

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز Miracle للأطفال التوحد - بلدية بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة أعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- نوال براهيم

من إعداد الطالبتين:

- ماريه درياس

- نهلة حوحو

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ التعليم العالي	- عبد الوهاب بن بريكة
بسكرة	مقرا	-أستاذ محاضر أ	- نوال براهيم
بسكرة	مناقشا	-أستاذ التعليم العالي	- رقية منصوري

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد - بلدية بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة أعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- نوال براهيم

من إعداد الطالبتين:

- ماريه درياس

- نهلة حوحو

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ التعليم العالي	- عبد الوهاب بن بركة
بسكرة	مقرا	-أستاذ محاضر أ	- نوال براهيم
بسكرة	مناقشا	-أستاذ التعليم العالي	- رقية منصوري

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

شكر وعرّفان

نشكر الله أولاً ونحمده على هبة العلم وعلى توفيقنا إلى الوصول إلى هذه المرحلة،
وإنجاز هذه المذكرة.

وبكل تقدير نتقدم بالشكر إلى أستاذتنا الفاضلة نوال براهيمى،
التي أشرفت على عملنا هذا، ونقدر كل جهودها التوجيهية ودعمها لنا أثناء العمل،
وصبرها وعطائها الدائم...

كما نتقدم بكل معاني العرفان إلى لجنة المناقشة كل برتبته

ولأساتذة كليتنا الذين أشرفوا على تكويننا منذ أول سنة في الجامعة إلى حين التخرج ،

ونشكر مسؤولي المراكز البيداغوجية النفسية لولاية بسكرة خاصة السيد فارس بلحمرة مسؤول
مركز اليد في اليد لأطفال التوحد الذي لم ييخل علينا بأي معلومة.

كل الشكر للسيد طواهرية عبد الرزاق.

ولكل من لم ييخل علينا بالعلم والمعرفة طيلة هذا المشوار.

ونشكر زملاءنا وزميلاتنا في دفعة 2022/2021 الذين كان لهم دور في إنجاز هذه المذكرة.

ولكل من ساهم من بعيد أو من قريب

ونتمنى لنا مساراً مستقبلياً موفقاً مليئاً بالنجاحات بإذن الله.

الإهداء

قال الله تعالى:

﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ

وَالْجِسْمِ﴾ {٢٤٧- البقرة}

نهدي ثمرة جهودنا هذه إلى والدينا،

الذين كان لهم الفضل في وصولنا إلى ما نحن عليه اليوم.

وإلى عائلتيينا من إخوة وأخوات..

وكل من ساهم في مساعدتنا ولو بابتسامة أو حسن استقبال،

وإلى كل طالب علم، ساع إلى الارتقاء والانتفاع والنفعة به...

الملخص:

نظرا لكون العالم الآن يولي اهتماما كبيرا بالأفكار ودراستها وتحويلها إلى فرص استثمارية، فإنه أصبح للفكر المقاوالاتي مكانة لا يستهان بها، ويترجم هذا في مختلف المبادرات التي تقوم بها الدول من بينها الجزائر فيما يخص تشجيع أصحاب المشاريع المقاوالاتية على طرح أفكارهم وتحليلها ودراستها وفي النهاية تجسيدها.

وللوصول إلى تجسيد هذه الأفكار، لا بد من المرور بمسار تخطيطي طويل ودقيق كما تم توضيحه في هذه الدراسة، حيث هدفت هذه الأخيرة إلى معرفة كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع مقاوالاتي وإدراك أهم المراحل التي يجب المرور بها للوصول إلى نتيجة من شأنها أن تمهد لتجسيد الفكرة المقاوالاتية على أرض الواقع.

وتضمنت هذه الدراسة تفصيلا لمختلف عناصر مخطط الأعمال من مخطط تسويقي، إنتاجي، تنظيمي ومالي لفكرة المشروع المتمثلة في "مركز Miracle لأطفال التوحد". أملا في أن تكون نتائج ودقة الدراسة عنصرا أساسيا في إقناع الجهات الممولة أثناء عرض الفكرة عليهم مستقبلا. وتحقيق هذه الفكرة حتى تكون مبادرة إنسانية لحل أزمة تهميش فئة أطفال التوحد والعمل على استغلال قدراتهم وإمكاناتهم ودمجهم مع المجتمع .

الكلمات المفتاحية: المقاوالاتية، مخطط الأعمال، أطفال التوحد.

Abstract :

The world nowadays is paying a great attention to ideas, their studying and their transformation into opportunities. As a result, the entrepreneurial thinking is getting a great care too, and this is being shown through the various initiatives undertaken by many countries including Algeria, by encouraging entrepreneurs to present their ideas, analyzing them, studying them and ultimately turning them into reality.

And to reach the point of making those ideas a real projects, it is necessary to go through a long and accurate path of planning, as it was clarified in this study where it aimed to knowing how to make a business plan for a project, and realizing the main steps that should be taken to reach a result that would be the beginning of making the project on a real land.

Moreover, this study included a detailing of the various elements of business plan, like the marketing, production, organizational and financial plan for the project idea of “ The center Miracle for children with Autism”. In hope that the results of this study would be a main tool to convince the funders while presenting the idea for them in the future. And make this project real to be a humanitarian initiative to solve the problem of marginalization of Autistic children.

Key words: entrepreneur, business plan, children with Autism.

الصفحة	المحتويات
أ، ب، ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال
2	تمهيد للفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.
3	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
4	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال.
4	المطلب الثالث: وظائف مخطط الأعمال.
7	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي.
7	المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي.
7	المطلب الثاني: دراسة السوق
11	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي
13	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التسويقية
14	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي.
14	المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته
16	المطلب الثاني: العناصر الأساسية للمخطط الإنتاجي ومراحل إعدادة.
18	المطلب الثالث: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة على اختياره.
19	المبحث الرابع: مفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي.
19	المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته.
20	المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله
22	المطلب الثالث: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
23	المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات
26	المبحث الخامس: مفاهيم عامة حول المخطط المالي.
26	المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته

27	المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط المالي
27	المطلب الثالث: تقدير تكاليف المشروع الإجمالية
29	المطلب الرابع: القوائم المالية ومصادر التمويل
33	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: صفحات التقديم لمشروع Miracle لأطفال التوحد.
36	المطلب الأول: صفحة الغلاف و الملخص التنفيذي.
41	المطلب الثاني: النموذج التمثيلي للمشروع "CSIP".
43	المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمركز Miracle لأطفال التوحد.
43	المطلب الأول: تحليل السوق
54	المطلب الثاني: الاستراتيجية التنافسية.
56	المطلب الثالث: المزيج التسويقي.
66	المطلب الرابع: تقدير المبيعات.
70	المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي لمشروع Miracle لأطفال التوحد.
71	المطلب الأول: دراسة الموقع
73	المطلب الثاني: وصف الخدمة
74	المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع
82	المبحث الرابع: المخطط التنظيمي لمشروع Miracle لأطفال التوحد
82	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
87	المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للمشروع ونوعه
88	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمشروع
89	المبحث الخامس: المخطط المالي لمشروع Miracle لأطفال التوحد.
90	المطلب الأول: رقم الأعمال المتوقع وهيكل تكاليف المشروع.
91	المطلب الثاني: اهتلاك الاستثمارات والهيكل التمويلي للمشروع.
92	المطلب الثالث: استهلاك القروض والقوائم المالية.

101	المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع.
103	خلاص الفصل الثاني
105	الخاتمة
107	قائمة المراجع
111	الملاحق

فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	01
6	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	02
16	مكونات نظام الإنتاج	03
25	الأشكال القانونية للمؤسسات	04
36	صفحة غلاف مخطط الأعمال لمركز Miracle لأطفال التوحد.	05
42	النموذج التمثيلي لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد	06
45	تحليل القوى الخمسة لبورتر	07
55	العلامة التجارية لمركز Miracle لأطفال طيف التوحد.	08
63	بطاقة الزيارة الخاصة بالمشروع	09
64	مطوية إعلانية خاصة بالمشروع.	10
65	قناة التوزيع الخاصة بالمشروع.	11
71	الموقع الجغرافي للمشروع	12
72	شكل المنزل الخارجي	13
89	الهيكل التنظيمي لمركز Miracle	14

فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	الملخص التمهيدي للمشروع.	01
40	الملخص التعريفي لصاحبي المشروع.	02
47	نقاط قوة وضعف المشروع.	03
48	الفرص والتهديدات التي تواجه المشروع.	04
49	تصحيح نقاط القوة والضعف.	05
50	تحليل الموردين.	06
52	تحليل المنافسين المباشرين.	07
62	نموذج تسعير الخدمات.	08
64	تكاليف الترويج للمشروع.	09
67	تقدير مبيعات خدمة المتابعة البيداغوجية لسنة 2023.	10
68	تقدير المبيعات لخدمة الدوام الكامل لسنة 2023	11
69	تقدير حجم المبيعات لخدمة الدوام الجزئي لسنة 2023.	12
70	تقدير المبيعات من 2023/01/01 إلى 2027/12/31	13
74	تجهيزات مكتب الإدارة والاستقبال.	14
76	تجهيزات الغرف	15
78	الألعاب الخاصة بمرضى التوحد	16
81	احتياجات المواد الأولية	17
82	الخدمات الضرورية	18
82	تكاليف الاحتياجات الأخرى	19
83	احتياجات الموارد البشرية للمشروع.	20
86	أجور العمال	21
90	رقم الأعمال المتوقع للمشروع خلال 5 سنوات	22
91	هيكل تكاليف المشروع	23

91	اهتلاك الاستثمارات.	24
92	الهيكل التمويلي	25
93	استهلاك القرض البنكي.	26
94	استهلاك قرض l'ANADE	27
95	الميزانية الافتتاحية (أصول) 2023/01/01	28
96	الميزانية الافتتاحية (خصوم) 2023/01/01.	29
97	جدول حسابات النتائج	30
98	جدول التدفقات النقدية لسنة 2023.	31
99	الميزانية الختامية (أصول) 2023/12/31.	32
100	الميزانية الختامية (خصوم) 2023/12/31	33
101	حساب صافي القيمة الحالية	34

المقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم اهتماما كبيرا بالفكر المقاوالاتي، لما يقدمه هذا الأخير من نتائج إيجابية على الاقتصاد من خلال توفير مناصب شغل جديدة والتشجيع على إنتاج الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى فرص استثمارية مما ينتج عنه انخفاض نسب البطالة وتحقيق الاكتفاء الذاتي والنهوض بالتنمية الاقتصادية.

ومن بين الدول التي أصبحت تصب تركيزها على الجانب المقاوالاتي أكثر في الوقت الحالي، نجد الجزائر، حيث بدأت في توفير مختلف هياكل الدعم وجهات الاستشارة والتوجيه والمرافقة لحاملي المشاريع المقاوالاتية، ما يوفر جوا مناسبا وملائما ووسطا مشجعا للشباب الجزائري على الانطلاق في دراسة أفكارهم وتحليلها والعمل على وضع خطط محكمة لتجسيدها على أرض الواقع.

وللانطلاق في أي مشروع بشكل صحيح لابد من خطوة جد مهمة لضمان نجاحه واستمراره ألا وهي دراسة مختلف جوانبه والإلمام بكافة تفاصيله، ويعد مخطط الأعمال أداة فعالة للقيام بذلك، حيث يساهم في اتخاذ القرارات ويعتبر بدوره وثيقة رسمية مهمة تحمل في طياتها دراسة تفصيلية لجدوى ومردودية المشروع، من شأنها أن تكون وسيلة لإقناع البنوك والمستثمرين والجهات التمويلية المختلفة بتمويل المشروع.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد خاصة مع زيادة الطلب على هذه المشاريع من قبل عائلات الأطفال المصابين بالتوحد ومطالبتهم بالاهتمام بهم، كما سنحاول الإلمام بجميع مراحل إعداد مخطط الأعمال الخاص بهذا المشروع.

1- إشكالية الدراسة:

مما سبق نطرح الإشكالية التالية: كيف يتم إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد في بلدية

بسكرة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية:

- ماهي متطلبات إعداد مخطط أعمال لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد ببلدية بسكرة؟
- كيف يتم إنجاز مخطط تسويقي لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد؟
- كيف يتم إنجاز مخطط انتاجي لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد؟
- كيف يتم إنجاز مخطط تنظيمي لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد؟
- كيف يتم إنجاز مخطط مالي لمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- المساهمة في بيان أهمية وضع دراسة لأي مشروع استثماري.
- توضيح مراحل إنجاز مخطط الأعمال.
- تقديم فرصة التعلم لأطفال التوحد كباقي الأطفال.

- مساعدة أطفال التوحد في التأقلم ومحاولة تحسين حالتهم من خلال البيئة المناسبة التي يوفرها المشروع.

3- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- تشجيع الاهتمام بأطفال طيف التوحد.
- زيادة الوعي حول الاهتمام المبكر بأطفال التوحد.
- استغلال مواهب وميزات أطفال طيف التوحد لدمجهم والاستفادة منهم في المجتمع.
- تحقيق أكبر حصة سوقية.
- التوسع مستقبلاً وكسب السمعة الجيدة.
- توفير مناصب شغل للمساهمة في التقليل من البطالة.
- كسب رضا ووفاء الزبون.

4- أسباب اختيار الدراسة:

تكمن الأسباب في:

- المؤهل العلمي لصاحبتي المشروع "ثانية ماستر مقاولاتية" الذي سمح بالاطلاع على كيفية إنشاء وتسيير المشاريع.
- الطموح في امتلاك مؤسسة خاصة.
- الجانب الإنساني والاجتماعي الكبيرين اللذان يحملهما المشروع بين طياتهما.
- المعاناة التي يتعرض لها الأولياء وخاصة العاملين منهم بسبب أوقات العمل التي تضعها المراكز الأخرى.
- السلبية الكبيرة التي تحملها عملية جمع أطفال طيف التوحد وأطفال متلازمة داون داخل المراكز النفسية البيداغوجية.

5- هيكل الدراسة:

سنتطرق في دراستنا هذه إلى فصلين، فصل نظري مقسم إلى خمسة مباحث نتناول فيه مخطط الأعمال والجانب التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي والمالي من الناحية النظرية. أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي لمخطط أعمال مشروع مركز Miracle لأطفال التوحد، يضم هو الآخر خمسة مباحث ابتداء من صفحات التقديم للمشروع، الجانب التسويقي، الإنتاجي، وصولاً إلى الجانب المالي للمشروع.

6- منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد على المنهج البنائي لأننا بصدد بناء معارف جديدة من خلال بناء مخطط أعمال مشروع مركز لأطفال التوحد والمشاريع المشابهة له .

7- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى المعلومات والبيانات.
- صعوبة التواصل مع المنافسين المستقبليين للمشروع.
- تعقيد الأمور من طرف الجهات التي يفترض بها أن تكون أطراف مسهلة لعملية الدراسة.
- ضيق الوقت المخصص للدراسة في ظل التعطيلات البيروقراطية.

الفصل الأول:
الإطار النظري
لمخطط الأعمال

تمهيد للفصل:

يشهد العالم اليوم إقبالا كبيرا على المشاريع وتركيزا على إنجازها، حيث أن نجاح هذه المشاريع لا يخضع للعشوائية، بل لابد من إتباع خطوات ومراحل جد مهمة يتبعها أي مقال ناجح ومن بين أهم هذه الأسباب مخطط الأعمال الذي يسبق عملية الإنشاء إذ يلعب دورا جد مهم في ذلك من خلال المعلومات التي يوفرها لكل الأطراف ذات الصلة (الشركاء، البنوك...) حيث يسمح لهم ببلورة فكرة المشروع ورؤية آفاقه المستقبلية وكذا تقييم المخاطر التي قد تواجه المشروع.

من هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل تناول الجانب النظري لمخطط الأعمال من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي.

المبحث الرابع: مفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي.

المبحث الخامس: مفاهيم عامة حول المخطط المالي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.

نظرا لقيمة مخطط الأعمال ومكانته في مراحل إنشاء المشاريع سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض التعريفات الخاصة به وأهميته وخصائصه.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال.

تعددت تعريف مخطط الأعمال ومن بينها نجد:

• "يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية" (جلاب، 2012، صفحة 4).

• وعرف أيضا: "هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل، ويحدد مخطط الأعمال العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح للمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها". (براهيمي، 2012، صفحة 8)

• كما عرف مخطط الأعمال على أنه:

هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية وتقييمية. وبعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخذه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة. (جباري وشرقي، 2012، صفحة 8)

• ويعرف كذلك " بأنه وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى ويعرف أيضا بأنه: "وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله، تستخدم لفحص جدوى فكرة العمل والحصول على التمويل المناسب، أيضا تستخدم كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية". (الغالي، 2009،

صفحة 210)

مما سبق يمكن القول بأن مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة رسمية تلم بجميع جوانب المشروع (التسويقية، الإنتاجية، المالية، التنظيمية)، كما أنه يسمح بوضع خطة مستقبلية توضح مسار المؤسسة التي سيتم إنشائها وكل ما يلزمها من موارد أي أنه بمثابة الأساس الذي تبنى عليه المشاريع.

المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال.

لمخطط الأعمال أهمية كبيرة سواء قبل إنشاء المشروع أو حين التوسعة وتكمن أهميته أنه يساعد في: (زيتون وذياب، 2022)

- فهم أفضل لاحتياجات المشروع المالية.

- تأمين التمويل الضروري.

- جذب الموظفين الرئيسيين.

- تطوير الخطط التسويقية.

- معرفة العملاء.

- تحديد الشركاء الاستراتيجيين.

كما أكد فليح (2012) أن أهمية مخطط الأعمال تبرز نتيجة أسباب عديدة منها (الصفحات 40، 41):

- أنه يتضمن كافة الجوانب التي ترتبط بتوفير قدر مقبول من درجة التأكد في اتخاذ القرار الخاص بإقامة هذه المشاريع.

- رسم خطة مفصلة عن المشروع من عدة جوانب، تسويقية مالية، بيئية، فنية، تنظيمية.

- يمكن من خلال مخطط الأعمال تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع.

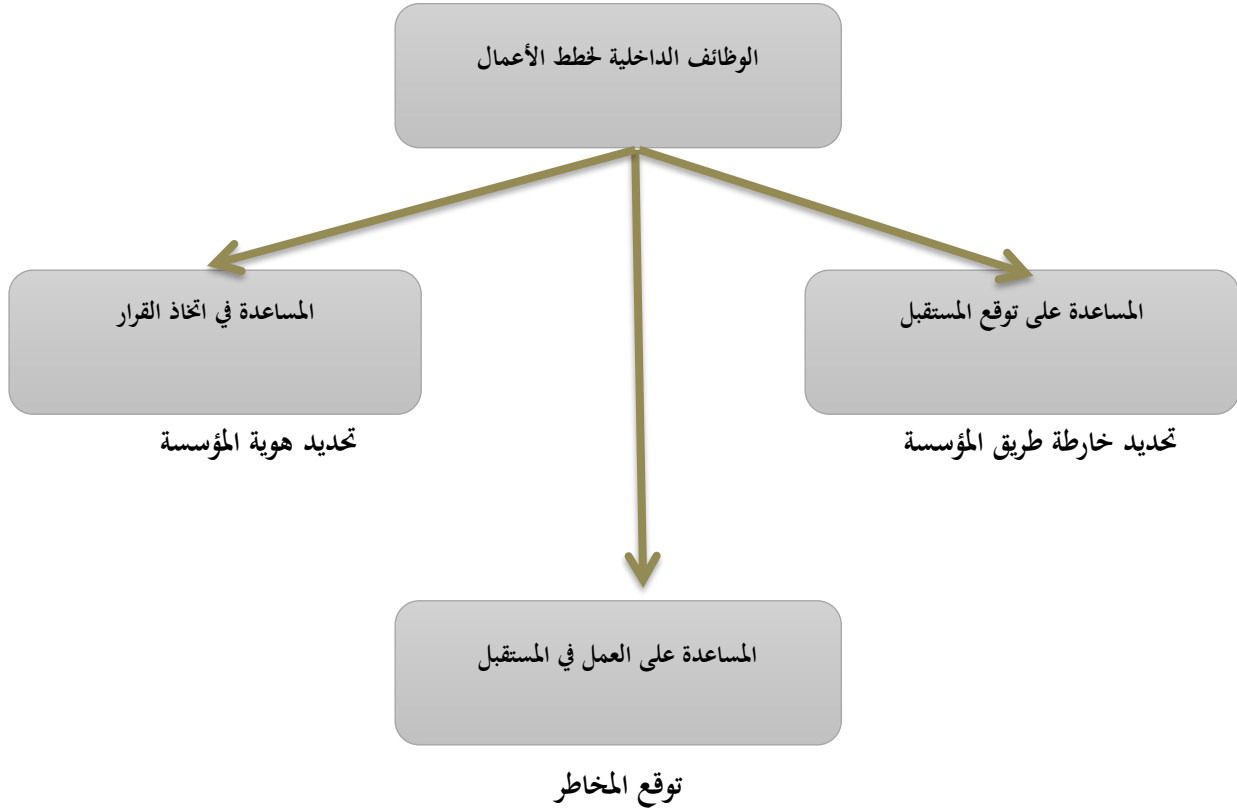
مما سبق نلاحظ أن أهمية مخطط الأعمال بارزة بشكل واضح بداية من مساهمته في بلورة فكرة المشروع وتحديد ملامحها وصولاً إلى

إقناع الأطراف ذات الصلة بالمشروع والحصول على التمويل اللازم لقيام المشروع.

المطلب الثالث: وظائف مخطط الأعمال.

ترتكز أهداف مخطط الأعمال الرئيسية على وظيفتين أساسيتين:

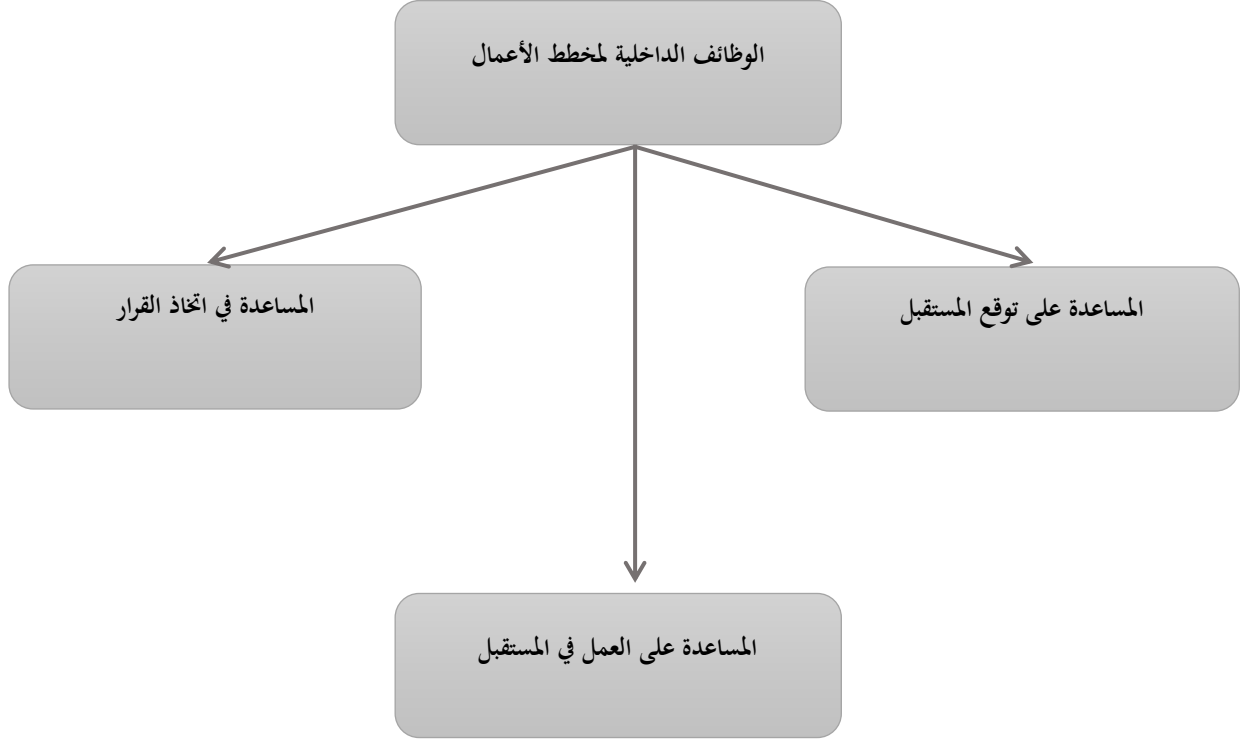
الشكل رقم(01): الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال.



من خلال الشكل الذي وضعه MichelCoster(2009) فإن مخطط الأعمال يعتبر بمثابة أداة للإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال (page137):

- المساعدة في اتخاذ القرار: يسمح مخطط الأعمال بتحديد هوية المؤسسة والخفض من درجة عدم اليقين مما يساعد في اتخاذ القرار إذا ما كان الإنشاء قابل للتحقيق.
- المساعدة على توقع المستقبل: وذلك من خلال تعريف صاحب المشروع بقطاعه وتحديد كافة الاحتياجات للإنجاز وبذلك يعتبر بمثابة خارطة التي توضح طريق المشروع.
- المساعدة على العمل في المستقبل: وذلك من خلال السماح بتوقع بعض المخاطر التي يتم الاستعداد لها لتنفيذ ملموس للمؤسسة.

الشكل رقم (02): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال.



من خلال الشكل التالي وضح أيضا (MichelCoster(2009) الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال إذ أنه يعتبر بمثابة وسيلة للاتصال والبحث عن الموارد خاصة من أجل الحصول على التمويل اللازم لأنه من يعطي الانطباع ويسمح بموافقة الممول على منح التمويل (les pages140, 141).

- التحدث عن المشروع: من خلال معرفة طبيعة المشروع ومدى قابليته للتطبيق ومردوديته.
- البحث عن الأموال: من خلال جلب الموارد المالية التي تسمح بتخصيص الوسائل اللازمة لانطلاق المشروع.
- التواصل مع أصحاب المصلحة (التجنيد): يلعب مخطط الأعمال دورا جديا مهم في إثارة انتباه وفضول أصحاب المصلحة من خلال اقناعهم مهما كانت أدوارهم وطبيعة الموارد المقدمة للمشروع.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي.

يعتبر المخطط التسويقي أهم جانب أثناء إعداد مخطط الأعمال لذلك ستكون محاولة الإحاطة بإيجاز عنه من خلال تعريفه والمخطط التنفيذي فيه ودراسة السوق وأهم الاستراتيجيات التسويقية.

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي.

تعددت تعاريف المخطط التسويقي والتي ذكر منها:

• " المخطط التسويقي هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة" (اللامي، 2013، صفحة 81).

• وعرف أيضا على أنه " الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية" (البكري، 2007، صفحة 151).

• كما عرف أيضا: "هو وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء المنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة". (اللامي، 2013، صفحة 81).

مما سبق يمكن تعريف المخطط التسويقي على أنه الجزء المكتوب الذي يسمح باختيار المزيج التسويقي المناسب، والدراسة الجيدة للسوق مما يسمح بتحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: دراسة السوق.

تعد دراسة السوق من أهم الأعمدة في بحوث التسويق، وتعتبر أولى الخطوات أثناء إعداد المخطط التسويقي.

الفرع الأول: تعريف دراسة السوق.

من بين التعاريف نجد:

• تعرف بأنها " القيام بجمع وتسجيل البيانات الخاصة بالمشترين الحاليين والمرتبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة". (كردي، 2010)

• كما تعرف أيضا " بأنها التحليل الكيفي والكمي لسوق معينة، وهذا يعني تحليل الطلب أو العرض الفعلي أو المحتمل لسلعة أو خدمة من أجل اتخاذ القرار". (عيسى، 2007، صفحة 42)

- بالإضافة إلى أنها: "مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق".
(ديجة وآخرون، 2007، الصفحات 42، 43)
- وأيضاً يشير تعبير دراسة السوق إلى: "مجموع الإجراءات التقنية التي يمكن تنفيذها لإنتاج وتقديم معلومات مهمة وموثوقة، يهدف المساعدة على اتخاذ القرار في ميادين التسويق، وهذه المعلومات يمكن أن تستعمل في تحليل مشكل أو في اقتراح عدد من الحلول أو في مراجعة فعالية القرارات المتخذة". (شعباني، قمان، بوهدة، 2015، صفحة 125)

الفرع الثاني: تجزئة السوق.

أولاً: تعريف تجزئة السوق: وهي تقسيم السوق الكلية إلى مجموعة من الأسواق الثانوية والتي تحتوي بدورها على مجموعة متجانسة من المستهلكين في خصائصهم وحاجاتهم، والهدف من التجزئة هو تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة وفاعلية إلى حين الوصول إلى الميزة التنافسية المطلوبة. (برابح، 2018، صفحة 16)

ثانياً: أسس تجزئة السوق: من بين الأسس المعتمدة للتجزئة السوقية نذكر ما يلي: (كورتل، 2010، صفحة 13)

- 1- الأساس الجغرافي: حيث تختلف خصائص المستهلكين من منطقة جغرافية إلى أخرى. ولبعض المشاريع التي يؤثر عليها المناخ، فإنه من الضروري مراعاة المنطقة الجغرافية لإقامة المشروع.
- 2- الأساس الديمغرافي: ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب التجزئة السوقية شيوعاً لما يتميز به من سهولة ودقة مقارنة بالأسس الأخرى، ووفقاً لهذه الطريقة فإنه ينقسم إلى قطاعات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الدين... الخ.
- 3- أساس خصائص الأفراد السلوكية: ويتمثل في الشخصية، نمط الحياة، حوافز الشراء، معرف المنتج واستعمالاته والولاء للعلامة.
- 4- أساس فائدة السلعة: ويتم التقسيم بناء على الفوائد التي يرى الزبون أنه يحصل عليها من السلعة.
- 5- أساس كثافة الاستعمال: وعلى هذا الأساس تعتمد المؤسسة على درجة كثافة الاستعمال الفعلي للمنتج حتى تتمكن من التمييز بين الفئات المختلفة.

6- أساس العامل التسويقي: حيث يتم التقسيم بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل: جودة المنتج، دراسة حساسية السعر، الإشهار... الخ.

الفرع الثالث: تحليل المنافسة.

أولاً: تحليل المنافسة وفقاً لنموذج بورتر Porter: وهو نموذج تقوم من خلاله المؤسسة بتحليل القوى التنافسية في البيئة السوقية، وقد حدد فيه بورتر خمس قوى تؤثر بشكل مباشر على استراتيجية المؤسسة والتي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات وهي كما يلي: (شنشونة، 2019، الصفحات 20 - 22)

1- شدة المنافسة: وتعبر هذه القوة عن كثافة وحدّة المنافسة بين المؤسسات القائمة، للحصول على أكبر قدر من الحصة السوقية، ويكون هذا الصراع: باستخدام السعر، تصميم المنتج، نوعية المنتجات وتميزها، جهود البيع المباشر، خدمات ما بعد البيع... الخ.

وتتحدد شدة المنافسة من خلال عوامل عدة، من بينها:

- ✓ هيكل المنافسة، أي عدد المنافسين وأحجامهم.
- ✓ ضعف معدل نمو السوق.
- ✓ غياب التمييز في المنتجات.
- ✓ وزن التكاليف الثابتة في التكلفة الإجمالية للمنتجات.
- ✓ إمكانية تجزئة رأس المال التقني.

2- تهديد الداخلين الجدد: حيث أن المنافسين المحتملين هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما أرادت. وكلما زاد عدد المؤسسات الداخلة كلما أصبح صعباً على المؤسسة القائمة أن تحمي حصتها السوقية. ومن بين العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد ما يلي:

- ✓ التكاليف المرتبة باقتصاديات الحجم.
- ✓ الخبرات المتراكمة لفائدة المؤسسة القائمة.
- ✓ إمكانية الحصول على التكنولوجيا.
- ✓ الامتيازات المكتسبة من قبل المؤسسات القائمة كبراءات الاختراع، عقود التموين، عقود الامتياز...

✓ إمكانية الدخول إلى قنوات التوزيع.

3- القوة التفاوضية للموردين: وهي الجهات التي توفر الدخلات للمؤسسة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة، وتشير هذه

القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، ويرجع ذلك للعلاقة المباشرة بين المدخلات ومستوى التنافسية الذي

يمكن أن تظهر به المؤسسة. ويتوقف تأثير الموردين على الخارطة التنافسية على العوامل التالية:

✓ تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم.

✓ أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين.

✓ أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية.

✓ تكاليف تغيير المورد.

✓ تميز منتجات الموردين.

✓ إمكانية التكامل الرأسمالي مع الموردين.

✓ حماية السلطات العمومية للموردين.

4- القوة التفاوضية للزبائن: وتشير هذه القوة إلى قدرة الزبائن على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسة، أو رفع

التكاليف التي تتحملها المؤسسة عبر طلبهم لمنتج ذو جودة أفضل وخدمة. ويتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على

العوامل التالية:

✓ درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها من المنتج أو الخدمة.

✓ أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشترياتهم.

✓ معيارية المنتجات ومدى تميزها.

✓ المعلومات المتوفرة لدى الزبون.

✓ حماية الدولة للزبائن.

5- تهديد المنتجات البديلة: وهي القوة الأخيرة لنموذج بورتر، وتتمثل في تهديد منتجات المؤسسة من قبل منتجات أخرى بديلة

لها، وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى ويمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن، مما يضع حصة المؤسسة السوقية في

خطر.

ثانياً: تحليل SWOT (الفرص، التهديدات، القوة، الضعف):

- وهو أسلوب مصمم لمساعدة المؤسسة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لها، ويشمل تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات البيئية. (الصميدعي، 2009، صفحة 95)
- وهو أداة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث تهدف عملية تحليل نقاط القوة والضعف إلى التعرف على ما تمتلكه المؤسسة وما تفتقر إليه من أجل التوصل إلى استراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة بتعزيز نقاط قوتها أو معالجة نقاط ضعفها. أما التعرف على الفرص والتهديدات فيمكن المؤسسة من تحديد الاستراتيجية المثلى التي تمكنها من الاستفادة واستغلال الفرص الموجودة، وتجنب التعرض للتهديدات أو مواجهتها.

المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي.

الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي

- هو عبارة عن مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات المستهلكين، وتحقيق الربح للمؤسسة، ويتضمن المزيج التسويقي أربع مجموعات من السياسات الرئيسية متمثلة في المنتج والسعر والترويج والتوزيع، وهذه المجموعات تتأثر ببعضها البعض. (الصيرني، 2009، صفحة 58)
- يعرفه كوتلر بأنه: "مزيج من المتغيرات التسويقية الخاضعة للرقابة والإشراف والتي تستخدمها المؤسسة لتحقيق المستوى المطلوب من المبيعات في السوق المستهدف". (سالم، 2006، صفحة 73)

الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي للمؤسسات الخدمية.

وبما أن المشروع الذي سنتناوله في الجزء التطبيقي ذو طبيعة خدمية، فسنخصص بالذكر في هذا العنصر عناصر المزيج التسويقي الخدمي، والذي يعرف ب (7Ps)، وهي اختصار لكلمات العناصر السبعة المشكلة للمزيج التسويقي الخدمي، والتي بدورها هي الأخرى عبارة عن (4) عناصر من المزيج التسويقي للمنتجات السلعية، مضاف إليها (3) عناصر يختص بها الإنتاج الخدمي فقط، ونذكرها كما يلي: (زقاي، 2010، الصفحات 42-59)

1- المنتج (Product): ويمكن تعريفه على أنه كل ما يتم عرضه في السوق لتلبية وإشباع حاجات المستهلكين، كما أن

للمنتج دورة حياة (الانطلاق، النمو، الإشباع، الانحدار). ومن أبرز القرارات الواجب اتخاذها فيما يخص تخطيط المنتج نذكر

ما يلي:

- ◀ تحديد جودة السلعة أو المقدمة.
 - ◀ تحديد أحجامها وأشكالها.
 - ◀ تحديد الخدمات المصاحبة لتقديم السلعة وسياسات الضمان.
 - ◀ تحديد الاسم التجاري المناسب لها.
 - ◀ تحديد البيانات المكتوبة على غلافها.
 - ◀ تحديد برامج المنتجات الجديدة والبحوث والتنمية.
- 2- السعر (Prix): يعبر عم القيمة النقدية التي يدفعها المستهلك مقابل ما يحصل عليه من منفعة معينة سواء من السلع أو الخدمات. ومن أبرز العوامل المؤثرة في قرارات التسعير ما يلي:
- ◀ الأهداف التنظيمية.
 - ◀ أهداف التسعير.
 - ◀ عناصر المزيج التسويقي الأخرى.
 - ◀ استجابة الزبائن.
 - ◀ المنافسة.
- 3- التوزيع (Place): حسب الغرفة التجارية الدولية سنة 1949 فقد عرفت التوزيع على أنه: "المحيط الذي يأتي بعد عملية الإنتاج ابتداء من لحظة التسويق إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك النهائي، ويشمل مختلف القطاعات التي تؤمن توفر السلع والخدمات بتسهيل عملية الاختيار والإيصال إلى المستعمل أو المستهلك النهائي."
- 4- الترويج (Promotion): ويهدف عنصر الترويج إلى تعريف المستهلك بالسلعة أو الخدمة وإقناعه باقتنائها ويقصد به كل أشكال الاتصال المقنعة الموجهة لعرض المنتجات على المستهلك الذي يحتاجها. كما يمكن اعتبار الترويج عملية اتصال بحث فيها: المرسل، المرسل إليه (أو المستقبل)، الرسالة ووسيلة الاتصال. وتتعدد وسائل الاتصال بينما يجدر الإشارة إلى فعالية الوسائل الرقمية في العصر الحالي مثل مختلف مواقع الانترنت وتطبيقات التواصل الاجتماعي ومختلف قنوات التلفزة.

- 5- الأفراد (People): وهو العنصر الخامس من عناصر المزيج التسويقي للمؤسسات الخدمية، ويعتبر من أهم العناصر فيها، بحيث يكون الشخص هو المقدم للخدمة وبالتالي يرجع إليه النجاح أو الفشل في تقديمها، لذلك كان ضروريا أن تعمل المؤسسات الخدمية على الاهتمام ببرامج استقطاب الموظفين باعتبارهم المسؤولين عن تقديم باقي عناصر المزيج التسويقي.
- 6- العملية (Process): عندما يورد التسويقيون "العملية" فهم يفصلون الإجراءات والممارسات التي يقوم بها زبون معين في الكيفية التي يشتري بها الخدمة ويستمتع بها، حيث أن كل اتصال يتم بين مقدم الخدمة والمستفيد يكون ذو دلالة وأهمية معينة، ولهذا فكل مرحلة تمر بها عملية تقديم الخدمة يتم تقييمها من قبل الزبائن، كما أن لكل مرحلة دور في تشكيل الرضا الكلي للتجربة التي مر بها.

- 7- الدليل المادي (Physical evidence): هو العنصر الأخير من عناصر المزيج التسويقي، وهو يتمثل في التجهيزات المادية التي تعكس جودة الخدمة في نظر المستهلكين، ويشمل مكون الدليل المادي المؤشرات التالية:

◀ التصميم الداخلي مثل توفر أماكن مريحة للانتظار في مراكز الرعاية الصحية.

◀ التجهيزات ومنظرها العام مثل توفر مكتبة، ملعب، حواسيب وغيرها في المدرسة.

◀ طريقة هيئة وملايس الموظفين.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التسويقية.

- أشارت برابح (2018) أنه حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية لابد لها من تبنى إحدى الاستراتيجيات التنافسية، يدل نجاح المؤسسة في تبنى إحدى الاستراتيجيات على مدى قدرة المؤسسة على توظيف الموارد والكفاءات الداخلية لها، وتتمثل الاستراتيجيات التسويقية في ثلاث استراتيجيات كما يلي: (24، 25)

- 1- استراتيجية القيادة بالتكلفة: وتعتبر من الاستراتيجيات التي أشار إليها Porter وتقوم على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج حتى يتسنى لها تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة بالمقارنة مع بقية المنافسين مع مراعاة مستوى بسيط نسبيا من التميز.

- 2- استراتيجية التمييز: وفي هذه الاستراتيجية تعتمد المؤسسة على التميز في منتجاتها مقارنة مع باقي منتجات المؤسسات الأخرى، وحتى تحقق المؤسسة هذا التميز يجب أن يكون المنتج المتميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل

صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز. كما تكمن الصعوبة في اتباع هذه الاستراتيجية في أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة.

3- استراتيجية التركيز: وهذه الاستراتيجية توجب على المؤسسات التي تتبعها أن تركز جميع جهوداتها وتركز على قطاع سوقي واحد، أي أن تركز على مجموعة من المشترين لديهم حاجات متجانسة كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة حتى تحقق أهدافها بدقة على العناصر التي اختارت التركيز عليها.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي.

ويعتبر المخطط الإنتاجي أيضا من أهم مكونات مخطط الأعمال والذي يحدد لنا مختلف مستلزمات المشروع مما يمكننا من تقدير تكاليفه، ومن خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بأبرز جوانبه من خلال تعريفه وذكر مراحل إعدادة.

المطلب الأول: مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته

الفرع الأول: تعريف المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه:

- " الدراسة التي تنحصر مهمتها في دراسة كافة الجوانب الفنية المتعلقة بالمشروع المقترح، والتي يمكن الاعتماد عليها في التوصل إلى قرار استثماري إما بالتخلي عن المشروع أو التحول إلى مرحلة التنفيذ." (عبد الحفيظ، 2016، صفحة 17).
- يعرف كذلك على أنه "أحد المراحل التي تأتي بعد الدراسة التسويقية لتحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع والتي على أساسها يتم تحديد مختلف الجوانب الفنية للمشروع حتى بداية تشغيله." (خلف، 2012، صفحة 211).
- عرفه Mayer " بأنه الأخذ بعين الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة هذا الطلب، أي أن هذا يتطلب التوقع بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التوقع إلى مختلف المتطلبات الإنتاجية، والعمل على الحصول على هذه المتطلبات." (الفضل، 2007، صفحة 26).
- هو أحد مكونات مخطط الأعمال مهمته تحديد مختلف مصادر احتياجات المؤسسة للقيام بعملياتها المستقبلية وإنتاج السلع المطلوبة أو تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبأقل التكاليف. (منصوري، 2022).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا الاستنتاج بأن المخطط الإنتاجي هو دراسة ضرورية لتحديد كافة احتياجات المشروع ومصادرها وتقدير التكاليف العامة له.

الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي

نختصر أهمية المخطط الإنتاجي في مجموعة من النقاط كما يلي: (عبد الحفيظ، 2016، صفحة 18)

- اختيار البدائل الفنية المختلفة التي يحتاجها المشروع.
- الحكم على مدى توفر المستلزمات الإنتاجية لنجاح المشروع.
- المساعدة في اختيار الحجم المناسب للمشروع والذي يتناسب مع الإمكانيات المتاحة.
- المساعدة في تحديد موقع المشروع من خلال تحديد تكاليف النقل ومدى القرب أو البعد من السوق.

الفرع الثالث: مكونات نظام الإنتاج

يعرف نظام الإنتاج على أنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات من شأنها أن تحقق التكامل والتناسق والفاعلية فيما بينها. (الصبري، 2005، صفحة 72).

ويتكون نظام الإنتاج من مجموعة عناصر لا بد من توفرها كما وضحت البكري (2001)، نلخصها كما يلي: (صفحة 384)

✓ المدخلات: وهي ما تحصل عليه المؤسسة من مختلف المواد والعناصر والتي تكون بدورها ضرورية وأساسية لاستمرار النظام الإنتاجي في المؤسسة.

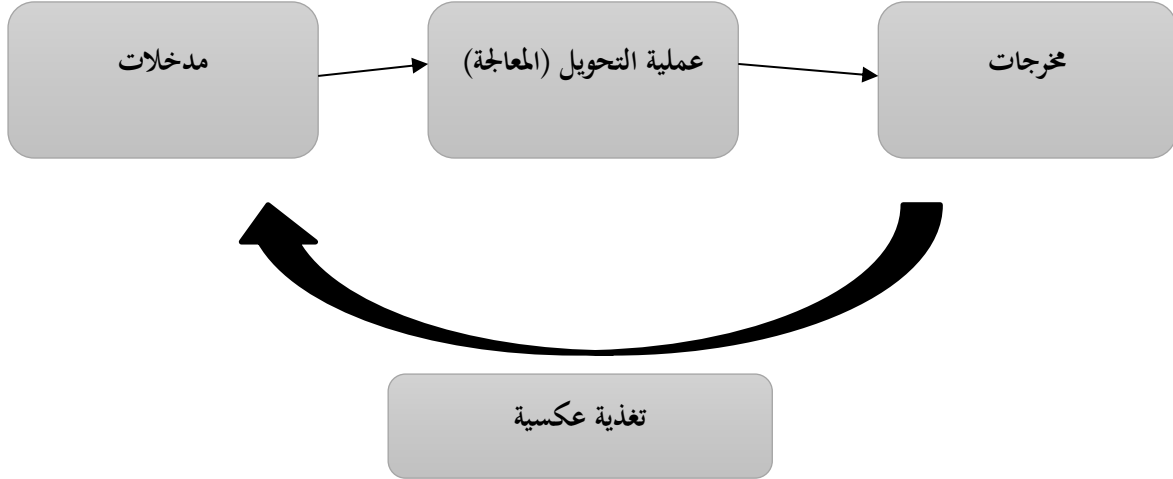
✓ عملية التحويل (عملية المعالجة): وهي أهم عنصر في نظام الإنتاج، بحيث يتم تحويل المدخلات السابق ذكرها بطرق وأساليب معينة وإحداث مجموعة من التفاعلات بهدف الخلاص إلى العنصر المولي ألا وهو "المخرجات".

✓ المخرجات: وهي ما يتم الحصول عليه بعد عملية تحويل المدخلات، وقد تكون المخرجات في شكل معلومات أو سلع (تامة الصنع / شبه مصنعة) أو خدمات.

✓ التغذية العكسية: ويمكن اعتبارها عملية رقابية للتأكد من فعالية نظام الإنتاج وتحقيق الأهداف المحددة واتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، إما على مستوى المنتج أو خطوط الإنتاج.

وفي هذا الشكل من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة نلخص أهم مكونات النظام الإنتاج:

الشكل رقم (03): مكونات نظام الإنتاج



المطلب الثاني: العناصر الأساسية للمخطط الإنتاجي ومراحل إعداده.

الفرع الأول: العناصر الأساسية للمخطط الإنتاجي

لإعداد المخطط الإنتاجي لابد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية لتحقيق الهدف منه نوضحها كما ذكرتها

برابح (2018) فيما يلي: (الصفحات 38، 39)

- ✓ القوى البشرية: وتمثل في الإداريين، المهندسين، الفنيين، العمال.
- ✓ الموارد: وهي جميع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية وتمثل في المواد الأولية، المواد نصف المصنعة والأجزاء التكميلية.
- ✓ المعدات والتجهيزات: وتنقسم طبقاً للوظيفة التي تؤديها وتمثل في: معدات متخصصة ومعدات عامة.
- ✓ المباني: تشمل جميع المباني التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها.

الفرع الثاني: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي.

وضح دباح (2018) مراحل إعداد المخطط الإنتاجي في النقاط التالية: (الصفحات 59، 60)

أولاً: دراسة الموقع: وتتم من خلال تحديد نقطتين هما:

أ- الموقع الجغرافي: ويتم فيه تحديد العنوان الذي سيقام فيه المشروع بدقة، من خلال دراسة وصفية وتحليلية للموقع الجغرافي للمشروع. وتحديد أماكن الحصول على احتياجات المشروع ومدى توفر خدمات النقل والقرب من الزبون.

ب- لمبنى (الجانِب المعماري): ويتم هنا دراسة المبنى والأرض المخصصين للمشروع من خلال تحديد مساحته وتكاليف الشراء أو الإيجار إضافة إلى تكاليف التهيئة والترميم.

ثانياً: تخطيط عملية الإنتاج: وللقِيام بالتخطيط لعملية الإنتاج لابد من تحديد كل مما يلي:

أ- تحديد حجم الإنتاج: ويتم من خلال الاعتماد على مخرجات عملية الدراسة والتحليل للجانِب التسويقي والتي يمكن اعتبارها بمثابة مدخلات للعملية الإنتاجية.

ب- تحديد طرق الإنتاج: ويكون حسب نوع الإنتاج، ما يكون إنتاجاً مستمراً (أي إنتاج نمطي في مدخلاته ومخرجاته له نفس الأبعاد والخصائص)، أو يكون إنتاجاً متقطعاً (أي إنتاج غير نمطي في مخرجاته ويكون بتحديد المواصفات من طرف العميل).

ثالثاً: تحديد الاحتياجات لعملية الإنتاج: وتتمثل هذه الاحتياجات في المواد الأولية، الأدوات، المعدات والآلات وجميع المستلزمات التي من شأنها تحويل المواد الأولية إلى منتجات أو تساهم في ذلك.

رابعاً: تحديد احتياجات الإنتاج غير المباشرة: وهي العناصر في التكاليف غير المباشرة التي لا تتأثر بحجم المنتجة والمتمثل أهمها في: الإيجار، الكهرباء، الماء، الغاز، الصيانة، أقساط التأمين، الأنترنت والهاتف... إلخ.

الفرع الثالث: أنواع الخطط الإنتاجية

نستطيع أن نوضح ثلاث أنواع للخطط الإنتاجية حسب فطوش (2015) كما يلي: (صفحة 54)

أولاً: الخطة الإنتاجية طويلة الأجل: وهي خطة توضع لتحقيق أهداف طويلة الأجل، يحدد من خلالها مستوى الإنتاج في المستقبل لمدة تزيد عن سنة واحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر. ومن بين الأنشطة والقرارات الإنتاجية طويلة الأجل التي تحددها: مستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، الترتيب الداخلي وتصميم المباني، المستوى التكنولوجي وترتيب العمليات.

ثانياً: الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل: وهي خطة يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي وتضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. وتتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع

معين من المنتجات أو الأقسام ويكون الهدف من هذه الخطة هو تحقيق الموازنة بين حجم الإنتاج وحجم الطلب خلال فترات الخطة.

ثالثاً: الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل: وهي خطة تحدد الأنشطة الإنتاجية التي تكون في فترات تقل عن الشهر الواحد بالتفصيل، وبهذا فهي تشير إلى جدولة الإنتاج والتي تمثل آخر عملية في تخطيط الإنتاج.

المطلب الثالث: اختيار الموقع والعوامل المؤثرة على اختياره.

الفرع الأول: اختيار موقع المشروع

ويعتبر موقع المشروع من أهم النقاط التي تساعد في نجاح أو فشل المشروع، حيث أن الاختيار الصحيح للموقع يساهم في تحقيق أهداف المشروع بينما الخطأ في اختياره قد يؤدي إلى عدم استمرار المشروع طويلاً. وعملية اختيار الموقع المناسب للمشروع تمر عبر مجموعة مراحل نذكرها باختصار كما يلي: (فطوش، 2015، الصفحات 54، 55)

- 1- اختيار المنطقة.
- 2- اختيار المدينة.
- 3- اختيار الحي.
- 4- اختيار الموقع داخل الحي.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على اختيار الموقع

يتأثر اختيار الموقع المناسب للمشروع بمجموعة من العوامل من بينها: (عبد الحفيظ، 2015، الصفحات 18_20)

- 1- كلفة النقل: وتمثل في تكلفة نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من السوق إلى المشروع أو نقل السلع الجاهزة من المشروع إلى السوق، والموقع الأمثل هو الذي يحقق أقل تكلفة نقل ممكنة.
 - 2- توفر أو عدم توفر البنى التحتية: وتمثل البنى التحتية في شبكات الماء، الكهرباء، الهاتف، الأنترنت والصرف الصحي وحتى طرق المواصلات وقربها من مكان المشروع.
 - 3- تقدير كلفة المباني والأراضي اللازمة للمشروع: وذلك من خلال دراسة تكلفة المباني والأراضي حسب مساحتها وأسعارها.
 - 4- درجة التوطن: وتعني مدى تركز الصناعة في المنطقة المراد إقامة المشروع فيها، وإن كانت منطقة جذب أم لا.
- ونجد أيضاً مجموعة من العوامل الأخرى متمثلة في:

- 1- القرب من مصادر اليد العاملة: أن يكون المشروع قريب من المناطق الآهلة بالسكان مما يسهل على العاملين الوصول إلى مكان المشروع في الوقت المناسب وانخفاض أجورهم نسبياً (دياب، 2001، صفحة 57).
- 2- القرب من طرق المواصلات: حيث يجب يأخذ صاحب المشروع بعين الاعتبار سهولة وصول الزبائن إلى مكان إقامة المشروع (فطوش، 2015، صفحة 55)، مما يزيد من إرضائهم وكسب استحسانهم.
- 3- السياسات العامة للدولة: ويقصد بها مجموعة القوانين والقواعد التي تسمح أو تحفز بإقامة المشروع في منطقة معينة. (شابي، 2021، صفحة 53)

المبحث الرابع: مفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي.

المخطط التنظيمي يعتبر خطوة مهمة لوضع كل المواد ومختلف احتياجات المشروع التي تم تحديدها مسبقاً من خلال المخطط الإنتاجي في مكانها المناسب وتكليف الأشخاص ذوي الكفاءة والمهارة بالمهام المناسبة. ومن خلال هذا المبحث سنفصل في أساسيات المخطط التنظيمي ونوضح مختلف جوانبه.

المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي وأهميته.

الفرع الأول: تعريف المخطط التنظيمي

- يعرف المخطط التنظيمي على أنه خطة ننتهي من خلالها بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المشروع، وكذا توضيح خارطة توزيع المهام والأدوار وتقسيم المسؤوليات والصلاحيات لكل من مؤسسي المشروع والعاملين. (حریم، 2000، صفحة 45).

- يوضح لنا المخطط التنظيمي التقسيم المناسب للعمل وهيكلية وهرمية السلطة لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف المشروع ويساعد أيضاً على إيجاد المناخ المناسب لعمل النظام الإداري. (العامري و الغالي، 2008، الصفحات 360، 361).
- يمكننا القول من خلال التعريفين أن المخطط التنظيمي هو أداة أو وسيلة تسمح لنا بتحديد الشكل القانوني لنشاط المشروع وكذلك توزيع المهام والوظائف المناسبة على الأشخاص المناسبين وتقسيم احتياجات المشروع بطريقة فعالة وتحديد مسؤوليات وصلاحيات كل فرد أو مورد بشري موجه لخدمة المشروع.

الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي

تتجلى أهمية المخطط التنظيمي في مجموعة من النقاط كما أشار دباح (2018) فيما يلي: (صفحة 62)

- ✓ يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة بحيث يعرف جميع الأفراد مسؤولياتهم وأنواع السلطات الممنوحة لهم.
- ✓ يسمح بتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والموارد المتاحة في المؤسسة.
- ✓ يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين الجهود الفردية والجماعية المختلفة.
- ✓ يجنب المؤسسة وأفرادها من ضياع الجهد والوقت والأموال.
- ✓ يحقق الفهم التام لأهداف المؤسسة وبرامجها وسياساتها مما يزيد من تعاون وتفاهم العاملين.
- ✓ يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة ويحدد علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين ضمن هيكل تنظيمي محكم.
- ✓ يسهل عملية الرقابة والمتابعة وبالتالي تسهيل معرفة الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل فوات الأوان.

المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

- يعرف الهيكل التنظيمي على أنه النظام الذي في إطاره تحدد المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين مختلف أجزائه ولا بد من أن يكون متجاوبا مع معطيات بيئة العمل المتميزة بسرعة التغيير وباستمرار، ومن هذا كان جديرا بالذكر أن الباحثين يتفقون على أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف والأحوال، بل يستجيب الهيكل التنظيمي للمؤسسة للمواقف والظروف المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة. ويكون الهيكل التنظيمي ذو جانبين رئيسيين وهما: الهيكل التنظيمي الرسمي الذي تعتمده الإدارة العليا ويوضح أهم العلاقات الرسمية وترتيب وحدات العمل داخل المنظمة والجانب الثاني ألا وهو الهيكل التنظيمي غير الرسمي والذي يعبر مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أفراد المنظمة. (محسن العامري و منصور الغالي، صفحة 361)
- ويعرفه كذلك عبد الباري دره على أنه: "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية". (اللوزي، 2007، صفحة 45).

الفرع الثاني: أشكال الهياكل التنظيمية

توجد تصنيفات كثيرة لأشكال الهياكل التنظيمية ونذكر فيما يلي أبرزها: (فطوش، 2015، الصفحات 49-51)

- 1- الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: وهو أكثر شكل شائع الاستخدام، يركز تحديدا على مبدأ التخصص في المهام، حيث يقسم النشاط في المؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يخضع بدوره إلى إشراف مدير عام. وتنقسم كل إدارة بدورها إلى مجموعة أقسام، وكل زيادة في التخصصات والوظائف ترجع إلى زيادة حجم المؤسسة وبالتالي ينعكس ذلك على زيادة عدد مستويات الهيكل التنظيمي. ويتميز هذا الشكل من أشكال الهياكل التنظيمية بسهولة الإشراف نتيجة إلمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه.
- 2- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: ويستخدم هذا الشكل من التنظيم عندما يزيد حجم المشروع وتتسع عملياته كأن يكون في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات. ويمتاز هذا التنظيم بسهولة عملية الرقابة والقياس وتقييم الأداء كما ويمتاز بمرونة تمكن من إلغاء الأقسام التي قد لا تساهم مساهمة فعالة دون التأثير على باقي المؤسسة.
- 3- الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي: وهو تنظيم يستخدم في حالة توزع أنشطة المؤسسة في عدة مناطق، فيكون التنظيم جغرافيا حسب الموقع الذي بدوره يعتبر المحدد الرئيسي لتمييز مسؤوليات التنفيذيين، وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية يديرها مدير وفقا للظروف السائدة في تلك المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسات المشروع. وأهم ما يميز هذا التنظيم هو التركيز على كل منطقة لوحدها مع مراعاة متغيراتها وعواملها ومشكلاتها وخصائصها.
- 4- الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء: ويستعمل في حالة توجه نشاط المؤسسة إلى تلبية رغبات فئات مختلفة ومتباينة من العملاء، فهذا التنظيم يبنى على أساس إرضاء وإشباع حاجات كل مجموعة من مجموعات العملاء المختلفة. ويمتاز بتسهيل الاستفادة من مزايا التخصص والتنسيق على أساس فصل الأنشطة المتعلقة بكب نوع من أنواع العملاء في إدارات متخصصة.
- 5- الهيكل التنظيمي المركب: وهو هيكل تنظيمي يتبع أكثر من أساس واحد، فكل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة نشاطها وتنوع عملياتها وفقا لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية، كما ولا يشترط أن تتبع كل الإدارات نفس الأسس.

6- الهيكل التنظيمي المصفوفي: وأهم ما يميز هذا الشكل من التنظيم هو أن الأفراد قد يتلقون الأوامر من عدة مديرين وليس مدير واحد كما هو شائع، لذلك نجد فيه سلسلة دائرية من السلطة مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وجدير بالذكر أن تطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات.

المطلب الثالث: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

يمر إعداد الهيكل التنظيمي بعدة مراحل نذكرها كما يلي: (رضوان، 2013، الصفحات 29، 30)

1- مرحلة تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة: وهي أول وأهم خطوة، فهذه العملية تساعد على تحديد مختلف الاحتياجات التنظيمية لإعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

2- مرحلة تحديد ما يجب عمله: وتختص هذه المرحلة بدراسة المهام الفرعية الخاصة بالمؤسسة والتي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف الشاملة والمحددة مسبقا.

3- مرحلة تخصيص وتوزيع المهام (الأعمال): وفي هذه الخطوة يتم تحديد الوظائف والمهام ومن سيشرف عليها لضمان الوضوح في خطة العمل.

4- مرحلة تحديد كيفية تقسيم الأعمال وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكانياتها وظروفها: حيث يجب مراعاة أن يتناسب وضع التقسيمات الإدارية مع حجم المهام المتعلقة بها.

5- مرحلة تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية: وتتطلب هذه المرحلة تحديد المسؤوليات والواجبات لكل وظيفة وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري.

6- مرحلة تقرير السلطة اللازمة: وفي هذه الخطوة يجب تحديد حجم السلطة التي سيتم تفويضها للمرؤوسين وكذا تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بالشكل المناسب، وأيضا العمل على تحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام بهدف تركيز الجهود وتجنب الازدواجية في العمل.

7- مرحلة إعداد الخريطة التنظيمية: وهي آخر مرحلة في إعداد الهيكل التنظيمي، يتم فيها التوضيح بالرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

• تعريف الخريطة التنظيمية: هي شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي تقوم عليه المنظمة ويتحدد من خلالها البناء التنظيمي للمؤسسة من قطاعات ووحدات وأقسام وخطوط السلطة والاتصالات.

المطلب الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات

بناء على المعلومات الآتي ذكرها، والمحصلة من مصادر عدة، نأتي إلى ذكر أن هناك عدة أشكال قانونية للمؤسسات من المهم

الاطلاع عليها كما وضحت برابع باعتمادها على معلومات المركز الوطني للسجل التجاري فيما يلي: (الصفحات 36، 37)

1- المؤسسة الفردية: وهي مؤسسة تعود ملكيتها لفرد واحد يكون مسؤولا عنها مسؤولية كاملة وتعتبر من أبسط الأشكال

القانونية، وتسمح المؤسسة الفردية بالتحكم الكامل في العمل للمالكها والحصول على جميع الأرباح في حالة نجاحها وتحمل

كامل الخسائر في حالة فشلها، وتميز من هذا النوع من المؤسسات نوعان آخران:

أ- مؤسسة الشخص الطبيعي: وتمتاز ببساطة وسرعة إجراءاتها القانونية.

ب- مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL): وهي مؤسسة فردية لا يقل رأس مالها الاجتماعي

الأدنى 1.000.000 دج، حيث تحمل المؤسسة صفة الشخصية المعنوية ويحمل مسيرها صفة التاجر.

2- مؤسسة الأشخاص: وهي نوع المؤسسة الذي يقوم على الاعتبار الشخصي والثقة بين الشركاء، لا يجوز للشريك التنازل عن

حصته إلا بقيود معينة. ومن بين الأنواع التي تندرج تحتها ما يلي:

أ- مؤسسة التضامن (SNC): تعتبر النموذج الأمثل لشركات الأشخاص، من أبرز ما يميزها عن غيرها: (جهازة، 2019،

الصفحات 2، 3)

• الاعتبار الشخصي لكل شريك وأثر ذلك على حياة الشركة وعدم جواز التنازل عن الحصة أساسا.

• المسؤولية الشخصية والتضامنية لكل الشركاء.

• اكتساب الشركاء لصفة التاجر وغير ذلك من خصائص شركات الأشخاص (حسب المادة 551 وما يليها من المواد في

القانون التجاري الجزائري).

ويناسب هذا النوع من الشركات التجار والأفراد ذوي الإمكانات المالية المحدودة لإنشاء مشروع مالي وفي الغالب تكون المشاريع

صغيرة الحجم.

ب- مؤسسة التوصية البسيطة (SCS): وهي مزيج من مجموعة شركاء على نظام التضامن وعلى نظام مؤسسات المسؤولية

المحدودة ويقسم رأسمالها الاجتماعي إلى حصص، وتسير من طرف مسير واحد أو أكثر أما الجانب القانوني لها فهو نفسه

الخاص بمؤسسات التضامن والشركاء لا يسألون عن ديون المؤسسة في حدود حصصهم ويعاملون معاملة التاجر أما المؤسسة فتكتسب صفة الشخصية المعنوية. وتنقسم بدورها إلى:

❖ شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL): هي شركة تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل وخمسين (50) شريك على الأكثر، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء، ويلتزمون -بدورهم- بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي، كما يتم تسيير هذه الشركة عن طريق مسير واحد أو عدة مسيرين، ويمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر للمسيرين، وفي حال ما أصبحت الشركة تشمل على أكثر من خمسين (50) وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة.

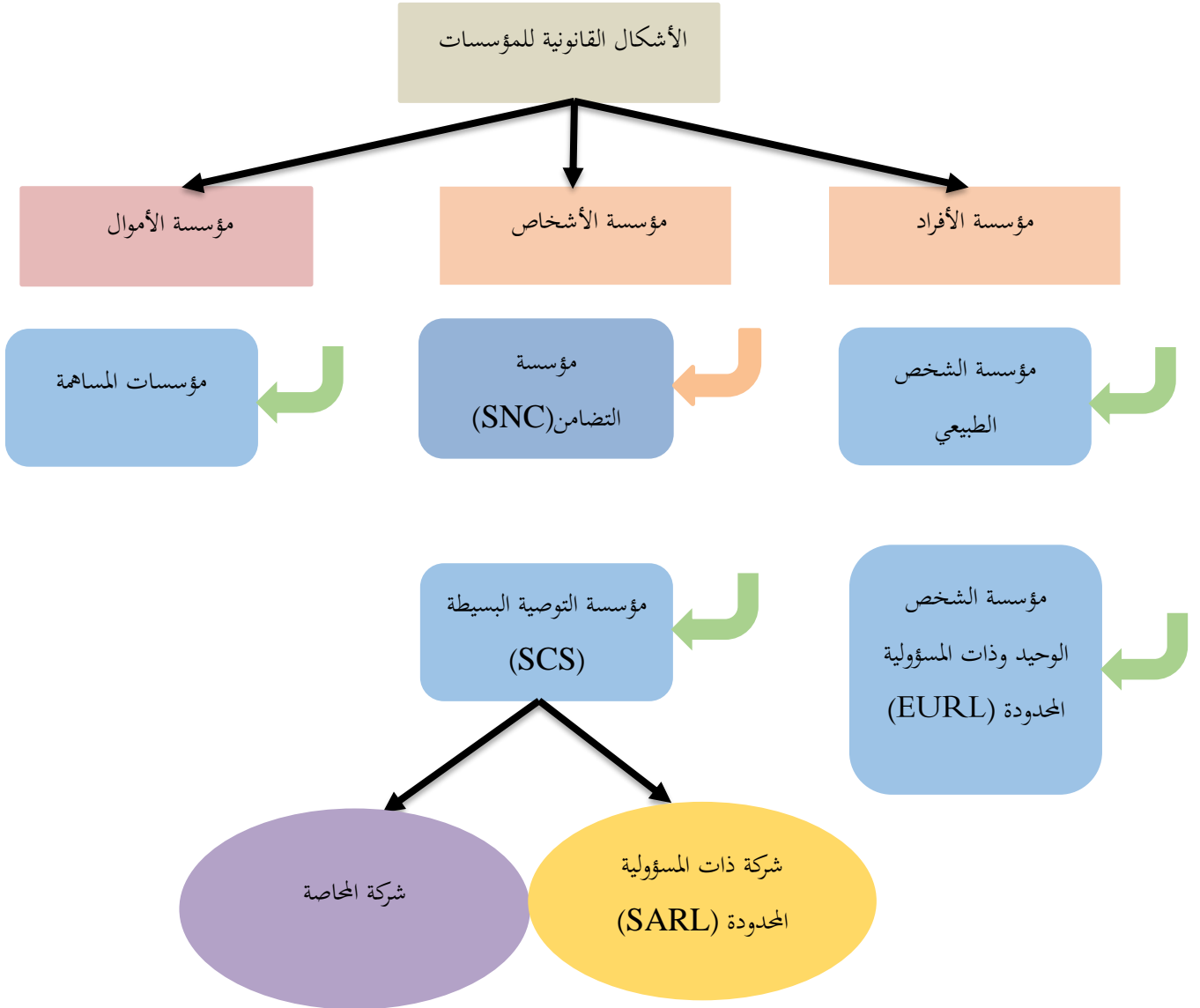
❖ شركة المحاصة: وهي شركة مؤقتة تتميز بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وهي غير معدة للاطلاع عليها، وتفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام أعمالها.

3- مؤسسة الأموال: وهي مؤسسات تقوم على الاعتبار المالي، ومسؤولية الشريك في مؤسسات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم مؤسسات الأموال مؤسسات المساهمة.

← مؤسسة المساهمة: هي شركة ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، وكل شريك فيها مسؤول عن ديون الشركة بمقدار ما يملكه من أسهم، وحسب ما اشترط المشرع الجزائري وجب ألا يقل رأسمال شركة المساهمة عن خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل في حالة لجوئها للاكتتاب العام، وألا يقل عن مليون دينار جزائري في حالة لجوئها إلى التأسيس المغلق (أي أن يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فقط)، ووضع المشرع حد أدنى لعدد المساهمين والذي لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، ولكنه لم يضع حد أقصى لهم. (دباح، 2018، صفحة 68).

والشكل التالي يلخص لنا النقاط الأساسية التي أتت في هذا المطلب حول الأشكال القانونية للمؤسسات، وهو من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة:

الشكل رقم (04): الأشكال القانونية للمؤسسات.



المبحث الخامس: مفاهيم عامة حول المخطط المالي.

بعد دراسة مختلف الجوانب في المباحث سابقة الذكر نتهي مراحل إعداد مخطط الأعمال بالدراسة المالية والتي من شأنها تحديد من أين سيأتي المشروع باحتياجاته المالية وماهي أمثل طريقة لتحقيق أهدافه بأقل التكاليف. ففي هذا المبحث سنرى أبرز جوانب المخطط المالي.

المطلب الأول: تعريف المخطط المالي وأهميته

الفرع الأول: تعريف المخطط المالي

- يعرف المخطط المالي على أنه الوسيلة التي تحدد من خلالها المؤسسة مدى إمكانية الحصول على مختلف الموارد المالية التي يحتاجها المشروع لإقامته وتشغيله بعد إقامته ومصادرها وكيفية الحصول عليها. (خلف، 2012، صفحة 237)
- ويمكن تعريفه على أنه خطة مالية تحتوي على عرض مفصل لكيفية توظيف الأموال بصفتها موارد كما تتضمن هذه الخطة عرض كيفية الحصول على هذه الموارد المالية. (اندرواس، 2007، صفحة 56)
- هو دراسة تعمل على هدف تعظيم الربح بشكل أساسي، ووسيلة لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة مستقبلا تمهيدا للاستعداد المسبق بمختلف الوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة. (السكرانة، 2008، صفحة 229)

الفرع الثاني: أهمية المخطط المالي

- تكمن أهمية الإعداد الجيد للمخطط المالي في النقاط التالية: (التميمي، النعيمي، 2008، صفحة 171)
- ✓ المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التركيز على ما تريد القيام به وتحديد احتياجات مختلف نشاطاتها وإدراك حاجات زبائنها والبحث عن الطريقة المثلى لتلبيتها.
 - ✓ المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين اتجاهات الأداء.
 - ✓ تحسين عملية التنسيق وربط الأهداف ببعضها البعض من خلال تنسيق جهودات الأفراد والمجموعات وكذا مختلف أنظمة العمل.
 - ✓ العمل على تحسين إدارة الوقت وتوفير الجهود.
 - ✓ تسهيل عملية الرقابة وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الأخطاء إن وجدت.

كما يمكن إضافة نقطة أخرى توضح أهمية المخطط المالي، وهي: المساهمة في إقناع الجهات الاستثمارية بجدوى المشروع للحصول على دعمهم.

المطلب الثاني: مراحل إعداد المخطط المالي

اختلفت الرؤى فيما يخص تحديد مراحل إعداد المخطط المالي ويمكننا حصرها فيما وضحه شنشونة (2019) في النقاط التالية كما يلي: (الصفحات 50، 51)

1- تحديد رؤية وأهداف المؤسسة: أي إسقاط لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد وتطلعاتها ومواقفها وإلى أين تريد الوصول مع ترتيب أولوياتها ووضع خطة مالية توافق وضعها.

2- تقدير المبيعات: والهدف منه معرفة سوق المؤسسة وتقدير حجم الطلب على منتجاتها، ثم تقدير تكاليفها الإنتاجية من معدات وآلات وأجهزة ويد عاملة وغيرها، لمعرفة التدفقات النقدية ومستوى الأرباح المتطلع إليه، ومن جهة أخرى الوقوف على مستوى تطور المؤسسة وإمكانية نموها، وتحديد الموارد المالية اللازمة لذلك، أي تحديد الموازنة التقديرية للمبيعات والتي من خلالها توضع الموازنة التقديرية للإنتاج، الموازنة التقديرية للمشتريات وكذا الموازنة التقديرية للأجور.

3- إعداد الميزانيات التقديرية: فكما سبق الذكر فإن الهدف من تقدير المبيعات هو حصر كل التكاليف اللازمة لإعداد الميزانيات المختلفة، ووضع الخطط المالية ما هو إلا تحويل التقديرات والتكاليف والموارد المتاحة لدى المؤسسة في جداول رقمية في فترة معينة تسمى بالميزانيات التقديرية، والتي من خلالها تتضح الوضعية المالية للمؤسسة وآفاقها المستقبلية.

4- الحصول على التمويل: بعد مرحلة تقدير كافة الاحتياجات والتكاليف وتقدير حجم التمويل اللازم، يتم اختيار طبيعة التمويل ومقداره ومصدره، ويعني التمويل بصفة عامة البحث عن إمكانية التسيير التي تضمن توفير الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: تقدير تكاليف المشروع الإجمالية

يعتبر تحديد التكاليف الكلية للمشروع المنطلق الأساسي في إعداد التقديرات المبدئية للاحتياجات المالية، وتتكون التكاليف الكلية للمشروع من التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل، وتمثل في: (دباح، 2018، الصفحات 72- 75)

1- التكاليف الاستثمارية: وتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالألات والمعدات والمباني، وتسمى أصول ثابتة، وتتكون مما يلي:

1-1-1 تكاليف الانشاء (الاستثمار المبدئي): ويطلق عليها مصطلح التكلفة الرأسمالية وتتميز بخضوعها للتقادم الذي يعنى به

انخفاض قيمة الأصل نظرا للتقدم التكنولوجي، والاهتلاك والذي يعنى به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لاستعماله.

وينقسم الاستثمار المبدئي إلى:

1-1-1-1 الأصول الثابتة الملموسة: وتتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة

طويلة الأجل، وهي تشمل:

← تكاليف الحصول على الأراضي وتجهيزها.

← تكاليف الحصول على الآلات والمعدات الضرورية والتي تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية وكذلك المعدات المساعدة.

← تكاليف الأثاث والمعدات المكتبية الخاصة بجميع الأقسام الإدارية التي يتضمنها المشروع إضافة إلى تكاليف تركيبها ونقلها.

← احتياطي الطوارئ، وهو ما يضعه المشروع لمواجهة أي تغيرات مفاجئة في دراسات الجدوى، وينقسم إلى: احتياطي مادي

(يوضع منه نسبة 5% من كمية الأصول في حالة الطوارئ المادية الناتجة عن خطأ في تقدير المبيعات ومنه الخطأ في تقدير

المواد الأولية)، واحتياطي مالي (ويوضع منه نسبة تتراوح بين 5 و 10% من الأسعار، ويسمى أيضا احتياطي ارتفاع الأسعار).

1-1-2-1 الأصول الثابتة غير الملموسة: البعض منها تكون له قيمة بيع، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيع، وهذه الأصول غير

الملموسة تتضمن ما يلي:

← تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة.

← تكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها.

← تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الافتتاح (قبل التشغيل).

← تكاليف براءات الاختراع والحصول على الاسم التجاري أو العلامة التجارية.

← تكاليف تدريب العمال خلال فترة الإنشاء (قبل التشغيل).

← تكاليف التعاقد مع الموردين.

1-2-1 رأس المال العامل: ويشمل مجموعة الأصول قصيرة الأجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية

من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل، ويتضمن:

- ◀ مخزون السلع، والذي يتضمن المواد الخام والسلع الوسيطة والمنتجات تحت التشغيل ومستلزمات الصيانة.
- ◀ الأصول النقدية التي يحتفظ بها لمواجهة أية أعباء نقدية خلال فترة التشغيل الأولى، كالمصروفات الصناعية والإدارية والتشغيلية وأجور العمال والطاقة وخدمات المرافق الاجتماعية.

2- تكاليف التشغيل: وتعتبر عن جميع الأصول التي تدخل في العملية الإنتاجية خلال فترة زمنية معين، وتشمل ما يلي:

- ✓ تكاليف الاحتياجات من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وتكاليف الصيانة والمنتجات الوسيطة.
- ✓ تكاليف اليد العاملة أو الموارد البشرية التي يشغلها الشروع.

المطلب الرابع: القوائم المالية ومصادر التمويل

الفرع الأول: القوائم المالية

أولاً: الميزانية

- هي جدول ذو جانبيين، في تاريخ محدد، حيث الجانب الأيمن منه يمثل أصول المؤسسة والجانب الأيسر يمثل الخصوم. (عطية،

2009، صفحة 10)

- "هي عبارة عن كشف أو قائمة توضح الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة ومصادر الحصول على تلك الموارد في لحظة زمنية

معينة". (فركوس، 2001، صفحة 242)

❖ أهمية الميزانية:

تتمثل أهمية الميزانية فيما يلي: (شنشونة، 2019، الصفحات 56، 57)

- ✓ تمثل الميزانية وسيلة تنسيق من حيث توزيع الموارد بين مختلف مراكز المسؤولية، بصفة شاملة ومنسقة وتغطي كل الوظائف.

- ✓ تعتبر الميزانية وسيلة للإعلام بين جميع الأطراف في المؤسسة بمختلف المستويات بتبادل المعلومات التي من شأنها أن تساعد

في اتخاذ القرار.

- ✓ الميزانية هي وسيلة للتنبؤ في خدمة الاستراتيجية من خلال تعبئة كل الموارد البشرية، المادية والمالية، واغتنام الفرص المتاحة

والحصول على ميزة تنافسية لبلوغ الأهداف المحددة.

❖ أنواع الميزانيات: (شنشونة، صفحة 59)

◀ ميزانية المبيعات: وهي من أهم الميزانيات كونه يتم من خلالها تقدير المبيعات والتنبؤ بها بالكميات والأسعار، مما يعني تحديد الطلب والذي تعتمد عليه الميزانيات الأخرى.

◀ ميزانية الإنتاج: وهي جدول يوضح العمليات الإنتاجية في فترة زمنية محددة وتقدير الكميات المراد إنتاجها مستقبلاً بناءً على معطيات ميزانية المبيعات.

◀ ميزانية التموين: وهي ميزانية تظهر احتياجات المشروع من المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج وتحديد الكميات والوقت اللازمين لاقتناء المشتريات (ميزانية المخزون والمشتريات).

◀ ميزانية الخزينة: هي جدول تقديري مفصل يجمع كل مقبوضات (موارد) ومدفوعات (نفقات) الفترة، سواء كان مصدرها عمليات الاستغلال أو خارجها.

ثانياً: جدول النتائج

هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمكمل للميزانية المحاسبية، والغرض منه تحليل نتيجة السنة ومصادر الأموال وأين صرفت خلال الدورة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث توضح الميزانية وضعية المؤسسة في لحظة معينة بينما يحلل جدول النتائج أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى الإجراءات التقويمية.

(لسلوس، 2012، الصفحات 24، 25)

ثالثاً: فترة الاسترداد

كتعريف بسيط يقصد بها الفترة الزمنية اللازمة كي يسترجع المشروع ما أنفقه من تكاليف.

❖ طرق حسابها:

أ- في حالة تساوي صافي التدفقات السنوية: فإنها تحسب كما يلي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{قيمة الاستثمار المبدئي} \div \text{صافي التدفق النقدي السنوي}$$

ويكون القرار الاستثماري كما يلي:

◀ المشروع مقبول، إذا كانت فترة الاسترداد أقل من المدة النموذجية.

◀ المشروع مقبول، إذا كانت فترة الاسترداد تساوي الفترة النموذجية.

المشروع مرفوض، إذا كانت فترة الاسترداد أكبر من الفترة النموذجية.

ب- في حالة التدفقات النقدية غير متساوية، طريقة متوسط معدل العائد: وتسمى هذه الطريقة بالطريقة المحاسبية لاعتمادها على

البيانات المحاسبية، وتحسب كما يلي:

$$\text{متوسط معدل العائد} = \text{متوسط صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{متوسط التكلفة الاستثمارية}$$

ويحسب متوسط صافي الربح بعد الضريبة كما يلي:

$$\text{صافي الربح بعد الضريبة} = \text{المجموع الكلي لصافي الأرباح بعد الضريبة المتوقعة طوال سنوات العمر الافتراضي للمشروع} \div \text{عدد سنوات العمر الافتراضي للمشروع}$$

الفرع الثاني: مصادر التمويل

وتنقسم إلى مصادر طويلة الأجل ومصادر قصيرة الأجل كما يلي: (شنشونة، 2019، الصفحات 52، 53)

أولاً: مصادر التمويل طويلة الأجل

وهذا النوع من التمويل يوجه للاستثمارات التي تعطي مردودية بعد مدة طويلة من الزمن.

1- أموال الملكية: وتمثل في التمويل الذاتي والأسهم (العادية والممتازة)

1-1- تمويل ذاتي: وهو الموارد المتولدة عن نشاط المؤسسة بحيث تكون تحت تصرفها وتحقق لها استقلالية كافية في تسيير

أعمالها.

1-2- الأسهم العادية: وهي عبارة عن حصة في رأس مال الشركة المساهمة، وتمثل من وجهة نظر المؤسسة وسيلة من الوسائل

الرئيسية للتمويل طويل الأجل.

1-3- الأسهم الممتازة: تعتبر الأسهم الممتازة في أموال الملكية، غير أنها تستحق نسبة ثابتة من الأرباح. وسميت بالأسهم

الممتازة لأن لها امتياز في الحصول على قيمتها وأرباحها في حالة التصفية قبل الأسهم العادية.

2- الأموال المقترضة: وتلجأ لها المؤسسة في حال المبالغ الكبيرة جداً ولا يمكنها تحملها لوحدها.

2-1- السندات: وهي الأموال المقترضة والمستخدمة في التمويل طويل الأجل.

2-2- القروض طويلة الأجل: هي عبارة عن عقد بين المؤسسات المالية، والمؤسسات الطالبة للقروض، يتم تحديد شروط العقد

على أساس التفاوض بين الطرفين، مثلاً: قيمة القرض ومدته ومعدل الفائدة وغيرهم.

ثانياً: مصادر التمويل قصيرة الأجل

وتمثل الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو للمؤسسة، قصد تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، كونها تمثل التزاماً قصير الأجل

على المؤسسة يجب الوفاء به خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة. ونجد فيها نوعين:

1- الائتمان المصرفي: ويتمثل في القروض والتسهيلات الائتمانية المتاحة من البنوك التجارية لفترات أقل من سنة، وتكلفة الأموال

المقترضة في هذه الحالة قبل الضرائب تعادل قيمة الفائدة على القروض المتفق عليها حين عقد القرض.

2- الائتمان التجاري: وهو الذي يمنح من الموردين إلى المشتريين عن طريق البيع بالأجل لفترة محدودة، يتحصل عليه المشروع

نتيجة الشراء بالأجل من الموردين (من أجل استخدام ما تم شراؤه أو إعادة بيعه).

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل نكون قد حاولنا أن نذكر أهم الجوانب النظرية والتي طالما تم تداولها في عدة مراجع سابقة وشرح المفاهيم المختلفة والمتعلقة بمخطط الأعمال وما يندرج في طياته من دراسات بالغة الأهمية (تسويقية، إنتاجية، تنظيمية ومالية) كخطوة لا غنى عنها لما لها من أهمية بالغة في تحسين إدراك الباحث وحامل فكرة المشروع حول مخطط الأعمال، حيث يجدر به المرور بجميع المراحل لتساعده على تجسيد فكرته على أرض الواقع وتفتح له آفاق للتعرف على مختلف المصادر التمويلية التي يمكنه الاستفادة منها، كما وتجنبه ضياع الوقت وتدارك الأخطاء بسرعة، وتنتهي في الأخير بتمكينه من تحقيق أهدافه المرجوة.

الفصل الثاني:
إعداد مخطط أعمال
لمشروع مركز
Miracle لأطفال
التوحد

تمهيد للفصل:

بعد التطرق للجانب النظري لمخطط الأعمال وكيف يتم إعداده ومدى أهميته، سيتم في هذا الفصل تطبيق هذه المفاهيم النظرية

على مشروع إنشاء مركز لأطفال التوحد حيث سنتطرق إلى:

المبحث الأول: صفحات التقديم لمشروع Miracle لأطفال التوحد.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمشروع Miracle لأطفال التوحد.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي لمشروع Miracle لأطفال التوحد.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي لمشروع Miracle لأطفال التوحد.

المبحث الخامس: المخطط المالي لمشروع Miracle لأطفال التوحد.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

المبحث الأول: صفحات التقديم لمشروع Miracle لأطفال التوحد.

أكثر مايلفت انتباه الأطراف ذات الصلة في مخطط الأعمال هي صفحات التقديم التي تقدم فكرة أولية لهم عن المشروع ولذلك سنوضح صفحة الغلاف الخاصة بمخطط الأعمال والملخص التنفيذي للمركز.

المطلب الأول: صفحة الغلاف و الملخص التنفيذي.

الفرع الأول: صفحة الغلاف.

تمثل صفحة الغلاف الوجه الأول لمخطط الأعمال لذلك تم تجهيز صفحة غلاف مركز Miracle لأطفال التوحد كما يوضحه

الشكل التالي:

شكل رقم(05): صفحة غلاف مخطط الأعمال لمركز Miracle لأطفال التوحد.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

الفرع الثاني: الملخص التنفيذي.

أولاً: الملخص التمهيدي.

جدول رقم(01): الملخص التمهيدي للمشروع.

العنصر	الشرح
طبيعة المشروع	إنشاء مركز لأطفال التوحد
اسم المشروع	مركز Miracle لأطفال التوحد
قطاع النشاط	خدمي
صاحب المشروع	حوحو نهلة، درياس ماريه
موقع المشروع	المنطقة الغربية الكورس
النطاق	المستوى المحلي
الفئة المستهدفة	أولياء أطفال التوحد
عدد العمال	12 عامل
رمز النشاط في السجل التجاري	607075
تسمية النشاط	المؤسسات الخاصة للتربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين ذهنياً.
مضمون النشاط	-إعداد وتنفيذ المشروع البيداغوجي والتربوي للمؤسسة الخاصة. -ضمان التربية المبكرة والدعم المدرسي لتحصيل المعارف. -ضمان التربية الحركية و/أو إعادة التكييف الوظيفي والمتابعة النفسية وإعادة التربية المتعلقة بتصحيح النطق والتعبير اللغوي. -ضمان اليقظة وتنمية القدرات الفكرية والعاطفية والجسدية وكذا الاستقلالية الاجتماعية والمهنية للطفل المعاق ذهنياً. -تنمية شخصية الطفل المعوق ذهنياً وحس الاتصال لديه وادماجه اجتماعياً. -ضمان المرافقة العائلية للطفل المعوق ذهنياً. يمكن للمؤسسات الخاصة أيضا التكفل بالأطفال المصابين باضطرابات التوحد في فضاءات مخصصة لهذا الغرض.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

الشكل القانوني للمؤسسة	شركة ذات المسؤولية المحدودة "SARL"
الملكية	ثنائية
شكل التمويل	ثلاثي (مساهمة صاحبي المشروع، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE، البنك)
رؤية المؤسسة	نسعى لإدماج أكبر عدد من أطفال التوحد في المجتمع.
رسالة المؤسسة	نصنع باستمرار البسمة والأمل لكل عائلة لها طفل طيف توحد.
رأس مال المشروع	4.564.550 دج.
فترة الاسترداد	عام و 7 أشهر و 16 يوم

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: تقديم المشروع وصاحب المشروع.

أ. فكرة المشروع:

بدرت فكرة المشروع خلال مشاهدة رورتاج في أحد القنوات الجزائرية يعرض المعاملة السيئة التي تلقاها أطفال التوحد في جمعية وهمية كانت مخصصة لاستقطاب هذه الفئة، وبحثنا في محيطنا القريب رأينا معاناة الأولياء مع أطفالهم وتضحياتهم العديدة في سبيل إيجاد مكان آمن يطمئنون أثناء وضعهم لأطفالهم فيه، بالإضافة لمحاولة التحسين من قدراتهم أو على الأقل ضمان عدم تدهور حالتهم للأسوء كما جاء على لسان فئة من الأولياء الذين قابلناهم، بالإضافة لكون الأولياء العاملين يجدون صعوبة كبيرة بسبب عدم توفر مكان يسمح لهم بوضع أطفالهم طيلة مدة دوامهم كما حدث لأحد معارفنا التي تخلت عن منصبها التي لطالما حلمت به وتعبت للوصول إليه من أجل طفلها التوحدي الذي لم تجد له مكان مناسب يحافظ على سلامته النفسية وفي نفس الوقت طيلة فترة دوامها خاصة بعد تدهور حالته بسبب الأماكن التي لجئت لها لوضعه فيها، كل هذه الحوافز ولدت فينا العزيمة وزادت دافعنا لطرح هذه الفكرة من اجل تقديم حلول لهؤلاء الأولياء والأخذ بيد الأطفال التوحديين لمحاولة زيادة احتكاكهم واندماجهم في المجتمع.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

ب. التعريف بالمشروع والخدمات المقدمة :

مركز **Miracle** هو مركز يقدم خدمات الرعاية وتطوير السلوك لأطفال التوحد يتربع على مساحة 245م² التي تحتوي على

مجموعة من القاعات تمثل القاعات التعليمية، الرياضية، التشخيص الأطفوني والمتابعة النفسية، مطبخ، قاعة تبديل للعمال، دورة

مياه، وسطح لخصص الهواء الطلق.

يقدم المركز مجموعة من الخدمات:

- تشخيص شدة التوحد لدى الطفل.
- تدريبه على السلوكيات للتقليل من السلوكيات السيئة والعنف لدى بعض الأطفال.
- تنمية مهاراته وتسجيل حالات تحسنه.
- تقديم دورات للأهل لكيفية التعامل مع الطفل التوحدي من أجل نجاح عملية تعليم الطفل من خلال إكمال المتابعة في المنزل.
- تقديم وجبة الغداء.
- توفير النقل.
- متابعة وتقديم حصص لأطفال التوحد المتمدرسين في المدارس العادية من أجل تعزيز استيعابهم للبرنامج الأكاديمي.
- تنمية القدرة على التواصل والتركيز من خلال الألعاب والحصص المخصصة لذلك.

ت. أهداف ودوافع المشروع:

1. أهداف المشروع:

- ✓ تشجيع الاهتمام بأطفال طيف التوحد.
- ✓ زيادة الوعي حول الاهتمام المبكر بأطفال التوحد.
- ✓ استغلال مواهب وميزات أطفال طيف التوحد لدمجهم والاستفادة منهم في المجتمع.
- ✓ تحقيق أكبر حصة سوقية.
- ✓ التوسع مستقبلا وكسب السمعة الجيدة.
- ✓ توفير مناصب شغل للمساهمة في التقليل من البطالة.
- ✓ كسب رضا ووفاء الزبون.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

2. دوافع المشروع:

- ✓ الجانب الإنساني الذي حرك روح المسؤولية اتجاه هذه الفئة.
 - ✓ معاناة الأولياء وسعيهم لإيجاد مكان آمن لأطفالهم.
 - ✓ تقديم المساعدة للأولياء العاملين من خلال ساعات العمل التي يوفرها المركز والتي تتناسب مع فترة دوامهم.
- ث. التعريف بصاحبتي المشروع:

جدول رقم(02): الملخص التعريفي لصاحبتي المشروع.

الشرح		العنصر
ماريه درياس	نحلة حوحو	الاسم واللقب
1999/06/22 نقاوس	1996/02/10 سيدي عقبة	تاريخ ومكان الميلاد
mariadrias19@gmail.com	houhounahla96@gmail.com	البريد الإلكتروني
شهادة ليسانس في إدارة الأعمال 2020 شهادة ماستر مقاولاتية 2022	شهادة ليسانس في إدارة الأعمال 2020 شهادة ماستر مقاولاتية 2022	الشهادات العلمية
تكوين في اللغة الإنجليزية 2020 تكوين في إدارة المشاريع على منصة إدراك 2022	تكوين TRé في دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة 2021. تكوين في الاعلام الآلي 2015 تكوين في اللغة الإنجليزية 2021	التكوينات
القدرة على إدارة الأزمات سرعة التعلم والتأقلم القدرة على الإقناع	القدرة على الإقناع القدرة على قيادة فريق التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها	المهارات

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: النموذج التمثيلي للمشروع "CSIP".

CSIP : Conception, Système d'Information et Processus inventifs.

من خلال تقاطع تطلعات صاحبي المشروع ومهارتهما وما يتيحهما المحيط من إمكانيات يمكن الحصول على نقطة اشتراك بين هذه

التقاطعات الثلاثة والتي تسمى **بنقطة التوافق** والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

الفرع الأول: تطلعات صاحبي المشروع.

يمكن تلخيص تطلعات صاحبي المشروع في النقاط التالية:

- ✓ الرغبة في إنجاز مشروع خاص وتجهيزه على أرض الواقع.
- ✓ الطموح لتقديم خدمات ذات فائدة لأطفال التوحد.
- ✓ تحقيق الربح.
- ✓ كسب السمعة الجيدة.
- ✓ السعي للريادة في السوق.
- ✓ كسب ولاء الزبائن.

الفرع الثاني: موارد ومهارات صاحبي المشروع.

تتمثل مهارات وموارد صاحبي المشروع في النقاط التالية:

- ✓ متحصلتان على شهادة ليسانس إدارة أعمال.
- ✓ متحصلتان على شهادة ماستر تخصص مقاولاتية.
- ✓ امتلاك شبكة علاقات جيدة متخصصة في الميدان.
- ✓ خبرة (قليلة) في التعامل مع أطفال التوحد من خلال الزيارات الميدانية المتكررة للمراكز والاحتكاك بهم وبالمربيين.
- ✓ السعي للقيام بدورات تدريبية في المجال من أجل كسب خبرة أكثر.

الفرع الثالث: ما يقدمه المحيط من إمكانيات.

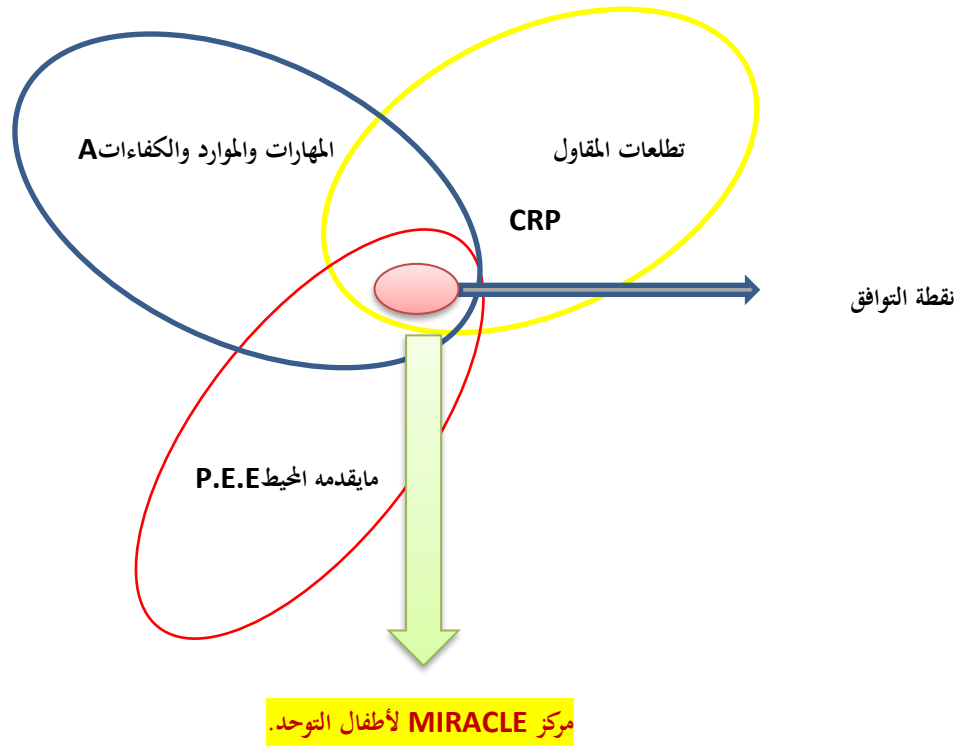
تتلخص تقديمات المحيط في التالي:

- ✓ تشجيع الدولة على الاستثمار من خلال توفير وكالات الدعم والمرافقة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

- ✓ زيادة اهتمام الجهات الوصية بأطفال التوحد خلال المدة الأخيرة، وإطلاقها لأول موقع إلكتروني خاص بأطفال التوحد.
- ✓ المخطط الوطني الخاص بأطفال التوحد الذي جاء كتكملة لإنشاء اللجنة الوطنية مابين القطاعات حول التوحد (CNIA) في عام 2016.
- ✓ تأسيس هيئة وطنية استشارية تحت اسم " المجلس الوطني للأشخاص ذوي الإعاقة" يسمح بتقييم الوضع المادي والمعنوي والمالي للأشخاص ذوي الإعاقة والتكفل بصياغة التوصيات والمقترحات من أجل تحسين ظروفهم المعيشية.
- وبتقاطع تطلعات صاحبي المشروع ومواردهما وكفاءتهما سواء التي يمتلكانها أو قادرتين على امتلاكها مستقبلا مع ما يقدمه المحيط من إمكانيات يمكننا الحصول على منطقة التوافق التي تمثل المشروع الناجح.

الشكل رقم(06): النموذج التمثيلي لمشروع مركز MIRACLE لأطفال التوحد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محاضرات الأستاذة رجال سلاف المقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص مقاولاتية للسنة الجامعية 2020-2021، غير منشورة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

المبحث الثاني: المخطط التسويقي لمركز Miracle لأطفال التوحد.

يسمح المخطط التسويقي بإعطاء نظرة على السوق من خلال دراسة السوق ومعرفة الاستراتيجية المناسبة من الاستراتيجيات التسويقية وكذا التنبؤ بالمبيعات من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها عن الموردين والزبائن والمنافسين.

المطلب الأول: تحليل السوق.

يعتبر تحليل السوق استراتيجية فعالة تساعد صاحب المشروع على جمع العديد من المعلومات التي توجهه وترشده إلى النقاط التي يجب أن يركز عليها من أجل نجاح المشروع ومن بين وسائل التحليل نجد:

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية الكلية PESTELANALYSIS:

يساعد تحليل البيئة الخارجية الكلية على تحديد العوامل المؤثرة في المشروع سواء بشكل إيجابي أو سلبي مما يسمح بمعرفة إذا كان للمشروع فرصة الحصول على مساحة في المحيط وتطبيقه على أرض الواقع أم لا وتمثل هذه العوامل في التالي:

أولاً: العوامل السياسية:

- ✓ الاستقرار الأمني والسياسي في البلاد الذي يساهم في نجاح الاستثمار.
- ✓ القوانين المشجعة على مثل هذه المشاريع كأحكام المواد 03، 10، 11 من المرسوم التنفيذي رقم 18-221 المؤرخ في 2018/09/06، الذي يحدد شروط إنشاء مؤسسات خاصة للتربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين والتي يسمح لها بالتكفل بالأطفال المصابين باضطرابات التوحد في فضاءات مخصصة لهذا الغرض.
- ✓ البيروقراطية الشديدة التي تؤثر سلباً وتعوق تنفيذ المشروع.
- ✓ التسهيلات المقدمة من طرف الدولة من أجل تشجيع الشباب على دخول عالم المقاولاتية.

ثانياً: العوامل الاقتصادية:

- ✓ التقلبات الاقتصادية التي يشهدها العالم منذ فترة وتأثيرها على أولويات المستهلك.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

✓ الإعفاءات الضريبية التي يستفيد منها المستثمرين خاصة عن طريق وكالات الدعم (ANADE /CNAC/ FGAR/

.(ANDI

✓ الارتفاع الجنوني للأسعار التي مست كافة الميادين جراء التضخم والتي من شأنها رفع سعر الخدمة.

ثالثا: العوامل الاجتماعية:

✓ انتشار الوعي حول طيف التوحد وضرورة التكفل بالأطفال المصابين به مبكرا.

✓ الانتشار الرهيب لطيف التوحد في الآونة الأخيرة وزيادة عدد الأطفال المصابين به.

✓ وعي الأولياء بضرورة البحث عن جودة الخدمة المخصصة لأطفالهم.

✓ سلوك المستهلك في الآونة الأخيرة الذي أصبح يبحث عن الأمان والثقة.

✓ تأثير القدرة الشرائية للمستهلك في الآونة الأخيرة وتوجه أولوياته نحو السلع الاستهلاكية بالدرجة الأولى، لكن بانتشار الوعي حول

طيف التوحد أصبح معظم أولياء أطفال التوحد يولون اهتماما أكبر بالخدمات المقدمة لأطفالهم على حساب باقي الأمور.

✓ رابعا: العوامل التكنولوجية:

✓ توفر العديد من البرامج التي تساعد أطفال التوحد على تعزيز مهاراتهم والتأهيل اللفظي ومساعدة الأولياء في تعليم أطفالهم

التوحيديون.

✓ التأثير السلبي للتكنولوجيا ووسائل الإعلام والاتصال التي تناولتها الدراسات وأثرها على ارتفاع نسبة أطفال التوحد.

خامسا: العوامل الإيكولوجية:

✓ المشروع ليس له أي تأثيرات سلبية على البيئة.

سادسا: العوامل القانونية:

✓ خضوع المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة لنوع واحد من الضرائب وهي الضريبة على الأرباح.

✓ عدم وجود حواجز تعرقل الدخول للسوق، أو وجود مؤسسة مسيطرة.

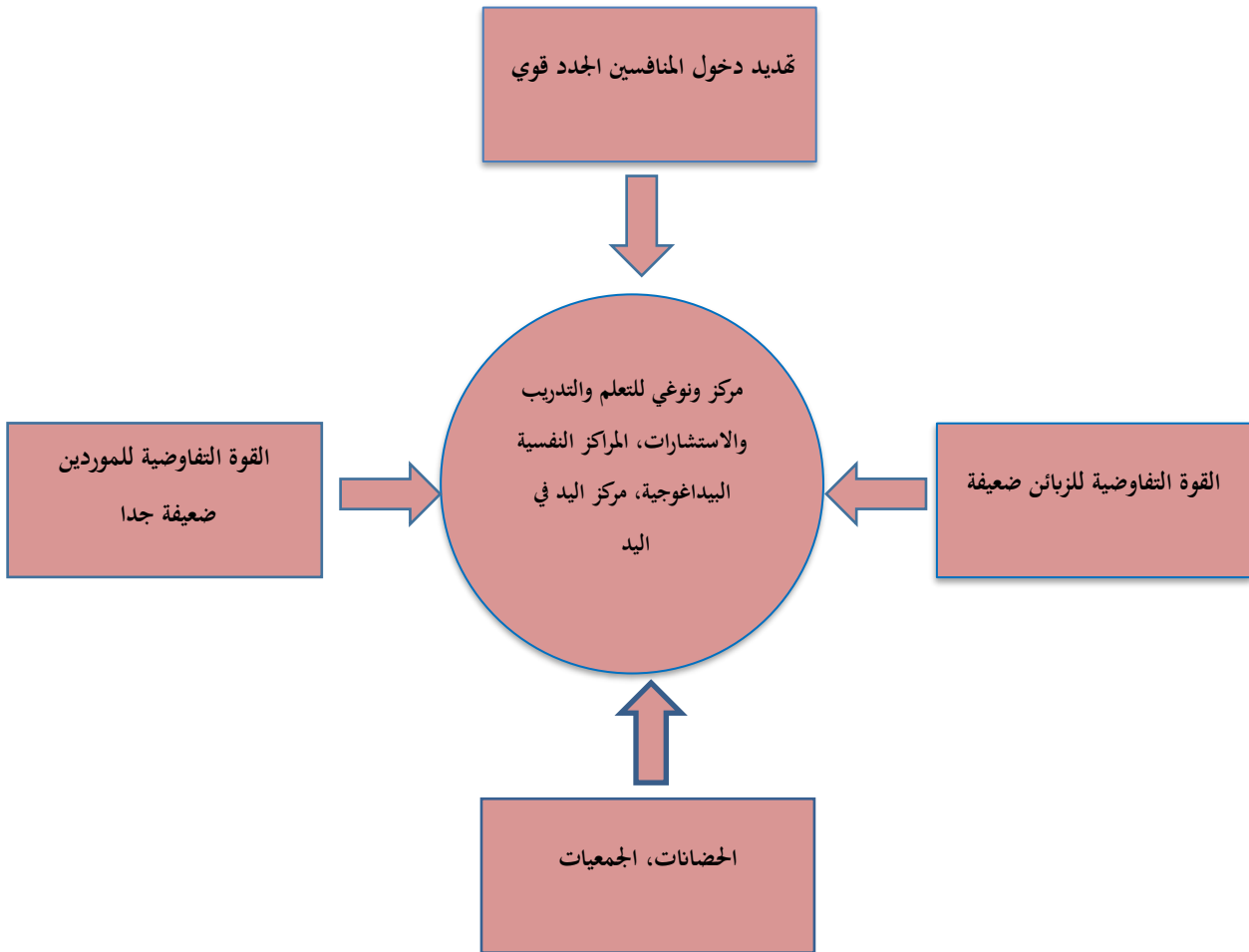
الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

بعد تحليل عناصر البيئة الخارجية الكلية يتضح أنه يمكن للمشروع نيل مساحة كافية في المحيط المتواجد به نتيجة أن معظم العوامل تؤثر فيه بشكل إيجابي مما يساهم في تطبيقه على أرض الواقع.

الفرع الثاني: تحليل القوى الخمسة لبورتر: POERTER ANALYSIS:

يسمح تحليل القوى الخمسة لبورتر من معرفة شدة المنافسة الحالية والمرتبقة بالإضافة لمعرفة القوة التفاوضية للموردين وللزبائن والشكل التالي يمثل هذه القوى الخمسة:

شكل رقم(07): تحليل القوى الخمسة لبورتر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل السوق.

أولاً: شدة المنافسة " المنافسين الحاليين ":

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

تعتبر شدة المنافسة متوسطة لأن للمنافسين المباشرين خبرة واسم في الميدان ولكن المنافسة غير كثيفة لوجود عدد قليل من المنافسين المباشرين في بلدية بسكرة فهؤلاء المنافسين هم المراكز البيداغوجية النفسية للأطفال المعاقين والتي يتواجد منها مركزين على مستوى بلدية بسكرة بالإضافة إلى المركز الخاص للطبيبة ونوغي فطيمة ومركز اليد في اليد لأطفال التوحد.

ثانياً: تحديد دخول المنافسين الجدد:

تعتبر احتمالية الدخول للسوق من المنافسين الجدد قوية لضعف حواجز الدخول.

ثالثاً: تحديد المنتجات البديلة.

يعتبر تحديد المنتجات البديلة ضعيف كونها تتمثل في الجمعيات ودور الحضانه والتي لا تملك أي خبرة في التعامل مع أطفال التوحد كما أن الأولياء لا يضعون ثقتهم فيها.

رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن.

تكون ضعيفة كونهم يبحثون عن الخدمات المتميزة لأطفالهم التي لم يجدها عند المنافسين الآخرين، ولذلك يسعى مركزنا لتقديم هذه الخدمات بالتركيز على السعر والتوقيت الذي يناسب الأولياء خاصة العاملين.

خامساً: القوة التفاوضية للموردين.

تكون ضعيفة جداً لوجود العديد من الموردين سواء للتجهيزات المكتبية أو للعب الخاصة بأطفال التوحد كما أن منتجاتهم متقاربة مما يسمح بضعف تفاوض المورد.

الفرع الثالث: تحليل SWOT:

يسمح تحليل SWOT بمعرفة نقاط القوة والضعف والتي تتعلق بالبيئة الداخلية للمشروع بالإضافة لمعرفة الفرص والتهديدات المتواجدة في البيئة الخارجية ولذلك سيتم التطرق إلى:

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

أولاً: نقاط قوة وضعف المشروع.

يمكن تلخيص نقاط القوة والضعف الخاصة بمشروع مركز Miracle لأطفال التوحد في الجدول التالي:

جدول رقم(03): نقاط قوة وضعف المشروع.

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none">● نقص الخبرة.● قلة رأس المال.● تكاليف كراء مقر في المنطقة الغربية.	<ul style="list-style-type: none">● توفير النقل.● القيام بدورات تدريبية للعاملين في المركز من أجل توفير يد عاملة ماهرة.● تقديم تخفيض للأولياء الذين لهم أكثر من طفل في المركز.● امتلاك شبكة علاقات قوية سواء مع الموردين أو مع أولياء لهم أطفال توحد أو مع عاملين في الميدان.● توفير خدمات خاصة لأطفال التوحد المتمدرسين من أجل مساعدتهم على استيعاب البرنامج الأكاديمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: فرص وتهديدات المشروع.

تتلخص الفرص والتهديدات التي تواجه مشروع مركز Miracle لأطفال التوحد في التالي:

جدول رقم(04): الفرص والتحديات التي تواجه المشروع.

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none">● إمكانية دخول منافسين جدد.● الخبرة والاسم اللذان يمتلكهما المنافسين المباشرين.● البيروقراطية الشديدة.	<ul style="list-style-type: none">● قلة المنافسين المباشرين.● زيادة الوعي حول طيف التوحد ومطالبة الأولياء بضرورة وجود مشاريع للتكفل بأطفالهم.● عدم وجود رضى تام على جودة الخدمة المقدمة من طرف المنافسين من خلال تصريحات الزبائن الذين شجعوا فكرة المشروع.● زيادة عدد أطفال التوحد.● زيادة اهتمام الجهة الوصية بفتة أطفال التوحد خلال الفترة الأخيرة ودعوة المجتمع لتقبلهم.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: كيفية تصحيح نقاط الضعف وتجنب التحديات.

من أجل أن يكون الدخول للسوق جيدا سيتم العمل على تصحيح نقاط القوة وتجنب التحديات كالتالي:

الجدول رقم (05): تصحيح نقاط القوة والضعف

تجنب التهديدات	تصحيح نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ● التميز في تقديم الخدمة وكسب السمعة الجيدة في السوق مما يسمح بكسب ولاء الزبون والذي يصعب بدوره المهمة على الداخلين الجدد. ● الاعتماد على شبكة العلاقات في حل الأمور الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● سيتم الاعتماد على التكوين المستمر والإحتكاك أكثر بأصحاب الخبرة من خلال شبكة العلاقات التي تمتلكها من أجل كسب خبرة أكبر. ● اللجوء للقروض. ● تكاليف كراء مقر في المنطقة الغربية يعوض خطر عدم وجود زبائن في منطقة تكون بعيدة عن المدينة.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الرابع: تحليل السوق المستهدفة.

سيتم تحديد الفئة المستهدفة التي ستوجه لها الخدمة بالإضافة إلى تحديد الموردين وتحديد وتحليل المنافسين المتواجدين في السوق.

أولاً: تحليل وتحديد الزبائن: هذه الخدمة مقدمة للأولياء الذين لهم أطفال طيف توحد، حيث بلغ عدد الأطفال المصابين بالتوحد المسجلين على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة بـ 200 طفل لغاية 2019/12/31 (تعتبر آخر سنة تم فيها الإحصاء بسبب جائحة الكوفيد) لكن نتوقع أن يكون أكبر بكثير من هذا الرقم وذلك لعدم التصريح حيث أن عدد الأطفال المسجلين على مستوى المراكز تجاوز 200 طفل. كما أكدت لنا رئيسة مكتب الإحصاء على مستوى مديرية النشاط الاجتماعي وكذلك رؤساء المراكز بأن العدد يتجاوز 200 طفل.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

وما يحفز الزبائن للإقبال على المركز دون غيره توفر النقل وجودة الخدمة والتوقيت الذي يناسب الأولياء بالإضافة لحسن الاستقبال وتمكين الأولياء من رؤية المكان الذي سيكون فيه أطفالهم عكس باقي المراكز التي تمنع الأولياء من الدخول مما يترك الأولياء في عدم راحة وطمأنينة عن عدم التعرف على البيئة التي يتواجد فيها أطفالهم حسب رأيهم.

ثانياً: تحديد وتحليل الموردين:

بالرغم من توفر العديد من الموردين الذين يغطون احتياجات المشروع إلا أنه سيتم اختيار مجموعة من الموردين الذين سيتم التعامل معهم وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(06): تحليل الموردين.

اسم المورد	مكان التواجد	المنتج المقدم	معايير المفاضلة	طبيعة التوريد
Ammari shop 1 2 عوينات توفيق	الكورس، بسكرة شارع زعاطشة، بسكرة	ألعاب أطفال	- جودة المنتج - السعر الملائم. - شبكة العلاقات الموجودة. - توفير كل مستلزمات المركز من ألعاب. - توفير خدمة النقل المجاني.	مؤقت
Ouamane meuble	شارع خراشي إبراهيم، بسكرة.	مشمع أرضيات	- السعر. - الجودة. - القرب من المكان. - تقديم خدمة خاصة للمركز المتمثلة في	مؤقت

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

	الصاق المشمع مجانا.			
مؤقت	-السعر. -الجودة.	التأثيث المكتبي	بالقرب من مقر موبيليس، بسكرة.	منصور للتأثيث المكتبي
مؤقت	-السعر. -الجودة.	المعدات المكتبية	بالقرب من مقر موبيليس، بسكرة	منصور للمعدات المكتبية
مؤقت	السعر	ستائر	الحاجب، بسكرة.	شاهنده للخياطة
دائم	المحتكر لا توجد مفاضلة	الهاتف والانترنت	بسكرة	اتصالات الجزائر
دائم	المحتكر لا توجد مفاضلة	الماء، الكهرباء، الغاز	بسكرة	سونلغاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من السوق.

ثالثا: تحديد وتحليل المنافسين.

أ. تحديد المنافسين المباشرين: بعد القيام بالعديد من الزيارات لمديرية الضمان الاجتماعي والمراكز الخاصة تم التوصل إلى وجود أربعة مراكز بيداغوجية نفسية للأطفال المعاقين وهي مراكز عمومية ولكن تم حصرها في مركزين بما أن دراستنا محصورة على بلدية بسكرة فقط بالإضافة لمركزين خاصين أحدهما مجاني.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

1. تحليل المنافسين المباشرين.

جدول رقم(07):تحليل المنافسين المباشرين.

المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف	الخبرة	الموقع	جودة الخدمة	الخدمات المقدمة	سعر البيع
المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بسكرة 02	-الدعم من طرف الوزارة. -التقديم المجاني للخدمة.	-الدمج بين أطفال متلازمة داون وأطفال التوحد في مكان واحد. -عدم توفر مكان يتماشى وحالات أطفال التوحد.	بالرغم من أنه موجود منذ مدة طويلة إلا أنه بدأ في تقديم خدماته لأطفال التوحد منذ 5 سنوات	المنطقة الغربية الكورس	متوسطة	-توفير التكفل والرعاية النفسية والحسحركية. -توفير التكفل والرعاية الأرتوفونية. -توفير وجبات صحية داخل المركز.	مجاني
المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا -العالية الشمالية-	-الخبرة في الميدان. -عدم توفر طبيب أرتوفوني. -عدم التركيز على التعليم وتطوير المهارات.	-عدم السماح للأولياء برؤية المركز الذي يتواجد فيه أطفالهم والأنشطة المقدمة لهم مما خلق عندهم عدم الشعور بالطمأنينة. - التوقيت الذي لا يساعد الأولياء العاملين(8ص-14م)	6سنوات	العالية الشمالية			
مركز ونوغي	-الاسم	-التعامل الفض	6سنوات	حارة الواد		-التكفل	من

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

10000 دج إلى 14000 دج	بأطفال التوحد. -علاج اضطرابات النطق والكلام. -علاج الاضطرابات النفسية. -تنمية مهارات الذكاء.	جيدة			مع الأولياء. -عدم السماح للأولياء بالاطلاع على أقسام المركز للإطمئنان على أبنائهم أنهم متواجدون في بيئة جيدة. -عدم استمرار المربين لفترة طويلة في العمل نتيجة المعاملة غير الحسنة.	الذي يمتلكه في السوق. -الخبرة في الميدان. -إمتلاك صاحبة المركز لشبكة علاقات قوية وواسعة. -عدم استمرار المربين لفترة طويلة في العمل نتيجة المعاملة غير الحسنة.	للتعلم والتدريب والاستشارات -بسكرة-
مجاني	-توفير التكفل والرعاية النفسية والحس حركية. -توفير التكفل والرعاية الأرطوفونية. -توفير وجبات صحية داخل المركز.	متوسطة	العالية	8 أشهر	-عدم توفر طبيب أرطوفوني. -التحصل على التمويل من جمع التبرعات والمبادرات الخيرية.	-نشاط صاحب المركز في الساحة من خلال جمعية اليد في اليد التي تكسبه اسم وسمعة جيدة في السوق. -مجانية الخدمة المقدمة.	مركز اليد في اليد لأطفال التوحد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج دراسة السوق.

ب. تحديد المنافسين الغير مباشرين: يوجد عدد قليل جدا من الحضانات والجمعيات التي تفتح أقساما خاصة بأطفال التوحد لكن

لا تمتلك لا الخبرة ولا اليد العاملة المؤهلة وذلك مادفع بالأولياء لعدم وضع الثقة فيها وبالزيارات الميدانية لها وجدنا أنه لم يلتحق

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

أي طفل بما وحتى من التحق سريعا ما يترك مكانه نتيجة عدم وجود تحسن وأحيانا تصل لتدهور حالة الطفل هذا ما جعل المنافس غير المباشر لا يؤثر على المشروع.

اتجاه السوق: من خلال دراسة السوق نجد أن اتجاه السوق يتزايد حيث أن نسبة نمو المشروع ستكبر أكثر مع الوقت وذلك نظرا لزيادة الوعي حول طيف التوحد ومطالبة الأولياء بضرورة توفر خدمات موجهة لأطفالهم، وتخصيص 137 فضاء بالمراكز النفسية البيداغوجية للأطفال المعاقين ذهنيا عبر 48 ولاية، كما أن 16% منهم في مرحلة التكفل المبكر (3-5) سنوات وذلك حسب تصريحات وكالة الأنباء الجزائرية للسنة الدراسية 2018-2019.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية.

كل مؤسسة تسعى لتطبيق استراتيجية معينة تهدف من خلالها رسم طريقها وكسب حصتها السوقية.

الفرع الأول: التموضع الإستراتيجي.

كباقي المؤسسات يسعى مركز Miracle لأطفال طيف التوحد إلى بناء تموضعه في السوق من خلال اتباع الإستراتيجيتين التاليتين:

أولا: استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: يسعى مركز Miracle لأطفال طيف التوحد إلى تطبيق هذه الإستراتيجية من أجل كسب أكبر عدد من الزبائن حيث سيتم تقديم الخدمات بأسعار تنافسية مدروسة وذلك عن طريق الاعتماد على اليد العاملة المدربة من طرف المركز (القيام بتكوين للمربين).

ثانيا: استراتيجية التركيز: من خلال هذه الاستراتيجية سيتم تقليص الفئة المستهدفة والتي ستصبح أولياء أطفال طيف التوحد، أي أن المركز سيركز على هذه الفئة فقط مما يسمح له بتقديم خدمات ذات جودة تكون عند حسن ظن الزبون وبنال المركز رضا.

الفرع الثاني: رسالة، شعار، العلامة التجارية للمشروع.

أولاً: رؤية المشروع.

نسعى لإدماج أكبر عدد من أطفال التوحد.

ثانياً: رسالة المشروع.

نصنع باستمرار البسمة والأمل لكل عائلة لها طفل طيف توحد.

ثانياً: شعار المشروع.

أطفال طيف التوحد اليوم معجزة الغد.

ثالثاً: العلامة التجارية للمشروع.

تم تصميم العلامة التجارية للمشروع من تصور الطالبتين وقام بتنفيذها المصمم عبد الرزاق طواهرية لتكون بالشكل التالي:

الشكل رقم (08): العلامة التجارية لمركز Miracle لأطفال طيف التوحد



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمصمم علامات تجارية.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

يمثل الشكل أعلاه العلامة التجارية لمركز Miracle لأطفال التوحد حيث تم اختيار العناصر والألوان المكونة له بدقة لتلائم مع المشروع والتي تتمثل في:

أ. اليدين: تم تصميم اليدين متقاربتين للدلالة على الاحتواء حيث يحتوي المركز أطفال التوحد ليشكل لهم بيئتهم التي تلائمهم، وتركت مسافة صغيرة بين اليدين من الأسفل لأن المركز يسعى لاحتواء الأطفال بتوفير الأمان لهم دون تقييد أو تشديد نظرا لكون المركز يوفر لحظات للأطفال ليكونوا على حريتهم كحصى اللعب الحر ليتصرفوا كما يحبون لكسر الروتين، وتم اختيار اللون الأزرق للدلالة على الأمان الذي يوفره المركز.

ب. الأطفال: يمثل شكل الأطفال في الشعار أطفال طيف التوحد الذين يحتويهم المركز حيث يرفعون أيديهم نحو اسم المركز "Miracle" كنوع من التشبث والأمل في هذا المركز لأنه أملهم للحد من توحدهم،

وتم اختيار اللون الأخضر للدلالة على النقاء الذي يتناسب مع قلوب الأطفال وبالأخص فئة طيف التوحد.

ج. اسم المركز Miracle: تم اختيار هذا الاسم خصيصا لأن المركز يطمح ويهدف لجعل كل طفل في المركز اليوم معجزة الغد من خلال العمل على دمجهم في المجتمع والعمل على حصوله لفرصة التعلم في المدارس العادية كبداية لظهوره كمعجزة في الأخير.

المطلب الثالث: المزيح التسويقي.

الفرع الأول: الخدمات.

يقدم مركز Miracle خدماته لأطفال التوحد الذين تتراوح أعمارهم ما بين العامين إلى 12 سنة، حيث يسعى المركز لتقديم خدمات ترضي الزبون وفق برامج خاصة تتماشى وحالة كل طفل، وذلك في قاعات مجهزة بكل ما يلزم أطفال التوحد وبوجود أخصائيين في علم النفس العيادي والأرطفونيا والتكامل الحسي الحركي وأخصائي تغذية.

حيث يتم تقديم خدماتنا من خلال القاعات التالية:

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

أولاً: قاعة التشخيص النفسي: يتم فيها تشخيص حالة وشدة توحد الطفل (طفيف، متوسط، شديد) عند إلتحاقه بالمركز أول مرة من قبل أخصائي نفسي عيادي، وبعد التشخيص يتم وضع البرامج التي تتماشى واحتياجات كل طفل المعرفية والادراكية واللغوية.



ثانياً: قاعة التشخيص الأرتفوني: حيث يتم فيها تشخيص الاضطرابات اللغوية وذلك بتوفير مقابلة للطفل مع الأخصائي الأرتفوني والقيام بالعديد من الاختبارات ليتم بعدها التكفل الأرتفوني عن طريق تطبيق خطة علاجية لكل حالة عبر أنشطة تسمح بتحسين النطق واللغة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

ثالثا: قاعة الحس الحركي: يتم في هذه القاعة التكفل الحس حركي بالطفل من خلال القيام بالعديد من الأنشطة وذلك بتوفر القاعة على العديد من الألعاب.



رابعا: قاعة التكفل البيداغوجي: حيث يتم فيها تقديم التكفل الخاص بأطفال طيف التوحد المتمدرسين في المدارس العادية من أجل مساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي تواجههم في التعليم، وتقديم دروس دعم لهم من أجل فهم دروس المنهج الأكاديمي وبذلك مواكبة زملائهم من الأطفال العاديين.

خامسا: ورشة البرامج التعليمية(الفوج1): وهي ورشة خاصة بأطفال التوحد الذين تم تشخيص حالتهم بأنه توحد طفيف، حيث يكون هؤلاء الأقرب للتفاعل السريع وأكبرهم نسبة في إدماجهم بالمدارس العادية نظرا لكون نسبة التوحد لديهم طفيفة حيث يتم تقديم دروس تعليمية لهم وتستطيع القاعة احتواء عدد كبير منهم يصل لـ 10 أطفال وأحيانا أكثر كون أن حالتهم تسمح لهم بالاستجابة مع بعض ومع المربية ومسايرة النشاطات المقدمة لهم.



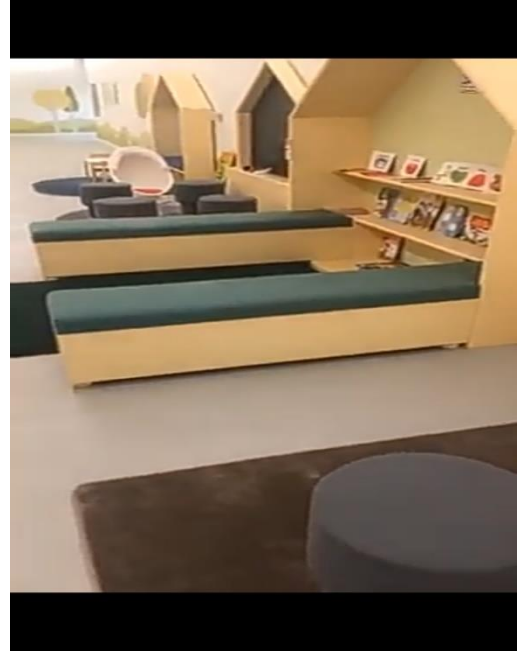
سادسا: ورشة الفوج (2): يتم فيها تقديم الأنشطة والبرامج الخاصة بأطفال التوحد الذين تم تشخيص حالتهم أنها طيف توحد متوسط وتكون فيها مربية لكل 3 أو 4 أطفال.



سابعا: ورشة الفوج (03): وهي قاعة مخصصة للأطفال الذين تم تشخيصهم بشدة توحد شديد حيث تكون فيها مربية لكل طفل ويتم فيها تقديم البرامج والأنشطة التي تم تأطيرها لكل طفل حسب حالته ومتابعته.



ثامنا: مساحة اللعب الحر: وهو مايمثله سطح المركز حيث يحتوي على العديد من الأركان كركن الرسم وركن القراءة وركن اللعب وهي مساحة خاصة للأطفال يفعلون ما يفضلون دون قيود وذلك بعد حصص الحس حركي أو الملل من روتين الدراسة ولكسر ذلك يتم اللجوء لمساحة اللعب الحر.





تاسعا: قاعة النوم: وهي مخصصة لساعات القيلولة تحتوي على العديد من الأسرة.



عاشرا: الإدارة: تحتوي على قسم استقبال الذي بدوره يحتوي على قاعة للانتظار، والذي يكون أول وجهة للولي أثناء دخوله للمركز

ليتم الإجابة عن كل تساؤلاته فيما يتعلق بخدمات وأسعار المركز.

كما تحتوي على مكتب المسير.

إحدى عشر: المطبخ: ويحتوي على جميع الأجهزة الإلكترونية والمنزلية اللازمة ويتم فيه طبخ وجبات الغذاء الخاصة بالأطفال وفق برنامج

يضعه أخصائي التغذية ويحتوي على مكان منعزل أين يتناول الأطفال وجبتهم.



الفرع الثاني: التسعير.

تم تحديد الأسعار التي سيعتمدها المركز مقابل تقديم خدماته من خلال الإطلاع على الأسعار التي يعتمدها المنافسين في السوق، وبالاعتماد على المقابلات مع الزبائن تم تحديد الأسعار بناء على تحديد أدنى سعر بالنسبة لمركز ونوعي للتعليم والاستشارات النفسية بما أنه المنافس الوحيد القوي بالنسبة لنا من ناحية خدماته، وجعل السعر أقل من ذلك السعر ليكون قريب من السعر المقترح من طرف الزبائن ليكسبنا ميزة تنافسية.

الجدول رقم(08): نموذج تسعير الخدمات.

وحدة القياس: دينار جزائر/للشهر.

الخدمات	سعر المنافسين	الأسعار المقترحة	متوسط الأسعار	الأسعار المعتمدة
المتابعة البيداغوجية	/	5000	/	5000
دوام الكامل	14000	10000	12000	12000
دوام جزئي	10000	8500	9250	10000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسات السوق.

من خلال الجدول نلاحظ أن خدمة المتابعة البيداغوجية غير متوفرة لدى المنافسين وكان اقتراح الزبائن الذين شملتهم الدراسة 5000 دج لذلك اخترنا نفس السعر بما أن الخدمة غير متوفرة لدى المنافس.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

وبما أننا نسعى لجلب الزبائن اخترنا أسعار خدمتي الدوام الكامل (10000 دج) والدوام الجزئي (8500 دج) أقل من متوسط الأسعار بين أسعار المنافسين والأسعار المقترحة من قبل الزبائن.

وما يلاحظ أن الأسعار المعتمدة تتناسب مع رغبات الزبائن والقدرة الشرائية لهم لأن أغلب الأولياء الذين تمت المقابلة معهم تتراوح مداخيلهم ما بين 30000 دج إلى 60000 دج بينما فئة أخرى أقل منها عددا فدخلهم أقل من 3000 دج بينما فئة قليلة جدا لها دخل أكثر من 60000 دج.

الفرع الثالث: الترويج.

من أجل التعريف بمركز Miracle لأطفال طيف التوحد وما يقدمه من خدمات من أجل جلب أكبر عدد من الزبائن فسيتم الاعتماد على مزيج ترويجي يسمح بعملية الاتصال بين الزبون والمركز وذلك من خلال وسائل الترويج التالية:

أولا: مواقع التواصل الاجتماعي: وذلك من خلال الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت وفتح صفحات مجانية تعريفية عن مركز Miracle لأطفال التوحد وما يقدمه من خدمات عبر موقعي FACEBOOK ; INSTAGRAM.

ثانيا: بطاقات زيارة (carte visite): سيتم طباعة 1000 بطاقة زيارة تحتوي على جميع معلومات الاتصال بالمركز.

الشكل رقم (09): بطاقة الزيارة الخاصة بالمشروع.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: المطويات الإعلانية: والتي تحتوي على اسم المركز وموقعه وخدماته التي يقدمها ومعلومات الاتصال به.

الشكل رقم (10): مطوية إعلانية خاصة بالمشروع.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج powerpoint.

الجدول رقم(09): تكاليف التوزيع للمشروع.

وسيلة التوزيع	مدة التوزيع	الكمية المستعملة	التكلفة الوحدوية	التكلفة الإجمالية
بطاقة الزيارة	غير محدودة.	1000	20	15000
المطويات الإعلانية	عند اكتمال العدد في المركز.	100	50	5000
التكلفة السنوية				20000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المتحصل عليها من طرف صفحة Megalodon designs RT. وحدة القياس: دينار جزائري.

الفرع الرابع: التوزيع.

يتم تقديم جميع الخدمات داخل مقر المركز وذلك باستخدام قناة توزيع مباشرة حيث تقدم الخدمة مباشرة للزبون دون أي وسيط وهذا مايمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (11): قناة التوزيع الخاصة بالمشروع.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الخامس: الأفراد.

يعتبر العمال عنصر جد مهم في تقديم خدمات المركز ومن أجل رسم صورة جيدة للمركز وجب الاهتمام بكل صغيرة وكبيرة متعلقة بهم وذلك من خلال:

أولاً: المظهر الخارجي: يلعب المظهر الخارجي دوراً مهماً في حكم الزبون على المركز ولذلك سيتم توفير مآزر للمريبات تحمل اسم المركز و logo الخاص به.

ثانياً: السلوك الداخلي: من أجل توفير الجو المناسب داخل المركز وجب وضع نظام داخلي يتيقده به جميع العمال يحتوي على التوقيت وعلى ماهو مسموح أو ممنوع داخل المركز مع اجبارية تطبيقه من طرف كافة العمال.

ثالثاً: التعامل مع الزبون: وهو مايكسب المركز سمعة جيدة إذا ما كان الاستقبال وتقديم الخدمة عند حسن ظن الزبون.

الفرع السادس: العمليات.

يتم تقديم الخدمة في مركز Miracle لأطفال التوحد من خلال:

أولاً: الاستقبال، يتم استقبال الولي لأول مرة وتعريفه بالمركز وخدماته وأسعاره، ليتم استقبال الطفل مرة أخرى إذا أعجب الولي بالخدمة.

ثانياً: تقديم الخدمة يتم تقديم التشخيصات والبرامج والأنشطة المناسبة لحالة كل طفل، ومتابعته وتسجيل حالات تحسنه والاستفادة من وجبة الغداء والقيلولة والنقل وكذلك المتابعة البيداغوجية بعد الإدماج في المدارس العادية، واستفادة الأولياء من حصص خاصة بكيفية التعامل مع أطفال طيف التوحد من أجل إنجاح عملية تعليم الأطفال.

ثالثاً: تقييم الخدمات: يمكن للأولياء تقييم خدمات المركز من خلال التطورات الملاحظة على أبنائهم من عدمها.

رابعاً: تسديد تكلفة الخدمة: يتم تسديد تكلفة الخدمة شهرياً مع البداية في مكتب الاستقبال.

الفرع السابع: الدليل المادي.

يعتبر المظهر الخاص بالمركز وما يحتويه من تجهيزات المرآة العاكسة له، لذلك تم تجهيز المركز بديكور يناسب طبيعة خدمته بداية من قاعة الاستقبال التي تحتوي مكتب استقبال وكراسي انتظار وذلك باستغلال مرأب ليصبح مكتب استقبال ومكتب المسير المستغل للمرأب الثاني، وقاعات الدراسة المجهزة بالطاولات والكراسي والألعاب الخاصة بالتنمية وكل مستلزمات تطبيق الأنشطة المتواجدة في الطابق الثاني، كما جهز مكتب الطبيب النفسي والأخصائي الأطفوي بكل ما يلزم من رفوف ومكتب ومعدات مكتبية مناسبة لتسجيل حالات الأطفال، وقاعة الحس حركي التي تحتوي كل المستلزمات الضرورية في الطابق الأول، بالإضافة لغرفة النوم المجهزة بأسرة والمتواجدة في الطابق الأخير من أجل توفير الهدوء. والذي يتواجد جانبها مكان شاغر تم استغلاله كقاعة تغيير للعمال تحتوي على خزانة لوضع أغراضهم، إضافة إلى قاعة إجتماعات مجهزة بكل الوسائل اللازمة لمناقشة تطور الأطفال أو للدورات التدريبية للمربين أو أولياء الأطفال، وفي الأخير عليّة مجهزة بالألعاب بالإضافة لركن خاص باللعب الحر من أجل قضاء الأطفال لوقت ممتع.

المطلب الرابع: تقدير المبيعات.

الفرع الأول: تقدير مبيعات كل خدمة للسنة الأولى.

بهدف تقدير المبيعات قمنا بحساب سعر كل خدمة مقدمة في المركز لوحدها (المتابعة البيداغوجية، الدوام الكامل، الجزئي) لسنة 2023 من خلال عدد الأطفال المتواجدين في كل خدمة وسعرها حيث أن الطاقة الاستيعابية للمركز تقدر بـ 100 طفل، ولذلك قدرنا المبيعات على حسب طاقتنا الاستيعابية دون اللجوء لتقدير العرض والطلب لأنه بالمعلومات التي جمعناها من المنافسين والزبائن من خلال المقابلات التي أجريناها وجدنا أنه هناك طلب في السوق، بمقابل عرض قليل لا يرضي الزبائن.

ووفقا لموقع AUTISME ALGERIE عدد أطفال التوحد في الجزائر بلغ 450000 لسنة 2021 منهم 200 طفل المسجلين في مديرية النشاط الاجتماعي لولاية بسكرة، ولكن من خلال المقابلات مع مسؤولي المراكز ومسؤولة مكتب الإحصاء في مديرية النشاط الاجتماعي أكدوا لنا أن العدد يفوق 200 طفل بكثير.

وبسؤال أولياء أطفال التوحد عن فكرة المركز أجاب العديد منهم بقبول الفكرة وتشجيعها وعلى ضرورة توفر مشاريع مشابهة للاهتمام بأطفالهم، وعبر العديد منهم عن الاستياء من الخدمات المقدمة من طرف المنافسين والأسعار المرتفعة.

ومن خلال الجداول التالية تم تقدير المبيعات من كل خدمة مقدمة خلال سنة 2023 كالتالي:

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle للأطفال التوحد

جدول رقم (10): تقدير مبيعات خدمة المتابعة البيداغوجية لسنة 2023.

الأشهر	عدد الأطفال	سعر الخدمة	تقدير المبيعات
جانفي	10	5000	50000
فيفري	10	5000	50000
مارس	10	5000	50000
أفريل	10	5000	50000
ماي	10	5000	50000
جوان	-	-	-
جويلية	-	-	-
أوت	-	-	-
سبتمبر	10	5000	50000
أكتوبر	10	5000	50000
نوفمبر	10	5000	50000
ديسمبر	10	5000	50000
المجموع			450000

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول (10) عدم التحاق الأطفال بالمركز للاستفادة من خدمة المتابعة البيداغوجية خلال الأشهر الثلاثة (جوان، جويلية، أوت) وذلك نظرا لكونهم في عطلة صيفية ولا يزاولون دراستهم في المدارس لذلك تشهد هذه الخدمة فترة ركود خلال الصيف.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

جدول رقم (11): تقدير المبيعات لخدمة الدوام الكامل لسنة 2023.

المدة	عدد الأطفال	سعر الخدمة	تقدير المبيعات
جانفي	60	12000	720000
فيفري	60	12000	720000
مارس	60	12000	720000
أفريل	60	12000	720000
ماي	60	12000	720000
جوان	40	12000	480000
جويلية	40	12000	480000
أوت	20	12000	240000
سبتمبر	60	12000	720000
أكتوبر	60	12000	720000
نوفمبر	60	12000	720000
ديسمبر	60	12000	720000
المجموع			7680000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسة السوق.

وحدة القياس: دينار جزائري.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle للأطفال التوحد

جدول رقم(12): تقدير حجم المبيعات لخدمة الدوام الجزئي لسنة 2023.

الأشهر	عدد الأطفال	سعر الخدمة	تقدير المبيعات
جانفي	30	10000	300000
فيفري	30	10000	300000
مارس	30	10000	300000
أفريل	30	10000	300000
ماي	30	10000	300000
جوان	10	10000	100000
جويلية	10	10000	100000
أوت	07	10000	70000
سبتمبر	30	10000	300000
أكتوبر	30	10000	300000
نوفمبر	30	10000	300000
ديسمبر	30	10000	300000
المجموع			2970000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسة السوق.

وحدة القياس: دينار جزائري.

نلاحظ في الجدولين (11) و(12) انخفاض في عدد الأطفال في الأشهر جوان، جويلية، أوت وذلك راجع لخروج العائلات للمناطق الشمالية بسبب الحر الذي تشهده منطقة بسكرة طيلة الأشهر الثلاثة.

وتم تقدير المبيعات خلال السنة الأولى (2023) ب 11100000 دج.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

الفرع الثاني: تقدير المبيعات لخمسة سنوات.

لقد قمنا بتقدير المبيعات لمركز Miracle لأطفال التوحد من 2023/01/01 إلى 2027/12/31 حيث قدرت نسبة الزيادة ب 1%.

جدول رقم(13): تقدير المبيعات من 2023/01/01 إلى 2027/12/31.

المدة	2023	2024	2025	2026	2027
جانفي	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
فيفري	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
مارس	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
أفريل	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
ماي	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
جوان	580000	585800	591658	597574,6	603550,3
جويلية	580000	585800	591658	597574,6	603550,3
أوت	310000	313100	316231	319393,3	322587,2
سبتمبر	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
أكتوبر	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
نوفمبر	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
ديسمبر	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
المجموع	11100000	11211000	11323110	11436341	11550705

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسة السوق.

وحدة القياس: دينار جزائري.

المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي لمشروع Miracle لأطفال التوحد:

من خلال الدراسة الفنية للمشروع، ستمكن من خلال هذا المبحث من تحديد أبرز احتياجات المشروع من مرحلة التجهيز إلى مرحلة الاستغلال و كذا الموقع الذي سيقام فيه المشروع.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

المطلب الأول: دراسة الموقع

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى دراسة أبرز الجوانب المتعلقة باختيار موقع المشروع كما يلي:

الفرع الأول: تحديد موقع المشروع

يقع مركز Miracle في بلدية بسكرة في الكورس تحديدا بحي المنطقة الغربية بالقرب من سكنات (520 مسكن)، وسيتم الاعتماد على كراء منزل كبير في ذات الموقع، بمساحة 245 متر مربع، يحتوي الطابق الأرضي على أربع مرائب واسعة يمكن استغلال واحد منها كمكتب للاستقبال.

وفي الطابق الأول توجد 3 غرف كبيرة مجهزة بمكيفات هوائية وصال و مطبخ مجهز بجميع الأجهزة الكهربائية المنزلية المختلفة وحمام مجهز كذلك. أما الطابق الثاني فهو كذلك يحتوي على 3 غرف كبيرة بمكيفات هوائية وحمام مجهز، و نجد في الطابق الثالث قاعة كبيرة للاجتماعات مجهزة وغرفة. وفي الأخير عليه مبلطة جاهزة للاستغلال.

تقدر تكلفة الكراء لمدة سنة ب: 1.800.000 دينار جزائري، قابلة للتجديد

الشكل رقم (12): الموقع الجغرافي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام google earth

الشكل رقم(13): شكل المنزل الخارجي



المصدر: من تصوير الطالبتين

الفرع الثاني: أسباب اختيار الموقع

- القرب من التجمعات السكنية.
- القرب من وسط المدينة و شبكات المواصلات.
- توفر الكهرباء والماء والغاز.
- عدم وجود مراكز خاصة بأطفال التوحد في المنطقة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

الفرع الثالث: الطاقة الإنتاجية للمشروع

يعمل المركز بمعدل 24 يوما في الشهر أي 288 يوما في السنة. و بإمكان المركز استقبال 100 طفل توحد. مع قابلية العدد للزيادة عند التوسع.

المطلب الثاني: وصف الخدمة

تدعو طبيعة المشروع الخدمية إلى التركيز على جودة ونوع الخدمة المقدمة وبالتالي وجب تقديم وصف دقيق لجميع الخدمات التي يقدمها المركز ونذكرها متسلسلة فيما يلي:

- بالنسبة لولي أمر طفل التوحد:
 - عند دخول الولي إلى المركز يتم استقباله على مستوى مكتب الاستقبال ويتم الاستماع إلى انشغالاته و الإجابة عن جميع استفساراته حول خدمات وأسعار المركز.
 - في حالة رغبة الولي في التعامل مع المركز يتم منحه استمارة للملاكمة معلوماته ومعلومات طفله الشخصية ويوجه بوثيقة طلب تشخيص من مركزنا إلى مركز التشخيص المتواجد على مستوى دائرة مشونش.
 - بعد تشخيص الطفل و تأكيد حالته يتم تسجيله رسميا في المركز و تحديد الحصص التدريبية أو العلاجية التي سيتلقاها مستقبلا، و يصبح لديه ملف متابعة خاص به في المركز.
 - انطلاقا من التسجيلات يبدأ الولي في إحضار طفله لتلقي خدمات المركز حسب البرنامج الساعي الموزع له.
- بالنسبة لطفل التوحد:

كأول مرحلة يتابع الطفل من طرف طبيب نفسي لدراسة كافة تصرفاته وسلوكياته ويتم تشخيص حدة التوحد لديه (طفيف، متوسط، شديد) ثم يتم وضع برنامج يناسب حالة الطفل، ويتم الاعتماد على التنوع بين مختلف البرامج العالمية المخصصة لأطفال التوحد كبرنامج Teach و ABA وغيرها.

ثم تتم متابعة طفل التوحد من طرف طبيب أرطفوني لتشخيص المشاكل اللغوية كاتأناة والتأخر في النطق و من ثم العمل على معالجة هذه الاضطرابات حسب نوعها وحسب كل طفل واستجابته.

ليلتحق الطفل بقاعة الحس حركي ويتلقى متابعة من طرف طبيب آخر مختص بالتكفل الحسي الحركي، وذلك من خلال تسيير بعض حصص الأنشطة الرياضية التي تعيد التوازن إلى العضلات وتسمح بالتحكم في الحركات وتخفف التوتر وفرط النشاط الحركي.

في منتصف اليوم يتم تقديم وجبات غذائية للطفل مطبوخة في المركز وفق برنامج يضعه أخصائي تغذية لأن التغذية تعتبر جد مهمة في مرحلة نمو الطفل، كما يتم الاعتناء بنظافته وتدريبه على مختلف الآداب والسلوكيات أثناء ذلك.

ليتم بعدها أخذ الطفل إلى غرفة النوم حيث يحصل على قسطه الكافي من الراحة ليواصل نشاطات بقية اليوم.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

كما يحصل الطفل على حصة اللعب الحر التي تكون في العلية المجهزة بالألعاب وبركن خاص يحتوي على القصص والألوان ومكان راحة حيث يتصرف الطفل في هذا المكان براحة دون تقييد لكسر الروتين أو التخلص من تعب حصص الحس حركي. بعد انتهاء فترة الدوام (سواء الجزئي أو الكامل) يتم نقل الأطفال إلى بيوتهم وذلك برفقة عدد من المربيات و التأكد من وصولهم بسلام.

وعند الوصول إلى مراحل متطورة يتم دمج الطفل في المدارس العادية لتلقي تعليمه مع استمرار متابعته بيداغوجيا داخل المركز وذلك بتقديم خدمات للأطفال المتمدرسين والمتمثلة في حصص تساعد على فهم المنهاج الأكاديمي ومساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي تواجههم في الدراسة.

كما يقيم المركز بين فترة وأخرى أياما للنشاطات الترفيهية المختلفة ليشترك فيها الأولياء والأطفال معا، حيث تعزز هذه الأيام تواصل الأطفال مع محيطهم.

المطلب الثالث: تحديد احتياجات المشروع

في هذا المطلب سنذكر مختلف احتياجات المشروع من مواد أولية و موارد بشرية وغيرها من الاحتياجات الأخرى اللازمة لإقامة المشروع.

الفرع الأول: تجهيزات مكتب الإدارة

الجدول رقم (14): تجهيزات مكتب الإدارة والاستقبال.

وحدة القياس: دينار جزائري

المعدات	الصورة	تكلفة الوحدة	العدد	التكلفة الإجمالية
مكتب المدير		50000	1	50000

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

30000	2	15000		كرسي مكتب الاستقبال
46000	2	23000		رفوف مكتب
25000	1	25000		مكتب استقبال
27000	10	2700		كراسي
144000	3	48000		كومبيوتر مكنتي
8700	3	2900		هاتف مكتب

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

67000	2	33500		طابعة أوراق من نوع canon
5500	1	5500		جهاز مودم wifi
403200	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الأسواق الإلكترونية.

الفرع الثاني: تجهيزات الغرف

الجدول رقم (15): تجهيزات الغرف وحدة القياس: دينار جزائري

التكلفة الإجمالية	العدد	تكلفة الوحدة	الصورة	المعدات
72000	60	1200		طاولة دراسية
23400	3	7800		طاولة دراسية جماعية
10000	تقدر مساحة كل غرفة حوالي 20 متر مربع	1000 دج/2م ²		مشمع أرضيات

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

420000	15	28000		سرير نوم للأطفال
90000	6	15000		سبورة بيضاء
17500	7	2500		ستار للنافذة
50000	2	25000		خزانة
682900	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الأسواق الإلكترونية.

الفرع الثالث: احتياجات الألعاب الخاصة بأطفال التوحد.

وحدة القياس: دينار جزائري

الجدول رقم (16): الألعاب الخاصة بمرضى التوحد

اللعبة	الصورة	تكلفة الوحدة	العدد	التكلفة الإجمالية
--------	--------	-----------------	-------	-------------------

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

4950	3	1650		لعبة Fun Fishing Toys
3300	3	1100		لعبة Graph intelligence box
2600	4	650		لعبة 1 Puzzle
2600	4	650		لعبة 2 Puzzle

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

5700	6	950		<p>لعبة Puzzle alphabets</p>
6450	3	2150		<p>لعبة Straccups</p>
5000	4	1250		<p>لعبة الحساب اليدوي</p>
5400	4	1350		<p>لعبة Pyramid</p>

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

4350	3	1450		لعبة Cartoon clock
13500	3	4500		مراجيح
11600	2	5800		زلاجة
13500	3	4500		كرات رياضية

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

8000	1	8000		جدار التسلق
86950	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الأسواق.

الفرع الرابع: احتياجات المواد الأولية

وتتمثل هذه المواد في المواد الغذائية التي سيتم استخدامها لطبخ الوجبات اليومية وكذا مواد التنظيف، و تقدر نسبة المصروف الشهري منها حسب المعلومات المتحصل عليها من طرف المنافسين ب: 80000 دج للشهر أي ما قيمته 960000 دج سنويا.

وأيضاً المواد الخاصة بالمكتب و التدريس و المتابعة الطبية، مثل الأوراق و الأقلام وقرطاسية متكاملة من الألوان و الدفاتر و غيرها تقدر نسبة المصروف خلال الثلاثي ب: 50000 دج للشهر أي ما قيمته 200000 دج سنويا.

الجدول رقم (17): احتياجات المواد الأولية وحدة القياس: دينار جزائري

التكلفة السنوية	الاحتياجات
960000	احتياجات المطبخ والتنظيف
200000	احتياجات المكتب و التدريس
1160000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المنافسين.

الفرع الخامس: احتياجات الخدمات الضرورية

-تقدر احتياجات الكهرباء والغاز بحوالي 80000 دج للثلاثي، أي حوالي 240000 دج سنويا.

-أما الماء فتقدر تكلفته حوالي 10000 دج للثلاثي، أي حوالي 40000 دج سنويا

-وتقدر تكلفة الهاتف والانترنت بحوالي 5000 دج للشهر، أي 60000 دج سنويا.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

نوضح هذه التكاليف في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (18): الخدمات الضرورية وحدة القياس: دينار جزائري

الخدمة	التكلفة السنوية
الكهرباء و الغاز	240000
الماء	40000
الأنترنت و الهاتف	60000
المجموع	340000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المنافسين.

الفرع السادس: احتياجات أخرى

الجدول رقم (19): تكاليف الاحتياجات الأخرى وحدة القياس: دينار جزائري

المعدات	تكلفة الوحدة	العدد	التكلفة الإجمالية
قارورات الحماية من الحرائق	4500	3	13500
علبة إسعافات أولية	1500	4	6000
كاميرات مراقبة	18000	4	72000
المجموع			91500

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الأسواق.

و منه فإن إجمالي احتياجات المشروع تقدر ب: 4.564.550 دج.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي لمشروع Miracle لأطفال التوحد

من خلال هذا المبحث سنوضح احتياجات المشروع من الموارد البشرية وطريقة توزيعها في هيكل تنظيمي، كما سنحدد أيضا الشكل القانوني للمشروع.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن العنصر البشري مهم جدا خاصة في المشاريع الخدمية، حيث يعتبر الركيزة الأساسية لتقديم خدمات ذات جودة من شأنها إرضاء الزبائن وعلى وجه الخصوص تقديم حل واضح لمشكلة أولياء أطفال التوحد التي يسعى المشروع للتعامل معها بجدية.

ويشغل مركز Miracle حسب احتياجاته 12 فردا عاملا.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle للأطفال التوحد

الفرع الأول: تحديد احتياجات الموارد البشرية.

وتتمثل احتياجات المشروع من الموارد البشرية فيما يلي:

الجدول رقم (20): احتياجات الموارد البشرية للمشروع.

المهام الوظيفية	الصفات	المؤهلات والشهادات المطلوبة	عدد الأفراد	الوظيفة
-تسيير المشروع. -وضع استراتيجيات المؤسسة. -التواصل و المتابعة الدائمة للموردين. -العمل على طرق التوسع. -العمل على التنسيق بين مختلف الوظائف.	-الانضباط و الجدية في العمل. -تحمل المسؤولية. -الإدارة الجيدة للوقت. -الفعالية في اتخاذ القرارات. -القدرة على التأثير والتواصل الجيد.	-شهادة ماستر في تخصص المقاولاتية. -تكوين في علم النفس العيادي.	1	المسيرين
-تسجيل معلومات الأطفال و أوليائهم. استقبال الاتصالات و تحديد المواعيد. -توجيه الأولياء و الإجابة على تساؤلاتهم و انشغالاتهم. -تسيير صفحة الفيسبوك الخاصة بالمركز والرد على الرسائل المتعلقة بالخدمات التي يقدمها المركز وإرشاد الأولياء.	-حسن التصرف والتحلي بالصبر. -المظهر الجيد. -السرعة في تلبية خدمات الزبائن وتوجيههم.	-شهادة تثبت التحكم في إحدى اللغتين الأجنبية (فرنسية أو انجليزية). -يتقن استعمال الحاسوب.	1	الاستقبال والتوجيه
-الإشراف على الجوانب المالية للمشروع. -دفع أجور العمال.	-الانضباط والصرامة. -احترام مواعيد العمل.	-شهادة ماستر في المحاسبة.	1	محاسب (ة)
-استلام تشخيص	-حسن التعامل.	-شهادة ماستر في علم النفس	1	أخصائي (ة) نفسي

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

الحالات وتحديد نوع القسم الذي ينتمي إليه كل طفل. -تحديد طريقة العلاج والتعامل مع الطفل التوحدي.	-الصرامة و الانضباط في العمل. -احترام مواعيد العمل.	العيادي.		
-العمل على علاج وتحسين نطق الأطفال ومتابعة تطوراتهم.	-حسن التعامل. -الصرامة و الانضباط في العمل. -احترام مواعيد العمل.	-شهادة ماستر في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.	1	أخصائي (ة) أرطفوني
-معالجة مشكلات الأطفال التي يكون سببها إما عصبي أو عضوي أو نفسي. - القيام بتدريب الأطفال على حركات رياضية مدروسة لتحسين استجاباتهم الحركية وإعادة التوازن لعضلاتهم والتحكم في فرط النشاط لديهم.	-حسن التعامل و الانضباط. -احترام مواعيد العمل.	-شهادة علاج حسي حركي.	1	أخصائي (ة) التكامل الحسي الحركي
-تدريس أطفال التوحد بطرق بيداغوجية خاصة بهم في سنواتهم الأولى -المتابعة المستمرة للأطفال الذين تم دمجهم في المدارس العادية.	-حسن التعامل و الانضباط. -احترام مواعيد العمل.	-شهادة ماستر في علم النفس والبيداغوجيا.	1	أخصائي في البيداغوجيا
-الاهتمام بتدريب الأطفال وتعليمهم السلوكيات وضبط	-حسن التعامل. -الصبر والانضباط في العمل.	-شهادة مربّي. -تكوين في تسيير أطفال التوحد.	3	مربي (ة)

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle للأطفال التوحد

تصرفاتهم.	-احترام مواعيد العمل.			
-طبخ الوجبات للأطفال في مواعيدها. -الاهتمام بكافة أمور المطبخ وتحديد الاحتياجات من المواد الغذائية اللازمة.	-الصبر و إتقان العمل. -المهارة في تقديم الوجبات. -السرعة والجودة في الطبخ. -احترام مواعيد تقديم الوجبات للأطفال. -الحرص على النظافة.	-يشترط المهارة في الطبخ.	1	طباخ (ة)
-القيام بكافة أعمال التنظيف. -الحفاظ على التجهيزات.	-إتقان العمل. الانضباط واحترام مواعيد العمل.	/	1	عامل (ة) نظافة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مختلف المعلومات من المنافسين والسوق.

الفرع الثاني: استقطاب الموارد البشرية.

من أجل اختيار الموارد البشرية المناسبة لتقديم خدمات ذات جودة في حدود المهام الموكلة إليها، سنقوم باتباع الطرق والوسائل الملائمة لاستقطاب الأفراد بأقل تكلفة ممكنة وأقصر مدة ممكنة.

- سيتم عرض إعلانات في المواقع التواصل الاجتماعي وتحديدًا في الصفحات التي تتركز فيها فئة الموظفين المستهدفين، كما سيتم الاستعانة بالوكالة الولائية للتشغيل عن طريق تقديم عروض العمل فيها هي الأخرى، وتتم العملية كما يلي:

-استقبال طلبات المتقدمين إلى العمل سواء كان ذلك يدويًا أو إلكترونيًا.

-دراسة طلبات العمل التي تم جمعها لمدة شهر وتجهيز قائمة للمتشحين للوظيفة.

-الاتصال بالمتشحين الذين تم قبولهم وإجراء مقابلات العمل معهم بالاستعانة بمختصين في كل مجال.

-إعلان النتائج عن المقبولين رسميًا للعمل والاتصال بهم وتعيين اسم الوظيفة وموعد الالتحاق بها لكل فرد منهم بطريقة كتابية رسمية.

الفرع الثالث: أجور العمال

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

يعتمد نظام الأجور في المركز على منح رواتب شهرية ثابتة للعمال مع الخضوع للتأمين عن طريق صندوق الضمان الاجتماعي CNAS شهريا، يمكن توضيح أجور الأفراد العاملين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): أجور العمال

وحدة القياس: دينار جزائري

العمال	المستز	الاستقبال	الحاسب	أخصائي نفسي	أخصائي أرطووني	حك	أخصائي علاج حسي	أخصائي بيداغوجي	مربية	طباخة	عاملة نظافة	الاجموع
	40000	20000	25000	32000	32000	32000	32000	32000	26000	22000	20000	/
نسبة منحة المنطقة	21%	%21	%21	%21	%21	%21	%21	%21	%21	%21	%21	/
منحة المنطقة	8400	4200	5250	6720	6720	6720	6720	6720	5460	4620	4200	/
الأجر الخام	48400	24200	30250	38720	38720	38720	38720	38720	31460	26620	24200	/
نسبة الضمان	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	26%	/
قيمة الضمان	12584	6292	7865	10067.2	10067.2	10067.2	10067.2	10067.2	8179.6	6921.2	6292	/
كتلة الأجور الشهرية	60984	30492	38115	48787.2	48787.2	48787.2	48787.2	48787.2	39639.6	33541.2	30492	/
عدد العمال	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	12

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

507691.8	30492	33541.2	118918.8	48787.2	48787.2	48787.2	48787.2	38115	30492	60984	كتلة الأجور الشهرية الإجمالية
----------	-------	---------	----------	---------	---------	---------	---------	-------	-------	-------	--

ومنه:

6092301.6	كتلة الأجور الإجمالية السنوية
-----------	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المتحصل عليها.

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للمشروع ونوعه.

الفرع الأول: الطبيعة القانونية.

قمنا باختيار الشكل القانوني: مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة "SARL" ليكون هو الشكل القانوني لمركز Miracle لأطفال التوحد وذلك للأسباب التالية:

-توافق الطبيعة القانونية للمشروع مع هذا الشكل القانوني.

-عدم تحمل الشركاء للخسائر إلا على حسب مساهماتهم في رأس المال فقط.

-لا يتم المساس بأموال الشركاء في حالة الديون أو الخسائر.

الفرع الثاني: ملف التسجيل في السجل التجاري.

يتطلب إنشاء سجل تجاري كل من الوثائق الآتي ذكرها:

- ✓ 02 شهادة ميلاد.
- ✓ 02 شهادة إقامة.
- ✓ شهادة سوابق عدلية.
- ✓ طلب ممضى ومحرر على استمارات مسلمة من طرف المركز الوطني للسجل التجاري CNRC.
- ✓ إثبات وجود مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم امتياز للوعاء العقاري الذي يحوي النشاط التجاري.
- ✓ 01 نسخة من القانون الأساسي المتضمن تأسيس الشركة.
- ✓ وصل تسديد حقوق الطابع البريدي بقيمة 4000 دج.
- ✓ وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري.

الفرع الثالث: نوع المؤسسة.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

وفقا لأحكام المواد 03، 10، 11 من المرسوم التنفيذي رقم 18-221 المؤرخ في 2018/09/06، فإنه يمكن للمؤسسات الخاصة أيضا التكفل بالأطفال المصابين باضطرابات التوحد في فضاءات مخصصة لهذا الغرض، حيث يحدد هذا المرسوم شروط إنشاء مؤسسات خاصة للتربية والتعليم المخصصة للأطفال المعوقين.

ومنه فإن مؤسسة Miracle تنتمي لنشاط: المؤسسات الخاصة للتربية والتعليم المتخصصة للأطفال المعوقين ذهنيا.

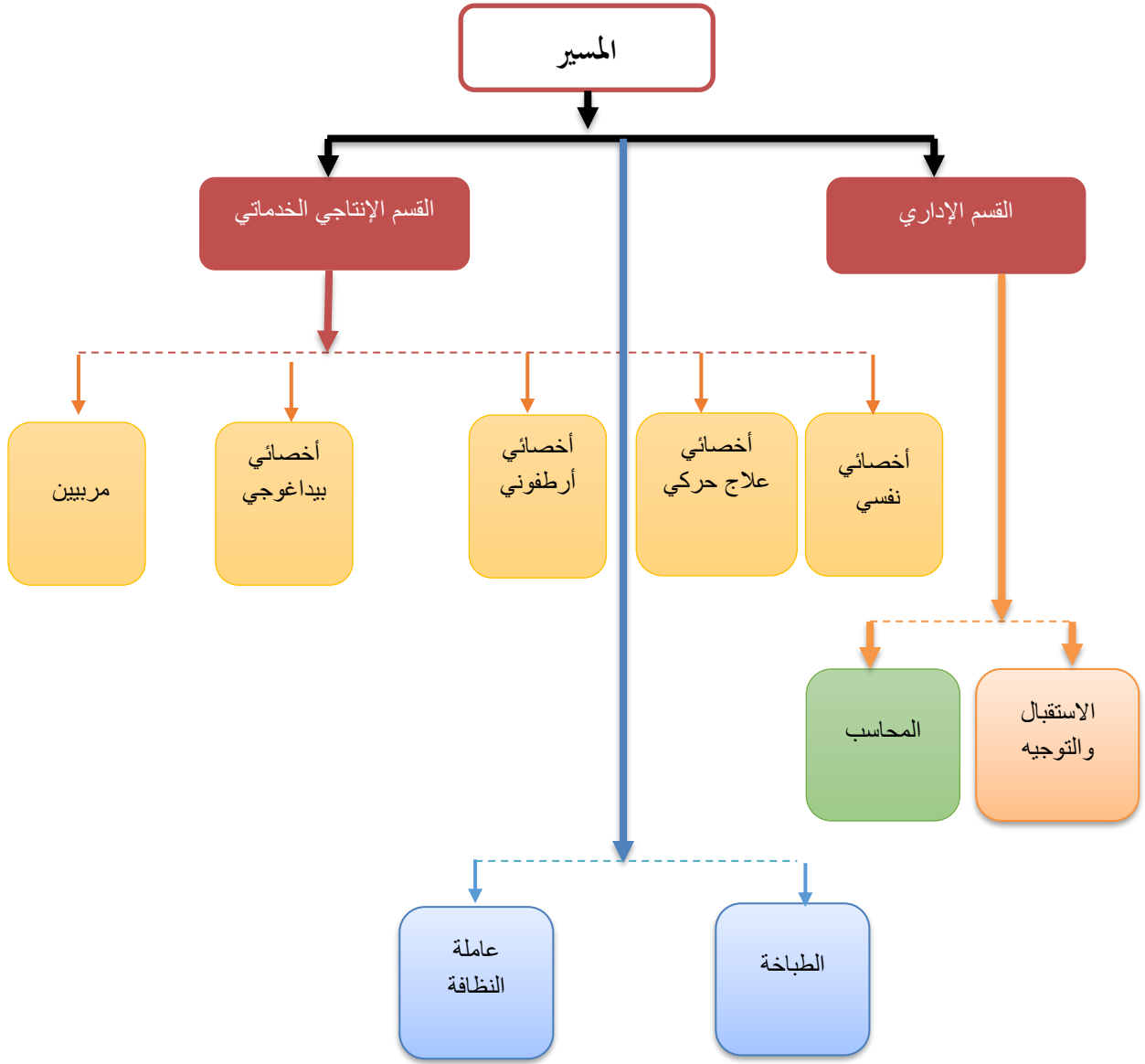
ورمز النشاط هو: 607075.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمشروع

قمنا باختيار هيكل تنظيمي ذو شكل هرمي بسيط يسمح بتوضيح مسؤوليات الوظائف ومختلف الأنشطة، الغاية منه هي تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بعمليات التنظيم والإشراف.

ويأخذ الهيكل التنظيمي لمؤسسة Miracle الشكل التالي:

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمركز Miracle



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الخامس: المخطط المالي لمشروع Miracle لأطفال التوحد.

في هذا المبحث سنقوم بدراسة المخطط المالي للمشروع وذكر جوانبه التمويلية، ويتضمن بدوره تقديرات رقم الأعمال، والقوائم المالية وحتى التقييم المالي للمشروع .

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

المطلب الأول: رقم الأعمال المتوقع وهيكل تكاليف المشروع.

الفرع الأول: رقم الأعمال المتوقع.

انطلاق من تقديرات المبيعات السابقة في المخطط التسويقي للمشروع فإن رقم الأعمال يكون كما يلي:

الجدول رقم (22): رقم الأعمال المتوقع للمشروع خلال 5 سنوات

المدة	2023	2024	2025	2026	2027
جانفي	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
فيفري	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
مارس	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
أفريل	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
ماي	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
جوان	580000	585800	591658	597574,6	603550,3
جويلية	580000	585800	591658	597574,6	603550,3
أوت	310000	313100	316231	319393,3	322587,2
سبتمبر	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
أكتوبر	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
نوفمبر	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
ديسمبر	1070000	1080700	1091507	1102422	1113446
المجموع	11100000	11211000	11323110	11436341	11550705

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وحدة القياس: دينار جزائري

الفرع الثاني: هيكل التكاليف

يتكون هيكل التكاليف لهذا المشروع من التكاليف الاستثمارية التأسيسية و التكاليف التشغيلية الضرورية، نعرضها في الجدول

التالي كما يلي:

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

الجدول رقم(23): هيكل تكاليف المشروع

التكاليف التشغيلية		التكاليف الاستثمارية	
المبلغ	التكاليف	المبلغ	التكاليف
6092301,60	أجور اليد العاملة	403200	التجهيزات المكتبية
1800000	الإيجار	769850	تجهيزات أخرى
340000	مصاريف الكهرباء والغاز، الماء، الهاتف و الإنترنت		
1160000	المواد الأولية		
20000	الترويج		
9412301,6	المجموع	1173050	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: اهتلاك الاستثمارات والهيكل التمويلي للمشروع.

الفرع الأول: اهتلاك الاستثمارات

تتكون الاستثمارات من مجموعات تمتلك لمدة عامين، 3 أعوام، 4 أعوام، 5 أعوام، 7 أعوام، 10 أعوام. وقد تم حساب أقساط الاهتلاك كما يلي:

الجدول رقم (24): اهتلاك الاستثمارات.

الرقم	الاستثمار	تكلفة الشراء	العمر الإنتاجي	قسط الاهتلاك
1	تجهيزات مكتب	743400	10	74340
2	عتاد مكتب	233200	5	46640
3	عتاد آخر	100000	4	25000
4	عتاد غرف	17500	2	8750
5	ألعاب	40350	7	5764,285714
6	ألعاب أخرى	38600	3	12866,66667
	المجموع	1173050	-	173360,9524

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

الفرع الثاني: الهيكل التمويلي.

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي يضم: 7% قرض من البنك ، 25% الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية L'ANADE، و 5% مساهمة شخصية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): الهيكل التمويلي

المبلغ	نسبة المساهمة	البيان
3195185	70%	البنك
1141137,5	25%	ANADE
228227,5	05%	المساهمة الشخصية
4564550	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم اختيار هذا الهيكل للتمويل للأسباب التالية:

- لعدم قدرة صاحبي المشروع على تحمل تكاليف المشروع.
- الامتيازات التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.
- توفر الشروط اللازمة للاستفادة من قروض وكالات الدعم.

المطلب الثالث: استهلاك القروض والقوائم المالية.

الفرع الأول: استهلاك القروض

أولاً: استهلاك القرض البنكي.

سيتم استهلاك القرض البنكي عن طريق دفعات يتم تسديدها خلال كل سنة، لمدة 5 سنوات، حيث سيستفيد المشروع من مزايا قروض الاستثمار بتمديد فترة السماح إلى سنتين (02)، وتسدد أول دفعة ابتداء من السنة الثالثة (2025)، بنسبة فائدة تقدر ب 6% ، وتسدد أقساط القرض كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

الجدول رقم (26): استهلاك القرض البنكي.

اسم المقرض	رئك التنمة الح لمة	مبلغ القرض	185,00 195 3
فترة السماح	عامين (02)	معدل الفائدة	6%
مدة التسديد	5 سنوات	فترة التسديد	سنوية
الوحدة الزمنية	قيمة القرض	قسط القرض	الفوائد البنكية
	الدفعة	قيمة القرض المتبقية	
2023	3 195 185,00	0,00	0,00
2024	3 195 185,00	0,00	0,00
2025	3 195 185,00	566 814,32	191 711,10
2026	2 628 370,68	600 823,18	157 702,24
2027	2 027 547,51	636 872,57	121 652,85
2028	1 390 674,94	675 084,92	83 440,50
2029	715 590,02	715 590,02	42 935,40
			0,00

مصدر: من إعداد الطالبان .
وحدة القياس: دينار جزائري.

من خلال الجدول نلاحظ أنه سيتم تسديد القرض البنكي ابتداء من سنة 2025 عبر دفعات سنوية متساوية تقدر ب758525,42 دج للدفعة وذلك طيلة 5 سنوات.

ثانيا: استهلاك قرض 1'ANADE.

سيتم استهلاك القرض عن طريق دفعات متساوية قيمتها 228227,5 دج للدفعة، يتم تسديدها خلال كل سنة، لمدة 5 سنوات، حيث سيستفيد المشروع من مزايا تمديد فترة السماح إلى 8 سنوات ، وتسدد أول دفعة سنة 2031، بحيث يكون هناك إعفاء من القروض ، وتسدد أقساط القرض كما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

الجدول رقم (27): استهلاك قرض L'ANADE

اسم المقرض	L'ANADE		مبلغ القرض	1141137,5
فترة السماح	8 سنوات		معدل الفائدة	0
فترة التسديد	5 سنوات		فترة التسديد	سنوي
الوحدة الزمنية	قيمة القرض	الدفعة	قيمة القرض المتبقي	
2031	1141137,5	228227,5	912910	
2032	912910	228227,5	684682,5	
2033	684682,5	228227,5	456455	
2034	456455	228227,5	228227,5	
2035	228227,5	228227,5	0	
المصدر: من إعداد الطالبتين		وحدة القياس: دينار جزائري.		

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: القوائم المالية

سنقوم في هذا العنصر بإعداد القوائم المالية الأساسية لهذا المشروع والمتمثلة في الميزانيتين الافتتاحية و الختامية، جدول حساب النتائج و جدول تدفقات الخزينة.

أولاً: الميزانية الافتتاحية:

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

الجدول رقم (28): الميزانية الافتتاحية (أصول) 2023/01/01

صاف 2023	اهتلاك مؤونات وخسائر للقيم	مبالغ الخام	الأصول
			اصول غيرجارية
			تثبيتات معنوية
			أراضي
			مباني
			تثبيتات عينية
1265550		1 265 550,00	تثبيتات عينية أخرى
			تثبيتات ممنوح امتيازها
			اهتلاكات التثبيتات عينية أخرى
			تثبيتات يجري إنجازها
			القروض و الاصول المالية الاخرى غير الجارية
			سندات موضوعة موضع معادلة
			مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بما
			سندات أخرى مثبتة
			ضرائب مؤجلة على الأصل
			حسابات الارتباط الخاصة
1 265 550,00	-	1 265 550,00	مجموع الأصل غير الجاري
			أصولجارية
1 160 000,00		1 160 000,00	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
			حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة
			الزبائن
			المدينون الاخرون
			الضرائب وما شابهها
			الاصول الاخرى الجارية
2 139 000,00		2 139 000,00	اموال الخزينة
3 299 000,00	-	3 299 000,00	مجموع الأصول الجارية
4 564 550,00	-	4 564 550,00	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

الجدول رقم (29): الميزانية الافتتاحية (خصوم) 2023/01/01.

ن-1	2023	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
	228 227,50	رأس مال تم إصداره
		رأس مال غير مستعان به
		علاوات و احتياطات-احتياطات مدمجة(1)
		فوارق إعادة التقييم
		فارق المعادلة (1)
		نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجمع (1))
		رؤوس أموال خاصة أخرى/ترحيل من جديد
		حسابات الارتباط
		حصة الشركة المدمجة(1)
		حصة ذوي الأقلية (1)
-	228 227,50	المجموع 1
		الخصوم غير الجارية
	4 336 322,50	قروض و ديون مالية
		ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
		ديون اخرى غير جارية
		مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
-	4 336 322,50	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
		الخصوم الجارية
		موردون و حسابات ملحقة
		ضرائب
		ديون أخرى
		خزينة سلبية
-	-	مجموع الخصوم الجارية (3)
-	4 564 550,00	مجموع عام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

ثانياً: جدول حسابات النتائج.

الجدول رقم (30): جدول حسابات النتائج.

2027	2026	2025	2024	2023	تعيين الحسابات
11 550 705,00	11 436 341,00	11 323 110,00	11 211 000,00	11 100 000,00	المبيعات و المنتوجات الملحقة
					تغيير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتوجات قيد الصنع
					الإنتاج المثبت
					إعانات الاستغلال
11 550 705,00	11 436 341,00	11 323 110,00	11 211 000,00	11 100 000,00	1- إنتاج السنة المالية
1 207 100,65	1 195 149,16	1 183 316,00	1 171 600,00	1 160 000,00	المشتريات المستهلكة
19 369,66	19 177,88	1 917 788,00	1 898 800,00	1 880 000,00	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
1 226 470,31	1 214 327,04	3 101 104,00	3 070 400,00	3 040 000,00	2- استهلاك السنة المالية
10 324 234,69	10 222 013,96	8 222 006,00	8 140 600,00	8 060 000,00	3- القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
6 092 301,60	6 092 301,60	6 092 301,60	6 092 301,60	6 092 301,60	أعباء المستخدمين
					الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
4 231 933,09	4 129 712,36	2 129 704,40	2 048 298,40	1 967 698,40	4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال
					المنتجات العملية الأخرى
					الأعباء العملية الأخرى
173 360,95	173 360,95	173 360,95	173 360,95	173 360,95	المخصصات للاهلاك و المؤونات استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
4 058 572,14	3 956 351,41	1 956 343,45	1 874 937,45	1 794 337,45	5- النتيجة العملية
					المنتجات المالية
121 652,85	157 702,24	191 711,10	-	-	الأعباء المالية
- 121 652,85	- 157 702,24	- 191 711,10	-	-	6- النتيجة المالية
3 936 919,29	3 798 649,17	1 764 632,35	1 874 937,45	1 794 337,45	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
					الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-	-	-	-	-	الضرائب المؤجلة حول النتائج العادية
11 550 705,00	11 436 341,00	11 323 110,00	11 211 000,00	11 100 000,00	مجموع منتجات الأنشطة العادية
7 613 785,71	7 637 691,83	9 558 477,65	9 336 062,55	9 305 662,55	مجموع اعباء الأنشطة العادية
3 936 919,29	3 798 649,17	1 764 632,35	1 874 937,45	1 794 337,45	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
					العناصر غير العادية- المنتوجات (يطلب بيانها)
					العناصر غير العادية- الأعباء (يطلب بيانها)
-	-	-	-	-	9- النتيجة غير العادية
3 936 919,29	3 798 649,17	1 764 632,35	1 874 937,45	1 794 337,45	10- النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

ثالثا: الموازنة النقدية.

سيتم تحديد رصيد الاستغلال للسنة الأولى من خلال الرصيد الأولي والمقبوضات والمدفوعات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(31): جدول التدفقات النقدية لسنة 2023.

جدول التدفقات النقدية				
المدة	الرصيد الأولي	المقبوضات	المدفوعات	الرصيد
جانفي	2 139 000,00	1 070 000,00	761 025,13	2 447 974,87
فيفري	2 447 974,87	1 070 000,00	761 025,13	2 756 949,73
مارس	2 756 949,73	1 070 000,00	761 025,13	3 065 924,60
أفريل	3 065 924,60	1 070 000,00	761 025,13	3 374 899,47
ماي	3 374 899,47	1 070 000,00	761 025,13	3 683 874,33
جوان	3 683 874,33	580 000,00	761 025,13	3 502 849,20
جويلية	3 502 849,20	580 000,00	761 025,13	3 321 824,07
أوت	3 321 824,07	310 000,00	761 025,13	2 870 798,93
سبتمبر	2 870 798,93	1 070 000,00	761 025,13	3 179 773,80
أكتوبر	3 179 773,80	1 070 000,00	761 025,13	3 488 748,67
نوفمبر	3 488 748,67	1 070 000,00	761 025,13	3 797 723,53
ديسمبر	3 797 723,53	1 070 000,00	761 025,13	4 106 698,40

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: الميزانية الختامية.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

الجدول رقم(32): الميزانية الختامية (أصول) 2023/12/31.

الأصول	مبالغ الخام	اهتلاك مؤونات وخسائر للقيم	صاف 2023
اصول غيرجارية			
تثبيتات معنوية			
أراضي			
مباني			
تثبيتات عينية			
تثبيتات عينية أخرى	1 265 550,00	173 360,95	1 092 189,05
تثبيتات ممنوح امتيازها			
اهتلاكات التثبيتات عينية أخرى			
تثبيتات يجري إنجازها			
القروض و الاصول المالية الاخرى غير الجارية			
سندات موضوعة موضع معادلة			
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بما			
سندات أخرى مثبتة			
ضرائب مؤجلة على الأصل			
حسابات الارتباط الخاصة			
مجموع الأصل غير الجاري	1 265 550,00	173 360,95	1 092 189,05
أصولجارية			
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ	1 160 000,00		1 160 000,00
حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة			
الزبائن			
المدينون الاخرون			
الضرائب وما شابهها			
الاصول الاخرى الجارية			
اموال الخزينة	6 147 835,90		6 147 835,90
مجموع الأصول الجارية	7 307 835,90	-	7 307 835,90
المجموع العام للأصول	8 573 385,90	173 360,95	8 400 024,95

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

الجدول رقم (33): الميزانية الختامية (خصوم) 2023/12/31

ن-1	2023	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
	228 227,50	رأس مال تم إصداره
		رأس مال غير مستعان به
		علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)
		فوارق إعادة التقييم
		فارق المعادلة (1)
	1 794 337,45	نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجمع (1)
		رؤوس أموال خاصة أخرى/ترحيل من جديد
		حسابات الارتباط
		حصة الشركة المدمجة (1)
		حصة ذوي الأقلية (1)
-	4 063 702,45	المجموع 1
		الخصوم غير الجارية
	4 336 322,50	قروض و ديون مالية
		ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
		ديون أخرى غير جارية
		مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
-	4 336 322,50	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
		الخصوم الجارية
		موردون و حسابات ملحقه
		ضرائب
		ديون أخرى
		خزينة سلبية
-	-	مجموع الخصوم الجارية (3)
-	8 400 024,95	مجموع عام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع Miracle لأطفال التوحد

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع.

من خلال هذا الجانب سنتمكن من تقييم المشروع ومدى قابليته للتطبيق على أرض الواقع.

الفرع الأول: حساب صافي القيمة الحالية VAN:

سيتم حساب صافي القيمة الحالية من خلال حساب التدفقات وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (34): حساب صافي القيمة الحالية

السنة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
النتيجة الصافية	174337,45	1874937,45	1764632,35	3798649,17	3936919,29
الاهتلاك	173360,95	173360,95	173360,95	173360,95	173360,95
التدفق النقدي السنوي	1967698,4	2048298,4	1937993,301	3972010,12	4110280,24
التدفق التراكمي	1967968,4	4015996,8	5953990,101	9926000,221	14036280,46

المصدر: من إعداد الطالبتين.

حيث:

$$Van = \sum CF_n * (1+i)^{-n} - I_0$$

ويعمل:

I_0 : قيمة الاستثمار المبدئي.

CF_n : التدفق النقدي السنوي

i : معدل الفائدة (نفترض 10%).

$$Van = 196798,4 * (1,1)^{-1} + 2048298,4 * (1,1)^{-2} + 1937993,301 * (1,1)^{-3} + 3972010,12 * (1,1)^{-4} + 4110280,24 * (1,1)^{-5} - 4564550$$

$$Van = 5638215,37$$

ومن هنا نستنتج أن المشروع مقبول لأنه يحقق قيمة موجبة.

الفرع الثاني: حساب فترة الاسترداد.

الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال مشروع Miracle لأطفال التوحد

تسمح لنا فترة الاسترداد بمعرفة الفترة التي سيتم فيها استرجاع قيمة الاستثمار وذلك كالتالي:

$$DR = \frac{IO}{mcfn}$$

حيث تمثل $mcfn$ متوسط التدفقات السنوية وتحسب كالتالي: $mCFn = \frac{\sum CFn}{N}$

$$mcfn = 2807256,092 \text{ ومنه } mCFn = \frac{14036280,46}{5}$$

$$DR = \frac{45645}{2807256,062} = 1,63$$

ومنه

أي أن فترة الاسترداد تكون بعد عام و 7 أشهر و 16 يوم.

خاتمة الفصل:

في النهاية حاولنا من خلال هذا الفصل إيضاح فكرة مشروع مركز Miracle لأطفال التوحد، وذلك مروراً بتقديم كافة جوانب فكرة المشروع منذ كونها مجرد فكرة غير ملموسة إلى حين تحويلها إلى فرصة استثمارية في السوق، حيث قمنا في الجانب التسويقي بتقدير مبيعات كل خدمة يقدمها المشروع على حدى، ثم قمنا بتقدير المبيعات الإجمالية، و في الجانب الإنتاجي حددنا كافة احتياجات المشروع اللازمة لإقامته على أرض الواقع، ثم بعدها المخطط التنظيمي الذي حدد لنا احتياجات المشروع من الموارد البشرية اللازمة لتقديم الخدمات، وصولاً إلى المخطط المالي الذي يلخص ما سبقه على شكل قوائم مالية وميزانيات من شأنها أن تحدد لنا جدوى وربحية المشروع.

الخاتمة

الخاتمة:

نستخلص من هذه الدراسة أن مخطط الأعمال يشكل أداة بالغة الأهمية فيما يخص تحليل وتصنيف البيانات و المعلومات المتحصل عليها للخلاص إلى مسار مدروس يمشي على ضوئه صاحب المشروع رغبة في تحقيق كافة أهدافه واتخاذ القرارات المناسبة لضمان السير الحسن للمشروع .

وبينما نحن بصدد إنشاء مشروع مقاولاتي ، فإننا تطرقنا في الجانب النظري لمخطط الأعمال أهم مكوناته وجوانبه ومن ثم قمنا بإسقاطه على فكرة مشروع في القطاع الخدمي والذي يتمثل هدفه في تقديم الخدمات الضرورية إلى فئة مهمشة كأطفال التوحد، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال جودة الخدمة المقدمة، مما يعني تقديم قيمة مضافة إلى الفرد والمجتمع.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- ✓ مخطط الأعمال أداة مهمة جدا لاتخاذ القرارات المتعلقة لإنشاء مشروع مقاولاتي.
- ✓ يساعد مخطط الأعمال صاحب المشروع في إدراك كافة تفاصيل مشروعه.
- ✓ الإعداد الجيد للمخطط التسويقي يضمن نجاح بقية المخططات.
- ✓ يساعد المخطط الإنتاجي على تحديد كافة التكاليف و الاحتياجات و التدقيق في أبسطها لضمان تقديرات مستقبلية مضبوطة.
- ✓ يعين المخطط التنظيمي على تحديد احتياجات الموارد البشرية وتحديد خصائصها لضمان تقديمها لخدمات ذات جودة.
- ✓ أما المخطط المالي فهو ترجمة لما سبقه من دراسات في المخططات السابقة على شكل قوائم مالية وميزانيات.
- ✓ المخطط التسويقي لمشروع مركز **Miracle** لأطفال التوحد بين أنه يمكن أن يكون له حصة سوقية.
- ✓ المخطط الإنتاجي لمشروع مركز **Miracle** لأطفال التوحد وضح أن تكلفة المشروع تقدر بـ 4.564.550 دج
- ✓ المخطط التنظيمي لمشروع مركز **Miracle** سمح بتحديد الشكل القانوني للمشروع وهو **sarl**.
- ✓ المخطط المالي لمشروع **Miracle** لأطفال التوحد وضح أن المشروع مربح وقابل للتجسيد على أرض الواقع.
- ✓ تقدر فترة الاسترداد لمشروع مركز **Miracle** لأطفال التوحد عام و 7 أشهر و 16 يوم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب:

1. فؤاد أرشد التميمي، و تايه عدنان النعيمي. (2008). التحليل والتخطيط المالي-اتجاهات معاصرة-. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. البديوي, م. ا. (2012). تخطيط الإنتاج ومراقبته. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
3. البكري, ث. (2007). استراتيجيات التسويق. الأردن: دار جهيبة للنشر والتوزيع.
4. البكري, ص. م. (2001). إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم. الاسكندرية: الدار الجامعية.
5. السكارنة, ب. خ. (2008). الريادة وإدارة المنظمات. عمان: دار المسيرة.
6. الصميدعي, م. ج. (2009). إستراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي-. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
7. الصيرفي, م. (2009). إدارة التسويق. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
8. العامري, ص. م., الغالي, ط. م. (2008). الإدارة والأعمال . (ط2) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. الغالي, ط. م. (2009). ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. الفضل, م. ا. (2007). التخطيط ومراقبة الإنتاج منهج كمي مع حالة دراسية. السعودية: دار المريخ.
11. اللامي, غ. د. (2013). إدارة التسويق- أفكار وتوجيهات جديدة-(ط1). عمان- الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
12. اللوزي, م. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. أندوراس, ع. و. (2009). التمويل والإدارة المالية للمؤسسة . الجزائر: دار النشر برج بوعريبيج.
14. بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي - مفاهيم وتطبيقات-. عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
15. حريم, ح. م. (2000). تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل .(ط2). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

16. حسن حامد عبد الحفيظ. (2016). أساليب دراسات الجدوى والتقييم. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
17. ديجة, ع. آخرون. (2007). تحليل السوق. الجزائر: دار الخلدونية.
18. رضوان, م. م. ع. (2012-2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
19. سالم, ش. ا. (2006). الإتصالات التسويقية المتكاملة. مصر: مجموعة النيل العربية.
20. عيسى, ي. آ. (2007). تحليل السوق (ط1). دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
21. فليح, ح. خ. (2012). أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. (ط1) اربد-الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر.
22. لسوس, م. (2012). التسيير المالي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية

ب-المذكرات والأطروحات:

1. الزهرة ناصري. (2018). إعداد مخطط أعمال مشروع مدرسة العباقرة لتطوير القدرات في مادة الرياضيات ببلدية سيدي عقبة(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
2. براجح, ف. (2018). إعداد مخطط أعمال مشروع دار حضانة (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. جهارة م. (2019). النظام القانوني لشركة التضامن(مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية, بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. ذباح, م. (2018). إعداد مخطط أعمال مشروع مركز صيانة وتصليح السيارات Prince outo clinique (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
5. زقاي, د. (2010). الاتصال التجاري وفعالياته في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية-ENIE- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
6. شابي, أ. (2021). إعداد مخطط أعمال مشروع بديل الخشب المضغوط MDF من مخلفات النخيل - El waha board (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
7. شنشونة, ك. (2019). إعداد مخطط أعمال مشروع تهيئة وإنجاز المساحات الخضراء(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

8. فطوش, س. (2015). إعداد مخطط أعمال لمشروع مطعم سياحي القنطرة-بسكرة-(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بسكرة: جامعة محمد خيضر.

9. كورتل, ف. (2010). دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية وأساليب تطويره(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر: جامعة الجزائر.

ت-المدخلات والملتقيات:

1. براهيمي, ن. (2012). السيرورة المقاوالتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال. مقدمة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

2. جباري ش., شرقى خ. (2012). مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة. مقدمة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية، فرض وحدود مخطط الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

3. جلاب م. (2012). الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العنليات الاستثنائية للمؤسسة. مداخلة في إطار الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاوالتية- فرض وحدود مخطط الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

ث-مواقع انترنت:

1. (حازم زيتون، و فراس ذياب). 2022, 03 18. https://www.edraak.org/programs/specialization/pm-v1/?utm_source=AR+Page الاسترداد من https://www.edraak.org/programs/specialization/pm-v1/?utm_source=AR+Page: https://www.edraak.org/programs/specialization/pm-v1/?utm_source=AR+Page

ج- المراجع الأجنبية:

1. Costter, M. (2009). Entrepreneurait. Paris: Education.
2. Olivier, A. (2012). Le Business Plan, Pour auoi? Pour qui? Modes d'Emplois, Acting Direction financière à la demand.

الملاحق

أسئلة المقابلة:

أ. الزبائن:

1. ماهي أكثر الصعوبات التي تواجهكم كأولياء لأطفال التوحد؟
2. ما رأيك في أسعار الخدمات المقدمة من طرف المراكز المتواجدة على مستوى بلدية بسكرة؟
3. ما رأيك في جودة الخدمة المقدمة من طرف المراكز المتواجدة على مستوى بلدية بسكرة؟
4. ما رأيك في فتح مركز لأطفال التوحد ببلدية بسكرة؟
5. ما رأيك في نوع الخدمات التي سيقدمها مركز Miracle لأطفال التوحد؟
6. ما رأيك في أسعار خدمات مركز Miracle لأطفال التوحد؟
7. ماهو السعر الذي تقترحه مقابل الخدمة المقدمة لطفلك في المركز؟

ب. المنافسين:

1. ماهي الخدمات المقدمة من طرف مركزكم؟
2. ماهي الأسعار الخاصة بكل خدمة؟
3. ماهي الميزة التي تتميز بها خدمتكم؟
4. هل لكم خبرة كبيرة في الميدان؟
5. كيف يتم تمويل مشروعكم؟
6. ماهي الصعوبات التي تواجهونها؟