



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال

يعنوان:

إنجاز مخطط أعمال مشروع شركة "سبيل للتوصيل"

من اعداد الطالبين:

- ريزوق زغلاش جلول

- محجوبي طارق حسام الدين

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/..

أمام اللجنة المكونة من:

د/..... جامعة ورقلة رئيسا

د/محمد قوجيل..... جامعة ورقلة..... مشرفا و مقرا

د/..... جامعة ورقلة..... مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله ﷺ:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ "قوجيلمحمد" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على

عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح والى كل موظفي المكتبة وجزاهم الله كل خير.

وفي الاخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد ونسأل الله

عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى من جرع الكاس فارغا لي يهديني قطرة حب
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى أبي نور دربي الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.
إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي.
إلى أختي الغالية لطالما مدت يدي العون لي وتعبت من أجلي.
إلى اخوتي وأحبي واصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد
إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.
إلى كل من قدم لي يد المساعدة

ريزوق زغلاش جلول

الإهداء

أهدي نتائج هذا الجهد وعصارة هذا العمل:

إلى التي اهدتني نور الحياة وتعهدت برعاية خطواتي ورسمت معي أحلام حياتي والدتي

الحبيبة أطال الله في عمرها وأدامها لي نبعا صافيا محو به كدر الأيام.

إلى من زرع في قلبي حب العلم ووضع بين جنباتي القوة والعزيمة والذي الغالي الذي طالما

شجعني وساعدني لإتمام دراستي حفظه الله لنا جميعا.

إلى إخوتي الأعزاء حماهم الله.

إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة.

محجوبي طارق حسام الدين



قائمة المحتويات

I	شكر وعرهان
II	الإهداء
IV	الفهرس
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال

الفصل الأول: ماهية مخطط الأعمال

ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	تمهيد
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهدافه وأهميته
Erreur ! Signet non défini.	أولاً: تعريف مخطط الأعمال
Erreur ! Signet non défini.	ثانياً: أهدافها
Erreur ! Signet non défini.	ثالثاً: أهميتها
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	المطلب الثاني: خصائص مخطط الاعمال ومحتوياته
Erreur ! Signet non défini.	أولاً: خصائص مخطط الاعمال
Erreur ! Signet non défini.	ثانياً: محتوياته
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	المطلب الثالث: انواع مخطط الاعمال واستعمالاته
Erreur ! Signet non défini.	أولاً: انواع مخطط الاعمال
Erreur ! Signet non défini.	ثانياً: استعمالات مخطط الاعمال
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	المبحث الثاني: العناصر الاساسية
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.....	المطلب الاول: مخطط التسويقي
Erreur ! Signet non défini.	أولاً: تعريف المخطط التسويقي
Erreur ! Signet non défini.	ثانياً: أهمية المخطط التسويقي
Erreur ! Signet non défini.	ثالثاً: خطوات إعداد المخطط التسويقي

ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.....	المطلب الثاني: مخطط الإنتاجي
Erreur ! Signet non défini.	أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي
Erreur ! Signet non défini.	ثانياً: أهمية المخطط الإنتاجي
Erreur ! Signet non défini.	ثالثاً: أنواع مخطط الإنتاج
Erreur ! Signet non défini.	رابعاً: مراحل إعداد الخطة الإنتاجية
ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.....	المطلب الثالث: مخطط التنظيمي
Erreur ! Signet non défini.	أولاً: تعريف الخطة التنظيمية
Erreur ! Signet non défini.	ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي
Erreur ! Signet non défini.	ثالثاً: خصائص الهيكل التنظيمي
Erreur ! Signet non défini.	رابعاً: أبعاد الهيكل التنظيمي
Erreur ! Signet non défini.	خامساً: طرق إعداد الهيكل التنظيمي
ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.....	المطلب الرابع: المخطط المالي
Erreur ! Signet non défini.	أولاً: تعريف المخطط المالي
Erreur ! Signet non défini.	ثانياً: مصادر التمويل
Erreur ! Signet non défini.	ثالثاً: أهمية المخطط المالي
Erreur ! Signet non défini.	رابعاً: البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المالي
Erreur ! Signet non défini.	خامساً: مراحل إعداد المخطط التمويلي
ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لشركة سبيل للتوصيل

ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.....	تمهيد
Erreur ! Signet non défini.....	دليل مشروع للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة
Erreur ! Signet non défini.....	المحور الأول: تقديم المشروع
Erreur ! Signet non défini.	1- فكرة المشروع (الحل المقترح)
Erreur ! Signet non défini.	2- القيم المقترحة
Erreur ! Signet non défini.	3- فريق العمل
Erreur ! Signet non défini.	4- أهداف المشروع
Erreur ! Signet non défini.	5- جدول زمني لتحقيق المشروع
Erreur ! Signet non défini.....	المحور الثاني: الجوانب الابتكارية

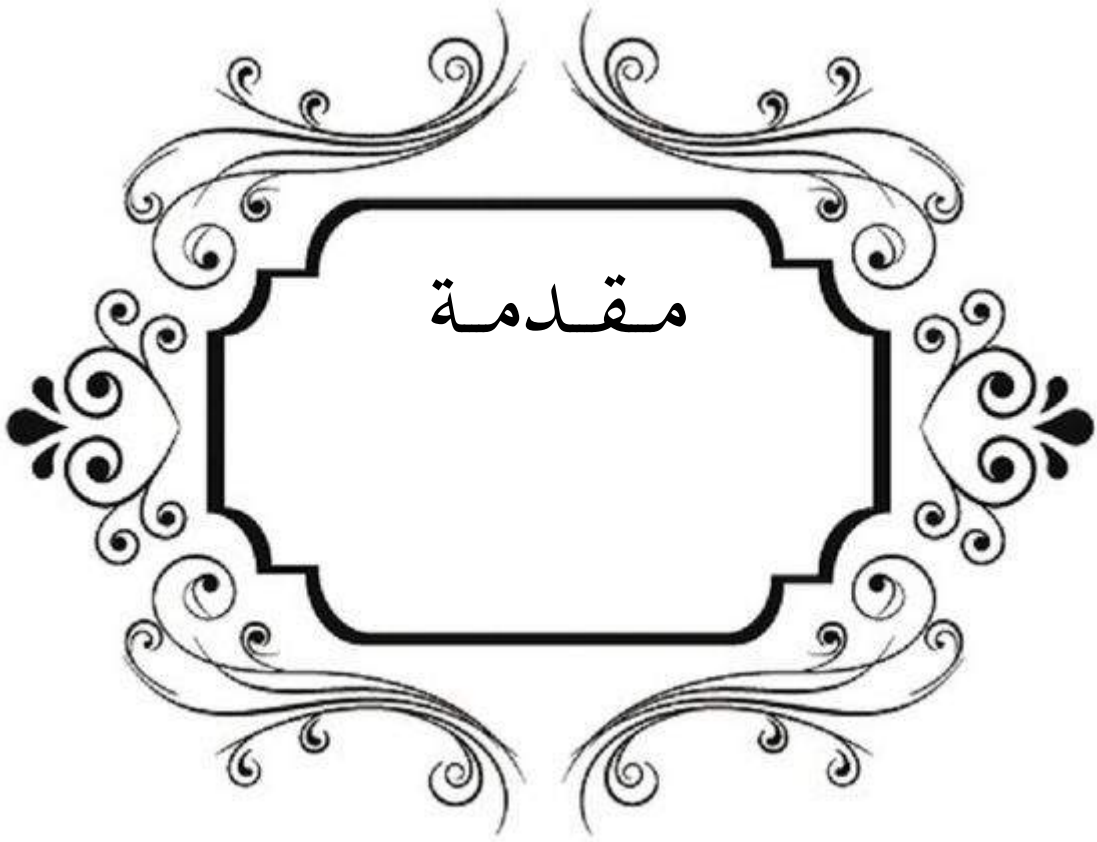
Erreur ! Signet non défini.	1- طبيعة الابتكارات
Erreur ! Signet non défini.	2- مجالات الابتكارات
Erreur ! Signet non défini.....	المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق
Erreur ! PRESENTATION DU SECTEUR	1- عرض القطاع السوقي
	Signet non défini.
L'INTENSITÉ DE LA CONCURRENCES	2- قياس شدة المنافسة
	Erreur ! Signet non défini.
Erreur ! Signet STRATEGIES MARKETING	3- الاستراتيجيات التسويقية
	non défini.
PLAN DE PRODUCTION ET	المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم
Erreur ! Signet non défini.....	ORGANISATION
Erreur ! Signet non défini.	1- عملية انتاج الخدمة
Erreur ! Signet non défini.	2- مراحل إطلاق المشروع
Erreur ! Signet non défini.	3- اليد العاملة MAIN D'ŒUVRE
Erreur ! Signet non défini... PLAN FINANCIER	المحور الخامس: الخطة المالية
Erreur ! Signet non	1- التكاليف والاعباء COÛTS ET CHARGES
	défini.
Erreur ! Signet non défini. CHIFFRE D'AFFAIRES	2- رقم الاعمال
COMPTE DE RESULTAT	3- جدول حسابات النتائج المتوقع
Erreur ! Signet non défini.	PREVISIONNEL
Erreur ! Signet non défini. PLAN DE TRESORERIE	4- خطة الخزينة
Erreur ! Signet non défini.....	المحور السادس: النموذج الاولياتجريبي
ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	عناصر الميزانية	1
39	رقم الأعمال	2
39	جدول حسابات النتائج المتوقعة	3
42	تدفقات الخزينة	4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
31	طبيعة الابتكارات	1
45	النموذج الأولي التجريبي	2



مقدمة

توطئة:

لقد أصبح للمشاريع الاستثمارية اهتماما كبيرا نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في النهوض بالاقتصاد، وتعزيز التنمية والازدهار للدولة والمساهمة في معالجة مشاكل الفقر والبطالة.

لذلك، من أجل إنشاء مشروع، فإن المقاول الذي ينشئ مشروعاً دون وضع خطة عمل مفصلة لن يواجه فقط صعوبات في التمويل والإدارة، ولكن أيضاً مشاكل متعددة بعد فترة زمنية معينة بعد بدء العمل، فأصبح من الضروري أن تأخذ وقتاً كافياً لوضع خطة عمل كاملة يتم فيها النظر في هذا المشروع من جميع الجوانب.

تعتبر خطة العمل وسيلة لجمع المعلومات حول المشروع المقترح وهي الوثيقة الأساسية لإعداد دراسة كاملة ومفصلة عن هذا المشروع، من خلال إعداد خطة العمل، يمكن معرفة درجة نجاح المشروع المستقبلي، ويعتبر أيضاً أداة إقناع يقدمها رجل الأعمال إلى مؤسسة مالية مصرفية لمنحه الأموال اللازمة لبدء أنشطته. وعليه، فإن خطة العمل هي واحدة من الأدوات الاستراتيجية التي تساعد المقاولين على تحقيق أهدافهم.

انطلاقاً من أهمية مخطط الأعمال نقوم بطرح الإشكالية التالية التي سنحاول من خلال بحثنا هذا الإجابة

عليها:

طرح الإشكالية

كيف يتم إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة سبيل للتوصيل؟

التساؤلات الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية يجب البحث في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال وماهي مكوناته وخصائصه؟

- فيما تكمن أهدافه وأهميته؟

- ماهي أنواع مخطط الأعمال واستعمالاته؟

- ماهي متطلبات إعداد مخطط الأعمال؟

- كيف يتم إعداد مخطط أعمال مشروع؟

فرضيات البحث

- نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات:
- يعبر مخطط الاعمال عن التطلعات المستقبلية للمشروع؛
 - تعتبر الخطة التسويقية جزءا مهما من أجزاء مخطط الاعمال لأي مشروع؛
 - يسمح إعداد المخطط المالي بتحديد الاحتياجات المالية وما يقابلها من مصادر تمويلية.

مبررات اختيار موضوع البحث

- ان اختيارنا هذا الموضوع يعود الى مجموعة من الاسباب منها:
- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها الجالية على المؤسسات.
 - التعرف على مخطط الأعمال والذي يساعد رجال الأعمال في تفادي مخاطر الوقوع في مشاريع فاشلة وغير مربحة.
 - كون الموضوع ضمن التخصص (المقاولاتية).
 - زيادة الرصيد المعرفي في التخصص.
 - مشروع جديد لم يتم التطرق له في السنوات السابقة.
 - التشجيع على اقامة مشاريع جديدة في المنطقة.
 - الرغبة الشخصية في معرفة كيف يدعم مخطط الاعمال انجاز المشروع وتنفيذه.
 - التشجيع على اقامة مشاريع بالاعتماد على مخطط الأعمال.
 - كون أن إعداد مخطط الأعمال من المواضيع المهمة والأساسية لنجاح واستمرار أي مشروع.
 - لفت نظر المقاولين والمستثمرين لأهمية مخطط الاعمال في نجاح المؤسسات.

أهداف البحث وأهميته

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ابراز أهمية مخطط الاعمال قبل الاستثمار.
- العمل على وضع مخطط اعمال لمشروع.

- تقييم فكرة المشروع، والتمكن من قياس مدى نجاح أو فشل انشاء المشروع.
- معرفة كافة الإجراءات المتبعة لإنشاء مشروع.
- معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال.
- تحديد دور مخطط الأعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل.
- تقليل نسبة المخاطرة ومواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.
- تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.
- محاولة إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مؤسسة في إطار مخطط الأعمال.
- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المؤسسة الجديدة.

منهج البحث

لقد اعتمدنا في انجازنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي لوصف ما جاء في الجانب النظري وذلك لعرض أساسيات إعداد مخطط الأعمال والمنهج التحليلي في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

تقسيم البحث

من أجل الوصول إلى تحقيق هذه الدراسة، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: سيتم التطرق فيه في المبحث الأول إلى مفهوم مخطط الأعمال، أهميته وأهدافه، محتوياته وخصائصه، أنواعه واستعمالاته. أما في المبحث الثاني، فتطرقنا إلى العناصر الأساسية المكونة لمخطط الأعمال المتمثلة في المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي وفي الأخير درسنا المخطط المالي.

الفصل الثاني: ويحتوي على الجانب التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع سبيل للتوصيل،

وقد تم تقسيمه إلى دراسة فنية ودراسة تقنية، ودراسة مالية.

حيث تناولنا دراسة جدوى نجاح المشروع، وقمنا بدراسة كالجوانب المكونة لمخطط الأعمال.

الفصل الأول: ماهية مخطط الأعمال

تمهيد

يعتبر مخطط الأعمال بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي، وأداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع إذ يمكنه تقديم المساعدة بحيث يكون أداة تستخدم للتفاوض للحصول على التمويل والدعم اللازمين.

قبل الانطلاق في أي مشروع لابد على صاحب المشروع أخذ الوقت الكافي لإعداد خطة عمل، وهذا من أجل تفادي أي صعوبات في التمويل والتسيير ومشاكل متعددة بعد انطلاق مشروعه.

يقوم هذا الفصل على مبحثين نذكرها كالآتي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال.
- المبحث الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال.

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

نجد أن كل الأعمال تحتاج إلى مخطط أعمال، وذلك لمعرفة التوجهات التخطيطية والاستراتيجية لأنشطة المؤسسة بهدف النجاح.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهدافه وأهميته

أولاً: تعريف مخطط الأعمال

اختلفت وتعددت المفاهيم حول مخطط الأعمال ونذكر أبرزها:

هو خطة عمل تعبر بالوثائق المكتوبة، وتصنف كل العوامل الداخلية والخارجية لأجل إستراتيجيات ملائمة، فهو ضروري للمقاول الذي يبحث عن مصادر تمويل خارجية.¹

هو أداة معترف بها ويتم الاستعانة بها في الأعمال التجارية والأعمال التجارية والمستقبلية، وتكون عبارة عن وثيقة خطية تصف منشأ المؤسسة، وتصف ما تنوي تحقيقه والمكان الذي ستقام عليه المؤسسة التجارية، والتاريخ المتوقع لبدأ المؤسسة وكيفية التغلب على المخاطر المصاحبة وتحقيق العائدات المتوقعة.²

ويعتبر مخطط الأعمال هو عملية البدء الأساسية، وإدارة النشاط الاقتصادي الناجح، فهو كأداة فعالة للحصول على الاموال وجذب المستثمرين، فهو يحدد الهدف وغاية النشاط، ويعتبر مخطط الأعمال أداة اتصال واقناع للمستثمرين في استثمار اموالهم.³

¹REHALIA Bilel, DJABER Mehdi, ABDI Mohamed Said, The effectiveness of the business plan as a pivotal tool in the success of emerging projects, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, vol 5, no 2, 2022, p 139.

²جلاب مجّد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقولاتية (فرص حدود مخطط الأعمال والاعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجّد خيضر بسكرة، الجزائر 17/18/19 افريل 2012، ص 1.

³علاي الزهراء، علاي فتيحة، مخطط الأعمال ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2021، ص 461.

كما عرف على انه الوثيقة التقديرية، كما انها توضح كل الخطوات التنفيذية للمشروع بالاستراتيجية الملائمة

من اجل استغلال كل الفرص، فهو نقطة البداية لتحويل افكار ابداعية الى مشاريع ناجحة.¹

كتعريف شامل لمخطط الاعمال فهو: فهو الوثيقة والتخطيط والبدء.

ثانيا: أهدافها

حيث إن أهداف مخطط الأعمال مرتبطة بتصويرين:

1. أداة اتصال: فهو حلقة وصل بين المقاول المشروع والمحيط (المحيط الشخصي)، (والمحيط العلمي المهني).

2. أداة الاستراتيجية: يعتبر أداة توقع، وهو العمل المؤسس للمسار المقاولاتي²، من خلال:

❖ الاستراتيجية الداخلية: وهو منح فكرة للمشروع ومدى قابلية تطبيقها كمخطط، كما يمكن من التسيير

الذاتي للمشروع وتحديد الموارد اللازمة وخطوات وإستراتيجية لتنفيذ المراقبة.

❖ الاستراتيجية الخارجية: فهو عرض المشروع على الاطراف الخارجية، ومناقشة الفكرية واقناع مختلف الشركاء

والمؤسسات المالية للحصول على الائتمان والدعم المالي الضروري.

ولتحقيق هذه الغاية من المخطط الاعمال يجب توفر:

- ان يشمل كل النواحي الضرورية لتنفيذ المشروع
- يوضح فكرة المشروع بكل بساطة وتسلسل.
- يتضمن مفردات بسيطة لشرح العمل.
- الایجاز والتلخيص وعرض العناصر الضرورية.
- التنسيق في العرض، وهيكله المناسبة إلى عناصر اساسية وثنائية.³

¹RichardC, Becherer, The value of business plans for new ventures company and entrepreneur outcom. Journal of Small Business Strategy, vol 20, no 2, 2009, p 81.

²Alian fayoll, entrepreneuriat apprendre à entendre, directeur général EM Lyon DUNOD, Paris, 2004, p 292.

3علالي الزهراء، علالي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 462.

ثالثا: أهميتها

يكمن أهمية مخطط الأعمال في أهم النقاط التالية:

- (1) تسمح للمقاول بالتكيف مع المتغيرات بيئة الأعمال، حيث ان مخطط الأعمال يحتاج إلى مجموعة من البيانات والمعلومات، وذلك للحصول على النتائج النهائية لتحديد مدى صلاحية المشروع.
- (2) حيث تكون الاهمية في مساعدة المقاول على تنبئ بالتكاليف المشروع وتحديدتها، وتوقع الفائدة المتحصل عليها في تحديد مصادر التمويل، التي يمكن الاعتماد ليها.
- (3) فهو متعلق بدرجة التنافس، وعدد المنافسين، ومقدار الطاقة لموارد المقاول، لأجل تحديد نوع التكنولوجيا المراد استعمالها في العملية الانتاجية وذلك لتحديد طرق الملائمة لأجل تكلفة اقل.
- (4) الاستعداد لازمات المفاجئة التي تواجه صاحب المشروع او العمل.
- (5) استغلال الامثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- (6) التسيير والرقابة على المشروع الكلي، لأجل تحديد فرص النجاح.¹

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال ومحتوياته

اولا: خصائص مخطط الأعمال

من بين الخصائص التي يجب الاعتماد عليها في تحرير خطة العمل نجد²:

- (1) الإيجار والتلخيص: كلما كانت خطة العمل أكثر إيجازا ووضوحا تسمح بعرض الأمور الأساسية وتجنب الوقوع في عرض القضايا الثانوية على الرغم من الأهمية المفترضة بالنسبة للمشروع، وأظهرت قدرة المؤسس على التحكم في هيكل المشروع ومساره الرئيسي، وهذه إشارة إيجابية لجميع الأطراف المعنية.

¹ بوتياره، عنتر، بدار عاشور، بيسار عبد الحكيم، البيقظة الاستراتيجية ودورها في انجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة، الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة، مسيلة، 2017، ص 4.

² لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ بجامعة بسكرة، 18 / 17 / 16 أبريل 2012، ص 16.

(2) صياغة مناسبة للمرسل إليهم: (الأطراف الخارجية) الغرض من استخدام خطة العمل يتعدد حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. إذا كانت المؤسسة تستخدمه أيضا لأهداف متعددة، فإنها غالبا ما تحاول استخدامه أكثر لتحقيق مقصد من المقاصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع المستلم لتحقيق الهدف، والذي يتم عن طريق تسليط الضوء على هذا الجانب أو ذاك في الملف على طبيعة وأهداف الأطراف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، والخدمات المصرفية...).

(3) الوضوح والدقة وسهولة الفهم: يجب على الأطراف الملزمة بإعداد مخطط الأعمال أن تأخذ بعين الاعتبار بساطة الصياغة وسهولة الفهم، ويتم تحقيق ذلك باستخدام مفردات بسيطة وواضحة للمعنى، فضلا عن القدرة على التعبير بدقة عن الفكرة.

(4) الواقعية: يجب على المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع وتجنب الخيال، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

(5) المصدقية: تتمثل في جمع واستخدام معطيات موثوقة، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع وأهدافه الرئيسية، هذا ما يعني الحاجة إلى تحديد البيانات التي تناسب وتنسجم مع المشروع.

(6) الهيكلية الجيدة: يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بطريقة تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يشير أيضا إلى نقاط القوة والضعف في الملف المقدم.

(7) التجانس في عرض البيانات والتحليل: يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها عنصرا مهما في مخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء عقل المقاول ووضوح

الرؤية بالنسبة له. يتطلب الانسجام أن تكون البيانات المستخدمة في خطة العمل متجانسة فيما بينها بطريقة تحقق التوافق بين الوسائل المستخدمة والخطوات المطلوب تنفيذها.

ثانياً: محتوياته

- 1- الصفحة الرئيسية: تمثل الصفحة الأولى من خطة العمل وتحتوي على¹: اسم المؤسسة، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني/ شعار أو علامة العمل إن وجدت/ تاريخ انتهاء وإصدار خطة العمل/ من أعد خطة العمل/ أسماء وعناوين ومراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.
- 2- خلاصة تنفيذية: تلخص النقاط الرئيسية لتخطيط العمل، تكون في صفحة أو صفحتين.
- 3- وصف المنتجات والخدمات التي سوف يتم تداولها.
- 4- ملخص عام ودقيق عن النشاطات والأعمال والمنتجات والصناعة المنافسة التي يقع فيها العمل.
- 5- خطة التسويق: تلخص صفات المنتج عن طريق الترويج ومنهج التسعير واستراتيجيات توزيع العمل.
- 6- الإدارة والموظفين.
- 7- الخطة المالية: تتضمن الموازنات الأولية وبيانات الدخل والنفقات والسيولة النقدية والمال المتوفر والقروض المتوقعة، والعائد والأرباح والخسائر.... الخ.
- 8- الأطر القانونية.
- 9- الشركاء².

1 طاهر محسن منصور العالمي، مرجع سابق، ص 217.

2 ابراهيم محمد سعيد بدران، مصطفى سعيد الشيخ، الريادة الابداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع 12، عمل الأردن، 2013، ص 416.

المطلب الثالث: انواع مخطط الاعمال واستعمالاته

اولا: انواع مخطط الاعمال

التصنيف الأول: ينقسم هذا التصنيف إلى نوعين¹:

1- **مخطط مختصر:** وهو مخطط قصير يقدم الجوانب الهامة جدا والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط

أهمها لأعمال جديدة، ويركز هذا النوع على ثقل قضايا التسويق مثل: السعر والمنافسة وقنوات

التوزيع، ويعطي القليل للإجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الأعمال يكون مناسب في

الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل. وبشكل عام

المخطط المختصر يكون مرضي للممولين والمستثمرين خاصة عندما يتضمن توقعات مالية

للتائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم التأكد عالي في البيئة التي

سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

2- **مخطط شمولي:** ويحتوي هذا النوع على تحليل مفصل للعوامل المهمة التي تحدد وتشير إلى نجاح أو

فشل العمل المراد إعداده في ظل ظروف وافتراضات مختلفة، حيث أنه مفيد في الحالات التالية:

- وصف الفرص الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

- مواجهة التغيرات المهمة في مكان العمل أو البيئة الخارجية.

- توضيح المواقف المعقدة للعمل، عادة ما يعتبر هذا النمط والنوع الأفضل لأصحاب المشاريع والمستثمرين

عند كتابة مخطط العمل.

التصنيف الثاني: يقسم إلى أربعة أنواع رئيسية¹:

1 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2008، الأردن عمان، الطبعة الأولى

- 1- **مخطط قصير أو مخطط مصغر:** يحتوي على (10) صفحات إضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطط التسويق والكشوف المالية، وخاصة الإفصاح عن التدفق النقدي، والعوائد المستهدفة وكشف الموازنة، وهنا يجب الحذر في الإساءة لاستخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة الضرورية للمشروع.
- 2- **خطط العمل:** عبارة عن أداة تستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد إلى صاحب المشروع، ويجب أن تكون هذه الخطة طويلة، وتحتوي على جميع التفاصيل، وتكون أحيانا قصيرة في عرض المشروع.
- 3- **خطط التقديم:** وهي خطة العمل من دون التروش والانطباعات، وعادة ما تستخدم في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة من أجل الحصول على التمويل المالي. وتقريبا جميع المعلومات الواردة في خطط التقديم تذهب إلى خطة عمل مع بعض الاختلافات المحددة.
- 4- **الخطط الالكترونية:** هي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تتم بطريقة ما بواسطة الكمبيوتر وتطبع على نسخ ورقية متعددة. أيضا، في بعض الأحيان يتم إرسال المستندات التي تحتوي على الكثير من المعلومات بواسطة أجهزة الكمبيوتر بين أطراف الأعمال المختلفة. وهذا أكثر ملاءمة لأصحاب المشاريع للحفاظ على الطباعة الإلكترونية (نسخة) من خططهم واستخدام العرض القائم على الكمبيوتر عند تقديم خطة إلكترونية.

ثانياً: استعمالات مخطط الأعمال

أهم الاستعمالات والفائدة المرجوة من كل استعمال¹:

✚ مخطط الأعمال الخاص بإنشاء مؤسسة أو فرع:

إن مساهمة مخطط الأعمال سواء بالنسبة لخلق أو إنشاء مؤسسة جديدة أو بالنسبة لإنشاء فرع للمؤسسة الأم هو نفسه، وبالتالي يمكننا إحصاء ثلاث أهداف رئيسية لهذه الحالة:

- التأكيد والتركيز على الإمكانيات المالية للمشروع واحتمالية تحقيقه للمردودية.
- إقناع المساهمين المحتملين بأرباح منتظرة وفائض القيمة الناتج عن تنازل القيم على المدى الزمني الذي يمكن الحصول عليه من هذا الاستثمار.
- الحصول على التمويل من خلال عرض مخطط الأعمال على المصرفي، حتى يتسنى له تقييم وضبط احتياجات التمويل للمشروع من جهة ومن جهة أخرى تقدير المخاطر المحتملة.

✚ مخطط الأعمال الخاص بالتسيير الجاري للمؤسسة:

أثناء السير العادي للمؤسسة يمكن استعمال مخطط الأعمال على أنه أداة وتقنية للتنسيق والتنبؤ والاتصال كما يلي:

- **مخطط الأعمال أداة للتنسيق:** أي يمكن استعماله على مستويين، داخل المؤسسة نفسها أو بين مختلف فروع المؤسسة الأم. داخل المؤسسة نفسها يعني أن مخطط الأعمال يجب أن يتضمن مختلف النتائج والقرارات المتوصل إليها على مستوى مختلف المصالح الوظيفية للمؤسسة، ومن هنا يظهر دور مخطط الأعمال في التنسيق بين القرارات من أجل ضمان تحقيق الهدف العام والكلية للمؤسسة، أي لا يمكن التصور أن كل مصلحة وظيفية تعمل على حدة.

1 جلاب مجّد، مرجع سابق، ص 9-10.

أما على المستوى الفروع والمؤسسة الأم فنجد أنه عادة ما تكون الفروع المختلفة من الناحية الاقتصادية ومتشابهة من الناحية القانونية، ولهذا يجب أن يكون كل فرع يخدم إستراتيجية المؤسسة الأم، ومن هنا يظهر الدور الجوهرى والرئيسى لمخطط الأعمال فى التنسيق بين أهداف الفروع من أجل بلوغ أهداف إستراتيجية المؤسسة الأم.

- **مخطط الأعمال أداة للتقدير والتنبؤ:** يهدف ضمان السير الحسن للمؤسسة يشترط وضع تقديرات وتنبؤات على مختلف المستويات، مثلا: الخاصة بالمبيعات، المشتريات، الإيرادات، النفقات، على المدى المستقبلى وهذا من أجل الإجابة على مختلف إشكاليات الاستغلال. ومنه فإن مخطط الأعمال يهدف إلى التنسيق بين مختلف هذه التقديرات والتنبؤات ومن ثم إلقاء نظرة موحدة ومستقبلية عن وضع المؤسسة فى المدى المتوسط.

إن إسقاط هذه التقديرات والتنبؤات على المصالح الوظيفية يسمح لهذه الأخيرة باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك أن مسير المؤسسة من خلال مخطط الأعمال وعرض هذه النقاط بإمكانه إقناع المساهمين بعدم توزيع الأرباح للرفع فى رأس المال.

- **مخطط الأعمال أداة للاتصال:** يمثل مخطط الأعمال أداة اتصال داخل المؤسسة سواء بالنسبة لإنشاء وخلق مؤسسة، وأيضا بالنسبة لضمان السير العادى والحسن أثناء نشاط المؤسسة. وبالتالي من أجل إعداد مخطط أعمال مناسب لذلك، يفترض مناقشة جميع الأعمال والأنشطة حسب المصالح الوظيفية للمؤسسة وتطرح النقاط العالقة والغير متفق عليها حتى يتم الاتفاق بالإجماع، ومن ثم تتخذ القرارات اللازمة بما يخدم ويساهم فى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المبحث الثاني: العناصر الاساسية

المطلب الاول: مخطط التسويقي

أولاً: تعريف المخطط التسويقي

هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف اللازمة، والاستعداد لمواجهة معيقات الأداء وحلها، والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني معين، ومتابعة هذا الأمر عند التنفيذ¹.

ثانياً: أهمية المخطط التسويقي

المخطط التسويقي عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تحدد الأهداف وهو عملية إدارية استراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة للمؤسسة وتكمن أهميته في:

يساعد على شرح وتوضيح معلومات حول التسويق.

يساعد في تحديد الفرص وتجنب المخاطر التي تمس المؤسسة.

يساعد على اتخاذ القرارات من خلال الرجوع الى المراحل والخطوات المحددة مسبقاً².

ثالثاً: خطوات إعداد المخطط التسويقي

هناك ست خطوات رئيسية لإعداد المخطط التسويقي³:

- تحديد الأهداف.

1مراد اسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص

وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص7.

2نفس المرجع، ص52.

3نفس المرجع، ص10.

- وضع الفروض التخطيطية.
- تحديد البدائل.
- تقييم البدائل.
- اختيار خطة التسويق المقترحة.
- وضع المخطط التفصيلية.

المطلب الثاني: مخطط الإنتاجي

أولاً: مفهوم المخطط الإنتاجي

يتم تعريفه على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج، وكواحدة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج، فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر المطلوبة من قبل المؤسسة لغرض تنفيذ العمليات الصناعية المستقبلية، وتخصيصها بهدف إنتاج السلع الضرورية في الوقت المحدد وبأقل تكلفة¹. كما أنه يضمن جودة عملية الإنتاج من الناحية الفنية بحيث يمكن لنظام الإنتاج تزويد المنتجات بمستوى الجودة المطلوب والكمية المطلوبة والتكلفة المطلوبة والوقت المناسب².

ثانياً: أهمية المخطط الإنتاجي

النشاط الإنتاجي هو ركيزة من ركائز المؤسسات الإنتاجية، وهي وسيلة للمؤسسات لخلق القيمة وتحقيق التدفق من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية، وتتمثل أهميته في³:

- أ- ارتفاع رأس المال العامل لتوظيف عامل واحد.

1 مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 26

2 سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات (منخلائنظم)، الدار الجامعية، 1999، ص 203.

3 حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 33.

- ب- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوب لأدائها.
- ت- زيادة آليات ووسائل سيطرتها والتحكم بها.
- ث- الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهود مجموعات من الأفراد من مختلف التخصصات.
- ج- التغيير المستمر للمواد المستخدمة وظهور العديد من الخيارات.

ثالثاً: أنواع مخطط الإنتاج

هناك ثلاث أنواع من المخطط هي¹:

1- الخطة الإنتاجية الطويلة الأجل:

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل، يمكن أن تصل إلى فترة أكثر من سنة، وقد تصل إلى 5 سنوات أو أكثر، في كثير من الأحيان توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وترتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدفة، تحديد موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

2- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

تشير هذه الخطة إلى التحديد التفصيلي لأنشطة الإنتاج في فترة أقل من شهر واحد، وبالتالي تشير إلى ما يسمى بجدولة الإنتاج، والتي تمثل آخر عملية تخطيط للإنتاج .

3- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تحتوي خططاً تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعملية والمخزون لكل فترة

1 محمد إبدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2012، ص 52-53

من السنة، دون تخصيصها لنوع معين من المنتجات أو الأقسام. الهدف لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين كمية الطاقة خلال فترة التخطيط، وبالتالي كمية الإنتاج والطلب.

رابعاً: مراحل إعداد الخطة الإنتاجية

تتمثل في سبع مراحل وهي¹:

- 1- من خلال جهود إدارة التسويق، يمكن توقع حجم مبيعات المنتج المعني (بافتراض أنه مقبول وعليه الطلب).
- 2- يتم إصدار التوجيهات للأقسام الفنية (الهندسية) المختصة لإعداد كل من التصميم والرسومات، بالإضافة إلى قوائم المواد والطاقة المطلوبة لعملية التصنيع.
- 3- تقدير التكلفة الاجمالية لإنتاج الوحدة والتي على ضوءها تقدر تحديد الكمية الكلية التي يمكن توفيرها من خلال دعم الأجهزة الإدارية للمنظمة، مثل: الإدارة المالية وإدارة الأفراد، وإدارة المشتريات... الخ
- 4- تحديد حجم المخزون المتاح للإنتاج التام لهذا المنتج لتقدير حجم الإنتاج النهائي المطلوب تصنيعه فعلاً خلال الفترة.
- 5- في ضوء تقدير حجم الإنتاج المطلوب، يجب على قسم تخطيط الإنتاج وضع كل من خطة الإنتاج الأساسية وملحق لجدول مفصل عن إتمام عملية الإنتاج، والذي يتضمن جميع العناصر التي تمثلها كل من نوع وحجم المنتج ونوع وخطوة عملية التصنيع ونوع وحجم المتطلبات من الموظفين والمواد والأدوات.
- 6- يوجه قسم إدارة الإنتاج الموافقة إلى قسم الإنتاج على المواد والمستلزمات البشرية والمادية الواجب استخدامها من خلال قراراته التفصيلية التي ستكون معيار الإدارة الذي يستند إليه عند متابعة الأداء الفعلي وفقاً لخطة التصنيع المعتمدة لاحقاً.

1 بلال خلف سكارنة الريادة وإدارة منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008، ص 180-181

7- وأخيراً، يتم ارسال الإنتاج النهائي (تام الصنع) إلى المخازن استعداداً لتسويقه للمستهلكين.

المطلب الثالث: مخطط التنظيمي

أولاً: تعريف الخطة التنظيمية

تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والإداريين الضرورية في إطار المشروع وتطوره، ونموه، وكذلك لإيجاد الصيغة المناسبة للمشروع، واعداد الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.

الهيكل التنظيمي هو تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة ودوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها¹.

يعرفها موسى اللوزي بأنها ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لتحقيق الأهداف بشكل فعال².

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال العديد من الوظائف تتمثل في ثلاث وظائف رئيسية وهي³:

- إن الهياكل التنظيمية يقصد منها ما يتم تحقيقه من منتجات او خدمات وتحقيق أهدافها.
- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد لأقل درجة ممكنة، حيث يتم فرض الهيكل التنظيمي لضمان امتثال الأفراد لمتطلبات المنظمة وتقييدها، وليس العكس.

ثالثاً: خصائص الهيكل التنظيمي

1- التوازن: وهو يعني أن تكون السلطات التي تمنح لشخص أو جهاز ما تتناسب مع المسؤوليات.

¹Richard Daft, Organization, Theory and Design, 8th Ed, Thomson, South - Western USA, 2004, p87,89

²موسى اللوزي التنظيم و اجراءات العمل، ط2، وائل للنشر والتوزيع عمان الارس 2007 ص 45.

³حسين محمود رحيم تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل، دار حامد النشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000، ص 48.

- 2- **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة القدرة على تصميم الهيكل التنظيمي لاستيعاب التعديل التنظيمي المستمر، اعتماداً على المتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها الهيكل التنظيمي الفعال.
- 3- **الاستمرارية:** يشير إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشرف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض الهيكل إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه¹.
- 4- **التخصص:** هو المستوى الذي ينقسم فيه العمل إلى وظائف ومهام محددة على نطاق واسع (تحديد نطاق المسؤوليات ودرجة التخصص المرتبطة بها)².
- 5- **مراعاة الظروف البيئية:** تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها ومن ثم ان الهيكل الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية للمنظمة والتغيرات التي تحدث، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات.
- 6- **عدم الإسراف:** أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة مكلفان ولا ينبغي اعتبارهما مجرد تحقيق وفورات، بل ينبغي إيلاء الاهتمام لهما.

رابعاً: أبعاد الهيكل التنظيمي

وتتمثل هه الأبعاد في³:

- 1- **الرسمية:** ويشير هذا البعد الى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والمعايير التفصيلية في توجيه ومراقبة سلوك الفرد وأفعاله أثناء أداء عمله.

¹ خليل مجد حسن الشماع حضير كاظم محمود نظرية المنظمة، ط 1 دار الميسرة للنشر والتوزيع - عمان - الاردن , 2000، ص 165.

² نعمة عباس الخفاجي طاهر مصر العالمي، نظرية المنظمة مشغل التصميم دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن , 2009، ص 108.

³ علي شريف عبد الغفار الحنفي ومجد فريد الصحن التنظيم والادارة الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت ميدان , 1989-167

- 2- **المركزية:** تعتبر درجة إزالة الهيكل التنظيمي مهمة تتناولها النظرية الكلاسيكية والحديثة للمنظمة، كما تعرف على أنها الاحتفاظ بالسلطات جميعاً في يد شخص أو مستوى الإداري الأعلى أو بعد موافقته.
- 3- **التعقيد:** يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، ويعني درجة تقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة وكذلك حجم نطاق الإشراف داخلها ويتم قياس درجة تعقيد الهيكل التنظيمي بثلاث عناصر وهي: التمايز الأفقي، والتمايز الراسي، والتمايز الجغرافي.
- 4- **التخصيص:** ويشير إلى الدرجة التي تنقسم بها المهام التنظيمية إلى أنشطة متماثلة متخصصة في مجال معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى.
- 5- **نطاق الإشراف:** وهو يمثل عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بفعالية أو عدد الأفراد الذين يجب على المدير الإشراف عليهم.
- 6- **تفويض السلطة:** يسمح للموظفين باستثمار مهاراتهم لخدمة المنظمة يمكن القول إنها عملية إعطاء الموظفين المسؤوليات اللازمة للمساهمة بفعالية في متطلبات أعمالهم وتبرير قرارهم بتعيين موظفين الذي كان من المتوقع أن يساهموا بفعالية في متطلبات أعمالهم.

خامساً: طرق إعداد الهيكل التنظيمي

لتصميم الهيكل التنظيمي نحتاج لإتباع الخطوات التالية¹:

- 1- **تحديد استراتيجيات المنظمة:** وهذا من تحليل الوضع الحالي للمنظمة، يتم تحديد استراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، تحديد رسالة المنظمة، تحديد رؤية المنظمة، تحديد الأهداف العامة.

¹ على شريف عبد الغفار الحنفي ومحمد فريد الصحن مرجع سابق ص 169

2- تحديد إدارات المنظمة: وذلك من خلال:

- إنشاء وحدات خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق استراتيجية المنظمة.
- رفع الوحدات الإدارية ذات صلة بتحقيق الاستراتيجية إلى الأعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرريات اعلي في العمل وصنع القرار.
- تخصيص اعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

3- تحديد الوظائف: وتشمل تحقيق أهداف كل من الأقسام في الإدارات وذلك:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
- وصف كل وظيفة ومواصفات شاغليها.
- تحديد عدد الموظفين لكل وظيفة.

4- تحديد سلطات الإدارات والوظائف: ويعني تحديد كل مما يأتي:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الإصلاحات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها إلى من يمكن التفويض إليه.
- تحديد الاختصاصات والمهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، والتي يتم تحويلها لاحقاً إلى مهمة على مستوى كل وظيفة.
- تحديد العلاقات التنظيمية الذي يشير إلى العلاقات الداخلية المتبادلة بين الإدارات

المطلب الرابع: المخطط المالي

أولاً: تعريف المخطط المالي

تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذا التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات في المستقبل والتكاليف والأرباح وكذلك التدفقات النقدية وخطة الموازنة للأصول والديون¹.

إن التخطيط المالي يعتبر جوهر خطة المشروع، وله أهمية كبرى، لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة. حيث يمكن ان ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها². فالمخطط المالي يساعد صاحب المشروع على تحديد مختلف الاحتياجات المالية للمشروع، ومصادر الحصول على تمويل لها، ووضع مختلف الموازنات لتوضيح التكاليف والإيرادات.

ثانياً: مصادر التمويل

المقصود بعملية التمويل هو الحصول على الأموال اللازمة للمشروع واستغلالها أحسن استغلال للعوائد. يمكن تلخيصها فيما يلي³:

1- أموال الملكية: تعتمد عليها الشركة لتمويل إنفاقها الاستثماري وتشكل مصادر التمويل العناصر

التالية:

- الأسهم العادية: تمثل قسوماً متساوية تشكل جزءاً من رأس المال.

1 بلال خلف السكارية، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 119.

2 أحمد غاري أنيس، خطة العمل الانطلاقة ناجحة التحديات - البناء - التكوين - التقديم، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض - المملكة

العربية السعودية، 2005، ص 154

3 عاطف وليم الدرواس، التمويل والإدارة المالية المؤسسات دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر ، 2006 ص -397-368-168

- الأسهم الممتازة: وهي أوراق مالية تجمع بين الأسهم العادية والسندات.
- الأرباح المحتجزة: أحد المصادر الهامة في التمويل الذاتي التي تلجأ إليه المنشأة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل.
- الاحتياطات: هي مبالغ يتم تحصيلها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو مواجهة الخسائر المحتملة.
- التسهيلات الائتمانية: وهي سداد قيمة المشتريات وفقا لشروط يحددها المورد وترتبط بمستوى المبيعات المتوقعة للشركة.
- التمويل الذاتي: تتمثل في كل ما يقدمه أصحاب المشروع على شكل رأس مال، والتي يبنى على أساسها حقوق ملكيتهم بالمشروع.
- 2- **المستحقات:** تدفع الشركة لعاملها الأجر على أساس سنوي أو شهري، فقد تظهر الميزانية العمومية للشركة في نهاية السنة رصيدا للأجور المستحقة، وتزيد قيمة هذه المستحقات مع توسع الشركة في عملياتها التشغيلية.
- 3- **تحديد الأسعار:** إن وضع سعر مناسب لأي سلعة في السوق يؤثر على مردوديتها، بحيث إذا تم تحديد اقل سعر ممكن للسلعة فزاد الطلب عليها تكون المردودية عالية نظرا للعدد الذي سيبيع منها والعكس صحيح.
- 4- **التخطيط المالي:** يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه شركة الأموال في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية الملائمة.

ثالثا: أهمية المخطط المالي¹

- يعطي الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها.

1زهراء ديوب، التخطيط المالي، كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ص10.

- تحديد توقيت الحاجة إلى الأموال ومصدر تغطيتها وكذا طرق تسديدها.
- يساعد إدارة المؤسسة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة والتعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها للتقليل منها.
- يساعد على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على التمويل اللازم داخل المؤسسة.
- تقييم السياسات المقترحة.
- المساعدة في تسليط الضوء على الأهداف.
- تحفيز الموظفين وتشجيع التفكير المستقبلي.
- التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.
- التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات، وكذلك التنبؤ بالتدفقات النقدية.

رابعاً: البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المالي

إن إعداد خطة مالية سليمة يتطلب إعداد خطة مالية تهيئة مجموعة من البيانات والمعلومات اللازمة لذلك

نذكر أهمها¹:

- تقدير وحساب نفقات التأسيس الأولية، بما فيها تراخيص التأسيس والتصاريح اللازمة.
- الأموال اللازمة لشراء الأصول التي يحتاجها المشروع مثل العقار والمعدات والتركيبات.
- تقدير محتمل لحجم المبيعات السنوية المرتبطة بالتنبؤ بالطلب من خلال دراسة السوق.
- معرفة الكلفة المتغيرة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات أو الخدمات التي ستطرحها المؤسسة في الأسواق.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 270.

- حساب مجموع التكاليف الاجمالية، بعد معرفة التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة بغض النظر عن كميات الإنتاج، وتمثل هذه التكاليف مصروفات إدارية ورواتب وتكاليف أخرى يجب أن تدفع بغض النظر عن مستويات الإنتاج.
- تقدير السعر الأولي لبيع الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة، مع مراعاة الأسعار السائدة في السوق وطبيعة الطلب ومرونته.

خامسا: مراحل إعداد المخطط التمويلي

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما¹:

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

¹Couland Alain,gestion financier (Analyse et décision,Ed,Demos, 1997 p190

خلاصة الفصل

خطة العمل هي عملية متكاملة تبدأ بدراسة فكرة المشروع، والتي تختلف من مشروع إلى آخر اعتماداً على طبيعة النشاط، وتحدد المحاور الرئيسية لحاجته وتقدر بشكل موثوق التكلفة المطلوبة لبدء العملية الإنتاجية والعوائد المترتبة عنها

تهدف خطة عمل المشروع إلى الوصول لقرارات استثمارية متميزة، من خلال منهجيات تبدأ بالدراسة وتنتهي بالتسويق والإنتاج والتنظيم والتخطيط التمويلي وتنفيذ المشروع.

فسواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يجب أن تركز لمخطط العمل الجهود والموارد اللازمة وتوفير المعلومات الدقيقة سواء التسويقية أو المالية أو غيرها من أجل إعدادة بالدقة المطلوبة. وعليه، فإن إعداد مخطط الأعمال يؤدي إلى معرفة مدى استمرارية المشروع وفرص نجاحه وبقائه.

الفصل الثاني: اعداد مخطط الأعمال

لشركة سبيل للتوصيل

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى مخطط الأعمال من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إنجاز

مخطط العمل لمشروع سبيل للتوصيل SABIL EXPRES.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

عنوان المشروع:

شركة سبيل للتوصيل



الاسم التجاري

SABIL EXPRESS

فريق الاشراف

المشرف الرئيسي (01):	التخصص:
قوجيل محمد
المشرف الرئيسي (01):	التخصص:
.....
المشرف المساعد:	التخصص:
.....

فريق المشروع	التخصص
الطالب: محجوبي طارق حسام الدين	Management
الطالب: ريزوق زغلاش جلول	Management

دليل مشروع للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة

فهرس المحتويات:

المحور الأول: تقديم المشروع:

1. فكرة المشروع (الحل المقترح)

2. القيم المقترحة:

3. فريق العمل:

4. اهداف المشروع:

5. جدول زمني لتحقيق المشروع:

المحور الثاني: الجوانب الابتكارية:

1. طبيعة الابتكارات

2. مجالات الابتكارات

المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق

1. عرض القطاع السوقي PRESENTATION DU SECTEUR

2. قياس شدة المنافسة L'INTENSITÉ DE LA CONCURRENCES

3. الاستراتيجيات التسويقية STRATEGIES MARKETING

المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم PLAN DE PRODUCTION ET ORGANISATION

1. عملية إنتاج الخدمة PROCESSUS DE PRODUCTION DES SERVICES

2. مراحل إطلاق المشروع

3. اليد العاملة MAIN D'ŒUVRE

المحور الخامس: الخطة المالية PLAN FINANCIER

1. التكاليف والاعباء COÛTS ET CHARGES

2. رقم الاعمال CHIFFRE D'AFFAIRES

3. جدول حسابات النتائج المتوقع COMPTE DE RUSULTAT PREVISIONNEL

4. خطة الخزينة PLAN DE TRESORERIE

المحور السادس: النموذج الاولي التجريبي

المحور الأول: تقديم المشروع:

1- فكرة المشروع (الحل المقترح)

يعتبر مجال نشاط شركة سبيل خدماتيا نظرا لأننا سنقدم خدمة توصيل الطلبات بمختلف أنواعها جاءت فكرة المشروع بعد دراسة معمقة للسوق حيث توصلنا من خلالها إلى حاجة الولاية لخدمة التوصيل وهذا بعد توسع نطلق العمل التجاري من مطاعم ومراكز تجارية ومحلات وكذا المشاريع المصغرة والأسر المنتجة بالإضافة إلى اهتمامنا بالجانب الاجتماعي من خلال التفكير في حل لمشكلة البطالة بشكل عام وبالخصوص فئة ذوي الهمم بإدراجهم في عالم الشغل خاصة الذين لديهم القدرة العقلية والجسدية على قيادة الدراجات النارية الخاصة بهم أين سيقومون بعملية التوصيل داخل تراب الولاية يجدر بنا الإشارة إلى أن فكرة مشروعنا تقوم على توفير خدمة التوصيل بشتى أنواعها لذا يتشكل فريق عمال التوصيل 70 بالمئة من ذوي الهمم و 30 بالمئة اشخاص طبيعيين لهم القدرة على قيادة مختلف أنواع العربات الخاصة بالتوصيل

سنقدم خدمة التوصيل حلا جذريا لمشكلة التوصيل حيث اننا سنوفر على مختلف المتعاملين الاقتصاديين الجهد و الوقت الثمين سيكون ذلك من خلال استغلال التكنولوجيا بإنشاء منصة الكترونية متمثلة في تطبيق ينظم و يربط الزبون بأغلب المحلات التجارية و حتى أصحاب تجارة الإلكترونيات و الاسر المنتجة , اين يمكن للفرد التسجيل في التطبيق و فتح حساب باستخدام بياناته ثم الولوج للتطبيق و تصفح مختلف المتاجر و المنتجات المتاحة بمختلف فئاتها بعدها يتم تحديد المنتج و تأكيد الطلب في هاته الاثناء و باستعمال نظام تحديد المواقع يتم تحويل الطلبية لأقرب عامل توصيل لضمان السرعة و تسهيل التنقل عبر تراب الولاية و بذلك تغطية أوسع نطاق ممكن بخدمة التوصيل , سيكون مقر مشروعنا بقلب الولاية و بالقرب من مختلف المرافق الاقتصادية لمتابعة السير الحسن للخدمة من خلال طاقم اداري و تقني يسهر على متابعة جودة الخدمة المقدمة .

نظرا للحاجة الملحة لخدمة التوصيل في السوق انطلقنا بمشروعنا بأقل تكلفة ممكنة بغرض سيرورته وتطبيقه في الواقع حيث اعتمدنا نموذج mvp هذا عن طريق اتاحة خدمة التوصيل بالاتصال بأرقام تكون مخصصة بمركز استقبال المكالمات او الطلبات من ثما يحول العمال الطلبية لأقرب عامل توصيل بعدها تتم عملية التوصيل للزبون. مجال النشاط (خدمات، صناعي، تطبيقات حديثة، فلاحي، تجاري...).

2- القيم المقترحة: كالتالي:

توفر خدمتنا التوصيل بطرق حديثة عن طريق تطبيق يسهل ربط ما بين التاجر والزبون، كذلك توفير الخدمة التوصيل بطرق ممنهجة ومهيكله وهي سابقة في الولاية حرصا منا على راحة الزبون نوفر بخدمتنا ضمان وحماية لمختلف طلبات بصفتنا مؤسسة معتمدة قانونيا نقدم خدمة التوصيل بأسعار مدروسة وموافقة لكافة فئات المجتمع ادراج فئة ذوي الهمم في عالم الشغل توفير المنتجات متاحة للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم من قبل الوصول إليها بسبب عامل الوقت والجهد والتكلفة

3- فريق العمل:

هنا نتحدث عن فريق العمل على المشروع من خلال:

يضم مشروعنا فريق متكامل منسجم في العمل يحرص على تنفيذ خطة عمل محكمة لضمان السير الحسن لتقديم الخدمة بأعلى جودة وذلك باحترام الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتنفيذ كل عامل المهام الموكلة اليه يتكون المشروع من مدير عام، مدير تنفيذي، مدير التسويق وعمال التوصيل يرأس كل مدير فريق من العمال يشكل كل من المدير العام والمدير التنفيذي ومديرالتسويق، مجلس الإدارة لكل منهم مهامه حيث للمدير العام مهمة التسيير العام للمشروع ومختلف المهام الإدارية والمالية وتقسيم المهام لباقي فريق العمل اما المدير التنفيذي مسؤول على كل ما يتعلق بعمال التوصيل والتنسيق بينهم وتقسيم المهام والاشراف عليهم ومتابعتهم كذلك المدير التسويقي مسؤول على متابعة الجانب التسويقي وضمان اعداد الخطة التسويقية الاستراتيجية والاشراف عليها وذلك بخبرته واسعة بالمجال

4- اهداف المشروع

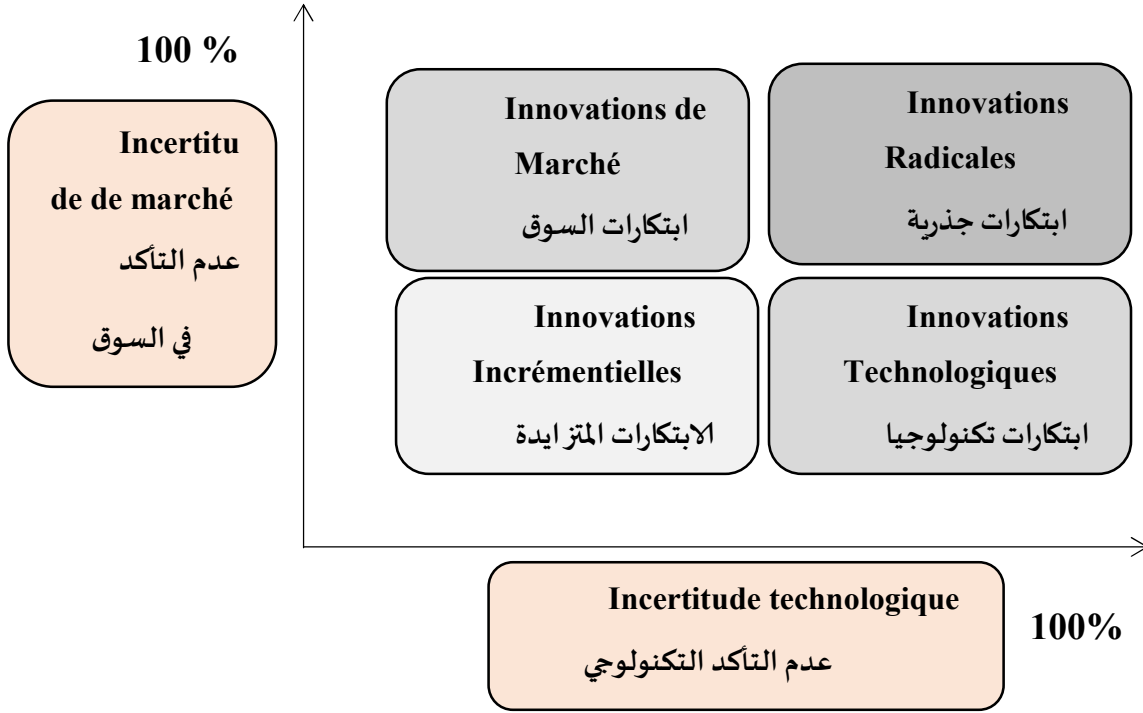
نسعى ان تكون سبيل للتوصيل خلال الخمس سنوات الأولى الخيار التوصيل الداخلي الأول في كافة الولايات الوطن، انطلاقا من الجنوب الشرقي الى الشمال الشرقي متجهين نحو الغرب وجنوبه وعلى المدى المتوسط تغطية 10 ولايات الوطن بعد نجاحنا تام مبدئيا باستغلال نموذج mvp في ولاية ورقلة ودخول المشروع حيز الخدمة. تسهيل التبادلات التجارية بين المتعاملين الاقتصاديين والزبائن. السرعة والأمان من اهم الركائز التي نسعى ونهدف الى تحقيقها. اما عن تقدير الحصص السوقية: انطلاقا من انفرادنا بخدمة التوصيل على مستوى الولاية سنغطي 100 بالمئة من حاجة السوق المستهدفة، والاستحواذ على السوق بنسبة تقدر ب 100 بالمئة لعدم وجود منافس مباشر واحتياجها لخدمت التوصيل.

5- جدول زمني لتحقيق المشروع

انطلق المشروع فعليا باستغلال الموارد المتاحة حيث ان النموذج الاولي mvp يتيح لنا تقديم خدمة التوصيل باقل تكلفة ممكنة لإطلاق المشروع و بهذا مررنا لحد الان بمدة ثلاث اشهر من العمل الميداني حيث اننا نتابع المتغيرات عن كثب لتدارك و تعديل كل ما ينقص من السير الحسن لخطة العمل ريثما يتم تجهيز التطبيق و مباشرة العمل بتنظيم محكم و بخدمة مميزة و بتجربة مستخدم جديدة للمواطن الورقلي و هو السوق المستهدف في بداية اطلاق مشروعنا حيث نسعى في السنوات القادمة للتوسع و اقتحام أسواق جديدة على مستوى القطر الوطني و تقديم حل ناجع لمشكلتي التوصيل و كذا البطالة .

المحور الثاني: الجوانب الابتكارية:

1- طبيعة الابتكارات



الشكل 1: طبيعة الابتكارات.

2- مجالات الابتكارات

تتمثل الجوانب الابتكارية في مشروعنا من خلال استغلال التكنولوجيا لحل مشكلة خدمة التوصيل غير المهيكل بشكل يضمن حقوق زبائننا اي تقديم خدمة محسنة منظمة بالاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وكذا القيمة الاجتماعية من خلال إيجاد حل لمشكلة البطالة لدى فئة ذوي الهمم وادماجهم في عالم الشغل، نحن نمثل اول مشروع يقدم خدمة التوصيل في الولاية. تقديم خدمة توصيل بأعلى تضمن حقوق الزبون الدفع بالعجلة الاقتصادية والتجارية من خلال تشجيع الاعمال الحرة لتقديم خدمة التوصيل بشكل أمثل. الاعتماد على التكنولوجيا لتسهيل عملية التوصيل وضمان تجربة مستخدم حديثة.

المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق

1- عرض القطاع السوقي PRESENTATION DU SECTEUR

- السوق المحتمل:

يعتبر سوق ولاية ورقلة السوق المناسب لإطلاق مشروعنا حيث انه سوق خصب و لا يوجد اي هيئة تقدم هاته الخدمة بشكل رسمي و منظم و عليه قمنا بدراسة سوق الولاية و احتياجه و توصلنا الى انه انتعش في الآونة الاخيرة بمختلف المجالات التجارية مما دعت الحاجة لخدمة التوصيل و توفير احسن تجربة مستخدم , على ضوء ما سبق وجدنا ان اغلب الافراد و المؤسسات العمومية و الخاصة يعتبرون كزبائن بالنسبة لنا نظرا لحاجتهم لها و كذا التفكير في جانب التجارة الالكترونية التي تعتبر ورقة رابحة هذا لان اغلب المتاجر الالكترونية تبحث عن شريك اقتصادي يقدم خدمة التوصيل و يساهم في نمو هاته الاعمال بشكل افضل دون ان ننسى اصحاب المشاريع الصغيرة و الاسر المنتجة الذين نسعى لتكون الخيار الاول لديهم هناك ايضا الكثافة السكانية المعتبرة التي تميز هذا السوق , بالتالي راينا ان سوق ولاية ورقلة هو افضل خيار للإطلاق مشروعنا نظرا لتواجد كل العوامل المطلوبة لنجاح الفكرة بداية من عارضي المنتجات الى غاية طالبي المنتجات و نحن هنا سنكون همزة الوصل بين هاتين الشريحتين , مع امكانية ابرام عقود وكذا استحداث باقات اشتراك شهرية كتحفيز لزبائننا لطلب خدمة التوصيل.

2- قياس شدة المنافسة L'INTENSITÉ DE LA CONCURRENCES

على مستوى الولاية وهي السوق الاولى حيث نطمح للتوسع لا يوجد منافسة مباشرة لأننا الاوائل الذين يقدمون خدمة التوصيل عن طريق تطبيق ومؤسسة مهيكلتة تنشط رسمي في المجال لذا نعتبر هذا كنقطة قوة في حين المنافسة غير المباشرة غير مهيكلتة ولا تتمثل مصدر خطر بالنسبة لنا

3- الاستراتيجيات التسويقية STRATEGIES MARKETING

اعتمدنا في استراتيجيتنا التسويقية بعد دراستنا المعمقة للسوق والتعرف والوصول لزبائننا الفعليين والمحتملين من اجل تعريفهم بالخدمة وجذبهم وذلك بعدت طرق تقليدية منها وحديثة:

- الطريقة التقليدية:

تتمثل في:

- المقابلات الشخصية: أي التنقل الى المؤسسات وأصحاب المشاريع التجارية والاسر المنتجة وتعريفهم بخدمتنا وعرض فكرة التوصيل بغية الوصول الى ابرام عقود او صفقات معهم.

اللوحات الاشهارية و الجرائد و القنوات التلفزيونية : بغية الوصول لأكبر عدد من شرائح من المجتمع استخدمنا عدة طرق مثل تعليق الملصقات و اللوحات الاشهارية في مختلف المجمعات التجارية في الولاية مثل " كريست لاين " و كذلك استهداف الاحداث و المناسبات ذات الصلة من اجل طرح الفكرة و التعريف بخدمة التوصيل في الولاية بالإضافة الى انه بعد اطلاق المشروع في الولاية لقي استحسان لدى المجتمع و كذا الساحة الإعلامية حيث تواصلت معنا عدة قنوات تلفزيونية مثل قناة " التلفزيون العمومي الجزائري " البلاد " من خلال برامج تلفزيونية و مقابلات صحفية و كذا الجرائد و الصحف مثل جريدة " الشعب " و جريدة " الواحات " من خلال المقالات الصحفية .

- الطرق الحديثة:

تتمثل في:

الاشهار والترويج عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي " السوشل ميديا " من خلال النشر على أوسع نطاق كل ماهو محتوى مرئي من منشورات تتمثل في صور وفيديوهات ترويجية بطريقة حديثة وعصرية ومسابقات تفاعلية ومسابقات، واستغلال الإعلان الممول للوصول لأكبر فئة مستهدفة من المجتمع وفي هذا النطاق عملنا على صناعته محتوى مع مؤثرين معروفين علما لسوشل ميديا وتجسيد فكرة المشروع بطريقة بسيطة وحتى كوميدية بغية إيصال الفكرة ونشر ثقافة خدمة التوصيل

- التسعير:

نعتمد في جدول التسعيرة على تقسيم فئات الأسعار حسب المسافة بالكيلومتر هذا بعد دراستنا للنطاق الجغرافي في الولاية وعليه توصلنا الى توليفة سعرية جد مناسبة لكلا الطرفين ولجميع فئات المجتمع في كل انحاء الولاية حيث ان الكيلومتر الواحد يساوي 100 دج ولكل كيلومتر إضافي يضاف مبلغ 30 دج مثلا
 طلبة يتم توصيلها عبر مسافة 4 كيلومترات تكون العملية الحسابية كالتالي: $190 = 3 * 30 + 100$ دج
 ، هذا لضمان التغطية الشاملة بخدمة التوصيل بأحسن سعر مقابل جودة وقيمة خدمتنا التي تراعي جانب الثقة والضمان في توصيل المنتجات وبهذا نصل رضا الزبون وصنع العلامة التجارية الراسخة في السوق المحلي.

المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم *PLAN DE PRODUCTION ET ORGANISATION*

1- عملية انتاج الخدمة:

لتقديم خدمة التوصيل بشكل مدروس وضمان الثقة والجودة بين المتعاملين الاقتصاديين تمر بعدة مراحل ومستويات سنشرحها كالتالي:

2- مراحل إطلاق المشروع

- مرحلة إطلاق المشروع بأقل تكلفة ممكنة:

في هذه المرحلة و بعد ضبط الهيكل التنظيمي للمشروع و اجراء بعض التفاوضات على مستوى المحلات و المطاعم في الولاية و كذا بعض الأشخاص من ذوي الهمم اللذين ابداو استعدادهم و جاهزيتهم للعمل , وجدنا ان السوق بحاجة ماسة الى تقديم خدمة التوصيل بأسرع وقت ممكن, أي لا يمكننا الانتظار الى ان يجهز تطبيق SABIL EXPRESS و الذي هو قيد عملية التطوير, توجهنا و بشكل اضطراري الى تقديم خدمة التوصيل باقل تكلفة ممكنة لتلبية حاجة السوق و اعتبارها مرحلة ابتدائية لمشروعنا اطلقنا المشروع في السوق و تبعه اطلاق حملة تسويقية باستراتيجية مدروسة تسمح للمواطن الورقلي استقبال الفكرة الجديدة و تحفيزه لتجربة الخدمة .

تم إطلاق مشروع سبيل للتوصيل وكانت آلية سير الخدمة عن طريق:

- توفير ارقام خاصة بخدمة التوصيل " توفير رقمين "

- بعد الحملة الاعلانية يتعرف الزبون على الخدمة ويتحصل على ارقامنا لطلب الخدمة.

- يقوم الزبون بالاتصال بأحد ارقامنا لطلب توصيل الطلبية من النقطة " أ " الى النقطة " ب " يتم بعدها تحديد السعر انطلاقا من المسافة " جدول التسعير مدروس " .
- يتم تأكيد الطلبية من طرف الزبون.
- يتم التواصل مع الطرف الثالث لتأكيد جاهزية الطلبية.
- تتم بعدها مرحلة استلام الطلبية من طرف عامل التوصيل ومن ثم توصيل الطلبة الى الزبون النهائي ودفع مستحقات الطلبية + مستحقات التوصيل.

- مرحلة انطلاق المشروع بكامل الطاقة الإنتاجية:

بعد الحملة الاعلانية الواسعة لمشروعنا يتعرف الزبون المحتمل على خدماتنا والتطبيق " SABIL EXPRESS " ويقوم بالخطوات التالية:

- تنزيل التطبيق على الهاتف
- تسجيل الدخول بالبيانات الشخصية
- التولج للتطبيق وتصفح واجهة المستخدمين
- تحتوي على المحلات والمطاعم المتعاقد معهم وكافة المنتجات المتاحة لدينا بالإضافة الى إيجاد مساحة خاصة لطلب منتجات التي لا تكون متوفرة في التطبيق.
- تحديد الطلبية والاطلاع على تسعير التوصيل
- تأكيد الطلبية.
- وصول اشعار طلب الخدمة لأقرب عامل توصيل وتأكيد العامل للطلبية
- التقرب للجهة المعنية واستلام الطلبية وتوصيلها
- تسليم الطلبية للزبون ودفع مستحقات الطلبية + مستحقات التوصيل

3- اليد العاملة MAIN D'ŒUVRE

يخلق سبيل express مناصب شغل معتبرة لحاجة اسواقنا لخدمة التوصيل ويخلق مناصب شغل لمختلف الفئات المجتمع منها ذوي الهمم الذين يشكلون 70% من العمال ذو القدرة العقلية والجسدية القادرين على العمل في ظروف مختلفة (اعمال مكتبية. سكرتاريا، محاسب، توصيل الخ)

مع 30% اشخاص طبيعيين في جانب التنسيق والتسيير من اجل حصول على أفضل توليفة.

المحور الخامس: الخطة المالية PLAN FINANCIER

-1 التكاليف والاعباء COÛTS ET CHARGES

✓ هنا يتم التحديد الدقيق لكافة تكاليف المشروع والاستثمارات المطلوبة:

الجدول 1: عناصر الميزانية

BILANS DE STARTUP SABIL EXPRESS

ACTIF	REALISATION		PREVISION	
	En DZD	N	N+1	N+2
Immobilisation Incorporelles	-	700 000	630 000	
Immobilisation Corporelles				
Terrain				
Bâtiment				
Autres Immobilisations Corporelles	70 000	458 000	1 218 000	
Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours	-	-	-	-
Immobilisations Financières	-	-	-	-
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres Titres immobilisés				
Prêts et autres titres financiers non courants				

Impôts différés actif			
ACTIF NON COURANT	70 000	1 158 000	1 918 000
Stocks et encours	-	-	-
Créances et emplois assimilés	-	-	-
Clients			
Autres débiteurs			
Impôts et assimilés			
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	426 800	4 182 000	4 255 600
ACTIF COURANT	426 800	4 182 000	4 255 600
TOTAL ACTIF	496 800	5 340 000	6 103 600
PASSIF			
	REALISATION	PREVISION	
En milliers DZD	N	N+1	N+2
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	300 000	300 000	300 000
Capital non appelé			
Ecart de réévaluation			
Primes et réserves- Réserves Consolidées			
Résultat net- RN part du groupe	75 800	251 600	781 600
Autres capitaux		75 800	327 400

propres- report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
CAPITAUX PROPRES	375 800	627 400	1 409 000
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		4 147 600	3 606 600
Impôt différé passif			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
PASSIFS NON-COURANTS		4 147 600	3 606 600
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	100 000	520 000	980 000
Impôts			
Autres dettes	21 000	45 000	108 000
Trésorerie passif			
PASSIFS COURANTS	121 000	565 000	1 088 000
TOTAL PASSIF	496 800	5 340 000	6 103 600
Vérification de l'équilibre Actif/Passif			-

2- رقم الاعمال CHIFFRE D'AFFAIRES

✓ رقم الاعمال هو اجمالي المبيعات من المنتجات والخدمات والناج عن الأنشطة المحققة

الجدول 2: رقم الأعمال

DETAIL CHIFFRE d'affaires

STARTUP : SABIL EXPRESS

	<u>REALISATION</u>	<u>PREVISION</u>	
	N	N+1	
Produit A destiné Client X			
Quantité produit A	5200	17000	52000
Prix HT produit A	150	150	150
<u>Ventes produit A</u>	780000	2550000	7800000
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	-	-	-

3- جدول حسابات النتائج المتوقع COMPTE DE RUSULTAT PREVISIONNEL

✓ وهو جدول مالي يلخص اجمالي المبيعات والاعباء خلال سنة وينتهي برصيد إيجابي (ربح) او سلبي (خسارة) خلال فترة زمنية تسمى بالسنة المحاسبية

الجدول 3: جدول حسابات النتائج المتوقعة

	<u>REALISATION</u>	<u>PREVISION</u>	
En Milliers DZD	N	N+1	N+2
Vente et produits annexes	780 000	2 550 000	7 800 000
Variation des stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
Production de l'exercice	780000	2550000	7 800 000

Achats consommés			
Services Extérieurs et autres consommations	90 000	-450 000	-1 500 000
Consommation de l'exercice	90 000	-450 000	-1 500 000
Valeur ajoutée d'exploitation	690 000	2 100 00	6 300 000
Charges de personnel	-614 200	- 1 696 400	-5 2 14 400
Impôts et taxes et versement assimilés			
Excédent Brut d'Exploitation	75 800	403 600	1 085 600
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements, Provisions		152 000	304 000
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
Résultat opérationnel	75 800	251 600	781 600
Produits Financiers			
Charges financières			
Résultat financier		-	-
Résultat Ordinaire avant impôt	75 800	251 600	781 600
Impôt exigible sur résultat ordinaire			
Impôt différé (variation) sur résultat ordinaire			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES	780 000	2 550 000	7 800 000

<i>ORDINAIRES</i>			
<i>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</i>	-704 200	-2 298 400	-7 018 400
RESULTA NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	75 800	251 600	781 600
Eléments extraordinaire (produits)			
Eléments extraordinaire (charges)			
Résultat extraordinaire	-	-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	75 800	251 600	781 600

PLAN DE TRESORERIE خطة الخزينة 251

اعداد جدول يسمح بتحديد كل الإيرادات (Encaissements) وكل النفقات (Décaissements) المتوقعة.

الجدول 4: تدفقات الخزينة

TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE

STARTUP : SABIL EXPRESS

En Milliers DZD	<u>REALISATION</u>	<u>PREVISION</u>	
RUBRIQUES	N	N + 1	N + 2
<u>Flux de trésorerie</u> <u>provenant des activités</u> <u>opérationnelles</u>			
Résultat net de l'exercice	75 800	251 600	781 600
Ajustements pour :			
- Amortissements et provisions		152 000	304 000
- Variation des impôts différés			
- Variation des stocks			
- Variation des clients et autres créances			
- Variation des fournisseurs et autres dettes	21 000	45 000	108 000
- Plus ou moins values de cession, nettes d'impôts			
<i>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</i>	54 800	54 600	369 600
<u>Flux de trésorerie</u> <u>provenant des</u> <u>opérations</u> <u>d'investissement</u>			

Décaissements sur acquisition d'immobilisations			
Encaissements sur cessions d'immobilisations			
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)			
<i>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</i>		-	
<u>Flux de trésorerie</u> <u>provenant des</u> <u>opérations de</u> <u>financement</u>			
Dividendes versés aux actionnaires			
Augmentation de capital/ Part ASF			
Augmentation de capital/ Part startupper			
injection en compte courant associé ASF			
Remboursements capital ASF (en valeur nominale)			
Remboursements compte courant associé ASF			
<i>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</i>	-	-	-
<u>Variation de</u>	54 800	54 600	369 600

<u>trésorerie de la période</u> <u>(A+B+C)</u>			
Trésorerie d'ouverture (Début de la période)			
Trésorerie de clôture (Fin de la période)	54 800	54 600	369 600
Variation de trésorerie	0	0	0

المحور السادس: النموذج الاولياتجريبي

النموذج الاولى التجريبي هو نسخة أولية تم صنعها من المنتج او الخدمة والتي تستخدم كأساس في التطوير للوصول

الى المنتج النهائي الذي سيطبق في السوق رسميا.



الشكل 2: النموذج الأول التجريبي.



أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم مُجَّد سعيد بدران، مصطفى سعيد الشيخ، الريادة الابداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمل الأردن، 2013.
- أحمد غاري أنيس، خطة العمل الانطلاقة ناجحة التحديات - البناء - التكوين - التقديم)، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2005.
- بلال خلف سكارنة الريادة وإدارة منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- بوتيارة عنتر، بدار عاشور، بيصار عبد الحكيم، اليقظة الاستراتيجية ودورها في انجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة، الملتقى العلمي الدولي حول-التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة، مسيلة، 2017.
- جلاب مُجَّد، الإطار الاستعمالي لمخطط الاعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقولاتية (فرص وحدود مخطط الاعمال الاعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
- حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- حسين محمود رحيم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءاتالعمل، دار حامد النشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000.
- خليل مُجَّد حسن الشماع حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان - الاردن , 2000.
- زهاء ديوب، التخطيط المالي، كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق.
- سونيا مُجَّد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات (منخل النظم)، الدار الجامعية، 1999.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن عمان، 2008.

- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمة الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، الأردن، عمان.
- عاطف وليم الدرواس، التمويل والإدارة المالية المؤسسات دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر , 2006.
- علالي الزهراء، علالي فتيحة، مخطط الاعمال ريادة الاعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2021.
- علي شريف عبد الغفار الحنفي ومُحَمَّد فريد الصحن التنظيم والادارة الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت لميدان , 1989.
- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ بجامعة بسكرة، 2012.
- مُحَمَّد إبدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012.
- مراد اسماعيل وشلغاف بن اعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة مُحَمَّد خيضر، بسكرة، 2012.
- موسى اللوزي التنظيم واجراءات العمل، ط2، وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007.
- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- نعمة عباس الخفاجي طاهر مصر العالمي، نظرية المنظمة مشخل التصميم، دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن , 2009.

- Alian fayoll, entrepreneuriat apprendre à entendre, directeur général EM Lyon DUNOD, paris, 2004.
- Couland Alain, gestion financier (Analyse et décision,Ed,Demos, 1997.
- REHALIA Bilel, DJABER Mehdi, ABDI Mohamed Said, The effectiveness of the business plan as a pivotal tool in the success of emerging projects, Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, vol 5, no 2, 2022.
- RichardC, Becherer, The value of business plans for new ventures company and entrepreneur outcom. Journal of Small Business Strategy, vol 20, no 2, 2009.
- Richard Daft,Organisation, Theory and Desing, 8th Ed,Thomson, South - Western USA, 2004.