

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

مخطط أعمال لوكالة سياحية

حالة وكالة الزيبان بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

بزايمي نوال

إعداد الطالب:

خالد صبرينة

...../Master-GE/MAN -Entrep /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون  
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم  
تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

# شكرات

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا

وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم .

وصدق حبيب الله حين قال :

**\*من لم يشكر الناس لم يشكر الله،ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه،فان**

**لم تستطيعوا فادعوا له \***

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذة الفاضلة المشرفة على هذا العمل "براهيمى نوال" على مجهوداتها

الكريمة التي بذلتها والتوجيهات التي قدمتها والثقة التي وضعتها في شخصنا والتي كانت حافزا لإتمام

هذا العمل المتواضع .

ولا ننسى أن نقدم امتناننا وتقديرنا إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب

أو من بعيد، وحفزنا على إتمام هذا العمل.

كما نشكر مديرية السياحة لولاية بسكرة و الوكالات السياحية على المساعدة وتقديم المعلومات اللازمة

لإتمام هاته المذكرة

وكل من يتصفح هاته المذكرة .

العلماء الكرام

إن موضوع المقاولاتية أصبح في الآونة الأخيرة ذا أهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة، نظراً لآثاره القيمة على مستوى تطور الأمم ورفاهيتها، فهي أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات البيئية الدولية الجديدة، سواء كان ذلك يتعلق بالمشاريع الفردية أو الاقتصاديات الوطنية، حيث أصبحت المقاولاتية المورد الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية والمفتاح لتحقيق النمو إذ تضع الأفراد والمؤسسات أمام التحدي، مما يخلق فيها الاستمرارية والتنافسية من أجل السبق إلى البدء قبل الآخرين وتحقيق مزايا إنتاجية، تنظيمية أو تسويقية، وعليه فهي ضرورة حتمية لصناعة الجديد في مختلف المجالات.

ومن إحدى المواضيع المهمة في المقاولاتية مخطط الأعمال حيث يشكل عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسات، ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة وهوية تعرف بالمؤسسة ومؤسسيها لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر، ...). كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع.

وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين.

و كجانب آخر تعتبر السياحة من أكثر الصناعات نمواً في العالم، فقد أصبحت اليوم من أهم القطاعات في التجارة المحلية والدولية؛ حيث تعتبر قطاع إنتاجي يلعب دوراً مهماً في زيادة الدخل القومي وتحسين ميزان المدفوعات، ومصدراً للعمالات الصعبة، وفرصة لتشغيل الأيدي العاملة، وهدفاً لتحقيق برامج التنمية.

إضافة إلى أهميتها من المنظور الاجتماعي والحضاري،

### الإشكالية العامة:

بناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن إعداد مخطط أعمال لوكالة سياحية؟

### أهمية الدراسة:

يكتسي البحث أهميته من أهمية الموضوع المدروس في أنه:

- ✍ موضوع جديد لم يسبق التطرق إليه .
- ✍ إثباع الفضول الشخصي لمعرفة خفايا الدراسة.
- ✍ الميول الكبير لمعرفة كيف يساهم مخطط الأعمال في إستمرار المؤسسات.
- ✍ زيادة الرصيد المعرفي في التخصص .

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- ✍ إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✍ تحديد أبعاد مخطط الأعمال.
- ✍ السيطرة على مجمل الرهانات المرتبطة بإعداد مخطط الأعمال.
- ✍ محاولة التركيز على إحدى مواضيع الساعة والمتمثل في اختيار أحسن السبل والوسائل من أجل خلق وإِشاء مؤسسات اقتصادية ناجحة، قصد النهوض بها في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم من تكتل وشدة التنافس القائم بين هذه الكتل.
- ✍ معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال.
- ✍ تحديد دور مخطط الأعمال في تنوير صورة مشروع المستقبل.

### أسباب اختيار الموضوع:

لم يتم إختيار الموضوع من باب الصدفة أو العشوائية ، بل مبنيا على مبررات موضوعية علمية هادفة نذكر منها :

✍ تتاسب الموضوع مع تخصصنا الجامعي المتمثل في المقاولاتية.

✍ اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى مواضيع الساعة.

✍ معرفة الدور أو الأثر الذي يتركه مخطط الأعمال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### هيكل الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع و متطلباته و احترامنا للتقسيم المنهجي قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين نظري و

تطبيقي حيث تم التقسيم كما يلي :

**الفصل الأول** تحت عنوان "عموميات حول مخطط الأعمال " تناولنا في المبحث الأول أما المبحث الثاني ،

**أما الفصل الثاني** فقد تضمن الجانب التطبيقي و الذي نسعى من خلاله إلى تطبيق الدراسة النظرية على الواقع العملي، إذ تضمن البحث مخطط أعمال لوكالة سياحية بدءا بتعريف الوكالات السياحية.

لنعرض في الأخير خاتمة نقدم فيها أهم النتائج المتوصل إليها سواء من الجانب النظري أو التطبيقي.

### منهج البحث وادوات جمع المعلومات :

من أجل دراسة الموضوع والإلمام بالإحاطة بمختلف جوانبه ، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية و

الأسئلة الفرعية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات بالإضافة إلى

دراسة الحالة التي خص بها الجانب الميداني ،حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم

كمفهوم مخطط الأعمال و وظائفه أما التحليلي فتم اعتماده لجمع و معالجة المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية التي تمت بمديرية السياحة لولاية بسكرة و عدة وكالات منها وكالة قرطي للسياحة والسفر أين تمت الاستعانة بالمقابلة كأسلوب لجلب البيانات.

# الفصل الأول

## الاطار النظري للمخطط الأعمال

### تمهيد:

نظرا للتطورات السريعة والمتتالية في مجال المقاوماتية ، وفي ظل تداخل وتأثير الكثير من العوامل في عالم الأعمال\_ سواء من المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي للمؤسسة \_أصبح من الضروري اللجوء إلى مخطط الأعمال قبل مباشرة أي مشروع وذلك بإعداد خطة أعمال جيدة تكون متناسبة والأهداف المنشودة للمؤسسة.

في هذا الفصل سنتطرق إلى :

- ✓ المبحث الأول المقاوماتية ومخطط الأعمال
- ✓ المبحث الثاني تحت عنوان عناصر مخطط الأعمال

## المبحث الأول:المقاولاتية و مخطط الأعمال

عرفت المقاولاتية وتمت معالجتها من عدة نواحي ابتداء من كونها عملية إنشاء مؤسسة ثم كونها عملية خلق القيمة وصولا إلى كونها مفهوما يتمحور حول الفرصة واستغلالها ؛بناءا على هذا تعرف على أنها الاختبار المعمق ل :كيف ؟بواسطة من؟ وبأي نتائج يتم اكتشاف وتقييم واستغلال فرص خلق السلع والخدمات المستقبلية؟ و هذا ما يجيب عليه ويوضحه مخطط الأعمال.

### المطلب الأول : تعريف المقاولاتية والمقاول

في بداية القرن 20،جاءت مفاهيم جديدة توضح وظيفة المقاول في التطور الإقتصادي ،من أهمها المنظر Schumpeter والذي انفصل على إعتبرات الإقتصاد التقليدي ؛ حيث يرى في كتابه"نظرية التنمية الإقتصادية " أن المقاول ممثل مركزي للتغيير ومسؤول الإبداعات والإبتكارات فهو منشئ دينامية السوق".

#### 1. تعريف المقاولاتية

تم تعريف المقاولاتية على أنها" تناسق في عمل الأشياء غير العمومية في المؤسسات وهي أساسا ظاهرة تأتي تحت ظل قيادة كفوءة". وقد عرفت أيضا بأنها "سيرورة يمكن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة تقوم بإدخال تغيرات في النظام الإقتصادي عن طريق إبداعات قام بها أفراد أو مؤسسات ،هذه الإبداعات تخلق مجموعة من الفرص الإقتصادية ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عدمان مريزق،المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاولاتية والمقاربة الكفاءات ، مداخله ضمن الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية:التكوين وفرص الأعمال 6،7،8 أفريل 2010،جامعة محمد خيذر ، بسكرة، ص1.

## 2. تعريف المقاول

عرف بيتر دراكر عام 1985" بأنه الشخص الذي ينقل المصادر الإقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية

عالية"، وعرف أيضا بأنه "هو الذي يتحمل المخاطر وإدارة العمل والمشروع".<sup>1</sup>

و من الخصائص التي يجب أن تتوفر في المقاول وتميزه عن غيره من الأفراد، نذكر منها:<sup>2</sup>

✓ الاستعداد والميل نحو المخاطرة.

✓ الرغبة في النجاح.

✓ الثقة بالنفس.

✓ الاندفاع للعمل.

✓ الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة.

✓ الالتزام.

✓ التفاؤل.

✓ المنهجية والنظام.

---

<sup>1</sup>منصوري الزين، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية، مدخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية:التكوين وفرص الأعمال 6،7،8 أبريل 2010،جامعة محمد خيذر ، بسكرة، ص5.

<sup>2</sup>براهيمي نوال، بزقاري عبلة، أثر خصائص المقاول في النية المقاولاتية، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الرابعة حول المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، إختلاف الظروف ومحيطات الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 23. 25. أبريل 2013.

### المطلب الثاني: تعريف مخطط الأعمال

لم يحظ موضوع باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال المقاولاتية مثلما حظي به مخطط الأعمال وهذا للدور الكبير الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح واستمرارية المشاريع، لهذا فقد تفتن هؤلاء الباحثين والكتاب في إعطائه تعاريف متعددة.

**التعريف 01:** هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى نأجاعة والمردودية المستقبلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

**التعريف 02:** هو أداة إدارة معترف بها ، وتستعين بها الأعمال التجارية الناجحة و/أو الأعمال التجارية المستقبلية بكافة أحجامها، حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المشروع، واقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

**التعريف 03:** هو عبارة عن وثيقة تصف العمل وتستخدم لفحص جدوى فكرة عمل، والحصول على رأس المال وكذلك تستخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية.<sup>3</sup>

**التعريف 04:** هو مستند متعدد المعاني لما يحتويه، وهذا انطلاقاً من نفس قاعدة المعلومات، عدة تخصصات ممكنة إلى الداخل وإلى خارج المؤسسة المستقبلية، ومنه يمكن القول أنه وثيقة عمل، وكذلك وسيلة للاتصالات.

4

<sup>1</sup>Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Éducation, Paris, France, 2009, p 134.

<sup>2</sup>محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيذر ، بسكرة ،2012.

<sup>3</sup>طاهر محسن منصور الغالبي:إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع ،2009،ص210.

<sup>4</sup> Catherine Léger-Jar niou et Georges Kalousis, **Construire son business plan**, Dunod, paris, France, 2008, p 8-9.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نلاحظ أنها تشترك في أن مخطط الأعمال هو وثيقة عمل ،أداة تسييرية للحاضر و المستقبل ،وسيلة إتصال وإقناع .

### المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال الجيد

يتحلى مخطط الأعمال بعدة خصائص تجعله يلعب دورا كبير في نجاح المؤسسات سواء جديدة أو في إطار التوسع .

#### 1. خصائص مخطط الأعمال

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية وعليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص ويوليه الكثير من العناية. وفي هذا المجال، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

1.1 الإيجاز والتلخيص: يسمح ذلك بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم

أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، حيث كلما كان يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على

قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومسارته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل

الأطراف المعنية

2.1 صياغة مناسبة للمرسل إليهم: تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها

علاقة بالمشروع وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه

بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد، وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا

المقصد .

<sup>1</sup>لطرش الطاهر ، مخطط الأعمال عناصره الأساسية أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة، 2012.

3.1 الوضوح وسهولة الفهم: يتعين أن يتم تحرير بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان، ويتحقق

ذلك باستعمال مفردات بسيطة واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق ، كما أن

البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موعلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي

(غير المتخصص) .

4.1 العملائية والواقعية: تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد، يتمثل مبدأ الواقعية في

ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع، وتبرز أهمية الواقعية بشكل

خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها، فليس مهما أن تعبر عن

طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها، كما يتعين أن يتميز طرح محاور

المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي وتزداد عملائية المخطط كلما

كانت واقعيته كبيرة.

5.1 المصدقية والدقة: تتمثل مصداقيته في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما تتمثل الدقة في

أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي

تتناسب وتتسجم مع المشروع، وعلى هذا الأساس، يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام

ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر

ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطباعا سلبيا حول صاحب المشروع .

6.1 الهيكلية الجيدة : يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب

عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل،

كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

### 7.1 التجانس في عرض البيانات والتحليل :يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ

المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن

الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه.

يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين

الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها.

### 2. دور مخطط الأعمال الجيد

يساهم مخطط الأعمال بشكل ملموس على تقدم مشروع إنشاء المؤسسة بصورة جيدة ونذكر ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تحويل الفكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
2. وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة وممتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط .
3. توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
4. تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم .
- 5.يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
6. عملية للتنفيذ.
7. يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.
8. مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة " مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
9. إيجاد موارد خارجية(الأصل التمويلي) : من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

1 Jean-Philippe poisson, **rédigier son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, page 3, charger à l'adresse : (<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf>).

المطلب الرابع :وظائف مخطط الأعمال<sup>1</sup>

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى داخلية وخارجية:

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

مخطط الأعمال، يركز حامل المشروع على شروط الإنجاز وسيتم التفصيل بدقة في هاته الوظائف

الثلاث فيما يلي:

(1) المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: يساعد حامل المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، فخطة العمل

تطلب دورا في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن واتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة،

ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف التغيرات.

➤ هناك اثنين من المبادئ الأساسية للعمل لتحقيق هذا الهدف مع نتيجة أفضل:

أ. الجدية والصرامة:إنجاز العمل مع بيانات ميدانية للتحقق من الصحة والدقة.

ب. الحد من التفاؤل في الكثير من الأحيان.

➤ يسمح بمعرفة الرهانات الملموسة التي يشترطها المشروع و لا يدفع إلى التفاؤل الوهمي .

➤ إذا كان العمل المنجز ذو جودة عالية فإنه يساعد على الحصول على نتائج معتبرة، وفي حالة العكس

فإن هذا سيؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للمشروع.

➤ يعتبر كمرآة للمستقبل، لأنه يقدم دعم ملموس وهذا عن طريق التطبيق والتجسيد لما تم كتابته من

المعلومات التي توضح بطريقة أحسن لطبيعة المشروع، وبالتدقيق نوع العمل، والأنشطة، ونموذج العمل

مختصر .

(2) المساعدة على التقدير للمستقبل: يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التقدير ، بالإضافة إلى ذلك

فإن حامل المشروع في فترة إنجازه يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف التغيرات

<sup>1</sup> Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Éducation, Paris, France, 2009, pp 137\_142.

المحتملة، الأخطار التي يمكن أن تواجهه (المالية، وكذلك احتياجات الكفاءة) ويتعرف على المتحاورين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفّض بطريقة ملموسة وفعالة لشكوكه.

➤ العمل على معرفة وقياس أهداف المشروع، وكذلك المسار الإستراتيجي المتبع من أجل الوصول إليه. وعموما هذه الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال تتموضع على رؤية نظرية كلاسيكية في المقاولاتية التي تعتبر أن أي مشروع قبل كل شيء يمثل الإجابة عن فرصة مكتشفة مسبقا، إن من بين الحدود لهذه الوظيفة يتموقع في البعد الخيالي للتقدير، وخاصة في مادة إنشاء المؤسسة أين تتفوق أكثر الأبعد الشخصية على العقلانية (المنطقية)، وعلى العكس إذا كان المشروع يتبع بدقة لمخطط الأعمال البدء والتطوير، هذا يساهم في مصداقيته وجودته وعلى قيمته.

(3) المساعدة للمرحلة القادمة (للمستقبل) : يساعد حامل المشروع على بناء رؤية هذه الأخيرة قد تكون له كدليل للمراحل الإستراتيجية المستقبلية القادمة، حيث أن التدقيق الواضح لأهداف المؤسسة الحديثة، يسهل معرفة الخطوات الوسيطة من أجل الوصول إلى الأهداف، كل هذا يسمح بتوقع الإيجابيات للمسار المتبع، وعند الاقتضاء معرفة الأسبل التي تؤدي إلى تغيير وجهه المشروع، إذن وبطريقة أخرى وضع الوسائل من أجل المراقبة الحسنة للمشروع عن انطلاقه.

### 2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: ( وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

✓ إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي :

أ. التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.

ب. البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية

من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.

ج.التجنيد(جلب المنخرطين) : أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في

كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها

وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

(1) التحدث عن المشروع: للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع،

حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية:

➤ التعرف على طبيعة المشروع .

➤ الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع .

➤ يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لإتخاذ موقف حول المشروع .

➤ يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومردودية المشروع .

(2) البحث عن رأس المال : جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، تليخيص وظيفة

مخطط الأعمال كالتالي :

❖تحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف الآخذة المقابل نتيجة مساهمتهم .

❖يعتبر مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

❖إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد

محتواه الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.

❖هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة

وليس القيادة، إذن فهو يصبح وثيقة مفصلة، تتضمن عروض مالية مثبتة عن نموذج أعمال جيد،

يكون ذو قابلية للتطبيق، والاستمرارية وعلى مرودية للمشروع، بحيث يضمن لحاملي رأس المال

عوائد لاستثماراتهم .

3) **تجنيد الأطراف الأخذة (الشركاء الإستراتيجيين) :** حامل المشروع هنا سيبحث على جذب شركاء

لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكيف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الأخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بحامل المشروع كلياً<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: عناصر مخطط الأعمال

إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مقالة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية .

### المطلب الأول: مخطط الأعمال التسويقي

إن من أهم المحاور التي يجب دراستها والتطرق إليها في مخطط الأعمال هو المخطط التسويقي

### الفرع الأول: ماهية مخطط الأعمال التسويقي

أولاً: **تعريف مخطط الأعمال التسويقي** لقد تعددت تعاريف مخطط الأعمال التسويقي وسنحاول ذكر بعضها:

• يعرفه فايول : بأنه في الواقع يشمل التقدير بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا في

المستقبل، أما جورج تيري يعرفه بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة

بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة، كما يعرف

على انه أداة حيوية لنجاح المشروع واستمراره<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987، ص137.

- ويعرف على أنه التوقع بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.<sup>1</sup>
- نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلاً.

### ثانياً: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي

- يلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المنشودة، فهو الذي يقود إلى التعرف على مقومات النمو من زبائن جدد وأسواق جديدة، ويحدد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن، ويبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة .
- يجب على الخطة التسويقية المكتوبة أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية و على المؤسسة إتباع قواعد التفكير المنظم، بحيث ترسم أهدافاً محددة، موضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها.
- يقوم المخطط التسويقي بما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ يربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات و يرتب الأولويات.
- ✓ يوضح مسار المؤسسة إلى أين تريد الوصول وما هي الوسائل التي ستمكنها من الوصول.
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها.
- ✓ تحدد المسؤوليات، والمهام، والبرنامج الزمني.

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسن، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996 ، ص19.

<sup>2</sup> مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 فيفري 2012، ص 5.

✓ تحت المؤسّس على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإِدخال التجديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها.

✓ تعمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته.

✓ تقدم منهجاً لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.

يجب على الخطة التسويقية أن تتميز بالمرونة بحيث تسمح للمؤسسة بمراجعة خططها في ضوء المستجدات والفرص الجديدة والمشاكل الطارئة والاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر.

### الفرع الثاني : دراسة السوق<sup>1</sup>

دراسة السوق تعني التحليل الكيفي والكمي للسوق، وترتكز على جانبيين من الدراسة، جانب كمي وآخر نوعي بمعنى القيام بدراسة كمية ودراسة كيفية (نوعية).

#### أولاً: أنواع دراسة السوق

##### 1. الدراسة الكمية :

تهدف إلى تحديد الكمية التي يمكن بيعها والأوقات التي تباع فيها والأماكن التي يتم فيها تصريف السلعة، فهي توصلنا للإجابة على التساؤلات : كم ننتج؟ متى ننتج؟ تتم الدراسة الكمية بواسطة :

✓ سبر الآراء : إجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي نقوم بدراسته أو

(حله)

✓ العينات الدائمة :وهي عينات ممثلة للمجتمع المدروس، ودائمة، والتحقيقات تتم دائماً على

نفس الأشخاص.

<sup>1</sup> Mohamed seghir djitli, **comprendre le marketing**, berti édition Algérie,1990 ,p 97 .

2. الدراسة النوعية ( الكيفية ) :

الهدف منها هو الحصول على معلومات عن السوق تؤثر على طبيعة السلعة وتكشف عن استعمالات جديدة للسلعة ، وهي توصلنا للإجابة على التساؤل : ماذا ننتج ؟ وعموما الدراسة النوعية تكمل الدراسة الكمية أما التقنيات المستعملة عموما فهي :

✓ المقابلة المباشرة مع الزبائن .

✓ الملاحظات في الحالات الحقيقية بواسطة آلة تصوير مخفية تسجل السلوك الطبيعي للشراء عند

الزبائن ... الخ .

ثانيا : تقسيم السوق<sup>1</sup> هو " تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية متميزة من الزبائن بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على انه السوق مستهدفة يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز " .

تقسيم السوق يبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم وفقها ، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسوق من تصنيفهم في قطاعات، وبصفة عامة فان الأسس المعتمدة للتقسيم يجب اختيارها بحيث تؤدي إلى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى ويمكن ذكرها كالتالي:

1. الأساس الجغرافي : بحكم عادات الناس وتصرفاتهم من منطقة جغرافية لأخرى فان الأساس

الجغرافي يعتمد عليه في تقسيم السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس التي تستخدم لهذا الغرض .

2. الأساس الديمغرافية : وهناك الكثير من هذه الأسس ومنها السن ، الجنس ، الحجم ، الدخل ، مستوى

التعليم ، الحالة الاجتماعية ، الانتماء الديني والجنسية والمهنة ... الخ

<sup>1</sup> فريد كورتل ، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية وأساليب تطويره ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص ص1309 .

3. التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للأفراد : ويمكن حصره بصفة عامة في الشخصية ،

نمط الحياة ، حوافز الشراء ، معرفة المنتج واستعمالاته ، الولاء للعلامة.

4. التقسيم على أساس فائدة السلعة : وفقا لهذا الأساس فان تقسيم السوق يتم بناء على فوائد التي

يرى الزبون انه يحصل عليها من السلعة

5. التقسيم على أساس كثافة الاستعمال : المؤسسة هنا تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي

للسلعة للتمييز بين الفئات المختلفة .

6. التقسيم على أساس العامل التسويقي :وفقا لهذا العامل فانه يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات

مختلفة بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل جودة المنتج ، درجة الحساسية

للسعر ، الإشهار ... الخ .

### ثالثا :اتجاهات السوق<sup>1</sup>

هناك عدة مداخل لتعريف السوق ، فهناك من يعرفه بإعتباره المكان الذي تباع فيه السلع، والبعض الآخر يعرفه

بإعتباره مجموعة المشترين والبائعين الين يتجمعون في مكان ما بغرض التعامل في سلعة معينة، وأحيانا يعرف

بأنه تفاعل قوى الطلب و العرض على سلعة معينة ،ويمكن القول من الناحية التسويقية ،بأن السوق هو مجموع

طلب الزبائن الفعليين و المحتملين على سلعة أو خدمة معينة.

✓ **الطلب** : وهو عبارة عن الكميات التي يرغب الزبون في الحصول عليها من السلع و الخدمات في ظل

عوامل معينة.<sup>2</sup>

✓ **الحصة السوقية** هي النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة قياسا إلى المبيعات الكلية للصناعة في السوق

من نفس المنتج أو الخدمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نادية العارف،الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،مصر،2001،ص59.

<sup>2</sup> محمد جاسم الحميد الصميدعي ، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليله) ، دار حامة للطباعة و النشر ، عمان ، 2000 ، ص 24 .

<sup>3</sup>طاهر محسن الغالبي ،مرجع سبق ذكره ،ص220.

## خامسا : تحليل الزبائن

### 1. تعريف الزبون

❖ شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع ، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما.<sup>1</sup>

❖ الزبون هو من يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ".<sup>2</sup>

### 2. أنواع الزبائن

كثيرا ما يقتصر فهمنا للزبون على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجات أو الحصول على الخدمات ، إلا أن هذا المعنى يعتبر ناقصا بعض الشيء، والزبائن ينقسمون إلى فئتين :

❖ **الزبون الخارجي** : هو الشخص أو المؤسسة التي تشتري المنتج أو الخدمة، أي أنها المستخدم الأخير للمنتج أو الخدمة .<sup>3</sup>

❖ **الزبون الداخلي** :هو الرئيس أو الزميل في الإدارات المختلفة داخل المؤسسة والذي يجب خدمته بنفس طريقة خدمة الزبون الخارجي .<sup>4</sup>

## سادسا :تحليل المنافسة

❖ **تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر**<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و مصطفى محمود أبو بكر، **دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع**، الدار الجامعية، مصر ،2009، ص16

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالبي ،**الإدارة والأعمال** ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن،2008،ص120.

<sup>3</sup> مهدي السامرائي ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي** ، دار الجريير للنشر و التوزيع ، الأردن ،2007، ص215.

<sup>4</sup> جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2005،ص23.

<sup>5</sup> سعد غالب ياسين ،**الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1998،صص 09 .10.

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي : تهديدات الداخلين الجدد ، قوة التفاوضية للموردين ، قوة التفاوضية للمشتريين ، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

- 1. شدة المنافسة في الصناعة :** تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المتنافسين .
- 2. تهديد دخول منافسين جدد :** الداخولون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديدهم على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للزبائن تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.
- 3. قوة التفاوضية الموردين (للمجهزين )** حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبون ، خاصة عندما يكون الزبون عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي أو تكامل خلفي.
- 4. قوة التفاوضية للزبائن :** تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع الزبون تحقيق تكامل خلفي .
- 5. المنتجات البديلة والمتاحة :** إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المؤسسة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعات أو إمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار

تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة .

### ❖ تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات )

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى ،تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات:<sup>1</sup>

1. **القوة** : تلك الأشياء الملموسة و غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على إستخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.
2. **الضعف** : هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.
3. **الفرص** : هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر إعتداد إستراتيجية و غالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية .
4. **التهديدات** : تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة ،وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في إنحصار حصتها السوقية .

<sup>1</sup> تأمر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق (حالة تطبيقية على مؤسسة TOYOTA لصناع السيارات) ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة ولإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، ص12، pdf.

وتوضح النقاط التالية مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

### 1. التحليل الداخلي

#### 1.1 عناصر الضعف

- ✓ عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
- ✓ الموقف التنافسي المتدهور .
- ✓ تسهيلات مهملة للزبائن.
- ✓ نقص الموهبة والخبرة الإدارية.
- ✓ معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.
- ✓ المعاناة من المشاكل العملية الداخلية الضرورية في الإستراتيجية.
- ✓ عدم القدرة على تحويل المتغيرات.

#### 2.1 عناصر القوة

- ✓ الكفاءة المميزة
- ✓ معرفة جيدة بالزبائن
- ✓ مهارات تنافسية جيدة
- ✓ قيادة جيدة للسوق
- ✓ النوعية العالية للمنتجات
- ✓ إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات
- ✓ المصادر المالية المتاحة

## 2. التحليل الخارجي

### 1.1 التهديدات

- ✓ احتمال دخول منافسين جدد .
- ✓ زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
- ✓ نمو بطيء في السوق .
- ✓ سياسات سعرية مناوئة .
- ✓ زيادة الضغوط التنافسية .
- ✓ نمو قوة المساومة للزبائن والموردين.
- ✓ تغيير أذواق وحاجات الزبائن .

### الفرص

- ✓ الدخول إلى أسواق جديدة في السوق.
- ✓ إضافة إلى خط المنتج .
- ✓ تنوع المنتجات ذات العلاقة.
- ✓ إمكانية التكامل العمودي .
- ✓ نمو أسرع في السوق .
- ✓ العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة.

### تعريف الميزة التنافسية : <sup>1</sup>

"الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".

### الفرع الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي

#### أولاً: استراتيجية المنتج /الخدمة

تحاول المؤسسات أن تقترب باستمرار من حاجات ورغبات الزبائن لأنها تدرك أن مركزها يرتبط بفعاليتها في تحقيق أهدافها، فيجب أن تهتم بالسلعة/الخدمة وفقاً لوجهات نظر الزبائن وما تعنيه السلعة/الخدمة عندهم، تعتبر الخدمة محور النشاط التسويقي للمؤسسة أي موضوع التبادل بين المؤسسة و أسواقها.

#### ➤ المزيج الخدمي : <sup>2</sup>

إن المؤسسة التي تتعامل مع أكثر من خدمة ، يكون لديها بما يعرف بـ "مزيج الخدمة" و الذي يمكن تعريفه بأنه : "مجموع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية في آن واحد، و يتكون من الخطوط التي تندمج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل و التكامل فيما بينهما ".  
و يتميز المزيج بما يلي:

❖ **الاتساع** : ويشير إلى عدد الخدمات التي تقدمها المؤسسة

❖ **الطول** :يشير إلى إجمالي عدد الخدمات المقدمة والتي تتكون منها كافة خطوط الخدمات ،

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون .التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص55.

<sup>2</sup>تاجي معلا، أصول التسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994، صص 61\_73.

❖ **العمق:**و يعني التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمة الواحد,فإذا كان أحد البنوك يقدم

أكثر من نوع من القروض ,فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد إنما يشير إلى عمق الخط .

❖ **التوافق:** يعني درجة الترابط بين مختلف خطوط الخدمة سواء كان من حيث إستعمالها من قبل

الزبون الذي يطلبها أو من حيث أسلوب توزيعها.

ثانيا: إستراتيجية التسعير:<sup>1</sup>

تتباين مسميات السعر في قطاع الخدمات لحد كبير كما يظهر بالجدول الثاني مما يدل على إختلاف

الظروف و البيئات و المؤثرات المحيطة بقرار التسعير في المجال الآخر بقطاع الخدمات.

**جدول رقم (01): أمثلة لمسميات السعر.**

التسمية	مجال أستخدمها
الثلث ،القيمة ، التعريفه	مجال النقل و الاتصالات
الكشف	الفحص الطبي
المصروفات	الدررس و الجامعات
العمولة	أعمال السمسرة
الإيجار	العقارات
الأتعاب	المحامات
الحساب	الفنادق و المطاعم
الفائدة	القروض المالية
الرسوم	خدمات مرور السيارات
الأجر	الخدمات المنزلية و الحرفية

المصدر:محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ،الدار الجامعية، مصر، 2002،ص 362.

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ،الدار الجامعية، مصر، 2002،ص 362.

و يري الأستاذ Stanton أنه من الضروري الاعتماد على الخبرة و المهارة و القدرة على التخيل عند تحديد أسعار معظم الخدمات. إذ يتميز قرار التسعير بالحساسية نظرا لعدم القدرة الكاملة لدى الزبون على التمييز بين الخدمات البديلة بالإضافة لعملية المشاركة التي تتم بينه و بين البائع أثناء الاستهلاك.

و قد حدد الاقتصاديون أربعة ظروف مختلفة للأسواق في ظل الاقتصاد الحر حيث تختلف سياسات تسعير المنتج تبعا لاختلاف الظروف وهي:

- إن ظروف المنافسة الكاملة لا يمكن توفيرها بقطاع الخدمات نظرا لعدم المعرفة الكاملة لدى المشترين بكل إيجابيات و سلبيات الخدمات المعروضة.
- وكذلك نجد أن ظروف الاحتكار الكامل لا تتوفر بقطاع الخدمات إلا نادرا.
- أما ظروف المنافسة الاحتكارية تعتبر هي الظروف الأكثر كمنافسة من حيث اعتماد قرار التسعير عليها بمعظم قطاعات الخدمات.
- و ظروف منافسة القلة يمكن ملاحظتها بسهولة بالكثير من القطاعات كالخدمة العلاجية بالمستشفيات باستثناء المنشآت الخدمية غير الهادفة للربح، كما نجد أن هدف الربح يكمن وراء أغلب قرارات تسعير الخدمات.

### ثالثا : إستراتيجية التوزيع<sup>1</sup>

قد يبدو للوهلة الأولى ، أنه بسبب طبيعة الخدمات و خصائصها فإن التوزيع يصبح قليل الأهمية لدى مدراء بالتسويق ، لكن التطورات في مجال تسويق الخدمات أوضحت أن التوزيع يمثل بعدا هاما في هذا المضمار.

<sup>1</sup>ناجي معلا ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 190 \_ 191.

### مفهوم التوزيع الخدمي :

بالرغم من أن مضمون التوزيع في السلع و الخدمات يكاد يكون واحدا من حيث انه يمثل وسائل يتم من خلالها إقامة فرصة الحصول على هذه السلع و الخدمات من قبل الزبون، إلا أن العملية أكثر تعقيدا عندما يتعلق الأمر بتوزيع الخدمات ، و ذلك نظرا لما تتصف به الخدمات من خصائص فريدة .

فقناة التوزيع ضمن سياق الخدمات تعني : " أية وسيلة من الوسائل التي تهدف إلى توصيل الخدمة إلى الزبائن بشكل ملائم و بأكبر إشباع ممكن بصورة تساعد على زيادة التعامل " .

### ➤ أهمية التوزيع الخدمي :

تكمن أهمية التوزيع الخدمي في تحقيق العديد من المنافع بالنسبة للزبون و المؤسسة على حد سواء ، كل حسب هدفه فالزبون يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من إشباع في حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها العامة و التي لا تنفصل عن الأهداف التسويقية لها :

### 1. بالنسبة للمؤسسة :

و تتلخص أهمية التوزيع للمؤسسة الخدمية :

✓ يؤدي إستخدام إستراتيجية التوزيع الملائمة إلى تمكين المؤسسة من تدعيم مركزها التنافسي

عن مثيلاتها بين المؤسسات في إطار المنافسة غير السعرية .

✓ نمو و رفع مبيعات المؤسسة بنسب معينة عن طريق تحسين حصة المؤسسة و تحقيق درجة

أكبر من الإنتشار و التوسع .

✓ المحافظة على ولاء الزبائن ، لخدمات المؤسسة و تمسكهم بالتعامل معها

✓ إن تصعيد المنافسة من خلال الأسعار أو الترويج قد يكون أمرا غير مرغوب فيه أو غير

أخلاقي بالمرّة في بعض قطاعات الخدمة كالصحة و التعليم مما يرفع من أهمية التوزيع

بالمزيج التسويقي للمؤسسة .

## 2. بالنسبة للزبون:

تكمّن أهمية التوزيع الخدمي عموما في تحقيق المنافع الأربعة و التي تمكن من الإشباع الأمثل لحاجات

و رغبات الزبائن ، و نوردها فيما يلي :

**1-2 المنفعة الشكلية:** و هي قيمة الخدمة التي يدركها الزبون في شكلها النهائي ، فالخدمة قبل أن تصبح

كذلك كانت مجرد فكرة ، و عليه فإن أداءها بالشكل الذي يرضي الزبون هو ما يطلق عليه بالمنفعة

الشكلية للخدمة

**2-2 المنفعة الزمنية:** و يقصد بها القيمة التي يدركها الزبون في الخدمة نتيجة توفرها أو إتاحتها في

الوقت الذي يطلبها فيه.

**3-2 المنفعة المكانية:** و تعني القيمة التي يدركها الزبون في الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب أي

في أماكن قريبة و مريحة للزبون حتى يستفيد منها بأقل تكلفة و مجهود .

**4-2 المنفعة النفسية:** و هي القيمة أو الإنطباع الذي تتركه الخدمة لدى زبائنها ، و الناتج عن تفاعل

الزبون مع أفراد الإتصال داخل المؤسسة أو مع وسائل دعمها التقني و المادي .

➤ إستراتيجية التوزيع الخدمي و طرقه :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر ، ط3، الأردن، 2008، صص 400\_404.

1. إستراتيجية التوزيع الشامل ( المكثف ) :وهي تشمل أكبر حصة سوقية نظرا لكثافة إستخدام المنافذ

التوزيعية المتاحة لعرض الخدمة في المكان و الزمان المناسبين للزبون ، و يتعلق الأمر هنا بتوزيع الخدمات الميسرة كالتنظيف تصليح الأحذية ، الحلاقة ...

2. إستراتيجية التوزيع الإنتقائي ( الإختياري):تقوم المؤسسة بإنتقاء أو إختيار عدد معين من المنافذ

التوزيعية لخدماتها في أماكن جغرافية معينة .

3. إستراتيجية التوزيع الوحيد :تقوم على إتباع منفذ توزيعي واحد ، غالبا ما يكون المؤسسة المقدمة للخدمة

ذاتها ، أو عدد محدود جدا من الموزعين العارضين للخدمة في منطقة جغرافية معينة .

➤ طرق التوزيع الخدمي :توزع الخدمة عبر قناتين قناة مباشرة و أخرى غير مباشرة .

1. قناة التوزيع المباشرة :تعتبر هذه القناة الأقصر طولا ، و الأكثر شيوعا ، مما يستوجب إختيار

الزبائن ، بعناية بسبب التلازم بين مقدم الخدمة و الزبون ، و في قناة التوزيع المباشر يقوم

الزبون بالإتصال مباشرة بمؤسسة الخدمة من خلال :

✓ الحضور الشخصي إلى المؤسسة من أجل إتمام إجراءات الإستفادة من الخدمة .

✓ الإتصال بالمؤسسة عبر الوسائل المختلفة البريد ، الهاتف ، الفاكس،الانترنت، التيلكس .

2. قناة التوزيع غير المباشرة :و تضم هذه القناة أشكالا متعددة من الوسطاء مثل :

1-2 الوكلاء : و هم الشائعون في أسواق الخدمات كوكالات السياحة و السفر ،الفنادق .

2-2 التجار : و هم الوسطاء المدربون على إنجاز و تهيئة الخدمة و المخولون ببيعها مثل المطاعم و

المقاهي .

2-3 الوسطاء التابعون للمؤسسة : ينشأ هذا النوع من الأسواق حيث يجب أن تكون الخدمة مثل سوق

الأسهم أو الإعلام .

4-2 الممثلون : يعتبر عقد الإمتياز من أشهر الأساليب في تمثيل مؤسسة الخدمة ، داخل أو خارج البلد

، و يقوم الممثل بالإلتزام بتوزيع الخدمة تحت النظام التسويقي المرسوم من قبل صاحب الإمتياز .

5-2 تجار الجملة : و هم الوسطاء في أسواق تجار الجملة مثل منظمو الرحلات السياحية ، خدمات

التنظيف الصناعي .

6-2 تجار التجزئة : مثل إستديوهات التصوير ، تهيئة و تنسيق الزهور .

رابعا : إستراتيجية الترويج

➤ مفهوم ترويج الخدمات :

تكمن أهمية هذا العنصر في كونه يمثل في كثير من الحالات القوة الدافعة للنشاط التسويقي حيث

يتطلب تحديد عناصر الترويج والسياسات والإستراتيجيات اللازمة بما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

و على ذلك فالمقصود بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة ب :<sup>2</sup>

1. الإعلام : فالزبون لا يكتفي بمعرفة جوهر الخدمة فحسب ، و إنما يحتاج إلى معرفة المزيد من المعلومات

عنها ( سعرها ، خصائصها ، مزاياها ، ... الخ ) ، كما يحتاج إلى نصائح و إستشارات فيما يخص

العروض الخدمية المتاحة و إختيار الأنسب لإحتياجاته و إمكانياته ، وكذا الطريقة المثلى للإستفادة من

الخدمة .

2. الإقناع : ينطوي على تبرير القرار الشرائي للزبون بتفضيله هذه الخدمة دون غيرها من الخدمات المنافسة.

3. التذكير : التذكير ضروري جدا لدفع الزبون للإهتمام بالخدمة و ترسيخها في الذاكرة ، مما تقدم نلاحظ أن

الترويج يعتبر نموذجا اتصاليا.

<sup>1</sup>حسين عبد الله أبو ركة وآخرون، المزيج التسويقي لخدمات البنوك، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1987، ص 53.

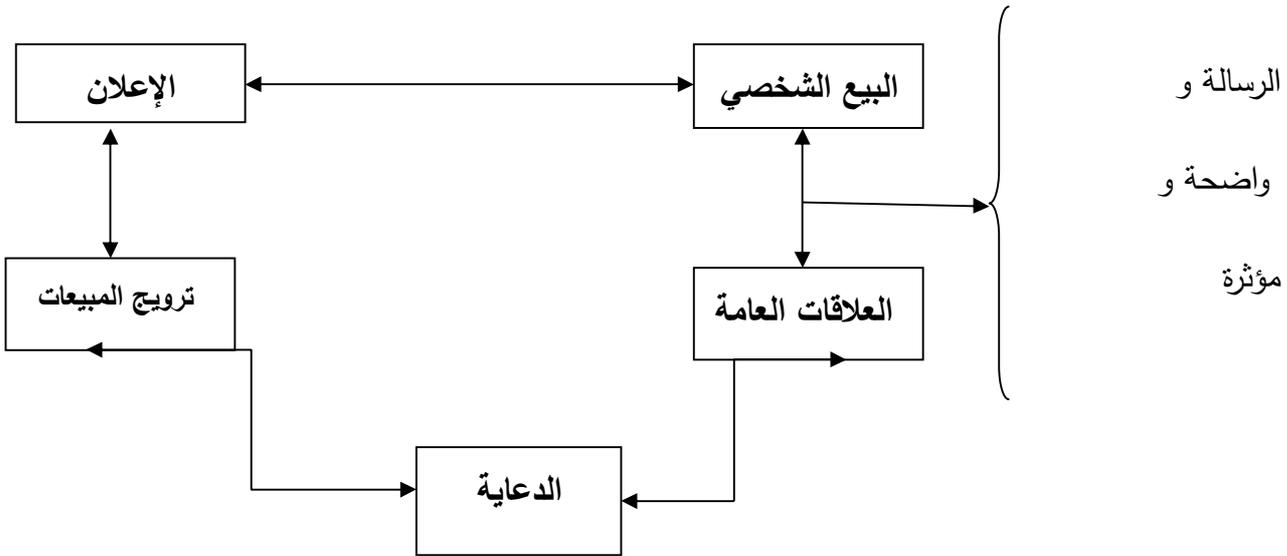
<sup>2</sup>هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص 405.

➤ المزيج الترويجي للخدمات :

يطلق مصطلح المزيج الترويجي على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ، و هذه العناصر هي : الإعلان ، البيع الشخصي ، العلاقات العامة ، ترويج المبيعات ، الدعاية و النشر ، لكن يصعب في مجال الخدمات تحديد مساهمة كل عنصر من هذه العناصر في تحديد الأكثر المطلوب <sup>1</sup>.

يمكن تمثيل عناصر المزيج الترويجي في الشكل الموالي :

الشكل (01): عناصر المزيج الترويجي



المصدر :حميد الطائي وآخرون ،الأسس العلمية للتسويق الحديث - مدخل شامل - ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2006 ، ص300.

1. الإعلان :هو وسيلة إتصال غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة

و مقابل أجر مدفوع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>صلاح الشنواني ، الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم والاستراتيجية - ،مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2000، ص 305.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبعة ، التسويق المعاصر -المبادئ والنظرية والتطبيق -، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،2006، ص 253 .

2. **البيع الشخصي** :هو التقديم الشخصي والشفهي للسلعة أو الخدمة والأفكار في محادثة أو مقابلة ،

بين مندوبي البيع و الزبائن المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع.<sup>1</sup>

3. **العلاقات العامة** : هي ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين

المؤسسة ، هيئة جماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات و برامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الإجتماعية.

4. **ترويج المبيعات** :مجموعة من التقنيات الموجهة لإثارة الطلب في الأجل القصير يرفع مستوى

المشتريات من السلعة أو الخدمة من قبل المستهلكين النهائيين أو الوسطاء التسويقيين.<sup>2</sup>

5. **الدعاية / النشر** :الدعاية تعني النشر المجاني لأمر تتعلق بأنشطة مؤسسة ما ،أو سياستها و

تستهدف الدعاية حمل المعلومات المقنعة عن المؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفا،ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني :المخطط التنظيمي

يلعب المخطط التنظيمي دورا مهما في نجاح المؤسسة وذلك من خلال كيفية إدارة رأسمال الفكري الذي

هو المحور الأساسي في إستمرار وتطور المؤسسة

<sup>1</sup>عوض بدير حداد ، **تسويق الخدمات المصرفية** ، ب د ن، 1999، ص 162 .

<sup>2</sup> بشير عباس العلق ، علي محمد ربابعة ، **الترويج الإعلان التجاري - أسس ،نظريات،تطبيقات -** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 34 .

<sup>3</sup> بشير عباس العلق ، علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

أولاً : الموارد البشرية

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تعرف على أنها " عملية التأكد من توفر الكمية أو النوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين".<sup>1</sup>

2. **استقطاب الموارد البشرية:** عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها.<sup>2</sup>

3. **تحفيز موارد البشرية:** يمثل تحفيز الموارد البشرية أحد المواضيع الحساسة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية، حيث تمس هذه العملية تقييم أداء الأفراد في العمل، ولعملية التحفيز عدة أدوار، فمنها الدور الاقتصادي الذي يتم من خلاله تمييز الكفاءات والخبرات، ودور اجتماعي حيث من خلال عملية التحفيز يتم تحسين أوضاع المعيشية للفرد المحفز، ودور نفسي إذ تساهم عملية التحفيز على تحسين معنويات الفرد المحفز. يمكن تعريف التحفيز على أنه "مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة"؛ ومن بين الأدوات التحفيزية المؤثرة تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية".<sup>3</sup>

4. **الحفاظ على الموارد البشرية:** هي البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ على هذه الموارد. ومن بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسليمة وإعداد البرامج العلمية والعملية الكفيلة بالتخفيف من المخاطر على صحة نفسية الأفراد العاملين بالمؤسسة، إلى جانب معرفة كيفية بناء علاقات عمل وذلك بتحديد الأسس والسياسات

<sup>1</sup> صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، 09 - 10 مارس 2004، ص12.

<sup>2</sup> محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة ، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص17.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة ، بيروت ، 2002، ص28.

التي يجب أن يكون هدفها توضيح علاقات الأفراد بالمؤسسات، وأيضا الاهتمام بالأمر المتعلقة بمغادرة الأفراد إما طوعا أو كرها.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل والجانبين، قد يظهر على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالا للحقوق لمختلف المناصب. إذا كان التنظيم مبنيا على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المسؤوليات، ولكل منصب دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات والالتزامات، التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي، تساعد هذه الهياكل على تفهم التنظيم ومسالك السلطة والاتصال والمسؤولية، والرئيس الذي يحاسب أمامه مرؤوسيه.

تعكس الهياكل التنظيمية خمس جوانب أساسية وهي: تقسيم العمل، والممثل في تحديد المهمات التي يختص بها التنظيم، ومعرفة الرؤساء والمرؤوسين قصد التمييز بينهما وتحديد المسؤول أمام الآخر، ثم نوع العمل الذي ينبغي إنجازه قصد توضيح نطاق المسؤولية لمختلف المهام، مع تبين قطاعات العمل أو النشاط وأسلوب تكوينها، وتمثيل ذلك في خريطة تجمع كل الأنشطة للتنظيم، على الأساس الوظيفي أو الإقليمي أو غيره من الأسس الأخرى، مع تعيين المستويات التنظيمية أو الإدارية، فكل الأفراد الذين يسألون أمام شخص واحد هم في نفس المستوى الإداري بصرف النظر عن موقعهم في الخريطة التنظيمية.

### ➤ أشكال الهياكل التنظيمية

#### 1. الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: وهو الشكل الشائع استخداما في معظم المؤسسات،

يرتكز على مبدأ التخصص في المهام إنه يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات

<sup>1</sup>بهدي عيسى ، رسم ملاحظ نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، صص 113.111.

كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب المدير العام في مختلف شؤون المؤسسة. وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة يمكن هذا النوع من جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض في صورة أقسام.

**2. الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:** إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المؤسسة وتتسع عملياته بالإضافة إلى تأثير نطاق الإشراف في الحد من قدرات المديرين حيث يؤدي كل ذلك إلى تعقد العمل الإداري، ويتم أيضا استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات.

**3. الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي :** يستخدم عندما تكون الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق، فيكون التنظيم جغرافيا فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار المبدئي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقا للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسات المؤسسة وخططها.

**4. الهيكل التنظيمي على أساس فئات الزبائن :** يستخدم في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من الزبائن، وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من الزبائن فإنه عادة ما نلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم الذي يبني على أساس إرضاء كل فئة من فئات الزبائن، إشباع رغباتهم ومتطلباتهم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم وتصميم الأنشطة التسويقية وبناء الإدارات والأقسام على ضوء ذلك.

**5. الهيكل التنظيمي المركب:** يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهياكل شيوعا في المؤسسات عموما. ويتميز بإتباع أكثر من أساس واحد، إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها

وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقا لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لها، من عوامل وتغيرات.

**6. الهيكل التنظيمي المصفوفات :** إن الصفة المميزة لهذا التنظيم هو أن بعض الأفراد يتلقون

التعليمات من مديرين بدل مدير واحد كما هو معتاد في الأسلوب التقليدي في التنظيم، ولذا فإنه توجد سلسلة دائرية من السلطة بدل من السلطة المعتادة، مما ينتج عنه مرونة في التنظيم وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات.

**ثالثا : الطاقة الإنتاجية<sup>1</sup>**

**1. تعريف تخطيط الطاقة الإنتاجية**

هي عملية تحديد القدرة الإنتاجية المطلوبة من قبل مؤسسة ما لتلبية حجم الطلب المتغير على منتجاتها، لذلك فإن "الطاقة الإنتاجية" هي الحد الأقصى لمقدار الإنتاج الذي باستطاعة المؤسسة انجازه، خلال فترة زمنية محددة.

وينتج عن التفاوت بين الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وحجم الطلب على منتجاتها من قبل الزبائن، عدم كفاءة استخدام الموارد الإنتاجية، لذلك فإن هدف تخطيط الطاقة الإنتاجية هو التقليل إلى أدنى حد من هذا التفاوت. ويمكن تحقيق أفضل استخدام للقدرات المتوفرة للمؤسسة من خلال إدخال تحسينات على الفعالية الكلية للمعدات الكلية.

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، حيدر عبد الصاحب دراسة تحليلية لواقع عملية تخطيط الطاقة الإنتاجية ، مجلة أكاديمية نصف سنوية ،قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والأعمال ، جامعة البصرة ،المجلد 1، العدد 3، 2007 ، صص 3\_5.

## 2. التصنيفات الرئيسية لتخطيط الطاقة الإنتاجية

2.1 إستراتيجية الاستباق: وتشمل زيادة الطاقة الإنتاجية تحسبا لزيادة الطلب، أو لتلبية الطلب غير

المتوقع، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى جذب الزبائن بعيدا عن المنافسين للمؤسسة. والعيب المحتمل لهذه الإستراتيجية هو أنها غالبا ما تؤدي إلى فائض في المخزون الذي يشكل تكلفة .

2.2 إستراتيجية التأخر: يشير إلى عمل المؤسسة بأقصى طاقتها الإنتاجية عند زيادة الطلب على

منتجاتها، هذه الإستراتيجية أكثر تحفظا من الأولى، لأنها تقلل من حدوث الفوائد، ولكنها قد تؤدي إلى فقدان الزبائن.

3.2 إستراتيجية التوافق: زيادة الطاقة الإنتاجية بمقادير قليلة تحسبا لاحتمال زيادة الطلب على منتجات

المؤسسة. وهذه الإستراتيجية أكثر اعتدالا من سابقتها، لذا فإنها تسمى أيضا بإستراتيجية المعدل هذه إستراتيجية تحتفظ بالزبائن وتقلل الفاقد .

## رابعا : إختيار الموقع

### 1. تعريف إختيار الموقع<sup>1</sup>

إن اختيار الموقع يعد قرارا إستراتيجيا ذو أهمية قصوى، نظرا لارتباطه بوجود المؤسسة و إستمراريتها ، ويتصف هذا العامل بعدم مرونته لذا يتطلب القيام بدراسة الجدوى الاقتصادية للموقع وتحديد معايير اختياره (اقتصاديات الموقع) التي تركز أهميتها ودرجة تأثيرها على عامل التكلفة بالإضافة إلى عوامل أخرى، فنجد المعايير التي يتم دراستها تتعلق بتوفر المواد والأيدي العاملة وتكلفتها ، قرب الأسواق، الهياكل القاعدية (شبكات الطرق، الطاقة، الاتصالات، الأمن ...).

<sup>1</sup>طوبية أحمد، المحاسبة التحليلة كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003، صص 15 - 16.

وأهمية الموقع يتم دراستها من حيث تكلفة النقل، المواد، الأيدي العاملة وموقعه من الأسواق، نظرا لاختلاف التكاليف من موقع لآخر.

### التخطيط الداخلي للمصنع:<sup>1</sup>

بعد إنجاز المصنع تأتي مرحلة التخطيط الداخلي للمصنع التي تعد مرحلة مهمة في إتمام المشروع

والبدء في العملية الإنتاجية، ويتجسد ذلك في النشاط الذي يهتم بالتنظيم الداخلي للمصنع من حيث تعيين الأقسام وتحديد مهامها كمراكز إنتاج أو خدمات، وترتيب الآلات داخل الأقسام إذ كان يخضع إلى نوع النظام الإنتاجي المطبق، وكذلك تحديد مساحات التخزين والاستلام والشحن ونقاط المراقبة المتعلقة بكل المراحل (شراء، إنتاج، توزيع).

إن أهمية التخطيط الداخلي للمصنع تظهر بعد البدء في عملية الإنتاج وتتحدد فعاليتها في مدى تحقيق الكفاية الإنتاجية المثلى عن طريق تخفيض الوقت اللازم لكل العمليات يوجد نوعين للتخطيط الداخلي للمصنع:

#### 2.1 التخطيط الوظيفي: يتم على أساس العملية الإنتاجية وذلك بتجميع الآلات المتشابهة في قسم معين

وبالتالي فإن المنتجات تمر من قسم إلى آخر حتى تتم عملية إنتاجها.

#### 2.2 التخطيط السلعي: ويتم تنظيم الآلات في الأقسام على أساس نوع المنتج، فنجد كل الآلات موضوعة

في قسم معين خاصة بإنتاج منتج معين.

### المطلب الثالث : المخطط القانوني

لا يمكن لحامل المشروع أن ينشأ مؤسسته قبل تحديد شكلها القانوني وهذا لما يعكسه على مستقبل مشروعه. حيث يعرف الشكل القانوني للمشروع "عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بان يساهم كلا منهما بحصة من مال أو عمل على أن يقتسما ما ينتج ومن ربح أو خسارة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص79.

أولاً : تصنيف وأشكال المؤسسات في الجزائر<sup>2</sup>: تنقسم المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاث أصناف وهي

1. حسب الملكية: تنقسم إلى منشآت خاصة ومنشآت عمومية و منشآت مختلطة.

2. تصنيف حسب النشاط الاقتصادي : وهي مجموعة المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي أو ما

يسمى بالقطاع الاقتصادي.

ثانيا: تصنيف حسب الشكل القانوني

يعتبر الشكل القانوني من أهم الأمور التي يجب أن يعرفها حامل المشروع باعتبار إن للشكل القانوني أهمية بالغة في حياة المشروع.ولكن قبل اختيار أي شكل من أشكال المؤسسات يجب أولاً التعرف على مختلف أشكال المؤسسات ، ووفقا لمعيار الشكل القانوني يمكن التمييز بين مختلف المؤسسات حسب عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم، وعليه يمكن التمييز بين المنشآت الفردية و المنشآت التي تأخذ شكل الشركة.

1. المنشآت الفردية :هي كل مشروع يملكه شخص واحد ويكون مسئولا مسؤولية غير محدودة عن كل

التزاماته، وهو بذلك يتحمل كامل الأخطار التي يتعرض لها هذا المشروع. كما له أن يتحصل على جميع الأرباح والعوائد التي يحققها المشروع كماله ميزة تتمثل في عدم وجود قيود على رأسمالها التأسيسي وهي تكتسب الأهلية التجارية من أهلية مالكا فتصفي و يشهر إفلاسها بإفلاسه.

2. الشركات:نتيجة لعجز الموارد الفردية عن تمويل بعض المشاريع وذلك لحجمها الكبير، مما يتطلب

اجتماع أكثر من شخص برأس مال معقول لتمويل تلك المشاريع، ومن هنا جاءت الحاجة الى تكوين الشركات بمختلف أنواعها تم تقسيم الشركات إلى نوعين أساسيين ؛ شركات الأموال و شركات الأشخاص.

<sup>1</sup> وائل عودة العكشة و آخرون، محاسبة الشركات (أشخاص-أموال) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن،1997، ص1 .

<sup>2</sup> أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية ، دار المعلم ،عنابة، 2008، صص13-15.

أ.شركات الأشخاص:تركز على الاعتبار الشخصي، أي تقوم على أساس شخصية الشركاء و الثقة المتبادلة بينهم، وليس على ما يقدمه الشركاء من مساهمات مالية، كما تتميز بعدم محدودية خطر توظيف الأموال وهي تأخذ الأشكال التالية :شركات التضامن وشركات التوصية بالأسهم وشركات المحاصة.

ب.شركات الأموال: يرتكز هذا النوع من الشركات على أساس الاعتبار المالي أهم ما يميز هذا النوع من الشركات هي توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين كما تقتصر مسؤولية كل واحد من المستثمرين بالنسبة للالتزامات الشركة اتجاه الغير على مقدار مساهمته في رأسمال وهي تتضمن أربعة أنواع كالتالي: <sup>1</sup>  
شركة المساهمة و شركات التوصية البسيطة و شركات ذات المسؤولية المحدودة SARL و شركة وحيدة الأسهم ذات المسؤولية محدودة EURL.

### رابعاً: العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني<sup>2</sup>

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني المناسب المؤسسة المنشأة، لهذا يجب على حامل المشروع الكفاء أن يكون قد أخذ في حسابه هذه العوامل لتحديد المؤثرات ودورها في وأهميتها بالنسبة المنشأة حالياً ومستقبلاً ويمكن استعراض أهم تلك المؤثرات في اختيار الشكل القانوني للمؤسسات وكالاتي:

☞ **الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية:** يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي للأفراد أو المالكون أو المؤسسون لهذا العمل الصغير، فإذا كان المشروع يهدف إلى التوسع والتطور وزيادة نموه فإن هناك أشكال قانونية مناسبة لذلك.

☞ **الرغبة لدى المالك في السيطرة على العمل و أسلوب وطرق إدارته:** فإذا كان حامل المشروع له رغبة في السيطرة الكاملة و التحكم العالي في الإدارة فالمؤسسة الفردية هي الشكل القانوني الملائم له.

<sup>1</sup> عمر قرييد و العيد قريشي، متابعة مخطط الأعمال من فكرة إلى إنشاء المؤسسة أو استئناف نشاطها، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012

<sup>2</sup> طاهر محسن، مرجع سابق، ص 134، 135

☞ **هيكل الضرائب:** في معظم دول العالم تعطى القوانين الضريبية امتيازات أو غير ذلك لبعض الأشكال القانونية لتسهيل إقامتها، فيلاحظ وجود إعفاءات ضريبية تشجع المستثمرين للدخول في قطاعات و أشكال قانونية معينة.

☞ **المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المؤسسة :** عندما يكون رأس مال محدود أي تمويل فردي يكون الشكل القانوني ما مناسب ، ويصار إلى شكل الشركات المساهمة عند طرح أسهم للاكتتاب المحدود، وفي الغالب فأن النسبة العظمى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شركات فردية أو تضامنية.

☞ **المخاطر المحتملة من العمل و درجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين:** إذ نجد أن هناك بعض الأعمال تتطلب مخاطرة عالية و في حين تكون المخاطر أقل الأعمال أخرى.

☞ **المدة اللازمة لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لأمد طويل،** إن الشركات المساهمة هي شركات أموال ذات عمر طويل وإجراءات التكوين والتأسيس أكثر تعقيدا، عكس الشركات الفردية التي تحتاج إلى إجراءات التأسيس بسيطة وسهلة يضمن لها العيش و الاستمرار لأجل أقصر من شركات المساهمة .

☞ **التدخل الحكومي والقوانين السائدة القانون التجاري المعمول به وكذلك قوانين الشركات و الأعمال** تحدد في الغالب الشكل القانوني المسموح به للعديد من الأعمال ويأتي هذا في إطار توجيه المستثمرين ورجال الأعمال و إلى مراعاة العديد من العوامل المهمة المرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي في الدولة.

☞ **الأشكال القانونية و التنظيمية السائدة في اقتصاد البلد:** هنا يحاول حامل المشروع للأعمال الصغيرة والمتوسطة تقليد ما هو موجود وناجح في السوق الوطنية والمحلية.

﴿ **خطط التتابع الإداري:** هذا العامل يهدف إلى التفكير بمستقبل المؤسسة من حيث نقل الملكية، هناك بعض الأشكال الملكية تمتاز بسهولة عملية تحويل الملكية من شخص إلى آخر وضمن إجراءات بسيطة وواضحة .

### المطلب الرابع: المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي هو الأخير من أهم عناصر مخطط الأعمال لأن بدون الحصول على التمويل الكافي لتلبية احتياجات المالية الضرورية، فلن يرى المشروع النور ولو كان ناجح نظريا.

### أولاً: تعريف المخطط المالي

يعرف بأنه "يسمح بتقييم طبيعة وحجم التمويلات الضرورية وتبرير طلب التمويل. وعليه يهدف المخطط المالي إلى عرض هيكل حاجات التمويل للمؤسسة المراد إنشاؤها"<sup>1</sup>

يعرف التمويل على أنه "الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة فقط، وهو جزء من الإدارة المالية".

### ثانياً: مصادر التمويل<sup>2</sup>

ينبغي علينا تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة لنقوم بالإلمام بطبيعة الأموال التي نحتاج إليها، حتى نتتمكن من تحديد أنواعها والبحث عن المصدر المناسب الذي نستخدمه للحصول على هذه الأموال، وعندما نحدد الاحتياجات المالية يتضح لنا أن هناك جزء من هذه الاحتياجات يمكن أن يغطي بمصادر داخلية وجزء آخر يجب توفير أمواله من مصادر خارجية، ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن هناك مصدرين للتمويل مصادر داخلية وخارجية.

<sup>1</sup> لطرش الطاهر ، مرجع سابق ، ص 09 .

<sup>2</sup> رباح خوني، رقية حساني، أفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دورة تدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كلية الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،سطيف، 25 - 28 ماي 2003، ص 112.

1. **المصادر الداخلية** يقصد بالتمويل الداخلي المتولد عن عملية الجارية للمؤسسة أو من مصادر عرضية

دون اللجوء إلى مصادر خارجية بالنسبة للمؤسسة بأخذ التمويل الداخلي صورة التمويل الذاتي .

➤ **مصادر التمويل الذاتي:** تتمثل في الأرباح المحتجزة، الإهلاكات، المؤونات

1. **الأرباح المحتجزة:** هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة من ممارسة

نشاطها خلال السنة الجارية أو السنوات السابقة ولم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية

العمومية للمؤسسة ضمن عناصر حقوق الملكية تقوم الشركة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة

حسابات مستقلة يطلق عليها اسم احتياطي .

2. **الاهتلاك:** يعرف الاهتلاك على أنه طريقة لتجديد الاستثمارات ، أي أن الهدف من حساب الإهلاكات هو

ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي.

3. **المؤونات:** تعرف المؤونة على أنها انخفاض من نتيجة الدورة المالية ومخصصة لمواجهة الأعباء والخسائر

المحتملة الوقوع أو الأكيدة الحصول.

2. **المصادر الخارجية** تحتاج المؤسسة إلى تمويل خارجي مهما كانت طبيعتها، حيث اعتمادها على

المصادر الداخلية غير كافي لتغطية حاجاتها، واختلاف الحاجات من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم

المؤسسة ونوع نشاطها من جهة ومن جهة أخرى حسب حركية المحيط الاقتصادي، فالمصادر

الخارجية للتمويل هي تلك الأموال أو الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من الغير لتمويل احتياجاتها

وتنقسم هذه المصادر إلى

2.1 **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** وتتضمن

❖ **الائتمان التجاري (الائتمان المقدم من الموردين)** يقصد بالائتمان التجاري قيمة البضاعة المشتراة

على الحساب بغرض بيعها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، **الفكر الحدي في مجال مصادر التمويل**، الجزء 02، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 1998، ص07.

❖ **الائتمان المصرفي:** يتمثل في القروض (السلفيات) التي يتحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من

البنوك ويلتزم بسدادها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد عادة عن سنة واحدة<sup>1</sup>.

## 2.2 مصادر التمويل متوسطة الأجل: يعرف التمويل متوسط الأجل بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم

سداده خلال فترة تزيد عن سنة وتقل عن 10 سنوات، وينقسم هذا النوع من القروض إلى

❖ **القروض المباشرة متوسطة الأجل:** يستعمل هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة التي لا

يتجاوز عمرها الاقتصادي 10 سنوات<sup>2</sup>.

❖ **التمويل بالاستئجار:** في السنين الأخيرة ظهر اتجاه نحو استئجار هذه العقارات والتجهيزات بدلا من

شراؤها، فبعد أن كان الاستئجار مقتصرًا على الأراضي والمباني فقد أصبح يشمل جميع الأصول تقريبا

(المنقولة والغير منقولة)<sup>3</sup>.

## 2.3 مصادر التمويل طويل الأجل: تزيد مدة التمويل طويل الأجل عن 5 سنوات أو 7 سنوات وليس له حد

أفضل إذ يمكن أن يصل إلى 20 سنة وأكثر ويضم أموال الملكية والأموال المقترضة.

❖ **التمويل بواسطة الأسهم:** السهم هو عبارة عن حصة متساوية من رأسمال المؤسسة مساهمة ويتم

التنازل عنه لأي شخص مكتتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم تحمّل قيمة الاسمية.

❖ **الاقتراض طويل الأجل:** وينقسم إلى:

### 1 القروض المباشرة طويلة الأجل: هي الأكثر شيوعا كمصدر من مصادر التمويل طويل الأجل، ويحصل عليها

مباشرة من البنوك أو المؤسسات المالية المختصة، ومدتها تتراوح بين 10-15 سنة ويمكن أن تصل إلى 20 سنة

أما حجمها فيجب أن لا يتجاوز 70% من المصاريف الاستثمارية .

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 227 .

<sup>2</sup> رابع خوني، رقية حساني، مرجع سابق ذكره، ص 124.

<sup>3</sup> قطاف ليلي، بوسعيدة سعدية، **الائتمان الاجاري كطريقة حديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة تطبيقية لمؤسسة BCR**، ملنقى

دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، 25- 28 ماي 2003، ص 457.

<sup>4</sup> رابع خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، صص 103-109.

**2 السندات:**تعتبر السندات جزء من القروض طويلة الأجل تصدرها المؤسسات بهدف الحصول على أموال لتمويل نفقاتها الاستثمارية والتشغيلية.

#### رابعاً: الميزانية

➤ **تعريف الميزانية :** تصف الميزانية بصفة مفضلة عناصر الأصول و عناصر الخصوم .<sup>1</sup>

وسيتم عرض شكلها في الملحق رقم (01)

➤ **الموازنة التقديرية** هي وثيقة تحتوي على بيان تعادلي مقارنة لنفقات و إيرادات خلال مدة

زمنية تقدر بسنة .<sup>2</sup>

➤ **جدول حسابات النتائج:** هو بيان ملخص للأعباء و المنتوجات المنجزة من الكيان خلال

السنة المالية ،ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ،ويبرز النتيجة

الصافية للسنة المالية الربح أو الخسارة.<sup>3</sup>

وسيتم عرض شكله في الملحق رقم (02)

<sup>1</sup> ب.د.ك،النظام المحاسبي المالي الجديد،دار بلقيس للنشر والتوزيع،الجزائر،2007.

<sup>2</sup> خبابة عبد الله،أساسيات في اقتصاد المالية العامة، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، 2009، ص 255.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، النظام المحاسبي المالي الجديد،ص

## الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال

---

### الخلاصة:

إعداد إستراتيجية ناجحة ليس بالأمر السهل حيث يتطلب إعدادها تفكيراً مسبقاً وتحليلاً معمقاً لعوامل المحيط الخارجي و عوامل المحيط الداخلي لذلك لابد من لحامل المشروع إعداد مخطط أعمال جيد يسمح له بدراسة الجوانب المختلفة للمشروع والإحاطة بالأخطار التي يمكن أن تواجهه ، حيث يعتبر مخطط العمال بمثابة خريطة الطريق تساعد على تحديد المسار المتبع لتحقيق الأهداف المسطرة للمشروع.

# الفصل الثاني (التطبيقات)

أرفق منطما أعمال لوكالة سيادية

## وكالات الأسفار و السياحة :

عرفها القانون الجزائري رقم 99-06 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل4 أفريل سنة 1999 على أنها "كل مؤسسة تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها".

يستعمل مخطط الأعمال في عدة مراحل من حياة المؤسسة، أثناء إنشاء المؤسسة، أو من أجل التوسع والتطوير لمؤسسة موجودة من قبل ، كالدخول إلى البورصة أو في بعض العمليات الاستثنائية التي تمس رأسمال المؤسسة، ولهذا نجد أن مساهمة مخطط الأعمال يختلف باختلاف الحالة أو الوضعية التي هي عليها المؤسسة والهدف المراد تحقيقه.دون أن ننسى بأنه لا يوجد شكلا معين لجميع المؤسسات لذا تم إختيارنا لهذا الشكل لسهولة و ملائمته للتطبيق .

مخطط الأعمال

طبيعة المشروع	<input checked="" type="checkbox"/> إنشاء	<input type="checkbox"/> استئناف
---------------	---	----------------------------------

وكالة

العلامات التجارية

الشكل القانوني	<input checked="" type="checkbox"/> شركة (مؤسسة) فردية
	<input checked="" type="checkbox"/> EuRL

نوع المشروع  مؤسسة حرفية  مؤسسة تجارية  أخرى

استئناف  إنشاء

قطاع العمل (النشاط): الخدمات

النشاط	وصف خدمات الوكالة
	➤ حجز التذاكر
	➤ حجز في الفنادق
	➤ تنظيم رحلات ، عمرة .
	➤ إعداد ملف التأشيرات
	➤ قيام بمعاملات كراء السيارات.

الزبائن  محترفون  أفراد  جماعات

لا تقتصر الخدمات المقدمة للخواص فقط بل حتى المؤسسات

رقم الأعمال 8536800 دج

رقم الأعمال

وصف المشروع/اختيار المشروع: هو وكالة تتضمن كل أعمال الوكالات العادية إضافة إلى تقديم إستشارات سياحية : مثل تقديم نصائح للزبائن بخصوص للرحلات .

من أسباب إختيار هذا المشروع:

I. الأسباب الذاتية:

➤ التوجه نحو هذا المجال (المجال سياحي).

II. الأسباب الموضوعية :

➤ عدم الإكتفاء السوقي : العرض أقل من الطلب كما ونوعا.

➤ تشجيع الدولة لمجال السياحة.

➤ ولاية بسكرة من بين القرى السياحية المسطرة للمخطط السياحي 2012-2025.

الأموال الحاضرة	الأموال الخاصة
الأموال سائلة	المالية
محل	العقارية
تجهيزات مكتبية	الأخرى
وسائل النقل حافلة	
كفاءات	
ستستخدم الوكالة التكنولوجيا	التقنيات
تعتمد الوكالة في تسيير أعمالها بالمشاركة	التسيير

## 1. السوق

السوق المستهدفة/التقسيم: السوق المستهدف من طرف الوكالة بدرجة أولى الأفراد من كل الأعمار والفئات المجتمع و الجماعات وبدرجة ثانية المؤسسات مثل المدارس داخل لولاية بسكرة

### السوق التنافسية

السوق التنافسية: الوكالات داخل القطاع التي تعمل في نفس الصنف هي 03 وكالات من بين 16 وكالة بالإضافة إلى أن الوكالات لا تعتمد على الوسائل الحديثة في إستقطاب الزبائن .

صنف "أ": هي الوكالات التي تنشط بصفة رئيسية في "السياحة الوطنية" و "السياحة الإستقبالية"

صنف "ب": هي الوكالات التي تنشط بصفة رئيسية في "السياحة الموفدة للسواح"

من بين نقاط القوة المشتركة بين جميع الوكالات هي كالتالي:

الخبرة: قوة العلاقات والمعرفة الجيدة بالسوق.

معرفة جيدة بالزبائن .

توفر المصادر المالية المتاحة.

أما بالنسبة لنقاط الضعف فهي كالتالي:

عدم وضوح التوجه الاستراتيجي لبعض الوكالات ودليل على ذلك تغيير السوق أن هناك 03 غيرت نشاطها .

تسهيلات مهمة للزبائن ( لا يهتمون برضا الزبون).

عدم الإعتماد على التكنولوجيا في جلب الزبائن والإعتماد على وسائل الإشهار مثل الملصقات الحائطية.

إتخاذ القرار يكون من طرف المسير فقط .

### تحديد الزبائن والموقع الجغرافي

تحديد الزبائن والموقع الجغرافي :

تستهدف الوكالة سكان ولاية بسكرة ولايات الأخرى وذلك بإبرام عقود مع وكالات أخرى خارج الولاية و كذلك المؤتمرات و الندوات...التي تقام داخل الولاية .

### التطور

التطور (الزيادة في العدد /القدرة الشرائية) : نلاحظ من خلال المعلومات المتحصل من مديرية السياحة لولاية بسكرة أن السوق السياحية لولاية في نمو بنسبة 1.33% وذلك للعديد من أسباب منها إهتمام الدولة بهذا المجال و بروز الوعي السياحي لبعض الأفراد داخل المجتمع أما بالنسبة للقدرة الشرائية في تحسن عن ذي قبل .

تحديد التطورات الممكنة في السوق :من بين القرى السياحية للإمتياز (VTE) ولاية بسكرة من بين 07 أقطاب السياحية (POT) المسطرة لذلك .

تشجيع الدولة للسياحة الصحراوية.

زيادة الوعي للأفراد بأهمية السياحة الوطنية.

## حواجز الدخول

حواجز الدخول إلى هذا السوق ليست بعالية إلا تلك المتعلقة بالشروط القانونية وهي أن يكون صاحب الوكالة متحصل على شهادة التعليم العالي، مع إثبات أقدمية ثلاث سنوات متتالية، منها سنة كإطار أو ما يماثله في الميدان السياحي .

أو أن يكون متحصل على شهادة تقني سامي، مع إثبات أقدمية ثلاث سنوات متتالية، منها سنتان كإطار أو ما يماثله في الميدان السياحي .

أو تكون لديه أقدمية عشر سنوات منها خمس سنوات كإطار أو ما يماثله في الميدان السياحي .

## المنافسة

المنافسة :

بالنسبة للمنافسة المباشرة : هناك 03 وكالات تعمل في الصنف "أ" والمتمثلة في تنظيم رحلات وغيرها من أعمال .

أما بالنسبة للمنافسة غير المباشرة: فهناك عدة جمعيات سيتم الإتفاق مع عدة جمعيات بشأن السياحة الداخلية لبعض الأماكن.

الوكالات التي تنشط تحت إسم وكالة متعددة الخدمات وهذا المشكل يمكن أن يواجه الوكالة مستقبلا لأن السوق حاليا لاتحتوي على مثل هذه الوكالات

رقم الأعمال	نوع المنتج ووصفه	الموقع	المؤسسة
8536800 دج	الخدمات متمثلة في حجز التذاكر ، حجز في الفنادق ، تنظيم رحلات ، عمرة ، إعداد ملف التأشيرات ، قيام بمعاملات كراء السيارات	العالية الشمالية	وكالة الزيبان للسياحة والسفر

### وضعتي بالمقارنة مع المتنافسين

بمأن المؤسسة تعتبر من الداخلون الجدد للقطاع فإنها ستواجه صعوبات المتمثلة في المنافسة الشديدة حتى إن كانت في غير صنف. ستعتمد هنا الوكالة على خبرة الوكيل في مجال العمل .

### حصتك في السوق

ستحاول الوكالة جاهدة بالتموقع داخل السوق أخذ حصة 1 % من السوق وذلك لعدم تلبية الوكالات لطلب في السياحة الداخلية و اعتمادها على الزبائن أصحاب الدخول العالية حتى في تنظيم الرحلات .

الطلب

يعتمد في تقدير الطلب السياحي على عدد السواح أو عدد الليالي المقضاة داخل الولاية أو عدد الأسرة المشغولة وسيتم الإعتماد على في التقدير على عدد السواح وعدد الليالي المقضاة وذلك بإعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.

2012	2011	2010	2009	2008	2007	السنوات
4987	6688	7284	5384	2708	3033	عدد السواح الأجانب
105012	123726	115856	70919	74888	62810	عدد السواح الجزائريين
109999	130414	123140	73583	77596	65834	المجموع

بإعتماد على عدد السواح

الوحدة : سائح

2012	2011	2010	2009	2008	2007	السنوات
105012	6688	7284	5384	2708	3033	عدد الليالي المقضاة من طرف الأجانب
2007	123726	115856	70919	74888	62810	عدد الليالي المقضاة من طرف الجزائريين
107019	130414	123140	73583	77596	65834	المجموع

بإعتماد على عدد الليالي المقضاة

الوحدة : الليالي

تقدير عدد الزبائن : نسبة ثلاث الوكالات التي تعمل في صنف "ب" وهي كالتالي : 12.48% ، 0.74% ، 0.37% . أما بأعداد فهي بالترتيب : 409,816,1372788 سائح وهذا لسنة 2012 والباقي موزع على 12 وكالة و الوكالة الباقية تم إنشاؤها في مارس 2013 .

### البيئة

تساعد البيئة لنشاط الوكالة وذلك لان الوكالة ستنشط في السياحة الوطنية والصحراوية والمنطقة تزخر بالعديد من المقومات السياحية مثل المركبات المعدنية ، التراث الثقافي والديني .

## 2. الخدمات:

### وصف الخدمة

تنظيم رحلات الأفراد وحتى للمؤسسات :يتم تنظيم 03 رحلات مختلفة شهريا .

حجز التذاكر.

حجز في الفنادق:لمختلف الأعمار والأجناس.

عمرة: تنظم الوكالة عمرة واحدة في السنة وهي خلال شهر رمضان.

إعداد ملف التأشيرات ، قيام بمعاملات كراء السيارات حسب الحاجة .

### الأفضلية التنافسية

ستتميز الوكالة عن باقي الوكالات في أنها ستقدم إستشارات سياحية مجانية وأنها ستكون وسطية بين السائح و وكالات كراء السيارات أيضا مجانا وبمأن الخدمات التي تقدمها الوكالة غير ملموسة عدا الأكل والنقل والمأوى ستقدم أفضل ما عندها وترضي زبائننا

الوسائل الضرورية : وسائل النقل مثل الحافلات و سيارات ،والتعامل مع فنادق ، مطاعم .

التعاملات : سيتم التعاقد مع فندق حمام الصالحين وفندق روابال ،وتعاقد مع وكالة لكرء السيارات و جمعيات في بعض الأحيان .

### الخصائص الصناعية :البراءة / العلامة / الشهادة

الإسم التجاري للوكالة : وكالة للسياحة والسفر

### احتواء جغرافي للسوق

هل هو سوق محلي أو عالمي : سوق محلي بالنسبة للسنوات ثالثة الأولى من بداية مزاولة النشاط .

### السعر

بالنسبة للرحالات :

رحلة للسياحة العلاجية لليوم 1000 دج . العلاج بالمياه أو بالرمال مع خدمة الإيواء والإطعام والنقل .

رحلة للسياحة الدينية 600 دج . زيارة مسجد عقبة بن نافع والزوايا المتواجدة داخل الولاية.وبالنسبة للعمرة

الرمضانية تقدر ب 21000 دج منها الإيواء والإطعام والنقل .

رحلة صيفية 2500 د.ج للفرد لمدة أسبوعين مع تقديم خدمات النقل والإطعام (جميع الوجبات) والإيواء

حجز في الفنادق والتذاكر : حسب الطلب (نوعية الفندق أي تصنيفه، عدد الأشخاص ) .

معاملات كراء السيارات مجانية .

إعداد ملف التأشيرات حسب الدولة المراد الذهاب إليها.

### 3. الإستراتيجية:

#### الدراسة التسويقية

#### سياسة الإشهار و الدعاية و الاتصال

ستعتمد الوكالة على : الإشهار في الإذاعة وقنوات العمل الإشهاري مثل قناة دزابير شوب و الجرائد و

الملصقات الحائطية و المطويات و بطاقات الزائر وعلى العلاقات العامة :بصفة أولية على الأهل

والأقارب والأصدقاء والمعارف.

أما وسائل الإتصال سيتم الإعتماد على الهاتف الفاكس و روابط التواصل الإجتماعي والمواقع

الإلكترونية ،البريد الإلكتروني ...

ستقوم الوكالة أيضا ببعث رسائل نصية قصيرة لزيائنها هذه الرسائل تكون (للهنئة ،برنامج للرحلات)

ستخصص ميزانية قدرها 50000 دج للدعاية والإشهار .

### الإستراتيجيات التجارية

الإستراتيجية التي سيتم اعتمادها لدخول السوق هي إستراتيجية التميز بالبحث عن التميز بخصائص استثنائية في الميدان مثل الإستشارات السياحية مجانا وتقديم الأسعار التشجيعية للرحلات ووساطة في عملية كراء السيارات ...

وإستراتيجية التركيز اختيار مجال تنافسي محدود في داخل سوق بحيث يتم التركيز على السياحة الوطنية وبأخص السياحة الصحراوية وتكثيف نشاط الترويجي .

### قنوات التوزيع

الوكالة هي قناة التوزيع الوحيدة والتعامل يكون بصفة مباشرة مع الزبائن أو عن طريق إحدى أدوات التواصل .

## مخطط الانطلاق

1- الهياكل العقارية : محل تكون مساحته من 50م<sup>2</sup> مقسم إلى 03 أقسام

قسم الأول للمسير، القسم الثاني للسكرتيرة، أما القسم الأخير للزيائن

2- المكاسب المادية (النقل / الآلات...): 02 أجهزة كمبيوتر ، 02 مكاتب ، طابعة ، 02 هواتف (خط

مباشر ،محمول) ، فاكس ، 02 كراسي للمكاتب و 04 للاستقبال ، طاولة ،شاشة عرض .

3 - وسائل النقل : حافلة

4- المنقولات /مراكز التعامل : فنادق ، وكالات النقل ، جمعيات ،المؤسسات عمومية .

## فريق العمل

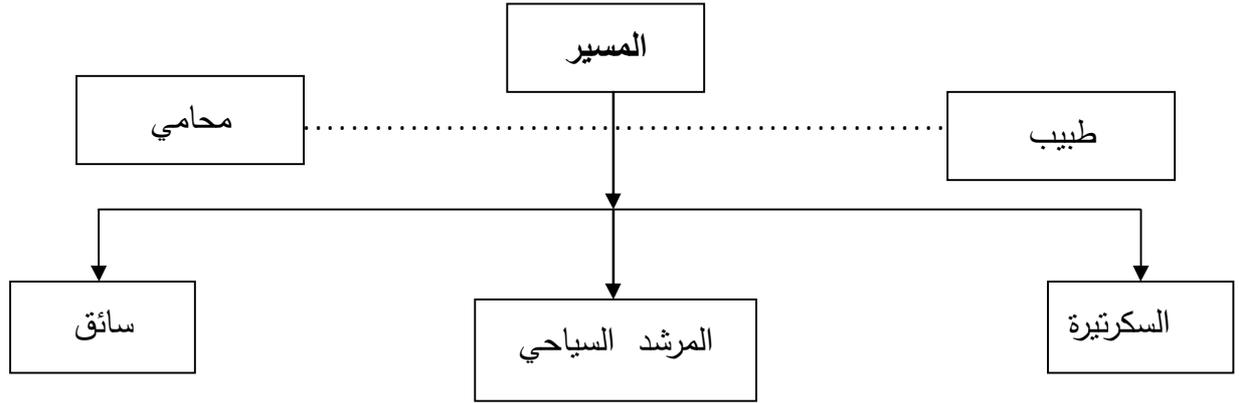
من يكون فريق عملك: يتكون فريق العمل من مسير و سكرتيرة ومرشد سياحي و (طبيب ومحامي) حسب

الحاجة إليهم أي بصفة إستشارية.

أوقات العمل : تكون جميع أيام الأسبوع عدا يوم الجمعة و8سا في اليوم.

الهيكل التنظيمي: سيكون الهيكل التنظيمي للوكالة بسيط وذلك للإستخدام أسلوب المشاركة في إتخاذ

القرار .



سنة العمل	الوظيفة	التمن التقديري
السنة 1	المسير	30000
	السكرتيرة	15000
	المرشد السياحي	15000
	طبيب	حسب الحاجة إليه
	محامي	حسب العقود المبرمة
	سائق	15000
المجموع		75000

### الشكل القانوني

الوكالة :مؤسسة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة EURL تعمل في الصنف " أ "

### الملف المالي

➤ علما الوكالة سيكون تمويلها ذاتيا .

أهم الخصائص المالية :

تم إفتراض برنامج للإيراد مبني على الدراسة التسويقية ومن سؤال أصحاب الإختصاص .

قائمة الإيرادات و التكاليف

أولاً: الإيرادات

الخدمة	الكمية	قيمة بالوحدة	إجمالي الإيراد الشهري	إجمالي الإيراد السنوي
<u>رحلات</u>				
علاجية	25	1.000	25.000	225.000
دينية	20	600	12.000	96.000
	35	210.000	73500	7.350.000
ترفيهية	25	800	20.000	200.000
صيفية	25	2.500	62.500	125.000
<u>الحجز</u>				
فنادق	02			
حمام الصالحين				
روايل				
تذاكر	07	50.000	350.000	350.000
إعداد ملف التأشرات	01	10.000	10.000	10.000
<b>المجموع</b>			<b>7.829.500</b>	<b>8.356.000</b>

1. الرحلة العلاجية تنظم لمدة 09 أشهر .
2. الرحلة الدينية تنظم لمدة 08 أشهر التي داخل الولاية ، بالنسبة للعمرة تنظم مرة واحدة في العام خلال شهر رمضان وهذا لمدة ثلاث سنوات الأولى من إنطلاق المشروع.
3. الرحلة الترفيهية تنظم خلال 10 أشهر وذلك نظرا للجو الولاية صيفا وتنظم رحلات خارج الولاية.
4. الرحلة الصيفية تنظم لمدة شهرين وذلك تحسبا لشهر رمضان .

ثانيا : التكاليف

المصاريف الإدارية

الملاحظات	التكلفة الشهرية	التكلفة السنوية	البيان
	<u>5.000</u>		رسوم التراخيص
	<u>50.000</u>		مصاريف الدعاية والإشهار
	<u>10.000</u>		أدوات مكتبية
	<u>5000</u>		علاقات عامة
	<u>4000</u>		مصاريف الهاتف والأنترانت
	<u>21000</u>		البدلة الرسمية للعمال

<u>200000</u>	مصاريف التأمين
<u>2950000</u>	المجموع

قائمة الأصول والخصوم التفصيلية

1. الأصول المتدولة

المبلغ	البيان	الأصول المتدولة
<u>203.000</u>	النقديات	
<u>203.000</u>	الذمم	
<u>29.000</u>	مخزون بأنواعه	
<u>435.000</u>		المجموع

طريقة الحساب (مفترضة) :

النقديات والذمم 7% من تكاليف التشغيل، مدينون، مخزون بأنواعه 1% من تكاليف التشغيل.

2. الأصول الثابتة

✓ الآلات والمعدات

البيان	كمية	المبلغ	إجمالي التكلفة	نسبة الإهلاك	قيمة الإهلاك
مكيف هوائي	02	<u>35.000</u>		%10	<u>3500</u>
هاتف+فاكس	01	<u>30.000</u>		%10	<u>3000</u>
جهاز كمبيوتر	02	<u>40.000</u>		%5	<u>2000</u>
طابعة	01	<u>9.800</u>		%10	<u>980</u>
شاشة عرض	01	<u>50.000</u>		%10	<u>5000</u>
حافلة	01	<u>8.000.000</u>		%10	<u>800000</u>
المجموع		<u>8.164.800</u>			<u>814.480</u>

✓ الأثاث

البيان	كمية	المبلغ	إجمالي التكلفة	نسبة الإهلاك	قيمة الإهلاك
مكتب	02	<u>20.000</u>	<u>40000</u>	%10	<u>4000</u>
كراسي	06	<u>1.000</u>	<u>6000</u>	%10	<u>600</u>
طاولة	01	<u>4.000</u>	<u>4000</u>	%10	<u>400</u>
خزانة	02	<u>25.000</u>	<u>50000</u>	%10	<u>5000</u>
المجموع			<u>100.000</u>		<u>10.000</u>

✓ أصول أخرى

البيان	كمية	المبلغ	إجمالي التكلفة	نسبة الإهلاك	قيمة الإهلاك
لوحة إخبارية	1	<u>70000</u>	<u>70000</u>	%10	<u>7000</u>
واجهة زجاجية		<u>150000</u>	<u>150000</u>	%10	<u>15000</u>
المجموع		<u>220000</u>	<u>220000</u>		<u>22.000</u>

الأصول الثابتة

البيان	المبالغ
الآلات والمعدات	<u>8164800</u>
الأثاث	<u>100000</u>
أصول أخرى	<u>220000</u>
المجموع	<u>8484800</u>

البيان	المبالغ
رأس المال المستثمر	<u>435.000</u>
أصول متداولة	<u>8484800</u>
أصول ثابتة	<u>17.000</u>
مصرفات تأسيس	

**8536800**

المجموع

البيان

البيان

تمويل شخصي

الملكية وحقوق الخصوم

**853680**

**853680**

➤ الميزانية التقديرية

قائمة الدخل المتوقع لخمس سنوات

السنة 05	السنة 04	السنة 03	السنة 02	السنة 01	البيان
100%	%90	%90	%80		
<u>16712000</u>	<u>15876400</u>	<u>15876400</u>	<u>15040800</u>	8.356.000	الإيرادات
<u>100000</u>	<u>95000</u>	<u>95000</u>	<u>90000</u>	<u>50.000</u>	الدعاية والإشهار
<u>16.612.000</u>	<u>15781400</u>	<u>15781400</u>	<u>14.950.800</u>	8.306.000	صافي الإيرادات
					التكاليف
<u>20.000</u>	<u>19.000</u>	<u>19.000</u>	<u>18.000</u>	10.000 دج	تكلفة الخامات
<u>142.500</u>	<u>142.500</u>	<u>75.000</u>	<u>75.000</u>	<u>75.000</u>	الأجور الرواتب
<u>6.000.000</u>	<u>5.605.000</u>	<u>5.605.000</u>	<u>5310.000</u> دج	<u>2.950.000</u>	المصاريف الإدارية
<u>40.000</u>	<u>38.000</u>	<u>38.000</u>	<u>36.000</u>	<u>20.000</u>	تكاليف المرافق والطاقة

الفصل الثاني : مخطط الأعمال لوكالة سياحية

<u>10.000</u>	<u>9.500</u>	<u>9.500</u>	<u>9.000</u>	<u>5.000</u>	مصاريـف متنوعـة أخرى
<u>846.480</u>	<u>846.480</u>	<u>846.480</u>	<u>846.480</u>	<u>846.480</u>	الإهتلاك
<u>7.058.980</u>	<u>6.625.280</u>	<u>6.557.780</u>	<u>6.294.480</u>	<u>3.906.480</u> دج	إجمالي التكاليف
<u>9.553.020</u>	<u>9.156.120</u>	<u>8.388.020</u>	<u>8.656.320</u>	<u>4.399.520</u> دج	إجمالي ربح التشغيلي
<u>2.865.906</u>	<u>2.746.836</u>	<u>2.516.406</u>	<u>2.596.896</u>	<u>1.319.856</u>	الضرائب
<u>6.687.114</u>	<u>6.409.284</u>	<u>5.871.614</u>	<u>6.059.424</u>	<u>3.079.664</u>	النتيجة الصافية

الخبائفة العامة

## الخاتمة

إن مخطط الأعمال، باعتباره وثيقة يتحجج بها حامل المشروع أمام الأطراف الشريكة أو باعتباره أداة للتسيير، أصبح يشكل عنصرا أساسيا في نظم التسيير الحديثة. حيث أن تزايد انتشار روح المقاولاتية أدى إلى تزايد عدد المقاولين المحتملين بشكل يجعل التعامل معهم بشكل شخصي، قصد تكوين فكرة عن إمكانيات الشراكة المتاحة، أمرا صعبا. وهو ما يجعل مخطط الأعمال كبطاقة هوية تقدم صورة صادقة عن حامل المشروع.

و إعداده كعملية إجرائية (العناصر التي يتعين أخذها بعين الاعتبار) لا يشكل صعوبة كبيرة. بل يمثل التحدي الأساسي في هذا المجال، في ضرورة أن يقوم حامل المشروع بالتغلب على مصادر الهوى لديه ومحاولة التعامل مع مخطط الأعمال بأقصى درجات الموضوعية، وهو ما يتطلب منه الاعتماد على معلومات مناسبة وصادقة بشكل يساعده على القيام بتحليل موضوعي لفرص المشروع وكذا نقاط ضعفه.

الاصحاح

## قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
الأشكال		
33	عناصر المزيج الترويجي	01
الجداول		
27	مسميات الأسعار	01

المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

باللغة العربية:

1. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية ، دار المعلم ،عنابة، 2008.
2. بشير عباس العلاق ، علي محمد رابعة ، الترويج الإعلان التجاري - أسس ،نظريات،تطبيقات - ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
3. ب.د.ك، النظام المحاسبي المالي الجديد ،دار بلقيس للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2007.
4. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2005.
5. جمال الدين محمد المرسي و مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع، الدار الجامعية، مصر ،2009.
6. جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
7. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة ، بيروت ،2002.
8. حسين عبد الله أبو ركة وآخرون ، المزيج التسويقي لخدمات البنوك، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية ،1987.
9. خبابة عبد الله ، أساسيات في إقتصاد المالية العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ، 2009.
10. دريد كامل آل شبيب ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ،2007.
11. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة ،منشورات دار السلاسل ،الكويت ،1987.

12. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1998 .
13. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
14. صلاح الشنواني ، الإدارة التسويقية الحديثة - المفهوم والإستراتيجية -، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2000.
15. طاهر محسن منصور الغالبي إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009.
16. عبد العزيز أبو نبعة ، التسويق المعاصر -المبادئ والنظرية والتطبيق -، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
17. عبد الفتاح دياب حسن، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996 .
18. علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي ، الدار الجامعية ، بيروت، 1995.
19. عوض بدير حداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، ب د ن، 1999.
20. محمد جاسم الحميد الصميدعي ، إستراتيجية التسويق ( مدخل كمي و تحليله ) ، دار حامة للطباعة و النشر ، عمان ، 2000.
21. محمد فريد الصحن ، إدارة التسويق ،الدار الجامعية، مصر، 2002.
22. منير إبراهيم هندي، الفكر الحدي في مجال مصادر التمويل، الجزء 02، منشأة المعارف للنشر ،الإسكندرية، 1998.
23. مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار الجريز للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
24. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية، عمان ،الأردن، 1994.
25. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،مصر، 2001.

26. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر ، ط3 ،الأردن ،2008.

27. وائل عودة العكشة و آخرون، محاسبة الشركات (أشخاص-أموال) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن،1997.

باللغة الأجنبية :

28. Catherine Léger-Jar niou et Georges Kalousis, Construire son business plan, Dunod, paris, France, 2008.

29. .Mohamed seghir djitli, comprendre le marketing, berti édition Algérie,1990

30. .Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson Éducation, Paris, France, 2009

31. Christopher love lock et Dennis Lapert, Marketing des services: stratégies, outils, management ,public-Union édition , paris 1999.

ثانيا : المذكرات

32. بهدي عيسى ، رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم

الشبيكي ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،

جامعة الجزائر ،2005.

33. طويبية أحمد ،المحاسبة التحليلة كأداة لتخطيط و مراقبة الإنتاج ،رسالة ماجستير ، غير منشورة ،

قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر،2003.

34. فريد كورنل ، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية وأساليب تطويره ، رسالة دكتوراه

، غير منشورة ، قسم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2005.

35. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة ،

قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.

### ثالثا: المنتقيات

37. براهيم نوال، بزقاري عبلة، أثر خصائص المقاول في النية المقاولاتية ، مداخلة ضمن الأيام العلمية

الدولية الرابعة حول المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين ،إختلاف الظروف ومحيطات

الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 23. 25.

أفريل 2013.

38. ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق (حالة تطبيقية على

مؤسسة TOYOTA لصناع السيارات) ، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الرابعة حول :المنافسة

ولإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،كلية العلوم

الاقتصادية ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، pdf.

39. رباح خوني، رقية حساني، أفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دورة تدريبية حول

تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة،كلية الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،سطيف، 25 . 28

ماي 2003.

40. صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي

حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية،ورقلة، 09 . 10 مارس 2004.

41. عدنان مريزق،المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاولاتية والمقاربة الكفاءات ، مداخلة ضمن الأيام

العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية:التكوين وفرص الأعمال ،جامعة محمد خيذر ، بسكرة، 6.8

أفريل 2010 .

42. منصورى الزين ، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية ، مدخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية:التكوين وفرص الأعمال،جامعة محمد خيذر ، بسكرة، 6.8أفريل 2010.
43. عمر قريد و العيد قريشي، متابعة مخطط الأعمال من فكرة إلى إنشاء المؤسسة أو إستئناف نشاطها، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012.
44. قطاف ليلي، بوسعيدة سعديّة، الائتمان الاجاري كطريقة حديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة تطبيقية لمؤسسة BCR ، ملتقى دولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية ، جامعة سطيف، 25. 28 ماي 2003.
45. لطرش الطاهر ، مخطط الأعمال عناصره الأساسية أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة، 2012.
46. محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيذر ، بسكرة ، 2012.
47. مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 فيفري 2012، ص 5.

#### رابعاً: المجالات

48. غسان قاسم داود اللامي ،حيدر عبد الصاحب ، دراسة تحليلية لواقع عملية تخطيط الطاقة الإنتاجية ، مجلة أكاديمية نصف سنوية ،قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والأعمال ، جامعة البصرة ،المجلد 1، العدد 3، 2007.

#### خامساً : المواقع الإلكترونية

49. Jean-Philippe poisson, **rédiger son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, page 3, charger à l'adresse :(<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf>)

# الفهرس

أ-د	مقدمة
الفصل الأول: عموميات حول مخطط الأعمال	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: المقاولاتية ومخطط الأعمال
06	المطلب الأول : تعريف المقاولاتية والمقاول
08	المطلب الثاني: تعريف مخطط الأعمال
09	المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال
12	المطلب الرابع : وظائف مخطط الأعمال
15	المبحث الثاني : عناصر مخطط الأعمال
16	المطلب الأول : المخطط التسويقي
34	المطلب الثاني: المخطط التنظيمي
40	المطلب الثالث: المخطط القانوني
44	المطلب الرابع : المخطط المالي
48	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : مخطط أعمال لوكالة سياحية	
47	تمهيد
71	الخاتمة
73	قائمة المراجع
77	الملاحق

## المخلص

لقد هدف البحث إلى دراسة مخطط الأعمال وتطبيقه على وكالة سياحية وذلك لرفع من كفاءة الوكالة في ظل عصر ما بعد الصناعة وأن مخطط الأعمال والرؤيا والرسالة والفرص هي الأساس الذي تنطلق منه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها. تتلخص مشكلة البحث في كيفية تطبيق هذا الأخير على إنشاء هذه الوكالة وتأسيس هياكلها التنظيمية وفقا لمخططات أعمال ذات جدوى اقتصادية واستشراف للمستقبل .

جاءت أهمية الدراسة من أن تحديد وفهم طبيعة مخطط الأعمال التي يجب أن تتبناها المؤسسة عند إجراء عملية التعديل للمشروع الحالي أو إنشاء مشروع جديد له أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والانجاز . لقد

تم معالجة المشكلة: **كيف يمكن إعداد مخطط أعمال لوكالة سياحية؟**

لقد أعتمد هذا البحث على المنهج النظري التحليلي .

**الكلمات المفتاحية :** مخطط الأعمال ، حامل المشروع