



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع



مخطط أعمال لمشروع روضة أطفال بدوام كامل "روضة الهناء"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مسار "علوم التسيير"

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

د. بن تركي زينب

إعداد الطالبان:

تاسوريت عبد الغني

لعلی رفیقة

الصفحة	الجامعة	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. محمدي رشيد
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. ربيع مسعود
مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. بن تركي زينب

15/35041297 _ Master-GE/MAN_Entrep/2021

رقم التسجيل

22/06/2022

تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2021/2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي علمنا وأثار الدرب لإنجاز هذا العمل ووقفنا لإتمامه

وبعد شكر الله نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا

البحث وتذليل صعوباته، ونخص بالشكر

الأستاذة بن تركي زينب على نصائحها القيمة وملاحظاتها الموجه إلينا

إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا في مشوار دراسة المقاولية

وإلى كل من ساعدنا ولو بابتسامه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

أصبح الوقت عامل جد مهم في الاقتصاديات المتطورة فإن الثانية من الزمن كفيلة بصنع فارق في تغيير وضعيات المؤسسات في الحالة المالية أو غيرها وخير دليل على ذلك المؤسسات الناشئة التي تحقق أرباح كبيرة في وقت قياسي لذلك أصبحت مصدر اهتمام كبير لدول العالم وتحقيق تطور اقتصادي بها ولأن أي مؤسسة وليدة لفكرة مشروع تم تخطيط لها بعناية تامة من خلال وضع مخطط أعمال لها لأنه يظهر لنا الأساليب كمية ولتنوعية لإنجازها، وقد قمنا بوضع مخطط أعمال لمشروع " دار حضانة بدوام 24 H " الذي قدمناه قبل تجسيده على أرض الواقع كباقي مختلف المشاريع من خلال دراسة التسويقية والمالية والتنظيمية والإنتاجية وإبراز دوره من خلال تقليل مخاطر وتسيير الجيد للمشروع .

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، مخطط الأعمال، دار الحضانة.

Abstract

Time has become a very important factor in developed economies for the second of time can make a difference in changing the positions of institutions in the financial situation or others and the best evidence of this is emerging institutions that achieve great profits in record time .There fore they have become a source of great interest to the countries of the world and achieve economic development in them because any A fledgling institution for the idea of the Project That has been carefully planned through the development of a business plan for it because it shows us the quantitative and qualitative methods to achieve it.and we have developed a business plan for a project for jewel building and decoration corporation that we presented before its realization on the ground like the rest of the various projects through marketing financial organizational and productivity studies And highlight its role by reducing risks and good project management .

Ky words : Entrepreneurship , Business plan ,

الصفحة	المحتويات
أ, ب, ج, د	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال	
06	تمهيد الفصل الأول
07	المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال :
07	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال و خصائصه
08	المطلب الثاني: أهمية و أهداف مخطط الأعمال
09	المطلب الثالث: وظائف و أنواع مخطط الأعمال
12	المبحث الثاني: وصف المشروع و المخطط التسويقي :
12	المطلب الأول: وصف المشروع
12	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي
14	المطلب الثالث: مراحل ومكونات إعداد المخطط التسويقي
23	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي
23	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي
23	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
24	المطلب الثالث: أنواع الخطط الإنتاجية وتحديد احتياجات المشروع
26	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي
26	المطلب الأول: مفهوم المخطط التنظيمي وأهميته
27	المطلب الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي
27	المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسات
30	المبحث الخامس: المخطط المالي
30	المطلب الأول: مفهوم وأهداف المخطط المالي
31	المطلب الثاني: مفهوم المخطط التمويلي
31	المطلب الرابع: مصادر التمويل و القوائم المالية
37	خاتمة الفصل
الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع روضة أطفال بدوام كامل	
39	تمهيد الفصل الثاني
40	المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

40	المطلب الأول: الملخص التمهيدي وتقديم المشروع
44	المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع
44	المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع CSIP
47	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
47	المطلب الأول: دراسة السوق
57	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية
59	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
76	المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب
92	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
92	المطلب الأول: موقع المشروع
93	المطلب الثاني: الجانب العمراني للمشروع
99	المطلب الثالث: احتياجات المشروع
107	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع
107	المطلب الأول: الموارد البشرية
109	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
109	المطلب الثالث: نوع المؤسسة والجانب القانوني للمشروع
114	المبحث الخامس: المخطط المالي
114	المطلب الأول: رقم الأعمال المتوقع وهيكل التكاليف
117	المطلب الثاني: اهتلاكات الاستثمارات وهيكل التمويل للمشروع
118	المطلب الثالث: استهلاك القروض والقوائم المالية
121	المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع
1223	خاتمة الفصل
125	الخاتمة
127	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
43	شعار مؤسسة " روضة الهناء "	01
46	النموذج التمثيلي للمشروع	02
49	تحليل القوى التنافسية لبورتر	03
58	العلامة التجارية لمؤسسة " روضة الهناء "	04
74	Carte visite	05
74	واجهة إخبارية للمشروع	06
75	صفحة Facebook الرسمية للمؤسسة	07
75	قناة التوزيع للمشروع	08
76	التمثيل البياني للشريحة المستهدفة في الدراسة	09
77	تصنيف الزبائن المستهدفين	10
77	مدى تقبل الأم العاملة في الليل للرعاية الليلية	11
78	الفئات العمرية للشريحة المستهدفة	12
78	أعمار أطفال الشريحة المستهدفة	13
79	عدد الأطفال للشريحة المستهدفة	14
79	تعامل الشريحة مع الروضة من قبل	15
80	سبب تعامل الأمهات مع الروضة	16
80	هدف الأمهات من وضع أطفالهم في الروضة	17
81	رأي الأمهات حول الرعاية المؤقتة	18
81	رأي الأمهات حول أسعار رياض الأطفال	19
82	سبب التعامل مع الروضة بالرغم من ارتفاع الأسعار	20
82	ضرورة وجود الروضة	21
83	مدى اطمئنان الأمهات عن أطفالهم في الروضة	22

83	رأي الأمهات حول روضة بكاميرات مراقبة	23
84	رأي الأمهات حول موقع الحضانة	24
84	نوع الخدمة المطلوبة	25
85	رأي الأمهات حول روضة الهناء	26
88	تغيرات الطلب على الروضة سنة 2024	27
90	نسبة تغطية المؤسسة للسوق البلدية	28
92	الموقع الجغرافي للمؤسسة	29
95	المخطط الهندسي الداخلي للمشروع	30
109	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	31

فهرس الجداول

الصفحة		الرقم
33	الميزانية الافتتاحية	01
34	جدول حسابات النتائج	02
35	جدول تغيرات رصيد الخزينة المحتملة	03
40	التعريف بالمشروع	04
41	التعريف بصاحب المشروع	05
47	تحليل البيئة الخارجية PESTEL	06
52	الزبائن المحتملين	07
53	تحليل المنافس غير المباشر في بلدية بسكرة	08
54	تحليل الموردين	09
55	تحليل نقاط القوة والضعف	10
56	تحليل الفرص والتهديدات	11
56	كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات	12
61	خدمات الروضة	13
72	أسعار خدمات الروضة	14
73	وسائل الترويج والإشهار للمؤسسة	15
76	الزبائن محل الدراسة	16
85	عدد الأطفال (5/1 سنوات) في ولاية/بلدية بسكرة	17
85	تقدير حجم الطلب على رياض الأطفال سنة 2024	18
86	تقدير حجم الطلب على روضة الهناء سنة 2024	19
87	تقسيم الطلب على خدمات الروضة لسنة 2024	20
88	تغيرات الطلب على الروضة خلال سنة 2024	21
89	التنبؤ بالطلب على الروضة خلال 5 سنوات القادمة	22

90	الطاقة الاستيعابية للمؤسسة	23
91	تقدير حجم المبيعات لسنة 2024	24
94	تقدير حجم المبيعات خلال 5 سنوات القادمة	25
99	التصميم الداخلي للمشروع	26
101	تجهيزات الغرف	27
102	تجهيزات المطبخ والمطعم	28
104	احتياجات الحمامات والحدائق	29
104	التجهيزات والمعدات المكتبية	30
105	تجهيزات كراء وتهئية العقار الاستثماري	31
105	الخدمات الضرورية للمشروع	32
106	احتياجات الموارد الأولية السنوية للمشروع	33
107	احتياجات الموارد الأولية السنوية للمشروع ل 5 سنوات	34
108	بطاقة توصيف وتحليل الوظيفة	35
108	أوقات العمل داخل المؤسسة	36
110	كشف الأجور الشهري للعمال	37
114	شركاء المشروع	38
114	أسعار خدمات الروضة	39
115	رقم الأعمال المتوقع للمشروع لسنة 2024 بالتفصيل	40
116	رقم الأعمال المتوقع للمشروع خلال 5 سنوات	41
117	هيكل تكاليف المشروع	42
117	اهتلاكات الاستثمارات	43
118	الهيكل التمويلي للمشروع	44
118	جدول اهتلاك القروض	45

119	ANADE تفصيل اهتلاك قرض	46
120	الميزانية الافتتاحية للمشروع	47
120	جدول حساب النتائج التقديري	48
121	الميزانية الختامية للمشروع 2024/12/31	49
122	صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية	50
122	التكاليف المتغيرة والثابتة والكلية للمشروع	51

المقدمة

المقدمة:

سارعت التغيرات والتطورات التي شهدتها ويشهدها الاقتصاد العالمي والمحلي، الكثير من الحكومات إلى انتهاج سياسات وبرامج تهدف من خلالها إلى تشجيع ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتركيز على المقاولات التي تتميز بالقدرة الفائقة والليونة في التأقلم السريع في الأنشطة الاقتصادية لمواجهة كل هذه التحولات باعتبارها مصدر للإبداع والابتكار، من أجل تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي والتنمية المستدامة بصفة عامة وخلق مناصب شغل والتنوع في المنتجات والخدمات بصفة خاصة.

التشجيع الحكومي في إقامة مشاريع مقاولاتية يؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للفرد الذي يسعى إليه دائما من خلال انتهاج واستغلال الفرص المحيطة به ، والتي تلزمه الميول لتحقيق رغبته من خلال إنشاء مشروع جديد باعتباره شكلا من أشكال إقامة مشروع مقاولاتي، الذي يجسد أفكاره الإبداعية في مشاريع منتجة ومتميزة والتي تخلق قيمة مضافة (قيمة حقيقية) تجعل هذا الفرد يأخذ تسمية المقاول الذي يبادر ويخاطر بتكاليف وجهد ووقت وأمال وتوقعات التي يضعها في هذا المشروع وأحيانا بعلاقاته.

وفي هذا الإطار يسعى حامل فكرة المقاول في البداية إلى توفير القوة والنية لعملية اتخاذ القرار السليم للتطبيق على أرض الواقع، من خلال توفير المعرفة التي تتجلى في إنجاز مخطط أعمال باعتباره وثيقة هوية لإعداد دراسة كاملة ومفصلة لتنفيذ فكرة المقاول، كما يعتبر ركيزة أساسية في يد حامل الفكرة في إقناع المؤسسات المالية والمستثمرين في منح التمويل المالي لتنفيذ المشروع واستمراره وإمكانية توسعه. من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي انعكست بصورة واسعة على الأسرة مما دفعها لمسيرة هذه التغيرات الحاصلة والمتمثلة في ظاهرة تعلم المرأة وخروجها للعمل بشكل ملحوظ سواء بسبب انخفاض القدرة الشرائية للأسرة، أو من تحقيق طموحاتها وتحقيقها لذاتها اجتماعيا ومهنيا، وهذا يترتب عليه ضغوطات كبيرة اتجاه أسرتها وخصوصا أطفالها والبحث عن من يعتني بهن بعد انقضاء عطلة الأمومة مباشرة خصوصا إذا كان مقر العمل بعيدا عن مقر السكن، فنجدها تبحث عن مكان تتوفر فيه جميع وسائل الراحة والرفاهية والأمان التي تحقق النمو السليم لجسم وعقل الطفل والراحة النفسية لها .

وعلى هذا الأساس تعتبر هذه الركيزة بمثابة خطة طريق لتنفيذ فكرة مشروعنا المتمثلة في: "دار حضانة بدوام كامل"، ووسيلة لإقناع الأطراف معها نظرا للمعلومات التي قمنا بتجميعها من خلال دراستنا لمخطط الأعمال الذي يحدد مستوى المخاطرة واستغلال الفرصة المتاحة حاليا.

الإشكالية:

نسعى من خلال دراستنا النظرية لمعرفة المحيط الخارجي الذي يساعد المقاول على إقامة مشروع مقاولاتي وكذا مخطط الأعمال المقترح والذي يمكن تطبيقه فعليا على مشروع "دار حضانة بدوام كامل"، . ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع "دار حضانة بدوام كامل"؟

وللإجابة عن الإشكالية وجب علينا أن نجيب على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال، وما هي خطوات إعدادها؟

- ما مدى إمكانية تطبيق المشروع دار حضانة بدوام كامل في ولاية بسكرة؟
- فيما تتمثل مراحل مخطط الأعمال للمشروع المقترح؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام المتزايد بعالم الطفولة باعتباره مجال عملي في الأساس كمعلمة في الابتدائي
- توفير مركز نموذجي لرعاية الأطفال تتوفر فيه جميع معايير الرعاية الممتازة
- وجود فرصة استثمارية في هذا المشروع نظرا لعدم وجود دار حضانة تعمل بتوقيت كامل 24سا/24ساوتوفر خدمة ليلية للأمهات العاملات في الفترة الليلية خاصة الممرضات
- عدم توفر دور حضانة تقدم خدمة الرعاية المؤقتة في اليوم والساعة التي ترغب بها الأم
- اعتبار دور الحضانة ضرورة اجتماعية ونظام جديد أصبح من ضمن احتياجات الأطفال والأمهات العاملات خاصة في الفترة الليلية
- قلة دور الحضانة التي تهتم بالأطفال حديثي الولادة

3_أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ_ من الجانب النظري:

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

ب_ من الجانب التطبيقي:

- عدم وجود مثل هذه المؤسسات.
- البناء متطلب ضروري في حياة الفرد
- النمو الاقتصادي في مجال أشغال البناء وخاصة أنه مدعم من الدولة
- معاناة الزبائن وعدم رضاهم للخدمات المقدمة في السوق
- معرفة كيفية إنجاز مخطط أعمال لمشروع المقدم

4_ أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية مخطط الأعمال في إنجاح المشاريع المقاولاتية.
- اكتشاف واقتناص واستغلال الفرص المحلية المتاحة في إقامة مشروع خاص.
- إبراز دور المؤسسة في تحسين خدمات المقدمة في السوق بوجه الخصوص والتنمية الوطنية عموماً.
- إبراز لأصحاب المشاريع أهمية مخطط أعمال لضمان إنجاح مشاريعهم.
- انتقاء أحسن البدائل والوسائل من أجل إنشاء المؤسسة.
- تحوط لمخاطر وتحديات المستقبلية للمؤسسة.

5_ هيكل الدراسة:

سوف نتطرق في دراستنا لهذا الموضوع إلى فصلين أساسيين، الفصل الأول يتناول الجانب النظري لمخطط الأعمال بصفة عامة والمفاهيم المتعلقة به، والفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي لمخطط أعمال مشروع "دار حضانة بدوام كامل"، وسيكون هيكل الدراسة بشكل مختصر كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المبحث الخامس: المخطط المالي.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع "دار حضانة بدوام كامل"،

المبحث الأول: وصف المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

7_ منهج الدراسة:

إن موضوع الدراسة يعتمد على إعداد مخطط أعمال لمشروع "دار حضانة بدوام كامل»، و بهذا سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة الموضوع و تماشيا مع أهدافه و عناصره المكونة له، سواء من الجانب النظري في وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في إنجاح المشاريع المقاولاتية ، أو من الجانب التطبيقي في عرض البيانات و المعطيات المتحصل عليها . مع التركيز على استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية والمتمثلة في الاستبيان ،المقابلة والإحصائيات

الفصل الأول:
الإطار النظري لمخطط الأعمال

مقدمة الفصل:

أصبح إنجاز مخطط أعمال للمشروع ومتابعته في الوقت الحاضر من الأدوات الهامة لتخطيط الاستراتيجي، والمنهجية الفعالة من أجل مشروع ناجح، مما يؤدي إلى نجاح المشروع بأقل درجة ممكنة من عدم التأكد والمخاطرة، يضاف إلى ذلك أن اتسام البيئة بعدم الثبات وبالتغير المستمر، أدى لضرورة القيام بدراسة معمقة حول المشروع المستهدف من أجل وضع أعمال.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى توضيح معالم وأساسيات مخطط الأعمال Business plan من خلال تقسيمه إلى: 5 مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية المشاريع المقاولاتية ولهذا سنتطرق إلى بعض المفاهيم التي يجب معرفتها عنه من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والمكونات.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال:

تعددت التعاريف التي أعطيت لمخطط الأعمال على حسب وجهات نظر الباحثين في مجال المقاولاتية منها:

تعريف 1: هو الملف الذي يسمح بكتابة و تنظيم المشروع الخاص بك , لذلك هو وثيقة هامة لأنه يسمح بمراجعة الاستراتيجية و الخدمات اللوجستية , فريق العمل و كذلك أداة للاتصال بالأطراف الأخرى و يسمح لها بالاطلاع على المشروع و لاقتناع الشركاء أو المستثمرين المحتملين , و مهما كانت الأسباب وراء كتابة مخطط الأعمال فإنه عادة ما يتضمن جزء نصي و آخر عددي . (Guide de business plan, 2021)

تعريف 2: هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة. يتم فيه توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية، ويسعى مخطط الأعمال للإجابة على الأسئلة التالية:

➤ أين نحن؟

➤ أين سنذهب؟

➤ كيف يمكن الوصول؟ (محمد و سعيد، 2010، صفحة 34)

تعريف 3: مخطط الأعمال هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريغ) ، كما يعرف مخطط الأعمال على أنه منهج تحليل استراتيجي يمكن تحضيره، كما نجد فيه إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية كما أنه يستعرض خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية. (Fayol, 2004, p. 292)

الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال:

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، وعليه يتوجب على المقاول أو المحرر بالحرص والعناية ومن بين الخصائص التي يجب على المحرر أن يعتمد عليها ما يلي:

➤ مخطط الأعمال عبارة عن مسار محاكاة: هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة

وضعية وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو

وتحديد ديناميكيته

- مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم اليقين أو عدم التأكد حيث يسمح بمخطط الأعمال بتوضيح وتعليم مسار المؤسسة الجديدة فهو يساهم في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات.
- مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير إذ أن التفكير والتحليل الاستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة. (Fayol, 2004, pp. 292,293)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مخطط الأعمال

الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال فيما يلي: ب

- بطاقة تعريفية عن المشروع لجميع الأطراف الآخذة عن الشئانية (فرد / مشروع).
- همزة وصل بين جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة سواء الداخلية (المقاول، الموظفين، المساهمين. الخ) أو الخارجية (الزبائن، الموردون، المستثمرون، البنوك. الخ).
- وسيلة لإقناع وجذب المستثمرين والمؤسسات المالية والشركاء.
- وسيلة رقابية بحيث يعتبر كمرجع للتأكد من تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.
- وثيقة توضح جدوى ومردودية المشروع المستقبلية.
- وسيلة للحصول وامتصاص المعلومات من المحيط الخارجي من خلال مجموعة المحاور المكونة له.
- ضبط استراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية بموارد محدودة. (من إعداد الطالبة)
- يبرهن على كفاءة المنشئ في التخطيط والتنبؤ. (معلم، 2013، صفحة 15)

الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

- التنسيق والنجاح في إنشاء أو تطوير مشروع.
- خلق جو عمل جماعي، للالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولوية.
- المراقبة والتسيير.
- تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إبراز القدرات والإمكانات الخاصة بطاقم المكلف بتنفيذ جمع أوجه أنشطة المشروع.
- تحفيز المحيط الخارجي، لإيجاد موارد خارجية كالمستثمرين والبنوك لاستثمار في المشروع.
- تقييم مخاطر الاختبارات المعدة سابقا.
- إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لمؤسسة. (Coster, 2009, p. 134)

المطلب الثالث: وظائف وأنواع مخطط الأعمال

الفرع الأول: وظائف مخطط الأعمال:

يلعب إعداد مخطط الأعمال أهمية كبيرة في بداية إنشاء أي مشروع، لاسيما بأنه يساهم بوضع وتحديد الأهداف التي يسعى صاحب المشروع لإنجاحها و ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الوظائف التي يؤديها و التي يساهم من خلالها في تحديد السبل الكفيلة لتحقيق تلك الرؤية(بن عامر، 2019، صفحة 8) ، حيث تنقسم هذه الوظائف إلى وظائف داخلية و وظائف خارجية :

1_ الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال:

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشئ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز. إذ أن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتماثلة فيما يلي:

1_1 المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد هوية تماسك المشروع.

1_2-تساعده على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير

1_3_يساعد على العمل في المستقبل: من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين

التقدير و المساعدة على التفكير, يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة ، حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل .

والشكل التالي سوف يبين الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال. (رمانى، 2012، صفحة 24)

2_ الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال:

تمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث بطريقة مستهدفة من ناحية تعبئة الطاقات أو جلب الموارد وتشمل ما يلي:

1_2_ التحديث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحديث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من

الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص التالية:

- ✓ التعرف على طبيعة المشروع.
- ✓ الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.
- ✓ يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى على اتخاذ موقف حول المشروع.

✓ يوضح القابلية للتطبيق.

✓ الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع.

2_2_ البحث عن رأس المال: إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية انطلاق المشروع , بحيث يمكن تلخيصها وظيفية مخطط الأعمال كالتالي :

✓ يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

✓ إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط العمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

✓ هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة لإقناع حاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة و ليس القيادة. (Coster, 2009, p. 141)

2_3_ تجنيد الشركاء الاستراتيجيين: يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الاستراتيجيين المحتملين للمشروع، وهذا يعني أنه يلعب دورا ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع. (رماني، 2012، صفحة 30)

الفرع الثاني: أنواع مخطط الأعمال:

تتنوع أشكال ومظاهر مخطط الأعمال باختلاف الهدف والجانب الذي يسعى محرره لدراسته حيث يمكن أن نميز بعض هذه الأنواع كما يلي:

1_ التصنيف الأول:

1_1_ المخطط المختصر: هي خطة قصيرة ومركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد وتعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين والمستثمرين على حد سواء ، ويتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد .

1_2_ المخطط الشمولي: في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الأسلوب والنوع، فهي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والحرحة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع تحت مختلف الأحوال والافتراضات.

2_ التصنيف الثاني:

2_1_ المخطط القصير أو المصغر: حيث من المحتمل أن يحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

2_2_ مخطط العمل: هو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع. (الغالي ط،، 2009، صفحة 210)

2_3_ مخطط التقديم: وهو مخطط العمل، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

2_4_ المخطط الإلكتروني: تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. (الغالي ط،، 2009، صفحة 210)

3_ التصنيف الثالث

يتكون مخطط الأعمال الكلي خطط أعمال فرعية على حسب حاجة المؤسسة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

3_1_ معيار مخطط البدء: هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة للأعمال تجارية جديدة، وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، المنتج أو الخدمة، السوق، التنبؤات، استراتيجية ومراحل التنفيذ، فريق الإدارة والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع مجز تنفيذي وينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

3_2_ مخطط العمليات: يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين، كما البد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة.

3_3_ مخطط النمو: مخطط التوسع أو مخطط جديد للمنتج يركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال، ويمكن أن تكون مخطط داخلي أم لا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطه بطلبات.

3_4_ **مخطط الجدوى:** كما هناك خطة الجدوى وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، بيان للمهمة، مفاتيح النجاح، التعليم الأساسي وتحليل السوق، تحليل أولي للتكاليف، التسعير، النفقات المحتملة. هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل. (قبة، 2012، صفحة 7)

المبحث الثاني: وصف المشروع والمخطط التسويقي

المطلب الأول: وصف المشروع:

ويشمل العناصر التالية:

1_ **ملخص المشروع:** هو عبارة عن ملخص للنقاط المهمة في مخطط الأعمال الذي يتجاوز الصفحة فهو يسمح للقارئ بتشكيل فكرة واضحة حول المشروع، ويكون إعدادة كمرحلة أخيرة بعد إعداد مخطط الأعمال.

2_ **فكرة المشروع:** وتشمل:

1_2_ **الفكرة الأولية:** هي الفكرة الخام التي ينطلق منها المشروع وهي ليست بالضرورة الفكرة التي سيتم خلالها إنشاء المؤسسة بل يتم صقلها وتعديلها على حسب متغيرات المحيط.

2_2_ **تقييم الفرصة:** هنا يمكن التطرق لنوعين من الفرصة:

1_2_2_ **الفرصة المقاولاتية:** هي نتيجة لمزيج جديد من عوامل الإنتاج والذي ينعكس في إدخال منتج جديد بطريقة عمل جديدة في الإنتاج أو عند استغلال سوق جديد والولوج إلى مصدر جديد للتمويل وأخيرا شكل جديد لمنظمة صناعية.

2_2_2_ **فرصة الأعمال:** يمكن تعريفها بأن المشروع قد يؤدي إلى أحد الأنشطة الخالقة (المنشئة) للقيمة (القيمة الإبداعية) ذات مردودية ومع احتمالية الاستمرارية والتطوير والأخذ بعين الاعتبار فرصة السوق والموارد المتاحة للفرد وتشمل:

✓ **الفرد:** رغبته، إمكانياته المالية، دوافعه، قيمه، مهاراته، علاقاته، معرفته.

✓ **المحيط:** ما هي الإمكانيات والفرص التي يتيحها المحيط.

✓ **الوصول إلى الموارد:** الوفرة تكاليف الحياة.

✓ **الوقت:** الوقت ضروري من اجل تحديد إبعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية. (بن عامر، 2019، صفحة 15)

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية المخطط التسويقي

الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي:

تتناول الخطة التسويقية جميع الأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي كالتخطيط للبضاعة وسبل ملاءمتها لطبيعة الأسواق التي تتعامل معها المنظمة والتخطيط للأسعار التي يتم عرضها في الأسواق وفقا لطبيعة الدخل المتاح للإفناق من ميل المستهلكين وكذلك التخطيط للإعلان والترويج أي كل ما يتعلق بالأساليب الترويجية والإعلانية وسبل إيصال الرسالة للمستهلكين الحاليين والمرتقبين في الأسواق الاستهلاكية والإنتاجية.

تعريف المخطط التسويقي:

- ✓ هو تلك الأداة التي لا يمكن الاستغناء عنها لإطلاق المنتج والحكم فيه الهدف بعد الإطلاق لأنها تسمح بتحليل الاستراتيجي للشركة الذي يساعد على برمجة الإجراءات والأهداف المختلفة بعد التحليل الداخلي والخارجي من أجل تحديد الشريحة المستهدفة، المزيج التسويقي المناسب، والأهداف والميزانية الملائمة (Fiche 05: le plan marketing, 2016)
- ✓ يمكن تعريف المخطط التسويقي على أنه: التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها الاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ(اسماعيل و شلغاف، 2012، صفحة 7)
- ✓ المخطط التسويقي هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات و الفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة.(العلاق، 2008، صفحة 24)

الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي:

- يعتبر المخطط التسويقي من بين أهم المحاور الأساسية التي تنطلق منها الدراسات والتوقعات الخاصة بالمشروع فهو عبارة عن خارطة طريق النشاطات التسويقية الخاصة بالمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة كأن تكون عاما أو خمسة أعوام، و للمخطط التسويقي أهمية كبيرة يمكن أن نذكر منها ما يلي:(العلاق، 2008، صفحة 25)
- ✓ يعتبر أسلوب علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتحديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- ✓ يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- ✓ يبنى بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
- ✓ يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- ✓ يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستتمس المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل إعداد ومكونات المخطط التسويقي

الفرع الأول: مراحل إعداد المخطط التسويقي:

هنالك ست خطوات رئاسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي (اسماعيل و شلغاف، 2012، الصفحات 10-11)

1_ تحديد الأهداف: من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هنالك مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ. وتعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للاستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان ". فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط

2_ وضع الفروض التخيطية: فالخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي المتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل (PESTEL / SWOT / PORTER). ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطوير التكنولوجي، معدل النمو في السكان... الخ.

3_ تحديد البدائل: الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الهدف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4_ تقييم البدائل: إن هذه الخطوة تتطلب جهوداً مضيئة من إدارة التسويق، الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله، وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المقاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة عوامل البيئة التسويقية وأيضاً على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية

5_ اختبار الخطة التسويقية المقترحة: إن هذه الخطة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- ✓ هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة؟
- ✓ هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- ✓ هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ✓ ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟

✓ هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

6_ وضع المخطط التفصيلية: وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد المخطط التسويقي الفرعية مثل خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات. وهنا ينبغي أن تشمل هذه المخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

الفرع الثاني: مكونات المخطط التسويقي

1_ دراسة السوق:

تعرف دراسة السوق بأنها مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس القرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبينة على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها. (شنشونة، 2019، صفحة 18)

1_3 أهمية دراسة السوق:

إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة وتبرز أهميتها في: (شنشونة، 2019، صفحة 18)

- ✓ من دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.
- ✓ من الطلب يتم تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✓ من الطاقة الإنتاجية نختار التكنولوجيا ووسائل الإنتاج وحجم المؤسسة وجميع الجوانب الفنية لها.
- ✓ ثم يمكن تحديد مخطط الإنتاج والمبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية والاقتصادية للمؤسسة ومنها يستنتج ربحية وعائد المؤسسة المالي والاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع).

2_ التموقع:

2_1 تعريف التموقع:

عرفه " Durafour " هو المكان الذي يشغله المنتج أو (الخدمة)، العلامة أو المؤسسة في ذهن المستهلك بغض النظر عن جودتها الحقيقية و من هذا المنطلق فهو دائما إرباك، و لكن في الكثير من الأحيان يحدد عن طريق الاختيار الذي تقوم به المؤسسة والتي يمكن أيضا أن تقوم ببنائه.

2_ جوانب المتوقع:

يتخذ التوقع ثلاثة مظاهر أساسية على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار:

✓ **تموقع المنتج أو الخدمة:** ويتعلق هذا التوقع بتحديد المؤسسة للمكان الذي تريد التركيز عليه في السوق (التميز بالأسعار، التميز بالعروض والتقنيات العالية. الخ.

✓ **التموقع في السوق:** أي فهم المنتج عن طريق السوق، بإعطاء مصداقية لدى المستهلكين بحيث يدرك السوق أن المنتج أو الخدمة هي الأكثر قيمة.

✓ **التموقع في المؤسسة:** في هذه الحالة المؤسسة لا تتوقع خدماتها و لكن تموقع نفسها، و باعتبار أن النتيجة المالية تلعب دورا أساسيا و مفتاحا في هذه العملية فإن تقاليدها و تاريخها، إدارتها و حتى مسيرتها يساهمون في إعطاء الصورة التي تعكس التموضع القوي للمؤسسة. (دباح، 2018، صفحة 39)

3_ الاستراتيجيات التسويقية:

_ **تعريف الاستراتيجية:** تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة السياسات التي تستخدم في تحقيق أهداف المشروع عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة على المدى البعيد فالغاية من الاستراتيجية هو الوصول إلى تقدم تنافسي يسمح للمؤسسة بالتقدم باستمرار. (B, 1990, p. 143)

2_ أنواع الاستراتيجيات التسويقية:

وفي المجال التسويقي تتضمن استراتيجية التسويق ثلاثة تصنيفات أساسية، يوجد لكل منها عدد من الأساسيات اللازمة لتحقيقه وتمثل هذه التصنيفات في:

2_1_ تحديد النصب النسبي للمشروع من السوق:

ويوجد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات تعود للباحث مايكل بورتر تعرف بالاستراتيجيات العام للتنافس وتمثل فيما يلي: (مرسي، 1995، الصفحات 284-286)

2_1_1 **استراتيجية قيادة التكلفة:** تتضمن هذه الاستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المشروع من الاستفادة من وفرة الحجم الكبير للإنتاج ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمشروعات المنافسة، الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه في السوق.

2_1_2 **استراتيجية التمييز:** يعمل المشروع في ظل هذه الاستراتيجية على تمييز منتجاته وتنويعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين المنتجات وعلامته.

2_1_3 استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، قطاع محدد من المستهلكين، أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع، وعادة ما تنتج الاستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية.

2_2 تحديد علاقة المنتج بالسوق:

وتتعرض لكل واحدة منها فيما يلي: (عطية، 2009، صفحة 38_41)

2_2_1 استراتيجية الاختراق: يمكن للمشروع اختراق السوق لبيع مزيد من المنتجات القائمة فعلا عن طريق تكثيف الإعلان أو تقديم أنواع مختلفة من السلعة، أو تجزئة المنتج القدم إلى مكونات Components، أو تخفيض السعر إلى مستوى لا يقوى المنافسون على مجاراته.

2_2_2 استراتيجية تطوير السوق: وتتضمن هذه الاستراتيجية بيع المنتج القدم في منطقة جغرافية جديدة أو البيع لفئة مستهلكين لم يعتادوا على استهلاك السلعة من خلال التأثير على أذواقهم أو البيع من خلال منافذ جديدة.

2_2_3 استراتيجية تطوير المنتج: تنطوي هذه الاستراتيجية على تكثيف نشاط البحث والتطوير بغرض تطوير السلعة نفسها أو تقديم نوعيات جديدة منها بحيث تجذب مستهلكين جدد للسوق وتحول المستهلكين القدامى إليها من المنافسين.

2_3 تحديد الموقف التنافسي للمشروع:

يتعين حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق سواء القائمين منهم بالفعل أو المحتملين ، مع تحديد النصيب النسبي لكل واحد منهم ، لمواجهة هذه المنافسة و يمكن التفرقة بين إستراتيجيتين في مواجهة المنافسة و التي يمكن عرضها كما يلي :

2_3_1 استراتيجية المنافسة: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون السوق قد وصل إلى مرحلة الاستقرار أو الانكماش فعندئذ يكون من الصعب إتباع سياسات السوق ككل، ومن ثم يتعين على المشروع إن يتبع أساليب تمييزية تمكنه من تحويل جزء من عملائه المنافسين إليه.

2_3_2 استراتيجية توسيع السوق: تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النمو ، عندئذ يمكن للمشروع أن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة و قد يحتاج الأمر إلى العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة .

4_ إعداد الرسالة وشعار المؤسسة:

لا بد لكل مؤسسة أن يكون لها رسالة وشعار ترتكز عليها في عملها في السوق ومع موظفيها وعملائها غير أن الرؤية ليست حكرا على المؤسسات والشركات بل لابد لكل فرد يسعى أن يضيف للمجتمع لا أن يكون زائدا عليه أن يكون له كذلك

رسالة وشعار.

1_ رسالة المشروع: هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، وهي عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة وصياغة لأبرز أهدافها الحالية، وتلخص بشكل مختصر للغاية وتجب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟

2_ شعار المشروع: هو عبارة أو صورة أو رسمة بصرية إيضاحية، و هو الوجه المحدد الذي يتم من خلاله التعرف على المؤسسة أو المنتج، و من الممكن أن يجمع بين شكلين كالجمع بين الحروف و الرموز أو عبارة و صورة، و قد يكون للشعار لونا واحدا، أو أكثر. (دياج، 2018، صفحة 41)

5_ المزيج التسويقي:

1_ تعريف المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو عبارة عن " مجموعة من المتغيرات المتحكم فيها من طرف منتج السلعة أو الخدمة والمستخدم في عملية تلبية حاجيات الزبائن المستهدفين ويقصد بذلك مجموعة أدوات النشاط المستخدمة في السوق". (Marc & Yves, 1995, p. 190)

2_ مكونات المزيج التسويقي (للخدمة):

ومن أكثر النماذج شيوعا تلك التي قدمها ماركاري (1960) باسم P7 والتي تمثل: (المنتج/الخدمة Product, السعر Price, الترويج Promotion, التوزيع Place, الشواهد المادية Physical, المشاركين Participants, العمليات Process), و تمثل هذه العناصر الأربعة المحور الأساسي لأي استراتيجية تتبناها المؤسسة للتعامل مع السوق, و قد شهد هذا النموذج عملية تطوير ليتلاءم مع الخدمات العصرية بحيث تم إضافة 3 عناصر أخرى ليصبح 7P. (أبو منديل، صفحة 15)

2_1_1_ الخدمة:

2_1_1_ تعريف الخدمة: تعرف الخدمات على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة تقدمها طرف ما لطرف الأخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس

2_1_2 خصائص الخدمة: تتمثل خصائص الخدمات فيما يلي:

- **اللاملموسة:** بلا ملموسة أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد (النبي، 2013، صفحة 23)

- **التلازمية:** ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، حيث يصبح العامل جزء من الخدمة، ونظرا لوجود العميل أثناء إنتاج الخدمة يحصل تداخل بين المقدم والعميل وهب السيمة الخاصة بتصنيف الخدمات، فيؤثر كل من العميل والمقدم على ناتج الخدمة (برونجي، 2008-2009، صفحة 65)

- التباين: تتميز الخدمات بهذه الخاصية طالما أنها تعتمد مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مزود الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا. (فطوش، 2014-2015، صفحة 35)

- الفناء: وهي أن الخدمة لا يمكن تخزينها والاحتفاظ بها لحقبة من الزمن، وأنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المتحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب متقلبا أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد، كما هو في مجال النقل، السياحة والعلاج الطبيعي. (الني، 2013، صفحة 23)

عدم التملك: يعني بذلك أن الخدمة يمكن الانتفاع منها ولا يمكن تمتع بحق امتلاكها عند الحصول عليها، كما هو الحال في استخدام سيارة الأجرة والهاتف العمومي والفندق والرقود في المستشفى.... إلخ. كلها حالات تمثل انتفاع الشخص من هذه الخدمات مقابل ما يدفعه من نقد، إلا أنه لا يحقق له امتلاك الجوانب المادية التي تنتج عنها الخدمة. (برونجي، 2008-2009، صفحة 65)

2_2_2 السعر:

2_2_2_1 تعريف السعر:

السعر من منظور رجال التسويق هو: " عبارة عن القيمة التي يقوم المستهلك بدفعها مقابل الحصول على منفعة معينة وكذلك الثمن أو السعر الذي يدفعه مقابل الحصول على هذه المنفعة". (الصميدعي و يوسف الساعد، 2006، الصفحات 243-263)

2_2_2_2 طرق التسعير:

تجمع الأدبيات التسويقية على وجود عدد من الطرق التي يمكن أن تتبعها الشركات في تسعير منتجاتها، أهم هذه الطرق:

✓ التسعير على أساس التكلفة:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأوضح الطرق التي يمكن أن تتبعها معظم الشركات في تسعير منتجاتها، فهي تعتمد على إضافة هامش معين إلى مجمل التكاليف (الثابتة والمتغيرة) التي تتحملها الشركات أثناء عملية الإنتاج كما قد يكون هذا الهامش نسبة من

$$\text{السعر} = (\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}) + (\text{نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة}) + (\text{هامش الربح})$$

✓ التسعير على أساس نقطة التعادل:

وتسمى كذلك بنقطة التعادل والتي تعتمد أساسا على نسبة التكاليف الكلية إلى الإيراد الكلي والذي منه نعرف الحجم الذي يمكن للمؤسسة أن يغطي عنده التكاليف، أي ما يسمى بنقطة التعادل التي تساوي الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية والتي يمكن ترجمتها بالمعادلة التالية: (بن مويزة، 2006، صفحة 38)

نقطة التعادل = (التكاليف الثابتة) / (التكاليف المتغيرة - سعر بيع الوحدة)

✓ التسعير على أساس المستهلك (القيمة المدركة):

حيث تحدد الأسعار بناءً على اتجاهات وسلوك المستهلكين. أي يتم تحديد السعر بناءً على تقييم المستهلك لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له. إن تحديد أسعار الخدمة يرتبط بمفهومين هما القيمة والمنفعة، فالمنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع الحاجة. (بن عامر، 2019، صفحة 36)

✓ التسعير على أساس المنافسين:

يعتبر هذا الأسلوب من أسهل الأساليب المستخدمة في تحديد السعر ولكنه يتطلب متابعة ما يقوم به المنافسون والوقوف على أسعارهم، فقد تحدد المؤسسة نفس أسعار المنافسين، أو قد تضع أسعاراً أعلى أو أقل من أسعارهم وذلك حسب مقتضيات الحالة والظروف، ويمكن استخدام المعلومات عن أسعار المنافسين مع تكلفة المنتج كأساس لوضع سعر يتلاءم مع ظروف المؤسسة وأهدافها. (بن مويزة، 2006، صفحة 38)

2_3_2 التوزيع:

التوزيع أو عبارة أوضح ضمان توفير المنتج في المكان والزمان المناسبين حيث أن المسؤولين على التسويق يستطيعون اختيار الحل الذي يفضلونه حتى يتمكن الزبون من الحصول على المنتج. وإن العوامل المذكورة لها تأثير مباشر على التوزيع، حيث أن التخزين والنقل ووضعيات المخازن هي التي تزيد أو تخفض من مستويات المبيعات لدى أي مؤسسة، فكلما اعتمدت المؤسسة على دراسة معمقة لمكان البيع كلما كانت سياستها التجارية مبنية على أسس منطقية وواقعية تساهم بطريقة مباشرة في عملية التسويق، والتحكم أكثر في النفقات أو التكاليف الإضافية التي تقع على عاتق المؤسسة (أكساس، 2012، صفحة 47)

2_3_2 طرق التوزيع (قنوات التوزيع):

هناك طريقتين يمكن أن تعتمد عليهما المؤسسة في توزيع منتجاتها وهي:

- ✓ **التوزيع المباشر:** التوزيع المباشر هو قيام المنشأة بتوزيع منتجاتها عن طريق فروع بيع تمتلكها أو تديرها أو من خلال مندوبي البيع التابعين لها أو آلات البيع أو البريد أو التجارة الإلكترونية E-commerce أو غير ذلك من الوسائل التي تكون مباشرة بين المنتج والمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي
- ✓ **التوزيع غير المباشر:** يعني وجود وسيط أو أكثر من الموزعين بين المنتج ومستخدمي المنتج، وتوجد قنوات توزيع قصيرة وقنوات توزيع متوسطة وقنوات توزيع طويلة نوضحها كما يلي:

➤ قنوات التوزيع القصيرة: قنوات التوزيع القصيرة يتم فيها توزيع منتجات معينة مثل توزيع منتجات الألبان وتكون كما يلي:

المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي

➤ قنوات التوزيع المتوسطة: قنوات التوزيع المتوسطة يتم فيها توزيع منتجات معينة مثل توزيع المنتجات المدرسية وتكون كما يلي:

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي

➤ قنوات التوزيع الطويلة: قنوات التوزيع الطويلة يتم فيها توزيع منتجات معينة مثل توزيع منتجات المنشآت الصغيرة وتكون كما يلي:

المنتج ← الوكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي

2_4 الترويج:

يعد الترويج العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي الذي يهدف إلى تعريف المستهلك وإقناعه بشراء المنتجات، والولاء لتلك المنتجات والمؤسسة، ويقصد به كل صور الاتصال الإقناعي الموجه لتعريف المستهلك بالمنتجات التي تتناسب مع حاجته ورغبته وتعريفه بالمؤسسة التي تقوم باختيار وتقديم المنتجات الملائمة لحاجته ورغبته، والتي تتوفر فيها الجودة والنوعية والسعر الملائم لقدرة المستهلك الشرائية والتي تتضمن منفعة، إضافة إلى تذكيره بالمنافع التي يمكن أن يحصل عليها جراء استهلاكه أو استعماله لها، أي إقناعه بعملية الشراء حيث تستخدم المؤسسة في ذلك أساليب الجذب والإغراء متوخية من كل ذلك تقديم أفضل المنتجات التي تقدم له المنفعة عند استهلاكها أو استعمالها.

2_4_3 عناصر المزيج الترويجي:

يطلق مصطلح المزيج الترويجي على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، و

وتشير عناصر المزيج الترويجي إلى ما يلي:

أ_ الإعلان: هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الإخبار، والإقناع، والتأثير. (أكساس، 2012، صفحة 47)

ب_ البيع الشخصي: هي عملية اتصال شخصية، ومباشرة بين البائع ومشتري واحد، أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى بيعيه مدربة، ومؤهلة (بن عامر، 2019، صفحة 38)

ج_ الدعاية و النشر: الدعاية تعني النشر المجاني لأموار تتعلق بأنشطة مؤسسة ما، أو سياستها وتستهدف الدعاية حمل المعلومات المنقعة عن المؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفا، ثم العودة برودود الفعل التي صاحبت ذلك. (العلاق، 2008، صفحة 34)

ج_ العلاقات العامة: هي عملية اتصال شخصية، أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية عن المنظمة، وما تقدمه من منتجات لكسب رضا، وتأييد هذا الجمهور. (بن عامر، 2019، صفحة 38)

د_ تنشيط المبيعات: مجموعة من التقنيات الموجهة لإثارة الطلب في الأجل القصير يرفع مستوى المشتريات من السلعة أو الخدمة من قبل المستهلكين النهائيين أو الوسطاء التسويقيين. (العلاق، 2008، صفحة 34)

2_5: (الناس الأفراد)

يجب الأخذ بعين الاعتبار أمرين: أن الأفراد الذين يلعبون دورا مهما في العمليات والإنتاج في مؤسسة الخدمة) الشيف في المطعم (مثلا يشكلون جزءا مهما في الخدمة ذاتها، بل يساهمون أيضا في إنتاج الخدمة مثلهم مثل مندوبي البيع، فالعاملين في مؤسسات الخدمات يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. وإن الدور الأساسي للموظفين مقدمي الخدمة يكمن في الخدمات ذات الاتصال العالي، وهذا يتطلب من الإدارة حسن اختيار وتدريب وتحفيز الموظفين ورقابته. (الضمور، 2008، صفحة 80)

2_6 العمليات أو الإجراءات:

إن مفهوم العمليات يرتبط بشكل مباشر بالإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملين، وآليات العمل، بما في ذلك أنشطة التشغيل وغيرها من مستلزمات الإنتاج والتقديم. فالعمليات تمثل سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها المدخلات إلى) سلع أو خدمات (وتحدد هذه العمليات استنادا إلى المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لكي تتمكن من تقديم منتجاتها وخلق الطلب والاتصال بالزبائن. حيث أن تحديد العمليات يلعب دور مهم وأساسي في تحقيق الجودة المطلوبة، وتحديد دور العاملين بشكل جيد، والوقت المناسب لتقديم المنتج. (الصميدعي و عثمان يوسف، 2010، صفحة 80)

2-7 البيئة المادية (الدليل المادي)

هي البيئة التي تنتج فيها الخدمة وتقدم إلى الزبون، وأنها الدليل المرئي أو الملموس الذي يوفر دليلا الأثبات والديكور لجودة الخدمة، وبمعنى آخر فهي مظهر المباني، والأجهزة والمعدات، وسائل الاتصال (كوتل، 2005، صفحة 350)

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

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

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط الإنتاجي

الفرع الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي:

✓ يعرف المخطط الإنتاجي على أنه "التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام أن يقدم منتج بمستوى الجودة المطلوبة، الكمية المطلوبة والتكلفة المطلوبة والوقت المناسب (زقاي، 2010، صفحة 44)

✓ يمكن تعريفه على أنه "وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج وتعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه. (محمد علي، 2009، الصفحات 146-147)

الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي:

يستمد المخطط الإنتاجي أهميته من خلال دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتبرز أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي: (المناهج، 1429، صفحة 17)

- ✓ تبني استراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- ✓ تخطيط إمدادات الخامات .
- ✓ التخطيط الأمثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح وبالكميات الصحيحة.
- ✓ الاستغلال الأمثل لموارد الإنتاج.
- ✓ رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.
- ✓ تبني استراتيجيات للطلب تؤدي لتقليل تكاليف التخزين للحد الأدنى الممكن.

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

مخطط الإنتاج بمثابة الترخيص لقسم الإنتاج للعمل وفقاً للبنود الموضحة في المخطط، التي البد من ترجمتها وجدولتها لتوضيح مراحل الإنتاج المتداخلة والمتراصة وأوقات العمل والتسليم لتجنب أي تأخير أو تعطيل ولضمان كفاءة وفعالية الإنتاج حيث يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي: (زقاي، 2010، الصفحات 45-46)

1_ تحليل وتقييم الظروف البيئية: تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، وعليه فإن إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة

يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، تشخيصها، توقعها، تحديد أثرها على أداءها وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

2_ تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية، إذ توضح اتجاه المؤسسة، وماذا يراد تحقيقه في مجال نشاطها، وكذا القرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.

3_ تحديد البدائل أو طرق العمل الممكنة: لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، ونشير بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

4_ صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها: إن الخطوة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية، ومن أجل صياغة الخطط نجد أن هناك مجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير النظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:

- ✓ **قرارات خاصة بتحديد العناصر** مثل: مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
- ✓ **قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية**، واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
- ✓ **قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية**، والتي ينتج عنها تقييم مستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.

المطلب الثالث: أنواع الخطط الإنتاجية وتحديد احتياجات المشروع

الفرع الأول: أنواع الخطط الإنتاجية:

يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من الخطط الإنتاجية هي: (فطوش، 2015، صفحة 54)

1_ الخطة الإنتاجية الطويلة الأجل: توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وتحدد خطوطاً عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

2_ الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي مع أنها في

الواقع تضم خططاً تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. وتتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

3_ الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل: تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

الفرع الثاني: تحديد احتياجات المشروع:

بعد التخطيط الداخلي للمشروع يتم تحديد احتياجات المشروع والتي يمكن إنجازها في ما يلي: (مزاش، 2013، الصفحات 37-38)

1_ تحديد احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل:

لا بد من تحديد وسائل النقل التي يحتاج إليها المشروع والتي تشمل الوسائل الخاصة لنقل مستلزمات التشغيل والمستلزمات الخدمية من المخازن إلى مباني الإنتاج، والإنتاج التام من مباني الإنتاج إلى مستودعات المواد التامة الصنع، إضافة إلى وسائل نقل العمال من مكان الإقامة على مكان العمل، ويتم التفضيل بين وسائل النقل المقدمة ضمن عروض الموردين.

2_ تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية والخامات:

إن أي عملية إنتاجية تحتاج إلى المواد الأولية التي تدخل بشكل أساسي في العملية الإنتاجية وإلى المواد الأخرى كمواد التعبئة والتنظيف وهذا الاحتياج يتم تحديده بناءً على حجم الطلب والسياسة الإنتاجية المتبعة من طرف المشروع، وإلى الطاقة الإنتاجية له، فعند تحديد الاحتياجات، لا بد من تحديد صنف المواد الأولية التي يحتاج إليها المشروع (زراعية، حيوانية، معدنية... الخ) بالإضافة إلى تحديد نوع وكمية المواد التي يحتاج إليها، فنوع وكمية المدخلات من المواد الأولية تؤثر في عملية اختيارها.

3_ تحديد احتياجات المشروع من المواد البشرية:

إن المشروع الاستثماري يحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة وغير المؤهلة، ففي مرحلة ما قبل التشغيل أو مرحلة تنفيذ المشروع يحتاج المشروع فيها إلى عمال فنيين ومهندسين يتولون مهمة الإشراف على تنفيذ المشروع، وينتهي دورهم بانتهاء التنفيذ وفي هذه المرحلة نجد مشاركة بعض الإداريين والعمال في تنفيذ المشروع وهم من سيتولون تشغيل الآلات فيما بعد، ويتم تعيينهم في هذه المرحلة بغية تدريبهم.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

يهتم التخطيط التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى أقسام ووحدات مختلفة يختص كل منها بعداء بعض العمليات الإنتاجية والخدمية كما يعني بتوزيع الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بالتدفق المستمر لإنتاج، كما يمكن من تقدير التكاليف العامة التي تتحملها المؤسسة. (بن عامر، 2019، صفحة 40).

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المخطط التنظيمي:

الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي:

- ✓ هو عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف.
- ✓ يحدد المهارات الفردية للعاملين و الإطارات الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في تجسيد المشروع و كذا تطوره و نموه , كما يتم من خلاله إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح . (محسن العامري و منصور الغالي، 2008، صفحة 230)

الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي:

يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها نذكر منها ما يلي: (دباح، 2018، الصفحات 61-62)

- ✓ تحديد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداه
- ✓ تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- ✓ تحديد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، وتحديد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- ✓ يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- ✓ يسهل مهمة الرقابة والمتابعة وتحقيق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- ✓ تحقيق الفهم التام للأهداف والخطة والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.

المطلب الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي:

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثون في التنظيم على تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي حيث لم يتفق على تعريف واحد وجامع للهيكل التنظيمي، وسنشير فيما يلي إلى بعض التعاريف الخاصة به:

✓ هو "تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها وكيفية ارتباطها مع بعضها «.(بوخالفي، 2019/2018، صفحة 26)

✓ الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".(القروي، 2008، صفحة 50)

الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة لما له أهمية كبرى في المنظمات وفوائد كثيرة لا حصر لها، منها ما يلي:(بن عامر، 2019، الصفحات 41-42)

✓ يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.

✓ يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.

✓ يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في نموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه .

✓ يحقق التسيير السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.

✓ يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

✓ يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.

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

المطلب الثالث: الأشكال القانونية للمؤسسات:

يتطلب تحديد الشكل القانوني الذي يتناسب وأهداف المؤسسة دراسة وعناية دقيقة من طرف مؤسسيها وهذا يعود إلى عدة عوامل من شأنها التأثير على المؤسسة سواء تعلق الأمر بحاضرها أو مستقبلها، و يمكن عرض أهم هذه العوامل فيما يلي:(محسن العامري و منصور الغالي، 2008، الصفحات 134-135)

- ✓ الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية إذ يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يريده الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل.
- ✓ الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته.
- ✓ هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد.
- ✓ المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة.
- ✓ المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين.
- ✓ وناجح في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي.
- ✓ التفكير بمستقبل المؤسسة لإمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة.

يمكن تقسيم أنواع المؤسسات إلى ما يلي:

1_ شركات الأشخاص: تتكون من عدد صغير من الأشخاص الشركاء تربطهم روابط وثيقة، ويكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول والشريك فيها مسؤول شخصيا في ذمته الخاصة وتضامنية مع بقية الشركاء وتشمل:

- ✓ **شركة التضامن:** تعتبر أقدم الشركات ظهورا تتكون من عدد صغير من الشركاء تربطهم علاقات وثيقة غالبا ما تكون شخصية وما يميزها عن غيرها هو الأثر الذي يترتب عن قيام التضامن بين الشركاء في المسؤولية سواء في الأموال التي قدموها كحصة أو أموالهم الخاصة وفي القانون التجاري الجزائري ومن خلال المادة 551 من القانون التجاري وما يليها نستخلص أن هذا النوع من الشركات أن للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة، كما تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم ينص القانون الأساسي عكس ذلك حيث يسمح أن يعين مدير من طرف الشركاء من غيرهم .
- ✓ **شركة التوصية البسيطة:** تضم هذه الشركة طائفتين الأولى شركاء متضامنون في ذات المركز القانوني للشركاء في شركة التضامن أي مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة أما الطائفة الثانية شركاء موصون لا يسألون عن ديون الشركة إلا في الحدود التي أسهموا بها في رأس مالها، وقد نص عليها المشرع في القانون التجاري في مادته " 563 مكرر ق ت " وما يليها، حيث نستخلص من النصوص التي تحكمها أن هذه الشركة تتكون من عدة شركاء يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن ويكون تسيير هذه الشركة على النمط المحدد لتسيير شركات التضامن .
- ✓ **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** جاء في المادة " 56 ق ت " وما لبها تؤسس هذه الشركة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا تتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.

إذا كانت من شخص واحد تأخذ تسمية " EURL " مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحددة . ويدير الشركة ذات المسؤولية المحددة " SARL " شخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين من الشركاء ويجوز اختبارهم خارج

الشركة المادة " 576 ق ت " و يتمتع المديرين أو المسيرين من قبل الشركاء في القانون الأساسي أو بعقد لاحق ويكون المديرين مسؤولين وفق قواعد القانون العام، منفردين أو بالتضامن، حسب الأحوال اتجاه الشركة أو الغير عن المخالفات والأخطاء التي يرتكبونها في مهامهم بأعمال إدارتهم المادة 1/578 " ق " ت ويمكنهم التخلص من المسؤولية إن قاموا الدليل على أنهم بذلوا في إدارة شؤون الشركة وما 1 سيبدله الوكيل.

2_ شركة الأموال: تشمل:

- ✓ **شركة المساهمة:** هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة (7) يطلق عليها اسم الشركة بحيث يجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكلها ومبلغ رأس مالها.
- ✓ **شركة التوصية بأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة.
- ✓ **شركة المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد 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.

المبحث الخامس: المخطط المالي

إن المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الاستثمارية بأقل تكلفة ممكنة وأفضل شروط متاحة لن تحقق مسعاها إلا باعتمادها على التخطيط المالي الذي يسعى لتحديد الاحتياجات المالية للمشروع في فترة زمنية معينة وكذا البحث عن مصادر التمويل هذا من جهة كما تسعى من جهة أخرى لتحقيق التوازن الفعال بين احتياجاتها المالية والأموال التي تحصل عليها من مختلف المصادر وكذا الاستغلال الأمثل لهذه الأموال.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف المخطط المالي:

الفرع الأول: مفهوم المخطط المالي:

هناك عدة تعريفات أعطيت للمخطط المالي من بينها:

- ✓ يمثل المخطط المالي ذلك القسم من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية للعوائد والتكاليف و الأرباح(الغالي ط..، 2009، صفحة 227)
- ✓ يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية وقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل(Couland, 1997, p. 190).

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي:

- إن الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلبة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة وتوظيفها التوظيف الأمثل، و من أهم المزايا التي يمكن أن يقدمها المخطط المالي ما يلي:(الغالي ط..، 2009، صفحة 210)
- ✓ تكون المؤسسة أكثر عرضة للخطر دون خطة مالية، وعدم الاعتماد على التخطيط المالي واحد من الأسباب الرئيسية للفشل لاسيما للمشاريع الصغيرة.
- ✓ يساعد على تحديد التكاليف وتقدير حجم الإنفاق اليومي على سبيل المثال مصاريف الموظفين وميزانيات التدريب مما يوفر جواً أكثر ربحية أو سلاسة في المدى الطويل.
- ✓ يساعد المؤسسة في تركيز مستقبلها وتفقد مسارها في كل الأحوال فالمخطط المالي يحتزل الكثير من الضغوط والمشاكل.
- ✓ يمكن المؤسسة من تحديد الأزمات المالية بالسرعة والوقت المناسب، وطرق زيادة الدخل، المبيعات والتسويق.
- ✓ أنه يساعد في تحديد هيكل رأس المال الأكثر ملاءمة، ترتيبها حسب المصادر المختلفة على المدى الطويل، على المدى المتوسط والمدى القصير، التخطيط المالي ضروري لاستغلال المصادر المناسبة في الوقت المناسب.
- ✓ التنبؤ بالأرباح من خلال توقع المستويات المستقبلية للمبيعات.

✓ قاعدة للرقابة المالية، أعمال التخطيط المالي كأساس للتحقق من الأنشطة المالية بمقارنة الإيرادات الفعلية مع الإيرادات المقدرة والتكلفة الفعلية بتكلفة تقديرية.

✓ الحصول على دعم مالي من أحد أوعية الدولة الممولة لهذا مشاريع.

المطلب الثاني : مفهوم المخطط التمويلي :

ويقصد بالمخطط التمويلي تحديد مصادر واستخدامات الموارد المالية المتاحة لتمويل المشروع، مع تحديد أوقات تدفقها، ويهدف هذا التحليل إلى التأكد من القوائم بين أوقات تدفق الموارد المالية المختلفة وأوقات استخداماتها بما يكفل سير حركة إنشاء المشروع وتشغيله وفقا للخطة دون تأخير أو معوقات

✓ يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية و قرارات الاستثمار و التمويل على المدى الطويل. (Couland, 1997, p. 190)

✓ ويعرف أيضا بأنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من:

- مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل.
- شروط تحقيق التوازن المالي (مراش، 2013، صفحة 41)

المطلب الثالث: مصادر التمويل والقوائم المالية

الفرع الأول: مصادر التمويل:

يعتبر التمويل جمع الأموال التي يتحصل عليها المشروع من عدة مصادر مختلفة , سواء داخلية أو خارجية, و لهذا لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها بدون تمويل و من بين هذه المصادر نجد : (شنشونة، 2019، صفحة 52)

1_ مصادر طويلة الأجل:

1_1 أموال الملكية: تعتمد المؤسسة في تمويل جزء لا يستهان به من احتياجاتها المالية، على أموال الملكية والمتمثلة في:

✓ التمويل الذاتي: ويتمثل في الموارد المتولدة عن نشاط المؤسسة، وهي تحت تصرفها، حيث يحقق للمؤسسة درجة كافية من الاستقلالية في إدارة أعمالها، دون تدخل المؤسسات المالية والنقدية.

✓ الأسهم العادية: تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر المؤسسة وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل، وهي عبارة عن حصة في رأس مال الشركة المساهمة، العامة المصدر لهذه الأسهم.

✓ **الأسهم الممتازة:** تعتبر الأسهم الممتازة في أموال الملكية، غير أنها تستحق نسبة ثابتة من الأرباح، وسميت بالأسهم الممتازة لأن لها امتياز في الحصول على قيمتها في حالة التصفية قبل الأسهم العادية، كما لها امتياز في الحصول على أرباحها قبل الأسهم العادية.

1_2 أموال مقترضة: وتشمل كل من:

✓ **السندات:** هي تلك الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الأجل.
 ✓ **قروض طويلة الأجل:** و هي عبارة عن عقد يتم بين المؤسسات المالية، و المؤسسات الطالبة للقرض ، و يتم تحديد شروط العقد على أساس التفاوض بين الطرفين مثلا : قيمة القرض ، مدة القرض ، معدل الفائدة ... الخ

2_ مصادر قصيرة الأجل:

تمثل الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو للمؤسسة قصد تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة ، كونها تمثل التزاما قصير الأجل على المؤسسة . يتعين الوفاء به خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة وتنقسم إلى نوعان:

1_2 الائتمان المصرفي: يتمثل في القروض و التسهيلات الائتمانية المتاحة، من البنوك التجارية لفترات أقل من سنة ، و إن تكلفة الأموال المقترضة في هذه الحالة قبل الضرائب تعادل قيمة الفائدة على القروض المتفق عليها وقت عقد القرض .

2_2 الائتمان التجاري: وهو الذي يمنح من الموردين إلى المشتريين عن طريق البيع بالأجل لفترة محدودة و يحصل عليه المشروع نتيجة الشراء بالأجل من الموردين و و تتوقف مدى استفادة المشروع من هذا الائتمان بمقارنته بتكلفته بالحصول على مصادر أخرى مثل القروض من جهة أخرى.

الفرع الثاني: القوائم المالية:

1_ الميزانية:

1_1 تعريف الميزانية : هي الجدول المرتب والمقوم لعناصر موجودات ومطالب مؤسسة ما في تاريخ معين تحتوي على جانب الأصول (الموجودات)، وجانب الخصوم (المطلوبات وفق الملكية)، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار القصير الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية (المطلوبات المتداولة والطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية (ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العامة يضمن تحديد مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة.(النعمي و التميمي، 2008، صفحة 25)

1_2 أشكال الميزانية:

✓ **الميزانية الافتتاحية:** تظهر الميزانية الافتتاحية الوضعية المالية للمؤسسة في بداية السنة أو بتاريخ تكوينها، وقد النظام المحاسبي المالي الميزانية الافتتاحية في شكل جدول مع عرض الأصول والخصوم من خلال الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية.

جدول رقم (1): الميزانية الافتتاحية

الأصول		الخصوم	
البيان	المبلغ	البيان	المبلغ
أصول غير جارية		الأموال الخاصة	
تثبيات معنوية		رأس المال الخاص	
تثبيات عينية		خصوم غير جارية	
تثبيات مالية		القروض البنكية	
أصول جارية		الموونات	
البضائع		خصوم جارية	
المواد	ولوازم	الموردون	
مستهلكة		الضرائب	
الزبائن			
البنك			
الصندوق			
المجموع		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على النموذج النمطي للميزانية

✓ **الميزانية الختامية:** وهي ميزانية يتم إعدادها في نهاية الدورة المحاسبية وتمتاز بإظهارها لنتيجة الدورة، وهي عبارة عن الميزانية الافتتاحية مضافا عليها التغييرات التي طرأت حتى نهاية الدورة المحاسبية.

✓ **جدول حسابات النتائج:** هي عبارة عن وثيقة تجميعية للأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال الفترة تظهر النتيجة الصافية للفترة التي تكون إما ربح أو خسارة وتهدف إلى تزويد المهتمين بالقوائم المالية لما يمكنهم من معرفة الكفاءة الاقتصادية للوحدة، وكذا المعلومات التي على التنبؤ بمقدار وتوقيت ودرجة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية في المستقبل (بن عامر، 2019، صفحة 52)

جدول رقم (2): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدین	دائن
70	المبيعات من البضاعة		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الاجمالي		
80	الهامش الاجمالي		
71	نتاج مباع		
72	إنتاج مخزون		
73	إنتاج المؤسسة لذاتها		

		أداء خدمات	74
		تحويل تكاليف الإنتاج	75
		مواد و لوازم مستهلكة	61
		خدمات	62
		القيمة المضافة	81
		القيمة المضافة	81
		نواتج مختلفة	78
		تحويل تكاليف الاستغلال	75
		مصاريف العاملين	63
		ضرائب و رسوم	64
		مصاريف مالية	65
		مصاريف متنوعة	66
		مخصصات الاهتلاكات و المؤونات	68
		نتيجة الاستغلال	83
		نواتج خارج الاستغلال	79
		تكاليف خارج الاستغلال	69
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الاستغلال	83
		نتيجة خارج الاستغلال	84
		نتيجة الدورة الاجمالية	880
		نتيجة الدورة الاجمالية	880
		ضرائب على الأرباح	889
		النتيجة الصافية	88

المصدر: فركوس محمد مرجع سابق، ص 244 غذاء الدواجن ص 54

2_ موازنة الخزينة :

2_1 تعريف الخزينة : تمثل الخزينة القيم المالية الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة , فهي عبارة عن مبلغ القيم

الجاهزة أو المتاحة الفعلية , أي صافي القيم الجاهزة , وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة و الاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية (مزا، 2013، صفحة 43)

2_2 حالات الخزينة:

هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة: (عرباجي، 1996، صفحة 13)

ويمكن تلخيص هذه الوضعيات في الجدول التالي:

جدول رقم (3): جدول تغيرات رصيد الخزينة المحتملة

تسيير الخزينة	رصيد الخزينة		التدفقات
	رصيد نهاية المدة R ₂	رصيد بداية المدة R ₁	
حسن	0 < R ₂	0 > R ₁	زيادة
سيء أو حسن	0 < R ₂	0 < R ₁	
سيء	0 > R ₂	0 > R ₁	نقصان
سيء	0 > R ₂	0 < R ₁	

المصدر: إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 14.

2_3_3 الموازنة التمويلية التقديرية:

2_3_2_1 تعريفها: "هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت في صورة أرقام تفصيلية و معلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة و كذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها" (بوخالفي، 2019/2018، صفحة 42)

2_3_2 أنواع الميزانيات التقديرية:

هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية و هي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو صغيرة ، و تتمثل في : (فركوس، 1995، صفحة 4)

- ✓ الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للشروع، و نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ في المبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بإتباع الأساليب العلمية.
- ✓ الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية و تهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات
- ✓ الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه الموازنة ما يلي:
 - الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.

• التاريخ الذي يتم فيه الشراء.

• التكلفة المقدرة للمشتريات.

✓ الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج

وهي تتغير مع الإنتاج تغيراً طردياً

✓ الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع: إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه المصاريف يكفل للمؤسسة تحقيق

الأهداف العامة وتمثل في:

• اختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع

• توجيه الجهود البيعية توجيهاً سليماً لغرض زيادة المبيعات والسيطرة على أكبر حصة في السوق

• مراقبة دفعات التوزيع

✓ الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة و بواسطتها

يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المنشأة إلى الاقتراض , إما إذا كان الرصيد فائضاً فهي صاحبة القرار

في التصرف بذلك الفائض.

خلاصة الفصل الأول:

و في نهاية هذا الفصل نستخلص مما تطرقنا إليه سابقا أن إعداد مخطط الأعمال للمؤسسة المراد إنشاؤها على أرض الواقع يعطي لحامل المشروع تصورا عميقا و شاملا حول كل العناصر التي يرتبط بها هذا الأخير و التي لها الدور الكبير في إنجاح أو فشل المشروع , فقد أصبح الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها أي مشروع سواء قبل أو أثناء أو بعد انطلاقه نظرا للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها و التي ذكرناها سلفا حول دوره في تحديد الأخطار والعراقيل التي تحدق بالمشروع من أجل استباقها أو تجنبها في الوقت المناسب فهو يساعد على تجسيد الفكرة المبتكرة على أرض الواقع تماشيا مع ما يقدمه المحيط من إشارات سواء في صالح المشروع كفرصة أو معيقة للمشروع كتهديد ، ويساعد كذلك على تقصي وتحليل معوقات الواقع المقاولاتي المهني، ومعالجتها وذلك من خلال الحصول على المعلومات الملائمة من الأطراف المناسبة وتحديد الاستراتيجيات المتبعة , و لهذا وجب على حامل المشروع أن يقوم بالدراسة المفصلة لكل أجزاء مخطط الأعمال انطلاقا من الدراسة التسويقية التي تعتبر الحجر الأساس الذي تبنى عليه بقية الدراسات الأخرى التي يحتاجها المشروع سواء الإنتاجية و التنظيمية و مرورا إلى الدراسة المالية المهمة التي تسعى لتحديد و الحصول على الموارد المالية التي تحول المشروع من كونه فكرة على الأوراق إلى مؤسسة قائمة بذاتها على أرض الواقع تقدم سلعا و خدمات .

الفصل الثاني:

إعداد مخطط أعمال

مشروع "دار حضانة بدوام 24" H

تمهيد الفصل الثاني:

بعدهما تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لمخطط الأعمال ومكوناته بالتفصيل سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط مختلف المفاهيم النظرية في فكرة مشروع " دار حضانة بدوام كامل " ولذا سنقوم بالتطرق للتفاصيل التالية:

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي للمشروع

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع:

سنقوم في هذا المبحث بتقديم وصف مختصر للمشروع وطبيعة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى الأهداف التي نسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي نملكها.

المطلب الأول: الملخص التمهيدي وتقديم المشروع:

الفرع الأول: الملخص التمهيدي للمشروع

1_ التعريف بالمشروع: جدول رقم: (4): التعريف بالمشروع

العنصر	الشرح
اسم المشروع	روضة الهناء
قطاع النشاط	قطاع الخدمات
صاحب المشروع	✓ لعلى رفيقة ✓ تاسوريت عبد الغني
موقع المشروع	✓ حي 188 مسكن تساهمي طريق باتنة
الفئة المستهدفة	➤ الأمهات ربات البيوت ➤ الأمهات العاملات في الصباح ➤ الأمهات العاملات في الليل
عدد العمال	8
رمز النشاط في السجل التجاري	✓ 605018
تسمية النشاط	دور الحضانة
الشكل القانوني للمؤسسة	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة SARL
شكل التمويل	تمويل ثنائي بين الشريكين والوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولات ANADE
رؤية المؤسسة	نسعى لجعل مؤسستنا الرجم الثاني للطفل
رسالة المؤسسة	رعاية وتعليم وترفيه الأطفال من سن 3 أشهر إلى غاية 5 سنوات بدوام كامل
رأس مال المشروع	5075833
فترة الاسترداد	4سنوات و7أشهر 25يوم

المصدر: من إعداد الطالبان

2_ التعريف بصاحب المشروع:

جدول رقم (5): التعريف بصاحب المشروع

العنصر	الشرح
الاسم و اللقب	✓ لعلی رفیقة ✓ تاسوریت عبد الغني
البريد الإلكتروني	rafikala80@gmail.com tasourit.ghano@gmail.com
الشهادات العلمية	<ul style="list-style-type: none"> • لعلی رفیقة: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ليسانس تسيير تخصص محاسبة ✓ ماستر مقاولاتية • تاسوریت عبد الغني: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ليسانس كلاسيك مالية ونقود ✓ ماستر مقاولاتية
التكوينات	<p>تاسوریت عبد الغني:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تكوين متخصص في الجماعات المحلية
المهارات والخبرات	<p>لعلی رفیقة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ مدرسة تعليم ابتدائي مدة 10 سنوات ✓ مهارة التعامل والتواصل مع الأطفال الصغار <p>تاسوریت عبد الغني:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ إتقان اللغة الفرنسية ✓ إتقان مهارات الإعلام الآلي

المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الثاني: تقديم المشروع

سنقوم في هذا المبحث بإعطاء صورة عامة وملخصة عن المشروع ككل حيث ستشمل كل النقاط المهمة لمعرفة منطلقات دراسة الجدوى التي سنقوم بها في باقي المباحث.

1_ فكرة المشروع:

تتمثل فكرة المشروع في إنشاء دار حضانة كفكرة رئيسية للمشروع تقدم خدمات الرعاية لمستويات و مراحل عمرية مختلفة ابتداء من الأطفال في سن الحضانة من (3 أشهر إلى غاية 5 سنوات) بخدمات على مدار 24 سا بفترات صباحية و مسائية و ليلية

في كل الأيام أي على مدار الأسبوع و تقدم ميزة ساعات العمل المرنة التي تضيفها المؤسسة كميزة تنفرد بها عن بقية المؤسسات الأخرى في نفس النشاط بحيث أنها تستقبل الزبائن المؤقتين (بالساعة/ باليوم/بالأسبوع) و ليس فقط بالشهر , و كخدمات مرافقة أخرى تتمثل في التعليم باللغتين العربية و الإنجليزية , تقدم أنشطة ترفيهية و ثقافية , دروس تحفيظ القرآن و غيرها من الأنشطة المناسبة للأطفال في سن صغير و التي تمتد حتى في فصل الصيف .

2_ مصدر الفكرة:

في ظل تغير الظروف المعيشية و دخول المرأة لعالم الشغل و الارتباط اليومي بالوظيفة , ألزم عليها التفكير في طريقة لحماية أبنائها في فترة الغياب عن المنزل. و لم تجد أفضل من دور الحضانة التي أنقصت عليها الكثير من القلق و الحيرة التي تتاب الأمهات في الحصول على مكان آمن و مفيد لطفلها , و لكن مع كثرة مشاغل المرأة و ليست فقط العاملة (في التسوق , الذهاب للطبيب , الدراسة , حضور دورات تكوينية , الأعراس , الحفلات المهمة ... وغيرها من الالتزامات) التي تحتاج فيها الأمهات لمكان آمن مطمئن فيه على صغيرها , و لكن التحدي الذي أصبح يواجهها هو حصر الفترة التي تقدمها دور الحضانة المتاحة حاليا و التي تكون غير متوفرة في فصل الصيف و لا يوجد بديلا لها , أو لا تتيح خدمات الحضانة لفترات مؤقتة (لساعات أو لأيام فقط) حسب ارتباطاتها ما يجعلها في حيرة من أمرها بالاستعانة بأهلها أو تعطيل ارتباطاتها و مشاغلها , و من هنا جاءت فكرة دار الحضانة بدوام كلي و بفترات عمل مرنة كنشاط رئيسي للمؤسسة و كذا أنشطة أخرى متنوعة تتابع الطفل منذ نشأته إلى غاية تدمرسه النظامي, ما يجعل الأمهات يواصلن التعامل مع المؤسسة في المراحل العمرية المختلفة لأبنائهم (الحضانة/ الابتدائي / المتوسط ... الخ)

3_ تسمية المشروع:

تم تسمية المشروع ب "روضة الهناء" نظرا لكون أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو حضانة الأطفال الصغار من سن 3 أشهر إلى غاية 5 سنوات و هدفها هو جعل الأمهات يشعرون بالاطمئنان التام عن أولادهم و أنهم بأيدي آمنة و هو مصطلح بالعامية ستردجه المؤسسة كرمز لها وهو " متهنية " أي لا تقلقي أبدا عن طفلك في أي وقت , لهذا تم إطلاق اسم " روضة الهناء"

4_ شعار المؤسسة:

شكل رقم (1): شعار مؤسسة " روضة الهناء "



المصدر: من إعداد الطالبة من موقع Canva

5_ التعريف بالمشروع والخدمات التي يقدمها:

روضة الهناء هي مؤسسة مصغرة جاءت لتحل مشكلة وتضيف قيمة في المجتمع بفكرة رئيسية تتعلق برعاية الأطفال الصغار في فترة الحضانة بفترة زمنية حسب رغبة الأمهات (بالساعة/ باليوم/ بالأسبوع/ بالشهر/ بالفصل. الخ) حتى أنها تمتد طوال العام وعلى دوام كامل 24 ساعة في اليوم وكذا لتقدم خدمات أخرى مرافقة تتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ خدمات الرعاية الخاصة للأطفال الصغار من سن (3 أشهر إلى غاية 2 سنة) بدوام كامل وتوفير بيئة جيدة لهم وكذا تزويد بعض الأنشطة التي تتناسب مع أعمارهم.
- ✓ تقديم خدمات الرعاية والترفيه للأطفال من سن (3 سنوات إلى غاية 5 سنوات) بدوام كامل (رعاية صباحية وليالية)
- ✓ توفير خدمة الاهتمام بالأطفال في جميع الأعمار (10 سنوات كحد أقصى) لفترات مؤقتة حسب حاجة الأمهات (تكون بالساعة أو باليوم... الخ)
- ✓ تقديم دروس تعليمية بسيطة باللغتين العربية والإنجليزية للأطفال من سن (3 سنوات إلى غاية 5 سنوات)
- ✓ تقديم دروس تحفيظ القرآن للأطفال من سن (3 سنوات إلى غاية 5 سنوات)
- ✓ توفير خدمة الغداء / العشاء

المطلب الثاني: أهداف ودوافع المشروع

الفرع الأول: أهداف المشروع:

- كسب ولاء وثقة الزبائن بتقديم خدمات مناسبة لهم
- توفير مناصب شغل للنساء العاطلين عن العمل
- خلق قيمة مضافة للولاية بتقديم مشروع بفكرة جديدة.
- توفير مكان وبيئة مريحة وآمنة للطفل
- متابعة الطفل من مراحله الأولى إلى غاية تدرسه
- توفير خدمة الحضانة المؤقتة
- تنويع خدمات المشروع وبالتالي إعطاء مساحة واسعة للزبائن في التعامل مع المؤسسة

الفرع الثاني: دوافع ومبررات المشروع:

- مشروع متعلق باهتماماتي بالدرجة الأولى في مجال التربية والتعليم
- امتلاك خبرة في التعامل مع الأطفال نظرا لكوني معلمة في الطور الابتدائي
- عدم وجود دور حضانة توفر خدمات كاملة ورعاية تامة للأطفال
- تدني الخدمات المقدمة من طرف بعض دور الحضانة
- الإحساس بأن المشروع سيحل مشكلة للعديد من الأمهات
- تحقيق المكاسب المادية والاجتماعية

المطلب الثالث: النموذج التمثيلي للمشروع LA CSIP

تحديد التموضع الفعلي للمشروع جد مهم سواء للمشروع في حد ذاته أو لحامل المشروع, حيث يمكنه من معرفة منطقة التجانس أو التوافق بين تطلعات صاحب المشروع و موارده و مهاراته و كذا ما يتيح المحيط له من إمكانيات و فرص و

التي يمكن تلخيصها كما يلي:

1_ تطلعات صاحب المشروع:

- إنشاء مشروع خاص بعيدا عن الوظيفة العمومي
- تجسيد المشروع الذي أحلم به على أرض الواقع

- خلق فرص عمل لذوي الكفاءات.
- الدخول لعالم الأعمال
- التحكم الشخصي في المؤسسة والميل للاستقلالية

2_ موارد ومهارات صاحب المشروع:

- متحصلة على شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص محاسبة.
- متحصل على شهادة ليسانس مالية ونقود.
- متحصلة على شهادة ماستر في المقاولاتية.
- معلمة في طور الابتدائي لمدة 10 سنوات.
- إتقان خدمات الإعلام الآلي.
- امتلاك شبكة علاقات جيدة تملك خبرة في الميدان.
- امتلاك معلومات جوهرية حول المشروع.

3_ ما يقدمه المحيط من إمكانيات:

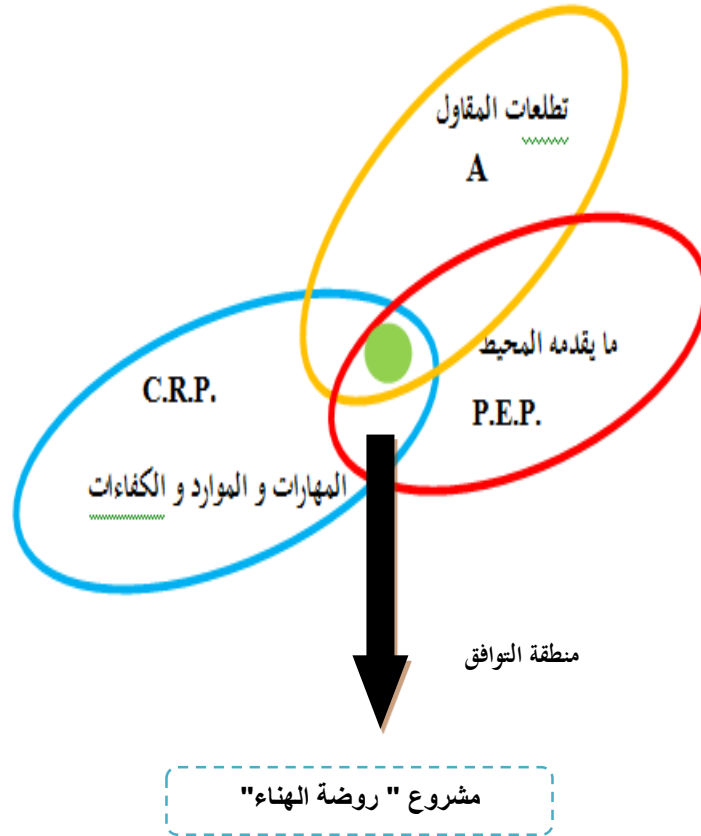
- تشجيع الدولة على الاستثمار خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء صناديق تمويلية ووكالات دعم واستشارة ومرافقة.
- تخفيض فوائد القرض البنكي بنسبة 100 % يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع .
- وجود فجوة سوقية كبيرة ووجود طلب كبير عن الخدمات.

4_ منطقة التوافق:

يتم تحديدها من خلال تقاطع العوامل المشكلة للنموذج ومنه فإن تقاطع تطلعات صاحب المشروع التي يرغب بتحقيقها مع موارد ومهاراته التي يمتلكها أو التي يريد اكتسابها وتعلمها مع ما يتيح المحيط له من فرص وإمكانات، هنا تتشكل لنا ملامح المشروع التي يجب أن يكون عليها فعلا لكي يتحول إلى مؤسسة ناجحة على أرض الواقع تأخذ كل الاعتبارات قبل الانطلاق والتي يمكن اسقاطها على المشروع كما يلي:

الرغبة في إنشاء مشروع مستقل يترجم طموحاتي وأهدافي في تجسيد مؤسسة أستطيع من خلالها إبراز كفاءاتي وخبراتي ومعارفي في مجال التربية والتعليم وتجسيدها على أرض الواقع وفق ما تقدمه الدولة من إعانات وكذا وجود طلب كبير على خدمات هذا المشروع ما يعكس الاحتمال الكبير في نجاحه ونموه.

شكل رقم (2): النموذج التمثيلي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على محاضرات الأستاذة جودي حنان في مقياس المقاولاتية 2022

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

في هذا المطلب سيتم دراسة السوق الذي ستنشط فيه المؤسسة من خلال تحديد الزبائن المحتملين، والمقصود هو تحديد الفئة الموجهة إليها الخدمات، بالإضافة لتحديد الموردين وتحليل المنافسة المباشرة وغير المباشرة، إلى أن نصل إلى تحديد السوق المستهدف و ثم تقدير المبيعات المحتملة، وستتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- ✓ دراسة السوق
- ✓ الاستراتيجيات التنافسية
- ✓ المزيج التسويقي
- ✓ تحليل العرض والطلب

المطلب الأول: دراسة السوق:

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية:

1) تحليل البيئة الكلية PESTEL ANALYSIS:

جدول رقم (6): تحليل البيئة الخارجية PESTEL

عوامل التحليل	التأثير المحتمل ¹	نوع ال أهمية ²	ال تأثير ³	الأهمية النسبية ⁴
العوامل السياسية				
1-الاستقرار السياسي والأمني في البلاد	مرتفع	إيجابي	غير متغير	حرج
2-القوانين والتشريعات والمراسيم الجديدة المشجعة	مرتفع	إيجابي	متغير	مهم
3-قيود الاستيراد	مرتفع	إيجابي	متغير	غير مهم
4-البيروقراطية	مرتفع	سليبي	غير متغير	مهم
العوامل الاقتصادية				
1-تشجيع الحكومة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مرتفع	إيجابي	متزايد	مهم
2-الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة والتخفيضات	مرتفع	إيجابي	غير متغير	مهم
3-الامتيازات الجبائية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مرتفع	إيجابي	غير متغير	مهم

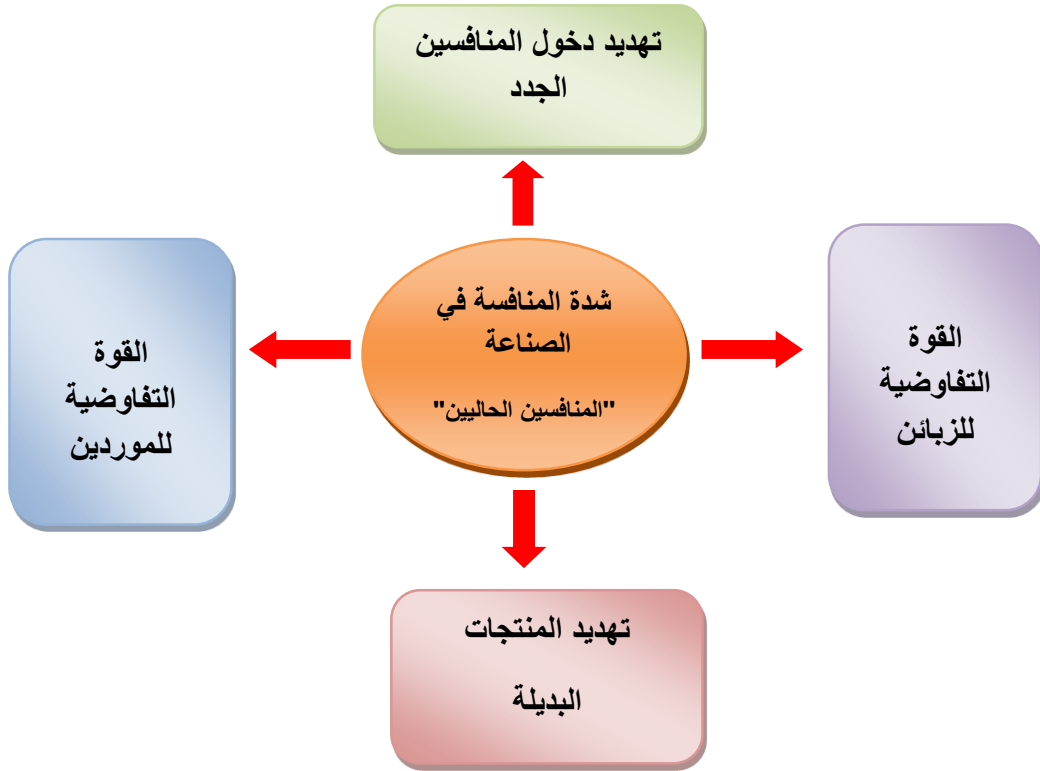
مهم	غير متغير	إيجابي	مرتفع	4-منح القروض عن طريق وكالات الدعم وصناديق ضمان القروض
مهم	متزايد	إيجابي	مرتفع	5-ارتفاع معدل البطالة
العوامل الاجتماعية				
مهم	متزايد	إيجابي	متوسط	1-زيادة معدل نمو السكان
مهم	متزايد	سليبي	ضعيف	2-وعي المواطنين بجودة الخدمات المقدمة
مهم	غير متغير	سليبي	ضعيف	3-مستوى الدخل للأفراد
مهم	متزايد	سليبي	ضعيف	4-ارتفاع معدلات الزواج
العوامل التكنولوجية				
مهم	ثابت	إيجابي	متوسط	1-توفير شبكات انترنت وشبكات الاتصال
غير مهم	غير متغير	سليبي	ضعيف	2-عدم وجود حوافز تكنولوجية
غير مهم	غير متغير	سليبي	ضعيف	3-عدم توفر الآلات والمعدات المتطورة في الأسواق المحلية
العوامل الايكولوجية				
غير مهم	غير متغير	إيجابي	ضعيف	1-قوانين البيئة
غير مهم	غير متغير	إيجابي	متوسط	2-ظروف الطقس والمناخ الملائمة لإنشاء المشاريع
العوامل القانونية				
حرج	غير متغير	إيجابي	مرتفع	1-القوانين والتشريعات والمراسيم المشجعة على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة
غير مهم	غير متغير	سليبي	ضعيف	2-قوانين حماية المستهلك
مهم	غير متغير	إيجابي	متوسط	3-قانون العمل
مهم	غير متغير	إيجابي	مرتفع	4-قانون الضرائب

المصدر: من إعداد الطالبان

بعد تحليل مختلف عناصر البيئة الخارجية نجد أن تأثير مختلف العوامل يختلف في كل مرة من عوامل مشجعة و عوامل مثبطة , لكن بالرجوع لطبيعة المؤسسة التي نريد إنشائها فإنه يوجد العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر إيجابا على المشروع منها مختلف وسائل الدعم التي توفرها الدولة و التخفيضات الضريبية المصاحبة لها , توفر اليد العاملة اللازمة , الاستقرار السياسي .. الخ في حين نجد أن العوامل السلبية الأخرى ذات تأثير منخفض على المشروع خاصة بالنسبة للتكنولوجيا و الآلات المتطورة فالمشروع بسيط لا يحتاج لكل هذه التعقيدات فيما عدا التعقيدات البيروقراطية التي قد تؤثر على سير الإنشاء أو الضرائب التي تعرقل سير النشاط خاصة في بداية حياة المؤسسة , لكن على صاحب المشروع أن يقوم باحتياز كل هذه العراقيل و إيجاد البدائل إن كان الأمر يسمح بذلك فالهدف الأول لحامل المشروع هو تحويل و تجسيد المشروع إلى مؤسسة قائمة بذاتها .

الفرع الثاني: تحليل القوى الخمس لبورتر : POERTER ANALYSIS

شكل رقم (3): تحليل القوى التنافسية لبورتر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على النموذج العام لبورتر

التحليل:

1_ شدة المنافسة في الصناعة:

إن الميزة التي تتميز بها " روضة الهناء " غير متاحة لدى المنافسين في نفس القطاع من حيث الأوقات المرنة (بالساعة / باليوم / بالأسبوع .. الخ) أي رعاية و الاهتمام بالأطفال الصغار حسب الطلب و يكون ذلك على طول السنة حتى في فصل الصيف و على مدار اليوم 24 ساعة و على طول الأسبوع 7 أيام , هذا يعني أن شدة المنافسة بالنسبة للفكرة التي جاءت من أجلها المؤسسة ضعيفة جدا أو يمكن القول أنها غير موجودة إطلاقا في المنطقة (المنافسين المباشرين) لذا نجد أن الشطر الأكبر من فكرة المشروع يقوم على الحضانة في كل الأوقات , أما بالنسبة لبقية الخدمات المرافقة التي تقدمها المؤسسة فشدة المنافسة متوسطة نوعا ما نظر لوجود بعض المؤسسات المشابهة التي تقدم نفس الخدمات لكنها ستكون في موقع بعيد عن سوق المؤسسة المستهدف .

2_ تهديد دخول المنافسين الجدد:

إن احتمالية دخول منافس جديد للسوق كبيرة نوعا ما نظرا لعدم وجود حواجز كبيرة للدخول وكذا لا تتطلب خبرة كبيرة ولا حتى رأس مال كبير جدا، فيما عدا السمعة التي ستكتسبها المؤسسة من جانب الثقة والأمان في رعاية الأطفال الصغار، لذا على صاحب المشروع أن يفكر بتقاسم عناصر جديدة في كل مرة لكي يحافظ على مركزه التنافسي في السوق.

3_ القوة التفاوضية للموردين:

تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين في قطاعات مختلفة من أجل تطبيق المشروع , و يختلف التعامل مع الموردين على حسب احتياجات المؤسسة سواء من : المواد الأولية , التجهيزات , العمالة الخ و لكن نظرا لطبيعة المؤسسة المراد إنشاؤها فإن جميع مستلزماتها متوفرة و متاحة بشكل واسع من طرف العديد من الموردين و لا تحتاج لشروط معينة من حيث الجودة أو النوعية أو الكمية , ما عدا من جانب السعر لذا فإن القدرة التفاوضية للموردين منخفضة جدا نظرا لوجود بدائل كبيرة في السوق و نظرا لاحتياجات المؤسسة التي تكون كبيرة في فترة الإنشاء فقط (تجهيزات و معدات .. الخ) و تنخفض كثيرا في مرحلة النشاط لاعتمادها على احتياجات بسيطة و موجودة .

4_ القوة التفاوضية للزبائن:

مساومة الزبائن تكون بدرجة كبيرة من أجل تخفيض الأسعار لكن هذه المساومة تكون جدا منخفضة نظرا للخدمات التي تقدمها المؤسسة في الدوام الكامل 24 ساعة، امتلاك المؤسسة لميزة الرعاية المؤقتة التي لا يوجد بديل لها في السوق من جهة وكذا لعدم وجود دار حضانة إطلاقا في المنطقة المراد خدمتها من جهة أخرى.

5_ تهديد دخول المنتجات البديلة:

ترتفع نسبة تهديد المنتجات البديلة من حيث وجود دور حضانة تهتم برعاية الأطفال لكن بعد دراسة السوق تبين أن هذه الدور ذات دوام جزئي ينتهي مساء ولا توفر خدمة الرعاية المؤقتة أو الحضانة في فصل الصيف لذا فإن تهديد دخول المنتجات البديلة بالنسبة لمشروع " حضانة الهناء " يكون منخفضا نسبيا لعدم وجود بديل مشابه تماما لخدمات المؤسسة.

الفرع الثالث: دراسة وتحليل السوق (الزبائن / الموردون / المنافسين):

سنحاول هنا تسليط الضوء على دراسة مختلف جوانب السوق من حيث الزبائن والمنافسين والموردين من أجل تحديد الطلب والعرض والفجوة التسويقية التي على أساسها يتم تقدير المبيعات المتوقعة للمؤسسة.

1_ الحدود الجغرافية للسوق :

سيغطي المشروع السوق على مستوى منطقة "احياء طريق باتنة التابعة لبلدية بسكرة ولاية بسكرة".

2_ دراسة وتحليل الزبائن المستهدفين:**2_1 السوق المستهدف:**

مشروع دار الحضانة و بالخصوص " حضانة الهناء " هو مؤسسة توجه خدماتها للمستفيد المباشر من الخدمات (الأطفال) من سن 3 شهر إلى غاية 5 سنوات أي قبل مرحلة الدخول المدرسي , و لكن المستفيد المباشر يقترن بالعنصر المستهدف الأكثر أهمية و اهتماما بالمؤسسة الذي يستفيد من خدمات المؤسسة بطريقة غير مباشرة (الأمهات)

2_2 تجزئة السوق:

يتم تجزئة السوق على حسب المستفيد 2 الأمهات لأن حاجات واحتياجات الأطفال تحدد من طرف أمهاتهم لذا تمت التجزئة كما يلي:

جدول رقم (7): الزبائن المحتملين

تفضيلات الزبائن المحتملين	حاجات الزبائن المحتملين	الزبائن المحتملين	تجزئة السوق
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بالأطفال والانتباه لهم ✓ نظافة الروضة (نظافة الألعاب , مكان اللعب , الأكل و دورات المياه... الخ) ✓ توفير النقل 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الرعاية الصباحية ✓ الرعاية المؤقتة (صباحا / مساء / ليلا) 	ريات البيوت	1
<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بالأطفال والانتباه لهم ✓ نظافة الروضة (نظافة الألعاب , مكان اللعب , الأكل و دورات المياه... الخ) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الرعاية الصباحية ✓ الرعاية المؤقتة (مساء / ليلا) 	المرأة العاملة (صباحا)	2
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نظافة الأسرة التي ينام عليها الأطفال ✓ الحرص على الانتباه الدائم على الأطفال ✓ الاهتمام بالأطفال عند المرض 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الرعاية الليلية ✓ الرعاية المؤقتة (صباحا) 	المرأة العاملة ليلا	3

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من السوق

3_تحديد المنافسين:

3_1 المنافس المباشر: بعد القيام بدراسات السوق اللازمة والقيام بجولة استطلاعية لمعرفة الخدمات التي تقدمها دور الحضانة

المتواجدة على مستوى بلدية بسكرة عامة وتخصيص البحث في المناطق القريبة من منطقة "طريق باتنة" منها المنطقة الغربية

"الكورس"، وسط المدينة... الخ وجدت أنه لا توجد أي دار حضانة تقدم نفس الخدمات التي تقدمها مؤسسة «روضة الهناء»

حرفيا، بل تكتفي جميعها بتقديم خدمات نمطية.

3_2 المنافس غير المباشر: كل دور الحضانة التي تقدم خدمات الرعاية وتعليم الأطفال وبرامج الترفيه بمثابة منافس غير مباشر للمؤسسة والتي يمكن ذكرها كما يلي:

جدول رقم (8): تحليل المنافس غير المباشر في بلدية بسكرة

الرقم	اسم الحضانة	الموقع	الخبرة	الجودة	طاقة الاستيعاب	متوسط السعر
01	روضة النور	حي الإطارات	8 سنوات	جيدة	60	7500/10.000
02	روضة الزيبان	حي بن يعقوب	22 سنة	متوسطة	80	4500/7000
03	روضة معطي الله	المنطقة الغربية	5 سنوات	متوسطة	50	4500/6500
04	روضة المبدعين الصغار	حي السعادة	5 سنوات	متوسطة	50	5000/9000
05	روضة ماما زهور	حي المجاهدين	6 سنوات	جيدة	50	7000/10.000
06	روضة براعم الرحمان	حي العالية الشمالية	5 سنوات	جيدة	40	6000/9500
07	روضة كيندر كيدز	حي الأمل	5 سنوات	جيدة	50	4500/7500
08	روضة الجيل الواعد	حي السعادة	3 سنوات	متوسطة	50	4500/8500
09	روضة الفردوس	حي الحرية	3 سنوات	متوسطة	40	4500/7500
10	روض النخبة	المنطقة الغربية	9 سنوات	متوسطة	50	6500/9500

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من المنافسين والزبائن

التحليل:

4_تحديد وتحليل المورد:

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين المحليين من أجل تزويدها باحتياجاتها للمشروع سواء التي تحتاجها أثناء التجهيز لإقامة المشروع كالتجهيزات و التهيئة و غيرها، و كذا التي تحتاجها في مرحلة النشاط و العمل من مواد غذائية، أدوات مدرسية , وسائل وغيرها , حيث يمكن تحديد و تحليل الموردين اللذين تتعامل معهم المؤسسة كما يلي :

جدول رقم(9): تحليل الموردين

اسم المورد	مكان التواجد	المادة / المنتج	معيار المفاضلة؟	طبيعة التوريد
Décor facade Biskra	بسكرة	الطلاء	سعر	مؤقت

ناصر للتجهيزات المكتبية	بسكرة	طاولات وكراسي بلاستيكية مختلفة الأحجام	قريب + بيع جملة	مؤقت
Taslia Equipment	وهران	ألعاب بلاستيكية كبيرة	توفر كل الألعاب + سعر ملائم + توصيل	مؤقت
عربوات عبد الرزاق	بريكة	ألعاب بلاستيكية صغيرة	سعر + تنوع + توصيل	مؤقت (تجهيز المشروع)
مكتبة دبي	بسكرة	أدوات مدرسية	قريب + سعر ملائم	مؤقت
ناصر للتجهيزات المكتبية	بسكرة	أثاث (خزائن، رفوف، أسرة.. الخ)	قريب + سعر ملائم	مؤقت
ناصر للتجهيزات المكتبية	بسكرة	ستائر، أفرشة، زرابي، أغطية.. الخ	قريب + بيع جملة	مؤقت
خياطة (سنا)	بسكرة	طقم الملابس الخاص بعاملات الروضة	جودة + سعر ملائم	مؤقت
اليكترو زيبان	بسكرة	أدوات كهرومنزلية	سعر ملائم	مؤقت
السوق اليومي البخاري	بسكرة	تجهيزات وأواني المطبخ	سعر ملائم + نوعية + قرب	مؤقت
من أي خضار	بسكرة	الخضار والفواكه	سعر ملائم + توصيل	دائم
سوبرات عزة و بكي	بسكرة	المؤونة والبقوليات	سعر ملائم + توصيل	دائم
Sud Pharme	بسكرة	حقيبة الإسعافات الأولية	سعر ملائم	مؤقت
محلات عبد اللاوي	بسكرة	أرضيات مختلفة	جودة + سعر ملائم	مؤقت
Horizon Biskra Informatique		كاميرات المراقبة	سعر منخفض	مؤقت
Horizon Biskra Informatique	بسكرة	أجهزة الحاسوب ولواحقه	سعر ملائم	مؤقت
عربوات عبد الرزاق	بريكة	آلات موسيقية	سعر ملائم	مؤقت
من أي محل	بسكرة	سجادات ومصاحف	سعر	مؤقت
اتصالات الجزائر	بسكرة	الإنترنت والهاتف	/	دائم
سونالغاز	بسكرة	الماء/الغاز/الكهرباء	/	دائم

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من السوق

التحليل: تتعامل المؤسسة مع مجموعة كبيرة من الموردين سواء أثناء مرحلة الإنجاز و الاستغلال في حين أن القوة التفاوضية للموردين ضعيفة لأن كل المستلزمات التي يحتاجها المشروع في مختلف المراحل متواجدة ببدائل كثيرة جدا و هنا يأتي دور صاحب المشروع في اختيار المورد المناسب على حسب المعايير التي تناسبه (الجودة، الوقت , السعر... الخ)

الفرع الرابع: تحليل نقاط القوة والفرص والتهديدات: SWOT

من خلال دراسة البيئة الخارجية وتقييمها وتحليل كل من المنافسين والموردين والزبائن المحتملين و كذا المستهدفين و تحديد الحدود الجغرافية التي ستكون فيها الخدمة المقدمة , يمكن تلخيص نقاط القوة وكيفية تعزيزها ونقاط الضعف للمؤسسة وطرق معالجتها وكل من الفرص واستغلالها و التهديدات التي يجب تفاديها والسيطرة عليها في الجدول التالي :

1_ نقاط القوة والضعف للمشروع:

جدول رقم (10): تحليل نقاط القوة والضعف

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة : Strengths
❖ الطاقة الاستيعابية لا يمكن أن تلي كل الطلب	❖ الموقع الجيد (تجمع سكاني جديد / عدم وجود أي دور حضانة)
❖ عدم توفر خدمة النقل	❖ الروضة تعمل على مدار السنة وبأنشطة مختلفة
❖ قلة هامش الربح	❖ إضافة خدمة الرعاية المؤقتة التي تكون حسب طلب الزبونة (بالساعة / باليوم / بالأسبوع. الخ)
	❖ إضافة خدمة الرعاية الليلية التي لم تقدمها أي دار حضانة من قبل
	❖ مساحة واسعة للروضة مقارنة ببقية الروضات في البلدية
	❖ الاتصال المباشر مع الزبائن ومنه التعرف على آرائهم ورغباتهم والاستفادة منها في خدمة المشروع
	❖ خبرة في التعامل مع الأطفال
	❖ لا تحتاج لرأس مال كبير ولا لتكاليف تشغيلية كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المجمعة من دراسة السوق

2_ فرص وتهديدات المشروع:

جدول رقم (11): تحليل الفرص والتهديدات

التهديدات: Threats	الفرص: Opportunities
❖ احتمالية دخول منافس جديد بنفس المواصفات	❖ محدودية الخدمات التي تقدمها دور الحضانة أو الروضات الأخرى في البلدية
❖ عدم وجود حواجز تمنع دخول المنافسين	❖ توفر اليد العاملة المؤهلة بكثرة
❖ الخدمات البديلة التي توفر خدمة النقل والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة	❖ تجمع سكاني جديد وبالتالي ارتفاع الطلب
❖ امتلاك المنافسين لزبائن دائمين	❖ توفر الجهات الداعمة التمويلية (ANAD)
❖ خبرة المنافسين في النشاط	❖ كل الاحتياجات اللازمة بسيطة غير معقدة ومتاحة بشكل كبير
❖ العراقيل التي تواجه المشروع في البداية من حيث البيروقراطية والتمويل... الخ	❖ ارتفاع نسبة النساء العاملات مؤخرا قدرت ب....

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات دراسة السوق

3_ كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات للمشروع:

جدول رقم(12): كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات

كيفية تجنب التهديدات	كيفية معالجة نقاط الضعف
❖ تقديم المؤسسة في كل مرة لخدمات جديدة ومميزة ومشاركتها في مواقع التواصل الاجتماعي من أجل المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد	❖ توسيع المشروع في المستقبل ليستطيع تلبية أكبر قدر ممكن من الأطفال
❖ تعلم أساسيات المشروع والبحث الجيد عن مفاتيح نجاح المنافسين وما هي أهم عوامل الفشل ومنه وضع التوليفة الجيدة لتقدم مشروع ناجح	❖ بعد نجاح المشروع وتثبيتته لحصته السوقية وترسيخ ولاء الزبائن تزيد المؤسسة خدمة النقل بعد تغطية التكاليف والديون
❖ محاولة توسيع شبكة العلاقات من أجل تسهيل التعاملات وتقديم تسهيلات للمشروع	❖

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية :

الفرع الأول: تحديد الاستراتيجية المعتمدة للمشروع:

1_ استراتيجية الانطلاق : بما أن المؤسسة ستقدم بعض الخدمات المتواجدة من قبل (الرعاية , التعليم الترفيه ... الخ) أي سوق موجودة و معروفة من قبل و ستضيف بعض المميزات الخاصة غير الموجودة و التي لم يسبق استحداثها من طرف المنافسين من قبل و التي ستتميز بها عن غيرها من المنافسين , و بالتالي سوف تعتمد المؤسسة في الانطلاق على استراتيجية التميز نظرا لرغبتها في :

- ✓ تقديم خدمة الرعاية الليلية بالأطفال
- ✓ تقديم خدمة الرعاية المؤقتة حسب رغبة الزبونة
- ✓ تقديم خدمات متنوعة ومختلفة مستوحاة من التعليم الغربي
- ✓ تصميم الروضة الذي يختلف عن بقيةروضات الموجودة من قبل والتي تكون عادة ضيقة

1_2 استراتيجية التوسع:

بعد ولوج المؤسسة للسوق واكتساب حصة سوقية معتبرة وسمعة جيدة وتصبح معروفة أكثر لدى الزبائن من حيث جودة خدماتها وتنوع أنشطتها وعرضها للتقرير الشهري الذي تضعه المؤسسة لمعرفة آراء الأمهات عن الروضة من جهة وكذا الانعكاس الايجابي للمشروع ونجاحه على صاحب المشروع من جهة أخرى ما تدفعه لتقدم ما يلي:

- ✓ زيادة خدمة النقل
- ✓ توسيع المؤسسة وزيادة الطاقة الاستيعابية وزيادة عدد المقاعد التي تستوعب الطلب المتزايد
- ✓ تغيير الأنشطة في كل مرة على حسب احتياجات الأطفال معهم.
- ✓ زيادة قسم خاص بأطفال التوحد وتخصيص مختصة للتعامل معهم من أجل دفع هذه الفئة على التواصل مع محيطهم وفق نظام علمي دقيق قصد تجاوز حالتهم الذهنية.
- ✓ زيادة خدمات جديدة في المؤسسة تشمل (تقديم دروس الدعم لمختلف الأطوار الابتدائي / المتوسط / الثانوي)
- ✓ زياد خدمة تعليم اللغات (فرنسية / انجليزية / اسبانية / تركية)
- ✓ زيادة خدمة تعليم الإعلام الآلي
- ✓ المشاركة في المسابقات على مستوى الوطن لرفع التحدي للأطفال

الفرع الثاني: التوجه العام للمؤسسة:

1_ رؤية المشروع:

نسعى لجعل مؤسستنا الرحم الثاني للطفل الصغير والبيئة المناسبة
للشباب الكبير

2_ رسالة المشروع:

رعاية وتعليم وترفيه الأطفال من سن 3 أشهر إلى غاية 5
سنوات

3_ شعار المؤسسة:

راحة طفلك هدفنا و هناؤك غايتنا

الفرع الثالث: العلامة التجارية للمشروع

تم تصميم العلامة التجارية للمشروع كما يلي:

شكل رقم (4): العلامة التجارية لمؤسسة " روضة الهناء "



المصدر: من إعداد الطالبة

بحيث تمثل عناصر الشعار ما يلي:

- ✓ **لون الخلفية:** يدل لون خلفية الشعار الأزرق على " لون الأمان" الذي يترجم مستوى الأمان العالي في المؤسسة واطمئنان الأمهات على أطفالهم وأنهم في أيدي.
- ✓ **الكتاب:** تم تصميم شكل الكتاب المفتوح للدلالة على الأنشطة والدروس التعليمية التي ستقدمها الروضة للأطفال
- ✓ **الألعاب:** تم تصميم شكل الألعاب للدلالة على الأنشطة الترفيهية والألعاب المختلفة التي ستوفرها الروضة للترفيه عن الأطفال.
- ✓ **الألعاب فوق الكتاب:** تم وضع شكل الألعاب فوق الكتاب للتعبير عن الطريقة التي سوف تعتمد عليها الروضة في تلقين وتقديم الدروس للأطفال بطريقة ترفيهية والتعليم عن طريق الألعاب والمسابقات من أجل إمكانية الاستيعاب.
- ✓ **اسم المؤسسة " روضة الهناء »:** تم اعتماد اسم روضة الهناء للدلالة على مستوى الاطمئنان الكبير الذي ستوفره الروضة للأطفال ما يجعل الأمهات يشعرون بالهناء وعدم الحيرة إطلاقاً عن أطفالهن والهناء هو أقصى درجات الاطمئنان.
- ✓ **رمز الوجه المبتسم:** هو دلالة لمستوى الخدمة التي ستقدمها الروضة وتعاملها مع الأمهات في استقبالهن وإعطائهن للمعلومات اللازمة عن أطفالهن بصدر رحب من جهة، وكذا لتعكس تعامل المربيات مع الأطفال في مختلف الأعمار بطريقة حنونة وملائمة وبوجه مبتسم وقلب طيب لترك بصمة ايجابية في روح الأطفال الصغار.
- ✓ **موقع رمز الوجه المبتسم:** تم وضع رمز الوجه المبتسم فوق كلمة الهناء للتعبير عن أن تعامل المربيات الجيد مع الأطفال وتحسس الأمهات لهذا التعامل في نفوس أطفالهن سوف يجعل الأمهات يشعرون بالاطمئنان التام عن أطفالهم ومنه الشعور بالهناء.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي (P7):

الفرع الأول: الخدمة:

1_ وصف الخدمة:

تتفرد روضة "الهناء" بتقديم خدمات تربوية مدروسة وفق المعايير المعمول بها، فهي ليست روضة تضمن بقاء الأطفال لديها لتضييع الوقت إلى غاية استرجاع الأولياء لأبنائهم، بل تعتمد على برنامج مدروس يسمح للأبناء بالنمو المطلوب حسب السن، و تتمثل الخدمة التي يقدمها المشروع في رعاية و الاهتمام و تعليم الأطفال الصغار من سن 3 أشهر إلى غاية 5 سنوات طيلة فترة تواجدهم في الروضة , بالإضافة لتقديم خدمة الرعاية المؤقتة و الرعاية الليلية .

روضة الهناء تعمل على تقديم أفضل الخدمات لنهائكم كما يلي:

أولاً: بالنسبة للخدمة العامة:

- ✓ تدريب طفلكم على التفاعل مع الآخرين وخاصة الأطفال من سنه
- ✓ تدريب طفلكم عن الانفصال الإيجابي عن الأم والمنزل
- ✓ تنمية القدرات العقلية لطفلكم من حيث التذكر، الفهم والإدراك والتخيل
- ✓ تنمية قدرات طفلكم على المحادثة والتعبير عن أفكاره ومشاعره
- ✓ تنمية الشعور بالثقة بالنفس والقدرة على التعبير عن المشاعر والأحاسيس
- ✓ تعلم طفلكم لمختلف المهارات التعليمية والإيجابية من تعلم الكلام، القراءة في سن متقدمة
- ✓ الاهتمام بتنمية الهوايات لدى طفلكم ... بالإضافة لتعليمه بعض السلوكيات الإيجابية
- ✓ تقديم أكل صحي ووقائي لطفلكم
- ✓ متابعة طفلكم دورياً للكشف عن أي أمراض

ثانياً: بالنسبة للخدمة الخاصة:

تتضمن ما يلي:

- ✓ الرعاية المؤقتة على حسب طلب الأمهات و يكون ذلك إما في نفس اليوم (بالساعات) , أو التسجيل لمدة أسبوع أو عدة أيام على حسب الرغبة والحاجة و ليس شرط أن يكون الاشتراك شهرياً
- ✓ الرعاية الليلية الموجه للعاملات في الليل أو حاجة الأم لترك طفلها في أيدي آمنة في الليل

2_ تقسيم الخدمة:

يتم تقديم خدمات الروضة للأطفال على حسب أعمارهم بحيث تتفاوت الأنشطة التي يحصل عليها الأطفال حسب قدراتهم و إدراكهم, و بالتالي تم تقسيمهم لفئات مختلفة حسب الأعمار تقدم لهم العديد من الخدمات و الأنشطة التعليمية و الترفيهية و الثقافية كما يلي :

جدول رقم (13) : خدمات الروضة

رقم الأنشطة	قسم التحضيري (5سنوات)	قسم التمهيدي (4سنوات)	قسم ما قبل التمهيدي (3 سنوات)	قسم البراعم (2 سنة)	قسم الرضع: 3أشهر...1سنة	الفئات الأنشطة
1	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	✓ الرعاية الدائمة
2	⊙	⊙	⊙			✓ التعليم: عربية/انجليزية
3	⊙	⊙				✓ أنشطة موسيقية
4	⊙	⊙	⊙	⊙		✓ الرسم
5	⊙	⊙	⊙	⊙		✓ الأشغال اليدوية
6	⊙	⊙	⊙			✓ الرياضة
7	⊙	⊙				✓ تقنيات السوربان
8	⊙	⊙	⊙			✓ الترفيه (ألعاب /مسابقات/ تحديات/)
9	⊙	⊙	⊙	⊙		✓ القصص الهادفة
10	⊙	⊙				✓ أنشطة زراعية
11	⊙	⊙	⊙			✓ خرجات ميدانية
12	⊙	⊙				✓ تمثيل مسرحيات في المناسبات و الأعياد الوطنية
13	⊙	⊙	⊙	⊙		✓ أعياد الميلاد
14	⊙	⊙	⊙			✓ تعليم القرآن والصلاة

						والقصص الدينية
15	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	✓ وجبة الغذاء

المصدر: من إعداد الطالبان

و فيما يلي بعض الصور التي توضح أنشطة وخدمات الروضة:

1_ أنشطة تعليمية (بالعربية والانجليزية): لتعلم مبادئ الحساب والحروف، الألوان، الأشكال، وغيرها.



2_ أنشطة موسيقية : لتنمية الحس السمعي لديهم و معرفة الإيقاعات المختلفة و التفريق بين الأصوات



3 _ الرسم :





4_ الأشغال اليدوية :





5_ أنشطة حركية و رياضية :



6_ تقنيات السوربان : للحساب الذهني :



7_ ألعاب و تحديات جماعية و مسابقات :





8_ قراءة القصص الهادفة والتربوية:



9_ أنشطة زراعية:



9_ خرجات ميدانية:



10_ تمثيل المسرحيات والعروض التقديمية:



11_ وجبات الغداء:



3_ أنواع الخدمة:

تقدم الروضة 4 خيارات للخدمات المقدمة إما ب:

- ✓ دوام كلي: من 8:00 صباحا إلى غاية 17:00 مساء
- ✓ دوام جزئي: من 08:00 صباحا إلى غاية 12:00 منتصف النهار
- ✓ دوام ليلي: من 19:00 مساء إلى غاية 7:00 صباحا
- ✓ الرعاية المؤقتة: تكون مفتوحة من 08:00 صباحا إلى غاية 7:00 صباحا لليوم التالي (24 ساعة تقريبا)

4_ توزيع الأنشطة والخدمات:

ويتم توزيع الأنشطة على الأقسام الخمس بمختلف الخيارات كما يلي:

أولا: قسم الرضع (الأطفال من 3 أشهر إلى غاية 1 سنة):

بما أنه قسم خاص سيتم التعامل معه بشكل مختلف بحيث أنه في هذا القسم تهتم العاملات بالأطفال حديثي الولادة والرضع في كل يوم بنفس الطريقة ولا يوجد أنشطة كبيرة لهم نظرا لكونهم صغارا عن التعامل مع الأشياء ويتم في هذا القسم ما يلي:

- ✓ الانتباه على الأطفال وعدم الإغفال عليهم
- ✓ تغيير الحفاضات وتنظيفهم وتعطيرهم
- ✓ تغيير الملابس في حالة الاتساخ
- ✓ إرضاعهم بالرضاعة بفترات منتظمة
- ✓ تغذيتهم بوجبات تناسب أعمارهم في وقت محدد بعيد عن العشوائية
- ✓ حملهم وإسكاتهم في حالة البكاء
- ✓ اللعب معهم وإعطائهم الألعاب للتسلية
- ✓ الغناء والإنشاد لهم لتسليتهم وإسكاتهم حالة القلق والتذمر أو قراءة القرآن لهم لتسكينهم

ثانيا: بقية الأقسام (قسم البراعم / ما قبل التمهيدي / التمهيدي / التحضيري):

أما بالنسبة لبقية الأقسام فسيتم توزيع الأنشطة على طول أيام:

✓ الأحد	✓
✓ الاثنين	✓
✓ الثلاثاء	✓
✓ الأربعاء	✓
✓ الخميس	✓

خلال هذه الأيام الخمس يتم توزيع الأنشطة السابقة الذكر بين:

- ✓ فترة الصباح من (08:00 إلى 12:00) بأنشطة مختلفة كل يوم
- ✓ غسل اليدين والتجهز للطعام من (12:00 إلى 12:15)
- ✓ فترة الغداء من (12:15 إلى 12:45)
- ✓ غسل اليدين بعد الأكل من (12:45 إلى 13:00)
- ✓ فترة المساء من (13:00 إلى 17:00) بأنشطة مختلفة كل يوم

ثالثا: الرعاية المؤقتة:

بالنسبة للرعاية المؤقتة فسيكون العمل على طول الأسبوع في كل الأيام ويتم إدماج الأطفال المؤقتين مع الأطفال الدائمين في (الألعاب / الأنشطة الترفيهية / رسوم الكرتون / الرسم / الأشغال اليدوية / الغداء) بالنسبة الأيام العادية والاهتمام بهم بنفس النمط في أيام آخر الأسبوع (الجمعة والسبت)

رابعا: الرعاية الليلية:

يتم فيها ما يلي:

- ✓ استقبال الأطفال وتغيير حفاظاتهم وملابسهم والاستعداد للنوم
- ✓ الذهاب للسرير والانتباه لهم وتغطيتهم جيدا
- ✓ في حالة الجو البارد الحرص على تدفئة المكان جيدا وتكييفه في حالة الجو الساخن
- ✓ قراءة قصة كل يوم قبل النوم
- ✓ الرعاية طيلة الليل وعدم الإغفال عنهم والانتباه لهم
- ✓ الاهتمام بالأطفال في حالة الاستيقاظ أو المرض أو الرغبة في الذهاب للحمام
- ✓ تغيير ملابس النوم
- ✓ وجبة الفطور

2_ السعر:

2_1 استراتيجية التسعير: بما أن الخدمة موجودة من قبل ومعروفة لدى الزبائن فإن هذا يعني وجود أسعار متداولة في السوق وعند الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية المؤسسة التي سوف تعتمد عليها " استراتيجية التميز " فهنا يمكن القول إن المؤسسة سوف تعتمد على التسعير على أساس ما يلي:

- ✓ على أساس أسعار المنافسين بالنسبة للخدمات المتواجدة
- ✓ مراعاة الأسعار المتداولة في السوق
- ✓ تقسيم خدمات المشروع إلى عدة أنواع لكل نوع سعر معين
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار للخصائص الجديدة والمميزة التي تنفرد بها مؤسسة " روضة الهناء " في الخدمات الأخرى المضافة والتي لم تستحدث من قبل المنافسين وإعطائها السعر على أساس القيمة

2_2 أسعار الخدمات:

بما أن المؤسسة سوف تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات وسوف تكون وفقا لأسعار المنافسين فإنه:

- ✓ سيتم عرض متوسط أسعار الخدمات التي يقدمها المنافسون في السوق بالنسبة (لأدنى / أقصى سعر) بعد الاستفسار الجيد عن الأسعار، ومن ثم اقتراح السعر الذي ستختاره المؤسسة، هذا بالنسبة للخدمات الموجودة من قبل
- ✓ سيتم عرض الأسعار بالنسبة للخدمات الجديدة على أساس القيمة المقدمة من المؤسسة وبالتالي لا يوجد (أدنى/أقصى سعر) بل سعر مقترح مباشرة.

ويمكن تلخيص كل هذا في الجدول التالي:

جدول رقم (14): أسعار خدمات الروضة

السعر النهائي	السعر المقترح	أقصى سعر	أدنى سعر	البيان
8000 da/mois	9000 da/mois	10000 da/mois	6500 da/mois	الدوام الكلي الشهري (17:00/08:00)
5000 da/mois	6000 da/mois	7500	3500 mois/da	دوام جزئي الشهري (12:00/08:00)
9000 da/mois	9000 da/mois	/	/	دوام ليلي الشهري (07:00/19:00)
500 da/j	500 da/j	/	/	خدمة الرعاية اليومية الصباحية
500 da/j	500 da/j	/	/	خدمة الرعاية اليومية الليلية
100 da/h	100 da/h	/	/	خدمة الرعاية الصباحية بالساعات
100 da/h	100 da/h	/	/	خدمة الرعاية المسائية بالساعات
100 da/h	100 da/h	/	/	خدمات الرعاية الليلية بالساعات

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من المنافسين والزبائن

2_3 شروط الدفع: تتعامل المؤسسة مع زبائنها من حيث طرق الدفع كما يلي:

✓ بالنسبة للاشتراك الشهري: الدفع بداية الشهر نقدا.

✓ بالنسبة للخدمة اليومية: الدفع بعد القدوم لأخذ الطفل.

2_4 الخصومات: لا تطبق المؤسسة نفس السعر مع جميع الزبائن حيث أنه تقدم خصومات بنسبة 10% بالنسبة للعائلات التي تسجل أكثر من طفل من نفس الأسرة في الروضة.

3_ الترويج:

خروج مؤسسة جديدة بمنتج أكثر تطلبا في سوق وطنية واسعة يحتاج من المؤسسة جهودا ترويجية مكثفة من أجل أن يصل المنتج لأكبر عدد ممكن من الشرائح المستهدفة وبالتالي سيتم الاعتماد على مزيج ترويجي متناسق كما يلي:

جدول رقم(15): وسائل الترويج والإشهار للمؤسسة

الوسيلة الترويجية	التفاصيل	العدد	التكلفة دج
الدعاية والإعلان على مواقع التواصل الاجتماعي	Facebook /instagram /youtube / نشر منشورات وصور وفيديوهات عن أنشطة الروضة اليومية المختلفة التي تبين جودة الخدمات في المجموعات التي تتواجد فيها الشريحة المستهدفة بكثرة	1 لكل موقع تواصل	مجانية
موقع المؤسسة الإلكتروني الرسمي	يتم عرض التقرير الشهري الذي تعده المؤسسة سابقا وتقدمه للأمهات في نهاية الشهر والذي قد يكون (كتابي / بالصوت / بالصوت والصورة) في الصفحة الرئيسية للمؤسسة، والذي يعرض آراء الأمهات وتقييمهم لخدمات الروضة وتأثيرها على أبنائهم لإضفاء نوع من الشفافية والمصداقية للمؤسسة	1	مجاني
بطاقات الزيارة (العمل)	يتم تصميم بطاقات عمل وتوزيعها على الأشخاص المهتمين بالخدمات	250	2000 = 250*8
الرعاية من طرف فيسبوك	تصميم فيديو بطريقة احترافية ونشره في موقع فيسبوك برعاية من إحدى الصفحات المعروفة ليصل إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن	/	10.000 (3 أشهر)

25.000	1	تصميم لوحة إشهارية بطريقة مميزة توضع فوق باب الروضة الخارجي بحجم (1m * 4 m)	لوحة إشهارية
10.000	3 ومضات	ومضات إشهارية في إذاعة الزيبان	الإذاعة
37.000	/	/	المجموع

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان

شكل رقم(5) : Carte visite



المصدر: من إعداد الطالبان

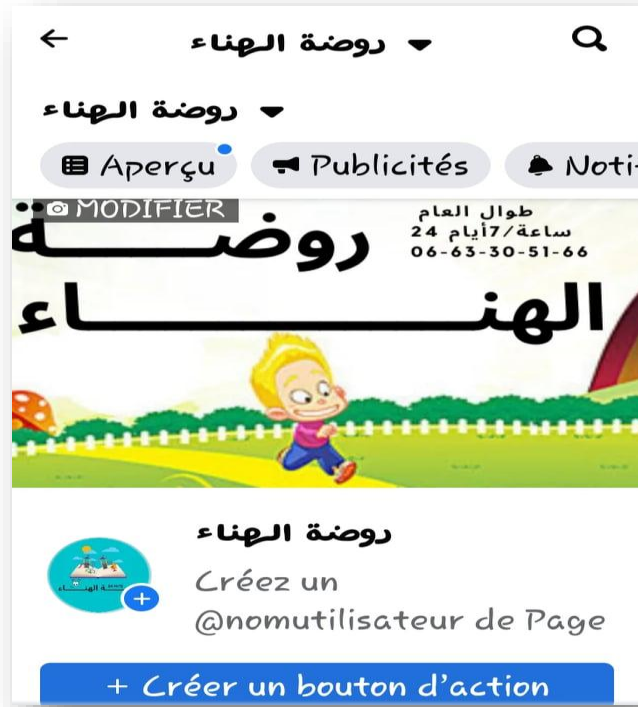
واجهة إشهارية:

شكل رقم (6): واجهة إشهارية للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبان

شكل رقم (7): صفحة Facebook الرسمية للمؤسسة

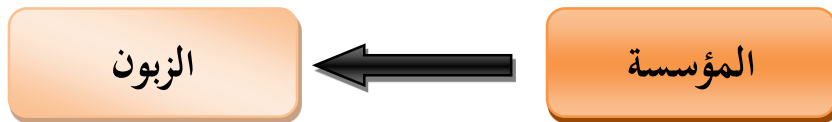


المصدر: من إعداد الطالبان

4_التوزيع:

يتم توزيع الخدمة مباشرة من المؤسسة للزبون دون الحاجة إلى وساطة كما في الشكل التالي:

شكل رقم (8): قناة التوزيع للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبان

4_2 وسائل النقل: لا توفر المؤسسة خدمة النقل

4 نقاط البيع: نقطة البيع (الخدمة) الوحيدة هو الروضة

المطلب الرابع: تحليل العرض والطلب:

الفرع الأول: دراسة السوق على مستوى الطلب:

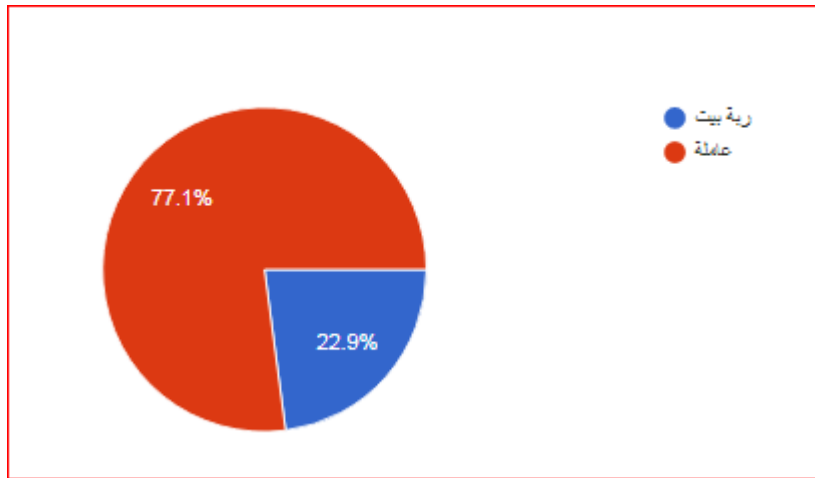
بعد تجزئة السوق وتحديد الزبائن المستهدفين اللذين سنوجه لهم خدماتنا، تم إعداد استبيان إلكتروني وزع عليهم، بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بتوصيف وتحليل الزبائن المستهدفين، من أمهات ربات بيوت وعاملات وكذا معرفة آرائهم حول تعاملهم مع رياض الأطفال وبالخصوص مدى تقبلهم للفكرة التي جاءت بها روضة الهناء وخدماتها وهذا في الأخير من أجل تحديد الطلب على هذا المنتج من أجل استكمال بقية الدراسة. حيث تم أخذ عينة تتكون من 200 فرد (أم) مجزئة كما يلي:

جدول رقم(16): الزبائن محل الدراسة

الشريحة	ربة بيت	عاملة في الصباح	عاملة في الليل
العدد	70	100	30

المصدر: من إعداد الطالبان

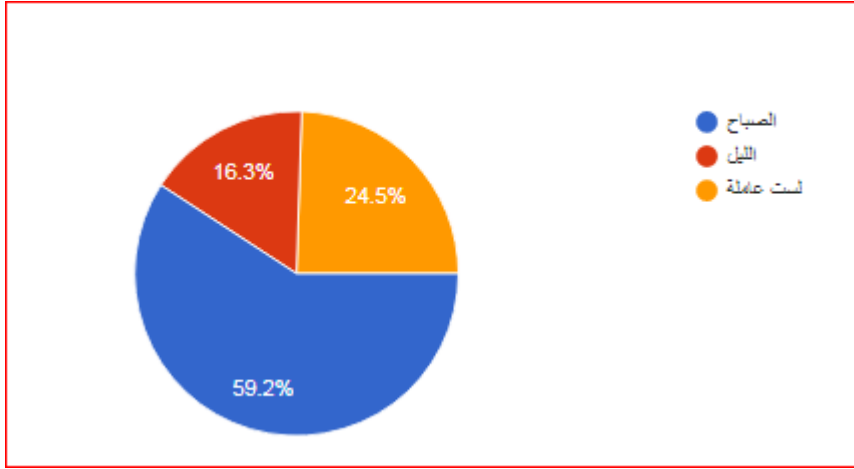
شكل رقم (9): التمثيل البياني للشريحة المستهدفة في الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الاستبيان

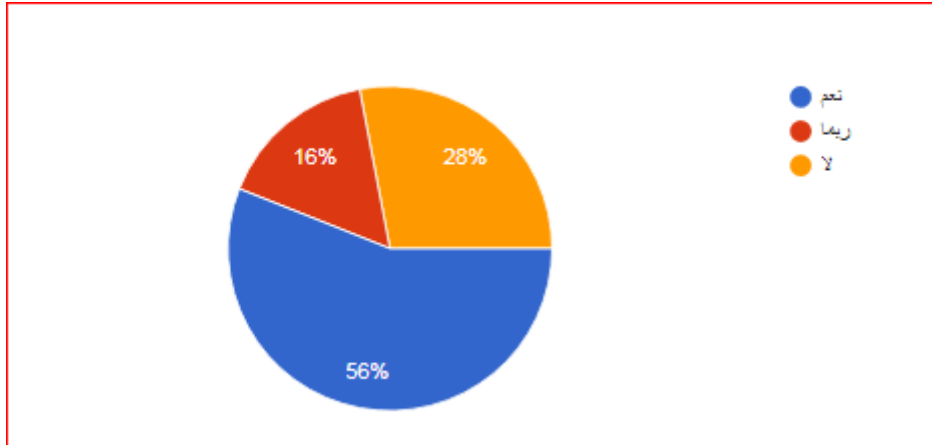
من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للشريحة المستهدفة تعود للأمهات العاملات بنسبة 77.1% في حين أن ربات البيت تمثل 22.9% من إجمالي الشريحة المستهدفة وهذا أمر مقصود من طرف حامل المشروع لكون أن النسبة الأكبر للأمهات اللواتي يتعاملن مع الروضة هم العاملات وعدم وجود إمكانية لرعاية أطفالهم.

شكل رقم (10): تصنيف الزبائن المستهدفين



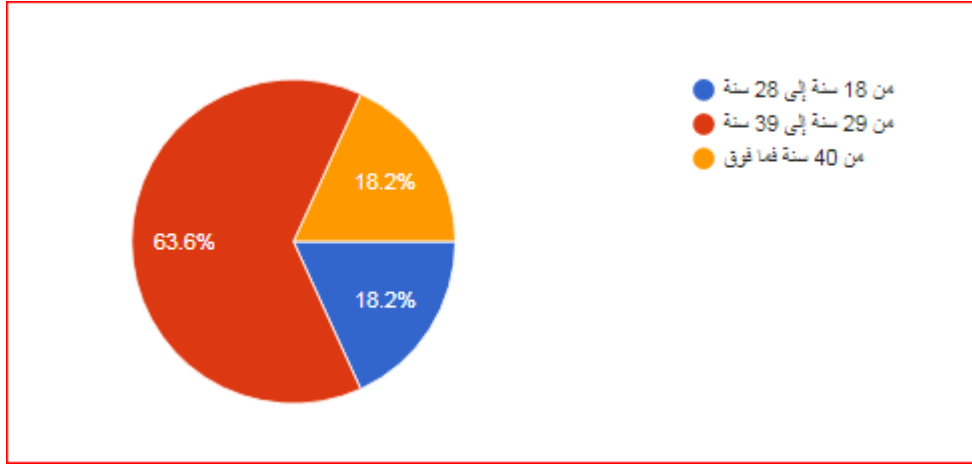
من خلال الشكل يتبين أن نسبة الأمهات العاملات في الصباح تمثل 59.2% والعاملات في الليل 16.3% من نسبة الشريحة المستهدفة الإجمالية وريبات البيت 24.5% والسبب مقصود من طرف حامل المشروع في توجيهه نسبة كبيرة من خدماته للنساء العاملات في الصباح وريبات البيوت ونسبة أقل للعاملات في الليل، وكذا لقلة عدد النساء العاملات مقارنة بالعاملات في الصباح

شكل رقم (11): مدى تقبل الأم العاملة في الليل للرعاية الليلية



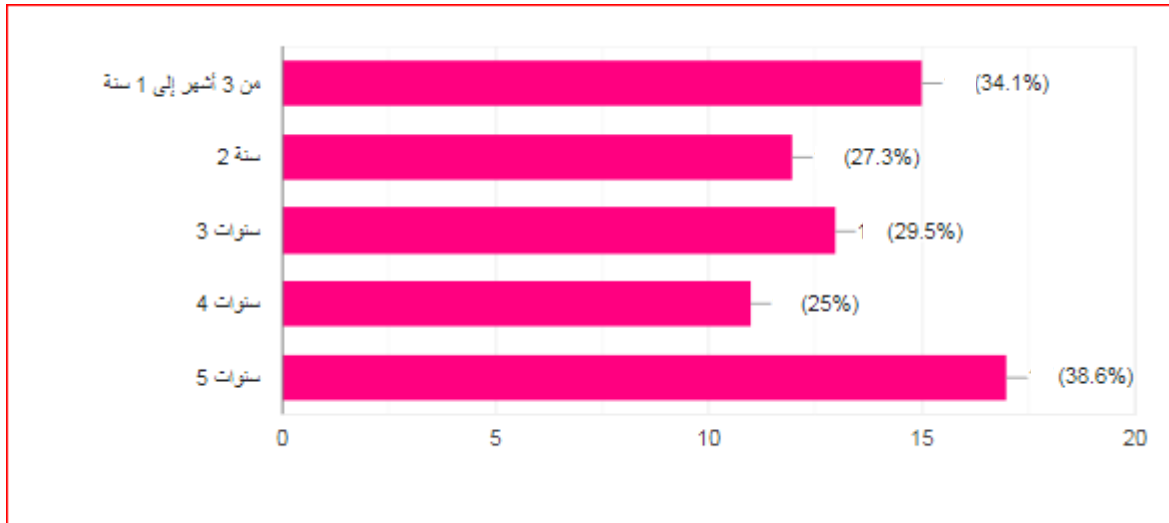
يمثل الشكل الموضح آراء الأمهات العاملات خاصة العاملات في الليل حول مدى تقبل فكرة الرعاية الليلية من خلال طرح تساؤل: " ما رأيك بفكرة إذا كنت عاملة في الليل وليس لديك مكان آخر لتضعي فيه ابنك وتسمعين بوجود حضانة توفر خدمة الرعاية الليلية تهتم بالأطفال في الليل ومزودة بكاميرات مراقبة لتراقبي طفلك من هاتفك في العمل؟" ، فلاحظ أن النسبة الأكبر كانت موافق عن الفكرة بنسبة 56% بينما 16% منهم يمكنهم تقبل الفكرة مع الوقت بينما 28% لم يتقبلوا الفكرة و قد يكون ذلك بسبب تخوفهم خاصة في كون أن الفكرة جديدة و لا يوجد رد فعل حقيقي حولها

شكل رقم (12) : الفئات العمرية للشريحة المستهدفة



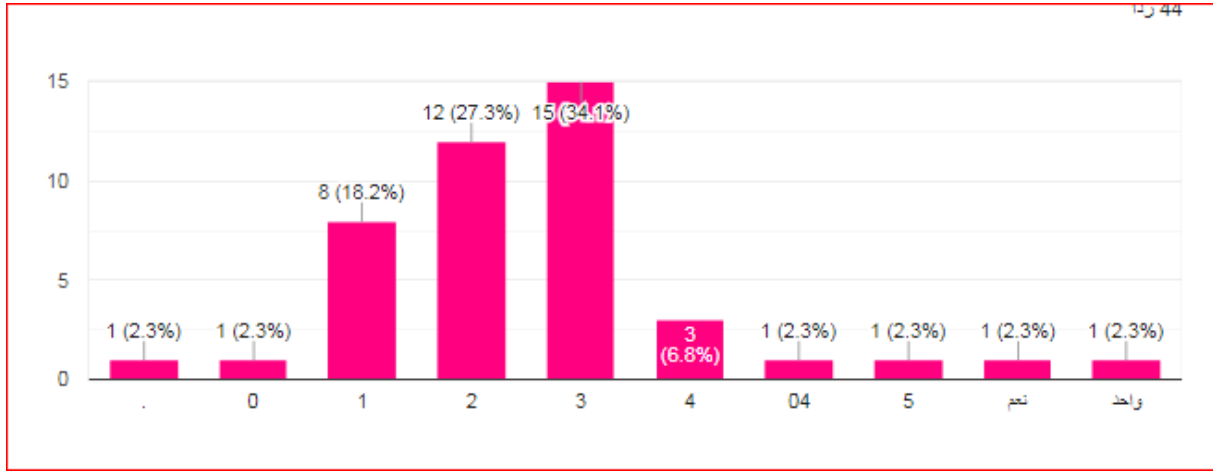
يمثل الشكل مخرجات الاستبيان حول الفئة العمرية للأمهات فنلاحظ أن النسبة الأكبر كانت لذوات الأعمار ما بين 29 إلى 39 سنة بينما النسبة الأقل بالتساوي بين فئة الأمهات ما بين 18 إلى 28 سنة و 40 سنة فما فوق

شكل رقم (13) : أعمار أطفال الشريحة المستهدفة



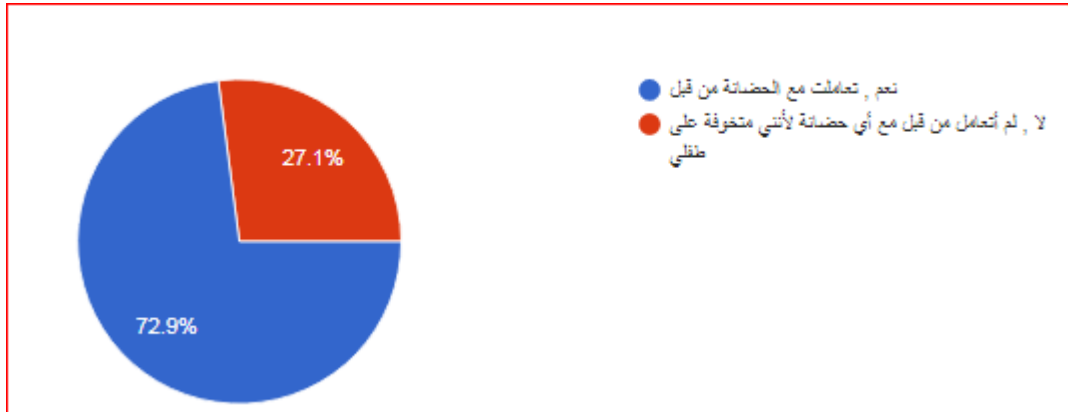
يمثل الشكل أعمار أطفال الأمهات اللواتي تم استجوابهم , حيث نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لأطفال من 3 أشهر إلى 1 سنة و 5 سنوات بنسبة 34.1% و 38.6% على التوالي في حين نجد أن النسب الأقل كانت متقاربة بين أطفال 2/3/4 سنوات بنسبة 27.3% , 29.5% , 25% على التوالي .

شكل رقم (14) : عدد الأطفال للشريحة المستهدفة



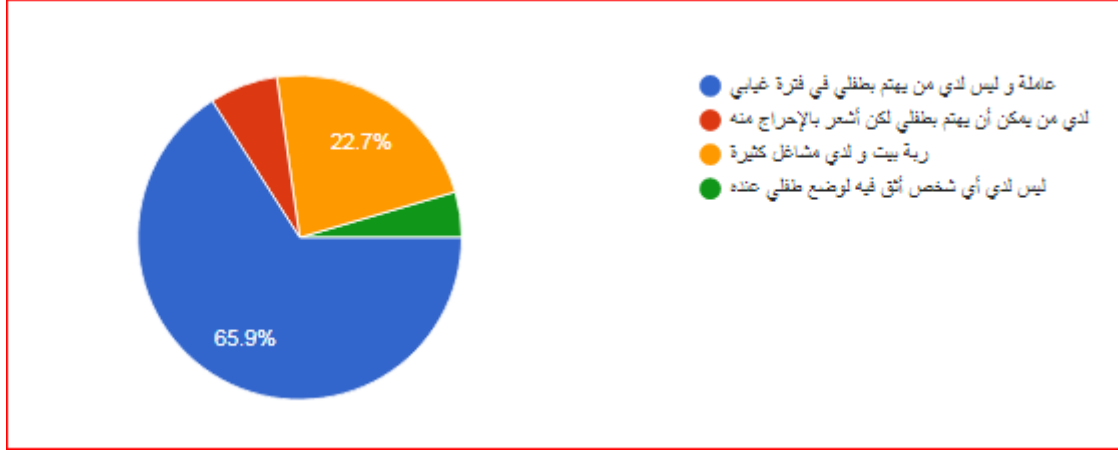
يمثل الشكل عدد أطفال الأمهات اللواتي تم استجوابهم فكانت النسب الأكبر 34.1%، 27%، 18.2% على التوالي للأمهات اللواتي يملكن 3، 2، 1 أطفال على التوالي بينما النسب الأقل كانت لامتلأهم (4.5) أطفال

شكل رقم (15) : تعامل الشريحة مع الروضة من قبل



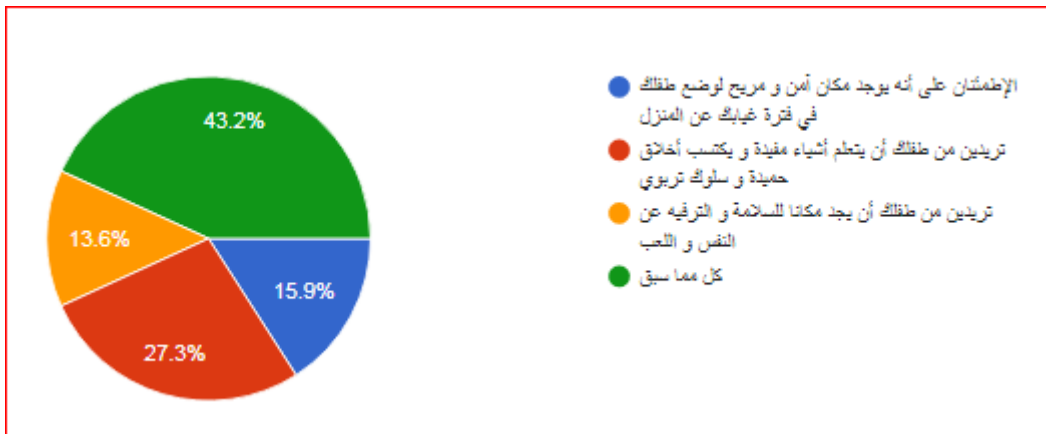
يمثل الشكل آراء الأمهات حول مدى تعاملهم السابق مع رياض الأطفال فكانت النتائج أن 72.9% منهم أنهم قد سبق و تعاملوا مع الروضة ما يعكس الدور الكبير الذي تلعبه رياض الأطفال في كونها الملاذ الأمل لاطمئنان الأم عن طفلها في حين أن 27.1% لم يسبق لهم التعامل مع الروضة لتخوفهم على طفلهم خاصة إذا لم تتوفر معلومات كافية حول أحوال طفلها في الروضة و هذا ما جاءت روضة الهناء من أجله في إضافة خاصية كاميرات المراقبة لتمكين الأم من مراقبة طفلها و هو داخل الروضة .

شكل رقم (16): سبب تعامل الأمهات مع الروضة



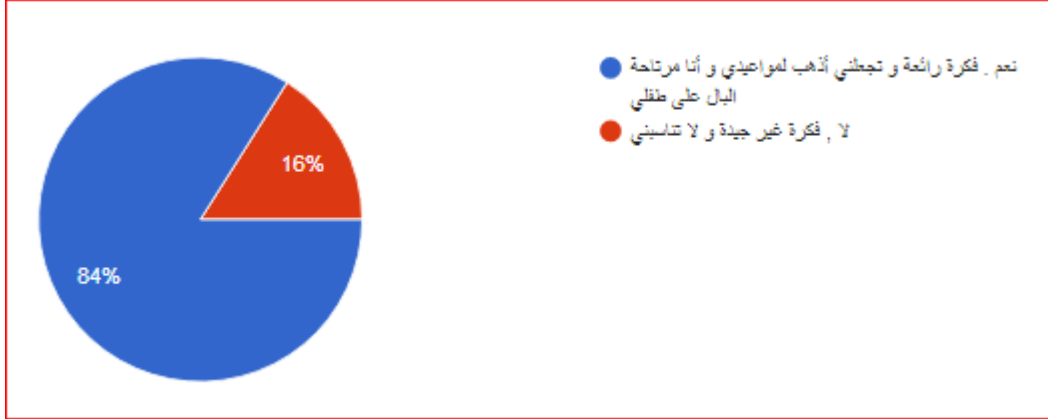
يوضح الشكل مجموعة الأسباب التي تدفع الأمهات سواء ربات البيوت أو عاملات لوضع أطفالهم في الروضة فنجد أن السبب الرئيسي يتوافق مع أكبر نسبة 65.9% في كون أنهم عاملات و ليس لديهم من يهتم بطفلهم أثناء غيابهم , بعدها تأتي النسبة الأقل 22.7% بسبب أنها ربة بيت ولديها مشاغل كثيرة , في حين النسبتين المتبقيتان تمثلان سبب تعامل الأمهات مع الروضة في كون أنهن قد يشعرن بالإحراج من طلب رعاية ابنهن بشكل دائم من أحد الأقارب , أو أنهم ليس لديهم شخص يثقون فيه لوضع طفلهم عنده .

شكل رقم (17): هدف الأمهات من وضع أطفالهم في الروضة



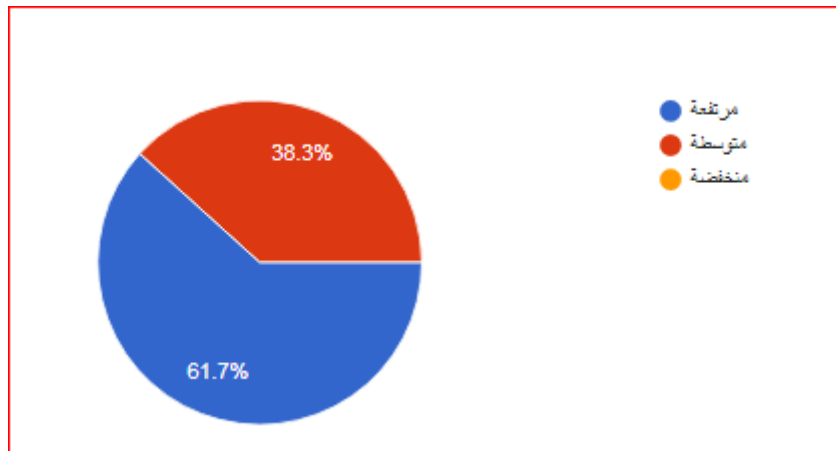
يعرض التمثيل البياني مجموعة الأسباب أو الأهداف التي تدفع الأمهات لوضع أطفالهم في الروضة فنجد أن 13.6% منهن بهدف أن يحظى طفلها بجو و مكان للسلامة و الترفيه عن النفس و اللعب , و 15.9% منهن بهدف الاطمئنان على طفلها في فترة غيابها عن المنزل و 27.3% منهن بهدف اكتساب طفلها الأخلاق الحميدة و السلوكيات التربوية و تعلم أشياء مفيدة في حين أن النسبة الأكبر 43.2% منهن كانت بهدف كل ما سبق .

شكل رقم (18): رأي الأمهات حول الرعاية المؤقتة



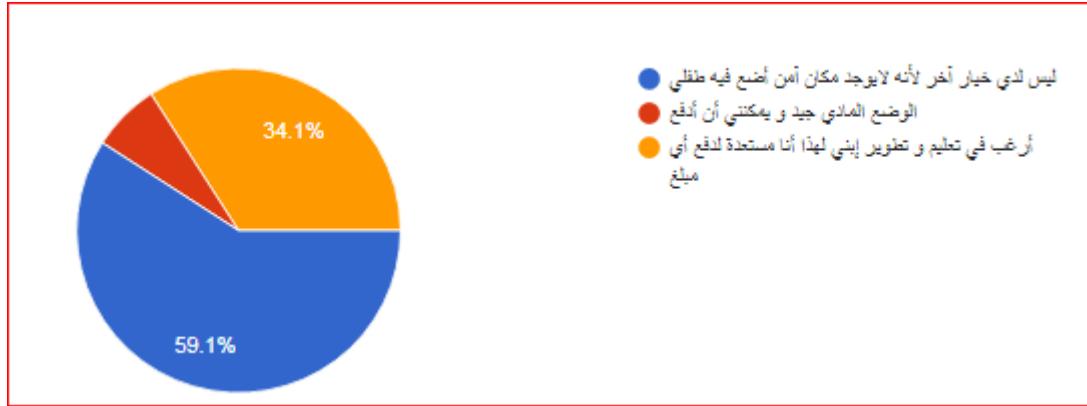
من خلال الشكل نلاحظ رأي الأمهات حول فكرة الرعاية المؤقتة من خلال التساؤل التالي: «أنه أحيانا يكون لديك شغل معين (الذهاب للطبيب، الذهاب للسوق، الذهاب للأعراس والحفلات. الخ) وتختارين أين تضعين طفلك لمدة ساعة أو ساعتين أو حتى نصف يوم أو يوم كامل ولا تجدين من يمسك لك طفلك وأحيانا تضطرين لإلغاء مواعيدك؟ ما رأيك في فكرة الحضانة التي توفر لك خدمة وضع طفلك عندها في أي وقت (صباحا، مساء، ليلا) و لأي مدة ترغين (ساعة , ساعتين أو أكثر) مع توفير كل وسائل الراحة و الأمان لطفلك و بسعر جد مغري؟" فنلاحظ أن النسبة الأكبر 84 % من الأمهات كانت متحمسة للفكرة وتعتبرها فكرة جيدة تجعلها تذهب لمواعيدها وهي مرتاحة عن طفلها، في حين نجد نسبة 16 % لم يتقبلن الفكرة بسبب كون أنه يوجد من يهتم بطفلهم في تلك الفترة.

شكل رقم (19): رأي الأمهات حول أسعار رياض الأطفال



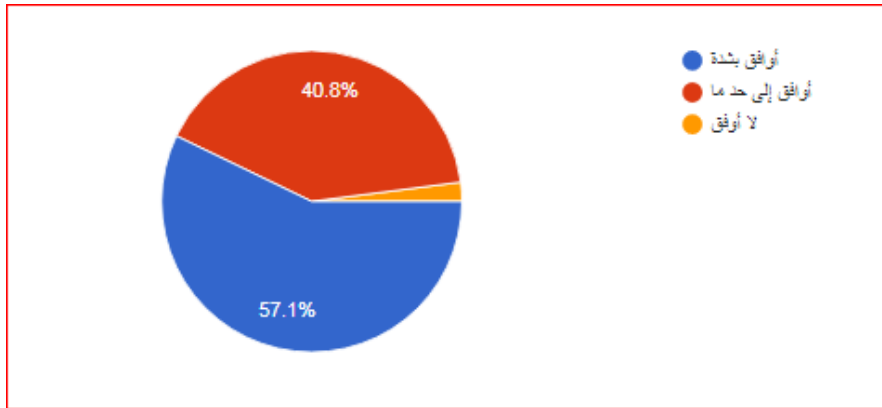
يوضح الشكل رأي الأمهات حول أسعار الحضانات فنجد أن النسبة الأكبر منهم 61.7% تجد أن أسعار رياض الأطفال مرتفعة , في حين أن 38.3% منهم تجد أنها متوسطة و يرجع الاختلاف في الآراء لاختلاف الأسعار في السوق في حين أنه لا توجد من تعتبر أن الأسعار منخفضة .

شكل رقم (20): سبب التعامل مع الروضة بالرغم من ارتفاع الأسعار



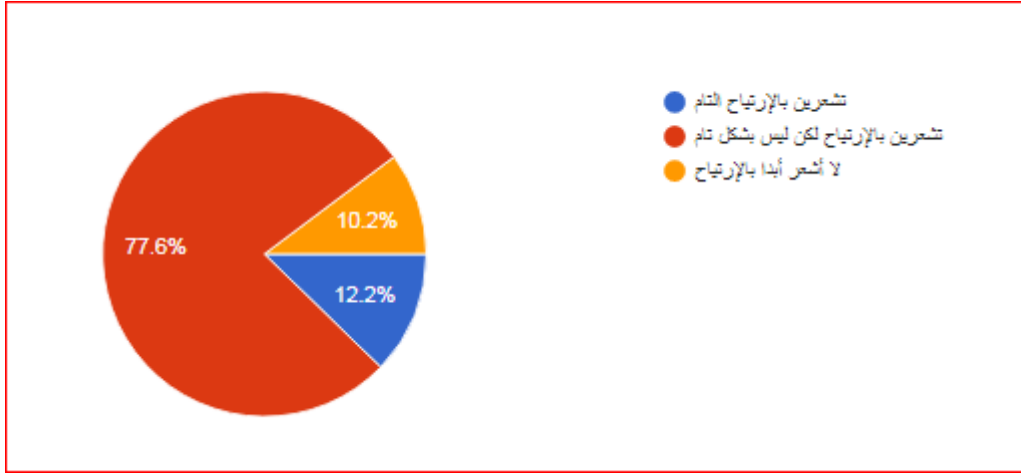
يمثل الشكل إجابات مختلفة للأمهات المستجوبين حول السبب الذي يجعلهم يتعاملون مع الروضة على الرغم من اعتبارهم أن الأسعار مرتفعة , فكانت الإجابات بنسبة كبيرة 59.1% بسبب أنه ليس لديهم خيار آخر لأنه لا يوجد مكان آمن غير الروضة كي تضع فيه طفلها , في حين أن 34.1% من الأمهات يرجعن السبب في كون أنهم يرغبون في تعليم أطفالهن لهذا فهن مستعدات لدفع أي مبلغ في سبيل راحة و تعليم و تطوير طفلها

شكل رقم (21): ضرورة وجود الروضة



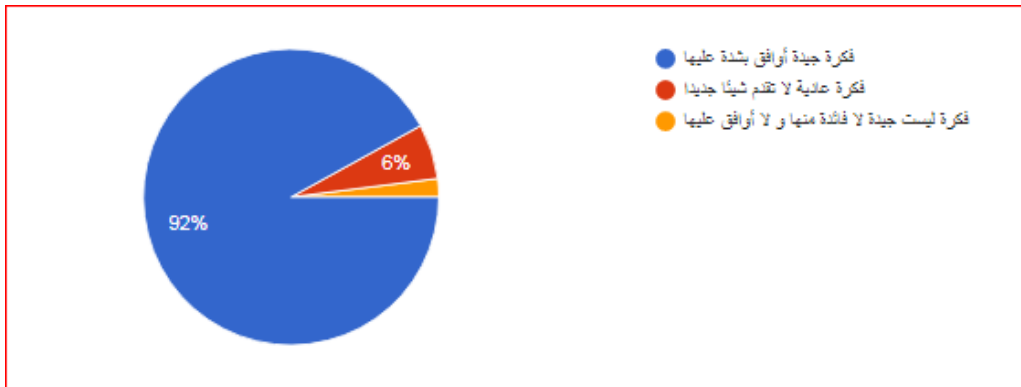
يوضح الشكل رأي الأمهات حول ضرورة وجود الروضة في حياة طفلها فنجد أن 57.1% منهم تجد أنها أمر ضروري جدا و 40.8% توافق إلى حد ما أنها ضرورية بينما نسبة 2.1% منهم تجد أنها غير ضرورية و كل هذه الآراء ترجع لطبيعة الأم و نمط تفكيرها و أهدافها و كذا ظروفها .

شكل رقم (22): مدى اطمئنان الأمهات عن أطفالهم في الروضة



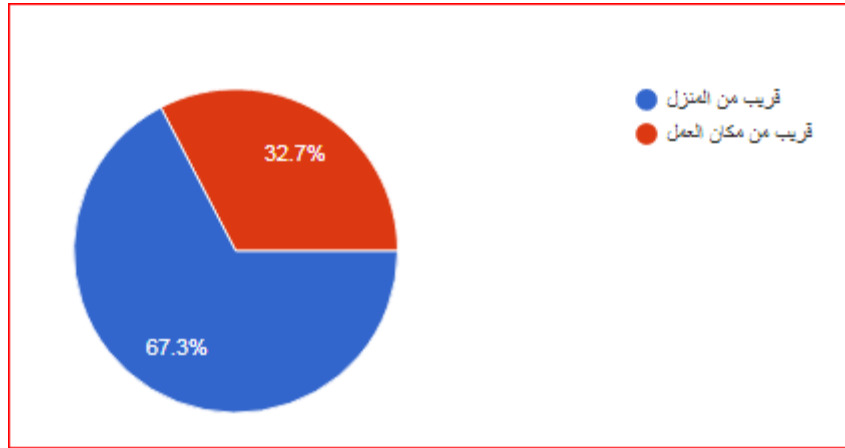
يعرض الشكل البياني رأي الأمهات حول مدى اطمئنانها عند وضع طفلها في الروضة فنجد أن النسبة الأكبر منهن تشعر بالارتياح لكن ليس بشكل تام وفي حين أن 12.2% منهن تشعر بالارتياح التام و 10.2% لا تشعر بالارتياح أبدا وعدم وجود اتفاق حول اطمئنان الأمهات على أطفالهم أثناء تواجدهم في الروضة بسبب أنه لا يوجد دليل فاصل عن هذا وهو ما جاءت روضة الهناء لتوفر من خلال تزويد الروضة بكاميرات مراقبة تمنك الأمهات من مراقبة أطفالهم وكذا عمل زيارات دورية من أجل الاطمئنان بشكل تام

شكل رقم (23) : رأي الأمهات حول روضة بكاميرات مراقبة



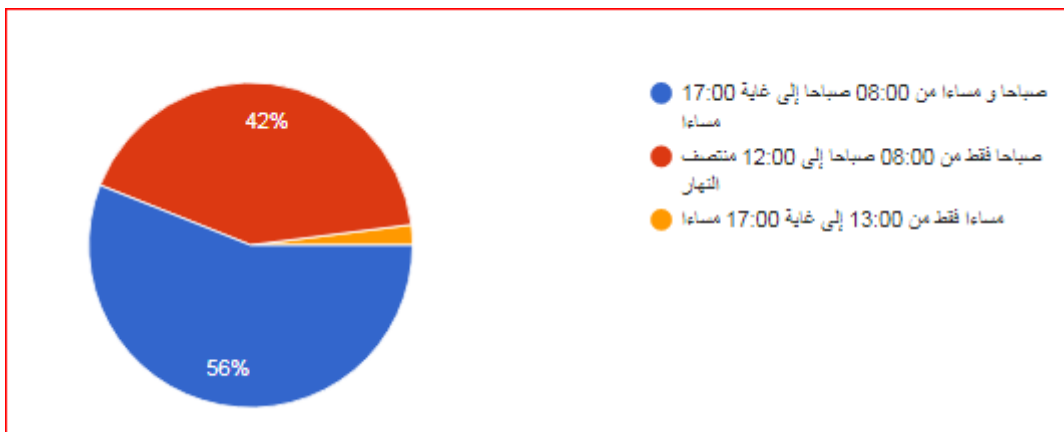
يوضح الشكل رأي الأمهات حول الروضة التي تستقبل الأطفال من سن 3 أشهر إلى غاية 5 سنوات و توفر أقصى درجات الأمان و أفضل برامج التعليم و الترفيه للطفل و مزودة بكاميرات مراقبة تمكن الأمهات من خلالها مشاهدة أطفالهم من الهاتف و هي في المنزل أو العمل , فنجد أن النسبة الأكبر 92% منهن تجد أنها فكرة جيدة و ملائمة لها , بينما 6% منهن يعتبرن أنها فكرة عادية و لا تقدم شيئاً و 2% يعتبرن أنها ليست بفكرة جيدة , و بغض النظر عن رفض بعض الأمهات لفكرة الروضة إلا أن النسبة الأكبر منهن تتقبل و متحمسة لها , و هو الهدف الأساسي للمشروع في تقبل الزبائن لفكرة الروضة .

شكل رقم (24): رأي الأمهات حول موقع الحضانة



يوضح الشكل البياني رأي الأمهات حول موقع الروضة فنجد أن النسبة الأكبر منهن 67.3% ترغبن في أن يكون بالقرب من المنزل و 32.7% منهن ترغبن في أن تكون قريبة من مكان العمل .

شكل رقم (25) : نوع الخدمة المطلوبة



نلاحظ من خلال الشكل توزيع خدمات الروضة بين الفترات 3(صباحا / مساء و يوم كامل) و توضيح رأي الأمهات حول ذلك , فنجد أن النسبة الأكبر منهن 56.6% ترغبن في وضع طفلها في الروضة ليوم كامل أي من 08:00 صباحا إلى غاية

17:00 مساءً , بينما 42% منهن ترغب في وضع طفلها فقط لنصف نهار في الروضة من 08:00 صباحا إلى غاية 12:00 مساءً , أما النسبة القليلة جدا 2%ترغب في التعامل مع الروضة في فترة المساء فقط .

شكل رقم (26) : رأي الأمهات حول روضة الهناء



يمثل الشكل البياني رأي الأمهات حول روضة الهناء و الخدمات التي تقدمها فنجد أن النسبة الأكبر أو الغالبة 96% منهن تجد أنها فكرة رائعة و هي موافقة بشدة عليها و يمكنها أن تضع طفلها و هي تشعر بالاطمئنان عليه , بينما 4 % لا تجد أنها فكرة جيدة و لا يمكن أن تضع فيها طفلها و أغلب الظن يعود السبب في كون أن هؤلاء الأمهات لم تتعامل مع أي روضة من قبل ولا ترغب في التعامل مستقبلا , إلا أن النسبة الأكبر بمثابة دافع و مشجع لروضة الهناء .

ج) تقدير والتنبؤ بالطلب:

تم تقدير الطلب على أساس متوسط عدد الزبائن في بلدية بسكرة:

جدول رقم(17): عدد الأطفال (5/1 سنوات) في ولاية/بلدية بسكرة

البيان	متوسط العدد
عدد الأطفال في ولاية بسكرة	82.325
عدد الأطفال في بلدية بسكرة	45.628

المصدر : <https://ar.zhujiworld.com>

1_ التنبؤ بالطلب على رياض الأطفال (عدد الزبائن):

جدول رقم(18): تقدير حجم الطلب على رياض الأطفال سنة 2024

الأشهر	حالة الذروة	الحالة العادية	حالة الركود
جانفي	3200	2800	1600
فيفري	3200	2800	1600
مارس	2600	2100	1200
أفريل	2800	2600	800
ماي	2900	2300	900
جوان	1800	1500	600
جويلية	1600	1200	400
أوت	1300	900	300
سبتمبر	3200	2600	1600
أكتوبر	3000	2400	1600
نوفمبر	2800	2500	1400
ديسمبر	2300	2100	1200
حجم الطلب في السنة	30700	25800	13200

من إعداد
بناء على
السوق
طفل

المصدر:
الطالبان
دراسة
الوحدة:

2_ التنبؤ بالطلب على روضة الهناء في سنة 2024

جدول رقم(19): تقدير حجم الطلب على روضة الهناء سنة 2024

الأشهر	حالة الذروة	الحالة العادية	حالة الركود
جانفي	200	180	90
فيفري	200	180	90
مارس	140	100	60
أفريل	180	160	100
ماي	190	160	110
جوان	120	100	50
جويلية	100	80	40
أوت	90	70	30
سبتمبر	200	180	110

120	170	190	أكتوبر
100	160	180	نوفمبر
50	100	140	ديسمبر
950	1640	1930	حجم الطلب في السنة

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من السوق الوحدة: طفل

تحليل تغيرات الطلب بالنسبة لخدمات روضة الهناء:

- ✓ خدمة الرعاية الشهرية الصباحية الكلية: من 08:00 صباحا إلى 17:00 مساء.
- ✓ خدمة الرعاية الشهرية الليلية: من 19:00 مساء إلى غاية 07:00 صباحا.
- ✓ خدمة الرعاية الجزئية: من 08:00 صباحا إلى غاية 12:00 منتصف النهار.
- ✓ خدمة الرعاية المؤقتة الصباحية، المسائية، الليلية.

جدول رقم (20): تقسيم الطلب على خدمات الروضة لسنة 2024

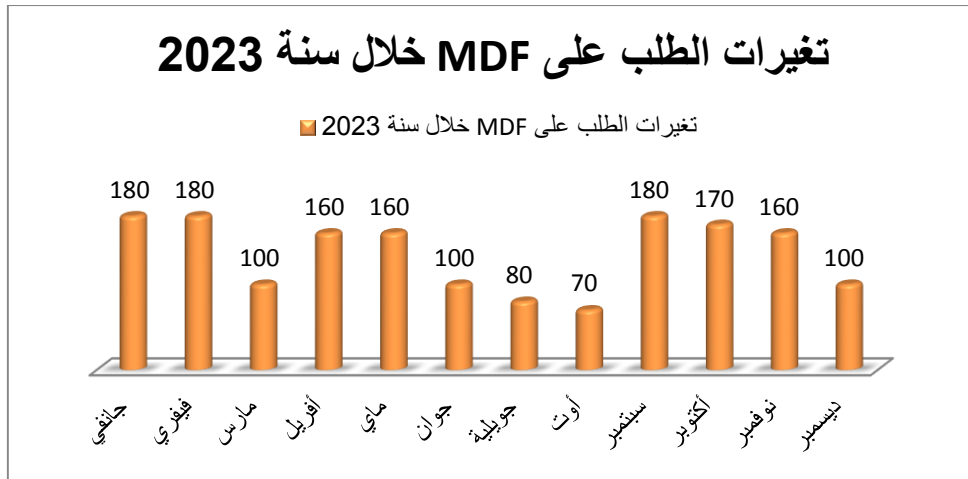
الأشهر	الطلب	الرعاية الصباحية الكلية	الرعاية الصباحية الجزئية	الرعاية الليلية	الرعاية المؤقتة
جانفي	180	35	15	10	120
فيفري	180	35	15	10	120
مارس	100	22	10	5	63
أفريل	160	35	15	10	100
ماي	160	35	15	10	100
جوان	100	20	10	5	65
جويلية	80	15	7	5	53
أوت	70	12	7	5	46
سبتمبر	180	35	15	10	120
أكتوبر	170	35	15	10	110
نوفمبر	160	35	15	10	100
ديسمبر	100	22	10	5	63

الوحدة : طفل

المصدر : من إعداد الطالبان

1060	95	149	336	1640	حجم الطلب في السنة
------	----	-----	-----	------	--------------------

شكل رقم(27) : تغيرات الطلب على الروضة خلال سنة 2024



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج الجداول السابقة

من خلال الشكل نلاحظ أن الطلب على الروضة يكون في أعلى مستوياته في الشهور المتعلقة بالأشهر الدراسية البيداغوجية (سبتمبر، أكتوبر ، نوفمبر ، جانفي ، فيفري ، أفريل ، ماي) و يكون بنسب أقل في شهر (مارس و ديسمبر) نظرا لوجود عطلة الربيع و الشتاء و يكون في أدنى مستوياته في الأشهر الصيفية (جوان , جويلية , أوت) .

النتبؤ بالطلب على الروضة خلال السنوات 5 القادمة (الحالة العادية):

بافتراض أن نشاط المؤسسة سيتزايد ب نسبة 6 % في كل سنة كما يلي:

جدول رقم (21): التنبؤ بالطلب على الروضة خلال 5 سنوات القادمة

الأشهر	2023	2024	2025	2026	2027
جانفي	180	191	202	214	228
فيفري	180	191	202	214	228
مارس	100	106	112	119	126
أفريل	160	170	180	191	202
ماي	160	170	180	191	202
جوان	100	106	112	119	126
جويلية	80	85	90	96	102
أوت	70	74	79	84	89
سبتمبر	180	191	203	215	227
أكتوبر	170	180	191	203	215
نوفمبر	160	170	180	191	203
ديسمبر	100	106	113	120	127
المجموع	1640	1740	1844	1957	2075

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على النتائج السابقة حول تقدير الطلب

الفرع الثاني: دراسة السوق على مستوى العرض (تحليل نوعي):

تتواجد 24 روضة ودار حضانة على مستوى بلدية بسكرة وبما أن كل روضة تكتلك متوسط طاقة استيعابية تقدر ب 50 مقعد

فإنه يمكن تقدير العرض ب **1200 مقعد**

الفرع الثالث: الفجوة التسويقية:

الفجوة التسويقية = الطلب - العرض

الفجوة التسويقية للمشروع = 1200 - 25800 = 24600

من خلال الفجوة التسويقية المتحصل عليها فهذا يعني أن المؤسسة في سوق يتميز بنسبة نمو عالية يمكن ان تحقق نجاحا لها لكن يمكن للمؤسسة سد جزء صغير من الفجوة نظرا لتقيدها بطاقة استيعابية محددة يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (22): الطاقة الاستيعابية للمؤسسة

الشرح	الطاقة الاستيعابية القصوى	الخدمة

متعلقة بالاشتراك الشهري للأطفال من 08:00 صباحا إلى غاية 17:00 مساء موزعة ب 7 مقاعد في كل قسم (5 اقسام)	3500	الرعاية الشهرية الصباحية الكلية
متعلقة بالاشتراك الشهري للأطفال من 21:00 مساء إلى غاية 07:00 صباحا	10	الرعاية الشهرية الليلية
متعلقة بالاشتراك الشهري للأطفال من 08:00 صباحا إلى غاية 12:00 منتصف النهار	15	الرعاية الصباحية الجزئية
يتم تخصيص 10 مقاعد كحد أقصى يوميا لتجنب الفوضى وسهولة التحكم فيهم	26*10	الرعاية المؤقتة الصباحية
يتم تخصيص 20 مقعد كحد أقصى	26*20	الرعاية المؤقتة الليلية
/	840	المجموع

الوحدة: طفل

المصدر: من إعداد الطالبان

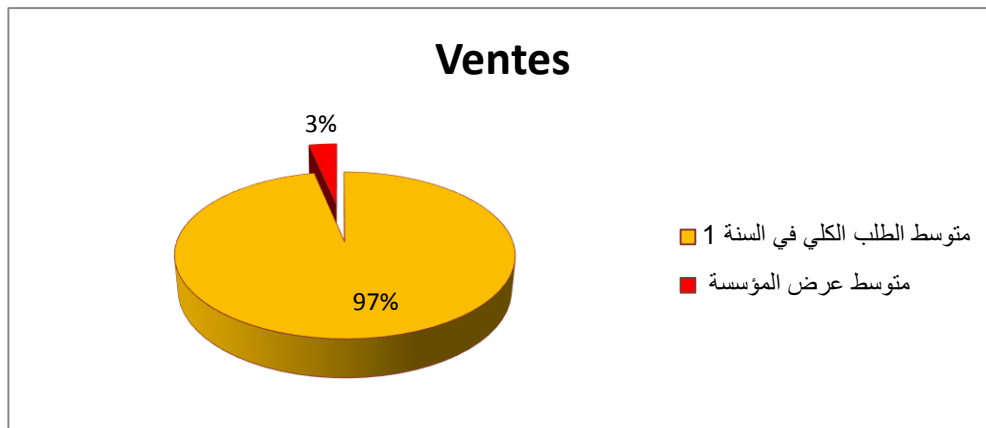
ملاحظة: الطاقة الاستيعابية القصوى والأصلية للروضة هي 60 مقعد لكن بما أن الروضة ستقدم خدمات الرعاية

الليلية فإنه سيتم تخصيص 30 مقعد آخر للرعاية الليلية بحيث 30 مقعد يوميا يعادله 780 مقعد شهريا

وبالتالي فإن الطاقة الاستيعابية للمشروع في الشهر تقدر ب **840**

نسبة تغطية روضة الهناء للطلب في السوق

شكل رقم(28): نسبة تغطية المؤسسة للسوق البلدية



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال النتائج المتوصل إليها يتبين أن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لا تستطيع تغطية كل السوق بل جزء صغير يقدر ب 3% من الطلب الكلي في السوق وهذا ما يدل على أن السوق تحتاج لمدة جد طويلة من أجل تغطية أكبر قدر ممكن.

الفرع الرابع: تقدير حجم المبيعات:

جدول رقم (23): تقدير حجم المبيعات لسنة 2023

الأشهر	حالة الذروة	الحالة العادية	حالة الركود
جانفي	200	180	90
فيفري	200	180	90
مارس	140	100	60
أفريل	180	160	100
ماي	190	160	110
جوان	120	100	50
جويلية	100	80	40
أوت	90	70	30
سبتمبر	200	180	110
أكتوبر	190	170	120
نوفمبر	180	160	100
ديسمبر	140	100	50
المبيعات السنوية	1930	1640	950

المصدر: الطالبان معلومات المشروع
دج
_2
حجم
خلال 5 سنوات

القادمة (الحالة المتوسطة):

جدول رقم(24): تقدير حجم المبيعات خلال 5 سنوات القادمة

الأشهر	2023	2024	2025	2026	2027
جانفي	180	191	202	214	228
فيفري	180	191	202	214	228
مارس	100	106	112	119	126
أفريل	160	170	180	191	202
ماي	160	170	180	191	202
جوان	100	106	112	119	126
جويلية	80	85	90	96	102
أوت	70	74	79	84	89
سبتمبر	180	191	203	215	227
أكتوبر	170	180	191	203	215

203	191	180	170	160	نوفمبر
127	120	113	106	100	ديسمبر
2075	1957	1844	1740	1640	المجموع

وحدة القياس: متر مكعب

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على النتائج السابقة

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

سنحاول في هذا المبحث التطرق لمختلف الجوانب الفنية واحتياجات المشروع من مرحلة التجهيز إلى غاية الاستغلال وتبيين أهم المراحل التي يمر وستتطرق فيه للنقاط التالية:

المطلب الأول: موقع المشروع:

الفرع الأول: الموقع الجغرافي

يتم اختيار موقع المشروع بناء على عدة عوامل مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة وكذا للزبون من جهة أخرى لذا لا بد من حسن اختيار الموقع بعناية.

تقع مؤسسة «روضه الهناء» في ولاية / بلدية بسكرة في «حي 188 مسكن تساهمي طريق باتنة»، والتي هي عبارة عن مبنى ذو مساحة كافية لإقامة المشروع مجهز بغرف والمرافق والساحات والحدائق الضرورية التي تتلاءم وطبيعة المشروع، والمتواجد بالقرب من التجمعات السكنية الجديدة ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (29): الموقع الجغرافي للمؤسسة



المصدر: google earth

الفرع الثاني: أسباب اختيار الموقع:

وقد تم اختيار هذا الموقع لعدة أسباب منها:

2_ بالنسبة للموقع الجغرافي

- ✓ تجمع سكاني جديد
- ✓ لا يوجد من قام بتنفيذ المشروع في المنطقة بعد
- ✓ مساحة كافية لتنفيذ المشروع
- ✓ سهولة الوصول للموقع نظرا لكونه:
- بمحاذاة الطريق الوطني رقم 03
- قريب من محطة وقود طريق باتنة
- ✓ توفر الطرق والمواصلات التي توصل للموقع
- ✓ وجود المرافق العامة و توفر الإمدادات (كهرباء/ماء/إنترنت/شبكة الهاتف / قنوات صرف المياه ..الخ)
- ✓ تكلفة استئجار الموقع ملائمة

الفرع الثالث: الطبيعة القانونية للمكان:

الموقع عبارة عن مبنى مجهز يتم استجاره سنويا بقيمة 40.000 دج للشهر أي 480.000 سنويا

المطلب الثاني: الجانب العمراني للمشروع:

الفرع الأول: المساحة المطلوبة وتصميم المشروع:

1_ المساحة المطلوبة:

يحتاج المشروع من أجل تنفيذه إلى مساحة تقدر ب 320 متر مربع مقسمة لغرف وساحات وحدائق في مبنى مجهز سابقا.

2_ التصميم الهندسي الداخلي لمساحة المشروع:

جدول رقم (25): التصميم الداخلي للمشروع

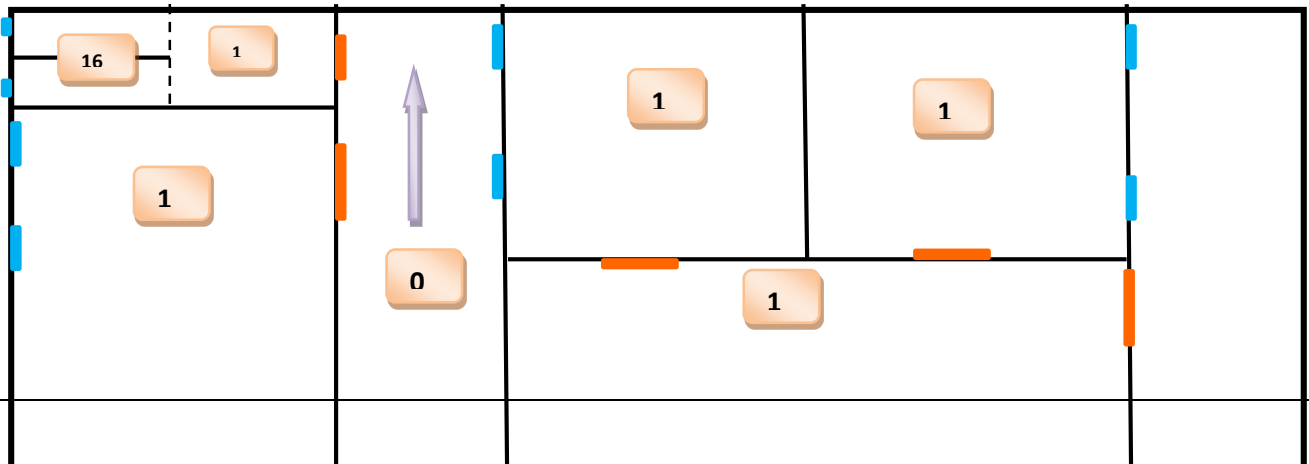
المكان	الترقيم	المساحة	الاستخدام
الحديقة الأمامية	01	36 متر	تخصص لوضع الألعاب كبيرة الحجم من أجل اللعب و الترفيه و عمل التحديات و الرياضة.. الخ
قسم الاستقبال	02	6 متر	يحتوي على مكتب صغير للسكرتيرة ورف لوضع الملفات وكراسي لاستقبال الأمهات من أجل الاستفسار عن الروضة أو عن أطفالهم. الخ
مكتب المدير	03	6 متر	مخصص للمديرة لاستقبال الزبائن والاحتفاظ بملفات الأطفال وغيرها
المطعم	04	18 متر	يحتوي على طاولات حسب الأعمار مخصصة لتناول الطعام بنظام
المطبخ	05	9 متر	مخصص لتحضير مختلف الأطعمة والمأكولات

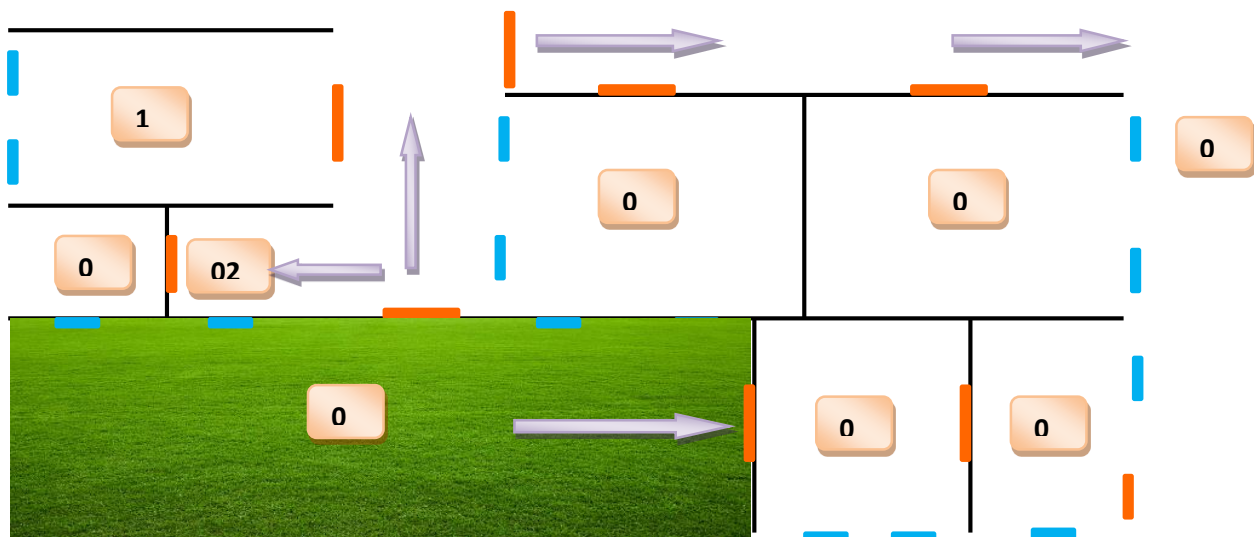
الحديقة الخلفية	06	28 متر	بمثابة منفذ للتهوية والإضاءة للروضة وكذا تخصيصها للأنشطة الزراعية وغيرها
رواق ما بين الفصول	07	22 متر	يفصل بين جهة أقسام (التمهيدي/ما قبل التمهيدي/التحضيري/البراعم) وبين غرفة النوم وغرفة الرضع والمكاتب
قسم التمهيدي	08	28 متر	مخصص للأطفال بسن 4 سنوات لممارسة مختلف الأنشطة التعليمية والترفيهية وغيرها
قسم ما قبل التمهيدي	09	28 متر	مخصص للأطفال بسن 3 سنوات لممارسة مختلف الأنشطة التعليمية والترفيهية وغيرها
قسم البراعم	10	28 متر	مخصص للأطفال بسن 2 سنوات لممارسة مختلف الأنشطة التعليمية والترفيهية وغيرها
قسم التحضيري	11	28 متر	مخصص للأطفال بسن 5 سنوات لممارسة مختلف الأنشطة التعليمية والترفيهية وغيرها
رواق ما بين الأقسام	12	28 متر	يفصل بين جهتي الأقسام ولسهولة تنقل الأطفال والمريات. الخ
غرفة النوم	13	24 متر	تحتوي على مجموعة من الأسرة وخزانة، مخصصة للأطفال من أجل النوم (الرعاية الليلية)
غرفة الرضع	14	18 متر	مخصصة الأطفال الصغار من سن 3 أشهر إلى 1 سنة
المغاسل	15	7متر	مجموعة مغاسل مخصصة للأطفال للتنظيف
الحمامات	16	6 متر	مقسمة لحمامات خاصة بالذكور وأخرى بالإناث
المجموع	/	320	مؤسسة " روضة الهناء "

المصدر: من إعداد الطالبان

3_المخطط الهندسي للمشروع:

شكل رقم(30): المخطط الهندسي الداخلي للمشروع





المصدر: من إعداد الطالبان

صور الروضة من الداخل:









المطلب الثالث: احتياجات المشروع

الفرع الأول: تجهيزات الغرف /الحدائق /المطعم

1_ تجهيزات الغرف:

جدول رقم (26): تجهيزات الغرف

التجهيزات	العدد	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
طاولات مختلفة الحجم	8	4000	32000
رفوف أرضية	10	3000	30000
رفوف جدارية	10	600	6000
ألعاب تعليمية	250 قطعة	/	10000
ألعاب صغيرة ترفيهية	250 قطعة	/	20000
أدوات موسيقية	20 قطعة	5000	10000
سلة	16	200	3200
سرير نوم مزدوج	5	30.000	150000
سرير أطفال	10	8000	80000
خزانة	2	12000	24000
سبورة	4	4000	16000
أفرشة/أغطية/وسائد	20	/	20000
زرابي	6	2500	15000
ستائر	10	800	8000
إطارات ورسوم للترتيب	20	/	5000
طاولة كبيرة	4	3000	12000
مكيف هواء	6	55.000	330.000
كاميرات المراقبة	7	25.000	175.000
طقم ألبسة المربيات	5	1500	7500
المجموع		/	953.700

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات من الموردين





2_ تجهيزات المطبخ و المطعم :

جدول رقم (27) : تجهيزات المطبخ و المطعم

التجهيزات	العدد	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
-----------	-------	------------	----------------

24.000	6000	4	طاولات طعام + كراسي
20.000	20.000	1	مبرد مياه
35.000	35.000	1	ثلاجة
30.000	/	/	أواني
35.000	35.000	1	فرن
6000	6000	1	طاولة + كراسي بلاستيكية
2500	2500	1	موقد
152.500	/	المجموع	

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على أسعار الموردين



3_ تجهيزات الحمامات و الحدائق :

جدول رقم(28) : احتياجات الحمامات و الحدائق

التجهيزات	العدد	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
سلة	4	200	800

2500	250	10	مناشف
1400	70	20	مناديل ورقية
400	100	4	دلو
125.000	25.000	5	ألعاب كبيرة الحجم
125.000	/		المجموع

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على أسعار الموردين





الفرع الثاني: التجهيزات المكتبية:

جدول رقم(29): التجهيزات والمعدات المكتبية

التجهيزات	العدد	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
مكتب المدير	1	60.000	60.000
مكتب السكرتيرة	1	40.000	40.000
خزانة حفظ الملفات	2	10.000	20.000
رف	2	1500	3000
كراسي استقبال ثلاثية	1	20.000	20.000
لا بتوب	1	60.000	60.000
مكيف هوائي	2	70.000	70.000
طابعة	1	/	/
مودم إنترنت	1	/	/
الأدوات المكتبية	حسب الاستخدام	10.000	10.000
علبة إسعافات	1	2000	2000
شاشة تلفاز	1	35.000	35.000
لوحة إعلانات	2	1000	2000
T.T.C+TVA		309.500	322.000

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على أسعار الموردين

3_ تجهيزات التهيئة:

جدول رقم(30): تجهيزات كراء وتهيئة العقار الاستثماري

التجهيزات	الوصف	Prix T.T.C
كراء المقر	كراء المقر سنويا بسعر 40.000 دج للشهر	480.000
طلاء الجدران + العامل	إعادة صباغة الجدران بألوان زاهية ومعبرة	50.000
رسومات جدارية	رسم رسومات مختلفة لكرتون أو تعليمية أو غيرها	20.000
أرضيات	تجهيز القاعات والحديقة بالأرضيات المناسبة (عشب صناعي / أرضيات مطاطية آمنة)	30.000
المجموع		580.000

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات مجمعة من السوق

4_ الخدمات الضرورية للمشروع:

جدول رقم (31): الخدمات الضرورية للمشروع

الخدمات	الاحتياج الثلاثي	تكلفة السنة 1
الماء	2000	8000
الكهرباء والغاز	15.000	60.000
الإنترنت+الهاتف	غير محدود	19.200
المجموع		87.200

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجهات المعنية

الفرع الثالث: احتياجات المواد الأولية:

1_ احتياجات المواد الأولية للسنة الأولى 2024:

جدول (32): احتياجات الموارد الأولية السنوية للمشروع

الأشهر	الأدوات المدرسية	الخضار والفواكه	البقوليات	الخبز	الماء والمشروبات	المجموع
جانفي	3000	9000	8000	3000	2000	25.000

25.000	2000	3000	8000	9000	3000	فيفري
12.000	1000	1500	4000	4000	1500	مارس
22.400	1800	2800	7000	8000	2800	أفريل
20.200	2000	2600	6000	7000	2600	ماي
11.400	3000	1200	3000	3000	1200	جوان
10.000	3000	1000	2500	2500	1000	جويلية
8.800	3000	900	2000	2000	900	أوت
25.500	2500	3000	8000	9000	3000	سبتمبر
23.400	2800	2800	7000	8000	2800	أكتوبر
20.800	2600	2600	6000	7000	2600	نوفمبر
12.500	1500	1500	4000	4000	1500	ديسمبر
217.000	27.200	25.900	65.500	27.500	25.900	المجموع

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على أسعار الموردين

2_ احتياجات المواد الأولية ل 5 سنوات القادمة:

كما تم الافتراض سابقا بأن الزيادة السنوية ستقدر ب 6 % ستكون احتياجات المشروع للسنوات القادمة كما يلي:

جدول رقم (33): احتياجات الموارد الأولية السنوية للمشروع ل 5 سنوات

المجموع	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	الأشهر
273.972	258465	258.450	243.821	230.020	217.000	الاحتياجات: (الأدوات المدرسية/الخضر والفواكه/الخبز البقوليات/الماء والمشروبات

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان

المصدر: من إعداد الطالبان من معلومات مجمعة من الموردين

الفرع الرابع: معلومات عامة عن المشروع:

1_ المدة الزمنية اللازمة للمشروع: يحتاج المشروع من أجل تنفيذه إلى مدة زمنية تتراوح من 1 سنة إلى 14 شهر على حسب التسهيلات الإدارية والإجراءات والبناء حيث سيتم الاعتماد على الشباك الوحيد من أجل القيام بمختلف الأمور الإدارية:

المرحلة 1: تقدر بمدة 10 أشهر ويتم فيها الحصول على التمويل وإنهاء كافة الإجراءات الإدارية وشراء التجهيزات ومعدات المشروع وتوفيرها وتقييمها المقر وكذا التعاقد مع مختلف الموردين. الخ

المرحلة 2: تقدر المرحلة الثانية بمدة 4 أشهر وتبدأ عند انتهاء المرحلة السابقة، ويتم خلال هذه المرحلة ووضع إعلان لتوظيف العمال وتوظيفهم وما إلى ذلك، لبدء النشاط وتقديم الخدمات.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

المطلب الأول: الموارد البشرية

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية (الاحتياجات من الموارد البشرية):

بما أن المشروع بسيط و لا يحتاج لكفاءات كبيرة فإنه يمكن عرض اليد العاملة اللازمة كما يلي:

جدول رقم(34): بطاقة توصيف و تحليل الوظيفة

المنصب	العدد	الشهادة والكفاءة المطلوبة	مواصفات صاحب الوظيفة	مهام الوظيفة (الواجبات)	ساعات العمل	الراحة والعطل
المسير	1	ماستر مقاولانية	الانضباط والمسؤولية مهارة اتخاذ القرارات الفعالة حسن التصرف في الأزمات حسن التعامل والاتصال الطموح/النزاهة/الأمانة	الاهتمام بكافة تعاملات المؤسسة داخليا وخارجيا مراقبة سير العمل وضبطه التعامل مع الموردين/الزبائن	من/إلى 8:00 صباحا 16:00 مساء	الجمعة / في الأعياد
سكرتيرة	1	ليسانسيير واقتصاد	التعامل الجيد مع الزبائن , اللباقة , مهارة التواصل , الإقناع , الأمانة , الأمانة و المسؤولية	استقبال الزبائن , شرح خدمات الروضة , استلام الملفات و حفظها,	//	الجمعة/ الأعياد/ عطلة سنوية

		إعداد المهام الروتينية حول تسجيل الحضور , مراقبة الاحتياجات.				
مربية أطفال صباحية	3	شهادة مربية أطفال + خبرة	الذكاء و الفطنة , اللطف , القدرة على التعامل مع الأطفال , المرونة , النشاط , الحنية , الصبر و التحمل , الإسعافات الأولية	تعليم و رعاية و الاهتمام بالأطفال و إكسابهم السلوكيات الحميدة , إطعامهم , تنظيفهم , و الانتباه عليهم	//	
مربية أطفال ليلية	1	شهادة مربية أطفال + خبرة	الصبر , مقاومة النوم , الفطنة , القدرة على التعامل مع الأطفال , الإسعافات الأولية	الانتباه على الأطفال , قراءة قصة , توتيمهم , أخذهم للحمام , إعطائهم الدواء في حالة المرض , إفطارهم .. الخ	الجمعة/ الأعياد/ عطلة سنوية	19 ليلا 7 صباحا
طباخة	1	خبرة	النظافة , مهارة الطبخ , الانضباط	إعداد الوجبات , تنظيف المطبخ , تنظيف المطعم , توزيع الطعام	الجمعة/ الأعياد/ عطلة سنوية	1/07:00 4:00
عاملة تنظيف	1	بدون شروط	الجهد والانضباط	تقديم خدمات التنظيف: غسل الأراضي, المطبخ, الأفرشة و الستائر , الحمامات , تنظيم الأقسام	الجمعة/ الأعياد/ عطل	1/14:00 7:00
المجموع	8	/	/	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الثاني: تقسيم أوقات العمل:

جدول رقم(35): أوقات العمل داخل المؤسسة

الفترة	عدد ساعات العمل	عدد العمال	العمال المعينون بالحضور
في الأسبوع	يوميا ما عدا الجمعة	09 عمال	المدير، السكرتيرة، المربيات، الطباخة، عاملة النظافة
الفترة الصباحية	من سا 8 صباحا إلى 16 مساء	8 عمال	المدير، السكرتيرة، مربيات الفترة الصباحية، الطباخة، عاملة النظافة
الفترة الليلية	من سا 19 ليلا 7:00 صباحا	1 عامل	مربية ليلية

المصدر: من إعداد الطالبان

ملاحظة: بالنسبة لعاملة الفترة الليلية ستكون برفقة أحد أفراد عائلتها (أخ) يبيت معها من أجل أن تكون أكثر أمانا وتقدم

عمولة 5000 دج للشهر للشخص المرافق

الفرع الخامس: الأجر:

جدول رقم(36): كشف الأجر الشهري للعمال

المصدر: من إعداد الطالبان بالاستعانة بكشف أجر مؤسسة جاهز الوحدة: دج

الوظيفة	الأجر	إشتراك ض.إ! %9	المبلغ الصافي للدفع	العدد	التكلفة الإجمالية للأجر
المسير	47000	4230	42770	1	42770
السكرتيرة	18000	1620	16380	1	16380
مربية صباحية	22000	1980	20020	3	60060
مربية ليلية	25000	2250	22750	1	22750
صباخة	15000	1350	13650	1	13650
عاملة النظافة	15000	1350	13650	1	13650
المجموع	142000	12780	129220	8	169260

ملاحظة: حسب جدول الأجر يتبين أن تكلفة اليد العاملة السنوية هي 2031.120 دج سنويا، لكن بإضافة العمولة التي

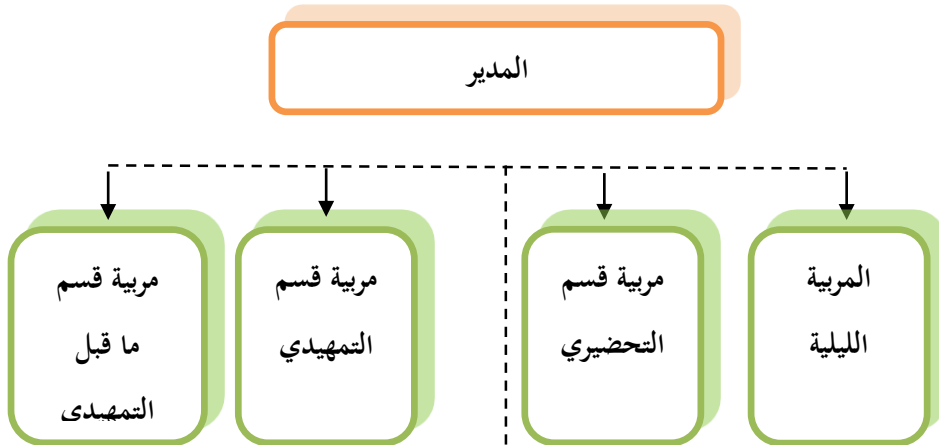
سيتلقاها الطرف المرافق للمربية الليلية تصبح تكلفة اليد العاملة السنوية كما يلي $2031.120 + (12 * 5000) =$

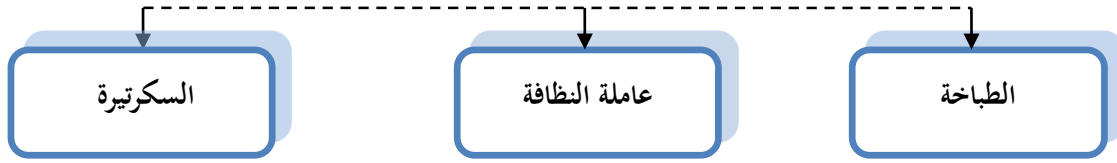
2091.120 دج

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

يأخذ الهيكل التنظيمي لمؤسسة "روضة الهناء" شكل الهيكل التنظيمي البسيط نظرا لكون المؤسسة ذات أنشطة بسيطة كما يلي:

شكل رقم (31): الهيكل التنظيمي للمؤسسة





المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: نوع المؤسسة والجانب القانوني لها (ملفات وإجراءات):

الفرع الأول: نوع المؤسسة:

وفقا للقانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 يناير سنة 2017 المتضمن قانون التوجيه لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و كما نصت على ذلك المادة (05) , بما أن المشروع :

- ✓ يهدف لإنتاج سلع (منتوج ملموس)
- ✓ يشغل من (01) إلى (250) شخص
- ✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (04) مليار دج , أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (01) مليار دج
- ✓ تستوفي معيار الاستقلالية

فإن المؤسسة تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME

الفرع الثاني: الجانب القانوني:

يتطلب إنشاء مؤسسة " روضة الهناء " مجموعة من الإجراءات القانونية تتمثل فيما يلي:

1_ الشكل القانوني للمؤسسة:

ارتأينا أن تكون مؤسسة " روضة الهناء " عبارة عن (ش.ذ.م.م) " شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) " و ذلك لعدة أسباب منها :

- ✓ عدم وجود حد أدنى لرأس مال الشركة
- ✓ مسؤولية الشركاء محدودة بقدر مساهمتهم برأس المال
- ✓ إمكانية تأسيس الشركة بشريك واحد
- ✓ حصص الشركاء تكون اسمية وغير قابلة للتداول إلا عن طريق الإرث
- ✓ تضامن المساهمين في حدود حصصهم من رأس المال ما يقلل درجة المخاطرة لكل شريك

✓ يتميز بقلة عدد المساهمين مما يسهل عملية اتخاذ القرار

الشركاء:

جدول رقم (37): شركاء المشروع

المساهمين	لعلی رفیقة	تاسوریت عبد الغني
نوع المساهمة	مساهمة نقدية	مساهمة نقدية
نسبة المساهمة	25 %	25%
قيمة المساهمة	1268958	1268958

المصدر: من إعداد الطالبان

الوحدة: دج

2_ ملفات وإجراءات:

بما أن المؤسسة ستعتمد على الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE (ANSEJ) سابقا , و ذلك نظرا للشروط الجديدة التي تم استحداثها لفائدة حاملي المشاريع منها :

✓ إلغاء شرط البطالة على حاملي الأفكار والمشاريع للاستفادة من الامتيازات التي يمنحها جهاز دعم وتنمية المقاولاتية

في إحداث الأنشطة

✓ توسيع المزايا التي يمنحها الجهاز في إطار توسيع الأنشطة لفئات أخرى (الفلاحين , الحرفيين , أصحاب المشاريع

الناجحة المستفيدين من جهاز الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

✓ رفع قيمة القرض غير المكافئ إلى 50 % من مبلغ الاستثمار وتخفيض نسبة المساهمة الشخصية إلى 50 % من مبلغ

الاستثمار (بالنسبة لصيغة التمويل الثنائي فقط)

✓ الاستفادة من المتابعة التقنية والاستشارة والمرافقة (دون مقابل) وكذا الاستعانة بمكاتب خبراء محليين

✓ رفع السن القانوني للمستفيدين من قروض ANADE إلى 55 سنة.

ومنه نجد شروط الاستفادة كما يلي:

✓ عدم اشتراط البطالة.

✓ الجنسية الجزائرية.

✓ أن يتراوح العمر ما بين 19 إلى 35 سنة ويمكن أن يصل إلى 55 سنة كحد أقصى.

✓ أن يكون مؤهلا.

✓ المشاركة بمساهمة شخصية في تمويل المشروع تتغير حسب مستوى الاستثمار.

أ) الملفات الواجب إيداعها للاستفادة من دعم وكالة ANADE

✓ شهادة ميلاد رقم 12 للمعني

✓ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة الجنسية 12

✓ نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة الجنسية

✓ نسخة مصادق عليها للوثيقة التي تثبت التأهيل (دبلوم، شهادة عمل. الخ)

✓ شهادة إقامة

✓ صورة شمسية

✓ تصريح شرقي

✓ بطاقة التسجيل (carte bleu) بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM سارية المفعول.

✓ استمارة التسجيل

ب) الملف المالي:

✓ فاتورة أولية للمعدات والتجهيزات المراد شراؤها، بدون احتساب الضرائب

✓ فاتورة أولية للتأمين الشامل للمعدات والتجهيزات ضد جميع المخاطر بدون احتساب الضرائب

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

ج) ملف التأمين الاجتماعي:

✓ شهادتي (2) ميلاد رقم 12

✓ مستخرج الضرائب

✓ نسختين مصادق عليهما للدبلوم وشهادات العمل.

إجراءات الحصول على التمويل:

بعد إيداع الملف الإداري و المالي لدى الوكالة يمر صاحب المشروع بعدة مراحل و إجراءات للاستفادة من التمويل سنقوم بإجرائها

كما يلي :

أ: سحب الملف الواجب إيداعه لدى الوكالة:

✓ تحضير الملف.

✓ إيداع الملف لدى الوكالة المحلية

- ✓ دراسة المشروع من طرف الوكالة
- ✓ إعداد الدراسة الاقتصادية والميزانية التقديرية
- ✓ تسليم شهادة قبول التمويل من طرف الوكالة للشباب صاحب المشروع

ب: إيداع الملف لدى البنك:

- ✓ إيداع شهادة قبول التمويل المصاحبة بالملف لدى البنك (الميزانية التقديرية، مخطط العمل , الملف الإداري)
- ✓ دراسة الملف من طرف البنك
- ✓ تسليم الموافقة البنكية

ج) الإنشاء القانوني للمؤسسة

- ✓ سحب الموافقة البنكية
- ✓ إيداعها لدى وكالة ANADE
- ✓ الإنشاء القانوني للمؤسسة
- ✓ فتح حساب تجاري على مستوى البنك
- ✓ إيداع المساهمة الشخصية على الحساب التجاري المفتوح

د: المزاياء الممنوحة خلال مرحلة انجاز المشروع

- ✓ إيداع الوثائق لدى الوكالة (الموافقة البنكية، وصل إيداع المساهمة الشخصية لدى البنك، السجل التجاري. الخ)
- ✓ الإعلام بالمزاياء المتعلقة بمرحلة انجاز المشروع
- ✓ التوقيع على دفتر الشروط وسند الأمر من طرف صاحب المشروع
- ✓ إيداع وكالة ANADE للقرض بدون فائدة في الحساب التجاري المفتوح لدى البنك

هـ: إنجاز المشروع:

- ✓ استلام البنك للضمانات المصاحبة للقرض (توقيع اتفاقية القرض وسند الأمر)
- ✓ سحب الشيكات البنكية الموقعة لصالح أسماء الموردين هيكل الاستثمار
- ✓ طلب المعدات والخدمات التي تدخل في هيكل الاستثمار
- ✓ اقتناء وتركيب المعدات

- ✓ و: الدخول في الاستغلال:
- ✓ الانطلاق في النشاط
- ✓ تصريف المنتج أو الخدمة
- ✓ استمرار المصاحبة والموافقة من طرف مصالح وكالة ANADE
- ✓ المتابعة المرحلية للمشروع من طرف الوكالة

المبحث الخامس: المخطط المالي

سنقوم في هذا المبحث بدراسة مخلف الجوانب المالية و التمويلية للمشروع من حيث التكاليف , الهيكلية المالية , رقم الأعمال المتوقع مروراً بالقوائم المالية وصولاً للتقييم المالي للمشروع معرفة مدى ربحيته من عدمها .

المطلب الأول: رقم الأعمال المتوقع وهيكل التكاليف

الفرع الأول: رقم الأعمال المتوقع:

انطلاقاً من التقديرات السابقة في المخطط التسويقي لمبيعات المؤسسة وزيادتها المقدرة ب 6 % وكذا من جدول الأسعار الذي تم إنجازه بمتوسط سعر خدمات الروضة المختلفة كما في الجدول التالي قمنا بتقدير رقم الأعمال المتوقع للمؤسسة خلال 5 سنوات القادمة كما يلي (2028/2027/2026/2025/2024) (باعتبار السعر ثابت خلال السنوات):

جدول رقم (38): أسعار خدمات الروضة

الخدمات	الرعاية الكلية الصباحية	الرعاية الجزئية الصباحية	الرعاية الليلية	الرعاية المؤقتة
متوسط السعر	8000 دج/ شهر	4000 دج/شهر	9000 دج/شهر	100 دج/سا (بافتراض أنه سيبقى الطفل 2 سا)

1) رقم الأعمال المتوقع لروضة الهناء في السنة الأولى 2024:

جدول رقم(39): رقم الأعمال المتوقع للمشروع لسنة 2024 بالتفصيل

المبيعات الشهرية	الرعاية المؤقتة	الرعاية الليلية	الرعاية الصباحية الجزئية	الرعاية الصباحية الكلية	الطلب	الأشهر
454.000	24.000	90.000	60.000	280.000	180	جانفي
454.000	24.00	90.000	60.000	280.000	180	فيفري
273.600	12.600	45.000	40.000	176.000	100	مارس
450.000	20.000	90.000	60.000	280.000	160	أفريل
450.000	20.000	90.000	60.000	280.000	160	ماي
258.000.	13.000	45.000	40.000	160.000	100	جوان
203.600	10.600	45.000	28.000	120.000	80	جويلية
178.200	9200	45.000	28.000	96.000	70	أوت
454.000	24.000	90.000	60.000	280.000	180	سبتمبر
452.000	22.000	90.000	60.000	280.000	170	أكتوبر
450.000	20.000	90.000	60.000	280.000	160	نوفمبر
273.600	12.600	45.000	40000	176.000	100	ديسمبر
4351.000	212.000	855.000	596.000	2688.000	1640	المبيعات السنوية

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان

1) رقم الأعمال المتوقع لروضة الهناء خلال 5 سنوات القادمة (2028./2027/2026/2025/2024):

جدول رقم (40): رقم الأعمال المتوقع للمشروع خلال 5 سنوات

المجموع	2028	2027	2026	2025	2024	أشهر
---------	------	------	------	------	------	------

2559.299	573.195	540.750	510.114	481.240	454.000	جانفي
2559.299	573.195	540.750	510.114	481.240	454.000	فيفري
1542.306	345.413	325.861	307.416	290.016	273.600	مارس
2536691	568.114	535957	505.620	477.000	450.000	أفريل
253.6691	568.114	535957	505620	477.000	450.000	ماي
1454.369	325.719	307.282	289.888	273.480	258.000	جوان
1147.710	257.040	242.490	228.764	215.816	203.600	جويلية
1004.529	224.973	212.239	200.225	188.892	178.200	أوت
2559.299	573.195	540.750	510.114	481.240	445000	سبتمبر
2547965	570.639	538.339	507.867	479.120	252000	أكتوبر
2536.691	568.114	553.957	505.620	477.000	450.000	نوفمبر
1542.306	345.413	325.861	307.416	290.016	273.600	ديسمبر
24527150	5493037	5182110	4888783	4612060	4351000	مبيعات دج

المصدر: من إعداد الطالبان

الوحدة: دج

الفرع الثاني: هيكل تكاليف المشروع:

يتضمن هذا الجزء نوعين مهمين من التكاليف التي تتحملها المؤسسة سواء أثناء التجهيز أو البدء في الاستغلال أولها التكاليف التشغيلية السنوية التي تنفقها المؤسسة مع بداية النشاط وتقدم خدماتها، والتكاليف الاستثمارية المتعلقة بالمصاريف التي تنفق أثناء مرحلة الإنجاز وقبل التشغيل ويمكن عرضها بالنسبة لمؤسسة روضة الهناء كما يلي:

جدول رقم (41): هيكل تكاليف المشروع

التكاليف التشغيلية السنوية		التكاليف الاستثمارية	
المبلغ	البيان	المبلغ	البيان
2091120	أجور اليد العاملة	50.000	مصاريف إعدادية
480.000	الإيجار	100.000	تهيئة المباني

217.000	المواد الأولية	953.700	تجهيزات الغرف
87.200	الخدمات الضرورية (كهرباء/غاز/ماء...)	125.000	تجهيزات الحدائق والحمامات
37.000	الإشهار والترويج	152.500	تجهيزات المطبخ والمطعم
200880	التأمينات	322.000	تجهيزات مكتبية
		259433	رأس المال العامل
3113200	المجموع	1962633	المجموع

وحدة القياس : دج

المصدر: من إعداد الطالبان

حساب رأس المال العامل = التكاليف التشغيلية / 12

رأس المال العامل = 3113200 / 12 = 259433

المطلب الثاني: أقساط الاهتلاك والهيكل التمويلي للمشروع:

الفرع الأول: حساب اهتلاك الاستثمارات:

يوضح الجدول التالي الإهتلاك الإجمالي للمعدات والآلات وتجهيزات المكتب وغيرها كما يلي:

جدول رقم (42): اهتلاكات الاستثمارات

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	نسبة الاهتلاك	قسط الاهتلاك
تجهيزات المكتب	322.000	5 سنوات	20 %	64.400
تجهيزات الغرف	953.700	5 سنوات	20 %	190.740
تجهيزات المطبخ	152.500	5 سنوات	20 %	30.500
تجهيزات الحديقة	125.000	3 سنوات	33.33 %	41.666
تهيئة المبنى	100.000	10 سنوات	10 %	10.000

378.806	المجموع
---------	---------

الوحدة: دج

المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الثاني: الهيكل التمويلي للمشروع:

تعتمد مؤسسة "روضة الهناء" على التمويل الثنائي الذي يكون بين شريكي المشروع و الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE كما يلي:

جدول رقم (43): الهيكل التمويلي للمشروع

المبالغ	نسبة المساهمة	البيان
		المساهمة الشخصية:
1268958	25%	الشريك 1: لعلی رفیقة:
1268958	25%	الشريك 2: تاسوریت عبد الغني:
2537916	50%	قرض ANADE
5075832	100%	المجموع

وحدة القياس: دج

المصدر: من إعداد الطالبان

أسباب اختيار هذا الهيكل التمويلي:

✓ عدم قدرة صاحب المشروع على تسديد تكاليف المشروع كاملة.

✓ الاستفادة من قرض بدون فائدة لمدة طويلة.

المطلب الثالث: استهلاك القروض والقوائم المالية:

الفرع الأول: استهلاك القروض

جدول رقم (44): جدول اهتلاك القروض

جدول اهتلاك القرض ANADE			
01/01/2023	تاريخ ضخ القرض بالحساب البنكي	ANADE	اسم القرض
كل سداسي	فترات السداد	2537916	مبلغ القرض
10	عدد الأقساط	5 سنوات	مدة التسديد

2035/12/31	تاريخ تسديد كل الأقساط	0%	معدل الفائدة
253791.6	قيمة القسط = قيمة القرض/10	8 سنوات	فترة السماح

(أقساط ثابتة) ANADE جدول رقم (45) : تفاصيل اهتلاك قرض

رقم الدفعة كل سداسي	فترة التسديد	رأس المال المتبقي في بداية الوحدة الزمنية كل سداسي	الفائدة	الدفعة	رأس المال المتبقي في نهاية الوحدة الزمنية كل سداسي
0	2023	0,00	0,00	/	2537916
0	2024	0,00	0,00	/	2537916
0	2025	0,00	0,00	/	2537916
0	2026	0,00	0,00	/	2537916
0	2027	0,00	0,00	/	2537916
0	2028	0,00	0,00	/	2537916
0	2029	0,00	0,00	/	2537916
0	2030	0,00	0,00	/	2537916
1	2031/06/30	2537916	0,00	253791.6	2284124.4
2	2031/12/31	2284124.4	0,00	253791.6	2030332.8
3	2032/06/30	2030332.8	0,00	253791.6	1776541.2
4	2032/12/31	1776541.2	0,00	253791.6	1522749.6
5	2033/06/30	1522749.6	0,00	253791.6	1268958
6	20233/12/31	1268958	0,00	253791.6	1105166.4
7	2034/06/30	1105166.4	0,00	253791.6	761374.8
8	2034/12/31	761374.8	0,00	253791.6	507583.2
9	2035/06/30	507583.2	0,00	253791.6	253791.6
10	2035/12/31	253791.6	0,00	253791.6	0

وحدة القياس: دج

المصدر: من إعداد الطالبان بمساعدة أستاذ محاسبة

الفرع الثاني: القوائم المالية:

سنقوم في هذا العنصر بإعداد القوائم المالية للمشروع المتمثلة أساسا في الميزانيتين الافتتاحية والختامية وجدول حسابات النتائج التقديري وكذا الموازنة التقديرية للمشروع كما يلي:

1) الميزانية الافتتاحية:

2)

تكون الميزانية الافتتاحية لمؤسسة " روضة الهناء " كما يلي:

جدول رقم (46) : الميزانية الافتتاحية للمشروع

الخصوم		الأصول	
المبالغ	التعيين	المبالغ	التعيين
الأموال الخاصة		الاستثمارات	
2537916	أموال خاصة	50.000	مصاريف إعدادية
الديون		1.231.200	تجهيزات (الغرف/المطعم/الحدائق/الحمامات)
2537916	قرض ANADE	322.000	تجهيزات مكتبية
		100.000	تهيئة
		مخزونات	
		217.000	المادة الأولية
		الحقوق	
		3155632	الصندوق
5075832	مجموع الخصوم	5075832	مجموع الأصول

الوحدة : دج

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على النموذج العام لجدول الحسابات

جدول رقم (47) : جدول حساب النتائج التقدي

الوحدة : دج

المصدر : من إعداد الطالبان

3_ الميزانية الختامية

جدول رقم (48): الميزانية الختامية للمشروع 2024/12/31

الخصوم		الأصول			
المبالغ	التعيين	المبلغ الصافي	الإهلاكات مؤونات	المبالغ	التعيين
2537916	أموال خاصة	1.494.106	262.906	1.231.200	تجهيزات (غرف..)
2537916	ANADE	386.400	64.400	322.000	تجهيزات مكتبية
		110.000	10.000	100.000	تهيئة
858994	نتيجة السنة	217.000	/	217.000	مواد أولية
		480.000	/	/	مصاريف الكراء
		3247320	/	/	الصندوق

5934826	مجموع الخصوم	5934826			المجموع
---------	--------------	---------	--	--	---------

العناصر	2024	2025	2026	2027	2028
70 رقم الاعمال	435.1000	4612.060	4888.783	5182.110	5493.037
1 انتاج السنة المالية	4 35 1000,00	4612060.00	4888783.00	5182110.00	5493037.00
60 مشتريات المادة الأولية	217 000,00	230 020,00	243 821,00	258 450,00	258 465,00
61 الإيجار	480 000,00	480 000,00	480 000,00	480 000,00	480 000,00
62 التأمينات	200.880	212932.8	225708.7	239251.2	253606.2
الترويج	37 000	39 220	41 573,20	44 067,59	46 711,65
الخدمات الأخرى	87 200	92 432	97 978	103 857	110 088
2 استهلاك السنة المالية	1022080	1054604.8	1089080.9	1125625.7	1148870.8
3 القيمة المضافة (2-1) للاستغلال	3328920	3557455.2	3799702.1	4056484.3	4344166.1
63 أجور العمال	2091120	2216578.2	2349582.3	2490557.2	2639990.6
4 الفائض الإجمالي للاستغلال	1237800	1340868	1450119.6	1565927	1704175.4
المخصصات للاهلاك والمؤونات	378 806,00	378 806,00	378 806,00	378 806,00	378 806,00
5 نتيجة العمالية	858994	962062	1071313.6	1187121	1325369.4
النتيجة المالية	0	0	0	0	0
6 النتيجة العادية قبل (6+5) الضريبة	858994	962062	1071313.6	1187121	1325369.4
7 الضريبة على أرباح IBS الشركات	0	0	0	0	0
النتيجة الصافية	858994	962062	1071313.6	1187121	1325369.4

المصدر: من إعداد الطالبان

الوحدة: دج

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع:

الفرع الأول: حساب صافي القيمة الحالية: VAN

جدول رقم (49): صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية

المصدر: من إعداد الطالبان

الوحدة: دج

ملاحظة: بافتراض أن معدل الخصم % 10 = i

بما أن التدفقات النقدية السنوية هي تدفقات غير متساوية سيتم تحيينها وفق القانون التالي:

$$VAN = \sum NR (1+Ri)^{-n} - I^0$$

NR: التدفقات النقدية الصافية (غير متساوية)

RI: معدل الخصم = 10 %

121

I₀: قيمة الاستثمار المبدئي

VAN=5451040.5-5075832

VAN1 VVVVVV

V

VAN =+375208.5

السنوات	1	2	3	4	5	المجموع
النتيجة الصافية	858994	962062	1071313.6	1187121	1325369.4	5404860
الاهتلاكات	378 806,00	378 806,00	378 806,00	378 806,00	378 806,00	1 894 030,00
التدفقات النقدية الصافية	1237.800	1340.868	1450119.6	1565.927	1704175.4	7298.890
التدفقات النقدية الصافية المحينة	1125272.7	1108155.3	1089496.3	1069622.2	1058494	5451040.5
التدفقات النقدية الصافية المحينة المتراكمة	1125272.7	2233428	3322924.3	4392546.5	5451040.5	

بما أن صافي القيمة الحالية موجبة هذا يعني أن المشروع هو مشروع مربح.

الفرع الثاني: تحليل التكاليف:

في هذا العنصر سيتم تحديد والفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة للمشروع كما يلي:

جدول رقم(50): التكاليف المتغيرة والثابتة و الكلية للمشروع

المبلغ	مصدر التكلفة المتغيرة CV
217.000	المواد الأولية
87.200	خدمات الطاقة (كهرباء/وقود/ماء صيانة)
304.200	تكاليف المتغيرة CV
13.92 %	نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة Mcv %
المبلغ	مصادر التكلفة الثابتة CF

$$Mcv \% = \frac{CA - CV}{CV}$$

الإيجار	480.000
أجور اليد العاملة	2091120
الإشهار والترويج	37.000
التأمينات	200880
أهتلاكات	378.806
مجموع التكاليف الثابتة CF	3187806
مجموع التكاليف الكلية CT	3492006

وحدة القياس: دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الثالث: فترة الاسترداد

فيها تحديد المدة الزمنية التي يمكن أن تسترجع فيها قيمة الاستثمار وتتحدد من خلال المعادلة التالية

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

إذن:

متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = $1090208.1 = 5 / 5451040.5$

فترة الاسترداد هي: $4.655 = 1090208.1 / 5075833$

ومنه فترة الاسترداد هي: 4 سنوات 7 أشهر و 25 يوم

خاتمة الفصل

في الأخير , فإنه قد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح فكرة مشروع " روضة الهناء " بطريقة مبسطة و مفهومة و ترجمتها لمشروع له أبعاد و مكونات تمثلت في المخطط التسويقي الذي ساعدنا في دراسة العرض و الطلب و تحديد مواصفات الخدمة بدقة و التنبؤ بالمبيعات , و المخطط الإنتاجي الذي يعرض التفاصيل المتعلقة بموقع المشروع و الاحتياجات الضرورية لتنفيذه , بالإضافة للمخطط التنظيمي الذي يحدد العمالة المطلوبة و الشكل القانوني للمشروع وصولا للمخطط المالي الذي يلخص كل ما سبق لقوائم مالية و رقم أعمال و ميزانيات نصل من خلالها لجدوى المشروع و ربحيته .

الخاتمة

الخاتمة:

في الأخير و من خلال ما تم عرضه من خلال هذا التقدّم سواء من الجانب النظري أو التطبيقي لمخطط الأعمال اتضح لنا الأهمية الكبيرة و الدور الذي يلعبه هذا الأخير في ضبط و توضيح فكرة المشروع بدءاً من كونها خاطرة في الذهن إلى مؤسسة قائمة بذاتها و كذا في توضيح و تسهيل الأساسيات التي لا بد لحامل المشروع من معرفتها من خلال العمل على التشخيص الداخلي و الخارجي لبيئة المشروع و ذلك من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف التي يتميز بها المشروع و كذا الفرص و التهديدات التي لا بد من المؤسسة أخذها بعين الاعتبار لتفاديها أو استغلالها من أجل تحديد الإطار الذي تتموضع فيه المؤسسة و توضيح عوامل فشل و نجاح المشروع . في إطار العملية الرامية لإنشاء مشروع مقاولاتي قمنا من خلال هذه الدراسة بالتطرق للجانب النظري لمخطط الأعمال وإبراز أهم مكوناته وعناصره وأهميته بالنسبة للمقاول والأطراف الأخرى وإسقاطه على فكرة مشروع في قطاع الخدمات " روضة أطفال " الذي يهدف لتقديم قيمة مضافة للمحيط ولل فرد في حد ذاته حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي:

- ❖ مخطط الأعمال وسيلة جد مهمة لا يمكن الاستغناء عند اتخاذ قرار إنشاء مشروع استثماري
- ❖ مخطط الأعمال يعزز من فرص نجاح المؤسسة
- ❖ مخطط الأعمال يساعد صاحب المشروع في معرفة كل التفاصيل عن مشروعه وبالتالي يكتسب معرفة جيدة أكثر به
- ❖ يغطي مخطط الأعمال جميع جوانب المشروع مما يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد
- ❖ إنشاء مشروع مقاولاتي يعني المرور بمجموعة من المراحل المتسلسلة التي لا يمكن تجاوز أي مرحلة منها.
- ❖ لا بد من ضبط كل مخطط جزئي لأنه سيتم الاعتماد عليه لإنجاز المخططات التالية.
- ❖ إعداد مخطط أعمال ليس بالأمر السهل فهو يتطلب توفر مجموعة مهارات محاسبية تسويقية شبكة علاقات... الخ.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب باللغة العربية:

- 1) أسعد طه علام. (2006). دراسة الجدوى و تقييم المشروعات (الإصدار الأولى). دمشق: دار الفرقد.
- 2) اسماعيل عرياجي. (1996). إقتصاد المؤسسة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية .
- 3) الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج. (1429). إدارة الإنتاج. المملكة العربية السعودية: المؤسسة العاملة للتدريب المهني.
- 4) أمين السيد أحمد لطفي. (2005). دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية. الإسكندرية : الدار الجامعية .
- 5) بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات. عمان: اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 6) بلال خلف السكارنة. (2008). الريادة و إدارة المنظمات. عمان: دار المسيرة.
- 7) بن عنتر عبد الرحمان. (2008). إدارة الإنتاج في منشآت الخدمية و الصناعية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 8) حسين محمود حريم. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل (الإصدار الثانية). الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 9) سعاد نائف برونوطي. (2005). إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة . عمان: دار وائل للنشر.
- 10) سعد غالب ياسين. (1998). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: اليازوري للنشر.
- 11) سمير عبد العزيز. (1994). دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات. مؤسسة شهاب الجامعية.
- 12) سيد كاسب، و جمال كمال الدين. (2008). المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا.
- 13) صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محن منصور الغالي. (2008). الإدارة و الأعمال (الإصدار الثانية). عمان: وائل للنشر و التوزيع.
- 14) طاهر محسن الغالي. (2009). إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة. عمان: وائل للنشر.

- 15) طاهر محسن منصور الغالي. (2009). إدارة و استراتيجيات منظمة الأعمال المتوسطة و الصغيرة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: وائل للنشر.
- 16) عبد الستار محمد علي. (2009). التخطيط و السيطرة على الإنتاج و العمليات. عمان: دار المسيرة.
- 17) عبد السلام أبو قحف. (2011). التسويق وجهة نظر معاصرة. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية.
- 18) عبد العزيز أبو نبعة. (2006). التسويق المعاصر- المبادئ و النظرية و التطبيق-. عمان: دالر المناهج للنشر و التوزيع.
- 19) عبد الفتاح دياب. (2001). إدارة الإنتاج رؤية جديدة . القاهرة.
- 20) عبد القادر محمد عبد القادر عطية. (2009). دراسة الجدوى التجارية و العقتصادية و الإجتماعية مع المشروعات (الإصدار الثانية). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 21) عبد المطلب عبد الحميد. (2003). دراسات الجدوى الإقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية. مصر: الدار الجامعية.
- 22) عدنان تايه النعيمي، و أرشد فؤاد التميمي. (2008). التحليل و التخطيط المالي _ اتجاهات معاصرة_. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- 23) عمر وصفي عقيلي. (1998). الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم). عمان: دار زهران للنشر.
- 24) غسان قاسم داود اللامي. (2013). إدارة التسويق أفكار و توجيهات جديدة. عمان: صفاء للنشر و التوزيع.
- 25) فريد النجار. (2000). المنافسة و الترويج التطبيقي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 26) فليح حسن خلف. (2012). أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات. إربد: عالم الكتب الحديث.
- 27) محمد السعيد عبد الفتاح. (2005). إدارة التسويق. مصر: الدار الجامعية.
- 28) محمد عبيدات. (2009). استراتيجيات التسويق. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس الفتوحة .
- 29) محمد فركوس. (1995). الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير . الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائر.
- 30) محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة و التنظيم. عمان: دار وائل.
- 31) محمود العلجوني محمد، و سامي الحلاق سعيد. (2010). دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات . عمان: اليازوري العلمية للنشر.

- 32) محمود جاسم الصميدعي، و رشاد محمد يوسف الساعد. (2006). *إدارة التسويق : التحليل, التخطيط , الرقابة .* عمان: المناهج.
- 33) مروة أحمد، و نسيم برهم. (2008). *الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة .* القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
- 34) مروة أحمد، و نسيم برهم. (2007). *الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة.* عمان: الشركة العربية للتسويق و التوريدات.
- 35) موسى اللوزي. (2007). *التنظيم و إجراءات العمل.* عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 36) مؤيد الحسين الفضل. (2004). *الأساليب الكمية في الإدارة.* عمان: دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع.
- 37) مؤيد الحسين الفضل. (2007). *تخطيط و مراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية).* السعودية: دار المريخ.
- 38) نبيل خليل مرسي. (1995). *الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس (الإصدار الأولى).* مصر: دار المعارف.
- 39) نعيم نمر داوود. (2017). *دراسة الجدوى الاقتصادية (الإصدار الأولى).* عمان: البلدية.

❖ الكتب باللغة الأجنبية :

- 40)A, A., A, C., G, H., G, L., & J, W. (1996). *Economie d'entreprise.* paris.
- 41)B, k. (1990). *La stratégie des affaires.* alger: O.P.U.
- 42)Coster, M. (2009). *Entrepreneuriat.* Paris: Pearson education.
- 43)Couland, A. (1997). *Gestion Financière " analyse et décision".* paris: Démos.
- 44)Djitli, M. S. (1996). *Marketing start"gique.*Djitli.
- 45)Fayol, A. (2004). *Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre .* Paris: Dunod.
- 46)Filser Marc ,Simon Yves .(1995) .*Marketing mix.*paris: Durand.

- 47)Josée, S.-P. (1999). *La gestion financière des pme , theorie et pratique*.
Canada: press de l'université du Québec .
- 48)Malcom, M. (2004). *Les plan Marketing : comment les établir ? comment les utiliser ?* (P. Chaix, Trad.) Bruxelles: Boeck.
- 49)Philip, K. (1983). *Principales of marketing* (éd. 2).
- 50)Robert, P. (2006). *L'art de diriger* . Dunod

❖ المدخلات والملتقيات:

- 51)على فلاح الزغيبي. (2012). مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي. الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية : مخطط الأعمال فرص و حدود مخطط الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 52)فاطمة قبة. (2012). الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 53)محمد جلاب. (2012). الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة . الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية , مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 54)محمد لعور. (2012). دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع. كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 55)مراد اسماعيل، و ابن عمر شلغاف. (2012). أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 56)مراد إسماعيل، و بن عمر شلغاف. (2012). أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 57)وفاء أكساس. (2012). دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

58) نجمة عباس. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في كمظمات الأعمال المعاصرة . الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية , تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات . بسكرة: جامعة محمد خير بسكرة .

59) نوال براهيمى. (2012). السيرورة المقاولاتية : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال . الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية , فرص و حدود مخطط الأعمال . بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة .

❖ المحاضرات والمطبوعات:

60) جود حنان، محاضرات مقياس إنشاء المؤسسة، سنة ثانية ماستر مقالتيه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2021/2020

61)-62) جود حنان، محاضرات مقياس مخطط الأعمال، سنة ثانية ماستر مقالتيه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2021/2020

62) صندرة سايبى. (2015). محاضرات في إنشاء المؤسسة. قسنطينة: جامعة قسنطينة 2.

63) زوزو عبد الله، محاضرات دراسة جدوى المشاريع، سنة أولى ماستر مقالتيه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017/2016

❖ المذكرات والأطروحات:

64) أحلام خان. (2004/2003). تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

65) أحمد بن مويضة. (2006). التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : المجمع الصناعي صيدال (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.

66) جمال الدين رماني. (2012). دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

67) جموعي بوخالفى. (2019/2018). إعداد مخطط أعمال لنادي القيادة بأسلوب الترفيه و المحاكاة -طولقة- عن طريق وكالة ANSEJ (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 68) دياب زقاي. (2010). الإتصال التجاري و فعاليته في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE-(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 69) رتيبة نحاسية. (2003). أهمية اليقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 70) سمية فطوش. (2015). إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي القنطرة -بسكرة- (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 71) شمس الدين بن عامر. (2019). إعداد مخطط أعمال لإنشاء مؤسسة صناعة بسكويت لمرضى السكري -بسكرة- (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 72)فايزة بريش. (2005). دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بليدة: جامعة سعد دحلب البليدة .
- 73) فريد كورتل. (2010). دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و اساليب تطويره (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 74) كمال شنشونة. (2019). إعداد مخطط أعمال لمشروع تهيئة و إنجاز المساحات الخضراء (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجاريو و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 75) محمد رضا دباح. (2018). إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز صيانة و تصليح السيارات Prince Auto Clinique (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 76) محمد عبد الرحمان أبو منديل. (بلا تاريخ). واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن (مذكرة ماجستير (2008 . كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية .
- 77) محمد فوزي معلم. (2013). إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 78) محمد لمين مزاشر. (2013). إعداد مخطط أعمال مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور (مذكرة ماستر) , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 79) نبيلة حداود. (2001). وضعية تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر .
- 80) وسام أبو أمين. (2014). دور عوامل استراتيجية التسعير في الحصة السوقية-دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية (مذكرة ماجستير). كلية الإقتصاد، دمشق: جامعة دمشق.