



## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: العلوم التجارية.

التخصص: إدارة مشاريع.

### بعنوان

# مخطط الأعمال لإنشاء روضة أطفال بمدينة المشرية ولاية النعامة

من إعداد الطالبان:

محمد مباركي محمد.

محمد جواد عبد الله.

### أعضاء لجنة المناقشة:

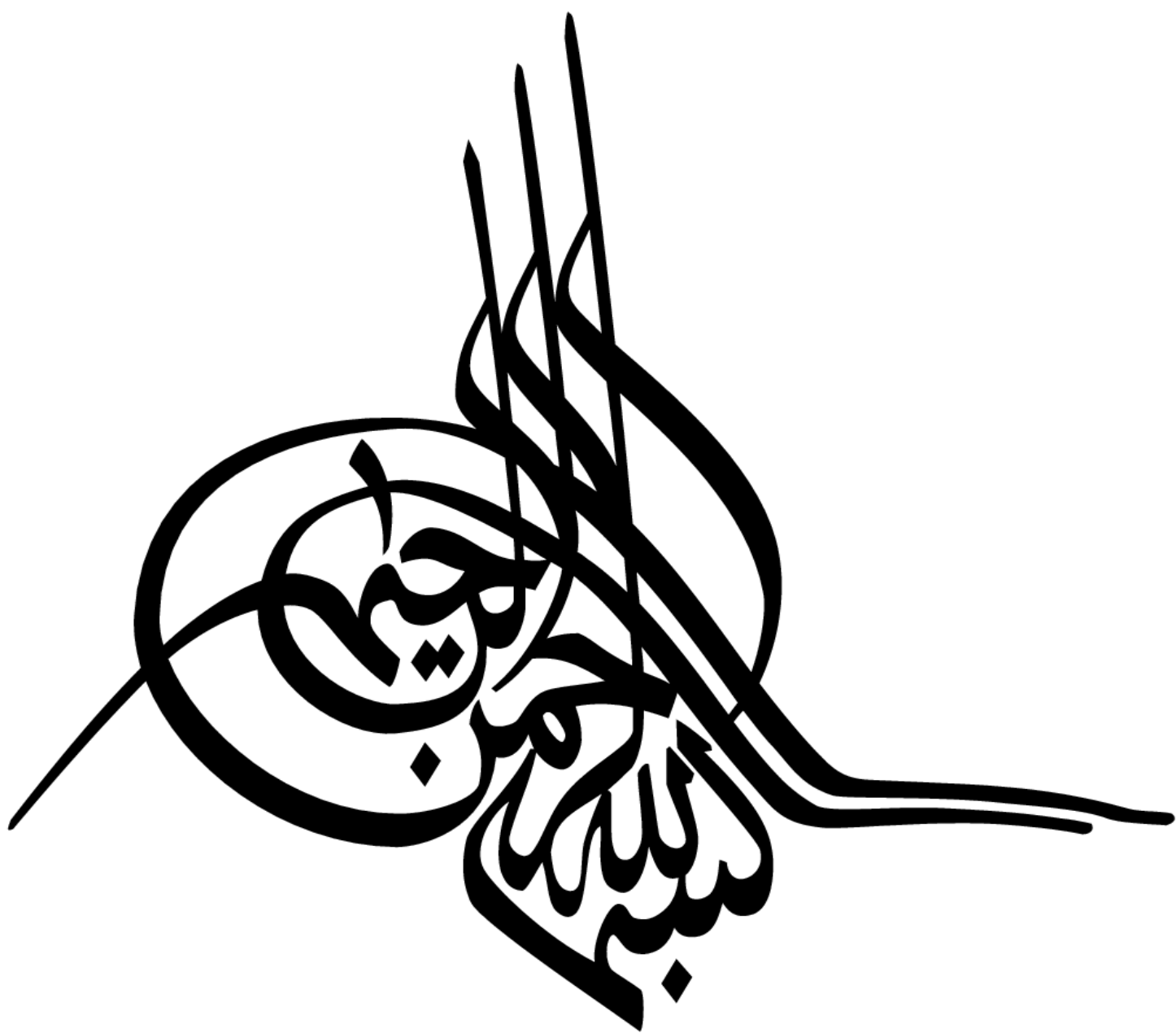
الأستاذ: ..... رئيسا

الأستاذ: ..... مشرفا

الأستاذ: ..... عضوا

السنة الجامعية

2016 - 2015





مصدقاً لقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم "ولكن شكرته لأزيدنكم" أحمد و أشكر المولى جل شأنه بديع السموات و الأرض على العزيمة والصبر والصحة التي منحني إياهم طيلة مشواري الدراسي ليتكلم جهدي بهذا العمل المتواضع الذي أتمنى أن يكون سنداً علمياً نافعا لكل من يطلع عليه.  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " د. عواد هاجر" لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى حسن المتابعة والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذة معهد العلوم التجارية بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة وكذلك مسيرة مركز استقبال الطفولة الصغيرة.

أهدي عملي هذا إلى روح والدي الطاهرة والى أغلى وأعز ما أملك في الوجود أُمِّي حفظها الله وأطال في عمرها و إلى زوجتي الصالحة والغالية عليا والتي كانت عوناً لي في دراستي، و إلى أولادي " أيمن، أنس، خليل، طه الحبيب".  
و إلى جميع إخوتي وأخواتي.  
والى جميع الأصدقاء والزملاء.  
إلى جميع طلبة الماستر تخصص إدارة المشاريع لهذا الموسم.

مباركي محمد



بعد بسم الله الرحمن الرحيم قال الله تعالى:

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والحي و أن أعمل حالاً ترضاه "

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لهذا و ما كنت لأوفق لولا توفيق الله , اللهم لك الحمد و الشكر , أحمدك وحدك لا شريك لك , أحمدك يارب على كل نعمة أنعمتها علي ما علمتها و ما لم أعلمها , لك الحمد و الشكر في كل حال و على كل حال و أصلي و أسلم على نبينا خير الأنام المرسل بالحق و الهدى و النور المبين محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه أجمعين .

بتوفيق و تيسير من الله أنجزت هذه العمل المتواضع و الذي أرجوا من خلاله أن أكون قد أصبت في تقديم المعلومة و الفكرة المنيرة و المفيدة لمن لهم علاقة ب مجال إدارة المشاريع .

إلى روح والدي رحمه الله و والدتي العزيزة أطال الله في عمرها .

إلى زوجتي الحبيبة و أبنائي الثلاثة كل من : محمد إسلام , هبة , يوسف عماد الدين , حفظهم الله .

إلى أفراد عائلة جوادي و أخص بالذكر الإخوة و الأخوات , إلى جميع زملائي سواء في الدراسة أو العمل .

أخص بالشكر و الامتنان رئيس المصلحة: بن يخلف عبد القادر , الذي لولاه لما أكملت دراستي .

أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذة الفاضلة: عواد هاجر , الذي كان لي شرف تأطيرها و على م رافقته ا طيلة المدة انجاز هذا العمل و كانت لي نعم السند و خير المرشد , أدام الله صحتها و نور دربها و سدّد خطاها .

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

إلى السيد: رئيس قسم العلوم التجارية و جميع أساتذة و موظفي القسم أدام الله صحّتهم و عافيتهم .

إلى مسيرة مركز استقبال الطفولة الصغيرة "الياسمين" بمدينة المشرية على تعاونها ومد يد المساعدة .

كل من شارك من بعيد أو من قريب في أداء هذه المذكرة

إلى كافة من يعرفني , أهدي هذا العمل .



**résumé:**

La création des petites et moyennes entreprises est important, mais la survie et la continuité sont plus importants pour les porteurs de projets et les pouvoirs publics et toutes les parties, on peut dire que le plan d'affaire ( Business plan) est un outil essentiel pour une bonne planification pour toutes les phases du projet, car il peut fournir une assistance et d'être un outil utilisé pour négocier pour obtenir le financement et le soutien du projet dans le bon sens à travers les étapes de multiples catalogue et structure marketing et financière et organisationnelle, et services en contrôlant que scientifique et objective dans la mise en place du projet, basé sur la nomination de l'administrateur est déterminée objectifs à atteindre (chiffre d'affaires, la politique des prix, publicité, promotion), il était donc nécessaire d'utiliser le bien planifié reflète sur l'efficacité de l'importance du projet .

**الملخص:**

إن خلق وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شيء مهم، إلا أن بقاؤها و استمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الأخذة وعليه يمكن القول على أن مخطط الأعمال هو أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع، إذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل والدعم الخاص بالمشروع و من خلال مراحل المتعددة كالمخطط التسويقي و المالي و التنظيمي و الخدماتي وذلك بالتحكم بصفة علمية وموضوعية في إنشاء المشروع وبناء على تعيين المسؤول يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها "رقم الأعمال، سياسة التسعير، الإعلان و الترويج" لذا كان من الضروري استعمال المخطط بشكل جيد ينعكس على مدى فاعليته بأهمية المشروع.

الصفحة	العنوان
	الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال
02	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال
05	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال
06	المطلب الثالث: خصائص و دور مخطط الأعمال
07	المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال
09	المبحث الثاني: أهداف و وظائف مخطط الأعمال
09	المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال
09	المطلب الثاني: وظائف مخطط الأعمال
12	المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال
14	المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال
14	المطلب الأول: المخطط التسويقي
22	المطلب الثاني: المخطط المالي
28	المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
30	المطلب الرابع: المخطط الخدماتي
32	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: مخطط الأعمال لمشروع إنشاء روضة أطفال
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: منهجية الدراسة
35	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و المعلومات
35	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
36	المبحث الثاني: عرض مخطط أعمال الروضة
36	المطلب الأول: التعريف بالروضة و بهيكلها التنظيمي
37	المطلب الثاني: المخطط التسويقي
70	المطلب الثالث: المخطط المالي
84	المطلب الرابع: المخطط التنظيمي
85	المطلب الخامس: مخطط الخدمات
86	خلاصة الفصل الثاني
87	الخاتمة العامة

الرقم	الجدول	الصفحة
01	نقاط القوة و الضعف	19
02	الفرص و التهديدات	20
03	الميزانية الافتتاحية	25
04	جدول حسابات النتائج	26 و 27
05	جداول مخرجات spss	38 إلى 69
06	جدول الايرادات و التكاليف	70
07	ميزانية ختامية للسنة الأولى	71
08	جدول حسابات النتائج	72 إلى 77
14	ميزانية تقديرية للسنة المقبلة	78
15	القدرة على التمويل الذاتي	79
16	صافي التدفقات النقدية	80
17	صافي التدفقات النقدية المتراكمة	82



الرقم	الشكل	الصفحة
01	الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال	09
02	الوظيفة الرئيسية لمخطط الأعمال	11
03	مراحل عملية التسويق الاستراتيجي	16
04	متغيرات المزيج التسويقي	18
05	أنواع و أدوات التخطيط المالي	24
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	36
07	أشكال بيانية لمخرجات spss	38 إلى 69

مما لا شك فيه أن فكرة انطلاق أي مشروع ناجمة عن ظروف معينة، فقد تكون نتاج حدث ما أو رد فعل على حدث بذاته و أن أكبر المشاريع وليدة فكرة تخطر ببال صاحبها ونجاح هذه الفكرة وتجسيدها لا يمكن أن يعتمد على إبداع الفكر وحده بل يجب أن يترافق مع دوافع قوية للمسير، لتحقيق هدف المشروع و ضمان استمراريته في ظل اقتصاد حر شديد المنافسة يلزم صاحبه تلبية حاجيات السوق و التماشي مع تغيراتها التي تختلف وتتجدد باستمرار قصد الوصول إلى تحقيق رضا الزبائن بتلبية متطلباتهم في وقتها المحدد و بجودة عالية و بسعر عقلائي.

أن إن عملية إنشاء مشروع ليست أمرا سهلا ولا فوريا، بل هي انعكاس لجهد سبقته دراسة المشروع دراسة جيدة تغطي مختلف الجوانب و التي نصطلح عليها «بمخطط الأعمال» فلا بد على المستثمر أن يأخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لبدأ نشاطه، فالمستثمرون الفاشلون هم الذين لم يتمكنوا من إبراز دراسة كاملة لكيفية العمل و من البديهي أن تواجههم مخاطر و صعوبات متعددة في التمويل و التسيير بعد انطلاق أعمالهم.

يعتبر إعداد مخطط الأعمال أمرا مهما كونه كما سبق وأشرنا يغطي كل جوانب المشروع ويساعد صاحبه على اتخاذ القرار الذي من شأنه ضمان النجاح طيلة دورة حياة المشروع و يحدد الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمشروع و النشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، فمخطط الأعمال يم كننا من جمع بيانات مستقبلية واضحة ومنظمة وإعطاء نظرة سريعة على المشروع من خلال تلخيص كافة المعلومات المتعلقة به من حيث الدراسة المالية، الفنية، التسويقية و من ثم يمكننا تقييم المشروع.

كما يعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات التسيير لأهميته البالغة فهو يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة و ربطها بآجال زمنية محددة و هو يساعد على التصدي و الاستعداد للمخاطر التي تواجه المهيرة مستقبلا و كيفية التعامل معها و التركيز على الأهداف للاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية المتاحة، كما يحدد مهام الإدارات المختلفة في المشروع و يهيئ الرقابة على الأداء الكلي لسيورة المشروع.

على غرار المشاريع الاقتصادية الأخرى تعتبر مشاريع قطاع الخدمات هي تلك المشاريع التي لا تنتمي نشاطاته الا للقطاع الزراعي و لا للقطاع الصناعي، و بذلك فكل الأنشطة التي لا يمكن ضمها ضمن هذين القطاعين تعتبر أنشطة تابعة لقطاع الخدمات، إذن فمن خلال التصنيف الجديد الثلاثي للقطاعات الاقتصادية الذي وضعه **browning & Singlman** يبين لنا كيف تطور قطاع الخدمات استنادا إلى التطور الذي طرأ على أسلوب الاستهلاك بالمجتمع، فقد تم تصنيف الخدمات ضمن القطاع الثالث لما يحتله من أهمية قصوى في اقتصاديات الدول المتقدمة، إذ يشكل جزءا هاما من الناتج الوطني الخام لاقتصاد تلك الدول.

و من بين المشاريع الخدمائية، مشروع روضة الأطفال الذي لا يقل أهمية عن باقي المشاريع الاقتصادية في المساهمة في خلق اليد العاملة و الثروة ونظرا للأهمية التي يكتسبها هذا موضوع سنحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على أهم الأبعاد النظرية لإعداد مخطط الأعمال، كما سنحاول إعداد مخطط الأعمال لروضة الأطفال محل الدراسة الميدانية قصد ا لإجابة على الإشكالية التالية:

### أ. الإشكالية:

. ما هي خطوات إعداد مخطط الأعمال لمشروع روضة الأطفال؟

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مخطط الأعمال؟
- فيما تتمثل أهمية مخطط الأعمال؟
- ما هي المراحل الأساسية لإعداد مخطط الأعمال؟

### ب. الفرضيات:

- 1 - دور مخطط الأعمال في اتخاذ القرار.
- 2 - مساهمة قطاع الخدمات في النمو الاقتصادي.
- 3 - رضا الزبون من أهم عوامل نجاح المشروع.

### ج. مبررات اختيار الموضوع:

- أهمية رياض الأطفال في مجتمع منطقتنا.
- أهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية و امكانية خلق الثروة.
- كون الموضوع جديد وغير منتشر بكثرة.
- ضرورة اعتماد مسيري المشاريع على مخطط الأعمال لتكليلها بالنجاح وتفادي الوقوع في مخاطر المشاريع غير المربحة.

### د. أهداف الدراسة و أهميتها:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولنا لمشروع جديد ومحدود التطبيق.
- تعزيز ثقافة أصحاب المشروع بأن مخطط الأعمال هو خطوة مهمة لضمان نجاح المشروع.
- إن الهدف الأساسي هو توضيح الإطار النظري و التطبيقي لمخطط أعمال المشروعات و الأساليب و الطرق المستخدمة في تقييم جوانب المشروع.

د. المنهج البحث و الأدوات المستخدمة:

إن موضوع دراستنا هو مخطط الأعمال ومن خلال ما تم ذكره فإن دراستنا سوف تندرج ضمن الدراسات الوصفية لأن التفسير الجيد لا يأتي إلا بتحليل دقيق يلم بأطراف الظاهرة لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والتي سوف تكون محصورة في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي وقع اختيارنا على روضة الأطفال واعتمدنا إسقاط الجانب النظري على هذه الروضة.

و. الدراسات السابقة:

**01 -** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، بعنوان " إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن "، بجامعة محمد خيضر - بسكرة - للموسم الجامعي: 2012 - 2013، المتضمنة إمكانية تجسيد انجاز المشروع على أرض الواقع قصد تحقيق أثر اقتصادي متمثل في خلق فرص عمل جديدة للأشخاص.

**02 -** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، بعنوان " خلق مؤسسة قاعة رياضة للنساء "، بجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان للموسم الدراسي 2013 - 2014، المتضمنة دراسة انجاز مشروع قاعة رياضة نسوية تحققي على مرشاة، حلقة، موهي و ملاهي للأطفال، بمدينة الأبيض سيد الشيخ ولاية البيض، لعدم وجود منافس تمت دراسة مخطط الأعمال للمشروع وواقع الفكرة على المجتمع أي دراسة السوق وقد تم تأييد الفكرة بنسبة 100 %، حيث تم تمويل المشروع بجزء عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب و الجزء الثاني للأموال الشخصية، حيث بلغت قيمة إنشائه: 13780450 دج، المشروع سيقدم قيمة مضافة للمنطقة.

- نشير أنه واجهتنا عدة صعوبات في دراستنا لهذا الموضوع ولعلنا أبرزها ما تعلق بالجانب الميداني كنعقص الوثائق المحاسبية أما الجانب النظري فللدراسات السابقة قليلة.

هـ. تقسيمات البحث:

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

**الفصل الأول:** نظري يضم ثلاثة مباحث، حيث تناولنا فيه في المبحث الأول تعريف مخطط الأعمال، أهميته خصائصه، دوره وأنواعه، المبحث الثاني: تناولنا فيه أهداف، وظائف ومراحل مخطط الأعمال، لمبحث الثالث: فقد تناولنا فيه المخطط التسويقي المالي، التنظيمي والخدمي.

**أما الفصل الثاني:** تطبيقي يضم مبحثين، تناولنا في المبحث الأول مدخل الدراسة التطبيقية و في المبحث الثاني عرض مخطط الأعمال لمشروع روضة الأطفال وذلك من خلال إسقاط الجزء النظري على الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

الكتب:

- 1 - خلف السكارنة بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 2 - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 3 - زهير ثابت، الدليل العملي للتسويق، الشركة العربية للإعلام العالي، لبنان، 1993.
- 4 - ستيفن دي شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2007.
- 5 - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، الأردن، عمان دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2009.
- 6 - عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، مصر، ط1، 2006.
- 7 - عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8 - عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 9 - عبد الغفار حنفة، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 10 - فايز جمعة صالح نجار و عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، دب، ن ط1، 2006.
- 11 - فركوس محمد، الموازنات التقديرية \_ أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001.
- 12 - فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 13 - محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، د س ن.
- 14 - محمد الصالح الحناوي و محمد توفيق ماضي، بحوث العملية في تخطيط ومراقبة الإنتاج، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2006.
- 15 - يحيى عيسى، تحليل السوق، جامعة الجزائر دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، د.س.ن.

منشورات وملتقيات جامعية:

- 1 - براهيم نوال، السيورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال العلمية: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 2 - برحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة: 17، 18 و 19 أبريل 2012.
- 3 - جلاب محمد، مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة: 16، 17، 18 أبريل 2012.
- 4 - شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر: 16، 17، 18 أبريل 2012.
- 5 - علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر: 16، 17، 18 أبريل 2012.
- 6 - علي محمد خضر و آخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الإستثمارية الزراعية، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا.
- 7 - لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر: 16، 17، 18 أبريل 2012.
- 8 - مراد اسماعيل و شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر: 16، 17، 18 أبريل 2012.



### مذكرات جامعية غير منشورة:

- 1 - أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
- 2 - رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال استمرارية المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة 2012.
- 3 - زكية مقري، تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، -2007 2008.
- 4 - لعورمحمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.

### قائمة المراجع الأجنبية:

1-Michel Coster, *Entrepreneuriat*, ed Pearson, Paris ,2009.

### قائمة المراجع من شبكة الأنترنت:

- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وئيل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص146.
- عوض بدي والحدور، التسويق المصرفي ، المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، 1988، ص72.

- kotler PH et Dubois, Marketing Management « publie unoi paris,11eme édition 2003 »,p462.
- christiane Dumoulin et jean-paul, Enterprise de services,« les éditions d'organisation , paris,2eme tirage,1998 »,p20

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .  
جامعة: د/ مولاي طاهر بسعيدة.  
كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير.

السادة و السيدات.....  
السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته.....  
تحية طيبة و بعد.....

يقوم الباحثان بإعداد دراسة للحصول على درجة ماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة المشاريع بعنوان . مخطط الأعمال لمشروع روضة أطفال و تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى رضا الزبون (الأولياء) في الخدمات المقدمة لأبنائهم في هذه الروضة حيث قسمنا الأهداف إلى أربعة محاور أساسية, كل محور يضم مجموعة من المؤشرات التي تترجم هذه الأهداف و تتمثل هذه المحاور فيما يلي:

السعر, النظافة, التحصيل العلمي و المحاملة.

نأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي يتضمنها الاستبيان المرفق بدقة و بصراحة تامة و بدون أي إحراج. نود أن نؤكد لكم أن هذه الدراسة تتم لأغراض البحث العلمي فقط و أن كافة البيانات سنتعامل معهم بسرية تامة و حرص شديد.

الباحثان يشكرانكم مقدما على تعاونكم معنا.

. ملاحظة: ضع إشارة ( X ) في الخانة المناسبة.

الأستاذة المشرفة:

د. عواد هاجر.

الباحثان: . جوادي عبد الله.

. مبارئي محمد.

الجزء الأول: معلومات عن المستقضي:

. الجنس:

ذكر

أنثى

. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة

ما بين 30 و 40 سنة

أكثر من 40 سنة

. المستوى التعليمي:

متوسط فأقل

ثانوي

ليسانس

ما فوق الليسانس

. الدخل الشهري بالدينار:

30000.00 – 15000.00

45000.00 – 30000.00

60000.00 – 45000.00

60000.00 فما فوق

. هل الزبون:

قديم

جديد

. عدد أطفال العائلة الواحدة في الروضة:

طفل واحد

طفلين فأكثر بنفس الروضة

أطفال في رياض أخرى

## الجزء الثاني: بيانات الدراسة.

مدى رضا الزبون					السعر	
غير راضي بشدة	غير راضي	محايد	راضي	راضي بشدة		
					1	تطبيق الروضة حاليا لسعر 5000.00 دج شهريا دون وجبة.
					2	إذا أضافت الروضة الوجبة مقابل رفع السعر الشهري.
					3	إذا وفرت الروضة وسيلة لنقل الأطفال يوميا (ذهابا و إيابا) مقابل رفع السعر الشهري.
					4	إذا مكنتك الروضة من رعاية الطفل نهارا خارج أوقات العمل النظامية مقابل الزيادة في السعر الشهري.
					5	إذا مكنتك الروضة من رعاية الطفل طيلة الفترة الليلية مقابل الزيادة في السعر الشهري.
					النظافة	
					6	مدى العناية و التكفل بالطفل.
					7	مدى نظافة الطفل عند عودته من الروضة.
					8	مدى نظافة مقر الروضة و الفضاء المخصص للعب الأطفال.
					9	مدى انعكاس تغيير سلوك الطفل في البيت اتجاه النظافة البدنية و المحافظة على البيئة.
					10	مدى العناية الصحية بالطفل.
					التحصيل العلمي	
					11	ملائمة موقع الروضة بالنسبة لمقر إقامة الطفل.
					12	درجة اكتساب المهارات و تنمية القدرات عند الطفل.
					13	مدى استجابة الطفل للتحصيل العلمي.
					14	مدى تطابق برنامج الروضة مع البرنامج المسطر أكاديميا.
					15	مساهمة الأطفال بنشاطاتهم في المناسبات الدينية و الوطنية.
					المعاملة	
					16	الاستقبال عند دخولك الى المركز لأول مرة.
					17	طريقة معاملتك في المركز.
					18	معاملات مربيات المركز للطفل.
					19	رد فعل الطفل عند دخوله المركز.
					20	سلوك الطفل مع زملائه في المركز.

الميزانية الافتتاحية (في أول بداية النشاط بتاريخ: 2011/09/01)

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
1412000.00	رؤوس الأموال الخاصة: رأس المال الخاص	20000.00 1392000.00	الأصول غير الجارية: قيم معنوية(1)
00	الديون:	00 00	التشبيات العينية: المخزون: الذمم:
1412000.00	مجموع الخصوم	1412000.00	مجموع الأصول

(1) القيم المعنوية هي عبارة عن مصاريف الموثق و دفتر الشروط.

2- الميزانية الختامية في نهاية السنة الثانية بتاريخ: 2012/12/31.

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الاهتلاكات و مؤونات و خ القيمة	المبلغ الإجمالي	الأصول
1574640.94	الأموال الخاصة:			20000.00	الأصول غير الجارية:
1574640.94	رأس المال	14666.67	5333.33	20000.00	قيم معنوية
		1020800.00	371200.00	1392000.00	التشبيات العينية:
137922.81	النتيجة الصافية (ربح)	677097.08		677097.08	الأصول الجارية: الصندوق
1712563.75	مجموع الخصوم	1712563.75	376533.33	2089097.08	مجموع الأصول

## 3- الميزانية الختامية في نهاية السنة بتاريخ: 2013/12/31

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الاهتلاكات و مؤونات و خ القيمة	المبلغ الإجمالي	الأصول
1712563.75	الأموال الخاصة:			20000.00	الأصول غير الجارية:
1712563.75	رأس المال	10666.67	9333.33	20000.00	قيم معنوية
		742400.00	649600.00	1392000.00	التشبيات العينية:
				1097419.88	الأصول الجارية:
137922.80	النتيجة الصافية (ربح)	1097419.88		1097419.88	الصندوق
1850486.55	مجموع الخصوم	1850486.55	658933.33	2509419.88	مجموع الأصول

## 4- الميزانية الختامية في نهاية السنة بتاريخ: 2014/12/31

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الاهتلاكات و مؤونات و خ القيمة	المبلغ الإجمالي	الأصول
1850486.55	الأموال الخاصة:			20000.00	الأصول غير الجارية:
1850486.55	رأس المال	6666.67	13333.33	20000.00	قيم معنوية
		464000.00	928000.00	1392000.00	التشبيات العينية:
				1517742.68	الأصول الجارية:
137922.80	النتيجة الصافية (ربح)	1517742.68		1517742.68	الصندوق
1988409.35	مجموع الخصوم	1988409.35	941333.33	2929742.68	مجموع الأصول

مسيرة المركز رفعت قيمة المبلغ الشهري ابتداء من الموسم الدراسي: 2016/2015 بمبلغ: 5000.00 دج عوض: 3500.00 دج

#### 5- الميزانية الختامية في نهاية السنة بتاريخ: 2015/12/31.

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الاهتلاكات و مؤونات و خ القيمة	المبلغ الإجمالي	الأصول
1988409.35	الأموال الخاصة:			20000.00	الأصول غير الجارية:
1988409.35	رأس المال	2666.67	17333.33	20000.00	قيم معنوية
		185600.00	1206400.00	1392000.00	التشبيات العينية:
437922.80	النتيجة الصافية (ربح)	2238065.48		2238065.48	الأصول الجارية:
				2238065.48	الصندوق
2426332.15	مجموع الخصوم	2426332.15	1223733.33	3650065.48	مجموع الأصول

#### 6- الميزانية الختامية في نهاية السنة بتاريخ: 2016/12/31.

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الاهتلاكات و مؤونات و خ القيمة	المبلغ الإجمالي	الأصول
2426332.15	الأموال الخاصة:			20000.00	الأصول غير الجارية:
2426332.15	رأس المال	00	20000.00	20000.00	قيم معنوية
		00	1392000.00	1392000.00	التشبيات العينية:
982056.13	النتيجة الصافية (ربح)	3408388.28		3408388.28	الأصول الجارية:
				3408388.28	الصندوق
3408388.28	مجموع الخصوم	3408388.28	1412000.00	4820388.28	مجموع الأصول

## تمهيد:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تستند مشاريعها إلى دراسات علمية و تخطيطية سليمة وشاملة وذلك ما تحاول أن تبرزه الدراسات ويثبتته الواقع إذ تشير الدراسات إلى أن نسبة الفشل في المشاريع الصغيرة تكون عالية ما لم يتم الاهتمام بمخطط الأعمال ولم تحظى إجراءات التمويل بالأهمية والوضوح الكافيين.

لذلك سنقوم من خلال هذا العمل بإلقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال التي تتمثل في تعريفه، أهميته، خصائصه ودوره أنواعه، أهدافه، وظائفه، مراحل إعدادها، ثم التطرق إلى أنواعه بداية من المخطط التسويقي مروراً بالمخطط المالي و التنظيمي وصولاً إلى المخطط الخدماتي و ذلك لغرض الوصول إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع ما، كونه يعتبر جوهر النمو الاقتصادي و الرقي الاجتماعي، إذ أن النشاط المبادراتي و روح الفلؤل تتجسد في خلق مؤسسات من الحجم الصغير و المتوسط، الذي أصبح حقيقة شدد الأنظار وأثارت انتباه العامة منذ بداية القرن العشرين، بعد أن أثبتت مدى قدرتها وفعاليتها في تحقيق النمو بشكل خاص بعد مرحلة التقهقر و الأزمات فالجسم الصغير يصاحبه التسيير الشخصي الذي يتمتع المسير ويشبع دوافعه التي تهتم غالها في البحث عن الاستقلالية وتحقيق الذات.



### المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال.

تعتبر مخططات الأعمال هي الركيزة الأساسية لنجاح و استمرار المشاريع وتجنبها للمخاطر المتوقعة هذا مما أدى للباحثين و الكتاب إلى ايلاء اهتمام كبير في مجال المشروعات ولقد تنوعت وتعددت وتباينت التعاريف في هذا المجال.

#### المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال.

- مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب دراسة الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق و العمليات المستقبلية كما يعتبر أيضا إسقاط و ربط للوسائل المسخرة من أجل تجسيد الرؤية المستقبلية.

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

- في التعريف الأكثر شمولية» يعرض مخطط الأعمال دفعة واحدة مصدرا و طبيعة الفرصة التي يستغلها، أهداف التطور على مدى ثلاث أو خمس سنوات، الإستراتيجية و الوسائل المعتمدة، النتائج المنتظرة.

هذا التعريف المتفق عليه يمثل ما نجده في الكتب التي تعالج موضوع إدارة الأعمال و هو يضع النقاط على الحروف بأكثر دقة ممكنة حول وصف الفرصة و قدرة أصحاب المشروع على تسخير الموارد لاستغلالها بأفضل طريقة.

- هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل ويحدد أعمالها وينشأ معلومات شخصية , كما أنه وسيلة لإعداد التسيير الاستراتيجي للمؤسسة عند انطلاقها.

- مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى النجاح والمردودية المستقبلية للمؤسسة.

- يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية بوسائل بشرية , تقنية و مالية.<sup>1</sup>

- فمخطط الأعمال هو عبارة عن خطة شاملة ووصف مكتوب لمزاولة نشاط مشروع وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة أو الخدمات، وتقنيات الإنتاج والأسواق والعملاء، وإستراتيجية التسويق، والموارد البشرية، والتنظيم، والمتطلبات فيما يتعلق بالبنية التحتية والإمدادات، ومتطلبات التمويل، ومصادر واستخدامات الأموال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 17/16 / 18 أفريل 2012 ، ص 04.

<sup>2</sup> لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع ، ماستر في علوم التسيير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، ، 2012 ،ص 33

- مخطط الأعمال يوصف الوضع في الماضي والحاضر من الأعمال التجارية، ولكن هدفه الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة، ويتم تحديثه عادة سنويا، ويتطلع قدما لمدة ثلاث سنوات إلى خمسة سنوات عادة، وهذا يتوقف على نوع من الأعمال وهذا النوع من الكيان.<sup>1</sup>
- مخطط الأعمال هو مستند مكتوب موجه إلى المنشأ وفريقه من جهة وإلى الشركاء الخارجيين بالنسبة للمنشئين وشركائهم. (pilot age) المستقبليين من جهة أخرى، إذن فهو وسيلة قيادة.
- مخطط الأعمال هو مستند للاتصال الداخلي والخارجي الذي يجب أن يجرى بطريقة مركبة وبلغة بسيطة ومفهومة كما يجب أن يخطط ترابط البناء (الإنشاء) وهذا بوضع لهجة القيمة المقترحة من طرف المؤسسة الجديدة، هذا يعني الميزة التنافسية القطعية المستدامة المحمية التي تتمنى المؤسسة تقديمها لزبائنها لتضمن المردودية والبقاء.
- مخطط الأعمال إذن هو مستند متعدد المعاني لما يحتويه، وهذا انطلاقا من نفس قاعدة المعلومات، عدة تخصصات ممكنة إلى الداخل وإلى خارج المؤسسة المستقبلية، ومنه يمكن القول أنه وثيقة عمل، وكذلك وسيلة للاتصالات.
- هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح مالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.<sup>2</sup>
- مخطط الأعمال هو الشكل الكتابي لممارسة الإقناع، وإيصال الرؤية الاستراتيجية لحامل المشروع أو (حاملي المشاريع) ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يولد قيمة كافية وهذا من أجل تقديم الدعم والمشاركة من قبل الأطراف التي أرسلت إليهم الوثيقة (خطة العمل) ومن الموارد المتوقعة، كما أنه يسجل المشروع في الوقت المناسب مع شرح الموارد اللازمة واستخداماتها لتحقيق الأهداف و بالتالي تحقيق الرؤية.
- وسيلة للاتصالات: مخطط الأعمال هو وثيقة تستعمل لإقناع مختلف الشركاء، الزبائن، الممولين (الموردين المستثمرين) (البنوك، رأس المال المخاطر)، الشركاء الصناعيين، الجماعات المحلية.<sup>1</sup>
- إضافة إلى ذلك فإن مخطط الأعمال قبل كل شيء وثيقة كتابية موجزة وواضحة والتي يجب أن تكون مفهومة بكل أجزائها المتعلقة بالمشروع الذي تصفه.
- هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة ومن جهة أخرى التوصيل لمختلف الأطراف الآخذة، كما هو أيضا وثيقة يحضرها مؤسس الشركة، فهي تساعد على توجيه السنوات الأولى للشركة المبتدئة في الاتجاه المرغوب بالإضافة إلى إعطاء المستثمرين فكرة عن هيكل الشركة وأهدافها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Michel Coster, Entrepreneuriat, éd. Pearson, Paris, 2009, P 134

<sup>2</sup> خلف السكارنة بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 80

<sup>3</sup> براهيم نوال، السيرورة المقاولية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة ص 8.

<sup>4</sup> براهيم نوال، مرجع سابق، ص 1

- مخطط الأعمال هو أداة للاتصال وهنا ينظر إليه كنتيجة، تتركز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم متقطع، ومن جهة أخرى ينظر إليه على أنه أداة لتصميم وهيكلية المشروع وهنا يركز على مخطط الأعمال على أنه عملية وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر.<sup>1</sup>
- فيمكننا أن نستنتج أن هناك العديد من التعاريف إلا أننا سوف نكتفي بعرض بعض منها:
- فمخطط الأعمال هو " الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة".
- ويعتبر أيضا ملف مرجعي يوضح فيه المعلومات بصورة واضحة ودقيقة.
- إن خطة العمل تعد وثيقة هامة وضرورية بالنسبة للمنشأ، فهي عبارة عن كتاب حقيقي يروي من (أ) إلى (ي) مشروع مؤسسته هذه الوثيقة تكون ضرورية في أي وقت من حياة مؤسسته وخصوصا عندما يتعلق الأمر بإقناع المستثمرين لتطوير عمله في منتصف الطريق بين الرؤية التسويقية والفحص المحاسبي، فمخطط الأعمال عليه قبل كل شيء إغواء القارئ وعبارة أخرى فان مخطط الأعمال هو ملف تسلسلي يعرض فيه مخطط العمليات المفصل لتقدير المردودية المستقبلية للمؤسسة.
- كما نجد هدف تحضير مخطط الأعمال هو إقناع الذات بأن المشروع سيدوم بالدرجة الأولى ثم إقناع الآخرين بأننا اكتشفنا فرصة وملك موهبة المقاول و المسير الضرورية للنجاح، كما أنه يتميز بالانسجام وعقلانية و المصدقية لتحقيقه.<sup>2</sup>
- حسب (Chausson Christophe) الرئيس التنفيذي لشركة « Chausson » للتمويل: أنه لا توجد خطة عمل قياسية، فخطة العمل يجب أولا ذات طابع شخصي، ويقول كريستوف على وجه التحديد يجب على خطة العمل أن تتكون من أربعة نقاط أساسية هي:
- وصف الموارد البشرية.
  - تحديد المواقع التنافسية.
  - الميزانية التقديرية.
- وصف في وقت واحد على الحاجة الحيوية التي تجتمع مع المشروع الخاص به (تقديم منتجات أو خدمات).<sup>3</sup>
- نظرا لكثرة التعاريف التي تدور حول مخطط الأعمال فقد حاولنا جمع ما أمكني جمعه منها محاولا تقديم تعريف شامل لشرح أهمية هذا الأخير و يقدمه لنا على أنه انعكاس المشروع للوثائق أي هو قراءة للإستراتيجية و الطرق و الإمكانيات والخلاصة النهائية تحليل مسبق للمشروع بكل تفاصيله أي تحليل بسيط للمشروع على وثيقة معيارية.
- وبذلك نصل إلى أن مخطط الأعمال هو دليل توضيحي لفرصة المشروع ومدى نجاحها وكفاءتها و مردوديتها، فمخطط الأعمال هو الذي يؤثر في قيمة هذا الأخير قبل إنجازه.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلمي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الخامد للنشر والتوزيع، د ب، ط 1. 2006، ص 323

<sup>2</sup> برومودة عبد الحميد و بوطرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولية، مخطط الاعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة أيام: 16، 17 و 18 أبريل 2012، ص/8

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 210

- فنستخلص إلى أن أي تعريف قد لا يعطي التوضيح الكافي لمختلف الأعمال و التعريف الشامل له، نظرا لأهمية هذا الأخير وما يتناوله من جوانب المشروع المختلفة.

### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال.

إن الإعداد الجيد لمخطط الأعمال هو السبيل إلى تحقيق الفائدة في أي عمل جديد أو قيد الإنجاز، وسنقدم بعض الأهمية التي سنأخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في كتابة مخطط العمل للمشروع.

**1) أهمية مخطط الأعمال:** إن كثير من مسيرين المؤسسات لا يعرفون ولا يدرون لأهمية مخطط الأعمال الجيد، إن

له أهمية تكمن:<sup>1</sup>

يحتوي مخطط الأعمال على معلومات مالية، تاريخية و الحالية المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بالمشروع التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف:

إن خطة أعمال مشروعك و بيئة السوق المحيطة به من الممكن أن لا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عنها فلا يتسنى لهم اتخاذ القرارات المثلثة ان لم يتم الرجوع إلى المعلومات المدونة في مخطط الأعمال للاطلاع على الخطة الخاصة بالمؤسسة و الإستراتيجية المتبعة من أجل النجاح و يحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص النجاح, إن مخطط الأعمال يعطي فكرة للمالين المحتملين عن تكون و إذا ما كان لديك أفكار سديدة أو أفكار رديئة لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراض أو الاستثمار و بدون خطة الأعمال لن تتمكن من بدأ العمل.

### 2- من الذي يقوم بإعداد مخطط الأعمال؟

إن أولوية إعداد مخطط الأعمال تكون من طرف المنشأ أو المنشئين وفريق الإدارة التي تكون مقيدة بجزء منه، هذا يعني عدد قليل من الأشخاص لكنهم مشتركون في المشروع.

### 3- متى ينجز مخطط الأعمال؟

-إن مخطط الأعمال قبل كل شيء هو وثيقة عمل، حيث أن المنشأة يمكن أن تعتبره كدفتر للقيادة، بمجرد وجود فكرة الإنشاء و يصبح من الضروري البدء في إنجاز مخطط الأعمال، حيث يقوم بكتابة مخطط الأعمال الأولي والذي يسمى بمخطط الأعمال المرجعي، هذه الوثيقة هي وثيقة عمل المنشأ وشركاءه، وبعده كل خطوة تدل تقدم المشروع ثم المؤسسة، إن مخطط الأعمال يقيم من أول يوم إلى آخر يوم وإنه من غير النادر أن نكتب العشرات منه(مخطط الأعمال) مع تعديلات هامشية ذو أهمية، هذا لا يدل على أن المنشأ يكتب أوجه مختلفة لمخطط الأعمال.<sup>2</sup>

-إن عرض مخطط الأعمال يكون مقنن لكن لا يوجد عرض واحد مثالي، المعلومات التي يحتويها متماثلة، وحده قرار تقديم العرض يكون مختلف، حيث نجد غالبا معلومات حول:

<sup>1</sup> محمد جلاب، مرجع سابق، ص 08

<sup>2</sup> لعور محمد، مرجع سابق، ص 36.

- المسير وفريقه المتوقع في السوق، نموذج الأعمال، الوسائل المستخدمة، الوضعية القانونية، النتائج المالية والرؤية المستقبلية، الهدف هنا يتمثل في اختيار المقاول لمخطط الأعمال الذي يناسبه ويحقق طموحاته والمتمثلة في الحصول على التمويل للتطور بسرعة أو إيجاد الشركاء من أجل الانطلاق.

### المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال.

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة وعليه يتوجب على صاحب المشروع الحرص والعناية به ومن بين الخصائص التي يعتمد عليها مايلي:<sup>1</sup>

**1 الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع, كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

**2 صياغة مناسبة للمرسل إليهم (الأطراف الخارجية):** تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين يستوجب عليها صياغته بشكل يكيّف مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف.

**3 الوضوح والدقة و سهولة الفهم:** يشترط من الأطراف الملزمة بإعداد المخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم ويتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة للمعنى وكذا القدرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق, كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.

**4 الواقعية:** هي أحد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها صاحب المشروع أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال، أي الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع و تجنب الخيال، فمهما عبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

**5 المصداقية:** تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب و تنسجم مع المشروع وبما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولية، مخطط الأعمال :فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة ، أفريل/16/17/18 2012، ص16.

**6 الهيكلة الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل، كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة والضعف في الملف.

**7 التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ المصدقية من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد ويمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه و يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. من خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له دور هام ويتمثل في مايلي:

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة و متينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع.
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- يعتبر خريطة طريق « road Mapp » مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

### المطلب الرابع: أنواع مخطط الأعمال.

تنوع مخططات الأعمال و تختلف بحسب اختلاف الظروف و المواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخطط عمل يدخل ضمن تصنيف معين و ذلك لجعل المخطط ناجحا و فعلا و يحقق الأهداف المرجوة منه، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث تصنيفات وضعت لمخطط الأعمال وهي:

#### أ- التصنيف الأول: يقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين:<sup>1</sup>

فحسب كل من ( Longencker et Al ) فيعتبران أن المقاول هو من يمارس عملية كتابة خطة العمل و يكون أمام خيارين رئيسيين وهما:

أ1- خطة مختصرة: هي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور أفعالي، مرجع سابق، ص 215.

أ2- خطة شمولية: هي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد وتؤشر نجاح أو فشل العمل المراد إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات.

ب - التصنيف الثاني: يقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية:<sup>1</sup>

ب1- خطط قصيرة أو مصغرة: حيث من المحتمل أن تحتوي على ( 10 ) صفحات بالإضافة إلى أنها تشمل على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوف المالية، خاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة.

ب2- خطط العمل: هي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

ب3- خطط التقديم: هي خطة العمل من دون الرتوش والانطباعات وتستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.

ب4- الخطط الالكترونية: هي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر ومن ثم يتم طبعا على نسخ ورقية متعددة , كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال.

ج - التصنيف الثالث: يقسم هذا التصنيف خطة العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:

-الهدف الرئيسي لخطة العمل.

-المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال).

-نوع الأعمال التجارية أو الصناعية، خداماتية.

-الوضعية المالية.

-حجم الشركة..... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 332.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 333.

### المبحث الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال.

تعتبر خطة العمل انعكاس نتيجة للأهداف المنتظرة من وضعها ولهذا اعتبر ضرورة ملحة لنجاحها واحتوائها على عدة توضيحات لكل ملخص عمل وما يدور بين الممولين والمستثمرين حول ذلك من شرح مفصل للعمل واحتمالات نجاحه وما قد يظهر من مشاكل واقتراح الحلول لها مسبقا.

### المطلب الأول: أهداف مخطط الأعمال.

يهدف مخطط الأعمال إلى مايلي:

- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف.
  - التصدي والاستعداد للمفاجآت والمخاطر التي تواجه مسير العمل مستقبلا.
  - مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة " خطة " مخطط الأعمال المعني و المتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
  - إيجاد موارد خارجية " أنواع التمويل " من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
  - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من : (A. Fayolle) (L.J.Fillion) فيدور حول مفهومين:
- وسيلة القيادة إستراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.
  - وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.
- والموضحة في الشكل التالي:

### الشكل رقم: (01) الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال.

مخطط الأعمال ← وظيفة داخلية: وسيلة القيادة الإستراتيجية للمشروع.  
← وظيفة خارجية: وسيلة اتصال نهائي و البحث عن الموارد الخارجية.

Source :Coster Michel, Entrepreneuriat, Pearson Education, Paris, France, 2009 p135

### المطلب الثاني: وظائف مخطط الأعمال.

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية ووظائف خارجية:

#### 1 الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال ( الوسيلة الإستراتيجية): أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط

الأعمال، يتنجز المنشأة في مشروعه ا وعلى شروط الإنجاز المقدمة لصاحب المشروع من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة في ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رمانى جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص23-24



- المساعدة على التفكير و إتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا يهاعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.
  - تساعده على التنبؤ بالمستقبل: يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.
  - يساعد على العمل في المستقبل: توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، كون تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه وسيتم التفصيل بدقة في هاته الوظائف الثلاث في ما يلي:
  - ✓ المساعدة على التفكير وإتخاذ القرار: أولا وقبل كل شيء فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على معرفة هوية عمله في المستقبل، إن خطة العمل تلعب دورا في الحد من عدم اليقين والدقة ، لهذا فإن إتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.
  - ✓ المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ، بالإضافة إلى ذلك فإن صاحب المشروع في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات.
  - ✓ المساعدة للمرحلة القادمة(للمستقبل): من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوي في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة حيث مع انطلاقة المشروع فإن صاحبه يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل.
- 2 الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد):** تتمثل وظيفة

مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة من ناحية تعبئة الطاقات أو جلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي: <sup>1</sup>

- **التحدث عن المشروع:** الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية ، هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز همن الموارد اللازمة لإنجازها، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الأربعة التالية:

- التعرف على طبيعة المشروع.

- الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع.

- يسهل ويساعد الأطراف الأخرى في إتخاذ موقف حول المشروع.

- يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومرودية المشروع.

- **البحث عن رأس المال:** من بين الأطراف الآخذة البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل

التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة، كما يجب على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع وحسب (T.Versraete) يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي:

<sup>1</sup> Michel Coster, Op. Cit, p 141.

- إن المنشأة عند إعداد مشروعه تقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الآخذة مقابل نتيجة مساهمتهم.

- يعتبر مخطط الأعمال مفتاحا للدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

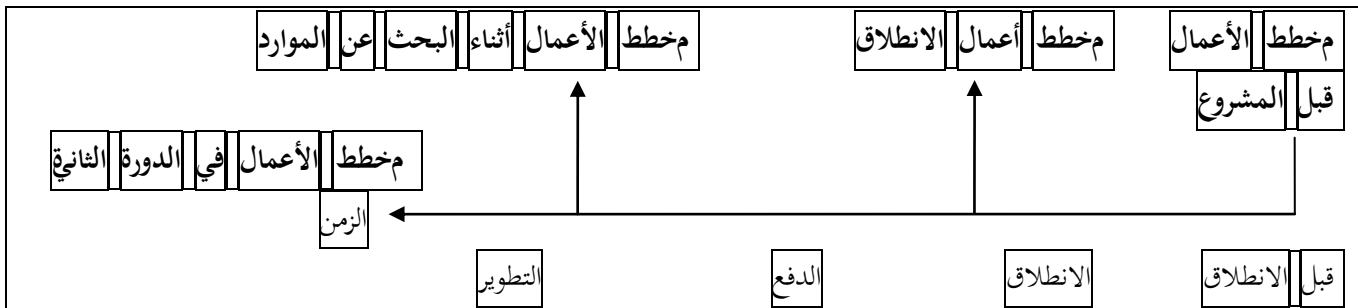
- إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

- هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس قيادة.

• **التجنيد (جلب المنخرطين):** أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع والفكرة الملخصة التي تتمثل في فائدة مخطط

الأعمال و التجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع , كما يعتبر مخطط الأعمال وسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال فصاحب المشروع يقوم بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، أي أن صاحب المشروع هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، بحيث يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بصاحبه كليا و فيما يلي نستعرض الشكل لتالي الذي يوضح مجمل الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال المتبعة أثناء مراحل المتابعة:

الشكل رقم: (02)



Source : Michel Coster, Op.cit., P 143

## المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال:

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب ومن المعرفة وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:<sup>1</sup>

### 1 الخطوة الأولى: تحديد الزبائن و المستهدفين وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال

الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟

- فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري ( البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات...الخ).

- ماهية المناطق التي ينشطون فيها؟

- هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟

هذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره الضغوط الشخصية والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح و الاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

### 2 الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج

كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجا أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ولذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورة لتحديد مكانة الإقامة المناسبة للمشروع.

### 3 الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين وتتضمن هذه القائمة اسم المزود وعنوانه وقائمة المعدات

والتجهيزات التي يوفرها وصيغ التسديد التي يعتمدها.

### 4 الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق بعد تحديد الزبائن المستهدفين و التعرف على المنافسين المحتملين وضبط

قائمة المزودين، حيث يمكن انطلاق إعداد دراسة السوق و ذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك و اتخاذ قرارات واعية لها، كذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة و إن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

- تحديد بدقة من هم الزبائن.

- التوقع في موقع المنافسة.

<sup>1</sup> علي فلاح الزغي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولة، مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ جامعة بسكرة 16/17/18 افريل 2012، ص 07- 11

- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.
- ومن جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن ودراسة التنافسية تمكن من:
- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.
- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.
- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.
- وثيقة (خطة العمل) ومن الموارد التي تسجل المشروع في الوقت المناسب.

**5 الخطوة الخامسة:** إعداد خطة التسويق التي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع خصائص المنتجات والخدمات، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتيجية البيع المتبعة.

**6 الخطوة السادسة:** إعداد تقديرات الميزانية لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة وهي تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم وهاته التقديرات تحتوي على:

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.
- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.
- بيان الربح والخسائر.

**7 الخطوة السابعة:** إيجاد التمويل والمساعدات بجمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

**8 الخطوة الثامنة:** اختيار هيئة قانونية بحسب بدقة وحذر و بمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية أو على المستوى المؤسساتي والمالي ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضعه الشخصي.

**9 الخطوة التاسعة:** تحليل وإدارة المخاطر و التخفيف من حدوثها، حيث يجب على صاحب المشروع أن يكون على دراية تامة للمخاطر المتوقع حدوثها وكيفية التعامل معها أو تجنبها في حالة وقوعها.

**10 الخطوة العاشرة:** إقامة المؤسسة للحفاظ على العلاقة بين الزبائن التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج ومن جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل) و التي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تنزيل وتصحيح

كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث وليكن في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض ويجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية لإدارة المؤسسات.

### المبحث الثالث: مكونات مخطط الأعمال.

تختلف محتويات ومكونات مخطط الأعمال من مشروع لآخر، إلا أن هيكلته بشكل عام أصبحت معيارية بحدود مقبولة و واضحة.

#### المطلب الأول: المخطط التسويقي.

إن معظم الشركات الرائدة والناجحة في مجالاتها هي في الحقيقة نشأت ضمن شروط مناسبة ومواتية كل ما يقال عنها أنها طبيعية لكن أبعد من هذا أيضا أنها استندت إلى دراسات و عمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة.

#### 1 تعريف المخطط التسويقي: هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق و وضع

خطط تمكن من تحديد الأهداف اللازمة.

❖ و يعرف على أنه تنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة و القيام بإيجاد حلول لمعوقات الأداء و الاستفادة من الايجابيات المتوصل إليها في زمن معين و هو في حد ذاته منهج منظم لتحديد مجموعة من الخبرات و جعلها واضحة لما يتفق مع أي مؤسسة من تنظيم و برمجة و حفظ الإجراءات التي من شأنها أن تسمح بتحقيق هذه الأهداف.

❖ ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.<sup>1</sup>

❖ و نظريا هو عملية تظم مجموعة ممثلة في الشكل الموالي هي معترف بها من قبل جميع الخبراء.<sup>2</sup>

#### 2 أهمية المخطط التسويقي: يعتبر المخطط التسويقي تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف و هو

عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة و تتمثل أهميته في مايلي:

- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة.

<sup>1</sup> مراد اسماعيل و شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 7

<sup>2</sup> مراد اسماعيل و شلغاف بن عمر: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية: مخطط الأعمال: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 16، 17 و 18 أبريل 2012، ص 427

- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان نظرا لأنه يعطي الفرصة لتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة.
- ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.

### 3 عملية إعداد المخطط التسويقي: تتم عملية إعداد المخطط التسويقي على النحو التالي:

- **1.3 مهمة المؤسسة:** هي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة و واضحة بعيدة عن الغموض.
- **2.3 تدقيق و مراجعة حسابات التسويقية (المؤسسة):** من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن نستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية و العمل بالاتجاه بلوغها و المحافظة عليها.<sup>1</sup>

### - 3.3 تحليل SWOT :

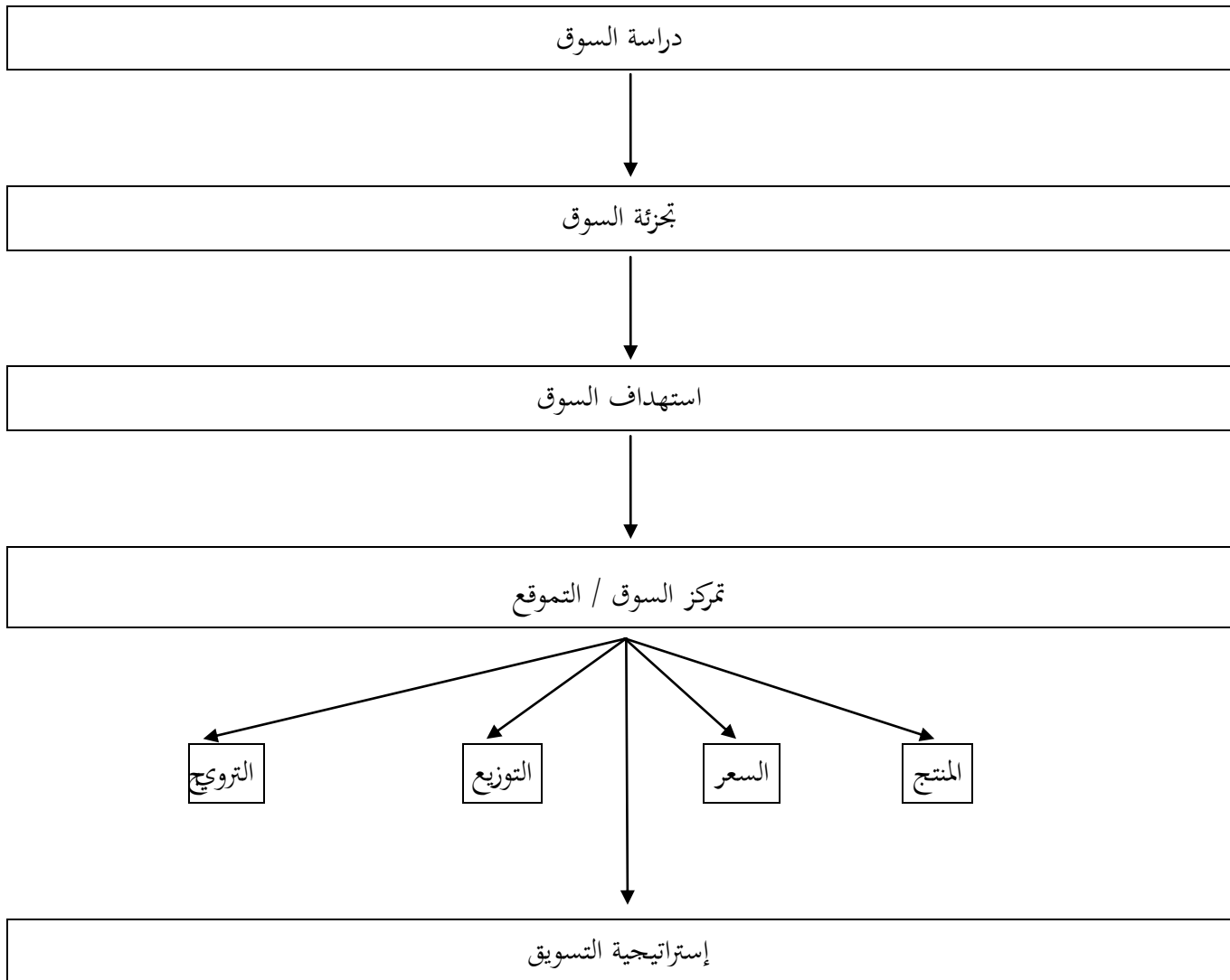
بمثابة مدخل نظمي لتقييم (SWOT) يعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي تواجهها و من خلال نقاط ضعف و قوة المؤسسة بالنسبة للمنتج فرص و تهديدات القائمة في SWOT يمكن تحليل السوق بالنسبة للبيئة وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة و تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين وهما: تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية، و تشخيص و تحديد أولويات الفرص.

### 4 المزيج التسويقي: المنتج من منظور تسويقي هو مجموعة من العناصر المادية والغير المادية القابلة للاستعمال

والتقييم والذي يرغب المستهلك في الخدمات التي تقدمها والقدرة على إشباع حاجياته، حيث أن العناصر المادية هي الخصائص التقنية والفيزيائية للمنتج بينما العناصر الغير المادية هي تطلعات رمزية ونوعية يراها المستهلك. كما أن قابلية الاستعمال تخص الاستعمال النافع للمنتج فمثلا الساعة تشير للوقت وربما التاريخ. أما قابلية التقييم فهي تعطي للمنتج قيمة معنوية ودورا للاتصال.

<sup>1</sup> مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر، مرجع سابق، ص 52.

الشكل: (03) مراحل عملية التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي:



المصدر: زكية مقرري، تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية 2008، ص - 109 وعلوم التسويق جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007

**5 دراسة السوق وبحوث التسويق:** تعد دراسة السوق أحد مكونات بحوث التسويق، إلى جانب بحوث المنتجات وبحوث البيع و بحوث الإعلان وبحوث التوزيع وبحوث تكاليف التسويق، وتهتم بحوث السوق بالكشف عن خصائص المستهلكين وأهم العوامل التي تؤثر في قراراتهم الشرائية، كما تهتم بحوث المنتجات بالكشف عن فرص البيع أمام المنتجات الجديدة والمساعدة على تطويرها واختبارها قبل نزولها على نطاق واسع. وتختص بحوث البيع والمبيعات بتحليل المبيعات وتقييم الأداء البيع لرجال البيع. وسعى بحوث الإعلان إلى اختيار الرسائل الإعلانية الفعالة واختيار أنسب وسائل الإعلان ومتابعة وتقييم فاعلية الحملات الإعلانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 168 و 169

## 6 تحليل البيئة: تجمع المعلومات التي تتعلق ب

1.6 تحليل الطلب: يشمل خصائص وسلوك المستهلك مثل: (ماذا يشتري، من يقوم بالشراء، أين يتم الشراء، لماذا يتم الشراء، كيف يتم الشراء، متى يتم الشراء، ماهو حجم الشراء)، خصائص السوق (كحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة، الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية).

2.6 المنافسة: يتم جمع المعلومات عن المنافسين و خصائصهم و أوجه القوة و الضعف لديهم و خصائص البيئة التنافسية، البيئة العامة وتتضمن معلومات عن الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية والتشريعات والقوانين والتكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المنظمة.

3.6 البيئة الداخلية: تهدف إلى جمع كل المعلومات عن الموارد والقدرات المتوفرة لدى المنظمة في مختلف وظائفها واتجاهاتها المستقبلية.

## 7 مقاييس الأداء: تهتم بجمع المعلومات عن حجم المبيعات الحالي لخطوط المنتجات وحجم نصيب السوق، ومستوى إدراك المستهلك لحملات الشركة الإعلانية، وصورة المنظمة في ذهن المستهلك لحملات الشركة الإعلانية، ومستوى إشباع حاجات المستهلك ورضاؤه عن منتجات المنظمة ونسبة فشل المنتجات الجديدة.<sup>1</sup>

8 إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف:

1.8- إستراتيجية التسويق غير المتنوع(المعمم): يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد ومشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها أسواق مستهدفة وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج. فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، وتوجه لهم مزيج تسويقي واحد ومكثف.

2.8- إستراتيجية التسويق المتنوع: فتبعاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق (أي قطاع) سوقاً مستهدفاً منفصلاً عن القطاعات الأخرى.

3.8- إستراتيجية التسويق المركز: يرى بعض خبراء التسويق أن إستراتيجية التسويق المركز قد يكون لبعض المؤسسات طبقاً للسلع المنتجة، مربحاً وكفؤاً بدليل اعتماد عدد متزايد من المؤسسات عليه، ويضيف هؤلاء أن مؤسسات صغيرة استطاعت أن تحتل أسواقاً، أو قطاعات مهمة، وأن تحقق أرباحاً تفوق ما تحققه المؤسسات الكبيرة، ذلك أنها كانت ذكية وبارعة في اقتناص وإرضاء رغبات شريحة من المستهلكين، لم ينتبه إليها المسوقون الكبار.

<sup>1</sup> أكساس وفاء، دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2012، ص



**9 عناصر المزيج التسويقي:** إن عملية تحضير وتحديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين (4p) حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيج التسويقي يكمن في عناصره الأربعة أي " المنتج - السعر - مكان البيع - الترويج " كما يعتبر المزيج التسويقي العنصر الأمثل للمؤسسة في وظائف إدارة التسويق الحديثة، حيث أن مخطط التسويق للمؤسسة ينتج من التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة و العوامل المؤثرة فيها.

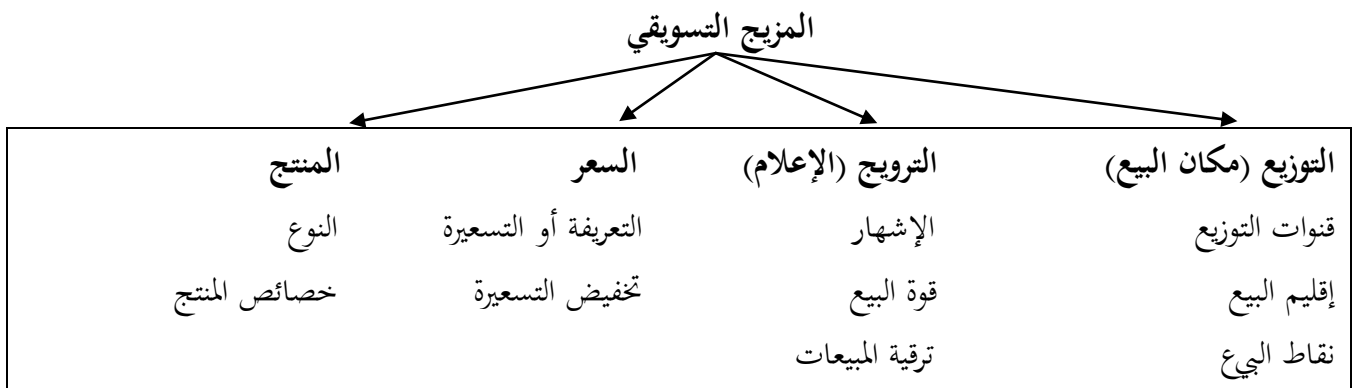
**1.9- المنتج:** هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي و المنتج لا يقصد به إنتاج أو خدمة معينة منتجة ثم نقوم بتسويقها ولكن المنتج يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج و البحث في التطور وجميع الخدمات التي ترافق المنتج (المحافظة والتركيب) من خلال دراسة مستمرة وعميقة لطبيعة المنتج و مدى استحبابه المستهلك لخدمة المنتج.

**2.9- السعر:** يمثل المقابل النقدي الذي يجب على الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتج، كما أن هذا المقابل لا يمكن أن يكون ثابت بالنسبة لطرفي عملية التبادل أي المشتري و البائع، حيث أن عوامل عديدة لها تأثير كبير ومباشر في تحديد السعر من بينها المنافسة، انخفاض تكلفة الإنتاج، عادة ما تؤدي إلى التأثير على مستوى السعر إلى الانخفاض. حيث يتم دراسة العنصر الثاني من خلال التعريف وتخفيض التسعيرة إضافة إلى شروط الدفع وشروط القرض.

**3.9- التوزيع:** هو ضمان توفير المنتج في المكان والزمان المناسبين حيث أن المسؤولين على التسويق يستطيعون اختيار الحل الذي يفضلونه حتى يتمكن الزبون من الحصول على المنتج, إن العوامل المذكورة لها تأثير مباشر على التوزيع، حيث أن التخزين والنقل ووضعيات المخازن هي التي تزيد أو تخفض من مستويات المبيعات لدى أي مؤسسة، فكلما اعتمدت المؤسسة على دراسة معمقة لمكان البيع كلما كانت سياستها التجارية مبينة على أسس منطقية وواقعية تساهم بطريقة مباشرة في عملية التسويق و التحكم أكثر في النفقات أو التكاليف الإضافية التي تقع على عاتق المؤسسة.

**4.9- الترويج:** يقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتج وخصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين.

الشكل: 04 متغيرات المزيج التسويقي (4p)



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، د س ن، 203 ب س ن، ص 293

**10 التحليل الموقفي للسوق الحالي:** يقصد به تحليل وتقييم مبدئي للسوق والوقوف على الصفات والخصائص الحاكمة فيه مثل الاستثمار المطلوب ودرجة المنافسة والتوزيع وأدوات التطوير ودرجة ثبات الطلب وتقدير نوعية العملاء المرتقبين، كل هذه الصفات يمكن إجمالها في جزئيين أساسيين هما تحليل الفرص والتهديدات وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

**1.10 نقاط القوة و نقاط الضعف:**

على المدير أن يقوم بتقييم القوة ونقاط الضعف، لأداء المؤسسة حتى يتمكن من الحكم على إمكانية استغلال المؤسسة للفرص أو مواجهة التهديدات وتحديد الإستراتيجية الملائمة لكل حالة، فمدير التسويق يقوم بتقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة فنقاط قوة المؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي تعتمد عليها لغزو الأسواق، أما نقاط الضعف فتتمثل الجهة التي تهدد ها من طرف المنافسين ومن أمثلة نقاط القوة تكاليف الإنتاج منخفضة، القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة وجود خدمات ما بعد البيع و من أمثلة نقاط الضعف عدم وجود قسم متخصص في البحوث والتطوير، ضعف نظام الحوافز، عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة والجدول الموالي يبين أمثلة لنقاط القوة ونقاط الضعف.

**الجدول: (01) أمثلة لنقاط القوة والضعف**

نقاط القوة	نقاط الضعف
• تكاليف الإنتاج منخفضة	- عدم وجود قسم متخصص للبحوث و التطوير
• القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة	- ضعف نظام الحوافز
• حصة تسويقية كبيرة	- إنتاج السلع الموسمية
• توافر قوة طبيعية على درجة عالية من المهارة	- عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف
• وجود خدمات ما بعد البيع	- عدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة
• سمعة جيدة للمؤسسة في الأسواق	- ارتفاع تكاليف النقل و التوزيع

المصدر: فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص11

**2.10 الفرص والتهديدات:** حيث تقوم بتحليل الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، والتهديدات التي عليها أن تتجنبها، فمحمد فريد الصحن يعرف الفرصة بأنها المجال التسويقي الذي تتمتع فيه المؤسسة بميزة تفضيلية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.<sup>1</sup>

فيمكن أن تنشأ الفرص من خلال التغيرات التي تحدث في السوق أو عدم قدرة المنافسين على تلبية حاجات المستهلكين.

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص1

الجدول (2): يوضح الفرص و التهديدات.

التهديدات	الفرص
احتمال دخول منافسين جدد. زيادة مبيعات المنتجات البديلة. نمو بطيء في السوق. سياسات سعرية مناوئة. زيادة الضغوط التنافسية. نمو قوة المساومة للعملاء والموردين	الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. إضافة إلى خط المنتج. تنوع المنتجات ذات العلاقة. إمكانية التكامل العمودي. نمو أسرع في السوق. العمل مع شركاء استراتيجيين في السوق.

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية دار البازوري للنشر، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص69

**11 مستويات المنتج:** هناك خمسة مستويات للمنتج نُجملها في مايلي:

**1.11 مستوى النواة (المستوى الأساسي):** تمثل الإجابة عن السؤال ماذا يشتري الزبون، إذ يتعلق الأمر بالميزة المقدمة للمشتري في وجه مشكل المطروح فزبون الفندق يشتري المبيت وزبون وسيلة النقل يطلب التنقل أما مشتري سيارة مرسيدس يطلب الفخامة.

**2.11 منتج في مستوى موسع:** بالإضافة إلى النواة فهو محاط بكل الخصائص التي لا تتنافى مع الغاية الأساسية التي وجد من أجلها المنتج فغرفة الفندق تحتوي بالإضافة إلى سرير- كرسي- مغسل... الخ.

**3.11 المنتج المنتظر:** يتعلق بمجموع الآمال والتوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتج فلا يتوقع أحد أن لا تشير الساعة إلى الوقت.

**4.11 المنتج في المستوى الكلي:** هو يمثل مجموع ما يقدمه وما يعرضه الصانع حول المنتج الموسع لكي يجعله مختلف ولقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو بيع نظام أكثر من بيع منتج. لا تقع المنافسة الحالية في مستوى ما تصنعه المؤسسات في مصانعها وإنما في: "LEVITT" وحسب مستوى ما تضيفه لمنتجاتها القاعدية من حيث التوظيف، الخدمة، الإشهار، مساعدة الزبائن، القروض، سهولة التسليم و التخزين، كذلك كل الميزات الأخرى والتي لها قيمة في السوق كخدمات ما بعد البيع و الصيانة.

**5.11 المنتج الكامن:** يوافق كل التحسينات والتحويلات الممكنة.

**12 تصنيف المنتجات:** يمكن أن نميز بين المنتج المادي الملموس والخدمة غير المادية وبالرغم من ذلك قد نجد أن بعض السلعة لها شق غير مادي كما قد نجد سلعة صرفة أو خدمة بحتة أو سلعة مصحوبة بخدمة أو عدة خدمات أو خدمة مصحوبة بسلعة أو عدة سلع.

### 1.12 تصنيف المنتجات حسب طبيعتها:

#### 1.1.12 المنتجات الاستهلاكية: تتفرع منها صنفين:

أ. المنتجات الميسرة أو سهلة المنال: وهي التي لا أبذل جهد في البحث عليها مثل الصحف اليومية ويميزها: انخفاض سعرها، توفرها في أماكن قريبة، انخفاض كمية الشراء في المرة الواحدة، معدل دوران السلع عالي جدا طبيعة قرار الشراء روتينية و لا يتطلب دراسة معمقة.

#### ب. منتجات التسوق أو التفاضل والانتقائية: السلع المعمرة والنصف المعمرة مثل Péttrin (العاجنة)

يتطلب شراؤها القيام بدراسة وتقييم البدائل وأهم ما يميزها: -الارتفاع النسبي للأسعار، تتوفر في محلات متخصصة يتم عرضها بشكل لائق، لا يتكرر الشراء أكثر من مرة في العمر عند غالبية المستهلكين، يكون البيع عن طريق وكلاء أو موزعين معتمدين

#### 2.1.12 المنتجات الخاصة: هي التي يبذل المستهلك جهدا كبيرا عند عملية الشراء بسبب انفرادها بخصائص أو

سمعة عالية كما هو الحال بالنسبة للسيارات الفاخرة والساعات Rolex وحقائب Samsonite، وأهم ما يميزها: - ذات سمعة عالية وارتفاع أسعارها، تتمتع بأسماء تجارية واسعة الشهرة إذ لا يتم بيعها إلى في أماكن معينة، يتم ترويج هاته السلع عن طريق رجال بيع مختصين فنيا في مجالات تقنية ما.

#### 3.1.12 المنتجات الصناعية: تسمى سلع الإنتاج و هي التي تنتج السلع الاستهلاكية أو غيرها من السلع الإنتاجية

وتوجه إلى المشروعات الصناعية كهي تساعد في الإنتاج وهي لا تقدم للمستهلك النهائي و تنقسم إلى:

سلع المواد الأولية، سلع التجهيزات، السلع المساعدة والخدمية وأهم ما يميزها:<sup>1</sup>

-الشراء المباشر (بعكس السلع الاستهلاكية)، الشراء كبير الحجم، الحاجة للمشورة الفنية، الشراء يتم عن فترات بعيدة اشتراك عدد من الأفراد في اتخاذ قرار الشراء، طول مدة التفاوض، التركيز الجغرافي، عدد قليل من المشترين، تقلبات كبيرة للطلب.

#### 12- مزيج المنتج: هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة الواحدة للسوق، والتي تكون في صورة تشكيلية

أو عدة تشكيلات و نسمي التشكيلية GAMME مجموعة من المنتجات المرتبطة فيما بينها من حيث كونها تؤدي نفس الوظيفة و تستهدف نفس الزبائن تباع في نوع معين من نقاط البيع، تتألف التشكيلية بدورها من خط أو عدة خطوط للمنتجات، حيث يعرف خط المنتجات بأنه مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها إما لأنها:

• لها نفس منافذ التوزيع.

• تشبع حاجات متشابهة.

• تقع في نفس نطاق الأسعار.

ويتكون خط المنتجات بدوره من عدة مفردات ( وحدات/منتجات).

<sup>1</sup> يحيى عيسى، تحليل السوق، جامعة الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، د س ن، ص3

### 13 تقدير المخاطر: وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما

يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

#### المطلب الثاني: المخطط المالي.

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء في مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال ومصادر التمويل المناسبة وكذلك التقديرات المستقبلية والأرباح.

#### 1 تعريف المخطط المالي: يعرف المخطط المالي على أنه عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال

تتضمن مجموعة من الجداول المالية والمحاسبية تبين رأس المال العامل و احتياجاته ومؤشرات المردودية بالإضافة إلى الخزينة وهذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان إستراتيجيته و تقديمها حجة الأطراف الممولة علما أن هذه الجداول تكون تتميز بالدقة والوضوح.

#### 2 مصادر التمويل: يقصد بعملية التمويل الحصول على الأموال اللازمة للمشروع حسب الحاجة إليها، وبالقدر

المطلوب واستغلالها أحسن استغلال للعوائد والكلف، وفيما يلي بإيجاز مصادر التمويل:<sup>1</sup>

#### 1.2- أموال الملكية: كما سلف الذكر تمثل أموال الملكية أهم التمويل التي تعتمد عليها الشركة لتمويل إنفاقها

الاستشاري و تشكل مصادر التمويل الذاتي أو مصادر الملكية من العناصر التالية:<sup>2</sup>

- الأسهم العادية: تمثل الأسهم العادية صكوكا متساوية تشكل جزءا من رأس مال الشركة.

- الأسهم الممتازة: هي أوراق مالية تجمع بين الأسهم العادية و السندات.

- الأرباح المحتجزة: هي أحد المصادر الهامة للتمويل الذاتي التي تلجأ إليه المنشأة لتغطية احتياجاتها طويلة الأجل.

- الاحتياطات: هي مبالغ يتم تجنيبها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمنشأة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع.

#### 2.2- التسهيلات الإئتمانية: تتمثل في سداد قيمة مشترياتهم وفقا لشروط يحددها المورد الدائن و ترتبط قيمة المشتريات

الآجلة و من ثم قيمة التمويل عن طريق الائتمان التجاري بمستوى المبيعات المتوقعة للشركة.

#### 3.2- التمويل الذاتي: تتمثل هذه المصادر في كل ما يقدمه أصحاب المشروع في شكل رأس مال و التي يبني على

أساسها حقوق ملكيتهم بالمشروع وبالتالي يمكن لهم استرجاعها في حالة تصفيته، أو عند خروج أحدهم من العملية

الاستثمارية بالمشروع، هذا وقد تكون مصدر تلك الأموال إما من خلال الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة أو من خلال

الأرباح المحجوزة وقد تأخذ تلك الأموال المملوكة صورًا عدة منها الحصص النقدية أو الحصص العينية أو الحصص المعنوية

وغيرها.

<sup>1</sup> علي محمد خضر، وآخرون، أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء، ليبيا، د س ن، ص 187

<sup>2</sup> د. عاطف وليم أندراس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، درا الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 368

**3 القروض:** تأخذ القروض الاستثمارية عدة أشكال منها: الائتمان المصرفي والسندات والقروض المباشرة:<sup>1</sup>

**1.3- القروض الاستثمارية المباشرة:** عند تقييم المشروعات تعتبر القروض المحصل عليها تدفقات داخلية (منافع) وعند تسديدها مع الفوائد المستحقة عليها تعتبر تدفقات خارجة (تكاليف)، تتوقف التكلفة الإجمالية للقروض بالنسبة للمشروع على حساب القرض وكيفية سداده والفائدة المستحقة عليه.

**2.3- القروض القصيرة الأجل:** يتضمن هذا النوع جميع القروض التي لا تزيد فترة استحقاقها عن سنة واحدة ويعتبر الاقتراض قصير الأجل الوسيلة الصحيحة لتمويل الاحتياجات المؤقتة للمشروع ويمكن القول بأن معظم المشروعات مهما كان حجمها تسدد جزءاً من احتياجاتها المالية عن طريق القروض القصيرة الأجل، كتمويل مكونات رأس المال العامل واللازم لدورة التشغيل الأولى.

**3.3- القروض طويلة الأجل:** تعتبر القروض طويلة الأجل إذا تجاوزت آجال سدادها سنة مالية واحدة وتستخدم هذه القروض لتمويل التكاليف الاستثمارية الثابتة وتعدد أنواع القروض طويلة الأجل وتتحدد شروطها بموجب التعاقدات التي يبرمها المشروع مع الجهات المقرضة، فقد تم تقدم هذه القروض بفوائد منخفضة، كما في حالة إقراض البنوك والمؤسسات المالية الحكومية للمشروعات العامة أو المشروعات الخاصة التي ترى السياسة العامة للدولة تشجيعها.

**4 المستحقات:** تدفع الشركة لعاملها الأجور إما على أساس سنوي أو شهري، و نتيجة لذلك قد تظهر الميزانية العمومية للشركة في نهاية السنة رصيذا للأجور المستحقة، وتزيد قيمة المستحقات بشكل ألي و تلقائي مع توسع الشركة في عملياتها التشغيلية و يتميز هذا المصدر التمويلي بأنه مجاني أي لا يترتب عليه أي تكلفة ظاهرة.<sup>2</sup>

**5 تحديد الأسعار:** إن وضع سعر مناسب لأي سلعة في السوق هو من أهم العوامل المؤدية إلى زيادة الطلب عليها أو ركودها، بحيث إذا تم تحديد أقل سعر ممكن للسلعة فكان الطلب عليها في ازدياد كانت المردودية بدون أدنى شك عالية نظرا للعدد الذي سيباع منها و العكس صحيح، إن تحديد السعر هو عبارة عن وضع رقم سحري و لكن باعتماد التفكير العقلاني و التخطيط المحكم المسبق حتى تنفادى أي خسارة مستقبلية و نتيجة سلبية، فالتفكير في خطة تضمن الربح الصغير و المتزايد أفضل في غالب الأحيان من الربح السريع و المحدود. لذلك فهناك في الأساس طريقتين للتفكير عندما يتعلق الأمر بتحديد سعر منتجك أو خدماتك، فإذا كنت أكثر اهتمام بالنمو بشكل سريع واقتناص نصيب من السوق (بالطبع يسمى نصيبك في السوق)، فعندئذ يجب أن تحدد سعرا منخفضا قدر الإمكان لأن انخفاض الاقتصاد يعني أن السعر المنخفض سيجذب المزيد من العملاء وإذا كنت تريد التعامل مع قاعدة عريضة من العملاء فحينئذ يجب عليك أن تستكشف عن طريق التجربة والخطأ غالبا السعر الذي يعتبره الناس صفقة ناجحة والذي يمكنك من الاستمرار في تحقيق الربح.<sup>3</sup>

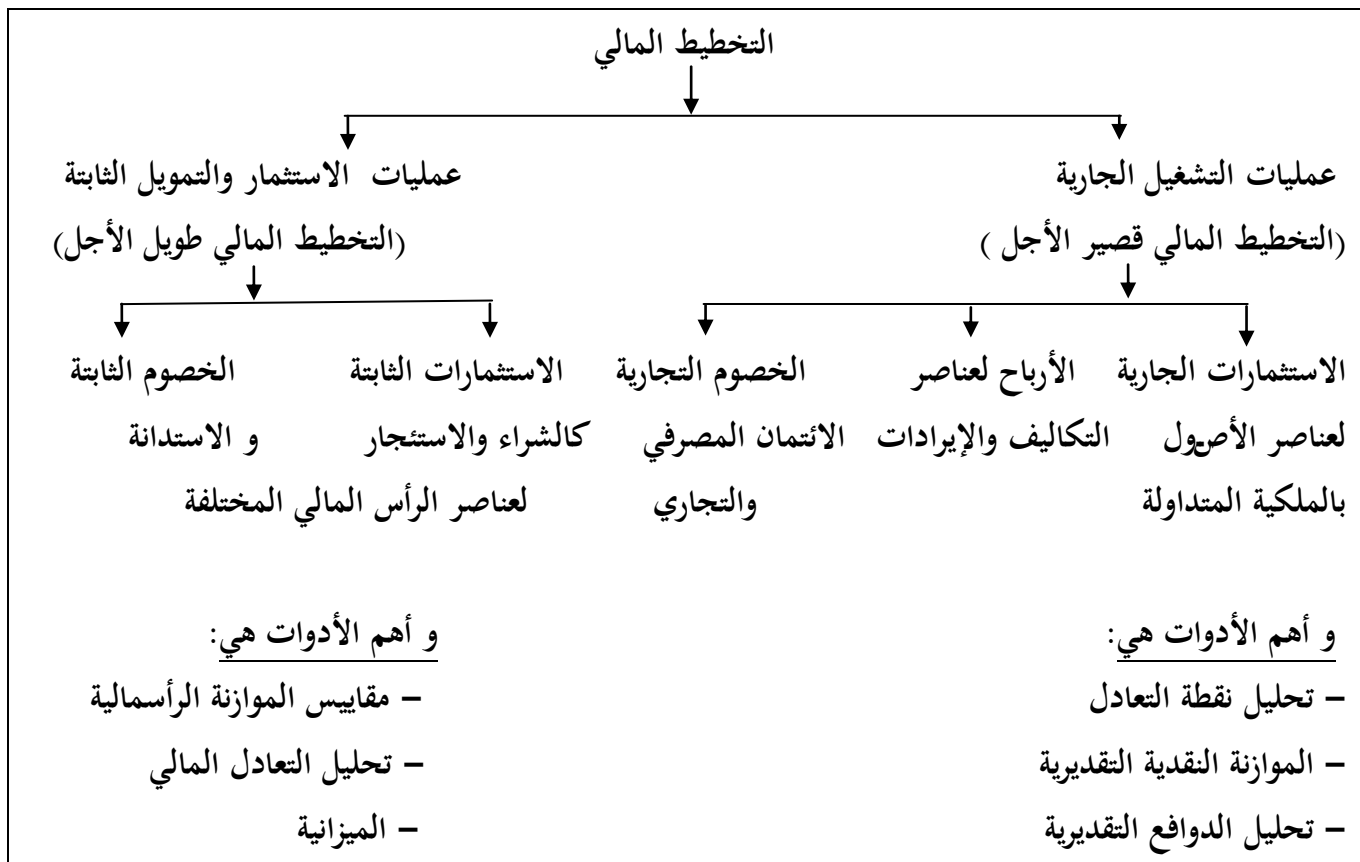
<sup>1</sup> عبد الغفار حنفة، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 3

<sup>2</sup> د.عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق، ص397

<sup>3</sup> ستيفن دى شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ط1، ص16

**6 التخطيط المالي:** يعتبر التخطيط المالي مهم بالنسبة إلى التخطيطات المالية المستقبلية وعادة ما تتناسب صعوبة التخطيط طردياً مع طول الفترة محل التنبؤ، والتخطيط الكفء هو الذي يخدم هدف " تعظيم الربحية " بشكل أساسي كما سبق الإشارة لذلك في التنظيمات الاقتصادية بما ستكون عليه شركة الأموال في *fore casting* والتخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ الفترات اللاحقة تمهيداً للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة ومناهج التخطيط المالي عديدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامها وهما التخطيط المالي قصير الأجل والآخر طويل الأجل كما يوضحها الشكل المبين في الصفحة أدناه:

الشكل: (05) أنواع وأدوات التخطيط المالي.



المصدر: علي محمد خضر، وآخرون مرجع سابق. ص189

**7 الميزانية الافتتاحية:** الميزانية هي قائمة الموجودات (الأصول) التي تملكها المؤسسة و المطالب (خصوم) و المتمثلة في المورد الداخلي والخارجي أي الأموال التي استعملتها المؤسسة.  
كما تعرف: " أنها عبارة عن كشف أو قائمة توضح الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة ومصادر الحصول على تلك الموارد في زمنية معينة" وهي تأخذ الشكل التالي:

جدول رقم ( 03 ): الميزانية الافتتاحية.

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
Xxxx	أموال خاصة	Xxxx	الاستثمارات:
		Xxxx	قيم معنوية
		Xxxx	تجهيزات
Xxxx	القروض	Xxxx	مخزونات
Xxxx	قروض بنكية	Xxxx	بضاعة
		Xxxx	نقديات
		Xxxx	الصندوق
<b>Xxxx</b>	<b>المجموع</b>	<b>Xxxx</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: فركوس محمد، الموازنات التقديرية -أداة فعالة للتسيير-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 242

### 8 إعداد جدول حسابات النتائج التقديري : جدول حسابات النتائج التقديري هو وثيقة رئيسية فهي تبين لنا

النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة .



جدول رقم: (04) جدول حسابات النتائج طبقا لنظام المحاسبة المالية الجديد SCF.

رقم الحساب	اسم الحساب	
70	المبيعات و المنتجات الملحقه	XXXX
72	الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون	XXXX
73	الإنتاج المثبت	Xxxx
74	إعانات الاستغلال	XXXX
<b>1</b>	<b>انتاج السنة المالية</b>	<b>Xxxx</b>
60	المشتريات المستهلكة	XXXX
61	الخدمات الخارجية	XXXX
62	الاستهلاكات الأخرى	XXXX
<b>2</b>	<b>استهلاكات السنة المالية</b>	XXXX
<b>3</b>	<b>القيمة المضافة للاستغلال</b>	XXXX
63	أعباء المستخدمين	XXXX
64	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	XXXX
<b>4</b>	<b>إجمالي فائض الاستغلال</b>	<b>XXXX</b>
75	المنتوجات العملية الأخرى	XXXX
65	الأعباء العملية الأخرى	XXXX
68	مخصصات الاهتلاكات و المؤنات و خسائر القيمة	XXXX
78	استرجاع على خسائر القيمة و المؤنات	XXXX
<b>5</b>	<b>النتيجة العملية</b>	XXXX
76	المنتوجات المالية	XXXX
66	الأعباء المالية	Xxxx
<b>6</b>	<b>النتيجة المالية</b>	Xxxx

تابع لجدول رقم: (04) جدول حسابات النتائج.

Xxxx	النتيجة العادية قبل الضرائب	7
xxxx	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	
xxxx	الضرائب المؤجلة على النتائج العادية	
Xxxx	مجموع منتوجات الأنشطة العادية	79
Xxxx	مجموع أعباء الأنشطة العادية	69
<b>Xxxx</b>	<b>النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>	<b>8</b>
xxxx	منتوجات العناصر غير العادية	77
Xxxx	أعباء العناصر غير العادية	67
xxxx	نتيجة غير عادية	9
xxxx	صافي نتيجة السنة المالية	10

المصدر: فركوس محمد، مرجع سابق، ص 244

وبذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسيير التي تعتبر جد هامة للمسيرين و المراقبين الداخليين وكذلك المنشآت الخارجية كالبنوك وإدارات الدولة.

### 9 تحقيق الأرباح: يعتبر الربح عند الغالبية الهدف الأساسي لدخول السوق ولكن لا يعرف الكثير كيف يصل إلى

تحديد ذلك بطريقة صحيحة ففي الكثير من الأحيان يكون الطمع سببا في فشل عملية التسويق بحيث يريد بعض الأشخاص تحقيق الربح بسرعة و بقيم كبيرة ظنا منهم بأن الربح البطيء هو ربح قليل ولا يعود بنفس الفائدة متجاهلين أن الزبائن تتوجه بكثرة حيث تجد السعر منخفض في نفس النوعية، فينتج عن ذلك بيع بكميات كبيرة وبالتالي زيادة الربح مع إرضاء للزبون.<sup>1</sup> و لتحقيق الربح يجب أن يكون الشخص مطلعاً على كل ما يهمه لتحقيق معادلة صحيحة خاصة للمبتدئين كمعرفة النفقات العامة، ما يقوم به المنافسون، رفع الأسعار... الخ.<sup>1</sup>

من السهل فهم كلمة ربح فهو الفرق بين ما نتكلفه لشراء أو تصنيع منتج وما نربحه بعد بيعه ولكن عندما نحلل هذا المفهوم الذي يبدو واضحاً فإن الأمور تصبح معقدة قليلاً وعندما يأتي الحديث عن الربح فهناك أربعة فروع يجب أن تفهمها لتحقيق الربح: الربح الإجمالي، الربح الصافي، هامش الربح، زيادة الأسعار.

### المطلب الثالث: المخطط التنظيمي: قد ينظر إلى المخطط التنظيمي من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشأ

بين الأفراد داخل جماعات العمل وتمثل هذه وجهة نظر العلوم السلوكية وبهذا الشكل فإن المخطط التنظيمي يعبر عن العلاقات الرسمية داخل وخارج المنظمة وينظر البعض إلى المخطط التنظيمي بأنه وسيلة لتحقيق الهدف للشركة.

### 1 مفهوم التنظيم: هو وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط هذا بهيكل السلطة، حيث يتطلب تجميع الأنشطة

الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية يرأس كل وحدة إداري مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستويين الأفقي والرأسي.<sup>2</sup>

وإذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط.

### 2 التنظيم الرسمي والغير الرسمي: يخضع سلوك وتصرفات الأفراد لنظام من العلاقات الاجتماعية ويشكل

التنظيم الرسمي جزءاً من هذا النظام وقد ذكر Barnard إن التنظيم يعتبر رسمياً إذا خضع شخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف موحد وبذلك يكون التنظيم رسمياً عندما يكون الأفراد على استعداد للاتصال فيما بينهم ولذوهم الرغبة في العمل مع وجود هدف مشترك، يعتبر هذا المفهوم واسع وشامل حيث يتضمن أي جماعة من جماعات العمل لها هدف مشترك ويصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم.

<sup>1</sup> ستيفن دي شتراوس، مرجع سابق، ص1611

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص8

فإذا كان هيكل السلطة يحدد نطاق ومسؤولية اتخاذ القرار فإن الفرد يمكنه ممارسة ذلك خارج نطاق التنظيم الرسمي وقد ذكر Wilfred Brown على ضوء ممارسته للعمل الإداري لعديد من السنوات و مشاركته في كثير من الدراسات المتعلقة بالتنظيم، أن التنظيم الرسمي هو الشائع ومن خلاله يمكن معرفة حدود نطاق السلطة وحدود المسؤولية وان السياسة الموضوعية تشكل إطار التصرف والممارسة للعمل الإداري و أنه لا توجد حرية فعلية بدون وجود قوانين وتشريعات ولوائح منظمة للممارسة لا يعتبر التنظيم معوقاً للأداء إلا إذا لم يتم تكوينه بطريقة جيدة إذا ما توافر شرط الإعداد الجيد فان التنظيم يوفر البيئة و المناخ الملائم للأداء الحالي أو المستقبلي مما يؤدي أى تحقيق أهدافه.

### 3 مبادئ التنظيم: تلخص هذه المبادئ فيما يلي:

– مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل و لكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في

تحقيق الهدف النهائي.

– مبدأ الفاعلية: يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة.

– مبدأ الشرعية: يعني إن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات

و العادات والأعراف المعمول بها.

– مبدأ الثبات: بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل قسم.

– مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا التخصص وأيضاً التعرف على مكوناته

وعناصره الرئيسية والفرعية.

– مبدأ الوظيفة: ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد.

– مبدأ تحديد المسؤولية: التحديد بدقة لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه.

– مبدأ التعادل بين السلطة والمسؤولية: حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لان السلطة

ضرورية لإنجاز المسؤولية.

– مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة: بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد واليه يرفع تقاريره.

– مبدأ نطاق الإشراف الإداري: يعني تحديد النطاق الملائم للمساعدة في إنجاز الأهداف دون إرهاق للإداري.

– مبدأ ديناميكية التنظيم: بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث.

4 إعداد الهيكل التنظيمي وفقاً لمفهوم داركر: وفقاً لمفهوم داركر يوجد ثلاثة طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي

الذي يتلائم مع المنظمة المعنية:

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 10

**1.4- مدخل تحليل الأنشطة:** فمن خلال تحليل ودراسة ما تقوم به المنظمة فعلا من أنشطة محددة وضرورية لتحقيق الأهداف يمكن للإدارة التوصل إلى المهام والأنشطة التي يجب القيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينها وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

**2.4- مدخل تحليل القرارات:** فيعني انه يحدد نوع القرارات المطلوبة وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي ومدخل وأسلوب مشاركة المدير في القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه المهام.

**3.4- مدخل تحليل والعلاقات:** يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في البرامج ومع من، و مساهمات الآخرين معه.

**المطلب الرابع: المخطط الخدماتي:** هو عبارة عن خدمة مقدمة أو سلعة غير ملموسة أو منفعة مقدمة من طرف إلى آخر قصد إشباع رغبة ما، كما ميز " آدم سميت " في كتاباته في القرن الثامن عشر ما بين الإنتاج ذو المخرجات الملموسة مثل الزراعة، التصنيع و بين إنتاج المخرجات غير الملموسة مثل جهود الأطباء و المحامين، حيث وصف الإنتاج ذو المخرجات غير الملموسة بأنه فاقد لأي أهمية و اعتبره غير منتج وقد ساد هذا الاعتقاد حول الخدمات إلى غاية الربع الأخير من القرن التاسع عشر عندما جاء " ألفريد مارشال " بقول مفاده أن الشخص الذي يقدم خدمة هو شخص قادر على تقديم منفعة للمستفيد، تماما مثل الشخص الذي ينتج سلعة ملموسة، مثلا الوكيل الذي يوزع المنتجات الزراعية يقدم خدمة كبيرة للمزارع فبدون خدمات نقل و توزيع المنتجات الزراعية من أماكن و فترتها إلى أماكن شحنتها لن تكون هناك أية قيمة إطلاقا لهذه المنتجات.

**1 تعريف الخدمة:** اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف الخدمة وتعددت بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية مثل (إيجار العقار، الخدمات الفندقية) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية التسويق السلع المباعة مثل ( الصيانة، التأمين... الخ ).

- يعرف كل من kotler الخدمة على أنها كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية مهما ارتبط أداؤها بمنتج مادي ملموس أو لا.<sup>1</sup>

- ويعرفها Christiane Dumoulin على أنها تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات و سلوكيات منظمة.<sup>2</sup>

- كما تعرف الخدمة على أنها كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب الغير ملموس و التي تتولد عنها منافع و اشباعا يمكن بيعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - kotler PH et Dubois, Marketing Management « publie unoi paris, 11eme édition 2003 », p462.

<sup>2</sup> - christiane Dumoulin et jean-paul, Enterprise de services, « les éditions d'organisation, paris, 2eme tirage, 1998 », p20

<sup>3</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص146.

- و من الناحية التسويقية تعرف الخدمة على أنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء تنقل من طرف إلى طرف آخر و هذه الأنشطة تكون غير ملموسة و لا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.<sup>1</sup>

### 2 خصائص الخدمة: من التعاريف السابقة الذكر نستنتج خصائص عديدة للخدمات و قد اتفق معظم الكتاب في

مجال التسويق على وجود أربعة خصائص رئيسية للخدمات يمكن أن تؤثر في عملية التسويق و هي:

- الخدمة غير ملموسة "Intangibilité": عدم ملموسية الخدمة تعتبر كفرق رئيسي موجود بين السلعة و الخدمة و كما ذكر "BERRY" و "BATESON" أن مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي لا يمكن رؤيتها و لا تذوقها و لا شمها و لا لمسها و لا سماعها.<sup>2</sup>

- التماسك وعدم التجزئة (الترابط) "Inséparabilité": أي بمعنى تقدم الخدمة وتستهلك في نفس الوقت و هذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع و توضع في المخازن أو المعارض أو توزع على البائعين ومن خلالها على المشتريين يتم استهلاكها لاحقا.<sup>3</sup>

- التباين "Hétérogénéité": يرى الجميع أن الخدمة تتغير من مؤسسة إلى أخرى و من وكالة إلى أخرى خاصة الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري، لذا يقوم الزبون بترتيب العناصر قبل عملية الشراء حتى يتمكن من المقارنة بين عروض الخدمات و يصعب على مقدم الخدمة تقديم خدمات متجانسة في الوقت والمكان.<sup>4</sup>

- الزوال أو الفناء "La périssabilité": نتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك في الخدمات فإنها تتصف بالفناء السريع، بمعنى لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت آخر، كطاقة كهربائية غير المستخدمة والمقاعد غير المشغولة في الطائرة بعد إقلاعها، كلها أنشطة أعمال فقدت إلى الأبد، لهذا فان أسعار الخدمة في فترة الرواج تكون عالية وبعدها تنخفض بشكل حاد في غير موسمها، فمثلا يزداد الطلب على الخدمات النقل صباحا في مواعيد ذهاب الموظفين إلى أعمالهم و ظهرها وقت رجوعهم من العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عوض بدي راجدور، التسويق المصري، المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، 1988، ص72.

<sup>2</sup> - D-pettigrews, N-Turgeon »Marketing », 2eme édition, MC, GRAWS-HILL, Canada, 1990, p390.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>4</sup> - Beatrice Bréchnac Rouband, (Le marketing des services; du projet au plan, Marketing ), op-cit, p72

<sup>5</sup> - عمر وخير الدين، "التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 270/269.

### خلاصة الفصل الأول:

إن نشأة المؤسسة و نجاحها و إستمراريتها يعتمد اعتمادا واضحا على مخطط الأعمال، إذ يعتبر هذا الأخير الخطوة الأولى والركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة و نشأتها نشأة صحيحة، تمكنها فيما بعد من مواكبة التطور والتنافس مع المؤسسات الأخرى، و لهذا فإن وضع الموارد الكافية و إتباع أفضل الأساليب والوسائل والصيغ وعدم احتكار أي مجهود هو أمر واجب لوضع مخطط الأعمال لأن هذا سيقابله في المستقبل نجاح للمؤسسة و إستمراريتها.

فالتغيرات التي شهدتها العالم زادت من أهمية إلزامية مخطط الأعمال في انجاز المشاريع، حيث أصبح الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المهير من تحقيق أهداف المشروع، مما يساعد على إخراج الاقتصاد من اعتماده على مصدر واحد للدخل ألا وهو النفط إلى اقتصاد مبني على مصادر متعددة بتوفير مناصب الشغل وزيادة في معدلات النمو و المساهمة الفعالة في رفع القدرة التنافسية في عالم سريع المنافسة، ولا يتحقق هذا إلا بتسطير مخططات أعمال علمية دقيقة للتعامل مع الخطر المحتمل وإجراء دراسات وأبحاث عن احتياجات السوق و تشجيع البحث والتطوير وتحسين إمكانية الحصول على تمويل مشاريع

## الفصل الثاني



### تقديم:

تلعب كل من الرغبة، الثقافة، تأثير العائلة و الأصدقاء، دورا فعلا في البدء بإيجاد المشروع الجديد وإنشائه وتوجد مجموعة من العناصر الأساسية التي تساعد وتشجع في تكوين المشروع الجديد منها " السياسات ، البرامج الحكومية الخلفية الثقافية و الاجتماعية و المهنية للشخص، التسويق، دور الشخص في توفير مصادر التمويل " .

إن الخطوة الأكثر أهمية في سيرورة إنشاء المشروع هي وضع الخطة المناسبة المتمثلة في سلسلة قرارات تبدأ بتحديد الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها، يتبعها تحديد سياسات المشروع و العناصر أو الموارد اللازمة لتنفيذه كما ونوعا و تنتهي بوضع برنامج زمني لتنفيذ هذه العمليات .

نقوم في هذا الفصل التطبيقي بطرح الموضوع وتحليله على أرض الواقع، حيث أخذنا مؤسسة خدماتية وهي مركز استقبال الطفولة الصغيرة بمدينة المشرية ولاية النعامة، ل غرض إبراز الجانب المتعلق بمخطط الأعمال الذي هو موضوع دراستنا ولتحقيق هدف هذا الجزء تم تحديد منهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى أدوات جمع البيانات و المعلومات، تحديد مجال الدراسة، إضافة إلى ثم استعراض مخططات الأعمال الخاصة بالمركز المتمثلة في المخطط التسويقي المتضمن المنتج و السعر و الترويج و تحليل رضا الزبون عن خدمات المركز باستخدام برنامج SPSS ، ثم دراسة المخطط المالي عن طريق وضع جدول حسابات النتائج و الميزانية التقديرية مع استعمال أدوات تقييم المشروع، يليها المخطط التنظيمي الخاص بالروضة و في الأخير المخطط الخدماتي المتمثل في إنجازات الأطفال و مشاركتهم في النشاطات المبرمجة و محاولة تحليلها ومقارنتها بالجانب النظري.

### المبحث الأول: مدخل للدراسة الميدانية.

يتمثل هذا المبحث في الدراسة الميدانية، حيث سنتطرق فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة

المطلب الأول: منهجية الدراسة: تتمثل هذه المنهجية في المبررات اختيار روضة الأطفال وهي:

- تعتبر روضة الأطفال ضرورية في الوقت الحالي.
- إنشاء مخطط الأعمال لهذه الروضة.
- لما لها من أهمية في القطاع الخدماتي.
- التمويل الذاتي من طرف صاحب المشروع.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات: يعتبر المنهج العلمي هو الطريقة الصحيحة التي يعتمد عليها

الباحث للوصول إلى النتيجة المراد تحقيقها والمعلومات اللازمة وهذا بالاعتماد على أساليب وأدوات منها:

**1- المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحث واستقصاء الحقائق كونها تجلب أكبر عدد من

المعطيات حيث تكون هذه المعطيات سهلة الفهم وتبرز المعنى الحقيقي للأسئلة المطروحة الخاصة بهذه الدراسة الميدانية.

كما أنها تعتبر استبيان شفوي يقوم من خلاله الباحث جمع المعلومات الشفوية من المستجوب للحصول على أكثر

معلومات، وهذا الأسلوب ملائم إلى نوع من البحوث وفيه المرونة في الإجابة.

**2- الملاحظة:** هي توجيه الحواس و الانتباه إلى الظاهرة معينة سعيا إلى الكشف عن خصائصها قصد

الوصول وكسب معرفة جديدة كما يمكن تسجيل الظاهرة فورا حدوثها، وتقليل احتمال التحيز و إدراك الواقع كما هو و تعتبر

الملاحظة من بين الأساليب الأخرى التي يجب أن تخضع لضوابط العادية كالدقة، والثقة، والموضوعية...

**3- الاستبيان:** أنجزنا استبيان لمعرفة مدى رضا الزبون الممثل في أولياء الأطفال عن الخدمات المقدمة

لأبنائهم في هذه الروضة و تم توزيعه عليهم مستهدفين الأولياء قدامى التعامل مع الروضة و الجدد، بتحديد أربعة محاور أو

أهداف أساسية كل محور يضم خمسة مؤشرات تترجم الأهداف المحددة. ( الاستبيان مرفق في الملاحق).

**4- الوثائق والإحصائيات:** تم الاعتماد في دراستنا على بعض الوثائق المسلمة لنا و التي نراها قليلة

إلى حد كبير، خاصة و أن المؤسسة تفتقر للوثائق المحاسبية، بالرغم من أنها مكلفة محاسب بإدارة شؤونها الحاسبية، إلا

أنه يراعي الجانب الجبائي فقط و تبقى طريقة تسيير المركز المحاسبية فوضوية.

### المطلب الثالث: مجالات الدراسة:

**1- المجال المكاني:** لما للمكان من أهمية كبيرة في دراستنا ووجب علينا تحديد موقع الروضة بدقة

دون ذكر الاسم تفاديا للدعاية و الإشهار، فالمقر يقع بمدينة المشربة ولاية النعامة و بالضبط " بحديقة فلسطين" بحي

حبيبي ملكيته الأصلية تابعة إداريا لمصالح البلدية، مستأجر من طرف المسيرة بموجب عقد إداري.

2- المجال الزمني: هي المدة التي بدأت فيها دراستنا الميدانية في مركز استقبال الطفولة الصغيرة.

3- المجال البشري: يتمثل في الأشخاص الذين تم التعامل معهم في المركز من المسيرة مرورا بالطاقم

الإداري وصولا بتوزيع الاستبيان على الأولياء.

### المبحث الثاني: عرض مخطط الأعمال لهذه الروضة.

#### المطلب الأول: التعريف بالروضة وبهيكلها التنظيمي.

1- التعريف بالروضة: يعتبر مركز استقبال الطفولة الصغيرة محل دراستنا التطبيقية من بين رياض الأطفال

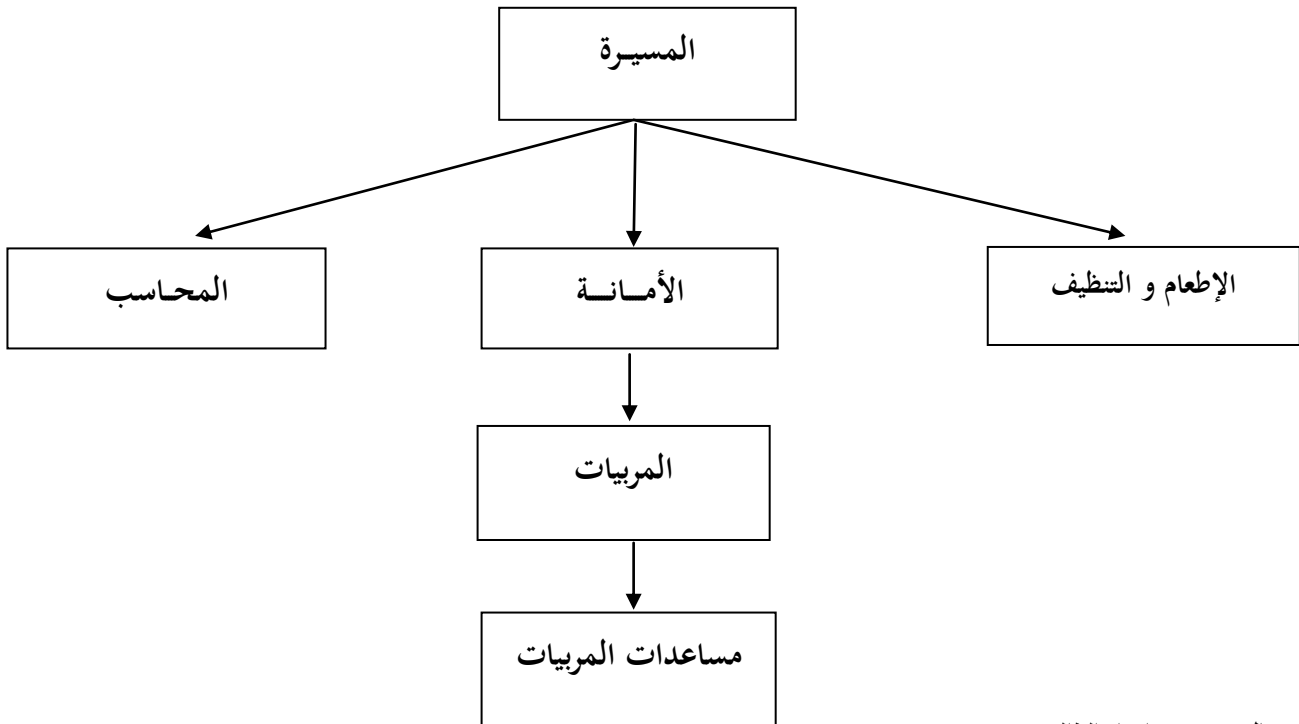
الأكثر تميزا بدائرة المشرية الدائرة الكبيرة على مستوى ولاية العامة و البالغ عدد سكنها حوالي: 160 ألف نسمة, فهو يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 720م2 بموقع استراتيجي يضم:

- دار الحضانة: تستقبل الأطفال من ثلاثة (03) أشهر إلى غاية ثلاثة (03) سنوات.

- روضة الأطفال: تستقبل الأطفال من ثلاثة (03) سنوات إلى غاية سن التمدرس.

2- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي لهذا المركز بمثابة الوثيقة التنظيمية له.

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

- **المسيرة:** هي صاحبة المشروع، تشرف على التحصيل العلمي بحكم تجربتها المهنية كونها معلمة ابتدائي متقاعدة.
- **الأمانة:** المنصب مشغول من طرف المسيرة.
- **عون الاستقبال:** مكلفة باستقبال الأطفال، الأولياء و الزوار.
- **المربيات:** اثنان.
- **مساعدة المربية:** منصب واحد.
- **الطباخة:** المنصب حاليا غير مشغول لترك الوجبة الغذائية.
- **المنظفة:** المهمة على عاتق المسيرة و بناتها.
- **الحارس:** المنصب حاليا غير مشغول, كون باب المقر مجهز بجهاز صوتي و كاميرا.

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي.

يمثل التسويق أحد الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة، فينظر إليه حاليا على أنه أداة علمية للإدارة ويتكون من عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في:

- 1- **المنتج:** يعتبر المنتج بالنسبة إلى مشروع إنشاء روضة أطفال في الخدمات المقدمة من طرف طاقم الروضة إلى الأطفال كالتحصيل العلمي، مشاركتهم في المناسبات المبرجة سواء الدينية أو الوطنية و كذا احتفالات نهاية الموسم الدراسي بالإضافة إلى برجة رحلات ترفيهية.
  - 2- **السعر:** يعتبر السعر الميزة التنافسية بالنسبة للروضة، فكلما انخفض السعر زاد توافد الأولياء و العكس صحيح, مما يدل على أهمية السعر في المخطط التسويقي.
  - 3- **الترويج:** يكمن الترويج بالنسبة إلى هذه الروضة في السمعة العالية التي تتميز بها مسيرة الروضة و نتائج تحصيلها العلمي بصفتها معلمة ابتدائية متقاعد لها خبرة في مجال التربية و التعليم و كذا المعلومات المتداولة بين الأولياء في تحسين الخدمة.
- إضافة إلى اعتمادنا على استبيان لقياس درجة رضا الزبون " الأولياء " ( المشار إليه بالملحقات الرفقة ) حول الخدمات المقدمة لأبنائهم من طرف الروضة مس كل مجتمع الدراسة المتمثل في 50 زبون مقسمون إلى مجموعتين 25 زبون قدم التعامل مع الروضة و 25 زبون جديد التعامل مع الروضة، ضمن أربعة محاور " السعر، النظافة، التحصيل العلمي و المعاملة" و كل محور يضم خمسة أسئلة, بمجموع 20 سؤال ثم بتحليل إجاباتهم عن طريق برنامج spss الذي كانت مخرجاته كالتالي:

- قياس درجة ثبات و صدق كل المتغيرات (معامل ألفا كرونباخ):

**Fiabilité**

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

عدد المشاهدات: 50

المشاهدات المقصية: 0

مجموع المشاهدات: 50 بنسبة 100 %

Statistiques de fiabilité إحصائية الثبات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,605	26

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

- للتأكد من صدق معقوى للأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية (الصدق المنطقي) (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، قدم الزبون و عدد الأطفال العائلة الواحد في الروضة) بمجموع: 06 متغيرات.

(Q1، Q2، Q3، Q4، Q5، Q6، Q7، Q8، Q9، Q10، Q11، Q12، Q13، Q14، Q15، Q16، Q17، Q18، Q19، Q20) بمجموع: 20 متغيرة.

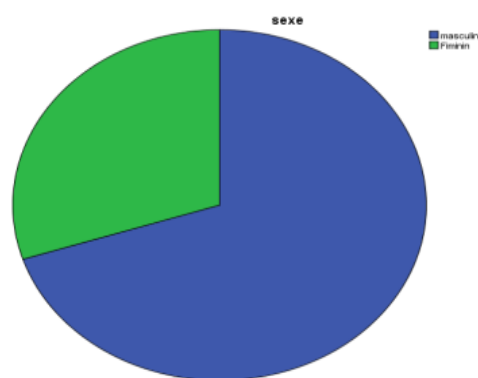
أي بمجموع إجمالي للمتغيرات يساوي: 26 متغيرة.

تم اختبار الصدق الذاتي (ثبات الأداة) للاستبيان بعد الانتهاء من جمع البيانات وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) للاتساق الداخلي الذي يساوي في هذه الحالة: 0,60 فهو مؤشر مقبول.

الجنس Sexe

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
ذكور	35	70,0	70,0	70,0
إناث	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss



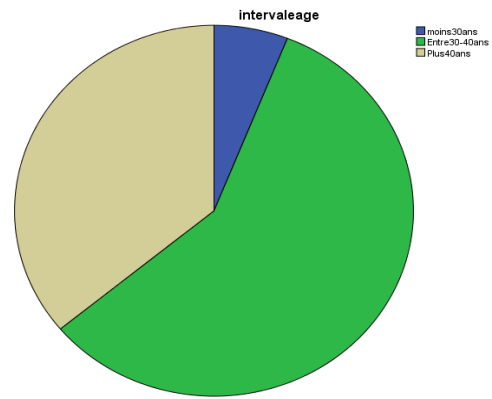
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

- متغير الجنس يوضح أن أولياء أطفال مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي بمختلف الجنسين و التي تقدر نسبتهم المئوية الإجمالية بـ: 100 % يتكونون من:
  - 35 ذكور، بنسبة مئوية تقدر بـ: 70 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
  - 15 إناث، بنسبة مئوية تقدر بـ: 30 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

الفئة العمرية Intervalle Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
أقل من 30 سنة	3	6,0	6,0	6,0
ما بين 30 و 40 سنة	29	58,0	58,0	64,0
أكثر من 40 سنة	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



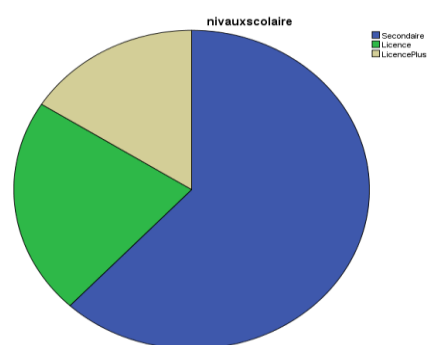
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- متغير الفئة العمرية يوضح أن أولياء أطفال مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي من مختلف الأعمار و بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ: 100% ، يتكونون من:
  - 03 أولياء أقل من 30 سنة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 6%، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
  - 29 ولي سنهم ما بين 30 و 40 سنة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 58%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
  - 18 ولي سنهم أكبر من 40 سنة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 36%، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

Niveaux scolaire المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	ثانوي	31	62,0	62,0
	ليسانس	11	22,0	84,0
	فوق الليسانس	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

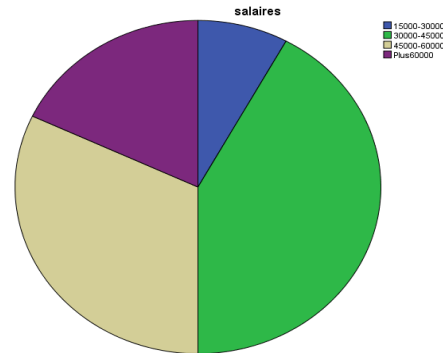
- متغير المستوى الدراسي يوضح أن أولياء أطفال مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي من مختلف المستويات و نسبة مئوية إجمالية تقدر بـ: 100%، يتكونون من:
  - 31 ولي لهم مستوى ثانوي بنسبة مئوية تقدر بـ: 62%، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
  - 11 وليا بمستوى الليسانس بنسبة مئوية تقدر بـ: 22%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
  - 8 أولياء لهم مستوى فوق الليسانس بنسبة مئوية تقدر بـ: 16%، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
  - فيما تم إهمال المستوى المتوسط فأقل لانعدامه في مجتمع الدراسة.



الدخل الشهري **Salaire**

بالدينار الجزائري	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
من 15000 إلى 30000	4	8,0	8,0	8,0
من 30000 إلى 45000	21	42,0	42,0	50,0
Valides من 45000 إلى 60000	16	32,0	32,0	82,0
فوق 60000	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



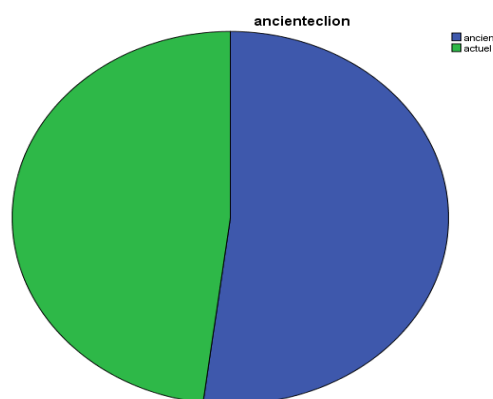
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- متغير الراتب الشهري يوضح أن أولياء أطفال مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي بمختلف الرواتب الشهرية و بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ: 100%، يتكونون من:
  - 4 أولياء رواتبهم الشهرية تتراوح ما بين: 15000 دج و 30000 دج، بنسبة مئوية تقدر بـ: 8 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
  - 21 وليا رواتبهم الشهرية تتراوح ما بين 30000 دج و 45000 دج، بنسبة مئوية تقدر بـ: 42 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
  - 16 ولي رواتبهم الشهرية تتراوح ما بين: 45000 دج و 60000 دج، بنسبة مئوية تقدر بـ: 32 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
  - 9 أولياء رواتبهم أكثر من 60000 دج، بنسبة مئوية تقدر بـ: 18 %، المعبر عنها باللون الأحمر الداكن في الشكل الدائري.

أقدمية الزبون Ancienneté clien

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
قديم	26	52,0	52,0	52,0
جديد	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- متغير أقدمية الزبون يوضح أن أولياء أطفال مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ: 100% يتكونون من:

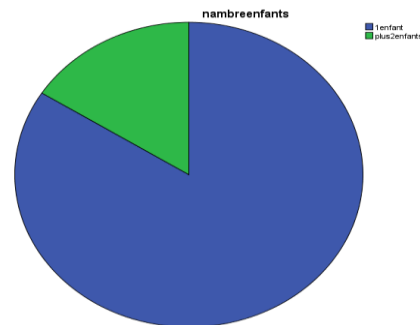
- 26 ولي قديم التعامل مع الروضة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 52 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 24 ولي جديد التعامل معها، بنسبة مئوية تقدر بـ: 48 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

Nombres d'enfants عدد الأطفال في الروضة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	طفل واحد	42	84,0	84,0
	طفلين فأكثر	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss



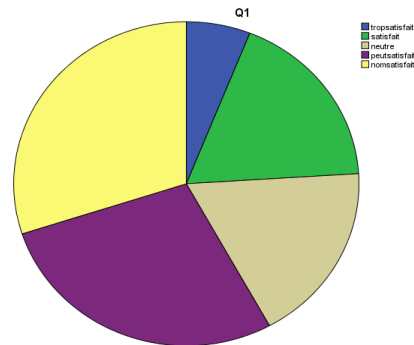
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

- متغير عدد أطفال العائلة الواحدة في مركز استقبال الطفولة الصغيرة يوضح أن أولياء الأطفال المقدر عددهم بـ 50 ولي بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ: 100% يتكونون من:
- 42 ولي له طفل واحد فقط في المركز، بنسبة مئوية تقدر بـ: 84 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
- 8 أولياء لهم طفلين فما فوق، بنسبة مئوية تقدر بـ: 16 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
- تم إهمال أطفال في رياض أخرى لانعدامه في مجتمع الدراسة.

Q1 تطبيق الروضة حاليا لسعر 5000 دج شهريا دون وجبة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	3	6,0	6,0
	راضي	9	18,0	24,0
	محايد	9	18,0	42,0
	غير راضي	14	28,0	70,0
	غير راضي بشدة	15	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 03 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ 6%، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 09 أولياء راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ 18%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 09 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ 18%، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- 14 ولي غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ 28%، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

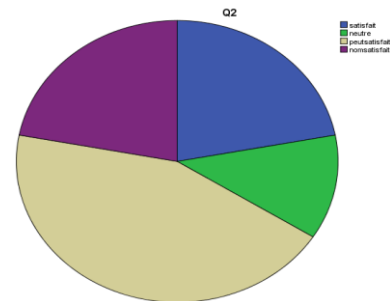
- 15 ولي غير راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ 30%، المعبر عنها باللون الأصفر في الشكل الدائري.

- اعتمادا على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الأول من استبيان الرضا و المتعلق بالتسعيرة الحالية المقدرة بـ 5000 دج دون وجبة، غير مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ 35 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ 70% و الأقلية الباقية راضية على ذلك.

Q2 إذا أضافت الروضة الوجبة مقابل رفع السعر الشهري.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي	11	22,0	22,0
	محايد	6	12,0	34,0
	غير راضي	22	44,0	78,0
	غير راضي بشدة	11	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 11 أولياء راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ 22%، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 06 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ 12%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 22 أولياء غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 44%، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- 11 ولي غير راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 22%، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

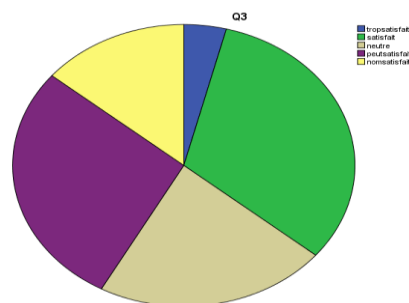
- فيما تم إهمال الراضيين بشدة لانعدامه في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الثاني من استبيان الرضا و المتعلق بإضافة الوجبة مقابل رفع التسعيرة غير مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ 39 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ 78% و الأقلية الباقية راضية على ذلك.

Q3 إذا وفرت الروضة وسيلة لنقل الأطفال يوميا مقابل رفع السعر الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
راضى بشدة	2	4,0	4,0	4,0
راضى	16	32,0	32,0	36,0
محايد	11	22,0	22,0	58,0
غير راضى	14	28,0	28,0	86,0
غير راضى بشدة	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 02 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 04 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 16 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 32%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 11 ولي محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 22 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- 14 ولي غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 28 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

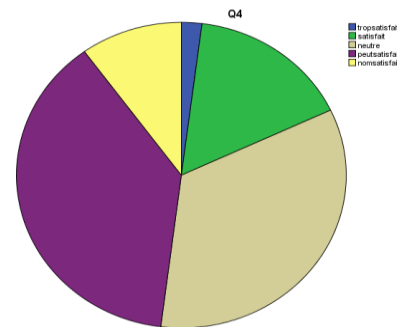
- 07 أولياء غير راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 14 %، المعبر عنها باللون الأصفر في الشكل الدائري.

- اعتمادا على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الثالث من استبيان الرضا و المتعلق بتوفير وسيلة نقل مقابل رفع التسعيرة غير مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 32 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 64% و الأقلية الباقية راضية على ذلك.

Q4 إذا مكتبك الروضة من رعاية الطفل نهار خارج أوقات العمل النظامية مقابل رفع السعر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
راضى بشدة	1	2,0	2,0	2,0
راضى	8	16,0	16,0	18,0
محايد	17	34,0	34,0	52,0
غير راضى	19	38,0	38,0	90,0
غير راضى بشدة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي, بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 01 ولي راضى بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 08 أولياء راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 16%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 17 ولي محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 34 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- 19 ولي غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 38 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

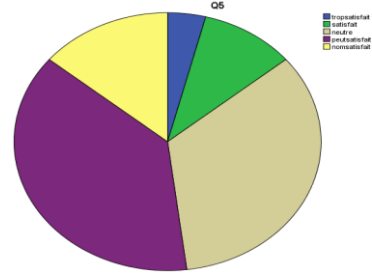
- 05 أولياء غير راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 05 %، المعبر عنها باللون الأصفر في الشكل الدائري.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الرابع من استبيان الرضا و المتعلق برعاية الطفل نهار خارج أوقات العمل النظامية مقابل رفع التسعيرة غير مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 41 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 77% و الأقلية الباقية راضية على ذلك.

Q5 إذا مكنتك الروضة من رعاية الطفل خلال الفترة الليلية مقابل رفع السعر

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
راضى بشدة	2	4,0	4,0	4,0
راضى	5	10,0	10,0	14,0
محايد	17	34,0	34,0	48,0
غير راضى	19	38,0	38,0	86,0
غير راضى بشدة	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي, بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 02 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 04 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 05 أولياء راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 10%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 17 ولي محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 34 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- 19 ولي غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 38 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

- 07 أولياء غير راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 14 %، المعبر عنها باللون الأصفر في الشكل الدائري.

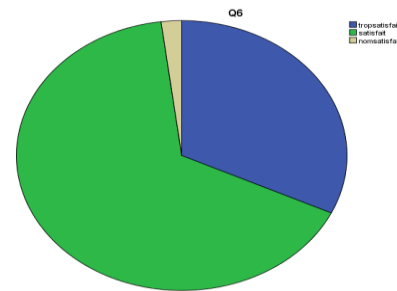
- اعتماداً على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الخامس من استبيان الرضا و المتعلق برعاية الطفل خلال الفترة الليلية مقابل رفع التسعيرة، غير مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 43 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 86% و الأقلية الباقية راضية على ذلك.



Q6 مدى العناية و التكفل بالطفل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
راضية بشدة	16	32,0	32,0	32,0
راضية	33	66,0	66,0	98,0
غير راضية بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي , بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 16 ولي راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 32%، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 33 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 66%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 01 ولي غير راضين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02%، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

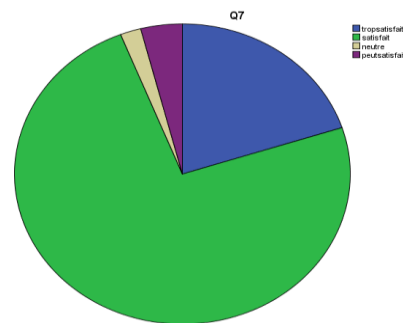
- فيما تم إهمال المحايدين و الغير راضيين لانعدامهما في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال السادس من استبيان الرضا و المتعلق بمدى العناية و التكفل بالطفل مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 19 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 98% و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q7 مدى نظافة الطفل عند عودته من الروضة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	10	20,0	20,0
	راضي	37	74,0	94,0
	محايد	1	2,0	96,0
	غير راضي	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب/ة اعتمادا على مخرجات Spss



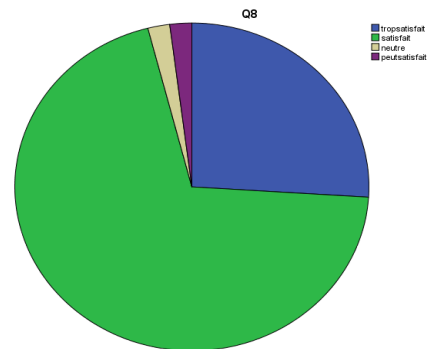
المصدر: من إعداد الطالب/ة اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:
  - 10 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 20%، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
  - 37 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 74%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
  - 01 ولي محايد، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02%، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
  - 02 أولياء غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 04%، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.
  - فيما تم إهمال الغير راضيين بشدة لانعدامه في مجتمع الدراسة.
- اعتمادا على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال السابع من استبيان الرضا و المتعلق بمدى نظافة الطفل عند عودته من الروضة، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 47 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 94% و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q8 مدى نظافة مقر الروضة و الفضاء المخصص للعب الأطفال.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	13	26,0	26,0
	راضي	35	70,0	96,0
	محايد	1	2,0	98,0
	غير راضي	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي , بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

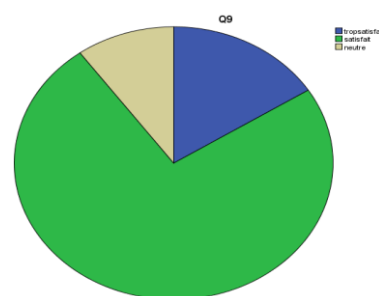
- 13 ولي راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 26 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
- 35 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 70%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
- 01 ولي محايد، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
- 01 ولي غير راضي، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.
- فيما تم إهمال الغير راضيين بشدة لانعدامه في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الثامن من استبيان الرضا و المتعلق بمدى نظافة مقر الروضة والفضاء المخصص للعب الأطفال، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 48 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 96 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q9 مدى انعكاس تغيير سلوك الطفل في البيت اتجاه النظافة البدنية و المحافظة على البيئة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	8	16,0	16,0
	راضي	37	74,0	90,0
	محايد	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي , بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 08 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 16 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 37 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 74%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 05 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 10 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

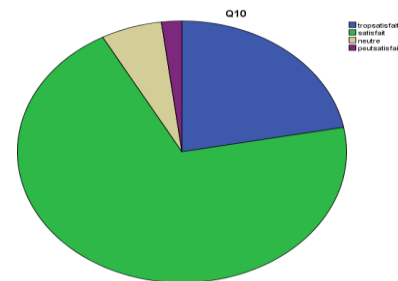
- فيما تم إهمال الغير راضيين و الغير راضيين بشدة لانعدامهما في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال التاسع من استبيان الرضا و المتعلق بمدى انعكاس تغيير سلوك الطفل في البيت اتجاه النظافة البدنية و المحافظة على البيئة ، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 45 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 90 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q10 مدى العناية الصحية بالطفل.

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
راضية بشدة	11	22,0	22,0	22,0
راضية	35	70,0	70,0	92,0
محايدة	3	6,0	6,0	98,0
غير راضية	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

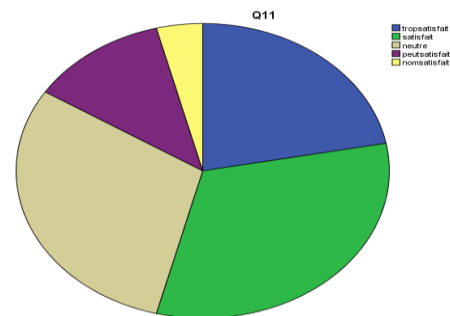
- 11 ولي راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 22 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
- 35 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 70 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
- 03 ولي محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 06 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
- 01 ولي غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.
- فيما تم إهمال الغير راضيين بشدة لانعدامه في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال العاشر من استبيان الرضا و المتعلق بمدى العناية الصحية بالطفل مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 46 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 92 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q11 ملائمة موقع الروضة بالنسبة لمقر إقامة الطفل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	11	22,0	22,0
	راضي	16	32,0	54,0
	محايد	15	30,0	84,0
	غير راضي	6	12,0	96,0
	غير راضي بشدة	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي , بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 11 ولي راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 22 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 16 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 32%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 15 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 30 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- 06 أولياء غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 12 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

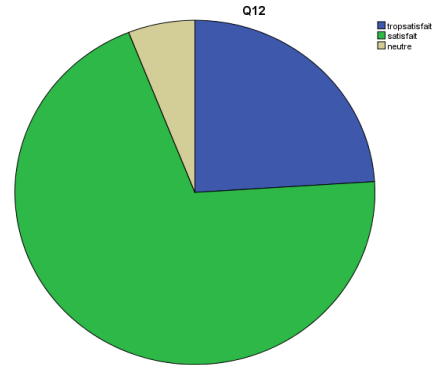
- 02 أولياء غير راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 04 %، المعبر عنها باللون الأصفر في الشكل الدائري.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الحادي عشر من استبيان الرضا و المتعلق بملائمة موقع الروضة بالنسبة لإقامة للطفل، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 27 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 54 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q12 درجة اكتساب المهارات و تنمية القدرات عند الطفل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	12	24,0	24,0
	راضي	35	70,0	94,0
	محايد	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 12 ولي راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 24 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 35 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 70 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 03 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 06 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

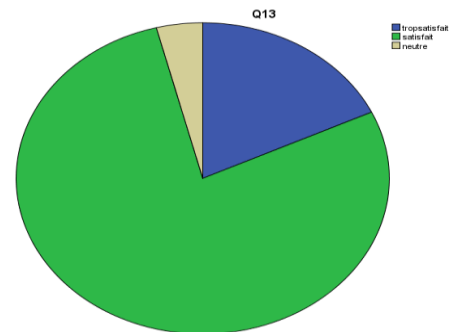
- فيما تم إهمال الغير راضيين و الغير راضيين بشدة لانعدامهما في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الثاني عشر من استبيان الرضا و المتعلق بدرجة اكتساب المهارات و تنمية القدرات عند الطفل، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 47 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 94 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q13 مدى استجابة الطفل للتحصيل العلمي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	9	18,0	18,0
	راضي	39	78,0	96,0
	محايد	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 09 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 18 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 39 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 78%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 02 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 04 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- فيما تم إهمال الغير راضيين و الغير راضيين بشدة لانعدامهما في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الثالث عشر من استبيان الرضا و المتعلق بمدى استجابة الطفل

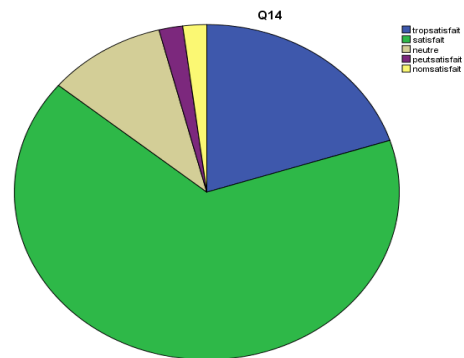
للتحصيل العهلمي، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 48 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 96 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.



Q14 برنامج الروضة يوافق البرنامج المسطر أكاديميا.

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
راضى بشدة	10	20,0	20,0	20,0
راضى	33	66,0	66,0	86,0
محايد	5	10,0	10,0	96,0
غير راضى	1	2,0	2,0	98,0
غير راضى بشدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

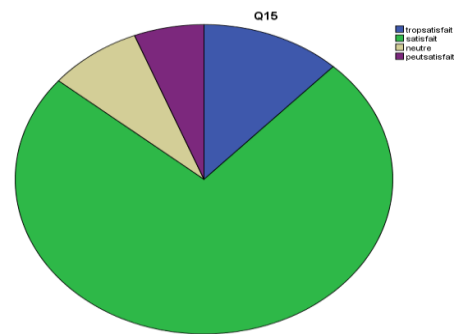
- 10 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 20 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
- 33 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 66 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
- 05 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 10 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
- 01 ولي غير راضى، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.
- 01 ولي غير راضى بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02 %، المعبر عنها باللون الأصفر في الشكل الدائري.

- اعتمادا على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الرابع عشر من استبيان الرضا و المتعلق بموافقة برنامج الروضة مع البرنامج المسطر أكاديميا، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 43 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 86 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q15 مساهمة الأطفال بنشاطاتهم في المناسبات الدينية و الوطنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	6	12,0	12,0
	راضي	37	74,0	86,0
	محايد	4	8,0	94,0
	غير راضي	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

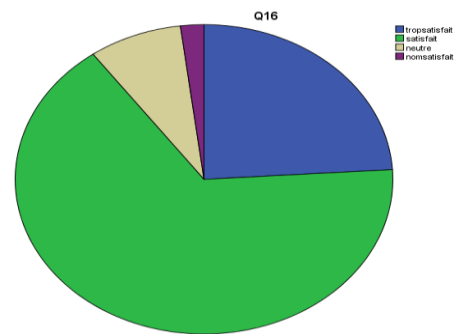
- 06 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 12 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
- 37 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 74%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
- 04 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 08 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
- 03 أولياء غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 06 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.
- فيما تم إهمال الغير راضيين بشدة لانعدامه في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الخامس عشر من استبيان الرضا و المتعلق بمساهمة أطفال الروضة بنشاطاتهم في المناسبات الدينية و الوطنية، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 43 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 86% و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q16 طريقة الاستقبال عند دخولك إلى المركز لأول مرة.

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	12	24,0	24,0
	راضي	33	66,0	90,0
	محايد	4	8,0	98,0
	غير راضي	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss



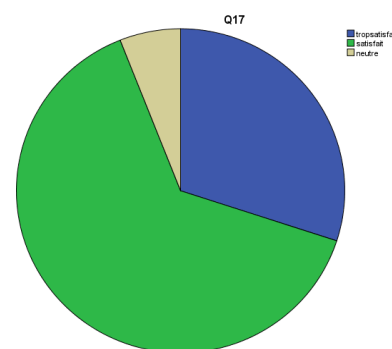
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي , بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:
- 12 ولي راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 24%، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
  - 33 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 66%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
  - 04 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 08%، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
  - 01 ولي غير راضي، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02%، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.
  - فيما تم إهمال الغير راضيين بشدة لانعدامه في مجتمع الدراسة.
- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال السادس عشر من استبيان الرضا و المتعلق بطريقة الاستقبال عند دخولك إلى المركز لأول مرة ، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 45 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 90% و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q17 طريقة معاملتك في المركز.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	15	30,0	30,0
	راضي	32	64,0	94,0
	محايد	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 15 ولي راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 30%، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 32 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 64%، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 03 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 06%، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

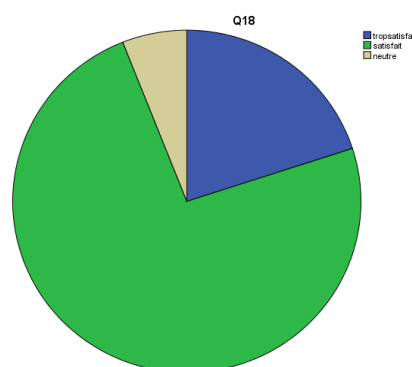
- فيما تم إهمال الغير راضيين و الغير راضيين بشدة، لانعدامهما في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال السابع عشر من استبيان الرضا و المتعلق بطريقة المعاملة في المركز مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 47 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 94% و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q18 معاملات مريبات المركز للطفل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	10	20,0	20,0
	راضي	37	74,0	94,0
	محايد	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 10 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 20 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 37 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 74 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 03 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 06 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

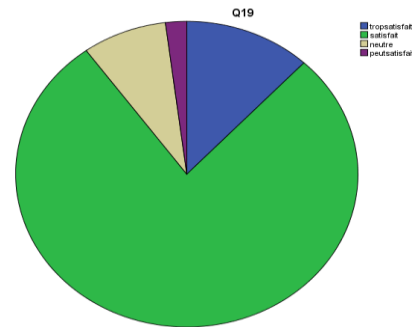
- فيما تم إهمال الغير راضيين و الغير راضيين بشدة، لانعدامهما في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال الثامن عشر من استبيان الرضا و المتعلق بمعاملات مريبات المركز للطفل، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 47 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 94 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q19 رد فعل الطفل عند دخوله المركز.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	6	12,0	12,0
	راضي	39	78,0	90,0
	محايد	4	8,0	98,0
	غير راضي	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 06 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 12 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.

- 39 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 78 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.

- 04 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 08 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.

- 01 ولي غير راضي، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.

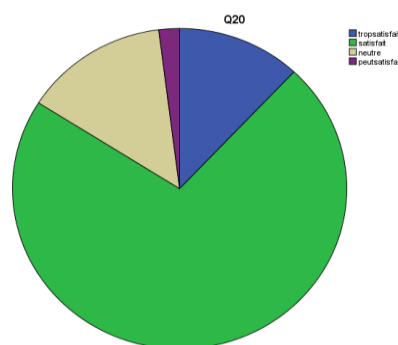
- فيما تم إهمال الغير راضيين بشدة لانعدامه في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال التاسع عشر من استبيان الرضا و المتعلق برد فعل الطفل عند دخوله المركز ، مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 45 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 90 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

Q20 سلوك الطفل مع زملائه في المركز.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	العدد	النسبة المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة المتراكمة
Valide	راضي بشدة	6	12,0	12,0
	راضي	36	72,0	84,0
	محايد	7	14,0	98,0
	غير راضي	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- أولياء أو زبائن مركز استقبال الطفولة الصغيرة المقدر عددهم بـ 50 ولي، بنسبة مئوية إجمالية تقدر بـ 100% يتكونون من:

- 06 أولياء راضيين بشدة، بنسبة مئوية تقدر بـ: 12 %، المعبر عنها باللون الأزرق في الشكل الدائري.
- 36 ولي راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 72 %، المعبر عنها باللون الأخضر في الشكل الدائري.
- 07 أولياء محايدين، بنسبة مئوية تقدر بـ: 14 %، المعبر عنها باللون البني الفاتح في الشكل الدائري.
- 01 ولي غير راضي، بنسبة مئوية تقدر بـ: 02 %، المعبر عنها باللون البنفسجي في الشكل الدائري.
- فيما تم إهمال الغير راضيين بشدة لانعدامه في مجتمع الدراسة.

- اعتماد على النتائج السابقة يمكن القول أن السؤال العشرون من استبيان الرضا و المتعلق سلوك الطفل مع زملائه في المركز مقبول بالنسبة لأغلبية الأولياء المقدر عددهم بـ: 42 ولي و بنسبة مئوية تقدر بـ: 84 % و الأقلية الباقية غير راضية على ذلك.

# الجدول الإجمالي



Tableau de fréquences

الإحصائيات Statistiques

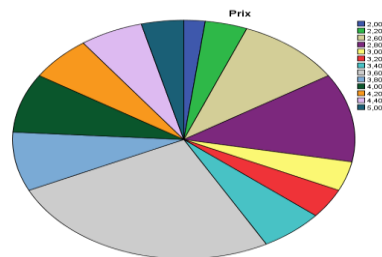
	Prix السعر	Hygiène النظافة	Evolutions cient المستوى التعليمي	Réception المعاملة
N	50	50	50	50
Valide	50	50	50	50
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,4520	1,8520	2,0400	1,9160
Ecart-type	,68668	,43295	,44263	,35246

- المتوسط الحسابي للسعر: 3.45 بانحراف معياري يقدر بـ 0.69.
- المتوسط الحسابي للنظافة: 1.85 بانحراف معياري يقدر بـ 0.43.
- المتوسط الحسابي للمستوى التعليمي: 2.04 بانحراف معياري يقدر بـ 0.44.
- المتوسط الحسابي للمعاملة: 1.92 بانحراف معياري يقدر بـ 0.35.

السعر Prix

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المترابطة
2,00	1	2,0	2,0	2,0
2,20	2	4,0	4,0	6,0
2,60	5	10,0	10,0	16,0
2,80	6	12,0	12,0	28,0
3,00	2	4,0	4,0	32,0
3,20	2	4,0	4,0	36,0
3,40	3	6,0	6,0	42,0
3,60	13	26,0	26,0	68,0
3,80	4	8,0	8,0	76,0
4,00	4	8,0	8,0	84,0
4,20	3	6,0	6,0	90,0
4,40	3	6,0	6,0	96,0
5,00	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss



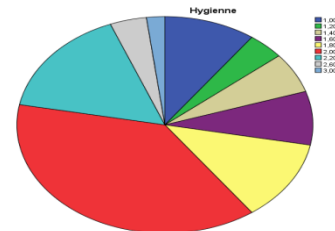
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss

- كل القيم التي تأتي بعد قيمة المتوسط الحسابي تعتبر الفئة الواضحة على المحور و القيم التي تسبق قيمة المتوسط فئة غير راضية.  
 - المتوسط الحسابي لمحور السعر يساوي: 3.45 أي إبتداءا من القيمة: 3.40 فأعلى نجد: 29 ولي من مجموع: 50 ولي هم راضين على محور السعر ، بنسبة مئوية تقدر بـ 58%، المعبر عنهم بسبعة ألوان الأولى (الأزرق الداكن، الأخضر البني الفاتح، البنفسجي، الأصفر، الأحمر، الأزرق الفاتح) في الشكل الدائري و 21 ولي غير راضين، بنسبة مئوية تقدر بـ 42%

النظافة Hygiène

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
	1,00	5	10,0	10,0
	1,20	2	4,0	14,0
	1,40	3	6,0	20,0
	1,60	4	8,0	28,0
Valide	1,80	6	12,0	40,0
	2,00	19	38,0	78,0
	2,20	8	16,0	94,0
	2,60	2	4,0	98,0
	3,00	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



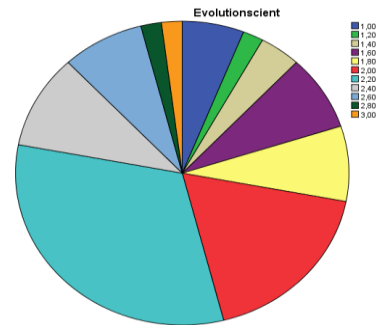
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- كل القيم التي تأتي بعد قيمة المتوسط الحسابي تعتبر الفئة الواضحة على المحور و القيم التي تسبق قيمة المتوسط فئة غير راضية.  
 - المتوسط الحسابي لمحور النظافة يساوي: 1.85 أي إبتداءا من القيمة: 1.80 فأعلى نجد: 30 ولي من مجموع: 50 ولي راضين على محور النظافة، بنسبة مئوية تقدر بـ 60%، المعبر عنهم بخمسة ألوان الأولى (الأزرق الداكن، الأخضر، البني الفاتح البنفسجي، الأصفر) في الشكل الدائري و 20 ولي غير راضية، بنسبة مئوية تقدر بـ 40%.

التحصيل العلمي Evolutions cient

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
1,00	3	6,0	6,0	6,0
1,20	1	2,0	2,0	8,0
1,40	2	4,0	4,0	12,0
1,60	4	8,0	8,0	20,0
1,80	4	8,0	8,0	28,0
2,00	9	18,0	18,0	46,0
2,20	16	32,0	32,0	78,0
2,40	5	10,0	10,0	88,0
2,60	4	8,0	8,0	96,0
2,80	1	2,0	2,0	98,0
3,00	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss



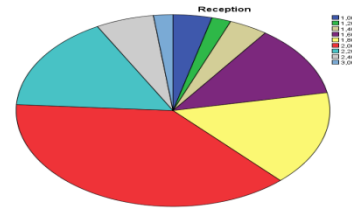
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss

- كل القيم التي تأتي بعد قيمة المتوسط الحسابي تعتبر الفئة الواضحة على المحور و القيم التي تسبق قيمة المتوسط فئة غير راضية.
- المتوسط الحسابي لمحور التحصيل العلمي يساوي: 2.04 أي إبتداءا من قيمة: 2.00 فأعلى نجد: 27 ولي من مجموع: 50 ولي راضيين على محور التحصيل العلمي، بنسبة مئوية تقدر بـ 54%، المعبر عنهم بستة ألوان الأولى (الأزرق الداكن الأخضر، البني الفاتح، البنفسجي، الأصفر، الأحمر) في الشكل الدائري و 23 ولي غير راضيين، بنسبة مئوية تقدر بـ 46% تقريبا المحور مقسم بالمناسبة بين الفئتين.

المعاملة Réception

	Effectifs العدد	Pourcentage النسبة	Pourcentage valide النسبة المؤكدة	Pourcentage cumulé النسبة المتراكمة
1,00	2	4,0	4,0	4,0
1,20	1	2,0	2,0	6,0
1,40	2	4,0	4,0	10,0
1,60	6	12,0	12,0	22,0
1,80	8	16,0	16,0	38,0
2,00	19	38,0	38,0	76,0
2,20	8	16,0	16,0	92,0
2,40	3	6,0	6,0	98,0
3,00	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss

- كل القيم التي تأتي بعد قيمة المتوسط الحسابي تعتبر الفئة الواضحة على المحور و القيم التي تسبق قيمة المتوسط فئة غير راضية.
- المتوسط الحسابي لمحور المعاملة يساوي: 1.92 أي إبتداء من قيمة: 1.80 فأعلى نجد: 31 ولي من مجموع: 50 ولي راضيين على محور المعاملة، بنسبة مئوية تقدر بـ 62%، المعبر عنهم بخمسة ألوان الأولى (الأزرق الداكن الأخضر، البني الفاتح، البنفسجي، الأصفر) في الشكل الدائري و 19 ولي غير راضين، بنسبة مئوية تقدر بـ 38%.
- من خلال النتائج نستخلص أن نسبة رضا الأولياء الإجمالية بالنسبة للمحاور الأربعة تساوي: 58.5% و الباقية بين المحايدين و غير الراضين على خدمات الروضة.

المطلب الثالث: المخطط المالي:

من خلال الدراسة التطبيقية تم جمع البيانات المدونة في الجدول أدناه، حيث يزاول المركز نشاطه السنوي خلال الموسم الدراسي ابتداء من شهر سبتمبر إلى شهر جوان من كل سنة، فيما يستفيد من عطلة سنوية لمدة شهرين جويلية و أوت.  
جدول رقم: (06) خاص بالايرادات و التكاليف الخاص بالمركز.

المبلغ السنوي ب دج	اسم الحساب	رقم الحساب	المبلغ السنوي ب دج	اسم الحساب	رقم الحساب	
20000.00	تشittات معنوية أخرى	208				
150000.00	الأفرشة	218 التشittات العينية	50578.01	مصاريف الكهرباء	607	
550000.00	الألعاب		18677.43	مصاريف الماء		
10000.00	طاولات و كراسي للدراسة		930000.00	مصاريف كراء المقر طيلة الموسم الدراسي	61	
20000.00	صبورة		18079.50	مصاريف تأمين الأطفال		
25000.00	خزانة مكتبية		8316.00	مصاريف تأمين المحل		
121000.00	أسرة نوم للأطفال أقل من سنة		30426.12	مصاريف الهاتف	62	
36000.00	كراسي للأطفال أقل من سنة		950000.00	أجور العمال	63	
30000.00	ثلاجة		88200.00	اشتراكات مدفوعة للهيئات الاجتماعية		
25000.00	مجمد		32400.00	الأعباء الاجتماعية الأخرى		
30000.00	موقد			40000.00	ضرائب و رسوم واجب دفعها	64
20000.00	خزانة أواني					
30426.12	مصاريف الهاتف					
15000.00	مكتب					
80000.00	أرائك مكتبية					
30000.00	آلة نسخ					
30000.00	جهاز تلفاز كبير الحجم					
20000.00	جهاز إعلام آلي عادي					
110000.00	جهاز تحكم في فتح الباب مزود بجهاز إنذار					

. المركز يقوم بمزاولة نشاطه طيلة الموسم الدراسي (سنة)، حيث استقبل 50 طفل مند بداية النشاط خلال الموسم الدراسي الأول بمداخيل شهرية تقدر بـ 3500.00 دج لكل طفل مع الوجبة الغذائية.  
 أي (3500.00 دج x 50 طفل) = 175000.00 دج شهريا.  
 و بمجموع: 1750000.00 دج سنويا أي (175000.00 دج x 10 أشهر).  
 بما أن المركز يقدم خدمات فان نشاطه يدخل ضمن حساب 706 (تقديم خدمات أخرى).  
 أما حساب 607 خاص بالمشتريات غير المخزنة من المواد و التوريدات (مثل الماء، الكهرباء... الخ)  
 حساب قسط الاهتلاك على أساس المدة النفعية فنأخذ 05 سنوات، أي الاهتلاك السنوي = (مجموع كل التثبيتات العينية - القيم المعنوية/5 سنوات).  
 وعليه قسط الاهتلاك السنوي = (1392000.00 دج - 20000.00 دج)/05 = 274400.00 دج  
 قسط الاهتلاك للسنة الأولى لمدة 4 أشهر  

$$t = \frac{100}{5} = 20\%$$
 معدل الاهتلاك السنوي يساوي 100 تقسم مدة النفعية

جدول رقم: (07) الميزانية الختامية في نهاية السنة الأولى بتاريخ: 2011/12/31 (أربعة أشهر).

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الاهتلاكات و مؤونات و خ القيمة	المبلغ الإجمالي	الأصول
1412000.00	الأموال الخاصة:			20000.00	الأصول غير الجارية:
1412000.00	رأس المال	18666.67	1333.33	20000.00	قيم معنوية
		1299200	92800.00	1392000.00	التثبيتات العينية:
162640.94	النتيجة الصافية (ربح)	256774.27		256774.27	الأصول الجارية:
				256774.27	الصندوق
1574640.94	مجموع الخصوم	1574640.94	94133.33	1668774.27	مجموع الأصول

جدول رقم: (08) جدول حسابات النتائج للسنة الأولى بتاريخ: 2011/12/31 (أربعة أشهر):

كون مركز استقبال الطفولة الصغير يقدم خدمات فان نشاطه يدخل ضمن حساب 706

المبالغ	البيان	رقم الحساب
700000.00	تقديم خدمات أخرى	706
700000.00	إنتاج السنة المالية (1)	
23085.16	مشتريات غير مخزنة من المواد	607
49940.56	خدمات خارجية و خدمات أخرى	62/61
73025.72	استهلاك السنة المالية (2)	
626974.28	القيمة المضافة للاستغلال 2 - 1 = 3	
356866.68	أعباء المستخدمين	63
13333.33	ضرائب و رسوم	64
256774.27	اجمالي فائض الاستغلال EBE (4)	
94133.33	مخصصات الاهتلاك و المؤونات	68
162640.74	النتيجة العملية (5)	
00	النتيجة المالية (6)	
162640.74	النتيجة العادية قبل الضرائب 6 + 5 = 7	
162640.74	صافي نتيجة السنة المالية	

جدول رقم: (09) جدول حسابات النتائج بتاريخ: 2012/12/31.

كون مركز استقبال الطفولة الصغير يقدم خدمات فان نشاطه يدخل ضمن حساب 706

المبالغ	البيان	رقم الحساب
1750000.00	تقديم خدمات أخرى	706
1750000.00	إنتاج السنة المالية (1)	
69255.48	مشتريات غير مخزنة من المواد	607
149821.68	خدمات خارجية و خدمات أخرى	62/61
219077.16	استهلاك السنة المالية (2)	
1530922.84	القيمة المضافة للاستغلال 2 - 1 = 3	
1070600.04	أعباء المستخدمين	63
40000.00	ضرائب و رسوم	64
420322.80	اجمالي فائض الاستغلال EBE (4)	
282400.00	مخصصات الاهتلاك و المؤونات	68
137922.80	النتيجة العملياتية (5)	
00	النتيجة المالية (6)	
137922.80	النتيجة العادية قبل الضرائب 6 + 5 = 7	
137922.80	صافي نتيجة السنة المالية	



جدول رقم: (10) جدول حسابات النتائج بتاريخ: 2013/12/31.

كون مركز استقبال الطفولة الصغير يقدم خدمات فان نشاطه يدخل ضمن حساب 706

المبالغ	البيان	رقم الحساب
1750000.00	تقديم خدمات أخرى	706
1750000.00	إنتاج السنة المالية (1)	
69255.48	مشتريات غير مخزنة من المواد	607
149821.68	خدمات خارجية و خدمات أخرى	62/61
219077.16	استهلاك السنة المالية (2)	
1530922.84	القيمة المضافة للاستغلال 2 - 1 = 3	
1070600.04	أعباء المستخدمين	63
40000.00	ضرائب و رسوم	64
420322.81	اجمالي فائض الاستغلال EBE (4)	
282400.00	مخصصات الاهتلاك و المؤونات	68
137922.81	النتيجة العمليانية (5)	
00	النتيجة المالية (6)	
137922.81	النتيجة العادية قبل الضرائب 6 +5=7	
137922.81	صافي نتيجة السنة المالية	

جدول رقم: (11) جدول حسابات النتائج بتاريخ: 2014/12/31.

كون مركز استقبال الطفولة الصغير يقدم خدمات فان نشاطه يدخل ضمن حساب 706

المبالغ	البيان	رقم الحساب
1750000.00	تقديم خدمات أخرى	706
1750000.00	إنتاج السنة المالية (1)	
69255.48	مشتريات غير مخزنة من المواد	607
149821.68	خدمات خارجية و خدمات أخرى	62/61
219077.16	استهلاك السنة المالية (2)	
1530922.84	القيمة المضافة للاستغلال 2 - 1 = 3	
1070600.04	أعباء المستخدمين	63
40000.00	ضرائب و رسوم	64
420322.81	اجمالي فائض الاستغلال EBE (4)	
282400.00	مخصصات الاهتلاك و المؤونات	68
137922.81	النتيجة العمليانية (5)	
00	النتيجة المالية (6)	
137922.81	النتيجة العادية قبل الضرائب 6 +5=7	
137922.81	صافي نتيجة السنة المالية	

جدول رقم: (12) جدول حسابات النتائج بتاريخ: 2015/12/31.

كون مركز استقبال الطفولة الصغير يقدم خدمات فان نشاطه يدخل ضمن حساب 706

المبالغ	البيان	رقم الحساب
2050000.00	تقديم خدمات أخرى	706
2050000.00	إنتاج السنة المالية (1)	
69255.48	مشتريات غير مخزنة من المواد	607
149821.68	خدمات خارجية و خدمات أخرى	62/61
219077.16	استهلاك السنة المالية (2)	
1830922.84	القيمة المضافة للاستغلال 2 - 1 = 3	
1070600.04	أعباء المستخدمين	63
40000.00	ضرائب و رسوم	64
720322.80	اجمالي فائض الاستغلال EBE (4)	
282400.00	مخصصات الاهتلاك و المؤونات	68
437922.80	النتيجة العملية (5)	
00	النتيجة المالية (6)	
437922.80	النتيجة العادية قبل الضرائب 6 + 5 = 7	
437922.80	صافي نتيجة السنة المالية	

جدول رقم: (13) جدول حسابات النتائج بتاريخ: 2016/12/31.

كون مركز استقبال الطفولة الصغير يقدم خدمات فان نشاطه يدخل ضمن حساب 706

رقم الحساب	البيان	المبالغ
706	تقديم خدمات أخرى	2500000.00
	إنتاج السنة المالية (1)	2500000.00
607	مشتريات غير مخزنة من المواد	69255.48
62/61	خدمات خارجية و خدمات أخرى	149821.68
	استهلاك السنة المالية (2)	219077.16
	القيمة المضافة للاستغلال 2 - 1 = 3	2280922.84
63	أعباء المستخدمين	1070600.04
64	ضرائب و رسوم	40000.00
	اجمالي فائض الاستغلال EBE (4)	1170322.80
68	مخصصات الاهلاك و المؤونات لـ 08 أشهر الأخيرة	188266.67
	النتيجة العمليانية (5)	982056.13
	النتيجة المالية (6)	00
	النتيجة العادية قبل الضرائب 6 + 5 = 7	982056.13
	صافي نتيجة السنة المالية	982056.13

- بافتراض أن:

- اقتناء و استعمال التثبيات العينية كانت في جانفي 2017
  - أسعار شراء التثبيات العينية هي نفس الأسعار السابقة ( 1392000.00 دج).
  - عدد الأطفال يبقي على حاله بنفس المبلغ الشهري ( 50 طفل بـ 5000.00 دج شهريا).
- و عليه يتم تقدير الميزانية في السنة المقبلة في الجدول الآتي:

جدول رقم: (14) الميزانية التقديرية في نهاية السنة المقبلة بتاريخ: 2017/12/31.

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الامتلاكات و مؤونات و خ القيمة	المبلغ الإجمالي	الأصول
3408388.28	الأموال الخاصة:	1113600.00	278400.00	1392000.00	التثبيات العينية:
3408388.28	رأس المال			4516388.28	الأصول الجارية:
		4516388.28		4516388.28	الصندوق
2221600.00	النتيجة الصافية (ربح)				
5629988.28	مجموع الخصوم	5629988.28	278400.00	5908388.28	مجموع الأصول

جدول القدرة على التمويل الذاتي في الورقية العرضية  
بالملف CAF+FNT

جدول صافي التدفقات النقدية في الورقية العرضية

بالملف CAF+FNT

01- حساب صافي القيمة الحالية VAN

بافتراض معامل الاستحداث للاستثمار الخالي من الخطر يساوي: 5.75 % أي 0.0575 الذي يمثل كذلك كلفة رأس المال أو كلفة التمويل الذاتي أو كلفة الفرصة الضائعة.

$$VAN = \sum_{t=1}^n FNT_t (1 + i)^{-t} - I_0$$

$$VAN = 234974.27(0.945626) + 332822.84(0.894209) + 32822.84(0.845588) + 332822.84(0.799611) + 595854.84(0.756133) + 1695322.84(0.715019) = 2730103.60 - 1412000.00$$

$$VAN = 1318103.60$$

- بما أن صافي القيمة الحالية أكبر من الصفر فالمشروع مقبول.



جدول فترة الاسترداد في الورقية العرضية

بالملف CAF+FNT

- من الجدول نأخذ السنة المقابلة لآخر قيمة سالبة للتدفقات النقدية المتراكمة في هذه الحالة نأخذ السنة الرابعة (2014) أي 04 سنوات.

- لحساب المدة بالشهر تكون كما يلي  $12 \times 0.24 = 2.88$  أي 02 أشهر.

- لحساب المدة بالأيام تكون كما يلي  $30 \times 0.88 = 26.4$  أي 26 يوم.

وعليه تصبح فترة الاسترداد هي: 04 سنوات و 02 أشهر و 26 يوم.

- كون المركز باشر نشاطه بتاريخ: 2011/09/01 تكون فترة الاسترداد بتاريخ: 2015/11/26.

### المطلب الرابع: المخطط التنظيمي:

يعتبر التنظيم بالنسبة إلى مركز استقبال الطفولة الصغيرة مهم، حيث أنه هو المنهاج التي يسير عليه وفق القوانين والمراسيم التي تضبطه بذلك.

1- من ناحية المبنى: المركز تابع لأملاك البلدية، مسيرة من طرف صاحبة الروضة بموجب عقد امتياز لمدة سنتين قابلة للتجديد على أن يلتزم صاحب الامتياز باحترام كافة أحكام دفتر الشروط.

2- من ناحية المستخدمين: يستوجب على المركز توفير مستخدمين مختصين في تأطير الأطفال حسب التنظيم المعمول به (مسير، طبيب نفساني، معلم، مربي مؤهل، ممرض)، علاوة على ذلك يجب عليه ضمان مساعدة منتظمة من طبيب مختص في طب الأطفال، كذلك يجب على المستخدمين المكلفين باستقبال الطفولة الصغيرة أن لا يكونوا مصابين بأي مرض معد مع خضوعهم لمراقبة طبية بشكل منتظم و دوري كل ثلاثة (03) أشهر على الأقل. كما أنه يجب أن يكون سن المستخدمين المكلفون بتأطير الأطفال أكثر من واحد و عشرين (21) سنة و يشرفون على أساس:

- شخص واحد لكل خمسة (05) أطفال لا يمشون.

- شخص واحد لكل اثنا عشر (12) طفل يمشون.

3- من ناحية النظام الداخلي: يتم إعداد هذا النظام باتفاق بين البلدية وصاحب الامتياز يحدد فيه ما يلي:

- مواقيت وصول وخروج الأطفال وأيام العطل.

- شروط تسليم الأطفال ( لأحد الأولياء أو لشخص موكل رسمياً ).

- مكونات الوجبات المقدمة وتسعيرتها.

- كفاءات إعلام الأولياء ومساهمتهم في حياة المركز استقبال الطفولة الصغيرة .

- كفاءات التكفل و التدخل الطبي في الحالة الإستعجالية .

- الأسعار المطبقة.

- قواعد الوقاية.

- ملف الطفل (شهادة ميلاد، شهادة طبية، صورتان شمسيتان، نسخة من دفتر التطعيم شهادة عمل الأب أو الأم).

- الوسائل البيداغوجية ( الخاصة بالنشاطات اليدوية، السمعية، الموسيقية والفكرية...الخ).

- على الأولياء الإطلاع على القانون الداخلي للمركز الذي يحدد الواجبات والحقوق المتبادلة بين الطرفين ويوقع الولي

على ذلك بما يلزمه احترام القوانين التنظيمية للمركز.

4- من ناحية العتاد: يتعين على صاحب الامتياز اقتناء جميع العتاد ذو المعايير النوعية وتوفير جهاز التدفئة أو تكييف

الهواء وتزويد وسائل مكافحة الحريق، توفير خزان مائي مناسب وتخصيص قاعة للعلاج مجهزة بمعدات الإسعافات الأولية.

### المطلب الخامس: المخطط الخدماتي:

تطرقنا في هذا المطلب إلى مختلف الأنشطة التي يقوم به المركز استقبال الطفولة وذلك لإرضاع الزبائن والمتمثلة في تربية الأطفال المستقبلين وتنميتهم واندماجهم الاجتماعي والمساهمة بالتكفل المبكر لهم ومساعدة الأولياء في تربية أبنائهم وذلك بإنشاء ندوات مع طبيب المركز و ذوي الاختصاص، بالإضافة إلى تنمية القدرات الفكرية المبكرة لخلق جو التنافس عن طريق تكريم الأطفال.

كما يسعى المركز أن يكون له دور في النشاطات الثقافية و الترفيهية عن طريق المشاركة في إحياء المناسبات الدينية و الوطنية مع الأولياء بتنظيم الأناشيد و إلقاء مسرحيات من تأدية الأطفال سواء داخل المركز أو خارجه.

كما يقوم المركز بتنظيم رحلات سياحية للأطفال بمعية أوليائهم إلى المناطق السياحية المجاورة للمدينة وكذلك إلى المؤسسات العمومية كالحماية المدنية لتعرف على أخطار الحريق وكيفية التعامل و الوقاية منه و من ثم معرفة مهام رجل الحماية المدنية و كذا مشاركة قوات الأمن في تنظيم أيام إعلامية للسياسة بالألعاب للتعرف على قانون المرور وإشارة المرور و كيفية تجنب أخطار الطريق قصد تكريس الثقافة المرورية في وسط الأطفال مع تقسيم قصاصات مرورية على السائقين.

فالدور الخدماتي للمركز يثير اهتمام المشرفين و على رأسهم المسيرة باعتبار الخدمة هي نشاط يحقق رضا الزبون دون تحويل الملكية.

### خلاصة الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي دار حول المخطط التسويقي المسجد في عناصر الميزج التسويقي و كذلك في استبيان رضا الزبائن على مدى الخدمة المقدمة لأبنائهم داخل مركز استقبال الطفولة الصغيرة عن طريق تحليل مخرجات SPSS و التي كانت ايجابية بنسبة إجمالية لكل المتغيرات قدرت بـ 58.5% .

أما المخطط المالي تمحور حول مختلف الميزانيات ابتداء من انطلاق نشاط المركز و الموضحة بالملاحق المرفقة، إضافة إلى جدول حسابات النتائج لكل سنوات النشاط، بما في ذلك تقدير ميزانية السنة المقبلة مع حساب القدرة على التمويل الذاتي و التدفقات النقدية و من ثم تقييم المشروع عن طريق صافي القيمة الحالية و فترة استرداد المبلغ الأصلي.

و في المخطط التنظيمي تطرقنا إلى النظم و اللوائح المتفق عليها بين طرفي العقد أي صاحب المشروع و الهيئة الإدارية إضافة إلى النظام الداخلي المنظم لسير المركز.

أما في المخطط الخدماتي سلطنا الضوء على مختلف النشاطات التي يقوم بها أطفال المركز في مختلف المناسبات الدينية و الوطنية سواء داخل المركز أو خارجه، قصد تنمية قدراتهم الفكرية و تربيتهم على السلوكات الحضرية.

في الأخير فان مركز استقبال الطفولة الصغيرة، المسجد و المطبق على أرض الواقع بمدينة المشرية منذ سنة 2011 له دور كبير في الوسط الاجتماعي ويساهم في خلق قيمة مضافة في القطاع الخدماتي.

بعد كل ما تطرقنا إليه نصل في الختام إلى أن للمشروع أسس أولهما نظري و هو مخطط الأعمال، الذي لا يمكن إهمال أهميته من أجل انطلاق أو سير و نجاح هذا المشروع و ثانيهما فهو المسير الذي لا نستطيع إنكار دوره في تحويل المشروع من مخطط على ورق إلى فكرة ذات نوعية، فهو المسؤول عن إعطاء دفعة الحركة و الإنجاز.

إن المشاريع الجديدة تحتاج إلى مخطط أعمال لكي تحقق نموا وازدهارا ولكن لسوء الحظ فإن معظم رجال الأعمال ليست لديهم خبرات في إعداد مخططات الأعمال ويؤدي هذا إلى خلق عراقيل ومشاكل أمام تطور هذه المشاريع ولتفادي كل هذه العقبات على صاحب العمل يضع خطة عمل مرضية ومقنعة تساعد على تحقيق أهداف مرعبة من هذا المشروع، وعليه فإن مخطط الأعمال يعتبر بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية نشاط المؤسسة أو أثناء تطورها ومن جهة أخرى التوصل لمختلف الأطراف الأخذة، كما هو عبارة عن وثيقة يحضرها مؤسس الشركة للمساعدة على توجيه نشاط المؤسسة الحديثة في سنواتها الأولى نحو الدرب الصحيح، بالإضافة إلى إعطاء المستثمرين فكرة عن هيكل المؤسسة وأهدافها، فمخطط الأعمال من شأنه مساعدة المسير على اتخاذ القرار الأمثل للحالات المستقبلية لتفادي الخطر المحتمل و من ثم تحقيق هدف المؤسسة عن طريق زيادة الربح و بالتالي خلق قيمة مضافة للاقتصاد بصفة عامة .

أن إنشاء مخطط أعمال المؤسسة، يستدعي بالضرورة وضع منهجية محددة تعتمد على جملة من الأدوات والوسائل التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة ولا يخفى علينا أن تحديد موقع هذا المشروع يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسة، ولا شك أن كل مؤسسة حديثة النشأة تملك نقاط قوة وضعف عليها تحديدها والاستفادة منها لخلق فرص جديدة أمامها وتهيئتها لمواجهة المشاكل والتحديات التي تحول دون تحقيقها لهدفها.

و في الأخير نخلص إلى أن نجاح هذا المشروع يعتمد على ضرورة تحقيقه لأثر اقتصادي متمثل في خلق فرص عمل جديدة للأشخاص و إعطاء قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.

Effectifs

	sexe	intervalles Age	Niveaux scolaire	salaires	ancienneté clion	nombre enfants	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne المتوسط	1,3000	2,3000	2,5400	2,6000	1,4800	1,1600	3,5800	3,6600	3,1600	3,3800	3,4800	1,7400	1,9000	1,8000	1,9400	1,8800	2,4400	1,8200	1,8600	2,0000	2,0800	1,9000	1,7600	1,8600	2,0000	2,0600
Ecart-type الانحراف المعياري	,46291	,58029	,76158	,88063	,50467	,37033	1,26314	1,06157	1,14927	,94524	,99468	,66425	,61445	,57143	,51150	,59385	1,09096	,52255	,45221	,75593	,66517	,70711	,55549	,49528	,53452	,58589

من خلال النتائج يمكن القول أن المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة محصور ما بين 1.16 و 3,66، بانحراف معياري محصور بين 0.45 و 1.26.

مما يدل إلى وجود أربعة متغيرات لهم انحراف معياري كبير عن متوسطهم الحسابي و هم: السؤال الأول المتعلق بتطبيق الروضة لسعر 5000 دج دون وجبة، السؤال الثاني المتعلق بإضافة الروضة للوجبة مقابل رفع السعر، السؤال الثالث المتعلق بتوفير وسيلة النقل مقابل رفع السعر و السؤال الحادي عشر ملائمة مقر الروضة لإقامة الطفل.

- حساب القدرة على التمويل الذاتي بالدينار الجزائري CAF

جدول رقم: (15) خاص بالقدرة على التمويل الذاتي.

2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنوات
2500000.00	2050000.00	17500000.00	17500000.00	17500000.00	700000.00	رقم الأعمال
219077.16	219077.16	219077.16	219077.16	219077.16	7325.72	المشتريات
1070600.00	1070600.00	1070600.00	1070600.00	1070600.00	356866.68	أعباء مستخدمين
188266.67	282400.00	282400.00	282400.00	282400.00	94133.33	الاهتلاكات
1022056.17	572056.17	177922.84	177922.84	177922.84	241674.27	النتيجة الاجمالية
40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	40000.00	13333.33	الضرائب
982056.17	532056.17	137922.84	137922.84	137922.84	228340.94	النتيجة الصافية
188266.67	188266.67	282400.00	282400.00	282400.00	94133.33	الاهتلاكات
<b>1170322.84</b>	<b>720854.84</b>	<b>420322.84</b>	<b>420322.84</b>	<b>420322.84</b>	<b>322474.27</b>	القدرة على التمويل الذاتي CAF



- حساب صافي التدفقات النقدية بالدينار الجزائري FNT

جدول رقم: (16) خاص بصافي التدفقات النقدية

2016	2015	2014	2013	2012	2011	0	السنوات
1170322.84	720854.84	420322.84	420322.84	420322.84	322474.27		القدرة على التمويل الذاتي CAF
							القيمة التخريدية VR
525000.00							استرجاع احتياجات رأس المال العامل RBFR
1695322.84	720854.84	420322.84	420322.84	420322.84	322474.27		الاستخدامات
						1412000.00	المبلغ الأصلي I <sub>0</sub>
	125000.00	102500.00	87500.00	87500.00	87500.00	35000.00	التغير في احتياجات رأس المال العامل ΔBFR
00	125000.00	102500.00	87500.00	87500.00	87500.00	1377000.00	الموارد Ressources
1695322.84	595854.84	332822.84	332822.84	332822.84	234974.27	1377000.00-	صافي التدفقات النقدية FNT

02- حساب فترة الاسترداد DR :

- تحسب فترة الاسترداد العادية من التدفقات النقدية المتراكمة كما هي مبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم: (17) خاص بصافي التدفقات النقدية المتراكمة.

السنوات	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القدرة على التمويل الذاتي CAF		322474.27	420322.84	420322.84	420322.84	720854.84	1170322.84
القيمة التخريدية VR							
استرجاع احتياجات رأس المال العامل RBFR							525000.00
الاستخدامات		322474.27	420322.84	420322.84	420322.84	720854.84	1695322.84
المبلغ الأصلي Io	1412000.00						
التغير في احتياجات رأس المال العامل ΔBFR	35000.00	87500.00	87500.00	87500.00	102500.00	125000.00	
الموارد Ressources	1377000.00	87500.00	87500.00	87500.00	102500.00	125000.00	00
صافي التدفقات النقدية FNT	-1377000.00	234974.27	332822.84	332822.84	332822.84	595854.84	1695322.84
التدفقات النقدية المتراكمة		-1142025.73	-809202.89	-476380.05	-143557.21	452297.63	2147620.47