

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنشاء مشروع تربية الدواجن لإنتاج
بيض المائدة ببلدية الوطاية - بسكرة -
في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

الأستاذة المشرفة:

يزغش كميليا

إعداد الطالب(ة):

زرارة محمد عبد الرفيق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن عيسى ليلي	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	يزغش كميليا	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	منصوري رقية	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

إعداد مخطط أعمال لإنشاء مشروع تربية الدواجن لإنتاج
بيض المائدة ببلدية الوطاية - بسكرة -
في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: مقاولاتية

الأستاذة المشرفة:

يزغش كميليا

إعداد الطالب(ة):

زرارة محمد عبد الرفيق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بن عيسى ليلي	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	يزغش كميليا	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	منصوري رقية	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا التوفيق لولا فضل الله علينا فحمدا
وشكرا كثيرا لله عز وجل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز
هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة " **يزنغش كاميليا** " التي تفضلت بالإشراف
على هذا العمل فجزاها الله كل خير ولما مني كل التقدير و الاحترام فهي لم تدخر
جهدا في مساعدتي ولم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في
إتمام هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير التي
كانت سندا لي ولكل طلبة المقاولاتية.

ألفه شكر وتقدير

الإهداء

بداية نشكر الله عز وجل على كل ما أنعم به علينا ثم نشكر رسول الله صلى الله عليه وسلم على ما هدانا له وإخراجه لنا من الظلمات وإرشادنا إلى طريق النور ثم أخص بالإهداء :

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل والأمان الجميلة واتسع قلبه ليحتوي حلمي حين ضاقت الدنيا فروض الصعاب من أجلي وسار في حنكة الدرب ليغرس معاني النور والصفاء في قلبي وعلمي معني أن نعيش من أجل الحق والعلم لنظل أحياء حتى لو فارقنا أرواحنا أجسادنا ولا طالما تفتقر قلبه شوقا وحنين عيناها الوضائتان إلى رؤيتي متقلدا شهادة الماجستير وما هي قد أينعت لأقدمها الآن بين يديك. والدي الحبيب الذي عاش من أجلنا من أجل أن نحيا حياة كريمة وفي بيت كريم وفي أحضان علم نافع كريم ومن أجل أن أمثل أمامه بشهادة التي تعترف كل جزء فيها بأنه سبب وجودها وسبب خلودها في مدارك العلم بإذن الله وقد كان إرضاءك جزء من طموحي وسيري في طريق الماجستير حتى تضع ثمرة جهدك وطيبه غرسك فكنيت معني الحياة لي وقد أرضاني الله فيك بأبنتي فعلا رضيته معني.

وإلى ما تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن نكون ذاتها إلى التي تمتعن الحب وتغزل الأمل في قلبي عصفورا يرفرف فوق ناصية الأحلام فتبقى روحي مثلثنة ومشرقتا طالما كانت دعواتها عنوان دربي وتبقى أمنياتي على وشك التحقق طالما يدها في يدي وحنارة جهدها وسهرها تصاد ليا الراحة وتخطف التعب والألم من قلبي وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حبها وحنانها ليخفف بل ويزيل من آلامي. إلى أمي، التي ممها كبريت فسأبقي طفلها الذي يكتب اسمها على دفتر قلبه ساعة حزنه ويمتحنه بفضلها حين يتقدم في علمه. لكي يا والدتي الحبيبة ياسيدة القلب والحياء، أهديكي مذكرتي لتهديني الرضا والدعاء.

وإلى من علموني طعم الحياة إلى من أظفروا لي ما هو أجمل من الحياة لإحوتي. إلى كل من نساهم قلبي ولم ننساهم ذاكرتي.

ذوارة محمد عبد الرفيق

المخلص:

إن الهيئات الداعمة للمشاريع والشباب العاطل عن العمل، التي أحدثتها الدولة كان الهدف منها امتصاص البطالة وإعطاء دفع لعجلة الإستثمار، لهذا جاءت دراستنا على جزأين، الأول كان حول المقاولاتية و مخطط الأعمال حيث حاولنا أن نجتمع جوانبه، حتى نعطي صورة حية وواقعية عن الرؤية المستقبلية للمشروع.

أما الجزء الثاني فكان إسقاطا للجانب النظري لمخطط الأعمال، من خلال دراسة كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة، وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لولاية بسكرة، محاولين فيها أن نعطي صورة واضحة للمشروع، مع تطبيق كل مكونات مخطط الأعمال من المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي، لتتم الدراسة بالمخطط المالي.

ومن خلال هذه الدراسة اتضح لنا أن مشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة، يمكن تجسيده على أرض الواقع على أمل تحقيق كل الأهداف المسطرة في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية،مخطط الأعمال.

Summary: the bodies supporting projects and unemployed youth , created by the state, were aimed at absorbing unemployment and giving a push to the investment wheel, so our study came in two parts, the first was about contracting and business planning where we tried to combine its aspects, in order to give a vivid and realistic picture of the future vision of the project.

As for the second part, it was a projection of the theoretical side of the business plan, by studying how to prepare a business plan for a poultry breeding project for the production of table eggs, and this is within the framework of the national agency for youth support and employment of the wilayat of biskra, trying to give a clear picture of the project, while applying all the components of the business plan from marketing,organizational,and productive plan,to be studied by the financial plan,Through this study,it can be realized on the ground in the hope of achieving all the established goals in the future.

Key words: entrepreneurship, business planning.



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	البسمة
/	شكر وعرافن
/	الإهداء
II	الملخص
II ، II	فهرس المحتويات
II	فهرس الأشكال
II ، II	فهرس الجداول
أ، ب، ج، د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للمقاولاتية و مخطط الأعمال	
4	تمهيد الفصل
5	المبحث الأول: ماهية المقاولاتية
5	المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية " الريادية "
6	المطلب الثاني: مصطلحات لها علاقة بالمقاولاتية
9	المطلب الثالث : الدور الإقتصادي الإجتماعي للمقاولين
11	المبحث الثاني: المقاول كمحرك للتوجه المقاولاتي
11	المطلب الأول: مفهوم المقاول
12	المطلب الثاني: صفات المقاول الناجح
14	المطلب الثالث: العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي
17	المبحث الثالث: مخطط الأعمال ومؤشرات قياس نجاح المشروع
17	المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال
18	المطلب الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال
48	المطلب الثالث: مؤشرات نجاح المشروع المقاولاتي
51	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة	
53	تمهيد الفصل
54	المبحث الأول: تقديم المشروع
54	المطلب الأول: وصف المشروع

فهرس المحتويات

55	المطلب الثاني: الدراسة القانونية للمشروع
56	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشروع
56	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
56	المطلب الأول: تحليل محيط المشروع
63	المطلب الثاني: تحديد الفجوة التسويقية
67	المطلب الثالث: الإستراتيجية والمزيج التسويقي
69	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
70	المطلب الأول: دراسة موقع المشروع
72	المطلب الثاني: مراحل الإنتاج ومعدل الأداء التوقعي للمشروع خلال الدورة
75	المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع (المتطلبات)
80	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
80	المطلب الأول: الصيغة القانونية لإنشاء المشروع
84	المطلب الثاني: الخطة التنظيمية للمشروع
87	المبحث الخامس: المخطط المالي
88	المطلب الأول: إيرادات وتكاليف المشروع
90	المطلب الثاني: مصادر التمويل
92	المطلب الثالث: القوائم المالية
98	خلاصة الفصل
100	خاتمة
103	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
37	المسعى التسويقي	1-1
40	مكونات النظام الإنتاجي	2-1
68	صورة توضيحية تمثل شكل المنتج	1-2
69	قنوات التوزيع لمشروع إنتاج بيض المائدة	2-2
71	المخطط الداخلي للمشروع	3-2
76	بطاريات الدواجن	4-2
76	مراوح المشروع	5-2
77	مزيل الفضلات (RACLEUR)	6-2
77	جهاز تبريد	7-2
84	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	8-2

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
54	ملخص المشروع	1-2
55	شكل القانوني للمشروع	2-2
57	تحليل PESTEL	3-2
59	نقاط القوة والضعف لكل منافس	4-2
60	القوة التفاوضية للموردين	5-2
62	نقاط القوة والضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع	6-2
62	الفرص والتحديات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع	7-2
64	مجموع الإستهلاك السنوي لمادة البيض لهذه العائلات	8-2
66	حجم الإنتاج السنوي لمادة البيض المستهلك	9-2
73	معدل الأداء التوقعي للمشروع	10-2
75	المعدات والآلات اللازمة	11-2
77	المواد الأولية المستعملة في المشروع	12-2
78	اللوازم المختلفة	13-2
78	الأدوية والتحصينات	14-2
79	تجهيزات المكتب	15-2
79	المصاريف الضرورية	16-2
80	العمالة اللازمة لبدء المشروع	17-2
87	تحديد أجور العمال	18-2
88	الإيرادات المتوقعة من المبيعات	19-2
89	الإيرادات المتوقعة خلال ثمانية سنوات القادمة	20-2
89	تكاليف التشغيل السنوية	21-2
90	هيكل الإستثمار	22-2
90	الهيكل التمويلي للمشروع	23-2
91	إهتلاك القروض البنكية	24-2
91	إهتلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)	25-2
92	إهتلاك الإستثمارات	26-2
92	الميزانية الإفتتاحية للمشروع	27-2

فهرس الجداول

93	حسابات النتائج لثمانية سنوات قادمة	28-2
95	التدفقات النقدية للمشروع	29-2
97	الميزانية الختامية N/12/31	30-2

مقدمة عامة

مقدمة:

يقاس التقدم الحضاري للشعوب بما يحصل عليه الفرد من منتجات وخدمات، فإذا كان نصيب الفرد فيها مرتفعا تعتبر هذه الشعوب متقدمة، لذا فإن الدول والحكومات تعمل دائما على الإرتقاء والارتفاع بمستوى المعيشة للفرد وذلك بتوفير كل احتياجاته من منتجات وخدمات.

ويعتبر بيض الدواجن من المشاريع المربحة بدرجة جيدة والإستثمار بها من أفضل قرارات الاستثمار متى توفرت الإمكانيات اللازمة للمشروع من التمويل و الكوادر الفنية و المكان الصحي و الدعم سواء من ناحية الجهات المختصة سواء كانت حكومية أو جهات استثمارية، وأيضا هو من الأغذية ذات القيمة الغذائية العالية لارتفاع نسبة البروتين فيه عن اللحوم الحمراء.

يجب قبل إنشاء مزرعة دواجن لإنتاج البيض عمل تخطيط من عدة اتجاهات سواء دراسة السوق أو متطلبات المشروع و معرفة هل مشروع الدواجن لإنتاج البيض مربح أم لا، وعمل دراسة لخصائص المشروع من احتياجات و كيفية إختيار المكان و مميزات المبنى الذي سيتم عمل المشروع فيه و أيضا دراسة العوامل المؤثرة في جو المزرعة من تهوية و تدفئة و إضاءة، و أيضا إختيار السليم للسلالة التي يتم عمل المشروع عليها، و معرفة تكاليف وأسعار الأعلاف و التغذية وفي النهاية عمل دراسة جدوى للمشروع و معرفة أهم المصروفات و الإيرادات المتوقعة و بالتالي يمكن حساب الربح المتوقع مع تقديم منتج جيد و آمن صحيا على صحة المستهلك.

ومن خلال ذلك سنقوم بإعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة و التطرق إليه من خلال إعداد دراسة شاملة ومفصلة من مكوناته وخطوات إنجازه وطرق تمويله، أي يجب القيام بإحضار المشروع من المستقبل ووضع أماننا بكل أبعاده وذلك لتجنب الوقوع في إشكالات لم تكن في الحسبان لنضع لها خطط وحلول إستباقية قد تجنبنا هدر الكثير من الوقت والجهد والمال في قابل الأيام، أي كل هذا لا يتم إلا بإعداد مخطط الأعمال نتبين فيه كل ما سبق منه.

أولا: إشكالية الدراسة

ومن ما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:



كيف يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب-ANSEJ- بسكرة ؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية علينا أن نجيب على الأسئلة الفرعية التالية:

✚ ما هو مخطط الأعمال، وما هي خطوات إعداده؟

✚ ما هي مراحل تنفيذ المشروع ؟

✚ هل المشروع قابل للتجسيد؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

1.أسباب ذاتية:

- أ- الرغبة في إنشاء هذا المشروع .
- ب- العمل ضئيل جدا في العمل في المؤسسات الحكومية أو الخاصة.
- ت- رغبتني في الدخول إلى عالم الأعمال.

2.أسباب موضوعية:

- أ- الحاجة إلى مصادر بديلة للبروتين الحيواني، لا سيما وأن عدد السكان يزداد بشكل سريع.
- ب- المردود الاقتصادي الجيد لهذا القطاع.
- ت- بالإضافة إلى الدعم الحكومي لهذا القطاع، حيث رفعت الحكومة هذا القطاع بالفنيين و الأطباء البيطريين، مما ساهم في بناء خبرات وطنية كبيرة.

ثالثا: أهمية الموضوع

- ✚ تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.
- ✚ إثبات أهمية إنجاز مخططات الأعمال في دراسة جدوى المشاريع الاستثمارية.
- ✚ زيادة الإستثمار في هذا القطاع يقوي التنافس وبيع البيض بأسعار تنافسية.

رابعا: أهداف الدراسة

- ✚ توفير منتج ذو جودة عالية.

✚ التعرف على مدى نجاح المشروع المقاولاتي.

خامسا: المنهج المتبع في الدراسة

لقد تم اختيار موضوع إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة، وتم الإعتماد فيه على المنهج الوصفي لوصف وتحليل ما جاء في الجانب النظري، و المنهج التحليلي في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و المتعلق بتقديم مخطط أعمال لإنجاز المشروع.

سادسا: حدود الدراسة

1 -الحدود المكانية: مدينة بسكرة.

2 -الحدود الزمانية: السنة الجامعية: 2020/2019.

سابعا: أدوات الدراسة

وقد قمت في هذه الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان، الملاحظة، البحث والتقصي، الحوارات المباشرة، المراسلات.

ثامنا: عوائق و صعوبات الدراسة

✚ صعوبة الحصول على المعلومات خصوصا من الإدارات العمومية إلا بعد استخدام الوسطاء.

✚ صعوبة الحصول على المراجع خاصة المتعلقة بالمقاولاتية

✚ صعوبة الحصول على المعلومات الكافية المتعلقة بالمشروع من حيث الدراسة التفصيلية.

✚ عائق التنقل نظرا لنقص هذا المشروع في الولاية، مما أدى إلى جلب المعلومات من الولايات المجاورة.

تاسعا: هيكل الدراسة

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كما يلي :

الفصل الأول: وقد تناولت فيه الإطار النظري للمقاولاتية و مخطط الأعمال.

الفصل الثاني: وهو عبارة عن الجانب التطبيقي للموضوع وهو محاولة إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة ببلدية الوطاية ولاية بسكرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب-ANSEJ.-

1

الفصل الأول: الإطار النظري للمقاوماتية و مخطط الأعمال

تمهيد الفصل الأول :

إن ما تعود عليه الناس من أجل العيش والقيام بدور معين في المجتمع هو البحث ومحاولة إيجاد عمل أو وظيفة حسب القدرات و المؤهلات وربما الحالة الصحية و الاجتماعية، وعادة ما يكون ذلك بكيفيتين أساسيتين: فإما إيجاد ذلك في المؤسسات أو الإدارات الحكومية أو في القطاع الخاص، وإما مباشرة نشاط فردي أو عن طريق تأسيس منشأة مسجلة انطلاقاً من ميلاد فكرة أو ابتكار تكنولوجي أو غيره في مختلف مجالات الحياة. وحيث يطلق على هذا الأسلوب الأخير عبارة "الأعمال" والتي أصبحت اليوم جد متداولة وشائعة عبر العالم بأسره وعند العام و الخاص. من خلال هذا الفصل سنقوم بالتطرق إلى المفاهيم النظرية للمقاولاتية و مخطط الأعمال من خلال المباحث التالية :

✓ المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

✓ المبحث الثاني: المقاول كمحرك للتوجه المقاولاتي

✓ المبحث الثالث: مخطط الأعمال تطبيقه و مؤشرات قياس نجاح المشروع

المبحث الأول: ماهية المقاوالاتية

عرف موضوع المقاوالاتية اهتماما كبيرا لدى الحكومات، وهذا كونها أضحت تمثل احد أقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه، وما يؤكد على هذا تزايد الملتقيات العلمية والمؤتمرات الدولية التي تناقش الموضوع في مختلف المحافل والمناسبات.ولهذا سنتطرق إلى مفهوم و الدور الاقتصادي الاجتماعي للمقاوالاتية.

المطلب الأول: مفهوم المقاوالاتية"الريادية"

لا يوجد إجماع حول تحديد مفهوم المقاوالاتية ، ومع ذلك فإن أغلب التعريفات حسب hisrich et (1991) "تتفق في تعريفها على أنها¹:

"نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد و حالات معينة، تحمل المخاطرة و قبول الفشل ، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف و الحصول على قيمة بتخصيص الوقت و العمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية،النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي و شخصي".

ويرى الباحث الاقتصادي جوزيف شومبيتر أن المقاوالاتية هي التفكير الخلاق أو الهدم البناء حيث يمثل هذا التفكير الخلاق المحرك و الدافع الذي يحفظ رأس المال و يساعد المقاول و يدفعه للتقدم من خلال الأفكار الخلاقة و المبدعة ، و التي قد تبدو قوية و مربحة ، باعتبار أن المقاولين لا يقتصر عملهم فقط على تجميع و تراكم أي نوع من السلع ، بل يحملون توليفات جديدة تتضمن أعمالا سابقة و لكن بطريقة جديدة ، و يميز شومبيتر بين خمسة أنواع من التوليفات الجديدة التي يمكن أن تتطوي تحت مفهوم المقاوالاتية : ²

_ تقديم منتج جديد.

_ تقديم طريقة أو أسلوب إنتاج جديد.

1)Mory siomy,2007, **developpement des competences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l' entrepreneurship** ,these pour l'obtention de philosophie doctorat (ph,D);Universite laval,Quebec, octobre,p90.

² طلبية صبرينة، الفكر المقاولي ومدخله،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة قسنطينة2، مجلة الدراسات الاقتصادية: العدد رقم 4، المجلد-2-جوان 2017 ،ص759،758.

_ خلق أو دخول سوق جديد

_ الحصول على مصدر توريد جديد للمواد الأولية أو سلع وسيطية

_ إنشاء مؤسسة جديدة أو صناعة جديدة

و هكذا تطورت المقاولاتية إلى أن أصبح المعنى المعاصر لها : بأنها مجموعة الصفات المركبة التي تجعل صاحبها الريادي مستعدا للدخول في إنشاء أو تطوير مشروع معين لحسابه, يضع فيه شيئاً بارزاً من الإبداع و الابتكار التكنولوجي أو الإداري أو المالي أو التسويقي أو الثقافي أو الاجتماعي أو العلمي....الخ. كل ذلك من خلال المثابرة و الإصرار والاستعداد لتحمل مخاطرة الخسارة بالدرجة نفسها للتمتع ببهجة الربح وإرضاء الذات.³

المطلب الثاني : مصطلحات لها علاقة بالمقاولاتية

لطالما عرفنا بأن المقاولاتية مرتبطة بعدة مصطلحات لها علاقة بمفهوم المقاولاتية نذكر منها :

❖ روح المقاولاتية :

أخذ موضوع المقولة والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيز اهتمام كبير بالمقارنة مع الماضي ، حيث كان الاهتمام يخص فقط المؤسسات الكبيرة باعتبارها المولد الوحيد للوظائف و الثروة ،لكن سرعان ما تغيرت هذه النظرة بعد بروز الأهمية المتنامية لقطاع المقولة خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، التي غالب ما يرتبط اسم المقاول بها.

لذا أصبح موضوع تطوير الروح المقاولاتية يشغل حيز اهتمام كبير خاصة عند شريحة الشباب، لأنه يمس مشكلة البطالة، والسؤال المطروح ماذا نعني بالروح المقاولاتية؟ والإجابة على السؤال نختصرها في إظهار أوجه الاختلاف بين مصطلحين غالباً ما يتم المزج بينهما في الاستعمال، وهما روح

³ إبراهيم بدران، الريادية " الإبداع في إنشاء المشاريع"، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2013،ص263.

المؤسسة و روح المقاول، فكما يفرق المؤلفون بين المفهومين، حيث يعرفون روح المؤسسة بأنها "مجموعة من المواقف العامة و الايجابية إزاء مفهوم المؤسسة و المقاول " .⁴

أما روح المقاوله فهو أشمل من مفهوم روح المؤسسة فبالإضافة لذلك، فهو مرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاوله لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية للتغيير، وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم اتجاه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماسي و التكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم و التصرف بكثير من الانفتاح والمرونة. والبعض الآخر يتعمقون و يعتبرون أن روح المقاوله تتطلب تحديد الفرص و جمع الموارد اللازمة و المختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة.

إذا روح المقاولتية هي مجموعة المهارات و العمليات التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد، ومحاولة استغلالها و ذلك بتطبيقها لاستثمار الأموال وذلك من خلال إيجاد أفكار مبتكرة، وبصفة عامة أنه الإبداع في مجمل القطاعات في ظل وجود هيكل تنظيمي تسييري واضح بالإضافة إلى التخطيط الجيد، والتنظيم المحكم، والتوجيه (الاتصال، التحفيز، مهارات القيادة الإدارية)، والرقابة الصارمة، وأخيرا صنع واتخاذ القرارات.⁵

❖ الثقافة المقاولاتية:

يمكن تعريف ثقافة المقاولاتية على أنها : مجمل المهارات و المعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات ، التنظيم

⁴ منيرة سلامي، استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة حول "التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر- بين متطلبات الثقافة و ضرورة المرافقة"-، يومي 18 و 19 أبريل 2012، ص2.

⁵ <https://fr.scribd.com/document/352987289/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9>

والمراقبة، كما أن هناك ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي : العائلة، المدرسة، المؤسسة.⁶

و يلخص نموذج (J.P SABOURIN et Y.GASSE) مفهوم الثقافة المقاوالاتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز و ظهور المقاولين بين فئة المتعلمين و بالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاوالاتية حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاوالاتية للفرد و الإمكانيات المقاوالاتية. أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتتقسم إلى ثلاثة مجموعات:⁷

أولاً: المسبقات : وتمثل مجموع العوامل الشخصية و المحيطية التي تشجع على ظهور الاستعدادات عند الفرد. حيث لاحظ الباحثان بأن الطلبة الذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم إمكانيات مقاوالاتية أكبر بالمقارنة مع الآخرين.

ثانياً: الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول: وهي المحفزات، المواقف، الأهلية و الفائدة المرجوة ، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.

ثالثاً: تجسيد الإمكانيات و القدرات المقاوالاتية: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة و التي تشمل العوامل الإيجابية و عوامل عدم الاستمرارية (انقطاع)، فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق المشاريع ، والأفراد الذين يملكون إمكانيات و قدرات مقاوالاتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.

❖ العملية المقاوالاتية :

يمكن تعريف العملية المقاوالاتية بأنها القدرة على تعريف و تقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة ، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة لبناء و إدارة المشروع المنبثق ، فهذه الأنشطة والإجراءات لا بد وأن تتولد مع انطلاقة أي منظمة ريادية أو مشروع ريادي.

⁶ ماضي بلقاسم & بوضياف عبير، ثقافة المؤسسة والمقاوالاتية؛ مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاوالاتية: التكوين وفرص الأعمال؛ بسكرة أيام 17 و 18 أبريل، 2010، ص7.
⁷ منيرة سلامي، مرجع سابق ص 3.

وقد حدد hofer et baygrave خصائص العملية المقاولاتية على النحو التالي⁸:

- ✚ أنها عملية تنشأ بمحض و اختيار و إرادة الإنسان.
- ✚ أنها تحدث على مستوى الشركات الفردية في أغلب الأحوال.
- ✚ أنها تتضمن نوعاً من تغيير الأوضاع.
- ✚ أنها عملية شاملة .
- ✚ أنها عملية ديناميكية.
- ✚ أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير.
- ✚ أنها تتضمن العديد من المتغيرات السابقة على حدوثها.
- ✚ أن نتائجها حساسة جداً للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

المطلب الثالث: الدور الاقتصادي الاجتماعي للمقاولين

بالإضافة إلى النجاح في المشروع الخاص و تحقيق الأرباح وبناء الثروة على مستوى شخصي أو مؤسسي لدى الرياديين، فإن لهم أدواراً بالغة الأهمية في الاقتصاد الوطني و الدولي ، ويمكن الإشارة إلى بعض منها على النحو التالي:

أولاً : إنشاء أسواق جديدة: وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، فإن السوق هو المكان أو الزمان حيث هناك مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة في سلعة أو خدمة معينة، ولديهم القدرة على إشباع احتياجاتهم منها، وهذا ما يسمى اقتصادياً بالطلب الفعال. فالرياديون هم أناس مبدعون و منشئون، للأعمال و الفرص، فهم يخلقون منتجين و مستهلكين و بائعين و مشتريين، وهذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤدون أعمالهم الاعتيادية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام دون إبداعات ملفتة للنظر ذات قيمة كبيرة.

ثانياً: اكتشاف مصادر جديدة للمواد: فالرياديون بحكم عدم تسليمهم بما هو موجود، وبسبب ثقتهم بأن لكل شيء بديلاً له أقل كلفة أو أعلى كفاءة أو أفضل أداء، فإنهم لا يرضون أبداً بالمصادر التقليدية

⁸ (الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014-2015، ص17،18.

أو المتاحة للمواد أو الأنظمة المستخدمة. لذلك ولطبيعتهم الابتكارية، فأنهم يعملون على البحث وربما اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا العمل أو الأداء أو الكلفة في مشاريعهم و شركاتهم، ولذا فهم كثيرا ما ينجحون في تطوير أنظمة جديدة و مصادر جديدة للمواد غالبا ما تتسم بميزات تنافسية عالية من حيث النقل و التكلفة و الجودة.⁹

ثالثا: تحريك الموارد المالية: ولأن الرياديين وهم المنظمون و المحددون لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض و العمل ورأس المال و التكنولوجيا و المعرفة. لذا نراهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق سلع و خدمات وأنظمة و أساليب جديدة. وبذا يتحقق نوع من الاستخدام الأمثل للموارد الرأسمالية (Capital Resoucces). ومع ذلك فإن الموارد بالنسبة للرياديين ليست عقبة كأداء لأن لديهم دائما خصائص الابتكار والثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع و تحريك الموارد المالية الممكنة لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة، وبذا يعملون دائما على دفع المال و العلم و الفكرة و التكنولوجيا و الإبداع في دورة الإنتاج مما يساعد على تكوين الثروة وتوليد فرص العمل.

رابعا: التجديد في التكنولوجيا: ولأن واحدا من ركائز النجاح في المشاريع الريادية يتمثل في تقديم منتجات بقيمة مضافة عالية، فإن الرياديين يقدمون للسوق وللمجتمع فرصا جيدة لتشجيع و تطوير تكنولوجيا قائمة أو جديدة ، تنشأ عنها صناعات و منتجات جديدة في تقاضها أو خصائصها، وبالتالي في حيثيات إنتاجها، وغالبا ما تكون بعيدة عن التكرار و التقليد. إن الرياديين يحسنون استغلال الفرص أيضا لإنشاء و تطوير أساليب جديدة أو تحديث ما هو قائم حتى لو كانت مشاريع فاشلة، وتحويلها إلى مشاريع ناجحة و مربحة.¹⁰

خامسا: خلق فرص عمل جديدة: إن غياب فرص العمل يعني ارتفاع البطالة وزيادة الضغوط الاجتماعية و بطئ النمو الاقتصادي، في حين أن خلق فرص عمل جديدة و خاصة ذات الإنتاجية العالية من شأنه أن يكون له مضاعفات و تأثيرات إيجابية على مستوى الفرد و مستوى المجتمع،

⁹ (إبراهيم بدران ، الإبداع في إنشاء المشاريع ، نفس المرجع السابق: ص 281.

¹⁰ (إبراهيم بدران ، نفس المرجع السابق، ص 282.

وغني عن التنويه أن مزيدا من الوظائف يعني المزيد من الدخل، وهذا من شأنه أن يرفع الطلب على البضائع و الخدمات وبالتالي يرفع الطلب على الوظائف مرة أخرى وهكذا.¹¹

المبحث الثاني: المقاول كمحرك للتوجه المقاولاتي

إن ظاهرة ريادة الأعمال أو المقاولاتية تتميز بأنها محفوفة بكثير من العواطف و الأحاسيس الجياشة تجعل الشخص المعني يعيش و يتحرك ووجدانه عامر بالسعادة أو حتى القليل في بعض الأحيان.¹² سنتطرق في هذا المبحث عن ماهية المقاول و أهم الصفات أو الخصائص التي يتميز بها عن غيره.

المطلب الأول: مفهوم المقاول

عرف مصطلح المقاول تعريفات عديدة تطورت عبر الزمن حيث عرف Shumpeter المقاول أنه الشخص الذي يملك الإرادة و القدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار.

كما يعرف المقاول على أنه الشخص الذي ينمي و يبتكر شيئا ذا قيمة من لا شيء، ويستمر في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد و الالتزام بالرؤيا و كذلك أخذ عنصر المخاطرة .

وحسب كل من "julien" و " Marchesney " فهو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية : يتخيل الجديد و لديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس و الصلب الذي يحب حل المشاكل و يحب التسيير، الذي يصارع الروتين و يرفض المصاعب و العقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة.¹³

أما علماء الاجتماع الاقتصاديين المعاصرين أمثال p.zalio يعتبرونه "نوع من الفاعلين الاجتماعيين يتميز بخصائص عدة منها مواجهة الخطر الاقتصادي (عن طريق مثلا القرض و الاستثمار من أجل الربح)، فكل شخص وكيف عملا ما أو يبتكر أو يجدد يطلق عليه مقاولا " ، فهو مثال في البناء

و الربط بين عدة مجالات اجتماعية و اقتصادية، و النشاط المقاولاتي هو الجمع ما بين المجالات الاجتماعية غير المتجانسة (التكنولوجيا و التسويق و إدارة الموارد البشرية...).¹⁴

¹¹ (عمارة شريف، محاضرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل- ، 2017/2018، ص 8،9.

¹² م.سعيد أوكيل؛ ريادة الأعمال أو المقاولاتية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 7.

¹³ (أشواق بن قنور و محمد بالخير، أهمية نشر ثقافة المقاول و إنعاش الحس المقاولاتي في الجامعة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست/الجزائر؛ 2017/01/11؛ ص 345.

من خلال التعريفات السابقة ومع التطور الاقتصادي يمكن تحديد تعريف المقاول على أنه :

الشخص الذي لديه الإرادة و القدرة و بشكل مستقل- إذا كان لديه الموارد الكافية- على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة و يتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة،الثقة بالنفس، المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع. وبهذا يقود التطور الاقتصادي.¹⁵

كما يمكن تعريف المقاول على أنه : شخص مبدع و مسير لمؤسسة صغيرة و متوسطة يساهم بنسبة كبيرة في رأس مال المؤسسة ويقوم بدور نشيط في القرارات المتعلقة بتوجهه أو حل مشاكلها.¹⁶

المطلب الثاني: صفات المقاول الناجح

إن دراسة شخصية الرياديين و أصحاب المشاريع الناجحين جعلت من الممكن التعرف على صفاتهم أو البعض منها. وفيما يلي أهم تلك الصفات:¹⁷

- **الطموح:** فالريادي له هدف عملي واضح ومحدد يسعى للوصول إليه و يؤمن بضرورة قيام ذلك بنفسه.(يبني المؤسسة، يجمع ثروة طائلة، تبوء مكانة اجتماعية مرموقة....الخ).
- **الاستقلالية:** لديه رغبة قوية في الاستقلالية في الحياة و صنع القرار و القيادة.
- **البصيرة :** يتمتع الريادي ببصيرة قوية فينتهز الفرص الموجودة و يبحث عن فرص جديدة.
- **الواقعية :** يعلم كيف يكون واقعيا عمليا و ليس مجرد حالم أو واهم.
- **التعلمية :** لديه الاستعداد و الرغبة دائما أن يتعلم ما لا يعرف، أو يستعين بمن يعرف. وهو يستفيد من الأخطاء ولا يخجل منها.
- **سرعة البديهة:** يتمتع بسرعة البديهة والقدرة على الفهم السريع من الإشارات البسيطة.
- **الابتكار:** يدرّب نفسه لأن يكون قادرا على الابتكار والتجديد و التطوير فهو دائما مبادر ومبدع.

¹⁴ كمال بوقرة ، إسحاق رحمانى، المقالة الخاصة كآلية تنمية مجتمع العمل، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي/الجزائر. العدد 21.مارس 2017 ص 97 .98.

¹⁵ الجودي محمد علي، مرجع سابق ، ص22.

¹⁶ وفاء رايس، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي ، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاولاتية التكوين و فرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 08/07/06/أفريل 2010، ص10.

¹⁷ إبراهيم بدران، الإبداع في إنشاء المشاريع ، دار الشروق للنشر و التوزيع/عمان ،ط1، 2013، ص278،277.

- **المخاطرة** : لا يتردد أن يقوم بالأعمال التي تنطوي على المخاطرة المالية أو الجسمانية المحسوبة.
- **المرونة و التنوع** : يوقن أن المشكلات المعقدة لها حلول مختلفة و لذا يحاول حل المشاكل بعدة طرق.
- **العلمية** : يتمتع بعقلية علمية، فهو يدرس الموضوع جيدا قبل اتخاذ قرار، ويبحث عن طرق مختلفة لحل المشكلة و حسب التحليل العلمي للمسائل دون الانسياق العاطفي.
- **المثابرة** : هو مثابر، عنيد، لديه القدرة على تحمل المشقة و الصعاب و حتى الفشل، ولذا طويل النفس لا يتسرب اليأس إلى نفسه.
- **الشخصية** : ذو شخصية متميزة لها طابعها الخاص، دائما له شخصية قوية و يملك قدرة كبيرة على الإقناع.
- **الاستقبالية** : إن الاستعداد لاستقبال ما هو جديد و عدم الانغلاق أمر بالغ الأهمية، ولذا فالريادي يصغى جيدا للآخرين و يناقشهم بعمق ويكون قادرا على استقبال الأفكار.
- **الاجتماعية** : يمتلك شخصية منفتحة على الناس و التفاعل معهم، وبالتالي قادر على استخدام علاقته الشخصية في إنجاح مشروعاته و أفكاره.
- **المهارة** : يتمتع الريادي بمهارات متنوعة تعطيه الأهلية للاستجابة للمتطلبات المختلفة للمشروعات، و يستعد دائما لتعلم المهارات التي يحتاجها.
- **المبادرة** : مبادر ولا ينتظر الآخرين لكي يتقدموا له أو عنه، وهو أيضا يحاول بث روح المبادرة في مجال عمله .
- **التفاؤل** : وليس هناك من فرصة للنجاح إلا مع التفاؤل و الأمل، ولذا نجد الريادي متفائلا ومتفتحا نحو المستقبل.
- **الزمنية** : يتمتع الريادي بالقدرة على تقدير الزمن، وما يتطلبه العمل من وقت وما يحمل الزمن من مفاجآت، ولذا يكون إحساسه بالزمن جيدا من حيث التغيير الذي يطرأ والفرص المتغيرة التي قد تظهر بما في ذلك فرص العلم و التكنولوجيا.

أيضا يتمتع المقاول بمزايا شخصية إضافية عديدة منها :¹⁸

- الثقة العالية بالنفس.
- عدم الرضا عن مستوى الدخل أو الأنماط السائدة للعمل أو التصاميم أو المنتجات.
- الرغبة في صناعة التغيير و الوصول إلى شيء مختلف و أكثر فاعلية وأعلى قيمة.
- الاستعداد للمخاطرة المحسوبة وتحمل النتائج.
- الصبر وطول النفس.
- الاستعداد للتعامل مع الآخرين بروح الفريق.
- القدرة على الابتكار و التجديد سواء الابتكار الذاتي أو الاستفادة من أفكار وابتكارات الآخرين.
- القدرة و الاستعداد للتعلم و التشاور.

المطلب الثالث : العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي

إن المقاول من حيث أنها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالنشاط الاقتصادي، وترتكز في الأساس على شخص المقاول، فلا بد من أنها تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية و الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية التي تشكل عوامل محددة لهذه الظاهرة، ويمكن أن نجمل محددات المقاول فيما يلي:

أولا : العوامل النفسية

لماذا يسعى بعض الأفراد إلى خوض المخاطرة و إنشاء مؤسساتهم الخاصة بينما لا يفكر الآخرون مطلقا في ذلك؟ لماذا قد ينجح البعض في عالم الأعمال بينما يفشل الآخرون؟، قد يرجع كثيرون أسباب ذلك إلى مجموعة من العوامل الخارجية كتوفر الفرص أو التمويل مثلا، لكن لو أمعنا النظر في أولئك الذين توجهوا للمقاوله فسنجد أن بعضا منهم يعيشون نفس الظروف وفي نفس البيئة، وبالتالي فليست العوامل الخارجية وحدها هي العنصر الحاسم، وفي هذا الصدد قام الكثير من علماء النفس بدراسة الظاهرة المقاولاتية مركزين فيها على المقاول حيث طرخوا عدة أسئلة متعلقة بصفاته والسمات الشخصية التي يتمتع بها، وانطلق معظم الباحثين من فرضية أساسية مفادها أن المقاولين يختلفون عن غيرهم، وبالتالي ركزت هته المقاربة على البحث في الخصائص السيكولوجية و السمات

¹⁸ (إبراهيم بدران، مرجع سابق، ص 279.

الشخصية للمقاولين، وكذا دوافع سلوكهم، وعلى رأس هؤلاء الباحثين عالم النفس الأمريكي Arnold McClelland، وإذا ما أردنا أن نحدد العوامل النفسية التي تلعب دورا مهما في الفعل المقاولاتي، فإنه يمكن تقسيمها إلى صنفين أساسيين هما: دوافع المقاول و الخصائص و السمات الشخصية للمقاولين.

وقد يكون أهم دافع للمقاول بالنسبة ل Shapero هو دافع الاستقلالية أو أن يكون الفرد رئيس نفسه أو يدير أملاكه الخاصة، فالانجذاب إلى الاستقلالية هو من أهم دوافع المقاول ويلعب دور مهم في اتخاذ قرار المقاول من عدمه، بالرغم من أن المقاول عند إنشاء مؤسسته الخاصة لن يحقق الاستقلالية التامة حيث أنه سيقى مرتبطا بالموردين من جهة و الزبائن من جهة أخرى و كذلك هناك ارتباط بمختلف المؤسسات الأخرى و بالمجتمع ككل.¹⁹

أما بالنسبة ل McClelland فإن الإنسان لديه ثلاث حاجات هي الدوافع الأساسية للمقاول، والتي هي الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء، والحاجة للسلطة.

أما Harnaday فقد وضع قائمة أطول للخصائص التي يجب أن تتوفر في المقاولين الناجحين وهي: الثقة بالنفس، المثابرة و العزم، سعة الحيلة، القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة، الإبداع، روح المبادرة، المرونة، حب المغامرة، الاستقلالية، البصيرة النافذة، الديناميكية و القدرة على القيادة، متعدد المعارف والخبرات، القابلية للتعايش مع الآخرين، يتفاعل مع النصائح و الانتقادات، الفطنة والتفاوض.²⁰

ثانيا: العوامل الاقتصادية

العوامل الاقتصادية هي الموارد الإعلامية، البشرية، المعرفية، التكنولوجية، المالية و المادية، التي بدونها لا يمكن فعل أي شيء ولا يمكن تحقيق أي شيء، هذه العوامل حتى إذا كانت متداخلة في بداية الأمر، فلا يمكن إنشاء المؤسسة دون القدرة على البحث على الوسائل و الموارد والحصول عليها وتعبئتها لمصلحة المشروع. وهناك عوامل أخرى تشكل السياق الاقتصادي تؤثر على النشاط المقاولاتي تمت الإشارة إليها في الأدبيات النظرية فحسب البعض هناك وجود قوي للمؤسسات الصغيرة

¹⁹ (لفقير حمزة، روح المقاول و إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسبير، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-، 2016/2017، ص45.

²⁰ (لفقير حمزة، مرجع سابق، ص46.

مع كثافة سكانية و نمو متزايد وبالتالي إنشاء مؤسسات جديدة واعتمدوا على krugman الذي أشار إلى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكثافة الصناعية و النمو السكاني من جهة و إنشاء المؤسسات من جهة أخرى.²¹

ثالثا: العوامل الاجتماعية الثقافية

يتم التركيز هنا بشكل خاص على نظام القيم و المعايير المتبعة في مختلف المجتمعات، فالبيئة الاجتماعية و الثقافية غالبا ما تعتبر عامل محدد للتوجه و الفعل المقاولاتي، المقصود بالعوامل الاجتماعية و الثقافية هي العوامل المرتبطة مباشرة بمختلف البيئات التي يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على توجه الأفراد نحو المقاولات من بينها العائلة، المدارس، الجامعات، المؤسسات، المهن، الدين و العضوية في المجتمع. ولعل أهم العوامل الاجتماعية و الثقافية الداعمة للتوجه المقاولاتي حسب بعض الكتاب و الباحثين ما يلي: الدين والسلوكيات الاقتصادية (M.Weber)، قبول تحمل المخاطرة و الفشل، الثقافات الفرعية، العائلات، أنظمة التعليم و التكوين في المدارس، الخبرة المهنية.

رابعا: العوامل المؤسسية التشريعية

ترتكز على العديد من العوامل السياقية، أهمها:

1. السياسات العمومية: تعمل على دعم المؤسسات الأقل فعالية.
2. المؤسسات المصرفية: تشكل البنوك في الواقع غالبا عنصرا مهما في الحصول على رأس المال من أجل بعث مشروع مقاولاتي.
3. النظام التعليمي: العديد من الكتاب أكدوا على أهمية التعليم في تنمية التوجه نحو المقاولاتية من خلال التبرصات وتثمين الصورة الديناميكية و المسؤولة للمقاولين يمكن من تشجيع المهن و تحسين فئة واسعة من الجمهور .
4. الجامعات ومراكز البحث: مع تطور (Spin off) ذات القيمة المضافة العالية.

²¹ فضيلة بوطرة، أهمية و دور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني: الجامعة المقاولاتية، التعليم المقاولاتي والابتكار أيام 10/11/ديسمبر 2018، جامعة مصطفى اسطبولي-معسكر-؛ ص3.

خامسا: العوامل الإقليمية

تسلط الجغرافيا الاقتصادية الضوء على حقيقة أن النشاط الاقتصادي لا يظهر في مكان معين بواسطة الصدفة، وجود بنية اجتماعية، اقتصادية، ثقافية هي التي تشجع و تدعم بروز هذا النشاط، إذن فأهمية الإقليم لا يمكن إهمالها سواء بالنسبة للمقاول أو بالنسبة للمؤسسة.

من بين الأعمال التي تناولت العلاقة بين البعد الإقليمي و إنشاء المؤسسة، تستند المقاربة الأولى على البعد الشبكي للمؤسسة من خلال التسجيل ضمن إطار واسع من الشبكات، في هذه المقاربة يتم تحليل المؤسسات باعتبارها مندمجة ضمن شبكة من العلاقات التبادلية، الترابط و علاقات القوة و كذلك التبادل و العمل الاقتصادي خاصة تلك المتعلقة بالمقاولاتية، تندمج في سياق اجتماعي معين.²²

المبحث الثالث : مخطط الأعمال و مؤشرات قياس نجاح المشروع

عند اتخاذ القرار النهائي و العزم على تكوين منشأة في مجال من مجالات تبدأ بلورة المشروع التي تمر بعدد من المراحل المتتابعة، والتي قد تقصر أو تطول حسب طبيعتها و شروط تحقيقها تبعا للإجراءات القائمة و القوانين المعمول بها، مهما كانت المستلزمات، فإن البداية مثلما يقولون هي الصعبة، وهذا يحتاج إذن إلى عزيمة قوية و تبصر عميق. و الشيء الأساسي هنا هو أهمية و كيفية الانتقال من مرحلة ميلاد فكرة إلى مرحلة تحويلها إلى فرصة، ومن هنا مسألة الحاجة إلى مخطط أعمال يصلح كموجه لتنفيذ الأعمال و المراقبة، ومنه تصحيح الأخطاء إن وقعت.²³

المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال

تعريف 1: وثيقة تصف ما ينبغي عمله حتى يدخل المشروع السوق وهي أيضا أداة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأغراض والأهداف وكذلك التعرف على المصادر (المال والأفراد) التي سيحتاجها صاحب المشروع وكيف سيحصل على تلك المصادر، إذ يعتبر خارطة الطريق عائذات ويدر ويعطي أرباحا.²⁴

²² (الدكتورة فضيلة بوطرة، مرجع سابق ص4.

²³ م. سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 77.

²⁴ (إبراهيم بدران، مرجع سابق، ص 414

تعريف 2: هو عبارة عن وثيقة تصف العمل وتستخدم لفحص جدوى فكرة عمل والحصول على رأس مال وكذلك تستخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية.²⁵

تعريف 3: هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية والخارجية والإستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة.²⁶

تعريف 4 : هي عبارة عن وثيقة مكتوبة يقوم بإعدادها المبادر والتي تصف جميع العناصر الداخلية والخارجية المرتبطة بمجال أعمال معين أو المتعلقة بمجال أعمال جديد، وتمثل هذه الخطة إطارا متكاملًا للمخطط الوظيفية (خطط الإنتاج و التسويق و التمويل و الموارد البشرية).²⁷

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مخطط الأعمال هو :

ملف مختصر لعرض مشروع مقاولاتي ومنهجية تحليل إستراتيجي، أيضا مخطط الأعمال يعرض خطة عمل مفصلة و يسعى لتبيين مدى جدوى و مردودية المشروع.

المطلب الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

الفرع الأول : ملخص مخطط الأعمال والمخطط التنظيمي

أولا : ملخص مخطط الأعمال

هو عبارة عن ملخص للنقاط المهمة في مخطط الأعمال لا يتجاوز الصفحة فهو يسمح للقارئ بتشكيل فكرة واضحة حول المشروع، ويكون إعداده كمرحلة أخيرة بعد إعداد مخطط الأعمال :

1. الهدف من مخطط الأعمال.

2. النشاط الرئيسي للمؤسسة.

3. المنتجات المقدمة.

4. رقم الأعمال لثلاث سنوات القادمة.

²⁵ (طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ط1، ص210.

²⁶ (بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص111.

²⁷ (د. علاء عباس و د. محمد السلامي، ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص71.

5. الزبائن المستهدفين.

6. ماهية ميزة المؤسسة مقارنة بالمنافسين المسؤولين عن المشروع وكفاءتهم.

7. فرص المشروع والمخاطر المقدمة²⁸.

ثانيا : المخطط التنظيمي

1. **تعريف المخطط التنظيمي:** المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية للعاملين والإطارات الإدارية الضرورية لإنشاء المشروع، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات²⁹.

وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة منها ما يلي:

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال³⁰.

2. الموارد البشرية

1.2 تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط للموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المشروع من العاملين خلال فترة زمنية معينة،

²⁸ Le guide pratique du business plan ,2009,Du projet innovant à l'entreprise, Genitem, Genève, p06.

²⁹ (ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص230.

³⁰ (زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن ص

وذلك بتحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

2.2 استقطاب الموارد البشرية:

يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب³¹. ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف. وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المؤسسة وظروفها وإمكانياتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

3.2 تحفيز الموارد البشرية:

إن الحوافز تعبر عن القوى الخارجية، التي تهدف إلى تحريك دوافع الإنسان والتي تشبع حاجاته. وفي مجال الإدارة هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم في العمل بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

4.2 الحفاظ على الموارد البشرية:

من بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية، هي تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسليمة، إذ أن صحة وسلامة الموارد البشرية قد تضمنتها عدّة تشريعات وقوانين في مختلف بلدان العالم.

3. الهيكل التنظيمي

1.3 تعريف الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية. فهو إذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف، وهذا ما تجسده خطوات ومراحل

³¹ (عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة باتنة، 2007/2008، ص38.

تصميمه³²:

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- تحديد الأعمال اللازمة لإنجاز الأهداف.
- تحليلها وتوصيفها توصيفا دقيقا.
- تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في وظائف.
- تجميع الوظائف المتشابهة أو المتكاملة الأقسام.
- تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في دوائر.
- تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تحديد العلاقات بين الأجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

2.3 طرق إعداد الهيكل التنظيمي: لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية³³:

أ . **تحديد إستراتيجيات المؤسسة:** أي أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد إستراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق:

✓ تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة، تحديد رسالتها ورؤيتها.

ب . **تحديد إدارات المؤسسة:** وذلك من خلال:

✓ إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال و الأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة.

✓ رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.

✓ إعطاء هذه الوحدات سلطات و حريات أعلى في التصرف و اتخاذ القرار.

✓ تخصيص إتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

ج . **تحديد الوظائف:** بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي

تحقق أهداف كل من الأقسام فالإدارات وذلك ب:

³² (بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة ، **التنظيم الحديث للمؤسسة_ التصور والمفهوم**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، الجزائر، ط1، ص70

³³ (أحمد ماهر ، **التنظيم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص175.177.

✓ تحديد أسماء الوظائف المطلوبة، وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها، تحديد عدد العاملين في ملء وظيفة.

د . تحديد سلطات الإدارات و الوظائف: ويعني كل ذلك تحديد كل مما يأتي:

° الصلاحيات التنظيمية: أو جدول الصلاحيات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.

° حدود تفويض الصلاحيات و السلطات: أي تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.

° تحديد الاختصاصات والمهام: أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، و التي سيتم ترجمتها لاحقا إلى مهام على مستوى كل وظيفة.

° تحديد العلاقات التنظيمية: تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية³⁴.

3.3 تحديد الأجر: يعتبر تحديد الأجر أحد الأمور المعقدة وذلك بسبب تأثير كثير من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الأجر. وفيما يلي عرض سريع لهذه العوامل³⁵:

أ . المساومة الجماعية: تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المؤسسات في تحديد معدلات الأجر والمزايا المادية الإضافية الأخرى.

ب . قدرة المؤسسة على الدفع: غالبا ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية للتدليل على أن ربحية المؤسسة تعتبر كافية لتدعيم متطلبات زيادة الأجر بها.

ت . سوق العمل: إن الأجر التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف قد تتأثر بظروف سوق العمل.

فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادرا، مما يحتم على المؤسسة دفع معدلات أجرة

³⁴ (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 175.177.

³⁵ (مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ط1، ص375.379.

عالية من أجل الحصول والمحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظائف، لكن المعدلات العالية قد تساعد أيضا على جذب العاملين من مناطق أخرى، ومن ثم فإن ذلك يحسن عرض العمل المحلي.

ج . القيمة النسبية للعمل: إن تناسق معدلات الأجور داخل المؤسسة يمثل أهمية كبيرة، لذلك فإنه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور، بالتالي يكون لديها أساس موضوعي تبنى عليه فروق الأجر بين الوظائف، ومن ثم يعكس هذه الأهمية النسبية لهذه الوظائف.

د . تكلفة المعيشة: إن الأجور غير المناسبة قد تدفع بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر بجانب عملهم في المؤسسة، أيضا قد تدفع بعض العاملين للسرقة والاختلاس من أصول المؤسسة، أو المساهمة بأدنى مجهود في وظائفهم لذلك يجب على المؤسسة أن تغطي متطلبات تكلفة معيشة العامل.

هـ . التشريع: إن جوانب عديدة من الأجور أصبحت تنظم حاليا عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة، أن مثل هذه القوانين قد شملت مثلا معدلات الحد الأدنى للأجور، مكافأة الوقت الإضافي، طرق حساب الأجور، سجلات المرتبات والأجور الواجب الاحتفاظ بها وهكذا وبالتالي فإن مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمؤسسة.

4. تحديد الهيكل القانوني

يتم فيها اختيار الشكل القانوني وتحديد نوع الملكية للمؤسسة، لذا يعرض صاحب المؤسسة الصيغة الأكثر ملائمة لطبيعة المؤسسة المنشأة، حيث يستند اختيار الهيكل القانوني بالاعتماد على المعايير التالية: حيث يركز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس المال المؤسسة ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى: مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة والمؤسسات الخاصة.³⁶

1.4 المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية،

³⁶ (المركز الوطني للسجل التجاري

ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

أ. **مؤسسات تابعة للوزارات:** وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها و نتائجها.

ب. **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** و تتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة و يشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

2.4 المؤسسات نصف العمومية أو " المختلطة " : تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول وهو الدولة والتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، و الثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه و حجمه، مدته... إلخ، حيث يساهم في رأس المال، وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51%.

3.4 المؤسسات الخاصة: و هي المؤسسات التي يعود ملكية رأس مالها إلى أفراد و تنقسم إلى نوعين كما يلي:

أ. **المؤسسات الفردية:** تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.

ب. **مؤسسات الشركات:** يمكن تعريف الشركة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك و اقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا." وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلطة.

ب. **1 شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الشركاء وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود

معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا و قانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

* **شركات التضامن:** يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة و طبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، و تعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين، و تمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، و يكتسب الشريك فيها صفة التاجر، و يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم احدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤهم"

* **شركة التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة ، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

* **شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين و بأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، و بأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، و تحل بعد إتمام عملها و أعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

ب.2 شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال و تضم شركات الأموال شركات المساهمة.

* **شركة المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة و تكون قابلة للتداول، و لا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، و يشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل

إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب). ووضع المشرع حد أدنى لعدد المساهمين و الذي لا يجوز أن يقل من 7 أشخاص، لكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

ب.3 الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

* **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول.

* **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، و تعين بعنوان للشركة و يمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة- أو الأحرف الأولى منها أي- ش.ذ.م.م- و بيان رأسمال الشركة، ولقد بين المشرع الجزائري أنه "لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100000 دج و ينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، و إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.

* **شركة الشخص الوحيد** : هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة " ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة" .

الفرع الثاني : المخطط التسويقي

يمثل المخطط التسويقي نافذة النجاح التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة قيد الإنشاء والتكوين أو قيد التطوير ففي الواقع نجد أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات : تلك التي تجعل الأشياء والأحداث تحدث، وتلك التي تراقب الأحداث وهي تحدث، وتلك التي تتعجب مما يحدث، والمخطط التسويقي يجب أن يجعل الأشياء تحدث، فوجود مخطط تسويقي جيد يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها واستراتيجياتها على كل من المدى البعيد والقصير في آن واحد.

أولا : تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي وسنحاول ذكر بعضها:

تعريف 1: المخطط التسويقي هو العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية وإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخطط الإنتاج، القرارات السعرية، اختيار القنوات التوزيعية ، وتنفيذ الحملات الترويجية.³⁷

تعريف 2: كما عرف أيضا بأنه قائمة تهدف إلى التعبير عن منهجية التوجهات التي اختارتها المؤسسة من أجل ضمان تطورها في الجلين المتوسط والطويل، وهذه التوجهات تترجم بعد ذلك في شكل قرارات وبرامج علمية³⁸

ثانيا : مكونات مخطط الأعمال التسويقي

تتمثل مكونات المخطط التسويقي في العناصر التالية:

1 الملخص التنفيذي: يعتبر الملخص التنفيذي أداة مؤثرة عند عرض المخطط التسويقي أو أية تقارير أخرى على الأطراف الأخرى، وهو عبارة عن عدة فقرات قصيرة تلخص الأهداف الرئيسية والتوصيات

³⁷ (تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ط1 ، ص151.

³⁸) Philip KOTLER Bernard DUBOIS,1997,marketing management, "9" edition, edpuli, union,paris,p119.

التي ينظمها المخطط التسويقي، وفي هذه الحالة فإن صاحب المؤسسة سوف يكون قادر على تحديد النقاط المهمة في الوثيقة.

والمخلص التنفيذي هو آخر جزء يكتب ولكنه يكون جزء في التقرير وذلك لكونه ملخص لأهم النقاط الواردة في الأجزاء المختلفة للمخطط ويتضمن الملخص الموازنة المقترحة والهدف الموضوع للمبيعات لعدة قطاعات من السوق، وإضافة لذلك فقد يتضمن خطط العمل الداخلية للمؤسسة التي تساعد في تحديد الأهداف.

2 تحليل المواقف: يتطلب تحقيق فعالية إعداد مخطط تسويقي مراعاة ما يلي:

- توجيه جزء من وقت وجهد غدارة المؤسسة لمتابعة وتحليل وتوصيف الموقف البيئي للمنظمة بكافة أبعاده.
- يجب أن يتوفر لدى المؤسسة مقومات التأثير والسيطرة النسبية على الموقف البيئي دون التسليم بسياسة التبعية والانقياد التلقائي لبيئة المؤسسة.
- توفير قيادات إدارية لدى المؤسسة لديها الاستعداد والقدرة لرصد الفرص واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالته.
- ضرورة اقتناع صاحب المؤسسة بان الضغوط البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ليست كلها صعوبات أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

3 تحديد الأهداف: لكل مؤسسة أهدافها التي تعتمد على رسالتها والمخطط التسويقي المكان الذي يجب التركيز فيه على الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال مدة الخطة كما يجب أن لا نضع أهدافا مفرطة في الطموح لأنه غالبا ما يعود فشل بعض الخطط التسويقية إلى المؤسسة قائمة على التحدي ولكنها قابلة للتحقيق مثل زيادة الربح إلى أقصى حد ممكن النمو عبر التوسع أو البحث عن شريك يمتلك للخبرات التكنولوجية والمالية.

4 تحديد الإستراتيجيات: يوضح هذا الجزء الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار عناصر المزيج التسويقي ما هي أنواع المنتجات والخدمات التي ستعرض وبأي سعر؟ أين ومتى سيتم التوزيع هذه المنتجات والخدمات للزبائن؟ إي أنواع الترويج الضرورية؟ ولمن سيتم

توجيهها؟ وكيف ويمكن تشكيل هذه المتغيرات بحيث تتناسب مع الأهداف التسويقية للمؤسسة وفي هذا الجزء من المخطط التسويقي يجب أن تكون قادرا على وصف كيفية تصميم المؤسسة لمزيج التسويق بالطريقة المثلى وأيضا تحديد الخطة الإستراتيجية المناسبة.³⁹

ثالثا: دراسة السوق

1. مفهوم دراسة السوق:

تعريف 1: هو 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.⁴⁰

تعريف 2: تهدف إلى تحديد مدى إمكانية تسويق المنتج (سلعة أو خدمة) المزعم إنتاجه أو تقديمه إلى السوق بواسطة المشروع الذي تدرس جدواه. وكذا توصيف المنتج أو المنتجات وتوصيف سوق أو أسواق هذه المنتجات أيضا، تهدف دراسة السوق إلى تقدير حجم الطلب على هذا المنتج والتنبؤ بحجم العرض في المستقبل.⁴¹

2. تحليل السوق:

هي الخطوة الأساسية لإعداد مخطط الأعمال حيث يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالسوق أين يلتقي العرض بالطلب على المنتج أو الخدمة، وهذا للإجابة على الأسئلة التالية:

كيف يعمل السوق بشكل عام؟ ما هي البيئة المحيطة به.

هل هناك رائد في السوق؟ هل سوق منظم؟ وما هي طريقة البيع؟.

هل المشتري هو نفسه المستهلك أم لا؟.

³⁹ مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص78.

⁴⁰ ديدة عيسى و آخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية، الجزائر، 2007، ط1، ص43، 42.

⁴¹ محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص85.

1.2 تحليل الزبائن: الإجابة على الأسئلة التالية:

- ❖ من هم الزبائن المحتملين (مجموعة عملاء أو قطاعات)؟ وما هي خصائصهم الرئيسية (منزلية مؤسسات صناعية، مؤسسات عامة... الخ)
- ❖ كم من شريحة الزبائن المحتملين التي تم تحديدها؟
- ❖ ما هي كمية الطلب التي تتمحور حول احتياجات الزبائن؟
- ❖ ما هي معايير التي تؤثر في عملية الشراء (الجودة، النوعية، السعر، الخدمة) ؟
- ❖ ما هي القدرة الشرائية؟

2.2 تحليل المنافسون: إن تحليل السوق يسمح بالتعرف على:

- ✓ المنافسون الرئيسيون للمؤسسة.
- ✓ أين هو موقعهم.
- ✓ حصصهم السوقية.
- ✓ مراكز قواهم و نقاط ضعفهم.
- ✓ كيف يتنافسون (السعر، الجودة، النوعية، المواد الأولية، قنوات التوزيع، الخدمات شروط الدفع، السلعة)
- ✓ بما يتميز منتج و خدمات المؤسسة بالمقارنة مع مؤسسات منافسة.
- ✓ العوامل التي ترفع أو تنقص من حدود المنافسة.
- ✓ نقاط القوة و الضعف لديهم (الموقع، الموارد، الشهرة، الخدمة...)

ب- تحليل الأسعار: يسمح تحليل الأسعار بمعرفة:

- ✓ كيف تحدد الأسعار في هذا السوق ؟
- ✓ هل تتدخل الحكومة في مجال النشاط هذا، بفرض أسعار قصوى و أسعار دنيا ؟
- ✓ أسعار منتجات المنافسين ، و كيف يتم تسعيرها.
- ✓ هل يمكن بيع المنتجات بأسعار مختلفة، في أسواق و مواقف مختلفة ؟
- ✓ احتمال البيع بسعر التكلفة وارد.
- ✓ العوامل المؤثرة في سعر المنتج.

ت- تحليل قنوات التوزيع: يسمح تحليل السوق بالإجابة على ما يلي:

- ✓ الطرق الممكنة للتوزيع المناسب للمنتج.
- ✓ قنوات توزيع المنافسين.
- ✓ احتمال التوزيع المباشر وارد.
- ✓ كيف يتم اختيار طرق التوزيع؟
- ✓ هل المنتج يحتاج لامتلاك مراكز التخزين؟
- ✓ هل المنتج يحتاج إلى نظام للتوزيع المادي، بسيط أو معقد؟
- ✓ الوسطاء الرئيسيون في هذا السوق.

رابعاً: مراحل إعداد مخطط الأعمال التسويقي

لمخطط الأعمال التسويقي ثلاث مراحل رئيسية و كل مرحلة تضم عدة خطوات يمكن حصرها في:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف

1. مهمة المؤسسة: و هي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة و واضحة بعيدة عن الغموض.

2. أهداف المؤسسة: تعرف على أنها المقياس الدقيق و الفعال و المرتقب للإستراتيجية الرئيسية التي ستقرر لوضعها في السريان فهي تمثل النتائج المحددة المطلوب تحقيقها مستقبلاً كما يجب أن تتضمن الأهداف التي يشملها التخطيط وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:⁴²

- ✓ يجب أن تكون الأهداف واقعية.
- ✓ أن تكون الأهداف المحددة واضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح الخطة التسويقية حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.
- ✓ أن تكون واقعية و تتناسب مع إمكانيات و موارد المؤسسة.

⁴²) PhilippeMALAVAL, Christophe BéNAROYA.2009, **Marketing business to business**, 4eEdition Pearson education, France,p287.

المرحلة الثانية: تحليل الوضعية

1. **تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة)** : من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن نستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية والعمل بالاتجاه بلوغها و المحافظة عليها.

2. **تحليل SWOT** : يعد تحليل نقاط القوة و الضعف والفرص والمخاطر (**SWOT**) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الإستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي تواجهها. و يمكن تحليل **swot** من خلال نقاط ضعف و قوة المؤسسة / لمنتج، فرص و تهديدات القائمة في السوق / البيئة و هو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:

✓ تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية.

✓ تشخيص و تحديد أولويات الفرص.

3. **الفرضيات**: تحديد الفرضيات يكون في شكل تحديد عناصر المحيط الخارجي و المتوقع و التي تعمل فيه المؤسسة في المستقبل ويعتبر التنبؤ من أهم الافتراضات الرئيسية كالتنبؤ بالمبيعات، مستويات الأجور، التكاليف، طبيعة الأسواق، سياسة التمويل، و خاصة التطور التكنولوجي و أيضا معدل نمو السكان.

المرحلة الثالثة: صياغة الإستراتيجية

1. **أهداف وإستراتيجية التسويق**: هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد أي منطق التسويق الذي تأمل به المؤسسة أن تحقق العلاقات المربحة. ومن خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه، تحدد المؤسسة أي العملاء تستخدمهم

وكيف، وتحدد إجمالي السوق وبعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر وتختار منها الواحدة أكثر وترتكز على خدمة العملاء.

خامسا: المزيج التسويقي

تعريف 1: يعرف بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.⁴³

يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية وهي:

1_ المنتج 2_ التسعير 3_ التوزيع 4_ الترويج

1.1. المنتج:

تعريف 1: ليس المنتج مجرد شيء مادي وإنما يمثل أيضا رزمة أو حزمة من منافع وقيم قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين، وقد تكون الحاجة وظيفية مطلقة أو قد تتضمن منافع اجتماعية وسيكولوجية ويشير مصطلح رمزية المنتج إلى أن ما يعنيه المنتج من وجهة نظر العملاء، والخبرة والتجربة اللتين يمر بهما المستهلكون عند شرائه أو استخدامه وعليه، فعند دراسة المنتج، يتم اتخاذ القرارات لا تقتصر على الفئة السلعية/الخدمية ذاتها، وإنما على جوانب أخرى أيضا مثل خدمات ما بعد البيع، أو قبل البيع، والضمانات، واسم الصنف، وتصميم العبوة والتغليف.... الخ.⁴⁴

1.1.1 دورة حياة المنتج:

تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استبعاده، وكما هو معروف أن البيئة التكنولوجية وما تحمله من تطورات مهمة ومختلفة ومتسارعة تجعل من الصعوبة على المؤسسات، على صعيد الأطر الثقافية والاقتصادية وغيرها من العوامل، التنبؤ لسنوات عديدة

⁴³ (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 142.

⁴⁴ (بشير العلاق، التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

قادمة وذلك لعدم استقرار الطلب والتقدم في تكنولوجيا المعلومات وابتكار الأنظمة ذات التوجه الآلي، إن هذه المؤشرات مهمة يتوجب على المؤسسات دراسة ومعرفة دورة حياة كل منتج من منتجاتها داخل الأسواق.

تقسم دورة حياة المنتج إلى أربعة مراحل كما يلي:

أ.مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية مرحلة ابتكار المنتجات الجديدة ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة:

- ✓ ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض كمية الإنتاج.
- ✓ المنتج غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بالمنتج الجديد من أجل معرفة ردود فعلهم عنه.
- ✓ تكون مبيعاته منخفضة مما ينعكس على الأرباح التي منخفضة (سلبية).
- ✓ ارتفاع تكاليف التوزيع والتشجيع أي أن النفقات الشخصية أعلى من نسبة المبيعات بسبب الحاجة العالية من الجهد التشجيعي وخاصة فيما يتعلق بالحث على تجربة المنتج.
- ✓ عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية (التكنولوجية).
- ✓ عدم التوسع في حجم الإنتاج والاكتفاء بإنتاج الشكل أو الأشكال الرئيسية من المنتج.⁴⁵

ب.مرحلة النمو: إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة ومؤشرات هذه المرحلة كما يلي:

- ✓ التوسع في إنتاج المنتج كإضافة إلى قيام المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم أشكال جديدة له
- ✓ التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة.
- ✓ ثبات الأسعار أو ميلها للانخفاض.
- ✓ المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلانا تنافسيا.

⁴⁵ (محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص183.

ت.مرحلة النضوج: في هذه المرحلة تتباطأ نسبة نمو المبيعات للمنتج ويدخل المنتج في مرحلة النضوج السلبي، تتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس إلى المراحل الثلاث الأخرى وبالإمكان تقسيمها إلى المراحل الفرعية الثلاث التالية:

- **مرحلة النضوج الصاعد:** حيث تستمر المبيعات بالارتفاع ولكن هذا الارتفاع يأخذ سمة النمو البطيء وذلك لكون هذه المرحلة تستقطب منافسين جدد يحاولون دخول سوق إنتاج هذا المنتج.
- **مرحلة النضوج المستقر:** تتسم المبيعات بالاستقرار النسبي لعدم وجود مستهلكين جدد يشترون هذا المنتج وعدم وجود من يترك استهلاك هذا المنتج.
- **مرحلة النضوج المنحدر:** في هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض النسبي ويزداد هذا الانخفاض مع الزمن وهو أحد المؤشرات المهمة لبداية مرحلة التدهور⁴⁶.

د. **مرحلة التدهور:** من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطوراً.

2. التسعير:

التكلفة المالية المباشرة التي يدفعها المستهلك، كما يتضمن القيمة العينية التي تشمل الجهد النفسي والبدني والعقلي المبذول مقابل الحصول عليها.

التسعير هو العنصر الأكثر مرونة، إلا أنه الأكثر تعقيداً في نفس الوقت، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.⁴⁷

3. التوزيع:

⁴⁶ (محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص184، 186.

⁴⁷ (علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ط1، ص52.

إن التوزيع يلعب دوراً رئيسياً في إستراتيجية التسويق وذلك لأنه يمثل الأداة التي من خلالها يتم إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين.

4. الترويج:

هو العنصر الرابع والمهم للتسويق لاجتذاب الزبون لتحقيق البيع الفعلي بما في ذلك التعريف بالعمل والمنفعة وخلق الولاء، والارتباط لدى الزبون لضمان استمرار البيع وهو ليس بهدف السعي لجذب الزبائن، بل أيضاً لتثقيفهم وتعريفهم بما يبيع العمل وخلق الولاء لديهم لضمان استمرار شرائهم للمنفعة والمنافع التي يقدمونها.

وتستهدف سياسات الترويج بصفة عامة ورئيسية تحريك سلوك المستهلك لشراء المنتج، أو طلب الخدمة، أو الحصول على استجابة معينة منه.⁴⁸

أما أهم السمات المتعلقة بالمزيج التسويقي هي:

✓ الانكماش في حجم الإنتاج مع تقليص أشكال المنتج والاكتفاء بالشكل أو الأشكال الرئيسية منه.

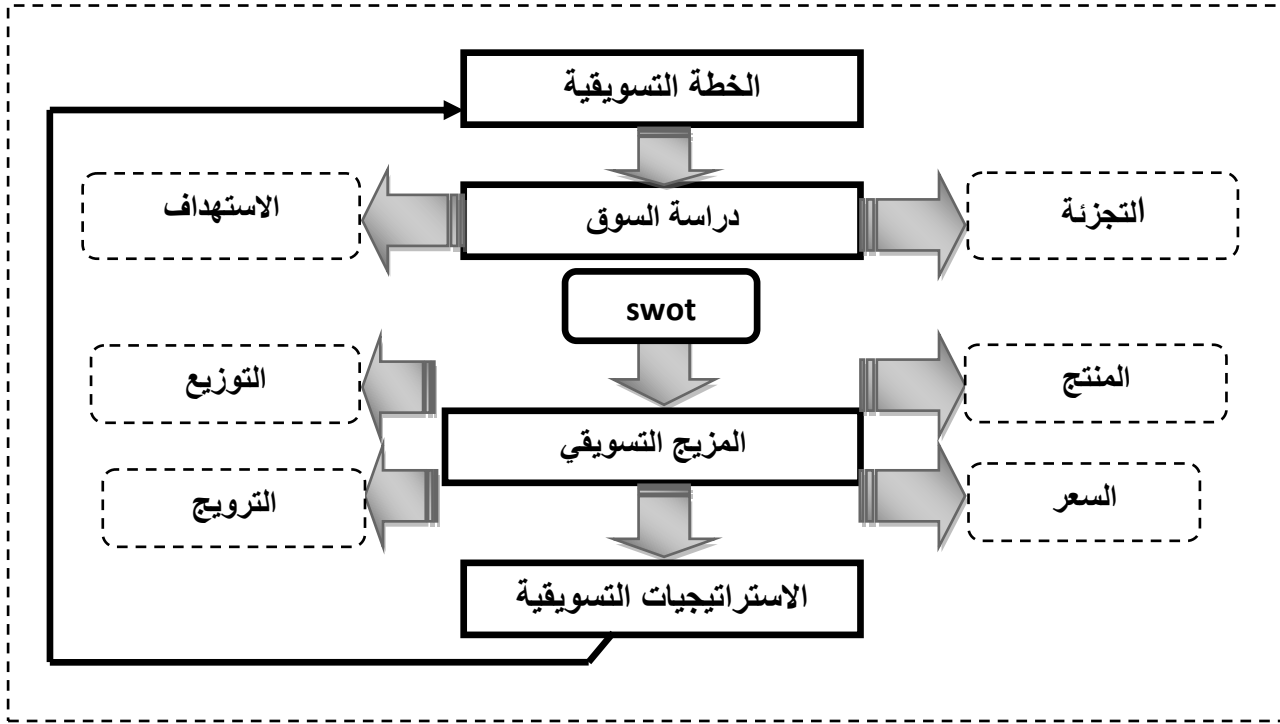
✓ تميل الأسعار نحو الانخفاض السريع لاستخدامه وسيلة لتنشيط المبيعات.⁴⁹

✓ الترويج يميل نحو الإعلان التذكري مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات عن طريق تقديم الهدايا، الخصومات.

شكل (1-1): المسعى التسويقي.

⁴⁸ (ساعد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة وأبعاد الريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص341).

⁴⁹ (محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص187).



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على خبراء قسم التسويق "إرشادات خطة التسويق"

الفرع الثالث: المخطط الإنتاجي

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

1 - تعريف المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه⁵⁰: وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف. ويعرف أيضاً⁵¹: أنه التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة المطلوبة، والكمية المطلوبة، والتكلفة المطلوبة، والوقت المناسب.

⁵⁰ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 26.

⁵¹ (حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر،

من خلال ما استعرضناه من تعاريف نجد أن مخطط الإنتاج هو عبارة عن عملية قائمة على التنبؤ المستقبلي بالطلب من أجل تحديد الاحتياجات من المواد والعمليات اللازمة في حدود الطاقة المتاحة للوفاء بالطلب بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد بالتعاون مع باقي وظائف المؤسسة.

2- أهمية المخطط الإنتاجي:

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:⁵²

- ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.
- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.
- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- التغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

ثانيا : أنواع الخطط الإنتاجية

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط الإنتاجية هي:

1- الخطة الإنتاجية الطويلة الأجل:

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

2-الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

3-الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في الواقع تضم خططا

⁵² (محمد إبيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2012، ص ص 52- 53.

تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

ثالثاً: نظام الإنتاج ومكوناته

هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط بعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية⁵³.

ويمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي:

1- المدخلات: تتمثل المدخلات في كل ما تتحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هذه العناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، وهذه العناصر أساسية لاستمرارية النظام.

2- عملية المعالجة (التحويل): يعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحويلات التي تمس المدخلات المختلفة، ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها.

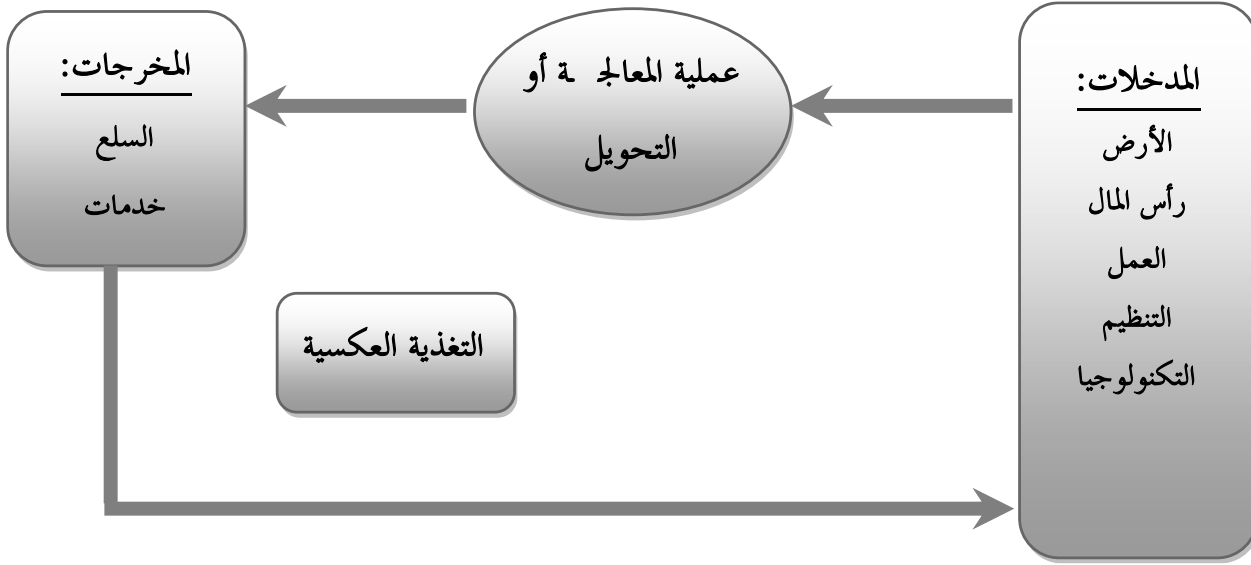
3- المخرجات: وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات، أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.

4- التغذية العكسية: هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج،

ويمكن توضيح مكونات النظام الإنتاجي من خلال الشكل التالي:

شكل (1-2): مكونات النظام الإنتاجي.

⁵³ (محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.



المصدر: فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق"،
الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16.

الفرع الرابع: المخطط المالي

أولاً: تعريف المخطط المالي ومراحل إعداده

1- تعريف المخطط المالي:

يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل⁵⁴.

ويعرف أيضاً على أنه: عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من⁵⁵:

- مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل.

- شروط تحقيق التوازن المالي.

ويعرف أيضاً: على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد⁵⁶.

) Couland Alain, 1997 **gestion financière « Analyse et décision »**, éd : Démos, p 190.⁵⁴

) Grandguimnot Béatrice et Francis, 1998, **Analyse financière**, 2^{ème} édition, éd : gualino, p 151.⁵⁵

2- مراحل إعداد المخطط المالي:

مراحل إعداد المخطط التمويلي: يتم إعداد المخطط بإتباع المراحل التالية⁵⁷:

1-2 تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: والتي تشمل التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)

- جمع المعلومات التقديرية عن النشاط
- تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال)
- تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية)
- الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح
- اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق
- حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكنا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.

2-2- 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 (إعانات زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الاقتراض البنكي).

2-3- 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.

ثانيا: مكونات المخطط المالي

1- التكاليف الإجمالية للمشروع :

⁵⁶ (مبارك لسوس، التسيير المالي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012) ص 169.

⁵⁷ (محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجزائر، 2007، ص 14.

والتي تنقسم إلى تكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل⁵⁸:

1-1- التكاليف الاستثمارية

تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تجمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالألات والمعدات والمباني.

فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين وهما:

1-1-1- الاستثمار المبدئي "تكاليف الإنشاء" :

ويطلق عليها عادة اسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكلفة الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الامتلاك والتقاعد والهلاك نعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي.

وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد⁵⁹:

أ.الأصول الثابتة الملموسة: وهذه الأصول تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة الطويلة الأجل، وهي تتضمن:

-تكاليف الحصول على الأرض وتجهيزها كتنقية تربتها، و هذه التكاليف تتمثل في ثمن شراء تلك الأرض مضاف إليها مصاريف التسوية والتنقية، و إقامة شبكة مجاري تصريف المياه.

-تكاليف الحصول على الآلات والمعدات الضرورية في العملية الإنتاجية أو التي تدخل مباشرة فيها، إضافة إلى المعدات المساعدة في العملية الإنتاجية كمعدات المناولة والنقل الداخلي والتخزين وهذه التكاليف تشمل ثمن شرائها يضاف إليها مصاريف نقلها وتركيبها والتأمين عليها، والضرائب الجمركية إذا كانت الآلات مستوردة من الخارج.

-تكاليف الأثاث والمعدات المكتبية الخاصة بكل الأقسام الإدارية التي يحتويها المشروع بالإضافة إلى تكاليف تركيبها ونقلها.

-احتياطات أو احتياطي الطوارئ، وهذا الاحتياطي يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات غير متوقعة في دراسات الجدوى. وهذا الاحتياطي نقسمه إلى:

⁵⁸ (أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011، ص 188.

⁵⁹ (المرجع نفسه ص 189 - 190

• الاحتياطي المادي: والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المادية والتي قد تنتج عن خطأ في تقدير المبيعات ومنه الخطأ في تقدير المواد الأولية، ولذا يضع المشروع نسبة احتياطي تصل إلى 5% من كمية هذه الأصول.

• الاحتياطي المالي: والذي يضعه المشروع لمواجهة الطوارئ المالية والتي قد تنتج عن تغيرات غير متوقعة في أسعار بعض الأصول نتيجة التضخم مثلاً، لذا يضع المشروع نسبة احتياطي يتراوح بين 5 و 10% من الأسعار ويمكن تسمية هذا الاحتياطي باحتياطي ارتفاع الأسعار.

ب. الأصول الثابتة غير الملموسة: البعض من هذه الأصول يكون له قيمة بيعية، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، وهذه الأصول الغير ملموسة تتضمن ما يلي:

- تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة أو المبدئية.

- تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية، المالية، الفنية....

- تكاليف الدعاية و الإعلان عن المشروع قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع.

- تكاليف التجارب المقامة على المشروع و تكاليف إصدار الأسهم بما تحتويه من مصاريف التسجيل و الرسوم القانونية.

- تكاليف براءات الاختراع والحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.

- تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء والتجهيز أي خلال فترة ما قبل التشغيل.

- تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول ومستلزمات الإنتاج، وتكاليف التعاقد مع الموردين وهذه الاستثمارات الغير ملموسة تدرج تحت اسم الأصول المعنوية.

1-1-2 رأس المال العامل :

ويتضمن مجموعة الأصول القصيرة الأجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل وتتضمن:

- المخزون من السلع، والذي يتضمن المواد الخام والسلع الوسيطة والمنتجات تحت التشغيل وقطع الغيار ومستلزمات الصيانة.

- الأصول النقدية التي تحتفظ بها لمواجهة أية أعباء نقدية خلال فترة التشغيل الأولى كالمصروفات الصناعية والإدارية والبيعية والتشغيلية وأجور العمال والطاقة وخدمات المرافق الاجتماعية.

ما يمكن ملاحظته في التكاليف الاستثمارية بصفة عامة هو أن فترة التشغيل تختلف من أصل استثماري إلى آخر، فنجد مثلا أن مخزون المواد الأولية لا بد أن يكفي لمدة 4 أشهر، ومخزون قطع الغيار لمدة 5 أشهر والاحتياطات النقدية لا بد أن تكفي لمدة 8 أشهر.

1-2- تكاليف التشغيل

فتكاليف التشغيل يقصد بها جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة معينة و نجدها تتضمن ما يلي:

- تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتكاليف الصيانة وقطع الغيار اللازمة، إضافة إلى المنتجات الوسيطة.

- تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها المشروع.

2- موازنة الخزينة:

تمثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية، أي صافي القيم الجاهزة، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة⁶⁰.

و هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي :

أ. الخزينة موجبة ($0 <$) : وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاني .

ب. الخزينة معدومة ($0 =$) : يعني تشغيل كافة الأموال النقدية .

الخزينة سالبة ($0 >$) : يعني وجود عجز وأن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة إلى زيادة الديون أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة .

3 - الموازنة التمويلية التقديرية:

3-1- تعريف الموازنة التقديرية:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية، نذكر منها :

هي تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، وهذه الأرقام قد تكون في شكل

⁶⁰ (عرابي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، 1996، ص 30.

- مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج،... أو أي مقياس رقمي آخر⁶¹.
- 3-2- أنواع الموازنات التقديرية:** هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتتمثل هذه الأنواع في:⁶²
- أ. الموازنة التقديرية للمبيعات:** تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.
- ب. الموازنة التقديرية للإنتاج:** تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات
- ج. الموازنة التقديرية للمشتريات:** بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة:
- الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.
 - التاريخ الذي يتم فيه الشراء.
 - التكلفة المقدرة للمشتريات.
- د. الموازنة التقديرية للأجور المباشرة:** ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج وهي تتغير مع الإنتاج تغيرا طردي، والغرض من هذه الموازنة هو:
- تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج، معبر عنه بساعات العمل.
 - تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.
 - إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات الخاصة بالعمال حتى تعمل على توفيرهم.
- هـ. الموازنة التقديرية النقدية:** توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة بواسطتها يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.
- 4 - جدول حسابات النتائج:**

⁶¹ (جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 399 .

⁶² (فركوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 4.

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على انه "جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج والتكاليف بعد طرح الاهتلاكات والمؤونات، ربحية أو خسارة الدورة"⁶³.

5- الميزانية:

5-1- تعريف الميزانية: هي الجدول المرتب والمقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعند انطلاق المؤسسة في نشاطها نسمي ميزانيتها الميزانية الافتتاحية، ونسمي ميزانيتها في نهاية الدورة الميزانية الختامية.⁶⁴

عناصر الميزانية :

تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول و الخصوم:

5-2-1- عناصر الأصول: هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة ومنها الثابتة والمنقولة، وتشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المدينون⁶⁵.

أ. الاستثمارات: وتتكون الاستثمارات من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملاك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة، وتنقسم الاستثمارات إلى: المصاريف الإعدادية، القيم المعنوية، القيم المادية .

ب. المخزونات: وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم: البضاعة، المواد واللوازم.

ج. المدينون (الحقوق): وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين، الأولى قابلة للتحقيق والثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية: مدينو الاستثمار، مدينو المخزونات، التسبيقات، الزبائن أو العملاء، القيم الجاهزة.

5-2-2- عناصر الخصوم: وتتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، وتنقسم إلى قسمين (الأموال الخاصة والديون):

1. الأموال الخاصة

⁶³ ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص74.

⁶⁴ شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 10.

⁶⁵ محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2 .

2. الديون

3. النتيجة

6- عتبة المردودية:

هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر⁶⁶.

6-1- طرق تحليل التعادل:

ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانياً من خلال خريطة التعادل أو رياضياً من خلال بعض المعادلات الرياضية.

أ. الطريقة البيانية:

يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج والمبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة⁶⁷.

وعند تحليل نقطة التعادل بيانياً، لابد من الافتراضات التالية:

1- ثبات سعر الوحدة.

2- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

وعلى أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحنى الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، هذه العلاقة تتضح كما يلي⁶⁸:

*في نقطة التعادل : الإيراد الكلي = التكاليف الكلية.

قبل نقطة التعادل : التكاليف الكلية > الإيراد الكلي.

⁶⁶ (أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2007، ص173.

⁶⁷ (كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

2001ص189.

⁶⁸ (كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص190.

بعد نقطة التعادل يكون: الإيراد الكلي > التكاليف الكلية.

ب. تحديد نقطة التعادل رياضيا:

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{الإيراد المتوسط} - \text{التكلفة المتوسطة المتغيرة}}$$

حيث:

الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع.

التكلفة المتوسطة المتغيرة أي تكلفة الوحدة المتغيرة والتي نحصل عليها من المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المتوسطة المتغيرة} = \frac{\text{التكلفة الكلية المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

مما سبق نستخلص أن هذا المخطط يقود إلى تلخيص عمل المؤسسة في مدة معينة ، وجميع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهذا المخطط يصلح لأن يكون أداة تخطيط و أداة مفتاح للتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما تسمح أيضا لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ماهي الإيرادات الشهرية، لأجل جميع التطبيقات المالية.

المطلب الثالث: مؤشرات نجاح المشروع المقاولاتي.

إن دراسة نجاح المشاريع المقاولاتية الجديدة هي من المواضيع الرائجة في دراسة المقاولاتية، حيث انتقل البحث فيها من الاقتصاد إلى علم النفس و تضمن كذلك علم الاجتماع، و الجدير بالذكر هو أن هناك اختلافا كبيرا ينطلق من المصطلح في حد ذاته، إذ يطلق عليه أداء المشروع أو نجاح أهداف الملاك أو النجاح المقاولاتي، ولذلك فإننا نرى من الضروري فهم المعنى الدقيق لكل من مصطلحي النجاح و الأداء اللذين يستعملان في بعض الأحيان كمترادفين، وكذا يجب تحديد المؤشرات التي من خلالها نقيس نجاح المشاريع الجديدة.⁶⁹

لقد عرف simon الأداء على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بالصورة التي تجعلها قادرة على

⁶⁹ (لفقيه حمزة، روح المقاول و إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس-، الجزائر، 2016/2017، ص104.

تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة، وبالتالي يتم قياس الأداء من خلال تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات بمختلف أنواعها حيث يزداد كلما ارتفعت المخرجات باستخدام نفس الموارد. تختلف طرق تقدير نجاح المشروع من جهة إلى أخرى ومن وجهة نظر مجموعة إلى مجموعة أخرى وذلك حسب علاقة هذه الجهة أو الأشخاص بالمشروع ومكانها منه. فمثلاً يعتبر المشروع ناجحاً في نظر المنفذ إذا كان قد حقق أرباحاً توازي نسبة معينة، أو نجح في تحقيق دخل، في حين أن المشروع قد يعتبر ناجحاً في نظر المشرف إذا تم إتباع جميع المواصفات المتعلقة بعناصر المشروع وتم تنفيذه بشكل سليم ومطابق للمخططات والتصاميم وبوقت لا يتعدى الوقت المفروض لتنفيذ المشروع خلاله، وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشروع :

✓ وضوح أهداف المشروع.

✓ دعم الإدارة العليا.

✓ جدولة وتخطيط المشروع.

✓ استشارة العملاء.

✓ الطاقم العامل في المشروع.

✓ وضوح الجوانب الفنية.

✓ السيطرة والتغذية الخلفية.

✓ الاتصالات.

✓ القدرة والمعرفة على حل المشاكل.

أما الأشخاص الذين يستخدمون نتاج هذا المشروع فيعتبرون المشروع ناجحاً إذا نجح في إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم التي صمم المشروع من أجلها. مثال ذلك فإن إنشاء طريق سريع بين مدينتين يعتبر مشروعاً ناجحاً في نظر من يقود مركبته على هذا الطريق إذا كان الطريق خالياً من المخاطر والمعوقات ووفر الوقت والجهد، بينما قد يعتبر من وجهة نظر البعض ذو تأثير سلبي على البيئة المحيطة .

- ومن الممكن قياس مقدار نجاح أو فشل مشروع ما باستخدام واحد أو أكثر من المقاييس التالية :
1. نسبة العائد إلى المصروف على المشروع، إذ كلما زاد عائد المشروع كلما كان المشروع أنجح، طبعاً مع أخذ العوامل الأخرى بعين الاعتبار.
 2. نسبة الأعمال المخالفة للمواصفات إلى الأعمال الكلية المشروع، إذ يزداد النجاح كلما قلت هذه النسبة والعكس صحيح. لا بد لأي مشروع من الوصول إلى نسبة معينة مقبولة، بحيث إذا زادت نسبة الأعمال المخالفة عنها وجب مراجعة الخطة وتقييم العمل .
 3. مدة إنجاز المشروع، فكلما كانت المدة الفعلية لإنجاز المشروع أقرب إلى المخططة كان المشروع أنجح، طبعاً يجب أن يكون هناك مجال أو نسبة مسموح التأخير ضمنها. لا تستغرب أن ينتهي المشروع في فترة أقصر من المخطط إذا كان هناك حاجة مبررة لذلك .
 4. نسبة الشكاوي على المشروع أو على منفذ المشروع، طبعاً كلما كان عدد الشكاوي أقل كان أحسن، ويجب دراسة الشكاوي المقدمة وفي حالة الشكاوي التي قد تؤثر على سير العمل لا بد من اتخاذ قرارات على مستوى عالي أحياناً.⁷⁰

⁷⁰ (غالب العبيسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، 2013، ط2، ص 327.307.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن المشاريع المقاولاتية أو المشاريع الصغيرة و المتوسطة لها دور كبير في التنمية الاقتصادية و عليه يجب خلق بيئة مناسبة لنشأة هذه المشاريع وتوفير كل العوامل المساعدة على إستمراريتها و ديمومتها.

أيضا نشأة المؤسسة و نجاحها و إستمراريتها يعتمد على مخطط الأعمال، إذ يعتبر الركيزة الأساسية للانطلاق وأداة تنبأ و تقدير، لذلك يجب أن تركز له الجهود والموارد اللازمة وتوفير المعلومات الدقيقة سواء التسويقية أو المالية أو غيرها من إعدادة بدقة، ومعرفة فرص نجاح و بقاء المؤسسة.

1

الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي
لمشروع تربية
الدواجن لإنتاج بيض
المائدة

تمهيد الفصل الثاني:

أي مشروع ناجح لابد من القيام بدراسة جميع النواحي المتعلقة به والتي سبق و أن أشرنا إليها في الفصل السابق، وفي فصلنا هذا سنحاول إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة ببلدية الوطاية "ولاية بسكرة" ، ولتجسيد فكرة المشروع لابد من أن يكون كل المحيط ملائم وهنا يأتي دور هيئات الدعم و المرافقة في تذليل تلك الصعوبات، سواء كان ذلك قبل أو بعد إنشاء المؤسسة. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث وهي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم المشروع.
- ✓ المبحث الثاني: المخطط التسويقي.
- ✓ المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي.
- ✓ المبحث الرابع: المخطط التنظيمي.
- ✓ المبحث الخامس: المخطط المالي.

المبحث الأول: تقديم المشروع

في هذا المبحث سنتناول وصف المشروع وأهدافه بالإضافة إلى الدراسة القانونية للمشروع ووصفه.

المطلب الأول: وصف المشروع

للتعرف على المشروع وتوضيحه يتوجب علينا وصف فكرة المشروع، أسباب اختياره، ومدى الحاجة إلى إقامته و عناصر أخرى نذكرها فيما يلي:

أولاً: ملخص المشروع:

جدول (1-2): ملخص المشروع.

ملخص المشروع	
مؤسسة تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة	اسم المشروع
نشاط فلاحي إنتاجي	نوع النشاط
بلدية الوطاية ولاية بسكرة	موقع المشروع
بيض المائدة	منتجات المشروع
EURL	الشكل القانوني
04 عمال	الأيدي العاملة

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً: فكرة المشروع:

يتمثل المشروع في تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة ، ويكون هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ ببلدية الوطاية ولاية بسكرة.

جاءت فكرة المشروع نتيجة الإستهلاك الكبير لمنتج البيض من طرف الزبون (المستهلك)، حيث أن هذا الأخير لا يمكن الاستغناء عنه خاصة عندما يتعلق الأمر بالطهي و الأكل و تحضير الحلويات، مما ساعدنا على إنشاء هذا المشروع.

ثالثاً: وصف المشروع :

مشاريع الدواجن من المشاريع المربحة بدرجة جيدة و الاستثمار بها من أفضل قرارات الاستثمار متى توفرت الإمكانيات اللازمة للمشروع من التمويل و الكوادر الفنية و المكان الصحي و الدعم سواء من ناحية الجهات المختصة سواء كانت حكومية أو جهات استثمارية.

رابعاً: أسباب اختيار المشروع:

- ✚ سرعة دوران رأس المال.
- ✚ درجة المخاطرة ليست عالية إذا ما توفرت الكوادر الفنية المدربة.
- ✚ المنافسة في هذا المجال تتميز في الغالب بالعلم و المعرفة.
- ✚ يلزم المشروع و خاصة في بدايته الاعتماد على الشهرة وبنائها و عمل ثقة للمنتج.

المطلب الثاني: الدراسة القانونية للمشروع.

تعتبر الجزائر من الدول التي تشجع و تدعم الإستثمار في المجالات الفلاحية و لذلك لا توجد أي قوانين أو تشريعات في القانون الجزائري تمنع أو تعيق هذا النوع من المشاريع. و تكون الصيغة القانونية الخاصة للمشروع هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد ، و الجدول التالي يمثل الشكل القانوني للمشروع:

جدول (2-2): الشكل القانوني للمشروع.

زرارة محمد عبد الرفيق	إسم صاحب المؤسسة
مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة	نوع المؤسسة
101202	رمز النشاط
التسمين الصناعي للدواجن و التفريخ الصناعي للبيض	تسمية النشاط
التسمين الصناعي للدواجن و التفريخ الصناعي للبيض، إنتاج البيض	مضمون النشاط
ترخيص بالإنتاج	الترخيص
بلدية الوطاية - بسكرة-	الموقع
12563620	رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالمشروع

لقد تم الوصول إلى المعلومات و البيانات اللازمة من خلال:

1_ المقابلة : تعتبر من أهم وسائل البحث، ويمكن القول أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه شخصا قائما بالمقابل أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين و الحصول على البيانات الموضوعية.

ولقد تم إختيار هذه الطريقة لكونها الأمثل في جمع المعلومات، و قد كانت مقابلتنا مع أصحاب المشاريع و تجار الجملة و التجزئة و المؤسسات التي تنشط في جميع مجالات الدواجن سواء من ناحية العتاد و المادة الأولية مقابلة مفيدة، تشمل على رؤوس الموضوعات التي يرغب أن يدور الحديث عليها مع المبحوث و التي تتصل مع الإجابة و الإدلاء بمعلوماته بحرية.

2_ الملاحظة: وتعد هذه التقنية المستعملة خاصة في الدراسات الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر إتصالا بالبحوث، و الملاحظة تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة ووفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر، وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث و تسجيل ملاحظاته و تجميعها.

3_ الوثائق و الإحصائيات: تم الإعتماد في دراستنا على مربى الدواجن البيضاء في ولاية بسكرة وباتنة، فهم يمتلكون معلومات مهمة فيما يخص المشروع.

كما إعتدنا أيضا على المركز الوطني للسجل التجاري و مديرية المصالح الفلاحية لولاية بسكرة، ومديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بسكرة.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المخطط التسويقي من أهم المراحل المهمة من أجل تنفيذ المشروع، يعتبر أول مرحلة يقوم بها صاحب المشروع للتأكد من قابلية المشروع على التنفيذ و الاستمرار، من خلال تحليل محيط المشروع و تحديد الفجوة التسويقية و المزيج التسويقي لهذا المشروع.

المطلب الأول: تحليل محيط المشروع

أولاً: تحليل العوامل المؤثرة في المشروع

سنقوم أولاً بتحليل بيئة مشروع إنتاج بيض المائدة و العوامل المؤثرة فيها، و يتم ذلك باستخدامنا لنموذج تحليل PESTEL و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2-3): تحليل PESTEL

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
العوامل السياسية				
الاستقرار	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
التمويل	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
التوجه العام للحكومة	متوسط	إيجابية	غير محدد	مهمة
دعم الاستثمار	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
تشريعات الاستيراد و التصدير	متوسط	إيجابية	غير محدد	غير مهمة
العوامل الاقتصادية				
القدرة الشرائية للمستهلكين	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
التضخم	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
مناخ الاستثمار	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
معدل الإنفاق الحكومي	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
سياسة مواجهة البطالة	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
العوامل الاجتماعية				
معدل النمو السكاني	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
الرعاية الصحية	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
سلوك المستهلك	مرتفع	إيجابية	غير محدد	غير معروفة
العوامل التكنولوجية				
مستوى التكنولوجيا في هذا النشاط	ضعيف	إيجابية	غير محدد	غير مهمة
معدل استهلاك الطاقة	متوسط	إيجابية	غير محدد	غير معروفة
العوامل الإيكولوجية				

التلوث	ضعيف	غير معروفة	غير متغير	غير مهمة
إدارة المخلفات	متوسط	إيجابية	غير محدد	مهمة
الطقس	متوسط	إيجابية	غير محدد	مهمة
تغير المناخ	متوسط	سلبية	غير محدد	مهمة
العوامل القانونية				
قانون الصحة و السلامة	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
قانون العمل	مرتفع	سلبية	غير محدد	غير معروفة
حماية المستهلك	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من الجدول السابق أن :

أ) التأثير المحتمل لجميع العوامل مرتفع إلا فيما يخص العوامل التكنولوجية وذلك لأن المشروع لا يعتمد على معدات ذات تكنولوجيا عالية أو متطورة، أما فيما يخص العوامل الإيكولوجية فهي متوسطة لأن مشروع إنتاج بيض المائدة يتأثر بعوامل تغير المناخ و الطقس، وفيما يخص معدل النمو السكاني فهو يتزايد تدريجيا بنسبة 2.3% سنويا بصفة متوسطة و لن يظهر هذا الارتفاع إلا في المدى الطويل.

ملاحظة: تقدير معدل النمو أخذ من المقابلة مع رئيس الإحصائيات لمديرية المصالح الفلاحية لولاية بسكرة.

ب) جميع العوامل ذات الأهمية النسبية مهمة، ماعدا العوامل التكنولوجية فهي غير مهمة نظرا

لعدم تأثر المشروع لهذه العوامل.

ثانيا: تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر

1) **شدة المنافسة:** حسب مديريةية المصالح الفلاحية لولاية بسكرة أنه يوجد ثمانية (8) منافسين لهذا المشروع، الذين يزاولون هذا المشروع عبر بلدياتها المختلفة، والجدول التالي يبين لنا أهم المنافسين لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة مع ذكر نقاط قوتهم و ضعفهم لهؤلاء المنافسين:

جدول (2-4): نقاط القوة و الضعف لكل منافس

المنافسين	المنطقة	العدد الإجمالي للدجاج المنتج للبيض	نقاط القوة	نقاط الضعف
(1)	سيدي عقبة	2600	_ الموقع الجيد. _ وجود الخبرة في هذا المجال.	_ معدات قديمة. _ التهيئة الرديئة.
(2)	الغروس	9600	_ التهيئة الجيدة . _ مساحة كبيرة .	_ معدات قديمة. _ عدم وجود أطباء فنيين.
(3)	الغروس	4800	_ الموقع الجيد. _ وجود اليد العاملة.	_ معدات قديمة. _ التهيئة الرديئة.
(4)	شتمة	4800	_ معرفة الموردين جيدة . _ مصادر التموين بسعر ملائم.	_ معدات قديمة. _ نقص النظافة في المستودع.
(5)	ليوة	4800	_ الأسعار المعقولة. _ المساحة المقبولة.	_ معدات قديمة. _ عدم التحكم في أسعار المنتج.
(6)	الحوش	4800	_ التهيئة الجيدة. _ المادة الأولية ممتازة .	_ معدات قديمة. _ عدم التحكم في أسعار المنتج.
(7)	الحوش	4800	_ التهيئة الجيدة. _ المادة الأولية ممتازة.	_ معدات قديمة. _ عدم وجود أطباء فنيين.
(8)	عين ناقة	4800	_ الموقع الجيد. _ التسيير الجيد لصاحب المشروع.	_ نقص في جودة المادة الأولية. _ نقص النظافة في المستودع.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية المصالح

الفلاحية - بسكرة -

ويتميز سوق المنافسة للمشروع بوجود (8) منافسين أساسيين كما سبق الإشارة إليهم في الجدول السابق غير أنهم لا يغطون كامل الطلب على المنتج، مما يجعل شدة المنافسة في هذا السوق متوسطة.

(2) تهديد الداخلين الجدد والمحتملين:

- أبرز الداخلين الجدد لقطاع الإنتاج الحيواني لولاية بسكرة هو مشروع الدواجن لإنتاج البيض في طريق بلدية الحاجب بمنطقة تسمى " عين بن نوي "، وهو مشروع في طور الإنجاز لم يبق له إلا القليل على بداية المشروع.

- أيضا هنالك احتمال عودة شركة ذات الأسهم " مركب تربية الدواجن" الواقع في بلدية الوطاية ولاية بسكرة، المتوقف عن العمل نظرا لوجود نزاع قضائي بين الشركاء في هذه المؤسسة.

(3) تهديد المنتجات البديلة:

- لا يوجد منتج بديل لهذا المشروع فهو يركز على إنتاج منتج واحد وهو " بيض المائدة".

(4) القوة التفاوضية للزبائن:

- القوة التفاوضية للزبائن تكون متوسطة نظرا لأسعار هذا المنتج، فهو يخضع لسوق الطلب والعرض.

(5) القوة التفاوضية للموردين:

- في مشروعنا هذا و المتمثل في تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة، يعتبر الموردين من أهم العوامل لنجاح هذا المشروع من خلال معرفتهم ، و الجدول التالي يبين لنا أهم الموردين لهذا المشروع من معدات و آلات و المادة الأولية "العلف" و الموردين لسلالة الدجاج البيضاء.

جدول (2-5): القوة التفاوضية للموردين.

نوع المورد	اسم المورد	القوة التفاوضية	عنوان المورد	التعليق
سلالة	شركة الرضوان	قوية	عين التوتة -باتنة-	تربية السلالة الجيدة الألمانية

الدجاج البياض.				، كذلك التحصين الجيد و الرعاية الصحية للدجاج.
بيع كل أنواع الدجاج البياضة	متوسطة	العلمة -سطيف-	تربية السلالة الجيدة من الدجاج.	
EURL POULTECH	ضعيفة	البرج	الرعاية و التحصين الجيد لدجاج البياض و المتابعة من قبل الأطباء.	
مطاحن مناني	قوية	بسكرة	المادة الأولية المستخدمة في التغذية ممتازة.	المادة الأولية
مطاحن بن سلامي	ضعيفة	سيدي عقبة- بسكرة-	سعر ملائم لمادة العلف المستخدمة في تغذية الدواجن.	المستخدمة في تغذية
مطاحن شلاغمة	متوسطة	عين التوتة -باتنة-	توفير النقل لهذه المادة من ناحية وصولها بسعر و جودة ملائمة.	الدجاج البياض.
شركة الرضوان	قوية	عين التوتة -باتنة-	آلات ومعدات جيدة وأسعار جيدة.	معدات و آلات تربية
صناعة بطاريات الدواجن ومعدات أخرى	متوسطة	عين التوتة - باتنة-	صناعة محلية ذات جودة عالية بأسعار ملائمة	الدجاج البياض.
مؤسسة لعروسي	متوسطة	بسكرة	خبرته في هذا المجال و سمعته الجيدة مع الزبائن.	معدات الحماية من الحريق و السرقه.
الدكتور حوحو طبيب بيطري	قوية	بسكرة	خبرته في هذا المجال قديمة، و لديه كافة الحلول لأمراض الدواجن البياضة.	الأدوية و التحصينات
سونلغاز	قوية	بسكرة	الوحيد في السوق.	الكهرباء.
الجزائرية للمياه	قوية	بسكرة	الوحيد في السوق.	الماء.
مؤسسة صناعة	متوسطة	قالمة	نوعية ممتازة وبأسعار جد	الأطباق

الكرتونية	أطباق البيض		معقولة.
-----------	-------------	--	---------

المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثا: تحليل SWOT :

سنتطرق هنا إلى نقاط قوة و ضعف المشروع وكذا فرصته و تهديده.

1) نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع و تتمثل في الجدول التالي :

جدول (2-6): نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع.

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> + عدم توفر ملكية الأرض لصاحب المشروع. + المؤسسة جديدة في السوق. + قد يحدث فائض في الإنتاج. + نقص الخبرة الكافية في هذا المشروع. + عدم توفر معدات ذات تكنولوجيا عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> + المنتج لا يضر بالبيئة. + وجود الطلب على مدار السنة. + وجود اليد العاملة ذات الكفاءة و الخبرة. + سرعة دوران رأس المال. + احترام آجال التسليم. + الأسعار معقولة. + اعتماد على طرق التسيير الجيدة. + الموقع جيد للمشروع. + الأرضية مسطحة تساعد على دخول و خروج الهواء.

المصدر: من إعداد الطالب.

+ كيفية التغلب على نقاط الضعف:

- التدريب على التفاوض المقنع للموردين و الزبائن و التحلي بالصبر والمثابرة، لأن المفاوضات الناجحة تساعد صاحب المشروع على الاستمرارية و بالتالي يحقق ربح أكبر.

2) الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع و تتمثل في الجدول التالي:

جدول (2-7): الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع.

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ✚ اضطراب المناخ و انتشار الأمراض. ✚ دخول منافسين جديدين في السوق. ✚ التذبذب في تمويل المواد الأولية. ✚ وجود منافسين خارج المنطقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ هنالك نقص في منتج البيض الاستهلاكي. ✚ عدم وجود بدائل للمنتج. ✚ وجود قطاع سوقي كبير. ✚ وجود الفئات المستهدفة لهذا المشروع. ✚ المنتج مادة أساسية و ضرورية لجسم الإنسان. ✚ المردود الاقتصادي الجيد لهذا القطاع. ✚ إمكانية النمو و التوسع. ✚ إعفاءات الدولة التي تخص هذه المشاريع.

المصدر: من إعداد الطالب.

رابعاً: السوق المستهدف.

تم تجزئة السوق إلى ثلاثة أجزاء وهذا بسبب وجود ثلاثة أنواع من الزبائن وهم تجار الجملة، تجار التجزئة، و البيع المباشر " مباشرة إلى المستهلك".

1) تحليل الزبائن: تم جمع المعلومات الآتية حول الزبائن المحتملين للمشروع:

- ❖ عائلات ولاية بسكرة.
- ❖ المطاعم و المحلات الأكل السريع.
- ❖ أصحاب المحلات التجارية.
- ❖ المخابز المتواجدة في الولاية.
- ❖ محلات الحلويات.
- ❖ المؤسسات الحكومية مثل: المستشفيات... الخ
- ❖ المحطات العسكرية.
- ❖ مدارس التعليم الابتدائي و المتوسط.
- ❖ تجار التجزئة في الأسواق الصغيرة المحلية .

❖ تجار الجملة.

المطلب الثاني: تحديد الفجوة التسويقية

أولاً: تقدير حجم الطلب الكلي:

يمكننا من هذا المنطلق أن نحدد تقدير حجم الطلب الكلي على مادة البيض المستهلك من خلال عائلات سكان ولاية بسكرة وما جاورها من بلديات، والتي تختلف حسب مداخها الشخصية فهناك عائلات ذوي مدخول ضعيف و متوسط و أخرى غنية، ولهذا سنحاول من خلال هذه الدراسة إعطاء أو تقدير احتمال استهلاك هذه العائلات لمادة البيض، بعد مقابلة بعض من هذه العائلات قدرنا حوالي استهلاكهم لمادة البيض حوالي طبق في الشهر وهذا ما يعادل 30 بيضة، والجدول التالي يبين لنا هذه العائلات و استهلاكهم الشهري و كذلك السنوي:

جدول (2-8): مجموع الاستهلاك السنوي لمادة البيض لهذه العائلات.

البلدية	عدد العائلات إلى غاية 2018	الاستهلاك الشهري عائلة*30بيضة	الاستهلاك السنوي ا.شهرى*12
بسكرة	44340	1018860	12226320
الحاجب	1841	43350	520200
الوطاية	2425	56700	680400
جمورة	2309	54750	657000
برانيس	812	19080	228960
القنطرة	2739	64590	775080
عين زعطوط	778	17820	213840
سيدي عقبة	7141	166260	1995120
الحوش	1043	24330	291960
شتمة	3084	72240	866880
عين الناقة	2295	54090	649080
زربية الوادي	4414	103890	1246680
المزيرة	1710	40050	480600

631440	52620	2250	الفيض
196920	16410	699	خ.سيدي ناجي
567720	47310	2012	مشونش
3213360	267780	11591	طولقة
708120	59010	2519	بوشقرون
677520	56460	2405	برج بن عزوز
591840	49320	2060	ليشانة
719640	59970	2588	فوغالة
958680	79890	3405	الغروس
3607560	300630	12874	أولاد جلال
1520640	126720	5441	الدوسن
622440	51870	2210	الشعبية
2257200	188100	8001	سيدي خالد
477720	39810	1707	البسباس
657360	54780	2309	رأس الميعاد
439200	36600	1571	أورلال
366840	30570	1297	امليلي
330120	27510	1168	مخادمة
671760	55980	2384	أوماش
1171080	97590	4167	ليوة
41219280	3434940	147477	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الديوان الوطني للإحصائيات.

إذن حجم الطلب الكلي هو 41219280

ثانيا: تقدير حجم العرض الكلي.

يتم تحديد العرض من خلال المنافسين الذين ينشطون في هذا المجال المتواجدين في بلديات ولاية بسكرة و عددهم ثمانية منافسين، و بعد مقابلة بعض منهم و التعرف على طاقة الاستيعاب لديهم وجدنا حوالي 90% من الدجاج المنتج لمادة البيض الاستهلاكي، على أن تعتبر 10% كنسبة لعدد

الوفيات و الأمراض و تكسير البيض خلال السنة، و الجدول التالي يبين لنا حجم الإنتاج السنوي لهؤلاء المنافسين:

جدول (2-9): حجم الإنتاج السنوي لمادة البيض المستهلك.

المنافسين	طاقة الاستيعاب	الدجاج البياض(90%)	الإنتاج اليومي	الإنتاج الشهري	الإنتاج السنوي
1	2600	2340	2340	70200	842400
2	9600	8640	8640	259200	3110400
3	4800	4320	4320	129600	1555200
4	4800	4320	4320	129600	1555200
5	4800	4320	4320	129600	1555200
6	4800	4320	4320	129600	1555200
7	4800	4320	4320	129600	1555200
8	4800	4320	4320	129600	1555200
المجموع	41000	36900	36900	1107000	13284000

المصدر: من إعداد الطالب حسب أصحاب المشاريع التي تنشط في هذا المجال.

زيادة عن هذا و بعد إجراء مقابلة مع رئيس الإحصائيات لمديرية المصالح الفلاحية لولاية بسكرة، قدرنا حوالي 5 ملايين إنتاج سنوي لمادة البيض المستهلك لبعض المنافسين الذين لم يسجلوا لديهم، وأيضا أحصينا حوالي 1.5 مليون بيضة سنويا لأصحاب المنازل الذين يقومون بتربية بعض الدواجن في حدائقهم و غاباتهم، ونتيجة هذا اللقاء استنتجنا أن هنالك نقص في مادة البيض المستهلك.

*تقدير حجم العرض الكلي:

$$1500000+5000000 +13284000$$

إذن حجم العرض الكلي هو 19784000

ثالثا: الفجوة التسويقية.

بعد حسابنا لحجم الطلب الكلي و حجم العرض الكلي نقوم بتقدير حجم الفجوة السوقية و هي كما يلي: الطلب الكلي - العرض الكلي = الفجوة السوقية.

الفجوة التسويقية تساوي 21435280 بيضة

المطلب الثالث: الإستراتيجية و المزيج التسويقي

أولاً: الإستراتيجية التنافسية

إن مشروعنا هذا سوف يعتمد على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، لكي يصبح في متناول الجميع وباستهلاك يومي أي الإنتاج بأقل تكلفة و منه تكون الأسعار مناسبة للمستهلك، أيضا تساعدنا هذه الإستراتيجية على الحصول على حصة سوقية وذلك باستغلال المهارات و الخبرات لدى أعضاء المؤسسة.

ثانياً: المزيج التسويقي

1. المنتج: يقوم هذا المشروع بطرح منتج واحد في السوق و هو بيض الدواجن، الذي يعتبر من المصادر الهامة لطعام الإنسان من ناحية الطعم الجيد والتطبيقات العديدة في تحضير أنواع مختلفة من الطعام.

2.1 القيمة الغذائية للبيض: يحتوي بيض الدجاج على العديد من العناصر الغذائية ولقد روجت النوعية الممتازة لبروتين البيضة لأن يكون على قمة مصادر البروتين الحيوانية هذا بالإضافة لاحتواءه على العديد من العناصر الغذائية الأخرى، وهذه تتضمن الدهون بجانب كمية مناسبة من الفيتامينات والمعادن الضرورية والذي يمكن أن يقدم مساهمة معنوية لوجبتنا الغذائية اليومية. يعتبر البيض مصدرا اقتصاديا للبروتين عالي الجودة ومكونا غذائيا هاما في وجبات كبار السن والأسر ذات الدخل المنخفض ولنمو الأطفال وأيضا للأشخاص الذين يحددون سرعاتهم الحرارية اليومية بهدف إنقاص الوزن. كما أن سهولة بلع البيض يرشحه كمصدر أساسي في وجبات الأشخاص

الذين يعانون صعوبة في عمليات المضغ والبلع. وحدثنا أظهرت الأبحاث أن بيض الدجاج يمدها بكميات معنوية من الكاروتينات والتي تلعب دورا هاما في منع الإصابة بالأمراض.¹

3.1 خصائص المنتج:

✚ الوزن: ما بين 55غ و 60غ.

✚ اللون: أحمر ياجوري (rouge break).

✚ الحجم: حجم صغير في الأسبوع الأول و متوسط في الأسبوع الثاني و بعدها حجم كبير.

شكل (1-2): صورة توضيحية تمثل شكل المنتج.



المصدر: من إعداد الطالب.

4.1 الاستعمالات:

يستعمل في طبخ الأكلات و في وصفات تحضير الحلويات و غيرها....الخ.

2.السعر: إن تحديد السعر هو عنصر أساسي حيث يتم وضع السعر على أساس التكاليف التي يتطلبها المنتج و من طرف المؤسسة أقل من سعر المنافسين، و ذلك لربح أكبر عدد ممكن من

¹ (<https://www.marefa.org/%D8%A8%D9%8A%D8%B6>)، 2020/02/1.

الزبائن حيث يكون متوسط السعر الذي يباع من منتج البيض حوالي 260 دج للطبق، علما أن الطبق يحتوي على 30 بيضة.

3. الترويج: في مشروعنا هذا يتكون الترويج من عدة عناصر من بينها الإعلان، الإشهار، البيع الشخصي، بطاقات الزيارة.

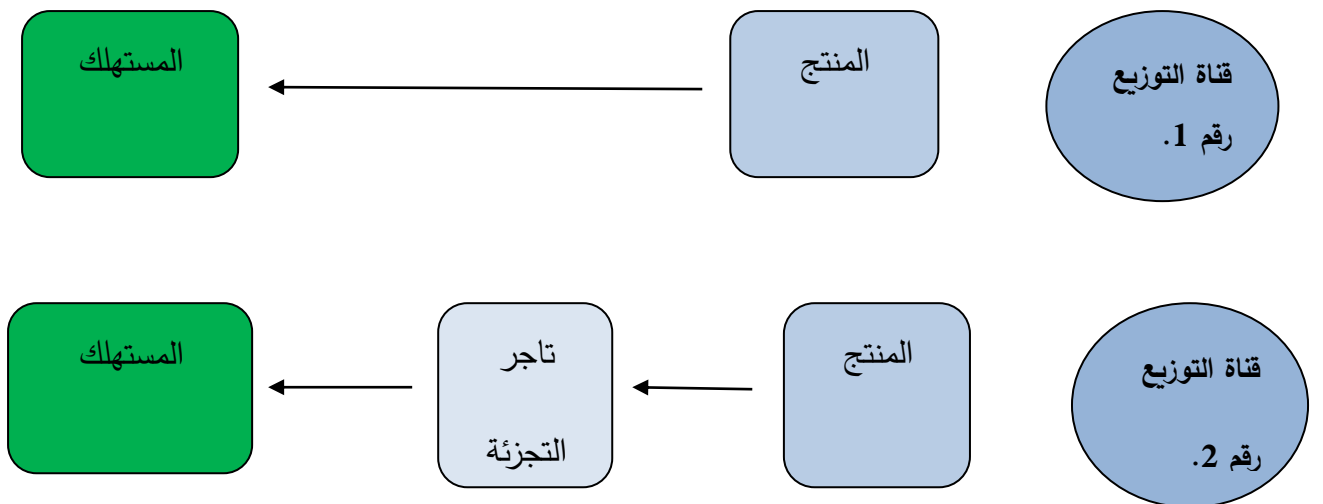
- فبالنسبة للإعلان فسوف يكون عن طريق الانترنت عبر موقع إلكتروني موجه إلى أصحاب مواقع لبيع الدجاج البياض و غيرها.

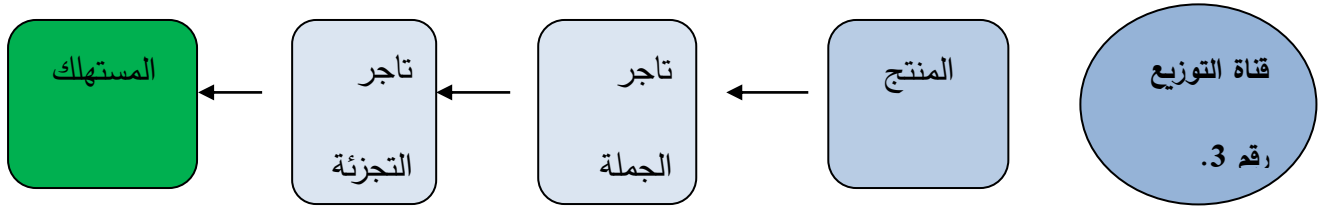
- عن طريق البيع الشخصي الذي يقوم به رجل البيع بشكل شخصي لمحاولة إقناع المستهلك بشراء المنتج.

- أيضا بطاقات الزيارة تقدمها المؤسسة لزيائنها و أصحاب التجار الجملة و التجزئة، بها أرقام وهواتف المؤسسة و عنوانها بالإضافة إلى الشعار.

4. التوزيع: وهي كيفية وصول المنتج إلى الزبون و يكون ذلك في مؤسستنا عن طريق ثلاثة قنوات توزيعية و الشكل التالي يبين لنا ذلك:

شكل (2-2): قنوات التوزيع لمشروع إنتاج بيض المائدة.





المصدر: من إعداد الطالب بناء على أصحاب مشاريع تنشط في نفس المجال.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

يعتبر مخطط الإنتاج أهم مرحلة في مشروعنا المتمثل في تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة قبل العملية الإنتاجية، حيث يتم تحديد جميع العمليات و الآلات و المواد الأولية وغيرها التي تخص المشروع و تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع وتعتبر عنها بالتساؤلات التالية:

- (1) ما هي الأصول التي يحتاجها المشروع.
- (2) ما هي متطلبات المنتج (المواد الأولية).
- (3) حجم العمالة.
- (4) معرفة خاصة مقر المشروع (كهرباء، ماء، موصلات) وغيرها من الأمور الفنية.

المطلب الأول: دراسة موقع المشروع

أولاً: موقع المشروع:

يقع موقع المشروع في دائرة الوطاية بولاية بسكرة، يتربع على مساحة قدرها 440 م²، وهو مستودع مستأجر مقسم إلى ستة أجزاء (مكتب، قسم الإنتاج، قسم المواد الأولية، قسم تخزين المنتج، دورة المياه، قسم راحة العمال)، هذا و يسهل لنا الموقع على تجار الجملة و التجزئة و كذلك الأفراد الحصول على المنتج.

*تحليل الموقع: تقع دائرة الوطاية شمال عاصمة ولاية بسكرة و تبعد عنها بحوالي 26 كلم تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 406.10 كلم². معظمها أراضي فلاحية واسعة وتتميز بخصوبة تربتها، ووفرة المياه ، يقطنها حوالي 11 ألف نسمة، يحدها من الشمال كل من بلدية القنطرة وبلدية بيطام ، ومن الجنوب مدينة بسكرة والحاجب ، ومن الشرق البرانيس وجمورة ومن الغرب بلدية طولقة.

تحتوي البلدية على عدة مؤسسات اقتصادية (مصنع مركب الملح ، مصنع الأجر، 02 محطتين للسخ لسونطراك ، حمام معدني سيدي الحاج ، مصنع الماء المعدني ، مصنع الدقيق ومشتقاته) ، إضافة إلى سد منبع الغزلان الذي يحتوي على 55 مليون متر مكعب.

ثانيا: أسباب اختيار الموقع وتأثير المشروع على البيئة:

1. أسباب اختيار الموقع:

- توفر الطرق و المواصلات ووسائل النقل.
- المنطقة مناسبة بناء على أصحاب المشاريع التي تنشط في هذا المجال.
- الموقع مدروس من طرف خبراء بالإضافة إلى الأرضية المسطحة التي تساعد على دخول و خروج الهواء .

- توفر الطاقة المحركة مثل الكهرباء و الماء .

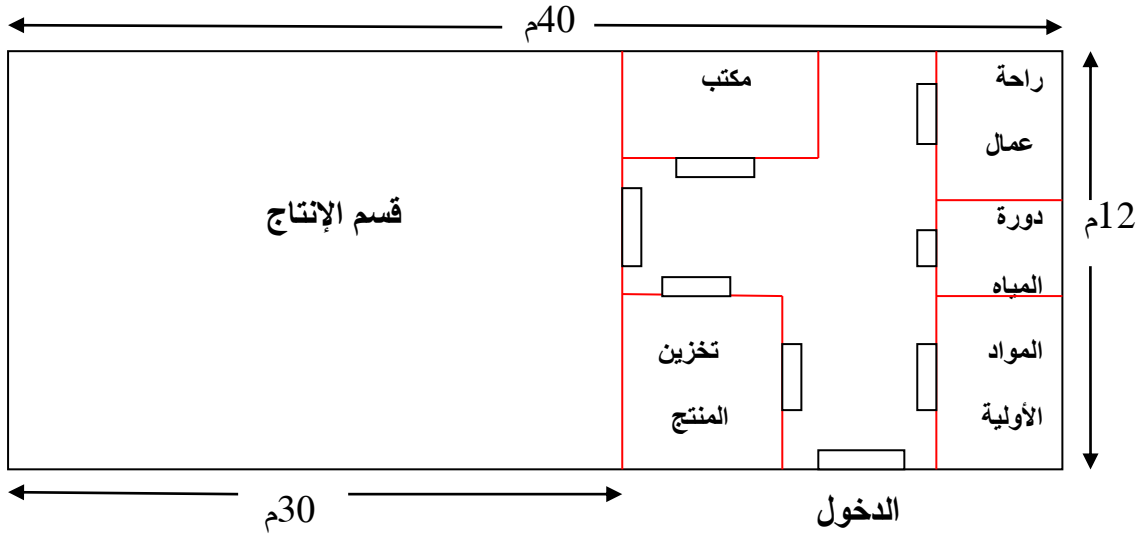
- بعده عن الأماكن الأهلة بالسكان .

2. تأثير المشروع على البيئة:

- لا يشكل المشروع خطر على السكان لأنه يقع خارج التجمعات السكانية.
- يقدم المشروع منتج إضافي و المتمثل في فضلات الدجاج كسماد يساعد في الزراعة.
- توجد مخلفات سامة ضئيلة جدا تؤثر على البيئة.

ثالثا: التصميم الداخلي للمشروع: يكون التصميم الداخلي للمشروع حسب أقسام المشروع في موقع العمل (مكتب، قسم الإنتاج، قسم المواد الأولية، قسم تخزين المنتج، دورة المياه، قسم راحة العمال) ، والشكل التالي يبين لنا:

شكل (2-3): المخطط الداخلي للمشروع.



المصدر: من إعداد الطالب.

حيث يخصص ما يلي:

- ✓ قسم الإنتاج 360م².
- ✓ قسم تخزين المنتج 16م².
- ✓ قسم تخزين المواد الأولية 20م².
- ✓ المكتب 16م².
- ✓ قسم راحة العمال 20م².
- ✓ دورة المياه 8م².

المطلب الثاني: مراحل الإنتاج و معدل الأداء التوقعي للمشروع خلال الدورة

أولاً: مراحل الإنتاج:

1. شراء دجاج على وشك وضع البيض: يتمثل مشروع الدواجن لإنتاج بيض المائدة بشراء الدجاج على وشك وضع البيض بعمر 18 أسبوع أي ما يعادل 126 يوماً من بعض المربين أو الشركات المختصة بتربية دجاج البيض لفترتي الحضانة و الرعاية، و يبدأ الإنتاج مباشرة بعد الشراء حوالي 12 يوماً من الشراء.

من مميزات شراء دجاج على وشك وضع البيض أنها توفر لصاحب المشروع امتلاك مساحة لتربية الدجاج في فترتي الحضانة و الرعاية.

ملاحظة : السلالات التي سنقوم بشرائها هي السلالات الألمانية ومن بينها : لا نومان، هاي لاين، HN. لأنها مقاومة للمناخ و جيدة في إنتاج البيض و كذلك محصنة من ناحية الحضانة و الرعاية.

2.مرحلة وضع الدجاج البياض في البطاريات: عند شراء الدجاج البياض يتم نقله مباشرة إلى قسم الإنتاج ووضعه في البطاريات، عما أن مشروعنا هذا سيبدأ بطاقة استيعابية تقدر ب4800 دجاجة بياضة توزع مباشرة على ثلاثة بطاريات كل بطارية بها 1200 دجاجة (600 من الجهة اليمنى و600 من الجهة اليسرى)، كل 4 دجاجات توضع في قفص، و تكون كثافة الدجاج 15 دجاجة للمتر المربع في الأقفاص، ويكون تنظيم الدجاج من الأسفل إلى الأعلى.

من مميزات البطارية أنها تتوفر على خط مستقيم لوضع مادة العلف المستخدمة في تغذية الدجاج وكذلك تحتوي على أنبوب لشرب المياه، إضافة إلى تدرجها الذي يساعد على رمي الفضلات.

3.إنتاج البيض: تبدأ هذه المرحلة عندما يصل إنتاج البيض في القطيع 5% على أن يصل إلى قمة الإنتاج حوالي90%، تعطي الدجاجة في أثنائها (280 _ 300) بيضة تقريبا إذا ما توفرت لها الظروف المناسبة و الإدارة الجيدة.

ثانيا: معدل الأداء التوقعي للمشروع خلال الدورة:

قلنا فيما سبق أن الطاقة الإنتاجية لهذا المشروع ستكون 4800 دجاجة بياضة، و سنقوم من هذا المنطلق على دورة حياة المنتج وهي 14 شهرا، سنتحدث فيها عن كمية المادة المستهلكة و كمية الإنتاج وعدد الوفيات و الأدوية الطبية خلال الدورة، والجدول التالي يبين لنا معدلات الأداء التوقعي للمشروع:

جدول (2-10): معدل الأداء التوقعي للمشروع.

الأشهر	المادة الأولية(العلف بالقنطار)	الإنتاج بالطبق(طبق* 30)	عدد الوفيات	الملاحظات الطبية (أدوية و التحصينات)

جويلية 1/2	76.35	31	15	نيوكسي فيتال + إيبابيال (مدة 3 أيام الأولى). مراقبة طبية.
أوت	146.5	3409	82	AD3E (مدة 8 أيام)، kaesler + أنزوكوليسين (مدة 4 أيام).
سبتمبر	161.75	4459	42	بريميتوكس (يومين) + كوتيتيريم (3 أيام).
أكتوبر	170.5	4305	31	AD3E (يومين).
نوفمبر	166.19	4110	8	إيارسول (4 أيام) ، إيبابيال + تتراميد (5 أيام)، تتراميد (يوم).
ديسمبر	177.05	4581	24	إيبابيال (4 أيام).
جانفي	178.25	4357	24	نيوكسي فيتال (5 أيام)، إيبابيال (4 أيام).
فيفري	156.67	3999	33	////////////////////
مارس	170.95	4356	32	معالجة المحل (3 أيام)، إيبابيال (4 أيام).
أفريل	171.60	4431	25	AD3E (3 أيام).
ماي	170.11	4201	23	نيوكسي فيتال + إيبابيال (4 أيام).
جوان	160.35	4102	20	إيبابيال + تتراميد (5 أيام).
جويلية	158.90	4075	24	نيوكسي فيتال + إيبابيال (3 أيام).
أوت	157.85	3987	35	Kaesler + أنزوكوليسين (4 أيام).
سبتمبر 1/2	82.5	2160	8	نيوكسي فيتال (3 أيام).
المجموع	2305.52	56563	426	////////////////////

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أصحاب المشاريع التي تشط في هذا المجال.

ملاحظة: يمكن زيادة دورة حياة المنتج و التي تصل إلى 18 شهر إذا كانت السلالة جيدة ، وتوفير المناخ و الأدوية و الكوادر الفنية.

ثالثا: العوامل المؤثرة في إنتاج البيض:²

1. التركيب الوراثي: إذ نجد أن السلالات التجارية لدجاج البيض المحسنة وراثيا تعطي الدجاجة الواحدة منها (280) بيضة تقريبا في السنة، غذا توافرت العوامل اللازمة للإنتاج.

2. العلف المتزن: العلف التي توفر للدجاج الاحتياجات جميعها من العناصر الغذائية بالنسب المقررة.

² (ولید نزال، الجامعي في الإنتاج الحيواني، مرحلة الثانوية العامة، الأردن، ص49.

3.العوامل الجوية: تشمل الحرارة و الرطوبة النسبية، فدرجة الحرارة المناسبة لإنتاج البيض هي (12_24°)، أما الرطوبة النسبية المناسبة فهي (65_70%)، فارتفاع درجة الحرارة وزيادة الرطوبة النسبية يؤدي إلى انخفاض في إنتاج البيض.

4.الإضاءة: عند توفير إضاءة مناسبة (15_16) ساعة يوميا يكون إنتاج البيض مناسباً، فتخفيض الإضاءة يخفض الإنتاج، إن الهدف من ضبط برنامج الإضاءة (عدد ساعات الإضاءة الطبيعية والصناعية) في فترة الإنتاج، هو الوصول إلى أعلى إنتاج من البيض.

5.الإصابة بالأمراض ونسبة النفوق: تؤثر الإصابة بالأمراض للدجاج في كمية إنتاج البيض ونوعيته، وكذلك يؤثر نفوق الدجاج في خفض كمية الإنتاج من البيض.

6.توفير الأدوات الحديثة: فكلما وفر صاحب المزرعة الأدوات الحديثة في مزرعته و التي تشمل المعالف و المشارب و وضع البيض، فإن ذلك يساعد على تحسين الإنتاج، لأنه يقلل من الفاقد من العلف و الماء النظيف.

7.المساحة الأرضية المناسبة: يساعد توفير المساحة المناسبة دجاج البيض على حرية الحركة وحصوله على العلف و الماء.

المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع (المتطلبات)

أولاً: احتياجات المشروع من الآلات و المعدات:

الجدول التالي يوضح لنا المعدات و الآلات المستعملة في المشروع:

جدول (2-11): المعدات و الآلات اللازمة.

الرقم	البيان	الكمية	المبلغ الوحدوي(دج)	المبلغ الإجمالي(دج)
1	بطارية دواجن	1	2400000	2400000
2	مروحية	3	60000	180000
3	جهاز تبريد (humidificateurs)	2	75000	150000
4	Racleur	1	60000	60000

1200000	1200000	1	مولد كهربائي (groupe electrogene)	5
30000	15000	2	خزان مياه	6
4020000	3810000	10	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أصحاب المشاريع.

شكل (2-4): بطاريات الدواجن.



المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (2-5): مراوح المشروع.



المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (2-6) : مزيل الفضلات (RACLEUR).



المصدر: من إعداد الطالب.

شكل (2-7): جهاز تبريد.



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: احتياجات المشروع من المواد الأولية و اللوازم المختلفة:

تتمثل المواد الأولية و اللوازم المختلفة التي تحتاجها المؤسسة من أجل إنتاج بيض المائدة في الجداول التالية:

1)المادة الأولية:

جدول (2-12): المواد الأولية المستعملة في المشروع.

الرقم	البيان	الكمية	المبلغ الوحدوي (دج)	المبلغ الإجمالي (دج)
1	دجاج بياض	4800 دجاجة	560	2688000
2	العلف	300 قنطار	4400	1320000
	/	/	4960	4008000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أصحاب المشاريع.

(2) اللوازم المختلفة:

جدول (2-13): اللوازم المختلفة.

الرقم	البيان	الكمية	المبلغ الوحدوي (دج)	المبلغ الإجمالي (دج)
1	أطباق البيض	100	500	50000
	/	/	500	50000

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعطيات المقدمة.

(3) الأدوية و التحصينات:

جدول (2-14): الأدوية و التحصينات.

الرقم	البيان	الكمية	المبلغ الوحدوي (دج)	المبلغ الإجمالي (دج)
1	نيوكسي فيتال	12	1300	15600
2	إيبابيال	24	1300	31200
3	AD3E	13	1300	16900
	/	49	3900	63700

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أصحاب المشاريع

ثالثاً: التجهيزات الخاصة بالمكتب:

لبداية مزاولة النشاط نحتاج إلى التجهيزات الملخصة في الجدول التالي:

جدول (2-15): تجهيزات المكتب.

الرقم	البيان	الكمية	المبلغ الوحدوي (دج)	المبلغ الإجمالي (دج)
1	مكتب	1	12000	12000
2	كمبيوتر	1	36000	36000
3	آلة طباعة	1	10000	10000
4	خزانة	1	14000	14000
5	كرسي	4	4000	16000
6	مكيف هوائي	2	37000	74000
7	ثلاجة	1	35000	35000
	/	11	148000	197000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أصحاب المشاريع.

رابعاً: احتياجات المشروع من الخدمات الضرورية:

تشمل المصاريف الضرورية "الماء، الكهرباء، الكراء، معدات إطفاء الحرائق." الموضحة في الجدول

التالي:

جدول (2-16): المصاريف الضرورية.

الرقم	الاحتياجات الشهرية	المبلغ الشهري (دج)	المبلغ السنوي (دج)
1	الماء	15000	180000
2	الكهرباء	10000	120000
3	الكراء	40000	480000
	////	65000	780000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أصحاب المشاريع.

بالإضافة إلى معدات إطفاء الحرائق والتي تقدر بـ 25000 دج.

خامسا: تقدير احتياجات المشروع من يد العاملة:

يستلزم المشروع عمال ذي الخبرة في هذا المجال الملخصة في الجدول التالي:

جدول (2-17): العمالة اللازمة لبدء المشروع.

العدد	الوظيفة
01	مسير صاحب المشروع
01	طبيب بيطري
01	عامل مهني
01	حارس
04	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: الصيغة القانونية لإنشاء المشروع

يصنف المشروع في السجل التجاري برمز النشاط **101202**، وبتسمية النشاط التسمين الصناعي للدواجن و التفريخ الصناعي للبيض، انظر إلى الملحق رقم (1).

أولاً: الشكل القانوني:

هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة.

ثانياً: الإطار القانوني للمشروع:

إن الدولة الجزائرية لا تفرض قوانين أو تشريعات أو قيود تمنع إقامة مثل هذا النوع من المشاريع أو تشكل خطر على ديمومة أو استمرارية المشروع خصوصا عند فتح عدت وكالات تشجع على النهوض بالإستثمار في جميع المجالات مثل: وكالة دعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، وبما

أن المؤسسة ستعتمد في تمويلها على الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)، هذا يفرض على المستثمر (طالب القرض) أن تتوفر لديه الشروط و الملفات الآتية:

• **الشروط الواجب توفرها في المستثمر:**

- _ الجنسية الجزائرية.
- _ أن يتراوح عمر الشاب بين 19 إلى 35 سنة و يمكن أن يصل إلى 40 سنة كحد أقصى وفق الشروط الأخرى.
- _ أن لا يكون يمارس أي نشاط ذو أجر أو دون أجر عند إيداع الملف على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.
- _ أن يكون غير مسجل على مستوى مراكز التكوين المهني أو المعاهد أو الجامعات عند إيداع الملف على مستوى الوكالة.
- _ لم يستفيد من إعانة الدولة في نطاق إنجاز مشروع (إنشاء مؤسسة مصغرة).
- _ أن لا يكون مسجل لدى الوكالة الوطنية للتشغيل (ANGEM).
- _ أن يكون مؤهلاً (لديه شهادة تؤهله لممارسة النشاط).
- _ يجب على الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).
- _ و بعد أن تتوفر فيه الشروط اللازمة يباشر مرحلة إعداد الملف الإداري و المالي و استخراج السجل التجاري.

• **الملف الإداري:**

- _ شهادة ميلاد رقم 12 للمعني.
- _ نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة الجنسية.

_ نسخة مصادق عليها من الوثيقة التي تثبت المؤهلات (دبلوم، شهادة عمل).

_ شهادة إقامة.

_ صورة واحدة.

_ (CNAS): وثيقة عدم الانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

_ (CASNOS): وثيقة تثبت عدم الانتساب لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

تسحب الوثيقتين (CNAS)، (CASNOS) من الإدارة المعنية وفق الشروط التالية:

_ شهادتي ميلاد رقم 12.

_ مستخرج الضرائب.

_ آخر وثيقة تثبت عدم الانتساب في حالة الانتساب.

• الملف المالي:

_ فاتورة أولية للمعدات و التجهيزات المراد شراؤها بدون احتساب الضرائب.

_ فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات و التجهيزات ضد جميع المخاطر بدون احتساب الضرائب.

_ كشف حساب لتكلفة تأهيل المحلات بدون احتساب الضرائب في حالة طلب تمويل هذه التأهيلات.

_ الدراسة التقنية الاقتصادية ملحقة بالميزانيات و جدول حسابات النتائج التقديري لمدة 5 سنوات،

حيث تحضر الدراسة بالوكالة مقابل 1500 دج.

• ملف استخراج سجل التجاري:

_ طلب موقع حسب الاستثمار المعدة من قبل المركز الوطني للسجل التجاري.

_ عقد ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار المحل التجاري باسم الشركة معد من طرف موثق.

_ مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (رقم 3).

_ شهادة ميلاد رقم 12.

_ إيصال يثبت دفع حقوق الطابع المقدرة ب 4000دج يتم الدفع على مستوى قباضة الضرائب.

_ إيصال دفع رسوم حقوق التسجيل في السجل التجاري الذي يقدمه المركز الوطني للسجل التجاري

_ اعتماد أو رخصة ممارسة النشاط بالنسبة للمهن والنشاطات المنظمة.

ثالثا: الإمتيازات و الإعانات:

بما أن المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)، فإن لديه نوعين من الإمتيازات و الإعانات يتم تقديمها على مرحلتين³:

✓ المرحلة الأولى: الإنجاز: ويتم الإستفادة من:

• مساعدات مالية عن طريق: قرض بدون فوائد أو قرض غير خاضع لرسوم يحدد تبعاً لتكلفة

الإستثمار.

القروض بدون فوائد: هو قرض طويل المدى تمنحه الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.

• المزايا الجبائية عن طريق:

_ شراء التجهيزات و الخدمات بدون رسوم (إعفاء من دفع الضريبة على القيمة المضافة).

_ تطبيق نسبة منخفضة ب 5% من حقوق الجمركة للعتاد المستورد.

_ الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود إنشاء مؤسسات مصغرة.

_ تخفيض في نسب الفائدة للقروض البنكية، تمنح مدة سنة واحدة لدفع الفوائد و يتم تأجيل دفع القرض البنكي لمدة ثلاث سنوات.

✓ المرحلة الثانية: الإستغلال: تمنح مزايا جبائية للمؤسسات المصغرة لمدة 3 سنوات إبتداءً من

تاريخ إنطلاق النشاط أو 6 سنوات للمناطق الخاصة.

³ وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ansej).

بالإضافة للإعفاء الكلي:

_ الضريبة على الدخل (JIRG) أو الضريبة على أرباح المؤسسات (JBS).

_ الضريبة على النشاط المهني (TAP).

أما في حالة ما إذا كانت المؤسسة المصغرة ساهمت في خلق ثلاثة مناصب شغل على الأقل لمدة غير محدودة فإن فترة الإعفاء تمدد إلى سنتين.

_ الإعفاء من تقديم ضمان حسن التنفيذ عندما تكون المؤسسة المصغرة تتكلف بإعادة تهيئة المنشآت الثقافية.

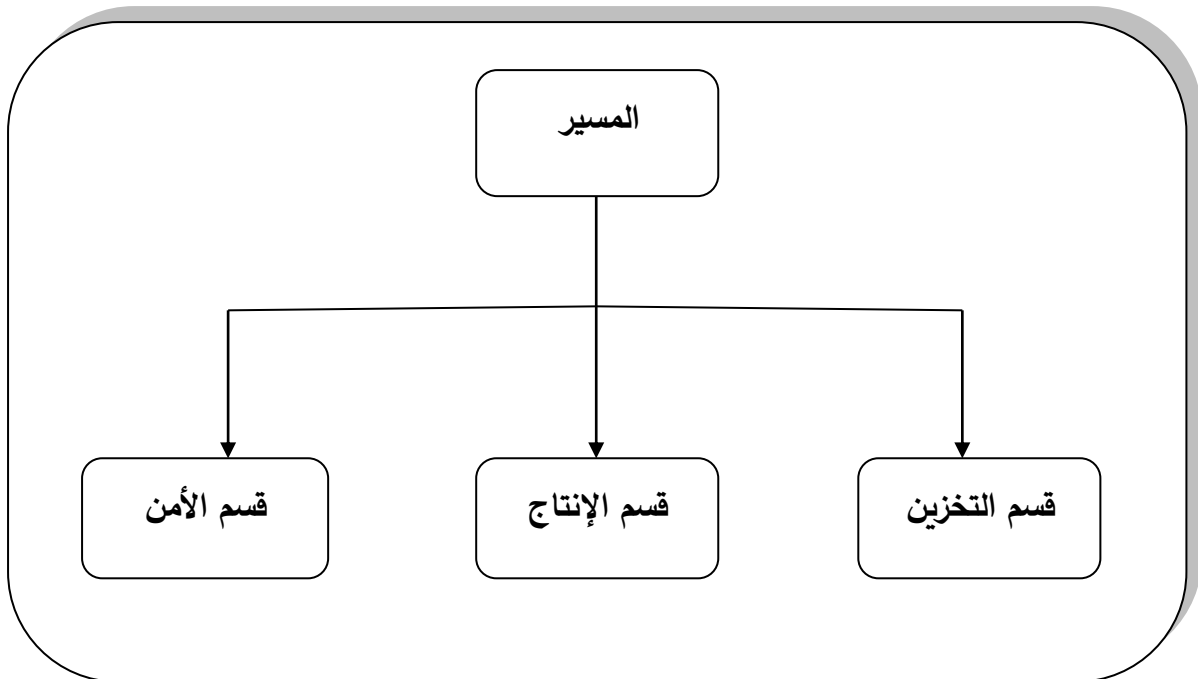
_ الخضوع للضريبة يكون تصاعديا في فترة دفع الضرائب ب : 25% في السنة الأولى، 50% في السنة الثانية، 75% في السنة الثالثة، 100% في السنة الرابعة.

المطلب الثاني: الخطة التنظيمية للمشروع

أولاً: الهيكل التنظيمي للمشروع:

الشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمشروع:

شكل (2-8): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً: تحديد السلطات و المسؤوليات:

تتمثل السلطات و المسؤوليات حسب مهام كل طرف كما يلي:

❖ **المسير:** هو صاحب المشروع و المكلف بإدارة المؤسسة و تتمثل مهامه في :

- _ المحافظة على حسن سير المؤسسة.
- _ استلام المداخل النقدية و البنكية و الحسابات الجارية.
- _ تحديد موردي المادة الأولية و الإتفاق معهم على السعر و الكمية.
- _ تسديد المصاريف و الأعباء.
- _ تسويق المنتج و التكفل بكافة عناصر مزيجه التسويقي.
- _ التنسيق بين العمال و مراقبة العملية الإنتاجية و التخطيط لأهداف المؤسسة المستقبلية.
- _ مسؤول على جانب المبيعات.

❖ **قسم الإنتاج:** يتم الإشراف عليها من قبل المسير و يقوم فيه العامل ب:

- _ تغذية الدواجن و تنظيف العنبر من الفضلات.
- _ عزل الوفيات من الدواجن و رميها خارجا مع الحفاظ على عملية دفنها.
- _ جمع منتج البيض و تخزينه.
- *أما الطبيب البيطري فيتكفل ب:

- _ فحص الدواجن بصفة مستمرة للإطمئنان عليها.
- _ فحص الدواجن التي تظهر عليها أعراض المرض و معالجتها.
- _ تقديم الأدوية التي تساعد على الإنتاج بصفة دورية.

❖ **قسم التخزين:** يشرف عليه المسير و يقوم العامل ب:

_ تعبئة منتج البيض و وضعه في أطباق البيض.

_ ترتيب أطباق البيض و تهيئته للتسويق.

❖ **قسم الأمن و الحراسة:** حارس يشرف عليه المسير:

_ حماية الموقع و الحفاظ عليه و يجب أن يتمتع بالصحة الجيدة و حدة النظر لحراسة الممتلكات.

ثالثا: تحديد أيام العمل:

تم برمجة مدة العمل اليومية 08 ساعات :

✚ من الساعة 8:00 إلى 12:00 في الفترة الصباحية.

✚ من الساعة 13:00 إلى 17:00 في الفترة المسائية.

✚ إحتساب عطلة سنوية مدة شهر.

✚ عدد أيام العمل في الشهر 26 يوم.

✚ عدد أيام العمل الفعلية في السنة 282 يوم.

في الغالب سوف تعتمد المؤسسة على طريقة و هي أن الفترة الصباحية تكون فيها عمليات التغذية والتنظيف و تقديم الأدوية و التعاملات التجارية وفي الفترة المسائية تكون مخصصة في جمع البيض و توبيبه و تخزينه.

رابعا: تحديد أجور العمال:

يتم تحديد أجور عمال في هذا المشروع حسب المؤهلات و الخبرات و الجدول التالي يوضح لنا أكثر:

جدول (2-18): تحديد أجور العمال.

المسمى الوظيفي	العدد	الخبرة و الكفاءة	الراتب الشهري (دج)	قيمة الضمان الإجمالي (دج)
مسير " صاحب المشروع"	01	_ ليسانس محاسبة و جباية. _ شهادة ماستر في المقاولاتية.	45000	11700
طبيب بيطري	01	_ ماستر في الطب البيطري + خبرة مهنية في عالم الدواجن.	30000	7800
عامل مهني	01	_ خبرة مهنية في تربية الدواجن البيضاء + شهادة تكوينية.	20000	5200
عون أمن و نظافة	01	_ شهادة أمن و نظافة.	20000	5200
المجموع: للعمال	04	المجموع الكلي للأجور.	115000	29900
احتياجات المشروع من الأجور شهريا (دج)			144900	

المصدر: من إعداد الطالب.

ملاحظة: الراتب الشهري للمسير و العمالة يقطع منهم 09% للاشتراك في الضمان الاجتماعي

و تقطع منهم أيضا ضريبة الدخل الإجمالي.

المبحث الخامس: المخطط المالي

في هذا المبحث سنقوم بترجمة كل ما رأيناه في المباحث السابقة إلى مخرجات قيمة، نستطيع على أساسها اتخاذ قرار الاستثمار.

المطلب الأول: إيرادات و تكاليف المشروع

أولاً: الإيرادات المتوقعة من المبيعات:

تقوم المؤسسة ببيع منتج واحد وهو بيض المائدة الموجه للإستهلاك، بالإضافة إلى إيراد السماد " الفضلات"، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2-19): الإيرادات المتوقعة من المبيعات.

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الكمية	921	3409	4356	4431	4201	4102
سعر الوحدة (دج)	260	260	260	260	260	260
قيمة المبيعات (دج)	239460	886340	1132560	1152060	1092260	1066520
الأشهر	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الكمية	4075	3987	4459	4305	4110	4581
سعر الوحدة (دج)	260	260	260	260	260	260
قيمة المبيعات (دج)	1059500	1036620	1159340	1119300	1068600	1191060
السماد	في الشهر 3 حملات ب 30000 دج و في السنة ب 360000 دج					
مجموع الإيرادات	12563620					

المصدر: من إعداد الطالب.

_ بما أن نشاط المؤسسة ينمو 10% سنويا فإن رقم الأعمال المتوقع في السنوات الثمانية القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول (2-20): الإيرادات المتوقعة خلال ثمانية سنوات القادمة.

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
رقم الأعمال	12563620	13819982	15201980.2	16722178.22	18394396.04	20233835.64	22257219.2	24482941.12
نسبة التطور	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%10

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: تكاليف المشروع:

وتتمثل فيما يلي:

✓ التكاليف التشغيلية : تتضمن مجمل التكاليف التي تتحملها المؤسسة خلال السنة.

جدول (2-21): تكاليف التشغيل السنوية.

البيان	لسنة 2020 (دج)
المادة الأولية (العلف)	7072960
أجور العمال	1738800
الماء	180000
الكهرباء	120000
الكرء	480000
الأدوية و التحصينات	63700
التعبئة " أطباق البيض "	234685
معدات إطفاء	25000
مواد التنظيف	20000
مواد أخرى	30000
المجموع	9965145

المصدر: من إعداد الطالب.

✓ هيكل الإستثمار:

جدول (2-22): هيكل الإستثمار.

التكاليف الكلية (دج)	نوع الإستثمار
50000	مصاريف إعدادية
4020000	معدات و آلات الإنتاج
197000	تجهيزات مكتب
2688000	الأصل البيولوجي (الدواجن)
2188700	رأس مال العامل
9143700	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: مصادر التمويل

أولاً: الهيكل التمويلي: يحتاج المشروع لتمويل ثلاثي، نوضحه في الجدول التالي:

جدول (2-23): الهيكل التمويلي للمشروع.

المبلغ (دج)	النسبة	البيان
182874	2%	المساهمة الشخصية
2560236	28%	قرض ANSEJ
6400590	70%	قرض البنك
9143700	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً: إهلاك القروض:

_ بالنسبة لإهلاك القروض البنكية يسدد المبلغ الذي قيمته 6400590 دج بعد السنة الثالثة أي

إبتداءاً من السنة الرابعة على خمسة أقساط بمبلغ 1280118 دج.

جدول (2-24): إهلاك القروض البنكية.

السنة	قيمة القرض (دج)	قسط القرض (دج)	الرصيد المتبقي (دج)
1	6400590	/	6400590
2	6400590	/	6400590
3	6400590	/	6400590
4	6400590	1280118	5120472
5	5120472	1280118	3840354
6	3840354	1280118	2560236
7	2560236	1280118	1280118
8	1280118	1280118	0

المصدر: من إعداد الطالب.

_ بالنسبة لإهلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب يسدد مبلغ القرض و الذي قيمته 2651673 دج بعد تسديد القروض البنكية على خمسة أقساط و ذلك بمبلغ 530334.6 دج.

جدول (2-25): إهلاك قروض الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ).

السنة	قيمة القرض (دج)	قسط القرض (دج)	الرصيد المتبقي (دج)
9	2560236	512047.2	2048188.8
10	2048188.8	512047.2	1536141.6
11	1536141.6	512047.2	1024094.4
12	1024094.4	512047.2	512047.2
13	512047.2	512047.2	0

المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثا: إهلاك الإستثمارات:

الجدول التالي يوضح تكلفة الشراء و العمر الإنتاجي للأصل البيولوجي و الآلات و التجهيزات.

قسط الإهلاك = تكلفة الشراء ÷ العمر الإنتاجي.

جدول (2-26): إهلاك الإستثمارات.

البيان	قيمة الأصل (دج)	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك السنوي
الأصل البيولوجي	2688000	1.5	1792000
معدات وآلات الإنتاج	4020000	10	402000
تجهيزات مكتب	197000	5	39400
المجموع	6905000	/	2233400

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: القوائم المالية

أولاً: الميزانية الإفتتاحية:

جدول (2-27): الميزانية الإفتتاحية للمشروع.

N/1/1			
الأصول	القيمة (دج)	الخصوم	القيمة (دج)
الإستثمارات		رأس المال الخاص	182874
مصاريف إعدادية	50000	قروض بنكية	6400590
معدات وآلات	4020000	قروض ANSEJ	2560236
الأصل البيولوجي	2688000		
تجهيزات مكتب	197000		
المدينون			
الصندوق	2188700		
المجموع	9143700	المجموع	9143700

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: جدول حسابات النتائج:

جدول (2-28): حسابات النتائج لثمانية سنوات قادمة.

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
رقم الأعمال	12563620	13819982	15201980.2	16722178.22	18394396.04	20233835.64	22257219.2	24482941.12
مواد أولية	7072960	7426608	7797938.4	8187835.32	8597227.09	9027088.45	9478442.88	9952365.03
خدمات	780000	795600	811512	827742.24	844297.08	861183.03	878406.69	895974.82
القيمة المضافة	4710660	5597774	6592529.8	7706600.66	8952871.87	10345564.16	11900369.63	13634601.27
مصاريف العاملين	1738800	1773576	1809047.52	1845228.47	1882133.04	1919775.70	1958171.22	1997334.65
مصاريف مختلفة								
التأمين	91437	82293.3	74063.97	66657.57	59991.82	53992.64	48593.38	43734.04
مصاريف أخرى								
ضرائب و رسوم								
TAP 2%								
أقساط الإهلاك	2233400	2233400	2233400	2233400	2233400	2233400	2233400	2233400
أعباء الإستغلال								
IRG OU IBS								
النتيجة الصافية	647023	1508504.7	2476018.31	3561314.62	4777347.01	6138395.82	7660205.03	9360132.58

المصدر: من إعداد الطالب.

✓ ملاحظات:

_ يوضح لنا الجدول نسبة تطور قيمة المواد الأولية 5% وهذا التطور ناتج عن زيادة الإنتاج وتطور رقم الأعمال و إحتمال زيادة أسعار المواد الأولية من سنة إلى أخرى .

_ أيضا يبين تطور الخدمات الضرورية و تطور أجور العمال من سنة إلى أخرى، حيث تكون نسبة التطور 2% الناتج عن زيادة التضخم أو زيادة تكلفة المصاريف، و تطور أجور العمال ناتج عن الزيادة في رقم الأعمال و بالتالي زيادة أجور العمال من سنة إلى أخرى.

_ بالنسبة للتأمين فهو يمثل نسبة 1% من قيمة الإستثمار، و الملاحظ أن تكلفته متناقصة نظرا لإهلاك الإستثمار وتدني قيمته بمرور السنوات.

✓ النتائج:

_ القيمة المضافة = رقم الأعمال - المواد الأولية - الخدمات (الكراء + الكهرباء و الماء).

_ مصاريف الإستغلال = مصاريف العمال + التأمينات + 2% TAP (الرسم على النشاط المهني).

_ نتيجة الإستغلال الصافية = القيمة المضافة - مصاريف الإستغلال.

_ النتيجة الصافية = نتيجة الإستغلال الصافية - الضريبة على الدخل و الأرباح.

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن المشروع ناجح و يحقق أرباح في السنة ب 647023 دج.

ثالثا: التدفقات النقدية:

جدول (2-29) : التدفقات النقدية للمشروع.

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
11593532.58	9893605.03	8371795.82	7010747.01	5794714.62	4709418.31	3741904.7	2880423	التدفق النقدي الصافي
53996141.07	42402608.49	32509003.46	24137207.64	17126460.63	11331746.01	6622327.7	2880423	التدفق النقدي المتراكم
6747541.52	6161239.98	5578481.04	4998565.73	4420760.04	3844288.17	3268324.48	2691984.11	التدفق النقدي الحالي
28567485.07								صافي القيمة المضافة الحالية VAN (دج)

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نوضح ما يلي :

✓ التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + قسط إهلاك تلك السنة.

- ✓ التدفق النقدي المتراكم = مجاميع التدفقات الصافية في كل سنة بالسنوات التي قبلها.
- ✓ التدفق النقدي الحالي = التدفق النقدي الصافي $\div (1.07)^n$ حيث n رقم السنة.
- ✓ القيمة الحالية الصافية VAN = مجموع التدفقات النقدية الحالية - تكاليف الإستثمار.

ومنه:

_ مشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة قابل للتجسيد على أرض الواقع من خلال القيمة الحالية الصافية و المقدرة ب: **28567485.07** دج.

_ من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال كالتالي :

فترة الاسترداد = الإستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية.

حيث متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 8 سنوات.

$$.6749517.63 = 8 / 53996141.07$$

$$1.4 = 6749517.63 / 9143700 = \text{ومنه فترة الاسترداد}$$

وعليه تكون فترة الاسترداد تقابل : عام و أربعة أشهر.

رابعاً: الميزانية الختامية:

جدول (2-30) : الميزانية الختامية N/12/31.

الأصول	القيمة الإجمالية	قسط الإهلاك	القيمة الصافية (دج)	الخصوم	القيمة (دج)
الإستثمارات				أموال خاصة	182874
مصاريف إعدادية	50000	10000	40000	دائنون	
الأصل البيولوجي	2688000	1792000	896000	قروض بنكية	6400590
معدات و آلات	4020000	402000	3618000	قروض ANSEJ	2560236
تجهيزات مكتب	197000	39400	157600	النتيجة	647023
المخزون			253956.15		
المدينون			1015824.6		
الصندوق			1523736.9		
البنك			2285605.35		
المجموع	//	//	9790723	//	9790723

المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل بإعداد أو إنجاز مخطط أعمال لمشروع تربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة ببلدية الوطاية ولاية بسكرة، حيث تناولنا مختلف الجوانب الأساسية لمخطط الأعمال الذي من خلاله، يمكننا إنشاء مؤسسة مبنية على دراسات واقعية، وأيضا كوثيقة يعتمد عليها لإقناع أجهزة وهيئات التمويل للحصول على الدعم المالي المطلوب، وفي الأخير تبيين لنا أن هذا المشروع قابل للتجسيد على أرض الواقع من خلال مجموع الدراسات التي قمنا بها.

خاتمة عامة

خاتمة:

بعد كل ما تطرقنا إليه نصل في الختام إلى أن للمشروع أساسا، أولهما نظري و هو مخطط الأعمال و الذي لا يمكن إهمال أهميته من أجل انطلاق أو سير و نجاح هذا المشروع، وثانيهما فهو المقاول الذي لا نستطيع إنكار دوره في تحويل المشروع من مخطط على ورق إلى فكرة ذات نوعية، فالمقاول مسؤول عن إعطاء دفعة الحركة و الإنجاز.

يحتاج أي مشروع لتجسيده على أرض الواقع إلى أموال، وقد تهدر بكميات كبيرة دون أي نتيجة تحقق الهدف المنشود، ولهذا تم الإعتماد على مخطط الأعمال الذي يلعب دور مهم لأي مشروع كان، وذلك من خلال الدراسة الجيدة له من جميع جوانبه، من أجل إعطاء نظرة واضحة ودقيقة لأصحاب المشاريع حول القيمة التي يمكنهم الوصول إليها، وعليه يمكننا القول أن مخطط الأعمال هو أداة فعالة وضرورية من أجل تخطيط سليم لكل مراحل المشروع، وأداة إقناع في يد حاملها من أجل الحصول على الدعم اللازم من الهيئات المعنية.

نهدف من خلال هذا البحث إلى التطرق إلى كيفية إنشاء مؤسسة إنتاجية خاصة بتربية الدواجن لإنتاج بيض المائدة، ولقد وجدنا أنه من الضروري وضع منهجية محددة تعتمد على جملة من الأدوات والوسائل التي يمكن أن تساعدنا في الوصول إلى المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يخفى علينا أن تحديد موقع هذا المشروع يلعب دورا كبيرا في نجاح هذه المؤسسة، وهذا إلى جانب ضرورة تحديد المنتج الذي تستعرضه المؤسسة في السوق ووضع سياسة سعرية، إضافة إلى أنه يجب الاهتمام بطريقة تسويقه وتحديد التجهيزات الضرورية لإنتاجه.

ولا شك أن كل مؤسسة حديثة النشأة تمتلك نقاط قوة وضعف عليها تحديدها والاستفادة منها لخلق فرص جديدة أمامها وتهيئتها لمواجهة المشاكل والتحديات التي تحول دون تحقيقها لهدفها المتمثل في خلق وحدة إنتاجية لإنتاج بيض المائدة والتي تحتاج بدورها إلى تمويل من الهيئات التمويلية.

النتائج: بعد الدراسة توصلنا إلى مجموعة النقاط التالية:

_ رغم أن السوق الجزائرية تعج بالمنافسين في مجال إنتاج البيض إلا أنه بإمكان المؤسسات المصغرة أن تتنافس في هذا المجال شريطة وضع إستراتيجية تسويق مدروسة وتتلائم مع حجم السوق وإمكانيتها.

- _ الجانب التسويقي يعتبر نقطة قوة أي مشروع خاصة إذا تم بطريقة علمية رغم إهمال المنافسين له.
- _ التمويل قد يشكل عائق أمام الشباب المستثمر نتيجة العراقيل وصعوبة المعاملات التجارية.
- _ المشروع المقترح يحقق يحقق أرباح سنوية تشجع على القيام به وهذا في حالة تم إتباع الأسلوب العلمي في إعداد الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع.

التوصيات:

- _ إعداد قائمة بالفرص الإستثمارية من قبل أخصائيين وتحديد معايير يتم على أساسها اختيار هذه الفرص، وإقناع الشباب بالإستثمار فيها، وتوفير الدعم الضروري لتجسيدها ومرافقتهم خلال مرحلة الإنجاز.
- _ دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في العمل المستقل، وكذا نشر ثقافة النجاح بالإعتماد على تنظيم المعارض الخاصة بالمؤسسات المصغرة.
- _ تشجيع المؤسسات الكبرى على إبرام عقود المناولة مع المؤسسات المصغرة.
- _ توفير مزيد من الفضاءات بمختلف المناطق لبعث وإحياء أنشطة صناعية وحرفية عن طريق تهيئة واستغلال فضاءات موجودة أو إنشاء أخرى جديدة.
- _ تعزيز موقع ومكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في سلم الإقتصاد الوطني.
- وفي الأخير نخلص خاتمتنا إلى أن نجاح هذا المشروع يعتمد على ضرورة تحقيقه لأثر اقتصادي متمثل في خلق فرص عمل جديدة للأشخاص.

قائمة المراجع

الكتب بالعربية:

- 1) إبراهيم بدران، الريادية " الإبداع في إنشاء المشاريع "، الطبعة الأولى ،دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2013،ص263.
- 2) أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011، ص 188.
- 3) أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص175-177.
- 4) أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان، ط1، 2007،ص173.
- 5) بشير العلاق، التخطيط التسويقي(مفاهيم وتطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،ص23.
- 6) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص111.
- 7) بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، الطبعة الأولى، ص70.
- 8) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، الطبعة الأولى، ص151.
- 9) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984 ، ص399 .
- 10) د.علاء عباس و د.محمد السلامي، ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص71.
- 11) ديحة عيسى و آخرون، تحليل السوق، دار الخلدونية، الجزائر، 2007، الطبعة الأولى، ص42-43.
- 12) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ص 117-118.
- 13) ساعد نائف برونطي، إدارة الاعمال الصغيرة وأبعاد الريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص341.
- 14) شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 10.
- 15) طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى ، ص210.
- 16) عراجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1996، ص 30.
- 17) علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، الطبعة الأولى، ص52.
- 18) غالب العبسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، 2013، الطبعة الثانية، ص 307-327.
- 19) فركوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995، ص4.

قائمة المراجع

- (20) فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16.
- (21) كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 189.
- (22) م. سعيد أوكيل؛ ريادة الأعمال أو المقاولاتية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 7.
- (23) مبارك لسوس، التسيير المالي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012) ص 169.
- (24) محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.
- (25) محمد إيبودي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 52-53.
- (26) محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2.
- (27) محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 85.
- (28) محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 183.
- (29) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، الطبعة الأولى، ص 375.379.
- (30) مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 78.
- (31) مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 26.
- (32) ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 74.
- (33) وليد نزال، الجامعي في الإنتاج الحيواني، مرحلة الثانوية العامة، الأردن، ص 49.

الكتب والمذكرات باللغة الفرنسية:

- 1) Le guide pratique du business plan ; **Du projet innovant à l'entreprise**, Genitem, Genève, 2009, p06.
- 2) Philip KOTLER Bernard DUBOIS: **marketing management**, "9" edition, edpuli, union, paris, 1997, p119.
- 3) Mory siomy, **developpement des competences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l' entrepreneurship**, these pour l'obtention de philosophie doctorat (ph,D); Universite laval, Quebec ,octobre ,2007, p90.
- 4) Philippe MALAVAL, Christophe BéNAROYA. **Marketing business to business**, 4eEdition Pearson education, France, p287.
- 5) Couland Alain, **gestion financière « Analyse et décision »**, éd : Démos, 1997, p 190.
- 6) Grandguimmot Béatrice et Francis, **Analyse financière**, 2^{ème} édition, éd : gualino, 1998, p 151.

الأطروحات والمذكرات:

- (1) الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014-2015، ص17،18.
- (2) لفقيه حمزة، روح المقاولَة وإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس-، 2016/2017، ص45.
- (3) عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة باتنة، 2007/2008، ص38.
- (4) حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص 33.
- (5) محمد بوشوشة، مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص14.

الملتقيات والمداخلات:

- (1) عمارة شريف، محاضرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل-، 2017/2018، ص 8،9.
- (2) فضيلة بوطرة، أهمية و دور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني: الجامعة المقاولاتية، التعليم المقاولاتي والابتكار أيام 10/11/ديسمبر 2018، جامعة مصطفى اسطبولي-معسكر-؛ ص3.
- (3) ماضي بلقاسم & بوضياف عبير، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية؛ مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال؛ بسكرة أيام 17 و 18 أفريل، 2010، ص7.
- (4) منيرة سلامي، استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة حول "التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر- بين متطلبات الثقافة و ضرورة المرافقة-"، يومي 18 و 19 أفريل 2012، ص2.
- (5) وفاء رايس، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاولاتية التكوين و فرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 06/07/08/أفريل 2010، ص10.

المجلات:

- (1) أشواق بن قدور و محمد بالخير، أهمية نشر ثقافة المقاولَة و إنعاش الحس المقاولاتي في الجامعة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست/الجزائر؛ 11/01/2017؛ ص 345.

قائمة المراجع

- (2) طلبة صبرينة، الفكر المقاولي ومدخله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، مجلة الدراسات الاقتصادية: العدد رقم 4، المجلد 2- جوان 2017، ص 758، 759.
- (3) كمال بوقرة ، إسحاق رحمانى، المقالة الخاصة كآلية تنمية بمجتمع العمل ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي/الجزائر. العدد 21. مارس 2017 ص 97. 98.

المواقع:

- 1) <https://fr.scribd.com/document/352987289/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9>
- 2) <https://fr.scribd.com/document/352987289/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%88%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9>
- 3) <http://www.sidegou.sa>

مراجع أخرى:

- (1) المركز الوطني للسجل التجاري
- (2) وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ansej).

قائمة الملاحق



مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للتقيد بالسجل التجاري

ورسمة معدلة الى غاية : 2019/05/29

101202

رمز النشاط:

التسمين الصناعي للدواجن والتفريخ الصناعي للبيض

تسمية النشاط:

التسمين الصناعي للدواجن والتفريخ الصناعي للبيض
إنتاج البيض .

مضمون النشاط:

النشاطات الإضافية :

- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط، لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.