

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



JSIE BISKRA  
JOURNÉES SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES SUR L'ENTREPRENEUR

ينظمان الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية



بعنوان



الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية

فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ

2012 19/18/17 أبريل

دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة

الاسم و اللقب : أ.بوطرفة صورية

الجامعة : جامعة ام بواقي

الاسم و اللقب : د.برحومة عبد الحميد:

الجامعة : جامعة المسيلة



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.

لهذا فإن كل مقال أو مؤسسة تطمح إلى إعداد مخطط أعمالها تحرص على سلامة نظام معلوماتها، وديناميكيته، ومواكبته لجملة التغيرات والتطورات الحاصلة حتى تضمن التصميم الجيد لهذا المخطط والتنفيذ الفعال له، إضافة إلى تحقيق النتائج المخطط لها مسبقا. ومن خلال هذه الدراسة سوف نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية: ماهر دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة؟

## أولا - ماهية المعلومات:

إن مصطلح المعلومات والأحداث والعمليات في الاستخدام العام يشير إلى الحقائق والآراء Information المتبادلة في الحياة العامة، وإن أصغر وحدة من المعلومات يطلق عليها معلومة، فالإنسان يحصل على معلومة أو معلومات يوميا من وسائل الإعلام، من شخص لآخر، من بنوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة.

### 1. مفهوم المعلومة

إن مصطلح المعلومة هو مصطلح غير محدد بدقة لكونه مرتبطا بمصطلح البيانات، وهناك الكثير من الأفراد لا يفرقون بين المفهومين، إلا أن الاختلاف بينها واضح، فالبيانات تعتبر المادة الخام التي يتم معالجتها وتحويلها للحصول على المعلومات.

- أما المعلومات فيعرفها **دي مسكي**: "على أن البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرار"<sup>1</sup>
- بينما عرفها **محمد حفناوي**: "بأن البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعاً للمستقبل، والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ قرارات مستقبلية"<sup>2</sup>
- وعرفها **لوكاس بأ**: "تعبير عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس يستعمل في تخفيض عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين، ويضيف معرفة للفرد أو مجموعة"<sup>3</sup>
- أما "ستون" فيرى أن المعلومات عبارة عن: "معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المنشأة"<sup>4</sup>

- و المعلومات أيضا: "هي عبارة عن مجموعة البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين، و التي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والاستنتاجات والمعتقدات، التي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع، ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التوبيخ والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين"<sup>5</sup>.

من خلال ما سبق نصل إلى التعريف التالي: المعلومات عبارة عن بيانات أجريت عليها عمليات تشغيلية من خلال نظام المعلومات لتحويلها إلى معلومات تساعد على تنمية المعارف وزيادة ثقافة متخذ القرار، وتصله عبر قنوات الاتصال بحيث تفيد في تنمية البدائل والاختيار، وذات خصائص تناسب القرارات المختلفة بما يؤدي إلى قرار أفضل لبناء أسبقية تنافسية وتحقيق إستراتيجية المؤسسة





## 2. سرية وأمن وقيمة المعلومات

### 1.2 سرية المعلومات:

إن المعلومات المهمة والإستراتيجية التي تخص المنظمة يجب أن يتم الحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري ووفق ضوابط تحدد من قبل الإدارة العليا، ومن المتطلبات المطلوبة لتحقيق هذا الغرض ما يلي:<sup>6</sup>

- الأمن: وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب أو الخرق.
- التكامل: وهي حماية أجهزة الحاسبة الإلكترونية والنظم المتصلة [ ] من الأخطار الخارجية
- السرية: وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستفيدين من النظام، وتطبق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك
- التزامن: وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها، وبغية تسليط الضوء على الخطوط العملية لسرية المعلومات.

### 2.2 أمنية المعلومات:

الأمنية هي مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم للمحافظة على المعلومات وسريتها، وأصبحت مشكلة حماية البيانات أو المعلومات والحفاظ عليها من السرقة أو التلاعب أو الاختراق غير المشروع موضع اهتمام العاملين والباحثين، وهذا يتطلب ضرورة دراسة جميع الآلات الفنية والمادية والبشرية والقانونية التي تحمل في طياتها إجراءات حماية المعلومات والحد من محاولات الانتهاك أو الإتلاف.

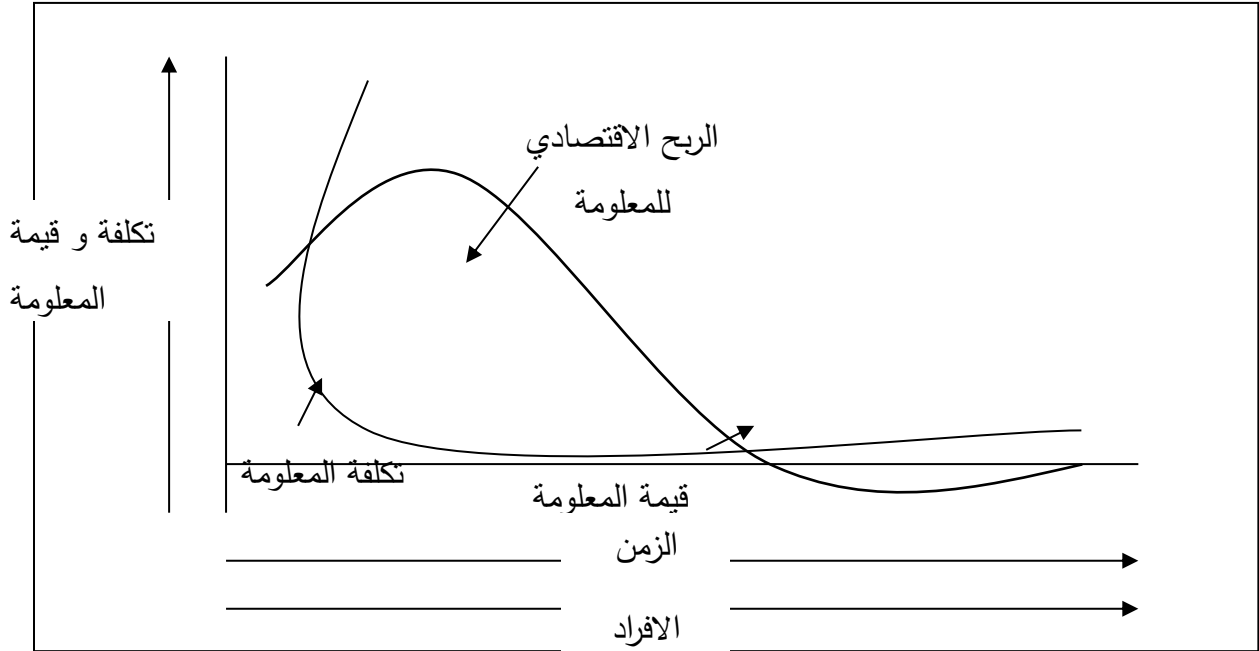
وتشمل إجراءات وطرق حماية البيانات قبل وخلال وبعد إدخالها على الحاسبات وذلك عن طريق تدقيق المدخلات بوسائط وطرق تضمن سرية ودقة الإدخال وحفظها في مكان أمين وتسمية الأشخاص المخولين للتعامل مع هذه النسخ، وهناك عدد من الأساليب للحفاظ على سرية وأمنية البيانات والحاسبات منها : استخدام أسلوب كلمة السر، ولكن مفاتيح السر غير كافية في كثير من الأحيان.

### 3.2 قيمة المعلومات:

إن قيمة المعلومات مرتبطة بقيمة الحصول عليها، فإعداد المعلومات يكلف الإدارة مالا وجهدا ووقتا، وإذا كانت تكلفة إعداد المعلومات تتعدى الفائدة التي يمكن أن تتحقق من خلال استخدامها فان ذلك يكون غير اقتصادي فالمنفعة هنا تتمثل في العائدات المحققة من استخدام هذه المعلومة، فإذا كانت العائدات أكبر من التكلفة نقول بأن قيمة المعلومة إيجابية.



الشكل رقم(01): العلاقة بين قيمة و تكلفة المعلومة



المصدر: Mohamed Louadi, Introduction aux Technologies l'Information et de la Communication, Centre de Publication Universitaire, Tunis,2005 ,p14.

### 3. دور المعلومات

قيمة المعلومات تتجلى أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار، كما أنها تساهم في تحفيز العاملين وضمان التنسيق بينهم، فالمعلومة لها عدة وظائف أهمها:<sup>7</sup>

- المعلومة أساس القرار: تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة من بينها القرارات التسويقية، كما أن توفر المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي تواجهه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في أخطاء.
- المعلومة عنصر تسيير واتصال: كل عملية تسيير عملية تموين، معالجة الطلبات يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة. وليس هذا فقط وإنما تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها، فالمعلومة تسمح بالتكيف مع المحيط، فهي وسيلة تعرف على بيئة المؤسسة (كالقيام بدراسة السوق).
- المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية: يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المنظمة، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها.



- المعلومة عامل تحفيز وإشراك: بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءة م في أداء العمل، فهي تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه وهي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق والحدود المسموح، وهي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قرار م وتصرف م مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد<sup>8</sup>

فالمناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يدمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات وخيارات الإدارة وأهدافها المرجوة، فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المؤسسة ( خاصة مشاركتهم في اتخاذ القرار أو ما يسمى الإدارة بالمشاركة )، وتسمح بإنشاء فرق متنافسة وتحسين الروابط الاجتماعية. إن نظام المعلومات يلعب دورا هاما وحساسا داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات، فهو يعتبر عنصر حيوي، إذ على أساس المعلومات التي ينتجها يتم اتخاذ القرارات الفورية والإستراتيجية للمؤسسة. ويتم وضع مخططات الأعمال ودراسات الجدوى.

#### ثانيا: تعريف نظام المعلومات:

يواجه الباحثون صعوبة في تعريف نظام المعلومات بصورة مبسطة ومباشرة ويعود ذلك إلى عدم التفاهم على مصطلح واحد يعبر عنه فهناك من يسميه " نظم المعلومات التنظيمية " Pascal Vidal ك Systemes d'information organisationnel و Geram Sophia Antipolis وغيرهما، وهناك من يقتصر في تسميته على مصطلح نظم المعلومات، وفي ما يلي مجموعة من التعاريف :

1. تعريف (Robert Reix 1998) حيث يرى أن " نظام المعلومات هو مجموعة موارد منظمة وسائل، البرامج، الأفراد، بيانات، إجراءات تسمح بجمع، معالجة، تخزين، نقل المعلومات (على شكل بيانات، نصوص، صور، صوت، الخ) في المنظمة"<sup>9</sup>
2. يرى كل من Jean-luc charron و sabine sépari أن " نظام المعلومات (SI) يشمل مجموعة طرق لمعالجة المعلومات ووسائل مادية وبشرية المستخدمة في المنظمة"<sup>10</sup>
3. " نظام المعلومات هو وسائل بشرية، تقنية، وتنظيمية، لتزويد في زمان وفي الموعد المحدد بكل معلومة ضرورية لسير التنظيم"<sup>11</sup>
4. تعريف (Ross 1970): عرف نظام المعلومات " بأنه شبكة من العناصر تزود متخذ القرار بالمعلومات"<sup>12</sup>

#### ثالثا- خصائص نظام المعلومات الجيد: وتتلخص في النقاط التالية:<sup>13</sup>

1. التكامل: حيث يمثل النظام وحدة متماسكة في مكوناته ومع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها.
2. تطوري: لا يعتبر نظام المعلومات جامد بل على العكس من واجبه النمو على حسب التغيرات في المنظمة.
3. التوازن: بين تكلفة نظام المعلومات و المزايا الناتجة عن استخدامه.
4. استخدام النماذج الكمية: نظام المعلومات الفعال هو ذلك النظام الذي يتيح استخدام النماذج الكمية، وبحوث العمليات في الرقابة على العمليات المستمرة في المنظمة.



5. مراقب: حيث توضع تحت المراقبة صلاحية نظام المعلومات بمعنى أهميته ومساهمته في نتائج المنظمة وتلاؤمه مع الحاجات والتعرف على تكلفة إقامته وصيانته, إلى جانب الثقة به.

#### رابعاً: أهداف نظام المعلومات :

انطلاقاً من التعريف السابقة لنظام المعلومات وإضافة إلى ما ذكر من خصائصه فإنه يمكن وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات إلى تحقيقها وتمثل في :

1. تعمل نظم المعلومات على تزويد المراكز الإدارية المختلفة ضمن المؤسسة بالمعلومات الضرورية لمساعدة كافة المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات الخاصة بها، فجودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار.
2. توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت والشكل المناسب.<sup>14</sup>
3. نظام المعلومات هو ذاكرة المؤسسة فهو يعالج المعلومات الخاصة بماضيها، ويسمح بإعطاء التسلسل التاريخي لوضعيتها، كما يسمح بمراقبة تطورها و اكتشاف الانحرافات والتغيرات، إضافة إلى تغيرات المحيط الخارجي.
4. يسمح نظام المعلومات للمؤسسة بتنسيق نشاطاتها المختلفة و نشاطات نظمها الفرعية.

تعتبر عملية تصميم مخطط الأعمال صعبة ومعقدة بتعقيد عملية تحديد الرسالة والأهداف وكذلك ارتباط كل من الأهداف والتخطيط والإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو من داخل المؤسسة وهذه المعلومات ترتبط أيضا بالعامل الزمني إلا أن هذا الحد يمكن التقليل منه بتطوير نظام للمعلومات وذلك من خلال:

- يجب أن تتوفر معلومات بالقدر الكافي وبالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- يجب أن يتبع حركة التنفيذ ويرصد حركة المحيط.
- من مزاياه سرعة اتخاذ القرار والتغذية العكسية وتوفير أكبر عدد ممكن من المعلومات وتلقي المعلومات في الوقت المناسب.<sup>15</sup>

#### خامساً- وظائف نظم المعلومات

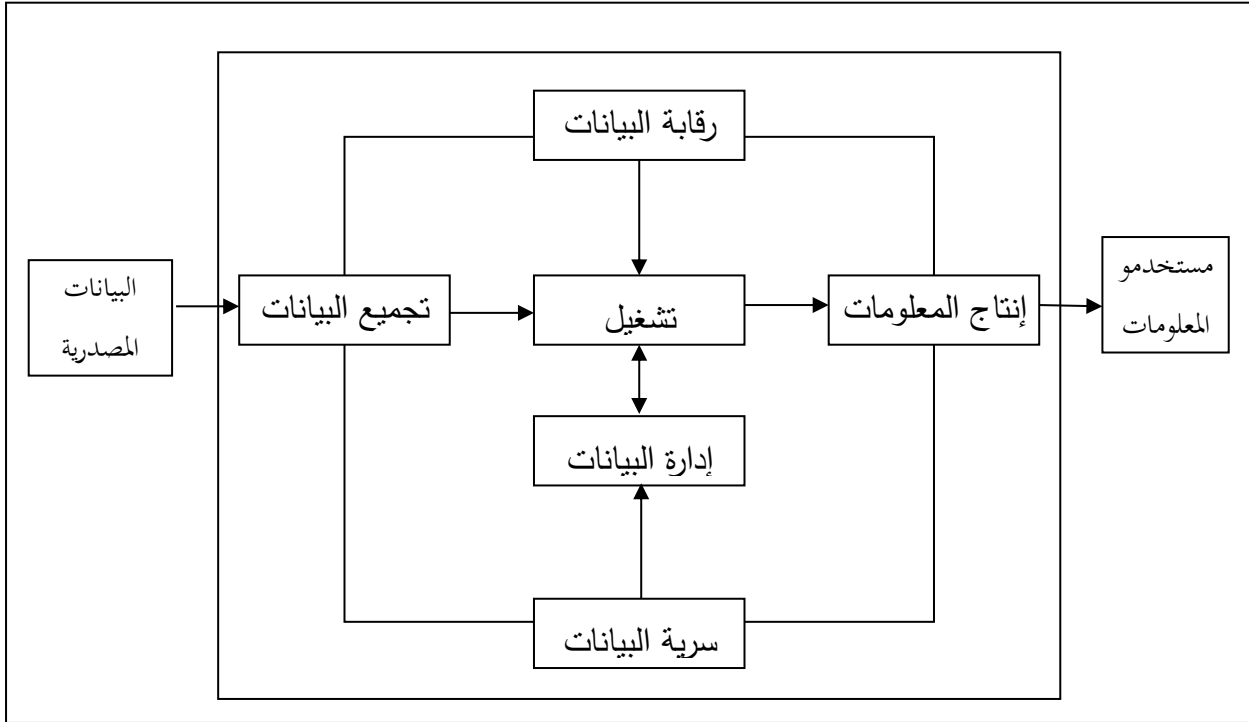
يمثل نظام المعلومات الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات، وتقوم نظم المعلومات بخمس أنشطة أو وظائف أساسية لإيصال المعلومة بالشكل و في التوقيت المناسبين، وهي كالتالي:

1. إدخال البيانات (تجميع البيانات): يتم تجميع وإعداد البيانات للتشغيل عن طريق القيام بعملية إدخال البيانات والتي تشمل أنشطة مثل التسجيل والتحرير، وعادة ما يتم إدخال البيانات مباشرة إلى الحاسب الآلي أو يتم تسجيل البيانات على وسيط مادي مثل الورق (مستند الأصل) حتى يحين إدخالها إلى الحاسب, وبعد إدخال البيانات ينبغي أن يتم نقلها إلى وسيط مثل القرص المرن حتى يمكن للحاسب قراءة عند التشغيل.<sup>16</sup>



2. معالجة البيانات (تشغيل البيانات): تقوم المعالجة بتحويل البيانات أو المعلومات القاعدية من خلال مجموعة من الإجراءات أو النشاطات لتصبح معلومات صالحة للاستعمال في التسيير و لاتخاذ القرار، وقد تكون هذه المعالجة يدوية أو آلية أو يدوية وآلية في آن واحد، و في ما يلي شرح لإجراءات هذه المعالجة :
- العمليات الحسابية: أي معالجة البيانات حسابيا عن طريق العمليات المنطقية كالجمع، الطرح، القسمة... وذلك للحصول على البيانات جديدة كضرب عدد وحدات المباعه في السعر للحصول على قيمة المبيعات.
  - الفرز والترتيب: بمعنى وضع البيانات في تسلسل منطقي أو حسابي معين.
  - التصنيف: وهو ترتيب البيانات في مجموعة من الفئات أو المجموعات وفقا للخصائص المشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة.
  - التلخيص: ويقصد بالتلخيص تجميع وتركيز البيانات التفصيلية بغرض التأكيد على نقاط أساسية أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع، أو نتائج، أو انتقاء البيانات الهامة الحساسة من ضمن كم هائل من البيانات.<sup>17</sup>
3. إدارة البيانات: غالبا لا يتم معالجة البيانات فور الحصول عليها بل يتم تخزينها، لذلك تقوم وظيفة إدارة البيانات بالأنشطة الخاصة: تخزين، تحديث، واسترجاع البيانات، و هي كما يلي:
- التخزين: تخزين البيانات والمعلومات من النشاطات المهمة لنظام المعلومات، حيث يسمح هذا التخزين بتسهيل استخدامات لاحقة للمعلومات و البيانات أو استرجاعها مرة أخرى.
  - الاسترجاع: وهو عكس التخزين بمعنى يتم فيه استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل والمعالجة واسترجاع النتائج لتوصيلها كمعلومات إلى المستخدمين.
  - التحديث: ويشمل التحديث تسوية البيانات المخزنة لتعكس الأحداث الجديدة والعمليات والقرارات، وكتيجة للتحديث تعكس البيانات بعد التحديث الحالة الحالية للأحداث مثل حالة أرصدة الحسابات الدائنين.
  - إعادة الإنتاج: ويقصد به استخراج صورة أو أكثر من البيانات المخزنة لاستخدامها في أغراض مختلفة مع بقاء الأصل كما هو على حاله في وحدة التخزين .
4. نقل وإيصال المعلومات: تسمح هذه الوظيفة لنظم المعلومات من تأمين الرابطة أو الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة، وتوفير المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، فعلى نظام المعلومات نقل المعلومة مع الحفاظ على جودتها وسلامتها، وذلك عبر شبكات داخلية وخارجية مثل الانترنت.
5. رقابة البيانات وسريتها: قد توجد بعض الأخطاء في البيانات التي يتم إدخالها، وقد تفقد بعض البيانات، ولذلك يعتبر التأكد من صحة ودقة البيانات المخزنة (والمعلومات أيضا) من الوظائف الهامة لنظام المعلومات.
- ويمكن تلخيص وظائف نظام المعلومات في الشكل أدناه.

## الشكل رقم (02): وظائف نظام المعلومات



المصدر: ثناء على قباني, نظم المعلومات المحاسبية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002/2003, ص18.

## سادسا- نظم المعلومات الإستراتيجية

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل تصميم وتنفيذ مخطط الأعمال وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية - للوقوف على جوانب القوة والضعف التنظيمي - إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة - تمد استراتيجي المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات .

إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتنفيذ مخطط الأعمال ومراجعته والرقابة عليه. حيث تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية فأى قرار وخاصة القرار الاستراتيجي يمكن أن ننتهه بالفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة. إن نظام المعلومات الاستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد





المشكلة أن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة واليسيرة خاصة مع التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية أيضاً فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس في بعضها عدم الكفاية أو التناقض مع بعضها البعض وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الاستراتيجي فيجب أخذها في الاعتبار .

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية في عالم اليوم يتمثل في الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

### سابعا-خطط العمل:

قد تكون خطط الأعمال موجهةً لداخل المنظمة أو خارجها. وعادةً ما تركز الخطط الموجهة للخارج على الأهداف التي تعتبر مهمة لأصحاب المصلحة الخارجيين، لاسيما أصحاب المصالح المالية. وعادةً ما تحتوي على معلومات تفصيلية عن المنظمة أو فريق العمل الذي يحاول الوصول إلى الأهداف. بالنسبة للمنظمات الربحية أو القائمة على الربح، فقائمة أصحاب المصلحة الخارجيين تضم المستثمرين والزبائن. أما أصحاب المصلحة الخارجيين بالنسبة للمنظمات غير الربحية فيشملون المتبرعين والعملاء. وأما بالنسبة الوكالات الحكومية، فإن أصحاب المصلحة الخارجيين يشملون دافعي الضرائب والعملاء الحكوميون ذوو المستويات الرفيعة، وهيئات الإقراض الدولية مثل: صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومختلف الهيئات الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة، وبنوك التنمية.

من جهةٍ أخرى، فإن خطط الأعمال الموجهة لداخل المنظمة تركز على الأهداف الوسيطة اللازمة للوصول إلى الأهداف الخارجية. حيث أنها قد تشمل تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، نظام جديد لتقنية المعلومات، إعادة الهيكلة المالية، إعادة تأهيل مصنع أو إعادة هيكلة المنظمة. خطة العمل الداخلية غالباً ما توضع بالاشتراك مع بطاقة الأهداف المتوازنة أو قائمة عوامل النجاح الحاسمة . وهذا ما يسمح بقياس مدى نجاح أو فاعلية الخطة باستخدام مقاييس غير مالية . خطط العمل التي تحدد أو تستهدف أهدافاً داخلية، ولكنها لا توفر سوى توجيهات عامة بشأن الكيفية التي سوف يتم بها تحقيق هذه الأهداف تسمى خططاً استراتيجية.

أما الخطط التنفيذية فإنها تصف أهداف أو غايات إحدى المنظمات الداخلية، أو أحد فرق العمل أو أحد أقسام الشركة. وهناك أيضاً خطط المشروع، والتي تعرف أحياناً باسم إطار المشروع أو حدود عمل المشروع، والتي تصف أهداف مشروع معين. كما أنها قد تبين مكان المشروع ضمن الأهداف الإستراتيجية الأكبر للمنظمة قبل أن تقرر انطلاق الأعمال أو إنشاء المؤسسة لا بد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال كامل ومناسب فالأشخاص الذين يقفون على أرجلهم بمؤسسة تجارية بدون رسم دراسي للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل والتسيير ومشاكل متعددة وذلك بعد مدة من انطلاق الأعمال بين التخطيط الغير محكم والفاشل.<sup>18</sup>

### ثامنا-ماهية مخطط الأعمال

#### 1. تعريف مخطط الأعمال:

هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة، ويحدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق.



## 2. مهام مخطط الأعمال: من أهم مهام مخطط الأعمال:<sup>19</sup>

- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة على مشروع العمل.
- يساعد على تحديد القياس القابل لتحقيق الإنجاز.
- السماح بتحديد احتياجات المخزون والخزينة.
- يقرر نقطة الانطلاق لمخطط عملي وحيد.
- هو وثيقة مهمة للتعريف بطلبات التمويل.

## 3. خطوات مخطط العمل:

### 1.3- وصف المؤسسة الملخصي:

- أهداف الخطة.
- احتياجات التمويل وطبيعتها.
- وصف المشروع والسوق المستهدفة.
- ما الذي يجعل مشروعنا يختلف عن منافسيه.
- الدلائل او البراهين على ضرورة هذا المشروع و إمكانية تحقيقه.
- مقتطفات عن معطيات المالية الأساسية للمشروع.

### 2.3- المشروع و قطاع النشاط :

- التوجيهات والأهداف الأساسية لصاحب المشروع.
- خصوصيات القطاع الاقتصادي للمشروع.
- 3.3- المنتج أو الخدمة: وصف المنتج واستعماله، الصفات التي تميزه.

- التكنولوجيا والكفاءات .

- المقدر المستقبلي (الآفاق)

- دراسة السوق.

### 4.3- السوق:

- الزبائن وتشكيلاتهم.

- المنافسون (إيجابياتهم و سلبياتهم).

- حجم السوق و تطوره.

- تقييم الحصة الممكنة من السوق.

### 5.3- التسويق:

- سياسة الأسعار.

- سياسة التجارية (التوزيع).

- الاستثمار و موقع المنتج في السوق .

### 6.3 - خطة التنمية:

- مراحل نمو المشروع.



• الصعوبات والمخاطر .

• تحسين المنتج في المستقبل .

### 7.3 - الإنتاج:

• موقع المشروع .

• التجهيز .

• تقديم حجم الإنتاج .

• مصادر التمويل (مواد أولية, تجهيزات يد عاملة.)

• مدى استعمال أو لجوء إلى المقاوله من الهياكل .

• طبيعة العملية الإنتاجية .

### 8.3 - التسيير:

• ملكية المشروع و الإدارة .

• خبرة وتقارير المسيرين .

• الأفراد والتكوين .

• المستشارين .

### 9.3 - الاحتياجات المالية:

• تحديد المواد الأولية الضرورية و وقت ضروري للحصول على السلعة

• المستوى المنتظر لإعادة الإنتاج

### 10.3 - النقاط الأساسية للخطة المالية و مستوى المخاطرة:

• النقاط الأساسية للخطة المالية (ربح-تكلفة) .

• المخاطرة و طرق تحديدها .

### 11.3 - الخطة المالية المفعلة (شهريا أو فعليا على مدار (3-5 سنوات):

• الربح أو الخسارة .

• تحديد المساهمة و المر دودية .

• تحليل الإيرادات .

• تحليل الاستقرار المالي للمؤسسة .

• تحليل الميزانية .

### 12.3 - القفزات المهمة ( الأحداث المهمة)

• المعطيات التقنية للمنتج أو الخدمة .

• تقارير الخبراء و المستشارين .

### 4 . محتويات مخطط الأعمال:

#### 1.4- وصف المؤسسة

قبل إنشاء مؤسسة لا بد من التساؤل: ما هو النشاط وما هي الأسباب التي دفعت بنا لإنشاء مؤسسة؟





و لوصف مؤسسة سنتطرق للنقاط التالية:

- المظهر الخارجي القانوني و بنية المؤسسة: مؤسسة فردية أو جماعية من ناحية فرد معنوي يملك التراخيص المسموح بها التي نحتاجها.

-نوع النشاط: تجارة بالتجزئة، شركة تحويل، أو خدمات.

-وجود مؤسسة مستقلة و لها إمتداد وحقيقة، لماذا للمؤسسة مردودية وما هي إمكانيات النمو؟

-المصادر الخارجية المتعاملة مع المؤسسة: ممولين، تجار، بائعين، زبائن.

-مدى تأثير الفائدة بالمستهلكين و إعطاء قيمة للإيجابيات المجزئة.

-إعداد الوظائف و المهام التي تسمح لنا بتقرير هذا العمل و لما نقبل على هذا النشاط.

## 5. فوائد إعداد خطة العمل :

- ترتيب الأفكار
- تقييم الجدوى
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب
- بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع
- التخطيط ووضوح الطريق
- التحقق من الجاهزية
- استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ
- تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية
- إظهار الجدوية في العمل
- تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة
- التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر
- التحكم وضبط التكاليف
- خطوات اعداد خطة العمل

## 6. خطوات إعداد خطة العمل

- وصف المشروع وأهدافه
- دراسة السوق وتحليله من ناحية دراسة الطلب وتحليل الوضع التنافسي
- رسم إستراتيجية خاصة لتسويق المنتج أو الخدمة المقدمة
- الدراسة الفنية وهي خطة التشغيل والإنتاج وتشمل التالي :
  - تحديد الطاقة الإنتاجية
  - اختيار التكنولوجيا المستخدمة
  - اختيار المكان والمعدات





- تحديد المواد والمدخلات
- الخطة التطويرية: حيث تشمل إستراتيجية التطوير لمدة 2-3 سنوات، متضمنة تطوير المنتج أو عمليات الإنتاج، الخطة التسويقية، العملاء، والموظفين.
- دراسة الموقع وتشمل التالي :
  - اختيار الموقع
  - تصميم الموقع
  - دراسة الهياكل الأساسية والمرافق والخدمات
- دراسة التنظيم والإدارة
- دراسة الجوانب التشريعية وتشمل التالي :
  - الشكل القانوني للمشروع
  - الأنظمة التي سيخضع لها المشروع
  - الإجراءات القانونية المطلوبة لتأسيس المشروع
- خطة تنفيذ المشروع وتشمل التالي :
  - وضع خطة لتنفيذ المشروع
  - متطلبات تحقيق الخطة
- الدراسة المالية
- التمويل: تحديد التمويل المطلوب، إستراتيجية التمويل (مستثمرون، بنوك،...)
- الملاحق: كالمسودات البيانية، والقوائم المالية وغيرها
- وصف المشروع وأهدافه
- دراسة السوق وتحليله من ناحية دراسة الطلب وتحليل الوضع التنافسي
- رسم إستراتيجية خاصة لتسويق المنتج أو الخدمة المقدمة

نبدأ خطة العمل بوضع خطة بسيطة أي حوالي خمس صفحات، أو من الممكن أن تكون خطة طويلة تشمل التنبؤات لجميع أنواع السيناريوهات وتحدد طرق التعامل معهم وتتضمن عرض موجز، ومعلومات عن الملاك والإدارة، وتحليل السوق ومفاتيح النجاح، لمعرفة ما إذا كان هناك عمل جدير بالمتابعة. ولكن الأكثر أهمية في الخطة هي تحليل التدفق النقدي وتفاصيل محددة للتنفيذ. والتدفق النقدي هو أمر مهم للشركة لأنه عادة ما يساء فهمه على الأرباح. أما تفاصيل التنفيذ هي التي تجعل الأشياء تحدث، فالاستراتيجيات الخاصة بالشركة وتنسيق الوثائق هي مجرد نظرية إلا إذا كانت إسناد للمسؤوليات، مع التواريخ والميزانيات، ومتابعة النتائج.





## الخاتمة:

مما سبق نستخلص أن مخطط الأعمال يقود إلى تلخيص نشاطات تشغيل شركة في مدة معينة، إضافة إلى جميع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهو عبارة عن أداة تخطيط وأداة كمفتاح للتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما تسمح أيضا لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ماهي الإيرادات الشهرية، لأجل جميع التطبيقات المالية، هذا يدخلنا في تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع والنفقات. ويتبين لنا مما تقدم أيضا أهمية المعلومات في كافة المراحل والخطوات التي يمر بها إعداد مخطط الأعمال بالمؤسسة. وذلك لان نجاح مخطط الأعمال وصدق تنبؤاته مرتبط ارتباط كبير بصحة وحدائة ودقة المعلومات المستعملة، وكذا تطور تقنية نظام المعلومات، وذلك حتى يتمكن صاحب المشروع من مواكبة التطورات الحاصلة سواء على مستوى السوق، المنتج، التقنية، المنافسين إلى غير ذلك من التحديات التي تمثل المعلومة العنصر الأساسي في الربط بينهم.





## الهوامش

- 1- صلاح الدين عبد المنعم مبارك: اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص: 23.
- 2- محمد يوسف حفاوي: نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 10
- 3- Lucas, H.C : Information System Concepts for Management , Hill Book Co, New York , 1982, p12.
- 4- صلاح الدين عبد المنعم مبارك, اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية و الإدارية, دار الجامعة الجديدة للنشر, 2001, ص 23.
- 5- إيمان فاضل السمراي, هيثم محمد الزعي, نظم المعلومات الإدارية, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة الأولى, 2004, ص: 24
- 6- عثمان الكيلاني و آخرون: مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2003، ص: 20
- 7- Jean-François Dhénin et Brigitte Fournie: 50 thèmes d 'initiation à L'économie d'entreprise,- édition Breal, Paris, 1998, p 166.
- 8- إسماعيل السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، بدون سنة النشر، ص 119
- 9- Ceram Sophia Antipolis et Autres, systemes d'information organisationnels, édition Pearson, p5.
- 10- Jean-luc charron , Sabine Sépari, Organisation et Gestion de l'Entreprise épreuve N°3, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, p316.
- 11- Consulté le 21/12/2011 - <http://ediz.int-evrt.fr/sie>.
- 12- رشاد محمد الساعد، التقنية وعلاقتها بنظام المعلومات و السلوك القيادي لمدراء المنظمات دراسة ميدانية لمنظمة خدماتية وأخرى مالية بالسعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص 95، [www.economicskaau.sa/Faculty-mag/index-htm](http://www.economicskaau.sa/Faculty-mag/index-htm)
- 13- بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية (المعرفة و المعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12/2005، ص 62.
- 14- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية (مدخل للنظم)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 255
- 15- <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=500149> consulté le 15/01/2012
- 16- منال الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 36
- 17- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004، ص: 34
- 18- <http://machroat.net/V2/> consulté le 21/01/2012
- 19- <http://etudiantdz.net/vb/t15442.html> consulté le 21/01/2012

