

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال خاصة بأولاد  
العاملين بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

روينة عبد السميع

إعداد الطالب (ة):

ساكر فهيمة

### الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	.....	.....
جامعة بسكرة	مقررا	.....	.....
جامعة بسكرة	مناقشا	.....	.....

الموسم الجامعي: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه، فإليه ينسب الفضل كله في إكمال - والكمال يبقى لله وحده- هذا العمل.

وبعد الحمد لله فإنني أتوجه إلى الأستاذ رحمانى ناصر -مدير الخدمات الإجتماعية للجامعة- بالشكر والتقدير الذي لن توفيه أي كلمات حقه ، فلولا دعمه المستمر ما تم هذا العمل. وبعدها بالشكر موصول لكل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي وعلى رأسهم الأستاذ روية عبد السميع الذي منحني شرف الاشراف على مذكرتي دون أن أنسى عائلتي الصغيرة زوجي وولداي عمر وكنثوم على صبرهم معي ودعمهم لي .

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى جامعة

محمد خيضر بسكرة

## الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع ، حيث أن هذا الأخير ، يحدد المسار الضروري من التفكير والتحليل الاستراتيجي، والبعد الأساسي لمهنة مسير مؤسسة لفهم والتدريب على الوضعيات المقاولاتية المختلفة من ناحية ومن ناحية أخرى يقوم ببناء توقعات وفرض فرضيات تقلل من حالة عدم التأكد وتمكن المقاول من تحديد المخاطر وكيفية التخلص منها وذلك بمحاكات العديد من الوضعيات والسيناريوهات التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة الجديدة والاهم من هذا فهم طبيعة المتغيرات التي تبني عليها الوضعيات والسيناريوهات وتحديد ديناميكيتها لتكون مرجع للمقاول في المستقبل .

أي أننا من خلال هذه المذكرة سنصلط الضوء على ميكانزمات عمل مخطط الاعمال مبرزين أهم محاوره والبدائل المتاحة له .

أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بإعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الاستقبال خاصة بأولاد العاملين في جامعة- محمد خيضر بسكرة- في محاولة منا لإسقاط كل ما تعلمناه في الجانب النظري للمذكرة على الجانب التطبيقي مروراً بدراسة السوق وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمشروع وصولاً إلى إعداد المخطط المالي الذي يبين لنا جدوى المشروع ومدى ربحيته.

## الكلمات المفتاحية:

مخطط أعمال ، المخطط التنظيمي ، المخطط التسويقي، المخطط الانتاجي، المخطط المالي.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
-	البسمة
-	كلمة شكر
-	الاهداء
I	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتوى
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الاشكال
- أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول:دراسة عامة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: دراسة عامة حول نشاط المشروع
7	المطلب الاول: ماهية رياض الاطفال
7	الفرع الاول: نشأة رياض الأطفال
8	الفرع الثاني: تعريف رياض الأطفال
8	الفرع الثالث: أهداف رياض الاطفال
8	المطلب الثاني: رياض الأطفال حسب القانون الجزائري
8	الفرع الأول: مفهوم رياض الأطفال حسب القانون الجزائري
9	الفرع الثاني: تقسيمات رياض الأطفال
9	الفرع الثالث: شروط إنشاء رياض الأطفال
11	الفرع الرابع: شروط تصميم مبنى رياض الأطفال
13	المبحث الثاني: مخطط الأعمال والبدائل المتاحة له
13	المطلب الأول : ماهية مخطط الأعمال
13	الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال
14	الفرع الثاني: أهمية إعداد مخطط الأعمال
15	الفرع الثالث: أهداف مخطط الأعمال
16	الفرع الرابع: الغرض من مخطط الأعمال
17	المطلب الثاني: البدائل المتاحة لمخطط الأعمال
17	الفرع الأول : نموذج العمل التجاري

22	الفرع الثاني: نهج Synopp
24	المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال
24	المطلب الأول: ماهية المخطط التسويقي
24	الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي
25	الفرع الثاني: البيئة التسويقية للمشروع
28	الفرع الثالث: دراسة السوق المستهدفة
28	الفرع الرابع: المزيج التسويقي
31	الفرع الخامس: التنبؤ بالمبيعات
33	الفرع السادس: الإستراتيجية التنافسية
34	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
34	الفرع الأول: تعريف المخطط التنظيمي
34	الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية
36	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي
37	الفرع الرابع: الشكل القانوني للمنظمة
39	المطلب الثالث: المخطط الانتاجي
39	الفرع الأول: تعريف المخطط الانتاجي
39	الفرع الثاني: الأهداف العامة لتخطيط الانتاج
39	الفرع الثالث: مراحل تخطيط العملية الانتاجية
40	الفرع الرابع: متطلبات تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
42	المطلب الرابع: المخطط المالي
42	الفرع الأول تعريف المخطط المالي
42	الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي
42	الفرع الثالث: أنواع و أدوات التخطيط المالي
43	الفرع الرابع: التحليل المالي للمشروع
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال تابعة لجامعة - محمد خيضر - بسكرة
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم المشروع

50	المطلب الأول: تقديم فكرة المشروع
50	الفرع الأول: معلومات عن صاحبة المشروع
50	الفرع الثاني: فكرة المشروع
51	الفرع الثالث: ملخص المشروع
52	المطلب الثاني: أسباب و أهداف إختيار المشروع
52	الفرع الأول : أسباب إختيار المشروع
52	الفرع الثاني: أهداف المشروع المتبعة
52	الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشروع
54	المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمشروع مؤسسة متعددة الاستقبال
54	المطلب الاول: تحليل محيط المشروع ودراسة العرض والطلب
54	الفرع الأول: دراسة البيئة الخارجية العامة ( تحليل باستيل)
57	الفرع الثاني: دراسة العرض والطلب
68	الفرع الثالث: دراسة البيئة الخارجية الخاصة (نموذج القوى الخمسة لبورتر)
69	الفرع الرابع: تحليل SWOT
70	المطلب الثاني: المزيج التسويقي
70	الفرع الأول: الخدمة والسعر
71	الفرع الثاني: قنوات الاتصال ومراحلها
72	الفرع الثالث: الترويج والأفراد
73	الفرع لرابع: الدليل المادي والعمليات والاجراءات للمشروع
74	المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات وتحديد استراتيجية المشروع
74	الفرع الأول: التنبؤ بالمبيعات
75	الفرع الثاني: تحديد إستراتيجية المشروع
77	المبحث الثالث: المحاور الرئيسية لمشروع مؤسسة متعددة الاستقبال
77	المطلب الأول: المخطط التنظيمي للمشروع
77	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة
78	الفرع الثاني: المورد البشري
80	الفرع الثالث: الطبيعة القانونية
81	الفرع الرابع: النظام الداخلي للمؤسسة
83	المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي

83	الفرع الأول: تحديد موقع المشروع
84	الفرع الثاني: خصائص الموقع
84	الفرع الثالث: الطاقة الانتاجية للمشروع
84	الفرع الرابع: متطلبات المشروع
87	المطلب الثالث: المخطط المالي
88	الفرع الأول: الهيكل التمويلي للإستثمار
88	الفرع الثاني: تكاليف المشروع
89	الفرع الثالث: الإهتلاكات
91	الفرع الرابع: إعداد القوائم المالية للمشروع
96	الخلاصة
98	الخاتمة
101	قائمة المراجع والمصادر

# قائمة الجداول والاشكال

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنواع وادوات التخطيط المالي	43
2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	59
4	توزيع أفراد العينة حسب الوظائف	59
5	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	60
6	الأفراد المقيمين وغير المقيمين في ولاية بسكرة	60
7	نسبة الافراد الذين لديهم اطفال	61
8	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لأطفال	61
9	نسبة الأفراد المتعاملون مع دور الحضانة	62
10	درجة رضى الأفراد عن الخدمات المقدمة لهم في دور الحضانة الأخرى	62
11	أسعار دور الحضانة التي يتعامل معها الأفراد المستجوبين	63
12	الخدمات التي يرغب بها المبحوثين	63
13	درجة رضى المبحوثين عن دور الحضانة	64
14	التصويت على المشروع	64
15	أوقات عمل الحضانة التي يرغب بها المستجوبين	65
16	حاجات الأفراد المستجوبين	65
17	الاتصال مع العملاء	71
18	تصميم المبنى	73
19	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة	77
قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	التحليل المالي للمشروع	44
2	ملخص المشروع	51
3	تحليل باستيل	54
4	تحليل المنافسين	66
5	نموذج القوى الخمسة لبورتر	68
6	تحليل SWOT	69

72	الترويج	7
74	مخطط تقدير المبيعات	8
78	إحتياجات اليد العاملة ومؤهلاتها	9
79	أجور العمال خلال السنة الأولى	10
84	تجهيزات الغرف	11
85	تجهيزات المكتب	12
85	تجهيزات العيادة	13
85	تجهيزات المطبخ	14
86	خاص بالألعاب	15
86	خدمات ضرورية أخرى	16
87	خاص بمصاريف أخرى	17
88	هيكل التمويل الذاتي للمشروع	18
88	التكاليف التشغيلية السنوية	19
89	تكاليف الاستثمار	20
90	إهلاك الإستثمار	21
91	ميزانية إفتتاحية لسنة 01/01/2022 للمشروع	22
91	المبيعات المتوقعة لخمسة سنوات	23
92	تطور المواد الاولية	24
92	جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية	25
95	الميزانية الختامية للمشروع بتاريخ 31/12/2022	26

# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر الطاقة البشرية من أهم عوامل التنمية والتغيير الاجتماعي والاقتصادي، والمرأة نصف هذه الطاقة كونها تشكل احتياطا هاما من قوة العمل، ومما لا شك فيه انه لا يمكن فهم دور المرأة في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية، إلا من خلال التغيرات العديدة و السريعة التي طرأت على المجتمعات عامة وعلى المجتمع الجزائري خاصة، وبما أن السوق الجزائرية سوق نامية، تعتبر مجالا خصبا للاستثمار و خاصة في مجال الحضانة ورياض الأطفال، حيث عكفت وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة على مراجعة المرسوم التنفيذي المتعلق بإنشاء مؤسسات استقبال الطفولة الصغيرة لسنة 2008، بهدف تشجيع إنشاء دور الحضانة وروضات الأطفال لتغطية الاحتياجات المتزايدة في هذا المجال والتي قد تصل إلى 20000 مؤسسة في آفاق 2030 (وكالة الانباء الجزائرية، 2018)

وقد وقع اختياري على الاستثمار في هذا النشاط نظرا للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي طرأت على المجتمع الجزائري والتي انعكست بصورة واضحة على الأسرة التي تحتم عليها مسايرة هذا التغيير أو التطور ولما لا محاولة التكيف معه و إيجاد أساليب مناسبة للتكفل بمتطلبات وحاجيات أفراد الأسرة. ومن بين التغيرات الاجتماعية ظاهرة تعلم المرأة وخروجها للعمل بشكل ملحوظ ففي بداية التسعينات، ومع انخفاض القدرة الشرائية للأسر الجزائرية ودخول أغلب أفراد الأسرة إلى التعليم بمختلف أطواره، حتى الأم أرادت التعلم وتحقيق ذاتها اجتماعيا ومهنيا هذا ما دفعها للخروج إلى ميدان العمل وبنسب متفاوتة في هذه الحالة تجد المرأة نفسها تعيش بضغوطات كبيرة اتجاه أطفالها والبحث عن يعتي بأطفالها بعد انقضاء عطلة الأمومة مباشرة، خاصة إذا كانت المرأة العاملة تعمل بعيدا عن مقر سكنها بمسافات طويلة فنجد تفكير الأم مشغولا بالبحث عن مكان للعناية بأطفالها، أين تتوفر به جميع وسائل الراحة والرفاهية التي تحقق النمو السليم لجسم وعقل الطفل والراحة النفسية لها من جهة أخرى .

ومن هنا جاءت فكرة إنشاء مؤسسة متعددة الاستقبال تابعة للجامعة، أين تتوفر بها جميع شروط الأمن والسلامة وهي خاصة بأبناء العاملين والموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة، هذه المؤسسة تتكفل بالأطفال من سن 3 أشهر حتى 5 سنوات على مدار السنة و بما يتناسب مع اوقات عمل الأم و توفر لهم الرعاية الكافية ، أي متابعة الطفل منذ ولادته إلى غاية الطور التحضيري.

## إشكالية الدراسة:

ما هي المتطلبات الضرورية لأعداد مخطط عمل لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال؟  
وللإجابة على هذه الإشكالية نجد انفسنا بصدد الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

\_ ما هدف مهمة التخطيط؟

\_ لماذا كان هذا الهدف ذا قيمة؟

\_ من سيقوم بالتنفيذ؟

\_ كيف سيتم تحقيق الهدف وتقويم النتائج؟

\_ ما طبيعة النشاط المراد إنجازه؟

\_ ما هي التكاليف البشرية والزمنية والمالية اللازمة لانجاح خطة المشروع؟

\_ ما الفائدة التي يهدف مخطط الاعمال لتحقيقها بشكل عام؟

**أسباب ودوافع اختيار الموضوع:**

\_ الاهتمام المتزايد بعالم الطفولة.

\_ إعتبار دور الحضانة ورياض الأطفال ضرورة إجتماعية ونظام جديد أصبح من ضمن أهم إحتياجات  
الطفل والأمهات العاملات.

\_ قلة دور الحضانة ورياض الاطفال النموذجية التي تحقق الرعاية والعناية التامة للأطفال.

\_ عدم توفر مرفق دور الحضانة ورياض الأطفال بالقطاعات الحكومية الجزائرية، على الرغم من أنها

تعتبر من ضمن أهم إحتياجات وحقوق المرأة العاملة .

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية المشروع في تقديم التسهيلات للأمهات العاملات وتقديم الحل الأمثل للتوفيق بين متطلبات  
الحياة.

تدريب الأطفال على عادات صحية وإجتماعية سليمة.

تعليم الأطفال النطق السليم وتشجيع النشاط الإبتكاري.

تهيئة الأطفال للدراسة.

### غايات وأهداف الدراسة:

\_ تجسيد فكرة جديدة على أرض الواقع.

\_ تسليط الضوء على مشروع مقاولاتي جديد داخل الجامعة.

\_ توفير مناصب عمل للنساء.

\_ توفير بيئة آمنة ونظيفة للطفل قريبة من عمل أحد والديه.

\_ توفير ضرورة إجتماعية للمرأة العاملة و أسرتها.

\_ تشجيع فكرة إدماج الأطفال في الحضانه ورياض الأطفال وتحضيرهم للدخول المدرسي بطريقة مرنة.

### منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على خطوات إنشاء مؤسسة متعددة الإستقبال في ظل مخطط الأعمال، أما في الجانب التطبيقي سنعتمد على المنهج التفسيري التحليلي وذلك لأننا في مخطط الأعمال سنجيب على التساؤلات التي من شأنها توضيح صورة المشروع لدى المقاول والأطراف الأخذة الأخرى، مع التركيز على الأدوات المنهجية والمتمثلة في الإستبيان، المقابلة و الإحصائيات.

### هيكل الدراسة:

من أجل الاجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

\_ الفصل الأول: سنتناول فيه الجانب النظري للدراسة حيث سنتطرق الى إبراز طبيعة النشاط الذي سنعمل فيه وحصص كل القوانين الخاصة بالنشاط ، ثم نتطرق إلى ماهية مخطط الاعمال والبدائل المتاحة له ، أما محاور مخطط الاعمال فسناخذها بجانب من التفصيل والتحليل لفهم أدوات عملها.

\_ الفصل الثاني: سنتناول فيه الجانب التطبيقي للدراسة أين سيتم إستخدام أدوات مخطط الاعمال في

دراسة وتحليل المشروع ، وسيتم في النهاية إنجاز مخطط اعمال لمؤسسة متعددة الاستقبال خاصة بأولاد العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة

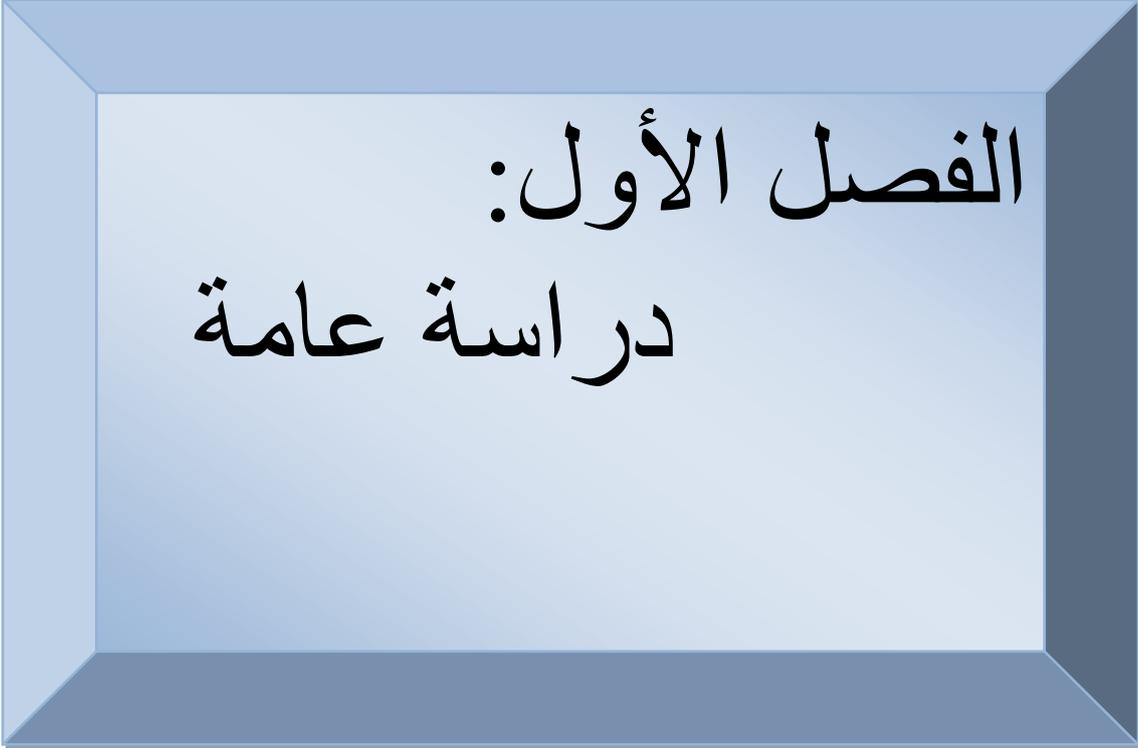
### صعوبات الدراسة:

صعوبة إيجاد إحصاءات دقيقة تفيدنا في الدراسة

صعوبة إيجاد دراسات سابقة في الموضوع .

عدم تعاون بعض الإدارات معنا

كانت أهم صعوبة الضغوطات النفسية و المشاكل الصحية التي تعرضنا لها إثر جائحة كوفيد 19 وما ترتب عليها من حجر منزلي دام لشهور مما صعب علينا مهمة البحث عن المعلومة



الفصل الأول:  
دراسة عامة

## الفصل الأول: دراسة عامة

### تمهيد:

اختلفت المقاولاتية مع بقية العلوم المدروسة في الجامعات في انها جاءت من الميدان التطبيقي الى العالم النظري الاكاديمي بهدف فك شيفراتها و تحليل جزئياتها لدراستها ومحاولة تطويرها لضمان النجاح للمشاريع المقاولاتية باستخدام اساليب علمية كمخطط الاعمال هذا الاخير يسمح للمقاول ببلورة فكرة مشروعه الى خطة عمل تضمن له وضع تصور شامل عن المشروع من مختلف جوانبه سواء كانت تسويقية، تنظيمية، انتاجية و مالية.

الا اني ارى ان مخطط الاعمال يعتبر وسيلة فعالة لحاملي المشاريع لكنها ليست بمتناول الجميع فليس الكل على دراية بأساليب دراسة السوق و تقدير تكلفة المشروع ومعرفة جدواه الاقتصادية، لذلك لا بد من ايجاد بدائل لمخطط الاعمال تضمن لكل فئات المجتمع دراسة مشاريعهم والتقليل من المخاطر التي تؤدي بأغلبية المشاريع الى الفشل.

لذلك سأتطرق في هذا الفصل الى :

المبحث الاول: دراسة عامة حول نشاط المشروع

المبحث الثاني: ماهية مخطط الاعمال و البدائل المتاحة له

المبحث الثالث: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

## الفصل الأول: دراسة عامة

### المبحث الأول: دراسة عامة حول نشاط المشروع

قبل التطرق لمخطط الاعمال لابد من تسليط الضوء على طبيعة النشاط الذي تم إختياره للدراسة وهو روضة أطفال ويقيد هذا النشاط في السجل التجاري الجزائري تحت تسميات متعددة حسب الخدمات التي تقدمها هذه الاخيرة ، أما في حالة مشروعنا فيقع تحت تسمية مؤسسة متعددة الاستقبال وهي مؤسسة تستقبل الاطفال من سن 3 أشهر حتى 5 سنوات، و تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة بحياة الطفل حيث أنها تعكس الحياة التعليمية للطفل، فرياض الأطفال تعتبر المؤسسة الإجتماعية المكملة للأسرة حيث تهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للطفل، ورعاية النمو الجسمي والعقلي إلى غاية بلوغه سن الإلتحاق بالمدرسة.

### المطلب الأول: ماهية رياض الأطفال

الفرع الأول: نشأة رياض الأطفال "إقتباس بالمعنى" (خلف، 2005، صفحة 7)

يرجع إنتشار رياض الأطفال الى أواسط القرن الثامن عشر عام 1769 عندما أنشأ جون فريدريك أوبرلين "Jon Frednic Oberlin" أول روضة أطفال في منطقة الألزاس واللورين ، وكان "أوبرلين" يؤكد على أهمية السنوات الأولى من حياة الطفل لأن إهمال الطفل في مرحلة ما قبل الدراسة يعرض الطفل إلى مشاكل كثيرة، لذلك أنشأ أوبرلين في كل مستوطنة دار متسعة الحجرات وقد عين لكل دار مديرة ومربيتين واحدة تختص بالتعليم والترفيه و الأخرى تختص بالتدريب على المهارات اليدوية وقد كان ينفق على الدور من ماله الخاص .

وبسبب نجاح تجربة أوبرلين ظهرت دور مشابهة في سويسرا و ألمانيا من ثمة بدأ انتشارها في بلدان العالم.

أما الفضل في إنتشار رياض الأطفال بمعناها ومفهومها العالمي يرجع لـ " فريدريك ويليام فروبل" حيث اسسها عام 1838 و إعتدت أساليبه في التربية على الموسيقى، والألعاب، ودمج الطفل مع الطبيعة من حقول وغابات و أن يترك الطفل ليستخدم يديه وحواسه بحرية لإكتشاف العالم من حوله.

أما في الجزائر فتعود جذور رياض الأطفال إلى الإستعمار الفرنسي حيث انشأ رياض الأطفال في الكثير من المؤسسات، وكانت الخدمة المقدمة من الروضة تقتصر على أبناء المعمرين و الموالين لهم من الجزائريين.

## الفصل الأول: دراسة عامة

و بعد إستقلال الجزائر صدر أمر رقم 35/76 المؤرخ في 16/04/1976 المتضمن تنظم التربية والتكوين في الجزائر والذي إعتبر التعليم التحضيري في رياض الأطفال قاعدة الهرم التعليمي.

### الفرع الثاني: تعريف رياض الأطفال

هي " مؤسسات تربوية تعليمية ترعى الأطفال في المرحلة السنية من ثلاث أو أربع سنوات حتى سن السادسة أو السابعة، وتسبق المرحلة الأساسية وتقدم رياض الأطفال رعاية منظمة هادفة محددة المعالم لها فلسفتها وأسسها و أساليبها وطرقها التي تستند لمبادئ علمية." (العمراني، 2013، صفحة 18)

كما عرفة على أنها : "هي مؤسسة تربوية نمائية تعمل على تنشئة الطفل و إكسابه مهارات الحياة ، بإعتبار دورها مكملًا لدور المنزل وإعدادا للمدرسة ، حيث توفر له العناية الصحية ، وتحقق مطالب نموه وتشبع حاجاته بطريقة سوية" (عراج، 2016، صفحة 26)

### الفرع الثالث: اهداف رياض الأطفال (مفاهيم علمية لرياض الاطفال، 2017)

\_ تمكين الطفل وتهيئته إجتماعيا، ونفسيا للمراحل التعليمية القادمة.

\_ مساعدة الطفل على إكتشاف مهاراته وميوله

\_ تشجيع وتحفيز الطفل على حب العمل و العمل ضمن فريق.

\_ تنمية ثقة الطفل و الإعتماد على نفسه.

\_ تعريف الطفل بهويته،الإجتماعية،والثقافية،و الدينية.

### المطلب الثاني: رياض الأطفال حسب القانون الجزائري

#### فرع الاول: مفهوم رياض الاطفال حسب القانون الجزائري

حدد المشرع الجزائري مفهوم روضة الأطفال وشروط إنشائها ومهامها و تصاميم المبنى و المريات المساعدات وحتى تحديد عددهم بالنسبة للأطفال كل ذلك في المرسوم التنفيذي رقم 08-287 المؤرخ في 17 رمضان 1429 الموافق لـ 17 سبتمبر 2008 .

إقتباس بالمعنى: (الجريدة الرسمية، 2008)

أطلق القانون الجزائري تسمية مؤسسات ومراكز إستقبال الطفولة الصغيرة على رياض الأطفال، وقد عرفها

## الفصل الأول: دراسة عامة

على أنها " المؤسسات التربوية التي تستقبل الطفولة الصغيرة ، وتعمل على خدمتهم ورعايتهم بطرق مدروسة ونطاقات عملية تجسد لإستغلال الوسائل التربوية ، وبيئة تعليمية تدعم نمو شخصية الطفل في جميع النواحي العقلية والنفسية والحسية والإجتماعية بشكل فعال وسليم".

وقد حصر القانون الجزائري مهام مؤسسات ومراكز إستقبال الطفولة الصغيرة في العناصر التالية:

- ضمان إستقبال الطفولة الصغيرة والسهر على صحتهم وأمنهم ورفاهيتهم.
- تنظيم نشاطات موجهة لتشجيع تربية الأطفال المستقبليين وتمييزهم و إندماجهم الإجتماعي.
- المساهمة في التكفل المبكر و الإندماج الإجتماعي للأطفال ذوي الإعاقة أو المصابين بمرض مزمن أو معجز.
- مساعدة الأولياء في تربية أبنائهم والسماح لهم بالتوفيق بين حياتهم العائلية وحياتهم المهنية وحياتهم الإجتماعية.

### فرع الثاني: تقسيمات رياض الاطفال

وقد قسم هذا المرسوم المراكز إلى عدة أنواع هي:

- \_ دار الحضانة: التي تستقبل خلال النهار وبصفة منظمة الأطفال الباغين من 3 أشهر إلى 3 سنوات.
- \_ روضة الأطفال: التي تستقبل بصفة منتظمة الأطفال الباغين 3 سنوات وما فوق.
- \_ دار الرعاية المؤقتة: هي التي تستقبل بصفة غير مستمرة أو بصفة ظرفية الأطفال دون الخمس سنوات.
- \_ المؤسسة متعددة الإستقبال: التي تجمع بين أنماط الإستقبال المختلفة.
- \_ الإستقبال العائلي: تضمن الإستقبال العائلي للطفولة الصغيرة في منزل المساعدات الحاضنات.

### فرع الثالث: شروط إنشائها :

- ✚ حسب المادة 20 من المرسوم التنفيذي 287-08 المؤرخ 17 سبتمبر 2008 ، لا يمكن لأي شخص أن ينشئ أو يدير مؤسسة أو مركز إستقبال الطفولة الصغيرة إذا:
  - لم يكن جزائري الجنسية .
  - لا يحوز الشهادات والمؤهلات المطلوبة.

## الفصل الأول: دراسة عامة

- لا يتمتع بحقوقه الوطنية والمدنية.
- كان محل عقوبة مشينة.

ويتضمن الملف الإداري والتقني المنصوص عليه في المادة 21 من نفس المرسوم أعلاه الوثائق التالية:

### (أ) بالنسبة للمسؤول أو المدير:

- \_ شهادة ميلاد مسؤول أو مدير مؤسسة أو مركز الإستقبال.
- \_ شهادة جنسية مسؤول أو مدير مؤسسة أو مركز الإستقبال.
- \_ مستخرج من صحيفة السوابق القضائية لمسؤول أو مدير مؤسسة أو مركز الإستقبال.
- \_ بيان وصفي للمحال والتجهيزات والوسائل المادية الضرورية.
- \_ قائمة المستخدمين البيداغوجيين والإداريين والتقنيين تبين الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- \_ بيان وصفي للتجهيزات والوسائل البيداغوجية و التعليمية.
- \_ المشاريع الإجتماعية والتربوية وبرامج النشاطات الموجهة للأطفال المتكفل بهم.
- \_ تقرير زيارة مسبقة للمحال تعده المديرية الولائية المكلفة بالنشاط الإجتماعي بالإشتراك مع مصالح الحماية المدنية.
- \_ السند القانوني لشغل المحال.
- \_ بطاقة تقنية تبين هياكل وطاقة إستيعاب المؤسسة أو مركز الإستقبال ومكانه.

### (ب) بالنسبة للشخص المعنوي:

- \_ الوثائق المذكورة في الفقرة (أ) بالنسبة للمسؤول المفوض لتمثيل المؤسسة.
- \_ نسخة من القانون الأساسي للشخص المعنوي.

## الفصل الأول: دراسة عامة

### فرع الرابع: شروط تصميم المبنى

يضيف ملحق دفتر الشروط النموذجي المطبق على مؤسسات ومراكز إستقبال الطفولة الصغيرة الشروط التالية في تصاميم المبنى :

✚ حسب المادة 3 من الملحق يجب أن تستجيب مؤسسات ومراكز استقبال الطفولة الصغيرة للمتطلبات التالية:

- أن تكون بعيدة عن مختلف الأضرار التي تلحق أذى بأمن الأطفال وصحتهم البدنية والذهنية.
- أن تكون مكيّفة مع النشاطات الاجتماعية التربوية.
- أن تكون موجهة حصرياً لنشاطات تنمية الأطفال وتربيتهم ومشاركتهم ولإندماجهم الإجتماعي.
- أن تتوفر على المحلات والتجهيزات الملائمة.

✚ حسب المادة 4 يجب أن تستجيب محلات مؤسسات إستقبال الطفولة الصغيرة للمقاييس التالية:

- أن تحدد العلاقة بين مساحة المحل وعدد الأطفال المسقبلين ب 1,4 م<sup>2</sup> لكل طفل.
- أن يكون حجم الهواء الضروري للأطفال 4م<sup>3</sup> من الهواء لكل طفل.
- أن تكون مساحة الواجهة المفتوحة من 10 إلى 15 % من مساحة أرضية المحل بحيث تضمن الإضاءة والتهوئة .
- أن يكون فتح أبواب الدخول نحو الخارج.
- أن يكون الأمن والوقاية الصحية وتسهيل الوصول للأشخاص المعوقين طبقاً للتنظيم المعمول به.
- أن تخصص دورة مياه لكل مجموعة من 15 طفلاً تكون أبعادها وتجهيزاتها مناسبة لمجموعتي الأعمار أقل من 3 سنوات و أكبر من 3 سنوات.
- أن يوضع جهاز تدفئة و/أو تكييف الهواء على مستوى كل محل.
- أن تزود بإمكانيات مكافحة الحريق.
- أن تتوفر على خزان ماء مناسب.
- أن تخصص قاعة للعلاج مجهزة بمعدات الإسعافات الأولية.

✚ وحسب المادة 6 من الملحق يمسك بالنسبة لكل طفل ملف إداري يشمل:

- شهادة ميلاد
- نسخة من دفتر التطعيم الإجباري.

## الفصل الأول: دراسة عامة

---

- صورتين شمسييتين.
- شهادة طبية.
- ترخيص من الأب أو الولي مصادق عليه قانونا.
- اما المادة 13 من الملحق تنص على مايلي " يجب أن يكون المستخدمون المكلفون بتأطير الأطفال بالغين (21) سنة على الاقل مؤهلين ويعينون على أساس:
  - شخص واحد لكل (5) أطفال لا يمشون.
  - شخص واحد لكل 12 طفل يمشي.

### المبحث الثاني: مخطط الأعمال والبدائل المتاحة له

#### المطلب الأول: ماهية مخطط الأعمال

يبدأ مخطط الأعمال من ظهور الفكرة ويستمر إلى غاية إطلاق الأنشطة فيتحول من ادات للمحاكاة إلى ادات للرقابة وذلك بإعطاء المقاول مؤشرات على أساسها يقود المؤسسة ويراقب انحرافاتهما .

#### الفرع الأول : مفهوم مخطط الأعمال

تعريف مخطط الأعمال: هو عبارة عن خطة تساعد على الانطلاق في الأعمال، تخصيص الموارد، والتركيز على النقاط الأساسية، والاستعداد لكل ما قد يواجه المؤسسة من فرص وتهديدات ومشاكل عند انطلاق المشروع. (Berry, 2004, p. 2.1).

يعرفه Fayolle: " بأنه ملف مختصر لمشروع مقاولاتي (إنشاء ، توسيع ، استئناف...) ومنهجية للتحليل الاستراتيجي، نجد في هذا الأخير إسقاط مستقبلي وعرض للوسائل اللازمة لتحقيق الرؤية، وبمأنه ملف مختصر فهو في نفس الوقت عبارة عن وثيقة وخطة عمل مفصلة كونها تسعى لتبيين مدى و جدوى ومردودية المشروع" (Fayolle, 2004, p. 292).

"يمثل مخطط الاعمال حوصلة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، و يبين طرق تنفيذها و الوسائل المادية والبشرية الضرورية لانجازها في فترة معينة لتحقيق الاهداف المرسومة" (وكالة النهوض بالصناعة، 2008).

"إن مخطط الأعمال لا يصمم فقط عند البدء في أي عمل أو مشروع جديد أو التقدم بطلب للحصول على قروض تجارية، بل هي ضرورية جدا لإدارة الأعمال سواء التي تحتاج إلى قروض أو استثمارات جديدة للانطلاق أو من أجل عملية التحسين و التطوير خلال الأعمال وفقا للخطة و الأولويات" (Berry, 2004, p. 2.1)

ومن خلال ما سبق نستطيع القول ان من خلال مخطط الاعمال يقوم المقاول بتوضيح قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي وجهت إليه، وحسب منطق مخطط الأعمال يكبر

## الفصل الأول: دراسة عامة

المشروع كلما كبرت منطقة التجانس وهي التقاء أو تقاطع الدوائر الثلاثة (طموحات المقاول) و (مهاراته وإمكانياته) و (إمكانيات المحيط).

وهذا ما يجعل مخطط الأعمال لمشروع معين يختلف عن مخطط الأعمال لنفس المشروع وتحت نفس الظروف، هذا الاختلاف الناشئ من شخصية المقاول ونظراته المتفائلة أو المتشائمة وتقييمه للمحيط.

ولأن مخطط الأعمال خطة مفصلة فهو يعمل على ربط ثنائية المقاول ومشروعه ومحيط المؤسسة، من خلال هذا الربط تنشأ علاقات متشعبة متمثلة في شبكة علاقات المقاول.

كما ان مخطط الأعمال وسيلة اتصال فعالة على المستوى الخارجي من خلال تسويق المشروع ، ووسيلة إعلام عن طريق توضيح قيمة المشروع .

### الفرع الثاني: أهمية إعداد مخطط الأعمال

✓ **المساعدة في الحصول على الأموال:** إن أغلب المقرضين والمستثمرين يطلبون من صاحب المشروع مخطط أعمال مكتوب من أجل معرفة مدى صحة وجدية المشروع، كما يتطلب في بعض الأحيان تقديم مخطط الأعمال للحصول على عقود الايجار وذلك لمعرفة مدى إدراك المقاول بالمواقف والعقبات التي قد تواجه المشروع، وكيفية مواجهتها بحيث يجب أن يفهم كل من المقرض أو المستثمرالمانحين للأموال أو الملاك المانحين لعقود الإيجار أن صاحب المشروع ملم بجميع جوانب مشروعه وأن لمشروعه الفرصة الكبيرة في النجاح والرجوع بالأرباح.

بمأنه يوجد الكثير من المقرضين والمستثمرين المحتملين فإنه لا بد من وجود الكثير من أصحاب الأعمال المحتملين لذا من المهم أن يتم تناول الدراسة بعناية ودقة متناهية بحيث يبين المخطط المالي على احتمال كبير في النجاح من أجل إقناع مصادر الأموال.

### ✓ **المساعدة في اتخاذ قرار المتابعة أو التوقف:**

إن صاحب المشروع هو الشخص الأول الذي عليه أن يقتنع بصحة المخطط المقترح وعليه أن يضع في الاعتبار كل الأسئلة التي ستطرح عليه من قبل المستثمرين والمقرضين المحتملين من أجل الإجابة عليها، وهو يتعلم من خلال مخطط الأعمال خلال مساره كيفية تدفق الأموال للمشروع ومعرفة نقاط القوة والضعف في مشروعه وماهي حظوظ النجاح على

## الفصل الأول: دراسة عامة

أرض الواقع.

إن عملية التخطيط المفصلة عن المشروع لا تعني أن تعصم مشروعك عن الأخطاء والعيوب التي تحدث أثناء العملية، فإذا كانت النتائج تدلي بنجاح الفكرة من عدمها هو ماسيدفعك باتخاذ قرار انطلاق المشروع أو عدم انطلاقه، وهذا هو بيت القصيد، لان هناك العديد من رجال الأعمال مدينون لنجاحهم في وقت سابق بعدم انطلاق مشاريعهم، التي نتجت عنها مشاكل كبيرة جراء تخطي مرحلة مخطط الأعمال باعتبارها قد تأخذ وقتا طويلا.

### ✓ إمكانية تحسين وتطوير مفهوم عمل المشروع:

إن كتابة مخطط الأعمال يدعوك لمعرفة مدى أهمية عملية التغيير في أجزاء المخطط من أجل زيادة الأرباح وتحقيق الأهداف، بحيث يمكن التعديل في المخططات (المخطط التسويقي، المالي..) كل على حدى داخل مخطط الأعمال وهو لن يكلف أي نفقات مالية بل من أجل التصحيح ، التحسين والتطوير المستمر.

وعلى سبيل التدقيق في إنجاز المخطط من الأفضل استخدام جداول مالية من خلال برامج حاسوبية لإعداد التوقعات المالية التي تمكنك من تجربة البدائل المختلفة بسرعة أكبر.

### ✓ زيادة احتمالات النجاح:

إن إحدى طرق النظر إلى الأعمال هم أن ينظر لها على أنها مقامرة وليست مغامرة، كأن يُباشِر في الأعمال دون دراسة مسبقة والقيام بتوسعتها عن طريق المقامرة بالأموال وأموال البنك، فإن تحقق الربح وسددت الفواتير فسيكون الكل سعداء، أما إذا كانت التقديرات غير صحيحة، فسيكون فشل ذريع لصاحب المشروع والجهات المقرضة. (McKeever, 2010, pp. 6-8)

### الفرع الثالث: أهداف مخطط الأعمال

1. توضيح الأسباب الحقيقية وراء الاستثمار في المشروع
2. توضيح جميع مكونات المشروع ، وماهي السلع والخدمات التي سيتم عرضها
3. تحديد مختلف المجالات والعمليات الحاسمة التي تزيد من تطوير الأعمال
4. تحديد الاستراتيجية التي سيتم اتباعها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية مع الوقت (التركيز أو

## الفصل الأول: دراسة عامة

التمييز أو السيطرة بالتكاليف) (La suma de Todos,Risk Analysis)

### الفرع الرابع: الغرض من مخطط الأعمال

1. الغرض من خطة العمل هو تحديد ووصف وتحليل فرصة المشروع الجديد أو الحالي، ودراسة جدواها التقنية والاقتصادية والمالية.

2. بمثابة بطاقة عمل لتقديم الأعمال إلى الجهات الخارجية: البنوك أو المستثمرين أو المؤسسات أو الهيئات العامة أو أي وكيل آخر معني، عندما يحين وقت طلب التعاون أو الدعم المالي من أي نوع.

3. لمخطط الأعمال وظيفة مزدوجة :

1. أداة الإدارة.

2. أداة التخطيط.

✓ أداة إدارة:

- يوفر التوقعات الاقتصادية / المالية.
- يعزز المراقبة والتحكم في الأعمال من خلال متابعة النتائج التي تم الحصول عليها وتحليل مؤشرات الإدارة.

- يقدم تحليلاً للعرض والطلب.

- يعكس الإستراتيجية التجارية وسياسة التسويق.

- يحدد المبادئ التوجيهية لإدارة الموارد البشرية.

- يحلل العوامل الرئيسية للنجاح ومخاطر الأعمال.

✓ أداة التخطيط:

تتولى الشركة وتحمل المسؤولية من تحديد أهدافها:

- مع الإجراءات الموجهة نحو النتائج.

- الوفاء الصارم بالتزاماتها الاقتصادية.

- يوجه عمليات صنع القرار:

- يوفر معلومات نوعية وكمية. (La suma de Todos,Risk Analysis)

## الفصل الأول: دراسة عامة

المطلب الثاني: البدائل المتاحة لمخطط الاعمال

الفرع الأول: نموذج العمل التجاري "business model"

يعد نموذج العمل التجاري أحد أهم وأفضل الأدوات الحديثة التي يمكن من خلالها قياس مدى جدوى فكرة مشروع تجاري

قام المهندس المعماري "اليكسندر فالدر" بتأليف كتابه "إبتكار نموذج العمل التجاري" وقدمه كأطروحة دكتوراء وتميز هذا الكتاب بالبساطة والعمق في نفس الوقت حيث يقدم لنا قالب يمكن ان نطبق عليه فكرة أي مشروع ويكون المشروع ناجح و متكامل الأركان.

وتضمن الكتاب التعريف التالي: " يحدد نموذج العمل التجاري الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة وتحقيقها والإستفادة منها " (عزيز، 2019)

ويعرف أيضا على أنه: " رؤية واضحة عن القيمة التي تقدمها للعملاء ودعم العملاء لهذه القيمة ولا يخدم هذا الوضوح العملاء فقط بل يستخدم ايضا في فهم المشروع من قبل السوق والشركاء المستقبليين وكذلك الفريق الابداعي" (Jarniou & Kalousis, 2008, p. 93)

من التعريفين السابقين نلاحظ أن نموذج العمل التجاري يركز على قيمة المنتج او الخدمة المقدمة للعملاء، اذا كان المنتج او الخدمة المقدمة لا يحل مشكل او يشبع حاجة فهو اذن لا يعطي قيمة أبدا وتظهر قيمة المنتج عند العميل عندما نفكر من خلال رؤى العملاء حسب نموذج العمل.

كما يضيف "ألكسندر فالدر" في تعريفه لنموذج العمل التجاري بأنه يمكن تقديم افضل وصف من خلال 9 حجارة بناء أساسية عن كيف تقوم المنشأة من تحقيق ربح و تغطية التكاليف، هذه الحجارة التسعة تتمثل في المجالات الأربعة الأساسية للعمل وهي العملاء ، العرض ،البنية التحتية ، القدرة المالية.

وحسب أليكسندر فنموذج العمل هو أشبه بمخطط إستراتيجية يجري تطبيقها من خلال أنظمة وعمليات وهياكل تنظيمية.

✓ مميزات نموذج العمل:

## الفصل الأول: دراسة عامة

\_ نموذج العمل غير صادر من خلفية شخص واحد بل من 450 شخص من المتمرسين في 450 بلد.

\_ انطلق نموذج العمل من الميدان وليس من النظري.

\_ يتكون نموذج العمل التجاري من صفحة واحدة فقط ، اما مخطط الاعمال فلا تقل عن 20 صفحة.

\_ يتميز نموذج العمل بإمكانية إعداده من أي شخص، اما مخطط الاعمال تحتاج لشخص متمرس لإعدادها.

\_ يستغرق إعداد نموذج العمل لساعتين كحد أقصى ، أما خطة العمل فتحتاج لوقت أطول بكثير.

✓ المحاور الرئيسية لنموذج العمل: (عزيز، 2019)

\_ المخطط Lean Canvas : يتكون المخطط من تسعة حجارة أو ركائز أو دعائم يقوم عليها أي عمل تجاري وتتمثل في النقاط التالية:

1- شريحة العملاء: حسب النموذج لا بد من التعرف على العملاء من خلال تحديد خصائصهم وصفاتهم ، أين نجدهم ، الأسواق الجماهيرية التي يوجد فيها العميل، كيف يفكر العميل ، يجب ان نجمع كل هذه المعلومات و أكثر عن العملاء.

2- القيمة المقدمة: هنا يجب أن نجد القيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة من خلال:

- تحديد حزم المنتجات أو الخدمات التي نقدمها
- أن يكون المنتج أو الخدمة المقدمة تحل مشكل أو تشبع حاجة لدى العميل
- المنتج يجب أن يكون حديث.

3- قنوات الإتصال: ويتم الإتصال بين المنشأة والعملاء عن طريق العلاقات ، الإعلان ، مواقع الإنترنت، متاجر،.....إلخ

ويتم الإتصال من خلال 5 مراحل:

- مرحلة الوعي: أي كيف أصنع الوعي لدى العملاء بقيمة المنتج أو الخدمة المقدمة
- مرحلة التقييم : أي كيف أجعل العملاء يستشعرون الفرق بين ما نقدمه وما يقدمه منافسونا في السوق.

## الفصل الأول: دراسة عامة

- مرحلة الشراء: كيف اتيح للعملاء شراء خدمات عن طريق تقديم تسهيلات مثل أن يكون المنتج قريب من أماكن تواجدهم .
- مرحلة التسليم: أي توصيل القيمة بخد ذاتها للعميل
- مرحلة ما بعد البيع: أي كيف أحافظ على عميل وذلك من خلال تحسين الصورة الذهنية للعميل كما نركز على تحسين العلاقات مع العملاء .
- 4- العلاقة الجيدة مع العملاء: أي نعمل على كسب ولاء العملاء ونحافظ عليهم ويوجد عدة طرق للمحافظة على العملاء منها المساعدة الشخصية، الخدمة الذاتية، مشاركة العميل في الأداء وكل ذلك لتكوين صورة ذهنية إيجابية لدى العميل عن المنظمة.
- 5- مصدر الإيرادات: كيف يمكن من خلال التفاعل الرباعي بين العميل والقناة والمنتج والعلاقات أن تجلب الإيرادات وفي الإيرادات تكون من بيع الاصول أو الاجور أو الايجار ونحدد هنا انواع الإيرادات .
- 6- الموارد الرئيسية: لابد ان نحدد الموارد التي تحتاجها سواء كانت موارد مادية موارد بشرية موارد فكرية
- 7- الأنشطة الرئيسية (الاستراتيجيات) : هي الخطط التي يديرها لتفعيل النقاط السابقة الذكر للحصول على الإيراد
- 8- الشراكات الرئيسية: الداعمين الموردين وجميع من يدعمنا في تحقيق الموارد وجميع من له اثر سلبي او ايجابي على المنظمة.
- 9- هيكل التكاليف: يركز على نقطتين إما ان يكون مبني بالكلفة او مبني بالقيمة إذا كان بالكلفة معناها نرسم التكاليف بأقل مبلغ ممكن ، اما إذا كان بالقيمة معناها نركز على جودة الخدمة أو المنتج.
- كل حجر محتاج ورشات عمل تكون مبنية على بيانات حقيقية نقوم بتصنيفها وتحليلها للوصول لمعلومات يمكن استخدامها للحصول على نتائج علمية.
- ✓ النماذج (الانماط):حسب الكسندر فالدر النمط في هندسة العمارة هو تجميع الأفكار لتصميم معماري مثل الأوصاف الأصلية أو الاوصاف الصالحة للإستخدام. كأنه يقول نماذج اولية نستخرجها وننطلق من خلالها، ويعطينا مجموعة من النماذج منها:
- نموذج تفكيك الاعمال التجارية: أي منظمة ناجحة نجد انه تتوفر فيها عنصر من عناصر النجاح

## الفصل الأول: دراسة عامة

التالية علاقة جيدة مع العملاء، ابتكار منتج ذو قيمة، أعمال البنية التحتية لكن يجب التركيز على نقطة واحدة من النقاط الثلاثة السابقة الذكر حتى لا يحصل تشتت عند المنظمة فابتكار منتج جديد يمكننا من فرض الاسعار عند دخولنا للسوق وبالتالي السيطرة عليه ، الفكرة هنا تدور حول تفكيك النموذج التجاري واسقاط هذه العناصر عليه . ( من حيث السياق هو نموذج متكامل يضم ادارة البنية التحتية وابتكار المنتجات والعلاقات مع العملاء تحت سقف واحد التحدي هنا ان التكاليف مرتفعة جدا ثقافات تنظيمية متعددة ومتضاربة مجمعة في منشأة واحدة تنشأ عنها مقايضات غير مرغوبة احيانا الحل العمل مفكك في 3 نماذج مسسقة.....) امثلة عنه البنوك الخاصة وشركات الاتصال الخلوية

- نموذج الذيل الطويل: يتمحور هذا النموذج حول بيع أنواع أقل من السلع بأعداد كبيرة فركز على تقديم عدد ضخم من المنتجات الملائمة لكنها تباع بشكل متقطع.  
وقد تكون المبيعات التراكمية من السلع الملائمة مربحة حيث يساهم عدد صغير من أكثر السلع مبيعا في تحقيق معظم الايرادات، وتستدعي هذه الطريقة تكاليف تخزين متدنية ومنصات قوية لجعل المحتوى مثل صناعة النشر (موقع لولو) ، المنصات المتعددة
  - المنصات المتعددة الجوانب : تجلب منصات متعددة الجوانب مجموعتين أو أكثر من العملاء متميزة بعضها عن بعض من العملاء ولكنها مترابطة معا. توجد للمنصات قيمة من خلال تيسير التفاعل بين المجموعات المختلفة مع العملاء تنمو المنصات المتعددة الجوانب في قيمتها الى درجة انها تجذب المزيد من المرتادين وهي ظاهرة معروفة بتأثير الشبكات التواصل الاجتماعي. مثل جوجل، اجهزت العاب الفيديو
  - المجانية كنموذج عمل تجاري: المجانية تكون عند شريحة واحدة من العملاء على الأقل الاستفادة الدائمة من العروض المجانية ، إن الانماط المختلفة تجعل العرض المجاني ممكنا حيث تجري تغطية تكاليف العملاء الذين يتلقون خدمة مجانية من جزء اخر من نموذج العمل نفسه أو شريحة من العملاء. مثل الاعلانات ، الصحف المبتكرة ، سكاى باي
  - نماذج الاعمال التجارية المفتوحة: يمكن للشركات استخدام النماذج التجارية المفتوحة لخلق قيمة والاستفادة منها وتكريسها عبر التعاون المنهجي مع شركاء خارجيين. مثل بروكنس
- ✓ التصميم: هنا ننقل في التصميم من النظرة التقليدية الى نظرة مغايرة من الادوات التي نستخدمها رواية القصة ، التفكيرى البصري ، التفكير من خلال رؤى العملاء ، توليد الأفكار أو العصف الذهني

## الفصل الأول: دراسة عامة

تصميم السيناريوهات المستقبلية التي من خلالها ننتقل هنا وحسب هذه النظرة يجب ان ننتقل من طريقة انت الى طريقة هم من خلال الاجابة على الأئلة التالية:

- ما الوظيفة التي يحتاج العملاء لانجازها وكيف نستطيع المساعدة ؟
- ما تطلعات عملائنا وكيف نساعدهم؟
- ما طريقة المخاطبة التي يفضلها عملائنا؟
- كيف نستطيع ان نجد لانفسنا كمنشأة مكانا ضمن رؤية حياتهم العادية؟
- ما العلاقة التي يتوقع عملائنا ان نبنيها معهم؟
- ما القيمة التي يرغب العملاء في دفع المال من أجلها؟

أي ننظر من وجهة نظر العملاء لنعرف الاحتياج الحقيقي لديهم، وقد تكلم الكسندر عن خريطة التعاطف أو كما يطلق عليها محدد ملامح العملاء وتساعدنا في الذهاب الى ما هو ابعد من الخصائص الديموغرافية وتحقيق فهم افضل للبنية والسلوك والمخاوف والتطلعات وهذا من شأنه ان يمكنك من استنباط نموذج عمل قوي .

✓ الاستراتيجية: ليس هناك نموذج عمل واحد بل هناك الكثير من الفرص والمجالات التي يجب علينا اكتشافها ، تكلم الكسندر هنا على البيئة النموذجية للعمل، تقييم نماذج العمل ، استراتيجية المحيط الازرق وقد ركز في الاستراتيجية على فهم بيئة العمل وهنا ركز على اربعة نقاط رئيسية هي:

- قوة السوق : أفهم الشرائح واحتياجاتها ومتطلباتها ، أعرف قضايا السوق وتكاليف التحول الى مورد اخر
- الاتجاهات: الاتجاهات التنظيمية ، التكنولوجيا، الثقافية و الاقتصادية
- قوة الصناعة: فهم الموردون و فهم المنافسون الحاليون والمتوقعون والخدمات البديلة التي تؤثر على عمل المنظمة.
- قوة الاقتصاد الكلي: يركز على اوضاع السوق العالمية، واسواق رأس المال والسلع والموارد والبنى التحتية ....

نقوم في الاخير بتحليل SWOT على الحجارة التسعة

✓ العمليات: هنا نركز على الخطوات التي يمكن ان نتبعها في ابتكار نموذج العمل التجاري ويوجد

## الفصل الأول: دراسة عامة

خمسة خطوات هي:

- احشد: الهدف الاعداد لمشروع وتصميم نموذج اعمال ناجح التركيز هنا على اعداد الارضية والوصف ان احشد جميع العناصر لتصميم ناجح لنموذج عمل
- إفهم : الهدف منها بحث وتحليل العناصر اللازمة لتصميم نموذج العمل التجاري
- صمم: الهدف توليد خيارات نماذج العمل القابلة للحياة واختبارها واختيار الافضل منها ، أي نحول المعلومات الى نماذج عمل.
- طبق : الهدف هو تطبيق نموذج العمل على الميدان
- ادر: تعديل نموذج العمل حسب السوق أركز على التطور

### الفرع الثاني: مقارنة سينوب SYNOOP

#### 1\_ نشأة نهج Synopp :

قام رجل الأعمال الكندي " كلود أنانو " عام 2007 بتأليف كتابه الذي تكلم فيه على نهج Synopp بالتعاون مع المنظمات التي تساعد رواد الأعمال في كيبك في كندا والذي رشحه ليكون بديل عن مخطط الأعمال ، فالكتاب يؤمن بأن مخطط الاعمال لا يخدم المقاول ولا مشروعه بل هو إنعكاس من المؤسسات الكبيرة والدول ، وقد أثبت هذا النهج نفسه في كندا لسنوات طويلة ومن ثم أخذ صاحبه على عاتقه مسؤولية نشره في بقية دول العالم وهذا فعلا ما حدث لذا قامت كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بإستضافة السيد كلود أنانو عام 2019 وقد القى محاضرات عن هذا النهج الجديد.

#### 2\_ تعريف نهج Synopp: لإقتباس بامعنى (Mircea, Marie, & Claude, 2012)

كلمة Synopp مشتقة من الالكلمة اليونانية sun وتترجم مع و opp وتترجم الفرصة.

ومعناها "مع الفرصة" أي ان المقاول يكون أينما تكون الفرصة.

"جاء نهج Synopp لخلق فرصة في العمل من خلال الربط بين حدس المقاول وخصائصه وعناصر بيئته "

يدور مفهوم هذا النهج حول ان الفرصة تخلق ولا تغتصب والمقاول حسب هذا النهج في التفكير هو من يخلقها اعتمادا على عدة عناصر والمتمثلة في حدس المقاول ، خصائصه الشخصية و عناصر بيئته.

## الفصل الأول: دراسة عامة

والسؤال المطروح هنا، كيف تخلق هذه الفرصة؟

### 3 \_ مراحل خلق الفرصة:

حسب نهج **Synopp** نمر بالمراحل التالية عند خلق الفرصة:

\_ كشف الحاجة

\_ استهداف العملاء الذين يتبعون الحاجة التي تم إكتشافها

\_ تلبية أفضل للحاجة من المنافسين (الميزة الغالبة)

\_ ترويض حالة عدم التأكد

\_ بدء المشروع

### 4 \_ فلسفة نهج **Synopp**:

\_ يجب على المقاول أن يتخلى عن التساؤل أو الافتراضات الأولية لمشروعه.

\_ يبني إثتان من المقاولين فرصا مختلفة إعتماذا على تصوراتهم ، مهاراتهم ، حدسهم وروحهم الريادية.

\_ يجب أن يدرك المقاولون فكرة الفرصة قبل إتقان مهنة المقاول.

\_ إن نهج Synopp هو عملية شاملة واستكشافية ومتكررة مع تعزيز تزامن الأحداث وتعتبر هذه الالركان الأربعة للنهج.

\_ مع تقدم المشروع يجب ان يكون المقاول قادرا على إلقاء نظرة نقدية على نفسه بشكل منهجي عما إذا كان هو المقاول المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

حسب نهج Synopp فان التخطيط للمشروع لا يكون قبل بدأ المشروع بل يكون لحظي أي أننا كل ما نصل لمرحلة نخطط للمرحلة القادمة ، والسبب حسب السيد **كلود أنانو** راجع لاننا لا نستطيع تقدير ما سيحصل في المستقبل نظرا لسرعة التغير في بيئة المشروع .

نهج Synopp لا يقدم لنا ادوات علمية في التحليل بل يقدم منهج تفكير مختلف عن مخطط الأعمال في التخطيط للمشروع للمقاولاتي.

## الفصل الأول: دراسة عامة

### المبحث الثاني:المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

#### المطلب الأول: ماهية المخطط التسويقي

الفرع الأول: مفهوم المخطط التسويقي إقتباس بالمعنى (أوكيل، 2016، الصفحات 79-80)

يرى الكاتب أن إعداد المخطط التسويقي يعتمد على بيانات يمكن جمعها عن طريق إجراء بعض الأبحاث التسويقية. وتتعلق هذه البيانات بمجموعة من الأسئلة منها: من هم الزبائن الذين يشترون المنتج أو الخدمة؟ ماهو حجم السوق المحتملة؟ ماذا سيكون سعر هذا المنتج أو الخدمة؟ ماهي شبكة التوزيع و الإمداد الأنسب؟ ماهي إستراتيجية الترويج الفعالة للوصول إلى الزبائن المحتملين؟ ويمكن الحصول على المعلومات المذكورة بإتباع الخطوات الثلاث التالية:

\_ الخطوة الأولى تحديد الغاية أو الأهداف

\_ الخطوة الثانية جمع المعلومات

\_ الخطوة الثالثة تحليل وتفسير النتائج

أما لتحضير المخطط التسويقي وتنفيذه، فيمكن إتباع الخطوات التالية:

\_ التعريف بوضعية أعمال المنشأة الجديدة أي شرح كيفية تطور المنتج أو الخدمة و لماذا وكذلك التوقعات بشكل مختصر.

\_ معرفة السوق وهذا ضروري لضبط رقم الأعمال ومنه تحديد استراتيجية التسويق الأنسب ، مع الأخذ بعين الإعتبار تهديدات المنافسين والفرص حالياً أو مستقبلياً.

\_ إدراك نقاط القوة والضعف في المنشأة

\_ إعداد الإستراتيجية التسويقية الشاملة منها تحديد السلعة أو الخدمات وتسعيرها و توزيعها و أخيراً ترويجها.

## الفصل الأول: دراسة عامة

### الفرع الثاني: البيئة التسويقية المشروع

تعرف على أنها "مجموع العوامل أو المتغيرات الداخلية و الخارجية (سواء يمكن قياسها - أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة على فعالية أو كفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا " (خلف السكارنة، 2015)

إن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع عزل نفسه عن البيئة المحيطة بها ، وذلك ضمانا لنموها وبقائها في السوق ، حيث نجد أن العلاقة بين المؤسسة ومحيطها تأخذ شكلا تبادليا تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وقد قسمت هذه البيئة الى تقسيمات مختلفة وهي البيئة الداخلية و البيئة الخارجية وتنقسم هذه الاخيرة بدورها إلى قسمين ، البيئة الخارجية الكلية أو العامة ، والبيئة الخارجية الصناعية أو الخاصة، ولتحليل هذه البيئة نستخدم عدة أساليب أو أدوات للتحليل منها:

#### ✓ تحليل باستيل: إقتباس بالمعنى (مصطفى، 2017)

وهو أداة لتحليل البيئة الخارجية الكلية أو العامة حيث قسمة هذه البيئة إلى 6 أبعاد لخصت إختصاراتها في كلمة "PESTEL" حيث يشير كل حرف إلى عوامل بيئية معينة :

T: البيئة التكنولوجية (Technology): وترتكز على معدل الإبتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على الصناعة أو السوق وتشمل مستوى البنية التحتية الأساسية، معدل التغيير التكنولوجي، الإنفاق على البحث والتطوير، الحوافز التكنولوجية، التشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا، مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، البنية التحتية للاتصالات، إمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات ، البنية التحتية للإنترنت وعمليات الاختراق التكنولوجي.

E: البيئة الإقتصادية (Economy) وتشمل معدلات النمو، معدلات التضخم ، أسعار الفائدة، سعر الصرف ، معدل البطالة، تكاليف العمالة، التصنيف الإئتماني، القوة الشرائية للمستهلك، تدفقات التجارة وأنماطها، السياسات النقدية ، السياسات المالية، تقلبات الأسعار ، توجهات السوق،

P: البيئة السياسية (Politics) وتشمل الإستقرار الحكومي والتغيرات المحتملة، البيروقراطية، مستويات الفساد، السياسة الضريبية، حرية الصحافة ، القوانين التنظيمية ، أو رفع القيود الحكومية، ضبط النشاط التجاري، الرسوم الجمركية ،تنظيم المنافسة، قانون التوظيف، قانون التعليم، القانون البيئي.....

## الفصل الأول: دراسة عامة

L: القوانين (Lwa) يجب على المؤسسة أن تفهم الأشياء القانونية في الصناعة التي تعمل بها ، وان تكون على علم بالتغيرات التشريعية وتأثيرها على العمليات التجارية وتشمل هذه العوامل: قانون مكافحة الاحتكار ، قانون التمييز، قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر، حماية المستهلك والتجارة الالكترونية، قانون التوظيف، قانون الصحة والسلامة

E: الأخلاقيات (Ethics) وتشمل أخلاقيات الاعلان وطرق البيع، معايير المحاسبة والادارة والتسويق المقبولة، الموقف اتجاه التزوير وانتهاك براءات الاختراع، ممارسات التوظيف الاخلاقية ومعايير التوظيف (عدم استخدام الأطفال لانتاج السلع)

S: المجتمع (Society) ويشمل معدل النمو السكاني، معدلات الهجرة، توزيع السكان حسب العمر ومتوسط العمر المتوقع ، توزيع السكان حسب الجنس متوسط مستوى الدخل المتاح، الطبقات الاجتماعية، حجم الاسرة وبنيتها، الاقليات.

وهنا يجدر الذكر أن أهمية تحليل PESTEL تتمثل في أنها أدوات هامة تساعد على عملية إتخاذ القرار.

### ✓ نموذج القوى الخمسة لبورتر Porter:

يعتبر نموذج بورتر أداة لتحليل عناصر البيئة الخارجية الصناعية أو الخاصة وتمثلة هذه العناصر في: إقتباس بالمعنى (خلف السكارنة، 2015، الصفحات 151-156)

\_ المنافسون الحاليون: تتوقف الحصة السوقية التي تحصل عليها المنظمة على قوتها النسبية بالمقارنة مع المنافسين، فضعف المنافسين فرصة للمؤسسة كما أن التهديدات التي تواجه المؤسسة نتيجة نقاط قوة للمنافسين ولذلك على المؤسسة أن تجمع معلومات دقيقة حول نقاط القوة عند المنافسين والتي تنعكس في (القدرة على تخفيض الاسعار، جودة السلع والخدمات، السمعة وثقة العملاء، نوعية العمالة، الخبرة في الصناعة، العلاقة مع الموردين.....) و حدة المنافسة بين المنافسين وتقاس باستخدام المعايير التالية) عدد المنافسين فكلما زاد عدد المنافسين كلما وصل السوق الى حالة تشبع، العلامات التجارية، تكلفة التحول حيث تزداد المنافسة كل ماكانت تكلفة تحول العميل من مؤسسة الى اخرى بدون تكلفة، هامش الربح، ثقافة العميل حيث تعمل بشكل عكسي مع شدة المنافسة، عوائق الدخول والخروج من النشاط)

## الفصل الأول: دراسة عامة

\_ المنافسون المحتملون: ان التهديد الذي يواجه المؤسسة من دخول منافسون جدد هم انخفاض الاسعار نتيجة زيادة العرض على الطلب ومن الخصائص التي تمنع دخول المنافسين الى السوق ماييلي(انتشار العلامة التجارية، الحجم، عمر المؤسسة، السياسات الحكومية)

\_ العملاء: هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات ، فمعرفة المؤسسة برغبات عملائها وخصائصهم يمكنها من وضع استراتيجيات تجذبهم اليها كما انه يساعدها في (اختيار نوع الصناعة، اختيار الموقع، اختيار التكنولوجيا)

\_ الموردون: حيث تعتبر علاقة المؤسسة مع مورديها احدى المحددات الهامة لنجاحها لذلك يجب على المؤسسة ان تعمل دائما على تحسين هذه العلاقة.

\_ السلع البديلة: حيث يزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الاحوال التالية (قدرة السلع البديلة على اشباع حاجات العملاء، عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من مقارنة بين جودة المنتج التي تتعكس على الاسعار.....)

\_ القوة النسبية لاصحاب مصالح اخرين: " يوصي فريمان باضافة هذه القوة السادسة الى قائمة بورتر، التي تتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح من بيئة العمل،الحكومات ، النقابات،المجتمعات المحلية،المقرضين،الغرف التجارية،بعض جماعات المصالح الخاصة وحاملي الاسهم. حيث درجة اهميتها تختلف من صناعة لأخرى." (بن أحسن أحسن، 2018/2017، صفحة 52)

### ✓ التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة وفق نموذج SWOT :

كلمة SWOT هي اختصار للكلمات (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات)، حيث أن هذه المصنوفة تجمع بين بعدين أساسيين، تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

وبالتالي " فإن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات "SWOT" هو وسيلة فعالة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق منهج ودعم منظمين من أجل إعداد إستراتيجية صناعة ناجحة" (بن أحسن أحسن، 2018/2017، صفحة 42)

\_ الفرص: هي وجود تغييرات ايجابية في مكونات البيئة الخارجية مثل (خروج منافس قوي ، زيادة

## الفصل الأول: دراسة عامة

(معدلات الطلب،....)

\_ التهديدات: هي وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها في بيئة المنظمة الخارجية مثل (دخول منافسين جدد، انخفاض معدلات الطلب، زيادة القوة التفاوضية للعملاء....)

\_ نقاط القوة: هي المزايا والامكانات التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بمنافسيها.

\_ نقاط الضعف: هي الانشطة التي لا تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة

الفرع الثالث: دراسة السوق المستهدفة إقتباس بالمعنى (طه العلام، 2006، الصفحات 44-45)

للقيام بخطة تسويقية جيدة لابد من معرفة السوق المستهدفة، كما تنعكس أيضا على الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة و كذلك تحديد الفجوة التسويقية و يتم ذلك من خلال دراسة النقاط التالية:

- حجم الاسواق: ولتحديده يجب دراسة الحجم الكلي للسوق، أحجام السوق الجغرافية، العرض المحلي والعرض من الخارج العناصر المؤثرة في حجم السوق.
- هيكل السوق: ويحدد من خلال المنافسون وأحجام المنافسة ، التوزيع الجغرافي والإختلافات في الاسواق الفرعية، الاختلافات الدورية في السوق،
- إتجاهات السوق: ويحدد ذلك من خلال معرفة التطور في حجم السوق ، اتجاهات الطلب على السلعة، التغيرات في الطلب والعوامل المسببة له، احتمالات منافسين جدد أو التغير في عددهم.
- المساحة السوقية ( نصيب السلعة في السوق): تحدد من خلال سعة السوق الكلية لتلك النوعية من السلع، نصيب المنافسين، نصيب السلعة (المساحة السوقية المتاحة للسلعة)، التوزيع الجغرافي للمساحة السوقية للسلعة، النصيب من السوق التي تسيطر عليه السلع المستوردة.

الفرع الرابع: المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي " بأنه مجموعة من الوسائل التي يستخدمها مديرو التسويق لتحقيق أهدافهم وتشمل هذه الوسائل العديدة من العوامل، ولكن للسهولة والوضوح يمكن تلخيصها في كل من:

1. السلعة

2. تسعيرها

## الفصل الأول: دراسة عامة

3. توزيع السلعة

4. ترويجها" (خلف السكارنة، 2015، صفحة 142)

عناصر المزيج التسويقي: (كوسة ليلي، 2008/2007، صفحة 24)

✓ السلعة أو المنتج: يعرف المنتج على انه كل ما يمكن ان يعرض في السوق بطريقة تسمح بإشباع حاجة ، وتهتم سياسة المنتج بثلاثة محاور رئيسية :

- أن يحقق المنتج اشباع الحاجات والرغبات للمستهلك ، ويحقق المنفعة الاساسية من وراء استخدامه.

- كل ما يتعلق بمظهر المنتج من شكل و غلاف وعلامة تجارية وجوده و نوعية.

- المنافع الاضافية التي يحققها المنتج مثل خدمات التركيب و التوصيل والسداد وخدمات ما بعد البيع

وتتألف سياسة المنتج من عدة سياسات فرعية أخرى يمكن اجمالها في : سياسة سلسلة المنتجات ، سياسة العلامة، سياسة الجودة والخدمة ، سياسة التغليف.

✓ السعر: يعرف السعر على انه مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلع أو الخدمات.

❖ التسعير هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة من تحديد سعر السلعة او الخدمة، كما توجد عدة طرق للتسعير منها

• تحديد السعر على أساس التكاليف: وتقوم على اساس احتساب سعر التكلفة ويتم اضافة هامش ربح معين.

• تحديد السعر بناءا على تحليل نقطة التعادل: وهي نقطة التعادل التي لا تحقق فيها المؤسسة لا ربح ولا خسارة.

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{السعر} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

• تحديد السعر على أساس المنافسين : وهنا يتم وضع سعر على الاسعار السائدة في السوق وقد يكون أعلى أو أقل من أسعار المنافسين

❖ سياسة التسعير: تبني المؤسسة سياستها التسعيرية تبعا للمرحلة من دورة حياة المنتج ، ظروف

## الفصل الأول: دراسة عامة

- السوق ، نوعية وطبيعة المنتج وغيرها من العوامل الأخرى ومن بين سياسات التسعير نذكر منها:
- سياسة الاسعار الموازية : ويتم اقتراح سعر في نفس مستوى اسعار المنافسين
  - سياسة الاختراق: وفيها يتم تحديد سعر منخفض بهدف إختراق السوق .
  - سياسة السعر المرتفع : حيث يتم تحديد سعر مرتفع ويساعد ذلك على بناء صورة جيدة عن جودة ومكانة المنتج للوصول الى الزبائن ذوي القدرة الانتاجية المرتفعة.
  - سياسة السعر الترويجي : وفقا لهذه السياسة يتم تخفيض السعر احيانا إلى أقل من التكلفة وذلك من اجل جذب عدد اكبر من الزبائن.
  - سياسة السعر النفسي: وتعتمد على استخدام عواطف المستهلكين وإظهارها مثل الاسعار الكسرية
  - ✓ التوزيع: ويعرف على انه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج في متناول المستهلك ومن سياسات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسات نجد مايلي:
  - التوزيع المكثف: ويمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق أي المنتجات النمطية.
  - التوزيع الانتقائي: ويتم عن طريق تموين عدد من التجار يتم اختيارهم وفق معايير محددة.
  - التوزيع الحصري: يعني ان يتم الاعتماد على موزع واحد يقوم بتوزيع المنتج ويشترط عليه ان لا يقوم بتوزيع منتجات المنافسين.
  - ✓ الترويج: (العلي، 2006، الصفحات 172-173)
- يمثل الترويج التنسيق الفعال في جميع نشاطات التسوق المتعلقة بلإنجاز وظيفة البيع. لذا لا بد لترويج المبيعات من التركيز على دوافع الشراء المختلفة من قبل الزبائن لأن معرفة الدوافع الحقيقية للشراء تساعد في ترويج المبيعات بطريقة أفضل. ويستخدم الادوات التالية في الترويج:
- ❖ الاعلان: وهي تلك النشاطات التي توجه من خلالها صورة مرئية أو شفوية إلى الجمهور من أجل التأثير عليهم لشراء سلعة معينة
  - ❖ ترويج المبيعات : يفيد هذا الاخير في تقوية الاتصال مع المستهلك ، وتزويده بالمعلومات الضرورية عن السلعة ، ومن الوسائل المستخدمة في ترويج المبيعات الكوبونات، المباريات والجوائز والمكافئات.
  - ❖ العلاقات العامة والدعاية : يمكن الاعتماد على العلاقات العامة في تقوية الاتصالات من خلال تقديم اعلان غير مدفوع الثمن مثل إجراء المقابلات المختلفة في وسائل الاعلام.
  - ❖ المبيعات الشخصية : تعتبر المقابلة الشخصية وسيلة اتصال ذو تأثير عالي ، حيث تقوم الشركة في

## الفصل الأول: دراسة عامة

هذه الحالة بتسويق العلاقات وتطويرها بعمق مع المستهلك.

❖ التسويق المباشر: من وسائله البريد المباشر، التسويق بالتلفون، التسويق الإلكتروني.

✓ الدليل المادي: "الدليل المادي يعنى بالعمل من لحظة دخوله إلى المنظمة إلى لحظة خروجه منها مروراً بموظف المستقبل والانتظار وصولاً إلى موظف الخدمة وتلقيها." (مصطفى و حبيب زيد، 2017، صفحة 169)

أي تتضمن عناصر الدليل المادي مظاهر المنظمة المادية " شكل الخدمة " كما تتضمن أشكالاً أخرى من الاتصال المادي الملموس وتقسّم إلى عناصر داخلية وعناصر خارجية:

- العناصر الخارجية : مثل حجم البناء شكله وتصميمه ،تصميم مدخل المبنى ، الإضاءة الخارجية،المواد المستعملة في البناء، المداخل الاشارات التعريفية...الخ
- العناصر الداخلية: التصميم الداخلي الالوان ، المعدات ووسائل العرض، الإضاءة الداخلية، التكيف والتدفئة، المعدات والمواد الداعمة.

✓ الأفراد: ان أهمية تسويق الخدمات تظهر من خلال وضع المعايير اللازمة لتحسين نوعية الخدمة من خلال مراقبة اداء مقدمي الخدمة ، لذلك يجب تدريب مقدمي الخدمة من اجل تقديمها بالجودة المطلوبة.

✓ العمليات: إن جانب الخدمات يعبر عن العمليات من خلال طريقة تقديم الخدمة وكيفية الربط بينها لخلق القيمة المطلوبة ، ويرجع تأثير تقديم الخدمة على رضا العميل بحيث تترجم في طريقة إستقبال العملاء و معاملتهم ، والترحيب بهم،.....و دقة المعلومة المقدمة لهم.

### الفرع الخامس: التنبؤ بالمبيعات

يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه " تقدير لكمية او قيمة المبيعات من منتج معين او 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" (عبد العظيم أبو النجا، 2011، صفحة 241)

أهمية التنبؤ بالمبيعات:إقتباس بالمعنى (كافي، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة، 2016، الصفحات 215-216)

## الفصل الأول: دراسة عامة

ترجع عملية التنبؤ بالمبيعات الى عدة اسباب منها:

- يساعد على تحديد واختيار سياسات العمل في المشروع، وبناء الإستراتيجيات التي تحفظ مكانة المشروع في السوق.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات على تقييم العائد المتوقع
- يساعد التنبؤ بالمبيعات على التحكم بالطاقة الانتاجية للمشروع ، والعمل على زيادتها او تخفيضها
- يرسم التنبؤ بالمبيعات ابعاد مكانة المشروع في السوق المستهدفة، كما يعمل على تحديد أماكن ومواقع التسهيلات التي تتطلبها عملية تسويق المنتجات.
- يساعد التنبؤ بالمبيعات في عملية تخطيط الانتاج وجدولته فضلا عن إدارة المخزون والسيطرة عليه.
- يساهم في تحديد الحاجة إلى كم ونوع الأيدي العاملة التي يجب ان تأخذ مكانها في خط الانتاج
- يساهم في تحديد احتياجات السوق من سلع أو الخدمات التي ينوي المشروع إنتاجها ؟

**طرق التنبؤ بالمبيعات: إقتباس بالمعنى (كافي، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة، 2016، صفحة 221)**

يمكن التمييز بين نوعين من أساليب التنبؤ ، الأساليب الوصفية والأساليب الكمية ويتم شرحها كالتالي:

**\_ الأساليب الوصفية:**

1. الرأي الجماعي: وفقا لهذا الاسلوب يلتقي مجموعة من الافراد من ذوي الخبرة والمعرفة ويطلب من كل منهم وضع تقديرات لحجم الطلب المتوقع ، ويتم التوصل الى الحجم النهائي المتوقع للطلب ، بأخذ متوسط للتقديرات الفردية أو قيام رئيس المجموعة بمراجعة جميع التقديرات الفردية وتقدير حجم الطلب المتوقع بناء عن خبرته الشخصية.
2. تقديرات رجال البيع: يقوم كل رجل بيع بوضع تقديرات عن المبيعات المتوقعة في المنصة البيعية التي يعمل بها ، بعد ذلك تقوم الشركة بتجميع هذه التقديرات لتقوم بالتنبؤ بمبيعات الشركة في الفترات القادمة.
3. أسلوب لجنة الخبراء: في هذا الأسلوب يجتمع مجموعة من الخبراء (12-8خبيرا) في مكان واحد

## الفصل الأول: دراسة عامة

لتقدير حجم الطلب المتوقع على المنتج ، وذلك بتقديم كل خبير فكرة أساسية واحدة يتم مناقشة الأفكار وتصفيتها ثم التصويت عليها بطريقة سرية لتنبؤ بالمبيعات .

4. إجراء الاختبارات التسويقية : تقوم الشركة في هذا الأسلوب بعرض السلعة المطلوب تقدير حجم المبيعات عليها بكميات محددة في السوق وفي مناطق محددة بهدف دراسة رد فعل المستهلكين ودرجة إقبالهم على السلعة .

الأساليب الكمية: وتعتمد هذه الأساليب على استخدام البيانات المتوفرة عن حجم المبيعات خلال الفترات السابقة للاستفادة منها في تقدير المبيعات المستقبلية باستخدام أساليب احصائية ونذكر منها:

1. طريقة المتوسط البسيط: يتم حساب المتوسط الحسابي للطلب خلال فترة ماضية ( سنوات، أشهر ، أسابيع) ويستخدم المتوسط الناتج كتنبؤ بحجم المبيعات في الفترات القادمة.
2. طريقة السلاسل الزمنية: تعتمد هذه الطريقة على وجود سلاسل زمنية تمثل بيانات تاريخية على المبيعات لسنوات سابقة ويتم حساب التغير لجميع السنوات بنفس الطريقة وصولاً الى حساب المعدل العام ، ويكون ذلك بقسمة مجموع معدلات التغير على عدد سنوات السلسلة.

### الفرع السادس: الاستراتيجية التنافسية

يمكن تعريف الاستراتيجية على انها"خطة لزيادة حصة المؤسسة على حساب المنافسين وهزيمتهم في السوق، والاشراتيجية في المنظمات لا تهدف الى تحقيق الربح ، بل تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين" (بغود، 2008/2007، صفحة 76)

وتتمثل الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة في ثلاث استراتيجيات رئيسية هي : (خلف السكارنة، 2015، الصفحات 267-270)

✓ إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تركز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الانتاج مقارنة مع المنافسين، حيث تقوم بتخفيض في التكاليف الكلية من خلال إكتشاف مورد رخيص للمواد الاولية مثلا أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبيرة أو غيرها من الطرق، ومن الشروط التي يجب توفرها لتحقيق هذه الاستراتيجية وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة ، نمطية المنتج،.....

## الفصل الأول: دراسة عامة

✓ إستراتيجية التميز: تستطيع المنظمة ان تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز ، المسيلة الأولى تتمثل في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة ، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين. والهدف من هذه الاستراتيجية هو تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب ورغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

✓ إستراتيجية التركيز: تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة او خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة .

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

#### الفرع الأول: تعريفه المخطط التنظيمي

" تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الاعمال وكيفية أداء الأعمال" (خلف السكارنة، 2015، صفحة 118)

#### الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

"هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة في العادة، وباختصار فان تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة" (بركان، 2010/2011، صفحة 64)

❖ مكونات المخطط التنظيمي اقتباس بالمعنى (كافي، ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة،

2016، صفحة 156)

✓ إدارة الموارد البشرية:

يقول أندرو كارنيجي " اذا اخذت مني جميع الاتي وجميع اموالي وتركت لي رجالا فإنني سأصبح مليونيرا ثانية خلال عام واحد" أي أن القوى العاملة تعتبر اهم عناصر الانتاج الرئيسية ويمكن تعريفها كالتالي:

ان مفهوم ادارة الموارد البشرية تعني " جميع الانشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من

## الفصل الأول: دراسة عامة

الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"

### ❖ أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق اهداف المشروع.
- توظيف المهارات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عن الموظفين الى اعلى قدر ممكن.
- ايصال سياسات الموارد البشرية الى جميع الموظفين في المشروع.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.

### ❖ خطوات تزويد المشروع بالموارد البشرية:

يتبع المديرون أربع خطوات متتالية من أجل تزويد مشروعاتهم بالموارد البشرية الملائمة ولا تختلف هذه الخطوات باختلاف حجم المشروعات وتتمثل هذه الخطوات بالاتي:

- الاستقطاب
- الاختيار
- التدريب
- تقييم الاداء

✓ إعداد هيكل الاجور و الحوافز في المشروعات الصغيرة: تعتبر الاجور والمكافئات والحوافز التي يحصل عليها العمال أحد المجالات الرئيسية التي يسعى صاحب المشروع إلى إحكام الرقابة عليها لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية و تخفيض التكلفة .

### ✓ معايير تحديد الاجور في المشروعات الصغيرة:

- الاداء
- الجهد
- الاقدمية
- المؤهل العلمي والخبرة
- مستوى صعوبة الوظيفة

## الفصل الأول: دراسة عامة

- المستوى المعيشي المناسب ومستوى الاسعار في السوق
- ❖ اهم العوامل المراعات عند تصميم هيكل الاجور:
- مستوى الاجور السائدة في الصناعة و في مجال عمل المشروع والمنطقة المحيطة بالمشروع.
- القدرة المالية للمشروع على السداد.
- مستوى تكاليف المعيشة في المنطقة
- تشريعات وقوانين العمل

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الاداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة الى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة. والهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من المستويات أو الأجزاء " (بغدود، 2008/2007، صفحة 25)

- شكال الهيكل التنظيمي: (Montana & Charnov, 2008, p. 2)

تختلف الهياكل التنظيمية من منظمة الى أخرى حسب أهداف المنظمة و ظروف وشروط العمل ونذكر الاشكال الاشكال التالية:

- ❖ **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:** "ربما تكون أقدم الطرق وأكثرها شيوعًا لتجميع الوظائف المتشابهة عن طريق تخصيص المهام، مثل التسويق والتمويل والإنتاج (أو العمليات)"
- ❖ **الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:** " كلما كانت هناك حاجة إلى معرفة متخصصة ببعض المنتجات أو الخدمات، فقد يكون التقسيم حسب المنتج هو الأفضل. يحدث هذا عادة في الشركات الكبيرة المتنوعة
- ❖ **الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية:** "عندما تنتشر المؤسسات في جميع أنحاء العالم أو لديها أقاليم في أجزاء كثيرة من البلد، قد توفر التقسيم حسب المنطقة الجغرافية خدمة أفضل للعملاء وتكون أكثر فعالية من حيث التكلفة
- ❖ **الهيكل التنظيمي على أساس السوق:** "عندما تكون هناك حاجة لتقديم خدمة أفضل لأنواع مختلفة من الأسواق، قد يكون التقسيم حسب السوق هو الشكل المناسب. مثال على الأعمال التجارية التي تخدم الأسواق غير الربحية، والتي تستخدم شكل السوق من التقسيم

## الفصل الأول: دراسة عامة

❖ **الهيكل التنظيمي على أساس العمليات:** "يمكن أن يتم التقسيم أيضًا عن طريق العملية. يوضح

هذا الشكل هذا النوع من التقسيم ، الذي يوجد غالبًا في شركات التصنيع

❖ **لقى الهيكل التنظيمي المصنوعي استخدامًا كبيرًا في السنوات الأخيرة ، خاصة في صناعات مثل**

الطيران (مثل وكالة ناسا). في هذه الطريقة ، يتم تجميع الموظفين ذوي الخلفيات والخبرات

المختلفة التي تؤثر على المشروع وإعطاء المشروع المحدد الذي سيتم إنجازه خلال فترة زمنية

معينة. عند اكتمال المشروع ، يعود هؤلاء الموظفون المتخصصون إلى مهام عملهم العادية

### الفرع الرابع: الشكل القانوني للمنظمة

يقسم القانون التجاري الشركات التجارية الى ثلاثة أقسام. شركات الاشخاص، شركة الاموال، شركة

مختلطة.

شركة الأشخاص: وتندرج ضمنها شركة التضامن ،شركة التوصية البسيطة،شركة المحاصة وهي كالتالي:

#### 1- شركة التضامن:

نص عليها القانون التجاري من المواد 551\_563 ومن النقاط الواجب الذكر مايلي:

كل شريك مسؤول مسؤولية تضامنية مطلقة عن ديون الشركة ، وفي جميع امواله.

\_ يكتسب الشريك صفة التاجر.

\_تنتهي الشركة بموت او افلاس احد الشركاء مالم ينص غير ذلك في قانون الاساسي للشركة.

يتألف اسم شركة التضامن من اسماء الشركاء مثل فلان وشركائه او اخوانه او ابنائهم.

#### 2- شركة التوصية البسيطة:

نص عليها القانون التجاري من المواد 563\_563 مكررة 10 ومن النقاط الواجب ذكرها ما يلي:

\_ مساهمات الشركات عينية ونقدية.

\_ لا يتمتع الشركاء الموصين بالصفة التجارية.

## الفصل الأول: دراسة عامة

\_مساءلتهم عن ديون الشركة تكون بحسب اسهمهم في هذه الشركة.

### 3- شركة المحاصة:

هذه الشركة لا تتمتع بالشخصية المعنوية

\_هي شركة مستترة لا تملك رأسمال ولا عنوان وغير مكتوبة و لا تقيد في السجل التجاري

\_تختلف عن باقي الشركات في انها تعتبر شركة تجارية بحسب موضوعها وليس شكلها.

شركة الاموال: في هذه الشركة لا تتأثر الشركة بما قد يحصل للشريك من وفاة أو افلاس أو غيرها ومنها نجد شركة المساهمة.

### 1- شركة المساهمة:

\_ الازدواجية بين سلطة التسيير والمراقبة,

\_دم تمتع الشركاء بالصفة التجارية.

\_مسؤولية الشركاء عن الديون تكون مسؤولية غير تضامنية فلا يسألون إلا في حدود قيمة الاسهم التي يشاركون فيها.

\_التنازل عن الاوراق التجارية.

لا تقل عم 7 شركاء حسب المادة 592 من القانون التجاري.

\_تقدم الحصص نقدية وعينية.

### ✓ الشركات المختلطة:

تقع تحتها شركة التوصية بالاسهم وشركة ذات المسؤولية محدودة.

شركة التوصية بالاسهم:

\_ عدد الشركاء شريك متضامن و3 شركاء موصون على الاقل.

## الفصل الأول: دراسة عامة

\_حصة المساهمة عينية ونقدية.

### 1- شركة ذات مسؤولية محدودة:

\_ في ظل تعديل القانون التجاري وبموجب نص المادة 567 مكرر قام بإجازت تقديم حصة العمل.

\_أقصى عدد هو 50 شريك وإذا تجاوز هذا الحد وجب الامر تحويل الشركة الى شركة مساهمة.

\_اما اذا تعلق الامر بتحويل الشركة ذ م م الى شركة تضامن يتوجب اجماع كل الشركاء.

\_ بموجب نص المادة 564/2 من القانون التجاري المعدلة والمتممة " اذا كانت الشركة ذات المسؤولية

محدودة، المؤسسة طبقاً للفقرة السابقة لا تضم الا شخصا واحدا كشريك وحيد تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة.

### المطلب الثالث: المخطط الانتاجي

#### الفرع الاول: تعريف المخطط الإنتاجي

عرف على أنه خطة " تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف ، المعدات والالات التي يحتاجها المشروع، و إجراءات التخزين، والمواد الأولية ، المزودين، وكذلك خدمات مابعد الانتاج و البيع والصيانة " (خلف السكارنة، 2015، صفحة 118)

#### الفرع الثاني: الاهداف العامة لتخطيط الانتاج

- تبني استراتيجيات التخطيط الاجمالي تؤدي لموازنة طاقة الانتاج مع الطلب بأقل التكاليف.
- التخطيط الامثل لتوفير المواد الخام في التوقيت الصحيح وبالكميات الصحيحة.
- الاستغلال الامثل لموارد الانتاج
- رفع الانتاجي للحد الاقصى الممكن عند تحميل الماكينات وإسناد الاعمال للعاملين.

#### الفرع الثالث: مراحل تخطيط العملية الإنتاجية إقتباس بالمعنى (رجال، 2009/2008، صفحة 14)

إن وضع المخططات الاستراتيجية هي اول مرحلة يقوم بها المسير، فهي تبين له تطور الانظمة الانتاجية على المدى الطويل. وحتى يكون النظام الانتاجي مرنا وقابل للتجديد والتكيف مع الظروف الراهنة يجب

## الفصل الأول: دراسة عامة

ان يدعم بمخططات متوسطة المدى تتبنى اسسها الاولية من المخطط الاستراتيجي ثم تشكل في الاخير مخططات قصيرة المدى ، تساعد في جعل قرارات المسير اكثر فعالية ، وتسمح بمواكبة التغيرات اليومية مع الاحتفاظ دائما بالاهداف الموضحة في المخططات السابقة .

ونستعرض الان مراحل تخطيط الانتاج التالية: إقتباس بالمعنى (زهواني، 2008، صفحة 51)

- التخطيط الانتاجي طويل المدى: وهو التخطيط لمدة زمنية تفوق السنة ويطلق عليه أيضا تخطيط الطاقة ، لانه يتعلق بتحديد حجم الطاقة وإختيار مستوى معين لها ، فتحديد مستويات الانتاج يرتبط بمفهوم الطاقة الانتاجية ، وهي حجم أو عدد الوحدات التي يمكن انتاجها عبر فترة زمنية معينة.
- التخطيط الانتاجي متوسط المدى: ويطلق عليه ايضا التخطيط الاجمالي لانه يتعامل مع ارقام اجمالية للمخرجات (انتاج ، عمالة ، مخزون) لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات والاقسام، وتكمن اهميته في كونه يعمل على تحقيق امكانية الرقابة في على استخدام بدائل الانتاج التي تستعمل للوفاء بالطلب المتوقع، كما انه يهدف بالدرجة الاولى الى تحديد مستوى الانتاج الممكن والامثل في كل فترة .
- التخطيط الانتاجي قصير المدى: يتناول هذا التخطيط العمليات الانتاجية الشبيكة التي ستغطي فترة قادمة قصيرة ، وفيه تحدد الاحتياجات من مستلزمات الانتاج وتخصيص الموارد المادية والبشرية ، ويتم ذلك عن طريق جدولة العمليات وهي عملية تخطيط الانتاج قصيرة قد تكون أسابيع او ايام أو لعدة ساعات، وتتضمن تخصيص الموارد المتاحة للأوامر الانتاجية أو للاعمال والانشطة اللازمة.

الفرع الرابع: متطلبات تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إقتباس بالمعنى (زهواني، 2008، صفحة 53)

يتعين على المؤسسات ص و م ان تعرف بدقة الحجم اللازم من الانتاج والذي يجب تحقيقه خلال فترة انتاجية معينة ، وهذه الطريقة تعتمد على التنبؤ بالمبيعات المعتمدة من مصلحة التسويق، أي انه لا بد من توفر بعض البيانات التي تعتبر من متطلبات تخطيط الانتاج وهي:

- بيانات حجم الطلب المتوقع: نعتمد في تخطيط الانتاج على ادارة التسويق التي تهتم بتحليل

## الفصل الأول: دراسة عامة

السوق للتنبؤ عن كل سلعة تنتجها المؤسسة ، كما يجدر الذكر بأنه هناك عوامل مختلفة يجب اخذها بعين الاعتبار حين تقدير حجم المبيعات خلال فترة مقبلة وهي .

- الاتجاهات العامة: وهي التغير الذي يطرأ على نشاط الاعمال في الفترة الطويلة
  - التقلبات العارضة: وهي التغيرات الشاذة أو المفاجئة في نشاط الاعمال
  - التقلبات الفصلية: وهي التغيرات في حجم المبيعات الناشئة عن الظروف المناخية، او بسبب المناسبات والتقاليد المتعارف عليها
  - دراسة السلعة: أي الاخذ بالحسبان العوامل المتصلة بالسلعة ، سواء كانت راسمالية او استهلاكية و درجة التطور في استخدامها.
  - عامل المنافسة: حتى تكون عملية التنبؤ كاملة يجب على ادارة المؤسسة دراسة كل التصرفات السابقة والمتوقعة من جانب المنافسين.
  - التصرف الحكومي: عند القيام بعملية التنبؤ بحجم الطلب ، يجب مراعات التصرف الحكومي الذي قد يؤثر في الطلب على السلعة ، والتي تتضمن التشريعات الحكومية ، الضرائب ، السياسات النقدية.
- بيانات عن الظروف الحالية لامكانيات المؤسسة ص و م: تتمثل هذه البيانات في معلومات عن سياسة الانتاج، حجم المخزون وحجم العمالة وتستخدم المعلومات عن الظروف الحالية لتقدير الابعاء الثابتة التي توزع مستويات الانتاج و تحديد نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة.
- بيانات عن تحديد التكاليف: هي بيانات تساعد على تقييم البدائل من الخطط والاستراتيجيات ، لانها تنطوي على اعباء تكاليف خاصة كتكلفة المخزون المتراكم ، تكاليف العمالة، تكاليف التعديل في الطاقة تكاليف اللجوء الى الخارج بدلا من التصنيع الداخلي للاحتياجات و...

## الفصل الأول: دراسة عامة

### المطلب الرابع: المخطط المالي

#### الفرع الأول: تعريف المخطط المالي

" هو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة ، وكيفية استثمارها، وإنفاقها بحث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الإستثمار" (شلالى و قرمي، 1017/2016، صفحة 30)

ويعرف أيضا "نشاط ذهني يختص بالتنبؤ Forecasting بما ستكون عليه شركة الاموال في الفترات اللاحقة تمهيدا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة" (خلف السكارنة، 2015، صفحة 229)

#### الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي (بركان، 2011/2010، صفحة 66)

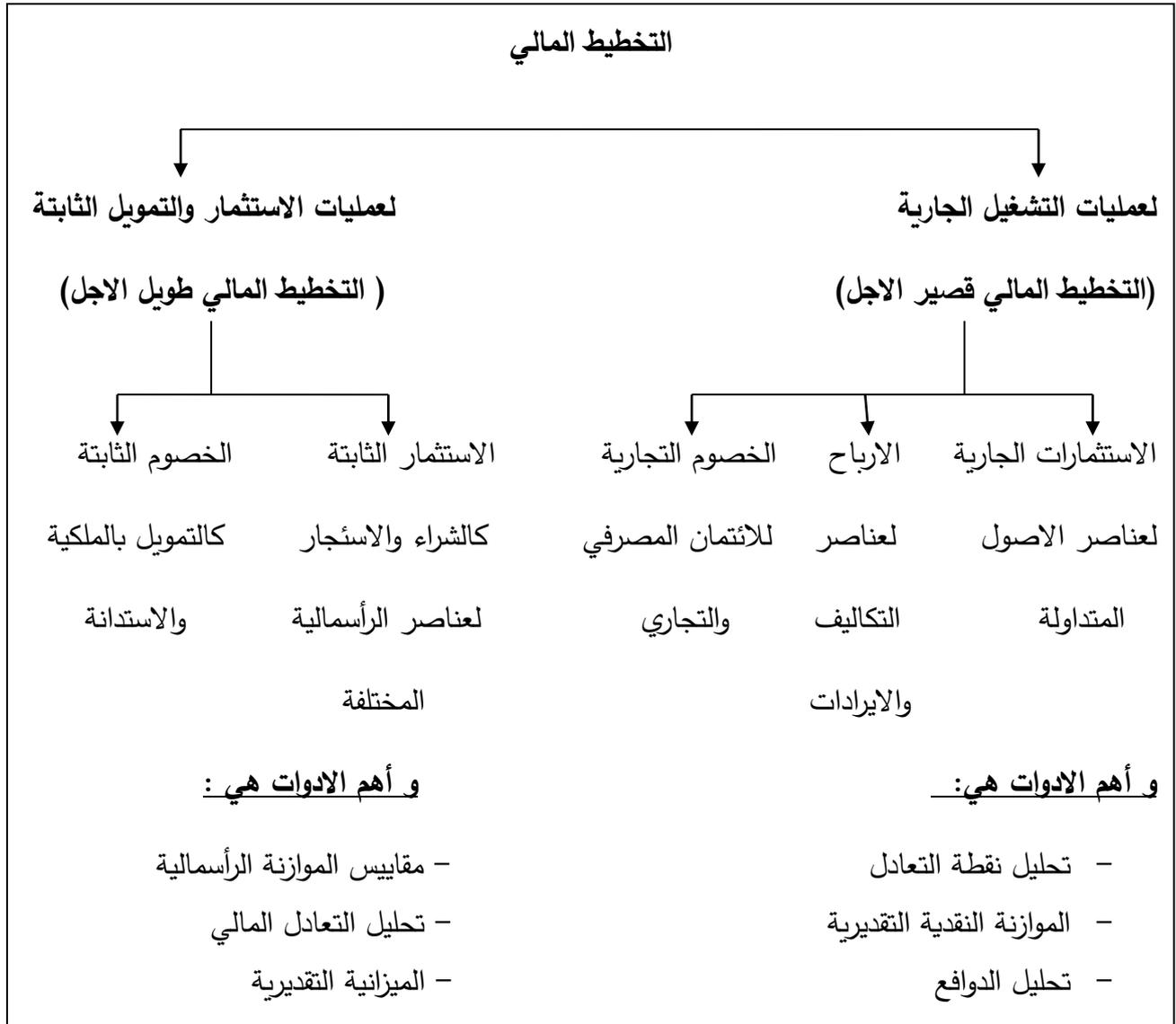
- يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.
- يتيح التعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل
- يسمح للمدير المالي بالتفكير في البدائل الممكنة لتمويل واختيار انسبها.
- للتخطيط المالي اهمية كبيرة لانه يتناول تحديد الحاجة للاموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها.

#### الفرع الثالث: أنواع وأدوات التخطيط المالي

ان مناهج التخطيط المالي عديدة ، الا انه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامها وهما التخطيط المالي قصير الاجل والآخر طويل الاجل كما يوضحه الشكل التالي:

## الفصل الأول: دراسة عامة

الشكل رقم (1) : أنواع وادوات التخطيط المالي



المصدر: (خلف السكارنة، 2015، صفحة 230)

الفرع الرابع: التحليل المالي للمشروع اقتباس بالمعنى (طه العلام، 2006)

ويشمل ثلاث جوانب اساسية هي البيانات المالية، القوائم المالية، المعايير المالية ويتم شرحها بإختصار في الجدول التالي:

## الفصل الأول: دراسة عامة

### جدول رقم (01): التحليل المالي للمشروع

المعايير المالية	القوائم المالية	البيانات المالية
معدل العائد المالي	قائمة الدخل	قائمة التكاليف الاستثمارية
صافي القيمة الحالية	قائمة التدفقات المالية	قائمة تكاليف التشغيل
فترة الاسترداد	قائمة الميزانية	قائمة الإيرادات
نسبة المنافع للتكاليف		
		بيانات مالية ثانوية
		قائمة الإهلاكات
		قائمة خدمة الدين

المصدر: (طه العلام، 2006، صفحة 74)

1- البيانات المالية: ويقصد بها كافة البيانات المتعلقة بنشاط المشروع مثل الاستثمارات، المشتريات، الاجور، الانتاج، الاسعار وغيرها من البيانات التي تمكن محلل المشروع من إعداد الجداول الخاصة بها وهي :

✓ التكاليف الاستثمارية: وتشمل التكاليف الاستثمارية قيمة الاراضي ، المباني و الانشاءات، الالات والمعدات، مصروفات التأسيس (رسومات و إجراءات تسجيل المشروع)، احتياطات ، رأس المال العامل.

ويعرف رأس المال العامل (FR) على أنه اجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الأصول قصيرة الأجل، ويعرف كذلك على أنه اجمالي الأصول المتداولة مطروحا منه اجمالي الخصوم المتداولة.

✓ التكاليف التشغيلية: وتضم عنصران مصروفات التشغيل، والاجور، وتشمل مصروفات التشغيل المواد الخام ( المستلزمات)، كهرباء/مياه/وقود وزيوت، ايجار سنوي، الصيانة، تأمينات (عدا تأمينات العمالة)، مواد تعبئة / مصروفات اخرى .

✓ الإيرادات: وتمثل كل ما يحققه المشروع من عائد او دخل وقد يتضمن ذلك مايلي:

- قيمة الانتاج الرئيسية للمشروع
- قيمة الانتاج الثانوي للمشروع

## الفصل الأول: دراسة عامة

• دخل المشروع من مصادر اخرى ( كتأجير فائض طاقة الالات ومعدات المشروع للغير )

كما انه هناك بيانات مالية (ثانوية) لابد ان يتضمنها التحليل وهي تشمل نوعان:

- ✓ قائمة خدمة الدين: ويعد من ضمن أهم البيانات والتي يتطلب حسابها اعداد جدول خاص بسداد ديون المشروع، ويوضح مكونات القرض وطرق السداد، والقسط
- ✓ قائمة الاهلاكات: كل اصل من اصول المشروع تتناقص قيمتها سنويا نتيجة استخدامه في المشروع. وكافة اصول المشروع يتناولها الاهلاك. ولذا يلزم تقديره وحساب قسط سنوي للمحافظة على وتجديد الاصول.

2- القوائم المالية: وتشمل ثلاث انواع من القوائم

- ✓ قائمة الدخل: وتتضمن ايرادات المشروع من مصادرها المختلفة وما يقابلها من تكلفة، وتعد لجميع سنوات عمر المشروع، ومنها يتضح صافي الدخل السنوي للمشروع و تشمل بنود الايرادات، بنود التكاليف، الربح ، الفوائد (فوائض القرض)،الضرائب .
- ✓ قائمة التدفقات : وتعتبر من اهم القوائم التحليلية للمشروع حيث توضح كافة التدفقات الخارجة من المشروع والداخلة اليه، أي كل ما يتحمله المشروع من تكاليف وما يحصل عليه من منافع ، والفرق بين الاثنين يعطي صافي التدفق النقدي لكل سنة من سنوات عمر المشروع.
- ✓ قائمة المركز المالي (الميزانية): نجد في الميزانية أصول المشروع في جانب وخصومه وحقوق المساهمين في الجانب الاخر حيث يتساوى الجانبان.

3- المعايير المالية: ( معايير تقييم المشروعات)

نصل الى المعايير المالية باستخدام القوائم المالية والتي تم اعدادها استنادا على البيانات المالية للمشروع و تشمل ثلاث معايير مالية متمثلة فيما يلي:

- ✓ معيار فترة الاسترداد : فترة الاسترداد هي عدد السنوات المتوقع ان يرد خلالها المستثمر امواله التي انفقها في المشروع ، ففي حالة ان المشروع يحقق ايراد سنوي صافي متساوي فتحسب بالقانون التالي:

فترة الاسترداد = اجمالي استثمارات المشروع على صافي الايراد النقدي السنوي

## الفصل الأول: دراسة عامة

وتحسب عندما تكون  $VAN=0$

وعلى اساس فترة الاسترداد نقوم بالمفاضلة بين المشاريع لاختيار المشروع الذي يحقق اقصر فترة استرداد

✓ معيار القيمة الحالية الصافية: VAN

يعتمد على الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجية للمشروع إذا كانت النتيجة موجبة فالمشروع مربح وذو جدوى والعكس الصحيح. وتحسب كمايلي :

صافي القيمة الحالية = مجموع التدفقات النقدية - قيمة الإستثمار.

✓ معدل العائد الداخلي: هو متوسط ما يحققه المشروع من عائد سنوي على الاستثمارات المتاحة به خلال عمره الانتاجي ، مقيمة حالياً.

ويعتبر معدل العائد الداخلي المؤشر الذي يعكس تكلفة الفرصة البديلة للمشروع محل الدراسة وتمثل الفرصة البديلة المعدل الذي يعكس ما يحققه الاستثمار في الاقتصاد القومي.

فإذا زاد معدل العائد الداخلي للمشروع عن تكلفة الفرصة البديلة ،فان ذلك يدل على ان المشروع اكثر ربحية ويمكن قبوله أي ان للمشروع جدوى اقتصادية و العكس صحيح.

## الفصل الأول: دراسة عامة

### خلاصة الفصل:

إن أهمية مخطط الأعمال تكمن في أنه أدوات إستراتيجية فعالة في تحليل المشروع ودراسة بيئته حيث انه يهتم بكل حيثياته وتفاصيله والهدف هو التقليل من حالة عدم التأكد و الوصول الى اكبر ربحية في المشروع ، إلا ان من الانتقادات التي وجهت إليه أنه ليس في متناول الجميع وانه أدوات تستخدمها الدولة والمؤسسات الكبيرة ، أما المؤسسات الناشئة والصغيرة فهي تفقد فرصتها في السوق وهي في طريقها لإنجاز مخطط الاعمال حيث انه يتطلب وقت وجهد وأموال في سبيل إنجازه. وهذا ما إستدعى إيجاد بدائل له تقدم نفس وظيفته للمقاول على غرار نموذج العمل التجاري الذي يلقي رواجاً كبيراً لدى فئة المقاولين لقدرته على بلورة فكرة المشروع وحصر ركائزه في تسعة حجارة أساسية يبني من خلالها المقاول مشروعه ببسر وبساطة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال  
لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال في  
جامعة محمد خيضر - بسكرة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

---

### تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل الأول لمخطط 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 "مؤسسة متعددة الإستقبال لجامعة محمد خيضر " و سيتم توضيح كل الجوانب التي تخص هذا المشروع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الثالث: المحاور الرئيسية للمشروع

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: تقديم فكرة المشروع

سنتطرق في هذا المطلب الى معلومات عن المشروع:

الفرع الأول: معلومات عن صاحب المشروع

الاسم: فهيمة

اللقب: ساكر

العنوان: 31 شارع الاخوة والنوغي العالية الشمالية بسكرة

البريد الإلكتروني: sakerfahi179@gmail.com

الهاتف:

المؤهلات الاكاديمية: شهادة ليسانس في المحاسبة

شهادة ماستر مقاولاتية دفعة 2020

شهادة مسيرة روضة

شهادة تريض

الخبرة: التدريس لمدة عامين

الفرع الثاني: فكرة المشروع

مما لا شك فيه أن فكرة انطلاق أي مشروع ناجمة عن ظروف معينة، فقد تكون نتاج حدث ما أو رد فعل على حدث بذاته و أن أكبر المشاريع وليدة فكرة تخطر ببال صاحبها وهذا ما حدث فعلا فالصعوبات التي تجدها الأم في إيجاد مكان تضع فيه طفلها و يلبي لها سبل الراحة والإطمئنان على صغيرها، حيث تلجأ إلى حلول مختلفة ، إما إلحاق الطفل بإحدى دور الحضانة أو الإستعانة بأهلها وإبقاء الطفل لديهم،مما قد يسبب ضغوط كبيرة لديها ومن هنا تولدت لدينا الفكرة بحيث فكرنا بتوفير المكان المناسب الذي يوفر الراحة والأمان للأم وصغارها وليس هذا فحسب بل أصرينا أن يكون هذا المكان

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

داخل مقر عملها وذلك بعدما حددنا فئة العاملين في جامعة محمد خيضر كزبائن مستهدفين وصلاح هذه الفكرة وتجسيدها لا يمكن أن يعتمد على إبداع الفكر وحده بل يجيب أن يترافق مع دوافع قوية للمسير، لتحقيق هدف المشروع و ضمان استمراريته في ظل اقتصاد حر شديد المنافسة.

### الفرع الثالث: ملخص المشروع

#### جدول رقم(2):ملخص المشروع

اسم المشروع	الغصن الاخضر
اسم صاحب المشروع	ساكر فهيمة
رمز النشاط	605037
موقع المشروع	جامعة محمد خيضر بسكرة ( إقامة الجامعية للذكور - المطعم القديم-)
خدمات المشروع	رعاية الاطفال من سن 3 أشهر حتى 5 سنوات وكذا الخدمات الخاصة
الشكل القانوني	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية محدودة
شكل التمويل	التمويل الذاتي في اطار ANSEJ
عدد العمال	9
الاستراتيجية التسويقية	استراتيجية التميز
راس مال المشروع	5554662 دج
أرباح السنة الأولى	158631 دج
فترة إسترداد رأس المال	عامين و 10 أشهر

المصدر: من اعداد الطالبة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

المطلب الثاني: أسباب و أهداف إختيار المشروع

الفرع الأول: أسباب إختيار المشروع

أسباب شخصية:

باعتباري أم وطالبة ازداد اهتمامي بهذا المشروع لحل مشكلة الأمهات العاملات و تربية الأطفال في ظروف ملائمة و حسنة.

أسباب موضوعية:

قلة دور الحضانة ورياض الأطفال النموذجية التي تحقق الرعاية والعناية التامة بالأطفال. عدم توفر مرفق دور الحضانة ورياض الأطفال بالقطاعات الحكومية الجزائرية، على الرغم من أنها تعتبر من ضمن أهم إحتياجات وحقوق المرأة العاملة .

الفرع الثاني: أهداف المشروع

من أهم أهداف المشروع نذكر العناصر التالية:  
خلق قيمة مضافة.

تجسيد مشروع مقاولاتي على أرض الواقع.

تقديم خدمة للعاملين في جامعة محمد خيضر مما ينعكس على عائدات الجامعة.

تهيئة الطفل للانتقال النظامي عن طريق تزويده بالمبادئ والخطوات الأولية الضرورية للتعليم.

الفرع الثالث: ادوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشروع

تم جمع بيانات بإستخدام الوسائل التالية:

- المقابلة : وقد تم مقابلة مدير مديرية الخدمات الجامعية بسكرة ، كانت نتيجة المقابلة أننا جمعنا بعض المعلومات عن المقر المزمع كراؤه لمزاولة النشاط ، والسيد مدير الخدمات الاجتماعية السيد - رحمانى ناصر- ، و المسؤول عن قسم مصلحة المستخدمين لجامعة ، حيث تم جمع بعض المعلومات عن الموظفين في الجامعة كإحصاءات عن الأطفال المصرح بهم .
- الملاحظة: تم ملاحظة بعض المعطيات من خلال إحتكاكنا ببعض دور الحضانة والذي ساهم بشكل فعال في إنجاز مخطط أعمال المشروع وخاصة في جانبيه الانتاجي والتنظيمي.
- الاستبيان : وقد تم إرسال 100 إستمارة إلكترونية إلى إيميلات الاساتذة والتي تم إختيارهم بطريقة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

---

عشوائية ، كما تم إرسال 15 إستمارة إلى الموظفين والعمال إلى حساباتهم الشخصية في المسنجر بمساعدة بعض الموظفين في الإدارة ، وتم تلقي 46 رد وقد يكون السبب راجع الى تجاهل المستقبل للاستمارة، لكن إستطعنا من خلال هذه العينة بالقيام بدراسة إستطلاعية عن المشروع ورد فعل الزبائن المحتملين على المشروع كما تم الكشف عن بعض احتياجات ورغبات الزبائن والتي ساعدتنا في جس نبض السوق.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال لجامعة محمد خيضر

بسكرة

سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

\_ تحليل محيط المشروع و دراسة العرض والطلب

\_ المزيج التسويقي للمشروع

\_ تحديد الإستراتيجية و التنبؤ بالمبيعات

المطلب الأول: تحليل محيط المشروع ودراسة العرض والطلب

الفرع الاول : دراسة البيئة الخارجية العامة (تحليل باستيل)

تم إعداد الجدول إستنادا على معلومات مستمدة من وكالة الانباء الجزائرية (ALGERIE PRESSE SERVICE) ، وكانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم(3): تحليل باستيل

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الاهمية	التأثير	الاهمية النسبية
العوامل السياسية				
الإستقرار الحكومي	متوسط	ايجابية	غير محدد	مهمة
دعم الاستثمار	مرتفع	ايجابية	متزايد	مهمة
البيروقراطية	مرتفع	سلبية	غير متغير	مهمة
مستويات الفساد	مرتفعة	سلبية	غير محدد	مهمة
السياسة الضريبية	مرتفع	ايجابية	غير متغير	مهمة
القوانين التنظيمية	مرتفع	غير معرفة	غير متغير	مهمة
ضبط النشاط التجاري	مرتفع	ايجابية	غير متغير	مهمة
تنظيم المنافسة	مرتفع	ايجابية	غير محدد	مهمة
قانون التعليم	مرتفع	ايجابية	متزايد	مهمة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

العوامل الاقتصادية				
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	معدلات النمو
مهمة	متزايد	ايجابية	متوسطة	معدلات التضخم
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	مناخ الاستثمار
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	معدل البطالة
مهمة	متزايد	ايجابية	متوسطة	تكاليف العمالة
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفعة	القوة الشرائية لمستهلك
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	توجهات السوق
مهمة	متزايد	ايجابية		
العوامل الاجتماعية				
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	معدل النمو السكاني
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	توزيع السكان حسب العمر
مهمة	غير محدد	ايجابية	مرتفع	متوسط العمر المتوقع
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	توزيع السكان حسب الجنس
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	متوسط مستوى الدخل المتاح
مهمة	غير محددة	ايجابية	مرتفع	سلوك المستهلك
العوامل التكنولوجية				
غير مهمة	غير مجددة	ايجابية	ضعيفة	مستوى التكنولوجيا في النشاط
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفعة	امكانية الوصول الى احدث التقنيات
العوامل الاخلاقية				
مهمة	متناقص	سلبية	مرتفع	اخلاقيات الاعلان
مهمة	غير محدد	ايجابية	متوسطة	طرق البيع

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

العوامل القانونية				
مهمة	غير محدد	ايجابي	ضعيف	حماية المستهلك
مهمة	متزايد	ايجابية	مرتفع	قانون الصحة والسلامة
مهمة	متزايد	سلبية	مرتفع	قانون كراء المحال التابعة لمديرية الخدمات الجامعية

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول السابق ان :

✓ التأثير المحتمل لجميع العناصر مرتفع ماعدا معدل التضخم، تكاليف العمالة، مستوى التكنولوجيا في النشاط، طرق البيع و حماية المستهلك.

التضخم : حيث بلغت نسبته وفق وكالة الأنباء الجزائرية 1,9 % في يناير 2020 (وكالة الانباء الجزائرية ALGERIE PRESSE SERVICE، 2020) وحسب الخبراء فنسبت التضخم التي لا تتجاوز 3 % جيدة بالنسبة للاستثمار وبالتالي فتأثيرها ليس مرتفع على المشروع.

تكاليف العمالة: فتأثيرها متوسط على المشروع بسبب انخفاض تكاليف اليد العاملة ووفرتها في السوق.

مستوى التكنولوجيا في النشاط : ضعيفة لاننا لا نحتاج معدات ذات تكنولوجيا متطورة في نشاطنا .

طرق البيع: من خلال زيارتي لبعض رياض الاطفال بصفتي زبونة وهمية لاحظت أن الاهتمام بالعلاقات مع العملاء متوسط ولا يحفز الرغبة لدى العملاء في وضع اطفالهم لذلك أعتبر هذا العنصر ذا تأثير متوسط على مشروعى .

حماية المستهلك: لازالت قواني حماية المستهلك ضعيفة في الجزائر خاصة في قطاع الخدمات لذلك فتأثيرها المحتمل على المشروع ضعيف.

✓ جميع العوامل ذات أهمية إيجابية ما عدى العوامل التالية : البيروقراطية، مستوى الفساد، القوانين التنظيمية ، اخلاقيات الاعلان، قانون كراء المحال التابعة لمديرية الخدمات الجامعية.

البيروقراطية: ترجع الاهمية السلبية للبيروقراطية نظرا للوقت الضائع الذي تفرضه علينا البيروقراطية

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

الإيدارية في استخراج الوثائق لتكوين ملفات المؤسسة.

مستوى الفساد: يعود هذا الأخير بالسلب على المشروع نظرا لكثرة الرشاوى المقدمة والابتزاز المادي لأصحاب المناصب على حاملي المشاريع والعراقيل التي قد يضعونها ليجعلوا الفوز في أي مزيدة مثلا صعبة المنال على مقاول مبتدئ.

أخلاقيات الاعلان: ان ما تقدمه رياض الاطفال المنافسة من اعلانات مضخمة لا تعكس واقع الخدمات المقدمة منها تجعل جزء لا بأس من العملاء المحتملين ينساقون وراء ما يظنون انه يلبي حاجاتهم ويحل مشاكلهم.

قانون كراء المحال التابعة لمديرية الخدمات الجامعية: إن البروتوكول المتبع في عملية الكراء يصعب علينا الحصول على المحل خاصة انه يتم عن طريق مزيدة يشترك فيها عدة أطراف.

القوانين التنظيمية : هذا العامل ذا اهمية غير ايجابية وذلك راجع لكون الالتزام بهذا القانون يضيف أعباء إضافية للمشروع

✓ كل العوامل السابقة ذات اهمية نسبية ما عدا مستوى التكنولوجيا وذلك عائد لضعف تأثيرها على المشروع.

### الفرع الثاني : دراسة الطلب والعرض

من أجل دراسة الطلب والعرض قمنا بتحليل الزبائن (تحليل خصائصهم ووتحديد احتياجاتهم،...) والمنافسين لنا من دور و رياض الاطفال في ولاية بسكرة

أولا : دراسة الطلب

✓ الفئة المستهدفة:

حسب الاحصائيات الموجودة في موقع الجامعة الرسمي فعدد الاجمالي للأساتذة هو 1333 أستاذ أما الموظفين فيبلغ عددهم 1094 موظف.

أما العمال في الاقامات فيبلغ عددهم 400 عامل حسب معلومات مستمدة من مصلحة المستخدمين لمديرية الخدمات الجامعية.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

وحسب ما سبق يبلغ العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة 2827 فرد.

كما إعتدنا على معلومات من مصلحة المستخدمين التابعة لجامعة محمد خيضر لتحديد عدد الأطفال المصرح بهم والمقدر بـ 1030 طفل يتراوح سنهم من 0 إلى 18 سنة .

### ✓ تحليل الزبائن

من أجل تحليل الزبائن تم إرسال 100 إستمارة إلكترونية إلى إيميلات الاساتذة والتي تم إختيارهم بطريقة عشوائية ، كما تم إرسال 15 إستمارة إلى الموظفين والعمال إلى حساباتهم الشخصية في المسنجر بمساعدة بعض الموظفين في الادارة ، وتم تلقي 46 وقد يكون السبب راجع الى تجاهل المستقبل للاستمارة.

لكن بعدما تم الإطلاع على آراء المستجوبين في الاستبيان إستنتجنا أن هناك فرصة كبيرة لنجاح هذا المشروع ونموه.

وكانت نتائج الاستبيان كالتالي:

### ✚ الخصائص الإجتماعية والديمغرافية والثقافية للزبائن:

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وبالإعتماد على بيانات الاستبيان

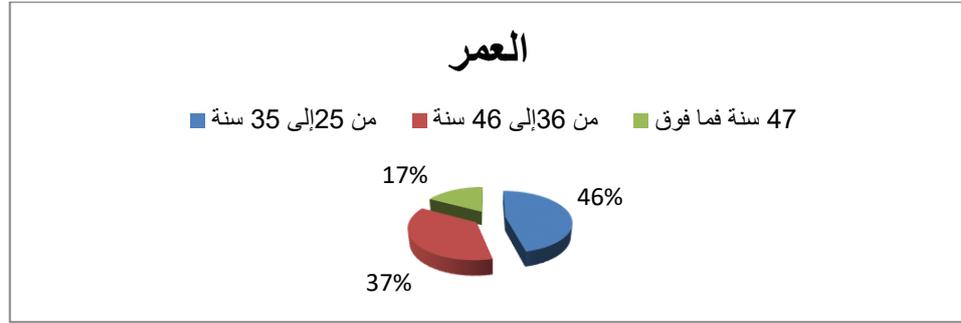
قام 46 فرد بالجواب على هذا السؤال وكانت النتيجة أن نسبة الإناث 63 % ونسبة الذكر تمثل 37 % أي أن الإناث تقريبا ضعف الذكور وبالتالي العمل يحتم عليهم إيجاد المكان المناسب الذي يتكفل

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

بأطفالهم فترة غيابهم .

الفئة العمرية التي شملتها الدراسة هي كما يلي:

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة

قام 46 فرد بالإجابة على السؤال من أصل 48 وقد كانت النتيجة كالتالي، الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة شكلت 46 %، أما الفئة العمرية من 36 إلى 46 سنة شكلت 37 %، بينما شكلت الفئة العمرية 47 سنة فما فوق نسبة 17 % ، نستنتج مما سبق أن أكبر نسبة من أفراد العينة شباب .

وظائف الأفراد الذين شملتهم الدراسة:

يندرج مجتمع الدراسة ضمن 3 أنواع من الوظائف تمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الوظائف



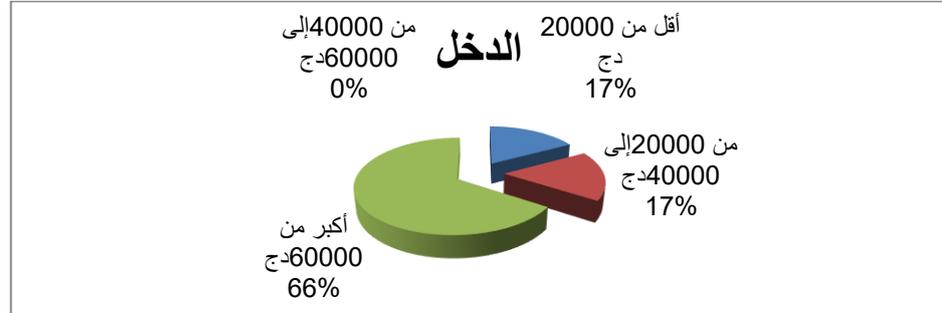
المصدر من إعداد الطالبة

قام 46 فرد بالإجابة من أصل 84 وكانت النتيجة كالتالي ، نسبة الأساتذة تشكل أكبر نسبة والمتمثلة ب 71% ، بينما يشكل الموظفون في الإدارة نسبة 27 % ، أما العمال فيشكلون نسبة 2 %

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

وهذا ما ينعكس على الدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب الدخل



المصدر : من إعداد الطالبة

قام 46 فرد بالاجابة على السؤال وكانت النتيجة كما يلي الفئة التي يتجاوز دخلها 60000 دج هي أكبر نسبة وتمثلة بـ 66 بالمئة ، أما الفئة التي دخلها أقل من 20000 دج فتمثل 17 بالمئة، أما الفئة التي تتقاضى دخل يتراوح من 20000 إلى 40000 دج فتمثل 17 بالمئة، تتميز العينة بإرتفاع مستوى الدخل عند الافراد

الشكل رقم (6): الأفراد المقيمين وغير المقيمين في ولاية بسكرة



المصدر من إعداد الطالبة

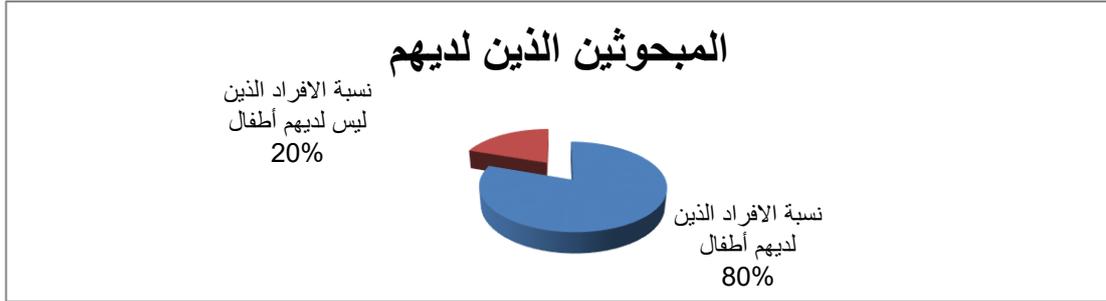
اجاب على هذا السؤال 46 فرد وكانت نسبة المقيمين في ولاية بسكرة من العاملين في جامعة محمد خيضر يمثلون 90 بالمئة ، أما غير المقيمين في الولاية فتمثل نسبتهم 10 بالمئة من خلال تحليلنا للنتائج والمعبر عنها بالرسوم البيانية السابقة نجد أن كل المؤشرات تدفعنا و تشجعنا للإستمرار في المشروع

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

ثانيا: تحديد إحتياجات الزبائن والرغبات التي يستجيب لها المنتج

من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والتي تم توجيهها من خلال الإستبيان على الزبائن المحتملين إستطعنا تحديد مجموعة من حاجاتهم النفسية والفيزيولوجيا والرغابات وكانت النتيجة كالتالي:

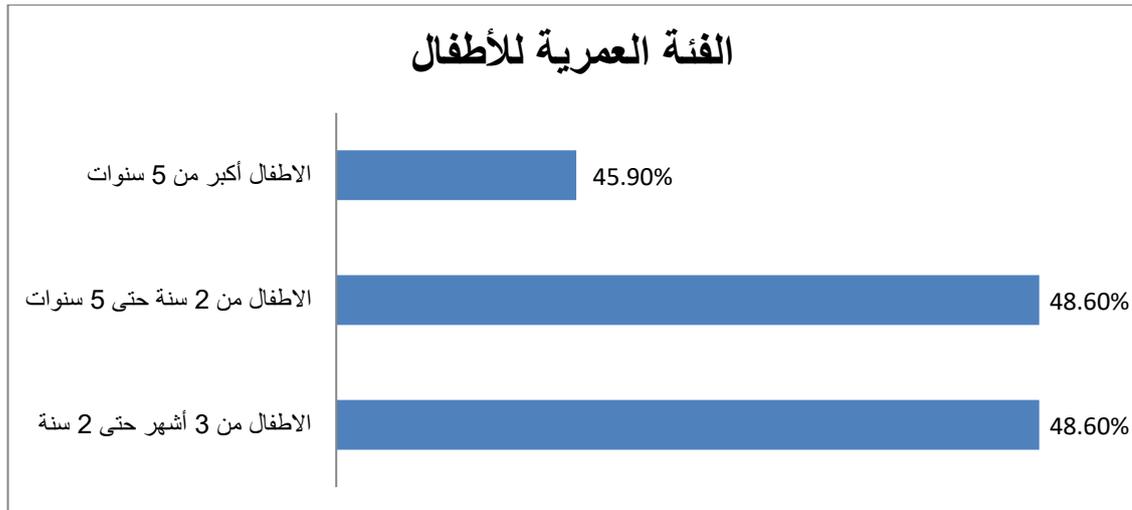
شكل رقم (7) : نسبة الافراد الذين لديهم اطفال



المصدر: من إعداد الطالبة

قام 46 فرد بالاجابة على السؤال وكانت النتيجة أن 80 % من المبحوثين لديهم اطفال أي بمعدل 37 مبحوث لديه اطفال ، و 20 % من المبحوثين ليس لهم اطفال أي بمعدل 9 مبحوثين ليس لديهم اطفال، وهذه النتيجة جيدة جدا وهي مشجعة أكثر على الاستمرار.

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية لأطفال



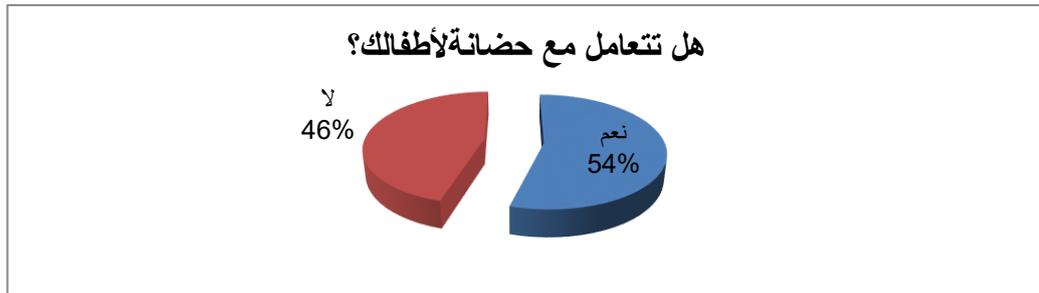
المصدر: من إعداد الطالبة

قام 37 فرد بالاجابة على هذا السؤال وكانت النتيجة ان الاطفال من سن 3 أشهر إلى 2 سنة تقدر

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

نسبتهم 48,6 % أي بمعدل 18 طفل ، أما الاطفال من سن 2 سنة الى 5 سنوات فقدت نسبتهم 48,6 % أي بمعدل 18 طفل أيضا ، أما عدد الاطفال الذين يفوق سنهم 5 سنوات فتبلغ نسبتهم 45,9 % أي بمعدل 17 طفل، ويرجع سبب تجاوز عدد الاطفال الاجمالي عدد العينة أن يكون للفرد أكثر من طفل. مما سبق نستنتج أنه لدينا 36 طفل أقل من 5 سنوات.

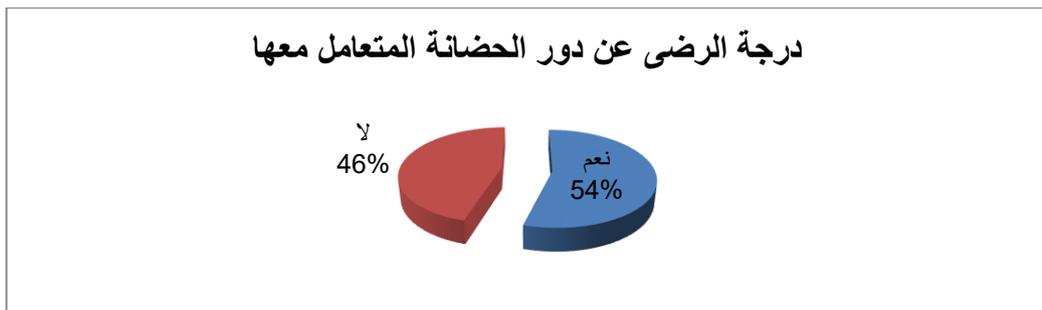
الشكل رقم (9): نسبة الافراد المتعاملون مع دور حضانة



المصدر: من إعداد الطالبة

قام 37 مبحوث بالاجابة على السؤال وكانت النتيجة كما يلي 54 % من العينة بحاجة إلى دور حضانة لرعاية أطفالهم بينما لدينا 46 % الباقية يعتبرون زبائن محتملين يجب العمل على جذبهم

شكل رقم(10) : درجة رضی الأفراد عن الخدمات المقدمة لهم في دور الحضانة الأخرى

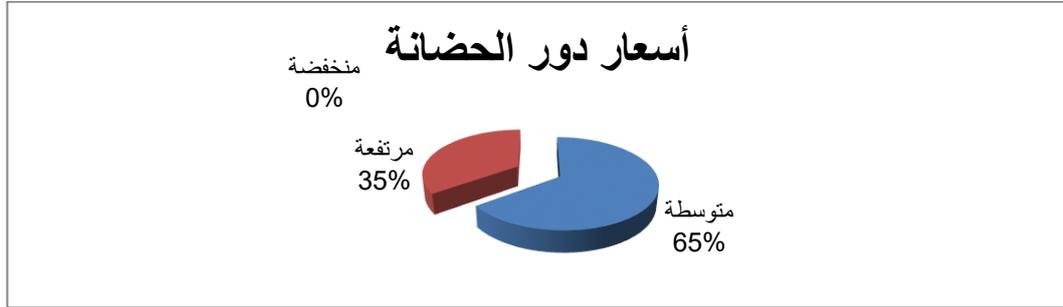


المصدر : من إعداد الطالبة

قام 24 مبحوث فقط بالاجابة على هذا السؤال وكانت النتيجة كما يلي 54% من الأفراد المستجوبين راضين عن الخدمات المقدمة لأطفالهم بينما 46% غير راضين

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

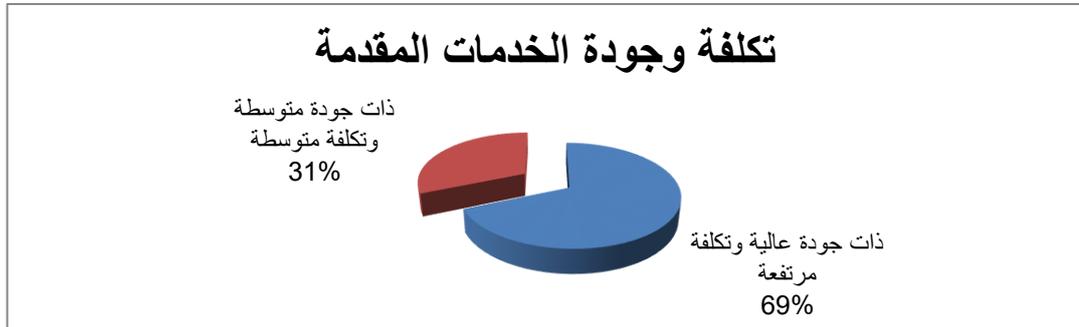
الشكل رقم (11) : أسعار دور الحضانة التي يتعامل معها الأفراد المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبة

قام 22 مبحوث بالاجابة على السؤال وكانت النتيجة كمايلي أسعار دور الحضانة التي يتعامل معها الأفراد المستجوبين تتراوح بين المرتفعة بنسبة 35% والمتوسطة بنسبة 65% بينما تمثل نسبة الأسعار المنخفضة 0%. وهذا ما يعكس القدرة الشرائية للزبائن المحتملين.

الشكل رقم (12) : الخدمات التي يرغب بها المبحوثين



المصدر: من إعداد الطالبة

قام 39 مبحوث بالاجابة على السؤال وكانت النتيجة كالتالي أكبر فئة من الأفراد المستجوبين يهتمون بالجودة العالية بالرغم من ارتفاع أسعارها بنسبة 69%، بينما 31% يفضلون جودة متوسطة مع تكلفة متوسطة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

الشكل رقم(13): درجة رضى المبحوثين عن دور الحضانة



المصدر: من إعداد الطالبة

قام 24 مبحوث بالاجابة على السؤال وكانت النتيجة كالتالي 50 % راضين عن دور الحضانة المتعاملون معها، و 50 % الاخرى غير راضين.

شكل رقم (14) : التصويت على المشرع



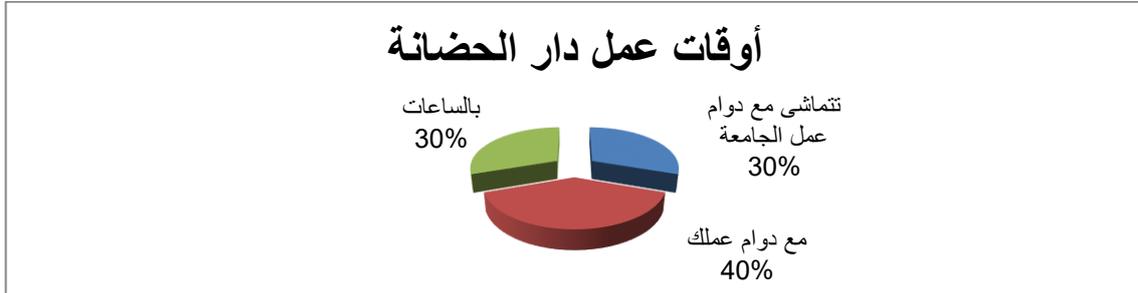
المصدر من إعداد الطالب

قام 39 مبحوث بالاجابة على السؤال وكانت نتائج التصويت مشجعة جدا فالموافقة على المشروع كانت بنسبة 97 % أي بمعدل 38 مبحوث ، بينما 3 % غير موافقة أي بمعدل مبحوث واحد.

بعد دراستنا للفئة الغير موافقة كانت الاسباب رضاهم عن دور الحضانة التي يتعاملون معها، عدم تواجدهم في الجامعة بشكل يومي مما يصعب عملية نقل اطفالهم ،

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

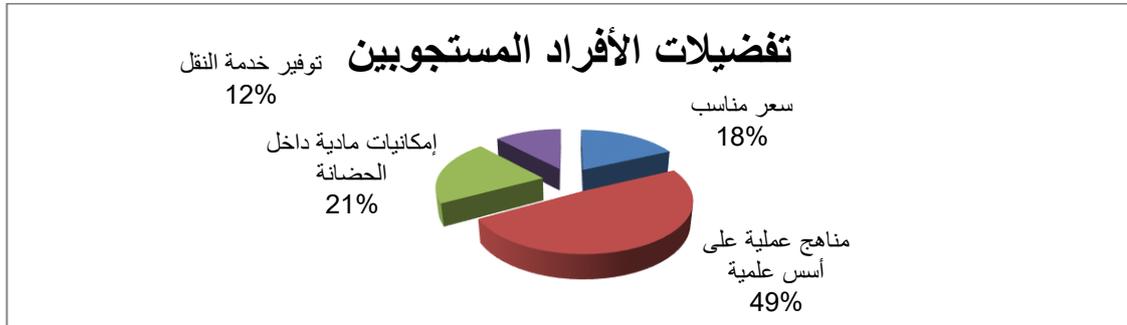
الشكل رقم (15) : أوقات عمل الحضانة التي يرغب بها المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبة

قام 37 مبحوث بالجواب على السؤال وكانت النتيجة كالتالي تقاربه رغبات الأفراد المستجوبين فنسبة 40% من الأفراد المستجوبين ترغب في أن تكون أوقات عمل الحضانة تتماشى مع دوام عملهم ، بينما 30% من الأفراد المستجوبين يرغبون بان يتماشى مع دوام الجامعة، بينما 30% المتبقية تفضل أن يكون دوام عمل الحضانة بالساعات

شكل رقم (16) : حاجات الأفراد المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالبة

قام 40 مبحوث بالاجابة على السؤال وكانت النتيجة كالتالي 49% من الأفراد المستجوبين يفضلون أن تكون الخدمات المقدمة على مناهج عملية وأسس علمية بينما ركز 18 % من المستجوبين على السعر المناسب ، و 12% من المستجوبين طالبو بتوفير خدمة النقل ، في حين أن 21 % طالبوا بأن تكون هناك إمكانيات مادية داخل الحضانة

تقدير الطالب:

إذا كانت نسبة الاطفال حتى سن 18 سنة نسبتهم 1030 طفل وحسب العينة المدروسة من أصل 53

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

طفل كان لدينا 36 طفل أقل من 5 سنوات و بإستخدام الطريقة الثلاثية نستنتج حجم الطلب المقدر بـ

$$\begin{array}{l} 1030 \leftarrow \text{س} \\ 53 \leftarrow 36 \end{array}$$

س: عدد الاطفال المصرح بهم الاقل من 5 سنوات وتساوي

$$\begin{array}{l} \text{س} = (36 \times 1030) \div 53 \\ \text{س} = 700 \end{array}$$

منه نستنتج أن الطلب المقدر يساوي 700 طفل

ثانيا : دراسة العرض

يتم تحديد العرض من خلال تحليل المنافسين وتحديد طاقتهم الانتاجية في السوق.

✓ تحليل المنافسين

حسب لاداس توجد في دائرة بسكرة 31 دار حضانة حسب القانون القديم وحسب نفس المصدر سيتم سحب رخص بعض هذه الدور لأنها لا تستوفي شروط الخدمة .

جدول رقم (4): تحليل المنافسين

المنافسين	نقاط القوة ونقاط الضعف	الخبرة في النشاط	التموقع الجغرافي	الطاقة الإستيعابية	تشكيلة المنتجات	سعر الروضة ليوم كامل	سعر الروضة لنصف يوم

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

5000 دج	7000 دج	إستقبال الأطفال من 3 سنوات إلى 5 سنوات	60 طفل	حي الإطارات 100 فيلا بالقرب من حمام الصالحين	16 سنة	المحل ملك للمالك	روضة النور (1)
5000 دج	7000 دج	إستقبال الأطفال من 3 سنوات إلى 5 سنوات	60 طفل	حي الإطارات 100 فيلا بالقرب من حمام الصالحين	6 أشهر	ملكية المحل للمالك	روضة النور (2)
5500 دج	6500 دج	/	50 طفل	حي بن يعقوب بلدية بسكرة	/	ملكية المحل للمالك	روضة ماما زينة
5000 دج	6000 دج	تستقبل الأطفال من 3 سنوات إلى 5 سنوات	40 طفل	حي صاولي شريف بلدية		ملكية المحل للمالك	روضة الأجيال
	6000 دج	تستقبل الأطفال من 3 سنوات إلى 5 سنوات	90 طفل	حي بن طالب	18 سنة	الأقدمية في العمل	روضة النخبة
350 دج	500 دج	تستقبل الأطفال من 3 سنوات إلى 5 سنوات	70 طفل	المنطقة الشرقية شتمة العالية الشمالية			روضة الأحلام

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

350 دج	500 دج	تستقبل الاطفال من 3 أشهر حتى 5 سنوات	70 طفل	شارع محمد بوغافر حي بن يعقوب	/	كبر المساحة حيث تتربع الروضة على 700 م <sup>2</sup> مبني منها 180 م <sup>2</sup>	روضة الزيبان
4000 دج	7000 دج	تستقبل الأطفال من 3 أشهر حتى 5 سنوات	80 طفل	المنطقة الغربية بسكرة	سنة	نظافة وترتيبه المكان لأنه جديد	روضة كيندر كينز

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ تقدير العرض: بسبب الاوضاع الراهنة وإنتشار وباء كوفيد 19 في المنطقة لم نتمكن من مسح كل الرياض الموجودة في دائرة بسكرة وذلك لتقدير العرض بشكل لذلك إستخدمنا المعلومات المتاحة فقط وكانت النتيجة ان العرض يقدر ب استقبال 520 طفل

الفرع الثالث: دراسة البيئة الخارجية الخاصة (نموذج القوى الخمسة لبورتر )

جدول رقم(5): نموذج القوى الخمسة لبورتر

عناصر العوامل	العوامل وشدتها
_ يشهد سوق رعاية الأطفال من 3 سنوات حتى 5 سنوات منافسة شديدة	شدة المنافسة قوية
_ أما سوق رعاية الاطفال من 3 أشهر حتى 5 سنوات فالمنافسة فيه متوسطة	متوسطة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

الداخليين الجدد قوية	_ لا توجد عوائق دخول او خروج ، بالإضافة إلى أن الداخليين الجدد كل مرة في تزايد بسبب التسهيلات وتشجيع وزارة التضامن والاسرة في زيادة رياض الاطفال لتغطي الطلب الموجود
المنتجات البديلة قوية	الجمعيات والمدارس القرانية
القوة التفاوضية للزبائن متوسطة	_ قرب مكان الروضة من مقر عملهم يضعف قوتهم التفاوضية بالإضافة الى التنوع في حزم الخدمات التي نقدمها.
القوة التفاوضية للموردين ضعيفة	_ لكثرة الموردين في المنطقة يتم اختيارهم بطريقة عشوائية

المصدر: من إعداد الطالبة

### الفرع الرابع : تحليل SWOT

#### جدول رقم(6): تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
_ قرب المكان من مقر عمل الأولياء _ المحل تابع لمديرية الخدمات الإجتماعية _ التركيز على جودة الخدمات المقدمة _ ضمان الأمان للأطفال لتواجدهم داخل الحرم الجامعي	_ لا توجد خبرة في التسيير _ كثرة المنافسين الذين لديهم خبرة ، يمكن أن يؤثر ذلك على نشاط المؤسسة. _ انتشار الجمعيات والمدارس القرانية يعطي للزبائن خيارات بديلة خاصة وان هذه الاخيرة تتميز باسعار منخفضة
الفرص	التحديات

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

_ تعرض المشروع لبعض العراقيل في البداية	_ الجامعة سوق جديد
_ رفض مديرية الخدمات الإجتماعية تسليمنا	_ فتح الحضانة على مدار السنة
المحل أو إقامة نشاط آخر فيه	_ كثرة اليد العاملة المؤهلة
_ دخول منافسين جدد	
_ غلق الإقامة بسبب بعض اعمال الترميم	

### المصدر : من إعداد الطالبة

**الحلول المقترحة لمعالجة نقاط الضعف:** لمواجهة المنافسين نقدم منتجات متميزة في السوق بجودتها العالية ونقدم أيضا حزم خدمات متنوعة ومبتكرة.

**الحلول المقترحة لمعالجة التهديدات:** تم البحث عن محل آخر للكرام خارج الجامعة مقابل لإقامة الإناث قربازي ومجاور لمطعم الخيمة وسيتم إقامة المشروع فيه في حالة تعذر الحصول على المحل داخل الجامعة.

**ملاحظة:** الموردون يتم إختيارهم من قائمة الموردين المتعاملين مع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ وهذا يعتبر من ضمن الشروط المنصوص عليها من قبل الوكالة.

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي

#### الفرع الأول: الخدمة والتسعير

#### 1-الخدمة:

تتمثل الخدمة التي يقدمها المشروع في الرعاية والإهتمام بالأطفال طيلة فترة بقائهم بالحضانة:

يتم إستقبال الأطفال من 3 أشهر حتى 5 سنوات وفق البرنامج التالي:

\_ الدوام الكامل: من 07:30 إلى 18:30

\_ الدوام الجزئي: نصف يوم أو حسب برنامج عمل الولي

\_ الخدمة الخاصة : بالساعات

الإسم التجاري: روضة الغصن الأخضر

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

### 2-التسعير:

اعتمدنا في وضع الاسعار على أساس الاسعار السائدة في السوق مع مراعات الفروقات الموجودة.

\_ سعر خدمة الدوام الكامل يقدر ب 9000دج

\_ سعر خدمة الدوام الجزئي يقدر ب 4500دج

\_ سعر الخدمة الخاصة يقدر ب 150دج للساعة

\_ سعر الخدمة حسب برنامج عمل الولي يتم تحديدها بعد معرفة برنامج الولي والاتفاق معه

### الفرع الثاني: قنوات الاتصال ومراحلها

**1-قنوات الاتصال:** يتم الاتصال مع العملاء عن طريق العلاقات المباشرة بين المؤسسة والعميل مباشرة ويتم ذلك الاتصال من خلال المرور ب خمسة مراحل:

### 2 - مراحل الاتصال مع العملاء

#### الشكل رقم (17) : الاتصال مع العملاء



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

الفرع الثالث: الترويج والافراد

### 1 - لترويج:

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 وكذلك من خلال موقع الجامعة .

جدول رقم(7): الترويج الوحدة (دج)

نوع الاعلان	الكمية	السعر	المجموع
لافتة محل	1	5000	5000
بطاقات عمل	200	15	3000
انترنات	فتح صفحة في الفيس بوك الإعلان في موقع الجامعة	/	/
		المجموع	8000

المصدر: من إعداد الطالبة

### 2-الأفراد:

نظرا لأهمية العنصر البشري في المؤسسة الخدمية وخاصة المؤسسات التي تهتم بعالم الطفولة نظرا لما تحتاجه هذه الشريحة من إهتمام وأمان ورعاية تامة وسليمة، حيث يعتبر فريق العمل أهم عنصر في عوامل النجاح الرئيسية للمشروع ، بسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها ، ولأن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو إرضاء زبائنهم وكسب أكبر عدد منهم فإن دور العمال 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

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

\_ مربيات لرعاية الأطفال والإهتمام بهم

\_ ممرضة للإهتمام بصحة الأطفال

\_ باحثة إجتماعية

\_ عاملة مطبخ لإعداد الوجبات وتنظيف المكان

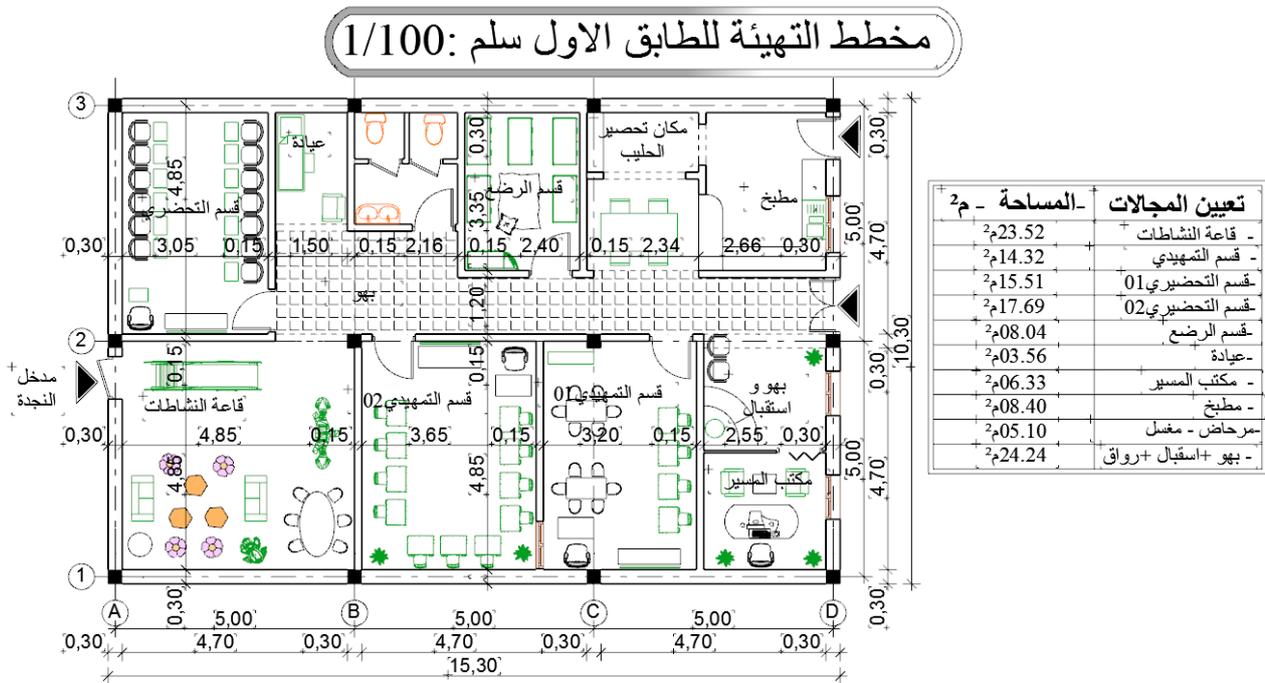
\_ لسنا بحاجة لعامل امن لوجود الروضة في مكان امن بالاضافة الى المحاسب لان المسيرة متصلة على ليسانس في المحاسبة.

الفرع الرابع: الدليل المادي للمشروع والعمليات والاجراءات

1-الدليل المادي:

يتربع المشروع على مساحة قدرها 150 م<sup>2</sup> تم تقسيمها بالاستعانة بمهندس معماري على الشكل التالي:

شكل رقم(18):تصميم المبنى



المصدر: مكتب زهانة للدراسات المعمارية

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

ملاحظة: قام المهندس المعماري بتقديم تصميم الروضة مجاناً لذلك لم تدخل تكلفته في تكاليف المشروع

### 2-العمليات والإجراءات:

\_ الإستقبال الجيد للأطفال

\_ تخصيص وقت للعب ووقت لتعليم الأطفال وفق مناهج علمية مسطرة

\_ تقديم أنشطة وخرجات ترفيهية تعليمية ( مزيج بين اللعب والتعلم)

\_ تقديم وجبات صحية للأطفال

\_ تقديم مرافقة نفسية للأطفال لضمان نموهم السليم

المطلب الثالث:تحديد إستراتيجية والتنبؤ بالمبيعات

### الفرع الأول: التنبؤ بالمبيعات

إذا أخذنا روضة النور كمثال نقدر على أساسه نسبة نمو النشاط سنحصل على النتيجة التالية:

في 2018 كان الطلب على روضة النور يقدر بـ 50 طفل وفي 2020 إزداد الطلب على الروضة حتى وصل 60 طفل أي بمعدل 20 % خلال سنتين وبمعدل 10 % كل عام.

وبالتالي نفترض أن النشاط المشروع يزداد بـ 10% سنوياً

أما أسعار الدوام كامل ونصف دوام نفترض أنها تزيد بمعدل 1000دج كل عامين

أما سعر الساعة فيزيد بـ 100 دج كل عامين

ملاحظة: الفواصل لم تأخذ بعين الاعتبار

### جدول رقم (8): مخطط تقدير المبيعات الوحدة بـ (دج)

السنوات	السنة (1)	السنة (2)	السنة (3)	السنة (4)	السنة (5)
خدمة الدوام الكامل					
عدد الاطفال	14	15	16	17	18

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

11000	10000	10000	9000	9000	سعر الوحدة
198000	170000	160000	135000	126000	قيمة المبيعات الشهرية
2178000	1870000	1760000	1485000	1386000	قيمة المبيعات السنوية
خدمة الدوام الجزئي					
50	46	42	39	36	عدد الأطفال
6500	5500	5500	4500	4500	سعر الوحدة
325000	253000	231000	175500	162000	قيمة المبيعات الشهرية
3575000	2783000	2541000	1930500	1782000	قيمة المبيعات السنوية
الخدمة الخاصة (بالساعات)					
14	13	12	11	10	عدد الاطفال
350	250	250	150	150	سعر الوحدة
4900	3250	3000	1650	1500	قيمة المبيعات اليومية
127400	84500	7800	42900	39000	قيمة المبيعات الشهرية
1401400	929500	858000	471900	429000	قيمة المبيعات السنوية
4007154	5582500	5159000	3887400	3597000	الاجمالي السنوي

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: تحديد إستراتيجية المشروع

الإسم التجاري للمؤسسة: روضة الغصن الأخضر

رؤية المؤسسة: رؤيتنا ان تكون مؤسستنا هي الرائدة في مجال رعاية الطفولة وملجأ كل طفل

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

رسالة المؤسسة: الطفل كالغصن الأخضر غض وطري ومؤسستنا ستعمل على تقديم كل الخدمات لتضمن تنشئته التنشئة السليمة بإذن الله

شعار المؤسسة:



الإستراتيجية:

إستراتيجية الانطلاق: ستتبنى المؤسسة في بداية نشاطها إستراتيجية التمييز من خلال قشط الاسعار وذلك راجع الى إرتفاع القدرة الشرائية لدى طبقة العملاء المستهدفة ، بالإضافة إلى صغر حجم الطاقة الانتاجية حيث نضطر الى التركيز على الطبقة ذات القدرة الشرائية العالية وهي طبقة الاساتذة .

إستراتيجية التطوير: بعد كسب العملاء سنعمل على توسعة المشروع من خلال كراء المحال المحيطة بالمشروع والمقدرة مساحتها ب 250 م<sup>2</sup> وذلك لزيادة الطاقة الانتاجية من 60 طفل الى 180 طفل

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

المبحث الثالث: المحاور الأساسية لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال تابعة لجامعة محمد خيضر

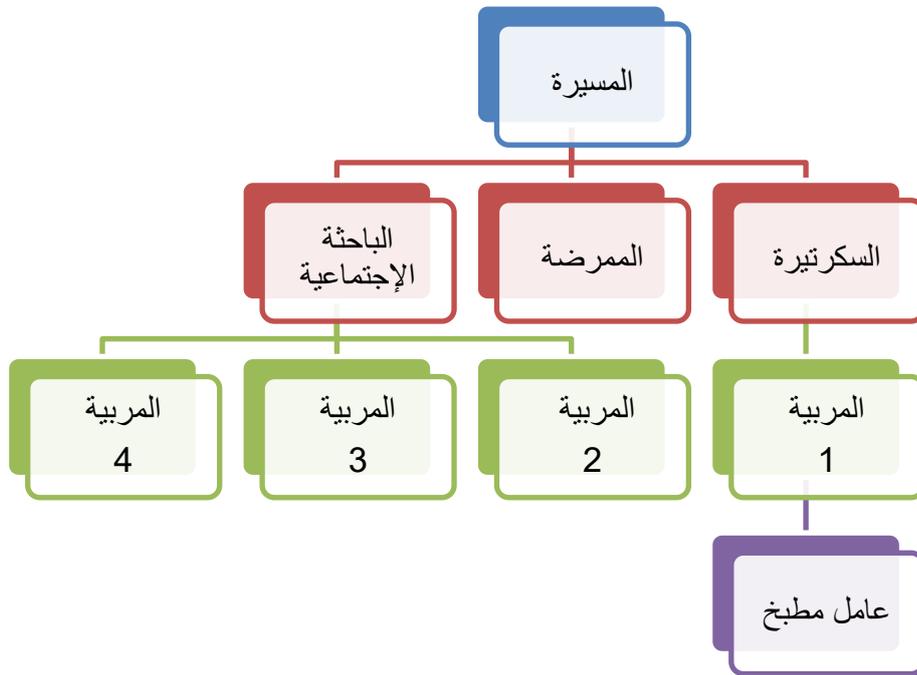
المطلب الأول: المخطط التنظيمي للمشروع

سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أدوار كل قسم منه ، بالإضافة إلى إحتياجاتها من الموارد البشرية.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

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

الشكل رقم (19) : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: المورد البشري

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

\_ إحتياجات اليد العاملة و مؤهلاتها:

يحتاج المشروع 9 عمال وتتوزع مهامهم ومؤهلاتهم في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): إحتياجات اليد العاملة ومؤهلاتها

المنصب	المنصب	المؤهلات	المهام والمسؤوليات
مسيرة روضة	1	ماستر مقاولاتية	_ هي صاحبة المؤسسة والمسؤولة عن التعامل مع الموردين والزبائن وعن الأمور القانونية وإتخاذ القرارات . _ تشرف على الوظائف التسويقية والموارد البشرية والعمل على وضع الأهداف والخطط _ مراقبة العمل و جودة الخدمات المقدمة _ إعداد القوائم المالية و دفع الاجور
سكرتيرة	1	شهادة تكوين في السكرتارية	_ إستقبال العملاء والزوار لتسهيل الإتصال بالمسير. _ النيابة عن المسيرة في حالة غيابها. _ إستيلاء ملفات الاطفال . _ مراقبة غيابات العمال _ مراقبة الإحتياجات اليومية _ إستقبال المكالمات الهاتفية. _ تحديد المواعيد _ كتابة النصوص

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

باحثة إجتماعية	1	شهادة لسانس في علم الأجتماع أو ما يعادلها	_ غرس القيم الهامة في نفوس الأطفال" المحبة الألفة التسامح" _ علاج بعض حالات الإنطواء والخجل وصعوبات النطق وذلك بالتنسيق مع الباحثة النفسية . _ متابعة براعم الروضة وملاحظتهم في حال وجود أي مشكلة إجتماعية نفسية أو سلوكية.
ممرضة	1	شهادة تمريض	_ تقديم الرعاية الصحية للأطفال .
مربية	4	شهادة متخصصة في تربية الاطفال	_ الأهتمام بالأطفال ورعايتهم وتعلمهم . _ تنظيم أنشطة للأطفال و تأطير الخرجات والرحلات .
عامل مطبخ	1	/	_ إعداد وجبات صحية للأطفال _ الإهتمام بالمطبخ _ تنضيف الروضة

### المصدر من إعداد الطالبة

**ملاحظة:** تم الاستغناء عن المحاسب لكون المسيرة تحمل شهادة ليسانس في المحاسبة و عامل الامن كون محل المشروع يقع في مكان امن و عامل التنظيف كون عاملة المطبخ تتكفل بالأمر خاصة و أن مساحة المحل صغيرة .

\_ أجزور العمال:

الجدول التالي يقدم الأجر الخام السنوي للعمال، بعد القيام بتأمينهم حيث تكون نسبة التأمين للعمال 9 بالمئة و 26 بالمئة بالنسبة للمسير.

### جدول رقم (10) : أجزور العمال خلال السنة الأولى الوحدة ( دج)

البيان	العدد	الأجر الصافي الشهري	قيمة الإجتماعي الضمان الأخر الشهري
المسير	1	30000	7800
السكرتيرة	1	8000	720

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

16350	1350	15000	1	الباحثة الإجتماعية
10900	900	10000	1	الممرضة
43600	3600	40000	4 × 10000	المربية
13080	1080	12000	1	عامل المطبخ
130450	15450	115000	10	المجموع الشهري لأجور
1565400	المجموع السنوي لأجر الخام			

المصدر: من إعداد الطالبة

### الفرع الثالث: الطبيعة القانونية

أولاً يجدر الذكر بأنه سيتم تأسيس الروضة داخل الجامعة عن طريق كراء المحل من مديرية الخدمات الجامعية التابعة لجامعة محمد خيضر

يهدف دفتر الشروط الخاص بإنشاء مركز الطفولة الصغيرة طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 08\_287 المؤرخ في 17/09/2008 إلى تحديد شروط إنشاء هذه المراكز وتحديد مختلف الإلتزامات الخاصة بالمشروع

خترت الشكل القانوني : مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة ، 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 بـ :

\_ 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 الإنتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

\_ يمنح التسجيل لدى السجل التجاري صفة الشخصية المعنوية للمؤسسة و صفة التاجر لصاحب المؤسسة  
ويتطلب الوثائق التالية:

\_ عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي بإسم الشركة .

\_ نسختان من القانون الأساسي للشركة.

\_ نسخة من الإعلان عن القانون الاساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي الجريدة  
اليومية الوطنية.

\_ شهادة الميلاد المستخرجة من صحيفة السوابق العدلية للمسيريين والمتصرفين الإداريين وأعضاء مجلس  
المديرين و أعضاء 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 .

**الفرع الرابع : النظام الداخلي لروضة الغصن الأخضر**

**المادة 1 :** إستقبال الأطفال من سن 3 أشهر حتى 5 سنوات

**المادة 2:** كل الاطفال المسجلين مؤمنين لدى مؤسسات التأمين

**المادة 3:** لدى كل طفل ملف إداري يشمل:

\_ شهادة الميلاد

\_ نسخة من دفتر التطعيم الإجباري

\_ صورتين شمسييتين

\_ شهادة طبية

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

\_ ترخيص من الأب أو الأم مصادق عليه قانونيا

**المادة 4:** الروضة تقدم الخدمات التالية:

الخدمة العادية: تعمل الروضة كل أيام الأسبوع ما عدى الجمعة

\_ الإستقبال: من 07:30 إلى 09:00

\_ الخروج: من 18:00 إلى 18:30

\_ الخدمة الخاصة : حسب برنامج عمل الولي

بالساعات

**المادة 5:** لا يسمح للأطفال بإحضار أشياء تشكل خطر على السلامة العامة بالإضافة إلى إلزامية عدم حمل المجوهرات، الروضة لا تتحمل مسؤولية ضياعها.

**المادة 6:** في حالة المرض المعدي، لا يمكن للطفل بالإلتحاق بالروضة إلا بعد الشفاء الكامل وتقديم شهادة طبية

**المادة 7:** تعقد الروضة إجتماعات تقييم مع أولياء الامر كل شهر

**المادة 8:** تقدم الوجبات الغذائية من طرف الروضة وفق تعليمات طبيب مختص وتقدم الوجبات الخاصة حسب الطلب

**المادة 9:** يجب على الأولياء تقديم للروضة مواد التنظيف الخاصة بالطفل وبدلة كاملة

**المادة 10:** الدفع الشهري يكون أول يوم من كل شهر، ولا يمكن لإسترجاعه على الرغم من غياب الطفل أو توقيفه عن الحضور

**المادة 11:** الرعاية ليوم كامل تقدر ب 9000 دج

الرعاية لنصف يوم تقدر ب 4500 دج

الرعاية بالساعات تقدر ب 150 دج

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

يقدم خصم بـ 500 دج للأسر التي تدمج طفلين

**المادة 12:** توقف الأطفال عن الحضور يجب أن يعلن للروضة كتابيا

**المادة 13:** يجب تبرير غيابات الأطفال

**المادة 14:** لا يمكن لأي شخص إصطحاب الأطفال إلا إذا كان مصرح به في الترخيص

**المادة 15:** الروضة تقفل بابها في شهر أوت

**المطلب الثاني: المخطط الإنتاجي**

تبين هذه الدراسة الإختيار المناسب لموقع المشروع بالإضافة إلى الموارد البشرية والمعدات اللازمة للإطلاق في المشروع .

**الفرع الأول : تحديد موقع المشروع**

يقع المشروع داخل الحرم الجامعي لجامعة محمد خيضر بسكرة وبالتحديد في المطعم القديم للجامعة داخل إقامة الذكور ويعتبر هذا المحل غير مستغل من طرف الجهات المختصة.



## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

### الفرع الثاني: خصائص الموقع للمشروع

- \_ شغور المحل وعدم إستغلاله من طرف الجهات المعنية
- \_ وجوده في الإقامة الجامعية يزيد في درجة الامان بالنسبة للأطفال كما اننا لا نتحمل تكلفة الحراسة
- \_ توفر المكان على المرافق العامة التي يحتاجها المشروع
- \_ تواجد الموقع في مكان عمل الولي

### الفرع الثالث: لطاقة الإنتاجية للمشروع

- تعمل الحضانة على مدار السنة بإستثناء شهر اوت بواقع 26 يوم في الشهر أي 286 يوم في السنة.
- أما الطاقة الاستيعابية للروضة فتقدر بـ 60 طفل كحد أقصى.

### الفرع الرابع: متطلبات المشروع

- كما سبق وحددنا إحتياجات المشروع من اليد العاملة ، سيتم تقدير تكاليف و إحتياجات المشروع من معدات و أثاث وتجهيزات من المواد الأولية وسيتم توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (11): تجهيزات الغرف ( التكلفة بـ دج)

المعدات	تكلفة الوحدة	العدد	التكلفة الاجمالية
طاولة مع الكرسي	2100	36	75600
كراسي	2500	6	15000
صبورة	9000	3	27000
خزانة	23000	3	69000
مكيف	79000	5	395000
تلفاز	56000	1	56000
اسرة	7800	6	46800
ستائر	1400	1	1400
أفرشة و أغطية	3000	20	60000
كمرات مراقبة	30000	8	240000

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

المجموع		985800
---------	--	--------

المصدر : من اعداد الطالبة

جول رقم(12): تجهيزات المكتب ( التكلفة بـ دج)

المعدات	تكلفة الوحدة	العدد	التكلفة الاجمالية
مكتب	34000	1	34000
كمبيوتر	72000	1	72000
هاتف	6000	1	6000
الة طباعة	24000	1	24000
خزانة مكتب	26000	1	26000
المجموع	/	/	162000

المصدر : من إعداد الطالبة

جدول رقم (13): تجهيزات العيادة

المعدات	القيمة الاجمالية
مكتب	16000
خزانة	23000
علبة إسعافات	5000
المجموع	44000

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (14): تجهيزات المطبخ

المعدات	القيمة الاجمالية
ثلاجة كبيرة الحجم	62000
موقد	30000
طاولات للأكل	16000
لوازم مطبخ	60000

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

مبرد ماء	17000
المجموع	185000

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (15) : خاص بالألعاب

المعدات	تكلفة الوحدة	العدد	القيمة الإجمالية
زلجة	7000	2	14000
ارجوحة	1350	4	5400
ألعاب تركيب	/	مجموعة	40000
ألعاب دمي	/	مجموعة	20000
		المجموع	79400

المصدر: من اعداد الطالبة

- احتياجات المواد الأولية: تتمثل هذه المواد في الأطعمة بشتى أنواعها، وفي حاجيات التدريس مثل أقلام وألوان وقد قدر تكلفتها: 300000 دج
- الخدمات الضرورية : تتمثل هذه الخدمات في الكهرباء والغاز والماء وتكلفتها متضمنة في تكلفة الإستئجار.

جدول رقم(16): خدمات ضرورية أخرى

الخدمة	القيمة
الايجار	1200000
هاتف و إنترنات	20000
المجموع	1220000

المصدر: من اعداد الطالبة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

جدول رقم(17):خاص بمصاريف أخرى

المعدات	تكلفة الوحدة	العدد	التكلفة الجمالية
قارورات الحماية من الحريق			
نوع الاول	5500	1	5500
النوع الثاني	4800	1	4800
النوع الثالث	9700	1	9700
المجموع	/	3	20000

المصدر: من إعداد الطالب

**ملاحظة:** تكاليف الماء والغاز والكهرباء متضمنة في مبلغ كراء المحل لذلك لم ندرجها ضمن المصاريف الخاصة بالمشروع

### المطلب الثالث : المخطط المالي

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الذاتي لكن في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وقد تم إدراج هذه الصيغة وفق المرسوم رقم 186 - 191 الصادر في 2003 والمعدل سنة 2004 وذلك للحصول على كل الامتيازات التي تقدمها الوكالة للمشاريع .

تقدم الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب نوعين من الإمتيازات تقدمها على مرحلتين:

#### مرحلة الإنجاز:

تقدم الوكالة إمتيازات جبائية منها الإعفاء من دفع الضريبة على القيمة المضافة بالنسبة لشراء التجهيزات.

\_ الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود إنشاء المؤسسات الصغيرة.

#### مرحلة الإستغلال:

في هذه المرحلة يتم الإعفاء من الضرائب التالية: TAP –IBS–IRG.

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

الفرع الأول: الهيكل التمويلي للإستثمار

الجدول رقم (18): هيكل التمويل الذاتي للمشروع

المساهمين	نسبة المساهمة	المبلغ (دج)
صاحب المشروع	100%	5554662 دج
قرض ANSEJ	0%	00 دج
قرض البنك	0%	00 دج
المجموع	100%	5554662 دج

المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: تكاليف المشروع

1- تكاليف تشغيلية: تتضمن التكاليف التشغيلية كل التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة للمشروع

خلال السنة الأولى

جدول رقم (19): التكاليف التشغيلية السنوية

البيان	المبلغ السنوي (دج)
مصاريف تشغيلية	50000
مواد أولية ولوازم	200000
الايجار	1200000
أجور العاملين	1565400
تكاليف الترويج	8000
المجموع	3023400

المصدر من إعداد الطالبة إعتمادا على معلومات المشروع

- المصاريف التشغيلية تشمل مصاريف التنظيف و التنقل

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

2- تكاليف الإستثمار:

جدول رقم (20): تكاليف الاستثمار

البيان	المبلغ (دج)
مصاريف إعدادية	50000
تهيئة المبنى	1000000
تجهيزات الغرف	985800
تجهيزات مكتب	162000
تجهيزات العيادة	44000
تجهيزات مطبخ	185000
تجهيزات الالعب	79400
مصاريف التأمين	25062
رأس المال العامل	3023400
المجموع	5554662

المصدر: من إعداد الطالبة

رأس المال العامل = تكاليف التشغيل السنوية

= 3023400 دج

التأمين = قيمة الاستثمار  $\times 1\%$

= 25062 دج

الصندوق = رأس المال العامل + التأمين

= 25062 + 3023400

= 3048462 دج

الفرع الثالث : الإهتلاكات

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

– إهلاك الإستثمار:

الجدول التالي يوضح إهلاكات الإجمالي (تجهيزات مكتب ، تجهيزات الغرف،.....)

جدول رقم (21): إهلاك الاستثمار

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	العمر الانتاجي	قسط الاهتلاك السنوي (دج)
مصاريف إعدادية	50000	3 سنوات	16667
تجهيزات مكتب	162000	5 سنوات	32400
تجهيزات الغرف	985800	5 سنوات	197160
تجهيزات العيادة	44000	5 سنوات	8800
تجهيزات مطبخ	185000	5 سنوات	37000
تجهيزات الالعاب	79400	5 سنوات	15880
تهيئة المبنى	1000000	10 سنوات	100000
المجموع			407907

المصدر: من إعداد بالطالبة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

الفرع الرابع: إعداد القوائم المالية للمشروع

1- الميزانية الافتتاحية:

جدول رقم (22): ميزانية إفتتاحية لسنة 01/01/2022 للمشروع

الأصول	المبالغ(دج)	الخصوم	المبالغ(دج)
الاستثمارات		الاموال الخاصة	
تهيئة المبنى	1000000	رأس المال الخاص	5554662
مصاريف تمهيدية	50000		
تجهيزات غرف	985800		
تجهيزات مكتبية	162000		
تجهيزات العيادة	44000		00
تجهيزات المطبخ	185000		
تجهيزات الالعب	79400	الديون	
الحقوق	3048462		
الصندوق			
المجموع	5554662	المجموع	5554662

المصدر : من إعداد الطالبة

✓ الايرادات المتوقعة:

من خلال الدراسة التي أجريه و إستمارة البحث إستطعنا تقدير المبيعات للسنة الاولى وقدرت المبيعات ب: 3245000 دج مع العلم أن معدل النمو قدر ب 10 % نظرا لنسبة التطور في إحدى الحاضنات ، والجدول الموالي يوضح المبيعات المتوقعة لخمس سنوات :

جدول رقم (23): المبيعات المتوقعة لخمس سنوات

السنوات	2022	2023	2024	2025	2026
المبيعات السنوية	3597000	3887400	5159000	5582500	4007154

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

✓ تكاليف المواد الاولية:

الجدول الموالي يوضح تكاليف المواد الاولية للمشروع ، حيث كانت نسبة التطور 2% بناء على معلومات من السوق.

جدول رقم(24): تطور المواد الاولية

السنوات	2022	2023	2024	2025	2026
المشتريات المستهلكة	200000	204000	208080	212242	216487

2\_ جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية:

جدول رقم(25): جدول حسابات النتائج والتدفقات النقدية

البيان	2022	2023	2024	2025	2026
رقم الأعمال	3597000	3887400	5159000	5582500	7154400
المواد الاولية المستهلكة	200000	204000	208080	212242	216487
خدمات	1220000	1244400	1269288	1294674	1320567
القيمة المضافة	2177000	2439000	3681632	4075584	5617346
أعباء المستخدمين	1565400	1596708	1628642	1661215	1694439
مصاريف أخرى	20000	20400	20808	21224	21649
التأمين	25062	22556	20300	18270	16443
ضرائب ورسوم	0	0	0	0	0
TAP 2%	0	0	0	0	0
إهلاك	407907	407907	407907	407907	407907

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

2123771	2108616	2077657	2047571	2018369	أعباء الاستغلال
0	0	0	0	0	IBS ou IRG
3476908	1966968	1603975	391429	158631	نتيجة الإجمالية للاستغلال
3476908	1966968	1603975	391429	158631	تدفق الاستغلال الصافي
3884815	2374875	2011882	799336	566538	التدفق النقدي الصافي
9637446	5752631	3377756	1365874	566538	التدفق النقدي التراكمي
6871365	4388654	2757255	1193007	529474	التدفق النقدي الحالي
				9785093	صافي القيمة الحالية VAN

المصدر من إعداد الطالبة

ملاحظات : من خلال جدول حساب النتائج يمكن توضيح مايلي:

- القيمة المضافة= إنتاج مباع- مواد اولية مستهلكة -الخدمات

- الخدمات = خدمات ضرورية+ إيجار

\_ أعباء المستخدمين و الخدمات ومصاريف أخرى تتزايد بنسبة 2 % وذلك راجع لزيادة الانتاج

- مصاريف التأمين تنقص ب 10 %

- نتيجة الاستغلال=القيمة المضافة- تكاليف الاستغلال

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

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

شرح طريقة حساب النتائج في الجدول:

- أعباء الاستغلال = مصاريف العمال + مصاريف مختلفة + التأمين + مصاريف أخرى + ضرائب ورسوم (اهتلاكات + TAP )
- نتيجة الاستغلال الاجمالية = القيمة المضافة - أعباء الاستغلال
- 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.
- التدفقات النقدية الحالية المحدثة = وهي عبارة عن انخفاض التدفقات النقدية الصافية وتساوي = التدفق النقدي الصافي / (1,07)<sup>n</sup> بحيث يمثل n رقم السنة.
- القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار

فترة الاسترداد:

فترة الاسترداد = قيمة الاستثمار ÷ متوسط صافي التدفقات النقدية

$$\text{فترة الاسترداد} = 5554662 \div 1927489$$

فترة الاسترداد 2,88 أي عامين و 10 أشهر

وبالتالي الفترة التي يسترد فيها قيمة الاستثمار هي عامين و 10 أشهر

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

### 2- الميزانية الختامية

جدول رقم (26): الميزانية الختامية للمشروع بتاريخ 31/12/2022

الاصول		الخصوم	
البيان	القيمة الاجمالية	قسط الاهتلاك	القيمة الصافية
الاستثمارات			
مصاريف	50000	16667	33333
تمهيدية	1000000	100000	900000
تهيئة المبنى	985800	197160	788640
تجهيزات غرف	162000	32400	129600
تجهيزات مكتبية	44000	8800	35200
تجهيزات العيادة	185000	37000	148000
تجهيزات المطبخ	79400	15880	63520
تجهيزات الالعب			
الحقوق		/	3597000
الصندوق		/	18000
البنك			
المجموع			5713293
			5713293
			المجموع
			5713293

المصدر : من إعداد الطالبة

## الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الإستقبال

---

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نكون قد أنجزنا مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الاستقبال خاصة بأطفال العاملين في - جامعة محمد خيضر - مرورا بالمحاور الرئيسة لمخطط الاعمال من مخطط تسويقي حيث قمنا في هذا الأخير بتحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمشروع مستخدمين كل من تحليل باستيل و سوات ونموذج القوى الخمسة لبورتر كما قمنا بتقدير الطلب والعرض للمشروع و حددنا المزيج التسويقي المناسب له والاستراتيجية المتبعة كما قمنا بتقدير التنبؤ بالمبيعات ، حيث إنعكس كل ما سبق بدوره على كل من المخطط التنظيمي والانتاجي والمالي محددين في الاخير نتيجة المشروع وصافي القيمة الحالية وفترة إسترداد المشروع .

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

في ختام هذا العمل نستطيع القول أن مخطط الاعمال وسيلة فعالة في تحديد هيكل المشروع بكل جزئياته ، ومن خلاله يستطيع المقاول تحويل فكرته الى مشروع مكتمل الجوانب ، كما يستخدمه في إقناع الاطراف الاخذة بالتعامل مع المشروع ، ليس هذا فقط فمخطط الاعمال يبدأ من ظهور الفكرة ويستمر إلى غاية إطلاق الأنشطة فيتحول من ادات للمحاكاة إلى ادات للرقابة وذلك بإعطاء المقاول مؤشرات على أساسها يقود المؤسسة ويراقب انحرافاتهما .

وفي الأخير يجدر بي الذكر أن مخطط الأعمال مصمم بطريقة تدفع المقاول إلى الإبداع لأنه يترك له حرية التصرف في الكثير من التفاصيل مما يجعل مشاريعنا مختلفة ومتميزة.

### نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال بحثنا الى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

#### \_ النتائج النظرية:

- مخطط الاعمال أدوات إستراتيجية جد فعالة في تحديد هيكل المشروع لكن في يد من يجيد التحكم به.
- تتمثل أهمية مخطط الاعمال في أنه يوضح لصاحب المشروع مدى فشل أو نجاح مشروعه.
- يستمد مخطط الاعمال قيمته من مرونته في التعامل مع مختلف المشاريع ودراستها وتحليلها .
- يساعدنا مخطط الاعمال في تحديد الاطراف الاخذة للمشروع من ممولين ، موردين ، عملاء...
- نهدف من خلال مخطط الاعمال الى تجسيد فكرة المشروع على أرض الواقع.
- يتكفل المخطط التنظيمي بتحديد متطلبات المشروع من موارد بشرية ، أيضا يقوم بتحديد الهيكل التنظيمي للمشروع وتحديد اجور العاملين و الطبيعة القانونية للمشروع.
- أما المخطط الانتاجي فيهتم بتحديد موقع المشروع ، طاقته الانتاجية و المتطلبات المادية للمشروع.
- يتكفل المخطط المالي بتقدير النتائج وتقويمها لتحقيق أهداف المشروع.

#### \_ النتائج التطبيقية:

- نشاط رياض الاطفال من الأنشطة التي تلقى رواجاً كبيراً في السوق وذلك راجع لعدة عوامل.
- بعد دراستنا للمشروع تبين ان له مردودية إقتصادية.

## الخاتمة العامة

- وصل سقف هذا المشروع الى 5554662 دج ويتم استردادها خلال عامين و10 أشهر.

### \_ التوصيات والاقتراحات:

- استخدام الوسائل العلمية في دراسة المشاريع وذلك للتقليل من مخاطر المشروع.
- تشجيع الفكر المقاوالاتي لدى حاملي المشاريع
- تعميم الثقافة التسييرية لدى المستثمرين.
- نشر ثقافة الابتكار في تقديم المنتج والاهتمام اكثر بالأدوات الاستراتيجية للتحليل
- التركيز على إبراز قيمة المنتج و إقناع العملاء به في عملية تسويقه
- إنشاء مركز أبحاث يسهل على حاملي المشاريع عملية دراسة السوق

### أفاق الدراسة:

إعداد مخطط أعمال لمشروع مؤسسة متعددة الاستقبال خاصة بأطفال العاملين في القطاعات الحكومية الأخرى أو الخاصة كالمستشفيات و المدارس و مختلف الإدارات و يبقى الهدف دائماً ان يكون الطفل قريباً من أمه.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

- أحمد عزيز. (2019). Gulzar A. Khan. تاريخ الاسترداد 18 08, 2020، من تلخيص كتاب ( ابتكار نموذج العمل التجاري): [https://www.youtube.com/watch?v=uP480\\_5peE8](https://www.youtube.com/watch?v=uP480_5peE8)
- أسعد طه العلام. (2006). دراسات الجدوى وتقييم المشروعات (الإصدار الطبعة الاولى). دمشق: دار الفرقد للطبع والنشر والتوزيع.
- الجريدة الرسمية. (2008). المرسوم التنفيذي رقم 08-287 مؤرخ في 17 رمضان 1429 الموافق لي 17 سبتمبر 2008. مواد ، 19-12.
- الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية. (2011). بيروت: المنظمة العربية للترجمة.
- الرسمية، الجريدة. (2017). قانون رقم 02/17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017. مواد ، 5.
- السعدي رجال. (2009/2008). نمذجة وتقييم الطرق الانتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري. أطروحة دكتوراة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
- أمال بعبط. (2017). برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر - واقع وافاق - (اطروحة دكتوراء). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة.
- أمل خلف. (2005). مدخل إلى رياض الاطفال (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة: عالم الكتب.
- إيمان مصطفى. (2017). ماهو تحليل باستيل وكيف يؤثر على الاستثمارات. مجلة رواد الأعمال .
- بلال خلف السكارنة. (2015). الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
- راضية بغدود. (2008/2007). تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية. رسالة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- رضا زهواني. (2008). تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة الرمال بلاستيك تقرت. رسالة ماجستير . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، ورقلة : جامعة قاصدي

## قائمة المراجع

مرياح ورقلة.

سامر مصطفى، و ماهر حبيب زيد. (2017). أثر الدليل المادي في تحقيق رضا العملاء. مجلة جامعة البعث العدد 21 .

سعيد أوكيل. (2016). ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

صلاح الدين بن أحسن أحسن. (2018/2017). أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك- دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعريج-. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف.

عادل بركان. (2011/2010). واقع التخطيط في المنشآت الرياضية . رسالة ماجستير . معهد علوم الطبيعة والحياة قسم التربية البدنية والرياضية، سوق هراس: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي.

عبد الرحمان ياسر، و عماد الدين براشن. (جوان، 2018). قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة العدد الثالث ، الصفحات 219-221.

عبد الغني محمد إسماعيل العمراني. (2013). إدارة رياض الأطفال. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

عبد القادر شلالي، و حميد قرمي. (2016/2016). محاضرات في مادة : الاستراتيجية والتخطيط المالي. مطبوعات جامعية . كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، البويرة: جامعة أكلي محند أولحاج لبويرة.

عبير أمين عراج. (2016). دراسة تقييمية لدور إدارة رياض الأطفال في نشر الوعي البيئي لدى طفلة الروضة. رسالة ماجستير . كلية التربية جامعة تشرين، اللاذقية: جامعة تشرين.

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

كوسة ليلي. (2008/2007). واقع وأهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.

محمد عبد العظيم أبو النجا. (2011). إدارة التسويق - مدخل إستراتيجي (الإصدار الطبعة الأولى).

## قائمة المراجع

مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

مصطفى يوسف كافي. (2016). ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون.

مصطفى يوسف كافي. (2016). ريادة الأعمال و إدارة المشاريع الصغيرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

مفاهيم علمية لرياض الاطفال. (15 ماي, 2017). تم الاسترداد من موضوع:

[https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85\\_%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9\\_%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6\\_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B7%D9%81%D8%A7%D9%84](https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85_%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B7%D9%81%D8%A7%D9%84)

وكالة الانباء الجزائرية. (30 أيار, 2018). تدابير جديدة لتشجيع إنشاء دور حضانة وروضات الاطفال. تاريخ الاسترداد 27 8, 2020، من <http://www.aps.dz/ar/societe/57292-2018-05-30-13-46-10?fbclid=IwAR2Um5LoJYGUIR-0J0PVbuT8KBDZa7Vhzx0GSx605kveGgOSO5XHzDtLqqw>

وكالة النهوض بالصناعة. (17 أكتوبر, 2008). تقديم مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد. تاريخ الاسترداد 17 08, 2020، من [http://www.salondelacreation.com.tn/pdf/telecherger/Dammak\\_Taktak.pdf](http://www.salondelacreation.com.tn/pdf/telecherger/Dammak_Taktak.pdf)

قائمة المراجع الأجنبية:

Berry, T. J. (2004). Hurdle: The Book on Business Planning. Washington: Palo Alto.

Fayolle, A. (2004). Entrepreneuriat. Paris: DUNOD.

Jarniou, C. L., & Kalousis, G. (2008). Construire Son business plan. paris: DUNOD.

La suma de Todos,Risk Analysis. (بلا تاريخ). Business Plan. تاريخ الاسترداد 17 08,

## قائمة المراجع

---

Microsoft PowerPoint – BUSINESS PLAN.ppt: من 2020،  
[http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\\_Riesgos/pages/pdf/metodologia/1Plandeempresa\(AR\)\\_en.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/1Plandeempresa(AR)_en.pdf)

McKeever, M. (2010). How to write a business plan (éd. 10). California: Nolo.

Montana, P., & Charnov, B. (2008). ORGANIZATIONAL STRUCTURES: CONCEPTS AND FORMATS. Dans P. Montana, & B. Charnov, Management (pp. 1-14). New York: BARRON'S educational series.

