

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'ENTREPRENEURAT

ينظمان الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية



بعنوان



الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية

فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ

19/18/17 أبريل 2012

مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث  
المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الاسم و اللقب : أ/ شرقي خليل

الرتبة العلمية : أستاذ مساعد "ب"

البريد الالكتروني: [khalil\\_reo@yahoo.fr](mailto:khalil_reo@yahoo.fr)

رقم الهاتف : 0661597854

الجامعة : جامعة أم البواقي

الاسم و اللقب : أ/ شوقي جباري

الرتبة العلمية : أستاذ مساعد "أ"

البريد الالكتروني: [Chaouki\\_dj@yahoo.com](mailto:Chaouki_dj@yahoo.com)

رقم الهاتف : 0794499655

الجامعة : جامعة أم البواقي



## المخلص

- تحتل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ويرجع ذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تفعيل استراتيجيات النمو، من خلال زيادة فرص التوظيف ومواجهة الفقر والبطالة وإعادة توزيع الدخل والمساهمة في زيادته.

ورغم ما تتمتع به المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات كارتفاع تكاليف الإنتاج، نقص مصادر التمويل، عدم الاستفادة من بعض الخدمات الاستشارية والفرص التسويقية، فقد أظهرت العديد من الدراسات التي أعدت حول الصعوبات التي تقف كحجرة عثرة أمام قيام هذا النوع من المشروعات بدوره في دفع التنمية، حيث بينت أن قلة خبرة المسيرين وعدم قدرتهم على إعداد مخططات مالية وفنية تسهم في تحقيق الإدارة الفعالة للمشروع، تمثل أحد أهم الأسباب لفشل الكثير من المشروعات بمجرد بزوغها.

وفي سبيل تجاوز هذه العقبة عملت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية على تقديم الدعم الفني للمسيرين، من خلال إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت يحتوى على برنامج "مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد"، قصد مساعدة المدراء قليلي الخبرة في إعداد مخطط أعمال فعال، يرافق صاحب الفكرة ويسمح له بتجسيد مشروعه.

وتأسيسا لما سبق، جاءت هذه الدراسة بغرض تسليط الضوء على مخطط الأعمال التفاعلي، وتبيان دوره في مساعدة المبدعين على تجسيد أحلامهم، وتقديم الدعم الفني لهم بالشكل الذي يؤدي إلى تذليل إحدى العقبات الكبرى لبعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**الكلمات المفتاحية:** المشروعات، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مخطط الأعمال، إدارة المشروعات، مخطط الأعمال التفاعلي.





## Résumé / Abstract

- Les petites et moyennes entreprises occupent une grande importance dans les divers pays développés et en développement, en raison de son rôle important qu'elles jouent dans le développement des stratégies de croissance, à partir l'augmentation des possibilités d'emploi, la lutte contre la pauvreté et le chômage, la redistribution des revenus et de son augmentation.

En dépit de ses petites et moyennes entreprises, elles font face de nombreux problèmes et difficultés telles que: l'élévation des coûts de production, le manque de sources de financement, la non exploitation de certains services consultatifs et opportunités marketing. De nombreuses études préparées sur ses difficultés qui font face contre ce genre de projets et son tour de promouvoir le développement, ont montrées que le manque d'expérience des gestionnaires et leur incapacité à préparer des plans financiers et techniques contribuent à la gestion efficace du projet, représente l'une des raisons les plus importantes de l'échec de nombreux projets.

Pour surmonter cet obstacle, le Ministère de l'Industrie et des PME de la Tunisie à fournir un appui technique aux gestionnaires, par la création d'un site Web sur l'Internet contient le "**business plan interactif à distance**", afin d'aider les gestionnaires inexpérimentés dans la préparation du plan de travail efficace, accompagné le propriétaire d'idée et de lui permettre d'incarner son projet.

Sur la base de ce qui précède, l'objectif de cette étude était de faire la lumière sur le business plan interactif, et d'indiquer son rôle en aidant les artistes à incarner leurs rêves, et de fournir un appui technique pour eux un chemin qui mène à surmonter les obstacles majeurs pour la création de petites et moyennes entreprises.

**Mots clés:** projets, petites et moyennes entreprises, business plan, gestion de projet, plan d'affaires interactif.





## المقدمة:

تتم الدول المتقدمة والنامية بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمكانتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، إذ يرتبط نجاح هذه المشروعات بالتسيير الجيد لها، ومدى قدرتها على التكيف مع محيط الأعمال، ولن يتسنى لباعثيها معرفة مدى نجاحها إلا من خلال القيام بعملية التثبت من جدوى المشروع الصغير أو المتوسط والتحقق من مردوديته بإعداد مخطط أعمال يبين خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.

إن أهمية مخطط الأعمال تكمن في مساعدة الباعث على معرفة إمكانيات وفرص نجاح مشروعه، ويبين له الاستراتيجية التي سيتبعها في سبيل تحقيق أهدافه من خلال وسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، وعادة ما يكون باعث المشروع الصغير أو المتوسط ذو خبرة تسييره محدودة، ولا يتمكن من إعداد مخطط أعمال جيد أو حتى مخطط أعمال بسيط، لذلك عمدت وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة التونسية بالتعاون مع برنامج تحديث الصناعة ووكالة النهوض بالصناعة إلى وضع **مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد** بموقع الوكالة على ذمة الباعثين في إطار مرافقتهم وتقديم الدراسات اللازمة لهم، والحصول على مخطط أعمالهم بأنفسهم بصفة مجانية دون التنقل إلى مكاتب الدراسات ودفع مصاريف الدراسة.

وعلى هذا الأساس تأتي أهمية مخطط الأعمال التفاعلي التونسي كوسيلة تساعد الباعثين للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، على إعداد مخططات أعمالهم بصفة سريعة، والاستفادة من الخدمات المجانية للخبرة التي تضعها الوكالة على ذمة الباعث لمساعدته عن بعد، ومرافقته في بدء مشروعه.

وعليه جاءت هذه الورقة البحثية لتبين أهمية المشروعات الصغرى والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، وكيفية إعداد مخططات الأعمال المتعلقة بها، وإبراز مزايا مخطط الأعمال التفاعلي التونسي ودوره في مرافقة الباعثين للمشروعات الصغرى والمتوسطة، وكيفية الاستفادة من مزاياه في الجزائر.

ولمعالجة موضوع البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور:

- ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية الاقتصادية؛
- الإطار المفاهيمي لمخطط الأعمال؛
- فعالية مخطط الأعمال التفاعلي التونسي في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛



## المبحث الأول :

### ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية الاقتصادية:

تزايد اهتمام دول العالم المختلفة وخاصة في السنوات الأخيرة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك نتيجة للدور الاقتصادي الهام الذي تؤديه هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني . كما تزايد اهتمام المنظمات الدولية المتخصصة ، ومنها منظمة العمل الدولية واليونيدو ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وغيرها من المؤسسات ، بتأهيل وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة قدرتها على تحقيق المزيد من فرص العمل وخاصة في الدول النامية .

### 1- إشكالية تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

هناك عدة عوامل تتحكم في إعطاء تعريف موحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لاختلاف أنشطة هذه المشروعات، وتباين دورها في اقتصاديات الدول المتقدمة والدول النامية، وكذا المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي الذي تنشط ضمنه هذه المشروعات، ويمكن إرجاع هذه الصعوبة إلى ثلاثة عوامل أساسية تعتبر كقيود لوضع تعريف دقيق لهذه المشروعات:

#### 1.1- العوامل الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- اختلاف مستويات النمو: وخصوصا بين الدول، فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا تعتبر كبيرة في الدول النامية كالجنازير مثلا، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تختلف من فترة إلى أخرى، بالإضافة إلى أن المستوى التكنولوجي يحدد بدوره أحجام المشروعات الاقتصادية ويعكس التفاوت في مستوى التطور التكنولوجي.
- تنوع الأنشطة الاقتصادية: وهو ما يؤثر على أحجام المشروعات ويميزها من فرع إلى آخر، فالمشروعات التي تعمل في الصناعة غير التي تعمل في التجارة أو قطاع الخدمات أو الزراعة، فالتصنيفات تختلف من قطاع لآخر حسب الحاجة للعمالة ورأس المال والمستوى التكنولوجي المستخدم، فالمشروعات الصناعية تحتاج إلى أموال ضخمة ويد عاملة مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المشروعات التجارية أو الخدمية وهو ما يزيد من صعوبة تحديد تعريف دقيق.

#### 2.1- العوامل التقنية: تتمثل في العملية الانتاجية ومدى تركيزها، فكلما كانت مركزة وموحدة في مصنع واحد فإن ذلك يؤدي إلى

كبر حجم المشروع وتوسعه، أما إذا كانت موزعة على العديد من المؤسسات فإن ذلك يؤدي إلى ظهور المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### 3.1- العوامل السياسية: تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها الأساس في

التنمية الاقتصادية، بالتالي مساعدتها وتقديم الاعانات لها وتذليل الصعوبات التي تعترض نشاطها.

### 2- معايير تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

هناك مجموعة من المعايير يمكن الرجوع إليها لإعطاء تعريف للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منها: حجم العمالة، رقم الأعمال، حجم رأس المال، حصة المؤسسة، طبيعة الملكية وغيرها، حيث يمكن تقسيمها إلى معايير كمية وأخرى نوعية:



**1.2- المعايير الكمية:** تتمثل هذه المعايير في: حجم العمالة، رقم الأعمال، رأس المال، التركيب العضوي لرأس المال، قيمة الموجودات، القيمة المضافة، والطاقة المستعملة. حيث يعتبر معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال المستثمر الأكثر استخداماً في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

- **معيار العمالة:** يمكن تقسيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى: مشروعات مصغرة وهي التي لا يزيد عدد عمالها عن 10، حيث نجدها في جميع المجالات الاقتصادية خاصة الأنشطة الحرفية والتقليدية والتجارية، ومشروعات صغيرة ومتوسطة تضم من 10-500 عامل.

- **معيار المالي:** يستند هذا المعيار إلى عدد من المؤشرات خاصة: رقم الأعمال ورأس المال المستثمر، وما يعاب على هذا المعيار اختلاف رأس المال المستثمر واختلاف حجم المبيعات من عام إلى آخر، بالإضافة إلى التأثير الذي يمارسه معدل التضخم على الأموال، فما يعتبر مشروع مصغر في هذه السنة قد يكون متوسط في سنة أخرى.

ويشير الجدول رقم (1) لبعض المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة في البلدان النامية والمتقدمة .

**الجدول رقم (1): المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة لدى بعض دول العالم**

الدولة	العمالة	رأس المال
ماليزيا	اقل من 25	500 الف روبية
مصر	35	100 ألف جنيه
ألمانيا	49	-
سنغافورة	اقل من 50	250 الف دولار
الإكوادور	-	200 ألف دولار
اليابان	100	28 ألف دولار
أمريكا	250	اقل من 9 مليون دولار
بريطانيا	200	اقل من مليون دولار
الهند	100	اقل من 500 الف روبية
السودان	30	اقل من 86 الف دولار

المصدر : تم إعداد الجدول استناداً إلى:

-يوسف طه وآخرون ، الصناعات الصغيرة في السودان، الخرطوم، 1987م، ص22



- السيد فتحي، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، ليبيا، مؤسسة شباب الجامعة، ص: 45

**2.2- المعايير النوعية:** والتي من بينها استقلالية الإدارة والعمل، فالمدير هو المالك وهو الذي يتخذ القرارات داخل المشروع ويتحمل كامل المسؤولية فما يخص التزامات المشروع تجاه الغير،<sup>2</sup> ويطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، حيث إنه طبقاً للشكل القانوني يتحدد حجم رأس المال المستثمر وطرق تمويله، وغالباً ما تكون شركات الأموال أكبر حجماً من شركات الأشخاص،<sup>3</sup> وكذلك نجد معيار الملكية، فغالباً ما تكون ملكية المشروعات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص، وتكون على شكل مشروعات أو شركات أموال.

وتتميز المعايير المستخدمة في تحديد تعريف دقيق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها أمر نسبي، وتختلف من بلد إلى آخر، ونجد أن أغلبية الدول تعتمد في تعريفها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على معايير حجم العمالة، قيمة الموجودات، وحجم المبيعات.<sup>4</sup>

### 3- تعاريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تختلف تعاريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى على حسب المعيار المعتمد في التعريف، وفما يلي بعض التعاريف المعتمدة:

**1.3- تعريف الاتحاد الأوروبي:** حدد التعريف المعتمد بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996، ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة أبعاد: عدد المستخدمين، رقم الأعمال أو الميزانية السنوية، درجة استقلالية المؤسسة، حيث عرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:<sup>5</sup>

- **المشروع الصغير:** يشغل أقل من 10 أجراء؛
- **المشروع الصغير:** هو الذي يتوافق مع معايير الاستقلالية ويشغل أقل من 50 أجراء، وينجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيته السنوية 5 ملايين أورو.
- **المشروع المتوسط:** هو الذي يتوافق مع معايير الاستقلالية، ويشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعماله السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيته السنوية 27 مليون أورو.

**2.3- تعريف منظمة العمل الدولية:** تعرف منظمة العمل الدولية المشروعات الصغيرة بأنها: " وحدات صغيرة الحجم جدا تنتج وتوزع سلعاً وخدمات، وتتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في الدول النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة وبعضها قد يستأجر عمالاً أو حرفيين، ومعظمهم يعمل برأس مال ثابت صغير جداً وتستخدم كفاءات ذات مستوى منخفض، وعادة ما تكون مداخيله غير منتظمة وتوفر فرص عمل غير مستقرة وتدخل ضمن القطاع غير الرسمي وهي غير مسجلة ولا تتوافر عنها بيانات في الإحصائيات الرسمية"<sup>6</sup>.

**3.3- تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:** عرفت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المشروعات الصغيرة في الدول النامية بأنها تلك المشروعات التي يعمل بها من 15 إلى 19 عاملاً، أما المتوسطة فهي التي يعمل بها من 20 إلى 99 عاملاً.<sup>7</sup>



#### 4.3- تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا: اعتمد اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا على معيار العمالة كمعيار أساسي

لتحديد مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث قدم التعريف التالي:<sup>8</sup>

- من 01 إلى 09 عمال ..... مشروعات عائلية وحرفية؛
- من 10 إلى 49 عامل ..... مشروعات صغيرة؛
- من 50 إلى 99 عامل ..... مشروعات متوسطة؛
- أكثر من 100 عامل ..... مشروعات كبيرة.

#### 5.3- تعريف المشروع الجزائري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: يبين الجدول الموالي تعريف المشروعات المصغرة والصغيرة

والمتوسطة حسب المشروع الجزائري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم (2): معايير التمييز بين حجم المشروعات في الجزائر

الصف المعايير	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية (مليون دج)
مشروع مصغر	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10
مشروع صغير	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100
مشروع متوسط	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 02 مليار دج	من 100 إلى 500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص

ص: 8-9.

#### 4- خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:<sup>9</sup>

- انخفاض الاحتياجات المالية (رأس المال المستثمر) لتمويل هذه المشروعات مقارنة مع المشروعات الكبيرة ، و هذه الخاصية شجعت أصحاب المدخرات القليلة والمتوسطة إلى اللجوء إلى إقامة مثل هذه المشاريع دون مشاركة مع الآخرين.
- الملكية الفردية أو العائلية أو لعدد محدود من الأفراد لهذه المشروعات يسبب انخفاض رأس المال المستثمر فيها . هذا يعني استقلالية الإدارة لهذه المشروعات ، لأن معظم هذه المشروعات يكون مديرها صاحب المشروع ، أي القرار هو بيد صاحب المشروع. وعليه يمكن لصاحب المشروع استقطاب وإرضاء وكسب العديد من الأيدي العاملة والزبائن .
- قدرة هذه المشاريع على الانتشار الواسع بين المناطق والمحافظات والأقاليم ، و هذا الانتشار الواسع ساعد على التنمية المتوازنة جغرافياً بين مختلف الأقاليم والمحافظات وقلص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين المناطق ، وساهم في إعادة التوزيع السكاني للدولة .







- المشروعات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً هاماً في التخفيف من حدة البطالة وخاصة في الدول النامية , وذلك من خلال استيعابها أعداداً كبيرة من الأيدي العاملة , وخاصة من الشباب والأيدي العاملة غير الماهرة .
- انخفاض التكلفة للبنية الأساسية , وقلة المساحة التي تحتاجها هذه المشروعات إذا ما قورنت بكلفة المشروعات الكبيرة , وخاصة تكاليف فرص العمل في هذه المشروعات , وتكاليف التخزين للإنتاج (بسبب انخفاض حجم الإنتاج) وغيرها من التكاليف
- المشروعات الصغيرة والمتوسطة , مغذية ومكملة للصناعات الكبيرة .
- في معظم الأحيان يقتصر إنتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة على إنتاج سلعة أو خدمة واحدة , وفي أغلب الأحيان تكون كمية هذه السلع والخدمات متواضعة , مما يعرض المشروع لمخاطر الكساد ومخاطر وجود بدائل لهذه السلع والخدمات التي ينتجها
- تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الوطني ومحركاً أساسياً في تنمية الاقتصاد , وتعمل أيضاً على زيادة الناتج الإجمالي وتحسين وضع ميزان المدفوعات .

## 5- دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية:

- تؤدي المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، رغم المزايا التي تتمتع بها المشروعات الكبيرة نتيجة وفرة الحجم (الانتاج بحجم كبير)، والاحصائيات المتوفرة تدل على أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الغالبة في اقتصاديات كافة البلدان بما فيها الصناعية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل هذه المشروعات بسبة 98% من مجموع المشروعات، وفي فرنسا 95%، بينما في اليابان تمثل نسبة 99% من مجموع المشروعات.<sup>10</sup> وتوضح أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية من خلال:
- تعتبر هذه المشروعات المصدر الرئيس في توفير الوظائف ومناصب الشغل في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة؛
  - تعتبر بمثابة البذور الأساسية للمشروعات الكبيرة؛
  - تشكل هذه المشروعات أرضية لتطوير الابداع والافكار الجديدة؛
  - ارتفاع معدلات الانتاجية مقارنة بالعمل الحكومي والعام؛
  - تعمل على تقديم منتجات جديدة، باعتبارها مصدر للأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة؛
  - تقوم بتقديم الخبرة المتكاملة للعمال، وذلك بتنوع المهام والمسؤوليات؛
  - تعمل على تطوير وتشجيع الأفكار والمبادرات الفردية؛
  - تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتوفير احتياجات المشروعات الكبيرة من المواد والخدمات، كما انها تعمل على تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة القيمة المضافة؛
  - غالباً ما ترتبط المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالعائلات والأفراد، خصوصاً أنها تلعب دوراً هاماً في تعبئة مدخرات الأفراد والعائلات واستثمارها على نحو أفضل.

وتجدر الإشارة أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بإمكانيات كبيرة في زيادة الصادرات وتوفير العملات الصعبة وتقليل العجز في ميزان المدفوعات، أو حتى إحداث فائض فيه، وذلك من خلال غزو الأسواق الأجنبية، فعلى سبيل المثال تمثل صادرات





المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دول شرق آسيا نسبة 40% من مجموع الصادرات في هذه الدول، وهو ما يعادل ضعف نسبة صادرات هذه المؤسسات في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.<sup>11</sup>

كما تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مساهمة فعالة في توفير حاجيات المؤسسات الكبرى، وهذا من خلال عقود المناولة أو التعاقد الباطني الذي يتم بينهما، فتلعب دور المورد والموزع وتقدم خدمات ما بعد البيع للزبائن، فعلى سبيل المثال تعاقدت مؤسسة "جنرال موتور" لإنتاج السيارات مع أكثر من 26 ألف مصنع أو مؤسسة صغيرة لإمدادها بكميات من الأجزاء أو القطع التي تحتاجها في العملية الإنتاجية، من بينها 16 ألف مؤسسة صغيرة يشتغل فيها أقل من 100 عامل.<sup>12</sup> وقد توصلت العديد من الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة و بريطانيا و فرنسا إلى نتائج تقول بأن الصناعات الصغيرة و المتوسطة قد برهنت على ديناميكية متفوقة على المشاريع الكبرى فيما يتعلق بخلق فرص العمل الجديدة.

ففي الولايات المتحدة تعتبر هذه المشاريع في صميم التجديد الصناعي، و إن تفضيلها قد لوحظ حديثا للتغلب على البطالة، حيث تشكل 97% من الأعمال و تساهم بنسبة 43% من الناتج الوطني الإجمالي، كما أن المشاريع التي توفر الاستخدام الجديد هي مشاريع حديثة (عمرها أقل من 4 سنوات). و في اليابان 56% من العاملين يشتغلون في مؤسسات تستخدم أقل من 100 شخص، و في فرنسا تشغل الصناعات الصغيرة و المتوسطة 55% من العاملين في الصناعة، و كما جاء في تقرير المجلس الأعلى للقطاع العام بفرنسا أن تراجع الاستخدام في المشاريع الكبيرة هو حقيقة واقعة و أن المشاريع الصغيرة و المتوسطة وحدها هي التي تخلق فرص العمل الجديدة و القدرة على امتصاص البطالة.<sup>13</sup>

وفي ذات السياق، وحسب مصادر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد العالمي، حيث تمثل نسبة تتراوح بين 25% و 30% من مجموع صادرات المنتجات المصنعة، وتبلغ مساهمة هذه الصادرات في الناتج المحلي الإجمالي ما يقارب 4% إلى 6% في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ونحو 12% بالنسبة للاقتصاديات الآسيوية. بالإضافة إلى ذلك، فإن نسبة 1% من المشروعات الصغيرة والمتوسطة عالمية بالفعل، فهي تقوم بأنشطة متعددة الجنسيات وعبر القارات، وتملك القدرة على التوطن في البيئات الأكثر ملائمة، وتبلغ المشروعات التي تنتمي إلى هذه الفئة نحو 30.000 إلى 40.000 مشروع صناعي في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وتقدر نسبة المشروعات التي تبلغ المستوى الدولي حوالي 5% إلى 10% من مجموع المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ويقع عدد يتراوح بين 150.000 و 300.000 شركة ضمن هذه الفئة في بلدان OCDE.<sup>14</sup>

## المبحث الثاني :

### الإطار المفاهيمي لمخطط الأعمال:

قبل انطلاق أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لا بد على المستثمر من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، فالمستثمرون الذين يقفون على أرجلهم في نشاطهم التجاري أو الصناعي، دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات ومشاكل متعددة في التمويل والتسيير، وذلك بعد مدة من انطلاق أعمالهم.



## 1- تعريف مخطط الأعمال:

هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية. ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة<sup>15</sup>. ويساعد مخطط الأعمال على:<sup>16</sup>

- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً؛
- تركيز الضوء على الأهداف؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيتها؛
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
- المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره، إضافة على ذلك يمكن أن يسهم مخطط الأعمال في:
- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة على مشروع العمل، من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، التقييمية للمشروع؛
- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة؛
- يقرر نقطة انطلاق لمخطط عملي وحيد.

## 2- أهمية مخطط الأعمال:

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:<sup>17</sup>

- عملية التخطيط تدعم عملية الاعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الايمان أكثر بديمومة المشروع وامكانية نجاحه؛
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار؛
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

## 3- محتويات مخطط الأعمال:

### 1.3- الخطة الأولية:

يكون الهدف من اعداد خطة أولية، جذب القارئ من خلال اعطاء ملخص حول العناصر الكبرى لمخطط الأعمال، ويجب أن تكون هذه الخطة قصيرة، مختصرة، دقيقة، ومكتوبة بشكل جيد، وتنتهي بمحاولة اقناع القارئ بجدوى المشروع وفعاليتها، حيث



تحتوي على العناصر التالية: وصف المؤسسة، وكذلك المنتج أو الخدمة / رسالة المؤسسة / فريق التسيير / السوق المستهدف / التسويق والمبيعات / المنافسة / أنشطة المؤسسة / التنبؤ المالي و/أو المخطط المالي.

### 2.3- لمحة عن المؤسسة: توضح وصف المشروع بالتفصيل، وتحتوي على مجموعة من العناصر:

**1.2.3- وصف المؤسسة:** قبل إنشاء أي مشروع لابد من معرفة نشاطه والأسباب التي دفعت لإنشائه، ولوصف أي مشروع نتطرق للنقاط التالية: 18

- المظهر الخارجي القانوني وبنية المشروع: مشروع فردي أو جماعي من ناحية فرد معنوي يملك التراخيص المسموح بها؛
- نوع النشاط: تجارة بالتجزئة، شركة تحويل، أو خدمات؛
- وجود مشروع مستقل له امتداد وحقيقة، هل للمشروع مردودية وما هي إمكانيات النمو؛
- المصادر الخارجية المتعاملة مع المؤسسة: ممولين، تجار، بائعين، زبائن؛
- مدى تأثير الفائدة بالمستهلكين وإعطاء قيمة للإيجابيات الجزئية؛
- إعداد الوظائف والمهام التي تسمح لنا بتقرير هذا العمل.

**2.2.3- وصف المنتج أو الخدمة:** في هذا الجزء، نقوم بالوصف الدقيق لمنتجات أو خدمات المؤسسة، و ما هي الخصائص التي يحملها ويمكن أن تؤثر على الزبون. 19

**3.2.3- تحديد الرؤيا، الرسالة، الغايات والأهداف:** الرؤيا تهتم بتحديد التوجه المستقبلي، حيث تعبر عن الشكل الذي تريد المنظمة أن تتقمصه في المستقبل، وهي تختلف عن الرسالة التي تهتم بتحديد التوجه الحالي أي الأعمال أو الأنشطة التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر، أما الغايات فهي تفصيل للرسالة، وتكون الأهداف كمية يمكن قياسها وتحققها.

**4.2.3- الموارد البشرية:** يساعد هذا الجزء على الفهم الجيد للأفراد الذين يقومون بتسيير المؤسسة، حيث يتطلب هذا الأخير الرغبة في التسيير، الاخلاص، الاصرار، القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الأفراد والموارد المالية. كما يتحدد هنا الموارد البشرية اللازمة للمشروع وكيفية الحصول عليها وما هي متطلباتها.

**5.2.3- العمليات:** يقوم صاحب المشروع بإعطاء حوصلة حول التنبؤ بتموقع المؤسسة وقدراتها، وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الاحتياجات اللازمة فيما يخص التموقع؟
- ما هي المساحة التي نحتاجها؟
- ما هي الأبعاد أو السعة المرغوبة؟ ما هي البناية المفضلة؟
- التموقع سهل أو صعب من ناحية التنقل إليه؟ هل يوجد النقل العمومي إليه؟ هل الطرقات معبأة وتحتوي على خدمات الاضاءة أم لا؟



### 3.3- تحليل السوق: هدف تحليل السوق يكمن في: 20

- توضيح تشكيلة المنتج او الخدمة المزعم تقديمها من طرف المؤسسة، وخصائصها أيضا؛
  - إثبات وجود سوق يمكن أن تستغله المؤسسة لتصريف منتجاتها؛
  - تطوير استراتيجية تسويقية تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة في السوق بالنسبة للمنافسين والزبائن المنتظرين.
- 3.3.1- توضيح عرض المؤسسة:** وذلك من خلال توضيح تشكيلة المنتجات و/أو الخدمات التي يمكن أن تستجيب لحاجات ورغبات معينة في السوق المستهدف.

### 3.3.2- دراسة السوق:

ينبغي أن يحتوي مخطط الأعمال على توضيح على تعريف المتغيرات التي توجه سلوك المستهلك في السوق، وعلى المعلومات الضرورية بالمستهلكين في السوق المستهدف.

### 3.3.3- السوق المستهدف:

أي الفئة التي تستهدفها المؤسسة بتوجيه المنتجات و/أو الخدمات، صغار أو كبار أو الاثنين معا، ذكور أو إناث أو الاثنين معا.

### 4.3.3- تحليل المنافسة:

الهدف من تحليل المنافسة معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين، وصياغة الاستراتيجية التسويقية اللازمة لمواجهة المنافسين في السوق.

### 5.3.3- تحليل SWOT:

أي تعريف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، لمعرفة امكانات المشروع في استثماره لنقاط القوة من أجل استغلال الفرص.

### 4.3- المخطط التسويقي:

يضمن مخطط التسويق مراقبة فعالة للموارد المحدودة، حيث يسمح بتحديد الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، والتي تعبر عن الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إرضاء قسم معين من السوق، حيث تتوحد هذه الجهود في مجموعة من السياسات تعرف بـ: 4 P والتي تشمل: سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع، سياسة الترويج.

### 5.3- المخطط المالي:

يمثل المخطط عنصر هام في إعداد مخطط الأعمال خاصة إذا كان صحب المشروع في حاجة إلى مساعدة مالية أو قرض من طرف وكالة مالية، والتسيير المالي الجيد عنصر هام لضمان الربحية المستمرة للمؤسسة، يحتوي المخطط المالي على العناصر التالية:

### 1.5.3- ميزانية البدء:

والتي من خلالها توضيح المبالغ اللازمة لشراء المنتجات والخدمات الضرورية من أجل انطلاق المشروع.

### 2.5.3- حالة النتائج:

الهدف منها توضيح ربحية نشاطات المؤسسة المختلفة في مدة معينة، توضح حالة المؤسسة (المنتجات، التكاليف والايادات) في مدة معينة.

### 3.5.3- ميزانية الخزينة:

تهدف إلى توضيح مداخيل ومخرجات المؤسسة على أساس شهري، كما يوضح توازن الصندوق في نهاية كل شهر، حيث يمكن تحديدها على أساس مبالغ حالية أو متوقعة

### 4.5.3- الميزانية:

تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد، حيث توضح الأصول والخصوم، الأموال الخاصة للمؤسسة.



#### 4- خطوات إعداد مخطط الأعمال: يبين الجدول الموالي المراحل التي تتبع لإعداد مخطط العمال الخاص بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

#### الجدول رقم (3): مراحل إعداد مخطط الأعمال

<b>المرحلة الأولى: وصف المشروع:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- أهداف المشروع، ميزته، والسوق المستهدفة؛</li><li>- احتياجات المشروع المالية، البشرية، الفنية، التقنية وطبيعتها؛</li></ul>	<b>المرحلة الثانية: المشروع وقطاع النشاط:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- التوجهات والأهداف الأساسية لصاحب المشروع؛</li><li>- خصوصيات القطاع الاقتصادي للمشروع.</li></ul>
<b>المرحلة الثالثة: المنتج أو الخدمة:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- وصف المنتج واستعماله، والصفات التي تميزه؛</li><li>- التكنولوجيا والكفاءات المستخدمة لإنتاجه.</li></ul>	<b>المرحلة الثالثة: المنتج أو الخدمة:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- وصف المنتج واستعماله، والصفات التي تميزه؛</li><li>- التكنولوجيا والكفاءات المستخدمة لإنتاجه.</li></ul>
<b>المرحلة الخامسة: التسويق:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- سياسة المنتج، الأسعار، التوزيع، الترويج.</li></ul>	<b>المرحلة السادسة: خطة التنمية:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- مراحل نمو المشروع؛</li><li>- الصعوبات والمخاطر ، وفرص النجاح المستقبلية.</li></ul>
<b>المرحلة السابعة: الإنتاج:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- موقع المشروع، تقدم حجم الانتاج، وطبيعة العملية الانتاجية؛</li><li>- مصادر التمويل (مواد أولية، تجهيزات، يد عاملة)</li></ul>	<b>المرحلة الثامنة: التسيير:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- ملكية المشروع والادارة، خبرة وتقارير المسيرين؛</li><li>- الأفراد والتكوين، المستشارين.</li></ul>
<b>المرحلة التاسعة: الاحتياجات المالية:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- تحديد المواد الأولية الضرورية و الوقت الضروري للحصول على السلعة؛</li><li>- المستوى المنتظر لإعادة الإنتاج.</li></ul>	<b>المرحلة العاشرة: النقاط الأساسية للخطة المالية و مستوى المخاطرة:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- النقاط الأساسية للخطة المالية (ربح-تكلفة)؛</li><li>- المخاطرة و طرق تحديدها.</li></ul>
<b>المرحلة الحادية عشر: الخطة المالية:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- الربح أو الخسارة، تحديد المساهمة والمردودية، تحليل الإيرادات،</li><li>- تحليل الاستقرار المالي للمؤسسة، تحليل الميزانية.</li></ul>	<b>المرحلة الثانية عشر: القفزات المهمة:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- المعطيات التقنية للمنتج أو الخدمة؛</li><li>- تقارير الخبراء و المستشارين.</li></ul>

المصدر: من اعداد الباحثين.

#### 5-سياسات مخطط الأعمال:

1.5- سياسة التسويق: تهتم سياسات التسويق بتقديم السلع أو الخدمات وإيصالها إلى المستهلك لتحقيق حاجاته ورغباته، ويدور هذا الاهتمام حول المستهلك، السلع أو الخدمات، التوزيع، التسعير، الترويج، والإعلان.





**2.5- السياسة المالية:** تهتم السياسات المالية بتحديد احتياجات المشروع من الأموال ومصادر الحصول عليها، كما تهتم بتكاليف الإنتاج وكيفية استثمار أموال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد.

**3.5- السياسة الفنية:** تحاول هذه السياسة أن تؤمن عملية إنتاج السلع و تقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات، متمثلة في: النقل، المناولة، التخزين، تحديد درجة الآلية، المواد والمشتريات، الصيانة، الرقابة على الجودة، موقع المصانع والتخطيط الداخلي لها، وغيرها من العمليات.

**4.5- دراسة المنافسة:** عند القيام بأي مشروع يجب معرفة المنافسين وإنتاجهم وسلوكهم في السوق؛ من خلال معرفة: عددهم، منتجاتهم، حصصهم السوقية، نقاط قوتهم وضعفهم، فرصهم والظروف التي تهددهم، ما الذي يميزنا عنهم.

المبحث الثالث :

### فعالية مخطط الأعمال التفاعلي التونسي في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

وضعت وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة التونسية التعاون مع برنامج تحديث الصناعة ووكالة النهوض بالصناعة على ذمة الباعثين بموقع الوكالة **مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد** وذلك في إطار مرافقة الباعثين وتقديم الدراسات اللازمة لهم، ومساعدتهم على إعداد مخطط أعمالهم عن بعد، حيث يفيد هذا بالدرجة الأولى مستثمرو المشروعات الصغرى والمتوسطة، نظرا لقلّة خبرتهم في التسيير وعدم معرفتهم لإدارة المشاريع.

#### 1- تعريف مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد:

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، أما مخطط الأعمال التفاعلي فهو تمكن باعث المشروع من الحصول على مخطط أعماله عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الأنترنت.

#### 2- محتوى مخطط الأعمال عن بعد:

##### 1.2- مخطط المعطيات العامة حول الباعث و المشروع:

##### 1.1.2- معطيات عامة حول الباعث:

- اسم ولقب الباعث؛
- تاريخ الميلاد؛
- رقم بطاقة التعريف الوطنية؛
- العنوان؛
- المستوى التعليمي؛
- الاختصاص؛
- مساهمة الباعث؛
- الشركاء...





## 2.1.2- معطيات حول المشروع المزمع بعثه أو توسعته:

- المؤسسة: النشاط المبرمج/مساحة المقسم والمحلات/التأثيرات على المحيط/المساهمة الأجنبية؛
- المنتجات والخدمات: تعريف المنتجات أو الخدمات / خصائصها / برنامج البحث للتنمية والتطوير / حماية الملكية الصناعية؛
- دراسة السوق: القطاع / أهمية القطاع / آفاق تطور القطاع / وضعية أهم المنتجات / وضعية أهم الأسواق / سبل ومقاييس شراء المنتجات أو الحصول على الخدمات / المنافسة / أهم المنافسين؛
- إستراتيجية التسويق: الأسواق المستهدفة / التموقع والأسعار / الترويج / التوزيع؛
- الدراسة الفنية: التقنية المعتمدة / التكنولوجيا المعتمدة / طريقة الإنتاج / المعدات الأساسية؛
- التصرف في الموارد البشرية: التنظيم الهيكلي / فريق التصرف / الفريق التقني / الموارد البشرية الضرورية؛
- دراسة المخاطر: مخاطر السوق / مخاطر الاستخلاص / المخاطر الفنية / مخاطر أخرى؛
- مخطط العمل: الأعمال وتواريخ تنفيذها؛

## 2.2- المخطط المالي:

يقدم هذا المخطط في شكل جداول تحتوي على الموارد والاستخدامات المتوقعة للفترة الممتدة إلى عشر سنوات من النشاط، ويمكن من تقييم مشروع الاستثمار ومن تحديد التوقعات الأكثر معقولية والمرتبطة بشتى العمليات في المستقبل، يتحتم علينا أن نوضح في هذا الجزء من المخطط مدى قدرات المؤسسة وآجال بلوغ النضج المالي، فهي تساعد المستثمر والبنوك على تقييم المؤسسة ونتائجها المالية.

### المحتوى:

#### - كلفة الاستثمار:

تشتمل على مصاريف الإنشاء، كلفة الأرض والبنائات، مصاريف التهيئة، تكاليف معدات الإنتاج، وسائل الإعلامية والمكتبية، وسائل النقل، المصاريف المختلفة، الأموال المتداولة؛

#### - مصادر التمويل:

- تحتوي على الأموال الذاتية والقروض؛
- تاريخ إنجاز الاستثمارات والتمويلات؛
- رقم المعاملات حسب كل منتج وتكاليف الإنتاج والاستغلال؛

## 3- كيفية الانتفاع بهذه الخدمة المجانية:

- على الراغب في الانتفاع بهذه الخدمة تطبيق مقتضيات سير منظومة مخطط الأعمال عن بعد حيث يتلقى زائر هذا الركن إرساليات على شاشة الكمبيوتر ترشده إلى ما يجب عليه القيام به في مختلف مراحل إعداد المخطط؛
- يقوم الباعث بتسجيل اسمه وبعض البيانات السريعة حول شخصه ومشروعه ومكان إنجازه ثم اختيار اسم عبور سري يمكنه من الاطلاع على مخطظه كل ما رغب في الاطلاع عليه للطبع أو القيام بتحويلات أو تكملة؛
- يتلقى الباعث إرسالية عن طريق البريد الإلكتروني تتضمن البيانات الخاصة به وتفيده بإمكانية الانتفاع بهذه الخدمة؛
- 







### 1.3- الطريقة:

- مخطط الأعمال عن بعد متوفر باللغة الفرنسية وللإطلاع على محتوى هذه الخدمة عن بعد والانتفاع بها - يتم دخول موقع الوكالة: <http://pai.tunisieindustrie.nat.tn>؛
- تجدون في الصفحة الرئيسية قسم خاص ب: مخطط الأعمال التفاعلي « Plan d’AffairesInteractif » كما هو موضح في الصورة أدناه؛

- يتم الدخول عبر التسجيل بكتابة اسم المستعمل Mot de passe وكلمة العبور login كما هو موضح في الصورة أدناه:

#### Formulaire d’inscription

Formulaire d’inscription

Sexe \* :  M  F

Nom \* :

Prénom \* :

Date de naissance (JJ/MM/AAAA) \* :

Situation familiale :

Tel. \* :

Fax :

E-mail \* :

Adresse (n° rue) \* :

Ville \* :

Code postal \* :

Pays :

Login \* :

Mot de passe \* :

Confirmer le mot de passe \* :

3 D 1 0 9 V  
7 1 V V B U

Taper le code affiché \* :





- بعد الدخول يقوم الباعث بإدخال البيانات اللازمة المتعلقة بمشروعه؛
  - يقوم الخبير الذي يساعد الباعث بدراسة المشروع واعداد مخطط الأعمال ليطلع عليه الباعث لاحقا.
- وتجدر الاشارة ان هذه الخدمة مجانية وشخصية توفر ضمان سرية كل المعطيات والمعلومات التي يتضمنها مخطط الأعمال عن بعد والتي يبقى على ذمة الباعث دون غيره، والخبير الذي يساعد الباعث و يوجهه في إعداد مخطظه هو الوحيد دون غيره الذي بإمكانه الاطلاع على محتوى المخطط في مختلف مراحل.

### 2.3- النتائج:

يمكن مخطط الأعمال بعد إدراج كل المعطيات من الحصول على:

- كشف النتائج التقديرية للاستغلال؛
  - مؤشر المردودية المشروع على غرار؛
  - نسبة المردودية الداخلية "TRI"؛
  - مدة استرجاع الاستثمارات.
- عندما يقع إعداد المخطط المالي يمكن إلحاقه بالجزء المتعلق بمخطط المعطيات عن الباعث والمشروع للحصول على مخطط الأعمال النهائي.

### 4- مزايا مخطط الأعمال التفاعلي التونسي في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

من فوائد مخطط الأعمال التفاعلي: <sup>21</sup>

- تمكين الباعث من القيام بعملية التثبيت من جدوى مشروعه الصغير أو المتوسط والتحقق من مردوديته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر؛
- إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية؛
- تساعد هذه الوثيقة الباعث على تقديم مشروعه الصغير أو المتوسط وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية؛
- بالإضافة إلى فوائد مخطط الأعمال المعهودة يمكن مخطط الأعمال عن بعد الباعث من:
- ربح الوقت عند إعداد مخطط الأعمال؛
- الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.
- يكفي أن يقدم الباعث المعطيات الخاصة بمشروعه الصغير أو المتوسط ليتحصل مباشرة وبصفة آلية على مؤشرات المردودية؛
- يتيح للباعث إمكانية إعداد أكثر من مخطط أعمال واحد؛
- يمكن الباعث من إعداد مخططات الأعمال المتعلقة بمشاريع الإحداث والتوسعة؛
- يبسط مفاهيم كل أقسام مخطط الأعمال وذلك بتقديم تعريف لكل منها وتوفير أمثلة تمكن للباعث الاستئناس بها؛
- يعتمد على قوانين المحاسبة التونسية؛





- يأخذ بعين الاعتبار الحوافز والامتيازات الممنوحة للباعثين الجدد وباعثي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إطار مجلة تشجيع الاستثمار بما في ذلك التفتيحات التي تم إقرارها خلال سنة 2008 ؛
- يمكن الباعث من إعداد مخطط أعماله بنفسه إذا ما أراد ذلك؛
- يمثل وسيلة للمرافقة عن بعد إذ يتيح للباعث إمكانية التواصل مع شبكة الخبراء (خبير بكل جهة) التي تضعها وكالة النهوض بالصناعة على ذمة الباعثين لمراقبتهم في كامل مراحل إعداد مخططات أعمالهم؛
- يعوض نقص الخبرة في التسيير لدى باعثي المشروعات الصغرى والمتوسطة، بخبرة المستشارين في الميدان.

#### الخاتمة:

إن أهمية إعداد مخطط الأعمال تكمن في معرفة وتقييم مدى نجاح المشروع وفرص تطوره، لذا فإن تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة يستوجب البحث عن كيفية إعداد هذه المخططات بصفة سريعة، والاستفادة من خبرة المستشارين، باعتبار أن معظم باعثي هذه المشروعات لا يمتلكون الخبرة الكافية لإعداد مخططات أعمالهم. ويأتي مخطط الأعمال التفاعلي التونسي كوسيلة تلي متطلبات بعث وإدارة هذه المشروعات بطريقة فعالة، حيث من خلال استعمال الانترنت، يتمكن صاحب المشروع من إعداد دراسات تقييمية دون اللجوء إلى مكاتب الدراسات.

وعلى العموم يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة أساس التنمية الاقتصادية في الدول النامية والمتقدمة، إذ تعمل على توفير الوظائف ومناصب الشغل، ودعم احتياجات المشروعات الكبيرة من المواد والخدمات، كما أنها تعمل على تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة القيمة المضافة، وتقديم منتجات جديدة، باعتبارها مصدر للأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة؛
- مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع، لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة؛
- مخطط الأعمال التفاعلي يمكن باعث المشروع من الحصول على مخطط أعماله عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الأنترنت، بصفة سريعة دون اللجوء إلى مكاتب الدراسات.
- يعد مخطط الأعمال التفاعلي التونسي كأداة فعالة تمكن من مرافقة باعثي المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعمهم بالخبرة اللازمة لتقييم مشاريعهم، والدخول فيها؛
- يشكل مخطط الأعمال التفاعلي التونسي خدمة مجانية وشخصية توفر ضمان سرية كل المعطيات والمعلومات التي يتضمنها مخطط الأعمال عن بعد، والتي يبقى على ذمة الباعث دون غيره، والخبير الذي يساعد الباعث ويوجهه في إعداد مخططة هو الوحيد دون غيره الذي بإمكانه الاطلاع على محتوى المخطط في مختلف مراحلها.
- وبناء على ما سبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية، والتي تفيده القائمين على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر للاستفادة من مزايا مخطط الأعمال التفاعلي:





- اجراء دراسات تتعلق بإمكانات وفرص تطبيق مخطط الأعمال التفاعلي التونسي كآلية لبعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؛
- الاستفادة من خبرة وتجربة المستشارين القائمين على تسيير مخطط الأعمال التفاعلي التونسي لجعله وسيلة سهلة في متناول المستثمرين الجزائريين؛
- الاعتماد على الخبراء المحليين والدوليين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، للوصول إلى إنشاء مخطط أعمال تفاعلي فعال وسريع في معالجة المعلومات، وانشاء الدراسات المتعلقة بتقييم المشاريع الصغرى والمتوسطة في الجزائر؛
- محاولة الاستفادة من مخطط الأعمال التفاعلي وربطه بصناديق مساعدة الشباب بالجزائر، لتفعيل دور القروض الموجهة لتدعيم الشباب وتشييد مشروعات صغيرة ومتوسطة ناجحة؛
- الاستفادة من مزايا وعيوب مخطط الأعمال التفاعلي التونسي لإعداد مخططات الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تجنب العيوب والاستفادة من المزايا، لإعداد مخطط أعمال تفاعلي قادر على بعث المشروعات بصفة ناجحة.





## الهوامش

- 1- كمال دمدوم، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج، مجلة دراسات اقتصادية، 2000، العدد 02، ص 158.
- 2- رابح حوني ورقية حساني، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 25-28 ماي 2003. (بتصرف)
- 3- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 199.
- 4- كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2000، ص 41. (بتصرف)
- 5- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان، 2002، ص 06. (بتصرف)
- 6- محمد عبد الحليم عمر، التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 7- المرجع أعلاه.
- 8- عثمان خلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص 14.
- 9- د مناور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة (اضاءات في تجربة الأردن والجزائر)، الملتقي الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أبريل 2006، ص: 22.
- 10- ***Dominique STRAUSS-KAHN, AFPLANE, "Management stratégique des PME/PMI " Guide méthodologique", Economica, Paris, 1991, P 05.***
- 11- صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004، ص 27.
- 12- عبد الرحمان بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2002، ص 52.
- 13- د محمد يعقوبي، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية - عرض بعض التجارب-، الملتقي الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أبريل 2006، ص ص: 46-47.
- 14- ***OCDE, Globalization and Small and Medium Enterprises, pp. 7-8.***
- 15- ***Préparation d un Plan d Affaires. Centre régional des affaires. www. régionalbusiness.ca. P3***
- 16- طارق أحمد المقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، بحث تخرج، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 24.
- 17- ***Préparation d'un Plan d'Affaires, Op.cit., PP 1-2.***
- 18- ***مخطط الأعمال***، على الموقع: <http://etudiantdz.net/vb/t15442.html>، مطلع عليه بتاريخ: 2011/12/23 على الساعة: 15.30.
- 19- ***Préparation d'un Plan d'Affaires, Op.cit., P 9.***
- 20- ***Guide de rédaction du plan d'affaires, Soutien au travail autonome (STA), Centre local de développement, Québec, 2008, P13.***
- 21- موقع وكالة النهوض بالصناعة التونسية: <http://www.tunisieindustrie.nat.tn>، بتاريخ: 2011/12/23 على الساعة: 15.40.

