

مخطط الأعمال – خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح.**Business Plan - Simple Steps for a Successful Entrepreneurial Project.**دباح محمد رضا¹، باشا نجاة²¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، mohamedridha.dabah@univ-biskra.dz² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، bachanadjette1@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/12/26 تاريخ القبول: 2021/01/30 تاريخ النشر: 2021/06/04

ملخص:

لقد أصبح موضوع المقاولاتية وريادة الأعمال يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين، كونها منطلقا أساسيا للتنمية الاقتصادية والقضاء على البطالة، كما تساعد على تنمية روح المبادرة والإبداع وغيرها من المزايا، لكن قبل الإنطلاق في الأعمال من الواجب الإعداد الجيد للمشاريع وإعداد مخطط أعمال متناسق ويناسب أهداف المشروع والبيئة المحيطة به، حيث يمثل يعتبر مخطط الأعمال ترجمة لفكرة المشروع في شكل معطيات كمية وكيفية وهذا وفق مجموعة من الخصائص: كالدقة والوضوح والتكامل والواقعية والشمولية، بهدف النجاح والتطور والتأقلم مع المستجدات، من خلال الخطة التسويقية، الخطة الإنتاجية والتنظيمية والخطة المالية، ومن هنا يتضح جليا أن مخطط الأعمال من أهم أدوات التخطيط لإنشاء أو تطوير مشروع ما، كما يعتبر من أهم أدوات التفاوض للحصول على التمويلات لإنشاء المشروع.

كلمات مفتاحية: المقاولاتية، مخطط الأعمال، إنشاء المؤسسات

تصنيفات JEL: M1، L26

Abstract :

The topic of entrepreneurship has become a major priority for researchers, as it is a starting point for economic development and the elimination of unemployment, as well as to help develop the spirit of entrepreneurship, creativity and other benefits,

But before starting the business, the projects must be well prepared and a coherent business plan must be prepared and adapted to the objectives of the project for its environment, Where the business plan represents a translation of the project idea in the form of quantitative data and qualitative, according to a set of characteristics: precision, clarity, integration, realism and exhaustiveness, with the aim of success, development and adaptation to new developments, through the marketing plan, the productive and organizational plan and the financial plan .

And from there, it becomes clear that the business plan is one of the most important planning tools to establish or develop a project, and it is also considered to be one of the most important negotiation tools to obtain funds. for the implementation of the project

Keywords: Entrepreneurial, Business Plan, Business creation.**JEL Classification Codes:** M1 ،L26

1. مقدمة:

يتزايد يوماً بعد يوم الاهتمام بالفكر المقاولاتي وانشاء المؤسسات حيث أصبح هذا الموضوع يحتل حيزاً هاماً في الدراسات، باعتبار منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية من جهة، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من جهة أخرى، كما إنها تلعب دوراً في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني. إلا أن عدم الإعداد والتخطيط الجيد لهذه المشاريع قد يؤدي إلى تعرضها لمشاكل قد ينجم عنها الزوال بعد فترة قصيرة من ظهورها، لكن قبل إنشاء هذه المؤسسات أو بدأ انطلاق الأعمال لابد من وضع مخطط أعمال كامل ومناسب لهذه المؤسسة، حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجيته وتطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل، فمخطط الأعمال يعد ترجمة لفكرة مشروع ما في شكل معطيات كمية وكيفية وهذا وفق لمجموعة من الخصائص: كالدقة والوضوح والتكامل والواقعية والشمولية، بهدف النجاح والتطور والتأقلم مع المستجدات.

وسنقوم في هذه الورقة البحثية بتقديم عموميات حول المقاولاتية، والتطرق بالشرح لمخطط الأعمال من خلال تقديم مراحل إعداده والجوانب التسويقية والمالية والإنتاجية والفنية، ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يتم اعداد مخطط أعمال لمشروع مقاولاتي ناجح؟

ومن أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه المقال إلى ثلاثة محاور:

- ماهية المقاولاتية ومراحل المسار المقاولاتي.
- ماهية مخطط الأعمال وأنواعه.
- محاور مخطط الأعمال لمشروع مقاولاتي ناجح

أهداف الدراسة:

- التعرف بالمقاولاتية والمسار المقاولاتي
- التعريف بمخطط الأعمال والطريقة السلمية لإعداده
- إظهار المسار الصحيح لإعداد مخطط أعمال ناجح لمشروع ذو مردودية اقتصادية واجتماعية الفرضيات المناسبة، بالإضافة إلى تحديد أهداف البحث ومنهجيته.

2. ماهية المقاولاتية، ومراحل المسار المقاولاتي

1.2 ماهية المقاولاتية: (Entrepreneurship)

إن تقديم تعريف محدد للمقاولاتية يعتبر أمرا صعبا نوعا ما، نظرا لما لها من تغيرات وتعقيدات، فقد عرفت بطريقتين مختلفتين: (صندرة سايبى، 2010/2009، الصفحات 7-8)

✓ على أساس أنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة تعمل على إنشاء مؤسسة أو نشاط معين.

✓ على أساس أنها تخصص جامعي يقوم بتوضيح المحيط وسيرورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي.

إلا اننا يمكن أن نميز أربعة مدارس فكرية رئيسية والتي لها الأهمية الكبيرة في دراسة المقاولاتية، حيث قدمت لنا مجموعة من التعاريف المختلفة بإختلاف تصوراتها، ويمكن أن نتعرف على هذه التعاريف من خلال المقاربات التالية:

• مقارنة فرصة الأعمال:

يعتبر كل من Venkatraman et Shane أكثر من ترك بصمته في هذه المقاربة حيث قدموا لنا المقاولاتية على أنها عمليات التي يتم من خلالها اكتشاف وتقييم وإستغلال الفرصة، عن طريق الأفراد (المكتشفون، المقيمون، المستغلون) ولا يمكن أن تكتمل هذه العملية إلا من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية " (1) لماذا ومتى وكيف تنشأ فرص إنشاء السلع والخدمات، (2) لماذا ومتى وكيف يكتشف بعض الناس دون غيرهم هذه الفرص ويستغلونها، (3) لماذا ومتى وكيف تُستخدم أساليب العمل المختلفة لاستغلال فرص

ريادة الأعمال (Thierry VERSTRAETE et Alain FAYOLLE, 2005, pp. 34-35) "

• مقارنة انشاء مؤسسات:

من أهم رواد هذا الإتجاه نجد (Gartner (1995 الذي يستند مفهومه إلى فكرة أن المقاولاتية هي ظاهرة تتكون من إنشاء هيكل تنظيمي جديد، يركز تفكيره بشكل أساسي على مفهوم الظهور التنظيمي، وقد ميز ظاهرة إنشاء منظمة ظواهر تنظيمية أخرى، حث أوضح لنا فعل الإنشاء باقتباس من Collins and Moore (1964)، حيث يعتبرون أن المقاول يتمتع بالقدرة على تحويل الأحلام إلى واقع من خلال إنشاء مؤسسة (Thierry VERSTRAETE et Alain FAYOLLE, 2005, p. 36) .

وفي نفس التوجه يرى Verstrete أن المقاولاتية هي ظاهرة تؤدي إلى إنشاء منظمة يقودها فرد أو أكثر، لذا من الضروري بالنسبة له أن يدرس المقاول الأنشطة التي تسمح له بإنشاء مؤسسة جديدة (THIERRY VERSTRAETE, 2003, p. 13)

• مقارنة إنشاء القيمة:

تعددت الدراسات في هذا الإتأه لكن يبقى التأثير الذي أحدثه Bruyat كبير فبالنسبة له تدور المأولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد وإنشاء القيمة. والتي تعتبر علاقة ديناميكية بطبيعتها، وقد عمل Schmitt على التعمق أكثر في العلاقة بين المأولاتية وإنشاء القيمة من خلال تقديم ثلاثة نماذج مختلفة تتواجد في المؤسسات الصغيرة تتمثل في نموذج الإنتاج، نموذج التثمين، نموذج التصميم (Aziz).

BOUSLIKHANE, 2018, p. 66)

ويعرف هذا الطرح من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويمثل الشرط الأساسي في خلق القيمة، أما المنظور الثاني فيعتبر أن خلق قيمة هو الشرط الأساسي الذي يؤدي إلى جعل الفرد مرتبط بالقيمة (Thierry Verstraete, Alain Fayolle, 2004, p. 10)

• مقارنة الإبتكار:

يعتبر هذا النموذج إمتداد لأعمال Joseph Schumpete ففي هذه المقارنة يكون الإبتكار في العديد من الأمور فيمكن أن يكون الإبتكار في المنتجات، طرق إنتاج جديدة، طرق تسيير جديدة، أسواق جديدة ومصادر التوريد الجديدة، كما يمكن استخدام هذا النموذج مجال أوسع من خلال المنظمات الغير ربحية مثل الجامعة وهذا في إطار المأولاتية الداخلية (Raouf JAZIRI, Robert PATUREL, 2009, p. 11).

وفي نفس الإتأه يرى Julien et Marchesnay "الإبتكار هو أساس المأولاتية، لأنه يتضمن أفكاراً جديدة لتقديم أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو حتى إعادة تنظيم الأعمال، فالإبتكار هو إنشاء مؤسسة يختلف عما عرفناه من قبل، فهو يكتشف أو يحول منتجاً، ويقترح طريقة جديدة للعمل أو التوزيع أو البيع" (Thierry Verstraete, Alain Fayolle, 2004, p. 12)

2.2 الروح المأولاتية:

حسب ما يعرفها مجموعة من المختصين في الإتحاد الأوربي المكلفين بتدريس المأولاتية، يجب ألا تنحصر روح المأولاتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن إستعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية، ولذلك لا يجب حصر روح المأولاتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالإطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل. (دباح نادية، 2011-2012، صفحة 27)

ويمكن إعتبار روح المأولاتية عبارة بدلالات واسعة وعميقة تتعدى إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة (الجودي محمد علي، 2014-2015، صفحة 17)

3.2 الثقافة المقاولاتية:

لا يختلف مفهوم الثقافة المقاولاتية كثير عن مفهوم الروح المقاولاتية مع زيادة تأثير المحيط وعوامل الخارجية أخرى، حيث تم تعريفها على أنها مجموعة من المهارات والمعلومات المكتسبة ومحاولة إستغلالها من خلال إيجاد أفكار مبتكرة، الابداع في القطاعات الموجودة، إضافة إلى وجود هيكل تسييري، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى التخطيط وإتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة، كما أن هناك أربع أماكن يمكن ان ترسخ فيها هذه الثقافة هي العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط (الجودي محمد علي، 2014-2015، صفحة 15)

3. ماهية مخطط الأعمال وأنواعه

1.3 مفهوم مخطط الأعمال:

يعرف مخطط الأعمال العديد من التعاريف وهذا يرجع لتعدد وجهات النظر من جهة وتعدد ظروف وواقع متطلبات إنشاء الأعمال من جهة أخرى ومن بين هذه التعاريف يمكن أن نذكر:

- يعتبر الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يمثل وثيقة تشمل حوالي 30 إلى 40 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافتا إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة على تحليل السوق والمنافسة والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع وكذلك الموارد اللازمة لإنجازه ورؤيته المستقبلية (Michal Costter, 2009, p. 134).

- هو عبارة عن ملف يستعرض المشروع المقاولاتي ومسار التحليل الإستراتيجي وإسقاطات ومستقبل المؤسسة وما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية (A.Fayolle, 2004, p. 292).

- هو صياغة مكتوبة لمشروع إنشاء أو تطوير كيان تجاري بعد دراسة موجزة وموثوقة لدراسة الجدوى للمشروع أو تقييم السوق، وتوفر خطة الأعمال مخططا للأنشطة الحالية والمستقبلية من خلال توفير إطار واقعي وواضح بشأن الحالة وإمكانيات التطور، وهي تستخدم أيضا لإثبات جدوى مشروع الإنشاء أو التنمية لتحقيق أقصى قدر ممكن من الدعم اللازم من حيث التمويل والمنح والدعم والمشورة والتوظيف والعملاء المحتملين أو الشركاء المحددين، ويمكن اعتباره على نحو معقول بمثابة نفوذ للنجاح أو كضابط قوي ضد خطر الفشل (Nizar Fassi, 2020).

• مخطط الأعمال الأداة الأساسية لإضفاء الطابع الرسمي على المشروع. فهو الأساس الذي يسمح لجميع شركاء (البنك، المستثمرين، ...) بالتقدير المالي والاقتصادي والتجاري لمشروع وتقييم جدوى هذا المشروع. (CRÉDIT AGRICOLE, 2014, p. 01)

2.3 أهمية مخطط الأعمال:

تعتبر الأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال في عمله على تقديم كل المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة الممولين أو المستثمرين والموردين، حيث يبين لهم مدى جدوى هذه المؤسسة. وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من إعداد مخطط الأعمال حتمية لا بد منها، نذكر منها على سبيل المثال: (شوقي جباري، شرقي خليل، 2012، الصفحات 7-10)

• عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإقناع أكثر بديمومة المؤسسة وإمكانية نجاحها.

• يعتبر أداة اتصالية تساعد على إقناع البنك بديمومة المؤسسة وإمكانية توسعها، حيث يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

• يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

كما يمكن أن تظهر أهميته في: (طارق أحمد المقداد، 2011، صفحة 24)

• تركيز الضوء على الأهداف.

• التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً.

• الاستخدام الأمثل للموارد والبشرية والمادية المتاحة.

• تحديد مهام الإدارات المختلفة في المؤسسة وتوضيحها.

• المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة واستمرارها.

• خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بصاحب المشروع والاستراتيجية التي يتبعها من أجل

النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح.

• إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس

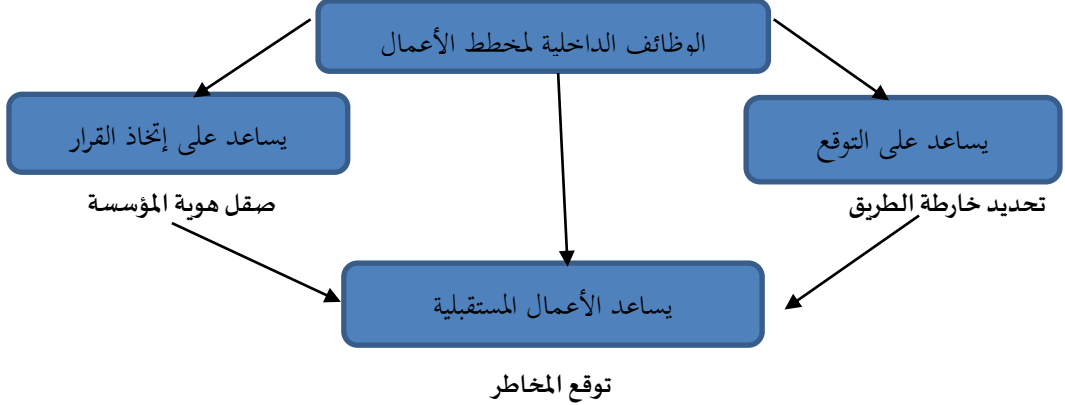
هدف بحد ذاته وإنما بغرض الحصول على منافع مادية.

3.3 وظائف مخطط الأعمال:

إن كتابة مخطط الأعمال واحدة من طرق فحص فكرة العمل بشكل دقيق ومععمق، لذا فهو يلعب دورا محوريا بتأسيس المشاريع وانجازها، وتتمثل الأهداف الرئيسية من وضع مخطط الأعمال من خلال الوظيفتين التاليتين: (Michal Costter, 2009, p. 137)

- الوظيفة الداخلية: -أداة للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة -المساعدة في عملية اتخاذ القرار
- يساعد على التوقع بالمستقبل -يساعد الأعمال المستقبلية

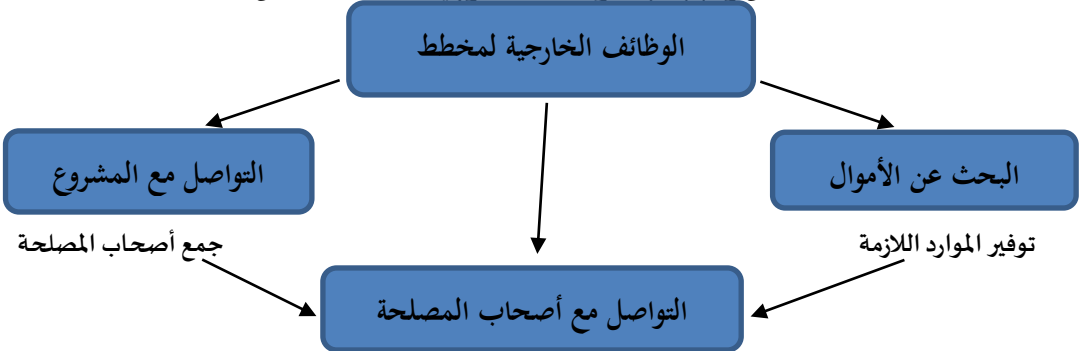
الشكل رقم (01): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



المصدر: (Michal Costter, 2009, p. 137)

- الوظيفة الخارجية :- أداة للبحث عن الموارد الخارجية خاصة المالية. - التواصل مع المشروع -- البحث عن الأموال. -التواصل مع أصحاب المصلحة.

الشكل رقم (02): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



المصدر: (Michal Costter, 2009, p. 141)

4.3 مكونات مخطط الأعمال: يتكون مخطط الأعمال من العناصر التالية: (مجدي عوض مبارك، 2009، الصفحات 147-149)

- الصفحة الرئيسية: تتضمن ايجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطه من حيث اسم وعنوان المؤسسة وطبيعة الاعمال وكافة ارقام الهواتف والموقع الالكتروني والحاجات المالية، من أسهم وديون وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.
- ملخص الفكرة: يتكون الملخص من ثلاث الى اربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الاعمال.
- تحليل الصناعة والبيئة: الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات
- وصف الاعمال: حيث يتم توضيح مهمة الاعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والمعدات التي يحتاجها والحاجة الى الطاقة الكهربائية والطبيعية الاقتصادية والديمغرافية لموقع المشروع.
- خطة الانتاج او العمليات: وهي تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، واجراءات التخزين والمواد الاولية والمزودين، وكذلك خدمات ما بعد الانتاج والبيع والصيانة.
- خطة التسويق: هي وثيقة مكتوبة تهتم بجانب التسويق في المؤسسة فتتناول بالدراسة والتحليل بيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة إلى الأهداف الموضوعية للمبيعات كما يتم عن طريقه تفصيل وتوضيح الاستراتيجيات والأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية (مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، 2012، صفحة 6).
- الخطة التنظيمية: تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الاعمال وكيفية أداء الاعمال. (بلال خلف السكارنة، 2008، صفحة 118)
- تقدير المخاطر: وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع اهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.
- الخطة المالية: وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

- الملاحق: والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن قنوات التوزيع والعقود وقائمة الاسعار من المزودين والمنافسين.
- 5.3 أنواع مخطط الأعمال: تتنوع أشكال مخطط الأعمال تبعاً لإختلاف الهدف أو الجانب الذي يسعى محرره لدراسته حيث يمكن أن نميز بعض هذه الأنواع كما يلي: (فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، 2006، صفحة 332)
- خطة مصغرة: يحتوي على 10 صفحات ويضم الأمور الأساسية (مفهوم العمل، خطة التسويق، الاحتياجات والكشوف المالية خاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة).
- خطة العمل: هي الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول ويجب ان تكون هذه الخطة مفصلة.
- خطة التقديم: هي نوع من خطط العمل تستخدم عادة لتقديمها للبنوك او المستثمرين، بهدف الحصول على تمويل.
- الخطة الإلكترونية: وهي التي يتم تداولها بين الأطراف المختلفة للأعمال على شكل وثائق إلكترونية.
- كما يصنف مخطط الأعمال حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها (United Nations, 2002, pp. 15-18):
 - نوع الأعمال (تجارية أو صناعية).
 - الملكية الفردية -مخطط أعمال الأقسام(الوحدات)
 - الأعمال الجديدة (البدء في الأعمال). - التنظيم المستمر للأعمال. - مرحلة التمويل

1. محاور مخطط الأعمال لمشروع مقولاتي ناجح

1.4 الملخص التنفيذي للأعمال:

يعتبر الملخص التنفيذي للأعمال اختصار لمخطط الأعمال (مخطط أعمال مصغر)، حيث يحتوي على جميع المعلومات المراد إيصالها من طرف حامل المشروع بشكل مختصر لا يتعدى صفحتين أو ثلاثة، لذا فهو يعكس للمتصفح رؤية وأهداف حامل المشروع، ويفضل أن يكون إعداد الملخص التنفيذي على مدار مراحل تحظير مخطط الأعمال (قبل، أثناء وبعد إعداد مخطط الأعمال)، مما يعطيه أكثر وضوح من خلال توضيح الأهداف قبل الإعداد وضبط وتحديد ما تم إنجازه وما يجب إنجازه أثناء الإعداد، اما بعد الإنتهاء من إعداد مخطط الأعمال وجب الرجوع إلى المخطط التنفيذي واختتامه بعد تعديل الأخطاء (Richard Stutely, 2008, p. 36)

ومهدف إنجاز ملخص تنفيذي جيد وفي المستوى من الواجب ان تتوفر ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: (جوودي حنان، 2017/2018)

- الهدف من مخطط الأعمال: ويمثل ما يبحث عنه صاحب المشروع من إنجاز مخطط الأعمال وفيما سيستعمل هذا المخطط
- وصف المشروع: ويكون وصف المشروع من خلال:
 - تسمية المشروع (الاسم والرمز التجاري)، مجال النشاط (وفق السجل التجاري)، شرح فكرة المشروع، موقع المشروع، رأس مال المشروع، صاحب المشروع، فريق العمل ومهامه، الشكل القانوني للمشروع.
- ملخص المشروع: يقوم ملخص بجمع كل جوانب المشروع الهامة على غرار (المنتجات المقدمة والسوق المستهدف، الاستراتيجيات المتبعة، توقعات المبيعات ورقم الأعمال، الاحتياجات المالية والبشرية اللازمة...إلخ).

2.4 المخطط تسويقي: يعتبر المخطط التسويقي نافذة النجاح التي من خلالها يكون تجسيد أهداف المشروع مهما كانت طبيعته، حيث يسمح للمشروع بتحقيق أهدافه واستراتيجياته على المديين القصير والبعيد.

إن أهم عاملين في الإعداد الناجح للخطة التسويقية هما المرونة التي تسمح بالتغيير، وقابلية التعامل مع الأقسام الأخرى للمشروع (Philippe Villemus, 2020)، ويمكن القول ان المخطط التسويقي يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل. وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من اجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات (مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، 2012، صفحة 5)

تتكون الخطة التسويقية في مضمونها من مجموعة الأعمال الاستراتيجية أو خطوط الإنتاج والعمليات التسويقية أو الأسواق الخاصة المستهدفة... الخ. وبصفة عامة يمكن أن نلخص مضمون الخطة التسويقية فيما يلي: (ثامر البكري، 2007، صفحة 158)

- الخلاصة: وهي تمثل ملخص مبسط عن الخطة التسويقية تتضمن مقدمة عامة عن المؤسسة وتاريخها وأعمالها، ومن ثم توضيح لأساسيات الخطة التسويقية ومكوناتها.
- التحليل البيئي: ويقوم التحليل البيئي على مجموعة من الأسس تتمثل أهمها في:
 - ✓ تحليل PESTEL العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية (الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، الثقافية والاجتماعية)، ومقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي.
 - ✓ تحليل SWOT: حيث يهتم هذا التحليل بدراسة أربعة عناصر تخص المشروع (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)

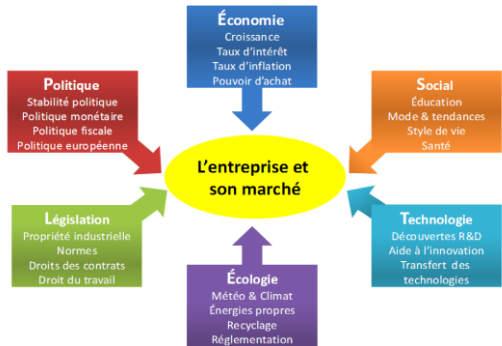
الشكل رقم (04): مصفوفة SWOT

الشكل رقم (03): تحليل PESTEL

L'analyse SWOT

Objet	
Analyse SWOT du projet X	
S	Forces (STRENGTHS)
1	Ressources compétantes et staff qualifiés pour réussir le projet
2	L'entreprise a déjà fait un projet similaire et peut capitaliser sur ses
3	Conseiller fiable qui peut accompagner le projet
4	Le top management sponsorise le projet
W	Faiblesses (WEAKNESSES)
1	Ressources financières limitées
2	Une collaboratrice clé part en congé de maternité
3	Logiciel d'accompagnement dépassé
4	
O	Opportunités (OPPORTUNITIES)
1	La matière première est disponible à moindre coût actuellement sur le marché
2	Interet public au projet
3	Le taux d'intérêt pour les prêts des PMEs chute
T	Mensaces (THREATS)
1	Nouvelle loi sur la protection de l'environnement qui peut impacter le projet
2	Mouvement social dans le pays
3	

المصدر: (Claire Cornic, 2020)



المصدر: (L'analyse PESTEL, 2020)

- الأهداف التسويقية: تعبر عن ماهية الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة التسويقية وما تحقق من تحليل SWOT وقد تكون في شكل إدخال منتج جديد أو مطور، زيادة حجم المبيعات، الحصص السوقية، طريقة التوزيع، الأرباح... إلخ
 - الإستراتيجية التسويقية: هي سلسلة من الأنشطة المتكاملة التي تقود إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في سوقها المستهدف، حيث تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد كل من السلع والخدمات التي سيتم تقديمها للسوق المستهدف، المنافسين، الموقع التنافسي، عناصر المزيج التسويقي.
 - التنفيذ التسويقي: تتمثل الخطوط العامة للخطة التسويقية في كيفية تنفيذ إستراتيجية التسويق، ومن خلال الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التسويقية
 - التقييم والرقابة: وهي الخطوة الأخيرة في متضمنات الخطة التسويقية في الإشارة إلى كيفية قياس وتقييم النتائج التسويقية المحققة ومدى توافقها مع الأهداف الموضوعية.
- يتكون المخطط التسويقي من مجموعة من العمليات المتجانسة والتي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- ✓ دراسة وتجزئة السوق: يتم فيها تعريف السوق المستهدف وهو مجموعة محددة من المستهلكين التي ترغب الشركات في جذبها وبيع خطه انتاجها من السلع أو الخدمات إليها (أرابيا إنك، 2020)، والقيام بتجزئته، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحديد مكونات السوق الذي ستتنشط فيه من خلال تحديد حدوده الجغرافية وهيكلته، دراسة العملاء (الجمهور المستهدف)، المنافسة، ومن أجل تحليل المنافسة فإننا نعتمد على ما يعرف بالقوى الخمسة لبورتر (محمد سالم، 2020)
 - ✓ التموقع: يمثل المكان الذي يشغله المنتج أو(الخدمة)، العلامة أو المؤسسة في ذهن المستهلك بغض النظر عن جودتها الحقيقية، ويتخذ التموقع ثلاثة مظاهر أساسية تتمثل في: تموقع المنتج أو الخدمة، التموقع في السوق، التموقع في المؤسسة (موفق ميمون كمال، 2011، صفحة 38)
 - ✓ الاستراتيجيات التسويقية: توجد العديد من الاستراتيجيات التسويقية ولعل أهمها وأكثرها شهرة يوجد ثلاثة استراتيجيات: (جربي السبتي، 2018، الصفحات 93-95)
- إستراتيجية التميز: تجسد هذه الاستراتيجية هدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد، وهذا ما يتطلب تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات.

- إستراتيجية التركيز: تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراد أو منظمات، حيث يتم التركيز عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن.
- إستراتيجية الريادة بالتكلفة: حيث تهدف إلى تخفيض التكلفة مقارنة بالمشروعات المنافسة، ومن الدوافع المشجعة على تحقيق تكلفة أقل نجد، توفر إقتصاديات الحجم،... إلخ.
- إعداد الرسالة وشعار المؤسسة: لا بد لكل مؤسسة أن يكون لها رسالة وشعار تركتز اليهما، فالرسالة عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة وصياغة لأبرز أهدافها الحالية (جربي السبتي، 2018، صفحة 24)، أما الشعار فهو عبارة، صورة أو رسمة بصرية إيضاحية يمكن خلاله التعرف على المؤسسة أو المنتج. (آلاء جابر، 2020)
- المزيج التسويقي: يمكن تعريفه على انه «ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين» (قرينات إسماعيل، 2005، صفحة 59)، ومن أكثر النماذج شيوعا نجد نموذج P4 والتي تمثل (المنتج/الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج) وتمثل هذه العناصر الأربعة المحور الأساسي لأي إستراتيجية تتبناها المؤسسة للتعامل مع السوق، وقد شهد هذا النموذج عملية تطوير لثلاثم مع الخدمات العصرية حيث تم إضافة 03 عناصر أخرى ليصبح P7 (المنتج/الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، الدليل المادي) (سامي محمد، 2020)

3.4 المخطط الإنتاجي:

عرفه Mayer بأنه "الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقات الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب، إن هذا النشاط يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التوقع في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول على المتطلبات" (حدادو نبيلة، 2001، صفحة 33)

- مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

- ✓ دراسة الموقع: تركز دراسة الموقع على تحديد نقطتين أساسيتين وهما:
 - الموقع لجغرافي: يتم تحديد العنوان الذي يقام فيه المشروع بدقة، من خلال تحديد قربه من أماكن الحصول على مستلزمات التشغيل ومصادر الطاقة... إلخ. (عادل طه فايد، 2011، صفحة 77)

- المبنى (الجانأ المعماري): ويتم هنا دراسة الجانب المادي من الموقع والمتمثل في المبنى والأرض المخصصين للمشروع، من خلال تحديد مساحته، تقسيماته، وتحديد جميع...إلخ. (عادل طه فايد، 2011، صفحة 78)
- ✓ تخطط عملية الإنتاج: يقصد بتخطيط الإنتاج هو الدراسات التي تتم قبل البدء في الصناعة وذلك بهدف اختيار أفضل الظروف والوسائل اللازمة للإنتاج ووضع خطة لإنجاز ذلك في أسرع وقت وبأقل مجهود وأقل تكاليف (spider bees, 2020)، ومن أجل التخطط لعملية الإنتاج يجب تحديد ما يلي: (محمد الصبرافي، 2005، الصفحات 72-73)
- حجم وطريقة الإنتاج.
- الاحتياجات لعملية الإنتاج
- 4.4 المخطط التنظيمي: تحدد الخطة التنظيمية المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه. كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات (ظاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 230)، ويتكون المخطط التنظيمي من النقاط التالية:
- الهيكل التنظيمي: يعرفه عبد الباري درة أنه "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية" (موسى اللوزي، 2007، صفحة 45)
 - الأشكال القانونية للمؤسسة: يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب وأهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها (ظاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 134)
- 5.4 المخطط المالي: هو التخطط الذي يتم تطبيقه لفترة طويلة الأجل: من أجل تحقيق الأرباح المالية المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر من قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بها ويُعرف التخطط المالي بأنه النشاط الذي يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بطريقة إدارة الأفراد لحقوقهم المالية، ويشمل التخطط المالي مجموعة من الجوانب، من أهمها إعداد الميزانية المالية، والتخطط للضرائب، وتوفير المال وغيرها (محمد ابو خليف، 2020).

- مراحل التخطيط المالي: يمر المخطط المالي بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (محمد بشوشة، 2007، صفحة 14)
- ✓ تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: والتي تشمل التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)، جمع المعلومات التقديرية عن النشاط، تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط، تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية)، الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.
- ✓ البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة أو التمويل بالاستدانة.
- ✓ إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعمل للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه.
- ✓ محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.
- مكونات المخطط المالي: يتكون المخطط المالي من عدة مكونات يمكن أن نذكر منها ما يلي:
- ✓ التكاليف الإجمالية للمشروع: والتي تنقسم إلى تكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل: (أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، 2011، الصفحات 188-192)
- ✓ موازنة الخزينة: هي موازنة تستعمل للتخطيط، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية ولكن على الأقل على قاعدة شهرية. وفي بعض الأحيان أسبوعية، وهي تعكس من وجهة نظر الدالية نشاطات تنبؤيه للمؤسسة " (شدرى معمر سعاد، 2020، صفحة 63)
- ✓ الموازنة التقديرية: هي خطة يتم تحضيرها والموافقة عليها تشمل الأحداث الاقتصادية في المؤسسة بالكمية والقيمة للسنة اللاحقة، وتبين عادة الإيراد المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين " (شدرى معمر سعاد، 2020، صفحة 1)
- ✓ جدول حسابات النتائج: هو إحدى القوائم المالية في النظام المحاسبي (في شكل جدول) هذه الوثيقة عبارة عن ملخص لأعمال الشركة خلال السنة المالية، تظهر في اخره النتيجة المحاسبية (محمد عزالدين، 2020)

✓ الميزانية: هي جدول مرتب ومقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعن طريق انطلاق المؤسسة في نشاطها حيث يوجد نوعين من الميزانيات في المؤسسة وهما: الميزانية الافتتاحية والميزانية الختامية (شبايكي سعدان، 2002، صفحة 10)

✓ طرق تحليل التعادل: هو تحليل العلاقة القائمة بين التكاليف وحجم النشاط البيعي والانتاجي وبين الأرباح الناجمة عن هذه التكاليف التي سببها مستوى انتاجي معين مع الإيرادات المتوقعة لمبيعات هذا الانتاج. ويتم هذا التحليل عند كل مستوى من مستويات النشاط، وبذلك تعبر العلاقات بين التكاليف وإيرادات المبيعات والأرباح عن نموذج رياضي لقائمة الدخل والأرباح يبين الأرباح بوصفها فرقا رياضيا بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية (جاسم محمد حسين الجنابي، 2020)

• مصادر التمويل:

✓ مصادر طويلة الأجل: نشأ الحاجة إلى مصادر التمويل طويلة الأجل، نتيجة للتوسعات التي تنوى المؤسسة القيام بها وهذا النوع من التمويل يستحق الدفع بعد فترة زمنية تزيد عن العام الواحد، ومن ثم فالأفضل إنفاقه على الأصول الثابتة ومن هنا تبدو الأهمية الكبيرة للتمويل طويل الأجل، والذي كثيراً ما يحدد سرعة واتجاه نمو المنشآت، ومن أهم أشكاله نجد الأموال الخاصة، السندات، القروض طويلة الأجل، الأسهم العادية، الأسهم الممتازة (محاسب، 2020)

✓ مصادر قصيرة الأجل: تواجه المؤسسة في الأجل القصير مجموعة من الاحتياجات وذلك من اجل تمويل عملية استغلالها والتي لا تزيد عن السنة لذلك يجب على المسير المالي البحث عن مختلف الموارد لتغطية هذه الاحتياجات العديدة على غرار الائتمان التجاري، الائتمان المصرفي (محمد بشوشة، 2007، الصفحات 43-44)

4. خاتمة:

تتعدى المقاولاتية في مفهومها العام عملية إنشاء المؤسسات فقط إنما تتعداه، لتأخذ أشكالاً أخرى كالإستحواذ على مؤسسات قائمة في حد ذاتها وإعادة بعثها من جديد، غير اننا في هذه الورقة البحثية فضلنا التركيز على الشكل الأول فقط، نظرا لما تحظى به عملية إنشاء مؤسسات جديدة من أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع، والدور الذي يلعبه مخطط الاعمال في عملية إنشاء المؤسسات، إنطلاقاً من الفكرة إلى غاية تجسيد المشروع مروراً بمجموعة من الخطوات يتم دراستها من خلال محاكات

للووعية المستقبلية التي يمكن أن تكون عليها المؤسسة، إن المكانة الهامة للمقاولاتية لا يمكن إنكارها كما لا يمكن إهمال المقاول الذي يعتبر هو الأداة المحركة للعملية من خلال مخطط الأعمال الناجح.

5. قائمة المراجع:

2. طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
3. أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني. (2011). مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية. القاهرة.
4. بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة وادارة منظمات الاعمال ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. ثامر البكري. (2007). استراتيجيات التسويق، الطبعة 1، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن.
6. شبايكي سعدان، (2002)، "تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. عادل طه فايد، (2011). دراسة الجدوى: التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
8. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي. (2006)، ريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. مجدي عوض مبارك. (2009). الريادة في الاعمال _ المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان .
10. محمد الصيرافي، (2005). الإدارة الصناعية، حورس للنشر والتوزيع، مصر
11. موسى اللوزي. (2007). التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
12. A.Fayolle. (2004). Entrepreneuriat, Dunod, Paris.
13. Michal Costter. (2009). Entrepreneuriat. Pearson Education Paris, France.
14. Richard Stutely. (2008). business plan : concevoir un Business plan efficace, Zeme éditions, Pearson éducation. Paris, France
15. united Nations. (2002). how to prepare your business plain. United nation conference of Trade development. Geneva.
16. thierry verstraete. (2003). proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : phe = f [(c x s x p) C (e x o)]. Les éditions de l'adreg, France
17. الجودي محمد علي. (2014-2015). نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
18. حدادو نبيلة، (2001)، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. الجزائر

19. دباح نادية، (2011-2012)، دراسة واقع المقاولة في الجزائر وأفريقيا (2000-2009)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
20. قرينات إسماعيل، (2005) أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة. مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
21. طارق أحمد المقداد. (2011). إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة. بحث تخرج، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا
22. محمد بشوشة. (2007). مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة. مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر
23. موفق ميمون كمال. (2011). دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية دراسة حالة: شركة موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
24. aziz bouslikhane. (2018, 03 29). Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial. Thèse de doctorat. Université de nancy 2, France.
25. thierry verstraete et alain fayolle. (2005). paradigmes et entrepreneuriat. Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n°1, 34-35.
26. Raouf JAZIRI, Robert PATUREL. (2009, avril 3-4-5). Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Ver une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat. Colloque International sur : «Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis». Gafsa, Tunis.
27. مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار. (2012، افريل 16-18). أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولة (فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد والتنفيذ) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
28. شوقي جباري، شرقي خليل. (2012، أفريل 17-19). مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسط. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولة (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر.
29. Thierry Verstraete, Alain Fayolle . (2004, octobre 27-28-29). Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PM. Montpellier, France: Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME
30. جريبي السبتي. (2018). التسويق الإستراتيجي. مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
31. جودي حنان. (2018/2017). محاضرات مقياس مخطط الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

32. صندرة سايي، (2010/2009) محاضرات، سيرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة. مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
33. شدرى معمر سعاد، (2020)، الموازنة التقديرية، محاضرات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ألكلي أولحاج البويرة، الجزائر.
34. Crédit agricole. (2014, avril). Préparer votre business plan. France.
35. Claire Cornic. (2020, aout 23). Réussir l'analyse SWOT : Exemple de gestion de projet et modèle. Récupéré sur blog-gestion de projet: <https://blog-gestion-de-projet.com/modele-swot-gestion-projet/>
36. L'analyse PESTEL. (2020, aout 23). Récupéré sur creer mon business plan: <https://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html>
37. N.Van Laethem, Y.Lebon, B.Durand-Mégret. (2020, aout 24). Les cinq forces de Porter. Récupéré sur e-marketing: <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm>
38. Nizar Fassi. (2020, 14 09). definition-plan-d-affaire. Récupéré sur rachat du credit: <https://www.rachatducredit.com>
39. Philippe Villemus. (2020, aout 23). marketing plan, Récupéré sur wikipedia: <http://fr.wikipedia.org/wiki/plan-marketing>.
40. Spider bees. (2020, aout 30) إدارة الإنتاج والعمليات. Récupéré sur spider bees: <https://spiderbees.com/en/channels/hashim2018/courses/110/lessons/353/show>
41. (compte de resultat) محمد عزالدين . (2020، سبتمبر 07). تحليل حسابات النتائج للشركة في نهاية السنة المحاسبية . Récupéré sur compta 213: <https://www.compta-213.com/2020/03/compte-de-resultat.html>
42. شبكة جامعة بابل: Récupéré sur جاسم محمد حسين الجنابي، (07 سبتمبر 2020)، مفهوم تحليل التعادل، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&cid=31975>
43. Récupéré sur أرابيا إنك، (2020/08/24)، ما هو السوق المستهدفة وكيف تصل إليه الشركات، <https://www.arabiainc.com/2017/06/20/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8AA%D9%87%D8%AF%D9%81%D8%A9-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8AA%D8%B5%D9%84-%D8%A5%D9%84%D9%8A%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%B4/>
44. مفهوم الشعار. تم الاسترداد من 020 آلاء جابر، (27/08/2020)، https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B9%D8%A7%D8%B1
45. تجزئة السوق وتحديد السوق المستهدفة. تم الاسترداد من 2020 محمد سالم. (24/08/2020)، <http://fr.slideshare.net/ss-4321073>

46. 30). عناصر المزيج التسويقي وأهميته في تسويق المنتجات والخدمات. تم الاسترداد من 2020، out، سامي محمد. (e-marketips: <https://www.e-marketips.com/%D9%85%D8%B2%D9%8A%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82/>
47. 25). تعريف التخطيط المالي. (2020، سبتمبر 25). Récupéré sur mawdoos: https://mawdoos.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A
48. 05). مصادر التمويل طويلة الأجل وتكاليفها. (2020، سبتمبر 05). Récupéré sur almohasben: <https://almohasben.com/%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%88%D9%8A%D9%84-%D8%B7%D9%88%D9%8A%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AC%D9%84-%D9%88%D8%AA%D9%83%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%81%D9%87%D8%A7.html>