



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



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع دار حضانة

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

الأستاذ المشرف:

رحال سلاف

إعداد الطالبة:

برابح فوزية

...../Master-GE/MAN -Entrep / 2018	رقم التسجيل
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أشكر و أحمد الله وحده الذي وهبني نعمة العلم وأن أبلغني هذه المرتبة

ووفقني في إنجاز هذه المذكرة

بكل مشاعر التقدير والعرفان أتقدم بوافر الشكر الى الأستاذة رحال سلاف

لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة ، ولما بذلته من جهد مخلص في المتابعة والتوجيه

كما أتقدم بأسمى معاني العرفان إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تكويني .

و أتقدم بالشكر إلى كل زملائي و زميلاتي طلبة المقاولاتية دفعة 2018/2017.

وإلى كل من ساعدني ولو بإبتسامة....

فوزية

الإهداء

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

سورة النمل الآية 19

أهدي ثمرة جهدي المتواضع :

إلى والدتي الحبيبة.....

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال و محاولة تطبيقها على المشروع الذي يتمثل في إنشاء دار حضانة من 3 أشهر إلى 5 سنوات ،وقمنا بدراسة جميع جوانب مخطط الأعمال الذي يمثل وثيقة الهوية للمؤسسة ويساهم في إعطاء نظرة مستقبلية لطريقة سير عمليات المشروع .

أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع دار حضانة من 3 أشهر إلى 5 سنوات ، حيث قمنا بتقديم المؤسسة ، وصف المشروع ،فكرة و أهمية المشروع ،فكرة الرئيسية وأسباب اختيار المشروع ، وأهداف المشروع ، وموارد وتطلعات وإمكانيات المشروع ثم قمنا بإعداد المخطط التسويقي كدراسة السوق والمزيج التسويقي ، وتحليل pastel، تحليل القوى الخمس وتحليل المحيط الداخلي و الخارجي للمشروع ،وبعد ذلك قمنا بدراسة المخطط الإنتاجي لتحديد الموقع المشروع ومتطلباته من معدات و مواد أولية وبعدها تطرقنا للمخطط التنظيمي الذي يوضح لنا الهيكل التنظيمي ، واحتياجاته من الموارد البشرية، وفي الأخير أعددنا المخطط المالي لتحديد احتياجات المشروع من أموال ومصادرها ، عن طريق الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن مشروع إنشاء دار حضانة من 3 أشهر إلى 5 سنوات لديه فرصة كبيرة للنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية في المشروع : مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، المخطط الانتاجي، المخطط التنظيمي، المخطط المالي .

الفهرس

الصفحة	المحتويات
-	البسمة
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
I	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
-أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
	تمهيد
1	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
3	المطلب الأول: المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال و خصائصه
3	الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال
3	الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال
3	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال و أهدافه
5	الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال
5	الفرع الثاني: أهداف مخطط الأعمال
6	المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال ومراحل إعداده
7	الفرع الأول: أنواع مخطط الأعمال
7	الفرع الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال
8	المطلب الرابع: دور مخطط الأعمال ومكوناته
9	الفرع الأول: دور مخطط الأعمال
9	الفرع الثاني: مكونات مخطط الأعمال
9	المبحث الثاني: ماهية المخطط التسويقي
12	المطلب الأول: ماهية المخطط التسويقي وأسباب إعداده
12	الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي

12	الفرع الثاني : أسباب إعداد المخطط التسويقي
14	المطلب الثاني : خطوات إعداد المخطط التسويقي
15	المطلب الثالث : البيئة التسويقية
16	المطلب الرابع: مفهوم التنبؤ بالمبيعات وأهميتها
16	الفرع الأول: التنبؤ بالمبيعات
16	الفرع الثاني: أهمية التنبؤ بالمبيعات
18	الفرع الثالث: تجزئة السوق
24	المطلب الخامس: الإستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي
24	الفرع الأول: الإستراتيجية التسويقية
25	الفرع الثاني : المزيج التسويقي
30	المبحث الثالث: ماهية المخطط التنظيمي
30	المطلب الأول: المخطط التنظيمي وأهميته
30	الفرع الأول : مفهوم المخطط التنظيمي
30	الفرع الثاني : أهمية المخطط التنظيمي
31	الفرع الثالث : مكونات المخطط التنظيمي
34	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
34	الفرع الأول : مفهوم الهيكل التنظيمي
34	الفرع الثاني : أهمية الهيكل التنظيمي
34	الفرع الثالث : مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
36	المطلب الثالث : الأشكال القانونية للشركات
38	المبحث الرابع : ماهية المخطط الإنتاجي
38	المطلب الأول : مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته
38	الفرع الأول : مفهوم المخطط الإنتاجي
38	الفرع الثاني : أهمية المخطط الإنتاجي
38	الفرع الثالث : العناصر الأساسية المخطط الإنتاجي
39	المطلب الثاني : أنواع المخطط الإنتاجي
40	المطلب الثالث : مراحل إعداد المخطط الإنتاجي
41	المبحث الخامس: ماهية المخطط المالي
41	المطلب الأول : مفهوم المخطط المالي وأهميته

41	الفرع الأول : مفهوم المخطط المالي
41	الفرع الثاني : أهمية المخطط المالي
42	المطلب الثاني : مكونات المخطط المالي
44	المطلب الثالث: أنواع الموازنات التقديرية
44	المطلب الرابع: إعداد القوائم المالية
47	المطلب الخامس: تقييم المشروع
47	المطلب السادس : عتبة المردودية
48	المطلب السابع : مصادر التمويل
50	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : مخطط الاعمال لمشروع روضة رياحين الجنة	
52	تمهيد
53	المبحث الأول : تقديم المشروع
53	المطلب الأول : فكرة المشروع
54	المطلب الثاني : أهداف وأسباب إختيار المشروع
55	المطلب الثالث : النموذج التمثيلي CSIP
56	المطلب الرابع: الملخص التمهيدي
57	المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع
57	المطلب الأول : دراسة السوق
58	المطلب الثاني : دراسة البيئة الخارجية
68	المطلب الثالث: دراسة الطلب والعرض
68	الفرع الأول: المنافسين
68	الفرع الرابع : تحليل المنافسة
70	الفرع الخامس : تحليل SWOT
75	المطلب الرابع:دراسة الطلب
76	الفرع الأول : تقدير الطلب
76	الفرع الثاني :تقدير المبيعات
77	المطلب الخامس: المزيج التسويقي و الإستراتيجية التسويقية

77	الفرع الأول : المزيج التسويقي
79	الفرع الثاني : الإستراتيجية التنافسية
81	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي للمشروع
81	المطلب الأول : إحتياجات المشروع من الموارد البشرية
84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع
85	المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للمشروع
87	المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي للمشروع
87	المطلب الأول: الأساليب الإنتاجية
88	المطلب الثاني: متطلبات المشروع
92	المبحث الخامس: المخطط المالي
93	المطلب الأول : تقدير تكاليف و هيكل تمويل المشروع
93	الفرع الأول: تقدير التكاليف السنوية
93	الفرع الثاني : هيكل تمويل المشروع
94	الفرع الثالث : الإهلاكات
98	المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية
98	الفرع الأول : الميزانية الإفتتاحية
100	الفرع الثاني : جدول حسابات النتائج التقديري لخمس سنوات
101	الفرع الثالث : فترة الإسترداد
102	الفرع الرابع: : الميزانية الختامية
102	خلاصة
103	الخاتمة
	قائمة المراجع و المصادر
	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	طريقة حساب الأجر	31
2	معدات وتجهيزات	37
3	ميزانية افتتاحية	43
4	حساب النتائج	44
5	ملخص المشروع	56
6	المنافسين	69
7	نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين	73
8	نقاط قوة ونقاط ضعف المشروع	75
9	تقدير المبيعات	76
10	تكاليف الترويج	78
11	احتياجات اليد العاملة	81
12	الأجر	83
13	تجهيزات غرف	88
14	تجهيزات مكتب	89
15	تجهيزات مطبخ	89
16	ألعاب	90
17	خدمات ضرورية	90
18	مصاريف أخرى	91
19	الهيكل التمويلي للمشروع	92
20	تكاليف تشغيلية سنوية	93
21	تكاليف الإستثمار	94
22	اهتلاك قرض البنك	95
23	اهتلاك قرض ANSEJ	96
24	الاهتلاك السنوي للإستثمار	97
25	الميزانية الإفتتاحية	98
26	الإيرادات المتوقعة لخمس سنوات	99
27	تطور المواد الأولية للمشروع	99
28	جدول حسابات النتائج	100
29	الميزانية الختامية	102

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل إعداد مخطط الأعمال	9
2	دورة التخطيط التسويقي	12
3	المزيج التسويقي للخدمات	24
4	المنحنى البياني لعتبة المردودية	46
5	نسبة الذكور والإناث المستجوبين	59
6	الفئة العمرية للمستجوبين	60
7	نسبة الموظفين	60
8	نسبة دخل الأفراد	61
9	فئات الأطفال لدى الأفراد المستجوبين	61
10	نسبة الأفراد الذين يتعاملون مع حضانة	62
11	رأي الأفراد حول مكان وضع أطفالهم	62
12	أسعار الحضانة	63
13	نسبة إرتياح الأفراد حول وضع أطفالهم	63
14	نسبة الأفراد المستجوبين حول فتح حضانة	64
15	قرار المستجوبين حول وضع أطفالهم في الحضانة	64
16	تفضيلات أوقات الحض	65
17	مواصفات الحضانة النموذجية	65
18	موقع الحضانة	66
19	الإهتمام الأول للحضانة	67
20	تقييم فكرة فتح حضانة	67
21	قنوات التوزيع بالنسبة للمشروع	77
22	الميكال التنظيمي لمشروع رياحين الجنة	84

العنوان	الرقم
اسم النشاط ورمز النشاط - من السجل التجاري.	01
الإستبيان	02
قائمة المنافسين.	03
فاتورة شكلية لتجهيزات الغرف والمكتب	04

مقدمة

المقدمة:

أصبح الإهتمام بإنشاء المشاريع في الآونة الأخيرة من أبرز المواضيع التي تبنتها دول العالم نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في النهوض بالإقتصاد، حيث ازداد التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤخرا لما لها دور في توفير مناصب شغل وميولها أكثر الى الابتكار والإبداع اللذان يعتبران عاملان أساسيان من عوامل النجاح.

ولإنشاء هذه المؤسسات علينا أن نسلک طريقا يسهم في إستمراريتها والحفاظ عليها ويكون هذا وفق دراسة دقيقة وواضحة، وهو ما يعرف بمخطط الأعمال حيث يعتبر العملية الأخيرة قبل عملية الإنشاء، فالدراسة الجيدة والدقيقة لمخطط الأعمال تمنحنا فرصة أكبر للنجاح وتفادي خطر الفشل.

ونظراً للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية التي طرأت على المجتمع الجزائري، انعكست بصورة واضحة على الأسرة مما دفعها لمسايرة هذه التغيرات ومن بين هذه التغيرات الإجتماعية الحاصلة ظاهرة تعلّم المرأة وخروجها للعمل بشكل ملحوظ سواء بسبب إنخفاض القدرة الشرائية للأسرة، أو من أجل تحقيق طموحاتها وتحقيقها لذاتها إجتماعيا ومهنيا، وهذا يترتب عليه ضغوطات كبيرة إتجاه أسرتها وخصوصا أطفالها والبحث عن من يعتني بهم بعد إنقضاء عطلة الأمومة مباشرة، خصوصا إذا كان مقر العمل بعيدا عن مقر السكن، فنجدها تبحث عن مكان تتوفر فيه جميع وسائل الراحة والرفاهية التي تحقق النمو السليم لجسم وعقل الطفل والراحة النفسية لها.

من هنا جاءت فكرة إنشاء دار حضانة للأطفال ما بين 3 أشهر و5 سنوات، حيث تتوفر بها جميع أساليب الرعاية التامة.

إشكالية الدراسة:

ماهي المتطلبات الضرورية لإعداد مخطط أعمال لمشروع دار حضانة للأطفال من 3 أشهر إلى 5 سنوات؟

التساؤلات الفرعية:

1. ماهو مخطط الأعمال؟
2. كيف يتم إعداد مخطط أعمال؟
3. ما أهمية مخطط الأعمال بالنسبة للمشروع؟
4. ماهي خطوات إعداد المخطط التسويقي لمشروع دار حضانة؟
5. ماهي أهم مكونات المخطط الإنتاجي والتنظيمي؟
6. كيف يتم إعداد المخطط المالي لمشروع دار حضانة؟

أسباب إختيار الموضوع:

1. الإهتمام المتزايد بعالم الطفولة.
2. توفير مركز نموذجي لرعاية الأطفال تتوفر به جميع معايير الرعاية.
3. قلة دور الحضانة التي تحقق الرعاية التامة للأطفال.
4. إعتبار دور الحضانة ضرورة إجتماعية ونظام جديد أصبح من ضمن إحتياجات الأطفال والأمهات العاملات.
5. عدم الإهتمام بهذه الفئة من 3 أشهر إلى 5 سنوات من قبل.

أهمية الدراسة:

1. تتمثل أهمية المشروع في تقديم تسهيلات للأمهات العاملات وتقديم الحل الأمثل للتوفيق بين متطلبات الحياة.
2. تدريب الأطفال على عادات صحية وإجتماعية سليمة.
3. تعليم الأطفال النطق السليم وتشجيع النشاط الإبتكاري.
4. تهيئة الأطفال للدراسة.

أهداف الدراسة:

1. إعداد جدوى مالية لمشروع دار حضانة.
2. توفير ضرورة إجتماعية للمرأة العاملة وأسرتها.
3. تقييم فرصة نجاح المشروع.
4. تزويد قطاع الخدمات بمشاريع جديدة.
5. توفير مناصب عمل للنساء.
6. الرغبة في إقامة هذا المشروع.
7. توفير بيئة آمنة ونظيفة للطفل.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على خطوات إنشاء دار حضانة في ظل مخطط الأعمال، أما في الجانب التطبيقي إعتدنا المنهج الإستكشافي من خلال جمع المعلومات مع التركيز على إستخدام مجموعة من الأدوات المنهجية والمتمثلة في الإستبيان، المقابلة و الاحصائيات.

هيكلية الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث "ماهي المتطلبات الضرورية لإعداد مخطط أعمال لمشروع دار حضانة للأطفال من 3 أشهر إلى 5 سنوات؟" قسّمنا بحثنا إلى فصلين:

الفصل الأول: ندرس فيه الجان النظري، حيث سنتطرق إلى ماهية مخطط الأعمال، أهميته، خصائصه، دوره، أنواعه في المبحث الأول.

أما في المبحث الثاني سنتناول فيه أهداف، وظائف، ومراحل مخطط الأعمال، وفي المبحث الثالث والأخير نتناول فيه المخطط التسويقي والمالي والتنظيمي والإنتاجي .

الفصل الثاني: هو فصل تطبيقي فقد حاولنا إسقاط ماجاء في الدراسة النظرية على مشروع دار الحضانة من خلال إعداد مخطط أعمال خاص بها بمختلف مكوناته.

الفصل الأول

الإطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد:

نظرا للأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال في تحديد الخطوات الإستراتيجية والتقديرات المستقبلية للمشروع يمكن القول أنه أداة ضرورية للتخطيط الجيد لجميع مراحل المشروع، إذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستخدم في التفاوض و الإقناع للحصول على التمويل والدعم اللازمين، لذا كان من الضروري جدا صياغة هذا المخطط بشكل جيد ينعكس على مدى فاعليته في إقناع الأطراف الأخذ بأهمية المشروع وجديته في خلق القيمة، و قبل إنشاء المشروع أو بدأ انطلاق الأعمال لابد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب فالأشخاص الذين يديرون الأعمال بدون دراسة للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير ومشاكل متعددة تؤدي بهم إلى الفشل. و في هذا الفصل سنتكلم على:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: ماهية المخطط التسويقي.

المبحث الثالث : ماهية المخطط التنظيمي.

المبحث الرابع: ماهية المخطط الإنتاجي.

المبحث الخامس: المخطط المالي.

❖ المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال ركيزة أساسية في مجال إنشاء المشروعات، حيث يمكن المستثمر من تشكيل رؤية واضحة لكيفية العمل وكذا مساعدته على تحقيق أفضل النتائج.

➤ المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

✓ الفرع الأول : مفهوم مخطط الأعمال

عرف مخطط الأعمال على أنه: "عبارة عن ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي (إنشاء، إعادة إنشاء ، تطوير ...) وهو مسار تحليل استراتيجي ، كما يقوم مخطط الأعمال بإسقاطات للمستقبل والوسائل الضرورية له ، كما يوضح جدوى ومردودية المشروع " ¹

وعرف أيضا أنه: " إستراتيجية تعتمد على سلسلة من الدراسات المتتابعة والمترابطة والمتكاملة للمشروع من كافة نواحي المشروع المقاولاتي ، والتي تتعلق بالبيئة الخارجية (التسويقية الفنيّة والهندية وخاصة المالية منها " ²

هناك من عرف مخطط الأعمال على أنه " وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل ، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ، ويعدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق " ³، وهو أيضا: " مخطط أو الأعمال التجارية كما يتم تسميته في فرنسا هو إضفاء الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي ، فيتم كتابته في وثيقة من نحو 30 صفحة ، تمثل العناصر الأساسية للمشروع بما ذلك تحديد طبيعة وفرص لمشروع يدعم من تحليل السوق والمنافسة ، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه ، وبذلك تتكون آفاق نموذج أعمال ذا مصداقية وجاذبية " ⁴

¹ ترجمة الأستاذة جودي حنان لكتاب Alain Fayole , entrepreneuriat apprendre à entreprendre، ضمن المحاضرات المقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية في مقياس مخطط الأعمال ،سنة 2018/2017.

² عنتر بوتيارة -فواز واضح- اليقظة الإستراتيجية ودورها في إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال - الملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة،الإعداد،التنفيذ، الأيام العلمية 16/17/18 أبريل 2012 ،ص 03 .

³ برحومة عبد الحميد -دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال - الملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال - الفكرة-الإعداد-التنفيذ- الأيام العلمية 17/18/19 أبريل، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2012 ،ص 8 .

⁴ Michel coster, entrepreneuriat, Pearson education, France, Paris, 2009, p134 .

✓ الفرع الثاني : خصائص مخطط الأعمال

أولاً: خصائص تتعلق بشكل مخطط الأعمال

- 1- الإيجاز : لا يجب أن يكون مخطط الأعمال طويل من الأفضل أن يكون من 25 إلى 30 صفحة.
- 2- الوضوح : يجب أن يوضح فكرة المشروع فهو لا يتطلب جهداً خاصاً من القارئ لفهمه إذ يجب تفادي الغموض .
- 3- التناسق والانسجام : لا بدّ من إظهار الانسجام في ثلاث ثنائيات فيما بينها وأن تدعم بعضها البعض وهي (فرد/مشروع) ، (عرض / سوق) (أهداف / مواد)
- 4- النزاهة : لا بدّ من شرح الصعوبات وحالات عدم التأكيد .
- 5- المرونة : لا يجب أن يكون المشروع مقيد ولكن يجب أن يشير إلى وجود أحداث متتابعة ومحمّلة ومهمّة .
- 6- الواقعيّة : تتمثل جانباً مهمّاً في مخطّط الأعمال الجيّد ، وتمثّل في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع وتبرز أهميّة الواقعيّة بشكل خاصّ على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها .
- 7- المصدقية : تتمثل في جمع واستعمال معطيات تتميّز بالدقّة والموثوقيّة ، فالدقّة تتمثّل في أن هذه المعطيات تعبّر عن حقيقة جوهر المشروع وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع¹ .

ثانياً : خصائص تتعلق بمضمون مخطط الأعمال

1- عبارة عن بناء فكري :

حيث يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية من أجل تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعداداته ، يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختيار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمّة في المحيط المستهدف ، إنّ الخاصية الفكرية المرتبطة بمخطّط الأعمال مدعّمة ببعده التوقعي .
هو أيضاً بناء توقعي وهو عمل جدّ صعب لذلك لا بدّ من طرح التساؤلات التالية :

✓ من يمكنه التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنافسين ؟

¹ Michel coster,op.cit ,p135 .

✓ من يمكنه التوقع بظهور أزمات سياسية واقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي وتكون التوقعات هذه جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة للتنبؤ وسيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف ؟

-2 مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين :

✓ يسمح مخطط الأعمال بتوضيح وتعليم مسار المؤسسة الجديدة ، فهو يسمح باختيار المسار المناسب بعد تحليل عدّة مسارات ، كلّ المعلومات المجموعة خلال المسار تساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها ، وهذا ما يتجسّد في الإستراتيجية¹.

-3 مسار المحاكاة :

المحاكاة هو تمرين جد فعّال لتحضير التوقعات ، فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدّة وضعيات وسيناريوهات ، يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيّرات كل وضعيّة وكلّ سيناريو ، وتحديد ديناميكيتها ، فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكات مختلفة الأطراف أو سلوكات المؤسسة أو تغيّرات المحيط .

➤ المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال أهمية كبيرة ، تتجلى هذه الأهمية فيما يلي :

1/ توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة ، الفائدة ، المقرضين ، والمستثمرين والموردين ، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه .

2/ عمليّة التخطيط تدعم عملية الاعداد ، حيث أنّ المحاور الكبرى للتخطيط تؤدّي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات ، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع ، وبالتالي تساعد عمليّة التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه .

3/ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسّعه ، وهو يؤثر على قارئه للتصرف ، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار .

¹ Alain Fayole , *entrepreneuriat apprendre à entreprendre*,Dunod ,Paris, 2004,p294-295.

4/ مخطط الأعمال يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ، حيث يحدّد الأهداف عندما تبدأ المؤسسة نشاطها ويمكن تقييمها بالنسبة للمردودية الحقيقية¹ .

✓ الفرع الثاني : أهداف مخطط الأعمال

- يهدف مخطط الأعمال إلى :

- 1- التنسيق والنجاح في انشاء أو تطويره ، ويتوقّف على تناسق متماسك لأعمال المقاول على المستخدمين والمشاركين الماليين ، الإداريين ، المنتجين والتجارين .
- 2- خلق جو عمل جماعي ، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال .
- 3- المراقبة والتسيير
- 4- ابراز الامكانيات والقدرات الخاصة بالطّاقم المكلف بتنفيذ جميع أنشطة المشروع .
- 5- تحفيز المحيط الخارجي ، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع.
- 6- تحديد وشرح الاستراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع .
- 7- صياغة أهداف واضحة ومحددة .
- 8- تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا .
- 9- اعداد مخطط يتضمّن الأهداف ومخطّط العمليّات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة .
- 10- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة² .

¹ شوقي جباري: "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالية لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة " الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17-18-19 أبريل 2012 .

² Michel Coster , **Entrepreneuriat** , p 134 .

➤ المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال ومراحل اعداده

✓ الفرع الأول: أنواع مخطط الأعمال¹

- 1/ خطة مصغرة : يحتوي على 10 صفحات ويضمّ الأمور الأساسية مثل : مفهوم العمل ، خطة التسويق الاحتياجات والكشوف المالية خاصّة كشف التدفّقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة .
- 2/ خطة العمل : وهي عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل ، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل .
- 3/ خطط التقديم : هي نوع من خطط العمل غير أنها تستخدم عادة لتقديمها للبنوك أو المستثمرين والأطراف الخارجية بغرض الحصول على التمويل .
- 4/ الخطط الإلكترونية : وهي الخطط التي يتم تداولها بين الأطراف لمختلف الأعمال على شكل وثائق إلكترونية بدلا من طباعتها كما هو معتاد .

➤ يجب أن يحتوي أي نوع من أنواع مخطط الأعمال على المعلومات التالية :

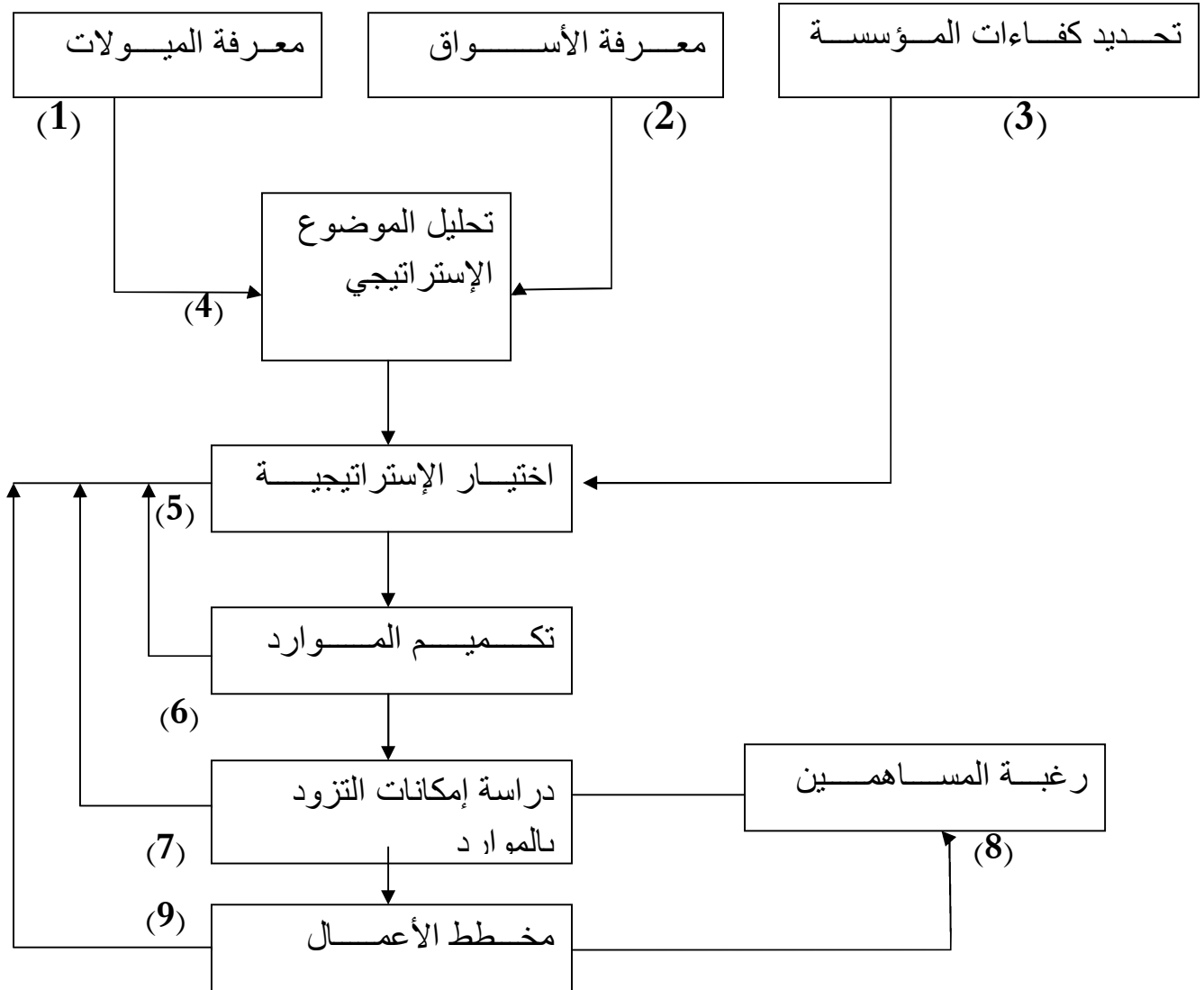
- ✓ يجب أن يوضح طبيعة المشروع الأولي .
- ✓ توضيح نوايا حامل المشروع حول هذا المشروع .
- ✓ كيف سيقوم حامل المشروع بالوصول إلى الأهداف المرسومة .
- ✓ كيف ستكون المؤسسة بعد 3 أو 5 سنوات من إنشائها .

¹ فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2006، ص 332.

✓ الفرع الثاني: مراحل إعداد مخطط الأعمال

هناك تسعة مراحل أساسية يجب إتباعها من أجل تحضير مخطط الأعمال ، والتي يمكن إيجازها في الشكل الموالي :

الشكل رقم(1):مراحل إعداد مخطط الأعمال



المصدر : صندرة صايبي ،محاضرة إنشاء المؤسسة ،جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري 2014

2015، ص 26 .

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن المراحل من (1) إلى (4) تعبّر عن مراحل للتزوّد بالمعلومات ، التي تمكن من تحديد وضعية المؤسسة ، أمّا المرحلة الخامسة فتحدّد الإستراتيجية المتبّعة والتي سوف تكون مؤقتة لأنّها تكون فعلية إلاّ بعدد دراسة قابلية تنفيذها في المراحل اللاحقة¹.

➤ المطلب الرابع : دور مخطط الأعمال ومكوناته

✓ الفرع الأول : دور مخطط الأعمال²:

- 1- خطة تحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق
- 2- وسيلة لتوضيح بطريقة تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط .
- 3- توضيح قابلية تنفيذ ، قابلية الاستمرار و الادراك الوقي لنمو المشروع .
- 4- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم .
- 5- يعتبر خارطة طريق مع تحديد مؤشرات التطوّر الجيّد للمشروع .
- 6- عملية التنفيذ .
- 7- يبرهن عن كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ .

✓ الفرع الثاني: مكونات مخطط الأعمال³:

- 1- صفحة الغلاف : وهي تمثّل الصفحة الأولى من مخطط الأعمال ، وتحتوي في الغالب على :
 - ✓ اسم المؤسسة ، عنوانها ، أرقام الهواتف ، ثم الفاكس ، العنوان الإلكتروني ، شعار أو علامة العمل إن وجدت ، من أعدّ خطة العمل ، أسماء وعناوين ومركز وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين
- 2- ملخص التنفيذ : يتكوّن الملخص من 3 إلى 4 صفحات متضمّنا تلخيص عن وصف مفهوم الأعمال وبيانات عن طبيعة العمل ، سواء أتعلّق بإستراتيجية التسويق والبيع والتمويل والانتاج .

¹ سندرة صايبي ،محاضرة إنشاء المؤسسة ،مرجع سابق ،ص 26 .

² علي فلاح الزعبي - مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكر - الإعداد - والتنفيذ)،الأيام العلمية 19/18/17 أبريل 2012 ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،ص10 .

³ مجدي عوض مبارك ، الريادة في الأعمال، المفاهيم و النماذج و المدخل العلمية ،عالم الكتاب الحديث - عمان-الأردن،ط1 ، ص148،147 .

- 3- تحليل الصناعة والبيئة : الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغييرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدّة متغيّرات ومنها :
- ✓ الاقتصادية : تتعلّق بمستويات الدّخل والتوزيع الديموغرافي وحجم البطالة .
 - ✓ الثقافية : والتي تتعلّق بالتغييرات الثقافية والسّكانية والإتجاهات والعادات والتقاليد .
 - ✓ التكنولوجيّة : التي تتعلّق بكافة التطوّرات التكنولوجية ، وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن .
 - ✓ القانونية والسياسية : والمرتبطة بكافة التطوّرات والتغيّرات التي تطرأ على التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها في البلد .
- 4- وصف الأعمال :¹ حيث يتمّ توضيح الأعمال وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدّمها المنظمة ، والموقع ومكان البناء فيه ، والمعدات التي يحتاجها ، والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعة الإقتصادية والديموغرافية لموقع المشروع والتي تتضح فيما يلي :
- ✓ الاتجاهات العالمية والدّولية المتعلّقة بالتّواحي الاقتصادية والتكنولوجيّة والسياسيّة والشرعية .
 - ✓ مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة .
 - ✓ ما هو حجم التّمو في نفس قطاع الإنتاج .
 - ✓ المؤسسات المنافسة الجدلّية في نفس قطاع الإنتاج والخدمات في آخر 3 سنوات .
 - ✓ ما هو أقرب المنافسين .
 - ✓ نقاط القوّة والضعف لدى المنافسين .
 - ✓ الاتجاهات الموجودة في السوق .
 - ✓ خصائص المستهلكين المحليين .
 - ✓ اختلاف الزبائن لديك عن زبائن المنافسين .
- 5- خطة الانتاج أو العمليات : تتضمن كافة الإجراءات المتعلّقة بالانتاج والتكاليف والمعدّات والآلات التي يحتاجها المشروع ، وإجراءات التخزين والمواد الأولية ، وكذلك خدمات ما بعد الانتاج والبيع والصيانة ، وتشمل :
- ✓ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الانتاج مع الآخرين ؟
 - ✓ إذا كانت بعض مراحل الانتاج سوف تنجز من قبل الآخرين ، لماذا ؟

¹ مجدي عوض مبارك - مرجع سابق- ص 152.

- ✓ لماذا تمّ عمل عقود مع الآخرين؟
 - ✓ ما هي تكاليف عمليات الانتاج من خلال العقود؟
 - ✓ ما هي الخطوات ومراحل تنفيذ عمليات الانتاج؟
 - ✓ ماهي المعدّات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الانتاج؟
 - ✓ ماهي المواد الخام التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الانتاج؟
 - ✓ من هم المزودين للمواد الخام و ما هي التكاليف؟
 - ✓ ما هي تكاليف عمليات الانتاج؟
 - ✓ ما هي تكاليف المعدّات المستقبلية التي تحتاجها؟
 - ✓ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
 - ✓ ما هي آلية تخزين نقل المواد الخام؟
- 6- **خطة التسويق** : تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير والترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة .
- 7- **الخطة التنظيمية** : تتضمن وصفا لكيفية الملكية للمشروع ، وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال .
- 8- **تقدير المخاطر** : وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر ، بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل المنظمة .
- 9- **الخطة المالية** : وهي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي المشروع ، وكذا التنبؤ بالمبيعات لمدة 3 سنوات ، و خطة الموازنة للأصول والديون .
- 10- **الملاحق** : توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن ، قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.¹

¹ مجدي عوض مبارك ، مرجع سابق ص ص 153-154 .

المبحث الثاني : ماهية المخطط التسويقي

➤ **المطلب الأول : تعريف المخطط التسويقي وأسباب إعداده**

✓ **الفرع الأول: تعريف المخطط التسويقي :¹**

1- يقصد بالتخطيط التسويقي العمليات المنسقة والمترابطة بأحداث أو حالات مستقبلية و لإقرار الفعل المناسب لإنجاز الأهداف التسويقية المرتبطة بخطط الإنتاج ، القرارات التسعيرية ، اختيار القنوات التوزيعية وتنفيذ الحملات الترويجية.

2- تعريف فايول : " مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل " .

3- تعريف جورج تيري : " هو الاختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوّر الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " .

✓ **الفرع الثاني : أسباب إعداد مخطط تسويقي :**

يلعب التسويق دورا حاسما في تحقيق الأهداف المنشودة ، فهو الذي يقود إلى التعرف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة ويحدّد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن ، ويبيّن الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة " ².

يقوم المخطط التسويقي بما يلي :

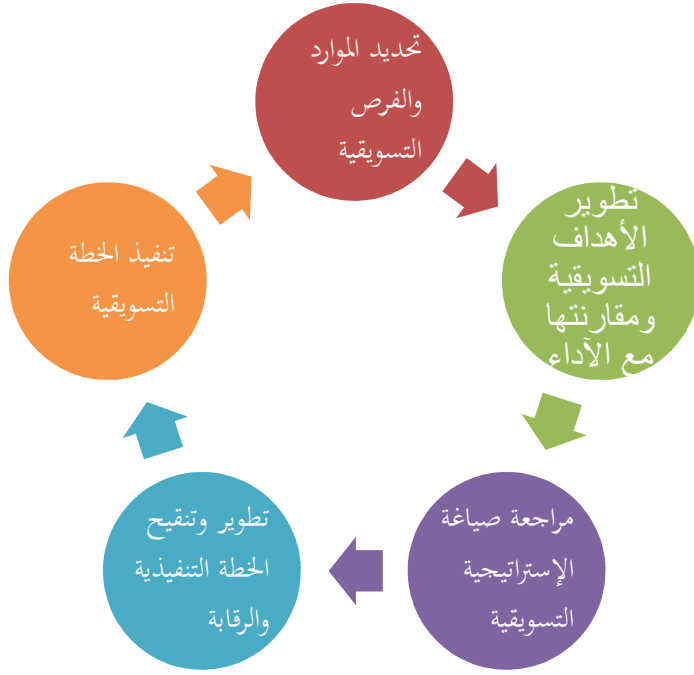
- ✓ يربط بوضوح بين الأهداف و الإجراءات ويرتب الأولويات .
- ✓ يوضّح مسار المؤسسة إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكّنها من الوصول .
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها .
- ✓ تحديد يد المسؤوليات والمهام ، والبرنامج الزمني .
- ✓ يحثّ المؤسسة على التفكير بإستراتيجيات جديدة ، وإدخال التجديد والتنوع ، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها .

¹ ثامر البكري - إستراتيجيات التسويق- دار اليازوري للنشر والتوزيع ،ص145.

² مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار - أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة، الإعداد، التنفيذ)، 17/8/19، 2012، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، ص 5 .

✓ تعمل على تحقيق المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتهدداته وأخطاره وتقلباته .

الشكل رقم(1):دورة التخطيط التسويقي



المصدر: ثامر البكري مرجع سابق ص 152 .

➤ المطلب الثاني : خطوات إعداد المخطط التسويقي :

لاعداد المخطط التسويقي نمر بعدة خطوات رئيسية وهي:

1- **تحديد الأهداف** : من أولى خطوات تخطيط تخطيط النشاط التسويقي ، يجب أن تكون هناك مجموعة من

الأهداف المحددة ، والواضحة ، والقابلة للقياس والتنفيذ ، حتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لا بد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها :

✓ أن تكون أهداف واقعية أي تتناسب مع موارد وإمكانات المنظمة .

✓ أن تكون الأهداف واضحة من أجل نجاح التخطيط .

✓ أن تصاغ الأهداف بشكل كمي ، بحيث قياس وتحديد مستوى الانجاز .

✓ أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة .

✓ أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة .

2- **وضع الفروض التخطيطية** : أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في

المستقبل ، ويعتبر التوقع من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل : التنبؤ بكمية المبيعات ، مستويات الأجور ، الأسعار ، التكاليف ، معدل نمو السكان ...

3- **تحديد البدائل** : أي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف .

قد نواجه مشكلة في تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة إذ يستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والارادات واعتبارات أخرى ذات طبيعة ملموسة¹.

4- **تقييم البدائل** : هذه الخطوة تتطلب جهودا من إدارة التسويق ، المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على

ضوء اعتبارات داخلية وخارجية ، حيث تقوم إدارة التسويق بالاجابة على :

✓ هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة ؟

✓ هل تتواءم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق ؟

✓ ماهي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط ؟

¹مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار - مرجع سابق ، ص ص 10-11 .

5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة : هنا يجب على إدارة التسويق ، وقبل اتخاذ القرار حول أيّ الخطة الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية :

✓ مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة ؟

✓ هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة ؟

✓ هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ ؟

✓ هل تتميز بالمرونة ؟

✓ ما هي احتياجات الخطة من الامكانيات المادية والبشرية ؟

6- وضع الخطط التفصيلية : وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة ، ومنها تبدأ عملية اعداد الخطط

التسويقية الفرعية مثل : (خطة المبيعات ، خطة الترويج ، خطة بحوث التسويق ...)

وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها .

➤ المطلب الثالث : البيئة التسويقية :

✓ " هي كافة القوى الموجودة داخل المنظمة وفي المحيط الخارجي الذي تعمل ضمنه وتمارس أعمالها فيه

وتلعب هذه البيئة دورا مهما في التأثير على القدرة التسويقية للمنظمة ، ومدى فاعلية اتخاذ القرار

النجاح الذي يتعلّق بتطوير و صيانه العلاقة الأكثر ربحية مع السوق

والزبائن ، كما تتضمن هذه البيئة العناصر التي من شأنها دفع أو إعاقة أعمالها¹"

أ- تحديد السوق وحدوده الجغرافية : أي تحديد المكان الذي سيعرض فيه المنتج أو الخدمة بمعنى

هل سيتم ذلك في مدينة ما أو دولة ما وكذلك هل سيخدم سوق المستهلك المباشر لأنّ هذا يحدّد

هوية الزبون المحتمل فيما إذا كان أفراد أو تجار معينين أو مؤسسات .. إلخ²

✓ أساليب تحديد السوق المستهدفة : يوجد أسلوبين رئيسيين هما :³

➤ أسلوب الأسواق الموحدة : أي استهداف السوق من خلال مزيج تسويقي واحد على أساس أنّ حاجات الأفراد

ورغباتهم تكون متشابهة .

¹ إياد عبد الفتاح النور - استراتيجيات التسويق - مدخل نظري وكمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2012 ، ط1، ص129 .

² سعاد فائق البرنوطي - إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة - دار وائل للنشر - الأردن ، 2005، ص199 .

³ الهام فخري طميلة ، التسويق في المشاريع الصغيرة -مدخل كمي - دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2008، ص 136.

➤ أسلوب تجزئة السوق : وهي عملية تقسيم السوق الكلية إلى عدد من الأجزاء أو الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متجانسة نسبياً من المستهلكين في خصائصهم وحاجاتهم والهدف من التجزئة تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة وفاعلية وصولاً إلى الميزة التنافسية المطلوبة

ب- دراسة السوق على مستوى الطلب : تحديد حجم الطلب ، أي الأعداد التقريبية لمن يحتاجون المنفعة ، والمبالغ المستعدين لدفعها وقبل ذلك يجب تحديد البيانات التي ستستخدم الأعداد هذا التقدير ، وتختلف هذه باختلاف نوع السوق .

✓ قاعدة البيانات لدراسة سوق مؤسسي تجاري وتشمل المؤسسات التي ستشتري الخدمة والمبالغ حجم المشتريات السنوي .

✓ قاعدة البيانات لدراسة سوق المستهلك : وتكون مجموع السكان أو الأسر، التركيبة العمرية الجنس ، وضعهم الاقتصادي ، ...

ج- دراسة السوق على مستوى العرض : يفيد تحليل المنافسين في معرفة : من هم منافسوا المؤسسة ، والصعوبة في تحديد المنافسين المرتقبين وليس الحاليين لأنهم يشكّلون تهديداً على المؤسسة .

➤ مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها يتوقف على قوة أو ضعف منافسيها ، واستراتيجياتهم في السوق¹ .

➤ المطلب الرابع: مفهوم التنبؤ بالمبيعات²

✓ الفرع الأول: تعريف التنبؤ بالمبيعات

يشير اصطلاح التنبؤ بالمبيعات إلى ذلك التقدير الذي يخص حجم أو قيمة مخرجات المؤسسة الذي يمكن بيعها خلال فترة مستقبلية محددة.

يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه تقدير لكمية أو قيمة المبيعات من منتج معين أو مجموعة من المنتجات التي يمكن أو تقوم المؤسسة ببيعها خلال فترة زمنية معينة في المستقبل، وتشتمل عملية التنبؤ بالمبيعات على تقدير كمية (أي عدد الوحدات) وقيمة المبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة.

¹ أحمد ماهر ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007 ، ط1 ، ص78 .

² محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق-مدخل استراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، مصر، 2011، ص 241.

✓ الفرع الثاني: أهمية التنبؤ بالمبيعات¹

- اعتبار رقم المبيعات التقديرية رقما ضروريا للقيام بالتخطيط والرقابة بالنسبة لجميع أوجه النشاط بالمنشأة حيث يجب الاعتماد عليه في إعداد المخطط الإنتاجي وتقدير الاحتياجات من قوى عاملة وأموال ومواد خام ومعدات.... الخ.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات على اتخاذ القرارات التسويقية واتخاذ القرارات الملائمة في مجال تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير والترويج.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات في تحديد توزيع نفقات التسويق الفعلي خاصة رقم المبيعات التقديرية حسب القطاعات التسويقية المختلفة عند الاعتماد على طريقة القدرة على الدفع.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات في إعداد برنامج تسويقي فعلي متكامل للمؤسسة، على مستوى منتج أو مجموعة من المنتجات.
- تظهر أهمية عملية التنبؤ بالمبيعات عند إضافة أشكال وأنواع جديدة من المنتجات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق الاقتراحات أو عن طريق دراسة الطلب المتوقع على المنتجات والخدمات.
- اعتماد ميزانية المبيعات على رقم المبيعات حيث انه بمقارنة المبيعات التقديرية بالنفقات التقديرية للقطاعات التسويقية المختلفة من منتجات ومناطق بيع وعملاء يمكن تحديد مدى الربحية واتخاذ القرارات الملائمة في مجالات تخطيط المنتجات والتوزيع والتسعير.

الفرع الثالث: طرق التنبؤ بالمبيعات

هناك عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات تتمثل في مايلي:

الطرق والأساليب النوعية:

- **طريقة دلفي:** تستخدم هذه الطريقة في تقدير حجم الطلب من قبل مجموعة من الخبراء ، حيث يشارك عدد من الأخصائيين الخبراء بإقتراحاتهم في الجلسة الأولى ويتم تجميع الآراء والتوقعات ويتم تنظيمها وإعادةها للمشاركين ليتم الإطلاع عليها والقيام بجلسة ثانية لتقديم تقديرات وتكرار العملية لعدة مرات ، حتى يتم التوصل إلى قاسم مشترك للتوقعات والآراء المطروحة في استبانات الدراسة.
- **آراء القوى البيعية:** نظرا لطبيعة عمل مندوبي البيع وطبيعة الإتصال المباشر مابين مندوبي البيع والعملاء وفورية التغذية الراجعة ، لذا فهم الأقدر على التنبؤ بالحجم الطلب المستقبلي على المنتجات التي يتعاملون بها.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا - مرجع سابق - ص 243

-بحوث التسويق: يؤكد خبراء التسويق والمبيعات على أن العملاء المشتريين هم الذين يحددون الطلب لذا فإن استطلاع آراء العملاء يمثل مصدرا مهما وحيويا حول الطلب الحالي والمستقبلي.

الطرق والأساليب الكمية:

-الطريقة الحسابية البسيطة: تعتبر من أسهل الطرق للتنبؤ بالمبيعات المحققة لسنوات سابقة والمبيعات المحققة للسنة الحالية.

مبيعات العام القادم = مبيعات العام الحالي* (مبيعات العام الحالي / مبيعات العام الماضي).

-طريقة السلاسل الزمنية: تعتمد هذه الطريقة على وجود سلاسل زمنية تمثل بيانات تاريخية على المبيعات لسنوات سابقة ويتم حساب التغير لجميع السنوات بنفس الطريقة وصولا إلى حساب معدل العام ، ويكون ذلك بقسمة مجموع معدلات التغير على عدد سنوات السلسلة .

❖ الفجوة التسويقية:¹

هي كمية المنتج التي يحتاجها السوق فعلا ويمكن حسابها كما يلي:

الفجوة التسويقية = الطلب - العرض .

= الطاقة الاستيعابية - الإستهلاك الحالي .

= الإستهلاك المتوقع لسنة التنبؤ - الإنتاج المحلي المتوقع لتلك السنة.

✓ الفرع الثالث: تجزئة السوق:

هو عملية تقسيم السوق الكلي لمنتجات أو خدمة ما، إلى مجموعات أو قطاعات جزئية، حيث يمكن اعتبار كل قطاع سوقا مستهدفا متميزا عن غيره، يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز.²

2. مزايا وخصائص تجزئة السوق : ومن مزايا تجزئة السوق

- تصميم وإعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق.
- المساهمة في تحديد استراتيجيات أو وسائل اتصال مناسبة.

¹ Michel sion-op.cit.p19.

² طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 237.

- تقييم المنافسة السوقية.
- تقييم ومراقبة الاستراتيجية الحالية.

❖ معايير تجزئة السوق:

يستخدم الباحثون ورجال التسويق مجموعة من الأسس والمعايير أثناء عملية تقسيم الأسواق المستهدفة وهي كما يلي:¹

1. **التجزئة الجغرافية:** يقوم هذا المعيار بتقسيم السوق إلى وحدات جغرافية أو مكانية مختلفة من حيث الموقع ولكنها تتشابه من حيث الصفات والخصائص العامة .
2. **التجزئة السكانية:** يمكن تقسيم السوق المستهدف وفق هذا المعيار إلى مجموعات مختلفة من المستهلكين على أساس: العمر، حجم العائلة، مستوى الدخل
- يعتبر من أكثر المعايير شيوعاً وإستخداماً لبساطته وقدرته على تمييز مجموعات المستهلكين بطريقة دقيقة وعلمية.
3. **التجزئة التنظيمية:** ويعني تقسيم المستهلكين إلى مجموعات سوقية مختلفة ولكنها تتشابه في الخصائص والسمات ومن المعايير المستخدمة في هذا التقسيم: نمط حياة الذي يقسم الطبقات الإجتماعية في السوق إلى طبقة دنيا، وسطى عليا.
4. **التجزئة السلوكية:** هذا المعيار يقوم بتقسيم المشترين إلى مجموعات مختلفة على أساس: المعرفة، الميل نحو الإستخدام ودرجة الإستجابة للمنتج . يساعد هذا التقسيم على تطوير استخدامات جديدة للمنتج .

❖ نموذج القوى الخمسة porter :

تحليل للبيئة التنافسية هو ما جاء به M.chael Porter والمتكون من :

- 1- **المنافسة :** وتمثل المنظّمات التي لديها نفس المنتجات والخدمات التي تستهدف نفس المجموعة من المستهلكين . وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية وهي :²

- معدلات نموّ السوق .
- ارتفاع التكاليف الثابتة في الصناعة .
- الطاقة الاضافية بين المنافسين تزداد بشكل كبير .

¹ إيداد عد الفتاح النصور - مرجع سابق - ص ص 193 - 196 .
² إيداد عبد الفتاح النصور - مرجع سابق- ص 125 .

➤ التمايز بين المنافسين.

2- تهديد الداخلين الجدد : إنّ أول قوة تنافسية لبورترز تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن

يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في مجال ما ، ومن الواضح أنّه كلما زادت صعوبة الدخول

إلى السوق كلما قلّت المنافسة وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد وقد حدّد بورترز عوائق تواجه

المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي ¹:

➤ اقتصاديات الحجم الكبير

➤ تميّز المنتج

➤ متطلبات رأس المال

➤ تكاليف التحويل

➤ اختراق قنوات التوزيع

➤ مزايا الشركات القائمة مسبقا

➤ سياسة الحكومة .

3- القدرة التفاوضية للموردين : تحصل المؤسسة على مختلف أنواع الامدادات من الموردين ، كالمواد

الخام والمكونات ، قطع الغيار ، وغيرها من المواد اللازمة لانتاج منتج ، وقوة الموردين تعني قدرتهم على رفع الأسعار ممّا

يشكّل تهديدا للمؤسسات التي يتحتّم عليها الشراء بسعر مرتفع . وفي حالة ضعف القوة التفاوضية للموردين ، تكون

المؤسسة في وضع متميّز ، هناك مجموعة من العوامل تؤثر على القوة التفاوضية للموردين ²:

➤ تركز الموردين في السوق بشكل يزيد من تفتت مصادر العرض .

➤ ارتفاع تكاليف التّحول من مورد لآخر .

➤ قوة الصنف الذي يوفّره المورد .

➤ تفتت العلاقة بين الزبائن والمورّد .

¹ طارق السويدان ، قيادة السوق ، دار بن حزم للطباعة والنشر ، بيروت -لبنان ، 2001، ص 17 .

² إياد عبد الفتاح النصور ، مرجع سابق ، ص 152 .

4- القدرة التفاوضية للمشتريين : هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قوة مساومة المشتري في السوق

، وهي كما يلي :

- تركز المشتريين في السوق خاصة إذا كان حجم مشترياتهم كبيراً جداً .
- وجود مصادر بديلة للعرض وذلك بسبب أن المنتج يتطلب عدم التمايز بين المزودين ، أو عدم وجود تعليمات تقيّد دخول المنافسين الجدد إلى السوق .
- إذا كانت الصناعة القائمة فيها عدد كبير من المشغلين الصغار .
- مكوّنات أو كلفة المواد الخام تشكّل نسبة مرتفعة من مجال التكلفة .
- تكلفة تحول المشتري منخفضة وتتضمن مخاطر قليلة .

5- تهديد المنتجات البديلة : يقلل وجود البدائل من الطلب على صنف معيّن من المنتجات حال تحوّل

الزبائن نحو السلع البديلة حتى لو أن هذه المنتجات أو الخدمات ذات طلب منخفض ،

ويعتمد هذا على مدى الفائدة أو المنفعة أو القيمة المدركة التي توقّرها البدائل ويأخذ الاحلال مجموعة من الأشكال:¹

➤ احلال المنتج بمنتج آخر .

➤ احلال الحاجة بمنتج جديد .

➤ الاحلال العضوي الذي يحدث عندما تتنافس المنتجات فيما بينها على حصة من الدّخل المتاح للمستهلك

❖ تحليل swot : تحليل مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات .

➤ هو تحليل يحدد ويلخص القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال ، والبيئة الداخلية والخارجية والمقدرة

الإستراتيجية للمنظمة والتي تؤثر على تطوير الاستراتيجية وتنقسم إلى :

1- نقاط القوة : ترتبط نقاط القوة بكافة المزايا التنافسية ، والقدرات الموجودة في العلامة السلعية أو

الخدمية الخاصة بمؤسسة ما غير موجودة اطلاقاً أو بنفس الدرجة في العلامات المنافسة الأخرى .

2- نقاط الضعف : تشير إلى كافة أوجه النقص أو العيوب المرتبطة بعلامة سلعية أو خدمة ما التي قد

يقابلها نقاط قوة بدرجات معيّنة في المزيج التسويقي للمؤسسات المنافسة .

¹ إياد عبد الفتاح النور - مرجع سابق - ص 152 .

3- **الفرص المتاحة :** وترتبط بكافة الفرص الذهبية المتاحة لمؤسسة ما بعد مراجعة أوضاعها بشكل علمي وشمولي ، والتي تمثل نقاط الجاذبية في المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة بالمقارنة مع ما يوجد لدى المؤسسات المنافسة .

4- **التحديات أو المشاكل :** تشير إلى كافة المشاكل التي تواجه مؤسسة ما والتي تم استنتاجها بعد عملية المراجعة الشاملة الموضوعية لأوضاعها وبالمقارنة مع ما لدى المؤسسات المنافسة على سبيل المثال ، دخول مؤسسات جديدة إلى سوق السلعة الكلي يمثل تحديا كبيرا للمؤسسة والمؤسسات الحالية .

❖ تحليل PESTel :

يعتمد هذا النموذج على دراسة التأثيرات للعوامل العامة المشكلة للمحيط الخارجي وتمثل هذه العوامل¹ :

✓ **العوامل السياسية :** تعتبر العوامل السياسية من العناصر الهامة في المحيط العام للمؤسسة ، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية ولها تأثير كبير على صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة ، مثل الاستقرار الحكومي ، السياسة الجبائية ، نظام الحماية الاجتماعية .

✓ **العوامل الاجتماعية و الثقافية :** يعد المحيط الاجتماعي ذو تأثير هام على تحديد عرض المؤسسات ، وذلك من خلال جانب الطلب على المنتجات والتي تخضع إلى متغيرات اجتماعية ترتبط بمنظومة

القيم والعادات والتقاليد ونمط الاستهلاك للمجتمعات التي تختلف وفقا للثقافة السائدة ودرجة الوعي ومستوى التعليم من بلد إلى آخر ، إذ يلاحظ دراسة تلك المتغيرات :

- أنّ الزيادة السكانية تمثل فرضا لبعض المؤسسات ، إذ أنّها تترجمها إلى تزايد في الطلب .
- تغيير نمط الحياة للأسر والأفراد يقابله تغيير في المنتجات والخدمات المقدمة لهم من قبل المؤسسات .
- تؤدي زيادة مستويات التعليم إلى توفير بيئة عمل مستقرة وجيدة للمؤسسات .

✓ **العوامل التكنولوجية :** إنّ التعير السريع في التكنولوجيا ، والذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الانتاج ، التوزيع ، الاتصال... الخ عن طريق العدد المعبر من الابتكارات وبراءات الاختراع التي أصبحت اليوم أحد أهم المتغيرات الإستراتيجية التي يجب أن تتحكم بها المؤسسة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية في الأسواق ، بل

¹ رجال سلاف ، عناصر تحليل السلوك الإستراتيجي ، محاضرة مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية في مقياس الإستراتيجية- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 .

إن التحليل الاستراتيجية الحديثة متعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار البعد التكنولوجي لتحديد توقع نشاطاتها على الأسواق ، ويتحدد ذلك من خلال النقاط التالية :

- الانفاق الحكومي على نشاط البحث والتطوير وسياسات دعمه .
- الاستثمار الخاص والعمومي في مجال تطوير التكنولوجيا .
- الاكتشافات الجديدة ووتيرة نقل التكنولوجيات .

✓ **العوامل الاقتصادية** : يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية والتي تتمثل في : الدورات الاقتصادية من كساد أو رواج ، تطوّر الناتج المحلي الخام ، سعر الفائدة السائد ، السياسة النقدية ، التضخم ، البطالة ، والتي تؤثر على أداء المؤسسة لدرجة الارتباط القويّ بين تلك العوامل والخيار ، والتوجّه الاستراتيجي الذي يمكن أن تنتهجه .

✓ **العوامل القانونية** : يعتبر المحيط القانوني والتشريعي من العوامل المؤثرة على توجهات المؤسسة المستقبلية ، وذلك عن طريق التشريعات واللوائح التي تحدد نطاق عمل المؤسسة ، مثل قوانين الاحتكار ، قانون العمل ، التشريعات الخاصة ، معايير الأمن التي لها تأثير مباشر على سيرورة المؤسسة في ظل تلك المنظمات القانونية والتشريعات المحكمة .

✓ **العوامل البيئية** : لقد أصبحت البيئة تشكل مركز الاهتمام والمصدر الجديد للميزة التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية للمؤسسات ، فإذا كانت الفترة السابقة هي فترة الأعمال بدرجة أولى ، فإنّ الفترة الحالية هي فترة إعادة التوازن بين الأعمال والبيئة ، وهذا لا يعود فقط إلى أن الأعمال قد استنفذت الكثير من الموارد البيئية غير المتجددة وأدّت إلى ظهور المشكلات البيئية وتفاقمهما ،

التي أصبحت تهدد الأنظمة البيئية الكليّة لذا فقد تعددت الأطراف المهتمة بالانشغال البيئي كالحكومة وجماعات الضغط، والجمعيات البيئية ، جمعيات حماية المستهلكين... الخ ، والتي تصدر قوانين وتشريعات تركز المتطلب البيئي ضمن توجهات المؤسسة الإستراتيجية وتحديد المسؤولية الأخلاقية اتجاه البيئية .

➤ **المطلب الخامس: الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي :**

✓ الفرع الأول: الاستراتيجيات التسويقية¹:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في صناعة معينة لا بدّ من تبني إحدى الاستراتيجيات التنافسية ويعتمد نجاحها تبني إحداها على مدى قدرة المؤسسة على توظيف الموارد والكفاءات الداخلية لها ، وتمثل الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة في ثلاث استراتيجيات وهي الإستراتيجيات التنافسية :

1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة :

➤ تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيًا من التميز .

➤ والغاية من اتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق .

ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار ، وجلب أكبر قدر ممكن من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة .

2- إستراتيجية التمييز : تبني هذه الإستراتيجية على فكرة تميز المنتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق ، ويتوقف ذلك على ما يتم اشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف مما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم خصوصاً أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر ، وكي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المتميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد كما يجب أن يكون الزبون مقدراً لهذا التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج ، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلّدون الأفكار الجديدة .

➤ تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها :

✓ أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات .

✓ وجود عدد كبير من المنافسين .

¹ مزوغ عادل - دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب-البيدة- العدد 10 - 2013 ، ص ص 47-51 .

➤ يرى Porter أنّ التميّز سيكون ذو تكلفة عالية نسبياً مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميّز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين ، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميّز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميّز الإضافية لكي يستفيد من هامش ربح ناتج من التسعير الإضافي .

3- إستراتيجية التركيز : يجب على المؤسسات التي تطبقها أن تتركس جميع جهوداتها وتركز على قطاع سوقي واحد ، أي تركّز على مجموعة من المشترين لديهم حاجات متجانسة كما يمكن للمؤسسة أن تركّز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع نسبة صغيرة من السوق ، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معيّن بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككلّ .

الفرع : المزيج التسويقي :

يعرف المزيج التسويقي على أنّه : مجموعة من العناصر التي تستطيع المؤسسة من خلالها التأثير على ردّة فعل المستهلك تجاه منتج ما " سلعة كانت أو خدمة " ¹ .

➤ كما يعرف على أنّه " مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف ، وهذه الأدوات يمكن تصنيفها إلى أربعة أدوات أو عناصر تسمّى عناصر المزيج التسويقي (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج) ²

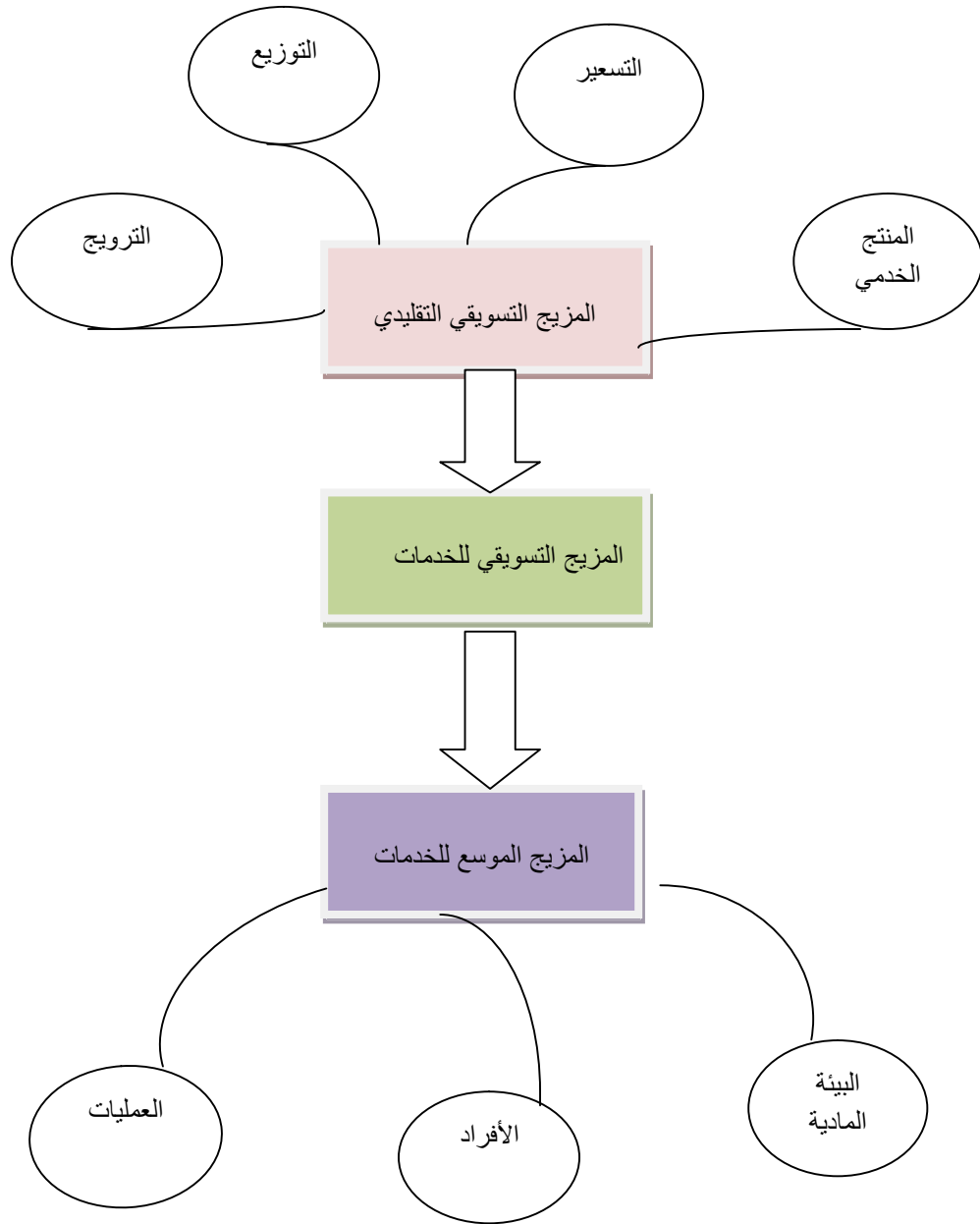
➤ وقد طوّر المزيج التسويقي بإضافة ثلاثة عناصر جديدة نتيجة لتغيّة قواعد المنافسة والقاعدة الأساسية للميزة التنافسية ، وهذه العناصر هي : العمليات ، الأفراد ، الدليل المادي ³ .

¹ محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف - التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي كمي تحليلي) دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان 2001، ص254 .

² زياد محمد الشمران، عبد الغفور عبد السلام- مبادئ التسويق- دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2009 ، ص24 .

³ محمد عبد الرحمن أبو منديل ، واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن ، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية عزة، 2008، ص15-16 .

الشكل رقم (3): المزيج التسويقي للخدمات



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق ص 79.

1- المنتج الخدمي : هو أيّ فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر ويكون بالأساس غير ملموس ولا

ينجم عنه تملك شيء ما وانتاجه قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي .

➤ المنتج الخدمي يشير إلى مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي تقدمها المؤسسة الخدمية لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن¹.

2- تسعير الخدمات : يشير KOTLER " إلى السعر على أنه كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة من

أجل الحصول على المنافع التي تحملها.

➤ **التسعير :** هو العنصر الوحيد الذي يرد أرباحا وإيرادا على المؤسسة والأخرى تشكل كلفة عليها ، فهو العنصر

الأكثر مرونة إلا أنه الأكثر تعقيدا في نفس الوقت ، وذلك بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها .

❖ **طرق التسعير:** تستخدم المؤسسة عددا من الآليات أو الأساليب المختلفة في تحديدها لأسعارها ، يمكن

إيجاز أهمها فيما يلي:

● **التسعير بهامش مضاف:** تعتمد المؤسسة في هذه الآلية على التكلفة ، حيث يتم إضافة هامش نمطي

معين إلى تكلفة المنتج كعائد مرغوب فيه من المؤسسة ، ويتحدد هذا العائد غالبا كنسبة مئوية من تكلفة المبيعات وتعتبر هذه الآليات من الأساليب الملائمة لكثير من المؤسسات الصغيرة . نظرا لكونها تقوم بتغطية التكاليف وتضمن البقاء في السوق.

● **التسعير بنقطة التعادل:** تقوم هذه الآلية على تحديد السعر وحجم المبيعات الذي يتحقق عنده

التعادل بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية وكذا تحديد السعر وحجم المبيعات الذي يمكن أن يحقق الربح المستهدف ، عند تجاوز المؤسسة لحجم مبيعات التعادل، لذلك يطلق عليها أيضا التسعير بالربح المستهدف.²

● **التسعير على أساس المنافسة:** في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأخذ أسعار منافسيها بعين الاعتبار ،

ما يجعلها تفاضل بين ثلاث بدائل ، التسعير في مستوى أسعار منافسيها ، التسعير بأقل من أسعارهم التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم.³

¹ علي فلاح الزعبي - التسويق السياحي والفندقي - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013 ط 1 ، ص ص 52-64 .

² عمرو خير الدين - التسويق (المفاهيم والإستراتيجيات) - مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1997، ص ص 325-326.

³ محمد فريد الصحن ، طارق طه - إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، 2007 ، ص 360.

3- التوزيع :

- يعدّ القرار المتعلق بالطريقة أو الأسلوب المتّبع لجعل الخدمة متاحة للشراء من القرارات المهمّة في مجال التسويق ، فالمنتج ذو القيمة العالية لا قيمة له ما لم يتوفّر في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك.
- ويقصد به جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المناسبة لتحقيق درجة عالية من الرضا والولاء لدى المستهلكين المستهدفين وبأقل تكلفة ممكنة ، فالسياسات التوزيعية قد تعتمد التوزيع المباشر أو التوزيع غير المباشر أو قد تستخدم مزيجاً من السياستين¹ .

4- الترويج للخدمة :

وهو أحد الأنشطة التسويقية التي تقوم بإمداد المستهلك الأخير أو المستخدم بمعلومات على المؤسسة والسلعة والأسعار والخدمات المقدّمة وغيرها ، وذلك بهدف التأثير في سلوك المستهلك وتوجيه وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ، وخلق ولاء للمستهلك نحو المؤسسة والسلع والخدمات التي تقدمها .

❖ عناصر الترويج² :

- أ- الإعلان : هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الأخبار ، والاقناع ، والتأثير .
- ب- وسائل تنشيط المبيعات : هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدّم إلى الوسطاء الموظّفين والعملاء بهدف حفز قرار الشراء مثل : العينات المجانية ، المسابقات ، الخصومات ، الهدايا .
- ت- البيع الشخصي : هي عملية اتصال شخصيّة ، ومباشرة بين البائع والمشتري الواحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى بيعية مدربة ومؤهلة .
- ث- العلاقات العامة والدعاية : عملية اتصال شخصية أو غير شخصية مع جمهور المؤسسة بهدف الاحتفاظ بصورة إيجابية عن المنظمة وما تقدّمه من منتجات لكسب الرضا والتأييد من هذا الجمهور .

¹ زياد محمد الشمران ، عبد الغفور عبد السلام - مبادئ التسويق - مرجع سابق - ص 26 .

² الهام فخري طميلة - التسويق في المشاريع الصغيرة - مرجع سابق - ص 232 .

5- البيئة المادية¹:

تعتبر المستلزمات الطبيعية العنصر الوحيد المادي والملموس الذي يستطيع الزبائن مشاهدته ، ويتكوّن الدليل المادي من التآنيث ، الألوان ، التصميم الداخلي ، الديكور ، التغليف ... التي تستخدمها المؤسسة من أجل تمييز منتجاتها عمّا هو موجود في السوق وتعطيها ميزة تنافسية ، فهي تؤثر على ادراكات الزبّون وتضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة ، فعندما يحاول العميل الحكم على نوعية الخدمة قبل استعمالها فهو يستعين بهذه الأدلة المادية المحيطة بتقديم الخدمة.

6- الأفراد :

إنّ أهمية تسويق الخدمات تظهر من خلال وضع المعايير اللازمة لتحسين نوعية الخدمة من خلال مراقبة أداء مقدّمي الخدمة ، لذلك يجب تدريب مقدّمي الخدمة من أجل تقديمها بالجودة المطلوبة .

6- العمليات :

تمثّل العمليات سلسلة من الخطوات التي تتحوّل من خلالها المدخلات إلى سلع وخدمات ، أي أنّ العمليات تمثّل طريقة إنشاء الخدمة ، وكيفية الربط بينها لخلق الخدمة المطلوبة فهي عوامل تأثير على درجة رضا العميل كوقت الانتظار ، الترحيب ، الاستقبال الحسن ، دقة المعلومات المقدمة ، لذلك فإنّ العمليات التي تصمم بشكل جيّد تقود إلى تقديم خدمات ذات جودة وقيمة عالية².

¹علي فلاح الزعبي - مرجع سابق - ص 78 .

²محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف - مرجع سابق ، ص 33 .

المبحث الثالث : ماهية المخطط التنظيمي :

يعتبر المخطط التنظيمي خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة والعاملين فيها وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة ، وتوضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الأول : تعريف المخطط التنظيمي وأهميته

✓ الفرع الأول: تعريف المخطط التنظيمي

هو عبارة عن استثمار في الأشخاص وليس في الأفكار لذلك تقوم البنوك وشركات التمويل الاستثمارية بتفحص إدارة المشروع وبقية العاملين بدقة متناهية وعندما نجد القدرات والمؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة تكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم للمشروع¹.

✓ الفرع الثاني : أهمية المخطط التنظيمي :

➤ يعتبر التنظيم من الضروريات لترتيب وتحديد المسؤوليات في المؤسسة بما يسمح بتحقيق أهداف هذه الأخيرة حيث يملك أهمية بالغة نذكر منها :

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهما .
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المنوطة بالأفراد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام وتحديد بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية .
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة .
- الاستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة .
- سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد وتحديد معايير الأداء وبذلك تسهيل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح .

¹ أحمد غازي أنيس ، خطة العمل لانطلاق ناجحة - مكتب العيكان للنشر ، ط1 ، الرياض- السعودية ، 2005 ، ص 65 .

- يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة¹.

✓ الفرع الثالث : مكونات المخطط التنظيمي :

تتجلى أهمّ مكونات المخطط التنظيمي فيما يلي :

أولاً: تخطيط الموارد البشرية²

- يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكلّ وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة لمنظمات جديدة أو إعادة تنظيم أو في حالة توسيع ، حيث تعتمد قرارات الاختيار ، والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والشرقيّة على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه .

أ- تعريف تخطيط الموارد البشرية :

إنّ عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كميّة ونوعيّة العمالة البشريّة التي يجب أن تنظم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال فترات قادمة

● أهمية التخطيط للموارد البشرية :³

- ❖ يساعد تخطيط الموارد البشرية على منح ارتباكات فجائية في خطة الإنتاج والتنفيذ الخاصة بالمشروع .
- ❖ يساعد تخطيط الموارد البشرية من التخلّص من الفائض وسدّ العجز .
- ❖ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين ، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب ، النقل والترقية .
- ❖ يساعد تحليل القوى العاملة المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل

■ استقطاب الموارد البشرية :⁴

هونشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة ، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن

¹ موسى اللوزي ، التنظيم و اجراءات العمل ، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 23 .

² عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، القاهرة ، 2003 ، ص 153 .

³ أحمد رماني - محاضرات في مقياس مقاولاتية وتسيير الموارد البشرية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.

⁴ عبد الصمد سميرة - أهمية تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص موارد بشرية ، جامعة باتنة ، 2008/2007 ، ص 38 .

يبحثون عن وظائف ، وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المؤسسة وظروفها وامكانياتها ، ظروف سوق العمل ، والظروف الاقتصادية بصفة عامة .

- ❖ **تحفيز الموارد البشرية :** إذ الحوافز تعبّر عن القوى الخارجية التي تهدف إلى تحريك دوافع الإنسان والتي تشبع حاجاته ، وفي مجال الإدارة هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين ، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم في العمل بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت .
- ❖ **الحفاظ على الموارد البشرية :¹**

من بين الاهتمامات التي تشغل إدارة الموارد البشرية هي تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسليمة ، إذن أن صحّة وسلامة الموارد البشرية قد تضمنتها عدّة تشريعات وقوانين في مختلف بلدان العالم ، إضافة إلى ذلك فإنّ العديد من المؤسسات تنبّهت مؤخراً للأوضاع الصعبة من إصابات وجروح جسدية تصيب أفرادها كما الحالات النفسية المعقّدة والارهاقات الناتجة عن العمل ، وأعدّت لها البرامج العلمية والعملية الكفيلة بالتخفيف من مخاطرها على صحة ونفسية أفرادها

- ❖ **تحديد الأجور :** يعتبر تحديد الأجور أحد الأمور المعقّدة وذلك بسبب تأثير كثير من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدّلات الأجور .

➤ نستعرض هذه العوامل فيما يلي :

- ❖ **سوق العمل :** إنّ الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف قد تتأثر بظروف سوق العمل . فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادراً ، مما يحتمّ على المؤسسة دفع معدّلات أجور عالية من أجل الحصول والمحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظائف لكن المعدّلات العالية قد تساعد أيضاً على جذب العاملين من مناطق أخرى ، فإن ذلك يحسّن عرض العمل المحلي .

- ❖ **سوق العمل :** إنّ الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف قد تتأثر بظروف سوق العمل . فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادراً ، مما يحتمّ على المؤسسة دفع معدّلات أجور عالية من أجل الحصول والمحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظائف لكنّ المعدّلات العالية قد تساعد أيضاً على جذب العاملين من مناطق أخرى ، فإن ذلك يحسّن عرض العمل المحلي .

¹ زكريا الدوري و آخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية للنشر - الأردن ، ص 119

- ❖ القيمة النسبية للعمل : إذ تناسق معدلات الأجور داخل المؤسسة يمثل أهمية كبيرة ، لذلك فإنه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور ، وبالتالي يكون لديها أساس موضوعي تبنى عليه فروق الأجر بين الوظائف ، ومن ثمّ يعكس هذه الأهمية النسبية لهذه الوظائف¹ .
- ❖ تكلفة المعيشة : إنّ الأجور غير المناسبة قد تدفع بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر بجانب عملهم في المؤسسة ، أيضا قد تدفع بعض العاملين للسرقة والاختلاس من أصول المؤسسة ، أو المساهمة بأدنى مجهود في وظائفهم لذلك يجب على المؤسسة أن تغطي متطلبات تكلفة المعيشة للعامل .
- ❖ التشريع : إنّ جوانب عديدة من الأجور أصبحت تنظم عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة ، إنّ مثل هذه القوانين قد شملت مثلا معدلات الحد الأدنى للأجور ، ومكافأة الوقت الإضافي طرق حساب الأجور المدفوعة للعاملين في المؤسسة .
- ❖ طريقة حساب الأجر :

جدول رقم(1): طريقة حساب الأجور

البيان	المنح	الاقتطاعات
الأجر القاعدي sp منحة خاضعة لإقتطاعين الإجتماعي والضريبي : منحة p منحة p منحة p		
أجر المنصب	$1 = S_b + \sum P$	
اقتطاع الضمان إج 9%		
تعويضات غير خاضعة للضمان الاجتماعي		$2 = (1) * 9\%$
أجر خاضع للضريبة	$3 = 1 + \sum Ind - (2)$	
ضريبة على الدخل الإجمالي		$4 = (bareme)$
أجر صافي	$5 = (3) - (4)$	

المصدر:نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2010،ص 54.

¹مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 379،375

➤ **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي :**

✓ **الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي :**

- 1- هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكوّن منها المنظّمة ، مرتّبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم ، يربطها خطّ سلطة رسمية ، تنساب من خلاله الأوامر والتعليقات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلاله أيضا تتوضّح نقاط اتّخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية¹.
- 2- هو الشكل الذي تحدّد من خلاله المنظّمة كيفيّة تقسيم المهام واستخدامها الموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة²

✓ **الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي :**

- ❖ يساعد في تنفيذ المخطط بنجاح
- ❖ تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظّمة ، هياكل التنظيم التشغيلية ، ما يتوقّع من كلّ فرد استنادا للتعليمات والإجراءات والمعايير .
- ❖ المساعدة في اتّخاذ القرارات ، ويندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية والمجالات الفرعيّة يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها المساعدة في تحقيق أهداف المنظّمة ، ومن بينها :
 - تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة .
 - تجنّب الخناقات في العمل .
 - تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيّرات³ .

✓ **الفرع الثالث: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :**

يمرّ إعداد الهيكل التنظيمي للمنظّمة ب :

- 1- تحديد أهداف المنظّمة الرئيسية الواجب تحقيقها ، وتمثّل الاطار العام الذي تسعى المنظّمة إلى تحقيقه ، وعبر عن سبب وجودها وقيامها .

¹ زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان-الأردن ، 2009 ، ص 112 .

² موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل ، مرجع سابق ، 45 .

³ حسين محمود حديم ، تصميم المنظّمة والهيكل التنظيمي واجراءات العمل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط2 ، ص 47 ، 49 .

- 2- وضع الأهداف الفرعية والسياسات والمخطط استنادا إلى الأهداف الرئيسية العامة للمنظمة ، وتحديد الأهداف في المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة ، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه .
- 3- تحديد النشاط العام للمنظمة ثم يجري تقسيم وتجزئة هذا النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسية ، وتستمرّ عملية التقسيم والتجزئة حتى يتمّ تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محدّدة ، تصبح أساسا لتكوين وظائف التي يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها .
- 4- بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الوظائف المتخصصة التفصيلية وحتى يتمّ إنجاز هذا النشاط ينبغي إنجاز جميع الوظائف وفق تسلسل معيّن ، وتأتي أهميّة وضرورة تجميع ودمج هذه الوظائف في مجموعات وتعيين شخص ليشرّف على كلّ مجموعة .
- 5- أسس تكوين الوحدات التنظيمية : ويكون ذلك بالاعتماد على أحد الأسس التالية :
 - تشابه المهام و الأعمال
 - التجميع على أساس التكامل
 - ويمكن استخدام الأساسين معا¹
- 6- تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة .
- 7- ربط المجموعة أو الوحدات ببعضها البعض أفقيًا ، أو رأسيا عن طريق علاقات السلطة ، نظم المعلومات لتعمل معا بفاعلية نحو تحقيق أهداف المنظمة .

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 119 .

✓ الفرع الرابع: الشكل القانوني للمنظمة :

هناك عدّة أشكال قانونية متاحة وجب على الشخص معرفتها والاطّلاع عليها . ونوضّحها فيما يلي :

1-المؤسسة الفردية : تعود ملكيتها لفرد واحد ، ويعدّ مسؤولاً عنها مسؤولية كاملة ، ويعتبر هذا الشكل من أبسط أنواع الأعمال ، إذ تسمح المؤسسة الفردية لصاحبها بالتحكّم الكامل في العمل ، والاحتفاظ بكافة الأرباح في حالة نجاح المؤسسة ويتحمل كل الخسارة في حالة فشل المؤسسة وهي نوعان :

أ- مؤسسة الشخص الطبيعي : تمتاز بالبساطة وإجراءاتها القانونية سريعة جدا .

ب- مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL) : مؤسسة فردية لا يقلّ رأس مالها الاجتماعي الأدنى عن 1000.000 دج وتحمل المؤسسة صفة الشخصية المعنوية ، أما مسيرها فيحمل صفة التاجر .

2-مؤسسة الأشخاص : تتميز هذه المؤسسات بأنّها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة بين الشركاء ، لا يجوز للشريك التنازل عن حصّته إلاّ بقيود معينة . وتندرج تحتها الأنواع التالية¹ :

3-مؤسسة تضامن (SNC) : يقوم فيها شخصان أو أكثر بعمل يقوم على الشراكة من أجل الرب وليس للمؤسسة رأس مال اجتماعي محدد قانونيا لما تتمتع بصفة الشخصية المعنوية ، أما الشركاء فيحملون صفة التاجر (المادة 55 وما بعدها من القانون التجاري الجزائري) ، وبالتالي لا تطبّق عليها ضرائب الشركات ويقوم كلّ شريك فيها بادراج نصيبه من الأرباح في اقراره الضريبي الخاص .

4-مؤسسة ذات التوصية البسيطة (SCS) : هي مزيج من مجموعة شركاء على نظام التضامن وعلى نظام مؤسسات المسؤولية المحدودة ويقسم رأس مالها الاجتماعي إلى حصص ، وتسير من طرف مسير واحد أو أكثر ، أما الجانب القانوني لمثل هذه المؤسسات هو نفس الجانب القانوني لمؤسسات التضامن والشركاء لا يسألون عن ديون المؤسسة إلاّ في حدود حصصهم ويعاملون معاملة التاجر أمّا المؤسسة فتكتب صفة الشخصية المعنوية ، وتنقسم إلى

¹ المركز الوطني للسجل التجاري .

❖ شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL):¹ هي شركة أموال تؤسس بين شريكين إثنين على الأقل

وخمسين (50) على الأكثر، يحدد رأسمالها الإجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي

للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الإجتماعي، كما تسيير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من خمسين (50) شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم القيام بذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لخمسين (50) شريكا أو اقل.

❖ مؤسسة المحاصة : هي مؤسسة مؤقتة ، ينحصر كيانها بين المتعاقدين وبأثما معدة للاطلاع عليها

وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأس مال ولا عنوان ، وهي تنظّم على أساس الذمة المالية للشركاء ، وتحل بعد اتمام عملها.

5-مؤسسة الأموال : هي مؤسسات تقوم على الاعتبار المالي ، ومسؤولية الشريك في مؤسسة الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدّمه في رأس المال ، وتضمّ مؤسسات الأموال مؤسسات المساهمة².

¹ قانون رقم 15-20 المؤرخ 2015/12/30 يعدل ويتم المواد 567، 567 مكرر ق 567، مكرر 1، 590 من القانون تجاري الجزائري.

² المركز الوطني للسجل التجاري .

المبحث الرابع : ماهية المخطط الإنتاجي :

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات ، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ثم تحديد الامكانات والموارد وخطة العمل اللازمة وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة .

➤ المطلب الأول : تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

✓ الفرع الأول: تعريف المخطط الإنتاجي

- عبارة عن مخطط يوضح الطريق الذي تتحرك فيه العملية الانتاجية ، ولكل حركة يتضمن معلومات تفصيلية عن كل مستلزمات التنفيذ¹ .
- ويعرف على أنه القيام بتحديد الكميات المطلوبة انتاجها من المنتج خلال فترة معينة أي القيام بوضع خطة مقدمة توضح جميع العمليات الانتاجية والمتطلبات الرئيسية بالطريقة التي تمكن من تحقيق الأهداف الانتاجية² .

✓ الفرع الثاني: أهمية المخطط الانتاجي :

- تحديد الأهداف الاستراتيجية والنهائية للمنظمة
- تحديد الامكانات والموارد سواء المادية أو المالية أو البشرية اللازمة لانجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها .
- تحديد السبل أو الطرق والاجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة .
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لانجاز أو تنفيذ الخطة .
- تحديد التتابع الأمثل للعمليات وبما يحقق انجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة³

✓ الفرع الثالث: العناصر الأساسية للمخطط الانتاجي

- القوى البشرية: وتتمثل في الاداريين ، المهندسين ، الفنيين ، العمال (ماهرين وغير ماهرين)
- الموارد : وهي جميع المواد المستخدمة في العمليات الانتاجية وتتمثل في المواد الأولية ، المواد نصف مصنعة ، الأجزاء التكميلية .

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل ، تخطيط ومراقبة الانتاج - دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2007 ، ص 235 .

² بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011 ، ص 98 .

³ محمد البديوي الحسين ، تخطيط الانتاج ومراقبته ، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص ص 49 ، 50 .

- **المعدات والتجهيزات:** وتنقسم طبقا للوظيفة التي تؤديها وتمثل في : معدات متخصصة ، ومعدات عامة .

الجدول رقم(2):المعدات والتجهيزات

المعدات والتجهيزات	العدد	السعر	القيمة الإجمالية
1			
2			
3			
المبلغ الإجمالي			
TVA			
الإجمالي الصافي			

- **المباني:** تشمل جميع المباني التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها .

✓ **الفرع الرابع:أنواع مخطط الإنتاج**

- **الخطة الإنتاجية طويلة الأجل :** توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الانتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر ، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل وتحدد خطوطا عامة للنشاط الانتاجي والعمليات في المنظمة وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الانتاجية المستهدفة ، اختيار موقع المنظمة ، وترتيب داخلي وتصميم المباني ، والمستوى التكنولوجي ، وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل .
- **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل :** وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي ومع أنّها في الواقع تضمّ خططاً تفصيلية لكلّ شهر من أشهر السنة¹
- **الخطط الإنتاجية قصيرة الأجل :** وهذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد ، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات .

¹ محمد البديوي حسين ، مرجع سابق ، ص ص 51-54.

الفرع الخامس: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

يتطلب إعداد مخطط الإنتاج المرور بمرحلتين هما :

1) **مرحلة تحديد المتطلبات :** أي تحديد المتطلبات اللازمة للمخطط ، وهذا يوجب عليها الامام بالعوامل

المختلفة التي من شأنها التأثير في دقة توقعات الطلب وذلك من أجل التسهيل في تنفيذ المهام التالية :

- اعداد توقعات المبيعات لكلّ منهج على مدار فترة التخطيط المناسب .
- الجمع بين طلبات كل منتج في طلب اجمالي .
- ترجمة الطلب الاجمالي لكلّ فترة زمنية إلى عمالة وعمليات وغير ذلك من عناصر الانتاج :
- وهناك عوامل أخرى أيضا تؤثر في مستوى الطلب على منتجات المؤسسة وقد تكون هذه العوامل داخلية مثل :
 - الجهود التسويقية للمؤسسة .
 - تصميم المنتج في حد ذاته .
 - استراتيجية تحسين خدمة العملاء .
 - جودة المنتج وسعره .

كما قد تتكون عوامل خارجية أو ما يطلق عليها عوامل السوق وهي عوامل لها أثر بالغ على الطلب مثل :

- ✓ مستوى المنافسة أو ردّ الفعل المحتمل من قبل المنافسين اتجاه إستراتيجية الأعمال في المؤسسة .
- ✓ انطباع المستهلك حول المنتجات وكذا سلوكهم .

2) **مرحلة إستيفاء المتطلبات :**

تقوم هذه المرحلة على تحديد البدائل التي قد توظّفها المؤسسة لتلبية توقّعات الانتاج وكذا تحديد القيود والتكاليف ذات

الصلة ، وتقوم هذه المرحلة على وجه التحديد على المهام التالية :

- ✓ أعداد خطط موارد بديلة لتلبية المتطلبات .
- ✓ الوقوف على أكثر من خطة ملائمة لتلبية اجمالي الطلب بأقلّ تكلفة تشغيل .

وحين يتمّ تحديد أكثر الخطط ملاءمة تقوم المؤسسة بقيم الخطة وترسم ملامها الأخيرة لوضعها حيّز التنفيذ¹.

¹ محمد البديوي الحسين ، مرجع سابق ، ص 54 .

المبحث الخامس : ماهية المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي جزء من أجزاء مخطط الأعمال المهمة الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال و مصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية و الأرباح .

➤ المطلب الأول : تعريف المخطط المالي :

- يعرف المخطط المالي بأنه " نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل تكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد و أصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق و القدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل " ¹.
- ويعرف أيضا بأنه : " خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفاتها كموارد كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد " ²

● المطلب الثاني : أهمية المخطط المالي

- 3- تحديد حجم الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المختلفة .
- 4- تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المشروع وخارجه .
- 5- تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة وتجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال وما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمؤسسة
- 6- تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال المشروع .
- 7- التعرف على المشاكل و العقبات التي يمكن أن تعترض المشروع .
- 8- تحسين عملية التنسيق .
- 9- تحسين إدارة الوقت .

¹ عبد الحليم كراجه ، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق ، الأمل للنشر والتوزيع ، 1991 ، ص 170 .

² عاطف وليم اندراوس ، التمويل و الادارة المالية للمؤسسة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 56 .

10- تسهيل عملية الرقابة¹.

● المطلب الثالث : مكونات المخطط المالي :

أولا : التكاليف الإجمالية للمشروع :

ونقسم إلى:

1- التكاليف الاستثمارية :

وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من :

- التكلفة الاستثمارية للأصول الانتاجية
- مصاريف التأسيس
- رأس مال العامل
- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع

2- تكاليف التشغيل :

وتنقسم إلى :

- مصروفات تشغيل
- مصروفات إدارية وعمومية
- مصروفات التمويل
- تقدير تكلفة الخامات
- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج
- تقدير تكلفة العمالة²

¹ عدنان تابه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي ، التحليل والتخطيط المالي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص 196 .
² سمير عبد العزيز ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - مؤسسة شهاب الجامعية ، الجزائر ، 1994 ، ص 233 ، 235 .

ثانيا : موازنة الخزينة¹.

■ مثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجود تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة ، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية ، وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة .

وتحسب بالعلاقة التالية :

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

= رأس مال العامل - احتياجات رأس مال العامل

= (أموال دائمة - أصول ثابتة) + (مجموع الديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية) - (قيم الاستغلال + قيم جاهزة)

■ توجد ثلاث وضعيات للخزينة وهي :

1- خزينة موجبة ($0 <$) : يعني وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلائي

2- خزينة معدومة ($0 =$) : يعني تشغيل كافة الأموال النقدية

3- خزينة سالبة ($0 >$) : يعني وجود عجز والمؤسسة تحتاج لسيولة نقدية

ثالثا : الموازنة التمويلية التقديرية :²

تعريفها : "هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الأعداد لها ، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها "

¹ إسماعيل عرباجي ، اقتصاد مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 13 .

² خالص صافي صالح ، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية - ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2003 ، ص 23 .

المطلب الرابع: أنواع الموازنات التقديرية :

1. الموازنة التقديرية للمبيعات : تعتبر من أكثر الموازنات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإدارات الذاتية

للمشروع ، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية .

2. الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرّف على أنّها الجدول الزمني للعمليات الانتاجية في فترة زمنية مستقبلية

وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات .

3. الموازنة التقديرية للمشتريات : بعد اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات واعداد برنامج

الإنتاج يكون هناك احتياج للموارد الأولية اللازمة ، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبيّن هذه الموازنة.

- الكميات الواجب شراؤها من كلّ نوع من المواد الأولية
- التاريخ الذي يتم فيه الشراء
- التكلفة المقدّرة للمشتريات¹

➤ المطلب الخامس: إعداد القوائم المالية للمشروع²

الميزانية:عرفت الميزانية في النظام المحاسبي المالي في المادة 32 من المرسوم التنفيذي 08/156 . كما يلي:

"تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم ، حيث يبرز عرض الأصول والخصوم داخلها الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية".

وطبقا للنظام المحاسبي المالي الميزانية هي عبارة عن قائمة تظهر في الجانب الأيمن لها الأصول والتي تعرف بأنها موجودات المؤسسة والموارد التي يسيورها الكيان بفعل أحداث ماضية والموجهة لأن توفر له منافع اقتصادية مستقبلية.

¹ فركوس محمد ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 4 .

² محاضرة الأستاذ دبابش محمد نجيب مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مقالاتية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2017/2018.

وتقسم أصول المؤسسة إلى :

❖ أصول غير جارية: موجهة لخدمة المؤسسة بصفة دائمة وتضم :

- التثبيتات المادية (الأراضي، المباني، معدات النقل،...).

- التثبيتات المعنوية (برامج المعلوماتية، شهرة المحل...).

- التثبيتات المالية (الأسهم والسندات).

❖ أصول جارية: هي الأصول التي تتوقع المؤسسة أن تستهلكها أو تبيعها في الأجل القصير (وخلال دورة

الإستغلال).

جدول رقم (3): شكل الميزانية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	الأموال الخاصة المساهمة الشخصية		الاستثمارات مصاريف تمهيدية معدات وآلات تجهيزات مكتبية تهيئة وسائل النقل
	الديون		الحقوق الصندوق
	المجموع		المجموع

■ تحديد احتياجات رأس مال العامل: يعرف رأس المال العامل (FR): على أنه إجمالي المبالغ التي تستثمرها

المؤسسة في الأصول قصيرة الأجل، ويعرف كذلك على أنه إجمالي الأصول المتداولة مطروحا منه إجمالي الخصوم

المتداولة .

- تُعرف احتياجات رأس المال العامل (BFR): بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل، وتتضمن تسيير الدورة الإستغلال بصفة عادية.¹

ثالثا: إعداد جدول حساب النتائج التقديري²

هو جدول يوضح مختلف التكاليف والإيرادات المتوقعة للمشروع، حيث يسمح لصاحب المشروع بتتبع تطورها على مدى 3 سنوات أو أكثر وذلك من أجل المساعدة في إتخاذ القرارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4): حسابات النتائج

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
رقم الأعمال					
مواد أولية					
خدمات					
نقل					
كراء أرض					
صيانة					
خدمات أخرى					
القيمة المضافة					
أعباء المستخدمين					
مصاريف أخرى					
التأمين					
ضرائب ورسوم					
TAP2%					
إهلاك					
أعباء الاستغلال					
IBS ou IRG					
نتيجة الاستغلال الصافية					
التدفق النقدي الصافي					
التدفق النقدي التراكمي					
التدفق النقدي الحالي					
Van					

¹ محاضرة الأستاذ دبابش- مرجع سابق.

² نفس المرجع السابق.

المطلب السادس: تقييم المشروع¹

يتم تقييم المشروع من خلال مؤشرات مختلفة وهذا لتبيان ربحية المشروع وينحصر هذا التقييم في قياس مدى قدرة المشروع على در العوائد ومن بين هذه المؤشرات نجد:

(1) **صافي القيمة الحالية:** يعتمد على الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجية للمشروع إذا كانت النتيجة موجبة فالمشروع مريح وذو جدوى والعكس الصحيح.

وتحسب كما يلي:

صافي القيمة الحالية = مجموع التدفقات النقدية - قيمة الإستثمار.

(2) **فترة الإسترداد:** تعد من ابسط الطرق للتقييم المالي وتهدف إلى إيجاد الفترة الزمنية اللازمة لإسترجاع قيمة الإستثمار، وتحدد عندما يتحقق $0 = VAN$.

المطلب السابع: عتبة المردودية

هي النقطة التي يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الايرادات وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر ، أعلى هذه النقطة تسمى منطقة الأرباح و أدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر .

• طرق تحليل التعادل :

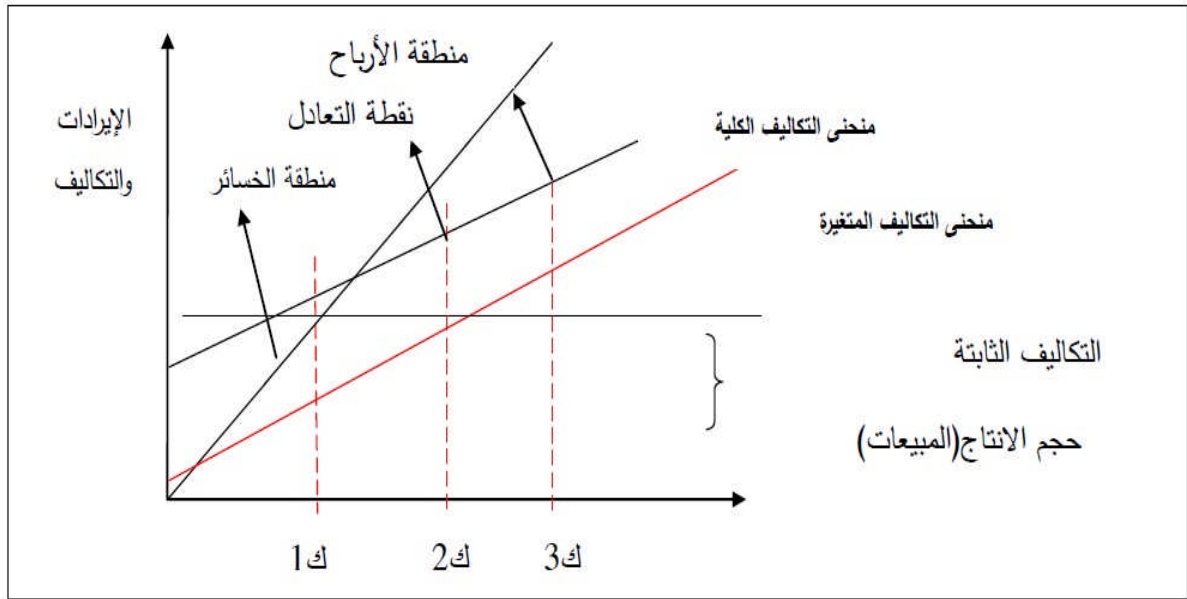
1. يمكن الوصول لعتبة المردودية بيانياً من خلال خريطة التعادل أو ريتضياً من خلال بعض المعادلات الرياضية

2. **الطريقة البيانية :** يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل محور العمودي يمثل الإنتاج والمبيعات ثم يتم رسم منحنى الايراد الكليّ ، الذي تمثل كل نقطة عليه الايرادات المتوقعة عند كلّ مستوى من مستويات الإنتاج ، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية ، الذي تمثل كل نقطة عليه الايرادات المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الانتاج كما يرسم منحنى التكاليف الكلية ، الذي تمثل كل نقطة عليه اجمالي التكاليف الثابتة و المتغيرة عن كل مستوى من مستويات الانتاج² ، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة و المتغيرة.

¹ دبابش محمد نجيب مرجع سابق.

² أيمن الشنطي ، عامر شقة ، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 173 .

يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :



المصدر: زوزو عبد الله ، محاضرات دراسة جدوى المشاريع ، سنة أولى ماستر مقاولاتية ، كلية العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2017/2016

من خلال المنحنى نلاحظ هذه العلاقة تتوضح كما يلي :

- 11- في نقطة التعادل : الإيراد الكلي = التكاليف الكلية .
- 12- قبل نقطة التعادل : التكاليف الكلية > الإيراد الكلي .
- 13- بعد نقطة التعادل : الإيراد الكلي < التكاليف الكلية

• الطريقة الرياضية :

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل بالاستناد على المعادلات التالية :

التكلفة الثابتة

نقطة التعادل =

الإيراد المتوسط - التكلفة المتوسطة المتغيرة

حيث : الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع

التكلفة المتوسطة المتغيرة أي تكلفة الوحدة المتغيرة و التي نحصل عليها من المعادلة التالية :

التكلفة الكلية المتغيرة

$$\frac{\text{التكلفة المتوسطة المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}^1} =$$

المطلب الثامن: مصادر التمويل

مصادر طويلة الأجل : يتميّز بدرجة لاستحقاقية أقلّ من غيره من مصادر التمويل الأخرى ، ويكسب هذه

الميزة لأنّه يوجّه للاستثمارات التي تعطي مردودية بعد مدّة طويلة من الزمن . وهي :

- **الأموال الخاصة :** وتطمّ الأموال المساهمة بها أو المتروكة من طرف المالك أو المالكين تحت تصرّف المؤسسة بصفة دائمة ، يمكن أن تكون على شكل مشاهمة أو عينية ..
- **القروض طويلة الأجل :** تلجأ المؤسسة التي تقوم باستثمارات طويلة الأجل إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي يمكن تعبئتها لوحدها ، وكذلك نظرا لمدّة الاستثمار وفترات الانتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على العوائد².

مصادر التمويل القصيرة الأجل

- **الائتمان التجاري :** هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة السماح معينة قبل أن يبدأ التسديد حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة ، باستخدام البضائع و المواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فورا .
- **الائتمان المصرفي :** يقصد به تلك القروض قصيرة الأجل التي تتحصل عليها المؤسسة من البنوك وشركات الأموال³.

¹ أيمن الشنطي ، عامر شقة ، مرجع سابق سابق ، ص 191 .

² محمد بوشوشة ، مصادر التمويل و أثرها على الوضع المالي ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية ، بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2007 ، ص 17-18 .

³ نظير رياض ، محمد الشحات ، مراقبة التسيير (التحليل المالي) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1999 ، ص 155 .

خلاصة الفصل:

إن أهمية دراسة مخطط الأعمال لأي مشروع هو الوصول إلى قرار استثماري سليم يكاد ان يكون خالي من العيوب وذلك عن طريق إتباع خطوات منهجية مدروسة ودقيقة كي تبدأ المؤسسة بإنطلاقة صحيحة وناجحة في إطار دراسة مبدئية لتقبل المشروع ومن ثم الدراسة لكل من المخطط التسويقي حيث نتطرق إلى استراتيجيات المخطط التسويقي و البيئة التسويقية و كذا مراحل إعداده و المزيج التسويقي ، المخطط التنظيمي الذي يبين أهميته و كذا الهياكل التنظيمية و المخطط الإنتاجي و أنواع التخطيط الإنتاجي ، والمخطط التمويلي و أهميته و مصادر التمويل للمؤسسة ، حيث أنهم هم الركيزة الأساسية في الدراسة و بدقتهم يتم تحديد نجاعة هذه المؤسسة .

الفصل الثاني

مخطط الأعمال

لروضة رياحين الجنة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل الأول مخطط الأعمال وأهم محاوره "المخطط التسويقي، التنظيمي، الإنتاجي والمالي"، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري تطبيقياً، و ذلك من خلال إعداد مخطط الأعمال لمشروع "دار حضانة من 3 أشهر إلى 5 سنوات". سيتم توضيح كل الجوانب التي تخص هذا المشروع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : تقديم للمشروع

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي

المبحث الخامس : المخطط المالي

المبحث الأول : تقديم المشروع

❖ المطلب الأول: فكرة المشروع

ستتطرق في هذا المطلب إلى فكرة مشروع " دار حضانة من 3 أشهر إلى 5 سنوات .

● أولاً: معلومات عن صاحبة المشروع

○ الاسم: فوزية

○ اللقب: براح

○ العنوان: شارع الطاهر بديري – لغروس.

○ البريد الإلكتروني: foufouzia103@gmail.com

○ الهاتف:

○ المؤهلات الأكاديمية: - شهادة ليسانس إدارة أعمال.

- شهادة ماستر مقاولاتية دفعة 2018.

- شهادة مربية أطفال.

○ الخبرة: عملت جليسة أطفال لمدة سنة.

الفرع الأول: فكرة المشروع

نظرا للتغيرات الحاصلة في المجتمع اضطرت الأمهات إلى وضع أبنائهن في دور الحضانة التي أنقصت الكثير من القلق الذي ينتاب الأم وخصوصا الأم العاملة وهي تحاول جاهدة البحث على مكان آمن تترك فيه رضيعها أو طفلها الصغير.

تواجه الأم على مدار السنة صعوبة في إيجاد مكان تضع فيه طفلها يلي لها سبل الراحة والإطمئنان على صغيرها، حيث تلجأ إلى حلول مختلفة ، إما إلحاق الطفل بإحدى دور الحضانة أو الإستعانة بأهلها وإبقاء الطفل لديهم، وهو

ماقد يسبب ضغوطا كبيرة عليها ، لكن أكثر ما يثير خوف الأمهات هو موعد غلق دور الحضانه في الصيف ، وهي الفترة التي لا تجد فيها الأمهات بديلا لقله هذه الأماكن ، ومن هنا جاءت الفكرة إنشاء دار حضانه لرعاية الأطفال .
من 3 أشهر إلى 5 سنوات تعمل على مدار السنة ، أي متابعة الطفل منذ ولادته إلى غاية الطور التحضيري ، وذلك من أجل تخفيف بعض الحمل على الأسر.

- الفرع الثاني: أهداف وأسباب إختيار المشروع

أ.أولا: غايات وأهداف المشروع

- الرغبة في إقامة هذا النوع من المشاريع
- تزويد قطاع الخدمات بمشاريع جديدة
- توفير مناصب عمل للنساء
- توفير بيئة آمنة ونظيفة للطفل
- توفير ضرورة إجتماعية للمرأة العاملة

ب.ثانيا: أسباب ودوافع إختيار الموضوع

- الإهتمام المتزايد بعالم الطفولة .
- توفير مركز نموذجي لرعاية الأطفال تتوفر به جميع معايير الرعاية .
- قلة دور الحضانه التي تحقق الرعاية التامة للأطفال .
- إعتبار دور الحضانه ضرورة إجتماعية ونظام جديد أصبح من ضمن إحتياجات الأطفال والأمهات العاملات
- عدم الإهتمام بهذه الفئة (من 3 أشهر إلى 5 سنوات) من قبل.
- تسهيل النمط المعيشي للنساء العاملات .

❖ **المطلب الثاني: النموذج التمثيلي للمشروع "CSIP"**

بإمكاننا تحديد تموضع المشروع من خلال " Configuration Strategique Instanèe Perçu " CSIP لمنشئ المشروع والتي تعني عملية التقاطع بين تطلعات وأهداف المنشئ وبين موارده ومهاراته والإمكانات المتاحة في المحيط ويتمثل في :

1- تطلعاتي كصاحبة هذا المشروع:

إهتمامي وحيي للأطفال وعالم الطفولة والبراءة ، ورغبتي الشديدة في إنجاز هذا المشروع لمساعدة الأمهات العاملات والمكاثات في البيت أيضا .

فتح دار حضانة للاهتمام ورعاية الأطفال من سن 3 أشهر إلى 5 سنوات .

2- موارد ومهاراتي كصاحبة هذا المشروع :

● متحصلة على: شهادة ليسانس في إدارة الأعمال .

- شهادة ماستر في المقاولاتية .

-شهادة مربية أطفال .

● لدي تطلعات على هذا النوع من المشاريع " الإهتمام بالأطفال " .

● عملت جليسة أطفال لمدة سنة .

3-المحيط :

● الجانب القانوني والتشريعي يسمح بانشاء هذه المشاريع ولا توجد أي عوائق قانونية أو تشريعية تعيق هذا القطاع .

● دعم الدولة والتسهيلات الكبيرة المقدمة لدعم المشاريع للشباب

وعليه فإن تقاطع هذه العوامل من تطلعات وموارد وفرص في المحيط سوق ينتج عنه منطقة توافق مايسمح بتحقيق مشروع متكامل وناجح يحقق الأهداف والغايات التي أنشئ من أجلها ،

❖ المطلب الثالث: الملخص التمهيدي

الجدول رقم (5) : ملخص مشروع حضانة رياحين الجنة

رياحين الجنة	اسم المشروع
برابح فوزية	اسم صاحب المشروع
605018	رمز النشاط
في حي المجاهدين -بلدية بسكرة-	موقع المشروع
رعاية الأطفال من 3 أشهر إلى 5 سنوات بدوام منتظم وكذلك الخدمة الخاصة	خدمات المشروع
مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة	الشكل القانوني
تمويل ثلاثي ENSJ ، ، بنك، تمويل ذاتي	شكل التمويل
14	عدد العمال
استراتيجية الإنطلاق ، التطوير	الإستراتيجية التسويقية
2195755.00	رأس مال المشروع
1560000	أرباح السنة الأولى
سنة وأربعة أشهر	فترة استرداد رأس المال

• الشكل القانوني للمشروع : هو نشاط مقنن أي يجب الحصول على ترخيص لمزاولة هذا النشاط ، يجب على

أصحاب دور الحضانة الإلتزام بدفتر شروط الخاص بإنشاء "مراكز استقبال الطفولة الصغيرة" .

يفرض القانون المحدد في دفتر الشروط :

- التمتع بالجنسية الجزائرية لكل من يريد إنشاء " مركز إستقبال الطفولة الصغيرة " .
- يمنع على أي شخص لديه سوابق أخلاقية أو سوابق عدلية إنشاء أو إدارة هذا النوع من المؤسسات التربوية.

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع:

سنتطرق في هذا المبحث إلى :

- دراسة السوق
- دراسة الطلب
- الإستراتيجيات التنافسية
- المزيج التسويقي

❖ المطلب الأول : دراسة السوق

-الفرع الأول: دراسة البيئة الخارجية تحليل PESTEL:

أولاً: العوامل السياسية والإقتصادية :

- الإستقرار الأمني في الدولة يساعد على تقديم الخدمات بشكل مريح .
- توفر اليد العاملة .
- ارتفاع نسبة البطالة مما يؤدي إلى نقص أجرة اليد العاملة .
- تقديم كل التحفيزات والدعم المادي من مختلف هيئات الدعم .

ثانياً: العوامل التكنولوجية:

- التجديد الدائم في طرق التعليم .

ثالثا: العوامل القانونية:

- لا توجد قوانين تعارض هذا النوع من المشاريع .
- لا يوجد حواجز دخول، أو مؤسسة مهيمنة على السوق.
- خضوع المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على أرباح الشركات.

رابعا: العوامل الإجتماعية :

- التغيير الذي طرأ على المجتمع وخروج المرأة إلى العمل مما أدى إلى حتمية وضع أطفالها في دور الحضانة .
- زيادة النمو السكاني لسنة 2017 بنسبة 2.54% مما يؤدي إلى زيادة الطلب .
- لا توجد أي عوائق إجتماعية أو ثقافية تعيق ممارسة هذا النوع من النشاط .

❖ الفرع الثاني: دراسة الطلب والعرض

أولا : دراسة الطلب

📊 الفئة المستهدفة :

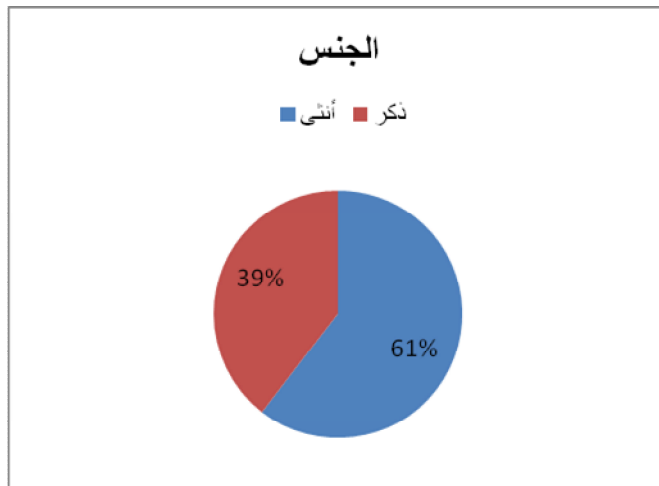
- الأطفال من 0 سنة إلى 5 سنوات حيث بلغ عددهم في بلدية بسكرة في سنة 2017 100819، طفل حيث بلغت نسبة النمو 29.71%.
 - عدد السكان الإجمالي 250403 ساكن ، وبلغت نسبة النمو الطبيعي 2.54%.
- بينما بلغ عدد الأسر على مستوى البلدية 249172 أسرة.

تقدير الطلب :

من أجل تقدير الطلب على خدمات المشروع قمنا بتوزيع 100 استبيان على العمال والعاملات وبعض النساء الماكثات في البيت ، وذلك بعد تحكيمه ، حيث تم إسترجاع 76 إستمارة منها ، وقد تم توزيع هذه الاستمارات على عمال في الإقامة الجامعية للإناث وفي مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة وفي الأمانة العامة لولاية بسكرة وفي ابتدائية بخوش محمد ، وعلى بعض الأمهات التقيت بهم . وبعد الإطلاع على آراء المستجوبين في الإستبيان استنتجنا أن هنالك فرصة كبيرة لنجاح هذا المشروع ونموه.

وكانت نتائج الإستبيان كالتالي:

الشكل رقم(5):نسبة الذكور والإناث المستجوبين

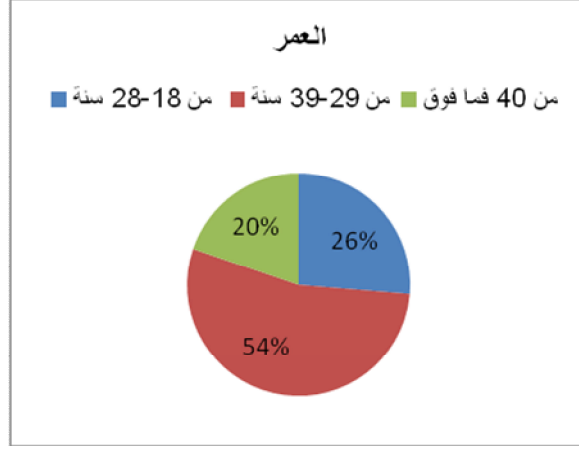


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات

نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 39% ، أما نسبة الإناث تمثل 61% .

- الفئات العمرية التي شملها الدراسة هي كمايلي:

الشكل رقم(6): الفئة العمرية للمستجوبين



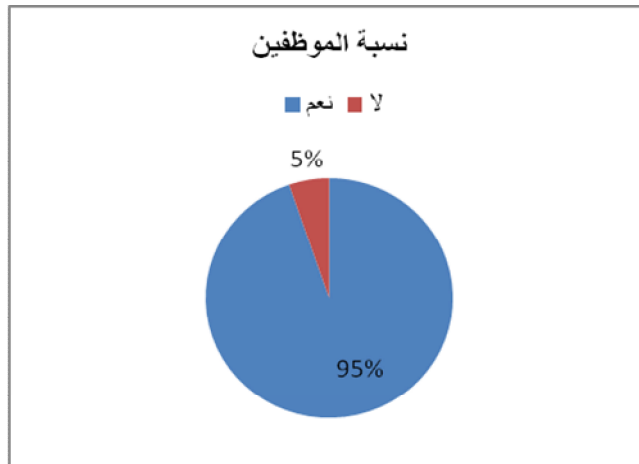
المصدر: من إعداد الطالبة

- نلاحظ أن الفئة العمرية من 18 – 28 سنة شكلت 26 % ، أما الفئة العمرية من 29 – 39 سنة شكلت 54 %

أما الفئة العمرية من 40 فما فوق مثلت 20 % .

أما نسبة الموظفين الذين شملتهم الدراسة فكانت كمايلي:

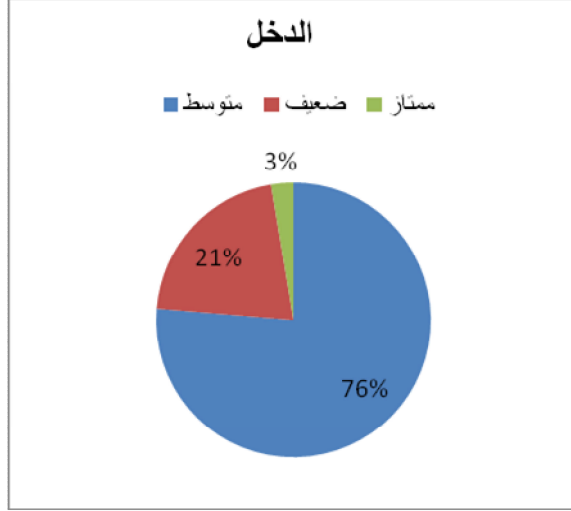
الشكل رقم(7): نسبة الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة

- الشكل الموالي يبين نسبة دخل الأفراد المستجوبين

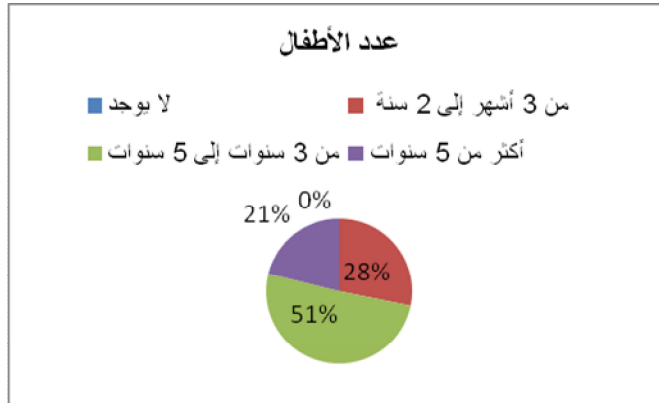
الشكل رقم(8): نسبة دخل الأفراد



المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة للدخل 76 % دخلهم متوسط ، و 21 % دخلهم ضعيف ، و 3 % دخلهم ممتاز .

الشكل رقم (9): فئات الأطفال لدى الأفراد المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبة

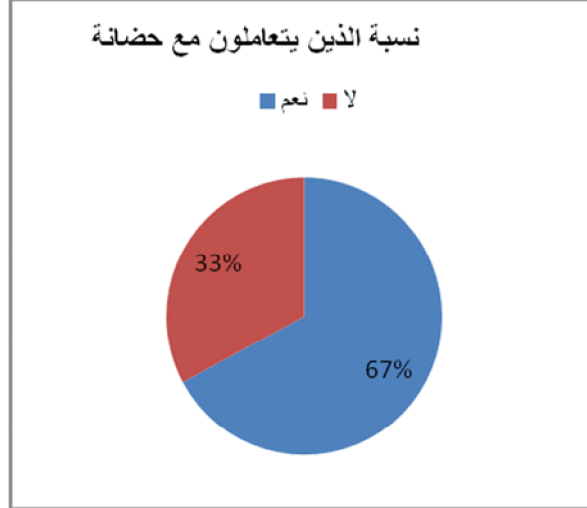
- نلاحظ أن نسبة الأطفال الذي يقدر سنهم من 3 أشهر إلى 2 سنة قدرت ب 28 % ، أما نسبة الأطفال

التي تقدر أعمارهم من 3 سنوات إلى 5 سنوات ب 51% ، ونسبة الأطفال التي أعمارهم أكثر من 5

سنوات قدرت ب 21 % ، أما الذين ليس لهم أطفال لا يوجد في هذه العينة.

أما الشكل الموالي يبين نسبة الأفراد الذين يتعاملون مع حضانة

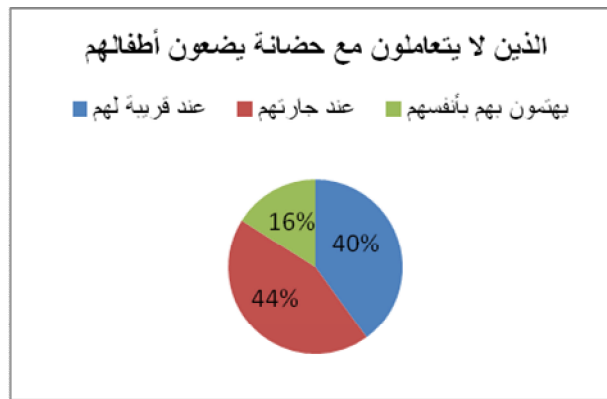
الشكل رقم (10): نسبة الأفراد الذين يتعاملون مع حضانة



المصدر: من إعداد الطالبة

- مثلت نسبة الذين يتعاملون مع حضانة 67% من الفئة المستجوبة ، بينما نسبة الذين لا يتعاملون مع الحضانة فقدرت ب 33% .

الشكل رقم (11): رأي الأفراد حول مكان وضع أطفالهم

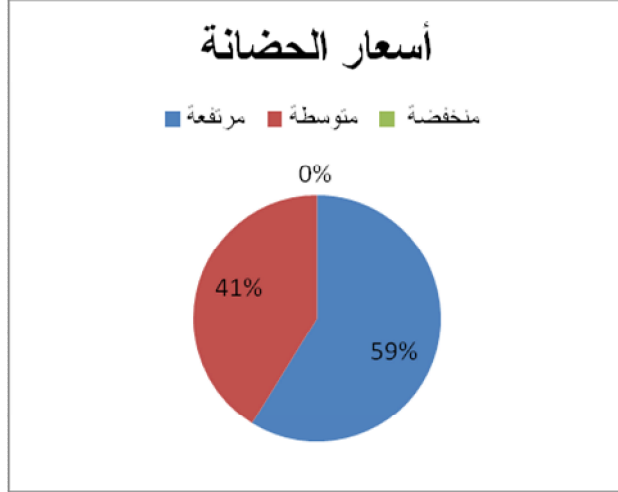


المصدر: من إعداد الطالبة

- أما النسبة للذين لا يتعاملون مع حضانة فنجد أن 40% منهم يضعون أطفالهم عند قريبة لهم ، و 44% عند جارهم ، و 16% يهتمون بهم بأنفسهم .

أما الشكل الموالي يبين رأي المستجوبين حول اسعار الحضانه التي يتعاملون معها.

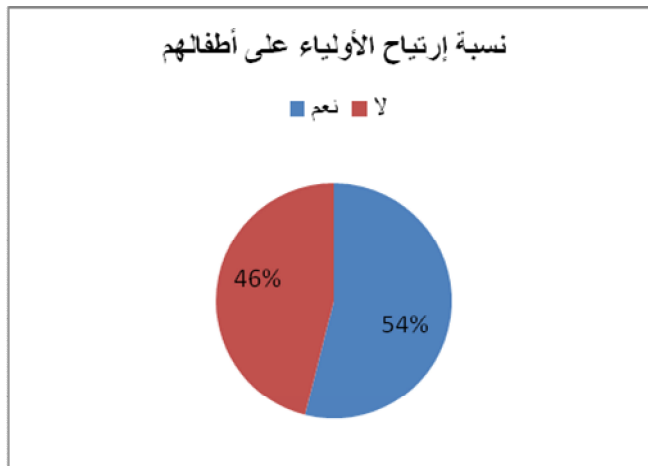
الشكل(12):أسعار الحضانه



المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة لأسعار الحضانه حسب رأي الذين يتعاملون معها فهناك 59% يرون أنها مرتفعة ، 41% يرون أنها متوسطة ، بينما ليس هناك من يرى أنها منخفضة .

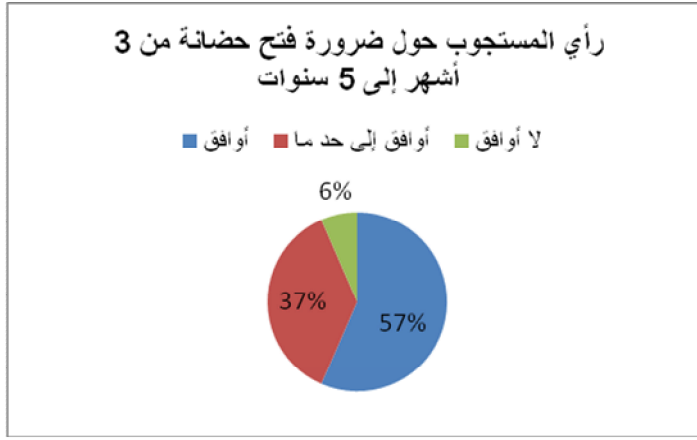
الشكل رقم (13): نسبة إرتياح الأولياء على أطفالهم



المصدر: من إعداد الطالبة

- نلاحظ أن 54% مرتاحين لوضعية أطفالهم ، و 46% غير مرتاحين.

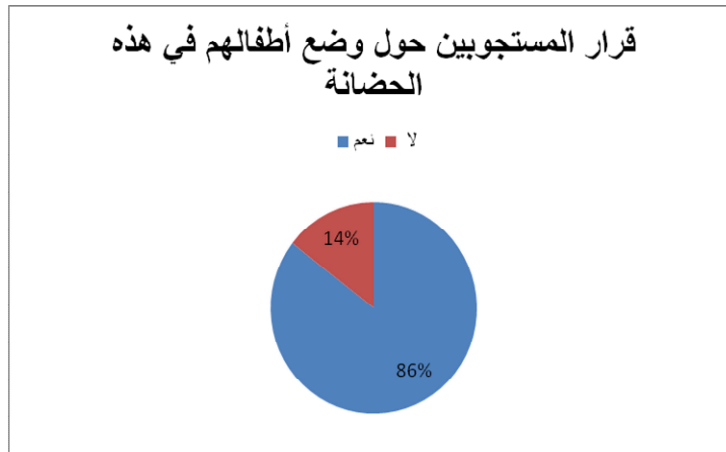
الشكل رقم (14): نسبة الأفراد المستجوبين حول فتح حضانة



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن 57% يوافقون على أنها أمر ضروري ، و 37% يوافقون إلى حد ما على أنها أمر ضروري ، و 6% لا يوافقون عليها .

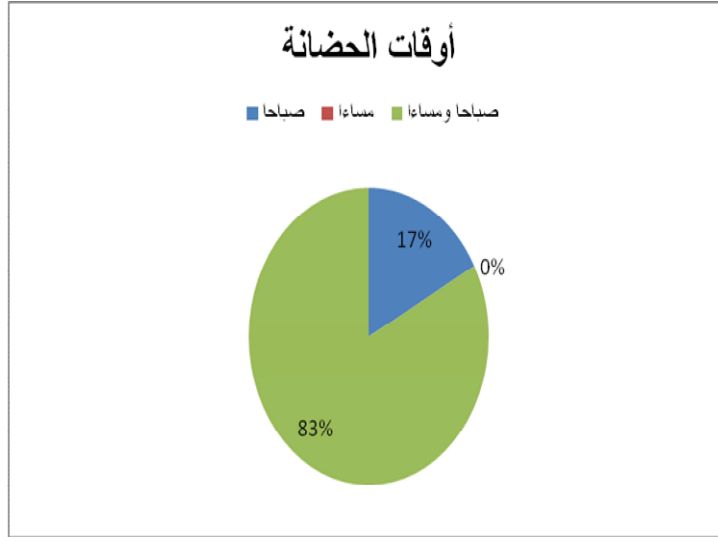
الشكل رقم (15): قرار المستجوبين حول امكانية وضع أطفالهم في هذه الحضانة



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن 86% قرروا وضع أطفالهم في هذه الحضانة ، و 14% رفضوا ذلك .

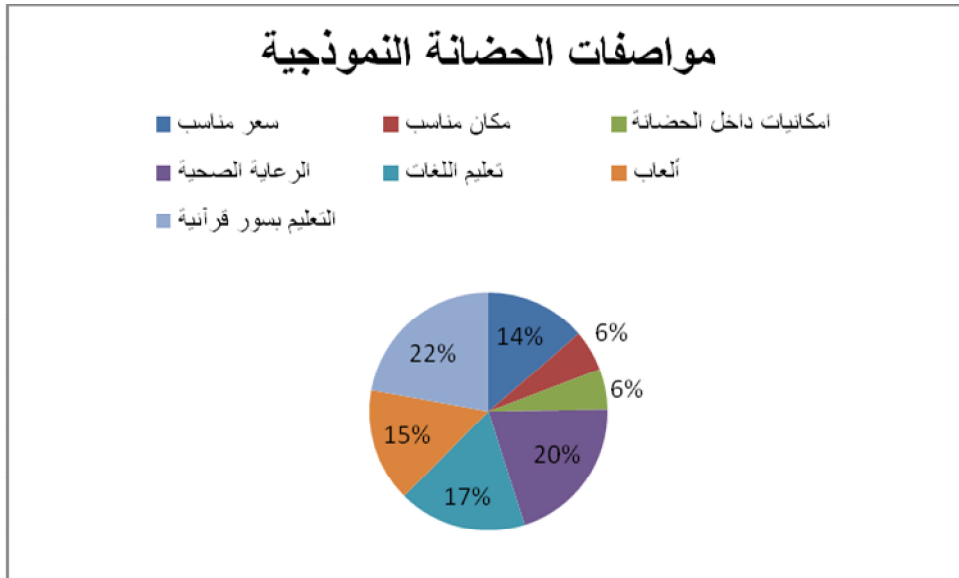
الشكل رقم (16): تفضيل أوقات الحضانة



المصدر: من إعداد الطالبة

- نلاحظ أن 83% يؤيدون أوقات الحضانة صباحا ومساء ، بينما 17% يؤيدون أوقات الحضانة صباحا ، بينما ليس هناك من يؤيد الفترة المسائية فقط

- الشكل رقم (17): مواصفات الحضانة النموذجية

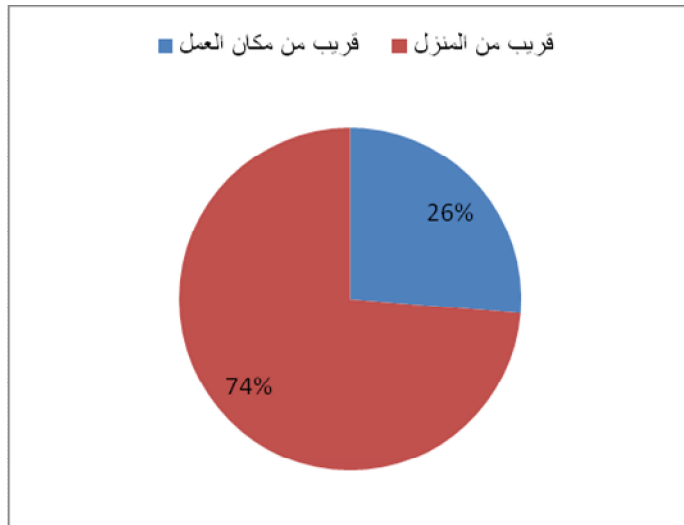


المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن :

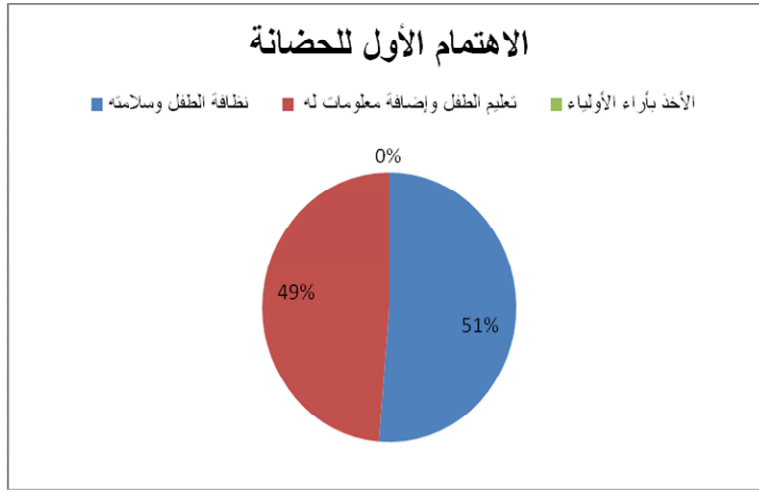
- 22 % يفضلون التعليم بسور قرآنية
- 20 % يفضلون الرعاية الصحية
- 17 % يفضلون تعليم اللغات
- 15 % يفضلون الألعاب
- 14 % يفضلون السعر المناسب
- 6 % يفضلون المكان المناسب
- 6 % يفضلون وجود امكانيات داخل الحضانة

الشكل رقم (18): موقع الحضانة



- نلاحظ أن 74 % يفضلون موقع الحضانة قريب من المنزل ، و 26 % يفضلونه قريب من مكان العمل

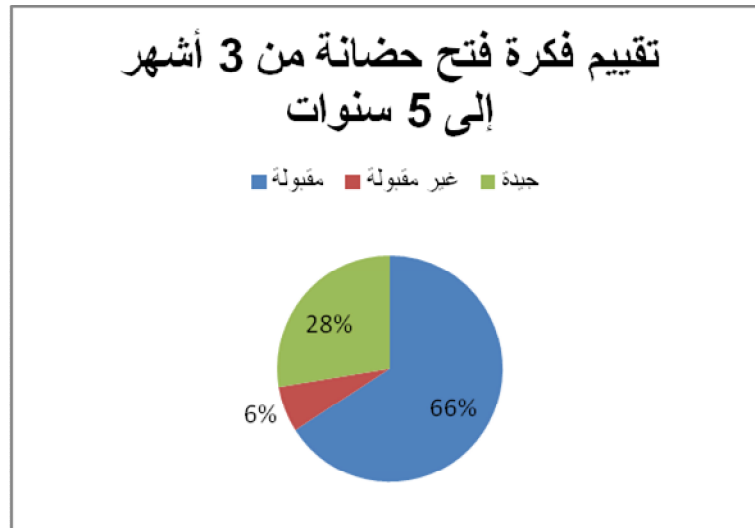
- الشكل رقم (19): الإهتمام الأول للحضانة



المصدر: من إعداد الطالبة

- نلاحظ أن 51% يرون أن الاهتمام الأول للحضانة هو نظافة الطفل وسلامته ، و 51% يرون أنه تعليم الطفل وإضافة معلومات له ، بينما لا يوجد من يرى أنه الأخذ بأراء الأولياء.

الشكل رقم (20): تقييم فكرة فتح حضانة



نلاحظ أن 66% يرون أنها فكرة مقبولة ، و 28% يرون أنها فكرة جيدة ، و 6% يرون أنها فكرة غير مقبولة.

✓ ثانيا : دراسة العرض

توجد في ولاية بسكرة 24 دار حضانة ، أما على مستوى البلدية توجد 12 حضانة ، وعند زيارة بعض هذه الحضانات نجد أنهم يركزون على فئة الأطفال التي يتراوح أعمارهم بين 3 سنوات إلى خمس سنوات ، فيما لا تحظى فئة حديثي الولادة بإهتمام من طرف هذه المؤسسات .

ومن خلال هذا نلاحظ أن مؤسسة متميزة عن هذه المؤسسات بأنها تشمل فئتين من الأطفال، فئة من 3 أشهر إلى 3 سنوات بالإضافة إلى الفئة من 3 سنوات إلى 5 سنوات ، بالإضافة إلى الخدمة الخاصة .

✓ ثالثا: الزبائن المستهدفين

- هذه الخدمة مقدمة إلى فئة معينة من المجتمع وهي فئة الأمهات العاملات وكذلك الماكثات في البيت اللاتي يجدن صعوبة في التوفيق بين عملها ومسؤولياتها اتجاه عائلتها .

- وما يحفز الزبائن لوضع أطفالهم في هذه الحضانة هو فتحها على مدار السنة ومتابعة الطفل منذ أشهره الأولى إلى غاية تحضيره إلى الدخول المدرسي .

- طريقة الإهتمام ورعاية الأطفال .

- ومما لفت إنتباهي خلال مقابلة مع بعض الأمهات أن مايفضلونه هو الإهتمام بالطفل في كنف جو عائلي ، وكذلك إعطاء وجبات كافية للطفل وهذا ما ستعمل عليه مؤسسة بحول الله بالإضافة إلى خدمات أخرى .

- رابعا: المنافسين

1) المنافسين المباشرين :المنافسين المباشرين لمؤسستنا هم دور الحضانة بجميع الأعمار .

بعد إستخراج قائمة المنافسين من السجل التجاري تم إجراء مقابلة مع بعض دور الحضانة الموجودة على مستوى بلدية بسكرة والذي قدر عددها 12 دار حضانة سنعرضها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (6): المنافسين

الرقم	اسم الروضة	طاقة الاستيعاب
1	روضة النور	50
2	روضة ماما زينة	50
3	روضة ماما زهور	40
4	روضة الأجيال	40
5	روضة النخبة	40
6	روضة البراعم	50
7	روضة تيمة	40
8	روضة طيور الجنة	40
9	روضة براعم الرحمن	50
10	روضة معطى الله	50
11	روضة الزيبان	40
12	روضة الأحلام	40

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها

- وقد شملت الدراسة ثلاث رياضات من بين الروضات الموجودة وهي: روضة النور، روضة ماما زينة، روضة الأجيال.

أولاً : روضة النور

- تتواجد الروضة في المنطقة الغربية – بلدية بسكرة-
- تستقبل الأطفال من 3 سنوات إلى 5 سنوات.
- تستقبل الروضة من 50-60 طفل كأقصى طاقة إستيعاب .
- تتواجد الروضة بالطابق الأرضي ، بها أربعة غرف ن أي بمعدل 10-12 طفل في الغرفة الواحدة وهي ملك للمدير .
- يتواجد بها أربع مربيات يشرفن على رعاية الأطفال .
- تحتوي الحضانة على 6 كاميرات مراقبة.
- تستقبل الروضة الأطفال من يوم الأحد إلى غاية يوم الخميس وذلك من الساعة 7:30 صباحا إلى 17:00 مساءً بالنسبة لليوم الكامل .ومن 7:30 إلى 11:30 بالنسبة لنصف يوم.
- يتوفر بالروضة بعض الألعاب الصغيرة ، تلفاز ، قصص، لعبة ترحلق
- تقوم الروضة بالاحتفال بالأعياد والمناسبات .
- يشمل البرنامج اليومي للحضانة: تعليم سور قرآنية، رسم وتلوين ، كتابة ، تشكيل ، تعليم أرقام وحروف .
ودروس خاصة بالطور التحضيري .
- يشمل الملف الإداري للإلتحاق بالروضة :
 - نسخة من دفتر التطعيم.
 - شهادة ميلاد .
 - صورتان شمسيتان.
 - شهادة طبية.
 - تعهد من الوالي.
- يدفع الأولياء مبلغ 7000 دج مقابل خدمات اليوم الكامل، و 5000 دج لخدمات نصف يوم.

ثانيا : روضة ماما زينة

- تتواجد روضة ماما زينة في حي بن يعقوب – بلدية بسكرة-
- طاقة استيعاب الروضة 50 طفل كحد أقصى .
- تتواجد الروضة بالطابق الأرضي، بها أربع غرف ، غرف كبيرة تتسع ل 25 طفل وغرف صغيرة تتسع ل 15 طفل .
- يقدر عدد المربيات الحضانة ب 6 مربيات .
- تحتوي الحضانة على 10 كاميرات مراقبة .
- تستقبل الأطفال من يوم الأحد إلى يوم الخميس .
- ويشمل الملف الإداري للروضة :
 - شهادة ميلاد.
 - صورتان شمسيتان .
 - تعهد من الولي .
 - شهادة طبية صدرية وعامة.
- يدفع الأولياء مبلغ 5500 دج مقابل خدمات نصف يوم ، ومبلغ 6500 دج مقابل خدمات نصف يوم.

ثالثا: روضة الأجيال

- تتواجد الروضة في حي صاولي شريف بلدية بسكرة.
- طاقة إستيعاب الروضة 40 طفل .
- تتواجد الروضة بالطابق الأرضي بما أربع غرف .
- تستقبل الروضة الأطفال من 3 سنوات إلى 5 سنوات .
- يشرف على الأطفال أربع مربيات.
- لا تحتوي الحضانة على كاميرات مراقبة .
- يشمل الملف الإداري للإلتحاق بالروضة:
 - شهادة ميلاد.
 - تعهد من الوالي .
 - صورتان شمستان .
 - شهادة طبية .
 - نسخة من دفتر التطعيم.
- يدفع الأولياء مبلغ 5000 دج مقابل خدمات نصف يوم ، ومبلغ 6000 دج مقابل خدمات يوم كامل.
- بالإضافة إلى المنافسين المباشرين يوجد منافسين غير مباشرين وهم جليسات الأطفال.

جدول رقم (7) : نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ● كل الروضات تتمتع بالشهرة بسبب طول مدة عملها . ● انخفاض تكاليفها بسبب ملكية المكان . ● أقدمية هذه المؤسسات أكسبتها خبرة ومهارة فنية وعملية . ● لا توظف هذه المراكز عدد كبير من العمال مما يخفض من النفقات ويزيد من ربحية المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> ● محدودية الخدمات وإقتصارها على ساعات دوام العمل العادية. ● قلة عدد المربيات .

المصدر: من إعداد الطالبة

المزايا التنافسية لروضة رياحين الجنة

- تجهز الروضة بطريقة تضمن الجو العائلي للطفل .
- تقدم خصومات للعائلات التي تدمج أكثر من طفل في الروضة .
- زيادة عن الخدمة المنتظمة العادية تقدم الروضة خدمة خاصة تتمثل في رعاية الأطفال بالساعة.
- تحديد سعر تنافسي .
- تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمة من خلال اتباع برامج تعليمية جديدة تتناسب مع عمر الطفل و تزيد من مهاراته وذكائه.

رابعاً : الموردین

- فیما یخص التجهيزات المكتبية وتجهيزات الغرف ستتعامل مع مؤسسة بحري زوينة - بسكرة - (مؤسسة النصر).

- أما بالنسبة للألعاب ستتعامل مع مؤسسة TASILIA EQUIBEMENT يتواجد مقره ب 31180 مسرغین - الجزائر .

- أما فیما یخص تجهيزات المطبخ ستتعامل المؤسسة مع أي مورد .

خامساً: تحليل القوى التنافسية الخمس ل Porter:

- شدة المنافسة : يعرف سوق المؤسسات رعاية الأطفال من 3 سنوات إلى 5 سنوات منافسة شديدة ، إلا أن شريحة الأطفال من 3 أشهر لا توجد مؤسسات منافسة لنا .
- القوة التفاوضية للموردين : ستكون القدرة التفاوضية للموردين ضعيفة وهذا لكثرتهم في المنطقة ، ولا يوجد فرق كبير بينهم من ناحية التكلفة أو الجودة أو آجال التسليم .
- القوة التفاوضية للزبائن : إن سعر وجودة تقديم الخدمة سيكون أول شئ يتفاوض حوله الزبائن ، ولكثرة دور الحضانة وتعدد الخيارات أمام الزبائن ، ستكون القدرة التفاوضية للزبائن قوية جدا .
- تهديد الخدمات البديلة: لا توجد خدمات بديلة بالنسبة لمشروعنا .
- تهديد الداخلين الجدد والمحتلمين : لا توجد حواجز دخول ، أي تهديد الداخلين الجدد والمحتلمين قوي .

سادسا:

جدول رقم (8) : تحليل SOWT للمشروع :

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ● لا توجد خبرة في التسيير . ● كثرة المنافسين ممن لديهم الخبرة ، يمكن أن يؤثر ذلك على نشاط المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● إضافة خدمة جديدة. ● الإتصال المباشر بالزبائن يسمح بالتعرف على رغباتهم وآرائهم والاستفادة منها في خدمة المشروع. ● التركيز على الجودة والسعر. ● المحل ملك للعائلة
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ● دخول منافسين جدد . ● تعرض المشروع لبعض العراقيل في البداية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● فتح حضانة على مدار السنة . ● وجود اليد العاملة. ● ترحيب الزبائن بفكرة المشروع. ● خلق فرص عمل

المصدر: من إعداد الطالبة

سابعاً: تقدير المبيعات

بافتراض أن نشاط المشروع يزداد بنسبة 6% سنوياً فإن الأرقام المتوقعة لـ 5 سنوات هي كما يلي:

جدول رقم 9: مخطط تقدير المبيعات

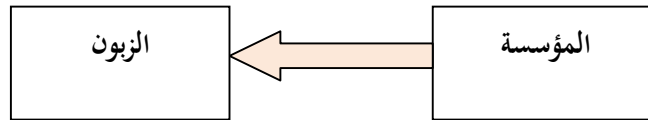
السنوات	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
خدمة الدوام الجزئي شهريا (دج)					
عدد الأطفال	10	12	14	16	18
السعر	3 500	3 710	3932.6	4168.556	4418.6693
قيمة المبيعات	35 000	44 520	55056.4	66696.896	79536.047
خدمة الدوام الكامل شهريا (دج)					
عدد الأطفال	20	23	26	29	32
السعر	4500	4770	5056.2	5359.572	5681.1463
قيمة المبيعات	90000	109710	1314612	155427.58	181796.68
الخدمة الخاصة شهريا (دج)					
عدد الأطفال	50	60	70	80	90
السعر	100	106	112.63	119.3878	126.551
قيمة المبيعات	5000	6360	7865.2	9551.024	11389.595
الإجمالي الشهري	130000	160590	194382.8	2311675.49	272722.31
الإجمالي السنوي	1560000	1927080	2332593.6	2780105.8	3272667.7
المجموع السنوي	11872447.00				

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ المطلب الثاني: المزيج التسويقي

1. الخدمة: تتمثل الخدمة التي يقدمها المشروع في رعاية والإهتمام بالأطفال طيلة فترة بقائهم بالحضانة.
 - فيتم استقبال الأطفال من 3 أشهر إلى 5 سنوات:
 - الدوام الكامل من 7:30 – 17:00.
 - الدوام الجزئي: من 7:30 – 12:00.
 - الخدمة الخاصة : على مدار اليوم.
 - الإسم التجاري: رياحين الجنة.
2. التسعير: أوضحت نتائج الدراسة فيما يخص سعر الخدمة أن أقل سعر محدد من قبل الروضات هو 5000 دج وعليه حددت روضة رياحين الجنة سعر تنافسي يقدر ب:
 - دوام كامل: 7:30 – 17:00 بسعر 5000 دج .
 - دوام جزئي: 7:30 – 12:00. بسعر 3500 دج .
 - الخدمة الخاصة: بسعر 100 دج للساعة الواحدة
3. التوزيع: يتم توزيع الخدمة من المؤسسة إلى الزبون دون الحاجة لأي وساطة والشكل التالي يوضح نوع تقديم الخدمة:

الشكل رقم (21): قنوات التوزيع بالنسبة للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

4. الترويج:

سنقوم الترويج لخدماتنا باستخدام:

- الإعلان: هو أحد الأنشطة الإعلامية التي لاغنى عنها في التعريف بالخدمات التي يقدمها المشروع .
- ومن عناصر الإعلان التي سيعتمد عليها المشروع مايلي:
- لافتة محل – بطاقات محل – فتح صفحة عبر الأنترنت من خلال شبكة التواصل الإجتماعي.
- طباعة أوراق. وإصاقها في الأماكن العمومية.
- الاتصال أو الإعلان الشخصي.

جدول رقم(10):الترويج

نوع الإعلان	الكمية	السعر	المجموع
لافتة محل	1	4500 دج	4500 دج
بطاقات عمل	500	10 دج	5000 دج
انترنت	فتح صفحة على الفيسبوك		
المجموع			9500 دج

5. الأفراد: نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسة الخدمية وخاصة المؤسسات التي تهتم بعالم الطفولة نظرا لما تحتاجه هذه الشريحة من إهتمام وأمان ورعاية سليمة ، حيث يعتبر فريق العمل أهم عنصر في عوامل النجاح الرئيسية للمشروع ، بسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها ، ولأن الهدف الرئيسي للمؤسسة إرضاء زبائنها وكسب أكبر عدد منهم ، فإن دور العمال في المؤسسة لا يقتصر على تقديم الخدمة فقط بل وإعطاء صورة حسنة وجيدة عن المؤسسة ، إذ تعتمد المؤسسة على فريق عمل مكون من:

- المسيرة (صاحبة المشروع).

- سكرتيرا للإشراف العام.

- مربيات لرعاية الأطفال والإهتمام بهم.
- محاسب للإشراف على الإجراءات المحاسبية.
- ممرضة للإهتمام بصحة الأطفال.
- عاملة مطبخ لإعداد الوجبات.
- عاملة نظافة مسؤولة عن التنظيف.
- عون أمن للإشراف على أمن المؤسسة.

6. **الدليل المادي:** يتمثل في المحيط الداخلي للمؤسسة حيث تتميز المؤسسة بالإتساع ومجهزة بتجهيزات مكتبية في مكتب المديرية ومكتب السكرتيرا وتجهيزات غرف الأطفال منها غرف نوم وغرف النشاطات التعليمية وكذلك حديقة مجهزة بألعاب للأطفال، وأيضاً تجهيزات المطبخ .

7. العمليات والإجراءات:

- الإستقبال الجيد للأطفال.
- تخصيص وقت للعب ووقت للتعليم الأطفال وفق برنامج مسطر .
- تقديم نشاطات ترفيهية تعليمية(مزج بين اللعب والتعلم).
- تقديم وجبات صحية للأطفال.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية:

الإسم التجاري للمؤسسة: روضة رياحين الجنة.

رؤية المؤسسة: رعاية الأطفال بخدمات متميزة.

رسالة المؤسسة: .رياحين الجنة روضة أطفال تسعى إلى لتقديم خدمات تلي أذواقكم وترقى إلى تطلعاتكم وتفكر في راحتكم وراحة أبنائكم.

شعار المؤسسة: نحن رياحين الجنة خلي ولدك عندنا واتهنى.



- الإستراتيجية الإنطلاق: ستتبنى المؤسسة في بداية نشاطها إستراتيجية التركيز بحيث ستركز المؤسسة على فئة الأطفال من-3 أشهر إلى 5 سنوات لبلدية بسكرة.
- استراتيجية التطوير: بعد كسب نصيب من السوق المحلية ، سنسعى إلى التوسع عن طريق إضافة خدمات أخرى مثل:- إدماج أطفال التوحد ، الأطفال الذين لديهم نسبة من التخلف... ❖ عوامل النجاح الرئيسية:

- تعتبر المربيات هم جوهر المشروع لأن هن من يقمن برعاية الأطفال وتعليمهم ، لذا يجب إختيار هن بعناية تامة.
- التنوع في البرنامج المقرر.
- تخصيص برنامج لكل من هم في الطور التمهيدي والتحضيرى .
- الإيمان بثقافة التنظيمية للمؤسسة

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي

إن المخطط التنظيمي للمشروع يساعد على تنظيم وتوزيع العمل، وهو يصف من يدير المشروع ويراقب العمليات اليومية ويؤثر في القرار كما يحدد من خلاله توزيع الأعمال وفيما يلي سيتم عرض احتياجات المشروع وتوزيع المهام فيه:

➤ المطلب الأول: الموارد البشرية

1. إحتياجات اليد العاملة : يحتاج المشروع إلى 14 عامل وتتنوع مهامهم في الجدول التالي:

جدول رقم (11): احتياجات اليد العاملة

المهام	المؤهل	اسم الوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - هي صاحبة المؤسسة والمسؤولة عن التعامل مع الموردين والزبائن وعن الأمور القانونية وإتخاذ القرارات . - تشرف على الوظائف التسويقية والموارد البشرية ، والعمل على وضع الأهداف والمخطط. 	<p>ماستر مقاولاتية</p>	<p>المسيرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعويض المسيرة في حالة غيابها . - تسجيل الزوار. - مراقبة غيابات العاملات. - مراقبة الإحتياجات واللوازم. 	<p>مستوى بكالوريا</p>	<p>السكرتيرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الإشراف على الجوانب المالية. - دفع أجور العمال. 	<p>شهادة في المحاسبة</p>	<p>المحاسب</p>

<p>- الإهتمام بالأطفال ورعايتهم وتعليمهم.</p>	<p>- أقل حد شهادة بكالوريا - تكون أكبر من 21 سنة ولديها خبرة في هذا العمل.</p>	<p>المربية</p>
<p>- رعاية صحة الأطفال.</p>	<p>شهادة في التمريض وتكون لديها خبرة في هذا العمل.</p>	<p>الممرضة</p>
<p>- إعداد وجبات الأطفال. - الإهتمام بالمطبخ.</p>		<p>عاملة مطبخ</p>
<p>- تقديم جميع خدمات التنظيف :غسل الأراضي والمطبخ والحمامات ، وتنظيف الأفرشة والستائر...إلخ</p>		<p>عاملة نظافة</p>
<p>- حراسة المكان.</p>		<p>عون أمن</p>

المصدر : من إعداد الطالبة

• الأجر:

الجدول رقم (12) : الأجر (دج)

نقدمها في الجدول التالي:

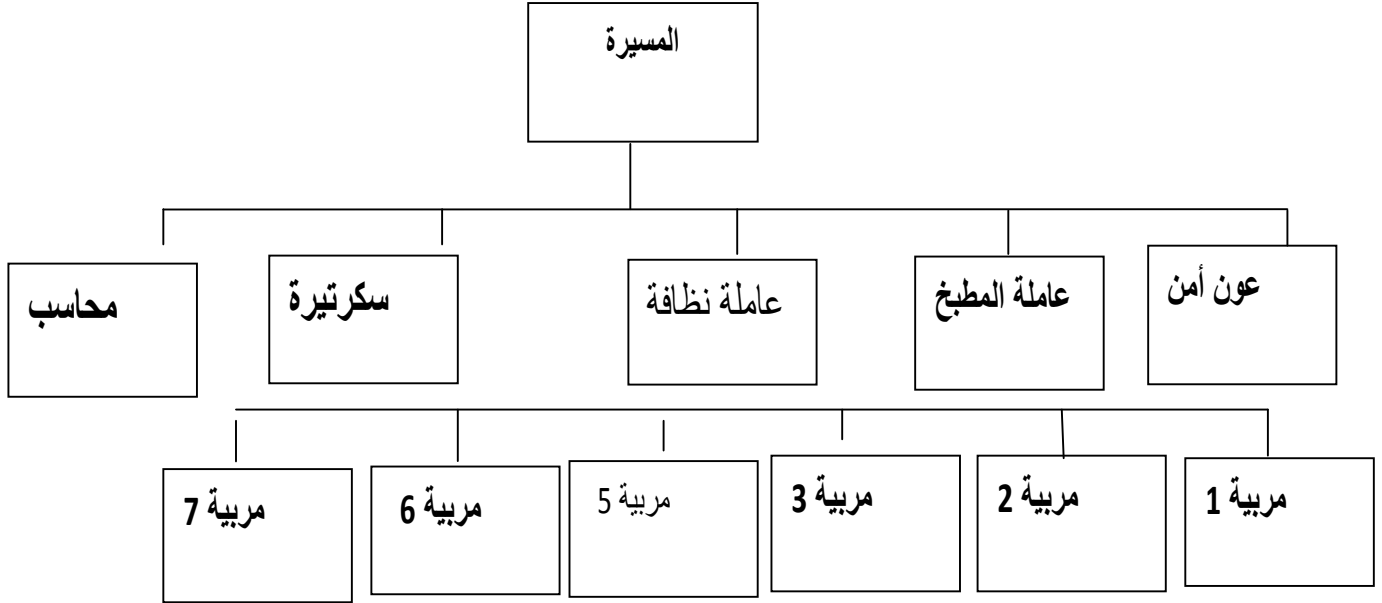
الأجر الخام بـ دج	قيمة الضمان	الضمان الإجمالي	الأجر الصافي	العدد	العامل
37800	7800	26%	30000	1	مسيرة
8720	740	9 %	8000	1	سكرتيرة
5450	450	9 %	5000	1	محاسب
38150	450	9%	5000	7	مربية
5450	450	9%	5000	1	ممرضة
5450	450	9%	5000	1	عاملة مطبخ
5450	450	9%	5000	1	عاملة نظافة
5450	450	9%	5000	1	عون أمن
111920	11240		68000	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

2. الهيكل التنظيمي:

سيكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لروضة رياحين الجنة



3. الطبيعة القانونية:

إخترت الشكل القانوني : مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL)، لرغبتني لأكون المديرية الأولى لمشروعي والمسيرة الوحيدة له، حيث يخضع النوع إلى نوع واحد من الضرائب وهي ضريبة على أرباح الشركات.

يتميز هذا النوع من المؤسسات ب:

- تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه من ذمته المالية لإنشاء المؤسسة وبالتالي لا يستطيع الدائنون -
- متابعة ذمته المالية غير المخصصة في هذه الشركة كرأس مال.
- سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي.

*يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة وصفة التاجر للمؤسسة ويتطلب الوثائق التالية:

- عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي بإسم الشركة .
- نسختان من القانون الأساسي للشركة .
- نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي الجريدة اليومية الوطنية
- شهادة الميلاد المستخرجة من صحيفة السوابق العدلية للمسييرين والمتصرفين الإداريين و أعضاء مجلس المديرين وأعضاء مجلس المراقبة.
- شهادة تسمية .
- الرخصة التي تقدم للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج .
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.

❖ سطرت روضة "رياحين الجنة" نظام خاص تتلخص شروطه فيما يلي:

1. استقبال الأطفال من 3 أشهر إلى خمس سنوات .
2. يمسك لكل طفل ملف إداري يشمل:
 - شهادة ميلاد.
 - نسخة من دفتر التطعيم .
 - صورتين شمسيتين.
 - شهادة طبية صدرية وعامة.
 - ترخيص من الولي مصادق عليه
3. الروضة تقدم الخدمة العادية المنتظمة والخدمة الخاصة:
 - الخدمة العادية: من الأحد إلى الخميس.
 - الإستقبال من : 7:30 – 9:00 صباحا.
 - الخروج: من 16:30 – 17:00 مساءا.
 - الخدمة الخاصة : 24/24 سا.
4. لايسمح للأطفال بإحضار أشياء تشكل خطر على سلامة العامة، أو إحضار مجوهرات.
5. تعقد الروضة اجتماعات تقييم مع الأولياء كل شهر .
6. في حالة إصابة طفل بمرض معدي لا يمكنه الإلتحاق بالروضة إلا بعد الشفاء الكامل وإحضار شهادة طبية.
7. يجب على الأولياء تقديم للروضة مواد تنظيف خاصة بالطفل واحضار ملابس.
8. يكون هناك خصم للأسر التي تدمج طفلين.
9. لا يمكن لأي شخص اصطحاب الأطفال إلا إذا كان مصرح به في الترخيص.
10. عند توقف الأطفال عن الحضور يجب إعلان الروضة كتابيا.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

- تبين هذه الدراسة الإختيار المناسب لموقع المشروع إضافة إلى الموارد البشرية والمعدات اللازمة للإنتلاق في المشروع.

➤ المطلب الأول: الأساليب الإنتاجية

1. تحديد القدرة الإنتاجية: تعمل الحضانة على مدار السنة بواقع 24 يوم في الشهر أي 288 يوم في السنة.
2. تحديد موقع المشروع: يقع المشروع في حي المجاهدين - حي بني مرة. رقم 1. رقم المنزل 95.

➤ خصائص الموقع:

- أنه مكان به تجمعات سكانية .
- نقص دور الحضانة في هذا المكان.
- المساحة المناسبة للمشروع
- توفر الماء و الكهرباء و الغاز

متطلبات المشروع: كما سبق وحددنا احتياجات المشروع من اليد العاملة ، سيتم تقدير التكاليف وإحتياجات

المشروع من معدات وأثاث وتجهيزات من المواد الأولية وسيتم توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (13) : تجهيزات الغرف

التكلفة الإجمالية DA	العدد	تكلفة الوحدة	المعدات
64000	20	3200	طاولة مزدوجة
44000	3	6000	كراسي
18000	6	45000	سبورة
51000	2	1100	خزانة
270000	40	25500	مكيف
73000	2	3000	تلفاز
400000	8	8000	أسرة
24000	50	3000	ستائر
210000	7	30000	كاميرات مراقبة
1.154.000.00	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها

جدول رقم (14): تجهيزات مكتب

التكلفة الإجمالية	العدد	تكلفة الوحدة	المعدات
34500	3	11500	مكتب
77000	3	38500	كمبيوتر
6000	3	2000	هاتف
11500	1	11500	خزانة مكتب
129000.00	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول (15) تجهيزات المطبخ

القيمة الإجمالية	المعدات
45000	ثلاجة كبيرة الحجم
30000	موقد
5000	طاولة
15000	لوازم مطبخ
15000	مبرد ماء
90000	طاولات للأكل
173000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات المتحصل عليها

جدول رقم (16): خاص بالألعاب

القيمة الإجمالية	العدد	تكلفة الوحدة	المعدات
256000	2	128000	زلجة
236000	4	59000	أرجوحة
4000	مجموعة	/	ألعاب تركيبية
6000	مجموعة	/	ألعاب دمي
502000.00	المجموع		

- احتياجات المواد الأولية: تتمثل هذه المواد في الأطعمة بشتى أنواعها، وفي حاجيات التدريس مثل أقلام وألوان وقد قدر تكلفتها: 200000 دج

جدول رقم (17): الخدمات الضرورية

القيمة	الخدمة
60000	كهرباء وغاز
5000	ماء
15000	هاتف وأترنت
80000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات المتحصل عليه

جدول رقم (18) : خاص بمصاريف أخرى

المعدات	تكلفة الوحدة	العدد	التكلفة الإجمالية
قارورات الحماية من الحريق	10000	3	30000
علبة إسعافات أولية	3000	1	30000
المجموع			33000.00

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول: الهيكل التمويلي للمؤسسة

سنقوم بتمويل المشروع عن طريق تمويل ثلاثي يتضمن قرض بنكي بنسبة 70% وقرض من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بنسبة 28% ومساهمة شخصية بنسبة 2% .

تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب نوعين من الامتيازات تقدمهما على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

وهي مرحلة الانجاز، تقدم الوكالة قرض بدون فائدة هذا بالنسبة للمساعدات المالية، أما الامتيازات الجبائية فيتم الإعفاء من دفع الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة لشراء التجهيزات.

-الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود إنشاء المؤسسات الصغيرة.

-يؤجل دفع القرض البنكي لثلاث سنوات

المرحلة الثانية:

وهي مرحلة الاستغلال حيث يتم الإعفاء من من الضرائب التالية: TAP , IBS , IRG.

جدول رقم (19): الهيكل التمويلي للمشروع

المبلغ (دج)	نسبة المساهمة	المساهمين
21957.55	1%	صاحب المؤسسة
636768.95	29%	قرض ANSEJ
1537028.5	70%	قرض بنكي
2195755.00	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

قيمة الاستثمار الكلية للمشروع = 2195755.00 دج

- الفرع الأول: تكاليف المشروع

1- تكاليف التشغيل:

تتضمن تكاليف التشغيل كل التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع خلال السنة الأولى.

جدول رقم (20) : التكاليف التشغيلية السنوية

المبلغ سنوي (دج)	البيان
113000	مصاريف تشغيلية
200000	مواد أولية ولوازم
1343040.00	أجور العاملين
9500	تكاليف الترويج
1665540.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

-المصاريف التشغيلية: تشمل الكهرباء والغاز والماء،

2- تكاليف الاستثمار:

تعتبر تكاليف الاستثمار عن التكاليف التي تنفق في الفترة المحصورة من لحظة ظهور فكرة المشروع إلى غاية انتهاء تجارب التشغيل.

الجدول التالي يوضح تكاليف الاستثمار:

جدول رقم (21) : تكاليف الاستثمار

المبلغ (دج)	البيان
50000	مصاريف إعدادية
500000	تهيئة المبنى
1154000	تجهيزات غرف
129000	تجهيزات مكتبية
173000	تجهيزات مطبخ
50960	مصاريف التأمين
138795	رأس المال العامل
2195755.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

$$\text{رأس المال العامل} = \frac{\text{التكاليف التشغيلية}}{12} = 138795 \text{ دج} .$$

$$\text{الصندوق} = \text{رأس المال العامل} + \text{التأمين} = 189755.00 \text{ دج}$$

-الفرع الثاني: الاهتلاكات

1- إهلاك القروض بالبنك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

يعنى صاحب المؤسسة من تسديد قيمة القرض خلال الثلاث سنوات الأولى، ويتم إهلاك القرض بطريقة الإهلاك الثابت، حيث يتم تسديد دفعات ثابتة تحسب بقسمة قيمة القرض على خمسة وذلك كل سنة ابتداء من السنة الرابعة لمدة خمس سنوات بالنسبة للبنك ، أما قرض الوكالة فيبدأ تسديده ابتداء من السنة التاسعة لمدة خمس سنوات أيضا، بالتالي يسدد القرض خلال 13 سنة مع تخفيض النسبة الفائدة بنسبة 100%. سنقوم فيما يلي بتوضيح كيفية اهلاك القروض لكل من البنك ANSEJ ويتم توضيح الجدول الآتي:

الجدول رقم (22) : جدول اهتلاك القرض الممنوح من طرف البنك.

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
اسم القرض: البنك			مبلغ القرض: 1537028.5 دج	
مدة التسديد: 5 سنوات			معدل الفائدة: 0%	
فترة التسديد: 5 سنوات			فترة التسديد: كل سداسي	
فترة التسديد	راس المال المتبقي المستحق (دج)	مبلغ الفائدة الفترة (دج)	القيمة الدفعات المسددة من راس المال (دج)	المبلغ الكلي المسدد (دج)
2022/06/30	1537028.5	0	153702.85	153702.85
2022/12/31	1383325.7	0	153702.85	1229622.9
2023/06/30	1229622.9	0	153702.85	1075920.1
2023/12/31	1075920.1	0	153702.85	922217.3
2024/06/30	922217.3	0	153702.85	768514.45
2024/12/31	768514.45	0	153702.85	614811.6
2025/06/30	614811.6	0	153702.85	461108.75
2025/12/31	461108.75	0	153702.85	307405.9
2026/06/30	307405.7	0	153702.85	153702.85
2026/12/30	153703.05	0		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات

ملاحظة: في هذا الجدول قمنا بتقدير بداية النشاط ابتداء من 2019/01/01.

- يبدأ اهتلاك قرض البنك من نهاية السنة الثالثة من انطلاق النشاط .

- نسبة الفائدة 0%.

الجدول رقم (23): اهتلاك القروض من طرف ANSEJ.

مخطط تسديد القرض الخاص ANSEJ				
مبلغ القرض: 636768.95 دج			اسم القرض: ANSEJ	
معدل الفائدة: 0%			فترة السماح: 8 سنوات	
فترة التسديد: كل سداسي			مدة التسديد: 5 سنوات	
المبلغ الكلي المسدد (دج)	القيمة الدفعات لمسددة من راس المال (دج)	مبلغ الفائدة الفترة (دج)	راس المال المتبقي المستحق (دج)	فترة التسديد
63676.895	63676.895	0	636768.95	2027/06/30
509415.17	63676.895	0	573092.06	2027/12/31
445738.28	63676.895	0	509415.17	2028/06/30
382061.39	63676.895	0	445738.28	2028/12/31
318384.5	63676.895	0	382061.39	2029/06/30
254707.11	63676.895	0	318384.5	2029/12/31
191030.22	63676.895	0	254707.11	2030/06/30
127353.33	63676.895	0	191030.22	2030/12/31
63676.44	63676.895	0	127353.33	2031/06/30
0		0	63676.44	2031/12/31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات

ملاحظة :

-فترة تسديد القرض هي 5سنوات ابتداء من آخر قسط بنكي وتكون كل 6اشهر.

-الإعفاء من مبلغ الفائدة.

-قيمة الدفعة السادسة = قيمة القرض /10

-قيمة الدفعات السادسة للبنك = 63676. 895 دج.

-قيمة الدفعات السادسة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب =.

2- اهتلاك الاستثمارات:

الجدول التالي يوضح الاهتلاك الإجمالي (معدات وآلات ،تجهيزات مكتب،تجهيزات غرف،تجهيزات مطبخ)

جدول رقم (24) : الاهتلاك السنوي للاستثمار

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	نسبة الاهتلاك	قسط الاهتلاك السنوي (دج)
تجهيزات مكتب	129000	3سنوات	33.333	43000
تجهيزات غرف	1154000	3سنوات	33.33	384666.66
تجهيزات مطبخ	173000	3سنوات	33.33	57666.66
تهيئة البناية	500000	10سنوات	0.1	50000
			المجموع	150666.66

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية للمشروع

1- الميزانية الافتتاحية :

جدول رقم (25) الميزانية الافتتاحية 2019/01/01 للمشروع

المبالغ (دج)	الخصوم	المبالغ (دج)	الأصول
21957.55	الأموال الخاصة راس المال الخاص	50000	الاستثمارات
		1154000	مصاريف تمهيدية
		129000	تجهيزات غرف
		500000	تجهيزات مكتبية
1537028.5	الديون قرض البنك	173000	تهيئة
			تجهيزات مطبخ
636768.95	قرض الوكالة ANSEJ	189755	الحقوق
			الصندوق
2195755	المجموع	2195755	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ الإيرادات المتوقعة :

من خلال الدراسة التي أجريت واستمارة البحث استطعنا تقدير المبيعات للسنة الأولى وقدرت المبيعات ب: 1560000 دج. مع العلم أن معدل النمو قدر ب 6% نظرا لنسبة تطور في إحدى الحضانات، والجدول الموالي يوضح المبيعات المتوقعة لخمس سنوات:

جدول رقم (26): الإيرادات المتوقعة لخمس سنوات

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال	1560000	1927080	2332593.6	2780105.8	3272667.7

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ تكاليف المواد الأولية :

الجدول الموالي يوضح تطور المواد الأولية للمشروع، حيث كانت نسبة التطور تقدر ب 2% بناء على معلومات من السوق.

جدول رقم (27): تطور المواد الأولية

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
المشتريات المستهلكة	200000	204000	208080	212241.6	216486.43

المصدر: من إعداد الطالب

- جدول حسابات النتائج: الجدول التالي يوضح حسابات النتائج والتدفقات النقدية .

جدول رقم (28): جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية.

2023	2022	2021	2020	2019	البيان
3272667.7	2780105.8	2332593.6	1927080	1560000	رقم الأعمال
216486.43	212241.6	208080	204000	200000	مواد أولية
127181.49	123478.15	119881.7	116390	113000	خدمات
2928999.9	2444386.1	2004631.9	1606690	1247000	القيمة المضافة
1397711.1	1383110872.4	1370170.7	1356470.4	1343040	أعباء المستخدمين
48952.17	49446.63	49945.89	50450.4	100960	مصاريف أخرى
48952.17	49446.63	49945.89	50450.4	50960.00	التأمين
0	0	0	0	0	ضرائب ورسوم
65453.34	55602.11	0	0	0	TAP2%
150666.66	150666.66	150666.66	150666.66	150666.66	إهلاك
1711735.2	1644532.3	1570783.1	1608037.8	1645626.6	أعباء الاستغلال
231280.29	151972.22	0	0	0	IBS ou IRG
1217264.7	799853.6	433848.8	1347.8-	398626.6-	نتيجة الإجمالية للاستغلال
1448544.9	951825.82	433848.8	-1347.8	398626.6-	التدفق الاستغلال الصافي
1367931.3	1102492.4	1136934.3	1606690.00	247959.94	التدفق النقدي الصافي
5462007.9	4094076.6	2991584.2	1854649.9	247959.94	التدفق النقدي التراكمي
975316.619	841147.78	928109.63	1403345.2	231738.26	التدفق النقدي الحالي
				2819657.3	Van

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظات: ومن خلال جدول حساب النتائج يمكن توضيح مايلي :

- القيمة المضافة = إنتاج مباع - مشتريات - الخدمات

- الخدمات = مواد أولية + خدمات ضرورية + إيجار

- مصاريف التأمين تنقص ب: 10%

- نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة - تكاليف الاستغلال.

الإعفاء الكلي من ضريبة الدخل والضريبة على أرباح المؤسسات والضريبة على النشاط المهني لمدة 6 سنوات.

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول :

✓ ضرائب الرسوم = TAP + الاهتلاكات

✓ أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + التأمين + مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم (اهتلاكات +

TAP)

✓ RB = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال (19%)

نتيجة الاستغلال الصافية = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال - IRG

✓ التدفقات النقدية الصافي = نتيجة الاستغلال الصافية + الاهتلاكات

✓ التدفقات النقدية التراكمية : هي عبارة عن مجاميع التدفقات الصافية في كل السنة بالسنوات التي قبلها .

✓ التدفق النقدي الحالية المحدثة = وهي عبارة عن انخفاض التدفقات النقدية الصافية وتساوي = التدفق النقدي الصافي

/ (1.07)ⁿ بحيث يمثل n رقم السنة

✓ القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار .

● فترة الاسترداد :

✓ VAN = 2819657.3 دج

الاستثمار المبدئي

✓ ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج ان فترة استرداد المال هي كالتالي : فترة الاسترداد =

متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

فترة الاسترداد = 1.42 .

ومنه الفترة التي يتم استرداد مبلغ المشروع في حوالي : عام وأربعة أشهر.

جدول رقم (29): الميزانية الختامية

الخصوم		الأصول			
القيمة	البيان	القيمة الصافية	قسط الإهلاك	القيمة الإجمالية	البيان
21957.55	الأموال الخاصة	450000	50000	500000	الإستثمارات
1537028.5	المساهمة الشخصية	860000	43000	129000	تهيئة
636768.95	البنك	769333.34	384666.66	1154000	تجهيزات مكتب
247959.94	Ansej	115333.34	57666.66	173000	تجهيزات غرف
2156000	نتيجة الدورة	200000	/	200000	تجهيزات مطبخ
	الموردون	661514.328			مواد أولية
		1543533.43			الحقوق
					الصندوق
					البنك
4599714.44		4599714.44			

الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع "روضة رياحين الجنة"

جدول رقم (29): الميزانية الختامية

الخصوم		الأصول			
البيان	البيان	القيمة الصافية	قسط الإهلاك	القيمة الإجمالية	البيان
	الأموال الخاصة				الإستثمارات
21957.55	المساهمة الشخصية	450000	50000	500000	تهيئة
		860000	43000	129000	تجهيزات مكتب
1537028.5	البنك	769333.34	384666.66	1154000	تجهيزات غرف
		115333.34	57666.66	173000	تجهيزات مطبخ
636768.95	Ansej	200000	/	200000	مواد أولية
					الحقوق
247959.94	نتيجة الدورة	661514.328			الصندوق
2156000	الموردون	1543533.43			البنك
4599714.44		4599714.44			

خلاصة الفصل:

إعداد مخطط أعمال لروضة أطفال يعطي لصاحب المشروع صورة عميقة عنه، فهو وسيلة لتحديد العراقيل التي تحيط بالمشروع ومحاولة استباقها وتجنبها.

حيث تناولنا في هذا الفصل إعداد مخطط أعمال لروضة أطفال من 3 أشهر إلى 5 سنوات، حيث تطرقنا إلى مختلف الجوانب التي يتطلبها المشروع.

خاتمة

الخاتمة:

في الختام و من خلال ما قدمناه من الجانب النظري و التطبيقي لمخطط الأعمال اتضح لنا الأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال من حيث تقييمه لفكرة المشروع أولاً و العمل على التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة وذلك لمعرفة نقاط قوتها و ضعفها و الفرص الموجودة و التهديدات التي علينا تجنبها و التعرف على مختلف العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة.

فمخطط الأعمال يغطي المخطط التسويقي الذي يقدم دراسة للسوق الذي ستمارس فيه المؤسسة نشاطها و الإستراتيجية التنافسية التي ستتبنها المؤسسة، و المخطط التنظيمي الذي يحدد الاحتياج من الموارد البشرية واختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي ستعمل من خلاله المؤسسة، و المخطط الإنتاجي الذي يعوض الموقع المناسب للمشروع و تحديد احتياجاته من آلات و معدات و تجهيزات بما يسمح بالمشروع في النشاط و المخطط المالي الذي يحدد الاحتياجات المالية للمشروع من حيث مصادر الحصول عليها و كيفية استخدامها.

فمخطط الأعمال أداة تقييمية و توجيهية تبرز جدوى و مردودية المشروع.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا الى نتائج نظرية و تطبيقية

— يعتبر مخطط الأعمال الوثيقة الرئيسية الواجب إعدادها لإنشاء المشروع.

— يعزز مخطط الأعمال من فرص نجاح المؤسسة.

— يغطي مخطط الأعمال جميع جوانب المؤسسة مما يساهم في الاستخدام الأمثل لمواردها.

— مخطط الأعمال له دور فعال في استمرارية المؤسسة.

النتائج التطبيقية:

بعد انجاز المخطط أعمال مشروع دار حضانه من 3 أشهر إلى 5 سنوات توصلنا إلى التالي:

— المشروع ذو مردودية.

— نجاح أي مؤسسة في بدايتها مرهون بشكل كبير بإعداد مخطط الأعمال.

— يدرس لنا المشروع من الفكرة حتى التجسيد.

التوصيات:

— اعداد مخطط الأعمال قبل الانطلاق في تجسيد المشروع.

— ضرورة وجود مكاتب خاصة أو وجهات ذات كفاءة تقوم بإعداد مخطط الأعمال .

- اعداد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع .
- متابعة و مرافقة أصحاب المشاريع.
- تعميم الثقافة المقاولاتية لدى المستثمرين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أحمد غازي أنيس، خطة العمل لانطلاقة ناجحة - مكتب العبيكان للنشر ، ط1 ، الرياض - السعودية، 2005.
2. أحمد ماهر ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007 ، ط1.
4. أيمن الشنطي، عامر شقة، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
5. بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الانتاج في المنشآت الخدمية والصناعية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011.
6. ثامر البكري - استراتيجيات التسويق - دار اليازوري للنشر والتوزيع.
7. حسين محمود حديم ، تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، ط2.
8. خالص صافي صالح ، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية - ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، 2003.
9. زياد محمد الشمران، عبد الغفور عبد السلام- مبادئ التسويق- دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2009.
10. زيد منير عبوي ، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان-الأردن 2009.
11. سمير عبد العزيز ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - مؤسسة شهاب الجامعية ، الجزائر ، 1994.
12. طارق السويدان ، قيادة السوق ، دار بن حزم للطباعة والنشر ، بيروت -لبنان، 2001.
13. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، القاهرة ، 2003.
14. عاطف وليم اندراوس ، التمويل و الادارة المالية للمؤسسة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
15. عبد الحلیم كراجه ، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق ، الأمل للنشر والتوزيع ، 1991.
16. عدنان تايه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي ، التحليل والتخطيط المالي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2008.
17. علي فلاح الزعبي - التسويق السياحي والفندقي - دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2013 .
18. عمرو خير الدين - التسويق (المفاهيم والإستراتيجيات) - مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1997.
19. فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار حامد للنشر والتوزيع. ط1 ، عمان-الأردن، 2006.
21. فركوس محمد ، الموازنات التقديرية ، أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.
20. مجدي عوض مبارك ، الريادة في الأعمال : المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية ، عالم الكتاب الحديث -

عمان-الأردن، ط1.

23. محمد البديوي الحسين ، تخطيط الانتاج ومراقبته ، دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان ، ط 1 ، 2012 .

24. محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق-مدخل استراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، مصر، 2011.

25. محمد فريد الصحن ، طارق طه - إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنت ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، 2007.

26. محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف - التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي كمي تحليلي) دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.

27. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 .

29. موسى اللوزي ، التنظيم و اجراءات العمل ، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2007.

30. مؤيد عبد الحسين الفضل ، تخطيط ومراقبة الانتاج - دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2007 235 .

31. نظير رياض ، محمد الشحات ، مراقبة التسيير (التحليل المالي) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1999 .

31. الهام فخري طمييلة، التسويق في المشاريع الصغيرة -مدخل كمي - دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2008.

ثانيا: الملتقيات والمحاضرات

1. أحمد رماني - محاضرات في مقياس مقاولاتية وتسيير الموارد البشرية موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر مقاولاتية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.

2. برحومة عبد الحميد -دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال - الملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال - الفكرة-الاعداد-التنفيذ-الأيام العلمية 19/18/17 أفريل، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2012.

3. رحال سلاف ، عناصر تحليل السلوك الإستراتيجي ، محاضرة مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر مقاولاتية في مقياس الإستراتيجية-بالإعتماد على كتاب كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014

4. شوقي جباري: "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالية لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة " الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 17-18-19 أبريل 2012
5. علي فلاح الزعبي - مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكر- الإعداد - والتنفيذ)، الأيام العلمية 17/18/19 أبريل 2012 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة
6. عنتر بوتيارة - فواز واضح- اليقظة الإستراتيجية ودورها في إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال - الملتقى الثالث حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد، التنفيذ، الأيام العلمية 16/17/18 أبريل 2012 .
7. محاضرة الأستاذ دبابش محمد نجيب مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017/2018.
8. محاضرة الدكتور شاکر ترکی أمين ، كلية الأعمال، قسم التسويق، جامعة الملك عبد العزيز.
9. مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار - أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة، الإعداد، التنفيذ)، 17/8/19، 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
10. مزوغ عادل - دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب-البليدة- العدد 10 - 2013.

ثالثا: المذكرات

1. عبد الصمد سميرة - أهمية تقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص موارد بشرية ، جامعة باتنة ، 2007/2008 .
2. محمد بوشوشة ، مصادر التمويل و أثرها على الوضع المالي ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية ، بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2007.

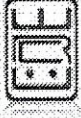
3. محمد عبد الرحمن أبو منديل ، واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن ،دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية عزة،2008.

رابعاً:المراجع باللغة الأجنبية

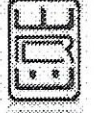
1.Alain Fayole , entrepreneuriat apprendre à entreprendre,Dunod ,Paris, 2004.

2.Michel coster, entrepreneuriat,Pearson education,France,Paris,2009.

الملاحق



وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري



مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للتقيد بالسجل التجاري

وضعية محددة الى غاية : 2017/10/23

رمز النشاط : 605018

نشاط مقنن

تسمية النشاط : دار الحضانة

مضمون النشاط :

- استقبال خلال النهار و بصفة منتظمة الأطفال البالغين ثلاث (03) أشهر إلى ثلاث (03) سنوات و تضمن لهم المراقبة الصحية و نشاطات التنمية.

النشاطات الاضافية :

جامعة محمد خيضر بسكرة
قسم العلوم الاقتصادية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة : ثانية ماستر

التخصص : مقاولاتية

استبيان للدراسة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته .

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لإنجاز بحث علمي والمندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مقاولاتية، من أجل "إعداد مخطط أعمال لإنشاء دار حضانة من سن 3 أشهر إلى 5 سنوات".

ونظرا لأهمية رأيكم نطلب من حضرتكم التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الإستمارة فهذا سيساعدنا على جمع المعلومات حول رغباتكم ومتطلباتكم عن مجال دراستنا من أجل الإجابة على تساؤلاتنا وبالتالي تحديد صورة واضحة للموضوع علما أن المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تقبلو فائق الإحترام والتقدير

الأستاذ المشرف :

- رحال سلاف

الطالبة :

- براج فوزية

السنة الجامعية : 2017 / 2018 .

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للزبائن تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

1. الجنس: أنثى ذكر

2. العمر : من 18-28 سنة من 29 – 39 سنة

من 40 فما فوق

3 . هل أنت موظف : نعم لا

4 هل الدخل الذي تقتضيه : متوسط ضعيف ممتاز

القسم الثاني : معلومات حول الموضوع

1. كم عدد الأطفال لديك :

لا يوجد ، من 3 أشهر إلى 2 سنة ، من 3 سنوات إلى 5 سنوات

أكثر من 5 سنوات

2. هل تتعامل مع حضانة حاليا : نعم لا

3 . إذا كانت الإجابة لا أين تضع أطفالك :

- قريبة لك

- جارتك

- تهتم بهم بنفسك

4. إذا كانت الإجابة نعم هل أسعار الحضانة التي تتعامل معها :

- مرتفعة

- متوسطة

- منخفضة

5. هل أنت مرتاح لوضعية أطفالك : نعم لا

6. هل ترى أن استقبال الأطفال من 3 أشهر إلى 5 سنوات أمر ضروري :

- أوافق

- أوافق إلى حد ما

- لا أوافق

7. لو تم فتح حضانة من هذا نوع هل يمكن أن تضع أطفالك في هذه الحضانة :

- نعم

- لا

التبرير:

.....

.....

8. هل تؤيد أوقات الحضانة :

- صباحا

- مساء

- صباحا ومساء

9. ماذا تريد من دار الحضانة أن توفر لطفلك :

- سعر مناسب

- مكان مناسب

- امكانيات داخل الحضانة

- الرعاية الصحية

- تعليم اللغات

- ألعاب

- التعليم بسور قرآنية

.....إقتراحاتك:.....

.....

.....

10. أين تفضل موقع الحضانة :

- قريب من مكان العمل

- قريب من المنزل

11. هل أنت مقتنع أن الإهتمام الأول للحضانة هو:

- نظافة الطفل وسلامته

- تعليم الطفل وإضافة معلومات له

- الأخذ بآراء الأولياء

12. إذا كانت دار الحضانة توفر الخدمة بالساعة ماهو تقييمك لفكرة أن تقوم الحضانة بالإهتمام بالأطفال أثناء ذهاب الوالدين للتسوق أو الطبيب أو زيارات عائلية أو حضور حفلات

.....
.....
.....

13. ماهي إقتراحاتك حول الخدمات و الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين دار الحضانة

.....
.....
.....
.....

14. هل تعتقد أن فتح دار حضانة التي تستهدف الفئة العمرية من 3 أشهر إلى 3 سنوات بالإضافة إلى الحضانة حتى 5 سنوات :

- مقبولة

- غير مقبولة

- جيدة

ETABLISSEMENT BAHRI ZOUINA

Equipement Administratif - Scolaire et Informatique

E-mail : ets-annasr@hotmail.fr

Rue famille Ben Jedidi n° 17 - Dali-Ali Khoudja - Biskra

Tel / Fax n° : 033-55-86-75

Registre de commerce n° 1221149 A 01 du 25/03/2001

Compte bancaire n° RIB 004-00305-400-0027536-92 C.P.A agence 305 Biskra

Matricule fiscal 897607090005033

Article d'imposition 07010113283

NIS N° 897607090005033

Facture Proforma

Biskra Le : 11/06/2018

N° Ordre	Désignation des articles	Qté	Prix unitaire H.T	Montant en H.T
1	Table scolaire 2 places	20	3 200,00	64 000,00
2	Chaise scolaire	40	1 100,00	44 000,00
3	Tableau blanc	3	6 000,00	18 000,00
4	Televiseur 32"	2	36 500,00	73 000,00
5	Climatiseur 12 BTU	6	45 000,00	270 000,00
6	Armoire 2 portes	2	25 500,00	51 000,00
7	Armoire de bureau 2 portes	1	11 500,00	11 500,00
8	Bureau 1.60 en bois	3	11 500,00	34 500,00
9	Pc de bureau C2D/i3/2G/320G	2	38 500,00	77 000,00
10	Telephone Panasonic	3	1 200,00	3 600,00
Total en H.T				646 600,00
T.V.A 19 %				122 854,00
Total en T.T.C				769 454,00

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Sept cent soixante-neuf milles quatre cent cinquante-quatre DA

LE GERANT



العنوان	الإسب	اللقب	المسجل التجاري	الحالة
شارع محمد بوغافور حي بن يعقوب رقم 06 بلدية بسكرة		وهيبة	01A1221024 - 00 - 07	ناشط
حي فرايجية رأس القرية رقم 01 بلدية بسكرة		ومان	05A1228557 - 00 - 07	ناشط
بشحية شارع خراشي ابراهيم حي رأس القرية بلدية بسكرة		لطيف	07A1232495 - 00 - 07	ناشط
حي بن عمارة بلدية رقم 20 بلدية بسكرة		علاوة	11A1239496 - 00 - 07	ناشط
شارع ممتازي محمد قسم/66 حي الحرية (جان بن يعقوب سابقا) بلدية بسكرة		حويبي	11A1240952 - 00 - 07	ناشط
سكن ترقوي المنطقة الغربية تجزئة 317 قطعة رقم 310 بلدية بسكرة	065-43	أمينة	12A1243266 - 00 - 07	ناشط
تجزئة حوحو شارع خراشي ابراهيم (طريق رأس القرية) بلدية رقم 16 بلدية بسكرة		حفيزة	12A1244337 - 00 - 07	ناشط
تجزئة 317 قطعة رقم 316 المنطقة الحضرية الغربية مشروع 11/14 سكن ترقوي بلدية بسكرة		عكاز	14A1248718 - 00 - 07	ناشط
حي محطة القطار شارع صولي الشريف بلدية بسكرة		سرغود	15A1251413 - 00 - 07	ناشط
العالية س 1 قسم رقم 137 قطعة رقم 137 بلدية بسكرة		سحنون	16A1253428 - 00 - 07	ناشط
حي 177 مسكن عمارة 11 رقم 135 بلدية بسكرة		بوزيدي	16A1253715 - 00 - 07	ناشط
شارع 47 رقم 14 حي الفجر العالية الشمالية الحي البلدي العالية س 02 بلدية بسكرة		راماضنة	17A1255757 - 00 - 07	ناشط
		معطي الله		ناشط

2