

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

اعداد مخطط الاعمال لمشروع "مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث
المستأجرين والشركات "

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د/ربيع مسعود

من إعداد الطلبة:

- بروثن لزهر

- سديرة لعبيدي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أ.محاضر (أ)	- بن التركي زينب
بسكرة	مقرا	- أ.محاضر (أ)	- ربيع مسعود
بسكرة	مناقشا	- أ.محاضر (أ)	- صيفي وليد

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

اعداد مخطط الاعمال لمشروع "مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث
المستأجرين والشركات "

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- د/ربيع مسعود

من إعداد الطلبة:

- برونن لزه

- سديرة لعبيدي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أ.محاضر (أ)	- بن التركي زينب
بسكرة	مقرا	- أ.محاضر (أ)	- ربيع مسعود
بسكرة	مناقشا	- أ.محاضر (أ)	- صيفي وليد

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر وعرافان

وعن عمر رضي الله عنه قال: رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ من إستعاذكم بالله فأعيذوه، ومن سألكم بالله فأعطوه ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه ﴾

رواه أبو داود والنسائي

بداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذه المذكرة، ويطيب لي بعد

انتهائي من إعداد رسالتي هذه أن أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام الكبير إلى أستاذي

الدكتور /مسعود ربيع لما بذله معي من جهدٍ وعناء طوال مدة إعداد هذه الدراسة وما تحمل من جهد الإشراف فأعطاني من علمه ووقته وجهده الكثير، ولقد كان حُسن إشرافه وعميق توصياته ما ذلل لي الصعاب وأنار لي الطريق فكان لذلك أبعد الأثر في إتمام هذا العمل المتواضع بارك الله له في علمه وجزاه الله عني وعن طلاب العلم خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص مشاعر الشكر والتقدير والامتنان إلى جميع أفراد أسرتي الذين كان لهم عظيم الأثر في دعمي معنوياً بالتحفيز والدعاء المستمر خاصة * أبي وأمي * حفظهما الله.

إلى التي تقدم دعمها المستمر دون كلل * زوجتي *

إلى أبنائي الأعزاء

إلى كل أصدقائي في الجامعة

وأخيراً أسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان.

ملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو القيام بدراسة جدوى مشروع الحبيب لنقل الأثاث وتغليفه وتخزينه للمستأجرين والشركات ومعرفة احتياجات المشروع من التكاليف والموارد ونسبة نجاحه على المدى القصير والطويل. بالإضافة الى توفير جانب نظري يغطي مفاهيم عامة حول مخطط الاعمال بصفته أول خطوة نحو تطبيق أغلب المشاريع، بما يتضمنه من عناصر المتمثلة في المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط المالي، والمخطط الإداري والقانوني التي يتبين من خلالها مصير المؤسسة، وفي المقابل عدم الاهتمام به ينجم عنه مشاكل قد تؤدي إلى زوال المؤسسة.

وعليه يمكن القول على ان مخطط الاعمال هو أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع، اذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل و الدعم الخاص بالمشروع، حيث اعتمدنا في انشاء مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث المستأجرين و الشركات على مخطط الاعمال من خلال مراحل المتعددة كالمخطط التسويقي و المالي و الإنتاجي و التنظيمي حيث ساعدنا بصفة علمية وموضوعية في انشاء هذه المؤسسة، أين تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها للوصول الى رقم الاعمال من خلال سياسة تسعير الخدمات انطلاقا من أسعار المنافسين و المؤسسات الرائدة في هذا المجال وكذا استهداف فئة الافراد والشركات ومن خلال كذلك إيجاد طرق وسبل للترويج وتحليل المنافسين من خلال التركيز على نقاط الضعف باقتناص الفرص واستغلالها، كما ساعدنا في تقييم ربحية المشروع من عدمه من خلال صافي القيمة الحالية وفترة الاسترداد،

فهذا المخطط بمثابة وثيقة عمل حيوية تضبط استراتيجية المشروع ومن خلال اجرائنا للدراسة لا يسعنا الا أن نؤكد أن المشروع مقبول كون السوق متعطش لمثل هذه المشاريع.

الكلمات المفتاحية: مخطط الاعمال، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي، المخطط المالي

Abstract:

The aim of this study is to study the feasibility of Al Habib's project for the transportation, packaging and storage of furniture for tenants and companies and to learn about the project's cost and resource requirements and its short-term and long-term success rate. In addition to providing a theoretical aspect covering general concepts about the Business Scheme as the first step towards the implementation of most projects, with its components of the blueprint Marketing, Production Scheme, Financial Scheme, Administrative and Legal Scheme, which shows the fate of the enterprise. In return, the lack of interest in it results in problems that may lead to the enterprise's demise.

Thus, it can be said that the business plan is a necessary tool for good planning of all stages of the project can provide assistance and be a tool for negotiating funding and support for the project, We have adopted the establishment of Al Habib Foundation for the Transport, Packaging and Storage of Tenants' and Companies' Furniture on the Business Scheme through its multiple stages such as Marketing, Financial, Productive and Regulatory Scheme, where we have assisted in the scientific and objective establishment of this institution. Where are the objectives to be achieved to reach the business number through the pricing policy of services from the prices of competitors and leading institutions in this field?

As well as targeting the category of individuals and companies as well as finding ways and means to promote and analyze competitors by focusing on weaknesses by capturing and exploiting opportunities, we also helped to assess the profitability of the project through net present value and recovery period, This blueprint serves as a vital working document that adjusts the project's strategy and through our study we can only affirm that the project is acceptable that the market is hungry for such projects.

Keywords: Business Chart, Marketing Scheme, Production Chart, Organizational Chart, Financial Chart.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
30	الصيغة القانونية للمشروع	01
33	التمويل الثلاثي	02
33	التمويل الثنائي	03
34	التمويل الذاتي	04
34	مدة تسديد القرض	05
38	تسعير الخدمات	06
40	نقاط القوة و الضعف للمنافسين	07
42-41	تحليل SWOT	08
46-45	المعدات و الآلات	09
47	التجهيزات المكتبية	10
47	العمالة اللازمة لبدء المشروع	11
48	احتياجات المواد الاولية	12
48	قيمة الاستثمار	13
49	تكاليف التشغيل السنوية	14
49	قسط الاهتلاك	15
50	الميزانية الافتتاحية	16
51	هيكل التمويل الثنائي	17
51	قسط اهتلاك القرض	18
52	رقم الاعمال	19
53	الخدمات	20
53	نفقات التأمينات	21
53	مصاريف العمال	22
54	حسابات النتائج	23

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
28	موقع المشروع	01
28	شعار المؤسسة	02
31	موقع التسجيل في وكالة أناد	03
43	واجهة المقر	04

تمهيد

خلال العقد الماضي، برزت المقاولاتية كواحدة من أهم القوى في الاقتصاد العالمي وحتى في دراسات الأعمال والإدارة. حيث نجد أن عدد كبيراً من المسيرين والممارسين وحتى الباحثين الأكاديميين مقتنعون بأن النجاح المؤسسي والتنظيمي في بيئة الأعمال الحالية الشديدة التنافسية والكثيرة الاضطراب يعتمد أساساً على المرونة، والإبداع، والابتكار، والسرعة، وخلق القيمة. وجميع العناصر الآتية الذكر تمثل الركائز الأساسية للروح المقاولاتية. والمؤسسات التي تعمل على الإبداع والابتكار والتطوير هي تلك التي تمارس المقاولاتية" تعتبر المقاولاتية اليوم من أهم الحلول المقترحة للنهوض بالاقتصاديات على اختلافها واختلاف مستويات تقدمها، إذ تمثل منفذاً حيويًا للمبادرة الفردية التي تمثل أساس هذه المقاولاتية ومنبع الأفكار الأصلية والفريدة المقاولاتية عبارة عن كيان متفتح على البيئة المحيطة به، و في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي عموماً و الجزائري على وجه الخصوص ، ونظراً لاضطراب هذه البيئة وعدم استقرارها، و تميز مستقبلها بالغموض وعدم اليقين، فإن المقاولات تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة، واشتداد المنافسة، وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الوطنية من جهة، ومن جهة أخرى تكاثر عدد المقاولات الناجمة عن البرامج الاقتصادية التي عرضتها الحكومة في الجزائر وما سينجم عن ذلك من اشتداد المنافسة للحصول على أفضل المشاريع.

وبناء على التطورات والتحولات سابقة الذكر، تظهر أهمية وضع مخطط أعمال ناجح، فمخطط الأعمال يعتبر كخريطة طريق للعمليات المستقبلية، وهو من أهم الوثائق الأساسية لبدء مشروع مقاولاتي.

إشكالية البحث:

ونظرا لأهمية مخطط الاعمال الذي يعكس حاضر ومستقبل هذا المشروع، خاصة في المراحل الأولى لانطلاقه حيث سنحاول التطرق في هذه الدراسة بالتفصيل لكل الخطوات اللازمة لإنشاء المشروع من جانبيين جانب نظري يتناول بعض المفاهيم المتعلقة بمخطط الاعمال وجانب تطبيقي يتضمن اعداد مخطط الاعمال لمشروع مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين الأثاث للمستأجرين.

وبالتالي من خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

ماهي متطلبات اعداد مخطط أعمال مشروع مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين الأثاث للمستأجرين؟

تنبثق عن إشكالية الدراسة عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

- ما هو مخطط الاعمال وما أهميته؟
- ما هي متطلبات مخطط الاعمال؟
- كيف يتم إنجاز مخطط الاعمال لمشروع مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين الأثاث للمستأجرين؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- من الجانب النظري:

❖ توضيح ماهية مخطط الأعمال في المشروع المقاولاتي

❖ فيما تكمن أهمية مخطط الأعمال؟

❖ ما هي المراحل الأساسية لإعداد مخطط الأعمال؟

ب- من الجانب التطبيقي:

❖ معرفة الخطوات الأساسية لتحويل فكرة مشروع "مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين الأثاث للمستأجرين "

مجسدة في أرض الواقع.

❖ كون الموضوع جديد

4- أهداف الدراسة:

✓ التعرف على مخطط الاعمال الذي يساعدنا في تفادي الوقوع في مشاريع فاشلة وغير مربحة

✓ ابراز أهمية الدراسة من خلال تناولها لمشروع لم يتم إنشائه بعد ومحدود التطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.

5- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتني لاختيار هذا الموضوع منها أسباب شخصية وأخرى موضوعية.

الأسباب الشخصية:

✚ الرغبة الشديدة في انشاء مشروع خاص ومستقل.

✚ الاهتمام الشخصي بمجال النقل

✚ الرغبة القوية في تنفيذ فكرة مشروع لم يطبقها أحد من قبل

الأسباب الموضوعية المتعلقة بالموضوع:

✚ فكرة جديدة تحمل جانب تحفيزي من الجانب المالي والاقتصادي

✚ الافاق الواسعة التي تحملها من التوسع خارج ولاية بسكرة

✚ خلق فرص عمل للعاطلين عن العمل

الخطة المبدئية للدراسة

تقع هذه الدراسة في فصلين على النحو التالي

الفصل الأول: يتناول الإطار النظري لمخطط الاعمال، وقد قسم الى مبحثين كل مبحث قسم الى أربع مطالب وهي

كالآتي:

المبحث الأول: ماهية مخطط الاعمال

المبحث الثاني: مكونات مخطط الاعمال

الفصل الثاني: يتناول الإطار التطبيقي لمشروع مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث المستأجرين، وقد قسم الى

لمبحثين وكل مبحث قسم الى مطالب وكما قسمت المطالب الى 5 مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: المخطط التنفيذي للمشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع

المبحث الرابع: المخطط الانتاجي للمشروع

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

7- منهج الدراسة:

ومن خلال ما تم ذكره فإن دراستنا سوف تندرج ضمن الدراسات الوصفية لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا نتيجة لوصف

بارع يلم بالأطراف الظاهرة لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري، أما

الجانب التطبيقي من حيث عرض البيانات والمعطيات المتحصل عليها.

الفصل الأول

مفاهيم حول مخطط الأعمال

تمهيد

هناك طريق قد يكون أقصر من الطرق التقليدية لدراسة أي مشروع وقد يعطي فكرة إن كان ما تعتمزم القيام به يستحق على الأقل أن تذهب به الى تكاليف أكبر أم لا. إنه مخطط الاعمال

ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط الاعمال واحدة من الأدوات الثورية التي لبّيت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفاهيم حول مخطط الاعمال وذلك من خلال المبحث التالي:

المبحث الاول: مفاهيم حول مخطط الاعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال:

التعريف 1: هو وثيقة تصف العمل وتستخدم لفحص جدوى فكرة العمل، والحصول على رأس المال وكذلك تستخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية. (الغالي، 2009، صفحة 210)

التعريف 2: هو أداة إدارة معترف بها، وتستخدم بها الأعمال التجارية الناجحة أو الأعمال التجارية المستقبلية بكافة أحجامها، حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المشروع، واقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة. (جلاب، 2012)

التعريف 3: مخطط الأعمال هو أداة للاتصال وهنا ينظر إليه كنتيجة و تركز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع و في هذه الحالة يعتبر مفهوم متقطع , ومن جهة أخرى ينظر إليه على انه أداة لتصميم هيكل المشروع و هنا يركز على مخطط الأعمال على انه عملية و في هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر. (ابراهيم، صفحة 08)

التعريف 4: مخطط الأعمال هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدأ مخاطر جديدة، وعن طريقه يتوجب توضيح كافة الامور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية،

حيث يسعى مخطط الاعمال للإجابة عن الأسئلة التالية:

- أين نحن ؟ وأين نذهب؟ وكيف نصل الى نقطة ما؟ (السكرانة، 2008، صفحة 111)

يمكن تعريفه بأنه: وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية. (جموعي بوخالفي، 2019، صفحة 12)

المطلب الثاني: خصائص مخطط الاعمال:

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية وعليه يتعين أن يتحلى محرره بالحرص ويوليه الكثير من العناية. وفي هذا المجال، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالي: (بوتيارا عنتر بدار عاشور بيبصار عبد الحكيم)

- ✓ يجب أن يتميز مخطط الأعمال بمجموعة من المواصفات منها: الوضوح، الدقة، التكامل، الشمولية، الواقعية.
- ✓ ضرورة لكل المشروعات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة، صناعية كانت أو خدماتية.
- ✓ اختلاف تكاليف الدراسة من مشروع لآخر، وذلك باختلاف حجم ونوع المشروع، بحيث أننا نجد تكاليف الجاز
- ✓ المخطط تكون كبيرة في حالة المشاريع الضخمة وصغيرة أو متوسطة الحجم في المشاريع المتوسطة الحجم.
- ✓ الاهتمام الكبير بعنصر الوقت، نتيجة التغير الكبير في السوق والذي يؤدي إلى حدوث تغيرات مفاجئة في الفرص

التسويقية المتاحة

المطلب الثالث: أهداف مخطط الاعمال:

من بين أهداف مخطط الاعمال: (قشوط الياس وحاج سليمان هند ، 2012، صفحة 04)

1. أداة إدارية:

- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف
- ماهي الأنشطة التي تعاني من نقص التمويل
- تعيين الإيرادات على أساس الإجراءات ذات الأولوية
- توقع تأثير الظروف الخارجية.

2. أداة اتصال:

- التعريف برؤية مخطط الاعمال
- اظهار كيفية انجاز المهام في مخطط الاعمال
- اظهار كيفية استخدام الموارد المخصصة (معايير الإدارة والتخصيص..).

كما ان هناك اهداف أخرى تتمثل في:

تتضح أهداف مخطط الاعمال فيما يلي: (لعور أمينة، 2014، صفحة 06)

- 1- التنسيق والنجاح في انشاء المشروع أو تطويره يتوقف على تناسق متماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى المشاركين الماليين، الإداريين، المنتجين والتجارين.
- 2- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الاعمال من منغذيه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحدد في مخطط الاعمال.
- 3- المراقبة والتسيير.
- 4- ابراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- 5- تحفيز المحيط الخارجي، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من اجل الاستثمار في المشروع.

- 6- تحديد وشرح الاستراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- 7- صياغة أهداف واضحة ومحددة.
- 8- تقييم المخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
- 9- يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي وأداة للتوقع وأداة للمحاكاة (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 215)
- 10- يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره، اقناع نفسه أولا بجدوى الفرصة، اختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاوله تقرب التوقعات من الواقع، وتوضيحها لفريق العمل لتحفيزهم على تنفيذها. (A. Fayolle, dunod، الصفحات 27-29)
- 11- إيجاد موارد خارجية (الأصل التمويلي) من اجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال. (Michal Costter، 2009، صفحة 135)

المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الاعمال:

لا يوجد طريقة مثلى لإعداد مخطط الاعمال بشكل متكامل، الا انه يمكن إعطاء خطوط عامة تمثل مقترحات مقبولة لمخطط الاعمال، ونعرض مجموعة خطوات باختصار. (على فلاح الزغي، 2012، الصفحات 07-11)

الخطوة الاولى: تحديد الزبائن و المستهدفين :و ذلك بتوفير أهم المعلومات و البيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين فان كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل ,الصناعة , الخدمات... (وماهي المناطق التي ينشطون فيها هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة او كبرى وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع , بمعنى الربط ما بين الشخصية ,الخوافر, الأهداف ,المعرفة ,مصادره, الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق ,الوسائل التي يجب وضعها لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة على وجود طرفين فأكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى، وذلك فان معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة إقامة المشروع.

الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين: وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه، وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمدها.

الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق: بعد تحديد الزبائن المستهدفين وتعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين المحتملين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك، واتخاذ قرارات واعية لها وكذلك لتحديد حصتك في السوق وتكبير حجم أعمالك، وان الدراسة الناجحة للسوق تكمن في تحقيق الأمور التالية:

- تحديد بدقة من هم الزبائن
- التوقع من موقع المنافسة
- تكييف المنتج او الخدمة حسب العناصر المكتسبة
- و من جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن و دراسة التنافسية تكمن من:
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد
- تحديد و تسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من اجل جذب الزبائن
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة

الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق: هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن واقناعهم بشراء منتجاتهم أو الإقبال على خدماتهم، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها التعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، استراتيجية البيع المعتمدة.

الخطوة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة : يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين او ثلاث وهي تهدف الى التحقق من قرّة

المؤسسة على البقاء و على المدى المتوسط و هذه التقديرات تحتوي على :

-موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

-توزيع المبيعات و المشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.

-بيان الربح و الخسائر.

الخطوة السابعة : إيجاد التمويل والمساعدات: هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد

للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال.

الخطوة الثامنة : اختيار هيئة قانونية: هذا الاختيار يجب ان لدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي الى بعض

النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية أو على المستوى المؤسسي والمالي، ويمكن أيضا ان يلزم مستقبل

المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات

والمساوى فيما يخص المشروع ووضع الشخصى.

الخطوة التاسعة:

تحليل و إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.

الخطوة العاشرة:

إقامة المؤسسة: أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع

لأجل الحصول في اقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض

مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسما(دليل) , و التي تمكن من مراقب صعود المؤسسة ,وكذلك تنزيل و

تصحيح كل الانحرافات التي يمكن ان تحدث , و ليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية بالالتزام بجميع الإجراءات

التي تفرض , و يجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية و لإدارة المؤسسات.

المبحث الثاني: مكونات مخطط الاعمال

المطلب الاول: شكل مخطط الأعمال

الصفحة الرئيسية: تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة العمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الالكتروني والحاجات المالية من أسهم وديون ووثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة.

ملخص التنفيذ: يتكون من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عما تعالجه سواء تعلق بالاستراتيجية، التسويق، المالية وإجراءات البيع. (السكرانة، 2008، الصفحات 114-116)

تحليل الصناعة والبيئة: والذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:

- الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل، التوزيع السكاني، حجم البطالة.

- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.

- التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

- التغيرات التكنولوجية: والمرتبطة بكافة التطورات التشريعية والأنظمة

وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال، ووظيفة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في:

- الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية.

- مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

- أقرب المنافسين (نقاط القوة والضعف).

- الاتجاهات الموجودة في السوق.

- خصائص المستهلكين واختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.

كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث رسالة وأهداف المؤسسة؟ وكيف سيتحقق النجاح؟ ومتى وأين ينجز؟ لذا لا بد أن يتضمن المعلومات التالية:

ماهي رسالة المؤسسة؟

-لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات؟

-لماذا سوف تنجح هذه المؤسسة؟

-ما الذي تم إنجازه من هذه المؤسسة لحد الآن؟

-ماهي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم؟

-ما هو موقع المؤسسة؟

-هل البناء جديد أم قديم؟ هل يحتاج إلى تحديث؟ وما هو مقدار التكاليف؟

-هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة؟

-ماهي المعدات التي تحتاجها؟

-هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟

-ماهي طبيعة الخبرات التي تملكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة؟

خطة الإنتاج أو العمليات:

وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي تحتاجها المؤسسة وإجراءات

التخزين والموارد الأولية، الموردين وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة وتتضمن ما يلي:

-هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟

-توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.

-لماذا تم إنجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

-ماهي تكاليف عملية الإنتاج مع الآخرين؟

-ماهي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟ وماهي المعدات؟

- ماهي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

- من هم الموردون بالمواد الخام؟ وماهي التكاليف؟

- ماهي آلية تخزين المواد الخام؟

خطة التسويق:

يتوجب في الخطة التسويقية أن تتطابق حاجات السوق، لذلك لا بد من إجراء عملية تحليل السوق وكذلك

الاستراتيجية التسويقية وتنبؤات المبيعات والموازنة. (أحمد، 2021، صفحة 21)

الخطة التنظيمية:

وهي كافة الإجراءات المتعلقة بالتنظيم وتتضمن ما يلي:

- ما هو نموذج الملكية في المؤسسة.

- إذا كان هناك شركاء من هم؟ ماهي الاتفاقيات والعقود؟

- من هم الأعضاء في المجلس الإداري؟

- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟

- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟

- ماهي الأوامر والمسؤولية لأعضاء فريق الإدارة؟

الفريق الإداري: ويشمل أعضاء الفريق واستراتيجية الأفراد والتفاصيل

تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل

للمؤسسة وتستطيع التقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.

الخطة المالية:

تتضمن الجدوى المالية للمؤسسة وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية والربحية وكذلك التدفقات النقدية وخطة الموازنة للأصول والديون.

الملاحق:

تحدد وتوضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع والعقود، وخاتمة الأسعار من الموردين والمنافسين.

(أحمد، 2021، صفحة 22)

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

أولاً: تعريف الخطة التنظيمية

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات (دباح محمد رضا، باشا نجاة، 2021، صفحة 120)

كما يمكن تعريفه أيضاً هو عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الافكار لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية

بتفحص إدارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة ستكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع (احمد غازي أنيس، 2005، صفحة 65)

كما تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره، ونموه، وكذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.

(Richard Daft, 2004، صفحة 89)

فكل هذه الخطوات تؤدي الى ما يسمى بالهيكل التنظيمي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

هو تجميع للأنشطة المختلفة للمنشأة الصناعية تجميعا منطقيا يسهل، ويزيد من فعالية التنفيذ. (فاروق محمد السعيد

راشد، 2001، صفحة 23)

ان الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات

بطبيعة الهيكل التنظيمي. (حسين محمود حريم، 2000، صفحة 45)

2- أشكال الهيكل التنظيمي

إن التطور الطبيعي للمنظمات (أي النشوء والارتقاء التنظيمي) قد أدى إلى ظهور أشكال الهياكل التنظيمية، والمستويات

التنظيمية، والوحدات الداعمة (الإدارية والتقنية) والممارسات و الأنشطة التنظيمية، بالرغم من وجود هذه الملامح التنظيمية

الا أن الشكل النهائي للتنظيم بتحديد وفقا للحجم الأعمال، وعدد العمال، وطبيعة الأنشطة، وطبيعة الظروف المحيطة

بالمنظمة ورأى وأهواء أصحاب المنظمة والإدارة العليا وهذه العوامل الأخيرة لتحديد الشكل النهائي للهيكل وعليه فمن

المتوقع أن تكون لديها أشكال عديدة من الهياكل التنظيمية. (احمد ماهر، 2004، صفحة 112)

المطلب الثالث: المخطط التسويقي

أولاً: تعريف المخطط التسويقي: يعرف مخطط الأعمال التسويقي على أنه التوقع بما سيكون في المستقبل حول عناصر

العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات

المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة الأمر ووقت التنفيذ ويمكن تعريفه أيضا " بأنه سلسلة منظمة من

الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية في شكل تقرير في عدة صفحات وتحديد الاستراتيجية التسويقية

من خلال دراسة السوق، الزبائن المتوقعين، المنافسة والمبيعات المتوقعة، وذلك خلال فترة زمنية. (Macdonld ، Malcoln، 2004، صفحة 87).

يعرفه فايول : بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في المستقبل. (سيد الهواري ، 1996، صفحة 29)

ثانيا: أهمية المخطط التسويقي

وتتضح أهمية المخطط التسويقي فيما يلي: (فريد النجار، 1998، صفحة 114)

أ- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.

ب- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة.

ج- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال.

د- يساعد على توضيح الأهداف التسويقية.

هـ- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.

و- يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويجعلها إلى تنبؤات مستقبلية.

م- يعتبر التخطيط التسويقي أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.

ي- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي.

ص- أنه يساعد في تجنب عدم اليقين في المستقبل. (LOCALLUX, 2022)

ثالثا: اعداد المخطط التسويقي

تتم عملية المخطط التسويقي على النحو التالي: (جموعي بوخالفي، 2019، الصفحات 31-33)

1- مهمة المؤسسة : وهي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة وواضحة بعيدة عن الغموض.

2- تدقيق ومراجعة حسابات التسويق (المؤسسة): من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم واستيعاب نقاط

القوة والضعف المرتقبة في نشاطها وفعاليتها المختلفة

3- تحليل SWOT:

يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:

تشخيص وتحديد أولويات القطاعات السوقية وتحديد أولويات الفرص.

4- تحليل بيستل PESTEL

هو التحليل الذي تقوم به المؤسسة لمحيطها والذي تسعى من خلاله إلى معرفة الوضع الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة

لهذا المحيط الذي تنمو وتنشط فيه، حيث يتعين أن يحتوي تحليل البيئة الكلية لهذه المنظمة على كل المتغيرات أو العناصر

المرتبطة بمختلف جوانب البيئة والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في نشاطها وهي المتغيرات أو العوامل السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية والعوامل القيمة. (مخناش ابتسام، 2015، صفحة 32)

5- المزيج التسويقي:

المنتج من منظور تسويقي هو مجموعة من العناصر المادية والغير مادية القابلة للاستعمال والتقييم والذي يرغب المستهلك

في الخدمات التي تقدمها والقدرة على إشباع حاجياته.

حيث أن العناصر المادية هي الخصائص التقنية والفيزيائية للمنتج بينما العناصر الغير المادية هي تطلعات رمزية ونوعية يراها

المستهلك.

كما أن قابلية الاستعمال تخص الاستعمال النافع للمنتج فمثلا الساعة تشير للوقت وربما التاريخ، أما قابلية التقييم فهي تعطي للمنتج قيمة معنوية ودورا للاتصال.

5- عناصر المزيج التسويقي : إن عملية تحضير و تجديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين, حيث أن مخطط التسويق للمؤسسة ينتج من التنسيق بلن عناصر المزيج التسويقي الأربعة و العوامل المؤثرة فيها

1.5 المنتج:

هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي , و المنتج لا يقصد به أنتاج أو خدمة , ولكن يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج , و البحث في التطور وجميع الخدمات التي ترافق المنتج من خلال دراسة مستمرة و عميقة لطبيعة المنتج.

2.5 السعر:

يمثل المقابل النقدي الذي يجب على الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتج , كما ان هذا المقابل لا يمكن أن يكون ثابت بالنسب لطرفي عملية التبادل أي المشتري و البائع , حيث ان عوامل عديدة لها تأثير كبير و مباشر في تحديد السعر من بينها المنافسة , انخفاض تكلفة الإنتاج عادة ما تؤدي إلى التأثير على مستوى السعر إلى الانخفاض.

3.5 التوزيع:

إن العوامل المذكورة لها تأثير مباشر على التوزيع , حيث ان التخزين و النقل ووضعيات المخازن هي التي تريد أو تخفض من مستوى المبيعات لدى أي مؤسسة فكلما اعتمدت المؤسسة على دراسة معمقة لمكان البيع كلما كانت سياستها التجارية مبنية على أسس منطقية وواقعية

4.5 الترويج:

نقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتج و خصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك , و تهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار و كسب ثقة المستهلكين الفعليين و المستهلكين المحتملين

المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

1- تعريف المخطط الإنتاجي:

تتضمن خطة الإنتاج او العمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، المواد الأولية، المزودين وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة. (فتيحة خليقة، 2015، صفحة 13)

بعد ذلك يجب أن تتضمن خطة عملك وصفًا تفصيليًا للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، بحيث يجب أن يوضح هذا القسم كيف يفيد منتجك العملاء المستهدفين. (عباسة ايوب، 2020، صفحة 14)

2- أهمية المخطط الإنتاجي

يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال ضمانه لـ: (جموعي بوخالفي، 2019، صفحة 35)

- تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل تكلفة.
- تخطيط إمدادات الخامات.
- التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح و بالكميات الصحيحة.
- الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.
- رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.
- تلافي فائض أو عجز في الطاقة الإنتاجية لتحقيق إنتاج المشروع وبذلك تضمن لنا الدراسة التناسب بين الطاقة الإنتاجية والحاجة اليها لتحقيق انتاج المشروع. (فليح حسن خلف، 2012، صفحة 212).

3- مراحل المخطط الانتاجي

من المتوقع أن يختلف المخطط الإنتاجي حسب نوع المشروع وحجمه وطبيعة المنتجات وطبيعة المنتجات وخصائص المشروع ويمر بمخطط الإنتاج بمرحلتين: (إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، 2013، صفحة 04)

المرحلة الأولى: المخطط الاولي: ويتم فيه وضع العمليات والآلات والمساحات اللازمة بشكل يتم التعرف على الحدود الأساسية للمساحات والارتفاعات والمتطلبات وبالتالي يمكن حساب الكلفة التقديرية الأولية.

المرحلة الثانية: المخطط العملي: وبعد إتمام المرحلة الأولى وعند ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع يتم وضع المخطط العملي أو الفعلي باستخدام الأرقام الدقيقة لكل مرحلة من مراحل العمل.

كما انه من المفضل ان تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع والإضافة في المستقبل، فاذا كنا نتكلم عن انتاج سلعة فينبغي توضيح العملية الإنتاجية منذ استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي، وماهي السلع التي يمكن أن تنبثق عنها.

المطلب الخامس: المخطط المالي**1- تعريف المخطط المالي**

هو التخطيط الذي يتم تطبيقه لفترة طويلة الأجل؛ من أجل تحقيق الأرباح المالية المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر من قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بها (محمد ابو خليف، 2018)

يعرف المخطط المالي على انه عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال يتضمن مجموعة من الجداول و المحاسبية تبين رأس المال و احتياجاته و مؤشرات المردودية بالإضافة إلى الخزينة و هذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان استمراريتها و تقديمها حجة الأطراف الممولة علما ان هذه الجداول تكون تتميز بالدقة و الوضوح

(د عاطف وليم اندرواس، 2006، صفحة 03)

تحديد حجم ومصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية والمستقبلية المتوقع تنفيذها في المستقبل لضمان أداء الأعمال بكفاءة وفعالية. (يامن جميل كلاب، 2015، صفحة 09)

2- أهمية التخطيط المالي

للتخطيط المالي أهمية كبيرة في نجاح أي شركة منها ما يمي: (أبو معمر، فارس محمد، 2006، صفحة 87)

- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل الشركة.
- التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها.
- تحديد حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على عمليات التشغيل.
- تقدير حجم الأموال المطوية لتمويل عمليات البيع الأجل.
- تحديد حجم الأموال اللازمة لتسديد التزامات الشركة التي تستحق خلال الفترة المقبلة

3- مكونات التخطيط المالي

أولاً: تقدير التكاليف الاجمالية للمشروع: وتنقسم الى نوعين (سمير عبد العزيز ، 1994 ، صفحة 230)

- 1- التكلفة الاستثمارية: وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من:

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجي
- مصاريف التأسيس.
- رأس المال العام.
- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.

2- تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

-مصروفات تشغيل.

-مصروفات إدارية و عمومية.

-مصروفات التمويل.

و تمثل مصروفات التشغيل الجانب الأكبر من هذه التكاليف , و يمكن القول إن الخامات و مستلزمات الإنتاج

بمختلف أصنافها و العمالة , تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل , و بالتالي يجب التأكيد بتقديرها عن طريق:

- تقدير تكلفة الخامات.

-تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج

-تقدير تكلفة العمالة

ثانيا: موازنة الخزينة:

تعريف موازنة الخزينة: موازنة تستعمل للتخطيط، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية

ولكن على الأقل على قاعدة شهرية، وفي بعض الأحيان أسبوعية، وهي تعكس من وجهة نظر المالية نشاطات

تنبؤيه للمؤسسة فالموازنة التقديرية الخزينة تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو الخزينة في نهاية كل فترة. (محمد

سامي، وجدي حامد حجازي، 2006، صفحة 56)

الموازنة التمويلية التقديرية**1- تعريف الموازنة التقديرية:**

هي خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات

المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين. (فركوس محمد، 1995، صفحة 04)

2- أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة او ذات حجم متوسط أو صغيرة، وتمثل في :

الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ في المبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بإتباع الأساليب العلمية. (جموعي بوخالفي، 2019، صفحة 42)

الموازنة التقديرية للإنتاج: تختص هذه الموازنة بتقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في انتاجها خلال فترة الموازنة بما يتلائم مع المبيعات التقديرية التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية للمبيعات. (بن زعيط وهيبه ، مواي بحرية، 2010، صفحة 07)

الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و إعداد برنامج الإنتاج يكون هناك

احتياج للمواد الأولية اللازمة ، و يتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد و تبين هذه الموازنة:

-الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.

-التاريخ الذي يتم فيه الشراء.

-التكلفة المقدرة للمشتريات.

الموازنة التقديرية للأجور المباشرة : و يقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج و

هي تتغير مع الإنتاج تغيرا طرديا.

الموازنة التقديرية لمصاريف البيع و التوزيع : إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه المصاريف يكفل للمؤسسة تحقيق

الأهداف العامة و تتمثل في:

-اختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.

-توجيه الجهود البيعية توجيها سليما لغرض زيادة المبيعات و السيطرة على أكبر حصة في السوق

-مراقبة دفعات التوزيع.

الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة وبواسطتها يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المنشأة إلى الاقتراض، إما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.

خلاصة:

نخلص في نهاية الفصل الأول بأن مخطط الأعمال هو عبارة عن ملف نستعرض فيه المشروع المقاولاتي ومسار للتحليل الاستراتيجي، واسقاطات مستقبل المؤسسة، وأيضا يمكننا من خلاله معرفة الموارد التي يحتاجها المشروع وتحديدتها من موارد مالية وبشرية، واقناع الأطراف الآخذة بنجاح المشروع للحصول على التمويل المناسب.

الفصل الثاني:

اعداد مخطط الاعمال لمشروع

"مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين

أثاث المستأجرين "

تمهيد

بعد أن تعرفنا في الفصل الأول على المفاهيم النظرية لإنشاء المؤسسات ومخطط الأعمال ومكوناته سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما تطرقنا إليه على مشروع مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث المستأجرين في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية بسكرة وهذا بالاعتماد على عناصر مخطط الأعمال.

وسيتضمن الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة عن مشروع مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث المستأجرين وذلك من خلال المعلومات المجمعة من المحيط، وسيتم التطرق إلى ملخص وفكرة المشروع، وأهدافه وأسباب اختياره.

المطلب الأول : دراسة فنية لمشروع مؤسسة الحبيب لنقل و تغليف وتخزين أثاث المستأجرين:

سنحاول إعطاء صورة عامة عن المشروع

أولا : معلومات عن صاحب المشروع

صاحب المشروع : برونن لزهـر .

رقم النشاط:604105

الشهادة الأكاديمية : شهادة الدراسات التطبيقية في الاعلام الالي للتسيير

شهادة ليسانس في إدارة الأعمال

شهادة ماستر في المقاولاتية

البريد الالكتروني: lazharbrouthen@gmail.com

ثانيا : معلومات حول المشروع:

يشمل المشروع قيد الدراسة على نقل المستأجرين من مكان الى اخر مع مراعات تغليف وتخزين الاثاث

الرؤية: نتطلع في مساعدة المستأجرين في التنقل من مكان الى اخر دون عناء بأيدي فنيين محترفين وعمال مختصين في هذا المجال.

الرسالة: رسالتنا هو أن نكون منشأة رائدة في نقل أثاث المستأجرين من خلال:

- الانتقال من مكان الى اخر بأكثر سهولة وأقل تكلفة
- المحافظة على الأثاث وسلامته من تكسير او خدوش
- وصول الأثاث بأمانة تامة الى المكان المخصص

ثالثا: موقع المشروع:

يقع المشروع في حي العالية ولاية بسكرة،

حيث يقع بمدينة بسكرة في منطقة فلياش اين يحتوي مساحة لا بأس بها لتخزين أثاث المستأجرين



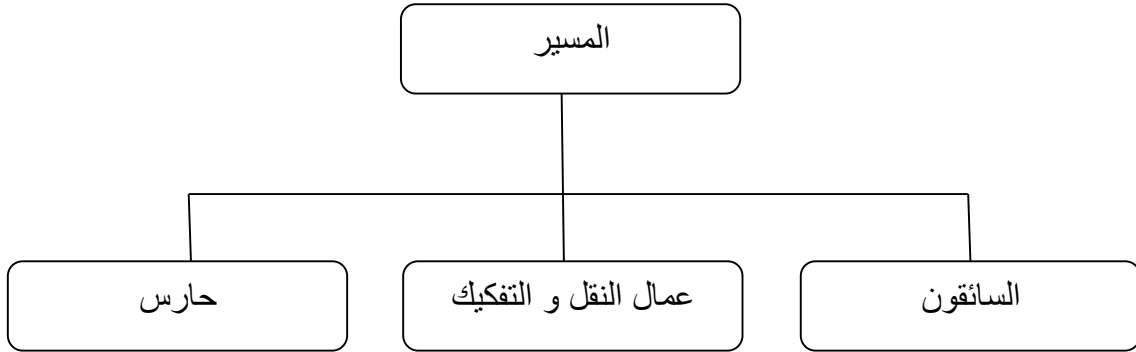
شكل رقم (01): يوضح موقع المشروع



شكل رقم (02): يوضح شعار المشروع

المبحث الثاني: الدراسة التنظيمية للمشروع

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من اعداد الطلبة

المسير: يمثل صاحب القرار، ويتولى الإشراف على جميع نشاطات المشروع ويقوم بجميع أعمال الإدارة والمحاسبة ويتعامل مع الزبائن

السائقون: هم من يعملون بنقل الأثاث في الشاحنات والتحكم في الرافعات.

عمال النقل و التفكيك: وهم تقريبا الأساس الذين يركز عليهم المشروع لأنهم هم الذين يعملون على تغليف وتوضيب الأثاث ونقله.

المطلب الثاني: الصيغة القانونية للمشروع

من خلال اتصالنا بمصالح السجل التجاري بسكرة وقدموا لنا المعلومات الكافية للانخراط في السجل التجاري انطلاقا من فكرة المشروع يمكن ان نوضح المعلومات التالية:

جدول رقم (01) الصيغة القانونية للمشروع

المشروع	
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL	نوع المؤسسة
بروثن لزهر	الاسم
604105	رقم النشاط
DemExpresse	الاسم التجاري
مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث المستأجرين و الشركات	اسم النشاط
العالية بسكرة	العنوان
10	الايدي العاملة

المصدر: اعداد الطلبة

المطلب الثالث: ملفات وإجراءات الحصول على التمويل

ستتطرق لكيفية التسجيل في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية أناد 2022 المعروفة سابقا ب لونساج

التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية أناد ANADE

هي هيئة عمومية ذات طابع خاص موضوعة تحت وصاية الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة

تتكفل الوكالة بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، بهدف مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال

انتاج السلع والخدمات، قصد خلق الثروة ومناصب العمل.

تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية الى ترقية الفكر المقاولاتي، وتمنح اعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل

مراحل المرافقة.

تضم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية 61 وكالة ولائية تغطي كامل التراب الوطني وكذا العديد من الفروع موزعة عبر كامل التراب الوطني متواجدة في الدوائر الكبرى.

كما سنشير إلى الشروط والملف وكذلك نسبة المساهمة التي يتعين تقييمها وماهي المشاريع التي يتم تمويلها. في قرار سابق تم خفض نسبة المساهمة الشخصية رسميا إلى 5 بالمائة، لفائدة الشباب الراغب في إنشاء مؤسسة مصغرة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية “أناد” (أنساج سابقا). تم ذلك في مرسوم تنفيذي تم بموجبه خفض نسبة المساهمة الشخصية إلى 5 بالمائة،” مقابل 15 بالمائة سابقا كما تم الشروع في العمل بالنسبة الجديدة. بالنسبة للوكالات الولائية والفروع لمؤسسة أناد. هذه القرارات جاءت تتويجا لجهود تم بذلها طيلة سنة كاملة من أجل تحسين التكفل بالشباب المقاول والاستجابة لانشغالاته.

مراحل المرافقة في وكالة أناد:

- فكرة المشروع
- التسجيل عبر الموقع الالكتروني من هنا

https://promoteur.anade.dz/Inscription/Inscription_Non_SI

شكل رقم(03): يوضح موقع التسجيل في وكالة أناد

- ملء البيانات بعناية تامة.
- خلال التسجيل عليك إحترام كل خانة يجب أن تملئ فيها معلومات صحيحة.
- كذلك ستفتح حساب على المنصة بإسمك يسمح لك بإدارة وتتبع كل التفاصيل الخاصة بطلبك
- استقبال وتوجيه
- محادثات فردية
- اعداد المشروع
- تكوين صاحب المشروع
- المصادقة على المشروع من قبل لجنة انتقاء واعتماد وتميل المشاريع
- موافقة البنك
- الانشاء القانوني للمؤسسة
- تمويل المشروع
- الانطلاق في المشروع
- متابعة النشاط.

شروط الاستفادة والتسجيل في وكالة أناد:

وكالة “أناد” تشترط على الشباب الراغب في الاستفادة من دعمها لإنشاء مشروع:

- ✓ أن يكون سنه بين 19 و 40 سنة.
- ✓ وأن يكون ذو شهادة أو تأهيل مهني و/أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أي وثيقة مهنية أخرى.
- ✓ كما يجب أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة.
- ✓ وألا يكون قد استفاد من تدبير إعانة بعنوان إحداث النشاطات من أجهزة الدعم

التركيبية المالية:

الهيكل المالي للتمويل الثلاثي:

جدول رقم (02): يوضح التمويل الثلاثي

البنك	قروض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	المنطقة	الفئة	حتى 10.000.000 دج
70%	25%	05%	كافة المناطق	البطالين و الطلبة	
70%	20%	10%	الجنوب	الغير بطالين	
70%	18%	12%	الهضاب و المناطق الخاصة		
70%	15%	15%	بقية المناطق		

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الهيكل المالي للتمويل الثنائي:

جدول رقم (03): يوضح التمويل الثنائي

قروض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	قيمة الاستثمار
50%	50%	حتى 10.000.000 دج

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الهيكل المالي للتمويل الذاتي:

جدول رقم (04): التمويل الذاتي

المساهمة الشخصية	قيمة الاستثمار
100%	حتى 10.000.000 دج

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

قرض غير مكافئ: تمنح الوكالة قرض غير مكافئ لحاملي المشاريع و الذي تتراوح نسبته بين 15% و 50% حسب

صيغة التمويل و المنطقة التي ينجز فيها المشروع ووضعية صاحب المشروع.

تخفيض نسبة الفوائد البنكية: تخفيض في نسب فائدة قروض الاستثمارات الخاصة بإحداث أو توسيع الأنشطة التي تمنحها

إياهم البنوك بنسبة 100%

مدة تسديد القروض:

جدول رقم (05): مدة تسديد القرض

أنواع التمويل	المدة	مدة التأجيل أو الارجاء لتسديد القرض	مدة تسديد القرض البنكي	مدة تسديد القرض غير مكافئ
التمويل الثلاثي		18 شهرا	5 سنوات	5 سنوات (بعد انقضاء فترة تسديد القرض البنكي)
التمويل الثنائي		06 أشهر		5 سنوات

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

قرض إضافي غير مكافئ لكراء محل:

عند الضرورة يمكن لحاملي المشاريع الاستفادة من قرض إضافي غير مكافئ تصل قيمته الى 500.000 دج للتكفل بإيجار المحل أو مكان الرسو على الموانئ المخصصة لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات باستثناء الأنشطة غير المقيمة ويمكن هذا القرض عندما يلجأ حاملي المشاريع الى التمويل البنكي في مرحلة احداث النشاطات.

الامتيازات الجبائية: في مرحلتي الانشاء والتوسعة

1- مرحلة الإنجاز:

- ✓ الاعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الخاصة في إطار انشاء نشاط اصطناعي
- ✓ الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لمقتنيات التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار الخاص بمرحلتي الانشاء والتوسيع بالنسبة للنشاطات الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي.
- ✓ لا تستفيد السيارات السياحية من هذا التدبير الا إذا كانت تشكل الأداة الرئيسية للنشاط.
- ✓ تطبيق نسبة منخفضة بـ 5% تخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في انجاز الاستثمار.

2- مرحلة الاستغلال:

- ✓ الاعفاء من الرسم العقاري على البناءات الإضافية لمدة 03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ اتمامها.
- ✓ الاعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو حسب الحالة (IRG، IBS أو TAB)، لمدة 03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ الاستغلال.
- ✓ عند انتهاء فترة الاعفاء المذكورة أعلاه، يمكن تمديدها لسنتين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة.

المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع

يعتبر المخطط التسويقي من اهم مكونات مخطط الاعمال الخاص بالمؤسسة حيث يعتمد نجاح وفشل أي مؤسسة طبقا لمدى نجاحها في تسويق منتجاتها، الى جانب بعض الاعتبارات الأخرى وسنحاول في هذا المبحث توضيح المزيح التسويقي ودراسة السوق.

المطلب الأول: المزيح التسويقي

أولا: الخدمات

صيغة تأجير شاحنة بسائق: يتم استئجار الشاحنة للزبون لنقل مستلزماته او أثاثه مع السائق، اين يكون التفكيك والتغليف وحمل الأثاث على عاتق الزبون.

الصيغة الثانية: تشمل هذه الصيغة تحميل ونقل وتفريغ كافة الأثاث بدون تغليف، اين يكون التفكيك والتركيب على عاتق الزبون.

الصيغة الثالثة: تشمل هذه الصيغة توريد الصناديق الكرتونية فقط

✓ تغليف الاطباق واي شيء اخر على نفقة العميل

✓ تفكيك وتغليف وإعادة تجميع الأثاث

✓ نقل وتركيب جميع الأثاث

الصيغة الرابعة: تدير المؤسسة حركة النقل بالكامل وتشمل هذه الصيغة

✓ توريد وتغليف جميع الاواني الفخارية وكذا الملابس

✓ فك وتركيب الأثاث والمكيفات الخارجية

✓ نقل وتركيب جميع الأثاث

تخزين الأثاث: في بعض الأحيان عندما يقرر الزبون الانتقال من مكان الى اخر ويحتاج المكان الجديد الى بعض التجهيزات والتعديلات حيث تواجه الزبون مشكلة كبيرة في توفير مكان لتخزين الأثاث لفترة حتى يتم نقله الى المنزل الجديد.



تأجير آلة الرفع مع المختص بها: يواجه الزبون عادة مشكلة محاولة نقل عنصر كبير الى شقة او مبنى اداري او سكني ثم يتفاجأ ان ذلك العنصر لا يمكن رفعه الى الطابق المطلوب رفعه اليه من خلال السلم لان السالم ضيقة جدا ومن الصعب الصعود الى الطابق المطلوب ومع وجود آلة الرفع يكون ذلك أكثر سهولة وبدقة.



ثانيا: السعر

إن السعر يلعب دورا مهما في الدراسة التسويقية لذلك يجب ان يرضي الزبائن كما وكيفا لان الخدمات مرتبطة بالجودة وحسن المعاملة إضافة الى السعر ويجب أيضا ان يكون السعر ملائما، وفي هذا السياق حاولنا ان نحدد السعر انطلاقا من مقابلة بسيطة تخص بعض معارفنا في نقل البضائع ومراسلة بعض مؤسسات نقل الأثاث نذكر منها مؤسسة Universal Démontage ومؤسسة Alo Démontage وكذا أصحاب الرفعات.

جدول رقم (06): يوضح تسعير الخدمات

خارج بلدية بسكرة		داخل بلدية بسكرة		البيان
المبلغ + 40 دج للكيلومتر				
5000 دج		3000 دج للحمولة الواحدة		تأجير الشاحنة بسائق
من ط3-ط4	من الطابق1-ط2	من ط3-ط4	من الطابق1-ط2	
25000 دج	20000 دج	25000 دج	20000 دج	الصيغة 2
35000 دج	30000 دج	35000 دج	30000 دج	الصيغة 3
45000 دج	40000 دج	45000 دج	40000 دج	الصيغة 4
تخزين الأثاث بسعر 500 دج لليلة الواحدة + أتعاب الرفع والتفريغ بـ 5000 دج				تخزين الاثاث
15000 دج	12000 دج	6000 دج	/	كراء رافعة الاثاث

المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: الترويج

هناك عدة وسائل إعلانية تمكنا بالتعريف بمشروعنا و تتمثل في:

-الاتصال الإعلامي عن طريق راديو الزيبان بسكرة.

-الإعلان المجاني عن طريق فتح موقع خاص بالمشروع في مواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك و تويتر

- استخدام الإعلانات الممولة على مواقع التواصل الاجتماعي، مثل: فيس بوك، سناب شات، انستجرام، جوجل بلس، تويتر، يوتيوب وكذا موقع واد كنيس.

- الترويج للمشروع عن طريق المشاركة في التظاهرات والمعارض الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المعارض والتظاهرات من طرف المؤسسة الوطنية ANADE

المطلب الثاني: دراسة السوق.

من خلال دراسة السوق والمسح الميداني الذي قمنا به توصلنا إلى: أن

- أن معظم سكان ولاية بسكرة يعتمدون في نقل أثاثهم ومستلزماتهم على الشاحنات الخاصة وكذا fourgon

المختصة في نقل البضائع

- هناك جانب يورق المستأجرين في نقل اثاثهم خاصة الى الطوابق العليا

- اعتمادهم في بعض الأحيان في رفع أثاث برافعة خاصة برفع مواد البناء

- مشكلة كسر وخدوش في الأثاث اثناء النقل

أولاً: السوق المستهدف

يتم استهداف فئتين في مجال نقل الأثاث وهما

- الافراد

- الشركات

- المكاتب

ثانيا: تحليل المنافسين

هم أصحاب المشاريع الذين يملكون أو الذين ينشطون في تقديم نفس الخدمة (نقل أثاث المستأجرين) وكذا شاحنات

النقل الخاصة و les fourgons

فعلى مستوى ولاية بسكرة يوجد على سبيل المثال لا الحصر.

- ديميناجمو ونقل البضائع زروقي محمد

- سريع الجنوب لنقل البضائع والارساليات.

- مجموعة من les fourgons لنقل البضائع.

نقاط القوة والضعف للمنافسين

جدول رقم (07): جدول يوضح نقاط القوة والضعف للمنافسين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافسين
<ul style="list-style-type: none"> - سوء معاملة المسؤول للعمال -عدم توفر المعدات والآلات اللازمة لرفع الأثاث - عدم الاهتمام بتغليف الأثاث - عدم الاهتمام بعملية التخزين 	<ul style="list-style-type: none"> - ولاء الزبون - توفر عمال مهرة -داخل مدينة بسكرة 	ديميناجمو ونقل البضائع زروقي محمد
<ul style="list-style-type: none"> -عدم توفر المعدات والآلات اللازمة لرفع الأثاث - عدم الاهتمام بتغليف الأثاث - عدم الاهتمام بعملية التخزين 	<ul style="list-style-type: none"> - ولاء الزبون - الموقع الاستراتيجي المناسب - معدات النقل - توفر عمال مهرة 	سريع الجنوب لنقل البضائع والارساليات
<ul style="list-style-type: none"> -عدم توفر المعدات والآلات اللازمة لرفع الأثاث - عدم الاهتمام بتغليف الأثاث - عدم توفر عمال التفكيك و التركيب والنقل - عدم توفر موقع محدد للمؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - ربح التكاليف - ولاء الزبون 	مجموعة من les fourgons لنقل البضائع

ثالثا: الموردون: وهم الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة لتزويدها بكل ما تحتاج إليه من مستلزمات وتجهيزات

- يحتاج المشروع الى مواد أولية من مادة الكرتون جديدة سواء مستعملة تستعمل في حمل مستلزمات المستأجرين

- لفافات بلاستيكية تستعمل في لف الأثاث عند نقله للحفاظ عليه من الكسر والحدوش.

رابعا: العملاء: يمكن أن يكون لدينا عملاء من افراد وشركات ومكاتب وكذا المؤسسات العمومية

المطلب الثالث: تحليل SWOT

قمنا بتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمشروع بناء على تحليل SWOT و نلخص مضمون هذه

الدراسة من خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية فيما يلي

جدول رقم (08): يوضح تحليل SWOT

البيئة الخارجية	
الفرص	التهديدات
العوامل الاقتصادية	
<ul style="list-style-type: none"> ● نسبة البطالة مرتفعة مما يؤدي الى نقص أجرة اليد العاملة ● يمكن للمؤسسة التوسع ● معدل النمو وتزايد وتيرة بناء السكنات 	<ul style="list-style-type: none"> ● الازمة الاقتصادية لها تأثير مباشر على الطلب ● نظام الضرائب يشكل مصدرا لارتفاع أعباء المؤسسة ● عدم استقرار أسعار الوقود مما يزيد من تكاليف النقل بشكل مباشر.
العوامل السياسية و القانونية	
<ul style="list-style-type: none"> ● المؤسسة لها استقلالية كاملة ● المؤسسة تتلقى دعما من الحكومة ● استقرار أمنى يساعد في نقل أثاث الزبائن ● الاعفاء الضريبي للنشاط لمدة ثلاث سنوات وذلك 	<ul style="list-style-type: none"> ● ارتفاع نسبة الضرائب بعد انقضاء 5 سنوات ● عقود الضمان مع الزبائن طيلة فترة التخزين ● التعويض في حالة تلف الاثاث أثناء النقل

	لحصولنا على التمويل من وكالة ANADE
العوامل الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> • الأعراف والقيم الثقافية (يمكن عدم تقبل بعض العائلات من ملمت ااثاه من طرف الغير. 	<ul style="list-style-type: none"> • القطاع العمراني في توسع • معدل حالات الزواج الذي يزيد من احتمال تنقل الأثاث • رغبة المجتمع في تغيير الأساليب القديمة (نظرا لرغبة الفرد في الرفاهية وخوض تجربة جديدة) • معدلات الهجرة • توفر اليد المهارة في نقل الاثاث
العوامل التكنولوجية	
<ul style="list-style-type: none"> • قدم التكنولوجيا المستخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> • توفر الآلات والمعدات • البنية التحتية للإنترنت التي تساعد على التسويق للخدمة • البنية التحتية للاتصالات التي تساعد ربط الاتصال المباشر بالزبائن • بإمكان مؤسسة النقل استخدام تكنولوجيا GPS لتتبع الطرود أو عربات الشركة. كما يمكن إتاحة الحجز الإلكتروني للعملاء وتوفير عمالة مستقبلاً
تحليل البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> • نقص المعلومات وغموض المستقبل 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد طرق التسيير الحديثة. • اعتماد طرق جديدة في نقل الاثاث

المصدر: من اعداد الطلبة

المبحث الرابع: الدراسة الإنتاجية

يشمل هذا الجزء تحديد جميع العمليات والآلات وغيرها التي تخص المشروع وتختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع.

المطلب الاول: تحديد متطلبات المشروع

أولاً: كراء موقع المشروع.

من خلال دراستنا لموقع المشروع توصلنا إلى موقع استراتيجي مساحته 300 م² تكلفته 5 ملايين سنتيم شهريا و الكراء لمدة عام كما يتماشى و أهداف المشروع نظرا ل:

- اقل تكلفة من وسط المدينة.
- يتماشى و متطلبات المشروع.



شكل رقم (04): يوضح واجهة المقر

ويحتوي المكان على مراب غير مفصل ومساحة تكفي لركن الآلات ومعدات المشروع ومساحة لتخزين اثاث ومستلزمات المستأجرين كما يتطلب المكان تهيئة داخلية من اجل تقسيم المقر وتهيئة الجزء المخصص للتخزين لمنع وصول الرطوبة الى الأثاث.

كما يمكن إيداع ملف لدى الجهات المعنية من اجل الاستفادة من قطعة ارض في إطار الاستثمار لتحويل موقع

المشروع

وللبحث عن وعاء عقاري مخصص للاستعمال الصناعي لإقامة مشاريع في الجزائر فانه لا يوجد سوى إجراءين للحصول على ذلك، وهذا يتوقف على الوضع القانوني للعقار:

- الأراضي التابعة للحواس: الحصول عليها يكون عن طريق التنازل أو الإيجار؛

-الأرضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة: الحصول عليها يكون عن طريق حق الامتياز

للحصول اذن على عقار للاستعمال الصناعي عن طريق حق الامتياز، يجب الاتصال:

- بمديرية الصناعة الموجودة في كل ولاية؛

- بالهيئة التي تدير المدينة الجديدة؛

- بالوكالة الوطنية لترقية السياحة (بالنسبة للمشاريع السياحية).

مزايا حق الامتياز

- يقوم المستثمر بتوظيف أمواله في انجاز مشروعه عوض شراء وعاء عقاري باهض الثمن،
- يمنح للدولة ضمان التسيير العقلاني والحفاظة المستدامة لثروة غير متجددة،

كما يستفيد المستثمر من الاعفاء من:

- حقوق التسجيل
- رسم الشهر العقاري
- أجر مصلحة أملاك الدولة



ثانيا: متطلبات المشروع

يتطلب المشروع تجهيزات مكتبية تخص الإدارة بالإضافة إلى معدات و الآلات

الخاصة بالنقل ومعدات التفكيك و التركيب كما هو موضح في الجدولين الآتيين.

جدول رقم (09): يوضح المعدات والآلات

السعر	العدد	الصورة	البيان
2300000 دج	02		شاحنات النقل
800000 دج	01		الآلة الرفع الأثاث
550000 دج	01		رافعة شوكية
2500 دج	04		عربة نقل يدوية ذو عجلتين

2000 دج	04		حزام رفع الاثاث
8000	04		معدات التفكيك و التركيب
6000000	المجموع		

المصدر: من اعداد الطلبة

جدول رقم (10): يوضح التجهيزات المكتبية

السعر	العدد	البيان
19000 دج	01	مكتب
8000 دج	01	كراسي وطاولة
5000 دج	01	خزانة
25000 دج	01	جهاز اعلام الي
25000 دج	01	طابعة
8000 دج	01	هاتف ثابت وفاكس
90000 دج	المجموع	

المصدر: من اعداد الطلبة

تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة:

يمكن تقدير حاجة المشروع من العمالة اللازمة لبدء الخدمة الفعلية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (11): يوضح العمالة اللازمة لبدء المشروع

الضمان الاجتماعي دج سنويا	المساهمة السنوية لصاحب المشروع دج	مساهمة صاحب المشروع دج	الاجر الخام الشهري دج	العدد	المهام
	0	0	0	01	مسير
90000	432000	36000	60000	03	سائق الشاحنات والرافعة الشوكية
60000	288000	24000	40000	02	عمال التفكيك و التركيب
36000	144000	12000	24000	01	عمال النقل و التفريغ
/	/	/	ANEM	02	عمال النقل و التفريغ
33000	144000	12000	22000	01	حارس
219000	878000	84000	146000	10	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة

يتم تأمين العمال بنسبة 26% والمسير بنسبة 9%

تخطيط احتياجات ومستلزمات المشروع

1- تقدير احتياجات المؤسسة من مواد التخزين

تعتمد المؤسسة على مجموعة من مواد التخزين التي تحتاجها في عملية التخزين يتم توريدها من مصادر محلية ويكون توريدها حسب الحاجة والطلب.

جدول رقم (12): يوضح احتياجات مواد الاولية

الاجمالي	سعر الوحدة	العدد	البيان
8000 دج	40 دج للكغ	200 كغ	صناديق كارتونية
60000 دج	1200 دج	50 رولو	بلاستيك تغليف الأثاث
68000 دج	المجموع		

المصدر: من اعداد الطلبة

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: قيمة الاستثمار والميزانية الافتتاحية

أولا: قيمة الاستثمار: تتحدد قيمة الاستثمار في الجدول التالي

الجدول رقم (13): يوضح قيمة الاستثمار

التكلفة الكلية	نوع الاستثمار
50000	مصاريف اعدادية
90000	مصاريف التهيئة
6000000	الآلات ومعدات
90000	تجهيزات مكتبية
300000	الصندوق
6530000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: تكاليف التشغيل السنوية

الجدول رقم (14): يوضح تكاليف التشغيل السنوية

التكاليف بالدينار الجزائري	البيان
120000	تكاليف (البنزين)
878000	تكاليف الأجور السنوية
15000	تكلفة الاشهار
68000	تكاليف المواد الاولية
80000	مصاريف أخرى(ماء، كهرباء، انترنيت)
600000	تكاليف الايجار
1761000	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: قسط الاهتلاك

الجدول رقم (15): يوضح قسط الاهتلاك

قسط الاهتلاك	العمر الانتاجي	تكلفة الشراء	البيان
600000	10 سنوات	6000000	الات ومعدات المشروع
30000	3 سنوات	90000	تجهيزات مكتبية
630000			

المصدر: من اعداد الطلبة

رابعاً: الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (16): يوضح الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
3265000	رأس المال الخاص		الاستثمارات
		50000	مصاريف اعدادية
	ديون الاستثمار	90000	تكاليف التهيئة
3265000	قروض ANADE	6000000	الالات و المعدات
		90000	تجهيزات مكتبية
			مدينون
		300000	الصندوق
6530000		6530000	الرصيد الاجمالي

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني: هيكل التمويل واهتلاك القروض

أولاً: الهيكل المالي للمشروع

نعمد في هذا المشروع على التمويل الثنائي حيث يشمل المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 50 % والقرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار ANADE بنسبة 50 % كما هو موضح في الجدول

التالي:

جدول رقم(17): يوضح هيكل التمويل الثنائي

المبلغ	نسبة المساهمة	البيان
3265000	% 50	المساهمة الشخصية
3265000	% 50	قرض بدون فائدة ANADE
6530000	% 100	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار ANADE

ويسدد مبلغ القرض للوكالة الوطنية لدعم وترقية الاستثمار الذي قيمته 3265000 دج وذلك على 5 أقساط سنوية

متساوية أي بمبلغ 653000 دج وذلك ابتداء من السنة الثامنة في اجل أقصاه 13 سنة

جدول رقم (18): يوضح قسط اهتلاك القرض

السنة	قيمة القرض	قسط القرض	الرصيد المتبقي
09	3265000	653000	2612000
10	3265000	653000	1959000
11	3265000	653000	1306000
12	3265000	653000	653000
13	3265000	653000	00

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثالث: الإيرادات المتوقعة واحتياجات المؤسسة وتكاليفها

أولاً: الإيرادات المتوقعة

رقم الاعمال المتوقع خلال 5 سنوات

كما ذكرنا سابقا ان بيان الأسعار تم الاستعانة ببعض معارفنا في مجال نقل البضائع واحتكاكهم بنقل الأثاث للمستأجرين

وكذا الاتصال بشركة Universal Démontage ومؤسسة Alo Démontage

فيما يخص الصيغة الأولى في استئجار الشاحنة فيما يقارب 10 مرات في الشهر مداخيلها في حدود 96000 دج

أما الصيغة 2 و3 و4 تم وضع احتمال مرة واحدة في الشهر لكل صيغة أي في حدود 133000 دج

وصيغة تخزين الأثاث فهو في حدود 29000 دج باحتمال مدة تخزين تصل الى 60 يوم مضافا لها تكاليف الرفع والتفريغ

أما الصيغة الأخيرة وهي كراء الرافعة باحتمالية كرائها 10 مرات في الشهر أي ما يقارب 70000 دج

رقم الاعمال الإجمالي المتوقع هو 3936000 دج سنويا

جدول رقم (19): يوضح رقم الاعمال

البيان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
رقم الاعمال	3936000	4132800	4339440	4556412	4784232,6
نسبة التطور	% 5	% 5	% 5	% 5	% 5

المصدر: من اعداد الطلبة

ثانيا: احتياجات المؤسسة وتكاليفها

لإنشاء المؤسسة يتطلب مجموعة من التكاليف يمكن حصرها كما يلي:

1- الخدمات

الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة

الخدمات تمثل = مواد أولية+ تكاليف الماء والغاز والهاتف + مصاريف الكراء =

$$748000=600000+80000+68000$$

جدول رقم (20): يوضح الخدمات

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	البيان
809659,25	793783,58	778219,2	762960	748000	الخدمات
% 2	% 2	% 2	% 2	% 2	نسبة التطور

المصدر: من اعداد الطلبة

2- النفقات

بالإضافة للمصاريف الأولى فان المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية سنوياً في الجدول التالي:

ان التأمين على المشروع ينقص بنسبة 10 %

جدول رقم (21): يوضح نفقات التأمينات

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	البيان
306430,13	309525,38	312651,9	315810	319000	التأمينات

المصدر: من اعداد الطلبة

3- مصاريف العاملين

جدول رقم (22): يوضح مصاريف العمال

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	البيان
1187428.07	1164145.17	1141318.8	1118940	1097000	مصاريف العمال
% 2	% 2	% 2	% 2	% 2	نسبة التطور

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الرابع: جدول حسابات النتائج

يمكن توضيح جدول حسابات النتائج كالتالي

جدول رقم (23): يوضح حسابات النتائج

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	البيان
4784232,6	4556412	4339440	4132800	3936000	رقم الاعمال
809659,25	793783,58	778219,2	762960	748000	خدمات
3974573,35	3762628,42	3561220,8	3369840	3188000	القيمة المضافة
1187428,07	1164145,17	1141318,8	1118940	1097000	مصاريف العمال
306430,13	309525,38	312651,9	315810	319000	التأمين
00	00	00	00	00	ضرائب ورسوم
00	00	00	00	00	TAP 2%
630000	630000	630000	630000	630000	الاهتلاك
2123858,2	2103670,55	2083970,7	2064750	2046000	أعباء الاستغلال
3571040,29	3362931,02	3165266,37	2977537,5	2799260	RB
00	00	00	00	00	IRG
1850715,15	1658957,87	1477250,1	1305090	1142000	نتيجة الاستغلال الصافية
2480715,15	2288957,87	2107250,1	1935090	1772000	التدفقات النقدية الصافية
8103297,97	8103297,97	5814340,1	3707090	1772000	التدفقات النقدية المتراكمة
1768715,62	1746235	1720143,78	1690182,55	1656074,77	التدفقات النقدية الحالية
1181351,715					VAN

المصدر: من إعداد الطلبة

مجموع التدفقات النقدية الحالية يساوي 8581351,715

قيمة الاستثمار يساوي 6530000

القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

$$1181351,715 = 6530000 - 8581351,715$$

- حساب فترة الاسترداد:

متوسط التدفقات النقدية الصافية هو 2116802,624

فترة الاسترداد = قيمة الاستثمار / متوسط التدفقات النقدية الصافية

$$2116802,624 / 6530000 =$$

$$3,085 =$$

ومنه الفترة التي يتم فيها استرداد مبلغ المشروع هي 3.085*12 شهر وتساوي 37 شهرا

المطلب الخامس: التقييم المالي للمشروع وعتبة المردودية

- عتبة المردودية: هو رقم الاعمال الذي يسمح بتغطية اجمالي اعباء دون تحقيق ربح أو خسارة

$$(CA) \text{ تمثل رقم الاعمال} = 3936000 \text{ دج}$$

$$(CV) \text{ اجمالي التكاليف المتغيرة} = 268000 \text{ دج}$$

$$(CF) \text{ اجمالي التكاليف الثابتة} = 2342000 \text{ دج}$$

$$\text{عتبة المردودية} = \frac{CF}{CV-CA} = 2512875.53 \text{ دج}$$

هو رقم الاعمال الذي يجب تجاوزه لتحقيق الأرباح

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول:

✓ القيمة المضافة = انتاج مباع - مشتريات - الخدمات

✓ مصاريف التأمين تنقص بـ 10%

✓ الخدمات = مواد أولية + تكاليف الماء والغاز والهاتف + مصاريف الكراء

✓ نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة - تكاليف الاستغلال

- ✓ الاعفاء الكلي من الضريبة على أرباح المؤسسات والضريبة على النشاط المهني لمدة 6 سنوات
 - ✓ ضرائب الرسوم = TAP + الاهتلاكات
 - ✓ أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + التأمينات + الاهتلاكات
 - ✓ RB = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال (19%)
 - ✓ نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال - IRG
 - ✓ التدفقات النقدية الصافية = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاكات
 - ✓ التدفقات النقدية التراكمية = مجموع التدفقات النقدية الصافية في كل سنة بالسنة التي قبلها
 - ✓ التدفق النقدي الحالية = هي انخفاض التدفقات النقدية الصافية = التدفق النقدي الصافي / (1.07)ⁿ
- بحيث يمثل n رقم السنة.

✓ القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{قيمة الاستثمار}}{\text{متوسط التدفقات النقدية الصافية}}$$

✓ حساب عتبة المردودية وهو رقم الاعمال الذي يجب أن نصل اليه لتحقيق الأرباح

$$\text{عتبة المردودية} = \frac{\text{CF}}{\frac{\text{CV-CA}}{\text{CA}}}$$

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في هذا الفصل دراسة تطبيقية حول اعداد مخطط أعمال مشروع مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث المستأجرين، فلقد حاولنا اسقاط ما جاء في الجانب النظري من مختلف جوانب مخطط الاعمال من خطة (تسويقية، تنظيمية، إنتاجية ومالية). بالإضافة الى جمع المعلومات عن المحيط وذلك بالاحتكاك مع الأطراف التي لها علاقة من بعيد او قريب من هذا المشروع، حيث تم التعرف على التسهيلات والعراقيل التي ستواجهنا عند تجسيد هذا المشروع كما تبين ان فكرة المشروع جيدة وجديدة بالنسبة للمنطقة ومن جهة أخرى يمكن الاستفادة من تمويل الوكالة الوطنية لترقية ودعم الاستثمار ANADE حيث ستقدم قيمة مضافة وتوفر الربح والاستقلالية الذاتية لصاحب المشروع.

الخاتمة العامة

تناولنا في دراستنا موضوع مخطط الاعمال ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية والتي تعتبر كوسيط بين الفكرة وخطة العمل حيث تمثل هذه الأخيرة خطوة واجبة الحصول قبل وبعد القيام بأي مشروع استثماري جديدا او توسعا وهذا لضمان نجاح المشاريع الاستثمارية وذلك من خلال مساهمتها في اتخاذ القرار الاستثماري الصائب فهي تعتبر خارطة طريق تساعد المستثمرين على تخصيص واستغلال الموارد الاقتصادية أحسن استغلال.

وانطلاقا من أهمية هذه الدراسة سلطنا الضوء على اهم مراحل دراسة الجدوى ومخطط الاعمال ودوافع القيام بها في إطار نظري مدعّمين هذه المعطيات بدراسة ميدانية لمشروع افتراضي.

النتائج: بعد الدراسة توصلنا الى مجموعة من النقاط التالية:

- ان أي عمل جديد يتطلب انجاز مخطط اعمال وذلك لضمان سير هذا المشروع وفق طريق صحيح وسليم يضمن له الاستثمارية والتوسع.
- يمثل مخطط الاعمال الوسيلة الضرورية حتى يتم تجسيد هذا المخطط على ارض الواقع، ولا يكون حبر على ورق.
- كما ان نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على اعداد مخطط الاعمال جيد بل يجب ان يتمتع صاحب المشروع بروح المكافحة والإرادة لتجسيده.
- كذلك نجد ان مخطط الاعمال يضم مجموعة من الوظائف فهو يمس الجوانب (المالية، التسويقية، التنظيمية والإنتاجية) كما يجنبنا الوقوع في المشاكل و يتيح لنا الإجابة على مختلف الأسئلة التي تتبادر الى اذهان أصحاب المشاريع الجديدة.
- ان اعداد مخطط الاعمال ليس بالأمر السهل وخصوصا إذا كانت فكرة المشاريع جديدة أو سوق جديد.
- تعتبر مشاريع خدمات نقل اثاث المستأجرين وتخزينها فكرة جديدة في مجتمعنا.
- ان اهم مرحلة يجب ان يقوم بها المقاول عند انشاء مشروع جديد هي دراسة السوق وخصوصا رغبة الزبائن واحتياجاتهم وكيفية تحقيق هذه الرغبة والاحتياجات بأقل التكاليف.

الاقتراحات:

- نشر ثقافة مخطط الاعمال في الجزائر ولدى مختلف الشرائح العمرية وتأكيد أهميتها ودورها الفعال في نجاح واستمرارية المشاريع.
- فتح مكاتب دراسات لإنشاء المشاريع العمرية والتكفل بها من ناحية منهجية مخطط الاعمال ليستعين بها أصحاب المشاريع وذلك لتقليل الأخطاء واعداد مخطط اعمال سليم.
- تعميم فكرة المقاولاتية وتسهيل دور هذه الأخيرة للطلبة الجامعيين.

فهرس المحتويات:

الصفحات	الموضوع
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة
01	تمهيد
02	الإشكالية
02	أهمية الدراسة
03	أهداف الدراسة
04	منهج الدراسة
	الفصل النظري الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الاعمال
05	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الاعمال
05	المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال
06	المطلب الثاني: خصائص مخطط الاعمال
07	المطلب الثالث: أهداف مخطط الاعمال
08	المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الاعمال
11	المبحث الثاني: مكونات مخطط الاعمال
11	المطلب الأول: شكل مخطط الاعمال
14	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
15	المطلب الثالث: المخطط التسويقي
19	المطلب الرابع: المخطط الانتاجي
20	المطلب الأول: المخطط المالي
25	خلاصة

الفصل الثاني: اعداد مخطط الاعمال لمشروع "مؤسسة الحبيب لنقل وتغليف وتخزين أثاث المستأجرين و الشركات "	
27	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
28	المطلب الأول: دراسة فنية للمشروع
29	المبحث الثاني: الدراسة التنظيمية للمشروع
29	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
29	المطلب الثاني: الصيغة القانونية للمشروع
30	المطلب الثالث: ملفات وإجراءات الحصول على التمويل
36	المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع
36	المطلب الأول: المزيج التسويقي
39	المطلب الثاني: دراسة السوق
41	المطلب الثالث: تحليل SWOT
43	المبحث الرابع: الدراسة الإنتاجية للمشروع
43	المطلب الأول: تحديد متطلبات المشروع
48	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
48	المطلب الأول: قيمة الاستثمار و الميزانية الافتتاحية
50	المطلب الثاني: هيكل التمويل واهتلاك القروض
52	المطلب الثالث: الإيرادات المتوقعة واحتياجات المؤسسة وتكاليفها
54	المطلب الرابع: جدول حسابات النتائج
55	المطلب الخامس: التقييم المالي للمشروع وعتبة المردودية
57	خلاصة الفصل
الخاتمة	
58	خاتمة
59	نتائج وتوصيات
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- بالنسبة للمقالات:

- دباح محمد رضا، باشا نجاة مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة مخطط الأعمال - خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح
المجلد 03 / العدد :، 01 ص 107 126

محمد ابو خليف

: https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A

2- بالنسبة للكتب

- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، ط، 1 دار امسرة لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- أحمد غازي أنيس، خطة العمل لانطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، ط 1، الرياض-السعودية، 2005.
- فاروق محمد السعيد راشد التنظيم الصناعي والإداري ط 1 الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م مصر 2001
- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- احمد ماهر، تصميم المنظمات - مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، ط، 2 الاسكندرية.
- سيد الهواري: الإدارة - الأصول والأسس العلمية، ط، 11 مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996
- فريد النجار: إدارة منظومات التسويق العربي والدول، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998
- فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012 ص 212
- إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
- د عاطف وليم اندرواس، التمويل و الادارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.

- أبو معمر، فارس محمد، الإدارة المالية، "الطبعة الرابعة، مكتبة آفاق - مقابل الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2006.

- سمير عبد العزيز دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات مؤسسة شهاب الجامعية 1994

- فركوس محمد، الموازنات التقديرية "أداة فعالة للرقابة"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995 الطبعة الأولى.

- محمد سامي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006.

3- بالنسبة للمذكرات

- بوخالفة جموعي. مذكرة تخرج ماستر مقاولاتي. اعداد مخطط اعمال لنادي القيادة بأسلوب الترفيه والمحركات جامعة محمد خيضر بسكرة

- لعور امينة مذكرة ماستر اعداد مخطط اعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ENSEJ سكيكدة 2014 جامعة محمد خيضر بسكرة

- مذكرة ماستر عزيز احمد وقارش جهيد اعداد مخطط اعمال بمؤسسة SARL HONDA 2021 جامعة محمد خيضر بسكرة

- عباسية أيوب مذكرة ماستر مقاولاتية اعداد مخطط اعمال لمشروع تطبيق سياحي جامعة بسكرة 2020

- فتيحة خليقة مذكرة ماستر مقاولاتية اعداد مخطط اعمال صناعة شرائح البطاطا الطبيعية في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الوادي 2015 جامعة بسكرة

- يامن جميل كلاب رسالة ماجستير واقع التخطيط المالي في الشركات المفعمة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة الجامعة الإسلامية غزة 2015.

- مخناش ابتسام رسالة ماجستير التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الاضرار جامعة سطيف 2015.

4- بالنسبة للمؤتمرات

- قشوط الياس وحاج سليمان هند le plan d'affaires: quelles étapes à suivre pour le réussir، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الاعمال، الفكرة الاعداد والتنفيذ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 19/18/17 أبريل 2012 ص 4

- على فلاح الزغبي، مخطط الاعمال كمدخل استشاري لتطوير الاداء المؤسسي، الايام العلمية الدولية الثالثة حول
المقاولاتية، مخطط الاعمال: فرص وحدود مخطط الاعمال، الفكرة، الاعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة 16/17/18 , أبريل
2012, ص 07-1

- لطرش الطاهر، مخطط الاعمال عناصره الاساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في
الجزائر، الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة/11/12/17 أبريل 311.

5- ملتقيات

- محمد جلاب الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن
الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،
- ابراهيمي نوال، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار الى مخطط الاعمال، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية،
فرص وحدود مخطط الاعمال: الفكرة والاعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة ص 8

- الملتقى العلمي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. اليقظة الاستراتيجية ودورها
في انجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة للدكتور بوتيارة عنتر و الدكتور بدار عاشور بيبصار عبد
الحكيم جامعة محمد بوضياف المسيلة

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Articles universitaires correspondant aux termes A. Fayolle, dunod .Entrepreneuriat, Paris. , PP.27-29
- Richard Daft ,Organisation,Theory and Desing,8th Ed,Thomson,South-Western ,USA,2004,p89
- Michal Costter, Entrepreneuriat, Pearson Edocation. Paris.France.2009
- Macdonld Malcolm.Marketing plan. Traduitpar p . chaix . de bacak, paris-france.2004 ,p 87

الملاحق