



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع "إنتاج الأعلاف الحيوانية sokra feed"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

فرع : إدارة الأعمال

تخصص: مفاوضات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

جودي حنان

بلهادي أميرة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا		رماني أحمد
بسكرة	مشرفا		جودي حنان
بسكرة	ممتحنا		بن التركي زينب

الموسم الجامعي 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

الحمد لله والشكر لله

والصلاة والسلام على خير الانام محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بالشكر والامتنان لكل من علمني حرفا ووهبني وقتا ورافقني على درب العلم "كاد المعلم أن يكون رسولا"

أخص بالشكر:

الأستاذة المشرفة جودي حنان على مرافقتها وتوجيهاتها القيمة.

الأستاذة مديرة دار المقاولاتية براهيمى نوال على مجهوداتها الجبارة واهتمامها بطلبة الدفعة.

وكل من تشرفنا به أستاذا في تخصص المقاولاتية.

الأستاذ القدير عبد السميع رويبة.

البروفيسور رئيس قسم التسيير غضبان حسام الدين

والشكل موصول لكل من كان له فضلا علينا طيلة مشوارنا الجامعي.

## الإهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أهدي ثمرة جهدي إلى:

فقيد قلبي ومن تعلقت به روحي طير الجنة ابني البكر "محمد نور"

إلى الغالية، الطيبة، الحبيبة ورفيقة الحياة

أمي "سالي"

إلى من علمني الحياة، الإرادة وحب الذات الغالي "أبي"

إلى من هم سندي ومن أشد بهم عضدي "إخوتي"

"ياسين"، "عيسى"، توأمي "محمد الصديق"، "جمال الدين".

إلى من تلذذت معهما الحياة التوأم "العوض الجميل" ابني "محمد نور" وابنتي "ياسمين".

إلى العزيزة على قلبي زوجة أخي "بشرى حكيمة مرابطي"، وابنتيها "ريفيف فاطمة الزهراء" و"دارين".

إلى عائلتها الكريمة وأخص بالذكر عمي "حسين مرابطي" و"ناصر مرابطي"

إلى عائلتي "بلهادي" و"جلول"

إلى "عزيزة" و"زينب" من لهما صفة الاخت

إلى خالتي "ليندة" وخالتي "محمد الأمين"

إلى طلبة المقاولاتية دفعة 2024

وإلى كل من سقطوا سهوا من قلبي

"إلى كل من راهنوا على فشلي..... أهدىكم إرادتي"

## الملخص:

تجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بالمقاولاتية بين الشباب يشهد تزايداً ملحوظاً في الفترة الأخيرة، حيث يسعون إلى تحقيق طموحاتهم والحصول على الاستقلالية المالية من خلال ممارسة الأعمال التجارية، مما يدفعهم للتوجه إلى حاضنات الأعمال التي تلعب دوراً مهماً في التكوين والتدريب على كيفية بدء وإدارة الأعمال، كيفية استغلال الفرص المتاحة في السوق من خلال توفير المعرفة والدعم اللازمين، المساعدة على تطوير المهارات والقدرات الريادية، ومن أجل تحويل الأفكار إلى مشاريع واقعية. إضافة إلى ذلك، فهي تساهم في توفير الاتصالات والشبكات اللازمة للشباب الذين يرغبون في العمل الحر، مما يساعدهم على الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية. لذلك، فإن تحفيز الشباب المقبل على المقاولاتية على استغلال حاضنات الأعمال يعتبر خطوة بالغة الأهمية نظراً لأنها تزيد فرص النجاح في تحقيق أهدافهم. ومن جهة أخرى، لا يمكن بأي شكل من الأشكال إهمال مخطط الأعمال الذي يعتبر اللبنة الأساسية منذ بداية المشروع كفكرة إلى غاية تطبيقها على أرض الواقع، لذا تهدف دراستنا إلى توضيح كيفية إعداد مخطط الأعمال ومكوناته، والتي تطرقنا إليها في الفصل النظري، ثم تطبيقها بعد ذلك في الفصل الثاني على مشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية.

## الكلمات المفتاحية:

المقاولاتية، حاضنات الأعمال، مخطط الأعمال، الأعلاف الحيوانية.

## Abstract

The recent period has seen a significant rise in the interest of young individuals in entrepreneurship. They are driven by their ambitions and desire for financial independence, leading them to seek business opportunities. In this pursuit, they often turn to business incubators, which play a crucial role in providing guidance and training on starting and managing a business, as well as capitalizing on market opportunities. This is achieved through the provision of essential knowledge and support, facilitating the development of entrepreneurial skills and competencies, with the ultimate goal of converting ideas into tangible and feasible projects. Furthermore, it facilitates the establishment of essential communication systems and networks for aspiring young individuals seeking to operate autonomously, so enabling them to tap into both local and global markets. Therefore, motivating young entrepreneurs to exploit business incubators is considered a very important step because it increases the chances of success in achieving their goals. On the other hand, the business plan cannot in any way be neglected, which is considered the basic building block from the beginning of the project as an idea until its implementation in reality. Therefore, our study aims to clarify how to prepare the business plan and its components, which we touched upon in the theoretical chapter, and then apply them in the second chapter on Animal Feed Production project.

## key words:

Entrepreneurship, business incubators, business plan, animal feed production.

## الفهرس:

الصفحة	العناوين
	البسمة
	الإهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
1	تمهيد
1	المبحث الأول: مخطط الأعمال
1	المطلب الأول: تعريف وخصائص مخطط الأعمال
2	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه
3	المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال
4	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
4	المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي
4	المطلب الثاني: أهمية المخطط التسويقي
5	المطلب الثالث: مراحل إعداد المخطط التسويقي
7	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
8	المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي
8	المطلب الثاني: أهمية المخطط التنظيمي
9	المطلب الثالث: التخطيط للموارد البشرية واستقطابها
10	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
10	المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي
10	المطلب الثاني: أنواع المخطط الإنتاجي
11	المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإنتاجي
11	المبحث الخامس: المخطط المالي

11	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي
11	المطلب الثاني: مراحل المخطط المالي
12	المطلب الثالث: مكونات المخطط المالي وأهم مصادر التمويل
13	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية " sokra feed "
15	تمهيد
15	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
15	المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع
18	المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي للمشروع
20	المطلب الثالث: تموضع المشروع (النموذج التمثيلي للمشروع scip)
22	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
22	المطلب الأول: دراسة السوق
31	المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي
33	المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات
34	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي
34	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
34	المطلب الثاني: الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: الشكل القانوني للمؤسسة
37	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
37	المطلب الأول: موقع المشروع
37	المطلب الثاني: تحديد العملية الإنتاجية
39	المطلب الثالث: تخطيط احتياجات المشروع
43	المطلب الرابع: تقدير الكمية المنتجة ومشتريات المواد الأولية والتغليف
45	المبحث الخامس: المخطط المالي
45	المطلب الأول: هيكل تمويل المشروع ورقم الأعمال المتوقع
46	المطلب الثاني: تكاليف المشروع
47	المطلب الثالث: القوائم المالية
52	المطلب الرابع: التقييم المالي
53	خلاصة الفصل
56	الخاتمة

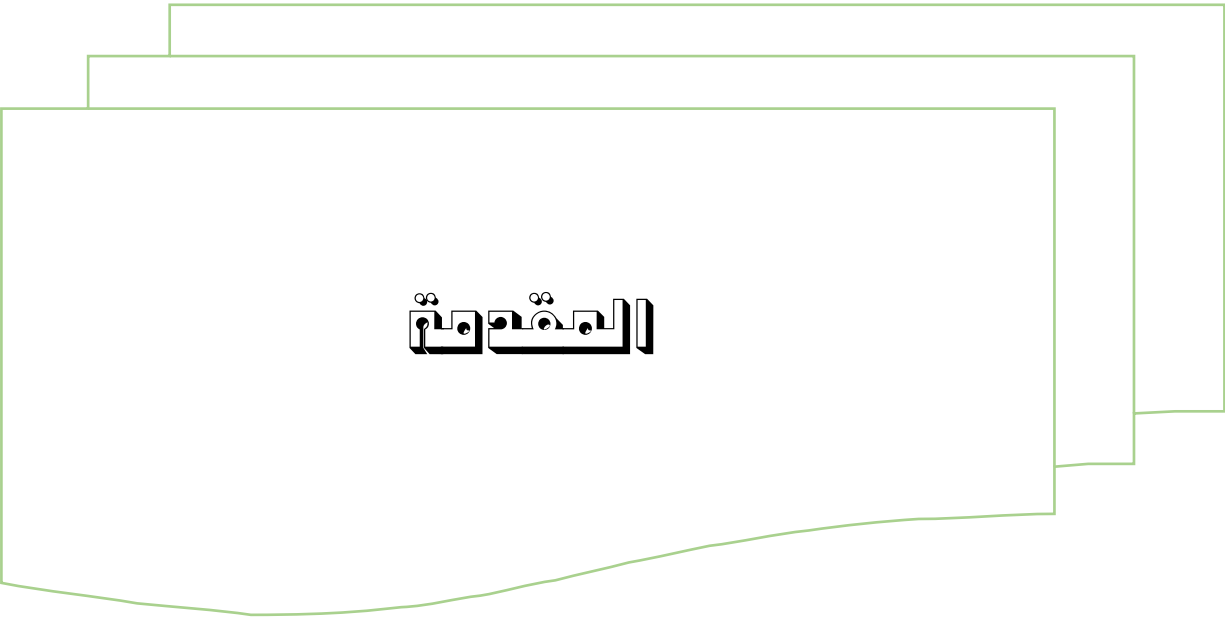
58	قائمة المراجع
62	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال		
الصفحة	الشكل	الرقم
19	شعار المؤسسة	01
21	النموذج التمثيلي للمشروع csip	02
25	تحليل القوى التنافسية لبورتر	03
32	قنوات توزيع المنتج	04
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
38	مراحل الإنتاج	06
38	هندسة المبني	07

فهرس الجداول		
الصفحة	الجدول	الرقم
3	مراحل إعداد مخطط الأعمال	01
15	التعريف بالمشروع	02
17	بيانات صاحب المشروع	03
17	بيانات الشركاء	04
22	تحليل البيئة الخارجية PESTEL	05
26	تحليل القوى التنافسية PORTER	06
26	تحليل SWOT	07
27	تحليل المنافسين	08
30	تحليل الموردين	09
33	التنبؤ بالمبيعات	10
34	عمال المؤسسة	11
35	أجور العمال	12
39	المواد الأولية اللازمة للإنتاج	13



39	معدات الإنتاج والنقل	14
40	التجهيزات المكتبية	15
43	الكمية المنتجة	16
43	مشتريات المواد الاولية والتغليف	17
45	المساهمة	18
46	رقم الأعمال المتوقع للخمس سنوات القادمة	19
46	تكاليف التشغيلية السنوية للمشروع	20
47	هيكل الاستثمار	21
47	اهتلاك الاستثمارات	22
48	الميزانية الافتتاحية بتاريخ 2025/01/01	23
48	الميزانية الختامية بتاريخ 2025/12/31	24
49	جدول النتائج	25
51	الموازنة النقدية	26
52	صافي القيمة الحالي van	27
52	التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة	28



تعتبر المقاولاتية مصطلحًا شائعًا في مختلف المجالات وتشهد اهتمامًا متزايدًا من الأفراد والحكومات، حيث تلعب دورًا حيويًا في دعم الاقتصاد عن طريق تحويل الأفكار الإبداعية إلى فرص عمل ناجحة وتعزيز التنمية الاقتصادية، وتظهر اهتمامات الحكومة بالمقاولاتية من خلال توفير الدعم والاستشارات لأصحاب المشاريع، وتوفير التمويل اللازم لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة كم أنها أظهرت فعاليتها في تعزيز نمو اقتصاد الدول المتقدمة إلى مستويات قياسية، و يمكن القول أنها ساهمت في تحقيق تحول كبير في الاقتصاد العالمي، من خلال تفعيل نشاط هذا الأخير بشكل ملحوظ وغير مسبوق ، مما يعكس اتجاه الدول المتطورة نحو المقاولاتية لاهتمامها بقيمتها المضافة ، والذي دفعها لتشجيع ودعم هذا النوع من الأنشطة التجارية المتعددة المجالات والاستثمار فيها لتعزيز الإنتاج ورفع نسب التوظيف.

إن إنشاء مشروع مقاولاتي ناجح يحتاج إلى دراسة متأنية لجميع جوانب المشروع وتحليل الجدوى المالية، مما يجعل مخطط الأعمال أساسيًا لنجاح أي مشروع اقتصادي، فعملية إنشاء مشروع مقاولاتي ناجح تبدأ بفكرة تحمل طموحات صاحب المشروع والذي يتسم بروح المغامرة والمخاطرة و معرفة الخبايا و ما بين السطور، والقدرة على ادارة الخطر واحتسابه، لتجنب الفشل وتغيير الخطط، والسير على خطة استراتيجية، تجعل مساره ديناميكيا، حيث يكون مرنا معه، للقدرة على الوصول لهدف الدراسة المتمثلة في وضع مشروعه على أرض الواقع، و ضمان استمراريته بشكل ناجح في بيئة شديدة المنافسة لما له من صعوبات ليست بالسهلة و البسيطة فهو يعتمد بشكل كبير على مجهودات المقاول في دراسة مختلف جوانب المشروع و الإلمام بكافة تفاصيله للتحقق من مدى جدوى و مردودية فكرته، و هذا بالاعتماد على " مخطط الأعمال " الذي يعتبر الركيزة الأساسية في بناء أي مشروع اقتصادي ناجح من خلال مساهمته في اتخاذ القرار الأمثل في ظل ظروف سوقية معينة و موارد محدودة، كما و تتجلى أهميته في كونه وسيلة هامة في يد حامل المشروع لإقناع البنوك والمؤسسات المالية و جذب المستثمرين لتمويل مشروعه، ولهذا وجب على القائمين على إعدادة أخذ الوقت الكافي في ذلك، ودراسة كافة جوانبه للخروج بدراسة تفصيلية تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع من فشله .

## 1\_ إشكالية الدراسة :

نظرا لأهمية مخطط الأعمال سنحاول في هذه الدراسة التطرق بالتفصيل لكل الخطوات المتعلقة بكيفية إنشاء مؤسسة و إعداد مخطط الأعمال المناسب لها في جانبين جانب نظري يتناول بعض المفاهيم المتعلقة بهذا الأخير و جانب تطبيقي يتضمن إعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج الاعلاف الحيوانية.

و بالتالي من خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هي متطلبات إعداد مخطط أعمال مشروع إنتاج الاعلاف الحيوانية؟

## 2\_ الأسئلة الفرعية:

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو مخطط الأعمال، وما هي أهميته؟

ما هي متطلبات إعداد مخطط الأعمال؟

كيف يتم إنجاز مخطط أعمال لمشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية؟

## 3\_ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

### أ\_ من الجانب النظري:

- المشاريع المقاولانية محط اهتمام العديد من الأفراد في الوقت الحالي خاصة مع قلة مناصب الشغل العمومية.
- نجاح أي مشروع مقاولاتي يعتمد على إنجاز مخطط أعمال ناجح.
- معرفة تفاصيل إنجاز مخطط الأعمال مفتاح نجاح أساسي لإنشاء المؤسسات.
- توضيح معالم نجاح و فشل المشاريع المقاولانية و تقليل نسبة المخاطرة و التحديات التي تواجهها.

### ب\_ من الجانب التطبيقي :

معرفة الخطوات الأساسية لتحويل فكرة مشروع إنتاج الاعلاف الحيوانية إلى مؤسسة قائمة.

## 4\_ أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية مخطط الأعمال في نجاح المشاريع المقاولانية.
- توضيح المسار الأمثل لكيفية تحويل الفكرة الأولية إلى مؤسسة قائمة منافسة في السوق.
- معرفة جدوى فكرة مشروع إنتاج الاعلاف الحيوانية، و مدى إمكانية تطبيقها على أرض الواقع.
- تشجيع فكرة استغلال المخلفات الزراعية والأعلاف الخضراء في إنتاج منتجات ذات قيمة.

- اكتشاف و اقتناص و استغلال الفرص المحلية المتاحة في إقامة مشروع خاص.

#### 5\_ أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعني لاختيار هذا الموضوع للدراسة منها أسباب شخصية و أسباب موضوعية :

#### أ\_ الأسباب الشخصية :

- الرغبة الشديدة في إنشاء مشروع خاص و مستقل.

- الاهتمام الشخصي بإنشاء مشروع والتوجه العائلي لمجال زراعة الاعلاف الخضراء و استغلال المخلفات الزراعية.

#### ب\_ أسباب موضوعية متعلقة بالموضوع في حد ذاته :

- استغلال المحيط القريب في خلق فرص عمل \_ ولاية بسكرة\_

- فكرة المشروع تحمل دافع تحفيزي كبير سواء من الجانب المالي أو الاقتصادي.

- خلق مناصب شغل للعاطلين عن العمل.

#### 6\_ هيكل الدراسة :

سوف نتطرق في دراستنا لهذا الموضوع إلى فصلين أساسيين، الفصل الأول يتناول الجانب النظري لمخطط الأعمال بصفة عامة و المفاهيم المتعلقة به، و الفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي لمخطط أعمال مشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية، والذي يحمل اسم "sokra feed", و سيكون هيكل الدراسة بشكل مختصر كما يلي :

#### الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول: مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي.

المبحث الخامس: المخطط المالي.

الفصل الثاني: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية.

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي.

المبحث الخامس: المخطط المالي.

7\_ منهج الدراسة :

إن موضوع الدراسة يعتمد على إعداد مخطط أعمال مشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية، لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وتماشياً مع أهدافه وعناصره المكونة له، من الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك من خلال وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في إنجاح المقاولاتية، وعرض البيانات والمعطيات المتحصل عليها، على التوالي.

8\_ صعوبات البحث :

- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة، من السوق خاصة أسعار بعض المواد.
- صعوبة الحصول على الفواتير، واعتبار الباحث منافس محتمل وداخل جديد في المجال يجب الحذر منه.
- صعوبة دراسة المخطط المالي للمشروع.
- صعوبة البحث وعدم توفر المعلومات الكافية والإحصاءات في محرك البحث خاصة باللغة العربية.
- صعوبة تحليل القوانين، واللجوء للمختصين وضرورة الاستشارة القانونية.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

تشكل المشاريع الاستثمارية جزءاً كبيراً من حياة الشركات والأفراد، نظراً لأهميتها في اقتصاد الدول، والتي تشكل العمود الفقري لهذا الأخير، حيث أن الحركة الإنتاجية تزدهر إذا كانت هناك سياسة اقتصادية موضوعية لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم أو مؤسسات كبيرة. إذ يجب على المستثمرين دراسة أفكار مشاريعهم لضمان تقدم عمليات التنفيذ وضمان الربحية مما يجعل مخطط الأعمال أمراً بالغ الأهمية لتتكامل مشاريعهم بالنجاح وتحقق أهدافها المنشودة. ومن خلال هذا المنطلق قسمنا الفصل إلى خمسة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: مخطط الأعمال.
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي.
- المبحث الثالث: المخطط التنظيمي.
- المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي.
- المبحث الخامس: المخطط المالي.

#### المبحث الأول: مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح واستمرارية المشاريع لذلك فقد اولى هذا الأخير باهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضاً بزيادة الأعمال بذلك تنوعت وتعددت وتباينت التعاريف التي وضعت له.

#### المطلب الأول: تعريف وخصائص مخطط الأعمال

##### أولاً: تعريف مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو وثيقة تستعمل لإقناع مختلف الشركاء، الزبائن، الممولين (الموردين)، المستثمرين (البنوك، رأس المال المخاطر)، الشركاء الصناعيين، الجماعات المحلية... الخ (السكرانة، 2008، صفحة 84)

يعرف مخطط الأعمال على أنه وثيقة تصف المشروع، وتستخدم لفحص جدوى فكرة المشروع والحصول على رأس المال، وكذلك هو خارطة طريق للعمليات المستقبلية. (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 210)

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

##### ثانياً: خصائص مخطط الأعمال



- الإيجاز: يجب ألا يكون مخطط الأعمال طويلا ومن الأفضل أن يكون من 25/30 صفحة.
- الوضوح: مخطط الأعمال لا بد أن يوضح المشروع، فهو لا يتطلب جهدا خاصا من القارئ إذ يجب تفادي الغموض.
- المقروئية: يتضمن مخطط الأعمال عرضا للأعمال المنجزة، بحيث تكون المعطيات واضحة، ولا بد من ذكر مصادر الأرقام والبيانات المعروضة.
- النزاهة: لا بد من شرح الصعوبات وحالات عدم التأكد وإثبات الوضوح وليس الاعتقاد بمواجهة العراقيل المذكورة.
- التدرج: تفادي الغوص في التفاصيل والإجابة على ما يبحث عنه القارئ.
- التمثيل: اقتراح صور، رسوم بيانية، مخططات وجداول.
- المرونة: لا يجب أن يكون المشروع مقيد، ولكن يجب أن يشير إلى وجود أحداث متتابعة ومحتملة ومهمة. (ترغيني، 2021/2020، صفحة 09)

#### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

##### أولا: أهمية مخطط الأعمال

تكمن أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين، المستثمرين والموردين حيث مصداقية المشروع وحدواه، وهناك عدة أسباب يمكن أن تستشف منها الأهمية من وراء مخطط الأعمال ولعل أهمها: (شوقي جباري و شرقي خليل، 2012، صفحة 11)

- مخطط الأعمال يدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى له تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي يساعد مخطط الأعمال على الإيمان أكثر بفكرة المشروع وإمكانية إنجازه.
- مخطط الأعمال أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بدمومة المشروع وإمكانية توسّعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- يساعد على تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها ويمكن المفاوض فيما بعد من معرفة مدى تحقيقه للأهداف المسطرة مسبقا في المخطط.

##### ثانيا: أهداف مخطط الأعمال

إن لمخطط الأعمال هدفين أساسيين أحدهما داخلي والآخر خارجي يمكن تلخيصهما فيما يلي:

- أ- الهدف الداخلي: يتمثل في تقييم فكرة المشروع ومدى قابليتها للتطبيق، كما يمكن من التسيير الذاتي للمشروع وتحديد الموارد اللازمة وخطوات واستراتيجيات التنفيذ والمراقبة.

**ب- الهدف الخارجي:** يمكن مخطط الأعمال من عرض المشروع على الأطراف الخارجية ومناقشة فكرته وإقناع مختلف الشركاء والمؤسسات المالية للحصول على الائتمان والدعم المالي الضروري لإنشاء المشروع. ولتحقيق هذه الغاية من مخطط الأعمال يجب أن تتوفر على مجموعة من الخصائص نذكر من أهمها:

- يشمل كل الجوانب الضرورية لتنفيذ المشروع.
- يوضح فكرة المشروع بشكل بسيط وسهل.
- يتضمن مفردات بسيطة ومناسبة لمجال العمل.
- متكامل من حيث المعلومات بشكل يتضمن تناسق المعطيات، والإمكانات مع الأهداف.
- الإيجاز والتلخيص حيث يسمح فقط بعرض الأمور الأساسية بعناية واختصار.
- الهيكلية الجيدة كتصنيف هذا الأخير إلى عناصر أساسية وأخرى ثانوية.
- التناسق في عرض المعطيات والأرقام بحيث لا يظهر التناقض في المضامين.
- الواقعية في تقدير عناصر المشروع خاصة في تحديد الأهداف والتكاليف والأرباح المتوقعة. (علالي فتيحة وعلالي

الزهراء، 2021، صفحة 462)

**المطلب الثالث: إعداد مخطط الأعمال.**

**الجدول رقم (01): مراحل إعداد مخطط الأعمال**

<p><b>المرحلة الثانية: المشروع وقطاع النشاط</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التوجيهات والأهداف الأساسية لصاحب المشروع.</li> <li>- خصوصيات القطاع الاقتصادي للمشروع.</li> </ul>	<p><b>المرحلة الأولى: وصف المشروع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أهداف المشروع، ميزته، والسوق المستهدفة.</li> <li>- احتياجات المشروع المالية، البشرية، الفنية، التقنية وطبيعتها.</li> </ul>
<p><b>المرحلة الرابعة: التسويق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسة المنتج، الأسعار، التوزيع، الترويج.</li> </ul>	<p><b>المرحلة الثالثة: المنتج أو الخدمة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وصف المنتج واستعماله، والصفات التي تميزه.</li> <li>- التكنولوجيا والكفاءات المستخدمة لإنتاجه.</li> </ul>
<p><b>المرحلة السادسة: الإنتاج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- موقع المشروع، تقديم حجم الإنتاج، وطبيعة العملية الإنتاجية.</li> <li>- مصادر التمويل (مواد أولية، تجهيزات، يد عاملة).</li> </ul>	<p><b>المرحلة الخامسة: خطة التنمية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مراحل نمو المشروع.</li> <li>- الصعوبات والمخاطر، وفرص النجاح المستقبلية.</li> </ul>

<p>المرحلة الثامنة: الاحتياجات المالية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المواد الأولية الضرورية والوقت الضروري للحصول على السلعة.</li> <li>- المستوى المنتظر لإعادة الإنتاج.</li> </ul>	<p>المرحلة السابعة: التسيير</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ملكية المشروع والإدارة، خبرة وتقارير المسيرين.</li> <li>- الأفراد وتكوين المسيرين.</li> </ul>
<p>المرحلة العاشرة: خطة المالية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الربح أو الخسارة، تحديد المساهمة المردودية، تحليل الإيرادات.</li> <li>- تحليل الاستقرار المالي للمؤسسة، تحليل الميزانية.</li> </ul>	<p>المرحلة التاسعة: النقاط الأساسية للخطة المالية ومستوى المخاطرة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- النقاط الأساسية للخطة المالية (ربح، تكلفة).</li> <li>- المخاطرة وطرق تحديدها.</li> </ul>
<p>المرحلة الحادي عشر: خطة التنمية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعطيات التقنية للمنتج أو الخدمة</li> <li>- تقارير الخبرة والمستشارين.</li> </ul>	

المصدر: (شوقي جباري و شرقي خليل ، 2012 ، صفحة 11)

#### المبحث الثاني: المخطط التسويقي

إن معظم الشركات الرائدة والناجحة في مجالاتها هي في الحقيقة نشأت ضمن شروط مناسبة ومواتية كل ما يقال عنها أنها طبيعية لكن ابعدها من هذا أيضا أنها استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة.

#### المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي

يعرف المخطط التسويقي على انه اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا ويمكن أن نقول إنه عملية مستمرة تمثل اختيارا من عدة بدائل نقدم من خلالها على اتخاذ قرارات موجهة للمستقبل. (مراد اسماعيل، شلغاف بن اعمر، افريل 2012 ، صفحة 7)

يعرفه فايول: بأنه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا في المستقبل. (سيد الهواري ، 1996 ، صفحة

(29)

ويعرف على انه 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 الإطار الزمني المحدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ. (مصطفى محمود ابو بكر، 2000 ، الصفحات 78-81)

#### المطلب الثاني: أهمية المخطط التسويقي

يفيد التخطيط التسويقي فيما يلي : (فريد النجار، 1998 ، الصفحات 114-115)

- يرسخ 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.
- يجنب العاملين في التسويق الوقوع في المضاربات والمغامرات ويحولها الى تنبؤات مستقبلية.
- يعتبر التخطيط التسويقي أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحقق المخطط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظراً لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.
- وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العلمية.

### المطلب الثالث: عناصر اعداد المخطط التسويقي

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لإعداد أي خطة تسويقية حيث من خلالها يتم استنتاج اتجاه كل سوق والفرص المتاحة للمؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المتواجدة في نفس القطاع، هذه الدراسة تكون متوفرة عادة داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمؤسسات الجديدة فهي تتطلب البحوث والزيارات الميدانية، كما أن دراسة السوق توضح لصاحب المشروع السوق الذي يجب أن يستهدفه، وذلك عن طريق تحديد حجم السوق، اتجاهاته، وأجزائه، وأيضا العلامات التجارية، رغبات الزبائن واتجاهاتهم (الجودة والسعر)، وفي ما يلي العناصر التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق: (سعد طه علام، 2003، صفحة 25)

#### أولاً: تحليل السوق:

إن الهدف الأساسي من تحليل السوق يكمن في تحديد جاذبية السوق الكامنة والفرص المتاحة فيها، كذلك معرفة احتياجات السوق وحجمه وذلك عن طريق معرفة ما يلي:

في الأول يجب معرفة ميدان العمل الذي يجب أن تنشط فيه المؤسسة التي قد تكون: الصناعة، الخدمات، الحرف، إعادة

البيع، سياحة، بناء ... الخ (Jean- baptiste Tournier, 2008, p. 02)

ثم معرفة المعلومات الأساسية التالية (Catherine léger-Jarniou, Georges Kalonsis, 2010,

pp. 87-89)

1- المعلومات الإجمالية عن السوق:

- حجم السوق الحالي.
  - تقسيمات السوق (حسب المنتجات، الزبائن، الموقع الجغرافي، التكنولوجيا...).
  - خصائص السوق (تغير الموسمي، طرق ومسارات التوزيع...).
  - موسمية السوق.
  - حصة التصدير والاستيراد.
  - حواجز الدخول والخروج.
  - كل العوامل المحفزة والسلبية على إقامة المؤسسة.
- 2- مقومات التكلفة:**
- الخصائص الرئيسية التي تُحدد التكلفة.
- 3- المحيط التشريعي:** ويتم فيه التطرق إلى النقاط التالية:
- القواعد التي يجب احترامها والمعايير الوطنية والدولية.
  - الحاجة للترخيص لممارسة هذه الأعمال.
  - خصائص قوانين العمل حسب المجال.
  - خصائص القوانين حسب مكان التواجد.
- 4- الابتكار والتكنولوجيا:** من أهم النقاط التي يتم معالجتها ما يلي:
- سرعة التطور في هذا المجال.
  - سهولة تقليد هذه التكنولوجيا.
  - خطر السلع البديلة.
  - احتياطات الدفاعية.
- 5- الطلب الحالي المباشر وغير المباشر:** ويدرس الطالب على أساس النقاط التالية:
- طبيعة الطلب: (خدمات والمنتجات المقدمة للأفراد، المؤسسات، الإدارات).
  - حجم هذا الطلب.
  - تحديد الزبائن الرئيسيين (مكان الوجود، المنتجات والخدمات المقتناة...).
  - الخصائص السوسيوولوجية للطلب (العوامل المحفزة للشراء، درجة الرضا على المنتجات، تكرار الشراء، درجة قبول التجديد، تطور الطلب في المستقبل...).

- الخصائص الاقتصادية للطلب المؤسسات والإدارات (حسب ميدان العمل، حجم، مكان التوقيع، اسم متخذي القرار...).

- مما سبق يمكننا لتحليل السوق طرح الأسئلة المساعدة التالية: (Jean- baptiste Tournier, 2008، الصفحات 02-03)

- ما هو حجم وقيمة السوق؟
- هل هذا السوق محلي، وطني، أو دولي؟
- مدى تطور هذا السوق منذ نشأته؟
- من هم المتعاملون في هذا السوق؟
- هل هذا السوق مقيد بقوانين؟ ما هي أهم العوائق القانونية للدخول للسوق؟
- ما هي نسبة السوق أو الحصة السوقية المراد تحقيقها؟

#### ثانيا: العملاء

ويشكلون مفتاح النجاح بالنسبة لأي مشروع وذلك في ظل بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المتزايد، وعلى صاحب المشروع معرفة

العملاء وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها، وعليه يجب فهم العملاء من خلال الأسئلة التالية: (Jean- baptiste Tournier، 2008، صفحة 03)

- ما هي خصائص العملاء المراد التعامل معهم؟
- عن ماذا يبحث العميل؟
- ما هي أهمية السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة بالنسبة للزبون؟

ثالثا: في هذه المرحلة معرفة المنافس شيء أساسي ما هو المنتج أو الخدمة الجديدة التي ستقدمها الشركة، الطرق المستعملة للحصول على حصص سوقية جديدة، وبما أن المنافسون موجودون في القطاع الذي تنشط فيه مما يكسبهم ميزة الاقدمية وأنت هنا تشكل خطرا على حصصهم السوقية، فعدم دراسة المنافسين بمثابة دخول قائد معركة بدون أن يدرس القوى الموجودة عند المنافس

(Jean- baptiste Tournier، 2008، صفحة 07)

#### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

تلعب البيئة دورا هاما في المنظمة، بحيث تفرض مجموعة من التحديات، الأمر الذي يدعوها إلى ضرورة الاستجابة لهذه التحديات، لذلك لا بد من دراسة كل المتغيرات الداخلية والخارجية لتمكين من النمو والاستمرار، فالمخطط التنظيمي هو الذي يتحمل عبء التعامل مع هذه المستجدات، لذلك سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم المخطط التنظيمي.

**المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي**

يشمل المخطط التنظيمي مجموعة من المفاهيم، التي يجب إدراكها ودراسة معانيها لاستعمالها بشكل امن، لتكون أساسا في تصميم مخطط تنظيمي فعال، ولعل من أهم التعاريف ما نوجزه فيما يلي:

يعرف Robbins المخطط التنظيمي بأنه: "إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها. (حسين حريم، 2010، صفحة 145)

بينما عرفه ماكس max weber بأنه: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة. (امال عبيدي، مراد كواشي، 2021، صفحة 101)

أما بلو Blou يقصد به توزيع الأفراد بين الأنشطة بعدة طرق حيث تؤثر على علاقات الأدوار بينهم، ويتضمن تقسيم العمل والتخصص وجود رتب وتسلسل. (بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، 2016، صفحة 12)

وهناك تعاريف أخرى كما يلي:

يمكن تعريف المخطط التنظيمي علة انه مجموعة من الوظائف التي يجب إنجازها لتحقيق غايات المنظمة، وتحديد من سيقوم بتنفيذها، حيث يسند النشاط للشخص المناسب في المكان المناسب كما يحدد مراكز السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف. (محمد

الفتاح محمود بشير المغربي، 2019، صفحة 164)

يعرف المخطط التنظيمي على انه الشكل العام للمؤسسة الذي يقوم بتحديد اختصاصاتها ومجالات عملها، وتخصصات عاملها، وتقسيماتها الإدارية المختلفة، وعلاقات عاملها، والرؤساء والمرؤوسين وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

(فاروق عبدة فلي، محمد عبد المجيد، 2005، صفحة 296)

**المطلب الثاني: أهمية المخطط التنظيمي**

المخطط التنظيمي لمؤسسة هو إطارها وهيكلها العظمي، حيث يسمح بتحديد مختلف المهام والمواقف والعلاقات ووضع الإمكانيات والوسائل المتاحة موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف، بالإمكان حوصلة أهميته فيما يلي:

- يسهل المخطط التنظيمي عملية الاتصال بين العاملين في مختلف مستويات المنظمة، مما يؤدي لانسياب المعلومات بين أرجائها.

- يرفع من كفاءة الإدارة العامة، من خلال الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء مهامها، مما يسمح بتحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة.

- يخلق روح التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة. (محمد الفاتح محمود بشير المغربي،

2019، صفحة 164)

- توضيح إدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.

- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- توضيح العلاقات الرسمية والتقليل من الازدواجية.
- كما أن الهيكل التنظيمي يصمم من أجل تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهيكل يفرض التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة. (حسين محمود حريم، 2006، الصفحات 48-49)
- الهيكل التنظيمي له أثره على سلوك واتجاهات العاملين ويقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض، وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها، لمن يرفع العامل تقريره، ولمن يتجه في حال وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاههم ويحفزهم لأداء أعلى. (سناء حسن عثمان صالح، 2017، الصفحات 45-46)

#### المطلب الثالث: التخطيط للموارد البشرية واستقطابها

##### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية التخطيط للموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المشروع من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وذلك بتحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. ولهذا التخطيط أهمية بالغة تظهر في: (احمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، 2013، صفحة 74)

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خطة الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد الشطة التدريب والنقل والترقية.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

##### ثانياً: استقطاب الموارد البشرية

استقطاب الموارد البشرية يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. 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 المنظمة وظروفها وامكانياتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة. (عبد الصمد سميرة، 2008، صفحة 38)

##### ثالثاً: 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. (فريق من خبراء المنظمة العربية الادارية، 2007، صفحة 216)

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر كمتغيرات تحدد قيمة دالة التحفيز وهي: (قندوز و كربوسة، 2013،

صفحة 5)

أ- القدرة: يمكن تحسين أداء الشخص القادر على إنجاز عمل معين من خلال تحفيزه بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل.

ب- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد القدرة بمفردها لا تكفي، فالعامل المؤهل يجب أن يبذل جهدا ويستغل وقتا ليحافظ على أدائه أو يحسنه.

ت- الرغبة: حتى وإن تم إنجاز العمل فعلا فإن فرصة النجاح تقل إذا لم يمتلك العامل الرغبة التي تعبر عن حبه لهذا العمل.

#### المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

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

#### المطلب الأول: تعريف المخطط الإنتاجي

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

#### المطلب الثاني: أنواع المخطط الإنتاجي

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من تخطيط الإنتاج على أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة : (شاكركي امين،

2018، الصفحات 04-05)

- تخطيط المدى الطويل: والذي يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة تزيد على العام، ويعرف هذا التخطيط باسم تخطيط الطاقة لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة واختيار مستوى معين من الطاقة.

- التخطيط القصير الأجل: ويتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترات إنتاجية تقل عن شهر حتى تصل إلى دقائق ويطلق على هذه العملية عملية جدولة استخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبه أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية.

- التخطيط مستوى المدى: وهو يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام مع تفصيل لكل شهر يتسم هذا النوع من التخطيط بان يتضمن تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام، وعادة ما يكون هناك مقياسا عاما أو وحدة قياس يمكن استخدامها في تقدير الإنتاج الإجمالي.

### المطلب الثالث: مراحل التخطيط الإنتاجي

دراسة الموقع تتركز دراسة الموقع على تحديد نقطتين أساسيتين وهما: (دباح محمد رضا، باشا نجاة، 2021، الصفحات 119-

120)

- الموقع الجغرافي: يتم تحديد العنوان الذي يقام فيه المشروع بدقة من خلال تحديد قريبه من أماكن الحصول على مستلزمات التشغيل ومصادر الطاقة ... إلخ
- المبنى (الجانب المعماري): ويتم هنا دراسة الجانب المادي من الموقع والمتمثل في المبنى والأرض المخصصين للمشروع، من خلال تحديد مساحته تقسيماته، وتحديد جميع ... إلخ
- تخطيط عملية الإنتاج: يقصد بتخطيط الإنتاج هو الدراسات التي تتم قبل البدء في الصناعة وذلك بهدف اختيار أفضل الظروف والوسائل اللازمة للإنتاج ووضع خطة لإنجاز ذلك في أسرع وقت وبأقل مجهود وأقل تكاليف 2020.
- حجم وطريقة الإنتاج.
- الاحتياجات العملية للإنتاج.

### المبحث الخامس: المخطط المالي

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

### المطلب الأول: تعريف المخطط المالي

أولا: تعريفه

هو التخطيط الذي يتم تطبيقه لفترة طويلة الأجل، من اجل تحقيق الأرباح المالية المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر من قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بها، ويعرف التخطيط المالي بأنه النشاط الذي يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بطريقة إدارة الأفراد لحقوقهم المالية، ويشمل التخطيط مجموعة من الجوانب من أهمها إعداد الميزانية المالية، والتخطيط للضرائب وتوفير المال وغيرها. (دباح محمد رضا، باشا نجاة، 2021، صفحة 120)

### المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي

يمر المخطط المالي بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (محمد بشوشة، 2007، صفحة 14)

- تحليل المعطيات الموجودة والتقديرية: والتي تشمل التعريف بالاستثمارات الضرورية (الميزانية التقديرية للاستثمار)، جمع المعلومات التقديرية عن النشاط، تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط، تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية)، الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.
- البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل مع الأخذ بعين الاعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة أو التمويل بالاستدانة.
- إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعد 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.

### المطلب الثالث: مكونات المخطط المالي وأهم مصادر التمويل

#### أولاً: مكونات المخطط المالي

يتكون المخطط المالي من عدة مكونات يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- التكاليف الإجمالية للمشروع: والتي تنقسم إلى تكاليف استثمارية وتكاليف التشغيل (احمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، 2011، الصفحات 188-192)
- موازنة الخزينة: هي موازنة تستعمل للتخطيط، لهذا في اغلب الأحيان أسبوعية، وهي تعكس من وجهة نظر الدالية نشاطات تنبؤية للمؤسسة. (شدرى معمر سعاد، 2020، صفحة 63)
- الموازنة التقديرية: هي خطة يتم تحضيرها والموافقة عليها تشمل الأحداث الاقتصادية في المؤسسة بالكمية والقيمة للسنة اللاحقة، وتبين عادة الإيراد المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين. (شدرى معمر سعاد، 2020، صفحة 01)
- جدول حسابات النتائج: هو إحدى القوائم المالية في النظام المحاسبي في شكل جدول هذه الوثيقة عبارة عن ملخص لأعمال الشركة خلال السنة المالية، تظهر في آخره النتيجة المحاسبية. (دباح محمد رضا، باشا نجا، 2021، صفحة 121)
- الميزانية: هي جدول مرتب ومقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين وعن طريق انطلاق المؤسسة في نشاطها حيث يوجد نوعين من الميزانيات في المؤسسة وهما: الميزانية الافتتاحية والميزانية الختامية. (شبابكي سعدان، 2002، صفحة 10)

- طرق تحليل التعادل: هو تحليل العلاقة القائمة بين التكاليف وحجم النشاط البيعي والإنتاجي وبين الأرباح الناجمة عن هذه التكاليف التي سببها مستوى إنتاجي معين مع الإيرادات المتوقعة لمبيعات هذا الإنتاج، ويتم هذا التحليل عن كل مستوى من مستويات النشاط وبذلك تعبر العلاقات بين التكاليف وإيرادات المبيعات والأرباح عن نموذج رياضي لقائمة الدخل والأرباح بين الأرباح بوصفها فرقا رياضيا بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، ويمكن الوصول لعتبة المدروسة، إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية. (دباح محمد رضا، باشا نجاة، 2021، صفحة 122)

ثانيا: مصادر التمويل (دباح محمد رضا، باشا نجاة، 2021، صفحة 122)

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

- مصادر قصيرة الأجل: تواجه المؤسسة في الأجل القصير مجموعة من الاحتياجات وذلك من أجل تمويل عملية استغلالها والتي لا تزيد عن السنة لذلك يجب على المسير المالي البحث عن مختلف الموارد لتغطية هذه الاحتياجات العديدة على غرار الائتمان التجاري والائتمان المصرفي.

#### خلاصة الفصل:

إن المقولاتية في مفهومها العام ليست عملية إنشاء المؤسسات فقط، إنما تتعداه لتأخذ أشكالا أخرى كالاستحواذ على مؤسسات قائمة في حذ ذاتها وإعادة بعثها من جديد، غير أننا في هذا الفصل ركزنا على الجانب النظري فقط، نظرا لما تحظى به عملية إنشاء مؤسسات جديدة من أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع، والدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في عملية إنشاء المؤسسات انطلاقا من الفكرة إلى غاية تجسيد المشروع على أرض الواقع مروراً بمجموعة من المراحل.

## الفصل الثاني

### مخطط أعمال إنتاج ألياف الأنعام

تمهيد:

إذا كنت بصدد إنشاء مشروع، فمن الضروري القيام بإعداد مخطط الأعمال، باعتبار الأهمية الشديدة التي يوليها لدراسة ما مدى جدواه، وهذا ما تطرقنا إليه في الفصل الأول، وبالاعتماد على محتواه النظري، سنشرع في إعداد مخطط أعمال مشروع إنتاج أعلاف الأنعام في ولاية بسكرة على مستوى إقليم سيدي عقبة، وفق خمسة مباحث والمتمثلة في :

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي.

المبحث الخامس: المخطط المالي.

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع:

في هذا المبحث سنقوم بتقديم فكرة عامة عن المشروع وصاحب المشروع والشركاء، حيث ستحتوي على حوصلة للعناصر المهمة، للانطلاق في معرفة مراحل انجاز مشروع أعلاف الانعام من خلال باقي المباحث التي سنتدرج بها في دراسة الجدوى.

المطلب الأول: الملخص التمهيدي ووصف المشروع

أولاً: الملخص التمهيدي:

1- التعريف بالمشروع:

جدول رقم (02): التعريف بالمشروع

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	إنتاج أعلاف الأنعام، أمزجة معدنية مركبة محتوية على الفيتامينات تستعمل لموازنة تركيبة أغذية الأنعام.
اسم المشروع	مراعي الزيبان لإنتاج أعلاف الأنعام
قطاع النشاط	قطاع الصناعة، صناعة منتجات تغذية الحيوانات

صاحب المشروع / الشركاء	بلهادي أميرة / بلهادي علي، بلهادي ياسين
موقع المشروع	سيدي عقبة
النطاق	على مستوى ولاية بسكرة
الفئة المستهدفة	الموالين والمربين في (الإسطبلات والمنازل)، تجار الجملة والتجزئة والجماعات.
عدد العمال	10
رمز النشاط في السجل التجاري	107608
تسمية النشاط	صناعة منتجات تغذية الحيوانات
مضمون النشاط في السجل التجاري	<p>صنع الأغذية البسيطة خروب مفتت أو مركبات للحيوانات؛</p> <p>صناعة الخميرات الكلائية والتوابل للحيوانات؛</p> <p>صناعة أمزجة معدنية مركزة محتوية على الفيتامينات تستعمل لموازنة تركيبة أغذية الدواجن والأنعام؛</p> <p>صناعة دقيق الأسماك</p> <p>صناعة جميع أصناف تغذية الأنعام.</p>
النشاطات الإضافية في السجل التجاري	توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط لتجار الجملة، التجزئة، والجماعات
الشكل القانوني للمؤسسة	المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة
الملكية (المالكين)	بلهادي أميرة، بلهادي علي، بلهادي ياسين
شكل التمويل	تمويل ذاتي
رقم الأعمال	2496000
رأس مال المشروع	22000000 دج (إثنان وعشرون مليون دينار جزائري)

المصدر: من إعداد الطالبة

2- بيانات صاحب المشروع:

جدول رقم (03): بيانات صاحب المشروع

العنصر	الشرح
الاسم واللقب	بلهادي أميرة
تاريخ ومكان الميلاد	1993/02/06 بسكرة
الشهادات العلمية	ليسانس إدارة أعمال* *ماستر مقاولاتية
المهارات	
التكوينات	
البريد الإلكتروني	belhadiamira1@gmail.com

المصدر: من إعداد الطالبة

3- بيانات الشركاء:

جدول رقم (04): بيانات الشركاء

معلومات الشريك	الدور	% النسبة	التأهيل/المستوى	المهارات
1 _ الاسم واللقب: بلهادي علي _ تاريخ ومكان الميلاد: بلدية الحوش، بسكرة	التمويل المالي* *التمويل ببعض المواد الأولية		بطاقة فلاح	*خبرة لأكثر من 35 سنة في الفلاحة مهارة التفاوض* الميكانيك*
2 _ الاسم واللقب: بلهادي ياسين _ تاريخ ومكان الميلاد: سيدي عقبة، بسكرة _ البريد الإلكتروني: <u>belhadiyassine@gmail.com</u>	*التمويل المالي		*ليسانس هندسة كهربائية، شعبة إلكترو تقني تخصص شبكات كهربائية. *ماستر هندسة كهربائية. *طالب دكتوراه تسيير الطاقة الكهربائية.	الاعلام الالي* *الكهرباء المعمارية والصناعية والترخيص الصحي *اللغة الفرنسية جيد *اللغة الإنجليزية جيد



*علاقات					
اجتماعية					
جيدة					

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: وصف المشروع:

### (1) 1- فكرة المشروع:

بما أن ولاية بسكرة ولاية يغلب عليها الطابع الرعوي و الفلاحي، وعلى غرار إنتاج التمور والخضروات، فهي تمتاز بالإنتاج الوفير من الحبوب، مثل القمح والشعير والخرطال ... الخ، بالإضافة إلى إنتاج اللحوم لامتلاكها لعدد معتبر من المواشي، حيث قدر عدد رؤوس هذه الاخيرة لسنة 2022 ما يزيد عن نحو 400,000 رأس من الغنم والماعز حيث أن عدد الغنم قدر بـ 228,231 رأس والماعز بـ 93,848 رأس، نقلا عن تصريح السيد لحبيب بوسيري، مدير المصالح الفلاحية لولاية بسكرة، لذا ففرص الاستثمار في مجال الفلاحة في تزايد مستمر، ونظرا للطلب الكبير على الأعلاف، فقد ارتأينا كوننا أصحاب مزرعة تقدر بـ 67 هكتار، مخصص منها حوالي 20 هكتار لزراعة الأعلاف الخضراء والجافة (شعير، برسيم، صوقو، قمح) والتوجه نحو تصنيع الأعلاف المركبة الغنية بالبروتينات والمعادن والدخول في سوق صناعة الأعلاف المخصصة لتسمين الغنم والماعز كانطلاقة أولية والسعي نحو التطوير.

### 2- تسمية المشروع :

تسمية المشروع بهذا الاسم، (سكرة فيد sokra feed)، جاء من أحد الأسماء التي تشتهر بها ولاية بسكرة (سكرة) للدلالة على انتماء المشروع للولاية، و feed ليعبر عن نشاط المؤسسة، إنتاج الأعلاف الحيوانية.

### 3-أسباب اختيار المشروع :

من بين أهم أسباب اختيار المشروع ما يلي:

\* امتلاك العائلة لقطعة أرض مستغلة في الفلاحة وإنتاج الاعلاف الخضراء والجافة.

\* التطوير والتوجه نحو تصنيع الأعلاف المركبة، والخوض في تجربة جديدة بالنسبة لنا والخروج عن المألوف.

\* الرغبة الشخصية في الاستثمار وتصنيع الأعلاف.

\* الطلب المتزايد للأعلاف في المنطقة.

المطلب الثاني : التوجه الاستراتيجي للمشروع

أولاً: رؤية المؤسسة:

في صحة أنعامكم بركة أموالكم

ثانياً: رسالة المؤسسة:

الإرادة عنوان والتحدي درب

ثالثاً: شعار المؤسسة

الشكل رقم (01): شعار المؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

\* اللون الأخضر يعبر عن الحيوية، النمو والطبيعة، لتعزيز الشعور بالانتعاش والاستمتاع بالحياة، دلالةً على أن المنتج من الطبيعة.

\* اللون الأبيض يعبر عن النقاء والبراءة والبساطة لإضفاء طابع من النظافة والأناقة.

\* اللون البني يعبر عن الدفء والامان والارض، يستخدم لإضفاء جو من الطبيعة والاستقرار، كما أنني استعملته للدلالة على لون المنتج النهائي وهو الاعلاف المركبة.

\* الحروف يحتوي على علف في عنقه للدلالة على أن المؤسسة تنتج العلف.

\* بينما رمز الاوراق الخضراء في الاعلى مع الرمز بالرمادي يدل على النمو، الحيوية والطبيعة للدلالة على تحويل الاعلاف الخضراء إلى أعلاف مركبة.

رابعاً: أهداف المشروع:

1- توفير أعلاف مركبة لتسمين الغنم والماعز بجودة عالية وذلك باقتناء المواد الأولية الجيدة.

2- السعي نحو توسيع المشروع وتنوع النشاطات.

3- الخروج من روتين زراعة-بيع مباشر والتوجه نحو تصنيع الأعلاف.

4- خوض غمار المنافسة وكسب ولاء الزبائن.

5- تحقيق أكبر عائد والسعي نحو التميز.

**المطلب الثالث: تموضع المشروع (النموذج التمثيلي للمشروع CSIP):**

**أولاً: تطلعات صاحب المشروع والشركاء:**

-الرغبة في وضع المشروع على ارض الواقع.

-تطوير المشروع وتوسيع النشاط ليشمل أغذية مختلف اصناف الحيوانات (الأنعام بصفة عامة، دواجن، أسماك، أرانب، أكل الحيوانات الأليفة، أعلاف زيادة النمو، زيادة إدرار الحليب، الحمل والرضاعة).

-التموين الذاتي لأكثر نسبة من المواد الاولية الأساسية لعملية الإنتاج.

-رفع طاقة الإنتاج، وتوسيع نطاق النشاط على المستوى الوطني.

**ثانياً: مهارات صاحب المشروع والشركاء:**

بشكل عام:

- التكوين في مجال المقاولاتية.

- شبكة علاقات اجتماعية.

- خبرة في الفلاحة والأعلاف.

- التسيير، الاعلام الالي، اللغات ... الخ

**ثالثاً: إمكانيات المحيط:**

- زيادة الطلب على الاعلاف، حسب تصريح الديوان الوطني لتغذية الأنعام وتربية الدواجن (12 سبتمبر 2022)، فان السوق الوطنية بحاجة لإنتاج 4 ملايين طن لتحقيق الاكتفاء المحلي.

- سياسات الدولة لدعم الاستثمار الفلاحي والشعب الاستراتيجية، خاصة ولايات الجنوب بالاستناد على ما تطرق اليه وزير المالية السيد يوسف شرفة، بتاريخ 16 ماي 2024 في اليوم الدراسي تحت عنوان "خارطة المؤهلات الفلاحية على مستوى الولايات

الجنوبية"، وترقية الاستثمار عن طريق استصلاح الأراضي ومنح الأراضي في إطار الامتياز، ومساعي المؤسستين العموميتين (الديوان الوطني للأراضي الفلاحية وديوان تنمية الزراعة الصناعية بالأراضي الصحراوية) لتعزيز القدرات الوطنية الزراعية والصناعية.

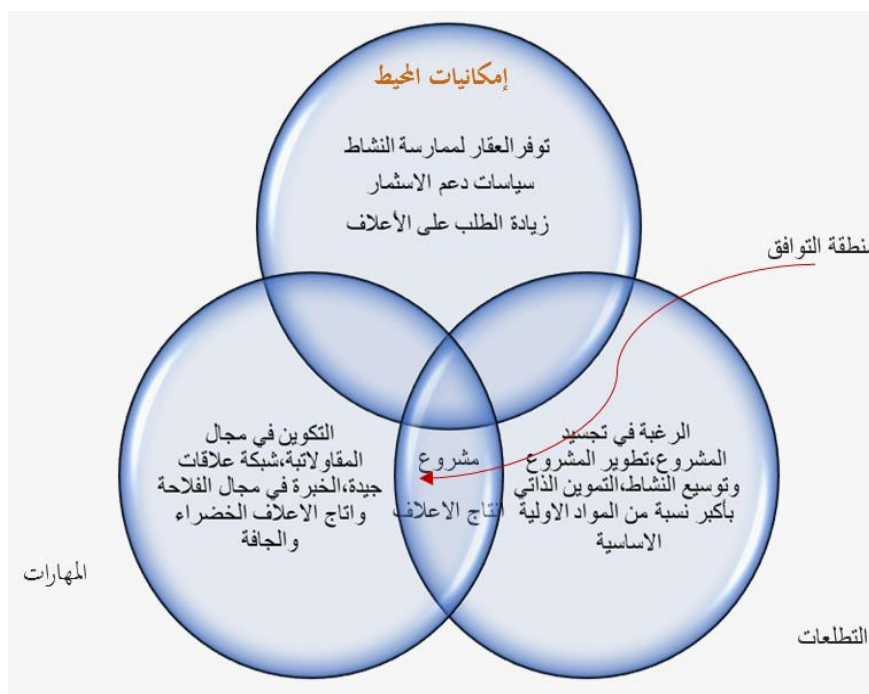
- نقلا عن الإذاعة الجزائرية، فان وزارة الفلاحة يوم الاثنين 2022/08/15، ذكرت في بيان لها جميع المتعاملين الناشطين في مجال أغذية الماشية والدواجن (المستوردين المحولين والمنتجين) بإعفاء الشعير والذرة وكل المواد المخصصة لتغذية المواشي والدواجن من الرسم على القيمة المضافة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-120 المؤرخ في 29 مارس 2021 والمتعلق بكيفيات الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة لعمليات بيع الشعير والذرة وكذا المواد المنتجة الموجهة لتغذية المواشي و الدواجن، وذلك وفق الشروط المحددة لذلك.

- توفر العقار لممارسة النشاط.

وبالتالي فان تقاطع كل من تطلعات ومهارات أصحاب المشروع مع إمكانيات المحيط المتاحة، ينتج منطقة توافق تسمح لنا بتجسيد المشروع على أرض الواقع، لتحقيق الأهداف والتطلعات التي انطلقت منها الفكرة، حيث توافقت هذه العوامل بالمرج بين الخبرة في مجال الفلاحة وإنتاج الاعلاف الخضراء، وشبكة علاقات جيدة والامتيازات الممنوحة وسياسات الدعم، وتوفر العقار لممارسة النشاط.

والشكل التالي يمثل توقع منطقة التوافق:

الشكل رقم (02): النموذج التمثيلي للمشروع CSIP



المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المخطط التسويقي أحد مكونات مخطط الأعمال التي لها أهمية كبيرة في دراسة السوق والمزيج التسويقي وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتحليل العرض والطلب، وتحديد الفجوة والاستراتيجية التسويقية، وبإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية المركبة الذي سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: دراسة السوق

1- السوق المستهدف:

1- السوق الجهوي، على مستوى ولاية بسكرة.

2- الزبائن المستهدفون:

\* الموالون.

\* المربون في الاسطبلات أو المنازل.

\* تجار البيع بالجملة والتجزئة.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية الكلية

جدول رقم (05): تحليل البيئة الخارجية PESTEL

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
العوامل السياسية: P	- مرتفع	- إيجابية	- متزايد	- مهمة
- الاستقرار السياسي.	- مرتفع	- إيجابية	- متزايد	- مهمة
- السياسة الحكومية لدعم الاستثمار و المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.				

-تمويل المشاريع.	-مرتفع	-ايجابية	-متزايد	-مهمة
العوامل الاقتصادية: E -التضخم -النظام الضريبي -استيراد المواد الأولية	-مرتفع -مرتفع -مرتفع	-إيجابية -إيجابية -ايجابية	-متزايد -متزايد -متزايد	-مهمة -مهمة -مهمة
العوامل الاجتماعية: S -سلوك المستهلك	-مرتفع	-ايجابية	-متزايد	-مهمة
العوامل التكنولوجية: T -نظام الات خطوط الإنتاج اتوماتيكي . -الانترنت .	-متزايد -متزايد	-إيجابية -ايجابية	-متزايد -غير محدد	-مهمة -مهمة
العوامل الايكولوجية: E -التلوث -إدارة المخلفات	-ضعيف -مرتفع	-إيجابية -ايجابية	-متناقص -متزايد	-مهمة -مهمة

-مهمة	-متزايد	-إيجابية	-مرتفع	العوامل القانونية: I: _قانون الاستثمار (القوانين والتشريعات والامتيازات الداعمة للاستثمار وإنتاج الاعلاف).
-مهمة	-متزايد	-إيجابية	-مرتفع	_قانون الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة لمنتجي الاعلاف، والمواد الأولية.
-مهمة	-متزايد	-إيجابية	-مرتفع	_قوانين دعم المقاولاتية وانشاء المؤسسات.
-مهمة	-متزايد	-إيجابية	-مرتفع	_قانون دعم الاعلاف وتقنين الأسعار.
-حرجة	-متناقص	-سلبية	-منخفض	-قانون العمل

المصدر: من اعداد الطالبة

التحليل:

### 1\_العوامل السياسية:

نظرا لمساعي الدولة الرامية لدعم المقاولاتية ودعم الاستثمار، وتشجيع الشباب الحامل للمشاريع الاستثمارية، وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هذا يشجعنا ويمنح لنا الدافع الأول لإنشاء مشروع إنتاج أعلاف الحيوانات.

### 2\_العوامل الاقتصادية:

تقرر الدولة منح التسهيلات لمنتجي الأعلاف ومستوردي المواد الأولية، وذلك بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، والاهتمام الكبير الذي يوليه رئيس الجمهورية لرفع القدرة الإنتاجية، والنهوض بالمجال الزراعي بصفة عامة خاصة المناطق الصحراوية والجنوب الكبير، وهكذا قرارات ترفع من رغبتنا الكبيرة لوضع المشروع على أرض الواقع.

### 3\_العوامل الاجتماعية:

نلاحظ أن سلوك المستهلك، يشجع على إنتاج الاعلاف، نظرا للطلب على الاعلاف، لما له من أهمية للموالين والمربين، وتجار الجملة والتجزئة، والوعي بصحة الحيوان وزيادة انتاج اللحوم وغيرها.

### 4\_العوامل التكنولوجية:

توفر الآلات الصناعية في الوطن، وخطوط إنتاج الأعلاف، وآلات التعبئة، التي تعمل بنظام أوتوماتيكي تسمح برفع الطاقة الإنتاجية وسهولة عملية الإنتاج وبيع الوقت.

### 5\_العوامل الايكولوجية:

مشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية مشروع لا يعرض البيئة لخطر التلوث، ويسمح بإدارة المخلفات الزراعية.

### 6\_العوامل القانونية:

تعتبر القوانين والمراسيم التنفيذية من أبرز العوامل التي تشجع على الدخول في سوق المنافسة لإنتاج الأعلاف، مما يؤكد على أهمية هذا النشاط، الذي جعلته الدولة يخضع للتسهيلات والامتيازات الممنوحة لدعم الاستثمار.

ثانيا: تحليل القوى الخمس لبورتر PORTER

الشكل رقم (03): تحليل القوى التنافسية لبورتر.



المصدر: <https://businesshub.blog> تحليل القوى الخمسة لبورتر



الجدول الاتي يمثل تحليل القوى الخمسة لبورتر:

الجدول رقم (06): تحليل القوى التنافسية لبورتر

عناصر العوامل	العوامل وشدتها
<p>– وجود منافسين في ولاية بسكرة الا أن تنوع أنشطة المنافسين يجعل التركيز على صناعة الأعلاف منخفض نوعا ما مما يسمح لنا بالمنافسة كوننا سنعتمد على نشاط واحد كخطوة أولى، وهو إنتاج أعلاف تسمين الغنم والماعز.</p>	<p>شدة المنافسة متوسطة</p>
<p>– رغم التسهيلات الممنوحة للاستثمار في هذا النشاط الا احتمالية دخول منافسين جدد متوسط نظرا للسنوات السابقة، حيث أن أغلبية المنافسين ينشطون منذ أكثر من 5 سنوات.</p>	<p>الداخلين الجدد متوسطة</p>
<p>– تتمثل المنتجات البديلة في الأعلاف الخضراء والحبوب والذرة، والتبن ... الخ، الا أن أسعارها مرتفعة في السوق السوداء من قبل السماسرة وهذا ما يثير استياء الموالين والمربين.</p>	<p>المنتجات البديلة متوسطة</p>
<p>– تم تحديد سعر الأعلاف من قبل ONAB، مما يجعل كل من الموالين والمربين وتجار الجملة والتجزئة يتوجهون نحو شراء الاعلاف المصنعة.</p>	<p>القوة التفاوضية للزبائن منخفضة</p>
<p>– توفر المادة الأولية، والآلات الصناعية عبر الوطن، مما يسمح لنا باختيار الجودة والسعر المناسبين.</p>	<p>القوة التفاوضية للموردين منخفضة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: تحليل SWOT

الجدول رقم (07): تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>– الخبرة في مجال الفلاحة وإنتاج الاعلاف الخضراء وإمكانية رفع انتاجها مما يخفض من تكاليف شراء بعض المواد الأولية</p> <p>– امتلاك الأرض والعقار لإنجاز المشروع.</p>	<p>– الاعتماد على خط انتاج بطاقة 3-4 طن/سا وبالمقارنة بطاقة انتاج المنافسين فهي ضعيفة.</p> <p>– الاعتماد على نشاط واحد، أي لا وجود لنشاط ثانوي يغطي العجز المحتمل.</p>

	<p>– الاستفادة من ترخيص حفر بئر ارتوازية وبالتالي رفع طاقة انتاج الاعلاف الخضراء.</p> <p>– توفر الكهرباء الفلاحية.</p> <p>– توفر الطريق الفلاحي المعبد.</p> <p>– اهتمام بعض الدكاترة وخبراء الزراعة وإنجاز البحوث على الأرض وتجارب لزراعة بعض أنواع الحبوب العلفية مثل الصورقو الأصفر، الأحمر والأسود والاستفادة من نصائحهم الجوهريّة بعد نجاح تجاربهم.</p>
التحديات	الفرص
<p>– البيروقراطية.</p> <p>– صعوبات الانطلاق في المشروع.</p> <p>– تحديد الاعطاب وانقطاع التيار الكهربائي بسبب التقلبات الجوية والزوايا الرملية في المنطقة.</p>	<p>– الطلب المتزايد على الاعلاف وبالتالي رفع طاقة انتاجنا.</p> <p>– اهتمام الزبائن بصحة انعامهم والتركيز على رفع الإنتاج.</p> <p>– التوسع في الأنشطة.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: تحليل المنافسين (العرض) والزبائن (الطلب)

### 1-المنافسين:

الجدول رقم (08): تحليل المنافسين

تاريخ بداية النشاط	الأنشطة	رقم الاعمال/دج	الشكل القانوني	الموقع الجغرافي	الخبرة في النشاط	نقاط القوة/الضعف	المنافسين
جوان 2013	<p>–التسمين الصناعي للأبقار والأغنام.</p> <p>–صناعة منتجات تغذية الحيوانات.</p> <p>–مؤسسة تخزين الحبوب ومعالجة الزروع.</p>	1001000,000,000	شركة الأسهم	بلدية الوطاية	11 سنة	<p>– طاقة انتاج كبيرة</p> <p>–تنوع النشاطات يجعل التركيز على الاعلاف ضعيف وبالتالي جودة اقل</p>	1_ دريس عمر CAZDA

	<p>_مؤسسة توضيب المنتجات الفلاحية. _مؤسسة الاشغال الفلاحية والمعالجات النباتية الصحية. _مشتلة. _تربية النحل وإنتاج العسل وشمع النحل. _تربية الحيوانات الاليقة.</p>						
2006/10/10	<p>_صناعة تغذية الحيوانات. _طحانة. _نقل البضائع.</p>	20,000,000,00		<p>المنطقة الصناعية رقم 37 بسكرة</p>	18 سنة	<p>_تعدد النشاطات يقلل التركيز على الاعلاف _الخبرة في المجال لمدة طويلة تعد قوة</p>	<p>2_مطحنة صناعة صبادور</p>
	<p>_صناعة تغذية الحيوانات. _الذبح والقطع الصناعي للحوم القصابة. _نقل البضائع. _التسمين الصناعي للدواجن والتفريخ.</p>	753,000,000,00		<p>شارع الأمير عبد القادر رقم 66 بسكرة</p>		<p>التركيز على الانتاج للحوم البيضاء يجعل المنافسة ضعيفة</p>	<p>3_مجمع سالم للدواجن</p>

		5000,000,00		منطقة النشاطات رقم 61، 62، 63، زريبة الوادي.			4_ بردود لتغذية الأنعام
2016/02/10	_التسمين الصناعي للابقار والاغنام. _مؤسسة توضيب المنتوجات الفلاحية. _مؤسسة الاشغال الغابية واستغلال الغابات.	10,000,00		حي السعادة أورلال	8سنوات	_خبرة في المجال تعد قوة _تعدد النشاطات ينقص من التركيز على الاعلاف	5_ قرين لاند سيد
	- مشتتة. _تربية الحيوانات الاليقة. _التسمين الصناعي للابقار. _استخراج المواد الحيوانية والنباتية. _معالجة وتحويل التمور. _تحويل وتصبير الخضر والفواكه. _مؤسسة الأشغال الغابية. _تقشير الحبوب وفرزها.	1000,000,00		188/288 المنطقة الشمالية عمارة رقم 31 رقم 404 طريق باتنة بسكرة.		_الخبرة كقوة _لا يعتمد على انتاج الاعلاف الا أنه مصنف ضمن انشاط	6_ تكنو فلاحة

صناعة معلب اللحوم والدواجن والكبد الدسم. صناعة وتحويل المنتجات النباتية الصحية للاستعمال الفلاحي والمنزلي.							
---	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2-الزبائن:(الطلب):

قدر عدد رؤوس هذه الاخيرة لسنة 2022 ما يزيد عن نحو 400,000 رأس من الغنم والماعز حيث أن عدد الغنم قدر بـ 228,231 رأس والماعز بـ 93,848 رأس، نقلا عن تصريح السيد لحبيب بوسيري، مدير المصالح الفلاحية لولاية بسكرة، وبالتالي فان الطلب على الأعلاف في تزايد، ولايزال الإحصاء العام للفلاحة قائما والذي انطلق يوم 19 ماي 2024، وينتهي يوم 19 جويلية من نفس السنة.

كما أننا سنعمل بطاقة انتاج تقدر بـ 3-4طن/ساعة، ولأن عدد المواشي كبير جدا فكل ما ينتج يباع.

## 3-الموردين:

في الجدول الاتي سنقوم بتحديد الموردين اللذين سنعتمد عليهم في تجهيز المشروع والموردين الدائمين.

### الجدول رقم (09): تحليل الموردين

المورد	المكان	المادة الأولية	الصفة
الفلاحين	ولاية بسكرة خاصة، وعبر الوطن.	البرسيم، الشعير، مخلفات الصناعة، النخالة، الذرة، الحبوب الأخرى ... الخ	دائمة
تجار البيع بالجملة والتجزئة والمستوردون	على مستوى الوطن	الصوجة، الذرة... الخ	دائمة
موردي المنتجات الحيوانية	عين أزال سطيف	Mix _Cmv Turbo	دائمة

	لتسمين الأغنام MOFMIX_ OVI MAX-		ومتاجر الأعلاف Mofvet Mofvet-
أثناء تجهيز المشروع	خط الإنتاج آلة التعبئة		موردوا الآلات الصناعية وخطوط الإنتاج وآلات التعبئة Euri Laifa Materiel_
أثناء تجهيز المشروع	المكاتب والكراسي	سيدي عقبة /بسكرة	مورد تجهيزات المكتب -أثاث البهجة
أثناء تجهيز المشروع	-أجهزة الحاسوب -الأدوات المكتبية	بسكرة	موردو أجهزة الاعلام الالي، والأدوات المكتبية

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي

أولاً: الاستراتيجية التنافسية

\* إستراتيجية المتخصص: حيث سنقوم بالتخصص في إنتاج الأعلاف المركبة الموجهة لتسمين الغنم والماعز وهذا خلال بداية نشاطنا، وتوجيه كل جهودنا نحوه من أجل الحصول على حصة سوقية.

\* استراتيجية التوسع: حيث سنسعى الى تحقيق نمو مرتفع أكبر من الذي يكون في بداية النشاط، وذلك من خلال توسيع نطاق عمليات النشاط التجاري ورفع التحدي وحساب المخاطر.

ثانياً: المزيج التسويقي

1-المنتج:

منتجنا عبارة عن أعلاف مركبة من خلطات (علائق) تكون على شكل محبب أو أسطواني، صغير حيث أن كل تركيبة تخضع لموازنة لكميات ونسب من المواد الأولية والمعادن والبروتينات، والمكملات الغذائية المخصصة حسب نوع الإنتاج بشكل عام، وبشكل خاص أعلاف تسمين الغنم والماعز.

بالنسبة للتغليف سنخصص أكياس بلاستيكية مثل تلك المخصصة للأعلاف والمستعملة في المطاحن، تحتوي على كافة المعلومات التي تخص المنتج والوزن ... الخ

أما الوزن سنعتمد على وزن 50 كغ في بداية النشاط، على أن تخصص أوزان 5، 10، 25 و 50 كغ موجهة لصغار المربين وأصحاب الحيوانات الاليفة في المنازل.

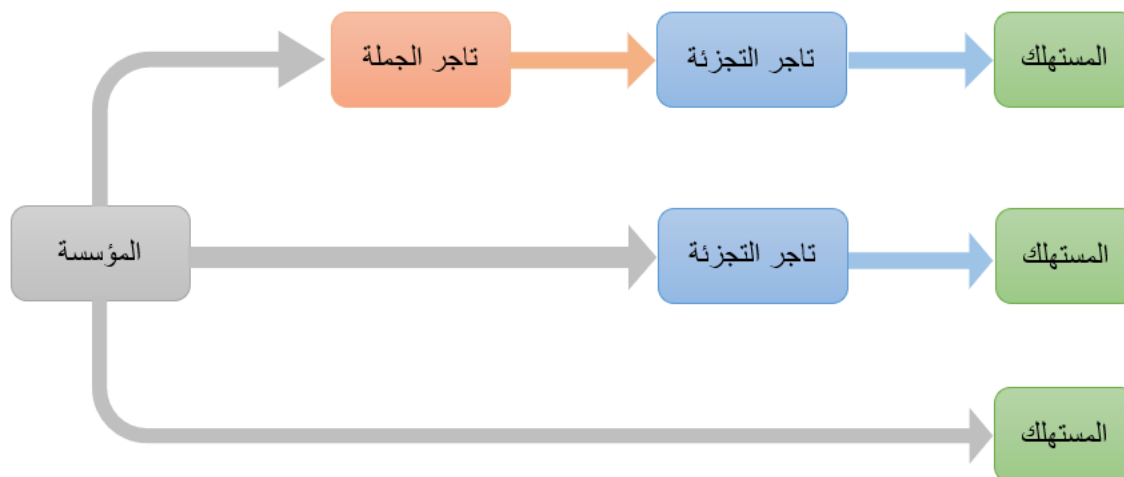
### 2- التسعير:

أعلن الديوان الوطني لتغذية الانعام وتربية الدواجن ONAB، على مستوى 23 ولاية من بينها ولاية بسكرة، عن تخفيض أسعار أغذية الأنعام، حيث حدد سعر علف تسمين الخروف OVIN، ENGRAISSEMENT ابتداء من 3280 دج مخصصة فقط للموالين (سعر مدعم)، غير مصنعة أي فقط مطحونة، وبالاعتماد على أسعار الاعلاف المصنعة في سوق المنافسة والتي تتراوح قيمتها ما بين 3800 دج و 4500 دج أعلاف مركبة مركزة وعالية القيمة الغذائية، وبما أننا في بداية النشاط ستكون حصتنا السوقية قليلة بالمقارنة بالمنافسين، فارتأينا الاعتماد على سعر بين السعرين الأدنى والأعلى للمنافسين، على أن يكون سعر القنطار بـ 4000 دج، وهو السعر الذي نتوقعه لتغطية تكاليف المشروع.

### 3- التوزيع:

الشكل الموالي يوضح قنوات توزيع المنتج المعتمدة:

الشكل رقم (04): قنوات توزيع المنتج



المصدر: من إعداد الطالبة

يمثل الشكل التالي قنوات التوزيع الموزعة على أساس:

\_\_ قنوات مباشرة، من المؤسسة للموالين والمربين عن طريق البيع المباشر أو حسب الطلب المسبق.

\_ قنوات غير مباشرة، وذلك من خلال البيع لتجار الجملة ثم بدورها لتجار التجزئة ثم للمستهلك النهائي أو من تجار التجزئة الى المستهلك النهائي.

#### 4-الترويج:

- ستعتمد المؤسسة في الترويج لمنتجها عن طريق:
- صفحات التواصل الاجتماعي عبر الفايسبوك.
- المعارض الفلاحية في ولاية بسكرة.

#### المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات

بالاعتماد على طاقة الإنتاج 3 طن/سا، بمعدل 8 ساعات يوميا أي 24 طن، وعدد أيام الأسبوع 6 (عدا يوم الجمعة)، وهو ما يعادل 144 طن أسبوعيا، و624 طن شهريا (26 يوم)، وبما أن الطلب كبير فكل ما ينتج يباع، مع تحديد السعر بـ 4000 دج.

#### الجدول رقم (10): التنبؤ بالمبيعات

الرقم	الشهر	1	2	3	4	5	6
المنتج	الكمية المباعة(طن)	624	624	624	624	624	624
(علف تسمين أغنام)	سعر /القنطار (دج)	4000	4000	4000	4000	4000	4000
/	قيمة المبيعات(دج)	2496000,00	2496000,00	2496000,00	2496000,00	2496000,00	2496000,00

الرقم	الشهر	7	8	9	10	11	12
المنتج	الكمية المباعة(طن)	624	624	624	624	624	624
(علف تسمين أغنام)	سعر /القنطار (دج)	4000	4000	4000	4000	4000	4000



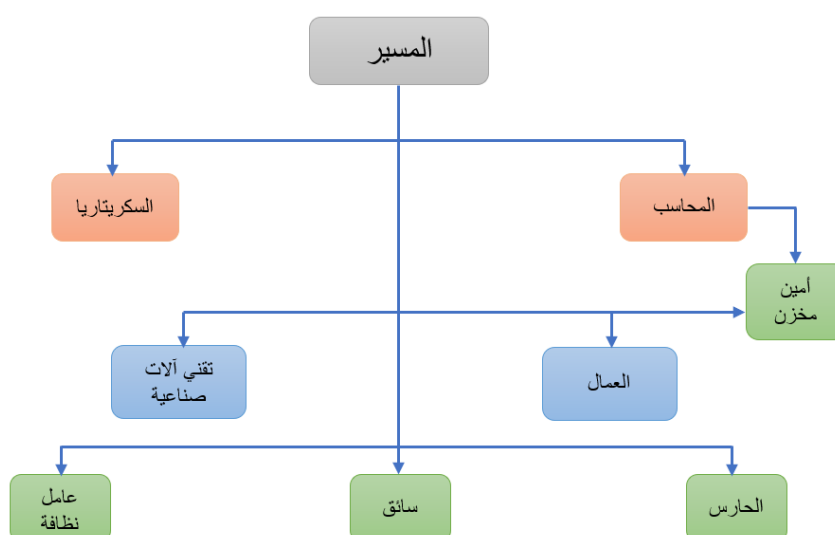
2496000,00	2496000,00	2496000,00	2496000,00	2496000,00	2496000,00	قيمة المبيعات (دج)	/
------------	------------	------------	------------	------------	------------	-----------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الموارد البشرية

أولاً: احتياجات المؤسسة للعمال موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (11): عمال المؤسسة

المؤهل	العدد	نوع الوظيفة
شهادة ماستر مقاولاتية	01	مسير
شهادة سكرتاريا + الخبرة على الأقل 3 سنوات + إتقان الحاسوب	01	سكرتاريا
شهادة عليا في المحاسبة	01	محاسب

أمين مخزن	01	شهادة معتمدة من التكوين المهني + خبرة على الأقل 3 سنوات
تقني آلات صناعية	01	تقني الكتروميكانيك
عمال	02	الصحة البدنية + حسن السيرة والسلوك
سائق	01	رخصة سياقة وزن ثقيل + خبرة على الأقل 3 سنوات
حارس	01	الصحة البدنية + حسن السيرة والسلوك
عامل نظافة	01	الصحة البدنية + حسن السيرة والسلوك

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: الأجور

تحديد الأجور لليد العاملة في المؤسسة على حسب المؤسسات الأخرى بشكل متقارب مع احتساب الضمان الاجتماعي بنسبة 26%، والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): أجور العمال

الوظيفة	الاجر (دج)	نسبة الضمان الاجتماعي %	الاجر مع الضمان الاجتماعي (دج)	الأجر الكلي (دج)
مسير	65000,00	26%	16900,00	81900,00
سكرتاريا	25000,00	26%	6500,00	31500,00
محاسب	50000,00	26%	13000,00	53300,00
أمين مخزن	30000,00	26%	7800,00	37800,00
تقني آلات صناعية	45000,00	26%	11700,00	56700,00
عامل على الة ناقلة	30000,00	26%	7800,00	37800,00
عامل التعبئة والتغليف	30000,00	26%	7800,00	37800,00
سائق	35000,00	26%	9100,00	44100,00
حارس	35000,00	26%	9100,00	44100,00
عامل نظافة	25000,00	26%	6500,00	31500,00
المجموع	370000,00	/	67600,00	456500,00

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمؤسسة

ارتأينا أن تكون شركة SOKRA Feed ذات المسؤولية المحدودة.

حسب ما جاء في أحكام المادة 465 من القانون التجاري فإن الشركة ذات المسؤولية المحدودة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص وتكون خسارتهم بقدر الحصص المقدمة. ومن هذا التعريف نلاحظ أن الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي مركز وسط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال تجمع بين ميزاتهم.

#### خصائصها:

- حصص الشركاء إسمية ولا يتم تداول سنداتها التي تمثل رأس مالها.
- الشركاء فيها يتحملون المسؤولية بقدر مساهمتهم فيها فقط، وإفلاس الشركة لا يؤدي إلى إفلاسهم فهم غير مسؤولين عن ديون الشركة، والشريك فيها لا يكتسب صفة التاجر بمشاركته فيها، إلا إذا كان تاجرا قبل أن يدخل بصفته شريكا فيها.
- الحد الأدنى لرأس مالها لا يقل عن 100000 دج وينقسم إلى حصص قدرها 1000 دج على الأقل أي أن رأس مالها مقدور عليه ويحدد بحرية بين الشركاء.
- عدد الشركاء فيها من شخص وحيد إلى 50 شريك.
- يمكن أن يسير الشركة مسير واحد أو عدة مشيرين يكتسبون صفة التاجر.
- لا تتأثر الشركة بما يطرأ على الشريك من إفلاس أو وفاة أو غير ذلك.

#### ملف التسجيل في السجل التجاري:

#### قيد شخص معنوي

الملف يجب أن يحتوي على الوثائق التالية:

- طلب محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.
- عقد ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار توثيقي (باسم الشركة).
- نسختان (02) من القانون التأسيسي للشركة.
- نسخة من الإعلان للقانون التأسيسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية و في جريدة يومية وطنية.
- مستخرج من عقد الميلاد و مستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين و المتصرفين الإداريين و أعضاء مجلس المديرين أو أعضاء مجلس المراقبة.

- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به (4.000 دج).
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
- الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات او مهنة مقننة، حيث أن القائمة تكون مرفقة كملحق.

### المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

في هذا المبحث سنتطرق لتحديد كل من موقع المشروع وهندسته واحتياجات هذا الأخير من معدات، تجهيزات، المواد الأولية والتعبئة والتغليف.

### المطلب الأول: موقع المشروع

#### موقع المشروع :

يقع المشروع على مستوى إقليم بلدية سيدي عقبة، بالقرب من الطريق الوطني رقم 83، و هو عبارة عن مستودع يحتوي على الماء والكهرباء تقدر مساحته ب 500 متر مربع، مقسمة كما يلي:

– 300 متر مربع مغطاة، بارتفاع 6 أمتار، مقسمة على 150 متر مربع مساحة المخزن، و 100 متر مربع مساحة مخصصة لخط الإنتاج، و 50 متر مربع إدارة وحمام.

– 200 متر مربع مساحة خارجية ، مصنونة بسور، تسمح بدخول الشاحنات وتقلها بأريحية.

### المطلب الثاني: تحديد العملية الإنتاجية

#### أولاً: مراحل عملية إنتاج الأعلاف

عملية تصنيع العلف المضغوط المحب تتكون من عدة مراحل مهمة.

هذه هي المراحل الأساسية لتصنيع العلف المضغوط المحب:

1. **الخلط والتجهيز:** يتم خلط المكونات الأساسية للعلف، مثل الحبوب، البروتينات، الفيتامينات والمعادن، بنسب محددة وفقاً لوصفة معينة، (التنسب)، والوزن.
2. **الطحن:** يتم طحن المكونات المختلفة إلى حجم صغير ومتجانس لتحسين عملية الخلط والهضم لدى الحيوانات.
3. **التشكيل:** بعد الخلط والطحن، تُدخل المكونات في آلة تشكيل تقوم بضغطها وشكلها إلى شكل قوالب أو حبيبات.
4. **الختم:** يتم استخدام الماء أو البخار للختم وربط الجزيئات معاً لضمان تماسك الحبيبات.
5. **التبريد:** بعد التشكيل، تمر الحبيبات بعملية التبريد لتقليل درجة حرارتها وتقليل الرطوبة.

6. التجفيف: تمر الحبيبات بعملية التجفيف لإزالة الرطوبة الزائدة وضمان الاستقرار والجودة العالية.

7. التعبئة: تعبأ الحبيبات في أكياس أو عبوات جاهزة للبيع والتوزيع، وزن 25 كغ.

بعدها توجه للمخزن بناقلة بغرض البيع.

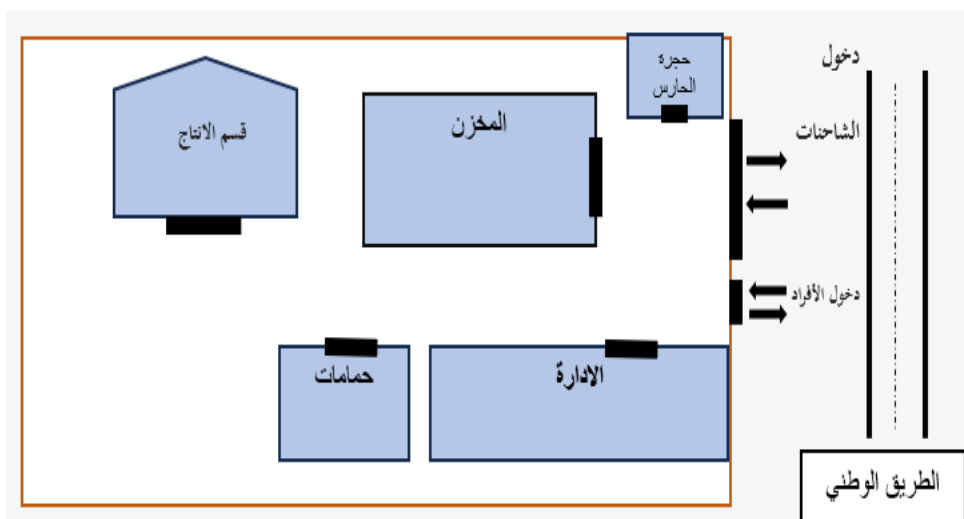
هذه هي مراحل العملية الأساسية التي يتم اتباعها في تصنيع العلف المضغوط المحبب مع الالتزام بمعايير الجودة الصارمة لضمان تقديم علف صحي ومتوازن للحيوانات.

الشكل رقم (06): مراحل الإنتاج



ثانيا: هندسة المشروع

الشكل رقم (07): هندسة المبنى



المصدر: من إعداد الطالبة

يحتوي المبنى على مدخلين، بوابة كبيرة لدخول الشاحنات (الزبائن والمؤسسة)، وبوابة صغيرة لدخول الأفراد.

### المطلب الثالث: تخطيط احتياجات الإنتاج

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحديد احتياجات المشروع والتي تشمل؛ معدات الإنتاج، تجهيزات المكتب، احتياجات عميلة الإنتاج من مواد أولية واحتياجات التغليف.

#### 1-تقدير احتياجات الإنتاج من المواد الأولية:

تعتمد المؤسسة على جملة من المواد الأولية، والتي يتم اقتنائها محليا، حيث تعتمد على خلطات متوازنة تدخل في تركيبة العليقة أو الخلطة حسب المنتج المراد تصنيعه، كما ذكرنا سابقا فمنتجنا سيكون موجها لتسمين الأغنام والماعز، حيث تكون عملية شراء المواد الأولية مرة كل أسبوع، والجدول التالي يمثل المواد الأولية اللازمة في خلطة التسمين التي سنعتمدها، بالاعتماد على طاقة إنتاج 3طن/سا، ثم بعدد 8 سا، وأخيرا حسب الشهر (26 يوم)، مثلما وضعنا في المخطط التسويقي.

الجدول رقم (13): المواد الأولية اللازمة للإنتاج

المادة الأولية	الكمية كل شهر	الكمية خلال السنة	الوحدة
الشعير	2496	29952	قنطار
الشوفان(خرطال)	936	11232	قنطار
تبين البرسيم	1248	14976	قنطار
تمر(حشف)	624	7488	قنطار
مكملات غذائية لتسمين الغنم والماعز	249,6	2'2995	قنطار
زيت الصووجة	31200	374400	لتر
ملح الطعام	62,4	748,8	كغ

#### 2-تقدير احتياجات المشروع من معدات الإنتاج وآلات النقل:

الجدول رقم (14): معدات الإنتاج والنقل

البيان	السعر/دج	الصورة
--------	----------	--------

	1500000	آلة نقل
	2746028	شاحنة
	15000000	خط الإنتاج 3طن/سا: يحتوي على آلة تعبئة وميزان اوتوماتيكي، خلاط، مكبس، مغناطيس، خزان، غربال، المبرد، جهاز البخار...
/	19246028	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة: سعر خط الإنتاج موضح في فاتورة شكلية في الملاحق.

2- إحتياجات المشروع من تجهيزات المكتب

الجدول رقم (15): التجهيزات المكتبية

الصورة	السعر/دج	العدد	البيان
	9900	1	مكتب السكريتاريا

		<p>60000</p>	<p>3</p>	<p>مكتب</p>
		<p>19500</p>	<p>1</p>	<p>خزانة حفظ الملفات</p>
		<p>21000</p>	<p>2</p>	<p>كرسي دوار</p>
		<p>27200</p>	<p>8</p>	<p>كرسي عادي</p>
		<p>40000</p>	<p>1</p>	<p>حاسوب</p>



	<p>10000</p>	<p>2</p>	<p>طاولة</p>
	<p>23000</p>	<p>/</p>	<p>أدوات مكتبية أخرى</p>
	<p>13050</p>	<p>1</p>	<p>طابعة</p>
	<p>27000</p>	<p>1</p>	<p>فاكس</p>
	<p>170000</p>	<p>2</p>	<p>مكيف هوائي</p>
<p>/</p>	<p>420650</p>	<p>/</p>	<p>المجموع</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

4- احتياجات المشروع لليد العاملة:

كما أشرنا في المخطط التنظيمي فان المشروع يحتاج الى عمال يقدر عددهم بـ 10 عمال، المسير وهو صاحب المشروع، يتكفل بالجانب المادي والعلاقات الخارجية للمؤسسة، ومحاسب يقوم بالإجراءات المالية، وتقني آلات صناعية يقوم على كافة مجريات عمل خط الإنتاج والمراقبة، وإعطاء التعليمات للعمال على نقل المواد والمنتج والتعبئة، وعامل السكريتاريا يقوم بمختلف المهام الموكلة اليه في إطار مؤهلاته، أمين مخزن مسؤول عن المخزن، وعامل نظافة، سائق، وحارس.

المطلب الرابع: تقدير الكمية المنتجة ومشتريات المواد الأولية والتغليف

سنقوم بتقدير كمية الإنتاج بناء على طاقة خط الإنتاج لإنتاج علف تسمين الغنم والماعز بطاقة 3طن/سا، بتوقيت 8 ساعات في اليوم، وخلال 26 يوم في الشهر، والموضحة في هذا الجدول:

الجدول رقم (16): الكمية المنتجة

منتوج علف تسمين الغنم والماعز													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية/طن	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	7488

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (17): مشتريات المواد الأولية والتغليف

الشعير													
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الكمية/قنطار	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	29952
السعر/دج	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500
القيمة/دج	873600	873600	873600	873600	873600	873600	873600	873600	873600	873600	873600	873600	104832000
الشوفان (خرطال)													
الكمية/قنطار	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	11232
السعر/دج	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400

	0												
26956 800	22464 00	2246400	2246400	2246400	2246400	2246400	2246400	2246400	2246400	2246400	2246400	22464 00	القيمة/دج
تبن البرسيم													
1497 6	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	1248	الكمية/قنطار
/	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	السعر/دج
3594 2400	29952 00	2995200	2995200	2995200	2995200	2995200	2995200	2995200	2995200	2995200	2995200	29952 00	القيمة/دج
تمر (حشف)													
7488	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	الكمية/قنطار
/	200 0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	السعر/دج
14976 000	1248 000	1248000	1248000	1248000	1248000	1248000	1248000	1248000	1248000	1248000	1248000	12480 00	القيمة/دج
مكملات غذائية للتسمين													
2995, 2	249, 6	249,6	249,6	249,6	249,6	249,6	249,6	249,6	249,6	249,6	249,6	249, 6	الكمية/قنطار
/	3200 0	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	السعر/دج
95846 400	7987 20	7987200	7987200	7987200	7987200	7987200	7987200	7987200	7987200	7987200	7987200	79872 00	القيمة/دج
زيت الصويا													
37440 0	312 00	31200	31200	31200	31200	31200	31200	31200	31200	31200	31200	31200	الكمية/لتر
/	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	السعر/دج
37440 000	3120 000	3120000	3120000	3120000	3120000	3120000	3120000	3120000	3120000	3120000	3120000	31200 00	القيمة/دج
ملح الطعام													
748, 8	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	62,4	الكمية/كغ
/	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	السعر/دج
29952	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	2496	القيمة/دج
التغليف													
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	كمية الخيط/بكرة
12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	السعر/دج

12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	القيمة/دج
12480	12480	12480	12480	12480	12480	12480	12480	12480	12480	12480	12480	12480	كمية الأكياس/وزن 50 كغ
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	السعر/دج
4492800	374400	374400	374400	374400	374400	374400	374400	374400	374400	374400	374400	374400	القيمة/دج
320528352	26710696	26710696	26710696	26710696	26710696	26710696	26710696	26710696	26710696	26710696	26710696	26710696	القيمة الكلية للمواد الأولية

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول: هيكل تمويل المشروع ورقم الأعمال المتوقع

أولاً: هيكل تمويل المشروع

سيتم الاعتماد على التمويل الذاتي للمشروع.

والجدول التالي يوضح كل من نسبة المساهمة الشخصية ونسبة مساهمة الشركاء:

الجدول رقم (18): يمثل نسبة المساهمة

المبلغ /دج	النسبة	البيان
4400000	20%	المساهمة الشخصية
11000000	50%	الشريك الأول
6600000	30%	الشريك الثاني
22000000	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: رقم الأعمال المتوقع

من المتوقع أن ينمو سوق العلف بنسبة 9.1%، معدل نمو سنوي مركب 2022 إلى 2029 نقلاً

<http://exactitudeconsultancy.com>

وعليه فإن رقم الأعمال المتوقع لخمس سنوات القادمة سنوضحه في الجدول التالي انطلاقاً من المبيعات المقدرة للسنة الأولى كما سبق توضيحه في المخطط التسويقي، والمقدر بـ 2496000 دج.

الجدول رقم (19): رقم الأعمال المتوقع للخمس سنوات القادمة

سنة 2029	سنة 2028	سنة 2027	سنة 2026	سنة 2025	البيان
3524887.37	3238342.36	2970424.96	2720256	2496000	رقم الأعمال
%9.1	%9.1	%9.1	%9.1	%9.1	معدل النمو

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تكاليف المشروع

أولاً: التكاليف التشغيلية السنوية

الجدول رقم (20): التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع

التكاليف/دج	البيان
456500	الأجور
/	الإيجار
320528352	تكاليف المواد الأولية والتغليف
مجاني	الترويج
500000	مصاريف الكهرباء والغاز
غير محدود	مصاريف الانترنت
480000	الوقود
55000	الصيانة
322019852	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

حساب رأس المال العامل = التكاليف التشغيلية/12

رأس المال العامل = 268501654.33 = 12/322019852,00

ثانيا: هيكل الاستثمار

الجدول رقم (21): هيكل الاستثمار

التكاليف/دج	البيان
/	بناء وتهيئة
420650	تجهيزات وأدوات
15000000	معدات صناعية
4246028	معدات النقل
268501654.33	رأس المال العامل
3042065	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: اهتلاك التثبيتات

تحسب أقساط الاهتلاكات في نهاية كل سنة محاسبية 31/12، من خلال ملاحظة وتسجيل كل انخفاض في قيمة الاستثمارات نتيجة التقادم، والجدول التالي يوضح الاهتلاكات الاستثمارية للمشروع بالاعتماد على الاهتلاك الخطي الثابت.

الجدول رقم (22): اهتلاك الاستثمارات

الاستثمار	تكلفة الشراء/دج	معدل الاهتلاك السنوي	قسط الاهتلاك الثابت
المعدات والآلات	15000000	10%	1500000
وسائل النقل	4246028	20%	849205.6
تجهيزات المكتب	420650	10%	42065
المجموع	16920650	المجموع	1842065

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: إعداد القوائم المالية

أولا: إعداد الميزانية الافتتاحية

الجدول رقم (23): الميزانية الافتتاحية بتاريخ 2025/01/01

الخصوم			الأصول		
السنة n+1	السنة n	البيان	السنة n+1	السنة n	البيان
22000000.00	22000000.00	أموال خاصة	-	-	أصول غير جارية
		خصوم غير جارية	-	-	تثبيات معنوية
			19324613.00	16920650.00	تثبيات مادية
					تثبيات مالية
		مجموع خصوم غير جارية	19324613.00	16920650.00	مجموع الأصول غير جارية
		خصوم جارية			أصول جارية
-	-	مورد	801320.00	3205283.00	لمخزونات
					العملاء
			1874067.00	1874067.00	النقدية
		مجموع خصوم جارية	2675387.00	5079350.00	مجموع الأصول الجارية
22000000.00	22000000.00	المجموع	22000000.00	22000000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمحاسب

ثانيا: الميزانية الختامية:

الجدول رقم (24): الميزانية الختامية بتاريخ 2025/12/31

الخصوم			الأصول		
السنة (ن+1)	السنة (ن)	البيان	السنة (ن+1)	السنة (ن)	البيان
22000000.00	22000000.00	أموال خاصة			أصول غير جارية
		خصوم غير جارية			تثبيات معنوية
			18395407.40	19224613.00	تثبيات مادية
					تثبيات مالية

		مجموع خصوم غير جارية	18395407.40	19224613.00	مجموع الأصول غير الجارية
		خصوم جارية			أصول جارية
200000.00	-	مورد	400660.00	801320.00	المخزونات
			2000000.00	100000.00	العملاء
			1403932.60	1874067.00	النقدية
200000.00		مجموع خصوم جارية	3804592.60	2775387.00	مجموع الأصول الجارية
22200000.00	22200000.00	المجموع	22200000.00	22000000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمحاسب.

ثانياً: حسابات النتائج:

1- 1\_جدول النتائج:

الجدول رقم (25): يمثل جدول النتائج

ن+1	ن	العناصر
2720256	2496000	رقم الأعمال
0.00	801320	تغير مخزونات
150000	150000	الانتاج المثبت
720000	720000	اعانات الاستغلال
3990916	4167320	النتاج السنة العالمية -1-
4696783	4696783	المشتريات مستهلكة.
	-	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
4696783	4696783	استهلاك السنة المالية 2 -
-705867	-529463	القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
4565000	4565000	أعباء المستخدمين
	-	الضرائب والرسوم



		والمدفوعات المماثلة
-5270867	-5094463	الفائض الاجمالي للاستغلال – 4
	0	الإيرادات العملياتية الأخرى.
	0	الأعباء العملياتية الأخرى
1842065	1842065	المخصصات للاهلاك والمؤونات
	0	استرجاع خسائر القيم والمؤونات
-7112932	-6936528	النتيجة العمالتية 5
43600067	4360067	الإيرادات المالية
757500	757500.00	الأعباء المالية
42842567	3602567.00	النتيجة المالية 6
35729635	-3333961.00	النتيجة العادية قبل الضريبة 7
0	0	الضرائب الواجب دفعها
0	0	الضرائب المؤجلة
0	0	(تغيرات) حول النتيجة العادية
2720256	2496000	مجموع إيرادات الأنشطة العادية
400660	400660	مجموع اعباء الأنشطة العادية
2319596	2095340	النتيجة الصافية للأنشطة العادية 8
0	0	العناصر غير العادية – إيرادات
0	0	العناصر غير العادية – أعباء
0	0	النتيجة غير العادية 9
2319596	2095340	النتيجة الصافية للسنة المالية 10

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بمحاسب.

2\_ إعداد الموازنة النقدية:

الجدول رقم (26): الموازنة النقدية

جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	البيان
155338.92	155338.92	155338.92	155338.92	155338.92	155338.92	تدفقات الخزينة الخاصة بالاستغلال
208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	المقبوضات
208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	المبيعات بما فيها الرسوم
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ايرادات اخرى
53041.67	58041.67	60041.67	88041.67	68041.67	78041.67	المدفوعات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مشتريات بما فيها الرسوم
15000.00	20000.00	22000.00	50000.00	30000.00	40000.00	نفقات اخرى
38041.67	38041.67	38041.67	38041.67	38041.67	38041.67	نفقات المستخدمين
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ضرائب و رسوم
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مصاريف اخرى
154958.33	149958.33	147958.33	119958.33	139958.33	129958.33	رصيد الاستغلال

ديسمبر	نوفمبر	اكتوبر	سبتمبر	اوت	جويلية	البيان
155338.92	155338.92	155338.92	155338.92	155338.92	155338.92	تدفقات الخزينة الخاصة بالاستغلال
208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	المقبوضات
208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	208000.00	المبيعات بما فيها الرسوم
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ايرادات اخرى
52041.67	54041.67	68041.67	48041.67	66041.67	64041.67	المدفوعات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مشتريات بما فيها الرسوم
15000.00	20000.00	22000.00	50000.00	30000.00	40000.00	نفقات اخرى
38041.67	38041.67	38041.67	38041.67	38041.67	38041.67	نفقات المستخدمين
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ضرائب ورسوم
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مصاريف اخرى
154958.33	149958.33	147958.33	119958.33	139958.33	129958.33	رصيد الاستغلال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمحاسب.

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

أولاً: صافي القيمة الحالية VAN

الجدول رقم (27): يمثل صافي القيمة الحالية

n	1	2	3	4	5
NR	2496000	3744000	4742400	4492800	4967040
NR actualisé	2269090.909	3094214.876	3563035.312	3068642.852	3084141.048
cumul NR	1904854.545	4999069.421	8562104.733	11630747.59	14714888.63

n	6	7	8	9	10
NR	4917120	4617600	4692480	4792320	4492800
NR actualisé	2775586.051	2369558.927	2189076.551	2032411.498	1732168.891
cumul NR	17490474.68	19860033.61	22049110.16	24081521.66	25813690.55

فترة الاسترداد

راس المال	22000000	360	2189076.551	الفرق الكلي
تراكم السنة 9	24081521.66		2139966.388	الفرق الجزائي

351.923691

11.7307897 7 سنوات و 11 شهر و 22 يوم

21.9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمحاسب

نلاحظ من خلال النتائج أن فترة الاسترداد تكون خلال 7 سنوات و 11 شهرا و 22 يوما

ثانياً: عتبة المردودية:

الشكل رقم (28): يمثل التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة

المبلغ	مصدر التكلفة المتغيرة CV
3205283.00	المواد الأولية
500000.00	خدمات الطاقة

تكاليف المتغيرة CV	3705283.00
نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة	57.73%
مصادر التكلفة الثابتة CF	المبلغ
أجور اليد العاملة	4556500.00
الإشهار والترويج	0.00
التأمينات	20000.00
الاهتلاكات	1842065.00
مجموع التكاليف الثابتة CF	6418565.00
مجموع التكاليف الكلية CT	10123848.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمحاسب

معادلة الكمية التي تحقق عتبة الربحية هي:

ك = التكاليف الثابتة \ الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة

$$ك = 2779.678142$$

ويتحقق رقم أعمال عتبة المردودية كما يلي:

ر ع = التكاليف الثابتة \ الهامش على التكلفة المتغيرة

$$ر ع = 11118712.57$$

كما يمكن تحديد عتبة المردودية زمنيا من خلال:

ز = (رقم أعمال عتبة المردودية \ رقم الأعمال) \* 12 أو (360) إذا كان الحساب بالأيام.

$$ز = 53.45534888$$

إذن: تحتاج المؤسسة الى 4 سنوات و5 اشهر و13 يوما لتحقيق الربح.

### خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل نكون قد وصلنا إلى نتائج الدراسة التطبيقية لمخطط أعمال مشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية sokra feed، والتي تمت دراستها عبر عدة مراحل، انطلاقا من فكرة المشروع وصولا إلى تقدير عتبة المردودية ومعرفة الجدوى، وبالتالي نكون قد

سلطنا الضوء على كيفية إعداد مخطط أعمال مشروع sokra feed وفق منهجية متسلسلة تظهر الفكرة الأساسية للمشروع وكافة العناصر، وذلك بالاعتماد على الطرق العلمية والاحصائية والمعطيات، التي تدعم مصداقية المعلومة، والتي تجعل المشروع قابل للتجسيد، و ذا مردودية ربحية.

الخاتمة

## الخاتمة:

يعتمد المستثمرون الجدد وأصحاب الأعمال الصغيرة الآن على صناعة العلف من المخلفات الزراعية أو مخلفات صناعة الأعلاف الحيوانية لأن هذا المشروع مربح وناجح ويحمل فكرة ممتازة للاستفادة من البيئة، حيث زاد عدد رؤوس الماشية وطنيا ، وبصفة خاصة في ولاية بسكرة أين سيتم إنشاء مشروعنا ، مما جعل الطلب على منتج الأعلاف كبيراً جداً، والذي قدر بـ 400 مليون طن سنوياً، مع وضع خطة للاستيراد، ولإنجاز هكذا مشاريع تخدم سوق صناعة الاعلاف، لابد من دراسة كل من الجدوى والمردودية الربحية لها، والذي تطرقنا له في دراسة وإعداد مخطط أعمال مشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية sokra feed حيث، أظهرت النتائج أن المخطط التسويقي يلعب دوراً حاسماً في تحديد استراتيجيات التسويق ووضع خطط لتسويق المنتجات الحيوانية بشكل فعال، مما يسهم في زيادة حجم الطلب عليها وتحقيق الأرباح المرجوة.

على جانب آخر، كشفت الدراسة أن المخطط التنظيمي يسهم في تنظيم الهيكل التنظيمي للمشروع وتوزيع المسؤوليات بين الفرق العملية، مما يسهل سير العمل وتحقيق أداء متميز.

ومن جهة أخرى، أظهرت البيانات أن المخطط الإنتاجي يسهم في تحديد العمليات الإنتاجية اللازمة لتصنيع الأعلاف الحيوانية بكفاءة عالية وجودة ممتازة، مما يضمن إنتاجية مستدامة وتحقيق رضا العملاء.

وبالنظر إلى المخطط المالي، فإنه يعتبر عنصراً أساسياً في تقدير التكاليف وإيرادات المشروع، وتحديد الاستثمارات اللازمة وتقدير الأرباح المتوقعة، مما يساهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة وضمان الاستدامة المالية للمشروع.

باختصار، يمكن القول إن مخطط الأعمال بشكل عام يعتبر الإطار الشامل الذي يجمع بين المخططات الفرعية المذكورة، ويسهم في تحقيق أهداف المشروع.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

• الكتب:

1. احمد نافع المدادحة، سويلم سلامة النوافعة، مبادئ التخطيط في ادارة المكتبات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013
2. ادريس وائل محمد صبحي، الغالي طاهر محسن منصور، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل، 2009
3. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي واجراءات المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2006
4. سعد طه علام، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار الطيبة، القاهرة، 2003
5. السكارنة، بلال خلف الله، الريادة وادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009
6. السيد الهواري، الادارة: الاصول والاسس العلمية، ط 11، الدار الجامعية، مصر 1996
7. شبكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجزائرية، سطيف، 2002
8. فاروق عبد فيلة، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ط01، دار المسيرة عمان، الاردن، 2005
9. فريد النجار، ادارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998
10. مجموعة خبراء، معجم المصطلحات الادارية، المنظمة العربية لتنمية الادارية، 2007
11. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حيمثرا للنشر والترجمة، 2019
12. مصطفى محمود ابو بكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2000

باللغة الاجنبية:

1. Catherine lèger-Jarniou, Georges Kalonsis. (2010). *construire son Business Plan* . paris: Dunod
2. Jean- baptiste Tournier. (2008). *construire un buisness plan pour la premiere foie*. france : groupe Eyrolles.

• المحاضرات:

1. ترغيني صباح، مخطط الاعمال، المحاضرة 08، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021
2. سعاد شدرى معمر، الموازنة التقديرية محاضرات .جامعة اكلي اولحاج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة الجزائر، 2020
3. شاكر تركي امين، تخطيط الانتاج المحاضرة 07، كلية الاعمال جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2018

• الملتيقيات:

1. شرقي خليل، شوقي جباري، فعالية مخطط الاعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لفعاليات الملتيق الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، يوم 18-19/04/2012.
2. مراد اسماعيل، شلغاف بن امير، اهمية مخطط الاعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم 17-18-19 افريل 2012

• المجلات:

1. بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة- دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، المجلد 07، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2016
2. دباح محمد رضا، باشا نجا، خطوات بسيطة لمشروع مقولاتي ناجح، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد03، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021
3. عبيدي امال، كواشي مراد، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية حالة بنوك لولاية تبسة (Bdl- Bna- bea (Cpa- Badr)، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد01، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2021.
4. علالي فتيحة، علالي الزهرة، مخطط الاعمال وتحقيق ريادة الاعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد09، العدد2، جامعة العقيد احمد دراية، الجزائر، 2021

• مذكرات التخرج:

- رسائل الماجستير

1. سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الاداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017
2. عبد الصمد سميرة، اهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية -باتنة-، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2008
3. محمد بشوشة، مصادر التمويل واثرها على الوضع المالي للمؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.

- رسائل الليسانس



1. أحمد صالح قندوز، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 5.  
• المواقع الالكترونية:

1. Fassi Nizar. (2020, 09 14). *definition plan daffaire*. Consulté le 05 15, 2024, sur <https://www.rachatducredit.com/>
2. <https://businnesshub.blog>
3. <http://exactitudeconsultancy.com>

# الملاحق

الملحق رقم (01):

تسمية النشاط

	وزارة التجارة و ترقية الصادرات المركز الوطني للسجل التجاري	
<b>التسميات للأنشطة الاقتصادية</b>		
التاريخ : 2024/06/19		
التسمية	رمز النشاط	
	صناعة منتجات تغذية الحيوانات	107608

الملحق رقم (02):

الفاتورة الشكلية لمعدات خط الإنتاج

**EURL LAIFA MATERIELS ET PRODUITS AGRICOLES**  
**EL SAADA POST 02 ,60 LOGEMENTS LSP BAT.06**  
**EL OURICIA SETIF ALGERIE**  
eurllaifa@gmail.com  
Mob : 05 50 30 57 60

R.C.N° : 13 B 0090615-00/19.  
ART N° : 19371434051.  
NIF : 001319009061569.

EL OURICIA LE : 12/02/2024

**FACTURE N°001/2024**

DOIT : EURL SOKRA Feed

N°	DESIGNATION	PRIX UNIT.	MONTANT HT
01	*UNITE DE PRODUCTION D'ALIMENTS DE BETAIL GRANULES 4 T/H <b>EARTHESI</b> :		
	-BROYEUR.	01	
	-MELANGEUR.	01	
	-POMPE POUR ADD.LIQUIDE.	01	
	-AIMANT.	01	
	-PRESSE DE GRANULES.	01	
	-ELEVATEUR.	01	
	-REFROIDISSEUR+SYCLONE+VENTILATEUR.	01	
	-EMITEUR.	01	
	-TAMISEUR.	01	
	-ENSACHEUSE AUTOMATIQUE.	01	
	-FILLIERE.	02	
	-ROLLERS.	03	
	-CHAUDIERE A VAPEUR.	01	
	-ARMOIRE DE COMMANDE.	02	
	<b>MONTANT</b>		<b>15 000 000.00</b>
	<b>TTC</b>		

• Arrête a la somme de : Quinze millions da TTC.

CACHET ET SIGNATURE

الملحق رقم (03):

التصريح الشرفي بنزاهة العلمية لإنجاز البحث

République Algérienne Démocratique et Populaire  
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 de Gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي (ة) أدناه: بلهادي أميرة

الصفة: طالبة  / قسم: علوم التسيير / تخصص: مقاولتية

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200161845

الصادرة بتاريخ: 14/04/2016

والمكلف (ة) بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج الأعلاف الحيوانية.

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 20/06/2024

إمضاء الطالب (ة):