

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

إعداد مخطط أعمال لإنجاز مشروع تربية أسماك الزينة
بزرية الوادي ولاية بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

منصوري رقية

بادي بومدين

...../Master-GE/MAN -Entrep /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

سنة
الله محمد
صلى الله عليه وسلم

ملخص :

تناولنا في هذه الدراسة كيفية اعداد مخطط الاعمال لمشروع مقاولاتي ومكونات هذا المخطط الذي يمثل وثيقة تعريف بالمشروع و يساهم في اعطاء نظرة مستقبلية لطريقة تسيير و انعكاس المعطيات الحالية على مستقبل المشروع ، حيث قمنا بإعداد مخطط اعمال لمشروع تربية اسماك الزينة بغرض تطبيق الفكرة في الواقع ، و توصلنا الى ان الاعداد الجيد لمخطط الاعمال يقلل من الاخطار و يساعد على التسيير الجيد للمشروع .

كلمات مفتاحية : مخطط الاعمال، مشروع، تربية أسماك الزينة

Résumé :

On a tenu dans cette étude la façon d'élaborer un plan d'affaire pour un projet entrepreneurial et les composants de ce plan , qui représente une pièce d'identité de projet et qui participe à donner une futur vision pour la méthode de gestion et le reflet des données actuelles sur le futur du projet . où on a fait un plan d'affaire pour un projet d'élevage des poissons d'ornement(aquariophilie) afin de réaliser l'idée sur terrain . et on a conclu que la bonne élaboration du plan d'affaire minimise les risques et aider la bonne gestion du projet .

Mots clés : projet ، plan d'affaire ،aquariophilie.

شكر وتقدير

يقول تعالى في محكم تنزيله وإذ تأذن ربكم لأن شكرتم لأزيدنكم "صدق الله العظيم"

لا شكر إلا بعد شكر الله، لك الحمد ربنا يا من مننت علي بنعمة العلم، ويسرت لي سبله وهيات لي من يعينني على تحصيله، ووفقتني لإتمام هذا البحث. وصدق رسول الله حين قال: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفًا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور وأخص بالذكر:

الأستاذة الفاضلة: منصورى رقية، شكرا على سعة صدرها وتقبلها للإشراف علي، ولن انسى اساتذتي في قسم التسيير واخص بالذكر الأستاذة جودي حنان والأستاذ قشوط الياس الذي اعطيانى حافزا قويا لإعطاء احسن مجهود أتمنى لكم كل ما هو خير.

كل الشكر لأساتذتنا الكرام بكلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود

إلى من تكد لأرتاح ومن نورت عقلي بدروب النجاح.....أمي الحبيبة.

إلى من علمني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح.....أبي الغالي.

إلى كل إخوتي الذين ساعدوني ومدوني بالقوة و الحماس: عبد الحق ، مُحَمَّد ،

عقبة ، وخاصة خالد.

إلى كتاكت العائلة :فاروق ، شيما ، بيزو

إلى روح عمي: مسعود الوشمة رحمه الله.

إلى كل أصدقائي الأعزاء: البش الدولة ، يسين لوكس ، حاتم الحدايدي ، خيرو

تريسي ، نبيل الضو ، امين الباوس ، مروان سونطراك ، شهير الروبله ، سالم

الزعيم ، يسين كحلوش ، عامر مسطاش ، وليد المطريال ، حمة الطالب ، عاطف

العم ، سعيد عودلها ، شهاب سيمكة ، عادل ، بلال ، سمير زعرورة ، الهادف

اومبيونس ، سامي البوسطة ، يعقوب كرهت ، على لكلوش ، العيد المدير.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.....

أهدي ثمرة جهدي هذا.

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	مخطط الكتلة للمشروع
02	الفاتورة الشكلية للشاحنة
03	إستمارة الإستبيان
04	الميزانية (الأصول)
05	الميزانية (الخصوم)
06	حسابات النتائج

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	جدول حساب النتائج	(1-1)
36	معلومات حول المشروع	(1-2)
38	فئة الفنادق المستهدفة	(2-2)
40	نتائج الاستبيان	(3-2)
43	خصائص الموردين	(4-2)
45	أسعار اسماك الزينة	(5-2)
48	أدوار كل قسم من هيكل المشروع	(6-2)
49	الكفاءات المطلوبة في المشروع	(7-2)
50	أجور العمال	(8-2)
53	المكونات المصممة للمشروع	(9-2)
53	التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بتربية الأسماك	(10-2)
54	التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بالأحواض	(11-2)
54	مستلزمات أخرى خاصة بالأحواض	(12-2)
54	صور لبعض التجهيزات	(13-2)
58	أصناف الأسماك التي سيتم إنتاجها	(14-2)
62	أشكال وأحجام الأحواض	(15-2)
64	كميات الأسماك المستعدة للتفريخ	(16-2)
65	كميات المواد المغذية للأسماك	(17-2)
66	الكميات المستعملة لصناعة الأحواض	(18-2)
66	الطاقة الإنتاجية للأسماك	(19-2)
67	الطاقة الإنتاجية للأحواض	(20-2)
68	قيمة الاستثمار	(19-2)
69	راس مال العامل	(21-2)
70	تكاليف التشغيل السنوية 2018-2019	(22-2)
71	اهتلاك وسائل الإنتاج	(23-2)
72	المخطط الشهري لمبيعات الأسماك خلال السنة الأولى	(24-2)
73	المخطط الشهري لمبيعات الأحواض خلال السنة الأولى	(25-2)
74	قيمة الإنتاج المخزن	(26-2)
75	الميزانية الافتتاحية لسنة 2017	(27-2)
76	جدول حسابات النتائج	(28-2)
77	الميزانية الختامية لسنة 2018	(29-2)

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	الإطار العام لتخطيط الإنتاج الإجمالي	(1-1)
31	الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية	(2-1)
46	قنوات التوزيع	(1-2)
47	المهيكل التنظيمي حسب الوظائف الخاصة بالمشروع	(2-2)
52	موقع المشروع بزريعة الوادي	(3-2)
52	مخطط الكتلة للمشروع	(4-2)
56	أسماك مستعدة للتفريخ	(5-2)
57	مراحل تفريخ أسماك الزينة	(6-2)
61	مكونات الأحواض السمكية	(7-2)

العنوان	الصفحة
البسمة	.II
شكر وتقدير	.III
الإهداء	.IV
ملخص	.V
قائمة الجداول و الأشكال	.VI
قائمة الملاحق	.VIII
قائمة المحتويات	.IX
مقدمة عامة	أ- ب- ت
الفصل الاول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
تمهيد الفصل	
المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال	
المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه	02
المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال ومراحل إعداده	06
المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال	10
المبحث الثاني: المخطط التسويقي و التنظيمي	
المطلب الأول: المخطط التسويقي	11
المطلب الثاني: المخطط التنظيمي	18
المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و المالي	
المطلب الأول: المخطط الإنتاجي	22
المطلب الثاني: المخطط المالي	26
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع تربية اسماك الزينة	
تمهيد الفصل	
المبحث الاول: تقديم المشروع ومخططه التسويقي	
المطلب الأول: تقديم المشروع	35
المطلب الثاني: المخطط التسويقي للمشروع	37
المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع	
المطلب الأول: المخطط التنظيمي للمشروع	47
المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي للمشروع	51
المبحث الثالث: المخطط المالي للمشروع	
المطلب الأول: تكاليف المشروع	69
المطلب الثاني: مكونات المخطط المالي	75
خلاصة الفصل	79
خاتمة عامة	80
المراجع	82
الملاحق	

المقدمة العامة

مقدمة

يرى الكثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتشجيع اقامتها له اهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني بصفة عامة، لأنها المورد الاساسي للمداخيل الاستثمارية، حيث يعتبر الاستثمار المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي، وذلك نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تحسين مستوى التنمية بمختلف ابعادها، فهو يساهم في رفع مستوى معيشة الافراد نتيجة رفع مستوى التوظيف والتشغيل، والرفاهية الاجتماعية، توزيع الدخل والقضاء على الفقر.

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

فمشروع تربية اسماك الزينة في المناطق الصحراوية يعتبر من التحديات الصعبة التي تعود عوائدها على منطقة ككل في مختلف القطاعات الاقتصادية، الفلاحية، سياحية، والعلمية للمختصين في هذا المجال، وعليه يمكن طرح الإشكال التالي :

كيف يمكن إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية أسماك الزينة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يجب البحث في التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الاعمال وما هي مكوناته ؟
- ماهي خطوات إعداد مخطط الأعمال؟
- ماذا نعني بمشروع تربية اسماك الزينة ؟
- ماهي متطلبات إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية اسماك الزينة ؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- ابراز اهمية مخطط الاعمال قبل الاستثمار.
- العمل على وضع مخطط اعمال لمشروع تربية اسماك الزينة.
- تقييم فكرة مشروع تربية اسماك الزينة، و التمكن من قياس مدى نجاح أو فشل انشاء المشروع.
- معرفة كافة الإجراءات المتبعة لإنشاء مشروع تربية اسماك الزينة.

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في

- المساهمة في إعطاء نظرة شاملة على مخطط الأعمال لمشروع تربية أسماك الزينة من حيث الخطوات و متطلبات إعداد، فضلا عن كون هذه الدراسة حديثة و لم يتم التطرق إليها سابقا على حد علمنا.
- تجسيد فكرة انشاء مشروع تربية اسماك الزينة و الذي يعد من المشاريع الحديثة و القليلة في الجزائر عموما ،و على المستوى الولاية خصوصا.

اسباب اختيار الموضوع:

ان اختيارنا هذا الموضوع يعود الى مجموعة من الاسباب منها ماهو أكاديمي يتعلق بالضرورة التي يملئها التخصص، من حيث ضرورة اختيار مواضيع تصب في مجال المقاولاتية. و منها ماهو شخصي:

● أسباب موضوعية:

- ❖ كون الموضوع ضمن التخصص (المقاولاتية)
- ❖ زيادة الرصيد المعرفي في التخصص.
- ❖ مشروع جديد لم يتم التطرق له في السنوات السابقة.
- ❖ التشجيع على اقامة مشاريع جديدة في المنطقة.
- ❖ قلة الدراسات و الأبحاث التي تناولت مشاريع تربية اسماك الزينة من حيث إنشائها أو تسييرها.

● أسباب شخصية:

- ❖ الرغبة في معرفة كيف يدعم مخطط الاعمال انجاز المشروع.
- ❖ الرغبة الشخصية في تنفيذ مشروع تربية اسماك الزينة.

المنهج المستخدم:

على ضوء دراستنا و أهدافها التي نسعى إلى تحقيقها ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و ذلك لعرض أدبيات إعداد مخطط الأعمال و إعتدنا على المنهج الاستكشافي في الجانب التطبيقي و ذلك من خلال استكشاف إعداد مخطط الأعمال لمشروع تربية أسماك الزينة عمليا عن طريق جمع المعلومات من مختلف الأطراف في الميدان مستخدمين في ذلك الملاحظة ، الاستبيان و الإحصائيات.

صعوبات البحث:

- إن أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا المشروع هي كالاتي:
- ❖ ضيق الوقت، ما جعلنا نقصر في دراسة المشروع.
 - ❖ بعد و امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة و التوجيه، حفاظا على سرية المعلومات.
 - ❖ عدم توفر معلومات تخص الدراسة من الإدارات.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية ،قمنا بتقسيم البحث الى فصلين:
فصل نظري تناولنا فيه ثلاثة مباحث خصصت للتعريف بالمفاهيم الأساسية حول مخطط الأعمال وشرح المحاور الأساسية المكونة لمخطط الأعمال المتمثلة في المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي وفي الأخير درسنا المخطط المالي.

ويقدم الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمشروع تربية اسماك الزينة حيث قسم الى ثلاثة مباحث تمثلت في تقديم المشروع ودراسة كل من الجوانب المكونة لمخطط الأعمال وهي المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي والمالي.

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد

قبل الانطلاق في أي مشروع لابد على المقاول من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، لذلك يعتبر مخطط الأعمال أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع إذ يمكنه تقديم المساعدة بحيث يكون كأداة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل والدعم اللازمين. يقوم هذا الفصل على ثلاثة مباحث نذكرها كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي والتنظيمي.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي والمالي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

إن لمخطط الأعمال دوراً مهماً وفعالاً في حياة أي مؤسسة كانت سواء تعلق الأمر ببداية إنشائها وتكوينها أو بعد ظهورها، لذلك تم في هذا المبحث دراسة مخطط الأعمال على ثلاثة مطالب نذكرها على التوالي :

- المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه.
- المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال ومراحل إعداده.
- المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

هو من أشهر أدوات تسيير المؤسسة بل إنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، حيث تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة.

و هنالك تعاريف عديدة لمخطط الأعمال نذكر منها :

- هو نمذجة واقعية بشكل ومدونات الميزانية وذلك للمصالح العمومية المختلفة سيما حين إعداد الميزانيات وهو أداة ضبط جوهرية سواء على الصعيد المحلي أو المركزي⁽¹⁾.
- هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة وفي خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية⁽²⁾.
- هو عبارة عن ملف يستعرض المشروع المقاولاتي ومسار التحليل الاستراتيجي ومستقبل المؤسسة وما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية⁽³⁾.
- خطة العمل هي الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة السابقة كما تساعد على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن هذه الخطة، حيث تستخدم من قبل الرياديين في البحث عن مصادر تمويل مشروعاتهم وتوضيح الرؤية والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين، كما يمكن أن تستخدم أيضاً من قبل المنظمات التي تحاول الحصول على العاملين من ذوي المهارات القيادية الحرجة وتطلعاتهم في تنفيذ الأعمال الجديدة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الموردين⁽⁴⁾.

(1) ابن عابد مختار، بوهنة علي، **مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء والنظامية والميزانية والقانونية**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية" فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17، أبريل 2012، ص1.

(2) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة مخططات الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط1، 2006، ص323.

(3) Alain Fayelle, **Entrepreneuriat Apprendre à entreprendre**, Paris, 2004, P292

(4) فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص323.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة أو ملف شامل يعطي لنا صورة دقيقة حول كل ما يتعلق بالمشروع كما أنه يحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، و يغطي مخطط الأعمال ما ينوي صاحب المؤسسة القيام به.

ثانياً: خصائص مخطط الأعمال

من خصائص مخطط الأعمال ما يلي: (١)

1- الإيجاز والتلخيص

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

2 - صياغة مناسبة للمرسل إليهم

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضاً لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليهم الذي يتحقق من هذا المقصد، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي).

3- الوضوح وسهولة الفهم

يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات صعبة الفهم وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص). كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

4 - الواقعية

تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره المعطيات الموجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها. فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها. كما يتعين أن يتميز طرح

(1)Thierry Verstraet et Bertrand saporta :Création d'Entreprise et Entrepreneuriat, les éditions de l'adreg, 2006, p380.

محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد عمل أنية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة⁽¹⁾

5- المصدقية والدقة

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع القيام بتقدير صحيح للمخاطر.

6 - الهيكلية الجيدة

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

7 - التجانس في عرض البيانات والتحليل

يعتبر التجانس في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ المصدقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن التجانس يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه و يقتضي أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. و يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال تتوقف على جودة تجانسه، لأن وجود تناقضات في المخطط يوحي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية ، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.

ثالثا: أهمية مخطط الأعمال و أهدافه

1- أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية وجدارة وهناك عدة أسباب مهمة تجعل مخطط الأعمال ضروري، وتتمثل في⁽²⁾:

(1) لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012، ص 12.

(2) شوقي جباري ، شرقي خليل ، مرجع سابق، ص 11

- أ- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات والتي يمكن تجاوزها عند ما يتحقق المشروع وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
- ب- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه وهو ما يؤثر على القارض لإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- ج- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تشغلها المؤسسة حيث يحدد أهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- 2- أهداف مخطط الأعمال: (1)**

إن مخطط الأعمال يساهم بشكل واضح وملاموس على تقديم مشروع وذلك من خلال الأهداف التالية:

- أ- التنسيق والنجاح في إنشاء المشروع أو تطويره يتوقف على تناسق متماسك لأعمال المقاول، على المستخدمين وعلى المشاركين الماليين، الإداريين، المنتجين والتجاربيين.
- ب- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منتقديه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
- ج- المراقبة والتسيير.
- د- إبراز قدرات الإمكانيات الخاصة للطاقت المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- هـ- تحضير المحيط الخارجي، وذلك لجذب مستثمرين وكذا بنوك من أجل الإشهار في المشروع.
- و- تحديد وشرح الاستراتيجيات المختارة من أصحاب المشروع.
- ز- صياغة أهداف واضحة ومحددة.
- ح- تقسيم مخطط الاختيارات المعدة سابقا.
- ي- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال و مراحل إعداده

أولاً: أنواع مخطط الأعمال

يوجد لدى صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال وذلك لاختلاف الظروف والأحوال والمواقف التي تدعو إليها احتياجات مختلفة ولهذا توجد عدة تصنيفات لمخطط الأعمال والتي سنذكر منها: (2)

1- التصنيف الأول

(1) Michel Goster, **entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris , 2009, P134

(2) : طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص212.

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين رئيسيين:

أ-مخطط مختصر: وهو مخطط قصير مركز يعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية ويحاول إسقاط الأهم منه للعمل الجديد، ويتم التركيز في هذا النوع على ثقل القضايا التسويقية مثل: الأسعار، المنافسة وقنوات التوزيع، ويعطي القليل للإجراءات الداعمة، وهذا النوع من مخطط الأعمال يكون ملائم في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف للتمويل.

وعلى العموم فالمخطط المختصر يكون مرضي للممولين والمستثمرين خاصة عندما يحتوي على تنبؤات مالية للنائج، ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

ب- مخطط شمولي: ويحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة والدرجة التي تحدد وتؤثر إلى نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والاقتراضات، حيث إن هذا النوع من مخطط الأعمال يكون مفيدا عندما:

* يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

* مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

* توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة مخطط الأعمال.

2- التصنيف الثاني

ويقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية: (1)

أ- مخطط قصير أو مخطط مصغر: حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية ومخطط التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية، العائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد الحذر من الإساءة في استخدام المخطط الصغير لأن ليس بديلا عن المخطط التفصيلي للمشروع.

ب-مخطط طويل: وهو عبارة عن الأدوات المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل.

ج- مخطط التقديم: وهو مخطط الأعمال من دون اللمسات والانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط الأعمال مع بعض الاختلافات المحددة.

د- المخطط الالكتروني: وهو عبارة عن مخطط لأعمال للبرامج التي تجرى بواسطة الحاسوب بشكل أو بآخر، ويتم طبعه على نسخ ورقية متعددة كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من

(1) Michel Goster, *entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris , 2009, P134

- الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملاءمة له للاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من مخططته، ويستخدم العرض المستند على الحاسوب في تقديم المخطط الإلكتروني وأخيرا فإن كل مخطط من المخططات الأربعة تحتاج إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، بحيث لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع. بحيث يعتمد مخطط الأعمال على عوامل كثيرة نذكر منها:
- أ- الهدف الرئيسي لمخطط الأعمال.
 - ب- المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).
 - ج- نوع الأعمال التجارية أو الصناعية.
 - د- الوضعية المالية.
 - هـ- حجم المؤسسة..... الخ.

ثانيا: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعلق بشكل قوي مع الزمن، وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية: (1)

1- الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالي: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟

فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... الخ)؟ وما هي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل هم من أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع؟ بمعنى الربط بين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق النصائح والاستشارات إن تم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

(1) علي فلاح الزغبى، مخطط الأعمال كمدخل انتشاري في تطوير الأداء المؤسسي من عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 19/18/17 أبريل 2012، ص7.

2- الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين، تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة المنافسة إذا كانت تقدم منتجاً وخدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى.

3- الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفرها، وصيغ التسديد التي يعتمد عليها.

4- الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق بعد تحديد الزبائن المستهدفين والتعرف على المنافسين المحتملين وضبط قائمة المزودين يمكن الانطلاق في إعداد دراسة للسوق... فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، وإن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

أ- تحديد بدقة من هم الزبائن.

ب- تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة

ج- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

من جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من:

• تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

• تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

5- الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم، والإقبال على خدماتكم، لذلك من الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، استراتيجية البيع المتبعة.

6- الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وعليه هي تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البناء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأننة الهياكل المقرضة وبخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على:

أ- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

ب- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوماً.

ج- بيان الربح والخسائر.

7- الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات: هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات، والموارد المالية المتاحة، يجب البحث عن حلول فيما يخص ما ينقص من المال بحكم المؤسسة لها دراية بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

8- الخطوة الثامنة: اختيار الهيئة القانونية: هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة تقني لأنه قد تؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي، ويمكن أيضاً أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم

الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانقلاب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوي فيما يخص المشروع ووضع الشخصى.

9- الخطوة التاسعة: تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.

10- الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة: أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، ومن جهة أخرى يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، والتي تمكن من مواكبة صعود المؤسسة، وكذلك تزييل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث، وليكون في مقام الحوار مع جميع الأطراف المعنية بالالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ المالية لإدارة المؤسسات.

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال

يمكن توضيحها كالآتي: (1)

1- **الصفحة الرئيسية:** تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالمخطط من حيث اسم و عنوان المؤسسة وطبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المؤسسة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2- **ملخص التنفيذ:** يتكون من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنا تلخيصا عن وصف لمفهوم الأعمال وبيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالاستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع.

3- **تحليل الصناعة و البيئة:** والذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات منها:

أ- **الاقتصادية:** و التي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديموغرافي و حجم البطالة.

ب- **الثقافية:** و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و العادات و التقاليد.

ج- **التكنولوجية:** و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات .

د- **التغيرات القانونية:** المرتبطة بكافة التطورات في التشريعات و الأنظمة.

4- **وصف الأعمال:** يتم توضيح مهمة الأعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و الموقع و المعدات إلى غير ذلك والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- ما هو مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة؟

ب- ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج؟

ج- من هو أقرب المنافسين وما هي نقاط القوة والضعف لديه؟

د- ماهي خصائص المستهلكين؟

(1) Michel Goster, *entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris , 2009, P134

5- **خطة الإنتاج أو العمليات:** وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف، المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع وإجراءات التخزين و الموارد الأولية، و كذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع و الصيانة و تتضمن:

أ- هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟

ب- توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين؟

ج- ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين؟

د- ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟

ه- ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

و- من هم المزودين للمواد الخام و ما هي التكاليف؟

6- **خطة التسويق:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7- **الخطة التنظيمية:** يمكن توضيح بعضها في النقاط التالية:

أ- ما هو نموذج الملكية في المشروع ؟

ب- إذا كان هناك شركاء من هم ، ما هي الاتفاقيات و العقود ؟

ج- من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟

8- **تقدير المخاطر:**

هي الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمؤسسة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.

9- **الخطة المالية:** تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون.

10- **الملاحق:** تحدد و توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل، قنوات التوزيع و العقود، و خاتمة الأسعار من الموردين و المنافسين.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي و التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث مطلبين، حيث خصص المطلب الأول للتعرف على المخطط التسويقي، أما فيما يخص المطلب الثاني فهو يتعلق بالمخطط المالي.

المطلب الأول: المخطط التسويقي

أولاً: تعريف المخطط التسويقي: (1)

(1) مراد اسماعيل، شلغاف بن أعمار: أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 18/17/16 أبريل 2012، ص5.

يعد مخطط التسويق من المواضيع الملفتة لانتباه الدارسين والباحثين وهذا يعود إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التسويق في المؤسسة ولهذا تعددت التعاريف و تنوعت إذ يرى "FAYOL" أن مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل وهو عبارة عن عملية تخطيط من أجل عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات. وفي تعريف آخر هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق ووضع مخطط يسعى إلى تحديد الأهداف اللازمة وهو عملية إدارية استراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء صحيحة.

ثانياً: تعريف الخطة التسويقية:

الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة يوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ استراتيجية التسويق وهناك تعريف ثاني يقول الخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة لا تزيد عن 10 صفحات في الغالب تحدد الاستراتيجية، وبيئة التسويق، والزيائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح العام القادم، كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.⁽²⁾

ثالثاً: أهمية المخطط التسويقي

لا يوجد مخطط تسويقي عام جاهز للتطبيق أو التنفيذ في جميع المؤسسات، وللمخطط التسويقي أهمية يمكن حصرها في:⁽³⁾

- 1- يعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- 2- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- 3- يبنى بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
- 4- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- 5- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.

رابعاً: خطوات المخطط التسويقي

هناك ست خطوات هي كالاتي:⁽¹⁾

- 1- تحديد الأهداف : تمثل النتائج المحددة و المطلوب تحقيقها في المستقبل ويجب أن تكون:
 - أ- واقعية و واضحة.
 - ب- أن تعكس الأهداف رسالة المؤسسة.
 - ج- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 152.

(2) بشير العلق: التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23.

(3) بشير العلق، نفس المرجع، ص ص 10-11.

- 2- وضع الفروض التخطيطية: أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، معدل نمو السكان.
- 3- تحديد البدائل: أي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف، ويجب تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج .
- 4- تقييم البدائل: إن هذه الخطوة تتطلب جهدا كبيرا للقيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية البديلة حيث يجب أن تتلاءم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة .
- 5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة: قبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها يجب علينا الإجابة على بعض الأسئلة منها:
- أ- ما مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

ب- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة ؟

ج- هل الخطة قابلة للتنفيذ؟

د- ماهي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية ؟

- 6- وضع الخطط التفصيلية: : وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل: خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات.

خامسا: مكونات المخطط التسويقي

لتحقيق النجاح التسويقي وقبل إعداد أي مخطط تسويقي ينبغي على حامل الفكرة أن يتعرف على مكوناته الأساسية ليحقق كل الأهداف التي يريها، وسوف نعرض هذه المكونات بصورة مبسطة و موضحة في النقاط التالية:

1. دراسة السوق.

2. التموضع التسويقي(المكانة الذهنية).

3. الاستراتيجيات التسويقية.

4. المزيج التسويقي .

أ- دراسة السوق

- **البيئة التسويقية:** "هي مجموعة القوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة و المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مشترك على كفاءة الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لتقديم و إشباع حاجات و رغبات الزبائن .

ومن هذا التعريف يمكن القول أن المؤسسة تهدف من خلال استكشاف البيئة التسويقية إلى إيصال مخرجاتها بما كان مخطط له إلى زبائنها.

- و هناك عدة تقسيمات للبيئة التسويقية نذكر هذا التقسيم:⁽¹⁾
- البيئة الداخلية: وتنقسم إلى قسمين هما:
 - ✓ بيئة داخلية مباشرة: وتتمثل بعناصر المزيج التسويقي التي هي المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة .
 - ✓ بيئة داخلية غير مباشرة: تمثل المتغيرات الأخرى غير التسويقية ك:
 - ❖ أنظمة الإنتاج: الذي يركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة.
 - ❖ نظام التمويل: الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة .
 - ❖ نظام الأفراد: وهو المسؤول عن عمليات التخطيط الرقابة التنظيم والتحفيز.
 - ❖ نظام المعلومات: مجموعة العناصر الآلية والبشرية التي تعمل معا من أجل تدفق المعلومات.
 - البيئة المهمة: تشمل ستة متغيرات رئيسية هي:
 - ✓ المستهلكون: أي مؤسسة تسعى إلى إشباع رغبات المستهلكين وذلك بتوفيرها للسلع والخدمات.
 - ✓ المنافسون: لكي تنجح المؤسسة وجب عليها أن تعرف كل شيء عن منافسيها .
 - ✓ الوسطاء: هم حلقة وصل بين المؤسسة والسوق وذلك من أجل تخفيف العبء على المؤسسة .
 - ✓ المجهزون: وهم شركاء و أفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الإنتاج. وهذه العملية يجب أن تخطط بشكل صحيح لتفادي الاختلالات التي قد تحدث كالتأخير في وصول البضاعة مثلا.
 - ✓ المستخدمون: يجب أن تكون العلاقة متفاعلة ومتكاملة داخل المؤسسة لأن هذا يؤثر على الأداء.
 - ✓ التجمعات: وهي عبارة عن مجموعات منظمة قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة وتقف عائقا أمامها. كجمعية حماية المستهلك.
 - البيئة الخارجية: تقسم إلى:
 - ✓ بيئة طبيعية: وهي مجموعة من الظروف البيئية المتعلقة بالطبيعة كالقصور في المواد الأولية.
 - ✓ بيئة سياسية وقانونية: يجب على المؤسسة أن تعمل على تكييف سياساتها وفق قوانين الدولة.
 - ✓ بيئة ديمغرافية: يجب على المؤسسة أن تتعرف على السكان من حجمهم، كثافتهم، توزيعهم وغيرها. ويجب عليها أن تدرس حاجات كل فئة ورغباتها لكي تستطيع توجيه سياساتها.
 - ✓ بيئة تكنولوجية: يشير Kotler على ضرورة تنبؤ المؤسسة لكل ما يحيط بها من تطور تكنولوجي حتى لا تكون متخلفة.
 - ✓ متغير ثقافي واجتماعي: المؤسسة لا تستطيع إنتاج منتجات تتنافى مع ثقافة المجتمع، لذا وجب عليها معرفة المجتمع الذي ستتعامل معه.
 - ✓ متغير اقتصادي: معرفة مستويات الدخل، فإذا ازدادت الدخل أدى ذلك إلى زيادة القدرة الشرائية وبالتالي زيادة الطلب⁽²⁾.

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 59-63.

(2) محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 64

- **تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف:** تجزئة السوق هي عملية تقسيم السوق الكلي لسلعة أو خدمة ما إلى عدد من الأجزاء أو الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متجانسة نسبياً من المستهلكين في خصائصهم و حاجاتهم، والهدف من التجزئة هو تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة للوصول إلى ميزة تنافسية⁽¹⁾.
- و هناك ثلاثة خطوات للتجزئة السوقية و هي: (2)
- تجزئة السوق: تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة ومن ثم وصف دقيق لكل قطاع وذلك بعد تحديد معايير أو أسس التقسيم التي سيتم اعتمادها (جغرافية، ثقافية، الدخل،....).
- اختيار القطاع المستهدف: وذلك من خلال دراسة وتقييم القطاعات السوقية، ومن ثم تقييم جاذبية كل قطاع سوقي من حيث تكاليف خدمة القطاع وربحيته، وأخيراً اختيار القطاع السوقي المستهدف.
- تحديد الموقع التنافسي: يجب تحليل المنافسين (من هم، نقاط القوة والضعف،..) وأنواع المنافسة (تامة، احتكارية، احتكار قلة، احتكار تام).

● تحليل SWOT (التحليل الرباعي):

تحليل SWOT هو أسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة و الفرص و التهديدات البيئية⁽³⁾.

وهذه الكلمة هي اختصار لأربع كلمات باللغة الإنجليزية و هي :

- القوة (Strengths) : وهي عناصر القوة الموجودة في المؤسسة و التي تميزها عن غيرها .
 - الضعف (Weaknesses) : وهي نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة.
 - الفرص (Opportunities) : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المؤسسة وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات أو زيادة الأرباح.
 - التهديدات (Threats) : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المؤسسة وتسبب اضطرابات لها.
- ب- التموضع التسويقي (المكانة الذهنية):

- **تعريفه:** تعود جذور مفهوم المكانة الذهنية إلى عام 1972 (Al Ries و Trout) وقد أكد Kotler أن المكانة الذهنية للمنتج هي حصوله على مكانة متميزة في أذهان العملاء، وهي تعتبر أداة مهمة في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة ولا تعتبر استراتيجية بحد ذاتها⁽⁴⁾.
- **الصفات المساعدة على التموضع:** يجب أن تتوفر بعض المعايير لتأسيس صفات متميزة في المنتج وهي أن تكون:⁽⁵⁾

(1) إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص

136

(2) نفس المرجع، ص ص 136-137 .

(3) محمد جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص 95

(4) إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2012، ص 274 .

(5) نفس المرجع، ص 275 .

- مهمة: أي الاختلاف ذو قيمة و يحقق منفعة لعدد كبير من المشتريين.
 - متميزة: وصول هذا الاختلاف إلى المشتري بطريقة متميزة.
 - الأفضل: الاختلاف أو التمايز يجب أن ينقل بأفضل الطرق.
 - لا يمكن تقليدها: يجب أن يكون الاختلاف غير قابل للتقليد بسهولة .
 - ذات تكلفة قليلة: أي المشتري قادر على تحمل التكلفة المالية .
- د- **المزيج التسويقي** : أجمع الباحثون على أن عناصر المزيج أربعة وهي (منتج، سعر، ترويج، توزيع) . وهي الشريان الحيوي للنشاط التسويقي و إهمال أي منها يؤدي إلى فشل البرنامج التسويقي⁽¹⁾

• المنتج:

قد يتبادر إلى الذهن أن المنتج هو السلعة المادية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها. ولكن نجد أن كلمة منتج تحظى بشمولية أوسع وقد تكون سلعة مادية أو خدمة أو فكرة أو أي شيء مشبع للحاجة، فيمكن تعريف المنتج بمعناه الشامل على أنه مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للسلعة والمنافع النفسية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة لاقتنائه السلعة⁽²⁾.

و تعد مستوياته حسب kotler و Armstrong هناك ثلاث مستويات للمنتج هي:⁽³⁾

- منتج جوهرى: هو البعد الدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المنتج، وهو يشمل المزايا الأساسية
 - منتج ملموس: يشتمل على أكثر من مجرد الجوهر المادي للمنتج، فهو يشير إلى الجودة و الصفات المميزة.
 - منتج متنامي (مدعم): يمثل المضمون السلعي المتكامل للمنتج، فهو يشتمل على جميع الخدمات التي ترافق المنتج الجوهرى كالضمان و الصيانة....
- دورة حياة المنتج: حسب (Swan , 1979) دورة حياة الخدمة تتألف من أربعة مراحل هي:⁽⁴⁾

- مرحلة التقديم: تتميز بالنمو البطيء.
 - مرحلة النمو: قبول السوق الواسع للخدمة الجديدة.
 - مرحلة النضوج: يقل فيها النمو لأن المنتج حقق القبول لدى جميع العملاء المحتملين.
 - مرحلة الانحدار: يكون فيها الأداء بالانخفاض و التراجع.
- ليس بالضرورة أن تمر كل خدمة بهذه المراحل جميعا، فبعض الخدمات قد تزول في مرحلة التقديم أو النمو.

(1) علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي و الفندقى مدخل صناعة السياحة والضيافة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2013، ص76 .

(2) ايناس رأفت مأمون شومان، استراتيجيات التسويق و فن الإعلان، دار الكتاب الجامعي ، الامارات العربية المتحدة، دون سنة نشر، ص 73.

(3) إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص 218 .

(4) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 ، ص197 .

• **السعر:**

ويعرف على أنه هو ما يدفعه المستهلك من تكاليف نقدية مباشرة أو غير مباشرة مثل الجهد البدني و النفسي و تكلفة الانتظار وذلك مقابل الحصول على المنتج (1).

- **طرق تسعير الخدمات:** من أهم الطرق شيوعا واستخداما في تسعير الخدمات ما يلي: (2)
✓ **التسعير حسب التكلفة:**

* السعر الموجه نحو الربح: في هذه الحالة الأسعار تثبت عن طريق الإتحادات التجارية و النقابات المهنية التي تنتمي إليها المؤسسة،
* السعر المراقب من قبل الحكومة: هنا الحكومة تضبط الأسعار بهدف حماية المستهلك

✓ **التسعير حسب السوق:**

* السعر الموجه نحو المنافسة: المؤسسة تحدد أسعار منتجاتها بصورة أقل أو مساوية أو أعلى من أسعار المنافسين وهذا يعتمد على مكانتها السوقية .
* السعر الموجه نحو المستهلك: يتم تحديد السعر بناء على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له.

إن تحديد سعر الخدمة يرتبط بمفهومين هما القيمة و المنفعة ، فالمنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع حاجة الإنسان مقارنة مع قوة البدائل الأخرى؛ أما القيمة فهي تحدد بناء على إدراك العميل لها. فإذا اعتقد العميل أن سعر خدمة ما أكبر بكثير من القيمة التي كان يريها فإنه سيقدر عدم الشراء.

• **التوزيع:**

يعرف على أنه الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى العميل في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تضمن إدراكها. إن كيفية الوصول إلى مقدمي الخدمة ليست وصول مادي فقط بل تتضمن وسائل الاتصال

وهناك طريقتين لتوزيع المنتجات: (3)

- توزيع مباشر: أي غياب الوسيط بين مقدم الخدمة و العميل.
- توزيع غير مباشر: يعني وجود وسيط أو أكثر بين مقدم الخدمة و العميل وذلك لكسر الفجوات كالبعد الجغرافي مثلا.

• **الترويج:**

يعرف بأنه نشاط تسويقي يقوم على الاتصال لإقناعي للتعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو مكان أو شخص بهدف التأثير عليهم ليقبلوا بما يروج له، حيث يعرفه Kotler على أنه "نشاط يتم في إطار الجهود التسويقية وينطوي على عملية اتصال إقناعي(1) .

(1) إياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق، ص 145 .

(2) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص 216-217 .

(3) هاني حامد الضمور، نفس المرجع ، ص 255 .

- كما تعتبر عناصر المزيج الترويجي متعددة وسوف نعرض الأهم منها: (2)
- البيع الشخصي: يعد البيع الشخصي للمنتجات العمود الفقري للاتصالات في تسويق المنتجات، حيث يتم الاتصال الشخصي بين البائع و المشتري (الحضور الإجباري في مواجهة الخدمة و التواجد و المشاركة مطلوبة).
 - الإعلان: يمكن تعريفه على أنه أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع الثمن، فهو يساعد عارضي المنتجات على تمييز أنفسهم عن غيرهم من المنافسين.
 - الاتصال بالكلمة المنقولة و العلاقات العامة: وذلك من خلال تقديم نشرات و أخبار صحفية عن المؤسسة، كتابة مقالات في مجلات مهنية، دعم و تفعيل أنشطة اجتماعية.
 - الانترنت: تفتح التكنولوجيا اليوم آفاقا جديدة في الاتصال و توزيع المنتجات، فالكثير من المعلومات عن المستهلكين أصبح من السهل الحصول عليها وكذا يمكن للمستهلكين تحديد نوعية المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ عملية قراراتهم الشرائية.

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

أولا: تعريف المخطط التنظيمي

- 1- التنظيم هو " تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى هدف" (3).
 - 2- المخطط التنظيمي هو "وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال" (4).
- ويمكن القول أن المخطط التنظيمي هو كيفية ترتيب الطاقات البشرية و المادية لتنفيذ الأعمال بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة .

ثانيا: ما يراعى عند وضع المخطط التنظيمي

عند وضع المخطط التنظيمي يراعى ما يلي: (5)

- 1- الأغراض التي تهدف إليها المؤسسة وتحديد بها بوضوح.
- 2- تحديد الأعمال الرئيسية والأعمال الثانوية التي يجب أن تقوم بها المؤسسة.
- 3- وضع مواصفات للوظائف وتحديد عدد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال.
- 4- تحديد سلطة ومسؤولية الأفراد اللازمين للقيام بالعمل.

(1) إياد عبد الفتاح النصور، نفس المرجع ، ص 359 .

(2) هاني حامد الضمور، نفس المرجع ، ص 139 .

(3) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة العاشرة، 2014، ص 124 .

(4) بلال خلف السكارنة، نفس المرجع ، ص 118 .

(5) محمد شاكر عصفور، نفس المرجع، ص 214 .

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

1- تعريفه: الهيكل التنظيمي هو عبارة عن الإطار الذي يطره المدراء لتقسيم وتنسيق النشاطات داخل المؤسسة. ولأن الاستراتيجيات والظروف البيئية تختلف من مؤسسة إلى أخرى تنشأ العديد من الهياكل التنظيمية (1).

2- أنواعه: يوجد ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية هي: (2)

أ- الهيكل الوظيفي: الموظفون يعملون في أقسام على أساس ما يؤديه من أعمال.
ب- الهيكل القطاعي: يتم فيه تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد.

ج- الهيكل المصفوفي: وهو يجمع بين النظامين السابقين، مثال يمكن أن يكون لدينا هيكل وظيفي ثم نعين مدير لكل منتج، أي بعض الموظفين يكون لديهم مديران، مدير إداري و آخر مدير إنتاج.

ولاختيار النظام المناسب نراعي ما يلي: (3)

- طبيعة المتغيرات المؤثرة على المؤسسة: إذا كانت طبيعة العمل بسيطة أو متغيرات السوق سريعة جدا فنحن بحاجة إلى مرونة أكثر وبالتالي يستوجب علينا تبني الهيكل القطاعي.
- الاستراتيجية: إذا كانت استراتيجية المؤسسة هي التميز وبالتالي تشجع الإبداع، إذن وجود مرونة وبالتالي تبني الهيكل القطاعي.
- حجم المؤسسة: إذا كان كبير فإنها تحتاج إلى الرسمية في التعامل وهذا يحتاج التفكير في الهيكل المناسب.
- طبيعة العمل: إذا كانت المؤسسة تعمل في أكثر من منطقة في العالم أو تنتج العديد من المنتجات فيجب عليها تبني الهيكل المصفوفي.

رابعاً: الأشكال القانونية للمؤسسة

يركز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس مال المؤسسة ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية، أو مختلطة، والمؤسسات الخاصة.

1- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأسمالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأمين، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وتنقسم إلى قسمين:

(1) أحمد السيد الكردي، التنظيم والهيكل التنظيمي، 6-19-02 le 298769 http://kenanaonline.com/users/ahmedKordy/posts/298769 le 19-02-2016 23:1

(2) نبيهة جابر محمد، أنواع الهيكل التنظيمي، 18-02-2016 a http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/187894 le 18-02-2016 21:30

(3) http://www.syracs.org/articles/manage/ART-082.pdf ;page 3; vue le 18-02-2016à 21 :01

أ- مؤسسات تابعة لوزارات وتسمى أيضا (المؤسسات الوطنية) فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشاءها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

ب- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية، أو تجمع ما بين البلديات أو الولايات أو منهما معاً، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل البناء والخدمة العامة

2- **المؤسسات النصف عمومية أو المختلطة:** تتكون هذه المؤسسات من طرفين، الأول هو الدولة المتمثل في الوزارة المؤسسة العمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتسم بتحديد أهدافه، حجمه ومدته... إلخ، حيث يساهم في رأس المال، وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي 51%⁽¹⁾.

3- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأسمالها إلى أفراد وتنقسم إلى نوعين كما يلي: ⁽²⁾

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

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

● **شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركات، وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسيا بحيث لا يجوز له التنازل عن حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا ويندرج تحتها الأنواع التالية:

● **شركة التضامن:** يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص لا يقل عن اثنين، وتمارس عملها يتكون من أسماء الشركاء، يكتسب الشريك فيها صفة التاجر، ويتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاءهم".

● **شركة التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم،

⁽¹⁾المركز الوطني للسجل التجاري، CNRC. Org.dz، 2016/01/03 WWW. 22:00

⁽²⁾نفس المرجع.

ولا يمكن لهم تداول حصصهم، ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة، كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها، المؤسسة حتى وإن لم تحقق أرباحاً حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

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

● **شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركة المساهمة.

● **شركات المساهمة:** تعرف شركات المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلى بمقدار ما يملكه من أسهم، ويشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأسمال شركة المساهمة من 5 مليون "د ج" على الأقل إذ لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب). ووضع المشرع حد أدنى لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل من 07 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين⁽¹⁾.

● **الشركات المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، تتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طبيعتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

● **شركات التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأس مالها مقسماً إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر و مسئول دائماً وبصفة متضامنة مع ديوان الشركة والشركاء موصين مساهمة ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصيين أقل من ثلاثة ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن الشركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصيين فيها تمثل باسم قابلة للتداول.

● **شركات ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو الأحرف الأولى منها أي -ش.ذ.م.م- وبيان رأسمال الشركة. ولقد بين المشرع الجزائري أنه "لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100000.00 دج

(1) المركز الوطني للسجل التجاري، مرجع سابق، ص 11

و ينقسم الرأسمال إلى حصص ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.

• **شركة الشخص الوحيد:** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخص واحد كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و المالي

قسم هذا المبحث إلى مطلبين تم التطرق فيهما إلى كل من المخطط الإنتاجي و المخطط المالي.

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

تمثل خطة الإنتاج جزءا من خطة العمل التي تعتبر مدخل الإدارة العليا لصياغة جدول الإنتاج الرئيسية، وهي بمثابة كشف عام يبين فيه الإنتاج المرغوب خلال فترات زمنية محددة (سنة مثلاً) أو هي كشف معياري لمعدل إنتاج المصنع .

أولاً: تعريف الخطة الإنتاجية

1- قسم من خطة العمل يقدم معلومات حول كيفية الإنتاج و تصنيع المنتج أو الخدمة المجهزة من المشروع، و تحتوي كذلك على وصف تسهيلات العمل الجديد و قوى العمل و المادة الأولية و متطلبات العمليات.⁽¹⁾

2- إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة . فلا نستطيع أن نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية الموضوعية في تخطيط لإنتاجها .⁽²⁾

ثانياً: أهداف تخطيط الإنتاج

يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق ما يلي:

- 1- عائد مجز لرأس المال المستثمر.
- 2- الحصول على حصة معينة من السوق.
- 3- أكبر كفاية إنتاجية للعملية الصناعية.

فيعطي التخطيط المعلومات الضرورية التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التصنيعية، التي بدورها تؤثر على مقدار الأرباح التي يمكن تحقيقها. و يؤثر مقدار الأرباح في تصرفات أصحاب رأس المال و العاملين و المستهلكين، فلا يرغب أي صاحب رأس المال استثمار رأس ماله ، ولا يرغب أي فرد الالتحاق ، و لا يرغب أي مستهلك التعامل مع شركة تبدو الظواهر أنها تنهار من سنة لأخرى.

و حتى يمكن للمنتج أن يحقق الأرباح يجب أن يبيع ما ينتج، لذلك يجب أن يأخذ في الاعتبار حاجة السوق و مقدار الطلب على المنتج، و أن يخطط العملية الإنتاجية بحيث تتماشى مع

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع، ص 223

(2) محمد ابيوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 49

متطلبات السوق، فعلى ضوء أرقام المبيعات المتوقعة، يمكن اتخاذ قرار بشأن عدد ساعات العمل الأسبوعية، و عدد العاملين، و عدد الأجهزة و الآلات اللازمة، كما يمكن تحديد حجم الاقتصادي للكمية المنتجة، و هو الحجم الذي يحقق أكبر كفاءة إنتاجية للعملية التصنيعية. و الواقع أن تخطيط يتم لمصلحة كل من المنتج والعاملين و المستهلكين، فيحقق للمنتج أكبر ربح ممكن عن طريق الاستفادة من الإمكانيات المادية و الإدارية الموجودة بالتنظيم إلى أكبر ممكن، كما يحدد للعاملين سلطات و مسؤوليات و واجبات واضحة، كما يحقق للمستهلكين رغباتهم من ناحية الكم و الكيف.⁽¹⁾

ثالثاً: أنواع خطط الإنتاج⁽²⁾

على أساس فترة التخطيط للإنتاجية يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط و سنقوم فيما يلي بشرح مختصر لكل من هذه الأنواع :

أ- الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل و لمدة تزيد عن السنة الواحدة و قد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر، و غالباً ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل و تحدد خطوطاً عامة للنشاط الإنتاجي و العمليات في المنظمة و على ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، و ترتيب الداخلي، و تصميم المباني، و المستوى التكنولوجي، و ترتيب العمليات و غيرها من القرارات و الأنشطة طويلة الأجل.

ب- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

و هذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، و هي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

ج- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

و هي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي، و مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

إن خطة الإنتاج متوسطة الأجل تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج و العمالة و المخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص أنواع معين من المنتجات أو الأقسام، و يكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة و التوفيق بين حجم الطاقة و بالتالي حجم الإنتاج و بين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

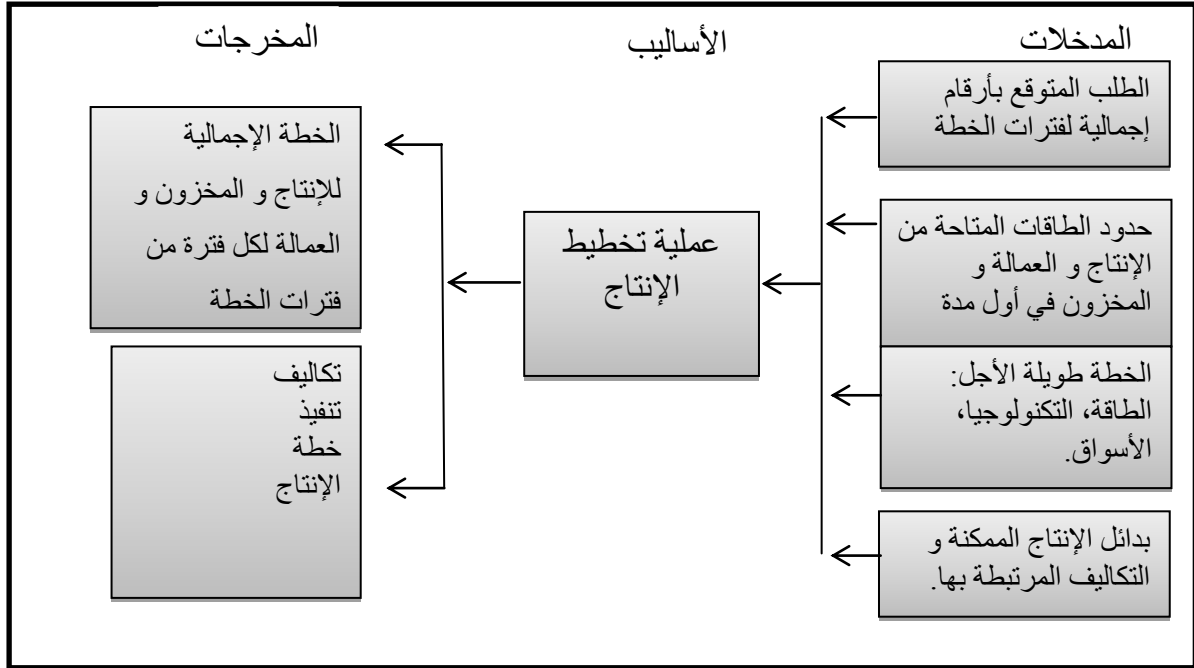
بشكل عام تجدر الإشارة إلى موضوع التكامل بين أنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية، فالخطة الطويلة الأجل تحدد الطاقة في المدى الطويل و من ثم فهي تحدد نطاق و قيود الخطة المتوسطة الأجل والتي تحدد بدورها الحدود و القيود الواجب مراعاتها عند وضع الخطة قصيرة الأجل .

(1) عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1988، ص 513

(2) محمد ابيدوي الحسين، نفس المرجع سابق، ص 51- 52

رابعاً: نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج:⁽¹⁾

إن الخطة الإجمالية (متوسطة الأجل) للإنتاج في الواقع نظام له مدخلات، مخرجات و أساليب تخطيط و ذلك كما يصور الشكل التالي:
شكل رقم (1-1) الإطار العام لتخطيط الإنتاج الإجمالي



المصدر: محمد ابيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2004، الطبعة الثانية، ص53.

1- المدخلات: من الشكل السابق نلاحظ أن مدخلات عملية تخطيط الإنتاج تأتي من مصادر أربعة هي:

- مدخلات على شكل بيانات على الطلب المتوقع على المنتجات للفترة التخطيطية التالية و ذلك في صورة بيانات الإجمالية و بوحدات قياسية عامة و يمكن توزيعها على فترات الخطة.
- مدخلات من نوع بيانات عن حدود الطاقات الحالية المتاحة على اختلاف أنواعها و التي تعد ضرورية لتخطيط الإنتاج، و تشمل هذه البيانات بيانات عن مستوى الطاقة (الإنتاج) الحالي، و بيانات عن المخزون الإجمالي في بداية مدة الخطة، و بيانات عن رقم العمالة في بداية الفترة.
- المدخلات من نوع بيانات و معلومات عن التخطيط طويل الأجل للطاقة، و خطط المنظمة في طرح منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، و خطط تطوير المستوى التكنولوجي و غيرها من القرارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمة.

(1) محمد ابيديوي الحسين ، مرجع سابق، ص ص 53- 55

- مدخلات على شكل بيانات على تكاليف المترتبة على اختيار البديل الاستراتيجي إنتاجي معين لمواجهة تقلبات الطلب.

و عادة ما يضاف إلى هذه المدخلات، مدخلا خامسا هو مدخلات على شكل بيانات و معلومات من البيئة الخارجية ، لكي تتمتع البيانات (المدخلات) اللازمة لعملية تخطيط الإنتاج الإجمالي بالشمول و الدقة و التوقيت المناسب.

2- المخرجات:

عملية تخطيط الإنتاج كنظام مخرجات وهي:

أ- الخطة الإجمالية للإنتاج و المخزون و العمالة لكل فترة من فترات الخطة (لكل شهر مثلا) وهذه تتضمن وضع تقديرات لكلا ما يلي:

- تقدير إجمالي لمستوى الإنتاج و لكل فترة زمنية خلال السنة التالية، وهذه التقديرات تمثل مدخلا للمرحلة التالية و التي يتم فيها تقدير المطلوب إنتاجه من كل منتج خلال فترة و التي تعرف بجدول الإنتاج الأساسي.
- تقدير إجمالي لمستوى العمالة اللازمة لإنتاج مستويات الإنتاج وبشكل إجمالي.
- تقدير إجمالي لمستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية (في نهاية الفترة).

ب- مخرجات من نوع معلومات عن تقديرات التكاليف المترتبة على تنفيذ الخطة الإجمالية في نهاية فترة الخطة مثل: تكاليف تغيير عدد و درجة تشغيل العاملين و تكاليف تغيير مستوى المخزون، و تكاليف الاعتماد على الغير لإنتاج ما يزيد عن الطاقة المتاحة و لمواجهة الطلب الزائد.

خامسا: جدول الإنتاج الرئيسي (MPS) و أمر العمل:

إن بيانات جدول الإنتاج الرئيسي يتم ترجمتها إلى الواقع من خلال أوامر العمل، ويذهب البعض من المتخصصين في هذا المجال إلى اعتبار جدول الإنتاج الرئيسي هو أمر العمل بحد ذاته لان البيانات هذا الأخير والمهام المطلوبة من وراء استخدام جدول الإنتاج متشابهة بشكل كبير، حيث تكشف عن طبيعة المعلومات التي يأخذها المخطط بعين الاعتبار من اجل الحصول على منتجات معينة وهذه المعلومات تتضمن ما يلي:

1- اسم الجهة التي تصدر مثل هذه الأوامر وهو على الأغلب قسم البرمجة في إدارة الإنتاج، و الذي يتسنى عملية التواصل بين خطة الإنتاج الإجمالية و جدول الإنتاج الرئيسي والمتمثل بأمر العمل.

2- أسلوب استخدام المادة الأولية.

3- الأحجام المطلوب إنتاجها.

4- الهيئة و الموديل.

5- اسم المنتج.

6- كمية المواد الأولية المسحوبة و قياساتها.

7- الوحدات الإنتاجية المسؤولة عن تنفيذ أمر العمل.

8- التصديقات الإدارية والفنية.

أمر العمل ينتقل بين الأقسام والمواقع الإنتاجية بشكل يواكب مراحل وخطوات عملية إنتاجية، حيث يصل هذا الأمر بعد نسخ ويقوم كل قسم أو مرحلة بأداء نصيبه أو المهام الموكلة إليه. حيث يوضح نقطة انطلاق أمر العمل من قسم البرمجة إلى كافة مراحل العملية الإنتاجية إلى غاية بلوغ مرحلة الإنتاج الجاهز⁽¹⁾

المطلب الثاني: المخطط المالي

أولاً: مفهومه

عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال يعطي لنا نظرة شاملة عن المردودية، والتوازن المالي للمؤسسة فيما يخص معرفة جميع وسائل وإمكانيات الاستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى الإنتاج بأقل قيمة⁽²⁾.

ثانياً: أهمية المخطط المالي⁽³⁾

- 1- التعرف على الاحتياجات المستقبلية.
- 2- التركيز على الأهداف بالدرجة الأولى.
- 3- تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.
- 4- تقديم السياسات والمقترحات.
- 5- التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار.
- 6- الاستعداد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- 7- عدم الوقوف في المفاجآت.
- 8- تسهيل عملية الاتصال.

ثالثاً: مصادر التمويل

1- مصادر التمويل قصير الأجل:

- أ- الائتمان المصرفي: ويشمل في القروض المصرفية التي لا تتجاوز تواريخ استحقاقها سنة واحدة وتكون على شكل تسهيلات الجاري مدين والقروض الموسمية.
- ب- الائتمان التجاري: يتمثل بالتسهيلات التي يمنحها المورد للتجار وتنشأ بقيام المنشأة بالشراء الأجل وذلك إما بكمبيالات أو على شكل حساب جاري⁽⁴⁾.

(1) مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص 43

(2) عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة للمؤسسة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 56.

(3) عبد الحكيم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

2000، ص 235

(4) عبد الحكيم كراجه وآخرون، نفس المرجع، ص 69

2- مصادر التمويل متوسطة الأجل: ويتمثل في القروض التي تتراوح آجالها بين 2-7 سنوات ويشمل:

أ- القروض المباشرة متوسطة الأجل:

يقصد بها تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين، الاقتصاديين، سواء في صورة أموال نقدية أو أصول والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح ب 2 إلى 7 سنوات.

ب- القرض التأجيري:

يعرف الاستئجار أنه عبارة عن اتفاق بين منشأة أعمال معينة ومنشأة أخرى تكون مالكة لأصل معين، تقوم من خلالها المنشأة الأولى باستخدام هذا الأصل لمدة تفوق السنة في مقابل التزامها بدفع مبلغ متفق عليه دورياً يسمى دفعة الإيجار.

ويتخذ الاستئجار أشكال عديدة أهمها:

- البيع والاستئجار: وفقاً لهذا الأسلوب تقوم المؤسسة التي تملك أصولها ببيعها ثم تعقد اتفاقاً في نفس الوقت باستئجار هذه الأصول لمدة معينة، وتلقى المؤسسة المستأجرة التي تقوم ببيع أصولها قيمة الأصول من المؤسسة المشتركة وفي الوقت نفسه تقوم باستئجارها وتظل تستخدمها كما لو أنها اقتضت هذه الأصول وفي الوقت الذي يمثل فيه الإيجار أيضاً بالنسبة لها معدلاً للعائد على الاستثمار فيها يتمثل بالنسبة للمؤسسة المستأجرة تكلفة الأصول.
- الاستئجار التشغيلي: يسمى أيضاً باستئجار الخدمات لأنه يوفر للمؤسسة خدمتي التمويل والصيانة من إحدى الشركات الرائدة في استخدام أسلوب الاستئجار التشغيلي وتشكل الآلات والمعدات الثقيلة والسيارات وأجهزة الكمبيوتر ومعدات الصيانة أهم مجموعات الأصول التي يمكن أن تخضع لنظام التأجير التشغيلي ووفقاً لنظام الاستئجار التشغيلي يلتزم المؤجر بصيانة وخدمة الأصول المستأجرة على أن يأخذ في حسابه هذه التكلفة عند تحديد قيمة الإيجار المتعين على المستأجر سداًه.

- الاستئجار التمويلي: يتميز عقد الاستئجار التمويلي بأنه يتطلب إضفاء كامل قيمة الأصل خلال فترة العقد، لذلك يدعى أيضاً باستئجار رأسمالي أي أن مجموع دفعات الإيجار مقسمة على رأس مال المستثمر.⁽¹⁾

3- مصادر التمويل طويل الأجل:

أ- الأسهم العادية: وهو عبارة عن حصة في رأسمال الشركة المساهمة العامة المصدرة لهذه الأسهم، والقيمة الاسمية تمثل القيمة المدونة على متن السهم وفي العادة الأرباح الموزعة تمثل نسبة من القيمة الاسمية للأسهم العادية.

(1) محمد أيمن عزة الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتب العبيكان، السعودية، ط2، 1990، ص511

ب- **الأسهم الممتازة:** هي عبارة عن مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية، شأنه في ذلك السهم العادي، غير أن القيمة الدفترية وتتمثل في قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر في دفاتر الشركة مقسومة على عدد الأسهم المصدرة.

ج- **الأرباح المحتجزة:** ويقصد بالأرباح المحتجزة الأرباح التي لا تقوم الشركة بتوزيعها على المساهمين وذلك لتقوية مركزها المالي ومساعدتها على النمو والتطور، كما تعتبر الأرباح المحتجزة صمام أمان بالنسبة للمنشأة تستطيع الرجوع إليه في حالة تعرضها لأي طارئ.

د- **السندات:** السند هو صك تصدره المؤسسة وهو يمثل بذلك عقد أو اتفاق بين المنشأة (المقترض) والمستثمر (المقرض). وبمقتضى هذا الاتفاق يفترض الطرف الثاني مبلغا للطرف الأول، الذي يتعهد بدوره برد أصل المبلغ وفوائد متفق عليها في تواريخ محددة.

رابعاً: مكونات المخطط المالي:

1- التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع.

أ- التكلفة الاستثمارية: وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، التي يتم تقديرها عادة مع الأخذ بعين الاعتبار كل من:

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية.

- مصاريف التأسيس.

- رأس المال العامل.

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.

ب- تكاليف التشغيل: يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- مصروفات تشغيل.

- مصروفات إدارية وعمومية.

- مصروفات التمويل.

وتتمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عن تقديرها⁽¹⁾.

2- جدول حسابات النتائج التقديري:

هو وثيقة رئيسية يبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما يوفر لنا فرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة⁽²⁾.

⁽¹⁾ سمير عبد العزيز، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، بدون بلد النشر، ط2، 1994، ص230.

⁽²⁾ فرانسوا محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2001، ص243.

جدول رقم (1-1): جدول حساب النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	المبيعات من البضاعة.		
60	بضاعة مستهلكة.		
80	الهامش الاجتماعي.		
71	إنتاج مباع.		
72	إنتاج مخزون.		
73	إنتاج المؤسسة لذاتها.		
74	أداء الخدمات		
75	تحويل تكاليف الإنتاج.		
61	مواد ولوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		
81	نواتج مختلفة		
78	تحويل تكاليف الاستغلال		
75	مصارف العاملين		
63	ضرائب ورسوم		
64	مصاريف مالية		
65	مصاريف متنوعة		
66	مخصصات الاهتلاكات		
68	والمؤونات		
	نتيجة الاستغلال		
83	نتيجة الاستغلال		

		نواتج خارج الاستغلال	79
		تكاليف خارج الاستغلال	69
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الاستغلال	83
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		نتيجة الدورة الاجمالية	880
		ضرائب على الأرباح	889
		النتيجة الصافية	88

المصدر: فرкос محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2001ص244

3- الميزانية الافتتاحية:

- أ- تعريف الميزانية: تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي الموجودات للمؤسسة (استثمارات- مخزون- مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول، الأموال المملوكة والديون التي يطلق عليها الخصوم⁽¹⁾.
- ب- عناصر الميزانية: تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول والخصوم:

• عناصر الأصول

- الاستثمارات: تتكون من ممتلكات ثم إنشائها من طرف المؤسسة وأملاك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة وتقسم الاستثمارات إلى: (المصاريف الإعدادية، - القيم المعنوية، -القيم المادية).
- المخزونات: تشمل كل الأملاك التي تم شرائها أو إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم:(البضاعة، المواد، واللوازم)
- المدينون(الحقوق): وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتكون من مجموعتين، الأولى قابلة للتحقيق والثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية: (مدينو الاستثمار، مدينو المخزونات، التسبيقات، الزبائن أو العملاء، القيم الجاهزة).

(1) محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص2.

• عناصر الخصوم:

- الأموال الخاصة تتمثل في الموارد المتروكة تحت تصرف المؤسسة من طرف المالكين والشركاء على شكل مساهمة نقدية أو مادية سواء عند إنشاء المؤسسة أو في حالة رفع رأسمالها بعد ذلك، أما المؤونات التي تشكل كذلك الأموال الخاصة فهي عبارة عن أموال المؤسسة التي توضع في حساب يجمد تحسبا لأي خسارة يتوقع حدوثها ويشترط أن تكون ذات هدف معين وأن تظهر بالكشوف المحاسبية.

- الديون: هي كل الديون التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك والدائنين.

• النتيجة: يمكن أن نجدها في الحالتين

- في حالة الربح: النتيجة تسجل في جانب الخصوم وذلك حفاظا على التوازن الميزانية.

- في حال الخسارة: تسجل النتيجة في جانب الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية⁽¹⁾.

4- عتبة المردودية:

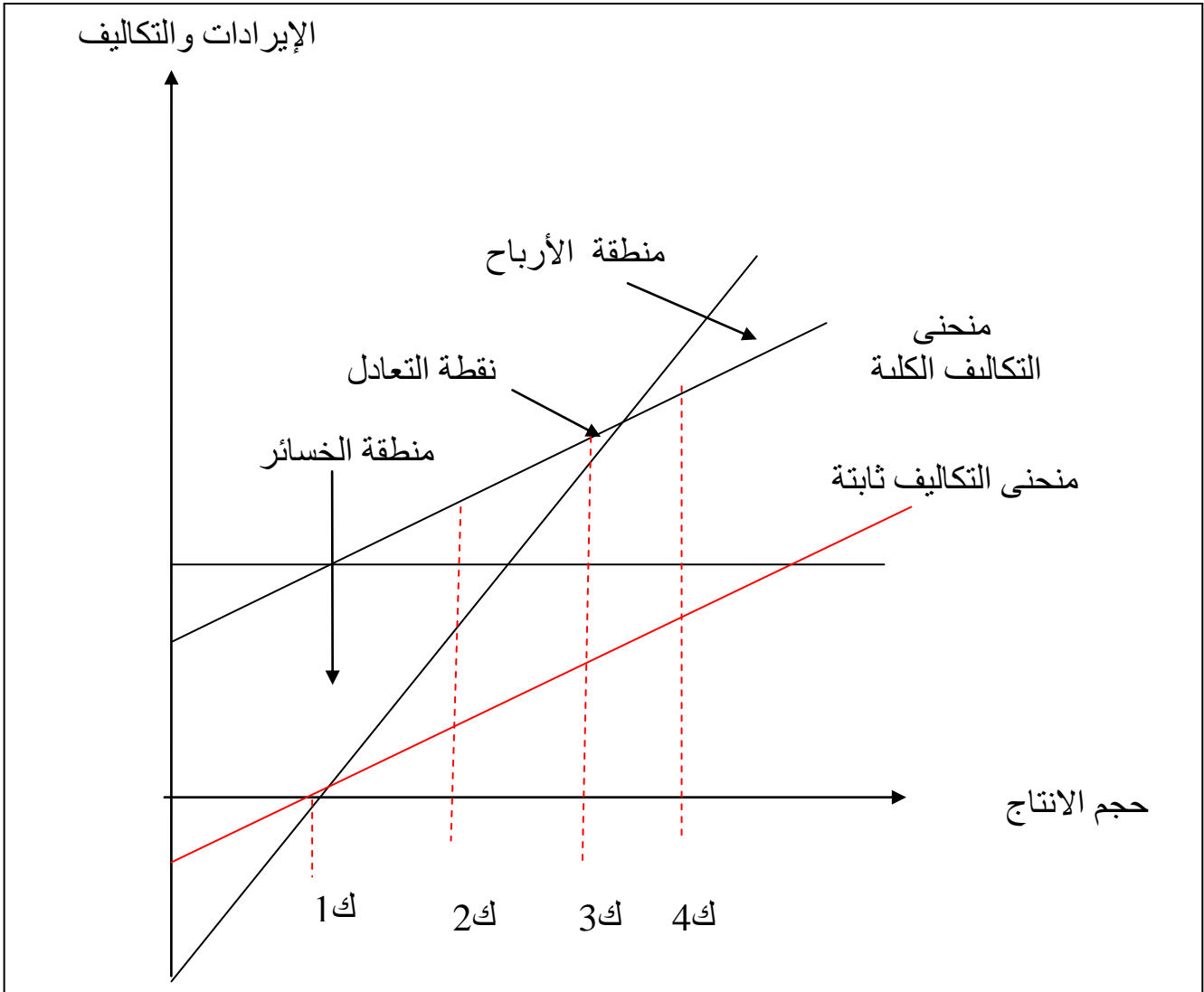
هي النقطة التي يتساوى عندها مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسارة.

أ- طرق تحليل التفاعل: يمكن الوصول لعتبة المردودية إما ببيانها من خلال خريطة العادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

⁽¹⁾ معنصر سليمة، إنشاء وحدة مصغرة لإنتاج الحليب ومشتقاته في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص ص59-60.

• الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية كما هو موضح في الشكل.

الشكل (2-1): الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية.



المصدر: كاظم جاسم العيساوي: دراسات الجدول الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص189.

- تحديد نقطة التعادل رياضياً: يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضياً إما في صورة حجم الإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا الاستناد على المعادلات التالية⁽¹⁾:

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

حيث الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع

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

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

⁽¹⁾كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (تحليل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص191.

خلاصة الفصل

مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي سواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة. لذلك يجب أن تركز له الجهود والموارد اللازمة وتوفير المعلومات الدقيقة سواء التسويقية أو المالية أو غيرها من أجل إعدادة بالدقة المطلوبة، فلذلك يعتبر مخطط الأعمال ذو أهمية كبيرة من قبل صاحب المشروع، حيث أنه يقدم النقاط الضرورية، والمنهجية التي يتم على أساسها قبول أو رفض أو المفاضلة بين القرارات الاستثمارية المتنوعة، فهو مبني على أسس علمية ومنهجية يساعد على خفض معدل المخاطرة حيث يعتبر وسيلة لإقناع المؤسسات المالية الممولة للمشاريع.

الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع تربية أسماك الزينة

تمهيد :

اسماك الزينة من اجمل الاشياء التي يمكن ان تقوم باقتنائها وتربيتها في المنزل، كما تعد اسماك الزينة في الوقت الحالي جزء لا يتجزأ من ديكور المنزل الحديث وقد اثبتت بعض الدراسات التي تمت حول اقتناء اسماك الزينة انها تزيد من الاحساس بالهدوء والطمأنينة، وإذا أردنا ذلك فأول ما نبدأ بعمله التفكير باقتناء اسماك الزينة المناسبة و اختيار الحوض السمك الأحسن .

لذلك سنحاول في هذا الفصل تقديم مخطط أعمال لمشروع تربية أسماك الزينة وصناعة الأحواض، حيث قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

- تقديم المشروع ومخططه التسويقي
- المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع
- المخطط المالي للمشروع

تمهيد :

اسماك الزينة من اجمل الاشياء التي يمكن ان تقوم باقتنائها وتربيتها في المنزل، كما تعد اسماك الزينة في الوقت الحالي جزء لا يتجزأ من ديكور المنزل الحديث وقد اثبتت بعض الدراسات التي تمت حول اقتناء اسماك الزينة انها تزيد من الاحساس بالهدوء والطمأنينة، وإذا أردنا ذلك فأول ما نبدأ بعمله التفكير باقتناء اسماك الزينة المناسبة و اختيار الحوض السمك الأحسن .

لذلك سنحاول في هذا الفصل تقديم مخطط أعمال لمشروع تربية أسماك الزينة وصناعة الأحواض، حيث قمنا بتقسيمه الى ثلاثة مباحث وهي كالاتي:

- تقديم المشروع ومخططه التسويقي
- المخطط التنظيمي والإنتاجي للمشروع
- المخطط المالي للمشروع

المبحث الأول : تقديم المشروع و مخطظه التسويقي

سنتطرق في هذا المبحث الى المطلبين الأول نقدم فيه المشروع اما المطلب الثاني نعرض فيه المخطط التسويقي للمشروع.

المطلب الأول : تقديم المشروع

أولا : فكرة و أسباب اختيار المشروع

تعتمد الفكرة الرئيسية التي تم من خلالها تقديم هذا المشروع في الدعم المعنوي من طرف العائلة، كما يعرف المنتج الذي يقدمه هذا المشروع قلة في سوق ، فمشروع تربية أسماك الزينة من المشاريع الجديدة في المنطقة .

و قد تم اختيار هذا المشروع للأسباب التالية :

- 1- الفائدة أو العائد المتوقع حدوثه من المشروع .
- 2- مناخ المنطقة يساعد بدرجة كبيرة في نجاح المشروع وهذا بالنسبة للأسماك .
- 3- اعتبار المنطقة سياحية لذا يعتبر مشروع داعم للسياحة في المنطقة من خلال المعرض المتواجد داخل المشروع.
- 4- الامتيازات و الدعم الكبير الذي توفره الدولة في هذا المجال .
- 5- طرق سهلة و مباشرة لتوزيع المنتج .
- 6- توفر اليد العاملة الفنية في هذا المجال (خبراء في تربية الأسماك وصناعة الأحواض) .
- 7- المشاركة في المعارض الوطنية في عدة مجالات (سياحية، اقتصادية).

ثانيا : وصف المشروع

- 1- اسم المشروع : بادي لتربية المائيات و صناعة الأحواض، تم الأخذ بعين الاعتبار أفاق المشروع عند اختيارنا هذا الاسم.
- 2- مجال المشروع : يقوم هذا المشروع على نشاطين رئيسيين هما :
أ- تربية أسماك الزينة .
ب- صناعة الأحواض الخاصة بتربية أسماك الزينة بمختلف الأحجام و الأشكال.
- 3- رسالة المشروع: أسماكنا بألوان صحرائنا
- 4- أهداف المشروع :

تتمثل أهداف المشروع في أهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وهي كالاتي:

أ- قصيرة الأجل:

- تحقيق الأرباح .
- توفير منتج بجودة عالية.

- كسب رضا الزبائن بتوفير مطالبهم .
- ب-طويلة الأجل:

- التوسع في سوق مستقبلا لتغطية مختلف الولايات .
- المساهمة في توفير مناصب عمل.
- تشجيع السياحة في المنطقة.

5- الطبيعة القانونية للمشروع : المشروع من نوع (EURL) مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب أو الميزات التالية :

- أ- قائمة على فكرة الشخصية المعنوية.
- ب- تحديد المسؤولية : تحديد مسؤولية صاحب المشروع بالقدر الذي خصه من الذمة المالية لإنشاء هذا المشروع (بعيد عن مخاطر ملاحقته من قبل الدائنين في أمواله الشخصية).
- ت- تخضع لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على الأرباح.
- ث- تسهيل وتشجيع عملية الانتقال من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي و العكس : سهولة الانتقال دون أن يستلزم منها القانون إتباع إجراءات شكلية معينة سوى التنازل عن بعض حصص الشركة ، أو بزيادة رأسمالها بانضمام شريك أو شركاء جدد (الشركة المتعددة الشركاء).

الجدول رقم (1-2): معلومات حول المشروع

المشروع	
نوع المؤسسة	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)
اسم صاحب المشروع	بادي بومدين
رقم النشاط المقيّد عند CNRC	101205
اسم النشاط	مؤسسة تربية المائيات
الاسم التجاري	بادي لتربية المائيات
العنوان	دائرة زربية الوادي ولاية بسكرة .
الأيدي العاملة	11 عمال

المصدر: من إعداد الطالب

6- شعار المشروع: اقترحنا هذا الشعار المعبر عن المشروع وافاقه



المصدر: من إعداد الطالب

ويمكن شرح هذا الشعار كالآتي:

- أ- اللون البني يرمز الى مناخ المنطقة الصحراوي.
 - ب- اللون الأخضر يدل على المساحات الخضراء الناتجة من هذا المشروع
 - ت- اللون الأزرق يعبر عن المياه
- و مجموع هذه الألوان يعبر عن ألوان أسماك الزينة.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

يتضمن المخطط التسويقي للمشروع كل من دراسة السوق، تقدير الطلب ، تحليل المنافسة و المزيج التسويقي حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة على مشروعنا.

أولاً: دراسة السوق

تعد اسماك الزينة في الوقت الحالي جزء لا يتجزأ من ديكور المنزل الحديث ، و يشهد سوق أسماك الزينة نموا كبيرا في الآونة الأخيرة من حيث الطلب على هذا النوع من الأسماك، نتيجة لارتباطه بديكور البنايات و لتحسن القدرة الشرائية للأفراد وزيادة رغباتهم في تحسين ديكور مكان تواجدهم.

1- الزبائن المستهدفين :

بالنسبة لهذا المشروع نركز على نقاط البيع لضمان استمرارية المشروع وفئة الأشخاص الذين يبدون الرغبة بهذا المنتج ، بالإضافة لهذه الفئة سنقوم باستهداف فئات أخرى تتمثل في (الفنادق ، المقاهي و المطاعم و المؤسسة الخاصةالخ)

2- تقدير الطلب:

تم تقدير الطلب عن طريق دراسة لعدد الزبائن المحتملين ، والكميات المباعة من هذه المنتجات في الأسواق، والجدول الموالي يوضح عدد الفئات المستهدفة في ولاية بسكرة.
الجدول رقم(2-2): فئة الفنادق المستهدفة في ولاية بسكرة.

النشاط	الفئات المستهدفة
الفنادق المتواجدة حالياً	HOTEL DE ZIBAN
	HOTEL NECIB
	HOTEL DESERT
	HOTEL SELLAMI
	HOTEL ABBDI
	HOTEL DIAB
	HOTEL ROYAL
	HOTEL OASIS
المجموع	8
الفنادق التي في قيد الإنجاز	HOTE DELUXE

HOTEL TOLGA	
HOTEL BISKRA	
HOTEL EL GANTRA	
COMPLEXE TOURESTIQUE ZERIBET EL OUAD	
HOTEL OUMACHE	
HOTEL LE GRAN QUODS	
HOTEL BISKRA	
8	المجموع
SERRAOUI COMPLEXE TOURESTIQUE	قرية سياحية
VILLAGE DE VACANCES BOUSSEKAR	في قيد الإنجاز
2	المجموع
موزعين على مختلف مناطق الولاية	المطاعم والمقاهي
1080	المجموع

المصدر : إحصائيات متحصل عليها من مديرية السياحة ، ولاية بسكرة ، سنة 2015

مع العلم ان ولاية بسكرة تضم 33 بلدية موزعة على 12 دائرة إدارية يقطنها 633234 الف

نسمة وبكثافة سكانية بمعدل 28 ساكن لكل كلم².

أما فيما يتعلق بنقاط البيع ، وجدنا من خلال دراسة ميدانية لبعض أسواق الولاية فوجدنا حوالي 10 نقاط بيع للحيوانات في مدينة بسكرة ، لاحظنا ان سكان ولاية بسكرة مهووسون بتربية مختلف أنواع الحيوانات (ارانب ، حمام ، عصافير، أسماك....)و يوجد أزيد من 30 نقطة بيع موزعة على باقي الدوائر.

ولتعزيز تقديرنا للطلب قمنا بتوزيع 270 استمارة استبيان على مستوى مدينة زربية الوادي وكذلك مدينة سيدي عقبة ومدينة بسكرة عن طريق الاستجواب المباشر ، مواقع التواصل الاجتماعي، استرجعنا 240 منها فكانت النتائج كالآتي :

جدول رقم (2-3): نتائج الاستبيان.

الإجابة 4	الإجابة 3	الإجابة 2	الإجابة 1	الإجابة	السؤال
					1 الجنس
/	/	أنثى	ذكر		
/	/	80	160		
		33,33%	66,66%		
					2 الفئة
أصحاب الفنادق	أصحاب المقاهي	نقاط البيع	الأفراد		
05	25	30	180		
2,08%	10,41%	12,5%	75%		
					3 ما رأيك في فكرة تربية أسماك الزينة؟
/	مرفوضة	مقبولة	جيدة		
/	05	76	159		
	02,08%	31,66%	66,25%		
	أكثر من ثمانية	من أربعة الى ثمانية	اقل من أربعة		4 ما هو العدد الذي سترغب باقتنائه من

		82	150	08	/	هذه الأسماك ؟
		34,16%	62,5%	03,33%		
5	ما هو السعر الذي يمكن أن تقدمه مقابل هذا المنتج ؟	من 200 دج إلى 400 دج	من 400 دج إلى 700 دج	أكثر من 700 دج	/	
		60	160	20		
		25%	66,66%	08,33%		
6	ما هو حجم الأحواض التي تفضل ؟	صغير	متوسط	كبير	/	
		36	201	03		
		15%	83,75%	01,25%		
7	ما رأيك بسعر الأسماك والأحواض ؟	منخفض	متوسط	مرتفع	/	
		40	50	150	/	
		06,25%	20,83%	62,05%		

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة فرز الاستثمارات أنظر للملحق رقم (02).

من خلال المعلومات المجمعة في الاستبيان والمدونة في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 66,66% من الرجال، ونسبة 33,33% نساء . و بذلك كان عدد الرجال أكبر من النساء و قد يعود ذلك لطبيعة الفئات المستجوبة واستنتاجنا حين قمنا بالاستبيان بطريقة مباشرة ان الفئات كانت بنسب متفاوتة حيث بلغت نسبة الأفراد 75% أما نقاط البيع كانت نسبتهم تتمثل في 12,5% و ذلك لقلتهم على مستوى المنطقة و أما فيما يخص أصحاب المقاهي و المطاعم كانت نسبتهم 10,41% وهنا نتحدث على الفاخرة منها ، وبلغت نسبة الفنادق المشاركة في الاستبيان نسبة 2,08% ، و كانت نسبة 97,91% من الأشخاص الذي قدم اليهم الاستبيان قد أبدوا اعجابهم بفكرة تربية الأسماك لأنها تعطي لمسة فنية وراحة نفسية في مكان تواجدهم ، أما فيما يخص النسب المتعلقة بعدد الأسماك التي يمكن اقتنائها تبين لنا أن نسبة 62,5% منهم ترغب باقتناء ما يعادل 4

إلى 8 أسماك و نسبة %34,16 يكتفون باقتناء 4 أسماك على الأكثر و هذا نظرا لعدم معرفتهم الجيدة بكيفية تربية هذه الأسماك أما نسبة %3,33 فضلت اقتناء أكثر من 8 أسماك وذلك للمتاجرة بها أو لتوفر المساحة الكافية لتربيتها.

وعند اقتراحنا للسعر المناسب المقابل لهذا المنتج كانت اجابتهم مقبولة فنسبة %25 رأت أن السعر المناسب هو 450 دج للوحدة و نسبة %66,66 وجدت أن السعر المناسب هو 850 دج للوحدة و ذلك نتيجة معرفتهم القليلة بأسعار المنتج ، أما نسبة %8,33 ترى أن المنتج سوف يكون بسعر 1400 دج للوحدة و هنا نتحدث عن الفئة التي ترغب في منتج ذو ميزة.

و عند سؤالنا عن أذواقهم تجاه أحواض الخاصة بتربية الأسماك وجدنا أنهم يرغبون بأحواض متوسطة الحجم و ذلك كان بنسبة %87,91 لأنهم يتوقعون أن تكون الأكثر جاذبية أما نسبة %15 ترى أن الأحواض الصغيرة هي الأنسب لأنها تعتبر سهلة التنظيف و التحويل ووجدنا أن نسبة %1,25 ترغب بأحواض ذات الحجم الكبير و ذلك لأنهم من الهواة في مجال تربية أسماك الزينة. كما لا حضا ان سعر الأسماك والأحواض مرتفع في السوق وذلك بنسبة %62.5، وهذه تعتبر فرصة تسويقية للمشروع.

من خلال تحليل المعلومات السابقة والدراسات الميدانية لبعض نقاط البيع المتواجدة في مدينة بسكرة حيث قدرة متوسط بيع الأسماك حوالي 20 سمكة و 08 أحواض في اليوم لذلك قدرنا أن يصل الطلب الى حوالي 1500 سمكة في الشهر أي ما يعادل 18000 سمكة في السنة بمختلف الأحجام، أما الطلب على الأحواض قد يصل 20 حوض في اليوم أي ما يعادل 600 حوض في الشهر.

3- المنافسين:

يعتبر سوق هذا المنتج سوق مفتوح لا يوجد به منافسين مباشرين باعتبار ان هذا المشروع جديد في المنطقة، أما فيما يخص المنافسين الغير مباشرين هم عارضي منتجات الإحلال (العصافير، الحيوانات الأليفة). لذلك نعتمد في مشروعنا على خطة تسويقية تتمثل فيما يلي :

أ- اهتمام بتصميم أحواض الأسماك تكون جذابة و طرحها بسرعة في السوق.

ب- توفير أسماك الزينة بكافة الأنواع و الأحجام وحسب رغبات الزبائن.

ت- تقديم خدمات ما بعد البيع.

ث- عرض المنتج بشكل جذاب ومميز.

ج- البحث عن احتياجات الزبون، و تقديم المنتج المناسب له.

4- الموردین :

يتم التعاقد مع مجموعة من الموردین التي يقدمون المواد الأولية للمشروع بأقل التكاليف، والجدول الموالي يوضح خصائص الموردین الذين سيتم التعاقد معهم. الجدول رقم (2-4): خصائص الموردین المتعاقد معهم

المورد	الخصائص
مزرعة الإخوة عريبي لبيع جميع أنواع أسماك الزينة ومستلزماتها واد سمار دار البيضاء.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضمان توصيل المواد المغذية لمكان تواجد المشروع عند الطلب. ✓ التسديد يكون بشكل دوري (ثلاثة أشهر)، بعد وصول الطلب.
مستودع ادم لبيع العتاد الفلاحي ومواد البناء	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يكون توريد مثل هذه التجهيزات حسب الطلب و حسب القوة التفاوضية كما يكون ايضا ناتج عن قرارات المسؤولين عن النشاطين (صناعة الأحواض وتربية اسماك). ✓ تقديم ضمان عند شراء الأجهزة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلات مع الموردین.

5- تحليل SWOT

قمنا بتحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمشروع بناء على تحليل SWOT. ونلخص مضمون هذه الدراسة من خلال تقييم البيئة الخارجية والداخلية فيما يلي:

1- الفرص :

- أ- هنالك عدة قوانين داعمة لهذا النوع من المشاريع ومن بينها المرسوم التنفيذي رقم: 04-373 المؤرخ في: 2004.11.21 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 07-408 المؤرخ في: 2007.12.25 شروط و كفاءات منح الامتياز لإنشاء مؤسسة لتربية المائيات¹.
- ب- تقبل العملاء لهذا المنتج.
- ت- نقص المهندسين الأكفاء المختصين في هذا المجال.
- ث- توفر الفئات المستهدفة.
- ج- عدم وجود منافسين مباشرين.
- ح- فرص إمكانية تمويل هذا النوع من المشاريع من وكالات الدعم.

¹الموقع الرسمي لوزارة الصيد البحري وتربية المائيات

2- التهديدات :

- أ- إمكانية دخول منافسين جدد خاصة إذا عرف المنتج نجاحا في السوق .
- ب- نقص ثقافة تربية الأسماك في المنطقة.

3- نقاط القوة :

- أ- المشروع الأول في الولاية.
- ب- المؤسسة لها استقلالية كاملة.
- ت- السعر الجيد والخدمة ذو جودة عالية.
- ث- توفر المواد الخام على مدار العام.
- ج- تقدم المنتجات حسب طلبات الزبائن.
- ح- تقديم خدمات ما بعد البيع.
- خ- تجهيزات على مستوى عال من التطور.
- د- احترام مواعيد الوفاء بالطلبات.
- ذ- المناخ الملائم يساعد بدرجة في نجاح المشروع.
- ر- توفير خدمة الهاتف التي يمكن من خلالها التواصل مع العملاء لزيادة كمية الطلب أو تخفيضها، بالإضافة إلى الإجابة عن أي استفسارات.

4- نقاط الضعف :

- أ- انخفاض مستوى الجيوب المائية مما يصعب عملية العثور عن المصدر المائي.
- ب- نقص خبرة المسير في التسيير

ثانيا: المزيج التسويقي

1-المنتج: يقوم هذا المشروع بطرح منتجين في السوق وهما أسماك الزينة، والأحواض الخاصة بها.

المنتج الأول يتم فيه تفرخ الأسماك الخاصة بالزينة وبعد ذلك يتم تسمينها، ويتم هذا في مجموعة من الأحواض المجهزة لتربية هذه الأسماك، عن طريق مختص في هذا المجال. أما المنتج الثاني يعتبر مكمل للمنتج الأول فهو عبارة عن الأحواض التي تربي فيها الأسماك حيث نعمل في هذا المنتج على تقديمه بأحسن الأشكال والأحجام وحسب طلبات الزبائن. تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية اللازمة لصناعة الأحواض والتي تتمثل في (الألواح الزجاجية، مواد خاصة بتجميع الزجاج، مواد خاصة بتلميع الزجاج، أدوات لازمة للتزيين).

أ- خصائص المنتج(الأسماك)

• اللون: ذات ألوان مختلفة

• الحجم: صغيرة

ب- خصائص المنتج (الأحواض)

- الوزن: يختلف حسب الحجم المصنوع
- اللون: زجاج شفاف ليظهر ملحقات الزينة مختلفة الألوان
- الحجم: أحواض ذات سعة 2 ل فما فوق.

2-السعر: يتم تحديد السعر على أساس تكاليف الإنتاج وكذلك على أساس أسعار المنافسين وذلك من أجل جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، حيث أن السعر الخاص بالأسماك يكون حسب الصنف والحجم الذي يتميز به المنتج كما قمنا بدراسة ميدانية لمعرفة أسعار الأسماك الخاصة بالزينة فوجدنا السعر التنافسي الأنسب كما هو موضح في الجدول الموالي:
الجدول رقم(2-5): أسعار أسماك الزينة حسب الصنف والحجم بالتجزئة

الأصناف	الأحجام	كبيرة	متوسطة	صغيرة
Poisson's koi	300ج	900ج	500ج	300ج
rouge comette	300ج	900ج	500ج	300ج
Japonais	300ج	900ج	500ج	300ج
Black molly	200ج	700ج	400ج	200ج
Flower	500ج	1500ج	900ج	500ج
Poissons doré	150ج	600ج	300ج	150ج
متوسط السعر	290ج	920ج	520ج	290ج

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من السوق.

يتم تخفيض 30% من سعر الوحدة عند البيع بالجملة اعتمدنا على هذا التخفيض نظرا لنقص التكاليف وتوفر الإنتاج المخزن للأسماك وهامش الربح يكون جيد نظرا للكمية المباعة.

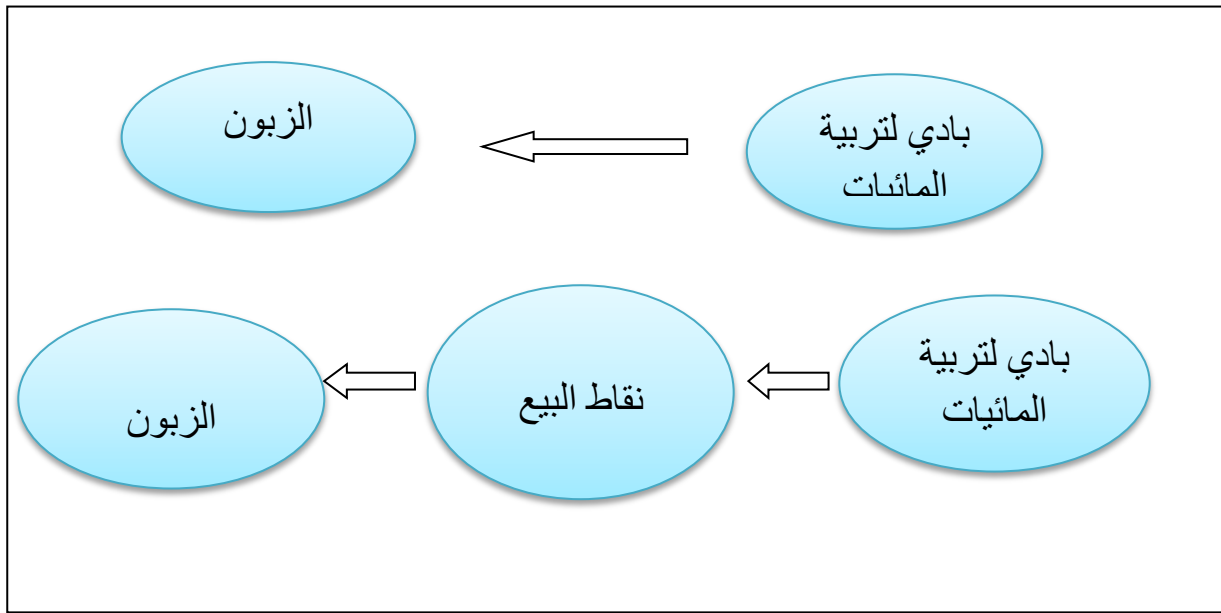
اما فيما يخص الأحواض فكان السعر بناء على :
السعر = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة + هامش الربح.

3-التوزيع: تتمثل طرق التوزيع في:

أ- تكون مباشرة من المنتج الى الزبون بدون أي وساطة وذلك عن طريق المعرض المتواجد داخل المشروع.

ب- البيع المباشر إلى نقاط البيع المتواجدين في المناطق المجاورة حيث ان هذه المناطق تشتمل على الولايات المجاورة فمشروعنا يعتبر أقرب مورد بالنسبة اليهم .

الشكل رقم(2-1): قنوات التوزيع



المصدر: من إعداد الطالب

4-الترويج: الترويج لمشروعنا سيكون عن طريق وسائل الاتصال والعلاقات العامة حتى تكون المنتجات في متناول الجميع وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

أ- البطاقات والملصقات:

- الملصقات: هذا من أجل الاتصال على نطاق واسع وتكون في الأماكن العامة
- البطاقات: فهي تقدم مباشرة وهي أقل تكلفة، والهدف منها ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن الزبائن واستهداف زبائن جدد.

ب- استضافة القنوات التلفزيونية و الإذاعية للتشهير بالمشروع.

ت- الترويج الشفوي: عن طريق الاتصال المباشر مع الزبائن.

ث- المشاركة في المعارض المحلية وتوعية الفئة المستهدفة لمميزات المنتج وهذا ما سنركز عليه في عملية الترويج .

- ج- المشاركة في المواقع التجارية (واد كنيس)، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي للتعريف بالمؤسسة ونشاطها face book و twiter إذ أن الاتصال فيها مجاني .
- ح- موقع الكتروني : يتضمن معلومات حول المشروع ، منتجاته، كما سيستخدم كوسيلة للاتصال بالزبائن و استلام طلباتهم و استفساراتهم.
- خ- احتضان الرحلات البيداغوجية لاعتبارها فرصة تسويقية إشهارية.

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي و الإنتاجي للمشروع

خصص هذا المبحث لمطلبين الأول يدرس المخطط التنظيمي للمشروع والثاني ندرس فيه المخطط الإنتاجي

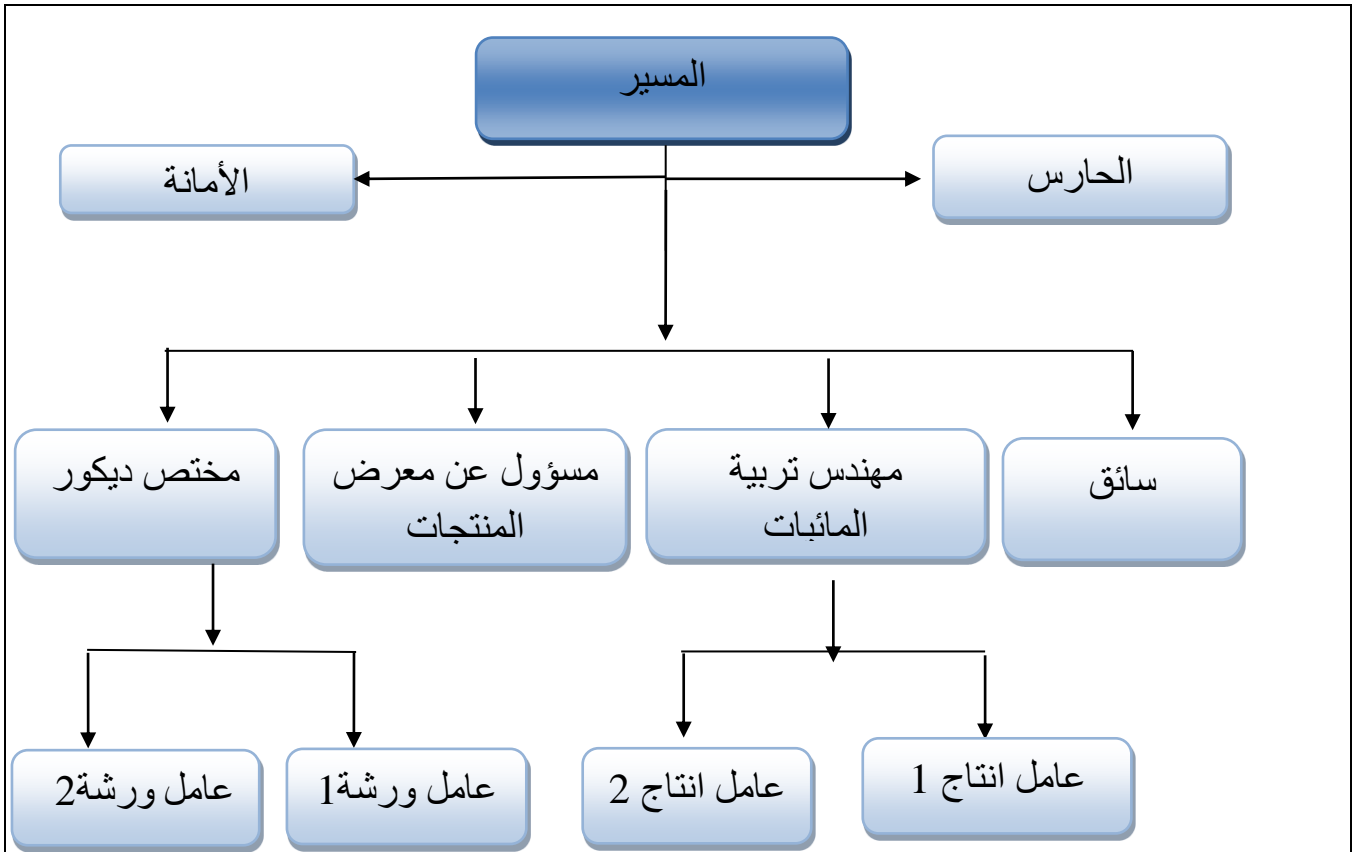
المطلب الأول : المخطط التنظيمي لمشروع تربية أسماك الزينة

سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة وادوار كل قسم منه، بالإضافة الى احتياجاته من الموارد البشرية.

أولاً: الهيكل التنظيمي الخاص بالمشروع

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

الشكل رقم(2-2): الهيكل التنظيمي حسب الوظائف الخاصة بالمشروع



المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا: أدوار كل قسم من الهيكل للمؤسسة

نعرض في الجدول الموالي المناصب المتعلقة بكل قسم مع توضيح المهام والمسؤوليات الخاصة بهم.
الجدول رقم(2-6): أدوار كل قسم من هيكل المشروع

عدد العمال	المنصب	المهام و المسؤوليات
1	المسير	✓ هو صاحب المشروع والمسؤول عن التعامل مع الموردين ✓ العمل على وضع الأهداف والخطط في المؤسسة ✓ التفاوض مع المؤسسات حول العقود التي سيتم إبرامها وذلك بالشكل الذي يضمن أفضل مردودية للمؤسسة مراقبة عمل الإنتاج وجودة المنتج
1	الأمانة	✓ التنسيق بين مختلف الأقسام ✓ استقبال المكالمات الهاتفية ✓ تحديد المواعيد ✓ كتابة النصوص
1	مسؤول عن معرض المنتجات	✓ مسؤول عن المعرض ✓ الاحتكاك مع الزبائن (تحديد طلبات الزبائن، شرح استفساراتهم) ✓ المشاركة في المعارض
1	سائق	✓ مسؤول عن الشاحنة ✓ توصيل الطلبات إلى الزبائن ✓ تلبية احتياجات المتعلقة بالمشروع
1	حارس	✓ مسؤول عن الأمن الداخلي للمشروع ✓ الأبواب الخاصة بالدخول والخروج
1	مهندس تربية المائيات	✓ مسؤول عن تربية الاسماك. ✓ توجيه وتحديد مهام عمال الإنتاج
2	عمال الإنتاج	✓ تنظيف الأحواض و تغذية الأسماك ✓ رصف المنتجات
1	مختص الديكور	✓ تصميم الأحواض ✓ توجيه و تحديد مهام عمال الورشة
2	عمال الورشة	✓ تركيب أحواض ✓ تنظيف الأحواض لتقدم بشكل النهائي

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: الكفاءات المطلوبة في المشروع

الجدول التالي يوضح احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والكفاءة اللازمة لكل منصب.
الجدول رقم(2-7): الكفاءات المطلوبة في المشروع

المنصب	الكفاءة
المسير	متحصل على شهادة عليا ولديه خبرة في مجال الإدارة
الأمانة	✓ متحصلة على شهادة على الأقل من التكوين ✓ قادرة على التعامل مع الحاسوب
مهندس تربية المائيات	✓ متحصل على شهادة مهندس دولة لتربية المائيات ✓ لديه خبرة في مجال تربية الأسماك
مختص الديكور	✓ شهادة تكوين مهني اختصاص ديكور ✓ لديه خبرة تشكيل الأحواض
مسؤول المعرض	✓ لديه خبرة في التسويق
عمال الإنتاج	✓ الخبرة في مجال العمل الموجه إليهم
عمال الورشة	✓ حرفي في تركيب الأحواض
السائق	✓ رخصة سياقة ✓ خبرة جيدة في السياقة
الحارس	✓ يكون مؤهل للحراسة

المصدر: من اعداد الطالب

رابعاً: الاجور: الجدول التالي يوضح الاجر الصافي السنوي للعمال، بعد القيام بتأمينهم .
الجدول رقم(2-8): اجور العمال خلال السنة الاولى الوحدة(دج)

البيان	العدد	الاجـر الشـهري الصافي دج
المسير	1	80000
الأمانة	1	15000
مهندس تربية المائيات	1	60000
مختص الديكور	1	30000
السائق	1	27000
الحارس	1	18000
عمال الإنتاج	2	25000×2
عمال الورشة	2	22000×2
مسؤول المعرض	1	30000
المجموع	11	354000
الأجر الصافي السنوي	--	4248000

مع احتساب التأمينات على العمال

الأجر الخام = الأجر الصافي × 1.35

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الأجور التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية الأخرى

خامسا: برنامج العمل و العطل

برمجت مدة العمل اليومية 8 ساعات أي وردية واحدة في اليوم مع يوم راحة، وهو الجمعة، مع العلم ان راحة عمال الإنتاج تكون بالتتابع (يوم الجمعة لعامل، والسبت للأخر) لأن المنتج(الأسماك) يتطلب عناية . تم احتساب العطل السنوية(تكون على ثلاثة أشهر بشكل دوري، جانفي فيفري مارس)، وحددت هذه الأشهر لعدة عوامل وهي:

- 1- القيام في هذا الشهر بصيانة الآلات.
- 2- برودة الجو في المنطقة، بحيث لا تتكاثر فيه الأسماك وبالتالي تكون قلة في المنتج
- 3- عدم توقف الأنشطة المعمول عليها في وقت واحد.

سادسا: مدة تنفيذ المشروع

قدرت مدة تنفيذ المشروع عام ونصف وذلك من تاريخ فتح المكان المخصص للمشروع وتهيئته حسب الاحتياجات وسوف يتم التنفيذ والشروع في العمل على مرحلتين، حيث تقدر المرحلة الأولى بسنة واحدة ويتم فيها كافة الاجراءات الادارية وتهيئة المكان وشراء التجهيزات ومعدات المشروع، والنشاط الحرج في هذه المرحلة هو بناء الأحواض ووضع الأسماك القابلة للتفريخ وتركيب المعدات الخاصة بالأحواض قبل البدء في المرحلة الثانية الخاصة بتركيب باقي المعدات المتعلقة بعملية الإنتاج لكلا النشاطين وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة، وتركيب المعدات الخاصة بعملية انطلاق المشروع.

المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي لمشروع تربية أسماك الزينة

اولا: موقع المشروع

1- تقديم دائرة زربية الوادي:

تقع زربية الوادي شرق ولاية بسكرة وتبعد عن مقر الولاية بحوالي 80 كلم تمتاز بأراضيها الزراعية وتعتبر منطقة جذب للسكان من مختلف الولايات المجاورة منها خنشلة وتبسة، وذلك لتواجد عدة معالم سياحية وتاريخية نذكر منها على سبيل المثال الآثار الرومانية المتواجدة في كل من زربية الوادي وقرية بادس ومنطقة الجمينة التاريخية، تتربع على رقعة جغرافية تقدر مساحتها بحوالي 501.34 كلم²، ويحدها شمالا بلدية المزيرعة وجنوبا بلدية الفيض وشرقا بلدية خنقة سيدي ناجي، وغربا بلدية عين الناقة وقد بلغ عدد السكان زربية الوادي حسب آخر الإحصائيات التي أجريت عام 2010 حوالي 30939 ساكن².

حيث يتموقع المشروع في أرض فلاحية خاصة (ملكية العائلة) بالجهة الجنوبية لدائرة زربية الوادي يحدها شمالا أرض تابعة للبلدية حيث خصصت لحديقة ألعاب، اما جنوبا شارع رئيسي يعطي معلمية للمشروع، شرقا وادي العرب وغربا شارع فرعي.

الشكل رقم (2-3): موقع المشروع بدائرة زربية الوادي

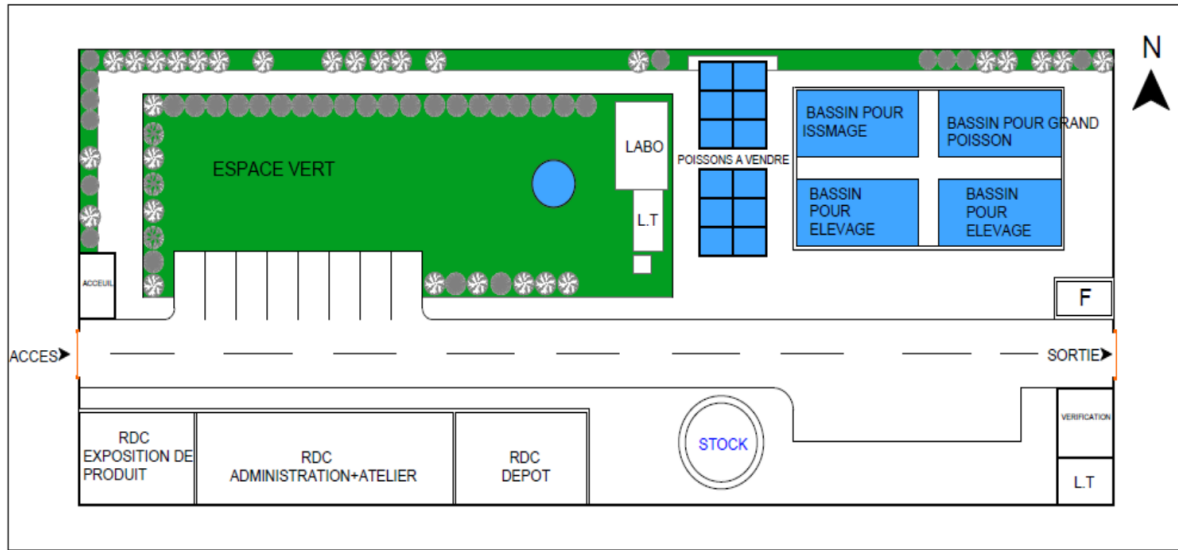
²رئيس مصلحة السكن ببلدية زربية الوادي



المصدر: Google earth

2- التصميم الداخلي للمشروع

الشكل التالي يوضح تصميم المشروع
الشكل رقم (2-4): مخطط الكتلة لمشروع تربية أسماك الزينة.



PLAN DE MASSE ECH 1.500 DU PROJET BADI AQUICULTURE

المصدر: من اعداد المهندس المعماري وليد برغوت (انظر للملحق رقم 01)
المساحة: مكان مخصص للمشروع طوله 100م وعرضه 40م حيث قدرت المساحة الاجمالية ب:

$$100\text{م} \times 40\text{م} = 4000\text{م}^2$$

حيث يمكن شرح مكونات المصممة للمشروع في الجدول الآتي:
الجدول رقم (2-09): المكونات المصممة للمشروع

المكونات	شرح الأدوار
ESPOSITION DE PRODUIT	يتم فيه عرض المنتجات الأسماك والأحواض ويعتبر بمثابة نقطة بيع بالتجزئة
ADMNISTRATION	مكان خاص بالمسير والأمانة
ATELIER	الورشة الخاصة بصناعة الأحواض
DEPOT	مخزن المواد الأولية للمنتجين
STOCK	نقطة بيع بالجملة
F+LT	المصلحة التقنية +الينبوع المائي
LABO	مخبر خاص بمهندس تربية المائيات
BASSIN	الأحواض الخاصة بالأسماك
ESPACE VERT	مساحات خضراء

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: التجهيزات الضرورية

يحتاج المشروع في بداية نشاطه الى مجموعة من التجهيزات كما هي موضحة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم(2-10):التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بتربية الأسماك

التجهيزات	الكمية	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
شاحنة	1	800000دج	800000دج
فيلتر هواء	6	20000دج	120000دج
سخان	6	2500دج	15000دج
محرار	4	1000دج	4000دج
ميزان الكتروني	1	5000دج	5000دج
تجهيزات أخرى	-	-	100000دج
المجموع	-	-	1044000دج

المصدر: من اعداد الطالب حسب الأسعار المقدمة من السوق

الجدول رقم(2-11):التجهيزات الضرورية للمشروع الخاصة بصناعة الأحواض

التجهيزات	الكمية	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
طاولة أشغال	1	20000دج	20000دج
سيلكون	10	1000دج	10000دج
مسدس السيليكون	2	3000دج	6000دج
أثقال مثةبة للزجاج	8	1000دج	8000دج
تجهيزات أخرى	-	50000دج	50000دج
المجموع	-	-	94000دج

المصدر: من اعداد الطالب حسب الأسعار المقدمة من السوق

أما المستلزمات الخاصة بالإدارة فهي موضحة في الجدول التالي :
الجدول رقم(2-12): مستلزمات أخرى خاصة بالمشروع

التجهيزات	الكمية	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
جهاز كمبيوتر	2	42000دج	84000دج
تجهيزات مكتب	-	-	50000دج
تجهيزات المعرض	-	-	100000دج
المجموع	-	-	214000دج

المصدر: من اعداد الطالب حسب الأسعار المقدمة من السوق

الجدول رقم(2-13): صور لبعض التجهيزات

المورد	الصورة	الالة
La maison gonow		شاحنة
مؤسسة الإخوة بن ناجي للعتاد الفلاحي		فلتر هواء

<p>مؤسسة الإخوة بن ناجي للعتاد الفلاحي</p>		<p>سخان</p>
<p>مؤسسة الإخوة خالدي للعتاد الفلاحي</p>		<p>محرار</p>
<p>مؤسسة الإخوة بن ناجي للعتاد الفلاحي</p>		<p>ميزان الكتروني</p>

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات المتحصل عليها من السوق
يتم شراء الشاحنة و المعدات نقدا .

ثالثاً: المراحل الإنتاجية

1- مرحلة تربية أسماك الزينة:

تم التعرف على كيفية تربية هذا النوع من الأسماك من خلال استشارة مهندس دولة في تربية أسماك الزينة وكانت التوصيات كالاتي:

هناك شروط عامة يجب مراعاتها قبل معرفة تفاصيل عملية التفريخ

- أ- نحرص على اختيار نوع جيد من السمك، وبصحة جيدة.
 - ب- الحرص على توفير التغذية المناسبة، ذات جودة عالية، ويفضل أن يكون الغذاء حي، مثل: الديدان، فهي تفضلها بشكل كبير، ولا بأس بالطحالب، والأكل المجفف، كذلك علينا توفير تغذية مسبقة للأفراخ .
 - ت- التأكد من نظافة الماء، وأن يكون ذا درجة حامضية قليلة بين 7-8.5(قاعدي) تقريباً.
 - ث- الحرص على التهوية الجيدة للأحواض، لأنه يزيد من معدل التفريخ .
- الشكل رقم(2-5): أسماك مستعدة للتفريخ.



المصدر: بادي خالد، مهندس تربية المائيات.

التحضير لعملية التفريخ وتكون داخل مختبر المهندس المختص في تربية المائيات وهي كالاتي:

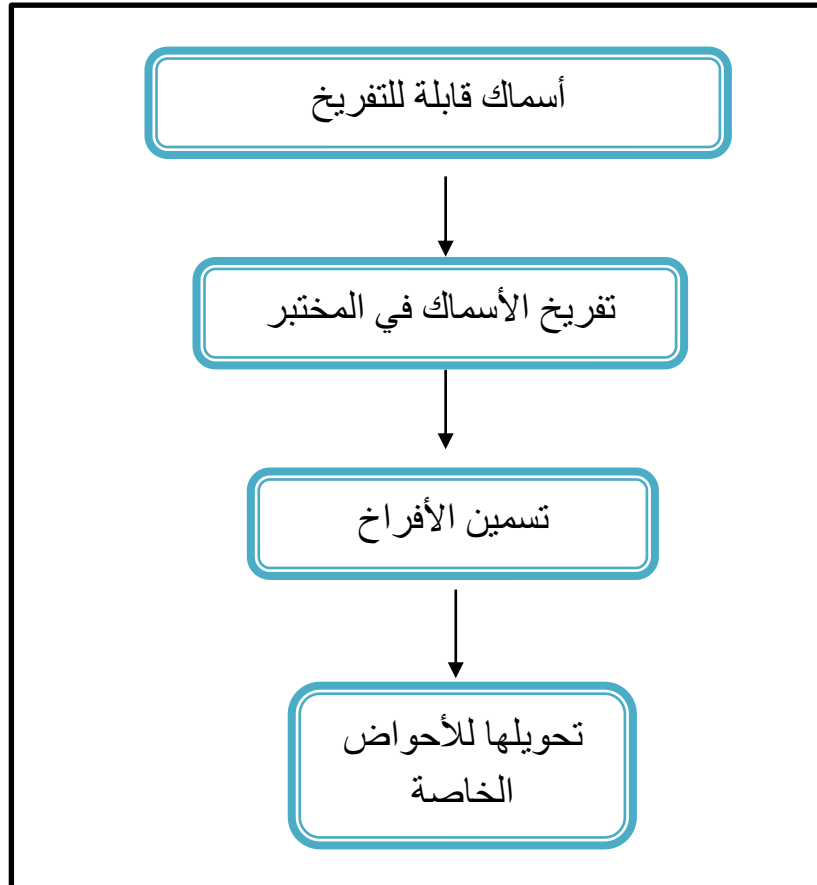
أ- اختيار الذكور بسن مناسب، وهذا حسب نوع السمك، وأن يكون قويا، وبحالة حركة وصحة جيدة وبالنسبة للأنثى اختر أنثى كبيرة الحجم نسبيا ، حتى تحمل أكبر عدد من الفراخ .
ب- نقل الزوج المراد تفريخه إلى حوض مخصص للتفريخ، ويمكنك ملاحظة الثنائيات التي تكون منسجمة معا ومتألفة ..

ت- عند نجاح عملية التلقيح، ستبدو على الأنثى مظاهر التعب والإجهاد بسبب الحمل، يمكنك عندها عزلها عن الذكور، أو وضعها في حوض خاص، وكذلك يجب توفير غذاء جيد لها . في حالة الأسماك التي تضع البيوض، يمكنك استثناء البيوض الفاسدة ورميها، حيث إن لونها يكون شفافا، توفير الغذاء المناسب للفراخ الصغيرة

ج- عندما تفقس الأفراخ ، عندها يجب توفير كميات صغيرة من الغذاء للأفراخ، وعلى فترات متعددة كل يوم، وعندما تلاحظ أنها بدأت تسبح لوحدها، نعيدها إلى الحوض الكبير.





المخطط الموالي يوضح رسم تخطيطي لمراحل إنتاج أسماك الزينة



الشكل رقم (2-6): الرسم التخطيطي لمراحل تفريخ أسماك الزينة



المصدر: بادي خالد، مرجع سابق.

في الجدول الموالي نعرض الأصناف التي سيتم إنتاجها من الأسماك
جدول رقم (2-14): أصناف الأسماك التي سيتم إنتاجها

الصورة	اسم النوع
	Poisson's koi
	Poisson's rouge comette
	Poisson's japonais
	Poisson's black molly

	<p>Poisson's flower</p>
	<p>Poissons doré</p>

المصدر: من إعداد الطالب

2- مرحلة صناعة الأحواض:

تبدء هذه المرحلة بتصميم اشكال الأحواض من طرف مختص الديكور أو حسب رغبات الزبائن.

أ- المكونات

- ألواح زجاجية تناسب الحجم المطلوب من حيث (الطول، العرض ، الارتفاع ،القاعدة).
- سيلكون بارد(عبارة عن سائل لتجميع الزجاج).
- أثقال لدعم الزجاج حتى يجف جيدا.
- فلتر الماء

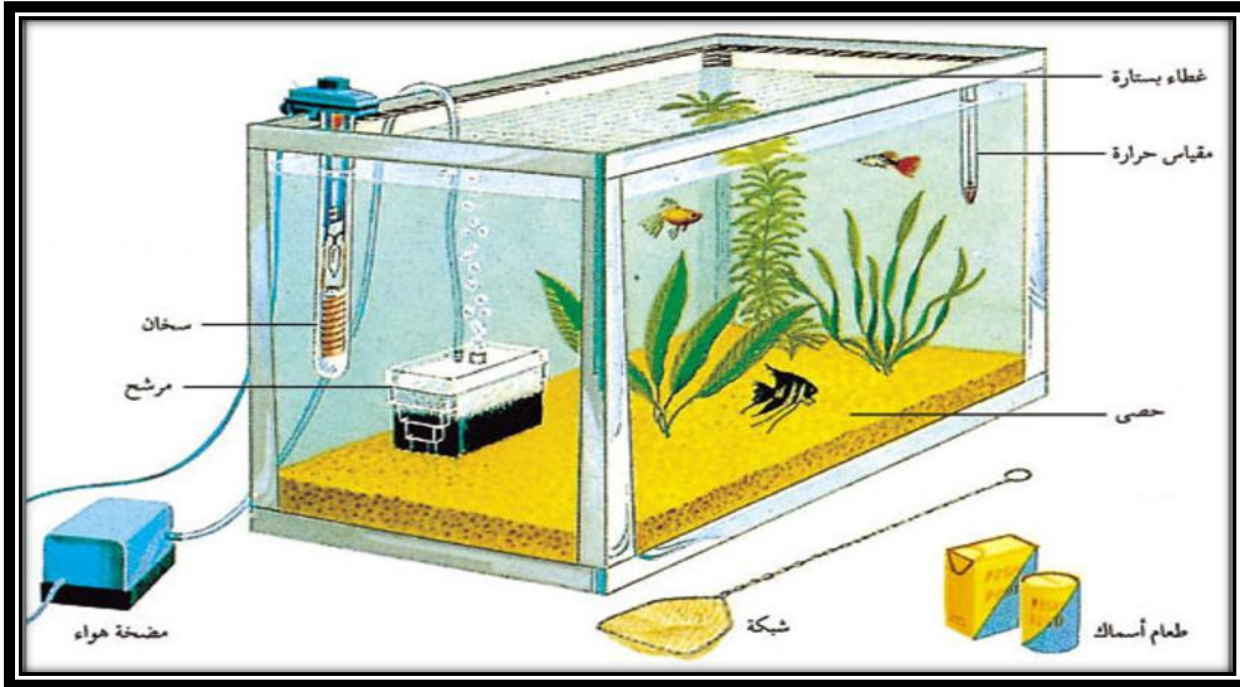
- مضخة هواء
 - السخان
 - ملحقات خاصة بتزيين الحوض
- ب- خطوات التجميع:
- نبدأ بوضع القاعدة على سطح مستوي.
 - عمل خط مستقيم ومستمر من السيليكون على حافة القاعدة الأمامية، مع مراعاة ترك مسافة 2 مم بعيدا عن الطرف، ويجب أن تكون الخطوة سريعة لأن السيليكون يبدأ بالتماسك سريعا خلال دقيقتين أو ثلاثة.
 - رفع وتثبيت الواجهة الأمامية على القاعدة في منتصف خط السيليكون، مع مراعاة أن يكون التثبيت بزاوية 90 درجة ، وإسناد اللوح باليد لفترة حتى يجفّ السيليكون، ويصبح قادرا على حمل اللوح للأعلى، أو يمكن وضع أي ثقل وإسناد اللوح عليه، مع مراعاة عدم إزالة أي زوائد من السيليكون عن الأطراف في هذه المرحلة؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى تحريك اللوح وإمالاته، أو إضعاف السيليكون وفي هذه الحالة سيحدث تهريب في الحوض عند ملئه بالماء لاحقا.
 - تركيب الواجهة الجانبية بنفس الطريقة، أي وضع سيلكون على بعد 2 مم من الحافة الجانبية للقاعدة، والحافة الداخلية للوح الأمامي الذي تم تركيبه في الخطوة رقم 3، بعدها يرفع اللوح الجانبي، ويثبت بزاوية 90 على القاعدة والواجهة الأمامية، مع مراعاة تثبيته لفترة باليد عند إصاقه، وبعدها يدعم بأثقال حتى لا يتحرك، وهنا يجب التأكيد مرة أخرى على عدم تحريك الألواح نهائياً بعد وضعها حتى لا نضعف تماسكها مع السيلكون فنتسبب بحدوث تهريب في الأطراف، وأيضا عدم إزالة أي جزء من السيلكون يعتبر زائدا.
 - تكرار الخطوات للواجهة الجانبية الثانية. عند تركيب الواجهة الخلفية للحوض، يوضع سيلكون على الحافة الخلفية للقاعدة على بعد 2 مم، ويوضع سيلكون على الواجهة الخلفية نفسها من الطرفين الجانبيين وليس القاعدة، وتركيبها في مكانها مع الضغط عليها بلطف حتى تأخذ مكانها. يترك السيليكون ليحجف على الأقل يوما واحدا، ويفضل أن يترك لمدة أسبوع حتى يتماسك تماما مع الزجاج.
 - بعد ترك الحوض المدة المطلوبة ليحجف السيليكون، يجب فحص الحوض للتأكد من عدم وجود تهريب من الحواف، طريقة الفحص سهلة، وتتم بوضع ماء داخل الحوض ليصل ارتفاعه إلى حوالي (5-10 سم) داخل الحوض، يترك الماء، ويراقب لمدة (10-15) دقيقة. إذا حدث تهريب يجب تفريغ الحوض، ووضع كمية إضافية من السيلكون عند مكان التهريب، وترك الحوض ليحجف مرة أخرى.

ج- خطوات تركيب الحوض:

- يُحمل الحوض، ويثبت على الطاولة أو القاعدة التي تم تخصيصها له.

- تجمع القطع الأساسية لحوض السمك وهي:
- فلتر الماء: يجب أن يتناسب حجمه مع حجم الحوض، وكمية الماء المراد فلتراتها، وتركيبه سهلة على الواجهة الخلفية من الحوض.
- مضخة هواء: لتغذية الماء بالأكسجين.
- السخان: يجب أن لا تقل درجة حرارة الحوض عن 25 درجة مئوية لذلك يتم تركيب السخان، وعادة يتم تركيبه بجانب الفلتر حيث ان الماء متحرك بسبب قوة دفع مضخة الفلتر، وهذا يساعد على تسريع توزيع الماء الساخن على الحوض.
- الرمل والحصى، الحصى يجب غسلها لأنها تملأ الحوض بالغبار، وتلوث الماء إذا تم صبه فوقها مباشرة من دون غسل، وارتفاعها بالحد الأدنى 5 سم، والحد الأعلى 10 سم للأحواض الصغيرة. وهي مهمة جداً للأسماك.
- أما ديكور الحوض فيوضع من طرف مختص الديكور أو حسب طلب الزبون، يمكن وضع الأحجار، و المرجان الاصطناعي، والصخور البركانية، والإسفنج البحري، و النباتات المائية.

ويمكن توضيح مكونات الحوض السمكي في الشكل الموالي
شكل رقم (2-7): مكونات الأحواض السمكية



المصدر: بادي خالد، مرجع سابق.

وفي الجدول الموالي نقوم بعرض الأشكال والأحجام للأحواض التي سيتم تصنيعها
جدول رقم(2-15): أشكال وأحجام الأحواض

الأشكال	الحجم
	صغيرة
	
	متوسطة



كبيرة

المصدر: من إعداد الطالب

رابعاً: كمية المواد الأولية المستعملة في الإنتاج

أ- الكميات المستعملة لإنتاج الأسماك

- الأسماك الكبيرة (مستعدة للتفريخ) يتم شراءها قبل سنة من انطلاق المشروع
جدول رقم (2-16): كمية الأسماك المستعدة للتفريخ التي سيتم شرائها

الأشهر	جانفي
الكمية مقدرة بالوحدة	60
السعر بـدج	12000
القيمة بـدج	720000

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعلومات المقدمة من أحد الموردين.

يتم شراء هذه الأسماك من طرف المزارع المرابية للأسماك إذ تم الاتصال بالمورد مزرعة الإخوة عريبي في واد سمار بدار البيضاء جزائر العاصمة حيث تم التعرف على الأسعار، وكميات المواد المغذية وهي موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم (2-17): كميات المواد المغذية للأسماك خلال السنة الأولى

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الكمية	150	1500	1500	1000	1000	1000	500	500	500	250	250	250
مقدرة بكغ	0									0		
السعر دج	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
القيمة دج	900	9000	9000	6000	6000	6000	3000	3000	3000	15000	15000	15000
												585000

تكون هذه الكميات في السنة الأولى فقط من الإنتاج وبعد ذلك يكون اغلب الغذاء ذاتي بالنسبة للأسماك الكبيرة.

ب- جدول رقم (2-18): يوضح الكميات المستعملة لصناعة الأحواض

- الزجاج الخاص بالأحواض

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الكمية مقدرة بم ²	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
السعر دج	500	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
القيمة دج	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
												300000

- الإكسسوار والملحقات

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الكمية مقدرة بالوحدة	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
متوسط السعر دج	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
القيمة دج	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000
												540000

المصدر: من إعداد الطالب.

خامسا: الطاقة الانتاجية للمشروع
جدول رقم (2-19): الطاقة الإنتاجية للأسماك:

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الكمية المنتجة مقدرة بالوحدة	200 00	190 00	180 00	165 00	150 00	135 00	120 00	105 00	900 0	750 0	600 0	400 0
الكمية المقطرة بيعها في الشهر	100 0	100 0	100 0	150 0	150 0	150 0	150 0	150 0	150 0	150 0	150 0	150 0
متوسط السعر دج	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
القيمة دج	550 000	550 000	550 000	825 000	825 000	825 000	825 000	825 000	825 000	825 000	825 000	825 000
												9075000

المصدر: من إعداد الطالب حسب المعلومات المقدمة من طرف مهندس مختص بتربية المائيات

المهندس المختص بتربية المائيات يقوم بعملية التخصيب الاصطناعي لتقديم أسماك عالية الجودة وهنا نتحدث عن الألوان
جدول رقم (20-2): الطاقة الإنتاجية للأحواض:

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الكمية مقدرة بالوحدة	400	400	400	600	600	600	600	600	600	600	600	600
متوسط السعر دج	180 0	180 0	180	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
القيمة دج	720 000	720 000	720 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000
	11880000											

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء الدراسة السوقية

المبحث الثالث: المخطط المالي لمشروع تربية أسماك الزينة

يعتبر المخطط المالي من أهم المخططات المكونة لمخطط الأعمال لاعتباره يقدم الجدوى المالية للمشروع، حيث تناولنا في هذا المبحث كل من تكاليف المشروع ومكونات المخطط المالي.

المطلب الأول: تكاليف المشروع

تم تحديد تكاليف المشروع على أساس ان تمويل المشروع سيكون ذاتي أي من طرف صاحب المشروع.

أولاً: قيمة الاستثمار: نجدها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-21): قيمة الاستثمار

نوع الاستثمار	المبلغ "دج"
رأس مال العامل	13250000
مباني	10700000
أراضي	3000000
مصاريف أخرى	990000
معدات وتجهيزات	2202000
المجموع	30142000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الملحق رقم 03

- ✓ مصاريف أخرى: وهي مصاريف لتسديد حقوق الموثق والتسجيل على مستوى الغرفة التجارية، فتح حساب في البنك ، تكاليف الإنشاء القانوني،...).
- ✓ الرأس المال العامل: وتتمثل قيمة رأس المال العامل في النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة تكاليف مختلفة مثل التكاليف الإنتاجية والأجور، التي قدرناها في بداية السنة الأولى من بداية النشاط .

✓ معدات وتجهيزات هي مجموع الآلات والمعدات الخاصة بالنشأطين

ثانيا: تكاليف التشغيل السنوية:

يجب على القائم بالدراسة بتحديد التكاليف الخاصة بالتشغيل، الجدول التالي يوضح التكاليف التشغيلية السنوية التقديرية للسنة الأولى .

جدول رقم (2-23): استهلاك السنة المالية (2018)

البيان	2018
تكاليف المواد الأولية	2145000
أعباء المستخدمين	4248000
مشتريات أخرى	500000
التخفيضات والحسومات المتحصل عليها	400000
الصيانة والتصلبات	300000
العاملون الخارجيين عن المؤسسة	100000
الإشهار	150000
التنقلات والمهمات والإستقبلات	200000
المجموع	35950000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الملحق رقم 05

- الإهلاكات : لقد تم الاعتماد على طريقة القسط الثابت في حساب الإهلاكات

جدول رقم (2-24): إهلاك وسائل الإنتاج

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك السنوي "دج"
شاحنة	800000	5	%20	160000
فيلتر هواء	120000	5	%20	24000
سخان	15000	5	%20	3000
محرار	4000	5	%20	800
ميزان الكتروني	5000	5	%20	1000
تجهيزات معرض	100000	5	%20	20000
تجهيزات مكتب	50000	3	%33.33	16500
أجهزة كمبيوتر	84000	5	%20	16800
مسدس سيلكون	6000	5	%20	1200
تجهيزات اخرى	170000	5	%20	34000
			المجموع	277300

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: المخطط الشهري للمبيعات خلال السنة الأولى

• جدول رقم (2-25): المخطط الشهري لمبيعات الأسماك خلال السنة الأولى

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الكمية المقدره بيعها في الشهر	100	100	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150
متوسط السعر دج	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
القيمة دج	55000	55000	55000	82500	82500	82500	82500	82500	82500	82500	82500	82500
												9075000

المصدر: من اعداد الطالب

- جدول رقم(2-26):المخطط الشهري لمبيعات الأحواض خلال السنة الأولى

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الكمية مقدرة بالوحدة	400	400	400	600	600	600	600	600	600	600	600	600
متوسط السعر دج	180 0	180 0	180 0	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800
القيمة دج	720 000	720 000	720 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000	1080 000
												11880000

المصدر: من اعداد الطالب

اجمالي المبيعات = مبيعات أسماك الزينة + مبيعات الأحواض.

قدرت مبيعات المشروع بـ 20955000 دج

رابعاً: قيمة الإنتاج المخزن

الإنتاج المخزن يكون فقط في الأسماك فالمشروع يعتمد على مبيعاته من المخزون الذي يكون مرتفع في بداية السنة ويبدئ في الانخفاض تدريجياً.

جدول (2-27) : قيمة الإنتاج المخزن في 2018-12-31

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الكمية مقدرة بالوحدة	20000	19000	18000	16500	15000	13500	12000	10500	9000	7500	6000	4500
متوسط سعر التكلفة (دج)	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
إجمالي التكلفة (دج)	3600000	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	810000

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مكونات المخطط المالي

أولاً: الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (2-28): الميزانية الافتتاحية لسنة 2018/01/01 لمشروع .

BADI AQAICULTUR

المبالغ "دج"	الخصوم	المبالغ "دج"	الأصول
25142000	راس مال تم اصداره	150000	تثبيات معنوية
5000000	راس مال غير مستعان به	3000000	اراضي
		10700000	مباني
		1945000	تثبيات عينية اخرى
		2202000	تثبيات يجرى انجازها
		3600000	مخزونات ومنتجات قيد الإنجاز
		400000	الضرائب وماشابهها
		3145000	الأموال الموظفة والأصول مالية الجارية الأخرى
		5000000	الخبزينة
30142000		30142000	المجموع العام للأصول

المصدر: من اعداد الطالب بناء على الملحق رقم 04-05

ثانيا: جدول حسابات النتائج 2018-2019-2020

يمكن من خلال هذا الجدول يمكن التعرف على كل من نتائج السنة المالية، استهلاك السنة المالية، القيمة المضافة للاستغلال، صافي النتيجة المالية .
جدول رقم (2-29): جدول حسابات النتائج

2020	2019	2018	البيان
23991379	22421850	20955000	المبيعات من المنتجات التامة والمصنعة
3598706	3363277	3143250	التخفيضات والتنزيلات
20392673	19058573	17811750	رقم الأعمال الصافي من التخفيضات والتنزيلات
700569	753300	810000	الإنتاج المخزن
19692104	19811873	18621750	I. نتائج السنة المالية(1)
1072500	1072500	2145000	المواد الأولية
508500	508500	500000	مشتريات أخرى
2000	2000	40000	التخفيضات والتنزيلات المتحصل عليها من المشتريات
			❖ الخدمات الخارجية
100000	150000	300000	الصيانة والتصليلات والرعاية
450000	450000	100000	العاملون الخارجيين عن المؤسسة
85600	85600	80000	أجور الوسطاء والأتعاب
80000	80000	150000	الإشهار
214000	214000	200000	التنقلات والمهمات والاستقبالات
2512600	2562600	3595000	II. استهلاك السنة المالية(2)
17179504	17249273	15106750	III. القيمة المضافة للاستغلال 1+2
5199552	4332960	4248000	أعباء المستخدمين
11979952	12916313	10858750	IV. إجمالي فائض الاستغلال
812300	812300	812300	مخصصات الإهلاك
11167652	12104013	10046450	V. النتيجة العملائية
11167652	12104013	10046450	VI. النتيجة العادية
781736	847280	703251	الضرائب الواجب دفعها من النتائج
10385916	11256733	9343198	VII. صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم (05)

- ✓ المبيعات تزداد بقيمة 07% سنويا.
- ✓ الإنتاج المخزن ينخفض بقيمة 07% سنويا.
- ✓ أجور العمال تزداد بـ 2% سنويا اعتمادا على النسب المعتمدة من طرف وكالات الدعم.
- ✓ المواد الأولية تنخفض بنسبة 50% من السنة الثانية.
- ✓ ضرائب الجرافية الوحيدة IFU 7% تدفع ابتداء من السنة الأولى .

ثالثا: الميزانية الختامية

جدول رقم (2-30): الميزانية الختامية لسنة 2018/12/31

المبالغ "دج"	الخصوم	المبلغ الصافي "دج"	إهلاك المؤونات	المبالغ إجمالية "دج"	الأصول
13113003	رأسمال الخاص	3000000	-----	3000000	تثبيتات عينية
		10165000	535000	10700000	أراضي
		1891200	260800	2152000	مباني
9343198	نتيجة الدورة	33500	16500	50000	تثبيتات يجرى انجازها
		810000	-----	810000	معدات مكتب
		6556501		6556501	مخزونات -الصندوق
22456201	المجموع	22456201,5	812300	23268501	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم (03-04)

رابعاً: فترة الإسترداد

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

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث: متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 3 سنوات

$$22456076 = 3 / 67368229 =$$

ومنه: فترة الاسترداد = $22456076 / 30142000 = 1,3$

يتم استرداد رأس المال خلال سنة وثلاثة اشهر

خامساً: عتبة المردودية (نقطة التعادل)

تمثل عتبة المردودية ما يلي:

عتبة المردودية بالوحدات = التكاليف الثابتة / سعر البيع المتوقع - التكلفة المتغيرة للوحدة

4239508

التكلفة المتغيرة

7940000

التكلفة الثابتة

0.53

التكلفة المتغيرة للوحدة = التكلفة المتغيرة الإجمالية / الكمية المنتجة

6907,77

عتبة المردودية بالوحدات

توضح عتبة المردودية النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف، حيث يبدأ المشروع بعد هذه النقطة بتحقيق الأرباح.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الجزء نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بمشروع تربية أسماك الزينة، وكذلك مختلف الجوانب التي يتطلبها المخطط من الدراسة التنظيمية والسوقية، الى اعداد المخطط الانتاجي وكذلك توقع رقم الاعمال من خلال المعطيات المتوفرة، وفي الاخير توصلنا الى الاهمية التي يلعبها مخطط الاعمال في انشاء مؤسسة من اجل التعرف على النجاح او الفشل.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

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

وعليه فإن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو إدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات تتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ بالإضافة الى إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية.

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا ان مخطط الاعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة او باعث المشروع، لبلوغ أهداف مضبوطة بوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في اجراء الدراسة.

نتائج الدراسة

توصلنا من خلال بحثنا الى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

• النتائج النظرية:

- ❖ إن مخطط الأعمال هو وثيقة توضح المسار الاستراتيجي سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المشروع، هذا من جهة ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الاستراتيجي لمختلف الأطراف الاخذة (أصحاب المصالح)، من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع.
- ❖ مخطط الأعمال له أهمية كبيرة، فهو يوضح لنا مدى نجاح أو فشل المشروع.
- ❖ يدرس مخطط الأعمال المشروع من الفكرة حتى التجسيد على أرض الواقع.
- ❖ يساعد مخطط الاعمال على التعرف على الجهات الممولة للمشروع.

من أهم نتائج المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال:

- ❖ يعتبر المخطط التسويقي من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك لنتيجة التغير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح المنتجات.
- ❖ يعد المخطط الإنتاجي الركيزة في المؤسسة، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية الخدمية.
- ❖ المخطط المالي له دور فعال في ضمان استمرارية المؤسسات وتحليل انحرافاتهما.


- النتائج التطبيقية:
 - بعد إنجاز مخطط الأعمال للمشروع والذي تضمن الدراسة التنظيمية والتسويقية والإنتاجية والدراسة المالية توصلنا إلى أن:
 - ❖ المشروع ذو مردودية اقتصادية
 - ❖ اختلاف مخطط الأعمال من مؤسسة إلى أخرى (حسب نشاطها ، حجمها ، ...)
 - ❖ عدم وجود مشروع تربية أسماك الزينة أو مشروع مشابه على المستوى الجهوي.

التوصيات

- تسهيل عملية الحصول على قروض حيث يمثل هذا أكبر عائق.
- البحث عن أنشطة اقتصادية تملك فيها الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان الأخرى، والعمل على تشجيعها وتطويرها وتسخير الموارد المالية اللازمة لها، حتى لا تضيق الموارد في قطاعات غير مربحة.
- توفير دليل يساعد المستثمر في اتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه.
- تعميم الثقافة المقاولاتية لدى المستثمرين، و دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في عمل المستقبل.
- ضرورة إنشاء مكاتب خاصة تقوم بإعداد مخطط الأعمال، وتحتوي على مختصين في جميع المجالات.
- على الهيئات العمومية القيام بإحصائيات في جميع المجالات التي تساعد على الدراسة في إعداد مخطط الأعمال.
- يجب إعداد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع و حصولهم على شهادة التأهيل.
- تسهيل مشاركة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المعارض.

افاق الدراسة

- إعداد مخطط الأعمال لتربية الأسماك الاستهلاكية.
- إعداد مخطط الأعمال لصناعة أحواض خاصة بأرضية البنايات.
- إعداد مخطط الأعمال لمطعم داخل نفق مائي.



قائمة المراجع

الكتب بالعربية

- 1- إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 2- بلال خلف سكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 الأردن 2008 .
- 3- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011.
- 4- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- علي فلاح الزغبى، التسويق السياحي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 7- فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 8- كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات (تحليل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 9- محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 10- محمد ابيوي الحسين ، تخطيط الإنتاج ومراقبته ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية 2004 ، عمان
- 11- عاطف وليم اندراوس ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .
- 12- محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 1998 ، بن عكنون ، الجزائر.
- 13- بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008

- 14- سونيا محمد البكري، **تخطيط و مراقبة الإنتاج** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، بدون سنة النشر
- 15- محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق**، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2004
- 16- سمير عبد العزيز، **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات**، مؤسسة شهاب الجامعية، 1994.
- 17- عبد الحليم كراجه و آخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000.
- 18- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006.
- 19- مؤيد الفضل، **الأساليب الكمية في الإدارة**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 20- محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم و الأساليب** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة العاشرة، 2014، ص 124 .
- 21- عادل حسن، **التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج**، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1988.
- 22- إلهام فخري طميعة، **التسويق في المشاريع الصغيرة (مدخل استراتيجي)**، دار المناهل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 23- محمد أيمن عزة الميداني، **الإدارة التمويلية في الشركات**، مكتب العبيكان، السعودية.

الملتقيات

- 1- بن عابد مختار و بوهنة علي ، **مخطط أعمال تجهيز القطاعات الصحية مقارنة بين فعالية الأداء و النظامية الميزانية و القانونية**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 17_18_19 أبريل 2012 .
- 2- شوقي جباري، شرقي خليل، **مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 17/18/19 أبريل 2012.

3- علي فلاح الزغبى، **مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال: الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

4- لطرش الطاهر، **مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (مخطط الأعمال: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، **أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 18-17-16 افريل 2012.

الكتب بالفرنسية

1- Michal Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, 2009

2- Alain Fayelle, **Entrepreneuriat Apprendre à entreprendre**, Paris, 2004, P292

3- Thierry Verstraet et Bertrand saporta : **Création d'Entreprise et Entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg, 2006, p380.

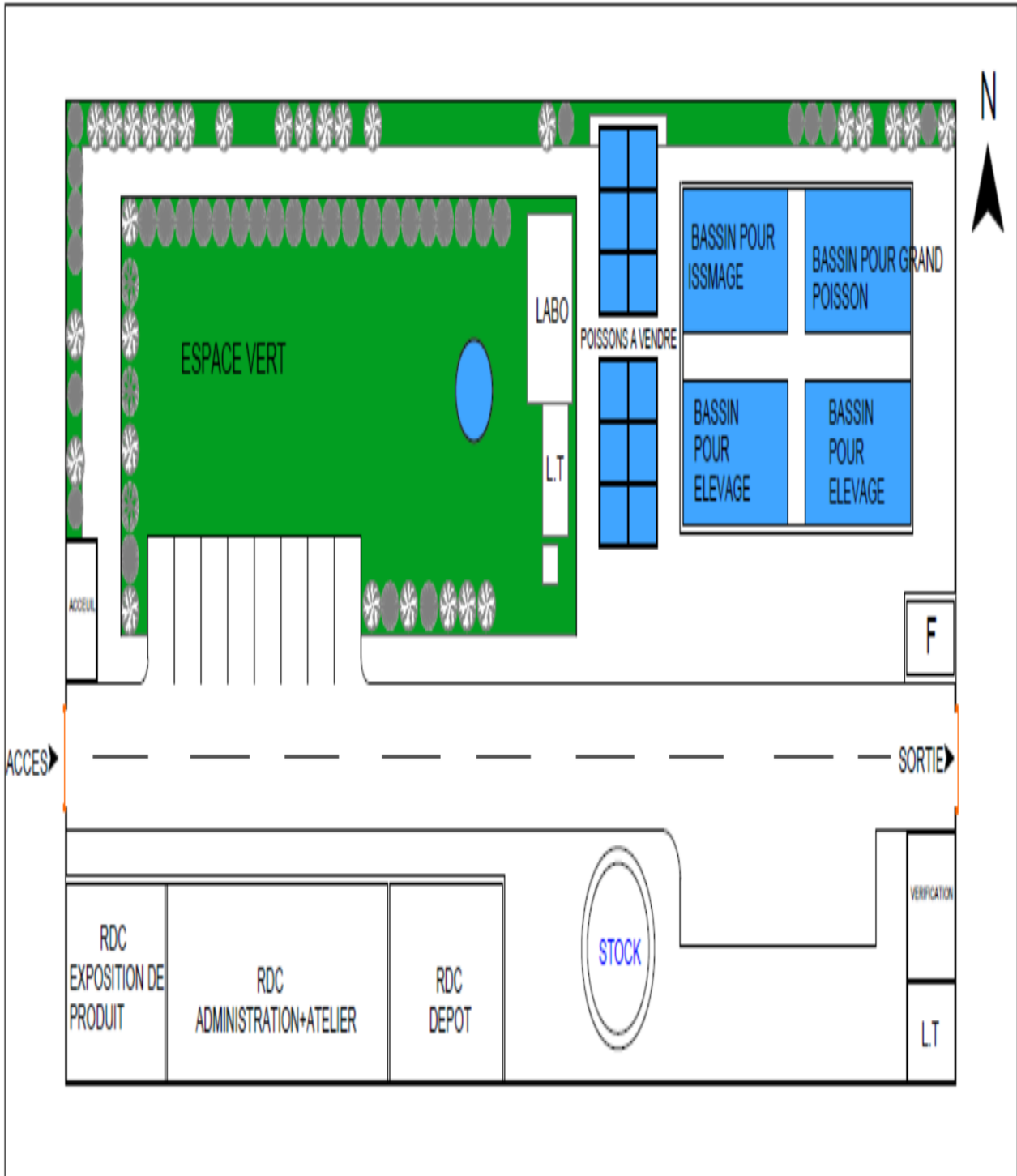
المواقع الكترونية

1- <http://kenanaonline.com/users/ahmedKordy/posts/298769>

2- <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/187894>

3- <http://www.syrcs.org/articles/manage/A f RT-082>.

4- WWW. CNRC. Org.dz



PLAN DE MASSE ECH 1.500 DU PROJET BADI AQUICULTURE

قم(02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر _ بسكرة _

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنة ثانية ماستر

تخصص: مقاولاتية

قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي(ة):

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مقاولاتية نريد منك سيدي(ة) التعاون معنا في ملأ هذه الاستمارة، إن مساهمتك في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان، سوف يمكّننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا، والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا للتعرف على طلباتكم و تحقيق رغباتكم و نوع الخدمة التي تريدونها ، كما نحيطكم علما سيدي(ة) بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات، وعدم تحديد المجيبين.

تقبلوا منا سيدي(ة) كل معالي الاحترام والتقدير

الطالب: بادي بومدين

الأستاذة المشرفة: منصوري رقية

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

1. معلومات عن الشخص المعني:

1.1 الجنس: ذكر أنثى

2.1 الفئة: الأفراد نقاط البيع أصحاب المقاهي والمطاعم أصحاب الفنادق

2. معلومات عن المشروع:

• ما رأيك في فكرة تربية أسماك الزينة؟

جيدة مقبولة مرفوضة

4 أسماك أو أقل من 4 إلى 8 أسماك أكثر من 8 أسماك

• ما هو السعر الذي يمكن أن تقدمه مقابل هذه الأسماك؟

450 دج 850 دج 140 دج

• ما هو حجم الأحواض الذي تفضل؟

صغير متوسط كبير

• ما رأيك بسعر الأسماك والأحواض في السوق

منخفض متوسط مرتفع

هل لديك أي استفسار أو نقاط تود مشاركتنا
بها؟.....

ملحق رقم (03): الميزانية (الأصل)

وثيقة موجهة للإدارة رقم التعريف الحسابي

تعيين المؤسسة :
النشاط :
العنوان :

السنة المالية للفترة في

الميزانية (الأصل)

35/a Q. n°2 (011)

N-1	N		الأصل
صافي	صافي	الإحتلاكات - الزوائد وخصائر القيمة	نطاق الإحصائية
			أصول غير جارية
			فارق بين الإقتناء - للمتروح الإجمالي أو السلبى
			لتبينات معنوية
			لتبينات هيئية
			أراضى
			حسابات
			لتبينات حصة اخرى
			لتبينات مجموع أملاكها
			لتبينات بحري إحصائيا
			لتبينات مالية
			مستندات موضوعية موضع معاملة
			مساعدات اخرى وحسابات دائنة ملحقها بها
			مستندات اخرى ملحقها
			فروض وأصول مالية اخرى غير جارية
			فروق مؤجلة على الأصل
			مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
			مخزونات ومنتجات قيد التصيد
			حسابات دائنة واستثمارات مماثلة
			الربح
			المدينون الآخرون
			الخصوم وما شابهها
			حسابات دائنة اخرى واستثمارات مماثلة
			التوقعات وما شابهها
			الاموال الوظفة والأصول مالية الجارية الأخرى
			الخيرية
			مجموع الأصول الجارية
			المجموع العام للأصول

ملحق رقم (04): الميزانية (الخصوم)

رقم التعريف الجمالي

وثيقة موحدة للإدارة

تعيين المؤسسة :
النشاط :
العنوان :

السنة التالية المقتضى

الميزانية (الخصوم)

N-1	N	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
		رأس مال تم إصداره
		رأس مال غير مستحق به
		معلومات وتعديلات - احتياطات مدمجة (1)
		مخارج إعادة التقييم
		فارق المعاملة (1)
		نتيجة صافية / نتيجة صافية حصة المجمع (1)
		رؤوس أموال خاصة أخرى / تحويل من جديد
		حصة الشركة للدمجة (1)
		حصة ذوي الأقلية (1)
		المجموع I
		الخصوم غير الجارية
		فروض وديون مالية
		ضرائب (مؤجلة ومردود لها)
		ديون أخرى غير جارية
		مؤنات ومنتجات ثابتة مستقاة
		المجموع الخصوم غير الجارية II
		الخصوم الجارية
		موردون وحسابات متعلقة
		ضرائب
		ديون أخرى
		حزينة مالية
		مجموع الخصوم الجارية III
		مجموع تمام للخصوم III + II + I

(1) لا تشمل (لا تقدم كشوف) التكلفة المدمجة

ملحق رقم (05): حسابات النتائج

رقم الترخيص المحاسبي ولبنة موجهة للإدارة

تعيين المؤسسة :
النشاط :
العنوان :

الفترة من إلى

حساب النتائج

N-1		N		المحصول
للدين (د.ج.)	للمدين (د.ج.)	للدين (د.ج.)	للمدين (د.ج.)	
				البيعتات من البيع
				البيعتات من التحويلات التامة للخدمة
				البيعتات من التحويلات
				تقديم الخدمات
				ساعات الأشغال
				مبيعات الأنشطة التعلية
				التحريطات والتبريلات والمهرجات المسروحة
				رقم الأجهال الصافي من التصفيات والتبريلات والمهرجات
				الإنتاج الحر أو المتلفس من الحزوة
				الإنتاج للنت
				إمدات الإنتاج
				I- إنتاج السنة المالية
				مشتريات الإنتاج التبرية
				الواد الأولية
				التبويطات الأخرى
				مخرجات المخرولات
				مشتريات التبرسات والخدمات المؤدلة
				مشتريات الأخرى
				التبويطات والتبريلات والمهرجات المتحصل عليها من مشتريات
				التداول العام
				الإيجارات
				أصالة والتصفيات التبرية
				السلط التبريات
				العاملون الخارجين من المؤسسة
				أجر الوعاء والاعمال
				الإستهلاك
				التفيلات والمهدات والإستعالات
				الخدمات الخارجية الأخرى
				التبريلات والتصفيات المبرجات المتحصل عليها من خدمات خزنها
				II- إستهلاك السنة المالية
				III- القيمة الصافية للإستغلال (II-I)
				أهماء المستعملين
				الغرائب والرسوم والتدابير المتسائلة
				IV- إجمالي المدين للإستغلال

وثيقة موجهة للإدارة

رقم التعريف الجمالي

تعيين المؤسسة :

النشاط :

العنوان :

				للصناديق العمالية الأخرى
				الأعيان العمالية الأخرى
				مخصصات الإمكانات
				لتقويضات
				خسائر القيمة
				إسترجاع على خسائر القيمة والتقويضات
				V. النتيجة العمالية
				للتدرجات التالية
				الأعيان التالية
				VI. النتيجة التالية
				VII. النتيجة العادية (VI + V)
				عناصر غير عادية (مستحقات) (*)
				عناصر غير عادية (أعيان) (*)
				VIII. النتيجة غير العادية
				العقوبات الواجب دفعها عن الشئح
				العقوبات الواجبة (تفريقات) عن الشئح
				IX. جمالي نتيجة السنة التالية

) () لتوضيح في جدول يلمح في هذا التصريح