



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

إنشاء مؤسسة خدمات منزلية ضمن مخطط الأعمال رعاية الأطفال وكبار السن

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

الأستاذ المشرف:

عبد الوهاب بن بريكة

إعداد الطالب:

فاطمة الزهراء كندري

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف و عميد الكلية
الدكتور بن بريكة عبد الوهاب الذي لم يبخل بالتوجيهات و
تقديم يد المساعدة .

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد و الشكر الأول لله الذي عظمت جلالته، ووسعت رحمته الجن و الإنس و ملائكته وانعم على خلقه ، فانزل وحيه ، وأرسل أنبياءه و رسله ، ليهدي عباده ، و يجزيهم بفسيح جنانه .

ثم يأتي دورهما ، إلى أرقى و أسمى معاني الحب في حياتي إلى من سهرت لمرضي و زرفت دموعها لألمي ، و أفاضت بحنانها قلبي ، إلى من جعل صعابي تهون، و مخاوفي تزول، و كان محل فخري منذ نعومة أظفاري ، إلى من كانا سراجين بينيران دربي طيلة حياتي: أمي و أبي حفظهما الله.

إلى من تشاركت معهم مأكلي و مشربي و كل تفاصيل حياتي و أهم من كل هذا إننا نتشارك الدماء إلى أخواتي العزيزات : ليديا ، دليلة و سامية و أولادهن: عبد الرحيم ، نعيم ، محمد أمين ، لينا عبير ، أنيس ، يوسف عديل و نبيل.

إلى إخوتي الأعتزاء : طارق و محمد و أبنائهم كل باسمه : آية ، واحمد يونس .
إلى أخواتي اللاتي لم تلدهن أمي : وسيمة ، إيمان ، إسراء ، سلمى ، إكرام ، عائشة، فريدة، مريم، سمية و صليحة و كل من قدموا لي يد العون عند حاجتي إليهم و لم يبخلوا علي بشيء.

إلى بلد المليون و النصف مليون شهيد ، بلدنا الغالية الجزائر الحرة

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص
II - I	فهرس الجداول و الأشكال
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
2	تمهيد
3	I- تعريف و معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
3	I-1- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
5	I-2- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
5	I-2-1- المعايير الكمية
6	I-2-1-1- معيار عدد العاملين
6	I-2-1-2- معيار رأس المال
6	I-2-1-3- معيار العمالة و رأس المال
7	I-2-1-4- معيار درجة الانتشار
7	I-2-1-5- حجم الإنتاج و الطاقة
7	I-2-1-6- معيار رقم الأعمال
8	I-2-2- المعايير النوعية
8	I-2-2-1- معيار المسؤولية و الملكية
8	I-2-2-2- معيار محدودية السوق
8	I-2-2-3- معيار طبيعة النشاط

9	II- خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
9	II-1- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
10	II-2- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
12	III- معوقات و مشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
13	III-1- المشكلات التمويلية
13	III-2- مشكلات إدارية
14	III-3- المشكلات التسويقية
14	III-4- المشكلات الفنية
15	خلاصة
	الفصل الثاني : عموميات حول مخطط الأعمال
16	تمهيد
17	I- تعريف و أهداف مخطط الأعمال
17	I-1- تعريف مخطط الأعمال
18	I-2- أهداف مخطط الأعمال
19	II - فوائد و أهمية و أنواع مخطط الأعمال
19	II-1- فوائد مخطط الأعمال
19	II-2- أهمية مخطط الأعمال
20	II-3- أنواع مخطط الأعمال
23	III- خصائص ومكونات و وظائف مخطط الأعمال
23	III-1- خصائص مخطط الأعمال
25	III-2- مكونات مخطط الأعمال
29	III-3- وظائف مخطط الأعمال
29	III-3-1- الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال
32	III-3-2- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال

33	IV- نموذج لمخطط الأعمال
33	IV-1- وصف المشروع
39	IV-2-المقاولون
41	IV-3- التسويق
47	IV-4- خطة العمليات
49	IV-5- المخطط المالي
51	IV-6- الملاحق
52	خلاصة
	الفصل الثالث : مخطط الاعمال لمؤسسة خدمات منزلية
53	تمهيد
54	I- المشروع
57	II - المقاول و فريق المسير
59	III- التسويق
71	IV- خطة العمليات
75	V- المخطط المالي
79	خلاصة
80	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
04	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	01
35	الجدول الزمني للتنفيذ	02
68	نتائج الاستبيان	03
70	تقدير الإيرادات	04
73	تكاليف الاستثمار	05
75	مهام و وظائف الموارد البشرية في المؤسسة	06
76	تكاليف التشغيل السنوية	07
77	الميزانية الافتتاحية	08
76	جدول الإهلاكات	09
77	جدول حساب النتائج للسنتين الأولى و الثانية	10
78	جدول حساب النتائج للسنوات الثالثة والرابعة و الخامسة	11
78	مصادر التمويل	12

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	1
41	مثال عن الهيكل التنظيمي	2
43	تقسيم المنافسين	3
59	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	4
71	مسار عمل المؤسسة	5

ملخص

إن معظم المؤسسات الرائدة و الناجحة في مجالاتها نشأت ضمن شروط واعتمدت على تخطيط و وضع إستراتيجية واضحة و دقيقة ، وأن عدم الاهتمام بإعداد مخطط الأعمال ينجم عنه مشاكل للمؤسسة و قد يؤدي ذلك إلي زوالها، فسلطنا الضوء من خلال دراستنا على أهمية و دور مخطط الأعمال في ضمان نجاح و استمرارية المؤسسات و إعداده يتطلب أشخاص ذات كفاءة للإمام بجميع الجوانب (التنظيمية ، التسويقية ، المالية) .

و تعاني الجزائر من نقص على مستوى قطاع الخدمات و خصوصا الخدمات المنزلية مما يستوجب علينا انعاش هذا القطاع والتفكير في إدخال هذه الثقافة في مجتمعنا بناء عليه إقترحنا مشروعا لتقديم خدمات للأطفال وكبار السن وقد تبين ان هناك طلب في مستوى لا بأس به يمثل سوق واحدة وهو ما ترجمناه إلى معطيات لتنفيذ المشروع انطلاقا من الاستبيان الذي تم توزيعه على ما يقارب 200 شخص وتمت معالجة المعطيات لـ 130 شخص قدموا إجابات قابلة للاستغلال.

Résumé

Dans ce mémoire qui a trait à l'entrepreneuriat , nous avons présenté un projet dans le secteur des services à domicile et ce après une étude effectuée à partir d'un questionnaire administré à plus de 200 personnes dont 130 ont répondu de qui nous permis de traduire les réponses dans des états prévisionnels .

Cependant , nous avons traité dans le premier et le second chapitres des différents volets théoriques de l'entrepreneuriat et du plan d'affaires car les outils d'analyse dont l'étude de terroir a été confectionnés à partir de ces deux chapitres .

مقدمة

مقدمة

إن الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة له أهمية كبيرة و ذلك لما له يوفره من إجراءات تسييرية أقل تعقيدا وأكثر ملائمة مع الأسواق المحلية و الدولية كذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قاعد و منطلق لتحقيق تنمية حديثة من خلال الأنشطة التي تقوم بها .

و قد ازداد التوجه نحوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مؤخرا لما لها دور في توفير مناصب الشغل و ميولها أكثر إلى الإبداع و الابتكار اللذان يعتبران عاملان أساسيان من عوامل الإنتاج ، شأنهما شأن رأس المال و اليد العاملة .

و لإنشاء هذه المؤسسات يجب علينا أن ننتهج طريقا يساعد على الحفاظ عليها و استمرارها ولا يكون هذا إلا وفق دراسة جيدة و مدققة لما يعرف بمخطط الأعمال و يعتبر المرحلة الأخيرة التي تسبق عملية الإنشاء فالدراسة الجيدة لهذا المخطط تمنحنا أكبر نسبة نجاح و تقادي خطر الزوال .

عملية إعداد مخطط الأعمال هي عملية جمع المعلومات حول المشروع المقترح و من ثم تحليلها لمعرفة إمكانية التنفيذ و تقليل المخاطر و مدى ربحية المشروع ، بالتالي معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق و احتياجاتها .

و نظرا للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي يمر بها المجتمع الجزائري ، و على وجه الخصوص فئة النساء اللاتي اكتسحن ميدان العمل و هذا ما أدى إلى ظهور صعوبات في التوفيق بين العمل و الإهتمام بالعائلة و من هنا انطلقت فكرة انجاز المشروع التموييني الذي يساعد على إيجاد حلول لتلك الصعوبات و تقديم تسهيلات لهذه الفئة بالذات و لمعرفة مراحل إنشاء هذا النوع من المؤسسات قمنا بطرح الإشكالية التالية :

إشكالية البحث :

كيفية إنشاء مؤسسة خدماتية لرعاية الأطفال و كبار السن في البيت ؟

و من هذه الإشكالية نحدد الفرضيات التالية :

- ما هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

- ما هي الصعوبات التي تواجهها ؟
- ما هو مخطط الأعمال ؟ و ما هي أهميته و فوائده ؟
- كيف يتم إعداد مخطط الأعمال مؤسسة خدماتية ؟

الفرضيات :

- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني .
- إعداد مخطط الأعمال يعتبر خريطة طريق للمشاريع الجديدة .
- إعداد مخطط الأعمال الجيد يضمن استمرارية المشاريع .
- يتم إعداد مخطط الأعمال لمؤسسة خدماتية بدراسة الجوانب التالية (التنظيمية ، التسويقية ، المالية)

أسباب اختيار الموضوع :

- الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسة .
- عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل .
- القيمة العلمية و العملية التي يحظى بها مخطط الأعمال .
- الرغبة في إنشاء مؤسسة تقدم خدمات منزلية مستقبلا .

أهمية الموضوع :

تتمثل أهمية المشروع في تقديم تسهيلات للأمهات العاملات و تقديم الحل الأمثل للتوفيق بين متطلبات الحياة .

أهداف الموضوع :

- التمكن من مخطط الأعمال .
- إنعاش قطاع الخدمات بمشاريع جديدة .

- إدخال فكرة إبداعية جديدة في المجتمع .

المنهجية المتبعة :

لقد اعتمدنا في إنجازنا لهذا المشروع على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لملائمته لمتطلبات الموضوع .

و كما استعملنا استبيان من أجل تحليل السوق و معرفة رأي المجتمع حول المشروع .

الصعوبات :

- قلة المراجع .

- ضيق الوقت .

- عدم توفر معلومات من الإدارات .

- حداثة الموضوع في محيط الدراسة .

- عدم وجود دراسات سابقة لأن فكرة المشروع جديدة لم تطرح من قبل .

خطة البحث

نبدأ في الفصل الأول بتقديم ما هية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و يضم هذا الأخير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معايير تصنيفها ، و خصائصها و أهميتها ، و أخيرا المشاكل التي تواجهها .

أما في الفصل الثاني فسنحاول التعرف من خلاله على مخطط الأعمال لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و يتضمن ما يلي : أولا تعريف و أهداف مخطط الأعمال ، ثانيا : فوائد و أهمية و أنواع مخطط الأعمال ، ثالثا : خصائص و مكونات و وظائف مخطط الأعمال ، و أخيرا نموذج عن مخطط الأعمال .

أما في الفصل الأخير و هو مخطط الأعمال لمؤسسة خدمات منزلية و يتكون من : أولا المشروع ثانيا :

المقاول و فريق العمل ثالثا : المخطط التسويقي ، رابعا : مخطط العمليات و أخيرا المخطط المالي .

الفصل الأول

تمهيد:

في ضوء ما تشهده الساحة الاقتصادية العالمية من تغيرات على أكثر من صعيد احتلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا رياديا في عملية التنمية الاقتصادية في كافة الدول وسواء منها المتقدمة أو النامية ولما تؤمنه من فرص عمل؛ ، إلا أنها تواجه عراقيل و معوقات التي تعترض طريقها في التطوير و ما يؤدي في بعض الأحيان إلى زوالها و من هذا المنطلق قسمنا هذا الفصل إلى :

أولا : تعريف و معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

ثانيا : خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

ثالثا : المشاكل و المعوقات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

I-تعريف و معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

I-1- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

توجد تعاريف مختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر منها :

ذلك النشاط الذي يختص بتحويل الموارد المتاحة إلى منتجات أو تقديم خدمات قابلة لاستهلاك الوسيط أو النهائي من خلال عمليات مختلفة سواء عملات طبيعية أو كيميائية أو حيوية أو ميكانيكية بحيث تم تصميمها و تنظيمها و تشغيلها وفق لأسباب وطرق و نظم إدارية محددة .1

كما عرفت المؤسسة الصغيرة

بأنها منظمة مملوكة و مدارة من قبل فرد أو عدد محدود من الأفراد و يعمل فيها عدد قليل و لا تهيمن علي القطاع الذي تعمل فيه .

أما المنظمة المتوسطة الحجم : منظمة مملوكة من عدد أكبر من الأفراد قياسا للمنظمة الصغيرة تدار من قبل إدارية مهنية و يعمل فيها عدد أكبر من العاملين و تمثل حالة وسطية بين الحجم الصغير و الكبير .2

المشروع الصغير انه نشاط له هدف و وقت و موارد محدودة .

استثمار يوجه لإنتاج محدد لتحقيق عائد ربح لصاحبه و عائد نفعي على المجتمع و يتميز بانخفاض حجم رأس المال و التكنولوجيا البسيطة .3

يتلخص تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون رقم 01-18 الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال و رقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم تأتي بعد ذلك المواد 7، 6، 5 منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها:4

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

¹أيمن علي عمر، ادارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، الدار الجامية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 13 .
² طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 24 ، 25

³ محمد هيكل ،مهارات ادارة المشروعات الصغيرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 18 ، 19 .
⁴القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 الصادر سنة 2001 عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المواد 4-

تعرف مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات و تشغل ما بين 1 و 250 عاملا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار مع استثناءها لمعيار الاستقلالية.

المؤسسات الصغيرة:

تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.

المؤسسات المصغرة:

تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين عامل واحد 9 عمال و تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.
جدول رقم (1) : معايير بين حجم التمييز المؤسسات

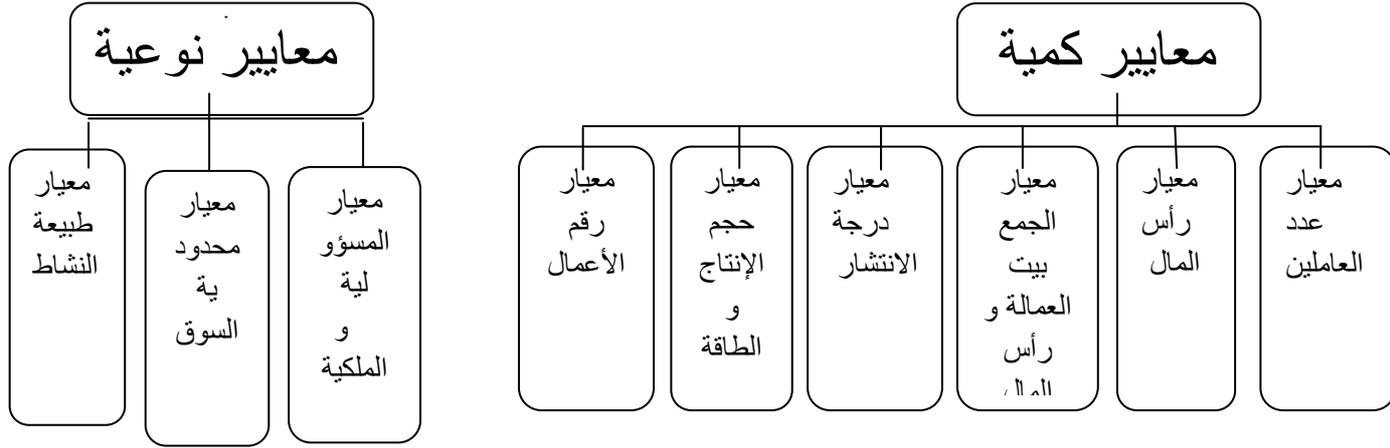
معايير التصنيف المؤسسات	العمالة الموظفة	رقم الأعمال السنوي مليون دج	الحصيلة السنوية مليون دج
المؤسسة المصغرة	1 - 9	20	10
المؤسسة الصغيرة	10 - 49	200	100
المؤسسة المتوسطة	50 - 250	200 - 2000	100 - 500

المصدر : ربيعة بركات و سعيد دوباخ ، حاضنات الأعمال و دورها في دعم و تنمية المقولات الصغيرة ، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقولاتية ، جامعة بسكرة 2010 .

I-2- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

شكل رقم (1) : معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

معايير تصنيف المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة



المصدر : شعيب أنثي ، واقع و أفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، الجزائر ، 2007 / 2008 .

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى 5:

I-2-1- المعايير الكمية :

إن صغر أو كبر المؤسسة يتحدد بالاستناد إلى جملة من المعايير و المؤشرات الكمية و الإحصائية المحددة للحجم ، يسمح استخدامها بوضع حدود ، بين مختلف أحجام المؤسسة ، هذه المعايير تتناول الجوانب الكمية التي تصلح للأغراض الإحصائية و التنظيمية ، و التي يمكن من مقتضاها جمع البيانات الإحصائية من أجل الاستفادة منها و التي في نفس الوقت تساعد الجهات التنظيمية على مساندة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تآدية دورها بصورة واضحة المعالم ، وهي كذلك معايير ذات صبغة عالمية لأنها توضع في ضوء ظروف كل دولة ، وتخص مجموعة من المؤشرات التقنية و الاقتصادية .

I-2-1-1- معيار عدد العاملين:

يعتبر معيار العمالة احد المعايير الكمية للترقية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة، و نتيجة لسهولة البيانات المتعلقة بالمؤسسة ، حيث يتراوح هذا العدد بين 9 و 50 ، و كحد أقصى بين 50 و 100 عامل ، هذا في الدول النامية ، لكن في الدول المتقدمة ، كاليابان و أمريكا و إنجلترا ، حيث

⁵ شعيب أنثي ، واقع و أفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير ، قسم علوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي ، جامعة الجزائر ، 2007 ، 2008 ، ص 5 .

يتراوح الحد الأقصى لعدد للعاملين في المؤسسات الصغيرة بين 200 و 500 عامل ، بينما يقل هذا العدد في الدول النامية كالهند ، إذ يتراوح العدد بين 9 و 10 عامل .

و على الرغم من تحديد عدد العاملين إلا أننا نجد إن جميع الدول التي وضعت تعريفا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، تتفق فيما بينها على تعريف واحد يحدد ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يعتبر عدد العاملين من أكثر المعايير شيوعا في الاستخدام نظرا لسهولة عند المقارنة على المستوى الدولي .⁶

I-2-1-2- معيار رأس المال :

يعتبر معيار رأس المال احد المعايير الأساسية و الشائعة في تحديد حجم المؤسسة ، لأنه يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و يختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى ، و من قطاع إلى آخر ، وباستخدام هذا المعيار يعرف البعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي لا يتجاوز فيها رأس المال المستثمر حدا أقصى معين يختلف باختلاف الدولة و درجة النمو الاقتصادي .

وتتمتع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غالبا برأس مال فردي ، أو اجتماعي صغير ، عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لقيامها بنشاطها .

و على ضوء ذلك يرى أصحاب هذا الرأي أن رأس المال المستخدم للمؤسسة قد يكون أكثر فعالية للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وكبيرة الحجم و لا يصح اخذ هذا المعيار بمفرده للتعريف ب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يمكن الاسترشاد به مع معايير أخرى .

I-2-1-3- معيار العمالة و رأس المال :

يعد هذا المعيار من أكثر المعايير استخداما لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يتم الاعتماد على كل من العاملين و رأس المال .

و سبق أن ذكرنا إن كلا المعيارين السابقين يوجه إليه بعض الانتقادات ، و بالتالي فالجمع بينهما يقلل من الانتقادات ، إلا أن هذا المعيار لا يخلو من بعض أوجه القصور فوضع حد أقصى للعمالة بجانب

⁶ شعيب اتشي ، مرجع سابق ص ، 6 .

رقم معين للاستثمار يؤدي إلى رفض بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن توظف أعدادا جديدة من العمال رغم حاجتها إليهم .

I-2-1-4- معيار درجة الانتشار :

يرى البعض أن معيار التفرقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة الحجم يتوقف على درجة الانتشار لهذه المؤسسات . فهذه المؤسسات تنتشر في جميع أنحاء القطر ، أو قد تتركز في منطقة معينة يمارس فيها نشاط واحد تتميز به ، لأن حجم المؤسسة بالإضافة لمحدودية النشاط و العمالة يساعد على ممارسة هذا النشاط في أي مكان ، كما تتصف بالكثرة العددية و سهولة انتشارها ، و هذا ما يعكس إمكانياتها و قدرتها على الاستمرار .

I-2-1-5- حجم الإنتاج و الطاقة :

غالبا ما تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحجم إنتاج قليل مقارنة بالمؤسسات الأخرى و كذلك لحجم الطاقة المستعملة في عملية الإنتاج .

و هذا المعيار يحدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها تلك المؤسسات التي تتصف بصغر إنتاجها من حيث الكمية و القيمة ، نظرا لارتباطها بأسواق صغيرة الحجم .⁷

I-2-1-6- معيار رقم الأعمال :

من بين أهم خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيطرتها على جزء معين من السوق ، و بالتالي فإن رقم أعمالها سيكون ضعيفا بالمقارنة مع المؤسسات الضخمة المسيطرة على جزء كبير من السوق . و بالرغم من أهمية المعايير الكمية ، إلا أنها تبقى نسبية و تفتقد للحصر و الدقة ، و غير صحيحة فيما يخص الكثير من المؤسسات ، خاصة التي تستعمل اليد العاملة بشكل كبير ، عكس بعض المؤسسات التي هي الأخرى تعتمد على اليد العاملة و لا تعتمد على رؤوس الأموال الضخمة ، أما فيما يخص معيار رقم الأعمال فقد لا يكون دقيقا خاصة في فترات التضخم لهذا لا بد من إدراج نوع آخر من المعايير أو الخصائص .⁸

⁷ شعيب انشي ، مرجع سابق ، ص 8،7 .
⁸ نفس المرجع السابق ، ص 9 .

I-2-2-2-المعايير النوعية :

إن عدم قدرة المعايير الكمية لوحدها على تحديد حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و طبيعتها ، جعل الباحثين الاقتصاديين يدرجون معايير أخرى تأخذ بعين الاعتبار عدة أمور أكثر تعقيدا و تناسبا فيما بينها و نجملها فيما يلي :

I-2-2-1-معايير المسؤولية و الملكية :

من الشائع إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعود ملكيتها في معظم الأحيان للقطاع الخاص ، و التي تكون اغلبها في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية ، فلهذا المسؤولية القانونية و الإدارية تقع على عاتق مالكها مباشرة و هو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات و تنظيم العمل و كذلك التسويق و التوظيف و تمويل المؤسسة .

I-2-2-2-معايير محدودية السوق :

تعتبر درجة هيمنة المؤسسة على السوق من بين أهم المعايير التي تحدد حجمها ، حيث تتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الإنتاجية بالسوق و نوع المنتجات المعروضة و نطاق السوق . إن إنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو إنتاج صناعي و العلاقة بينها وبين السوق هي علاقة عرض و طلب ، و تحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه الأخيرة على السوق .

إلا أن هذه الخاصية تبقى نسبية أيضا ، لأننا نصادف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تغزو حتى الأسواق الخارجية من خلال عملية التصدير بسبب درجة الجودة و الدقة التي تتمتع به منتجاتها .

I-2-2-3-معايير طبيعة النشاط :

إن طبيعة النشاط الممارس هو الذي قد يحدد حجم المؤسسة ، فبعض أنواع الصناعات الخفيفة لا يتطلب حجما كبيرا من رؤوس الأموال ، و لا غددا كبيرا من اليد العاملة كالصناعة الحرفية و التقليدية التي يكفي سير عملها ورشة صغيرة .⁹

II- خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

⁹ شعيب أنشي، مرجع سبق ذكره ، ص، 9 ، 10 .

II-1- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

ثمة خصائص تميز المشروع الصغير على النحو الآتي :10

- 1- صغر حجم المشروع مقارنة بالمشروع الكبير .
- 2- لا يحتاج المشروع الصغير إلى مساحة كبيرة لأداء نشاطه .
- 3 - يتميز المشروع الصغير بالجمع بين الإدارة و الملكية أفرادا و شركاء .
- 4 - لا يحتاج المشروع الصغير إلى تمويل كبير سواء ذاتيا أو من منظمات التمويل في المجتمع و انخفاض حاجياته من البنية الأساسية .
- 5 - قلة عد العاملين في المشروع الصغير ، و هم عادة لا يزيدون عن تسعة أفراد .
- 6 - صغر حجم رأس المال المشروع نسبيا .
- 7 - أن درجة المخاطرة فيه صغيرة ليست كبيرة .
- 8- أن نشاط المشروع و نطاقه الجغرافي محدود نسبيا .
- 9 - يعتمد المشروع الصغير علي تكنولوجيا بسيطة نسبيا عند بدايته .
- 10- مساهمة المشاريع الصغيرة في توفير فرص العمل لشباب و توظيفهم و بالتالي حل مشكلة البطالة .
- 11 - لا يتطلب المشروع الصغير كوادر إدارية ذات خبرة كبيرة ما ينعكس على تكلفة المنتجات .
- 12 - تقدم السلع و الخدمات التي تناسب مع متطلبات السوق و المستهلك المحلي مباشرة .
- 13 - تسهم في تعميق التصنيع المحلي و توسيع قاعدة الإنتاج .
- 14 - يؤدي إمعانها في التخصص إلى تخفيض تكاليف الإنتاج .
- 15 - ارتفاع قدرتها على الابتكار و ذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم ، و في اليابان يعزى 52 % من الابتكارات إلى أصحاب هذه المشروعات .

¹⁰ محمد هيكل ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 ، 21 .

16 - ارتفاع المستوى المهاري للعمال المشغلة فيها نظرا لتخصص الدقيق ، و قيام برامج التعاون بينها و بين المشروعات الكبيرة على أساس التعاقد من الباطن .

II-2- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية على مستويات عديدة سواء على الفرد أو المجتمع وعلى المستوى الوطني و نقسم أهميتها إلى ثلاث أقسام كالتالي :

أولا : على مستوى الفرد صاحب المشروع:

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الفرد صاحب المشروع فيما يلي :

- 1- إشباع حاجة الفرد صاحب المشروع في إثبات الذات كشخصية مستقلة لها كيانها الخاص.
- 2- يوفر المشروع الصغير لصاحبه فرصة تحقيق رسالته و غايته الخاصة في الحياة العملية .
- 3- ضمان الحصول على دخل ذاتي له و لأسرته ، بصفة خاصة ، إذا أدير المشروع بأسلوب علمي رشيد
- 4- إن صاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه و لمجتمعه ما لم يحققه الآخرون ومن هنا كان التمايز بين صاحب المشروع و الآخرون
- 5- تعتبر مصدرا مهما للتجديد و الابتكار و الإبداع : إن المنظمات المتوسطة و الصغيرة تمتاز بجهودها الحثيثة لتطوير المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.11
- 6- إن المشروع الصغير فرصة لصاحبه لتوظيف مهاراته و قدراته الفنية و خبرته العملية و العلمية لخدمة مشروعه كهواية يعشقها قبل أن تكون وظيفة .
- 7- إن تشجيع الشباب و تسهيل امتحانهم للأعمال الحرة في المشروعات الصغيرة يوفر عليهم

الوقت

¹¹ طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 33.

الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي و الخاص ، و يجنب الشباب إهدار طاقتهم البشرية.¹²

ثانيا :على مستوى المجتمع :

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى المجتمع فيما يلي :¹³

- 1- إن المشروعات الصغيرة تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية الخدمية و السلعية و الفكرية .
- 2- إن المشروعات الصغيرة تغطي جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلي .
- 3- إنها تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة .
- 4- إنها تشارك في مشكلة البطالة في مجتمع .
- 5- إنها كانت خير دليل على نجاح تقدم دول شرق آسيا اقتصاديا و غزوها للأسواق العالمية .
- 6- تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج و الاقتصاد في بلاد العالم .
- 7- استيعابها لقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات .
- 8- إن تشجيع المشروعات الصغيرة خاصة العاملة في مجال الصناعات يساعد على تطوير التكنولوجيا

و الفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع و دفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة.

ثالثا : على المستوى العالمي :

- 1-إن المشروعات صغيرة أصبحت علما قائما بذاته يدرس في الجامعات و المعاهد العلمية ، وقد أفردت لها المقررات الخاصة بها.
- 2- في مجال التدريب و التنمية أصبحت للمشروعات الصغيرة برامج تدريبية عديدة و متنوعة تشمل : مفاهيمها و أنواعها و أبعادها و أركانها ووظائف و مهارات القائمين عليها ، كما تتضمن

¹²محمد هيكل ، مرجع سابق ، ص 13 ، 14
¹³محمد هيكل ، مرجع سابق ، ص 14.

دراسات السوق و التسويق و دراسات الجدوى و البيئة ، و الأمن الصناعي و غيرها من الموضوعات المختلفة .

3- تهتم معظم دول العالم الآن بعقد الندوات و المؤتمرات و حلقات النقاش و البحث و ورش العمل المشروعات الصغيرة و أثرها على المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا و سياسيا و حضريا .

4- انتشار وسائل الإعلام المسموعة و المقروءة و المرئية على مستوى العالم التي تهتم بالمشروعات و الصناعات الصغيرة في الدول المختلفة .

5- انتشار المنظمات و الصناديق المعنية بدعم المشروعات الصغيرة على مستوى العالم .

6- اهتمام المنظمات الحكومية و القطاع العام و الخاص و المنظمات غير الحكومية بالمشروعات الصغيرة ، إيماننا بأهمية هذه المشروعات و أثرها في المجتمع.14

7- زيادة اهتمام الكليات و الجامعات في المنظمات المتوسطة و الصغيرة و ما يرتبط بها من موضوعات ذات علاقة.

8 - تتمثل المنظمات المتوسطة و الصغيرة مصدر مهم لتوليد الناتج القومي و الثروة الاقتصادية ، و يأتي هذا من دورها و مساهمتها في تعظيم العوائد الاقتصادية و تطوير الاقتصاد . 15

III- معوقات و مشاكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف البلدان خاصة النامية منها الكثير من المشكلات و المعوقات التي تحد من قدرتها على الحركة ، و التي تعوق نموها و تطورها و ارتفاعها في جميع بلاد العالم تقريبا ، مع مراعاة أن نوعية هذه المشكلات و نطاقها أو مداها و درجة حدتها و صعوبتها ، إنما يختلف من دولة إلى أخرى تبعا لاختلاف الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية الخاصة بكل دولة على حدة ، و يعتبر التعرف على المشكلات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمرا ضروريا حتى يمكن من رسم السياسات و وضع البرامج الكافية بتطويرها و تنميتها حتى تلعب الدور

¹⁴ محمد هيكل ، مرجع سابق ، ص 15 ، 16 .

¹⁵ طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 34 ، 36 .

التموي المنوط بها . و لعل أبرز المشاكل التي تواجه المشروعات المتوسطة و الصغيرة تتمثل في المشكلات الرئيسية التالية :16

III-1- المشكلات التمويلية :

و الذي يعتبر من أهم العوائق التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث شروط الاقتراض الصعبة و عدم القدرة على التسديد و طلب البنوك ل ضمانات عينية ذات قيمة عالية نادرا ما تتوفر لدى هذه المؤسسات كما أن البنوك تعتبر أن عملية إقراض هذه المؤسسات محفوفة بالمخاطر ، و لذا لا تظهر حماسا في تمويلها و تفضل تمويل الأنشطة التجارية من استيراد و تصدير على حساب الأنشطة الإنتاجية ، و يزيد الأمر تعقيدا غياب ميكانزمات تغطية المخاطر الخاصة بالقروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما لا تستفيد هذه المؤسسات عادة من تمويل الامتياز مجسدا في خطوط قروض خارجية ، و قد بينت الدراسات الخاصة بالبنك العالمي أن 80% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد تم إنشائها بأموال خاصة 100% و هو ما يوضح صعوبة الحصول على قروض من الجهاز المصرفي و المالي بسبب شروط الاقتراض الصعبة و مستوى الضمانات المطلوبة .

III-2- مشكلات إدارية :

يتعرض المستثمرون في المشاريع الصغيرة و المتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة و طويلة تصل أحيانا إلى انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشاريع من هذه المشاكل ما يلي :

. صعوبة الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول المشروع زيادة على التباطؤ الإداري و يبدو أن المشكلة في أساسها مازالت مشكلة ذهنيات ذلك أن سرعة حركية سن النصوص التشريعية لم تواكبها حتى الآن حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية .

. صعوبات المتعلقة بالعقار الصناعي من خلال طول مدة منح الأراضي المخصصة لاستثمار و كذا مشكلة عقود الملكية لاختلاف جهات التملك الإدارية ، مع غياب الإطار القانوني و التنظيمي الذي يحدد طرق و كفيات و أجال و شروط التنازل عن الأراضي و موضوع استخدامها .

. غياب الفضاءات الوسيطة كالبورصات و التي تشكل واحدة من الأدوات الناجعة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها تشكل فضاء إعلاميا و تنشيطيا و تشاوريا هاما ، و كذا غياب

¹⁶ لمجد بوزيدي ، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، 2008-2009 ، ص 75 ، 76 .

دور غرف التجارة و الصناعية بصفتها الواجهة التي تربط بين العديد من المتعاملين الاقتصاديين و السلطات العمومية و كذا تمثل حلقات ضرورية لتنظيم الاقتصاد و خلق الانسجام بين المصالح المختلفة . صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية أو انعدامها أحيانا مما ينعكس سلبا على تجسيد

فرص الاستثمار و اتخاذ القرارات المختلفة .

III-3-المشكلات التسويقية :

تعتبر الصعوبات التسويقية من أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة ، و تتمثل أهم هذه الصعوبات في :

نقص الكفاءات التسويقية ، و عدم الإلمام بالبحوث التسويقية و نقص المعلومات في ظل شدة

المنافسة بين هذه المؤسسات مع بعضها البعض من جهة ، و المنافسة بينها و بين المؤسسات الكبيرة

. عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي لسلع المستوردة من خلال إغراقها بها ، و بيعها

محليا بأسعار أقل من سلع مثيلتها المحلية .

. عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة غير متكافئة بين المنتجات

المحلية و الأجنبية .

. تفصيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة بدافع التقليد أو المحاكاة أو الاعتماد على

استخدام هذه السلع و الشركات المتخصصة في مجال التسويق.

III-4-المشكلات الفنية :

و تتمثل المشكلات الفنية فيما يلي :

. مشكلة الإدارة باعتبار أن ملكية هذه المؤسسات تعود غالبا لشخص واحد يديرها و يتخذ القرارات

المصرية بمفرده .

. عدم اكتساب المسير للخبرة و الذي يعتبر من بين الأسباب الأكثر شيوعا الشيء الذي ينعكس

على كفاءة التسيير و تطور هذه المؤسسات .

. عدم إتباع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعد على تحسين منتجاتها

بما يتماشى مع المواصفات .¹⁷

¹⁷ نفس المرجع السابق ، ص 77 ، 78 .

خلاصة الفصل

يعتبر موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة موضوعا واسعا لا يمكن حصره بسهولة و ذلك لما لها من أهمية لدفع عجلة التنمية و دورها في توفير مناصب الشغل و تعزيز الصادرات الوطنية بمنتجات محلية ، و لكن رغم كل هذا فإنها تواجه جملة من التحديات و الصعوبات التي تهدد وجود كيانها . مما يستوجب البحث عن أفضل السبل لمساعدة هذه المؤسسات على مواجهة هذه التحديات .

الفصل الثاني

تمهيد

لقد رأينا في الفصل السابق أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من مشاكل تؤدي إلى زوالها من أسباب ذلك سوء التخطيط ، و لتفادي هذا الخطر لا بد من أن تكون لها قاعدة أساسية لتبدأ منها و تعتمد على تخطيط محكم و دقيق يمس جميع الجوانب لتفادي الوقوع في الأخطاء ، و يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لإنشاء مؤسسة جديدة .

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة نظرية حول مخطط الأعمال و قسمنا هذا الفصل الى:

أولاً : تعريف و أهداف مخطط الأعمال .

ثانياً : فوائد و أهمية و أنواع مخطط الأعمال .

ثالثاً : خصائص و مكونات و أنواع مخطط الأعمال

رابعاً : نموذج حول مخطط الأعمال

I- تعريف و أهداف مخطط الأعمال

I-1- تعريف مخطط الأعمال

هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة و منظمة على المؤسسة و يحدد أعمالها و ينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة السوق و إستراتيجية السوق.¹

هو وثيقة شاملة و متكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع،الأفراد و مختلف الاستراتيجيات ،كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن و التمويل و يحدد العوامل الأساسية للنجاح و عوامل الخطر ، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.²

يعتبر مخطط الأعمال من الوسائل ذات الأهمية الكبرى من اجل تطوير منظومة الموارد البشرية و دعم دورها في تطوير المؤسسات ، و عملا على حث الناس على اقتحام العمل المستقل و مضاعفة مساهمتهم في طرح المشاريع و إحداث المؤسسات الجديدة و المجددة . و يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة و تعرض كل الجوانب المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات و الخدمات و السوق و التسويق و الإنتاج و التنظيم ...)³

هو وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة .⁴

هي جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية و الخارجية و الإستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص و بدء مخاطر أعمال جديدة⁵

¹ بورحومة عبد الحميد، بوظرفة سورية: "دور نظم المعلومات في إعداد مخطط الأعمال في المؤسسة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير جامعة بسكرة 19/18/17 فيفري 2012، ص8 براهيمي نوال ، السيرورة المقاولاتية من توليد الافكار الى مخطط الاعمال ، الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة ² الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير جامعة بسكرة افريل 2012 ، ص ، 8 .
³ علي فلاح الزعبي ، المخطط الاعمال كمدخل استشاري في تطوير الاداء المؤسسي ، الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير جامعة بسكرة افريل 2012 ، ص ، 7 .
⁴ فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 323 .

مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال (المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ⁵

مخطط العمل هو الترجمة المشفرة لنموذج عملك . تحضير مخطط عمل يتطلب إحياء نموذج عمل في الوقت مع حساب بقدر المستطاع كل الإصلاحات التي تؤثر على سير مشروعك : (تأثير العطل المدرسية ، الأحوال الجوية طبعاً كل الإصلاحات ليست بالضرورة محسوبة ، يجب وضع احتمالات عموماً توجد 3 أنواع من الاحتمالات : متشائم ، عادي ، متفائل ، يجب أن تتخيل عمل شركتك اليومي بدون تجاهل التفاصيل ، عندما يجهز السيناريو يجب القيام بتفسيره لتشكيل مخطط الأعمال⁶.

الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريباً والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.⁷

I أهداف مخطط الأعمال-2- I

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منه⁸:

التنسيق، النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.
خلق جو عمل جماعي ، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة و ذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال .
المرافقة و اليسيير .

إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع.
تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
صياغة أهداف واضحة و محددة.
تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقاً.

إعداد مخطط يتضمن الأهداف و مخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة.

⁶ Patrick jolly . Créer son entreprise . Edition d Organisation Groupe Eyrolles . Paris . p 65

⁷ Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France ,2009,p134

⁸ Michel coster , opcite , p 135

تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

II - فوائد و أهمية و أنواع مخطط الأعمال

1- فوائد مخطط الأعمال :⁹ II

تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر .

إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية .

تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.

كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.

الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.

تقديم الدعم لإعداد خطة عمل مقنعة .

العمل على إنشاء مشروع تجاري ناجح .

يضمن للمستثمر نسبة عالية في نجاح عملية إطلاق وإدارة المشروع الجديد

ترتيب الأفكار .

استطلاع الصعوبات المتوقعة و الاستعداد لها و الاحتياط للطوارئ .

فرصة للتعرف أكثر على السوق و عن قرب .

التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل .

II -2- أهمية مخطط الأعمال :

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين و المستثمرين و

الموردين حيث يوضح مصداقية المشروع و جدواه و من الأسباب المتعددة تجعل مخطط

الأعمال ضروري بل حتمي ، نذكر:10

علي فلاح الزعبي ، مرجع سابق ، ص ، 8 .⁹

أولاً : عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد ، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات ، و التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع ، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع و إمكانية نجاحه .

ثانياً : مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع و إمكانية توسعه،وهو يؤثر على قارئه للتصرف ، و إعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار .

ثالثاً : يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة،حيث يحدد الأهداف و عندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

رابعاً : خطة الأعمال تحتوي على معلومات مالية ، تاريخية ، والحالية ، أو المخطط لها في المستقبل و الأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف .

خامساً : خطة الأعمال عمك و السوق الذي تعمل من خلاله ، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية و هذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال .

سادساً : خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح ، ويحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك .

سابعاً : خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك ، فهي تعطيهم فكرة عن تكون ، ولماذا تفعل ما تفعله الآن ، وإذا ما كان لديك أفكار سديدة أو رديئة ، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك و بدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك .

ثامناً : إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته و إنما بغرض الحصول على منافع مادية .

¹⁰ شوقي جباري،مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة،الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية،تحت عنوان:فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الاعداد و التنفيذ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجزائر16/17/18أفريل2012،ص11.

II - 3 - أنواع مخطط الأعمال

أمام صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال و ذلك لاختلاف الظروف و الأحوال و المواقف تدعو إلى احتياجات مختلفة من وضع خطة العمل و لهذا فإنه توجد عدة تصنيفات لأنواع من مخطط الأعمال المخالفة و التي سنذكر منها:

التصنيف الأول:

1- **خطة مختصرة:**¹¹ وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

وعلى العموم فالخطة المختصرة تكون مرضية للممولين والمستثمرين، خاصة عندما تحتوي على تنبؤات مالية للنتائج. ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم تأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

2- **خطة شمولية :** وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤثر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث إن هذا النوع من خطط الأعمال يكون مفيدا عندما :

- يصف الفرصة الجديدة والتي ستبدأ بها كعمل جديد .
- مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.
- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة خطة العمل.

فايزة جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 332 .¹¹

التصنيف الثاني: ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية:12

1-مخطط قصيرة أو مخطط مصغر:

حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب تشمل 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 الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

2-خطة العمل:

وهي عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

3-خطة التقديم :

وهي خطة العمل من دون الرتوش والانطباعات ،وتستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

4-الخطط الالكترونية:

وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن تم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة.كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال.ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته، ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الالكترونية.

12. طاهر محسن الغالبي،مرجع سبق ذكره،ص210 .

وأخيرا فان كل خطة من الخطط الأربعة تحتاج إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة ، بحيث لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع.

III- خصائص ومكونات و وظائف مخطط الأعمال

III-1 خصائص مخطط الأعمال :

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية . وعليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص ويولونه الكثير من العناية وفي هذا المجال ، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية: 13

1- الإيجاز والتلخيص

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية . إضافة إلى ذلك، هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل. وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطبعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية .

2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم

تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع . وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة ، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد . وعلى هذا الأساس ، يتم تكيف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به ، ويكون هذا الأمر

¹³ د. لطرش الطاهر ، عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 17/18/19 أبريل 2012.

بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر ، البنك ، الشريك الصناعي ، ...).

3- الوضوح وسهولة الفهم

يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان . ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة ، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق . كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موعلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص) . كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي تعتبر خاصية الوضوح جد هامة بالنسبة لوثيقة (مخطط الأعمال) تعني أطرافاً عديدة ، حيث يساعد عادة في تفادي التأويلات الخاطئة والمتعددة من طرف القارئ (المرسل إليهم) . حيث يكون الوضوح مساعداً على فهم ما يريده صاحب المشروع بدقة بشكل يساعد على زيادة التعاون حول تحقيق هذا المشروع .

4- الواقعية

تمثل الواقعية جانباً مهماً بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد . يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع . وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها . فليس مهماً أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها . كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي . وتزداد عملائية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة .

5- المصداقية والدقة

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية . كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع ، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع . وعلى هذا الأساس ، يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع ، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطباعاً سلبياً حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش والكذب والخداع . وبما

أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال . وعليه ، تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر .

6- الهيكلية الجيدة

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

7- التجانس في عرض البيانات والتحليل

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها ، إلى جانب مبدأ المصدقية ، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد . يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه . يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها . إن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بنظيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته. يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة انسجامه ، طالما أن وجود تناقضات في هذا المخطط توجي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه ، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته .

III -2- مكونات مخطط الأعمال :

الصفحة الرئيسية : تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة.¹⁴

ملخص التنفيذ: ما هو إلا نسخة مختصرة من خطة المشروع الكاملة ، و يقع قبل الجزء الرئيسي من المشروع الكاملة و يقع قبل الجزء الرئيسي من المشروع الوثيقة و يجب أن يتضمن السواد الأعظم من الأقسام التي تشكل خطتك مع الأخذ في الاعتبار أن كل نقطة تختصر في فقرة أو فقرتين .

إن الملخص التنفيذي يعمل كروية كاملة ملخصة لخطة المشروع لأي شخص يقوم بقراءة الملخص التنفيذي فقط يجب أن يحصل على الفكرة العامة لنوع المشروع الذي يقوم به و لماذا ؟ بالإضافة إلى دراسة مشروعك الفريد¹⁵

تحليل الصناعة و البيئة: و الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:¹⁶

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

الثقافية: و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد.

التكنولوجية: و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

التغيرات التكنولوجية: و المرتبطة بكافة التطورات التشريعية و الأنظمة.

¹⁴ بلال خلف سكارنة ، الريادة إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 114.

يورك براس ، خطط الأعمال التجارية ، الشركة المصرية للنشر ، لونجمان ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 145 .¹⁵

بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.¹⁶

وصف الأعمال: يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و التي يمكن توضيحها في:

الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية و التكنولوجية و سياسية و تشريعية .

مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة .

حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج .

أقرب المنافسين (و نقاط القوة و الضعف) .

الاتجاهات الموجودة في السوق .

خصائص المستهلكين و اختلاف الزبائن عن زبائن المنافسين .

كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة وأهداف المؤسسة لماذا هذه المؤسسة ؟ و كيف سيتحقق النجاح ؟ و متى و أين ينجز ؟ و أن البناء المستخدم لابد أن يتضمن المعلومات التالية:

رسالة المؤسسة .

لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج و الخدمات ؟

لماذا سوف تتجح في هذا المؤسسة ؟

ماذا تم انجازه من هذا المؤسسة لحد الآن ؟

ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدم ؟

موقع المؤسسة .

هل البناء جديد أم قديم ؟ هل يحتاج إلى تحديث ؟ و ما هو مقدار التكاليف ؟

هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة ؟

ما هي المعدات التي تحتاجها ؟

هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟

ما هي طبيعة الخبرات التي تملكها و التي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة ؟

خطة الإنتاج أو العمليات:

و هي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و تكاليف ، المعدات و الآلات التي تحتاجها المؤسسة و إجراءات التخزين و الموارد الأولية ، الموردين و كذلك خدمات ما بعد البيع و الصيانة و تتضمن ما يلي:

- هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات ؟
- توضيح مراحل الإنتاج التي أنجزت من طرف الآخرين.
- لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين ؟
- ما هي تكاليف عملية الإنتاج من الآخرين ؟
- ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟ و ما هي المعدات ؟
- ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج ؟
- من هم الموردين بالمواد الخام ؟ و ما هي التكاليف ؟
- ما هي آلية تخزين المواد الخام ؟
- ما هي آلية نقل المواد الخام ؟

خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة 17.

الخطة التنظيمية:

- ما هو نموذج الملكية في المؤسسة ؟
- إذا كان هناك شركاء من هم ؟ ما هي الاتفاقيات و العقود ؟
- من هم المساهمين و قيمة المساهمة لكل واحد منهم ؟
- من هم الأعضاء في المجلس الإداري ؟
- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة ؟
- من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟

¹⁷ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118.

ما هي الأوامر و المسؤولية لأعضاء فريق الإدارة ؟
 ما هي آلية الدفع و المبيعات، و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟
 تقدير المخاطر:

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

الخطة المالية:

تتضمن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي و كذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و الربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة للأصول و الديون.¹⁸

الملاحق:

تحدد و توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل ، قنوات التوزيع و العقود ، و خاتمة الأسعار من الموردين و المنافسين .

III-3-وظائف مخطط الأعمال :

III-3-1-الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال : (الوسيلة الإستراتيجية)¹⁹

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي :

المساعدة على التفكير و اتخاذ القرار : تضع منهجا تحليليا ، وبالتالي تساعده على تحديد

الهوية والتماسك الكلي للمشروع .

تساعده على التنبؤ بالمستقبل : إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات

اللازمة للإنشاء والتطوير .

¹⁸ لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص 3.

¹⁹ لعور محمد ، دور مخطط الأعمال في إستمرارية المشاريع ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2011 ، 2012 ،

يساعد على العمل في المستقبل : أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين ، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه .

وسيتم التفصيل بدقة في هته الوظائف الثلاث فيما يلي

المساعدة على التفكير و اتخاذ القرار : أولاً وقبل كل شيء ، فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل ، إن خطة العمل تلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة ، لهذا فإن إتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة ، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات .

هناك اثنين من المبادئ الأساسية للعمل لتحقيق هذا الهدف مع نتيجة أفضل :

الجدية والصرامة : وهذا يعني إنجاز العمل مع بيانات ميدانية للتحقق من الصحة والدقة.

الحد من التفاؤل : في الكثير من الأحيان في هذا التوقع .

إن المقاول يسير من خلال المنهج والمتمثل في الصرامة والمنهجية المستعملة من أجل إنشاء مخطط العمل الذي يساهم في الإنشاء الإيجابي ، حيث يسمح بمعرفة الرهانات الملموسة التي يشترطها المشروع بالأحرى يدفع إلى التفاؤل الوهمي .

إذا كان العمل المنجز ذو جودة عالية فإنه يساعد على الحصول على نتائج معتبرة، وفي حالة العكس فإن هذا سيؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للمؤسسة (الجديدة).

إن عملية الإعداد لمخطط الأعمال له أثر ملموس لما يقدمه المنشأ، كل هذا يساهم بشكل إيجابي في الإنشاء.

علينا أن ندرك جيداً الدور الهام الذي يلعبه مخطط الأعمال، حيث يعتبر كمرآة للمستقبل، إلا أنه يقدم دعم ملموس وهذا عن طريق التطبيق والتجسيد لما تم كتابته من المعلومات التي توضح بطريقة أحسن لطبيعة المشروع، وبالتدقيق نوع العمل، والأنشطة، ونموذج أعمال مختصر.

إن هناك بعد حقيقي مستقراً من طرف الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال الذي يفسر الجانب السيكلوجي الأساسي لمتابعة التجربة والتي تزيد من ثقة المقاول بنفسه وفي مشروعه.

ب- المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ وهذا يعني المخطط الفعلي للمشروع ، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف

على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات ، بعضها تميّزه ، والأخرى بطبيعة الحال تستطيع أن تأخذ شكل تراجع في المستقبل وترفض على تأكيد وتحديد عناصر ماهية إلا عبارة عن حدس والتي يؤدي به إلى مخاطر التبعية ، والمخاطر المالية ، وكذلك احتياجات الكفاءة ، ويتعرف على المتحاورين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفّض بطريقة ملموسة وفعالة لشوكه.

إن الهدف المطلوب هنا هو تقديم الحقيقة التي تعنى بالمستقبل ، والعمل يجب كذلك أن يسمح بمعرفة وقياس أهداف المشروع ، وكذلك المسار الإستراتيجي المتبع من أجل الوصول إليه .
مخطط المشروع يجب إذن أن يكون مرتبط عن قرب بالحقيقة المستقبلية ، هذه الحقيقة تبنى إذن من الطموحات ، ولكن تمنح لمخطط الأعمال أهمية كبيرة لمنشأ المؤسسة .

فعلا : هدفه هو وضع أكثر الفرص الممكنة من جانبه وذلك بإنجاز عمل دقيق ، وهو نفسه يوضح الوسائل ومخاطره المقاولاتية .

وعموما هذه الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال تتموضع على رؤية نظرية كلاسيكية في المقاولاتية التي تعتبر أن أي مشروع قبل كل شيء يمثل الإجابة عن فرصة مكتشفة مسبقا ، إن من بين الحدود لهذه الوظيفة يتموقع في البعد الخيالي للتنبؤ ، وخاصة في مادة إنشاء المؤسسة أين تتفوق أكثر الأبعد الشخصية على العقلانية (المنطقية) ، وعلى العكس إذا كان المشروع يتبع بدقة لمخطط الأعمال البدء والتطوير ، هذا يساهم في مصداقيته وجودته وعلى قيمته .

وفي الأخير يمكن تقدير أن المؤسسة يجب أن تبقى مفتوحة للفرص الجديدة المقدمة ، والتأقلم السريع لتطوير محيطها ، وكذلك حجز المشروع في مخطط تطويري صلب يمكن أن يحد من طاقته وإجباره على سلك مسار منفرد .

إنه يجب أن نضمن أن هذا البعد التقديري لمخطط الأعمال يقدم رؤية مشروع تكون واضحة ، والمسار الذي يجب إتباعه وتقديم وظيفة أي دليل للمرحلة القادمة .

المساعدة للمرحلة القادمة (للمستقبل) :

من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة 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 للسياريوهات من قبل .

ومن هذه النظرة فإن مخطط الأعمال يساعد المنشأ على بناء رؤية : هذه الأخيرة قد تكون له كدليل للمراحل الإستراتيجية المستقبلية القادمة ، يعتبران بأن ندقق أهداف واضحة للمؤسسة الحديثة ، هذا يسهل معرفة الخطوات الوسيطة من أجل الوصول إلى الأهداف ، كل هذا يسمح بتوقع الإيجابيات للمسار المتبع²⁰

وعند الاقتضاء معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تغيير وجهة المشروع مبوله ، إذن وبطريقة أخرى وضع الوسائل من أجل المراقبة الحسنة للمشروع عن انطلاقه .

وباختصار ، هذا البعد الداخلي الأخير لمخطط الأعمال يعتبر بأن إعداده يسمح بالتصرف العادل أثناء التطوير للمؤسسة الحديثة، وفي هذا المنظور نقترح تركيب الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال بأن نقول بأنه يتأمل أكثر من أنه يرى.

الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال : (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

في هذا المنظور ، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية ، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث ، بطريقة مستهدفة ، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي :²¹

التحدث عن المشروع : الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية .

البحث عن رأس المال : من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة .

لعور محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 ، 51²⁰

لعور محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 ، 52 .²¹

ج- **التجنيد(جلب المنخرطين) :** أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع ، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة ، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

التحدث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية:

التعرف على طبيعة المشروع .

الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع .

يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لإتحاد موقف حول المشروع .

يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع .

البحث عن رأس المال : إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق

المشروع، وحسب (T.Versraete) ، يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

إن المنشأ عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الآخذة

المقابل نتيجة مساهمتهم ، هذا التعريف لا يترك أي غموض حول هذه الوظيفة لمخطط الأعمال

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 الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد ، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل

وسيلة وليس القيادة، إذن فهو يصبح وثيقة مفصلة، تتضمن عروض مالية مثبتة عن نموذج

أعمال جيّد، يكون ذو قابلية للتطبيق ، والاستمرارية وعلى مردودية للمشروع ، بحيث يضمن

لحاملي رأس المال عوائد لاستثماراتهم .

تجنيد الشركاء الإستراتيجيين : يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع ، حيث نركز

هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع ،

هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع ، في بداية الأمر الوظيفة

الداخلية لمخطط الأعمال ، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع ، ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال ، أين المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين ، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكيّف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين ، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كلياً.²²

IV- نموذج لمخطط الأعمال

يوجد أشكال كثيرة لمخططات الأعمال ، و هذا نموذج لأحد المخططات : 23

IV . 1- وصف المشروع : يتعلق بتقديم المشروع في ملخص هذا الوصف يجب إن يكون دقيق و واضح، بحيث يجب ان يسمح للقارئ بأخذ فكرة جيدة عن المشروع كما يجب أن تكون قادرا على الإجابة على الأسئلة التالية :

ماذا؟ ←
الخدمة.

من؟ ←
صاحب الفكرة .

أين؟ ←
مكان أو موقع المشروع .

بكم؟ ←
تكلفة المشروع .

متى؟ ←
تاريخ البدء المخطط له .

أما إذا كنت شريكا مع إحدى الشركات القائمة ، فنقدم خلاصة تاريخية موجزة للمشروع

IV -1-1- مهمة المشروع :

لعور محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 53²²

www.cldrn.ca/soutien/documents/guide_plandaffaires.pdf²³

في جملة أو جملتين ، نكتب مهمة المشروع ، المهمة هي الغرض من إنشاء المؤسسة و القيم التي يتم نقلها. تسمح للزبائن بمعرفة ماذا سيقدم لهم بسرعة.

IV -1-2- أهداف المؤسسة :

بترتيب زمني (قصير، متوسط ، وطويل الأجل) نفصل الأهداف التي نريد تحقيقها و كيف نخطط لتحقيقها. المقارنة بين الأهداف المسطرة و النتائج الفعلية تسمح لنا بإجراء تعديلات للمطلوب . إذا تحققت الأهداف فإننا نثبت للموظفين ما هي النتائج المنتظرة و استخدامها كأدوات لتحفيزهم.

IV-1-3- الجدول الزمني للتنفيذ :

ترقيم الخطوات الرئيسية لانجاز المشروع

جدول رقم (2) : الجدول الزمني للتنفيذ

التاريخ	الأعمال
	دراسة السوق
	صياغة ووضع الصيغة النهائية لخطة العمل
	إعداد التوقعات المالية
	البحث عن التمويل
	إدراج و تسجيل المؤسسة
	الحصول على التصاريح المختلفة (البلدية....)
	التأمين

شراء و تركيب المعدات	
الاتفاقات مع الموردين	
تسجيل المؤسسة TPS . TVQ	
تسجيل المؤسسة في ملفات أرباب العمل	
التعاقد مع الموظفين + فتح الحساب البنكي	

IV -1-4- الشكل القانوني للشركة

IV -1-4-1 الشكل القانوني :

ذكر الشكل القانوني للشركة و شرح أسباب هذا الاختيار بالنظر إلى العواقب القانونية لهذا الاختيار (فمن المستحسن استشارة محامي أو محاسب لبداية جيدة).

و تصنف المؤسسات الخاصة حسب المعيار القانوني كما يلي :²⁴

المؤسسات الفردية: تعتبر الشكل النموذجي لمؤسسة القرن التاسع عشر حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة و تقسم كما يلي :

1- مؤسسات الشركات: و تنقسم إلى :

1-1- شركات الأشخاص: تشمل شركات الأشخاص شركة التضامن ، شركة التوصية البسيطة و شركة المحاصة تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الشركاء .و تلعب 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

²⁴ <http://www.ingarab.com/froum/showthread.php?t=29513>

كالإفلاس
مثلا.
و شركات الأشخاص عادة ما تكون شركات صغيرة تتألف من أفراد يعرف بعضهم بعضا ، و يثق كل منهم بالآخر و تجمعهم في الغالب صلة القرابة أو الصداقة ، وفيما يلي سندرج هذه الأنواع من الشركات.

1-1-1 شركات التضامن : تعتبر نموذجا لشركات الأشخاص حيث تكون شخصية كل شريك مصدر ثقة لباقي الشركاء من جهة و للمتعاملين مع الشركاء من جهة ثانية.

و تشكل المسؤولية التضامنية لكل شريك مع باقي شركائه و مع الشركة أبرز خصائص هذا النوع من الشركات 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 ، و يكتسب الشريك فيها صفة التاجر، و تكون مسؤولية تضامنية مع باقي الشركاء عن التزامات الشركة ، و يخضع انتقال الحصص فيها إلي موافقة الشركاء.

و يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم احدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤهم"

1-1-2 شركة التوصية البسيطة: تعرف شركة التوصية البسيطة بأنها الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسئولين و متضامنين و بين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها و خارجين عن الإدارة و يسمون موصيين يسري على الشركاء المتضامنين القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، يلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم، التي لا يمكن أن تكون على شكل تقديم عمل

1-1-3 شركة المحاصة: تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين و بأنها غير معدة للاطلاع عليها ، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، و بأنها تقتقد إلى وجود الشخصية المعنوية ، و تحل بعد إتمام عملها و أعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة .

1-2- 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 نظرا لحجمها الضخم لم تقتصر على حدود الدولة الواحدة بل تعدت ذلك لتشمل فروعها عدة دول- شركات متعددة الجنسيات -.

أما في ظل اقتصاد السوق ، فقد أصبحت هذه الشركات تقوم جنبا إلى جنب مع المشروعات التابعة

للدولة حتى تتعاون على تنمية الاقتصاد الوطني ، واستثمار الأموال داخل البلاد بصفة فعالة تدر إرباحا على الشركة من أصحاب رؤوس الأموال و صغار المدخرين. و تضم شركات الأموال شركات المساهمة ، كما يلي :

- شركة المساهمة : تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة و تكون قابلة للتداول ، و لا يكون كل شريك فيها مسئولاً 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 و عن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب. و وضع المشرع حد ادني لعدد الشركاء في شركة المساهمة و الذي لا يجوز أن يقل من 7 أشخاص، و إذا كان المشرع وضع حد أدنى لشركاء فبالقابل لم يضع حد أقصى لعدد الشركاء ، فضلا عن ذلك إن المشرع لم يشترط أن يكون المساهمون فيها من الأشخاص الطبيعية الأمر الذي يسمح باشتراك الأشخاص المعنوية في تأسيس شركة المساهمة.

1-3- شركات المختلطة : هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تعمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص و خصائص شركات الأموال.

2- شركة التوصية بالأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر و مسئول دائما و بصفة متضامنة مع ديون الشركة و الشركاء موصين مساهمين و لا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة (3) و لا يذكر اسمهم في اسم الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية بالأسهم تضم نوعين من الشركاء:

- شركاء متضامنون: هم مسؤولون مسؤولية شخصية و تضامنية عن ديون الشركة و يكتسبون صفة التاجر.

- شركاء موصون: لا يسألون إلا في حدود حصصهم و لا يكتسبون صفة التاجر و لا يجوز لهم التدخل في إدارة الشركة و هي هذه الناحية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في

أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسم قابلة للتداول. نستنتج أن شركة التوصية بالأسهم ما هي إلا شركة مساهمة بالنسبة للشركاء الموصين و شركة تضامن بالنسبة للشركاء المتضامنين .

3- 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 مسبوقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.م.م - و بيان رأسمال الشركة و لقد بين المشرع الجزائري انه" 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 اجل سنة واحدة ، و عند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل

4- شركة الشخص الوحيد : تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد ، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة

IV-1-5 التصاريح و التراخيص:25

معرفة القوانين و اللوائح المتعلقة بالشركة على المستوى الاقتصادي ، مستوى المقاطعات و البلديات. نقدم بعض المجالات التي تمسها:

تقسيم المناطق و الرخصة التجارية للبلدية

ضرائب الاستهلاك

الاقتطاعات من الأجور: ضريبة النقل ، الصحة و السلامة العملية

تراخيص التشغيل

المسؤولية الاجتماعية

المعايير البيئية

براءات الاختراع و المعاملات التجارية و حقوق المؤلف و التصدير أو رخصة الاستيراد...الخ

IV-2. المقاولون :

في هذا القسم سيتم التعرف على المقاولين مع تحديد مساهماتهم الشخصية للمشروع (الخبرة ، الأموال المقدمة ، التكوين)

IV-2-1- تقديم المقاولين :

يقدم هذا القسم معلومات عن المقاول و الإجابة الأسئلة التالية:

ما هي مهاراته ؟ المعارف الخاصة به ؟ و الخيارات الخاصة به؟ هل يملك الأصول اللازمة لبداية ناجحة للعمل أو لترسيخ عمله ؟ ما هي وضعيتك المالية ؟ هل لديك شركات ؟ من هم ؟ باختصار نتكلم هنا عن المقاول

و يتعلق الأمر بإقناع القارئ بان المقاول و فريق العمل لديه القدرة على تحمل المشروع الخاص به. تلخيص السيرة الذاتية لجميع المروجين و ضعه في جدولة للسيرة الذاتية ، ويشمل أيضا تقديم الشخصية و إثبات القدرة المالية الشخصية .

IV-2-2- هيكل الملكية :

بيان توزيع ممتلكات الشركة تفيد شكل مشاركة كل مساهم (مالية أو خلاف ذلك) وإذا كانت الشركة المدرجة تحديد كيفية توزيع مختلف الأسهم.

في حالة المؤسسة المسجلة وجود على الأقل شريكين تشير إلى توزيع الأسهم في الحالتين السابقتين نضع ملحق اتفاقيات الأعمال . اتفاق العمل هو عقد بين المساهمين و الشركاء في إرساء القواعد التي سوف تسير عليها أعمال الشركة و تمويلها ، وصول مساهم شريك. انسحاب أو وفاة احد المساهمين و في

حالة ما يكون خلاف قوي حول موضوع بين مساهمين من الأفضل صياغة هذا الاتفاق عندما يكون لجميع الأطراف أفضل النوايا قبل بدء العمل .

IV : -2-3- الهيكل التنظيمي :

IV: -2-3-1 توزيع المهام :

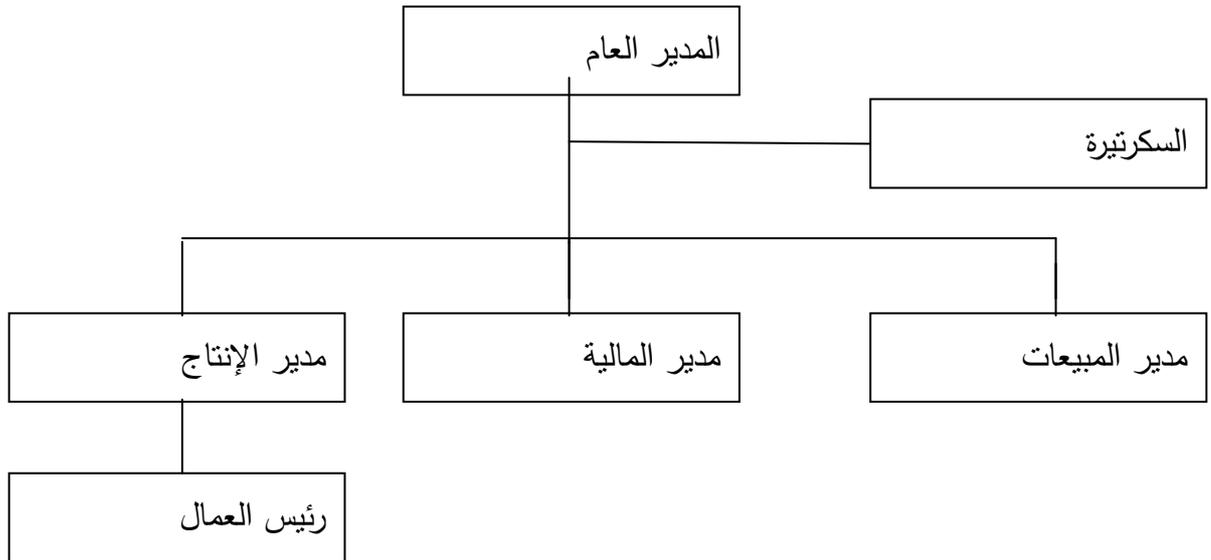
يجب الآن البحث عن كيفية تسير المؤسسة وصف كل منصب من الإدارة مشيراً إلى المهام و المسؤوليات و كل اسم مقال الذي يتعلق دوره بها ، و ما هي نقاط القوة و الضعف لكل المسيرين ؟ و ما هي الطرق المستخدمة للتغلب على نقاط الضعف هذه ؟

IV : -2-3-2 الهيكل (الهرم) :

تمثل الهيكل الشركة اعتماداً على مستويات المسؤولية من المديرين و الموظفين .

مثال :

شكل رقم (2) : مثال عن الهيكل التنظيمي



IV-3-التسويق :

في هذا القسم يبين أن هناك شريحة من السوق مع مبيعات محتملة و أن إستراتيجية التسويق ستضع الشركة بشكل ايجابي بالمقارنة مع المنافسين .

IV-3-1-المنتجات/ الخدمات المقدمة :

تقديم وصف مفصلا للمنتوج . أو الخدمة و الخصائص (الجودة ، و قوة التحمل ، الصيانة و التعبئة ، و الضمان و غيرها) و ما يميز المنتجات أو الخدمات الخاصة مقارنة بالمنافسين لأن بغض النظر عن المنتج أو الخدمة التي تقدم هناك احتمال بأن شخص ما في مكان ما لديه منتج أو خدمة مماثلة . وصف خدمات ما بعد البيع أو الضمانات التي ستوفر و أيضا كيف يجذب الزبائن الخدمات أو المنتجات المقدمة .

IV-3-2- تحليل السوق :

IV-3-2-1 قطاع الأعمال و المحيط :

يهدف إلى تقديم الوضع و الاتجاهات و التوقعات المستقبلية لهذا القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التسطير على ما هو جديد من حيث المنتجات و البحوث من الأسواق مواصفات العملاء و غيرها من الشركات و العوامل الاقتصادية و الاتجاهات الوطنية التي قد تؤثر خاصة على الأعمال سلبا أو ايجابيا . و الهدف هو إقناع القراء بأن لديك معرفة جيدة لمجال العمل و الحرص على إجراء مسح المصادر الخاصة بك من معلومات .

IV-3-2-2 الزبائن المحتملين :

لا توجد أي شركة يمكن أن تخدم جميع العملاء فلذلك لا بد من تحديد مجموعة المستهلكين الأكثر احتمالا لشراء المنتج الخاص بك (الفئة العمرية ، الجنس و الدخل و العمل.....) . تحديد أين توجد الغالبية من هؤلاء الزبائن (الأحياء ، المدن.....) أيضا تلخيص الأسباب التي تحت على لزبائن على شراء منتجك في حالة وجود منتج مماثل (الجودة ، السعر ، الأصالة.....) ، أيضا وصف عادات الشراء (بكميات كبيرة ، المتاجر المخصصة..... الخ) .

و عند تحديد الزبائن المستهدفين يجب الإجابة على الأسئلة الموائية بواقعية . لأنها تساعد على تقدير حجم المبيعات الخاصة بك للسنة الأولى .

من هم الزبائن ؟ و لا يمكن أن تكون الإجابة الجميع أو كل الناس بل تحديد فئة معينة التي سوف تشتري المنتج أو الخدمة البحث عن العمر الجنس و الحالة الاجتماعية ، المهنة ، الدخل السنويالخ .

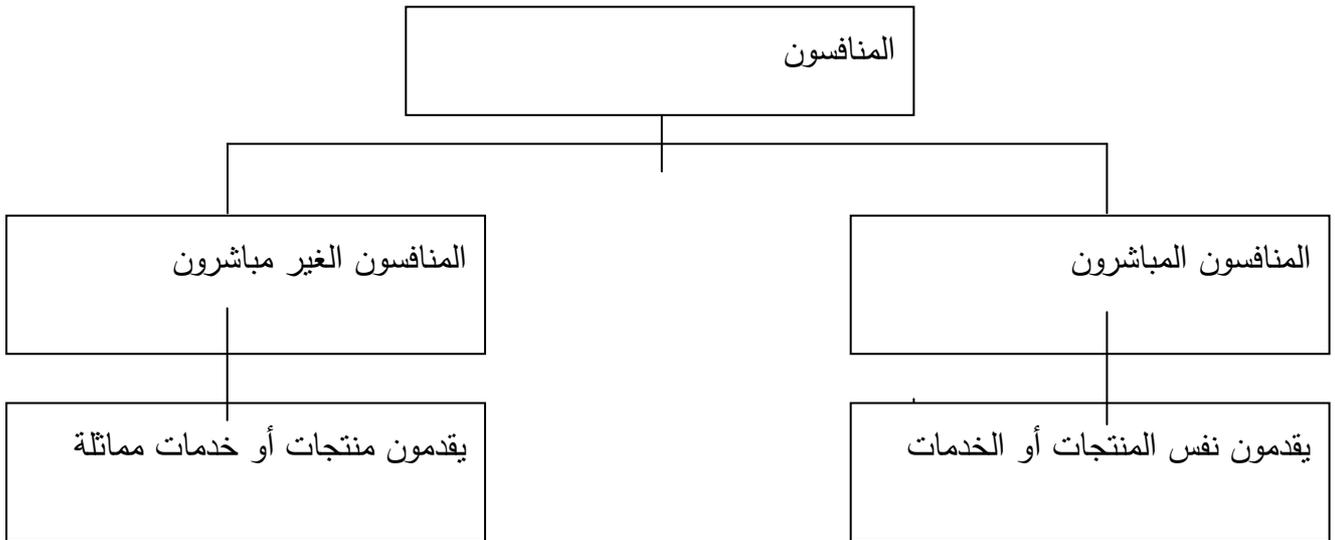
ماذا يحفز الزبون ؟ و ما هي عادات الشراء الخاصة بهم ؟ متى يحبذون الشراء و لماذا ؟ من الذي يتخذ قرار الشراء ؟ كم من مرة يشترون ؟ ما هي معايير شراء الزبائن ؟ السعر ، الجودة ، الخدمة ، الخدمة ، السمعة) . أين يعيشون ؟ كيف هم ؟ ما هي المدينة (المنطقة) ؟ هل هناك اتصال مع زبائن محتملين ؟ .

و في بعض الأحيان تكون لمؤسسة ما مجموعة من الزبائن المستهدفين في هذه الحالة يجب معرفة خصائص كل مجموعة لضمان بأنها لا تتعرض فيما بينها .

IV-3-2-3- المنافسين :

قبل دراسة المنافسين يجب أن نطرح سؤال و هو هل المنتج أو الخدمة التي نرغب في تقديمها متاحة من قبل ؟ هل يوجد من يوفر للزبائن احتياجاتهم ؟ و إيجاد حل لمشاكلهم .

شكل رقم (3) : تقسيم المنافسين



المصدر : من إعداد الطالبة

و لضمان مكانة في السوق و المحافظة عليها مستقبلا يجب تحليل دقيق للمنافسين الرئيسيين و تحديد نقاط الضعف و القوة من حيث المنتجات و التوزيع و الموردين الوضع المالي ، عملائهم ، الدعاية الخاصة بهم ، سياسة التسعير نوعية المنتج أو الخدمة .
و يتم تحديد نقاط القوة و الضعف ليس وفق الرأي الشخصي بل أيضا عن طريق أخذ رأي الزبائن المستهدفين .

IV-3-2-4- السوق المحتملة و تقدير المبيعات :

جمع المعلومات من أجل تحليل السوق و بعد الحصول عليها نضع الأهداف على عدد من العملاء الجدد الذين نريد الوصول إليهم . و تحديد أرقام المبيعات و الحصة السوقية في أول الشهر . اعدو النظر في الموارد الخاصة أو نقاط القوة و الضعف و تقديم لمحة عن كيفية تحقيق الأهداف

IV-3-3- الخطة التسويقية :

بعد تحديد الزبائن يجب إن نحدد كيف نعرفهم بالمنتج أو الخدمة .

IV-3-3-1- إستراتيجية التسعير :

بعد تحديد المنتج أو الخدمة و بعد دراسة جيدة للزبائن يجب أن تنتقل إلى مرحلة أخرى من التسويق : اختيار سعر البيع .

- تعتبر مرحلة تحديد سعر البيع مرحلة حرجة ، فإذا كان السعر عاليا فربما لن يتقبله الزبائن و إذا كان منخفضا قد يؤدي للخسارة ، إذن كيف يتم تحديد السعر المناسب ؟

- هو السعر الذي يوفر هامش ربح مقبول و يضمن دخل مريح (ليس بالضرورة أن تكون أول سنة) ويسمح أيضا بإعادة الاستثمار .

- ما هو السعر الذي يستطيع الزبون دفعه ؟

- لتحديده يجب إدراج ردة فعل المستهلكين لمختلف الأسعار الممكنة و خصوصا سعر المنافسين و يستند السعر على العرض و الطلب يعني احتياجات الزبون و ندرة السلع .

- أيضا النظر في تكلفة المنتج أو الخدمة و التكاليف غير مباشرة الناشئة (الإدارة ، الملكية و غيرها) بالإضافة إلى هامش صغير من الربح الذي سيحدد وفقا للطلاب .

- النظر إلى أسعار المنافسين :

أن يكون السعر اصغر بكثير أو أكثر بكثير من سعر المنافسين لا يجذب نظر الزبائن لذلك من الصعب جدا اختيار السعر المناسب ، و غالبا ما يعتمد على السعر القائم في السوق .

- تقديم المنتج أو الخدمة إلى المحيط و تحقق من رد الفعل الخاص بالسعر .

- نشرح كيفية تسمح لسياسة التسعير بدخول الشركة إلى السوق .

- تحديد نوع الخصومات و الحسومات (إن وجدت) و يمكن للخصومات إن تكون فعالة عند تقديم منتج جديد في السوق ، أو عندما نريد إقناع زبائن المنافسين بتجريب منتج جديد .

- وصف سياسة الائتمان : ما هي سياسة الائتمان ؟ ما هي سياسة الائتمان الأكثر شيوعا ؟ شروط الدفع بشكل خاص مهمة للمشاريع المبتدئة .

IV-2.33. إستراتيجية التوزيع و الموقع :

- شركة التصنيع : في شركات التصنيع اختيار الموقع له أهمية بل الأولوية لشبكة التوزيع

- شرح كيف سيحصل المستهلكون على شبكة التوزيع .

- شرح كيف سيحصل المستهلكون على المنتج (بيع شخصي و مباشر من خلال تجار الجملة أو التجزئة) نذكر الشروط إلي ستربط المقاول و الموزع ، و إذا كان المنتج المقدم يتطلب تقديم الخدمات (شرح عملية النقل ، الوقت ، و التكلفة)

- اختيار الموقع قد يتأثر بعوامل عديدة منها : القرب من الموردين و العملاء و الوصول و الوصول إلى وسائل النقل و المرافق .

- شركات البيع بالتجزئة و الخدمات :الموقع مهم جدا و حاسم حتى لتجار التجزئة و يجب أن يكون الموقع جيدا لأن الزبائن سيقصدون المكان للحصول على المنتج أو الخدمة .

- ما هي مزايا و عيوب الموقع ؟ العوامل الرئيسية للنظر للموقع : المنافسة المحيطة بها ، حركة المارة و السيارات تسهيلات المرور و وقوف السيارات أما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية أو التجارية العامل الأهم هو القرب من الزبائن أو العملاء .

IV-3-3-3- إستراتيجية الترويج :

. الترويج هو الطريق الذي يسمح بتعريف المؤسسة للزبائن و أنها تقدم الأفضل لتلبية احتياجاتهم ، و إيجاد سبل لتشجيع المستهلكين على الشراء بدلا من مكان آخر و أيضا تشجيعهم على العودة.

. اختيار الأهداف الإعلانية لجذب الزبائن (إعلانات ، صحف ، النشرات الترويجية)

. يمكن استخدام ممثلين و إدخال أهداف المبيعات .

. إنشاء تقويم من الأنشطة الترويجية .

بما أن المستهلكين لا يستغرقون سوى بضع ثواني ليقرروا ما إذا كان الإعلان يهمهم أما لا هناك طرق أخرى من الدعاية و الأدوات الترويجية : لوحات إعلانية ، الإعلان عن وسائل الإعلام الخ .

- من المهم استهداف الشكل المناسب للإعلان من أجل الوصول إلى أكبر نسبة عملاء ، مع احترام الميزانية كما أن تكرار الرسالة هو أفضل ضمانة للنجاح لذلك لا يجب إعلان واحد في مناسبة واحدة في صحيفة واحدة ، تكرار الرسالة عدة مرات إذا أمكن و استخدام أدوات دعاية و ترويج و أكثر .

IV-4- خطة العمليات :

إدارة العمليات هي الطريقة لمعالجة الطلبات من مكتب الاستقبال إلى رضاء الزبون و بشكل عام سيكون في هذا الجزء يسمح من تخطيط الأنشطة الرئيسية و التشغيلية للمؤسسة و احتياجات اليد العاملة .

IV-4-1- عمليات التشغيل :

- وصف المراحل المختلفة لتصنيع المنتج أو الخدمة بحيث يتمكن القارئ لمخطط الأعمال إلى فهم أفضل لهذا الجزء . وصف العمليات المستخدمة لتصنيع المنتج و في حالات الاستعانة بمصادر خارجية نذكر لماذا ؟ و ما هو دورهم في الإنتاج ؟

- إن خطة الإنتاج توضح العلاقة بين التكلفة و حجم الإنتاج لمختلف توقعات البيع .
- تحديد خطوات التصنيع و تحديد الصعوبات التي تواجهها المؤسسة خلال عملية التصنيع .
- IV-4-2- قدرة الإنتاج و المبيعات و الخدمات :** تحديد قدرة العمل باستخدام المعلومات التالية :
- المساحة المخصصة ، عدد الموظفين ، الإنتاج ، عدد ساعات العمل .
- IV-4-3- الجودة :** هنا باختصار نشرح طريقة مراقبة الجودة و الإنتاج و المخزون .
- IV-4-4- التموين :** ينطبق هذا القسم لشركات لتصنيع و التجارة :
- ترقيم القائمة الخاصة بالموردين الرئيسيين و سياسة الائتمان المنتهجة .
- كيفية سيتم مراقبة المخزون من المواد الخام إذا كانت شركة تصنيع .أو المخزون من البضائع إذا ما كان العمل التجاري نظام الجرد دليل أو محسوبة الأسبوعالخ .
- IV-4-5-مخطط التنمية :** التخطيط للمعدات الخاصة بالمبنى الخاص بالمؤسسة بالغ الأهمية و تجنب ضياع التكاليف و الوقت .

IV-4-6- المعدات :

- قائمة المعدات بالقيمة السوقية و نجيب عن الأسئلة التالية : ماهي المعدات التي سوف نكتسبها ؟ و هل تكون المشتريات جديدة أم مستعملة ؟ هل المبنى مستأجر أم مملوك ؟ تحديد الوقت و التكلفة اللازمة للتركيب من حيث المعدات المتخصصة .

IV-4-7- الموارد البشرية :

- تحديد بوضوح ما هي احتياجات العمل ، فمن المهم أن نحدد بوضوح الاحتياجات و الموارد البشرية .

- . وصف المهام التي تسند إلى كل عضو من أعضاء الفريق .
- . أخذ الوقت لتحليل كل منصب عمل .
- . تسجيل عدد الوظائف التي سيتم إنشاؤها باستثناء المساهمين .
- . شرح بإيجاز ما يشكل احتياجات القوى العاملة و ماهو الوضع من مكافآت الموظفين (الرواتب ، فرص العمل الموسمية الخ) .
- . هل نحتاج إلى مؤهلات و تبين ما إذا كان نوع العمل موسمي ؟
- مناقشة مدى توافر اليد العاملة في المنطقة .
- هل الموظفين بحاجة إلى تدريب ؟ إذا كانت الإجابة نعم ؟ ما هي ؟ ما هي مصادر التدريب الممكنة ؟
- عندما تتوسع الأعمال التجارية هناك حتما ارتفاع في الحاجة إلى الموارد البشرية . كما يمكن أن البدء بعمل التجاري يتطلب موارد بشرية إضافية . يهدف هذا الجزء من مخطط الأعمال إلى تقديم حالة عن حالة المؤسسة في المستقبل .

IV-5-المخطط المالي : هذا الأخير يسمح بترجمة المشروع من الناحية النقدية ، تقييم الربحية و الإشارة إلى التمويل ، وينبغي أن يتوفر لنا توقعات واقعية قدر الإمكان .

IV-5-1-التكلفة والتمويل من بداية المشروع :

تكلفة المشروع لجميع السلع والخدمات التي نحتاجها عند بدء الأعمال التجارية الخاصة: رأس المال العامل، والمخزون والمعدات والأدوات والمباني .

وضع قائمة من كافة الرسوم التي سوف تسمح لنا بتحديد مبلغ المال اللازم لبدء المشروع²⁶

IV-5-2-الميزانية النقدية: إنشاء الميزانية النقدية السنوية و مراجعتها شهريا و تقييم احتياجات التدفق النقدي الخاص

- تظهر الميزانية النقدية للتدفقات الداخلية والتدفقات الخارجة لتمكيننا من تحديد ما إذا كان لدينا فائض أو عجز في النقدية في نهاية الشهر .
- تسمح لنا بالتوقع متى نحتاج إلى المال لتغطية النفقات اليومية .
- حساب التدفقات الشهرية التي نحصل عليها من المبيعات النقدية، والقروض والمنح ، ومما يدل على صحة أبحاث السوق الخاص بالمشروع وتوقعات المبيعات .
- و بالاعتماد على التوقعات، حساب التدفقات النقدية الشهرية، بما في ذلك الأجر مدفوعات القرض، وتكاليف الإعلانات، والصيانة،الهاتف، وباختصار، كل المصاريف الشهرية
- تسمح الميزانية النقدية بتقدير رأس المال أو السيولة النقدية التي نحتاجها .في الواقع، بمرور فترة عن إنشاء المشروع تصبح المخرجات أكثر من المدخلات ، لذلك نحتاج إلى أن تكون أموال إضافية للعمل

IV-5-3-البيانات المالية المتوقعة :

IV-5-3-1- بيان الأرباح المتوقعة :

يتوقع على أساس الإيرادات السنوية (المبيعات) الذي نتوقع تحقيقه، فيما يتعلق النفقات اللازمة لتنفيذ هذه الإيرادات. الفرق بين الاثنين يعطي الربح أو الخسارة فمن المهم تقدير الإيرادات والنفقات الخاصة بالمشروع

IV-5-3-2-الميزانية العمومية: الميزانية العمومية هي بيان عن الوضع المالي أو الصورة الخاصة

بالوضع المالية للمشروع في وقت محدد الميزانية العمومية تمنحنا لمحة عامة عن :

- قيمة المال المتبقي .
- قيمة أصول الشركة .

- رصيد الديون المستحقة للدفع .
- رصيد الذمم المدينة أو الدائنة .

عندما نقول أن الميزانية العمومية يجب أن تكون متوازنة معناه :
مجموع الأصول يجب أن يساوي مجموع الخصوم وحقوق المساهمين .

-3-3-5- عتبة الربحية: IV

هو أداة لإدارة مهمة جدا بالنسبة للمقاول يحدد مستوى المبيعات حيث و تحقيق الحد الأدنى المبيعات الذي لا يؤدي للخسارة يتم التوصل إلى عتبة الربحية عندما تكون الإيرادات (مبيعات) تساوي مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة .

و يتم احتساب عتبة الربحية باستخدام الصيغة التالية:

التعادل = التكاليف الثابتة / الهامش الإجمالي

- هامش الربح الإجمالي هذا هو المبلغ المتاح بعد دفع التكاليف المتغيرة. هامش الربح الإجمالي يجب أن يكون كافي لدفع التكاليف الثابتة

هامش الربح الإجمالي = (إجمالي المبيعات - التكاليف المتغيرة) / إجمالي المبيعات
أو

هامش الربح = إجمالي الربح / إجمالي المبيعات

-6- الملاحق: 27-IV-

تتضمن الملاحق مختلف الوثائق الخاصة بالمؤسسة :

- السيرة الذاتية الكاملة للمقاول .
- بيانات مالية مصدقة (آخر 3 سنوات إذا التجارية القائمة)
- نسخ من فواتير شكلية ,
- دستور أو مشروع النظام الأساسي.

- تقرير كامل للأبحاث السوق .
- اتفاقيات الترخيص.
- العقود مع الموردين والعملاء الرئيسية .
- وثائق تقنية وخطط المنتج .
- نسخة عن أي وثائق ذات الصلة بالمشروع التي يقدمها المقاول .
- بيان للاستثمار .

خلاصة الفصل

يمكننا القول أن مخطط الأعمال هو خريطة طريق للإنشاء مؤسسة جديدة و أداة تتبأ و تقدير ، و يجب أن تركز له جهود و موارد كافية من أجل إعدادة بدقة لأن صحته مرتبطة بصحة و حداثة و دقة المعلومات المستعملة سواء المعلومات التسويقية أو المالية أو غيرها ، حتى نستطيع أن نعرف ما هي فرصة نجاح و بقاء المؤسسة .

الفصل الثالث

تمهيد

تعرف معظم الأسر الجزائرية وكنتيجة للظروف الاقتصادية والاجتماعية الطارئة أو لأخرى خاصة ومحتمة لا يعلمها إلا أصحابها مست المرأة العاملة التي تجد نفسها بين المطرقة و السندان في اللجوء إلى المربية من أجل توفير الحماية والرعاية السليمة لأطفالها، أو الوقوف أمام الأمر الواقع والتضحية بعملها من أجل الحفاظ على توازن عائلتها ، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة إنشاء مؤسسة تقدم مثل هذه الخدمة للنساء العاملات ، و سنقوم في فصلنا هذا بوضع نموذج لمخطط الأعمال يوضح مدى نسبة نجاح المؤسسة و قسم الفصل كما يلي :

أولا : المشروع و يتم فيه وصف المشروع .

ثانيا : فريق العمل .

ثالثا : دراسة السوق و الخطة التسويقية .

رابعا : مخطط العمليات .

خامسا: المخطط المالي .

I- المشروع:

نوعه: انشاء مؤسسة خدمات منزلية لرعاية الأطفال و كبار السن في البيت.

قطاع النشاط : خدماتي .

مكان الإنشاء : ولاية باتنة حي الأمير عبد القادر .

المدير: و هو نفسه المالك .

مساحة المحل : 40 متر مربع .

التأثير على المحيط : غير معني لأنها مؤسسة خدماتية .

إسم المؤسسة: مؤسسة نعيم للخدمات المنزلية

الشكل القانوني : مؤسسة خاصة فردية .

المقر الاجتماعي : 82 حي الأمير عبد القادر شارع الإخوة العمراني .

رأس المال الاجتماعي : 603200 دج

الإنتاج و السوق: محلي داخل الوطن .

الخدمة : تقديم خدمة لفئة معينة من المجتمع .

I-1 - وصف المشروع:

I-1-1-تقديم المشروع : هو عبارة عن مؤسسة خدماتية صغيرة لتقديم خدمات منزلية لرعاية الأطفال و كبار السن في البيت ، جاءت هذه الفكرة من احتكاكي بمجموعة من النساء العاملات و إبداء رغبتهن في توفر مثل هذه الخدمات ، فنظرا للتغير الذي طرأ على المجتمع الجزائري ومنها ولاية باتنة و خروج المرأة إلى العمل و ازدياد نسبة النساء العاملات و احتياجهن لمن يرفع أطفالهن في البيت دون اللجوء لنقلهم كل يوم من مكان إلى آخر .

و أيضا رعاية المسنين والكبار في السن إذا كانوا بحاجة لرعاية خاصة فلماذا نضع آباؤنا في دار المسنين إذا كانوا بحاجة لرعاية خاصة نوفرها لهم في البيت دون أن نضطر كل يوم لنقلهم من مستشفى لآخر.

اعتبرت الأمهات العاملات أن وجود جليسة أطفال ترعى أبناءهن أصبح مطلباً أساسياً للنساء العاملات، ممن يضطرون إلى ترك أطفالهن في أيد أمينة، خلال ساعات عملهن للحصول على الرعاية والعناية اللازمة، ورأين في الجليسة بديلاً مناسباً عن الخادمة التي يتطلب الأمر بقاءها الدائم في المنزل، ولعب دور الأم في كثير من الأحيان، بينما رأت أخريات أن جليسة الأطفال صارت مهنة تمارسها كثيرات ممن لا يملكن خبرات أو مؤهلات، لافقات إلى أنه ينبغي على الأمهات التأكد من أمانتهن على الأطفال، لئلا يتركن آثاراً سلبية في الصغار مثل بعض الخادمت. ¹

الظاهرة التي اكتسحت أغلب البيوت الجزائرية، فبسبب العمل والغياب اليومي عن المنزل طوال اليوم والوقت الذي يقطعه الأهل بين مكان التواجد في العمل والبيت لجأ الكثير من الأزواج إلى الاستعانة بالمربيات أو الحاضنات من النساء اللاتي يتم اختيارهن بدقة في غالب الأوقات، باعتبار أن المهمة صعبة نتيجة الذهاب والإياب بحثاً عن الحضان الملائم لتوفير الأمان والاستقرار النفسي للأطفال، وأمام هذا الطلب المتزايد والإقبال الكثير على الحاضنة أصبحت هذه المهنة تعرف ارتفاعاً ملحوظاً مقارنة عما كانت عليه سابقاً، إذ أصبحت حالياً مهنة تتطلب مستوى دراسياً مقبولاً أي في حدود المتوسط، بالإضافة إلى التكوين الذي تخضع له في هذا المجال بعد الانتشار الملحوظ للمدارس المختصة التي فتحت أبوابها لفائدة الراغبات في التخرج كمربيات أطفال و خاصة في الوقت الحالي الذي أصبحت فيه العائلات الجزائرية تتنافس على إدخال أبنائها إلى الروضة أو المدارس التحضيرية أو المجيء بالمربية إلى البيت لدى العائلات الثرية التي تعتمد كثيراً على مربيات الأطفال في تربية أبنائها نظراً لانشغالات الوالدين الكثيرة طوال اليوم. ²

¹ شيماء حناوي ، جليسة الأطفال... حل مناسب لأمهات عاملات ، الامارات اليوم ، -http://www.emaratalyoum.com/life/life-style/2010-06-20-1.

² سمراء بوعلام الله ، المربيات قبلة السيدات العاملات بالجزائر ، أخبار اليوم . //www.djazair.com/akhbarelyoum

I-1-2- مهمة المشروع :

تقديم خدمة للعائلات لرعاية أطفال في البيت و كبار السن .

I-1-3- الغايات و الأهداف:

1- ضمان البقاء و الاستمرارية في السوق .

2- تحقيق أرباح للمؤسسة .

3- توفير مناصب شغل خصوصا للنساء و الحاملات لشهادة علم نفس تربوي و الخاصة بتربية الأطفال أو ممرضات أو ممرضين .

4- إدخال فكرة إبداعية جديدة لمجتمعنا فرغم وجود مثل هذه الظاهرة من قبل إلا أنها تبقى في

نظر المجتمع فكرة جديدة

5- تنظيم السوق .

6- تقديم خدمات للعائلات و تسهيل النمط المعيشي للنساء وعلى وجه الخصوص العاملات منهن

7- التوسع مستقبلا في مختلف ولايات الوطن .

I-1-3-المساهمات في مجال الابتكار :

بما أن هذه المؤسسة خدماتية فهي لا تساهم بشكل كبير في الابتكار ولكن هذا المشروع يعتبر ابتكارا

في مجتمعنا لعدم التطرق لمثل هذه الفكرة من قبل .

I-1-4- عوامل النجاح الرئيسية:

1-عدم التطرق لهذه فكرة من قبل .

2-عدم توفر السوق علي هذه النوع من الخدمات .

3-احتياج شريحة مهمة لهذه الخدمات و هذا ما يعبر عن طلب لا بأس به .

I-1-5- تقويم الأعمال :

جدول رقم (3) تقويم الأعمال

التاريخ	الأعمال
2013-05-01	دراسة السوق
2013-05-20	صياغة ووضع الصيغة النهائية لخطة العمل
2013-05-15	اعداد التوقعات المالية
2013-05-15	البحث عن التمويل

II - المقاول و فريق المسير

II-1- الحالة الشخصية :

الاسم :

السن :

العنوان:.....

الحالة المدنية :

الشهادة:.....

II-2- الكفاءات:

ليسانس اقتصاد نقدي و بنكي و ماستر في المقولاتية وخبرة في العلاقات العامة و التعامل من

الزيائن.

II-3- العلاقات العامة المفيدة للمشروع :

تعتبر العلاقات العامة من أهم نقاط قوة هذا المشروع حيث لقيت ترحيبا كبيرا من أفراد العائلة و الأقارب و حتى الأصدقاء و عائلاتهم و باعتباره مشروع اجتماعي سوف يكون لهم دورا فعالا في المساعدة على ترويج المشروع .

2-5 اختيار الشكل القانوني : ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة .

II-5- فريق العمل :

يتكون فريق عمل المؤسسة من :

1-المسير : هو مدير المؤسسة و المسئول عنها و هو نفسه المقاول و صاحب المشروع و يقوم بتقسيم العمل و تنظيم المؤسسة يشرف على وظائف المؤسسة المالية ، التسويقية و الموارد البشرية .

2-السكرتيرة : من مهامها تعوض المسير في حالة غيابه تستقبل الاتصالات تنظم المواعيد تسجل الزوار تنظم البريد الصادر و الوارد وتنظيمه في الأرشيف.

3-الموظفين : و ينقسم الموظفون إلى :

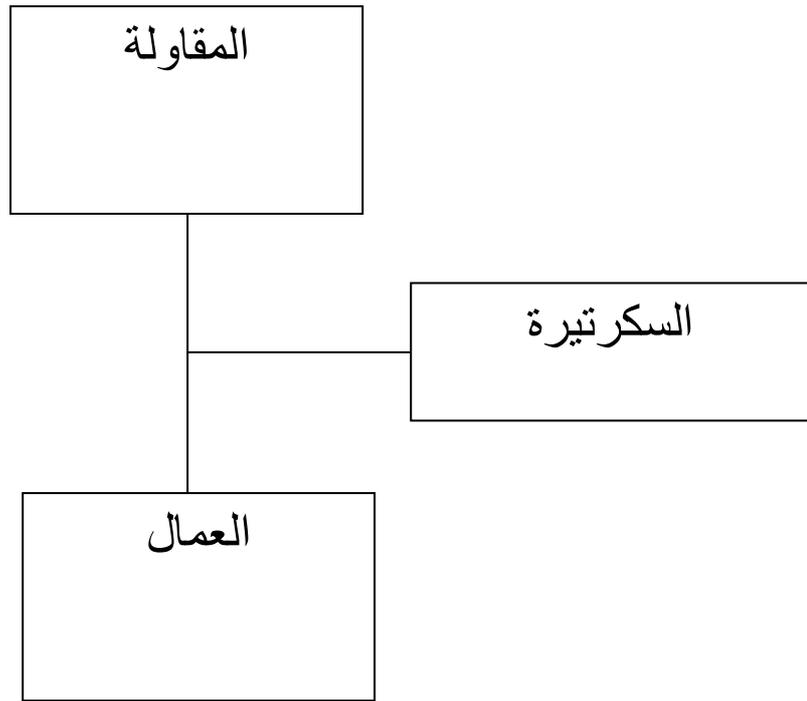
-الممرضون و الممرضات : يقومون بالاهتمام و العناية بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة و الكبار في السن في بيتهم . لهم شهادة خاصة بالتمريض .

-جليسات الأطفال (**nourice**) : تتمثل مهامهن في رعاية الأطفال الرضيع (0الى 2 سنة) ، الفطيم (2 سنة إلى 5 سنوات) ، المتمدرسين (6 سنوات فما فوق) و تقمن برعاية الأطفال و الاهتمام بهم (النظافة ، الأكل ، تعليمهم الحروف و الأرقام و بعض الآيات القرآنية ، إحضار الأطفال من المدرسة و مساعدتهم على انجاز الوظائف المدرسية) .

يكن حاملات لشهادة خاصة بعلم النفس التربوي أو تملك خبرة في رعاية الأطفال .

4-المقاول بالباطن : عبارة عن طبيب نفسي و دوره يعود في تشخيص الحالة النفسية للعاملات و تحديد قدراتها العقلية و النفسية وإذا ما كانت تستطيع أن تؤدي مهامها بكل ثقة . و قد حددت تكلفته على كل عاملة ب 800 دج

شكل رقم (4): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



من إعداد الطالبة

III-التسويق:

III-1- الخدمات المقدمة :

تعتبر الخدمة المقدمة طريقة جديدة من نوعها لعرض خدمة كانت موجودة مسبقا لكن بشكل آخر و بطريقة غير منظمة ، فتقوم المؤسسة بعرض الخدمة بقلب جديد و منظم و الأهم من ذلك قانوني يحمي الطرفين العاملين والزبائن .

تتمثل الخدمة في إرسال جليسة أطفال أو ممرضة حسب الطلب الى بيت الزبون لتقوم بأداء المهمة الخاصة بها سواء ممرضة أو جليسة أطفال في الوقت الذي يريده الزبون .
الموظفين يملكون شهادات متخصصة في كلا المجالين كما يكون البعض منهم يملك خبرة في عمله .

قبل قبول توظيف الموظفين نرسلهم إلى طبيب نفسي لتشخيص حالتهم و تحليل شخصيتهم و معرفة إن كان بإمكانهم العمل أم لا ، لنضم للزبائن أن أولادهم في أيدي أمينة .

III-2- تحليل السوق :

III-2-1 قطاع الأعمال و المحيط :

إن هذه المؤسسة تدخل ضمن قطاع الخدمات و هذا القطاع متعشش لأنواع جديدة من المشاريع و المؤسسات، كما أن محيط المؤسسة خالي من مؤسسة مشابهة و تعتبر فكرة حديثة ، و يبقى المشكل أو السؤال المطروح هل المحيط (المجتمع) يتقبل مثل هذه الفكرة .

III-2-2 الزبائن المحتملين :

هذه المؤسسة تستهدف خدماتها فئة معينة و هي فئة النساء العاملات و على وجه الخصوص اللاتي دخلهن معتبر ومدى احتياجهن لمثل هذه الخدمات لتوفير راحة و رفاهية أكثر و تسهيل الحياة اليومية و العملية لهن .

و ما يحفز الزبائن لمثل هذه الخدمة أنها مؤسسة قانونية و هذا ما يوفر عاملين مهمين وهما : الثقة و الأمان للزبائن فتوجد بعض النساء لديهن رغبة في إحضار جليسة الأطفال لكن مترددات

و متخوفات لعدم وجود ضمان (كصحة المعلومات ، و السيرة الذاتيةالخ) و من

المستحيل إجراء تحقيق ذاتي حول الجليسة لكبر المنطقة الحضرية المستهدفة (باتنة)

تزداد نسبة الطلب على هذه الخدمة خلال الموسم الدراسي لعدة أسباب منها :

-شريحة معتبرة من النساء تشتغل في قطاع التربية و التعليم .

-الخروج اليومي و المنتظم للأطفال مما يتطلب تنظيم عملية الإيصال للمدرسة ، الوجبات و

المراجعة في البيت .

-عودة أغلب موظفات القطاعات الأخرى للعمل لأنهن يفضلن قضاء العطلة السنوية مع أولادهن

في الصيف .

لقد تم الاتصال ببعض الزبائن المحتملين مباشرة يشتغلن في قطاعات مختلفة عن طريق استخدام

العلاقات العامة و حدد عددهم 12 زبونة .

III-2-3- المنافسون :

يتم تقسيمهم كما يلي :

منافسون مباشرون : لا يوجد منافسون مباشرون يمارسون هذا النوع من الخدمات باعتبار

المشروع جديد و لم يطرح من قبل .

منافسون غير مباشرين : و منهم :

الجليسات العشوائيات : هن النساء اللاتي تذهبن لبيت الزبون لتقديم خدمة رعاية الأطفال مقابل

مبالغ مالية و دون وجود ضمانات .

دار الحضانة : هي مكان يذهب إليه الأطفال أقل من سن 5 سنوات للدراسة و القيام بنشاطات

أخرى

III-2-4- السوق المحتملة و تقدير المبيعات

III-2-4-1- السوق المحتملة :

لتقدير المبيعات و معرفة رأي عينة من الفئة المستهدفة حول المشروع قمنا بإجراء استبيان و وزع على مجموعة من النساء العاملات يعملن في مجالات مختلفة (أساتذة جامعة الحاج لخضر) كلية اللغات الأجنبية ، كلية الرياضيات و العلوم الدقيقة) ، ثانوية الإخوة العمراني ، ثانوية عائشة أم المؤمنين ، إكمالية ابن باديس ، إكمالية علي سواحي ، ابنتائية الأمير عبد القادر ، دار حضانة طيور الجنة (استهدفنا العاملات و الأمهات) و قرين بلقاسم ، عضوات في المجلس الشعبي البلدي ، بعض الصيدليات و الأطباء ، محاميات ، قاضيات) . ووزعت 200 ورقة استبيان و تم استرجاع حوالي 130 إجابة .

130 جواب ← 100%

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص ماستر مقاولاتية

السنة الجامعية: 2010-2011.

استبيان للدراسة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص المقاولاتية
جامعة بسكرة - تحت عنوان :

" إنشاء مؤسسة خدمات منزلية ضمن مخطط الأعمال - رعاية الأطفال و كبار السن في البيت - باتنة "

و قررنا استهداف مجموعة من النساء العاملات كعينة لدراستنا الميدانية لمعرفة رأيهن حول الموضوع
أملين منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستنتصف بالدقة و
الموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه
الدراسة، فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي في نجاح هذا الاستبيان ، ونعاهد حضرتكم بأن
المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض علمية

الطالبة : كندري فاطمة الزهراء

شكرا على حسن تعاونكم

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

- التعريف بالشخص المعني :

1- السن : أقل من 30 سنة. 31 إلى 50 سنة. أكثر من 50 سنة.

2- المستوى الدراسي :

أخرى جامعي ثانوي متوسط ابتدائي

3- مقر السكن : حضري شبه حضري ريفي

4- قطاع عملك :

وظائف عمومي مهن حرة حرف يالقطاع الفلاح أخرى

5- قطاع عمل الزوج :

وظائف عمومي مهن حرة حرف يالقطاع الفلاح أخرى

II - المعلومات المرتبطة بالنشاط و مسيبياته :

1- هل لديك أطفال ؟ نعم لا

2- عدد الأطفال؟ 1 2 3 أكثر من 3

3- خلال عملك تتركين الأطفال ؟

مع جليسة أطفال دار الحضانة أحد الأقارب

4- بالنسبة للأطفال المتدربين حين عودتهم من المدرسة هل :

يتوجهون الى البيت إلى أحد الأقارب الى دار الحضانة

5- هل يقومون بواجباتهم المنزلية ؟

معك في البيت في دار الحضانة دروس خصوصية

6- هل تضعين أطفالك في دار الحضانة لأنك :

مضطرة تريد ذلك

7- ما هي عدد أيام عملك في الأسبوع ؟

أقل من 5 أيام 7 أيام 5 أيام

8- اذا لديك شخص ما في البيت ذات احتياج خاص (كبير في السن) مثلا هل ؟

تجلبين له ممرضة تضعينه في دار العجزة تتركين العمل للاهتمام
به

III- المعلومات المرتبطة بالمحيط :

1- هل يتقبل زوجك فكرة وجود جليسة أطفال في البيت؟

- نعم لا
- 2- هل يتقبل المحيط الخاص بك (العائلة) فكرة الجليسة؟
- نعم لا
- 1- هل بيتك مهياً لاستقبال جليسة أطفال ؟
- نعم لا
- 4- هل تستعملين وسيلة نقل لإيصال أطفالك لدار الحضانة أو المدرسة ؟
- نعم لا
- 5- هل أسعار دار الحضانة مناسبة لدخلك ؟
- نعم لا
- 6- كم تتفقين للشهر بدار الحضانة على الطفل الواحد ؟
- أقل من 3000 دج بين 3000 و 5000 دج بين 4000 و 5000 دج أكثر من 5000 دج
- 7- كيف هي أوقات دوامك ؟
- من 8:00 الى 17:00 من 8:00 الى 16:00 من 12:00 الى 17:00

IV - المعلومات المرتبطة بالمواقف و الاستعدادات

- 1- هل تتقبلين فكرة وجود مؤسسة خاصة و قانونية تقدم خدمات منزلية ؟
- نعم لا
- 2- في حالة ما وجدت مؤسسة توفر لك جليسة أطفال متعلمة و مثقفة ذات ثقة ؟
- تحضيرها الى بيتك لا تحضيرها ممكن

- 3- هل تحبذين فكرة دار الحضانة ؟
 نعم لا
- 4- هل أنت راضية عن الخدمات التي تقدمها دار الحضانة ؟
 نعم لا
- 5- خلال عطلة دار الحضانة ما هي الوسيلة البديلة لرعاية الأطفال ؟
 جليسة أطفال أحد أفراد العائلة
- 6- ما هو السن الأنسب للجليسة في رأيك ؟
 من 20 إلى 30 من 30 إلى 40 40 فأكثر
- 7- هل تفضلين أن تطبق الجليسة برنامجا:
 تضعينه أنت تضعه المؤسسة
- 8- ما هو عدد الساعات التي يمكن أن تقضيها الجليسة مع الأطفال ؟
 أقل من 5 ساعات 5 إلى 8 ساعات أكثر من 8 ساعات
- 9- هل تجلبين الجليسة فقط للأطفال الذين؟
 الرضع إلى غاية 6 سنوات الممتدرسين معا
- 10- هل تقبلين ترك الأطفال مع الجليسة في حالة مرضهم؟
 نعم لا
- 11- إذا اشتكى أطفالك من الجليسة لسبب أو لآخر هل تستمرين في التعامل معها .
 نعم لا
- 12- هل تجلبين الجليسة خارج ساعات العمل لقضاء مصالح أخرى ؟
 نعم لا
- 13- هل يمكن أن تطلبها خلال عطلة الأسبوع ؟
 نعم لا

14- هل تجلبين الجليسة و أنت حاضرة في البيت لتهتم بالأطفال و أنت تقومين بنشاطات :

لا نعم

شكرا على حسن تعاونكم

و كانت الإجابات كما الجدول التالي :

جدول رقم (3) : نتائج الاستبيان

	الإحتمال الأول	الإحتمال الثاني	الإحتمال الثالث	الإحتمال الرابع	الإحتمال خامس
I-1	27	102			
I-2		3	24	99	9
I-3	111	21			
I-4	96	6			30
I-5	63	15		6	21
II-1	96	27			
II-2	12	27	42	6	
II-3	48	30	48		
II-4	63	33			
II-5	90		9		
II-6	66	21			
II-7	60	21	57		
II-8	81		42		
III-1	48	63			
III-2	51	60			
III-3	54	57			
III-4	81	27			
III-5	81	21			
III-6	21	24	15	39	
III-7	33	15			
IV-1	117	12			
IV-2	39	15	72		
IV-3	78	66			
IV-4	60	63			

IV-5	36	90			
IV-6	12	72	42		
IV-7	90	30			
IV-8	36	81	9		
IV-9	30	12	78		
IV-10	21	99			
IV-11	21	102			
IV-12	51	75			
IV-13	54	72			
IV-14	75	51			

التحليل :

- 1- تبين من النتائج المسجلة في الجدول أن فكرة المشروع لقيت قبولا من طرف العينة حيث قدرت نسبة القبول ب 90.69 بالمائة و نسبة الرفض قدرت ب 9.31 بالمائة .
- 2- أما نسبة النساء اللواتي تقبلن فكرة إحضار الجليسة إلى البيت فقدرت ب 30.23 بالمائة و 55.81 بالمائة كانت إجابتهن ممكن و نسبة 11.62 بالمائة رفضن ذلك .
- 3- معظم النساء يفضلن أن يكون سن الجليسة ما بين 30 إلى 40 سنة ، كما يفضلن أن يضعن هن البرنامج الذي تطبقه الجليسة ، و مدة الوقت الذي تقضيه الجليسة مع الأطفال يتراوح بين 5 إلى 8 ساعات ، و يفضلن جلبها للأطفال المتمدرسين و الرضع معا .
- 4- كما لاحظنا أن نسبة 38.09 بالمائة يحضرن جليسات لرعاية أطفالهن و نفس النسبة يضعن أطفالهن عند احد الأقارب و 23.80 يضعن أطفالهن في دار الحضانة ، كما تبين لنا أن نسبة 57.42 بالمائة يضعن أطفالهن في دار الحضانة اضطرارا و ليس لأنهن يردن ذلك و نسبة 79.41 بالمائة يرون أن أسعار دار الحضانة مناسبة لدخلهن و 39 بالمائة ينفقن ما بين 4000 إلى 5000 دج و 25 بالمائة ينفقن أكثر من 5000 دج على الطفل الواحد في الشهر في دار الحضانة.

III-2-4-2- تقدير المبيعات :

من الجدول السابق نلاحظ أن عدد النساء اللواتي مستعدات لجلب جليسة هو 39 و متوسط بقاء الجليسة مع الأطفال 6 ساعات في اليوم و حدد السعر 80 دج للساعة (60 دج للعاملة

و 20 دج للمؤسسة) أي بنسبة (75 بالمائة للعاملة و 25 بالمائة للمؤسسة) موضحة كما يلي :

جدول رقم (4) : تقدير الإيرادات

تكلفة الطفل الواحد	480 دج	10560 دج	126720 دج
اجرة العاملة الواحدة	360 دج	7920 دج	95040 دج
ربح المؤسسة (على العاملة الواحدة)	120 دج	2640 دج	31680 دج

III.3. الخطة التسويقية :

III.3-1- إستراتيجية التسعير:

يحدد سعر خدمة على أساس أسعار المنافسين (دار الحضانة) حيث تقدر أسعار الساعة الواحدة للطفل ما بين 60 دج و 100 دج .

أسعار المؤسسة تكون على الشكل التالي :

1- بالنسبة للأطفال :

أ- في حالة الطلبات الدائمة :

1-80 دج للطفل الواحد للساعة ، أما إذا كان عدد الأطفال أكثر من طفل يصبح سعر الساعة الواحدة 60 دج و .

2- بالنسبة للأطفال المتمدرسين عند إحضارهم من المدرسة و إرجاعهم ب 250 دج لليوم .

3- عند تقديم خدمة التدريس و المراجعة في البيت للأطفال المتمدرسين يقدر سعر الساعة الواحدة ب 200 دج .

ب- في حالة الطالبات الغير المتوقعة :

يصبح سعر الساعة الواحدة يتضاعف الى 160 دج .

2- أما بالنسبة للكبار في السن : فقد قدرت سعر الساعة الواحدة ب 100 دج .

III-2-3 إستراتيجية الترويج :

لترويج الخدمات قررنا وضع إعلان في الإذاعة ، توزيع بطاقات اشهارية .

IV- خطة العمليات :

IV-1- عمليات التشغيل :

العمليات التي تقوم بها المؤسسة هي خدماتية و تكون مباشرة مع الزبائن حيث يقوم الزبون

بتقديم الطلب لدى المؤسسة مرفوقا بالوثائق التالية :

1-نسخة عن شهادة ميلاد الطفل (الأطفال) أو المسن .

2-صورتان شمسيتان .

3-شهادة إقامة .

4-نسخة طبق الأصل للدفتر الصحي .

بعد تسليم هذه الوثائق تقدم للزبون السير الذاتية العاملات و تقوم باختيار العاملة التي تراها

مناسبة

يتم تحديد موعد يربط العاملة مع الزبائن و المفاوض للاتفاق على مختلف التفاصيل (عدد

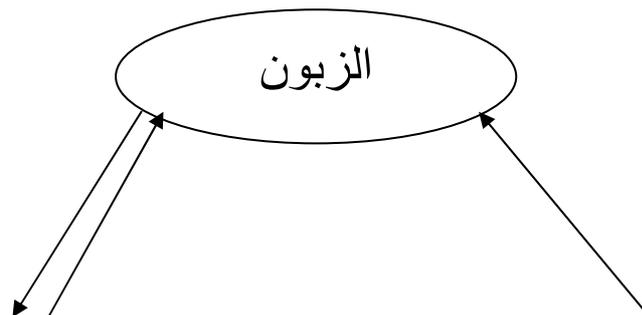
ساعات العمل ، عدد الأطفال ، الشروط المختلفة للطرفين) و البرنامج الذي يريد الزبون تطبيقه

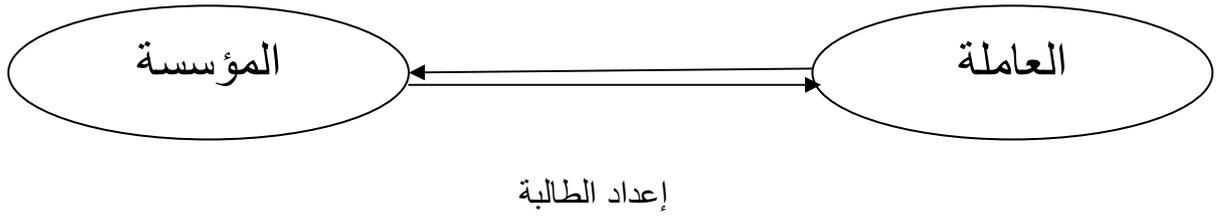
.

يترك الزبون للمؤسسة معلومات خاصة به (رقم الهاتف ، بريد الكتروني ، مكان العمل

.....الخ) لتبقى المؤسسة على اتصال به و معرفة هل هو راضي عن الخدمات المقدمة .

شكل رقم (4) :يوضح مسار عمل المؤسسة (مخطط العمليات)





IV-2-المعدات :

استأجر مكتب و تجهيزه بمختلف المعدات المكتبية كما الجدول التالي :

جدول رقم (5): يمثل تكاليف الاستثمار

المعدات	المبالغ شهريا دج	المبالغ سنويا
مصاريف الكراء	15000	180000
تهيئة المكان	80000	80000
تجهيزات مكتبية	100000	100000
المجموع		360000

IV-3-الموارد البشرية :

إن نشاط المؤسسة يتركز أساسا على الموارد البشرية لأنها مؤسسة خدماتية ، فضمان بقاء و استمرارية ونجاح المؤسسة مرتبط بقوة الموارد البشرية للمؤسسة ، فامتلاك المؤسسة لعمال أكفاء و مؤهلين تجذب الزبائن و أهم خاصية يجب أن يتميز بها العمال هي الصدق و الكفاءة أثناء عمله .

جدول رقم (6) : مهام و وظائف الموارد البشرية في المؤسسة

الوظيفة	المهام	الصفات
السكرتيرة	معالجة البريد الصادر و الوارد ، استقبال الزوار ، الرد على الهاتف ، أعمال الطباعة ،	أن تكون صادقة ، أن تتميز باللباقة ، أن تكون منظمة أن تكون متحمله على شهادة تؤهلها لأعمال السكرتيرة ، أن تمتلك مهارات الاتصال،
جليسات الأطفال	رعاية الرضع و الاهتمام بهم (نظافة ، أكل.... الخ) ، الاهتمام بالأطفال فوق سن 2 سنة و تعليمهم بعض السور القرآنية و الحروف و الأرقام.... الخ ، أما بالنسبة للمتمدرسين إحضارهم من المدرسة و إرجاعهم و مساعدتهم في انجاز وظائفهم المدرسية و هذه المهام كلها تأدى في بيت الزبون .	أن تكون امرأة ، أن تكون حاملة لشهادة خاصة بتربية الأطفال أو أن تكون لها خبرة سابقة في هذا المجال ، أن تكون سليمة عقليا و نفسيا ، أن لا تكون لها سوابق عدلية ،
المرضى	رعاية كبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة في البيت، تقديم الأدوية الخاصة بهم في الوقت ، الاهتمام بنظافة المكان و الشخص و النظام الغذائي .	متحصل (ة) على شهادة التمريض أو امتلاك خبرة
الطبيب النفسي	اجراء فحص نفسي للعمال لتحديد قدراتهم النفسية (هل العاملة سوية نفسيا ؟ هل تستطيع انجاز مهامها ؟	مساعد للمؤسسة

- شروط تقديم طلب للعمل :

أ- بالنسبة للجليسات :

- 1- أن تكون امرأة بالنسبة للجليسة .
- 2- أن تكون لها شهادة متخصصة في ميدان عملها أو تكون عملت كجليسة أو في دار الحضانة من قبل

3- أن تكون جزائرية .

4- سيرة ذاتية حسنة .

5- ليس لها سوابق عدلية .

6- أن تخضع لتشخيص نفسي عند الطبيب النفسي .

ب- بالنسبة للممرضين أو الممرضات :

1- يحدد الجنس حسب الطلب .

2- أن يكون متحصل على شهادة خاصة في التمريض .

3- الجنسية الجزائرية .

4- الخضوع لتشخيص نفسي عند الطبيب النفسي .

V- المخطط المالي:

V-1- تكاليف التشغيل السنوية

جدول رقم (7): تكاليف التشغيل السنوية

البيان	المبالغ السنوية
مصاريف الكراء	180000
مصاريف العمال	3043200
التهيئة	80000
تجهيزات مكتبية	100000
مصاريف أخرى	163200
رأس المال العامل	50000
المجموع	3616400

V-2- الميزانية الافتتاحية

جدول رقم (8) : الميزانية الافتتاحية

أصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الاستثمارات		الأموال الخاصة	603200
مصاريف تمهيدية	300000		
معدات			
تجهيزات مكتبية	10000		
تهيئة	80000		
مصاريف أخرى	163200		
رأس المال العامل	50000	ديون الاستثمار	
الصندوق	603200	قروض بنكية	
		قروض اخرى (ansej)	
المجموع	603200	المجموع	603200

V-3- الإهلاكات :

تهتك التجهيزات المكتبية بنسبة 25 بالمائة و لمدة أربع سنوات

جدول رقم (9) : الإهلاكات

الاهتلاك	العمر الإنتاجي	الاهتلاك	أربع سنوات
تجهيزات مكتبية	أربع سنوات	25%	25000

V-4- جدول حسابات النتائج :

من دراسة السوق قدرنا أن عدد العاملات حوالي 30 هذا يعتبر كأحسن بداية و في جدول حسابات النتائج سندرس حالتين في السنتين الأولى و الثانية

السنة الأولى : حددت 10 عاملات كحد أدنى و 30 عاملة كحد أقصى .

السنة الثانية : حددت 15 عاملة كحد أدنى و 30 عاملة كحد أقصى .

جدول رقم (10): جدول حسابات النتائج للسنتين الأولى و الثانية

السنة الثانية		السنة الأولى		البيان
30 عاملة	15 عاملة	30 عاملة	10 عاملات	
3456000	1728000	3456000	1152000	الإيرادات
2340000	1260000	2340000	900000	مصاريف العمال
180000	180000	180000	180000	مصاريف الكراء
518400	259200	518400	172800	التأمين
25000	25000	25000	25000	الاهتلاك
163200	163200	163200	163200	مصاريف أخرى
3133340	-153400	3133340	-289000	النتيجة الإجمالية
806650	38350	806650	72250	الضرائب
2326690	-115050	2326690	-216750	النتيجة الصافية

نتوقع زيادة عدد العمال ب 5 عاملات للسنة الثالثة و 5 عاملات للسنة الرابعة و يبقى ثابت في

السنة الخامسة فيصبح لدينا 35 عاملة في السنة الثالثة و 40 عاملة في السنتين الرابعة و

الخامسة

جدول رقم (11): جدول حسابات النتائج للسنوات الثالثة و الرابعة و الخامسة

البيان	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
الإيرادات	4032000	4608000	4608000
مصاريف العمال	2700000	3060000	3060000
مصاريف الكراء	180000	180000	180000
التأمين	604800	691200	691200
الاهتلاك	25000	25000	0
مصاريف أخرى	163200	163200	163200
النتيجة الإجمالية	359000	488600	513600
النتيجة الصافية	269250	366450	385200

من الجدول 9 ، 10 نستنتج أن:

الثالثة توقعنا ان تزداد اليد العاملة ب 5 عمال فكانت النتيجة الصافية 269250 أما في السنة الرابعة

- إذا كان عدد العمال 30 المؤسسة تحقق أرباحا قيمتها 2326690 و إذا كان عدد عمال المؤسسة 15 أو أقل تحقق خسارة .

- في السنة الخامسة فتوقعنا أن يصبح 40 عامل و بعدها يثبت فكانت النتيجة 366450 ، 385200 على التوالي و يعود الاختلاف إلى أن الاهتلاك في السنة الخامسة يساوي الصفر .

V-4- مصادر التمويل : التمويل لا يحتاج الى رأس مال كبير و بالتالي سيكون تمويل ذاتي

جدول رقم (12): مصادر التمويل

مصادر التمويل	النسبة	المبلغ
أموال خاصة	%100	603200

الخلاصة :

رغم أن دراسة السوق أثبتت أن المشروع المقترح لقي ترحيبا معتبرا من الفئة المستهدفة إلا انه سيواجه المشروع مشاكل في بدايته خصوصا من ناحية تقبل المجتمع للفكرة فإذا الفئة المستهدفة اقتنعت و تقبلت الفكرة فيمكن المحيط الخاص بها أن يرفضه ، و يبقى المشكل مشكل ثقافة و أيضا مشكلة إيجاد المورد البشري الذي يرضي الزبائن .

خاتمة

- و ختاماً لمشروعنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في :
- توجد صعوبة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا راجع الى اختلاف درجات النمو ، و اختلاف النشاط الاقتصادي ، و يستند تعريفها الى مجموعة من المعايير و المؤشرات الكمية و النوعية و اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه على معياري العمالة و رأس المال .
 - يكمن دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير مناصب الشغل ، زيادة في الدخل القومي ، تلبية رغبات الزبائن و الدفع بعجلة التنمية إلى الأمام .
 - و رغم دورها الفعال إلا أنها تواجه جملة من التحديات و المعوقات التي تعرقل سيرها و تطورها و في معظم الأحوال الي زوالها .
 - إن أي عمل جديد يتطلب انجاز مخطط الأعمال و ذلك لضمان سير هذا المشروع وفق طريق صحيح و سليم يضمن له الاستمرارية و التوسع .
 - يمثل مخطط الأعمال الوسيلة الضرورية حتى يتم تجسيد هذا المخطط على أرض الواقع ، ولا يكون مجرد حبر على ورق.
 - كذلك نجد أن مخطط الأعمال يضم مجموعة من الوظائف فهو يمس الجوانب (المالية ، التسويقية ، العملية و الموارد البشرية) كما يجنبنا الوقوع في المشاكل علية فمخطط الأعمال يتيح لنا الإجابة على مختلف الأسئلة التي تتبادر إلى أذهان أصحاب المشاريع الجديدة فهو بمثابة الطريق أو السبيل الذي يرشدنا للمراحل المستقبلية لدورة حياة المشروع .
 - يتطلب انجاز مخطط الأعمال أشخاص ذات كفاءة عالية .
 - يجب تطبيق مخطط الأعمال أثناء و بعد الإنشاء .
 - إن إعداد مخطط الأعمال ليس بالأمر السهل و خصوصا إذا كانت فكرة المشاريع جديدة أو سوق جديدة .
 - تعتبر مشاريع الخدمات المنزلية فكرة إبداعية جديدة في مجتمعنا .
 - إن أهم مرحلة يجب أن يقوم بها المقاول عند انشاء مشروع جديد هي دراسة السوق و خصوصا الزبائن.

قائمة المراجع باللغة العربية :

1- الكتب :

- 1- أيمن علي عمر ، إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- 2- بلال خلف سكارنة ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة لنشر و التوزيع عمان الأردن .
- 3- طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دالر النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 4- فائزة جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي ، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 5- مجدي عوض مبارك ، الريادة في الأعمال (المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 6- محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة الصغيرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر .
- 7- يورك براس ، خطط الأعمال التجارية ، الشركة المصرية للنشر ، لونجمان .

2- المذكرات

- 1- شعيب أنشي ، واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي ، جامعة الجزائر .
- 2- لمجد بوزيدي ، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس .
- 3- لعور محمد ، دور مخطط الأعمال في إستراتيجية المشاريع ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

3- الملتقيات :

1- براهيمى نوال ، السيرورة المقاولاتية من توليد الافكار الى مخطط الاعمال ، الايام الدولية الثالثة حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير المقاولاتية جامعة بسكرة افريل 2012 .

2- بورحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية: دور نظم المعلومات في إعداد مخطط الأعمال في المؤسسة ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة 19/18/17 فيفري 2012 .

3- ربيعة بركات و سعيد دوباخ ، حاضنات الأعمال و دورها في دعم و تنمية المقولات الصغيرة ، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية ، جامعة بسكرة 2010 .

4- شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية ، تحت عنوان : فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر 16 /17/18 أفريل 2012 .

5- علي فلاح الزعبي ، المخطط الاعمال كمدخل استشاري في تطوير الاداء المؤسسي ، الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة افريل 2012 .

6- لطرش الطاهر ، عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة , 19/18/17 أبريل 2012.

4- الجرائد و المجالات :

1- شيما حناوي ، جليسة الأطفال.. حل مناسب لأمهات عاملات ، الامارات اليوم .

2- سمراء بوعلام الله ، المربيات قبله السيدات العاملات بالجزائر ، أخبار اليوم .

5- الجريدة الرسمية :

القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 الصادرة سنة 2001 عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المواد 4-5-6 .

المراجع باللغة الفرنسية

- 1– Michel coster ,Entrepreneuriat ,pearson education ,paris ,France .
- 2–Patrick jolly . Créer son entreprise . Edition d Organisation Groupe Eyrolles .

مواقع الأنترنت

- 1 www.cldrn.ca/soutien/documents/guide_plandaffaires.pdf
- 2 <http://www.ingarab.com/froum/showthread.php?t=29513>
- 3 <http://www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn/Modele%20du%20plan.pdf>
- 4 <http://www.emaratalyoum.com/life/life-style/2010>
- 5: <http://www.djazairess.com/akhbarelyoum>