

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

**إعداد مخطط أعمال بمؤسسة SARL HODNA
COM IMPEX**

تحت إشراف:

د. بعيطيش شعبان

من إعداد:

- عزيز أحمد أمين

- قارش جهيد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. مير أحمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. زاوش رضا	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بعد الصلاة والسلام على رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم، أتقدم بالشكر الجزيل إلى من كاد أن يكون

رسولا، إلى كل أستاذ ومعلم ومشرف أثار دربي بما قدمه من نصائح ووسع فكري ومعرفتي بما بلغه من علم

وأرشدني إلى سبيل النجاح وضح أخطائي بإرشاداته.

أخص بشكري وعرفاني أساتذتي الكرام وبالخصوص أستاذي الكريم "بعيطيش شعبان" وأقدم كهدية بسيطة

مني له مذكرة تخرجي والتي هي أقرب من الهدية إلى دليل على العمل الناجح والمتواصل والمستمر بيني وبينها،

فتخرجي هو ثمرة جهده من قبل جهدي وإصراره على العطاء والإخلاص في عمله قبل إصراري على النجاح

والتخرج.

أساتذتي الأعزاء أنتم بدون أدنى شك فخر لنا ولهذا الوطن، حفظكم الله وزاد في نجاحكم وأطال أعماركم.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أمر الله بالإحسان إليهما، وبالوالدين إحسانا.

إلى زهرة أيامي إلى من ضمتني وشاح حنانها إلى مؤنستي في وحدتي ولذتي في حياتي وإلى صانعة حياتي إلى يوم

الفراق إلى أمي الحنون.

إلى عين الوفاء وعنوان الروح وهمري في دنياي إلى من احترق تحت حر الشمس وتصلبت عروقه تحت الجليد

ليفرحني، أسمى دروس التحدي والإقدام إلى "أبي" رحمه الله تعالى.

إلى من قاسمني حنان أمي وشاركوني حب أبي، إلى إخوتي الأعمام.

إلى الأستاذ الفاضل: بعيطيش شعبان.

إلى جميع الأهل والأحباب وإلى كل من يحمل لقبني.

إلى جميع الأصدقاء والزملاء والأساتذة في الكلية تخصص إدارة أعمال.

إلى من يسعدني لقاءهم ويحزنني فراقهم من عرفت معهم معنى الصداقة والحب والإخلاص زمن المعاشرة الطيبة

أصدقائي أجمعين ، وإلى كل من دعا لي بالتوفيق سرا وجهرا

إهداء

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود،

إلى من سهرت وتعبت كثيرا لراحتي، إلى من فرحت فرحي وحزنت لحزني،

إلى من لا يقدر شكرها بثمن: إلى "أمي" أطال الله في عمرها.

إلى من أنار لي درب الحياة وكان السبب في الوصول إلى ما وصلت إليه،

إلى من ضحى وكافح لأجلي، إلى من علمني الصبر، إلى "أبي" رحمه الله تعالى.

إلى إخوتي الأعزاء، إلى الأهل وكل العائلة التي تحمل لقبني، وإلى كل أصدقائي.

إلى شريكة دربي وفرحة حياتي "زوجتي الغالية" أشكر لك وجودك إلى جنبي وصبرك معي وتحفيزك لي،

أدامك الله خير عون وشريكة لي وحفظك وزاد حياتنا مودة وسعادة وفرحا.

إلى شمعتي في الحياة، إلى النور الذي يضيء البيت بالابتسامة البريئة، إلى قرة عين والديها،

ابنتي الغالية "رحمة" دمتي لنا ورزقنا الله بك الرحمة.

إلى أستاذنا الفاضل: "بعيطيش شعبان"

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد،

أهديه هذا العمل المتواضع.

خطة البحث

❖ الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

➤ المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

- المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
- المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال
- المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال
- المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال

➤ المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال

- المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال
- المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال
- المطلب الثالث: أهداف مخطط الأعمال

➤ المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال

- المطلب الأول: شكل مخطط الأعمال
- المطلب الثاني: المخطط التسويقي
- المطلب الثالث: المخطط المالي
- المطلب الرابع: المخطط التنظيمي
- المطلب الخامس: المخطط الإنتاجي

❖ الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط أعمال مؤسسة SARL HODNA COM IMPEX

➤ المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية

- المطلب الأول: منهجية الدراسة
- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
- المطلب الثالث: مجالات الدراسة

➤ المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال لهاته المؤسسة

- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
- المطلب الثاني: المخطط التسويقي
- المطلب الثالث: المخطط المالي

مقدمة عامة:

تعد المشاريع الاستثمارية أداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية مما يستدعي التحضير لها قبل البدء في عملية التنفيذ، وتبرز أهمية الإعداد الجيد والدراسة المسبقة للمشروع في تحديد أفضل الوسائل المتاحة لاستثمار رأس المال بأعلى نسبة من الكفاءة الاقتصادية.

إن إعداد المشاريع وتقييمها ووضع خطة عمل لها يعتبر من الأمور المهمة، ولذلك فإن دراسة مخطط الأعمال هي أول الخطوات الناجحة لعمل مشروع اقتصادي ناجح، فمن خلال عمل دراسة لمخطط الأعمال يمكن للمستثمر أن يجد الإطار العام للمشروع. فمخطط الأعمال عبارة عن عملية جمع المعلومات عن المشروع المقترح ومن ثم تحليل وتقليل المخاطر والتنبؤ بربحية المشروع، وبالتالي معرفة مدى النجاح أو الخسارة مقارنة بالسوق أو الاحتياجات.

كما أن عملية إنشاء مشروع ليس بالأمر السهل بل هي انعكاس لجهود صاحب المشروع والذي يقوم بدراسة جيدة لمشروعه تغطي مختلف الزوايا التي تتعلق بالمشروع.

ونظرا لأهمية مخطط الأعمال في إنشاء المشاريع فهو يتبر الركيزة الأساسية لهذا البحث، سنحاول تقديم مخطط أعمال مقترح يتمثل في مؤسسة لبيع الهواتف النقالة وملحقاتها والفليكسي بالجملة HODNA COM بولاية المسيلة.

قمنا بتقديم هذه الدراسة انطلاقا من الإشكالية التالية:

كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة SARL HODNA COM IMPX ؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا أن نبسطها إلى جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو مخطط الأعمال؟

- فيما تكمن أهمية مخطط الأعمال؟
- ماهي المراحل الأساسية لمخطط الأعمال؟

أسباب اختيار الموضوع:

- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها الجالية على المؤسسات.
- كون الموضوع جديد.
- إيضاح أهمية اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مخطط الأعمال.

أهداف وأهمية الدراسة:

- تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.
- إن الهدف الأساسي هو توضيح الإطار النظري والتطبيقي لمخطط الأعمال للمشروعات والأساليب والطرق المستخدمة في تقييم جوانب المشروع.

المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات:

إن موضوع دراستنا يقوم بدراسة مخطط الأعمال، ومن خلال ما تم ذكره فإن دراستنا سوف تندرج ضمن الدراسات الوصفية لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا نتيجة لوصف بارع يلم بالأطراف الظاهرة لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي وقع اختيارنا على مؤسسة تجارية اعتمدنا على إسقاط الجانب النظري على هاته المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

في الحقيقة لقد واجهتنا عدة صعوبات في دراستنا لهذا الموضوع ولعل أبرزها ما تعلق بالجانب الميداني حيث تم الاتصال ببعض الأشخاص بحيث رفضوا إعطاءنا معلومات تخص المشروع وعدم الرد على بعض الأسئلة، أما الجانب النظري فلم نجد دراسات سابقة لكونه موضوع جديد الدراسة لعد التطرق إليه من قبل، بالإضافة إلى ندرة المراجع فيه خاصة باللغة العربية.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: هذا الفصل نظري تناولنا فيه على ماهية مخطط الأعمال، أهميته، خصائصه، دوره وأنواعه.

المبحث الثاني تناولنا فيه أهداف، وظائف ومرئحل مخطط الأعمال.

أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه المخطط التسويقي والمالي والتنظيمي والإنتاجي.

الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة لبيع الهواتف النقالة وملحقاتها والفليكسي بالجملة، حيث

حاولنا إسقاط الجزء النظري على التطبيقي، وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن مدخل

لدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني دارت فكرته في عرض مخطط أعمال المؤسسة.

الفصل الأول:

عموميات حول

مخطط الأعمال

تمهيد:

تشير أغلب الدراسات إلى أن المشاريع أو المؤسسات تتعرض لمشاكل قد تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها، وذلك نتيجة لسوء التخطيط، لذلك يجب إجراء دراسات مسبقة ودقيقة قبل إنشاء المؤسسة. ومخطط الأعمال يعد الركيزة الأساسية لدراسة مدى إمكانية تطبيق المشروع، فهو يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة وإعداده بطريقة صحيحة يضمن إقناع الهيئات المالية بدعم المشروع.

وعليه سنتناول في هذا الفصل توضيح مخطط الأعمال ودراسة أهم مكناته الأساسية وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال.

المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال.

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف مخطط الأعمال، أهمية وخصائص ومراحل إعداد مخطط الأعمال.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال:

- هو مجموعة من الدراسات المتعلقة بتقييم الفرص الانتاجية والاجتماعية والتسويقية لمشروع معين. وتتطلب هذه الدراسات توافر بيانات ومعلومات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الاستثماري السليم¹.
- هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة. يتم فيه توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية، ويسعى المخطط للإجابة على الأسئلة التالية:

○ أين نحن؟

○ وأين سنذهب؟

○ وكيف الوصول إلى نقطة ما؟²

- مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف مخطط الأعمال الذي يتم إعداده من أجل استخدامه لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.³

- مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية وملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي، يعتبر مسار تحليل استراتيجي، كما أن يمثل خطة عمل مفصلة وإسقاطات مستقبلية لمدى جدوى ومردودية المشروع.⁴

¹ محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 34.

² بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2008 ص 111.

³ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 210.

⁴ Alain Fayolle : Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre), DUNOD, PARIS, 2004, P 292.

- هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحاليل دراسة للسوق واستراتيجية التسويق.¹

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين الموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهنالك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:²

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح أو دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- يساع مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ مؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

¹ برحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 8.

² شوقي جباري، وشرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرفقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 11.

المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال:

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان (Rich and

Gumpert) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل.

ويمكن أن نلخص في أدناه ما يعتبر هيئة أو خطة العمل الناجحة.¹

- أن يكون مرتب على نحو مناسب، ويحتوي على ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول.
- أن يكون واضح وصحيح ومختصر وواقعي.
- أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث سنوات أو الخمس سنوات القادمة.

- أن يوضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
- أن يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- يجب أن يوضح، ويبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم أن يصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع الكلف المرتبطة بها.

- أن يحتوي على تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- أن يوضح ويرى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.

- و من خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له "دور" هام ويتمثل فيما يلي:

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

- وسيلة للتوضيح بطرق تحليلية واسعة ومتمينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- يعتبر خريطة طريق "road map" مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- عملية للتنفيذ.
- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال:

تتنوع مخططات الأعمال وتختلف بحسب اختلاف الظروف والمواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخطط عمل يدخل ضمن تصنيف معين، وذلك لجعل المخطط ناجحا وفعالاً ويحقق الأهداف المرجوة منه لذل سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث تصنيفات وضعت لمخطط الأعمال.

التصنيف الأول:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين:¹

فحسب كل من (longencker et Al) فيعتبران أن المقاول وهو يمارس عملية كتابة خطة العمل يكون أمام

خيارين رئيسيين هما:

خطة مختصرة: وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 215.

للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائماً خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

خطة شمولية: وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات.

التصنيف الثاني:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية:¹

خطط قصيرة أو خطط مصغرة: حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضاً على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.

خطط العمل: وهي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد الريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

خطط التقديم: وهي خطة العمل من دون التوش والانطباعات، وتستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.

الخطط الالكترونية: وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجري بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الاطراف المختلفة للأعمال.

¹ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 332.

التصنيف الثالث:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر

منها:

- الهدف الرئيسي لخطة العمل.
- المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
- الوضعية المالية.
- حجم الشركة.....الخ.¹

¹ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 333.

المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال

تعتبر خطة العمل انعكاس نتيجة للأهداف المنتظرة من وضعها ولهذا اعتبر ضرورة ملحة لنجاحها واحتوائها على عدة توضيحات لكل ملخص عمل وما يدون من الممولين والمستثمرين حول ذلك من شرح مفصل للعمل واحتمالات نجاحه، وما قد يظهر من مشاكل واقتراح الحلول لها مسبقاً.

المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال:

يهدف مخطط الأعمال إلى:¹

- ✓ المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف.
- ✓ التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً.
- ✓ مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
- ✓ إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.

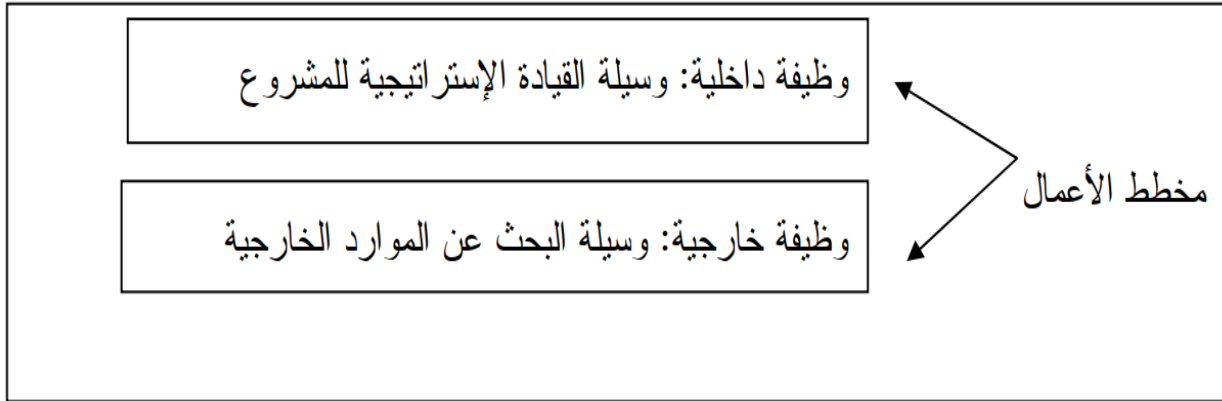
أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من: (A. Fayolle) و (L.J.Filion) فيدور حول مفهومين:

- وسيلة استراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.

- وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.

والموضحة في الشكل التالي:

¹ شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية والدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 18/17/16 أبريل 2012، ص 09.



الشكل 01: الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال

المصدر: .Michel Coster, Op.Cit, P 134.

المطلب الثاني: وظائف مخطط الأعمال:

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية:

1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الاستراتيجية)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز.

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

- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك

الكلي للمشروع؛

- تساعد على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء

والتطوير؛

¹ رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص 23-24

- يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الاستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير

الخطة تسمح للمبدع بتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه؛

وسيتم التفصيل بدقة في هاته الوظائف الثلاث فيما يلي:

- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: أولاً وقبل كل شيء، فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على

صقل هوية عمله في المستقبل، إن خطة العمل تلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن اتخاذ القرار يحتاج

نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.

- المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ وهذا يعني

المخطط الفعلي للمشروع، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة

بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات.

- المساعدة للمرحلة القادمة (للمستقبل): من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط

الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي

للمؤسسة الجديدة، حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على

تأمل السيناريوهات من قبل.

2- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد بحث عن الموارد)

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة

مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

- إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي:¹

¹ Michel Coster, Op.Cit, P 141.

● التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية؛

● البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل

التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة؛

● التجنيد (جلب المنخرطين): أي الشركاء الاستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط

الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع.

أ- **التحدث عن المشروع:** هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير

من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية:

- التعرف على طبيعة المشروع.

- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

- يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لاتخاذ موقف حول المشروع.

- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع.

ب- **البحث عن رأس المال:** أن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، وحسب

(T.Versraete) يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي:

- إن المنشأ عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الآخذة مقابل نتيجة مساهمتهم.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد مستثمرين محليين.

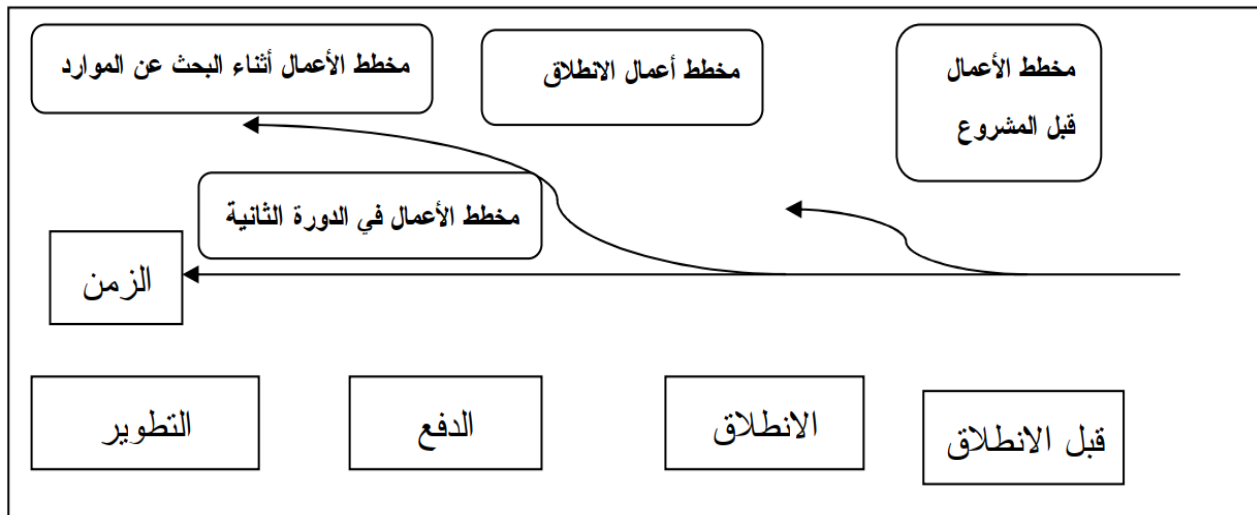
- إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط

الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذل فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة.

ت- تجنيد الشركاء الاستراتيجيين:¹ يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الاستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الاستراتيجيون الذي يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أي المقاول هنا يبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء الشركاء مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكيف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والذي يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليا.

وفيما يلي نستعرض الشكل الذي يوضح مجمل الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال المجددة أثناء مراحل المتابعة:



الشكل 02: الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل متابعه.

المصدر: Michel Coster, Op.Cit, P 143

¹ رماي جمال الدين، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال:

إن مخطط الأعمال يتضمن مراحل عدة كل منها يرتبط بالمرحلة الأخرى في هذه الدراسة، حيث يستند بعضها على

البعض الآخر في القيام بإعداد مخطط الأعمال، وتمثل في:

أولاً: مرحلة التفكير بالمشروع، والتي مضمونها وهدفها الأساسي هو التوصل إلى فكرة المشروع المنوي إقامته.

ثانياً: مرحلة الدراسة الأولية للمشروع، والتي مضمونها وهدفها الأساسي هو التوصل بشكل مبدئي إلى جدوى إقامة

المشروع حتى يتحقق من خلال ذلك رفض فكرة المشروع التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، أو قبول الفكرة

والاستمرار في دراستها بصورة تفصيلية، وتحمل تكاليف الاستمرار في ذلك.

ثالثاً: الدراسة التفصيلية للمشروع، والتي تتضمن دراسة كافة الجوانب المرتبطة بإقامة المشروع وبتشغيله بعد إقامته

وبصورة تفصيلية، وبأكبر قدر ممكن من التحديد والدقة، وهي التي يتم الاستناد إليها في اتخاذ القرار النهائي (الأخير) في

الاستمرار بالمشروع وإقامته، أو عدم الاستمرار فيه ورفض إقامته، وتكون هذه الدراسة على حسب طبيعة المشروع

وأهدافه والظروف التي يعمل فيها، وهو ما يتضمن دراسة جوانب أساسية ترتبط بذلك وهي:

1- دراسة السوق بصفة عامة والذي يتضمن دراسة حالة الطلب وحالة العرض والأسعار التي تتحدد من خلال

الطلب والعرض، وطبيعة عمل السوق التي يتحدد السعر نتيجة لها، ودراسة الأسواق التي يتم تصريف السلعة فيها،

والحصة السوقية، ودرجة المنافسة، ودراسة إنتاج وتكاليف وإيرادات المشروع، ومن ثم أرباحه.

2- دراسة الجدوى الفنية التي ترتبط بدراسة وتحليل الجوانب الفنية والهندسية والتي يتطلبها إنتاج المشروع عند

ممارسته لعمله، وهو ما يعزز ضرورة تحديد ودراسة الفن الإنتاجي الذي يستخدم في العملية الإنتاجية، والآلات

والأبنية والانشاءات التي تقتضيها عملية الإنتاج، وتحديد موقع المشروع وحسب المعايير التي تتصل بذلك، وتحديد

الحجم الإنتاجي والطاقة الإنتاجية.

3- دراسة الجدوى المالية والتي جوهرها ومضمونها الأساسي هو توفير الموارد المالية التي يحتاجها المشروع وبأقل كلفة وبصورة تتناسب مع حاجة المشروع، وتحليل التكاليف المالية التي يتحملها المشروع في إقامته، وفي تشغيله بعد إقامته وتحديد الإيرادات والعوائد المالية التي يحققها المشروع نتيجة عمله، وذلك من أجل الوصول إلى الربح المالي الذي يحققه المشروع والتي ماهي إلا الزيادة في الإيرادات على التكاليف، والتي هي الأساس في قبول المشروع أو الاستمرار فيه أو رفضه.

4- دراسة الجدوى القومية للمشروعات، أي الجدوى التي يمكن أن تتحقق نتيجة إقامة المشروع من ناحية الاقتصاد والمجتمع ككل، وبحيث تشمل هذه الدراسة كل الجوانب التي ترتبط بتحقيق عوائد ومنافع للمجتمع ككل.¹

¹ فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2012، ص

المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال

المطلب الأول: شكل مخطط الأعمال:

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

ملخص التنفيذ: يتكون من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عما تعالجه سواء تعلق بالاستراتيجية، التسويق، المالية وإجراءات البيع.¹

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

- الاقتصادية: والتي تتعلق بمستويات الدخل، التوزيع السكاني، حجم البطالة.
- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.
- التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
- التغيرات التكنولوجية: والمرتبطة بكافة التطورات التشريعية والأنظمة.

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

توضيحها في:

- الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية.

¹ بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 114- ص 116.

- مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

- أقرب المنافسين (نقاط القوة والضعف).

- الاتجاهات الموجودة في السوق.

- خصائص المستهلكين واختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين.

كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث رسالة وأهداف المؤسسة؟ وكيف سيتحقق النجاح؟ ومتى وأين ينجز؟ لذا

لا بد أن يتضمن المعلومات التالية:

- ماهي رسالة المؤسسة؟

- لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات؟

- لماذا سوف تنجح هذه المؤسسة؟

- ما الذي تم إنجازه من هذه المؤسسة لحد الآن؟

- ماهي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم؟

- ما هو موقع المؤسسة؟

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

- هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة؟

- ماهي المعدات التي تحتاجها؟

- هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟

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

خطة الإنتاج أو العمليات:

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

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

- هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟
- توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.
- لماذا تم إنجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟
- ماهي تكاليف عملية الإنتاج مع الآخرين؟
- ماهي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟ وماهي المعدات؟
- ماهي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- من هم الموردون بالمواد الخام؟ وماهي التكاليف؟
- ماهي آلية تخزين المواد الخام؟
- ماهي آلية نقل المواد الخام؟

خطة التسويق:

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

الاستراتيجية التسويقية وتنبؤات المبيعات والموازنة.¹

الخطة التنظيمية:

وهي كافة الإجراءات المتعلقة بالتنظيم وتتضمن ما يلي:

¹ خلف سكارنة، المرجع السابق، ص 118.

- ما هو نموذج الملكية في المؤسسة.
- إذا كان هناك شركاء من هم؟ ماهي الاتفاقيات والعقود؟
- من هم الأعضاء في المجلس الإداري؟
- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟
- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟
- ماهي الأوامر والمسؤولية لأعضاء فريق الإدارة؟

الفريق الإداري: ويشمل أعضاء الفريق واستراتيجية الأفراد والتفاصيل.

تقدير المخاطر:

هي الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمؤسسة وتستطيع التقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.

الخطة المالية:

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

الملاحق:

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

والمنافسين.¹

¹ لطرش الطاهر، المرجع السابق، ص 3.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي:

تعتبر الخطة التسويقية من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك نتيجة للتغير المستمر والسريع في التكنولوجيا وأساليب الإنتاج إضافة إلى ظاهرة العولمة وتأثيراتها المختلفة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، بالإضافة إلى ذلك التغيير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح سلع جديدة، هذه الظروف تستوجب على المؤسسات القيام بخطة تسويقية تساعد في التعرف على جميع هذه المتغيرات، كما أنه غالبا ما يكون نجاح أو فشل المشروع متوقف على مدى الدقة في الدراسات التسويقية.

1- تعريف المخطط التسويقي:

يعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.¹

2- أهمية المخطط التسويقي:

إن المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد الأهداف وهو عبارة عن عملية إدارية استراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة وهو ذو أهمية يمكن حصرها في:

- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستتمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل الخطوات المسطرة مسبقا.

¹ 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 محمد خيضر، بسكرة، ص 7.

3- أهمية المخطط التسويقي:

تتم عملية إعداد المخطط التسويقي كما يلي:

أ- مهمة المؤسسة:

وهي أول خطوة لتخطيط النشاط وتكون في شكل مهام محددة وواضحة بعيدة عن الغموض.

ب- تدقيق ومراجعة حسابات تسويق المؤسسة:

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم واستيعاب نقاط ومكامن القوة والضعف المرتقبة في نشاطها وفعاليتها المختلفة، ومن خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الاستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية والعمل باتجاه بلوغها والمحافظة عليها.¹

ت- تحليل SWOT:

يعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجهها. ويمكن تحليل (SWOT) من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة/ منتج، فرص وتهديدات القائمة في السوق/ البيئة وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة/ تدقيق السوق والبيئة والمنتج والمؤسسة ويلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:

- تشخيص وتحديد أولويات القطاعات السوقية.

¹ مراد اسماعيل وشلغاف بن عمر، "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية"، مخطط الأعمال، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ جامعة بسكرة، أبريل 2012، ص 52.

- تشخيص وتحديد أولويات الفرص.

4- المزيج التسويقي:

يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان والزمان المناسب من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.

5- دراسة السوق وبحوث التسويق:

تعد دراسة السوق أحد مكونات بحوث التسويق، إلى جانب بحوث المنتجات وبحوث البيع وبحوث الإعلان وبحوث التوزيع وبحوث تكاليف السوق، وتهتم بحوث السوق بالكشف عن خصائص المستهلكين وأهم العوامل التي تؤثر في قراراتهم الشرائية، كما تهتم بحوث المنتجات بالكشف عن فرص البيع أمام المنتجات الجديدة والمساعدة على تطويرها واختبارها قبل نزولها على نطاق واسع. وتختص بحوث البيع والمبيعات بتحليل المبيعات وتقييم الأداء لرجال البيع.¹

6- تحليل البيئة:

أ- **تحليل الطلب:** ويشمل خصائص وسلوك المستهلك مثل: (ماذا يشتري، من يقوم بالشراء، أين يتم الشراء، لماذا يتم الشراء، كيف يتم الشراء، متى يتم الشراء، ما هو حجم الشراء) وخصائص السوق (كحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة، الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية).

ب- **المنافسة:** ويتم جمع المعلومات عن المنافسين وخصائصهم وأوجه القوة والضعف لديهم وخصائص البيئة التنافسية.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 168.

ج- البيئة العامة: وتتضمن معلومات عن الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية والتشريعات والقوانين والتكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المنظمة.

د- البيئة الداخلية: وتهدف إلى جمع كل المعلومات عن الموارد والقدرات المتوفرة لدى المنظمة في مختلف وظائفها واتجاهاتها المستقبلية.

7- مقاييس الأداء:

تتم بجمع المعلومات عن حجم المبيعات الحالي لخطوط المنتجات وحجم نصيب السوق ومستوى إدراك المستهلك لحمات الشركة الاعلانية، وصورة المنظمة في ذهن المستهلك لحمات الشركة الإعلانية، ومستوى إشباع حاجات المستهلك ورضاه عن منتجات المنظمة ونسبة فشل المنتجات الجديدة.¹

8- استراتيجيات اختيار السوق المستهدف:

أ- استراتيجية التسويق غير المتنوع (المعمم):

يتم من خلال هذه الاستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها أسواق مستهدفة وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج. فالمؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، وتوجه لهم مزيج تسويقي واحد ومكثف.

ب- استراتيجية التسويق المتنوع:

فتبعاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق (أي قطاع) سوقاً مستهدفاً منفصلاً عن القطاعات الأخرى.

¹ أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة بسكرة، 2012، ص 24.

هـ- استراتيجية التسويق المركز:

يرى بعض خبراء التسويق أن استراتيجية التسويق المركز قد يكون لبعض المؤسسات طبقا للسلع المنتجة، مربحا وكفؤا بدليل اعتماد عدد متزايد من المؤسسات عليه، ويضيف هؤلاء أن مؤسسات صغيرة استطاعت أن تخترق أسواقا أو قطاعات مهمة، وأن تحقق أرباحا تفوق ما تحققه المؤسسات الكبيرة، ذلك أنها كانت ذكية وبارعة في اقتناص وإرضاء رغبات شريحة من المستهلكين لم ينتبه لها المسوقون الكبار.

9- عناصر المزيج التسويقي:

إن عملية تحضير وتحديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيج التسويقي يكمن في عناصره الأربعة (4p) أي "المنتج- السعر- مكان البيع- الترويج"، كما يعتبر المزيج التسويقي العنصر الأمثل للمؤسسة في وظائف إدارة التسويق الحديثة، حيث أن مخطط التسويق للمؤسسة ينتج من التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة والعوامل المؤثرة فيها.

أ- المنتج:

المنتج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، والمنتج لا يقصد به إنتاج أو خدمة معينة منتجة ثم نقوم بتسويقها، ولكن المنتج يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج والبحث في التطور وجميع الخدمات التي ترافق المنتج المحافظة والتركيب من خلال دراسة مستمرة وعميقة لطبيعة المنتج، ومدى استجابة المستهلك لخدمة المنتج.

ويمكن تعريف المنتج حسب محسن أحمد الخضري على أنه "كل ما تطرحه المؤسسة في السوق سواء اتخذ شكل سلعة أو خدمة أو ثلاثة معا".¹

ب- السعر:

هو المقابل الذي يتم دفعه أثناء عملية المبادلة وذلك بغرض الحصول على خدمة أو سلعة ما، وبالتالي فإن السعر قد يكون هو النقود التي يتم دفعها لإتمام عملية تبادل السلع والخدمات وقد يعني أيضا الوقت الذي يتم إنفاقه لإتمام عملية تبادل السلع والخدمات.²

ت- التوزيع:

من خلال التطور التاريخي للمفهوم التسويقي يلاحظ أنه هنالك لبس كبير بين التسويق كمفهوم والتوزيع، وكان سائدا في بداية تطور التسويق وصولا لما عليه الآن ويمكن تعريف التوزيع كنظام على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق التدفق للسلع والخدمات وبالتالي تحقق المنفعة.³

ث- الترويج:

يمثل الترويج المرآة العاكسة للمؤسسة ومنتجاتها، فعن طريقه تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال أدوات عديدة لكل واحدة منها خصائصها المميزة، ويقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف

¹ دوغم آسيا، دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2014-2015، ص 13.

² تلامي أسماء، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير: علاقة المزيج التسويقي تحسين الخدمات الجامعية، دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 14.

³ أحمد محمودي، أهمية منافذ التوزيع في تحقيق ولاء المستهلك في سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر، حالة مؤسسة فيملكوم تيليكوم الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 02، سبتمبر 2017.

بوجود المنتج وخصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين.¹

10- التحليل الموقفي للسوق الحالي:

ويقصد به تحليل وتقييم مبدئي للسوق والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل الاستثمار المطلوب ودرجة المنافسة والتوزيع وأدوات التطوير ودرجة ثبات الطلب وتقدير نوعية العملاء المرتقبين.

فإن تحليل سوات الرباعي SWOT يعرف بتحليل سوات الرباعي، فهو إطار تحليل يستخدم لتقييم موقع الشركة التنافسي ويحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الأعمال التجارية على وجه التحديد، ويعتبر تحليل سوات نموذجاً أساسياً يقيس (ما يمكن أو لا يمكن) للمنظمة القيام به.²

أ- نقاط القوة والضعف:

على المدير أن يقوم بتقييم القوة ونقاط الضعف، لأداء المؤسسة حتى يتمكن من الحكم على إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد الاستراتيجية الملائمة لكل حالة، فمدير التسويق يقوم بتقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، فنقاط قوة المؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي تعتمد عليها المؤسسة لغزو الأسواق أما نقاط الضعف فتمثل الجهة التي تهدد المنافسة منها للمؤسسة.

ب- الفرص والتهديدات:

حيث تقوم بتحليل الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، والتهديدات التي عليها أن تتجنبها، فمحمد فريد الصحن يعرف بأنها المجال التسويقي الذي تتمتع فيه المؤسسة بميزة تفضيلية، بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.

¹ أستاذة فرقة نوال، مقال قبل المناقشة، الترويج في المؤسسات السياسية، أستاذة مساعدة بجامعة المسيلة، ص 03.
² الباهي السعيد، تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج SWOT لاتخاذ القرارات المناسبة، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة مالية، جامعة المسيلة، 2019-2020، ص 51.

11- تصنيف المنتجات:

يمكن أن نميز بين المنتج المادي الملموس والخدمة غير المادية وبالرغم من ذلك قد نجد أن بعض السلعة لها شق غير مادي، كما نجد سلعة صرفة، أو خدمة بحتة، أو سلعة مصحوبة بخدمة أو عدة خدمات أو خدمة مصحوبة بسلعة أو عدة سلع.

12- تقدير المخاطر:

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع التقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.¹

المطلب الثالث: المخطط المالي:

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء في مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية والأرباح.

1- تعريف المخطط المالي:

يعرف المخطط المالي على أنه عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال تتضمن مجموعة من الجداول المالية والمحاسبية تبين رأس المال العامل واحتياجاته ومؤشرات المردودية بالإضافة إلى الخزينة وهذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان استمراريتها وتقديمها حجة الأطراف الممولة علما أن هذه الجداول تكون تتميز بالدقة والوضوح.

¹ خلفا السكارنة بلال، مرجع سابق، ص 12.

2- مصادر التمويل:

يقصد بعملية التمويل الحصول على الأموال اللازمة للمشروع حسب الحاجة إليها، وبالقدر المطلوب واستغلالها أحسن استغلال للعوائد والكلف، ويمكن تعريف التمويل بأنه الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها.¹

وفيما يلي بإيجاز مصادر التمويل:

أ- أموال الملكية:

كما سلف الذكر تمثل أموال الملكية أهم التمويل التي تعتمد عليها الشركة لتمويل إنفاقها الاستثماري وتشكل مصادر التمويل الذاتي أو مصادر الملكية من العناصر التالية:

- الأسهم العادية: تمثل الأسهم العادية صكوكا متساوية تشكل جزءا من رأس مال الشركة.

- الأسهم الممتازة: وهي أوراق مالية تجمع بين الأسهم العادية والسندات.

- الأرباح المحتجزة: هي أحد المصادر الهامة للتمويل الذاتي التي تلجأ إليه المنشأة لتغطية احتياجاتها طويلة

الأجل.

- الاحتياطات: هي مبالغ مالية يتم تحصيلها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر

محتملة الوقوع.

ب- التسهيلات الائتمانية:

تتمثل في سداد قيمة مشترياتهم وفقا لشروط يحددها المورد الدائن، وترتبط قيمة المشتريات الآجلة ومن ثم قيمة

التمويل عن طريق الائتمان التجاري بمستوى المبيعات المتوقعة للشركة.

¹ قروي عبد الله، معوقات تطبيق الإيجار التمويلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 39.

ت - التمويل الذاتي:

تتمثل هذه المصادر في كل ما يقدمه أصحاب المشروع في شكل رأس مال، والتي يبنى على أساسها حقوق ملكيتهم بالمشروع، وبالتالي يمكن لهم استرجاعها في حالة تصفيته، أو عند خروج أحدهم من العملية الاستثمارية بالمشروع، هذا وقد تكون مصدر تلك الأموال إما من خلال الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة، أو من خلال الأرباح المحجوزة.¹

3- المستحقات:

تدفع الشركة لعاملها الأجور إما على أساس سنوي أو شهري، ونتيجة لذلك قد تظهر الميزانية العمومية للشركة في نهاية السنة رصيداً للأجور المستحقة، وتزيد قيمة المستحقات بشكل آلي وتلقائي مع توسع الشركة في عملياتها التشغيلية، ويتميز هذا المصدر التمويلي بأنه مجاني أي لا يترتب عليه أي تكلفة ظاهرة.²

4- 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 بدون أدنى شك عالية نظراً للعدد الذي سيبيع منها والعكس صحيح.

إن تحديد السعر هو عبارة عن وضع رقم سحري ولكن باعتماد التفكير العقلاني والتخطيط المحكم المسبق حتى نتفادى أي خسارة مستقبلية ونتيجة سلبية، ففي التأني السلامة وفي العجلة الندامة، لذلك فهناك في الأساس طريقتين للتفكير عندما يتعلق الأمر بتحديد سعر منتجك أو خدماتك، فإذا كنت أكثر اهتمام بالنمو بشكل سريع

¹ د. عاطف وليم أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 368.

² د. عاطف وليم أندرواس، مرجع سابق، ص 397.

واقتناص نصيب من السوق (بالطبع يسمى نصيبك في السوق)، فعندئذ يجب أن تحدد سعرا منخفضا قدر الإمكان لأن انخفاض الاقتصاد يعني أن السعر المنخفض سيجذب المزيد من العملاء. وإذا كنت تريد التعامل مع قاعدة عريضة من العملاء فحينئذ يجب عليك أن تستكشف عن طريق التجربة والخطأ غالبا السعر الذي يعتبره الناس صفقة ناجحة والذي يمكنك من الاستمرار في تحقيق الربح.

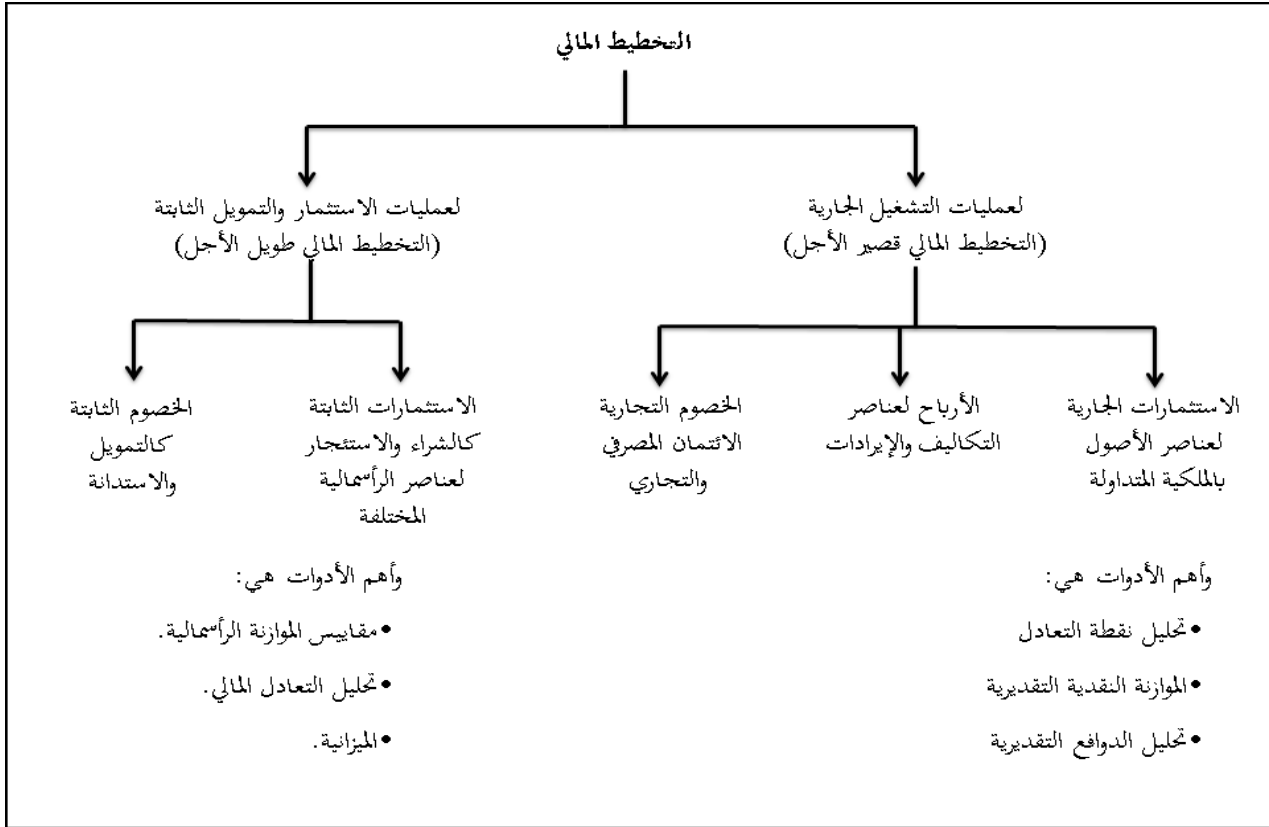
5- التخطيط المالي:

التخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ بما ستكون عليه شركة الأموال في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة.

ومناهج التخطيط المالي عديدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامها وهما التخطيط

المالي قصير الأجل والآخر طويل الأجل كما يوضحها الشكل التالي:¹

¹ ستيفن دي شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ط1، ص 164.



الشكل 03: أنواع وأدوات التخطيط المالي.

المصدر: علي محمد خضر وآخرون، مرجع سابق، ص 189.

6- الميزانية الافتتاحية:

الميزانية هي قائمة الموجودات (الأصول) التي تملكها المؤسسة والمطالب، والمتمثلة في المورد الداخلي والخارجي أي

الأموال التي استعملتها المؤسسة، هناك تعريف آخر ومفاده: "هي عبارة عن كشف أو قائمة توضح الموارد الاقتصادية

المتاحة للمؤسسة ومصادر الحصول على تلك الموارد وذلك في لحظة زمنية معينة"¹.

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	أموال خاصة:		الاستثمارات
			مصاريف إعدادية

¹ فركوس محمد، مرجع سابق، ص 242.

			تجهيزات الإنتاج
	القروض:		المخزونات:
	قروض بنكية		بضاعة
			النقديات:
			الصندوق
	المجموع		المجموع

الجدول 01: الميزانية الافتتاحية.

المصدر: فركوس محمد، الموازنة التقديرية: أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 242.

7- إعداد جدول حسابات النتائج التقديري:

جدول الحسابات النتائج التقديري هو وثيقة رئيسية فهي تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما توفر لنا

الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة.

رقم الحساب	البيان	المبالغ للسنة N	المبالغ للسنة N-1
70	مبيعات البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتجات الملحقه		
72	الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون أو تغيرات المخزون		
73	الإنتاج المثبت		
74	إعانات الاستغلال		
(1)	إنتاج السنة المالية ح(70+72+73+74)		
60	المشتريات المستهلكة		
61	خدمات خارجية		
62	خدمات خارجية أخرى		

		استهلاك السنة المالية ح(62+61+60)	(2)
		القيمة المضافة للاستغلال (1) - (2)	(3)
		أعباء المستخدمين	63
		الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	64
		إجمالي فائض الاستغلال (3) - (ح/63+ح 64)	(4)
		منتجات عملياتية أخرى	75
		أعباء عملياتية أخرى	65
		مخصصات الاستهلاكات والمؤونات	68
		الاسترجاع على خسائر القيمة	78
		النتيجة العملياتية (4) + ح/75 - ح/65 - ح/68 + ح 78	(5)
		منتجات مالية	76
		أعباء مالية	66
		النتيجة المالية ح/76 - ح 66	(6)
		النتيجة العادية قبل الضريبة (5) + (6)	(7)
		الضرائب الواجبة الدفع عن النتائج العادية	698 و 695
		الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية	693 و 692
		النتيجة الصافية للأنشطة العادية (7) - (ح/698 695+ح/692,693)	(8)
		منتجات غير عادية	77
		أعباء غير عادية	67
		النتيجة غير العادية ح/77 - ح/76	(9)
		صافي نتيجة السنة المالية (8) + (9)	(10)

الجدول 02: جدول حسابات النتائج.

المصدر: د حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية 2015-2016، جامعة محمد الصديق بن يحيى. وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التي تعتبر جد هامة للمسيرين والمراقبين الداخليين وكذلك الهيئات الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة.

- تحقيق الأرباح:

يعتبر الربح عند الغالبية الهدف الأساسي لدخول السوق ولكن لا يعرف الكثير كيف يصل إلى تحديد ذلك بطريقة صحيحة، ففي الكثير من الأحيان يكون الطمع سببا في فشل عملية التسويق بحيث يريد بعض الأشخاص تحقيق الربح بسرعة وبقيم كبيرة ظنا منهم أن الربح البطيء هو ربح قليل ولا يعود بنفس الفائدة متجاهلين أن الزبائن تتوجه بكثرة حيث تجد السعر منخفض في نفس النوعية، فينتج عن ذلك بيع بكميات كبيرة وبالتالي زيادة الربح مع إرضاء للزبون.¹

المطلب الرابع: المخطط التنظيمي:

قد ينظر إلى المخطط التنظيمي من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعات العمل، وتمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية، وبهذا الشكل فإن المخطط التنظيمي يعبر عن العلاقات الرسمية داخل وخارج المنظمة، وينظر البعض إلى المخطط التنظيمي بأنه وسيلة لتحقيق الهدف للشركة.

1- مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم وظيف من وظائف الإدارة، ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إداري مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه

¹ ستيفن دي شتراوس، مرجع سابق، ص 161.

السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي.

2- التنظيم الرسمي والغير الرسمي:

يخضع سلوك وتصرفات الأفراد لنظام من العلاقات الاجتماعية، ويشكل التنظيم الرسمي جزءاً من هذا النظام، وقد ذكر Barnard أن التنظيم يعتبر رسمياً إذا خضع شخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف موحد، وبذلك يكون التنظيم رسمياً عندما يكون الأفراد على استعداد للاتصال فيما بينهم، ولديهم الرغبة في العمل، مع وجود هدف مشترك، ويعتبر هذا المفهوم واسع وشامل حيث يتضمن أي جماعة من جماعات العمل لها هدف مشترك ويصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم. فإذا كان هيكل السلوكية يحدد نطاق ومسؤولية اتخاذ القرار فإن الفرد يمكنه من ممارسة ذلك خارج نطاق التنظيم الرسمي.¹

3- مبادئ التنظيم:

تتلخص هذه المبادئ فيما يلي:

أ- مبدأ وحدة الهدف:

لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي.

ب- مبدأ الفاعلية:

يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل درجة من الجهد والتكلفة.

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 8.

ت- مبدأ الشرعية:

يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها.

ث- مبدأ الثبات:

بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم.

ج- مبدأ تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا التخصص وأيضاً التعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية.

ح- مبدأ الوظيفة:

ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد.

خ- مبدأ تحديد المسؤولية:

يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه.

د- مبدأ التعادل بين السلطة والمسؤولية:

حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

ذ- مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة:

بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد وإليه يرفع تقاريره.

ر- مبدأ نطاق الإشراف الإداري:

يعني تحديد النطاق الملائم للمساعدة في إنجاز الأهداف دون إرهاق للإداري.

4- إعادة الهيكل التنظيمي وفقا لمفهوم دراكر:

وفقا لمفهوم دراكر يوجد ثلاث طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلائم مع المنظمة المعينة:

أ- مدخل تحليل الأنشطة:

فمن خلال تحليل ودراسة ما تقوم به المنظمة فعلا من أنشطة محددة وضرورية لتحقيق الأهداف، يمكن للإدارة التوصل إلى المهام والأنشطة التي يجب القيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينها وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

ب- مدخل تحليل القرارات:

يعني أنه يحدد نوع القرارات المطلوبة وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي ومدخل وأسلوب مشاركة المدير في القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه المهام.

ت- مدخل تحليل العلاقات:

يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في البرامج، ومع من، ومساهمات الآخرين معه.¹

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 10-11.

المطلب الخامس: المخطط الإنتاجي:

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الاستراتيجية لإدارة أي منظمة، فلا نستطيع أن نتصور نجاح أية منظمة بدون اتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها.

1- ماهية تخطيط الإنتاج:

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل اللازمة، وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة. فالتخطيط هو نشاط يعنى بتحديد:

- الأهداف الاستراتيجية والنهائية للمنظمة، فأهداف تخطيط الإنتاج في الظروف الراهنة تنبثق من الأهداف التسويقية، وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة مثل خطط المشتريات والمخازن، النقل، الطاقة، التمويل، ومن المؤكد بأن بلوغ خطة الإنتاج لهذه الأهداف الاستراتيجية لا يتم دفعة واحدة، بمعنى أن بلوغ هذه الأهداف يمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية (تكتيكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط.
- الإمكانيات والموارد سواء المالية أم البشرية أم المالية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها.
- السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
- الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة، فالتخطيط بدون فترة زمنية محددة ليس تخطيطا وإنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال فترة محددة فمن المفترض تغيير بعض بنود هذه الخطة أو التتابع الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة.¹

¹ خلف سكارنة بلال، مرجع سابق، ص 114.

2- أنواع المخطط الإنتاجية:

على أساس فترة التخطيط للمخطط الإنتاجية، حيث يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المخطط هي:

أ- المخطط الإنتاجية طويلة الأجل:

توضع هذه المخطط لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى ثلاث سنوات أو أكثر، وغالبا ما توضع هذه المخطط لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي، وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

ب- المخطط الإنتاجية قصيرة الأجل:

وهذه المخطط تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

ت- المخطط الإنتاجية متوسطة الأجل:

وهي المخطط التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي، مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. ولما كانت هذه المخطط تشير إلى تخطيط إجمالي للإنتاج في العام فإنه يشار إليها في بعض الكتب بتسميات عديدة مثل التخطيط الإجمالي للإنتاج أو الجدولة الإنتاجية. وفي كل الأحوال وتحت أي من التسميات أعلاه، فإن خطة الإنتاج متوسطة الأجل تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، فإذا

كان المشروع ينتج منتجات عدة فإن الرقم الشهري المقدر للإنتاج سوف يعبر عن إجمالي الإنتاج من تلك المنتجات
مجتمعة.¹

3- دورة حياة المنتج:

لا يمكن ضمان استمرار إقبال المستهلك على منتج معين بمواصفاته نفسها إلى ما لا نهاية، فالتغير الدائم في كل
من الرغبات والعادات والقدرات الشرائية وظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي يجعل من الصعب قبول فرض
الاستمرارية لمبيعات المنتج في السوق وبالمستوى نفسه. فكل منتج له ما يسمى بدورة حياة المنتج.

ويقصد بذلك علاقة حجم المبيعات لمنتج معين بالزمن الذي يبدأ منه إدخال المنتج إلى السوق، وعادة ما تقسم

تلك الدورة إلى أربعة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تقديم المنتج.

المرحلة الثانية: قبول المنتج.

المرحلة الثالثة: النضج.

المرحلة الرابعة: تدهور المبيعات.

¹ عبد الكبير عبد الباسط، ميهوبي عبد الله، تخطيط الإنتاج وأثره على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة حضانة للحليب المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتمويل، جامعة المسيلة، 2019-2020، ص 07.

خلاصة الفصل الأول:

وفي الأخير نخلص إلى أن نشأة المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد اعتمادا واضحا على مخطط الأعمال، إذ

يعتبر هذا الأخير الخطوة الأولى والركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة ونشأتها نشأة صحيحة تمكنها فيما بعد من

مواكبة التطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

ولهذا فإن وضع الموارد الكافية واتباع أفضل الأساليب والوسائل والصيغ وعدم احتكار أي مجهود هو أمر واجب

لوضع مخطط الأعمال لأن هذا سيقابله في المستقبل نجاح للمؤسسة واستمراريتها.

الفصل الثاني:

مراحل إعداد مخطط

أعمال لمؤسسة

SARL HODNA

COM IMPEX

تمهيد:

حتى يصل رائد الأعمال إلى إنشاء مشروع صغير يبدأ بخطة العمل، ثم تجهيزه وتشغيله وإدارته وأخيرا تقييمه، إذ لا بد أن يجيب على العديد من التساؤلات التي تطرحها كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروعه منذ أن كان فكرة إلى أن يصبح حقيقة، ويتناول هذا الفصل خطة عمل لإنشاء مؤسسة SARL HODNA COM IMPEX، حيث سنحاول تسليط الضوء على النواحي التسويقية والإنتاجية والمالية وكافة الخطوات المتعلقة بإنشاء المشروع من مرحلة الإعداد له وحتى تقييمه وتطويره.

وعليه سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال لهاته المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية

هذا المبحث هو مدخل للدراسة الميدانية، حيث سنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية بالإضافة إلى التعريف

بالمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

- مبررات اختيار المؤسسة:

- يعتبر مشروع جديد وحصري.
- يعتبر هذا المشروع من المؤسسات المصغرة.
- يعتبر من الأوائل في تجسيد هذا المشروع في أرض الواقع في الجزائر.
- أول مشروع في ولاية المسيلة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

يتطلب استخدام أي منهج علمي بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى

المعلومات اللازمة وعلى هذا الأساس تم استخدام الأدوات التالية:

1- المقابلة:

قمنا بعمل مقابلة مع رؤساء ومساعدتي مصالح المؤسسة وقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الدقيقة والمفصلة وتمت

الإجابة عنها مما أعطانا شرح وتقريب للمعاني والمصطلحات وبعض العمليات التي تخص تفاصيل هاته الدراسة.

2- الملاحظة:

تم استعمال الملاحظة المباشرة لأنها تساهم أساساً في البحث الوصفي والمنهج المتبع في هاته الدراسة، فهناك معلومات لا يمكن استخلاصها إلا بعملية الفحص المباشر.

3- الوثائق والاحصائيات:

تم الاعتماد في دراستنا على بعض الوثائق المسلمة لنا والتي نراها قليلة إلى حد كبير، خاصة وعدم حصولنا على احصائيات حديثة، أما الجانب المحاسبي فإنه يراعي الجانب الجبائي فقط.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة:**1- المجال المكاني:**

هذا المشروع تم إنشاؤه في ولاية المسيلة في المكان المسمى: "حي 36 مسكن فيلاروز" والآن مقر الشركة متواجد في "تعاونية الحضنة مقابل 500 مسكن" المجاورة لجامعة المسيلة.

2- المجال الزمني:

هو المدة الزمنية المستغرقة لإنشاء هذا المشروع، ومشروعنا هذا امتد حوالي شهرين.

3- المجال البشري:

يقصد به التعاملات التي قام بها صاحب المشروع من حيث عدد الأشخاص:

أشخاص ذو الخبرة في المجال من قبل.

المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال لهاته المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي:

1- التعريف بالمؤسسة:

نظرا لتزايد النمو الديمغرافي في الجزائر واحتياجاتها المتزايدة في كل الميادين مما أدى إلى الإقبال وكثرة الطلب على الهاتف النقال والذي كان حافزا للدخول إلى عالم الاستثمار في الهواتف النقالة وملحقاتها والفليكسي، ويعتبر هذا المشروع وسيلة من وسائل إسعادنا وراحتنا، حيث يقرب المسافات ويختصر الزمن ويقضي الإنسان به حاجاته بأيسر تكلفة.

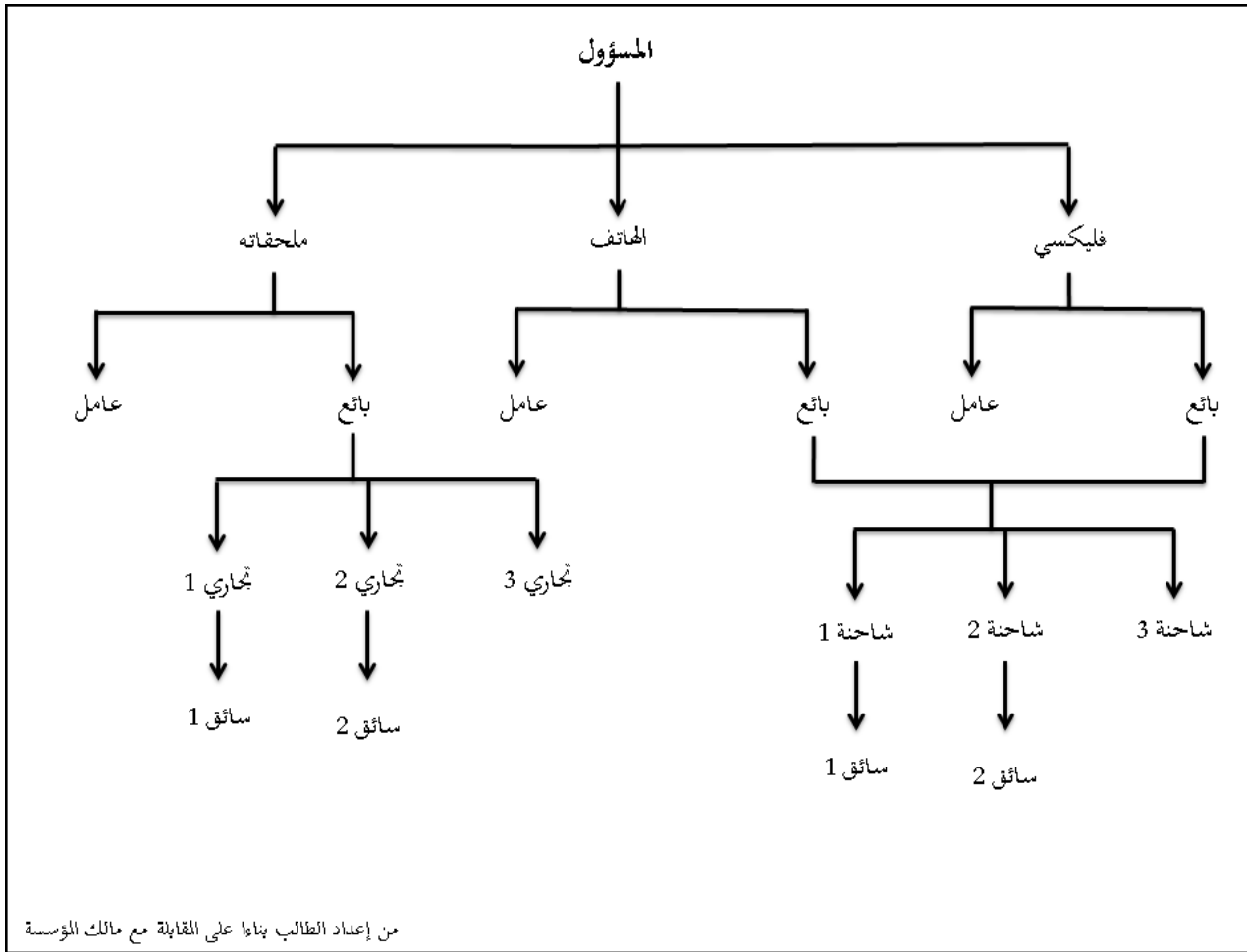
يعتبر الهاتف النقال خدمة أساسية في المجتمع وهذا راجع إل فوائده الكثيرة والمتنوعة حيث يرى صاحب المؤسسة أن مشروعه هو الأنسب والأصح في وقتنا الحالي في بيع الهواتف النقالة والفليكسي وملحقاته بالجملة.

تعود هذه الفكرة إلى صاحب المشروع إلى عدم وجود منافسين في ذلك الوقت 2003-2004 وتعتبر هاته الفكرة جديدة مما أدى إلى افتتاح أول نقطة أو محل بيع للهاتف النقال وشرائحها بولاية المسيلة خاصة والجزائر كلها عامة، وبعد 10 سنوات من العمل وتطوير المشروع حيث أصبحت الشركة تقوم ببيع الهواتف النقالة والفليكسي وملحقاته بالجملة إلى أن أصبح يقوم بالتصدير والاستيراد داخل الولاية وخارجها.

أما بالنسبة للمنتوجات التي يتم بيعها سوف نتطرق إليها في المطلب الثاني.

2- الهيكل التنظيمي:

نعلم أن المؤسسة المصغرة ليس لها هيكل تنظيمي حيث لاحظنا أن صاحب المؤسسة هو القائم على جميع الأعمال الداخلية حيث قمنا بوضع هيكل تنظيمي كالتالي:



الشكل 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي:

1- المنتج: تملك مؤسسة حضنة تيليكوم تشكيلة واسعة وثرية من المنتجات تتمثل فيما يلي:

أ- منتجات الفليكسي: منتج الفليكسي عبارة عن رصيد إلكتروني لتعبئة الشريحة (شريحة الاتصال) للاستفادة

من عدة خدمات كالاتصال والأنترنت وغيرها.

ومنتج الفليكسي بدوره ينقسم إلى قسمين:

- الرصيد الإلكتروني: وهو عبارة عن قيمة مالية تحول من المؤسسة إلى الموزعين بالتجزئة.

- الوصل الورقي (les bons): حيث يتم طبع وصلات بقيمة 1000 دج وبيعها بالجملة إلى تجار التجزئة مثل

أصحاب محلات بيع الهواتف والأكشاك.

ب- الهاتف النقال واللوحات الالكترونية: تقوم مؤسسة حضة ببيع الهواتف النقالة واللوحات الالكترونية بكل

أنواعها (ذات الجودة العالية والعادية) وبدورها تنقسم إلى نوعين:

- الهواتف المستوردة واللوحات الالكترونية: يتم شراءها من الخارج مباشرة عن طريق وسطاء تجاريين يتحملون

إيصالها من الخارج إلى المؤسسة.

- الهواتف المحلية الصنع واللوحات الالكترونية: حيث يتم شراءها من المؤسسات الجزائرية العاملة في مجال صناعة

الهواتف النقالة.

ت- الملحقات: تقوم المؤسسة ببيع جميع أنواع الملحقات الخاصة بالهواتف النقالة واللوحات الالكترونية والتي بدورها

تنقسم إلى نوعين:

- منتجات مستوردة خاصة بكل العلامات التجارية، حيث يتم استيراد أغلبها من الصين والبعض من أوروبا

ودول الخليج.

- منتجات بعلامات حضة، حيث يتم تصنيعها بالصين تحت علامة حضة واستيرادها وبيعها في السوق

الجزائرية بعلامة الشركة.

2- التسعير:

إن عملية التسعير في المؤسسات المصغرة تعتبر من أهم الخطوات التي تعتمد عليها لضمان استمرارية النشاط

والتحكم فيها جيدا في ظل المؤسسة.

أما مؤسسة SARL HODNA COM IMPEX تعتمد على سياسة التسعير في منتجاتها بالنحو التالي:

- سياسة التسعير الخاصة بمنتوج الفليكسي: هذه السياسة مضبوطة من طرف المتعاملين الاقتصاديين لأنهم

يحددون هامش ربح المؤسسة مع تقديم بعض التخفيضات في نهاية العام.

- سياسة التسعير الخاصة بمنتجات الهاتف: الأسعار الخاصة بالمنتجات الأجنبية أو المستوردة تمتلك المؤسسة حرية وضع السعر حسب سعر السوق، فسعر الأسواق أو سعر المنتج غالبا ما يتحدد في الأسواق الكبرى للهواتف النقالة مثل سوق الحراش بالجزائر العاصمة أو في بعض المواقع الالكترونية وفي النهاية فإن المؤسسة هي التي تختار السعر المناسب وترفع وتخفض حسب الطلب.

أما الهواتف النقالة التي تشتريها من الشركات الجزائرية يتم تحديد سعرها بسعر محدد أو هامش ربح محدد من طرف الشركة ويكون هذا السعر محدد لجميع المتعاملين التجاريين.

- سياسة التسعير الخاصة بالإكسسوار: تعتمد سياستها على وضع أسعار مرتفعة في بداية الاستعمال الأول إلى أن يتم خفضها تدريجيا بعد دخول منتجات بديلة أو منافسة حتى أن يصل إلى بعض الأحيان بيع منتج أقل من سعر الشراء من أجل التخلص من المخزون.

3- التوزيع:

تمتلك مؤسسة SARL HODNA COM IMPEX نقطتين للبيع:

- النقطة الأولى: المقر الرئيسي للمؤسسة الذي يوجد في أسفل المقر فضاء تجاري لبيع منتجاته بالجملة أو التجزئة (بيع مباشر).

- النقطة الثانية: التي تتمثل في بيع المنتج عن طريق الشاحنة المتنقلة خارج الولاية بالجملة، نذكر بعض الولايات: أدرار- الشلف- الأغواط- بجاية- البويرة- المدية- غرداية- تمنراست- الجزائر العاصمة- الجلفة- سطيف- سكيكدة- عين الدفلى.

حاليا تطمح الشركة إلى زيادة عدد الولايات من أجل السيطرة على السوق.

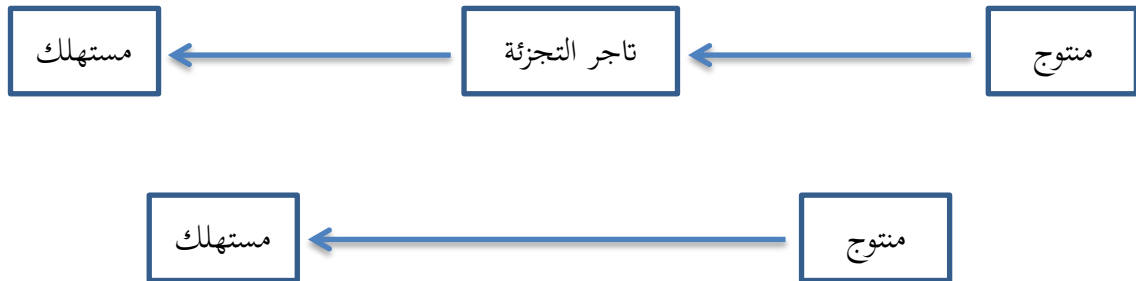
4- الترويج:

يعتبر الترويج عنصر مهم في المزيج التسويقي يهدف إلى ترويج السلع أو الخدمات عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي.

بالنسبة لمؤسسة HODNA.COM لم تعتمد على الترويج فقط اكتفت بوضع لافتات في واجهة المحل فقط ويعتبر الزبائن أو الزبون العنصر المهم بقيام عملية الإعلان للمؤسسة.

5- المنافسين:

إن مؤسسة HODNA.COM هي المسيطرة والمتحكمة في السوق من حيث الكمية والسعر مع وجود بعض المنافسين لكن بدون تأثير كبير على المؤسسة.

6- الموزعين:

الشكل 05: الهيكل التنظيمي للموزعين.

المطلب الثالث: المخطط المالي:

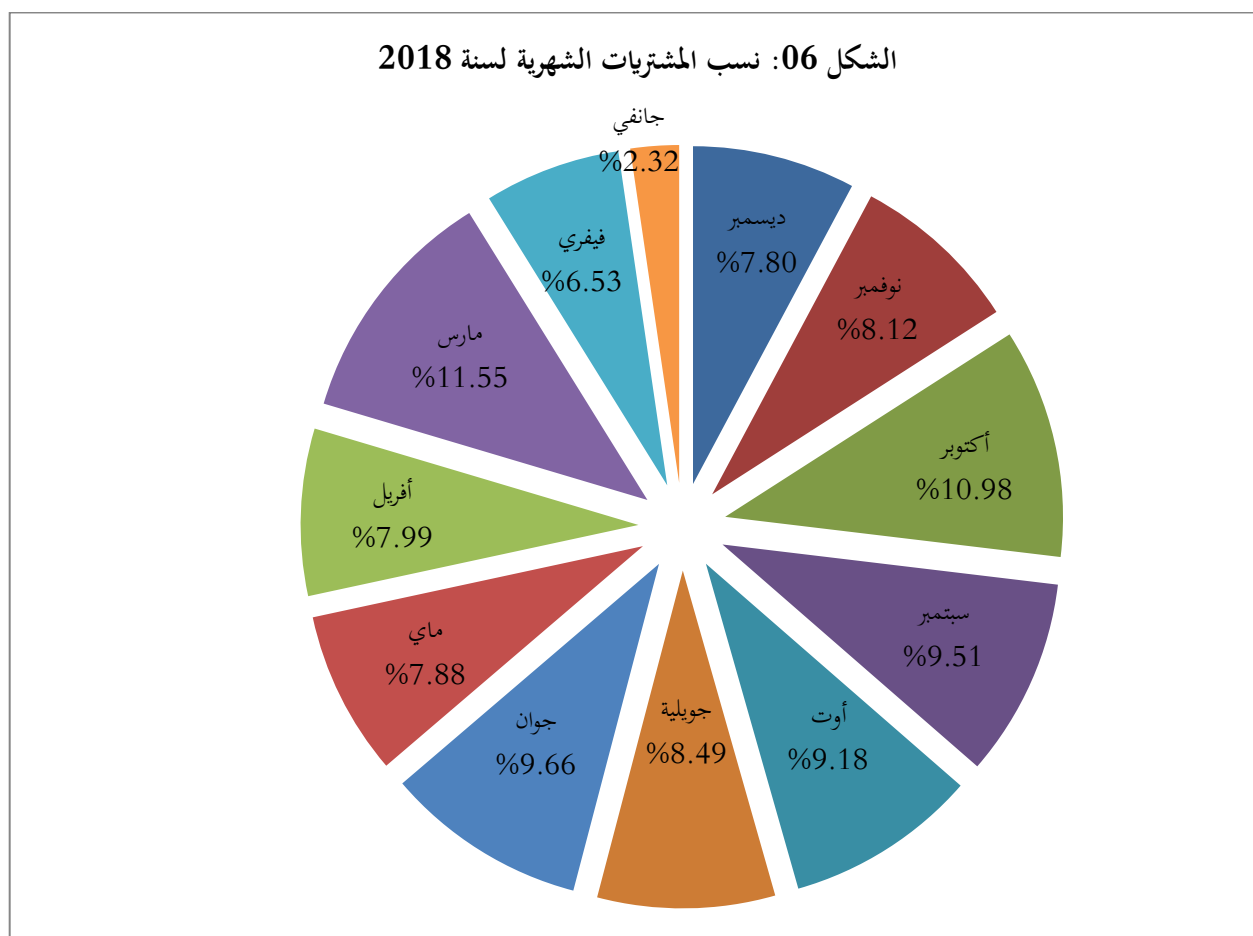
إن إعداد هذه الخطوة من أهم المراحل والعناصر التي يشملها مخطط الأعمال، باعتبارها تشمل مجموعة من العناصر التي تحدد الوضعية المالية للمؤسسة بشكل دقيق والتي يعتمد عليها صاحب المشروع في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

طريقة تمويل المؤسسة:

تستفيد هذه المؤسسة من التمويل بنسبة شخصية 100%

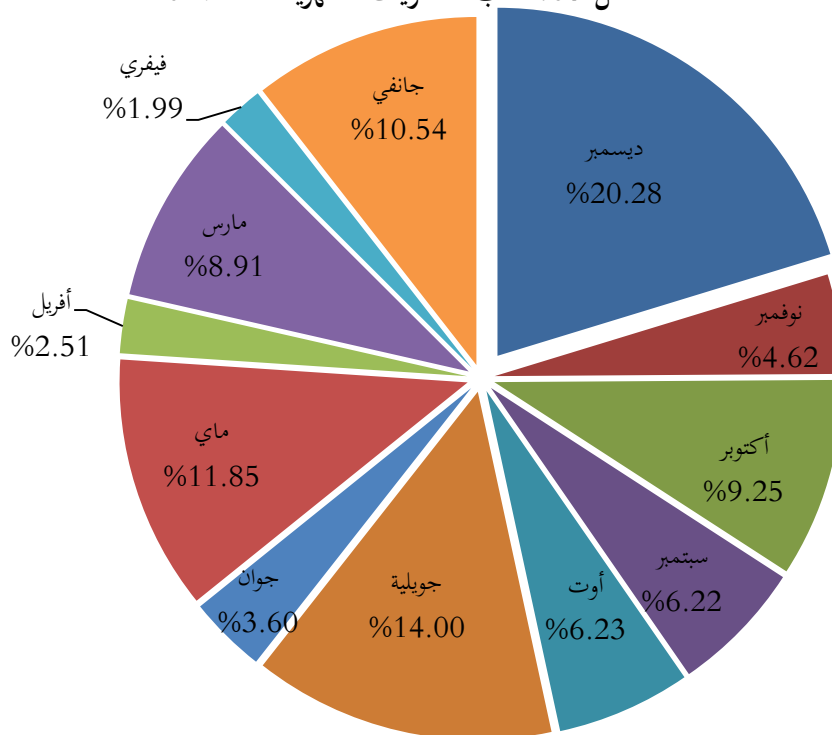
الإحصائيات:

1- نسب المشتريات الشهرية لسنة 2018:



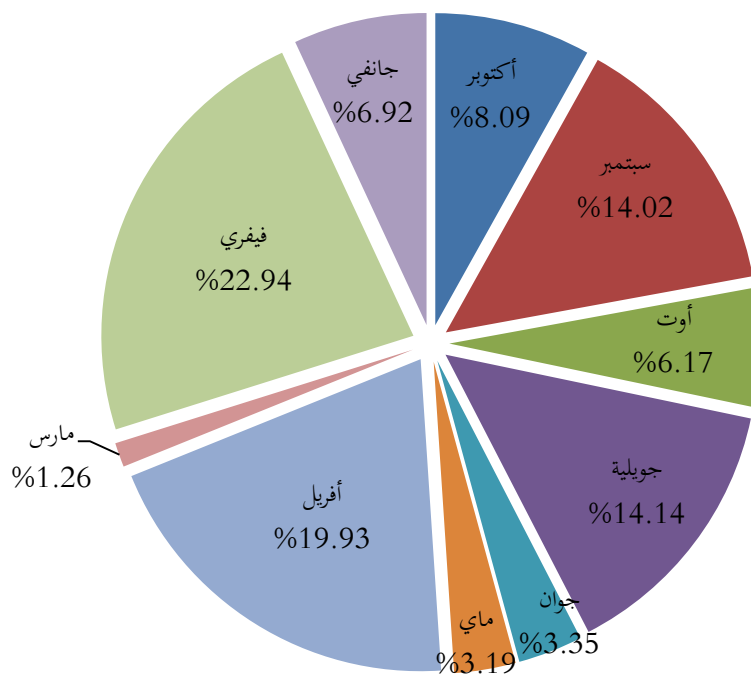
2- نسب المشتريات الشهرية لسنة 2019:

الشكل 07: نسب المشتريات الشهرية لسنة 2019

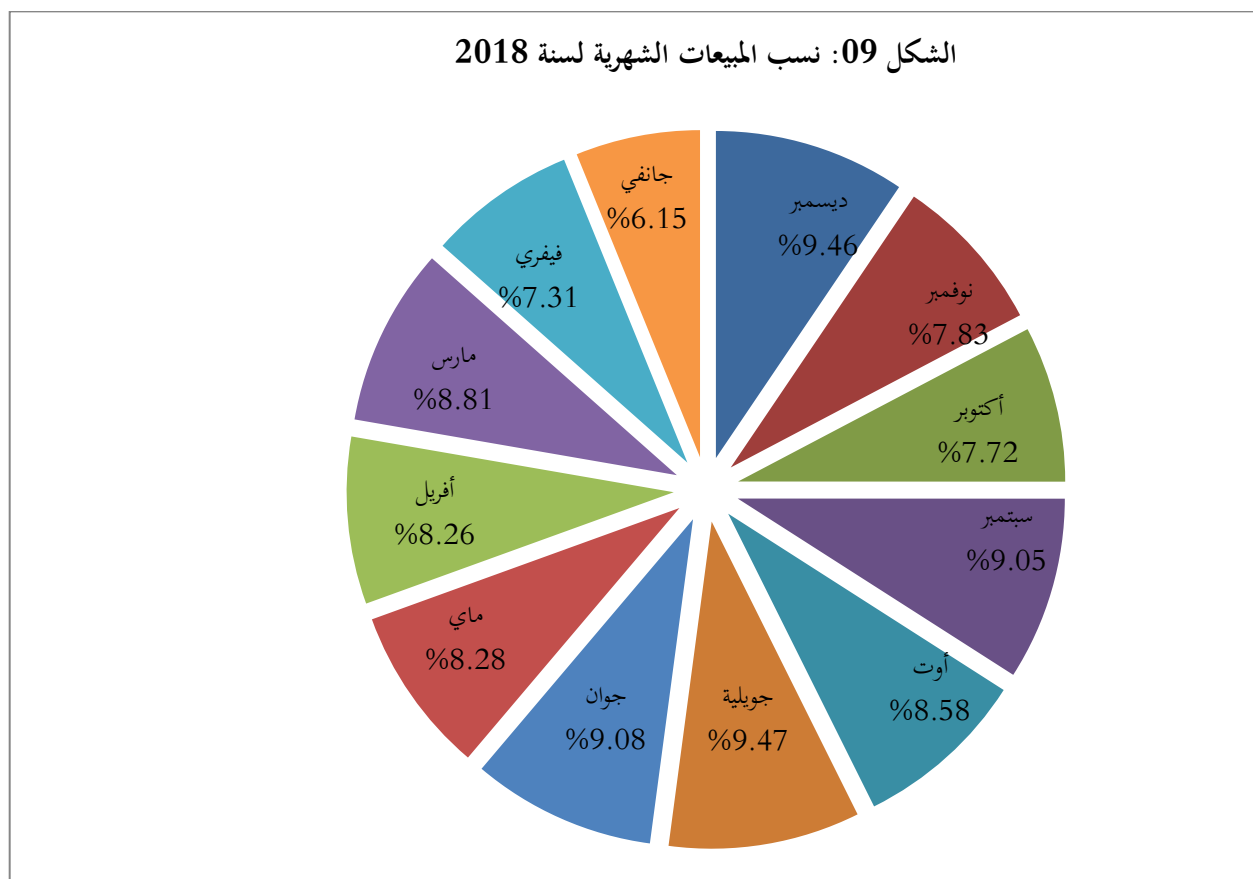


3- نسب المشتريات الشهرية ابتداء من 2020/01/01 إلى 2020/10/31:

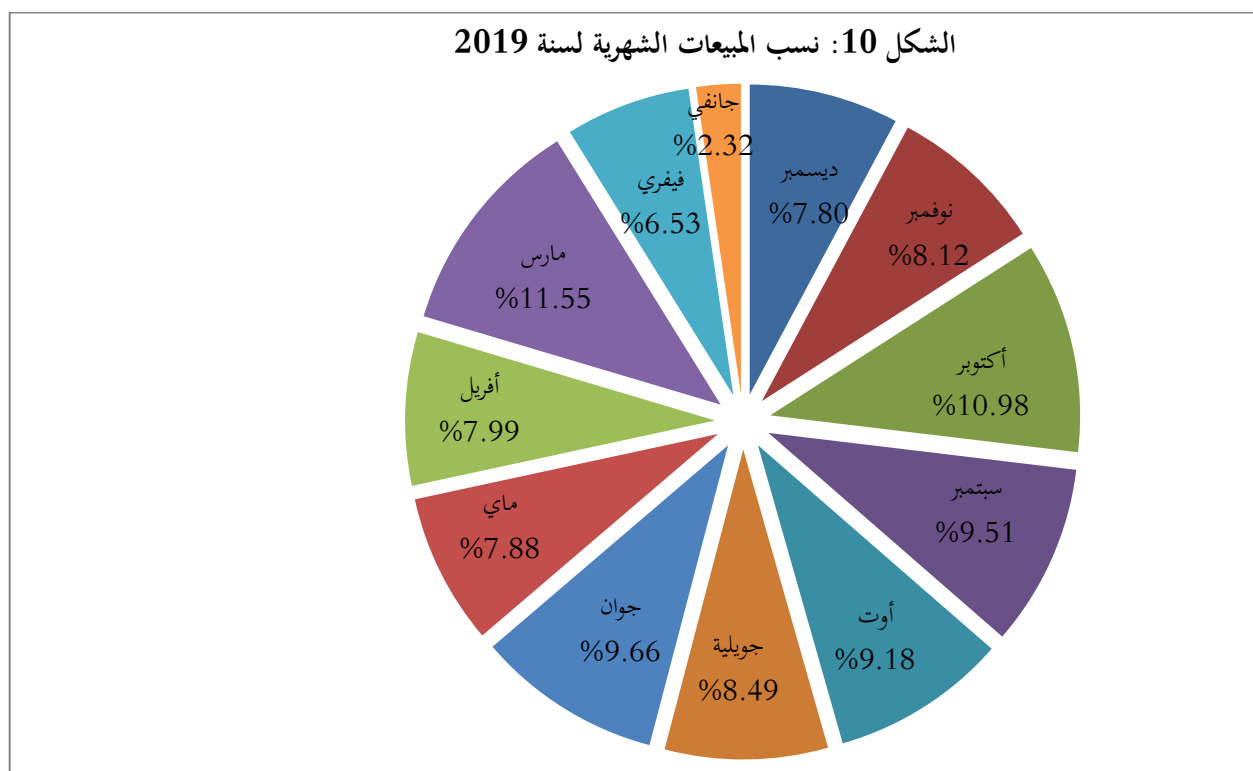
الشكل 08: نسب المشتريات الشهرية ابتداء من 01/01/2020 إلى 31/10/2020:



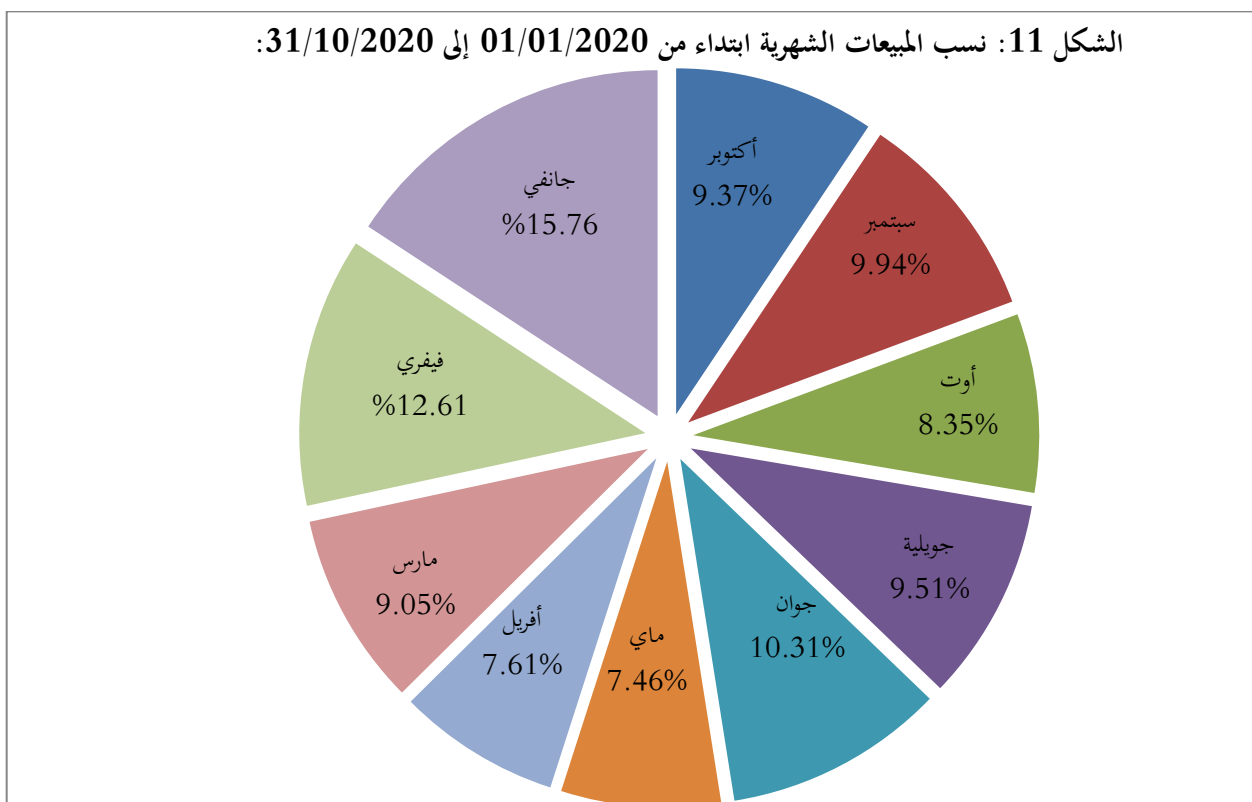
4- نسب المبيعات الشهرية لسنة 2018:



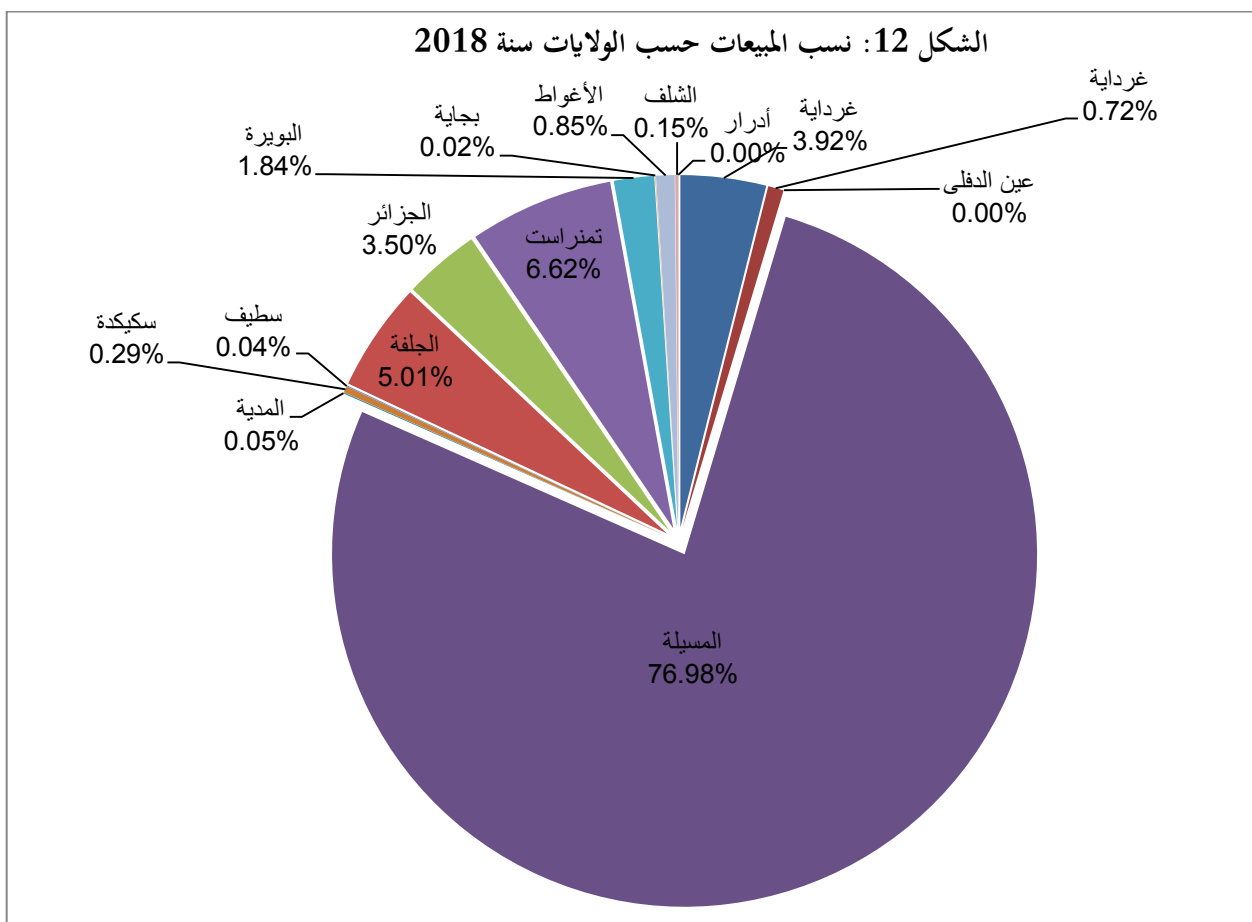
5- نسب المبيعات الشهرية لسنة 2019:



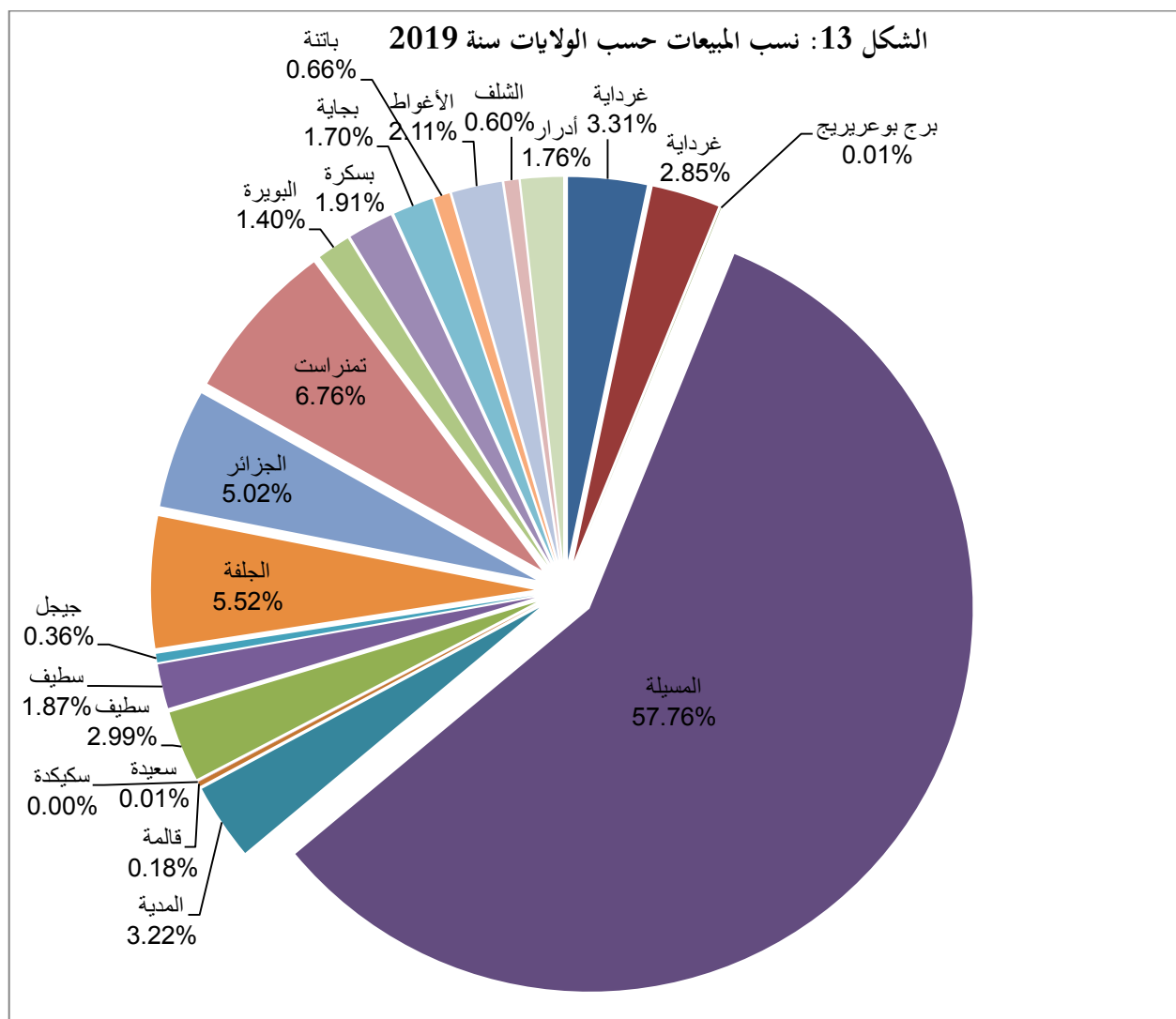
6- نسب المبيعات الشهرية ابتداء من 2020/01/01 إلى 2020/10/31:



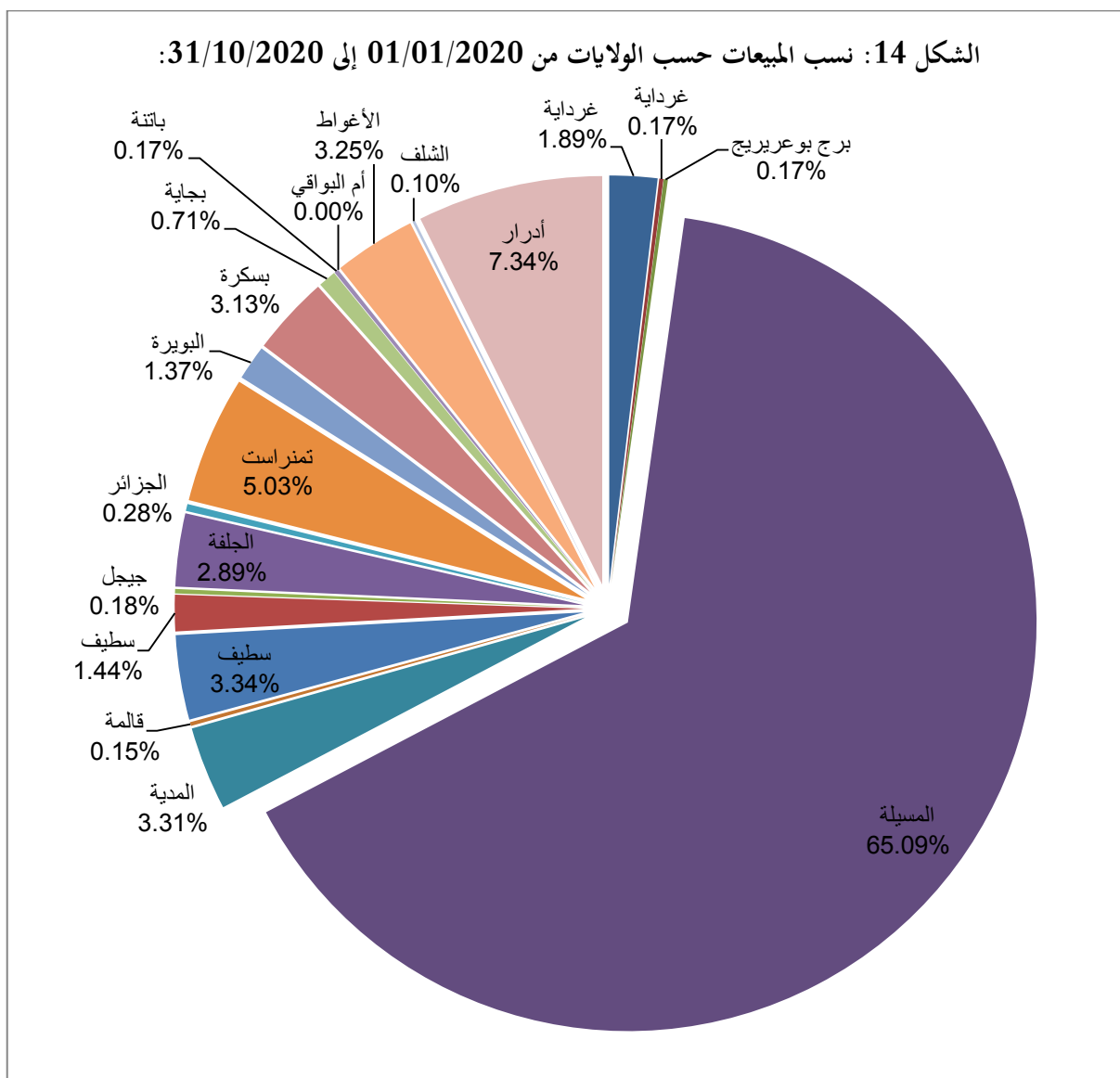
7- جدول المبيعات حسب الولايات لسنة 2018:



8- نسب المبيعات حسب الولايات لسنة 2019:



9- نسب المبيعات حسب الولايات من 2020/01/01 إلى 2020/10/31:



خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل نكون قد أزلنا شيئاً من الغموض في دراستنا النظرية حيث تم تحليل العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال لمؤسسة SARL HODNA COM IMPEX، وبناءً على هذه الدراسة رأينا الدور الهام لمخطط الأعمال في تحديد فرص نجاح أو فشل المؤسسة.

وبالتالي نستطيع القول أن المشروع قابل للتطبيق بناءً على دراسة مخطط الأعمال بجميع محاوره والتي تشير إلى مردودية هذا المشروع، حيث يظهر أن جداول المشتريات والمبيعات حققت أرباحاً معتبرة ومتزايدة مما أدى إلى سيطرة الشركة على السوق في ولاية المسيلة وبعض الولايات التي تم ذكرها سابقاً، وهدف الشركة السيطرة على السوق في معظم الولايات.

خاتمة عامة:

لقد ارتأينا من خلال دراستنا طرح فكرة جديدة في السوق، محاولين الاستغناء عن النظرة السائدة من طرف رجال الأعمال حول أنه لتحقيق ربح كبير يجب أن يكون المشروع ضخماً وبرأس مال كبير، في حين أنه يمكن لمؤسسة صغيرة أن تحقق أو تقترب مما تحققه بعض المؤسسات الكبرى، وهذا ما أثبتته مؤسسة بيع الهواتف وملحقاتها الذي قمنا به في دراستنا، فبالرغم أن مثل هذه المشاريع قد طبقت في مناطق عديدة ولقيت رواجاً حسناً إلا أنه من الأول من نوعه في ولاية المسيلة، فمن خلال الدراسة تبيننا أنه يمكن لهذه المشاريع أن تنجح وتحقق ربحاً معتبراً إذا ما أنجزت وفقاً لدراسة مسبقة، وبالتالي تكمن أهمية مخطط الأعمال الذي قمنا به في إنجاز هذا المشروع الذي وفقاً للدراسة قد كلل بالنجاح.

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية حول إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة بيع الهواتف النقالة وملحقاتها

والفليكسي بالجملة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- مخطط الأعمال أداة تجعل أصحاب المشاريع يخطون أولى خطواتهم نحو تجسيد أفكارهم وطموحاتهم المستقبلية على أرض الواقع.
- دراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زبائن، لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة.
- المخطط المالي يقوم بترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	مقدمة
04	الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال
06	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
06	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
07	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال
08	المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال
10	المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال
11	المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال
11	المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال
12	المطلب الثاني: وظائف مخطط الأعمال
16	المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال
18	المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال
18	المطلب الأول: شكل مخطط الأعمال
22	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
29	المطلب الثالث: المخطط المالي
36	المطلب الرابع: المخطط التنظيمي
39	المطلب الخامس: المخطط الإنتاجي
43	خلاصة الفصل الأول
45	الفصل الثاني: مراحل إعداد مخطط أعمال مؤسسة SARL HODNA COM IMPEX

47	المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: منهجية الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
48	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
49	المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال لهاته المؤسسة
49	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
50	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
53	المطلب الثالث: المخطط المالي
60	خلاصة الفصل الثاني
62	خاتمة
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	الميزانية الافتتاحية	01
36	جدول حسابات النتائج	02

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال	01
16	الوظيفة الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه	02
34	أنواع وأدوات التخطيط المالي	03
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
53	الهيكل التنظيمي للموزعين	05
54	نسب المشتريات الشهرية لسنة 2018	06
55	نسب المشتريات الشهرية لسنة 2019	07
55	نسب المشتريات الشهرية ابتداء من 2020/01/01 إلى 2020/10/30	08
56	نسب المبيعات الشهرية لسنة 2018	09
56	نسب المبيعات الشهرية لسنة 2019	10
57	نسب المبيعات الشهرية ابتداء من 2020/01/01 إلى 2020/10/30	11
57	نسب المبيعات حسب الولايات سنة 2018	12
58	نسب المبيعات حسب الولايات سنة 2019	13
58	نسب المبيعات حسب الولايات ابتداء من 2020/01/01 إلى 2020/10/30	14

قائمة المراجع

كتب

- 1- محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2008.
- 3- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
- 4- فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2012.
- 5- بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6- عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001.
- 7- د. عاطف وليم أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 8- ستيفن دي شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ط 1.
- 9- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1، 2006،

- 1- برحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17، 18، 19 أفريل 2012.
- 2- شوقي جباري، وشرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرفقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17، 18، 19 أفريل 2012.
- 3- شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرفقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية والدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 16/17/18 أفريل 2012.
- 4- 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 محمد خيضر، بسكرة.
- 5- مراد اسماعيل وشلغاف بن عمر، "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية"، مخطط الأعمال، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ جامعة بسكرة، أفريل 2012.
- 6- أحمد محمودي، أهمية منافذ التوزيع في تحقيق ولاء المستهلك في سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر، حالة مؤسسة فيملاكوم تيليكوم الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 02، سبتمبر 2017.

7- أستاذة فرقة نوال، مقال قبل المناقشة، الترويج في المؤسسات السياسية، أستاذة مساعدة بجامعة المسيلة.

مذكرات جامعية غير منشورة

1- أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم

التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.

مذكرات جامعية

1- رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم

التسيير، جامعة بسكرة، 2012.

2- دوغم آسيا، دور الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة

الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص تسويق، جامعة

المسيلة، 2014-2015.

3- تهايمي أسماء، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير: علاقة المزيج التسويقي تحسين الخدمات

الجامعية، دراسة حالة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-

2017.

4- الباهي السعيد، تشخيص بيئة المؤسسة باستخدام نموذج SWOT لاتخاذ القرارات المناسبة، مذكرة

شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة مالية، جامعة المسيلة،

2019-2020.

5- قروي عبد الله، معوقات تطبيق الإيجار التمويلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر،

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017.

6- عبد الكبير عبد الباسط، ميهوبي عبد الله، تخطيط الإنتاج وأثره على الأداء الإنتاجي في المؤسسات

الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة حضة للحليب المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، جامعة المسيلة، 2019-2020.

قائمة المراجع الأجنبية

1- Alain Fayolle : Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre),

DUNOD, PARIS, 2004.

2- Michel Coster, Op.Cit.

قائمة الملاحق

1- تصريح شرفي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر للطالب عزيز أحمد أمين.

2- تصريح شرفي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر للطالب قارش جهيد.



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : قارش جهيد المولود (ة) بتاريخ 1991/07/26 بالمسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم 200382463 الصادرة بتاريخ: 2016/04/26 عن: بلدية السوامع

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان " : اعداد مخطط اعمال بمؤسسة SARL HODNA COM IMPEX

أصح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 19/06/2021

التوقيع و البصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب: عزيز أحمد أمين بتاريخ: 1989/10/08 ب: برج بوعريبرج

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 110212341 الصادرة بتاريخ: 2018/08/01 عن: دائرة مجانية

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير والاقتصاد تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان **: إعداد مخطط أعمال لمؤسسة SARL HODNA COM IMPEX".

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/19

التوقيع والبصمة

