

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

## الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمؤسسة إستعجالات طبية  
URGBIS متنتلة بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة  
الماستر في علوم التسيير

الأستاذ المشرف:  
عبه فريد

تخصص: مقاولاتية

إعداد الطالب(ة):  
سعدى ربيع

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	ابراهيمى نوال	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عبه فريد	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	يزغش كاميليا	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

المعلمة المعلمة

### المقدمة العامة:

تواجه المؤسسات الكبيرة العديد من المشاكل نتيجة المنافسة الشديدة وتقلبات الاقتصاديات وانتشار آثار العولمة ما أدى بمختلف الدول إلى الاهتمام أكثر بالمقاولاتية والمؤسسات الصغيرة خاصة مع تزايد وسائل الخلق والابتكار؛ بحيث تأخذ هذه الأخيرة أشكال متعددة للتعبير عن مضمون نشاطها ومحتوى أدائها وطبيعة تركيبها البشرية والمالية وأبعادها الاستراتيجية.

إن هذه المؤسسات على اختلاف صيغها القانونية وخاصة الناجحة منها في بداية نشاطها أو عند إنشائها احتاجت إلى أخذ وقت ليس بالقليل في وضع مخطط أعمال متكامل ومناسب لها حيث التزمت هذه الأخيرة بإعداد وكتابة جيدة لمخطط الذي ستتبعه من أجل تحويل المؤسسة إلى واقع وكذا ضمان استمراريته في السوق، حيث يفرض مخطط الأعمال على من يعده بأن يضمن الانسجام بين خطة العمل والأهداف المتوخاة من إقامة هذا المشروع لذلك يجب أن تكون هناك ترجمة واضحة لما يود المستثمر معرفته حول إنشاء المشروع واحتمالات نجاحه وفشله وسبل معالجة المشاكل التي من المحتمل أن تظهر، ومن هنا تبرز أهمية مخطط الأعمال في تقديم دراسة شاملة ومتكاملة للمشروع وهذا من خلال العمل على دراسة السوق بشكل جيد وتحديد ما إذا كانت الفرصة مواتية لدخوله أم لا وكذا تحديد التكاليف الإجمالية للمشروع وكيفية الحصول عليها وطريقة إنفاقها من خلال معرفة مختلف احتياجات المؤسسة من موارد بشرية ومادية متمثلة في مستلزمات الإنتاج.

إن مخطط الأعمال الجيد هو الذي يحاول أن يقدم أكبر عدد من الإجابات عن التساؤلات المطروحة حول المشروع الجديد، إذ لا يوجد مخطط بعينه يناسب جميع أنواع المؤسسات فكل مؤسسة لها خصوصية تميزها عن غيرها من المؤسسات فمثلا مؤسسات النقل الصحي تتميز عن غيرها كونها تنشط في سوق مقيد بقوانين وتشريعات تسير طريقة العمل فيه بالإضافة إلى أن الخدمة المقدمة من طرف هذه المؤسسات متعلقة بحياة الإنسان وليست بشيء آخر يمكن شراؤه أو تعويضه.

ونظرا لأهمية مخطط الأعمال وجهل الكثير من المقاولين وأصحاب المؤسسات الخدمات الصحية بهذه

الأهمية في مرحلة الإنشاء ومختلف مراحل حياة المؤسسة فإننا نطرح الإشكال التالي:

كيف يمكن إعداد مخطط أعمال لمؤسسة استعجلات طبية متنقلة المسماة URGBIS ؟

- ما هي مكونات مخطط الأعمال؟
- ما هي خطوات إنشاء مؤسسة نقل صحي؟

- ما هي خطوات إعداد مخطط التسويق؟
- ما هي أهم مكونات المخطط الإنتاجي والتنظيمي؟
- ما هي أهم القوائم المالية التي يجب إدراجها في المخطط المالي؟

### أهداف الدراسة:

- تحديد مفهوم مخطط الأعمال وأهم الخطوات المتبعة في إعداده.
- العمل على وضع مخطط أعمال خاص بمؤسسة نقل صحي.

### أهمية الدراسة:

يتناول العديد من الباحثين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير موضوع إنشاء المؤسسات والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في الاقتصاد الوطني من خلق للقيمة وفتح مناصب عمل ولكن أغلبهم يتناول بصيغة نظرية أي شرح للمفاهيم فقط دون إعطاء طريقة أو كيفية لتطبيق هذه المفاهيم ومن هنا تبرز أهمية الدراسة من خلال إعداد مخطط أعمال خاص بمؤسسة نقل صحي وكذا إعطاء الخطوات التي يجب إتباعها من أجل إعداد هذا المخطط الذي يقدم للجهات المانحة للتمويل من أجل الحصول عليه.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع وتكمن فيما يلي:

### أسباب شخصية:

- يعتبر موضوع جديد لم يسبق تناوله في السنوات السابقة.
- إشباع الفضول الشخصي لمعرفة كيفية إعداد مخطط أعمال.
- الرغبة في معرفة كيف يساهم مخطط الأعمال في إنشاء مؤسسة إستراتيجيات طبية متنقلة.

### أسباب موضوعية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص المدروس.
- أهمية إنشاء المؤسسات.
- العمل على إضافة شيء جيد في الموضوع.

### المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على خطوات إنشاء مؤسسة في ظل مخطط الأعمال، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا المنهج الاستكشافي وذلك من خلال جمع المعلومات من الميدان واكتشاف هذا الجانب عمليا من خلال الاتصال بالسلطات والجهات المعنية بإنشاء المؤسسات مؤسسات النقل الصحي والاحتكاك بذوي الخبرة في هذا المجال.

### أدوات الدراسة:

من أجل إنجاز هذه الدراسة اعتمدنا على الأدوات التالية:

- **الدراسة النظرية:** اعتمدنا على مسح الوثائق المكتبية المتوفرة والتي استطعنا الحصول عليها باللغتين العربية والأجنبية وكذلك بعض المؤتمرات ومواقع الإنترنت.
- **الدراسة التطبيقية:** تم الاعتماد على المقابلة المباشرة مع مدير مديرية الصحة لولاية بسكرة وكذا المقابلة مع بعض المدراء للمؤسسات النقل الصحي لولاية بسكرة مثل: مدير مؤسسة ( ) ومدير مركز تصفية الدم بمستشفى العالية كما استعنا بالوثائق المتعلقة بالمشروع مثل الفواتير الخاصة بمعدات النقل والتجهيزات المكتبية.

### صعوبات الدراسة:

في الحقيقة واجهتنا صعوبات عديدة في مراحل إعدادنا لهذه الدراسة ولعل أهمها تتعلق بالجانب الميداني، عدم تعاون مؤسسات النقل الصحي الخاصة في ولاية بسكرة وهذا يعود إلى خوفهم من تسرب المعلومات للمنافسين وكذلك التخوف من دخول مؤسسة تهتم بالنقل الصحي و ضمان التدخل الاستعجالي المنزلي وفحص المرضى ووصف الدواء كمنافس مستقبلي في السوق.

أما في الجانب النظري واجهتنا مشكلة قلة المراجع وخاصة باللغة العربية مما اضطرنا إلى الاعتماد على المراجع الأجنبية وصعوبة الترجمة بالمعنى الصحيح.

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الموضوع وكذا الإجابة عن الأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول المقاولاتية بالإضافة إلى مفاهيم حول مخطط الأعمال والخدمات الصحية، وكذلك فقد تطرقنا فيه إلى مخطط الأعمال بشكل مفصل من خلال تحديد صفحات تقديم مخطط الأعمال والمخطط التسويقي والتنظيمي والإنتاجي، بالإضافة إلى المخطط المالي كل هذا بشكل مفصل، أما في الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية على مؤسسة URGBIS من خلال إعداد مخطط الأعمال الخاص بالمؤسسة بمختلف مكوناته.

## الفصل الأول:

الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال

تمهيد:

تعتبر المقاولاتية عملية إنشاء مؤسسة جديدة وهي عبارة عن تنسيق بين مجموعة من العوامل تتمثل في الفرد (حامل المشروع) أو المقاول، المنتج أو الخدمة، الطلب (الزبائن المحتملين)، المردودية والقدرة المالية وتشمل كل الوظائف والأنشطة المتعلقة بتصوير الفكرة وخلق المؤسسة.

قدمت العديد من المفاهيم للمقاولاتية باعتبارها تضم أربع جوانب أساسية. تحديد وتقييم الفرصة إعداد، مخطط الأعمال، تحديد الموارد الضرورية وتسيير المؤسسة وبرز من بين هذه العناصر الأربعة مخطط الأعمال باعتباره وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المؤسسة الجديدة، الأفراد والاستراتيجيات وتتضمن عملية كتابة مخطط الأعمال جعل الفكرة واقعا الأمر الذي يتطلب تفكيراً عميقاً في كيفية تحويل الفكرة إلى مؤسسة قائمة ويأتي هذا التفكير العميق من الخصوصية التي تتمتع بها كل مؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه.

لذا سنتناول في هذا الفصل مفاهيم أساسية حول المقاولاتية في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسننتقل إلى مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال، والمبحث الثالث سنتطرق فيه إلى مراحل إعداد مخطط الأعمال والأخطاء الشائعة في إعداده.



## الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المقاولاتية

لقد تعددت المفاهيم وتتنوعت حول المقاولاتية والمقاول من كونها عملية إنشاء مؤسسة إلى كونها خلقا للقيمة وصولا إلى كونها مفهوما يتمحور حول الفرصة واستغلالها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال المبحث الأول الذي يضم تعريف المقاولاتية وأهميتها، تعريف المقاول وخصائصه وأنواع الأعمال المقاولاتية.

### المطلب الأول: تعريف المقاولاتية وأهميتها

#### أولا: تعريف المقاولاتية (1)

ارتبط مفهوم المشاريع الصغيرة في أدبيات الإدارة عموما بمفهوم المقاولاتية، حيث أن المقاولاتية ليست مفهوما حديثا وليد القرن العشرين أو الحادي والعشرين وإنما هي مفهوم قديم تمّ تعريفه والإشارة إليه منذ القرن الثامن عشر.

ففي القرن الثامن عشر اعتبر Richard Kontillon وهو باحث اقتصادي أن المقاولاتية هي حلقة الوصل بين من يملكون المال ومن يرغبون في إدارته، وأن المقاولاتية تتضمن تحمل المخاطرة والتخطيط والتنظيم والإشراف على الإنتاج.

أما في القرن العشرين أشار الباحث الاقتصادي شامبيتر "إلى أن المقاولاتية هي الإبداع والابتكار سواء في تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاجية جديدة أو تطوير أسواق جديدة. أن مثل هذا الإبداع يقود إلى خلق الثروة في حال أفرز طلبا عليه نتيجة تقديم وخلق قيمة مميزة للعملاء"، ووصف Peter Druker المقاولاتية بأنها "القدرة على تعظيم الفائدة من الفرص وأن الرائد هو الشخص الذي يستطيع أن يعظم الفرصة".

وعرفت منظمة "Global Entrepreneurship Monitor 1999" المقاولاتية بأنها "أي محاولة لإنشاء مشروع جديد، أو خلق مغامرة جديدة في مجال الأعمال الصناعية أو التجارية تعمل على تحقيق التوظيف الذاتي أو توسيع الأعمال الحالية من خلال جهود فرد أو مجموعة من الأفراد".

---

(1) إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 43-45.

ولذا فإن المقاولاتية تتحقق من خلال استخدام الفرد للجهود والأدوات الإدارية المتوفرة، من أجل خلق فرص تساعد على خلق القيمة المميزة للعملاء وإشباع حاجاتهم بطريقة مبدعة ومبتكرة، بشكل تفوق فيها إيرادات الناتجة عن هذه العملية تكلفة إنتاجها، مما يعمل على خلق الثروة وبالتالي تحقيق الربح المادي المعنوي والاجتماعي للفرد والمجتمع.

وتتضمن المقاولاتية مجموعة من المكونات والعناصر التي تضمنتها التعاريف المختلفة للمقاولاتية سواء بشكل ظاهر أو ضمني، من هذه العناصر والمكونات:

- القدرة على ملاحظة متغيرات البيئة واتجاهاتها وما تفرزه من فرص أو تهديدات.
- القدرة على استشرف المستقبل والاستعداد الكافي للاستفادة من فرصه ومواجهة تهديداته.
- توفير مستلزمات العمل الفيزيائية والنفسية اللازمة لممارسة العمل وتحقيق النجاح.
- التمتع بالمهارات الإدارية الفنية الضرورية لممارسة العمل.
- الاستعداد والقدرة على مواجهة التحديات وتحمل المخاطرة في الوقت والجهد والمال.
- توفر الرغبة والإرادة والإصرار على العمل الجاد والمثابرة والاجتهاد.

وتعتبر جميع هذه العناصر من مستلزمات المقاولاتية التي تقود إلى النجاح وتحقيق أهداف المقاولاتية على صعيد الفرد والمجتمع.

وأشار (Caruang 2000) أن المنظمة المقاولاتية لا بد من أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية: (1)

- الأفراد المقاولون الذي لن يكون هناك إبداع من دونهم.
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية.
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

وتأخذ المقاولاتية أبعاداً مختلفة منها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع المقاولاتي يركز على الإبداع والقيادة حيث قد يكون له إبداع تكنولوجية، أو منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال

---

(1) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 17.

التسويق وتقديم السلع والخدمات، أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وكذلك تعتمد المقاولاتية على التوزيع والتمايز وإدخال طرق جديدة دون غيرها.

### ثانياً: أهمية المقاولاتية

- تحقق المقاولاتية في عالم الأعمال العديد من المنافع على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمات منها: (1)
- تعطي الفرد الفرصة لتحقيق ذاته من خلال تنفيذ أفكاره والسعي لتحقيق النجاح والإبداع والتميز وإظهار قدراته الإدارية والإبداعية.
  - توفر فرصة التوظيف الذاتي مما يعني الاستقلال في العمل والإدارة.
  - توفر فرصة الأمان الوظيفي للرائد.
  - تتيح الفرصة لتنفيذ الأفكار الريادية دون معارضة من أحد.
  - اكتساب الخبرة في مجالات متنوعة.
  - تتيح الفرصة في القيام بعمل وطني يساعد في دعم الإنتاج الوطني والحد من مشاكل الفقر والبطالة.
  - التوجه الريادي لدى إدارة المشاريع الصغيرة هو الذي يقودها إلى خلق أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة.
  - المشاريع الصغيرة ذات التوجه المقاولاتي هي الأقدر على البقاء والاستمرار في ظل العمل في سوق تنافسية قوية وبيئة معقدة، لأن التوجه الريادي الذي تتمتع به المشاريع الصغيرة هو الذي يمكنها من خلق أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة بشكل يحقق لها التكيف مع ظروف عالية التعقيد.

### المطلب الثاني: تعريف المقاول خصائصه ومهاراته

#### أولاً: تعريف المقاول

من المصطلحات المرادفة للمقاولاتية هو المقاول Pioneer وعرفه بيتر دراكر عام 1985 بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة.

(1) إلهام فخري طمليه، مرجع سابق، ص ص 46-47.

أما جيفري تيمنز عام 1994 عرف المقاول بأنه الشخص المبدع الذي يبني عملا متميزا من لا شيء. (1)

وعرف (Histrich and Others 2005) المقاول بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعا وجديدا، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك. (2)

أما (Daniel 2004) أشار إلى أن المقاول هو ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع أخذ المخاطرة لتحقيق الربحية، وقد يستعين الرائد بالمستشارين من أجل انجاز أعماله.

وعرف (Don Harvey and Donald 2001) المقاول بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرين لا يستطيعون ذلك.

وكذلك عرف بأنه الفرد الذي يتحمل المخاطرة وإدارة العمل والمشروع. وهذا التعريف يركز على أمرين أساسيين هما: (3)

**الأول:** المخاطرة فلا مقاولاتية دون مخاطرة، والفشل والنجاح وجها العملة في كل مشروع، وهذا ما يقبل به المقاول عادة.

**الثاني:** تحمّل مسؤولية إدارة العمل والمشروع، فالريادي يكرس وقته وجهده وآماله بالكامل لمشروعه المقاولاتي فالمشروع بالنسبة للكثير من المقاولين هو الحلم الذي يحاول تحويله إلى واقع.

---

(1) زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 6،7،8 أبريل 2010، ص 07.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 19.

(3) درمان سليمان صادق، تحليل واقع خصائص الريادة التسويقية في منظمات الأعمال الصغيرة دراسة ميدانية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان-العراق، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6،7،8 أبريل، 2010، ص 4.

# الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال

ثانياً: خصائص المقاول ومهاراته

حسب (Don Harvey and Donald 2001) المقاول هو الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير متوفرة لباقي الناس ومنها: (1)

- الحاجة للإنجاز.
- الرقابة على الأعمال.
- لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد.
- يأخذ المخاطرة.
- القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية.
- يرى الفرص التي لا يراها الآخرون.
- لديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله.
- يجمع المصادر التي تجعل هدفه واضحاً.
- تنظيم المصادر بما يناسب المشروع الجديد.

إن المهارات التي يجب أن يتمتع بها المقاول يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (01): أنواع المهارات المطلوبة في المقاولاتية

مهارات الريادي الشخصية	مهارات إدارة الأعمال	المهارات التقنية
الرقابة والالتزام	وضع الأهداف والتخطيط	الكتابة
أخذ المخاطر	صنع القرار	القدرة على الاتصال
الإبداع	العلاقات إنسانية	مراقبة البيئة
القدرة على التقييد	التسويق	إدارة الأعمال التقنية
المثابرة	المالية	تكنولوجية
رؤية قيادية	المحاسبة	الشخصية
يركز على التغيير	الإدارة	الإصغاء

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 31.

(1) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 31.

# الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال

## المطلب الثالث: أنواع الأعمال المقاولاتية

يمكن أن نصنف الأعمال المقاولاتية والمبادرات الفردية التي تصنف أعمالا إبداعية ومقاولاتية في ثلاثة أنواع وهي: (1)

1. أعمال إبتكارية بحثة: يقوم المبادر والمقاول بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد ويبنى نشاطا جديدا في عالم الأعمال.
2. أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: يقوم المبادر والمقاول بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة. فمثلا برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقا للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات الخدمية كاستخدام تقنيات الاستشعار عن بعد في المجالات المدنية.
3. الملكية لأعمال ابتكارية: يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو المقاولاتية حيث إن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملا، فالحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

## المطلب الرابع: مراحل إنشاء مؤسسة في الجزائر

بعد ظهور فكرة إنشاء مؤسسة يقوم المقاول بجمع الموارد التي تسمح له بتحقيق هدفه بأحسن الطرق ويتبع المراحل التالية: (2)

- ❖ أول مرحلة لإنشاء مؤسسة هي الاقتراب من إحدى المنظمات التالية: ANDI، CNAC، ANSEJ، ANGEM، وهذا الحصول على امتيازات.
- ❖ ثاني مرحلة هي الاقتراب من مصلحة السجلات التجارية (CNRC) وهذا لأخذ رقم التسجيل، تبعا للقانون 22/90 الصادر في 18/08/1990 جميع المؤسسات يجب أن تكون مسجلة في (CNRC) والوثائق اللازمة هي:

(1) زايد مراد، مرجع ساق، ص ص 10-11.

(2) Guide de Création et Gestion d'une Entreprise PEMPMI édition Zouba édition et diffusion Bouira, 2007, PP 24-27.

### ▪ شخص حقيقي (فرد):

- عقد ملكية أو كراء محل.
- وثيقة السوابق العدلية.
- ترخيص يسمح بممارسة المهنة إذا كانت لها قواعد أو قوانين خاصة.

### ▪ شخص معنوي:

- عقد كراء أو ملكية المحل.
- نسختين من عقد إنشاء المؤسسة.
- نسخة تثبت إدراج المؤسسة في BOAL وفي جريدة وطنية.
- شهادة ميلاد وشهادة السوابق العدلية للمسير.
- ترخيص يسمح بممارسة المهنة إذا كانت مشرعة.
- نسخة من تسمية الشركة من طرف CNRC.

### ❖ المرحلة الثالثة تتمثل التقدم للمصالح الجبائية بالوثائق التالية:

- عقد كراء أو ملكية محل.
- نسخة من السجل التجاري.
- شهادة ميلاد.

بعد هذا التصريح عند المصلحة الجبائية ستتمكن المؤسسة من معرفة نوع الضرائب والرسوم الواجب دفعها دوريا.

يجب على المؤسسة أن تقوم بدفع قبل 20 من كل شهر تصريح بمداخيلها يدعى G50، إذا تم دفع هذه الوثيقة بصفة متأخرة ستتعرض المؤسسة إلى غرامة مالية.

نظرا للعديد من الضرائب والرسوم الموجودة على المؤسسة وارتفاع سعر الغرامات المالية تصل إلى 25% فيجب على المؤسسة أن تكون ملتزمة بمواعيدها.

### ❖ المرحلة الرابعة تكون بالالتحاق بمصلحة (CASNOS) صندوق الوطني للضمان الاجتماعي

وهذا من أجل تقاعد العمال وهذا بالوثائق التالية:

- نسخة من السجل التجاري.
- نسخة من وثيقة الوجود.
- شهادة ميلاد.

- ❖ في المرحلة الخامسة تلتحق بـ (CNAS) صندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالوثائق التالية:
  - نسخة من السجل التجاري.
  - نسخة من وثيقة الوجود.
  - نسخة من عقد كراء أو ملكية محل.
- ❖ سادسا وأخيرا هي أخذ بوليصة تأمين من إحدى شركات الوطنية (CAAR, CAAT, SAA... إلخ) وهذا للاحتياط من الأخطار.



# الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

سنحاول في هذا المبحث أن نعرض على المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال والتي نجد فيها مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه، الأهمية التي يلعبها مخطط الأعمال وأهم أهدافه بالإضافة إلى أهم المراحل المتبعة في إعداده.

### المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

#### أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

لم يحظ موضوع باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال ريادة الأعمال مثلما حظي به مخطط الأعمال وهذا للدور الكبير الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع، لهذا فقد تفنن هؤلاء الباحثين والكتاب في إعطاء تعاريف متعددة حول مخطط الأعمال، نذكر بعضها فيما يلي: (1)

- هو الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريباً والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.

- مخطط الأعمال هو إسقاط للمستقبل وربط للوسائل المسخرة من أجل تجسيد الرؤية المستقبلية.

- مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى النجاح والمردودية المستقبلية للمؤسسة.

يتم في مخطط الأعمال توضيح مختلف الجوانب المتعلقة بالمشروع من الجانب التسويقي والمالي والإنتاجي والموارد البشرية، كما تسعى الخطة الإجابة على الأسئلة التالية: (2)

- أين نحن الآن؟

- وأين سنذهب؟

- وكيف الوصول إلى نقطة ما؟

(1) Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, France, 2009, p134.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 111.

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 لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها. (1)

فضلا عن ذلك، يشكل مخطط الأعمال أداة لتسيير المؤسسة الوليدة، حيث يسمح للمسيرين باستعماله كوثيقة مرجعية يتم على أساسها مقارنة وقياس الانجازات كمياً (المبيعات، التكاليف، ...) (محتوى المنتج، العملاء المستهدفين، ...) ومن خلال الاحتكاك بالواقع، تسمح هذه المقارنة بين الإنجازات والتوقعات بتحديد الفرضيات التي تم البناء عليها أثناء تصميم المخطط والتي يتعين مراجعتها على ضوء العناصر الجديدة وفي هذا المجال يجب معرفة أن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة مستمرة تنمو وتتغير مع تطور السوق، ذلك أن عالم الأعمال يوجد في حالة تغير مستمر تجعل من مخطط الأعمال وسيلة ترافق تطور المؤسسة في كل مرحلة من مراحل نموها.

مما سبق يمكن استنتاج تعريف مخطط الأعمال الذي يتمثل في ذلك الملف الذي يستعرض مستقبل المؤسسة، فهو يقدم الحالة المستقبلية المفترضة للمؤسسة الذي يأخذ بعين الاعتبار كل العناصر المتصلة بمختلف جوانبه. (2)

### ثانياً: خصائص مخطط الأعمال

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية.

وعليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص ويولونه الكثير من العناية. وفي هذا المجال، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية (Marion & Sénicourt, 2003): (3)

---

(1) براهيم نوال، السيورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17-18-19 فيفري، 2012، ص 8.

(2) لطرش طاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية أهميته في مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17-18-19 فيفري، ص 5.

(3) المرجع السابق، ص ص 10-13.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال

### 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 المؤسسة ومساراتها الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

### 2. صياغة مناسبة للمرسل إليهم:

تعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكيف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي، ...).

### 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. تعتبر خاصية الوضوح جد هامة بالنسبة لوثيقة (مخطط الأعمال) تعني أطرافا عديدة، حيث يساعد عادة في تقادي التأويلات الخاطئة والمتعددة من طرف القارئ (المرسل إليهم). حيث يكون الوضوح مساعداً على فهم ما يريده صاحب المشروع بدقة بشكل يساعد على زيادة التعاون حول تحقيق هذا المشروع.

### 4. العملائية والواقعية:

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. كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد عملائية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

### 5. المصداقية 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. وبما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه تقتضي المصداقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

### 6. الهيكلية الجيدة:

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

### 7. التجانس في عرض البيانات والتحليل:

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصداقية، 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. يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة انسجامه.

# الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

## أولاً: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في: (1)

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع 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 تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

## ثالثاً: أهداف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها: (2)

- التنسيق، النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين، الإداريين، المنتجين والتجارين.
- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفعه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
- المراقبة والتسيير.
- إبراز القدرات والإمكانات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.

---

(1) شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17-18-19 أبريل 2012، ص11.

(2) Michel Coster, op.cit, p 134.

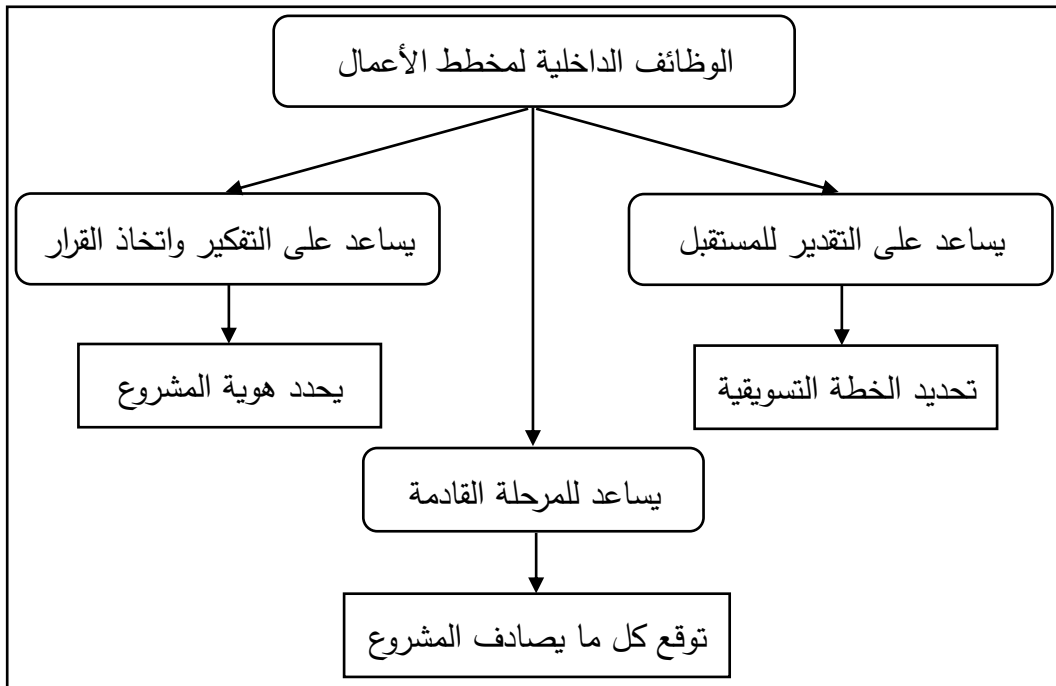
- تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع.
- تحديد وشرح الاستراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- صياغة أهداف واضحة ومحددة.
- تقييم مخاطر الاختيارات المعدة مسبقاً.
- إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة.
- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الثالث: وظائف مخطط الأعمال

#### أولاً: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال (1)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل:

الشكل رقم (01): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source : ibid, p137.

(1) Ibid, pp 138-140.

إن الوظائف المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتماثلة فيما يلي:

1. المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: أولاً وقبل كل شيء، فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل وتلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة في اتخاذ القرارات؛
2. المساعدة على التنبؤ للمستقبل: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح للمقاول بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه والسوق والتنبؤ لمختلف السيناريوهات التي قد تلاقيه وهذا يخفّض بطريقة كبيرة وفعالة لحالة عدم التأكد؛
3. المساعدة للمرحلة القادمة (المستقبل): إن مخطط الأعمال يساعد المنشأ على بناء رؤية قد تكون كدليل للمراحل الاستراتيجية المستقبلية القادمة، فيجب وضع أهداف واضحة للمؤسسة الحديثة، هذا يسهل معرفة كل المراحل والخطوات من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وبطريقة أخرى وضع كل الوسائل اللازمة من أجل المراقبة الحسنة للمشروع عند انطلاقه لكي لا يحدد عن المسار الصحيح.

**ثانياً: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال:** (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

في هذا المنظور وظيفة مخطط الأعمال هنا أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته على تنبيه المحيط بطريقة مستهدفة بأن المشروع على وشك الحدوث، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة وظائف: (1)

1. التحدث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع

وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في

الخصائص الخمسة التالية:

- التعرف على طبيعة المشروع.
- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.
- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لاتخاذ موقف حول المشروع.
- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع.

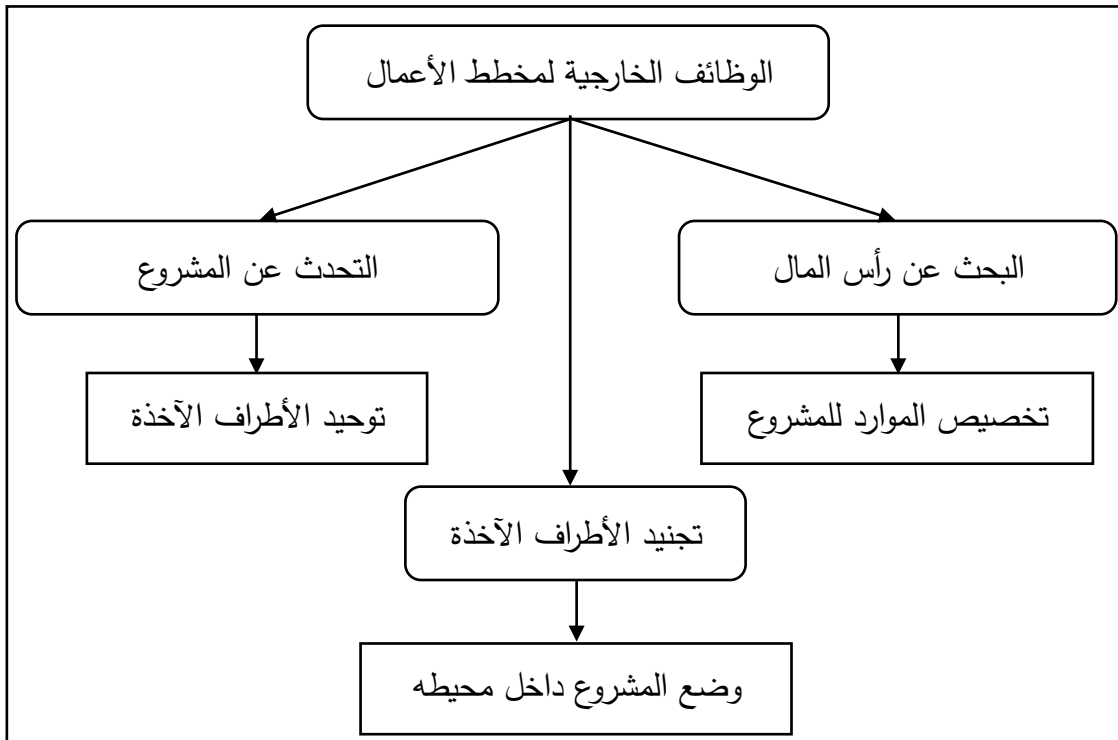
(1) ibid, pp 141-143.

2. البحث عن رأس المال: إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، فيعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين من بين الأطراف الآخذة.

3. تجنيد الشركاء الاستراتيجيين: يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث يركز هنا على تجنيد الشركاء الاستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أن المقاول سيبحث على جذب شركاء لمشروعه.

والشكل (02) يوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال:

الشكل رقم (02): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source : ibid, p 141.



المبحث الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال والأخطاء الشائعة في إعداده

### المطلب الأول: مراحل إعداد مخطط الأعمال

هناك ستة مراحل (خطوات) سوف نتطرق إليها لوصف المنهج المتبع لإعداد مخطط أعمال واقعي وفعال، حيث أن الخطوات الأولى مرتبطة بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، والخطوة الرابعة مرتبطة بكتابة مخطط الأعمال نفسه، الخطوة الخامسة مرتبطة بالوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أما الخطوة السادسة والأخيرة فتغطي الوظيفتين (الداخلية والخارجية) وهي كالتالي: (1)

#### 1. القيام بتشخيص مشروع إنشاء المؤسسة:

ويتعلق الأمر بتحديد الطموحات، ثم نقاط القوة ونقاط الضعف، وقياس العناصر الخارجية التي تكون أكثر أو أقل ملاءمة (أي تحديد الفرص والتهديدات)، فالغاية هنا هو معرفة الأسس اللازمة للتطوير وكذلك الرهانات الموضوعية على المشروع في الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة.

#### 2. تحديد الاستراتيجية المتبعة المتعلقة بالمشروع:

إذ لا بد من القيام بوضع بيان متعلق بالسيناريوهات والخيارات الممكنة، وتقييم طرق الجذب بعد تحديد كيفية الاستخدام الأفضل لوسائل نجاح المشروع، هذا يسمح بامتلاك أفضل سيناريو وتحديد نموذج أعمال، وكذلك التوجهات الأساسية (المهمة) في المدى المتوسط، وبدون أن ننسى مختلف الخيارات التي تحلل على مستوى التكاليف والمردودية المتوقعة.

#### 3. التعريف بالشروط العملية لوضع الاستراتيجية المختارة وتأكيد صلاحيتها:

الفكرة هنا واقعية (لموسة)، والتي تغطي وتهدف إلى تحديد موارد المشروع المتاحة وعلى أي شروط يمكن إنجاز الاستراتيجية المختارة، هذه التعريف العملية للاستراتيجية توضح البعض من الأولويات وبعض المخاطر، حيث تسمح أيضا بتحديد الخطوط التي لا يجب تعديها، والنقاط المحتملة التي لا رجعة فيها.

(1) Michel Coster, op.cit, p144.

## الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال

4. الإعداد الملموس لمخطط الأعمال:

بعد القيام بالتحليل الاستراتيجي، يتعلق الأمر بوضع وتشكيل مجمل الأقسام (الأجزاء): عرض المشروع، الفريق المقاولاتي (أي فريق العمل)، تحليل السوق والمنافسة، إستراتيجية العرض، الانطلاق، نموذج الأعمال، أفق التطوير... إلخ وكذلك نقاطها المفتاحية في مخطط الأعمال، حيث يجب أن تكون الأهداف واضحة ومدققة.

5. الاتصال بالمشروع:

إن مخطط الأعمال يجب أن يكون مؤشر اتصالات بين مجمل الأطراف الأخذة الذين يهتمهم المشروع وبالخصوص حاملي الموارد المحتملين من أجل المشروع قيد الإنجاز.

6. تحليل الأوقات الأولية لتواجد المؤسسة:

هذه الخطوة الأخيرة توجد في الحقيقة في مرحلة الانطلاق؛ إن مخطط أعمال الانطلاق أو البحث عن الموارد هي أصلاً منجزة ومعرضة، حيث أن الأمر هنا يتمثل في قياس الانحراف بين النتائج المحققة والتنبؤات الموضوعية في مخطط الأعمال الأصلي، تسمح بمعرفة الأسباب، وتكوين فكرة حول مستوى الخطر، والذي يسمح فيما بعد بوضع أهداف جديدة انطلاقاً من المعلومات الجديدة، هذه الخطوة تسمح بتشخيص المشروع بالنظر إلى محتوى مخطط الأعمال.

### المطلب الثاني: الأخطاء المحتملة (الشائعة) في إعداد مخطط الأعمال

إن وثيقة بهذه الأهمية والضرورة تتطلب عناية كبيرة في إعدادها وتشكيلها من جميع النواحي، لئتم اقتناع الجهات المعنية بها وبالتالي المساهمة في العمل. ومع جميع الاحترازمات تبقى احتمالية الوقوع في أخطاء عند إعداد وكتابة خطة العمل نذكر بعضها فيما يلي: (1)

- نقص أو إهمال في العناية في الحصول على البيانات الدقيقة والضرورية الموثوق فيها. إن المقاول الذي يعد ويحضر كشوفات واسعة وعديدة دون أن تكون قائمة على بيانات ومعلومات كافية وصحيحة يعمل على إضعاف خطة العمل، ويقلل من إمكانية قبولها من الآخرين.

(1) طاهر محسن منصور الغابي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009، ص ص 233-234.

- المبالغة في وصف المنتج بمصطلحات ومفاهيم غير واقعية ومثالية إلى حد بعيد.
- نقص وعدم معرفة في تحليل شمولي وكامل للسوق، لكل منظمة قدرة تنافسية معينة، فالقول "نحن الأفضل لا يوجد من ينافسنا" قول غير دقيق وغير صحيح ومقدمة للدخول في الفشل.
- التأكيد الكبير على عرض حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها من خلال المساهمة في المشروع بدلا من الاهتمام بإظهار التدفقات النقدية.
- إخفاء جوانب الضعف عند الإعداد وكتاب خطة العمل.
- النظر إلى الأخطاء والنواقص القدرية بطريقة غير صحيحة، حيث تواجد بعض الاحتمالية لوجود ذلك في الفرص المتاحة.
- كتابة خطة العمل وفق منظور ضيق غير مرن وكذلك جعل هذه الخطة طويلة ومملة ولا يوجد فيها تركيز على الأولويات حسب الأهمية.
- كتابة خطة العمل على عجلة وعدم أخذ الوقت الكافي في تشكيل محتوى الخطة وكذلك اعتماد منهجية ركيكة غير واضحة.

❖ ومن كل هذا سنحاول أن نقترح بعض الحلول لتجنب الوقوع في هذه الأخطاء والمتمثلة فيما

يلي: (1)

- الاهتمام بالتدفقات النقدية بدلا من الاهتمام بحجم الأرباح المتوقع من تطبيق خطة الأعمال، لأن مقدار التدفقات المالية يعتبر العنصر الأهم في مفردات الخطة.
- جعل خطة العمل سهلة وبسيطة التركيب، ويوجد في الأسواق الكثير من الكتب والمصادر المساعدة في كيفية كتابة خطة الأعمال.
- على المقاول أن يجعل خطة العمل مرنة مطابقة لجميع المقاسات، أي أن تطابق جميعا الأهداف الحقيقية للمشروع.
- عدم استخدام العبارات المبالغ بها مثل: "سيكون المنتج أفضل المنتجات" وغيرها لأن مثل هذه العبارات ببساطة لا تفعل شيئا في واقع الحال، وعلى المقاول أن يتذكر دوما بأن الهدف من الخطة هو تحقيق النتائج، وللوصول إلى النتائج يحتاج المقاول إلى مسار واضح للوصول.

(1) فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة الحامد النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص ص 333-334.

- تحديد الأولويات، إذ يتوجب على الريادي أن يتذكر دوماً بأن مفهوم الاستراتيجية يعني التركيز على شيء أو هدف محدد، وليس بالضرورة سرد المفردات من الأهداف التي تؤدي إلى ضعف الأهمية لها.

- الخطط عادة لا تسوق الأفكار الجديدة للمشاريع إلى المستثمرين بالرغم من أن الأفراد يفعلون ذلك في أغلب الأحيان. وهنا لابد من التفكير بأن الخطة ما هي إلا عبارة عن الطريقة التي يتم بها تقديم المعلومات لأن المستثمرين يوظفون أموالهم عادة بالأفراد وليس بالأفكار. وهنا لابد من التأكيد على عدم المبالغة في إظهار أهمية الفكرة أو (الأفكار) وخاصة الغزارة التي تتميز الفكرة لأن المقاول لا يحتاج إلى فكرة عظيمة لكي يبدأ مشروعه، وإنما يحتاج إلى الوقت الكافي والأموال والخدمات الأولية وغيرها.

- وأخيراً نذكر أن خطة العمل ليست بالوثيقة التي تكتب مرة واحدة، أو على الأقل يتوجب أن لا تكون كذلك، لأن معظم المشاريع تضع خطة العمل خلال مرحلة الإطلاق أو البدء بالتنظيم في محاولة لإغراء الشركاء أو المساهمين والعاملين في آن واحد، وفي الكثير من الحالات تهمل خطة العمل حالما تبدأ مرحلة تنفيذ (أو انطلاق) المشروع، وهذا هو الخطأ الذي يقع فيه معظم أصحاب المشاريع، لذا فقبل أن أختتم هذا الفصل، وبعد الإلمام الجيد لمعظم جوانبه يمكن القول أنّ مخطط الأعمال يمكن أن يكون كتأشيرة أو أحد الأوراق الرابحة في ضمان استمرارية المشاريع، لكن بشرط:

1. أن يكون ملماً بعناية لجميع جوانبه التنظيمية، التسويقية والتمويلية.
2. أن يكون ذات نهج عملياتي (عملي) في اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص والأفراد.
3. أن يكون واقعي وموضوعي في تحليل البيانات، أي تحديد منظور واقعي (بالمعنى المعرفي)، لأن وجود الفرص يكفي أن تتواجد كل الأدوات والقدرات، وتحويلها إلى واقع اقتصادي قابل للاستخدام.
4. أن يكون مرناً، أي قابلاً للتغيير والتعديل حسب متغيرات المحيط.

### الخلاصة:

خلاصة القول مما سبق أن مفهوم المقاولاتية ارتبط بالمشاريع الصغيرة باعتبار أن المقاولاتية هي حلقة الوصل بين من يملكون الأموال ومن يرغبون في إدارته.

كما أن المشاريع ذات التوجه المقاولاتي هي الأقدر على البقاء والاستمرار في ظل التنافسية الكبيرة التي يتميز بها السوق لعدة أسباب من بينها اعتمادها على مخطط أعمال، هذا الأخير الذي يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل قطاع عند إعداده.

# المبحث الرابع: مكونات مخطط الأعمال

### تمهيد:

تحتاج المؤسسات في مسار إنشائها إلى تخطيط معين يعكس حاضر ومستقبل هذا المسار وخاصة في المراحل الأولى لانطلاقها حيث يسمح هذا المخطط بتسجيل شتى المراحل التي تمر بها المؤسسة بالتفصيل ومتابعتها لاحقاً لتفادي حصول أي خلل وبالتالي تكون هناك رقابة دورية ومتواصلة. من هذا المنطلق أصبح مخطط الأعمال يحظى باهتمام أصحاب المشاريع والجهات العامة والأطراف ذات الصلة (البنوك، الشركاء، ...) وفي هذا الفصل سنحاول تفصيل مخطط الأعمال من خلال تناول النقاط التالية: المبحث الأول والذي سنتطرق فيه إلى مختلف صفحات تقديم مخطط الأعمال، أما المبحث الثاني فسنحاول فيه شرح مكونات المخطط التسويقي، والمبحث الثالث يتناول كلا من المخطط التنظيمي والإنتاجي للمؤسسة، أما المبحث الرابع فهو عبارة عن نظرة تفصيلية فيما يخص المخطط المالي.

### المطلب الأول: صفحات تقديم مخطط الأعمال

ويتناول هذا المبحث الصفحات الرئيسية لتقديم مخطط الأعمال بما في ذلك تقديم المؤسسة وتقديم صاحب المشروع أو المقاول بالإضافة إلى تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة.

### الفرع الأول: الواجهة قائمة المحتويات والملخص التنفيذي

#### أولاً: الواجهة (1)

وهي تمثل الصفحة الأولى التي تتضمن بإيجاز العناصر الرئيسية للمخطط وتحتوي في الغالب على ما يلي:

1. اسم المؤسسة، عنوانه، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني.
2. الشعار أو علامة المؤسسة إن وجدت.
3. تاريخ إصدار وانتهاء مخطط الأعمال.
4. من أعد مخطط الأعمال.
5. أسماء، عناوين، مراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.
6. قائمة المحتويات: (2)

تمثل قائمة المحتويات الترتيب والتنسيق المتتابع لأقسام وأجزاء الخطة مع أرقام الصفحات، أن هذا الأمر يسهل الرجوع لقراءة الفقرات المطلوبة بسرعة ومرونة عالية.

#### 7. الملخص التنفيذي: (3)

يتكون من 2 إلى 4 صفحات متضمنا تلخيصا ووصف لطبيعة عمل المؤسسة، ومن المستحسن كتابة الملخص التنفيذي في نهاية مخطط الأعمال رغم وجوده في القسم الأول من مخطط الأعمال. وعلى هذا الملخص أن يكون بصورة جذابة للتعبير عن ما تريده ببساطة وسهولة.

---

(1) مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 145.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 218.

(3) المرجع السابق، ص ص 218-219.



سينظر مانح التمويل إلى هذا الموجز أولاً، والذي يجب أن يتمكن من قراءته وفهمه في بضعة دقائق فقط فيجب أن يحتوي بشكل عام على المكونات التالية:

- معلومات حول المؤسسة، المقر، أسماء المقاولين وطرق الاتصال معهم، القطاع، هنا يذكر المنتج أو الخدمة المقدمة وميزة الأساسية عندما تبدأ المؤسسة في النشاط ... إلخ.
- السوق المستهدف، الحجم المتوقع ونسبة نمو السوق، والحصة السوقية المتوقعة وما اتجاهات القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- البيانات المالية، التنبؤات المالية للسنوات الثلاثة الأولى من بدء النشاط، المتطلبات الاستشارية ومصادر التمويل التي تحتاجها المؤسسة، مساهمة المقاولين ... إلخ.

### الفرع الثاني: تقديم المؤسسة

ويتضمن تقديم المؤسسة ما يلي:

#### 1. وصف المؤسسة: (1)

- وصف بشكل دقيق لكل النشاطات والأعمال التي ستقوم بها المؤسسة.
- مصدر الفكرة: يجب أن تبين كيف وصلت إلى هذه الفكرة التجارية، سواء أكانت تعرض منتجاً ما أو خدمة معينة، لعلك وجدت ثغرة في السوق أو نقصاً بأمر ما، فبدأت تهدف للبحث عن حل لهذه المشكلة، أم أن الفكرة جاءت بمحض الصدفة. (2)

#### 2. المنتجات أو الخدمات: ذكر الاسم والخصائص بشكل مختصر وواضح.

#### 3. منفعة العملاء والميزات التنافسية. (3)

عليك أن تبين الفوائد التي سيجنيها المستهلك من عرضك، ولم عليه أن يشتري منك وليس من منافسك، وهنا يشترط طبعاً أن تكون على دراية تامة بأهدافك التسويقية وقد عرفتتها بدقة. وإذا كان في

(1) L'équipe de conseillers d'Entrepreneuriat Laval, Plan d'affaires : guide de rédaction, [www.el.ulaval.ca](http://www.el.ulaval.ca), Université Laval, Québec, Canada, 2002, p9. Consulté le : 09.04.2013.

(2) أودو فوبرفيد، خطة العمل لانطلاق ناجحة: التحديات البناء التكوين التقديم، ترجمة: أحمد غازي أنيس، مكتب العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2005، ص 19.

(3) المرجع السابق، ص 20.

الأسواق بضاعة أو خدمات مشابهة من منافسين أقوياء، فعليك أن تبرر بشكل مقنع ما هي الفوائد الإضافية التي يمكن أن توفرها للمستهلك؟.

#### 4. الرسالة والأهداف: (1)

الرسالة: إن أي مؤسسة مرتبطة برسالة تسعى إلى تحقيقها وذلك لتحقيق وجودها، هذه الرسالة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة واضحة، ومع الوقت قد تغير المؤسسة تشكيلة المنتجات التي تقدمها وتقوم بتتويج الأسواق التي تخدمها إذ أن هذه الرسالة قد تتطلب تعديلات كي تتلاءم مع المتغيرات التي تواجهها وتتعاكس هذه المتغيرات على الاستراتيجية التسويقية.

أما الأهداف: فيتم البدء بعرض الأهداف قصيرة المدى (1 إلى 3 سنوات)، ثم متوسطة المدى (3 إلى 5 سنوات) فطويلة المدى (أكثر من 5 سنوات).

#### 5. الصيغة القانونية: (2)

يجسد هذا العنصر خطوة عملية وواقعية لتناول الجانب القانوني للشركة الذي يحدد شخصيتها الاعتبارية. يتم اختيار هذا الشكل بطبيعة الحال من ضمن الأشكال القانونية التي يتيحها القانون مثل شركة ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة، ...، حيث يتعين تبرير وشرح مثل هذا الاختيار. يتم تجسيد الشكل القانوني للشركة بوضع التنظيم الأساسي (القانون الأساسي) الملائم واعتماده عبر المسار التنظيمي المحدد قانونياً (الموثق).

#### 6. رزنامة الإنشاء: (3)

ستساعد هذه الرزنامة القارئ على معرفة درجة تقدم المشروع ويحتوي المراحل التالية:

- دراسة السوق.
- اختيار الموقع وكراء المكان.
- إعداد مخطط الأعمال.
- الحصول على التمويلات اللازمة.
- شراء التجهيزات.

(1) L'équipe de conseillers d'Entrepreneuriat Laval, op.cit. p11.

(2) لطرش طاهر، مرجع سابق، ص 6.

(3) L'équipe de conseillers d'Entrepreneuriat Laval, op.cit, P13.

- توظيف اليد العاملة.
- الإشهار المعلن عن الافتتاح.

الفرع الثالث: صاحب المشروع والمحيط الخارجي العام

أولاً: صاحب الفكرة أو المقاول (1)

ويتم التطرق إليه من خلال النقاط التالية:

1. التقديم.
2. المساهمة الشخصية في المؤسسة.
3. تقسيم المهام والمسؤوليات.
4. أهداف صاحب الفكرة.
5. الموارد الخارجية.

ثانياً: تحليل المحيط الخارجي العام (الفرص والتهديدات). (2)

والذي يتم من خلاله تحديد كافة المتغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة ولإيجاد الفرص والتهديدات التي ستقابل المؤسسة من خلال دراسة هذه تغيرات:

1. الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديموغرافي وحجم البطالة.
2. الثقافية والمجتمع: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
3. التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
4. التغيرات التشريعية: والمرتبطة بكافة التطورات التشريعية والأنظمة.

وللتوضيح أكثر يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

(1) Ibid, pp 15-16.

(2) Ibid, p 19.

جدول رقم (02): فرص وتهديدات المحيط وردة الفعل من طرف المؤسسة

ردة الفعل	التهديدات	الفرص	
-	-	-	الاقتصاد
-	-	-	الثقافة والمجتمع
-	-	-	التكنولوجيا
-	-	-	القوانين والتشريعات

Source: Ibid p19

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

نظرا لخصوصية المشاريع الجديدة والتي تتميز بصعوبة الإنشاء والتسيير وقلة مصادر التمويل من جهة وحدة المنافسة واضطراب المحيط من جهة أخرى تجد المؤسسات الجديدة نفسها أمام تحدي المحافظة على مكانتها في السوق بالرغم من هذه العوائق فإن المؤسسات الجديدة تحاول تقديم منتجات أو خدمات متميزة وتسويقها بطريقة أكثر فعالية بحيث تصل إلى السوق في الزمان والمكان المناسبين. من هنا يبرز دور المخطط التسويقي الذي يعد عاملا حاسما في استمرارية ونجاح المؤسسة فلا يكفي أن تكون المنتجات ذات جودة عالية كي تعرض نفسها في السوق بل لابد من دراسة طرق التوزيع والتسعير والترويج المختلفة من أجل ضمان البقاء في السوق.

### الفرع الأول: تعريف الخطة التسويقية ومكوناتها

#### أولا: تعريف الخطة التسويقية

هي تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق ووضع خطط وتحديد الأهداف اللازمة وهو عملية إدارية استراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء صحيحة. ويعرف على أنه تنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والقيام بإيجاد حلول لمعوقات الأداء والاستفادة من الإيجابيات المتوصل إليها في زمن معين وهو في حد ذاته ليس أكثر من منهج منظم لتحديد مجموعة من الخبرات، وجعلها واضحة لما يتفق مع أي

مؤسسة على العموم من تنظيم وبرمجة وحفظ الإجراءات التي من شأنها أن تسمح بتحقيق هذه الأهداف.  
(1)

### ثانياً: مكونات الخطة التسويقية

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لإعداد أي خطة تسويقية حيث من خلالها يتم استنتاج اتجاه كل سوق والفرص المتاحة للمؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المتواجدة في نفس القطاع، هذه الدراسة تكون متوفرة عادة داخل المؤسسة (في حالة المؤسسات القائمة) أما بالنسبة للمؤسسات الجديدة فهي تتطلب البحوث والزيارات الميدانية، كما أن دراسة السوق توضح لصاحب المشروع السوق الذي يجب أن يستهدفه، وذلك عن طريق تحديد حجم السوق، اتجاهاته، وأجزائه وأيضاً العلامات التجارية، رغبات الزبائن واتجاهاتهم (الجودة أو السعر)، وفي ما يلي العناصر التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق: (2)

#### 1. تحليل السوق:

إن الهدف الأساسي من تحليل السوق يكمن في تحديد جاذبية السوق الكامنة والفرص المتاحة فيها، كذلك معرفة احتياجات السوق وحجمه وذلك عن طريق معرفة ما يلي:

في الأول يجب معرفة ميدان العمل الذي يجب أن تنشط فيه المؤسسة التي قد تكون: (3)

الصناعة، الخدمات، الحرف، إعادة البيع، سياحة، بناء، ... إلخ.

ثم معرفة المعلومات الأساسية التالية: (4)

❖ المعلومات الإجمالية عن السوق:

– حجم السوق الحالي.

– تقسيمات السوق (حسب المنتجات، الزبائن، الموقع الجغرافي، التكنولوجيا...).

– خصائص السوق (تغير الموسمي، طرق ومسارات التوزيع، ...).

(1) Macdonald Malcolm, Marketing plan, traduit par : P.Chaix, De Boeck, Paris, France, 2004, p 87.

(2) سعد طه علام، دراسة الجدوى وتقييم المشاريع، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25.

(3) Jean-baptiste Tournier, construire un business plan pour la première foie, groupe Eyrolles, paris, France, 2008, P 02.

(4) Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalonsis, Construire son Business Plan "les clés du BP professionnel" 2eme édition, Dunod, Paris, France, 2010, pp 87-89.

- موسمية السوق.
- حصة التصدير والاستيراد.
- حواجز الدخول والخروج.
- كل العوامل المحفزة والسلبية على إقامة المؤسسة.
- ❖ مقومات التكلفة:
  - الخصائص الرئيسية التي تحدد التكلفة.
- ❖ المحيط التشريعي: ويتم فيه التطرق إلى النقاط التالية:
  - القواعد التي يجب احترامها والمعايير الوطنية والدولية.
  - الحاجة للترخيص لممارسة هذه الأعمال.
  - خصائص قوانين العمل حسب المجال.
  - خصائص القوانين حسب مكان التواجد.
- ❖ الابتكار والتكنولوجيا، ومن أهم النقاط التي يتم معالجتها ما يلي:
  - سرعة التطور في هذا المجال.
  - سهولة تقليد هذه التكنولوجيا.
  - خطر السلع البديلة.
  - احتياطات الدفاعية.
- ❖ الطلب الحالي المباشر وغير المباشر: ويدرس الطلب على أساس النقاط التالية:
  - طبيعة الطلب (خدمات والمنتجات المقدمة للأفراد، للمؤسسات، للإدارات).
  - حجم هذا الطلب.
  - تحديد الزبائن الرئيسيين (مكان الوجود، المنتجات والخدمات المقتناة، ...).
  - الخصائص السوسولوجية للطلب (العوامل المحفزة للشراء، درجة الرضا على المنتجات، تكرار الشراء، درجة قبول التجديد، تطور الطلب في المستقبل ...).
- الخصائص الاقتصادية للطلب للمؤسسات والإدارات (حسب ميدان العمل، حجم، مكان التموقع، اسم متخذي القرار ...).

- مما سبق يمكننا لتحليل السوق طرح الأسئلة المساعدة التالية: (1)
  - ما هو حجم وقيمة السوق؟
  - هل هذا السوق محلي، وطني أو دولي؟
  - مدى تطور هذا السوق منذ نشأته؟
  - من هم المتعاملون في هذا السوق؟ (المنافسين المباشرين، المنافسين الذين يعرضون منتجات بديلة، المورددين، الزبائن)
  - هل هذا السوق مقيد بقوانين؟ ما هي أهم العوائق القانونية للدخول للسوق؟
  - ما هي نسبة السوق أو الحصة السوقية المراد تحقيقها؟
2. العملاء:

- ويشكلون مفتاح النجاح بالنسبة لأي مشروع وذلك في ظل بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المتزايد، وعلى صاحب المشروع معرفة العملاء وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها، وعليه يجب فهم العملاء من خلال الأسئلة التالية: (2)
- ما هي خصائص العملاء المراد التعامل معهم؟ هل هم (أفراد، مؤسسات صغيرة، إدارات، مؤسسات كبيرة).
  - عن ماذا يبحث العميل؟ ما هي احتياجاته وما الذي يؤثر فيها؟ فيمكن أن تؤثر في الاحتياجات من خلال (بحث والتطوير وشكل السلعة، مدة حياة وجودة المنتج والخدمة، السعر، والسلع البديلة).
  - ما هي أهمية السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة بالنسبة للزبون؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب معرفة أن الخدمة أو السلعة المقدمة تتميز بخصائص تجيب عن احتياجات الزبون فمثلا (زبون يبحث عن الإبداع والابتكار في المظهر أو عن تكنولوجيات جديدة فهذا ما على المؤسسة أن تركز عليه لتكتسب ميزة تنافسية).

### 3. المنافسون والوضعية التنافسية:

- في هذه المرحلة معرفة المنافس شيء أساسي ما هو المنتج أو الخدمة الجديدة التي ستقدمها الشركة، الطرق المستعملة للحصول على حصص سوقية جديدة، وبما أن المنافسون موجودون في القطاع

(1) Jean-baptiste Tournier, op.cit, PP 02-03.

(2) Ibid, P 03.

الذي تنشط فيه مما يكسبهم ميزة الأقدمية وأنت هنا تشكل خطرا على حصصهم السوقية، فعدم دراسة المنافسين بمثابة دخول قائد معركة بدون أن يدرس القوى الموجودة عند العدو. (1)

لذا يجب على المؤسسة الجديدة معرفة المعلومات التالية: (2)

❖ معلومات عن المنافسين المباشرين وغير المباشرين:

- عدد المنافسين المباشرين وغير المباشرين.
- خصائص المؤسسات الناجحة.
- العادات التنافسية.
- نسبة إنشاء وفشل أو خروج الشركات المنافسة.
- وجود منافسين على المستوى الدولي.
- المنافسين الجدد المحتملين.

❖ بالنسبة للمنافسين الرئيسيين:

- الطاقة الإنتاجية لكل منافس وحجم المبيعات.
- أسعار البيع ومستوى جودة المنتجات والخدمات.
- وسائل الدعاية والإعلان لكل منافس.
- الأقدمية والسمعة

ولتحليل المنافسة للمؤسسة، يمكن التطرق إلى:

❖ القوى التنافسية الخمسة لبورتر Porter +5(1):

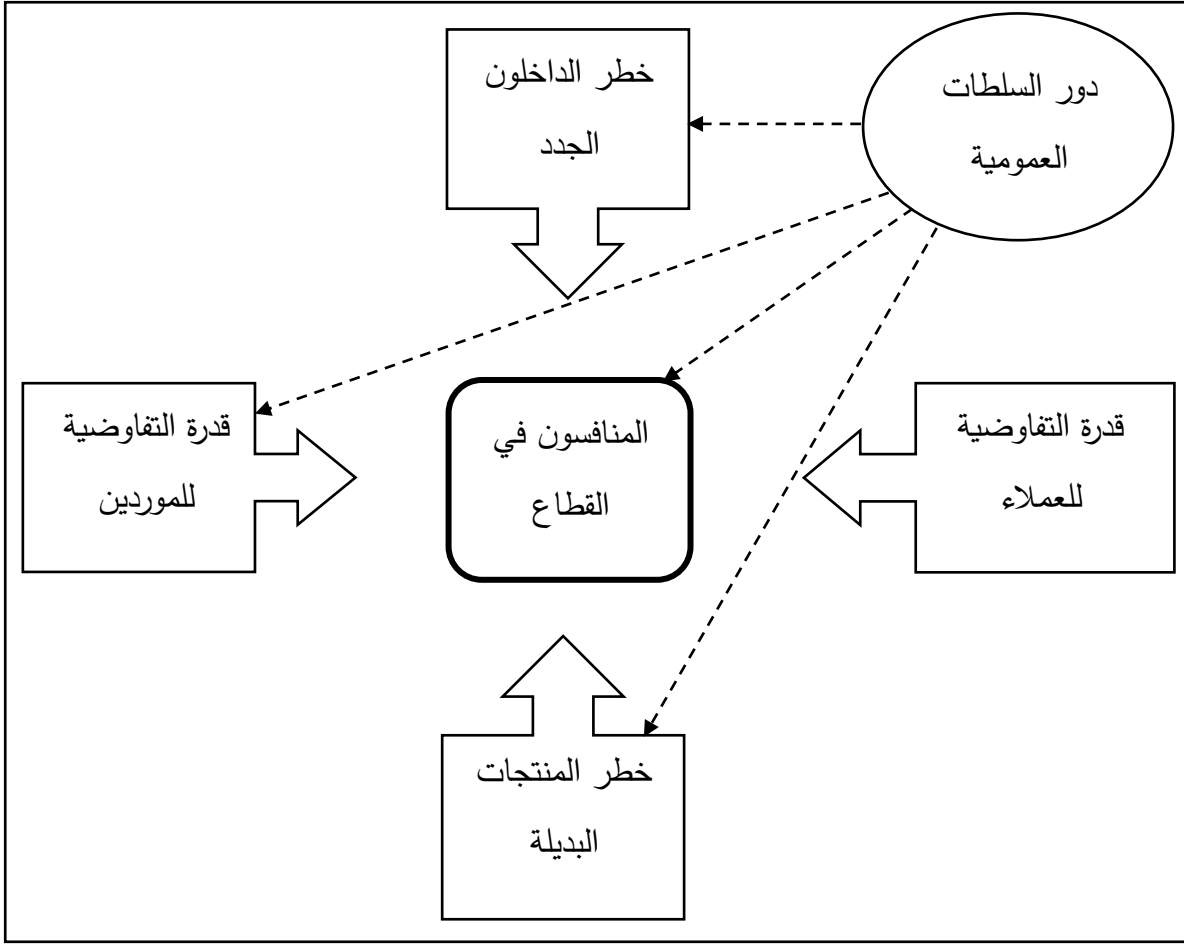
إن هذا النموذج يقدم نظرة جيدة لدراسة المنافسة وتمثل في شرح محيط المنافسة الواسع بالنسبة للمؤسسة أو المنتج من خلال خمسة ميادين للمنافسة نوضحها في الشكل التالي:

(1) Ibid, P 07.

(2) Catherine Léger- Jarniou, Georges Kalousis, op.cit. PP 91-92.



شكل رقم (03): القوى التنافسية



Source : Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, op.cit, p 89.

(1) حدة المواجهة بين المؤسسات القائمة: (1)

مهما كانت المنافسة قوية أو ضعيفة يجب دراستها لأنها تشكل عاملا أساسيا لأي مؤسسة من خلال المعلومات والعوامل التالية:

- عدد المنافسين، قوتهم، حصصهم السوقية والنمو المتوقع في السوق.
- غياب التمييز في المنتجات.
- وجود عوائق الخروج كالأصول المتخصصة.
- الإبداع التكنولوجي الذي يسمح بخفض الأسعار.

(2) خطر الداخلون الجدد:

(1) Jean-baptiste Tournier, op.cit, PP 8 -10.

عند القيام بمشروع يجب الحذر من دخول المنافسين الجدد من خلال معرفة العوائق التي تصعب من الدخول إلى هذا السوق ومنها:

- التكاليف المرتبطة باقتصاديات الحجم.
  - إمكانية الحصول على التكنولوجيات.
  - السياسات الحكومية (المعايير التقنية، الاحتكار العمومي، الاستيراد، ...).
  - درجة ولاء العملاء وكل التكاليف الدخول.
- (3) خطر منتجات الإحلال:

تشكل المنتجات الإحلال خطرا معلنا على المنتجات القائمة لما تتطوي عليه من إمكانية جذب الزبائن إليها.

ويزداد مع ارتفاع أسعار وهوامش الربح في القطاع، أو سهولة تلبية الاحتياجات بالمنتجات الإحلال، أو ظهور المستجدات التكنولوجية التي تقلب الأوضاع لغير صالح منتجات المؤسسة.

(4) القدرات التفاوضية للموردين:

في المستقبل الموردين الموجودون في السوق سيمثلون قوة تنافسية للمؤسسة على المواد الأولية التي يقدمونها فيتوقف تأثير الموردين على الخارطة التنافسية على العوامل التالية:

- عدد الموردين القادرين على إعداد المؤسسة بالمواد الأولية المرتبطة بمنتجها الجديد.
  - تكاليف تغير الموردين.
  - تميز منتجات الموردين.
  - إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين.
  - أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية.
- (5) القدرات التفاوضية للمشتريين:

يتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل التالية:

- درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها.
- الهوامش المطبقة.
- إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.

- المعلومات المتوفرة لدى الزبون.

- حماية الدولة للزبون.

❖ تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والمنافسين المباشرين:

إن نقاط القوة والضعف، يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة لكل منها: (1)

(1) نقاط القوة (Strengths): الإمكانيات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب وطر

التهديدات وتحدد من خلال الأسئلة التالية:

- ما هي المزايا التي تتمتع بها الشركة؟

- ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين؟

- ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للشركة؟

- ما هي نقاط قوة الشركة التي يراها الناس في الشركة؟

(2) نقاط الضعف Weakness: العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية

مطالبها. وتحدد من الأسئلة التالية:

- ماذا يمكن للمؤسسة أن تحسنه؟

- ماذا يجب على المؤسسة أن تتجنبه؟

- ما هي نقاط الضعف في المؤسسة التي يراها الناس في السوق؟

### الفرع الثاني: المزيج التسويقي

#### أولاً: المنتج

في المؤسسات الخدمية الصحية فإن المنتج يمكن أن يعرف بشكل أوسع بأنه ((معالجة المرضى (Treatment of ill) وذلك من خلال التشخيص (الفحوصات) والعلاج الفيزيائي والخدمات الوقائية كما أنه يمكن أن يوصف من خلال أحد مكونات التعريف الواسع للمنتج على سبيل المثال العناية العالية الجودة والعلاج المركز والعلاج الفيزيائي أو التشخيص الطبي)). (2)

#### ثانياً: الترويج

(1) Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, op.cit, PP 94 - 95.

(2) فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص 320.

ترويج الخدمات هو اتصال المؤسسة الصحية بالزبون بشكل مباشر أو غير مباشر بشكل شخصي أو غير شخصي للتعريف بالخدمة وخصائصها والإقناع والتذكير بمنافعها للحث والتأثير في قبولها لربطها بخصائص ملموسة لافتقارها الحضور المادي الأمر الذي يعقد مهمة المسوق لصعوبة تخيل أو تصور شيء غير ملموس مثل سرعة الحصول على خدمات الإسعاف أو المهارة والخبرة التي تمتلكها تلك المؤسسة الصحية، وعليه فإن السمعة الحسنة للمنظمة (كالثقة، والأمان، والصدق، والتعاطف، والالتزام بالوعد، والدقة في الأداء) هي أهم عناصر الترويج.

المزيج الترويجي:

يشير (Jain) إلى أن عملية تحديد مزيج مميز من وسائل الترويج المختلفة بهدف مزج أنواع الترويج بشكل تكاملي كي يكمل بعضها البعض من منظور ترويجي متوازن ويتكون من البيع الشخصي والبيع غير الشخصي الذي يضم العناصر الآتية:

### 1. البيع الشخصي Personal Selling:

أو كما يسميه البعض الاتصال الشخصي وهو العنصر الفاعل والشائع كالإعلان وكلاهما يشكلان أهم عناصر المزيج الترويجي وبتكاملهما تحقق الفائدة الأكبر يعرف البيع الشخصي بأنه عرض شفوي في محادثة مع زبون مرتقب أو أكثر بغرض زيادة المبيعات أو أنه التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع الزبون المرتقب لشرائها والاقتناع بها.

### 2. الإعلان:

هو الوسيلة غير الشخصية بخلاف البيع الشخصي وبعكس الدعاية بالإفصاح عن شخصية معلنها، التي تحقق أغراضها في الإقناع والتنافس بمراعاة الأمور الآتية:

- اختيار وسيلة النشر المناسبة (الراديو، التلفزيون، المجلة، الصحيفة، اللوحة الضوئية، علامات الدلالة بالممرات الداخلية للمستشفى التي تحقق محتوى الرسالة الإعلانية في اجتذاب الزبائن وإثارة انتباههم وخلق الرغبة والتصرف.
- قدرة صياغة الرسالة على ترجمة أهدافها (التوعية) قدرة الرسالة على عكس خصائص عملية الشراء كالدقة، السرعة، الموثوقية، سهولة الوصول.

### 3. العلاقات العامة

إنها نشاط ترويجي أو برامج أو سياسات تسعى إلى خلق انطباع جيد عن خدمات المنظمة من خلال إرضاء وإقناع وتفاهم جمهورها الداخلي والخارجي ولاسيما مع منظمة كالمؤسسات الصحية لاتساع جمهورها من أطباء، مرضى، متبرعين، الأمر الذي يستدعي التناسق والانسجام وتمتن العلاقات فيما بينهم والمؤسسات الأخرى بوحدة أو أكثر من أدوات العلاقات العامة في مؤسسات الخدمات الصحية كالبوسترات التوضيحية، والصور، ولوحات تتضمن تفاصيل الخدمات المقدمة وأسعارها والتقارير السنوية ووسائل الإعلام الإخبارية.

### 4. تنشيط المبيعات:

والذي يمثل (شيء ما، قيمة مالية يضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية) كما أنه (استخدام الوسائل المختلفة ذات التأثير الفعال التي تسعى إلى تسريع أو تقوية ردود الأفعال الإيجابية للمستهلكين) ومن التعريف يتضح بأنه نشاط يكمل الأنشطة الشخصية وغير الشخصية والتنسيق فيما بينها وجعلهم أكثر فعالية بتنشيط وحث مستهلكين جدد لزيادة معدلات الاستخدام من خلال أدواته المختلفة.

### ثالثا: التوزيع (التقديم)

المصطلح الجديد ذو الحضور الواسع في قطاع الخدمات عموما هو التقديم Delivery الذي يشير إلى توريد الخدمات Service Marketing بوصفه شبكة العمل لقناة الخدمة، ولقد عرف التوزيع بأنه (توزيع الناس والتسهيلات المعدة للخدمة) وبناء على التعاريف السابقة أن مصطلح التوزيع:

1. يتضمن توزيع الأفراد والتسهيلات المادية لأداء الخدمة ألا وهما الموقع والقناة التي تشير إلى

شبكة العمل NetWork التي تقدم الخدمة إلى المستهلك النهائي.

2. يمثل مجموعة أنظمة فرعية تمثل الطريقة أو المهمة الأساسية لوظيفة التوزيع بتوفير الخدمة

(السلعة الاجتماعية) المناسبة في المكان المناسب بأقل الكلف المادية والنفسية باستخدام

وتنظيم مواردها في قنوات يتحرك فيها المجهز والمستهلك لتحقيق هدف التوزيع، وتعظيم

الأرباح ورضا الزبون. (1)

(1) المرجع السابق، ص ص 326-335.

القنوات التوزيعية:

إن خصائص الخدمة الصحية، وإمكانية تقديمها وطول واتساع قنواتها بعكس التباين في اختصاص (الطبيب، الإسعاف، المصحات، ...) تلك الخدمة وتنفيذها فتكون محددًا في اختيار المنفذ المباشر أو غير المباشر كما أن هنالك العديد من القرارات التي تتخذ بشأن تحديد نوع المنفذ بما يحقق المنافسة والنمو وهي نوعين هما:

### 1. المنفذ المباشر:

هو عندما يتعامل المستفيد (المريض) مع مقدم الخدمة مباشرة، فهو مكان إيصال (أداء) وتقديم الخدمة الصحية والذي يكون المستشفى أو العيادة الداخلية أو الاستشارية أو سيارة الإسعاف ولكي تحقق استراتيجية التوزيع هدفها فيجب أن تبدأ بفهم حاجات الزبون بمعنى آخر أين تباع (تقدم) والجهد الذي سيبدله للوصول (ماديا ومعنويا) فتحدد سوقها المستهدف الذي يبحث عن خدمتها وهذا ما تتركز عليه قرارات إدارات قنوات التوزيع المباشر ومن هذه الجوانب الآتي:

### ❖ الموقع Location:

إنه العامل الأساسي والقرار الحيوي في تطوير سياسة تسويق الخدمة لتأثيره المباشر في القرارات التسويقية الأخرى والذي ينعكس في نجاح سياسات المزيج التسويقي إذ يعده المتخصصون بأنه العوامل الثلاثة المهمة لنجاح المنظمة في عملها وهي الموقع، الموقع، الموقع.

### ❖ زمن تقديم الخدمة:

إن من متطلبات الخدمة الصحية تحديد الوقت المناسب لأدائها كي تلبي غرضها لأكثر عدد من المستفيدين لموقعه تلك الرقعة أي متى أن تكون الخدمة متوافرة؟ والذي ينعكس في تنوع البرامج الزمنية العلاج على مدى ساعات العمل الرسمي ولـ (24) ساعة لحالات الطوارئ والإسعاف، التي لا يمكن تحديد وقت بداية أو نهاية لها.

### ❖ الطريقة Mode:

تتعدد طرق تقديم الخدمة الصحية إذ يمكن أن يقدمها الطبيب أو بالإمكان تقديمها من قبل الممرض أو أن تقدم بشكل مركز في مكان واحد.

2. المنفذ غير المباشر:

بلا شك فإن الاتجاه اليوم تحول من التركيز إلى الانتشار في تقديم الخدمة نتيجة لزيادة القدرة الشرائية للمواطنين وتحسين مستويات المعيشة وتغيير الأذواق والانتساع المدن وتوفير سبل الانتقال وارتفاع المستوى التعليمي إذ ساعد ذلك على إقامة العيادات الطبية والمستشفيات الخاصة في المدن وضواحيها والأحياء الفقيرة.<sup>(1)</sup>

### رابعاً: السعر Price

يمثل السعر مجموعة الأجرة التي ستحصل من المريض لقاء تقديم خدمات طبية علاجية له والتي تحدد في ضوء طبيعة حالة المريض الصحية ومستوى جودة الخدمة المقدمة وآليات العرض والطلب على الخدمة الصحية الأمر الذي يتطلب من مديري التسويق التأكيد على أن السعر يعمل على توحيد البائع والمشتري عندما يتضمن السعر تكاليف اجتماعية فإنه سيقبل من المواجهة ويزيد المصادقية بين الطرفين.

استراتيجيات التسعير:

بالرغم من اعتقاد بعض المدراء بعدم انطباق استراتيجيات التسعير على مقدمي الخدمة الصحية أو أنها أقل أهمية وفقاً لنظام التعويض التقليدي القائم على الكلفة إلا أن الطرف الثالث (مؤسسات التأمين الصحي) الذي يدفع لقاء الحصول على الرعاية صاروا يطورون النماذج التنافسية حتى اكتسب السعر قوة كعامل مهم في بيئة تسويق الرعاية الصحية هذا ويمكن تحديد أسعار الخدمات على أسس متعددة ومختلفة وفقاً لاستراتيجية التسويق الأربعة المستخدمة.

### 1. التسعير على أساس الكلفة Cost Based Pricing:

تعد استراتيجية أساس الكلفة تسعير على الكلفة الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في المستشفيات العامة والخاصة لأنها بسيطة وصریحة نسبياً لتحديد مبلغ معين أو نسبة مئوية لإجمالي تكلفة (ثابتة، ومتغيرة) إنتاج الخدمة وتقديمها تبعاً لظروف السوق وحالة المنافسة فلا يتم المساومة على السعر من قبل الطرفين (المقدم والمستفيد).

(1) المرجع السابق، ص ص 338-342.

2. التسعير على أساس المنافسة Comptitive Based Pricing:

تعمل الكثير من مؤسسات الرعاية الصحية بهذه الاستراتيجية بغض النظر عن ملكيتها ورسالتها فتستثمر منها مواقعها في ذلك وتتخذ الضعيفة دور التابع فتنجح أسعارا مساوية أو أقل أو أكثر لتلك التي تقدم خدمات مماثلة في السوق ذاته ولكي تحقق المنظمة النجاح في استخدام هذه الاستراتيجية عليها معرفة أسعار المنافسين وهوامش أرباحهم أو التنبؤ بالكلفة الحقيقية لقرار معين.

3. التسعير على أساس الطلب:

وفقا لهذه الطريقة فإن السعر يهتم بتأثير الطلب أكثر من الكلفة عند تحديده لأنه يستند إلى تقدير الزبون لقيمة الخدمة المقدمة وصولا إلى أفضل سعر يحقق التوازن بينهما بما ينسجم مع القيمة المدركة للزبون ولعل السمة الأكثر أهمية في الطلب تقديم المستشفيات هو مرونة (العلاقة بين التغيير في السعر والكمية المطلوبة).

4. التسعير الإجباري (الإلزامي):

هي تلك الخدمات التي تحدد سعرها الحكومة وتعمل على توفيرها أو تشرف على إيصالها للزبون بسبب فشل القطاع الخاص في إتمام هذه المهمة بشكل مناسب.

### خامسا: الدلائل المادية

1. المفهوم: هي البيئة التي تنتج فيها الخدمة وتقدم (تستهلك) إلى الزبون وبمعنى آخر فهي مظهر

المباني الملاك النظافة الأجهزة المعدات التي أطلق عليها (الموارد الفنية والمادية).

2. عناصر الدلائل المادية: يتخذ الدليل المادي أشكالا عدة ومنها على سبيل المثال مظهر الملاك

وهندامه المعدات المستخدمة.

المظهر الخارجي للمبنى والداخلي ونظافته الموقع الرموز القرطاسية التقارير البيانات بطاقات

الأعمال (الطلبة) الكراسات.

### سادسا: الأفراد (الناس) Peopole

يقصد به مقدم الخدمة Provider كما يسميه Kotler أو كما أطلق عليها (الأطراف المشاركة) أو

Participants المشاركون وهم (الأفراد العاملون في المنظمة الذين يشتركون في أداء الخدمة وتقديمها



إلى الزبون)، ويرى Payne بأنهم (مسوقون بدوام جزئي إذ أن لأفعالهم أثر مباشر على الخدمات التي يتسلمها الزبون)، وقد يكون الزبون أحد هذه الأطراف لتدخله في تحديد شكل وخصائص الخدمة وفقا لحاجته الذي لا يمكن فصله عنها مما دفع Kotler إلى القول إن العناصر الأساسية للتسويق الخدمات الأفراد، الأفراد، الأفراد، والأفراد.<sup>(1)</sup>

### سابعا: العمليات والإجراءات Process

إن العمليات والإجراءات هي (العمليات المرتبطة والمتسلسلة والمتكاملة معا التي تدفع باتجاه إنتاج خدمة ذات مواصفات وخصائص تعمل على إشباع مختلف الحاجات والرغبات) أو أنها (الإجراءات الفعلية والروتين وإدارة التفاعل بين مقدميها ومستقبليها) كما أنها (الإجراءات الفعلية والروتين وتدفق النشاطات التي من خلالها يتم توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبون).<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي والإنتاجي

تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول ويتناول أهم مكونات المخطط التنظيمي والتي يجب مراعاتها خلال إعداد مخطط الأعمال والمتمثلة في إدارة المشروع وبقية العاملين وتوصيف المراكز وأسباب اختيار الهيكل التنظيمي، والمطلب الثاني يتناول أهم مكونات المخطط الإنتاجي من خطوات اختيار الموقع إلى التصميم الداخلي والمعدات اللازمة ... إلخ.

### الفرع الأول: المخطط التنظيمي<sup>(3)</sup>

يعتقد الممولين والمصارف بأن الإدارة هي المسؤولة الأولى عن نجاح المؤسسة أو فشلها، إن المشاركة برأس المال هي بالتالي وبالدرجة الأولى استثمار بالأشخاص أيضا. كما أن للمنتجات والتكنولوجيا والأسواق أيضا أهمية خاصة، والأمر الحاسم لتطبيق الفكرة التجارية بنجاح هو قدرات الإدارة التجارية والفنية.

ويقول آرثر روك الممول الخرافي لتأسيس شركات مثل: Apple و Intel و Teledyne، إنني أستثمر في الأشخاص وليس في الأفكار.

لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثماري بتخصص إدارة المؤسسة وبقية العاملين بدقة متناهية.

(1) المرجع السابق، ص ص 344-354.

(2) المرجع السابق، ص 356.

(3) أودو فوبر فيلد، مرجع سابق، ص ص 65-68.

وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة، ستجد أن أمامك فرصة للحصول على التمويل اللازم. أما إذا وجد أن هناك نقصاً في الإطار الفني، فيجب ولمصلحتك الخاصة أن تكون مستعداً لإضافة الإطار الفني اللازم إلى طاقم الإدارة.

### 1. إدارة المشروع:

يجب ذكر في مخطط الأعمال أسماء الذين سيقومون بإدارة المشروع وما هي الخبرات الفنية والإدارية التي بحوزتهم، وهل تجد أن يملكون النقاط الهامة اللازمة لتحقيق مخططاتك، كما يمكنك أن التنويه إلى ثغرات الموجودة والطرق التي سيتم بواسطتها تغطيتها.

### 2. بقية العاملين والمستشارين:

❖ الهيكلية التنظيمية للمؤسسة والعاملين فيها:

شرح المخطط التنظيمي لمؤسستك، ذكر عدد العاملين لديك وما هي المؤهلات التي بحوزتهم، ومن المهم جداً في هذا السياق توضيح القوى القيادية والأشخاص الأساسيين، ووضح الأسباب وجود مناصب هامة مشغولة بأشخاص غير مؤهلين وتنقصهم الخبرة.

يتم شرح مهام كل عامل على حدة على شكل توصيف وظيفي ويمكن أن يتكون هذا التوصيف من العوامل الأساسية التالية:

- توصيف مركز العمل وصاحب هذا المركز.
- المتطلبات المهنية في شاغل هذا المركز.
- الترتيب الوظيفي التنظيمي للمركز.
- مهمات المركز الوظيفي بالتفصيل.
- الكفاءة والأهلية (مهنية، الانضباط، صلاحيات التصرف).

❖ المستشارون:

يجب ذكر أسماء أهم المستشارين لديك، فلا يعتبر تناول المشاورين من أمثال المشاور الضريبي أو مستشاري إدارة الأعمال أو وكالات الدعاية والإعلان من الأمور السلبية. بل هو دليل على حرفية العمل

الذي تقوم به، أذكر المهام المنوط بالمستشارين، وما هي المدة الزمنية التي يمضونها في المؤسسة؟ وكم تبلغ تكاليف استحقاقاتهم وما هو شكل ارتباطهم بالمؤسسة؟ هل يكلف المستشار بمهام محددة؟.

ويمكن الرجوع في إعداد المخطط التنظيمي إلى الأسئلة التالية:

- كيف يبدو الهيكل التنظيمي لمؤسستك؟
- كم عدد العاملين لديك بالكامل؟
- من هم أهم الأشخاص في المؤسسة، ما هي فعاليتهم، وما هي مؤهلاتهم؟
- ما هي النجاحات المهنية التي حققتها حتى الآن والخبرات أو المؤهلات التي يمكن أن تبرزها؟
- ما هي الخبرات التي بحوزتك، والتي لها علاقة هامة ومباشرة بفكرة مشروعك؟
- أين يكمن حافزك الشخصي؟
- ما هي الثغرات في فريق الإدارة؟
- ما هي المراكز الهامة في العمل التي يجب أن تشغل في المستقبل؟
- كيف تدفع مستحقات الفنيين الإداريين؟

### الفرع الثاني: المخطط الإنتاجي

أن أنشطة وفعاليات إدارة الإنتاج والعمليات ضرورية لنجاح المنظمة الصغيرة، كما يلاحظ أن دور وأفكار هذه الإدارة تمتد إلى فترة ما قبل التأسيس والإنشاء للمنظمة وعند وجودها وممارستها العمل الفعلي في السوق. أن أغلب حالات إنشاء المؤسسات تنطلق من وجود معرفة بالعملية الإنتاجية لدى المؤسس المالك قد تكون هندسية أو فنية أو حرفية، ويفترض أن يعي المؤسس المالك أهمية اختيار موقع المؤسسة الجديدة، وبعد ذلك تتطلب الضرورة أن يكون على اطلاع أو أن يستشير متخصصين في التصميم والترتيب الداخلي للوحدات الإنتاجية ومعرفة موردين الذي يتعامل معهم ويمكن تعريف مخطط العمل على أنه "قسم من خطة العمل يقدم معلومات حول الموقع والتصميم الداخلي للوحدات الإنتاجية والموردين المتعامل معهم وكذلك المراحل الإنتاجية".<sup>(1)</sup>

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، من 233.

### أولاً: إجراءات اختيار الموقع

إجراءات تحديد الموقع هي: (1)

#### 1. دراسات أولية حول المواقع المختلفة:

في هذه الحالة على صاحب المشروع المفاضلة بين المواقع المتاحة وفقاً للظروف والعوامل التي تتلاءم مع نوع ونشاط المؤسسة ومدى استجابة كافة الظروف البيئية والمحلية والبشرية لطبيعة ونشاط المؤسسة وتوفير مصادر احتياجات المؤسسة وتهيئة عوامل نجاحه. حيث أن كل موقع يتمتع بالعديد من المزايا وبنفس الوقت له العديد من العيوب ونقاط الضعف فمتخذ القرار في هذا الصدد عليه أن يعمل للوصول إلى القرار الأمثل هذا وأنه من الحالات الاستثنائية أن يكون هناك موقع يحمل كل المزايا ويخلو من أي نقاط ضعف، إذا الاختيار الموفق يجب أن يتم على أساس دراسات موسعة ودقيقة تتعلق بنتائج نشاط المؤسسة في ذلك الموقع مثل إيرادات المشروع وتكاليف التشغيل ومدى استجابة الظروف البيئية والبشرية والظروف الاقتصادية ... إلخ.

وبشكل عام الدراسة الأولية تعتمد على مجموعة من العوامل:

- تحديد عناصر الموقع الجيد، من ناحية مدى توفر المواد الأولية، وسائل المواصلات، السوق، الأيدي العاملة، الجو، العوامل الاجتماعية.
- تحديد العناصر الاستراتيجية التي تتعلق باستمرارية المشروع والمالية والفنية.
- المفاضلة بين هذه العناصر لتحديد أيهما أفضل وأقوى.
- تحديد الاتجاهات المستقبلية وأثرها على الموقع.

#### 2. الدراسة الشاملة:

بعد تحديد البدائل المحتملة وحصر أفضلها واستثناء المناطق التي يرى القائمون على عملية الاختيار بأنها لا تصلح لإقامة المؤسسة، يقومون بدراسة مفصلة ودقيقة حول تلك المواقع القليلة المتبقية حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار ردود فعل المجتمع المحلي وإجراء مسوحات استكشافية لمعرفة آرائهم في

(1) توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

موقع المؤسسة إذ أن استجابة المجتمع المحلي ستختلف من موقع لآخر معتمدة في ذلك على مدى استخدام الموقع في ذلك المجتمع والفائدة التي يقدمها له. واتخاذ قرار يتم على عدة مراحل:

- اختيار المدينة.
- اختيار الحي.
- اختيار موقع المشروع داخل الحي.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار الموقع

1. اختيار المدينة: إن أهم العوامل المؤثرة في اختيار المدينة ما يلي:

- درجة تركيز السكان.
- الضرائب والحوافز الأخرى.
- مدى توافر العمالة وتكلفتها.
- مستلزمات التشغيل السلعية وتكلفة توفرها.
- الخدمات المساعدة مثل: الصناعات المغذية، الاتصالات، البنوك، ... إلخ.
- القوانين والقواعد الحكومية المتعلقة بالترخيص للمشروعات.
- تكلفة الطاقة.
- الأراضي وتكلفة البناء.
- وسائل النقل وتكلفتها.

2. اختيار الحي: إن أهم العوامل المؤثرة في اختيار الحي هي:

- تركيبة السكان.
- توفر العمالة وتكلفتها.
- مدى توافر التسهيلات المتعلقة بالنقل وتكلفتها.
- المستوى المعيشي وأنماط السائدة في الحي.
- المساحة المتوفرة وتكلفة تجهيزاتها والبناء عليها.
- القواعد والقوانين الحكومية المنظمة لإقامة المؤسسات وخاصة الصغيرة.
- حركة الانتقال من وإلى الحي.
- التخطيط والتنظيم المروري.

3. اختيار الموقع: من أهم العوامل المؤثرة في اختيار الموقع

- المادة المتوفرة وإمكانيات التوسع في المستقبل.
- المداخل والمخارج للموقع المقترح.
- مدى توافر الخدمات والبنية الأساسية.
- المنطقة المحيطة بالمشروع والمظهر العام لها.
- كلية البناء والتجهيزات.
- التخطيط العمراني للموقع.
- نوعية المنافسين.
- حركة المرور سواء كانت للأفراد والمركبات.
- مدى توفر أماكن انتظار السيارات.
- الخصائص الجيولوجية للموقع.

يلاحظ من خلال دراسة العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الموقع أن هذه العوامل تتفاوت من حيث درجة أهميتها وأوزانها النسبية من مؤسسة إلى أخرى، وكل مؤسسة تتطلب اعتبارات تختلف عن المؤسسات الأخرى وهنا سأتطرق إلى متطلبات الموقع التي تخص المؤسسات الخدمية عن غيرها من المشاريع وهي كالتالي: (1)

- الخدمات التي تتطلب من الزبون الحضور إلى المؤسسة، لا بد أن نختار لها موقع يسهل الوصول إليه وهذا يعني تواجد مكتب للمشروع في مناطق المؤسسات المالية، أو موقع لها بين مواقع تجار التجزئة.
- الخدمات التي لا تحتاج من الزبون الحضور إلى المؤسسة، يمكن اختيار موقع لها يعتمد على قيمة الإيجار والمساحة، ومدى ملاءمته لصاحب العمل.
- الخدمات القريبة من الصناعة والتي تتعامل مع البيع النقدي للخدمة يمكن اختيار موقع لها لانجاز أعمالها مشابهة لمواقع المصانع، أو موقع مشابه لمواقع تجار التجزئة من أجل اتصال الزبائن بها.

(1) فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 108.

ثالثا: التصميم الداخلي للموقع والتجهيزات الضرورية (1)

1. التصميم الداخلي للموقع: وذلك بتقييم المساحة اللازمة، شرح التنظيم الداخلي والخارجي للمؤسسة أو المحل، تقييم جميع تكاليف تحسين المحل لأنها تدخل في تكلفة إنشاء المؤسسة ولأن هذه المرحلة تتطلب خبراء في الكهرباء وتركيب الأثاث ... إلخ، وأيضا تكاليف الصيانة، ومن الأفضل إضافة ملحقات تخص هذه الأمور.
2. التجهيزات الضرورية: إحصاء الآلات والأدوات اللازمة للإنتاج وتسيير المخزون كما يوضح الجدول التالي:

3. جدول رقم (03): يوضح التجهيزات الضرورية وتكلفة اقتنائها

الآلات اللازمة	المتوفرة عندنا	التي يجب شراؤها	تكلفة
المجموع	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx

Source : L'équipe de conseillers d'Entrepreneuriat Laval, op.cit, P28.

رابعا: الموردين

لتحليل الموردين يمكن طرح عدة أسئلة: من هم الموردين؟ هل لديك الهيمنة على القطاع؟ أين مقرهم؟ ما هي آجال إيصال السلعة وسياساتهم السعرية؟ أدوات النقل المستعملة؟ تكلفة النقل على حساب من؟ ويمكن جمع معلوماتك في جدول كالتالي:

جدول رقم (04): تحليل الموردين

الموردين	المنتج أو الخدمة	أدنى كمية	مدة التقديم	طريقة التسديد
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

Source : ibid, P29.

(1) L'équipe de conseillers d'Entrepreneuriat Laval, op.cit, PP 28-29.

### خامسا: وصف المراحل الإنتاجية (1)

في هذه المرحلة يجب تفسير طريقة إنتاج المؤسسة والتي تتغير حسب القطاع الذي تنتمي إليه (صناعة، تجارة، خدمات) ويجب تحديد جميع المراحل التي يجب القيام بها للتسيير الجيد لعملية الإنتاج، ويمكن وصف المراحل الإنتاجية حسب كل قطاع كالتالي:

1. القطاع الصناعي: إذا كانت المؤسسة تنشط في هذا القطاع فيجب أن تحدد مراحل التصنيع والموارد اللازمة لذلك (سلع، أدوات وآلات، تكنولوجيا، ... إلخ) وكذلك معرفة عدد العمال وعدد ساعات العمل.
2. التجارة: هنا يجب أخذ بعين الاعتبار ساعات العمل.
3. الخدمات: يجب هنا معرفة جميع مراحل ومدة إنجاز العقود بالتفصيل.

### المطلب الرابع: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي جزء مهم وأساسيا في عملية التخطيط في المؤسسات الجديدة كما أن الجهات الممولة وكذلك المستثمرين يعتبرون هذا الجزء من مخطط الأعمال ذو أهمية بالغة كونه يبين لهم الجدوى الفعلية للمشروع قبل إقدامهم على قبول المساهمة أو الاستثمار في المشروع حيث يسمح هذا الأخير بحصر التوقعات وإعداد التقديرات المفترضة والتي يجب أن توضع على أسس سليمة ودقيقة بحيث ترتبط برؤية واقعية حول العمليات المستقبلية مما يساعد على الاستعداد المسبق والجيد لأي تطور أو تقلب.

### الفرع الأول: مفهوم الخطة المالية

إن الخطة المالية توضح أن جميع المعلومات المركزة في الأقسام الأخرى من خطة العمل، مثل التسويق والعمليات والتصنيع والاستراتيجيات، تنسجم مع بعض وتتكامل لتعطي مشروع مريح، إن الجهات الممولة وكذلك المستثمرين يعتبرون هذا القسم من خطة العمل ذو أهمية بالغة لهم، حيث يعطي الجدوى الفعلية قبل قبولهم تمويل أو مساهمة في المشروع.

فالخطة المالية هي: "قسم في خطة العمل الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، والكلف والأرباح".(2)

(1) Centre local de développement de deux montagnes, guide de réduction de plan d'affaire, www.clddm.com, observé le 13.03.2013.

(2) ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 227.



تتمثل مراحل إعداد الملف المالي في إعداد مخطط الاستثمار، ثم المخطط المالي؛ عادة ما تتعلق هذه الاحتياجات بقرارات الاستثمار بنوعية المنقول وغير المنقول وبتشغيل المؤسسة، وبالتالي يتوجب تحرير مخطط الاستثمار الذي يتعلق بكل مدخلات ومخرجات الاستثمارات المختلفة، وحساب الاحتياج في رأس المال العامل ومن ثمة مواجهة هذه الاحتياجات المالية في مخطط مالي والذي يبين ما يقدمه صاحب المؤسسة وما سيتحصل عليه في شكل قروض وغيرها. ثم إيجاد صيغة توازنية بين الاحتياجات والموارد من خلال زيادة أحدهما أو تخفيض الآخر حتى يتم الحصول على مخطط مالي متوازن. (1)

### الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات الضرورية لتحقيق رقم الأعمال المتوقع

يمر إعداد الملف المالي بعدة مراحل ويعتبر تحديد الاحتياجات الضرورية لتحقيق رقم الأعمال المرحلة الأولى حيث يتم فيه تحديد: (2)

### أولاً: رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثلاثة أو الأربعة المقبلة

يتم تحديد رقم الأعمال على أساس تفاؤلي أو تشاؤمي. في هذه المرحلة، عادة ما يتم تقدير زائد لرقم الأعمال بالنسبة للدورة الأولى، ويكون ذلك بسبب توقع أن هناك استمراراً في النشاط بينما في الواقع هناك وقت انتظار بين وصول المؤسسة إلى السوق ودخولها الفعلي.

### جدول رقم (05): رقم الأعمال المتوقع

اسم المؤسسة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
الإنتاج المباع من السلع	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
+ الإنتاج المباع من الخدمات	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
+ مبيعات بضاعة	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
= رقم الأعمال H.T	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx

المصدر: المرجع السابق، ص 4.

(1) يحيوي مفيدة، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة: النظرية والتطبيقية، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري، 2012، ص 43.

(2) المرجع السابق، ص 4.

ثانياً: تحديد الاحتياجات الدائمة الضرورية لتحقيق رقم الأعمال المتوقع

على أساس الخطوة السابقة يتم تحديد الاحتياجات الدائمة الضرورية لتحقيق رقم الأعمال المتوقع والمتمثلة في:

### 1. تقدير الاستثمارات المنقولة وغير المنقولة للسنة الأولى:

في ضوء نتائج الدراسة الفنية والهندسية والتي تمد المختصين بإطار تقديرات الأصول اللازمة لإنشاء وتأسيس المشروع وإطار بتقديرات الأصول اللازمة لتشغيل المؤسسة يتمكن الأخصائيين الماليين من تقدير إجمالي التكاليف الكلية للمشروع الاستثماري ويعتبر تحديد التكاليف الكلية للمشروع هي نقطة البداية في إعداد تقديرات مبدئية للاحتياجات المالية بمعنى تقدير إجمالي حجم الأموال المطلوبة. وتتكون التكاليف الكلية للمشروع من التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل.

تتمثل التكاليف الاستثمارية في:

- ❖ تكاليف الاستثمار الثابت ويتمثل في الأرض والمباني والمعدات ووسائل النقل وغيرها وهو ما يطلق عليه رأس المال الثابت ممثلاً في الأصول الثابتة.
- ❖ مصروفات التأسيس وبدء التشغيل.
- ❖ رأس المال العامل والممثل لإجمالي أو صافي الأصول المتداولة (صافي الأصول المتداولة = إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الخصوم المتداولة)، ويمثل مجموعة الأموال اللازمة للتشغيل أي شراء المواد والخامات، والأجور وتكاليف القوى المحركة والصيانة والوقود والتأمين والتسويق والمصروفات الإدارية والتمويلية والعمومية وغيرها من الأموال اللازم توافرها عند بدء التشغيل.

أما تكاليف التشغيل فتتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع الاستثماري وترتبط بدورة الإنتاج أو التشغيل.

- ❖ أسس تقدير التكاليف الاستثمارية:

يقوم الأخصائيون الماليون بتقدير هذه التكاليف بناء على نتائج الدراسة الفنية الخاصة بتقدير تكاليف الأصول اللازمة للإنشاء والتأسيس وتشمل هذه التكاليف جميع بنود التكلفة اللازمة لإقامة وإعداد وتجهيز المشروع ليتمكن من الإعداد لمرحلة التنفيذ والإنتاج لذا تشمل هذه التقديرات ما يلي:

- تقدير تكلفة الأراضي.
- تكاليف المباني والإنشاءات.
- تقدير الآلات والمعدات.
- تكاليف العدد والأدوات.
- تقدير وتكلفة رأس المال.
- تكاليف الأثاث.
- تقدير التصميمات والرسوم الهندسية.
- تقدير مصروفات التأسيس وتكاليف بدء العمل.
- مصروفات الأبحاث والتجارب.

وفي ضوء النتائج تقديرات التكاليف الاستثمارية يمكن تقدير الاحتياجات المالية المبدئية.<sup>(1)</sup>

### 1. تحديد الاحتياج في رأس المال العامل:

من النواحي المهمة في إدارة رأس المال العامل ما يتعلق بالزيادة في الأصول المتداولة الناتجة عن الزيادة في المبيعات، حيث تحتاج الشركات إلى أصول متداولة من أجل أن تقوم ببيع بضائعها، وإذا ارتفعت المبيعات ترتفع الأصول المتداولة. ويمكن للشركات التي تمر في طور النمو أن تحتاج إلى النقدية من أجل الاستثمار الفوري في المدينين والمخزون وغيرها من الأصول المتداولة، وعندما تصل الشركة إلى الحد الأقصى من قدرتها على الإنتاج، فإنها تحتاج إلى أصول ثابتة إضافية. والاستثمارات الجديدة يجب أن تمول، ويؤدي التمويل الجديد إلى تعهدات وواجبات الشركة على خدمة رأس المال الذي حصلت عليه.<sup>(2)</sup>

(1) أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى،

الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 207-209.

(2) يحيى مفيده، مرجع سابق، ص 5.

ويمكن حساب الاحتياج في رأس المال العامل كما يلي:

الجدول رقم (06): طريقة حساب الاحتياج في رأس المال العامل

الاحتياج في رأس المال العامل (مؤسسة خدمية)		
الأعمال المستمرة	مجموع المصاريف المستمرة في الارتفاع إلى يوم تقديم الخدمة للعميل (أي تقدير مصاريف الإجمالية في العمل على الخدمة لكل يوم: أجور العمال، الكراء، الكهرباء...)	
+	العميل TTC	مجموع متوسط المبالغ التي ستكون جاهزة، فوترت للعميل لكن لم تسدد بعد.
-	المبالغ المسبقة من الزبون (عربون TTC)	مجموع متوسط المبالغ المسبقة من العميل أثناء إمضاء العقد.

Source: www.finyear.com, observé le 15.04.2013.

### ثالثاً: مقارنة الاحتياجات الدائمة الضرورية بالأموال الخاصة

في هذه الخطوة يتم استنتاج التمويل الدائم الضروري الذي تحتاجه المؤسسة كما يلي:

#### 1. الاحتياجات المالية الدائمة: (1)

- ❖ المصاريف الإعدادية: وهي الاعتمادات المالية الضرورية لانطلاق في النشاط ومنها المصاريف الإدارية والقانونية لإنشاء، مصاريف الإشهار والتعريف بالمؤسسة، ... إلخ؟.
- ❖ الاستثمارات: وهي الأصول الأولية ومنها المقر الرئيسي، مصاريف الإنشاء، حيازة الآلات، مستلزمات الإنتاج السيارات ... إلخ؟.
- ❖ الاحتياج في رأس المال العامل: وهي الأموال التي ينبغي توفيرها من أجل تغطية الاحتياجات الناتجة عن التباعد الزمني بين آجال الموردين وآجال العملاء، آجال التخزين، ومختلف عناصر الاستغلال الأخرى.

#### 2. الموارد المالية الدائمة: (2)

(1) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية: دروس وتطبيقات، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 260.

(2) ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 263-269.

❖ مصادر التمويل بالملكية: تمول المشاريع المنشأة من خلال الملكية لجزء من هذه الأعمال، وأن أهم مصادر التمويل بالملكية هي:

- المدخرات الشخصية للمالك أو المالكين: وهذا التمويل قد يكون في بداية العمل الصغير أو عند التوسع والتطوير هنا تضاف أموال بزيادة رأس المال من خلال المدخرات والأموال الشخصية للمالك العمل. إن هذا النوع من التمويل هو المعول عليه في أغلب الأعمال الصغيرة عند بدء ممارسة النشاط وفي حالات معينة يتم إشراك آخرين بنسب معينة مقابل امتلاك جزء من هذا العمل الصغير.
- التمويل من خلال بيع أسهم عادية: لترقية رأس مال العمل وخاصة في الشركات المساهمة.

❖ مصادر التمويل بالمدىونية: يتاح أمام الأعمال الصغيرة العديد من جهات التمويل التي تمنح ائتمان وتعطي قروض بأساليب وأشكال مختلفة، ومن أهم مصادر التمويل بالمدىونية الآتي:

- البنوك التجارية تقدم البنوك التجارية قروضا بفوائد، وتكون هذه الفائدة مرتفعة في العادة، وتنقسم القروض البنكية لنوعين:

1) القروض قصيرة الأجل: يعني هذا الصنف الحصول على أموال التي يفترض أن تعاد في سنة أو أقل وفي العادة فإن من السهولة الحصول على هذه القروض ومن مصادر هذه القروض ما يلي:

- الائتمان التجاري: تحصل المؤسسة على هذا النوع لغرض شراء مستلزمات ومواد أولية وكل ما تحتاجه من المجهزين.
- الكمبيالات: وهي تعهدات مختلفة الأنواع تلتزم بموجبها المؤسسة بدفع مبلغ معين في المستقبل جراء حصولها على خدمات أو مواد أو بضاعة من المجهزين.
- القروض بضمان المخزون: إن المؤسسة عادة ما يكون لها مخزون من السلع التامة تستخدم كضمان للبنوك في هذا النوع من القروض.
- بيع الديون القابلة للتحويل إلى شركات مخصصة في ذلك: توجد شركات متخصصة في شراء الذمة القابلة للتحويل من مختلف الشركات وتسمى

الشركات التي تقوم بذلك Factor، وبذلك تحصل المؤسسة على الأموال بطريقة سريعة.

- (2) قروض طويلة الأجل: وهي القروض التي تمنح لشراء أصول ثابتة كالتجهيزات، الآلات والمعدات، الأراضي والمباني وغيرها.
- (3) برامج الرعاية الحكومية: تقدم الحكومات في دول العالم برامج مختلفة لتشجيع المشروعات الصغيرة على التكوين والإنشاء أو على التطوير والتوسع والنمو.
- (4) مؤسسات التمويل المحلية: وهذه مؤسسات مختلفة ف بأغلب الدول، ومن أمثلتها شركات التأمين ومؤسسات التمويل التجاري المحلية ومنظمات الادخار ومنح القروض.

### ❖ مصادر تمويل أخرى:

- العائلة والأصدقاء: تشمل مساهمات ومدخرات العائلة المصدر المهم الثاني بعد المدخرات الشخصية في تمويل الأعمال الصغيرة التي تبدأ لأول مرة، ويمكن تمويل الريادي بأسلوب امتلاك حصة أو نسبة من الأرباح وكذلك بأسلوب تقديم القروض والتي في العادة تعتبر ميسرة وقليلة الفائدة أو أنها تخضع إلى جدول مدرن للتسديد.
- المستثمرون الأشخاص: إن هذا المصدر يأتي من بين المصادر عديدة للتمويل غير المصرفية والتي تختلف باختلاف الدول والوضع الاقتصادي والتطور فيها.
- الشركات كبيرة: تمثل الشركات الكبيرة مصدر تمويل مهم، فقد تستمر فيها وتكون مالكة لجزء من رأس المال لكي تديم علاقات تعايش ايجابية معها، أو تقوم بمنح قروض ميسرة في بعض الحالات لاستمرار هذه العلاقة الإيجابية. كذلك تقدم بعض الشركات مساعدات فنية وتكنولوجية في بداية المشاريع الصغيرة. ويمكن التوضيح أكثر بالجدول التالية:

جدول رقم (07): ميزانية توضح القروض التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها.

xxxxxxx	مجموع الأموال الخاصة	xxxxxxx	مجموع الأصول الثابتة
		xxxxxxx	التثبيات المعنوية
		xxxxxxx	مصاريف الإعدادية
		xxxxxxx	مصاريف البحث والتطوير
		xxxxxxx	الرخص والعلامات
xxxxxxx	مبلغ الاحتياجات الدائمة الضرورية	xxxxxxx	التثبيات المعنوية الأخرى
		xxxxxxx	التثبيات العينية
		xxxxxxx	الأراضي
		xxxxxxx	عمليات ترتيب وتهيئة
		xxxxxxx	الأراضي
		xxxxxxx	البناءات
		xxxxxxx	المعدات والآلات
		xxxxxxx	التثبيات العينية الأخرى
		xxxxxxx	الاحتياج في رأس المال
			العامل
xxxxxxx	المجموع	xxxxxxx	المجموع

Source : Robert Papin, *l'art de diriger : Gestion finance 2, 2em édition*, Dunod, 2002, Paris, France, p331.

في أحسن الظروف قد يحصل المنشئ على قروض تقدر بضعف الأموال الخاصة، ولكن ما سيقدمه البنك في شكل قروض متوسطة أو طويلة الأجل هو نسبة فقط من الاستثمارات المنقولة وغير المنقولة، كما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم (04): فرضيات لتمويل الاحتياج عند إنشاء المؤسسة.

	فرضية تشاؤمية	فرضية تفاؤلية
الأصول الثابتة	أموال خاصة (50%) (من الأصول الثابتة)	أموال خاصة (25%) (من الأصول الثابتة)
	ديون طويلة وقصيرة الأجل (50% من الأصول الثابتة)	ديون طويلة وقصيرة الأجل (75% من الأصول الثابتة)
المخزون	أموال خاصة (تقريباً 100% من BFR)	أموال خاصة (50% من BFR)
		قروض قصيرة الأجل (50% من BFR)
العميل	6. يحاياوي مفيدة، المروج سابق، ص	المورد المصدر:

من الشكل تظهر القروض التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها كالتالي:



جدول رقم (08): الاحتياجات الدائمة الضرورية ومصادر تمويلها.

xxxxxxx	مجموع الأموال الخاصة	xxxxxxx	مجموع الأصول الثابتة
		xxxxxxx	التثبيتات المعنوية
		xxxxxxx	مصاريف الإعدادية
		xxxxxxx	مصاريف البحث والتطوير
xxxxxxx	مجموع القروض المحتملة الحصول عليها	xxxxxxx	الرخص والعلامات
xxxxxxx		xxxxxxx	التثبيتات المعنوية الأخرى
xxxxxxx	قروض طويلة الأجل	xxxxxxx	
xxxxxxx	قروض قصيرة الأجل	xxxxxxx	التثبيتات العينية
		xxxxxxx	الأراضي
		xxxxxxx	عمليات ترتيب وتهيئة
		xxxxxxx	الأراضي
		xxxxxxx	البناءات
xxxxxxx		xxxxxxx	المعدات والآلات
		xxxxxxx	التثبيتات العينية الأخرى
		xxxxxxx	الاحتياج في رأس المال
			العامل
xxxxxxx	المجموع	xxxxxxx	المجموع

Source: Robert Papin, l'art de diriger: Gestion finance 2, 2em édition, Dunod, 2002, paris, France, p331.

وبالتالي من الجدول أعلاه تظهر دائماً الحاجة إلى أموال دائمة، إن إدارة رأس المال العامل مهمة ويمكن للشركات الصغيرة أن تخفض استثماراتها في الأصول الثابتة عن طريق استئجار المنشآت والمعدات الضرورية، ولكنها لا تستطيع أن تتجنب الاستثمار في النقدية والمدنيين والمخزون. وبما أنه من الصعب على الشركات الصغيرة أن تحصل على رأس مال طويل الأجل، فإنها تعتمد بشكل كبير على التمويل قصير الأجل. وهذا بدوره يؤثر على رأس المال العامل لأنه يزيد من الالتزامات المتداولة.

فإذا كان رأس المال العامل قليل فهذا يرجع لعدم استثمار أموال كافية في الأصول المتداولة وقد يؤدي ذلك إلى وجود عسر مالي للمنشأة وبالتالي لن تتمكن من الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وبذلك يمكن النظر إلى إدارة رأس المال العامل على أنها نظرة إجمالية إلى جميع الأصول المتداولة. فيجب على صاحب المشروع أن يوازن بين رأس المال العامل والخصوم الجارية، خاصة إذا كانت الاحتياجات دائماً مهمة فعليه أن يقوم بالتعديلات اللازمة في الأصول والخصوم للوصول إلى التوازن الذي يلاءم وضعه مؤسسته. (1)

افرع الثالث: جدول حسابات النتائج التقديري في الميزانية العامة التقديرية

أولاً: جدول حسابات النتائج التقديري

قبل رسم الجدول يجب توضيح التالي: (2)

- كيفية الحصول على الاستثمارات واستهلاكها.
- حساب القرض الإيجاري ومقدار الإيجار.
- توضيح كيفية تسديد القروض.
- ثم يتم تحديد مختلف الأعباء الممكنة.

ثم يمكن إعداد الجدول كما يلي:

جدول رقم (09): جدول حسابات النتائج

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	المؤسسة اسم
			الإنتاج المباع من الخدمات
			+ مبيعات بضاعة
			= رقم الأعمال H:T
			+ إنتاج مخزن
			+ إعانات الاستغلال
			+ إنتاج المثبت

(1) يحيوي مفيدة، مرجع سابق، ص 6.

(2) المرجع السابق، ص 8-9.

			+ منتجات أخرى
			= منتجات الاستغلال (A)
			مشتريات بضاعة
			+ شراء البضاعة تكلفة
			+ تغير البضاعة المخزنة
			+ مشتريات مواد أولية
			+ شراء مواد أولية تكلفة
			+ تغير في مواد أولية المخزنة
			+ الأعباء العملياتية الأخرى
			+ الضرائب والرسوم الأخرى
			+ المستخدمين أجور
			+ الأعباء الاجتماعية الأخرى
			+ مخصصات الاستهلاك والمؤونات
			+ أعباء أخرى
			= مصاريف الاستغلال (B)
			(C=A-B) نتيجة الاستغلال
			+ منتجات مالية
			- مصاريف مالية
			+ منتجات استثنائية
			- مصاريف استثنائية
			= النتيجة قبل الضريبة (D)
			- ضرائب على الأرباح
			= النتيجة الصافية (E)
			+ مخصصات المؤونات والإهلاك
			= القدرة على التمويل الذاتي

Source : Robert Papin, op.cit, p335.

ثانيا: الميزانية العامة التقديرية (1)

هذه الوثيقة تصور لنا المركز المالي المتوقع للمؤسسة في نهاية الفترة للموازنة. يتم إعدادها بعد إعداد الموازنة النقدية وجدول حسابات النتائج، وفيما يلي كيفية إعداد هذه الوثيقة أو القائمة.

1. الأصول: وتتكون من:

- الاستثمارات: يتم تحديدها على أساس قيمة الاستثمارات المتواجدة حاليا زائدا الاستثمارات الجديدة المتوقعة ناقصا الاستثمارات التي من المتوقع أن تتنازل عنها المؤسسة.

القيمة الكلية في 31 ديسمبر من السنة (n+1) = القيمة الكلية في السنة (n) + مشتريات السنة (n+1) - المتنازل عنها والمخرجة في السنة (n+1).

- الاهتلاكات يتم تقديرها على أساس رصيد أول المدة ويضاف إليه اهتلاكات فترة الموازنة ثم طرح منها اهتلاكات الاستثمارات المتنازل عنها والمخرجة.

الاهتلاكات في 31 ديسمبر من السنة (n+1) = الرصيد في 31 ديسمبر من السنة (n) + مخصصات الاهتلاكات للسنة (n+1) - اهتلاكات الاستثمارات المتنازل عنها أو المخرجة في السنة (n+1).

القيمة الصافية = (أ - ب)

- المخزونات: رصيد المخزون من المواد واللوازم يستخرج من موازنة المشتريات من المواد واللوازم. أما رصيد المخزون من المنتجات التامة والمخزون من المنتجات النصف المصنعة فيحصل من الموازنة التقديرية للإنتاج وحساب الإنتاج المخزون.

- المدينون أو الديون على الزبائن: يستخرج الرصيد من جدول المقبوضات من الزبائن.

- النقديات: ويحصل عليها من الموازنة التقديرية للنقدية وهو الرصيد المتراكم في نهاية الفصل الرابع من الدورة.

2. الخصوم:

- رأس المال الجماعي أو الخاص، الاحتياطات والقروض الطويلة الأجل كل هذه البنود تمثل التزامات الطويلة الأجل فأي ارتفاع أو انخفاض في رأس المال الجماعي سيظهر في الموازنة

(1) أحمد فوزي ملوخية، مرجع سابق، ص ص 248-249.

- النقدية ونفس الشيء ينطبق على القروض الطويلة الأجل. أما الاحتياطات فتزداد بمقدار الأرباح المتوقعة وغير الموزعة. ويستخرج رصيد الديون الطويلة الأجل من جدول الديون.
- الموردون: رصيد 31 ديسمبر من السنة (n+1) = رصيد 31 ديسمبر من السنة (n) + قيمة المشتريات التقديرية ناقصا المدفوعات المتوقعة، ويستخرج هذا الرصيد من جدول ديون المخزونات.
- الديون الأخرى: (الأجور المستحقة - الضرائب والرسوم المستحقة - الفوائد على القروض) تستخرج أرصدها من جدول الديون.

جدول رقم (10): الميزانية العامة التقديرية.

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	الأصول
			الاستثمارات الأراضية المباني معدات الإنتاج
			مجموع الأصول الثابتة
			المخزونات البضائع مواد ولوازم المدينون الصندوق
			مجموع الأصول المتداولة
			مجموع الأصول
			الخصوم
			أموال خاصة أموال جماعية
			احتياطات نتائج رهن التخصيص
			مجموع الأموال الخاصة
			الديون المالية ديون الموردون ديون الاستغلال
			مجموع الديون
			مجموع الخصوم

Source : Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, op.cit, p184.

الخلاصة:

يبدأ المشروع من خلال فكرة التي يجب البحث عنها وتحديدها وإن أمكن حمايتها، هذه الفكرة يجب أن تدرس في إطار اقتصادي واجتماعي وقانوني حتى يتمكن صاحبها (المقاول) من إكمال رؤيته الاستراتيجية وهذا من خلال كتابتها على شكل مخطط للأعمال من أجل معرفة ما إذا كانت هناك فرصة لتحويلها إلى واقع ملموس. إن مخطط الأعمال هو عبارة عن توضيح الأمور بشكل ممنهج ومنظم حتى يتمكن حامل المشروع من خلاله من التواصل مع مختلف الأطراف مالكي الموارد، مانحي القروض، الشركاء إن إعداد مخطط للأعمال لا يعني بالضرورة نجاح المؤسسة ولكنه يبقى في غاية الأهمية بالنسبة للمقاول إذا ما أراد أن ينطلق على في عمله على أساس دراسة وليس دخول السوق وترك الصدفة هي التي تحدد مصير المشروع في الاستمرار أو الخروج منه.

## الفصل الثاني :

مخطط الأعمال مؤسسة استعجالات طبية متنقلة



تمهيد:

إن المؤسسات الجديدة أو حديثة النشأة ما تلبث أن تدخل السوق حتى تخرج منه بنفس السرعة التي دخلت بها إلا المؤسسات التي قامت في ظروف طبيعية وعلى أساس تخطيط مسبق فهي تضمن على الأقل الاستمرارية لمدة أطول من سابقتها. إذ تعد الدراسة المسبقة للمشروع ومختلف جوانبه المالية، التسويقية، الإنتاجية، القانونية والتنظيمية، أو ما يصطلح عليه بمخطط الأعمال أمراً في غاية الأهمية وهذا لأن مخطط الأعمال يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

لذا سنتناول في هذا الفصل التطبيقي إعداد مخطط أعمال خاص بمؤسسة URGBIS التي تنشط في قطاع الخدمات الصحية ومحاولة معرفة خصوصية مخطط الأعمال الخاص بهذا النوع من المؤسسات.

### ❖ أولاً: صفحات التقديم

السوق المستهدف:

إن السوق الذي ستعمل المؤسسة على استهدافه في بداية نشاطها هو سوق مرضى القصور الكلوي في ولاية بسكرة ومع تطور نشاط المؤسسة ستعمل على استهداف المرضى الآخرين الذين يحتاجون إلى خدمة النقل الصحي وبعد ذلك التوجه إلى المؤسسات العاملة في قطاع الصناعي و الخدماتي والتي تكثر فيها حوادث العمل على هذا الأساس ستعمل مؤسسة URGBIS على إبرام عقود مع هذه المؤسسات من أجل توفر لها هذه الخدمة.

1. الواجهة:

اسم المؤسسة: URGBIS

العنوان: حي الضلعة بولاية بسكرة، الجزائر

رقم الهاتف: 0668902411

رقم الفاكس: 033538100

العنوان الإلكتروني: saadi.free.fr

الشعار أو العلامة: شعار المؤسسة هو "نخدمكم اينما كنتم"

2. الملخص التنفيذي:

❖ معلومات حول المشروع:

جدول رقم (11): معلومات حول مؤسسة URGBIS.

اسم المؤسسة	المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة URGBIS
شعار المؤسسة	
العنوان	حي الضلعة ولاية بسكرة، الجزائر
نشاط المؤسسة ورمزها في السجل التجاري	مؤسسة نقل صحي ورمزها في السجل التجاري هو 60214
صنف المؤسسة	مؤسسة صغيرة
الصيغة القانونية	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة
الخدمات المقدمة	تتمثل في نقل المرضى إلى مراكز تصفية الدم والمستشفيات الفحص المنزلي والتدخل الإستعجالي

المصدر: من إعداد الطالب.



❖ حجم السوق:

حسب الإحصائيات المتحصل عليها فإن عدد مرضى القصور الكلوي في ولاية بسكرة يقدر بـ 705 مريض من بينهم 123 مريض غير مؤمن و 582 مريض مؤمن اجتماعيا يتوزعون عبر جميع مناطق الولاية وذلك بنسبة 62% داخل بلدية بسكرة والباقي موزعون عبر باقي مناطق الولاية مثل: اولاد جلال، طولقة زريبة الوادي، سيدي عقبة، ... إلخ.

### ❖ البيانات المالية:

- التنبؤات المالية للسنوات الستة الأولى:

تم إعداد التنبؤات المالية للسنوات الستة الأولى في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): التنبؤات المالية للسنوات الستة الأولى الخاصة بالمؤسسة.

السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	رقم الأعمال (دينار)
14335194	13652566	13002444	12383280	11793600	11232000	

المصدر: من إعداد الطالب

- المتطلبات الاستثمارية ومصادر التمويل:

تكلفة الاستثمار الكلية 8489433,02 دينار وسيتم تمويل هذه الاستثمارات على باستخدام التمويل الثنائي حيث تبلغ المساهمة الشخصية ما يعادل 72% من إجمالي رأس المال ومساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب تقدر بـ 28%.

المساهمة الشخصية: 6112391,774 دينار.

مساهمة وكالة دعم وتشغيل الشباب: 2377041,25 دينار.

### ثانيا: تقديم المؤسسة

#### 1. وصف المشروع:

المشروع عبارة عن مؤسسة للنقل الصحي حيث تقوم هذه الأخيرة بالتكفل بنقل مرضى القصور الكلوي بالإضافة إلى المرضى الآخرين وذلك من مقر سكنهم إلى مراكز تصفية الدم وإلى المستشفيات بشكل دوري ثلاث مرات خلال الأسبوع، المؤسسة في الأساس تتعامل مع المرضى المؤمنين اجتماعيا

ذلك أنهم لا يدفعون مصاريف التنقل نقدا وإنما يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بدفع هذه المصاريف من خلال التعاقد القائم بين المؤسسة والصندوق من أجل التكفل بهذه المصاريف.

### ❖ مصدر الفكرة:

الفكرة جاءت من خلال ملاحظة فجوة في هذا السوق وكذلك الطلب الذي توجهت به وزارة الصحة إلى الشباب الراغبين في فتح مثل هذه المؤسسات وذلك بعد تعدد شكاوى المرضى بسبب نقص هذه الخدمة وصعوبة تنقلهم إلى مراكز تصفية الدم في الأوقات المناسبة وكذلك المشكل الذي يواجهونه مع سيارات الأجرة ورفض هذه الأخيرة وضع الختم على الفواتير وانتظار صندوق الضمان الاجتماعي لدفع المستحقات.

### ❖ الخدمة المقدمة:

الخدمة المقدمة أساسا هي نقل مرضى القصور الكلوي الذين يحتاجون للتنقل دوريا إلى مراكز تصفية الدم من أجل إجراء عملية التصفية وهذا ثلاث مرات في الأسبوع أما في المستقبل فسيتم العمل على تطوير هذه الخدمة لتشمل باقي المرضى في حالة اتصالهم من أجل الحصول على خدمات المؤسسة بالإضافة إلى إبرام عقود مع المؤسسات الصناعية من أجل توفير الخدمة لها.

### ❖ منفعة العملاء والميزات التنافسية:

العملاء هم مرضى القصور الكلوي في ولاية بسكرة بالإضافة إلى المرضى الآخرين الذين يطلبون خدمات المؤسسة والذين لا يستطيعون التنقل في وسائل النقل العادية كما أنهم يواجهون مشاكل في الوصول في الوقت المناسب من أجل القيام بعملية تصفية الدم التي تجري في أوقات مبكرة بالإضافة إلى مشكلة الدفع الآني وارتفاع تكاليف التنقل في سيارات الأجرة التي لم تعد من أجل نقل المرضى لذا فإن منفعة العميل تتمثل في الحصول على وسيلة نقل مناسبة مجهزة من أجل هذه المهمة كما أن الخدمة تكون على مدى أيام الأسبوع وحسب برنامج الذي حدد للمريض في مركز تصفية الدم كما أن المريض ليس مضطرا لدفع الآني لأن صندوق الضمان الاجتماعي هو الذي يتكفل بدفع مصاريف التنقل للمرضى المؤمنين اجتماعيا وذلك من خلال الفواتير التي تقدمها المؤسسة للصندوق والتي من خلالها تحصل على التعويض لقاء خدماتها.

2. الرسالة والأهداف:

❖ الرسالة: مؤسسة URGBIS تسعى لتقديم خدمة النقل الصحي و الإسعافات الأولية الإستعجالية للمرضى ووصف الدواء المناسب و المتابعة المنزلية من أي مكان في أي وقت وفي أحسن الظروف في ولاية بسكرة وخاصة مرضى القصور الكلوي و الضغط الدموي والمصابين بفيروس كوفيد 19.

❖ الأهداف: الأهداف على المدى القصير والمتوسط:

- العمل على توفير خدمة نقل المرضى والتدخل الإستعجالي بشكل مريح وجيد وفي الأوقات المناسبة وذلك من أجل كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وضمان البقاء في السوق.
- تحقيق الربح من أجل الاستمرار والتوسع في هذا النشاط.
- العمل على تسديد ديون المؤسسة حتى لا تواجه أي مشاكل على مستوى نشاطها.
- تطوير نشاط المؤسسة ليشمل باقي المرضى وليس مرضى القصور الكلوي فقط.
- العمل على إبرام عقود مع المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي و الخدماتي مثل المتقاعدين المؤمنين اجتماعيا و فئة المجاهدين و ذوي الحقوق والمنتشرة عبر تراب ولاية بسكرة من أجل توفير الخدمة لها وذلك لتعدد حوادث العمل في هذه المؤسسات وكبر سن الفئة الثانية و التي تتطلب رعاية خاصة و تدخل سريع وفعال .

الأهداف على المدى الطويل:

- العمل على التكامل الرأسي وذلك من خلال فتح مركز لتصفية الدم تابع للمؤسسة.
- العمل على فتح بيت للمتقاعدين يوفر لهم التغطية الصحية و المتابعة الدورية للحالة الصحية من خلال بطاقة المتابعة المنزلية.
- الوصول إلى شراء أو بناء مقر اجتماعي خاص بالمؤسسة وذلك للتخلص من مصاريف الإيجار.
- العمل على فتح فروع للمؤسسة في الولايات التي تحتاج مثل هذه الخدمة ولا تتوفر عليها وذلك من خلال الدراسات التي ستقوم بها الإدارة من أجل تحديد الأسواق الجديدة المحتملة.
- العمل على نقل المرضى إلى خارج الوطن وذلك بالإعتماد على نمط ثاني من النقل الإستعجالي الأمن من خلال النقل الصحي الجوي وذلك بشراء طائرات مجهزة من أجل

العلاج وذلك بعد أن تكتسب المؤسسة خبرة في هذا المجال الموت وتصبح معروفة على المستوى الوطني وتتسع شبكة علاقاتها.

3. الصيغة القانونية:

اختارت المؤسسة أن تزاوّل نشاطها بصفقتها مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL) ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب التالية:

- تحدد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه من ذمته المالية لإنشاء المؤسسة وبالتالي لا يستطيع الدائنون متابعة ذمته المالية غير المخصصة في هذه الشركة كرأس مال.
- يمكن للشريك الوحيد أن يدير مشروعه في إطار مرّن غير محدود، وهذا ما يسمح بأن تكون قراراته سريعة وتحركاتها أسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية، كما يستطيع هذا الشريك أن يختار مديرا غيره.
- سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي.
- في حالة وفاة الشريك الوحيد فإنه يسمح للورثة وحدهم تسوية مصير حصص الشركة، كما أن بيع الحصة يكون ميسرا إذ أن الشخص يكون محررا من رفض الشركاء فله الكلمة الأولى والأخيرة في تصرفاته القانونية.

4. تحليل الصناعة والبيئة: تم تحليل المحيط الخارجي العام (الفرص والتحديات)

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13): تحليل الصناعة والبيئة (الفرص والتهديدات).

ردة الفعل	التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء سمعة جيدة عن المؤسسة من أجل كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن.</li> <li>- العمل على التموّج في السوق المحلي ومن ثم الانتقال إلى اقتناص الفرص الموجودة في الأسواق الأخرى قبل المنافسين.</li> <li>- العمل على كسب الخبرة وذلك لمواجهة التغيرات التي تحدث في المحيط.</li> <li>- العمل على تدريب فريق العمل وخاصة السائقين على طرق التعامل الجيد مع المرضى لأنهم المتعامل المباشر معه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول منافسون محتملين</li> <li>- ارتباط قطاع الخدمات الصحية بالقوانين التي قد تتغير حسب متطلبات الزمان مما قد يؤثر على عمل المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوق مرضى القصور الكلوي في تطور مستمر وهذا حسب الإحصائيات التي تتنبأ بزيادة تقدر بـ 7% سنويا في عدد مرضى القصور الكلوي في الخمس سنوات المقبلة.</li> <li>- قوانين وإجراءات صارمة تحدد شروط العمل في هذا السوق مما يساهم في وقاية السوق من الدخلاء.</li> <li>- الاستقرار السياسي الذي ساهم في المشاريع التنموية ومن أهمها الطرق الرابطة بين الولايات مثل طريق شرق غرب.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب.

### ثالثا: المخطط التسويقي

1. معلومات إجمالية حول السوق:

❖ حجم السوق:

يقدر عدد مرضى القصور الكلوي في الجزائر بحوالي مليون وثمانمائة ألف مريض كما تم تسجيل زيادة قدرت بـ 7% سنويا أي ما يعادل حوالي أربعة آلاف (4000) حالة سنويا، من بين المليون وثمانمائة ألف حالة (1800000) لدينا سبعة آلاف إلى ثمانية آلاف حالة قصور كلوي حاد تحتاج إلى عملية زرع كلى في أقرب وقت ممكن في حين أن الجزائر تقوم بحوالي مائة (100) إلى مائة وخمسون



(150) عملية في العام كما أن من بين سبعة آلاف (7000) حالة التي تنتظر يوجد 20% فقط يملكون متبرعين و80% المتبقية لا يملكون متبرعين. (1)

في حين أنه يقدر عدد مرضى القصور الكلوي في ولاية بسكرة بـ 705 مريض موزعين عبر كامل مناطق الولاية من بينهم 123 مريض غير مؤمن اجتماعيا 582 المتبقية مؤمنين اجتماعيا. (2)

### ❖ تقسيم السوق:

السوق مقسم حسب الموقع الجغرافي للمرضى ذلك أن التكاليف تحسب على أساس المسافة المقطرة بعدد الكيلومترات المقطوعة حيث يتمركز حوالي 62% من المرضى على مسافة تتراوح ما بين 20 إلى 30 كيلومتر من مراكز تصفية الدم التي تقع في بلدية بسكرة وباقي المرضى يتوزعون في باقي مناطق الولاية من 50 إلى 60، 65 كيلومتر مثل: اولاد جلال، طولقة، زريبة الوادي سيدي عقبة .

### ❖ خصائص السوق:

- تتميز سوق الخدمات الصحية بكونها على درجة عالية من الجودة لأنها مرتبطة بحياة الإنسان وشفائه وليس بأي شيء آخر يمكن إعادة شرائه وتعويضه.
- تتأثر سوق الخدمات الصحية بالقوانين والتشريعات والأنظمة الحكومية.
- وجوب الاتصال المباشر بين المريض ومقدم الخدمة الصحية إذ لا تقدم الخدمة إلا بحضور المريض بشكل شخصي.
- صعوبة تطبيق المفاهيم الاقتصادية على سوق الخدمات الصحية وذلك لارتباطها بحياة الإنسان وهي أعلى شيء.

### 2. المنافسون المباشرون:

تواجه مؤسستنا منافسة مباشرة وتمثلة في المؤسسات التي تنشط في نفس المجال ويقدر عددها ثلاثة مؤسسات منها ثلاثة خاصة وهي على التوالي:

المؤسسة الرائدة "موسسة النقل الصحي وتصفية الكلى أوراس الزيبان" والتي تتعامل مع 200 مريض. (1)

(1) <http://www.radioalgerie.dz/ar> consulté le 29.04.2013.

(2) الإحصائيات تم الحصول عليها من مديرية الصحة لولاية بسكرة.

مؤسسة "ASSISTANCE BEN SALAH" وتتعامل مع 120 مريض. (2)

مؤسسة "تيجا للنقل الصحي" والتي تتعامل مع 145 مريض. (3)

وتتمثل أهم نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين فيما يلي:

جدول رقم (14): نقاط قوة وضعف المنافسين.

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتمادها على طرق التسيير التقليدية مما أدى إلى استقالة المدير العام للمؤسسة.</li> <li>- عدم تركيزها على السوق المحلية والسعي نحو التوسع دون إشباع السوق المحلي.</li> <li>- بيع معدات النقل الجديدة واستبدالها بأخرى مستعملة مما يؤثر على سمعة المؤسسة.</li> <li>- الموقع غير جيد لأنه تقع في قلب المدينة مما يصعب على السائقين الوصول بسرعة للمرضى.</li> <li>- عدم تجديد معدات النقل التي تكاد تصبح غير صالحة لنقل المرضى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأقدمية حيث تعتبر المؤسسة الرائدة في هذا المجال.</li> <li>- الخدمة المتكاملة وذلك من خلال امتلاكها لمركز تصفية دم خاص.</li> <li>- تعدد فروعها على مستوى الوطن.</li> <li>- امتلاك العديد من العقود مع مؤسسات صناعية.</li> <li>- دخول السوق في فترة ليست ببعيدة عن المؤسسة الرائدة.</li> <li>- القدر الجيد من الخبرة في هذا المجال.</li> <li>- تمكنها من الحصول على حصة سوقية والمحافظة عليها في ظل وجود منافسين.</li> <li>- الخبرة التي أصبحت تتمتع بها المؤسسة مما يجعلها قادرة على دخول حال أرادت التوسع في نشاطها.</li> </ul>	<p>مؤسسة النقل الصحي وتصفية الكلى أوراس الزيبان"</p> <p>BENSALAH ASSISTANCE</p> <p>- تيجا للنقل الصحي</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

(1) تم الحصول على المعلومات من خلال المقابلة المباشرة مع المدير العام للمؤسسة.

(2) تم الحصول على المعلومات من خلال المقابلة المباشرة مع سكرتيرة المدير.

(3) الإحصائيات تم الحصول عليها من أحد الإطارات يعمل بالمؤسسة.

وقد تم تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نقاط قوة وضعف مؤسسة URGBIS.

نقاط الضعف	نقاط القوة	المؤسسة
<p>- عدم امتلاك مقر اجتماعي خاص مما يجعل تكاليفها ترتفع نتيجة كراء المحل التجاري.</p> <p>- عدم امتلاكها للخبرة في هذا السوق.</p>	<p>- دراسة السوق قبل الدخول إليه.</p> <p>- الاعتماد على إدارة تستخدم طرق التسيير العصرية في عملها.</p> <p>- السوق مقيد بقوانين مما يجعله محمي من التلاعب.</p> <p>- الموقع الجيد الذي يسهل الوصول بسرعة إلى المرضى.</p> <p>- السرعة والدقة في احترام المواعيد.</p> <p>- معدات نقل جديدة توفر الراحة للمريض أثناء تنقله إلى مركز تصفية الدم أو المستشفى بعد التدخل المنزلي و التقدير بضرورة نقل المريض للمستشفى.</p>	<p>مؤسسة URGBIS</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

### 3. المحيط التشريعي:

سوق النقل الصحي مقيد بقوانين، هذه القوانين تحدد كيفية الاستفادة من الترخيص لممارسة هذا النشاط حيث يقوم الشخص الراغب في مزاوله هذا النشاط بإيداع ملف على مستوى مديرية الصحة في الولاية التي يسكن فيها أو القريبة منه، إذ يتضمن الملف سجلا تجاريا ومكان المحل بالإضافة إلى شراء سيارات بهدف نقل المرضى تكون ملائمة، حيث تقوم مديرية الصحة بخرجات ميدانية تعين من خلالها مكان المحل والسيارات المستخدمة في نقل المرضى إذا كانت مطابقة للمعايير المحددة في القانون. وبعد ذلك تحرر المديرية وثيقة تدون فيها ما تم مراقبته، ومن ثم إعطائه التسريح وبعد ذلك تبعثها لوزارة الصحة التي بدورها تقوم بدراسة الملف، ثم تقوم بالرد عليه سواء بالرفض أو بالقبول وبعد ذلك يوجه الملف إلى مديرية الضمان الاجتماعي في الولاية التي يسكن فيها ثم يبعث الملف إلى خلية التعاقد، والتي تكون المرحلة الأخيرة في مشوار قبول الملف.

كما أن وزارة الصحة ووزارة العمل وضعت مراسيم وقوانين تحدد كيفية ممارسة هذا النشاط منها (مرسوم 2007) الذي يحدد الثمن والمسافة. حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07\_218 المؤرخ في 10 جويلية 2007، حددت كيفية التكفل بمصاريف النقل الصحي وتسعيرة تعويضها من قبل هيئات الضمان الاجتماعي، وتطبق هذه القوانين في حالة ما إذا كان المريض مؤمن اجتماعيا، حيث يتم إبرام اتفاقية بين معاملي النقل الصحي وهيئات الضمان الاجتماعي لتقادي وقوع المرضى في مشكل النقل وللمحد من المشاكل التي تجبر المرضى على التغيب عن موعد إجراء عملية التصفية خاصة وأن مواعيد التصفية تبدأ في ساعات متقدمة من بداية اليوم "ابتداء من الساعة الخامسة صباحا".<sup>(1)</sup>

### 4. الطلب المحتمل:

بما أن المؤسسات المنافسة القائمة لم تستطع تغطية الطلب الموجود الذي يقدر بحوالي 705م بالقصور الكلوي في الولاية منه ما يقدر بـ 123 مريض غير مؤمن و682 مريض مؤمن اجتماعيا حيث تبلغ حصص المنافسين المباشرين 505 مريض موزعة كالتالي: مؤسسة "أوراس الزيبان" تتعامل مع 250 مريض، مؤسسة " ASSISTENCE BEN SALAH " تتعامل مع 135 مريض تقريبا، مؤسسة " تيجا للنقل الصحي" تتعامل مع 120 مريض تقريبا أي أن الحصة المتبقية في السوق هي ما يقارب 200 مريض لا يستفيدون من خدمة النقل أي أنه يوجد طلب غير مشبع من طرف المنافسين لذا فإن

(1) <http://www.al-fadjr.com/ar/special/dossier/145265.htm>, consulté le 29.04.2013.

مؤسسة URGBIS تسعى إلى تحقيق حصة سوقية تقدر بـ 80 مريض على الأقل في بداية نشاطها، أي ما يعادل بالتقريب 43% من الحصة المتبقية وغير المتكفل بها من قبل باقي المؤسسات المنافسة.

### 5. العملاء:

في بداية نشاط المؤسسة فإن عملائها هم عبارة عن أفراد (مرضى القصور الكلوي بشكل خاص) إذ يعتبرون عملاء مناسبين بالنسبة للمؤسسة ذلك أن مرضى القصور الكلوي مجبرون على التنقل إلى مراكز تصفية الدم بشكل دوري ثلاث مرات في الأسبوع ولا يستطيع المريض التغيب عن حصة التصفية لأن ذلك يسبب له مشاكل صحية لذلك فهو يعتبر بمثابة عميل مضمون. أما في المستقبل فإن المؤسسة ستعمل على تطوير نشاطها ليشمل باقي المرضى بما في ذلك نقل الموتى والتعاقد مع الشركات من أجل توفير خدمة النقل وخاصة المؤسسات الصناعية التي تكثر فيها حوادث العمل.

### 6. المنافسون والوضع التنافسي:

في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يوجد أربع مؤسسات منافسة منها ثلاثة حيث يمكن تقديم المعلومات التالية عن كل مؤسسة:

#### ❖ المنافسين المباشرين:

- "أوراس الزيبان": يقدر عدد المرضى الذين يتعامل معهم بحوالي 250 مريض وتعتبر هي المؤسسة الرائدة في هذا المجال في ولاية بسكرة حيث دخلت إلى السوق منذ ما يقارب العشرين سنة أي أنها تتمتع بالأقدمية في هذا المجال وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية في قطاع النقل الصحي في الولاية في حين أن السعر لا يمكنها التحكم فيه لأنه مفروض من قبل الوزارة الوصية كما تكمن قوة هذه المؤسسة في وجود عدة فروع لها على مستوى ولايات الوطن بالإضافة إلى أنها تمتلك مركز تصفية الدم خاص وهذا ما يجعلها وجهة المرضى الذين يبحثون عن خدمة متكاملة كما أن شبكة علاقتها العامة متطورة وكبيرة. المؤسسة تملك عقود مع مؤسسات مختلفة توفر لهم خدمة النقل كما تملك عقود مع مستشفيات في الدول الأوروبية لنقل المرضى الذين يحتاجون التنقل للخارج من أجل العلاج.

- مؤسسة "BEN SALAH ASISTENCE": يقدر عدد المرضى الذين تتعامل معهم بحوالي 135 مريض.

- مؤسسة "تيجا للنقل الصحي": يقدر عدد المرضى الذين تتعامل معهم بحوالي 120 مريض  
7. المزيج التسويقي:

### ❖ المنتج:

المؤسسة تقدم خدمة تتمثل في النقل الصحي الموجه بوجه خاص إلى مرضى القصور الكلوي وذلك في بداية نشاطها في هذا السوق حيث تعتمد جودة المنتج على جودة المعدات المستخدمة في نقل المرضى بالإضافة إلى طريقة التعامل مع المرضى منذ اتصالهم بالمؤسسة من أجل الحصول على الخدمة إلى حين الحصول عليها وهنا تكمن أهمية المتعاملين المباشرين مع الزبائن في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها في تقديم خدمة متكاملة من جميع النواحي وهذا لضمان وفاء العملاء وعدم توجيههم إلى المنافسين للحصول على نفس الخدمة.

### ❖ السعر:

يعتبر التسعير من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الخدمات الصحية ولكن بالنسبة لمؤسسات النقل الصحي لا يعتبر هذا الأمر إشكالا كبيرا ذلك أن سعر الخدمة تم تحديده من قبل الوزارة الوصية والمقدر بـ 15 دينار للكيلومتر الواحد فيما يخص المرضى المؤمنين اجتماعيا أما عند تقديم الخدمة في الفترة الليلية فإنه يتم إضافة 25% إلى التكاليف التي يتم تحميلها للمريض في حين أيام العطل ونهاية الأسبوع يتم إضافة 50% إلى التكاليف المريض وفي حالة انتظار المريض حتى إجراء عملية التصفية فإنه يتم إضافة مبلغ 50 دينار عن كل ربع ساعة انتظار ويتم تحميلها للمريض في الفاتورة التي تقدم إلى صندوق الضمان الاجتماعي.

### التوزيع:

تعتمد المؤسسة في التوزيع خدماتها الصحية بشكل كبير على المنافذ التوزيع المباشرة والتي تعتمد على المقابلة الشخصية مع المريض بحيث تلعب الخصائص المميزة الصحية دورا كبيرا في اختيار القناة التوزيعية، ويعطي الموقع الجيد للمؤسسة أهمية كبرى تساعد في توزيع خدماتها بالإضافة إلى الوصول الزمني للخدمة الصحية يلعب دورا كبيرا في توزيع الخدمات بشكل أوسع من خلال الوقت اللازم للوصول إلى المريض أو من خلال تمديد وقت الخدمة إلى أبعد حد ممكن وذلك من خلال العمل في الفترة الليلية

وعطل نهاية الأسبوع بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من المرضى، أما في المستقبل فالمؤسسة ستعمل على فتح مركز لتصفية الدم وهذا من أجل تقديم خدمة متكاملة لمرضى القصور الكلوي بالإضافة إلى فتح فروع على مستوى الولايات التي لا تملك مؤسسات تنشط في هذا المجال أو أن عدد المؤسسات الموجودة لا يغطي الطلب الموجود وهذا عن طريق إجراء دراسات معمقة حول هذا الموضوع.

### ❖ الترويج:

تتضمن استراتيجية الترويج مجموعة من العناصر التي يتم استخدامها بتكامل وتنسيق لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتتمثل هذه العناصر في الإشهار والبيع الشخصي والعلاقات العامة وترقية المبيعات حيث يطلق على هذه العناصر مجتمعة المزيج الترويجي.

#### - البيع الشخصي:

يعتبر البيع الشخصي أكثر عناصر المزيج التسويقي فعالية فيما يتعلق بتقديم الخدمات الصحية والتي تتميز بخصائص فنية معقدة ودقيقة مما يستدعي الاعتماد في عملية التعريف بالخدمة وشرحها بشكل جيد ودقيق على أفراد المؤسسة والطاقم العامل بها وخاصة السائقين وذلك من أجل خلق انطباع جيد حول المؤسسة وذلك من خلال المعاملة الجيدة للمرضى حسب حالتهم المرضية بالإضافة إلى تسريع المعاملات الإدارية من قبل الإدارة فسمعة المؤسسة تأتي من سمعة العاملين بها والإدارة التي تديرها وكفاءتهم تعتبر أهم وسيلة للترويج للمؤسسة.

#### - الإشهار:

يعتبر الإشهار من الوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعريف المرضى بالخدمات التي تقدمها وذلك بالعمل على تغيير سلوك واتجاهات المرضى المرتقبين عن طريق إقناعهم وحثهم على التعامل مع المؤسسة بصورة مستمرة وإقامة علاقة دائمة مع المرضى من أجل ضمان إقبالهم على الخدمات التي تقدمها المؤسسة. وستعتمد المؤسسة في الإشهار على مجموعة من الوسائل أهمها:

المصقات: وهي وسيلة تستخدم للتعريف بخدمات المؤسسة عن طريق إلصاق لوحات إشهارية في داخل المؤسسة وفي الأماكن إشهارية محددة مثل مدخل المدينة.

النشرات: تتضمن معلومات عن موقع المؤسسة وخدماتها وطرق الاتصال بها من الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني وتختلف أحجامها وأنواعها حسب الجمهور المستهدف حيث يتم توزيع نشرات صغيرة على المرضى والعاملين في المؤسسة والزوار وطالبي الاستعلام ... إلخ.

### ❖ الدلائل المادية:

يتخذ الدليل المادي أشكالاً عديدة ومنها على سبيل المثال مظهر الهيئة الإدارية والعمال وهندامهم والمعدات المستخدمة والمظهر الداخلي والخارجي للمبنى والنظافة والموقع والتقارير والبيانات ويمكن تحديد أهمها في:

- الموقع: تقع مؤسسة URGBIS في حي الضلعة الذي يتواجد على بعد ليس كبير عن مركز تصفية الدم بمستشفى العالية كما يمكن الوصول إليه بسهولة من جميع مناطق الولاية مثل سيدي عقبة ، طولقة، اولاد جلال، زريبة الوادي ذلك أنه يملك مخارج على جميع مناطق الولاية.
- النظافة: من خلال اعتماد المؤسسة على عاملة نظافة فإنها لن تواجه مشاكل في النظافة فيما يخص المقر الاجتماعي للمؤسسة كما أن سيارات نقل المرضى ستحظى كذلك بعمليات تنظيف دورية لضمان بقائها مناسبة من أجل خدمة المرضى.
- حجم المؤسسة: بما أن المؤسسة مختصة في نقل المرضى لذا فإن حجمها سيكون صغير بحيث يتسع لمكتب المدير والسكرتيرة بالإضافة إلى مكان مخصص لانتظار المرضى وكذا ميراب ارضي و مخزن صغير للعتاد و مواد صيدلانية و شبه صيدلانية .

### ❖ الأفراد:

نظراً لأهمية العنصر البشري في المؤسسات الخدمية وخاصة مؤسسات الخدمات الصحية باعتباره جزء من الخدمات التي تقدمها المؤسسة بسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها وترك صورة انطباع جيد عنها إذ تعتمد المؤسسة على العمال الدائمين منهم المدير والسائقين والطبيب والسكرتيرة جميعهم يلعب دوراً مهماً في تأدية الخدمة الصحية للمريض لذا يجب دائماً التأكيد على ضرورة الاهتمام بالمظهر العام والنظافة الشخصية واللغة المناسبة والحالة النفسية. لجميع الأفراد المقابلين للمريض منذ اتصاله بالمؤسسة من أجل الحصول على الخدمة إلى غاية الحصول عليها وعودته إلى مقر سكناه.



### ❖ العمليات والإجراءات:

تتمثل أهم العمليات والإجراءات الخاصة بتقديم الخدمة الصحية على مستوى مؤسسة URGBIS في الآتي:

- الترتيب الداخلي: ويتم من خلال التنسيق الداخلي بين أفراد المؤسسة بما يضمن درجة عالية من الانسياب في العمل وذلك من عن طريق التنسيق القائم بين المدير الذي يحدد برنامج عمل السائقين وذلك من خلال الاجتماع مع السائقين بشكل دوري من ضمان توزيع المهام بشكل عادل وبعد ذلك إعطاء البرنامج للسكربتيرة التي تعمل على التنسيق مع السائقين من أجل توجيه كل منهم إلى المريض الذي سيعمل على نقله دوريا.
- أنظمة المعلومات الصحية: وتستند بالأساس على الحاسوب وذلك من خلال سلسلة من الإجراءات تساعد على مراقبة سجلات المرضى ومراجعتها في حال احتاجت الإدارة إلى ذلك.

ويستعمل نظام المعلومات لتحقيق الآتي:

- يقدم خدمات عالية الجودة للمستخدمين بتوفيره أرشيفا عن تاريخ المريض.
- بناء قواعد معلومات تسهل التغذية العكسية وتقلل من تكاليف الأوراق الرسمية.
- ضمان سرية المعلومات بالمحافظة عليها وحصر صلاحية الاطلاع عليها في الطبيب المختص ومسؤول النظام وبموافقة المريض باستثناء المحاكم والجهات الرسمية.

### رابعاً: المخطط التنظيمي

1. تقديم الموارد البشرية للمشروع:

### ❖ إدارة المشروع:

وتتمثل المؤهلات التي يتمتع بها المدير العام في الجدول التالي:

جدول رقم (16): المتطلبات المهنية للمدير العام.

المتطلبات المهنية	المركز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يكون عمره 40 سنة فما فوق.</li> <li>- أن يكون متحصل على شهادة إدارية عليا في التسيير ولديه خبرة جيدة في مجال الإدارة التسويق و تسيير المخزون</li> <li>- أن يكون شخص يتمتع بقدر كبير من المرونة وذلك للتعامل مع المواقف الطارئة.</li> <li>- أن تكون له كارزمة وذلك للتعامل الصارم وإدارة شؤون المؤسسة.</li> </ul>	المدير العام

المصدر: من إعداد الطالب.

● مهام المدير العام للمؤسسة URGBIS:

- التنسيق بين العاملين في المؤسسة الإشراف الشخصي على حسن تسيير أمر المؤسسة.
- تقييم أداء العاملين من خلال التقارير الدورية التي يتم إعدادها.
- العمل على وضع الأهداف والخطط والإشراف على المصاريف والإيرادات في المؤسسة.
- التفاوض مع المؤسسات حول العقود التي سيتم إبرامها وذلك بالشكل الذي يضمن أفضل مردودية للمؤسسة.
- التمثيل الرسمي للمؤسسة في النقابات والملتقيات الوطنية حول الأمور التي تهم مؤسسات النقل الصحي.
- الإشراف على وضع برامج العمل فيما يخص كل سائق بما يتناسب وتغطية كل المرضى وأوقات إجرائهم عمليات التصفية خلال أيام الأسبوع.

❖ فريق العمل: إن المؤهلات التي يتمتع بها فريق العمل موضحة في الجدول التالي:

❖ جدول رقم (17): المتطلبات المهنية لفريق العمل.

المتطلبات المهنية	المركز
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متحصله على شهادة في السكرتارية.</li> <li>- أو تكون لديها خبرة.</li> <li>- تكون قادرة على التعامل مع الحاسوب.</li> </ul>	السكرتيرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كل سائق يمك رخصة قيادة من الصنف ب.</li> <li>- يملك خبرة لا تقل عن 6 سنوات في القيادة.</li> <li>- يعرف جميع مناطق الولاية من أجل الوصول للمرضى المنتشرين عبر تراب الولاية.</li> </ul>	السائقين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حاملة لشهادة دكتوراه في الطب الاستعجالي.</li> <li>- أن تكون له خبرة في التعامل مع المرضى وكذا الحالات الطارئة.</li> </ul>	طبيبين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيف. حائزين على شهادة دولة في التكوين الشبه طبي</li> </ul>	ممرضين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- من المستحسن أن تكون المرأة.</li> <li>- أن تكون لها القدرة والرغبة في مزاولة هذا النشاط وتكون لها دراية بأمر</li> </ul>	عاملة النظافة

المصدر: من إعداد الطالب.

● مهام فريق العمل:

السكرتيرة:

- يتمثل عملها في التنسيق بين الإدارة والعمال.
- استقبال المرضى من أجل إتمام إجراءات التعاقد والحصول على خدمات المؤسسة.
- استقبال المكالمات الهاتفية وتوجيه السائقين و الطبيب نحو الزبائن المتصلين وتبليغ السائقين بمواعيد الاجتماعات مع المدير.
- إعداد التقارير عن عمل السائقين وكذا عمل المؤسسة ككل من أجل مراقبة مدى التقدم في العمل المسطر.
- العمل على حفظ البيانات المتعلقة بالمرضى للعودة لها في حال احتاجت المؤسسة لذلك.

السائقين:

- يتمثل دور السائقين في نقل المرضى من مقر سكنهم إلى مراكز تصفية الدم بصفة دورية.

الطبيب:

- ويتمثل عملها في الانتقال مع سيارات الإسعاف من أجل تقديم الإسعافات الأولية للمصابين أو المرضى الذين يحتاجون إلى متابعة والقيام بالفحص المنزلي مع تقدير الحالة المريض إن كانت تستدعي نقله الى المستشفى أو إمكانية استشفائه بالمنزل.

عاملة النظافة:

- ينحصر عملها في الحرص على نظافة المقر الاجتماعي للمؤسسة وذلك بالقيام بعمليات التنظيف في كل صباح قبل بدأ العمل.

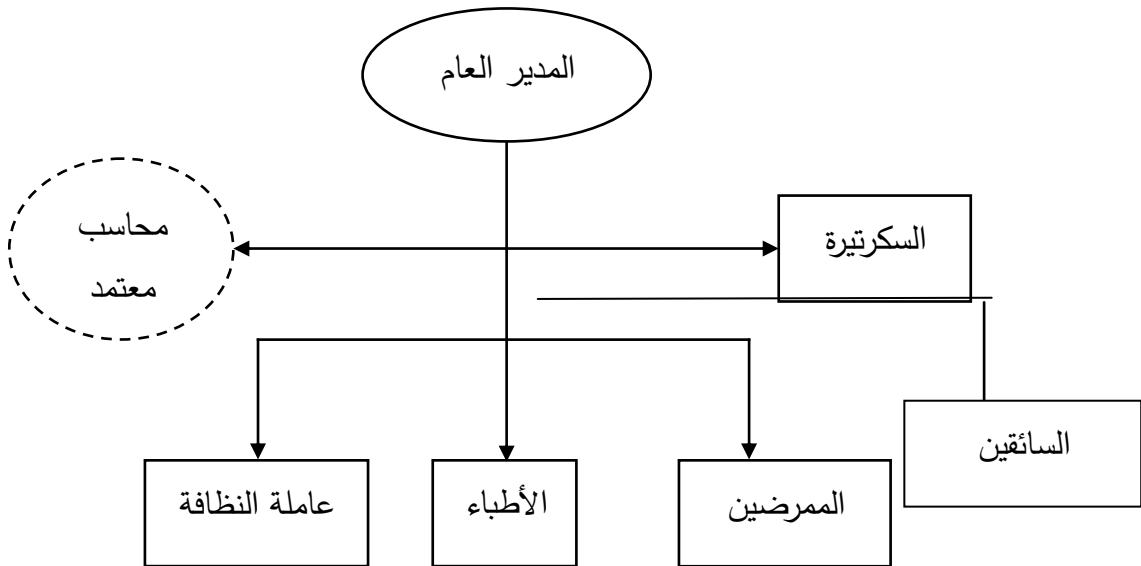
الأطراف الخارجية:

- المحاسب المعتمد: يقوم المحاسب بالمراقبة الدورية للمؤسسة وإعداد القوائم المالية والمحاسبية.

- الميكانيكي: وينحصر عمله في إصلاح الأعطال التي تصيب وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

مما سبق يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لمؤسسة URGBIS موضحا في الشكل التالي:

شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة URGBIS.



المصدر: من إعداد الطالب.

### خامسا: المخطط الإنتاجي

#### 1. الموقع:

تقع مؤسسة URGBIS في حي الضلعة الذي يبعد حوالي 2 كيلومتر عن مستشفى بشير بن ناصر. وكذا مستشفى الحكيم سعدان بالإضافة إلى مركز تصفية الدم أوراس الزيبان و الذي يقع بالحوزة.

#### ❖ المساحة:

قانونيا يجب أن تكون مساحة المؤسسة على الأقل 50م<sup>2</sup> ولهذا فإن المؤسسة عملت على أن يكون مقرها الاجتماعي لا تقل عن المساحة القانونية حيث تقدر مساحتها بـ 80 م<sup>2</sup>.

#### ❖ ميزة الموقع:

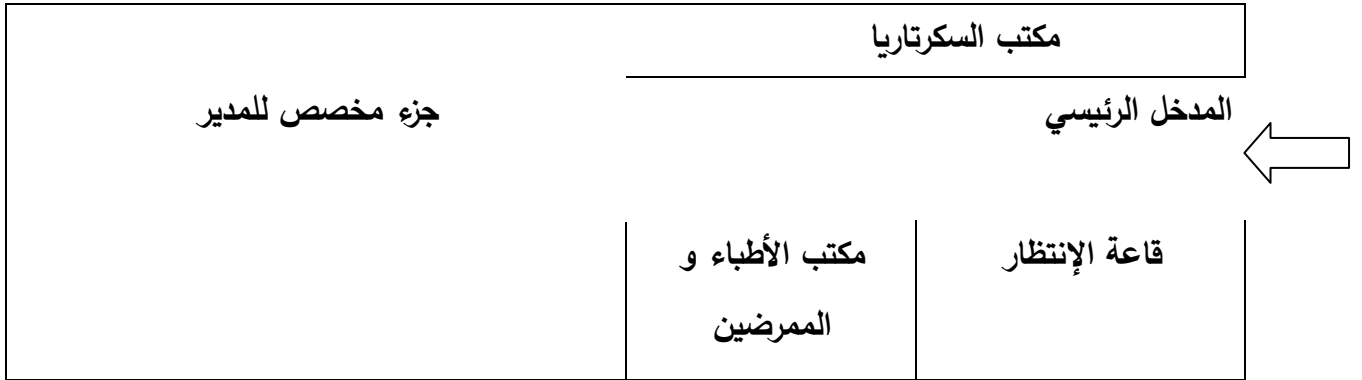
يتميز الموقع المؤسسة بتعدد المنافذ المؤدية إليه إذ يمكن الوصول إليه من جميع من مناطق الولاية وبسهولة من دون الاضطرار إلى الدخول إلى قلب المدينة المزدهمة كما أنه يسهل من عمل السائقين في الوصول بسرعة إلى المرضى كما أنه يتواجد بالقرب من مركز تصفية الدم بالعالية.

#### ❖ التصميم الداخلي للمؤسسة:

يعتبر التصميم الداخلي للموقع بسيط وليس بمعقد إذ يحتوي على جزء مخصص لمكتب المدير والجزء الآخر يحوي مكتب السكرتيرة بالإضافة إلى مكان مخصص للانتظار.

والشكل الموالي يوضح التصميم الداخلي لمقر المؤسسة:

شكل رقم (06): التصميم الداخلي للمؤسسة URGBIS.



لمصدر: من إعداد الطالب.

## 2. التجهيزات الضرورية:

تحتاج المؤسسة في بداية نشاطها إلى مجموعة من التجهيزات والمتمثلة في:

- سيارة الإسعاف (2) وهذا حسب ما ينص عليه القانون.
- سيارة خفيفة (4) حيث ينص القانون على أنه لكل سيارة إسعاف يجب أن يكون هناك سيارتان من الحجم الخفيف.
- فيما يخص التجهيزات الخاصة بالمقر الاجتماعي:
  - مكتب خاص بالمدير بالإضافة إلى الكرسي.
  - مكتب خاص بالسكرتيرة بالإضافة إلى الكرسي.
  - مكتب خاص بالأطباء بالإضافة إلى الكرسي.
  - مكتب خاص بالمرضى بالإضافة إلى الكرسي.
  - الكراسي المخصصة للانتظار (3)
  - جهاز كومبيوتر (2).
  - آلة طباعة.
  - جهاز فاكس (1).
  - جهاز الهاتف (3).
  - مبرد (1).

- خزانة حفظ الملفات والأوراق (2).

3. المراحل الإنتاجية:

❖ المرحلة الأولى: استقبال المرضى في المؤسسة من أجل تسجيل طلبه وإعلامه بالملف المطلوب وكل المعلومات التي يحتاجها عن العقد.

❖ المرحلة الثانية: تسجيل العقد في جهاز الحاسوب وإعطاء نسخة للمريض والاحتفاظ بنسخة في الأرشيف.

❖ المرحلة الثالثة: القيام بجمع التعاقدات وتقديمها للمدير الذي يعمل على وضع البرنامج الخاص بكل سائق والمرضى الذين سيعمل على نقلهم دوريا.

❖ المرحلة الرابعة: بعد تقديم الخدمة يقوم السائقون بتسليم الفواتير للإدارة من أجل إرسالها إلى مصلحة الضمان الاجتماعي لتحصيل الأتعاب.

### سادسا: المخطط المالي

تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق رقم الأعمال المتوقع:

تحديد الاستثمارات المنقولة وغير المنقولة للسنة الأولى:

معدات النقل:

- سيارات خفيفة: تحتاج المؤسسة إلى أربع سيارات خفيفة وتبلغ تكلفة كل واحدة منها

1071453 دينار جزائري تهتك بقسط ثابت على مدة عشر سنوات. أنظر ملحق رقم (02).

- وقد تم تقدير مصاريف التأمين لكل سيارة بـ 7380 دينار للسيارة.

- سيارة إسعاف: تحتاج المؤسسة إلى سيارتي إسعاف حيث تبلغ تكلفة الواحدة 1852820,51

دينار جزائري تهتك بقسط ثابت على مدة عشر سنوات. أنظر ملحق رقم (03).

- تقدر مصاريف التأمين الخاصة بسيارات الإسعاف بـ 9310 دينار لكل سيارة.

- معدات مكتب: وتهتك بقسط ثابت على مدة عشر سنوات أنظر الملحق رقم (04).

جدول رقم (18): معدات المكتب.

التجهيزات	المبلغ	الكمية	المبلغ الإجمالي
جهاز حاسوب	32500	2	65000
الكراسي	4500	2	9000
كراسي الانتظار	2500	3	7500
الهاتف	2900	3	8700
خزانة	10500	2	21000
مبرد 12000	35000	1	35000
مكتب 1,2 متر	6500	2	13000
فاكس	13500	1	13500
آلة طباعة	9500	1	9500
		المجموع	182200

المصدر: من إعداد الطالب.

المصاريف الإعدادية: والمتمثلة في:

تهيئة المحل: تم تقدير مبلغ تهيئة المحل بـ 200000 دينار.

التثبيبات المعنوية: وقدرت بـ 30000 دينار.

مصاريف مختلفة: والتي قدرت بـ 38000 دينار منها 8000 دينار خاصة بتأمين المحل.

مما سبق يمكن تقدير إجمالي رأس المال بـ 8489433,02 دينار وقد تم اللجوء إلى التمويل الثنائي من أجل تمويل هذا الاستثمار حيث تبلغ حصة المساهمة فيما يخص الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب 28% من المبلغ السابق فيما تبلغ قيمة المساهمة الشخصية في 72% من المبلغ الإجمالي للاستثمار حيث بلغت حصة كل طرف كالتالي:

الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب: قدرت مساهمتها بـ 2377041,246 دينار.

رأس المال الخاص: وقدر بـ 6112391,774 دينار.

والجدول التالي يوضح فترة اهتلاك القرض المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.



جدول رقم (19): جدول اهتلاك القرض.

المدة	بداية المدة	القسط	نهاية المدة
السداسي الأول 2015	2 377 041,25	237 704,12	2 139 337,12
السداسي الثاني 2015	2 139 337,12	237 704,12	1 901 633,00
السداسي الثالث 2016	1 901 633,00	237 704,12	1 663 928,87
السداسي الرابع 2016	1 663 928,87	237 704,12	1 426 224,75
السداسي الخامس 2017	1 426 224,75	237 704,12	1 188 520,62
السداسي السادس 2017	1 188 520,62	237 704,12	950 816,50
السداسي السابع 2018	950 816,50	237 704,12	713 112,37
السداسي الثامن 2018	713 112,37	237 704,12	475 408,25
السداسي التاسع 2019	475 408,25	237 704,12	237 704,12
السداسي العاشر 2019	237 704,12	237 704,12	0,00

المصدر: من إعداد الطالب.

القرض المقدم من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب يتم إهلاكه على مدة خمس سنوات بحيث يتم دفع الأقساط بصفة دورية كل ستة أشهر ويقدر مبلغ القسط بـ 237704,12 دينار دون فوائد وبعد نهاية السداسيات العشر يكون قد تم دفع كامل القرض المقدر بـ 2,5 2377041 دينار وبذلك تكون المؤسسة قد أوفت التزاماتها تجاه المؤسسة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

وبعد تقدير رأس المال الذي تحتاج إليه المؤسسة ومصادر التمويل الخاصة وكيفية إهلاك القرض المتحصل عليه وبعد اقتناء الاستثمارات التي تحتاج لها المؤسسة من أجل بداية نشاطها ظهرت الميزانية الافتتاحية على النحو التالي:

جدول رقم (21): الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
6112 391,77	رأسمال الخاص	30 000,00	التشبيات المعنوية
		0,00	مصارييف التنمية القابلة للتثبيت
2 377 041,25	اقتراضات لدى (ANSEJ)	0,00	مصارييف البحث والتطوير
		30 000,00	فارق الشراء
		0,00	التشبيات المعنوية الأخرى
		8 173 653,02	التشبيات العينية
		0,00	الأراضي
		0,00	البناءات
		7 991 453,02	معدات النقل
		182 200,00	معدات المكتب
		0,00	التشبيات العينية الأخرى
		285 780,00	البنك
8 489 433,02	المجموع الخصوم	8 489 433,02	المجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب.

وبعد وضع الميزانية الافتتاحية بعد اقتناء الاستثمارات تم توقع الميزانيات الختامية للسنوات الست المقبلة وهي على التوالي:

جدول رقم (22): الميزانيات الختامية للسنوات الثلاث الأولى.

السنوات			البيان
السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
30 000,00	30 000,00	30 000,00	الأصول فارق الشراء
5 594 017,11	6 393 162,42	7 901 453,02	معدات النقل
127 540,00	145 760,00	163 980,00	معدات مكتب
<b>5 751 557,11</b>	<b>6 568 922,42</b>	<b>8 185 433,02</b>	<b>مجموع الأصول الثابتة</b>
1 350 115,20	1 191 267,78	836 474,17	الزبون
1 890 161,27	1 667 774,89	1 171 063,84	الصندوق

2 160 184,31	1 906 028,44	1 338 358,68	البنك
<b>5 400 460,78</b>	<b>4 765 071,10</b>	<b>3 345 896,69</b>	مجموع الأصول المتداولة
<b>11 152 017,90</b>	<b>11 333 993,52</b>	<b>11 531 329,71</b>	مجموع الأصول
			الخصوم
6 112 391,77	6 112 391,77	6 112 391,77	أموال خاصة
3 613 401,38	3 319 968,75	3 041 896,69	نتائج رهن التخصيص
<b>9 725 793,15</b>	<b>9 432 360,52</b>	<b>9 154 288,46</b>	مجموع الأموال الخاصة
1 426 224,75	1 901 633,00	2 377 041,25	الديون المالية
<b>1 426 224,75</b>	<b>1 901 633,00</b>	<b>2 377 041,25</b>	مجموع الديون
<b>11 152 017,90</b>	<b>11 333 993,52</b>	<b>11 531 329,71</b>	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم (23): الميزانيات الختامية للسنوات الثلاث الأخيرة.

السنوات			البيان
السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	
30 000,00	30 000,00	30 000,00	الأصول
3 196 581,21	3 995 726,51	4 794 871,81	فارق الشراء
72 880,00	91 100,00	109 320,00	معدات النقل
			معدات مكتب
<b>3 299 461,21</b>	<b>4 116 826,51</b>	<b>4 934 191,81</b>	<b>مجموع الأصول الثابتة</b>
1 791 985,12	1 624 360,24	1 460 978,94	الزبون
2 508 779,17	2 274 104,33	2 045 370,52	الصندوق
2 867 176,19	2 598 976,38	2 337 566,31	البنك
<b>7 167 940,49</b>	<b>6 497 440,95</b>	<b>5 843 915,77</b>	<b>مجموع الأصول المتداولة</b>
<b>10 467 401,69</b>	<b>10 614 267,46</b>	<b>10 778 107,58</b>	<b>مجموع الأصول</b>
			الخصوم
6 112 391,77	6 112 391,77	6 112 391,77	أموال خاصة
4 355 009,92	4 026 467,44	3 714 899,31	نتائج رهن التخصيص
<b>10 467 401,69</b>	<b>10 138 859,21</b>	<b>9 827 291,08</b>	<b>مجموع الأموال الخاصة</b>
0,00	475 408,25	950 816,50	الديون المالية
<b>0,00</b>	<b>475 408,25</b>	<b>950 816,50</b>	<b>مجموع الديون</b>
<b>10 467 401,69</b>	<b>10 614 267,46</b>	<b>10 778 107,58</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

المصدر: من إعداد الطالب.

شرح الجدول رقم (23):

ومن أجل إعداد جدول حسابات النتائج قمنا بتقدير المبيعات السنوية للمؤسسة URGBIS للنقل الصحي وكذا مختلف المصاريف التي تتحملها المؤسسة أثناء مزاولته لنشاطها والتي سيتم التطرق لها على التوالي:

- المبيعات التقديرية السنوية من الخدمات:

جدول رقم (24): المبيعات التقديرية السنوية من الخدمات.

عدد المرضى	المسافة	المسافة الكلية	في الأسبوع (ثلاث مرات)	في السنة	سعر الكيلومتر الواحد	المبيعات من الخدمات في السنة
10 مرضى	20 كلم	200 كلم	600 كلم	31200 كلم		
20 مريض	40 كلم	800 كلم	2400 كلم	124800 كلم		
20 مريض	60 كلم	1200 كلم	3600 كلم	187200 كلم		
20 مريض	80 كلم	1600 كلم	4800 كلم	249600 كلم		
10 مرضى	100 كلم	1000 كلم	3000 كلم	156000 كلم		
<b>المجموع</b>		4800 كلم	14400 كلم	748800 كلم	15 دينار	11232000 دينار

المصدر: من إعداد الطالب.

• طريقة حساب المسافة:

المسافة تحسب على أساس الكيلومترات المقطوعة منذ انطلاق السيارة الخاصة بالمؤسسة حتى الوصول إلى المريض مباشرة ومن ثم نضيف لها المسافة المقطوعة من مقر سكن المريض إلى غاية وصوله إلى مركز تصفية الدم ويضاف إليها طريق العودة كاملاً أي من مركز تصفية الدم إلى بيت المريض ومن بيت المريض إلى المقر الاجتماعي للمؤسسة. أما فيما يخص التسعيرة فإنها محددة من طرف الوزارة الوصية.

وقد تم تقدير المبيعات السنوية لمؤسسة URGBIS في السنوات الستة القادمة على أساس زيادة تقدر بـ 5% في المبيعات السنوية.

جدول رقم (25): المبيعات التقديرية لمؤسسة URGBIS.

السنة	الإنتاج المباع من الخدمات (دينار)
السنة الأولى	11 232 000,00
السنة الثانية	11 793 600,00
السنة الثالثة	12 383 280,00
السنة الرابعة	13 002 444,00
السنة الخامسة	13 652 566,20
السنة السادسة	14 335 194,51

المصدر: من إعداد الطالب.

وتقدر مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة فيما يلي:

الأجور: تم تقدير أجور العمال على أساس المنافسين وهي مبينة في الجدول التالي مع العلم أن الأجور العمال تزداد بنسبة ثابتة تقدر بـ 2% سنويا في الخمس سنوات القادمة.

جدول رقم (26): أجور العمال.

العمال	العدد	أجر الشهر (دينار)	أجر السنة (دينار)
المدير	01	70000	840000
السكرتيرة	01	20000	240000
الطبيب	02	120000	1480000
السائق	06	28000	2016000
عاملة النظافة	01	8000	96000
ممرضين	02	70000	840000
		مجموع الاجور	5512000

المصدر: من إعداد الطالب.

الإيجار: قدر مجموع الإيجار بـ 768000 دينار في العام ويتكون من:

- إيجار المحل: قدر بـ 60000 دينار في الشهر وهو ثابت في السنوات الثلاث الأولى ثم يزداد بنسبة 2% في السنوات الثلاث القادمة.
- إيجار الموقف: قدر بـ 1000 دينار للسيارة في الشهر فيما يخص السيارات الخفيفة.

الوقود: قدرت تكلفته بـ 1168128,00 دينار وتم حسابه على النحو التالي:

المسافة المقطوعة من قبل المركبات خلال السنة قدرت بـ 748800 كلم حيث أن سعة خزان المركبة الواحدة يقدر بـ 30 لتر من البنزين التي تسمح للمركبة بقطع مسافة 500 كلم ويقدر سعر اللتر من البنزين بـ 26 دينار وعلى هذا الأساس فإن تكلفة البنزين تحسب كالتالي:

$$\text{تكلفة البنزين} = (\text{المسافة الإجمالية المقطوعة} \div 500) \times 26 \times 30$$

$$\text{تكلفة البنزين} = (50 \div 748800) \times 26 \times 30$$

$$\text{تكلفة البنزين} = 1168128,00 \text{ دينار}$$

**الهاتف:** تم تقدير تكلفة الهاتف بـ 1200 دينار للشهرين وبالتالي فإن التكلفة السنوية تكون (6×12000) أي 72000 دينار.

**الغاز والكهرباء:** تم تقدير تكلفة الغاز والكهرباء للثلاثي بـ 9000 دينار أي أن التكاليف السنوية تقدر بـ (4×9000) وتساوي 36000 دينار.

**الإنترنت:** يقدر الاشتراك في الإنترنت بـ 1850 دينار في الشهر أي الاشتراك السنوي يقدر بـ (12×1850) ويساوي 22200 دينار.

**مصاريف المحاسب:** و قدرت بـ 1500 دينار في الشهر أي أن التكلفة السنوية تقدر بـ (12×1500) ويساوي 18000 دينار.

**مصاريف أخرى:** قدرت بـ 5000 دينار في الشهر أي أن التكلفة السنوية تقدر بـ (12×5000) وتساوي 60000 دينار.

ومن خلال المعطيات السابقة قمنا بإعداد جدول الحسابات وهو كالتالي:

جدول رقم (27): جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث الأولى.

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	البيان
12 383 280,00	11 793 600,00	11 232 000,00	إنتاج مباع من الخدمات
0,00	0,00	0,00	إنتاج مخزن
0,00	0,00	0,00	إنتاج مثبت
12 383 280,00	11 793 600,00	11 232 000,00	إنتاج السنة المالية
0,00	0,00	0,00	مواد أولية مستهلكة
0,00	0,00	0,00	تموينات أخرى مستهلكة
0,00	0,00	0,00	التنزيلات وتخفيضات
768 000,00	768 000,00	768 000,00	الإيجارات
0,00	0,00	0,00	الدراسات والأبحاث
2 019 899,07	1 923 713,40	1 832 108,00	خدمات خارجية أخرى
2 787 899,07	2 691 713,40	2 600 108,00	استهلاك السنة المالية
9 595 380,93	9 101 886,60	8 631 892,00	القيمة المضافة للاستغلال
3 258 532,80	3 194 640,00	3 132 000,00	أعباء المستخدمين
357 480,86	347 068,80	336 960,00	الضرائب والرسوم
5 979 367,27	5 560 177,80	5 162 932,00	إجمالي فائض الاستغلال
0,00	0,00	0,00	أعباء عملياتية أخرى
0,00	0,00	0,00	منتجات عملياتية أخرى
817 365,30	817 365,30	817 365,30	مخصصات الاهتلاك والمؤونة
0,00	0,00	0,00	استرجاع عن خسائر القيمة
5 162 001,97	4 742 812,50	4 345 566,70	النتيجة العملياتية
0,00	0,00	0,00	أعباء فوائد
0,00	0,00	0,00	خسائر الصرف
0,00	0,00	0,00	منتجات مالية
5 162 001,97	4 742 812,50	4 345 566,70	النتيجة المالية
5 162 001,97	4 742 812,50	4 345 566,70	النتيجة العادية قبل الضرائب
1 548 600,59	1 422 843,75	1 303 670,01	الضرائب IBS
3 613 401,38	3 319 968,75	3 041 896,69	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	0,00	0,00	أعباء غير عادية



## الفصل الثاني:

## مخطط الأعمال مؤسسة URGBIS

0,00	0,00	0,00	منتجات غير عادية
0,00	0,00	0,00	نتيجة الأنشطة غير عادية
3 613 401,38	3 319 968,75	3 041 896,69	نتيجة الدورة
817 365,30	817 365,30	817 365,30	مخصصات الاهتلاك والمؤونة
4 430 766,68	4 137 334,05	3 859 261,99	القدرة على التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الطالب.

جدول رقم (28): جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث الأخيرة.

السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	البيان
14 335 194,51	13 652 566,20	13 002 444,00	إنتاج مباع من الخدمات
0,00	0,00	0,00	إنتاج مخزن
0,00	0,00	0,00	إنتاج مثبت
14 335 194,51	13 652 566,20	13 002 444,00	إنتاج السنة المالية
0,00	0,00	0,00	مواد أولية مستهلكة
0,00	0,00	0,00	تموينات أخرى مستهلكة
0,00	0,00	0,00	التنزيلات وتخفيضات
783 360,00	783 360,00	783 360,00	الإيجارات
0,00	0,00	0,00	الدراسات والأبحاث
2 338 285,66	2 226 938,72	2 120 894,02	خدمات خارجية أخرى
3 121 645,66	3 010 298,72	2 904 254,02	استهلاك السنة المالية
11 213 548,85	10 642 267,48	10 098 189,98	القيمة المضافة للاستغلال
3 457 981,08	3 390 177,53	3 323 703,46	أعباء المستخدمين
716 759,73	682 628,31	650 122,20	الضرائب والرسوم
7 038 808,05	6 569 461,64	6 124 364,32	إجمالي فائض الاستغلال
0,00	0,00	0,00	أعباء عملياتية أخرى
0,00	0,00	0,00	منتجات عملياتية أخرى
817 365,30	817 365,30	817 365,30	مخصصات الاهتلاك والمؤونة
0,00	0,00	0,00	استرجاع عن خسائر القيمة
6 221 442,75	5 752 096,34	5 306 999,02	النتيجة العملياتية
0,00	0,00	0,00	أعباء فوائد

0,00	0,00	0,00	خسائر الصرف
0,00	0,00	0,00	منتوجات مالية
6 221 442,75	5 752 096,34	5 306 999,02	النتيجة المالية
6 221 442,75	5 752 096,34	5 306 999,02	النتيجة العادية قبل الضرائب
1 866 432,82	1 725 628,90	1 592 099,71	الضرائب IBS
4 355 009,92	4 026 467,44	3 714 899,31	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	0,00	0,00	أعباء غير عادية
0,00	0,00	0,00	منتوجات غير عادية
0,00	0,00	0,00	نتيجة الأنشطة غير عادية
4 355 009,92	4 026 467,44	3 714 899,31	نتيجة الدورة
817 365,30	817 365,30	817 365,30	مخصصات الاهتلاك والمؤونة
5 172 375,22	4 843 832,74	4 532 264,61	القدرة على التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الطالب.

شرح الجدول رقم (27)، (28):

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن الإنتاج المباع من الخدمات في السنة الأولى قدر بمبلغ 11232000,00 دينار يزداد بنسبة ثابتة سنويا وتقدر هذه الزيادة بـ 5% وهذا خلال الخمس سنوات المقبلة.

بما أن المؤسسة لا تملك إنتاج مخزن أو إنتاج مثبت فإن إنتاج السنة المالية هو نفسه الإنتاج المباع من الخدمات أي 11232000,00 دينار وتزداد بنسبة 5% سنويا.

استهلاكات السنة المالية هي عبارة عن مجموع (مواد أولية مستهلكة + التموينات أخرى مستهلكة + التتزيلات والتخفيضات + الإيجارات + الدراسات والأبحاث + خدمات خارجية أخرى)، حيث قدر المبلغ الإجمالي لها في السنة الأولى بـ 2600108,00 دينار وتزداد بنسبة ثابتة هي 5% سنويا.

القيمة المضافة للاستغلال وهي عبارة عن الفرق بين إنتاج السنة المالية واستهلاكات السنة المالية حيث قدرت في السنة الأولى بـ 8631892,00 دينار وبما أن إنتاج السنة المالية والاستهلاكات تزداد بنفس النسبة إذن فالقيمة المضافة للاستغلال تزداد بنفس نسبة هذه الأخيرة وهي 5% سنويا.

بعد طرح أعباء المستخدمين بالإضافة إلى الضرائب والرسوم من القيمة المضافة للاستغلال نحصل على إجمالي فائض الاستغلال والمقدر بـ 5162932,00 دينار في السنة الأولى وتزداد بنسبة 5% سنويا.

النتيجة العملياتية هي عبارة عن إجمالي فائض الاستغلال مطروح منه (أعباء عملياتية أخرى + منتجات عملياتية أخرى + مخصصات الإهلاك والمؤونة + استرجاع عن خسائر القيمة) وقد قدرت بـ 4345566,70 دينار للسنة الأولى.

النتيجة العادية قبل الضرائب هي ناتج عن الفرق بين النتيجة العملياتية - (أعباء وفوائد + خسائر الصرف + منتوجات مالية) وبما أن المؤسسة لا تتحمل أي من هذه الأعباء فإن النتيجة العادية قبل الضريبة هي نفسها النتيجة العملياتية.

بعد طرح الضرائب على أرباح الشركات من النتيجة العادية قبل الضرائب نتحصل على النتيجة الصافية للأنشطة العادية حيث أن الضرائب على أرباح الشركات تقدر بـ 30% فإن النتيجة الصافية تساوي 3041896,69 دينار في السنة الأولى.

نتيجة الدورة تساوي النتيجة الصافية للأنشطة العادية مطروح منها الأنشطة غير العادية وكانت كالتالي 3041896,69 دينار في السنة الأولى وتزداد بنسبة ثابتة تقدر بـ 5%.

وبعد إضافة مخصصات الإهلاك والمؤونة نحصل على القدرة على التمويل الذاتي والتي قدرت بـ 3859261,99 دينار في السنة الأولى ويزداد بنسبة ثابتة تقدر بـ 5% سنويا.

تناولنا من خلال هذه الدراسة إعداد مخطط أعمال لمؤسسة URGBIS للنقل الصحي حيث ركزنا فيه على مختلف الجوانب التي يتطلبها إعداد مخطط الأعمال من دراسة السوق الذي ستنشط فيه المؤسسة بالإضافة إلى إعداد المخطط التنظيمي والإنتاجي لهذه المؤسسة ومحاولة توقع رقم أعمال المؤسسة في ظل المعطيات المتوفرة وكذلك مختلف الاستثمارات التي تحتاج لها ومصادر تمويلها حيث توصلنا من خلال الدراسة إلى الأهمية التي يلعبها مخطط الأعمال بالنسبة للمؤسسة الجديدة من أجل التعرف على فرص النجاح أو الفشل، حيث خلصنا في النهاية إلى أن مؤسسة URGBIS تملك فرصة لدخول السوق كما أن لديها آفاق مستقبلية في الاستمرار والنمو.

العلمة العالمة

إن لمخطط الأعمال دورا محوريا في تأسيس المؤسسات ونجاحها حيث يتم من خلاله تحديد العوامل الأساسية للنجاح المستقبلي لذا وجب أن يعطى الاهتمام وذلك من حيث الإعداد الشامل والدراسة المعمقة، ويجب أن يكون النقطة التي من خلالها تنطلق المؤسسة نحو نشاطها وليس مجرد مجموعة من الأوراق لتكملة الوثائق المطلوبة من أجل إجراءات إنشاء المؤسسة. فالمؤسسات الجديدة تتطلب تفكيرا عميقا وتحليلا مسبق لجميع عوامل المحيط الذي تنشط فيه سواء كانت هذه العوامل متعلقة بالمحيط الخارجي والتمثلة في المنافسة والطلب والمحيط التشريعي أو عوامل داخلية التي تتضمن الموارد البشرية، المالية وغيرها. لذا فمن الأحسن للمؤسسة الجديدة أو التي في طور الإنشاء أن تقوم بإعداد مخطط أعمال خاص بها هذا ذلك أنه يعتبر القاعدة التي يستطيع أن يعتمد عليها أصحاب المؤسسات من أجل بناء انطلاقة جيدة وصحيحة تضمن بقاءها في السوق.

ومن خلال دراستنا التطبيقية التي كانت عبارة عن إعداد مخطط أعمال المؤسسة تنشط في قطاع الخدمات الصحية "مؤسسة URGBIS" وقفنا على أهم النقاط التي يجب أن يحتويها هذا المخطط والتمثلة في دراسة تسويقية للمشروع من خلال التعرف على خصائص السوق الذي تنشط فيه المؤسسة وذلك من خلال معالجة النقاط التالية: طبيعة السوق، المنفعة التي سيتحصل عليها العملاء، حدة المنافسة، الخدمة التي ستقدمها المؤسسة ... إلخ. ومن ثم العمل على وضع المخطط التنظيمي الخاص بها وأهم ما جاء فيه أهم الموارد البشرية التي تحتاج لها المؤسسة من إدارة، عاملين، ما هو الهيكل التنظيمي المناسب لها. العمل على التعرف على أهم التجهيزات التي تحتاج إليه المؤسسة الموقع الذي اختارته من أجل مزاولة نشاطها التصميم الداخلي للموقع مختلف المراحل الإنتاجية وهذا ما يصطلح عليه بالمخطط الإنتاجي، في الأخير قمنا بإعداد المخطط المالي كونه يبين الجدوى الفعلية للمشروع حيث يسمح هذا الأخير بحصر التوقعات وإعداد التقديرات المفترضة والتي يجب أن توضع على أسس سليمة ودقيقة بحيث ترتبط برؤية واقعية حول العمليات المستقبلية مما يساعد على الاستعداد المسبق والجيد لأي تطور أو تقلب وذلك من خلال إعداد مختلف القوائم المالية المتمثلة في الميزانيات التقديرية.

### النتائج:

- هناك عدم إهتمام واضح من المؤسسات القائمة في السوق والتي تمتلك حصة سوقية منه بمخطط الأعمال وبالذور الذي يلعبه في نجاح المشاريع.
- أغلب المؤسسات التي تنشط في السوق تعتمد على توفر رأس المال من أجل إقامة المشاريع.
- مخطط الأعمال يتميز بالمرونة في التعامل مع المتغيرات الجديدة وهذا ما لا نجده في مخططات الأعمال الموجودة لدى المؤسسات.
- نجاح المشروع الجديد لا يعتمد على مخطط الأعمال الجيد فقط بل يعتمد أيضا على روح المقاول ومدى رغبته في تجسيد المشروع.
- إن الدراسة التي قمنا بها وهي إعداد مخطط أعمال مؤسسة URGBIS للنقل الصحي أثبت أنه مشروع قابل لتحقيق ولكن هذا يتوقف على مدى رغبة صاحب الفكرة في ترجمتها على أرض الواقع.
- إن التقديرات التي توصلنا لها خلال الدراسة ليست بتلك الجودة التي يعتقدونها البعض ذلك لأننا واجهنا مشاكل عديدة وخاصة فيما يتعلق بالحصول على إحصائيات دقيقة حول السوق.

### التوصيات:

- العمل على جعل مخطط الأعمال الأساس لانطلاق المؤسسة لأنه يعبر عن رؤية واضحة للمؤسسة يستوعب كافة العوامل التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة.
- الدراسة الجيدة والمعمقة للمشروع من مختلف الجوانب قبل اتخاذ قرار الإنشاء حتى يضمن المشروع عدم خروجه مبكرا من السوق.
- عدم إهمال أي مكون من مكونات مخطط الأعمال لأنها قد تكون السبب في فشل المشروع.
- محاولة الإجابة عن أكبر عدد ممكن من الأسئلة التي يطرحها مخطط الأعمال حتى يكون هذا الأخير على أعلى قدر من الجودة.
- على صاحب المشروع إذا كان قادرا على القيام بإعداد مخطته بنفسه أن يفعل ولا يعتمد على الدراسات التي تقدم له من المؤسسات التي تقوم بإعداد هذه المخططات لأن هذه المؤسسات تعتمد على الدراسة التقنية الاقتصادية فقط ولا تعتمد على ما هو موجود في الواقع.

### ملاحظة هامة

ونظرا للظروف الاستثنائية نحيطكم علما بأننا لم نستطيع التحصل على الفواتير الشكالية حيث تم الاتصال بعدة موردين لكن لم نتحصل على الرد وذلك راجع للظروف الصحية .



# قائمة المراجع

### ❖ الكتب:

#### • الكتب باللغة العربية:

1. أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
2. إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
3. إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي، الإدارة المالية: دروس وتطبيقات، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
4. أودو فوبرفيلد، خطة العمل لانطلاقة ناجحة: التحديات البناء التكوين التقديم، ترجمة: أحمد غازي أنيس، مكتب العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2005.
5. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
6. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
7. سعد طه علام، دراسة الجدوى وتقييم المشاريع، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، مصر، 2003.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
9. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
10. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.
11. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

### • الكتب باللغة الفرنسية:

1. Robert Papin, l'art de diriger : Gestion finance 2, 2em édition, Dunod, 2002, paris, France.
2. Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, Construire son Business Plan "les clés du BP professionnel ", 2em édition, Dunod, paris, France, 2010.
3. Guide de Création et Gestion d'une Entreprise PEM\PMI édition Zouba édition et diffusion Bouira, 2007.
4. Jean-baptiste Tournier, construire un business plan pour la première foie, groupe Eyrolles, paris, France, 2008.
5. Macdonald Malcolm Marketing plan, translate by : P.Chaix le plans Markitink, De Boeak, Paris, France, 2004.
6. Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, France, 2009.

### ❖ الملتقيات:

1. براهيمي نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17-18-19 فيفري، 2012.
2. درمان سليمان صادق، تحليل واقع خصائص الريادة التسويقية في منظمات الأعمال الصغيرة دراسة ميدانية في عينة من مصانع المياه المعدنية في إقليم كردستان-العراق، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7-8 أفريل، 2010.
3. زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7-8 أفريل، 2010.
4. شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17-18-19 فيفري، 2012.

5. لطرش طاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية أهميته في مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوماتية: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17-18-19 فيفري.

6. يحيوي مفيدة. إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة: النظرية والتطبيقية، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوماتية: فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري، 2012.

### ❖ المواقع الإلكترونية:

1. l'équipe de conseillers d'Entrepreneuriat Laval, Plan d'affaires : guide de rédaction, [www.el.ulaval.ca](http://www.el.ulaval.ca), Université Laval, Québec, Canada, 2002, p9.
2. Centre local de développement de deux montagnes, guide de réduction de plan d'affaire, [www.clddm.com](http://www.clddm.com), observé le, 13.08.2020.
3. [www.finyear.com](http://www.finyear.com)
4. <http://www.radioalgerie.dz/ar>
5. <http://www.al-fadjr.com/ar/special/dossier/145265.htm>

# قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	01
23	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	02
40	القوى التنافسية	03
63	فرضيات لتمويل الاحتياج عند إنشاء المؤسسة	04
91	الهيكل التنظيمي لمؤسسة URGBIS	05
93	التصميم الداخلي لمؤسسة URGBIS	06

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	أنواع المهارات المطلوبة في المقاولاتية	01
35	فرص وتهديدات المحيط وردة الفعل من طرف المؤسسة	02
54	يوضح التجهيزات الضرورية وتكلفة اقتنائها	03
54	تحليل الموردين	04
56	رقم الأعمال المتوقع	05
59	طريقة حساب الاحتياج في رأس مال العامل	06
62	ميزانية توضح القروض التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها	07
64	الاحتياجات الدائمة الضرورية ومصادر تمويلها	08
66-65	جدول حسابات النتائج	09
69	الميزانية العامة التقديرية	10
74	معلومات حول مؤسسة URGBIS للنقل الصحي	11
75	التنبؤات المالية للسنوات الستة الأولى الخاصة بالمؤسسة	12
79	تحليل الصناعة والبيئة (الفرص والتهديدات)	13
81	نقاط قوة وضعف المنافسين	14
82	نقاط قوة وضعف مؤسسة URGBIS للنقل الصحي	15
89	المتطلبات المهنية للمدير العام	16
90	المتطلبات المهنية لفريق العمل	17
95	معدات المكتب	18
96	جدول اهتلاك القرض	19
97	الميزانية الافتتاحية	20
98-97	الميزانيات الختامية للسنوات الثلاث الأولى	21
99	الميزانيات الختامية للسنوات الثلاث الأخيرة	22
100	المبيعات التقديرية السنوية من الخدمات	23



## قائمة الجداول

101	المبيعات التقديرية لمؤسسة URGBIS	24
101	أجور العمال	25
-103 104	جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث الأولى	26
-104 105	جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث الأخيرة	27

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
أ-د	المقدمة العامة
78-7	الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية ومخطط الأعمال
7	تمهيد
15-8	المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المقاولاتية
10-8	المطلب الأول: تعريف المقاولاتية وأهميتها
12-10	المطلب الثاني: تعريف المقاول وخصائصه ومهاراته
13	المطلب الثالث: أنواع الأعمال المقاولاتية
15-13	المطلب الرابع: مراحل إنشاء مؤسسة في الجزائر
23-16	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
19-16	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه
21-20	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه
23-21	المطلب الثالث: وظائف مخطط الأعمال
28-24	المبحث الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال والأخطاء الشائعة في إعداده
25-24	المطلب الأول: مراحل إعداد مخطط الأعمال
27-25	المطلب الثاني: الأخطاء المحتملة (الشائعة) في إعداد مخطط الأعمال
28	الخلاصة
70-30	المبحث الرابع: مكونات مخطط الأعمال
30	تمهيد
31	المطلب الأول: صفحات تقديم مخطط الأعمال
31	الفرع الأول: الواجهة، قائمة المحتويات والملخص التنفيذي
34-32	الفرع الثاني: تقديم المؤسسة

35-34	الفرع الثالث: صاحب المشروع والمحيط الخارجي العام
35	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
42-35	الفرع الأول: تعريف الخطة التسويقية ومكوناتها
48-42	الفرع الثاني: المزيج التسويقي
48	المطلب الثالث: المخطط التنظيم والإنتاجي
50-48	الفرع الأول: المخطط التنظيمي
55-50	الفرع الثاني: المخطط الإنتاجي
55	المطلب الرابع: المخطط المالي
55	الفرع الأول: مفهوم الخطة المالية
56-55	الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات الضرورية لتحقيق رقم الأعمال المتوقع
65-56	الفرع الثالث: جدول حسابات النتائج والميزانية العامة التقديرية
69-65	الخلاصة
70	الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة URGBIS
107-72	تمهيد
75-72	أولاً: صفحات التقديم
79-75	ثانياً: تقديم المؤسسة
88-79	ثالثاً: الخطة التسويقية
91-88	رابعاً: الخطة التنظيمية
94-92	خامساً: الخطة الإنتاجية
106-94	سادساً: الخطة المالية
107	الخلاصة
111-109	الخاتمة العامة
115-113	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملاحق

