



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



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة التسلية والترفيه
عالم الأحلام
- بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

رقية منصوري

إعداد الطالب:

أنور دبابش

الموسم الجامعي: 2017-2018

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2017
تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير



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



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع حديقة التسلية والترفيه
عالم الأحلام
- بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

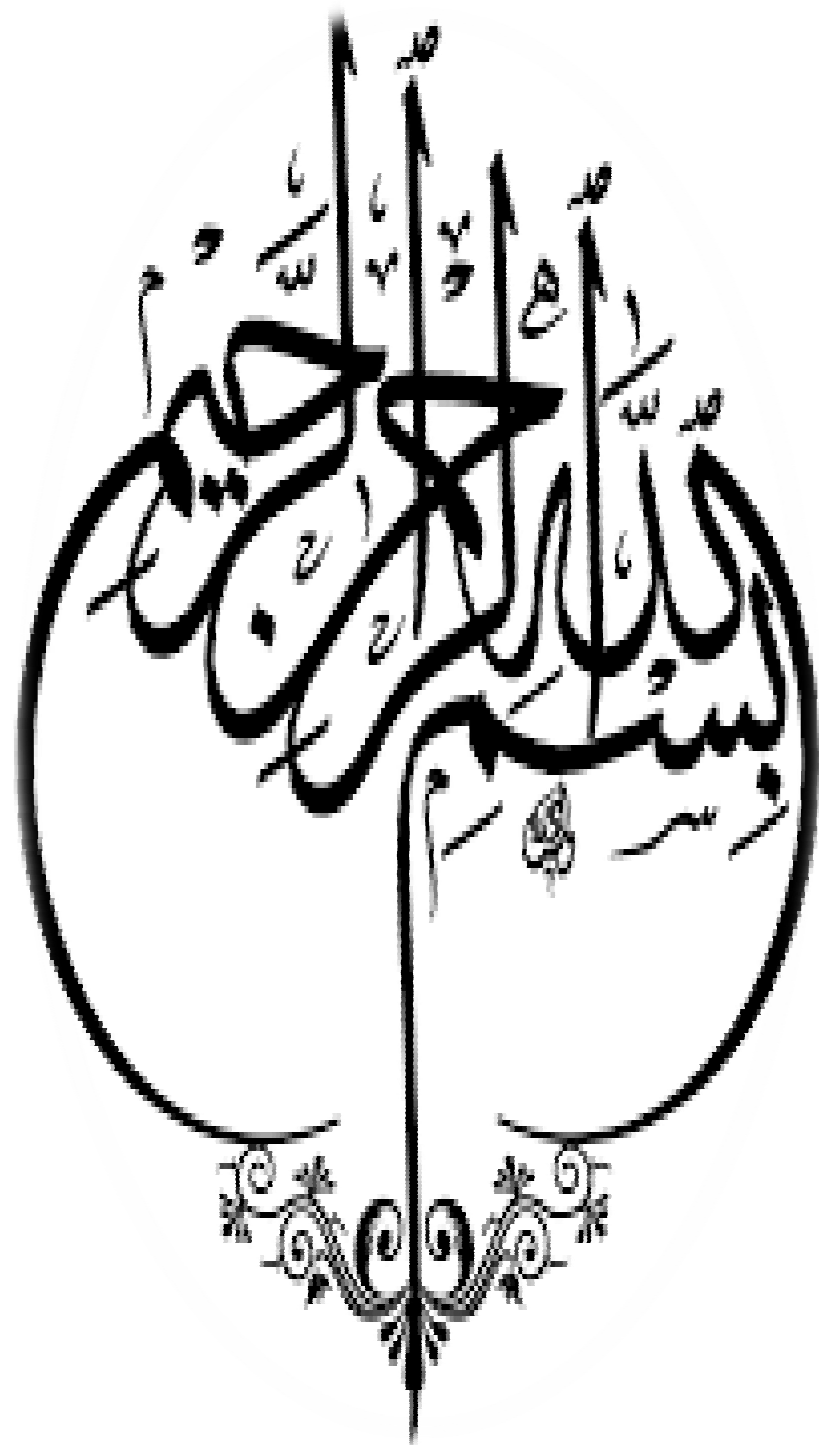
رقية منصوري

أنور دبابش

الموسم الجامعي: 2017-2018

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2017
تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من ربّنتني وأنارت دربي وأعانّنتني بالصلوات والدعوات ، إلى أئلي إنسان
ففي هذا الوجود أمي الحبيبة شفاهما الله

إلى من عمل بكّد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطني إلى ما أنا عليه
أبي الكريم أدامه الله لي

إلى إخوتي و أخواتي وعائلاتهم خصوصاً كريمة وفاروق

إلى كل العائلة صغيرها وكبيرها

إلى من عمل معي بكّد بغية إتمام هذا العمل
نجيب، رضا، منصف

إلى كل الأصدقاء والزلاء

إلى جميع أساتذة قسم التسيير و إلى كل طلبة المقاولاتية دفعة 2018

و إلى كل من سقطوا من قلبي سهوا

شكر وعرفان

الحمد لله الذي علمنا وأنار لنا الدرب لإنجاز هذا العمل ووفقنا لإتمامه

وبعد شكر الله نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا البحث وتذليل صعوباته،
ونخص بالشكر

الأستاذة المشرفة منصورى رقية على نصائحها القيمة ودقة ملاحظاتها الموجهة إلينا.

الأستاذة جودي حنان التي كانت سببا في رفعنا لتحدي إتمام المشروع.

جميع الأساتذة الذين رافقونا في مشوار دراسة المقاولاتية.

الأستاذ دبابش نجيب على ما قدمه لنا من معلومات قيمة.

أستاذ المستقبل خيزار منصف على مساعدته لنا في إعداد المذكرة.

الأستاذين دبابش محمود و دبابش عبد الرؤوف اللذين كانا عوننا لنا لمواصلة الدراسة.

السيد منديل زهير مسير مؤسسة **Setifis Parc** على الكم الكبير من المعلومات التي قدمها لنا.

عمال مؤسسة الإسمنت عين التوتة وحدة بسكرة على الدعم الذي قدموه لنا خصوصا مصلحة التجارة
ومصلحة الموارد البشرية.

عمال مصلحة الأمانة العامة بولاية بسكرة.

المهندسين المعماريين ثابت زين الدين، دبابش محمد الهاشمي، دبابش خالد.

والكثير من الأشخاص لا يسع المكان لذكرهم خصوصا بمؤسسة سونلغاز ومديرية الجمارك وكذا القرض الشعبي

الجزائري ووكالة التأمين CIAR.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على كيفية إعداد مخطط الأعمال، حيث قسمناه إلى فصلين أحدهما نظري قدمنا فيه مفهوم مخطط الأعمال وفصلنا في كيفية إنجاز المخططات التسويقية والإنتاجية والتنظيمية والمالية، والآخر تطبيقي قمنا فيه بإنجاز مخطط أعمال لمشروع حديقة ترفيهية وترفيهه اعتمادا على ما رأيناه في الفصل النظري.

واتبعنا في إعداد دراستنا المنهج الوصفي، كما استعنا بأدوات الاستبيان، الملاحظة، البحث والتقصي، الحوارات المباشرة و المراسلات لجمع المعلومات اللازمة لإتمام عملنا.

وقد توصلنا إلى أن مشاريع الترفيهية والترفيه مربحة، وأنها مجال لايزال خصبا للاستثمار فيه في بلادنا.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية- مخطط الأعمال - المخطط التسويقي - المخطط الإنتاجي - المخطط التنظيمي - المخطط المالي - حديقة الترفيهية والترفيه.

Résumé

Cette recherche a pour but de déterminer la préparation du plan d'affaire, cette recherche a été divisée en deux chapitres. L'un théorique ou nous avons introduit le concept du plan d'affaire et avons détaillé comment préparer les plan : Marketing – productif – Organisationnel – Financier ; et l'autre pratique ou nous avons préparé le plan d'affaire d'un parc d'attraction et de loisir sur la base du chapitre théorique.

Dans la préparation de notre étude, nous nous sommes basé sur l'approche descriptive ou nous avons utilisé les méthodes suivantes : le questionnaire, l'observation, le dialogue direct et les correspondances pour collecter les informations nécessaires à la réalisation de notre étude.

Nous avons conclu que les projets d'attraction et de loisir sont rentables et qu'il s'agit d'un créneau encore vierge pour ce genre d'investissement dans notre pays.

Mots-clés: Entreprenariat - Plan d'affaire - Plan de marketing - Plan de production – Plan organisationnel - Plan financier - Parc d'attractions.

الفهرس :

الصفحة	العناوين
	البسمة
	الإهداء
	شكر و عرفان
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري لمخطط الأعمال
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال
3	المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال
6	المطلب الثاني : أهداف مخطط الأعمال
7	المطلب الثالث : أنواع مخطط الأعمال
12	المبحث الثاني : المخطط التسويقي
12	المطلب الأول : مفهوم المخطط التسويقي
14	المطلب الثاني : دراسة السوق
22	المطلب الثالث : تقدير الطلب و المبيعات
28	المطلب الرابع : الإستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي
42	المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي
42	المطلب الأول : مفهوم المخطط الإنتاجي
44	المطلب الثاني : مكونات المخطط الإنتاجي
52	المبحث الرابع : المخطط التنظيمي
52	المطلب الأول : مفاهيم حول المخطط التنظيمي

55	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
60	المطلب الثالث : إختيار الشكل القانوني للمشروع
66	المبحث الخامس : المخطط المالي
66	المطلب الأول : مفهوم المخطط المالي
67	المطلب الثاني : متضمنات المخطط المالي
78	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"
80	تمهيد
81	المبحث الأول : تقديم المشروع
81	المطلب الأول : لتعريف بالمشروع
84	المطلب الثاني : الملخص التنفيذي
85	المطلب الثالث : تموضع المشروع (النموذج التمثيلي للمشروع "CSIP")
88	المبحث الثاني : المخطط التسويقي
88	المطلب الأول : تحليل محيط المشروع
103	المطلب الثاني : تقدير الطلب
118	المطلب الثالث : الإستراتيجيات و المزيج التسويقي
130	المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي
130	المطلب الأول : المباني و موقع المشروع
132	المطلب الثاني : البنية التحتية
142	المطلب الثالث : طريقة تقديم الخدمة
143	المبحث الرابع : المخطط التنظيمي
143	المطلب الأول : المتطلبات القانونية للمشروع
146	المطلب الثاني : الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي
153	المبحث الخامس : المخطط المالي
153	المطلب الأول : تحديد تكاليف المشروع
162	المطلب الثاني : إعداد القوائم المالية للمشروع
165	المطلب الثالث : هيكل تمويل المشروع

167	المطلب الرابع : التقييم المالي للمشروع
170	خلاصة الفصل
172	الخاتمة
175	قائمة المراجع
181	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	مخنوان الجدول	رقم الجدول
13	عملية التخطيط التسويقي	01
21	نموذج توضيحي لإطار تحليل SWOT	02
31	ملخص الإستراتيجيات التسويقية التنافسية	03
45	ملخص للمواد الأولية	04
48	ملخص الآلات و المعدات	05
70	تصنيف الأعباء حسب طبيعتها	06
72	نموذج الميزانية	07
73	جدول حسابات النتائج	08
75	نموذج الموازنة النقدية	09
84	الملخص التنفيذي	10
88	تحليل PESTEL	11
90	نقاط القوة و الضعف لكل منافس	12
92	أساليب مواجهة تهديد كل منافس	13
94	القوة التفاوضية للموردين	14
96	نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع	15
96	الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع	16
97	تحليل الاستبيان	17
103	عدد سكان بلدية بسكرة و ما جاورها إلى غاية 2015/12/31	18
104	حجم الطلب الكلي	19
105	حجم الاستقبال عند المنافسين	20
107	الطاقة الاستيعابية للمشروع	21
108	حجم الطلب المتوقع شهريا	22
111	رقم الأعمال المتوقع للأشهر من سبتمبر إلى أفريل	23
113	رقم الأعمال المتوقع للأشهر من ماي إلى أوت	24
115	رقم الأعمال المتوقع الشهري والسنوي للسنة الأولى	25

116	رقم الأعمال المتوقع الشهري والسنوي	26
119	وصف خدمات المشروع	27
126	قائمة أسعار خدمات حديقة الأحلام	28
127	طرق الترويج في حديقة الأحلام	29
131	مساحات مرافق المشروع	30
131	التكاليف التقديرية لانجاز مباني ومرفقات مشروع حديقة الأحلام	31
132	وصف متطلبات المشروع من الآلات و المعدات	32
135	تكلفة شراء الآلات المستوردة	33
138	تكلفة شراء الآلات والمعدات المحلية	34
140	تجهيزات أخرى	35
140	مصاريف الكهرباء	36
141	استهلاك المشروع من الماء	37
146	الشركاء وطبيعة مساهمة كل منهم	38
146	الوظائف والمؤهلات	39
148	أيام وساعات العمل	40
151	تكاليف الأجور	41
153	المصاريف التشغيلية التقديرية للمشروع	42
154	هيكل الاستثمار للمشروع	43
155	جدول إهلاك الاستثمارات	44
162	الميزانية الافتتاحية لحديقة الأحلام بسكرة بتاريخ 2020/01/01	45
163	جدول حسابات النتائج لمدة ثمان سنوات	46
165	الميزانية الختامية للمشروع في 2020/12/31	47
166	توزيع حصص تمويل المشروع	48
166	جدول تسديد القرض البنكي	49
167	التدفقات النقدية الصافية للمشروع لمدة (6) سنوات	50

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	مخوان الشكل	الصفحة
01	متضمنات البيئة التسويقية	15
02	القوى التنافسية الخمسة	20
03	مكونات الطلب	22
04	طرق تقدير الطلب المتوقع	26
05	عناصر المزيج التسويقي	32
06	دورة حياة المنتج	33
07	مصفوفة إستراتيجية التسعير على أساس السعر/جودة المنتج	35
08	قنوات توزيع المنتج	38
09	إستراتيجيتي الدفع و الجذب الترويجيتين	40
10	شكل يبين عملية الإنتاج	42
11	الهيكل التنظيمي البسيط	57
12	الهيكل التنظيمي الوظيفي	58
13	الهيكل التنظيمي القطاعي	59
14	الهيكل التنظيمي المصنوعي	60
15	أنواع الشركات حسب القانون التجاري الجزائري	65
16	مصادر التمويل المختلفة	69
17	شعار المشروع	83
18	النموذج التمثيلي للمشروع	87
19	منحنى حجم الطلب المتوقع الشهري	109
20	صورة 01 توضيحية للمشروع	124
21	صورة 02 توضيحية للمشروع	125
22	صورة 03 توضيحية للمشروع	125
23	صورة خريطة موقع المشروع	130
24	الهيكل التنظيمي للمشروع	152

قائمة الملحق:

الصفحة	مخنوان الملحق	رقم الملحق
181	الإستبيان	01
187	كشف كمي و تقديري لمكتب الدراسات	02
194	كاتالوغ ألعاب خارجية play planet	03
199	كاتالوغ Eurl Sétifis Park	04
200	فاتورة ألعاب Modern Amusement	05
204	كشف تقديري ألعاب داخلية Super Boy	06
205	فاتورة شكلية لمعدات مكتب مؤسسة بحري زوينة	07
206	فاتورة شكلية لمعدات الإعلام الآلي تركي أحمد	08
207	فاتورة شكلية لمعدات الصيانة من الحريق و السرقة لعروسي شوقي	09
208	جدول سعر الصرف - بنك الخليج-	10
209	تسعيرة الكهرباء Sonalgaz	11
210	القرار الوزاري 2005/10/29 المبين لدفتر شروط مؤسسات التسلية	12
215	نموذج اعتماد مستندي بنك CPA	13
216	فاتورة إشهار شكلية في إذاعة الزيبان	14
217	فاتورة شكلية لخدمات الطباعة و الإشهار	15
218	ملف البنك لطلب قرض استثمار	16
219	قائمة الخبراء المعتمدين لدى بنك CPA	17
220	المراسلات مع الموردين	18

المقدمة

شهدت أسعار النفط في الآونة الأخيرة انهيارا كبيرا، مما أدى إلى تراجع مداخيل الدولة تراجعاً معتبراً، هذا ما جعلها تفكر في مصادر أخرى للدخل خارج قطاع المحروقات، فبدأت بإتباع نمط اقتصادي جديد مبني على تشجيع الاستثمار في شتى المجالات، وكان قطاع السياحة من بين القطاعات التي وضعتها الدولة في لائحة الأولويات، خصوصاً السياحة الداخلية وذلك لتفادي تسرب العملة الصعبة ولبناء قاعدة سياحية تكون قادرة على المنافسة مستقبلاً.

وأصبحت ولاية بسكرة قطبا استثماريا بامتياز خصوصاً بعد عقد لقاء الثلاثية بين الحكومة والقبالة وأرباب الأعمال في هذه الولاية سنة 2016 مما جعل رئيس الحكومة آنذاك يصرح بأن بسكرة أصبحت نموذجاً يحتذى به في قطاع الأعمال والاستثمار، هذا ما سيجعل الحركة الاقتصادية والسياحية في هذه الولاية تتزايد، هذا ما يتطلب توفير مرافق وأماكن للسياحة والترفيه للعائلات وللوفدين إلى المدينة من عمال أو سياح على حد سواء، وهذا ما ينقص هذه المدينة حيث تعاني نقصاً كبيراً في هذه المرافق حيث أن سكانها يضطرون للسفر أحياناً خارج الولاية مع عائلاتهم بحثاً عن هكذا مرافق.

نظراً لكل ما سبق فقد رأينا في هذا فرصة استثمارية جيدة لإنشاء مرفق يقدم خدمات الترفيهية والترفيه، ويتمثل هذا المرفق في حديقة الألعاب والتسلية (عالم الأحلام DREAM WORLD)، تكون عبارة عن فضاء يقدم خدمات مختلفة للترفيه للأطفال والبالغين على حد سواء، ولتحقيق هذا المشروع لا بد أولاً من التحقق من جدواه وقابلية تجسيده ويتم ذلك بإعداد دراسة شاملة ومفصلة عنه نستعرض فيها مكوناته وخطوات إنجازه وطرق تمويله، وهيكلته المادية والتنظيمية وطريقة سيرورته والأهداف المرجو الوصول إليها بتجسيده وكذا وضع رؤية لآفاقه المستقبلية وطرق الوصول إليها، أي يجب القيام بإحضار المشروع من المستقبل ووضع أمامنا بكل أبعاده وذلك لتجنب الوقوع في إشكالات لم تكن في الحسبان لنضع لها خطط وحلول إستباقية قد تجنبنا هدر الكثير من الوقت والجهد والمال في قابل الأيام، أي علينا أن نرسم السكة التي سيمشي عليها المشروع من محطة انطلاقه إلى نقطة وصوله، ولا يتم ذلك إلا بإعداد

2- أسباب موضوعية:

- أ- وجود فرصة استثمارية في هذا المشروع نظرا لنقص مثل هذه المرافق في مدينة بسكرة.
- ب- الغياب شبه التام لأماكن التسلية والترفيه المخصصة للطبقة المتوسطة في بسكرة ونمطية الأماكن القليلة الموجودة.
- ت- توجه الدولة في ظل الظروف الحالية لتشجيع السياحة خصوصا الداخلية مما يوسع من فرص نجاح هكذا مشاريع.
- ث- إنجاز مخطط الأعمال هو أحد نتائج دراسة تخصص المقاولاتية.

ثالثا: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الموضوع في:

- 1- زيادة الاستثمار في هذا المجال يقوي التنافس مما يحسن من الخدمات ويضاعف الربحية لهذه المشاريع.
- 2- أثر التسلية والترفيه في رفع الروح المعنوية للأطفال وإدخال البهجة والسرور إلى قلوبهم.
- 3- مساهمة المشروع في توفير فرص استثمارية أخرى لمستثمرين آخرين.
- 4- إثبات أهمية إنجاز مخططات الأعمال في دراسة جدوى المشاريع الاستثمارية.

رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- إعطاء أفكار جديدة تغير من نوعية المشاريع المقترحة في مجال المقاولاتية.
- 2- تقديم شرح تفصيلي لكيفية إعداد مخططات الأعمال.

خامسا: المنهج المتبع في الدراسة

واتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في كل من الجانب النظري والتطبيقي لأنه الأنسب لهذا الطرح .

سادسا: حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: مدينة بسكرة

2- الحدود الزمانية: السنة الجامعية 2018/2017

سابعا: أدوات الدراسة

وقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات التالية: الاستبيان، الملاحظة، البحث والتقصي، الحوارات المباشرة، المراسلات.

ثامنا: عوائق وصعوبات الدراسة

وقد تعرضنا أثناء إعداد دراستنا هذه للعديد من العوائق التي صعبت من عملية إنجاز هذا البحث وكانت سببا في تأخرنا في إعداده، ومن بينها:

1- صعوبة الحصول على المعلومات خصوصا من الإدارات العمومية إلا بعد استخدام الوساطات.

2- صعوبة الحصول على الفواتير الشكلية .

3- كثرة الجهات المعنية بموضوع الدراسة ما يشعب عملية البحث عن المعلومات والوثائق.

تاسعا: هيكل الدراسة

وقد قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: وتناولنا فيه إلى الإطار النظري لمخطط الأعمال، ويحتوي على خمسة مباحث مقسمة كما يلي:

المبحث الأول: تطرقنا فيه لماهية مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: شرحنا فيه المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: استعرضنا فيه المخطط الإنتاجي.

المبحث الرابع: تكلمنا فيه عن المخطط التنظيمي.

المبحث الخامس: سلطنا فيه الضوء على المخطط المالي.

الفصل الثاني: وهو عبارة عن الجانب التطبيقي للموضوع والذي تطرقنا فيه إلى كيفية إعداد مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية "عالم الأحلام DREAM WORLD" بمدينة بسكرة، حيث يتكون من خمسة مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي.

المبحث الخامس: المخطط المالي.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمنظومة الأعمال

تمهيد :

قبل البدء بإنشاء أي مشروع لابد من وضع خطة شاملة و متكاملة توضح الخطوط العريضة و التفاصيل الدقيقة لخطوات انجازه و مراحل سيرورته و الأهداف المرغوب الوصول إليها و كيفية تحقيقها؛ حيث تشتمل هذه الخطة على دراسة الجانب التسويقي للمشروع و كذا الجانب الإنتاجي و التنظيمي و كذلك الجانب التمويلي له، و هذا ما يطلق عليه بمخطط الأعمال، و هو ما سنتطرق له في هذا الفصل حيث قمنا بتقسيمه إلى خمسة مباحث كالتالي :

المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال .

المبحث الثاني : المخطط التسويقي .

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي .

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي .

المبحث الخامس : المخطط المالي .

المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو ما يبين للمؤسسة المخطط الإستراتيجية و التشغيلية التي ستتبعها في جميع مراحل المشروع من إنشاء و تطوير و استمرارية، و سنتطرق في هذا المبحث إلى : تعريف مخطط الأعمال ،أهميته ، أهدافه ، أنواعه ، مكوناته و وظائفه.

المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال

أولاً : تعريف مخطط الأعمال

هنالك عدة تعاريف لمخطط الأعمال و من بينها نذكر ما يلي :

التعريف الأول : « تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد تحقيقها و كذلك تحديد الطرق الواجب اعتمادها للوصول لهذه الأهداف ».¹

نلاحظ في هذا التعريف انه يتجه إلى تعريف عملية التخطيط بشكل عام حيث أنه ركز على الأهداف و طرق الوصول إليها و لم يتم بالتفصيل في مكونات مخطط الأعمال.

التعريف الثاني : « وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله و تستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل، و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية ».²

هذا التعريف أشار للصبغة التوثيقية و الرسمية لمخطط الأعمال و حدد وظيفته كخارطة طريق للمستقبل .

التعريف الثالث : « خطة الأعمال وثيقة تصف ما ينبغي عمله حتى يدخل المشروع السوق. و هي أيضا أداة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأغراض و الأهداف ، و كذلك التعرف على المصادر (المال و الناس) التي سيحتاجها صاحب المشروع و لقياس مدى التقدم على طول الطريق حتى يصبح المشروع مرفقا له عائدات و يدر و يعطي أرباحا ».³

¹ محمود جاسم الصميدى ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ، دار المسيرة، عمان - الأردن، ط1، 2011، ص 56.

² طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن، ط1، 2008، ص 210

³ إبراهيم بدران ، مصطفى الشيخ ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع) ، دار الشروق، عمان - الأردن، ط1، 2013، ص 414 .

إستفرد هذا التعريف بجعله لمخطط الأعمال أداة قياس لمدى تحقق الأهداف ، كما أشار إلى وظيفة أخرى لمخطط الأعمال و هي التعرف على مصادر مواد المشروع المادية و البشرية.

التعريف الرابع : « خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الإستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة؛ و في خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية ».¹

يعتبر هذا التعريف أشمل نوعا ما من التعاريف السابقة حيث أنه أشار إضافة لكون مخطط الأعمال وثيقة مكتوبة تصف كل عمليات المشروع و تحدد الإستراتيجيات المتبعة فيه فإنه أيضا تطرق لكل مكونات مخطط الأعمال المتعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية غير أنه لم يتطرق لمسار المشروع أو إلى نقطة وصوله و اكتفى ببدايته حيث قال لبدء مخاطر جديدة .

التعريف الخامس : « هو ملف تحليلي لتمثيل مشروع مقاولاتي (إنشاء، استئناف، تفريغ،... إلخ) كما يعرف بأنه منهج تحليل إستراتيجي يمكن تحضيره ، كما نجد في مخطط الأعمال إسقاط للمستقبل و تمثيل الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية كما يستعرض مخطط الأعمال خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى و مردودية المشروع المستقبلية ».²

يعتبر هذا التعريف هو الأمثل من بين التعاريف السابقة حيث أنه أشار لمخطط الأعمال بأنه ملف يحلل لنا المشروع المقاولاتي في جميع مراحلها من البداية إلى النهاية ، و يبين أنه محاكاة للمشروع في المستقبل ، كما يبين لنا الوسائل اللازمة و يضع الخطط المفصلة لبلوغ الأهداف المنشودة.

و من كل ما سبق يمكن أن نستنتج تعريفا لمخطط الأعمال «هو ملف تحليلي يدون في وثيقة رسمية ليصف مشروع ما في جميع مراحلها و يبين جميع الموارد و الوسائل الضرورية لسير هذا المشروع مادية كانت أم بشرية ، كما يوضح الإستراتيجيات و الخطط التفصيلية المتبعة في الجانب التسويقي و الإنتاجي والتنظيمي و التمويلي للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية و لتوضيح جدوى المشروع ».

¹ بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان - الأردن، ط1، 2008، ص 111.

² Michel Coster , **entrepreneuriat** , Pearson éducation , Paris - France, 2009 , p 134 .

ثانياً: خصائص مخطط الأعمال

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي¹:

1- مخطط الأعمال هو عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع و يواجه حقيقة اقتصادية و اجتماعية من أجل

تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعدادة ، يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختبار الأفكار و

الفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف ،إن الخاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده

التوقع وهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك في هذا الإطار نطرح مجموعة من الأسئلة:

• من يمكنه التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمنافسين؟

• من يمكنه التوقع بظهور الأزمات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي؟

• تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة وسيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف

2- مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين: يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار

المؤسسة الجديدة فهو يسمح باختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات كل المعلومات المجمعّة خلال

المسار، يساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها وهذا ما يتجسد في الإستراتيجية.

3- مخطط الأعمال هو عبارة عن مسار محاكاة: المحاكاة هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال

يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات

كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها ،فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكيات

مختلفة الأطراف أو سلوكيات المؤسسة أو تغيرات المحيط.

4- مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير: إن التفكير و التحليل الاستراتيجي يدخل ضمن مهنة

المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد ،صعوبة

الاختبار ،والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف و مهارات وظيفية.

¹ بوهالي محمد ، إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز ترفيهي karting et paintball ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ،فرع إدارة

الأعمال ، تخصص مقاولاتية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2015-2016 ، ص7.

ثالثا: أهمية مخطط الأعمال

وتتمثل أهمية مخطط الأعمال في ما يلي¹:

- 1- يسمح بإعطاء نظرة سريعة و حاسمة و محايدة عن المشروع.
- 2- يساعد على توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.
- 3- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.
- 4- التحكم و ضبط التكاليف المتعلقة بتنفيذ المشاريع و تقليل احتمالات الإخفاق و الفشل.
- 5- التصدي و الاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
- 6- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة.
- 7- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع و توضيحها.
- 8- المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة و استمرارها.
- 9- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها، إذ أن إقامة مشروع ليس هدف بحد ذاته و إنما بغرض الحصول على منافع مادية.

المطلب الثاني : أهداف مخطط الأعمال

يقوم مخطط الأعمال بتوفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمشروع، فهو يبين مصداقيتها و جدواها، و هناك العديد من الأهداف التي ينجح من أجلها مخطط الأعمال، غير أن هناك ثلاثة أهداف هي الأكثر أهمية و تتمثل في²:

أولا : اختبار الجدوى لفكرة العمل :

إن كتابة خطة العمل واحدة من طرق فحص فكرة العمل بشكل دقيق و معمق، كذلك تساهم في تقليل النزوع و الميل نحو المبالغة في التكاليف، فتفكير اغلب الأفراد لبدء عمل صغير جديد يخضع بالحماس غير المنضبط أو العواطف المتذبذبة، و هكذا تكون مراحل التطوير للعمل إجراءات عاطفية متسارعة لا تقاوم اختبار الكفاءة و الفاعلية للمدى الطويل، و المقاول الحق لا ينتظر حتى تكون جميع الأمور ميسرة لكي يمتلك عمله الخاص بل يجب أن يبحث عن الفرص الواعدة و يستغلها بأفضل الأساليب، و الهدف الأولي للأعمال هو الاستمرار و التواجد للأمد الطويل لكي نفحص فيما إذا كان العمل مجدي أم لا أو لتقدير مدى الاحتياج لرؤوس الأموال، فمن غير الممكن التأكد من أن الفكرة قابلة

¹ بوهالي محمد، مرجع سابق، ص 8.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 213 - 214.

للتطبيق الفعلي و النمو و جعلها حقيقة واقعة ؛هنا تتجسد أهمية كتابة مخطط الأعمال حيث يساعد على الانتقال من مرحلة العواطف الشخصية إلى اتخاذ القرار ضمن عمليات و مراحل تفحص بعناية و ضمن معطيات من الواقع.

ثانيا : اجتذاب رؤوس الأموال :

في أغلب حالات بدء الأعمال الجديدة يتطلب الأمر جلب الأموال المناسبة من البنوك أو مؤسسات التمويل الأخرى ، و عادة ما يثير الممولين سؤال حول خطة العمل لدراستها و مكوناتها قبل اتخاذ القرار النهائي بالتمويل ،هنا يحتاج صاحب الفكرة إلى إقناع جهات التمويل من جدوى المشروع الذي سيقميه و أنه يحمل صفات الاستمرارية و النجاح ،إن البنوك في الغالب متحفظة و لا تقبل المخاطرة العالية عند التمويل ،لذلك فإنها قبل أن تخاطر بالأموال تريد أن تطمئن على أن المشروع يستحق الرعاية و المساهمة التمويلية فيه ،لذلك تعد خطة العمل و تقدم مع طلب الحصول على التمويل من خلال القروض إلى الجهات المعنية بمنح التمويل ،هذه الأخيرة تفحص واقعية فكرة العمل وإمكانيات نجاحها و نموها و استمرارها على المدى الطويل ،إن عرض جوانب الإشكالات المحتملة و سبل التعامل معها إضافة إلى الجوانب الفرضية كقوة ممكنة للنجاح ضمن مفردات خطة العمل يجعل من هذه الخطة أكثر واقعية و صادقة في التعبير عن مستقبل المشروع المراد إنشاؤه ، و بالتالي تسهل عملية الحصول على رؤوس الأموال المناسبة.

ثالثا : ترقية و تجويد التوجيه و الإدارة :

يعتبر مخطط الأعمال خارطة طريق للعمليات المستقبلية،ومن الضروري أن تكون مفرداته واضحة وتعبر عن أهداف صريحة تروم التقدم باتجاهها ،فهو يمثل موجة للأمد الطويل تساعد الأعمال الجديدة على تجاوز العديد من المشكلات التي يحتمل أن تواجهها،إن الاحتياط و اتخاذ الإجراءات الوقائية من خلال وجود مخطط للأعمال يساعد على عدم الوقوع في إشكالات غير محسوبة ،هذا لا يعني أن الخطة أو الاتجاه ثابت ولا يتغير وفق متطلبات التكيف مع الظروف والأحوال.إن كتابة خطة للعمل ضروري جدا لإعطاء رؤية و أهداف في كافة أطر العمل و الأنشطة الرئيسية.

المطلب الثالث : أنواع و مكونات مخطط الأعمال

أولا : أنواع مخطط الأعمال

إن اختلاف الظروف و المواقف و الأحوال يدعو إلى احتياجات مختلفة من وضع مخطط الأعمال ،لهذا نجد اختلافاً في أنواعه حيث هنالك ثلاث تصنيفات له و هي :

1- التصنيف الأول: يقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى نوعين هما¹:

- أ- المخطط المختصر:** هو نوع من خطة عمل قصيرة تعرض القضايا المهمة فقط و إسقاطاتها المستقبلية المهمة على العمل.
- ب- المخطط الشمولي:** خطة عمل كاملة تحتوي على تحليل معمق للعوامل الحرجة و التي تحدد نجاح و فشل المنظمة الجديدة تحت مختلف الأحوال و الافتراضات.

2- التصنيف الثاني: و يقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية:

أ- المخطط القصير أو المصغر:

و يحتوي تقريبا على 10 صفحات و يركز الاهتمام بالأمر الأساسية مثل: مفهوم العمل و الاحتياجات المالية و خطة التسويق و الكشوفات المالية خاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف و كشف الموازنة؛ ولا يعتبر بديلا عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.²

ب- مخطط العمل:

و هو عبارة عن الأداة المستخدمة و تشغيل و إدارة المشروع من قبل المقاول، و يجب أن يكون هذا المخطط طويل و يحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.³

ت- مخطط التقديم:

و هو مخطط العمل من دون رتوش، و يستخدم عادة من طرف البنوك و المستثمرين و غيرهم من خارج المشروع بغرض الحصول على التمويل المالي، و تذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.⁴

ث- المخطط الإلكتروني:

تجرى معظم المخططات و برامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر و من ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة، كما يتم إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات حاسوبيا ما بين الأطراف المختلفة و من الممكن أن يجد

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 215.

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العالي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2006، ص 332.

³ بوهالي محمد، مرجع سابق، ص 11.

⁴ فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 11.

المقال أن الاحتفاظ بنسخة إلكترونية لخبطه أكثر ملائمة له و يستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني.¹

3- التصنيف الثالث : و ينقسم مخطط الأعمال حسب هذا التصنيف إلى خمسة أقسام و هي²:

أ- مخطط البدء:

و هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة للأعمال التجارية الجديدة، ويبدأ مع موجز تنفيذي و ينتهي بالملاحق الشهرية تبين توقعات السنة الأولى، و حتى و إن لم يكن لدينا أرقام دقيقة فإنها فكرة ذكية تشمل تحليلاً أولياً للتكاليف و التسعير و النفقات المحتملة.

ب- مخطط العمليات:

يسمى أيضا بالخطة الداخلية السنوية و تتضمن تفاصيل أكثر عن معالم محددة للتنفيذ و المواعيد النهائية للمشروع ، و مسؤوليات المديرين و أعضاء الفريق ، هذه الخطة تستخدم للبقاء على المسار الصحيح لتحقيق أهداف المشروع و يسمح للشركة بتعيين الأولويات و التركيز على النتائج ، و تتبع التقدم المحرز ، فهي تغطي الأعمال الداخلية للمشروع و تحدد مواصفات التي ينبغي أن تفصل و متى ينبغي أن تفعل ذلك.

ت- مخطط النمو أو التوسع:

هو مخطط جديد للمنتج يركز على منطقة معينة من الأعمال أو مجموعة فرعية من الأعمال على سبيل المثال وضع خطة لإنتاج منتج جديد ، و يمكن أن تكون هذه الخطة داخلية أم لا اعتماداً على ما يرتبط بطلبات القروض أو الإستثمارات الجديدة.

ث- مخطط الجدوى:

بسيط جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخص و بيان المهمة و مفاتيح النجاح و المعالم الأساسية و تحليل السوق و التحليل الأولي للتكاليف و التسعير و النفقات المحتملة ، هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل.

¹ فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سابق ، ص 11.

² العلواني كاميليا، إعداد مخطط أعمال لإنجاز مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال ، تخصص مقاولاتية ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2016/2015، ص ص 22-23.

ج- مخطط الإستراتيجية:

هو خطة داخلية و لكن بدون الكثير من التفاصيل حول الإستراتيجية و التكتيكات التي تعمل بها يبين نقاط القوة و الضعف للعمل التجاري و ماذا يريد المشروع أن يفعل و كم ينمو و بالتالي تحدي لفرص المناسبة وذلك بتركيز الموارد إستراتيجيا في المناطق التي ستوفر أكبر الفوائد.

ثانيا : مكونات مخطط الأعمال

إن مكونات مخطط الأعمال قد تختلف من عمل إلى آخر غير أنها على العموم يجب أن تشتمل على ما يلي:

1- الصفحة الرئيسية (المقدمة):

تتضمن إيجاز كافة العناصر الرئيسية بالخطة : إسم المشروع و عنوانه - إسم المقاول و عنوانه - طبيعة مشروع الأعمال - حجم التمويل المطلوب - تقرير الثقة.¹

2- الملخص التنفيذي:

يتكون من صفحتين إلى ثلاث صفحات يلخص خطة العمل.²

3- تحليل الصناعة و البيئة:

يتم فيه تحديد كافة المتغيرات و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات منها : الإقتصادية - الثقافية - التكنولوجية - التغيرات القانونية - المنافسة.³

4- وصف الأعمال : و يتم فيه توضيح:

المنتجات - الخدمات - حجم الأعمال - التجهيزات الإدارية و العاملين - نبذة عن خلفيات المقاول - الموقع.

5- خطة الإنتاج:

و تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف مثل : العملية التصنيعية (حجم الإنتاج من الباطن) - المساحات المادية المتاحة - التجهيزات الآلية - أسماء الموردين.

¹ محمد السلامي و علاء عباس ، ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة ، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2015 ، ص 82.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ، ص218.

³ بلال خلف السكرانة ، مرجع سابق ، ص114.

6- خطة العمليات : تتضمن¹:

وصف لعمليات المشروع - طريقة تلقي الأوامر و الإستجابة لها - التكنولوجيا - خدمات ما بعد الإنتاج والبيع.

7- خطة التسويق:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير، الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

8- الخطة التنظيمية : وتتضمن:

شكل الملكية - أسماء الشركاء و المساهمين - خطوط السلطة - خلفية فريق الإدارة - أدوار و مسؤوليات أعضاء المنظمة.

9- تقييم المخاطر : يتم فيه²:

تقييم نواحي الضعف في المشروع - التكنولوجيا الجديدة - خطط الطوارئ.

10- خطة التمويل: نجد فيها:

الإقتراضات - قائمة الدخل المتوقعة - الميزانية العمومية المتوقعة - تحليل التعادل - مصادر التمويل المتاحة .

11- الملاحق:

و التي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع و العقود وقائمة الأسعار من المزودين و المنافسين، و عقود الملكية و عقود الإيجار و بيانات بحوث التسويق.³

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص118.

² محمد السلامي و علاء عباس ، مرجع سابق، ص84 .

³ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 119.

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

يعتبر إعداد المخطط التسويقي الخطوة الأولى في العملية التسويقية ، و بقدر التركيز و الاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سيكون الفشل أو النجاح في العمليات التالية. فعلمية التخطيط هي عبارة عن سلسلة مترابطة الحلقات لا يمكن فصلها عن بعضها ، فإعداد خطة تسويقية جيدة يمكننا إعداد باقي الخطط بفاعلية ، وسنتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بهذا المخطط من مفهوم ومتطلبات وخطوات إعداده.

المطلب الأول : مفهوم المخطط التسويقي

أولاً : تعريف المخطط التسويقي

إن إنجاز المخطط التسويقي يساهم في نجاح العمل من خلال تحليل الفرص السوقية و تميز حاجات الزبائن وتقديم منتجات تحقق المنافع التي يرغب الزبون في الحصول عليها و إشباع حاجاته.وهناك عدة تعاريف تتناول المخطط التسويقي نذكر منها ما يلي:

« هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات و الفعاليات التسويقية المنظمة على مدى فترة زمنية محددة».¹

« هو الخطة التي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير للترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة».²

« الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة توضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ إستراتيجية التسويق».³

و في تعريف أشمل « هو العمليات النظامية لتقييم الفرص التسويقية و الموارد لتحديد الأهداف التسويقية وصياغة الإستراتيجية التسويقية و اعتبارها بمثابة مرشد و دليل للتنفيذ و الرقابة على البرنامج التسويقي ، و أن مخرجات التخطيط ستمثل بالخطة التسويقية».⁴

¹ بشير العلاق ، التخطيط التسويقي ، دار البازوردي ، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2008 ، ص24.

² بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص118.

³ ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار البازوري ، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2008 ، ص152.

⁴ نفس المرجع السابق ، ص145.

ثانيا : خطوات إعداد المخطط التسويقي

1- منطلقات إعدادة : هنالك أربعة أسئلة محورية متضمنة في عملية التخطيط التسويقي ، و الهدف من إعداد

المخطط التسويقي هو الإجابة عليها ، و هي كما يلي¹ :

أ- أين نحن الآن ؟

ب- ما هي وجهتنا ؟

ت- كيف نعرف متى وصلنا ؟

ث- كيف سنصل إلى هناك ؟

و الجدول التالي يوضح منطلقات الإجابة على هذه الأسئلة:

الجدول رقم (01): عملية التخطيط التسويقي

1- أين نحن الآن ؟ Where are we now ?	2- ما هي وجهتنا ؟ Where do we want to get it ?	3- كيف نعرف متى وصلنا؟ How will we know when we have arrived ?	4- كيف سنصل إلى هناك؟ How will we get there ?
أ- معرفة من هم العملاء/ المستهلكون/المستخدمون النهائيون. ب- فهم حاجة العملاء/ مستخدمي المنتجات النهائيين. ج- فهم ديناميكية البيئة التنافسية. د- فهم مكان قوة و محدوديات مواردها في مثل هذه البيئة.	أ- فهم مكان السوق كما هي اليوم و كيفية تغييرها في المستقبل. ب- فهم مدى تأثير قدراتها وجدارتها على التهديدات. ج- فهم مدى قدرتها على التنافس. د- تحديد الأولويات. هـ- تخصيص الموارد طبقا لذلك.	أ- قياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف التسويقية. ب- قياس الأداء الفعلي مقابل أهداف المبيعات و الأرباح. ج- مراجعة الأعمال (الإجراءات) فقط عند الضرورة. د- التأكد تماما من أن جميع العاملين يفهمون الأسباب الموجبة لهذه المراجعة و يقدر أهمية القيام بها.	أ- تحديد مسار الأعمال من خلال التعرف تماما على طبيعة و أنواع المستهلكين. ب- تمييز و توصيل القرارات إلى كامل التنظيم للتعرف على الأدوار المطلوبة. ج- معرفة الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة و عوامل النجاح الخرجة. د- تطوير خطط الأعمال لتحقيق و بلوغ الأهداف.

المصدر: بشير العلق ، التخطيط التسويقي، دار البازوردي ،عمان- الأردن، الطبعة العربية، 2008 ، ص ص 32-35.

¹ بشير العلق ، مرجع سابق ، ص 32.

2- عناصره : ينبغي على المسوق أن يتعرف على المكونات الأساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تحقق كل أهدافه

التي يرحبها و سوف نعرض هذه العناصر التي تحتوي عليها الخطة بصورة مبسطة كما يلي:

أ- دراسة السوق.

ب- المزيج التسويقي.

ت- الإستراتيجيات التسويقية.

المطلب الثاني : دراسة السوق

تتمثل في أخذ صورة عن الوضعية الحالية للمشروع ، و القيام بدراسة شاملة عن البيئة الداخلية و الخارجية التي سيعمل فيها ككل و يمكن تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية.¹

أولا : تحليل السوق المستهدف² :

هنا نقوم بدراسة الطلب و العوامل المتحركة فيه (معيير سوسيوإجتماعية : كالعمر ، الجنس ، القدرة الشرائية...)، و لتكون الدراسة أكثر شمولية للسوق نقوم بتحليل كل بيئة المشروع ، و ينصب هذا التحليل على ثلاثة اطراف هي³:

1- تحليل العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية : المنافسة الاقتصادية ، التكنولوجيا السياسية و القانونية ، الثقافية و الاجتماعية ، و مقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي ، فضلا عن ذلك فإنه يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و المتمثلة في الثقافة السائدة في المنظمة ، المتاح من الموارد البشرية و قدراتها ، الطاقة و العمر الإنتاجي للمعدات المستخدمة ، الموارد المتاحة... إلخ.

2- تحليل السوق المستهدف من حيث حاجات المشتري الحالية و لكل سوق مستهدف ، و التغيرات المحتملة في تلك الحاجات و كيف تستطيع المنظمة أن تلي تلك الحاجات.

3- تقييم المحددات المحتملة في تنفيذ الأهداف التسويقية الحالية للمنظمة و مدى توافقها مع التغيرات الحاصلة في البيئة وهذا ما يتطلب وجود نظام للمعلومات التسويقية لإمداد الإدارة بما تحتاجه من معلومات مناسبة في هذا الإطار .

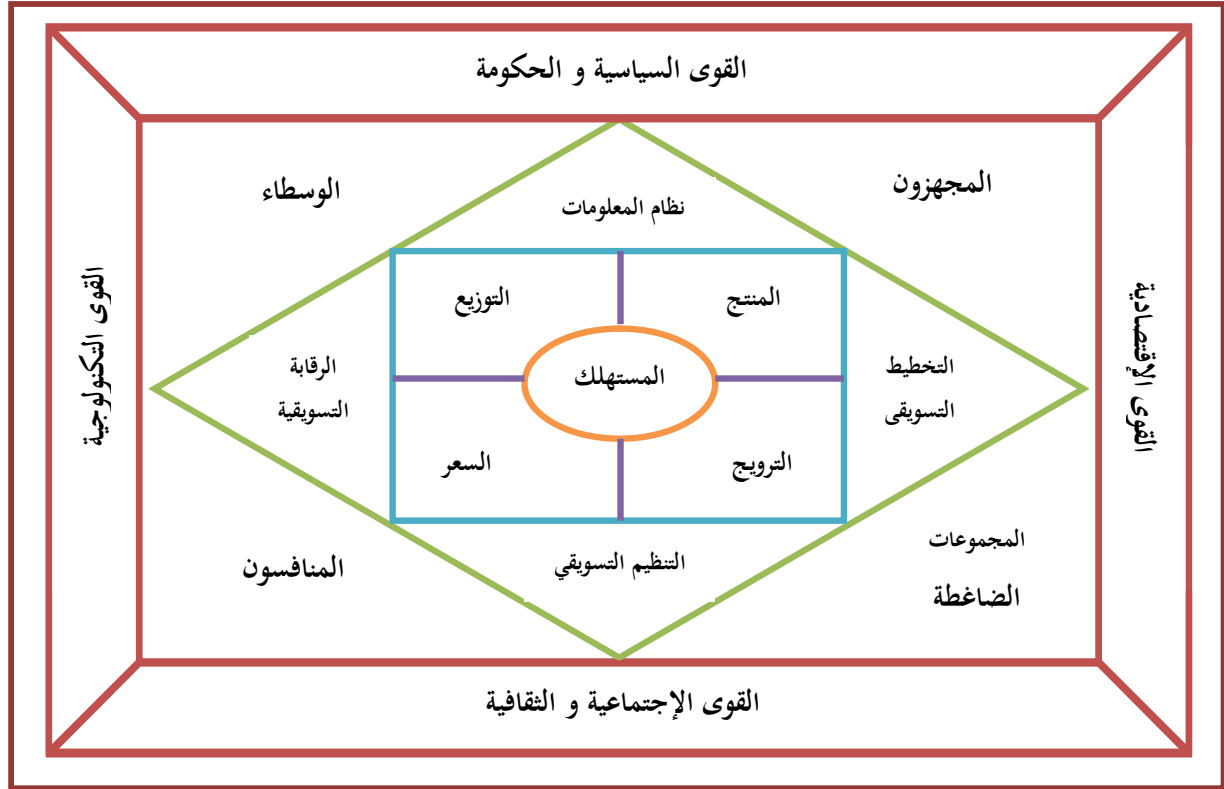
¹ <https://hrdiscussion.com/hr1486.html> 15 :00 le 21/03/2018.

² <https://www.manager-go.com/marketing/plan.htm> 15 :25 le 21/03/2018.

³ ثامر البكري ، مرجع سابق ، ص154.

و الشكل التالي يوضح متضمنات البيئة التسويقية:

الشكل رقم (01): متضمنات البيئة التسويقية



المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوردي، عمان - الأردن، 2008، ص 89.

ثانياً : تحليل PESTEL

و من بين وسائل تحليل البيئة الخارجية سنتطرق لنموذج تحليل PESTEL ((والذي هو إحدى الأدوات المستخدمة لعمل مسح و تحليل لبعض العوامل الخارجية و التي تؤثر على أي مشروع جديد، أما عن التسمية فهي إختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية¹ . وهي كما يلي²:

1- العوامل السياسية Political :

تحدد مدى تأثير الحكومة و سياستها على منظمة معينة و تشمل : الإستقرار الحكومي و التغيرات المحتملة - البيروقراطية - مستويات الفساد - السياسة الضريبية (المعدلات و الحوافز) - حرية الصحافة - القوانين التنظيمية، أو رفع القيود الحكومية - ضبط النشاط التجاري - قيود على الإستيراد (الجودة و الكمية) - الرسوم الجمركية - تنظيم المنافسة

¹ <https://www.badwi.com/blog/?p=1258> 15:30 le 21/03/2018.

² <https://etrepreneuralarabiya.com/2017/06/18> تحليل - ما- هو - PESTEL - على-الاستثمارات - وكيف-يؤثر- على-الاستثمارات - ما- هو - تحليل - 21/03/2018.

– مشاركة الحكومة في الإتفاقات و الإتحادات العالمية – قانون مكافحة الإحتكار – قانون الملكية الفكرية و حقوق الطبع و النشر – حماية المستهلك و التجارة الإلكترونية – قانون التوظيف – قانون الصحة و السلامة – قانون حماية البيانات.

2- العوامل الاقتصادية Economical :

تؤثر هذه العوامل على الإقتصاد بما يؤثر بشكل مباشر على المنظمة و تشمل : معدلات النمو –معدلات التضخم – أسعار الفائدة – سعر الصرف – معدل البطالة – تكاليف العمالة – التصنيف الائتماني – تدفقات التجارة و أنماطها – القوة الشرائية للمستهلكين – السياسات النقدية – السياسات المالية – تقلبات الأسعار – إتجاهات سوق الأسهم.

3- العوامل الإجتماعية و الثقافية Social:

تركز على البيئة الإجتماعية و الإتجاهات مما يساعد على فهم إحتياجات العملاء و تشمل : الوعي الصحي – مستوى التعليم – المواقف تجاه السلعة و الخدمات المستوردة – المواقف تجاه العمل – الترفيه – المهنة و التقاعد – المواقف تجاه الادخار و الإستثمار – التأكيد على السلامة – أنماط الحياة – عادات الشراء – الدين و المعتقدات – المواقف تجاه المنتجات الإيكولوجية – المواقف تجاه الطاقة المتجددة و دعمها – معدل النمو السكاني معدلات الهجرة.

4- العوامل التقنية Technological :

تركز على معدل الإبتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على الصناعة أو السوق و تشمل : مستوى البنية التحتية الأساسية – معدل التغير التكنولوجي – الإنفاق على البحث و التطوير – الحوافز التكنولوجية – التشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا – مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تعمل بها الشركة – البنية التحتية للإتصالات – إمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات – البنية التحتية للإنترنت و عمليات الإختراق التكنولوجي.

5- العوامل البيئية Enveronmental :

تتعلق بتأثير البيئة المحيطة و تأثير الجوانب الإيكولوجية و تشمل : – الطقس – تغير المناخ – قوانين حماية البيئة من التلوث – معدلات تلوث الماء و الهواء – إعادة التدوير – إدارة المخلفات – المواقف تجاه المنتجات الإيكولوجية – الأنواع المهددة بالإنقراض – المواقف تجاه الطاقة المتجددة و دعمها.

6- العوامل القانونية Legal :

ينبغي على المنظمة أن تفهم الأشياء القانونية في الصناعة التي تعمل بها،و أن تكون على علم بالتغيرات التشريعية و تأثيرها على العمليات التجارية ،و تشمل هذه العوامل : قانون مكافحة الإحتكار – قانون التمييز – قانون

الملكية الفكرية و حقوق الطبع و النشر - حماية المستهلك و التجارة الإلكترونية - قانون التوظيف - قانون الصحة و السلامة .

ثالثا : تحليل التنافسية

أما في ما يخص تحليل التنافسية فسننطلق لدراسة و تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر و التي تتمثل في:

1- شدة المنافسة:

هذه القوة تعبر عن كثافة و حدّة المنافسة بين المؤسسات القائمة، و تشير إلى " الكفاح و الصراع " التنافس بين المؤسسات للحصول على أكبر حصة من السوق، و يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر، تصميم المنتج، نوعية المنتجات و تميزها، جهود البيع المباشر، خدمة و دعم ما بعد البيع... إلخ و عموما فإن حدّة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية¹:

- أ- هيكل المنافسة أي عدد المنافسين و تقارب أحجامهم.
- ب- ضعف معدل نمو السوق.
- ت- غياب التمييز في المنتجات.
- ث- وزن التكاليف الثابتة الإجمالية للمنتجات.
- ج- إمكانية تجزئة رأس المال التقني.

2- تهديد الداخلين الجدد و المحتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا، و لكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، و عادة ما تحاول المؤسسات القائمة فعليا إلى محاولة كبح دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، إذ أنه كلما زاد عدد المؤسسات الداخلة، كلما صعب على المشاريع القائمة حماية حصتها من السوق، و تحقيق الأرباح، و يعتبر خطر دخول منافسين محتملين إلى حد ما، دلالة على وجود عوائق الدخول و هي العوامل التي تجعل عملية دخول المؤسسات مكلفة، فكلما إرتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها للدخول، كلما كان ذلك دالا على إرتفاع عوائق الدخول، و كلما كانت هذه القوة التنافسية أضعف، و تعمل عوائق الدخول العالية على إبعاد المنافسين المحتملين، حتى و إن كانت عوائدها عالية، و تتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد فيما يلي²:

¹ بوهالي محمد، مرجع سابق، ص 16 .

² بشير العلاق، مرجع سابق، ص 99 .

- أ- التكاليف المرتبطة بإقتصديات الحجم .
- ب- الخبرة المتراكمة لفائدة المؤسسات القائمة.
- ت- إمكانية الحصول على التكنولوجيا.
- ث- رأس المال الحرج أو الضروري.
- ج- الإمتيازات المكتسبة من قبل المؤسسات كبراءات الإختراع، عقود التمويل، عقود الإمتياز.
- ح- إمكانية الدخول إلى قنوات التوزيع.
- خ- السياسات الحكومية (المعايير التقنية ، الإحتكار العمومي ، الإستيراد ...).

3- القوة التفاوضية للموردين :

و هي المؤسسات التي توفر المدخلات ،مثل الموارد الأولية ،الخدمات و العمالة ،و تشير هذه القوة إلى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات، أو رفع التكاليف ،و يرجع ذلك للعلاقة المباشرة بين المدخلات و مستوى التنافسية الذي يمكن أن يظهر به المشروع ،و تشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملا حاسما في توجيه المنافسة التي قد تكون أصلا على الموردين ،خاصة في ظل إنتشار واسع لظاهرة الأخرجة ،و يتوقف تأثير الموردين على الخارطة التنافسية على العوامل التالية :

- أ- تركيز الموردين مقابل تجزئة زبائنهم.
- ب- أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين.
- ت- أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية.
- ث- وجود منتجات إحلالية.
- ج- تكاليف تغيير المورد.
- ح- تميز منتجات الموردين.
- خ- إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين.
- د- حماية السلطات العمومية للموردين.

4- القوة التفاوضية للزبائن :

إن المشتريين قد يتمثلون في الأفراد الذين يستهلكون منتجات المشروع في النهاية أي يعبرون عن المستخدمين النهائيين للمنتجات ،أو يمثلون المؤسسات التي تضطلع بتوزيع منتجات على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة و الجملة ،أو المحلات الكبرى للتوزيع و غيرها ؛و تشير قوة التفاوض لدى المشتريين على المساومة لتخفيض الأسعار التي

تفرضها المؤسسات، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات من خلال طلبهم منتجاً أفضل جودة و خدمة ، و يتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل التالية :

- أ- درجة تركيزهم و كبر حجم الكميات التي يشترونها.
- ب- أهمية المنتجات من حيث التكاليف و الحجم بالنسبة لمجموع مشترياتهم.
- ت- معيارية المنتجات و مدى تميزها.
- ث- إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.
- ج- المعلومات المتوفرة لدى الزبون.
- ح- حماية الدولة للزبائن.

5- تهديد المنتجات البديلة :

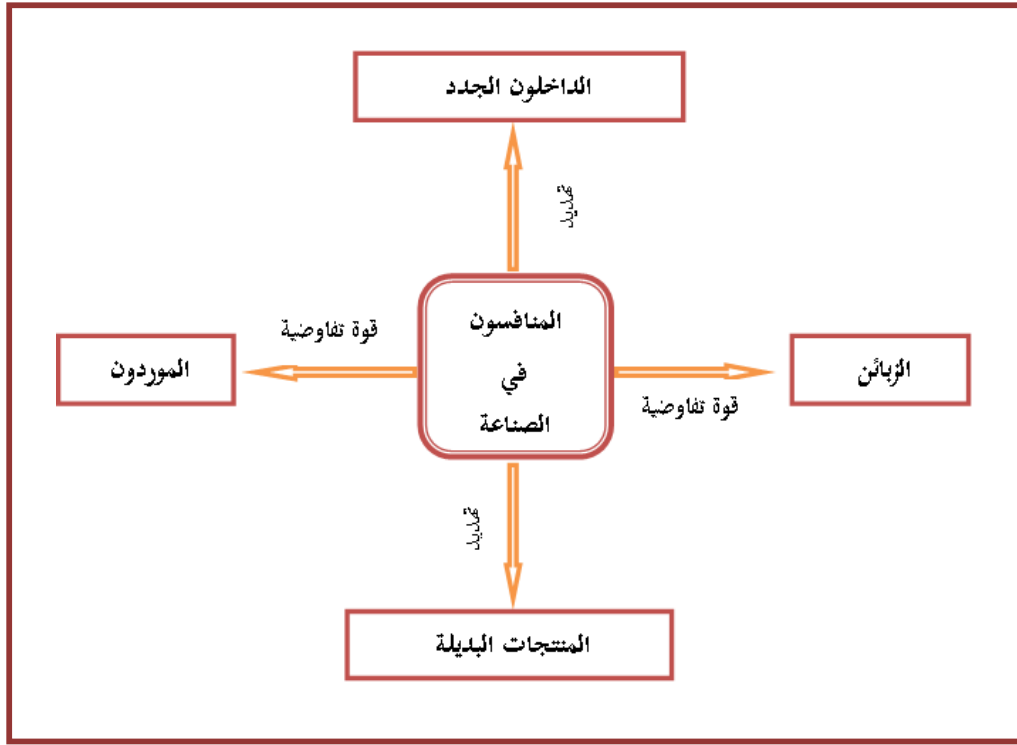
إن القوة الأخيرة لنموذج بورتر ،تتمثل في التهديد من قبل المنتجات البديلة ، و هي تلك المنتجات الخاصة بصناعات أخرى ، و التي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للزبائن ؛إن وجود بدائل قوية و تامة تمثل تهديداً تنافسياً قوياً حيث يمثل قيوداً على السعر الذي يمكن للمؤسسات في صناعة واحدة فرضه لمنتجاتها و من ثم تتأثر ربحيتها ، فإذا كانت منتجاتها لها بدائل قليلة أو محدودة فإن المؤسسات القائمة تستفيد من عدم ظهور تهديد فعلي لمنتجاتها غير القابلة للإحلال ، و يتحقق هذا التهديد من خلال¹ :

- أ- متعده بذات الواصفات للمنتجات القائمة في السوق.
- ب- السهولة و اليسر في الحصول عليه.
- ت- إنخفاض سعر الشراء.
- ث- إستجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه.

و الشكل التالي يبين القوى التنافسية:

¹ ثامر البكري ، مرجع سابق ، ص98.

الشكل رقم (02): القوى التنافسية الخمسة



المصدر : ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوردي، عمان - الأردن ، الطبعة العربية 2008 ، ص 96.

رابعا : تحليل SWOT:

و يتم هذا بعد جمع المعلومات من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و يكون كما يلي¹:

- 1- نقاط القوة **STRENGTHS**: هي ميزة تنافسية تمتلكها المنظمة و تعطىها القدرة على مواجهة الاحتياجات في السوق المستهدف و يكون جوهرها التركيز على المستهلك.
- 2- نقاط الضعف **WEAKNESSES** : هي المحددات التي تعرضها الخطة و التي تحول دون تطوير الخطة أو تنفيذها كإستراتيجية تسويقية.
- 3- الفرص **OPPORTUNITIES**: تتمثل بكونها أحداث محتملة الحصول في البيئة و يحقق المشروع من خلالها النجاحات أو الأهداف المطلوب تحقيقها.

¹ ثامر البكري ، مرجع سابق ، ص 155.

4- التهديدات THREATS: و هي الجانب الآخر الصعب من الحالة المرغوبة ،و التي تنعكس سلبا على تحقيق المنظمة لأهدافها ،مما يتطلب منها أن تقوم بتحديدتها بدقة لإعادة رسم الخطة بشكل جديد و متوافق مع عملية تجاوز هذه التهديدات قدر المستطاع.

و الجدول الموالي يمثل نموذج توضيحي لإطار تحليل SWOT.

جدول رقم (02) : نموذج توضيحي لإطار تحليل SWOT

العوامل الداخلية	القوة	الضعف	العوامل الخارجية	الفرص	التهديدات
الإدارة	موهبة الإدارة و خبرتها و مهارتها	قلة تعمق الإدارة و خبرتها	الإقتصادية	التحسن في الدورة الإقتصادية ، الدخل الشخصي المتزايد	الكساد النوبات المضاربة في سعر النقد الأجنبي
التسويق	مدروس و معروف جيدا من قبل المشترين ، البرامج الفعالة	شبكة التوزيع ضعيفة، فريق بيع غير كفؤ	المنافسة	توافق بين المنافسين المحتملين	دخول منافسين أقوياء ، منافسون في الكلفة و الإطار و الأداء العالي
الصناعة	قدرة التصنيع المتوفرة	كلفة الإنتاج عالية قياسا بالمنافسين	ميل الزبون	الزبون غير متحقق من النهاية العليا و السفلى من خط المنتج إمكانيات توسعية	التفضيل المتزايد لمنتجات العلامة الخاصة
البحث و التطوير	مهارات بحثية إبداعية	مصادر بحثية سيئة في نقل الإبداع إلى الأسواق	التكنولوجيا	الحماية المسجلة للتقنيات الإبداعية	الأحداث التقنية و البديلة وشيعة
المالية	نسبة المديونية صغيرة بالقياس لنسبة معدل الصناعة	موقع السيولة النقدية ضعيف	القانوني و التنظيمي	الحوافز التجارية الساقطة في الأسواق الجاذبة	القوانين المحددة ، حركة إنتقال المنتجات ، رؤوس الأموال ، الأفراد

المنتجات العالية الجودة و النوعية الفريدة	ضعف في خطوط الإنتاج	الصناعة و تركيب السوق	قنوات التوزيع الجديدة التي تساعد للوصول إلى زبائن جدد	موانع الدخل المنخفضة للمنافسين الجدد	العرض
-------------------------------------------	---------------------	-----------------------	-------------------------------------------------------	--------------------------------------	-------

المصدر: محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، عمان - الأردن، ط 1، 2011، ص 132.

المطلب الثالث : تقدير الطلب والمبيعات

أولا : تقدير الطلب

الطلب هو الكمية التي يرغب المستهلك الحصول عليها من سلعة أو خدمة معينة خلال فترة زمنية معينة بشرط أن تكون هذه الرغبة مدعومة بقوة شرائية¹. و يجب الأخذ بعين الإعتبار شرطين هما :

- 1- ضرورة تحديد الفترة الزمنية : لأن الطلب المتوقع على سلعة معينة قد يختلف من فترة لأخرى.
- 2- ضرورة التمييز بين الرغبة و القدرة.

و الشكل التالي يبين مكونات الطلب :

الشكل رقم (03): مكونات الطلب



المصدر: سامح الجابر، سلسلة الوحدات التدريبية المهنية المتكاملة، التعاونية الدولية "COOPI"، فلسطين، 2018، ص 7.

¹ www.startimes.com ?t=29015256 20 :19 le 26/04/2018.

1- أنواع الطلب :

- أ- **الطلب الفعال** : و هو الكمية التي يرغب بها المستهلك و المستعد لشراؤها.
- ب- **الطلب المتوقع** : الكمية التي يرغب المستهلك الحصول عليها من سلعة معينة و بوجود قدرة شرائية لديه، لكنه لا يشتريها بالوقت الحاضر.
- ت- **الطلب الكامن** : يشير إلى المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على السلعة لكن ليس لديهم القدرة الشرائية اللازمة في الوقت الحاضر، أو ليس لديهم المعرفة في السلعة و إستخداماتها.

2- دالة الطلب:

تبين طبيعة العلاقة بين الكمية المطلوبة من السلعة و العوامل المؤثرة و المحددة لتلك الكمية المطلوبة و التي تتمثل في : السعر - أسعار السلع البديلة و المكملة - توقعات المستهلكين - الدخل - الضرائب - سياسات التصدير و الإستيراد.

3- الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب:

و تصنف أساليب تقدير الطلب إلى مجموعتين رئيسيتين هما¹:

- أ- **الطرق الوضعية Qualitative methods** : و هي عبارة عن مجموعة من الطرق الوضعية التي تستخدم لتقدير الطلب عندما لا تتوفر بيانات تاريخية عن الطلب ، و تعتمد هذه الطرق على التجربة التي تمتلكها الإدارة و منها:
- **تقديرات مندوبي المبيعات** : و تمتاز بدقة الإتصال مندوبي المبيعات الدائم بالزبائن و إنتشارهم في مناطق جغرافية متعددة .
- **أسلوب لجنة الخبراء** : و يقوم على عقد إجتماع مخطط لمجموعة من الخبراء (بين 8 إلى 12) خبير في مجال البيع و التسويق بهدف تقدير الطلب المتوقع على سلعة أو خدمة أو مزيج تسويقي.
- **تقدير المدراء** : تقوم هذه الطريقة على أخذ آراء و تقديرات مدراء العمليات و التسويق و المالية و التطوير و المعلومات و الموارد البشرية كأساس في تقدير الطلب المتوقع خاصة طويل الأمد.

¹ سامح الجابر ، سلسلة الوحدات التدريبية المهنية المتكاملة ، التعاونية الدولية "COOPI" ، فلسطين ، 2018 ، ص ص 21- 23.

● **بحوث التسويق :** و تقوم على عملية جمع و تحليل المعلومات المرتبطة بمحاجات و رغبات و تفضيلات وتوقعات المستهلكين و أعدادهم و أماكنهم و أنماطهم الشرائية ، و تستخدم غالبا في المدى القصير ، و تتطلب القيام بالخطوات التالية :

- اختيار منهجية البحث.

- اختيار عينة البحث.

- تصميم استبيان لجمع البيانات اللازمة.

- جمع البيانات

- تحليل البيانات.

- النتائج و التوصيات.

● **طريقة دلفي :** تعتمد على لجنة من الخبراء (10-18) يقومون بالإجابة على الإستبيانات المتعلقة بالموضوع المطلوب إستشرافه في جولتين أو أكثر و بشكل سري ، و بعد كل جولة يقوم منسق المجموعة بإرسال موجز يحتوي على خلاصة توقعاتهم من الجولة السابقة و الأسباب التي بنيت على أساسها أحكامهم دون الإفصاح عن أسمائهم ، و بالتالي يتم تشجيع الخبراء على مراجعة إجاباتهم السابقة على ضوء الردود من الأعضاء الآخرين من لجنة الخبراء.

ب- الطرق الكمية Quantitative : و تعتمد على الطرق البيانية و الإحصائية و الرياضية للوصول إلى التنبؤات المستقبلية للطلب، و من هذه الطرق¹:

● **تقدير الطلب باستخدام الإنحدار الخطي:**

تفترض هذه الطريقة أن الطلب يحدث بسبب واحد أو أكثر من المتغيرات ، حيث يصبح الطلب المتغير التابع و العوامل الأخرى المتغير المستقل ، و يعبر عن العلاقة بينهما بالمعادلة التالية²:

$$Y = b_0 - b_1X$$

Y : العامل التابع الذي يمثل الطلب التنبؤي للفترة المستقلة.

X : العامل المستقل و تكون قيمته معروفة.

¹ سامح الجابر، نفس المرجع السابق ، ص ص 31 - 33.

² بن عوالي حنان ، تطبيق الأساليب الحديثة للتنبؤ بالمبيعات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007-2008 ، ص 56 .

b_0 : قيمة ثابتة و تمثل نقطة تقاطع الخط المستقيم مع محور y .

b_1 : قيمة ثابتة و تمثل ميل الخط المستقيم.

● التقدير باستخدام المتحرك المتوسط الموزون:

تقوم هذه الطريقة على تجميع الطلبات السابقة على المنتج المراد التنبؤ بالطلب عليه، و تعطي كل الفترات السابقة وزن نسبي متساوي، و يتم فيها احتساب الطلب المتوقع بطريقة المتوسط البسيط باستخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{مجموع الطلب للفترات السابقة}}{\text{عدد الفترات المستخدمة}} = \text{المتوسط البسيط}$$

● تقدير الطلب باستخدام المتوسط المتحرك البسيط:

و تقوم هذه الطريقة على أن التنبؤ بالطلب لفترة مقبلة يساوي مجموع الطلب لعدد معين من الفترات الماضية مقسوما على تلك الفترات، و تفترض هذه الطريقة أن الطلب مستقر نوعا ما و أنه لا ينطوي على عوامل موسمية و تستخدم المعادلة التالية لحساب الطلب المتوقع حسب هذه الطريقة:

$$\frac{\text{مجموع الطلب لعدد معين من الفترات السابقة}}{\text{عدد الفترات}} = \text{المتوسط البسيط المتحرك}$$

● تقدير الطلب باستخدام المتوسط المتحرك الموزون:

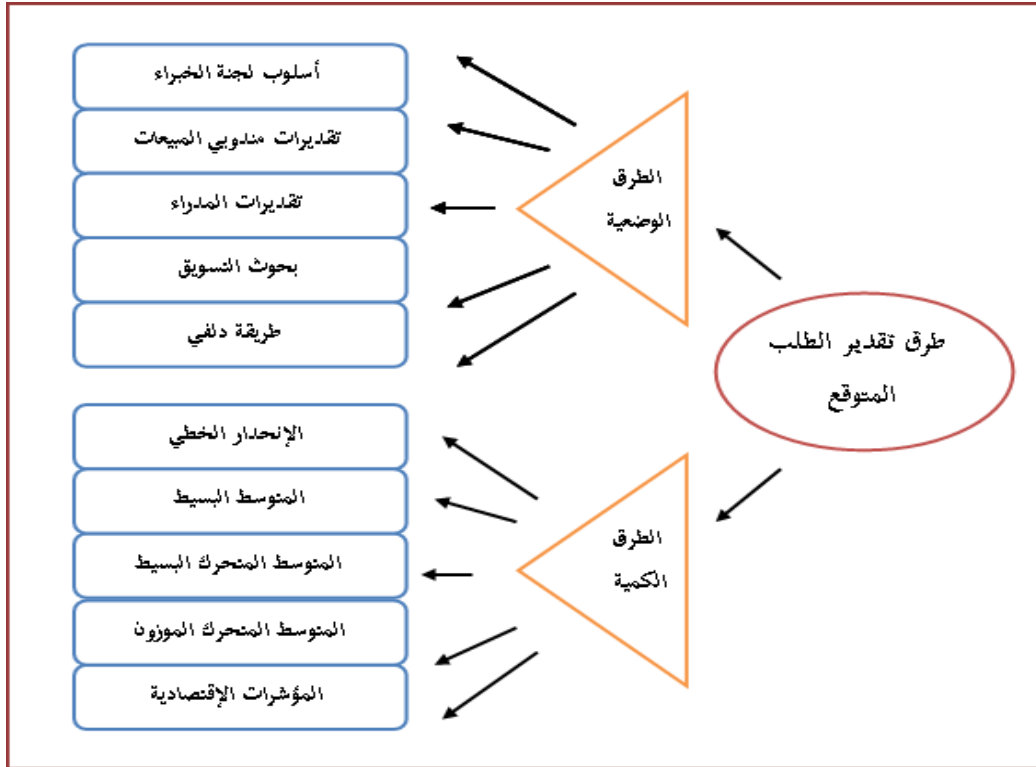
و تعتمد هذه الطريقة على إعطاء أوزان مختلفة للطلب في الفترات السابقة، حيث أنه بالإمكان تغيير الأوزان النسبية أو أهمية كل مشاهدة حسب ما تمليه الخبرة الشخصية عن الطلب في الماضي على أن يكون مجموع الأوزان مساويا للواحد الصحيح؛ و يتم احتساب الطلب بهذه الطريقة باستخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{مجموع (الطلب للفتره الحقيقي} \times \text{الوزن للفتره النسبي)}}{\text{مجموع الأوزان النسبية}} = \text{المتوسط المتحرك الموزون}$$

• تقدير الطلب المتوقع باستخدام المؤشرات الاقتصادية:

و تعتمد هذه الطريقة على العلاقات الاقتصادية المرتبطة بالطلب و الاستهلاك و العوامل المؤثرة كالسعر و الدخل و أسعار السلع البديلة و المكملة.
و الشكل التالي يوضح أساليب التنبؤ بالطلب المختلفة:

الشكل رقم(04): طرق تقدير الطلب المتوقع



المصدر : سامح الجابر،سلسلة الوحدات التدريبية المهنية ، التعاونية الدولية "coopi"،فلسطين ، 2018 ،ص21

ثانيا : الفجوة التسويقية

هي كمية المنتج التي يحتاجها السوق فعلاً وبما نقص وتحسب بطرح العرض من الطلب وفي حالة تساوي حجم الطلب مع العرض لن تكون هناك فجوة تسويقية ولن يوجد طلب لكميات أخرى ،أما إذا كان الطلب أكبر من العرض تصبح هناك فجوة مطلوبة للسوق واحتياج لكميات أخرى بسبب العجز في الكمية المعروضة ،أما إذا زاد العرض عن الطلب فيعني ذلك وجود زيادة لكمية المنتج وتشبع للسوق وعدم وجود أي طلب على المنتج ، وإذا تم التوصل إلى حجم الفجوة المطلوبة للسوق ،فلا يعتبر أن هذه الفجوة تساوى الكمية التي يمكن إنتاجها ،ويجب أن يأخذ في الاعتبار أن

نسبة منها ربما ينتجها فرد آخر يدرس ذلك المشروع في نفس الوقت، أو أن هناك نسبة أخطاء في البيانات المجمعة التي تم جمعها¹.

ثالثا : تقدير المبيعات :

يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه تقدير حجم المبيعات المتوقعة، و هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على دقة التنبؤ منها عوامل خارجية و هي التي تكون خارج نطاق المنظمة كالعوامل السياسية و القانونية ... و عوامل داخلية و هي التي تقع داخل نطاق سيطرة المنظمة و منها حدوث تطوير في السلعة ، تغير في أساليب التوزيع المستخدمة، كفاءة رجال البيع...

و هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها التنبؤ بالمبيعات و هي²:

1- طرق التقدير الشخصي : و تعتمد على إستطلاع آراء من لهم علاقة بالمبيعات أو السوق و منهم :

أ- رأي الإدارة العليا.

ب- رأي رجال البيع.

ت- رأي المستهلك (الشراء المحتمل).

ث- إستطلاع آراء الخبراء.

2- طرق السلاسل الزمنية (الاتجاه العام) : تقوم على أساس ربط التغيرات في المبيعات مع الزمن، و تكون

التغيرات إما متوقعة و متكررة أو أن تكون تغيرات مفاجئة و غير متوقعة لذا نستخدم طريقتين للتعامل مع هذه التغيرات:

أ- الطريقة الحسابية البسيطة : تفترض هذه الطريقة أن نفس الظروف ستكرر كل سنة و هو ما لا يحدث

دائما:

$$\text{التنبؤ} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبيعات السنة السابقة}}$$

¹<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/406563> le 17/06/2018 a 16:01

² www.makktaba.com/ /كتب التسويق (دراسة المبيعات) le 14/05/2018 à 22 :30 .

ب- التنبؤ باستخدام المتوسطات المتحركة: و تستخدم عندما يكون هناك تغيرات مفاجئة خلال الفترات فيتم حساب متوسطات الفترات السابقة، ثم احتساب معدل التغير في هذه المتوسطات، و يمكن تقدير المبيعات وفق هذه الطريقة بالمعادلة التالية:

$$\text{مبيعات السنة القادمة} - \text{آخر متوسط متحرك} + 2 \text{ (التغير في المتوسط الأخير)}$$

3- الطرق الإحصائية: وهي طرق تعتمد على حل معادلات رياضية و منها:

- أ- طريقة الانحدار البسيط: و تقوم على فرضية أن التغير في المبيعات في السنوات الماضية كان بسبب حدوث تغير في بعض العوامل، أي أن معرفة التغير الذي سيحدث في عامل من العوامل في السنة القادمة هو ما يمكننا من التنبؤ بالمبيعات لهذه السنة أي دراسة علاقة متغير مستقل و متغير تابع.
- ب- طريقة الانحدار المركب: و تستخدم في حالة ما إذا كان هناك أكثر من عامل واحد مستقل، فمثلا كان هناك تغير في الإنفاق على الإعلان و الإنفاق على رجال البيع، الإنفاق على التوزيع...

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي

أولا: تحديد الأهداف التسويقية

تمثل الأهداف التسويقية النتائج التي يرغب المشروع في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، و هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) و أخرى مرحلية أو قصيرة المدى (تكتيكية)، و تنبثق الأهداف من فلسفة المشروع و رسالته التي يريد تحقيقها؛ و لتنجح المنظمة في تحقيق أهدافها لابد من توفر عدد من العوامل المؤثرة و التي تعتبر شروطا أساسية لنجاح إنجاز هذه الأهداف¹:

- 1- الوضوح: أي تكون محددة بدقة من الإدارة العليا و غير مبهمه.
- 2- قابلة للتحقيق: أي يمكن ترجمتها إلى أهداف قابلة للتحقيق و لا يكون مبالغ في تحديدها.
- 3- قابلة للقياس: أي يجب أن يعبر عنها بمقياس من الثلاثة التالية: المعيار الزمني - المعيار الكمي - المعيار النوعي
- 4- التوافق و الإنسجام: أي تكون منسجمة مع بعضها و متوافقة مع ما هو مطلوب إنجازها.
- 5- مرغوبة و حقيقية: أي مرغوبة من قبل العاملين و تحقق طموحاتهم و في نفس الوقت مقنعة لهم.
- 6- مشروعة: أي لا تكون خارج الأنظمة و التشريعات الحكومية السائدة في البلد.

¹ Jonathan B, Recomect, sales management to profitability, Harvard Business, 2004, p 05.

7- واقعية: أن تكون ضمن قدرات و إمكانيات المنظمة المادية و البشرية .

ثانيا : تحديد الإستراتيجية التسويقية

ويتم تحديدها بعد تحليل السوق المستهدف وذلك يتطلب الحصول على البيانات الديموغرافية، الجغرافية، السايكولوجية، استخدامات المنتج المحتملة¹....، واقترح PORTER ثلاث استراتيجيات تنافسية تختلف فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها كل مؤسسة والتي يمكن الحصول عليها حسب مهاراتها وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق، وهي كما يلي²:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن إن يتبعها المشروع حسب ما ذهب إليه Porter وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز، والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما يريده المشروع من وراء ذلك فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق ولكن معظم المؤسسات تطمح لان تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

2- إستراتيجية التميز:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجات المشروع عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف مما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر حسب Levitt، كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة وتستخدم هذه الإستراتيجية في الظروف التالية³:

أ- اشتداد المنافسة.

ب- زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 156.

² بوهالي محمد، مرجع سابق، ص ص 20 - 21.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 252.

ت- وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة.

ث- وجود موارد مالية وبشرية يمكن الإستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

وحسب Porter التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة للمنافسين لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج من التسعير الإضافي.

3- إستراتيجية التركيز:

والإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف PORTER تسمى بإستراتيجية التركيز حيث يجب على المشروع الذي يطبقها أن يركز جميع مجهوداته على قطاع سوقي واحد، أي كز على مجموعة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين إستراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية في اقتصار المشروع على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل.

ومن الانتقادات الموجهة لـ PORTER فيما يخص إستراتيجية التركيز أنها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبيا مقارنة بالسوق ككل كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة.

والجدول التالي يمثل ملخص للاستراتيجيات التنافسية لـ PORTER:

الجدول رقم (03) : ملخص الإستراتيجيات التسويقية التنافسية

الإستراتيجيات التسويقية التنافسية			الاختيارات
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية قيادة التكلفة	
منخفض/مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج مميز	مرتفع الأساس تقديم خدمات متميزة فريدة	منخفض الأساس إنخفاض التكلفة و المنافسة من خلال الأسعار	تمييز المنتج
منخفضة قطاع أو عدد محدد من القطاعات المستهدفة	مرتفعة عدة قطاعات سوقية مستهدفة	منخفضة السوق الكلية	القطاعات التسويقية
أي نوع من جوانب التمييز و التفرد	البحث و التطوير و التسويق	الصناعة و المستلزمات الداعمة	التمييز و التفرد

المصدر: محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان - الأردن، ط1 2011، ص254.

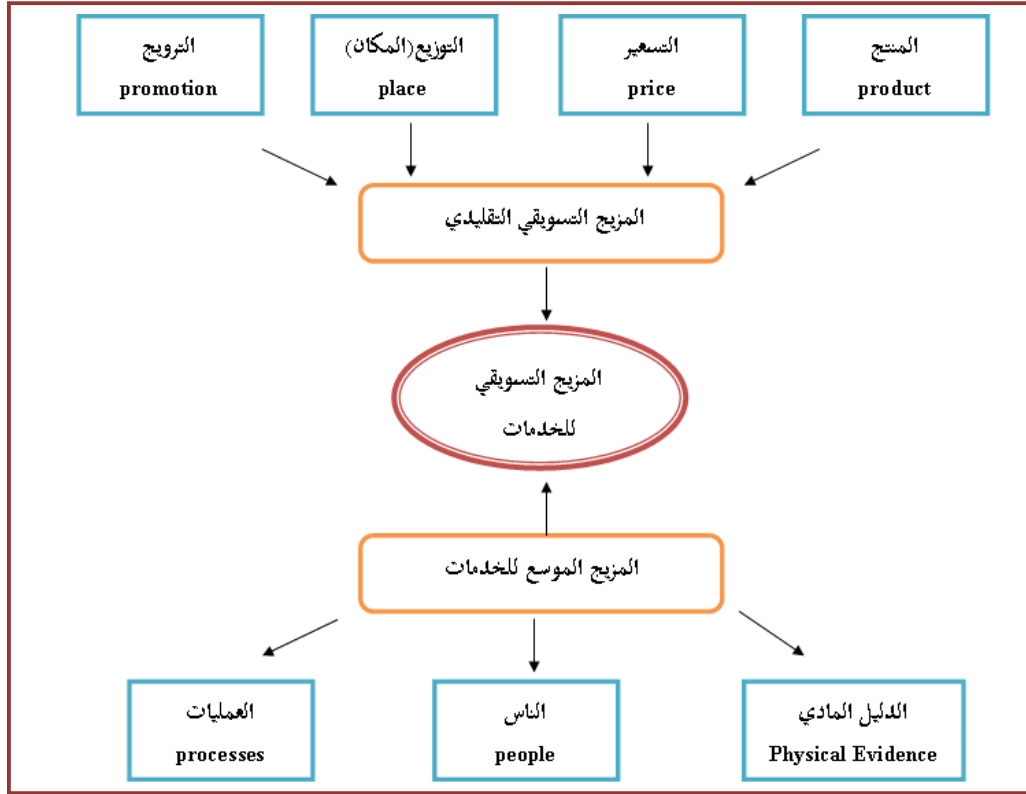
ثالثا : المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي من أهم مفاتيح التسويق الحديث و هو عبارة عن مجموعة الأدوات التي يستخدمها المشروع في عمليات تسويق منتجاته و تحقيق أهدافه التسويقية؛ و تحليل المزيج التسويقي المناسب مهم جدا لتنفيذ الخطط الإستراتيجية التسويقية الخاصة لكل عنصر من عناصر هذا المزيج و الذي يتكون من أربعة عناصر أو (4ps) (المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج)، و هذا ما يعبر عنه بالمزيج التسويقي التقليدي كما يمكن إضافة عناصر أخرى لمزيج تسويق الخدمات لتصبح سبعة (7ps) و يطلق عليه المزيج التسويقي الموسع و هذه العناصر الثلاثة الإضافية هي العمليات ، الناس ، الدليل المادي.¹

¹ محمود جاسم الصميدي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص ص 299 - 301.

و الشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي التقليدي و الموسع:

الشكل رقم (05) : عناصر المزيج التسويقي



المصدر : محمود جاسم الصميدي ،ردينة عثمان يوسف،التسويق الإستراتيجي،دار الميسرة ،عمان-الأردن ط1،2011، ص302.

و في ما يلي شرح موجز لهذه العناصر:

1- المنتج Product :

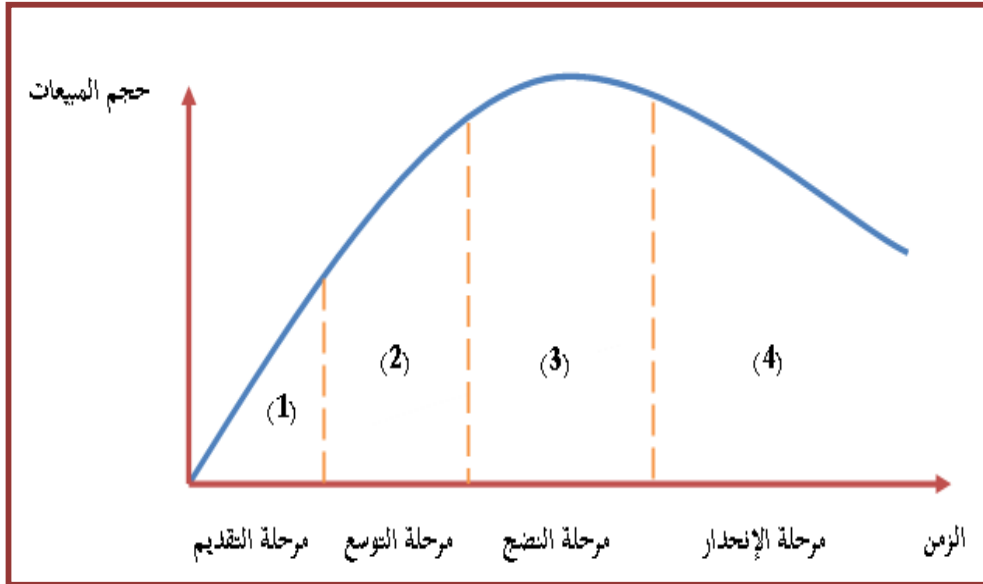
هو كل ما يمكن أن يلي الرغبات و المتطلبات و يطرح في السوق بهدف جذب الإنتباه و الإستحواذ و الإستهلاك أو الإستهلاك ، و هذه يمكن أن تكون أهدافا طبيعية ،خدمات ،أشخاص ،أمكنة ،مؤسسات أو أفكار،ويمكن تصنيف المنتج بمفهومه الواسع إلى¹:

- أ- منتجات إستهلاكية : و هي التي يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي.
- ب- منتجات صناعية : و هي التي يتم تسويقها لاستخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى.

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص ص 142 - 145.

و لكل منتج دورة حياة تعبر عن تسجيل لمختلف مراحل حركة حجم مبيعات سلعة ما ، منذ طرحها في السوق و حتى خروجها منه طوعا أو كرها، و تتكون دورة حياة المنتج من أربعة مراحل¹ . كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) : دورة حياة المنتج



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة، ط1، عمان الأردن، 2009، ص328.

وفيما يلي شرح مبسط لبيانات الشكل:

- **مرحلة تقديم السلعة :** تتميز بانخفاض الربح أو إنعدامه و ذلك بسبب تراكم التكاليف و إرتفاع نفقات الترويج و التوزيع و أيضا بقلّة عدد المنافسين و عدم إستقرار صفات السلعة و ما إذا كانت سوف تلقى نجاحا.
- **مرحلة النمو :** هذه المرحلة دليل على أن السلعة آخذة بالإرتقاء ، و تتميز بالنمو السريع في المبيعات و في هذه المرحلة تزداد الإيرادات سبب تناقص التكلفة الإجمالية للوحدة المباعة كما نلاحظ زيادة في أعداد المنافسين.
- **مرحلة النضج :** تعتبر هذه المرحلة أطول مراحل حياة السلعة كما أنها تعتبر أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي ، تكون المنافسة في هذه المرحلة على أشدها، كما أن هدف رجال التسويق يكون الوصول لهذه المرحلة و محاولة البقاء فيها لأطول فترة ممكنة.

¹ نفس المرجع السابق، ص144.

- **مرحلة الإنحدار:** و هي مرحلة لا بد أن تصل إليها أغلب السلع و في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالإخفاض و يبدأ بعض المنافسين بالخروج من حلبة المنافسة؛ و من الأسباب الهامة التي تؤدي بالسلع للوصول إلى هذه المرحلة تغير أذواق المستهلكين، التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا للإنتاج، إزدياد المنافسة محليا و دوليا.

2- السعر Price :

يعتبر السعر أحد العناصر الهامة في المزيج التسويقي و ذلك لأن سعر السلعة هو من يحدد قيمتها التبادلية من وجهة نظر البائع و المشتري و بالرغم من أن التسعير يعتبر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة لأن المشروع يستطيع تعديل سعره بسهولة و بسرعة أكثر من بقية العناصر و من جهة أخرى فإنه يعتبر من القرارات الهامة بالنسبة للمؤسسة لما له من أثر على بقية الأنشطة، و أهميته من الناحية العملية تعود إلى أنه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح و هي : السعر و الكلفة و كمية المبيعات ،وذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيرادات و التكاليف.¹ و عادة ما تبني معظم المؤسسات فلسفة تسعير منتجاتها على إستراتيجيتين أساسيتين و هما²:

أ - إستراتيجية قشط السوق Skimming Strategy:

و تعتمد هذه الإستراتيجية خاصة إذا ما كان الطلب المتحقق على المنتج واضح و كبير و لا يوجد هنالك حساسية لدى المستهلك تجاه السعر، و بذلك فإن المنتج يمكن أن يدخل السوق بأسعار مرتفعة لكي يحقق أعلى عوائد ممكنة للوحدة الواحدة و بأسرع وقت. و لتحديد السعر المرتفع وفق هذه الإستراتيجية فإنه يجب على المشروع أن يدرس التوقعات المحتملة لدى المستهلك عن المنافع التي سيحققها من جراء دفعه لذلك السعر، أي أن السعر المرتفع مرتبط بالمنافع التي يحققها المشتري و التي تكون أعلى من أي تكلفة أخرى يتحملها غير السعر، أما إذا كانت المنافع أقل فإن المستهلك لن يدفع السعر الأعلى أو المرتفع.

ب - إستراتيجية الاختراق Penetration Strategy:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون لدى الشركة القدرة على تخفيض أسعار منتجاتها بمستوى أقل من أسعار المنافسين في السوق، و بالتالي يمكنها أن تحصد الحصة السوقية الأكبر من المنافسين.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 146 - 147.

ثامر البكري، مرجع سابق، ص 354 - 355.²

وعلى العموم و كما يرى KOTLER بأن إستراتيجية التسعير المعتمدة ترتبط أساسا بالعلاقة بين جودة المنتج و السعر المحدد له في ظل حالة و خصوصية السوق المستهدف.¹

و بالتالي يمكن أن نرى عدد من الإستراتيجيات الممكنة اعتمادها و الموضحة في الشكل (رقم 07) والتي تقوم على أساس تقابل محورين هما جودة المنتج و السعر و ينتج عنها تسع إستراتيجيات.

الشكل رقم (07) : مصفوفة إستراتيجية التسعير على أساس السعر/جودة المنتج

السعر			جودة المنتج
منخفض	وسط	مرتفع	
3-س. القيمة الأعلى	2-س. القيمة المرتفعة	1-س. العلاوة التشجيعية	عالي
6-س. القيمة الجيدة	5-س. القيمة المتوسطة	4-س. السعر الباهض	وسط
9-الإستراتيجية الإقتصادية	8-س. الإقتصادية الكاذبة	7-س. القيمة المنخفضة	منخفض

المصدر: ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوردي ، عمان - الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص356.

● اختيار طريقة التسعير :

وهناك العديد من الطرق التي يمكن أن يعتمد عليها المشروع في وضع السعر الذي يتعامل به في السوق ، و لكل طريقة مبررات لاستخدامها تفرضها العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة لاعتمادها ، و بما يتوافق مع إستراتيجية التسعير و المنسجمة أساسا مع إستراتيجية التسويق و من هذه الطرق نذكر ما يلي²:

¹ نفس المرجع السابق ، ص 354 - 355.

² <https://azzimar.wordpress.com/2009/03/15/استراتيجية التسعير/> 17 :45 le 27/04/2018.

- التسعير بالتكلفة زائد هامش الربح : و يتحدد السعر هنا بجعل هامش الربح كنسبة من التكاليف أو كنسبة تحقق عائد معين على الإستثمار .
- التسعير على أساس نقطة التعادل : يعتمد في تحليل نقطة التعادل على نسبة التكاليف الكلية إلى الإيراد الكلي عند نقطة التعادل و هنا يحدد السعر المناسب الذي يعطي أقصى ربح ممكن.
- التسعير على أساس الطلب : بينما تضع التكاليف الحدود الدنيا للسعر الذي يمكن أن يقوم به المنتج فإن مستوى الطلب يضع الحدود القصوى لما يستطيع المستهلك دفعه.
- التسعير على أساس المنافسة : تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد منتجات المشروع بعد الأخذ بعين الإعتبار أسعار السوق لمواجهة المنافسة ؛ و هناك ثلاث بدائل مطروحة أمام المشروع و هي :
 - ✓ التسعير في مستوى المنافسين .
 - ✓ التسعير أقل من مستوى المنافسين.
 - ✓ التسعير أعلى من مستوى المنافسين.

3- التوزيع (المكان) Place:

يمثل نشاطات المشروع من أجل إيصال المنتج إلى المستهلكين في الوقت المناسب و المكان المناسب ، و منه نستنتج أن التوزيع يركز على المنتج و يؤكد على عملية تحريكه لإيصاله إلى المستهلك ، و هذا لا ينطبق على مفهوم الخدمة لعدم إمكانية نقلها و لكن ينطبق على بعض السلع الدائمة أو الخدمات التكميلية لها ، لأن ما يميز الخدمات هو إنتاجها و تقديمها عند وقوع الطلب عليها ، وغالبا التوزيع يكون في الخدمات التكميلية ، فمثلا الطائرة تمثل الخط الإنتاجي لإنتاج و تقديم خدمة السفر خلال فترة الرحلة الزمنية المحددة (تقديم مباشر لخدمة النقل الجوي) أما مكاتب الشركة فتقدم الخدمات التكميلية لإنجاز الرحلة (قطع التذاكر ، تحصيل المبالغ ، إعطاء المعلومات...) أما الفندق فيعتبر نقطة إنتاجية للخدمة ونقطة توزيع مباشر.¹

و ليكون التوزيع متماشيا مع أهداف المشروع لابد لهذا الأخير أن يحدد إستراتيجية التوزيع المناسبة و التي تتمشى مع طبيعة منتجاته و سوقها المستهدف ؛ حيث هناك عدة إستراتيجيات للتوزيع نذكر منها ثلاثة و هي كالتالي²:

¹ العلواني كميليا، مرجع سابق ، ص ص 87 - 88.

² محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص 332 - 333.

- أ- إستراتيجية التغطية الشاملة : ويطلق عليها أيضا التوزيع المكثف و يتم وفق هذه الإستراتيجية إستخدام القنوات التوزيعية بأعداد كبيرة لتغطية أكبر قدر ممكن من السوق ، و تستخدم هذه الإستراتيجية غالبا في السلع واسعة الإنتشار.
- ب- إستراتيجية التغطية الإنتقائية : و تسمى التوزيع الإنتقائي و يقوم المشروع وفق هذه الإستراتيجية بإنتقاء عدد معين من الوسطاء الذين يتم إختيارهم و وفق معايير معينة كسعة الوسيط ،إمكانياته ،خبرته ،موقعه ،قدرته على جذب المستهلك ؛وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة في السلع المعمرة.
- ت- إستراتيجية التغطية بواسطة الوكلاء الوحيدين : و يطلق عليها التوزيع الحصري ، و يقوم المشروع وفق هذه الإستراتيجية بإختيار أحد الموزعين و إعطائه توكيلا لتوزيع منتجها في سوق محدد أو منطقة محددة؛وعادة المنتجات التي توزع عن طريق الموزع الوحيد تحتاج إلى جهد مميز و خدمات قبل و بعد البيع بشكل متميز.
- و بعد إختيار المؤسسة لإستراتيجية التوزيع التي ستتبعها لابد لها أيضا من إختيار القنوات التوزيعية التي ستستعملها و التي تتماشى مع الإستراتيجية المحددة.

وقبل أن نتطرق إلى قنوات التوزيع نشير إلى أن هناك طريقتين للتوزيع و هما¹:

- **التوزيع المباشر** : وفيه يقوم المشروع بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري.
 - **التوزيع الغير مباشر** : يعتمد فيه المشروع على وسطاء في توزيع سلعه و خدماته ، و يتم هذا التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء حيث النوع الأول هم وسطاء يمتلكون السلعة و هم التجار بأنواعهم، والنوع الثاني هم وسطاء لا يمتلكون السلعة و هم الوكلاء بأنواعهم و السماسرة.
- ووفقا لهذا التوزيع تكون لدينا قنوات التوزيع التالية²:

- **قناة مباشرة Direct Chanel** : هنا يقوم المشروع بتوزيع منتجه مباشرة إلى المستهلك دون أي وسيط.
- **تاجر التجزئة Retailer** : هنا يقوم المشروع ببيع منتجه مباشرة إلى تجار التجزئة و الذين يقومون بدورهم بإعادة بيعها للمستهلكين.
- **تجار الجملة Wholesaler** : وهم وسطاء لديهم قدرة أكبر على التوزيع ومساحات تخزين أكبر ،وهم من يقوم بدور التوزيع على تجار التجزئة.

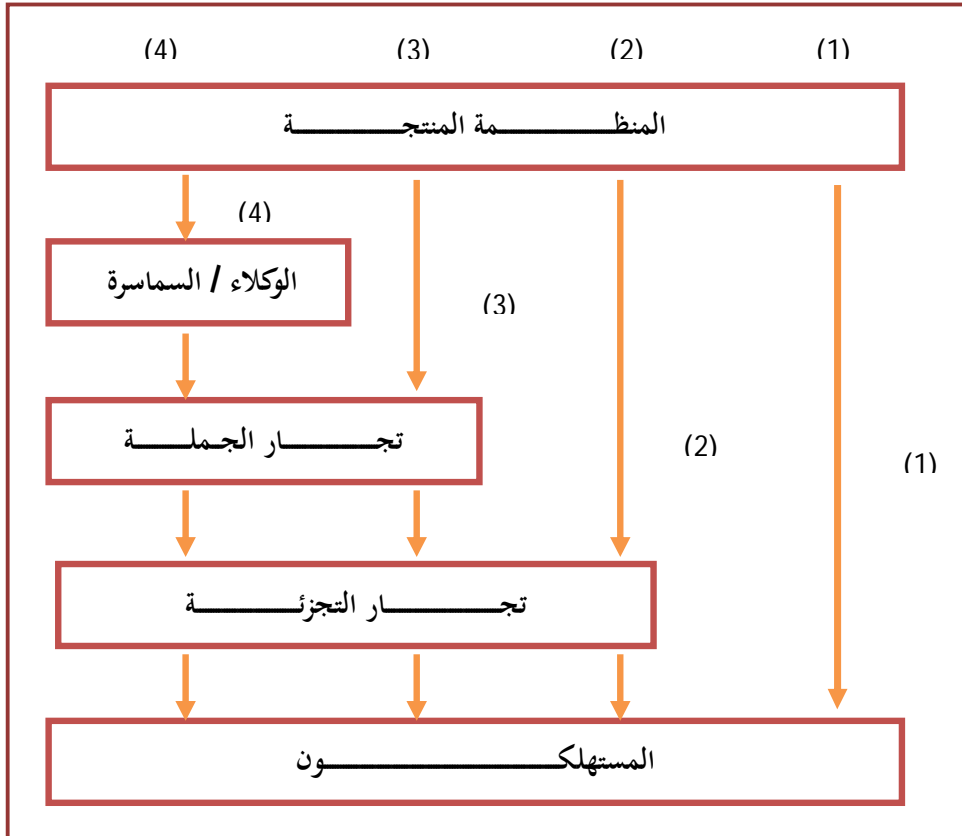
¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص ص160 - 161.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 414 - 415.

- الوكلاء أو السماسرة : وهم يمثلون المشروع حيث يبيعون إلى تجار الجملة أو التجزئة أو الإثنيين معا مقابل هذا يحصلون على عمولة على أساس سعر البيع لهذه المنتجات.

و الشكل التالي يوضح قنوات التوزيع .

الشكل رقم (08) : قنوات توزيع المنتج



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ط1 2009، ص415.

4- الترويج Promotion:

هو عبارة عن جميع أشكال الاتصال بين الشركة والزبائن، مثل : الإعلانات، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، والبريد المباشر وغيرها من أساليب الترويج والاتصال بالزبائن، كما أن الترويج يدخل في تحديد شكل المنتج وحجمه حيث إنه يؤثر بشكل كبير على جذب انتباه الزبائن وكمية استهلاكهم للمنتج¹. وفي ما يلي سنستعرض باختصار عناصر المزيج الترويجي والتي تتمثل في:

¹شروق محبوب، بحث حول عناصر المزيج التسويقي، مقال علمي منشور على موقع موضوع، 18 أكتوبر 2016، تاريخ التصفح 2018/03/25 على 16:18

أ- الإعلان:

هو الإتصال الشخصي و غير الشخصي لنقل المعلومات إلى المستفيد عن طريق وسائل مملوكة للغير مقابل أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن، و يعتبر أهم صور الإتصال ، و يتم نقل الرسالة الإعلانية من خلال وسائل الإعلان، والهدف منه تركيز إنتباه المستهلك و تغيير تفضيله للسلع المنافسة إلى السلعة التي يعل عنها.¹

ب- البيع الشخصي:

ويسمى أسلوب رجال البيع أو مندوبي البيع،وهنا يكون هناك تفاعل شخصي مباشر بين مندوب البيع و المستهلك حيث أن الإتصال هنا يكون وجهها لوجه،هذا ما يضيف لمسة إنسانية توصل المشروع إلى إقامة علاقات إيجابية و طيبة مع المستهلكين نظرا لتمتع مندوبي البيع بالمهارات و الخبرات اللازمة للإقناع و إدارة الحوارات المثمرة.²

ت- الدعاية و العلاقات العامة:

وهي نشاط مهم يتم بواسطة مختلف وسائل الإتصال و الترويج و يخص المشروع ككل و لا يرتبط بشكل مباشر بعمليات البيع.³

ث- ترويج المبيعات:

"مجموعة من الحوافز القصيرة المدى التي تشجع على الشراء و بيع السلع و الخدمات"⁴،ومن الوسائل التي يمكن إتباعها⁵: الهدايا التذكارية،التذوق المجاني ، الطوابع التجارية،العينات و كوبونات الخصم ،و المعارض التجارية.

• إستراتيجيات الترويج : بشكل عام تنقسم إستراتيجيات الترويج إلى أربعة أنواع⁶:

- إستراتيجية الدفع:

في هذه الإستراتيجية يقوم المشروع بالتركيز على الوسائل الترويجية(البيع الشخصي،الإعلان،... إلخ) و يوجه جهود حملاته الترويجية إلى تجار الجملة و يدفعهم إلى توجيه حملاتهم إلى تجار التجزئة و الذين يقومون بدورهم و توجيه الجهد البيعي للمستهلكين،ويمنح المشروع ضمن هذه الإستراتيجية الخصومات كحوافز لتجار الجملة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص153.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 420 - 421.

³ نفس المرجع السابق، ص421.

⁴ محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص338.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص155.

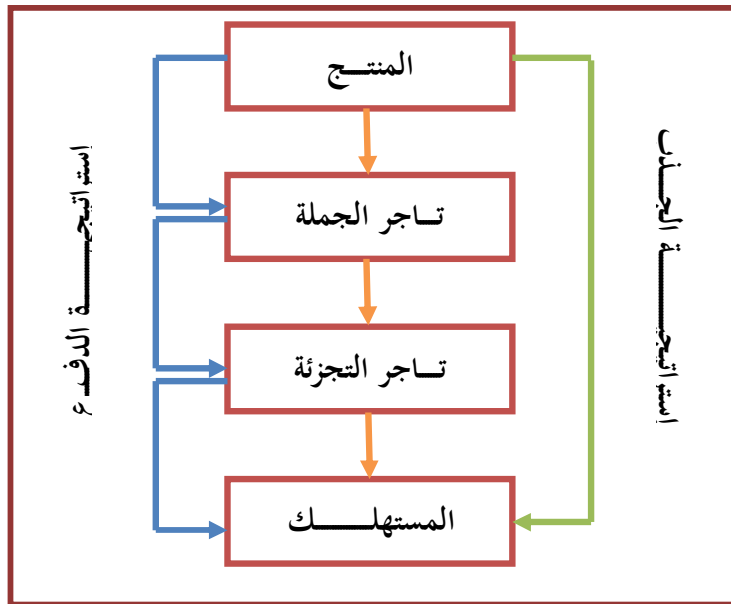
⁶ محمود جاسم الصميدي، ردينةعثمان يوسف، مرجع سابق، ص 341 - 342.

- إستراتيجية الجذب:

يقوم المشروع بتشجيع الطلب المباشر من الزبون عن طريق الأنشطة الترويجية، هذا الأخير يقوم بالضغط على تاجر التجزئة عن طريق زيادة الطلب للقيام بتوفير السلع و الخدمات و بهذا تتحرك كل قنوات التوزيع من تاجر تجزئة، تاجر جملة، و المشروع المنتج.

ويمكن إستخدام الإستراتيجيتين السابقتين معا بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين و في نفس الوقت جلب العملاء للتعامل مع تجار التجزئة؛ و الشكل التالي يوضح كلا من الإستراتيجيتين:

الشكل رقم (09) : إستراتيجيتي الدفع و الجذب



المصدر: محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان-الأردن، ط2 2001، ص342.

- إستراتيجية الضغط:

تعتمد على تبني الأسلوب الدعائي القوي و هو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات و تعريفهم بمنافعها الحقيقية.

- إستراتيجية الإيحاء:

تعتمد على لغة الحوار الطويل الأمد في جذب المستهلكين و جعلهم يقتنعون بالشراء، ليس بالضغط إنما بالإقناع لمبسط القائم على الحقائق.

5- الدليل المادي Physical Evidence :

هو الأدوات التي تُسهّل عملية تقديم الخدمة أو السلعة والتي تضمن راحة الزبون ، مثل وجود مقاعد مريحة ، وإضاءة مناسبة ، وتكييف ومياه باردة وغيرهولكلّما زاد اهتمام الشركة بتطوير هذه التفاصيل ازداد الانطباع الإيجابي لدى الزبائن.¹

6- الناس People:

هم الذين يقدّمون الخدمة أو يبيع المنتج ،مثل : نادل المطعم ،أو موظف المبيعات في الشركة ، فهؤلاء الأشخاص يجب أن يتمتعوا بقدرةٍ على تقديم أفضل ما لديهم واحترام الزبائن والعمل على راحتهم ،وهذا يؤثر على انطباع الزبائن وإمكانية زيادة مشترياتهم المستقبلية.²

7- العمليات(عملية تقديم المنتج أو الخدمة) Processes:

هي الإشارات التي يراها الزبائن وتُشكّل لديهم فكرةً عن السلعة أو الخدمة ، مثل : مدى نظافة المطعم ،أو طريقة تغليف السلعة من المهم أن يتمّ التواصل مع الزبائن بشكلٍ مستمرٍ لمعرفة مدى رضاه عن المنتج سواءً كانت آرائهم جيدةً أم سيئةً والعمل على تطويرها.³

¹شروق محبوب، مرجع سابق

² نفس المرجع السابق.

³ نفس المرجع السابق.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

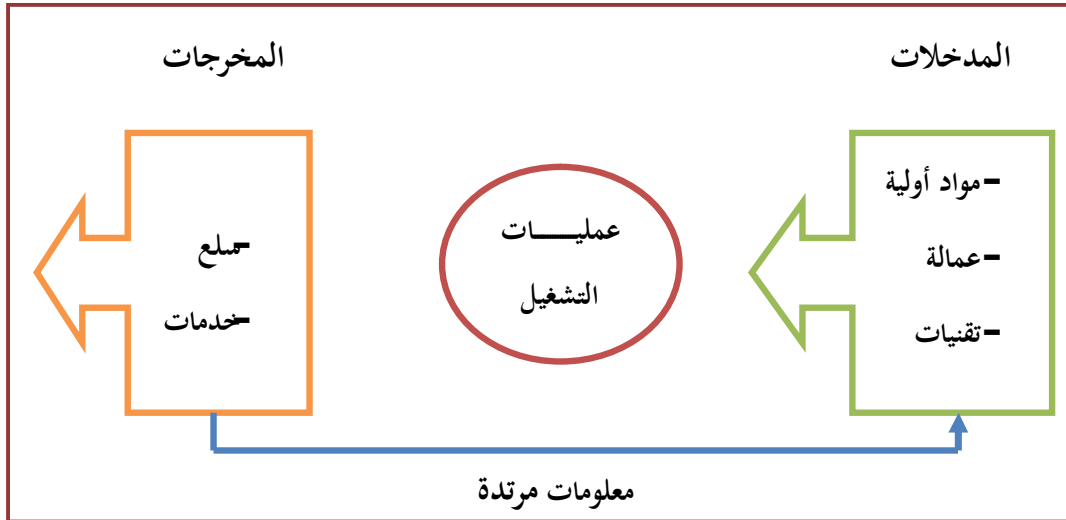
إن القيام بوضع خطة للإنتاج يمكن المشروع من الإستغلال الأمثل لموارده حيث تبين الخطة الإنتاجية الإستراتيجيات و التكتيكات المتبعة في عملية الإنتاج لتحقيق أكبر المنافع بأقل التكاليف و بالجودة المرغوبة و في الآجال المطلوبة.

المطلب الأول : مفهوم المخطط الإنتاجي

أولاً : تعريف المخطط الإنتاجي

هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدماً لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف و يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع التخطيط التي يتضمنها مخطط أعمال المشروع و يشتمل على خطط قصيرة و متوسطة و طويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية و كفاءة ممكنتين.¹ كما يعتبر الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بالعمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات² (أنظر الشكل رقم 10) و تشمل هذه المدخلات اليد العاملة، و المعدات و التسهيلات و المكونات الأخرى و تحولها بطريقة تضيف قيمة إليها.

الشكل رقم (10) : عملية الإنتاج



المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة، عمان - الأردن، ط1، 2008، ص177.

¹ موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص54.

² خضير كاظم محمود و هايل يعقوب فاحوري، إدارة النشر و العمليات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص267.

ثانيا: العوامل المؤثرة في إعداد المخطط الإنتاجي

وهناك العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان قبل إعداد المخطط الإنتاجي و نذكر منها¹:

1- عوامل خارجية:

- أ- التقلب المستمر في اتجاهات السوق و أحجام الطلب ما يؤثر على نوعية و أحجام المنتجات.
- ب- الظروف البيئية العامة المحيطة بنظام الإنتاج كالسياسية ، الاقتصادية ، التشريعية ، الاجتماعية .
- ت- التكنولوجيا و الابتكارات الحديثة التي أضحت تمس كل مناحي العمل الإنتاجي.

2- عوامل داخلية:

- أ- اليد العاملة المتاحة من حيث العدد و التأهيل.
 - ب- المواد المستخدمة من حيث الكمية و النوعية و وقت توفرها.
 - ت- الآلات و المعدات.
 - ث- اللوائح التنظيمية لسير العمل.
- و تحدد كل العوامل السابقة الهيكل العام لأهداف عملية التخطيط الإنتاجية و التي تتمثل في²:

- تحسين مستوى جودة الإنتاج.
- تخفيض تكلفة الإنتاج.
- حل مشكلات الإنتاج.
- زيادة معدلات الربحية.
- التجديد و التطوير للمنتجات الحالية.
- تدعيم الإتجاه نحو التصدير.
- زيادة معدلات الإنتاج المتميز.
- التوسع في إحلال المستلزمات المحلية لمثيلتها المستوردة.
- الإتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير.
- تحديد التكاليف الإستثمارية التي ستنفق على إنشاء المشروع و تحديد التكاليف التشغيلية التي ستنفق خلال فترة التشغيل.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 178 - 179.

² نفس المرجع السابق، ص 179.

ثالثاً : أنواع المخطط الإنتاجي

وينقسم مخطط الإنتاج إلى ثلاثة أنواع رئيسية¹:

1- التخطيط طويل المدى:

و يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة تزيد عن العام و يعرف بإسم تخطيط الطاقة لأنه يتعلق بتحديد حجم الطاقة اللازمة و إختيار مستوى معين من الطاقة مثال إختيار حجم المصنع ،عدد الآلات أو إختيار آلة بمستوى إنتاجية معينة لأن هذه القرارات يصعب تعديلها في الأجل القصير و يتحمل المشروع نتيجة هذه القرارات لفترة طويلة.

2- التخطيط قصير الأجل:

و يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترات إنتاجية تقل عن شهر حتى تصل إلى دقائق، و تسمى عملية الجدولة لأنها تتعلق بجدولة استخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية.

3- التخطيط متوسط المدى:

يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام مع تفصيل كل شهر و ليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام و تنتهي في آخره. و يتسم بأنه يتضمن تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج و العمالة و المخزون لكل فترة خلال العام.

المطلب الثاني : مكونات المخطط الإنتاجي

هنالك أربعة محاور رئيسية يتكون منها المخطط الإنتاجي و هي²:

أولاً : المواد الأولية

ويقصد هنا بالمواد جميع المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية و التي يمكن تصنيفها إلى الأصناف الآتية:

1- المواد الأولية.

2- المواد نصف المصنعة.

3- المواد والأجزاء التكميلية.

و الهدف من التخطيط للمواد هو توفير متطلبات الإنتاج من المواد الخام و غيرها من المستلزمات اللازمة بالكم و النوع المناسبين و في التوقيت الملائم لكل مرحلة من مراحل الإنتاج لضمان عدم توقف أو إرتباك العملية الإنتاجية؛

¹ شاكر تركي أمين، محاضرة في تخطيط الإنتاج، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الأعمال، الرياض - السعودية، 2018.

² منصور رقية، المخطط الإنتاجي، دورة تكوينية حول المفاوضات، دار المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة من 22 مارس إلى 9 أبريل 2017.

و تحقيق ذلك مرهون بطبيعة "وظيفة الشراء" باعتبارها الجهة المسؤولة عن المهام الشرائية و فق الضوابط الخمس الأساسية¹:

- أ- الشراء بالكمية المناسبة.
- ب- الشراء بالسعر المناسب.
- ت- الشراء بالجودة المناسبة.
- ث- الشراء من المصدر المناسب.
- ج- الشراء في التوقيت المناسب.

و الجدول التالي يبين نموذج ملخص للمواد الأولية:

جدول رقم (04): نموذج ملخص للمواد الأولية

أنواع المواد	العدد	تكلفة الوحدة	إجمالي القيمة

المصدر: منصور رقية، المخطط الإنتاجي، دورة تكوينية حول المقاولاتية، دار المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة من 22 مارس إلى 9 أبريل 2017.

ويتم توفير المواد الأولية بالاعتماد على أسلوبين هما²:

- الأسلوب الأول: يركز على الوقت المصروف في انجاز الأعمال.
- الأسلوب الثاني: يركز على الجوانب النوعية لتلك الأعمال ضمن إطار إدارة المشتريات وهذه الوظائف هي:
 - تحديد وإدراك الحاجة **Recognition Of Need** : إن الحاجة للمادة يقررها الشخص المعني داخل أي إدارة من إدارات المشروع، مثل رئيس قسم الصيانة أو مدير الصيانة المسؤول ... الخ
 - وصف الحاجة **Description Of Need** : وهذه المرحلة غاية في الأهمية تتمثل في صياغة وتحديد المواصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك المواد.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 183.

² http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/pubdoc_1_26557_1285.doc

- اختيار مصدر التوريد **Selection Of Source** : ويوجد أكثر من منفذ للتوريد لمواجهة الظروف الطارئة في المستقبل.

- تحديد السعر **Price Determination** : من الأمور المهمة لإدارة المشتريات وعلى ضوءها سوف يتم زيادة أو نقص الأرباح التي توفرها إدارة المشتريات.

أما بالنسبة لطرق تحديد السعر فيمكن لإدارة المشتريات الحصول على معلومات عن الأسعار من المصادر التالية:

✓ بالنسبة للمشتريات المتكررة التي يتم شراؤها في السابق، فإن الرجوع إلى قوائم الأسعار، الكتلوجات وقوائم الخصومات لتحديد السعر.

✓ طريقة أخرى لتحديد السعر يمكن أن تكون المفاوضات المباشرة مع المورد، و تلائم هذه الطريقة الطلبات والخصائص التي يطلبها المشتري وتتميز بالمرونة والتعديلات على مواصفات وخصائص المواد المطلوبة مباشرة

✓ طريقة أخرى في تحديد السعر يمكن أن تكون العروض السعرية أو العطاءات تستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في المؤسسات الحكومية، يؤخذ عليها البطاء في اتخاذ القرارات بشأن السعر .

ثانيا : البنية التحتية:

و تدخل فيها كل من الآلات و المعدات و وسائل النقل و التأثيث و قطع الغيار و الصيانة ، و الإختيار الجيد للآلات و المعدات اللازمة للعملية الإنتاجية هو حجر الزاوية في نجاح المشروع و هذا يتطلب القيام بما يلي¹:

- 1- الإطلاع على مشاريع مشابهة كلما أمكن ذلك.
- 2- دراسة النشرات و الكتالوجات الخاصة بالآلات و المعدات و التعرف على خصائص الآلات.
- 3- الإطلاع على تاريخ تطوير المشاريع المشابهة أو المنتجات المشابهة.
- 4- مراسلة المنتجين للآلات و المعدات.
- 5- الدخول على الإنترنت للتعرف على أحدث الأرقام و الأنواع.
- 6- الإطلاع على الآلات و المعدات و الأجهزة من مصادر مختلفة و مقارنة الأسعار و المميزات.

¹ إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 434 - 437.

و الأفضل أن يبدأ المشروع بالحد الأدنى من المعدات و التجهيزات (دون إهمال المواصفات و الجودة المطلوبة) و أن لا تستخدم الآلات الضخمة لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع كلفة المشروع و بالتالي انخفاض كفاءته الإنتاجية و خاصة في السنوات الأولى.

و المبالغة في تقدير المتطلبات من الآلات و المعدات تؤدي إلى:

- أ- ارتفاع كلفة المشروع.
- ب- انخفاض الإنتاجية.
- ت- ارتفاع كلفة الإنتاج.
- ث- عدم إقبال الممولين أو الشركاء على تمويل المشروع.
- ج- زيادة متطلبات المشروع من مباني و مساحات و عمالة.
- ح- تكديس الإنتاج بما لا ينسجم مع برامج التسويق و البيع.

و عند إختيارنا للآلات و المعدات علينا دائما الأخذ بالحسبان العناصر التالية:

- الحجم الفيزيائي : الطول × العرض × الارتفاع.
- الحجم العملي لأي الآلة أي المساحات الإضافية التي تكون حول الآلة.
- استطاعة الآلة من حيث الإنتاج و عادة ما تكون إنتاجيتها أقل من استطاعتها الكاملة.
- استهلاك الآلة من الطاقة أو الماء أو الزيوت أو الجهد البشري.
- ظروف التشغيل الأمثل من حيث الحرارة و الرطوبة و التهوية و الكافة المتطلبات البيئية.
- نسبة الفاقد من المواد الخام في الآلة.
- العوادم و فضلات التصنيع.
- متطلبات الكهرباء.
- سلامة التشغيل.
- خبرة الصانع في إنتاج هذا النوع من الآلات من حيث : سرعة الإنتاج ، الكلفة الرأسمالية ، كلفة التشغيل ، العمر الافتراضي للآلة ، العمر العملي للآلة.

إن بدائل الآلات و المعدات كثيرة جدا، و بعضها يحتاج إلى عمالة عالية التدريب و بعضها لا، و بعضها كثيف الإستعمال للأيدي العاملة و بعضها عكس ذلك، فالخيار الأفضل هو الذي يتناسب مع العناصر الأخرى للمشروع بما في ذلك السوق و مواصفات المنتج و العنصر البشري و حجم رأس المال. و الجدول التالي يمثل نموذج ملخص للآلات و المعدات:

جدول رقم (05): نموذج ملخص الآلات و المعدات

أنواع الآلات و المعدات	الطاقة	قيمة الوحدة الواحدة	العدد	المورد	طريقة التسيير	إجمالي القيمة
إجمالي المععدات و الآلات						

المصدر: منصورى رقية، المخطط الإنتاجي، دورة تكوينية حول المقاولاتية، دار المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة من 22 مارس إلى 9 أبريل 2017.

ثالثا : المباني و موقع المشروع

وتحدد نوعية المباني و مساحتها المطلوبة حسب مخطط العمليات الإنتاجية و ينبغي أن نراعي فيها ما يلي¹:

- 1- أن تكون مساحتها في الحد الأدنى القابل لتحقيق نوعية الإنتاج.
- 2- الابتعاد عن المباني الفاخرة و المكلفة.
- 3- إن المباني الإنتاجية تتسم بالبساطة، قلة التكاليف و حسن الأداء.

و لأن المباني تشكل أحيانا 30% من كلفة المشروع فإن حساباتها بدقة و حرص أمر بالغ الأهمية، فينبغي مراعاة ما تتطلبه من خدمات و مساحات إضافية حتى تجعل تنفيذ المشروع ممكنا و مجديا. كما أن اختيار موقع المشروع يعتبر من أهم الجوانب التي يتطلبها إعداد المخطط الإنتاجي نظرا لعلاقة الموقع بعمل المشروع بعد إقامته و بتكاليفه

¹ إبراهيم بدران و مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 437.

و إيراداته و أرباحه؛ و هنالك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها و التي تؤثر على اختيار موقع المشروع و منها ما يلي¹:

- أ- قرب الموقع من المواد الخام و المواد الأولية و السلع الوسيطة التي تستخدم كمستلزمات في العملية الإنتاجية.
- ب- قرب الموقع من السوق و الذي يتيح تخفيض تكاليف نقل المنتجات إلى الأسواق التي يتم تصريف المنتجات فيها.
- ت- قرب الموقع من طرق و وسائل النقل أو شبكات النقل.
- ث- قرب الموقع من مصادر الحصول على العمالة.
- ج- قرب الموقع من مصادر الحصول على الخدمات اللازمة للعملية الإنتاجية.
- ح- قرب الموقع من مصادر الطاقة.
- خ- أثمان الأرض التي يقام عليها المشروع و مدى ملائمتها لإقامته و تكاليفه.
- د- مدى وجود المشروعات الأخرى المكتملة لعمل المشروع رأسياً و أفقياً.

رابعاً : العملية الإنتاجية

يقصد بها سلسلة إجراءات التشغيل التي تجرى على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة²، و تبني العملية الإنتاجية على أساس تحديد حجم إنتاج المشروع الذي يلي الطلب المتاح المتوصل إليه من خلال دراسة السوق و التي يتم الاعتماد عليها في تحديد حجم المشروع و طاقته الإنتاجية³، و التي تتأثر بالعوامل التالية⁴:

- 1- حجم الموارد الاقتصادية المتاحة و إمكانيات التمويل المتوفرة.
- 2- حجم السوق الفعلي و المتوقع.
- 3- الأساليب الفنية و مدى توافر التكنولوجيا الملائمة.
- 4- محددات قانونية تتعلق بالطاقة الإنتاجية المرخص بها.

¹ فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أريد-الأردن، ط1، 2012، ص 230-232.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 177.

³ فليح حسن خلف، مرجع سابق ص 216.

⁴ منصور رقية، مرجع سابق.

5- مدى إمكانية التوسع المستقبلي.

6- اقتصاديات الحجم و الوفورات الاقتصادية.

و عند تحديد حجم الإنتاج يتم افتراض أن عدد ساعات العمل هو 08 ساعات يوميا ، و بالتالي هناك إمكانية مضاعفة الطاقة الإنتاجية عند الحاجة ليس من خلال زيادة الآلات و المباني دائما ، بل من خلال زيادة ساعات العمل و هذا أكثر اقتصادية و أقدر على المنافسة و أفضل للجدوى.¹

و ينبغي التفريق بين الطاقة الإنتاجية التصميمية و التي تتحدد فنيا من أجل تحقيق حجم الإنتاج المعين ، و الطاقة الإنتاجية القصوى و التي تتمثل بأقصى إمكانية للإنتاج بافتراض الاستخدام الأقصى لعوامل الإنتاج ، و كذا الطاقة الإنتاجية الفعلية التي تتمثل بما يمكن إنتاجه فعليا باستخدام الطاقة الإنتاجية في ظل الظروف و الأوضاع التي يتم فيها هذا الاستخدام للطاقة الإنتاجية.²

و يمكن حساب ذلك الحجم من الإنتاج باستعمال نقطة التعادل و هي تعبر عن أقل مستوى إنتاجي يمكن السماح به لاستخدام الطاقة الإنتاجية للمشروع³ ، و الكيفية التي يتم التوصل من خلالها إلى تحديد إنتاج نقطة التعادل تتم باستخدام المعادلة التالية و هي⁴:

$$\text{حجم إنتاج نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{السعر (الإيراد السعر) - متوسط التكاليف المتغيرة}}$$

حيث أن : السعر = الإيراد المتوسط في كافة الأسواق التامة منها و غير التامة،

و أن متوسط التكلفة المتغيرة = التكاليف المتغيرة الكلية / عدد الوحدات المنتجة .

و إنتاج نقطة التعادل هو الإنتاج الذي يتحقق عنده تساوي الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية ، حيث لا توجد خسائر تدفع إلى الخروج من السوق ، و لا توجد أرباح غير عادية تفوق الأرباح التي تتضمنها التكاليف الكلية.¹ و لاختيار طريقة الإنتاج المناسبة هناك ثلاثة أنواع من الفن الإنتاجي و هي²:

¹ إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 435.

² فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 216.

³ منصور رقية ، مرجع سابق.

⁴ فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 218.

- أ- الفن الإنتاجي المكثف لرأس المال المخفف للعمل، و الذي يتضمن استخدام قدر أكبر من رأس المال (الآلات و المعدات) و قدر أقل من العمل.
- ب- الفن الإنتاجي المكثف للعمل و المخفف لرأس المال و الذي يتضمن استخدام قدر أكبر من العمل و قدر أقل من رأس المال.
- ت- الفن الإنتاجي المحايد و الذي يتم من خلاله استخدام قدر متناسب من رأس المال و العمل و هو الأمر الذي يكون من الصعب تحقيقه في الواقع.

¹ فليح حسن خلف، مرجع سابق.

² نفس المرجع السابق، ص 255 - 256

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

إن إنجاز أي مؤسسة يتطلب أولاً تحديد طبيعتها القانونية والتنظيمية وذلك لمعرفة أصحاب الحقوق وطريقة تسييرها، كما تتطلب تنظيم الجهود البشرية داخلها وذلك بتحديد وظائف كل فرد داخلها ومستويات السلطة ومصادر القرار وتوزيع المهام بشكل يضمن السير الأمثل لها للوصول إلى أهدافها، كل هذا يتم تدوينه في مخطط الأعمال تحت مسمى المخطط التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم حول المخطط التنظيمي

أولاً: تعريف المخطط التنظيمي

المخطط التنظيمي يحدد المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية و الإحتياج إليها في الإطار المشروع و تطوره و نموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح.¹

و هو عبارة عن استثمار في الأشخاص و ليس في الأفكار لذا تقوم البنوك و شركات التمويل الإستثمارية بتفحص إدارة المشروع و بقية العاملين بدقة متناهية و عندما تجد أن القدرات و المؤهلات القادرة على تجسيد نجاح فكرة المشروع متوفرة، ستكون هناك فرصة للحصول على التمويل اللازم له.²

فالمخطط التنظيمي يمثل الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني الذي يستعمل من خلاله المشروع، و كذا السياسات و الهياكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل و طرق الإتصال بين أقسام الإدارة للمؤسسة، و كذا تحديد الصلاحيات و السلطات الإدارية للموظفين.

وبالتالي يتضمن المخطط التنظيمي وصف كيفية ملكية المشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال، فهو يحتوي على إجابات الأسئلة التالية³:

- 1- ماهو نموذج الملكية في المشروع؟
- 2- إذا كان هناك شركاء، من هم؟ ما هي الاتفاقيات والعقود؟.
- 3- من هم المساهمين، وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 230.

² أحمد غازي أنيس، خطة العمل لإنطلاقة ناجحة، مكتب العبيكان للنشر، الرياض - السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص 65.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 118 - 119.

- 4- من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت؟.
- 5- من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟.
- 6- من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟.
- 7- من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟.
- 8- ما هي الأوامر والمسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟.
- 9- ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟.

ثانيا : أهمية المخطط التنظيمي

وتتمثل أهمية المخطط التنظيمي فيما يلي¹:

- 1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
- 2- تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة" هياكل التنظيم التشغيلية"، وما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات، و الإجراءات ،و المعايير.
- 3- المساعدة في اتخاذ القرارات، وتفادي التداخل، والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- 4- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات، والأنشطة والأدوار. تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها، وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

ثالثا : مراحل إعداد المخطط التنظيمي

يمر إعداد المخطط التنظيمي بالمراحل التالية²:

- 1- تحديد أهداف المنظمة الرئيسية الواجب تحقيقها:
- إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية، حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

¹ بوهالي محمد ، مرجع سابق، ص33.

² العلواني كميليا، مرجع سابق، ص38

2- تحديد الأهداف الفرعية والسياسات والخطة استنادا إلى الأهداف الرئيسية:

يتم تحديد ووضع الأهداف الفرعية على ضوء الأهداف العامة للمنظمة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة وذلك على شكل سلسلة تترايط مع بعضها البعض حيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه.

3- تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والسياسات وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها:

استنادا للأهداف العامة والفرعية التي أنشئت المنظمة من أجل تحقيقها، وانطلاقا من السياسات والخطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف نتوجه إلى تحديد النشاط العام للمنظمة والذي يتم تقسيمه وتجزئته إلى أنشطة ووظائف رئيسية وهذه الأخيرة تقسم إلى وظائف وأنشطة فرعية ثم لإلى أنشطة ووظائف ثانوية، وهكذا تتم عملية التقسيم والتجزئة حتى يتم تحديد الأعباء والمهام والمسؤوليات والتي يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها.

4- تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية):

بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الوظائف المتخصصة التفصيلية وبازدياد أعداد هذه الوظائف تأتي أهمية وضرورة تجميع ودمج هذه الوظائف في مجموعات، وتعيين شخص معين ليشراف على كل مجموعة (مدير، مشرف، مراقب...).

5- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي بكل وظيفة في الوحدة التنظيمية:

وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري.

6- تقرير السلطة اللازمة:

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

7- الخريطة التنظيمية:

وهي آخر مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

أولا : تعريف الهيكل التنظيمي

ويعرفه BLAU بأنه « توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد».¹

كما أن بعض علماء الإدارة يرون أنه « الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من يوزع في التنظيم مسؤول أمام من فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز و الوحدات الإدارية ذات السلطات و المسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، و اتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز».²

و مما سبق نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يبين طبيعة الوظائف و يوضح خطوط الاتصال و مستويات السلطة بين شاغلي هذه الوظائف المختلفة داخل المشروع.

ثانيا : محددات الهيكل التنظيمي

يتأثر إعداد الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل فلا يوجد هيكل نمطي واحد³ ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:⁴

1- الإستراتيجية:

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة) فال تغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2- حجم المنظمة:

لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية.

3- التكنولوجيا:

فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر و مستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها.

¹ حسين محمود حويم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، ط2 ، 2000، ص45.

² صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، القاهرة - مصر، 2003، ص267.

³ العلواني كاميليا، مرجع سابق، ص39

⁴ - <https://hrdiscussion.com/hr29775.html> date 25/03/2018 heure 21:38

4- القوة والسيطرة:

فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة

5- التوزيع الجغرافي:

المنظمة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة، من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المنظمة التي تمارس عملها في منطقة واحدة حيث في حالة التوزيع يكون حجم المنظمة أكبر وبالتالي هيكل تنظيمي أكبر.

6- طبيعة الإنتاج أو الخدمة:

يختلف الهيكل التنظيمي للمنظمات حسب طبيعة الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها، فالهيكل التنظيمي للمنظمات الخدمية يختلف عن الهيكل التنظيمي للمنظمات الإنتاجية والتي تختلف أيضا فيما بينها حسب تنوع منتجاتها أو خطوط إنتاجها، فالتنوع يتطلب هيكلًا تنظيميًا واسعًا وكبيرًا والعكس صحيح.

7- توقيت العمل:

بعض المنظمات يستمر العمل فيها على مدار الساعة بحيث يكون هناك أكثر من دورية تغطي هذه الاستمرارية، فهذا النوع من المنظمات من الطبيعي أن يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمات التي لديها فترة عمل واحدة.

8- تقسيم العمل والتخصص:

تقسيم العمل والتخصص فيه يستوجبان تجزئة العمل إلى أجزاء وتخصيص إدارات أو أفراد أكثر للقيام بأداء كل جزء لذلك كلما زادت درجة التقسيم والتخصيص يزداد احتياج المنظمة إلى إدارات أكثر وبالتالي هيكل تنظيمي أكبر والعكس صحيح.

9- مدة حياة المنظمة:

فالمنظمة المؤقتة يكون هيكلها التنظيمي بسيطًا يفي بمتطلبات عملها المؤقت وهذا عكس المنظمة التي لها صفة الديمومة.

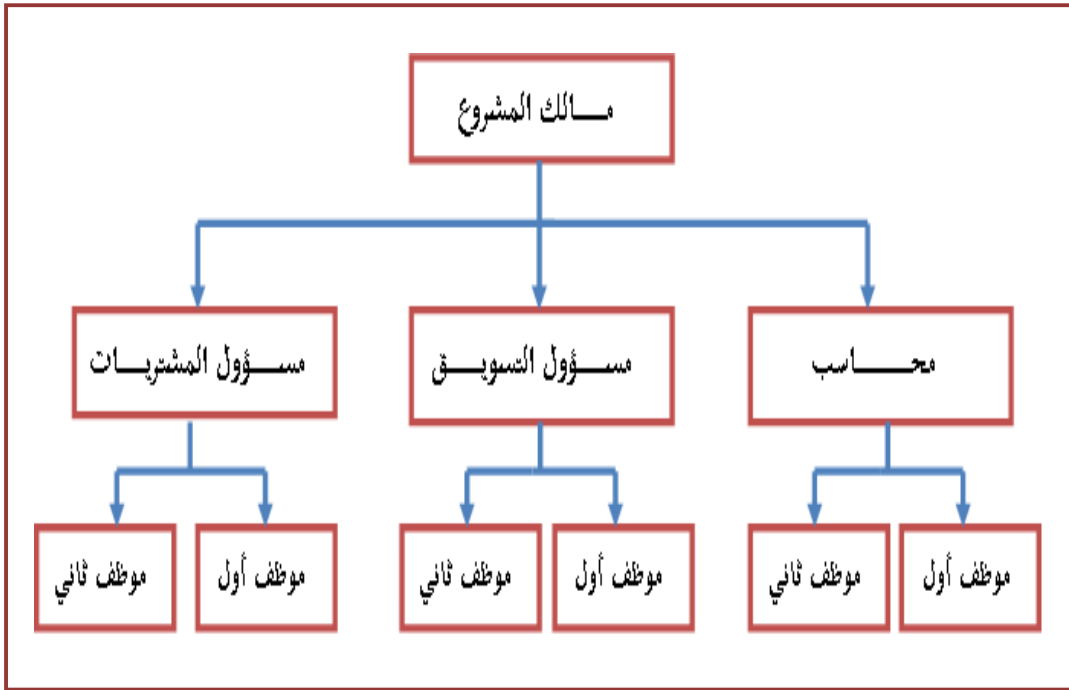
ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية

هناك عدة تصنيفات تحدد على أساسها أنواع الهياكل التنظيمية غير أن هناك أربعة أنواع لا تخرج من إطارها جل التصنيفات للهياكل التنظيمية و هي¹:

1- الهيكل التنظيمي البسيط :

يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا و ليس معقدا و ذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة بيد شخص واحد ، كما يتميز بقلّة المستويات الإدارية و يركز فقط على العمليات الإدارية و الأنشطة الهامة في المشروع.² الشكل التالي يبين نموذج المخطط الهرمي:

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: نبيه جابر، أنواع الهياكل التنظيمية ، مقال منشور على موقع كنانة أون لاين، 11 نوفمبر 2010 تاريخ التصفح 2018/05/17 على 21:30.

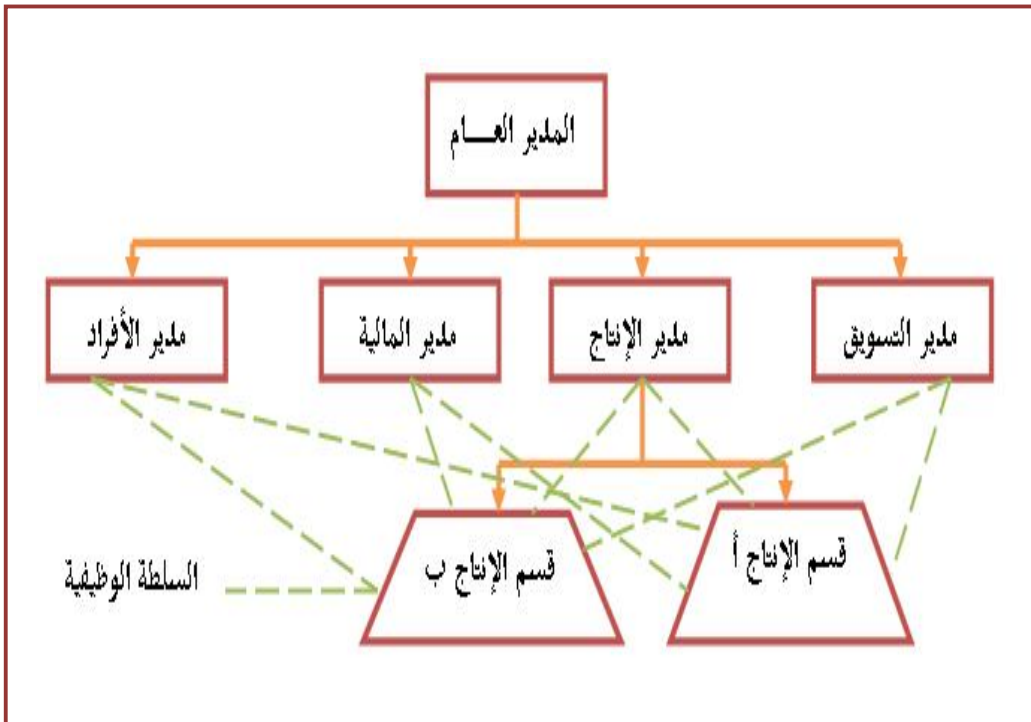
¹ نبيه جابر، أنواع الهياكل التنظيمية، مقال منشور على موقع كنانة أون لاين 11 نوفمبر 2010، تاريخ التصفح 2018/05/17 على 21:30.

² [https://www.saadihrisa.com/Arabic/organization chart/pagest/Mintzberg.aspx](https://www.saadihrisa.com/Arabic/organization%20chart/pagest/Mintzberg.aspx) - نماذج-الهيكل-التنظيمي- حسب-تصنيفات-مينتزربرج-ج- /Arabic/organization chart/pagest/Mintzberg.aspx - نماذج-الهيكل-التنظيمي- حسب-تصنيفات-مينتزربرج-ج- /Arabic/organization chart/pagest/Mintzberg.aspx - نماذج-الهيكل-التنظيمي- حسب-تصنيفات-مينتزربرج-ج- /Arabic/organization chart/pagest/Mintzberg.aspx
14 :56 le 02/05/2018.

2- الهيكل الوظيفي:

يقوم على مبدأ التخصص حيث يقسم نشاط المشروع إلى أنشطة رئيسية أخرى فرعية، و تسند مهمة كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها؛ وله الحق في السلطة و إصدار الأوامر لكن ضمن نطاق إشرافه و تخصصه¹؛ و الشكل التالي يوضح الهيكل الوظيفي:

الشكل رقم (12) : الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: بغدود راضية، تحليل و تطور الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2008 ، ص 24.

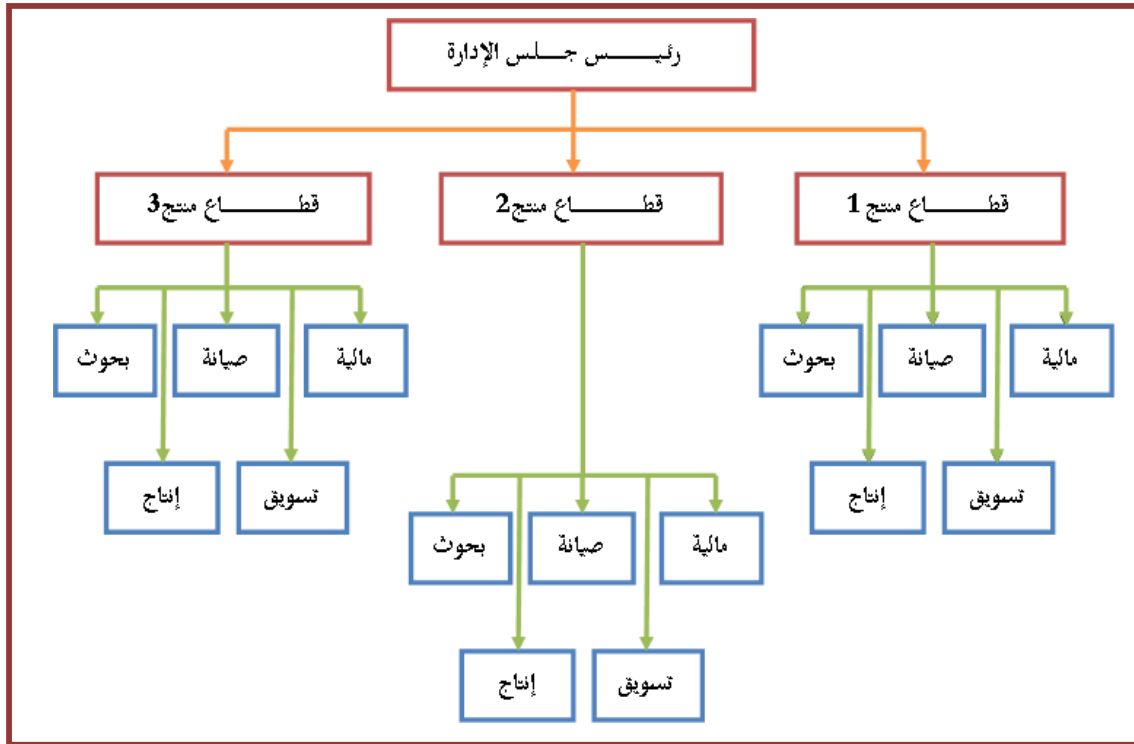
3- الهيكل القطاعي:

هو هيكل لا مركزي، يقوم على أساس المنتج، العميل، القطاعات، الموقع الجغرافي، و فيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة أو قطاع واحد، أي أن كل قسم مسؤول عن عمل معين و له مصادره مثل: التمويل، التسويق، التخزين، الصيانة...²؛ و الشكل التالي يوضح نموذج هذا الهيكل:

¹ بغدود راضية، تحليل و تطور الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008، ص 24.

² نبيه جابر، مرجع سابق.

الشكل رقم (13) : الهيكل التنظيمي القطاعي



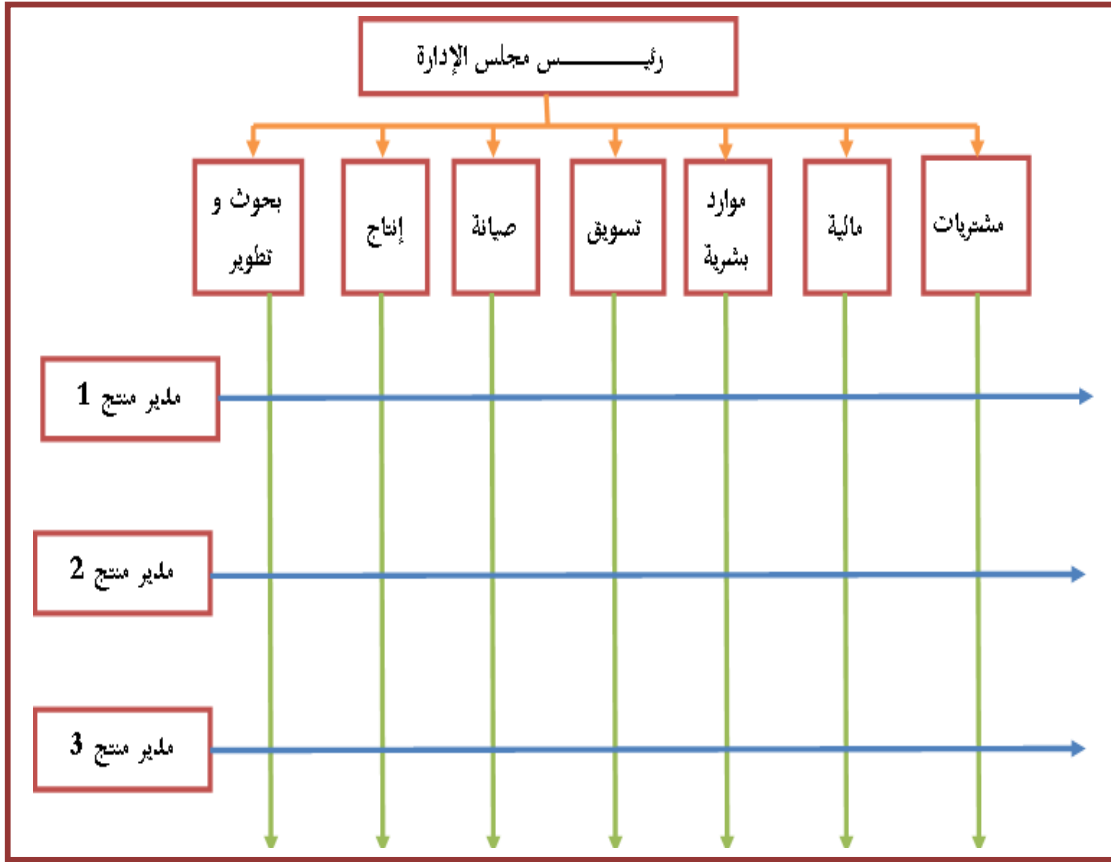
المصدر: نبيه جابر، أنواع الهيكل التنظيمي، مقال منشور على موقع كنانة أون لاين، 11 نوفمبر 2010، تاريخ التصفح 2018/05/17 على 21:30.

4- الهيكل المصفوفي:

يجمع هذا الشكل بين الهيكل القطاعي و الوظيفي حيث يمكن أن يكون لنفس الموظف في هذا الهيكل مديرين، مدير إداري و مدير إنتاج ، و يعتبر هذا الهيكل صعب التطبيق نظرا لازدواجية السلطة ؛و عادة ما نجده في الشركات المتعددة الجنسيات حيث يعتبر مفيدا جدا لها.¹ و الشكل التالي يمثل نموذج للهيكل المصفوفي :

¹ نبيه جابر، مرجع سابق .

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: نبيه جابر، أنواع الهيكل التنظيمي ، مقال منشور على موقع كنانة أون لاين، 11 نوفمبر 2010، تاريخ التصفح 2018/05/17 على 21:30.

المطلب الثالث : اختيار الشكل القانوني للمشروع

أولاً: تعريف الشكل القانوني

« هو الشكل أو الهيئة التي يتخذها العمل من الناحية القانونية عند الترخيص و الإقامة »¹، فاختيار الشكل القانوني يعني اختيار الشكل المناسب للملكية من بين بدائل متاحة و ممكنة، و يجب على أصحاب المشروع اتخاذ القرار الصائب فيما يخص اختيار الشكل القانوني الذي سيكون عليه مشروعهم لأنه لا يوجد شكل قانوني مفضل في جميع الظروف و الأحوال و يناسب الجميع؛ و هنالك عدة عوامل تؤثر في اختيار الشكل القانوني الأنسب للمشروع نذكر منها²:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 132.

² نفس المرجع السابق، ص 134 - 135.

- 1- الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسين.
- 2- الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل و أسلوب و طرق إدارته.
- 3- هيكل الضرائب و كيفية الإستفادة منه وفق إعتبارات الشكل القانوني المعتمد.
- 4- المتطلبات المالية و حجم رأس المال المطلوب لقيام المنظمة.
- 5- المخاطر المحتملة من العمل و درجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين.
- 6- المدة اللازمة لإقامة العمل و مدى الحاجة لإستمراره لآجال طويلة.
- 7- التدخل الحكومي و القوانين السائدة في البلد.
- 8- الأشكال القانونية و التنظيمية السائدة في إقتصاد البلد.
- 9- خطط التتابع الإداري ، حيث التفكير بمستقبل المنظمة و إمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة.

ثانيا : الأشكال القانونية للمؤسسات

تنقسم المؤسسات من حيث الأشكال القانونية إلى نوعين هما المؤسسات الفردية و الشركات ، و تنقسم الأخيرة إلى قسمين هي الأخرى حيث نجد شركات الأشخاص و شركات الأموال:

1- المؤسسات الفردية:

هي مؤسسة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد يكون هو المسؤول بشكل مطلق عن الديون و يتحمل كامل المخاطر و الالتزامات و يحصل على كامل الأرباح؛ و تحمل في العادة اسمه و يكون عنوانه الشخصي كعنوان للشركة.¹

2- الشركات:

« كيان قانوني يقام من قبل شخصين أو أكثر باعتبارهم مالكين لهذا العمل لغرض تحقيق الأرباح و يأخذ الكيان صيغ متعددة».²

و تنقسم الشركات إلى قسمين هما شركات الأشخاص و شركات الأموال:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 139.

² نفس المرجع السابق، ص 141.

أ- شركات الأشخاص:

وتتميز هذه الشركات أنها تقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الشركاء ،و تلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسيا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة ،حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا و قانونا كالوفات أو إهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا.¹ و ينقسم هذا النوع إلى:

● شركة التضامن:

هي شركة يعقدها اثنان أو أكثر (يطلق عليهم شركاء متضامنين) للقيام بأعمال تجارية و تكون مسؤولية الشركاء فيها مسؤولية غير محدودة و يكونوا مسؤولين مسؤولية شخصية و تضامنية عن ديون الشركة فلو فشلت الشركة في سداد ديونها يرجع الدائن على الأموال الشخصية للشركاء أما ما يميز الشركة فهو سهولة تأسيسها و سهولة تعديل رأس المال واكتساب صفة التاجر.²

● شركة التوصية البسيطة:

هي شركة تتكون من طرفين ،شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن ،وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم ،ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين ، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة يقدمها المشروع حتى وان لم يحقق أرباحا حقيقية فهو يتحملها في سنوات مقبلة، وهي مبنية على أساس أن واحد أو أكثر من المالكين لديه مسؤولية محدودة بحدود ما ساهموا فيه من أموال ووجود مالك أو شريك واحد على الأقل كشريك ضامن مع مسؤوليات غير محدودة.³

● شركة المحاصة التجارية:

"تشارك يوجد لغرض انجاز أهداف محددة لذلك تكون محدودة الفترة وتنتهي بنهاية العمل أو الهدف المحدد"⁴، لذا تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

¹ بوهالي محمد، مرجع سابق، ص35.

² [https:// www.tamweely.org](https://www.tamweely.org) 00 :22 le 04/05/2018.

³ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص143

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص143 .

ب- شركات الأموال:

هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات التوصية بالأسهم:

• شركات المساهمة:

شركة المساهمة هي النموذج الأمثل لشركات الأموال وقد عرفتها المادة 592 ق ت ج بأنها شركة "ينقسم رأسمالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء فيها عن سبعة¹، وهي شركة ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، ومن خصائص شركة المساهمة والتي نوجزها فيما يلي²:

- أنها تقوم على الاعتبار المالي .
- مسؤولية الشريك فيها محدودة بقدر ما يملكه من أسهم فيها.
- لا يجوز أن يكون عدد الشركاء فيها اقل من سبعة ولا يوجد حد أقصى لعدد المساهمين.
- وجوب أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين دج على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب).
- يجب أن يكون لهذه الشركة اسم يميزها عن غيرها ويكون مسبقاً أو متبوعاً بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها.

• الشركات ذات المسؤولية المحدودة:

الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي عبارة عن شركة تتكون من شخص واحد أو عدة أشخاص غير متضامنين إلا في حدود حصصهم المقدمة، كما نصت المادة 564 من ق ت ج "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص"³ وتعين بعنوان خاص للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات- شركة ذات المسؤولية المحدودة- أو الأحرف الأولى منها أي- ش.ذ.م.م - ولا يجب أن يتجاوز الشركاء في الشركة ذات المسؤولية

¹ القانون التجاري الجزائري.

² www.sciencesjuridiques.com 16 :15 le 05/05/2018

³ القانون التجاري الجزائري

المحدودة خمسين شريكا، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من خمسين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، وعند عدم ذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لخمسين شريكا أو أقل كما هو منصوص عليه في المادة 590 من ق ت ج المعدلة "لا يسوغ أن يتجاوز عدد الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة خمسين شريكا وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من خمسين (50) شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة وعند عدم القيام بذلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لخمسين شريكا أو أقل".¹

● شركة التوصية بالأسهم:

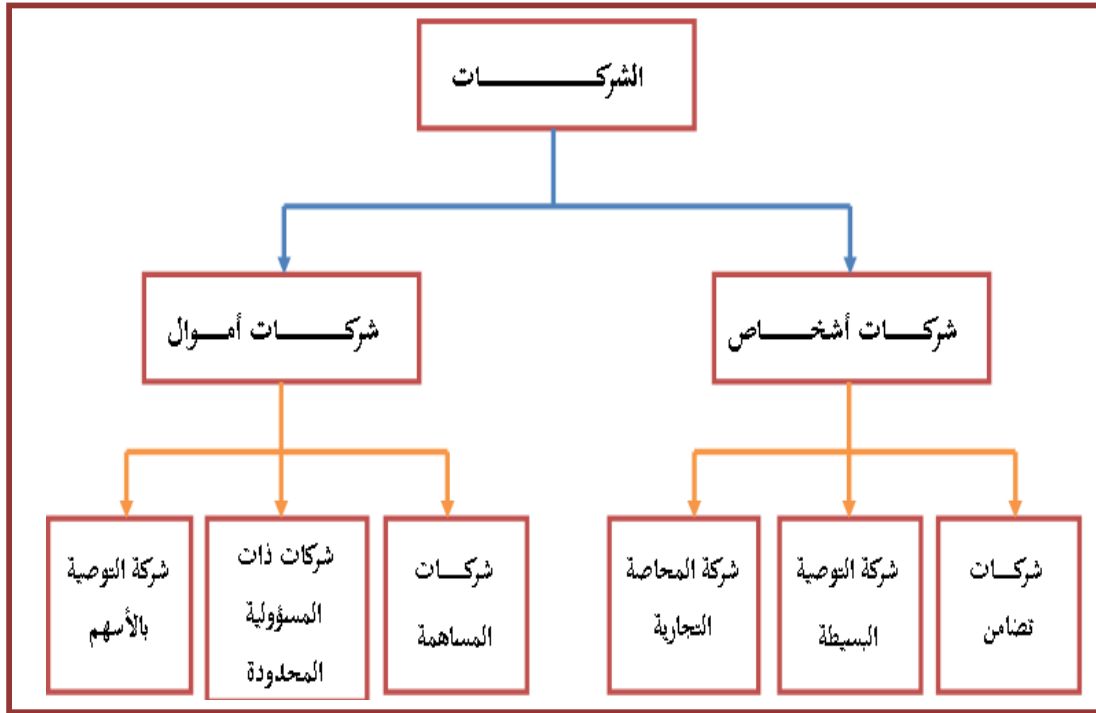
هي شركة تقسم فيها حصص الشركاء إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة كما في شركة التوصية البسيطة، و تعتبر من النماذج المشهورة في شركات الأموال وقد أدخلت للقانون التجاري الجزائري عن طريق المرسوم التشريعي رقم 08/93 وقد صنفت ضمن شركات الأموال لأنها تقوم على الإعتبار المالي فهي أقرب إلى شركة المساهمة من ناحية تكوين رأسمالها الذي يقسم إلى أسهم قابلة للتداول، كما أن وفاة الشريك أو الحجر عليه أو منعه من مباشرة التجارة أو انسحابه أو عزله لا ينتج عنه انحلال الشركة، لكنها تختلف عن شركة المساهمة في كونها تجمع بين شركاء متضامنين وشركاء موصين مساهمين لا يذكر اسمهم في اسم الشركة ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، وهي تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل بأسهم قابلة للتداول.²

والشكل الموالي يبين أنواع الشركات حسب القانون التجاري الجزائري.

¹ نفس المرجع السابق.

² <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=310462> 18 :51 le 05/05/2018

الشكل رقم (15) : أنواع الشركات حسب القانون التجاري الجزائري



المصدر : من إعداد الطالب

المبحث الخامس : المخطط المالي

بعد الفراغ من إعداد المخطط التسويقي و الذي يبين لنا كمية و قيمة المبيعات المتوقعة و المخطط الإنتاجي الذي يبين لنا قيمة التكاليف الاستثمارية و تكاليف الإنتاج ، و المخطط التنظيمي الذي يوضح تكلفة اليد العاملة يبدأ إعداد المخطط المالي و الذي يساعد في اتخاذ قرار الاستثمار في المشروع.

المطلب الأول : مفهوم المخطط المالي

إن المخطط المالي قسم من خطة العمل و هو الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال و مصادر التمويل المناسبة و كذلك التقديرات المستقبلية للعوائد ، و الكلف و الأرباح.

« هو التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض و الإنفاق للأموال بشكل يجنب المشروع التعرض لحالات العسر النقدي و بما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة».¹

« التعبير الكمي لمختلف القرارات المالية المتخذة ، حيث يوضح الطرق التي سوف يقوم المشروع بإنتاجها من أجل ضمان نمو المشروع في المدى الطويل و ضمان التسيير الأمثل لمواردها المالية».²

مما سبق نرى بأن المخطط المالي هو ما يبين احتياجات المشروع من الأموال اللازمة لتحقيق أهدافه و كذا مصادر الحصول على تلك الأموال و كيفية إنفاقها و يمكن المخطط المالي من تقييم آثار القرارات الاستثمارية و المالية و مدى أثرها في مستقبل المشروع و بهذا يحقق مجموعة من المزايا منها³:

- 1- تحديد الاحتياجات المستقبلية.
- 2- تقييم السياسات و المقترحات المقدمة.
- 3- المساعدة في تركيز الأضواء على الأهداف.
- 4- تحفيز العاملين و تشجيع التفكير المستقبلي.
- 5- تجنب الإدارة المفاجآت و إعدادها للتعامل مع المتوقع منها.
- 6- التنسيق بين قرارات التمويل و الاستثمار.
- 7- وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ص 210.

² Pierre Conso , Farouk Hemici , Gestion financière de l'entreprise, Dunod, Paris - France , 2002,p 476.

³ http://esyria.sy/eafkar/index.php?inid=4&page_gallery_id=218&pid=36&tg=3 11 :03 le 09/05/2018

8- تجنب الغدرة المفاجآت الكاملة.

9- تسهيل عملية الإتصال.

10- تقديم معايير لقياس الأداء.

المطلب الثاني : متضمنات المخطط المالي

المخطط المالي هو ما يبين لنا موارد المشروع من أين سنحصل عليها و فيما سننفقها ، كما يبين لنا المنطقة التي سيدأ منها المشروع في تحقيق العائد و منه سيتخذ قرار الانطلاق في تجسيد الفكرة أم لا ، و يتم الوصول إلى هذا القرار عن طريق إعداد الخطوات التالية:

أولاً : الهيكل التمويلي

إن تحديد الهيكل التمويلي للمشروع يتم من خلال تحديد مصادر التمويل التي يمكن أن توفر للمشروع حاجته من الموارد المالية لإقامته و تشغيله و لتوسعه و تتمثل هذه المصادر في:

1- مصادر تمويل طويلة الأجل:

و ترتبط هذه المصادر غالباً بتمويل الأصول أو الموجدات الرأسمالية الثابتة كتمويل إقامة المشروع من أبنية وإنشاءات و آلات و تجهيزات و غيرها ، فعادة ما تكون فترة هذه التمويلات طويلة الأجل ، و من أهم مصادر هذا التمويل ما يلي¹:

أ- الأسهم العادية:

و هي مصدر التمويل الأساسي في شركات المساهمة و تعتبر وثيقة تمنح صاحبها حق المشاركة في الأرباح و حق التصويت و حق بيعها و تداولها ، و مسؤولية صاحبها تتحدد بحصته من رأس المال و لا يجوز له إستردادها إلا عند التصفية فلذلك تعتبر مصدر تمويل دائم ، فالمشروع لا يتحمل أي أعباء إلا في حالة تحقيق أرباح و يتقرر توزيعها ؛ و تكلفة السهم العادي تعتبر مرتفعة بسبب إرتفاع درجة مخاطرة صاحبها لأنه يشارك في ربح و خسارة المشروع.

ب- الأسهم الممتازة:

و هي أسهم تجمع بين خصائص السندات إذ أنها تحصل على عائد معين و خصائص الأسهم العادية لأنها تشارك في الأرباح ، و يتم اللجوء إلى إصدارها عندما لا تكفي الأسهم العادية في توفير التمويل اللازم و حتى لا يتسع عدد المشاركين في الإدارة لأن أصحاب الأسهم الممتازة لا يحق لهم المشاركة في الإدارة.

¹ فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص ص 241-243.

ت- السندات:

و تستخدم السندات طويلة الأجل ، كمصدر لتمويل إقامة المشروع الذي يتم بموجبه تكوين الأصول و الموجودات الرأسمالية الثابتة و كلفتها تكون أعلى من السندات قصيرة الأجل لأن درجة مخاطرتها أكبر نتيجة لطول فترتها الزمنية و أقل من كلفة الأسهم العادية لأنها تتضمن عائد محدد مسبقا و هو الفائدة التي تدفع و هذا العائد في الغالب أقل من الربح المتوقع الحصول عليه من السهم.

ث- ائتمان طويل الأجل:

و يتمثل في التمويل الذي تمنحه المصارف بمختلف أنواعها و التي تقوم بمنح ائتمان طويل الأجل للمشروعات.

ج- الأرباح المحتجزة:

و التي تعتبر مصدر تمويلي ذاتي لكنها تتوفر بعد إقامة المشروع و تشغيله ، و يكون عند حاجة المستثمرين (أصحاب المشروع) لاستخدام أرباحهم في توسيعه بدلا من تقسيمها عليهم ، فيتم احتجاز قدر أكبر من هذه الأرباح لزيادة رأس مال المشروع و نموه.

2- مصادر تمويل قصير الأجل:

و هي الموارد التمويلية التي يتم الحصول عليها لأجل قصير لا يتعدى في الغالب سنة ، و عادة ما تستخدم في تمويل النشاطات التشغيلية و التي تكون غالبا بعد إقامة المشروع ، و يتمثل أهمها في¹:

أ- الائتمان التجاري:

و هو الائتمان الذي يحصل عليه المشروع عند شراء مستلزمات الإنتاج أو المواد الخام أو السلع الوسيطة أو سلع يتعامل بها المشروع بالبيع الآجل؛ و يمكن أن يتم الائتمان التجاري بين المشروع و تجار الجملة و بين تجار التجزئة و المشروع أو المجهزين أو المستهلكين؛ و يتم عادة منحه بدون ضمانات حسب درجة الثقة بين المتعاملين و قد يتم بضمانات.

ب- الائتمان المصرفي:

و هو الائتمان الذي توفره المصارف التجارية خصوصا لتمويل الأنشطة التشغيلية و لفترة لا تزيد على السنة و تتمثل أبرز أشكاله فيما يلي:

- السحب على المكشوف (الحساب الجاري للمدين).

¹ فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص ص 238- 241.

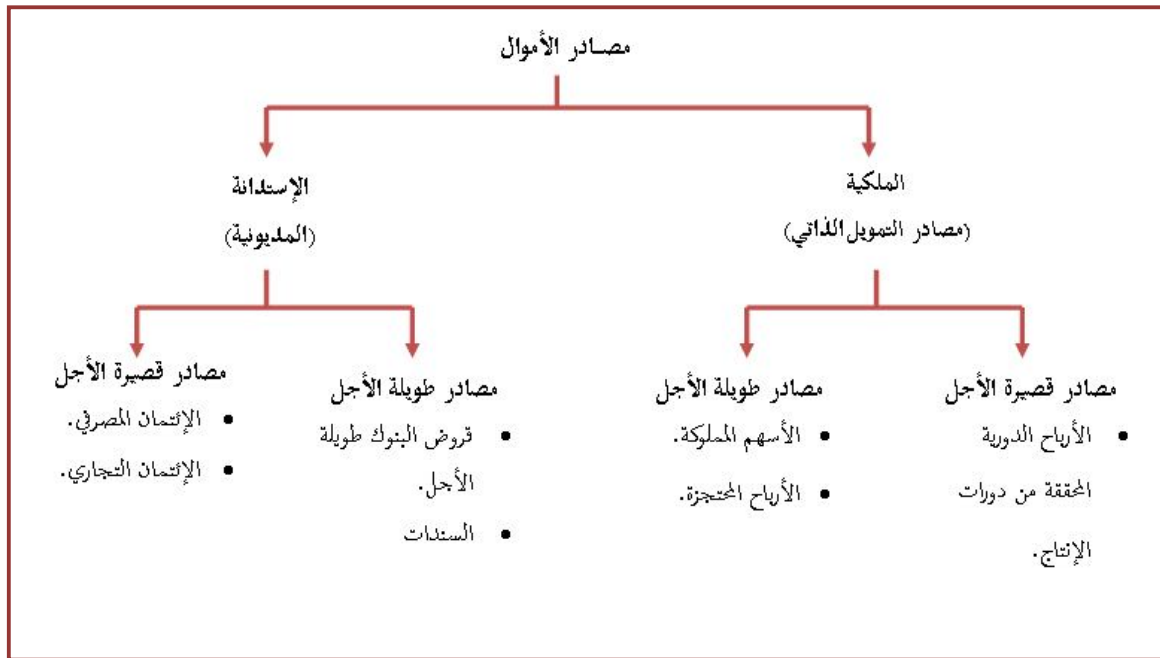
- الأوراق التجارية المخصومة و أهمها الكمبيالات المخصومة.

و في الغالب يكون الائتمان المصرفي متاح بدرجة أكبر للمشاريع الكبيرة القائمة و إمكانية الحصول عليه ضئيلة بالنسبة للمشروعات الصغيرة و الجديدة لأن مركزها المالي ضعيف أو غير معروف.

و يمكن تمويل المشروع بعدة طرق إما بمصادر خاصة مائة بالمائة أو عن طريق تمويل ثنائي أو ثلاثي.¹

و الشكل التالي يبين مصادر التمويل المختلفة:

الشكل رقم (16) : مصادر التمويل المختلفة



المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان - الأردن، ط1، 2008، ص223.

ثانيا : تحديد تكاليف المشروع:

1- التكاليف التشغيلية²:

هي تلك التكاليف التي تنفق مع بداية تشغيل المشروع من أول سنة و تتضمن التكاليف اللازمة لتشغيل الطاقة المتاحة و تمثل في الأجور ، الإيجار ، تكاليف المواد الأولية ، الترويج ، الصيانة، وتنقسم إلى نوعين هما:

¹ دبابش محمد نجيب، المخطط المالي، دورة تكوينية حول المقاولاتية، دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر، بسكرة، من 22 مارس إلى 9 أبريل 2017.

² سعيد عبد العزيز عثمان، دراسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص 133-135.

أ- **التكاليف المتغيرة:** هي تلك التكاليف التي تتغير في مجموعها تناسبيا مع التغير في حجم النشاط حيث تزيد بإرتفاعه وتنخفض بإنخفاضه.

ب- **التكاليف الثابتة:** هي التكاليف التي تظل ثابتة في مجموعها بغض النظر عن التغير في مستوى النشاط فهي لا تزيد بإرتفاعه و لا تنخفض بإنخفاضه، و من أمثلتها نجد: الإيجار الشهري للمحلات التجارية، التأمين الخاص بالمصانع، الإهلاك الخطي للآلات و المعدات... و الجدول التالي يبين تصنيف الأعباء حسب طبيعتها.

جدول 06: تصنيف الأعباء حسب طبيعتها

الأعباء حسب النشاط		طبيعة العبء
ثابتة	متغيرة	
	×	البضائع المستهلكة /600
	×	المواد الأولية المستهلكة /601
×	×	التمويبات الأخرى المستهلكة /602
×	×	المشتريات غير المخزنة من المواد و التوريدات /607
×		الإيجار /613
×	×	الصيانة و التصليحات و الرعاية ح/615
×		أقساط التأمينات ح/616
×		الإشهار و النشر و العلاقات العامة /623
×	×	نقل السلع و النقل الجماعي للعاملين /624
×		التنقلات و المهمات و الإستقبالات /625
×	×	مصاريف البريد و الإتصالات السلكية و اللاسلكية /626
×	×	أجور العاملين /631
×	×	الإشتراكات المدفوعة للهيئات الإجتماعية /635
×		أنعاب الحضور /653
×		أعباء الفوائد /661
		مخصصات الإهلاكات و المؤونات و خسائر القيمة /68

المصدر: دبابش محمد نجيب، المخطط المالي، دورة تكوينية حول المقاولاتية، دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر، بسكرة، من 22 مارس إلى 9 أبريل 2017.

ت- تكاليف الاستثمار¹:

هنا تحدد كل المصاريف التي تنفق من لحظة ظهور فكرة المشروع حتى إنتهاء فترة تجارب التشغيل و تتضمن البناء و التهيئة، تجهيزات و أدوات، معدات صناعية، معدات النقل،...

ث- إهلاك التثبيتات:

و هو تدني في قيمة تثبيت معين مع الوقت نتيجة استخدامه أو نتيجة للتطور التكنولوجي، و هو وسيلة لتوزيع تكلفة الاستثمار حسب الزمن و من أهم أنواعه:

أ- الإهلاك الخطي (الثابت).

ب- الإهلاك المتناقص.

ت- الإهلاك المتزايد.

ث- إهلاك حسب وحدات الإنتاج.

و لا يطبق الإهلاك على الأراضي (باستثناء المحاجر المناجم) و على التثبيتات المالية و التثبيتات قيد الإنجاز.

ثالثا: إعداد القوائم المالية للمشروع

إن القوائم المالية هي الأداة التي يتوصل بها إلى البيانات و المعلومات الضرورية للقيام بالتقييم المالي للمشروع، و يتم تحليل ما تتضمنه هذه القوائم للوصول إلى قرار اختيار المشروع من عدمه²، و تتمثل القوائم المالية الرئيسية للمشروع في:

1- الميزانية العامة:

و هي عبارة عن قائمة تظهر في الجانب الأيمن لها الأصول و التي تعرف بأنها موجودات المشروع و الموارد التي يسيرها الكيان بفعل أحداث ماضية و الموجهة لأن توفر له منافع إقتصادية مستقبلية و تقسم أصول المشروع إلى³:

أ- أصول غير جارية: و تضم التثبيتات المادية و التثبيتات المعنوية و التثبيتات المالية.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 130، 131.

² فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 250.

³ دبابش محمد نجيب، مرجع سابق.

ب- أصول جارية: و هي الأصول التي يتوقع المشروع أن يستهلكها في الأجل القصير (خلال دورة الاستغلال).

أما الجانب الأيسر فيظهر خصوم المشروع و التي هي عبارة عن مصادر تمويل المشروع و تقسم إلى:

أ- أموال خاصة : مصادر تمويل ذاتية.

ب- الخصوم الغير جارية : ديون طويلة الأجل.

ت- الخصوم الجارية : ديون قصيرة الأجل.

و تنقسم الميزانية إلى نوعين:

- ميزانية افتتاحية : تعد في بداية الدورة و لا تظهر النتيجة فيها.

- ميزانية ختامية : تعد في نهاية الدورة المحاسبية و تظهر النتيجة فيها.

و الجدول التالي يبين نموذج الميزانية:

جدول رقم (07) : نموذج الميزانية

الخصوم			الأصول		
السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان	السنة (ن-1)	السنة (ن)	البيان
		أموال خاصة			أصول غير جارية
		خصوم غير جارية			تثبيات معنوية
					تثبيات مادية
					تثبيات مالية
					مجموع الأصول
					غير الجارية
		خصوم جارية			أصول جارية
					المخزونات
					العملاء
					النقدية

					مجموع الأصول الجارية
		المجموع			المجموع

المصدر: عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، الطبعة العربية، 2008، ص25.

2- جدول حسابات النتائج التقديري:

و هو جدول يوضح مختلف التكاليف و الإيرادات المتوقعة للمشروع ، حيث يسمح لصاحب المشروع بتتبع تطورها على مدى 03 سنوات أو أكثر و ذلك من أجل المساعدة في إتخاذ القرارات¹.
و الجدول التالي يبين جدول حسابات النتائج و العناصر الظاهرة فيه:

الجدول رقم (08) : جدول حسابات النتائج

الدورة(ن-1)	الدورة(ن)	ملاحظة	العناصر
			رقم الأعمال تغير مخزونات المنتجات التامة و المنتجات قيد التصنيع الإنتاج المثبت إعانات الإستغلال
			إنتاج السنة المالية -1-
			المشتريات الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
			إستهلاك السنة المالية - 2-

¹ دبابش محمد نجيب، مرجع سابق.

			القيمة المضافة للإستغلال (1-2)
			أعباء المستخدمين الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
			الفائض الإجمالي عن الإستغلال (4)
			الإيرادات العملياتية
			الأعباء العملياتية الأخرى المخصصات للإهلاكات و المؤونات إسترجاع خسائر القيم و المؤونات
			النتيجة العملياتية 5
			الإيرادات المالية الأعباء المالية
			النتيجة المالية 6
			النتيجة العادية قبل الضريبة -7- - (6+5)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتيجة العادية
			مجموع إيرادات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
			النتيجة الصافية للأنشطة العادية -8-
			العناصر غير العادية- إيرادات - العناصر الغير عادية- أعباء -
			النتيجة الغير العادية -9-
			النتيجة الصافية للسنة المالية -10-

المصدر: دبابش محمد نجيب، المخطط المالي، دورة تكوينية حول المقاولاتية، دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر، بسكرة، من 22 مارس إلى 9 أبريل 2017.

و تحليل جدول حسابات النتائج مهم جدا لأنه يبين القدر من الأرباح التي يمكن أن يحققها المشروع نتيجة إقامته و تشغيله بعد إقامته و التي إستنادا إليها يتخذ قرار الإستثمار من عدمه.¹

3- الموازنة النقدية:

هي عبارة عن تقري يبين المقبوضات و المدفوعات النقدية المتوقعة، و بالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن (شهريا مثلا)، و تعد على أساس شهري عادة لمدة ستة أشهر أو سنة، لذلك لا بد من وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية و كذلك تقدير للمشتريات و لكل عنصر من عناصر الإنفاق النقدي الأخرى.²

و الجدول التالي يوضح نموذج الموازنة النقدية:

الجدول رقم (09): نموذج الموازنة النقدية

البيان	يناير	فبراير	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
تدفقات الخزينة الخاصة بالإستغلال												
المقبوضات (1)												
مبيعات بما فيها الرسوم إعانات الإستغلال إيرادات أخرى												
المدفوعات (2)												

¹ فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 253.

² دبابش محمد نجيب، مرجع سابق.

$$VAN = \sum NR(1 + R_i)^{-n} - I_0$$

حيث: NR: التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + محصنات الإهلاك و المؤونات و خسائر القيمة.

R_i : هي معامل الخصم / I_0 : قيمة الإستثمار.

2- فترة الإسترداد:

و يعتبر أوسع المؤشرات إستخداما في دراسة الجدوى المالية لأنه يتسم بالبساطة و السهولة، و لأنه يتيح للمستثمر أن يعرف المدة التي يستطيع فيها إسترداد الأموال التي إستثمرها في المشروع¹. و تحدد فترة الإسترداد بالمعادلة التالية²:

$$\frac{\text{الأموال المستثمرة في المشروع}}{\text{معدل الأرباح السنوي}} = \text{فترة الإسترداد}$$

3- عتبة المردودية:

هي "كمية المخرجات المباعة التي يتساوى عندها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف، أي كمية المخرجات المباعة التي يكون عندها دخل التشغيل مساويا للصفر"³ وتسمى أيضا بنقطة التعادل والنقطة الميتة، فمن خلالها نعرف متى يحقق المشروع نتيجة معدومة أي تسمح لنا بالتعرف على رقم الأعمال الذي يسمح بتغطية تكاليف المشروع، فكلما زاد رقم الأعمال عن هذه النقطة تصبح النتيجة ربح وإذا قل عنها تصبح النتيجة خسارة، وتحسب بالعلاقة التالية⁴:

$$\text{رقم أعمال نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة/الهامش على التكلفة المتغيرة}}{\text{السعر}}$$

¹ فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 260.

² نفس المرجع السابق، ص 262.

³ سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص 105.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 106.

خاتمة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على المفهوم النظري لمخطط الأعمال وكيفية إنجازه والمعايير والطرق الواجب إتباعها للخروج بدراسة سليمة وقيمة لأي مخطط يتم إنجازه مستقبلا، لأنه يعتبر أداة مهمة لاتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، فمن خلاله يمكن التعرف على جدوى المشاريع وحجم العائد الذي يمكن أن تدره على أصحابها، حيث لا يمكن إنجازه إلا بعد جمع كم هائل من المعلومات التي يمكن أن تساعد في التنبؤ بسيرورة المشروع والتنبؤ بمستقبله، وهذا ما سنراه في الفصل الموالي التطبيقي والذي يعتبر تحويلا لدراستنا النظرية إلى دراسة تطبيقية حقيقية لمخطط أعمال مشروعنا المتمثل في حديقة تسلية وترفيه.

الفصل الثاني:

منظومة أعمال لإنجاز حقيقة التسلية والترفيه "عالم الأعلام"

تمهيد:

لمعرفة إذا ما كان أي مشروع مجديا لابد من القيام بدراسة جميع النواحي المتعلقة به والتي سبق وأن أشرنا إليها في الفصل السابق، وفي هذا الفصل سنقوم باستخدام ما تناولناه نظريا لنجز به مخطط الأعمال لتجسيد مشروعنا المتمثل في حديقة تسلية وترفيه بمدينة بسكرة باسم "حديقة الأحلام"، وقد قمنا بتقسيمه إلى خمسة مباحث وهي :

المبحث الأول : تقديم المشروع.

المبحث الثاني : المخطط التسويقي .

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي.

المبحث الرابع : المخطط التنظيمي.

المبحث الخامس : المخطط المالي.

المبحث الأول: تقديم المشروع

سنقوم في هذا المبحث بإعطاء صورة عامة وملخصة عن المشروع ككل حيث ستشتمل كل النقاط المهمة لمعرفة منطلقات دراسة الجدوى التي سنقوم بها في باقي المباحث.

المطلب الأول: التعريف بالمشروع

أولاً: مصدر الفكرة

جاءت فكرة المشروع بعد ملاحظة النقص الكبير في أماكن التسلية في مدينة بسكرة وخصوصاً أن مناخها الحار و المضطرب عموماً يزرع القلق النفسي لدى السكان، حيث تجدهم يبحثون عن متنفس لهم و لعائلاتهم حتى أنهم يضطرون لمغادرة الولاية للبحث عن أماكن للترفيه، كما أن الفكرة تبلورت بعد البحث والإطلاع الشخصي ومشاهدة المشاريع السابقة واستشارة أهل الاختصاص من أصحاب المشاريع المماثلة والموردين لمعدات التسلية ومكاتب الاستشارة والذين لهم خبرة في هذا المجال.

ثانياً: تسمية المشروع

تسمية المشروع بحديقة الأحلام جاء نتيجة استشارة لأطفال صغار (تتراوح أعمارهم من 05 إلى 12 سنة) حيث كانوا هم من اقترح هذا الاسم بعد وصف المشروع لهم، لأن أحلام الأطفال تكون كلها مرتبطة باللعب فكأنهم حين يذهبون إلى مكان مليء بالألعاب يعتبر هذا المكان بالنسبة لهم كعالم للأحلام.

ثالثاً: أهداف المشروع

تتمثل أهداف إنجاز هذا المشروع ما يلي:

1- اكتساب أكبر حصة سوقية في قطاع التسلية في مدينة بسكرة.

- 2 النمو والتوسع مستقبلا لتقديم خدمات أفضل وأحدث .
- 3 تحقيق رضا الزبائن عن خدماتنا .
- 4 أن نصبح جزءا من الروتين العام لسكان المدينة .
- 5 تحقيق مكاسب اقتصادية وسياحية للمدينة.

رابعاً: دوافع اختيار المشروع

يرجع اختيار هذا المشروع إلى:

- 1 النقص الواضح لمثل هذه المرافق في ولاية بسكرة
- 2 تدني الخدمات المقدمة للزبائن في المرافق الموجودة
- 3 إيجاد متنفس لسكان بسكرة من الضغط اليومي
- 4 الرغبة الشخصية في دخول قطاع الأعمال

خامساً: الرسالة

المرح صناعتنا و إسعادكم هدفنا و عودتكم غايتنا

سادساً: الرؤية

نسعى للريادة في ميدان الترفيه في مجتمعنا

سابعاً: الشعار

الشكل رقم (17): شعار المشروع



المصدر: من إعداد الطالب

الألوان هي عبارة عن جميع ألوان الطيف و عددها (07) و هي تمثل عالم الأطفال والذي يكون مليئاً بالألوان كما أن الشكل المائل للشعار والشمس المبتسمة يرمزان للتسلية والمرح أما السحابة فهي ترمز إلى دنيا الأحلام، والقطار والعجلة الكبيرة ترمزان للألعاب، أما النجوم الملونة فهي شعار للبهجة.

المطلب الثاني : الملخص التنفيذي

جدول رقم (10): الملخص التنفيذي

الطريق الوطني رقم 83 العالية بسكرة	موقع المشروع
دبابش أنور، مزوزي توفيق، مزوزي نور الدين، سبخي وحيد	صاحب المشروع
دبابش أنور، مزوزي توفيق، مزوزي نور الدين، سبخي وحيد	الملاك
(SARL) مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.	الطبيعة القانونية
مشروع خدمي القطاع السياحي 605011 مؤسسة التسلية	نوع المشروع قطاع النشاط رقم السجل التجاري إسم النشاط
التسلية / الترفيه	خدمات المشروع
سكان بلدية بسكرة والبلديات المجاورة لها	الزبائن المستهدفين
تنوع وتوسيع فضاءات التسلية في ولاية بسكرة	القيمة المضافة للمشروع
31	عدد العمال
وصف الخدمة: المشروع عبارة عن حديقة للتسلية و الترفيه يحتوي على قرية ألعاب مغطاة و قاعة حفلات للأطفال الصغار كما يحتوي على ألعاب خارجية في الهواء الطلق مع مساحات للاستراحة و بحيرة صناعية و كفييتيريا لتقديم الطعام والمشروبات	النشاط
110 817 039,76 ج	التكلفة الإجمالية للمشروع
64 212 550,00 دج	رقم الأعمال في السنة الأولى
مختلط: أموال خاصة : المساهمة الشخصية مساهمة الشركاء قروض : تمويل بنكي	طبيعة التمويل

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: تموضع المشروع (النموذج التمثيلي للمشروع "CSIP")

بإمكاننا تحديد تموضع المشروع من خلال نموذج CSIP لأصحاب المشروع والذي يمثل عملية التقاطع بين

تطلعات صاحب المشروع وبين مهاراته والإمكانات المتاحة في المحيط ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تطلعات أصحاب المشروع:

أ- الرغبة في إنجاز مشروع متميز وتحسينه في أرض الواقع.

ب- كسب حصة سوقية جيدة وتحقيق الريادة في قطاع النشاط.

ت- النمو المستقبلي وتوسيع النشاط.

ث- الدخول لعالم صناعة التسلية.

2- مهارات أصحاب المشروع:

بما أن المشروع يتكون من عدة شركاء هذا يجعل من الممكن للمشروع الاستفادة من

مهاراتهم مجتمعة والتي من بينها:

أ- الخبرة في قطاع الأعمال

ب- شبكة علاقات واسعة

ت- الخبرة في الميدان الإداري

ث- التكوين النظري في مجال المقاولاتية

3- الإمكانيات المتاحة في المحيط:

أ- توفر العقار المناسب للمشروع وفي الموقع الممتاز

ب- سوق ضخم وقلة المنافسين

ت- زيادة الاستثمارات في القطاع السياحي

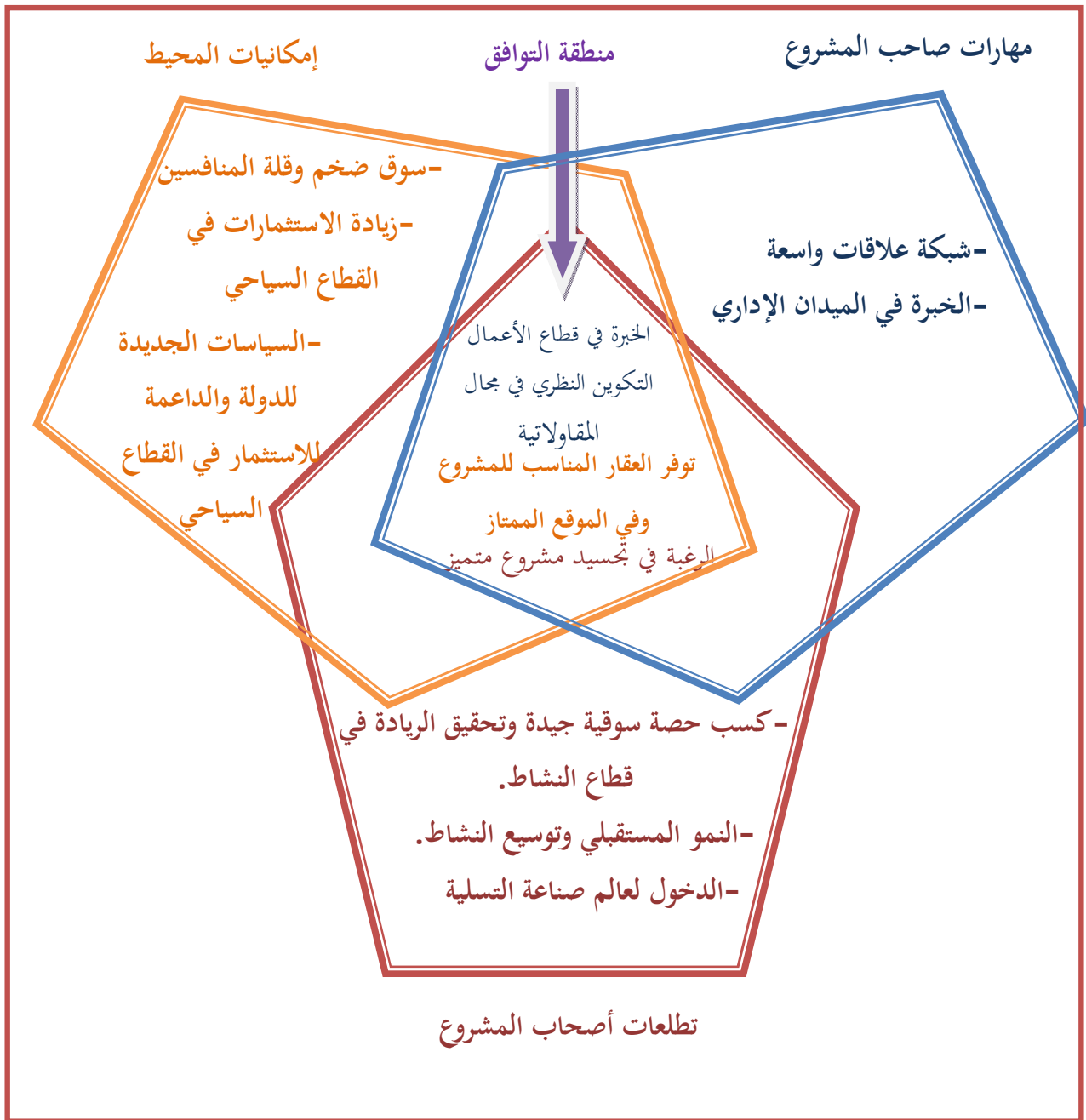
ث- السياسات الجديدة للدولة والداعمة للاستثمار في القطاع السياحي

وعليه فإن تقاطع العوامل السالفة الذكر مع بعضها سوف ينتج عنه منطقة توافق ما يسمح بتحقيق مشروع ناجح، يحقق الأهداف والغايات التي سينشأ المشروع من أجلها، حيث تقاطعت عوامل التوافق في هذا المشروع فيما يلي:

- الرغبة في تجسيد مشروع متميز
- الخبرة في قطاع الأعمال
- التكوين النظري في مجال المقاولاتية
- توفر العقار المناسب للمشروع وفي الموقع الممتاز

والشكل التالي يبين لنا نقطة التوافق في المشروع:

الشكل رقم (18): النموذج التمثيلي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

تم اختيار إقامة المشروع بولاية بسكرة و ذلك راجع إلى نقص هذه المرافق بها، كما أنها ستصبح قطبا سياحيا حيث نلاحظ إنجاز العديد من المرافق السياحية و الفنادق و هذا ما سيجعلها مقصدا للسياح، مما سيرفع الطلب على هكذا خدمات.

المطلب الأول: تحليل محيط المشروع

أولا: تحليل العوامل المؤثرة في المشروع

سنقوم أولا بتحليل بيئة صناعة التسلية و العوامل المؤثرة فيها، و يتم ذلك باستخدامنا لنموذج تحليل PESTEL و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11): تحليل PESTEL

عوامل التحليل	التأثير المحتمل	نوع الأهمية	التأثير	الأهمية النسبية
العوامل السياسية				
الاستقرار	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
التمويل	مرتفع	إيجابية	متناقص	حرجة
دعم الاستثمار	مرتفع	إيجابية	متناقص	مهمة
العوامل الاقتصادية				
التضخم	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
الركود	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
انخفاض أسعار النفط	مرتفع	إيجابية	غير محدد	غير معروفة
النظام الضريبي	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
القدرة الشرائية للمستهلكين	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة
مناخ الاستثمار	مرتفع	إيجابية	متزايد	مهمة

العوامل الإجتماعية				
سلوك المستهلك	مرتفع	إيجابية	غير محدد	غير معروفة
الزيادة السكانية	متوسط	إيجابية	متزايد	مهمة
العوامل التكنولوجية				
معدل التغير التكنولوجي	متوسط	إيجابية	غير محدد	غير معروفة
مستوى التكنولوجيا في ميدان النشاط	ضعيف	إيجابية	غير محدد	غير مهمة
العوامل الإيكولوجية				
التلوث	ضعيف	غير معروفة	غير متغير	غير مهمة
إدارة المخلفات	ضعيف	غير معروفة	غير متغير	غير مهمة
العوامل القانونية				
قانون العمل	مرتفع	سلبية	غير محدد	غير معروفة
قانون الاستثمار	مرتفع	إيجابية	متناقص	حرجة

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول السابق أن:

- أ- التأثير المحتمل لجميع العوامل مرتفع إلا فيما يخص العوامل التكنولوجية و ذلك لأن المشروع لا يعتمد على معدات ذات تكنولوجيا عالية أو سريعة التطور، كما أن تأثير الزيادة السكانية و التي تمثل 2.3 % لن يظهر إلا في المدى الطويل.
- ب- كما نلاحظ أن جميع العوامل هي ذات أهمية إيجابية للمشروع إلا فيما يتعلق بقانون العمل فإن أهميته سلبية وذلك راجع لكون الالتزام بهذا القانون يضيف أعباء إضافية للمشروع.

ثانيا: تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر

1- شدة المنافسة:

الميزة التي يتميز بها مشروع حديقة الأحلام غير متوفرة لدى جميع منافسيه في ولاية بسكرة و هي أن له جزءا أساسيا مغطى، حيث يمكن زيارته حتى في الظروف المناخية الرديئة و هي الطابع السائد لمناخ مدينة بسكرة، حيث تكثر فيها الزوابع الرملية و كذا الحرارة الشديدة و التي تتجاوز فصلين في السنة، حيث أنه في هذه الظروف لا يجد السكان أي متنفس لهم و لأبنائهم، كما يوفر للعائلات خيار ترك أولادهم يلعبون لوحدهم و الجلوس بعيدا عنهم أو الجلوس لتناول بعض الأطعمة في حين أنهم يشاهدون أبنائهم و هم يلعبون، حيث أن قرية الألعاب المغطاة تتميز ألعابها بالسلامة التامة و التي لا تستدعي تدخل الراشدين أثناء لعب الأطفال، هذا ما يجعل شدة المنافسة للمشروع متوسطة و الجدول التالي يبين لنا المنافسين ومزايا و عيوب كل واحد منهم:

جدول رقم (12): نقاط القوة و الضعف لكل منافس

المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف
حديقة بشير بن ناصر	- الموقع الممتاز - الأسعار المعقولة - المساحة الكبيرة - التهيئة مقبولة - التشجير جيد	- الألعاب قديمة - الخدمات المرافقة رديئة
حديقة عاصمة الزيبان (زيدان إبراهيم)	- الموقع الممتاز - الأسعار المعقولة - المساحة الكبيرة	- الألعاب قديمة - التهيئة رديئة - التشجير سيئ - الخدمات المرافقة رديئة
حديقة حمام سيدي يحي	- التهيئة جيدة - المساحة مقبولة	- الموقع بعيد (إنعدام المواصلات) - التشجير منعدم

<ul style="list-style-type: none"> - الألعاب قليلة - الألعاب لا تمس إلا شريحة الأطفال الصغار تماما 	<ul style="list-style-type: none"> - الأسعار مقبولة - الخدمات المرافقة جيدة 	
<ul style="list-style-type: none"> - الأسعار جد مرتفعة - الألعاب فصلية (موسم الصيف) - الموقع بعيد (انعدام المواصلات) - إدخال الطعام ممنوع 	<ul style="list-style-type: none"> - المساحة عملاقة - التهيئة ممتازة - الألعاب ضخمة - الألعاب حديثة - المساحة الخضراء ممتازة - الخدمات المرافقة جيدة 	<p>أكوابالم (الحديقة المائية)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المساحة الخضراء منعدمة - الألعاب مائية فقط - الألعاب فصلية 	<ul style="list-style-type: none"> - المساحة جيدة - التهيئة مقبولة - الأسعار مقبولة - الموقع ممتاز 	<p>منزل المياه العائلي</p>

المصدر: من إعداد الطالب

ويتميز سوق المنافسة للمشروع بوجود 05 منافسين أساسيين كما سبق الإشارة إليهم في الجدول السابق غير أنهم لا يغطون كامل الطلب كما تختلف أحجامهم و توجهاتهم و خدماتهم و الجدول التالي يوضح أسلوب مواجهة كل منافس:

جدول رقم(13): أساليب مواجهة تهديد كل منافس

المنافس	الميزة الأساسية	العيب الأساسي	أسلوب المواجهة
حديقة بشير بن ناصر	الأسعار منخفضة	ألعاب قديمة خدمات رديئة	الخدمات المتميزة الألعاب الحديثة
حديقة زيدان إبراهيم	الأسعار منخفضة	ألعاب قديمة خدمات رديئة	الخدمات المتميزة الألعاب الحديثة
مركب سيدي يحي	مقصد للترفيه	خدمة الترفيه ثانوية البعد عن وسط المدينة	خدمة الترفيه أساسية الموقع وسط المدينة
أكوابالم	الضخامة و الحداثة	الأسعار المرتفعة الألعاب فصلية	الأسعار مقبولة العمل على مدار العام
منزل المياح العائلي	الأسعار منخفضة	الألعاب فصلية خدمة واحدة	التنوع في الخدمات العمل على مدار العام

المصدر: من إعداد الطالب

من الجدولين رقم (12 و 13) نلاحظ أن:

- أ- المشاريع المتقاربة في الحجم و الخدمة هما : حديقة بشير بن ناصر و حديقة زيدان إبراهيم وهما اللذين يشكلان تهديد للمشروع من ناحية السعر حيث أن أسعار خدماتهم منخفضة جدا، لكن في المقابل نجد أن خدماتهما أيضا متدنية وألعابهما قديمة؛ و مواجهتهما تكون بتقديم خدمات جيدة و ألعاب أكثر حداثة لكن بأسعار أكثر من أسعارهما لإظهار تميز الخدمة.
- ب- الحديقة المدمجة في المركب المعدني لحمام سيدي يحي: لا يشكل تهديد كبير نظرا لأن خدمات التسلية لديه ليست هي الخدمة الرئيسية فهي خدمة ثانوية في المركب و الألعاب أصلا قليلة و موجهة للأطفال الصغار تماما، لكن التهديد الذي يمثله هو في كونه مقصد للعائلات من أجل الترفيه؛ لكن الخطر يكمن في حالة ما إذا قام بالاستثمار في ميدان التسلية و ذلك نظرا لضخامته و القوة الرأسمالية له.

ت- أكوابالم (الحديقة المائية): هو أضخم مشروع للتسلية في المنطقة ككل غير أن تهديده يمكن مواجهته بالأسعار المنخفضة جدا مقارنة بأسعاره المرتفعة حيث أنها لا تمس جميع شرائح السوق المستهدفة من طرف مشروع حديقة الأحلام كما أن خدماته موسمية و الألعاب مائية فقط.

ث- منزل المياه العائلي: لا يشكل تهديد كبير نظرا لخدماته الموسمية و ألعابه مائية فقط، و تتم منافسته بتنوع الخدمات.

2- تهديد الداخلين الجدد و المحتملين:

أبرز الداخلين الجدد إلى قطاع التسلية و الترفيه في ولاية بسكرة هما حديقة التسلية و مركز الغطس (خبزي) والقرية السياحية (نسيب)، حيث تحتوي على قسم مخصص للتسلية؛ و التهديد الأكبر تمثله حديقة التسلية و مركز الغطس (خبزي) نظرا للتشابه الكبير بين المشروعين و الميزة التي يتمتع بها أن له العديد من الألعاب التي تمس شريحة المراهقين، غير أن هذه الميزة لا تشكل خطرا كبيرا لوجود إمكانية لإضافة هذه الألعاب في التوسعة المستقبلية للمشروع. كما أن هناك تهديد تقليد المشروع من طرف مستثمرين آخرين.

3- تهديد المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة حاليا لا تشكل خطرا على مشروع حديقة الأحلام فأغلبها يتمثل في المسابح و المسارح و دور السينما و هو ما تفتقر إليه المدينة خاصة في الشق المتعلق بالعائلات، فحتى العدد القليل الموجود من هذه المرافق أغلب برامجه غير موجهة لفئة العائلات كما لا يوجد إقبال كبير عليها من طرف مواطني المدينة إلا في مناسبات قليلة:

أ- فنجد أن مسبحي العالية و المنشي في فصول الخريف و الشتاء و الربيع خدماتهما موجهة للنوادي الرياضية والمنخرطين أما في الفترة الصيفية فتكون موجهة للعامة غير أنها لا تمس العائلات، كما أنها تتسم بالفوضى وكثرة التعطلات و سوء التسيير مما يجعل الناس تعزف عن الذهاب إليها.

ب- أما المسارح فلا نجد إلا قاعة الزعاطشة حيث تقدم بعض العروض عن طريق بعض الجمعيات الفنية و التي تتمثل أهمها في :

- أيام الفرجة و الضحك (للكبار).

- أيام المونولوج (للكبار).

- مسرح الطفل (للصغار).

غير أن هناك عزوف عن حضور هذه العروض من طرف الجمهور إلا في حالة مسرح الطفل غير أنها تبقى مناسباتية و غير منظمة.

ت- أما دور السينما فمنعدمة تماما في مدينة بسكرة.

ث- أما فيما يخص مسرحي الهواء الطلق فأنشطتهما نادرة و غير منتظمة تماما.

4- القدرة التفاوضية للزبائن:

القدرة التفاوضية للزبائن تكون ضعيفة و ذلك نظرا للخدمات المقدمة فكما رأينا في تحليل المنافسين فإن المنافس الوحيد الذي يقدم خدمات متميزة هو (أكوابالم) أسعاره جد مرتفعة.

5- القوة التفاوضية للموردين:

القدرة التفاوضية للموردين تختلف حسب طبيعة المواد أو الخدمات الموردة وتكون كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(14): القوة التفاوضية للموردين

نوع المورد	اسم المورد	القوة التفاوضية	عنوان المورد	التعليق
ألعاب مساحة	Eurl Setifis Parc	ضعيفة	سطيف	كثرة موردي هذه الألعاب في الجزائر
الأطفال الخارجية	Play Planet	ضعيفة	العلمة	كثرة موردي هذه الألعاب في الجزائر
آلات الألعاب الميكانيكية	Modern Amusement	ضعيفة	الصين	كثرة موردي هذه الألعاب في العالم

منتجاته تتمتع بتصميم ممتاز وأسعار تنافسية مقارنة بموردين آخرين	الصين	قوية	Superboy	قرية الألعاب
كثرة الموردين في هذا المجال لكن تم اختياره نظرا لخبرته وأسعاره المعقولة	بسكرة	متوسطة	Terki Ahmed	تجهيزات الإعلام الآلي
كثرة الموردين في هذا المجال لكن تم اختياره نظرا لخبرته وأسعاره المعقولة وتنوع منتجاته وجودتها	بسكرة	متوسطة	Ets Annasr Bahri Zouina	الأثاث المكتبي
كثرة الموردين في هذا المجال لكن تم اختياره نظرا لخبرته وأسعاره المعقولة وتنوع منتجاته وجودتها	بسكرة	متوسطة	Ets Tiar Kacem	المكيفات الهوائية
كثرة الموردين في هذا المجال لكن تم اختياره نظرا لخبرته وسمعته	بسكرة	ضعيفة	مؤسسة لعروسي	معدات الحماية من الحريق والسرقة
الوحيد في السوق	بسكرة	قوية	سونلغاز	الكهرباء
الوحيد في السوق	بسكرة	قوية	الجزائرية للمياه	الماء
الوحيد في السوق	بسكرة	قوية	إتصالات الجزائر	الإتصالات
الوحيدة في هذا المجال في الولاية	بسكرة	قوية	إذاعة الزيبان	الإشهار
كثرة الموردين في هذا المجال	بسكرة	ضعيفة	الوكالة الإشهارية بلجبل فاتح	الإعلان

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: تحليل Swot :

هنا سنتطرق إلى نقاط ضعف و قوة المشروع و كذا فرصه و تهديداته.

1- نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع و تتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نقاط القوة و الضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمشروع

نقاط القوة	نقاط الضعف
أول حديقة تسلية في المدينة لها جزء مغطى	نقص الخبرة في تسيير هكذا مشاريع
الموقع الممتاز و القريب من جميع أنواع المواصلات	نقص في الألعاب الموجهة لفئة المراهقين و الكبار
تميز الخدمات عن المنافسين	ارتفاع تكاليف الاستثمار
توافر المساحة حوالي المشروع ما يمكنه من النمو مستقبلا	ارتفاع التكاليف التشغيلية
ملكية الوعاء العقاري ما يقدم قوة ائتمانية أكبر للحصول على القروض	
توفر اليد العاملة حيث أنه لا يتطلب يد عاملة عالية الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالب

2- الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع و تتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم (16): الفرص و التهديدات الناتجة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع

الفرص	التهديدات
نقص المرافق المماثلة	وجود بعض المنافسين الأقوياء الذين بإمكانهم تقليد الفكرة ببساطة
بداية انتشار ثقافة الترفيه لدى أفراد المجتمع	العراقيل الإدارية و البيروقراطية المعقدة
توجه الولاية نحو قطاع السياحة ما يرفع الطلب على هذا النوع من الخدمات	تغير أذواق المستهلكين و توجهاتهم
	أزمة الركود الأخيرة و التي تؤثر على الطلب العام

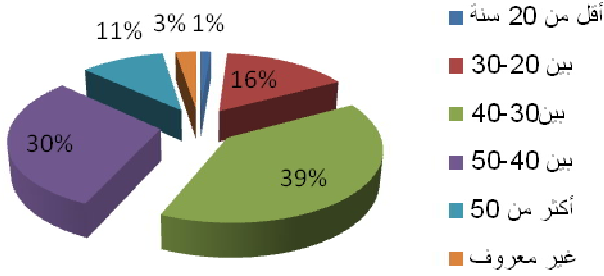
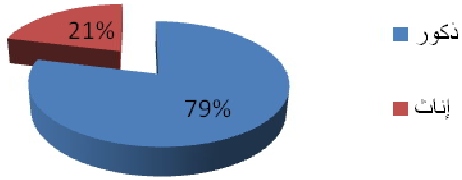
المصدر: من إعداد الطالب

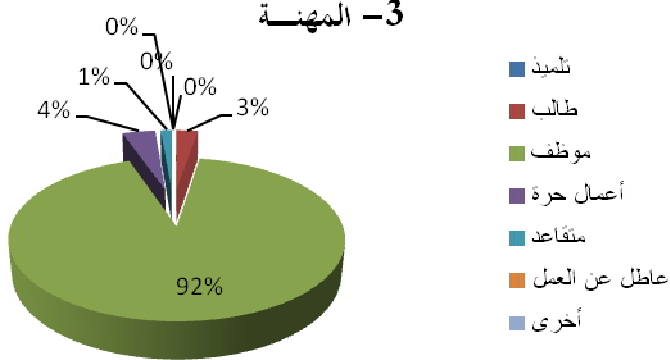
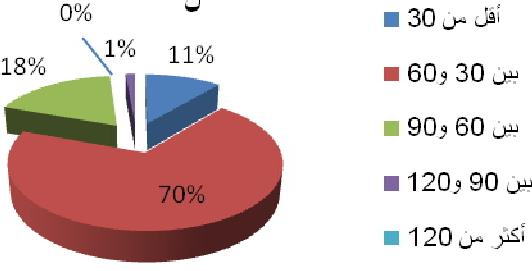
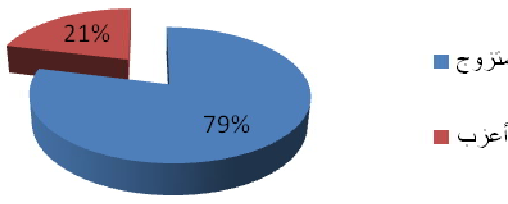
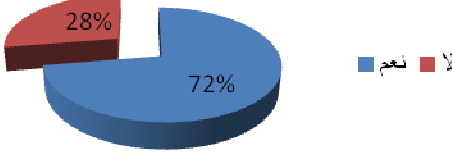
رابعاً: السوق المستهدف


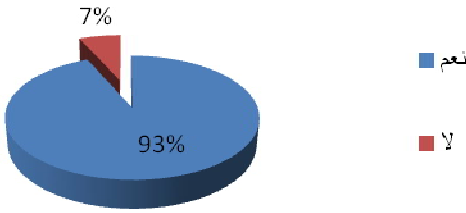
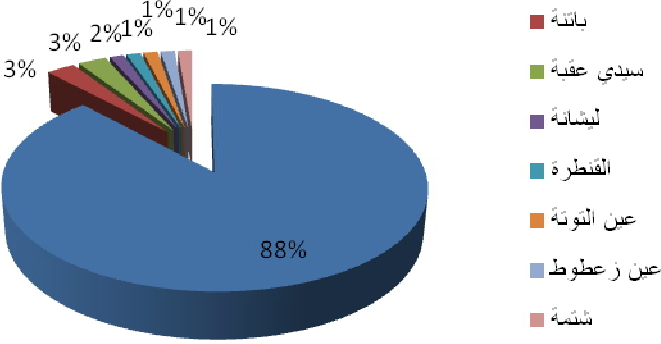
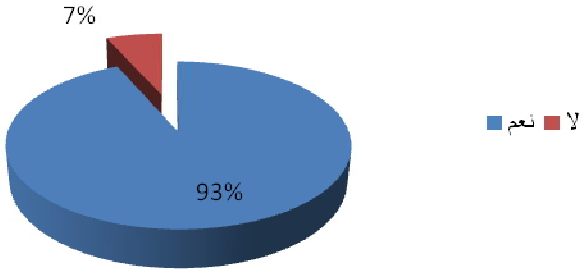
يتمثل في جميع سكان مدينة بسكرة والبلديات المجاورة لها والذين تقل أعمارهم عن 60 سنة وخصوصاً فئة الأطفال أقل من 15 سنة حيث أن أكثر من 80% من خدمات المشروع موجهة لهم، فمن أصل 09 ألعاب هناك 02 فقط يمكن أن يستعملها البالغون وهما القوارب والمقعد المتشقلب لكن يمكن لهم الاستمتاع بمجرد الزيارة أو اصطحاب العائلات والأطفال معهم.

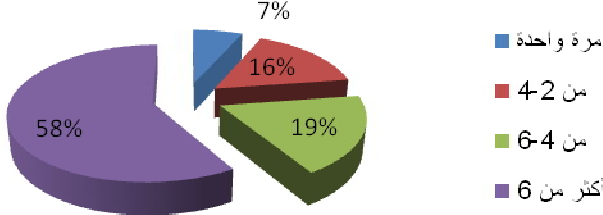
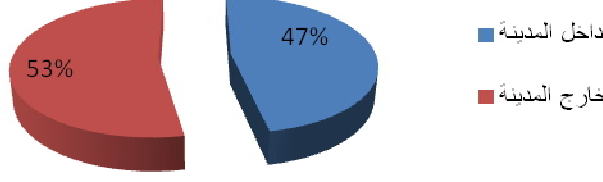
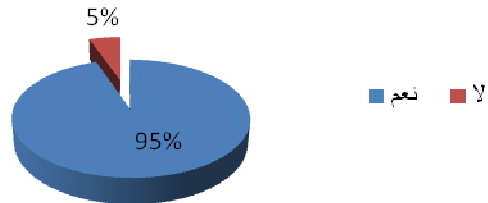
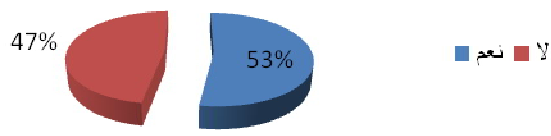
1- تحليل الزبائن: سنعمد في تحليل الزبائن على نتائج الاستبيان، فبعد اختيارنا لعينة عشوائية من مجتمع السوق المستهدف قمنا بتوزيع استماراته (ملحق رقم 01) على 76 شخص و كانت نسبة استرجاع الاستمارات 100% ، و الجدول التالي يتضمن نتائج الاستبيان و تحليلها:

جدول رقم(17) : تحليل الاستبيان

التحليل	الأسئلة و الإجابات
نلاحظ أن الشريحة العمرية الأكبر هي الفئة بين 20 و 50 سنة بمعدل 85% حيث هي أكبر فئة لها أطفال.	<p>1- العمر</p>  <p>أقل من 20 سنة بين 20-30 بين 30-40 بين 40-50 أكثر من 50 غير معروف</p>
كانت نسبة الإستطلاع من الذكور أكثر منها من الإناث حيث شكلت 79% من حجم العينة	<p>2- الجنس</p>  <p>ذكور إناث</p>

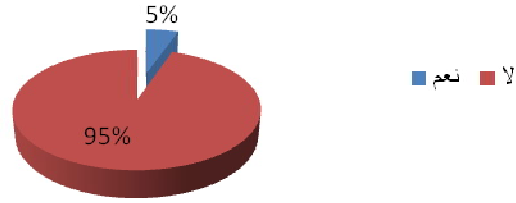
<p>نلاحظ أن الطبقة الغالبة هي طبقة الموظفين حيث مثلت 92% من حجم العينة، و هي تمثل أكبر شريحة في الطبقة المتوسطة للمجتمع</p>	<p>3- المهنة</p>  <p>■ تلميذ ■ طالب ■ موظف ■ أعمال حرة ■ متقاعد ■ عاطل عن العمل ■ أخرى</p>
<p>70% من حجم العينة كان دخلهم بين 30000 دج و 60000 دج، تليها 18% بين 60000 دج و 90000 دج ثم 11% أقل من 30000 دج</p>	<p>4- الدخل</p>  <p>■ أقل من 30 ■ بين 30 و 60 ■ بين 60 و 90 ■ بين 90 و 120 ■ أكثر من 120</p>
<p>تمثل نسبة المتزوجين 79% و هي في الغالب الفئة التي لها أطفال غير أن هذا لا يمنع كون العزاب لا يصطحبون أطفال معهم</p>	<p>5- الحالة العائلية</p>  <p>■ متزوج ■ أعزب</p>
<p>نسبة من لهم أولاد من العينة تمثل 72% و هي الشريحة الأساسية المستهدفة</p>	<p>6- هل لك أولاد</p>  <p>■ نعم ■ لا</p>

<p>نسبة 65% من العينة لهم من 02 إلى 04 أطفال</p>	<p>7- عدد الأطفال</p>  <p> ■ طفل واحد ■ من 2-4 ■ من 4-6 ■ أكثر من 6 </p>
<p>93% من العينة مقيمون ببلدية بسكرة و هي الغالبة الساحقة للفئة المستهدفة</p>	<p>8- هل أنت من سكان بسكرة</p>  <p> ■ نعم ■ لا </p>
<p>88% من العينة مقيمون ببلدية بسكرة غير أنه يمكن إستهداف سكان البلديات المجاورة و التي لا تبعد أكثر من 50 كلم حيث أنهم عبروا عن إهتمامهم بالمشروع</p>	<p>9- مقر السكن</p>  <p> ■ بسكرة ■ باتنة ■ سيدي عقبة ■ نيشانة ■ القنطرة ■ عين الثوتة ■ عين زعطوط ■ شامة </p>
<p>93% من العينة سبق لهم الذهاب إلى حديقة التسلية حيث يمكن إعتقاد هذه النسبة كطلب فعلي للمشروع</p>	<p>10- هل سبق وذهبت لحديقة تسلية وترفيه</p>  <p> ■ نعم ■ لا </p>

<p>58% من العينة ذهبوا إلى حدائق التسلية أكثر من 06 مرات هذا ما يمكن أن نحسب منه معدل تكرار الزيارة للمشروع</p>	<p>11- كم مرة ذهبت إليها</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>تكرار الزيارة</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>مرة واحدة</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>من 2-4</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>من 4-6</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 6</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>	تكرار الزيارة	النسبة المئوية	مرة واحدة	7%	من 2-4	16%	من 4-6	19%	أكثر من 6	58%
تكرار الزيارة	النسبة المئوية										
مرة واحدة	7%										
من 2-4	16%										
من 4-6	19%										
أكثر من 6	58%										
<p>نسبة 52% من العينة كانت إجاباتهم خارج المدينة هذا يدل على حب الناس لهكذا مشاريع كما يدل على إفتقار مدينة بسكرة لها ما يضطرهم للسفر من أجلها</p>	<p>12- هل كانت داخل أو خارج المدينة</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>المكان</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>داخل المدينة</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>خارج المدينة</td> <td>53%</td> </tr> </tbody> </table>	المكان	النسبة المئوية	داخل المدينة	47%	خارج المدينة	53%				
المكان	النسبة المئوية										
داخل المدينة	47%										
خارج المدينة	53%										
<p>نلاحظ أن الأغلبية المطلقة 95% من العين مهتمون بإنشاء المشروع في مدينة بسكرة</p>	<p>13- هل أنت مهتم بوجود مرافق كهذه بسكرة</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>الرد</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>نعم</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>لا</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	الرد	النسبة المئوية	نعم	95%	لا	5%				
الرد	النسبة المئوية										
نعم	95%										
لا	5%										
<p>نسبة 53% من العينة سبق و أن قامت بتجربة الذهاب إلى مركز التسلية المغطى، أما 47% فهي يمكن أن تمثل تجربة جديدة بالنسبة لهم</p>	<p>14- هل سبق وذهبت إلى مركز تسلية مغطى</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>الرد</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>نعم</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>لا</td> <td>47%</td> </tr> </tbody> </table>	الرد	النسبة المئوية	نعم	53%	لا	47%				
الرد	النسبة المئوية										
نعم	53%										
لا	47%										

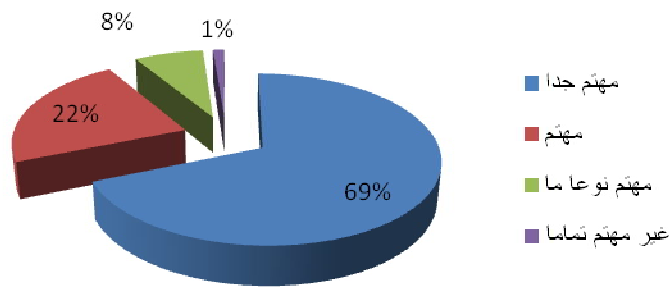
15- هل ترى بأن هذه المرافق الموجودة ببسكرة

كافية



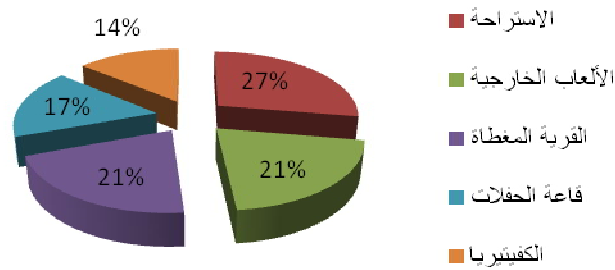
نسبة 95% يرون أن هذه المرافق غير كافية أي أنهم يتطلعون لوجودها في مدينتهم

16- درجة الإهتمام بالمشروع



91% من الإجابات كانت بين مهتم جدا و مهتم بالمشروع وذلك بعد قراءتهم لوصف المشروع فيما نجد غير المهتمين تماما لا يمثلون سوى 1% هذا ما سيجعل الطلب كبيرا على المشروع

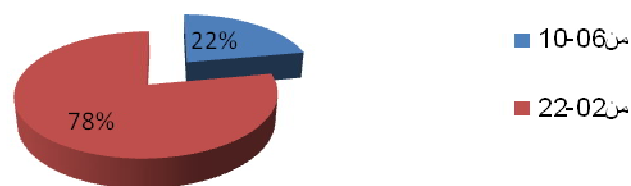
17- ماهو الجزء الذي أثار اهتمامك



أكثر ما أثار إهتمام العينة هو الإستراحة و القاعة المغطاة و الألعاب الخارجية حيث كانت النتائج متقاربة تقريبا بين 21% و 27%

18- ما هو الوقت الذي يناسب للذهاب لهذه

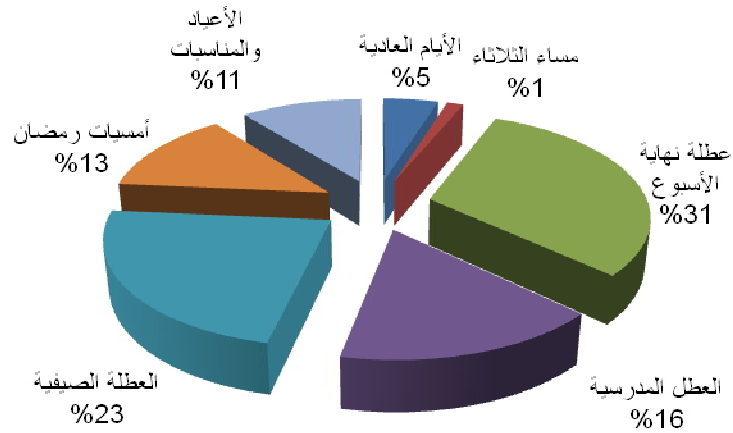
الحديقة



78% أشاروا إلى أن التوقيت المناسب هو من 02 زوالا إلى 10 مساء و هو ما سنبنى عليه مواقيت العمل

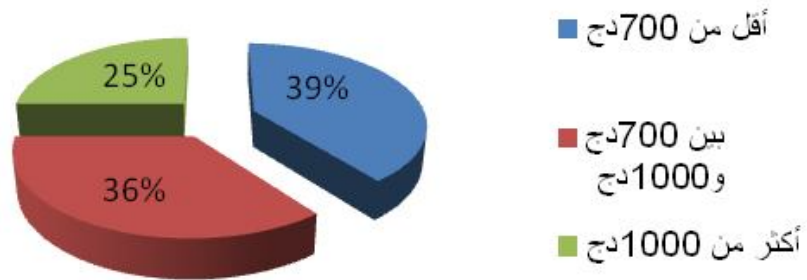
19- ما هي الأيام التي يمكن أن تذهب فيها إلى هذه

الحديقة



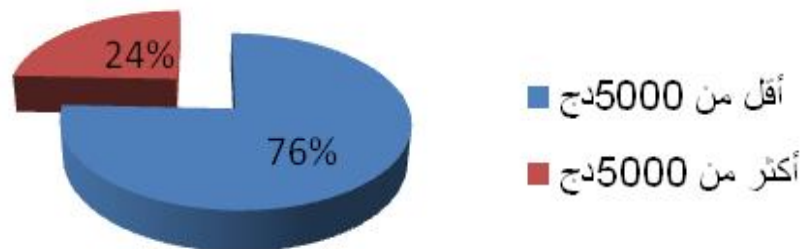
أغلبية المشاركين في الإستبيان إختاروا عطلة نهاية الأسبوع بـ 31% ثم تليها العطلة الصيفية بـ 23% ثم العطل المدرسية بـ 16% أما مساء الثلاثاء فلم يحصل إلا على 1% وهي أقل نسبة، هذا ما سنستخدمه في تحديد أيام العمل

20- المبلغ المستعد لإنفقه عن كل فرد لكل زيارة



39% من المستجوبين مستعدون أن ينفقوا أقل من 700 دج لكل فرد، و 36% بين 700 دج و 1000 دج و 25% أكثر من 1000 دج؛ هذا ما سنستخدمه في تحديد رقم الأعمال

21 - المبلغ المستعد لإنفاقه لكرء قاعة حفلات الأطفال



76% من المستجوبين مستعدون لإنفاق أقل من 5000 دج لكرء قاعة الحفلات و 24% يمكنهم إنفاق أكثر من 5000 دج

كانت أغلب الإقتراحات تتعلق
بمرافق موجودة أصلا في المشروع
كالمصلى و المراحيض و موقف
السيارات كما هناك من أشاروا
إلى إدراج قاعة للمطالعة، و
أشار الكثيرون إلى ضرورة أن
يكون السعر في متناول الجميع
و أن يكون مقر المشروع قريبا
من وسائل المواصلات

22- الإقتراحات

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تقدير الطلب

أولاً: تقدير حجم الطلب الكلي

بما أن الزبائن المستهدفون هم سكان بلدية بسكرة و ما جاورها من بلديات و التي لا تبعد عنها بأكثر من

50 كلم و الجدول التالي يوضح عددهم:

جدول رقم (18) : عدد سكان بلدية بسكرة و ما جاورها إلى غاية 2015/12/31

عدد السكان	البلدية	عدد السكان	البلدية
12033	مشونش	244773	بسكرة
66479	طولقة	12056	الحاجب
15479	بوشقرون	13297	لوطاية
15624	برج بن عزوز	14968	جمورة
11740	ليشانة	5251	برانيس
14867	فوغالة	13589	القنطرة

8863	أورلال	4491	عين زعطوط
7734	امليلي	39892	سيدي عقبة
6508	المخادمة	6326	الحوش
12472	اوماش	16366	شتمة
25496	ليوة	14324	عين الناقة
582628	المجموع		

المصدر: مديرية البرمجة و متابعة الميزانية لولاية بسكرة

ولدينا حسب الديوان الوطني للإحصاء أن نسبة السكان الذين تتراوح أعمارهم من 15-60 سنة بلغت 63,1%¹ في ولاية بسكرة و هي أكبر شريحة مشاركة في الإستبيان، كما لدينا نسبة 33% من سكان الولاية تقل أعمارهم عن 15 سنة²، ورأينا أن 95% مهتمون بالمشروع فيصبح لدينا حجم الطلب الكلي ما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(19): حجم الطلب الكلي

582628 نسمة		عدد السكان
بين 15 - 60 سنة	أقل من 15 سنة	الشريحة
63,1%	33%	نسبة الشريحة
$367638,27=(0,631 \times 582628)$	$192267,24=(0,33 \times 582628)$	عدد سكان الشريحة
95%		نسبة الإهتمام بالمشروع
$349256,35=(0,95 \times 367638,27)$	$182653,88=(0,95 \times 192267,24)$	حجم الطلب الفعلي

¹ www.andi.dz le 04/06/2018 à 18 :05

² www.ONS.dz le 04/06/2018 à 18 :12

مجموع حجم الطلب الكلي

531910,23 = 182653,88+349256,35 نسمة

المصدر: من إعداد الطالب

إذن حجم الطلب الكلي هو: 531910,23 نسمة.

ثانياً: تقدير العرض

من تحليلنا السابق للمنافسين وجدنا أن المنافسين الفعليون هم كل من حديقة بشير بن ناصر و حديقة عاصمة الزيبان وحديقة مركب سيدي يحي أما أكوابالم فرأينا بأن خدماته موسمية و كذلك لا تمس الطبقة المتوسطة تماماً كما أن منزل المياه العائلي غير منتظم في المواقيت كما أن أغلب المستجوبين لا يعرفونه.

و بعد بحثنا وجدنا أن متوسط الزبائن الذين تستقبلهم الحدائق المنافسة الفعلية سابقة الذكر وطاقاتهم الاستيعابية هي

كما يلي:

جدول رقم(20) : حجم الاستقبال عند المنافسين

طاقة الحديقة	طاقة الاستيعاب	متوسط عدد الزبائن في اليوم	نسبة الزبائن إلى طاقة الاستيعاب	عدد أيام السنة	حجم الاستقبال	طاقة الاستيعاب
حديقة بشير بن ناصر	416	250	60%	365	91250	151840
حديقة زيدان إبراهيم (عاصمة الزيبان)	333	200	66%		73000	121545

140160	91250	65%	250	384	الحديقة الملحقة بمركب سيدي يحيى
413545	255500	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البحث والاستقصاء وسؤال العمال لدى المنافسين

رأينا من الجدول السابق أن عدد الزبائن الذين يستقبلهم المنافسون السابقون هو 255500 سنويا والطاقة الاستيعابية الإجمالية هي 413545 سنويا وذلك بافتراض العمل طيلة أيام السنة .

ثالثا: الفجوة السوقية

بعد حسابنا لحجم الطلب الكلي و حجم العرض الكلي نقوم بتقدير حجم الفجوة السوقية و هي كما يلي:

$$\text{الطلب} - \text{العرض} = \text{الفجوة السوقية}$$

$$118365,23 = 413545 - 531910,23$$

إذن الفجوة السوقية تساوي 118365 نسمة.

رابعا: تقدير المبيعات

1- حساب حجم تقديم الخدمة الإجمالي

أ- الطاقة الاستيعابية:

ولتحديد الطاقة الاستيعابية قمنا بالاعتماد على ما قدمه لنا مسير مؤسسة SETIFIS PARK من معلومات حيث أن أدنى عدد لمرات تشغيل الآلات في العموم هو خمسة مرات يوميا لكل لعبة ولا يوجد حد أقصى، لذا في دراستنا هذه سنحسب على أساس سبع مرات يوميا، أما فيما يخص القرية المغطاة وألعاب القفز الهوائية والمائية فنحسب معدل فرد واحد لكل مترين مربعين من مساحة اللعبة ومدة الخدمة في أيام الذروة هي ساعتين لكل فرد أما في الأيام الأخرى فهي مفتوحة، لذا فسنأخذ معدل مرتين في اليوم، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21): الطاقة الاستيعابية للمشروع

المجموع	مدة التشغيل	عدد المقاعد	العدد	البيان
84	07 مرات	12	01	لعبة السفينة
98		14	01	القطار
112		16	01	حلقة الأحصنة
87		02	06	القوارب
14		02	01	لعبة الرقص
42		06	01	الكرسي المتشقلب
437	07 مرات	52	11	مجموع الألعاب الميكانيكية
الاستيعاب	معدل الاستيعاب	المساحة م ²	العدد	البيان
158	01 فرد/2م ²	158	1	ألعاب القفز الهوائية
120		120	1	ألعاب القفز المائية
300		300	1	القرية المغطاة
578	مرتين في اليوم	514.8	03	مجموع ألعاب القفز
1015			14	الطاقة الاستيعابية الكلية

المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام كاتالوجات الموردين

ب- حساب عدد الزبائن المتوقعين يوميا:

كما لاحظنا من جدول حجم الاستقبال عند المنافسين (جدول رقم 20) التقارب في متوسط عدد الزبائن اليومي حيث أن أدنى منافس يستقبل 60% من طاقته الاستيعابية وأعلىهم يستقبل 66% ونحن سنأخذ بأدنى نسبة في دراستنا وهي 60% من طاقتنا فنجد:

$$609 = 1015 \times 0.60 \text{ زبون يوميا}$$

إذن متوسط عدد الزبائن المتوقعين يوميا: 609 زبون.

ومن الجدول رقم (40) الذي يبين أيام العمل لدينا 301 يوم عمل في السنة فيصبح عدد الزبائن المقدرين سنويا هو:

$$\text{إذن عدد الزبائن المقدرين سنويا: } 183309 = 609 \times 301 \text{ زبون سنويا}$$

ويمكننا تحديد حجم الطلب المتوقع شهريا بالاستناد إلى الجدول التالي :

جدول رقم (22): حجم الطلب المتوقع شهريا

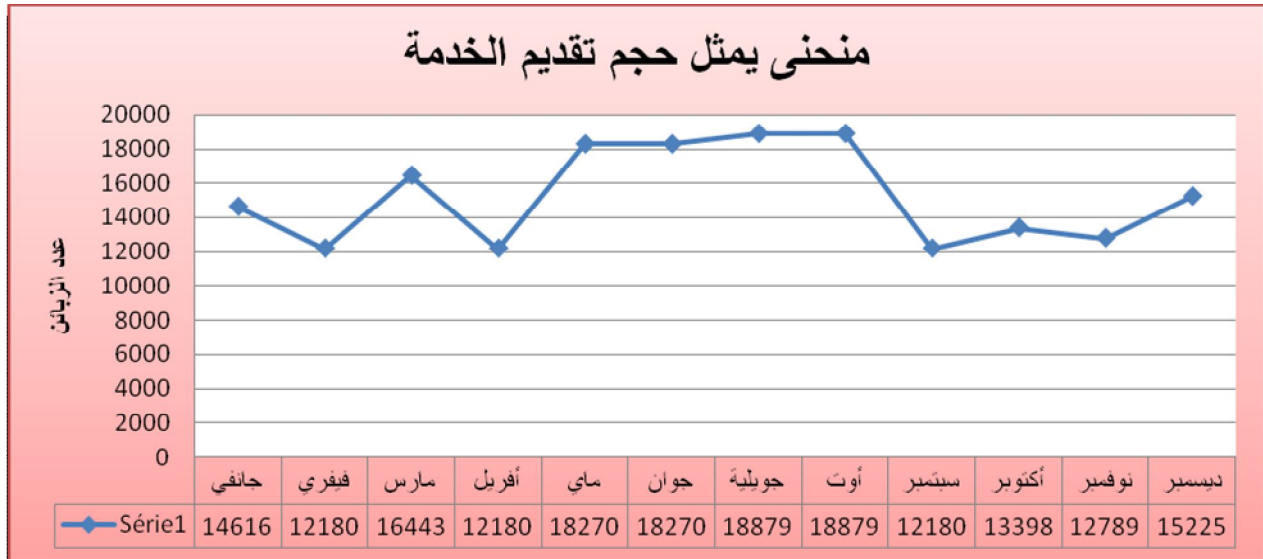
الأشهر	عدد الأيام	متوسط عدد الزبائن اليومي	عدد الزبائن الشهري
جانفي	24	609	14616
فيفري	20		12180
مارس	27		16443
أفريل	20		12180
ماي	30		18270
جوان	30		18270

18879		31	جويلية
18879		31	أوت
12180		20	سبتمبر
13398		22	أكتوبر
12789		21	نوفمبر
15225		25	ديسمبر
183309		301	المجموع السنوي

المصدر: من إعداد الطالب

ومن الجدول السابق يمكننا رسم منحنى يظهر لنا مسار حجم الطلب المتوقع الشهري :

شكل رقم(19): منحنى حجم الطلب المتوقع الشهري



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من المنحنى السابق أن مرحلة ذروة الطلب في المشروع تكون في شهري جويلية وأوت كما نلاحظ ارتفاع الطلب بشكل عام في فصل الصيف ثم يتناقص في باقي أيام السنة ليصل إلى أدنى نقطة خلال أشهر أفريل وفيفري وسبتمبر، مع ملاحظة ارتفاع طفيف في شهري مارس وديسمبر راجع إلى أيام العطل المدرسية.

2- حساب رقم الأعمال

لحساب رقم الأعمال قمنا بتوزيع عدد الزبائن المتوقعين يوميا على طاقة استيعاب كل آلة، أما الكفيتيريا فنضيف مداخيل كرائها والتي تقدر بـ 2400.000.00 دج سنويا أو 200.000.00 دج شهريا لأن خدماتها ستكون من اختصاص المناول، وبالنسبة لقاعة الحفلات والتي ستحسب بمعدل حفل واحد يوميا ولكن في أيام العطل فقط فالهدف منها ترويجي للمشروع أكثر منه ربحي وثمان كرائها هو 4.000.00 دج وذلك راجع لأن أغلب المستجوبين اختاروا مبلغ أقل من 5.000.00 دج، وفيما يلي سنقوم بحساب رقم أعمال الأشهر من سبتمبر إلى أفريل على حدا ثم الأشهر من ماي إلى أوت وذلك لأن هذه الأخير أشهر صيفية حيث تزيد خدمة ألعاب الترحلق المائية.

أ- رقم الأعمال المتوقع للأشهر من سبتمبر إلى أفريل: والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(23): رقم الأعمال المتوقع للأشهر من سبتمبر إلى أبريل

رقم أعمال شهر	أيام عمل	رقم أعمال شهر	أيام عمل	رقم أعمال شهر	أيام عمل	رقم أعمال شهر	عدد أيام عمل	رقم أعمال شهر	عدد أيام عمل	رقم أعمال شهر	عدد أيام عمل	رقم أعمال شهر	عدد أيام عمل	رقم أعمال شهر	عدد أيام عمل	رقم الأعمال اليومي	الزيائن عدد اليومي	طاقة الاستيعاب	السعر	
أفريل	أفريل	مارس	مارس	فيفري	فيفري	جانفي	جانفي	ديسمبر	ديسمبر	نوفمبر	نوفمبر	أكتوبر	أكتوبر	سبتمبر	سبتمبر					
609 000,00	20	822 150,00	27	609 000,00	20	730 800,00	24	761 250,00	25	639 450,00	21	669 900,00	22	609 000,00	20	30 450,00	609		50,00	تذكرة الدخول
128 000,00	20	172 800,00	27	128 000,00	20	153 600,00	24	160 000,00	25	134 400,00	21	140 800,00	22	128 000,00	20	6 400,00	64	64	100,00	موقف السيارات
2 400 000,00	20	3 240 000,00	27	2 400 000,00	20	2 880 000,00	24	3 000 000,00	25	2 520 000,00	21	2 640 000,00	22	2 400 000,00	20	120 000,00	300	300	400,00	القرية المغطاة
84 000,00	20	113 400,00	27	84 000,00	20	100 800,00	24	105 000,00	25	88 200,00	21	92 400,00	22	84 000,00	20	4 200,00	42	42	100,00	المقعد المشقلب
174 000,00	20	234 900,00	27	174 000,00	20	208 800,00	24	217 500,00	25	182 700,00	21	191 400,00	22	174 000,00	20	8 700,00	87	87	100,00	القوارب

الفصل الثاني

مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"

0,00	0,00	158 000,00	28 000,00	168 000,00	224 000,00	98 000,00	القطار
0	0	20	20	20	20	20	لعبة الأحصنة
56 000,00	0,00	213 300,00	37 800,00	226 800,00	302 400,00	132 300,00	السفينة المتأرجحة
14	0	27	27	27	27	27	لعبة الرقص
0,00	0,00	158 000,00	28 000,00	168 000,00	224 000,00	98 000,00	ألعاب التزلج الهوائية
0	0	20	20	20	20	20	ألعاب التزلج المائية
0,00	0,00	189 600,00	33 600,00	201 600,00	268 800,00	117 600,00	قاعة الحفلات
	0	24	24	24	24	24	
0,00	0,00	197 500,00	35 000,00	210 000,00	280 000,00	122 500,00	
	0	25	25	25	25	25	
0,00	0,00	165 900,00	29 400,00	176 400,00	235 200,00	102 900,00	
	0	21	21	21	21	21	
0,00	0,00	173 800,00	30 800,00	184 800,00	246 400,00	107 800,00	
	0	22	22	22	22	22	
0,00	0,00	158 000,00	28 000,00	168 000,00	224 000,00	98 000,00	
0	0	20	20	20	20	20	
4 000,00	0,00	7 900,00	1 400,00	8 400,00	11 200,00	4 900,00	
1	0	158	14	84	112	98	
25	120	158	14	84	112	98	
4 000,00	200,00	50,00	100,00	100,00	100,00	50,00	

الفصل الثاني

مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"

200 000,00		200 000,00		200 000,00		200 000,00		200 000,00		200 000,00		200 000,00		0	0,00				الكفيتيريا
4 271 000,00	20	5 751 850,00	27	4 271 000,00	20	5 085 200,00	24	5 288 750,00	25	4 474 550,00	21	4 678 100,00	22	4 271 000,00	24	207 550,00			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ب- رقم الأعمال المتوقع للأشهر من ماي إلى أوت: ويتم ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (24): رقم الأعمال المتوقع للأشهر من ماي إلى أوت

رقم أعمال شهر أوت	عدد أيام عمل أوت	رقم أعمال شهر جويلية	عدد أيام عمل جويلية	رقم أعمال شهر جوان	عدد أيام عمل جوان	رقم أعمال شهر ماي	عدد أيام عمل ماي	رقم الأعمال اليومي	عدد الزبائن اليومي	طاقة الاستيعاب	السعر	
943 950,00	31	943 950,00	31	913 500,00	30	913 500,00	30	30 450,00	609		50,00	تذكرة الدخول
198 400,00	31	198 400,00	31	192 000,00	30	192 000,00	30	6 400,00	64	64	100,00	موقف السيارات
3 720 000,00	31	3 720 000,00	31	3 600 000,00	30	3 600 000,00	30	120 000,00	300	300	400,00	القرية المغطاة
130 200,00	31	130 200,00	31	126 000,00	30	126 000,00	30	4 200,00	42	42	100,00	المقعد المتشقلب

الفصل الثاني

مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"

269 700,00	31	269 700,00	31	261 000,00	30	261 000,00	30	8 700,00	87	87	100,00	القوارب
151 900,00	31	151 900,00	31	147 000,00	30	147 000,00	30	4 900,00	98	98	50,00	القطار
347 200,00	31	347 200,00	31	336 000,00	30	336 000,00	30	11 200,00	112	112	100,00	لعبة الأحصنة
260 400,00	31	260 400,00	31	252 000,00	30	252 000,00	30	8 400,00	84	84	100,00	السفينة المتأرجحة
43 400,00	31	43 400,00	31	42 000,00	30	42 000,00	30	1 400,00	14	14	100,00	لعبة الرقص
244 900,00	31	244 900,00	31	237 000,00	30	237 000,00	30	7 900,00	158	158	50,00	ألعاب التزحلق الهوائية
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	24 000,00	120	120	200,00	ألعاب التزحلق المائية
124 000,00	31	124 000,00	31	120 000,00	30	120 000,00	30	4 000,00	1	25	4 000,00	قاعة الحفلات
200 000,00		200 000,00		200 000,00		200 000,00	0	0,00		-		الكفيتيريا
6 634 050,00	31	6 634 050,00	31	6 426 500,00	30	6 426 500,00	30	231 550,00				المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ت- رقم الأعمال المتوقع للسنة الأولى: ويتم ذلك من خلال جمع أرقام أعمال الأشهر، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم(25): رقم الأعمال المتوقع الشهري والسنوي للسنة الأولى

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	رقم الأعمال السنوي
رقم الأعمال	5 085 200,00	4 271 000,00	5 751 850,00	4 271 000,00	6 426 500,00	6 426 500,00	6 634 050,00	6 634 050,00	4 271 000,00	4 678 100,00	4 474 550,00	5 288 750,00	64 212 550,00

المصدر: من إعداد الطالب

ث- رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثمانية الأولى: بما أن نسبة النمو السكاني في ولاية بسكرة تقدر بـ 2.3 % سنويا¹ ، وبما أن زبائننا هم سكان ولاية بسكرة فإن نمو الطلب المتوقع سيكون بنسبة 2.3 % سنويا، ويصبح رقم الأعمال المتوقع لثمان سنوات التالية كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ - www.ONS.dz le 04/06/2018 à 18 :12

جدول رقم(26): رقم الأعمال المتوقع الشهري والسنوي

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	رقم الأعمال السنوي
سنة 1	5 085 200,00	4 271 000,00	5 751 850,00	4 271 000,00	6 426 500,00	6 426 500,00	6 634 050,00	6 634 050,00	4 271 000,00	4 678 100,00	4 474 550,00	5 288 750,00	64 212 550,00
سنة 2	5 202 159,60	4 369 233,00	5 884 142,55	4 369 233,00	6 574 309,50	6 574 309,50	6 786 633,15	6 786 633,15	4 369 233,00	4 785 696,30	4 577 464,65	5 410 391,25	65 689 438,65
سنة 3	5 321 809,27	4 469 725,36	6 019 477,83	4 469 725,36	6 725 518,62	6 725 518,62	6 942 725,71	6 942 725,71	4 469 725,36	4 895 767,31	4 682 746,34	5 534 830,25	67 200 295,74
سنة 4	5 444 210,88	4 572 529,04	6 157 925,82	4 572 529,04	6 880 205,55	6 880 205,55	7 102 408,40	7 102 408,40	4 572 529,04	5 008 369,96	4 790 449,50	5 662 131,34	68 745 902,54

70 327 058,30	5 792 360,37	4 900 629,84	5 123 562,47	4 677 697,21	7 265 763,80	7 265 763,80	7 038 450,27	7 038 450,27	4 677 697,21	6 299 558,11	4 677 697,21	5 569 427,73	سنة 5
71 944 580,64	5 925 584,65	5 013 344,33	5 241 404,41	4 785 284,25	7 432 876,36	7 432 876,36	7 200 334,63	7 200 334,63	4 785 284,25	6 444 447,95	4 785 284,25	5 697 524,57	سنة 6
73 599 305,99	6 061 873,10	5 128 651,25	5 361 956,71	4 895 345,78	7 603 832,52	7 603 832,52	7 365 942,33	7 365 942,33	4 895 345,78	6 592 670,25	4 895 345,78	5 828 567,64	سنة 7
75 292 090,03	6 201 296,18	5 246 610,23	5 485 281,71	5 007 938,74	7 778 720,67	7 778 720,67	7 535 359,00	7 535 359,00	5 007 938,74	6 744 301,67	5 007 938,74	5 962 624,69	سنة 8

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الإستراتيجيات والمزيج التسويقي

أولاً: الإستراتيجيات التنافسية

1- إستراتيجية الانطلاق:

سيعتمد المشروع في انطلاقه على إستراتيجية التميز وذلك راجع لكونه هو الوحيد في المنطقة الذي يقدم خدمات مميزة خصوصاً خدمة الحديقة المغطاة حيث يمكن استخدامها حتى في الظروف المناخية الرديئة كذلك البحيرة الاصطناعية ذات الرصيف الخشبي والقوارب لذلك ستكون أسعار هاتين الخدمتين مرتفعتين في بدايات المشروع مقارنة مع باقي الخدمات لأنه لا يوجد منافس فيهما، غير أنه بعد أن يتم تقليدنا في هذه الخدمات وهو أمر أكيد الحصول خصوصاً إذا لاحظ المنافسون مدى نجاحه، سنقوم باللجوء إلى إستراتيجية أخرى للبقاء في السوق وخصوصاً أننا نسعى لريادته.

2- إستراتيجية التطوير:

قبل وصول المشروع في دورة حياته إلى مرحلة الانحدار وعند بداية التنبؤ بتناقص الزبائن سنعتمد على إستراتيجية تطوير المنتج أو الخدمة وذلك بإضافة ألعاب جديدة للمشروع حيث يتم زيادة ألعاب خاصة بالمراهقين والبالغين، وكذا إضافة ألعاب من صنف آخر مختلف تماماً للصغار كالألعاب ثلاثية الأبعاد، وكذا إضافة خدمات وفعاليات تنشيطية كإقامة مسابقات ومهرجانات في مناسبات مختلفة وستكون الإستراتيجية التنافسية المتبعة هي نفسها إستراتيجية التميز حيث أننا نسعى دائماً للتميز في خدماتنا وذلك للمحافظة على ريادة السوق.

ثانياً: المزيج التسويقي

1- المنتج (الخدمة):

المشروع عبارة عن حديقة للتسلية والترفيه، تتربع على مساحة 10000م² منها 800م² مبنية و9200م² مفتوحة وتتكون من:

الجدول رقم (27): وصف خدمات المشروع

1- مساحة لألعاب الأطفال الصغار: تحتوي على لعبة تزلق رباعية الأبراج، لعبة شبكة التسلق صغيرة الحجم، لعبة السلم العمودي، لعبت ميزان ثنائية وأخرى رباعية، لعبتي حصان هزاز، أربعة أرجوحات، لعبة القفز.



2- قرية الألعاب: وتحتوي على ألعاب كثيرة منها التزلق والقفز والسباحة مع الكريات الملونة وهي على شكل قرية في وسط الأدغال، وتكون داخل المبنى وتتربع على مساحة 300م².



3- لعبة المقعد المتشقلب: حيث يجلس الزبون في المقعد ويربط بحزام للأمان ثم يبدأ المقعد بالدوران والتشقلب في مختلف الاتجاهات.



4- القوارب: عبارة عن قوارب دائرية الشكل تكون في البحيرة يتم الركوب فيها من رصيف البحيرة.



5- لعبة القطار: وهو عبارة عن قطار صغير تمر سكته على جسر فوق البحيرة حيث يخيل للأطفال وكأنهم في مغامرة صغيرة فوق الماء وفي الجزء الذي على اليابسة يمر من فوقه جسر صغير كذلك ليتمكن الناس من العبور إلى الرصيف الخشبي للبحيرة.



6- لعبة الأحصنة: وهي لعبة كلاسيكية تتواجد في كل حدائق التسلية تقريبا وهي غنية عن التعريف.



7- لعبة السفينة المتأرجحة: وهي كذلك لعبة كلاسيكية ومشهورة حيث يجلس الزبائن في وسط السفينة وتبدأ هي في الإرتفاع والهبوط من الأمام والخلف.



8- لعبة الرقص: حيث يقوم الطفل بتتبع حركات الأضواء التي تحت قدميه حتى يحاكي الرقصة التي يشاهدها أمامه في الشاشة.



9- ألعاب التزحلق الهوائية: وهي عبارة عن وسادة هوائية كبيرة مخصصة للتزحلق والقفز مساحتها 153 م².



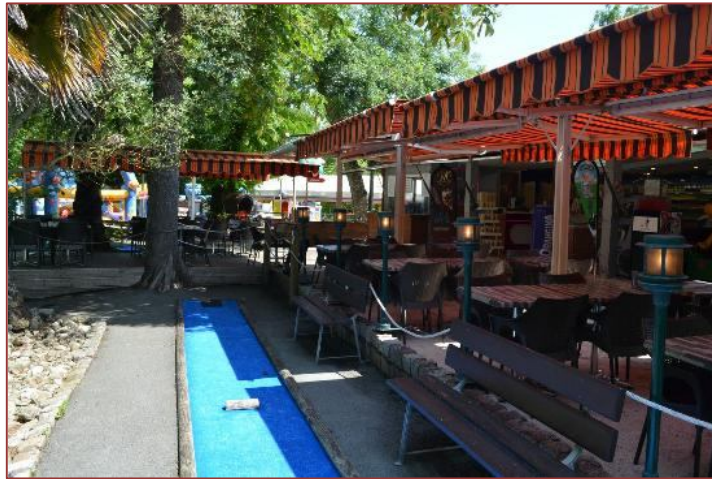
10- ألعاب التزحلق المائية: وهي عبارة عن وسادة هوائية أيضا مخصصة للتزحلق والقفز غير أنها تحتوي على مسبح في أسفلها وتقدر مساحتها بـ 120 م².



11- قاعة حفلات: قاعة صغيرة مخصصة للأطفال الصغار مساحتها 40 م² مزركشة وبها كراسي وطاولة كبيرة في الوسط ووسائل سمعية تسع 25 طفل.



12- كفيثيريا: مساحتها 200م² تقدم خدمات الطعام والشراب وبيع الألعاب والحلويات ديكورها وتجهيزها يتكفل به المناول.



13- البحيرة الاصطناعية: هي عبارة عن بحيرة مساحتها 1500م² بها رصيف خشبي عليه طاولات وكراسي ومنه يتم ركوب القوارب ويقطعها جسر يمر عليه القطار.



14- قاعة للصلاة، دورات المياه، مساحات خضراء

المصدر: من إعداد الطالب

والأشكال الموالية تعطينا صور توضيحية للمشروع ومرافقه:

شكل رقم(20): صورة 01 توضيحية للمشروع



المصدر: من إعداد مكتب الدراسات

شكل رقم(21): صورة 02 توضيحية للمشروع



المصدر: من إعداد مكتب الدراسات

شكل رقم(22): صورة 03 توضيحية للمشروع



المصدر: من إعداد مكتب الدراسات

2- السعر: وتعتمد سياسة المشروع في التسعير على:

- أ- قدرة شريحة الزبائن المستهدفين (أي أصحاب الدخل المتوسط) على دفع السعر.
- ب- تقسيم خدمات المشروع إلى أجزاء حيث كل خدمة لها سعر معين مما يمكن شرائح كثيرة من الاستفادة من خدمات المشروع.
- ت- مراعاة الأسعار المتداولة في السوق.
- ث- اختلاف أسعار بعض الخدمات لتناسب تكاليفها.

والجدول التالي يبين قائمة الأسعار:

جدول رقم(28): قائمة أسعار خدمات حديقة الأحلام

ملاحظات	السعر	الخدمة
سعر السوق	50 دج	تذكرة الدخول
السعر المتعارف عليه	100 دج	موقف السيارات
هدفها جلب أكبر عدد من الزبائن	مجانية	مساحة ألعاب الأطفال
مدة ساعتين في أيام الذروة و غير محدودة المدة في الأيام العادية -إرتفاع تكاليفها-	400 دج	القرية المغطاة
على أساس التكلفة	100 دج	المقعد المتشقلب
على أساس التكلفة	100 دج	القوارب
أسعار المنافسين	50 دج	القطار
على أساس التكلفة	100 دج	لعبة الأحصنة
على أساس التكلفة	100 دج	السفينة المتأرجحة
و هدفها التخفيض من طابور الانتظار أمام القرية المغطاة في حالة إمتلائها	100 دج	لعبة الرقص

ألعاب التزحلق الهوائية	50 دج	أسعار المنافسين
ألعاب التزحلق المائية	200 دج	قدرة الزبائن على دفع السعر
قاعة الحفلات	4000 دج	قدرة الزبائن على دفع السعر

المصدر: من إعداد الطالب

3- التوزيع:

بما أن مشروعنا هو مشروع خدمي فإنه يعتمد على عملية التوزيع المباشر حيث أن قناة التوزيع هنا تكون مباشرة، أي نقوم بتقديم الخدمة عند وقوع الطلب عليها، حيث يقتصر الزبون التذكرة ثم يقدمها أمام اللعبة التي يريدتها.

4- الترويج:

يتم الترويج لخدمات الحديقة بـ 03 طرق موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): طرق الترويج في حديقة الأحلام

ملاحظات	التكلفة	العدد	الطريقة
يتم بثها في وقت ذروة الإستماع و ذلك بين 09:00 و 11:45 و تدوم لـ 30 ثانية	161.294.32 دج (ملحق رقم 14)	20 ومضة سنويا	ومضات إشهارية في إذاعة الزيبان
تلتصق في مداخل المدينة الأربعة	104.000.00 دج (ملحق رقم 15)	04 ملصقات بحجم 1.5 م × 1.5 م (ملحق رقم)	الملصقات الإشهارية
تلتصق في مدخل الحديقة وفي مدخل القرية المغطات	200.000.00 دج (ملحق رقم 15)	02 لوحات ثلاثية الأبعاد بحجم 4م×1.5م	لوحات إعلانية
نوم بإطلاع الزبائن على كل جديد و كذا بث صور و فيديوهات ترويجية عن الحديقة	مجانية	صفحة واحدة	إنشاء صفحة في موقع التواصل الاجتماعي facebook
	465.294,32 ج		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام الملاحق رقم (14) و(15)

5- المزيج الممتد

أ- الأفراد: يتمثلون في:

عمال عاديين يقومون بتشغيل الآلات وبيع التذاكر لا يتطلب أن تكون لهم مهارات معينة بل يتميزون باللباقة وحسن السلوك يرتدون سترات حمراء اللون مكتوب عليها حديقة الأحلام وعددهم 10.

أعوان أمن يتمتعون بقوة بدنية جيدة ويقظة، يلبسون بذلات مكتوب عليها كلمة "أمن" مع أحذية عسكرية وعددهم 10 يعملون بنظام التناوب مهمتهم حفظ الأمن والآداب العامة داخل الحديقة حيث يعمل ستة أفراد أوقات عمل الحديقة وال (04) الباقون يقومون بالحراسة في الأوقات الأخرى.

عمال صيانة ذوي مؤهلات في مجال الكهرباء والميكانيك ليس لهم زي موحد وإنما يرتدون بذلات واقية وعددهم 02.

عمال النظافة وعددهم 03 يقومون بالتنظيف الدائم للبحيرة وداخل المبنى وجميع مرافق الحديقة.

بستاني واحد وظيفته العناية بالمساحات الخضراء ونباتات الحديقة والقيام بعملية البستنة والتشجير.

الطاقم الإداري يقومون بتسيير المشروع وعددهم 05.

ب- العمليات:

عند دخول الزبون إلى الحديقة يقوم بدفع ثمن تذكرة الدخول التي يقدمها له البواب ثم:

- إن كان بسيارته الخاصة فيقوم بركنها في الموقف المخصص بعد دفعه لثمن تذكرة الركن .

- إن لم يكن بسيارة فيدخل مباشرة .

ثم بعد دخوله سيجد كل الخدمات أمامه عند تجوله في أرجاء الحديقة وهو يختار ما يريد، وعند رغبته في اقتناء التذاكر فإنه سيجد شباكين أحدهما في مدخل الحديقة الأمامي والثاني في مدخل القرية المغطاة، ومن ثم يقدم التذكرة للعامل المكلف باللعب التي يود استخدامها ليقوم بإركابه فيها وعند امتلائها يقوم بشغلها، أما في حالة قرية الألعاب المغطاة فبعد تقديم التذكرة للعامل يقوم الزبون بنزع حذائه ووضعه في المكان المخصص له ومن ثم يدخل للعب.

و في حالة قاعة الحفلات يقوم الزبون باستئجارها قبل الموعد الذي يريد إقامة الحفلة فيه وذلك بالاتصال بإدارة الحديقة مباشرة وذلك للتفاهم حول كل التفاصيل من عدد الأطفال المدعوين وإن كان سيقوم بتنظيم الحفل بنفسه أو يوكله إلى إدارة الحديقة وما هي الخدمات التي يريد الاستفادة منها.

ت - الدليل المادي:

الحديقة عبارة عن مساحة تقدر بـ 10000م² يحيط بها سور غير مرتفع ولها مدخل كبير تعلوه لافتة كبيرة عليها شعار الحديقة واسمها و تتكون من مساحات معشوشبة بها أزهار و أشجار مختلفة ونخيل متباعدة تتخللها طرق معبدة وأرصفة.

وتتوسطها بحيرة اصطناعية مساحتها 1500م² تحتوي على رصيف خشبي توضع فوقه طاوولات وكراسي لمن يريد أن يجلس من الزبائن و تتم منه عملية الركوب في القوارب الصغيرة، كما يمر القطار في وسط هذه البحيرة فوق جسر إسمنتي ويدور حول الرصيف وفي الجزء الذي يمر فيه على اليابسة هناك جسر خشبي يكون فوق سكة القطار لكي يتمكن الزبائن من المرور فوقه أثناء سيره، كما تحتوي البحيرة على مقاعد وطاوولات خشبية موزعة بطريقة غير منتظمة في كافة أنحاء الحديقة، كما تتوزع باقي الألعاب حوالي البحيرة لكن بطرق غير منتظمة وتزين جميع ألعاب الحديقة برسومات وألوان مبهرجة وأضواء تنار ليلا.

ثم يأتي المبنى وهو الآخر له مدخل كبير وتعلوه لافتة ضخمة مكتوب عليها قرية الألعاب وعند الدخول إليها يجد الزبائن أمامهم مساحة كبيرة تقدر مساحتها بـ 300م² بها منشأة ملونة بشتى الألوان على شكل قرية في وسط غابة خضراء وبها ألعاب متناثرة عشوائيا كما بها مراجيح وزحليقات وأنابيب يدخل فيها الأطفال وأحواض سباحة في الكريات الملونة وتتكون من عدة طوابق، وتقابلها تماما قاعة الحفلات التي تكون هي الأخرى جدرانها مزركشة الألوان وبها كراسي صغيرة ملونة وطاولة كبيرة تتوسطها وبها نوافذ زجاجية تطل على قرية الألعاب.

كما يحتوي المبنى على باقي المرافق من إدارة ومصلى ودورات مياه والكفيتيريا غير أن هذه الأخيرة المناول هو المسؤول عن ديكورها وتأثيرها.

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي

بعد أن أعطينا نظرة شاملة عن المشروع سوف نرى في هذا المبحث موقعه ومتطلبات إنشائه وتشغيله للوصول إلى الأهداف الموضوعية سابقا.

المطلب الأول: المباني و موقع المشروع

أولا: موقع المشروع

يقع المشروع في حي العالية ويقابله مستشفى بشير بن ناصر، جامعة محمد خيضر ومركز البحث العلمي في المناطق الحافة، وقد قمنا باختيار هذا الموقع نظرا لقربه من المواصلات العامة كما أن وجوده مقابل المرافق سابقة الذكر يجعله معروفا عند العام والخاص خصوصا وأن القادمين للمستشفى خصوصا قسم الولادات والاستجالات وإلى الجامعة يأتون من كل بلديات ولاية بسكرة ولا يقتصر على سكان المدينة فحسب كما أن الطريق الوطني رقم 83 والتي تمر من هناك طريق كثيفة الحركة وكثيرة الاستعمال كل هذا يمثل إشهارا مجانيا للمشروع، كما أن وجود وادي سيدي زرزور من ورائه يجعل رؤيته متاحة حتى من الضفة الأخرى حيث لا توجد حواجز بصرية على طول كل تلك المسافة فهذا الموقع يجعل من اليسير جدا على الزبائن التعرف على مكانه والوصول إليه، وصورة القمر الصناعي التالية تبين خريطة موقع المشروع:

الشكل رقم (23): صورة خريطة موقع المشروع



المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام « Google earth »

ثانيا: مباني المشروع

يتطلب المشروع إنجاز عدة مباني وتجهيزات والجدول التالي يبين كل المرافق ومساحاتها:

جدول رقم(30): مساحات مرافق المشروع

المساحة	البيان
1800 م ²	مساحات خضراء
1500 م ²	بحيرة اصطناعية
4500 م ²	مساحات اللعب
300 م ²	مباني للعب
400 م ²	مرافق أخرى (إدارة، كفيثيريا، دورات المياه، قاعة الصلاة...)
1500 م ²	موقف السيارات
1000 م ²	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

وفيما يلي سنبين تكاليف إنجاز كل المرافق سابقة الذكر والتي سنفصلها في الجدول التالي (ملحق رقم 02):

جدول رقم(31): التكاليف التقديرية لانجاز مباني ومرافقات مشروع حديقة الأحلام

التكلفة الإجمالية (دج)	تكلفة الوحدة (دج)	الوحدة	عملية الانجاز
1.500.000	150	10000 م ²	تهيئة الأرضية
12.500.000	30.000	415 م ³	البناءات والأشغال الكبرى بالخرسانة
4.500.000	4.500.000	/	البناءات بالأطر المعدنية
4.200.000	40.000	105 م ²	أشغال التهيئة
2.400.000	5.000	480	أشغال التشجير
3.500.000	3.500.000	/	أشغال القنوات والأشغال المختلفة
4.000.000	4.000.000	/	أشغال الكهرباء
4.200.000	4.200.000	/	أشغال التكملة (الدهن/الزجاج)
36.800.000	الإجمالي		

المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام دراسة مكتب الدراسات (ملحق رقم 02)

المطلب الثاني: البنية التحتية

أولاً: الآلات والمعدات

1- وصف متطلبات المشروع من المعدات و الآلات ومعدات المكتب: وهذا ما سنبينه في الجدول الموالي

والذي يحتوي على قياسات كل آلة والعدد المطلوب والمورد وعنوانه:

جدول رقم(32): وصف متطلبات المشروع من الآلات و المعدات

عنوان المورد	المورد	العدد	القياسات	البيان
سطيف	Play planet	1	م3,5×م7,2×م1,3	لعبة ترحلق رباعية الأبراج
سطيف	Play planet	1	م1,7×م1,8×م2,2	لعبة شبكة التسلق
سطيف	Play planet	1	م2,2×م0,9×م2	لعبة السلم العمودي
سطيف	Play planet	1	م1×م2,8	لعبة ميزان ثنائية
سطيف	Play planet	1	م1×م3,8	لعبة ميزان رباعية
سطيف	Play planet	2	م0,95×م3×م1	لعبة الحصان الهزاز
سطيف	Play planet	2	م3×م1,3×م3	أرجوحة مزدوجة
سطيف	Eurl Setifis parc	1		لعبة القفز
الصين	Modern amusement	1	م4×م4,5×م6	السفينة
الصين	Modern amusement	1	م40	القطار
الصين	Modern amusement	1	م8,5×م18	لعبة القفز الهوائية
الصين	Modern amusement	1	قطر 6م ارتفاع	لعبة الأحصنة
الصين	Modern amusement	1	م10×م12×م18	لعبة القفز المائية
الصين	Modern amusement	6	م1,24×م1,7×م1,7	القوارب
الصين	Modern amusement	1	م3×م3,6×م3,6	المقعد المتشقلب
الصين	Modern amusement	1	م2,5×م2,5×م2,45	لعبة الرقص
الصين	Superboy	1	م3,4×م19,2×م15,8	القرية المغطاة

بسكرة	مؤسسة طيار قاسم	6	—	مكيف هواء
بسكرة	Etablissement Bahri Zouina	6	—	مكتب
بسكرة	Etablissement Bahri Zouina	6	—	كراسي مكتب
بسكرة	Etablissement Bahri Zouina	12	—	كراسي مكتب عادية
بسكرة	Etablissement Bahri Zouina	30	—	طاولة خشبية بأربع كراسي
بسكرة	Etablissement Bahri Zouina	1	—	طاولة كبيرة
بسكرة	Etablissement Bahri Zouina	25	—	كراسي أطفال
بسكرة	Etablissement Bahri Zouina	6	—	خزانة مكتب خشبية
بسكرة	تركي أحمد لمعدات الإعلام الآلي	6	—	حاسوب مكتب
بسكرة	تركي أحمد لمعدات الإعلام الآلي	1	—	فاكس
بسكرة	تركي أحمد لمعدات الإعلام الآلي	6	—	هاتف ثابت
بسكرة	تركي أحمد لمعدات الإعلام الآلي	1	—	طابعة متعددة الإستخدامات
بسكرة	تركي أحمد لمعدات الإعلام الآلي	1	—	آلة معالجة الصوت
بسكرة	تركي أحمد لمعدات الإعلام الآلي	6	—	مكبر الصوت
بسكرة	مؤسسة عروسي لتركيب معدات الحماية من الحرائق والسرقة	9	—	قارورة اطفاء غبارية نوع 09 كلغ
بسكرة	مؤسسة عروسي لتركيب معدات الحماية من الحرائق والسرقة	4	—	قارورة اطفاء نوع ثاني اكسيد الكربون 06 كلغ
بسكرة	مؤسسة عروسي لتركيب معدات الحماية من الحرائق والسرقة	4	—	قارورة اطفاء نوع ثاني اكسيد الكربون 02 كلغ
بسكرة	مؤسسة عروسي لتركيب معدات الحماية من الحرائق والسرقة	4	—	قارورة اطفاء نوع ماء مسحوق سعة 09 لتر
بسكرة	مؤسسة عروسي لتركيب معدات الحماية من الحرائق والسرقة	5	—	كاميرات المراقبة
بسكرة	مؤسسة عروسي لتركيب معدات الحماية من الحرائق والسرقة	1	—	آلة مراقبة الحضور

المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام الملاحق من رقم (03) إلى رقم (09)

2- تكلفة الآلات والمعدات المستوردة: ويتم حسابها كما يلي:

- أ- تحويل مبلغ الفاتورة من العملة الصعبة إلى العملة الوطنية بسعر صرف يوم الفاتورة (ملحق رقم 10)
- ب- إضافة مصاريف النقل والتأمين إلى مبلغ الفاتورة
- ت- ضرب النتيجة المتحصل عليها في 30% والتي تمثل قيمة التعريفية الجمركية المطبقة على آلات الألعاب
- ث- جمع مبلغ الفاتورة المتضمن مصاريف النقل والتأمين مع قيمة التعريفية الجمركية فيعطينا تكلفة الشراء
- ج- ضرب المجموع في 19% والذي يمثل نسبة الرسم القيمة المضافة
- ح- إضافة مصاريف النقل والتأمين لتكلفة الشراء فيعطينا تكلفة الشراء الإجمالية خارج الرسوم
- خ- حساب المجموع.

أما طريقة الدفع فتكون بفتح اعتماد مستندي لدى القرض الشعبي الجزائري (ملحق رقم 13) حيث يقوم بدفع 15% من قيمة الآلات عند الطلب ثم تسليم الباقي عند استلام البضاعة رغم أن نسبة التسبيق المطلوبة من قبل المورد هي 40% لكن بعد المفاوضات مع المورد وإبلاغه بأن هذه النسبة غير مقبولة في البنوك الجزائرية وافق على نسبة 15%.

الفصل الثاني

مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"

والجدول التالي بين لنا تكاليف شراء الآلات المستوردة:

جدول رقم(33): تكلفة شراء الآلات المستوردة

تكلفة الشراء الإجمالية بكل الرسوم	الرسم على القيمة المضافة للمصاريف	ثمن الشراء خارج الرسم	مصاريف التأمين	مصاريف التركيب	مصاريف النقل	التكلفة الكلية بكل الرسوم	الرسم على القيمة المضافة	تكلفة الشراء خارج الرسم	حقوق الجمارك	المجموع	مصاريف النقل والتأمين الدولي	السعر بالعملة الوطنية	سعر الصرف	السعر بالعملة الصعبة	
2 733 430,38	17 098,03	2 372 621,87	27 163,32	22 826,32	40 000,00	2 716 332,34	433 700,12	2 282 632,22	526 761,28	1 755 870,94	164 875,94	1 590 995,00	121,45	13 100,00	السفينة
1 696 459,77	13 484,76	1 485 237,12	16 829,75	14 142,65	40 000,00	1 682 975,02	268 710,30	1 414 264,72	326 368,78	1 087 895,94	164 875,94	923 020,00	121,45	7 600,00	القطار

931 400,15	1 168 547,47	2 073 539,99	2 299 788,13
9 351,89	11 645,27	14 798,67	15 587,03
824 050,95	1 033 477,61	1 807 922,48	2 001 533,70
9 220,48	11 569,02	20 587,41	22 842,01
0,00	9 721,87	17 300,35	19 194,97
40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00
922 048,26	1 156 902,20	2 058 741,32	2 284 201,10
147 217,79	184 715,48	328 706,60	364 704,38
774 830,47	972 186,72	1 730 034,72	1 919 496,72
178 807,03	224 350,78	399 238,78	442 960,78
596 023,44	747 835,94	1 330 795,94	1 476 535,94
164 875,94	164 875,94	164 875,94	164 875,94
431 147,50	582 960,00	1 165 920,00	1 311 660,00
121,45	121,45	121,45	121,45
3 550,00	4 800,00	9 600,00	10 800,00
لعبة الرقص	المشقلب	القوارب	لعبة الأحصنة

23 716 879,70	9 429 933,27	2 000 604,08	1 383 176,46
181 319,03	77 765,22	11 379,53	10 208,64
20 732 092,78	8 268 255,37	1 731 509,52	1 207 484,15
235 355,61	93 521,68	19 892,25	13 729,68
318 955,09	235 768,94	0,00	0,00
400 000,00	80 000,00	40 000,00	40 000,00
23 535 560,67	9 352 168,05	1 989 224,55	1 372 967,82
3 757 778,59	1 493 203,30	317 607,28	219 213,35
19 777 782,08	7 858 964,75	1 671 617,27	1 153 754,47
4 564 103,56	1 813 607,25	385 757,83	266 251,03
15 213 678,52	6 045 357,50	1 285 859,44	887 503,44
2 142 015,02	823 007,50	164 875,94	164 875,94
13 071 663,50	5 222 350,00	1 120 983,50	722 627,50
	121,45	121,45	121,45
107 630,00	43 000,00	9 230,00	5 950,00
المجموع	القريبة المغطاة	لعبة التزحلق المائية	لعبة التزحلق الهوائية

المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام الملاحق رقم (05) و(06) و(10)

إذن تكلفة شراء الآلات المستوردة هي: = 20 732 092,78 دج

3- تكلفة الآلات والمعدات المحلية: وتكون طريقة سدادها عند استلامها مباشرة، ويتم حسابها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(34): تكلفة شراء الآلات والمعدات المحلية

البيان	سعر الوحدة خارج الرسوم	العدد	المجموع خارج الرسوم	مصاريف النقل والتركيب	مصاريف التأمين	تكلفة الشراء خارج الرسوم	الرسم على القيمة المضافة	تكلفة الشراء الإجمالية
لعبة ترحلق رباعية الأبراج	360 000,00	1	360 000,00	3 600,00	3 600,00	367 200,00	69 768,00	436 968,00
لعبة شبكة التسلق	30 000,00	1	30 000,00	300,00	300,00	30 600,00	5 814,00	36 414,00
لعبة السلم العمودي	25 000,00	1	25 000,00	250,00	250,00	25 500,00	4 845,00	30 345,00
لعبة ميزان ثنائية	30 000,00	1	30 000,00	300,00	300,00	30 600,00	5 814,00	36 414,00
لعبة ميزان رباعية	55 000,00	1	55 000,00	550,00	550,00	56 100,00	10 659,00	66 759,00
لعبة الحصان الهزاز	25 000,00	2	50 000,00	500,00	500,00	51 000,00	9 690,00	60 690,00
أرجوحة مزدوجة	35 000,00	2	70 000,00	700,00	700,00	71 400,00	13 566,00	84 966,00
لعبة القفز	35 000,00	1	35 000,00	350,00	350,00	35 700,00	6 783,00	42 483,00
مكيف هواء	195 000,00	6	1 170 000,00	72 000,00	11 700,00	1 253 700,00	238 203,00	1 491 903,00
مكتب	11500	6	69000	690,00	690,00	70 380,00	13 372,20	83 752,20
كراسي مكتب	6 500,00	6	39 000,00	390,00	390,00	39 780,00	7 558,20	47 338,20
كراسي مكتب عادية	2 000,00	12	24 000,00	240,00	240,00	24 480,00	4 651,20	29 131,20
طاولة خشبية بأربع كراسي	12 500,00	30	375 000,00	3 750,00	3 750,00	382 500,00	72 675,00	455 175,00
طاولة كبيرة	10 000,00	1	10 000,00	100,00	100,00	10 200,00	1 938,00	12 138,00
كراسي أطفال	950,00	25	23 750,00	237,50	237,50	24 225,00	4 602,75	28 827,75

الفصل الثاني

مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"

101 959,20	16 279,20	85 680,00	840,00	840,00	84 000,00	6	14 000,00	خزانة مكتب خشبية
291 312,00	46 512,00	244 800,00	2 400,00	2 400,00	240 000,00	6	40 000,00	حاسوب مكتب
29 131,20	4 651,20	24 480,00	240,00	240,00	24 000,00	1	24 000,00	فاكس
8 739,36	1 395,36	7 344,00	72,00	72,00	7 200,00	6	1 200,00	هاتف ثابت
48 552,00	7 752,00	40 800,00	400,00	400,00	40 000,00	1	40 000,00	طابعة متعددة الإستخدامات
97 104,00	15 504,00	81 600,00	800,00	800,00	80 000,00	1	80 000,00	آلة معالجة الصوت
58 262,40	9 302,40	48 960,00	480,00	480,00	48 000,00	6	8 000,00	مكبر الصوت
131 090,40	20 930,40	110 160,00	1 080,00	1 080,00	108 000,00	9	12 000,00	قارورة اطفاء غبارية نوع 09 كلغ
58 262,40	9 302,40	48 960,00	480,00	480,00	48 000,00	4	12 000,00	قارورة اطفاء نوع ثاني أكسيد الكربون 06 كلغ
38 841,60	6 201,60	32 640,00	320,00	320,00	32 000,00	4	8 000,00	قارورة اطفاء نوع ثاني أكسيد الكربون 02 كلغ
43 696,80	6 976,80	36 720,00	360,00	360,00	36 000,00	4	9 000,00	قارورة اطفاء نوع ماء مسحوق سعة 09 لتر
78 897,00	12 597,00	66 300,00	650,00	650,00	65 000,00	5	13 000,00	كاميرات المراقبة
42 483,00	6 783,00	35 700,00	350,00	350,00	35 000,00	1	35 000,00	آلة مراقبة الحضور
3 971 635,71	634 126,71	3 337 509,00	32 129,50	92 429,50	2 557 950,00			المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام الملاحق رقم (03) و(04) و(07) و(08) و(09)

إذن تكلفة شراء الآلات المحلية هي: = 3 337 509,00 دج

ثانيا: تجهيزات أخرى: والمبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(35):تجهيزات أخرى

البيان	سعر الوحدة خارج الرسوم	العدد	المجموع خارج الرسوم	الرسم على القيمة المضافة	المجموع بكامل الرسوم
بذلات الحراسة	5 000,00	10	50 000,00	9 500,00	59 500,00
بذلات واقية	7 000,00	2	14 000,00	2 660,00	16 660,00
أحذية واقية	4 000,00	13	52 000,00	9 880,00	61 880,00
أوراق وأدوات مكتب	20 000,00	1	20 000,00	3 800,00	23 800,00
مواد التنظيف	70 000,00	1	70 000,00	13 300,00	83 300,00
مصابيح كهربائية	100,00	900	90 000,00	17 100,00	107 100,00
المجموع			296 000.00	56 240,00	352 240,00

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: الخدمات الضرورية

وتدخل فيها مصاريف الكهرباء والماء والهاتف والانترنت ومصاريف أخرى:

1- الكهرباء:

ويتم ذلك بحساب معدل استهلاك كل آلة للطاقة في مدة تشغيلها، والجدول التالي يبين لنا ذلك:

الجدول رقم (36): مصاريف الكهرباء

البيان	كمية الاستهلاك السنوية بالكيلواط الساعي	السعر الوحدوي للكيلواط	المبلغ خارج الرسم	الرسم على القيمة المضافة	الاجمالي
السفينة	316,05	3,7562	1 187,15	106,84	1 293,99
القطار	31,605	3,7562	118,71	10,68	129,40
لعبة الأحصنة	737,45	3,7562	2 770,01	249,30	3 019,31
القوارب	758,52	3,7562	2 849,15	256,42	3 105,58

237,23	19,59	217,64	3,7562	57,9425	المقعد المشقلب
2 156,65	178,07	1 978,58	3,7562	526,75	لعبة الرقص
295 090,30	24 365,25	270 725,05	3,7562	72074,184	مكيف الهواء
12 282,77	1 014,17	11 268,60	3,7562	3000	أخرى
317 315,24	26 200,34	291 114,90		77502,5015	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب وباستخدام الملحق رقم (11)

2- الماء:

وتتمثل أغلب استهلاكات المشروع من الماء في البحيرة وفي ألعاب القفز المائية والجدول التالي بين مصاريف استهلاك الماء التقديرية للمشروع:

الجدول رقم (37): استهلاك المشروع من الماء

الاجمالي	الرسم على القيمة المضافة	المبلغ خارج الرسم	سعر المتر المكعب	الكمية المستهلكة السنوية	مرات التفريغ	السعة بالمتر المكعب	البيان
148 440,60	23 700,60	124 740,00	34,65	3600	4	900	البحيرة
475 009,92	75 841,92	399 168,00	34,65	11520	120	96	ألعاب القفز المائية
623 450,52	47 151,72	523 908,00		15120		996	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

3- الهاتف والانترنت:

وقدرناها بـ 2250.00 دج شهريا للانترنت و 1500 دج شهريا للهاتف فنجد:

$$3750 = 1500 + 2250 \text{ دج شهريا}$$

فتصبح مصاريف الهاتف والانترنت السنوية $45.000.00 = 12 \times 3750$ دج

مصاريف الهاتف والانترنت السنوية: 45.000.00 دج

المطلب الثالث: طريقة تقديم الخدمة

وقد قسم تقديم الخدمة إلى مراحل هي:

- 1- المرحلة الأولى: دخول الزبون من الباب واقتطاع تذكرة الدخول.
- 2- المرحلة الثانية: توقيف السيارة في الموقف المخصص لذلك لأصحاب السيارات.
- 3- المرحلة الثالثة: اقتطاع تذاكر اللعب من صندوقين أحدهما عند المدخل والآخر داخل قرية الألعاب.
- 4- المرحلة الرابعة: الوقوف في طابور الانتظار إن كان هناك طابور أو الركوب مباشرة بعد تقديم التذكرة للعامل المكلف بتسيير اللعبة.
- 5- المرحلة الخامسة: تشغيل اللعبة من طرف العامل المكلف بها بعد امتلاء جميع المقاعد أو بعد عدم وجود زبائن آخرين ينتظرون الدور للركوب.
- 6- المرحلة السادسة: عند توقف اللعبة ينزل الزبائن .
- 7- المرحلة السابعة: في قرية الألعاب بعد تقديم التذكرة للعمال المكلفين بها يقوم الزبون بخلع حذائه ووضعه في الرف المخصص لذلك ثم يدخل للعب.
- 8- المرحلة الثامنة: بعد انتهاء الزبون من اللعب يقوم بالخروج بإرادته أو بعد إعطاء الإشارة من طرف العامل المكلف باللعبة بعد انتهاء الوقت المحدد لها، ثم يحمل حذاءه وينصرف.
- 9- المرحلة التاسعة: وفي ألعاب الترحلق المائية بعد تقديم التذكرة للعامل المكلف بها يقوم هذا الأخير بتقديم سلة صغيرة له ليضع فيها ثيابه ويردها له أو يعطيها لأهله بحسب رغبة الزبون، ليعيدها له بعد انتهائه من اللعب وخروجه من الماء بإرادته أو بعد الإشارة من العامل المكلف بها على انتهاء الوقت.
- 10- المرحلة العاشرة: وفي ألعاب الترحلق الهوائية يقوم الزبون أيضا بخلع حذائه ووضعه أمام اللعبة بعد تقديمه للتذكرة للعامل المكلف بها، ومن ثم يقوم بالصعود عليها واللعب إلى حين اكتفائه أو بعد إعطاء الإشارة من العامل على انتهاء الوقت.
- 11- المرحلة الحادية عشر: عند اكتفاء الزبون من اللعب أو رغبته في الاستراحة يمكنه الجلوس في الكراسي والطاولات الموزعة على كل الحديقة أو الجلوس في الكفيتيريا.
- 12- المرحلة الثانية عشر: عند اكتفاء الزبائن أو وصول وقت غلق الحديقة يقومون بالمغادرة بإرادتهم أو بعد إشارات عمال الحديقة بوصول موعد الغلق .

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الطبيعة القانونية للمشروع و فريق العمل والهيكل التنظيمي الذي يسيره.

المطلب الأول: المتطلبات القانونية للمشروع

أولاً: التصاريح والتراخيص المطلوبة

يخضع إنجاز مؤسسات التسلية والترفيه للقرار الوزاري رقم 29-10-2005 (ملحق رقم 12) المحدد لدفتر الشروط المتعلقة باستغلالها، ويحدد تشكيلة الملف الإداري والتقني لطلب رخصة الاستغلال والمكون من¹:

1- الملف الإداري لطلب رخصة استغلال مؤسسات التسلية والترفيه: ويتكون من الوثائق التالية:

- أ- مستخرج من صحيفة السوابق القضائية رقم 3 لا يقل تاريخه عن ثلاثة (3) أشهر.
- ب- نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية.
- ت- مستخرج من كشف ضريبي صاف.
- ث- نسخة عن سند الملكية أو عقد الإيجار يعده موثق.
- ج- أربع (04) صور شمسية.
- ح- تعهد كتابي باحترام أحكام دفتر الشروط الخاص بالنشاط، مطابق للنموذج المحدد قانوناً.

2- الملف التقني: ويتكون من (10) نسخ ويتضمن الوثائق التالية:

- أ- التصميم الوضعي على مقياس 5000/1
- ب- تصميم إجمالي يحدد الجوار على مقياس من 500/1 إلى 200/1.
- ت- تصميم المؤسسة المزمع إنشاؤها على مقياس 50/1.
- ث- وصف للهياكل والفضاءات والتجهيزات والمواد المستعملة
- ج- حالة وصفية لوسائل مكافحة الحريق
- ح- بطاقة تقنية وصفية للخدمات المزمع تقديمها والوسائل البشرية والمادية المعدة لذلك

¹ <http://www.interieur.gov.dz> le 15/06/2018 a 22 :06

خ- رخصة البناء، عند الاقتضاء.

د- شهادة المطابقة

ويوضع الملفان على مستوى مصلحة التنظيم والشؤون العامة بالولاية.

3- السلطة المانحة للرخصة: الوالي مكان تواجد المؤسسة.

4- ملف التسجيل في السجل التجاري: ويتكون مما يلي:

أ- شهادة ميلاد

ب- عقد الإيجار أو عقد الملكية

ت- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية

ث- عقد تأسيس الشركة

ج- وصل ضريبي بـ 4000 دج

5- ملف الاستفادة من القرض البنكي:

حيث سيكف القرض ممنوحا من طرف القرض الشعبي الجزائري CPA بعد استخدامنا لأرض المشروع كضمان

للدين والذي تكون فترة سداده خمسة سنوات بمدة إرجاء تقدر بـ 03 سنوات ومعدل فائدة 5.75% ، وللحصول على

قرض استثمار لا بد من إيداع الملف التالي لدى مصالح البنك (ملحق رقم 16):

أ- طلب الحصول على القرض

ب- مذكرة تقديم للمؤسسة مع ملف يبين مؤهلات الشركاء والمسيرين.

ت- دراسة تقنية واقتصادية مفصلة

ث- الميزانية الافتتاحية

ج- ميزانية وجدول حسابات النتائج التقديرية لكل مدة القرض

ح- ميزانية الاستغلال التقديرية ومخطط الخزينة

خ- تصريح بالوجود مستخرجة من مصلحة الضرائب

د- شهادة الانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي

ذ- نسخة من رقم التعريف الإحصائي وآخر من رقم التعريف الجبائي

ر- نسخة من عقد الملكية أو عقد الكراء

- ز - نسخة من الشكل القانوني للشركة
- س - نسخة من السجل التجاري
- ش - كل رخص الاستغلال الخاصة والمستخرجة من المصالح المختصة
- ص - المخطط المالي التقديري لكل مدة المشروع
- ض - كشف كمي وتقديري لكل الأشغال المنجزة والتي ستنجز
- ط - فاتورة شكلية أو عقد نهائي للتجهيزات المكتسبة
- ظ - قرار منح المزايا الضريبية وشبه الضريبية من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
- ع - عقد ملكية العقار أو قرار الاستفادة من الإمتياز
- غ - نسخة من رخصة البناء أو شهادة المطابقة
- ف - خبرة للأصول المقترحة للرهن معدة من قبل مكتب معتمد (المكاتب المعتمدة من طرف القرض الشعبي الجزائري أنظر الملحق رقم 17)
- ق - تصريح استشارة من مركز المخاطر من بنك الجزائر للقروض التي تفوق 02 مليون دينار جزائري

ثانيا: الشكل القانوني للمشروع

رأينا أن يكون الشكل القانوني لمشروعنا عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة « SARL » وذلك راجع لكون هذا النوع من الشركات يكون فيه الشركاء غير متضامنين إلا في حدود حصصهم من رأس المال، هذا ما يقلل درجة المخاطرة الشخصية لكل شريك، كما وأنه يتميز بقلّة عدد المساهمين مما يسهل عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: الشركاء

ويتكون المشروع من أربعة شركاء، والجدول التالي يبين كل شريك وطبيعة مساهمته في المشروع:

جدول رقم(38): الشركاء وطبيعة مساهمة كل منهم

الاسم	دبابش أنور	مزوزي توفيق	مزوزي نور الدين	سبخي وحيد
السيرة الذاتية	طالب مقاولاتية موظف صاحب الفكرة	تاجر مجوهرات	مقاول تاجر مجوهرات صاحب روضة أطفال	صاحب قطعة الأرض
طبيعة المساهمة	مساهمة نقدية	مساهمة نقدية	مساهمة نقدية	مساهمة عينية
قيمة المساهمة	7.000.000.00 دج	7.000.000.00 دج	7.000.000.00 دج	50.000.000.00 دج
نسبة المساهمة	9,86%	9,86%	9,86%	70,42%

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي

أولاً: فريق العمل

ويتكون فريق عمل المشروع من إطارات مسيرة وعمال عاديين والجدول التالي يبين الوظائف والمؤهلات المشتركة

لكل وظيفة:

جدول رقم(39): الوظائف والمؤهلات

العدد	الكفاءات والمؤهلات	المهام	المنصب
01	شهادة التعليم العالي في تخصص من تخصصات التسيير	السهر على تحقيق أهداف المشروع	مسير
01	شهادة تقني سامي في السكريتاريا	القيام بأعمال السكريتاريا	الأمانة
01	شهادة ليسانس في تسيير الموارد البشرية	تنظيم كل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المشروع	رئيس مصلحة الموارد البشرية والتنظيم
01	شهادة ليسانس في	السهر على استمرارية عمل	رئيس مصلحة الصيانة

	الالكتروميكانيك	تجهيزات المشروع وصيانتته	
01	شهادة ليسانس في المحاسبة	القيام بجميع الأعمال المحاسبية والمالية للمشروع	رئيس مصلحة المحاسبة والمالية
10	لا توجد مؤهلات إلا السيرة الطيبة وحسن السلوك	تشغيل الآلات واستقبال الزبائن	عمال عاديين
02	تقني سامي في الالكتروميكانيك	الصيانة الدورية لكل معدات المشروع	عمال صيانة
10	مستوى 03 ثانوي شهادة تأدية الخدمة العسكرية إجادة فن من الفنون القتالية	أعمال الحراسة وحفظ الأمن والنظام العام	أعوان أمن
03	لا توجد مؤهلات إلا الجدية وإتقان العمل	النظافة الدائمة لكل مرافق المشروع	عامل نظافة
01	تقني سامي في البستنة	العناية بنباتات المشروع والقيام بعملية التشجير والبستنة	بستاني
31	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب

إذن العدد الإجمالي للعمال هو 31 عامل

أما طبيعة عقود العمل فهي كلها عقود غير محدودة المدة بالنسبة للإطارات والأمانة وعمال الصيانة وذلك نظرا لأن هؤلاء بمرور الوقت يكتسبون خبرة في مجالات عملهم تصعب التفريط فيهم، أما باقي العمال من عمال نظافة وأعوان أمن وعمال عاديين والبستاني فطبيعة عقودهم تكون محدودة المدة بـ 12 شهرا تجدد سنويا وذلك لعدم تطلب وظائفهم كفاءات أو مهارات خاصة.

ثانياً: تحديد أيام العمل

قمنا باختيار أيام ومواقيت العمل وفقاً لما جاء في تفضيلات المشاركين في الاستبيان كما أخذنا بعين الاعتبار تغيرات الطقس عبر الفصول، كما أن أغلب أيام الأحد والاثنين لا يعمل فيها المشروع وتعتبر أيام راحة للعمال لأن العمل في عطلة نهاية الأسبوع يكون بدوامين وتكون أيام العمل وساعات العمل مقسمة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (40): أيام وساعات العمل

الأشهر	أيام العمل	العدد	مواقيت العمل	عدد ساعات العمل اليومية	مجموع الساعات
جانفي	عطلة نهاية الأسبوع	08	من 09:00 إلى 18:00	09	72
	رأس السنة الميلادية	01	من 09:00 إلى 18:00	09	09
	رأس السنة الأمازيغية	01	من 09:00 إلى 18:00	09	09
	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	14	من 12:00 إلى 18:00	06	84
مجموع شهر جانفي		24	متوسط ساعات العمل اليومية	8.25	174
فيفري	عطلة نهاية الأسبوع	08	من 09:00 إلى 18:00	09	72
	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	12	من 12:00 إلى 18:00	06	72
مجموع شهر فيفري		20	متوسط ساعات العمل اليومية	7.2	144
مارس	عطلة نهاية الأسبوع	06	من 10:00 إلى 19:00	09	54
	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	07	من 13:00 إلى 19:00	06	42
	العطلة المدرسية	14	من 10:00 إلى 19:00	09	126
مجموع شهر مارس		27	متوسط ساعات العمل اليومية	8.22	222
أفريل	عطلة نهاية الأسبوع	08	من 10:00 إلى 22:00	12	96
	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	12	من 14:00 إلى 22:00	08	96
مجموع شهر أفريل		20	متوسط ساعات العمل اليومية	9.6	192

180	06	من 20:00 إلى 02:00	30	رمضان	ماي
180	06	متوسط ساعات العمل اليومية	30	مجموع شهر ماي	
210	07	من 17:00 إلى 00:00	30	جوان	
210	07	متوسط ساعات العمل اليومية	30	مجموع شهر جوان	
217	07	من 17:00 إلى 00:00	31	جويلية	
217	07	متوسط ساعات العمل اليومية	31	مجموع شهر جويلية	
217	07	من 17:00 إلى 00:00	31	أوت	
217	07	متوسط ساعات العمل اليومية	31	مجموع شهر أوت	
96	12	من 10:00 إلى 22:00	08	عطل نهاية الأسبوع	سبتمبر
12	12	من 10:00 إلى 22:00	01	أول محرم	
12	12	من 10:00 إلى 22:00	01	عاشوراء	
80	08	من 14:00 إلى 22:00	10	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
200	10	متوسط ساعات العمل اليومية	20	مجموع شهر سبتمبر	
96	12	من 10:00 إلى 22:00	08	عطل نهاية الأسبوع	أكتوبر
112	08	من 14:00 إلى 22:00	14	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
208	9.45	متوسط ساعات العمل اليومية	22	مجموع شهر أكتوبر	
88	11	من 10:00 إلى 21:00	08	عطل نهاية الأسبوع	نوفمبر
11	11	من 10:00 إلى 21:00	01	01 نوفمبر	
11	11	من 10:00 إلى 21:00	01	المولد النبوي	
77	07	من 14:00 إلى 21:00	11	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
187	8.9	متوسط ساعات العمل اليومية	21	مجموع شهر نوفمبر	
45	09	من 09:00 إلى 18:00	05	عطل نهاية الأسبوع	ديسمبر
30	05	من 13:00 إلى 18:00	06	الثلاثاء، الأربعاء، الخميس	
126	09	من 09:00 إلى 18:00	14	العطلة المدرسية	

201	8.04	متوسط ساعات العمل اليومية	25	مجموع شهر ديسمبر
2352	7.81	متوسط ساعات العمل اليومية	301	المجموع السنوي

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: دوام العمل

من الجدول رقم (36) الذي يبين أيام وساعات العمل يمكننا أن نرى أن متوسط عدد ساعات العمل اليومية هو 7.81 ساعة عمل، وهو لم يتجاوز المعدل القانوني المسموح به والمتمثل في 08 ساعات يوميا، لذا سيكون نظام العمل داخل المشروع هو نظام الدوام الواحد غير أن توقيت العمل يتغير بحسب ما هو مبين في الجدول، كما أنه توجد أيام ذروة يكون العمل فيها لـ 12 ساعة يوميا لكن تقابلها أيام الركود و التي يصل دوام العمل فيها إلى 06 ساعات.

أما بالنسبة لعمال الأمن فإن العمل يكون بنظام التناوب (3×8) وذلك نظرا لضرورة توفر الأمن بالمشروع 24/24 ساعة.

رابعا: أجور اليد العاملة

بعدما تعرفنا على الطاقم البشري للمشروع، سنقوم بحساب تكاليفه وذلك بحساب قيمة الأجر زائد مصاريف الضمان الاجتماعي والتي تمثل نسبة 26% من قيمة الأجر لكل عامل من عمال المشروع والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(41): تكاليف الأجور

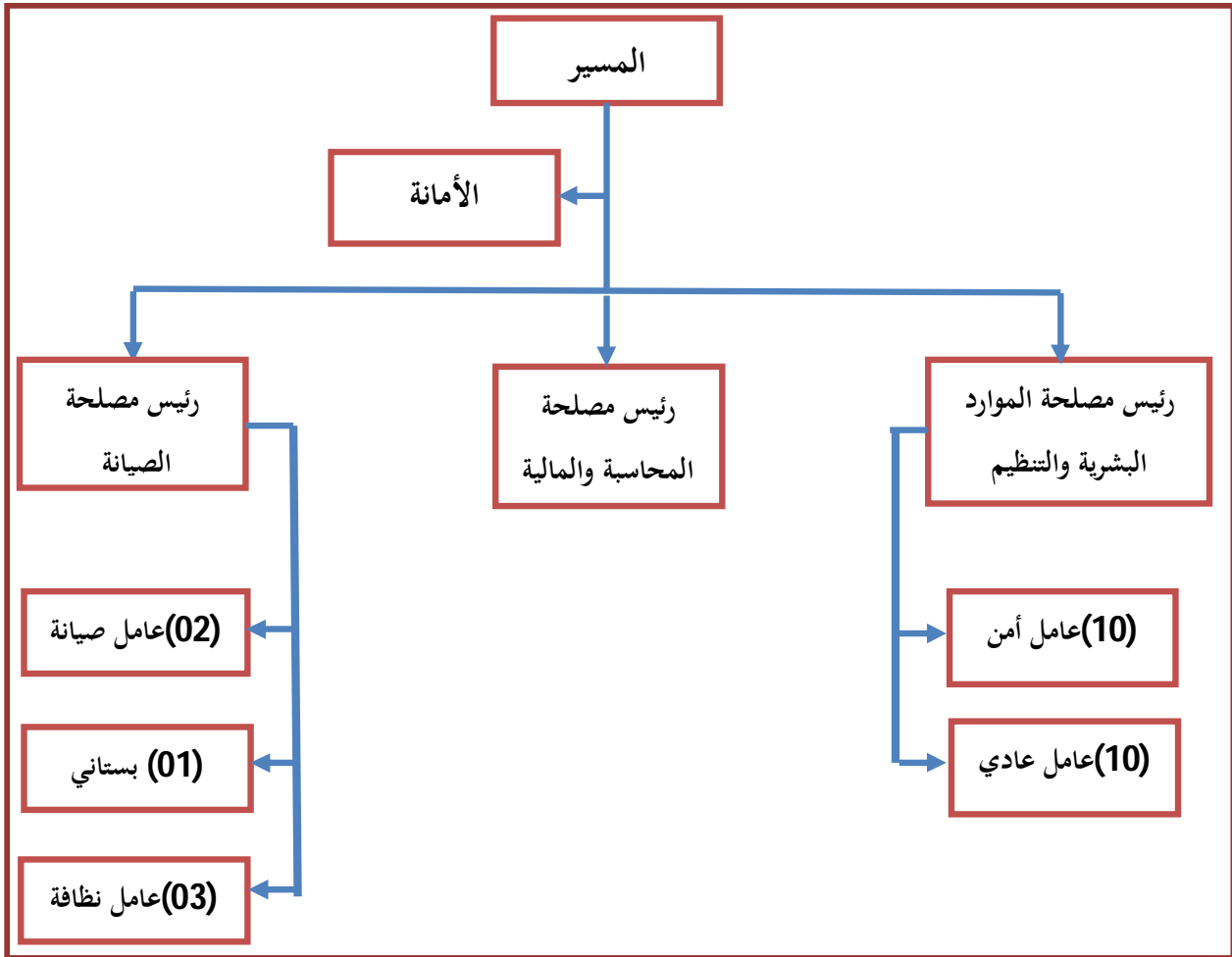
الوظيفة	الأجر	اشتراقات الضمان الاجتماعي	تكلفة إجمالي الأجر	العدد	تكاليف الأجور إجمالي
مسير	100 000,00	26 000,00	126 000,00	1	126 000,00
الأمانة	25 000,00	6 500,00	31 500,00	1	31 500,00
رئيس مصلحة الموارد البشرية والتنظيم	50 000,00	13 000,00	63 000,00	1	63 000,00
رئيس مصلحة الصيانة	50 000,00	13 000,00	63 000,00	1	63 000,00
رئيس مصلحة المحاسبة والمالية	50 000,00	13 000,00	63 000,00	1	63 000,00
عمال عاديين	22 000,00	5 720,00	27 720,00	10	277 200,00
عمال صيانة	28 000,00	7 280,00	35 280,00	2	70 560,00
أعوان أمن	25 000,00	6 500,00	31 500,00	10	315 000,00
عامل نظافة	25 000,00	6 500,00	31 500,00	3	94 500,00
بستاني	28 000,00	7 280,00	35 280,00	1	35 280,00
تكلفة الأجور الشهرية الإجمالية			1 139 040,00	31	دج
تكلفة الأجور السنوية الإجمالية			13 668 480,00		دج

المصدر: من إعداد الطالب

خامسا: الهيكل التنظيمي

إن الطبيعة البسيطة لعمليات المشروع وقلة عدد اليد العاملة يجعل الوظائف داخل المشروع غير معقدة والصلاحيات واضحة لا تشابك فيها هذا ما جعلنا نرى بأن أمثل شكل نعتمد عليه لتسيير مشروعنا هو الهيكل التنظيمي البسيط، حيث يكون فيه ترتيب العمال وتوزيع الصلاحيات كما هو مبين في الشكل التالي والذي يوضح لنا الهيكل التنظيمي للمشروع:

الشكل رقم(24): الهيكل التنظيمي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الخامس: المخطط المالي

في هذا المبحث سنقوم بترجمة كل ما رأيناه في المباحث السابقة إلى مخرجات قيمة، نستطيع على أساسها إتخاذ قرار الاستثمار.

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

أولاً: تحديد تكاليف المشروع التشغيلية السنوية

وتتضمن كل التكاليف المتعلقة بسير المشروع، وقد قمنا بتلخيصها مما سبق ورأيناه في المخططات السابقة والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (42): المصاريف التشغيلية التقديرية للمشروع

المبلغ	المصاريف التشغيلية
13 668 480,00	أجور المستخدمين
291 114,90	مصاريف الكهرباء
523 908,00	مصاريف الماء
45 000,00	مصاريف الهاتف والانترنت
465 294,32	مصاريف الدعاية و الإشهار
200 000,00	مصاريف إعدادية
600.000.00	مصاريف التأمين
296 000,00	مصاريف أخرى
16.089.797,22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: هيكل الاستثمار

ويتضمن كل التكاليف التي تنفق من لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى يوم الافتتاح في 2020/01/01، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (43): هيكل الاستثمار للمشروع

التكاليف	البيان
50 000 000,00	أراضي
21 200 000,00	مباني
15 600 000,00	تهيئات
20 732 089,76	آلات وتجهيزات
3 284 950,00	معدات
110 817 039,76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: إهلاك الاستثمارات

ويحسب الإهلاك على أساس العمر الإنتاجي للاستثمار وباعتماد الإهلاك الثابت ففي المباني مثلاً قمنا بحسابه على 40 سنة وفي التهيئات 20 سنة وفي الآلات والمعدات حسب ما هو مدون في البطاقة التقنية لكل استثمار من سنة إلى 5 سنوات، و تم في نهاية العمر الإنتاجي لكل تثبيت نقوم بإعادة تقييمه من جديد، والجدول التالي يبين إهلاك تثبيتات المشروع لمدة 8 سنوات:

جدول رقم (44): جدول إهلاك الاستثمارات

البيان	العمر الإنتاجي	قيمة الأصل	قسط الإهلاك سنة 1	قيمة الأصل 2س	قرا 2س	قيمة الأصل 3س	قرا 3س	قيمة الأصل 4س	قرا 4س	قيمة الأصل 5س	قرا 5س	قيمة الأصل 6س	قرا 6س	قيمة الأصل 7س	قرا 7س	قيمة الأصل 8س	قرا 8س	قيمة الأصل 9س
المباني	40	21 200 000,00	530 000,00	20 670 000,00	530 000,00	20 140 000,00	530 000,00	19 610 000,00	530 000,00	19 080 000,00	530 000,00	18 550 000,00	530 000,00	18 020 000,00	530 000,00	17 490 000,00	530 000,00	16 960 000,00
تهيئة	20	15 600 000,00	780 000,00	14 820 000,00	780 000,00	14 040 000,00	780 000,00	13 260 000,00	780 000,00	12 480 000,00	780 000,00	11 700 000,00	780 000,00	10 920 000,00	780 000,00	10 140 000,00	780 000,00	9 360 000,00
السفينة	5	2 372 621,86	474 524,37	1 898 097,49	474 524,37	1 423 573,12	474 524,37	949 048,74	474 524,37	474 524,37	474 524,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
القطار	5	1 485 234,12	297 046,82	1 188 187,30	297 046,82	891 140,47	297 046,82	594 093,65	297 046,82	297 046,82	297 046,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
لعبة الأحصنة	5	2 001 533,70	400 306,74	1 601 226,96	400 306,74	1 200 920,22	400 306,74	800 613,48	400 306,74	400 306,74	400 306,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	248 400,00	248 400,00	248 400,00	496 800,00	248 400,00	745 200,00	248 400,00	993 600,00	248 400,00	1 242 000,00	5	مكيف هواء
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 800,00	13 800,00	13 800,00	27 600,00	13 800,00	41 400,00	13 800,00	55 200,00	13 800,00	69 000,00	5	مكتب
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16 800,00	16 800,00	16 800,00	33 600,00	16 800,00	50 400,00	16 800,00	67 200,00	16 800,00	84 000,00	5	خزانة مكتب خشبية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	96 000,00	48 000,00	144 000,00	48 000,00	192 000,00	48 000,00	240 000,00	5	حاسوب مكتب
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	9 600,00	4 800,00	14 400,00	4 800,00	19 200,00	4 800,00	24 000,00	5	فاكس
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	16 000,00	8 000,00	24 000,00	8 000,00	32 000,00	8 000,00	40 000,00	5	طابعة متعددة الاستخدامات
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16 000,00	16 000,00	16 000,00	32 000,00	16 000,00	48 000,00	16 000,00	64 000,00	16 000,00	80 000,00	5	آلة معالجة الصوت

الفصل الثاني

مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00	19 200,00	9 600,00	28 800,00	9 600,00	38 400,00	9 600,00	48 000,00	5	مكبر الصوت
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21 600,00	21 600,00	21 600,00	43 200,00	21 600,00	64 800,00	21 600,00	86 400,00	21 600,00	108 000,00	5	قارورة إطفاء غبارية نوع 09 كغ
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00	19 200,00	9 600,00	28 800,00	9 600,00	38 400,00	9 600,00	48 000,00	5	قارورة إطفاء نوع ثاني أكسيد الكربون 06 كلغ
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	12 800,00	6 400,00	19 200,00	6 400,00	25 600,00	6 400,00	32 000,00	5	قارورة إطفاء نوع ثاني أكسيد الكربون 02 كلغ
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 200,00	7 200,00	7 200,00	14 400,00	7 200,00	21 600,00	7 200,00	28 800,00	7 200,00	36 000,00	5	قارورة إطفاء نوع ماء مسحوق سعة 09 لتر
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 000,00	13 000,00	13 000,00	26 000,00	13 000,00	39 000,00	13 000,00	52 000,00	13 000,00	65 000,00	5	كاميرات المراقبة
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00	14 000,00	7 000,00	21 000,00	7 000,00	28 000,00	7 000,00	35 000,00	5	آلة مراقبة الحضور

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	240 000,00	120 000,00	360 000,00	3	لعبة ترحلق رباعية الأبراج
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8 333,33	8 333,33	8 333,33	16 666,67	8 333,33	25 000,00	3	لعبة السلم العمودي
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16 666,67	16 666,67	16 666,67	33 333,33	16 666,67	50 000,00	3	لعبة الحصان الهزاز
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23 333,33	23 333,33	23 333,33	46 666,67	23 333,33	70 000,00	3	أرجوحة مزدوجة
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 666,67	11 666,67	11 666,67	23 333,33	11 666,67	35 000,00	3	لعبة القفز
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13 000,00	13 000,00	13 000,00	26 000,00	13 000,00	39 000,00	3	كراسي مكتب
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	16 000,00	8 000,00	24 000,00	3	كراسي مكتب عادية

26 320 000,00	1 310 000,00	27 630 000,00	1 310 000,00	28 940 000,00	1 310 000,00	30 250 000,00	5 886 617,95	36 136 617,95	5 886 617,95	42 023 235,90	6 226 267,95	48 249 503,86	6 226 267,95	54 475 771,81	6 341 267,95	60 817 039,76		المجموع
---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--	---------

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"

المطلب الثاني: إعداد القوائم المالية للمشروع

أولاً: إعداد الميزانية الافتتاحية للمشروع

جدول رقم (45): الميزانية الافتتاحية لحديقة الأحلام بسكرة بتاريخ 2020/01/01

خصوم		أصول	
112.817.039,76	خصوم غير جارية	110 817 039,76	أصول غير جارية
71 000 000,00	أموال خاصة	50 000 000,00	أراضي
41 817 039,76	قروض بنكية	21 200 000,00	مباني
		15 600 000,00	تهيئات
		20 732 089,76	ألات وتجهيزات
		3 284 950,00	معدات وأدوات
		2 000 000,00	أصول جارية
		1 000 000,00	بنك
		1 000 000,00	صندوق
112.817.039,76	المجموع	112.817.039,76	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: إعداد جدول حسابات النتائج

بعد أن افترضنا نسبة 2.3% في تحديد نسبة زيادة رقم أعمال المشروع، فإننا نفترض نفس النسبة في تحديد زيادة مصاريفه التشغيلية، والجدول الموالي يمثل جدول حسابات النتائج للمشروع للثمان سنوات القادمة:

جدول رقم (46): جدول حسابات النتائج لمدة ثمان سنوات

العناصر	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
رقم الأعمال	64 212 550,00	65 689 438,65	67 200 295,74	68 745 902,54	70 327 058,30	71 944 580,64	73 599 305,99	75 292 090,03
إنتاج السنة المالية	64 212 550,00	65 689 438,65	67 200 295,74	68 745 902,54	70 327 058,30	71 944 580,64	73 599 305,99	75 292 090,03
المشتريات	296 000,00	302 808,00	309 772,58	316 897,35	324 185,99	331 642,27	339 270,04	347 073,25
الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى	2 125 317,22	1 969 599,52	2 014 900,30	2 061 243,01	2 108 651,60	2 157 150,59	2 206 765,05	2 257 520,65
مصاريف الكهرباء	291 114,90	297 810,54	304 660,19	311 667,37	318 835,72	326 168,94	333 670,83	341 345,26
مصاريف الماء	523 908,00	535 957,88	548 284,92	560 895,47	573 796,06	586 993,37	600 494,22	614 305,59
مصاريف الهاتف والانترنت	45 000,00	46 035,00	47 093,81	48 176,96	49 285,03	50 418,59	51 578,22	52 764,51
مصاريف الدعاية و الإشهار	465 294,32	475 996,09	486 944,00	498 143,71	509 601,02	521 321,84	533 312,24	545 578,42
مصاريف إعدادية	200 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
مصاريف التأمين	600 000,00	613 800,00	627 917,40	642 359,50	657 133,77	672 247,85	687 709,55	703 526,87
استهلاك السنة المالية	2 421 317,22	2 272 407,52	2 324 672,89	2 378 140,37	2 432 837,59	2 488 792,86	2 546 035,09	2 604 593,90
القيمة المضافة للاستغلال	61 791 232,78	63 417 031,13	64 875 622,85	66 367 762,17	67 894 220,71	69 455 787,78	71 053 270,90	72 687 496,13
أعباء المستخدمين	13 668 480,00	13 982 855,04	14 304 460,71	14 633 463,30	14 970 032,96	15 314 343,72	15 666 573,62	16 026 904,81
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	1 284 251,00	1 313 788,77	1 344 005,91	1 374 918,05	1 406 541,17	1 438 891,61	1 471 986,12	1 505 841,80
الفائض الإجمالي عن الاستغلال	46 838 501,78	48 120 387,32	49 227 156,23	50 359 380,82	51 517 646,58	52 702 552,45	53 914 711,15	55 154 749,51

الفصل الثاني

مخطط أعمال لإنجاز حديقة التسلية والترفيه "عالم الأحلام"

0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الإيرادات التشغيلية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الأعباء التشغيلية الأخرى
1 310 000,00	1 310 000,00	1 310 000,00	5 886 617,95	5 886 617,95	6 226 267,95	6 226 267,95	6 341 267,95	المخصصات للإهلاكات و المؤونات
53 844 749,51	52 604 711,15	51 392 552,45	45 631 028,63	44 472 762,87	43 000 888,28	41 894 119,37	40 497 233,83	النتيجة التشغيلية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الإيرادات المالية
0,00	0,00	8 844 303,91	9 325 199,87	9 806 095,82	10 286 991,78	10 767 887,74	0,00	الأعباء المالية
0,00	0,00	-8 844 303,91	-9 325 199,87	-9 806 095,82	-10 286 991,78	-10 767 887,74	0,00	النتيجة المالية
53 844 749,51	52 604 711,15	42 548 248,54	36 305 828,76	34 666 667,05	32 713 896,50	31 126 231,63	40 497 233,83	النتيجة العادية قبل الضريبة
13 999 634,87	13 677 224,90	11 062 544,62	9 439 515,48	9 013 333,43	8 505 613,09	8 092 820,22	10 529 280,80	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
39 845 114,64	38 927 486,25	31 485 703,92	26 866 313,28	25 653 333,62	24 208 283,41	23 033 411,41	29 967 953,03	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	النتيجة الغير العادية
39 845 114,64	38 927 486,25	31 485 703,92	26 866 313,28	25 653 333,62	24 208 283,41	23 033 411,41	29 967 953,03	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: إعداد الميزانية الختامية

جدول رقم (47) : الميزانية الختامية للمشروع في 2020/12/31

خصوم		القيمة الصافية	أصول
142 784 992,79	أموال الإستغلال	104 475 771,81	أصول غير جارية
71 000 000,00	أموال خاصة	50 000 000,00	أراضي
29 967 953,03	النتيجة	20 670 000,00	مباني
41 817 039,76	قروض بنكية	14 820 000,00	تهيئات
		16 585 671,81	ألات وتجهيزات
		2 400 100,00	معدات وأدوات
27 903 329,02	خصوم جارية	66 212 550,00	أصول جارية
25 482 011,80	ضرائب وأجور مستحقة	65 212 550,00	بنك
2 421 317,22	موردوا الخدمات	1 000 000,00	صندوق
170 688 321,81	المجموع	170 688 321,81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: هيكل تمويل المشروع

أولا: طبيعة التمويل

يتم تمويل المشروع بواسطة تمويل ثنائي بين الشركاء والبنك حيث تمثل نسبة مساهمة الشركاء 62.93% أما البنك فيساهم بقرض نسبته 37.07% من قيمة الاستثمار بمعدل فائدة يقدر بـ 5.75% يسدد على فترة 05 سنوات وذلك بعد مدة سماح تقدر بـ 03 سنوات، والجدول التالي يبين مساهمة كل شريك:

جدول رقم(48): توزيع حصص تمويل المشروع

المساهمون	طبيعة المساهمة	نسبة المساهمة	المبلغ
دبابش أنور	نقدية	6,20%	7 000 000,00
مزوزي توفيق	نقدية	6,20%	7 000 000,00
مزوزي نور الدين	نقدية	6,20%	7 000 000,00
سبخي وحيد	عينية	44,32%	50 000 000,00
القرض الشعبي الجزائري	قرض بنكي	37,07%	41 817 039,76
المجموع		100%	112 817 039,76

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا : تسديد القرض

وسنرى كيفية تسديد القرض في الجدول الموالي:

جدول رقم(49): جدول تسديد القرض البنكي

اسم المقرض	القرض الشعبي الجزائري	مبلغ القرض	41 817 039,76		
فترة السماح	03 سنوات	معدل الفائدة	5,75%		
مدة التسديد	05 سنوات	فترة التسديد	كل سنة		
الوحدة الزمنية	قيمة القرض	قسط القرض	الفوائد البنكية	المبلغ الكلي المسدد	قيمة القرض المتبقية
01/01/2018	41 817 039,76	0	0	0	41 817 039,76
01/01/2019	41 817 039,76	0	0	0	41 817 039,76
01/01/2020	41 817 039,76	0	0	0	41 817 039,76
01/01/2021	41 817 039,76	8 363 407,95	2 404 479,79	10 767 887,74	33 453 631,81
01/01/2022	33 453 631,81	8 363 407,95	1 923 583,83	10 286 991,78	25 090 223,86
01/01/2023	25 090 223,86	8 363 407,95	1 442 687,87	9 806 095,82	16 726 815,90
01/01/2024	16 726 815,90	8 363 407,95	961 791,91	9 325 199,87	8 363 407,95
01/01/2025	8 363 407,95	8 363 407,95	480 895,96	8 844 303,91	0,00

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: مصاريف تأمين المشروع

وقد قدرت بـ **600.000.00** دج خارج الرسوم

الرسم على القيمة المضافة: $19\% \times 600.000.00 = 114\,000.00$ دج

الإجمالي بكامل الرسوم: **714000.00** دج

المطلب الرابع: التقييم المالي للمشروع

أولاً: فترة الاسترداد

لحساب فترة الاسترداد نقوم أولاً بحساب التدفقات النقدية الصافية التراكمية لـ **06** سنوات أي حتى سنة تسديد

القرض حيث:

$$I_0 = 110.817.039.76 \text{ ومعامل الخصم} = 5.75\%$$

و التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + مخصصات الإهلاك

والجدول التالي يبين لنا التدفقات النقدية لـ **(06)** سنوات الأولى من عمر المشروع:

جدول رقم **(50)**: التدفقات النقدية الصافية للمشروع لمدة **(06)** سنوات

السنة	التدفق النقدي المحيين	التدفق النقدي التراكمي
01	34 334 960,74	34 334 960,74
02	26 164 281,35	60 499 242,09
03	25 735 095,01	86 234 337,10
04	25 219 676,88	111 454 013,98
05	24 765 568,01	136 219 581,99
06	23 052 811,98	159 272 393,96

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال التدفقات النقدية الحالية التراكمية أن فترة استرداد مشروعنا تقع بين السنة (03) و(04) ومنه نحسب المدة عن طريق استخدام الطريقة الثلاثية فنجد:

$$3.97 = 111\ 454\ 013,98 / 04 \times 110817039.76$$

$$11.67 = 12 \times 0.97 \text{ نقوم بضرب}$$

$$20.1 = 30 \times 0.67 \text{ ونقوم بضرب}$$

أي أن فترة استرداد مشروعنا هي: **03 سنوات و 11 شهرا و 20 يوم**

أي أن مشروعنا يغطي كل تكاليفه في هذه المدة

ثانيا: عتبة المردودية

$$CA_0 = SR = CA \times CF / CA - CV = \text{رقم أعمال نقطة التعادل}$$

حيث:

CA رقم أعمال السنة الأولى

و CF التكاليف الثابتة = 20305747,95 و تتمثل في :

- مشتريات السنة بقيمة 296000

- أعباء المستخدمين بقيمة 13 668 480,00

- المخصصات للإهلاكات و المؤونات 6 341 267,95

و CV التكاليف المتغيرة = 13957049,02 و تتمثل في :

- مصاريف الكهرباء بقيمة 291 114,9

- مصاريف الماء بقيمة 523 908,00

- مصاريف الهاتف و الانترنت بقيمة 45 000,00

- مصاريف الدعاية و الإشهار بقيمة 465 294,32
- مصاريف إعدادية بقيمة 200 000,00
- مصاريف التأمين بقيمة 600 000,00
- الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة بقيمة 1 284 251,00
- الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية بقيمة 10 547 480,80

$$SR= 64212550 \times 20305747,95 / 64212550 - 13957049,02 = 25 945 097,16$$

ولإيجاد زمن تحققها نقوم بالعملية التالية: $25 945 097,16 \times 12 / 64212550 = 4.85$

نقطة التعادل التي تساوي فيها مداخيل المشروع مصاريفه هي: **25 945 097.16** دج

وتتحقق بعد **04 أشهر و 25** وم.

خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة شاملة لمشروعنا عن طريق استخدام ما درسناه نظريا في الفصل الأول وقمنا بإنجاز مخطط أعمال لمشروع حديقة الأحلام والذي يعتبر حسب ما رأينا مجديا ويدر أرباحا لا بأس بها وفي فترة معقولة، حيث يعتبر هذا المشروع منطلقا للدخول إلى عالم هذه الصناعة الكبيرة والتي يمكن أن يتوسع فيها إلى حدود أبعد بكثير من التي أشرنا إليها في هذه الدراسة حيث أن سوق التسلية ضخم جدا وواعد، وهناك الكثير من أفكار المشاريع في هذا المجال التي يمكن أن تنجز.

الذاتية

يعتبر قطاع التسلية والترفيه من القطاعات الخصبه للاستثمار في الجزائر وذلك نظرا لنقص مثل هذه المنشآت فيها، وكبر حجم سوق الطلب لمثل هذه الخدمات، لكن لإنجاز مشروع يخدم هذا السوق لابد من إعداد من دراسة جدواه أولا، هذا ما تطرقنا له من خلال هذا الموضوع والذي بينا فيه كيفية إعداد مخطط أعمال لإنجاز حديقة تسلية حيث رأينا كيف يتم إنجاز مخطط للتسويق للتعرف على بيئة عمل المشروع وعلى حجم السوق وكيفية تلبية طلبه والاستحواذ على حصة منه، ثم تعرفنا على المخطط الإنتاجي والذي يظهر احتياجات المشروع من الوسائل والتجهيزات اللازمة لعمليته الإنتاجية وكيفية استخدامها بالطريقة المثلى لتحقيق الأهداف التي بينها المخطط التسويقي، ومن بعده بينا المخطط التنظيمي الذي يحدد حاجة هذا المشروع من الموارد البشرية وكيفية تنظيمها لتناسب العملية الإنتاجية، لننجز في الأخير المخطط المالي والذي نتبين فيه الموارد المالية اللازمة لتغطية ما تم الإشارة إليه في المخططات السابقة وبالتالي الخروج بنتيجة الاستثمار من عدمه.

أولاً: نتائج الدراسة

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري لمخطط الأعمال وما رأيناه في المخطط التطبيقي لإنجاز مشروع حديقة الأحلام يمكن أن نخرج بجملته من النتائج التالية:

1- النتائج النظرية:

- أ- مخطط الأعمال يمثل دراسة استشرافية للمشروع.
- ب- مخطط الأعمال يمس كل جوانب المشروع التسويقية، الإنتاجية، التنظيمية والمالية.
- ت- المخطط التسويقي يعتمد على استراتيجيات علمية مدروسة.
- ث- المخطط الإنتاجي هو ما بين لنا التكاليف الاستثمارية للمشروع.
- ج- الشكل القانوني والهيكلي التنظيمي يختاره المسير حسب ما يتناسب مع نشاط المشروع.
- ح- المخطط المالي يعتبر تقييما لما تم إنجازه في باقي المخططات.
- خ- التخطيط الجيد يجنب الصدف غير المدروسة.

د- متطلبات مخطط الأعمال من مخطط تسويقي، إنتاجي، تنظيمي ومالي يجب إعدادها بدقة لتجنب العواقب والأخطار المحتملة.

2- النتائج التطبيقية:

إن إسقاطنا لدراستنا النظرية على مخطط أعمال إنجاز حديقة الأحلام حقق لنا العديد من النتائج والتي من بينها:

- أ- تعلم كيفية ترجمة الدراسة النظرية لإعداد مخططات الأعمال بشكل تطبيقي بحت.
- ب- نجاح خطة التسويق لهذه المشاريع مرتبط بشكل كبير بسياسة التسعير واختيار الموقع المناسب.
- ت- التكاليف الاستثمارية والتشغيلية لمشاريع الترفيه مرتفعة جدا حسب ما رأيناه في مخطط الإنتاج.
- ث- رغم ارتفاع تكاليف مشاريع التسلية إلا أنها ذات مردودية كبيرة.
- ج- تنظيم مواقيت العمل من أسباب نجاح المشروع وهذا ما تبيناه في خطة التنظيم.
- ح- المخطط المالي هو ما يبرهن لنا نجاح خططنا السابقة من فشلها.

ثانيا: المقترحات

وعند إنجازنا لهذه الدراسة رأينا حجم العراقيل التي يمكن أن تواجه أي مستثمر في هذا المجال لذا نقترح بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد المستثمرين:

- 1- التخفيف من حجم العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- 2- الاستعمال المكثف لشبكة الانترنت في عملية الاتصال بين الزبائن والموردين وبين المستثمرين والإدارة....
- 3- التخفيف من الرسوم والضرائب التي ترفع من تكاليف الاستثمار.
- 4- إنشاء قاعدة بيانات على مستوى دار المقاولاتية تسهل على الطلبة القيام بعملية البحث.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- وبعد إتمامنا لهذا الموضوع فتحت أمامنا آفاق جديدة يمكن أن تكون منطلقات لدراسات جديدة منها:
- 1- إعداد مخطط أعمال لتوسعة حديقة عالم الأحلام.
 - 2- إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز تسوق وتسلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

- إبراهيم بدران ،مصطفى الشيخ ،الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع) ،دار الشروق ،عمان - الأردن ، ط1 ، 2013 .
- أحمد غازي أنيس ،خطة العمل لإنطلاقة ناجحة ،مكتب العبيكان للنشر ، الرياض - السعودية ، الطبعة الأولى ، 2005 .
- بشير العلاق ،التخطيط التسويقي ،دار اليازوردي ،عمان - الأردن ،الطبعة العربية ، 2008 .
- بلال خلف السكارنة ،الريادة و إدارة منظمات الأعمال ،دار الميسرة ،عمان - الأردن ، ط1 ، 2008 .
- ثامر البكري ،إستراتيجيات التسويق ،دار اليازوري ،عمان - الأردن ،الطبعة العربية ، 2008 .
- حسين محمود حوتم ،تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط2 ، 2000 .
- خضير كاظم محمود و هايل يعقوب فاخوري ،إدارة النشر و العمليات ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن .
- سامح الجابر ،سلسلة الوحدات التدريبية المهنية المتكاملة ،التعاونية الدولية "COOPI" ،فلسطين ، 2018 .
- صديق محمد عفيفي ،إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة ،مكتبة عين الشمس ، القاهرة - مصر ، 2003 .

- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ،دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2008 .
- فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد العالي ،الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان - الأردن ، ط 1 ، 2006 .
- فليح حسن خلف ،أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ،أربد - الأردن ، ط 1 ، 2012.
- محمد السلامي و علاء عباس ،ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة ،دار التعليم الجامعي، الإسكندرية- مصر ، 2015 .
- محمود جاسم الصميدي ،ردينة عثمان يوسف ،التسويق الإستراتيجي ،دار المسيرة ،عمان - الأردن، ط 1، 2011 .
- موسى اللوزي ،التنظيم و إجراءات العمل ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط 2 ، 2007.

مقالات :

- دبابش محمد نجيب ،المخطط المالي ،دورة تكوينية حول المقاولاتية ،دار المقاولاتية جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، من 22 مارس إلى 9 أفريل 2017.
- شاكر تركي أمين ،محاضرة في تخطيط الإنتاج ،جامعة الملك عبد العزيز ،كلية الأعمال ،الرياض - السعودية ، 2018.
- شروق محبوب ،بحث حول عناصر المزيج التسويقي ،مقال علمي منشور على موقع موضوع ، 18 أكتوبر 2016 ،تاريخ التصفح 2018/03/25 على 16:18 .
- منصور رقية ،المخطط الإنتاجي ،دورة تكوينية حول المقاولاتية ،دار المقاولاتية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة من 22 مارس إلى 9 أفريل 2017.
- نبيه جابر ،أنواع الهيكل التنظيمي ، مقال منشور على موقع كنانة أون لاین 11 نوفمبر 2010 ، تاريخ التصفح 2018/05/17 على 21:30.

مذكرات :

- العلواني كاميليا ،إعداد مخطط أعمال لإنجاز مدرسة ابتدائية خاصة ببلدية بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،فرع إدارة أعمال ،تخصص مقاولاتية ، كلية علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 – 2016.
- بغدود راضية ،تحليل و تطور الهياكل التنظيمية ،مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2008.
- بن عوالي حنان ،تطبيق الأساليب الحديثة للتنبؤ بالمبيعات في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM) ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف - الجزائر ، 2008-2007 .
- بوهالي محمد ،إعداد مخطط أعمال لإنجاز مركز ترفيهي ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، فرع إدارة الأعمال ،تخصص مقاولاتية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 - 2016.

مراجع باللغة الأجنبية:

كتب :

- Jonathan B,Recomect, **sales management to profitability**, Harvard Business ,2004, p 05.
- Michel coster , **entreprenariat** ,Pearson éducation ,paris - France, 2009 .
- Pierre Conso , Farouk Hemici , **Gestion financière de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2002,p 476.

مواقع أنترنت :

- [https:// :hrdiscussion.com/hr1486.html](https://hrdiscussion.com/hr1486.html) le 21/03/2018 à 15 :00
- [https:// :www.manager-go.com/marketing/plan.htm](https://www.manager-go.com/marketing/plan.htm) le 21/03/2018 à 15 :25.
- [https:// www.badwi .com / blog /? p=1258](https://www.badwi.com/blog/?p=1258) le 21/03/2018 à 15:30.
- [https:// etrepreneuralarabiya.com/2017/06/18 -ما-هو -تحليل](https://etrepreneuralarabiya.com/2017/06/18-pestel-ما-هو-تحليل) #و كيف -يؤثر- على-الاستثمارات w r JuOfk97IU le 21/03/2018 à 20 :30.
- [www.startimes.com ?t=29015256](http://www.startimes.com?t=29015256) le 26/04/2018 à 20 :19.
- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/406563> le 17/06/2018 à16:01
- www.makktaba.com/ , دراسة السوق (دراسة المبيعات) /كتب التسويق le 14/05/2018 à 22 :30 .
- [https:// azzimar .word press.com/2009/03/15/إستراتيجية التسعير/](https://azzimar.wordpress.com/2009/03/15/إستراتيجية التسعير/) le 27/04/2018 à 17 :45.
- http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/pubdoc_1_26557_1285.doc
- <https://hrdiscussion.com/hr29775.html> date 25/03/2018 heure 21:38
- [https : // www.saadihrisa/ Arabic/organization chart/pagest--نماذج- Mintzberg.aspx](https://www.saadihrisa.com/Arabic/organization_chart/pagest--نماذج-Mintzberg.aspx) le 02/05/2018 à 14 :56.
- [https:// www.tamweely.org](https://www.tamweely.org) le 04/05/2018 à 00 :22.
- <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t1076-topicle> 05/05/2018 à16 :15
- <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=310462> le 05/05/2018 à 18 :51

- http://esyria.sy/eafkar/index.php?inid=4&page_gallery_id=218&pid=36&&tg=3 le 09/05/2018 à 11 :03
- www.andi.dz le 04/06/2018 à 18 :05
- www.ONS.dz le 04/06/2018 à 18 :12
- <http://www.interieur.gov.dz> le 15/06/2018 à 22 :06

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص مفاوضات

الاستبيان

أخي الكريم أخي الكريمة... تحية وبعد، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإحراز بحث علمي والمندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص مفاوضات، من أجل "إعداد مخطط أعمال لإنشاء حديقة تسلية وترفيه"، ونظرا لأهمية رأيكم نطلب من حضرتكم التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة فهذا سيساعدنا على جمع المعلومات حول رغباتكم ومتطلباتكم حول مجال دراستنا وبالتالي تحديد صورة واضحة للموضوع علما أن المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

الأستاذة: منصورى رقية

الطالب :

ديابش أنور

نرجو الإجابة على جميع الأسئلة و ذلك بوضع علامة (X) في خانة الإجابة المناسبة:

1- العمر:

2- الجنس: ذكر أنثى

3- المهنة:

تلميذ طالب موظف أعمال حرة

متقاعد عاطل عن العمل أخرى

4- الدخل:

أقل من 30000.00 دج

بين 30000.00 دج و 60000.00 دج

بين 60000.00 دج و 90000.00 دج

بين 90000.00 دج و 120000.00 دج

أكثر من 120000.00 دج

5- الوضعية العائلية:

متزوج أعزب

6- هل لك أولاد:

نعم لا

- في حالة الإجابة ب (نعم)، كم عدد الأطفال:

طفل واحد

من 2 إلى 4 أطفال

من 4 إلى 6 أطفال

أكثر من 6 أطفال

7- هل أنت من سكان بسكرة:

نعم لا

8- أذكر بلدية مقر السكن:

9- هل سبق و ذهبت إلى حديقة تسلية و ترفيه:

نعم لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) :

10- كم مرة ذهبت إليها:

مرة واحدة

من مرتين (2) إلى 4 مرات

من 4 إلى 6 مرات

أكثر من 6 مرات

11- هل كانت داخل مدينة بسكرة أو خارجها: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

خارج المدينة داخل المدينة

12- هل أنت مهتم بوجود مرافق كهذه في بسكرة:

نعم لا

13- هل سبق و ذهبت إلى مركز تسلية مغطى:

نعم لا

14- هل ترى بأن هذه المرافق الموجودة في بسكرة كافية:

نعم لا

15- وصف المشروع:

المشروع عبارة عن حديقة تسلية تحتوي على:

• جزء مفتوح و يحتوي على:

- مساحة خضراء مع بحيرة مهيأة للجلوس على العشب أو في طاوولات و كراسي.
- ألعاب: القطار، المراجيح، و ألعاب التزحلق، ألعاب القفز الهوائية، ألعاب التزحلق المائية، القوارب المتصادمة.

• جزء مغطى و يحتوي على:

- قرية ألعاب كاملة للأطفال تحتوي على ألعاب التسلق و التزحلق و السباحة في الكريات و المتاهات.
- قاعة حفلات للأطفال الصغار (حفلات أعياد الميلاد، النجاح الدراسي،...).

• كفيثيريا و محلات: تقدم خدمات الإطعام و المقاهي و بيع الألعاب و الحلويات و التذكارات.

16- بعد قراءتك لهذا الوصف، ما هي درجة اهتمامك بالمشروع:

مهتم جدا مهتم مهتم نوعا ما غير مهتم تماما

17- ما هو الجزء الذي أثار اهتمامك: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

الاستراحة الألعاب الخارجية القرية المغطاة
قاعة الحفلات الكفيتيريا

18- ما هو الوقت الذي يناسبك للذهاب إلى هذه الحديقة :

من 10 صباحا إلى 06 مساء
من 02 زوالا إلى 10 ليلا

19- ما هي الأيام التي يمكن أن تذهب فيها إلى هذه الحديقة:

الأيام العادية
مساء الثلاثاء
عطلة نهاية الأسبوع
العطل المدرسية
العطلة الصيفية
أمسيات رمضان
الأعياد و المناسبات

20- أذكر عدد الأفراد الذين يمكن أن تصطحبهم إلى هذا المشروع:

21- ما هو المبلغ المستعد لإنفاقه عن كل فرد عند زيارتك لهذه الحديقة: (الأسعار تقديرية فقط)

أقل من 700.00 دج

من 700.00 دج إلى 1000.00 دج

أكثر من 1000.00 دج

22- ما هو المبلغ المستعد لإنفاقه لكراء قاعة حفلات الأطفال لمدة ساعتين: (الأسعار تقديرية فقط)

أقل من 5000.00 دج أكثر من 5000.00 دج

23- إذا كانت لديك بعض الانتقادات أو الاقتراحات يمكنك تسجيلها هنا:

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

الملحق رقم (2)

PARC D'ATTRACTION ET DE LOISIR

SRAL DREAM WORLD BISKRA

WILAYA DE BISKRA

COMMUNE: BISKRA

ETUDE TECHNICO-ECONOMIQUE
DU PROJET DE CREATION D'UN
PARC D'ATTRACTION ET DE LOISIR

ETUDE REALISEE PAR:

DEBABECHE MOHAMMED ELHACHEMI

ARCHITECTE AGREE PAR D'ÉTAT



SOMMAIRE :

AVANT-PROPOS

1- Données générales du projet

1.1. Identification des Investisseurs

1.2. Description du projet

1.2.1. Localisation de projet

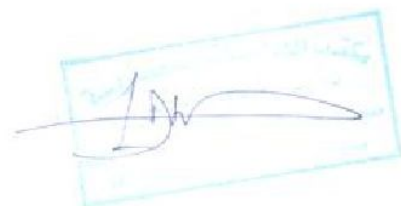
1.2.2. Consistance du projet

1.2.3. Branche d'activité

2- Planning de réalisation projeté

3- L'approche environnementale du projet

4- Evaluation financière du projet



AVANT-PROPOS

Le projet s'inscrit dans le cadre de la politique actuelle des pouvoirs publics qui vise le développement des secteurs de loisirs du pays à travers l'élargissement de la base productive de loisirs et les projets qui servent l'activité de loisirs utile selon la formule de la concession dans le cadre de la circulaire interministérielle n° 108 du 23/02/2012 et qui vise aussi la création d'emplois dans le secteur loisirs qui créateur de richesses.

1. Données générales du projet

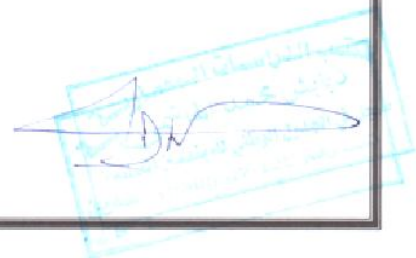
1.1. Identification des investisseurs :

Les investisseurs sont des personnes physiques :

- Nom : DEBABECHE
- Prénom : ANOUAR
- Date et lieu de naissance : 01-01-1985
- Fils de :
- Nationalité : Algérienne
- Adresse :..... Biskra
- N Tel : 0.....

Références technique et professionnelles :

- Investisseur dans le secteur Loisirs et tourisme.



PRESENTATION DU PROJET :

- Forme juridique du projet : **Investissement**
- Superficie du projet : **10000m²**

1.2. DESCRIPTION DU PROJET :

1.2.1. LOCALISATION DU PROJET :

Wilaya : BISKRA

Commune : BISKRA

Lieu dit : Zone OUEST

Intitulé du projet :

Projet de création d'une nouvelle.

1.2.2. Consistance du projet :

Le projet consiste à la création d'une Parc d'attraction pour enfant et adulte construire sur surface total de 10000m² Répartis comme suit :



❖ Espaces verts :	1800m ²
❖ Lac de l'eau artificielle :	1500m ²
❖ Aires de jeux :	4500m ²
❖ Bâtiment de jeux :	300m ²
❖ Autre Equipement : (Administration. WC. Cafeteria. Loge de Garde ..Etc.)	400m ²
❖ Parking :	1500m ²

1.2.3. Branche d'activité :

- ❖ Park d'attraction pour l'enfant et adulte



2. Planning de réalisation projeté :

Opérations	Année 1	Année 2
Construction projet		
Mise en place les équipements		

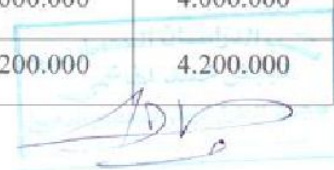
Le matériel et les équipements sont disponibles sur le marché national l'international
La réalisation totale du projet se fera sur deux ans.

3. L'approche environnementale du projet :

Ce projet vise à fournir les besoins de la région dans le développement de loisirs et le tourisme, qui se reflète positivement dans la transition vers loisirs et encourager les investissements dans cette activité, et il se traduira positivement dans la propagation de la végétation qui permettra d'améliorer le climat dans cette région.

4. Evaluation financière de construction du projet :

OPERATION A REALISER	Unité	PRIX. U	MONTANT
Terrassement	10000 m ²	150	1.500.000
Construction gros œuvres en béton	415 m ³	30.000	12.500.000
Construction charpente métallique	/	4.500.000	4.500.000
Construction d'aménagement	105 m ²	40.000	4.200.000
Travaux de Boisement	480	5.000	2.400.000
Travaux de V.R.D	/	3.500.000	3.500.000
Travaux d'électricité	/	4.000.000	4.000.000
Travaux de finition (peinture/vitrage)	/	4.200.000	4.200.000



TOTAL	36.800.000
-------	------------

Le montant total du projet peut être augmentée ou diminuée en fonction du prix du marché

Montage financier :

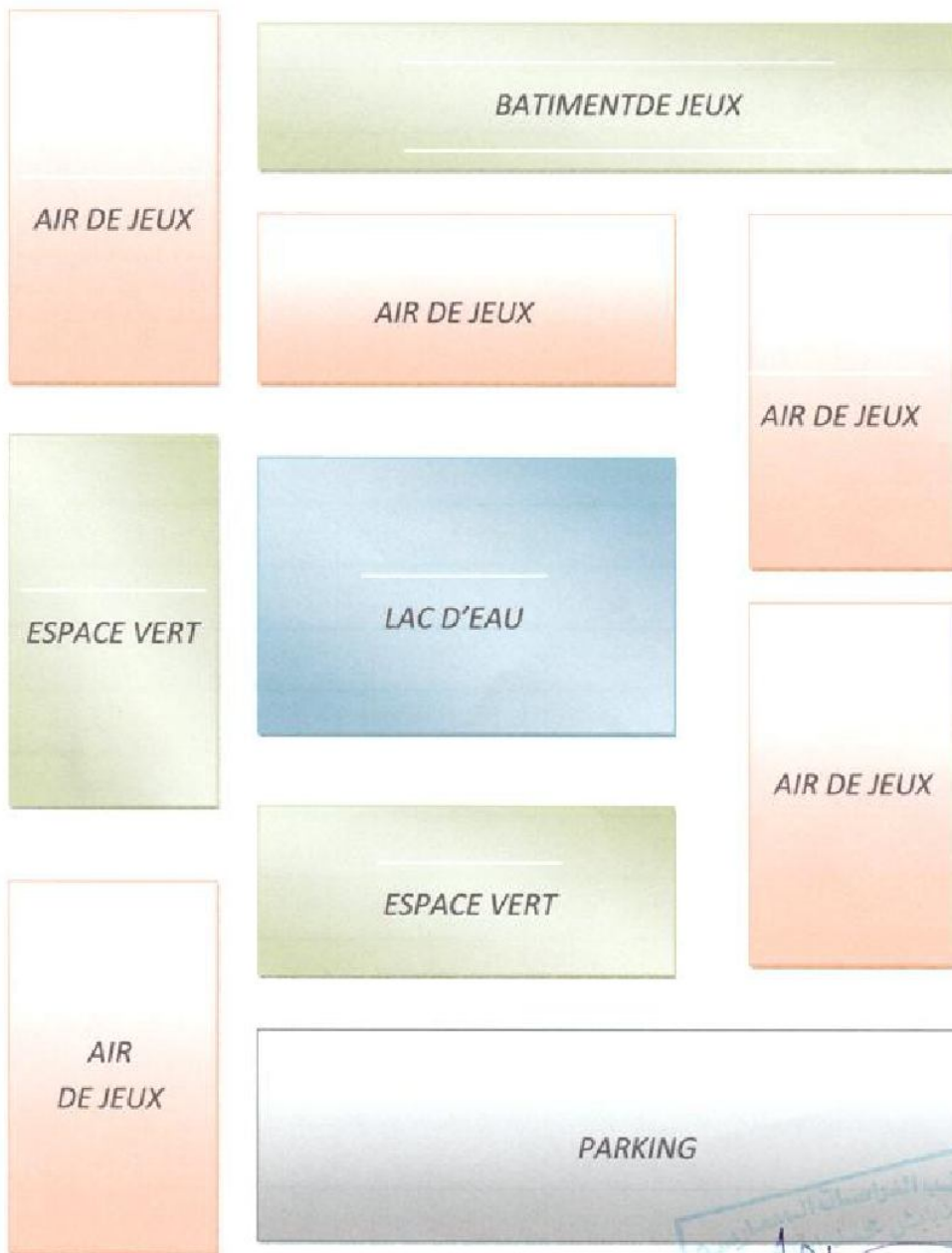
Le montage financier du programme d'investissement s'effectuera comme suit :

- ❖ Apport personnel : 36.800.000 DA (100 %).



A handwritten signature in blue ink is written over a rectangular blue stamp. The stamp contains text in Arabic, including "مدير المشروع" (Project Manager) and "المكتب" (Office). The signature is written in a cursive style.

PLAN SCHEMATIC DU PROJET



Handwritten signature and a blue official stamp.











Conseils . Installation . Vente




- AIRE DE JEUX
 - INTERIEUR ET EXTERIEUR
- TERRAINS MULTISPORTS
- MOBILIERS URBAINS
- SOLS
 - CHATEAUX GONFLABLES
 - TRAMPOLINES
 - EQUIPEMENTS SPORTIFS
- PARCS AQUATIQUES


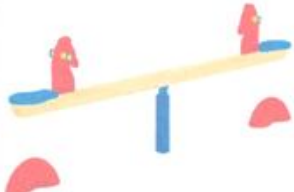




Conseils . Installation . Vente . Equipements de sport & de loisirs

Ref	Modèle	Dimension	Prix	Image
001	Toboggan 1tour	430*90* 350 cm	100000 da	
002	Toboggan 2tour	720*230* 350 cm	180000 da	
003	Toboggan 3tour	800*770* 350 cm	270000 da	
004	Toboggan 4tour	1300*720 *350cm	360000 da	

Ref	Modèle	Dimension	Prix	Image
009	Toboggan + balançoire	430*400* 350cm	135000	
010	Toboggan H avec balançoire	370*400* 350cm	100000	
011	Jeux de ressort	100*30* 95cm	25000	
012	Banc fonte	200*60* 80cm	37000	

Ref	Modèle	Dimension	Prix	Image
	Balançoire acier mini	230*100* 210	20000	
	Balançoire acier moyen	300*120* 300	25000	
	Balançoire acier grand	300*130* 300	35000	
	Balançoire 3 enfant		44000	

Ref	Modèle	Dimension	Prix	Image
005	Balançoire en bois	360*120* 260cm	38000	
006	Jeux de bascule	280*100	30000	
007	Echelle horizontale	200*90* 220	25000	
008	Chevalier	220*180* 170	30000	

الملحق رقم (4)







الملحق رقم (5)



Modern Amusement Quotation					
THE SELLER: Modern Amusement Group Co., Limited Room 501, No.12, CBD, Zhengzhou, Henan, China Tel/Fax: (+86) 371 69191685 Phone/Whatsapp: +8618137838993 Email: alex@makerides.com Contact person: Alex Wang			THE BUYER: Debabeche Anouar Country: Algeria Phone/Whatsapp: Email: dreamworldbiskra@gmail.com Contact person: Debabeche Anouar		
No	Model	Picture	Characters	Qty	EXW price
1	MPS12Z		Area:6m*4.5m Height:4m Rated load:12riders Voltage:380v Power:3Kw	1	\$13,100
2	KTTY01		Rate load: 14riders, locomotive load: 2riders, Wagon load: 4riders One locomotive + 3 coaches Track size:diameter 10m(can be customized) Power:2kw Voltage:220v Each coach package size:1.95m*1.06m*2m Delivery time:12-15days Package: 20ft container Delivery time: 20 days	1	\$7,600

Contact Person: Alex Wang E-mail: alex@makerides.com Mob/whatsApp/Viber: + 8618137838993 1

3	CS16Z18		<p>Rated load:16 seats Area: 7.5m(including fence) Height: outdoor 6.5m, indoor 3.3m Diameter:6m Speed of the plate:3.5rp Lift height:180~200mm Lifting times of the horse: 5times Voltage: 380V/220V Power:3kw Weight2500kgs Package: 20ft container Delivery time: 7 days</p>	1	\$10,800
4	BCT02M		<p>Size:1.7*1.7*1.24m Weight:112 Kg Load weight:100Kg Voltage:DC24V Battery:12V 55Ah *2pcs Power:120W Speed:5km/h /3km/h Package size:1.4*1.4*1.4m 20gp/40gp/40hq:8pcs/16pcs/16pcs</p>	1	\$1,600
5	MHB10		<p>Size: 18*8.5m Material:0.5mm PVC</p>	1	\$5,950
6	CHQ01		<p>Size:18*12*10m Material:0.55mm PVC</p>	1	\$9,230

7	MSR06X		<p>Load:6riders Area:3.6m*3.6m Operating Altitude:3m Power:550w Voltage:380v Outside loop speed:19rpm The running speed of the passengers<2m/s Seat height:1.25m Size: L385*W185*H310cm ladder: 109*131*60cm Package: 40HQ container Delivery time: 15 days</p>	1	\$4,800
8	TWJ02		<p>Size: W2450*D2500*H2500mm</p>	1	\$3,550
The total EXW price					\$56,630
The FOB price of these rides(2pcs 40HQ containers)					\$61,580
Shipping cost of these rides(2pcs 40HQ containers) to Algiers port,Algeria					\$5,400
Marine Insurance					\$62
The total CIF price of these rides(2pcs 40HQ containers) to Algiers port,Algeria					\$67,042

Note:

1 .Payment term (T/T)

- a. when getting the order and get the 40% deposit ,we begin to manufacture.
- b. after finishing the goods and before delivering another 60%.

Account number:


T/T BENEFICIARY: MODERN AMUSEMENT GROUP CO.,LIMITED
T/T OR L/C BANK: BANK OF COMMUNICATIONS CO.,LTD OFFSHORE BANKING UNIT
ADDRESS: NO.188, YINCHENG ZHONG ROAD, SHANGHAI CHINA.
SWIFT: COMMCN3XOBU
ACCOUNT: 90000281467100

2 .Port: Qingdao China port

3. Package: Generally using fabrics & bubble plastic. Or Wooden case package as required.

4. Guarantee: 1 year
5. The seller provide commercial invoice & BL & packing list & Contract for buyer
6. Lead time: within 10 days after receipt of deposit as usual, final time is based on total order quantity.
7. Validity date: 25-45 days

الملحق رقم (6)



MODEL:LT-17-30
Size: 15.8m*19.2m*3.4m

Features:

- 3 lane wave slide with ball pool
- Rope climbing round tower
- Long web crawl tunnel
- Trampoline park
- Ball blaster
- Donut slide

\$43000

الملحق رقم (7)

ETABLISSEMENT BAHRI ZOUINA

Equipement Administratif - Scolaire et Informatique

E-mail : ets-annasr@hotmail.fr

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

Tel / Fax n° : 033-55-86-75

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

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

Matricule fiscal 897607090005033

Article d'imposition 07010113283

NIS N° 897607090005033

Doit : Sarl Dream World

Facture Proforma

Biskra Le : 12/06/2018

N° Ordre	Désignation des articles	Qté	Prix unitaire H.T	Montant en H.T
1	Bureau LOC 1.60	6	11 500,00	69 000,00
2	Chaise operateur F605	6	6 500,00	39 000,00
3	Chaise de bureau	2	8 000,00	16 000,00
4	Table avec 04 chaises	30	12 500,00	375 000,00
5	Table de 1.60 m	1	10 000,00	10 000,00
6	Chaise d'enfants	25	950,00	23 750,00
Total en H.T				532 750,00
T.V.A 19 %				101 222,50
Total en T.T.C				633 972,50

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Six cent trente-trois milles neuf cent soixante-douze DA cinquante Cts

LE GERANT



الملحق رقم (8)

TERKI AHMED VENTE MATERIEL INFORMATIQUE & BUREAUTIQUE
RUE CHERIF MOHAMED LOT 55 - 486 BISKRA BISKRA
N° TEL/FAX : 033-732298 NIS : 197007120026347 NIF:170071200263168 A.F: 07010190163
CB : ALBARAKA 006 00305 303 028258387 RC: 13A1244804-00/07

BISKRA LE : 12/06/2018

FACTURE PROFORMA: 103/2018

DOIT: SARL DREAM WORLD BISKRA

N°	DESIGNATION	QT	P.U	MONTANT
01	MICRO ORDINATEUR I3 /4 GO RAM / 500 GO DD / GRAVEUR DVD / ECRAN 20" / CARTE GRAPHIQUE /CLAVIER /SOURIS /BAFFLE	06	58000,00	348000,00
02	ONDULEUR	06	9600,00	57600,00
03	HAUT PARLEUR GM	06	25000,00	150000,00
04	TABLE DE MIXAGE	01	80000,00	80000,00
05	IMPRIMANT LAZER CANON COULEUR MF	01	55000,00	55000,00
06	TELEPHONE FIX	06	2500,00	15000,00
07	FAX PANASONIC	01	17000,00	17000,00
			T.H.T	722600,00
			TVA 19%	137294,00
			T.T.C	859894,00

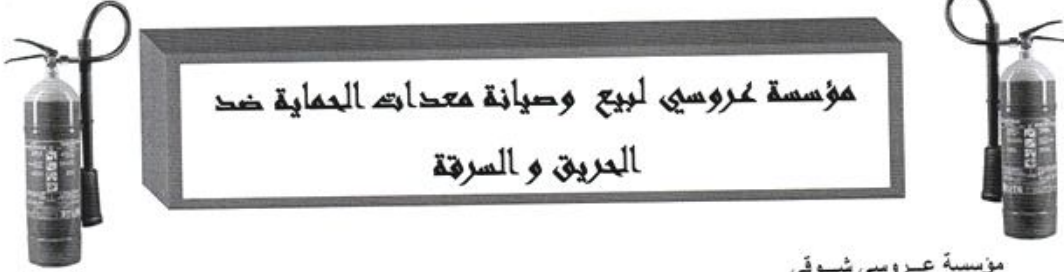
Arrêter la présente facture proforma à la somme de :

HUIT CENT CINQUANTE NEUF MILLE HUIT CENT QUATRE-VINGT QUATORZE DINARS ALGERIENS ET ZERO CENTIMES

Le Gérant:



الملحق رقم (9)



مؤسسة عروسي شوقي
شارع 69 رقم 7 العالية الشمالية بسكرة
رقم التسجيل: 070105826
رقم السجل التجاري : 12 A 1243181-07/01 بتاريخ 2015/04/13
رقم الحساب البنكي B.A.D.R : 00300393011553300083
الرقم الجبائي: 198007010615737
رقم النشاط: 03.19.002
رقم الهاتف النقال: 0772704200

بسكرة في : 2018/06/11

فاتورة شكلية

المستحق: شركة عالم الاحلام

الرقم	التعيين	الكمية	س. الوحدة	س. الاجمالي
01	بيع قارورة اطفاء نوع غبارية سعة 9 كلغ	08	12.000.00	96.000.00
02	بيع قارورة اطفاء نوع ثاني اكسيد الكربون سعة 6 كلغ	04	12.000.00	48.000.00
03	بيع قارورة اطفاء نوع ثاني اكسيد الكربون سعة 2 كلغ	04	8.000.00	32.000.00
04	بيع قارورة اطفاء نوع ماء مسحوق سعة 9 لتر	04	9.000.00	36.000.00
05	بيع كاميرات مراقبة	05	13.000.00	65.000.00
06	بيع آلة مراقبة الحضور	01	35.000.00	35.000.00
	المجموع خارج الرسوم			31.200.000
	القيمة المضافة 19%			59.280.00
	المجموع بكامل الرسوم			37.128.000

حددت الفاتورة بمبلغ : سبعة و ثلاثون مليون و مئة الف ثمانية و عشرون دينار جزائري .

المسير



الملحق رقم (10)

ALGERIAN GULF BANK
BISKRA

Etat des cours des devises saisies le : 10/06/2018

Code	Monnaie	Cours billets de banque		Cours financier		Utilisateur
		Achat	Vente	Achat	Vente	
45	AED	31.16	33.07	31.6907	31.7008	01903
39	CAD	88.32	93.74	89.3787	89.4246	01903
33	CHF	11648.43	12360.83	11851.3489	11857.7045	01903
49	CNH	0	0	18.167	18.1705	01903
50	CNY	0	0	16.7427	16.7493	01680
35	DKK	1817.16	1928.41	1838.2119	1838.7391	01903
00	DZD	1	1	1	1	00012
38	EUR	135.27	143.55	136.9166	136.9459	01903
46	GBP	154.05	163.47	156.0115	156.0735	01903
32	JPY	104.16	110.54	106.4422	106.4754	01903
41	KWD	379	402.27	385.3552	385.6602	01903
47	LYD	0	0	85.4365	85.8761	01903
43	MAD	0	0	12.3609	12.3625	01903
48	MRO	0	0	0.3975	0.4015	01903
36	NOK	1424.01	1511.7	1437.8534	1438.7495	01903
40	SAR	30.52	32.39	31.0417	31.049	01903
34	SEK	1319.58	1400.62	1328.6896	1329.316	01903
44	TND	0	0	45.3914	45.8476	01903
42	USD	114.46	121.45	116.4158	116.4308	01903

الملحق رقم (11)

TARIFS DE L'ENERGIE ACTIVE ET REACTIVE FACTUREE PAR kWh:

Tarif 41	Pointe 17h à 21h	Pleines 6h à 17h et 21h à 22h 30	Nuit 22h 30 à 6h
Active	872,02 cDA	193,76 cDA	102,40 cDA
Réactive	Malus : 45,53 cDA/kVArh Bonus : 9,11 cDA/kVArh		
Tarif 42	Pointe 17h à 21h	Hors Pointe 21h à 17h	
Active	872,02 cDA	180,64 cDA	
Réactive	Malus : 45,53 cDA/kVArh Bonus : 9,11 cDA/kVArh		
Tarif 43	Nuit 22h30 à 6h	Jour 6h à 22h30	
Active	102,40 cDA	428,30 cDA	
Réactive	Malus : 45,53 cDA/kVArh Bonus : 9,11 cDA/kVArh		
Tarif 44	Poste Unique		
Active	375,62 cDA		
Réactive	Malus : 45,53 cDA/kVArh Bonus : 9,11 cDA/kVArh		

الملحق رقم (12)

15 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 79	5 نو القعدة عام 1426 هـ 7 ديسمبر سنة 2005 م
<p>قرار مؤرخ في 26 رمضان عام 1426 الموافق 29 أكتوبر سنة 2005، يحدد دفتر الشروط المتعلق باستغلال مؤسسات التسلية و الترفيه.</p>	<p>الملحق</p> <p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p>
<p>إن وزير الدولة، وزير الداخلية و الجماعات المحلية:</p>	<p>ولاية :</p>
<p>- ويمقتضى المرسوم رقم 76-36 المؤرخ في 20 صفر عام 1396 الموافق 20 فبراير سنة 1976 والمتعلق بالحماية من أخطار الحريق و الفرع في المؤسسات الخاصة باستقبال الجمهور،</p>	<p>مديرية التنظيم والشؤون العامة</p> <p>تعهد</p>
<p>- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05-161 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426 الموافق أول مايو سنة 2005 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p>	<p>أنا المحضى أسفله:</p>
<p>- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية و الجماعات المحلية و البيئة و الإصلاح الإداري، المعدل،</p>	<p>السيد :</p>
<p>- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-207 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1426 الموافق 4 يونيو سنة 2005 الذي يحدد شروط و كيفيات فتح و استغلال مؤسسات التسلية و الترفيه، المعدل، لا سيما المادة 19 منه،</p>	<p>العنوان الشخصي :</p>
<p>- ويمقتضى القرار المؤرخ في 23 ربيع الأول عام 1397 الموافق 13 مارس سنة 1977 والمتضمن المصادقة على نظام الأمن ضد أخطار الحريق و الفرع في المؤسسات الخاصة باستقبال الجمهور،</p>	<p>مسير مؤسسة : (I)</p>
<p>يقرر ما يأتي :</p>	<p>المسماة :</p>
<p>المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 05-207 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1426 الموافق 4 يونيو سنة 2005، المعدل والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار بنود دفتر الشروط المتعلق باستغلال مؤسسات التسلية و الترفيه.</p>	<p>الكائنة بـ</p>
<p>أولا - أحكام مشتركة تطبيق على مؤسسات التسلية و الترفيه</p>	<p>اتعهد بالاحترام كل بنود دفتر الشروط المتعلق باستغلال مؤسسات التسلية و الترفيه.</p>
<p>المادة 2 : يجب أن يسهر مستغل مؤسسة التسلية أو الترفيه الذي يدعى في صلب النص "المستغل" تحت مسؤوليته على احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، خاصة تلك المنصوص عليها في مجال الأمن و المطابقة و النظافة و الصحة و السكنية العمومية. و بهذه الصفة، يجب عليه أن يسهر، بصفة دائمة، على الحفاظ على النظام و احترام حسن الآداب داخل المؤسسة.</p>	<p>حرر بـ في</p>
<p>الإمضاء</p>	<p>.....</p> <p>(I) أذكر طبيعة نشاطات المؤسسة.</p>

و في كل الأحوال، يجب أن تكون منشآت الكهرباء والغاز والتدفئة و التهوية وكذا المصاعد ورافعات الأثقال والأجهزة التقنية الأخرى صامنة على الدوام للأمن والسير الحسن.

وبهذه الصفة، يتعين على المستغل أن يجري فحوصات تقنية للتجهيزات السالفة الذكر وصيانتها من طرف المورد أو، في حالة عدم وجوده، مؤسسة متخصصة، وعليه مسك دفتر صيانة هذه التجهيزات محين بقدمه عند كل مراقبة.

وبهذه الصفة، يمنع عليه القيام بأشغال التهيئة أو التحويل أو التصليح التي قد تترتب عليها مخاطر للجمهور أثناء مواقت فتح المؤسسة.

عندما يكون الضوء الطبيعي غير كاف أثناء تواجد الجمهور، يجب توفير إضاءة اصطناعية.

تحتوي هذه الإضاءة على :

- الإضاءة العادية،

- الإضاءة الأمنية،

- الإضاءة الاستبدالية عند الاقتضاء.

يجب على المستغل، في حالة استعمال الألعاب الضوئية أثناء نشاطات الترفيه أو الحفلات، أن يسهو على مطابقة المنشأة لمعايير الأمن المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول.

يجب على المستغل، في مجال التوزيع والتوزيع الداخلي، استعمال مواد وتجهيزات مقاومة للنار طبقا للتنظيم الساري المفعول.

سحب أن يكون المستغل مزودا ، بصفة دائمة بوسائل مكافحة الحريق موزعة بشكل محكم ومتواجدة في أماكن جلية يمكن الوصول إليها في كل الظروف، ويمكن استعمالها في أي وقت، ويجب أن تكون هذه الوسائل محل صيانة وخاصة للمراقبة الدورية من طرف الأجهزة المتخصصة.

يتعين على المستغل أن ينشر قدرة الاستقبال ومخطط إخلاء المحلات.

المادة 4 : يجب على المستغل، في مجال النظافة والصحة، أن يسهو على نظافة الأماكن.

وبهذه الصفة، يجب عليه القيام بما يأتي :

- تزويد المؤسسة بدورة مياه على حسب قدرة الاستقبال و السهر على توفير الماء .

المادة 3 : يجب أن تستجيب المؤسسة في مجال الأمن و المطابقة للشروط العامة الآتية :

1 - أن يكون للمؤسسة منفذ نجدة مباشر واحد على الأقل يؤدي للطريق العمومي، يسمح بإخلاء الجمهور و التدخل المباشر لفرق النجدة، وأن تفتح الابواب الرئيسية لمناخذ الإنقاذ و السلالم التي تفضي إلى المؤسسة بمجرد الدفع من الداخل باتجاه الخارج.

2 - يجب أن تكون فتحات الواجهة الأمامية للمؤسسة حرة و غير مسدودة لتسهيل دخول فرق الإسعاف وعمليات الإنقاذ، و في حالة استعمال شبليات حماية، على هذه الأخيرة أن تكون قابلة للفتح.

3 - أن تكون المؤسسة معزولة عن أي عمارة أو محل يشغله الغير بغية تجنب الانتشار السريع للحريق من مكان لآخر.

4 - لا يمكن إجراء أي تحويل أو تعديل للأحجام المستقلة للحماية و الجدران المقاومة للحريق التي تشكل عاز لا بين المؤسسة و الغير.

5 - أن تكون الفتحات ذات عرض متناسب و عدد الأشخاص المدومين لسلوكلها وأن لا يتغصن مسلكها تضييقات.

6 - أن تستجيب المؤسسة للشروط الواردة في التنظيم المعمول به في مجال الحماية من مخاطر الحريق و الغزاع داخل المؤسسات المستقبلية للجمهور.

7 - أن تتوفر المؤسسة على علية صيدلية بغرض التكفل الفعلي بالإسعافات الأولية الاستعجالية.

و يجب عليها، زيادة على ذلك :

1 - ألا تكون ذات مسالك معقدة عميق السير .

2 - أن تتوفر على بيانات مرشحة لكل مكان يدخله الجمهور شازا أو ليلا.

3- يجب على المستغل أن يسهو على ما يأتي :

- وضع أنظمة مكيفة لإخراج الدخان قبل البدء بإستغلال المؤسسة و التأكد من حسن سيرها،

- احترام قواعد الأمن المنصوص عليها في مجال تهيئة معدات التسخين أو أجهزة التدفئة خاصة ما يتعلق بالتهوية وإخراج الغازات الحروقة و العزل عن مكان التسلية أو الترفيه، وإنجاز المنشأة الكهربائية طبقا للمعايير السارية المفعول.

يجب ألا تؤدي مواكب السيارات وكذا توقفها واصطفاؤها للانتظار، بأي حال من الأحوال، إلى سد حركة المرور أو عرقلتها أو شلها.

علاوة على ذلك، يجب على المستخدمين القائمين باستقبال زبائن المؤسسة ألا يحلوا، بأي ذريعة كانت، محل إخوان الأمن العمومي المكلفين بتنظيم حركة المرور.

المادة 7: يجب أن يحتوي النظام الداخلي لمؤسسة التسليحة أو الترفيه على قواعد التصرف والتعامل مع الزبائن.

ويجب أن يحرم النظام الداخلي بصفة واضحة باللغة العربية ويترجم للغة الفرنسية وينشر داخل المؤسسة.

المادة 8: لا يقدم المستغل سوى الخدمات ذات الصلة بالرخصة المسلمة له فقط.

ويتشعّن عليه، زيادة على ذلك، نشر أسعار الخدمات التي يقرحها، بشكل مقروء وجلي من الخارج.

المادة 9: يعتبر حضور المستغل أو مسير مؤكل قانونا إجباريا داخل المؤسسة أثناء أوقات العمل.

المادة 10: يخضع مستغل مؤسسة التسليحة أو الترفيه لرقابة المصالح المختصة طبقا للتنظيم الساري المفعول.

ويجب عليه أن يقدم عند كل عملية مراقبة، حالة مهيئة لمستخدميه.

المادة 11: يتعيّن على المستغل أن يبلغ السلطات المختصة فوراً بكل حادث خطير يقع داخل المؤسسة.

كما يتعيّن عليه إبلاغ رئيس المجلس الشعبي البلدي بكل خلال صحي تمت ملاحظته يمس بالصحة العمومية.

ثانيا - أحكام خاصة

1 - أحكام خاصة تطبق على مؤسسات الترفيه

المادة 12: بغض النظر عن أحكام المواد من 2 إلى 11 من هذا القرار، يخضع مستغل مؤسسة الترفيه لأنظمة الأمن ضد مخاطر الحريق والفرز داخل المؤسسات المستقبلية للجمهور.

- ضمان التنظيف الدائم للمؤسسة.

- توضيب الفضلات المنزلية بشكل يسمح بتجنب تبعثها والسهر على إخراجها للأماكن المخصصة لذلك ووضعها فيها وذلك في المواقيت المحددة لهذا الغرض.

- السهر على النظافة الجسمية ونظافة لباس المستخدمين بمنحهم ألبسة عمل موحدة الشكل وبطاقات عمل متميزة.

- إخضاع المستخدمين لفحوصات طبية دورية وإعداد شهادات طبية يمكن طلبها خلال أي عملية مراقبة.

- السهر على تهيئة أمكنة لغير المدخنين مبينة بوضوح عندما يكون النشاط ممارسا في مكان مغلق.

المادة 5: في مجال السكنية العمومية، يعتبر المستغل مسؤولا عن النظام والسكنية داخل مؤسسته.

وبهذه الصفة، يجب عليه أن يسهر على ما يأتي:

1 - احترام التدابير التنظيمية المنصوص عليها في مجال الأضرار الصوتية وألا يحدث لأي للجوار أي صوت يصدر من داخل المؤسسة.

2 - ألا يسبب الزبائن أي إزعاج للجوار.

3 - طرد أو منع دخول أي شخص:

- في حالة سكر.

- يحمل سلاحا ناريا أو أي شيء حاد أو راض.

- قاصر غير مرافق بأهله أو وليه القانوني.

4 - أن يحترم الزبون طبيعة هذه الأماكن التي تعد فضاءات للاستراحة والمرح.

المادة 6: يتعيّن على المستغل اتخاذ التدابير الضرورية، بالتنسيق مع رؤساء المجالس الشعبية البلدية، وذلك بغرض:

- العمل على تهيئة أماكن لتوقف السيارات بحسب سعة القاعة، وتكون هذه الأماكن قريبة أو مجاورة للمؤسسة وعلى أرضية تابعة لها أو ملك للبلدية مع احترام القواعد المنصوص عليها في مجال العمران وشغل الملك الخاص البلدي.

- عند الاقتضاء، الطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليميا، رخصة للتوقف على الطريق العمومي الجاور للقاعة وفي حالة عدم إمكانية ذلك في مكان يكون مناسباً.

- ضمان الصمت داخل المؤسسات المزودة بقاعة للدراسات أو المطالعة.

- على أن يكون للزيائن :

* تصرف محترم إزاء الزيائن الآخرين (عدم الأكل، عدم التدخين...).

* على ألا يدخلوا حيوانات معهم.

* غلق الهواتف النقالة والجوالات.

المادة 23 : يتعين على مستغل المكتبة الإعلامية أو قاعة الفيديو أو نادي الإنترنت أن يعلم الزيائن بقواعد الأطلاع في عين المكان وإعارة المؤلفات والدوريات والوثائق و/أو أي دعامة سمعية بصرية أخرى.

يجب أن ترد هذه الشروط في النظام الداخلي للمؤسسة.

المادة 24 : يتعين على مستغل المكتبة الإعلامية أو قاعة الفيديو أو نادي الإنترنت أن يحدد قواعد الدخول التي يجب أن تضبط في النظام الذي يرضيه الزيائن خاصة فيما يتعلق بمنع الأطلاع على المواقع المخلة بالأداب العامة.

المادة 25 : يعد مستغل قاعة اللعب أو الحظيرة المائية مسؤولا على نوعية وحسن سير الألعاب التي يضعها تحت تصرف الزيائن.

المادة 26 : يجب أن تزود الحظيرة المائية بمستخدمين مؤهلين حائزين على شهادة كفاءة تسلمها الحماية المدنية وذلك لضمان حراسة الاستحمام.

المادة 27 : يجب أن تزود الحظيرة المائية بما يأتي :

- حجرات ثياب ومرشات مطيقة للتنظيف المساري المفعول.

- أحواض تستجيب للمعايير الواردة في هذا المجال.

- خزان ماء.

- مولد كهربائي ذو طاقة كافية.

يخضع المستغل للالتزامات المتعلقة بالمعايير المسارية المفعول المرتبطة بنوعية مياه الاستحمام وبتغييرها ومعالجتها.

المادة 28 : تسير المؤسسات المستقبلية للجمهور المحتواة داخل الحظيرة المائية بواسطة التنظيمات المتعلقة بها.

المادة 13 : يتعين على مستغل المسرك أن يبلغ مسبقا مصالح البلدية المختصة إقليميا بتاريخ تركيب وانطلاق المسرك .

المادة 14 : يجب أن تتركب خييمة المسرك والمدرجات والتهيشات الداخلية (التزيين، المقاعد، المنصّات...) والمنافذ وفقا للأحكام التي تنص عليها مصالح الحماية المدنية المختصة إقليميا.

المادة 15 : يجب أن تتركب خييمة المسرك في فضاء لا يشكل مخاطر حريق. كما يجب أن تزود إما بمصلحة محارية الحريق تحتوي على شاحنة لإطفاء النيران، أو أن تتوفر على مسافة تقل عن 200 م من مكان به نقطة ماء تضمن ضخها بـ 3م³/ساعة على الأقل.

المادة 16 : يجب أن تستجيب الهياكل الجاورة (الخيم، النقالات، هياكل إيواء الممثلين) للأحكام التي تنص عليها مصالح الحماية المدنية المختصة إقليميا.

المادة 17 : يجب أن تكون هياكل إيواء الحيوانات، خارج أو أثناء العرض، موافقة للشروط المحددة في نظام الأمن ضد مخاطر الحريق والفرع داخل المؤسسات المستقبلية للجمهور.

المادة 18 : يخضع استعمال المواد البيروتقنية أثناء العرض للإجراءات التنظيمية المسارية المفعول.

المادة 19 : يعد مستغل المسرك مسؤولا عن نوعية التجهيزات والمعدات المستعملة أثناء العرض، وعلاوة على ذلك يعتبر مسؤولا عن أمن الجمهور والممثلين أثناء إجراء العروض.

ب - أحكام خاصة تطبق على مؤسسات التسلية

المادة 20 : بغض النظر عن أحكام المواد من 2 إلى 11 من هذا القرار، يخضع مستغل مؤسسات التسلية لأنظمة الأمن ضد مخاطر الحريق والفرع داخل المؤسسات المستقبلية للجمهور.

المادة 21 : عندما تفرض المؤسسة شروطا للتسجيل و/أو الدخول، يجب أن يحدد النظام الداخلي كيفية ذلك.

المادة 22 : على مستغل المكتبة الإعلامية (الميدياتيك) أن يتخذ التدابير الضرورية لاحترام الهدوء والجلسة الحسنة داخل المؤسسة وذلك بالسهور على ما يأتي :

وزارة الطاقة والمناجم

قرار مؤرخ في 12 رمضان عام 1426 الموافق 15 أكتوبر سنة 2005، يتضمن الموافقة على مشاريع إنشاء قنوات لتزويد عدة مدن بولاية سيدي بلعباس وتلمسان بالغاز الطبيعي.

إن وزير الطاقة والمناجم،

- بمقتضى المرسوم رقم 84 - 105 المؤرخ في 11 شعبان عام 1404 الموافق 12 مايو سنة 1984 والمتعلق بتأسيس محيط حماية المنشآت والهيكل الأساسية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1423 الموافق أول يونيو سنة 2002 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المسماة "سونلغاز ش.ذ.أ"،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05 - 161 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426 الموافق أول مايو سنة 2005 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 411 المؤرخ في 5 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 22 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بإجراءات التطبيقية في مجال إنجاز منشآت الطاقة الكهربائية والغازية وتغيير أماكنها وبالمراقبة، لا سيما المادتان 8 و13 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 - 214 المؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الطاقة والمناجم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02 - 194 المؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1423 الموافق 28 مايو سنة 2002 والمتضمن دفتر الشروط المتعلقة بشروط التموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات،

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 جمادى الثانية عام 1413 الموافق 12 ديسمبر سنة 1992 والمتضمن تنظيم أمن أنابيب نقل الحروقات السائلة والمصبغة تحت الضغط والغازية والمنشآت الملحقة بها،

- وبمقتضى القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1406 الموافق 15 يناير سنة 1986 الذي يحدد محيط الساية حول المنشآت والهيكل الأساسية الخاصة بقطاع الحروقات،

المادة 29: بغض النظر عن أحكام المادة 3 أعلاه، يتعين على مستغل الحظيرة المائية أن يعمد بصفة منتظمة، إلى رقابة المنشآت المتواجدة داخل المؤسسة.

وبهذه الصفة، يتعين عليه أن يسجل في دفتر الصيانة كل التدخلات والملاحظات التي أبدتها الهيئات المعتمدة للرقابة.

المادة 30: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 26 رمضان عام 1426 الموافق 29 أكتوبر سنة 2005.

من وزير الدولة، وزير الداخلية
و الجماعات المحلية

الأمين العام

عبد القادر والي

وزارة العدل

قرار مؤرخ في 20 رمضان عام 1426 الموافق 23 أكتوبر سنة 2005، يتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة إقامة القضاة.

بموجب قرار مؤرخ في 20 رمضان عام 1426 الموافق 23 أكتوبر سنة 2005 بعين، لمدة ثلاث (3) سنوات، تطبيقا للمادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 04-361 المؤرخ في 30 رمضان عام 1425 الموافق 13 نوفمبر سنة 2004 والمتضمن إنشاء إقامة القضاة، أعضاء مجلس إدارة إقامة القضاة الآتي ذكرهم :

- محمد غماتي : ممثل وزير العدل، حافظ الأختام، رئيسا،

- نصر الدين تيفزة، ممثل المحكمة العليا، عضوا،

- الطيب بشير بويجيرة، ممثل مجلس الدولة، عضوا،

- رشيد موساوي، ممثل وزارة المالية، عضوا،

- أحمد بوشجيرة، ممثل وزارة السياحة، عضوا.

الملحق رقم (13)

CACHET DE LA MAISON

DEMANDE D'OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE
AU CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE
Siège Social : 2, Boulevard Colonel Amirouche
ALGER

AGENCE ou SUCCURSALE

Messieurs,

Nous vous prions d'ouvrir par

A le 199.....

(1) télégramme
lettre un crédit documentaire (1) (2) | a) Révocable
lettre avion | b) Irrévocable
c) Irrévocable et confirmé

pour la somme de :

auprès de :

en faveur de :

qui devra être avisé par (1) télégramme
lettre
utilisable par traite a (1) vue sur
jour de vue
payable à

crédit valable jusqu'au (3) à

contre remise des documents suivants

- facture commerciale en exemplaires

- jeu complet de connaissance | on board | établis à l'ordre de

reçu pour embarquement | notify

fret payé/payable à destination

(6) police/certificat d'assurance couvrant les risques suivants

le tout se rapportant à l'expédition en (1) une fois de (4)
plusieurs

Acheteurs
Assurance couverte par (1) Vendeurs
Embarquement (5) destination

Il est bien entendu que nous prenons à notre charge tous les risques et conséquences pouvant résulter de la présente opération.
Nous vous dégageons ; ainsi que vos correspondants, de toute responsabilité en ce qui concerne; toute différence de change;
l'authenticité et la teneur des documents, les retards qu'ils pourraient subir dans leur transmissions, leur perte ou mutilation, les
erreurs d'interprétation ou autres auxquelles pourraient être sujets les cables et télégrammes, la traduction, l'interprétation des termes
techniques que vous aurez la faculté de transmettre tels quels.
Aussitôt que nous connaissons l'embarquement de manière certaine, nous nous engageons à vous remettre sur votre demande un
avenant d'assurance, si celles-ci sont soignées par nous.
De convention expresse les documents sont affectés par nous à titre de gage et de nantissement à la bonne fin des avances qui
résulteront de votre (7) ainsi qu'au remboursement de toutes sommes dont
nous serions débiteurs envers vous pour quelque motif que ce soit
La mobilisation du crédit par acceptation ne fait pas obstacle à votre demande de consultation de marge avant l'échéance des traites,
si le prix de la marchandise vient à baisser au-dessous du montant total des traites acceptées.
Vous voudrez bien débiter notre compte n° du montant de cette opération ainsi
que de vos frais et commissions.
Pour toutes les conditions non prévues ci-dessus, votre Etablissement se conformera au règlement uniforme relatif aux crédits
documentaires; établi par la Chambre Internationale de Commerce, sous réserve de l'application des règles et usages propres aux
pays où l'opération se déroulera et qui n'auraient pas adopté les Règles ou Usances uniformes.

Recevez Messieurs, nos salutations distinguées..

Signature

(1) Barrer la mention inutile.
(2) a) Révocable (Simple avis sans engagement).
b) Irrévocable (sans engagement de votre correspondant)
c) Irrévocable et confirmé avec engagement de notre correspondant).
(3) Indication de la date et lieu.
(4) Marchandises, qualité, prix, conditions (CIF - FOB Franco).
(5) Lieu et date extrême d'embarquement.
(6) A supprimer si l'assurance est couverte par les acheteurs.
(7) Paiement ou acceptation.

الملحق رقم (14)

بسكرة في: 2018/06/07



الإذاعة الجزائرية

21 شارع الشهداء - الجزائر
الهاتف : 69. 23. 32 (021)
فاكس : 23. 08. 23 (021)

فاتورة شكلية

التسديد يتم على الحساب رقم: 00400114401000229665

**SARL Dream World
Biskra**

القرض الشعبي الجزائري - CPA 114

ديوش مراد - الجزائر

بتاريخ : 2018/06/07

طلبكم رقم:

الرقم الجبائي: 0987. 160. 200. 265. 30

رقم المادة: 160.271.360.01

رقم السجل التجاري: 0978054B07

طريقة التسديد:

مرجع	التعريف	الكمية	السعر الفردي	المبلغ (خ.ر.)
1	مساحة اشهارية 30 ثا من 09:00 الى 11:45	20	15 161,79 د.ج.	303 235,80 د.ج.
	الومضة الاشهارية	1	40 000,00 د.ج.	
	المجموع خارج الرسوم			303 235,80 د.ج.
	قسط التخفيض 60%			181 941,48 د.ج.
	المجموع بعد التخفيض : خ.ر.			121 294,32 د.ج.
	الومضة الاشهارية خارج الرسوم			40 000,00 د.ج.
	المجموع خارج الرسوم			161 294,32 د.ج.
	رقم م 19%			30 645,92 د.ج.
	الرسم على الاشهار 1%			1 612,94 د.ج.
	المجموع الصافي			193 553,18 د.ج.

أوقفت هذه الفاتورة بمبلغ: مائة وثلاثة وتسعون ألف و خمسمائة وثلاثة
و خمسون دينار جزائري و 18 سنتيم



الملحق رقم (15)

بلجبل فاتح للطباعة والإشهار

حي فرحات قسم 50 مجموعة ملحية 437 شارع بوسته محمد بسكرة

بسكرة في: 2018/06/12

الرقم الاستدلالي للنشاط: 03/24/001

فاتورة شكلية

المستحق: ش.ذ.م.م عالم الأحلام

الرقم	التعيين	الكمية	سعر الوحدة	السعر الإجمالي
01	لافتة إخبارية 1.5م×1.5م	04	2.6000.00	104.000.00
02	لوحة إعلانات ثلاثية الأبعاد 1.5م×4م	02	100.000.00	200.000.00
	المجموع خارج الرسوم			304.000.00
	القيمة المضافة			5.7760.00
	المجموع بكامل الرسوم			361.760.00

حدد مبلغ الفاتورة بـ: ثلاثمائة وواحد وستون ألف وسبعمائة وستون دينار جزائري.

المسير



الملحق رقم (16)

EL RI EL MAWHIBA

Check-list 3

CREDIT D'INVESTISSEMENT

Documentaires	Status	Observation
1 Demande de crédit, chiffrée et motivée, signée par la personne habilitée.	<input type="checkbox"/>	
2 Note de présentation de l'entreprise (avec fiche de groupe d'affaire pour les entreprises séparées), qualification des associés et des dirigeants.	<input type="checkbox"/>	
3 Etude technico-économique détaillée (désignation des produits, analyse du marché détaillée et chiffrée, analyse commerciale, analyse technique et analyse des rubriques constituant l'investissement projeté).	<input type="checkbox"/>	
4 Situation patrimoniale des associés.	<input type="checkbox"/>	
5 Bilans, Tableaux des Comptes de Résultats (TCR) et annexes des trois (03) derniers exercices, ainsi que le rapport du Commissaire aux Comptes (SARL) dont le Chiffre d'Affaires est supérieur à dix (10) millions de DA et les SPA), pour les entreprises en activité.	<input type="checkbox"/>	
6 Bilan d'ouverture.	<input type="checkbox"/>	
7 Bilans et Tableaux des Comptes de Résultats (TCR) prévisionnels sur la période du crédit.	<input type="checkbox"/>	
8 Budget d'exploitation prévisionnel et plan de trésorerie pour l'exercice.	<input type="checkbox"/>	
9 Certificat de déclaration d'existence délivré par les services fiscaux.	<input type="checkbox"/>	
10 Attestation d'affiliation aux caisses de sécurité sociale.	<input type="checkbox"/>	
11 Copie du N° et du NIS.	<input type="checkbox"/>	
12 Copie légalisée des titres de propriété appartenant à l'entreprise et bail de location.	<input type="checkbox"/>	
13 Statuts de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	
14 Registre de commerce.	<input type="checkbox"/>	
15 Certificat de conformité pour les sociétés exerçant l'activité d'importation.	<input type="checkbox"/>	
16 Fiche d'information d'exploitation spécifique à délivrer par les autorités compétentes.	<input type="checkbox"/>	
17 Plan de financement prévisionnel sur la période du crédit.	<input type="checkbox"/>	
18 Devis estimatif et quantitatif des travaux réalisés et à réaliser.	<input type="checkbox"/>	
19 Lettre proforma ou contrat définitif des équipements à acquérir.	<input type="checkbox"/>	
20 Déclaration d'accès des avantages fiscaux et parafiscaux de l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement (ANDI).	<input type="checkbox"/>	
21 Actes de propriété du terrain ou actes de concession en cours de validité.	<input type="checkbox"/>	
22 Copie du permis de construire et certificat de conformité.	<input type="checkbox"/>	
23 Expertise de l'immeuble et des biens pris ou proposés en hypothèque par un cabinet agréé.	<input type="checkbox"/>	
24 Autorisation de consultation à la Centrale des Risques de la Banque d'Algérie (pour les crédits de plus de 102 millions de DA et plus).	<input type="checkbox"/>	
<i>S'agissant des entreprises de bâtiment et travaux publics, en sus des documents exigés ci-dessus, il y a lieu de joindre les documents suivants :</i>		
1 Fiche signalétique actualisée par marché.	<input type="checkbox"/>	
2 Etat récapitulatif des marchés en cours de réalisation faisant ressortir le montant des marchés, les maîtres d'ouvrage, les travaux restant à réaliser, les délais de réalisation et les délais restant à remplir.	<input type="checkbox"/>	
3 Plan de financement à l'unité des marchés.	<input type="checkbox"/>	
4 Etude du matériel de réalisation.	<input type="checkbox"/>	
5 Certificat de qualification de l'entreprise délivré par les services compétents.	<input type="checkbox"/>	

Cochez si document recueilli

Visa Agence:

الملحق رقم (17)

ARCHITECTES AGREES PAR LE CPA

1/ Mr DJEDDOU EL HADJ

- ADRESSE : Boulevard des Frères MENANI / BISKRA
- Téléphone (Fixe) : (033) 53.06.40
- Portable : 07 – 73 – 85 – 45 – 67

2/ Mr CHERRAD KAMEL

- ADRESSE : 112, Avenue ZAATCHA / BISKRA
- Téléphone : (033) 73.82.15
- Portable : 07.76.27.60.49

3/ Mr TAHRAOUI HOCINE

- ADRESSE : 01, Rue MOHAMED NEDJAR / BISKRA
- Téléphone : (033) 74 – 73 – 64
- Portable : 06.62.90.41.24 / 05.51.12.15.45

4/Mr MEGUELLATI ABDELKHALEK

1. ADRESSE : cite 348 logements Hamla Kechida Bt 14 n°161 BATNA
2. TELEPHONE : (033).80.24.61
3. PORTABLE : 07.71.82.01.71

5/SAE EXACT /Société algérienne d'expertise et de contrôle technique automobile

- ADRESSE : Hai EL BADR /Avenue HAKIM SAADANE /BISKRA
- TELEPHONE (FIXE) : (033).74.80.49

الملحق رقمه (18)

5/13/2018

Gmail - (no subject)



debabeche anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>

(no subject)

2 messages

debabeche anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>

Tue, Dec 5, 2017 at 6:13 PM

To: univers.loisirs@wanadoo.fr

Salut,

J'ai un projet de création d'un mini parc d'attraction, veuillez me transmettre un catalogue concernant les jeux d'enfants. Avec tous mes remerciements.

Univers Loisirs <contact@univers-loisirs.com>

Thu, Dec 7, 2017 at 10:56 AM

To: debabeche anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>

Univers Loisirs <contact@univers-loisirs.com>

Thu, Dec 7, 2017 at 10:56 AM

To: debabeche anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>

Madame, Monsieur,

Nous avons bien réceptionné votre demande et vous en remercions.

Afin que nous puissions vous mettre en contact avec le service commercial concerné par votre demande, pouvez-vous nous donner des précisions sur votre projet (PAYS, Surface du terrain, type de parc, installation intérieure ou extérieure).

Dès réception, le service concerné vous transmettra les éléments nécessaires à l'étude de votre projet.

Cordialement,

5/13/2018

Gmail - [Alibaba Reply Notification] Layla Zhao has replied you



debabeche anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>

[Alibaba Reply Notification] Layla Zhao has replied you

4 messages

feedback@service.alibaba.com <feedback@service.alibaba.com>
Reply-To: "feedback@service.alibaba.com" <feedback@service.alibaba.com>
To: Debabeche Anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>

Wed, Dec 6, 2017 at 1:26 AM



Trade Center

IP:1.***.***.10

Layla Zhao from China (Mainland) has replied you

Reply Now

Manage Your Orders



Layla Zhao

ZhengZhou Modern Industry Co., Ltd.

Hi Debabeche Anouar

ok,I will send you the quotation soon



No Photo

High Quality Carousel Horse For Sale

1 Set/s US \$

US \$

feedback@service.alibaba.com <feedback@service.alibaba.com>
Reply-To: "feedback@service.alibaba.com" <feedback@service.alibaba.com>
To: Debabeche Anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>

Wed, Dec 6, 2017 at 4:43 AM



Trade Center

IP:1.***.182

Layla Zhao from China (Mainland) has replied you

Reply Now

Manage Your Orders



Layla Zhao

ZhengZhou Modern Industry Co., Ltd.

Hi Debabeche Anouar

hi,tattached is the quotation of 16 seats CS16Z18,please check.

and what is your nearest port?I can check the shipping cost and the delivery time.

So you can know when buy this carousel is resonable.

Looking forward to your reply.



High Quality Carousel Horse For Sale

US \$

1 Set/s US \$

debabeche anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>
To: feedback@service.alibaba.com

Wed, Dec 6, 2017 at 7:22 AM

Hi, Layla Zhao
My nearest port is Port of Algiers in Algeria.
[Quoted text hidden]

Mail Delivery Subsystem <mailer-daemon@googlemail.com>
To: dreamworldbiskra@gmail.com

Wed, Dec 6, 2017 at 7:22 AM

5/13/2018

Gmail - Re:2017 Modern Amusement Group Park Rides Catalog



debabeche anouar <dreamworldbiskra@gmail.com>

Re:2017 Modern Amusement Group Park Rides Catalog

1 message

Clara <office@makerides.com>
To: dreamworldbiskra@gmail.com

Sat, Dec 23, 2017 at 1:37 AM

Hi,Mr.Debabeche Anouar

This is Clara from Modern Amusement Group in China.We talked on alibaba about the carousel. And you said that you are going an amusement park plan.When do you plan to open it?And do you confirm what rides do you need?

Attached is our park rides cartalog.Please check and choose some rides you need.

Could I know your phone number or whatsapp?We can talk about the products conveniently.

Looking forward to your reply.

Thanks and Best Regards.

Clara Guan



Modern Amusement Group

Website:www.modern-park-rides.com www.modern-yacht.com
www.zz-modern.com

Mobile/Skype/whatsapp:+8617335728315 Tel:+86-37169191685

Email: office@makerides.com

Add:Rm. 501, No. 12, CBD, Zhengzhou, Henan, China

2017 Modern Amusement Group Park Rides Catalog.pdf
9320K

