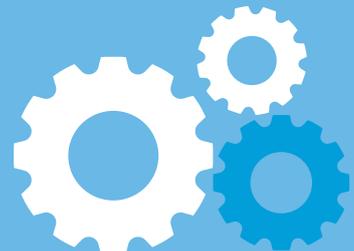
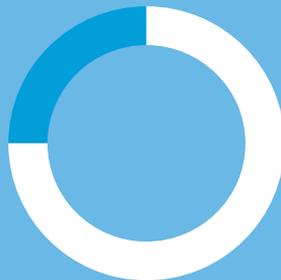
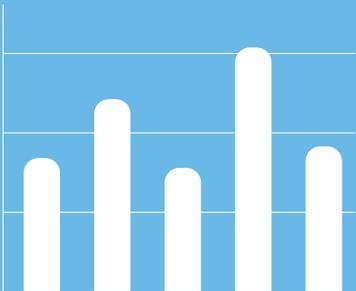


دراسة العرض والطلب

لخمسة من مراكز خدمة المرأة العاملة



تم إعداد هذه الدراسة من قبل
شركة إتش إل بي مكاري للخبرة الاستشارية

تنويه

إن الآراء الواردة في هذه الدراسة تعكس وجهات نظر إتش إل بي مكاري للخبرة الاستشارية، ولا تمثل بالضرورة وجهات نظر هيئة الأمم المتحدة للمرأة أو الأمم المتحدة أو أي من المنظمات أو الهيئات التابعة لها.

المحتويات

٨	١. المقدمة
٨	١.١ خلفية عن المشروع
٨	٢.١ الهدف من الدراسة
٩	٣.١ منهجية الدراسة ونطاقها
١١	٤.١ مصادر البيانات
١٣	٥.١ محتويات التقرير
١٣	٢. دراسة تحليلية للوضع الراهن
١٣	١.٢ دراسة تحليلية للعرض
٢٣	٢.٢ دراسة تحليلية للطلب
٢٦	٣. استراتيجية تطوير مراكز خدمة المرأة العاملة
٢٦	١.٣ تعريف القطاعات الاستراتيجية للطلب
٢٧	٢.٣ تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر
٣١	٣.٣ الخطوط العريضة والمبادئ الرئيسية للاستراتيجية
٣٣	٤.٣ السياسة التسويقية المقترحة
٤١	٥.٣ الاستدامة المؤسسية
٤٧	٦.٣ الاستدامة المالية
٥٠	٤. خطة العمل المقترحة للمراكز
٥١	١.٤ خطة العمل على الأمد القصير
٥٥	٥. الخلاصة والتوصيات والخطوات المقبلة
٥٥	١.٥ أهم نتائج الدراسة
٥٦	٢.٥ الخطوات المستقبلية
٥٧	٦. الملاحق

قائمة الجداول

١٣	جدول ١: توزيع العينة بين المستفيدات الحاليات والمحتملات على المحافظات
١٤	جدول ٢: مصفوفة تحليل خدمات المراكز
٢٠	جدول ٣: قيمة الأصول الثابتة للمراكز وفق آخر بيان ٢٠٢١/٢٠٢٠ (جنيه مصري)
٢١	جدول ٤: تقييم المراكز الخمسة
٣٠	جدول ٥: المقارنة بين تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر للمنتج النمطي والمنتج المتميز
٣٤	جدول ٦: أهم سمات الفئات المستهدفة الجديدة
٣٥	جدول ٧: الخدمات الأكثر طلبًا
٣٦	جدول ٨: المنتجات والخدمات النمطية المقدمة حاليًا في المراكز والمتميزة المزمع تقديمها
٤٠	جدول ٩: نوعية الاشتراكات المقترحة للعمل بنظام العضويات وتفصيلها
٤٣	جدول ١٠: أدوار الجهات الفاعلة وميزاتها
٤٩	جدول ١١: قائمة التدفقات النقدية للسيولة (ألف جنيه مصري)
٥٢	جدول ١٢: الخطة الزمنية المقترحة للأمد القصير لتطوير المراكز
٥٤	جدول ١٣: الشركات المقترحة من الاستشاري والاختصاصات التي يجب توافرها

قائمة الرسم التوضيحي

٩	رسم توضيحي ١: المنهجية المتبعة
١٠	رسم توضيحي ٢: نطاق العمل ومخرجات الدراسة وفقاً لمراحل الدراسة
١١	رسم توضيحي ٣: مراحل الدراسة وفقاً للتوقيت
١١	رسم توضيحي ٤: منهجية تجميع البيانات
١٨	رسم توضيحي ٥: تطور المبيعات للمراكز الخمسة من ٢٠١٧-٢٠٢٠/٢٠٢١
١٩	رسم توضيحي ٦: إيرادات تشغيل المراكز وتكاليف تشغيلها في السنة الأخيرة (جنيه مصري)
٢٠	رسم توضيحي ٧: توزيع متوسط تكاليف تشغيل المراكز في ٢٠٢٠/٢٠٢١
٢٢	رسم توضيحي ٨: الإيجابيات الرئيسية للمراكز
٢٣	رسم توضيحي ٩: توزيع العينة التي جرت مقابلاتها من المستفيدات الحاليات والمتمثلات على المحافظات
٢٣	رسم توضيحي ١٠: التوزيع النسبي للفئات العمرية للمستفيدات الحاليات والمتمثلات
٢٤	رسم توضيحي ١١: شرائح دخل المستفيدات الحاليات والمتمثلات وفقاً لدخل الأسرة
٢٥	رسم توضيحي ١٢: الخدمات المقترحة من المستفيدات الحاليات والمتمثلات
٣٢	رسم توضيحي ١٣: عناصر الرؤية الاستراتيجية المقترحة
٣٨	رسم توضيحي ١٤: قائمة بالخدمات/ المنتجات المقترحة تطويرها واستحداثها للمراكز
٤١	رسم توضيحي ١٥: الهيكل التنظيمي للتطوير المقترح
٤٤	رسم توضيحي ١٦: هيكل الحوكمة المقترح
٤٥	رسم توضيحي ١٧: معايير تحقيق الاستدامة المؤسسية للهيكل الإداري والتنظيمي لكل مركز
٤٦	رسم توضيحي ١٨: الهيكل الإداري المقترح
٤٧	رسم توضيحي ١٩: مفاهيم الاستدامة والجدوى المالية
٥٠	رسم توضيحي ٢٠: خطة العمل على المدى القصير والطويل

قائمة الملاحق

0٧	ملحق ١: معايير اختيار المراكز
0٩	ملحق ٢: مصادر البيانات الثانوية
٦٠	ملحق ٣: تحليل تجارب دعم المرأة العاملة
٦١	ملحق ٤: أدوات البحث الميداني
٨٣	ملحق ٥: بيان بمعدل أسعار منتجات المراكز

١. المُقدِّمة

١.١ خلفية عن المشروع

تهدف هيئة الأمم المتحدة للمرأة - بالتعاون مع وزارة التضامن الاجتماعي - إلى التغلب على أوجه عدم المساواة ودعم المشاركة الاقتصادية للمرأة بتقديم حلول عملية للمرأة العاملة، لتمكينها من تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، ومن ضمن هذه الحلول تحسين أوضاع مراكز خدمة المرأة العاملة التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي والتي تقدم خدمات تخص أعمال المنزل مثل الوجبات الجاهزة والكوي والغسيل وتفصيل الملابس ومعاونات المنازل، والتي يبلغ عددها ٤٣ مركزاً متمركزة في ٢٧ محافظة على مستوى الجمهورية.

وعلى الرغم من أن المرأة المصرية تمثّل ما يقرب من نصف المجتمع فإن مشاركة الإناث في سوق العمل لا تتجاوز ١٧٪ من القوى العاملة في عام ٢٠٢٠ مقارنة بـ ١٨٪ في عام ٢٠١٩، ما يعدّ خسارة اقتصادية قومية وسبباً إضافياً للتفاوت الاجتماعي، مع تأثير ذلك سلبيًا في قدرة الاقتصاد المصري على تحقيق النمو المنشود (مصر في أرقام ٢٠٢١ - الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء).

ويجدر القول إن أعمال الرعاية غير مدفوعة الأجر التي تقوم بها المرأة بشكل أساسي مثل الأعمال المنزلية ورعاية الأسرة، تحدّ من مقدار الوقت المتبقي لها للراحة أو الترفيه أو العمل، وهو ما يؤثر في حالتها الجسدية والنفسية.

ويهدف المشروع إلى دعم المشاركة الاقتصادية للمرأة وتعزيزها، وتحقيق المساواة بين الجنسين بتوفير الخدمات المناسبة التي تحتاج إليها المرأة العاملة والتي تقدمها مراكز خدمة المرأة بمقابل مادي يحقق الاستفادة المالية لها، ما يخفف من أعباء الوزارة، ومن ثمّ يرفع الأعباء المالية عن الموازنة العامة للدولة ويحقق الاستفادة القصوى من موارد الوزارة والممثلة في مراكز خدمات المرأة العاملة.

٢.١ الهدف من الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح استراتيجية عالية المستوى لتطوير خمسة مراكز مختارة لخدمة المرأة العاملة، تحقق التوازن بين الحفاظ على البُعد الاجتماعي والاستمرارية (أي الاستفادة المالية والمؤسسية) على أن تُعمّم هذه الاستراتيجية على مستوى الجمهورية بعد تنفيذها في هذه المحافظات، ومن ثمّ فقد اختيرت المراكز الخمسة وفقًا لمعايير مُحدّدة مسبقًا على مستوى المحافظة ومستوى الخدمات التي تقدمها (كما هو موضّح في الملحق رقم ١).

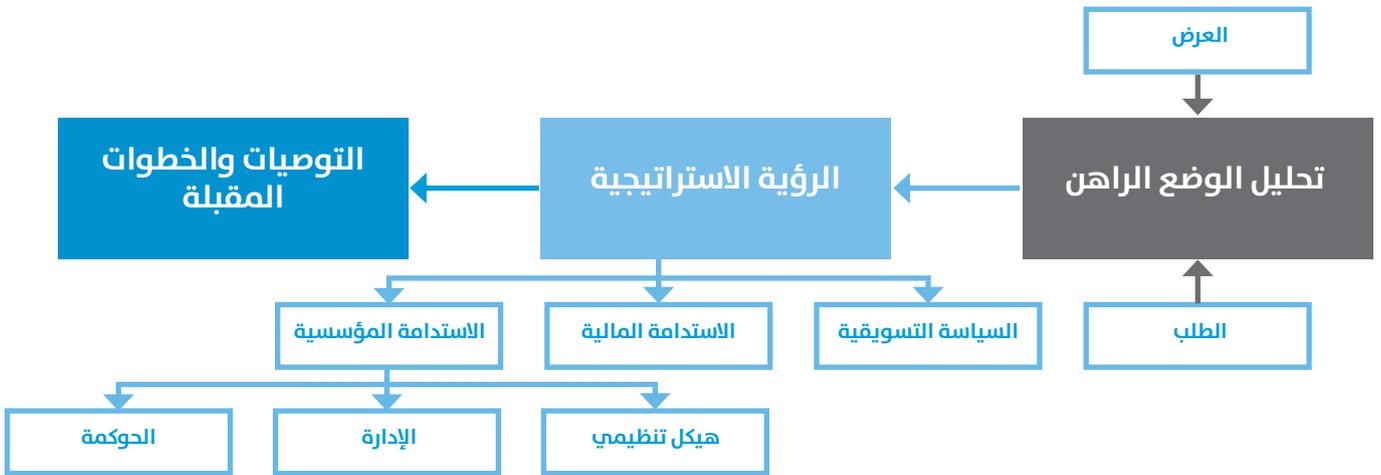
وعليه فقد اختيرت جمعية مصطفى كامل الخيرية وجمعية رعاية الأسرة والمجتمع في محافظة الإسكندرية، ومركز الخدمات الاجتماعية لتنمية المجتمع بالتجمّع الأول في محافظة القاهرة، والجمعية العامة لرعاية المرأة في محافظة الجيزة، ومجمع خدمات المرأة المتكامل في بنها التابع لمحافظة القليوبية.

٣.١ منهجية الدراسة ونطاقها

تتبع الدراسة آلية ممنهجة تستند إلى إعداد دراسة تحليلية مُدققة للوضع الراهن للمراكز الخمسة قيد النظر من ناحية العرض (أي المراكز- مقدم الخدمة) ومن ناحية الطلب (أي المستفيدات الحاليات والمحتملات) في سبيل التعرف إلى اتجاهات الطلب للفئات المستهدفة. كما تهدف دراسة الوضع الراهن إلى إعداد دراسة تحليلية للعرض والطلب في سبيل تحديد قدرة المراكز على نشر الدور التنموي (أي البُعد الاجتماعي) وتحقيق الاكتفاء الذاتي (أي الاستدامة) في ظل المعطيات الحالية.

كما اقترحت استراتيجية للتطوير عالية المستوى لتعزيز الميزات التنافسية وتخطي التحديات الرئيسية الحالية، بهدف اقتراح توصيات قابلة للتطبيق تؤدي إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية والمالية. تشمل الاستراتيجية المقترحة سياسة تسويقية وتصوراً للإطار المؤسسي والأدوار المقترحة والمردود المالي المتوقع من التطوير، مع تحديد المبادرات المقترحة على الأمد القصير (من سنة إلى ٣ سنوات) والأمد الطويل (أكثر من ٣ سنوات).

ويوضّح الشكل التالي المنهجية المتبعة المتوافقة مع منهجية الإدارة الاستراتيجية التي تحدّد الفجوات بين المأمول والواقع الفعلي، أخذاً في الاعتبار الظروف السائدة والإمكانيات المتاحة والمتغيّرات المتوقعة مستقبلاً.

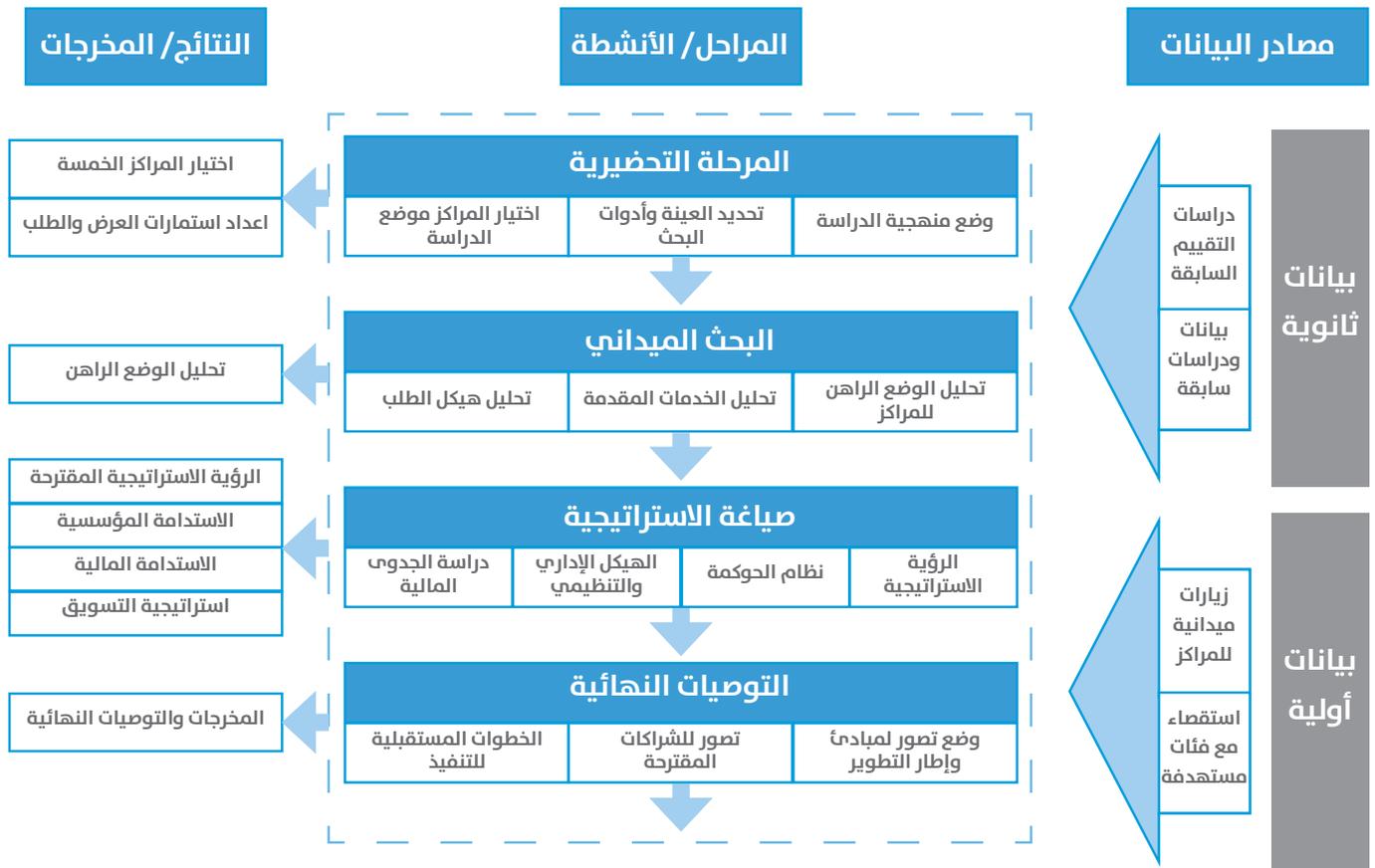


رسم توضيحي ١: المنهجية المتبعة

وتنقسم الدراسة إلى أربع مراحل متتالية، هي المرحلة التحضيرية، مرحلة العمل الميداني، ثم مرحلة وضع نموذج العمل المبدئي، وأخيراً التحليل النهائي والتوصيات الرئيسية (هذه المرحلة)، وشملت المرحلة التحضيرية وضع منهجية الدراسة التي توضح أسلوب تجميع البيانات وتحديد العينة وأساليب البحث وأدواته، تلتها مرحلة البحث الميداني الذي استهدف مقابلة العاملين بالمراكز الخمسة، بالإضافة إلى عينة من المستفيدات الحاليات والمُحتملات، ثم المرحلة الثالثة الخاصة بوضع تصوّر عالي المستوى للاستراتيجية بالإضافة إلى دراسة مالية مبدئية للنموذج المقترح والهيكل الإداري والتنظيمي والسياسة التسويقية.

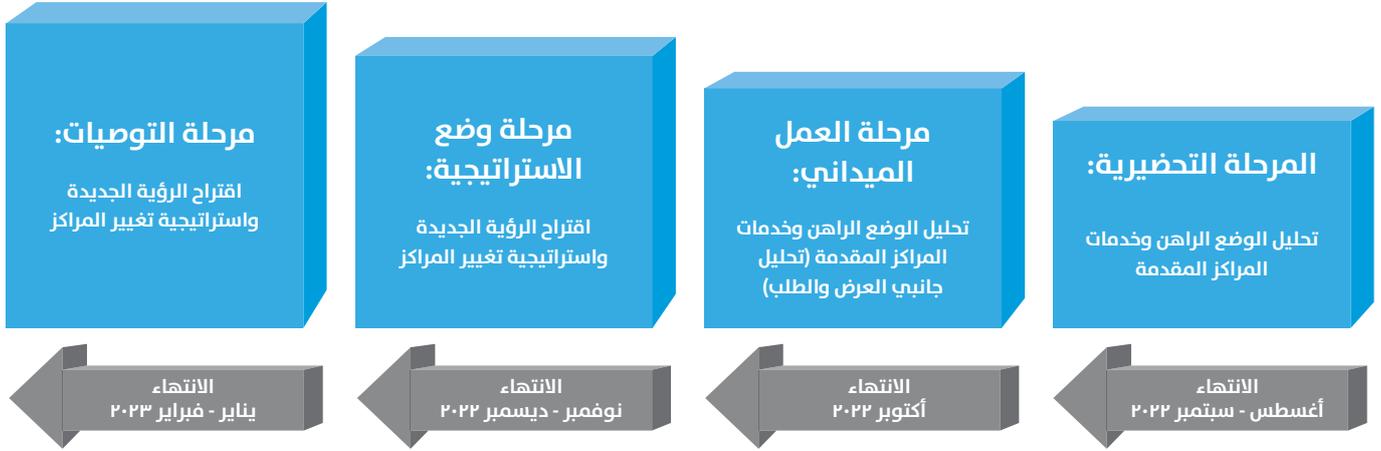
كما تقترح الدراسة الاستراتيجية المرجوة وتضع تصوّراً لمبادئ التطوير وإطاره، على أن تتبع هذه الدراسة دراساتٍ أكثر تفصيلاً جرى تحديدها. في هذه المرحلة تُحدّد خطة العمل ونموذج العمل التفصيلي وتُعدّد الشركات التي تتواكب معها.

يوضّح الشكل التالي نطاق العمل ومصادر البيانات والأنشطة الرئيسية ومُخرجات مراحل الدراسة.



رسم توضيحي ٢: نطاق العمل والمخرجات وفقاً لمراحل الدراسة

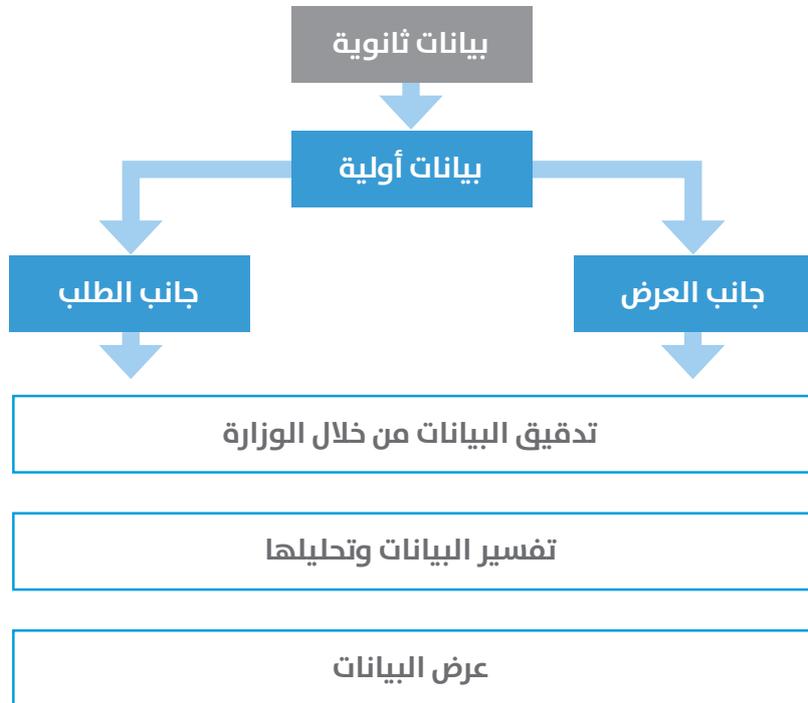
كما يوضّح الشكل التالي مراحل العمل وفقاً للتوقيت:



رسم توضيحي ٣: مراحل الدراسة وفقاً للتوقيت

٤.١ مصادر البيانات

جُمعت البيانات من مصادر ثانوية وأولية وفقاً للخطة التالية:



رسم توضيحي ٤: منهجية تجميع البيانات

بدأت المنهجية بمراجعة مُكثِّفة للبيانات الثانوية، لتشمل بيانات دراسة التقييمات التي أُجريت لمراكز خدمة المرأة العاملة والنوادي الاجتماعية والإحصاءات المتاحة (كما هو موضَّح بالملحق رقم ٢)، تبعث ذلك مقابلات نوعية متعمقة لجانب العرض والطلب باستخدام استبيانات جمع البيانات خلال العمل الميداني وزيارة المراكز واللقاء بالمستفيدات الحاليات والمحتملات للمراكز، وتدقيق هذه البيانات بالتعاون مع فريق العمل بالوزارة، وأخيراً تحليل البيانات مما ساعد على وضع التوصيات الرئيسية لهذا التقرير، ومن ثمّ فقد انتهت دراسة تحليل الوضع الراهن - كما يهدف هذا التقرير - إلى وضع استراتيجية للتغيير وفقاً لما نُوقِش مع وزارة التضامن الاجتماعي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وصولاً إلى اقتراح التصور النهائي ليكون قابلاً للتنفيذ.

وفي هذا الصدد يتقدم الاستشاري وهيئة الأمم المتحدة للمرأة بالشكر لموظفي وزارة التضامن الاجتماعي وللعاملات في المراكز، لتسهيل مهمة الاستشاري من تنظيم اللقاءات ومشاركة البيانات المتاحة وتبادل الأفكار، في سبيل التوصل إلى رؤية التغيير.

وتوضَّح الفقرات التالية البيانات الثانوية والأولية التي جرى الاعتماد عليها في هذه الدراسة:

المصادر الثانوية

- دراسة التقييمات التي أجرتها هيئة الأمم المتحدة للمرأة لمراكز خدمة المرأة العاملة والنوادي الاجتماعية في أبريل ٢٠١٨.
- التقارير والدراسات السابقة التي أعدّها الاستشاري وغيره في هذا المجال.
- مراجعة التجارب المقارنة في مصر والعالم (ملحق رقم ٣).
- المقالات والتقارير والدراسات السابقة التي أُجريت بشأن اقتصاد الرعاية.

المصادر الأولية

تشمل ما يلي:

- زيارات ميدانية للمراكز الخمسة بهدف جمع بيانات دقيقة وموثوقة عنها في المحافظات المختارة.
- بحث ميداني مع المستفيدات الحاليات والمحتملات للخدمات التي تقدمها هذه المراكز، بإجمالي ٦٨ استمارة. وقد صُممت الاستبيانات المُستخدمة لجانب العرض والطلب (يوضَّح الملحق ٤ أدوات البحث الميداني) ونُوقِشت مع العميل وأُخذت الموافقة عليها، وبناءً عليه أُعدَّ العمل الميداني.

انتهجت الدراسة أسلوب سحب العينات - بالطريقة الملائمة للمستفيدات الحاليات (Convenience sampling technique) من خلال مقابلات فردية (تحليل نوعي). كما استُخدمت العينة العشوائية الطبقية للمستفيدات المُحتملات للتعرف إلى متطلباتهن بطريقة التحليل النوعي والكمي. يوضَّح الجدول التالي توزيع العينة بين المستفيدات الحاليات والمُحتملات على المحافظات.

النوع	مستفيدات حاليات	مستفيدات محتملات
القاهرة	١٢	١٥
الجيزة	٥	٧
الإسكندرية	١١	١
القليوبية	١١	٦
الإجمالي	٣٩	٢٩

جدول ١: توزيع العينة بين المستفيدات الحاليات والمحتملات على المحافظات

١.٥ محتويات التقرير

يشمل هذا التقرير:

- ملخصاً للدراسة التحليلية للوضع الحالي للعرض والطلب في مراكز دعم المرأة العاملة من خلال الدراسة الميدانية التي نفذها الاستشاري للمراكز الخمسة، مع التركيز على الفجوات التي رُصدت فيها.
- تحديد قطاعات الرؤية الاستراتيجية لتطوير المراكز، في سبيل تحقيق الاستدامة المؤسسية والمالية، متضمنة اقتراح السياسة التسويقية الملائمة، وفقاً للفئة المستهدفة.
- صياغة خطة عمل للمراكز على المدى القصير والمدى الطويل، متضمنة الشراكات المقترحة المزمع إبرامها.
- استعراضاً لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها.

٢. دراسة تحليلية للوضع الراهن

يهدف هذا القسم إلى عرض ملخص الوضع الراهن من جانبي العرض والطلب لمراكز خدمة المرأة العاملة، وفقاً لنتائج العمل الميداني التي انتهت في المرحلة السابقة من الدراسة (تقرير العمل الميداني D٢).

٢.١ دراسة تحليلية للعرض

اختيرت خمسة مراكز وفق معايير مُحدَّدة وُضعت في بداية الدراسة بالتعاون مع فريق العمل بالوزارة، مع مراعاة أن تقدم مراكز خدمة المرأة العاملة في مصر خدمة أو أكثر من الخدمات الأربع المنصوص عليها في لائحة عمل المراكز (الوجبات الجاهزة - الغسيل والكي - معلونات المنازل - الملابس الجاهزة والمشغولات الفنية) تستهدف بصفة أساسية النساء العاملات من الطبقة المتوسطة والطبقة المنخفضة، بأسعار مُخفضة، كي تتماشى مع الهدف من إنشاء هذه المراكز (مشروع غير هادف للربح)، وهو ما نتج عنه أن المراكز تعاني عجزاً

مالياً مستمراً، ومن ثمّ تعتمد بشكل كبير على إعانة وزارة التضامن الاجتماعي. ويشمل الجدول التالي عرضاً موجزاً للخدمات المقدّمة على مستوى المراكز الخمسة، ومجموعة من المعايير التي رُصدت من خلال استمارة العرض التي ملأها مسئولون في إدارة المراكز:

حالة المُعدّات المستخدمة	متوسط المبيعات السنوية من ٢٠٢٠-٢٠١٧ (جنيه مصري)	متوسط سعر الخدمة في ٢٠٢٢/٢٠٢١ (جنيه مصري)	الخدمات الفرعية	عدد المستفيدين	عدد الموظفين	الخدمة الرئيسية
الكني والغسيل						
متهالكة وتحتاج إلى تطوير وصيانة.	٤١,٣٣٨	٦.	<ul style="list-style-type: none"> غسيل السجاد. غسيل البطاطين. 	٨٠-٦١	٣	مركز القليوبية
الملابس الجاهزة						
حالتها جيدة ولا تحتاج إلى تطوير.	١٦,٢٧٩	٩٥	ملابس النوم.	١٠٠ أو أكثر	٩	مركز الإسكندرية
إعداد الوجبات						
منها ما يحتاج إلى تطوير، ومنها ما يحتاج إلى صيانة أو تغيير.	٤٤,٩١٨	٥٠	<ul style="list-style-type: none"> الوجبات نصف المطهورة. الوجبات المطهورة. 	١٠٠ أو أكثر	٤	مركز القاهرة
منها ما يحتاج إلى تطوير، ومنها ما يحتاج إلى صيانة أو تغيير.	٤٥٠,٧٣٧	١٢٥	<ul style="list-style-type: none"> الوجبات الجاهزة. الحلويات. المخبوزات. 	١٠٠ أو أكثر	٤	مركز القليوبية
منها ما يحتاج إلى تطوير، ومنها ما يحتاج إلى صيانة أو تغيير.	٢٠١,٣٠٥	٥٠	<ul style="list-style-type: none"> الوجبات نصف المطهورة. الوجبات المطهورة. 		٣	مركز الجيزة
منها ما يحتاج إلى تطوير، ومنها ما يحتاج إلى صيانة أو تغيير.	١٠٣,٨٦٤	٥٠	<ul style="list-style-type: none"> الوجبات نصف المطهورة. المطهورة. المخبوزات. 	١٠٠ أو أكثر	١٤	مركز الإسكندرية
معاونات المنزل						
لا يوجد معدات أو آلات.	١٦٢,٨٢٨	٢٠٠	المعاونات باليوم	١٥ أسرة	١	مركز الجيزة
		٣٠٠٠	المعاونات بالشهر			

جدول ٢: مصفوفة تحليل خدمات المراكز

المصدر: تحليل الاستشاري لاستمارة العرض والقوائم المالية للمراكز الخمسة من ٢٠١٧-٢٠٢٠ فيما يتعلق بحجم المبيعات السنوي للخدمات المُدرّجة.

يتبيّن من الجدول السابق أن متوسط عدد المستفيدات من المراكز نحو ١٠٠ مستفيدة بمتوسط ٦ ساعات عمل يوميًا (في أغلب المراكز من الثامنة صباحًا حتى الثانية ظهرًا).

كما تعتمد جميع المراكز بشكل أساسي على الإعانة السنوية من الوزارة والتي تختلف وفقًا للمركز نفسه وكل خدمة مُقدّمة (قسم المعاونات يحصل على أقل حجم للإعانة) لقلة النفقات التشغيلية، ويستلزم صرف الإعانات تجديد عقد الإسناد للجمعية كل عام ليتسنى لها تحصيل مبلغ الإعانة السنوي.

وتوضّح النقاط التالية الوضع الحاليّ في مراكز خدمة المرأة العاملة الذي رُصد خلال الزيارات الميدانية والمقابلات:

الخدمات:

بشكل عام تفتقر الخدمات المُقدّمة في المراكز للتنوُّع، خاصة خدمة تجهيز الوجبات، وهو ما أشارت إليه المستفيدات في استمارة الطلب، وطالبن بطرح المراكز الوجبات المطهّوة والتنويع فيها.

والخدمات التي تُقدّم في المراكز حاليًا، هي:



• خدمة الوجبات الجاهزة

تُقدّم المراكز الوجبات الجاهزة والمُجمّدة وتجهيز الخضراوات والمخبوزات وبعض الحلويات (تختلف تشكيلة المنتجات من مركز لآخر)، وهي بذلك تُنافس مصانع الوجبات المجمدة والمطاعم التي تُقدّم منتجات مماثلة، بالإضافة إلى السيدات اللاتي يُجهّزن الأكل في منازلهنّ ويبعنه، لكن نظرًا إلى إرتفاع أسعار الخامات المستخدمة في المراكز، بالإضافة إلى افتقاد الخبرة الفنية -مقارنة بالمنافسين- فإن ذلك يُصعّب تنويع المنتجات، كما أن الخامات تُعتبر مرتفعة التكلفة نسبيًا، خاصة في ظل عدم القدرة على رفع الأسعار لاستمرار استهداف الفئات المتوسطة والمنخفضة. وتتميّز المراكز بجودة الخامات المُستخدمة في تصنيع الوجبات، ما يؤدي إلى تكلفة أعلى في تصنيع الوجبات مقارنة بالمنافسين، مع ملاحظة ارتفاع الطلب على المنتجات في الأعياد والمناسبات مثل رمضان.

• خدمة توفير معاونات المنزل

بعض منتظمات في العمل وبعضهن متغيّرات لظروفهنّ الأسرية. وهنّ يخدمن سكّان المناطق القريبة من موقع الجمعية التي يثقون بها، فالاستعانة بمعاونات المنزل لا بدّ له من توافر الثقة في المكان الذي يوفرهنّ، لتلافي أي مشكلات. وتُختار المعاونات وفقًا للسن والحالة الصحية وبعد بحث الحالة الجنائية لهنّ وتجربتهنّ من خلال المستفيدات للتأكّد من مهارتهنّ. جدير بالذكر أن هذه الخدمة متوافرة في مركز واحد فقط (مركز الجيزة).



• خدمة الغسيل والكي

المُقدَّمة حاليًا تقتصر فقط على الغسيل اليدوي للسجاد والبطاطين، رغم وجود غسَّالة آليّة من الحجم الكبير، لكنها غير مُستخدمة بسبب ارتفاع أسعار مواد التنظيف نسبيًا، مقارنةً بسعر بيع الخدمة الحاليّ، من ثمّ لا تُقدّم خدمة تنظيف الملابس إلا بشكل محدود.



• خدمة منتجات الملابس الجاهزة

تتميّز باستخدام الأقمشة القطنية في عمل المنتجات والتطريز اليدوي وجودة الخامات المُستخدمة (مثل خيوط DMC)، لكنها في الوقت نفسه تفتقر إلى التصميمات الحديثة ومواكبة الموضة، مما يؤثّر في مدى الإقبال عليها.

أسعار المنتجات واستراتيجية التسعير المتبعة:

استراتيجية التسعير المُستخدمة حاليًا في المراكز هي التسعير بناءً على التكلفة، وهو ما يعتبر من أبسط طرق تسعير المنتجات، لكن من عيوبه أنه لا يضع في الاعتبار أسعار المنافسين، ولا ييسّر تحقيق الأرباح التي تساعد على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة. ومن ناحية أخرى فإنه يُنظر إلى المراكز على أنها مؤسّسات خيرية مدعومة من وزارة التضامن ويجب أن تكون أسعارها أقلّ كثيرًا من مثيلاتها في السوق، وهو ما يحدث بالفعل، فالأسعار الحالية تبلغ تقريبًا نصف أسعار المنافسين، ما يمثّل تحديًا في ظل التكلفة المتزايدة لأسعار المدخلات والخامات.

وفي سبيل تحقيق مزيد من الأرباح لجأت المراكز إلى التوسّع في خدمة فئات أخرى غير المرأة العاملة، مثل ربّات المنزل والأسرة ككل، والهيئات والأفراد، وتجهيز الوجبات للمؤتمرات، ومع ذلك لا تحقق المراكز أرباحًا مالية من خدماتها وتعتمد بشكل أساسي على الإعانة التي تحصل عليها من وزارة التضامن الاجتماعي لتغطية مصاريفها الرئيسية، ما جعلها عبئًا على ميزانية الوزارة.

الفئات المُستهدفة:

تستهدف المراكز في الأساس المرأة العاملة، باعتبار ذلك الغرض الرئيسي لإنشائها، لكن بحثًا عن تحقيق الأرباح، توسّعت في خدمة فئات أخرى مثل الأسر في العموم وربّات المنزل والهيئات والأفراد، مع ذلك لم تتحقق زيادة الأرباح بسبب موارد المراكز المحدودة التي لا تساعد على التطور والترويج لمنتجاتها بشكل أكبر لفئات الدخل العُلّيا.

التسويق والإعلان:

كما سبقت الإشارة إليه، فإن الفكرة الذهنية الحالية أن مراكز خدمة المرأة ما هي إلا مؤسسات خيرية مدعومة من وزارة التضامن، بالإضافة إلى أنها غير معروفة لمعظم السيدات العاملات، بسبب التسويق لها بالطرق التقليدية كالإعلانات المعلقة في المراكز وبعض الجهود البسيطة في الترويج للمنتجات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، أو من خلال الاشتراك في المعارض -وهو ما يحدث على فترات متباعدة و فقط عند توافر الدعم المادي للاشتراك فيها- هذه الوسائل لا تُستغل بالشكل الكافي رغم فاعليتها وانتشارها حالياً بين مقدّمي الخدمات المنافسين، نظراً إلى عدم توافر الخبرات التسويقية اللازمة لدى العاملين في المراكز.

وبالإضافة إلى ذلك، لا توجد علامة تجارية لمراكز خدمة المرأة العاملة، وإنما يُستخدم "لوجو" وزارة التضامن على علب بيع المنتجات، وقد أبدت المستفيدات اعتراضهن على هذا وأنهن لا يجدن هذا مناسباً عند شراء المنتجات وإهدائها لآخرين في المناسبات، للاعتقاد بأن هذه المنتجات خيرية ومدعومة من الجهات الحكومية.

الإدارة:

يدير المراكز حالياً موظفو وزارة التضامن المعيّنون من الوزارة بلا خبرات متخصصة لديهم في إدارة مشاريع مماثلة، ما أسفر عن مواجهة المراكز صعوبات إدارية ومالية أثّرت في أدائها وفعاليتها.

الوظائف:

تفتقر المراكز إلى كثير من الوظائف المهمة والأساسية مثل مسؤولي الموارد البشرية والتسويق والسلامة المهنية ومراقبة الجودة، كما أن التعيينات لا تجري بناء على متطلبات الوظيفة ومن ثمّ فهناك غياب للمواءمة بين متطلبات الوظائف وخبرات الموظفين، بالإضافة إلى غياب أيّ رصد لاحتياجات الموظفين من التدريبات وتطوير القدرات باستمرار. وبالنسبة إلى الرواتب فهي أدنى كثيراً من مثيلاتها في السوق وتتسبب في عدم استمرار الموظفين في المكان وبحثهم عن عمل آخر، أو عدم وجود دافع قوي لإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم، وبالتأكيد غياب أي نظام للمتابعة وتقييم الأداء.

المكان:

المراكز موجودة في أحياء متواضعة وداخل مباني الجمعيات التي تديرها، ومن ثمّ فليس لها أي مداخل خاصة تسهّل على العملاء الوصول إليها، والإعلانات خارج المباني لا تؤدي الهدف المطلوب منها من التعريف بهذه المراكز بشكل واضح وفعّال. هذا إلى جانب أن التجهيزات الحالية للمراكز من ناحية الديكور والشكل العام غير مناسبة أو ملائمة، مما يعطي انطباعاً للزائرين بأن المكان يقدّم خدمات دون المستوى، وهو ما أشارت إليه المستفيدات الحاليات من الخدمات خلال الحديث معهن وطالبن بتغييره، إلى جانب أن المعدات والآلات المتهالكة الموجودة حالياً لا تساعد على تحسين جودة المنتجات أو التوسّع في الإنتاج.

الطلب:

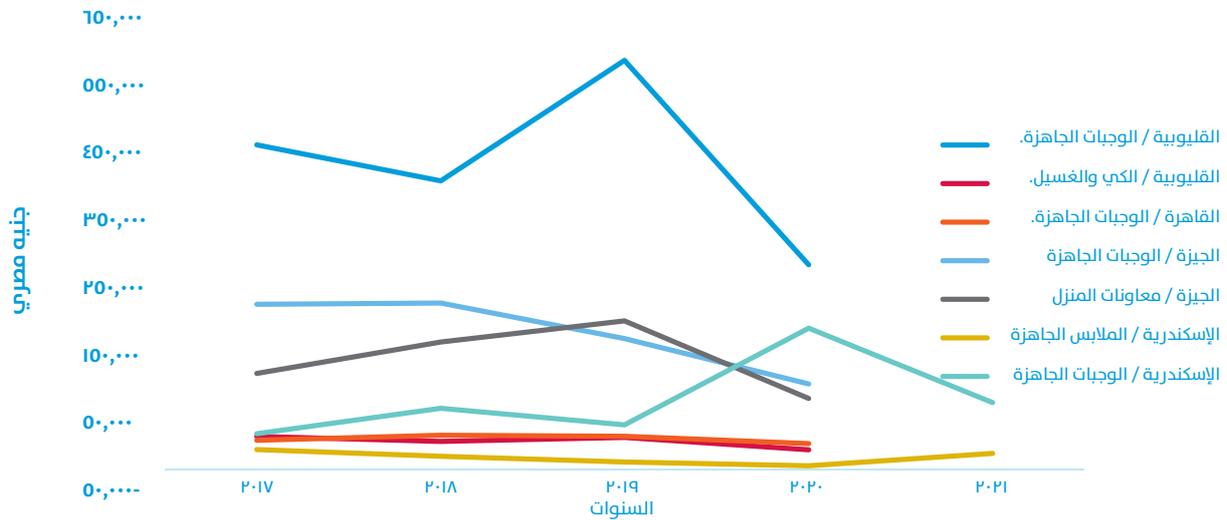
يُعتبر الطلب على خدمات المراكز ضعيفاً، لوجودها في مناطق تفتقر إلى القوة الشرائية المرتفعة، وتعتمد المراكز في الأساس على طلب الخدمات، خاصة الوجبات الجاهزة، من السيدات العاملات في الوزارات والهيئات الحكومية المجاورة لها، بالإضافة إلى المتردّدين على الجمعيات الموجودة فيها المراكز والتي تقدم خدمات أخرى مثل تأجير عيادات، الأسر المنتجة، دار مسنين.

الاستدامة:

تفتقر المراكز حالياً إلى مقومات الاستدامة والتي تتمثل في الوصول إلى العملاء، أي السيدات العاملات بشكل رئيسي، إذ إن الأعداد التي تخدمها الآن منخفضة للغاية (نحو ١٠٠ مستفيدة أو أكثر قليلاً) ولا تكفي لخلق طلب يُحقق أرباحاً تغطّي المصاريف، بالإضافة إلى أسعار الخدمات التي تقل كثيراً عن المنافسين مع عدم القدرة على زيادتها لاستهداف تقديمها بأسعار منخفضة، فهي مراكز لا تهدف إلى الربح، مما يؤدي إلى عدم تحقق الاستدامة المالية.

الوضع المالي:

تمكّن الاستشاري من تحليل الوضع المالي الحالي للمراكز بتحليل القوائم المالية المعتمدة للمراكز الخمسة، وقد تباينت فترة البيان ومستوى التفاصيل من مركز إلى آخر، وفق نوعية البيانات التي حصل عليها^١. ويوضح الشكل التالي تطوّر مبيعات المراكز خلال السنوات الأربع أو الخمس الماضية، وفق أحدث البيانات التي وردت إلينا.



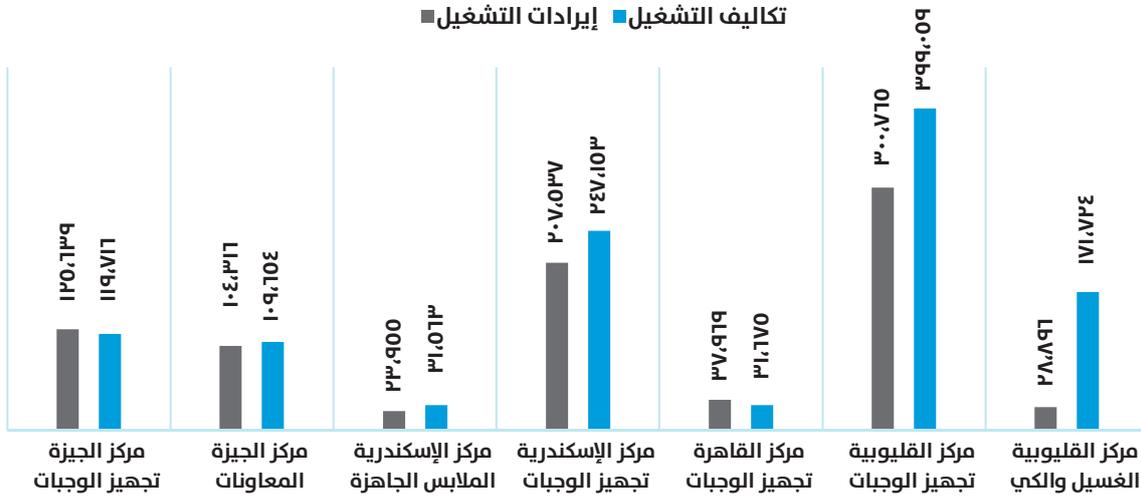
رسم توضيحي 0: تطوّر مبيعات المراكز الخمسة من ٢٠١٧-٢٠٢٠/٢٠٢١

المصدر: تحليل الاستشاري لقوائم المراكز الخمسة المالية.

١. حال تعدّد الحصول على القوائم المالية، اعتمد على البيانات المالية التي وفّرتها المراكز مباشرة.

وأوضح التحليل ضعفَ الموقف المالي في الفترة ٢٠٢١-٢٠١٧ للمراكز متمثلاً فيما يلي:

- محدودة قدرة المراكز على تحقيق إيرادات مرتفعة، إذ تتراوح قيمة الإيرادات بين ٢٨ ألف جنيه و١٠٠ ألف جنيه عام ٢٠٢١، باستثناء مركز وحيد بلغت قيمة إيراداته ٣٠٠ ألف جنيه في العام نفسه.
- قدرة محدودة على نمو إيرادات التشغيل خلال فترة الدراسة، إذ انخفض معدل النمو لسته أنشطة ما بين ٣-٪ إلى ١٥٪ سنوياً، وارتفع نشاط واحد (الوجبات الجاهزة في الإسكندرية) بمعدل يبلغ نحو ١٣٪ في الفترة نفسها، رغم رفع المراكز أسعارها بنسب تتروح بين ٩٪ و ٢٦٪ خلال فترة الدراسة (كما هو مرفق في ملحق رقم ٥) وهو ما يشير إلى عدم قدرة المراكز على زيادة عدد المستفيدات سنوياً.
- عدم قدرة المراكز على تحقيق أرباح من التشغيل، وفقاً لآخر بيان متاح، ما يعوق تحقيق الاكتفاء الذاتي واستمرار الاعتماد على إعانات التشغيل لسدّ العجز، كما هو موضح في الجدول التالي، وفقاً لأحدث بيانات وردت إلينا من المراكز (٢٠٢٠ أو ٢٠٢١):

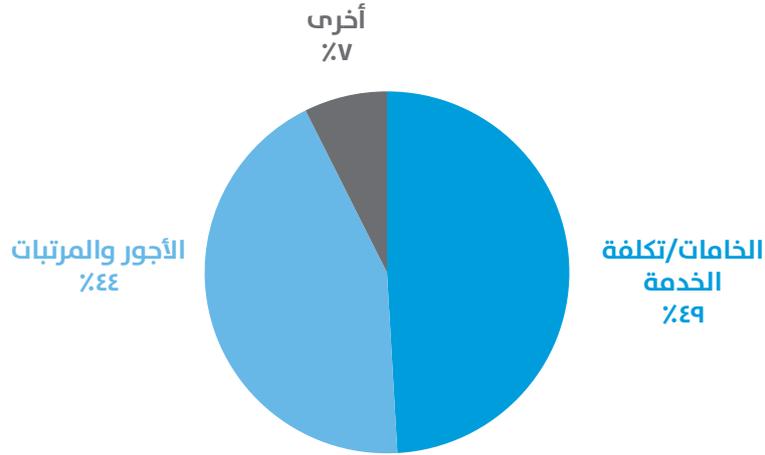


رسم توضيحي ٦: إيرادات تشغيل المراكز وتكاليفها في السنة الأخيرة (جنيه مصري)

المصدر: تحليل الاستشاري لقوائم المراكز الخمسة المالية.

ويوضح الجدول السابق ما يلي:

- تمثل المصروفات المباشرة للنشاط (مثل المواد الخام) والأجور والمرتبات النسبة الأعظم من مصروفات التشغيل التي تتباين من نشاط لآخر، إذ تبلغ أكثر من ٩٠٪ من إجمالي مصروفات التشغيل، كما هو موضح بالشكل التالي:



رسم توضيحي ٧: توزيع متوسط تكاليف تشغيل المراكز في ٢٠٢١/٢٠٢٠

- على الرغم من ارتفاع الأجور ومصروفات النشاط سنوياً فإن المراكز لا تستطيع أن تتحمل أجور وأسعار فدخلات تحقق تنافسية المنتج.

ويوضح الجدول التالي قيمة الأصول الثابتة وفق آخر بيان متاح (٢٠٢١/٢٠٢٠) علماً بأنه نتيجة لعدم توافر الإمكانيات، فإن المراكز تواجه صعوبة في شراء معدات حديثة أو تنفيذ عمليات الصيانة الدورية المطلوبة للحفاظ على أداء الأصول.

المتوسط	مركز القليوبية		مركز القاهرة (التجمع)	مركز الإسكندرية	مركز الإسكندرية	مركز الجيزة		البند
	الغسيل والكي	تجهيز الوجبات	تجهيز الوجبات	تجهيز الوجبات	الملابس الجاهزة	المعاونات	تجهيز الوجبات	
٤٣,١٤٨	-	-	-	٥٠,٤٢٠	٣٥,٨٧٦	-	٦٧,٢٧٤	الأصول الثابتة
٥٩,٦٨٦	-	-	-	٥٨,٠٢٩	٤٨,٨٤٥	٧٢,١٨٥	٢,٨٠٥	الأصول المتداولة
٤٦,٤٨٥	-	-	-	٤٠,٨٦٨	٢٨,٨٤٠	٦٩,٧٤٨	٩٢,٥٩٦	الالتزامات الجارية

جدول ٣: قيمة الأصول الثابتة للمراكز وفق آخر بيان ٢٠٢١/٢٠٢٠ (جنيه مصري)

المصدر: تحليل الاستشاري لقوائم المراكز الخمسة المالية، علماً بأن مركز القليوبية ومركز القاهرة لم يقدموا قوائمهما المالية في عام ٢٠٢١-٢٠٢٠

ويمكن أن نستخلص مما سبق ضعف ربحية المراكز، وعدم قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية (الاكتفاء الذاتي)، وهو ما نتج عن الاكتفاء بعدد محدود نسبياً من المستفيدات ذوات القدرة الشرائية المحدودة نسبياً، ما أسهم في انتهاج سياسة سعرية أدت -بمرور الوقت- إلى عدم القدرة على توفير منتج تنافسي.

ويمكن تحسين الوضع الحاليّ جزئيًا بالتركيز على بعض المنتجات ورفع الأسعار نسبيًا وتدريب العاملين ومدّ ساعات العمل وإعداد حملات ترويجية، للمساعدة على تحسين وضع الربحية بنحو 0-10٪، وهي نسبة مقبولة لكنها غير كافية، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية الانكماشية ومعدلات ارتفاع الأسعار، ما يؤكّد حتمية تنفيذ تغييرات جوهرية لتجنب ازدياد الوضع سوءًا مستقبلاً، بالإضافة إلى تعزيز تنافسية المنتجات، على أن تشمل هذه التغييرات إعادة النظر إلى طبيعة المنتجات والفئات المستهدفة وسياسة التسعير والترويج.

ويُلخّص الجدول التالي تقييم الخدمات التي تقدمها مراكز خدمة المرأة العاملة الخمسة التي جرى بحثها خلال العمل الميداني، وفقًا لموقفها من العناصر التي رُصدت سابقًا، ويشير 1 إلى أقل درجة في التقييم و10 إلى أعلى درجة.

المركز	مركز القليوبية	مركز الإسكندرية	مركز الجيزة	مركز التجمع	مركز القليوبية	مركز الجيزة	مركز الإسكندرية	مركز الجيزة	مركز التجمع	مركز القليوبية	مركز الإسكندرية
الخدمة	الكوي والغسيل	الملابس الجاهزة	معاونات المنزل	تجهيز الوجبات	الكوي والغسيل	الملابس الجاهزة	معاونات المنزل	تجهيز الوجبات	الكوي والغسيل	الملابس الجاهزة	معاونات المنزل
الاستدامة المالية	1	2	6	4	1	3	4	3	1	3	4
كفاءة الإدارة	1	2	3	4	1	1	4	1	1	1	4
قابلية الإدارة للتطوير	1	1	2	0	1	1	0	1	1	1	0
الوصول إلى الفئات المستهدفة	1	2	3	4	1	3	4	3	1	3	0
المكان	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	4
منفذ البيع	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	0
تنوع الخدمات	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	4
جودة الخدمات	1	1	2	3	1	1	3	2	1	1	3
التسويق	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3
الإجمالي	9	14	20	30	9	20	30	37	9	14	37

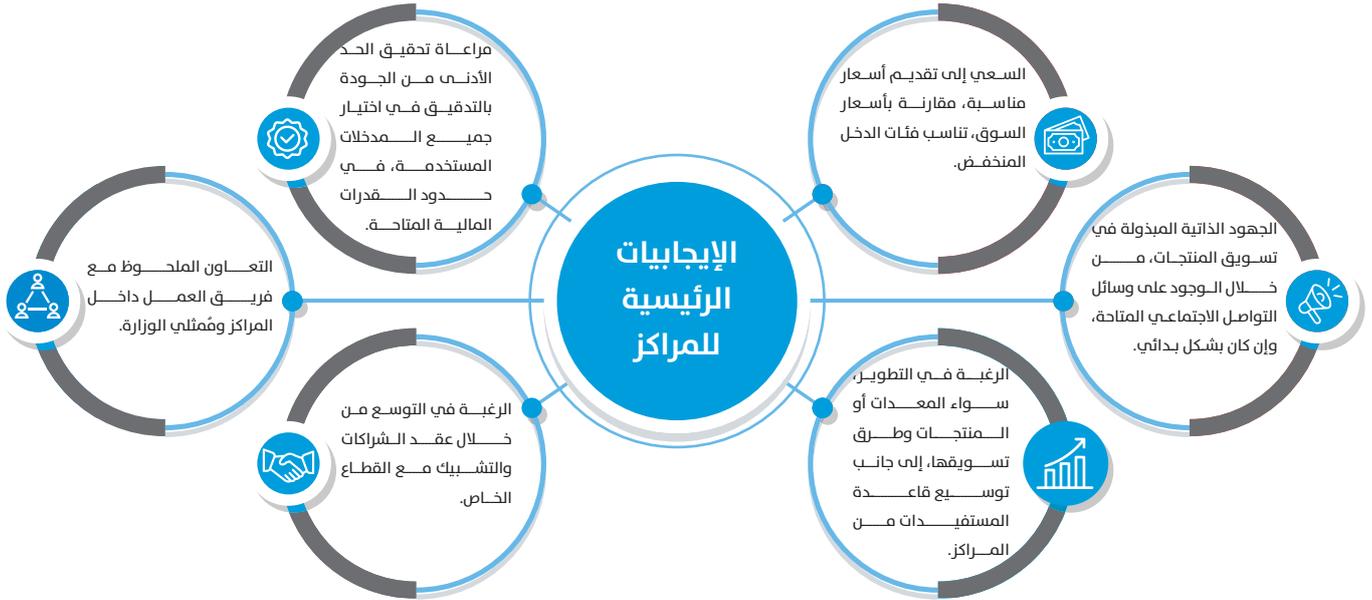
جدول ٤: تقييم المراكز الخمسة

المصدر: تحليل الاستشاري استنادًا إلى الزيارات الميدانية.

نلاحظ في الجدول أن مركز الإسكندرية (تجهيز الوجبات) هو الأعلى تقييمًا بـ 37 درجة، يأتي في المركز الثاني مركز التجمع (تجهيز الوجبات) بـ 30 نقطة، ثم مركز الجيزة (تجهيز الوجبات - معاونات المنزل) بـ 20 نقطة، ثم مركز الإسكندرية (الملابس الجاهزة) بـ 14 نقطة، وأخيرًا مركز القليوبية (الكوي والغسيل - تجهيز الوجبات) بـ 9 نقاط.

ويُقترَح أن يستخدم مسؤولو وزارة التضامن الاجتماعي هذا النموذج لتقييم باقي مراكز خدمة المرأة العاملة على مستوى الجمهورية، لاختيار الأكثر قابلية منها للتطوير. فالمراكز التي تحصل على التقييم الأعلى هي التي لديها فرص أعلى في التطوير لتصبح نماذج ناجحة قابلة للتكرار.

وبشكل عام، يمكن حصر النتائج الرئيسية للبحث الميداني في ضوء إيجابيات المراكز وسلبياتها، بهدف تحقيق تنمية مستدامة من خلال تعظيم الإيجابيات والحد من السلبيات. ويوضِّح الرسم التالي الإيجابيات الرئيسية للمراكز.



رسم توضيحي ٨: الإيجابيات الرئيسية للمراكز

كما يمكن تلخيص السلبيات ونقاط الضعف فيما يلي:

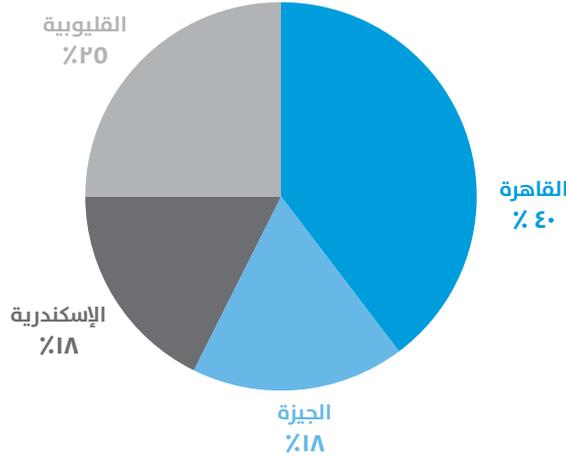
- اعتماد المراكز على عدد محدود من الخدمات الأساسية، مثل الوجبات الجاهزة والمعاونات والكي والغسيل (خدمات على الأكثر في كل مركز).
- محدودية إتاحة الخدمات في أوقات معينة، وفق ساعات العمل المحدودة، وفي نطاق جغرافي محدود.
- عدم القدرة على مواكبة متطلبات العميل المُستهدف أو تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة، لعدم توافر التمويل اللازم، ما يؤدي إلى عزوف العميل عن التردد على هذه المراكز، وقد يتفاقم هذا الوضع في ظل ارتفاع الأسعار بصفة ملحوظة في الفترة الماضية، وهو ما يُتوقَّع أن يستمر خلال الفترة المقبلة.
- تعتمد هذه المراكز بصفة أساسية على الإعانات من الوزارة والتبرعات.
- عدم وجود سياسة تسويقية واضحة، والاعتماد على الجهود الذاتية في تسويق المنتجات فقط.
- مشكلات تمويلية سببها تقديم منتج بجودة منخفضة، واستهداف شريحة ذات قدرة شرائية محدودة، ما أثر بالسلب في الفاعلية والكفاءة الإدارية والتشغيلية لهذه المراكز.

٢.٢ دراسة تحليلية للطلب



١.٢.٢ التحليل الديموغرافي للعينة

يُخص هذا القسم البيانات الديموغرافية الخاصة بالمستفيدات الحاليات والمحتملات لخدمات مراكز خدمة المرأة العاملة الخمسة. ويوضح الشكل التالي توزيع العينة التي وضعت للمقابلة:

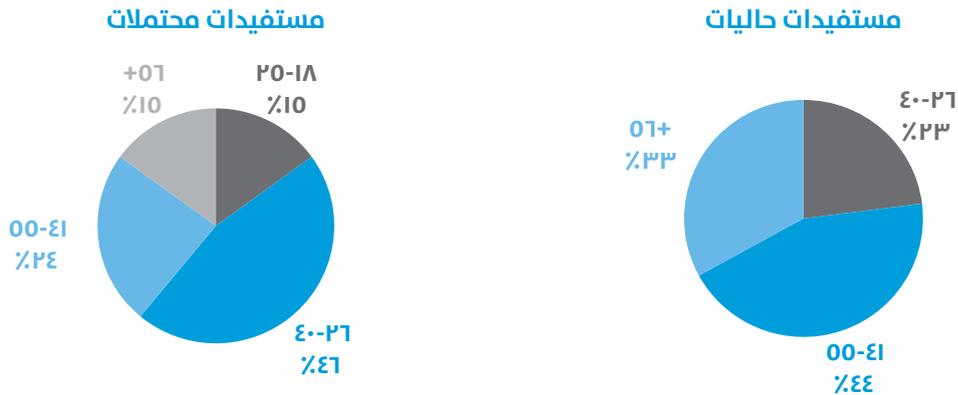


رسم توضيحي ٩: توزيع العينة التي جرت مقابلاتها من المستفيدات الحاليات والمحتملات في المحافظات

المصدر: تحليل الاستشاري لاستمارة الطلب.

تمثل العينة التي جرت مقابلاتها من القاهرة النسبة الأكبر، تليها القليوبية ثم الجيزة والإسكندرية بالتساوي، وهو ما يتشابه إلى حد كبير مع توزيع سكان هذه المحافظات.

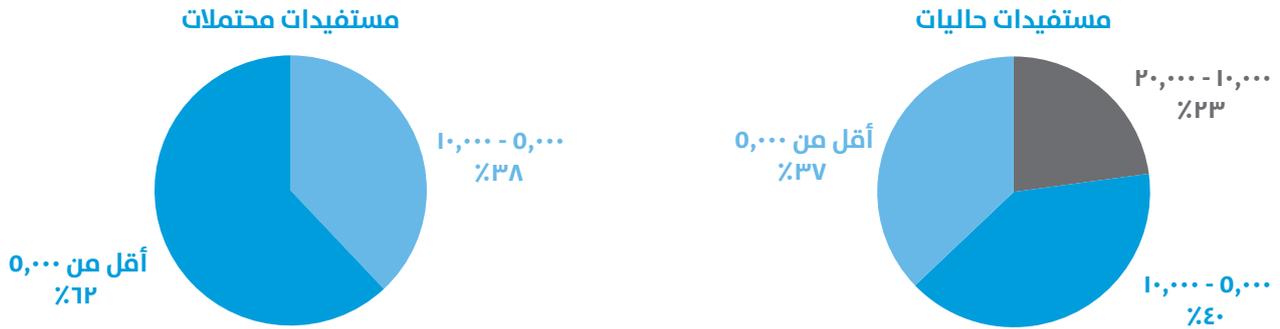
كما يوضح الشكل التالي توزيع الفئات العمرية للمستفيدات الحاليات والمحتملات:



رسم توضيحي ١٠: التوزيع النسبي للفئات العمرية للمستفيدات الحاليات والمحتملات

المصدر: تحليل الاستشاري لاستمارة الطلب.

يتضح من الشكل السابق أن النسبة الأكبر من المستفيدات الحاليات في الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٥ عامًا (٤٤٪)، تليها السيدات الأكبر سنًا (٣٣٪)، في حين أن المستفيدات الشابّات هنّ الأقل نسبة (٢٣٪). لكن على عكس المستفيدات المحتملات، فالمستفيدات في عمر ٢٦-٤٠ عامًا هنّ الأكبر نسبة (٤٦٪). والجدير بالذكر أنه وفق النقاشات التي أُديرت مع المستفيدات المحتملات فإنهن لم يكن يعلمن بوجود المراكز والخدمات التي تقدمها، كما أن بعضهن لديهن رغبات أخرى بخصوص الأوصاف التي تُقدّم حال إتاحة خدمة الوجبات على سبيل المثال، تختلف عن الوجبات التي تُقدّم حاليًا (الوجبات التقليدية والريفية) إلى جانب مواعيد عمل المركز. وقد جرى تحليل متوسط الدخل الشهري لأسر المستفيدات الحاليات والمتملات لخدمات مراكز خدمة المرأة العاملة كما هو موضح في الشكل التالي:



رسم توضيحي ١١: شرائح دخل المستفيدات الحاليات والمتملات وفقًا لدخل الأسرة

المصدر: تحليل الاستشاري لاستمارة الطلب أخذًا في الاعتبار تعريف شرائح الدخل وفقًا لبيانات الجهاز المركزي للتعبيّة العامة والإحصاء.

يتضح من التحليل السابق أن النسبة الأكبر وهي نحو ٨٠٪ بين أقل من ٥٠٠٠ جنيه، ويحد أقصى ١٠٠٠٠ جنيه (دخل الأسرة)، وهي الشريحة المستفيدة حاليًا من خدمات المراكز. وبناء على ذلك تقع نسبة ٤٣٪ من أسر المستفيدات ضمن شريحة الدخل C، و٣٩٪ ضمن شريحة الدخل B، و١٨٪ ضمن شريحة الدخل B+ (وفق تقسيم وتعريف شرائح الدخل للجهاز المركزي للتعبيّة العامة والإحصاء CAPMAS).

وقد بلغ متوسط الإنفاق الشهري للمستفيدات الحاليات أو المحتملات على خدمة الكي والغسيل ١٥٠ جنيهًا في الشهر، و١٣٠٠ جنيه في السنة لشراء الملابس الجاهزة، أما بالنسبة لخدمة معاونات المنزل فهي ٦٠٠ جنيه في الشهر، وأخيرًا بلغ متوسط الإنفاق الشهري على شراء الوجبات من الخارج قرابة ١٠٠٠ جنيه في الشهر.



٢.٢.٢ علاقة المستفيدات الحاليات والمتملات بالمراكز

فيما يخص المستفيدات فإن معرفة السيدات العاملات -سواء الحاليات منهن أو المحتملات- بوجود مراكز خدمة المرأة العاملة كان من خلال مقار عملهنّ، ووعيهن بهدف إنشائها قريب للهدف المنشود من إقامتها، وهو تخفيف العبء عن المرأة العاملة ومساعدتها على تحقيق التوازن بين مهامها الأسرية وعملها بتقديم خدمات بسعر مناسب.

بالنسبة للقابلية لزيادة الأسعار، وهو الأمر الذي يجب بحثه باستفاضة لزيادة موارد المراكز التي تعاني حاليًا العجز المالي، فإن غالبية المستفيدات الحاليات قبلن الزيادة، لكن بنسبة معقولة، حتى لا تزداد الأعباء المادية عليهن، نظرًا إلى احتياجهن إلى هذه المنتجات واعتمادهنّ عليها، لجودتها وأسعارها المعقولة مقارنة بمقدمي الخدمات المنافسين.

وتتمحور المعوّقات التي تواجهها المستفيدات الحاليات في سبيل الحصول على خدمات مراكز المرأة العاملة حول الإمكانيات المادية، فهي العائق الأساسي الذي يضطرهنّ إلى الاعتماد على أنفسهنّ للقيام بهذه المهام.

وتتلخص أهم مقترحات المستفيدات لتطوير المراكز في تجديد البنية التحتية، ووجود منفذ للبيع، والتوسع في طرق التسويق، سواء بالاشتراك في المعارض أو الدعاية. وفيما يخص تطوير الخدمات فقد اقترحت المستفيدات تطوير طريقة العرض وشكل التغليف وتنويع المنتجات.

ويوضّح الشكل التالي الخدمات التي اقترحتها المستفيدات الحاليات والمحتملات:



رسم توضيحي ١٢: الخدمات المقترحة من المستفيدات الحاليات والمحتملات

٣. استراتيجية تطوير مراكز خدمة المرأة العاملة

٣.١ تعريف القطاعات الاستراتيجية للطلب

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد القطاعات الواعدة الموائمة لاتجاهات الطلب ذات الصلة ودراستها، مثل تجهيز الوجبات والملابس الجاهزة وخدمات الكي والغسيل ومعاونات المنزل.

يعرض الشكل التالي القطاعات الاستراتيجية وفيه تُقسّم السوق لقطاعات مختلفة، وفقاً لطبيعة المجال وأنماط الاستهلاك من منظور الطلب. وبناءً عليه تُحدد القطاعات التالية، سواء التي تعمل بها المراكز في الوقت الحالي أم لا، بهدف تحليل كل قطاع ومعرفة الواعد منها والمناسب لتنمية مراكز خدمة المرأة العاملة.

منتج متميز	منتج نمطي	
 <p>© Freshii, Niagara Falls</p>	 <p>©Advance Market Analytics</p>	<p>منتج فقط</p>
<p>هو القطاع الاستراتيجي الذي يقدم المنتجات التي لها ميزة عما يقدمه المنافسون في السوق، سواء من ناحية الجودة أو تنوع الخدمة. على سبيل المثال: تجهيز المأكولات المناسبة للحمية الصحية.</p>	<p>هو القطاع الاستراتيجي الذي يُقدّم فيه المنتج بشكله النمطي الأساسي، ويتمثل مع ما يقدم في السوق مقارنة بالمنافسين، على سبيل المثال: تقديم الوجبات المطهوه ونصف المطهوه التي تجهزها السيدات في المنزل بمختلف المناطق السكنية.</p>	
 <p>© Melting POP - Alexandre DUBOSC</p>	 <p>©Yuriy Golub</p>	<p>منتج + خدمة</p>
<p>هو القطاع الاستراتيجي الذي يقدم المنتجات ذات العناصر المميزة مقارنة بما يقدمه المنافسون في السوق، وتُباع مع توفير خدمات مُكملة تضيف قيمة إلى المنتج، مثل تجهيز المنتج حسب الطلب. على سبيل المثال: ما تقوم به بعض أماكن تجهيز الحلويات وفقاً لطلبات العميل أي Customization.</p>	<p>هو القطاع الاستراتيجي الذي يقدم المنتجات في شكلها الأساسي وتتشابه مع ما يقدم في السوق، مقارنة بباقي المنافسين، والتي تُباع مع توفير خدمات مُكملة تضيف قيمة إلى المنتج، مثل التغليف والتوصيل.</p>	

جميع الصور استرشادية من على الإنترنت بغرض التوضيح فقط.

٢.٣ تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر

يُستخدم تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر في تحديد مدى جاذبية أي صناعة أو مجال أعمال. يقوم التحليل على وجود خمس قوى تنافسية أساسية تُشكّل كل سوق، وبتحليلها يمكن تحديد حدّة المنافسة وجاذبية السوق، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للشركة/ المؤسسة. والقوى الخمس هي: (١) سهولة الدخول إلى القطاع. (٢) تهديد وجود منتجات بديلة. (٣) مستوى مساومة المشترين. (٤) مستوى مساومة الموردين. (٥) درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية.

٣.٢.١ المنتج النمطي



• سهولة الدخول إلى القطاع

الحواجز لدخول سوق المنتجات/ الخدمات النمطية سهلة، إذ لا توجد موانع كبيرة نظراً إلى أن تصنيع هذه المنتجات أو تقديم هذه الخدمات لا يتطلب تكلفة استثمارية عالية، ولكن يتطلب قدرًا عاليًا من الخبرة (مثل الطهي بأنواعه وخدمة الكي والغسيل.. إلخ)، ومن ثمّ يسهل نسبيًا دخول المنافسين إلى السوق، مما يزيد من خطر انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وانخفاض أرباحها. على سبيل المثال ارتفع في الفترة الأخيرة عدد السيدات اللاتي يصنعن الوجبات الجاهزة في منازلهن ويبعنها عبر المعارف أو على صفحات التواصل الاجتماعي.

• تهديد وجود منتجات بديلة

المنتج النمطي من المنتجات التي يسهل إيجاد بديل لها، نظراً إلى عدم تميّزه وشدة تشابهه مع المنتجات التي يقدمها المنافسون. وجود عديد من المنتجات أو الخدمات البديلة والمتشابهة يعطي الحق للمشتريين في التنقل والاختيار، ويقلل من فرصة اختيار منتج أو خدمة بعينها، فكما ذكرنا أصبحت السيدات اللاتي يحضرن المأكولات في المنزل بدلاً سهلاً بأسعار منافسة لما تقدمه مطاعم الأكل الجاهز وما يباع أيضاً في الجمعيات الأهلية.

• مستوى مساومة المشترين

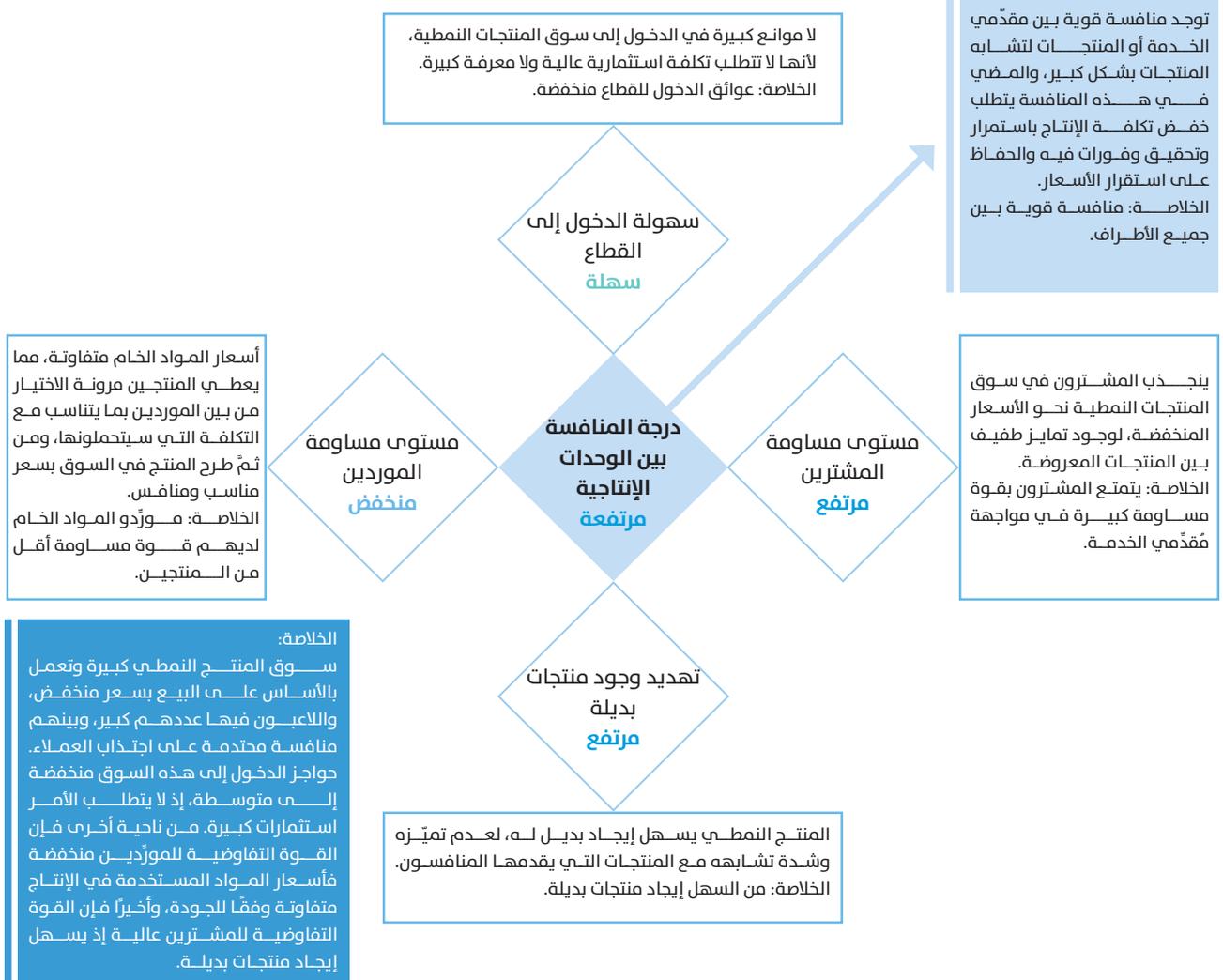
في سوق المنتج النمطي يكون الطلب عاليًا على المنتجات النمطية، إذ يسعى المشترون إلى الحصول على المنتجات ذات الأسعار المنخفضة، يوجد تفضيل محدود لسلعة أو منتج بذاته نظراً إلى وجود تمايز طفيف بين المنتجات المعروضة في السوق، مما يمثل ضغطاً كبيراً على المنتجين لخفض أسعارهم من أجل جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

• مستوى مساومة الموردين

القدرة التفاوضية للموردين منخفضة إلى حد كبير في سوق المنتج النمطي، إذ إن هناك عددًا كبيرًا من الموردين الذين يقدمون جودة وأسعارًا متفاوتة من مُورّد لآخر، لذا يستطيع كل منتج سلعة أو مقدم خدمة الاختيار فيما بينها، بما يتناسب مع التكلفة التي سيتحمّلها. ويعد توافر الموردين البدلاء عاملًا مهمًا لضمان القدرة على الاستمرار في الإنتاج والمنافسة في السوق. وكلما ارتفع عدد الموردين، انخفضت قوتهم ونفوذهم. وتكون الشركات المنتجة في وضع أفضل حال وجود عدد كبير من الموردين للاختيار من بينهم.

• درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية

توجد منافسة قوية بين مقدّمي الخدمة أو المنتجات، نظرًا إلى تشابه المنتجات بشكل كبير، ووجود كثير من المنافسين المتساوين تقريبًا في الحجم والقوة. لذا فإن الاستمرار في هذه المنافسة يتطلب خفض تكلفة الإنتاج باستمرار، والوصول إلى وفورات الحجم ليساعد ذلك في الحفاظ على ثبات الأسعار، ما يعني أن طبيعة المنافسة في هذه السوق أساسها سعرية.



٢.٢.٣ المنتج المتميز



• سهولة الدخول إلى القطاع

الدخول إلى سوق السلعة المتميزة يتطلب تكلفة استثمارية عالية نسبياً، فعملية التطوير والابتكار تجري باستمرار، وهي بطبيعتها مكلفة، للحاجة إلى مدخلات إنتاج ذات جودة عالية وخدمات مُقدّمة مع المنتج من تغليف ونقل، بالإضافة إلى التكلفة المرتفعة للتسويق والإعلان. وعندما تقل المخاطرة من دخول منافسين جُدد للسوق فإن ذلك يؤدي إلى زيادة أرباح الشركات الموجودة التي تقدم خدمة متميزة.

• تهديد وجود منتجات بديلة

سوق المنتجات المتميزة توجد به بدائل بدرجة متوسطة، خاصة أن المشتريين يبحثون عن خدمات عالية الجودة، ومن ثمّ لا يوجد عديد من المنافسين، مما يؤدي إلى زيادة الضغط على المنتجين لتطوير المنتجات والخدمات باستمرار، كما هي الحال بالنسبة إلى خدمة تجهيز الولائم في المناسبات.

• مستوى مساومة المشتريين

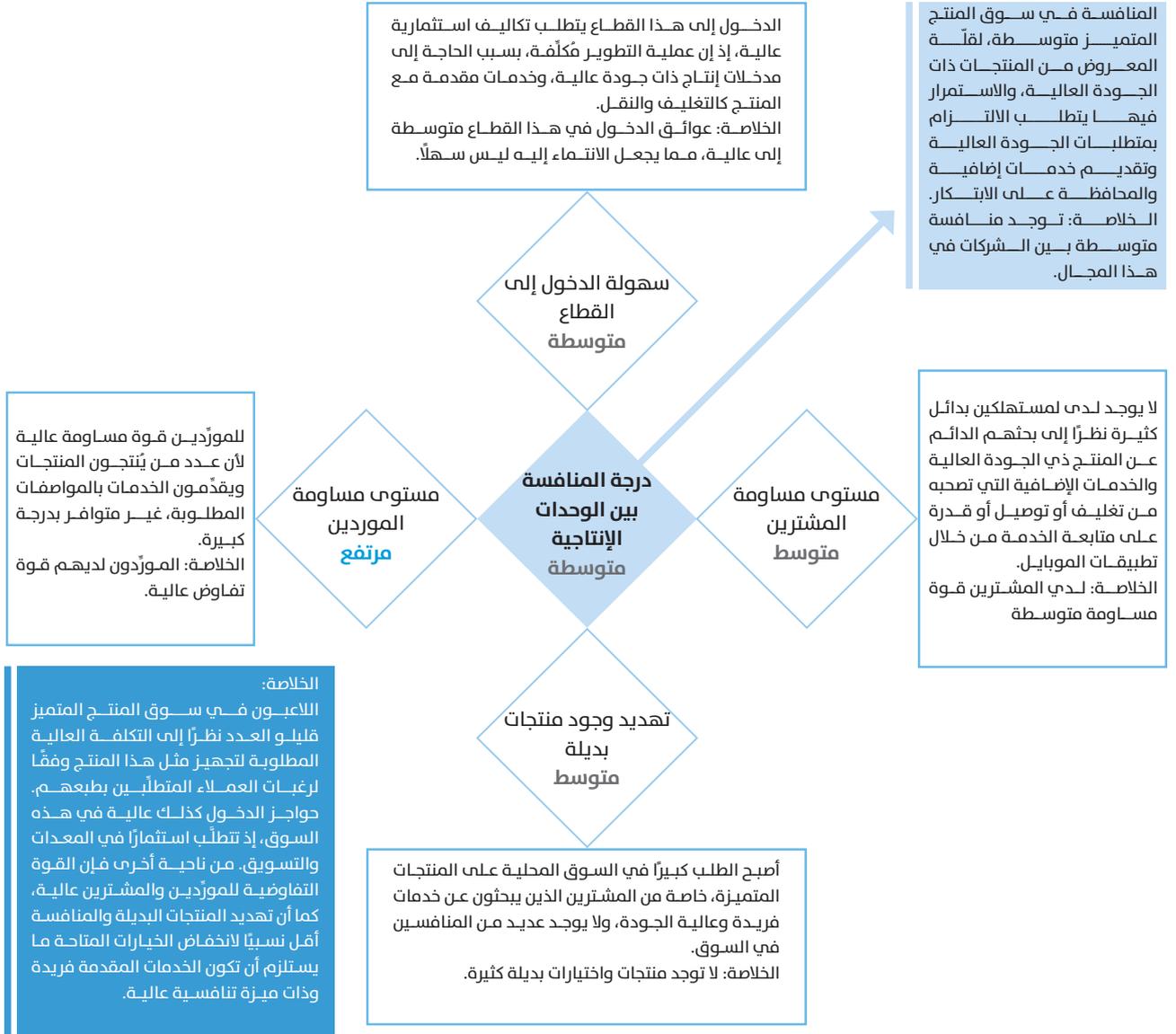
مساومة المشتريين في سوق المنتج المتميز متوسطة نسبياً، فهم يبحثون دائماً عن الجودة والسهولة والراحة، ولديهم الاستعداد لدفع سعر أعلى مقابل تلك المميزات من تغليف أو توصيل أو قدرة على متابعة الخدمة من خلال تطبيقات الموبايل. كل هذه المميزات تزيد من ولاء العملاء لمُقدّم الخدمة أو المنتج.

• مستوى مساومة الموردّين

للموردّين قوّة مساومة مرتفعة نسبياً بسبب انخفاض عدد قَن يوفّرون خامات ومدخلات إنتاج عالية الجودة.

• درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية

المنافسة بين المُنتجين في سوق المنتج المتميز متوسطة، نظراً إلى قلة المعارض من المنتجات ذات الجودة العالية، ولأن الاستمرار فيها يتطلب الحفاظ على مستوى الخدمة والالتزام بجودة المنتج والسعي إلى الابتكار والتجديد.



يُلخّص الجدول التالي المقارنة بين تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر للمنتجين؛ النمطي والمتميز:

المنتج المتميز	المنتج النمطي	القوى الخمس لبورتر
متوسطة	سهلة	سهولة الدخول إلى القطاع
متوسط	مرتفع	تهديد وجود منتجات بديلة
متوسط	مرتفع	مستوى مساومة المشترين
متوسطة	مرتفعة	درجة المنافسة بين الوحدات الإنتاجية
مرتفع	منخفض	مستوى مساومة الموردین

جدول 0: المقارنة بين تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر للمنتجين؛ النمطي والمتميز

المصدر: تحليل الاستشاري.

بناءً على ما سبق، تعدّ سوق المنتج المتميز أصغر حجماً نسبياً، وتستهدف العملاء ذوي القدرة الشرائية المرتفعة مقارنةً بسوق المنتج النمطي الذي تكون فيه المنافسة على أشدها بسبب التنافس على خفض التكلفة وتقديم منتج بسعر أقل من الآخرين باستمرار، لذا يكون من الصعب ضمان ولاء المشتريين للمنتج أو الخدمة المقدمة في هذه السوق، على عكس سوق المنتج المتميز الذي يمكن فيها الاحتفاظ بولاء العملاء بصيانة مستوى الجودة العالي والراحة المُقدّمة والاستمرار في الابتكار والتمييز.

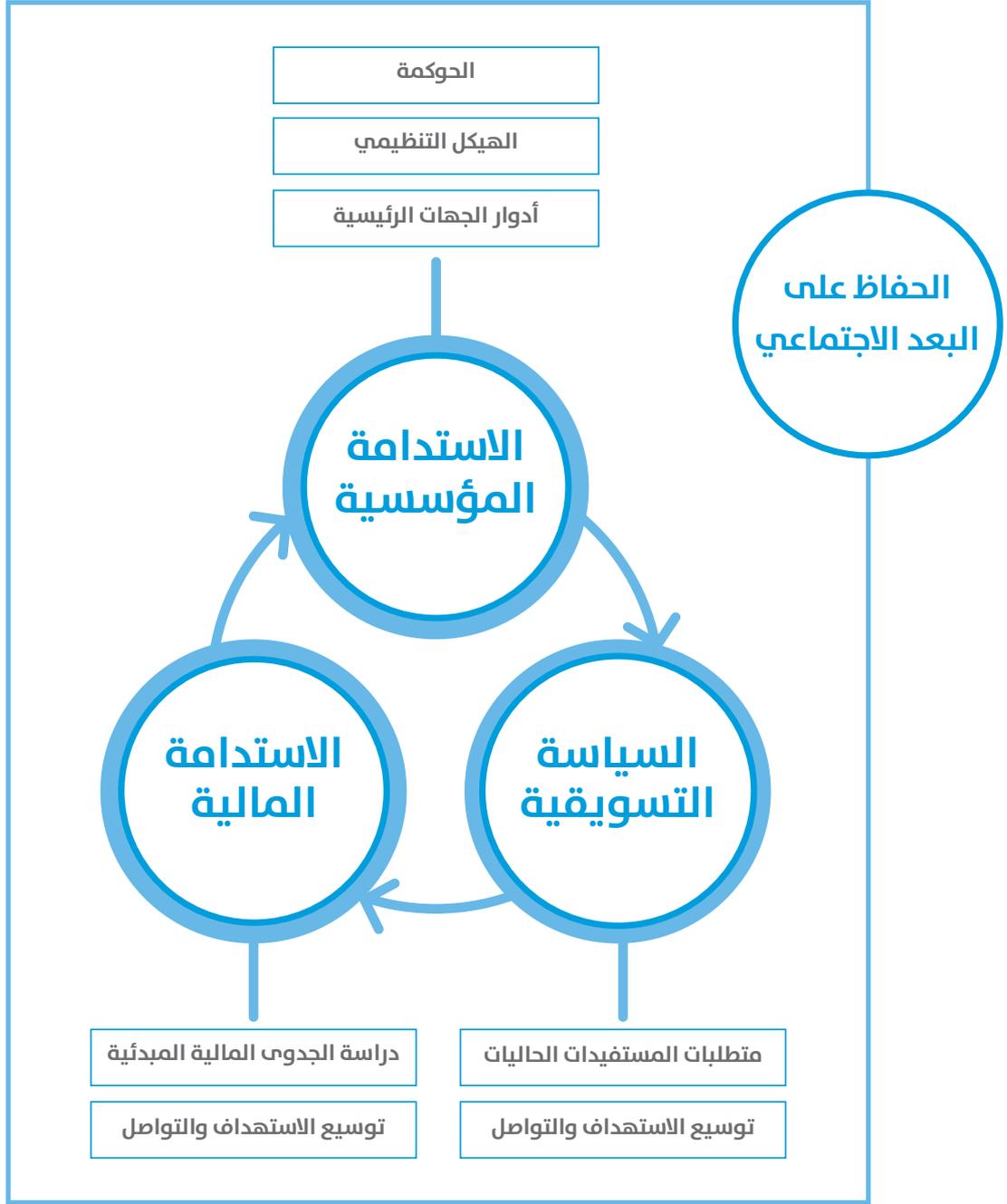
ومن ثمّ، ومع الأخذ في الاعتبار الوجبات الجاهزة التي تقدّمها المراكز كالمثال السابق، فإن منتجاتها/خدماتها المتاحة نمطية، في ظل وجود عدد كبير من اللاعبين، كما أنها تعتمد بشكل رئيسي على البيع بسعر منخفض لاجتذاب العملاء، بالإضافة إلى أن حواجز الدخول في هذه السوق منخفضة إلى متوسطة فهي لا تتطلب استثمارات كبيرة.

٣.٣ الخطوط العريضة والمبادئ الرئيسية للاستراتيجية

بناءً على التحليل السابق للقطاعات الاستراتيجية وخصائصها أن تقديم خدمة أو منتج متميز هو الخيار الأفضل من وجهة نظر السوق والقوى التنافسية المختلفة، ومقارنة بالوضع الحالي للمراكز التي خضعت للزيارة، يتبين أن الرؤية الاستراتيجية لتمكين مراكز خدمة المرأة تشير إلى أهمية تطويرها، وتغيير صورتها الذهنية، بهدف الوصول بها إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة، وهو ما يتطلب مجموعة من السمات الرئيسية التي تبدأ بتعميم هذه الرؤية الاستراتيجية على جميع مراكز الجمهورية لتقدّم خدمات مدفوعة ذات جودة وقيمة عالية للفئات المستهدفة، سهل الوصول إليها، مع الالتزام والاتساق في تقديمها، لتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

ومن ثمّ فإن التوجه الأمثل لمراكز خدمة المرأة العاملة يتمثل في اتباع استراتيجية التمايز بتقديم خدمات ذات جودة تنافسية، تصبحها خدمات فُكّلة، تساعد على جذب المستفيدين وتحقيق عائداً أعلى، على أن تتميز الخدمات المقدمة بأسعار أقل من المنافسين بنسبة تتراوح ما بين ١٠-٢٠٪، مع الحفاظ على مستوى الجودة. والهدف من الحفاظ على مستوى سعر أقل من المنافسين جذب أكبر عدد ممكن من المستفيدات، سواء ذوات الدخل المحدود أو الدخل المتوسط والعالي، والعملاء بشكل عام، مما يساعد على زيادة موارد المراكز واستدامتها المالية، مع الحرص على توفير خدمات إضافية تُقدّم مع المنتجات كخدمة التوصيل للمنازل أو خدمة العملاء لحل أي مشكلات تواجه المستفيدين أو إتاحة تطبيق على الموبايل يمكن من خلاله معرفة الخدمات المقدمة وطلبها، ومتابعة وقت وصولها.

وكما يتضح، تركز الرؤية الاستراتيجية على تكامل الاستدامتين؛ المالية والمؤسسية، مع وجود سياسة تسويقية تعمل على الحفاظ على البعد الاجتماعي، وهو ما يميّز مراكز خدمة المرأة عن المنافسين من القطاع الخاص، كما هو موضح في الشكل التالي، وما سوف نتناوله تفصيلاً في الأقسام التالية:



رسم توضيحي ١٣: عناصر الرؤية الاستراتيجية المقترحة

تستند فلسفة التطوير إلى تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق الاكتفاء الذاتي ومن ثمَّ تعظيم البُعد الاجتماعي (أي خدمة المرأة العاملة بجميع مستوياتها الفكرية وفئاتها الداخلية)، والذي يعتبر الهدف الرئيسي من إنشاء هذه المراكز، ويرتكز فكر التطوير إلى النقاط التالية:

- التدرج في التطوير وصولاً إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية المُعدَّة على الأمد الطويل (أكثر من ٣ سنوات)، وفقاً لمبادئ التخطيط الاستراتيجي المتعارف عليها.
- وجود إرادة لتغيير الفكر من القائمين على إدارة المراكز الحالية (Change Management).
- استناد الرؤية الاستراتيجية إلى اتجاهات طلب الفئات المستهدفة (Demand Driven Approach).
- ثبات الرؤية الاستراتيجية ومرونة تغيير خطط العمل أو مبادرات التنفيذ، وفقاً لتطور العمل أو تغيير الأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.
- تعظيم الدور التنموي (الاجتماعي) وتحقيق التوازن في خدمة جميع فئات النساء العاملات، تماشياً مع السياسة التكافلية لوزارة التضامن الاجتماعي.
- توضيح الأدوار الرئيسية للجهات الفاعلة الرئيسية للمراكز، أي وزارة التضامن الاجتماعي، والجمعيات والجهات المانحة والقطاع الخاص.
- رفع كفاءة الإطار المؤسسي ونوعية الخدمات المُقدَّمة مع المحافظة على المبادئ الأساسية والخطوط العريضة للأهداف الرئيسية.
- التشبيك مع الجهات الرئيسية في الدولة من خلال روابط أمامية وخلفية والمشروعات المختلفة في وزارة التضامن الاجتماعي والوزارات الأخرى، مثل مشروعات التدريب وبناء القدرات، وغيرها.
- عقد شراكات مع القطاع الخاص في الإدارة وتقديم المنتجات والخدمات للاستفادة من خبراتهم في المجال.

٤.٣ السياسة التسويقية المقترحة

يهدف هذا القسم إلى تحديد السياسة التسويقية المقترحة والتي تتماشى مع الرؤية الاستراتيجية الموضوعية لتطوير مراكز خدمة المرأة العاملة.

وترتكز السياسة التسويقية على اقتراح الآليات التي تتواءم مع متطلبات الفئات المستهدفة، ولما تبين في البحث الميداني من اختلاف بين متطلبات الفئات منخفضة ومتوسطة الدخل من ناحية، والفئات فوق متوسطة الدخل والعليا من ناحية أخرى، لذا اقترح خطان من المنتجات، لكل منهما سياسة تسويقية تتوافق مع اتجاهات طلب الفئة المستهدفة.

وقد تُقترح سياسة تسويقية لكل خط منتجات أو فئة مستهدفة تشمل المنتجات الحالية التي تستهدف الفئات الحالية (يشار إليها بالمنتج الحالي) والمنتجات الجديدة التي تستهدف الفئات العليا (يشار إليها بالمنتج المُستحدث)، ومن ثم تُحدّد العناصر الأربعة الرئيسية، وهو ما يُعرف بالـ (Ps (Product, Price, Promotion, Place لكل فئة مستهدفة:

- المنتج المُقترح أو مزيج الخدمات، وفقاً لنتائج البحث الميداني مع عيّنة من المستفيدات الحاليات والمحمولات.
- سياسة التسعير المقترحة للخدمات.
- السياسة الترويجية وسبل الوصول إلى العملاء المستهدفين.
- المكان ومدى تأثيره في القدرة على الوجود بالمكان والوقت المناسبين.
- من المُقترح التوسّع في خدمة فئات جديدة مثل الأفراد عمومًا (رجال وسيدات) سواء عاملين أو غير عاملين،

وكذلك الشركات والهيئات (خطة العمل على الأمد القصير)، من منطلق أن التوسُّع في استهداف فئات جديدة (خطة العمل على الأمد الطويل) سوف يعود بالنفع على المراكز بصفة عامة وعلى المرأة العاملة بصفة خاصة (بطريقة مباشرة أو غير مباشرة).
ومن أهم السمات التي يجب التركيز عليها في الفئات المستهدفة:

الشرح	السمة
المراد هنا خلق علاقة ترابطية وطيدة بين النساء العاملات والمراكز، لذا يجب التمييز بين المستفيدين المتكررين وزبون المرة الواحدة، والتركيز على تنمية هذه العلاقة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال اشتراكات شهرية تُعطي المزايا للزبون الدائم، كما سنشرح لاحقاً.	الاستمرارية
من المقترح العمل على جذب فئات الدخل العليا، بتقديم خدمات مميزة، مما يدرّ دخلاً ويحقق الاستفادة المالية، ويعود بالنفع على الفئات الأكثر احتياجاً والتي يمكن خدمتها في هذه الحالة بصورة أفضل.	مستوى الدخل
من المقترح العمل على جذب جميع الفئات، لكن يمكن أيضاً منح بعض المزايا للفئات العمرية الأكبر سناً، لاحتياجهم الشديد إلى مثل هذه الخدمات.	الفئة العمرية

جدول 1: أهم سمات الفئات المستهدفة الجديدة

بالإضافة إلى ما سبق يُقترح استهداف فئات أخرى مع استمرار خدمة المرأة العاملة من خلال المراكز، مثل المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص، لتحصيل الأرباح التي تُحقّق الاستفادة المالية والحدّ من الاعتماد على الإعانات المالية المباشرة من وزارة التضامن الاجتماعي. ويمكن تحقيق ذلك بتقديم خدمات مثل تجهيز اللوائح للمؤتمرات والوجبات المطهورة للشركات والهيئات، خاصة تلك التي تعمل بها نسبة كبيرة من السيدات، مع الالتزام بالمعايير التالية، لضمان الاستمرارية والالتزام من جميع الأطراف:

- يُنفذ ذلك من خلال اتفاقات تُعقد مع هذه المؤسسات.
- القدرة على إنتاج كميات كبيرة.
- الالتزام بمستوى جودة موحد بين المنتجات.
- الالتزام بمواعيد التسليم.

ويُقترح توحيد السياسة التسويقية لكل المراكز، لتوحيد الرؤية والأنشطة التسويقية مركزياً.



٤.٣.١ تعريف المنتج

أ. المنتج الحالي

المنتج الأساسي لمراكز خدمة المرأة: تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تحتاج إليها المرأة العاملة. وبناءً عليه فقد حدّدت لأثمة عمل هذه المراكز مجموعة من الخدمات، منها أربع خدمات رئيسية تُقدّم حالياً بالشكل التالي:

- **خدمة الوجبات الجاهزة:** وفيها تُصنّع المنتجات الغذائية والوجبات الاقتصادية المطهّوة ونصف المطهّوة، وتُجهّز وتُعبأ، بالإضافة إلى المخبوزات والحلويات وإعداد الساندويتشات.
- **خدمة الملابس الجاهزة والمشغولات الفنية:** وفيها تُننّج الملابس الجاهزة للمرأة وأسررتها وتُوفّر بأسعار مناسبة.
- **خدمة الغسيل والكي:** وفيها تُغسّل الملابس والمفروشات وتُكوّى ويُنظّف السجاد.
- **خدمة معاونات المنازل:** وفيها تُوفّر عاملات نظافة لمعاونة المرأة العاملة على إتمام الأعمال المنزلية.

وكما تبين من الدراسات الميدانية فإن الخدمات المقدّمة حالياً لا تجري بالكفاءة المطلوبة، ولا تصل بشكل كافٍ إلى الفئات المستهدفة، لذا نَقذ الاستشاري استبياناً مع عينة من المستفيدات الحاليات والمحتلمات بهدف ترتيب الأولويات ومعرفة الخدمات الأكثر طلباً، سواء كانت موجودة حالياً أو تحتاج إلى الإضافة، وجاءت كالتالي:

نوع الخدمة	مستفيدات محتملات	مستفيدات حاليات	المتوسط المرجّح
خدمات قائمة			
الوجبات الجاهزة	٪٢٦	٪١٠	٪١٨
غسيل وكي (الملابس - السجاد - البطاطين)	٪٢٦	٪٢٠	٪٢٤
معاونات منزل	٪٣٧	٪٣٠	٪٣٤
تفصيل الملابس	٪٠	٪١٠	٪٨
خدمات جديدة			
خدمات متعلقة برعاية الأطفال (جليس أطفال وتخابط - حضانة أطفال)	٪٠	٪١٠	٪٠
خدمات متعلقة بالتعليم (تدريبات على اللغات - مجموعات تقوية)	٪٠	٪١٠	٪٨
رعاية كبار السن والمرضى	٪٠	٪٠	٪٣
الإجمالي	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠

جدول ٧: الخدمات الأكثر طلباً

المصدر: تحليل الاستشاري لاستمارة الطلب.

يُتَّضح من الجدول أن خدمة معاونات المنزل هي الأكثر طلبًا للمستفيدات الحاليات والمحتملات على حد سواء، ويرجع ذلك إلى صعوبة الحصول على هذه الخدمة بالنسبة إلى كثير من السيدات، سواء كانت عاملة أو ربّة منزل. تعقّب ذلك خدمة الغسيل والكي ثم الوجبات الجاهزة، ومن التحليل السابق يتّضح أن المراكز تقدّم بالفعل الخدمات المطلوبة في السوق، وهو أمر إيجابي يجب الاستفادة منه وتعزيز هذه الخدمات نظرًا إلى وجود حاجة كبيرة إليها.

جدير بالذكر أنه اقترح تطوير بعض الخدمات التي تُقدّم حاليًا في مجال الملابس الجاهزة كالتالي:
المشغولات اليدوية - دورات تفصيل - معرض للملابس.

أما بالنسبة إلى خدمات الطعام فقد اقترح بعضهم إضافة أصناف جديدة من الوجبات والحلويات، بالإضافة إلى تجهيز الخضراوات وتقديم وجبات سريعة ومطهورة، وكذلك وجود "كافيه" لتقديم الوجبات والمشروبات، مع إتاحة خدمة التوصيل إلى المنازل ومدّ ساعات العمل، والعمل يومي الجمعة والسبت.

يوضّح الجدول التالي أمثلة للخدمات والمنتجات النمطية التي تقدمها المراكز حاليًا، وكذلك أمثلة لكيفية تقديم المنتجات/الخدمات نفسها بشكل متميز يتماشى مع توصيات الاستشاري بالتوجه إلى سوق المنتج المتميز.

نوع المنتج/ الخدمة	أمثلة للمنتج النمطي	أمثلة للمنتج المتميز
وجبات غذائية	تقديم الوجبات التقليدية الجاهزة والمجمّدة بتغليف نمطي أو دون تغليف	<ul style="list-style-type: none"> إعداد الوجبات للولائم والفاعليات. إعداد وجبات خاصة بالحمية الصحية. إعداد ساندويتشات كوجبات الإفطار للعاملين والأطفال. تغليف الوجبات بشكل جيد، مع وجود بيانات خاصة بتاريخ الإنتاج والمكونات، وغيرها من المعلومات الغذائية المهمة، مثل عدد السعرات الحرارية بالمنتج. تقديم منتجات مع إمكانية توصيل الطلبات للمنازل.
خدمة معاونات	خدمات معاونات المنازل بهدف تنظيف المنازل فقط	<ul style="list-style-type: none"> تقديم خدمات المعاونات لكبار السن وجليس أطفال. اصطحاب الأطفال إلى التمارين. تنظيف المنازل مع إمكانية طهي الطعام المُخصّص.
الغسيل والكي	تقديم خدمة الغسيل والكي اليدوي	<ul style="list-style-type: none"> تقديم خدمات غسيل وكي متميزة، باستخدام معدّات حديثة. تقديم خدمة الغسيل والكي مع إمكانية التوصيل للمنازل. تقديم خدمات الغسيل والكي للأثاث والمفروشات بالمنازل نفسها. تقديم خدمات أخرى مُكمّلة للغسيل والكي، مثل المصبغة والرفا للملابس والأقمشة.
الملابس الجاهزة	تقديم ملابس منزلية/ مفروشات بأشكال وموديلات محدودة	<ul style="list-style-type: none"> تفصيل كل أنواع الملابس بأشكال وموديلات متنوعة وفق طلبات العملاء (إعداد كتالوجات). استخدام خامات ذات جودة عالية متميزة عمّا يُقدّم في الأسواق.

جدول ٨: المنتجات والخدمات النمطية المُقدّمة حاليًا في المراكز والمتميزة المُرمّعة تقديمها

أما بالنسبة إلى الخدمات الجديدة فقد كان التركيز الأساسي على رعاية الأبناء، سواء كانوا أطفالاً (مثل الحضانة) أو في مرحلة التعليم وبخاصة إلى مجموعات تقوية ودورات تدريبية في اللغات. كما أنه من المقترح تقديم خدمات وثيقة الصلة بالتحديات التي تواجه السيدات في أثناء عملهن، لمساعدتهن على التطور في وظائفهن، والحصول على فرص أفضل بسوق العمل. وبناءً عليه يُقترح إضافة الخدمات التالية لتقديمها في مراكز خدمة المرأة العاملة:

- توعية المرأة العاملة بحقوقها في العمل من ناحية الأجر وساعات العمل والمساواة مع الرجل في التطور الوظيفي.
- إتاحة الدورات التي تساعد، سواء على الالتحاق بسوق العمل أو تنمية مهاراتها الوظيفية، من خلال الكورسات التي تمكّنها من استخدام قدراتها غير المُستغلّة وإكسابها المهارات اللازمة للعمل.
- تقديم خدمات توصيل الأولاد إلى التمارين.
- إعداد الساندويتشات أو الوجبات المدرسية للأولاد.

ولما كانت الرؤية الاستراتيجية تهدف إلى تقديم منتج متميز + خدمة، فقد درس الاستشاري المعايير التي تؤثر في قرار الشراء، من خلال البحث الميداني مع مجموعة من المستفيدات الحاليات والمحتملات، وجاءت كما يلي:

- جودة الخدمة المقدمة.
- وجود خدمة التوصيل.
- وجود علامة تجارية (لا ترتبط باسم وزارة التضامن).
- تغليف جيد للمنتج ويكتب عليه تاريخ الإنتاج والصلاحية.
- تنويع الخدمات المقدمة (خاصة الوجبات).
- امتداد ساعات العمل في المراكز للمساء، ويومي الجمعة والسبت.
- ملاءمة شكل المراكز من ناحية الديكور والتشطيب.

ويوضّح الشكل التالي مجموعة من المنتجات والخدمات التي يُوصي الاستشاري سواء بتطويرها على المدى القصير، أو استحداثها على المدى الطويل، وفق المعايير التي سبق عرضها:



رسم توضيحي ١٤: قائمة بالخدمات/المنتجات المقترحة تطويرها واستحداثها للمراكز



٣.٤.٢ سياسة التسعير

تسعير المنتج هو العملية التي نضع فيها سعراً مناسباً له، سواء سلعة أو خدمة، بناء على تحليل المنتج نفسه ودراسة السوق والمنافسين، على أن يكون السعر مناسباً للفئات المستهدفة وقدراتهم الشرائية. ويعتبر التسعير وفقاً لسعر السوق الطريقة المثلى لاختراق الفئات المستهدفة من العملاء ذوي القدرة الشرائية المرتفعة، إذ يُحدد سعر المنتج وفقاً لسعر السوق المتداول أخذاً في الاعتبار التكلفة، لذا يُقترح أن يكون من مهام الوحدة المركزية متابعة أسعار المنتجات المنافسة وتحديثها. وبناءً عليه يُقترح إعداد ما يلي:

- مراجعة الأسعار لتتماشى مع معدّلات التضخم الحالية.
- رفع القدرة على زيادة الأسعار بربط المنتج بالخدمات، على سبيل المثال الصورة الذهنية للعمل المجتمعي للمنتج الحالي والمنتج البيتي الصحي الآمن وخدمة التوصيل اليومي للمنتج المستحدث.
- التركيز على تقديم المنتج قيمة تتوافق مع السعر.
- وبذلك يمكن طرح المنتجات في المراكز بأسعار أقل من المنافسين بنسبة ١٠-٢٠٪ بهدف جذب العملاء والحصول على حصة أكبر في السوق.



٣.٤.٣ السياسة الترويجية

السياسة الترويجية هي الأداة التي تعرف الفئة المستهدفة المنتج من خلالها، وتخلق قيمة له في ذهن المستهلك، لذا يجب التركيز على تجهيز حملة ترويجية للإعلان عن المراكز والخدمات التي تُقدّم فيها.

أ. المنتج الحاليّ

تحتاج المراكز حاليًا إلى متابعة التنوّع والترويج للمنتجات/الخدمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي و"واتس آب"، بهدف التواصل مع العملاء باستمرار، فهي الوسيلة الحديثة الأكثر فاعلية والأقرب للوصول إلى العملاء، ويُقترح أيضًا -بدعم من الوزارة- التشبيك المؤقت للمراكز مع هيئات من القطاع العام/وزارات أو شركات من القطاع الخاص، لإعداد الفاعليات و/أو توفير الخدمات لمجموعة أكبر من الفئة المستهدفة، وهو ما سيجري التوسّع فيه بالنسبة إلى المنتج المُستحدّث.

ب. المنتج المُستحدّث

• العلامة التجارية

يُقترح إنشاء علامة تجارية مُوحّدة للمراكز في جميع أنحاء الجمهورية، لتمييز منتجاتها من جانب المستفيدين، على أن تتسم بطابع القطاع الخاص والاحترافية والحدّثة، خاصة المنتجات الغذائية، وقد اقترحت المستفيدات الحاليّات من المراكز في الاستبيان الخاص بالطلب تطوير شكل تغليف المنتجات، وطريقة عرضها بشكل احترافي، وكتابة السعر وتاريخ الصلاحية بشكل واضح عليها، واستحداث أصناف جديدة خاصة بالحمية الصحية.

ويُعتبر ذلك أمرًا في غاية الأهمية من أجل تقديم المنتجات في شكل جديد وبطريقة تُضيف قيمة إليها، وتُغيّر النظرة القديمة إليها من أنها مدعومة وتُباع بأسعار رمزية.

• قنوات التسويق

وضع سياسة للتوسع في التسويق الأونلاين/الإلكتروني بالاستعانة بخبراء في هذا المجال، للوصول إلى الفئات المستهدفة، ما يساعد على انتشار المنتج بصورته الذهنية الجديدة لدى أكبر عدد من المستهدفين، كما سيجري التركيز على إعداد الشراكات مع القطاع الخاص على نطاق أوسع، لتشمل الفئات المختلفة.

ومن وسائل التسويق المهمة أيضًا الاشتراك في المعارض التي تقام في النوادي والمولات التجارية.

• نظام العضوية

يمكن كذلك اجتذاب عملاء جُدد للمراكز بتفعيل نظام العضوية، فينال الأعضاء نسبة تخفيض أكبر على أسعار المنتجات، مما يساعد على زيادة ولاء المستفيدين للمراكز وللخدمات التي تُقدّم من خلالها.

وفيما يخص العضوية فإنه من المقترح وضع فئات مختلفة للاشتراك سنوي، بناءً على الاستعداد وقدرة الدفع، على أن يتراوح الاشتراك السنوي ما بين 1,000 إلى 0,000 جنيه، مع منح امتيازات وتخفيضات للاشتراكات الأعلى، إلى جانب تقديم الخدمة دون اشتراك للفئات الأقل دخلاً (على أن تكون لديهم بطاقة تموين، وهو ما يعكس -إلى حد كبير- الحاجة إلى دعم إضافي) مع توفير تخفيضات إضافية على الأسعار.

يوضح الجدول التالي نوعية الاشتراكات المقترحة وما يترتب عليها من مزايا وتكاليف.

نوعية الاشتراك	العضوية السنوية	نسبة الخصم	خدمة التوصيل / التكلفة
أساسي	مجاًناً	لا يوجد	لا يوجد
سيلفر	1,000	10%	10 جنيهات
جولد	2,000	10%	0 جنيهات
بلاتينيوم	0,000	20%	مجاًناً

جدول 9: نوعية الاشتراكات المقترحة للعمل بنظام العضويات وتفصيلها



3.4.4 المكان

أ. المنتج الحالي

يُعتبر المكان أحد مُحدِّدات المراكز في الوضع الحالي، أي إن البيع أونلاين محدود جداً ويجري بالحجز على "واتس آب" فقط، ودون توصيل. لذلك يوصي الاستشاري بتمديد ساعات العمل قدر الإمكان، للاستفادة من منتجات المراكز التي تُورَّع في المقرَّات أطول فترة ممكنة، مع الاستمرار في حجز المنتجات خلال صفحات التواصل الاجتماعي، وتوفير خدمة التوصيل على نطاق ضيق للمناطق المجاورة للمراكز.

ب. المنتج المُستحدَّث

لما كان من المقترح عمل المراكز في جميع المحافظات تحت علامة تجارية واحدة، فمن المقترح أيضاً اعتبار هذه المراكز فروعاً لهذه العلامة التجارية، وبسبب تفاوت مستوى الأماكن التي توجد بها المراكز، يمكن التركيز على البيع أونلاين (على أن يكون هو الأساس) عن طريق التطبيقات الرقمية والتوصيل إلى جميع المناطق، مما يقلل من أهمية المكان الفعلي للمركز، ما دام يقدم خدمة متميزة، كما هي الحال لقاعدة كبيرة من مُقدِّمي الخدمات في الوقت الحالي، كما أن هذه الطريقة سوف تمكِّن المراكز من الوصول إلى قطاع أكبر من المستفيدين، وبهذه الطريقة يمكن الإعلان عن الخدمات يومياً وبصورة أقرب للعملاء، مما يُسهِّل عليهم الاستعانة بخدمات المراكز.

وبالنسبة إلى إقامة مراكز جديدة مستقبلاً، فإن اختيار المكان المناسب عامل أساسي للنجاح في تحقيق الأهداف، إذ يمكن من خلال ذلك الوصول إلى شرائح من العملاء ذوي القدرة الشرائية المرتفعة.

ومن المواصفات المهمة لدى اختيار المكان، والتي اتضحت فاعليتها عند زيارة المراكز الحالية:

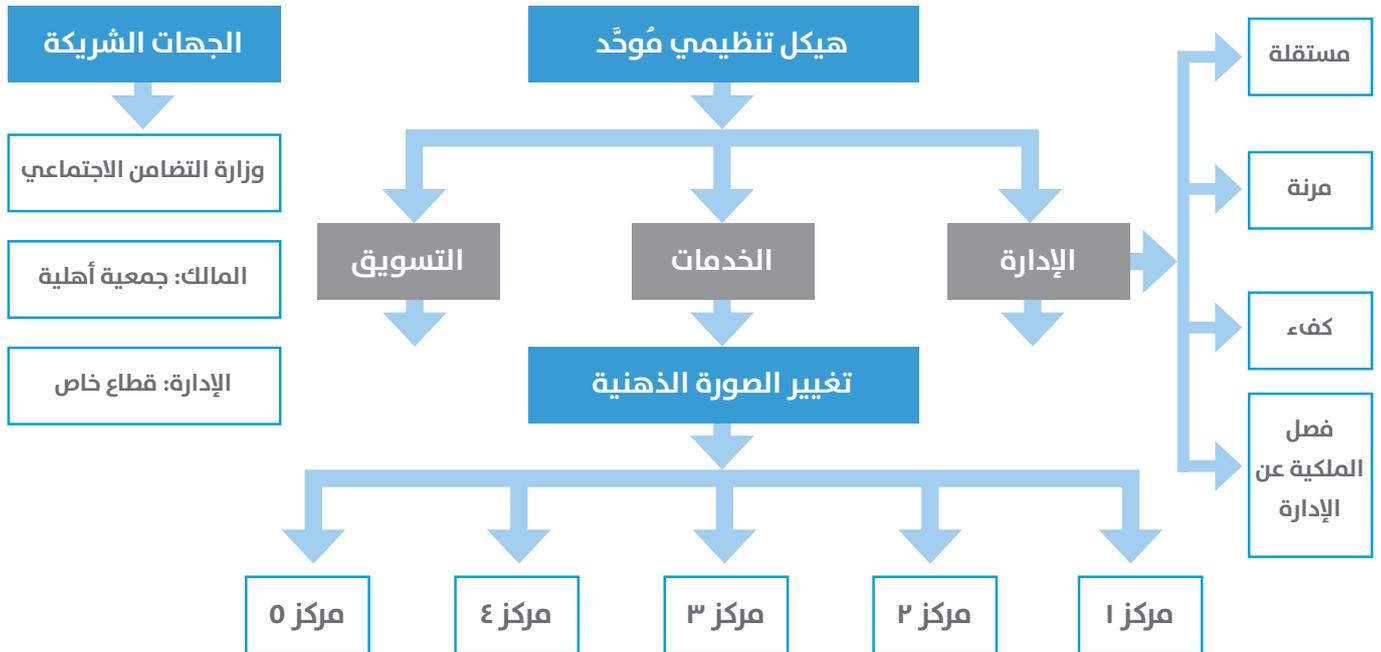
- إتاحة منفذ للمكان على الشوارع الرئيسية.
- توفير واجهة للمكان لترويج المنتجات.
- تجهيز المكان بشكل لائق من ناحية الديكور والفرش والبنية التحتية.
- تمديد ساعات عمل منافذ البيع حتى أوقات متأخرة، وفي يومي الجمعة والسبت، لتسهيل وصول العملاء إلى المنتجات.

٣.٥ الاستدامة المؤسسية

٣.٥.١ الهيكل التنظيمي



بناءً على الرؤية الاستراتيجية، يقترح الاستشاري إنشاء هيكل إداري تنظيمي مُوَدَّ لإدارة المراكز بكفاءة ومرونة وشفافية، لتحقيق إيرادات تسهم في استمرارية هذه المراكز ونموها، ومن ثمّ توحيد الخدمات والسياسة التسويقية لها جميعاً، كما يتضح في الهيكل التنظيمي للتطوير المقترح في الشكل أدناه.



رسم توضيحي ١٥: الهيكل التنظيمي للتطوير المقترح

يتبين من الشكل السابق أن تطوير المراكز يهدف إلى إحداث تغيير استراتيجي جوهري استناداً إلى المبادئ التالية:

- تعظيم تحقيق الهدف الأساسي من إنشاء المراكز، وهو خدمة المرأة العاملة، بل والعمل على وصول الخدمات تدريجياً إلى فئات أخرى من النساء العاملات.
- تحسين قدرة المراكز على توليد إيرادات ذاتية تمكّنها من الاستمرار.
- وتوضّح النقاط التالية كيفية التغيير:
- تغيير كيفية انتقاء الخدمات وتقديمها وتطوير واستحداث منتجات وخدمات تواكب متطلبات الفئات المستهدفة المختلفة من النساء العاملات، لتحقيق الاكتفاء الذاتي للمركز (أي الاستدامة المالية).
- إعادة هيكلة المنظومة الإدارية على المستوى المركزي والإقليمي، لتوفير خدمات منافسة بجودة متّسقة (أي الاستدامة المؤسسية).

وتتمثّل استراتيجية الاستدامة المؤسسية في إحداث تغيير جوهري بهيكل الإدارة والهيكل التنظيمي وحوكمة المراكز من خلال إعادة هيكلة المنظومة على المستويين المركزي والإقليمي.

وبناءً على ذلك، يتركز الفكر المؤسسي على العناصر التالية:

- التفريق بين الإدارة المركزية (للمنظومة) والإدارة الإقليمية (لكل مركز).
- فصل الملكية عن الإدارة، وإسناد الإدارة اليومية للقطاع الخاص مقابل حوافز إزاء الكفاءة.
- عدم المساس بالأدوار الرئيسية لوزارة التضامن الاجتماعي والجمعيات الأهلية والقطاع الخاص.
- الاعتماد على الحوكمة من خلال جهة مستقلة.
- إعداد منظومة تتشابه مع فكر الشركات القابضة (المستوى المركزي) والشركات التابعة (المراكز) تقدم خدماتها وفقاً لنمط مُوحّد (مثل نظام الفرنشايز) مع مراعاة استقلالية القرار ومرونته لكل مركز، كما هو موضح في الشكل السابق.

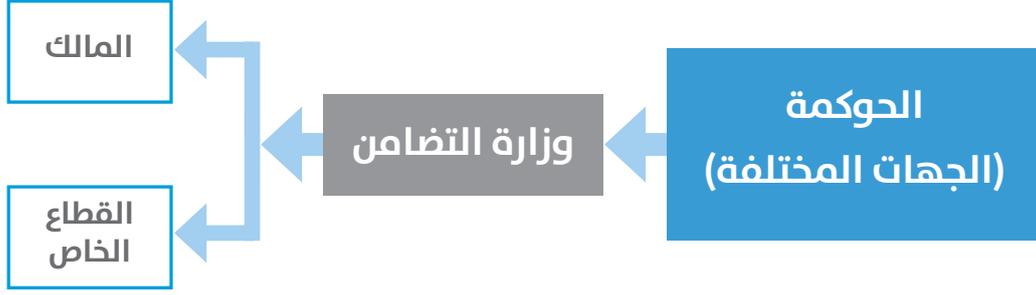
ويوضّح الجدول التالي أدوار إشراك الجهات الفاعلة وميزاتها.

الهدف المنشود	الميزات	الدور	الجهة
التحول التدريجي من الدعم النقدي للدعم الفني	<ul style="list-style-type: none"> • تقليل الضغط على الموارد المالية (الدعم النقدي المباشر). • التشبيك مع البرامج والجهات المختلفة. • استدامة الدعم بتعظيم الدعم الفني. • تدعيم قدرة المراكز على تحقيق الاكتفاء الذاتي. 	<ol style="list-style-type: none"> ١. إعداد نموذج العمل والمراقبة والإشراف. ٢. المحافظة على الدور التنموي (البُعد الاجتماعي). ٣. تغيير صورة الدعم: <ul style="list-style-type: none"> • تقديم إعانات استثمارية (مرة واحدة). • تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم. • توفير مصادر تمويلية للمراكز. • دعم فني في صورة الخدمات النمطية ونموذج الإدارة. • تسهيل الإجراءات الحكومية. 	وزارة التضامن الاجتماعي
اجتذاب القطاع الخاص من خلال حوافز اقتصادية في مقابل الحفاظ على البُعد الاجتماعي.	<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من الإمكانيات الإدارية للقطاع الخاص. • قصر دور الوزارة على المتابعة والإشراف. • تشجيع القطاع الخاص على تحقيق عوائد (مقابل إدارة) للعمل المجتمعي (أي توافق العائد المالي مع الاقتصادي win win situation). 	<p>الاضطلاع بالإدارة اليومية على المستوى المركزي (للمنظومة) والمستوى الإقليمي (للمراكز) في مقابل أتعاب إدارة ترتبط بتحقيق عوائد.</p>	القطاع الخاص
المحافظة على البُعد الاجتماعي.	<ul style="list-style-type: none"> • رفع الكفاءة الإدارية للجمعيات. • الاستفادة من وجود الجمعيات على الأرض. 	<p>الاشتراك وفقاً للكفاءة في الإدارة والفئة المستهدفة، وتقديم الخدمات على مستوى المركز.</p>	الجمعيات الأهلية

جدول ١٠: أدوار الجهات الفاعلة وميزاتها

ويتحتم توافر جهة مستقلة للحكومة تتضمن الجهات الرئيسية الفاعلة وتتمتع بما يلي:

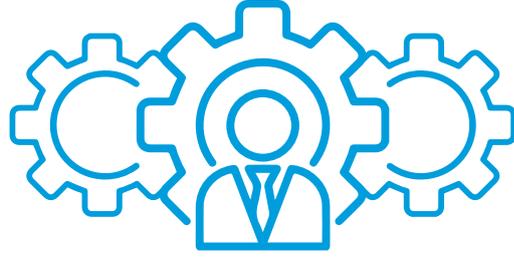
- الاستقلالية التامة وعدم تبعيتها لجهة محددة.
- سرعة اتخاذ القرار.
- متابعة خطة العمل من خلال اجتماعات دورية.



رسم توضيحي ١٦: هيكل الحكومة المقترح

ويُقترح أن ترأس الجهة المستقلة وزارة التضامن الاجتماعي، وأن يشمل الأعضاء الجهات الرئيسية التابعة في الوزارة وخبراء وممثلين من القطاع الخاص وممثلين من الوزارات الأخرى، على أن تُشكّل الجهة كل عامين، وتتكون من رقم فردي (٧ أفراد) للتمكن من اتخاذ القرارات بنظام التصويت.

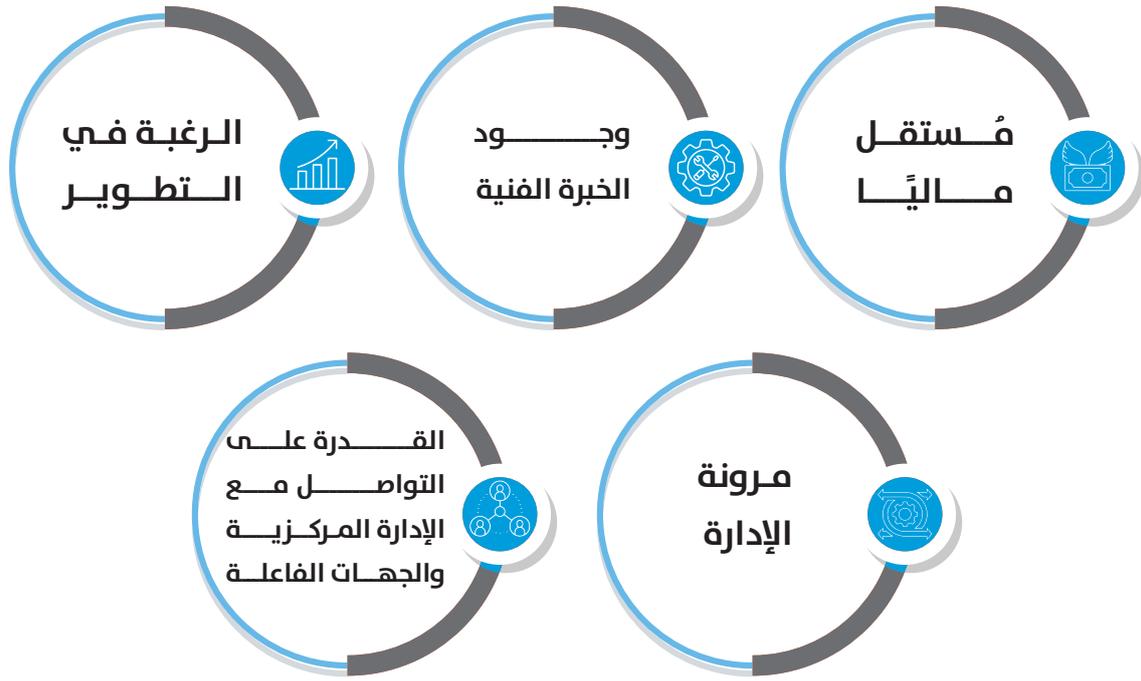
٣.٥.٢ الهيكل الإداري المقترح على مستوى المركز



تكمّن أهمية فصل الملكية عن الإدارة في وجود مديرين متفرغين ومتخصّصين (شركة إدارة) لديهم مهام ومسؤوليات محددة، يتمتعون بخبرات تخصصية ومهارات مهنية وفنية تضمن إدارة المؤسسة بفاعلية لتحقيق أهدافها بنجاح، فتركز مسؤولية صنع القرار في أيدي المديرين، كل في مجاله، بما يضمن سرعة اتخاذ القرار وهو الأمر الكفيل بتحقيق الاستمرارية والمساعدة على تطور أي مشروع اقتصادي، كما أن هذا المبدأ يساعد على زيادة الإنتاجية ويرفع الكفاءة، ما يُمكن من مواجهة المنافسة وتطوير الأساليب والوسائل المستخدمة، والتأقلم مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة، إذ يمنح الإدارة المرونة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تصبّ في مصلحة المشروع.

ويُحدّد الهيكل الإداري والتنظيمي الإطار الذي تعمل فيه المراكز والذي من شأنه أن يوضّح التسلسل الهرمي للإدارة الداخلية. نقطة البداية لأي تصميم تنظيمي اعتماده على استراتيجية مدروسة جيداً، فتحديد الاستراتيجية يساعد على خلق نظام إدارة فعال وموجّه نحو الهدف الأساسي لوزارة التضامن الاجتماعي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وهو تطوير مراكز خدمة المرأة العاملة، مما يساعد على دعم المرأة العاملة ومساعدتها على تحقيق التوازن بين متطلبات عملها ومهامها المنزلية، لذا اعتمدت استراتيجية الاستدامة التنظيمية وإطار الحكومة.

ويوضّح الشكل التالي المعايير الأساسية التي من شأنها تحقيق عنصر الاستدامة للهيكل الإداري والتنظيمي داخل كل مركز.



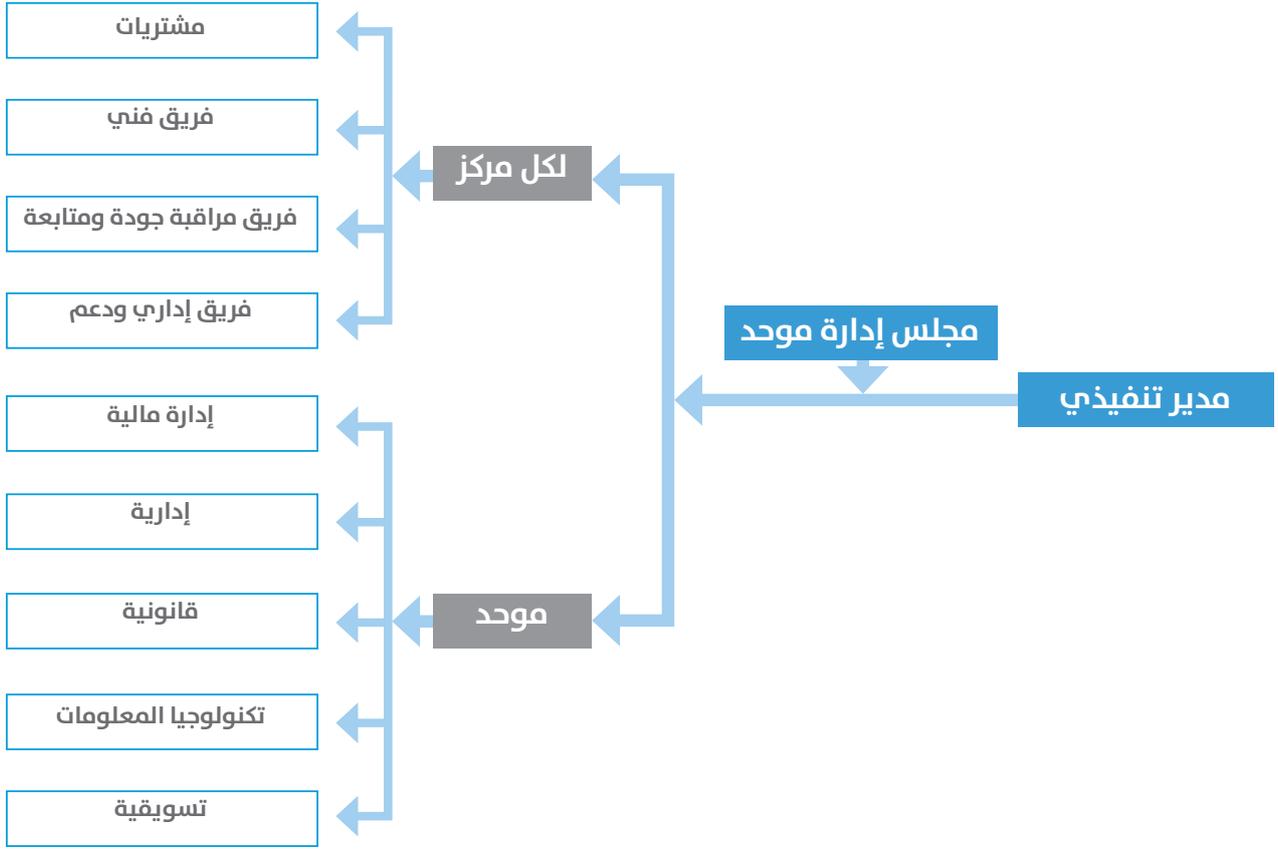
رسم توضيحي ١٧: معايير تحقيق الاستدامة المؤسسية للهيكل الإداري والتنظيمي لكل مركز

يوضّح الهيكل التنظيمي في شكله الهرمي التسلسلَ القيادي للمراكز، والنطاق الإشرافي لكل قسم فيها، ومنه يمكن سريعًا فهم كيفية تنظيم المراكز ومستويات الإدارة فيها، والمكان الذي ينتمي إليه كل موظف داخل هذه الإدارات، وقد صُمم وفقًا لرؤية شاملة للمهام والعمليات المطلوبة لتحقيق الكفاءة الإدارية.

يُعيّن مجلس الإدارة في هذا النموذج بموجب قرارات المساهمين والذي يشمل مندوبين من الوزارة وخبراء مستقلين، ويُقترح أن يكون مجلس الإدارة موحّدًا، وفقًا للنطاق الجغرافي. يتبع مجلس الإدارة النظام الأساسي للمراكز ويراقب الأعمال دوريًا ويعتمد مخططات المراكز ويتابع الأداء. ويجب أن يكون مجلس الإدارة مستقلًا، وفي حال عدم توافر الاستقلالية يُقترح تعيين لجنة رقابية تراجع الأعمال بشكل نصف سنوي.

ويجب تعيين مدير تنفيذي متفرّغ، كما يمكن تعيين مدير لأكثر من مركز، وفقًا للنطاق الجغرافي، ويُقترح ربط المردود المالي بمكافآت المدير المسؤول.

كما أنه من المقترح أيضًا أن يتضمّن الهيكل المؤسسي تغطية التكاليفات المختلفة التي تشمل مهامًا أساسية فنية ترتبط بالنشاط الأساسي، ومهامًا مُكمّلة مثل المحاسبة والمهام الإدارية وغيرها، إذ تتطلب المهام الأساسية تعيين أشخاص ذوي خبرة في المجال وبدوام كامل. أما بالنسبة إلى المهام المُكمّلة فمن الممكن أن تكون الوظائف بدوام جزئي أو وظيفة لأكثر من مركز (موحّدة على مستوى المراكز مقابل تكلفة مشتركة بينها) أو الاستعانة بمصادر خارجية (outsourcing).



رسم توضيحي ١٨: الهيكل الإداري المقترح

ويتضمن المركز المهام التالية:

• مراقبة الجودة

يتمثل دور الوحدة الرئيسي في التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتنظيم ومراقبة أنظمة الجودة المختلفة، بما يتماشى مع معايير الجودة ولوائحها.

• المهام الفنية والإنتاجية (الفريق الفني)

معني إنتاج أو إعداد المنتجات الأساسية التي يقدمها المركز، ويختلف العدد المطلوب وفقاً لعدد الخدمات المقدمة ونوعيتها، ويمكن أن يدعمه فريق آخر (فريق الدعم الفني والإداري) لمعاونة الفريق الأساسي.

• المشتريات

تختص الوحدة بعمليات شراء السلع والمستلزمات اللازمة لتسيير عملية الإنتاج، وكذا بيع المنتجات والخدمات التي يقدمها المركز.

أما المستوى المركزي فيتضمن المهام التالية:

• الدعاية والتسويق

المسؤولية عن إعداد كل ما يخص المواد الدعائية والإعلانية للمراكز المختلفة ومنتجاتها، والتسويق كذلك لخدمات المراكز والتواصل مع العملاء، سواء على صفحات التواصل الاجتماعي أو مباشرة، ويُقترح التخطيط للدعاية من خلال جهات مركزية.

• الشؤون المالية

تشمل المعاملات النقدية للمراكز على المدى الطويل واليومي، من خلال إدارة المدفوعات الواردة منها والصادرة وإعداد الميزانيات وإدارة الخزينة والحسابات، وكذا تقارير الشؤون المالية.

• الموارد البشرية

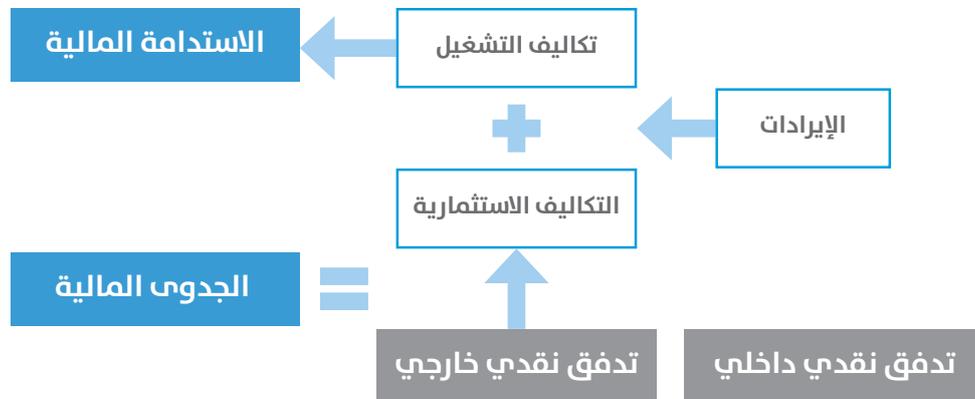
مسئولة عن جذب الكفاءات وتعيينها للعمل في المراكز، وتوفير التدريبات اللازمة التي تؤهل الموظفين الجُدد أو الحاليين لممارسة مهام وظائفهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويُقترح أن تغطي هذه المهام أكثر من مركز وفقاً للنطاق الجغرافي.

• الشؤون القانونية والتعاقدات

يتمثل دورها في صياغة العقود أو الاتفاقيات والتفاوض بشأنها، وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها، وتقديم المشورة القانونية حال الحاجة إليها.

٦.٣ الاستدامة المالية

الهدف الرئيسي من إعداد دراسة الجدوى المالية المبدئية، اختبار قدرة المراكز على الاستدامة المالية (أي الاكتفاء الذاتي) في ظل استراتيجية التطوير المقترحة.



رسم توضيحي ١٩: مفاهيم الاستدامة والجدوى المالية

وقد أُعدَّت دراسة جدوى مبدئية لتطوير مستوي المراكز، ويُتوقَّع أن تبلغ التكلفة الاستثمارية لكل مركز نحو 0٠٠ ألف جنيه مصري، شاملة تحديث المعدَّات والأدوات وبعض التجديدات، بالإضافة إلى نصيب كل مركز من مصاريف الحملة التسويقية ونظام البرمجة الموحد، علماً بأن هذه أرقام تقديرية وقد تختلف من مركز لآخر، ولكنها تفترض توفير الوزارة للمقرّ.

ويُتوقَّع إتاحة المنتجات والخدمات التالية:



ويُقدَّر اجتذاب القطاع الخاص من خلال:



وقدَّرت الإيرادات السنوية على أساس طاقة إنتاجية قصوى تصل إلى نحو ٣٠٠ مستفيدة في سنة ٢٠٣٧.

وقدَّرت تكاليف التشغيل السنوية مع الأخذ في الاعتبار الطاقة الإنتاجية للمشروع والمعدلات السائدة في هذا المجال، لتشمل البنود التالية:



واستناداً إلى التحليل المالي للمشروع موضع الدراسة، يتبين أنه ذو جدوى مالية من ناحية الربحية والسيولة النقدية، إذ إن القيمة الحالية للمشروع تزيد على رأس المال المُستثمر، مما ينتج عنه صافي قيمة حالية موجبة، وفترة استرداد المشروع لا تزيد على ٤ سنوات، كما أن المشروع يحقق الاستدامة المالية بشكل كبير إذ تزيد نسبة العائد للتكلفة واحد (١) وهو ما يدل على قدرة المركز -في ظل التطوير المقترح- على تغطية تكاليف التشغيل من الإيرادات، وتستعرض قائمة التدفقات النقدية للسيولة مصادر التدفقات النقدية الداخلة السنوية المتوقعة، وأوجه إنفاق تلك التدفقات (للتشغيل والاستثمار والتمويل) خلال الفترة، كما هو موضح في الجدول التالي:

٢٠٣٧	٢٠٣٦	٢٠٣٥	٢٠٣٤	٢٠٣٣	٢٠٣٢	٢٠٣١	٢٠٣٠	٢٠٢٩	٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	البند
															التدفقات النقدية الداخلة من التشغيل
٥,٨٦٣	٥,١٠٦	٤,٤٥٦	٣,٨٩٩	٣,٤٠٠	٢,٩٤٩	٢,٥٦٨	١,٩٩٩	١,٥٣٥	١,١٤٠	٨١٠	٥٤٩	٣٢١	١٣٣	٤٠	إجمالي أرباح التشغيل
٦٥٨	٥٧٢	٤٩٩	٤٣٧	٣٨١	٣٣٠	٢٨٧	٢٢٣	١٧١	١٢٦	٨٩	٦٠	٣٤	٣	٠	ضرائب
															مصادر التمويل
														٥١٢	تمويل ذاتي
														٠	قروض
٥,٢٠٦	٤,٥٣٤	٣,٩٥٦	٣,٤٦٢	٣,٠١٩	٢,٦٢٠	٢,٢٨١	١,٧٧٦	١,٣٦٤	١,٠١٤	٧٢١	٤٨٩	٢٨٧	١٣٠	٥٠٧	إجمالي التدفقات النقدية الداخلة
															التدفقات النقدية الخارجة من الإنشاء
٢٨٢	٢٥٦	٢٢٥	١٩٨	١٧٨	١٦٢	١٤٢	١٧١	١٤٥	١٢٨	١١٠	٩٤	٨٤	٧٧	٧٨	التغير في رأس المال العامل
														٢٤٤	الأصول الثابتة
														١٨٥	تكاليف ما قبل الافتتاح
٢٨٢	٢٥٦	٢٢٥	١٩٨	١٧٨	١٦٢	١٤٢	١٧١	١٤٥	١٢٨	١١٠	٩٤	٨٤	٧٧	٥٠٧	إجمالي التدفقات النقدية الخارجة
٤,٩٢٤	٤,٢٧٧	٣,٧٣١	٣,٢٦٥	٢,٨٤١	٢,٤٥٧	٢,١٤٠	١,٦٠٦	١,٢١٩	٨٨٦	٦١٠	٣٩٦	٢٠٣	٥٣	٠	صافي التدفقات النقدية

جدول ١١: قائمة التدفقات النقدية للسيولة (ألف جنيه مصري)

٤. خطة العمل المقترحة للمراكز

تُوصي الدراسة للوصول إلى الاستراتيجية المقترحة والنتائج المرجوة بإعداد خطتي عمل، واحدة على المدى القصير (أي من سنة إلى ثلاث سنوات) وأخرى على المدى الطويل (أكثر من ثلاث سنوات) مع الأخذ في الاعتبار المعايير التالية:

على الأمد الطويل (أكثر من ٣ سنوات)	على الأمد القصير (١-٣ سنوات)	
بدء عمل الإدارة المؤددة في الإشراف على الخطة التفصيلية لنظام عمل المراكز وتنفيذها من ناحية الخدمات المقدمة والفئات المستهدفة والنطاق الجغرافي والسياسة التسويقية.	تعيين استشاري إدارة التغيير ليكون مسؤولاً عن وضع التصور الأولي والخطوات التفصيلية لنظام عمل المراكز.	 نموذج الإدارة والحوكمة المؤد
طرح المنتجات المقترحة، وفقاً لرؤية مؤددة في جميع مراكز خدمة المرأة العاملة.	تحديد المنتجات/ الخدمات التي ستروّجها المراكز، من ناحية الشكل ومستوى الجودة والتسعير.	 الخدمات
تنويع المستفيدين بما يضمن خدمة جميع فئات الدخل، وأيضاً الجهات الحكومية التي تتضمن أعداداً كبيرة من السيدات العاملات.	توسيع نطاق المستفيدين الحاليين من فئات الدخل المنخفضة والمتوسطة وعددهم.	 الفئة المستهدفة
تنويع النطاق الجغرافي وتحديد طرق الوصول إلى النطاق الجغرافي المحدد سلفاً، على سبيل المثال: إتاحة خدمة التوصيل للمنتجات.	تحديد فئات مستهدفة جديدة تتضمن ذوي الدخل المرتفع والجهات الحكومية (الشراكات مع الوزارات الأخرى).	 النطاق الجغرافي
تنفيذ السياسة التسويقية بناء على الخطة التي وضعها استشاري التسويق.	تخطيط لتوسيع النطاق الجغرافي، وتحديد المناطق الأكثر واعدية لخدمة الفئات المستهدفة.	 السياسة التسويقية
	تعيين استشاري لإعداد سياسة تسويقية للمراكز، تشمل المزيج التسويقي من خلال تسعير المنتجات وترويجها وتوزيعها بالشكل الذي يساعد على تدعيم الموقف التنافسي للمراكز وزيادة قدرتها التنافسية.	

رسم توضيحي ٢٠: خطة العمل على المدى القصير والطويل

٤.١ خطة العمل على الأمد القصير

تُعد هذه مرحلة انتقالية لوضع أولى الخطوات في تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير مراكز خدمة المرأة العاملة، إذ يُقترح إعداد وتحقيق ما يلي بالتوازي:

١. تطوير نسبي للمنتجات القائمة ورفع كفاءة تشغيل المراكز الإدارية والمالية، وفقاً للإمكانيات المتاحة.
٢. التخطيط لتحقيق الرؤية الاستراتيجية الشاملة من خلال وضع خطة تفصيلية لطبيعة المنتجات والخدمات المواكبة لاتجاهات الطلب ونموذج العمل المُستهدف والسياسة التسويقية.



٤.١.١ التطوير النسبي للمراكز

تشير هذه المرحلة إلى تحقيق تحسين محدود للمنتجات الحالية، وفقاً للإمكانيات المتاحة، من خلال مبادرات بسيطة تتمثل في:

- أ. التركيز على الخدمات ذات العائد المرتفع نسبياً، مثل خدمة المعاونات وجليسة الأطفال.
- ب. زيادة المبيعات من خلال:
 - تفعيل خدمة التوصيل خلال ساعات العمل.
 - التشبيك مع الجهات الحكومية لتوسيع قاعدة العملاء.
- ج. إعادة النظر في تكاليف التشغيل الحالية لترشيد النفقات.
- د. تدعيم دور الإدارة المركزية المنوط بها إدارة منظومة المراكز.



٤.١.٢ التخطيط لتحقيق الاستراتيجية المرجوة

وتتضمن إعداد دراسات تفصيلية أساسية وعقد شراكات بهدف التشبيك مع القطاع الخاص، وتتمثل في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: إعداد دراسات

- أ. دراسة نطاق عمل استشاري/إدارة التغيير تشمل:
 - إعداد خطة عمل تفصيلية.
 - اقتراح الهيكل الإداري التفصيلي على المستوى المركزي.
 - اقتراح نموذج العمل النمطي للمراكز.
 - اقتراح شركاء العمل من القطاع الخاص.
- ب. إعداد دراسة تسويقية تفصيلية تشمل:
 - وضع تصور للمنتجات النمطية والتميزية المراد طرحها في السوق.
 - إعداد دراسة تسويقية توضح مزيج المنتجات والتسعير والتوزيع وكيفية الترويج لها في الأسواق.
 - خلق علامة تجارية موحدة للمنتجات الرئيسية.
 - إعداد خطة عمل تسويقية موحدة على مستوى المراكز للتنفيذ.
- ت. إعداد دراسة مالية مستفيضة تستند إلى مخرجات الدراسات السابقة في سبيل تأكيد مخرجات دراسة الجدوى المبدئية المُعدّة على مستوى المركز في هذه الدراسة.

الشريك المقترح	الخصائص والمؤهلات التي يجب توافرها	البند
الإدارة المركزية لمنظومة المراكز		
استشاري متخصص في مجال الإدارة	<p>يحرص أن تتوافر لدى الاستشاري المتخصص في مجال الإدارة المؤهلات والخبرات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> الخلفية/الخبرة العملية والعلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية المتخصصة وتصميم برامج الإدارة والتنفيذ حسب الطلب. الخبرة المحلية والعالمية في مجالات الابتكار وريادة الأعمال والتكنولوجيا في استخدام البرامج الحديثة للتنفيذ والمتابعة والتقييم. الخبرة المماثلة في إعداد استشارات متخصصة للوزارات وقطاعات محددة. معرفة قوية بقطاع المنتجات الغذائية في مصر والخدمات الأخرى التي تقدمها المراكز. القدرة على التعامل مع فريق عمل كبير من موظفي وحدة المرأة لوزارة التضامن الاجتماعي للوصول إلى الشكل الأمثل والفعال في الإدارة. المرونة في التعامل مع اللوائح التنفيذية للمراكز وصياغة خطة الإدارة بما يضمن كفاءة المراكز واستدامتها. 	<p>١. تعيين استشاري في الإدارة Management Consultant كمرحلة انتقالية للتخطيط ودعم التنفيذ</p>
استشاري متخصص في مجال التسويق وإنشاء العلامات التجارية	<p>يحرص أن تتوافر لدى الاستشاري المتخصص في التسويق المؤهلات والخبرات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> امتلاك قاعدة علاقات عامة قوية ومتنوعة وشبكة تواصل جيدة مع دوائر العملاء المستهدفين ومؤثري السوشال ميديا ذوي الصلة. تخطيط حملات ترويجية ناجحة وإدارتها على المستوى المحلي. القدرة على التفاعل والتواصل الفعال مع أعضاء المراكز وامتلاك مهارات تفاوض جيدة. الخبرة في إعداد تعاقدات وتأسيس شراكات استراتيجية مع عملاء مميزين في أسواق منتجات المراكز. القدرة على تطوير علامة تجارية فاخرة ومميزة وإطلاقها. الخبرة في التسويق الإلكتروني من خلال التطبيقات المختلفة. الخبرة في إعداد حملات ترويجية ناجحة وتنفيذها. الخبرة في الاشتراك بمعارض وفعاليات مهمة يكون هدفها الارتقاء والتوسع في نشر خدمات المراكز. القدرة على إبرام التعاقدات طويلة الأجل من خلال شراكات محتملة مع جهات مختلفة في القطاع الخاص أو العام، عبر الشركات الحكومية والوزارات الأخرى. 	<p>٢. تعيين استشاري تسويق وإنشاء علامة تجارية</p>

الشريك المقترح	الخصائص والمؤهلات التي يجب توافرها	البند
الإدارة المركزية لمنظومة المراكز		
استشاري متخصص في مجال تكنولوجيا المعلومات	<p>يحرص أن تتوافر لدى الاستشاري المتخصص في تكنولوجيا المعلومات المؤهلات والخبرات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • خبرة في إعداد البرامج المتخصصة لمتابعة العمل في المراكز الموزعة على مستوى الجمهورية، بما في ذلك الجوانب الإدارية والمالية والبشرية. • القدرة على التواصل وحلّ المشكلات والتغلب عليها بطريقة علمية. • خبرة في إنشاء شبكة تواصل والربط بين جميع المراكز بالإدارة المركزية والعملاء المستهدفين. 	<p>٣. استشاري تكنولوجيا المعلومات</p>
الإدارة على مستوى المراكز		
شركة إدارة أو مدير (شخص)	<p>يحرص أن تتوافر لدى الشخص أو الإدارة المؤهلات والخبرات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الخبرة المماثلة لا تقل عن 10 سنة في مشروعات مماثلة ويُفضّل أن تتفق مع هذه المراكز من ناحية تدبّلات بيئة العمل والفئات المستهدفة. • القدرة على التعامل والمرونة مع الإدارة المركزية والأطراف المعنية. • الالتزام بالخطط التسويقية للمراكز وتنفيذها بما يُحقق الكفاءة واستغلال الإمكانيات. • الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية اليومية. 	<p>نموذج للإدارة على مستوى المراكز من خلال السيناريوهات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. سيناريو 1: كل مركز على حدة. ٢. سيناريو 2: كل المراكز. ٣. سيناريو 3: لكل منطقة جغرافية (٧ مناطق).
Americana – Jumia – Talabat – Amazon (Pick and Pack Companies) شركات تقدم خدمات التعبئة. نقطة مركزية لتجميع المنتجات من المراكز	<ul style="list-style-type: none"> • الخبرة المتخصصة في المجال/ الخدمة المطلوبة. • توفير أقصى الخدمات والتسهيلات الممكنة في هذا المجال بما يعود بالنفع على المراكز ويخدم الاستراتيجية المقترحة. • الالتزام بمعايير الجودة والكفاءة. • خبرة مماثلة في التعامل مع المشاريع المماثلة والرغبة في التعامل مع هذه المراكز، مما يدعم فكرة البُعد الاجتماعي للمراكز. 	<p>شركات أخرى متخصصة في المجالات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. التوصيل والتخزين. ٢. التعبئة. ٣. التوريد.

جدول ١٣: الشركات المُقترحة من الاستشاري والاختصاصات التي يجب توافرها

0. الخلاصة والتوصيات والخطوات المقبلة

0.1 أهم نتائج الدراسة

يعرض هذا القسم ملخص الأقسام السابقة التي عُرِضت في هذا التقرير، بدءًا من الدراسة السوقية والوضع الراهن للمراكز وصولاً إلى الاستراتيجية المقترحة للتغيير وخطة عمل تطوير المراكز على المدى القصير، للوصول إلى الحالة المنشودة.

ويمكن استخلاص أن المراكز التي خضعت للدراسة -رغم اختلاف طبيعة الخدمات المقدمة والنطاق الجغرافي التابعة له- تعمل في دائرة مفرغة، إذ يؤدي قصور التمويل المالي إلى انخفاض تكاليف التشغيل (مثل الأجور ومصاريف الصيانة والمُدخلات المستخدمة) مما يؤثر سلباً في جودة الخدمات النمطية المُقدَّمة، ومع مرور الوقت يؤدي هذا إلى انخفاض كفاءة التشغيل، وعدم وجود استدامة مالية، وهو ما أُوضِح أيضاً من جانب الطلب، إذ أشارت المستفيديات الحاليات إلى محدودية الخدمات المقدمة ونطاق المركز الجغرافي، إذ إن النسبة الأكبر من المستفيديات الحاليات يعرفن بوجود المراكز لقرىها فقط من مناطق عملهن.

واللافت أن المستفيديات لديهنّ الوعي الكامل بهدف وجود هذه المراكز، وهو تخفيف العبء عن المرأة العاملة ومساعدتها على تحقيق التوازن ما بين مهامها الأسرية وعملها بتقديم الخدمات بسعر مناسب، ما يؤكِّد أهمية استمرارية العمل على إبقاء هذه المراكز لما لها من تأثير إيجابي في الفئات المُستهدفة، لكن يُقترح تفعيل نموذج للتغيير من أجل ضمان الاستدامة المؤسسية والمالية مع الإبقاء على البُعد الاجتماعي، كما سبق التوضيح.

وعليه فإنه من المُقترح طرح مجموعة من المنتجات والخدمات، سواء الجديدة تماماً أو الموجودة وغير المنتشرة في باقي المراكز، مع ضرورة تطوير المنتجات الحالية لتُقدِّم منتجات/خدمات ذات جودة تنافسية بالإضافة إلى الخدمات المُكمِّلة، للمساعدة على جذب المستفيدين وتحقيق عائد أعلى (منتجات مُتميّزة) من وجهة نظر السوق والقوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر.

وقد اقترح الاستشاري إعداد استراتيجية للتغيير تتسم بما يلي:

- تطوير المنتجات الحالية واستحداث مجموعة من الخدمات الجديدة التي تواكب متطلبات الفئات المختلفة المُستهدفة لتحقيق الاكتفاء الذاتي للمركز (الاستدامة المالية).
- إعادة هيكلة المنظومة الإدارية على المستوى المركزي والإقليمي لكل مركز (الاستدامة المؤسسية).
- إعداد سياسة تسويقية مُوحَّدة للمنتجات والخدمات الحالية/الجديدة لطحها في السوق بما يتناسب مع هيكل الطلب وطبيعة الفئة المُستهدفة.

وطرحت الدراسة التسويقية مجموعة مُحدّدة من الخدمات/المنتجات المرجوّة (بناء على دراسة السوق)، ووفقاً للرؤية الاستراتيجية التي وُضعت لتطوير مراكز خدمة المرأة العاملة، من خلال تحديد العناصر الأربعة الرئيسية، وهو ما يُعرف بالـ Ps E (المنتج - سياسة التسعير - السياسة الترويجية - المكان/النطاق الجغرافي).

كما جرى تحليل استدامة المراكز المؤسسية والتي تتمحور حول إحداث تغيير جوهري في هيكلية الإدارة والهيكل التنظيمي والحوكمة، من خلال إعادة هيكلة المنظومة على المستويين المركزي والإقليمي.

ويرتكز الفكر المؤسسي على منظومة موحّدة تتشابه مع فكر الشركات القابضة والشركات التابعة، لتقديم الخدمات وفقاً لنمط موحّد (مثل نظام الفرنشايز) مع مراعاة استقلالية قرار كل مركز ومرونته، كما وُضع نموذج للهيكل الإداري والتنظيمي المقترح لكل مركز (على المستوى الإقليمي).

في حين أفادت دراسة الجدوى المالية المبدئية أن استراتيجية التطوير المقترحة مُجدية، وتُحقق الاستدامة المالية، أخذاً في الاعتبار توليفة المنتجات وسياسة التسعير المقترحة.

وبناءً على ما سبق، أُعدّت خطة عمل على الأمد القصير، للوصول إلى الهدف المنشود على الأمد الطويل (أي مرحلة انتقالية) بما يضمن تعظيم الهدف الرئيسي من إنشاء مراكز خدمة المرأة العاملة بجميع المستويات، وتحسين قدرتها على توليد إيرادات تمكّنها من الاستمرار، وهو ما يشمل اقتراح الدراسات التفصيلية اللازمة في الفترة المقبلة، وعقد شراكات بهدف التشبيك مع القطاع الخاص، وفق الجدول الزمني المُفضّل لذلك.

٢.٥ الخطوات المستقبلية

تشمل الخطوات المستقبلية العاجلة:

١. إعداد دراسات تفصيلية لاستشاري/إدارة التغيير، واستشاري الدراسات التسويقية، بما يتفق مع الرؤية الاستراتيجية المقترحة والبرنامج الزمني السابق ذكره.
٢. العمل على تطوير الوضع الحاليّ للمراكز، أخذاً في الاعتبار توصيات التسويق وتطوير المنتجات واستهداف حجم أكبر من الفئة المستهدفة.
٣. بحث إمكانية إشراك القطاع الخاص وتحفيزه للإدارة وفق نظام الحوكمة المقترح.
٤. بحث حالة المراكز الأخرى على مستوى الجمهورية وتدقيق وضعها، استعداداً للانضمام إلى الإدارة الموحّدة.

٦. الملاحق

ملحق ١: معايير اختيار المراكز

رُشِّحت ٥ مراكز عينةً من مراكز خدمة المرأة العاملة على مستوى الجمهورية، باستخدام مجموعة من المعايير المُتَّفَق عليها، سواء على مستوى المحافظة بشكل عام، أو على مستوى المراكز بشكل خاص، كما هو موضَّح في الجدول التالي:

م	معيير الاختيار	المؤشر	مصدر المعلومات
مستوى المحافظة			
١	حجم عمالة المرأة	عدد الإناث المشتغلات	الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - النشرة السنوية المُجمَّعة لبحث القوى العاملة لعام ٢٠٢٠
٢	عدد الجمعيات العاملة	عدد الجمعيات	وزارة التضامن الاجتماعي
٣	عدد الخدمات المتوافرة	عدد الخدمات (الوجبات الجاهزة / الملابس والمشغولات الفنية / الغسل والكي / معاونات المنزل)	وزارة التضامن الاجتماعي
٤	المحافظات الناشطة والفعّالة	الخبرة السابقة لنشاط الجمعية (على أساس عدد المراكز التي رُشِّحت)	وزارة التضامن الاجتماعي
مستوى المركز			
١	نشاط وتعاون الجمعية	المراكز التي رُشِّحت	وزارة التضامن الاجتماعي
٢	تغطية جميع الخدمات	نوعية الخدمات التي تقدمها المراكز	وزارة التضامن الاجتماعي

جدول أ: معايير اختيار المراكز

ورُتبت المحافظات وفق الجدول التالي:

الترتيب النهائي	عدد المراكز التي رُشحت داخل المحافظة	عدد الخدمات داخل المحافظة	عدد الجمعيات داخل المحافظة	حجم عمالة المرأة في المحافظة	المحافظة
١	١	٣	٦	٤,٧١٦	القاهرة
٢	٢	٢	٣	٢,٤١٤	الإسكندرية
٣	١	٢	٢	٢,٦٢٦	المنوفية
٤	١	٢	٢	٢,٠١٨	القليوبية
٥	١	٢	١	٢,٦٧٤	الجيزة
٦	٠	٢	٢	٢,٥٧٧	الدقهلية
٧	٠	٢	٢	٢,٣٣٣	البحيرة
٨	٠	٢	٢	١,٨٤٦	بني سويف
٩	١	٢	٣	١٥٩	البحر الأحمر
١٠	١	١	٢	٥٩٠	دمياط
١١	٠	٢	٢	٤٣١	بورسعيد
١٢	١	٢	١	٣٣٣	أسوان
١٣	٠	٢	٢	١٥٥	شمال سيناء
١٤	١	١	١	٣,٣٨٠	الشرقية
١٥	٠	٢	١	٢,١٥٩	كفر الشيخ
١٦	٠	١	١	٣,٤٧٧	الغربية
١٧	٠	١	٢	٦٨٩	الإسماعيلية
١٨	٠	١	١	٢,١٣٦	المنيا
١٩	٠	١	١	١,٠٧٧	الفيوم
٢٠	٠	١	١	٩٥٥	أسيوط
٢١	٠	١	١	٦٦٦	سوهاج
٢٢	٠	١	١	٤٥١	قنا
٢٣	٠	١	١	٣٢٧	السويس
٢٤	٠	١	١	٢٩٩	الأقصر
٢٥	٠	١	١	١٦٩	الوادى الجديد
٢٦	٠	٠	٠	٩٤	جنوب سيناء
٢٧	٠	٠	٠	٣٠	مطروح

وبناءً عليه، أُختيرت المراكز التالية بالتنسيق مع وزارة التضامن الاجتماعي، وأُختيرت الجمعيات التابعة لها، والتي دُرست خلال العمل الميداني:

المحافظة	الجمعية المُسند إليها المركز	الخدمات التي تُقدّم في المراكز
القاهرة	الخدمات الاجتماعية للتنمية المجتمع بمديرية الشؤون الاجتماعية بالتجمع الخامس	وجبات
الإسكندرية	جمعية مصطفى كامل	وجبات
	جمعية رعاية الأسرة والمجتمع بالإسكندرية	ملابس جاهزة
الجيزة	الجمعية العامة لرعاية المرأة	وجبات / معاونات
القليوبية	مجمع خدمات المرأة المتكامل بينها	وجبات / غسيل وكّي

جدول ب: المراكز الخمسة المُختارة في المحافظات الأربع التي خضعت للزيارة

ملحق ٢: مصادر البيانات الثانوية

١. الأمم المتحدة - قاعدة بيانات للتوقعات السكانية.
٢. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - النشرة ربع السنوية - بحث القوى العاملة "تقرير تحليلي" ٢٠٢١.
٣. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - النشرة السنوية المُجمّعة - بحث القوى العاملة - يونيو ٢٠٢١.
٤. ILO-Gallup Report: Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men, ٢٠١٧.
٥. موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.
٦. تقرير دور اقتصاد الرعاية في تعزيز المساواة المبنية على النوع الاجتماعي - منتدى البحوث الاقتصادية، ٢٠٢٠.
٧. تقرير وزارة التضامن الاجتماعي عن مراكز خدمة المرأة العاملة - عام ٢٠٢٢.
٨. دراسة تقييم الأندية النسائية ومراكز خدمات المرأة العاملة - أبريل ٢٠١٨.

ملحق ٣: تحليل تجارب دعم المرأة العاملة



يعرض هذا القسم التجارب المقارنة في مجال دعم المرأة العاملة، سواء المحلية أو العالمية، لاستخلاص دروس مستفادة منها لاستخدامها في تنمية مراكز خدمة المرأة العاملة وتطوير الخدمات المُقدّمة فيها.

على المستوى المحلي، تُستهدف المرأة والأسرة بشكل عام، وليس المرأة العاملة على وجه الخصوص، ويجري ذلك غالبًا من الجمعيات الأهلية التي تقدّم خدمات مثل تجهيز الوجبات المُجمّدة والمطهّوة والمخبوزات والملابس الجاهزة أو مفروشات المنزل والمشغولات الفنية، وبعضها يقدّم دورات تدريبية للتنمية الذاتية. على سبيل المثال جمعية الزهراء الخيرية النسائية التي تملك فروعًا عديدة في أرقى مناطق مصر مثل التجمع الأول وشيراتون.

تحتل الجمعية مواقع متميزة في هذه الأحياء داخل مبانٍ فخمة، ولذا تستهدف الفئات ذات القوة الشرائية المرتفعة، وتتميّز خدماتها بالتنوع في شكل الوجبات وجودة المنتجات المُقدّمة.

تستخدم الجمعية أشكالًا مختلفة من أدوات الترويج لمنتجاتها مثل وسائل التواصل الاجتماعي "فيس بوك" وجروب "واتس آب" خاص لكل فرع يعمل بشكل نشط يوميًا في نشر الإعلانات الخاصة بالمنتجات المتوافرة مما يساعد على استمرار التواصل مع العملاء وموافاتهم بكل جديد، ومن خلال الاشتراك في المعارض التي تقام في "الكمبوندات" السكنية والنوادي الراقية سنويًا أو على فترات، وللجمعية علامة تجارية مُوحّدة تُستخدم في كل الفروع وفي تغليف المنتجات.

أما على المستوى الدولي فالدعم المُقدّم للمرأة العاملة يأتي في أشكال مختلفة عما يحدث في مصر، ويشمل خدمات حقوقية ودعمًا قانونيًا وصولاً إلى مساعدتها على البحث عن عمل، إلى جانب خدمات الدعم النفسي. ففي كندا مثلاً تدعم مؤسسة NTWWC المرأة في مجال العمل بتوعيتها بحقوقها كالأجور والتعويضات والسلامة والحماية ضد التمييز.

ويأتي دعم المرأة العاملة في السعودية في شكل حملات مثل حملة "وصول" التي تستهدف رفع مشاركة المرأة في سوق العمل بمساعدتها على تخطي صعوبات المواصلات من وإلى مكان العمل لدعم استقرارها الوظيفي، إذ قدم البرنامج دعمًا ماليًا تغطّي فيه ٨٠٪ من تكلفة المواصلات لكل رحلة بين العمل والمنزل، وبذلك تُقدم خدمة النقل بجودة عالية وتكلفة مناسبة.

وتنفذ أغلب محاولات دعم المرأة العاملة في كثير من دول العالم بتشجيع القطاع الخاص على تيسير ظروف عمل السيدات وتحسينها، بتوفير بعض الخدمات كإنشاء حضانات للأطفال في مكان العمل.

ملحق ٤: أدوات البحث الميداني

استمارة الطلب

تهدف هذه الاستمارة للتعرف إلى المستفيدات من خدمات مراكز خدمة المرأة العاملة، عبر الإجابة عن بعض الأسئلة الخاصة بتجربتهن في تلقي الخدمات من هذه المراكز، وكذا معرفة احتياجات المستفيدات المحتملات من خدمات هذه المراكز مستقبلاً.

١.١ التعريف

١. التعريف

١	الاسم	
٢	رقم التليفون المحمول	
٣	العنوان بالتفصيل	
٤	منطقة السكن	
٥	الوظيفة	
٦	جهة العمل	
٧	عنوان جهة العمل	
٨	اسم أقرب مركز خدمة المرأة العاملة	
٩	عنوان أقرب مركز خدمة المرأة العاملة	
١٠	هل الشخص المجيب من ذوي الإعاقة	<input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> لا
١١	في حالة الإجابة "بنعم" يرجى وصف طبيعة الإعاقة	

٢. المحافظة

١	القاهرة	
٢	الجيزة	
٣	الإسكندرية	
٤	القليوبية	

٣. الفئة العمرية

	٢٥-١٨	١
	٤٠-٢٦	٢
	٥٥-٤١	٣
	+٥٦	٤

٤. الحالة الاجتماعية

	عزباء	١
	مخطوبة	٢
	متزوجة	٣
	أرملة	٤
	مطلقة	٥
	منفصلة	٦

٥. المستوى التعليمي

	شهادة ابتدائية	١
	شهادة إعدادية	٢
	ثانوية عامة	٣
	شهادة جامعية	٤
	ماجستير/دكتوراه	٥

٦. عدد أفراد الأسرة

	١	١
	٢	٢
	٣	٣
	٤	٤
	٥	٥
	+٥	٦

٧. عدد الأطفال

	لا يوجد	١
	١	٢
	٢	٣
	٣	٤
	٤ أو أكثر (يرجى تحديد)	٥

٨. ما الجهة التعليمية التي يذهب إليها أولادك؟

اسم المدرسة / المعهد / الجامعة	
	طفل ١
	طفل ٢
	طفل ٣
	طفل ٤

٩. هل تمتلك سيارة؟

	نعم	١
	لا	٢

١٠. ما ماركة سيارتك وموديلها؟

ماركة السيارة	موديل السيارة	
		١

١١. هل أنت مشتركة في نادٍ؟

	نعم	١
	لا	٢

١٢. ما اسم النادي؟

اسم النادي	
	١

١٣. الشقة التي تقيمون فيها...

إيجار	١
تمليك	٢

١٤. هل يوجد كبار سن / أشخاص من ذوي الإعاقة يقيمون معك في المنزل؟

نعم	١
لا	٢

١٥. إذا كانت الإجابة بنعم، فما عددهم؟ وهل يحتاجون إلى رعاية متخصصة سواء رعاية صحية (تمريض) أو رعاية شخصية (جليس)؟

نوع الرعاية	الجنس	العدد		
تمريض	جليس		كبار السن	١
تمريض	جليس		الأشخاص ذوو الإعاقة	٢

١٦. هل يوجد من يعاونك في المنزل لأداء المهام المنزلية من غسيل وطهي وكي.. إلخ؟

نعم	١
لا	٢

١٧. من هذا الشخص؟

--

١٨. ما متوسط الدخل الشهري للأسرة؟

١	أكثر من ٦٠,٠٠٠
٢	٦٠,٠٠٠-٥٠,٠٠٠
٣	٥٠,٠٠٠-٣٥,٠٠٠
٤	٣٥,٠٠٠-٢٠,٠٠٠
٥	٢٠,٠٠٠-١٠,٠٠٠
٦	١٠,٠٠٠-٥,٠٠٠
٧	أقل من ٥,٠٠٠

١٩. ما المبلغ من دخلك الذي تنفقينه على الخدمات التالية؟ وما معدل الاستخدام في الشهر وأماكن الحصول عليها (اختر من القائمة)

الخدمات	المبلغ في المتوسط للخدمة الواحدة	الوحدة المستخدمة في الخدمة (مرة / ساعة / يوم / آخر حدود...)	كم مرة في الشهر تستخدم هذه الخدمة	أماكن الحصول على هذه الخدمات (مقدمو خدمات مستقلين - مراكز متخصصة - محلات مُستقلّة - ترشيدات آخرين - خدمات أون لاين - إلخ)
١	غسيل/كي			
٢	الملابس الجاهزة / التفصيل			
٣	معاونات المنزل			
٤	المشغولات الفنية			
٥	الأكل الجاهز			
٦	حضانة أطفال			
٧	مربية أطفال			
٨	رعاية كبار السن			
٩	ممرضة			
١٠	رعاية الأشخاص من ذوي الإعاقة			
١١	خدمات أخرى (يرجى تحديد)			
١٢	خدمات أخرى (يرجى تحديد)			
١٣	خدمات أخرى (يرجى تحديد)			
١٤	خدمات أخرى (يرجى تحديد)			

تعليمات للباحث: يرجى كتابة المبلغ وعدد المرات كأرقام وليس حروفًا/كلمات

٢٠. هل تعملين؟

في هذه الحالة يُجاب عن قسم "ظروف العمل"	نعم	١
في هذه الحالة يُتخطى قسم "ظروف العمل"	لا	٢

٢.١ ظروف العمل

٢١. كم ساعة تعملين في اليوم؟

	٢	١
	٣	٢
	٤	٣
	٥	٤
	٦	٥
	٧	٦
	٨	٧
	أكثر من ٨ (يرجى تحديد)	٨

٢٢. هل تستطيعين التوفيق بين العمل ومهام المنزل؟

	نعم	١
	إلى حد ما	٢
	لا	٣

٢٣. لماذا؟

٢٤. هل سمعت من قبل عن مراكز خدمة المرأة العاملة؟

	نعم	١
	لا	٢

٢٥. في حالة الإجابة بنعم، كيف عرفت بوجودها؟

١	إعلان عن المركز
٢	أصدقاء أو معارف
٣	أخرى (يرجى تحديد)

٢٦. في رأيك.. ما هدف إنشاء هذه المراكز؟

--

٢٧. هل استعنت من قبل بخدمات مركز خدمة المرأة العاملة القريب منك؟

١	نعم	في حالة الإجابة بنعم، يجاب عن أسئلة قسم ١,٣ المستفيدات الحاليات من خدمات المركز
٢	لا	في حالة الإجابة بلا، يُجاب عن أسئلة القسم ١,٤

١. ٣ المستفيدات الحاليات من خدمات المراكز

٢٨. ما معدل زيارتك للمركز؟

١	بانتظام
٢	في المواسم
٣	أخرى (يرجى تحديد)

٢٩. كم مرة تستخدمين خدمات المركز؟

١	مرة أسبوعيًا
٢	مرتين أسبوعيًا
٣	من ٠-٣ مرات أسبوعيًا
٤	٧ مرات - أي يوميًا
٥	أخرى (يرجى تحديد)

٣٠. ما مدى رضائك عما يلي، مع ملاحظة أن (١) راضية جدًا و(٥) غير راضية بالمرّة؟

سعر الخدمات التي حصلت عليها من المركز					
٥	٤	٣	٢	١	الخدمات
					١ غسيل/ كي
					٢ الملابس الجاهزة / التفصيل
					٣ معاونات المنزل
					٤ المشغولات الفنية
					٥ الأكل الجاهز
					٦ خدمات أخرى (يرجى تحديد)
					٧ خدمات أخرى (يرجى تحديد)
					٨ خدمات أخرى (يرجى تحديد)
مستوى جودة الخدمات					
٥	٤	٣	٢	١	الخدمات
					١ غسيل/ كي
					٢ الملابس الجاهزة / التفصيل
					٣ معاونات المنزل
					٤ المشغولات الفنية
					٥ الأكل الجاهز
					٦ خدمات أخرى (يرجى تحديد)
					٧ خدمات أخرى (يرجى تحديد)
					٨ خدمات أخرى (يرجى تحديد)
تعاون موظفي المركز وقت حصولك على الخدمة					
٥	٤	٣	٢	١	الخدمات
					١ غسيل/ كي
					٢ الملابس الجاهزة / التفصيل
					٣ معاونات المنزل
					٤ المشغولات الفنية
					٥ الأكل الجاهز
					٦ خدمات أخرى (يرجى تحديد)
					٧ خدمات أخرى (يرجى تحديد)
					٨ خدمات أخرى (يرجى تحديد)

٣١. ما مدى رضائك عما يلي، مع ملاحظة أن (١) راضية جدًا و(٥) غير راضية بالمرّة؟

	٥	٤	٣	٢	١	
١						موقع المركز
٢						تجهيز/ديكور المركز

٣٢. ما الأماكن الأخرى التي تحصلين منها على هذه الخدمات نفسها؟

الخدمات	أسماء الأماكن
١	غسيل/كي
٢	الملابس الجاهزة / التفصيل
٣	معاونات المنزل
٤	المشغولات الفنية
٥	الأكل الجاهز
٦	خدمات أخرى (يرجى تحديد)
٧	خدمات أخرى (يرجى تحديد)
٨	خدمات أخرى (يرجى تحديد)
٩	خدمات أخرى (يرجى تحديد)

٣٣. ما الخدمات الأخرى التي تقترحين إضافتها للمركز؟

٣٤. لماذا؟

٣٥. ما مقترحاتك لتطوير المراكز التي تقدّم الخدمات؟

--

٣٦. حال تطوير الخدمات، كم نسبة زيادة السعر التي توافقين على دفعها؟

١	%١٠
٢	%٢٠
٣	%٣٠
٤	%٥٠
٥	%٧٥
٦	%١٠٠
٧	أكثر من %١٠٠
٨	أخرى (يرجى تحديد)

٣٧. لماذا؟

--

٣٨. ما مقترحاتك لمكان وجود هذه المراكز؟

١	قريب من المنزل
٢	قريب من العمل
٣	غير مهم، في أي مكان
٤	أخرى (يرجى تحديد)

٤.١ المستفيدات المستقبليات من المراكز / السيدات ذوات الإعاقة

٣٩. ما المشكلات التي تواجهينها حالياً في الحصول على خدمات أعمال المنزل؟

٤٠. ما الخدمات التي قد تحتاجين إليها من مراكز خدمة المرأة العاملة مستقبلاً؟

٤١. ما مقترحاتك لمكان وجود هذه المراكز؟

١	قريب من المنزل
٢	قريب من العمل
٣	غير مهم، في أي مكان
٤	أخرى (يرجى تحديد)

نشكركم على حسن تعاونكم معنا

بيانات الباحث

اسم الباحث:

رقم المحمول:

تاريخ المقابلة:

مكان المقابلة:

المحافظة:

الوقت المُستغرَق:

دليل المناقشة والبيانات المطلوبة – مقدّم الخدمات

أولاً: دليل المناقشة

١. المحافظة الموجود فيها المركز

١	القاهرة
٢	الجيزة
٣	الإسكندرية
٤	القليوبية

٢. معلومات عن مسؤول المركز

١	اسم مسؤول المركز
٢	رقم تليفون مسؤول المركز
٣	الوظيفة في المركز
٤	عنوان المركز بالتفصيل
٥	رقم تليفون المركز

المركز

٣. عدد موظفي المركز

١	٥-١
٢	٦-١٠
٣	١١-١٥
٤	١٥ أو أكثر

٤. هل يحتاج الهيكل الوظيفي الحالي إلى أي تغيير، أم أنه يحقق الهدف؟

0. ما الجهات التي تُقدِّم الإعانة للمركز؟

1. كيف اختيرت جمعيتكم لإنشاء المركز؟

٧. في رأيك.. ما الهدف الرئيسي لإنشاء المركز؟

٨. ما مواعيد العمل في المركز، وعدد الساعات؟

٩. باختصار.. ما الحالة العامة للمعدات والآلات؟ وما مقترحات تطويرها؟

١٠. ما التدريبات التي يحتاج إليها موظفو المركز لتطوير قدراتهم، كل في تخصصه؟

١١. في رأيك.. ما المشكلات التي يعانيها المركز؟

١٢. ما مقترحاتك لتطوير المركز بشكل عام؟

خدمات المركز

١٣. ما المعيار الذي اختيرت على أساسه الخدمات التي يقدمها المركز حالياً؟

١٤. ما مقترحاتك لتطوير خدمات المركز الحالية؟

١٥. ما الخدمات الجديدة التي تقترحها؟

--

١٦. وسيلة الإعلان عن الخدمات التي يقدمها المركز

الوسيلة	
جروب واتس آب المركز	١
صفحة المركز على فيس بوك	٢
إعلانات معلقة في المركز نفسه	٣
وسائل أخرى (يرجى تحديد...)	٤
وسائل أخرى (يرجى تحديد...)	٥
وسائل أخرى (يرجى تحديد...)	٦

١٧. رتب وسائل الإعلان عن الخدمات التي يقدمها المركز بدءًا بالأكثر فاعلية من وجهة نظرك

الوسيلة	
جروب واتس آب المركز	١
صفحة المركز على فيس بوك	٢
إعلانات معلقة في المركز نفسه	٣
وسائل أخرى (يرجى تحديد...)	٤
وسائل أخرى (يرجى تحديد...)	٥
وسائل أخرى (يرجى تحديد...)	٦

المستفيدات من خدمات المركز

١٨. عدد المستفيدات من المركز

	٢٠٠١	١
	٤٠-٢١	٢
	٦٠-٤١	٣
	٨٠-٦١	٤
	١٠٠-٨١	٥
	١٠٠ أو أكثر (يرجى تحديد)	٦

١٩. نسبة كل فئة عمرية من المستفيدات من المركز

النسبة %		
	٢٥-١٨	١
	٤٠-٢٦	٢
	٥٥-٤١	٣
	+٥٦	٤
%١٠٠	الإجمالي	

٢٠. نسبة المستفيدات من المركز من ناحية العمل

النسبة %		
	امرأة عاملة	١
	ربة منزل	٢
	سيدات ذوات إعاقة	٣
%١٠٠	الإجمالي	

٢١. نسبة المستفيدات من المركز من ناحية الحالة الاجتماعية

النسبة %		
	عزباء	١
	مخطوبة	٢
	متزوجة	٣
	أرملة	٤
	مطلقة	٥
	منفصلة	٦
١٠٠%	الإجمالي	

٢٢. كيفية الوصول إلى المستفيدات من السيدات العاملات لتعريفهن بخدمات المركز

٢٣. في رأيك.. كيف يمكن للمركز أن يصل إلى عدد أكبر من المستفيدات؟

٢٤. كيف تُحتسب أعداد المستفيدات من الخدمات (العملاء المترددين - القطعة المبيعة - إلخ)؟

٢٥. لمن تقدم الخدمات بخلاف السيدات المشتغلات؟

٢٦. هل لديكم مستفيدات من أصحاب الإعاقة؟

	نعم	١
	لا	٢

٢٧. ما الخدمات التي تقدم للسيدات صاحبات الإعاقة؟

مقدمو الخدمات المنافسون

٢٨. من منافسي المركز في الخدمات التي يقدمها؟

٢٩. ما الفرق بينكم وبينهم؟

ثانيًا: البيانات المطلوبة

تتمثل قائمة البيانات المطلوبة فيما يلي:

بيانات المركز

١. الهيكل الإداري للمركز، بمعنى ما الوظائف في كل مستوى وعدد الموظفين ومسماهم الوظيفي (يمكن رسمه في شكل هرمي).

٢. مبلغ الإعانة/التبرعات الذي يحصل عليه المركز ومعدل الحصول عليه (شهري - ربع سنوي - سنوي، إلخ).

المبلغ	المعدل	
	شهري	١
	ربع سنوي	٢
	سنوي	٣

٣. مواعيد تقديم التقارير/ التقييم بالمركز؟ وهل يمكن الاطلاع على نموذج منها؟

٤. قائمة بالمعدات والأجهزة الموجودة لدى المركز وسنة شرائها

المعدات	سنة الشراء	غسيل/ كي	سنة الشراء	الملابس الجاهزة	سنة الشراء	معاونات المنزل	سنة الشراء	الملايس والمشغولات الفنية	سنة الشراء	الأكل الجاهز
١	معدة ١...									
٢	معدة ٢...									
٣	معدة ٣...									
٤	معدة ٤...									
٥	معدة ٥...									
٦	معدة ٦...									
٧	معدة ٧...									
٨	معدة ٨...									
٩	معدة ٩...									

0. هل جرى تطوير الماكينات المستخدمة؟ متى؟ كيف كان التطوير؟

--

بيانات خاصة بخدمات المركز

1. يُرجى توفير قائمة بالخدمات التفصيلية التي يقدمها المركز وأسعارها في المرة الواحدة

الخدمات	الخدمات التفصيلية	سعر الخدمة التفصيلية
١ غسيل/ كي		
٢ الملابس الجاهزة		
٣ معاونات المنزل		

٢. حجم المبيعات الشهري / نصف السنوي / السنوي للمركز عام ٢٠٢١

المبيعات الشهرية	المبيعات نصف السنوية	المبيعات السنوية

٣. ما المواسم/المناسبات التي يرتفع فيها الطلب على الخدمات؟

المواسم / المناسبات	
١ رمضان	
٢ عيد الأضحى	
٣ عيد الفطر	
٤ الكريسماس	
٥ أخرى (يرجى تحديد)	

٤. ما الأماكن القريبة من المركز التي تساعد على جذب المستفيدات إليه؟

الأماكن	
١ سوبر ماركت كبير (يرجى تحديد)	
٢ دار مسنين	
٣ بيت طالبات	
٤ بيت مغتربات	
٥ أخرى (يرجى تحديد)	

٥. يرجى تقديم ميزانيات المركز في السنوات من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٢ (أو ما هو متاح منها).

بيانات المستفيدات من المركز

قائمة بالمستفيدات من خدمات المركز مع تحديد خطائهم (إن أمكن) من ناحية (الفئة العمرية - الحالة الاجتماعية - المستوى الاجتماعي - العمل).

ملحق ٥: بيان بمعدل أسعار منتجات المراكز

مركز خدمة المرأة العاملة في القليوبية

معدل النمو السنوي المركب	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	الصف	
٪٢٤	٣٥	٢٨	٢٥	١٥	١٥	وجبة إفطار	١
٪٢٣	٤	٣,٧٥	٣,٧٥	٢	١,٧٥	جاتوه ٢ راق	٢
٪١٢	٦,٢٥	٥	٤,٥	٤	٤	جاتوه ٣ راق	٣
٪١٩	١٣٠	٨٧,٥	٨٧,٥	٧٧,٥	٦٥	تورته مقاس ٢٤	٤
٪٢٩	٢١٠	٩٠	٩٠	٩٥	٧٥	تورته مقاس ٢٦	٥
٪١٢	١٦٠	١٤٧,٥	١٣٠	٩٥	١٠٠	تورته مقاس ٢٨	٦
٪٩	٢١٠	١٩٥	١٧٥	١٧٥	١٥٠	تورته مقاس ٣٠	٧
٪١٥	٢٨٥	٢٧٥	٢١٠	١٨٥		تورته مقاس ٣٠*٣٠	٨
٪١٤	٤٢٥	٢٩٠	٢٩٠	٢٥٠	٢٥٠	تورته مقاس ٤٠*٣٠	٩
٪١٨	٣٧٥	٢٧٥	٢٧٥	٢٠٠	١٩٥	تورته ٣ أدوار	١٠
٪٢٢	٥٥٠	٤٠٠	٤٠٠	٣٢٥	٢٥٠	تورته ٥ أدوار	١١
٪٢٨	٥٣	٣٥	٣٥	٣٥	٢٠	ميني بيتزا	١٢
٪٢٤	٣٥	٣٠	٣٠	٣٠	١٥	ميني باتيه	١٣
٪٢٤	٣٥	٣٠	٣٠	٣٠	١٥	ميني كرواسون	١٤
٪١٩	٤٠	٣٥	٣٥	٣٥	٢٠	باتون ساليه	١٥
٪١٩	٣,٥	٣,٥	٢,٧٥	٢,٧٥	١,٧٥	باتيه	١٦
٪١٥	٣,٥	٣,٥	٢,٧٥	٢,٧٥	٢	كرواسون	١٧
٪٢٢	٤,٥	٣,٥	٣,٥	٢,٥		كب كيك	١٨
٪٣٥			٥٥٠	٣٥٠	٣٠٠	تورته ٣ أدوار أمريكي	١٩
٪٢٧			٦٥٠	٥٠٠	٤٠٠	تورته ٥ أدوار أمريكي	٢٠
٪١٣	٥٢	٤٥	٤٢	٣٥	٣٢	بسكويت	٢١
٪٢٢	٥٥	٥٠	٤٥	٣٠	٢٥	كحك سادة	٢٢
٪٢٢	٥٥	٥٠	٤٥	٣٠	٢٥	كحك ملين	٢٣
٪١٩	٦٥	٦٠	٥٥	٤٠	٣٢	غُرْبِيَّة	٢٤
٪٢١	٨٥	٧٥	٧٠	٥٠	٤٠	بيتي فور	٢٥
٪٩	١٢٥	٩٦	١٣١	١٠٤	٨٨	المتوسط	

مركز خدمة المرأة العاملة في القاهرة

معدل النمو السنوي المركب	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	الصف	
٪٤٠	١٠٠	٨٠	٦٠	٥٠	٢٦	مبار بلدي	١
٪٢١	٣٢	٢٥	٢٠	٢٠	١٥	رفاق	٢
٪٤١	٢٠	١٥	١٠	٧	٥	كسكسي	٣
٪٩	٣٥	٣٠	٢٧	٢٥	٢٥	فطير	٤
٪٢٩	٧	٥	٥	٢,٥	٢,٥	عيش	٥
٪١١	٧٥	٦٠	٥٥	٥٠	٥٠	محشي ورق عنب	٦
٪٧	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٥	كنافة	٧
٪٧	٢٠	٢٠	١٥	١٥	١٥	قطايف	٨
٪٣٩	٧٥	٤٥	٣٥	٢٥	٢٠	كحك	٩
٪٣٢	٦٠	٤٥	٣٥	٢٥	٢٠	قراقيش عجوة	١٠
٪٣٧	٧٠	٤٥	٣٥	٢٥	٢٠	بسكويت	١١
٪٣٦	١٢٠	٦٠	٤٠	٤٠	٣٥	بانیه	١٢
٪٢٦	٥٣	٣٨	٢٩	٢٥	٢١	المتوسط	

مركز خدمة المرأة العاملة في الجيزة

معدل النمو السنوي المركب	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	الصف	
منتجات نصف مطهية							
٪٧	٤٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٠	برجر	١
٪٧	٦٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٠	بانیه متبل	٢
٪١١	٦٠	٥٠	٤٠	٤٠	٤٠	كبدة	٣
٪١٥	٣٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	كرنب	٤
٪١١	٤٥	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	ورق عنب	٥
٪٩	٣٥	٣٠	٣٠	٣٠	٢٥	كفتة داوود	٦
٪٩	٧٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	بفتيك	٧
٪٤	٣٥	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	كفتة سيخ	٨
٪٣	٤٠	٣٥	٣٥	٣٥	٣٥	كببیه شامي	٩
٪١٧	٦٠	٣٧	٣٢	٣٢	٣٢	مبار	١٠
٪٩	٣٥	٣٠	٣٠	٣٠	٢٥	كفتة أرز	١١
٪٥	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٢٥	بطاطس محشية	١٢
٪٥	٥٥	٥٥	٥٠	٥٠	٤٥	سجق شرقي	١٣
٪١١	٦٠	٤٥	٤٥	٤٥	٤٠	مفروم	١٤

معدل النمو السنوي المركب	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	الصف	
٪٦	٢٥	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	كانيلوني	١٥
٪٥	٣٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	سمبوسك باللحمة	١٦
٪٦	٢٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	سمبوسك جبنة	١٧
٪٢	٥٥	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	شاورمة لحمة	١٨
منتجات مطهوة							
٪٨	٥٥	٤٥	٤٠	٤٠	٤٠	ورق عنب	١
٪٦	٤٥	٤٠	٤٠	٣٥	٣٥	كرنب	٢
٪٩	٥٠	٤٥	٤٠	٤٠	٣٥	محشي مشكل	٣
٪١٢	٨٠	٧٠	٦٠	٦٠	٥٠	أرز بالخططة	٤
٪٩	٧٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	جلاش باللحمة	٥
٪٥	٨٠	٧٠	٧٠	٧٠	٦٥	كفتة داوود	٦
٪٥	٨٠	٧٠	٧٠	٦٥	٦٥	كفتة سيخ	٧
٪٦	٤٥	٤٠	٤٠	٣٥	٣٥	كبدة	٨
٪٦	٤٥	٤٠	٤٠	٣٥	٣٥	ممبار	٩
٪٩	١٤٠	١٢٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	كفتة أرز	١٠
٪٨	٥٣	٤٥	٤٢	٤١	٣٩	المتوسط	
٪١٤	٢٠٠	٢٠٠	١٥٠	١٥٠	١٢٠	سعر الخدمة/اليوم (المعاونات)	

مركز خدمة المرأة العاملة في الإسكندرية (جمعية رعاية الأسرة وتنمية المجتمع)

معدل النمو السنوي المركب	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	الصف	
٪٣٦	٨٥	٥٥	٤٥	٣٠	٢٥	قميص نوم كستور مشجر	١
٪٤٢	٦٥	٥٥	٢٢	١٩	١٦	قميص نوم حمالات مطرز	٢
٪٤٤	٧٥	٦٥	٤٥	٢٥	١٧,٥	قميص نوم داكرون مطرز مربع	٣
٪١٤	١٦٠	١٥٠	١٣٥	١٣٠	٩٥	قميص نوم داكرون مطرز بالكونات	٤
٪٢٦	٩٦	٨١	٦٢	٥١	٣٨	المتوسط	

مركز خدمة المرأة العاملة في الإسكندرية (جمعية مصطفى كامل)

معدل النمو السنوي المركب	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	الصف	
%٩	١٢	١٢	١٣	١٤	٨,٥	بسلة	١
%٩	٧	٥	٥	٥	٥	سبانخ	٢
%٤	٧	٧	٧	٦	٦	ملوخية	٣
%١١	٤٢	٣٢	٣٢	٣٠	٢٨	كيبية	٤
%٩	٤٠	٣٢	٣٢	٣٠	٢٨	كفة أرز	٥
%٣٠	٤٠	٢٥	٢٢	٢٠	١٤	محشي كرنب	٦
%١٢	٥٥	٤٥	٤٢	٤٠	٣٥	ممبار	٧
%٣٩	٤٥	٣٢	٣٠	١٥	١٢	ورق عنب	٨
%٠	٨	٨	٨	٨	٨	قلقاس	٩
%١٢	١٦	١٢	١٢	١٠	١٠	كسكسي	١٠
%٥٠	٢٠	٧	٧	٧	٤	بوريك	١١
%١٩	٦٥	٥٠	٤٢	٤٠	٣٢	بسكويت نشادر	١٢
%١١	٥٠	٤٠	٤٠	٤٠	٣٣	قراقيش سادة	١٣
%١٧		٨٠	٨٠	٨٠	٥٠	كعك عين جمل	١٤
%١١	٥٠	٤٠	٤٠	٤٠	٣٣	قرص عجوة	١٥
%٢٢		١٠	٨	٨	٥,٥	بيتزا بالبسطرمة	١٦
%٢٢		١٠	٧	٧	٥,٥	بيتزا بالجبنه	١٧
%١٩	٣٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٥	فطير مشلتت	١٨
%١٤	٢,٥				١,٥	عيش فلاحى	١٩
%٢٢	١١٠	٦٠	٦٠	٥٥	٥٠	عُرْبِيَّة	٢٠
%٢٢	١١٠	٧٠	٧٠	٦٠	٥٠	بيتي فور	٢١
%٧	٨	٧	٧	٧	٦	ثوم	٢٢
%١	١٠	١٠	٩,٥	٩,٥	٩,٥	بامية	٢٣
%١٦	٤٥	٣٢	٣٠	٢٧	٢٥	فلفل محشي	٢٤
	٢٠					سمبوسك جبنة	٢٥
	٢٥					سمبوسك لحمه	٢٦
%١٦	٤٥	٣٢	٣٠	٣٠	٢٥	محشي كوسة	٢٧
%١٦	٤٥	٣٢	٣٠	٣٠	٢٥	باذنجان حشو	٢٨
%٣٢	١٢٠	٧٠	٧٠	٥٥	٤٠	كعك عجوة	٢٩
%١٢	٥٥	٤٥	٤٥	٣٥	٣٥	بسكويت يانسون	٣٠
%٤	٧	٧	٧	٦	٦	صلصة	٣١
%١٩	٥٠	٤٠	٢٧	٢٧	٢٥	وجبات غذاء	٣٢

معدل النمو السنوي المركب	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	الصف	
%٣	١٧	١٧	١٧	١٥	١٥	خرشوف	٣٣
%٧	٨	٧	٧	٧	٦	ثوم مفروم	٣٤
	٦٠					مورقة	٣٥
	٦٠					جبنة قديمة	٣٦
	٩٠					قشطة جاموسي	٣٧
	٣٠					جبنة قريش	٣٨
	٩٠					زبدة جاموسي	٣٩
	٨٠					زبدة بقري	٤٠
	٣٤					قرص طرية	٤١
	٣٠					رقاق ناشف	٤٢
	٣٤					رقاق طري	٤٣
	٢,٥					عيش فلاحي طري	٤٤
	١,٥					عيش بلدي	٤٥
%٢٥	١١٠	٧٠	٧٠			سابليه	٤٦
%٢٠	١٢٠	٧٠	٧٠	٧٠		كعك عجوة	٤٧
%٢٠	١٢٠	٧٠	٧٠	٧٠		كعك ملبن	٤٨
%٠		٧٠	٨٠	٧٠		كعك عجمية	٤٩
%١٧	٩٥	٨٠		٦٠		وجبات مصيف	٥٠
%١٥	٤٦	٣٥	٣٣	٣٠	٢٠	المتوسط	

