



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 لنادي القيادة بأسلوب الترفيه
و المحاكاة - طولقة- عن طريق وكالة

ANSEJ

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

الأستاذ المشرف:

روينة عبد السميع

إعداد الطالب:

بوخافي جموعي

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

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يجعله صدقة جارية و أن يجعل فيه ما هو صلاح للأمة.

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان و التقدير إلى الأستاذ المشرف " دويبة عبد السميع " الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة فكان لي نعم الأستاذ الناصح و الصبور، و الذي لم يتوانى لحظة في تشجيعي و إرشادي، فقد ساهم بشكل كبير في انجاز هذا

العمل المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام، الذين اشرفوا على مساري العلمي طيلة سنوات دراستي في الكلية ولم يبخلوا علينا بالنصح والإرشاد.

الفء شكر

كما اخص بالشكر كل من ساعدني و وقف معي من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

الإهداء

أتقدم بهذا العمل هدية متواضعة إلى الوالدة الغالية سبب السعادة، نعمة الدنيا

و نور الحياة و إشراقها.

أسأل الله عز و جل أن يديمها لنا بالصحة و العافية و أن يبارك فيها و يمد في عمريما.

إلى كل من هو أهل للتقدير و الاحترام و الإهداء.

تمهيد :

تضع الدول المتحضرة الأمن المروري في سلم أولوياتها وذلك للحفاظ على حياة مواطنيها وتسهيل انتقالهم وتنظيم أوقاتهم. ذلك أن أي خلل في احترام قوانين المرور يعرض المجتمع لخسائر قد تصل في بعض الأحيان إلى حدود الكوارث.

أما في الجزائر فإن المرور الآمن على الطرق أصبح يشكل هاجساً لدى جميع المواطنين، وباتت الحوادث اليومية تقلق الأهالي والمسؤولين . وقد حملت الإحصاءات التي ترصد حوادث السير أرقاماً مخيفة، جعلها بسبب السرعة وعدم التقيد بإشارات المرور حيث أشارت حصيلة للمركز الوطني للوقاية و الأمن عبر الطرقات إلى تسجيل وفاة أكثر من 2800 شخص في أكثر من 19500 حادث مرور خلال الأشهر التسعة الأولى من سنة 2017 على مستوى التراب الوطني الجزائري .

أوضح تحليل مقارنة لإحصائيات حوادث المرور سنة 2018 أعدته ذات المصالح أن الحوادث الجسمانية التي بلغ عددها 24906 سجلت كذلك انخفاضا ب 8ر82% .
أضاف ذات المصدر ان العدد الأكبر للموتى و الجرحى قد سجل خلال حوادث الاصطدام المباشر و انقلاب المركبات أي بأكثر من 74 % أما عدد الأشخاص الموتى والجرحى الذين تعرضوا للدهس من المركبات فبلغت نسبتهم 21%.

اما نسبة الضحايا المتوفين من جنس ذكر فقد بلغت 76 % في حين بلغت نسبة الضحايا من الإناث 11 % فيما شكل الأطفال نسبة 13 % من الضحايا. مصدر المعلومة المركز الوطني الجزائري للوقاية و الأمن عبر الطرقات

إلا أنه وبالرغم من كون القوانين لا تشكو من عيوب في وضعها بل بالنقص في تطبيقها، فإنه لا يجوز ونحن في القرن الواحد والعشرين أن نتغاضى عن هذه القوانين التي تتظم يومياتنا، كما لا يجوز أن نتجاهل هذه التشريعات في وطننا ونحترم التشريعات في الأوطان الأخرى .

في ظل هذا الواقع الأليم، تكشفت ضرورة التربية على أخلاقيات القيادة الآمنة وذلك بهدف ترسيخ سلوكيات احترام إشارات المرور وقوانين السير، من خلال مادة تربوية مشوّقة تعزز لدى المتعلمين الحس بالمسؤولية تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين، وتزرع في عقولهم وفي يومياتهم عادات سليمة تحفظ حياتهم وحياة الذين يتشاركون معهم في استخدام المحيط

كما تشير معظم الإحصاءات المتعلقة بمخالفات السير التي نرتكبها والحوادث المرورية التي نتعرض لها بشكل يومي، إلى أنّ الجزء الأكبر منها يعود إلى جهلنا حتى لأبسط قواعد المرور وآدابه وهو ما يطلق عليه «الأمية المرورية» التي تستحوذ على نسبة عالية من الأفراد في مجتمعنا، ويعود أساس هذا الجهل إلى عدم الاهتمام الكافي ببناء شخصية مثقفة مرورياً.

فمن المعلوم أنه ومنذ الدورة 62 للجلسة العامة للأمم المتحدة اعتبرت «السلامة المرورية» وبمشاركة مجموعة من الدول العربية «أزمة دولية».

كذلك يعتبر الأمن المروري أولوية توليها الدول في العصر الحديث أهمية خاصة لما له من انعكاسات مباشرة على الحالة الاجتماعية والاقتصادية وميزان القوى البشرية في أي مجتمع

من هنا تأتي أهمية موضوع التربية على السلامة المرورية لتكون وسيلتها المنهج المدرسي وليكون هدفها تكوين الوعي المروري لدى شرائح المجتمع كافة من خلال تزويد النشء بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تنظم سلوكه ، وتجعله منضبطاً فيعتاد الالتزام بالتشريعات والقوانين والنظم والتقاليد المرورية، بما يسهم في حماية نفسه وحماية الآخرين من أخطار المرور وتأثيراته .

انطلاقاً مما تقدم فقد تمّ إنجاز أنشطة لتتناول المفاهيم المرورية وفقاً للمناهج التربوية الحديثة بأسلوب علمي وتربوي يتناسب واحتياجات الطفل في المراحل التعليمية كافة، كذلك تمت مراعاة تدرّج المحتوى من خلال أنشطة متعدّدة تشمل موضوعاته تنوعاً في المعلومات التي سوف يتمّ تدريسها بشكل يتناسب مع كل مرحلة عمرية.

الدافع وراء إنشاء هذا المشروع هو الحاجة لخلق مشروع يحمل طابعا تعليميا وترفيهيًا ، ففكرنا في السياقة الافتراضية من منطلق الإقبال الكبير على تعلم السياقة من جهة، وبالنظر إلى الارتفاع الكبير لحوادث السير التي تعكس عدم تمكن البعض من التحكم في السيارة كما يجب، خاصة بالنسبة للفئات التي تعاني من بعض اضطرابات الخوف، أو التوتر أو عدم معرفة كيفية التصرف عند وقوع بعض الأحداث المفاجئية، فكل هذا يتمّ إزالته عن طريق هذا النوع من القيادة الحديثة.

أما الامتيازات الكثيرة التي تؤمنها محاكاة السياقة للمتعم تجعل المراحل الهامة التي ينبغي أن يتم إدراجها بمدارس تعليم السياقة كخطوة أولية، تسبق القيادة الميدانية لعدة اعتبارات، أهمها تهيئة المقبل على التعلم وجعله مستعداً لقيادة السيارة على الطريق، وأخص بالذكر الإناث المعروف عنهن الشعور بالكثير من الارتباك

والخوف، أي أن المتعلم عند الجلوس على الكرسي يتوفر لديه كل ما تحويه المركبة الحقيقية من مقود، فرامل، دواسات الغمازات، وشاشة ثلاثية تعرض له صورا للطريق بما تحويه من مكونات، ولعل خصوصية هذا النوع من القيادة بتقنية تجعلها تخاطب السائق وتكشف له عن مجمل الأخطاء التي ارتكبها وما الذي ينبغي له القيام به لتعليمه وتنبيهه."

كما أن هذا المشروع لاستثني الأطفال كونه ذو طابع ترفيهي فان جهاز محاكاة القيادة للأطفال لفئتين من سن 12 سنوات فأقل، وسن 12 سنة فما أكثر يتم من خلاله توعية وتدريب الأطفال منذ الصغر على السلامة المرورية وتقديم تصور يبين فيه مدى سرعة السيارة والعوامل المحيطة أثناء قيادة السيارة والعناصر المفاجئة التي تطرأ، ويقدم رجل المرور توعية فورية في حال ارتكابهم أيا من الأخطاء المرورية، ويمنح لهم مخالفة مرورية شفوية توعية.

إشكالية البحث:

و مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع نادي تعليم القيادة الترفيهية و القيادة بالمحاكاة ؟

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بمخطط الأعمال وماهية وأهميته وأهدافه؟
- فيما تتمثل أهم المكونات الأساسية لمخطط الأعمال؟
- كيف يتم إنشاء المؤسسات؟.
- كيفية مخطط أعمال لمشروع نادي تعليم القيادة الترفيهية و القيادة بالمحاكاة ؟

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية:

بحكم مجال عملنا وهو تعليم السياقة نحاول أن نجسد كامل خبراتنا وإمكانياتنا لتقديم مشروع يعود بالفائدة على المجتمع على المدى البعيد من خلال تطبيق قانون المرور وترسيخ الثقافة المرورية لدى الكبار و الصغار.

أسباب موضوعية:

- تقديم مشروع جديد في تعليم السياقة عن طريق الألعاب و المحاكاة .
- ترسيخ الثقافة المرورية لدى النشأ ولدى الكبار .
- تعميم التعليم بالمحاكاة لجميع أفراد المجتمع .

- المحافظة على الاقتصاد الوطني من خلال تحقيق السلامة المرورية.
- زرع روح المسؤولية لدى الأفراد لكونهم مستعملي الطريق سواء مشاة أو سائقي مركبات .

أهداف الدراسة :

- تحسين كفاءة السائق وصولاً إلى قواعد السلامة بأقل التضحيات الاقتصادية والبشرية.
- كشف الأخطاء السلوكية عند الأفراد خلال القيادة بالمحاكاة .
- التقليل من حوادث المرور على المدى القريب والبعيد.
- التقليل من الخسائر المادية و البشرية.
- كشف الأخطاء السلوكية عند الأفراد خلال القيادة بالمحاكاة .
- التقليل من حوادث المرور على المدى القريب والبعيد.
- التربية على السلامة المرورية لدى شرائح المجتمع .
- تكوين السائق المثالي انطلاقاً من ترسيخ قانون المرور لدى الأطفال.
- إدخال الجانب التكنولوجي في تعليم السياقة .

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم المذكرة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهم المبحث الأول مفاهيم أساسية لمخطط الأعمال في المبحث الثاني مكونات مخطط الأعمال وفي المبحث الثالث مفاهيم حول إنشاء المؤسسات.

أما الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية على مشروع نادي تعليم القيادة بالمحاكاة و الترفيه من خلال إعداد مخطط أعمال الخاص به بمختلف مكوناته حيث تم إعطاء صورة عامة عن المشروع، وتحديد أهداف وأسباب اختيار المشروع، تحليل بيئة السوق (تحديد السوق المستهدف، الزبائن، المنافسين، الموردين)، وتم تقدير المبيعات عن طريق الاستبيان لأن هذا النوع من المشاريع فيها صعوبة في تقدير المبيعات وذلك لقلّة المنافسين في المنطقة لتزويدنا بالمعلومات اللازمة، بالإضافة إلى المزيج التسويقي الخدمي، وتحديد الإستراتيجية التي ستطلق بها المؤسسة نشاطها، وتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، تحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة والأجور والهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، اختيار الشكل القانوني وأسباب اختياره، تحديد احتياجات المشروع من معدات وتجهيزات والخدمات الضرورية، وضع ميزانية الافتتاحية للمشروع وهيكل التمويل وجدول حسابات النتائج و فترة الاسترداد و عتبة المردودية.

صعوبات البحث

- قلة المراجع بالعربية الخاصة بمخطط الأعمال.
- عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بالمشروع خاصة أجهزة المحاكاة.
- عدم توفر اختصاصيين في أجهزة المحاكاة.

المقدمة
العامّة

الفصل الأول

مفاهيم حول

مخطط الأعمال

و

إنشاء المؤسسات

تمهيد

فكرة انطلاق أي مؤسسة وليدة ظروف زمنية معينة فقد تكون نتاج حدث ما أو رد فعل على حدث بذاته , حتى إن انطلاق اكبر المشاريع و المؤسسات و الانجازات البشرية كان أساسه فكرة تخطر ببال صاحبها , نجاح هذه الفكرة و تجسيدها لا يمكن أن يعتمد على إبداع الفكرة وحده بل يجب أن يترافق مع دوافع قوية لصاحب المشروع في ظل اقتصاد يتميز بالحرية و المنافسة القوية و محيط يشهد تغيرات عميقة وواسع النطاق في مختلف المجالات , لاسيما المعرفية و التقنية و الإدارية و المعلوماتية , لذلك فان عملية إنشاء مشروع ليست أمرا سهلا ولا فوريا بل هي انعكاس لجهد المقاول الذي يقوم بدراسة مشروعه دراسة جيدة تغطي مختلف أركان المشروع و التي نصطلح عليها "مخطط أعمال" .

يعتبر التخطيط و الإعداد الجيد من أهم أسباب نجاح هذه المشاريع , حيث أن التخطيط السليم يضمن مدى نجاح وفعالية هذه المشاريع بالإضافة إلى العائد المادي الجيد المتوقع منها إذ و قبل البدء بأي مشروع يجب التخطيط له حيث تبرز أهمية مخطط الأعمال كأحد أهم أنواع و أساليب التخطيط الفعال لنجاح المنظمة لاقتترانه بمختلف جوانب المنظمة من حيث عملياتها و مهامها حيث يشمل كل صغيرة و كبيرة داخل المنظمة من هيكلها التنظيمي و سلوك الأفراد العاملين و اتجاهاتهم و تقنياتها المستخدمة , وسياساتها المالية والهدف من وراء ذلك البحث عن التلاؤم ما بين نظم المنظمة و التغييرات الحاصلة في المحيط السائد حولها , فهو الخطة المعدة سلفا على أسس علمية بما يتماشى و الإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة, و بالتالي فانه بإمكان القول أن مخطط الأعمال يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج المرغوب فيها من طرف المؤسسة فنجد مخطط الأعمال ملم بكل جوانب المنظمة نظرا لما يحتويه من مخططات فنجد فيه المخطط التسويقي الذي يوضح الجانب التسويقي للمؤسسة , و المخطط التنظيمي الذي يبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التسلسل في الوظائف و كذلك نجد المخطط الإنتاجي الذي يبرز طريقة العمليات الإنتاجية و الآلات الخاصة بالتصنيع مع اهتمامه بالجانب الرئيسي للمؤسسة المتمثل في المخطط المالي الذي تبرز فيه الجوانب المالية للمؤسسة من التمويل و إلى كيفية سداد و مدة استردادها للأموال .

سوف نتناول في هذا الفصل ما يلي _____ :

المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال.

المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال.

المطلب الثاني : خصائص مخطط الأعمال.

المطلب الثالث : وظائف مخطط الأعمال.

المطلب الرابع : أنواع مخطط الأعمال.

المبحث الثاني : مكونات مخطط الأعمال.

المطلب الأول : ملخص حول الموضوع.

المطلب الثاني : المخطط التنظيمي.

المطلب الثالث : المخطط التسويقي.

المطلب الرابع : المخطط الإنتاجي.

المطلب الخامس : المخطط المالي.

المبحث الثالث : مفاهيم حول إنشاء المؤسسات.

المطلب الأول : تعريف إنشاء المؤسسات.

المطلب الثاني : أنواع إنشاء المؤسسات.

المطلب الثالث : مراحل إنشاء المؤسسات.

المطلب الرابع : مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء مؤسسة.

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح و استمرارية المشاريع لذلك فقد أولى هذا الأخير باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال المقاولاتية و ريادة الأعمال لذلك فقد تعددت وتنوعت التعاريف التي وضعت له.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

تعريف 1: هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل و يحدد أعمالها وينشأ معلومات شخصية.

كما انه وسيلة لإعداد التسيير الاستراتيجي للمؤسسة عند انطلاقتها .

تعريف 2 : مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من اجل تقدير مدى النجاعة و المراد ودية المستقبلية للمؤسسة .

تعريف 3: يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محدد خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية و مالية.¹

تعريف 4: فمخطط الأعمال هو عبارة عن خطة شاملة ووصف مكتوب لمزاولة نشاط مشروع ,وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة او الخدمات , وتقنيات الإنتاج و الأسواق و العملاء , وإستراتيجية التسويق , والموارد البشرية و التنظيم و المتطلبات فيما يتعلق بالبنية التحتية و الإمدادات و متطلبات التمويل و مصادر و استخدامات الأموال.²

تعريف 5: مخطط الأعمال يصف الوضع في الماضي و الحاضر من الأعمال التجارية ,ولكن هدفه الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة , ويتم تحديثه عادة سنويا , ويتطلع قدما لمدة ثلاث سنوات إلى خمسة سنوات عادة ,وهذا يتوقف على نوع من الأعمال و هذا النوع من الكيان.³

تعريف 6 : إضافة إلى ذلك فان مخطط الأعمال قبل كل شيء وثيقة كتابية موجزة وواضحة و التي يجب أن تكون مفهومة بكل أجزائها المتعلقة بالمشروع الذي تصفه .

¹ جلاب محمد, الاطار الاستعمالي لمخطط الاعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة, الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية,مخطط الاعمال:فرص و حدود مخطط الأعمال,الفكرة, الإعداد ,التنفيذ,جامعة بسكرة,16\17\18 افريل 2012,ص04.

² لعور محمد,دور مخطط الاعمال في لستمرارية المشاريع,ماستر في علوم التسيير غير منشورة,كلية الاقتصاد,جامعة بسكرة,2012,ص33

³ 3 Michel Coster ,*Entrepreneuriat*, éd, Pearson,Paris,2009,P134

تعريف 7: و هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو إثناء حياة المؤسسة و من جهة أخرى التوصيل لاختلاف الأطراف الأخذة , كما هو أيضا وثيقة يحضرها مؤسس الشركة , فهي تساعد على توجيه السنوات الأولى للشركة المبتدئة في الاتجاه المرغوب بالاطافة إلى إعطاء المستثمرين فكرة عن هيكل الشركة و أهدافها¹

تعريف 8: مخطط الأعمال هو أداة للاتصال وهنا ينظر إليه كنتيجة و ترتكز ترتكز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع و في هذه الحالة يعتبر مفهوم منقطع , ومن جهة أخرى ينظر إليه على انه أداة لتصميم هيكل المشروع و هنا يركز على مخطط الأعمال على انه عملية و في هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر .²

تعريف 9: مخطط الأعمال هو "الوثيقة" التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة .³

تعريف 10: هو وثيقة تصف العمل و تستخدم لفحص جدوى فكرة العمل , و الحصول على رأس المال و كذلك تستخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية.⁴

مما سبق من التعاريف يمكننا أن نستنتج أن مخطط الأعمال :

هو ملف مرجعي الذي يوضح فيه المعلومات بصورة واضحة و دقيقة , فخطة العمل تعد وثيقة هامة و ضرورية بالنسبة للمنشأ , فهي عبارة عن كتاب حقيقي يروي من (أ) إلى (ي) مشروع مؤسسته , هذه الوثيقة تكون ضرورية في أي وقت من حياة مؤسسته , و خصوصا عندما يتعلق الأمر لإقناع المستثمرين لتطوير عمله , في منتصف الطريق بين الرؤية التسويقية و الفحص المحاسبي , فمخطط العمل عليه قبل قبل كل شيء إغواء القارئ .

¹ خلف السكارنة بلال, الريادة و ادارة منظمات الاعمال, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, ط1, 2008, ص84.

² ابراهيمي نوال, السيورة المقاولاتية: من توليد الافكار الى مخطط الاعمال, الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية, فرص و حدود مخطط الاعمال: الفكرة و الاعداد و التنفيذ, جامعة محمد خيضر بسكرة ص8

³ فاييزة جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي, الريادة و ادارة الاعمال الصغيرة , دار الحامد للنشر و التوزيع, د ب, ط, 2006, ص323.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي, ادارة و استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة, دار وائل للنشر, عمان والاردن, الطبعة الاولى, 2009, ص210.

حظي موضوع مخطط الأعمال باهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع، لهذا فقد تفنن هؤلاء الباحثين والكتاب في إعطاء تعاريف متعددة حول مخطط الأعمال منها:

يعرف مخطط الأعمال على أنه: ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريغ... الخ) كما يعرف بأنه منهج تحليل إستراتيجي يمكن تحضيره، كما نجد في مخطط الأعمال إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية، كما يستعرض مخطط الأعمال خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية. يمكن تعريفه بأنه: وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.

كما يعرف على أنه: الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع. الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية. كما يمثل مخطط الأعمال وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال، المخاطرة...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع.

- يعتبر مخطط الأعمال من الوسائل ذات الأهمية الكبرى من أجل تطوير منظومة الموارد البشرية ودعم دورها في تطوير المؤسسات والعمل على حث الناس على اقتحام العمل المستقل ومضاعفة مساهمتهم في طرح المشاريع وإحداث المؤسسات الجديدة والمجددة، ويسعى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية :

- أين نحن الآن ؟

- وأين سنذهب ؟

- وكيف نصل إلى نقطة ما ؟

المطلب الثاني : خصائص مخطط الأعمال :

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي:1

1- هو عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية من أجل تقادي وجود انحرافات كبيرة في إعداده يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختبار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، إن خاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقعي وهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك في هذا الإطار نطرح مجموعة من الأسئلة:

- من يمكنه التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمنافسين؟

- من يمكنه التوقع بظهور الأزمات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي؟

تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة و سيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.

2- مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين: يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، كل المعلومات المجمعة خلال المسار يساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها و هذا ما يتجسد في الإستراتيجية.

3- مخطط الأعمال هو عبارة عن مسار محاكاة: المحاكاة هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل

وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكيات مختلفة الأطراف أو سلوكيات المؤسسة أو تغيرات المحيط.

4- مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير: إن التفكير و التحليل الإستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختبار، والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف و مهارات وظيفية.

¹ Alain fayolle, Entrepreneurial, Apprendre A Entreprendre, Dunod, paris, 2004 295, 294.

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية , و عليه يتوجب على المقاول أو المحرر بالحرص و العناية و من بين الخصائص التي يجب على المحرر أن يعتمد عليها ما يلي¹ :

5-الإيجاز و التلخيص :

يسمح الإيجاز و التلخيص بعرض الأمور الأساسية و يتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع , كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكله المشروع و مساراته وهو ما يشكل إشارة ايجابية لكل الأطراف المعنية .

6- صياغة مناسبة للمرسل إليهم: (الأطراف الخارجية)

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع و إذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعدد , فإنها في الغالب نحاول أن توصفه بشكل اكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد وهذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد و على هذا الأساس يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف و يكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذلك في الملف و طبيعته و أهداف الأطراف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر , البنك)

7-الوضوح و الدقة و سهولة الفهم:

يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد المخطط أن تأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة و سهولة الفهم, و يتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة و الواضحة للمعنى و كذا القدرة على التعبير بشكل دقيق

8-المصداقية:

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع و استعمال معطيات تتميز بالموثوقية , أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع و الأهداف الرئيسية , و هو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب و تتسجم مع المشروع , و بما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة من الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال .

¹ لطرش الطاهر ,مخطط الاعمال عناصره الاساسية و حدوده و اهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر,الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية و مخطط الاعمال

9-الهيكلية الجيدة:

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية و عناصر فرعية بشكل تخدم العرض و التحليل , كما يتعين أن يبين العرض و التحليل مراكز القوة و الضعف ف الملف المقدم .

10-التجانس في عرض البيانات و التحليل :

يعتبر الانسجام في عرض البيانات و تحليلها ,إلى جانب مبدأ المصادقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد , يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه و يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها . ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نستنتج أن مخطط الأعمال له "ادوار " و تتمثل في :

خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.

وسيلة للتوضيح بطرق تحليلية واسعة و متينة لأهداف النشاط في المدى القصير و المتوسط.

توضيح قابلية التنفيذ ,قابلية الاستمرار و الإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري .

تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق و التعبير عن اختلافاتهم.

يعتبر خارطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع .

عملية للتنفيذ.

على كفاءة المنشأ في التخطيط و التنبؤ .

المطلب الثالث : وظائف مخطط الأعمال

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية و وظائف خارجية :

أولا . الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال :

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال , يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الانجاز

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة والمتمثلة فيما يلي:¹

✓ المساعدة على التفكير و اتخاذ القرار:تضع منهاجا تحليليا, و بالتالي تساعد على تحديد الهوية و التماسك الكلي للمشروع .

¹ رمالي جمال الدين , دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات الصغيرة في الجزائر ,مذكرة ماستر في علوم التسيير , جامعة بسكرة 2012,ص23-24.

✓ تساعده على التنبؤ بالمستقبل : انه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه و تحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء و التطوير .

يساعده على العمل في المستقبل : أي توليف هذين الهدفين الاستراتيجيين , و انه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر و الاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه .

ثانيا. الوظائف الخارجية للمخطط الأعمال (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد):

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بان المشروع على وشك الحدوث بطريقة مستهدفة من ناحية تعبئة الطاقات او لجلب الموارد ¹.

التحدث عن المشروع : هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع و تجهيز هذا الأخير من الموارد الأزمة لانجاز المشروع ,حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية :

✓ التعرف على طبيعة المشروع .

✓ الاستفسار بدقة و فعالية حول حامل المشروع

✓ يسهل و يساعد على الأطراف الأخرى لاتخاذ موقف حول المشروع .

✓ يوضح القابلية للتطبيق ,الاستمرارية ,الطموح مرد ودية المشروع .

✓ البحث عن رأس المال: إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع.

يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

✓ إن المنشئ عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الأخذة مقابل نتيجة مساهمتهم .

✓ يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين .

إن مؤسسات راشر مال المخاطر تطلب في جميع الحالات و قبل كل شيء برمجة اجتماعات و تحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية .

هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد , لذا فان مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة و ليس القيادة .

تجنيد الشركاء الاستراتيجيين:يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال و إقناع , حيث نركز هنا على

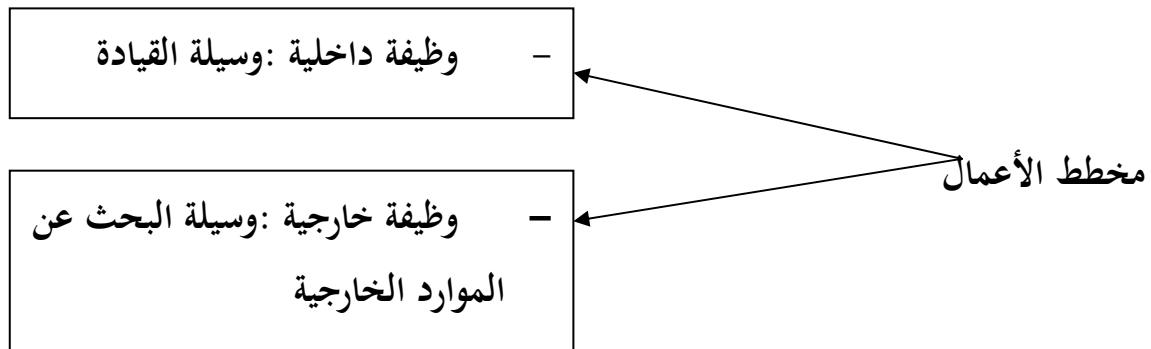
الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الاستراتيجيين المحتملين للمشروع ,هذا يعني انه يلعب دور

لملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع , في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال , المقاول قام

¹ Op . Michel Coster . p14. Cit

بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع ، و من الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال ، أي أن المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين ، تعارضين حيث أن بعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكيف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين ، و هذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الأخذة ، و الذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليا .

الشكل رقم (1): الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال



المصدر: Michel Coster . Op Cit, p 134

المطلب الثالث: أهداف مخطط الأعمال

كما هو موضح في الشكل فإن أهداف مخطط الأعمال، تدور حول مقاربتين:¹

- 1-مخطط الأعمال كأداة اتصال: يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام (فرد/مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول/مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، العائلة) ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك، المستثمرين، الجماعات المحلية).
- 2-مخطط الأعمال كأداة إستراتيجية: يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الإستراتيجي وأداة للتوقع وأداة للمحاكاة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، ، ص215.

الشكل رقم(02): أهداف مخطط الأعمال



Source: Alain fayolle ,entrepreneuriat: apprendre à entreprendre, Dunod , paris , 2004 , p293

3 شرح الشكل البياني:

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

- **اتصال خارجي:** يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع، مخطط الأعمال عبارة عن بيع مقول، بيع فريق عمل، بيع مشروع.

إن فعالية الاتصال تمكن في كون مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات الموجه إليه (اهتماماته، أهدافه، ممارساته).

- **إستراتيجي و خارجي:** يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى العملية والإستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين و بالتالي ففي هذا المستوى بشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء: تقدير واقعية- ملائمة - إمكانية - جدوى المشروع المقاولاتي.

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

يمكن تصنيف مخطط الأعمال إلى تصنيفين:¹

1. التصنيف الأول

المخطط المختصر:

هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد وتعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين والمستثمرين على حد سواء، خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، ويتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد، إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبداية النشاط، ووجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

المخطط الشمولي:

في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب والنوع، فهي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والحرحة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيدا وتمميذا عندما يحتوي على:

- مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية.
- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل .
- تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق .

2. التصنيف الثاني:

1.المخطط القصير أو المصغر:

حيث من المحتمل أن يحتوي على(10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، ، ص215.

كشفت التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.¹

2. مخطط العمل:

وهو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.

3. مخطط التقديم:

وهو مخطط العمل، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4. المخطط الإلكتروني:

تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، و من ثم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر مائة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته. ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني.²

وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديمه.

المطلب الخامس : مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة او الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب ،ومن المعرفة وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن ،و إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها ،فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:³

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، ، ص215.

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق ، ص332.

³ على فلاح الزعبي، مخطط الاعمال كمدخل استشاري لتطوير الاداء المؤسسي،الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ،مخطط الاعمال :فرص و حدود مخطط الاعمال ،الفكرة ،الاعداد،التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16، افريل 2012 ،ص07-11.

1. الخطوة الأولى: تحديد الزبائن و المستهدفين :و ذلك بتوفير أهم المعلومات و البيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين فان كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل ,الصناعة , الخدمات.....)وماهي المناطق التي ينشطون فيها هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة او كبرى

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع , بمعنى الربط ما بين الشخصية ,الحوافز ,الأهداف ,المعرفة ,مصادره,الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق ,الوسائل التي يجب وضعها 'لأجل ذلك يجب جلب الوثائق , النصائح و الاستثمارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع .

2. الخطوة الثانية : التعرف على المنافسين : تتمثل المنافسة على وجود طرفين فأكثر يعملان على تقديم نفس المنتج ,كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة اذا ماكانت تقدم منتجاً أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى , وذلك فان معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكانة إقامة المشروع .

3.الخطوة الثالثة : ضبط قائمة بالمزودين و المجهزين : وتتضمن هذه القائمة اسم المزود و عنوانه ,و قائمة المعدات و التجهيزات التي يوفرها , وصيغ التسديد التي يعتمدها .

4.الخطوة الرابعة : إعداد دراسة السوق : بعد تحديد الزبائن المستهدفين و تعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزودين المحتملين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق ,وذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك و خدماتك , واتخاذ قرارات واعية لها وكذاك لتحديد حصتك في السوق و تكبير حجم أعمالك , وان الدراسة الناجحة للسوق تكمن في تحقيق الأمور التالية :

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

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

6.الخطة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة : يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين او ثلاث وهي تهدف الى التحقق من قرّة المؤسسة على البقاء و على المدى المتوسط و هذه التقديرات تحتوي على :

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف .
- توزيع المبيعات و المشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.
- بيان الربح و الخسائر.

7.الخطوة السابعة :إيجاد التمويل و المساعدات :هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة , بعد إجراء جرد للاحتياجات و الموارد المالية المتاحة , يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال .

8.الخطة الثامنة :اختيار هيئة قانونية: هذا الاختيار يجب ان لدرس بدقة و حذر ,وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي الى بعض النتائج في البيئة , سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية أو على المستوى المؤسسي و المالي , و يمكن أيضا ان يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة , و لكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات و المساوي فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي .

9. الخطوة التاسعة :

تحليل و إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها .

10. الخطوة العاشرة :

إقامة المؤسسة : أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن , التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في اقرب فرصة ممكنة على الطليات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج , ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسما (دليل) , و التي تمكن من مراقب صعود المؤسسة , وكذلك تنزيل و تصحيح كل الانحرافات التي يمكن ان تحدث , و ليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية بالالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض , و يجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية و لإدارة المؤسسات .

المبحث الثاني : مكونات مخطط الأعمال

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين والشركاء والمستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال المكونات الأساسية التالية :

المطلب الأول: ملخص وهدف المخطط: ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة. مواصفات المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

✓ نوع النشاط وما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقاوله من الباطن...أو غير ذلك، والصناعة التي تنتشط فيها.

- اسم المؤسسة التجاري واسم منتجها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز.

✓ الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي.

✓ الشكل القانوني.

✓ الملاك والمساهمون.

✓ وصف النشاط: ويكون ذلك كما يلي:

استخدام الزوج منتج/ سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج.

إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين و المنافسين وميولات السوق المستهدف.

✓ **تحديد معايير النجاح:** (حصصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة...).

التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية، تحديد أسعارها، وطريقة استعمالها وصيانتها...).

نتائج دراسة السوق: هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، وتشمل مايلي:

تقسيم السوق الحالي (منتج/ مستهلك، منتج/ مؤسسة).

المنافسة و المحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، السياسات الاقتصادية...).

الموردين (عددهم، مواقعهم ونقاط قوتهم وضعفهم...)

قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...)

سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعاً نتيجة لتمييزه عن منتجات المنافسين...) 1

إستراتيجية التسويق (المنتج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، وسبل ترفيقته، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...) (

- **تحديد وسائل الإنتاج:** وفي هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج وطريقة استغلالها فمثلاً بالنسبة للبيانات يتم ذكر أنواعها ومساحتها، وبالنسبة للآلات والتجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها وتوضح طريقة تركيبها والإعطاب والصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، إضافة إلى توضيح نمط التخزين وقدراته، كما يتم شرح طرق العمل، وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج، وكيفية إطلاق الطلبات، وتحديد مخطط الإنتاج الزمني والذي غالباً ما يتم إعداده من خلال مخطط غانت الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة بيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتج.

-**المعطيات المالية:** تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر التالية:

الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية.

المردودية المتوقعة.

رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.

الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة لأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، والتراخيص والإشهار... وغيرها.

التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.

إدارة الموارد البشرية: ويتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، وتحدد العلاقة بينها، وطرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، والاختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية والخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

الاستراتيجيات: من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحليل والقرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجي يضمن بقاء ونمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية :

- الأهداف: وهنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، ومساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو، التشغيل والمنافسة الوطنية...) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.

نوع الإستراتيجيات المتبعة: والأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات والتي تتلاءم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، التنويع، القيادة بالتكلفة والتمايز... الخ.

طرق تحقيق الإستراتيجيات: فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات، والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك .

-الأخطار: ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

الأخطار التي تنجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

أخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر وبالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط¹

المطلب الثاني : المخطط التنظيمي

أولا : تعريف الخطة التنظيمية

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في إطار المشروع و تطوره , و نموه , وكذلك لتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات .²

ثانيا : مكونات الخطة التنظيمية :

✓ الهيكل التنظيمي :

✓ مفهوم الهيكل التنظيمي

هو "تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة , بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها ."³

¹ صندرة سايبى، مرجع سابق، ص29.

1 Richard Daft , Organisation, Theory and Desing, 8th Ed, Thomson, South-Western, USA, 2004, p87 .

2 Richard Daft, p89

كما يعرفه موسى اللوزي انه "ترتيب العلاقات المتبادلة بلن أجزاء و وظائف التنظيم ,و يشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغاية تحقيق الأهداف بفعالية.¹

و يقول عنه حسين محمود حريم بان الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات , و تتاثر نوعية و طبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي.²

✓ أهمية الهيكل التنظيمي :

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف تتمثل في ثلاث وظائف رئيسية يؤديها الهيكل و هي:³

1_إن الهياكل التنظيمية يقصد منها ما يتم تحقيقه من منتجات المنظمة او خدماتها و تحقيق أهدافها .
2_تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد لأقل درجة ممكنة , لان الهياكل التنظيمية تفرض لظمان التزام الأفراد و تقييدهم بمتطلبات المنظمة و ليس العكس .

✓ خصائص و أبعاد الهيكل التنظيمي

• خصائص الهيكل التنظيمي :

- (ا) التوازن : و هو يعني أن تكون السلطات التي تمنح لشخص أو جهاز ما متلائمة مع المسؤوليات
- (ب) المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية و الخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال .
- (ج) الاستمرارية: يشير إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية و توخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية ,بدون أن يتعرض الهيكل إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه .⁴
- (د) التخصص : وهو المستوى الذي بموجبه يتم تقسيم العمل إلى وظائف و مهام محددة بشكل واسع (تحديد نطاق المسؤوليات و درجة التخصص المرتبطة بها) .⁵

¹ موسى اللوزي,التنظيم و اجراءات العمل ,ط2,دار وائل للنشر و التوزيع عمان ,الاردن ,2007,ص45.

⁴حسين محمود رحيم ,تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل ,ط2,دار حامد للنشر و التوزيع , عمان الاردن ,200,ص45.

¹ حسين محمود رحيم , مرجع سابق , ص 48.

² خليل محمد حسن الشماع ,خضير كاظم محمود ,نظرية المنظمة ,ط1,دار الميسرة للنشر و التوزيع , عمان , الاردن , 200,ص165.

³ نعمة عباس الخفاجي ,ظاهر محسن الغالبي , نظرية المنظمة مدخل التصميم ,دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ,عمان الاردن ,2009,ص108.

هـ) مراعاة الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها ومن ثم ان الهيكل الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية للمنظمة و التغييرات التي تطرأ عليها بحيث يتكيف و يستجيب التنظيم لهذه التغييرات و) عدم الإسراف: أن التوسع في التخصص و الرغبة في التنسيق و الرقابة له تكلفة , ومع ان مجرد توفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف إلا انه من الضروري الاهتمام به .

✓ أبعاد الهيكل التنظيمي¹

ا) الرسمية :

ويشير هذا البعد الى مدى اعتماد المنظمة على القوانين و الأنظمة و القواعد و التعليمات و القرارات و المعايير التفصيلية في توجيه و ضبط سلوك الفرد و أفعاله و تصرفاته أثناء أداء عمله ,
ب) المركزية : تعتبر حد إبعاد التركيب التنظيمي المهمة التي تناولتها نظريات التنظيم الكلاسيكية و الحديثة , كما تعرف أيضا على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعا في يد شخص او مستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته .

ج) التعقيد : و هو يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال , و يعني التعقيد درجة تقسيم و تجزئة الأعمال و العلاقات داخل المنظمة و حجم نطاق الإشراف فيها و تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاث عناصر و هي : التمايز الأفقي , و التمايز الراسي , و التمايز الجغرافي .

د) التخصيص :و هو يشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين و منفصلة عن الأنشطة الأخرى

هـ) نطاق الإشراف : وهو يمثل عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفعالية او عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير .

و) تفويض السلطة : يمكن القول بأنها عملية إعطاء المسؤولية اللازمة للموظف إغراض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم ,وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوقع منه المساهمة الفعالة لمتطلبات العمل .

✓ 3 طرق إعداد الهيكل التنظيمي²:

لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية :

¹ علي شريف , عبد الغفار الحنفي ,محمد فريد الصحن , التنظيم والادارة , الدار الجامعية للنشر و التوزيع , بيروت , لبنان , 1989,ص167

² علي شريف , عبد الغفار الحنفي ,محمد فريد الصحن مرجع سابق ,ص169

1.3 تحديد استراتيجيات المنظمة : إي انه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمنظمة تتحدد استراتيجياتها و

عليه يتحدد هيكلها التنظيمي , وذلك عن طريق :

- تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة .
- تحديد رسالة المنظمة .
- تحديد رؤية المنظمة.
- تحديد الأهداف العامة .

❖ **تحديد إدارات المنظمة :** وذلك من خلال :

- إنشاء وحدات خاصة بالأعمال و الأنشطة التي تحقق إستراتيجية المنظمة .
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى .
- إعطاء هذه الوحدات سلطات و حريات اعلي في التصرف و اتخاذ القرار .
- تخصيص اعتمادات مالية اكبر لهذه الوحدات .

❖ **تحديد الوظائف :** بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام , يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق

أهداف كل من الأقسام في الإدارات و ذلك ب :

• تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

• وصف كل وظيفة و مواصفات شاغلها.

• تحديد عدد العاملين في كل وظيفة .

❖ **تحديد سلطات الإدارات و الوظائف :** و يعني كل ذلك تحديد كل مما يأتي :

• الصلاحيات التنظيمية أو جدول الإصلاحات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية .

• حدود تفويض الصلاحيات و السلطات : أي تحديد ما يمكن تفويضه , و تحديد الظروف التي يمكن

التفويض فيها ' إلى من يمكن التفويض إليه .

• تحديد الاختصاصات و المهام : اي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم , و التي سيتم ترجمتها لاحقا

إلى مهام على مستوى كل وظيفة .

• تحديد العلاقات التنظيمية تشير الى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض

المطلب الثاني: تعريف المخطط التسويقي :

تعريف تعريف المخطط التسويقي : هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي الى تحديد أهداف التسويق ووضع خطط تكمن من تحديد الأهداف اللازمة .

و يعرف على انه تنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة و القيام بإيجاد حلول لمعوقات الأداء و الاستفادة من الايجابيات المتوصل إليها في زمن معين و هو في حد ذاته ليس أكثر من منهج منظم لتحديد مجموعة من الخبرات , و جعلها واضحة لما يتفق مع أي مؤسسة على العموم من تنظيم و برمجة و حفظ الإجراءات التي من شأنها أن تسمح بتحقيق هذه الأهداف . و يعرف على انه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة , و الاستعداد لمواجهة معوقات الأداء , و العمل على حلها و الاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.

2 . أهمية المخطط التسويقي :¹

يعتبر المخطط التسويقي عبارة هن تسلسل للخطوات التي تحدد الأهداف و هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة و هو ذو أهمية يمكن حصرها في يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة .
لحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت والجهد و المسافات و المكان نظرا لانه يعطي الفرصة لتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج ,مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
يحول التنبؤات الغامضة إلى واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة .
ينبىء عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق .
يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق و يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.

¹ مراد اسماعيل وشلغاف بن أعمار, أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ,فرص و حدود مخطط الأعمال , الفكرة,الإعداد,التنفيذ,جامعة بسكرة,ص07.

3. عملية إعداد المخطط التسويقي :

تتم عملية المخطط التسويقي على النحو التالي :

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

2.3- تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة) :من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة .¹

3.3- تحليل SWOT

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

_ تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية خيص و تحديد أولويات الفرص .

4 . المزيج التسويقي :

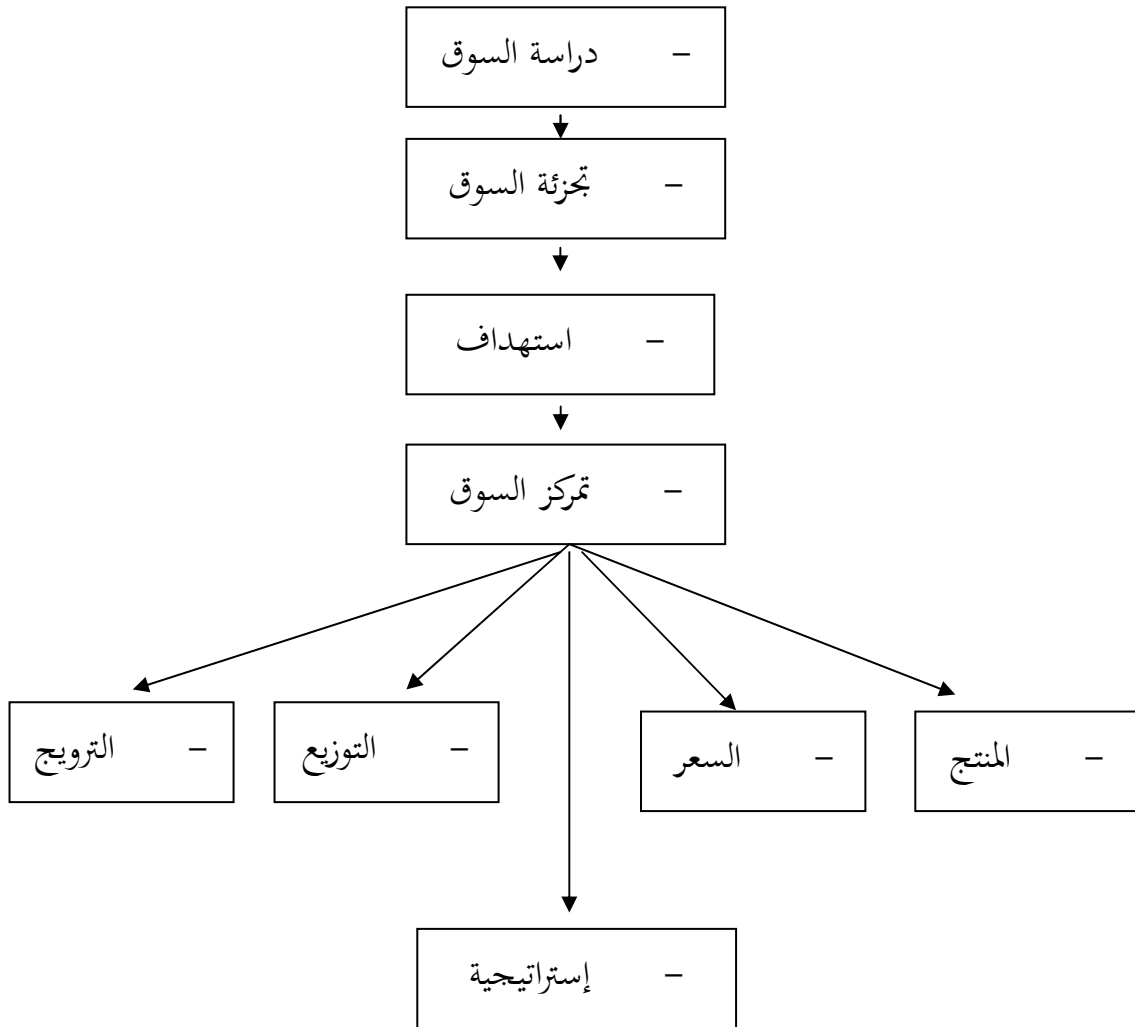
المنتج من منظور تسويقي هو مجموعة من العناصر المادية و الغير مادية القابلة للاستعمال و التقييم و الذي يرغب المستهلك في الخدمات التي تقدمها و القدرة على إشباع حاجياته .

حيث أن العناصر المادية هي الخصائص التقنية و الفيزيائية للمنتج بينما العناصر الغير المادية هي تطلعات رمزية و نوعية يراها المستهلك.

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

¹ مراد اسماعيل وشلغاف بن اعمر, مرجع سابق, ص 52.

الشكل (3) مراحل عملية التسويق الإستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي



المصدر : زكريا مقري , تفكير جديد في ادارة الانتاج في ظل هيمنة التسويق , دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية , اطروحة دكتوراه في علوم التسيير , غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر , باتنة , 2007-2008,ص109.

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

1.5 المنتج :

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

2.5 السعر :

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

3.5 التوزيع :

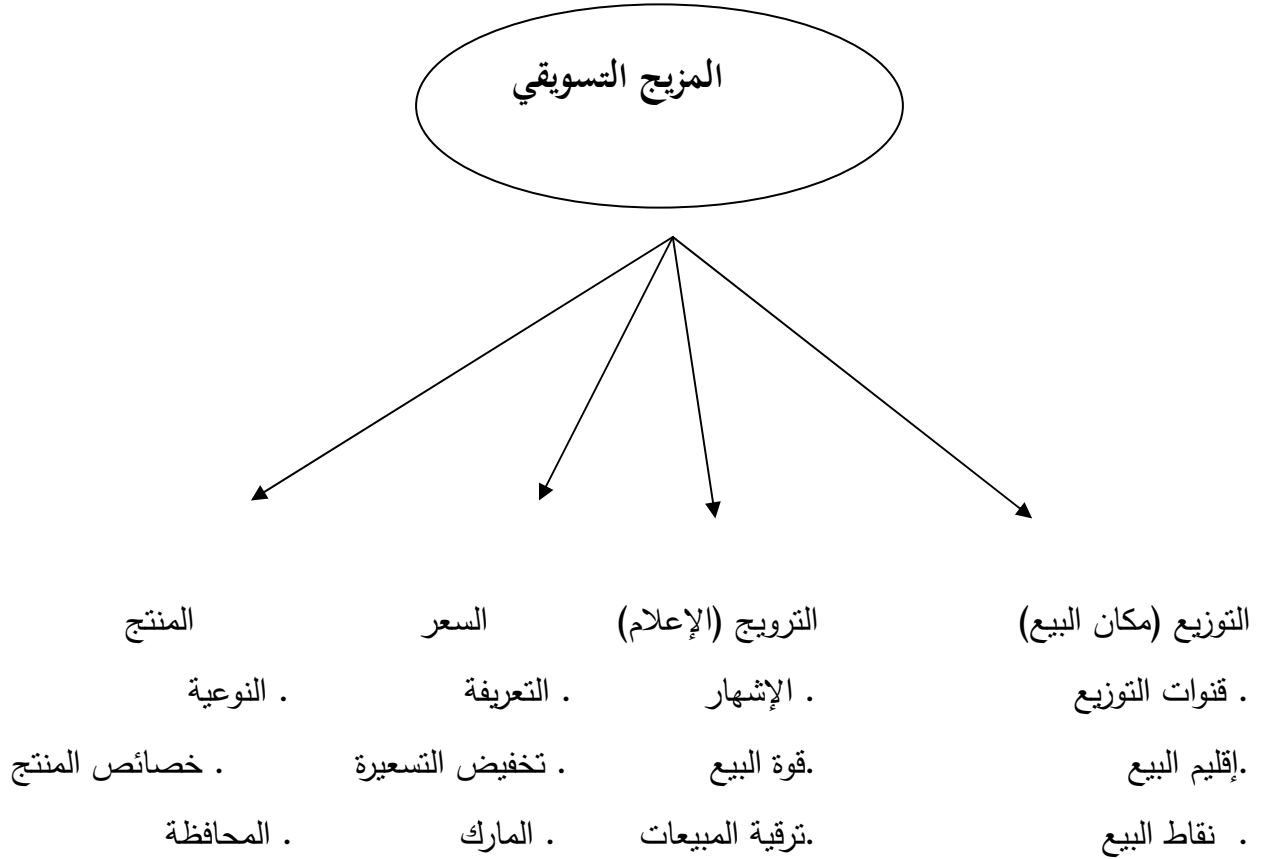
إن العوامل المذكورة لها تأثير مباشر على التوزيع , حيث ان التخزين و النقل ووضعيات المخازن هي التي تزيد أو تخفض من مستوى المبيعات لدى أي مؤسسة فكلما اعتمدت المؤسسة على دراسة معمقة لمكان البيع كلما كانت سياستها التجارية مبنية على أسس منطقية وواقعية

4.5 الترويج :

نقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتج و خصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك , وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار و كسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين.¹

¹ محمد السعيد عبد الفتاح , ادارة التسويق , الدار الجامعة , مصر , د س ن , 203.

شكل رقم (4) متغيرات المزيج التسويقي



المصدر :محمد السعيد عبد الفتاح ,إدارة التسويق , الدار الجامعة ,مصر ,د س ن ,203.

المطلب الرابع : تعريف و أهمية المخطط الإنتاجي :

1: تعريف المخطط الإنتاجي:

- وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي تتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية و كذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد و بأقل التكاليف ¹.

¹ مؤيد الفضل,الأساليب الكمية في الإدارة , دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع , الأردن, 2004,ص26

- تخطيط الإنتاج هو القيام بتحديد الكميات المطلوبة إنتاجها من كل منتج في خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً .¹

2: أهمية المخطط الإنتاجي

يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا من خلال ضمانه — :

- تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل تكلفة .
- تخطيط إمدادات الخامات .
- التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح و بالكميات الصحيحة .
- الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج .
- رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب .

3: متطلبات المخطط الإنتاجي :

يمكن استعراض المتطلبات الأساسية للتخطيط على النحو التالي :

- الرسم التخطيطي للإنتاج : و يظهر الحدود و الطاقات , و يحدد المواد و قائمة الأجزاء .
- بيانات عن الآلة : توزيعها و نوع العمل و سرعتها و التغذية و مدى التحمل .
- بيانات الأدوات : توزيعها و حالة كفاءة الأدوات و القوالب و التركيبات .
- بيانات المواد الأولية : المواد المتاحة في المخازن و طلبات الشراء الخاصة بالمواد التي تصل و التي يمكن تبديلها .
- بيانات الأفراد : مهارات العمال و الأقسام .

بيانات المعايير : و تتضمن تحديد التكاليف و الوقت اللازم للإنتاج مع اخذ فترات الصيانة في الاعتبار

4: أنواع المخطط الإنتاجي :

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المخطط الإنتاجي :²

1. **الخطة الإنتاجية طويلة الأجل** : توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل و لمدة تزيد عن سنة و قد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر و غالباً ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل , و تحدد خيوطاً عامة للنشاط الإنتاجي و العمليات في المنطقة

¹ بن عنتر عبد الرحمان, ادارة الانتاج في منشآت الخدمية و الصناعية, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, ص98.

² بن عنتر عبد الرحمان مرجع سابق, ص101.

2. **الخطة الإنتاجية قصيرة المدى** : وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات نقل عن شهر واحد , وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدول العمليات .

3. **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل** : وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) بشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة تتضمن وضعه تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج و العمالة و المخزون لكل فترة خلال العام .

5: الأساليب الإنتاجية ¹:

5-1 **الإنتاج المستمر** : هو إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطيا في مدخلاته , يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج , و يقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس و نفس النوعية , ونفس الشكل و كذا نفس الاختصاص , و ينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين :

✓ إنتاج مستمر وظيفي : هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة , أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المنصب و الخاصية المميزة و يستعمل في وظيفة معينة .

✓ إنتاج مستمر غير وظيفي : هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة و يخضع لمحددات الطلب من السعر , أسعار السلع المنافسة , أذواق المستهلكين و سلوكياتهم مثل الصناعة الغذائية , صناعة الجلود .

5-2 **الإنتاج المتقطع** : هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته , لان مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين حسب طلبهم و ينقسم بدوره إلى قسمين :

أ- **إنتاج دفعات متكررة للطلب** : هو إنتاج منقطع نمطي في مدخلاته , و غير نمطي في مخرجاته ,, يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل , و الميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل ,

ب- **إنتاج دفعات متكررة للتخزين** : إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضعي (ليس تغيير المواصفات)تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين , وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن الإنتاج دفعات متكررة للتخزين .

¹ محمد الصيرفي, الإدارة الصناعية , مؤسسة حورس للنشر و التوزيع مصر, 2005, ص

المطلب الرابع : المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء في نخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال و مصادر التمويل المناسبة و كذلك التقديرات المستقبلية و الإرباح .

أولا : مفهوم التمويل

يعرف التمويل على انه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال و اختيار و تقسيم تلك الطرائق و الحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يتناسب معه كمية و نوعية احتياجات المؤسسة¹ مجموعة من القرارات حول كالحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة و تحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة الأموال المملوكة من اجل تغطية استثمارات المؤسسة² التمويل هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع عام أو خاص³

ثانيا : وظائف إدارة التمويل

يعتبر التمويل وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المشاريع الأخرى كإدارة الأفراد و الإنتاج , وذلك لما توفره من ليونة في تسيير العمل حيث أن الإدارة المالية هي التي تتكفل بها , وفيما يلي سنذكر لبرز وظائف إدارة التمويل⁴

- ✓ التخطيط المالي :تطبق المؤسسة هذا النوع من التخطيط لوضع توقعاتها المستقبلية , حيث انه بتقدير المبيعات و المصاريف تسعى المؤسسة إلى تحضير المستلزمات المالية و طريقة تحصيلها سواء كانت قصيرة او متوسطة أو بعيدة المدى .
- ✓ الرقابة المالية :تتم عن طريق تقييم أداء النشاط و الاطلاع على تقارير الأداء بإبراز الانحرافات و تحديد مسببات حدوثها .
- ✓ الحصول على الأموال :بين الخطية المالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة , ولتلبية هذه الحاجات تلجا المؤسسة إلى مصادر داخلية أو خارجية من اجل الحصول على الأموال و بأقل التكاليف و بأبسط الشروط.

¹ الياس عقال,تمويل المؤسسات الصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير,جامعة محمد خيضر,بسكرة,الجزائر,2008,ص37.

² حمزة الشخي,ابراهيم الجزراوي ,الادارة المالية الحديثة ,دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان ,الاردن,ط1, 1998 ص20.

³ احمد بوراس ,تمويل المنشآت الاقتصادية ,دار العلوم للنشر,عنا,الجزائر,2008,ص24.

⁴ محمد شفيق حسين طيب ,محمد ابراهيم عبيدات ,اساسيات الادارة المالية ,دار المستقبل للنشر و التوزيع ,1997,ص21-24.

✓ استثمار الأموال :عندما تتحصل المؤسسة على الأموال المطلوبة يسعى المدير إلى استغلالها بشكل امثل في مختلف المشاريع , وعليه التأكد أن استخدام هذه الأموال يضمن تحقيق أعلى مستوى من الربح

✓ مقابلة المشاكل الخاصة : ان الوظائف السابقة الذكر دورية دائمة للإدارة المالية ,و لكن قد تحصل مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة لم تتعود المؤسسة على حدوثها .

ثالثا: تعريف المخطط المالي

- يعرف المخطط المالي على انه عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال يتضمن مجموعة من الجداول و المحاسبية تبين رأس المال و احتياجاته و مؤشرات المردودية بالإضافة إلى الخزينة و هذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان استمراريتها و تقديمها حجة الأطراف الممولة علما ان هذه الجداول تكون تتميز بالدقة و الوضوح.¹

- مخطط التمويل هو استثمار الأموال في أصول تستخدمها المؤسسة في فترات زمنية طويلة حيث يسمح بتقييم طبيعة و حجم التمويلات الضرورية و تبرير طلب التمويل ,و عليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المزعوم إنشاؤها.²

رابعا : مصادر التمويل :

يقصد بعملية التمويل الحصول على الأموال اللازمة للمشروع و استغلالها أحسن استغلال للعوائد و الكلف ,وفيما يلي بإيجاز مصادر التمويل :

1- أموال الملكية :تمثل أهم تمويل التي تعتمد عليها الشركة لتمويل إنفاقها الاستثماري و تشكل مصادر التمويل العناصر التالية :

- الأسهم العادية : تمثل قسوما متساوية تشكل جزءا من رأس المال .
- الأسهم الممتازة : وهي أوراق مالي تجمع بين الأسهم العادية و السندات .
- الإرباح المحتجزة : هي احد المصادر الهامة في التمويل الذاتي التي تلجا إليه المنشأة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل .
- الاحتياطات : هي مبالغ يتم تحصيلها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة او لمواجهة خسائر محتملة الوقوع .

¹ د عاطف وليم اندرواس, التمويل و الادارة المالية للمؤسسات ,دار الفكر الجامعي ,الاسكندرية , مصر,2006,ص368

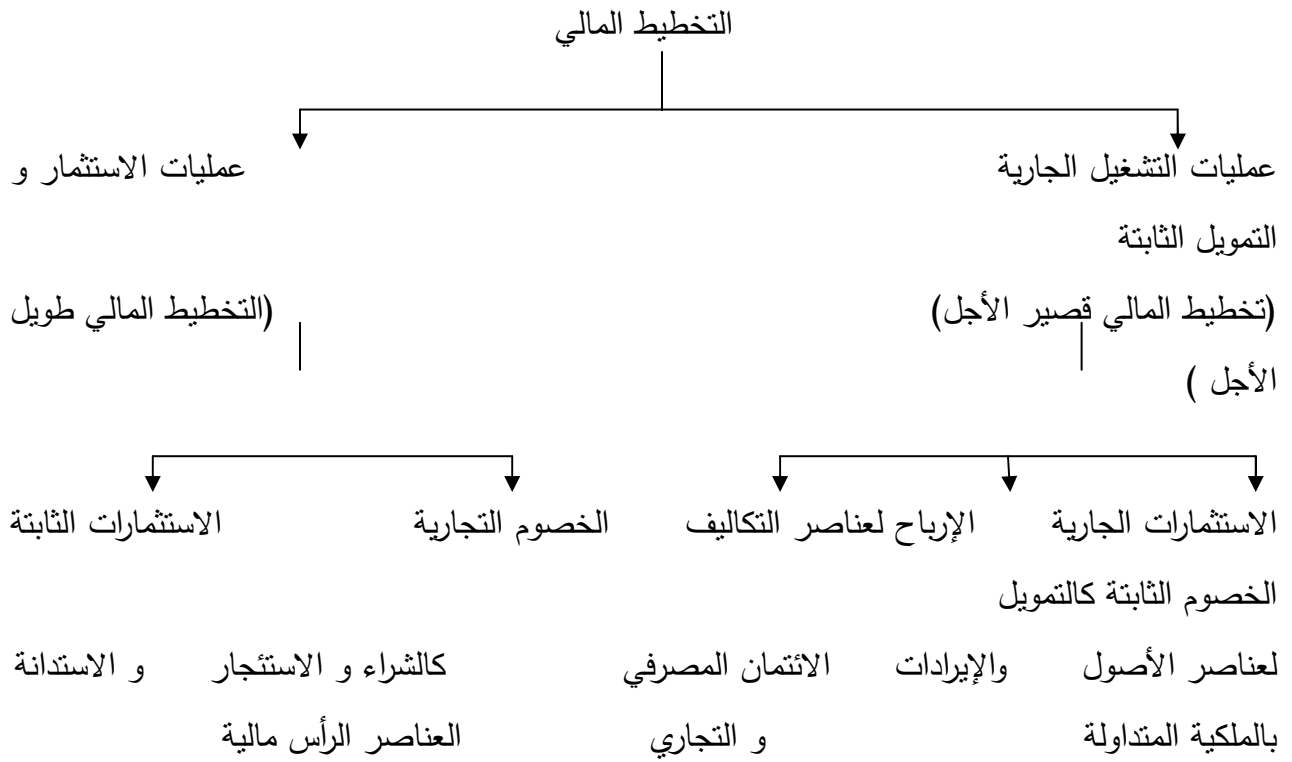
² لطرش الطاهر, مرجع سابق ,ص9

- التسهيلات الائتمانية : تتمثل في سداد قيمة مشترياتهم وفقا لشروط يحددها المورد , و ترتبط قيمة المشتريات الآجلة ومن ثم قيمة التمويل عن طريق الائتمان التجاري بمستوى المبيعات المتوقعة للشركة .
- التمويل الذاتي : تتمثل هذه المصادر في كل ما يقدمه أصحاب المشروع في شكل رأس مال , و التي يبني على أساسها حقوق ملكيتهم بالمشروع .¹
- 2- **المستحقات** : تدفع الشركة لعاملها الأجور إما على أساس سنوي أو شهري , و نتيجة لذلك فقد تظهر الميزانية العمومية للشركة في نهاية السنة رصيدا للأجور المستحقة , وتزيد قيمة المستحقات بشكل إيجابي و تلقائي مع توسع الشركة في عملياتها التشغيلية .
- 3- **تحديد الأسعار** : إن وضع سعر مناسب لأي سلعة في السوق هو من أهم العوامل المؤدية إلى زيادة الطلب عليها , أو ركودها , بحيث إذا تم تحديد أقل سعر ممكن للسلعة فكان الطلب عليها في ازدياد كانت المرودية عالية نظرا للعدد الذي سيبيع منها و العكس صحيح .
- 4- **التخطيط المالي** : التخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه شركة الأموال في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية او الاستثمارية المناسبة²

¹ د عاطف وليم اندرواس, مرجع سابق, ص168

² د عاطف وليم اندرواس, مرجع سابق, ص 397

شكل رقم (5) : أنواع و أدوات التخطيط المالي



وأهم الأدوات هي :
مقاييس الموازنة الرأس مالية
تحليل التعادل المالي
الميزانية

و أهم الأدوات هي:
تحليل نقطة التعادل
الموازنة النقدية التقديرية
تحليل الدوافع التقديرية

خامسا: مراحل إعداد المخطط التمويلي :

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما :¹

- المرحلة الأولى: تحديد احتياجات التمويل : بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة , حيث تتم تقدير الاحتياجات إما عن طريق زيادة في الأصول أو تراجع الخصوم .
- المرحلة الثانية: تحديد و إدراج التمويلات : التي تسمح بتوازن مخطط التمويل , وهي عكس الأولى حيث يتم تقدير الموارد عن طريق الزيادة في الخصوم او التراجع في الأصول .

سادسا : مكونات المخطط التمويلي :

أولا :التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع : تنقسم إلى :²

1 . التكلفة الاستثمارية : وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع , و التي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من :

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجي

- مصاريف التأسيس .

- رأس المال العام.

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع .

2 . تكاليف التشغيل: يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية :

- مصروفات تشغيل .

- مصروفات إدارية و عمومية .

- مصروفات التمويل.

و تمثل مصروفات التشغيل الجانب الأكبر من هذه التكاليف , و يمكن القول إن الخامات و مستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها و العمالة , تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل , و بالتالي يجب التأكيد بتقديرها عن طريق :

- تقدير تكلفة الخامات.

- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج .

- ¹ Couland Alain, gestion financier (Analyse et décision),ed, :Demos,1997 ;p190

² سمير عبد العزيز ,دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ,مؤسسة شهاب الجامعية ,1994,ص230-235.

- تقدير تكلفة العمالة .

ثانيا :موازنة الخزينة

تعريف الخزينة : تمثل الخزينة القيم المالية الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة , فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية ,أي صافي القيم الجاهزة , وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة و الاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة .
وتحسب بالعلاقة التالية :

الخزينة = قيم جاهزة - سلفيات مصرفية.

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الخزينة = (أموال دائمة - أصول ثابتة) +(مجموع الديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية) - (قيم الاستغلال +قيم جاهزة)

(ج) الموازنة التمويلية التقديرية :

1. تعريف الموازنة التقديرية :

لقد تعدد التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية , نذكر منها :

"هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما ,وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت في صورة ارقام تفصيلية و معلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة و كذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها "

2. أنواع الموازنات التقديرية : هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية و هي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة او ذات حجم متوسط أو صغيرة , وتتمثل في :¹

(ا) الموازنة التقديرية للمبيعات : تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للشروع , و نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ في المبيعات , ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بإتباع الأساليب العلمية .

(ب)الموازنة التقديرية للإنتاج : تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية و تهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية و تعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات .

¹ فركوس محمد , الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير " , ديوان المطبوعات الجزائر ,1995,ص04.

ج) الموازنة التقديرية للمشتريات : بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و إعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة , و يتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد و تبين هذه الموازنة :

- الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية .

- التاريخ الذي يتم فيه الشراء .

- التكلفة المقدرة للمشتريات.

د) الموازنة التقديرية للأجور المباشرة : و يقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج و هي تتغير مع الإنتاج تغيرا طرديا.

هـ) الموازنة التقديرية لمصاريف البيع و التوزيع : إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه المصاريف يكفل للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة و تتمثل في :

- اختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.

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

- مراقبة دفعات التوزيع

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

المبحث الثالث : مفاهيم حول إنشاء المؤسسات :

المطلب الأول: تعريف إنشاء المؤسسات

- إن إنشاء المؤسسات هو ظاهرة معقدة غير متجانسة، بالإضافة إلى أنها تصرف لا يحدث في الكثير من المرات بالنسبة للفرد لعملية إنشاء المؤسسة لها تأثير كبير على خصائص الشخصية بالإضافة إلى أنها تجعل المنشئ أكثر ديناميكية وحركة وتضعه في حالات مختلفة سواء كانت لديه المهارات الكافية أو لم تكن لديه أية مهارات.

- إن إنشاء مؤسسة هو تصرف فردي ولا يتجدد في الكثير من الأحيان في الحياتي المهنية، ويترتب على إنشاء المؤسسة مسارات جد مختلفة فليس هناك أي مسار يشبه الآخر وعليه فان عملية انشاء المؤسسة "هي عبارة عن مسار ينتهجه الفرد في محاولة منه بهدف تحقيق ذاته وذلك من خلال تجميع الموارد اللازمة في إطار نسق تنظيمي معين".¹

المطلب الثاني: أنواع إنشاء المؤسسات

إن اختلاف أنواع الإنشاءات ينبغي أن يقودنا إلى استخدام مقاربات تسمح لنا بتعرف على الأنواع المختلفة للمؤسسات. وفيما يلي أنواع المختلفة لعملية إنشاء المؤسسات:²

1- المقاربة التي تعتمد على درجة الحداثة والاستقلالية

- هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما الحداثة والاستقلالية وهما يتعلقان بالمشروع

1-1- جميع المؤسسات الجديدة وليست مستقلة: بمعنى مؤسسات جديدة ولكن ليس لها

استقلالية مالية، ولا قانونية فهي تابعة لمؤسسة أخرى كالفروع مثلاً.

2-1- جميع المؤسسات الناشئة والتي لم تنشئ نشاطات جديدة: أي أن المؤسسة تابعة

للمؤسسة الأم أي انها غير مستقلة على المستوى القانوني أي أن أغلبية رأس المال

الاجتماعي لهذه المؤسسات مملوك من طرف مؤسسات أو منظمات أخرى في نشاطها،

أو ان المؤسسة لا تخلق نشاطات جديدة أي ان المؤسسات الصغيرة والمبتدئة تعتمد فقط

على مبدأ استغلال نشاطات قديمة كانت تستغل سابقا من طرف أشخاص آخرين وفي

هذه الحالة لا توجد حداثة ولا استقلالية.

¹ صندرة سايبى، مرجع سابق، ص 10.

²Alain Fayolle, op-cit , p110.

- منطق الطبيعة القانونية **la logique de Pmlsation juridique**: وفي هذا النوع من الإنشاءات لا توجد حداثة ولا استقلالية (بمعنى أنها تابعة لمؤسسة أخرى) تتغير صيغة المؤسسة قانونيا كتغيير من شركة المساهمة إلى شركة تضامن وهنا يتم تحويل نشاط المؤسسة الصيغة القانونية أو تستطيع أن تكون فرعا أي كما يمكن أن تكون من نفس المؤسسة الأم أو تعطيها نشاط جديد.

- **النمو الداخلي la logique de croissance interne**: حيث هذا النوع من الإنشاء يختلف عن السابق في درجة الحداثة والتي تعد مهمة في هذا النوع ولا توجد استقلالية وذلك يعني أن هذه المؤسسة جديدة عبارة عن فرع تابع للمؤسسة يمثل نشاط جديد للمؤسسة أو تدخل عليه تحديثات من خلال تصميم نشاط جديد أو تطوير أنشطة حالية من المؤسسة القائمة، بغض النظر عن حجم الشركة.

- **الاستئناف والاقتناء la logique de reprise d'entreprise ou acquisition**: وفي هذا النوع من الإنشاء تتميز بدرجة استقلالية عالية للمؤسسة المنشأة ولا توجد حداثة لأنها تمثل حالة استئناف أو اقتناء أو استحواذ لمؤسسة كانت موجودة بالفعل وتوقفت مؤخرا عن نشاطها من طرف الفرد.

- **إنشاء مؤسسة من العدم la logique de création ex nihilo**: وفي هذا النوع تتسم بدرجة عالية من الحداثة والاستقلالية، وهذه الحالة تعكس إنشاء المؤسسة من طرف فرد أو مجموعة أفراد وتكون مستقلة تماما وتعمل في نشاط جديد لم يكن موجود من قبل.

2- المقاربة التي تعتمد على درجة تغيير والحداثة:

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما: درجة التغيير تخص الفرد خلال عملية إنشاء أما الحداثة تتعلق بالبيئة (المحيط) التي لها صلة بالمشروع.

- **إنشاء الاستنساخ la creation reproduction**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير والحداثة منخفضة ومستوى عدم اليقين غير موجود لأن المؤسسة موجودة من قبل وإعادة إنشاء نفسها أو مؤسسة أخرى قامت وأيضا لا يوجد هناك تغيير في الأفراد أي أن المخاطرة معدومة في هذا التقسيم.

- إنشاء التقليد **la creation imitation**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير مرتفعة والحدثة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد قيمة مضافة للبيئة والفرد ليس لديه فكرة عن هذا النشاط ولكي يستطيع الدخول في هذا المجال على الفرد الاعتماد على (الكفاءات والمهارات والعلاقات).
- إنشاء الابتكار والتثمين **la création innovation–valorisatoin**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير منخفضة والحدثة مرتفعة، وفي هذا النوع يكون لدى الفرد الخبرة وشخصية أي صاحب المؤسسة يمتلك معلومات عن النشاط ويبدع في إنشاء المؤسسة وعند إخراج النشاط إلى المجتمع سيكون جديد والعائق في هذه الحالة هو التسويق لأنه يبدأ من العملاء لأن السوق من الممكن ألا يتقبل المشروع وهنا درجة عدم اليقين مرتفعة.
- إنشاء الابتكار والمغامرة **la création innovation–a venture**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير مهمة جدا ومرتفعة، والحدثة أيضا مرتفعة وهذه الأخيرة مرتبطة بالتكاليف فكلما كان لدى المقاول معارف من ناحية الابتكار سيؤدي ذلك إلى انخفاض التكاليف وسيكسبه على طول مساره الوظيفي مهارات (التعلم الوظيفي) وعليه المشروع يبني ويعاد بناؤه من خلال ما اكتسبها المقاول من المعارف وهنا تكون المعمرة مجهولة ودرجة المخاطرة مرتفعة وترتكز هذه الأخيرة على بحوث التسويق وهذا كله سيؤدي إلى تخفيض من درجة عدم اليقين المرتفعة.¹

المطلب الثالث: مراحل إنشاء مؤسسة

- قبل تقديم المراحل العامة المحددة في عمليات إنشاء المؤسسة يجب أن نذكر مميزات هذه العملية:²
- مراحل الإنشاء ليست خطية وغير ثابتة لكنها تكون دورانية لأن الفرد يتغير والمحيط يتغير.
- في كل مستوى من مراحل الإنشاء لابد من توفر الموارد اللازمة لتغطية الاحتياجات مرحلة بمرحلة.
- لا يمكن المرور من مرحلة الى مرحلة الى إذا توفرت فيها شرطين **Déclencheur** و **engagement**.
- وفيما يلي أهم المراحل التي نمر بها في إنشاء مشروع مؤسسة كما يلي:
- تقييم الفرصة.
- تصميم وصياغة المشروع.
- تركيب الصيغة القانونية والمالية للمشروع.
- انطلاق الأنشطة

¹ Alain Fayolle, op-cit, pp 113,116.

² Alain Fayolle, op-cit, p 118.

1- تقييم فرصة إنشاء مشروع **évaluation de l'opportunité de création d'entreprise**

- مشكلة تقييم فرصة الأعمال هي موضوع التطوير وما يترتب عليه، ومن جهة أخرى الهدف في كيفية تقييم الفرصة في إنشاء المؤسسة.
- الفرصة المقاولاتية: هي نتيجة لمزيج جديد من عوامل الإنتاج والذي ينعكس في إدخال منتج جديد، طريقة عمل جديدة في إنتاج، عند استغلال سوق جديد والتوجه إلى مصدر جديد للتمويل وأخيرا شكل جديد لمنظمة صناعية.
- فرصة الأعمال: يمكن تعريفها بأن المشروع قد يؤدي إلى أحد الأنشطة الخالقة (المنشئة) للقيمة (القيمة الإبداعية) ذات مردودية ومع احتمالية الاستمرارية والتطوير والأخذ بعين الاعتبار فرصة السوق والموارد المتاحة للفرد ولذلك تعتمد الفرصة على:

- ✓ الفرد: رغباته، إمكانيته المالية، دوافعه، قيمه، مهاراته، علاقته، معرفته.
- ✓ المحيط: الأشياء التي يقوم بها ماذا تقدم للمحيط، الملاءة.
- ✓ الوصول إلى الموارد: الوفرة تكاليف الحياة.
- ✓ الوقت: الوقت ضروري من أجل تحديد أبعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية.

ولكي يتم الحصول على الفرصة يتطلب تفكيك الفكرة الأصلية من خلال النزول إلى السوق وتحويل الفكرة الأولية إلى فرصة من خلال المراحل التالية:¹

1-1- تفكيك وإعادة تكوين الفكرة الأصلية:

- الفكرة الجيدة ليست سوى أداة في يد الفرد أو الجماعة، وليست الفكرة المكون الرئيسي وإنما العمل الذي يمكن القيام به من الفكرة.
- الأفكار الجيدة ليست بالضرورة فرصة جيدة قد تكون فكرة بسيطة وتخلق قيمة كبيرة وقد تكون الفكرة عبقرية وتخلق قيمة وذلك يحدد حسب شروط البيئة والمحيط.
- النقاط الأفكار الناشئة الجديدة يعني وجود والحصول وتطوير القدرة على الاستماع ومراقبة الجودة لطرح الأسئلة حول ما يحيط بالفكرة، وذلك لأن المنشأ يجب أن يعمل مثل الإسفنج لامتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات والأفكار قبل القيام بفرز أو ترك العملية التسويقية.

¹ Alain Fayolle, op- cit, p 90.

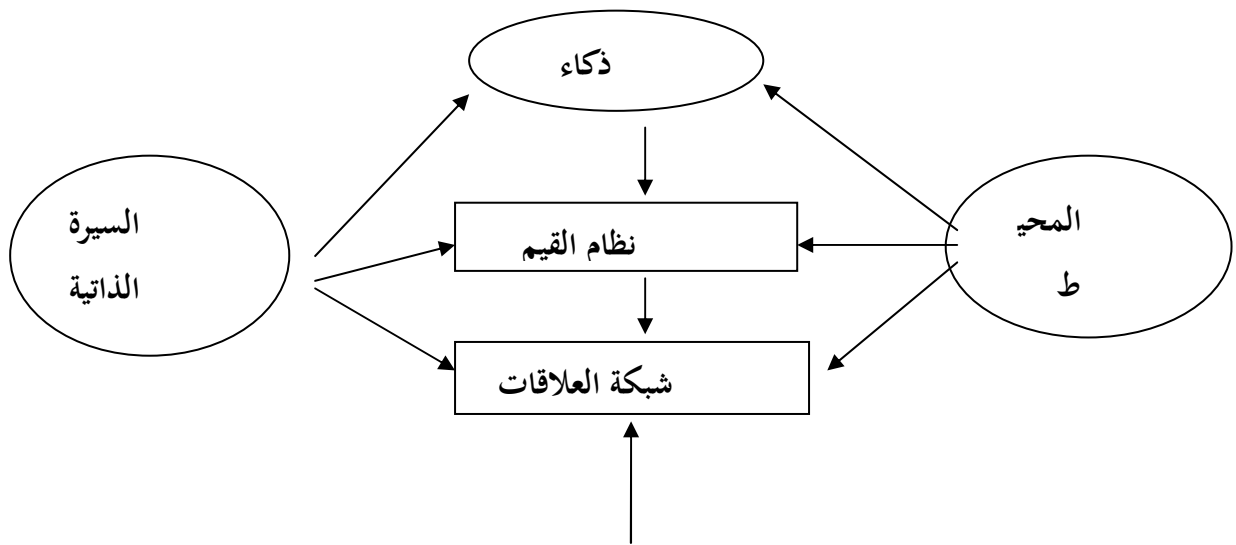
- لا يستطيع المقاول تفكيك الفكرة الأولية إلا إذا كانت لديه مهارات وكفاءات وكذلك الاستعانة بمكاتب الاستشارة، والزبائن لجمع معلومات عن المحيط الخاصة بالمشروع.
 - 1-2- **تقييم البدائل:** تتمثل في مجموعة من الاختيارات التي تشكلت من تفكيك الفكرة الأولية للاستفادة منها عن طريق توسع في النشاط، وعند مواجهة الصعوبات في تطبيق الفكرة المختارة نختار بديل آخر من هذه البدائل. وتقيم الفكرة عن طريق ثنائية (المقاول/المحيط) وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:
 - هل المقاول يستطيع أن يطبقها؟.
 - هل السوق يقبلها؟.
 - 1-3- **طرق تقييم البدائل والفرص:** بدراسة كل بديل بطريقة غير منفصلة عن طريق معيارين
 - **المعيار الأول:** ماهية القيمة التي يقدمها الخيار.
 - **المعيار الثاني:** وفي هذا المعيار يتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية:
 - تحديد المستفيدين من المنتج وأين نجده؟
 - ما هي حالة السوق؟
 - ما هي الموارد الضرورية؟
 - ما هي الميزة التنافسية التي تميز المنتج؟
- ويتم تقييم الخيارات عن طريق وضع سلم من النقاط واختيار البديل الذي يحوز على أكبر عدد من النقاط، لأنه البديل الأنسب، وبالنسبة للبدائل الأخرى تصنف في قواعد وبيانات.
- وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الفكرة الأولية، engagement هي النزول الى السوق¹.
- من أجل تقييم جيد لفرصة إنشاء المؤسسة يجب أن:
 - يتحلّى المقاول ولو بدرجة قليلة من الإبداع.
 - من الضروري معرفة بعض المفاهيم وأدوات التسويق (التنبؤ بالمبيعات) لنجاح الانتقال من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة متكاملة تؤدي إلى ربحية النشاط المستقبلي.
 - تعلم كيفية اختيار الفرص التي سوف تتحمل تغيرات الوقت والمنافسة، مثل الفرص التي توفر مزايا تنافسية مستدامة.

¹ Alain Fayolle, op- cit, p 118.

2- تصميم وصياغة إنشاء المشروع: في هذه المرحلة وبعد تحديد الفرصة وتحديد الخطوط العريضة للمشروع يتم تحويل الفرصة المقاولاتية إلى نشاط اقتصادي ذو مردودية ويجب أن يكون النشاط واقعي وقابل للتحقيق وذلك من خلال مجموعة من الدراسات التي تثبت ذلك وهي: دراسة السوق، الدراسة المالية، القانونية والإنتاجية وهذه الأخيرة تتمثل في مكونات مخطط الأعمال، ويتم تجزئة هذه المرحلة إلى عدة مراحل وهي:¹

1-2 تموقع المشروع:

الشكل رقم (06): نموذج CSIP



نقطة توافق التي يتم على أساسها تجسيد المشروع

- المصدر: جودي حنان، المخطط التسويقي، محاضرة (غير منشورة) أقيمت على الطلبة سنة الثانية ماستر مقاولاتية في مقياس مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 14، 13/03/2016.

- تعريف CSIP : هي عبارة عن تكيف مع الإشكالية الكلاسيكية لتسيير الإستراتيجي والأعمال المتعلقة بنمذجة سلوك اتخاذ القرار في لحظة معينة منشأ المشروع يمتلك مجموعة من التطلعات هذه التطلعات قد تكون غير واضحة على مستوى المحيط ومستوى قدراته ومستوى الموارد وعلى مستوى الأهداف، إن إنشاء مشروع والوصول إلى تحقيقه يتطلب الاقتراب من منطقة التوافق CSIP وهي تموضع المشروع.

¹ Alain Fayolle, op-cit, pp119,120.

شرح نموذج CSIP:

من خلال نموذج CSIP يجب أن يكون للمقاول ذكاء إستراتيجي بالإضافة إلى مجموعة من المهارات والكفاءات وهذه كمرحلة أولى ننتقل بها إلى شيئين مهمين هما: نظام القيم وشبكة العلاقات، فنظام القيم تتمثل في قيم المقاول وقيم المحيط، فقيم المقاول مستمدة من خلال سيرته الذاتية وما مرَّ به في حياته من مواقف وما استمده من محيطه من قيم، كل هذا سيشكل نظام القيم وهذه القيم ستؤثر في مشروع هذا المقاول، فتسير المؤسسة بنظام قيم المقاول التي استمدها من سيرته الذاتية.

نظام القيم يتم تعزيزه بشبكة العلاقات وهي جد مهمة فالشخص الذي لديه علاقات واسعة وقوية لديه إمكانية نجاح مشروعه كبيرة وتساعده في جمع المعلومات التي ستوصله إلى ثلاث مناطق:

منطقة تطلعات المقاول الخاصة.

منطقة كفاءات ومهارات المقاول.

منطقة موارد المقاول.

بناء على المعلومات التي نجعلها من المحيط وبناء على القيم التي يمتلكها وبناء على قدراته يستطيع أن يشكل تطلعاته، ومن خلال علاقاته والمعلومات التي تم الحصول عليها سوف يحصل على الموارد اللازمة، وبناء على شبكة العلاقات ونظام القيم يستطيع أن يصل إلى تلك الكفاءات اللازمة وعند ربط هذه العلاقات فيما بينها نصل إلى نقطة التوافق بين تطلعات المقاول مع قدراته ومع موارده.

2-2- حدود وهيكل المشروع: في هذه المرحلة يتم وضع أبعاد المشروع والتي تكون مرتبطة بموارد المؤسسة

(موارد مالية، بشرية، مادية)، المؤسسة لديها مجموعة من الموارد المتاحة لنضع أبعاد المشروع يجب أن نصل لأحسن توليفة لاستخدام الموارد الموجودة في المؤسسة وهو ما يسمى بترشيد وعقلنة في استخدام الموارد، وهذه مرتبطة بما يمتلكه المقاول من مهارات وكفاءات.

2-3- كيفية وضع إستراتيجية: في هذه المرحلة توجد إستراتيجية الانطلاق والتي نبدأ بها نشاط المؤسسة

وإستراتيجية التطوير نستخدمها عند توسع في نشاط المؤسسة، هاتين الإستراتيجيتين نحصل عليهم من خلال مفاتيح النجاح وذلك بعد دراسة محيط وموارد المؤسسة، ومن خلال دراسة المنافسين نحدد الميزة التنافسية للمشروع.

هذه الإستراتيجية توضح لنا تموضع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وما هي رسالتها ومهمتها.

المطلب الرابع : مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء مؤسسة:

- البحث عن أحسن توليفة ممكنة (المنشأ / مشروع إنشاء) وتكون قبل إنشاء المشروع، وتوليفة (مقاول/ وضعية مستقبلية) وتكون بعد الإنشاء بمعنى عند التطوير.
 - الفرد المقاول يجب أن يكون واقعي بشكل كبير.
 - البحث عن التكاملات والتطابقات والتطلعات في جميع المستويات (قبل الإنشاء وبعد الإنشاء) وبين الجهات الفاعلة الرئيسية (تطلعات، الفرد، المحيط، الموارد..).
 - يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة. قبل الإنشاء وعند التطوير.
 - البحث عن الميزة التنافسية المستدامة والمرتبطة بالموارد البشري.¹
- وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي CSIP، engagement يجب المرور بجميع المراحل والالتزام بها.

- 3- الإطار القانوني والمالي للمشروع:** ترتبط الوضعي القانونية بشكل التمويل وكل وضعية لديها سقف معين (شركة الأسهم، التضامن، شركة الشخص الوحيد) فكل شكل لديه حصة مالية وأرباح وخسائر توزع حسب قانون الشركة. وتكوين المشروع مرتبط بمخطط الأعمال ويتم تقديمه للبنوك وتحدد الطبيعة القانونية وفق ثلاث مستويات (المالي، الإستراتيجي، البشري "عدد العمال") وعليه يتم تحديد كيفية التمويل عن طريق البنك والأموال الخاصة.
- وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الطبيعة القانونية، engagement الحصول على موافقة للتمويل لانطلاق المشروع.

- 4- انطلاق الأنشطة:** هذه المرحلة تبدأ بعد ما نحدد الطبيعة القانونية والحصول على (رأس المال، مواد أولية، نشاط تسويق) وانطلاق العمل من خلال توفير الموارد وتسجيل القانوني في السجل التجاري والاتصال بالبنك، وعليه لا يمكن أن نقول إن هناك مؤسسة إلا عند وصول إلى نقطة التعادل وبعدها تقف المؤسسة على قدميها من خلال عتبة المردودية والرقابة على نشاط المؤسسة من خلال المقارنة بين المخطط والفعلي.²
- وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الحصول على رأس المال، engagement الوصول إلى عتبة المردودية.

¹ Alain Fayolle, op-cit, p120.

² Alain Fayolle, op-cit, p122.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما سبق أن إعداد مخطط الأعمال المؤسسة يعطي لحامل المشروع تصورا عميقا عنه، فقد أصبح وسيلة لتحديد الأخطار والعراقيل التي تحقّق بالمشروع من أجل استبقائها أو تجنبها.

يساعد مخطط الأعمال على تجسيد الفكرة المبتكرة على أرض الواقع، ويساعد كذلك على تفصيّل وتحليل معوقات الواقع المقاوّلتي المهني، ومعالجتها وذلك من خلال الحصول على المعلومات الملائمة وتحديد الإستراتيجيات المتبعة.

وسنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع نادي القيادة بأسلوب الترفيه و المحاكاة.

الفصل الثاني

مخطط أعمال نادي

القيادة بأسلوب

الترفيه و المحاكاة

تمهيد

بعد أن تعرفنا في الفصل الأول على المفاهيم النظرية لإنشاء المؤسسات ومخطط الأعمال ومكوناته سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما تطرقنا إليه على مشروع نادي القيادة بأسلوب الترفيه و المحاكاة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية بسكرة وهذا بالاعتماد على عناصر مخطط الأعمال. وسيتضمن الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة عن مشروع نادي القيادة بأسلوب الترفيه و المحاكاة وذلك من خلال المعلومات المجمعّة من المحيط، وسيتمّ التطرق إلى ملخص وفكرة المشروع، وأهدافه وأسباب اختياره.

المطلب الأول : بطاقة فنية عن المشروع :

سنحاول إعطاء صورة عامة عن المشروع

أولا : معلومات عن صاحب المشروع

🏠 صاحب المشروع : بوخالفي جموعي

🏠 الشهادة الأكاديمية : شهادة ليسانس في إدارة الأعمال

🏠 شهادة ماستر في المقاولاتية

🏠 رقم الهاتف : 0660309850

🏠 البريد الإلكتروني: boukhalfidjemoui@gmail.com

ثانيا : معلومات حول المشروع :

يشمل المشروع قيد الدراسة على نوعين من القيادة الأولى تكون عن طريق المحاكاة و بواسطة أجهزة خاصة تحتوي برامج تعليمية لقانون المرور والثانية عن طريق القيادة الترفيهية للأطفال بتطبيق قانون المرور بوجود مركبات صغيرة في مضمار مزود بأجهزة و إشارات مرور عمودية و أفقية و ضوئية لتعليم قانون المرور .

الرؤية:

في عمر الزهور نرسخ قوانين السياقة لجيل امن من حوادث المرور .
 قبل الجلوس وراء مقود حقيقي، فإننا نتطلع على أن نساعد في التقليل من حوادث المرور و زرع
 المسؤولية لدى الأفراد لتفادي عدد الوفيات و المجروحين لأنهم هم الزاد البشري و الاقتصادي للبلاد .

الرسالة:

رسالتنا هو أن نكون منشأة رائدة لسلامة السائقين الجدد من خلال :

- ✓ تقديم القيمة التعليمية والتوعوية والترفيه.
 - ✓ تعميم التجربة في كل أنحاء الوطن.
 - ✓ تغيير الإحصاءات (تخفيض) في عدد حوادث المرور والتي كان السبب الأول فيها القيادة
 المتهورة وعدم احترام قوانين المرور.
- وذلك من خلال السماح للأطفال بعيش أحلام قيادتهم في بيئة آمنة وفق قوانين المرور المعمول بها في
 الواقع.

القيم و مبادئ الأعمال

- ✓ العمل وفق قوانين المرور المطبقة في الجزائر.
- ✓ تدريب الزوار على السياقة بواسطة (محاكاة الواقع).
- ✓ بيئة آمنة وواقعية (طريق صغيرة الحجم).
- ✓ التركيز على تعليمهم القوانين و إخضاع السواق إلى اختبارات دورية ومنحهم بطاقة للسياقة .
- ✓ دعم و تعليم الأفراد القيادة الاحترافية بتطبيق المحاكاة.

الشكل رقم (07) مضمار القيادة الترفيهية



كما تعد دروس المحاكاة من أحدث التقنيات المستخدمة في تعليم قيادة السيارات. بعد استخدامها بشكل كبير وفعال في تعليم قيادة الطائرات، وجدت الأبحاث والدراسات العلمية بأن استخدامها كذلك في تعليم قيادة السيارات يؤدي إلى تقليل الحوادث وكسر رهبة المتعلمين الجدد لقيادة السيارات نظراً لأهمية دروس المحاكاة في إكساب المتدرب مهارات الطريق وكسر رهبة قيادة السيارة.



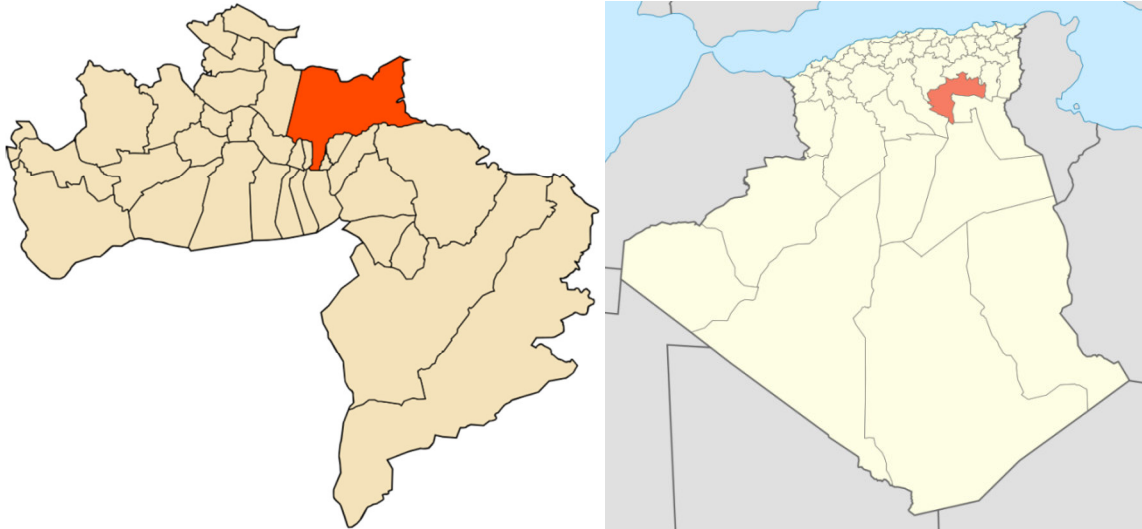
الشكل رقم (08) جهاز المحاكاة في حالة رداءة الجو

ثالثاً: موقع المشروع :

يقع المشروع في مدينة طولقة ولاية بسكرة، جنوب شرق عاصمة البلاد، حيث تبعد عنها مسافة تقدر بحوالي 363 كم، وتبلغ مساحتها ما يقدر بحوالي 1225 كم²، ومن البلديات القريبة منها: ليوه ليشانة فوغالة الغروس برج بن عزوز ، وبسكرة الحاجب ، والمخادمة مليلي اورلال، وتضم دائرة طولقة كلاً من: مدينة طولقة، وبوشقرون، وبرج عزوز، وليشانة

ويقع المشروع في مدينة طولقة وهي قريبة من محطة المسافرين الجديدة بالقرب من الطريق الوطني رقم 46 وملتقى الطرق المؤدي إلى البلديات المجاورة وذلك نظراً :

- وجود مساحة كافية للتوسع مستقبلاً .
- سهولة الوصول إلى النادي بالنسبة لبلديات الحاجب و بسكرة والوطاية .
- سهولة وصول سكان طولقة و البلديات المجاورة لان موقع المشروع قريب من مواقف الحافلات .



شكل رقم (09) بلدية طولقة ولاية بسكرة



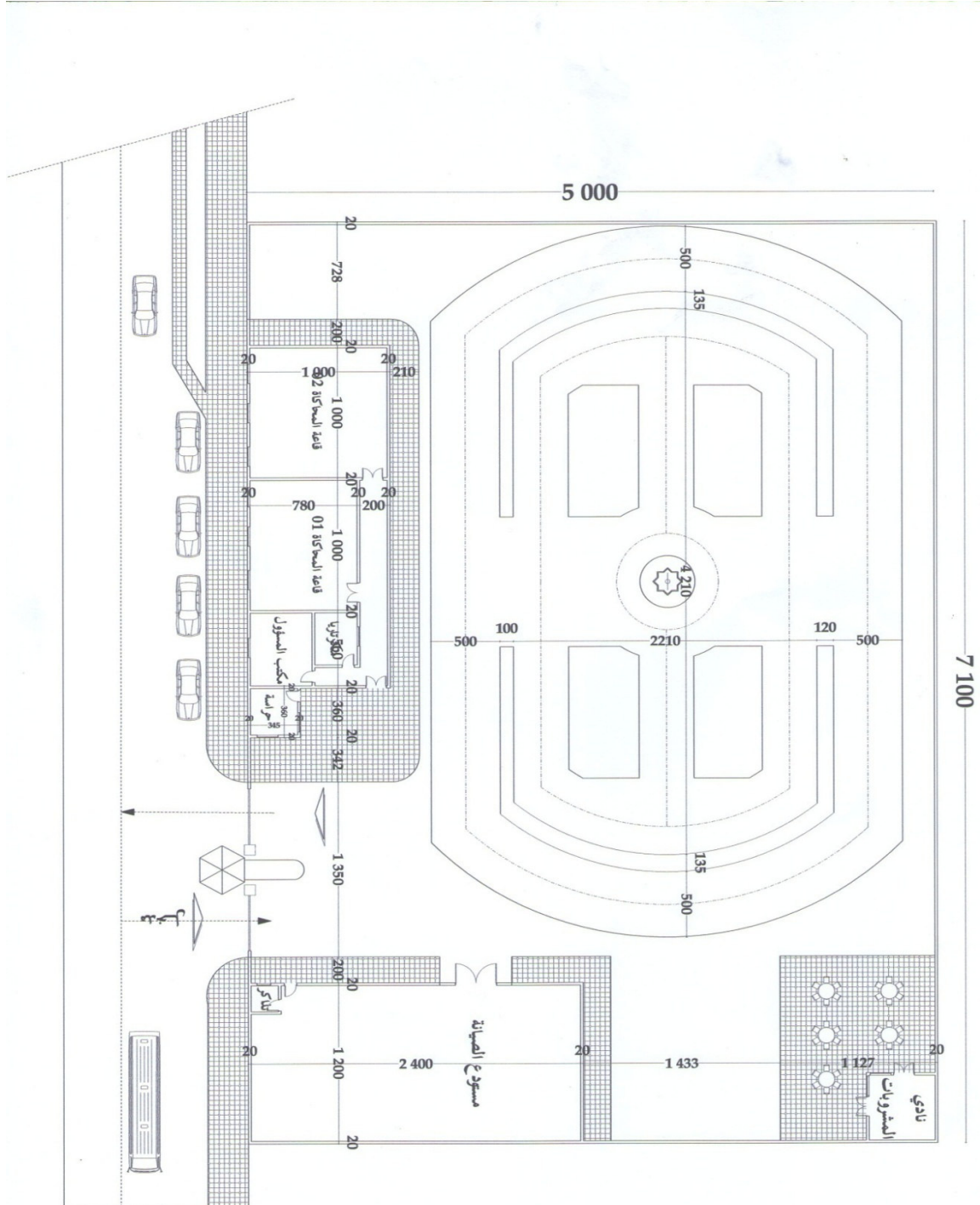
شكل رقم (11) شعار المشروع

شكل رقم (10) موقع المشروع

المبحث الثاني : الدراسة التنظيمية للمشروع

المطلب الأول : المخطط الداخلي و الخارجي للمشروع

شكل رقم (12) المخطط الداخلي للمشروع

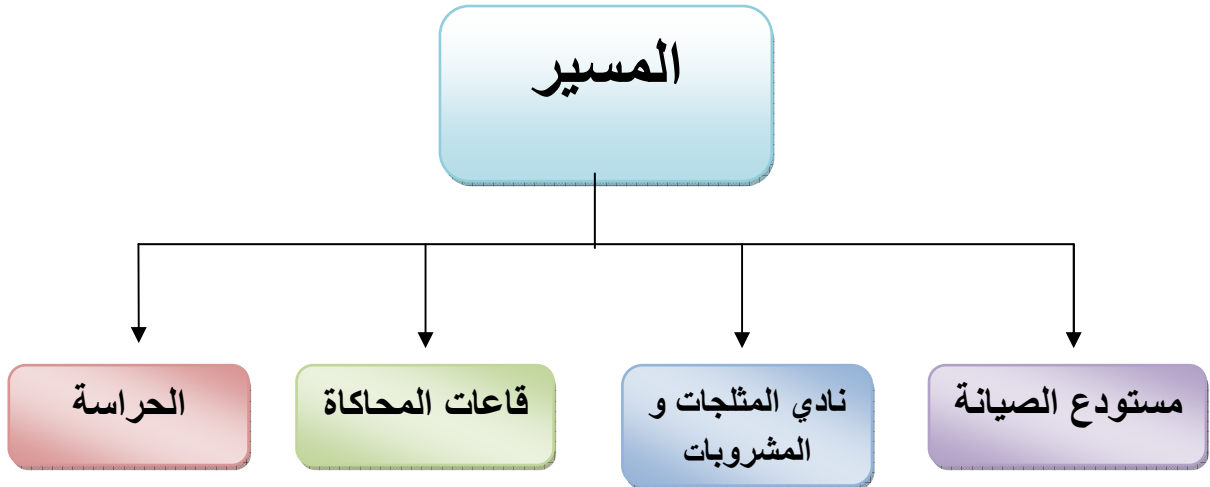


شكل رقم (13) المخطط الخارجي للمشروع



المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع

شكل رقم (14) الهيكل التنظيمي للمشروع :



شروط و مهام العمال :

المسير : يقوم مبدئيًا بجميع هذه المهام في وحالة ازدياد مسؤوليات يمكن اضافة عامل آخر وتتمثل مهامه في :

- ✓ يسهر على امن وراحة الأطفال في مضمار القيادة
- ✓ يسهر على راحة وسلامة المتمرنين غي قاعة القيادة للمحاكاة
- ✓ يشرف على المراقبة الدورية لكمرات المراقبة لسلامة الأطفال
- ✓ يقوم بتنظيم الوقت في دروس المحاكاة عن طريق برنامج تسيير الوقت
- ✓ يعمل على تسيير المناوبة للعمال كافة
- ✓ يعمل على التنسيق مع الاختصاصيين للبرمجة من اجل تحديد او إصلاح أجهزة المحاكاة
- ✓ يشرف على الجانب المالي العام للمؤسسة كالتحويل للمركبات عمليات الإصلاح و أجور العمال
- ✓ التنسيق مع مسؤول المستودع لتحديد كل مستلزمات المستودع والمضمار
- ✓ التنسيق مع مسؤول الصندوق الخاص بالمضمار
- ✓ الإشراف على الجانب المالي لقاعة المحاكاة

مسؤول مستودع الصيانة : يقوم مبدئيًا بجميع هذه المهام وفي حالة ازدياد المسؤوليات يمكن اضافة عامل آخر و تتمثل مهامه في :

- ✓ يشرف على عمال القيادة الترفيهية من خلال توجيههم و تسييرهم.
- ✓ يراقب المركبات بطريقة منتظمة للتأكد من سلامتها .
- ✓ يراقب جميع التجهيزات الخاصة بالمضمار .
- ✓ يقوم بمراقبة المضمار عن طريق كمرات المراقبة .
- ✓ يلتزم بالحفاظ على امن وسلامة الأطفال داخل المضمار .
- ✓ التنسيق مع المسير في إطار تموين بالمركبات أو التجهيزات الخاصة بالمضمار .
- ✓ يقوم مبدئيًا ببيع التذاكر و في حالة زيادة المهام يمكن إضافة عامل آخر.
- ✓ التنسيق مع المسير في إطار مناوبة العمال .

عمال المضمار : يشترط فيهم أن يكون لديهم رخصة السياقة لأكثر من عامين و تتمثل مهامهم في :

- ✓ تعليم الأطفال لبعض إشارات المرور و نظم الأولوية .
- ✓ المعاملة الجيدة للأطفال و الأولياء .
- ✓ الالتزام بسلامة الأطفال.
- ✓ ملزمون بالطريقة الجيدة للحوار .

ممرن السياقة : يشترط فيه حيازته على الشهادة الأهلية البيداغوجية لتعليم قيادة المركبات ذات محرك و من مهامه وان يكون جامعي :

- ✓ تدريب المتكولين وتعليمهم طرق القيادة.
- ✓ تعليم المتمرنين قانون المرور بالطريقة النظرية والطريقة التطبيقية.
- ✓ تنسيق مع المسير لتحديد البرنامج الساعي للقيادة بالمحاكاة .
- ✓ التنسيق مع المسير لتحديد متطلبات جهاز المحاكاة من إصلاح أو تحديث.

الحارس :

- ✓ يقوم بحراسة النادي داخليا و خارجيا

نادي المشروبات و المثلجات :

- ✓ مسؤول عن بيع بالتجزئة للمشروبات و المثلجات و غيرها إلا القهوة فهي غير معنية .
- ✓ التنسيق مع المسير في جميع أمور البيع و الشراء .

المطلب الثالث : الصيغة القانونية للمشروع :

من خلال اتصالنا بمصالح السجل التجاري بسكرة و قدموا لنا المعلومات الكافية للانخراط في السجل التجاري انطلاقا من فكرة المشروع يمكن أن نوضح المعلومات التالية :

جدول رقم (1) الصيغة القانونية للمشروع

المشروع	
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)	نوع المؤسسة
بوخالفي جموعي	الاسم
605011	رقم النشاط
نادي السياقة GOODRIVING	الاسم التجاري
مؤسسة التسلية	اسم النشاط
بلدية طولقة ولاية بسكرة	العنوان
08 عامل	الأيدي العاملة

المصدر : إعداد الطالب

المطلب الرابع : ملفات و إجراءات الحصول على التمويل

بما ان المؤسسة ستعتمد على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ,هناك مجموعة من الشروط يجب ان تتوفر في المستثمر وهي كالآتي :

- ✓ أن يكون بطالا .
- ✓ الجنسية الجزائرية .
- ✓ أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و 35 سنة ,و يمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى .
- ✓ أن يكون مؤهلا.
- ✓ المشاركة بمساهمة شخصية في تمويل المشروع تتغير حسب مستوى الاستثمار .

الملفات الواجب إيداعها للاستفادة من دعم وكالة ANSEJ

ا: الملف الإداري

- ✓ شهادة ميلاد رقم 12 للمعني .
- ✓ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية او شهادة الجنسية .
- ✓ نسخة مصادق عليها للوثيقة التي تثبت التأهيل (دبلوم ,شهادة عمل ...)
- ✓ شهادة إقامة .
- ✓ صورة شمسية
- ✓ تصريح شرفي .
- ✓ بطاقة التسجيل (Carte Bleu)بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM سارية المفعول.
- ✓ استمارة تسجيل .

ب:الملف المالي

- ✓ فاتورة أولية للمعدات و التجهيزات المراد شراؤها و بدون احتساب الضرائب.
- ✓ فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات والتجهيزات ضد جميع المخاطر بدون احتساب الضرائب
- ✓ كشف حساب لتكلفة تأهيل المحلات بدون احتساب الضرائب ,في حالة طلب تمويل هذه التاهيلات .

ج: ملف التامين الاجتماعي

شهادتي (2) ميلاد رقم 12 للمعني.

- ✓ مستخرج الضرائب
- ✓ نسختين مصادق عليهما للدبلوم وشهادات العمل.

2. إجراءات الحصول على التمويل :

بعد إيداع الملف الإداري و المالي لدى الوكالة يمر صاحب المشروع بعدة مراحل و إجراءات للاستفادة من التمويل سنقوم بإيجازها كما يلي :

أ: إيداع الملف لدى وكالة ANSEJ

- ✓ سحب الملف الواجب إيداعه لدى الوكالة .
- ✓ تحضير الملف
- ✓ إيداع الملف لدى الوكالة المحلية
- ✓ دراسة المشروع لدى الوكالة
- ✓ إعداد الدراسة الاقتصادية و الميزانية التقديرية .
- ✓ تسليم شهادة قبول التمويل من طرف الوكالة للشباب صاحب المشروع .

ب: إيداع الملف لدى البنك :

- ✓ إيداع شهادة قبول التمويل المصاحبة بالملف لدى البنك (الميزانية التقديرية و مخطط العمل و الملف الإداري) .
- ✓ دراسة الملف من طرف البنك .
- ✓ مناقشة القرض البنكي بين صاحب المشروع والبنك .
- ✓ تسليم الموافقة البنكية .

ج: الإنشاء القانوني للمؤسسة :

- ✓ سحب الموافقة البنكية

- ✓ إيداعها لدى وكالة ANSEJ
- ✓ الإنشاء القانوني للمؤسسة
- ✓ فتح حساب تجاري على مستوى البنك
- ✓ إيداع المساهمة الشخصية على الحساب التجاري المفتوح

د. المزايا الممنوحة خلال مرحلة انجاز المشروع :

- ✓ إيداع الوثائق لدى الوكالة (الموافقة البنكية, وصل إيداع المساهمة الشخصية لدى البنك, السجل التجاري)
- ✓ الإعلام بالمزايا المتعلقة بمرحلة انجاز المشروع .
- ✓ التوقيع على دفتر الشروط و سند الأمر من طرف صاحب المشروع .
- ✓ إيداع وكالة ANSEJ للقرض بدون فائدة في الحساب التجاري المفتوح لدى البنك .

هـ. انجاز المشروع :

- ✓ استلام البنك للضمانات المصاحبة للقرض (توقيع اتفاقية القرض و سند الأمر)
- ✓ سحب الشيكات البنكية الموقعة لصالح أسماء الموردين .
- ✓ طلب المعدات و الخدمات التي تدخل في هيكل الاستثمار .اقتناء و تركيب المعدات

و. الدخول في الاستغلال :

- ✓ الانطلاق في النشاط
- ✓ تصريف الخدمة
- ✓ استمرار المصاحبة و الموافقة من طرف مصالح وكالة ANSEJ
- ✓ المتابعة المرحلية للمشروع من طرف الوكالة .

ز. المدة الزمنية للمشروع في العمل :

حيث قدرت مدة تنفيذ المشروع بسنة واحدة و ذلك من اجل توفير الاحتياجات, حيث سوف يتم التنفيذ و الشروع في العمل فيه بعد الحصول على التمويل وإنهاء كافة الإجراءات الإدارية و شراء التجهيزات و معدات المشروع و توفيرها ثم البحث على مبنى الذي نود استئجاره .

المبحث الثالث : الدراسة التسويقية للمشروع :

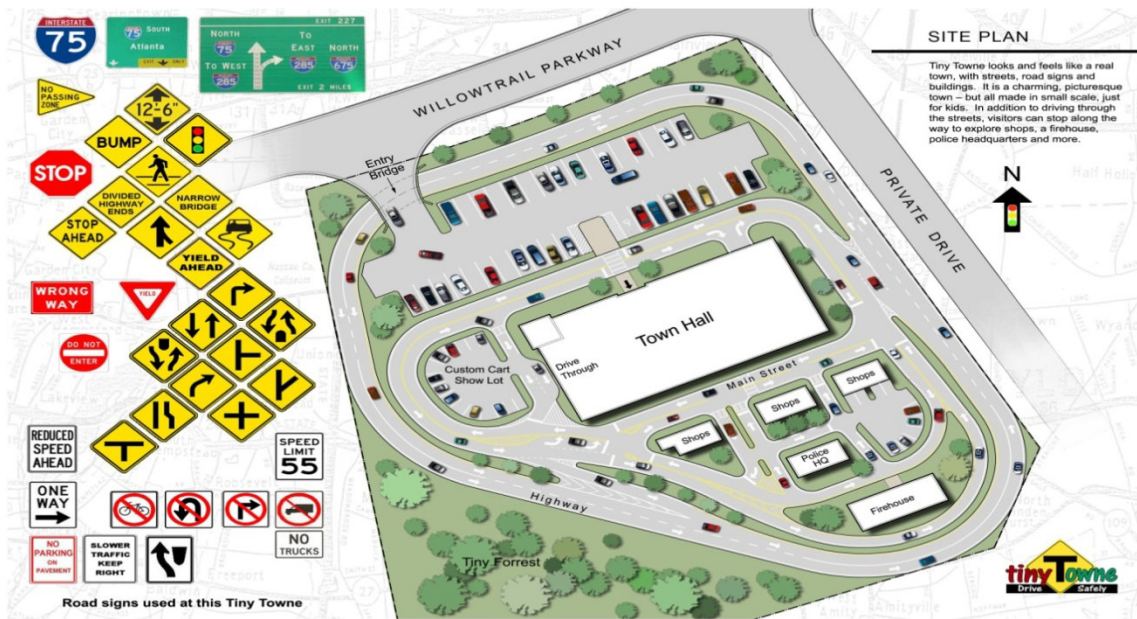
يعتبر المخطط التسويقي من أهم مكونات مخطط الأعمال الخاص المؤسسة حيث يعتمد نجاح و فشل أي مؤسسة طبقاً مدى نجاحها في تسويق منتجاتها , إلا جانب بعض الاعتبارات الأخرى وسنحاول في هذا المبحث توضيح المزيج التسويقي ودراسة السوق

المطلب الأول المزيج التسويقي :

أولاً. الخدمات : يقوم هذا المشروع على نوعين من القيادة وهما :

- القيادة الترفيهية للأطفال : تقوم أساساً على تعليم الأطفال طرق القيادة و أبعديات قانون المرور من خلال السياقة في مضمار يتكون من تجهيزات و مركبات صغيرة و كبيرة و متوسطة و دراجات هوائية و نارية إضافة إلى معدات السلامة كالخوذة و الألبسة الخاصة بالدراجات النارية .

الشكل رقم (15) يوضح نموذج عن المضمار



- القيادة بالمحاكاة : تعطي دروس المحاكاة باستخدام جهاز يحاكي قيادة السيارة الحقيقية ويتكون من كافة الأجزاء التي يتكون منها داخل السيارة مثل كرسي القيادة، مقود السيارة، لوحة التحكم، مفتاح التشغيل، وحزام الأمان. يحاط الراكب بشاشات تعرض واقعاً افتراضياً تفاعلياً يحاكي عدداً كبيراً من

السيناريوهات التي قد يتعرض لها السائق بظروف جوية وجغرافية مختلفة. يعطي الجهاز تعليماته للراكب بشكل تفاعلي ويوفر تغذية راجعة لمستوى قائد السيارة وتوضيح للأخطاء التي ارتكبها.

من خلال تجربتنا في ميدان تعليم القيادة و الاستبيان البسيط الذي قمنا به لمدارس تعليم القيادة و بعض أولياء التلاميذ توصلنا إلى أن :

- دروس المحاكاة في ولاية بسكرة تعتبر من اختصاص مدارس تعليم القيادة التي تشمل مترشي رخص القيادة في هذه المدارس او المتحصلين على رخص القيادة و لاحظنا أن سن هذه الشريحة من المتعلمين يفوق 18 سنة .
- نستطيع أن نستهدف شريحة أخرى و هي اقل من 18 سنة بالنسبة لدروس المحاكاة .
- لاحظنا ان جهاز دروس المحاكاة تمتلكها مدرسة تعليم قيادة واحدة على مستوى الولاية و هي مدرسة سعد الله لتعليم القيادة .
- أما بالنسبة للقيادة الترفيهية فلاحظنا أن معظم المنتجعات التي تتوفر على الألعاب الخاصة بالأطفال ترفيهية وليست ذات طابع تعليمي لقانون المرور .

من خلال زيارتنا الميدانية لبعض الألياء التلاميذ الطور الابتدائي و بعض مدرء تعليم القيادة و ركزنا على بعض الأسئلة تخص :

- طريقة الانخراط في النادي.
- وقت القيادة صباحا أم مساء أو وقت الفراغ .
- سعر الحصص للقيادة الترفيهية و ساعات المحاكاة .
- طريقة الانخراط في النادي .

جدول رقم (2) احتياجات و تفصيلات الزبائن

تجزئة السوق	تحديد الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن وتفصيلاتهم
القيادة الترفيهية للأطفال	الأطفال من سن 5 الى 12 سنة	<ul style="list-style-type: none"> - يفضل الزبائن القيادة في أيام العطل و عطلة نهاية الأسبوع - يفضل الزبائن القيادة مساء خارج إطار العمل ويفضلون انخرائط أولادهم في النادي شهريا و بصفة منتظمة
القيادة بالحاكاة	الأفراد الأكثر من 12 سنة	<ul style="list-style-type: none"> - يفضل الزبائن القيادة في أوقات فراغهم - يفضل الزبائن أن تكون القيادة بالحاكاة مساء أو ليلا خارج إطار العمل - ويفضل الزبائن الحجز مسبقا لساعات القيادة

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال تجربتنا في الميدان لاحظنا أن القيادة تتطلب ظروف معينة لتكون آمنة و مفيدة و هذه الظروف تتطلب أن يكون الفرد على دراية قليلا في أبجديات القيادة و أن لا يكون لديه خوف من المحيط فمن الأجدر ان يقود السارة بالحاكاة لتسهيل المهمة لمدارس السياقة من خلال تجنب الأعطال التي تتسبب في المركبة أثناء القيادة الحقيقية و تقريب الفرد من الواقع .

ثانيا : السعر

إن السعر يلعب دورا مهما في الدراسة التسويقية لذلك يجب ان يرضي الزبائن كما و كيفا لان الخدمات مرتبطة بالجودة و حسن و المعاملة اضافة الى السعر و ويجب أيضا ان يكون السعر ملائما و زمن القيادة بشرط أن يغطي التكاليف و في هذا السياق حاولنا ان نحدد السعر انطلاقا من استبيان بسيط يخص بعض مدارس تعليم السياقة و بعض الأولياء لأطفال الطور الابتدائي و خلصنا إلى :

- سعر 800 دج للساعة الواحدة مناسب لكل الأطراف .
- سعر القيادة بالمحاكاة اقل من سعر القيادة في مركبة تعليم السياقة التي محددة في اغلب المدارس ب:1000 دج.
- القيادة بالمحاكاة تقرب للواقع و تكسر رهبة المترشحين .
- تجنب مدارس تعليم السياقة إعطاب المركبات المفاجئة .
- تسهل لمدارس السياقة تعليم مترشحيهم .
- تذكير متحصلي رخص السياقة القدامى بالقيادة .
- إعطاء الفرصة لفئة اقل من 17 سنة تعلم القيادة بالمحاكاة يكون بمثابة امتياز .

بالنسبة للقيادة الترفيهية لاحظنا قبول أولي للأولياء على سعر 200 دح لربع ساعة للحصة الواحدة و يمكن أن نستعمل أيضا عدادات في المركبات لتحديد زمن القيادة و يمكن أن نطلب من المورد تزويدنا بمركبات تحتوي على عداد الوقت و صندوق النقود وذلك لتسهيل المهمة و تقليص مهام صندوق التذاكر .

ثالثا: الترويج :

هناك عدة وسائل إعلانية تمكنا بالتعريف بمشروعنا و تتمثل في :

- الاتصال الإعلامي عن طريق راديو الزيبان بسكرة .
- الإعلان المجاني عن طريق فتح موقع خاص بالمشروع في مواقع التواصل الاجتماعي فايسبوك و تويتر.

- الترويج للمشروع عن طريق المشاركة في التظاهرات و الحملات التحسيسية و التوعوية كالיום العالمي للوقاية من حوادث و يوم الشرطةالخ.
- كما يمكن أن نقوم بالترويج عن طريق أيام مجانية لفائدة الأطفال المسعفة و ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك للبعد الاجتماعي الذي يرمي إليه هذا المشروع .
- ويكون الترويج أيضا عن طريق تخصيص أيام ترفيهية تعليمية داخل المدارس الابتدائية.
- الترويج عن طريق كراء فضاءات في البلديات المجاورة لتعليم القيادة للأطفال .

• ملاحظة :

الدراجات الهوائية مجانية للأطفال مادون 5 وهذا في الشهر الأول من العمل في إطار سياسة الترويج للمؤسسة .

المطلب الثاني : دراسة السوق

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

- دروس المحاكاة في ولاية بسكرة تعتبر من اختصاص مدارس تعليم السياقة التي تشمل مترشيحي رخص السياقة في هذه المدارس أو المتحصلين على رخص السياقة و لاحظنا ان سن هذه الشريحة من المتعلمين يفوق 18 سنة .
- لاحظنا ان جهاز دروس المحاكاة تمتلكها مدرسة تعليم سياقة واحدة على مستوى الولاية .
- اما بالنسبة للقيادة الترفيهية فلاحظنا ان معظم المنتجعات التي تتوفر على الألعاب الخاصة بالأطفال ترفيهية وليست ذات طابع تعليمي لقانون المرور .

القيادة بالمحاكاة :

- تنوع الزبائن خاصة في القيادة الترفيهية .
- وجود زبائن يعملون في كل المجالات قطاع الصحة و قطاع التعليم و عمال قطاعات أخرى
- كل هؤلاء العمال لهم أوقات فراغهم .
- مدراء تعليم السياقة مرتبطون أيضا بأوقات فراغ ترشيحهم .

من هذا المنطلق يجب علينا توفير برنامج تسيير أوقات القيادة الترفيهية لتسهيل عمل و نشاط قاعتي المحاكاة.

القيادة الترفيهية :

- بالنسبة للأطفال تعتبر شريحة أكثر من 5 سنوات مرتبطة بأوقات الدراسة .
- الأولياء مرتبطين بأوقات الفراغ و عطلة نهاية الأسبوع.

يمكن أن نلخص متطلبات الزبائن في الجداول التالي :

بعض الملاحظات في الميدان :

- ✓ التكوين في مدارس تعليم السياقة يعتبر غير كاف و يترك بعض الفجوات ومن خلال هذا المشروع لاحظنا انه بمثابة المكمل الوافي و الكافي لتعليم القيادة .
- ✓ لاحظنا أن الظروف النفسية للأفراد تستوجب تعليمهم بالطريقة الافتراضية وتهيئتهم لمواجهة الواقع الملموس .
- ✓ القيادة الترفيهية للأطفال لها دور في تربيتهم تربية مرورية سليمة إضافة إلى ترفيههم

أولاً. السوق المستهدف :

- ✓ بالنسبة للقيادة الترفيهية للأطفال يكون للأطفال بين سن 5 و 12 سنة
- ✓ بالنسبة للقيادة بالمحاكاة يكون للأفراد من سن 13 فما فوق
- ✓ القيادة بالمحاكاة تخص متحصلي رخص السياقة او غيرهم من أفراد المجتمع
- ✓ مترشحي رخص السياقة لمدارس طولقة و ضواحيها .
- ✓ إلى مدارس تعليم السياقة .
- ✓ إلى مدارس تعليم السياقة و الجمعيات .

ثانياً: تحليل المنافسين :

- ✓ لا يوجد جهاز محاكاة في ولاية بسكرة الا عند مدرسة سعد الله لتعليم السياقة..

✓ لا توجد منافسة في مجال القيادة الترفيهية للأطفال نظرا لطابعها التعليمي وهدفها الاسمي من خلال ترسيخ قانون المرور .

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

✓ على الموردون تحقيق الضمان وبأقل تكلفة وخدمات ما بعد البيع

✓ و يشترط في الموردون الالتزام بالوقت في عمليات التوريد و الإصلاح الخاصة بالبرامج و التجهيزات

رابعا: العملاء: يمكن ان يكون لدينا عملاء كالجمعيات و المدارس و المؤسسات العمومية في إطار التظاهرات و الأيام التوعوية و التحسيسية و العطل الموسمية .

المطلب الثالث: تحليل SWOT

قمنا بتحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف للمشروع بناء على تحليل SWOT و نلخص مضمون هذه الدراسة من خلال تقييم البيئة الداخلية و الخارجية فيما يلي :

اولا: الفرص :

- ✓ عدم وجود منافسين .
- ✓ يعتبر مشروعا جديدا ذو طابع تعليمي ترفيهي
- ✓ مضمار القيادة الترفيهية يكون منتقلا إلى أماكن أخرى بحيث يمكن أن ينتقل إلى مساحات في التظاهرات الاقتصادية..... الخ
- ✓ المشروع يخص شريحة كبيرة في مجال القيادة بالمحاكاة
- ✓ عدم امتلاك مدارس تعليم السباق لجهاز المحاكاة

ثانيا: التهديدات :

- ✓ إمكانية دخول منافسين خصوصا إذا عرف المشروع نجاحا .
- ✓ اعتماد جل مدارس تعليم السباق للقيادة بالمحاكاة .
- ✓ إدخال المنتجات فكرة الترفيه بتعليم قانون المرور .

ثالثا: نقاط القوة :

- ✓ أسعار مناسبة للزبائن.
- ✓ تجهيزات على مستوى عال من التطور .
- ✓ التنظيم المحكم لساعات القيادة .
- ✓ تدريب المتعلمين على القيادة للوصول إلى سائق مثالي.
- ✓ التوجه من الترفيه فقط إلى الترفيه و التعليم والتدريب .
- ✓ مضمار القيادة الترفيهية قابل للتنقل إلى مساحات أخرى .

رابعا: نقاط الضعف :

- ✓ إمكانية عدم توفر قطع الغيار.
- ✓ زيادة الأسعار (بسبب زيادة المصاريف وتكلفة التجهيزات) .
- ✓ موقع المشروع سيكون محل التعاقد بالإيجار ويمكن أن تكون زيادات غير متوقعة.
- ✓ ضيق المساحة وعدم إمكانية التوسع.
- ✓ عمليات إصلاح البرامج يمكن أن تأخذ وقت طويل .

المبحث الرابع : الدراسة الإنتاجية :

يشمل هذا الجزء تحديد جميع العمليات والآلات و غيرها التي تخص المشروع و تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع.

المطلب الاول: تحديد متطلبات المشروع**أولا: كراء موقع المشروع :**

من خلال دراستنا لموقع المشروع توصلنا إلى موقع استراتيجي تكلفته 10 ملايين سنتيم شهريا و الكراء لمدة عام كما يتماشى و أهداف المشروع نظرا لـ:

- اقل تكلفة من وسط المدينة .
- يتماشى و متطلبات المشروع .
- قريب للبلديات المجاورة.

- لا يتطلب تكلفة النقل الباهظة للزيائن.

و يحتوي المكان على مبنى غير مفصل و مساحة تكفي للمضمار المراد استعماله في القيادة الترفيهية و يتطلب المكان تهيئة داخلية من اجل تقسيم المقر حسب مخطط الكتلة للمشروع .

و لاحقا نقوم بإيداع ملف إلى الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار ANDI من اجل الاستفادة من قطعة ارض لتحويل موقع المشروع .

ثانيا: متطلبات المشروع :

يتطلب المشروع تجهيزات مكتبية تخص الإدارة و قاعة المحاكاة بالإضافة إلى معدات و الآلات الخاصة بالمضمار و نادي المشروبات و المتلجات كما هو موضح في الجدولين الآتيين :

جدول رقم (3) يوضح المعدات و الآلات

السعر بالدينار الجزائري	العدد	المعدات و الآلات
2500000	01	جهاز المحاكاة
631900	10	العربات الصغيرة
50000	05	الدراجات الهوائية
70000	02	المكيفات
15000	03	الاطفائية
80000	01	المجمدة
50000	50 متر	الأرصفة البلاستيكية
30000	10	الإشارات العمودية
50000	10	لباس الوقاية و الخوذة
3476900	المجموع	

من إعداد الطالب

جدول رقم (4) يوضح التجهيزات المكتبية

السعر بالدينار الجزائري	العدد	التجهيزات المكتبية
20000	01	المكتب
10000	02	2 كرسي و طاولة
7000	01	كرسي كبير
20000	01	خزانة و خزانة الإسعافات
40000	04	طاولة و 4 كرسي
97000	المجموع	

الشكل رقم (16) يوضح المركبات الصغيرة





الشكل رقم (17) يوضح الدراجات الهوائية الصغيرة

جدول رقم (05) الخدمات الضرورية للمشروع

الخدمات اللازمة للمشروع	البيان
1200000	الكراء
60000 دج	الكهرباء والغاز
80000 دج	الماء
12000 دج	الهاتف
16000 دج	الإنترنت
1368000 دج	المجموع

المصدر من إعداد الطالب

- من خلال الجدول يمكن ان نحدد المصاريف الأخرى على انها هي الكهرباء و الغاز و الانترنت و الهاتف و الماء و التي تقدر ب : 168000 دج .
جدول رقم(06): مصاريف التهيئة

التكلفة	الصور	البيان
20000 دج		ديكورات
480000		مصاريف تهيئة أخرى
500000 دج		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: الموارد البشرية :

يستند المشروع في سياسة الموارد البشرية على نقاط أساسية أبرزها :

- ✓ إنشاء حوار فعال و دائم بين المسؤول و العمال .
- ✓ العمل بروح الفريق.
- ✓ المشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية الخاصة بالإدارة.

✓ العمل على تحسين ظروف العمل والسلامة .

ويحتاج المشروع إلى 08 عمال مبدئياً نظراً لبداية المشروع حيث يكون عدد الزبائن قليل ومع مرور الوقت يمكن أن نظيف عمال آخرين ويمكن توضيحها كما يلي :

جدول رقم (07) يوضح احتياجات المشروع من موارد بشرية

الضمان الاجتماعي دج سنويا	المساهمة السنوية لصاحب المشروع دج	مساهمة صاحب المشروع دج	الاجر الخام الشهري دج	المؤهلات	العدد	المنصب
0	0	0	0	ماستر	01	المسير
33000	144000	12000	22000	تقني سامي	01	مسؤول المستودع
90000	432000	36000	60000	تكوين مهني	03	عمال المضمار
36000	144000	12000	24000	ش ا ب ت السياقة و جامعي	01	ممرنين السياقة
30000	144000	12000	20000	تكوين مهني	01	الحارس
30000	144000	12000	20000	تكوين مهني	01	نادي المشروبات
219000	878000	84000	146000		08	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

- من خلال الجدول نستخلص أن مصاريف العمال هي الأجر و التأمين على العمال .

جدول رقم (08) العمل اليومي

عدد العمال	العمال المعنيون بالحضور في هذه الفترة
04	المسير و مسؤول المستودع و الحارس و عامل المضمار
04	ممرن السياقة و الحارس و عمل المضمار ومسؤول المستودع

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول يجب ان نوضح ان العمل اليومي ينقسم الى مرحلتين و هذا يتطلب مبدئيا 4 عمال لكل مرحلة لكن في حال زيادة العمل يمكن اضافة عمال آخرين .

أما بالنسبة إلى الفصول و المواسم و الأعياد فتتغير ساعات العمل مثلا في الصيف يكون صباحا الى غاية 12 زوالا و مساء نظرا لطبيعة و جو المنطقة كما في شهر رمضان يكون العمل ال غاية وقت السحور .

تسير خطة العمل وفق نظام محدد يتماشى و متطلبات و أهداف العمل

كيفية سير العمل وتقسيم الوقت بالتناوب بشكل منظم

ملاحظة : في حالة غياب احد العمال يكون الاستخلاف كمايلي :

- في حال غياب المسيير ينوب عنه ممرن قاعة المحاكاة .
- في حال غياب مسؤول المستودع ينوب عنه احد عمال المضمار .
- في حال غياب احد ممرن قاعة المحاكاة ينوب عنه المسيير .
- في حال غياب احد الحراس ينوب عنه احد عمال المضمار .
- في حال غياب مسؤول نادي المشروبات ينوب عنه عامل مضمار .

المطلب الثاني : الطاقة الاستيعابية للمشروع

من خلال فترة العمل اليومية التي تكون من الثامنة صباحا الى غاية منتصف الليل يمكن ان نلخص مايلي :

يتم تقديم دروس المحاكاة عن طريق برنامج يسير فترة العمل اليومية من اجل تسهيل تنظيم العمل وهذا البرنامج يعمل على أساس جهاز محاكاة 15 ساعة يوميا صباحا و مساء ومن هذا المنطلق يمكن تحديد الحجم الساعي لدروس المحاكاة ب :15 ساعة يوميا على الأكثر.

طريقة برمجة دروس المحاكاة

- ✓ انطلاق من تحديد مدارس تعليم السياقة عدد المتمرنين و أوقات فراغهم يقوم برنامج بتسجيلهم في البرنامج اليومي وتحديد وقت التعليم .
- ✓ نقوم بتقديم برنامج الدروس لمدارس تعليم السياقة لإعلام مترشحيهم يوم و ساعة التعليم
- ✓ بعد موافقة المترشحين تقوم المدارس بتسديد مستحقات هته الدروس .
- ✓ أما بالنسبة للزبائن الآخرين فالبرنامج هو من يعطيهم أوقات الفراغ على مدار الأسبوع و يقومون بتحديد الوقت و اليوم ويكون التسديد مسبقا .

القيادة الترفيهية للأطفال :

- ✓ يتم تقديم القيادة الترفيهية للأطفال على مدار 16 ساعة يوميا و على أساس هذا المنطلق يمكن تحديد حجم الساعي للقيادة الترفيهية ب 30 حصة ترفيهية في الساعة انطلاقا من استغلال 10 مركبات دون توقف و حصة ترفيهية واحدة مدتها 15 دقيقة وهنا يمكن أن نحدد عدد الحصص خلال 16 ساعة 480 حصة في اليوم .

المحاكاة :

هي عبارة عن محاكاة لتعليم قيادة السيارات فهي تحتوى على دروس عملية في قيادة السيارات حيث تقوم بقيادة سيارة وتنفيذ ما يُطلب منك وهي ذات مستويات متدرجة للتدريب على القيادة. بإمكانكم اختيار البلاد التي تودون القيادة فيها والسياسة حسب قوانين هذه البلاد!



شكل رقم (18) جهاز القيادة بالمحاكاة الكبير

خلال السياقة يرافقتكم معلم سياقة الذي بدوره يوجهكم، ينبهكم في حال وجود أخطاء، يوقف المركبة عند الانعطافات غير الصحيحة أو مخالفات أكثر شدة مثل عبور مفترق طرق بإشارة ضوئية حمراء إشارة قف الخ

الأمر الآخر هو أنه بإمكاننا اختيار نوع المركبة: دراجة نارية، شاحنة وما إلى ذلك.

طريقة برمجة دروس المحاكاة :

يتم تقديم دروس المحاكاة عن طريق برنامج يسير فترة العمل اليومية من اجل تسهيل تنظيم العمل وهذا البرنامج يعمل على أساس لكل جهاز محاكاة 15 ساعة يوميا صباحا و مساء ومن هذا المنطلق يمكن تحديد الحجم الساعي لدروس المحاكاة ب: 15 ساعة يوميا على الأكثر.

- ✓ انطلاق من تحديد مدارس تعليم السياقة عدد المتمرنين و أوقات فراغهم يقوم برنامج بتسجيلهم في البرنامج اليومي وتحديد وقت التعليم .
- ✓ نقوم بتقديم برنامج الدروس لمدارس تعليم السياقة لإعلام مترشحيهم يوم و ساعة التعليم
- ✓ بعد موافقة المترشحين تقوم المدارس بتسديد مستحقات هته الدروس .

أما بالنسبة للزيائن الآخرين فالبرنامج هو من يعطيهم أوقات الفراغ على مدار الأسبوع و يقومون بتحديد الوقت و اليوم ويكون التسديد مسبقا .

من خلال ما سبق و من الاستبيانات التي قمنا بها لدى مدارس تعليم السياقة و بعض المترشحين لنيل رخص السياقة والتي كانت مقبولة على هذا الأساس تم الاتفاق على تحديد سعر الساعة الواحدة محاكاة ب 800 دج .

القيادة الترفيهية للأطفال :

يتم تقديم القيادة الترفيهية للأطفال على مدار 16 ساعة يوميا و على أساس هذا المنطلق يمكن تحديد الحجم الساعي للقيادة الترفيهية ب 48 حصة ترفيهية في اليوم للمركبة الواحدة و انطلاقا من استغلال 10 مركبات تكون لدينا 480 حصة في اليوم باعتبار مدة الحصة 15 دقيقة.

• أما طريقة عمل المركبات الصغيرة إما بجهاز التحكم عن بعد أو التحكم الداخلي و يمكن أن نقدم خدمة للأولياء اضافة و هي إعطائهم الفرصة لمشاركة أولادهم القيادة عن طريق جهاز التحكم عن بعد .

ويجب على الأولاد أن يطبقوا بعض إشارات المرور و أن يجسدوا نظام الأولوية.

أما عن برنامج العمل فيمكن ان نقول ان المركبات الصغيرة تكون متوفرة طوال اليوم للعمل بدون برمجة .

و في حالة انخراط الأطفال في النادي شهريا فتكون لهم ميزة السعر المنخفض و الذي اقترحتاه على أساس 4 ساعات في الشهر بمبلغ 2000 دج للشهر .



شكل رقم (19) المنخرطين في النادي

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول: قيمة الاستثمار والميزانية الافتتاحية.

أولا: قيمة الإستثمار: تتحدد قيمة الاستثمار في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): قيمة الاستثمار

التكلفة الكلية(دج)	نوع الاستثمار
50000	مصاريف إعدادية
500000	مصاريف التهيئة
3476900	الآلات ومعدات
97000	تجهيزات مكاتب
200000	رأس المال العامل
4323900	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا : تكاليف التشغيل السنوية:

الجدول رقم(10) تكاليف التشغيل السنوية

التكاليف بالدينار الجزائري	البيان
100000	تكلفة نقل العربات إلى أماكن أخرى
878000	تكاليف الأجور السنوية
60000	تكلفة الترويج
1368000	خدمات الضرورية
50000	مصاريف أخرى
2298000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا : قسط الإهلاك

الجدول رقم (11): قسط الإهلاك

البيان	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك السنوي
الآلات والمعدات الخاصة بالمشروع	3476900	5 سنوات	695380
أثاث وتجهيزات مكتبية	97000	3 سنوات	32333.33
المجموع			727713.33

المصدر من إعداد الطالب

رابعاً: الميزانية الافتتاحية: الجدول التالي يمثل الميزانية الافتتاحية:
جدول رقم(12): يوضح الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
3069969	رأس المال الخاص		الاستثمارات
	<u>ديون الاستثمار</u>	50000	مصاريف إعدادية
		3476900	الآلات ومعدات
1253931	قروض ANSEJ	97000	تجهيزات مكتبية
		500000	التهيئة
			<u>مدينون</u>
		200000	الصندوق(رأس مال العامل)
4323900		4323900	الرصيد الإجمالي

المصدر من إعداد الطالب

المطلب الثاني: هيكل التمويل وإهلاك القرض

أولاً-الهيكل المالي للمشروع:

يعتمد المشروع على تمويل ثنائي يشمل المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 71% والقرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بنسبة 29% كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13): هيكل التمويل الثنائي

المبلغ	نسبة المساهمة	البيان
3069969	71%	المساهمة الشخصية
1253931	29%	قرض بدون فائدة ANSEJ
4323900	100%	المجموع

المصدر من إعداد الطالب

ثانيا: إهلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ويسدد مبلغ القرض من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب الذي قيمته
1253931 دج وذلك على 5 أقساط سنوية أي مبلغ **250786,2** دج سنوي وذلك
ابتداء من السنة الثامنة في اجل أقصاه 13 سنة .

الجدول رقم (14) إهلاك قرض ANSEJ

السنة	قيمة القرض	قسط القرض	الرصيد المتبقي
09	1253931	250786,2	10003144.8
10	1253931	250786,2	752358.6
11	1253931	250786,2	501572.4
12	1253931	250786,2	250786,2
13	1253931	250786,2	00

المصدر من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الإيرادات المتوقعة واحتياجات المؤسسة وتكاليفها

أولاً: الإيرادات المتوقعة:

رقم الأعمال المتوقعة خلال 5 سنوات

من خلال الملاحظات نتوقع رقم الأعمال على الشكل التالي :

- إن أيام العمل في النادي من جميع أيام الأسبوع إلا الأحد فهو مخصص للنظافة و الصيانة.
- ❖ نتوقع ان العربة الواحدة تعمل على الأقل 6 حصص في اليوم و باعتبار وجود 10 مركبات تكون لدينا 60 حصة في اليوم بسعر 200 دج للحصة أي يكون لدينا : 1200 دج في اليوم .
- ❖ نتوقع مداخل القيادة الترفيهية ب : 1200 في 308 يوم هي **3696000 دج**.
- أما القيادة بالمحاكاة فاننا نتوقع أن تكون ساعات العمل اليومية 10 ساعات بسعر 800 دج للساعة التي تساوي 8000 دج في اليوم .
- ❖ نتوقع إن المداخل الشهرية للقيادة بالمحاكاة هي 6400 في 308 يوم أي **2464000 دج** سنويا .

رقم الأعمال الإجمالي المتوقع هو: **6160000 دج سنويا** .

الجدول رقم (15) رقم الأعمال

البيان	العام 01	العام 02	العام 03	العام 04	العام 05
رقم الأعمال	6160000	6468000	6791400	7130970	7487518.5
نسبة التطور	05 %	05%	05%	05%	05%

المصدر من إعداد الطالب

ثانيا : احتياجات المؤسسة وتكاليفها

لإنشاء مشروع يتطلب مجموعة من التكاليف يمكن حصرها كما يلي:

- الخدمات:

الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة

الجدول رقم(16): تكاليف الخدمات

❖ خدمات النقل و الصيانة

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5
الخدمات .	1468000	1495360	1523267.2	1551732.54	1580767.19
نسبة التطور	%2	%2	%2	%2	%2

المصدر من إعداد الطالب

• تكاليف أخرى:

الجدول التالي يوضح تكاليف الأجور

الجدول رقم(17): تكاليف الأجور

	العام 01	العام 02	العام 03	العام 04	العام 05
مصاريف العمال	1097000	1118940	1141318.8	1164145.17	1187428.07
نسبة التطور	2%	2%	2%	2%	2%

المصدر: من اعداد الطالب

بالإضافة للمصاريف الأولى فإن المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية سنوضحها في الجدول التالي:

إن التامين على المشروع ينقص بنسبة عشرة في المائة .

الجدول رقم (18):نفقات المؤسسة

البيان	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5
التأمينات	53487.49	48138.74	43324.87	38992.38	35093.14

المصدر من إعداد الطالب

المطلب الرابع: جدول حسابات النتائج

يمكن توضيح جدول حسابات النتائج كالتالي:

جدول رقم(19):جدول حسابات النتائج

البيان	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05
رقم الأعمال	6160000	6468000	6791400	7130970	7487518.5
خدمات	1468000	1495360	1523267.2	1551732.54	1580767.19
القيمة المضافة	4692000	4972640	5268132.8	5579237.46	5906751.31
مصاريف العمال	1097000	1118940	1141318.8	1164145.17	1187428.07
التأمين	53487.49	48138.74	43324.87	38992.38	35093.14
ضرائب ورسوم	00	00	00	00	00
TAP 2%	00	00	00	00	00

727713.33	727713.33	727713.33	727713.33	727713.33	إهلاك
2971288.4	2922870.09	2875910.87	2830438.47	2786487.49	أعباء الاستغلال
5342206.51	5023892.14	4721709.73	4344856.69	4162567.37	RBE
00	00	00	00	00.00	IRG ou IBS
2935462.91	2656367.37	2392221.93	2142201.53	1905512.51	نتيجة الاستغلال الصافية
3663176.24	3384080.7	3119935.2	2869914.86	2633225.84	التدفق النقدي الصافي
15670332.84	12007156.6	8623075.9	5503140.7	2633225.84	التدفق النقدي المتراكم
2611794.03	2581698.96	2546796.47	2506694.78	2460958.72	التدفق النقدي الحالي
				8384042.96	VAN

مجموع التدفقات النقدية الحالية يساوي 12707942.96 دج

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

❖ القيمة الحالية الصافية هي : $12707942.96 - 4323900 = 8384042.96$

❖ حساب فترة الاسترداد:

متوسط التدفقات النقدية الصافية هو دج 3134066.56

فترة الإسترداد = قيمة الإستثمار / متوسط التدفقات النقدية الصافية

$3134066.56 / 4323900 =$

$1.37 =$

ومنه الفترة التي يتم استرداد مبلغ المشروع هي 1.37 ضرب 12 شهر و تساوي بالتقريب 16 شهر.

ومن خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن صافي القيمة الحالية يساوي 8384042.96 دج وهي نتيجة مشجعة لقيام المشروع، كما أن المشروع ناجح ويدر أرباح جد معتبرة.

مطلب الخامس: التقييم المالي للمشروع و عتبة المردودية :

▪ عتبة المردودية : هو رقم الأعمال الذي يسمح بتغطية إجمالي أعباء دون تحقيق ربح أو خسارة

$$(CA) \text{ تمثل رقم الأعمال} = 6160000 \text{ دج}$$

$$(CV) \text{ إجمالي تكاليف المتغيرة} = 266000$$

$$(CF) \text{ إجمالي تكاليف الثابتة} = 6674387.49$$

$$\text{عتبة المردودية بالقيمة} = \frac{CF}{CV-CA} = \frac{6674387.49}{6160000 - 266000} = 6737545.38 \text{ دج}$$

هو رقم الأعمال الذي يجب تجاوزه لتحقيق الإرباح.

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول :

- القيمة المضافة = إنتاج مباع - مشتريات - الخدمات

- مصاريف التأمين تنقص ب: 10 بالمائة و الخدمات = مواد أولية + خدمات ضرورية + إيجار

- نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة - تكاليف الاستغلال.

الإعفاء الكلي من ضريبة الدخل والضريبة على أرباح المؤسسات والضريبة على النشاط المهني لمدة 6 سنوات.

✓ ضرائب الرسوم = TAP + الاهتلاكات

✓ أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + التأمين + مصاريف أخرى + ضرائب

ورسوم (اهتلاكات + TAP)

✓ RB = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال (19%)

- ✓ نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال - IRG
- ✓ التدفقات النقدية الصافية = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاكات
- ✓ التدفقات النقدية التراكمية : هي عبارة عن مجاميع التدفقات الصافية في كل السنة بالسنوات التي قبلها .
- ✓ التدفق النقدي الحالية المحدثة = وهي عبارة عن انخفاض التدفقات النقدية الصافية وتساوي = التدفق النقدي الصافي $n/ (1.07)$ بحيث يمثل n رقم السنة .
- ✓ القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار .
- ✓ ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة استرداد المال هي كالتالي :

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{لاستثمار المبدئي}}{\text{السنوية النقدية التدفقات متوسط}}$$

حساب عتبة المردودية و هو رقم العمال الذي يجب أن نصل إليه لتحقيق الإرباح

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

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تناولنا في هذا الفصل دراسة تطبيقية حول إعداد مخطط أعمال لمشروع نادي القيادة بأسلوبي الترفيهي للأطفال و المحاكاة طولقة ، فكان إسقاط لكل ما جاء في الجانب النظري بعرض مختلف جوانب مخطط الأعمال من خطة (تسويقية، تنظيمية، إنتاجية ومالية)، بالإضافة إلى جمع المعلومات عن المحيط وذلك بالاحتكاك مع الأطراف التي تمس المشروع حيث تم التعرف على التسهيلات والعراقيل التي ستواجهنا عند تجسيد المشروع كما تبين أن فكرة المشروع جيدة بالنسبة للمنطقة كونها تفتقر لمثل هذه المشاريع وأن تكاليفها منخفضة ومريحة في العام الأول من تجسيد المشروع، ومن جهة أخرى يمكن الاستفادة من الدعم والمرافقة المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب Ansez وستقدم قيمة مضافة للمنطقة وتوفر الربح والاستقلالية الذاتية لصاحب المشروع .

الخاتمة
العامّة

خاتمة عامة:

تضاعف اهتمام الشباب في السنوات الأخيرة بإنشاء المشاريع الخاصة ودخول عالم الأعمال والمقاولات وهذا نتيجة للاهتمام الذي أولته الجزائر في هذا المجال، نتيجة الدعم والتسهيلات المقدمة للشباب لخلق مشاريع جديدة لما لها من دور في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة في ظل عجز المؤسسات العمومية وعدم قدرة الدولة على توفير مناصب شغل، مما دفع الشباب إلى إبراز قدراتهم وحمل مشاريع وأفكار جديدة قد تصبح مستقبلاً مشاريع استثمارية هامة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية للمجتمع.

فمخطط الأعمال يعتبر من أهم المراحل الأساسية التي تسبق عملية إنشاء المشاريع، والذي لا بد أن يعطى الاهتمام اللازم، والعناية المركزة من قبل صاحب المشروع، حيث أنه يقدم الخلفية الأساسية، والمنهجية التي يتم على أساسها قبول أو رفض أو المفاضلة بين القرارات الاستثمارية المتنوعة، فهو مبني على أسس علمية ومنهجية يساعد على خفض معدل المخاطرة، ويساعد صاحب المشروع على اتخاذ قرارات استثمارية راشدة بناء على معلومات سوقية ومالية دقيقة ومن خلال منهجية مصممة بعناية تأخذ في اعتبارها التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

من هنا نجد أن إنشاء مؤسسة هو نتاج توليفة بين فكرة وشخصية فرد ما من جهة، وبين الإمكانيات المتاحة له من طرف هياكل الدعم والتمويل والمرافقة وتلك التي يمكنه الحصول عليها من إمكانياته الخاصة، وعليه فإن المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل، إذا كان لديه الموارد الكافية على جلب فكرة جديدة أو إبداع ويجسد هذا على أرض الواقع، فمن منطلق ذلك ومن خلال فكرة مشروعنا والمتعلقة بتقديم مشروع نادي تعليم القيادة بأسلوب المحاكاة و الترفيه الذي يتميز ببعده الاجتماعي و الاقتصادي و الذي يتمثل في تربية الأفراد التربوية المرورية و تقليص الخسائر المادية و البشرية .

و من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لهذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- مخطط الأعمال بمثابة توضيح المسار الإستراتيجي.
- يساعد مخطط الأعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.
- كما أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على إعداد مخطط أعمال جيد بل يجب أن يتمتع صاحب المشروع بروح المقاوله والإرادة لتجسيده.
- مخطط الأعمال يساعد على صياغة أهدافه الذاتية للمقاول وأهداف مشروعته بشكل واقعي.
- مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة، لبلوغ أهدافها خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة.
- دراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زياتن، لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة.

- ومن خلال الدراسة التطبيقية أتضح أن المشروع مريح وفيه فرص كبيرة حيث تلقى قبول لدى الأفراد بحكم أن المنطقة تفتقر لهذا النوع من المشاريع.
- فمن خلال المخطط المالي تبين أن رأس مال المشروع يساوي دج وفترة استرداده سنتة عشر شهرا تقريبا .
- أثبت مخطط أعمال المقترح أن مشروع نادي القيادة بأسلوب الترفيه و المحاكاة قابل للتجسيد على أرض الواقع وذو مردودية.

اقتراحات:

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

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا الكتب :

(ا) باللغة العربية :

1. خلف السكارنة بلال، الريادة و ادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ط،1،2008.
2. فايزة جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، الريادة و ادارة الاعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، د ب، ط ، 2006.
3. طاهر محسن منصور الغالبي ،ادارة و استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة ،دار وائل للنشر ، عمان والاردن، الطبعة الاولى ، 2009.
4. صندرة صايبي، سيرورة إنشاء المؤسسة: أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
5. موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل ،ط2، درا وائل للنشر و التوزيع عمان ،الاردن ، 2007.
6. حسين محمود رحيم ،تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل ،ط2، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2000
7. خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة ،ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 200.
8. نعمة عباس الخفاجي ،طاهر محسن الغالبي ، نظرية المنظمة مدخل التصميم ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ، 2009.
9. علي شريف ، عبد الغفار الحنفي ،محمد فريد الصحن ، التنظيم والادارة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ،لبنان ، 1989 .
10. محمد السعيد عبد الفتاح ،ادارة التسويق ، الدار الجامعة ،مصر ، د س ن .
11. مؤيد الفضل،الاساليب الكمية في الادارة ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2004.
12. بن عنتر عبد الرحمان،ادارة الانتاج في منشآت الخدمية و الصناعية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن.
13. محمد الصيرفي ،الادارة الصناعية ،مؤسسة حورس للنشر و التوزيع مصر ، 2005.
14. حمزة الشياخي،ابراهيم الجزراوي ،الادارة المالية الحديثة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، ط1، 1998 .

قائمة المراجع

15. احمد بوراس ,تمويل المنشآت الاقتصادية ,دار العلوم للنشر,عنابة,الجزائر,2008.
16. محمد شفيق حسين طيب ,محمد ابراهيم عبيدات ,اساسيات الادارة المالية ,دار المستقبل للنشر و التوزيع ,1997.
17. د عاطف وليم اندرواس, التمويل و الادارة المالية للمؤسسات ,دار الفكر الجامعي ,الاسكندرية , مصر,2006.
18. سمير عبد العزيز ,دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات ,مؤسسة شهاب الجامعية ,1994.
19. خالص صافي, تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية ,ديوان المطبوعات الجامعة , الطبعة الثانية , بن عكنون الجزائر ,2003.
20. فركوس محمد , الموازنات التقديرية "أداة فعالة للتسيير " , ديوان المطبوعات الجزائر ,1995.
21. محمد سعيد عبد الفتاح , ادارة التسويق ,الدار الجامعية ,مصر ,ب س ن

(ب) باللغة الاجنبية

1. Mich el Coster ,**Entrepreneuriat**, éd, Pearson,Paris,2009
2. Alain fayolle, **Entrepreneurial, Apprendre A Entreprendre**, Dunod, paris, 2004 295, 294.
3. Richard Daft ,**Organisation,Theory and Desing**,8th Ed,Thomson,South-Western ,USA,2004
4. Couland Alain, **gestion financier (Analyse et décision)**,ed, :Demos,1997 ;

1. جلاب محمد,الاطار الاستعمالي لمخطط الاعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة,الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية,مخطط الاعمال:فرص و حدود مخطط الاعمال,الفكرة, الاعداد ,التنفيذ,جامعة بسكرة,16\17\18 افريل 2012,
2. ابراهيمي نوال,السيرورة المقاوالاتية:من توليد الافكارالى مخطط الاعمال ,الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية,فرص و حدود مخطط الاعمال :الفكرة و الاعداد و التنفيذ,جامعة محمد خيضر بسكرة
3. لطرش الطاهر ,مخطط الاعمال عناصره الاساسية و حدوده و اهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر,الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتيةو مخطط الاعمال:فرص و حدودمخطط الاعمال,الفكرة,الاعداد,التنفيذ,جامعة بسكرة,16\17\18 افريل 2012
4. على فلاح الزغبى ,مخطط الاعمال كمدخل استشاري لتطوير الاداء المؤسسي,الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية ,مخطط الاعمال :فرص و حدود مخطط الاعمال ,الفكرة ,الاعداد,التنفيذ , جامعة بسكرة ,16/17/18 افريل 2012
5. مراد اسماعيل وشلغاف بن اعمر ,اهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالاتية ,فرص و حدود مخطط الاعمال ,الفكرة,الاعداد,التنفيذ,جامعة بسكرة,

ثالثا : الرسائل الجامعية

1. لعور محمد,دور مخطط الاعمال في لستمرارية المشاريع,ماستر في علوم التسيير غير منشورة,كلية الاقتصاد,جامعة بسكرة,2012
2. رمالي جمال الدين , دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات الصغيرة في الجزائر ,مذكرة ماستر في علوم التسيير , جامعة بسكرة , 2012
3. الياس عقال,تمويل المؤسسات الصغرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ,مذكرة لنيل شهادة الماجستير ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة,الجزائر, 2008

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	الصيغة القانونية للمشروع	
(02)	احتياجات و تفضيلات الزبائن	
(03)	المعدات و الآلات	
(04)	التجهيزات المكتبية	
(05)	الخدمات الضرورية للمشروع	
(06)	مصاريف التهيئة	
(07)	احتياجات المشروع من الموارد البشرية	
(08)	برنامج العمل اليومي	
(09)	قيمة الاستثمار	
(10)	تكاليف التشغيل السنوية	
(11)	قسط الاهتلاك	
(12)	الميزانية الافتتاحية	
(13)	هيكل التمويل الثنائي	
(14)	اهتلاك قرض انساج	
(15)	رقم الاعمال	
(16)	تكاليف الخدمات	
(17)	تكاليف الاجور	
(18)	نفقات المؤسسة	
(19)	جدول حساب النتائج	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال	
(02)	أهداف مخطط الأعمال	
(03)	مراحل عملية التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي	
(04)	متغيرات المزيج التسويقي	
(05)	انواع و ادوات التخطيط المالي	
(06)	نموذج CSIP	
(07)	مضمار القيادة الترفيحية	
(08)	جهاز المحاكاة في حالة رداءة الجو	
(09)	بلدية طولقة ولاية بسكرة	
(10)	موقع المشروع بواسطة غوغل ايرث	
(11)	شعار المشروع GOODRIVING	
(12)	مخطط الكتلة الداخلي للمشروع	
(13)	المخطط الخارجي للمشروع	
(14)	الهيكل التنظيمي للمشروع	
(15)	نموذج عن المضمار	
(16)	المركبات الصغيرة للقيادة الترفيحية	
(17)	الدراجات الهوائية الصغيرة	
(18)	جهاز القيادة بالمحاكاة الحجم الكبير	
(19)	الاطفال المنخرطين في النادي	

فائمة الملاحق

فائمة الملاحق

فائمة الملاحق

فائمة الملاحق

فائمة الملاحق

فائمة الملاحق

فائمة الملاحق

فائمة الملاحق

فائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة عامة
ب	مقدمة عامة
ج	الإشكالية
ج	أسباب اختيار الموضوع
د	أهداف الموضوع
د	هيكل الدراسة
هـ	صعوبات البحث
	الفصل الأول: الإطار النظري مخطط الأعمال وإنشاء المؤسسات
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
	المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال
	المطلب الثالث: وظائف مخطط الأعمال
	أولاً: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال
	ثانياً : الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال
	المطلب الرابع: أهداف مخطط الأعمال
	المطلب الخامس: أنواع مخطط الأعمال
	أولاً: التصنيف الأول
	ثانياً: التصنيف الثاني
	المطلب السادس : مراحل إعداد مخطط الأعمال
	المبحث الثاني: مكونات مخطط الأعمال
	المطلب الأول : ملخص و هدف مخطط الأعمال
	المطلب الثاني :المخطط التنظيمي
	المطلب الثالث: المخطط التسويقي
	أولاً:تعريف المخطط التسويقي
	ثانياً : أهمية المخطط التسويقي
	ثالثاً: عملية إعداد المخطط التسويقي
	رابعاً:المزيج التسويقي
	خامساً: عناصر المزيج التسويقي

فهرس المحتويات

	المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي
	أولا: تعرف المخطط الإنتاجي
	ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي
	ثالثا : متطلبات المخطط الإنتاجي
	رابعا: أنواع المخطط الإنتاجي
	خامسا : الأساليب الإنتاجية للمخطط الإنتاجي
	المطلب الخامس : المخطط المالي
	أولا : مفهوم المخطط المالي
	ثانيا : وظائف إدارة التمويل
	ثالثا : تعريف المخطط المالي
	رابعا : مصادر التمويل
	خامسا : مراحل إعداد المخطط التمويلي
	سادسا : مكونات المخطط التمويلي
	المبحث الثالث : مفاهيم حول إنشاء المؤسسات
	المطلب الأول: تعريف إنشاء المؤسسات
	المطلب الثاني : أنواع إنشاء المؤسسات
	المطلب الثالث : مراحل إنشاء المؤسسات
	المطلب الرابع : مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء المؤسسة
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقية لـ مشروع نادي القيادة
	تمهيد
	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
	المطلب الأول: البطاقة الفنية عن المشروع
	أولا : معلومات عن صاحب المشروع
	ثانيا : معلومات حول المشروع
	ثالثا : موقع المشروع
	المبحث الثاني: الدراسة التنظيمية للمشروع
	المطلب الأول : المخطط الداخلي و الخارجي للمشروع
	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع
	المطلب الثالث : الصيغة القانونية للمشروع
	المطلب الرابع : ملفات و إجراءات الحصول على التمويل

فهرس المحتويات

	المبحث الثالث : الدراسة التسويقية
	المطلب الأول : المزيج التسويقي
	أولا : الخدمات
	ثانيا : السعر
	ثالثا : الترويج
	المطلب الثاني : دراسة السوق
	أولا : السوق المستهدف
	ثانيا : تحديد المنافسين
	ثالثا : الموردون
	رابعا : العملاء
	المطلب الثالث : تحليل SWOT
	أولا : الفرص
	ثانيا : التهديدات
	ثالثا : نقاط القوة
	رابعا : نقاط الضعف
	المبحث الرابع : الدراسة الإنتاجية
	المطلب الأول : تحديد متطلبات المشروع
	أولا : كراء موقع المشروع
	ثانيا : متطلبات المشروع
	ثالثا : تحديد الموارد البشرية
	المطلب الثاني : الطاقة الاستيعابية للمشروع
	المبحث الخامس :المخطط المالي للمشروع
	المطلب الأول :قيمة الاستثمار و الميزانية الافتتاحية
	المطلب الثاني : هيكل التمويل واهتلاك القرض
	أولا : الهيكل المالي للمشروع
	ثانيا : اهتلاك قرض اونساج
	المطلب الثالث : الإيرادات المتوقعة و احتياجات المؤسسة و تكاليفها
	أولا : الإيرادات المتوقعة
	ثانيا : احتياجات المؤسسة
	المطلب الرابع : جدول حساب النتائج
	المطلب الخامس :التقييم المالي للمشروع و عتبة المردودية
	خلاصة الفصل الثاني

فهرس المحتويات

	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	فهرس المحتويات
	الملخص

الملخص:

إن الوضع الذي ألت إليه البلاد من جراء إرهاب الطرقات و الحوادث التي خلفت أضرار جسيمة بالأفراد و الاقتصاد حاولنا أن نجسد مشروع ذو طابع تعليمي ترفيهي يربي الأجيال على السلامة المرورية و الالتزام بروح المسؤولية تجاه مستعملي الطريق .

كما ان المقاولاتية، أصبحت بمثابة الحل المثالي لمشكلة البطالة، بل أبعد من ذلك أصبحت دعامة من دعائم الاقتصاد الوطني، وهذا من خلال محاولة تشجيع مؤسسات منوط بها خلق القيمة المضافة والمساهمة في تطوير الدخل الوطني، ومن هذا المنطلق، أنصبت دراستنا على إعداد مخطط أعمال لمشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية بسكرة، وتجسيدها على أرض الواقع من خلال توفير كل الظروف الملائمة لنجاحها وهذا بإتباع خطوات من الإجراءات القانونية المعمول بها وكذلك الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في ضمان نجاح واستمرارية المؤسسات، فمن خلال الدراسة التطبيقية اتضح أن مشروع نادي القيادة بأسلوب الترفيه و المحاكاة مريح و تلقى قبول كبير لدى الأفراد كما تحمسوا للفكرة كون أن المنطقة تفتقر لهذا النوع من المشاريع و الهدف الأسمى الذي يصبو إليه من خلال تكوين جيل جديد حريص و مسؤول على المحافظة على أفراد المجتمع و الاقتصاد الوطني.

من هنا نستخلص أن مخطط الأعمال ضروري لنجاح المشاريع حيث يعطي لحامل المشروع تصورا عميقا عنه، فقد أصبح وسيلة لتحديد الأخطار والعراقيل التي تحدى بالمشروع من أجل استبقائها أو تجنبها.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، مخطط أعمال، المشروع و إنشاء المؤسسات .