

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: المقاولتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- وليد صيفي

من إعداد الطالب (ة):

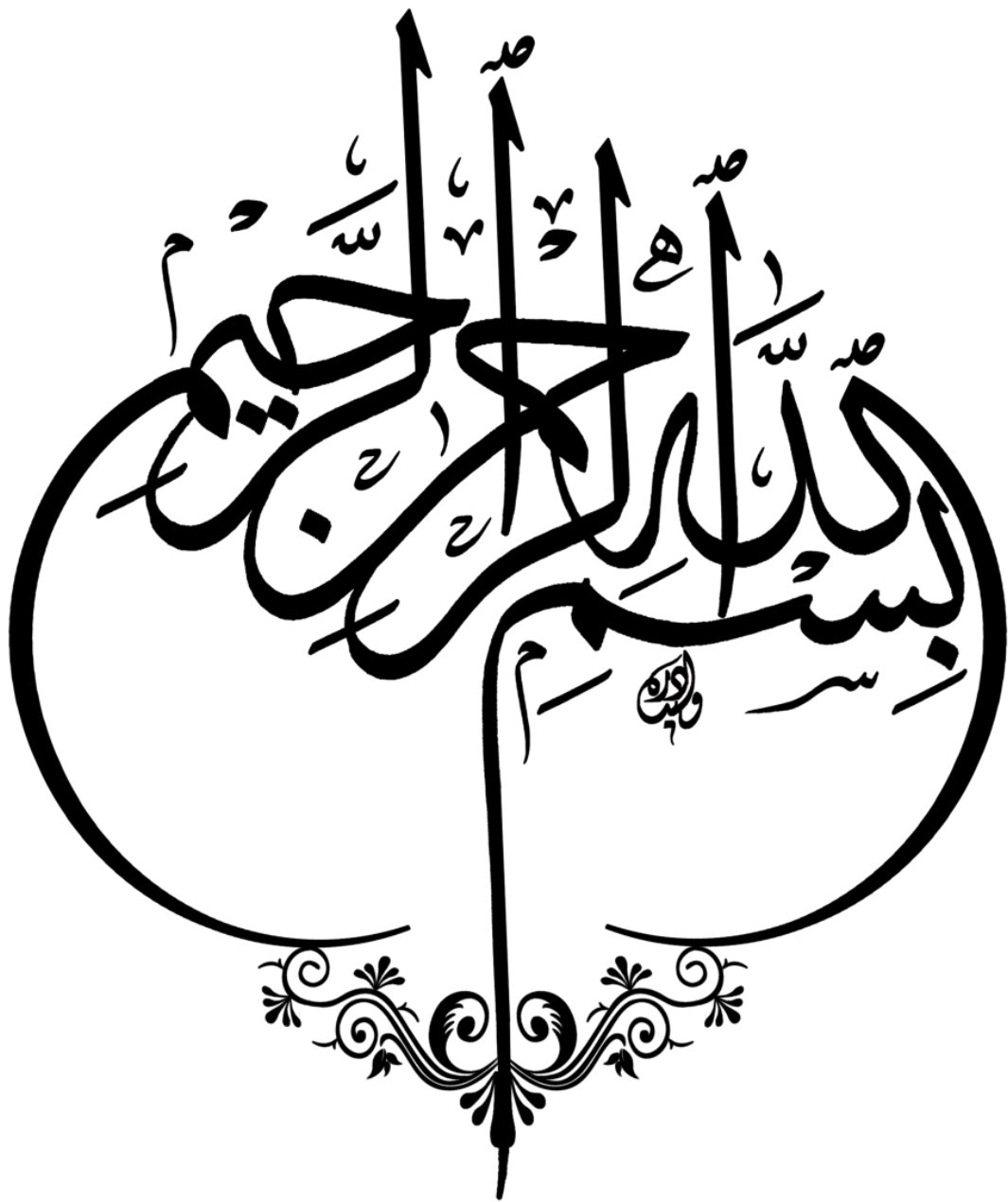
- مباركي الصادق الأمين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- حبة نجوى
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر أ	- وليد صيفي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- مناني صبرينة

الموسم الجامعي: 2023-2024





# شكر وعرفان

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه على نعمه التي لا تعد ولا تحصى والصلاة والسلام على نبينا الكريم صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى الوالدين الكريمين الذين لم يقصروا معنا وجزاهم الله كل الخير.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "وليد صيفي" الذي كان المرشد والموجه.

كما أتوجه بالشكر والاحترام إلى الأساتذة الذين لم ييخلوا عليا بالنصح وزملائي الأفاضل وكل من قدم لي المساعدة لإتمام هذه المذكرة المتواضعة

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
/	الشكر والعرفان
/	الفهرس
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
/	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الأعمال</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية مخطط الأعمال
04	المطلب الثاني: مكونات وفوائد مخطط الأعمال
07	المطلب الثالث: أهداف مخطط الأعمال ومراحل اعداده
11	المبحث الثاني: المخطط التسويقي والمخطط الإنتاجي
11	المطلب الأول: ماهية المخطط التسويقي وأهميته
11	المطلب الثاني: عناصر المخطط التسويقي وأدوات تحليله
19	المطلب الثالث: ماهية المخطط الإنتاجي ومراحل اعداده
22	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط المالي
22	المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي وعناصره
27	المطلب الثاني: المخطط المالي ومراحل اعداده
29	المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمخطط الأعمال لمشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية</b>	
36	المبحث الأول: تقديم فكرة المشروع وأهدافه
36	المطلب الأول: تقديم المشروع
37	المطلب الثاني: وصف المشروع وأهدافه
38	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
38	المطلب الأول: تحليل السوق
40	المطلب الثاني: المزيج التسويقي
44	المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات
45	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي
45	المطلب الأول: دراسة الموقع والتجهيزات والمعدات
50	المطلب الثاني: المواد الأولية والخدمات المتوفرة
51	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

54	المبحث الرابع: المخطط المالي
54	المطلب الأول: تقدير تكاليف المشروع
61	المطلب الثاني: مصادر التمويل
63	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
66	قائمة المراجع والمصادر
70	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	عوامل تحليل PESTEL	01
16	القوى الخمس لبورتر	02
44	قناة التوزيع الخدمة	03
45	اختيار موقع المشروع	04
47	motocycle twister coral rouge	05
48	motocycle twister coral gris	06
48	motocycle twister coral noir	07
48	motocycle twister coral bleu	08
48	motocycle twister coral blanc	09
48	<i>Victoria orang</i>	10
48	<i>Victoria noir</i>	11
49	<i>Victoria vert</i>	12
49	<i>Victoria bleu</i>	13
49	<i>Victoria bleu ciel</i>	14
50	VMAX NOIR	15
50	VMAX NOIR2	16

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	نقاط القوة ونقاط الضعف	01
15	الفرص والتهديدات	02
32	الميزانية العمومية من منظور المالي	03
36	بطاقة فنية للمشروع	04
38	التنبؤ بالزيائن	05
39	المنافسين المحتملين للمشروع في مدينة بسكرة	06
39	نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين والفرص والتهديدات	07
41	تكاليف بعض الوسائل المستعملة في عملية الترويج للمشروع	08
42	سعر الخدمات الشهرية	09
42	أسعار الخدمات	10
44	تقدير الخدمات شهريا	11
45	أسعار الدراجات	12
46	التجهيزات الأخرى	13
50	تكاليف المواد الأولية سنويا	14
51	تكاليف الخدمات	15
52	احتياجات المؤسسة من العنصر البشري	17
53	أجور العمال	17
54	تقدير التكاليف الاستثمارية	18
55	تكاليف المشروع التشغيلية	19
56	الإيرادات الشهرية والسنوية	20
56	العائدات الشهرية والسنوية للمشروع	21
57	تحديد رقم الأعمال لمدة خمسة سنوات	22
57	اهتلاكات الدراجات	23
58	إهلاك عناصر أخرى	24
59	جدول النتائج للسنوات الخمسة القادمة	25
61	مصادر التمويل للمشروع	26
61	إهلاك القرض	27
62	الميزانية الإفتتاحية	28



## الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة كيفية اعداد مخطط الأعمال ومحاولة تطبيقها على مشروع يتمثل في مؤسسة نقل الأشخاص بواسطة الدرجات النارية في ولاية بسكرة، حيث تطرقنا إلى محاور مخطط الأعمال، الاستفادة من قرض الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA)، المخطط التسويقي، المخطط الانتاجي، المخطط التنظيمي، المخطط المالي، حيث أن مخطط الأعمال يعتبر وثيقة رسمية تستعرض نموذج مشروع في جميع اشكاله وجوانبه، حيث يساعد على اتخاذ القرار وتأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المنافسين و تقلبات توجهات العملاء. وعلية تم طرح الإشكالية التالية كيف يتم اعداد مخطط أعمال لمشروع نقل الأشخاص بالدرجات النارية؟

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، NESDA، مؤسسة نقل الأشخاص بالدرجات النارية.

مقدمة

## المقدمة العامة:

المقاولاتية مصطلح تردد في شتى المجالات بين مختلف الفئات وخاصة الشبانية، حيث تزايد الاهتمام به في الآونة الأخيرة سواء من طرف الأفراد أو الحكومة، أصبح يعتبر كموضة أعمال رائجة في الوقت الحالي خاصة للدور الكبير الذي تلعبه المقاولاتية في كونها العمود الفقري للقطاع الخاص وآلية لترجمة واستغلال افكار الشباب الإبداعية وتحويلها لفرص عمل ناجحة لمحاربة البطالة من جهة ودفع عجلة التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، من خلال توفير تشكيلة جديدة ومتنوعة من السلع والخدمات للسوق وكذا توفير مناصب الشغل للعاطلين عن العمل، حيث تجلت اهتمامات الحكومة في الجانب المقاولاتي من خلال توفير الأجهزة وهاكل الدعم، ترقية، استشارة ومراقبة حاملي المشاريع المقاولاتية وكذا تقديم إمتيازات ضريبية مساعدة إلى جانب صناديق التمويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث أصبح في الوقت الحالي قطاع المؤسسات الصغيرة المتوسطة القطاع الأجدر بالتماشي مع آخر مستجدات التحول الاقتصادي. وأصبحت الثقافة المقاولاتية تمثل البديل أمام الدول النامية لتحقيق معدلات النمو الموجودة وتجاوز المعوقات الاقتصادية التشوهات الهيكلية التي تطبع اقتصادياتها.

الدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولاتية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تأجل مساره نحو المقاولاتية، ويكفي أن العديد من الإحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة جدا من المقاولات تزول أو تخرج من السوق خلال السنوات الأولى من بداية نشاطها وتسجل المقاولات غير المستفيدة من الدعم والمرافقة النسبة الأكبر، وبالتالي فإن عملية مرافقتها ودعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها يعد أمرا ضروريا

ان نقطة البداية الأساسية لأي مشروع هو اعداد مخطط الاعمال. حيث يعتبر مرحلة مبدئية ومهمة لمباشرة وتطوير المشروع وقد اثبتت التجارب ان المخطط المدروس جيدا هو اساس نجاح أي مشروع واستمرار تواجده, ان مخطط الاعمال هو الأداة التنظيمية المستخدمة لتبسيط وتوضيح أهداف واستراتيجيات العمل. بحيث إذا لم تستطع أن تقنع على الأقل شخص واحد غيرك بقيمة المشروع فإن الفكرة لا تستحق التنفيذ أو أن خطتك تحتاج الى اعادة كتابتها مع تعديلات أساسية. لذلك بجانب أن المخطط يجب أن يكون بسيط واضح فهو يجب أيضا أن يكون محفز ومقنع. وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه الى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين.

ومن الضروري قبل بدأ أي مشروع إعداد مخطط أعمال كامل ومناسب لهذه المؤسسة، حيث يعتبر مخطط

الأعمال وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل كما يعطي معلومات واضحة ومنظمة للمؤسسة،

وعليه فإن مخطط الأعمال هو الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الأعمال وتطويرها من عدة

جوانب بالنسبة للمؤسسة.

## أولاً/ إشكالية الدراسة:

ونظراً لأهمية مخطط الأعمال سنحاول في دراستنا التطرق بالتفصيل لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إعداد مخطط الأعمال المناسب لها في جانبين الجانب النظري يتناول بعض المفاهيم المتعلقة بمخطط الأعمال والجانب تطبيقي يتضمن إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية من خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

### محاولة اعداد مخطط الأعمال لإنشاء مشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية؟

لتسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال، وما أهميته؟
- ماهي متطلبات اعداد مخطط الأعمال؟
- كيف يتم انجاز مخطط أعمال لمشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية؟

### ثانياً/ فرضيات الدراسة:

نعتد في تحليلنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

- اعداد مخطط الأعمال بالإمكانيات والموارد المتاحة.
- تعتبر الخطة التسويقية جزءاً مهماً من أجزاء مخطط الأعمال لأي مشروع حيث تعبر عن التطلعات المستقبلية للمشروع من أجل تحقيق الاستمرارية في السوق.
- إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة من اعداد مخطط الأعمال لإنشاء مشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية.

### ثالثاً/ أهمية الموضوع:

وتكمن أهمية الموضوع في:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بمخطط الأعمال.
- توضيح المراحل التي يمر بها المشروع عند التفكير في انشاءه .
- أبرز المعوقات والفرص المتاحة في السوق.
- معرفة مدى نجاح المشروع.

### رابعاً/ أهداف الدراسة:

- تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بان مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.
- تشجيع فكرة تنقل الأفراد عن طريق الدراجات النارية خلال وقت قياسي.
- تحديد النواتج الجيدة، والسيئة المحتملة من الفكرة قبل استثمار مبلغ مالي فيها.

- ابتكار أساليب وأنماط فعّالة لتقييم المشروعات، وتطويرها، لغاية دراسة الجدوى حيث إنّه لا يجب الإسراف في دراسة الجدوى لأنّها دراسة اقتصادية.
- تخصيص أنواع التّقنيات المُستخدمة في المشروع.

#### خامسا/ أسباب اختيار المشروع:

هناك أسباب دفعتنا لأختيار هذا المشروع منها أسباب شخصية وأسباب موضوعية.

**1/ الأسباب الشخصية:**

- تخصصي الجامعي الذي حفزني أكثر للفكرة.
- الرغبة في انشاء مشروع خاص ومستقل.
- الرغبة في تحقيق الأرباح لما يحصله هذا المشروع.
- احتلال مكانة سوقية والتغلب على المنافسين من خلال كسب ثقة العملاء.

#### 2/ الأسباب الموضوعية:

- وجود فرصة استثمارية في هذا المشروع نظرا لعدم وجود مثل هكذا وسائل نقل في مدينة بسكرة.
- الرغبة في ادخال مشروع عصري وحديث.
- مشروع يلاقي استقبال كبير من جميع الفئات العمرية للرجال.
- استهداف الفئات الأقل دخل والأشخاص الذي يريدون التنقل في وقت قصير.

#### سادسا/ هيكل الدراسة:

سوف نتطرق في دراستنا الحالية إلى فصلين اساسين الفصل الاول يتناول الجانب النظري (مفاهيم حول مخطط الأعمال والمقاولاتية والنقل كمشروع) والفصل الثاني نتطرق إلى الجانب التطبيقي للمشروع.

#### سابعا/ منهج الدراسة:

ان المشروع يعتمد على انجاز مخطط اعمال لمشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية. حيث يعتمد على المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة المشروع وتماشيا مع اهدافه ومحتوياته حيث انه يصف دور مخطط الاعمال في انجاز مشروع المقاولاتية على أكمل وجه او من الجانب التطبيقي في عرض البيانات والتفاصيل الدقيقة للمشروع.

#### ثامنا/ صعوبات الدراسة :

- إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا المشروع هي - :
- عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بالمشروع.
- امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة والتوجيه، حفاظا على سرية المعلومات.
- بعض الصعوبات في المخطط المالي للمشروع.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع تسيير المشاريع

الفصل الأول:

الإطار النظري لمخطط الأعمال

## تمهيد :

المؤسسات الناجحة في الغالب هي مشاريع تستند على دراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة، وذلك ما تحاول أن تبينه الدراسات ويثبته الواقع إذ تشير الدراسات والواقع إلى أن نسبة الفشل في الأعمال الصغيرة تكون عالية ما لم يتم الإهتمام بخطة العمل الأولوية، ولم تحظ إجراءات التمويل بالأهمية والوضوح الكافيين. أن الدراسات الخاصة بالمشاريع تشير إلى أنها تتعرض لمشاكل خطيرة تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها ذلك نتيجة لسوء التخطيط، لذلك لا بد من دراسة مسبقة دقيقة قبل انشاء المؤسسة.

لذلك سنقوم من خلال هذا العمل بمحاولة لإلقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال، الأهمية التي يكتسبها، انواعه، للوصول إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع ما، الذي سيأخذ الحصة الأكبر من هذا العمل وبالتالي سوف نتطرق لدراسة المباحث التالية:

**المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال**

**المبحث الثاني: المخطط التسويقي والمخطط الإنتاجي**

**المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط المالي**

## المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح وإستمرارية المشاريع لذلك فقد أولي هذا الأخير بإهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب في مجال المقاولاتية أو مايسمى أيضا ريادة الأعمال بذلك تنوعت وتعددت وتباينت التعاريف التي وضعت له.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية مخطط الأعمال

#### الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال

**التعريف الأول:** مخطط الاعمال هو وصف مكتوب شامل لفكرة المشروع يتضمن المنتجات او الخدمات المراد تقديمها ' خدمات الإنتاج الاسواق وشريحة الزبائن المستهدفة ' استراتيجية التسويق وكذلك مصادر واستخدامات الاموال ' يعتبر مخطط الاعمال وثيقة تقديرية تصف خطوات تنفيذ المشروع والاستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص المتاحة بحيث يتضمن محتوى المشروع ومراحل تطوره وهو نقطة البداية لتحويل الافكار إلى مشاريع ناجحة. (علالي، 2021، صفحة 461)

**التعريف الثاني:** مخطط الاعمال الوثيقة الاساسية للبدء اعداد اي نشاط اقتصادي ناجح؛ كما انه اداة فعالة للحصول على الاموال اللازمة وجذب انتباه المستثمرين؛ وهو وثيقة تحدد بوضوح ودقة اهداف وغايات النشاط والاساليب المستخدمة لتحقيق هذه الاهداف؛ كما يعتبر اداة اتصال واقناع ممتازة للمستثمرين الراغبين في استثمار اموالهم (علالي، 2021، صفحة 461)

**التعريف الثالث:** هو مستند متعدد المعاني لما يحتويه، وهذا انطلاقا من نفس قاعدة المعلومات، عدة تخصصات ممكنة إلى الداخل والى خارج المؤسسة المستقبلية، ومنه يمكن القول إنه وثيقة عمل، كذلك وسيلة للاتصالات. ومنه نستنتج أن مخطط الاعمال هو الاداة الاساسية لاضفاء الطابع الرسمي على المشروع فهو الذي يسمح لجميع الشركاء (البنك المستثمرين) بالتقدير المالي والاقتصادي وتجاري لمشروع وتقييم جدوى هذا المشروع.

#### الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المؤسسة وجدواها، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، و تتمثل في ( جباري، 17-18-19 فيفري 2012):

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإقتناع أكثر وإمكانية نجاح المؤسسة .
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المؤسسة وإمكانية توسعها، 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.

-إن خطة الأعمال عمك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين المعلومات الكافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.

-إن مخطط الأعمال يحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.

-إن خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عن كونك، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار سديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عمك.

-إن مخطط الأعمال يحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.

### المطلب الثاني: مكونات وفوائد مخطط الأعمال

#### الفرع الأول: مكونات مخطط الأعمال:

يجري تطوير خطة المشروع بناء على التوسيع في تحديد الفرص والتي تعد من أصعب المراحل في

تطوير وتنفيذ خطة

المشروع، ولأنها تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة المشروع الذي سوف نقوم به، حيث يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية، والتي توضح المحتويات الرئيسية لخطة المشروع (مجدي، 2009، صفحة 220)

وهي تتكون من الآتي (بلال، 2008، الصفحات، 114-119):

1-الصفحة الرئيسية المقدمة : والتي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف والموقع الإلكتروني والحاجات المالية، من أسهم وديون وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2-ملخص التنفيذ : يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها سواء تتعلق بإستراتيجية التسويق، المالية وإجراءات البيع.

3-تحليل الصناعة والبيئة: الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات

الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

✓ الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل والتوزيع الديمغرافي وحجم البطالة.

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

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

✓ التغييرات القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة، وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة

التي تبين التعرف من خلاله على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد ومناطق القوى والضعف لديهم والتهديدات المحتملة من المتنافسين.

4- وصف الأعمال: حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع ووقوع البناء المستخدم والمعدات التي يحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعية الاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع والتي تتضح فيمايلي:

- ✓ الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والشرعية.
- ✓ مجموع المبيعات في لآخر خمس سنوات لنفس الصناعة.
- ✓ حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.
- ✓ طبيعة المبيعات للشركات المنافسة.
- ✓ كيف ستكون عملية الإنتاج والعمليات أفضل من الآخرين.
- ✓ نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة.
- ✓ الاتجاهات الموجودة في السوق.
- ✓ خصائص المستهلكين المحليين.

5- خطة الإنتاج أو العمليات : وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، المواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة وتشمل:

- ✓ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج مع الآخرين؟
- ✓ إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين، لماذا؟
- ✓ لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ✓ ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟
- ✓ ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟
- ✓ ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
- ✓ ما هي المواد الخام التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟
- ✓ من هم المزودين للمواد الخام وما هي التكاليف؟
- ✓ ما هي تكاليف عمليات الإنتاج؟
- ✓ ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟
- ✓ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
- ✓ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

6- خطة التسويق: تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7 - **الخطة التنظيمية**: تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد

العاملين والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال وتتضمن ما يلي:

✓ ما هو نموذج الملكية في المشروع ؟

✓ إذا كان هناك شركاء من هم. ما هي الاتفاقيات والعقود؟

✓ من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟

✓ من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت؟

✓ من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟

✓ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة ؟

✓ من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟

✓ ما هي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة ؟

✓ ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

8- **تقدير المخاطر** : وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما

يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

9- **الخطة المالية** : وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع

وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية والتكاليف الربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات

وخطة الموازنة للأصول والديون.

10- **الملاحق** : والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن قنوات التوزيع والعقود وقائمة

الأسعار من المزودين والمنافسين.

**الفرع الثاني: فوائد مخطط الأعمال.**

**أولاً: خصائص مخطط الأعمال.**

لمخطط الاعمال مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها فيما يلي:

◀ الوضوح الدقة التكامل الشمولية الواقعية.

◀ ضرورة لكل المشروعات سواء كانت صغيرة او كبيرة عامة او خاصة صناعية وخدمائية.

◀ اختلاف تكاليف الدراسة من مشروع لآخر ذلك بالاختلاف حجم ونوع المشروع بحيث اننا نجد تكاليف

انجاز مخطط الاعمال تكون كبيرة في حالة مشاريع ضخمة وصغيرة او متوسطة الحجم في حالة مشاريع

متوسطة.

الاهتمام الكبير بعنصر الوقت نتيجة التغير الكبير في السوق والذي يؤدي إلى حدوث تغيرات مفاجئة في الفرص

التسويقية المتاحة. (بوتيرة، صفحة 05)

## ثانياً: فوائد مخطط الأعمال.

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة. ومن فوائد مخطط الاعمال ما يلي:

- ◀ تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك ان اقتضى الامر.
- ◀ امكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية
- ◀ تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية
- ◀ كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.
- ◀ الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.
- ◀ تقديم الدعم لإعداد خطة عمل مقنعة.
- ◀ العمل على إنشاء مشروع تجاري ناجح.
- ◀ يضمن للمستثمر نسبة عالية في نجاح عملية إطلاق وإدارة المشروع الجديد (الزعبي، 2012، صفحة 09)

- ◀ ترتيب الأفكار
- ◀ تقييم الجدوى
- ◀ فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب
- ◀ بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع
- ◀ التخطيط ووضوح الطريق
- ◀ التحقق من الجاهزية
- ◀ استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للظوارئ
- ◀ تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية
- ◀ إظهار الجدية في العمل
- ◀ تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة
- ◀ التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر

التحكم وضبط التكاليف (برحومة و بوطرفة، 2012، صفحة 12)

## المطلب الثالث: أهداف مخطط الأعمال ومراحل اعداده

### الفرع الأول: أهداف مخطط الاعمال

إن لمخطط الاعمال هدفين أساسيين أحدهما داخلي والأخر خارجي يمكن تلخيصهما فيما يلي:

**1- الهدف الداخلي:** يتمثل في تقييم فكرة المشروع ومدى قابليتها لتطبيق، كما يمكن من التسيير الذاتي للمشروع وتحديد الموارد اللازمة وخطوات واستراتيجيات التنفيذ والمراقبة.

**2- الهدف الخارجي:** يمكن مخطط الاعمال من عرض المشروع على الأطراف الخارجية ومناقشة فكرته وإقناع مخت الشركاء والمؤسسات المالية للحصول على الائتمان والدعم المالي الضروري للإنشاء المشروع. ولتحقيق هذه الغاية من مخطط الاعمال يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص نذكر من أهمها مايلي:

- يشمل كل الجوانب الضرورية لتنفيذ للمشروع.
- يوضح فكرة المشروع بشكل بسيط وسهل.
- يتضمن مفردات بسيطة ومناسبة لمحال العمل.
- متكامل من حيث المعلومات بشكل يضمن تناسق المعطيات، والإمكانات مع الأهداف.
- الإيجاز والتلخيص حيث يسمح فقط بعرض الأمور الأساسية بعناية واختصار.
- الهيكلية الجيدة كتصنيف هذا الأخير إلى عناصر أساسية وأخرى ثانوية.
- التناسق في عرض المعطيات والأرقام بحيث لا يظهر التناقض في المضامين.
- الواقعية في تقدير عناصر المشروع خاصة في تحديد الأهداف، التكاليف، والأرباح المتوقعة.

(علالي، 2021، صفحة 462)

### **الفرع الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال**

يتم إعداد مخطط الأعمال وفق المراحل التالية (الزعيبي، 18/17/16 أبريل 2012، الصفحة 08-09):

**1- الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين:** وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة عن على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... الخ)؟. فما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى؟ أو متوسطة أو كبرى. وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو من النساء أو من الأطفال؟ فما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

يجب أن تمكن هذه الخطوة من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين: الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادر والضغوط الشخصية، الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من يجب أن السيطرة عليه. لأجل ذلك، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما نحشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع. وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

**2- الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين:** تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة المنافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى،

فمعرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

### 3- الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزودين و المجهزين :و تتضمن هذه القائم اسم المزود وعنوانه وقائمة

المعدات والتجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمدها.

### 4- الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق :بعد تحديدك للزبائن المستهدفين و تعرفك على منافسيك المحتملين

وضبطك لقائمة الزودين يمكنك الإنطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على

منتجاتك وخدماتك وإتخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمن بيعها ومكان تركيز

مؤسستك... وكذلك لتحديد حصتك من السوق وتقدير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري

لتحضير المشروع، أنه بدون زبائن، لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن أن

تصبح مشروعا فاشلا، خطأ الزبائن. في نفس الوقت، ففكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تتجح.

إن دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

• تحديد بدقة من سيكون الزبائن.

• التموقع في موقع المنافسة.

• تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

من جهة أخرى، فدراسة ما ينتظرا الزبائن، ودراسة التنافسية، تمكن من:

• تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

• تحديد وتسجيل أو الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من اجل جذب الزبائن.

• تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقع.

### 5- الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق :تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة

السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على

خدماتك، لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز مشروعك،

خصائص منتجاتك وخدماتك، ثمن البيع، طريقة الترويج الذي ستعتمدها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها،

وسائل الإعلان التي ستستخدمها، وإستراتيجية البيع التي ستتبعها.

### 6- الخطوة السادسة: أعداد تقديرات الموازنة : يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو

ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط وكذلك إلى

طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها، وتحتوي تقديرات الموازنة، وجوبا على :

• موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

• توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 37 أو 57يوما.

• بيان الربح والخسائر، ويمكن الحصول على هذا البيانات بطرح كل المصاريف من إجمالي حجم

المبيعات.ميزانية المؤسسة (التقييم المالي). وتتطلب هذا الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى

مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

### 7- الخطوة السابعة : إيجاد و التمويل والمساعدات :التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا

المشروع. بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة.

بعد إجراء جرد لاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال. دعم مؤسسة لها دارية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري دائنية، هي ضرورية في هذا المرحلة. ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب أن تعرف. يجب الاستعلام جيدا ومسبقا حول هذا الأساليب وهذا يضمن من وضع الطلبات في الأجال المحددة. انتباه، إعطاء مساعدة، لا يجب أن يضع شروطا على إطلاق المؤسسة.

**8- الخطوة الثامنة: اختيار هيئة قانونية:** كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكل القانونية تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني، أنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي. يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الإنكباب على مختلف الهيئات حتى يضمن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي. إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانونية المختارة.

**9- الخطوة التاسعة: تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها:** حيث يجب على صاحب المشروع أن يكون على دراية تامة للمخاطر المتوقع حدوثها وكيفية التعامل معها أو تجنبها في حالة وقوعها.

**10- الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة (التنفيذ):** أول هدف في هذا المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع أجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى " دليل" والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. أنشطة الأشهر الأولى كل موجهي المؤسسة، مخولون أخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة. لابتعاد عن المفاجآت، وليكون في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، وللالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسير المؤسسة، أن يكون على دارية بالمبادئ الأساسية للمالية وإدارة المؤسسات.

## المبحث الثاني: المخطط التسويقي والمخطط الإنتاجي.

المطلب الأول: ماهية المخطط التسويقي وأهميته.

الفرع الأول: ماهية المخطط التسويقي

1-تعريف المخطط التسويقي: التسويق هو عملية تتصل بكيفية إيجاد الطرق الملائمة لتصريف المنتجات التي ينتجها المشروع وتحديد أسعارها والدعاية والترويج لها وذلك مع مراعات ظروف المنافسة والقدرة على جذب المستهلكين بناء على السعر أو المميزات أو حتى خلق صورة ذهنية لدى المستهلك قد تخالف الحقيقة. (القصاص، 2010، صفحة 321)

لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها:

✚ وهذا قد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق للتسويق بأنه العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات اللازمة لاتمام عملية التبادل والتي تؤدي الى اشباع حاجات الأفراد وتحقيق اهداف المشاريع. (القصاص، 2010، صفحة 321)

✚ وفي تعريف آخر هو عملية مسبقة مرتبطة باستغلال الموارد التسويقية انجاز الأهداف المرتبطة بخط الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار قنوات التوزيعية، وتنفيذ الحملات الترويجية. (البكري، 2007، صفحة 151)

2-أهمية المخطط التسويقي:

يعتبر مخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف و هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات قيمة بالنسبة للمؤسسة وهو ذو أهمية يمكن حصرها في (بشير، 2008، صفحة 25) :

- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- يبنى بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص وتقادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: عناصر المخطط التسويقي وأدوات تحليله.

الفرع الأول: عناصر المخطط التسويقي



يتكون المخطط التسويقي من الأقسام التالية:

❖ دراسة السوق.

❖ الاستراتيجيات التنافسية.

❖ المزيج التسويقي.

## 1— دراسة السوق:

النشاط التسويقي للمشروع لابد وان يبدأ بنوعين رئيسيين من الدراسة وهما:

➤ دراسة وتحليل سلوك المستهلك

➤ ودراسة وتحليل سلوك المنافسين.

### 1) دراسة وتحليل سلوك المستهلك:

فقبل أن يقوم المشروع بإنتاج سلعة أو خدمة معينة لابد له أن يعرف الحاجات النفسية والاجتماعية التي تدفع المستهلك إلى طلب هذه السلعة أو تلك الخدمة، فمن الناحية النفسية يراعي دراسة المستوى الفكري والإدراكي والتعليمي للفرد ومدى انطباع غياب أو تملك السلعة عليه.

ومن الناحية الاجتماعية يجب دراسة مدى تأثير المجتمع على الفرد وتكوين سلوكه ومدى الترابط الأسرى ومدى تأثير العادات والتقاليد والدين في قرار الشراء

### 2) دراسة وتحليل سلوك المنافسين:

وتشمل مايلي:

أ) دخول منافسين جدد إلى السوق: كلما كان هناك فرصة لدخول منافسين جدد إلى السوق بمنتج أكثر

جودة او بسعراقل الجوية مماثلة كان ذلك يمثل تهديدا جديا للمشروع.

ب) وجود بديل للمنتج: بديل المنتج هو كل منتج يمكنه إشباع نفس الحاجة لدى المستهلك، وكلما استطاع

المشروع توفي هذا الأثر التبديلي كان أكثر قدرة تسويقية.

ج) قوى الموردين: قوى الموردين هي موردي المواد الخام وموردي العمال والأموال والمنتجات نصف

المصنعة والنقطة الأساسية هنا هي درجة توازن القوى بين المشروع والمورد مما ينعكس على جودة المنتج

ومقاربتة لإشباع حاجات المستهلكين من عدمه.

ح) قوى المستهلكين: فكلما زادت درجة تأثير المشروع في سلوك المستهلك وليس العكس كان المشروع أكثر

قدرة على الاستمرار، فمن يستطيع فرض إرادته على الآخر يستحق البقاء.

## 2— الاستراتيجيات التنافسية: (القصاص، 2010، صفحة 323)

هناك ثلاث استراتيجيات تسويقية رئيسية يمكن للمشروع اعتمادها للوصول إلى هدفي التسويق الرئيسيين وهما:

تحقيق رغبات المستهلك، وتحقيق ميزة تنافسية وهي:

استراتيجية تمايز المنتج، واستراتيجية خفض التكلفة، واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين.

### 1) استراتيجية تمايز المنتج:

المقصود بها خلق الولاء للمنتج من قبل المستهلك وتمييزه عن غيره من المنتجات المنافسة، وذلك عبر الجودة المتفردة أو عبر خدمة ما بعد البيع أو عبر الدعاية والإعلان بحيث يتم خلق صورة ذهنية غير قابلة للنزع أو عبر التوزيع الانتقائي عبر شبكة الوكلاء المعتمدين.

### 2) استراتيجية تدنية التكلفة :

حيث التركيز على هامش ربح ضئيل مع توسيع المبيعات ويتطلب ذلك ضمان التوريد المنخفض السعر للمواد الخام وباقي المدخلات.

### 3) استراتيجية التركيز :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، أو قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع. وعادة ما تتجج هذه الاستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية. وعندئذ قد تتطوي هذه الدراسة على البيع عند سعر مرتفع هذه العناصر تتمثل في تبيين نظام توزيع منخفض التكلفة وتطوير المنتج بما يحقق الانتشار الواسع.

### 3— المزيج التسويقي: (القصاص، 2010، صفحة 328)

يتكون المزيج التسويقي من أربع أدوات رئيسية وهي:

#### المنتج والمكان والسعر والترويج:

##### أ) المنتج:

يقصد بالمنتج كل سلعة أو خدمة أو حتى فكرة تؤدي غرضا أو تشبع حاجة لدى المستهلك، وتتضمن الدراسة التسويقية اختيار المنتج وتصميمه وتغليفه واسمه التجاري وعلامته التجارية والضمان وكيفية تقديمه إلى السوق.

##### ب) المكان:

حيث قنوات التوزيع التي تؤدي إلى خلق المنفعة المكانية والزمانية للسلعة أو الخدمة وتحدد المنظمة طريقة التوزيع الشامل أو التوزيع الانتقائي أو التوزيع المحدود.

##### ج) السعر:

تحدد تكلفة المنتجات أسعارها عادة ولكن قد تلجأ المنظمة إلى رفع السعر أو جعل السعر معبرا عن قيمة المنتج في ذهن المستهلك وقد تقدم سعرا منخفضا لإرضاء قطاع معين يتسم بالحساسية السعرية.

## د) الترويج:

يقصد بالترويج تعريف المستهلك بالسلعة وخصائصها ويتعدى الأمر إلى خلق صورة ذهنية للمنتج في ذهن المستهلك بل ويفعه إلى الإحساس بأن ما لديه من المنتج لم يعد صالحاً ولا بد من شراء الجديد. ومن أشكال الترويج الإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة والتغليف.

### الفرع الثاني: أدوات تحليل المخطط التسويقي

#### أولاً: تحليل SQWT

يعد هذا الأسلوب جزءاً هاماً في إجراءات التحليل والتخطيط الاستراتيجي فنجد بأن هنالك عوامل داخلية تمثل نقاط القوة (STRENGTH) أو نقاط الضعف (THREATS)، وبالمقابل وجود العوامل الخارجية التي تمثل في OPPORTUNITIES (أو تهديدات (WEAKNESSES)، وبمعرفة هذه العوامل الأربعة تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها. فالإستراتيجية الجيدة والسليمة أساسها إدراك هذه العوامل، ويعتبر هذا العمل إستراتيجية في حد ذاته.

وتعرف الفرصة بأنها: " مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلاله مع بعض الجهود التسويقية من تحقيق ميزة تنافسية".

أما التهديد فهو: " تحد معين أو خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، والتي تعمل وتؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة، ويترتب عليها تراجع أو انخفاض إما في ربحية المؤسسة أو تقادم المنتجات خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية".

- وتعرف نقاط القوة على أنها: " هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسين".  
- أما نقاط الضعف فهي: " قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفعالية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد نقاط قوة ولا نقاط ضعف ثابتة بل تتغير بحسب المحددات التالية:

- دورة حياة المؤسسة.
- طبيعة الصناعة وما يرتبط بعوامل نجاحها الرئيسية.
- القطاع السوقي المستهدف.
- طبيعة المنافسة: وهذا بتغير الوضعيات التنافسية في السوق.
- حجم المؤسسة: وهذا بإتباع نفس الإستراتيجية في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها.

- ويمكن ذكر بعض الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة وبعض نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة (موية، 2013) بن مزية. 2013.... صفحة 35,37

ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة، من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق. عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

جدول رقم(01): يوضح نقاط القوة ونقاط الضعف.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الكفاءة المميزة.</li> <li>❖ معرفة جيدة بالمشتريين</li> <li>❖ قيادة جيدة للسوق.</li> <li>❖ النوعية العالية للمنتجات</li> <li>❖ إمكانية إجراء تحسينات علنا لمنتجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.</li> <li>❖ نقص الموهبة والخبرة الإدارية.</li> <li>❖ معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.</li> <li>❖ المعاناة من المشامل العملية الداخلية.</li> <li>❖ عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية.</li> </ul>

المصدر : (سعد غالب ، 1998 ، صفحة 96)

جدول رقم(02) يوضح الفرص والتهديدات.

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.</li> <li>❖ إضافة إلى خط المنتج</li> <li>❖ تنوع المنتجات ذات العلاقة.</li> <li>❖ إمكانية التكامل العمودي.</li> <li>❖ نمو أسرع في السوق.</li> <li>❖ العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ احتمال دخول منافسين جدد.</li> <li>❖ زيادة مبيعات المنتجات البديلة.</li> <li>❖ نمو بطيء في السوق.</li> <li>❖ سياسات سعرية مناوئة.</li> <li>❖ زيادة الضغوط التنافسية.</li> <li>❖ نمو قوة المساومة للعماء والموردين.</li> </ul>

المصدر : (سعد غالب ، 1998 ، صفحة 96)

## ثانيا : تحليل Pestle

ويتمثل في تحليل العوامل التالية

1/عوامل الاقتصادية

2/العوامل البيئية

3/العوامل التكنولوجية

4/العوامل القانونية

5/العوامل الاجتماعية والثقافية

الشكل رقم 01: يمثل عوامل تحليل PESTEL

العوامل السياسية	•معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية
العوامل الاقتصادية	•معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات
العوامل الاجتماعية والثقافية	•الخصائص الديموغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة
العوامل التكنولوجية	•الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة
العوامل البيئية	•ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة
العوامل القانونية	•المعوق، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية

ثالثًا: تحليل بورتر القوى الخمس

القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

الشكل رقم 02: يمثل القوى الخمسة لـ: لبورتر



(ar.m.wikipedia.org, 2023)

القوى التنافسية الخمسة

ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها. ليس فقط ولكن أيضًا استخدامها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتعد هذه الطريقة إحدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل والقوى الخمسة هي:

- المنتجات البديلة

- المنافسون الجدد

- حدة المنافسة من الخصوم

- قدرة المشتريين على المساومة

- قدرة الموردين على المساومة

1/تهديد المنتجات البديلة إن وجود منتجات بديلة: نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البدائل.

-نزوح المشتريين إلى السلع البديلة.

-المنافسة السعرية للبضائع البديلة.

-تكلفة الفرصة البديلة التي يتكبدها المشتري.

-مدى تمايز المنتجات في تصور المشتري.

2/ من دخول منافسين جدد: الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات. وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للشركة. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي مثل ذلك في (الأسواق التنافسية المثالية).

-وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، والحقوق، الخ).

-اقتصاديات اختلافات المنتج.

-العلامة التجارية.

-تكاليف التبديل وتكاليف التعمق.

-متطلبات رأس المال.

-إمكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع.

-ايجابيات ومنافع التكلفة المطلقة.

- ومنافع منحنى التعلم

-ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين.

-السياسات الحكومية.

3/حدة المنافسة من الخصوم: في معظم الصناعات تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه.أحيانا المنافسين يتنافسون بشكل عدائي وأحيانا المنافسين يتنافسون في مجالات غير السعر مثل المنافسة في الإبداع والتسويق وغيرها من المجالات.

-تفاوت وتناوب الإفراط في الصناعة.

+عوائق أمام الخروج من السوق.

-التعقيد في المعلومات وعدم التناظر.

- الحجم الكبير

-مستوى تكلفة الإعلانات.

- في التكاليف لأحجام السلع الكبيرة.

-الميزة التنافسية المستمدة من خلال الارتجال.

4/ القوة التفاوضية للعملاء: ما تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضا على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار.

-نسبة المشتريين إلى الشركة.

-درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة.

-مدى نفوذ المساومة وبخاصة في الصناعات التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها.

-حجم شريحة المشتريين.

-تكلفة التبديل للمشتريين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل.

-مدى توافر المعلومات للمشتري.

-قدرة الشركة على الدمج الخلفي.

توافر المنتجات البديلة.

-مدى حساسية المشتري إلى التغيرات بالأسعار.

-الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة.

-تحليل حداثة العمليات الشرائية، ترددها وتكرارها، والقيمة المالية.

5/ **القوة التفاوضية للموردين:** أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردي المواد الخام، والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) للشركة يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة.

-تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة.

-درجة التمايز لمدخلات الصناعة.

-توافر مدخلات بديلة.

-نسبة الموردين إلى الشركات.

-ضامن الموظفين (مثل النقابات العمالية).

**المطلب الثالث: ماهية المخطط الإنتاجي ومراحل اعداده.**

**الفرع الأول: ماهية مخطط الانتاجي.**

### 1-تعريف المخطط الإنتاجي:

هناك عدة تعريفات يمكن إعطاؤها للمخطط الإنتاجي منها :

• هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف، يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع المخططات التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة ويشتمل على خطط، قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين (موسى، 2007، صفحة 54)

• كما يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج (الحسين، 2004، صفحة 72).

• و يعرف بشكل آخر على أنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية و كذلك تخصيص تلك المصادر لغرض الإنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد و بأقل التكاليف.(مؤيد، 2004، صفحة 26)

### 2- أنواع خطط الإنتاج: (ابديوي ، 2011، صفحة 53،52)

على اساس فترة التخطيط لخطط الانتاجية يمكن تمييز بين ثلاثة انواع من الخطط هي:

• الخطة الانتاجية طويلة الاجل



• خطة الانتاجية متوسطة الاجل

• خطة الانتاجية قصيرة الاجل

**اولا: الخطة الانتاجية طويلة الاجل** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن سنة واحدة وقد تصل الى خمس سنوات او أكثر وتوضح لتخطيط اهداف طويلة الاجل

**ثانيا: الخطة الانتاجية قصيرة الاجل** وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الانتاجية في فترات نقل عن الشهر الواحد وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

**ثالثا: الخطة الانتاجية متوسطة الاجل** وهي الخطة التي يتم اعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل اجمالي مع انها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

### 3- متطلبات المخطط الإنتاجي:

يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للمخطط الإنتاجي على النحو التالي (بن، 2011، صفحة 100-101):

- الرسم التخطيطي للإنتاج: ويظهر الحدود والطاقات ويحدد المواد وقائمة الأجزاء.
- بيانات عن الآلة: توزيعها ونوع العمل وسرعتها والتغذية ومدى التحمل.
- بيانات الأدوات: توزيعها وحالة كفاءة الأدوات والمناشير والقوالب والتركيبات.
- بيانات المواد الأولية: المواد المتاحة في المخازن وطلبات الشراء الخاصة بالمواد الأولية.
- بيانات الأفراد: مهارات العمال والأقسام.
- بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف والوقت للزمن للإنتاج مع أخذ فترات الصيانة بعين الاعتبار.

### الفرع الثاني: مراحل اعداد المخطط الإنتاجي.

- **دراسة الموقع:** تركز دراسة الموقع على تحديد نقطتين أساسيتين وهما:
  - ✓ **الموقع الجغرافي:** وهنا يجب تحديد العنوان الذي يقام فيه المشروع بدقة، عن طريق دراسة وصفية تحليلية للموقع الجغرافي للمشروع من خلال تحديد قربه من أماكن الحصول على مستلزمات التشغيل ومصادر الطاقة، توفر خدمات النقل والقرب من الزبون، دراسة قوانين الاستثمار وغيرها من العوامل البيئية المرتبطة بالمشروع.. (عادل، 2011، صفحة، 77)
  - ✓ **المبنى (الجانب المعماري):** ويتم هنا دراسة الجانب المادي من الموقع والمتمثل في المبنى، الأرض المخصصة للمشروع، من خلال تحديد مساحته، تقسيماته، وتحديد جميع التكاليف المرتبطة بالموقع والمتعلقة بالشراء أو الإيجار بالإضافة إلى تكاليف التهيئة والترميم... الخ (عادل، 2011، صفحة 78).
- **تخطيط عملية الإنتاج:** من أجل التخطيط لعملية الإنتاج يجب تحديد الكمية الواجب إنتاجها، تحديد الاحتياجات اللازم توفرها لتغذية العملية الإنتاجية وتكلفة الحصول عليها (زونية، 2016-2017، الصفحة، 39-40)

- **تحديد حجم وطريقة الإنتاج:** يتم تحديد الجانب الفني لعملية الإنتاج، وذلك من خلال:
  - 1/ **تحديد طرق الإنتاج:** يوجد نوعان من طرق الإنتاج هما الإنتاج المستمر (إنتاج نمطي في مدخلاته ومخرجاته له نفس الأبعاد والخصائص). والإنتاج المتقطع (إنتاج غير نمطي في مخرجاته ويكون بتحديد المواصفات من طرف العميل).
  - 2/ **تحديد حجم الإنتاج:** من الضروري الاستناد إلى المعلومات المتحصل عليها من المخطط التسويقي (مخرجات عملية الدراسة والتحليل) والتي تعتبر مدخلات لعملية الإنتاج.
- **تحديد الاحتياجات لعملية الإنتاج:** تتمثل هذه الاحتياجات في المواد الأولية، الأدوات، المعدات والآلات وكافة المستلزمات التي تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات أو تساهم في ذلك.
- **احتياجات الإنتاج غير المباشرة:** هي العناصر في التكاليف غير المباشرة التي لا تتأثر بحجم الكمية المنتجة والتي لا تزيد بزيادة الإنتاج، والتي تتمثل أهمها في: الإيجار، الكهرباء، الماء، الغاز، الصيانة، أقساط التأمين، الأنترنت والهاتف... إلخ.

## المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمخطط المالي

### المطلب الأول: ماهية المخطط التنظيمي وعناصره

يهتم المخطط التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى أقسام ووحدات مختلفة يختص كل منها بعداء بعض العمليات الإنتاجية والخدمية كما يعني بتوزيع الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر لإنتاج، كما يمكن من تقدير التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة. (بن عامر، 2019، صفحة 40)

#### الفرع الأول: ماهية المخطط التنظيمي:

##### أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

- يعرف المخطط التنظيمي على أنه وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات لأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال (بلال، 2008، صفحة 118).
- كما يعرف أيضاً أنه تحديد المهارات الفردية للعاملين، والكوادر الإدارية الضرورية، وكذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخرائط التنظيمية، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح (الغالبى، 2009، صفحة 230).
- المخطط التنظيمي هو خطة تهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفا إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة) (حسين، 2000، صفحة، 45).

##### ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على انه عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص اسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية. فهو اذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف

للهيكل التنظيمي عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- **الملائمة:** يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- **الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- **المرونة:** إمكانية التغيير والتعديل وتطويره بما يواكب تطور الأنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل علاقات السلطة والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة.

•البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارة والأقسام وغيرها ... (رضوان، 2013)

### ثالثاً: طرق إعداد الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي خطوات وجب إتباعها عند تصميمه وإعداده وهي:

#### أ/تحديد استراتيجيات المؤسسة

أي أنه على ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد استراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن

#### طريق تحديد استراتيجيات المؤسسة

/تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

-تحديد رسالة المؤسسة.

-تحديد رؤية المؤسسة.

ب/ تحديد إدارات المؤسسة: ذلك من خلال:

-وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة.

-رفع الوحدات الإدارية ذات العالقة بتحقيق إستراتيجية إلى الأعلى.

-إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرريات أعلى في التصرف واتخاذ القرار.

-تخصيص اعت مادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

ج/ تحديد الوظائف:

بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام. والإدارات

وذلك ب:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

- وصف كل وظيفة وموصفات شاغلها.

- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

د/ تحديد سلطات الإدارات والوظائف: من خلال تحديد:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية.

- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات.

- تحديد الاختصاصات والمهام، أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم.

- تحديد العالقات التنظيمية، أي العالقات الداخلية بين الإدارات ببعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العالقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.

هـ/ القيادة في المشروع: القيادة الإدارية هي مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف السليمين، حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمؤوسيه ويتقون به كقائد.... (احمد ماهر، 2007)

### الفرع الثاني: عناصر المخطط التنظيمي

#### أولاً: الأشكال القانونية للمؤسسة

يقوم هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأسمال المؤسسة، ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة، والمؤسسات الخاصة.

أ-المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأسمالها للقطاع العام، التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين... (احمد ماهر، 2007)

أ-1. مؤسسات تابعة للوزارات: فهي تخضع للمركز مباشرة أي إحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والمراقبة لتسييرها مع تقديم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

أ-2-مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا.

ب - المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة: تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول هو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، مدته .... الخ.

ج - المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأسمالها إلى أفراد وتنقسم إلى:

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

ج.2.مؤسسات الشركات: تعرف الشركة بأنها "عقد بين شخصين أو أكثر أجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل مالياً" وتنقسم إلى ثالث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال.... الخ

ج. 2. 1. شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وشخصية الشريك لها دور رئيسي بحيث لا يجوز له التنازل على حصته الا بقيود معينة، حيث تنتهي

الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعال وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثال، ويندرج تحتها الأنواع التالية:

**شركات التضامن:** يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماته تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذا الشركة.

**شركة التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصيين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ويمكن لهم تداول حصصهم ويمكن لشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة.

**شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تقتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي الرأسمال والعنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

**ج. 2. 2. شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ومسؤولية الشريك في شركات الأموال محددة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

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

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

**شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسمة إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر، له صفة التاجر ومسئول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصيين مساهمين وال يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصيين أقل من ثلاثة، لا يذكر اسمهم في اسم الشركة.

شركة ذات مسؤولية محدودة: تؤسس هذه الشركة من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي ش.ذ.م.م، و لا يمكن أن يكون رأسمالها أقل من 1000.000دج، كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء فيها عشرين شريكا، و إذا اشتملت أكثر من عشرين شريك وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، و عند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل

شركة الشخص الوحيد: هي شركة ذات المسؤولية المحدودة التي تضم الأشخاص واحد اكشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة ... (التجاري، 2016) الوطني لسجل تجاري.

### ثانيا: عناصر المخطط التنظيمي

#### أولا: الموارد البشرية:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** التخطيط للموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المشروع من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وذلك بتحديد اعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. ولهذا التخطيط اهمية بالغة تظهر في:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتكابات فجائية في خطة الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز .
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة او بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

#### 2- استقطاب الموارد البشرية:

يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ومن منظور آخر فان الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف. وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة وظروفها وإمكاناتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

#### 3- تحفيز الموارد البشرية: أن الحوافز تعبر عن القوى الخارجية، التي تهدف إلى تحريك دوافع الانسان والتي

تشبع حاجاته. وفي مجال الادارة هي مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة ادائهم في العمل بما يحقق اهدافهم واهداف المؤسسة في نفس الوقت.

4- الحفاظ على الموارد البشرية: من بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية، هي تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسليمة، إذ أن صحة وسلامة الموارد البشرية قد تضمنتها عدة تشريعات وقوانين في مختلف بلدان العالم، إضافة إلى ذلك فإن العديد من المؤسسات تتبعت مؤخرًا للأوضاع الصعبة، من إصابات وجروح جسدية تصيب أفرادها، كما الحالات النفسية المعقدة والإرهاقات الناتجة عن العمل، وأعدت لها البرامج العملية والعلمية الكفيلة بالتخفيف من مخاطرها على صحة ونفسية أفرادها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي: (الصيرفي، 2005، صفحة 60)

يعرف الهيكل التنظيمي على انه عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص اسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية. فهو اذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف.

بينما عرف دافت Daft الهيكل التنظيمي بأنه انعكاس للخريطة التنظيمية وهي عبارة عن تمثيل واضح لكافة الأنشطة والعمليات في المنظمات، ويضيف بأن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة اجزاء وهي:

- ❖ توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والوحدات الإدارية في المنظمة.
- ❖ تحديد خطوط الإتصال ويتضمن ذلك تحديد عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف.
- ❖ تجميع الأفراد في وحدات وكذلك تجميع وحدات المنظمة.
- ❖ تصميم الأنظمة الفعالة لضمان الإتصال والتنسيق والتكامل على المستويين الأفقي والعمودي
- ❖ تجميع الاعمال او الانشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.
- ❖ تجميع الوظائف المتشابهة او المتكاملة الاقسام.
- ❖ تجميع الأقسام المتشابهة او المتكاملة في دوائر.
- ❖ تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- ❖ تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

#### المطلب الثاني: المخطط المالي ومراحل اعداده

##### الفرع الأول: ماهية المخطط المالي

أولاً: تعريف المخطط المالي هو جوهر خطة المشروع، ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى، لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح حيث ندرك من الخطة ا لمالية جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها، وكذا يجب أن تدرج فيها الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة". ( احمد غازي انيس ، 2005).



هو عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال يعطي لنا نظرة شاملة على المردودية، والتوازن المالي فيما يخص معرفة جميع الوسائل وإمكانيات لاستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى إنتاج بأقل قيمة (عاطف وليم اندرواس، 2007)

**ثانيا: أهمية المخطط المالي وللمخطط المالي أهمية كبيرة للمؤسسة حيث تتمثل في:**

مساهمة في تحسين قدرة الشركة على التركيز في العمل وتوفير المرونة مع احتياجاتها.

□ تحقيق القدرة التنافسية.

□ التنسيق وربط أهداف كافة المستويات التنظيمية مع الهدف العام لشركة.

□ إدارة الوقت.

□ تسهيل عملية الرقابة (عدنان تايه النعيمي. ارشد الفؤاد التميمي، 2008)

**ثالثا أهداف التخطيط المالي:** يسعى التخطيط المالي إلى تحقيق هدفين هما:

• ضمان توفير المال: هو الهدف الأساسي والأول من أهداف التخطيط المالي، إذ من المهم وجود مال كاف في المنظمة من أجل تنفيذ العديد من النشاطات والمهام.

• عدم استخدام الموارد المالية وإهدارها دون داع: هذا الهدف مرتبط بالتمويل الزائد للموارد، في حالة وجود فائض مالي من المهم تطبيق التخطيط الجيد لاستثمار هذه الموارد المالية من خلال الاستفادة منها بأفضل الطرق الممكنة، وتجنب إهدارها الذي قد يؤدي إلى خسارة مالية كبيرة للمنظمة

**الفرع الثاني: مراحل عملية التخطيط المالي:**

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة الشركة في سوق الأوراق المالية. وفي هذه الفقرة سوف نستعرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي وكما يلي: (النعيمي و التميمي، 2008، صفحة 177)

❖ **تحليل الأداء السابق للشركة:** حيث تساهم هذه الخطوة، باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط

المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

❖ **تحليل المزايا التشغيلية للشركة:** تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث

أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل.

- ❖ **تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:** واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.
- ❖ **التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها:** تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.
- ❖ **تحليل البدائل المالية:** ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أم طويلا للأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.
- ❖ **اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:** حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية. وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.
- ❖ **تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:** أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة واستمرارها على المدى البعيد.
- ❖ **تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية:** وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم من الخطة الاستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية. بعد هذا الاستعراض الواضح والمقتضب للخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية التخطيط المالي، لا بد لنا من التذكير بأن أحد المراجع المالية يضع تلك الخطوات أو المراحل ضمن ست خطوات هي: التنبؤ بالمبيعات، تهيئة القوائم المالية التخطيطية، تحديد احتياجات الشركة للأصول، تحديد الحاجة إلى الأموال، المطابقة بين احتياجات المنشأة للأصول وبين احتياجاتها للأموال، وأخيرا تحديد الافتراضات الاقتصادية، التي تركز على التغيرات البيئية.

### المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية

#### الفرع الأول: مصادر التمويل

##### أولا: تعريف التمويل

ينبغي أن تتضمن خطة الأعمال الرؤية العملية الواضحة لكيفية تمويل المشروع اي كيفية الحصول على راس المال المطلوب منذ لحظة اتخاذ القرار بالمشروع الى حين تدفق العائدات والحصول على الأرباح. ويقصد بالمخطط التمويلي تحديد مصادر واستخدامات الموارد المالية المتاحة لتمويل المشروع، مع تحديد اوقات تدفقها،

ويهدف هذا التحليل الى التأكد من القوائم بين اوقات تدفق الموارد المالية المختلفة واوقات استخداماتها بما يكفل سير حركة انشاء المشروع وتشغيله وفقا للخطة دون تأخير او معوقات.

### ثانيا: مراحل تمويل المشروع

1/ مرحلة الإنشاء: عند إقامة المصنع وشراء الآلات والتجهيزات المختلفة.

2. مرحلة التشغيل: ويكون تمويلها عن طريق القروض.

3. مرحلة التوسع: وتبدأ عندما يزداد الطلب على الخدمة أو المنتج

-لهذا يتوجب على إدارة المؤسسة تقدير مايلي :

ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الأموال؟

ما هي مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة في كل مرحلة؟

متى تحتاج المؤسسة إلى الأموال؟

ما هي المدة التي تحتاج المؤسسة للأموال خلالها؟

ما هي تسديد في حالة القروض؟ ..... (فايز جمعة صالح النجار. عبد الستار محمد العلي، 2006)

### ثالثا: مصادر التمويل

تنقسم مصادر التمويل المتاحة للمشروع تبعاً لأجلها إلى مصادر تمويل قصيرة الأجل ومصادر تمويل طويلة الأجل. وتستخدم مصادر التمويل قصيرة الأجل - والتي يكون أجلها في حدود السنة- لتمويل العمليات التشغيلية الجارية للشركة وتغطية رأس المال العامل المتغير (الأصول المتداولة المؤقتة)، ومن أمثلة هذه المصادر الائتمان التجاري، والائتمان المصرفي قصير الأجل، ومن ناحية أخرى تستخدم مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل والتي تزيد أجلها عن السلة لتمويل الأصول الثابتة والجزء الثابت من رأس المال العامل، ومن أمثلة هذه المصادر القروض طويلة الأجل، والسندات والأسهم، والتمويل التأجيري. (أندراوس، 2008، صفحة 368)

#### 1) مصادر التمويل القصير الأجل :

تمثل الخصوم المتداولة مصادر التمويل قصير الأجل للمشروع، وغالباً ما يستخدم التمويل قصير الأجل التمويل احتياجات المشروع من الأصول المتداولة. وأهم مصادر التمويل قصير الأجل مايلي: (أندراوس، 2008، صفحة 391)

➤ **الائتمان التجاري** : وهو نوع من التمويل يمنحه المورد الى المشتري نظير الدفع المؤجل خلال فترة محدودة ويتمثل في البيع بالأجل الى المشتري. وتختلف الشروط والخصومات المرتبطة بالائتمان التجاري باختلاف شروط البيع.

➤ **الاقتراض من البنوك (القروض المصرفية)**: تستطيع المشروعات الحصول على قروض من البنوك لفترة زمنية محدودة وفي هذه الحالة لا بد من تحديد نوع القرض ومدته وسعر الفائدة التي يحملها البنك على المشروع. وطريقة سداده والضمانات المطلوبة سواء كان ضمان شخصي او عيني. حتى يمكن تحديد تكلفة هذا النوع من الائتمان.

➤ **الأوراق التجارية**: وهي عبارة عن اوراق دين تصدرها الشركات الكبيرة بهدف الاقتراض وفي العادة تكون مدة استحقاقها اقل من سنة. ش. خصم الأوراق التجارية: والمقصود به خصم الكمبيالات التجارية لدى البنك التجاري وذلك بفائدة معينة من اجل الحصول على التمويل قصير الأجل.

➤ **بيع الديون او التمويل مقابلها**: وهناك شركات متخصصة تقوم بشراء الديون من أصحابها مقابل خصم بنسبة معينة من قيمتها الاسمية كما انه يمكن الحصول على تمويل بضمانة هذه الديون.

## (2) مصادر التمويل طويلة الأجل:

تشكل مصادر التمويل طويلة هيكل رأس المال ومن هذه المصادر الاسهم بنوعها العادية والممتازة، والسندات غير المضمونة برهن اصول معينة، والسندات المضمونة برهن اصول، وسندات الدخل، والديون اي القروض متوسطة الأجل وطويلة الأجل، والاحتياطات، والأرباح المتجزئة، والتمويل عن طريق الاستئجار. ويتوقف اختيار مصدر التمويل المناسب على العديد من العوامل التي تختلف من مشروع الى آخر وفي مشروع واحد من وقت لآخر واهم هذه العوامل نذكر:

- درجة ملائمة مصدر التمويل مع استخدامات هذه الأموال.
- تكلفة التمويل فمصدر التمويل المناسب هو الذي يمكن من زيادة العائد على الأموال المستثمرة ويحقق اقل تكلفة وبالتالي يرفع من قيمة المشروع ويرتبط ذلك بالحصول على اسعار فائدة منخفضة.
- القدرة النقدية للمشروع لمواجهة التزاماته المحدودة في مواعيدها تشجع المشروع على توفير احتياجاته المالية عن طريق الاقتراض.
- حجم المنظمة ومركزها وسابق تعاملاتها ودرجة الثقة فيها.
- المخاطر واولوية الحصول على الدخل او العائد.

## الفرع الثاني: القوائم المالية

تشكل القوائم المالية ملخصا لجميع العمليات المالية الي تتم في المشروع، وتعتبر المنتج النهائي في النظام المحاسبي، وساعد القوائم المالية بشكل عام في تقييم القوة الإيرادية للمشروع، ومدى قوة مركزها المالي هذه القوائم المالية نذكر:

## 1- الميزانية العمومية

تعكس الميزانية العمومية المركز المالي للشركة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب الأعم تكون سنة مالية واحدة. فهي تمثل خلاصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقاتها، وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات) وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية). إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية (المطلوبات المتداولة والطويلة الأجل) أو التمويل الممثلة (حق الملكية). ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العمومية يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للشركة والجدول التالي يوضح مكونات الميزانية العمومية مرتبة حسب درجة سيولتها من أعلى سيولة إلى أدنى سيولة. (النعيمي و التميمي، 2008، صفحة 24)

الجدول رقم (03): الميزانية العمومية من منظور المالي.

الأصول (الموجودات)	الخصوم (المطلوبات) وحق الملكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الموجودات المتداولة:</li> <li>نقد</li> <li>أوراق مالية قصيرة الأجل</li> <li>الذمم (الحسابات) المدينة</li> <li>أخرى</li> <li>الموجودات الثابتة:</li> <li>المباني، الآلات والمعدات، الأثاث</li> <li>شهرة المحل</li> <li>(مخصص الإهلاك)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المطلوبات المتداولة:</li> <li>دائنون (الذمم الدائنة)</li> <li>أوراق الدفع</li> <li>مستحقات أخرى</li> <li>المطلوبات طويلة الأجل:</li> <li>قروض طويلة الأجل بفائدة</li> <li>سندات بفائدة</li> <li>أسهم ممتازة</li> <li>حق الملكية</li> <li>رأس المال المدفوع (أسهم عادية)</li> <li>الإحتياطيات والأرباح المحتجزة</li> </ul>
إجمالي الموجودات	المطلوبات + حق الملكية

المصدر: (النعيمي و التميمي، 2008، صفحة 35)

## 2- جدول حسابات النتائج

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على انه جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك او تسديد، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الاهتلاكات والمؤونات ربحية أو خسارة الدورة، وتعد قائمة جدول حسابات النتائج بطريقة توضح جميع ايرادات الشركة وما يقابلها من نفقات

وكلف. سواء الناتجة عن النشاط الفعلي للشركة او أنشطة أخرى تحقق إيرادات للشركة، يمكن الاستدلال من خلاله على حجم الأرباح المحتجزة ونسبة الأرباح لحملة الأسهم العادية.

## خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستخلص ان المشروع الاستثماري يتمثل في مجموعة من الوظائف المترابطة والمتداخلة، والتي تهدف إلى تحقيق أقصى مردودية ممكنة بأفضل الطرق والوسائل المتاحة. ولإنشاء المشروع الاستثماري ونجاحه يجب اعداد مخطط الاعمال الجيد له، للدور الذي يلعبه في دراسة وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالمشروع من المخطط التسويقي والانتاجي والتنظيمي والمالي.

وبهذا فمخطط الأعمال يعد عملية متكاملة ينطلق من دراسة المشروع الذي يختلف من مشروع لآخر حسب طبيعة النشاط، لتحديد المحاور الكبرى لاحتياجاته، بالشكل الذي يضمن تقدير التكاليف اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية والعوائد المترتبة عنها.

ونحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية.





# الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمخطط أعمال مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية

## المبحث الأول: تقديم فكرة وأهداف المشروع

### المطلب الأول: تقديم المشروع

نقدم في هذا المبحث وصف مختصر لطبيعة المشروع والفكرة التي جاء منها بالإضافة إلى مجموعة المنتجات التي يقدمها والأهداف التي يريد صاحب المشروع الوصول إليها.

#### أولاً: بطاقة فنية للمشروع

هي بطاقة تدرج فيها طبيعة ونوع العناصر القانونية للمشروع

#### الجدول رقم(04): بطاقة فنية للمشروع

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	النقل بواسطة الدراجات النارية
اسم المشروع	MOTO SADDA
قطاع النشاط	خدماتي
صاحب المشروع	مباركي الصادق الامين
موقع النشاط	سوق الحشيش /بلدية بسكرة
النطاق	المستوى المحلي
رمز السجل التجاري	604115
الشكل القانوني	SARLمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة
اسم النشاط	وكالة نقل الاشخاص بالدراجات النارية
مضمون النشاط	-إستغلال تجاري لمحل لممارسة الاعمال الإدارية و ركن الدراجات -إستغلال الدراجات النارية لنقل الاشخاص
الرسالة	ادخال ثقافة النقل بالدراجات النارية

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: فكرة المشروع:

جاءت الفكرة نظرا للنقص الذي تعاني منه الولاية في مجال النقل والاسعار المرتفعة بالإضافة الى ازدحام الطرقات وهذا المشروع هو الحل الأمثل من حيث الوقت والتكلفة الأقل بالإضافة الى الفوائد التي يستفيد منها الأشخاص والربح الذي يعود لصاحب المشروع.

المطلب الثاني: وصف المشروع واهدافه

أولا: وصف المشروع

المحل هو المكان الذي يضم المعدات والادوات لغرض ممارسة نشاط نقل الافراد بواسطة الدراجة النارية ويحتوي على مجموعة من الاقسام داخله.

ثانيا: مكونات واقسام المؤسسة

(1) القسم الرئيسي

وفيه مكتب المسير وصاحب المشروع والذي يتم من خلاله استقبال الاتصالات بالمكتب او استقبال الزبائن وهناك أيضا مكتب خاص بالمحاسب

(2) القسم الثانوي

ويتمثل في موقف الدراجات النارية والذي يتم صيانة الدراجات النارية به ايضا

ثالثا: أهداف المشروع

من خلال هذا المشروع نريد الوصول إلى مجموعة من الاهداف والمتمثلة في

- ◀ تحقيق الربح
- ◀ تحقيق حصة سوقية جيدة
- ◀ الاستمرارية والتوسع
- ◀ احتلال مكانة جيدة في السوق
- ◀ تحقيق رضى الزبائن
- ◀ ادخال ثقافة النقل بدراجات النارية في السوق.

## المبحث الثاني: المخطط التسويقي

في هذا المبحث نحاول التطرق لمختلف الجوانب لتحليل ودراسة السوق وتحديد المزيج التسويقي اللازم للمشروع، بالإضافة الى دراسة العرض والطلب على الخدمات المتاحة قصد التعرف على الفجوة التسويقية التي نقوم باستغلالها في هذا المشروع.

### المطلب الأول: تحليل السوق

يتم تحليل السوق الذي ينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزبائن المحتملين والمقصود تحديد الفئة الموجهة اليها الخدمات، كما نحدد الموردين للمشروع، ونقوم بتحليل المنافسة المباشرة وغير المباشرة، الى ان نصل الى تحديد السوق المستهدف ويتم تقدير المبيعات.

**1- تحديد الزبائن المستهدفين:** تستهدف خدمة النقل بالدراجات النارية جميع الفئات العمرية التي تتراوح من 15 سنة إلى 65 سنة رجالا عاملين او طلبة وبطالين حيث انها تستهدف كافة الشرائح وطبقات المجتمع بفضل سعر المتميز الذي تعرضه (اسعار منخفضة جدا مقارنة بالمنافسين اي في متناول الجميع) وسرعة التنقل في المدينة وبفضل العمل في جميع الاوقات من 07:00 صباحا إلى 22:00 مساء

**الجدول رقم(05): يبين التنبؤ بالزبائن:**

الفئة	العدد في اليوم	في الشهر	في السنة
الذكور	190	5700	68400
المجموع	190	5700	68400

**المصدر:** من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها.

**2- الموردون:** نظرا لوجود عدة موردين في مجال الدراجات النارية، والذين يتواجدون في مدينة بسكرة، الا اننا اعتمدنا في المورد الأساسي لمؤسستنا، على شركة VMS للدراجات النارية، تم اختياره من أجل العلامة المجرية وجودة المنتج.

**3- المنافسون:** من خلال جولاتنا عبر وسائل النقل الموجودين في مدينة بسكرة، تم التعرف وملاحظة بعض النقائص التي تختلف من خلال العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسات النقل ووسائل النقل المختلفة، وسنحاول توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): المنافسون المحتملين للمشروع في مدينة بسكرة

جودة الخدمات			السعر			المنافسون		
غير مقبولة	متوسطة	جيدة	منخفض	متوسط	مرتفع	المناطق	خدماتهم اليومية	المنافسون
	✓				✓	مدينة بسكرة	25	سيارة نقل الحضاري
✓			✓			مدينة	500	حافلات نقل الحضاري
	✓			✓		مدينة بسكرة	10	ياسير

المصدر: من إعداد الطالب من خلال الزيارات الميدانية

4- تحليل SWOT: يوضح تحليل swot نقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية للمشروع، والفرص والتهديدات للبيئة

الخارجية للمشروع، ويتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين والفرص والتهديدات

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>● استعمال العتاد الجديد</li> <li>● الموقع الاستراتيجي للمحل</li> <li>● مزاوله النشاط في جميع الاوقات</li> <li>● وضع اسعار مغرية و خصم للعملاء</li> <li>● حسن المعاملة و الاستقبال لزبائن</li> <li>● إستخدام تكنولوجيا جديدة</li> <li>● إتفاقيات وعقود طويلة الامد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تكاليف المشروع (غلاء العتاد)</li> <li>● وجود العديد من المنافسين في الولاية</li> <li>● عدم وجود عملاء منتظمين</li> <li>● صعوبة تأقلم الزبائن</li> <li>● محدودية الموارد التمويلية ومصادرهما</li> <li>● نقص في الموارد البشرية وإنخفاض في الخبرة</li> <li>● صعوبة الاتصال بالمؤسسة</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● عدم إنتظام عمليات التجهيز</li> <li>● محدودية ميزانية الترويج</li> <li>● عوامل أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مهارات بشرية مرتفعة في سياقة الدراجات</li> <li>● حملات ترويجية مكثفة</li> <li>● إنخفاض واضح في تكلفة عمليات النقل</li> <li>● سرعة التنقل من مكان الى اخر</li> </ul>
التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ظهور منافسين جدد</li> <li>● ولاء العملاء وانتمائهم</li> <li>● ظهور الازمات و الحالات الطارئة مثل فيروس الكورونا, السرقة</li> <li>● زيادة الضغوط التنافسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عدم رضى العملاء عن الاسعار التي في السوق</li> <li>● افتقار المنافسين إلى الخبرة في المجال</li> <li>● دعم الدولة لمثل هذه المشاريع</li> <li>● امكانية الدخول إلى سوق جديدة</li> <li>● وجود فجوة العرض في السوق</li> <li>● تسهيلات حكومية جديدة</li> <li>● نمو أسرع في السوق</li> <li>● ظهور تكنولوجيا جديدة</li> <li>● إستخدام وسائل ترويج متقدمة</li> <li>● عوامل أخرى</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي


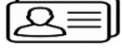


#### أولاً: الترويج :

من اجل التعريف بخدمة النقل بالدراجات النارية وحتى تكون خدمتنا في متناول الجميع ولجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن فإننا سنعتمد على مزيج ترويجي يسمح بعملية الاتصال بين المؤسسة والزبائن من خلال تنوع وسائل الترويج المستخدمة وبعض العوامل والتي نذكر منها ما يلي:

- ◀ اللوحات الإشهارية في واجهة المحل، بحيث تلفت الإنتباه وتجذب العملاء للاستفادة من خدماتنا...
- ◀ -الإشتغال على وسائل التواصل الاجتماعي بطريقة إحترافية. بحيث يتم فتح حساب صفحة على فايسبوك وتويتر واستغرام.
- ◀ استعمال البطاقات الشخصية **carte visite**: تتم طباعة أكثر من 400 بطاقة والتي تتوفر على مكان المحل ورقم هاتف المؤسسة ورقم هاتف سائق والمنطقة الخصصة له ومعلومات عن مؤسستنا.

الجدول الاتي يبين تكاليف بعض الوسائل المستعملة في عملية الترويج للمشروع:

الجدول رقم(08): تكاليف بعض الوسائل المستعملة في عملية الترويج للمشروع

البند	الكمية	السعر (دج)	التكلفة (دج)
لافتة المحل 	1	30000	30000
بطاقات شخصية 	400	20	8000
لوائح اشهارية 	1	40000	40000
صفحات التواصل الاجتماعي 	3	/	/
المجموع	405	70020	78000

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: التسعير

نعمد في تحديد سعر الخدمات التي تقدمها المؤسسة بعد الاطلاع على الاسعار التي يقدمها المنافسين والتي هي خاضعة لمعايير معينة بالإضافة إلى مقابلة العديد من الزبائن، حيث يختلف السعر حسب الخدمة المقدمة وحسب المسافة بين الانطلاق ونقطة الوصول، و العديد من العوامل، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

- ◀ العروض التحفيزية عند بدايتك للمشروع. كخصم 20% للزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة لأكثر من 3مرات في اليوم.
- ◀ الإمتيازات لأصحاب الاشتراكات الشهري. بحيث تقدم عروض متميزة. للزبائن الراغبين في تأدية ثمن الشهر دفعة واحدة.
- ◀ وهذا التسعير يتناسب مع اغلبية شرائح المجتمع لأنه يعتبر من اقل الأسعار في السوق مقارنة مع المنافسين.

أ) التعريف بالعروض المتوفرة في المؤسسة مع سعر كل خدمة:

وتتمثل في مختلف الإشتراكات الشهرية.

الجدول رقم(09): بين سعر الخدمات الشهرية.

السعر (دج)	الخدمات	الفئة
1500	اشترك 01	الرجال
2000	اشترك 02	
3000	اشترك 03	
4000	اشترك 04	

المصدر: من اعداد الطالب من خلال الزيارات الميدانية.

(ب) التعريف بالخدمات المتوفرة.

تتمثل في مجموعة الخدمات اليومية التي تقوم بها المؤسسة.

الجدول رقم(10): أسعار الخدمات

التسعيرة	المنطق	المناطق
50 دج	حي المصلة/حي الحوزة/حي البوخاري/شارع الزعاطشة	حي الوادي/حي الزمالة/سوق الحشيش/حي العمارات
	حي الدالية/حي بني مرة/حي الكبلوتي/الضلعة/حي خبزي	السوق المغطات/شارع الجمهورية/حي محطة القطار
	حي الوادي/حي العمارات/حي الزمالة/حي شاطوني	الضلعة/حي خبزي/حي بني مرة/حي محطة القطار
	حي 726/حي دار نوني/محطة المسافرين القديمة	حي 1000مسكن/حي السائحي/حي الازدهار/حي خبزي
	المصلى/المسيد/الحوزة/شاطوني/حي خراشي/راس القرية	باب الضرب/العزيلات/سوق الأربعاء/مستشفى حكيم سعدان
	العالية(7) 17/400/300 تعاونية/حي الجامعي/دار المعلم	العالية(4) سوق الفلاح سابقا/جامع حذيفة/حي 748
100 دج	محطة حي الوادي وماجاورها/السوق المغطات/حي المصلة	1000 مسكن وماجاورها/726-درنوني-حي الازدهار
	باب الضرب/سوق الأربعاء/حي المصلة/حي المنطقة الغربية	محطة المسافرين القديمة/المسبح البلدي/حي بني مرة
	حي الدرومان/حي مزنيش/الصالحيات/حي راس القرية	حي المجاهدين/حي بني مرة/حي 726/حي درنوني



	الضلعة/البخاري/حي خراشي/شارع الزعاطشة/السوق المغطاة/البريد المركزي/حي الوادي/حي المصلة	العالية(4):زهانة/المركز الثقافي/748مسكن/الحي الجامعي/الحي الإداري/الجامعة المركزية
	الضلعة/حي درنوني/شارع الزعاطشة/حي 1000 مسكن/ السوق المغطاة/البخاري/الحوزة/حي الوادي/حي المصلة	حي طريق باتنة/مركز التدريب/فندق نائل زكريا/الحماية المدنية /حي نزل البريد
150دج	حي طريق سيدي عقبة/العالية/4/العالية/7/حي300/حي400 /الجامعة المركزية/البشاش/بو عصيد/لمسيد	محطة المسافرين القديمة/1000 مسكن /726/درونوي/حي نزل البريد/الحماية المدنية
	المنطقة الغربية/طريق طولقة/المنطقة الصناعية/شتمة/القطب الجامعي شتمة	حي الوادي/المصلى/السوق المغطاة/البريد المركزي/حي العالية/الجامعة المركزية
	العالية الشمالية(4-7)/كل أحياء طريق باتنة/حي درنوني	باب الضرب/لمسيد/البشاش
	الضلعة/شارع الزعاطشة/1000مسكن/البخاري/ الحوزة	الشناوة/حمام سيدي يحي
	حي 520 مسكن/حي العموري/حي1000مسكن/ المنطقة الصناعية/ حي عمارات طريق طولقة	المنطقة البرية لنقل المسافرين/سيدي غزال
200دج	1000 مسكن/726/درونوي/محطة المسافرين القديمة	القطب الجامعي شتمة
	المنطقة الغربية/باب الضرب/البشاش	العالية الشرقية طريق سيدي عقبة/العالية
	كل احياء وسط المدينة/الجامعة/القاعدة الجوية العسكرية	المنطقة البرية لنقل المسافرين
	شتمة/القطب الجامعي شتمة	الزعاطشة/الحوزة/البخاري/بني مرة/حي خراشي
250دج	حي محمد عصامي (الشناوة)	المصلة/بسكرة القديمة/طريق سيدي عقبة
	العالية الشمالية(4-7)/حي300/حي400	حي محمد عصامي (الشناوة)
	حي العالية/748مسكن/حي طريق سيدي عقبة/فلباش/الشناوة/سوق السيارات/طريق باتنة/المطار	المنطقة البرية لنقل المسافرين/سيدي غزال
330دج	كل احياء وسط المدينة	الحاجب
	الحاجب/القطب الجامعي شتمة/حي بجاوي وما جاورها	المنطقة البرية لنقل المسافرين/سيدي غزال

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات متحصل عليها

### ثالثا: التوزيع :

بما ان مشروعنا من النوع الخدمي فانه يعتمد على عملية التوزيع حيث ان قناة التوزيع مباشرة اي تقوم بتقديم الخدمة عند وقوع الطلب عليها ويكون التوزيع من الشكل المباشر اي من المؤسسة إلى الزبون مباشرة

الشكل رقم(03): يمثل قنوات توزيع الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات.

حيث نقوم بتقدير المبيعات من خلال الاشتراكات يقدمها الزبائن خلال شهر بالإضافة الى الخدمات اليومية للمؤسسة.

الجدول رقم (11): يوضح تقدير الخدمات شهريا

وحدة القياس: دج

الخدمات	العدد	السعر	العائدات الشهرية
خدمة نقل الزبائن	3600	180	648000
اشترك 01	30	1500	45000
اشترك 02	20	2000	40000
اشترك 03	10	3000	30000
اشترك 04	10	4000	40000
المجموع	/	/	803000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسة الميدانية

## المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي

يعتبر المخطط الإنتاجي أحد أهم المخططات التي يتضمنها مخطط الأعمال نظرا لما يبرزه لنا من جوانب متعلقة بموقع المشروع ومتطلبات إنشائه وتشغيله.

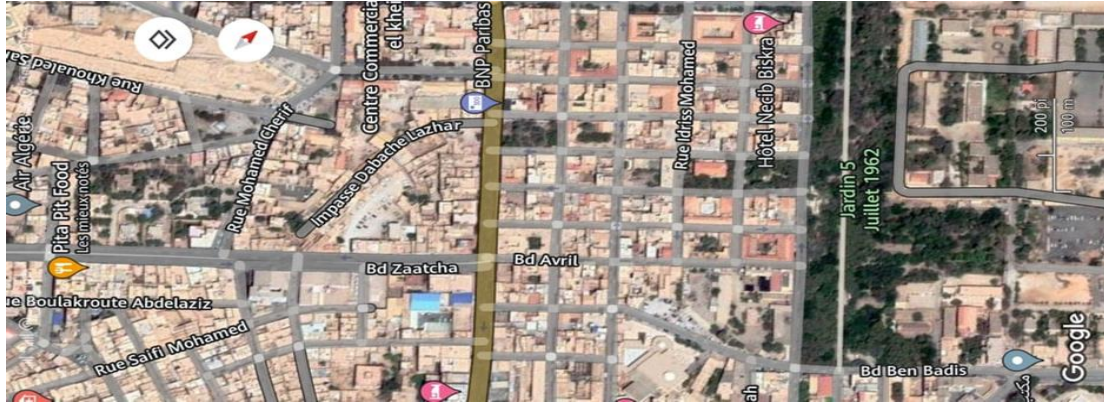
### المطلب الأول: دراسة الموقع والتجهيزات والمعدات

#### أولا: دراسة الموقع

قمنا باختيار موقع (سوق الحشيش) وذلك للأسباب التالية:

- وجود الحركة بكثرة
- تواجد المؤسسة بجوار مساحة خضراء (حديقة بايلك) والمؤسسات الحكومية وقريبة من كل المرافق والمؤسسات
- كبر وملائمة المحل المراد استئجارها.
- تقع في وسط المدينة وقربها من جميع المواصلات

الشكل رقم (04): اختيار موقع المشروع



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على Google Maps

#### ثانيا: الآلات والمعدات.

تظم المؤسسة مجموعة من الدراجات النارية الحديثة من نوع **VMS** والتي تدرج في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): يوضح أسعار الدراجات

وحدة القياس: دج

N°	Quantité	Prix u HT	Montant HT
1	5	394957.98	1974789.92

2	Motocycle vmax 200 (zafe-benelli 4)	5	406722.69	2033613.45
3	Motocycle twister coral	5	336134.45	1680672.27

<b>TOTAL HT</b>	<b>5689075.64</b>
<b>TVA 19%</b>	<b>1080924.36</b>
<b>TOTAL TTC</b>	<b>6770000.00</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على فاتورة المورد.

### ثالثا: التجهيزات الأخرى

وهي مجموعة التجهيزات التي تحتاجها المؤسسة أثناء وقبل بداية النشاط

الجدول رقم (13): التجهيزات الأخرى

وحدة القياس: دج

المبالغ	التجهيزات
50000	طلاء
2000	علبة الإسعافات الأولية
80000	الترخيص
15000	المصابيح
12000	خزان المياه
8000	مضخة المياه
40000	كاميرات المراقبة
30000	تلفاز
50000	مبرد
300000	تجهيزات المكتب
200000	المكيفات الهوائية

787000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

وهذه بعض الصور التوضيحية للدراجات المتواجدة.

الشكل رقم (5): motorcycle twister coral rouge



المشکل رقم (7) motorcycle twister coral noir



المشکل رقم (06) motocycle coral gris



المشکل رقم (9) Motorcycle coral blanc



المشکل رقم (8): motorcycle bleu



المشکل رقم (11) Victoria noir



المشکل رقم (10) Victoria orang



*Victoria bleu* (13) الشكل رقم



*victoria vert*(12) الشكل رقم



*victoria bleu ciel*(14) الشكل رقم



الشكل رقم (15) *VMAX 200 NOIR*



الشكل رقم (16) *VMAX 200 NOIR 2*



#### المطلب الثاني: المواد الأولية والخدمات المتوفرة

نتعرف في هذا المطلب على مختلف المواد الأولية والخدمات التي تتوفر في المؤسسة.

#### أولاً: المواد الأولية

وتتمثل في المواد الأولية في البنزين وزيت المحركات وقطاع الغيار وغيرها والتي سنعتمد على المورد والتي ستكون أسعارها كالتالي:

الجدول رقم (14): تكاليف المواد الأولية سنويا

وحدة القياس: دج.

المبالغ	سعر الوحدة بالجملة	الكمية	نوع البضاعة
1424450	45.95	31000 لتر	البنزين



25000	250	100 لتر	زيوت المحركات
20000	300	50	أخرى
<b>1469450</b>			<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات متحصل عليها

### ثانيا: الخدمات المتوفرة

لقيام المشروع يجب توفر مجموعة من المهام، فهو يحتاج إلى بعض الخدمات الأساسية.

الجدول رقم (15): تكاليف الخدمات

وحدة القياس: دج

الرقم	نوع الخدمة	التكلفة السنوية
01	الكهرباء والغاز	80000
02	الماء	10000
03	الهاتف والإنترنت	30000
	<b>المجموع</b>	<b>120000</b>

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

#### أولا: إحتياجات الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري هو اساس نجاح المشاريع حيث قمنا بتحديد إحتياجات المؤسسة من الكفاءات والمؤهلات البشرية من اجل تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة في المستوى تماشى مع تطلعات ورغبات الزبائن.

حيث تحتاج المؤسسة إلى 15 عمال وتقسّم المهام فيما بينهم حسب الكفاءات والاحتياجات المطلوبة وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

◀ **المسير:** هو المسؤول عن عملية تسيير وتنظيم مهام المؤسسة ومراقبة تنفيذ الاعمال هو صاحب المؤسسة

◀ **المحاسب:** اعداد الفواتير وكشوف الاجور للعمال وجميع المهام المتعلقة بالعتاد

◀ **عامل صيانة:** هو الذي يقوم بصيانة الدراجات

◀ **عامل نظافة:** القيام بتنظيف المؤسسة والعتاد الموجود فيها

◀ **سائق:** هو الذي يقوم بسيارة الدراجات وخدمة الزبائن وتوصيلهم

والجدول التالي يوضح هذه الاحتياجات بالنوع والمؤهلات:

الجدول رقم (16): احتياجات المؤسسة من العنصر البشري

المهام	المؤهلات	عدد السنوات المطلوبة	الوظيفة
تسيير الموارد البشرية وتسيير المشروع	شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مقاولتية	/	المسير
إدارة الحسابات و المعاملات	ليسانس محاسبة	5 سنوات	المحاسب
صيانة الدراجات الهوائية	مصلح الدراجات الهوائية	3 سنوات	عامل الصيانة
توصيل الزبائن	رخصة سياقة دراجات الهوائية	/	سائق الدرجات
بتنظيف المؤسسة والعتاد	لا يهم	/	عامل نظافة

المصدر: من اعداد الطالب

ويكون توقيت العمل كالتالي:

كل أيام الأسبوع من 7.00 صباحا الى 22:00 مساء

ثانياً: أجور العمال

يتم توظيف العمال عن طريق التوظيف المباشر، ويتم تحديد الأجور على أساس الأجر الشائع، كما هو موضح في الجدول التالي (نسبة

الضمان الاجتماعي):

الجدول رقم (17): يبين أجور العمال

المنصب	عدد العمال	الأجر الخام	نسبة الضمان الإجتماعي %09	الأجر الصافي
المحاسب	01	40000	3600	36400
عامل الصيانة	01	30000	2700	27300
سائق الدراجات	12	25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
		25000	2250	22750
عامل نظافة	01	15000	1350	13650
المجموع	15	385000	34650	350350

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها على الأفراد العاملين في المؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة ' حيث يسمح لنا بتحديد المسؤوليات والوظائف المختلفة والعمليات.

## المبحث الرابع: المخطط المالي

نقوم في هذا المبحث بدراسة المخطط المالي للمشروع والمتضمن التقديرات المالية المتعلقة برقم الأعمال، الأرباح والتكاليف بالإضافة إلى التحليل المالي لهذه التقديرات.

### المطلب الأول: تقدير تكاليف المشروع

وتتمثل تكاليف المشروع في تكاليف استثمارية وتكاليف تشغيلية.

أولاً: تقدير التكاليف الاستثمارية: وتمثل كل التكاليف التي تظهر أثناء تشغيل المشروع وحتى انتهاء تجارب التشغيل وتتضمن ما يلي:

#### الجدول رقم(18): تقدير التكاليف الاستثمارية

وحدة القياس: دج

المبالغ	البيان
	➤ التهيئة:
50000	طلاء
2000	علبة الإسعافات الأولية
80000	الترصيص
15000	المصابيح
12000	خزان المياه
8000	مضخة المياه
40000	كاميرات المراقبة
30000	تلفاز
6770000	الدراجات
300000	تجهيزات المكتب
200000	المكيفات الهوائية
50000	مرد

50000	راس المال العامل
7607000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: تقدير التكاليف التشغيلية: وتمثل كل التكاليف التي تظهر من لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى انتهاء المشروع.

الجدول رقم (19): تكاليف المشروع التشغيلية

وحدة القياس: دج

المبلغ (سنويا)	البيان
800000	إيجار المحل
80000	الكهرباء
10000	المياه
6000	الهاتف
24000	اشتراك الإنترنت
78000	مصاريف الاشهار
4204200	أجور العمال
1469450	المادة الاولية
465800	التأمينات (الدراجات والعمال والمحل)
20000	مستلزمات المكتب
7157450	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: الإيرادات

وهي تمثل الدخل المقدر من الخدمات اليومية والاشتراكات الشهرية حيث:

الجدول رقم(20): يبين الإيرادات الشهرية والسنوية

وحدة القياس: دج

العائدات السنوية	العائدات الشهرية	السعر	العدد	الخدمات
540000	45000	1500	30	اشترك 01
480000	40000	2000	20	اشترك 02
360000	30000	3000	10	اشترك 03
480000	40000	4000	10	اشترك 04
7776000	648000	180	3600	الخدمات اليومية
9636000	803000	/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(21): العائدات الشهرية والسنوية للمشروع

وحدة القياس: دج

العائد السنوي	العائد الشهري	البيان
1860000	155000	الاشتراكات
7776000	648000	خدمات
9636000	1135200	المجموع

المصدر: من إعداد الطلب

رقم الأعمال السنوي هو: 9636000 دج

تحديد رقم الأعمال لمدة خمس سنوات علما ان متوسط النمو السكاني لولاية بسكرة هو 3%

الجدول رقم (22): تحديد رقم الأعمال لمدة خمسة سنوات

وحدة القياس: دج

رقم الأعمال السنوي	السنة
9636000.00	السنة الأولى
9664908.00	السنة الثانية
9693902.72	السنة الثالثة
9722984.43	السنة الرابعة
9752153.38	السنة الخامسة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعطيات السابقة

رابعاً: الإهلاكات:

يوضح عملية توزيع تكلفة الاصل على عمره الانتاجي، بهدف تحديد النقص الذي لحق بالاصل كل فترة محاسبية نتيجة نتيجة مجموعة من العوامل كالتقدم، الاستخدام، الصيانة.

الجدول رقم (23): يوضح قيمة اهتلاكات الدراجات

وحدة القياس: دج

الرقم	إسم الألة	قيمة الألة	العمر الإنتاجي	قيمة الإهلاك
1	Motocycle victoria sixties 200 noir	394957.98	5 سنوات	78991.60
2	Motocycle victoria sixties 200 orng	394957.98	5 سنوات	78991.60
3	Motocycle victoria sixties 200 ver	394957.98	5 سنوات	78991.60
4	Motocycle victoria sixties 200 bleu	394957.98	5 سنوات	78991.60
5	Motocycle victoria sixties 200 bleu	394957.98	5 سنوات	78991.60

81344.54	5 سنوات	406722.69	Motocycle vmax200 (zafe-benelli 4) noir	6
81344.54	5 سنوات	406722.69	Motocycle vmax200 (zafe-benelli 4) noir	7
81344.54	5 سنوات	406722.69	Motocycle vmax200 (zafe-benelli 4) noir	8
81344.54	5 سنوات	406722.69	Motocycle vmax200 (zafe-benelli 4) gris	9
81344.54	5 سنوات	406722.69	Motocycle vmax200 (zafe-benelli 4) gris	10
67226.89	5 سنوات	336134.45	Motocycle twister coral	11
67226.89	5 سنوات	336134.45	Motocycle twister coral	12
67226.89	5 سنوات	336134.45	Motocycle twister coral	13
67226.89	5 سنوات	336134.45	Motocycle twister coral	14
67226.89	5 سنوات	336134.45	Motocycle twister coral	15
<b>1137815.15</b>	/	/	TOTAL	

المصدر: من إعداد الطالب

#### خامسا: اهتلاكات عناصر أخرى

تعتبر الاثبات المحاسبي الذي للنقص الذي يحدث في مختلف العناصر التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها اما بفعل الاستخدام، او الزمن.

#### الجدول رقم(24): إهلاك عناصر أخرى

وحدة القياس: دج

قيمة الإهلاك	العمر الإنتاجي (بالسنة)	ثمن الشراء	البيان
1000	2	2000	علبة الإسعافات الأولية
10000	5	50000	طلاء



16000	5	80000	الترخيص
1200	10	12000	خزان المياه
1600	5	8000	مضخة المياه
8000	5	40000	كاميرات المراقبة
6000	5	30000	تلفاز
30000	10	300000	تجهيزات المكتب
20000	10	200000	المكيفات الهوائية
10000	5	50000	مبرد
103800.00	/	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

#### سادسا: جدول حسابات النتائج

يوضح جدول حسابات النتائج للسنوات الخمسة القادمة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): جدول النتائج للسنوات الخمسة القادمة

وحدة القياس: دج

2029	2028	2027	2026	2025	البيان
9752153.38	9722984.43	9693902.72	9664908.00	9636000.00	الايادات (رقم الاعمال)
2589500.00	2589000.00	2588500.00	2588000.00	2587450.00	مصاريف الاستغلال
7162653.38	7133984.43	7105402.72	7076908	7048550	القيمة المضافة للاستغلال
4570000	4570000	4570000	4570000	4570000	الاجور
2592653.38	2563984.43	2535402.72	2506908	2478550	الفائض الاجمالي للاستغلال
1241615.15	1241615.15	1241615.15	1241615.15	1241615.15	الاهتلاكات
3834268.53	3805599.58	3777017.87	3748523.15	3720165.15	النتيجة العملائية

700000	700000	700000	700000	700000	اقساط القرض
3134268.53	3105599.58	3077017.87	3048523.15	3020165.15	النتيجة العادية قبل الضرائب
195043.07	194459.69	193878.05	193298.16	192720	الضرائب TAP 02%
1852909.14	1847367.04	1841841.52	1836332.52	1830840	ضريبة على ارباح 19%
1086316.32	1063772.85	1041298.30	1018892.47	996605.15	النتيجة الصافية
2327931.47	2305388.00	2282913.45	2260507.62	2238220.30	صافي التدفق النقدي
1659782.96	1758769.47	1863537.40	1974414.90	1954948.29	التدفقات النقدية الحالية
				<b>1604453.02</b>	صافي القيمة الحالية VAN

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معطيات سابقة

ونوضح من خلال جدول حسابات النتائج ماييلي:

➤ شرح طريقة الحساب:

- القيمة المضافة للاستغلال = رقم الاعمال - مصاريف الاستغلال
- الفائض الاجمالي للاستغلال = القيمة المضافة للاستغلال - الاجور
- النتيجة العملياتية = الفائض الاجمالي للاستغلال + الاهتلاكات
- النتيجة العادية قبل الضرائب = النتيجة العملياتية - الاعباء المالية فوائد اقساط القرض
- الضرائب = (TPA 02%) رقم الاعمال \* 0.2
- TVA = رقم الاعمال \* 0.19
- النتيجة الصافية = النتيجة العادية قبل الضرائب - الضرائب
- صافي التدفق المالي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات

من خلال التدفقات النقدية نستنتج أن فترة إسترداد رأس المال كالتالي:

فترة الإسترداد = قيمة الإستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث: متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع التدفقات النقدية الصافية / 5 سنوات

$$1842290.60 = 5 / 9211453.02$$

ومنه فترة الإسترداد:

$$\underline{4.1} = 1842290.60 / 7607000$$

• حساب الأشهر:  $1.2 = 12 * 0.1$

• حساب الأيام:  $6 = 30 * 0.2$

وعليه تكون فترة الإسترداد تقابل 4 سنوات وشهر و6 ايام

❖ صافي القيمة الحالية VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الإستثمار

❖ التدفق النقدي الحالي = التدفقي الصافي /  $n(1.07)$  بحيث n تمثل رقم السنة

$$\underline{1604453.02} = 7607000 - 9211453.02 = \text{VAN صافي القيمة الحالية}$$

المطلب الثاني: مصادر التمويل

تعتمد مؤسستنا على التمويل الثنائي حيث قرض NESDA بنسبة 70% والمساهمة شخصية بنسبة 30% كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (26): مصادر التمويل للمشروع

وحدة القياس: دج

البيان	النسبة	المبالغ
المساهمة الشخصية	30%	3000000
قرض NESDA	70%	7000000
المجموع	100%	10000000

المصدر: من اعداد الطالب

أولاً: جدول اهتلاك القرض:

يمثل هذا الجدول مبلغ القرض المقدم من طرف NESDA وقيمة الدفعة وعددها خلال فترة 10 سنوات إلى غاية سداد القرض.

الجدول رقم (27): إهتلاك القرض

وحدة القياس: دج

قرض البنك	
7000000	مبلغ القرض

فترة السداد	10 سنوات
نسبة الفائدة	0%
بداية الدفع	الدفع من السنة الاولى

السنوات	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
قيمة القرض	7000000	7000000	7000000	7000000	7000000	7000000	7000000	7000000	7000000	7000000
المبلغ المدفوع	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000	700000
الديون المتبقية	6300000	5600000	4900000	4200000	3500000	2800000	2100000	1400000	700000	0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعطيات المتحصل عليها

ثانيا: الميزانية الافتتاحية

تمثل الوضعية المحاسبية للمؤسسة من 2025/01/01 عند بداية اول نشاط وتبين جميع اصول المؤسسة وخصومها (مصادر الأموال)

الجدول رقم (28): الميزانية الإفتتاحية.

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
3000000	الاموال الخاصة راس المال الخاص	6770000	اصول غير جارية الآلات
		537000	معدات وادوات
		300000	تجهيزات مكتب
7000000	قرض بنكي	1469450	اصول جارية
		923550	المواد الاولية الصندوق
<b>10000000.00</b>	<b>المجموع</b>	<b>10000000.00</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على الاطار التطبيقي لمخطط اعمال مشروع مؤسسة نقل الأشخاص بواسطة الدرجات النارية، لغرض الحصول على تمويل والمتمثل في قرض NESDA ، انطلاقا من فكرة المشروع وصولا إلى تقدير تكاليفه وتحديد مدى مردوديته.

واعداد مخطط الأعمال هو اول نشاط في طور تجسيد مؤسسة مبنية على حسابات واقعية، وقد تبين لنا من خلال الدراسات والنتائج التحليلية والاقتصادية المالية المتحصل عليها ان المشروع قابل للتجسيد وذو عائد مادي معتبر، وبحقق الجدوى الاقتصادية والمردودية اللازمة وامكانية تطويره والتوسع فيه مستقبلا.

# الختامة

## خاتمة:

يعتبر مخطط الأعمال اهم نقطة في مسار انشاء مؤسسة او مشروع مقاولاتي ولقياس مدى فعالية وقابلية فكرة انشاء هذا المشروع وتحسيدها في ارض الواقع، حيث يبين الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة لبلوغ أهداف مضبوطة خلال فترة زمنية معينة بوسائل بشرية ومالية وتقنية محددة.

إن إعداد هذا النوع من الدراسة هو بمثابة الخطوة الرئيسية أو العمود الذي ينطلق منه المشروع أو الفكرة حيث تكون هذه الدراسة هي جمع للأفكار المشتتة في ذهن المقاول الذي يجمعها في دراسة تفصيلية تقديرية يقوم فيها بدراسة جميع المتغيرات.

من خلال هذه المذكرة قدمنا نموذج مخطط اعمال لمشروع "مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية"، حيث قسمت الدراسة إلى جزئين جزء نظري يتحدث عن مخطط الأعمال، ويتحدث عن الجوانب الأخرى (المخطط التسويقي، الانتاجي، التنظيمي، المالي)، اما الجزء التطبيقي فقد جاء محاكاة للمشروع، حيث تطرقنا في المخطط التسويقي الى تحديد الفئة المستهدفة من الزبائن للمشروع، وتحليل المنافسين المتواجدين والمحتملين في هذا المجال، كما جاء أيضا التنبؤ بالطلب على الخدمات والعروض المتوفرة في المؤسسة، حيث يتبع بعد ذلك المخطط الإنتاجي والتنظيمي والذي تعرفنا فيه على مختلف الآلات والمعدات والتجهيزات المستخدمة في المؤسسة واحتياجاتها من الموارد البشرية والتي تمثلت في تحديد مهام كل فرد داخل مؤسسة نقل الأشخاص بالدراجات النارية، ووضع هيكل تنظيمي دقيق للمؤسسة، فيما يليه المخطط المالي والذي تم فيه التعرف على قيمة الإستثمار وقيمة التكاليف التشغيلية للمشروع والتعرف على الإيرادات الشهرية والسنوية، هذا كما قد بلغ رقم الأعمال السنوي 9636000 دينار جزائري، والذي تم بعد ذلك التطرق إلى جدول حسابات النتائج وإجراء عدة عمليات حسابية من أجل الحصول على صافي القيمة الحالية للمشروع.

كما تم أيضا تمويل المشروع بواسطة قرض الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA)، والمساهمة الشخصية، ومن خلال دراسة وتحليل النتائج المتوصل اليها، توصلنا إلى ان المشروع قابل للتجسيد، ويلقى اقبال كبير من طرف جميع فئات المجتمع، كما يحقق عائدات مالية معتبرة، كما يحقق رغبات ويلبي حاجات الزبائن.





# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع:

- 1/ عبد الحميد برحومة ،صورية بوطرفة، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة الأيام العلمية الدولية الثالث حول المقاولاتي (فرص وحدود مخطط الأعمال ،الإعداد والتنفيذ)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،ايام 17,18,19, أبريل 2012ص7
- 2/فريحة ليندة ،دراسة السوق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،2014,2015
- 3/قشوط إلياس ، دور المنتجات الجديدة في تعزيز التنافسية المؤسسية دراسة مؤسسة صناعة الكتابات الكهربائية ببسكرة،مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير ،غير منشورة جامعة باجي مختار عنابة
- 4/حكيم خلفاوي، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك ،دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،قسم علوم التجارية ،جامعة سعد دحلب البليدة ،2007
- 5/أحمد بن مويظة،إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2013.
- 6-أحمد ماهر التنظيم ،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر،2007
- 7-أحمد نافع مدادحة وسلامة سويلم النوافة2013،مبادئ التخطيط والتنظيم في إدارة والمكتبات عمان أردن ،دار الصفات لنشر والتوزيع
- 8-إبراهيم بدران،مصطفى الشيخ، الزيادة في إبداع إنشاء المشاريع ، ط1، دار الشروق لنشر والتوزيع ،عمان أردن ،2013
- 9-بن عنتر عبد الرحمان، ادارة إنتاج في منشآت الخدمة و الصناعية ،دار اليازوري لنشر والتوزيع مصر ،2005،
- 10-بشير العلق،التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات الطبيعة العربية ،دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع،،عمان،الأردن،2008
- 11/بلال خلف السكارنة ،الزيادة وادارة المنظمات الأعمال،ط1،دار المسيرة لنشر والتوزيع،عمان أردن، سنة 2008
- 12-،روبرت، أ، بتس، ديفيظلي ،الإدارة إستراتيجية، بناء الميزة التنافسية في مجال أعمال اسكندرية: ب، د، ن 1995
- 13-طاهر المحسن منصور الغالبي، ادارة وإستراتيجية منظمات أعمال المتوسط والصغيرة ،دار وائل لنشر والتوزيع ،الأردن،ط2009،1
- 14-عبد الغفور يونس، تنظيم وادارة أعمال ،دار النهضة العربية ،بيروت ،بظون سنة نشر
- علي الفلاح الزغبى التسويق السياسي والفندقي دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة عمان أردن ط2003
- 15-عبد الحلیم كراجه ،وآخرون، ادارة التحليل المالي دار الصفاء لنشر ،عمان،2000
- 16عوض المبارك ،الزيادة في أعمال،المفاهيم، ونماذج ومدخل العلمية،عالم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع ،عمان اردن،2009
- 17-عاطف وليم اندرواس، التمويل وادارة المالية للمؤسسة، دتر الفكر الجامعي،الإسكندرية، مصر،2007

- 18-عدنان تايه النعيمي ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات المغامرة)، دار اليازوري العلمية، لنشر والتوزيع، عمان اردن
- 19-عادل طه فايد، دراسات الجدوى، التقويم المحاسبي واقتصادي للمشروعات، المنظمة العربية لتنمية أدراية، مصر، 20011
- 20-مؤيد الفصل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع الأردن، 2004
- 21-محمد الفريد صحن، طارق طه أحمد، ادراة التسويق في بيئة المعلومة وانترنت، دار الفكر الجامعي، بدون بلد النشر، 2007
- 22-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار عملت اردن، 2008.
- 23-محموظ عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية التدريب والنشر، 2013
- 24-مسري وصرية، مبادئ التسويق الحديث، مدخل معاصر، دار العصر العلمية لنشر والتوزيع، عمان أردن، 2013
- 25-محمد محمود العجلوني، سعيد السامي العلق دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 26-سيد.كاسب جمال كمال دين للمشروعات الصغيرة، الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العلمية، القاهرة، 2008
- 27-هيثم محمد الزغبى، ادراة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان 200
- 28-ياسين سعد غالب . (1998). الإدارة الإستراتيجية. عمان/ الأردن: دار البازوري للنشر.
- 29-جلال جويده القصاص. (2010). دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع في الإقتصاد الإسلامي. 84 شارع زكرياء غنيم الإبراهيمية الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 30-محمد الحسين ابيوي . (2011). تخطيط الانتاج و مراقبته. عمان شارع الملك حسين: دار المناهج لنشر و توزيع.
- 31-الصيرفي، م . (2005). اصول التنظيم والادارة للمدير المبدع . الاسكندرية: محمد حورس الدولية للنشر و التوزيع .
- 33- بعليلش ، م. ا . (2020). اعداد مخطط اعمال لانجاز مشروع وكالة سياحية FAMILY FUN FAN بسكرة، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 34- بوزيان، هاجر: . (2013/2014). إعداد مخطط أعمال إنشاء مشروع صالون تجميل- الوادي. بسكرة، بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- 35- محمد فوزي معلم . (2013). اعداد مخطط اعمال لمشروع انشاء وحدة غذاء الدواجن. بسكرة ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر .

36- الزهراء علالي. (بلا تاريخ). مخطط الأعمال و تحقيق ريادة الأعمال. 2 جوان 2021. جامعة العقيد احمد درارية (الجزائر)، الجزائر العاصمة.

37- علي فلاح الزعبي. (2012). مخطط الاعمال مدحل استشاري لتطوير المؤسسة في عصر مابعد الصناعة منظمة الاعمال الاردني نموذج ريادي مفتوح الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولة بعنوان فرص وحدود مخطط الاعمال . بسكرة : دار المقاولة بسكرة جامعة محمد خيضر .

38-بوتيارة, ع. ب (n.d.). اليقظة الاستراتيجية ودورها في انجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ضل بيئة ديناميكية ومعقدة .المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.

39-نوال براهيمي. (2012). السيرورة المقاولة من توليد الافكار الى مخطط الاعمال الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولة فرص وحدود مخطط الاعمال. بسكرة: دار المقاولة جامعة محمد خيضر بسكرة.

40-عبد الحميد برحومة، و صورية بو طرفة. (2012). دور نظام المعلومات في اعداد وتنفيذ مخطط الاعمال بالمؤسسة، الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولة فرص وحدود مخطط الاعمال. بسكرة: دار المقاولة جامعة محمد خيضر بسكرة.

# الملاحق

GUERGUEB MOHAMED ELKHATIB  
COMMERCE EN DETAIL DE CYCLES ET MOTOCYCLES  
AGENT AGRÉÉ Sarl VMS Industrie  
Adresse : ROUTE DE TOUGGOURT - BISKRA  
Email : VMSBISKRA@HOTMAIL.COM

TEL : 0770249211

FAX : 7

VMS  
منتوج بلادي

## FACTURE PROFORMA

Numéro : 20240081

Date : 25/01/2024



Client : MEBARKI SADEK EL AMINE

Tel : 0696654194

N°	REF	DESIGNATION	QTE	PRIX H.T	TVA	Montant HT
1	MOTOCYCLE	MOTOCYCLE VMAX 200 (ZAFE-BENELLI 4)	5	406 722,69	19%	2 033 613,45
Total HT						2 033 613,45
Total TVA						386 386,55
Total TTC						2 420 000,00

Qte : 5

Facture proformat arrêtée à la somme de :  
Deux Million (s) Quatre Cent Vingt Mille (s) Dinars et Zero Centimes

Validité de l'offre : 15 Jours

Agent Agréé



RC : 20A1261819-00/07

NIS : 198907010254235

NIF : 18907010254212900000

ART : 07013104035

GUERGUEB MOHAMED ELKHATIB  
COMMERCE EN DETAIL DE CYCLES, ET MOTOCYCLES  
AGENT AGRÉÉ Sarl VMS Industrie  
Adresse : ROUTE DE TOUGGOURT - BISKRA  
Email : VMSBISKRA@HOTMAIL.COM

TEL : 0770249211

FAX : /

VMS  
منتوج بلادي

## FACTURE PROFORMA

Numéro : 20240082

Date : 25/01/2024



Client : MEBARKI SADEK EL AMINE

Tél : 0696654194

N°	REF	DESIGNATION	QTE	PRIX H.T	TVA	Montant HT
1	TWIS	MOTOCYCLE TWISTER CORAL	5	336 134,45	19%	1 680 672,27
Total HT						1 680 672,27
Total TVA						319 327,73
Total TTC						2 000 000,00

Qte : 5

Facture proformat arrêtée à la somme de :  
Deux Million (s) Dinars et Zero Centimes

Validité de l'offre : 15 Jours

Agent Agréé



RC : 20A1261819-00/07

NIS : 198907010254235

NIF : 18907010254212900000

ART : 07013104035

GUERGUEB MOHAMED ELKHATIB  
COMMERCE EN DETAIL DE CYCLES ET MOTOCYCLES  
AGENT AGRÉÉ Sarl VMS Industrie  
Adresse : ROUTE DE TOUGGOURT - BISKRA  
Email : VMSBISKRA@HOTMAIL.COM

TEL : 0770249211

FAX : /

VMS  
منتوج بلادي

## FACTURE PROFORMA

Numéro : 20240080

Date : 25/01/2024



Client : MEBARKI SADEK EL AMINE

Tél : 0696654194

N°	REF	DESIGNATION	QTE	PRIX H.T	TVA	Montant HT
1	FAST3	MOTOCYCLE VICTORIA SIXTIES 200 (options offertes visière ,sac)	5	394 957,98	19%	1 974 789,92
Total HT						1 974 789,92
Total TVA						375 210,08
Total TTC						2 350 000,00

Qte : 5

Facture proformat arrêtée à la somme de :  
Deux Million (s) Trois Cent Cinquante Mille (s) Dinars et Zero Centimes

Validité de l'offre : 15 Jours

Agent Agréé



RC : 20A1261819-00/07

NIS : 198907010254235

NIF : 18907010254212900000

ART : 07013104035





## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: مبارك الصانق الأمين

الصفة: طالب قسم علوم التسيير تخصص: مقاولاتية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 206829986

الصالحة بتاريخ: 2021/07/01

والمكلف بإنجاز: مذكرة مستر

تحت عنوان: مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة نقل الأشخاص بالدرجات النارية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/01

إمضاء الطالب