

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# إنجاز مخطط الأعمال لمشروع تحويل البلاستيك بالمغير و لاية الوادي

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

الأستاذ المشرف:

زوزو عبد الله

إعداد الطالبة:

بوزوايد خولة

رقم التسجيل:	...../Master-GE/MAN -Entrep /2014
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2013+2014

الصفحة	محتوى الفهرس
	شكر وتقدير
	الإهداء
II	فهرس المحتويات
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
أ-د	مقدمة
10	الملخص
	<b>الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال</b>
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
13	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهدافه
15	المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال وأهميته
17	المطلب الثالث: محتويات مخطط الأعمال
19	المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال واستعمالاته
22	المبحث الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال
22	المطلب الأول: الملخص والفكرة
24	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
38	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
45	المطلب الرابع: المخطط التنظيمي
47	المطلب الخامس: المخطط المالي
	<b>الفصل الثاني: انجاز مخطط الأعمال لمشروع تحويل البلاستيك</b>
53	المطلب الأول: ملخص وفكرة المشروع
55	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
64	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
67	المطلب الرابع: المخطط التنظيمي
70	المطلب الخامس: المخطط المالي

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	دورة التخطيط التسويقي	1-1
26	التخطيط من الأعلى إلى الأسفل	2-1
27	التخطيط من أسفل إلى أعلى	3-1
28	مخطط الأهداف من الأعلى إلى الأسفل	4-1
32	الخصائص التي يتكون منها المنتج	5-1
40	مكونات نظام العمليات	6-1
66	صورة لآلة تحويل البلاستيك	1-2
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2-2

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	المحتويات الرئيسية في خطة المشروع	1-1
38	خطة الإنتاج والعمليات	2-1
45	الخطة التنظيمية	3-1
56	الطلب المنتظر على المنتج	1-2
56	الزبائن الفعليين والزبائن المحتملين	2-2
57	المنافسين المباشرين	3-2
57	المنافسين غير المباشرين	4-2
59	تقدير المبيعات الشهرية للمنتج	5-2
60	اجمالي المبيعات للسنة الأولى	6-2
60	تقدير المبيعات السنوية	7-2
61	تقدير حجم المواد الأولية الشهرية للمنتج	8-2
62	الأسعار المقترحة بالمقارنة مع أسعار المنافسين	9-2
64	سعر المواد الأولية	10-2
67	الاحتياجات من الموارد البشرية	11-2
70	تكاليف التشغيل السنوية	12-2
70	هيكل الاستثمار	13-2
71	اهتلاك القرض	14-2
71	الاهتلاك السنوي	15-2
72	الميزانية الافتتاحية	16-2
72	جدول حساب النتائج	17-2
74	الميزانية الختامية	18-2

تتمثل المؤسسة الاقتصادية عموما في مجموعة الطاقات البشرية المادية والمالية، والتي تستغل فيما بينها ووفق تركيب معين وتوثيق محدد قصد انجاز أو أداء المهام، وفي العصر الحاضر وفي ظل المنافسة أصبحت المؤسسات الاقتصادية تحتل حيزا كبيرا في قضية التنمية الاقتصادية، ونظرا للحاجة المتزايدة إلى إيجاد فرص عمل وتقليل حجم البطالة قد تولدت الحاجة إلى إيجاد قطاع قوي له دورا رياديا في عملية التنمية، لذا أصبح القطاع محل اهتمام الحكومة. من أجل ذلك عمدت الجزائر على إجراء عدة إصلاحات حيوية في الميدان الاقتصادي، بحيث أعادت الاعتبار للمؤسسات الخاصة والاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية، وقد كان نتيجة ذلك بروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لتفادي زوال وفشل هذه المؤسسات وجب على صاحب المؤسسة أن يقوم بعملية التخطيط، وذلك من بداية فكرة إنشاء المؤسسة وكيفية المحافظة عليها واستمرارها وتطويرها، لذلك يمثل مخطط الأعمال أحد الوسائل الإستراتيجية التي تساعد المقاول لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية معينة وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة.

تشكل المخلفات بكافة أنواعها عبئا اقتصاديا وبيئيا على المجتمعات، مما دعا الكثير من الدول للتفكير في طرق سليمة لمعالجة تلك المخلفات بقصد التخلص منها وإعادة الاستخدام، مما أدى إلى نشوء مؤسسات صناعية جديدة تعنى بذلك وذات مردود اقتصادي لأصحابها وللبلد وللبيئة والمجتمع ككل. من بين هذه المخلفات نجد المخلفات البلاستيكية، وذلك نظرا للرقى في المستوى المعيشي وضرورة تلبية حاجات الأفراد، أدى هذا إلى الضغط المتواصل على النظم البيئية والاستغلال للموارد الطبيعية وما ينجم عن ذلك من مخلفات.

### إشكالية البحث:

انطلاقاً من العناصر الأولية ارتأينا التركيز في هذا الموضوع عن مشروع تحويل البلاستيك، وذلك من خلال الاعتماد على مخطط الأعمال هذا ما يؤدي بنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى إمكانية انجاز مخطط الأعمال لمشروع تحويل البلاستيك؟

ولإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- ما هو مخطط الأعمال؟

- ما هي مكونات مخطط الأعمال؟

- ما هي أهمية مخطط الأعمال؟

### أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لذات الموضوع لم يكن من باب الصدفة، بل لأسباب منها:

- الاطلاع على موضوع تحويل البلاستيك عبر الانترنت، حيث جاء عن هيئة الإذاعة البريطانية BBC أن البريطانيين يشيدون منازل من النفايات البلاستيكية، وذكرت BBC أن شركة أفيرسول بمنطقة سوانسي البريطانية طورت تكنولوجيا لبناء منازل صديقة للبيئة، كما قدرت الشركة عمر المنازل المصنوع من هذه المواد بأكثر من 60 سنة موضحة أن هذه المادة قابلة لإعادة التحويل في النهاية.
- يعد المشروع من المشاريع الصديقة للبيئة.
- الاقتناع بالفكرة بعد البحث والإطلاع الأولي على الموضوع.
- ظهور فرص جديدة في المحيط القريب من حيث توفر المادة الأولية في كل من بلدية جامعة التي تبعد عن دائرة المغير 50 كلم ، ودائرة تقرت بمسافة 100 كلم.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- تقليل الأضرار البيئية الناشئة عن طريق عمليات الحرق والتي تسبب كثيرا من الأضرار في المحيط والأمراض
- ترسيخ ثقافة في المجتمع لمعرفة كيفية التعامل مع المخلفات البلاستيكية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الاعتماد على مخطط الأعمال في رسم الخطط لإنشاء مؤسسات ذات مردود اقتصادي

### المنهج المستخدم:

للإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة اتبعنا المنهج الوصفي.

### صعوبات الدراسة:

تتمثل صعوبات الدراسة في:

- معرفة المنافسين
- تقدير المبيعات
- البيروقراطية في الإدارات العمومية

### خطة العمل:

تشمل المحاور الأساسية التالية:

الفصل الأول تحت عنوان عموميات حول مخطط الأعمال، حيث تضمن مبحثين، الأول يدرس ماهية مخطط الأعمال، أما المبحث الثاني يتناول العناصر الأساسية لمخطط الأعمال.

الفصل الثاني بعنوان إنجاز مخطط الأعمال لمشروع تحويل البلاستيك، ينقسم إلى خمس مطالب، يضم المطلب الأول ملخص وفكرة المشروع، والثاني المخطط التسويقي للمشروع، أما الثالث يدرس المخطط الإنتاجي، والرابع المخطط التنظيمي، والمطلب الخامس يدرس المخطط المالي.



### الملخص:

تتشابه المشاريع الاقتصادية من حيث المبدأ، لأن كل مشروع يقوم من أجل تحقيق الربح، نجد أن المشروع يحتاج لدراسة تفصيلية قبل البدء به. فوجب على صاحب المشروع وضع خطة إستراتيجية تضمن مدى نجاح وفعالية هذا المشروع، لذلك يعد مخطط الأعمال وثيقة تستخدم للتعرف على الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع، تتضمن هذه الوثيقة العناصر الأساسية للمشروع، وهي ملخص وفكرة المشروع، الدراسة التسويقية، والإنتاجية، والتنظيمية، والدراسة المالية.

يعد مشروع تحويل البلاستيك من المشاريع الصديقة للبيئة والمدعمة من طرف الدولة، ونظرا للظروف المعيشية وتزايد المخلفات البلاستيكية وانتشارها بحجم كبير في المحيط، ارتأينا القيام بهذا المشروع للتخلص من هذه المخلفات والتقليل من الأضرار الناجمة عن عمليات الحرق والردم، فهو استثمار ناجح لأنه يوصف بالاستثمار الذي يذر ذهابا.

**الكلمة المفتاحية:** مخطط الأعمال.

### Résumé:

Projets économiques similaires, en principe, parce que chaque projet est de réaliser un bénéfice, nous constatons que le projet nécessite une étude détaillée avant son début. L'entrepreneur élabore un plan stratégique pour assurer le succès et l'efficacité de ce projet, il est donc le document de Plan d'affaires utilisé pour identifier les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le projet, de l'idée jusqu'à incarnations sur le terrain, ce document contient les éléments de base du projet, un résumé de l'idée du projet, étude de marché, et de la productivité, et l'organisation et l'étude financière.

Le projet de dérivation en plastique est un projets respectueux de l'environnement et subventionné par l'Etat, et en raison des conditions de vie et les déchets en plastique de plus en plus et la propagation de taille dans l'océan, nous avons décidé d'entreprendre ce projet pour se débarrasser de ces déchets et à réduire les dommages causés par l'incendie et le remplissage, il est un investissement réussi, car il décrit l'investissement qui nous offre beaucoup d'or.

**Mots-clés:** Plan d'affaires.

### تمهيد:

عند التفكير أو الشروع في إنشاء مشروع اقتصادي لابد من وضع خطة متناسقة ومتكاملة من حيث الجانب التسويقي، والإنتاجي والمالي والتنظيمي، وهذا ما يطلق عليه بمخطط الأعمال الذي حضي باهتمام من طرف حاملي المشاريع، بغية الوصول إلى الأهداف وتحقيقها من خلال خلق قيمة مضافة لتعظيم الربح. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية مخطط الأعمال المقسم إلى مبحثين:

- المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال
- المبحث الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

كل الأعمال تحتاج إلى مخطط أعمال، لمعرفة التوجه الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة بهدف النجاح والتطوير والاستمرارية .

### المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهدافه

أولاً: تعريفه

يمكن سرد عدة تعاريف لمخطط الأعمال منها:

- هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدأ مخاطر جديدة.
  - هو عبارة عن خطة عمل يتم فيها توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية.<sup>1</sup>
  - يمكن تعريفه بأنه: وثيقة تصف خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة.
  - هو أداة مساعدة على أداء العديد من الوظائف التي يتم توظيفها ضمن الخطة، بحيث تستخدم هذه الأخيرة في البحث عن مصادر تمويل المشروع وتوضيح الرؤيا والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين.<sup>2</sup>
  - مخطط الأعمال: هو عبارة عن وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله، وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب، وأيضاً كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية.<sup>3</sup>
  - هو وصف تفصيلي وشامل فيما يتعلق بمشروع المقاول.<sup>4</sup>
- كتعريف شامل لمخطط الأعمال هو: وثيقة تعتبر خارطة طريق بالنسبة لصاحب المشروع، هذه الوثيقة عبارة عن ملف يتكون هذا الملف من الدراسات التي يحتاجها المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع، تحتوي على الدراسة التسويقية، الإنتاجية، المالية، التنظيمية.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص111.

<sup>2</sup>- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2006، ص323.

<sup>3</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص210.

<sup>4</sup>- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العملية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص144.

ثانياً: أهدافه

أهداف مخطط الأعمال مرتبطة بتصورين:<sup>1</sup>

- أداة اتصال: يشكل حلقة وصل وهو وسيط بين الثنائية مقاول مشروع والمحيط (المحيط الشخصي المتمثل في فريق العمل والأصدقاء والعائلة)، (المحيط العملي المهني المتمثل في الجماعات المحلية، المستثمرين، إدارات أخرى) .
- أداة إستراتيجية: هو أداة توقع أو المحاكاة، فهو العمل والفعل المؤسس للمسار المقاولاتي. من خلال:
  - الإستراتيجية الداخلية: تسمح للمقاول أن يحدد أفكاره، ويقنع بجدوى الفرصة التي يحولها إلى مشروع أي إلى مؤسسة. وأداة قيادة تحتاج توجيه الفريق العامل داخل المؤسسة. التنسيق بين جميع الأعمال التي يقوم بها فريق العمل وجعلها تصب في الهدف العام للمؤسسة.
  - الإستراتيجية الخارجية: من خلال معرفة هل المشروع قابل للتطبيق أو لا ؟

<sup>1</sup> Alain fayolle , Entrepreneuriat apprendre à entreprendre, directeur général EM Lyon -1  
DUNOD ,Paris,2004, p292.

المطلب الثاني: خصائص مخطط الأعمال وأهميته

أولاً: خصائص مخطط الأعمال

- يمكن تلخيص هذه الخصائص كما يلي<sup>1</sup>:
  - إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايمة على مشروع العمل
  - السماح بتحديد احتياجات المخزون والخزينة
  - يقرر نقطة الانطلاق للمشروع
  - هو وثيقة مهمة للتعريف بطلبات التمويل
- قدم كل من الباحثين GUMPER ET RICH خصائص مخطط الأعمال التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل على النحو التالي:<sup>2</sup>
  - أن يكون مرتب على نحو مناسب، ويحتوي على ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول
  - أن يكون واضح ومختصر ومفهوم.
  - يساعد على توضيح بصورة كمية ونوعية طبيعية الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المؤسسة.
  - هو أداة قوية يتم من خلالها إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
  - هو أداة توضيح وتبرير مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم بحيث يصف بشكل مناسب المنتج من عملية التصنيع والتكاليف المرتبطة به.

<sup>1</sup>- برحومة عبد الحميد، بوظرفة سورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 17/18/19/أفريل 2012، ص8-9 .

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص216.

ثانياً: أهميته

- تتمثل أهمية مخطط الأعمال في :<sup>1</sup>
  - توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه.
  - عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد لأن هذه العملية تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع.
  - مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع الجهة المقرضة باستمرارية المشروع وإمكانية تطويره وتوسعه.
  - يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تشغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- كما تكمن أهمية مخطط الأعمال في:<sup>2</sup>
  - يعتمد مخطط الأعمال عند أحداث مشروع جديد على:
    - تطوير منتج جديد داخل مشروع قديم.
    - البحث عن شركاء لتمويل مشروع.
  - وهذه الوثيقة تحدد:
    - إستراتيجية المؤسسة.
    - مجال نشاطها
    - السوق التي تتوجه لها والخدمات التي تقدمها والمنتجات التي تسوقها.
    - تحدد خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية .
    - ومن جهة أخرى يمكن لمخطط الأعمال (المقاول ) صاحب المشروع من :
      - القيام بعملية التثبيت من جدوى مشروعه.
      - التحقق من مردود يته بنفسه أو بمساعدة المتخصص في ذلك إذا اقتضى الأمر.
      - يساعد مخطط الأعمال صاحب المشروع على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.

<sup>1</sup>- شوقي جباري، شوقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 17/18/19/أفريل 2012، ص 11 .

<sup>2</sup>- الهيئة المالكة مجموعة وجهني، أهمية إعداد مخطط الأعمال كخطوة أولى لبعث مشروع، تاريخ التصفح: 2013/10/24، على الساعة 11:12 دقيقة، <http://www.wajjahni.com/ar>

المطلب الثالث: محتويات مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو عبارة عن ملف يتضمن هذا الملف على المكونات التالية:

أولاً: الصفحة الرئيسية

- وهذه تمثل الصفحة الأولى من خطة العمل وتحتوي في الغالب على:<sup>1</sup>
    - اسم المؤسسة، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني .
    - شعار أو علامة العمل إن وجدت.
    - تاريخ انتهاء وإصدار خطة العمل .
    - من أعدّ خطة العمل.
    - أسماء وعناوين ومراكز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.
- ثانياً: خلاصة تنفيذية

تلخص النقاط الرئيسية لتخطيط العمل في صفحة أو صفحتين.

ثالثاً: وصف المنتجات والخدمات التي سيتم تداولها.

رابعاً: ملخص عام ودقيق عن النشاطات والأعمال والمنتجات والصناعة المنافسة التي يقع فيها العمل

خامساً: خطة تسويق تلخص صفات المنتج عن طريق الترويج ومنهج التسعير واستراتيجيات توزيع العمل

سادساً: الإدارة والموظفين

سابعاً: الخطة المالية

والتي تتضمن الموازنات الأولية وبيانات الدخل والنفقات والسيولة النقدية والمال المتوفر والقروض المتوقعة، ... الخ والعائد والأرباح والخسائر.

ثامناً: الأطر القانونية

تاسعاً: الشركاء<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص217.  
<sup>2</sup>- ابراهيم محمد سعيد بدران، مصطفى سعيد الشيخ، الريادة الإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013، ص416.

كما يمكن وصف محتوى مخطط الأعمال كما موضح في الجداول (1-1) :

جدول رقم (1-1) : المحتويات الرئيسية في خطة المشروع

ب/- التوزيع	1/- صفحة المقدمة
ج/- الترويج .	ا/- اسم و عنوان العمل
د/- التنبؤ بالإنتاج.	ب/- الاسم و العنوان الأساسي
هـ/- الرقابة .	ج/- طبيعة المشروع
7/- الخطة التنظيمية :	د/- الحاجات المادية
ا/- نمط الملكية .	2/- الملخص : ويتكون من 3 إلى 4 صفحات ملخصة عن طبيعة المشروع.
ب/- تحديد المساهمين و الأعضاء .	3/- التحليل الصناعي :
ج/- الصلاحيات .	ا/- الاتجاهات المستقبلية.
د/- فرق العمل .	ب/- تحليل المنافسين .
هـ/- المسؤوليات الإدارية العاملين.	ج/- تجارة التجزئة .
8/- طبيعة المخاطر.	د/- التنبؤ الصناعي .
ا/- تقييم نقاط الضعف.	4/- وصف الأعمال :
ب/- التكنولوجيا الحديثة .	ا/- المنتجات
ج/- الخطط الموازنة.	ب/- الخدمات
د/- تحليل نقطة التعادل.	ج/- حجم المشروع
هـ/- مصادر التمويل .	د/- معدات المكتب و الأفراد
10/- الملاحق :	هـ/- خلفية الريادي
ا/- الرسائل .	5/- خطة الإنتاج :
ب/- بيانات بحوث السوق.	ا/- إجراءات التصنيع .
ج/- أوراق العقد .	ب/- المعدات والآليات .
د/- قائمة الأسعار من المزودين.	ج/- أسماء الموردين والمواد الأولية .



	<p>6/- خطة التسويق .</p> <p>1/- السعر .</p>
--	---

المصدر: مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 143.

### المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال واستعمالاته

أولاً: أنواع مخطط الأعمال

- يمكن تقسيم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية وهي: <sup>1</sup>

- خطط قصيرة أو تسمى خطط مصغرة (mini - plans): حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب أن تشمل أيضاً الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر لإساءة استخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطولة والكاملة للمشروع.

- خطة العمل (working plans): وهي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

- خطط التقديم (presentation plans): وهي خطة العمل تستخدم هذه الخطط عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين وهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

- الخطط الالكترونية (electionic plans): تجري معظم خطط وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب مابين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر قيمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته.

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

<sup>1</sup>-فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 332.

**ثانياً: استعمالات مخطط الأعمال.**

يستعمل مخطط الأعمال في عدة مراحل من حياة المؤسسة، أثناء خلق وإنشاء المؤسسة، أو من أجل التوسع والتطوير لمؤسسة موجودة من قبل.

من خلال هذه العناصر سنتطرق إلى مختلف هذه الاستعمالات والفائدة المرجوة من كل استعمال:<sup>1</sup>

● **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 والكلي للمؤسسة، أي لا يمكن التصور أن كل مصلحة وظيفية تعمل على حدة.

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

<sup>1</sup>- محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 17/18/19/أفريل 2012، ص 9-10.

- يظهر الدور الجوهري والرئيسي لمخطط الأعمال في التنسيق بين أهداف الفروع من أجل بلوغ أهداف إستراتيجية المؤسسة الأم.
- مخطط الأعمال أداة للتقدير والتنبؤ: بهدف ضمان السير الحسن للمؤسسة يشترط وضع تقديرات وتنبؤات على مختلف المستويات، مثلا: الخاصة بالمبيعات، المشتريات، الإيرادات، النفقات، على المدى المستقبلي 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 في 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 في رأس المال.
- مخطط الأعمال أداة للاتصال: يمثل مخطط الأعمال أداة اتصال داخل المؤسسة سواء بالنسبة لإنشاء وخلق مؤسسة، وأيضا بالنسبة لضمان السير العادي 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 في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- أيضا إن اتخاذ القرار يفرض على المؤسسة الرجوع إلى مخطط الأعمال من أجل مراجعة مدى مطابقته مع الأهداف المسطرة والمحددة للمؤسسة وأثناء إعداد الموازنة التقديرية السنوية.

### المبحث الثاني: العناصر الأساسية لمخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال من عناصر أساسية مكملة لبعضها البعض، وفيما يلي سنتطرق لكل عنصر:

#### المطلب الأول: الملخص وفكرة المشروع

##### أولاً: الملخص

- إن الملخص ما هو إلا نسخة مختصرة من مخطط الأعمال الكامل، ويجب أن يتضمن العناصر الأساسية التي تشكل الخطة مع الأخذ في الاعتبار أن كل نقطة تختصر في فقرة أو فقرتين.
- إن الملخص يعمل كرؤية كاملة ملخصة لمخطط الأعمال، فأى شخص يقوم بقراءة الملخص فقط يحصل على الفكرة العامة لنوع المشروع الذي تقوم به ولماذا؟ بالرغم من أن الملخص يجب ألا يتجاوز صفحة واحدة، فإنه يعد الجزء الأصعب من مخطط الأعمال في الكتابة.<sup>1</sup>
- يتكون الملخص من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيصا ووصفا لطبيعة عمل المشروع من حيث أنشطة التسويق والبيع والتمويل والإنتاج.
- وفي الملخص يفترض أن يكون هناك ذكر لكافة النقاط الرئيسية وبشكل مختصر.
- وعادة ما يكون الملخص بعد ما ينتهي المقال تماما من كتابة مخطط كاملا، والملخص هو الذي يتم تقديمه لممولي المشروع من بنوك أو مستثمرين أو شركاء موضحا النقاط التالية:
- ما نوع المؤسسة، ما هي السلعة أو الخدمة المقدمة، بماذا يمتاز عمل أو مشروع المقال عن غيره من المشاريع، ما هو الهيكل الإداري التنظيمي المناسب ومن هم القائمين عليه، وما هو المبلغ الذي يحتاجه المقال، وحجم تقسيماته على مراحل العمل، وكيف سوف يتم استخدامه من قبل المقال.<sup>2</sup>
- يعطي الملخص خلاصة ما يوصلنا إليه مخطط الأعمال، وينبغي أن يتم بالتركيز والوضوح وإقناع القارئ والاستئثار بانتباهه لكي يقرأ المخطط بكامله، ويبيدي اهتمامه بالمشروع، والملخص يجب أن لا يتجاوز الصفحتين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة خطط الأعمال التجارية، الشركة المصرية العالمية لوجمان للنشر، الطبعة العربية، مصر، 2003، ص145.

<sup>2</sup>- مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص147.

<sup>3</sup>- ابراهيم محمد سعيد بدران، الريادة الإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، ص420.

- يتكون الملخص من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن الفترة التي تم تجميعها، سواء تتعلق بإستراتيجية خطة التسويق والمالية وإجراءات البيع.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الفكرة

- فكرة المشروع تمثل الجانب النظري للمشروع، وهو أمر إما أن يكون في عقل صاحبه (صاحب المشروع)، أو أن يكون قد تم توثيقها على الورق أو إلكترونياً وهذا أمر ضروري.<sup>2</sup>
- الفكرة: هي نقطة البداية تعبر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو إلهام.

قد يكون للفكرة الأصلية عادة مصدراً لها في ماضي من يحملها (المقاول). فإن كان المقاولون يتحركون فعلاً بشكل فردي، فإن الدوافع التي تحركهم يمكن تفسيرها جزئياً بأصولهم وانتماءاتهم الاجتماعية، حيث يشكل الانتماء إلى عائلات أو فئات اجتماعية معينة عاملاً هاماً يسمح لهم بالذهاب أبعد من المعايير السائدة مع احترام قواعد المجتمع، مع ذلك يمكن القول أن الفكرة يمكن تطويرها تدريجياً عبر إجراء لقاءات، أو تسجيل ملاحظات وترسيخ القناعات المكتسبة. وهكذا فإن الفكرة التي تبدو في بداية الأمر بسيطة وحتى ساذجة وتتميز بعدم هيكلية واضحة يمكن تطويرها وتحسين صياغتها عبر طرق مختلفة حتى إذا نضجت تصبح جاهزة للانطلاق.<sup>3</sup>

- أساس الفكرة المقاولاتية هي شخصية متعلقة بصاحب المشروع، وتأتي من جميع جوانب الحياة وتأتي بنوعين، إما حافز أو فكرة وهي تحويل الفكرة إلى فرصة في المحيط وتكون الفكرة مقبولة لكي تتحول إلى فرصة، لا تكون بطريقة بسيطة بل عبر مخطط ودراسات ونقوم بتقييم الفرصة من أجل معرفة المردودية ومدى نجاحها. تكون الفكرة الجيدة عن طريق الأشخاص الذين يحولونها إلى فكرة جيدة التي تؤدي إلى فرصة جيدة.

تتميز الفكرة بأنها متغيرة وتكون في متناول الجميع وقابلة للاستغلال وقابلة للنسيان (حسب السن والمحيط).<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص114

<sup>2</sup>- ابراهيم محمد سعيد بدران، ص414.

<sup>3</sup>- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 17/18/19/أفريل 2012، ص2.

<sup>4</sup>- Alain fayolle , op, p87-88.

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

التسويق عبارة عن عملية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه أو ما يرغبون فيه وذلك من خلال تبادل السلع والمنافع مع الآخرين.

#### أولاً: تعريف المخطط التسويقي

من بين التعاريف لمخطط الأعمال نجد:

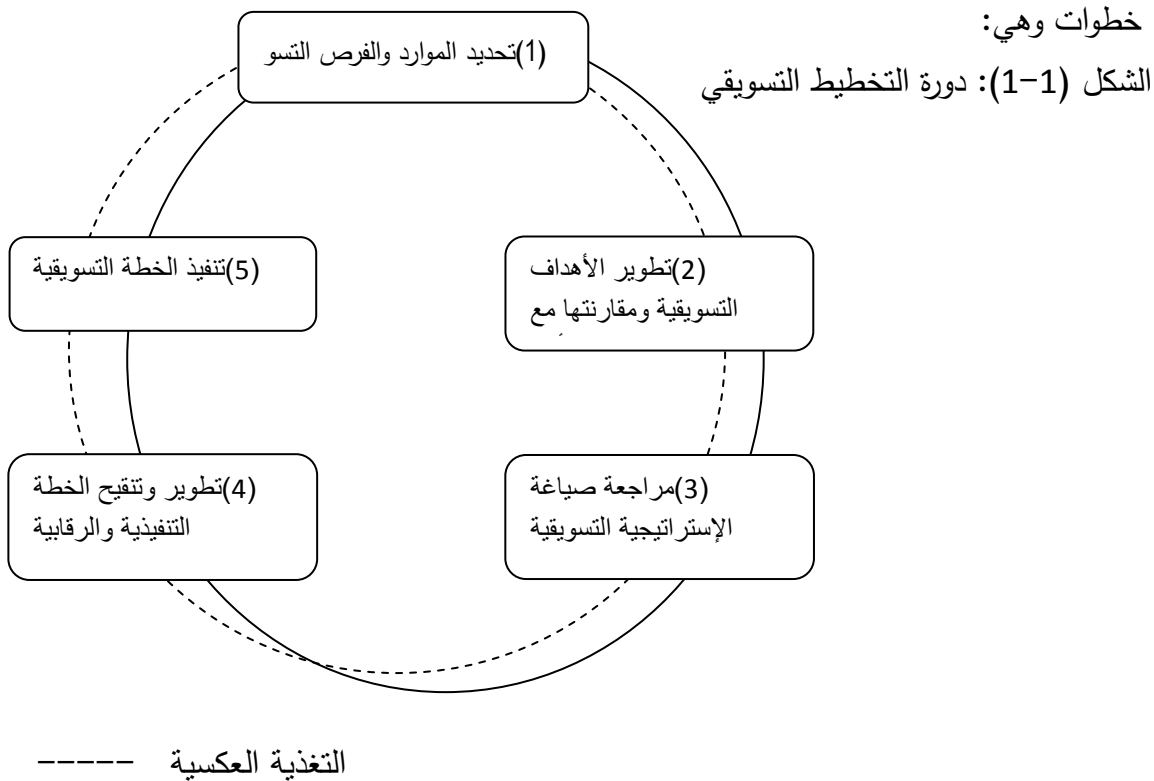
- المخطط التسويقي: هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>
  - هو مخطط يصف ما يحصل عليه المستهلكين من الفوائد لمنتج أو خدمة المشروع ونوع السوق الموجود وكيفية الوصول إليه .
  - هو مخطط يعرض كيفية الوصول لتحقيق المبيعات التي تم التنبؤ بها وتبدأ بتوضيح مفردات إستراتيجية التسويق الشاملة التي تعتمد في المشروع.<sup>2</sup>
  - يعرف على أنه : العملية الإدارية التي يتم ن خلالها ما يلي:<sup>3</sup>
    - تحديد الأهداف التسويقية.
    - تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف.
    - التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل.
    - اختيار المزيج التسويقي المناسب.
    - خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار.
- ومن الملاحظ أن هذه الخطوات لا تتم إلا بعد قياس وتحليل الأداء السابق للمؤسسة وتحليل أسواقها الحالية والتعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في المؤسسة والتنبؤ بمبيعاتها.

<sup>1</sup> - بشير العلق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008، ص23.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص222.

<sup>3</sup> - عصام الدين أمين أبو علقة، التسويق (المفاهيم الإستراتيجيات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ج1، الإسكندرية-مصر، بدون سنة، ص111.

- يعرف المخطط التسويقي بأنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية، وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة.<sup>1</sup>
- المخطط التسويقي لا يمكن أن يبقى ثابت بل يتغير تبعاً للإستراتيجية التسويقية التي تتأثر بدورها بالتغيرات البيئية الحاصلة والتي يصعب في كثير من الأحيان السيطرة عليها. مما يتوجب على المؤسسة الاستجابة لها وتكييف إستراتيجيتها التسويقية بما يتوافق مع تلك التأثيرات وأن تقوم بوضع مخطط تسويقي جديد أو مكمل أو معدل للمخطط السابق. وهذا ما يصطلح عليه بدورة التخطيط التسويقي marketing planning cycle والتي يمكن توضيحها بالشكل (1-1) والتي تتضمن (5) خطوات وهي:



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، 2007، ص158.

يتضح من الشكل بأن المخطط التسويقي يبدأ بتحديد الموارد المتاحة التي ستكون في المؤسسة والفرص التي يمكن استثمارها، لتحول إلى الخطوة الثانية لتطوير الأهداف التسويقية التي يتم تحديدها على ضوء الإمكانيات المتاحة في الأداء والتنفيذ لها. مع إمكانية مراجعة صياغة الإستراتيجية التسويقية مع أية تغيرات آتية قد حصلت ولإجراء التنقيح لغرض التنفيذ النهائي للمخطط، وهذا ما يمثل بدورة المخطط التسويقي. أما عملية التغذية العكسية والرقابة على المخطط فإنها تجري بالاتجاه المعاكس، أي

<sup>1</sup> - غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2013، ص81.

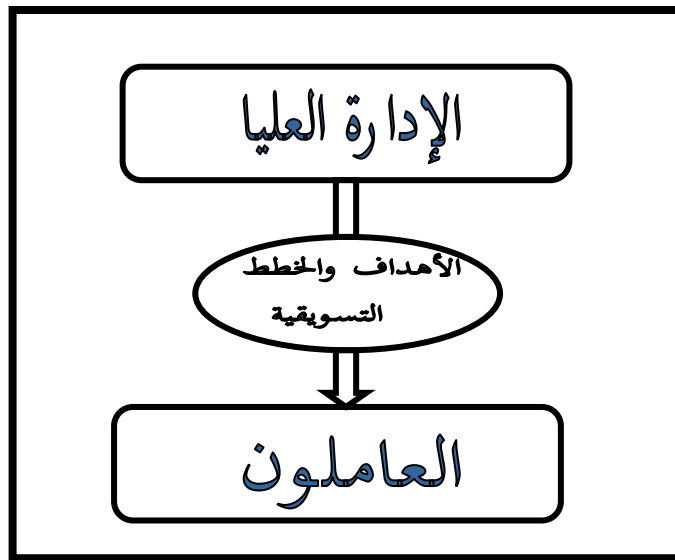
أن الخطوة اللاحقة تكون نتائجها بمثابة تغذية عكسية للخطوة السابقة لها، وهكذا يستمر دورانها بالاتجاه المعاكس لدورة المخطط التسويقي.<sup>1</sup>

ثانياً: إعداد المخطط التسويقي<sup>2</sup>

تتبع إدارة التسويق واحدة من ثلاث طرق لوضع المخطط التسويقي هي :

- المخطط التسويقي من الأعلى إلى الأسفل : هنا تتولى الإدارة العليا المسؤولية الكاملة لتحديد الأهداف ووضع الخطط التسويقية لكل المستويات الإدارية الدنيا كما هو موضح في الشكل رقم (1-2).

الشكل(1-2): التخطيط من الأعلى إلى الأسفل



المصدر: عصام الدين أبو علقة، ص112.

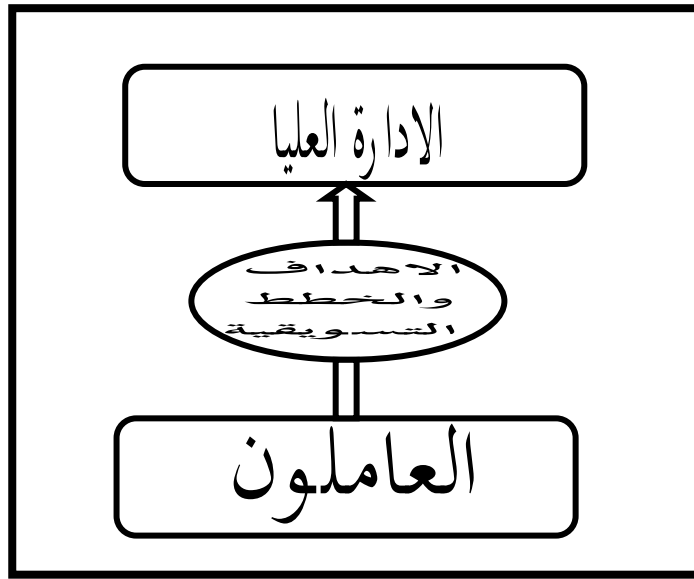
<sup>1</sup>- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2007، ص158-159.

<sup>2</sup>- عصام الدين أمين أبو علقة، مرجع سابق، ص111.



- المخطط التسويقي من أسفل إلى أعلى: هنا تقوم مختلف الوحدات الإدارية بإعداد أهدافها وخططها الخاصة بها على أساس تصور أفضل ما تستطيع كل وحدة القيام به من وجهة نظرها، وترسلها إلى الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها، على النحو الموضح في الشكل رقم (1-3):

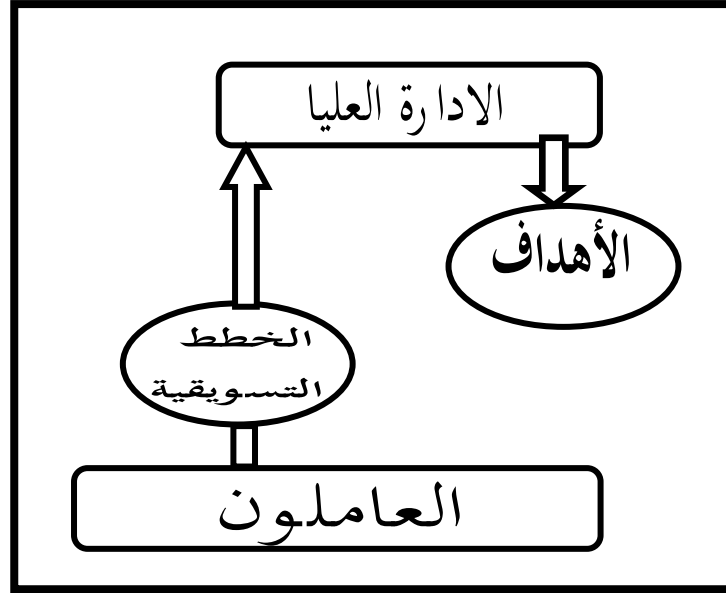
الشكل (1-3): التخطيط من أسفل إلى أعلى



المصدر: عصام الدين أبو علقة، ص112.

- مخطط الأهداف من أعلى ووضع الخطط من أسفل: وهذه الطريقة هي الشائعة والأكثر استخداما في معظم المؤسسات، وفيما تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالتها وأهدافها، ثم تقوم الوحدات الإدارية العليا بوضع وتطوير خططها التسويقية لتحقيق الأهداف، وبعد أخذ موافقة الإدارة العليا على هذه الخطط واعتمادها فإنها تصبح الخطة التسويقية الرسمية. كما موضح في الشكل رقم (1-4)

الشكل (1-4): مخطط الأهداف من الأعلى إلى الأسفل



المصدر: عصام الدين أمين أبو علقة، ص112.

### ثالثاً: دراسة السوق

تعتبر دراسة السوق مفتاحاً لخريطة السوق ويجب أن يقوم بها المسوق بالاستدلال بها، تحدث هذه العملية في السوق حيث، يعتبر هذا الأخير أحد أطراف التبادل حيث يتم توجيه السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات إلى هذه السوق، هذه الأخيرة تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة المنتجة في إتباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين، ومن ثم فإن الإلمام بكل هذا السلوك لهذا الجهاز يتطلب دراسة تدعى دراسة السوق.

- تعريف دراسة السوق :<sup>1</sup>
- تعرف دراسة السوق على أنها: مختلف الأنشطة المنظمة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للاستفادة أساساً من القرارات التسويقية وتخفيض المخاطر.
- هي مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق.

<sup>1</sup>- يحي عيسى، لعلاوي عمر، تسويق تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، بدون سنة، ص42-43.

- تعد وسيلة بيد إدارة التسويق، وتستخدم لتمكين المسوق واثم المسيرين من اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات بالسوق وبالسلع والخدمات الموجودة وغير الموجودة داخله.

• أهداف دراسة السوق:<sup>1</sup>

إن الغرض الأساسي من دراسة السوق يتمثل في الحصول على المعلومات اللازمة لرسم سياسات الإنتاج بالنسبة للمؤسسة، واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة، فعن طريق هذه الدراسة يستطيع المسوق الحصول على إجابات عن الكثير من التساؤلات التي تدور بذهنه، وهي التساؤلات المتعلقة بـ :

- ما هو حجم السوق المرتقب ؟ أو ما هي معدلات نموه ؟

- ما هو حجم الإنتاج الذي تأمل المؤسسة في بيعه حاليا ؟ ومستقبلا ؟ مع أخذ ردود فعل المستهلكين والمنافسة في الاعتبار ؟

- ما هو هيكل السوق ؟ وما هي درجات المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ؟

- ما هو نمط الأسعار واتجاهاتها في الماضي والحاضر والمستقبل ؟

- ما هو التقسيم الجغرافي للسوق ؟

- ما هو التقسيم القطاعي للسوق، حسب نوعيات المستهلكين ودخولهم وأعمارهم ؟

- ما هو الوصف الدقيق للمنتج (سلعة أو خدمة ) ؟ وما هو الوصف الدقيق للسوق الخاص بهذا المنتج؟

- ما هو الأسلوب الملائم لتقدير حجم الطلب على المنتجات في المستقبل ؟

- ما هو الأسلوب الملائم لتقدير حجم العرض الحالي ؟

ويمكن إبراز أهداف دراسة السوق من خلال دراسة هذه التساؤلات ضمن المحاور التالية :

1- دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة وذلك لتحديد الكمية اللازمة خاصة إذا كانت السلعة مبتكرة (

منتج جديد)، ولم يكن المستهلكون على دراية كبيرة بأهميتها وباستعمالها، فبدون الدراسة لا تستطيع

المؤسسة تحديد كمية الإنتاج المطلوبة أو تكاليف الإنتاج الإجمالية، أو حتى وضع سياسات البيع والتوزيع.

2- دراسة كمية الطلب في مناطق السوق المختلفة، لتحديد حصة كل منها من المبيعات، وتحديد مواقع محلات

التجزئة التي تملكها المؤسسة، وعدد رجال البيع ومنافذ التوزيع الواجب استخدامها في كل منطقة.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص44-45.

- 3- دراسة المستهلكين بغية الحصول على معلومات المتعلقة بعددهم (زبائن فعليين أو محتملين، نوعهم، صفاتهم، طبيعتهم، دخولهم، دوافعهم، عاداتهم).
- 4- دراسة مركز السلعة بالنسبة للسلع المنافسة في السوق، أي معرفة درجة المنافسة التي تواجهها السلعة محل الدراسة من السلع البديلة ومعرفة خصائص هذه السلع.
- 5- دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات السلعة لمعرفة مدى حساسية السلعة ( حسب الأيام، الأشهر، المواسم والأعياد ...) ويمكن تخطيط عملية الشراء والإنتاج والتخزين والبيع.
- 6- محاولة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بالمؤسسة، والمبيعات الخاصة بالصناعة في القطاع والحالات التجارية والاقتصادية في السوق تمهيدا لرسم السياسات العامة للمؤسسة.
- 7- دراسة أثر سياسات التسعير المختلفة على رقم الأعمال، بإقامة من الأسواق الاختيارية المعروفة (المعارض) وتجريبها سياسات سعرية مختلفة في جهات مختلفة من السوق بغية الحصول على السعر المريح وفي نفس الوقت العادل الذي يقبله المستهلك.
- 8- دراسة النتائج العامة للحملات الإشهارية المختلفة على رقم الأعمال، وإجراء مقارنة بين النتائج التي يتم الحصول عليها من الإعلان في الوسائل الإعلامية المختلفة لمعرفة الأحسن منها والأجود.
- 9- التخفيض في المخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة.

#### رابعا: أهمية دراسة السوق<sup>1</sup>

- تظهر أهمية دراسة السوق فيما يترتب على نتائجها من اتخاذ قرار بالبدء في المرحلة التالية من دراسات الجدوى أو التوقف عند هذا الحد، بحيث إذا كانت مشجعة يتخذ القرار بالبدء في دراسات الجدوى التقنية والهندسة للمؤسسة، أما إذا كانت غير مشجعة فنجد القرار يتوقف عند دراسات الجدوى الاقتصادية.
- إن قصور دراسات السوق وعدم التحقق من وجود سوق محلي أو خارجي ودراسة قدرتها الاستيعابية قد يكون أخطر بكثير من قصور رأس المال والعملات الأجنبية اللازمة لإنشاء المؤسسة .
- إن دراسة السوق تفيد في اختيار مواقع المؤسسات أو التوسعات المقترحة.
- إن دراسة تؤدي إلى ترشيد في التكاليف مما يحقق زيادة ربحية المؤسسة أثناء التشغيل.
- تعتبر دراسة السوق مهمة لاستكمال الدراسات التفصيلية الأخرى اللاحقة، وأن أي خطأ أو سوء تقدير في إنجاز هذه الدراسة والنتائج الرئيسية التي يمكن التوصل إليها، سوف تؤثر بشكل مباشر على طبيعة الدراسات اللاحقة لها أو حتى على مستقبل المشروع المزمع تنفيذه واتخاذ القرار المناسب إزاءه، لهذا فإن

<sup>1</sup>- يحي عيسى، مرجع سابق، ص47.

أي إهمال أو مبالغة في تقدير مدخلات الدراسة الخاصة بحجم وطبيعة السوق، وتقدير طاقته الاستيعابية، وطرق جمع المعلومات وأساليب تبويبها وتنظيمها سوف يؤدي حتماً إلى حدوث أخطاء في تقييم مخرجات الدراسة في التنبؤ بمستوى الطلب المتوقع على مخرجات المشروع المقترح.

#### خامساً: المزيج التسويقي

يمثل المزيج التسويقي بحقيقته الأداة التنفيذية للتسويق ككل، وهو جوهر إستراتيجية التسويق المنفذة في السوق. وبالتالي فإن القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساساً حول فهم المؤسسة الدقيق للسوق المستهدف، عبر البحث الدقيق والمعمق للخصائص والصفات التي تتميز بها السوق المستهدف عن غيرها من حيث البيانات الديمغرافية، حاجات المشتري، تصميم المنتج، المنافسة،... الخ على العموم يمكن القول بأن القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة إستراتيجية التسويق تتضمن خاصيتين هما:

#### • الاتساق consistency:

يقصد بها أن تكون جميع القرارات المزيج التسويقي منسقة مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ومع وحدة الأعمال الإستراتيجية، وهذا الاتساق من شأنه أن يجعل المؤسسة قادرة على انجاز أهدافها على مستوياتها.

#### • المرونة flexibility:

وهو جعل المزيج التسويقي مستجيب للتغيرات الحاصلة في حالة السوق في مجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أية تغيرات بيئية عامة وتسويقية.<sup>1</sup>

- عناصر المزيج التسويقي: تتمثل عناصر المزيج التسويقي في المنتج، السعر، المكان، الترويج.

#### • المنتج:

1- تعريفه

هو الشيء المعروض في الأسواق للاهتمام، للحيازة، للاستخدام أو الاستهلاك وتلبي حاجة لدى المستهلك.

والمنتج هو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، يتوقع أنها ستشبع حاجاته. لذا ليس بالضرورة أن يكون المنتج يتمتع بخصائص مادية ملموسة (السلعة)، وإنما قد تكون مجموعة من

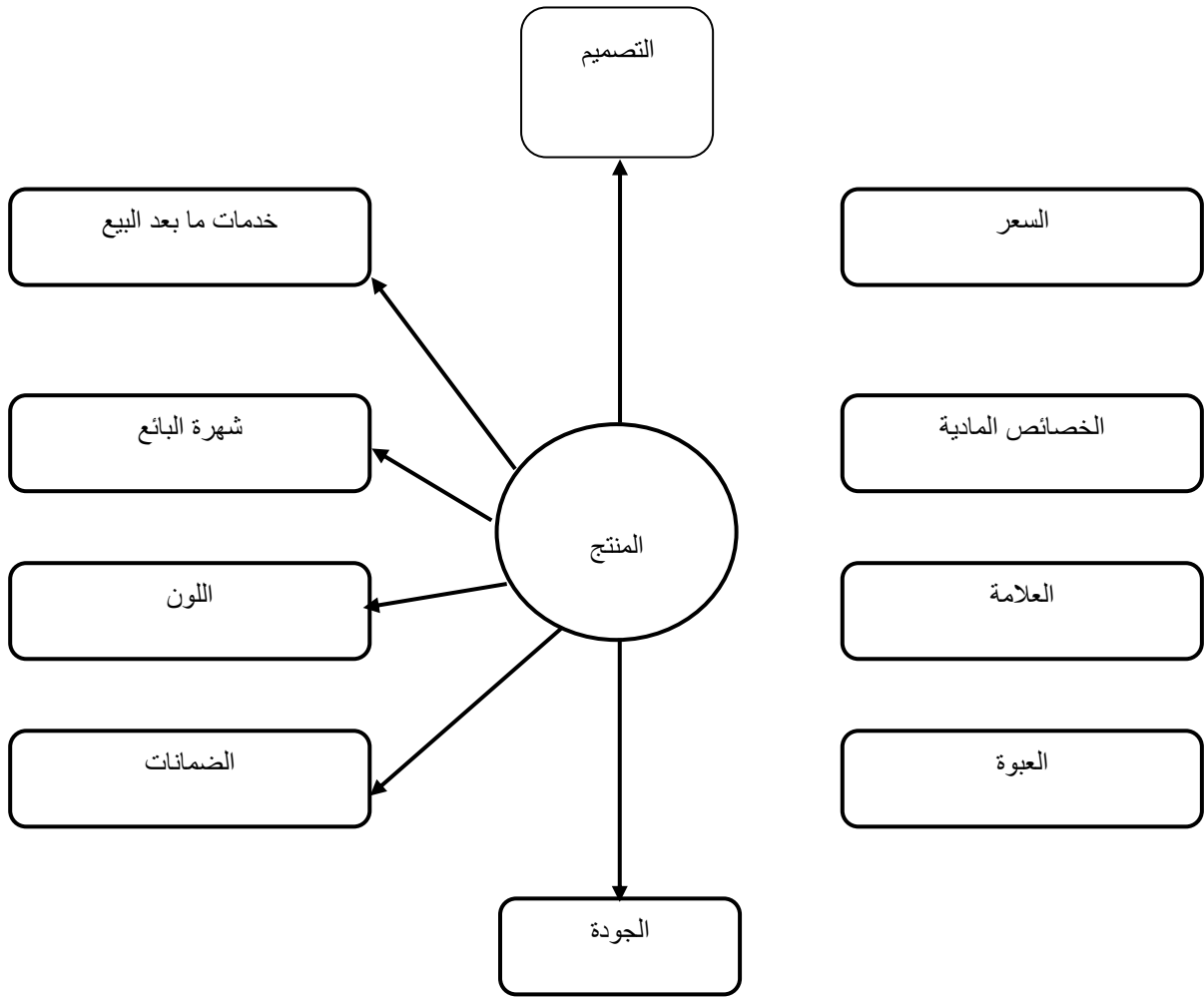
<sup>1</sup>- ثامر البكري، مرجع سابق، ص 2007.

المنافع الغيرالمادية (الخدمة) التي تتمثل في أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، يحقق قيمة مضافة في نوعية حياة العميل(المتلقي للخدمة).<sup>1</sup>

- ويمكن تعريفه بشكل مبسط على أنه أي شيء مادي أوغير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل.<sup>2</sup>

والشكل رقم (5-1) يوضح الخصائص التي يتكون منها المنتج:

الشكل(5-1): الخصائص التي يتكون منها المنتج



المصدر: ثامر البكري، ص 267.

<sup>1</sup>- إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان-الأردن، 2008، ص154.

<sup>2</sup>- ثامر البكري، مرجع سابق، ص266.

من خلال السابق يمكن القول بأن المنتج هو: عبارة عن خليط من الخصائص الملموسة والامتضنة تشكليه من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بجمالها تخلق الإثباع والرضا لدى المشتري.

• **التسعير:**

1- تعريفه:

- يمكن التعبير عن التسعير على أنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي. فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة وبالتالي فإن السعر المدفوع لا يعكس فقط المكونات المادية للسلعة ولكن يمكن أن يشتمل أيضا العديد من النواحي مثل النفسية، شهرة المنتج، مجموعة الخدمات المقدمة والمرتبطة ببيع السلعة أو الخدمة.<sup>1</sup>
- التسعير هو القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة المعروضة لقاء الحصول عليها.<sup>2</sup>

2- أهمية التسعير وأهدافه:<sup>3</sup>

- الأهمية:

إن أهمية التسعير من الناحية العلمية تعود إلى أنه واحد من ثلاث عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح وهي السعر، التكلفة وكمية المبيعات وذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

تتبعكس أهمية التسعير في تطوير إستراتيجية التسويق في استعمالات متعددة:

- \* في بداية حياة المنتج الجديدة يستعمل التسعير لكسب الدخول لسوق جديدة.
- \* يستعمل التسعير كوسيلة للمحافظة على حصة الخدمة في السوق طيلة عمرها تكتيكا لتحديد موقعها في مواجهة المنافسين.
- أما بالنسبة للمؤسسات التي تعمل من أجل أهداف مالية يجب تثبيت الأسعار عند مستوى يسمح لها بتحقيق أهدافها المالية.

- الأهداف: تتمثل أهداف التسعير في:

\* الأهداف المتعلقة بالربح: وهي الأكثر شيوعا وتشمل :

العائد على الاستثمار

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية-مصر، 2005، ص281-282.

<sup>2</sup> زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2003، ص87.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص148-149.

العائد على المبيعات

تعظيم الأرباح

\* الأهداف المتعلقة بالمبيعات: لا ترتبط ارتباطا مباشرا بزيادة الأرباح وإن كان الممكن أن يؤدي إلى

ذلك ولكن هذه الأهداف تسعى إلى:

- زيادة كمية الوحدات المباعة

- زيادة كمية القيمة النقدية للوحدات المباعة

- زيادة الحصة السوقية

\* أهداف البقاء: يعد من أهم أهداف التسعير المتعلقة ب حياة المؤسسات وتطورها واستمرارها لذلك فإن

المؤسسات قد تضحي بالأرباح وتتحمل الخسائر في سبيل استمرارها في حالات المنافسة الحادة، وجود

طاقة إنتاجية كبيرة معطلة، اضطراب أوضاع المؤسسة نتيجة ظروف اقتصادية طارئة، تغير رغبات

المستهلكين.

- في مثل هذه الحالة ولاجتياز هذه الأزمة تعمل المؤسسة على تخفيض السعر لزيادة المبيعات وزيادة

مبيعات دوران المخزون .

- المحافظة على الوضع الراهن: قد تكون المؤسسة راضية عن وضعها الحالي وتريد المحافظة على هذا

الوضع لذلك تلجأ المؤسسة لتسعير منتجاتها بأسعار متساوية أو قريبة من أسعار المنافسين وليس أقل

منها.

- المحافظة على مستوى عالي من الجودة: يستخدم هذا الهدف عندما تحاول المؤسسة أن تكون سلعتها

قائدة في مجال الجودة وهذا يتطلب سعر مرتفع.

#### • المكان:

1- يعرف المكان: هو كل ما يتعلق بكفاءة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوفير المنتج في المكان المناسب

للمستهلكين أو المشتريين الصناعيين المستهدفين والتي تتضمن في طياتها سياسات التوزيع ( المباشر

والغير مباشر ) وقنواته.<sup>1</sup>

2- التوزيع: هو قرار متعلق بالطريقة أو الأسلوب المتبع لجعل المنتج متاح لشراء.<sup>2</sup>

3- سياسات التوزيع:<sup>3</sup>

\* التوزيع المباشر: ويعني بدون استخدام وسطاء ويكون منفذ التوزيع من المنتج إلى المستهلك النهائي

أو المشتري الصناعي مباشرة

\* التوزيع الغير مباشر: يعني التوزيع باستخدام الوسطاء

<sup>1</sup> - علوي حمزة، إنشاء مؤسسة صناعية أجهزة التبريد، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص24.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، مرجع سابق، ص211.

<sup>3</sup> - عصام الدين أمين أبو علقة، مرجع سابق، ص364.



\* قنوات التوزيع: هي اختيار مجموعة من الوسطاء الذين يقومون بمجموعة الأنشطة والعمليات التي تتضمن تدفق المنتجات عن المنتج إلى المستهلك.<sup>1</sup>

- يقسم المكان إلى موقع المؤسسة ومكان الزبون

\*موقع المؤسسة: من أهم العوامل التي تحدد الموقع الملائم للمشروع نجد:<sup>2</sup>

ا/ طبيعة المشروع نفسه: طبيعة المشروع تفرض قيودا على المناطق التي يقام فيها مثل المشروعات السياحية تقام على الشواطئ أو في المناطق الأثرية، المشروعات الصناعية تقام في المناطق الصناعية بعيدا عن التجمعات السكنية.

ب/ طبيعة التربة: تتطلب بعض المشروعات نوع خاص من التربة مثل: المشاريع الزراعية وحتى الصناعية التي تؤدي العمليات الإنتاجية فيها إلى اهتزازات تحتاج إلى نوع التربة صلبة.

ج/ مدى القرب من مصادر المواد الأولية: يفضل الموقع الذي يجعل إجمالي تكلفة النقل من مصادر المواد الأولية إلى المصنع وتوفر هذه المواد.

د/ مدى توفر الخدمات الأساسية أي مدى توفر الطاقة الكهربائية والمياه في شبكة النقل والموصلات وغيرها.

\*مكان الزبون: وذلك من خلال تحديد ما يلي:<sup>3</sup>

- الزبائن المحتملين

- عدد الزبائن الموجودين فعلا

- إلى من تنتج المؤسسة هل إلى منظمات الأعمال؟ أم إلى المستهلك النهائي؟ أم إلى الوسطاء؟

- تحديد طريقة الإنتاج مباشرة أو غير مباشرة للزبائن

- معرفة أفضل الموصفات التي يفضلها الزبون في المنتج وأفضل الطرق لتبليتها وكيفية التعامل مع الزبون المحتمل

- تحديد احتياجات السوق وكيفية طرق معالجتها

- تصنيف قنوات التوزيع لسوق التي سوف تستخدمها المؤسسة ومعرفة أحسن الطرق للوصول إليها.

<sup>1</sup> - إلهام فخري طمليه، مرجع سابق، ص183.

<sup>2</sup> - غادة صالح حسن، دراسة الجدوى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص35-36.

<sup>3</sup> - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص328-329.

• الترويج:

1- تعريفه:

هو عملية الاتصال الإقناعي التي يقوم بها المنتج بهدف استمالة السلوك الشرائي للمستهلك.

2- هدفه: يقوم بإخبار المستهلك بوجود المنتج وخصائصه والمنافع التي يقدمها المستهلك إضافة إلى سعر

المنتج وأماكن بيعه ثم يقوم بإقناع المستهلك والتأثير على قراره الشرائي .

3- دوره: يقوم الترويج بالأدوار التالية:<sup>1</sup>

\* حلقة الوصل بين المنتج والمستهلك في مجال تزويده بالمعلومات

\* تحفيز الطلب من خلال تشجيع المستهلك على الشراء وزيادة كميات المشتراة

\* تمييز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة

\* تذكير العملاء الحاليين بالمنتج

\* التخفيف من تأثير تقلبات الطلب في حالة الطلب الموسمي على المنتج

\* التوعية والتأثير على الرأي العام

\* إقناع المستهلك المستهدف والتأثير على قراره الشرائي

\* تعليم المستهلك حول كيفية استخدام المنتج

\* الاحتفاظ بعلاقة طويلة مع المستهلكين لأن الترويج يعمل على استقطاب مستهلكين جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

4- عناصره:<sup>2</sup>

\* الإعلان: وسيلة غير شخصية للاتصال بالمستهلكين عبر وسائل الاتصال المختلفة لإعلام هؤلاء المستهلكين حول منتجات المؤسسة.

\* البيع الشخصي هو أسلوب رجال أو مندوبي البيع حيث أن الاتصال يكون شخصيا وهنا يمكن تكييف الرسالة وفق نوع وظروف المستهلك لمحاولة إقناعه للشراء المنتج.

\* تنشيط المبيعات (الهدايا الترويجية): هي عبارة عن أنشطة وفعاليات تستخدم لجلب انتباه الزبون وحثه على الشراء، مثل: الهدايا التذكارية والعينات المجانية والتخفيضات... الخ.

<sup>1</sup>- إلهام فخري طميلة، مرجع سابق، ص186.

<sup>2</sup>- طاهر محسن المنصور الغالبي، مرجع سابق، ص420-421.

\*العلاقات العامة: نشاط مهم يتم بواسطة مختلف وسائل الاتصال والترويج، فهي تعني تنمية العلاقات الوثيقة مع الجمهور والأطراف الأخرى.

\* الدعاية: أداة ترويجية تقدم من خلالها المؤسسة معلومات حول منتجاتها بوسائل الإعلام الجماهيرية.

\* النشر: نشاط ترويجي يتم من خلال الأنباء ولا يخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة، ومن شأن الناشر تدعيم ثقة المجتمع بالمؤسسة تشكيل صورة ايجابية عنها وينعكس هذا على منتجاتها.

\* التسويق المباشر: تعتمد الإعلان عن عرض محدد ولفئة معينة من المستهلكين يتوقع منهم استجابة جيدة وفورية يمكن ملاحظتها وقياسها بدقة.

المطلب الثالث: مخطط الإنتاج والعمليات

أولاً: تعريفه

- تعرف خطة الإنتاج كما يلي: هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، ومصادر التوريد، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.<sup>1</sup> والموضحة في الجدول: (2-1)
- جدول (2-1): مخطط الإنتاج والعمليات

1-	هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات .
2-	إذا كان بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين . أوضح ذلك
3-	لمادا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين.
4-	ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود .
5-	ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج.
6-	ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج
7-	ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج
8-	من هم المزودين للمواد الخام ، وما هي التكاليف
9-	ما هي تكاليف عمليات الإنتاج
10-	ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها
11-	ما هي آلية تخزين المواد الخام
12-	ما هي آلة نقل المواد الخام

المصدر: مجدي عوض مبارك، ص152.

<sup>1</sup>- مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص152.

• التعريف على أساس المدة:<sup>1</sup>

يمكن تعريف مخطط الإنتاج حسب أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة كما يلي:

- تعريف الأول: وهو التخطيط طويل المدى (من 5 إلى 10 سنوات) والذي يتعلق بتصميم المنتج وطرق تهذيبه واختيار موقع المصنع ومبانيه ويعرف هذا التخطيط باسم تخطيط الطاقة.
- التعريف الثاني: وهو التخطيط قصير الأجل (من عدة أسابيع إلى سنة كاملة) ويتعلق بالتخطيط التفصيلي اليومي أو الشهري ويطلق عليه اسم جدولة الإنتاج.
- التعريف الثالث: فهو التخطيط متوسط المدة (2 - 5 سنوات) وهو يتعلق بالتنبؤ بحجم الإنتاج لمدة عام مع التفصيل لكل شهر ويطلق على هذا النوع تسميات متعددة منها: تخطيط الإنتاج أو تخطيط الإنتاج الإجمالي.

• أما العمليات (opérations):

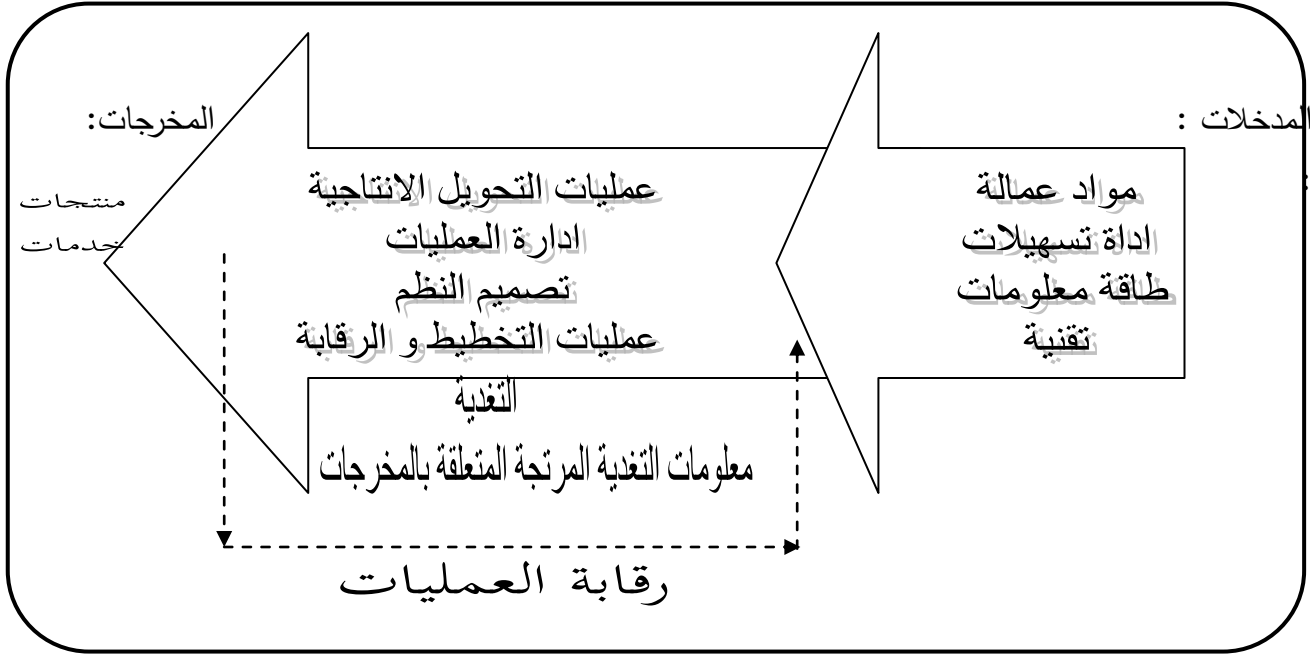
فهي توليفة العمليات والأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وتأتي إدارة الإنتاج والعمليات مركزة على الجانب الفني الذي يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات ومن الطبيعي أن يتم ذلك من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في هذه الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 2005، ص431.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص376.

- مكونات نظام العمليات

يتكون نظام العمليات من خمس عناصر أساسية في الشكل رقم (6-1)  
الشكل(6-1): مكونات نظام العمليات



المصدر: محمد محمود الشوارد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل حديث، ص26.

• شرح الشكل:

المدخلات inputs: جميع الموارد التي تدخل المؤسسة.

مراحل التحويل transformation process: ما تفعله المنظمة لإضافة قيمة إلى المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

المخرجات outputs: المنتجات الملموسة وغير ملموسة التي ينتجها المشروع الصغير.

أنظمة الرقابة control system: الوسائل التي تراقب بها المدخلات، مراحل التحويل والمخرجات لتحديد المشاكل إن وجدت لغرض تصحيحها.

التغذية العكسية feed-back: أدوات الاتصال لربط أنظمة الرقابة مع مراحل الأعمال والإنتاج.

ثانياً: كفاءة تنظيم العمليات الإنتاجية<sup>1</sup>

يمكن التمييز بين عدة أنظمة إنتاجية على أوجه اختلافها :

\* أنظمة الإنتاج المستمرة: وهي تلك الأنظمة التي تكون فيها جميع التسهيلات النمطية وخاصة فيما يتعلق بالتدفق، ويتم الإنتاج في هذا النوع من النظم بصورة منتظمة، وفي شكل منوال خطي مستمر ويستفيد هذا النظام الإنتاجي استثمارات رأس مالية كثيفة في التجهيزات الآلية الخاصة ومن أبرز هذه الأمثلة :

- صناعة تكرير النفط.

- صناعة الاسمنت ومواد البناء.

\* أنظمة الإنتاج المتقطعة: وهي تلك الأنظمة التي تكون فيها التسهيلات مرنة بصورة تسمح بإنتاج تشكيلة متباينة من السلع أو أحجام مختلفة لنفس السلعة عندما يكون الإنتاج على نطاق محدود، وفقاً للطلبات المسبقة بناء على رغبات وميول مستهلكين والمستخدمين لهذا الإنتاج، ووفقاً لمواصفات وخصائص مميزة للإنتاج فإن الإنتاج يكون عادة بكميات أو أحجام محدودة ومتباينة وبصورة منقطعة على مراحل شبه متتالية، هذه الاشتراطات والاعتبارات المتعلقة بهيكله وظروف الإنتاج، تفرض استخدام نظام الإنتاج المتقطع (غير المتصل) لتأمين التوازن المناسب بين الطالب على المنتجات التي تتبنى هذا النوع من النظم الإنتاجية التالية :

- صناعة الأجهزة والمعدات الالكترونية .

- صناعة الأثاث المنزلي .

\* أنظمة الإنتاج بالطلبات ( حسب العمل ): يكون إنتاج السلع وفقاً للمواصفات والمتطلبات التي يحددها الزبون المعني نفسه أي بمعنى أن هذا النظام يعمل وفقاً للطلبات، والتي يمكن أن تتطوي كل واحدة منها على منتج وحيد بمواصفات معينة ولأغراض محددة.

<sup>1</sup> - عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص133-134.

ثالثاً: استراتيجيات تخطيط المنتج<sup>1</sup>

- إستراتيجية السحب السوقي markt pull: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ يجب صنع ما يمكن بيعه ويتم تحديد المنتج الجديد من خلال معرفة حاجات السوق مع اختيار بسيط لتكنولوجيا المتوفرة وعملية الإنتاج ولكن تهمل نقاط الضعف وبالتالي قد تكون العمليات غير مناسبة لهذا المدخل مهما تضطر المؤسسة لإجراء تغييرات كثيرة وتعد حاجات المستهلك هي الأساس الذي يستند إليه في تقديم المنتج المخطط (الجديد) وبالاعتماد على بحوث السوق لتحديد الوقوف على متطلبات الزبائن والحاجات التي يحتاجها السوق.
- إستراتيجية قيادة التكنولوجيا technology – push: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ يجب بيع ما يمكن إنتاجه ويتم من خلاله تحديد المنتج الجديد من خلال هذه الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام البسيط بالأسواق إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب عملاً تسويقياً خلاقاً من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا. إن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب تأسيس أفقا للبحث والتطوير والعمليات لخلق منتجات جديدة متوقعة ما يعرض في السوق مما يساعد المنظمة على تحقيق ميزة منافسيه لها.
- إستراتيجية التكامل الوظيفي interfunctional – view: تعمل هذه الإستراتيجية وفق مبدأ التكامل الوظيفي حيث أن إنتاج منتج جديد يتطلب التفاعل والتعاون بين الأقسام الوظيفية كالتسويق والعمليات والهندسة وتحديد نقاط القوة والضعف وتوحيد الجهود والعمليات لطرح منتجات جديدة تتوافق مع احتياجات الزبائن ويعطي استعمال هذه الإستراتيجية أفضل النتائج لانسجامها بالصعوبة في التطبيق لشدة التنافس والاحتكاك بين الوظائف الداخلية.
- إستراتيجية مدى المنتجات المعروضة pang of products offered: تعمل هذه الإستراتيجية على أساس الموازنة بين المواد المعروضة والتي يحكمها عاملين تنافسيين هما:  
\* إذا عرضت المؤسسة لمنتجات محددة تصبح متخصصة لكنها ستخسر مستهلكين مختلفين أي مبيعات مفقودة لذهاب الزبائن أو المتبقي إلى المنافسين الذين يعرضون سلعا متنوعة.  
\* فقدان المؤسسة لتخصص نتيجة إنتاج منتجات واسعة إرضاء للزبائن.

<sup>1</sup>- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008، ص57-58.



رابعاً: مراحل تصميم المنتج والمبادئ الأساسية لتصميم المنتج<sup>1</sup>

إن تطوير وإنتاج منتجات جديدة يعتبر مكلفاً ويحتاج إلى تخطيط جيد، فهناك مصاريف كثيرة تصاحب جهود البحث والتطوير المتعلقة بتقديم حاسوب جديد أو سيارة جديدة، ولتطوير منتج جديد لابد من المرور بالمراحل التالية:

- 1- مرحلة خلق وتقديم الأفكار: يمكن الحصول على الأفكار المتعلقة بتطوير المنتجات من داخل المؤسسة ( دائرة البحث والتطوير أو عمال ومهندسي الإنتاج أو رجل البيع) أو من خارج المنظمة ( الموردون ومنتجات المنافسين التي يمكن تبنيها والتعديل عليها أو من العملاء ).
- 2- مرحلة تنقيح وتصفية الأفكار المقدمة: حيث يتم في هذه المرحلة تنقيح الأفكار ورفض استثناء الأفكار التي يصحبها خلل أو عيب. إن هذه المرحلة تؤدي وبشكل سريع إلى رفض الأفكار المتعلقة بالمنتجات.
- 3- مرحلة التصميم الأولى: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار المقدمة من الناحية الفنية وذلك لمعرفة فيما إذا كان ممكناً إنتاج المنتج ذو العلاقة من قبل المؤسسة، وعادة ما يتم طرح سؤالين:  
السؤال الأول ويتعلق بالمفهوم: هل يمكن إنتاج المنتج؟ وهل الفكرة عملية؟ وهل هي جديدة أم مشتقة من فكرة قديمة؟.

السؤال الثاني ويتعلق بخصوصية المنتج: هل التصميم المقترح قابل للتنفيذ فيها؟ وهل المنتج الجديد هو ضمن خط المنتجات الحالي أم لا ؟

- 4- مرحلة التحليل السوقي والاقتصادي: في هذه المرحلة يتم تحليل جدوى إنتاج المنتج وذلك من خلال تحليل السوق والتعرف على إمكانية تسويق المنتج، والمنافسة المتوقعة وربحيته، يؤدي هذا التحليل إلى رفض بعض الأفكار التي تثبت جدواها الفنية ولكنها غير مجدية اقتصادياً وذلك أن المنتج المجدي هو الذي تثبت جدواها الفنية والاقتصادية.
- 5- مرحلة التطوير أو التصميم النهائي للمنتج: بعد ثبات الجدوى الفنية والاقتصادية للمنتج، تأتي المرحلة اللاحقة والمتمثلة بوضع التصميم النهائي وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، ذلك أن التصميم يجب أن يكون عملياً قابلاً للتطبيق وجذاباً للزبائن، وباختصار فإن التصميم الجيد هو التصميم البسيط والذي يسهل فهمه ومن ثم تنفيذه.
- 6- مرحلة طرح المنتج للسوق: تمثل هذه المرحلة الاختبار الأول للتخطيط وعملياته وإمكانية نجاح المنتج، حيث أن المنتج غير الناجح يسحب بشكل سريع ويجدر بالذكر أن عدداً قليلاً من الأفكار المقدمة في المرحلة الأولى ( 1% أو 2% ) تجتاز كل المراحل السابقة وتطور إلى منتج يطرح للسوق، إن نجاح المنتج يعتمد إضافة لعوامل أخرى على طبيعة المنافسة التي تعيشها المؤسسة.

<sup>1</sup> - سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص114-116.

**خامساً:** التصميم الداخلي للموقع والتجهيزات

التصميم الداخلي facility layont:

يقصد بالترتيب الداخلي layont وضع المعدات والآلات والتأثيث الخاص بالوحدة الإنتاجية بتقسيم أو تصميم مناسب يعطي أفضل إنسيابية لتدفق العمل، وكلما كان الترتيب فعال ومدروس بشكل جيد فإنه يؤدي إلى تدفق كفاء للأفراد والعمليات والاستفادة القصوى من التسهيلات المتاحة. ويجب أخذ مجموعة من الاعتبارات عند القيام بالتصميم الداخلي ومن أهمها:

- الاستفادة الكاملة من الآلات والمعدات وبطريقة علمية.

- توفير الفرص المثلى ومراعاة متطلبات الخزن والرقابة على الجودة للعمليات.<sup>1</sup>

\* التصميم الداخلي: كذلك من الاعتبارات التي تتدخل في عملية التصنيع والتي يكون لها تأثير على مستوى كفاءة أداء العملية الإنتاجية التصميم الداخلي للمساحة المتاحة وذلك بالأخص عند بداية عهد التأسيس والتجهيز للمؤسسة، ويقصد بالتخطيط الداخلي للمؤسسة أي وضع التصميمات التي تكفل توفير نظام إنتاجي يتلاءم مع كل مدخلات الإنتاج، وأداء عملياته، وإثبات مخرجاته، أي توفير التصميم الذي يسمح باستغلال المساحات الحالية والمرتبقة بما ينفق وتركيب الآلات.

وأماكن العمل وأماكن الرقابة وتوفير الخدمات بما يسهل عملية تدفق المواد وتحرك العمال، والقيام بأعمال التخزين وخروج ونقل المنتجات بأقصى كفاءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص386.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص183-182.

المطلب الرابع: المخطط التنظيمي

أولاً: تعريفه

- المخطط التنظيمي يتضمن هيكل الملكية وذمة كل شريك وسيرته المهنية وتوزيع المهام بينهم.<sup>1</sup>
- هو عبارة عن قدرات الإدارة التجارية والفنية لتطبيق الفكرة بنجاح لذلك يعتقد الممولين المصارف بأن الإدارة هي المسؤولة الأولى عن نجاح المؤسسة أو فشلها .
- هو عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الأفكار لذا تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية بتفحص إدارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعندما تجد أن القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة ستكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع.<sup>2</sup>
- الخطة التنظيمية: تتضمن وصفا لكيفية الملكية للمشروع، وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال، والموضحة في الجدول رقم(1-3):

جدول(1-3): المخطط التنظيمي

1- ما هو نموذج الملكية في المشروع	
2- إذا كان هناك شركاء ، من هم ؟ ما هي الاتفاقيات و العقود؟	
3- من هم المساهمين؟ وقيمة المساهمة لكل واحد منهم.	
4- من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت	
5- من هم الأعضاء في مجلس الإدارة ؟	
6- من هم الذين لديهم صلاحية التوقيع الشيكات و الرقابة.	
7- من هم الأعضاء في فريق الإدارة	
8- ما هي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة	
9- ما هي آلية الدفع و المبيعات ونسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة .	

المصدر: مجدي عوض مبارك، ص153.

<sup>1</sup>- لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص07.

<sup>2</sup>- أحمد غازي أنيس، خطة العمل لإنطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، ط1، الرياض-السعودية، 2005، ص65.

ثانيا: الإدارة و القوى العاملة

من المتوقع أن يتضمن مخطط الأعمال رؤية واضحة لكيفية إدارة المشروع وحجم هذه الإدارة والقوى العاملة ومؤهلاتها، ومستويات تدريبها وبرامج التأهيل والتدريب المستمر وطرق الاستثمار الأمثل للقوى البشرية في المشروع. أخدين بعين الاعتبار أن الرواتب والأجور تأخذ جزءا كبيرا من النفقات الجارية للمشروع وبالتالي ينبغي أن تكون في الحدود العملية والعلمية. ومن المفيد في بداية المشروع عدم التوسع في أعداد العاملين في المشروع سواء كانوا إداريين أم فنيين، بل ومن المفيد أن يعتمد المشروع على بعض المدخلات الجاهزة بدلا من تصنيع أو إعداد كل شيء في المشروع وعلى حسابه. إذ يؤدي تضخم الجهاز الوظيفي في بداية المشروع إلى إشكالات مالية لا مبرر لها ولا ضرورة.<sup>1</sup>

ثالثا: الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>

- يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى تصميم هياكل تنظيمية تتركز على أسس علمية سليمة فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسات رغبة في الوصول إلى الأهداف .
- كما يعرف أيضا بأنه: ترتيب للعلاقات المتبادرة بين أجزاء ووظائف المؤسسة .

<sup>1</sup>- ابراهيم محمد سعيد بدران، مرجع سابق، ص428.

<sup>2</sup>- علوي حمزة، مرجع سابق، ص09.

المطلب الخامس: المخطط المالي

أولاً: تعريفه

- المخطط المالي يتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات، وخطة الموازنة للأصول والديون.<sup>1</sup>

- الخطة المالية: هي عبارة عن قسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد، والتكاليف والأرباح.<sup>2</sup>

ثانياً: مراحل تمويل المشروع<sup>3</sup>

- مرحلة الإنشاء: عند إقامة المصنع وشراء الآلات والتجهيزات المختلفة.

- مرحلة التشغيل: ويكون تمويلها عن طريق القروض.

- مرحلة التوسع: وتبدأ عندما يزداد الطلب على المنتجات.

➤ لذا يتوجب على إدارة المؤسسة تقدير الأمور التالية:

ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الأموال؟

ما هي كمية الأموال التي تحتاجها المؤسسة في كل مرحلة؟

متى تحتاج المؤسسة إلى الأموال؟

كم المدة التي ستحتاج المؤسسة الأموال خلالها؟

ما هو مصدر الأموال المناسب؟

كيف ستقوم المؤسسة بتسديد الأموال في حالة الافتراض؟

<sup>1</sup> - علوي حمزة، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 227.

<sup>3</sup> - فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 193.

ثالثاً: مصادر التمويل

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى قسمين:<sup>1</sup>

1- مصادر داخلية: نذكر منها:

- المدخرات الشخصية للمالكين: هي التمويل المقدم من صاحب المشروع نفسه.
- القروض ذات الطابع الشخصي: عن طريق الاعتماد في التمويل على الأسرة والأقارب والأصدقاء.
- المخزون: يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للتمويل، والذي لا بد من تحليله بعناية ومراقبته إذ يمكن أن نجد فيه نسبة عالية من السلع والمواد الزائدة عن حاجة المشروع الفعلية، ورغم ذلك قد يطلب بعض المواد رغم وجودها في المخزون، لذا لا بد من مراقبة المخزون والتخلص من الفائض التي يحويها، وتحويلها إلى نقدية لاستخدامها في المشروع.

2- مصادر خارجية: نذكر منها:

- الائتمان التجاري: هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فوراً.
- البنوك التجارية: حيث تقدم البنوك التجارية قروضا بفوائد تجارية.
- مؤسسات التمويل غير المصرفية: هي عبارة عن مؤسسات تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل لحاملي المشاريع. ومما يلاحظ على هذه المؤسسات أنها يمكن أن تكون حكومية، أو شبه حكومية أو على شكل منظمات دولية غير حكومية.

رابعاً: التخطيط المالي وأهميته

1- تعريفه:

التخطيط المالي: هو عبارة عن تخطيط للتدفقات التي تدخل للمؤسسة ( وهي التحصيلات)، والتدفقات التي تخرج منها ( وهي المدفوعات)، بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك. وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق بين القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص194، ص200.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص210.

2- أهميته:<sup>1</sup>

- تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال
- التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات
- التخطيط للاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض
- استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة

خامسا: المعلومات اللازمة لتحليل المشروع<sup>2</sup>

- إعداد القوائم المالية:

تنتهي عمليات المحاسبة بقوائم رئيسة يطلق عليها القوائم المالية وهي:

- حساب الأرباح والخسائر ( قائمة الدخل): هي تقرير مالي يلخص بنود الإيرادات والنفقات والفارق بينهما إما الربح أو الخسارة خلال سنة.
- الميزانية العمومية: هي قائمة مختصرة من المعلومات المالية للمؤسسة في لحظة معينة، وغالبا ما تكون آخر يوم في السنة المالية، وشكلا تكون إما على شكل حساب أو على شكل تقرير.
- قائمة مصادر الأموال واستخداماتها: هي تلك التي يتم إعدادها على أساس شامل، إذ تلخص جميع الأنشطة المنتجة للأموال وجميع أوجه استخدام تلك الأموال في فترة زمنية معينة.
- الموازنة التقديرية: هي أداة تخطيطية ورقابية مهمة تساعد المديرين على اتخاذ القرارات في ضوء التقديرات الواردة فيها. فالموازنة هي كشف تقديري بالإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل بند من بنودها ولكل نشاط مهم في المؤسسة.

<sup>1</sup>- زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، ط1، مصر، 2013، ص193.

<sup>2</sup>- حسين اليحيى وآخرون، تحليل وتقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، بدون طبعة، مصر، 2009، ص96، ص97.

### خلاصة:

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



### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى مخطط الأعمال من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل  
التطبيقي إنجاز مخطط أعمال لمشروع تحويل البلاستيك بدائرة "المغير" ولاية الوادي.

## المطلب الأول: ملخص وفكرة المشروع

## أولاً: الملخص

المشروع عبارة عن مؤسسة صناعية نشاطها الأساسي هو تحويل البلاستيك إلى حبيبات صغيرة الحجم، سميت المؤسسة تحت اسم ERUL.HOCINE.RP، ومعناه:

ERUL: الشكل القانوني للمؤسسة، ومعناه: الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة

- هي مؤسسة لفرد
- الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100,000 دج،
- تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها إلى في حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة.
- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير.
- استحداث مؤسسة مع شركاء بحيث تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب العمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر.

HOCINE: هو اسم الوالد أطل الله في عمره.

**RECYCLAGE PLASTIQUE :RP**

رمز النشاط في السجل التجاري: 104111.

اسم النشاط: التحويل الأولي لمادة البلاستيك الأساسية.

مضمون النشاط: صناعة مادة البلاستيك (ورق، صفائح، حبيبات).

يقدر رأس مال المشروع ب: 3947172.65 دج

المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ.

يقع المشروع بالمنطقة الصناعية بدائرة المغير ولاية الوادي.

- خصائص الموقع:
- من الخصائص التي يتميز بها الموقع نذكر ما يلي:
- يقع بجوار شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير
- توفر الماء والكهرباء والغاز الطبيعي
- المبنى لا يحتاج إلى ترميم
- الموقع بالطريق الخارجية (منطقة عبور للصاعدين إلى الشمال والنازلين إلى الجنوب، من تجار وأصحاب شاحنات، المسافرين،... الخ)
- توفر النقل

سيتم كراء الموقع بمبلغ 30000 دج للشهر أي 360000 دج في السنة.

- رسالة المؤسسة: البيئة معا نحميها.
- رؤية المؤسسة: نسعى للسمو والارتقاء بمنتجاتنا في الجزائر.
- الشعار: النفايات مصدر للثروات.
- العلامة التجارية: تم اقتراح هذه العلامة لمنتجاتنا.



## ثانيا: الفكرة

الفكرة هي إما حافز أو فكرة وهي تحويل الفكرة إلى فرصة في المحيط وتكون الفكرة مقبولة لكي تتحول إلى فرصة، لا تكون بطريقة بسيطة بل عبر مخطط ودراسات ونقوم بتقييم الفرصة من أجل معرفة المردودية ومدى نجاحها.

## الأهداف الشخصية والدوافع

الأسباب التي دفعتني لاختيار هذه الفكرة هي:

- الاطلاع على موضوع تحويل البلاستيك عبر الانترنت، حيث جاء عن هيئة الإذاعة البريطانية BBC أن البريطانيين يشيدون منازل من النفايات البلاستيكية، وذكرت BBC أن شركة أفيرسول بمنطقة سوانسي البريطانية طورت تكنولوجيا لبناء منازل صديقة للبيئة، كما قدرت الشركة عمر المنازل المصنوع من هذه المواد بأكثر من 60 سنة موضحة أن هذه المادة قابلة لإعادة التحويل في النهاية.
- يعد المشروع من المشاريع الصديقة للبيئة.
- الاقتناع بالفكرة بعد البحث والإطلاع الأولي على الموضوع.
- ظهور فرص جديدة في المحيط القريب من حيث توفر المادة الأولية في كل من بلدية جامعة التي تبعد عن دائرة المغير 50 كلم حيث سيتم إنشاء مركز تقني لفرز النفايات بالبلدية وهو في طور الانجاز.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

أولاً: دراسة السوق

1- دراسة كمية الطلب المنتظر على السلعة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المعلومات المقدمة من طرف تجار الجملة والتجزئة الذين يقومون ببيع الأواني المنزلية المصنوعة من البلاستيك بولاية الوادي. من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول (1-2): يوضح الطلب المنتظر على المنتج

نوع الحبيبات	الطلب الشهري	الطلب السنوي
البلاستيك الصلب	26000 كغ	312000 كغ
البلاستيك اللين	31200 كغ	374400 كغ
المجموع	57200 كغ	686400 كغ

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف تجار الجملة والتجزئة الذين يقومون ببيع الأواني المنزلية المصنوعة من البلاستيك

2- دراسة المستهلكين: وذلك من خلال معرفة الزبائن الفعليين والمحتملين، والجدول (2-2) يوضح ذلك:

جدول (2-2): يبين الزبائن الفعليين والزبائن المحتملين

الزبائن الفعليين	الزبائن المحتملين
مؤسسة صناعة أنابيب صرف المياه بومرداس	كل المؤسسات التي تقوم بتشكيل البلاستيك إلى منتجات مختلفة، مثل: الأواني المنزلية، الأنابيب البلاستيكية،... الخ

المصدر: من إعداد الطالبة

3- تحديد المنافسين: من خلال البحث والتجول في سوق العشاش بولاية الوادي، والذهاب إلى محلات بيع الأواني البلاستيكية وسوق الخميس بدائرة المغير تم التوصل إلى المعلومات التالية:

- المنافسين المباشرين:

جدول (2-3): يوضح المنافسين المباشرين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
<p>_ بعض مشاكل مع زبائنه _ وذلك بسبب عدم احترام _ مواعيد التسليم _ تذبذب في الإنتاج</p>	<p>_ هو الوحيد الذي يوجد في _ المجال _ لديه خبرة 05 سنوات</p>	<p>* لديه سجل تجاري باسم _ نفايات صناعية وتقليدية</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها

- المنافسين غير مباشرين:

جدول (2-4): يوضح المنافسين غير المباشرين للمؤسسة

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
	<p>المادة الأولية هي البلاستيك _ الأساسي حيث تقوم بتشكيل _ البلاستيك الأساسي إلى _ أنابيب صرف المياه</p>	<p>شركة دليبة لأنابيب _ البلاستيكية بالوادي</p>
		<p>تجار الجملة والتجزئة للأواني _ المنزلية البلاستيكية</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها

4- دراسة مركز المنتج بالنسبة للمنتجات المنافسة في السوق:

تتمثل مهمة المؤسسة في التحويل الصناعي لمختلف أنواع البلاستيك القابل للتحويل، والذي لا يلحق الضرر بالمستهلك والبيئة على حد سواء، بحيث سنستبعد كل أنواع الصهاريج البلاستيكية، واللوازم الطبية المصنوعة من مادة البلاستيك مثل: الحقن الطبية، القارورات،.. الخ من أجل المحافظة على صحة المستهلك.

أيضا يتميز المنتج عن باقي المنتجات الأخرى من حيث الجودة (إعادة مرحلة الغسل والتجفيف مرة ثانية قبل المرحلة النهائية أي مرحلة الفرغ) هذه المرحلة ستكسب المنتج قيمة بحيث عند القيام

بسهر الحبيبات البلاستيكية في الفرن سوف تترايط الحبيبات بسرعة وتزداد صلابة وقوة لذلك نجد فهي تسهل عملية تشكيل المنتج.

- مركز المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين: نجد أن المنافسين لا يقومون بهذه المرحلة والدليل هو المنتجات الموجودة في السوق مثلا: الأواني المنزلية المنتجة من البلاستيك المكرر سهلة التلف فمركز منتجنا في السوق هو الأول على مستوى المنافسين.

5- دراسة التقلبات الموسمية لمبيعات المنتج:

المنتج متوفر طول السنة وبحسب طلب الزبون.

6- تقدير المبيعات:

بحسب المعطيات وتقدير حجم الطلب الشهري والسنوي للمنتج ستكون المبيعات الخاصة بالمؤسسة كما يلي:

الجدول (2-5): يوضح تقدير المبيعات الشهرية للمنتج (السنة الأولى)

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
البلاستيك الصلب													
الكمية (كغ)	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
السعر (دج)	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
القيمة	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	2280000
البلاستيك اللين													
الكمية (كغ)	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
السعر (دج)	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
القيمة	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	36000

المصدر: من اعداد الطالبة



جدول(2-6): اجمالي المبيعات للسنة الأولى

نوع المنتج	القيمة (دج)
حبيبات البلاستيك الصلب	2280000
حبيبات البلاستيك اللين	2160000
المجموع	4440000

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول(2-6) نقوم بتحديد المبيعات السنوية للسنوات (2، 3، 4، 5)

مع العلم تم تقدير المبيعات للسنوات 04، بافتراض أن المبيعات السنوية تزيد بنسبة 1% أي 1.01 بناء على معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي

الجدول(2-7): يوضح تقدير المبيعات السنوية ب(دج)

نوع المنتج	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05
الصلب	2280000	2303800	2325828	2349086.28	2372577.143
اللين	2160000	2181600	2203416	2225450.16	2247704.662
المجموع	4440000	4484400	4529244	457453644	4620281.805

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي

تحديد حجم المواد الأولية:

الجدول(2-8): يوضح تقدير حجم المواد الأولية الشهرية للمنتج

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
البلاستيك الصلب													
الكمية(كغ)	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	2010	24120
السعر(دج)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
القيمة	80400	80400	80400	80400	80400	80400	80400	80400	80400	80400	80400	80400	964800
البلاستيك اللين													
الكمية(كغ)	3010	3010	3010	3010	3010	3010	3010	3010	3010	3010	3010	3010	36120
السعر(دج)	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	
القيمة	99330	99330	99330	99330	99330	99330	99330	99330	99330	99330	99330	99330	1191960

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: المزيج التسويقي

1- المنتج:

المنتج عبارة عن حبيبات بلاستيك الناتج عن طريق تحويل البلاستيك يتطابق مع متطلبات واحتياجات الزبائن فهو حبيبة صغيرة متعددة الألوان تنقسم إلى نوعين صلبة وأخرى ليننة بحسب المادة الأولية المحولة.

يتميز المنتج عن باقي المنتجات الأخرى من حيث الجودة (إعادة مرحلة الغسل والتجفيف مرة ثانية قبل المرحلة النهائية)،

2- التسعير:

سيتم تحديد السعر على أساس أسعار المنافسين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2-9): يوضح الأسعار المقترحة بالمقارنة مع أسعار المنافسين

المنتج	السعر الأعلى	السعر الأدنى	السعر المقترح
حبيبات البلاستيك الصلب	100 دج للكغ الواحد	80 دج للكغ الواحد	95 دج للكغ الواحد
حبيبات البلاستيك اللين	70 دج للكغ الواحد	50 دج للكغ الواحد	60 دج للكغ الواحد

المصدر: من إعداد الطالبة

3- المكان: قسمنا المكان إلى موقع المؤسسة ومكان الزبون، ويحمل في طياته سياسات التوزيع وقنواته.

- موقع المؤسسة: كما قلنا سابقا تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية بدائرة المغير ولاية الوادي سبب اختيار هذا الموقع كون المشروع صناعي وللمحافظة على صحة سكان المنطقة، بالإضافة إلى الخصائص سالفة الذكر، أيضا القرب من مصادر المواد الأولية وهي منطقة معروفة للجميع من داخل الدائرة أو من خارج الدائرة.

- مكان الزيتون:
- الزيتون المحتملين: مكان تواجدهم بكل من المناطق التالية: بوسعادة، تلاغمة، العلما، الوادي.
- عدد الزيتون الموجودين فعلا: زبون واحد فقط، مؤسسة صنع أنابيب صرف المياه الصحية يفضل الزيتون أن يجد في المنتج مايلي:
- الجودة، فصل المنتج إلى صلب وآخر لين، أما بالنسبة للتعبئة والتغليف تكون في أكياس السميد والفرينة.
- سيتم توزيع المنتج مباشرة إلى الزيتون عن طريق نقل المنتج إلى الزيتون في بعض الحالات أما في الغالب هو الذي يستلم سلعته من مكان المؤسسة.
- 4- الترويج:
- سيتم الترويج عن المنتج من خلال:
- الاتصال المباشر بأصحاب الشركات وعرض اقتراحات عليهم وتوضيح الفكرة ومحاولة إقناعهم بها.
- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي بالتعريف بالمؤسسة ونشاطها.

### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

أولاً: المادة الأولية

- البلاستيك اللين: القارورات البلاستيكية، الأواني المنزلية (الدلو، القصعة،... الخ)
- البلاستيك الصلب: الصناديق البلاستيكية بمختلف الأحجام والألوان، الكراسي البلاستيكية بمختلف الأصناف.

تتوفر هذه المواد في كل المحيط بالإضافة إلى المركز فرز النفايات البلاستيكية ببلدية جامعة، وتقرت.

جدول (2-10): يوضح سعر المواد الأولية

البلاستيك اللين (كغ)	القارورات والأواني المنزلية
السعر (دج)	33 دج
البلاستيك الصلب (كغ)	الصناديق الكراسي البلاستيكية
السعر (دج)	40 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات متحصل عليها من طرف تاجر يشتري الأواني البلاستيكية غير صالحة للاستعمال.

### ثانياً: العمليات

- وصف عملية الإنتاج: تمر عملية تحويل البلاستيك بعدة خطوات هي:
  - 1- الفرز: يتم فرز المادة الأولية
  - 2- الغسل: يتم غسل المادة الأولية بالصابون السائل المركز في حوض به ماء ساخن للتخلص من الدهون والرمل والأجسام الغريبة
  - 3- تكسير البلاستيك: يتم تكسير البلاستيك بواسطة آلة تحويل البلاستيك التي تقوم بتقطيع البلاستيك إلى قطع متساوية الأحجام
  - 4- غسل قطع البلاستيك مرة ثانية للتأكد من عدم وجود شوائب أو أجسام غريبة
  - 5- الفرز أو التخزين: توضع قطع البلاستيك في آلة التخزين التي تحول القطع إلى حبيبات.
- الآلة المستخدمة ذات تكنولوجيا

رابعاً: التجهيزات

● الآلة:

- الآلة التي ستستخدم، مستوردة من الصين
- اسم العلامة التجارية: هايهونغ
- آجال التسليم: في الوقت المحدد
- تكاليف هذه الآلة: 2000000 دج
- فترة الضمان: 12 شهر
- الدفع: على فترتين 70% كدفعة أولى، ثم 30% كدفعة ثانية (خلال سنتين أسابيع)

● تجهيزات مكتب:

- مكتب المدير: ب15000 دج
- 03 مكاتب عادية: ب5000
- خزانة لحفظ الأوراق خاصة بمكتب المدير: ب2500 دج
- 03 خزانات عادية: ب1500 دج
- 02 جهاز كمبيوتر: ب30000 دج
- طابعة: ب3000 دج

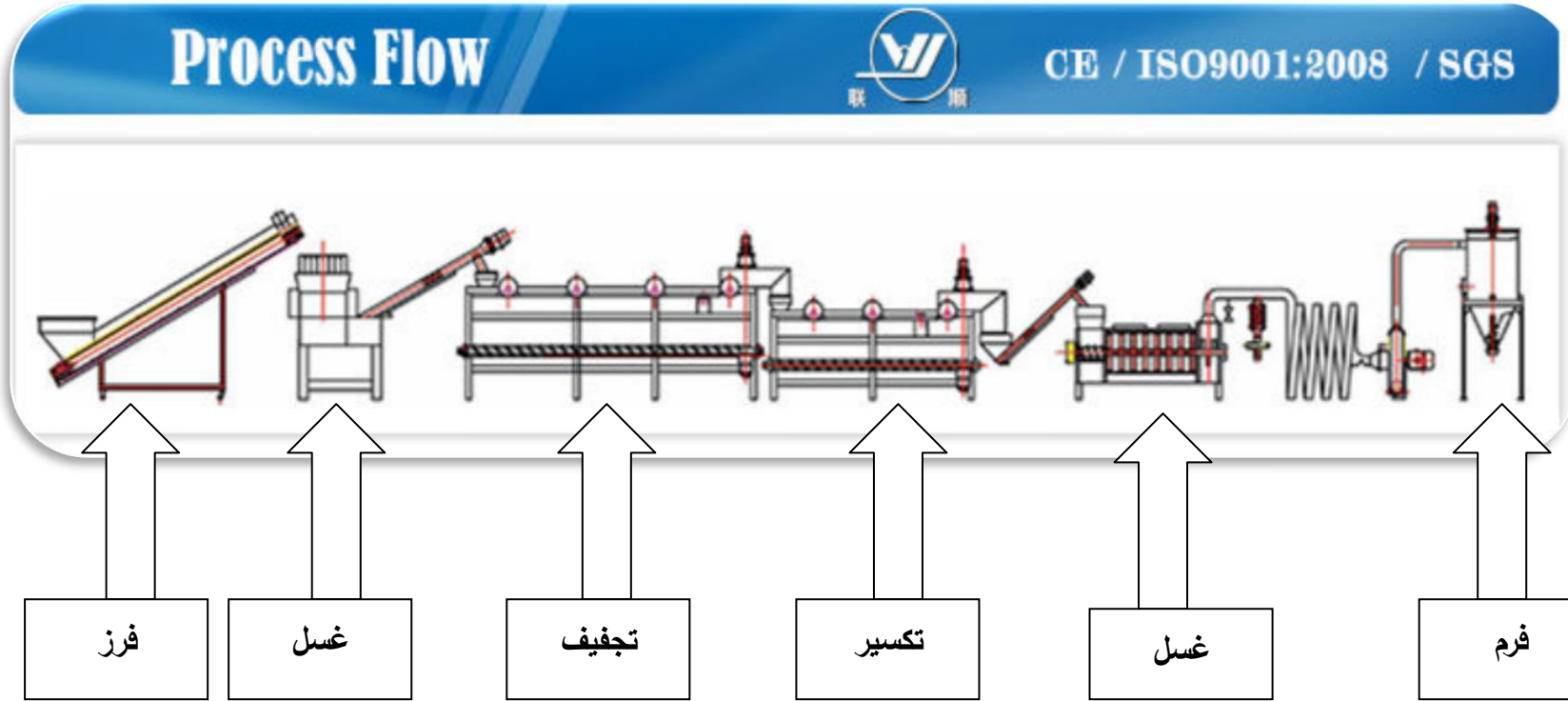
● النقل:

سيتم كراء شاحنة عند الحاجة ب 18000 دج للحمولة الواحدة

خامساً: الطاقة الإنتاجية

- تقدر الطاقة الإنتاجية للآلة: 1800 كغ في الساعة، بما يعادل في الأسبوع (أيام العمل من الأحد إلى الخميس) 216000 كغ في الأسبوع.
- الطاقة الكهربائية: 380v/3p، 50 هرتز

الشكل (1-2): يوضح صورة لآلة تحويل البلاستيك



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على البحث بالموقع الالكتروني علي بابا للآلات

المطلب الرابع: المخطط التنظيمي

أولاً: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

يحتاج المشروع إلى 14 عامل مقسمين كآلاتي:

جدول (2-11): يوضح الاحتياجات من الموارد البشرية

المنصب	الخبرة والكفاءة	العدد	دوره في المؤسسة	الأجر الشهري (دج)	الأجر السنوي (دج)
مسير المشروع	شهادة ماستر مقاولاتية+ دورة تكوينية في تحويل البلاستيك	01	صاحب المؤسسة	47960	575520
سكرتيرا	شهادة تكوينية في السكرتارية+ شهادة ليسانس في الحقوق	01	ترتيب وتنظيم المواعيد ومساعدة	22176	266112
محاسب	شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية+شهادة في الاعلام الآلي	01	رئيس المصلحة التجارية+ محاسب	33264	399168
مكلفة بالتسويق	شهادة ماستر في تسويق الخدمات+ شهادة في الإعلام الآلي	01	الاهتمام بالأمر التسويقية	33264	399168
رئيس مصلحة الإنتاج	شهادة ليسانس في الاقتصاد	01	مراقبة عملية الإنتاج	33264	399168
عمالة مدربة	شهادة تكوينية في تحويل البلاستيك	04	التكشير والتقطيع	110880	1330560
عمالة عادية	غير ضروري المستوى	02	الغسل والتجفيف	44352	532224
رئيس مصلحة الوسائل العامة وعامل الصيانة	صيانة صناعية	01	صيانة الآلة وتصليحها	33264	399168
عون أمن ونظافة	شهادة أمن ونظافة	02	حراسة المؤسسة بالتناوب	44352	532224

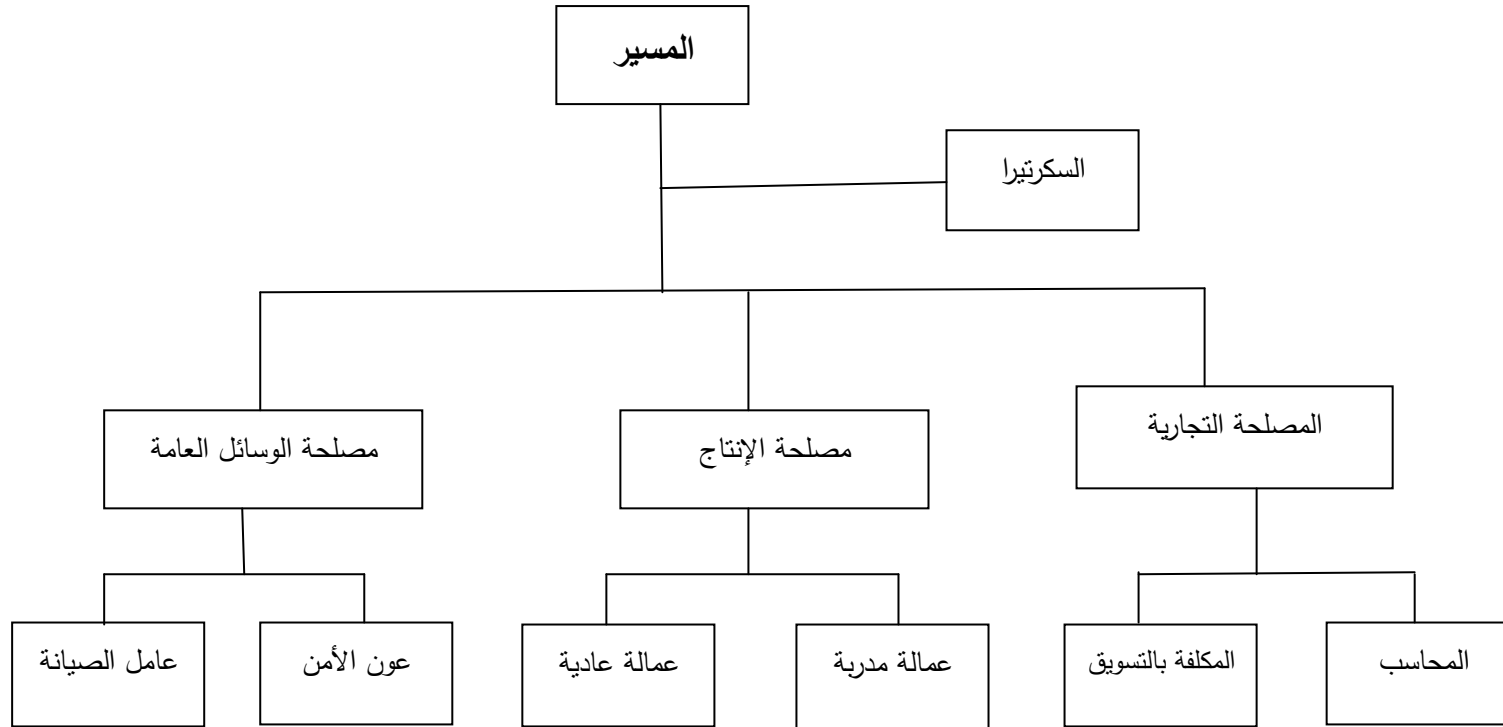


16833312	1402776		14		المجموع
----------	---------	--	----	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: الهيكل التنظيمي

الشكل (2-2): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الخامس: المخطط المالي

أولاً: التكاليف التشغيل السنوية

جدول (2-12): يوضح تكاليف التشغيل السنوية

التكاليف	المبلغ السنوي (دج)
تكاليف المواد الأولية	2156760
أجور العمال	16833312
تكاليف أخرى (الكهرباء، الغاز)	200000
المجموع	19190072

المصدر: من إعداد الطالبة

رأس المال العامل = مجموع تكاليف التشغيل السنوية / 12 شهر

رأس المال العامل = 1599172.667 دج

ثانياً: هيكل الاستثمار

جدول (2-13): يوضح هيكل الاستثمار

نوع الاستثمار	التكلفة الكلية (دج)
مصاريف إعدادية	
قسط الضمان	80000
تأمين	100000
مصاريف أخرى	50000
تجهيزات الإنتاج	2018000
تجهيزات مكتب	100000
رأس المال العامل	1599172.66
المجموع	3947172.66

المصدر: من إعداد الطالبة.

## ثالثا: اهتلاك القرض

جدول (2-14): يوضح اهتلاك القرض

رقم	قيمة القرض البنك %70	قسط القرض	رأس المال المتبقي	ANSEJ %28	المبلغ الكلي المسدد
1	2763020.86	0	0	0	0
2	2763020.86	0	0	0	0
3	2763020.86	0	0	0	0
4	2763020.86	276302.08	2486718.78	1105208.34	3591927.12
5	2486718.78	276302.08	2210416.70	1105208.34	5802343.82
6	2210416.70	276302.08	1934114.62	1105208.34	7736458.44
7	1934114.62	276302.08	1657812.54	1105208.34	9394270.98
8	1657812.54	276302.08	1381510.46	1105208.34	10775781.44
9	1381510.46	276302.08	1105208.38	1105208.34	11880989.82
10	1105208.38	276302.08	828906.30	1105208.34	12709896.12
11	828906.30	276302.08	552604.22	1105208.34	13262500.34
12	552604.22	276302.08	276302.08	1105208.34	13538802.42
13	276302.08	276302.08	0	1105208.34	13538802.42

المصدر: من إعداد الطالبة.

## رابعا: الاهتلاك السنوي

جدول (2-15): يوضح الاهتلاك السنوي

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	الرسم على القيمة المضافة 17%	العمر الانتاجي	قسط الاهتلاك
الآلات	2000000	340000	10 سنوات	200000
تجهيزات مكتب	100000	17000	08 سنوات	12500
مصاريف إعدادية	230000 (20%)			46000

المصدر: من إعداد الطالبة

مجموع قسط الاهتلاك = 258500 دج

قسط الاهتلاك = تكلفة الشراء / العمر الإنتاجي

خامسا: الميزانية الافتتاحية

n/01/01

جدول (2-16): يوضح الميزانية الافتتاحية

الأصول	قيمة	الخصوم	القيمة
مصاريف اعدادية	230000	رأس المال الخاص	78943.45
آلات الانتاج	2000000	<u>ديون الاستثمار</u>	
تجهيزات مكتب	100000	قروض بنكية	2763020.86
<u>مدينون</u>		قروض ANSEJ	1105208.34
الصندوق	161717172.65		
الرصيد الاجمالي	3947172.65		3947172.65

المصدر من إعداد الطالبة

سادسا: جدول حساب النتائج

جدول (2-17): يوضح جدول حساب النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	المدين	الدائن
70	إنتاج مباع		4440000
72	مخزون		2283240
60	مشتريات	2156760	
614	مصاريف الإيجار	360000	
618	مصاريف أخرى	50000	
624	مصاريف النقل	216000	
81	القيمة المضافة	1657240	
81	القيمة المضافة		1657240
631	أجور العمال	1683312	
66	مصاريف التأمين	100000	

	88800	ضرائب ورسوم	64
	258500	الاهتلاك	68
523372		نتيجة الاستغلال	78
	42391.32	النتيجة الصافية	880

المصدر: من إعداد الطالبة.

سابعاً: الميزانية الختامية

جدول (2-18): يوضح الميزانية الختامية

الأصول	خام	اهتلاك	صافي	الخصوم	خام	اهتلاك	صافي
<u>الاستثمارات</u>				رأس المال الخاص			57473
مصاريف				الديون:			
إعدادية			230000	قروض بنكية			2011555
آلات الانتاج	2000000	200000	1800000	قروض ANSEJ			804622
تجهيزات مكتب	100000	12500	87500	النتيجة			2283240
مخزون نهائي			2283240				
الصندوق			382035				
البنك			891415				
			<b>5674190</b>				<b>3390950</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

### خلاصة:

من خلال انجاز مخطط الأعمال لمشروع تحويل البلاستيك بدائرة "المغير" بولاية الوادي توصلنا إلى أن مخطط الأعمال له دور هام في نجاح أو فشل المشروع، فهو ينظم ويحلل بالتفصيل الخطوات الأساسية التي يمر بها المشروع، من الخطة التسويقية والإنتاجية والمالية حتى التنظيمية، بهدف معرفة كيفية التعامل مع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع.



في ضوء ما تقدم يمكن القول أن مخطط الأعمال هو أداة إستراتيجية ومرآة عاكسة لما في المؤسسة، فنجد فيه الدراسة التسويقية والدراسة، الإنتاجية، والتنظيمية، والدراسة المالية، بغية الوصول إلى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة والوسائل المستخدمة.

تكمن أهميته في:

- معرفة جدوى المشروع والتحقق من المردودية إما من طرف المقاول نفسه أو بمساعدة مختصين
- هو وثيقة عملية تبرر خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية
- يعد بمثابة وسيلة إقناع للأطراف الممولة للمشروع

### النتائج:

النتائج المتوصل إليها هي:

\* بالنسبة للدراسة النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

- مخطط الأعمال له أهمية كبيرة، فهو يوضح لنا مدى نجاح أو فشل المشروع
- يدرس لنا المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع
- يعتبر مخطط الأعمال أداة تعتمد عند:
  - إنشاء مؤسسة جديدة
  - عرض منتج جديد
  - الدخول إلى سوق جديدة
  - البحث عن الشركاء لتمويل المشروع

\*أما بالنسبة لدراسة مشروع تحويل البلاستيك توصلنا إلى النتيجة التالية:

بعد إنجاز مخطط الأعمال للمشروع والذي تضمن الدراسة التسويقية والإنتاجية والتنظيمية والدراسة المالية توصلنا إلى أن المشروع ذو مردودية اقتصادية.

### أفاق الدراسة:

كأفاق للدراسة يمكن دراسة الموضوع من زوايا أخرى هي:

- محاولة إعداد مخطط الأعمال لمشروع تحويل البلاستيك والقيام بتشكيل المنتج من خلال صهر الحبيبات وقولبتها إلى منتجات مختلفة يعني التوسع في النشاط.
- إعداد مخطط الأعمال لأنواع حبيبة البلاستيك وذلك من خلال تقسيم الحبيبات بحسب نوع مادة البلاستيك على سبيل المثال: PP، أو PE، أو PTE
- إعداد مخطط الأعمال بحسب لون مادة البلاستيك.

### كتب باللغة العربية:

- 1/- ابراهيم محمد سعيد بدران، الريادة الإبداع في إنشاء المشاريع، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
- 2/- أحمد غازي أنيس،
- 3/- إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 4/- الوودأس.بفراكش.سارن، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل حديث، تعريب محمد محمود الشواربي، ط1، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 5/- بشير العلاق، التخطيط التسويقي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 6/- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008.
- 7/- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، ط1، جبهة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 8/- حسين اليحيى وآخرون، تحليل وتقييم المشاريع، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2009.
- 9/- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.
- 10/- زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2013.

- 11/- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008.
- 12/- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009.
- 13/- عصام الدين أمين أبو علقة، التسويق(المفاهيم الإستراتيجيات) النظرية والتطبيق، ج1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون سنة.
- 14/- عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية(مدخل تحليلي)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
- 15/- غادة صالح حسن، دراسة الجدوى، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2008.
- 16/- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 17/- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- 18/- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 19/- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- 20/- محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 21/- محمد فريد الصحن، التسويق، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2005.

22/- يحي عيسى، لعلاوي عمر، تسويق تحليل السوق، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون سنة.

23/- يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى خطط الأعمال التجارية في 24 ساعة، الطبعة العربية، الشركة المصرية العالمية لونجمان للنشر، مصر، 2003.

### كتب باللغة الفرنسية:

24/- Alain fayolle , **Entrepreneuriat apprendre à entreprendre**, directeur général EM Lyon – DUNOD ,Paris,2004

### البحوث الجامعية:

25/- علوي حمزة، إنشاء مؤسسة صناعية أجهزة التبريد، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

### وقائع التظاهرات العلمية:

25/- برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 17/18/19/أفريل 2012.

26/- شوقي جباري، شوقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 17/18/19/أفريل 2012.

27/- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 17/18/19/أفريل 2012.

28/- محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد

والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر

بسكرة 17/18/19/أفريل 2012.

المواقع الإلكترونية:

29/- الهيئة المالكة مجموعة وجهني، أهمية إعداد مخطط الأعمال كخطوة أولى لبعث مشروع، تاريخ

التصفح: 2013/10/24، على الساعة 11:12 دقيقة، <http://www.wajjahni.com/ar>