

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

مخطط الأعمال لمشروع تربية الأرانب داخل الأقفاس

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : مقاولاتية

الأستاذة المشرفة :

• يحيوي مفيدة

اعداد الطالب :

• خوالد محمد الصغير

لجنة المناقشة

الأعضاء	الرتبة	الصفة	الجامعة
بن تركي زينب	أستاذ محاضر ب	رئيسيا	جامعة بسكرة
يحيوي مفيدة	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	جامعة بسكرة
روينة عبد السميع	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا	جامعة بسكرة

رقم التسجيل	
تاريخ الايداع	2024-06-04

السنة الجامعية : 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

مخطط الأعمال لمشروع تربية الأرانب داخل الأقفاس

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : مقاولاتية

الأستاذة المشرفة :

• يحيوي مفيدة

اعداد الطالب :

• خوالد محمد الصغير

لجنة المناقشة

الأعضاء	الرتبة	الصفة	الجامعة
بن تركي زينب	أستاذ محاضر ب	رئيسيا	جامعة بسكرة
يحيوي مفيدة	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	جامعة بسكرة
روينة عبد السميع	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا	جامعة بسكرة

رقم التسجيل	
تاريخ الايداع	2024-06-04

السنة الجامعية : 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ان الحمد و الشكر لله صاحب المنة و النعمة الذي وفقني لاتمام هذا العمل ، اتقدم باسمى عبارات الشناء و التقدير الى الاستاذة المشرفة " مفيدة يحياوي " على ما قدمته لي من نصائح و توجيهات برحابة صدر خلال فترة انجاز هذا العمل المتواضع ، كما اتقدم بوافر عبارات الاحترام لكافة اعضاء لجنة المناقشة الموقرة و الى كافة الاساتذة المحارمين الذين لم ييخلوا علينا بمجهوداتهم خلال المسار الدراسي .

و نسال الله عز و جل ان يجعل كل ما قدموه لنا في ميزان حسناتهم .

إلى كل من وقف إلى جانبي و ساعدني لإتمام هذا العمل ،

إلى كل زملائي و زميلاتي في مقاعد الدراسة و في العمل ،

و في الأخير أسمى عبارات الامتنان لنفسي على كفاحها

و عزيمتها و عملها على إتمام هذا العمل ،

أتمنى لنفسي و لغيري مسارا موفقا يا رب ...

الإهداء

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها إلى من ربّني و أنارت دربي و أعانتني بالدعوات

إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود

" أمي الحبيبة "

إلى زهراي أخواتي : نجاة ، سهام ، سماح ، و زميلاتي في العمل :

مسعودة ، أميرة ، ليلي ، صبرينة ، فريال

إلى كل من ساندني و دعمني لإكمال دراستي ،

إلى صديقي و رفيقي كريم

إلى الحنونة و الودودة و صاحبة القلب الأبيض و الطيب الراقية و الرائعة ايمان . ح

إلى كل من أعطاني يد العون من قريب او بعيد

و ساعدني في انجاز هذه المذكرة

و اخص بالذكر الأستاذة : يجاوي مفيدة التي كانت لي مصدر القوة

من اجل التقدم و التطور في انجاز هذا العمل المتراضع .

الطالب م. خوالد

الملخص :

إن خلق وإنشاء المؤسسات شيء مهم ، إلا أن بقاءها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات وكل الأطراف الآخذة ، حيث شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا للمؤسسات الناشئة الجديدة والتي تم إنشاؤها وخلقتها بفضل جهود السلطات العمومية ، لذلك كان من الضروري رسم مخططات واضحة للمشروع من بلورة الفكرة إلى انطلاقة وكذا الهدف المراد تحقيقه .

فقد عرف مخطط الأعمال من عدة نواحي ابتداء من كونه هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعداده من أجله ثم كونه الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي ، ثم كونه خطة شاملة و وصف مكتوب بمزاولة مشروع ، إلى كونه مستند لما يحتويه ، وهذا انطلاقا من نفس قاعدة المعلومات . وبناءا على هذا يعرف على أنه الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة . ويعرف ملف مرجعي والذي يوضح فيه المعلومات بصورة واضحة و دقيقة وعليه يمكن القول على أن مخطط الأعمال هو أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع و إنجاح المؤسسات

الناشئة ، إذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل والدعم الخاص بالمشروع ، وكذلك بالتحكم بصفة علمية وموضوعية في إنجاح المؤسسات الناشئة لما يشمله من مخطط تسويقي ومالي و إنتاجي وتنظيمي . لذا كان من الضروري استعمال مخطط الاعمال بشكل جيد ينعكس على مدى فاعليته في إنجاح المؤسسات الناشئة .

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الناشئة، مخطط الأعمال .

Abstract :

The création and establishment of institutions is an important thing, but their survival and continuity is more important for project holders, authorities and all taking parties, as the recent period has witnessed a great emergence of new emerging institutions that were recreated and created thanks to the efforts of public authorities, so it was necessary to draw clear plans for the project from crystallizing the idea to a start, as well as the goal to be achieved.

The business plan has been defined from several aspects, starting from being an official document prepared and developed to describe the work that is being prepared for it, then being the written form of the contracting project, then being a comprehensive plan and written description of the project, to being a document of what it contains, and this is based on the same information base. Based on this, it is defined as the document that describes what plans of work to be implemented within the next stage, and a reference file is defined in which the information is clearly and accurately explained. Accordingly, it can be said that the business plan is a necessary tool for good planning for all phases of the project and the success of the emerging enterprises, as it can provide assistance and be a tool used for negotiation to obtain financing and support for the project, as well as to control in a scientific and objective manner the success of the emerging enterprises because of the marketing and financial scheme it includes. Productive and organizational, so it was necessary to use the business plan well, which would be reflected in its effectiveness in the success of emerging institutions.

Keywords: startups, business plan.

الصفحة	المحتويات
	البسمة الشكر الإهداء الملخص فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري لمخطط الاعمال	
4	تمهيد الفصل الاول
5	المبحث الأول : ما هية مخطط الاعمال
5	المطلب الأول : مفهوم مخطط الاعمال
6	المطلب الثاني : خصائص مخطط الاعمال
7	المطلب الثالث : أهمية مخطط الاعمال
8	المطلب الرابع : اهداف مخطط الاعمال
9	المبحث الثاني : مكونات مخطط الاعمال
9	المطلب الأول : المخطط التسويقي
9	الفرع الأول : تعريف المخطط التسويقي و اهميته
10	الفرع الثاني : دراسة السوق و المزيج التسويقي
12	الفرع الثالث : الاستراتيجيات التسويقية
12	المطلب الثاني : المخطط التنظيمي
12	الفرع الأول : تعريف المخطط التنظيمي و اهميته
13	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي و اهميته
14	المطلب الثالث : المخطط الإنتاجي
14	الفرع الأول : تعريف المخطط الإنتاجي و اهميته
14	الفرع الثاني : مكونات نظام الانتاج
15	الفرع الثالث : مراحل اعداد المخطط الانتاجي
15	المطلب الرابع : المخطط المالي

15	الفرع الأول : تعريف المخطط المالي و اهميته
16	الفرع الثاني : مصادر التمويل و القوائم المالية
17	الفرع الثالث : مراحل اعداد المخطط المالي
18	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني : مخطط الأعمال لمشروع تربية الأرانب داخل الأقفاس	
20	تمهيد الفصل الثاني
22	المبحث الأول : تقديم المشروع
22	المطلب الأول : ملخص عن المشروع
22	الفرع الأول : بطاقة فنية عن المشروع
22	الفرع الثاني : فكرة المشروع
23	المطلب الثاني : اهداف و دوافع المشروع
23	المطلب الثالث : تصنيف المشروع
27	المطلب الرابع : الدراسة القانونية للمشروع
29	المطلب الخامس : موقع المشروع
29	الفرع الأول : حاجة المشروع
29	الفرع الثاني : موقع المشروع
29	الفرع الثالث : المدة الزمنية لبدأ المشروع
29	الفرع الرابع : أدوات جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالمشروع
30	المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع
30	المطلب الأول : دراسة السوق
31	الفرع الأول : تقدير الطلب و العرض
31	الفرع الثاني : تحليل السوق
32	الفرع الثالث : الاستراتيجية التسويقية للمشروع
32	المطلب الثاني : المزيج التسويقي
35	المطلب الثالث : تحليل نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات SWOT
37	المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي للمشروع
37	المطلب الأول : تحديد موقع المشروع
38	المطلب الثاني : الإنتاج و الطاقة الإنتاجية
39	المطلب الثالث : مراحل العملية الإنتاجية

40	المطلب الرابع : احتياجات المشروع
45	المبحث الرابع : المخطط التنظيمي للمشروع
45	المطلب الأول : المخطط التنظيمي
46	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع
46	المطلب الثالث : تحديد السلطات و المسؤوليات
47	المطلب الرابع : الحجم الساعي للعمال
48	المبحث الخامس : المخطط المالي للمشروع
48	المطلب الأول : تكاليف المشروع
49	الفرع الأول : قيمة الاستثمار
50	الفرع الثاني : تكاليف التشغيل السنوية
51	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع
51	الفرع الأول : تمويل المشروع
52	الفرع الثاني : الاهتلاكات
52	المطلب الثالث : مكونات المخطط المالي
52	الفرع الأول : الميزانية الاقتتاحتية للمشروع
53	الفرع الثاني : رقم الاعمال المتوقع
54	الفرع الثالث : حسابات النتائج
56	الفرع الرابع : الميزانية الختامية
57	خلاصة الفصل الثاني
59	الخاتمة
61	قائمة المراجع
	الملاحق
	تصريح شرقي

فهرس الاشكال		
الصفحة	الشكل	الرقم
21	الصورة (1-2) : واجهة المشروع	01
25	الصورة (2-2) : الارانب داخل الاقفاص	02
25	الصورة (3-2) : الارانب داخل مزرعة مفتوحة	03
26	الصورة (4-2) : لحم الارانب	04
27	الصورة (5-2) : سماد الارانب	05
31	الصورة (6-2) : لحوم الارانب موجهة للبيع	06
33	الصورة (7-2) : شعار المؤسسة	07
33	الصورة (8-2) : السلالات البلجيكية	08
34	الصورة (9-2) : السلالات الرمادية الكاليفورنية	09
34	الصورة (10-2) : السلالات النيوزيلندية	10
41	الصورة (11-2) : اشكال الاقفاص	11
42	الصورة (12-2) : انواع بعض الاقفاص الفردية الجماعية لتربية الارانب	12
44	الصورة (13-2) : علف الارانب	13
46	الشكل: (1-2): الهيكل التنظيمي للمشروع.	14

فهرس الجداول		
الصفحة	الجدول	الرقم
22	الجدول (1-2) : بطاقة فنية للمشروع	01
28	الجدول (2-2) : الشكل القانوني للمشروع	02
31	الجدول (3-2) : تقدير الطلب على المنتج	03
35	الجدول (4-2) : أسعار الارانب حسب العمر والحجم	04
36	الجدول (5-2) : عناصر القوة و الضعف للترويج	05
37	الجدول (6-2) : عناصر الفرص و التهديدات	06
38	الجدول (7-2) : منتجات المشروع	07
39	الجدول(8-2): تغذية الارانب	08
40	الجدول(9-2): برنامج تغذية انثى في دورة 70 يوم	09
43	الجدول (10-2): احتياجات المشروع	10
44	الجدول(11-2): المصاريف الانتاجية	11
45	الجدول (12-2): احتياجات اليد العاملة	12
49	الجدول (13-2) : قيمة الاستثمار	13
50	الجدول (14-2) : راس المال العامل	14
50	الجدول(15-2): تكاليف التشغيل السنوي	15
51	الجدول(16-2): تمويل المشروع	16
52	الجدول: (17-2) : الاهتلاك الإجمالي	17
52	الجدول (18-2) : يبين الميزانية الافتتاحي	18
53	الجدول (19-2) : الإيرادات المتوقعة	19
53	الجدول (20-2) : الإيرادات المتوقعة	20
54	الجدول(21-2) : حسابات النتائج	21
56	الجدول (22-2) : الميزانية الختامية	22

المقدمة

المقدمة :

عرف الاقتصاد الجزائري تحولات كثيرة كغيره من اقتصاديات العالم الثالث ، حيث تميز بالاعتماد على المؤسسات الكبيرة و الضخمة التي ساعد في انشاءها و تطورها ، الارتفاع الذي كان يشهده سعر البترول آنذاك و استمر الحال الى غاية الازمة البترولية العالمية التي شهدت فيها أسعار البترول انخفاضا محسوسا جعل الجزائر تفكر في بديل للبترول ، فاهتدت الى إعادة هيكلة المؤسسات الكبيرة التي الت الى الازمات و الخراب مع مرور السنوات ، و تقسيمها الى مؤسسات صغيرة و متوسطة و فتح المجال للخواص لإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة ، و هذا انطلاقا من تجربة العديد من الدول التي استطاعت النهوض باقتصادها و تنميته من خلال الاعتماد على هذه المؤسسات ، و ان أهميتها تكمن من خلال ما تحققه من اهداف اقتصادية ذات ابعاد اجتماعية ، و هو تحقيق معدلات تشغيلية عالية على مستوى افراد المجتمع خاصة الشباب منهم حيث تشير ان 70 بالمئة من القيمة المضافة و 60 بالمئة من مناصب الشغل توفرها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

لكن قبل انشاء هذه المؤسسات او بدا انطلاق الاعمال لا بد من وضع مخطط اعمال كامل و مناسب لهذه المؤسسة ، حيث يعتبر هذا الأخير وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل ، و هو مخطط لتسهيل الاعمال ، كما يعطي معلومات واضحة و منظمة للمؤسسة و يحدد و يعدد اعمالها ، حيث نجد فيه تحليل لدراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة .

و عليه فان مخطط الاعمال هو الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الاعمال و تطويرها من عدة جوانب بالنسبة للمؤسسة ، فمخطط الاعمال يعد ترجمة لفكرة مشروع ما في شكل معطيات كمية و كيفية و هذا وفقا لمجموعة من الخصائص : كالدقة ، الوضوح ، التكامل ، الواقعية و الشمولية ، بهدف النجاح و التطور و التأقلم مع المستجدات ، و النظر الى ما يحدث في السنة القادمة او السنوات الخمسة القادمة ا الى ابعد من ذلك وفق ما يمكن توقعه و التنبؤ به في الأمد المتوسط و البعيد ، و من هنا يمكننا ان نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

1- الإشكالية : كيف يتم اعداد مخطط الاعمال لمشروع مزرعة لتربية الارانب داخل الاقفاص لغرض انتاج اللحوم كمنتج رئيسي للمشروع في ولاية بسكرة ؟

2- الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بمخطط الاعمال ، و ما هي أهميته ؟
- ما هو دور مخطط الاعمال ، و ما هي اهم انواعه ؟
- ما هي المحاور الأساسية لإعداد مخطط الاعمال ؟
- كيف يمكن تجسيد مخطط الاعمال تطبيقيا من خلال مشروع تربية الارانب داخل الاقفاص ؟

3- أهمية الدراسة :

- ابراز الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الوطنية .
- معرفة خطوات و متطلبات مخطط الاعمال ، و تجسيده على المشروع .
- تحديد دور مخطط الاعمال في توضيح صورة المشروع في المستقبل .
- اختيار احسن السبل و الوسائل من اجل خلق و انشاء مؤسسات اقتصادية ناجحة .
- ابراز العلاقة بين مخطط الاعمال و المؤسسة الجديدة .
- دور مخطط الاعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و جعلها قطاعا قويا .

منهج الدراسة :

ان موضوع دراستنا هو انشاء مخطط اعمال لمشروع فلاحى انتاجى و من خلال ما تم ذكره في الإشكالية ، فان دراستنا سوف تندرج ضمن الدراسات الوصفية التي سوف تكون محصورة في الجانب النظري .

اما بالنسبة للجانب التطبيقي و هذا باختيارنا لمشروع اعداد مخطط الاعمال لمشروع مزرعة لتربية الارانب داخل الاقفاص بولاية بسكرة ، و التي سوف يتم تجسيد مخطط الاعمال من خلالها . و قد نستخدم مجموعة من الأدوات المنهجية و المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاحصائيات .

هيكل البحث :

قمنا بتقسيمه الى فصلين نظري و تطبيقي على النحو التالي :

سنتناول في الفصل النظري الاطار النظري لمخطط الاعمال ، و قمنا بإبراز في هذا الفصل مفهوم مخطط الاعمال ، خصائصه ، أهميته ، أهدافه ، مكوناته .

اما في الفصل التطبيقي قمنا بإعداد مخطط الاعمال لمشروع مزرعة لتربية الارانب داخل الاقفاص لانتاج اللحم كمنتج أساسي ، فقمنا بتقديم المشروع ثم المخطط التسويقي له ثم التنظيمي الانتاجي و أخيرا المخطط المالي للمشروع

الفصل الأول

تمهيد

يعتبر مخطط الأعمال هو المحور الأساسي لهذه المداخلة وهو الدراسة الإستراتيجية للمشروع من الناحية: التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، المالية، كما يمثل وثيقة هوية تعرف بالمشروع ومؤسسيه لدى مختلف الأطراف (شركاء، بنوك، ...). ووسيلة اتصال وإقناع تجاه هذه الأطراف، وتتمثل أهمية مخطط الأعمال بالنسبة للمشاريع المقاولاتية باعتباره حجر الأساس، الذي تبنى عليه هذه المشاريع فهو الصورة المفصلة لتصميم وتنفيذ المشروع وتطوره في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، المقاول، مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي، المخطط المالي .

الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال

تهدف من خلال هذا المبحث إلى تسليط الضوء على ما يلي :

تقديم أهم المفاهيم لمخطط الأعمال ، إضافة إلى تحديد خصائصه الأساسية انطلاقاً من المفاهيم المقدمة ، و في الأخير إبراز أهميته في العملية المقاولاتية .

المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال

تعريف مخطط الأعمال (BP) :

لقد ساهم المختصون في مجال المقاولاتية بالعديد من المؤلفات (كتب ، مجلات ، مقالات ، ...) ، و التي تناولت مخطط الأعمال من عدة جوانب ، و بالخصوص المفهوم ، لذا سوف نحاول أن نقدم مجموعة من التعاريف التي من شأنها أن تعطينا صورة مقربة عن مخطط الأعمال .

1- هو عبارة عن خطة شاملة و وصف مكتوب لمزاولة نشاط مشروع ، وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة أو الخدمات ، وتقنيات الإنتاج والأسواق والعملاء ، وإستراتيجية التسويق ، والموارد البشرية ، والتنظيم ، والمتطلبات فيما يتعلق بالبنية التحتية والإمدادات، ومتطلبات التمويل، ومصادر واستخدامات الأموال. (لعور محمد، 2012، صفحة 33)

2- عبارة عن مستند مكتوب إبداعي تطوعي ، يقدم المشروع ويثبت جدواه وخلق القيمة ، إنه كامل ، يتتبع (قصة فكرة) التي تتحول إلى " مشروع تجاري " نتيجة لذلك ، لديه طرفان مرتبطان ، جزء استراتيجي (تاريخ لمشروع و المبدعون ، المشروع و تقنياته ، ملف نموذج الأعمال و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و الجوانب القانونية) ، و الجزء الكمي الذي يترجم هذا المشروع إلى الشروط المالية يبدأ بملخص تنفيذي و ينتهي بآفاق المستقبل . (Catherine Léger-Janiou، 2019، صفحة 12)

3- هو أداة للاتصال ، و هنا ينظر إليه كنتيجة ، تتركز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع ، و في هذه الحلة يعتبر مفهوم متقطع ، و من جهة أخرى ينظر اليه على انه أداة لتصميم و هيكلية المشروع و هنا يركز على مخطط العمال على انه عملية ، و في هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر . (براهيمي نوال، 2012، صفحة 8)

* وصف الموارد البشرية .

* تحديد المواقع التنافسية .

* الميزانية التقديرية .

* وصف في وقت واحد على الحاجة الحيوية التي تجتمع مع المشروع الخاص به (تقديم منتجات او خدمات)

5- مخطط الأعمال (BP) يصف الوضع في الماضي و الحاضر من الاعمال التجارية ، و لكن هدفه الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة ، و يتم تحديثه عادة سنويا ، و يتطلع قدما لمدة ثلاث سنوات الى خمسة سنوات عادة ، و هذا يتوقف على نوع من الاعمال و هذا النوع من الكيان . (Coster, Michel، 2009، صفحة 134)

6- هي صياغة مكتوبة لمشروع إنشاء أو تطوير كيان تجاري بعد دراسة موجزة و موثوقة لدراسة الجدوى للمشروع أو تقييم السوق ، وتوفر خطة العمل مخططا للأنشطة الحالية والمستقبلية من خلال توفير إطار واقعي وواضح بشأن الحالة و إمكانيات التطور، وهي تستخدم أيضا لإثبات جدوى مشروع الإنشاء أو التنمية لتحقيق أقصى قدر ممكن من اللازم من حيث التمويل والمنح والدعم والمشورة والتوظيف والعملاء المحتملين او الشركاء المحددين ، ويمكن اعتباره على نحو معقول بمثابة نفوذ للنجاح او كضابط قوي ضد خطر الفشل . (NizarFassi، 2017)

يمكن أن نستخلص من خلال المفاهيم السابقة ما يلي :

مخطط الأعمال عبارة عن ملف شامل يتم تحضيره من طرف صاحب المشروع ، و يأتي في شكل منهج تحليل استراتيجي ، يستخدم مجموعة من أدوات التحليل ، نجد فيه إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية ، كما يستعرض خطة عمل مفصلة من أجل توضيح الفعالية في الأداء وتحقيق عائد مادي مستقبلا . ا دن فمخطط الأعمال أداة بناء و اتصال تحدد توقع وأبعاد المشروع والعلاقة بمختلف الأطراف الأخرى ، كما يوضح التجانس ما بين عوامل النجاح الرئيسية و كيفية التحكم فيها من طرف المؤسسة من خلال المهارات و الموارد .

المطلب الثاني : خصائص مخطط الأعمال

من خلال التعاريف المختلفة لمخطط الأعمال فقد تم تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها ، نذكر البعض منها فيما يلي : (الطاهر، 2012، صفحة 16)

#: الاجاز

بحيث أن لا يكون قصيرا او طويلا ، من الأفضل أن يحو بما بين 25 – 30 صفحة .

#: الوضوح

البساطة في الصياغة التي تترجم في القدرة على التعبير عن لفكرة ، تجنبنا للغموض والتكرار .

#: النزاهة

في تحليل عوامل النجاح والفشل ، شرح صعوبات و حالات عدم التأكد ، معطيات تتميز بالموثوقية .

#: الهيكلة الجيدة و التدرج

من خلال تبويب العناصر ، التسلسل و الانسجام في عرض و تحليل المعلومات ، عدم الغوص في التفاصيل الثانوية ، الإجابة على ما يبحث عنه الطرف المستهدف .

#: المرونة :

إظهار قدرة المشروع على التفاعل ، مع كافة الأحداث المحتملة في ظل نظام اليقظة المعتمد .

#: التناسق و الانسجام :

و يظه رذلك في انسجام الثنائيات التالية :

- الثنائية (فرد/مشروع) ، هل إمكانيات الفرد تتوافق مع المشروع الذي يرغب في إنجازه ؟
- الثنائية (عرض/سوق) ، هل العرض المقدم (منتج/خدمة) يتوافق مع السوق ؟
- الثنائية (أهداف/موارد) ، هل أهداف الفرد تتوافق مع الموارد (مالية ، تكنولوجية ، صناعية ، تجارية ، بشرية ،...) المتاحة
- كما يتميز مخطط الأعمال بالمميزات التالية : (Alain Fayolle، 2004، الصفحات 294-295)
- **بناء فكري** : فهو بناء توقعي مبني على توقعات مستقبلية ، و ذلكبناء على معطيات حالية .
 - مرتبط بمجموعة من الحقائق وليس على تخمينات ، مسارتقليل عدم اليقين .
 - يجب ان يرتبط بالواقع الاقتصادي و الاجتماعي ، لسلوكيات و قيم المجتمع و اليات عمل القطاع .
 - مرتبط بوقت محدد من أجل تفادي الانحرافات .
 - يعتمد على اختبار مجموعة من الأفكار و الفرضيات التي لها مجموعة من السيناريوهات (نموذج للمحاكاة) .
 - مرتبط بمجموعة من المتعاملين و المستهدفين (دراسة المنافسين ، البحث والمحافظة على الزبائن ، معرفة المزايا المؤثرة .
 - في العموم نستنتج أن خطط الأعمال و بالرغم من تشابهها في مجموعة من الخصائص ، سواء في الشكل أو المضمون ، إلا انها ليست إصداراً أو نموذجاً جاهز يجده المقلون متاحاً في كتاب أو على صفحات الانترنت و انما هو عبارة عن نشاط كامل يتطلب مرحلة التفكير ذهاباً و إياباً (تغذية عكسية) ، ويكون مرتبط بخصوصية الفرد و المشروع .

المطلب الثالث : أهمية مخطط الاعمال

- تتمثل أهمية مخطط الاعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين و المستثمرين و الموردين ، حيث يوضح مصداقية المشروع و و جدواه ، و هناك عدة أسباب مهمة تجعل من مخطط الاعمال جد ضروري نذكر من بينها كونه :
- بطاقة تعريفية عن المشروع لجميع الأطراف الاخذة عن الثنائية (فرد - مشروع) .
 - هزمة وصل بين جميع الاطراف التي تتعامل معها المؤسسة سواء الداخلية (المقلون ، الموظفين ، المساهمين ،...) او الخارجية (الزبائن ، الموردون ، المستثمرون ، البنوك ،...)
 - وسيلة لاقتناع و جذب المستثمرين و المؤسسات المالية و الشركاء .
 - وسيلة رقابية بحيث يعتبر كمرجع للتأكد من تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها .
 - وثيقة توضح جدوى و مردودية المشروع المستقبلية .
 - وسيلة للحصول و امتصاص المعلومات من المحيط الخارجي من خلال مجموعة المحاور المكونة له .
 - خطة لتحويل فكرة الى مشروع قابل للتحقيق .
 - وسيلة للتوضيح بطرق تحليلية واسعة و متينة لاهداف النشاط في المدى القصير و المتوسط .
 - توضيح قابلية التنفيذ ، قابلية الاستمرار و الادراك الوقي لنمو المشروع المقاولاتي او التجاري .
 - تحديد هوية المشاركين الاخرين في السوق و التعبير عن اختلافاتهم .
 - يبرهن على كفاءة المنشىء في التخطيط و التنبؤ . (معلم، 2013، صفحة 15)
- و في الأخير يمكن تلخيص أهمية مخطط الاعمال (BP) في ثلاث نقاط رئيسية و هي :

- الاستفادة من الفرص .

- قياس الأداء .

- اقناع المستثمرين المحتملين .

المطلب الرابع : أهداف مخطط الأعمال

لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف يظهر مخطط الأعمال في صورة أداتين مختلفتين : (جودي حنان، 2020-2021)

أداة اتصال .

أداة إستراتيجية.

1- أداة اتصال :

يلعب مخطط الأعمال كأداة اتصال على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة .

• المستوى داخلي :

- توضيح فكرة المشروع: التحديد الدقيق لفكرة المشروع، دراسة السوق، الإنتاج، مراحل الإنتاج، الآلات ،

- الموارد البشرية، والاحتياجات المالية ...

- إقناع المقاول لنفسه بالجدو بملائمة الفرصة.

- مساعدة الفرد على التحكم في التسيير (التحكم في كافة جوانب المشروع .

- المحاكاة : تقريب التقديرات الحقيقية من خلال اتباع منهج الفرضيات .

• المستوى الخارجي :

يسمح باعطاء المعلومات حول المشروع و ابراز قيمته من خلال التسويق لثلاثة عناصر :

- الفرد (صاحب المشروع) .

- المشروع في حد ذاته .

- فريق العمل (الكفاءات ، المؤهلات ، الخبرات ،...) .

ان فعالية الاتصال تعتمد على الاستجابة لما يتطلبه المستهدف (الممول ، البنك ، الشريك ،...)

و لمعرفة ذلك يجب البحث في :

- أهدافه .

- توجهاته .

- ممارساته .

2-أداة استراتيجية :

يسمح مخطط الاعمال في هذا المستوى بابرار الجدوى الاستراتيجية و التشغيلية من المشروع ، و اقناع الشركاء المحتملين ، و بالتالي فهو في هذا المستوى يعد معلومة استراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتحديد واقعية ، ملائمة ، إمكانيات ، و جدوى المشروع المقاولاتي.

- تقدير واقعية : اظهر ان هذا المشروع يمكن تجسيده على ارض الواقع .
- تقدير ملائمة :للسوق ، قيم المجتمع .
- تقدير إمكانيات :المقاول ، المؤسسة (تطوير) .
- تقدير جدوى المشروع :تحقيق عائد ، تغطية التكاليف ، تحقيق أرباح .

المبحث الثاني : مكونات مخطط الأعمال

المطلب الأول :المخطط التسويقي

الفرع الأول : تعريف المخطط التسويقي و أهميته

1- تعريف المخطط التسويقي :تعددت تعريفات خطة الأعمال التسويقية، وسنحاول ذكر بعض منها :
-يعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الامر وقت التنفيذ .
(اسماعيل مراد ، شلغاف بن عمر، ؛ 17-18-19 افريل 2012)

الخطة التسويقية : هي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمنظمة على مدى فترة زمنية محددة . (بشير العلاق، 2019، صفحة 24))

الخطة التسويقية: هي وثيقة التي تسمح بإحصاء الفرص المتاحة في السوق أو المنتج و تقديم الاستراتيجيات التسويقية التي تتكيف مع حجم المبيعات أو الحصة السوقية المستهدفة، بالتنسيق مع إستراتيجية التوزيع العامة . (سعد، مرزق، الصفحات 189-210)

2- أهمية المخطط التسويقي : تكمن أهمية المخطط التسويقي في :

- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق .
- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة .
- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للأداء التسويقي الفعال
- يساعد على توضيح الأهداف التسويقية .
- ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق .
- يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويجوؤها إلى تنبؤات مستقبلية .
- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتحديد التسويقي وفتح أسواق جديدة .
- يحقق تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود

باستخدام النماذج .

الفرع الثاني : دراسة السوق و المزيج التسويقي :

اولا : دراسة السوق :

يمكن تعريف دراسة السوق بأنها: "طريقة منظمة لإيجاد إجابات موضوعية على الأسئلة التي يجب على كل مشروع أن يجيب عليها لتحقيق النجاح . " (بن ساعد فاطمة؛ الهواري جمال، الصفحات 297-316)

و دراسة السوق هي : الوسيلة الوحيدة و المناسبة التي تجيب على مختلف انشغالات المنظمة المتمثلة في :

- تنشغل المنظمة بالمنتج الذي تبيعه حيث يعتبر المنتج محور العملية التسويقية وأساس عملية التبادل ولهذا الغرض تمكن دراسة

السوق من تفصيل وتحديد أكثر خصائص المنتجات أو الخدمات أو التشكيلة السلعية

- تهتم المنظمة بالمستهلك: "المستهلك ملك" هذا ما توارثته كتب وأدبيات التسويق لذلك لا بد من دراسة مدى تناسب المنتج، مع حاجيات المستهلكين .

- تنشغل المنظمة بمنافسيها ويتم ذلك بتحليل استراتيجيات المنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس المنتج أو تشكيلة مشابهة، وغير المباشرين .

- تنشغل المنظمة بالطلب يعتبر الطلب من أهم المتغيرات (العناصر) التي تركز عليها دراسة السوق في تحديد المبيعات المتوقعة ومن ثم الإنتاج وما يتبع ذلك من دراسات مالية وفنية .

: تتناول اربع مجالات اساسية : *عناصر دراسة السوق

1- جزئة السوق وتحديد السوق المستهدفة .

2- دراسة النمط الاستهلاكي لدى العملاء .

3- راسة المنافسة .

4- دراسة الطلب والتنبؤ بالطلب المستقبلي .

ثانيا : دراسة المزيج التسويقي :

-يمكن تعريف المزيج التسويقي بأنه مجموعة الأنشطة الرئيسية التي تشمل دراسة السلعة لتلائم احتياجات المستهلك، وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى الزبائن وتوزيعها في الوقت والمكان المناسبين، بهدف تلبية احتياجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب .

و تتمثل عناصر المزيج التسويقي في :

1- المنتج : يعد المنتج في المنشآت الصغيرة أحد أهم مكونات المزيج التسويقي لأنه يمثل المحتوى المنفعي الموجه لتحقيق حاجات ورغبات العملاء، وما يتعلق بهذا المنتج من تحديد اسم السلعة ومواصفاتها والعلامة التجارية التي تميزها، من حيث الحجم والصيانة والكفالة وطريقة الاستعمال وغيرها من الخصائص المتعلقة بتصميم المنتج ومكوناته المادية وغير المادية، التي تشكل المضمون المنفعي للمستهلك الذي يحقق بدوره إشباع حاجاته المتعددة وتلبية متطلباته . (أبوجليل, محمد منصور، 2014، الصفحات 94-

(109)

- 2-السعر: يمثل القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة، والسعر من أهم القرارات التي تتخذها المنشأة الصغيرة، حيث يتطلب أن يكون سعر في متناول يد المشتريين المستهدفين، وفي نفس الوقت يغطي السعر تكلفة الإنتاج مع هامش ربح يضمن استمرارية المنشأة الصغيرة في السوق .
- 3- التوزيع : التوزيع في المنشآت الصغيرة هو مجموعة من الجهات والمنشآت الصغيرة ذات الاعتماد المتبادل تعمل معا لجعل المنتج أو الخدمة متوافرة للمستعمل أو مستهلك هذا المنتج أو الخدمة ويحتل التوزيع مكانة هامة داخل المزيج التسويقي في المنشآت الصغيرة حيث أن جودة المنتج المتميز والمبتكر والذي يباع بسعر مناسب لا يعني شيء بالنسبة للزبون، إلا إذا كانت متاحة له في المكان والوقت المناسبين، لهذا يمكن القول أن التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية للمنتج، والتي تضمن التدفق الانسيابي للمنتجات من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك الأخيرة عن طريق قناة أو عدة قنوات توزيع .
- 4- الترويج : يعد الترويج في المنشآت الصغيرة شكلا من أشكال الاتصالات التسويقية المباشرة وغير المباشرة والتي تتضمن أنشطة يتم من خلالها تقديم المعلومات إلى المستهلكين النهائيين أو المستخدمين الصناعيين عن مزايا المنتج الذي تقدمه المنشآت الصغيرة، وذلك لإثارة اهتمامهم بما وإقناعهم بقدرتها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي دفعهم لاتخاذ قرار الشراء لهذا المنتج والاستمرار بإقامة العلاقة معهم .
- أضيفت فيما بعد عناصر اخرى خاصة بالخدمات وهي :
- 5- الناس : يقصد بهم كافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للمستفيدين، والمؤثرين على مدى تقبل المستفيد للخدمة، وهم يلعبون دورا مهما في العمليات والإنتاج في المنشآت الصغيرة ذاتها ويكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء، حيث يقع على عاتقهم مسؤولية خلق وإيجاد الرضا عن الخدمة المقدمة وخلق الثقة فيها، ومن ثم السعي لخلق الولاء المقدمي الخدمة ويشكل الناس عنصراً هاماً من عناصر تقديم الخدمة، فأسلوب تعامل الموظفين مع العملاء .
- 6- تقديم الخدمة : يقصد بالعمليات كافة الأنشطة والأفعال التي تؤدي في أثناء تقديم الخدمة وإدارة التفاعل بين مقدم الخدمة ومستقبلها، بمعنى آخر فإن عملية تقديم الخدمة تنطوي على سلوك العاملين وكيفية تقديم الخدمة وتوصيلها ودرجة الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة ودرجة الحرية المعطاة للعاملين ودرجة اشتراك العملاء في إنجاز الخدمة وتدقيق المعلومات وأنظمة الحجوزات والانتظار .
- 7- البيئة المادية : يقصد بالبيئة المادية في المنشآت الصغيرة توفر كافة النواحي المادية المستخدمة في عملية الاتصال والإنتاج للخدمات، وبغياب عنصر اللاملموسية في الخدمات المقدمة، فإن العملاء غالباً ما يترددون في قبول الخدمة التي لا ترافقها عناصر مادية تضيف عليها نواحي جمالية، يعمل من خلالها القائمون على المنشآت الصغيرة لجعل الخدمة قريبة من العملاء، لأن مظهر البيئة المادية التي تميز المنشأة الصغيرة عن غيرها من المنشآت الصغيرة بالأدوات والمعدات المستخدمة في عملية تقديم الخدمة

الفرع الثالث : الإستراتيجيات التسويقية :

1- إستراتيجية قيادة التكلفة : هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة. وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بأسعار رائدة في السوق . (فراح ليلي, ابوبكر سالم؛ يزيد تفرارات؛، 2018، الصفحات 13-26)

2- استراتيجية التمييز : تركز هذه الإستراتيجية على البحث عن الانفراد بخصائص استثنائية تكون ذات قيمة للمستهلك، وذلك من خلال ابتكار منتج يحقق مزايا تنافسية، ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي الجودة التطوير الاستجابة لحاجات العميل .

3- استراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، ويكون التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة أو الأسلوبين معا .

المطلب الثاني : المخطط التنظيمي

الفرع الاول : تعريف المخطط التنظيمي و أهميته :

أولا : تعريف المخطط التنظيمي :

يعرف المخطط التنظيمي بأنه عرض تصوري للمسارات الرسمية للصلاحيات والاتصالات من داخل المنظمة ، بمعنى آخر أن المخطط التنظيمي عبارة عن رسم تخطيطي يوضح المستويات والوظائف الإدارية وطرائق الاتصال فيما بينها ، وخطوط الصلاحية والمسؤولية لكل وظيفة .

ثانيا : الاهمية :

(مذكرة ماستر: إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع وكالة سياحية FAMILY FUN VAN ولاية بسكرة ، بعيليش مريم اوريدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ؛ 2020-2021؛ الصفحة 52)

و تتمثل في : (بعيليش مريم اوريدة ، 2021-2022، صفحة 52)

-المساعدة في تنفيذ الخطة بنجاح .

-تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة هياكل التنظيم التشغيلية، وما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات، والإجراءات، والمعايير.

- المساعدة في اتخاذ القرارات، وتفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة و العمليات .

- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال .

-تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار، وتمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها، و

خارجها و العمل على التكيف مع هذه المتغيرات .

- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

- يجدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واحباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي ، اهميته و خصائصه

اولا : تعريف الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو البناء أو الشكل الذي يحدد الهيكل الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح الأقسام أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي عهد لها بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة . (عفصي توفيق، 2023، الصفحات 128-147)

ثانيا : أهمية و خصائص الهيكل التنظيمي:

1- الأهمية :

- بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها .
- ترتيب العلاقات، وتحديدتها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة . (ليلي عبد الكريم، 2022)
- بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمسئوليات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية، وانسيابيتها .
- مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه .
- تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإدارية، وآلية رفع التقارير .

2- الخصائص :

- التنسيق بين أعمال المنظمة حيث يهتم بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية
- مراعاة ظروف البيئة بحيث يهتم بالبيئتين الخارجية والداخلية، وتأثيراتهما، فيكون مرناً من حيث استجابته لها .
- الاستفادة من التخصص: حيث ينجز الموظف مهام وظيفة واحدة، أو قسم واحد، مما يضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة والإلتقان .
- الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة بحيث يتم ترتيبها حسب درجة أهميتها، وأولويتها في المستويات الملائمة لها .
- عدم الإسراف بحيث تتم مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصص، والتأكيد على التقسيمات التي يتوقع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل .
- فعالية الرقابة حيث يفتح المجال للرقابة الفعالة، بحيث أن الوظيفة التي يتم تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف المسؤول عنها نفسه .
- المركزية حيث تتركز السلطة لدى جهة محددة في المنظمة، وعلى الرغم من أن هذا الأمر يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات، إلا أنه يحقق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي .
- الرسمية حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المنظمات الكبيرة؛ للتحكم فيها، إلا أن هذا الأمر يقلل من الإبداع، ويطيء من عملية اتخاذ القرارات، كما أن الحرية التي تعطى للموظفين تكون قليلة .
- المرونة حيث تعكس هذه السمة مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمنظمة .
- الوضوح بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي محددة بشكل دقيق .
- الملاءمة بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة الخاصة بالمنظمة، مما يعني تلبية احتياجاتها .

المطلب الثالث : المخطط الانتاجي

الفرع الاول : تعريف المخطط الانتاجي و أهميته

اولا : تعريفه :

- هو وظيفة مسؤولة عن توجيه وتنسيق استخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها الإنتاجية والتي تتمثل بصفة أساسية في إنتاج الأصناف المطلوبة بمستوى الجودة المطلوب والكميات المطلوبة وذلك في الوقت المناسب وبأقل التكاليف وأفضل الطرق . (مراد شريف ، حدو بلبول ، 2018)

-عملية تصميم مسار عمليات الإنتاج وجدولة الأعمال من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للأفراد والآلات والمواد واعتماد الوسائل الكفيلة واللازمة لضمان انسياب العملية الإنتاجية في المصنع وفقا لما هو معد مسبقا، فهو عملية يتم من خلالها تحديد كمية و وقت الانتاج على المدى المتوسط و هذا لمقابلة الطلب . (حنان بن عوالي، 2013، الصفحات 200-220)

ثانيا : أهميته :

: تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي

- 1- ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد .
- 2- زيادة العمليات الصناعي وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها .
- 3- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها .
- 4- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة .
- 5- التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل . (لعور امينة، 2013-2014، صفحة 30)

الفرع الثاني : مكونات نظام الانتاج

و تتمثل في :

- الموردون: يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل والمجهز يمكن أن يكون طرفاً خارجياً بالنسبة للشركة كعامل البطاريات التي تزود شركات السيارات باحتياجاتها من البطاريات السائلة. لقد أعطي المجهز الخارجي في السابق دوراً محدوداً من حيث علاقته وتأثيره في نظام الإنتاج للشركة . (أحمد يوسف دودين، 2012)
- المدخلات: و تتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات ،... والمدخلات تأخذ واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية: المواد كالحبيبات البلاستيكية التي تصنع منها الأواني البلاستيكية، والعمال الذين يديرون الآلات الأموال التي تستخدم في دفع الأجور وتسديد قيم المشتريات والآلات التي تستخدم في معالجة المواد. والمعلومات التي تستخدم في اتخاذ قرارات الإنتاج .
- عمليات التحويل: تشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات. إن عمليات التحويل هذه يمكن أن تجري داخل وحدات إنتاج .
- المخرجات: هي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات. إن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي العملاء على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها. وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها، ولكن بعض

مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها وتشكل عبئاً على البيئة مثل نفايات معامل الطاقة النووية .

- **العملاء :** و هي الفئة التي تنتج من أجلها السلع والخدمات. ويمكن تصنيف العملاء في ثلاث مجموعات مجموعة تشتري السلع للاستخدام المباشر وتطلق عليها تسمية مستهلكين، ومجموعة ثانية من ضمن الشركة تتلقى السلع لاستخدامها في تجميع منتج آخر وتسمى بالعميل الداخلي ، ومجموعة ثالثة تتلقى المنتجات بقصد بيعها وتسمى بالعميل الخارجي ؛ إن إدراك حاجات العملاء ورغباتهم أمر ضروري جداً في عملية تصميم السلع والخدمات .
- **التغذية العكسية :** و هي المعلومات المرتدة عن المجهزين المدخلات عمليات التحويل المخرجات والعملاء. وتساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعال وفي اتخاذ إجراءات تصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر نظام الإنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك .

الفرع الثالث : مراحل اعداد المخطط الانتاجي :

يمكن تلخيص هذه المراحل في :

- 1- **تحليل و تقييم الظروف البيئية :** تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، وعليه فإن إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، تشخيصها، توقعها، تحديد أثرها على أداءها وكذا تحديد القيود التي تفرضها و الفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة . (شابي أنمار، 2020-2021، صفحة 48)
- 2- **تحديد الاهداف :** ان تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية، إذ توضح اتجاه المؤسسة، وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها، وكذا القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها .
- 3- **تحديد البدائل او طرق العمل الممكنة :** لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقييمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقييم ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية ، ونشير بأهمها قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة .
- 4- **صياغة الخطط و تنفيذها و تعديلها :** ان الخطورة المولية امن خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء القرص والمخاطر البيئية، ولكي تنجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة .

المطلب الرابع : المخطط المالي

الفرع الاول : تعريف المخطط المالي و أهدافه

اولا: تعريف المخطط المالي : العملية التي تحدد الوسيلة للحصول على الاموال بأقل التكاليف من مصادرها المتنوعة و بأيسر الشروط لصالح الشركة و تعدد مسار استخدامها و استثمارها بما يحقق أكبر العوائد و بأقل درجة مخاطر . (دريد كامل آل شبيب، 2010، صفحة 28)

ثانيا : اهدافه :

تتمثل أهداف التخطيط المالي فيما يلي :

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو .

- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة .
- التصميم الفعال للهيكل التمويلي المؤسسة عن طريق تحديد المزيج الامثل من مصادر التمويل
- تأطير السياسات و الإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدة العمل و مراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية .
- تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار، حيث أن التركيز يجعل المدير المالي أكثر قدرة على معرفة ما تريد المؤسسة عمله وتحديد احتياجاتها، ومعرفة حاجة زبائنها ورغباتهم والاسلوب الامثل لتلبية تلك الحاجات و الرغبات .
- تحسين اتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز . (علي مكيد ؛ نسيمه أعمار ستي، الصفحات 32-44)
- تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل، بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام .
- تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد، وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل .
- تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها: وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات .

الفرع الثاني : مصادر التمويل و القوائم المالية

اولا : مصادر التمويل :

- أمام المؤسسات التجارية خياران للحصول على الأموال اللازمة لتلبية احتياجاتها: المصادر الداخلية أو الخارجية، سواء كانت لفترات قصيرة أو طويلة الأجل. ويمكن تصنيف هذه المصادر التمويلية بناءً على المصدر، أو الملكية، أو الزمن، كما يلي :
- 1- من حيث المصدر : يتم التقسيم إلى مصادر داخلية كالأرباح المحتجزة والاستهلاك وبيع الأصول، ومصادر خارجية كالاقتراض وإصدار السندات وتسهيلات الموردين . (محمد غياث شيخة، 2021، صفحة 27)
 - 2- من حيث الملكية : يتم تقسيم ذلك إلى مصادر من مالكي المؤسسة كزيادة رأس المال أو الاحتفاظ بجميع الأرباح أو جزء منها، أو مصادر خارجية مثل المقرضين، أو البنوك، أو موردي الآلات والمعدات ومؤجريها، أو موردي المواد... الخ .
 - 3- من حيث الزمن : يتم التقسيم إلى مصادر طويلة الأجل، ومصادر متوسطة الأجل، وأخرى قصيرة الأجل .
- ثانيا: القوائم المالية :

- تعريف: القوائم المالية هي الوسيلة الرئيسية أمام المحاسبة في توصيل المعلومات إلى من هم خارج المؤسسة، وهي بمثابة المنتج الرئيسي للمحاسبة، وتتركز المعلومات التي تحتوي عليها حول رأس المال والنتيجة اللذان يرتبطان بوحدة محاسبية قد تكون في شكل مؤسسة فردية أو شركة تضامن أو مساهمة أو ذات مسؤولية محدودة سواء كانت تنشط في القطاع التجاري أو الصناعي أو

الخدمي، بغرض تحقيق الربح أو عدم تحقيقه . (دلال, بن قطيب علي ؛ خطاب، 2019) وقد تضمن القوائم المالية العناصر التالية :

- 1- الميزانية أو المركز المالي .
- 2- جدول حسابات النتائج بحسب الطبيعة أو حسب الوظيفة .
- 3- قائمة التدفقات الخزينة .
- 4- قائمة تغيرات الأموال الخاصة .
- 5- الملاحق .

الفرع الثالث : مراحل إعداد المخطط المالي

يتم إعداد المخطط بإتباع المراحل التالية :

- 1- تحليل المعطيات الموجودة و التقديرية : و التي تشمل :
 - التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار) .
 - جمع المعلومات التقديرية عن النشاط .
 - تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط .
 - تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري .
 - الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح .
 - اعتبار مخطط الامتلاك للديون الموجودة في السابق .
- حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكننا من تحديد الاحتياج العام للتمويل . (وهاب الشيماء، 2020-2021، الصفحات 19-20)

- 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 الافتراض البنكي .
- 3- إحداث تغييرات على الاستخدامات في هذه المرحلة نعمل للبحث عن التوازن العام المخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخدامه .

- 4- محاولة تغطية النقص الظري في التمويلات وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل :

خلاصة الفصل الاول :

نظرا للدور الفعال الذي يلعبه مخطط الاعمال في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، اصبح اعداده خطوة اساسية لبدأ أي مؤسسة او حتى تطويرها و توسعها لان ذلك يتطلب مجموعة من القرارات المتداخلة فيما بينها ، حي يسمح مخطط الاعمال بالإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بنشاط المؤسسة من تنظيم و تسويق و انتاج و مالية بالنسبة لوضعية السوق ، المنافسة ، الزبائن ،... الخ اضافة الى الامكانيات المادية و البشرية للمؤسسة .

اذن مخطط الاعمال هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي الذي سوف تنتهجه المؤسسة سواء تعلق الامر ببداية النشاط او اثناء سيرورتها ، و ذلك من خلال التقييم الدوري للمؤسسة و الذي يعتمد على على مختلف المؤشرات الكمية و النوعية التي تتعلق بالمؤسسة و سيرورتها و افاقها المستقبلية ، و ذلك مع الاخذ بعين الاعتبار المحيط الداخلي و الخارجي الذي تنشط المؤسسة من خلاله ، و ابراز نقاط القوة و الضعف من خلال تقييم البيئة الداخلية ، و اكتشاف و تحليل الفرص و التهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية ، و من خلال التحليل المزدوج للبيئة (تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية في ان واحد).

الفصل الثاني

تمهيد :

في هذا الفصل سنحاول إعطاء صورة أوضح و أدق لمخطط الأعمال، و ذلك من خلال إسقاط الجانب النظري الذي تمت دراسته في الفصل الأول على نموذج لمشروع " تربية الأرانب داخل الأقفاس " من خلال التطرق إلى العناصر التالية :

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



الصورة (1-2) : واجهة المشروع

المبحث الأول : تقديم المشروع

سوف نتطرق في هذا المبحث الى وصف مختصر للمشروع و الفكرة التي جاء منها ، بالإضافة الى مجموعة المنتجات التي يقدمها و الأهداف التي يريد صاحب المشروع الوصول اليها من خلال هذا المشروع .

المطلب الأول : ملخص عن المشروع

الفرع الأول : بطاقة فنية عن المشروع

من خلال الجدول الموالي نقدم ملخص تمهيدي عن المشروع :

الجدول (1-2) : بطاقة فنية للمشروع

مزرعة لتربية الارانب داخل الاقفاص	طبيعة المشروع
مزرعة نورسين لتربية الارانب	اسم المشروع
فلاحي	نوع النشاط
بلدية عين زعطوط بسكرة	موقع المشروع
لحم الارانب	منتجات المشروع
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة	الشكل القانوني
04 عمال	الأيدي العاملة

المصدر : من اعداد الطالب

الفرع الثاني : فكرة المشروع

يتمثل المشروع في مزرعة لتربية الارانب قصد انتاج اللحوم ، و يكون هذا المشروع في اطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ENSEA بولاية بسكرة .

جاءت فكرة مشروع تربية الأرانب داخل الأقفاص لإنتاج اللحوم لما نلاحظه اليوم من من قلة هذا المنتج في السوق اضافة الى الغلاء في أسعار اللحوم الحمراء و البيضاء ، مما يصعب على المستهلك اقتناء هذا المنتج (اللحم) . لذلك سنحاول حل مشكلة الزبون فيما يخص قدرته الشرائية من خلال أسعار لحوم الارانب المنخفضة بالمقارنة مع غيرها من اللحوم المعروضة في السوق .

المطلب الثاني : اهداف و دوافع المشروع

1- اهداف المشروع :

تتنوع اهداف تربية الارانب داخل الاقفاص لتشمل اهداف تجارية و ذاتية ، نذكر بعضا من:

- تحقيق الربح .
- انتاج لحوم الارانب البيضاء ذات القيمة الغذائية العالية .
- بيع الفراء و الوبر حيث يستخدم في صناعة الملابس و الأحذية و الاكسسوارات .
- بيع روث الارانب كسماد عضوي غني بالعناصر الغذائية .
- تربية الارانب كحيوانات اليفة ممتعة و هادئة .
- استخدام الارانب في التجارب العلمية لاختبار الادوية و المنتجات الجديدة .
- تحقيق حصة سوقية مميزة .
- توفير مناصب شغل للافراد.

2- دوافع اختيار المشروع :

- الربحية : يعد مشروع تربية الارانب من المشاريع المربحة ، حيث يمكن تحقيق أرباح جيدة من بيع لحومها ، و فرائها ، و وبرها .
- سهولة الرعاية : تتميز الارانب بسهولة رعايتها ، فهي لا تتطلب الكثير من العناية و الاهتمام مما يجعلها مناسبة للمبتدئين .
- قلة التكلفة : لا يتطلب مشروع تربية الارانب راس مال كبير ، حيث يمكن البدء بتربية عدد قليل من الارانب في مساحة صغيرة .
- سرعة الإنتاج : تتكاثر الارانب بسرعة كبيرة ، مما يتيح تحقيق عائد سريع على الاستثمار .
- تنوع المنتجات : يمكن الاستفادة من تربية الارانب في انتاج العديد من المنتجات مثل : اللحوم ، الفراء ، الوبر ، السماد ، الجلود و الصوف ، مما يتيح تنوع مصادر الدخل .

المطلب الثالث : تصنيف المشروع

يمكن تصنيف مشروع تربية الأرانب بعدة طرق, و ذلك حسب معايير مختلفة, إليك بعض من أهمها :

حسب الهدف من المشروع:

- مشاريع تجارية:
 - تهدف إلى إنتاج لحوم الأرانب، والفراء والوبر، والجلود، و السماد للبيع.
 - تتطلب رأس مال أكبر و مساحة أكبر.
- مشاريع منزلية:
 - تهدف إلى تربية الأرانب كحيوانات أليفة.
 - لا تتطلب رأس مال كبير أو مساحة كبيرة.

حسب حجم المشروع :

- مشاريع صغيرة:
 - تبدأ بتربية عدد قليل من الأرانب.
 - مناسبة للمبتدئين أو الذين لديهم مساحات محدودة
- مشاريع متوسطة:
 - تربية عددمتوسط من الأرانب.
 - تتطلب بعض الخبرة و المعرفة .
- مشاريع كبيرة:
 - تربية عدد كبير من الأرانب.
 - تتطلب خبرة و معرفة واسعة، ورأس مال كبير، و مساحة كبيرة.

حسب نظام التربية :

- تربية الأرانب في الأقفاص :
 - توفر بيئة آمنة و نظيفة للأرانب .
 - تسهل عملية الرعاية و النظافة.
 - تتيح التحكم في التكاثر.



الصورة (2-2) : الارانب داخل الاقفاص

- تربية الأرانب في المزارع المفتوحة:
 - تتيح للأرانب مساحة أكبر للتحرك.
 - تقلل من تكلفة الإنتاج.
 - تتطلب خبرة و معرفة أكبر للتحكم في الأرانب و منع هروبها.



الصورة (3-2) : الارانب داخل مزرعة مفتوحة

حسب نوع الإنتاج:

- تربية الأرانب لإنتاج اللحوم:
- تركز على تربية سلالات الأرانب ذات النمو السريع و إنتاج اللحوم العالي.



الصورة (2-4) : لحم الارانب

- تربية الارانب لانتاج الفراء:
- تركز على تربية الأرانب ذات الفراء الكثيف و الجيد الجودة.
- تربية الأرانب لإنتاج الوبر:
- تركز على تربية سلالات الأرانب ذات الوبر الناعم و الطويل
- تربية الأرانب لإنتاج الجلود:
- تركز على تربية سلالات الأرانب ذات الجلود القوية و السمينة.
- تربية الأرانب لإنتاج السماد:
- تركز على تربية الأرانب لاستخدام فضلاتها كسماد عضوي.



الصورة (2-5) : سمد الارانب

بالإضافة إلى التصنيفات المذكورة أعلاه يمكن أيضا تصنيف مشروع تربية الأرناب حسب الموقع الجغرافي و نوع السلالة المرباة و أساليب التسويق المستخدمة

من المهم اختبار التصنيف المباشر لمشروع تربية الأرناب عند التخطيط له و تنفيذه، و ذلك لضمان تحقيق النجاح و تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الرابع : الدراسة القانونية للمشروع

تعتبر الجزائر من الدول التي تشجع على الاستثمار في المجالات الفلاحية و لذلك لا توجد أي قوانين او تشريعات في القانون الجزائري تمنع او تعيق هذا النوع من المشاريع .

و تكون الصيغة القانونية الخاصة لهذا المشروع هي مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة

(EURL) و لقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب التالية :

- تخضع لنوع واحد من الضرائب و هي الضرائب على أرباح الشركات .
- يمكن للشريك الوحيد ان يدير مشروعه في اطار مرن غير محدود ، و هذا ما يمنح ان تكون قراراته سريعة و تحركاته اسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية .
- يستطيع هذا الشريك ان يختار مديرا لغيره .

- تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه من ذمته المالية لإنشاء المؤسسة . و بالتالي لا يستطيعون الدائنون متابعة ذمته الحالية غير المخصصة في هذه الشركة كراس مال .

والجدول التالي يمثل الشكل القانوني للمشروع :

الجدول (2-2) : الشكل القانوني للمشروع

اسم صاحب المؤسسة	خوالد محمد الصغير
نوع المؤسسة	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)
رقم النشاط	101111
النشاط الصرح به	مؤسسة تربية الارانب
الاسم التجاري	نورسين لانتاج لحوم الارانب
الترخيص	ترخيص بالانتاج
الموقع	بلدية عين زعطوط بسكرة

المصدر : من اعداد الطالب

* الامتيازات الجبائية :

بالإضافة الى الإعانات الحالية التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، تقدم أيضا اعانات جبائية في مرحلتي الإنجاز و الاستغلال كالتالي :

1- مرحلة انجاز المشروع :

• الاعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتابات العقارية .

• الاعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة .

2- مرحلة الاستغلال للمشروع :

• الاعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية للمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الامر بترميم الممتلكات العقارية .

• الاعفاء من الضريبة على أرباح الشركات و الضريبة على الدخل الإجمالي على النشاطات المهنية .

- الاعفاء الكلي من الضريبة الجزائرية الوحيد (UFI) ابتداء من تاريخ الاستغلال (لمدة 3 سنوات ابتداء من تاريخ بداية النشاط او 6 سنوات للمناطق الخاصة او عشر سنوات لمناطق الجنوب .
- تمديد فترة الاعفاء من الضريبة الجزائرية (UFI) لمدة عامين عندما يتعهد المستثمر بتوظيف 3 عمال على الأقل لمدة غير محدودة .
- الاعفاء من الرسم العقاري على البنائيات و إضافة البنائيات ؟
- عند انتهاء فترة الاعفاء تستفيد المؤسسة من تخفيض جبائي ب :
- 70 بالمئة خلال السنة الاولى من الاخضاع الضريبي ، و 50 بالمئة خلال النة الثانية ، و 25 بالمئة خلال السنة الثالثة .

المطلب الخامس : موقع المشروع

الفرع الأول : حاجة المشروع :

تعتبر قطعة الأرض التي سيقام عليها المشروع خاصة تبلغ مساحتها 300 متر مربع حيث تخصص حوالي 250 متر مربع منها لاقامة المشروع و ال 50 متر مربع الأخرى لبناء مخزن للعلف و الأدوات و المعدات و مكتب صغير .

الفرع الثاني : موقع المشروع:

بلدية عين زعطوط تابعة لولاية بسكرة تتميز بما يلي :

√ منطقة يسهل الوصول إليها .

√ منطقة جبلية فلاحية مشبعة بالأشجار .

√ منطقة هادئة بعيدة عن الزحمة .

√ منطقة تتميز بجو بارد في فصل الصيف .

الفرع الثالث : المدة الزمنية لبدأ المشروع :

تترواح المدة الزمنية لتهيئة المشروع ما بين 6 اشهر الى 12 شهرا تقريبا و هذا راجع الى مصادر التمويل و الملفات الخاصة به و شراء الالات و التجهيزات و تهيئة المكان و غيرها من التحضيرات .

الفرع الرابع : أدوات جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالمشروع :

لقد تم الوصول الى المعلومات و البيانات اللازمة من خلال :

- 1- **المقابلة** : تعتبر من اهم وسائل البحث ، و يمكن القول انها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه شخص قائم بالمقابل ان يستشير معلومات او اراء او معتقدات شخص اخر او اشخاص اخرين للحصول على البيانات الموضوعية . و لقد تم اختيار هذه الطريقة لكونها الأمثل في جمع المعلومات ، و قد كانت مقابلتنا مع تجار التجزئة مفيدة و مقننة تشتمل على رؤوس الموضوعات التي يرغب ان يدور الحديث عليها مع المبحوث و التي تتصل مع الإجابة و الادلاء بمعلوماته بحرية .
- 2- **الملاحظة**: و تعد هذه التقنية المستعملة خاصة في الدراسات الميدانية لانها الأداة التي تجعل الباحث اكثر اتصالا بالبحوث ، و الملاحظة تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة و وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر . و تعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث و تسجيل ملاحظاته و تجميعها .
- 3- **الوثائق و الاحصائيات** : تم الاعتماد في دراستنا على الاعتماد على مربيين مؤهلين في الولاية و ضواحيها ، فهم يمتلكون معلومات مهمة فيما يخص المشروع . كما اعتمدنا أيضا على غرفة التجارة ، الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية .

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع

إن عملية إعداد عرض منتج أو خدمة مثالي و مطابق لاحتياجات عملائك لأمر ضروري ، و الأهم من ذلك هو كيف ستجعل عرضك معروفا ، و بالتالي إنشاء مبيعات لعملك المستقبلي ، انه خطة التسويق هو حجر الزاوية في خطة عملك .

- **التعريف الأول** : حسب " فايول " فان مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل . و هو عبارة عن عملية تخطيط و تنفيذ مراحل تطور و تسعير و ترويج و توزيع الأفكار و السلع و الخدمات من اجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد و المؤسسات . (إسماعيل ، ص 5)

- **التعريف الثاني** : و في تعريف آخر أنها العمليات المسبقة والمرتبطة بأحداث أو حالات مستقبلية و لإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخطة الإنتاج ، القرارات السعرية ، اختيار القنوات التوزيعية ، و تنفيذ الحملات الترويجية . (ثامر ، 2007 ، ص 153)

نقوم في هذا المبحث بدراسة السوق ، تحديد نقاط القوة و الضعف للمشروع ، و يكون ذلك كالآتي :

المطلب الأول : دراسة السوق :

إن الهدف الرئيسي من دراسة السوق هو التعرف على الفرص المتاحة و الأخطار المحتملة الخاصة بالسوق .

الفرع الأول : تقدير الطلب و العرض :

1- الطلب: بعد اجراء مقابلة مع عينة من 20 تاجر من بينهم تجار الجملة و التجزئة لبيع اللحوم ، حصلنا على مجموعة من المعلومات نلخصها في الجدول التالي :

الجدول (2-3) : تقدير الطلب على المنتج

نوع النتج	الطلب الشهري	الطلب السنوي
لحم ارانب	200	2400
ارانب للتربية	100	1200
المجموع	300 ارنب	3600 ارنب

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف تجار الارانب



الصورة (2-6) : لحوم الارانب موجهة للبيع

2- العرض :

لدينا مزرعة تحتوي على 100 اثنى ولودة و 20 ذكر ، بمعدل انتاج 3 ارناب في الشهر أي : 36 ارناب في السنة .

الفرع الثاني : تحليل السوق :

1- السوق المستهدف (الزبائن) : يعتبر زبائننا العائلات الجزائرية المهتمة بهذا المنتج ، كون لحم الارانب منخفض السعر بالإضافة الى القيمة الغذائية العالية التي يتميز بها ، كما يستهدف تجار التجزئة ، و تجار الاسواق الأسبوعية و الفلاحين المهتمين بتربية الحيونات الاليفة كالارانب .

2- تحليل المنافسين : يوجد العديد من الفلاحين المهتمين بتربية الارانب ، لكن الشيء الذي يميز مشروعنا هو انه اكبر حجم مقارنة بجميع المنافسين ، و له موقع مناسب و ملائم و هناك أيضا منافسين على مستوى الوطن .

3- العملاء : يعمل المشروع مع تجار التجزئة و الجملة بالولاية ، حيث يبحث التاجر هنا عن الجودة و السعر و ذلك ما سنوفره في منتوجنا ، بالإضافة الى ان المشروع وف يعمل مع أصحاب بعض الصناعات لما نوفره من وبر و جلود تستعمل في مجال الصناعة (صناعة الاكسسوارات) و هذا جزء من منتوجاتنا الثانوية .

4- الموردین : تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين الذين يزودون المشروع باحتياجاته من الات و معدات و مواد أولية و غيرها .

الفرع الثالث : الاستراتيجية التسويقية للمشروع :

يهدف مشروعنا الى توفير و تقريب المنتج الى المستهلك لكي يصبح في متناول الجميع و باستهلاك يومي كما هو الحال في الدول الغربية و بالتالي وف يعتمد هذا المشروع على استراتيجية السيطرة على التكاليف ، أي الإنتاج باقل تكلفة و بالتالي تكون الاسعار منخفضة و خاصة بالنسبة للمنافسين و بالتالي الغرض هو الحصول على أكبر حصة سوقية و إرضاء الزبون باستغلال الكفاءات و الخبرات و المهارات التي يمتلكها أعضاء المشروع .

المطلب الثاني : المزيج التسويقي :

يتشكل المزيج التسويقي لاي مشروع من من أربعة عناصر أساسية (P4) و هي : المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، و هو اشهر التقسيمات .

1- المنتج : يقدم المشروع منتج هام و هو عبارة عن لحم الارانب ، و هو من المشاريع الريادية المربحة التي تتيح الاستفادة من لحومها البيضاء الغنية بالبروتين و المعادن ، و فرائها ، و وبرها ، و سمادها .

و تتمثل بعض الفوائد الصحية الممتازة للحم الارانب فيما يلي :

- يحتوي على نسبة عالية من البروتين حيث تشكل 33 غرام من لحم الارانب ما يعادل 66 بالمئة من احتياجات الجسم اليومية للبروتين .
- تعد بعض أنواع البروتينات الموجودة في اللحوم الأخرى صعبة الهضم ، بينما تلك الموجودة في لحم الارانب سهلة الهضم نسبيا .
- قليل الدهون حيث تحتوي كل 100 غرام منه على ثلاثة فاصل خمسة من الدهون .
- غني بالفيتامينات كالحديد و الزنك و الفوسفور و البوتاسيوم و فيتامين 12 ب .
- يعزز من صحة القلب لغناه باحماضاوميقا 3 الدهنية .
- يقوي المناعة و ذلك بسبب السيلينيوم الموجود فيه .

- يحافظ على صحة العظام لتوفره على الكالسيوم و الفوسفور .

الاسم التجاري : مزرعة نورسين لانتاج لحم الارانب EURL

اسم المنتج : لحم الارانب

شعار المؤسسة: (العلامة التجارية)



الصورة (2-7) : شعار المؤسسة

الرؤية : " نسعى لانتاج لحم الارانب بجودة عالية و أسعار منخفضة و توفيره للمستهلك بصفة دائمة "

الرسالة : " غايتنا إرضاء زبائننا عن طريق الوفاء بمسؤولياتنا "

2- السعر : يعتمد سعر الارانب في مشروع انتاج لحم الارانب على عدة عوامل نذكر منها :

- سلالة الارانب : تختلف أسعار سلالات الارانب باختلاف خصائصها الإنتاجية و مقاومتها للأمراض .

-الارانب البيضاء البلجيكية : من اشهر السلالات و اكثرها إنتاجية ، يتراوح سعرها في الجزائر بين 1500 و 2000 دج للزوج .



الصورة (2-8) : السلالات البلجيكية

- الأرانب الرمادية الكاليفورنية : تتميز بجودة لحمها و مقاومتها للأمراض ، يتراوح سعرها بين 1200 و 1800 دج للزوج .



الصورة (2-9) : السلالات الرمادية الكاليفورنية

- الأرانب النيوزيلندية : سلالة قوية الإنتاج ، يتراوح سعرها بين 1000 و 1500 دج للزوج .



الصورة (2-10) : السلالات النيوزيلندية

- العمر و الوزن : تزداد أسعار الأرانب كلما زاد عمرها و وزنها .
- الصحة : ثبات الأرانب الصحية بسعر اعلى من الأرانب المريضة .
- مكان الشراء : تختلف أسعار الأرانب من منطقة الى أخرى ، كما تختلف أسعارها بين مربى الأرانب و تجار المواشي .

و في الجدول التالي بعض أسعار الأرانب في الجزائر حسب العمر و الحجم :

الجدول (2-4) : أسعار الارانب حسب العمر والحجم

السعر (دج)	السن (الشهر)	الحجم
500 - 800 دج	من 1 شهر الى 2 شهر	الارانب الصغيرة
800 - 1500 دج	من 3 شهر الى 5 شهر	الارانب المتوسطة
1500 - 2500 دج	من 6 شهر فاكثر	الارانب الكبيرة
2000 - 3000 دج	من 6 شهر فاكثر	الارانب الحوامل

المصدر : من اعداد الطالب

3- التوزيع : و هي عملية إيصال المنتج للزبون و يكون ذلك في مؤسستنا اما :

√ توزيع مباشر حيث يتم تقديم المنتج من المؤسسة مباشرة الى الزبون و تكون عملية التوصيل مجانية داخل الولاية .

√ توزيع غير مباشر عن طريق وسطاء متمثلين في تجار الجملة و التجزئة للحوم و مشتقاتها

√ بعض محلات بيع الطيور .

√ الأسواق الأسبوعية او اليومية .

√ المحلات المختصة في بيع اللحوم (الجزائر) .

الاشتراك في المعارض و الإعلان في الصحف و مواقع التواصل الاجتماعي .

4- الترويج : حيث يتكون الترويج من عدة مكونات من بينها الإعلان ، البيع الشخصي ، العلاقة مع الزبون ، و تنشيط

المبيعات .

فبالنسبة للمؤسسة فتعتمد على الإعلان عن طريق الانترنت و المصقات في المحلات ، و تعتمد أيضا على البيع الشخصي الذي

يقوم به رجل البيع بشكل شخصي لمحاولة اقناع المستهلك لشراء المنتج ، و يعتمد أيضا المشروع على العلاقات العامة مع المشتريين

و الجمهور العام نتيجة جودة المنتج .

المطلب الثالث : تحليل نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات SWOT

يقدم المحللون تحليل سوات كمربع مقسم الى اربعة اجزاء ، كل منها مخصص لعنصر ، يوفر هذا الترتيب المرئي نظرة عامة سريعة

على وضع الشركة . على الرغم من ان جميع النقاط الموجودة تحت عنوان معين قد لا تكون ذات اهمية متساوية ، الا انها يجب ان

تمثل جميعا رؤى اساسية حول توازن الفرص و التهديدات و المزايا و العيوب و ما الى ذلك .

- نقاط القوة :

يجب تتمين ما لديها من امكانيات مثلا : التحكم في التكنولوجيا ، حصة سوقية كبيرة ، الاقدمية ، رضا الزبائن .

- نقاط الضعف :

تمتع المنظمة من الاداء في المستوى الامثل ، انما مجالات يحتاج فيها العمل الى التحسين ليظل قادرا على المنافسة : علامة تجارية ضعيفة ، معدل دوران اعلى من المتوسط ، مستويات عالية من الديون ، سلسلة توريد غير كافية ، او نقص راس المال .

و الجدول التالي يوضح متضمنات بعض عناصر القوة و الضعف أي تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الذي يعتبر نشاطها تربية الارانب لانتاج اللحوم .

الجدول (2-5) : عناصر القوة و الضعف للترويج

عناصر القوة S	عناصر الضعف W
- لا يوجد تكاليف كراء باعتبار المزرعة ملكية خاصة .	- المشروع جديد في السوق .
- المنطقة المقام فيها المشروع ذات مناخ ملائم خاصة في الصيف .	- نقص الوعي الفلاحي .
- يد عاملة قليلة لكنها ذات كفاءة و خبرة .	- ضعف القنوات التسويقية للمنتوج .
- حجم المشروع اكبر مقارنة بالمنافسين .	- مدة حياة المنتج قصيرة .
- أسعار جيدة للمنتوج بسبب تخفيض التكاليف .	- انتاج الارانب يكون متذبذب .
	- المشروع في بدايته .

المصدر : من اعداد الطالب

• الفرص :

تشير الفرص الى العوامل الخارجية الموازية التي يمكن ان تمنح المنظمة ميزة تنافسية ، على سبيل المثال ظهور احتياجات جديدة ، نمو السوق ، ظهور قوانين جديدة ملائمة ، ...

• التهديدات :

تشير التهديدات الى العوامل التي من المحتمل ان تلحق الضرر بالمنظمة ، على سبيل المثال : ظهور منافسين اقوياء .

و الجدول التالي يوضح مجموعة عناصر الفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة في بيعتها الخارجية :

الجدول (2-6) : عناصر الفرص و التهديدات

الفرص O	التهديدات T
<ul style="list-style-type: none"> - تسهيلات حكومية للتنمية الريفية . - لا توجد قيود على المنتج . - زيادة عدد المستهلكين . - الطلب و العرض متقاربان . - القرب من الموردين . - عدم وجود منافسين مباشرين . 	<ul style="list-style-type: none"> - قيود التصدير للسوق الخارجي . - وجود بدائل للمنتج . - اضطراب المناخ و انتشار الامراض لدى الارانب خاصة في فصل الصيف . - التوجه الى نف النشاط خاصة اذا عرف المنتج نجاحا في السوق .

المصدر : من اعداد الطالب .

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي للمشروع

المشروع عبارة عن حظيرة لتربية الارانب داخل الاقفاص ، يهدف الى توفير اللحوم و تلبية البعض من احتياجات السوق المتزايدة ، و الرفع من نسبة الإنتاج المحلي .

المطلب الأول : تحديد موقع المشروع

ان عملية اختيار موقع المشروع عملية دقيقة تحتاج الى الحفاظ على مجموعة من التوازنات ، لذلك هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية المفاضلة عند اختيار موقع المشروع المناسب . من بينها وفرة الموارد المختلفة ، ملائمة العوامل المناخية ، القرب من المواد الأولية و الأسواق مما يساهم في التقليل من تكلفة الإنتاج .

يقام مشروع حظيرة تربية الارانب داخل الاقفاص على تراب بلدية عين زعطوط التابعة لولاية بسكرة ، و التي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 35 كلم حيث يتربع على مساحة 300 متر مربع .

و من مزايا موقع المشروع ما يلي :

- مناخ جد ملائم خاصة في فصل الصيف .
- قريب من الموردين .
- وسط الغابات .
- بعيد عن السكان و الزحمة .

المطلب الثاني : الإنتاج و الطاقة الإنتاجية

1-الإنتاج : يعتبر المنتج الرئيسي للمشروع لحم الأرناب ، و تكون دورته الإنتاجية مدة اربع اشهر بالنسبة للارانب الموجهة للبيع كالحوم للاستهلاك ، و خمسة اشهر بالنسبة للارانب الموجهة كسلالة تباع من اجل الإنتاج ، الا ان هناك منتجات أخرى للمشروع تتمثل في :

- الجلود .

- الفراء .

- الوبر .

- السماد .

2- الطاقة الإنتاجية :

يحتوي المشروع على 100 اثنى جاهزة للولادة و 20 ذكر و على هذا الاساس يتم احتساب الطاقة الإنتاجية للمشروع . بالإضافة الى احتساب 5 جروا كمعدل انتاج لكل ام .

و عليه قدرت الطاقة الإنتاجية للأرناب الواحدة (ام) ب 8400 دج في دورة قدرها اربع اشهر ، أي الطاقة الإنتاجية خلال سنة كاملة للام الواحدة هي : $8400 \times 3 = 25200$ دج ، و بالتالي تكون الطاقة الإنتاجية للمشروع خلال سنة هي :

$$2520000 = 100 \times 25200 \text{ دج}$$

و الجدول التالي يوضح منتجات المشروع :

الجدول (2-7) : منتجات المشروع

المنتجات	انتاج ام واحدة (جرو)	الإنتاج الكلي (جرو)	السعر الواحد (دج)	السعر الإجمالي (دج)
خلال دورة (4 اشهر)	05	500	1680	840000
خلال السنة 1	20	1600	1680	2520000
خلال السنة 2	20	1600	1680	2520000
خلال السنة 3	20	1600	1680	2520000

المصدر : من اعداد الطالب

المطلب الثالث : مراحل العملية الإنتاجية

1- فحص الارانب :

- الحرص على اختيار السلالات السليمة و الجيدة من الارانب .
- تنظيم الارانب داخل الاقفاص المخصصة للولادة .
- توفير الكميات اليومية اللازمة من الغذاء و ذلك حسب المعايير المتبعة .
- تعقيم الاقفاص و تنظيفها جيدا .

2- تغذية الارانب و تهيئتها :

تتم تغذية الارانب على النحو التالي :

- بالنسبة للذكر : يتناول 100 غ يوميا .
- بالنسبة لكل انثى : تتناول الغذاء على النحو التالي :

الجدول(2-8): تغذية الارانب

المدة	المرحلة	الكمية (غ)	الكمية الاجمالية(غ)
15 يوم	مرحلة التجهيز	125	12500
10 يوم	مرحلة الحمل 1	150	15000
10 يوم	مرحلة الحمل 2	175	17500
10 يوم	مرحلة الحمل 3	200	20000

المصدر : من اعداد الطالب

3- مرحلة الإنتاج :

في هذه المرحلة تنتقل الأرانب الإناث من مرحلة الحمل إلى مرحلة الرضاعة خلال أول 10 أيام الأولى من الولادة لتدخل بعدها في مرحلتين في ان واحد و هما الرضاعة و الحمل أيضا . هنا تتضاعف رعاية الأرانب خاصة من ناحية التغذية ، فيكون برنامج التغذية اليومي على النحو التالي :

ملاحظة : الجدول الموالي محسوب لام واحدة أي النتائج الكلية تضرب في 100

الجدول (2-9): برنامج تغذية انثى في دورة 70 يوم

المدة	المرحلة	رضاعة	خلفة 5	حمل	المجموع
10 يوم	رضاعة	200	00	00	200
10 يوم	رضاعة و حمل	200	50	25	275
10 يوم	رضاعة و حمل	200	100	50	350
5 يوم	رضاعة و حمل	200	150	75	425
5 يوم	فطام	125	00	75	200

المصدر : من اعداد الطالب

4- فصل الارانب الصغار :

في هذه المرحلة و التي تكون بعد انقضاء 30 يوم من الولادة يتم فصل الصغار عن امهاتهم لبدا عملية تهيئتهم و رعايتهم حتى يصبحوا صالحين اما للذبح او للإنتاج . و هنا يتم تقديم الغذاء للصغار على النحو التالي :

تناول الصغار كمية علف متزايدة ب 10 غ كل خمسة أيام حتى يصبح عمرها 70 يوم لتصل الى الكمية 90 غ في اليوم .

في اليوم ال 70 يتم تقسيم الخلفة (5) على النحو التالي :

- 02 صغار توجه للبيع كلحوم (500 دج للكيلو أي سعر بيعهم هو 2000 دج)

- 01 للاحتفاظ به كسلالة للمزرعة .

- 02 يحتفظ بها حتى سن الخمسة اشهر لتوجه بعدها للبيع كسلالة انتاج (5000 دج)

المطلب الرابع : احتياجات المشروع

يحتاج المشروع الى مجموعة من المستلزمات لانشائه التي تتمثل في :

• احتياجات الالات و المعدات :



الصورة (2-11) : اشكال الاقفاص



الصورة(2-12) : انواع بعض الاقفاص الفردية الجماعية لتربية الارانب

الجدول (2-10): احتياجات المشروع

تصنيف الآلات و التجهيزات	الكمية	سعر الوحدة (دج)	الإجمالي (دج)
أفصاف فردية للأرناب الكبيرة	120	2000	240000
أفصاف فردية للأرناب الصغيرة	300	1500	450000
أفصاف جماعية للصغار	100	7000	700000
المعالف	520	500	260000
المشربيات	520	200	104000
مغذيات	100	300	30000
مجرف	02	200	400
فرشاة	05	100	500
خرطوم ماء	01	500	500
مطهرات	100	350	35000
ميزان	01	1000	1000
مقص أظافر	02	200	400
حامل الأرناب	02	500	1000
دلو بلاستيكي	05	400	2000
خزان ماء	01	20000	20000
سيارة نقل بضائع صغيرة الحجم	01	1200000	1200000
المجموع			3044800

المصدر : من اعداد الطالب

2- الاحتياجات من المواد الأولية :

يحتاج المشروع الى مجموعة من المواد الأولية اللازمة لمدة ستة اشهر و هي :

- العلف : 956800 دج

- أعشاب متنوعة للوقاية و العلاج : 100000 دج

- خضر : 100000 دج

- علف مواشي : 50000 دج

- أدوية متنوعة : 50000 دج

3- مصاريف إنتاجية اخرى :

الجدول التالي يوضح المصاريف الإنتاجية :

الجدول(2-11): المصاريف الإنتاجية

المصاريف	القيمة(دج)
كهرباء و ماء	62000
قطع غيار	10000
مستلزمات أخرى	10000
صيانة	10000
اعلان و ترويج	15000
النقل	10000
هاتف، انترنت، مطبوعات	20000
مصاريف أخرى	5000
المجموع	142000

المصدر : من اعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم الشباب



الصورة(2-13) : علف الارانب

المبحث الرابع : المخطط التنظيمي للمشروع

يتضمن هذا المبحث جزء نتحدث فيه عن احتياجات المشروع في موارد بشرية و جزء ثاني يخص الهيكل التنظيمي للمشروع و تحديد السلطات و المسؤوليات فيه.

المطلب الأول: المخطط التنظيمي

يحتاج المشروع مبدئيا إلى 04 عمال و صاحب مشروع كما يحتاج أيضا:

1- الأرض و المباني

سوف تكون الأرض المخصصة لإقامة هذه الوحدة الإنتاجية ذات ملكية خاصة ، و التي تبلغ مساحتها الإجمالية 300م² نستغل منها ما يقارب 250 م² مخصصة للمشروع و سوف تكون مجهزة كليا لبداية النشاط .
- أما بالنسبة للمباني يكون هناك مبنى اخر يحتوي على مكتب، غرفة تخزين العلف و تقدر مساحته ب: 5x10 m .

2- احتياجات اليد العاملة:

الجدول يوضح مختلف العمال و مؤهلاتهم و مهامهم .

الجدول (2-12): احتياجات اليد العاملة

المسمى الوظيفي	العدد	الخبرة و الكفاءة	الاجر الشهري	الضمان الاجتماعي
المسير (صاحب المشروع)	1	كفاءة مهنية في تربية الارانب -ليسانس محاسبة -شهادة ماستر مقاولتيه.	32000	8320
بيطري	1	-ماستر في الطب البيطري -تخصص حيوانات اليفة -خبرة في عالم الارانب	26000	2340
عامل مختص	2	خبرة مهنية في تربية الارانب شهادة تكوينية في تربية الارانب المجموع الكلي للأجور	40000	3600
المجموع	4		98000	12160
احتياجات المشروع من الأجور شهريا			110160	

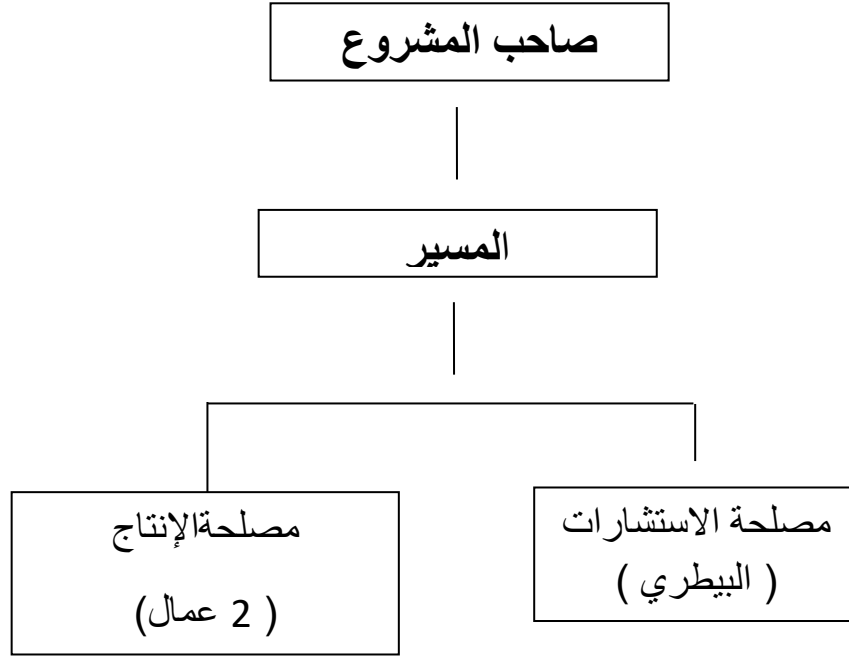
المصدر: من إعداد الطالب.

يقوم صاحب المشروع بدفع مبلغ قدره 09% على أجور العمال الاجتماعي . أما بالنسبة للمسير فيدفع مبلغ قدره 26%.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

سيكون هيكل المؤسسة على أساس الوظيفة لكل فرد داخل و يبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمشروع.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للمشروع.



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: تحديد السلطات والمسؤوليات

تتمثل السلطات والمسؤوليات حسب مهام كل طرف كما يلي:

*المسير: نجده أعلى الهيكل التنظيمي و هو المسير المكلف بإدارة المشروع و تتمثل مهامه في:

- ✓ المحافظة على حسن سير المؤسسة.
- ✓ التنسيق بين عمال المؤسسة و مصالحهم.
- ✓ التخطيط ومراقبة مدى تحقق الأهداف.
- ✓ تسويق المنتج و التكفل بكافة عناصر مزيج التسويقي.
- ✓ تسديد المصاريف و الأعباء.
- ✓ الوقوف على جميع العمليات الحسابية و استلام المداخيل .

*مصلحة الإنتاج: و يتم الإشراف على هذه المصلحة من قبل المسير و يقوم فيه العامل الفني ب:

✓ فحص الارانب بصفة مستمرة للاطمئنان عليها.

✓ تغذية الارانب و تنظيف الاقفاص .

أما الطبيب البيطري يتكفل ب:

✓ فحص الاقفاص التي يظهر عليها المرض و يقوم بدور العامل الفني فيها.

المطلب الرابع : الحجم الساعي للعمال

تكون أوقات العمل الخاصة بالمشروع حسب المهام كالاتي:

✓ يعتمد فحص الارانب على عمرها و حالتها الصحية و ، و لكن بشكل عام يوصى بمايلي :

الفحص اليومي :

- تفقد الارانب بحثا عن أي علاماتمراضية مثل : الخمول ، فقدان الشهية ، الافرازات من الانف او العينين ، الجروح او

القروح ، التغيرات في السلوك .

- التأكد من ان الارانب لديها إمكانية الوصول الى طعام و ماء طازجين .

- تنظيف اقفاص الارانب و بطاناتها .

الفحص الأسبوعي:

- عرض الارانب على الطبيب لاجراء فحص شامل .

- التأكد من ان الارانب تلقت جميع التطعيمات اللازمة .

- مناقشة جميع المخاوف مع الطبيب البيطري .

و تكون أوقات العمل :

يعتمد مشروع تربية الارانب على عمل مستمر على مدار الأسبوع مع مهام محددة في أوقات مختلفة ، اليك تفصيل تقريبي :

المهام اليومية :

- تقديم الطعام مرتين يوميا (صباحا و مساء) ، و التأكد من توفر الماء العذب دائما .

- إزالة فضلات الارانب و تنظيف اقفاصها يوميا ، مع تغيير القش او نشارة الخشب بانتظام .

- مراقبة صحة الارانب للتأكد من عدم وجود أي مرض او إصابات ، و ملاحظة سلوكها للتأكد من انها سعيدة و صحية .

- قضاء بعض الوقت مع الارانب للتفاعل و التواصل معها .

المهام الأسبوعية :

- تنظيف و تعقيم اقفاص الارانب بشكل شامل مرة واحدة في الأسبوع مع غسل معدات التغذية و الماء .
- فحص الارانب بحثا عن أي علامة مرضية و قص اظافرها اذا لزم الامر .

المهام الشهرية :

- فصل الذكور عن الاناث اذا لم تكن تهدف الى التكاثر مع مراقبة الاناث الحوامل و تقديم رعاية خاصة لهن ، و كذلك العناية بالصغار بعد الولادة .
- عرض الارانب على الطبيب البيطري للحصول على التطعيمات اللازمة لمكافحة أي امراض او افات و قد تصيبها .

المبحث الخامس : المخطط المالي للمشروع

المطلب الأول : تكاليف المشروع :

يعد مشروع تربية الارانب داخل الاقفاص من المشاريع الريادية المربحة و التي تتميز بتكلفتها المنخفضة و سهولة تنفيذها . و تعتمد الدراسة المالية لهذا المشروع على ما يلي :

- **سعر شراء الارانب :** حيث يختلف سعر الشراء حسب نوعها و سلالاتها ، حيث تتراوح أسعار الارانب في الجزائر من 1500 الى 3000 دج للزوج .
- **تكلفة اعداد المزرعة :** و تشمل شراء الاقفاص و الأدوات و المعدات اللازمة ، و تختلف هذه التكلفة حسب حجم المزرعة و نوعية التجهيزات .
- **تكلفة الاعلاف :** تعد من اهم بنود المصروفات في مشروع تربية الارانب ، و تختلف هذه التكلفة حسب نوع العلف و نوعية الارانب .
- **تكلفة العمالة :** يعتمد مشروع تربية الارانب على عمالة قليلة ، و لكن قد يحتاج بعض المزارعين الى عمال لتنظيف المزرعة و تقديم الاعلاف للارانب .
- **سعر بيع المنتجات :** تختلف اعار بيع منتجات الارانب (لحوم ، صوف ، جلد ،...) حسب جودتها و نوعها و طريقة التسويق .

الفرع الأول : قيمة الاستثمار :

نجدها كما يلي في الجدول التالي :

جدول (2-13) : قيمة الاستثمار

المبلغ (دج)	نوع الاستثمارات
178954	قسط الضمان
130000	تامين
1844800	الالات و المعدات
1200000	معدات النقل
241200	تجهيزات المكتب
302000	مصاريف اعدادية
100000	راس مال العامل
3906954 دج	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب .

ملاحظة :

• قسط الضمان " arantieGdeFond " : هو جهاز مكمل لعمل الوكالة مهمته تقديم ضمانات للبنك مقابل استفادة صاحب المشروع من قرض بنكي تسدد الوكالة 2.1 % من قيمة القرض ، حيث تقوم بتسديد 178954 دج كضمانات للاستفادة من القرض البنكي .

• التامين : يكون على الات و معدات النقل ، قيمة محددة من طرف الشركة الجزائرية للتأمينات SAA بقيمة 130000 دج

• مصاريف اعدادية : هي مصاريف إنتاجية و مصاريف إدارية (كهرباء ، ماء ، نقل ، انشاء قانوني...)

حيث قدرت ب 302000 دج .

• راس مال العامل : و يتمثل في القيمة النقدية التي تغطي التكاليف الإنتاجية و الأجور حيث منحنا الوكالة الوطنية ANSEJ 100000 دج و الباقي سدده صاحب المشروع .

و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (2-14) : راس المال العامل

التكلفة (دج)	البيان
142000	تكلفة شراء المواد الاولية
98000	الأجور (الشهر الأول)
302000	تكاليف مختلفة
542000 دج	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب .

و منه فالمساهمة الشخصية من صاحب المشروع هي : $100000 - 542000 = 442000$ دج

الفرع الثاني : تكاليف التشغيل السنوية :

و الجدول التالي يوضح التكاليف التشغيلية السنوية التقديرية لستة سنوات :

جدول (2-15) : تكاليف التشغيل السنوي :

المبلغ السنوي (دج)	البيان
50000	انشاء قانوني
142000	تكاليف المواد الأولية
202000	مصاريف إنتاجية
100000	مصاريف إدارية
1176000	أجور العمال
1670000 دج	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع

الفرع الأول : تمويل المشروع

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون على شكل قرض بدون فوائد عن طريق وكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ حيث يكون على الشكل التالي :

الجدول (2-16): تمويل المشروع

المساهمة	نسبة المساهمة	المبلغ
المساهمة الشخصية	2 %	78139,08
قرض ANSEJ	28 %	1093947,12
قرض البنك	70 %	2734867,8
المجموع	100 %	3906954

المصدر : من اعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب .

جدول اهتلاك القروض : يكون اهتلاك القرض عن طريق دفعات ثابتة تكون خلال كل سداسي

- بالنسبة للبنك يتم التسديد ابتداء من السنة الرابعة .

- بالنسبة للوكالة ابتداء من السنة التاسعة .

البنك :

$$\text{قيمة الدفع السداسية} = \text{قيمة القرض} / 10 = 2734867,8 / 10 = 273486,78 \text{ دج}$$

: ANSEJ

$$\text{قيمة الدفع السداسية} = \text{قيمة القرض} / 10 = 1093947,12 / 10 = 109394,712 \text{ دج}$$

الفرع الثاني : الاهتلاكات:

جدول (2-17) : الاهتلاك الإجمالي

النوع	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	معدل الاهتلاك	قسط الاهتلاك
معدات و أدوات	1844800	05 سنوات	20 %	368960
تجهيز المكتب	241200	03 سنوات	33,33 %	80400
معدات النقل	1200000	10 سنوات	10 %	120000
المجموع	3286000	-	-	569360

المصدر: من اعداد الطالب .

المطلب الثالث : مكونات المخطط المالي

الفرع الأول : الميزانية الافتتاحية للمشروع

الجدول (2-18) : يبين الميزانية الافتتاحية

الأصول	المبلغ (دج)	الخصوم	المبلغ (دج)
- الاستثمارات		- أموال خاصة	78139,08
- مصاريف اعدادية	302000		
- تجهيزات الإنتاج	1844800		
- تجهيزات المكتب	241200		
- معدات نقل	1200000		
- تكاليف أخرى	318954		
- مدينون		- ديون الاستثمار	
- بنك		- ديون البنك	2734867,8
- صندوق		- ديون الوكالة	1093947,12
المجموع	3906954	المجموع	3906954

المصدر : من اعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب .

ملاحظة: الصندوق قيمته تمثل راس المال العامل أي مجموع التكاليف التشغيلية الي يحتاجها المشروع .

الفرع الثاني : رقم الاعمال المتوقع

تعمل المؤسسة 30 يوم في الشهر أي 365 يوم سنويا .

-يتمثل متوسط المبيعات اليومية المقدرة ب 6904,11 دج

الجدول (2-19) : الإيرادات المتوقعة

النتيجة	اليوم الواحد(دج)	عدد الأيام	
0	0	365	خدمة مقدمة
2520000	6904,11	365	انتاج مباع
2520000			رقم الاعمال

المصدر : من اعداد الطالب

و الجدول التالي يوضح لنا تطور رقم الاعمال في 8 سنوات القادمة علما ان نسبة تطور المشروع قدرت ب 10 % .

الجدول (2-20) : الإيرادات المتوقعة

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6	السنة 7	السنة 8
رقم الاعمال	2520000	2772000	3049200	3354120	3689532	4058485,2	4464333,72	4910767,092
نسبة التطور	% 10	% 10	% 10	% 10	% 10	% 10	% 10	% 10

المصدر : من اعداد الطالب .

الفرع الثالث : حسابات النتائج

و الجدول الموالي يوضح حسابات النتائج كالتالي :

الجدول (21-2) : حسابات النتائج

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
4910767,09	4464333 72,	40584 85,2	3689532	3354120	3049200	2772000	520000	انتاج مباع
199808,26	190293, 58	18123 1,98	172601, 89	164382,7 5	156555	149100	14200 0	مواد و لوازم مستهلكة
346903,08	340101, 06	33343 2,41	326894, 52	320484,8 2	314200,8	308040	02000	الخدمات
4364055,75	3933939 08,	35438 20,81	3190035 59,	3189737, 25	2578444,2	2314860	20760 00	القيمة المضافة
1350854,34	1324367 00,	12983 99,02	1272940 22,	1247980, 61	1223510,4	1199520	11760 00	تكاليف العمال
106917,1	113825, 83	16624 0,7	219508, 5	273724	284254	295954	35895 4	تكاليف متنوعة
62178,6	69087,3 3	76763, 7	85293	94770	105300	117000	13000 0	تامين
44738,5	44738,5	89477	134215, 5	178954	178954	178954	22895 4	تكاليف اخرى
569360	569360	56936 0	569360	569360	569360	569360	56936 0	اهتلاكات
2027131,44	2007552 83,	20339 99,72	2061808 72,	2091064, 61	2077124,4	2064834	21043 14	نتيجة الاستغلال الاجمالية
2336924,31	1926386 25,	15098 21,09	1128226 87,	1098672, 64	501319,8	250026	28314 -	نتيجة الاستغلال الصافية

116846,21	96319,3 1	75491, 05	-	-	-	-	-	الضريبة على أرباح الشركات
2220078	1830066 94,	14343 30,04	1128226 87,	1098672, 64	501319,8	250026	28314 -	النتيجة الصافية
2789438	2399426 94,	20036 90,04	1697586 87,	1668032, 64	1070679,8	819386	41046	التدفقات النقدية الصافية
12989286,29	1019984 8,29	78004 21,35	5796731 31,	4099144, 44	2431111,8	1360432	41046	التدفقات النقدية المتراكمة
1623478,31	1494242 51,	13351 43,28	1210355 98,	1272534, 11	873993,65	715683, 46	50565 0,47	التدفقات النقدية الحدث
							90823 32,29	القيمة الاجمالية الصافية

المصدر : من اعداد الطالب بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب .

من خلال جدول حسابات النتائج نوضح مايلي :

- نسبة تطور :

مواد و لوازم مستهلكة 5 %، خدمات 2 % ، الأجور 2 % ، المبيعات 10 %

- التامينات تنخفض ب : 10 %

القيمة المضافة = الإيرادات - مواد و لوازم - خدمات

النتيجة الاجمالية للاستغلال = أعباء المستفيدين + مصاريف مختلفة + اهتلاكات

نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - مصاريف الاستغلال

الضريبة على ارباح = النتيجة الاجمالية للاستغلال × 5%

النتيجة الصافية = نتيجة الاستغلال الصافية - الضريبة على الارباح

التدفقات النقدية الصافية = النتيجة الصافية + الاهتلاك

التدفقات النقدية التراكمية = مجموع التدفقات الصافية لكل سنة مع السنة التي قبلها

التدفقات النقدية المحدثة = التدفق الصافي النقدي / (07, 1) n حيث n تمثل رقم السنة

القيمة الصافية الحالية = مجموع التدفقات النقدية - قيمة الاستثمار

و منه :

- مشروع تربية الارانب لانتاج اللحم قابل للتجسيد على ارض الواقع من خلال القيمة الحالية الصافية و المقدرة ب
9082332,29 دج

- و من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة استرداد راس المال هي كالتالي :

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط التدفقات النقدية الصافية

حيث : متوسط التدفقات النقدية الصافية = 2270583,07 دج

فترة الاسترداد = 220583,07 / 85 = 3,74

و عليه يتم استرداد راس المال بعد ثلاث سنوات و سبعة اشهر .

الفرع الرابع: الميزانية الختامية

الجدول (2-22) : الميزانية الختامية

المبالغ (دج)	الخصوم	المبلغ الصافي	الاهتلاكات	المبالغ (دج)	الأصول
78139,08	راسمال خاص		651159	3906954	الاستثمارات
			60400	302000	مصاريف اعدادية
			368960	1844800	معدات و أدوات
			120000	1200000	معدات نقل
	ديون :		804000	241200	معدات مكا
2734867,8	بنك				
1093947,12	قرض ANSEJ				
28314	نتيجة				
		2520000			مدينون
		542000			الصندوق
		873268			البنك
3935268		3935268			المجموع

المصدر : من اعداد الطالب

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستنتج مجموعة من النتائج و بناء على الدراسة التسويقية و التنظيمية و الإنتاجية و المالية لمخطط الاعمال لمزرعة تربية الارانب ، راينا بان له دور هام في تحديد نجاح المشروع ، و كذلك تفصيل كل جانب من جوانبها ، كما بين لنا مدى أهمية تطور المؤسسة و عليه فعلى كل مؤسسة او مشروع المبادرة بتبني مخطط الاعمال حيث اننا خلال دراستنا اردنا توضيح الإجراءات المتبعة فيه و هذا في اطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ و البنك أي عن طريق التمويل الثلاثي .

و من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا ان مشروع تربية الارانب و انتاج اللحوم في ولاية بسكرة يمكن إنجازها و تجسيده على ارض الواقع ، لان المشروع يقدم منتج مفيد للزبون و باسعا منخفضة أي في متناوله ، و بما ان المعدات و الأدوات متوفرة و بدون تلقي أي صعوبة فان من السهل التوسع في المشروع و ذلك بالاعتماد على الجانب التسويقي و التنظيمي في تسيير و تنظيم المشروع و معالجة التعقيدات لنجاح هذا المشروع و استمراريته .

الخاتمة

تناولنا في دراستنا موضوع مخطط الاعمال الذي يعاير المحرك الاساسي لانشاء اي مشروع و تقييم القرار قبل اتخاذه ، وكلما كان مخطط الاعمال دقيق و يعتمد على بيانات واضحة و دقيقة ، كانت النتائج التي يحققها و القرارات التي تتخذ بناءا عليها سليمة و صائبة .

و اي مشروع مهما كان حجمه يحتاج لدراسة مخطط اعماله للتعرف على مدى امكانية تنفيذه ام لا ، اذ يعتبر الوسيلة لتجسيد الفكرة على ارض الواقع ، كما يعتبر اداة للتخطيط و مفتاح للتسيير يسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة كما يسمح لحامل فكرة مشروع بان يتوقع الايرادات و النفقات السنوية للمؤسسة ، حيث يوفر تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع و النفقات .

نتائج الدراسة :

و ختامنا لمشروعنا توصلنا الى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي :

- اعداد مخطط الاعمال يمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .
 - اعداد مخطط الاعمال يجعل المفاوض قادر على صياغة اهدافه الذاتية و اهداف مشروعه بشكل واقعي .
 - مخطط الاعمال عبارة عن مرشد للمستثمر لانه يشتمل على مجموع جوانب المشروع .
 - كل خطط مخطط الاعمال مهمة و متكاملة فيما بينها .
 - يعد مخطط الاعمال بمثابة وسيلة اقناع للاطراف الممولة للمشروع .
 - اثبت مخطط الاعمال المقترح ان تربية الارانب و انتاج لحمها قابل للتجسيد على ارض الواقع و ذو مردودية .
- التوصيات :

- ان اعداد مخطط الاعمال ليس بالامر السهل و خصوصا اذا كانت فكرة المشروع جديدة .
- العمل على توجيه اصحاب المشاريع عن طريق فتح ورشات و مكاتب لتاهيهم .
- ضرورة تعزيز الثقافة المقاولانية في الدولة عن طريق توافر الخيرات و البناء على التجارب الناجحة .
- انشاء مواقع الكترونية تساعد على انشاء و تقييم مخطط الاعمال .
- يجب ان يكون مخطط الاعمال واضحا ، فهو يرر نقاط قوة المشروع و ايضا يكون مكتوب بشكل واضح .

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع :

أولا المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب :

1. أبوجلبليل، محمد منصور .(2014). كتاب التسويق في المنشآت الصغيرة . 2014 عمان الأردن : دار غيداء للنشر و التوزيع.
2. أحمد يوسف دودين .(2012). كتاب ادارة الإنتاج و العمليات الطبعة الاولى . عمان -الأردن :الاكاديميون للنشر و التوزيع .
3. براهيمى نوال .(2012). السيرة الذاتية .
4. بشير العلاق .(2019). كتاب التخطيط التسويقي . عمان -الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
5. دريد كامل آل شبيب .(2010). كتاب ادارة شركات متقدمة . عمان -الأردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع.
6. محمد غياث شيخة .(2021). كتاب التمويل :المبادئ -السياسات -التوجهات الحديثة .دمشق ، سوريا : دار رسلان للطباعة و النشر و التوزيع .

ب- المذكرات :

1. اسماعيل مراد ، شلغاف بن عمر) ، 17-18-19 افريل .(2012، الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية :اهمية مخطط الاعمال التسويقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ... جامعة محمد خيضر بسكرة .
2. بغيليش مريم اوريدة .(2021-2022). مذكره ماستر :إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع وكالة سياحية *FAMILY FUN VAN* ولاية بسكرة .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. جودي حنان .(2020-2021). محاضرات مقياس مخطط الاعمال سنة ثانية ماستر مقاولاتية، ، 2020-2021 كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة.
4. شابي أنهار .(2020-2021). مذكره ماستر إعداد مخطط أعمال لمشروع "انتاج بديل الخشب المضغوط *MDF* من مخلفات النخيل . " كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ؛ جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. الطاهر رل .(2012). مخطط الأعمال و عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة بسكرة.
6. لعور امينة .(2013-2014). مذكره ماستر اعداد مخطط الاعمال لمشروع صناعة اوراق البوراك في اطار الوكالة الوطنية لدعم الشباب *ANSEJ* سكيكدة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. لعور محمد .(2012). ، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع ، (مذكره ماستر .(كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة .
8. وهاب الشيماء .(2020-2021). مذكره ماستر مخطط الاعمال ل *Cafébook* كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير؛ جامعة محمد خيضر بسكرة .

ج- المجالات :

1. بن ساعد فاطمة؛ الهواري جمال .(s.d.). دراسة السوق و دورها في خلق أداء تسويقي فعال حالة البنوك الجزائرية .مجلة الإبتكار و التسويق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير /جامعة سيدي بلعباس ؛ الجزائر العدد الثاني .
2. حنان بن عوالي .(2013). التنبؤ بالطلب كمؤثر اساسي في عملية تخطيط الإنتاج .مجلة الباحث الإقتصادي ؛ العدد 1 .
3. دلال ,بن قطيب علي ؛ خطاب .(2019). اهمية إعداد و عرض القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي و المعايير المحاسبية الدولية .مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية ؛ المجلد 4/العدد 1 .
4. سعد ,مرزق .(s.d.). الخطة التسويقية خصائصها و اهميتها لرجل التسويق .مجلة دراسات و أبحاث ؛ 5 volume , 13éroNum .
5. غفصي توفيق : .(2023). اهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق اهداف شركات التأمين الجزائرية .مجلة افاق علوم الإدارة و الإقتصاد ؛ المجلد 7؛العدد 2 .
6. علي مكيد ؛ نسيمه أعر ستي .(s.d.). اهمية التخطيط المالي في مواجهة الازمات و إدارتها .مجلة الإدارة و التنمية للبحوثو الدراسات ؛ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ؛ جامعة المدية؛ العدد العاشر .
7. فراح ليلي ,ابوبكر سالم؛ يزيد تفرارات؛ .(2018). مخطط الأعمال ضمان نجاح المقاولاتية .مجلة دراسات التنمية الاقتصادية الإصدار 1؛ الرقم 2 .
8. ليلي عبد الكريم .(2022). اهمية المخططات التنظيمية في تحقيق الاهداف .المجلة العربية للنشر العلمي الإصدارالخامس ؛العدد خمسون .
9. مراد شريف ، حدو بلبول .(2018). تخطيط الانتاج و اثره على فعالية الاداء الانتاجي في المؤسسة الاقتصادية .مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، 5volume ;2 numéro .
10. معلم.(2013) .

د- المواقع الالكترونية :

1. NizarFassi. (2017, 10 08). *définition-plan-d-affaire*. Récupéré sur <https://www.rachatducredit.com> ;<https://www.rachatducredit.com>

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1. Alain Fayolle. (2004). , *Entrepreneurial, Apprendre A Entreprendre, Dunod,*. paris.
2. Catherine Léger-Janjou, G. (2019). *La boîte a outils de la création d'entreprise,,édition.*
3. Coster, Michel. (2009). *Entrepreneuriat, ed Pearson.* Paris.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): خوالد محمد الصغير الصفة: طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208034577 والصادرة بتاريخ: 2022/06/16

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير (تخصص مقاولاتية)

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

مخطط اعمال لمشروع تربية الارانب داخل الإقفاص

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/04

توقيع المعني:

