



- توافق الموضوع وطبيعة تخصصنا في مجال المقاولاتية.
- التفكير في انشاء مشروع في المستقبل ان شاء الله.

### 3. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتعرض للأهم وأحدث المراحل التي تمر بها المشاريع عند بداية إنشائها.
- أهمية مخطط الأعمال

### 4. أهداف الدراسة:

- يمكن أن نلخص الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة فيما يلي:
- تحديد مفهوم مخطط الأعمال ومكوناته.
- معرفة الإجراءات المتبعة لفتح مشروع.
- المساهمة في إعداد مخطط أعمال لدار الحضانة.

### 5. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على خطوات إنشاء مؤسسة في ظل مخطط الأعمال، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا المنهج الاستكشافي وذلك من خلال جمع المعلومات من الميدان واكتشاف هذا الجانب عمليا من خلال الاتصال بالسلطات والجهات المعنية بإنشاء دار حضانة، والاحتكاك بذوي الخبرة في هذا المجال.

### 6. هيكلية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث " كيف يتم إنشاء دار حضانة بالاستعانة بمخطط الأعمال " ارتأينا تقسيم بحثنا إلى فصلين فالأول سنتطرق فيه إلى ماهية مخطط الأعمال من خلال تعريفه وأهمته وخصائصه وفوائده في المبحث الأول، ملخص مخطط الأعمال والمخطط التنظيمي، المخطط التسويقي، المخطط الانتاجي والمخطط المالي.

أما الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية على مشروع دار الحضانة من خلال إعداد مخطط الأعمال الخاص بها بمختلف مكوناته.

**تمهيد:**

تقوم جل المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة بإعداد مخطط الأعمال، خصوصا المشاريع الجديدة، فالمؤسسات الرائدة استندت إلى دراسات عميقة وشاملة، لهذا قبل إنشاء أي مؤسسة لابد على المستثمر أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، وهذا لتحديد خارطة الطريق لمختلف المراحل المستقبلية لحياة المؤسسة، حيث يستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمشروع و صاحب المشروع لدى مختلف الأطراف ( شركاء، بنوك، رأس المال المخاطر...الخ).

وفي هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل توضيح مخطط الأعمال ودراسة أهم مكوناته الأساسية وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المبحث الأول: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

## المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دورا فعالا في حياة المؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية تكوينها ونشأتها أو خلال توسعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم استراتيجية المؤسسة.

## المطلب الاول: تعريف مخطط الأعمال

**تعريف 1:** وثيقة تصف ما ينبغي عمله حتى يدخل المشروع السوق وهي أيضا أداة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الاغراض والاهداف وكذلك التعرف على المصادر (المال والافراد) التي سيحتاجها صاحب المشروع وكيف سيحصل على تلك المصادر، إذ يعتبر خارطة الطريق التنفيذية للبدء ولتشغيل المشروع ولقياس مدى التقدم على طول الطريق حتى يصبح المشروع مرفقا له عائدات ويدر ويعطي أرباحا.<sup>1</sup>

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

**تعريف 3:** هو عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة.<sup>3</sup>

**تعريف 4:** هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الافراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الاساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.<sup>4</sup>

**التعريف الإجرائي:** نستخلص من مجموع التعاريف أن مخطط الأعمال هو:

أداة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الاغراض والاهداف وكذلك التعرف على المصادر (المال والأفراد) التي سيحتاجها صاحب المشروع وكيف سيحصل على تلك المصادر، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الاساسية للنجاح وعوامل الخطر.

<sup>1</sup> ابراهيم بدران ، مصطفى الشيخ: الريادية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ط1، ص414.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ط1، ص210.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص111.

<sup>4</sup> نوال براهمي: السيورة المقاولاتية من توليد الافكار الى مخطط الاعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والاعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 17\_19 أفريل 2012، ص8.

## المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل اعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:

- عملية التخطيط لمخطط الأعمال تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي الى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الايمان أكثر بديمومة المشروع وامكانية نجاحه.
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: خصائص مخطط الأعمال

مخطط الأعمال وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومؤسسة على المؤسسة، حيث يتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

**أولاً. الوضوح:** يتعين أن يتم كتابة المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم، وعدم ترك أي غموض يظهر للقارئ باستعمال مختلف طرق العرض الجيد للتعبير عن فكرة المشروع بشكل دقيق، وإدراج جدول المحتويات وعدد الصفحات، واستعمال القوائم والجداول لتصنيف وتلخيص المعلومات.

**ثانياً. الإيجاز:** يتم الإشارة إلى ما هو ضروري لإثبات الجدوى والربحية، حيث يتم ذكر النقاط المهمة و تجنب عرض القضايا الفرعية. لذا ينبغي أن يحتوي المخطط على حوالي 25-30 صفحة ووضع الوثائق الداعمة في المرافق، لتسهيل المهمة على الأطراف الأخرى عند قراءة المخطط لخلق انطباع إيجابي على المؤسسة.

**ثالثاً. الواقعية:** تمثل الواقعية جانباً مهماً لمخطط الأعمال حيث يجب أن تستند المعلومات الواردة فيه على الإحصاءات و الدراسات الواقعية، وتقديم الفرضيات المعتمدة ووصف الإجراءات التي نفذت بالفعل لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> شوقي جباري، وشوقي خليل: مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الايام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة و الاعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 16\_18 أبريل 2012، ص 11.

<sup>2</sup> Centre entrepreneurship hec-poly- udem: guide de rédaction d'un plan d'affaire, 2010, p1  
[http://neumann.hec.ca/entrepreneurship/fr/outils-interne/guide de rédaction-p-a.pdf\(30/01/2013\)](http://neumann.hec.ca/entrepreneurship/fr/outils-interne/guide%20de%20r%C3%A9daction-p-a.pdf(30/01/2013)).

**رابعاً. الدقة:** يجب أن تعبر معطيات مخطط الأعمال عن حقيقة وجوهر المؤسسة وذلك باختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم معه والابتعاد عن المبالغة في استعمال المعلومات مع ذكر المصادر التي اعتمد عليها صاحب المؤسسة للقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

**خامساً. التجانس:** وذلك بأن تكون المعطيات المستعملة متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الأجزاء المختلفة للمخطط والوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. حيث أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال تتوقف على مدى تجانسه.

**سادساً. الهيكلية الجيدة:** على المخطط أن يكون مكتوباً بشكل منطقي وصحيح لإعطائه صورة مؤسسة ومهنية، وتكييف صياغة الخطة مع طبيعة وأهداف الطرف المقصود (المستثمرين، الموردين، الشركاء).<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: وظائف مخطط الأعمال

إن كتابة مخطط الأعمال واحدة من طرق فحص فكرة العمل بشكل دقيق ومعمق، لذا فهو يلعب دوراً محورياً بتأسيس المشاريع وإنجازها، وتتمثل الأهداف الرئيسية من وضع مخطط الأعمال من خلال الوظيفتين التاليتين:<sup>2</sup>

**أولاً- الوظيفة الداخلية:** أداة للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، يمثل مخطط الأعمال خارطة طريق للعمليات المستقبلية، التنبؤ بالمستقبل والمساعدة في عملية اتخاذ القرار.

° المساعدة في عملية اتخاذ القرار: مخطط الأعمال يساعد صاحب المشروع على صقل هوية المؤسسة المستقبلية، فهو يلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة وتحديد متى سيتم اتخاذ القرار لإنشاء ممكن وقابل للتحقيق.

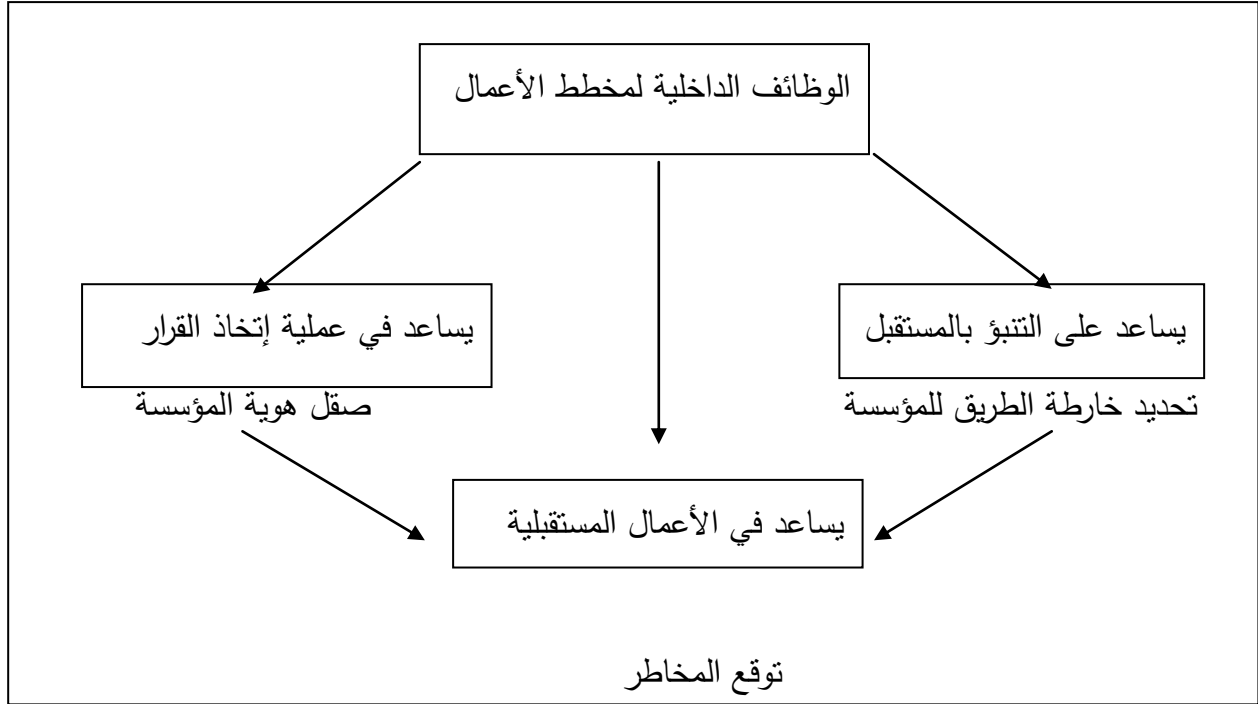
° يساعد على التنبؤ بالمستقبل: تحديد خارطة الطريق للمؤسسة، باعتباره مخطط لتنفيذ المشروع وتحديد الكفاءات والاحتياجات المالية.

° يساعد في الأعمال المستقبلية: وضع مخطط الأعمال يسمح لصاحب المؤسسة بتوقع بعض المخاطر وذلك لتنفيذ ملموس للمؤسسة.

<sup>1</sup> Claude annie duplat: **pour gérer une entreprise à croissance rapide**, édition d'organisation, paris, 2002, p164.

<sup>2</sup>Michel COSTER: **entrepreneuriat**, pearson education, France, 2009, p137.

شكل رقم (1): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال

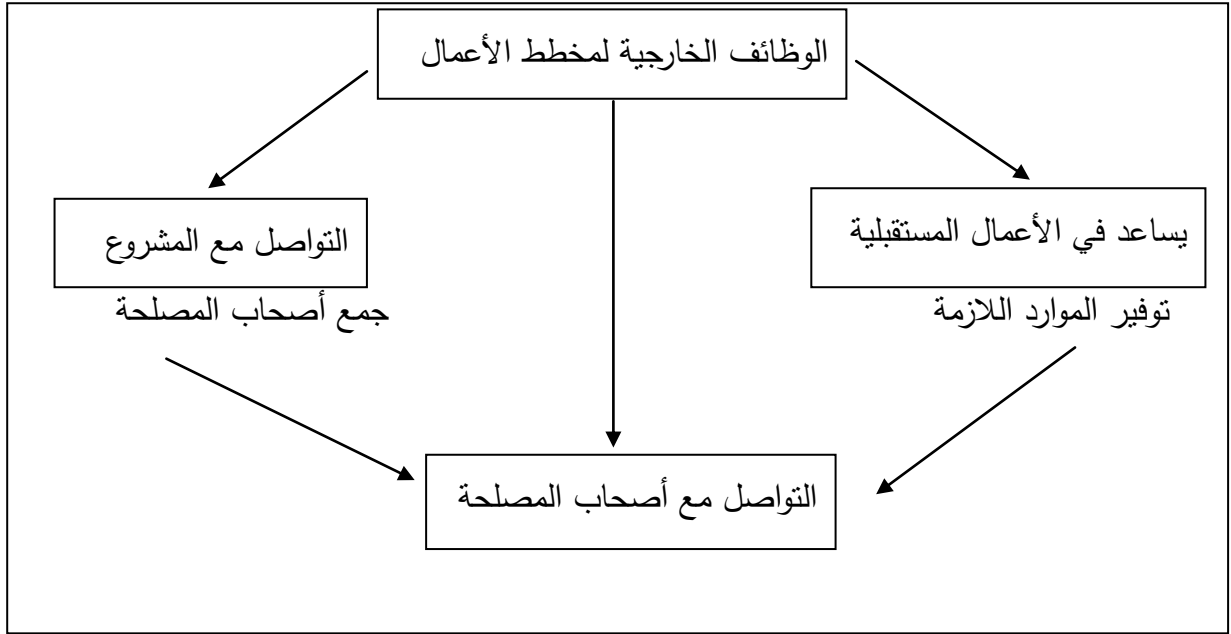


Source: Michel COSTER, op-cit, p137.

ثانياً- الوظيفة الخارجية: أداة للبحث عن الموارد الخارجية خاصة المالية ففي أغلب حالات بدء الأعمال الجديدة يتطلب الأمر تأمين الأموال المناسبة من البنوك أو مؤسسات التمويل الأخرى، فمخطط الأعمال يعطي مانح التمويل الانطباع الأول والأهم عن المؤسسة.

- التواصل مع المشروع: من خلال المعرفة السريعة بطبيعة المؤسسة، تقييم مدى الاستعداد لإنشاء المؤسسة، تسليط الضوء على جدوى وربحية المؤسسة.
- البحث عن الأموال: من خلال جلب الموارد المالية للمؤسسة لمنحها وسيلة لتحقيق أهدافها.
- التواصل مع أصحاب المصلحة: حيث يجب على مخطط الأعمال أن يثير انتباه واهتمام أصحاب المصلحة بغض النظر عن أدوارهم و عن طبيعة الموارد المقدمة للمؤسسة.

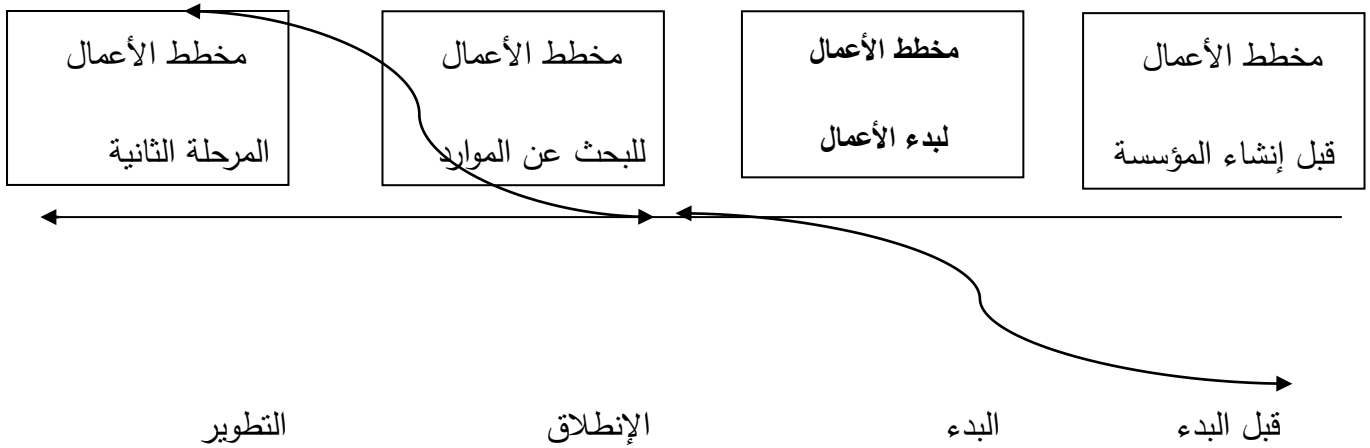
شكل رقم (2): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source: michel coster, op-cit, p141.

وتتمثل المهمة الرئيسية لمخطط الأعمال من خلال هذه المراحل:

شكل رقم (3): مهام مخطط الأعمال



Source: Michel COSTER, op-cit, p141.



## المبحث الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

سوف نتناول في هذا المبحث أهم المكونات الأساسية لمخطط الأعمال، حيث سنتطرق إلى الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال، المخطط التنظيمي، فالمخطط التسويقي، ثم المخطط الانتاجي لننتهي بالمخطط المالي.

### المطلب الأول: ملخص مخطط الأعمال والمخطط التنظيمي

#### أولاً: ملخص مخطط الأعمال

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

ثانياً: النشاط الرئيسي للمؤسسة.

ثالثاً: المنتجات المقدمة.

رابعاً: رقم الأعمال لثلاث سنوات القادمة.

خامساً: الزبائن المستهدفين.

ماهية ميزة المؤسسة مقارنة بالمنافسين المسؤولين عن المشروع وكفاءتهم.

فرص المشروع والمخاطر المقدمة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: المخطط التنظيمي

يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيم الجهود الجماعية فهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته فمن خلاله يتم تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يتوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وأقلها تكلفة.

**1. تعريف المخطط التنظيمي:** المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية للعاملين والإطارات الإدارية الضرورية لإنشاء المشروع، كذلك يتم ايجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.<sup>2</sup>

وعليه يتمتع المخطط التنظيمي بأهمية كبيرة منها ما يلي:

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

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

<sup>1</sup> Le guide pratique du business plan: **Du projet innovant à l'entreprise**, Genitem, Genève, 2009, p06

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص230.

- 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 التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
  - يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات و تصحيحها 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.
  - يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال.<sup>1</sup>
- 2. الموارد البشرية:**

### 1.2 تخطيط الموارد البشرية:

- التخطيط للموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المشروع من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وذلك بتحديد اعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. ولهذا التخطيط اهمية بالغة تظهر في:<sup>2</sup>
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خطة الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
  - يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
  - يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
  - يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة او بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- 2.2 استقطاب الموارد البشرية:**

- يشير الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.<sup>3</sup>
- ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على النقاء العرض والطلب على العمالة، اي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف. وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المؤسسة وظروفها وإمكانياتها، ظروف سوق العمل، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

<sup>1</sup> زكريا الدوري وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ص 117\_118.

<sup>2</sup> احمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة: مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط1، ص74.

<sup>3</sup> عبد الصمد سميرة: اهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة باتنة، 2007/2008، ص38.

**3.2 تحفيز الموارد البشرية:**

ان الحوافز تعبر عن القوى الخارجية، التي تهدف الى تحريك دوافع الانسان والتي تشبع حاجاته. وفي مجال الادارة هي مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة ادائهم في العمل بما يحقق اهدافهم واهداف المؤسسة في نفس الوقت.<sup>1</sup>

**4.2 الحفاظ على الموارد البشرية:**

من بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية، هي تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسليمة، إذ أن صحة وسلامة الموارد البشرية قد تضمنتها عدّة تشريعات وقوانين في مختلف بلدان العالم، إضافة إلى ذلك فإن العديد من المؤسسات تنبته مؤخراً للأوضاع الصعبة، من إصابات وجروح جسدية تصيب أفرادها، كما الحالات النفسية المعقدة والارهاقات الناتجة عن العمل، وأعدت لها البرامج العملية والعلمية الكفيلة بالتخفيف من مخاطرها على صحة ونفسية أفرادها.

**3. الهيكل التنظيمي:**

**1.3 تعريف الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي على أنه عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص أسلوب توزيع الافراد بين الاعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية، واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية. فهو إذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الاعمال والوظائف. وهذا ما تجسده خطوات ومراحل تصميمه:<sup>2</sup>

- تحديد الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
- تحديد الاعمال اللازمة لإنجاز الاهداف.
- تحليلها وتوصيفها توصيفا دقيقا.
- تجميع الاعمال او الانشطة المتماثلة او المتكاملة في وظائف.
- تجميع الوظائف المتشابهة او المتكاملة الاقسام.
- تجميع الاقسام المتشابهة او المتكاملة في دوائر.
- تحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تحديد العلاقات بين الاجزاء والمستويات المختلفة في المؤسسة.

**2.3 طرق إعداد الهيكل التنظيمي: لتصميم الهيكل التنظيمي لابد من إتباع الخطوات التالية:<sup>3</sup>**

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

<sup>1</sup> فريق من خبراء المؤسسة العربية للتنمية العربية الادارية: معجم المصطلحات الادارية، القاهرة، 2007، ص 216.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة \_التصور والمفهوم\_ دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، الجزائر ط1، ص70.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 175-177.

- تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة، تحديد رسالتها ورؤيتها.
- ب. **تحديد إدارات المؤسسة:** وذلك من خلال:
  - إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال و الأنشطة التي تحقق استراتيجية المؤسسة.
  - رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الاستراتيجية إلى الأعلى.
  - إعطاء هذه الوحدات سلطات و حريات أعلى في التصرف و اتخاذ القرار.
  - تخصيص اعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.
- ج. **تحديد الوظائف:** بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام فالإدارات وذلك ب:
  - تحديد أسماء الوظائف المطلوبة، وصف كل وظيفة ومواصفات شاغلها، تحديد عدد العاملين في ملء وظيفة.
  - د. **تحديد سلطات الإدارات و الوظائف:** ويعني كل ذلك تحديد كل مما يأتي:
    - ° **الصلاحيات التنظيمية:** أو جدول الصلاحيات التنظيمية يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية.
    - ° **حدود تفويض الصلاحيات و السلطات:** أي تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.
    - ° **تحديد الاختصاصات والمهام:** أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم، و التي سيتم ترجمتها لاحقاً إلى مهام على مستوى كل وظيفة.
    - ° **تحديد العلاقات التنظيمية:** تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.<sup>1</sup>

### 3.3 تحديد الأجور:

- يعتبر تحديد الأجور أحد الأمور المعقدة وذلك بسبب تأثير كثير من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الأجور. وفيما يلي عرض سريع لهذه العوامل<sup>2</sup>:
- أ. **المساومة الجماعية:** تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المؤسسات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى.
  - ب. **قدرة المؤسسة على الدفع:** غالباً ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية للتدليل على أن ربحية المؤسسة تعتبر كافية لتدعيم متطلبات زيادة الأجور بها.
  - ت. **سوق العمل:** إن الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف قد تتأثر بظروف سوق العمل. فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادراً، مما يحتم على المؤسسة دفع معدلات أجور عالية من أجل

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 175\_177.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أوبوكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ط1، ص ص 375\_379.

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

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

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

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

#### 4. تحديد الهيكل القانوني:

يتم فيها اختيار الشكل القانوني وتحديد نوع الملكية للمؤسسة، لذا يعرض صاحب المؤسسة الصيغة الأكثر ملائمة لطبيعة المؤسسة المنشأة، حيث يستند اختيار الهيكل القانوني بالاعتماد على المعايير التالية:

حيث يركز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس مال المؤسسة ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى: مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة والمؤسسات الخاصة.<sup>1</sup>

**1.4 المؤسسات العمومية:** و هي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

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

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

<sup>1</sup> المركز الوطني للسجل التجاري

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

**3.4 المؤسسات الخاصة**: و هي المؤسسات التي يعود ملكية رأس مالها إلى أفراد و تنقسم إلى نوعين كمايلي :

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

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

ب.1 **شركات الأشخاص**: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الشركاء وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة ،حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا و قانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

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

\* **شركة التوصية البسيطة**: هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصيين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن

يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

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

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

\* **شركة المساهمة:** تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة و تكون قابلة للتداول، و لا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم. و يشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج) على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق ( يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب) . و وضع المشرع حد أدنى لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل من 7 أشخاص، و لكنه لم يضع حد أقصى لعدد المساهمين.

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

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

\* **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. و تعين بعنوان للشركة و يمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة -

أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م - و بيان رأسمال الشركة . و لقد بين المشرع الجزائري أنه " لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج و ينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، و إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، و عند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل.

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

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي

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

#### أولاً: تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعاريف مخطط الاعمال التسويقي وسنحاول ذكر بعضها:

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

**تعريف 2:** يعرف مخطط الأعمال التسويقي على أنه التوقع بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة الأمر ووقت التنفيذ ويمكن تعريفه أيضا " بأنه سلسلة منظمة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية في شكل تقرير في عدة صفحات وتحديد الاستراتيجية التسويقية من خلال دراسة السوق، الزبائن المتوقعين، المنافسة والمبيعات المتوقعة، وذلك خلال فترة زمنية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار جهيبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2007، ط1ص 151.

<sup>2</sup> Macdonald Malcolm, **Marketing plan**, paris\_france, 2004, p87.



**تعريف 3:** كما عرف أيضا بأنه قائمة تهدف إلى التعبير عن منهجية التوجهات التي اختارتها المؤسسة من أجل ضمان تطورها في الجلين المتوسط والطويل، وهذه التوجهات تترجم بعد ذلك في شكل قرارات وبرامج علمية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مكونات مخطط الأعمال التسويقي

تتمثل مكونات المخطط التسويقي في العناصر التالية:

#### 1 الملخص التنفيذي:

يعتبر الملخص التنفيذي أداة مؤثرة عند عرض المخطط التسويقي أو أية تقارير أخرى على الأطراف الأخرى، وهو عبارة عن عدة فقرات قصيرة تلخص الأهداف الرئيسية والتوصيات التي ينظمها المخطط التسويقي، وفي هذه الحالة فإن صاحب المؤسسة سوف يكون قادر على تحديد النقاط المهمة في الوثيقة. والملخص التنفيذي هو آخر جزء يكتب ولكنه يكون جزء في التقرير وذلك لكونه ملخص لاهم النقاط الواردة في الأجزاء المختلفة للمخطط ويتضمن الملخص الموازنة المقترحة والهدف الموضوع للمبيعات لعدة قطاعات من السوق، وإضافة لذلك فقد يتضمن خطط العمل الداخلية للمؤسسة التي تساعد في تحديد الأهداف.

#### 2. تحليل المواقف:

يتطلب تحقيق فعالية إعداد مخطط تسويقي مراعاة مايلي:

- توجيه جزء من وقت وجهد غدارة المؤسسة لمتابعة وتحليل وتوصيف الموقف البيئي للمنظمة بكافة أبعاده.
- يجب أن يتوفر لدى المؤسسة مقومات التأثير والسيطرة النسبية على الموقف البيئي دون التسليم بسياسة التبعية والانقياد التلقائي لبيئة المؤسسة،
- توفير قيادات إدارية لدى المؤسسة لديها الاستعداد والقدرة لرصد الفرص واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها

- ضرورة اقتناع صاحب المؤسسة بان الضغوط البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ليست كلها صعوبات أمام تحقيق أهداف المؤسسة، وإنما تشمل التعامل الفعال مع هذه الضغوط البيئية وتحويلها إلى إيجابيات مدعمة لجهود المؤسسة والى فرص حقيقية يمكن استثمارها لتحقيق هذه الأهداف.

#### 3. تحديد الأهداف:

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

<sup>1</sup> Philip KOTLER, Bernard DUBOIS: **marketing management**, "9" edition, edpuli, union, paris, 1997, p119.

## 4. تحديد الاستراتيجيات:

يوضح هذا الجزء الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار عناصر المزيج التسويقي ماهي أنواع المنتجات والخدمات التي ستعرض وبأي سعر؟ أين ومتى سيتم التوزيع هذه المنتجات والخدمات للزبائن؟ إي أنواع الترويج الضرورية؟ ولمن سيتم توجيهها؟ وكيف ويمكن تشكيل هذه المتغيرات بحيث تتناسب مع الأهداف التسويقية للمؤسسة وفي هذا الجزء من المخطط التسويقي يجب أن تكون قادرا على وصف كيفية تصميم المؤسسة لمزيج التسويق بالطريقة المثلى وأيضا تحديد الخطة الاستراتيجية المناسبة.<sup>1</sup>

## ثالثا: دراسة السوق

## 1. مفهوم دراسة السوق:

**تعريف 1:** تهدف إلى تحديد مدى إمكانية تسويق المنتج (سلعة أو خدمة) المزمع إنتاجه أو تقديمه إلى السوق بواسطة المشروع الذي تدرس جدواه. وكذا توصيف المنتج أو المنتجات وتوصيف سوق أو أسواق هذه المنتجات أيضا، تهدف دراسة السوق إلى تقدير حجم الطلب على هذا المنتج والتنبؤ بحجم العرض في المستقبل.<sup>2</sup>

**تعريف 2:** هو مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق.<sup>3</sup>

## 2. تحليل السوق:

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

- كيف يعمل السوق بشكل عام؟ ماهي البيئة المحيطة به

- هل هناك رائد في السوق؟ هل سوق منظم؟ وماهي طريقة البيع؟

- هل المشتري هو نفسه المستهلك أم لا؟

## 1.2 تحليل الزبائن: الإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم الزبائن المحتملين (مجموعة عملاء أو قطاعات)؟ وماهي خصائصهم الرئيسية ( منزلية مؤسسات صناعية، مؤسسات عامة...الخ)

- كم من شريحة الزبائن المحتملين التي تم تحديدها؟

- ماهي كمية الطلب التي تتمحور حول احتياجات الزبائن؟

<sup>1</sup> مصطفى محمود أوبكر: دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص78.

<sup>2</sup> محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق: دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 85.

<sup>3</sup> -ديحة عيسى وآخرون: تحليل السوق، دار الخلدونية، الجزائر، 2007، ط1، ص ص42\_43.

- ماهي معايير التي تؤثر في عملية الشراء ( الجودة، النوعية، السعر، الخدمة )؟
- ماهي القدرة الشرائية؟

## 2.2 تحليل المنافسين

- أ- المعرفة الجديدة بالمنافسين ليس وسيلة لإنجاح المؤسسة ولكن وظيفة الحد من المخاطر التي سيتم التوصل إليها لاتخاذ القرارات الكافية.

### 3.2 تحليل المنافسون: إن تحليل السوق يسمح بالتعرف على:

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

### ب- تحليل الأسعار:

يسمح تحليل الأسعار بمعرفة:

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

### ت- تحليل قنوات التوزيع:

يسمح تحليل السوق بالإجابة على ما يلي:

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

## ثالثا: مراحل إعداد مخطط الأعمال التسويقي

لمخطط الأعمال التسويقي 04 مراحل رئيسية و كل مرحلة تضم عدة خطوات يمكن حصرها في:

## 1. المرحلة الأولى: تحديد الأهداف

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

2. أهداف المؤسسة: تعرف على أنها المقياس الدقيق و الفعال و المرتقب للاستراتيجية الرئيسية التي ستقرر لوضعها في السريان فهي تمثل النتائج المحددة المطلوب تحقيقها مستقبلا كما يجب أن تتضمن الأهداف التي يشملها التخطيط وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:<sup>1</sup>

✓ يجب أن تكون الأهداف واقعية.

✓ أن تكون الأهداف المحددة واضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح الخطة التسويقية حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

✓ أن تكون واقعية و تتناسب مع إمكانية و موارد المؤسسة.

## II. المرحلة الثانية: تحليل الوضعية.

## 1. تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة):

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن نستطيع المؤسسة توليد خياراتها الاستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية و العمل بالاتجاه بلوغها و المحافظة عليها.

## 2. تحليل SWOT:

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

- تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية.

- تشخيص و تحديد أولويات الفرص.

## 3. الفرضيات:

<sup>1</sup>PhilippeMALAVAL,Christophe BéNAROYA: **Marketing business to business**,4<sup>e</sup> Edition Pearson education, France, p 287.

<sup>2</sup> Macdonald Malcolm, op-cit, p 52.

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

### III. المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية.

#### 1. أهداف و استراتيجية التسويق:

هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد أي منطق التسويق الذي تأمل به المؤسسة أن تحقق العلاقات المربحة. ومن خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه، تحدد المؤسسة أي العملاء تستخدمهم وكيف، وتحدد إجمالي السوق وبعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر وتختار منها الواحدة أكثر وترتكز على خدمة العملاء.

#### رابعاً: المزيج التسويقي:

**تعريف 1:** يعرف كمجموعة القرارات الأساسية والعملية المستعملة والمعروفة بسياسات المنتج والتوزيع والاتصال.<sup>1</sup>

**تعريف 2:** يعرف بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.<sup>2</sup>

يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر اساسية وهي:

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

#### 1 المنتج:

**تعريف 1:** ليس المنتج مجرد شيء مادي وإنما يمثل أيضا رزمة أو حزمة من منافع وقيم قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين، وقد تكون الحاجة وظيفية مطلقة أو قد تتضمن منافع اجتماعية وسيكولوجية ويشير مصطلح رمزية المنتج الى ان ما يعنيه المنتج من وجهة نظر العملاء، والخبرة والتجربة اللتين يمر بهما المستهلكون عند شرائه أو استخدامه وعليه، فعند دراسة المنتج، يتم اتخاذ قرارات لا تقتصر على الفئة السلعية/الخدمية ذاتها، وإنما على جوانب أخرى أيضا مثل خدمات ما بعد البيع، أو قبل البيع، والضمانات، واسم الصنف، وتصميم العبوة والغلاف....الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماي علي: دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية واساليب تطويره، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 80.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص142.

<sup>3</sup> بشير العلق: التخطيط التسويقي(مفاهيم وتطبيقات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 23.

**تعريف 2:** هو خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى المشتري.<sup>1</sup>

### 1.1 دورة حياة المنتج:

تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استبعاده، وكما هو معروف أن البيئة التكنولوجية وما تحمله من تطورات مهمة ومختلفة ومتسارعة تجعل من الصعوبة على المؤسسات، على صعيد الأطر الثقافية والاقتصادية وغيرها من العوامل، التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وذلك لعدم استقرار الطلب والتقدم في تكنولوجيا المعلومات وابتكار الأنظمة ذات التوجه الآلي، إن هذه المؤشرات مهمة يتوجب على المؤسسات دراسة ومعرفة دورة حياة كل منتج من منتجاتها داخل الأسواق.

تقسم دورة حياة المنتج الى أربعة مراحل كما يلي:

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

- ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض كمية الإنتاج.
- المنتج غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بالمنتج الجديد من أجل معرفة ردود فعلهم عنه.<sup>2</sup>
- تكون مبيعاته منخفضة مما ينعكس على الأرباح التي منخفضة (سلبية).
- ارتفاع تكاليف التوزيع والتشجيع أي أن النفقات الشخصية أعلى من نسبة المبيعات بسبب الحاجة العالية من الجهد التشجيعي وخاصة فيما يتعلق بالحث على تجربة المنتج.
- عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية (التكنولوجية).
- عدم التوسع في حجم الإنتاج والاكتفاء بإنتاج الشكل أو الأشكال الرئيسية من المنتج.
- تميل أسعار المنتج للارتفاع بسبب الكلف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة.
- ارتفاع نفقات الترويج والخاصة الإعلان الذي يتخذ شكل الإعلان التعريفي لفرض تعريف الجمهور بالمنتج ما هي فوائد استخدامه ومنافعه.
- عدم التوسع في قنوات التوزيع والاكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة.

### ب. مرحلة النمو:

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

- التوسع في إنتاج المنتج كإضافة إلى قيام المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم اشكال جديدة له.
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق واسواق جديدة.
- ثبات الأسعار أو ميلها للانخفاض.

<sup>1</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 266.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان\_ الاردن، 2010، ص 183.

• المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلانا تنافسيا. ازدياد الأرباح.

ت. **مرحلة النضوج:**

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

- **مرحلة النضوج الصاعد:** حيث تستمر المبيعات بالارتفاع ولكن هذا الارتفاع يأخذ سمة النمو البطيء وذلك لكون هذه المرحلة تستقطب منافسين جدد يحاولون دخول سوق إنتاج هذا المنتج.
- **مرحلة النضوج المستقر:** تتسم المبيعات بالاستقرار النسبي لعدم وجود مستهلكين جدد يشتررون هذا المنتج وعدم وجود من يترك استهلاك هذا المنتج.
- **مرحلة النضوج المنحدر:** في هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض النسبي ويزداد هذا الانخفاض مع الزمن وهو أحد المؤشرات المهمة لبداية مرحلة التدهور.<sup>1</sup>
- د. **مرحلة التدهور:** من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطورا.

## 2. التسعير:

التكلفة المالية المباشرة التي يدفعها المستهلك، كما يتضمن القيمة العينية التي تشمل الجهد النفسي والبدني والعقلي المبذول مقابل الحصول عليها.<sup>2</sup>

التسعير هو العنصر الأكثر مرونة، إلا أنه الأكثر تعقيدا في نفس الوقت، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها.<sup>3</sup>

3. **التوزيع:** إن التوزيع يلعب دورا رئيسيا في استراتيجية التسويق وذلك لأنه يمثل الأداة التي من خلالها يتم إيصال السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين.<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 184\_186.

<sup>2</sup> إليهام فخري طميلة: التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 182\_183.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي: التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2013، ط1، ص 52.

<sup>4</sup> طارق بالحاج: المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، 2007،

وتستهدف سياسات الترويج بصفة عامة ورئيسية تحريك سلوك المستهلك لشراء المنتج، أو طلب الخدمة، أو الحصول على استجابة معينة منه.<sup>1</sup>

أما أهم السمات المتعلقة بالمزيج التسويقي هي:

- الانكماش في حجم الانتاج مع تقليص اشكال المنتج والاكتفاء بالشكل أو الاشكال الرئيسية منه.
- تميل الاسعار نحو الانخفاض السريع لاستخدامه وسيلة لتنشيط المبيعات.
- الترويج يميل نحو الاعلان التذكيري مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات عن طريق تقديم الهدايا، الخصومات.<sup>2</sup>

- انكماش قنوات التوزيع بقيام قسم كبير من الموزعين بترك توزيع هذا المنتج.

أما على صعيد سمات المزيج التسويقي فنلاحظ ما يلي:

- الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بالإنتاج الواسع على صعيد الحجم أو عدد اشكال المنتج.
- ميل الأسعار نحو الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كوسيلة مهمة لتنشيط المبيعات.
- محاولة التفتيش عن قنوات توزيعية في اسواق جديدة.
- تركيز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات عن طريق تقديم الهدايا، المسابقات.

#### IV. المرحلة الرابعة: مراقبة و إدارة الموارد

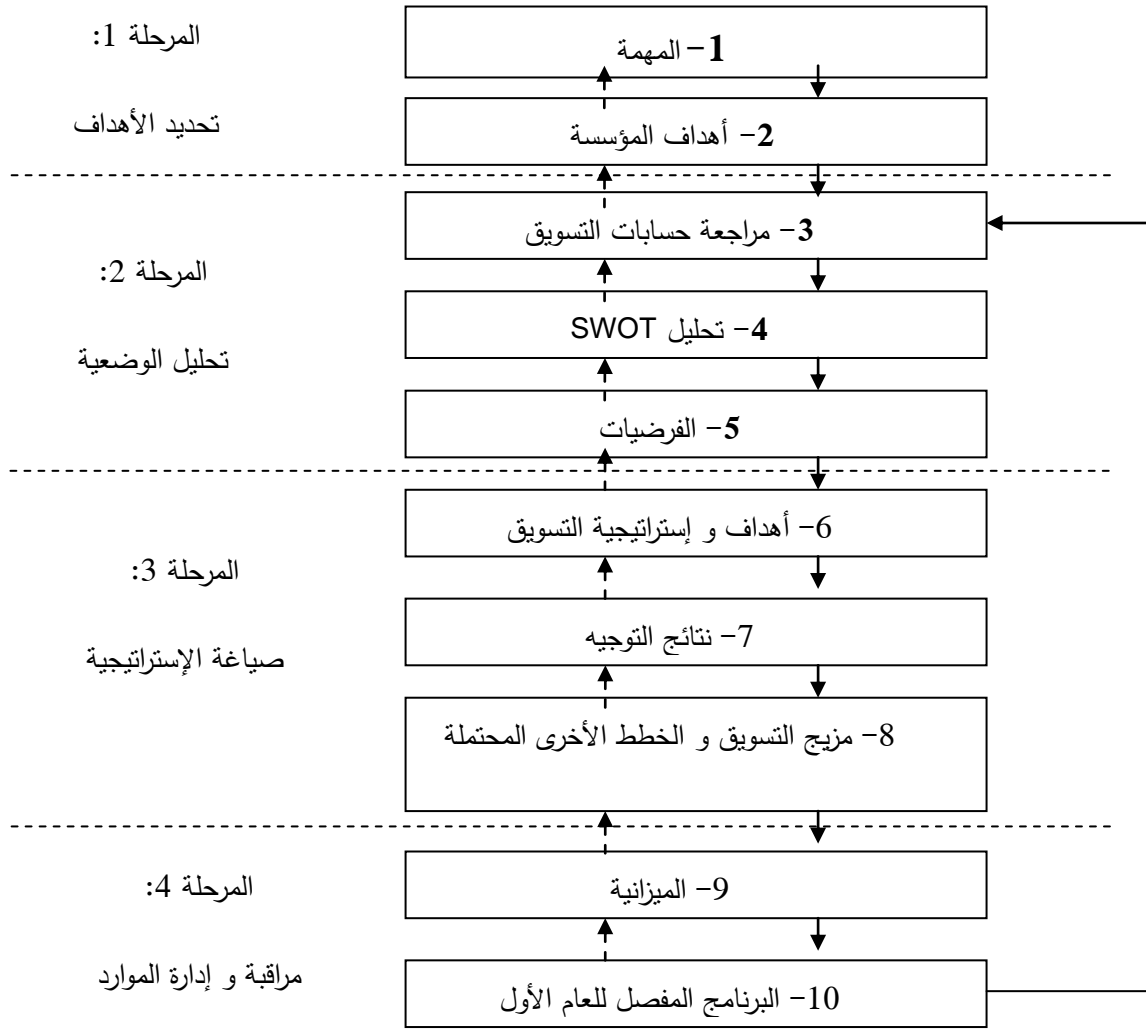
الميزانية: و يمكن توضيح عملية إعداد الخطة التسويقية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> ساعد نانف برنوطي: إدارة الاعمال الصغيرة وأبعاد الريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 341.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 187.



شكل رقم (4) : عملية إعداد الخطة التسويقية



Source: Macdonald Malcolm, op-cit, page 52

### خامسا: استراتيجيات التسويق

لكي تحقق الإدارة أدارة المشروع الصغير النجاح عليها أن تتبنى استراتيجية تسويقية شاملة والتي تعتبر خارطة طريق التي توجه المشروع نحو الهدف ضمن ما يوفر لديه من موارد وإمكانيات.

#### 1. تعريف استراتيجية التسويق

هي سلسلة من الأنشطة المتكاملة التي تقود إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في سوقها المستهدف، حيث تتضمن استراتيجية التسويق تحديد كل من السلع والخدمات التي سيتم تقديمها للسوق، المستهدف، المنافسين، الموقع التنافسي، عناصر المزيج التسويقي ولكن نستطيع إعداد استراتيجية التسويق لابد من توفير المعلومات الدقيقة بالوقت والشكل المناسب والتي يتم الحصول عليها من خلال عملية بحوث التسويق.<sup>1</sup>

ويتمثل دور الاستراتيجية التسويقية:

<sup>1</sup> إلهام فخري طميلة، مرجع سابق، ص ص 128 129.

- أنها تسمح بالاستغلال الأمثل لإمكانات و الكفاءات في المؤسسة.
  - تساعد على الربط بين مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.
  - أنها تسمح للمؤسسة من التكيف حسب المتغيرات البيئية.
  - عامل مهم في إرشاد سلوك المؤسسة والأفراد فخاصة الظروف التي تتميز بعدم التأكد والمنافسة والدراسة.<sup>1</sup>
- 2. مبادئ الاستراتيجية التسويقية وعناصرها:**

يجب تطبيق عدة مبادئ أثناء إعداد الاستراتيجية منها:

- **مبدأ القوة:** على ضوء الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة ( نقاط القوى والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة.
- **مبدأ التركيز:** من المستحيل أن تكون المؤسسة دائما في وضعية الرائد في جميع المجالات الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها.
- **مبدأ اقتصاد بالقوى:** أن توفر الإمكانيات المؤسسة لا يعني تبذيرها وإنما أخذ مبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكثيف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط التي توجه فيه.
- **مبدأ التنسيق:** إن تحقيق الفعالية الموجودة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.
- **مبدأ الأمان:** إن المؤسسات توجه في محيط ملئ بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضح إمكانياتها في الموقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.
- **مبدأ الفرص:** يفهم من ذلك على المؤسسة أن تشعل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة وذلك بتبنيها الاستراتيجية التسويقية الملائمة في كل حالة تعترضها.<sup>2</sup>

### 3. تحديد استراتيجية التسويق:

تتنوع الاستراتيجية الخاصة بالمزيج التسويقي التي تعتبر خيارات تفاضل المؤسسة بينما لمواجهة محيطها منها:

#### 1.3 الاستراتيجية الخاصة بالمزيج التسويقي: وهي جوهر أي استراتيجية تنتجها المؤسسة

أ. استراتيجية المنتج

ب. استراتيجية السعر

ث. استراتيجية التوزيع

ج. استراتيجية الترويج

<sup>1</sup> كرابالي بغداد: مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة الشلف، 29-30 أكتوبر 2001، ص ص 5\_6.

<sup>2</sup> برني ميلود: دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العامة للبسكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010/2009، مذكرة غير منشورة، ص 93.

**2.3 الاستراتيجيات العامة:** وهي استراتيجيات دفاعية تساعد في تحقيق مركزها التنافسي مقابل القوى التنافسية

التي حددها بورتر وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

أ. استراتيجية تخفيض التكاليف ( خاصة بالسعر)

ب. استراتيجية التمييز ( خاصة بالمنتج)

ت. استراتيجية التركيز (خاص بالسعر والمنتج)

**استراتيجية الدفاع التسويقي:** وتهدف للدفاع عن الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة

وصاحبة هذا الخيار هي المؤسسة القيادية في السوق

**استراتيجية الهجوم التسويقي:** وتهدف فيها المؤسسة لتوسيع حصتها السوقية بالتركيز على نقاط قوتها إزاء نقاط

المنافسين وصاحبة هذا الخيار المؤسسة الرائدة الراغبة بتحقيق الميزة التنافسية

**استراتيجية إشباع التسويقية:** وتعنى بمحاولة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المطلب الثالث: المخطط الانتاجي**

**أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي**

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه:

**تعريف 1:** التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام

الإنتاجي أن يقدم منتجاً بمستوى الجودة المطلوبة، الكمية المطلوبة، التكلفة المطلوبة، الوقت المناسب<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** هو وسيلة تبيين مراحل تصنيع المنتج و تعيين الموارد الأولية المستعملة حيث في حالة المنتج

الجديد علينا استعمال برنامج يؤكد المراحل الرئيسية لتحقيقه<sup>2</sup>.

من خلال ما استعرضناه من تعاريف نجد أن مخطط الإنتاج هو عبارة عن عملية قائمة على التنبؤ المستقبلي

بالطلب من أجل تحديد الاحتياجات من المواد والعمليات اللازمة في حدود الطاقة المتاحة للوفاء بالطلب بأقل

التكاليف وفي الوقت المحدد بالتعاون مع باقي وظائف المؤسسة.

و تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:

- ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.

- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.

- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.

- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حدادو نبيلة: وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001، غير منشورة، ص

33.

<sup>2</sup> عبد الستار محمد علي: التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ط1، ص ص146-147

<sup>3</sup> محمد إيبودي الحسين: تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ط1 ص ص 52-53.

- التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

**ثانياً: الأساليب الإنتاجية:**

### 1. تحديد القدرة الإنتاجية:

تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها حجم أو عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها خلال فترة زمنية معينة، والتي تعبر كمقياس لقدرة النظام الإنتاجي على تلبية احتياجات الزبائن من السلع والخدمات التي تقاس سواء بعدد ساعات التشغيل أو بعدد الآلات المستعملة في الإنتاج خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها حجم الإنتاج المتولد في مدة معينة، وذلك عند أدنى تكلفة إنتاجية ممكنة بالإعتماد على أسلوب إنتاجي معين، لهذا يجب التفرقة بين نوعين من الطاقة الإنتاجية وهي:

**1.1 الطاقة الإنتاجية القصوى:** وهي تعني أقصى حجم للإنتاج يمكن الحصول عليه من طرف المشروع في ظل الاستخدام الكامل لكل الإمكانيات المادية والبشرية وتوافر مستلزمات الإنتاج ودون أي معيقات في العملية الإنتاجية.

**1.2 الطاقة الإنتاجية العادية:** وهي تعني حجم الإنتاج الذي يمكن الحصول عليه عملياً في مختلف الظروف السائدة.<sup>2</sup>

**2. تحديد حجم الإنتاج:** لتحديد الطاقة الإنتاجية المثلى للمشروع المقترح يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل المتحكمة في ذلك والتمثلة في:

- الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي لهذه العملية، بحيث يراعي تحديد حد معين من الإنتاج وعدم تجاوزه وإلا نجم عن ذلك خسائر نظراً لتكاليف الإنتاج الثابتة والتي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج، كذلك توفر الموارد المالية والبشرية الكمية والنوعية المطلوبة لمواجهة الطلب المتوقع على المنتجات وبالتالي تحديد حجم الإنتاج الأفضل والأمثل.

- القيود المفروضة على الإنتاج مثل الأنظمة والتشريعات القانونية المحددة فمثلاً (ساعات العمل اليومية، العطل).

وبناء على العوامل السابقة يمكن أن يكون حجم الإنتاج على ما يلي:

- إذا كان حجم الإنتاج يقل عن القدرة الفنية والمالية للمشروع فيجب تغيير هيكل الطلب من خلال تقديم مثلاً منتج يتميز بالجودة العالية والسعر المنخفض وذلك يكون من خلال تبادل الخبرات بين القائمين على الدراسة التسويقية.

- إذا كان حجم الإنتاج يتوافق مع إمكانيات المشروع فهذه الحالة المطلوبة، والأحسن والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند تشغيل المشروع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000، ط1، ص ص 242-244.

<sup>2</sup> محمد العزاوي: الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص ص 36-37.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 288 \_ 291.

- إذا كان حجم الإنتاج يقل بكثير عن الإمكانية والقدرة المتاحة لدى المشروع فان ذلك يدل على أن السوق وصل إلى حالة تشبع وبالتالي إما التوقف عن الدراسة الفنية وإما تغيير هيكل الطلب على منتجات المشروع.

### 3. تحديد التكنولوجيا:

تعتبر عملية تحديد التكنولوجيا أمراً حاسماً بالنسبة للمخطط الإنتاجي، ويمكن تعريفها على أنها أسلوب فني وتقني يعتمد على مجموعة المعارف العملية المطابقة للإنتاج، كما تصنف التكنولوجيا إلى تكنولوجيا عالية تعتمد على تقنيات عالية ويد عاملة رفيعة المستوى، تكنولوجيا متوسطة تعتمد على تقنيات متوسطة ويد عاملة متوسطة المستوى، وتكنولوجيا ضعيفة تعتمد على يد عاملة ضعيفة المستوى.

من خلال ذلك يمكن تحديد:

#### 3.1 طبيعة التكنولوجيا المختارة: إن تحديد نوع التكنولوجيا يكون على أساس عدة اعتبارات أهمها:

- المواد الأولية التي يستخدمها المشروع، ونشير هنا أن عملية الإنتاج تتركز على مواد أولية وعوامل إنتاج محلية تستلزم تكنولوجيا معينة تكون أكثر مردودية مادياً أو معنوياً من بديل آخر يعتمد على الموارد المستوردة والتي تعمل على ربط المؤسسة بالخارج لفترات غير محددة وما يترتب عن ذلك من مشاكل كالتبعية.

- فعالية التكنولوجيا ومدى استعمالها من طرف المؤسسة الأم أي التي قامت بإنتاجها وهذا لكون التكنولوجيا الجديدة والتي مازالت في بدايتها أي لم تتل التجربة الكافية، عملياً يمكن أن تتضمن نواقص لم تكتشف بعد.

- التكنولوجيا القديمة والتي يجب الابتعاد عنها لأنها أصبحت غير مسايرة مع التغيرات المعاصرة وذلك حتى ولو كانت بتكلفة بسيطة.<sup>1</sup>

#### 2.3 مصادر الحصول على التكنولوجيا: إن مصادر التكنولوجيا تختلف، فيمكن تحصيلها من خبير فردي أو

مؤسسة مختصة محلياً أو من الخارج، كذلك نجد مكاتب الخبرة والتي تمثل مصادر هامة للمعلومات في هذا الموضوع.<sup>2</sup>

#### 4. تحديد موقع المشروع:

تمثل عملية اختيار وتحديد موقع المشروع من القرارات المهمة في مخطط الإنتاج الخاص بالمشروع، فعدم توفر الموقع الملائم قد يكون عائقاً أمام إقامة المشروع، وقد يكون حتى سبباً في تحقيق خسائر تهدد بتصفيته، وعليه فإن اختيار موقع المشروع تدخل فيه العديد من العوامل مثل اليد العاملة، المواد الأولية، الماء والطاقة، الأراضي والظروف المناخية، القرب من الأسواق، التسهيلات البنكية... الخ.<sup>3</sup>

#### 1.4 طبيعة المشروع:

قد تفرض طبيعة المشروع قيوداً على المناطق التي يمكن أن يقام فيها، مثلاً مشاريع السياحة عادة ما تقام في مناطق معينة كالشواطئ والمناطق الأثرية أو وسط المدينة، وبالتالي لا يمكن إقامتها في مكان آخر،

<sup>1</sup> غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكرولي البياتي: إدارة الإنتاج والعمليات، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 94.

<sup>2</sup> صلاح الدين جمال: عقود نقل التكنولوجيا، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 44.

<sup>3</sup> ألوو داس يفوراكشي كي سارن، ترجمة محمد محمود الشواربي: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل حديث)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1999، ط1، ص ص 749-750.

كذلك المشاريع الملوثة للبيئة كصناعة المواد الكيماوية لا يصلح أن تقام في المناطق المجاورة للمدن وإنما يفضل إقامتها في مناطق نائية.

#### 2.4 مدى توفر الخدمات الأساسية:

من العوامل الأخرى المحددة لموقع المشروع مدى توافر الخدمات الأساسية كالطاقة الكهربائية وغيرها من مصادر القوة المحركة، كالمياه، شبكة النقل والمواصلات، حيث نجد بعض المشاريع تحتاج لكميات ضخمة من الطاقة الكهربائية غرف التبريد مثلا، وكذلك المشاريع التي تحتاج لكميات كبيرة من المياه مثل: مشاريع إنتاج المشروبات.... الخ.

#### 3.4 تدخل الدولة:

قد يتم اختيار موقع المشروع في بعض الأحيان على أساس تدخل الدولة وذلك بتقديم الأرض مثلا مجانا أو بأسعار رمزية، خاصة إذا كان المشروع يحتاج إلى مساحة واسعة للقيام عليها فإن المناطق التي تتوفر فيها الأراضي بأسعار منخفضة تصبح أكثر جاذبية لإقامة المشروع فيها، وتدخل الدولة يسمح بالاستفادة من بعض التسهيلات التمويلية والتخفيضات والإعفاءات الضريبية، أو حتى تقديم إعانات مختلفة، وهذا كله من أجل تنمية مختلف مناطق الوطن بصورة متوازنة، وعلى أساس ذلك تعتبر هذه السياسة من العوامل المؤثرة في اختيار

#### 5 تحديد متطلبات المشروع:

بعد أن يتم اختيار الفن الإنتاجي الملائم يتعين تحديد الاحتياجات الأساسية والمختلفة للمشروع الاستثماري من عناصر الإنتاج.

#### 5.1 الآلات والمعدات:

يمكن الحصول على الآلات والمعدات من مصادر داخلية وخارجية، ويتحكم في تحديد واختيار الآلات والمعدات المستخدمة نوع العملية الإنتاجية التي سيقوم بها المشروع المقترح من جهة والطاقة الإنتاجية التي يحددها المشروع من جهة أخرى، كذلك التكلفة الناجمة عن استعمال هذه الآلات والمعدات، الجودة، شروط الدفع ومدى توفر قطاع الغيار، وغيرها من شروط التكنولوجيا المنقولة.

#### 5.2 المواد الخام والمستلزمات الأخرى:

يتم تحديد المواد الخام والمستلزمات حسب نوع السلعة المراد إنتاجها من طرف المشروع، ويكون هذا بتحديد نوعها ومواصفاتها ثم الكميات اللازمة منها والتأكد من توفرها بكميات كافية خلال سنوات الحجم الاقتصادي، كما يتعين تحديد مصادر الحصول على هذه المواد، وتحديد الكميات المتاحة من كل مصدر، والكميات المحتمل توفرها لتشغيل المشروع، بالإضافة إلى تحديد تكلفة المواد من كل مصدر ومدى توفر وسائل النقل الملائمة لنقل المواد من أماكن تواجدها إلى أماكن استخدامها وتحديد تكاليف النقل اللازمة لذلك.

كذلك يتعين على المشروع تحديد احتياجاته من الطاقة الكهربائية والمياه وهذا رجع إلى الأهمية الكبيرة التي تأخذها.

## 5.3 الموارد البشرية:

يتم تحديد احتياجات المشروع الاستثماري من الموارد البشرية حسب مختلف التخصصات ومستويات المهارة المختلفة ووفقا لما تقتضيه طريقة الإنتاج المختارة، فهناك عمال الإنتاج المباشرين والعمال غير المباشرين مثل الملاحظين والمشرفين، ورؤساء الورش وأمناء المخازن وعمال الصيانة والنظافة والحراسة وعمال النقل،... الخ كما يوجد صنفين من العمال مؤقتين يعملون فقط خلال فترة إنشاء أو إنجاز المشروع مثل المهندس المعماري، مهندس ترتيب الآلات، وآخرين دائمين مثل العمال اللازمين لتشغيل الآلات، عمال الصيانة وعمال الرقابة وضبط الجودة،... الخ.

## المطلب الرابع: المخطط المالي

إن الخطة المالية توضح أن جميع المعلومات المركزة في الأقسام الأخرى من خطة العمل، مثل التسويق والعمليات والتصنيع والاستراتيجيات، تتسجم مع بعض وتتكامل لتعطي مشروع مريح، إن الجهات الممولة وكذلك المستثمرين يعتبرون هذا القسم من خطة العمل ذو أهمية بالغة لهم، حيث يعطي الجدوى الفعلية قبل قبولهم تمويل أو مساهمة في المشروع.

## أولاً: مفهوم المخطط المالي

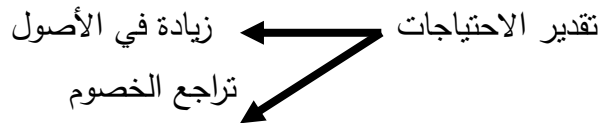
**تعريف 1:** يتضمن المخطط المالي بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.<sup>1</sup>

**تعريف 2:** يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. وعليه يهدف المخطط المالي الى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المراد إنشاؤها.<sup>2</sup>

ثانياً: مراحل إعداد المخطط التمويلي<sup>3</sup>

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما:

1. **تحديد احتياجات التمويل:** بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة.

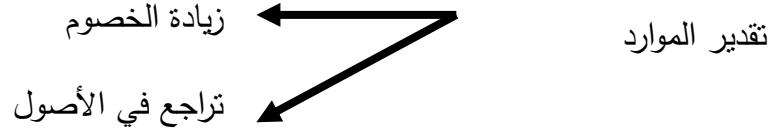


<sup>1</sup> مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص169.

<sup>2</sup> لطرش الطاهر: مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 17\_19 أبريل 2012، ص9.

<sup>3</sup> تمجدين نور الدين: تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل المشروعات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص 65.

## 2. تحديد وإدراج التمويلات: التي تسمح بتوازن مخطط التمويل.



عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمون) من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين أو/ وشروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

### ثالثا: عناصر المخطط المالي

#### 1. الميزانية الإفتتاحية:

هي عبارة عن كشف أو قائمة توضح الموارد المتاحة للمؤسسة ومصادر الحصول على تلك الموارد وذلك في لحظة زمنية معينة، هذا الكشف هو كشف مالي يتضمن في الجانب المدين أرصدة حسابات الخصوم والفرق بينهما هو عبارة عن نتيجة السنة المالية، حتى يكون مجموع الأصول يساوي مجموع الخصوم، وتسمى الميزانية في بعض الأحيان بالميزانية الختامية لأنها تعبر عن نهاية أعمال السنة المالية وكما تدعى من جهة أخرى بقائمة المركز المالي لأنه يحوي على أموال المؤسسة من حيث منابعها وأوجه استخدامها، وتتمثل أهمية إعداد الميزانية الافتتاحية في:<sup>1</sup>

- تلبية المتطلبات القانونية: إن كلا من القانون التجاري وقانون الضرائب المباشرة، تنص على أن تقوم المؤسسات التي تستجيب لشروط محددة، بإعداد الميزانية الختامية وحساب النتيجة.
- إظهار أصول وخصوم المؤسسة بتاريخ محدد ومنه تحديد مركزها المالي، وهذا ما جعل البعض يعرف الميزانية على أنها صورة فوتوغرافية لثروة المؤسسة بتاريخ محدد.
- تمكن الميزانية من تعريف الغير (بنوك، دائنون، عملاء...) عن الوضعية المالية للمؤسسة.
- حساب نتيجة الدورة، وهذه النتيجة يمكن حسابها بواسطة الميزانية أو بواسطة حساب النتيجة.

#### 2. الميزانية التقديرية:

هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة وترجمة تلك الأهداف نقدياً أو كمياً، لكن الجانب التقني لها لم يهمل البعد البشري للميزانية التقديرية فيمكن النظر إليها باعتبارها مترجمة لتطلعات ومصالح مديريات المؤسسة، تطلعات ومصالح كل مديرية مقارنة مع أهداف المؤسسة، ويمكن النظر إلى الميزانية التقديرية على

<sup>1</sup> L'entreprise des entrepreneurs, [www.oséo.fr/votreprojet/croissance/guides](http://www.oséo.fr/votreprojet/croissance/guides) et conseils/le guide de financement de votre entreprise.(12/02/2013)



أنها خطة تفصيلية محددة مسبقا لأعمال مرغوب في تنفيذها في المؤسسة لفترة زمنية في المستقبل مترجما عنها في شكل نقدي.

### 3. جدول حسابات النتائج:

حدده المخطط الوطني المحاسبي ليظهر عدة مستويات من النتائج ويشمل هذا الجدول على حسابات التسيير (مجموعة 06 و 07) وحسابات النتائج (مجموعة 08) وهذا الجدول يعتبر وسيلة جد مفيدة في عملية تسيير المؤسسة وكذا تحديد المجاميع الاقتصادية على مستوى المحاسبة الوطنية. وتتمثل أهمية جدول حسابات النتائج في:

- أهمية جدول حسابات النتائج في تقييم نشاط المؤسسة من خلال حساب الهامش الإجمالي الذي ينتج أساسا في النشاط العادي للمؤسسة التجارية مفهوم ذو أهمية بالغة تسييرها، لأنه يعبر عن المصدر الحقيقي لأرباح المؤسسة، ويستعمل أيضا في قياس درجة مردودية نشاط المؤسسة التجارية ومقارنته مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاعات ومن قطاعات أخرى، وذلك بالنظر إلى النسب النموذجية المحددة وهي الهامش الإجمالي/ مبيعات البضاعة أو الهامش الإجمالي/ تكلفة البضائع المستهلكة.

- أهمية جدول حسابات النتائج في التسيير:

- يسمح بقياس مراقبة القدرة التجارية للمؤسسة، لذا فعند حدوث أي تغيير لهذا الهامش الإجمالي يجب أن نبحث عن مسؤوليته التي قد تعود إلى سياسة الشراء غير الجيدة.

- يعتبر للمحل كمؤشر مهم سواء لعمل المؤسسة أو للمنافسة.

- يستعمل كأساس للتقديرات المستقبلية في حالة استعمال التسيير التقديري.

- من خلال حساب القيمة المضافة التي تقيس الإنتاج الحقيقي لأية مؤسسة مهما كان نوعها أو مكانتها في الاقتصاد الوطني، كما لها في مراقبة تطور المؤسسة.

**خلاصة الفصل:**

إن نجاح مخطط الأعمال يعني بالضرورة نجاح المؤسسة، ويساهم في تطورها في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى، والكفيل بذلك هو أن تقوم المؤسسة على التخطيط لكل عملياتها وانتهاج الاستراتيجيات التسويقية والمالية والتنظيمية وعلى اختبار الاستراتيجيات المبتكرة والمعاصرة التي تلائم المنتجات والخدمات المسوقة من قبل المؤسسة.

ويمكن أن نقول أن مخطط الأعمال يغطي ما ينوي المقاول القيام به في عمله وذلك من خلال ترجمة كتابة المخطط وجعل الفكرة واقعية والتفكير العميق في كيفية تحويلها إلى مؤسسة، ومن ثم مخطط الأعمال يمثل وثيقة إقناع للمستثمرين عن طريق توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج وجوانب الإدارة والتنظيم

## تمهيد:

اضطرت بعض النساء ممن دفعتن الحاجة إلى الخروج للعمل بحثًا عن الاسترزاق إلى التضحية بوظيفتهن الطبيعية المتمثلة في تربية الأطفال، وهو الأمر الذي دفع بعضهن إلى ترك فلذات أكبادهن في أيادي حاضنات أو بدائل أمهات، للتكفل بهم طول فترة غيابهن عن المنزل. وإذا كان تأمين العيش يفرض على الزوجة الخروج إلى العمل لمساعدة الأسرة، إلا أنه في الوقت نفسه يوقعها في مشكلة أكبر، وهي رعاية الأطفال والاهتمام بتربيتهم، ما قد يسبب لهم مشكلة عاطفية وحرمانا أسريا . يساهم خروج المرأة إلى العمل في حل الكثير من المشاكل المادية، خاصة إذا كان الرجل فقط هو الذي يؤمن متطلبات العيش الضرورية، حيث تقع الزوجة الأم في حيرة شديدة عند خروجها إلى العمل لصعوبة الاختيار بين العمل خارجا ورعاية أطفالها، فتجد نفسها بين ضغوط استقلالها المادي وتحقيق شخصيتها وضغوط واجباتها ومسئولياتها تجاه فلذة كبدها .

المشروع هنا عبارة عن مؤسسة خدمتية ( دار حضانة ) تقوم برعاية الأطفال من 3 أشهر إلى 3 سنوات جاءت هذه الفكرة من عدم تقبل دور الحضانة الأطفال الحديثين الولادة رغبة النساء العاملات في توفر هذه الخدمة بغية حماية أطفالهم وعدم البحث من يرعى أطفالهم من مكان إلى آخر، إذ تجد النساء العاملات مشكل مع المربية الذي بات يهدد استمرار عملها إذ تجد نفسها مجبرة على تقديم استقلالها لعجزها في العثور على مربية تتمتع بمواصفات مقبولة كالنظافة وروح المسؤولية.

## المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع والمخطط التنظيمي

جدول رقم (1): ملخص المشروع

ملخص المشروع	
اسم النشاط	بيتي الصغير
نوع النشاط	خدماتي
موقع المشروع	حي 400 مسكن الوادي
خدمات المشروع	الرعاية والإهتمام
الأيدي العاملة	9
الاستثمار الكلي	2201740.59
ارباح السنة الاولى	298687.48
فترة الاسترداد	4 سنوات
رقم النشاط	605018
العنوان	حي 400 مسكن الوادي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها

سنحاول إعطاء صورة عامة لمشروعنا هذا والمتمثل في إنشاء دار حضانة للأطفال والتي هيا محل الدراسة الميدانية التي سنقوم بها.

### المطلب الأول: ملخص المشروع:

تضطر ظروف العمل الكثير من الأمهات إلى وضع أبنائهن في دور الحضانة التي استطاعت إنقاص الكثير من القلق الذي ينتاب الأم العاملة وهي تحاول جاهدة البحث عن حل أو مكان آمن تترك فيه رضيعها أو طفلها الصغير.

فتواجه الأم على مدار السنة صعوبة في إيجاد مكان تضع فيه طفلها يلبي لها سبل الراحة والاطمئنان على صغيرها، وتلجأ الأمهات العاملات الى حلول مختلفة، وخيارات متعددة إما إلحاق الأطفال بإحدى دور الحضانة أو الاستعانة بأهلها وإبقاء الطفل لديهم، وهو ما قد يسبب ضغوطا أكبر عليها. لكن أكثر ما يثير خوف الأمهات هو موعد غلق دور الحضانة في الصيف، وهي الفترة التي لا تجد فيها الأمهات بديلا أولا لقلّة هذه الأماكن وثانيا لعدم قدرة الطفل على التكيف بسهولة مع وضعه الجديد.

تواجه الأم العاملة مع بداية كل صيف ومع بدء إغلاق دور الحضانة مشكلة تتكرر كل عام، وهي البحث عن مكان آمن تضع فيه أطفالها الصغار. فأغلب دور الحضانة المتواجدة في الجزائر تأخذ إجازتها الصيفية في شهر جويلية من كل عام، كما أن هناك بعضا من هذه الدور تغلق أبوابها قبل ذلك بكثير وهو ما يضع الأم في مأزق البحث عن بديل. من هنا جاءت الفكرة بإنشاء دار حضانة تعمل على مدار السنة لتخفيف بعض الحمل على الأم العاملة.

**أولاً: طبيعة المشروع:** دار حضانة للأطفال الأقل من 3 سنوات تهتم برعاية الأطفال على مدار السنة.

**ثانياً: اسم المشروع:** بيتي الصغير

**ثالثاً: صاحب المشروع:** عائشة بنانة.

**رابعاً: الإجراءات القانونية للمشروع:** يعتبر هذا النشاط مقنن أي يجب الحصول على ترخيص من الوالي، بعد أن أصبح بإمكان أي شخص إنشاء دار حضانة دون مراعاة أدنى الشروط المعمول بها، سيضطر جميع أصحاب دور الحضانة الالتزام بدفتر شروط خاص بإنشاء مراكز إنشاء مؤسسات "ومراكز استقبال الطفولة الصغيرة"، بالإضافة إلى فرض الحصول على تراخيص من السلطات بالنسبة لمساعدات الحاضنات في المنزل، أي الحصول على اعتماد من مديرية الولاية المكلفة بالنشاط الاجتماعي.

يفرض القانون المحدد في دفتر الشروط، التمتع بالجنسية الجزائرية لكل من يريد إنشاء دار الحضانة " مركز استقبال الطفولة الصغيرة" .

- يمنع على أي شخص لديه سوابق أخلاقية أو سوابق عدلية إنشاء أو إدارة هذا النوع من المؤسسات التربوية.

**خامساً: رقم النشاط: 605018**

**سادساً: اسم النشاط:** دار حضانة (مراكز استقبال الطفولة الصغيرة).

**سابعاً: موقع المشروع:** حي 400 مسكن\_الوادي\_

**المطلب الثاني: أهداف وأسباب إختيار المشروع**

**أولاً: غايات وأهداف المشروع**

- الرغبة في إقامة هذا النوع من المشاريع.

- تحسين الوضع الاقتصادي لصاحب المشروع.

- توفير مناصب عمل للنساء.

**ثانياً: أسباب ودوافع إختيار المشروع**

• مساعدة الاولياء في تربية ابنائهم والسماح لهم بالتوفيق بين حياتهم العائلية وحياتهم المهنية وحياتهم الاجتماعية.

• تسهيل النمط المعيشي للنساء العاملات.

**1. مهمة المشروع:** هو عبارة عن مؤسسة خدمتية ( دار حضانة ) تقوم برعاية الأطفال من 3 أشهر إلى 3

سنوات جاءت هذه الفكرة من عدم تقبل دور الحضانة الأطفال الحديثين الولادة رغبة النساء العاملات في توفر هذه الخدمة بغية حماية أطفالهم وعدم البحث من يرعى أطفالهم من مكان إلى آخر، إذ تجد النساء العاملات مشكل مع المربية الذي بات يهدد استمرار عملها إذ تجد نفسها مجبرة على تقديم استقالتها لعجزها في العثور على مربية تتمتع بمواصفات مقبولة كالنظافة وروح المسؤولية.

- ضمان استقبال الطفولة الصغيرة والسهر على صحة الاطفال المودعين لديها وعلى أمنهم ورفاهيتهم ونموهم.

- تنظيم نشاطات موجهة لتشجيع تربية الاطفال المستقبليين وتنميتهم واندماجهم الاجتماعي.

- مساعدة الاولياء في تربية ابنائهم والسماح لهم بالتوفيق بين حياتهم العائلية وحياتهم المهنية وحياتهم الاجتماعية.

### المطلب الثاني: المخطط التنظيمي

إن المخطط التنظيمي للمشروع يساعد على تنظيم وتوزيع المهام، وهو يصف من الذي يدير المشروع، ويراقب العمليات اليومية، ويؤثر في القرار، بمعنى يحدد و يوزع الأعمال.

أولاً: إحتياجات القوى العاملة والاجور:

الجدول التالي يوضح مختلف العمال مؤهلاتهم والاجور التي يتقاضونها

### جدول رقم (2): القوى العاملة والأجور

الفرد	العدد	أجرة شهرية صافية	أجرة سنوية صافية	الأجر الخام الشهري	الأجر الخام السنوي
المديرة	1	30000	360000	27300	327600
مربية	5	125000	1500000	92500	1110000
عاملة مطبخ	1	18000	216000	13320	159840
عون امن	1	18000	216000	13320	159840
عاملة نظافة	1	18000	216000	13320	159840
محاسب	1	25000	300000	18500	222000
المجموع		134000	2808000	178260	2139120

المصدر: من اعداد الطالبة

بحيث تقوم المؤسسة بدفع مبلغ قدره 9% من الأجر بالنسبة للمسير، و26% بالنسبة للعمال وتوزع

العاملات على المهام التالية:

المسير: المسؤول عن معظم العمليات الادارية، الاشراف عن العمال، تخطيط وتسيير المشروع.

المحاسب: مسؤول عن كل ما يتعلق بالمحاسبة والتعامل مع الهيئات الخارجية ودفع أجور العمال.

عاملة مطبخ: مسؤولة عن المطبخ، واعداد وجبات.

عون أمن: مسؤول عن حراسة الحضانة.

عاملة نظافة: مسؤولة عن نظافة وترتيب الحضانة.

المربية: رعاية الاطفال والاهتمام بهم وتعليمهم بعض السور القرآنية والحروف والارقام.....الخ

كما يجب أن تتوفر على مجموعة من الصفات أهمها:

- أن تكون امرأة.

- تكون حاملة لشهادة خاصة بعلم النفس التربوي أو تكون لها خبرة سابقة في هذا المجال.

- أن تكون سليمة عقليا ونفسيا، أن لا تكون لها سوابق عدلية.  
كما يجب أن يكون المستخدمون المكلفون بتأطير الاطفال بالغين 21 سنة على الاقل ومؤهلين ويعينون على أساس:

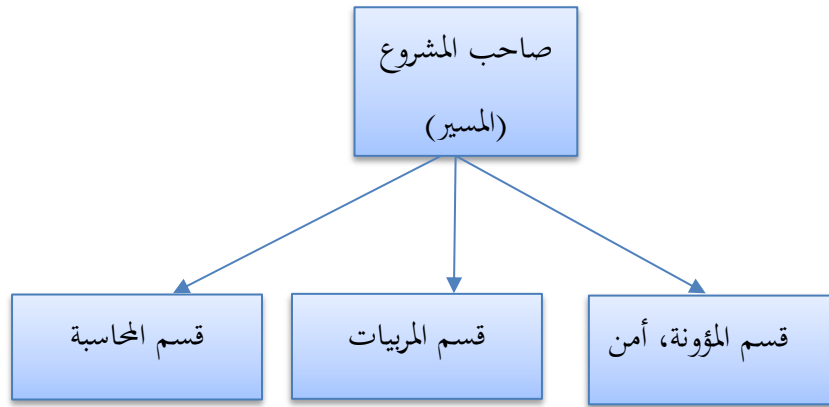
- شخص واحد لكل 5 أطفال لا يمشون.

- شخص واحد لكل 12 طفلا يمشي.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي

يمكن إدراج العاملين والمهام المكلفين بها في هيكل تنظيمي والموضح في الشكل أدناه:

### شكل رقم(5): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

### الطبيعة القانونية للمؤسسة:

وهي الشركة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL) وتكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك المؤسسة، ولن يتم اللجوء إليها في حالة الديون المتراكمة على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة وتتميز هذه المؤسسة بمجموعة من الصفات:

- يمنح التسجيل لدى السجل التجاري، صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمسير، استحداث مؤسسة مع شركاء.

- تسمح هذه الصيغة للمتعامل الاقتصادي الذي لا يرغب بالعمل بمفرده ويريد استحداث مؤسسة مع شخص أو عدة أشخاص، إمكانية أن يقدم التزامات باسم ولصالح المؤسسة وذلك باختيار الشكل القانوني الذي يناسبه ويساعده أكثر.

## المبحث الثاني: المخطط التسويقي والإنتاجي والمالي

### المطلب الأول: المخطط التسويقي

#### أولاً: تحليل السوق

سيتم تحليل سوق الذي سينشط فيه المشروع من خلال تحديد الزبائن المحتملين والمقصود تحديد الفئة الموجهة إليها الخدمات، كما نحدد الموردين للمشروع، ونقوم بتحليل المنافسة المباشرة وغير المباشرة، الى ان نصل الى تحديد السوق المستهدف ويتم تقدير المبيعات.

#### 1. الزبائن المستهدفين: هذه الخدمات مقدمة لفئة معينة من المجتمع وهي فئة الأمهات الماكثات بالبيت

والأمهات العاملات الاتي يجدن صعوبة في التوفيق بين عملها ومسؤوليتها الأسرية. وما يحفز الزبائن لوضع أطفالهم في هذه الحضانة فتحها على مدار السنة طريقة الاستقبال والتعامل، والاهتمام بالأطفال ورعايتهم رعاية تامة.

#### 2. المنافسين:

##### 1.2 المنافسين المباشرين: دور الحضانة بجميع الأعمار.

2.2 المنافسين الغير مباشرين: الجليسات العشوائيات هن النساء اللاتي يأتون لبيت الزبون لتقديم خدمة رعاية الأطفال مقابل مبالغ مالية ودون وجود ضمانات.

#### 3. السوق المحتملة وتقدير المبيعات

##### 1.3 السوق المحتملة: تشكل الفئة العمرية من 0-4 سنوات حوالي 94660 من السكان.

حيث يبلغ سكان بلدية الوادي للعام 2011 حوالي 147880 نسمة. فإن الفئة المستهدفة تبلغ حوالي 19638 طفلاً بنسبة 13.28%.

#### 2.3 الطلب المتوقع:

تبلغ نسبة نمو السكان في ولاية الوادي 1.02% سنوياً وبناء على ذلك يبين الجدول التالي عدد الاطفال المستهدفين لدار الحضانة للسنوات الخمسة القادمة.<sup>1</sup>

حسب نص المادة 07: يجب ان لا يتجاوز عدد الاطفال المستقبليين على مستوى مؤسسات ومراكز استقبال الطفولة الصغيرة بأي حال العدد المذكور في قرار الترخيص المسلم من الوالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد جمال منصور، رئيس مصلحة الارشيف، الامانة العامة ولاية الوادي.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية مرجع سابق.



جدول رقم (3): الطلب المتوقع

السنة	عدد الاطفال المتوقع
الاولى	20245
الثانية	20452
الثالثة	20661
الرابعة	20871
الخامسة	21084

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من مصلحة الرشيف

4. الزبائن المحتملين: الجدول التالي يبين عدد الاطفال المتوقع التحاقهم بالحضانة موضوع البحث للسنوات الخمسة القادمة، مع العلم بأن هذا المشروع يمكنه استيعاب 50 طفلا كحد أقصى وبواقع 10 أطفال لكل غرفة والبالغ عددها 5 غرف.

جدول رقم (4): حصة المشروع من السوق

السنة	عدد الاطفال	الطاقة القصوى
الاولى	35	70%
الثانية	38	76%
الثالثة	41	82%
الرابعة	44	88%
الخامسة	47	94%

المصدر: من إعداد الطالبة

5. تقدير المبيعات: بافتراض أن نشاط المشروع يزداد بنسبة 6% سنويا فإن أرقام الأعمال المتوقعة للسنوات الخمسة القادمة تكون موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (5): تقدير المبيعات

البيان	عدد الأطفال	دوام جزئي		دوام كامل		الإجمالي السنوي
		الأطفال	السعر	الأطفال	السعر	
السنة الأولى	35	10	25000	25	125000	1800000
السنة الثانية	37	11	27500	26	130000	1890000
السنة الثالثة	39	12	30000	27	135000	1980000
السنة الرابعة	41	13	32500	28	140000	2070000
السنة الخامسة	43	14	35000	29	145000	2160000

المصدر: من إعداد الطالبة

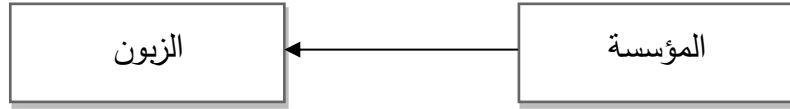
### 1. الخدمة:

وتتمثل الخدمة التي يقدمها المشروع في رعاية والإهتمام بالأطفال طيلة فترة بقائهم بالحضانة. فيتم استقبال الأطفال الذين سنهم أقل من 3 سنوات، وذلك يكون على فترتين: دوام جزئي: ويكون من الساعة 8:00 - 12:00 يكون للأطفال الأمهات الماكثات بالبيت. دوام كامل: ويكون من الساعة 8:00 - 17:00 يكون للأطفال الأمهات العاملات التي تجد صعوبة في التوفيق بين عملها والتزاماتها كأم. **الإسم التجاري:** بيتي الصغير. **الشعار:** طفلك في أيدي أمينة.

### 2. التسعير:

سنعتمد في تحديد سعر الخدمات على استراتيجية السيطرة بالتكاليف ومراعاة في ذلك أسعار المنافسين، والتميز في تقديم الخدمة بتقنيات حديثة. حتى يتلاءم السعر مع الخدمة وفي مايلي أسعار الخدمة: **دوام كامل:** 8:00-17:00 بسعر 5000 دج. **دوام جزئي:** 8:00 - 12:00 بسعر 2500 دج.

3. **التوزيع:** يتم توزيع الخدمة مباشرة من المؤسسة إلى الزبون دون الحاجة لأي وساطة. والشكل التالي يوضح نوع تقديم الخدمة.



4. **التموقع:** يحدد التموقع مدى القوة التنافسية للمشروع، ويقصد به تموضع المشروع من خلال (علامتها التجارية، الخدمات التي تقدمها واسمها التجاري) في ذهن المستهلك. وسنركز في مشروعنا للوصول التموقع وتموضع جيد للحضانة وما تتميز به من تقديم خدمات الرعاية والإهتمام.

ـ **موقع المشروع:** سنقوم بإستئجار مبنى بمساحة لا تقل عن 200 متر مربع ويفضل أن يكون ضمن طابق أرضي، يتبع له ساحة خارجية لتوفير النشاطات اللامنهجية. بالإضافة الى ذلك يجب أن يكون المكان آمن وبعيد عن الشوارع الرئيسية لكي يتطابق مع شروط إنشاء مؤسسات ومراكز إستقبال الطفولة الصغيرة.

كما يجب أن تستجيب محلات مؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة للمقاييس الآتية:

- أن تحدد العلاقة بين مساحة المحل وعدد الاطفال المستقبليين ب 1.4م<sup>2</sup> لكل طفل.
- أن يكون حجم الهواء الضروري للاطفال 4م<sup>2</sup> من الهواء لكل طفل.
- أن تكون الواجهة المفتوحة من 10 إلى 15 % من مساحة أرضية المحل بحيث تضمن الإضاءة و التهوية.
- أن يكون فتح أبواب الدخول نحو الخارج.

- أن يكون الأمن والوقاية الصحية وتسهيل الوصول للأشخاص المعوقين طبقاً للتنظيم المعمول به.
  - أن تكون المحال مهياً بطريقة تسمح بفصل الاطفال الذين يمشون عن الذين لا يمشون.
  - أن يكون المطبخ منفصلاً عن غرفة الرضاعة.
  - أن يخصص دورة مياه لكل مجموعة من خمسة عشر (15) طفلاً تكون أبعادها وتجهيزاتها مناسبة لمجموعتي الأعمار (أقل من 3 سنوات وأكثر من 3 سنوات).
  - أن يوضع جهاز تدفئة أو تكييف الهواء على مستوى كل محل.
  - أن تزود بإمكانيات مكافحة الحريق.
  - أن تتوفر على خزان ماء مناسب.
  - أن تخصص قاعة علاج مجهزة بمعدات الاسعافات الاولية.<sup>1</sup>
- حدد مكان المشروع بحي 400 مسكن بولاية الوادي.

**وصف الموقع:** يعتبر حي النور بولاية الوادي من الاحياء التي تحتوي كثافة سكانية عالية، يتميز بالحركية الدائمة، قريب من الاحياء المجاورة سهولة التنقل اليه، به اسواق خاصة بالنساء ألبسة، لوازم الخياطة، حمامات نسوية، مطاعم، حديقة تسلية للعائلات، ورشة خياطة للنساء، محلات مستحضرات التجميل.

**إيجابيات وسلبيات الموقع:** كون أكبر تجمع سكاني يكمن في هذا الحي فله إيجابيات منها هذا الحي معروف لدى جميع سكان الولاية، كما يوجد به عدد كبير من السكان من خارج الولاية.

**جدول رقم (6): خاص بالمحل:**

البيان	مصاريف شهرية	مصاريف سنوية
مصاريف كراء	50000	600000
تهيئة المكان	100000	100000
المجموع	150000	700000

المصدر: من إعداد الطالبة

## 5. الترويج

حتى تكون الخدمات في متناول الجميع وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن سندقق في عملية الاتصال والعلاقات العامة ووسائل الاتصال سنوضحها في ما يلي:

معظم نساء المنطقة يستمعون إلى برامج الاذاعة المحلية وادي سوف لذلك سنقوم بالاشهار فيها والتكلفة الاشهارية تقدر بـ 37500 دج للشهر لمدة دقيقة ونصف يومياً، سنقوم ببث الإشهار أثناء البرامج الأكثر استماعاً. وهذه العملية ستكون في الشهر الاول من افتتاح المحل فقط.

**لافتة محل: 5000 دج.**

**بطاقة عمل: 1000 بطاقة بتكلفة 6000 دج.**

وتقدر تكلفة الحملة التسويقية ككل بـ 48500 دج مقسمة على مختلف وسائل الاتصال.

<sup>1</sup> المادة 4 المرسوم التنفيذي رقم 08-287 الجريدة الرسمية عدد 53 المؤرخ في سنة 2008.

## تحليل SWOT جدول

### 1- الفرص:

- فتح الحضانة على مدار السنة.

- الموقع الجيد للمؤسسة.

### 2- التهديدات:

- كثرة المنافسة من قبل دور الحضانة الأخرى

### 3- نقاط القوة:

- الموقع الجغرافي للمشروع (وسط المدينة)

- الإعفاء الضريبي للنشاط لمدة ثلاث سنوات وذلك نتيجة الحصول على تمويل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

- توفر مصادر الطاقة والكهرباء والماء.

- الإتصال المباشر بالزبائن يسمح بالتعرف على رغباتهم وأفكارهم وآرائهم والإستفادة منها في خدمة المشروع.

### 4- نقاط الضعف:

- الكم الهائل من المنافسين في السوق يمكن أن يؤثر على نشاط المؤسسة.

### المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

حيث تبين هذه الدراسة الاختيار المناسب لموقع المشروع، إضافة إلى الموارد البشرية والمعدات اللازمة للانطلاق في المشروع.

### أولاً: الأساليب الإنتاجية

1- تحديد القدرة الإنتاجية: تعمل الحضانة على مدار السنة بواقع 24 يوم في الشهر أي 288 يوم في السنة.

2- تحديد موقع المشروع: يعتبر تحديد موقع المشروع من القرارات المهمة في مخطط الإنتاج الخاص بالمشروع، وتم إختيار حي 400 مسكن بولاية الوادي لتوفره على مجموعة عوامل تساهم في جذب الزبائن ونجاح المشروع.

### 3- متطلبات المشروع:

كما سبق ان حددنا احتياجات المشروع من اليد العاملة، سيتم تقدير تكاليف واحتياجات المشروع من آلات ومعدات، والاثاث والتجهيزات، والخدمات الضرورية والاحتياجات للمواد الاولية. وسيتم توضيحها في ما يلي:

### 1.3 الآلات والمعدات: تعد تكلفة الآلات والمعدات كالتالي:

جدول رقم (7): تجهيزات الغرف

أ- تجهيزات الغرف:

المعدات	تكلفة الوحدة	العدد	التكلفة الاجمالية
كرسي تربيوي	1200	50	60000
سبورة	1600	5	8000
تلفاز	17000	5	85000
مكيف	40000	5	200000
طاولة	1800	50	90000
خزانة	10000	5	50000
ستائر	3000	7	21000
أسرة	7000	35	245000
المجموع			759000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المتحصل عليها

ب- تجهيزات مكتب: جدول رقم (8): تجهيزات مكتب

المعدات	قيمة اجمالية
تجهيزات مكتبية	80000
كمبيوتر	40000
هاتف	3000
المجموع	123000

المصدر: من إعداد الطالبة

ج- جدول رقم (9): خاص بتجهيزات المطبخ:

المعدات	القيمة الاجمالية
ثلاجة متوسطة الحجم	40000
فرن (موقد)	40000
طاولة	5000
لوازم مطبخ	10000
مبرد ماء	15000
اخرى	5000
المجموع	115000

المصدر: من إعداد الطالبة

د- جدول رقم (10): خاص بالألعاب

المعدات	العدد	القيمة
زلجة	2	36000
ألعاب دمي	مجموعة	7000
ارجوحة	6	54000
العاب تركيبية	مجموعة	3000
المجموع		100000

المصدر: من إعداد الطالبة

2.3 احتياجات المواد الاولية:

تم التنبؤ وتقدير الاحتياج من المواد الاولية في السنة الاولى على أساس تقديرات الزبائن المحتملين وكانت التكلفة الإجمالية للمواد الاولية تساوي 15000 دج.

الخدمات الضرورية: تشمل الخدمات الضرورية على الماء والكهرباء والهاتف، وسيتم تأمينها من الشبكات العامة. وقد تم تقدير تكلفة الاجمالية بـ 80000 دينار جزائري سنويا. والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (11) : الخدمات الضرورية.

البيان	الخدمات اللازمة للمشروع
كهرباء، غاز	28000
ماء	12000
هاتف	40000
المجموع	80000

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على المعطيات المتحصلة عليها.

### 3.3 الموارد البشرية:

المديرة: مسؤولة عن سير العمل في الحضانة والإشراف على العمل.

المربية: رعاية والإهتمام بالأطفال.

عاملة المطبخ: تحضير وجبات خفيفة للأطفال.

عون الأمن: الحراسة.

عاملة النظافة: الإهتمام بنظافة المكان.

المحاسب: مسؤول عن الأمور المحاسبية.

### المطلب الثالث: المخطط المالي

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الصورة المالية لمشروعنا المتمثل في إنشاء دار حضانة للأطفال الأقل من 3 سنوات، وذلك طبقا لما هو متعارف عليه في إعداد المخطط المالي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الخطة التمويلية:

#### 1. مصادر التمويل وحساب الإهلاك:

لقد اعتمدنا في تمويل مشروعنا هذا على الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، حيث تعرف على انها وكالة متخصصة لمساعدة، ودعم الشباب المستثمرين.

ويمكن إستفادة من خدمات الوكالة من خلال إعداد ملف التسجيل والذي يتضمن الوثائق التالية:

- شهادتان أصليتان للميلاد رقم (12)
- شهادة إقامة
- شهادة عدم الإخضاع للضريبة
- شهادة الخبرة العلمية أو شهادة مدرسية أو شهادة فلاح وذلك حسب النشاط المختار.
- طلب خطي موجه لمدير فرع الوكالة (يوضح طبيعة النشاط ومكانه).
- شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية إذا كان سن الشاب يتراوح ما بين 19-20 سنة.

- فاتورة شكلية للعتاد (المبلغ خارج الرسم).

- فاتورة شكلية للتأمين على العتاد.

وتمنح الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب إمتيازات ضريبية وإعانات مالية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- **إعانات مالية:** هذه الإعانة تتمثل في قرض بدون فائدة وهو قرض طويل الأجل تمنحه الوكالة لدعم وتشغيل الشباب للمشروع وهو معفى من دفع الفوائد.

ب- **إعانات جبائية وشبه جبائية:** يستفيد المشروع من الإعانات الجبائية وشبه جبائية التالية:

- الإعفاء من TVA الرسم على القيمة المضافة لإقتناء التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

- تطبيق المعدل المنخفض 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

- الإعفاء من رسوم نقل الملكية على الإكتسابات العقارية التي تدخل في إطار إنشاء المشروع.

- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

- الإعفاء من الرسوم العقارية على البنائيات.

**مرحلة الإستغلال:** تمنح الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب للمشروع مجموعة من الإعانات جبائية وشبه

جبائية لمدة ثلاث سنوات ابتداء من تاريخ انطلاق النشاط، وهي مذكورة في النقاط التالية:

- إعفاء كلي من الضرائب على أرباح الشركات.

- الإعفاء من الرسم العقاري على البنائيات.

- عند نهاية فترة الإعفاء، يستفيد المشروع من تخفيض جبائي ب:

• 70% خلال السنة الضريبية الأولى.

• 50% خلال السنة الضريبية الثانية.

25% خلال السنة الضريبية الثالثة.

سنستغل في تمويل المؤسسة فرصة دعم الدولة للشباب عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

ANSEJ وهي وكالة لدعم الشباب المستثمرين واعطائهم نصائح وارشادات فيما يخص مشاريعهم، وتتبع هذه

الوكالة طريقتين للتمويل الثنائي والثلاثي ، سنعتمد على التمويل الثنائي والذي يكون بين الفرد والوكالة لتغطية

الإحتياج.



جدول رقم (12): يوضح التمويل الثلاثي

الموضوع	النسبة	المبالغ ب: دج
المساهمة الشخصية	1%	22017.41
سلفة الوكالة ANSEJ	29%	638504.77
سلفة البنك	70%	1541218.41
المجموع	100%	22011740.59

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصل عليها من ANSEJ.

من خلال الجدول يتبين أن المساهمة الشخصية تقدر بـ 22017.41 دج، ومبلغ السلفة من الوكالة قدر بـ 638504.77 دج، وسلفة البنك بـ 1541218.41 دج، ومدة تسديدها عبر أقساط ثابتة لمدة 8 سنوات يبدأ بتسديد أول قسط بعد 3 سنوات من بداية النشاط، حيث بلغ القسط 308243.68 دج.

#### جدول إهلاك القرض:

يتم إهلاك القرض المعتمد عليه من طرف المشروع والذي هو قرض بدون فائدة عن طريق دفعات ثابتة، تكون خلال كل سداسي إبتداء من السنة الثالثة علما أن مدة القرض هي ثمن سنوات.

#### جدول رقم (13): يوضح جدول اهتلاك القرض

							1541218.41	مبلغ القرض
							8 سنوات	مدة القرض
							5.5%	معدل الفائدة
8	7	6	5	4	3	2	1	البيان/ السنوات
308243.68	308243.68	308243.68	308243.68	308243.68	0	0	0	قسط إهلاك القرض
308243.68	616487.36	924731.05	1232974.73	1541218.41	1541218.41	1541218.41	1541218.41	الديون الباقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

من خلال الجدول السابق نلاحظ خانات فارغة في السطر الخاص بالمبلغ المدفوع وهذا ما يفسر إعفاء أصحاب المشروع من تسديد قسط القرض خلال 3 سنوات الأولى حسب القوانين الخاصة بالتمويل الثلاثي للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وهذا يعود لفائدة المشروع وخاصة في بداية نشاطه.

#### اهلاك الاصول الثابتة

كما سبق وذكرنا تتكون الاصول الثابتة للمشروع من:

الآلات والمعدات تقدر تكلفتها الاجمالية بـ 974000 دج تهتك لمدة 7 سنوات.

اثاث وتجهيزات تقدر تكلفتها الاجمالية بـ 120000 دج تهتك لمدة 5 سنوات.

سنوضح في الجدول التالي اقساط الإهلاك

#### الجدول رقم (14): اهلاك الأصول الثابتة

البيان	قيمة الاصل (دج)	العمر الانتاجي (سنوات)	نسبة الإهلاك	قسط الهلاك (دج)
معدات و ادوات	974000	7	14.28	139144
تجهيزات مكتبية	120000	5	20	24000
المجموع	1094000	/	/	163144

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات السابقة.

#### أدوات مخطط المالي:

إن أدوات المخطط المالي هي عبارة عن مجموعة من الميزانيات المعتمدة لتوضيح الصورة المالية المستقبلية.

#### تكاليف المشروع:

1. تكاليف التشغيل السنوية:

وهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): تكاليف التشغيل السنوية

التكاليف	البيان
15000	مواد ضرورية
48500	مصاريف إشهار
2808000	أجور العمال
600000	مصاريف كراء
30000	مصاريف أخرى
3501500	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ تكلفة رأس المال العامل قدرت وفق التكاليف التشغيل السنوية و المقدرة حوالي 3501500 دينار

لدورة تشغيل 3 اشهر من تاريخ التأسيس

رأس المال العامل =  $4/3501500 = 875375$ .

### 2.1 قيمة الاستثمار:

كما موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): قيمة الاستثمار

المبلغ	البيان
102365.59	مصاريف تمهيدية
974000	معدات وأدوات
120000	تجهيزات مكتب
30000	مصاريف نقل
100000	تهيئة محل
875375	رأس المال العامل
2201740.59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على على المعلومات المتحصل عليها من ANSJ

أولاً : الميزانية الافتتاحية:

جدول رقم (17): يوضح الميزانية الافتتاحية للمشروع.

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
22017.41	الأموال الخاصة رأس المال الخاص	102365.59	الاستثمارات
		974000.00	مصاريف تمهيدية
		120000.00	معدات وأدوات
		100000.00	تجهيزات مكتب
		30000.00	تهيئة
638504.77	الديون قرض الوكالة (ANSEJ)		مصاريف أخرى
1541218.41	قرض البنك	875375.00	الحقوق
			الصندوق
2201740.59	المجموع	2201740.59	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات المتحصلة عليها.

ثانياً: الإيرادات المتوقعة:

من خلال الدراسة التي اجريت مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب استطعنا التنبؤ وتقدير مبيعات السنة الاولى وقدرت المبيعات بـ 6% دج، مع العلم ان معدل النمو قدر بـ 6% والجدول الموالي يوضح المبيعات المتوقعة لخمس سنوات.

جدول رقم (18): يوضح رقم الأعمال المتوقع لخمس السنوات الاولى

السنة الاولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
3456000.00	3663360.00	3883161.60	4116151.30	4363120.37

المصدر: من إعداد الطالبة بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

يزداد رقم الأعمال بـ 6%

جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (19) يوضح جدول حسابات النتائج

البيان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
رقم الأعمال	3456000.00	3663360.00	3883161.60	4116151.30	4363120.37
مواد أولية	150000.00	157500.00	165375.00	173643.75	182325.94
الخدمات	728500.00	757640.00	787945.60	819463.42	852241.96
كراء	600000.00	624000.00	648960.00	674918.40	701915.14
خدمات أخرى	80000.00	83200.00	86528.00	89989.12	93588.68
خدمات ضرورية	48500.00	50440.00	52457.60	54555.90	56738.14
القيمة المضافة	2577500.00	2748220.00	2929841.00	3123044.12	3328552.48
مصاريف العمال	1964880.00	2004177.60	2044261.15	2085146.38	2126849.30
مصاريف مختلفة	75394.26	41394.26	37794.26	34554.26	30559.41
التأمين	40000.00	36000.00	32400.00	29160.00	26244.00
مصاريف أخرى	35394.26	5394.26	5394.26	5394.26	4315.41
ضرائب ورسوم	0	0	0	82323.03	87262.41
TAP 2%	0	0	0	82323.03	87262.41
إهلاكات	163144	163144	163144	163144	163144
نتيجة الإستغلال	2278812.52	2250110.12	2282993.67	2399721.93	2438374.53
النتيجة الخام للإستغلال	298687.48	498109.88	646847.33	723322.19	890177.95
IBS	0	0	0	158036.96	186321.49
نتيجة الإستغلال الصافية	298687.48	498109.88	646847.33	565285.23	703856.46
التدفق النقدي الصافي	461831.48	661253.88	809991.33	728429.23	867000.46
التدفق النقدي الحالي	431618.21	577564.75	661194.20	555715.17	618159.35
van	642511.09				

بإفتراض أن نسبة النمو هي كالاتي:

\* رقم الأعمال: 6%

\* مصاريف العمال: 2%

\* خدمات: 4%

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول:

\* خدمات = كراء + خدمات ضرورية + خدمات أخرى

\* فترة الإسترداد: من خلال الجدول نلاحظ أن فترة استرداد رأس المال تبلغ حوالي 4 سنوات تقريبا رغم دفع اقساط البنك كل سنة.

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الجزء نكون قد وضعنا شيئاً من الغموض في دراستنا من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الاعمال الخاص بالمشروع محل الدراسة وهذا في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بهذا نكون قد انهينا اول خطوة، وهي وضع مخطط فكرة المشروع على الورق في انتظار تقييم لجنة الاساتذة، وبعد ذلك القيام بالتعديلات اللازمة قبل الانطلاق في الخطوة الثانية وهي عرض هذا العمل على الادارات الوطنية و وكالات دعم الشباب، لكي تصبح هذه الفكرة حقيقة ومشروع مجسد في أرض الواقع.

## خاتمة:

عملية إعداد مخطط الأعمال هي عملية جمع المعلومات حول المشروع المقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية التنفيذ وتقليل المخاطر ومدى ربحية المشروع، وبالتالي معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق واحتياجاتها. فالمؤسسات الجديدة تتطلب تفكيراً عميقاً وتحليلاً مسبقاً لجميع عوامل المحيط الذي تنشط فيه سواء كانت هذه العوامل متعلقة بالمحيط الخارجي والتمثلة في المنافسة والطلب والمحيط التشريعي أو عوامل داخلية تتضمن الموارد البشرية، المالية وغيرها لذا فمن الأحسن للمؤسسة الجديدة أو التي في طور الإنشاء أن تقوم بإعداد مخطط أعمال خاص بها ذلك أنه يعتبر القاعدة التي يستطيع أن يعتمد عليها اصحاب المؤسسات من أجل بناء انطلاقة جيدة وصحيحة تضمن بقاءها في السوق.

ومن خلال دراستنا التطبيقية التي كانت عبارة عن إعداد مخطط أعمال لدار حضانة، وقفنا على أهم النقاط التي يجب أن يحتويها هذا المخطط والتمثلة في دراسة تسويقية للمشروع من خلال التعرف على خصائص السوق الذي تنشط فيه المؤسسة وذلك من خلال معالجة النقاط التالية: طبيعة السوق، المنفعة التي سيتحصل عليها العملاء، حدة المنافسة، الخدمة التي ستقدمها المؤسسة مقارنة بالمنافسين.....الخ. بعد ذلك وضع المخطط التنظيمي الخاص بها و الموارد البشرية التي تحتاج لها المؤسسة من إدارة، عاملين، والهيكل التنظيمي المناسب لها. كما تعرفنا على أهم التجهيزات التي تحتاج إليها المؤسسة، الموقع المختار لمزاولة نشاطها التصميم الداخلي للموقع مختلف المراحل الإنتاجية وهذا ما يصطلح عليه بالمخطط الإنتاجي، وأخيراً قمنا بإعداد المخطط المالي كونه يبين الجدوى الفعلية للمشروع حيث يسمح هذا الأخير بحصر التوقعات وإعداد التقديرات المفترضة والتي يجب أن توضع على أسس سليمة ودقيقة بحيث ترتبط برؤية واقعية حول العمليات المستقبلية مما يساعد على الاستعداد المسبق والجيد لأي تطور أو تقلب وذلك من خلال إعداد مختلف القوائم المالية المتمثلة في الميزانيات التقديرية.

## النتائج:

- أي عمل جديد يتطلب إنجاز مخطط الأعمال وذلك لضمان سير هذا المشروع وفق طريق صحيح وسليم يضمن له الاستمرارية والتوسع.

- نجاح المشروع الجديد لا يعتمد على مخطط الأعمال الجيد فقط بل يعتمد أيضاً على روح المقاوم ومدى رغبته في تجسيد المشروع.



- يمثل مخطط الأعمال الوسيلة الضرورية حتى يتم تجسيد هذا المخطط على أرض الواقع، ولا يكون مجرد حبر على ورق.
- مخطط الأعمال يتميز بالمرونة في التعامل مع المتغيرات الجديدة وهذا مالا نجده في مخططات الأعمال الموجودة لدى المؤسسات.
- يتطلب إنجاز مخطط العمال أشخاص ذات كفاءة عالية.
- مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل وخصوصا إذا كانت فكرة المشاريع جديدة أو سوق جديدة.
- أهم مرحلة يجب أن يقوم بها المقاول عند إنشاء مشروع جديد هي دراسة السوق وخصوصا الزبائن.
- التقديرات التي توصلنا لها خلال الدراسة ليست بتلك الجودة التي يعتقدونها البعض ذلك لأننا واجهنا مشاكل عديدة وخاصة فيما يتعلق بالحصول على إحصائيات دقيقة حول السوق.

#### التوصيات:

- العمل على جعل مخطط الأعمال أساس لانطلاق المؤسسة لأنه يعبر عن رؤية واضحة للمؤسسة يستوعب كافة العوامل التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة.
- الدراسة الجيدة والمعمقة للمشروع من مختلف الجوانب قبل اتخاذ قرار الإنشاء حتى يضمن المشروع عدم خروجه مبكرا من السوق.
- عدم إهمال أي مكون من مكونات مخطط الأعمال لأنها قد تكون السبب في فشل المشروع.
- محاولة الإجابة على أكبر عدد ممكن من الأسئلة التي يطرحها مخطط الأعمال حتى يكون هذا الأخير على أعلى قدر من الجودة.
- إسناد مهمة إعداد مخطط الأعمال لأشخاص ذو كفاءة عالية.