

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

الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في

بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة

الاسم و اللقب :جلاب محمد

الرتبة العلمية :أستاذ مساعد " ب "

الجامعة : كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –

جامعة فرحات عباس – سطيف



المخلص

- إن معظم شركات الأعمال الرائدة والناجحة في مجالاتها هي في الحقيقة نشأت ضمن شروط مناسبة ومواتية، أقل ما يقال عنها أنها طبيعية، لكن أبعد من هذا أيضا، أنها استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية واستراتيجية شاملة، كما تشير الدراسات والوقائع أن عدد كبير من الأعمال الصغيرة والمتوسطة لم تنجح بسبب عدم اهتمامها بإعداد خطة الأعمال الأولية، خاصة إهمالها لعدة جوانب منها ، تمويلية، تسويقية، تقنية، قانونية... بما فيها الزمن والمراحل المناسبة لإعداد واستعمال هذه الخطة. وعليه نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز السياق الاستعمالي لخطة الأعمال، بما في ذلك التطرق إلى بعض العمليات الاستثنائية أثناء مختلف مراحل نشاط منظمات الأعمال والموجبة لإعداد واستعمال خطط الأعمال.

الكلمات المفتاحية:

مخطط الأعمال، الأطراف الأخذة لمخطط الأعمال، إستعمالات مخطط الأعمال

Résumé / Abstract

-

La plupart des entreprises leaders dans leurs domaines ont débuté leurs activités dans des conditions appropriées et favorables, mais au-delà aussi, elles ont été basées sur des études et des processus de planification et une stratégie globale, comme l'indiquent les études et les faits. Elles suggèrent ainsi qu'un grand nombre de petites et moyennes entreprises n'a pas réussi en raison de la négligence d'établir un plan d'affaires initial, en particulier, l'abandon de nombreux aspects de leur financement, du marketing, technique, juridique y compris le temps et les étapes appropriées de la préparation et l'utilisation de ce plan.

En conséquence, nous cherchons, à travers ce papier, à mettre en évidence le contexte d'utilisation du plan d'affaires, y compris quelques opérations exceptionnelles de l'entreprise exigeant la préparation et l'utilisation du plan d'affaires.

Mots clés :

Le plan d'affaire, les parties prenantes du plan d'affaire, l'utilisation du plan d'affaire.





مقدمة:

نظرا للتطورات السريعة والمتتالية في مجال المقاولاتية إن لم نقل معقدة في كثير من الأحيان، وفي ظل تداخل وتأثير الكثير من العوامل في عالم الأعمال، سواء من المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي للمؤسسة، أصبح من الضروري بل من البديهي اللجوء قبل مباشرة أي مشروع إلى إعداد خطة إعمال جيدة تكون متناسبة والأهداف المنشودة للمؤسسة.

إن جميع الأعمال تحتاج إلى خطط الأعمال، خاصة الاعمال الجديدة والأعمال التي تتوقع تغيرات أو نموا جوهريا في المستقبل القريب، بالإضافة إلى أن غالبية رجال الأعمال لسوء الحظ لديهم خبرات ضئيلة في مجال إعداد خطط الأعمال، حيث أنهم لا يعرفون الأمور التي يجب أن تشمل عليها الخطة أو المصادر التي يحصلون منها على المعلومات أو كيفية ربط أجزاء الخطة ببعضها البعض، والأهم من ذلك هو أن معظم رجال الأعمال لا يعرفون على وجه التحديد لماذا يقومون بخطة أعمال، أو لمن تكتب خطة الأعمال، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق نقائص وصعوبات في عملية إعداد خطة أعمال مقنعة تحقق من خلالها الهدف المنشود.

وعليه فإن خطط الأعمال تتيح لنا الإجابات عن مختلف الأسئلة التي يمكن أن تتبادر إلى الأذهان بالنسبة لجميع الأطراف أصحاب المصالح، خاصة حاملي المشاريع أنفسهم، وهي بمثابة خطة طريق لمختلف المراحل المستقبلية لحياة المؤسسة في شكل أرقام.

ونظرا لأن الكثير من حاملي المشاريع والمقاولين لا يعلمون ولا يعملون بهذه الوثيقة، لاسيما من جانب الظروف والأحداث المناسبة للإستعمال أثناء مختلف مراحل حياة المؤسسة، من هنا سنحاول بدورنا الإجابة على السؤال التالي :

◀ ما هي الأوضاع والأحداث التي يلجأ فيها أصحاب المشاريع إلى استخدام واستعمال مخطط الأعمال أثناء مختلف مراحل نشاط أو حياة المؤسسة ؟

ومحاولة منا للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي قمنا بالتركيز على المحاور الأساسية التالية :

1. مفاهيم عامة حول خطة الأعمال ؛
2. مقارنة خطة الأعمال بالموازنة التقديرية؛
3. الأطراف الأخذة (أصحاب المصالح) المستهدفة من خطة الأعمال؛
4. السياق الإستعمالي لخطة الأعمال؛
5. خطط الأعمال و العمليات الإستثنائية للمؤسسة ؛

الفرع الأول : مفاهيم عامة حول خطة الأعمال

أولا: تعريف ، ماهي خطة العمل؟

هي 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 .وهي وثيقة خطية تصفك وتصف ما تنوي تحقيقه، والمكان الذي سيقام عليه





مشروعك التجاري، والتاريخ الذي تتوقعه لبدأ المشروع، وكيف ستتغلب على المخاطر المصاحبة، وتحقق العائدات المتوقعة. كما تمثل أيضا خطط الأعمال وثيقة وصف لإستراتيجية وتطور المؤسسة في شكل أرقام. من جانب آخر، هي بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة ومن مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة، مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون.... وهناك سببان وراء كتابة خطط الأعمال :

➤ توضيح المسار الإستراتيجي لعملك؛

➤ توصيل هذا المسار الإستراتيجي إلى الأطراف أصحاب المصالح؛

- 1- توضيح المسار الإستراتيجي لعملك : إن خطة الأعمال لاتبني المسار الإستراتيجي الخاص بشركتك، ولكنها تسجله وتدونه كتابة ثم تقدمه لكي يراه الجميع، وعند النظر إلى الترتيب السليم للأشياء فإن مسارك الإستراتيجي سوف يأتي أولا وخطة أعماله سوف تأتي بعد ذلك ، وإذا قمنا بعكس هذا الترتيب فإنه لن ينجح. وعلى افتراض أن شركتك تمتلك بالفعل إستراتيجية فإن عملية بناء خطة أعمال تساعد على جعل هذه الإستراتيجية أكثر رسمية، وتقوم بتوصيل هذه الإستراتيجية إلى الآخرين داخل مؤسستك وخارجها.
- 2- توصيل هذا المسار الإستراتيجي إلى الأطراف أصحاب المصالح : هناك مجموعة من الأفراد أو الأطراف التي يحتاج صاحب المشروع إلى مشاركتهم في إستراتيجيته الخاصة ألا وهم الأطراف أصحاب الأموال، المستثمرون الحاليون والمحتملون في المستقبل. ومن السهل معرفة السبب وراء الحاجة إلى مشاركة صاحب المشروع في مساره الإستراتيجي. فصاحب المشروع يحتاج إلى من يمدده بالمزيد من الأموال، وكلما تعرفوا أكثر على الإستراتيجية الأعمال زادت احتمالية الاستثمار في المشروع، وهذا أمر صحيح بغض النظر عن المصدر الذي تحصل منه على الأموال، فالتمويلات يمكن تأتي من أصحاب البنوك أو من الأصدقاء أو من أفراد عائلتك أو من شركاء إعطاء القروض أو من أصحاب الأسهم في الشركات الخاصة أو العامة، وأي نوع من المستثمرين المحتملون سوف يحتاجون لمعرفة بعض الحقائق المتعلقة بالأعمال قبل كتابة شيك.

ثانيا : أهمية خطط الأعمال ، لماذا نحتاج إلى خطة أعمال ؟

هناك أسباب نستشف منها الأهمية من وراء خطط الأعمال للشركة، نلخصها في النقاط التالية :

1. إن خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي تحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف؛
2. إن خطة الأعمال عمك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية ، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال؛
3. إن خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك؛





4. إن خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك المالىين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عن كونك، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار سديدة أو أفكار رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل إتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك، وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.

ثالثا : أهداف خطة الأعمال

تهدف خطة الأعمال إلى :

1. التشخيص الوظيفي والتشخيص الإستراتيجي للمشروع؛
2. التخطيط لمختلف الاحتياجات من الموارد الضرورية للمشروع؛
3. تقييم مردودية المشروع في المستقبل؛

رابعا : خصائص خطة الأعمال

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط الأعمال، قدم الباحثان (Riche & Gumpert) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص فيما يلي نمط خطة الأعمال الناجحة:

1. يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول؛
2. يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، وبمظهر صحيح، لا طويلة ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال ولا ممثلة بتخمة زائدة؛
3. أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة؛
4. أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة؛
5. أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات؛
6. يجب أن توضح وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم، وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والتكاليف المرتبطة بها؛
7. يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة؛
8. يجب أن تحتوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة؛
9. يجب أن توضح كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال؛
10. يمكن عرضها بسهولة ووضوح وهيكلية جيدة وبعرض شفاهي واضح ومناسب؛

هكذا يبدو أن الأمر يتطلب الوضوح والسهولة والتركيز على الأولويات حسب الأهمية، ولا داعي التعمق في الأمور الثانوية في الخطة بحيث تصبح طويلة ومملة، حيث أن المسير يجب أن يضع نصب عينيه بأن الممولين ربما يصل إليهم العشرات من خطط الأعمال





في مختلف الأطراف لكنهم لا يقبلون بالمشاركة إلا بالعدد المحدد والجيد منها، ويرى أغلب الباحثين أن الخطة الجيدة والفعالة يفترض أن لا تكون طويلة وتفصيلية وأن تكون محدود (30) إلى (40) صفحة مركبة ومنظمة بطريقة منهجية وواضحة.

الفرع الثاني : مقارنة خطة الأعمال بالموازنة التقديرية

إن مقارنة خطة الأعمال بالموازنة التقديرية تسمح لنا بتحديد أوجه التشابه من جهة، وأوجه الاختلاف من جهة أخرى:

أولاً : أوجه التشابه

- إن كل من الوثيقتين يعتبر من التقنيات المستعملة في التقدير والتنبؤ المستقبلي لوضع المؤسسة، أي بهدف الاستشراف؛
- ترجمة هذه التقديرات والتنبؤات في شكل معلومات مالية؛
- الأشخاص المعنيين بإصدار إحدى هذه الوثيقتين مسؤولون عن المعلومات المقدمة داخل المؤسسة وخارجها

ثانياً : أوجه الاختلاف

يمكن تلخيص أهم نقاط أوجه الاختلاف في الجدول التالي :

| الموازنة التقديرية | خطة الأعمال |
|--|--|
| أما الموازنة التقديرية فهي تتهم بالمستقبل القريب بحيث لا يتجاوز السنة | خطة الأعمال هي وثيقة للتنبؤ متوسطة المدى من 3 إلى 5 سنوات |
| أما الموازنة التقديرية فتكون بشكل مفصل | تنبؤات خطة الأعمال تكون بشكل عام |
| أما الموازنة التقديرية فهي إجراء سنوي متكرر | لا تتغير خطة الأعمال إلا إذا تغيرت إستراتيجية المؤسسة أو بفعل حادثة استثنائية من شأنها أن تغير في تنبؤات المؤسسة |
| أما الموازنة التقديرية بإعدادها يكون من طرف عدة مستويات هرمية بالمؤسسة | إن إعداد خطة الأعمال لا تكون إلا من طرف المديرية العامة والمسؤولين الكبار بالمؤسسة |

وباختصار يمكن القول أن خطة الأعمال هي وثيقة تقنية للتقديرات والتنبؤات الإجمالية أو الكلية للمؤسسة على المدى المتوسط التي تترجم التوجهات والتطورات الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنها موجهة إلى الأطراف الأخذ خارج المؤسسة، أما الموازنة التقديرية فهي تقنية تقديرية قصيرة المدى تصدر بهدف وضع العملية التسييرية للمؤسسة تحت الرقابة وهي موجهة لأغراض واحتياجات داخلية للمؤسسة.





الفرع الثالث : الأطراف الأخذة (أصحاب المصالح) المستهدفة من خطة الأعمال

كل المناقشات التي تدور حول إنشاء خطة الأعمال حتى تتناسب مع الأطراف المعنية فإنها تدور حول سؤال واحد وهو: من هم الأطراف أصحاب المصالح المعنيين من وراء خطة الأعمال ؟

إن أهم الأطراف المحتملة من وراء خطة الأعمال هم :

1. صاحب المشروع (المدير التنفيذي)
2. الموظفون
3. العملاء
4. أصحاب البنوك والقروض
5. المستثمرون المحتملون

أولاً. بالنسبة لصاحب المشروع (المدير التنفيذي)

لأغراض الإعلام ، الاتصال، التسيير والمتابعة والكشف عن التأخرات والأخطاء والمخاطر المحتملة.

حيث أنه على إفتراض أن أي شركة تمتلك بالفعل إستراتيجية، فإن عملية بناء خطة أعمال تساعد على جعل هذه الإستراتيجية أكثر رسمية، ومن ثم تقوم بتوصيل هذه الإستراتيجية إلى الآخرين ، داخل مؤسستك وخارجها، بالإضافة إلى أنه هذه الإستراتيجية توجد فقط في عقل المدير التنفيذي فهي في هذه الحالة ليست إستراتيجية رسمية ولكنها مجرد فكرة لا يعرفها الكثيرون، وعملية وضعها في ورق يجعلها رسمية ويمنحها الإمكانات اللازمة، ووضع هذه الإستراتيجية على الورق يجعل من السهل مشاركة الآخرين في هذه الخطة ، حيث قطع الورق يمكن توزيعها بسهولة أكثر من الأفكار الخاصة.

ثانياً. بالنسبة للموظفين

عند كتابة خطة الأعمال يجب أن نستشعر جعل هذه الخطة مقبولة من جانب الأفراد داخل المؤسسة، حيث كلهم يملكون إهتمامات خاصة وجداول أعمال معينة، وطبقاً للنظرة التشاركية فإنه من الضروري إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية. كذلك إشراك الموظفين في خطة الأعمال يعني مواجهة أسئلتهم والإجابة عنها وإعطاء توضيحات وتفسيرات عن وجود معلومات معينة.

بالرغم من أن الموظفين ليسوا من واجبههم المساعدة في إعداد خطة الأعمال إلا أنهم بإمكانهم تقديم مقترحات من شأنها تحسين فاعلية خطة الأعمال، وحتى تكون على درجة كبيرة من الصحة والدقة لتجنب أي خلاف أو نزاع بين أعضاء الإدارة أو الأفراد.





ثالثا. بالنسبة للعملاء

إن وضع إستراتيجية لتحسين درجة رضا العملاء عن منتجاتك يبدو شيئا جيدا، ولكن لا يحقق لك مكاسب من وراء المستثمرين الذين يريدون أن يعرفوا بالتفصيل ما يميزك عن منافسيك في السوق والكيفية التي تحقق من ورائها في السوق من فوائد ومكاسب، ولهذا فإن إستراتيجية تحسين درجة رضا العملاء يمكن أن تكون موحودة في كل خطط الأعمال تقريبا حتى ولو بصورة ضعيفة.

رابعا. بالنسبة للبنوك والمقرضين

عندما تريد أن تحصل على قرض فإنك تذهب إلى البنك الذي تتعامل معه أو أي مؤسسة إقراض أخرى، فأنت لا تطلب من البنك أو الموظف المسؤول عن إعطاء القروض أن يقوم بإستثمارات في شركتك، ولكنك تطلب منه أن يعطيك قرض مع تجشم بعض المخاطر المتعلقة بعملية دفع هذا القرض.

ولهذا فإن القوة الدافعة وراء إتخاذ قرار بالموافقة أو بالرفض من قبل مديري البنك أو موظفي القروض هي الكيفية التي يقيمون بها هذه المخاطر وما مدى احتمال عدم مقدرتك على رد هذا القرض؟ من ثم فإن ما يهم أصحاب هو استقرار أعمالك ومقدرتك للحصول على سيولة مالية كافية تتناسب وفترة ومبلغ القرض، وذلك لا يتم إلا من خلال خطة أعمال مناسبة.

خامسا. المستثمرون المحتملون

وهنا نميز بين نوعين من المستثمرين المحتملين:

◀ **صغار المستثمرين:** عادة ما يكون المستثمر الصغير صديقا أو فردا في عائلتك أو شريكا في عمل يقوم بوضع رأسماله في شركتك، فالعديد من صغار المستثمرين يريدون ضمانات قوية بأنهم لن يفقدوا أموالهم، وفي المقابل هؤلاء صغار المستثمرين يبحثون عن نجاح مالي ضخم من خلال المشاركة في الشركات المبتدئة حتى يصبحوا قادرين على جني الأرباح، ولهذا يجب تقديم خطة الأعمال المناسبة.

◀ **المستثمرون الإستراتيجيون:** إن الدوافع وراء قيام المستثمرون الإستراتيجيون بعمل إستثمارات تتشابه مع تلك الدوافع التي تحث صغار المستثمرون على الإستثمار، فهؤلاء المستثمرون هم أنفسهم عبارة عن شركات وليسوا أفرادا، وهناك عامل إضافي وراء هذا النوع من المستثمرون ألا وهو الأهمية الإستراتيجية للإستثمار، ومن هنا تبرز أهمية خطة الأعمال والمعلومات الواجب توفرها فيها.

الفرع الرابع: السياق الإستعمالي لخطة الأعمال

تستعمل خطط الأعمال في عدة مراحل من حياة المؤسسة، أثناء خلق وإنشاء المؤسسة، أو من أجل التوسع والتطوير للمؤسسة موجودة من قبل (أثناء نشاطها)، كالدخول إلى البورصة أو في بعض العمليات الاستثنائية التي تمس رأسمال المؤسسة، ولهذا نجد أن مساهمة خطط الأعمال تختلف باختلاف الحالة أو الوضعية التي هي عليها المؤسسة والهدف المراد تحقيقه.

من خلال هذا العنصر سنتطرق إلى مختلف هذه الإستعمالات لخطط الأعمال والفائدة المرجوة من كل استعمال.





أولاً : خطط الأعمال الخاصة بإنشاء مؤسسة أو فرع لشركة

إن مساهمة خطط الأعمال سواء بالنسبة لخلق و إنشاء مؤسسة جديدة أو بالنسبة لإنشاء فرع للشركة الأم هو نفسه، وبالتالي يمكننا إحصاء ثلاث أهداف رئيسية لهذه الحالة:

- التأكيد والتركيز على الإمكانيات المالية للمشروع واحتمالية تحقيقه للمردودية ؛
- إقناع المساهمين المحتملين بالأرباح المنتظرة وفائض القيمة الناتج عن تنازل القيم على المدى الزمني الذي يمكن الحصول عليه من هذا الإستثمار؛
- الحصول على التمويل من خلال عرض هذه الخطة على المصرفي، حتى يتسنى له تقييم وضبط احتياجات التمويل للمشروع من جهة، ومن جهة أخرى تقدير المخاطر المحتملة.

ثانياً : خطط الأعمال الخاصة بالتسيير الجاري للمؤسسة

أثناء السير العادي للمؤسسة يمكن استعمال خطة أعمال على أنها أداة وتقنية للتنسيق والتنبؤ والإتصال، كما يلي:

1- خطة الأعمال أداة للتنسيق: أي يمكن استعماله على مستويين، داخل المؤسسة نفسها أو بين مختلف فروع الشركة الأم.

داخل المؤسسة نفسها يعني أن خطة الأعمال يجب أن تضم مختلف النتائج والقرارات المتوصل إليها على مستوى مختلف المصالح الوظيفية للمؤسسة، ومن هنا يظهر دور خطة الأعمال في التنسيق بين القرارات من أجل ضمان تحقيق الهدف العام والكلبي للمؤسسة، أي لايمكن التصور أن كل مصلحة وظيفية تعمل على حدة.

أما على مستوى الفروع والشركة الأم فنجد أنه عادة ما تكون الفروع مختلفة من الناحية الاقتصادية ومتشابهة من الناحية القانونية، ولهذا يجب أن يكون كل فرع يخدم إستراتيجية الشركة الأم، ومن هنا يظهر الدور الجوهرى والرئيسي لخطة الأعمال في التنسيق بين أهداف الفروع من أجل بلوغ أهداف و إستراتيجية الشركة الأم.

2- خطط الأعمال أداة للتقدير والتنبؤ : بهدف ضمان السير الحسن للمؤسسة يشترط وضع تقديرات وتنبؤات على مختلف

المستويات، مثلا الخاصة بالمبيعات، المشتريات، الإيرادات، النفقات، على المدى المستقبلي وهذا من أجل الإجابة على مختلف إشكاليات الإستغلال.

ومن فإن خطة الأعمال تهدف إلى التنسيق بين مختلف هذه التقديرات والتنبؤات ومن ثم إعطاء نظرة موحدة ومستقبلية عن وضع المؤسسة في المدى المتوسط.

إن إسقاط هذه التقديرات والتنبؤات على المصالح الوظيفية يسمح لهذه الأخيرة باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة، ضف إلى ذلك أن مسير المؤسسة من خلال خطة الأعمال وعرض هذه النقاط بإمكانه إقناع المساهمين بعدم توزيع الأرباح أو رفع في رأس المال.





3- خطة الأعمال أداة للإتصال : تمثل خطة الأعمال أداة إتصال داخل المؤسسة، سواء بالنسبة لإنشاء وخلق المؤسسة أو

على بالنسبة لضمان السير العادي والحسن أثناء نشاط المؤسسة.

وبالتالي من أجل إعداد خطة أعمال مناسبة لذلك، يفترض أن تناقش جميع الأعمال والأنشطة حسب المصالح الوظيفية للمؤسسة، وتطرح النقاط العالقة والغير متفق عليها حتى يتم الإتفاق بالإجماع، ومن ثم تتخذ القرارات اللازمة بما يخدم ويساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

أيضا إن إتخاذ أي قرار يفرض على المؤسسة الرجوع إلى خطة الأعمال من أجل مراجعة مدى مطابقته مع الأهداف المسطرة والمحددة للمؤسسة وأثناء إعداد الموازنة التقديرية السنوية.

إن عدم التوازن والمطابقة بين خطة والموازنة السنوية يعني هناك عناصر لم تؤخذ بعين الاعتبار ناتجة عن تحولات المحيط مما ينجر عنه تغيير إما في الموازنة السنوية أو في خطة الأعمال.

بالإضافة إلى أن خطة الأعمال لا تمثل فقط أداة إتصال داخل المؤسسة وإنما خارج المؤسسة كذلك مع المتعاملين الماليين، الصناعيين والتجارين.

الفرع الخامس: خطط الأعمال والعمليات الاستثنائية للمؤسسة

نعني بالعمليات الاستثنائية أنها لا تكون بصفة دورية وفي بعض الأحيان تكون مفاجئة، وأهم من ذلك أن هذه العمليات تمس برأسمال الشركة، وأهم هذه العمليات هي : الشراء والتنازل الخاص بالإستثمارات، المساهمة المالية في الشركة، إنتقال الملكية لأفراد العائلة

أولا : خطة الأعمال وتقييم المؤسسة

إن حساب القيمة الحقيقية للمؤسسة يفرض تطبيق إحدى الأساليب المتعارف عليها، مثل طريقة إعادة تقييم الأصول الصافية للمؤسسة، أو طريقة حساب قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح في المستقبل.

إن تطبيق طريقة إعادة تقييم الأصول تستوجب الحصول على التقديرات والتنبؤات فيما يخص التدفقات المستقبلية الناتجة عن أنشطة الاستغلال من أجل حساب القيمة الأقتصادية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تعني النتائج المستقبلية المقدرة مسبقا، و خطة الأعمال توفر لنا المدخلات الضرورية اللازمة لهذا التقييم، كما تسمح لنا أيضا خطة الأعمال بتقييم وتقدير المخاطر المستقبلية المحتملة والمؤثرة سلبا على نتائج المؤسسة.

ثانيا : خطة الأعمال وعمليات شراء - تنازل

عادة ما توجد فروقات واختلافات أثناء تحديد سعر المؤسسة عند الشراء أو التنازل مقارنة بالسعر الموضوعي، ويرجع هذا الاختلاف في تحديد السعر إلى عدة عوامل لا يمكن التعرف عليها وتفسيرها إلا من خلال خطة الأعمال.





كذلك بالنسبة للمؤسسات التي أبرمت اتفاقيات أو شراكة مع مؤسسات أخرى وهي تعلم أنه فيه أرباح سوف تحقق مستقبلا، وبالتالي يجب أن تدرج في السعر الحقيقي للمؤسسة للمشتري، مع العلم أن هذه الأرباح ليست دائمة ولا آتية ولهذا فإن خطة الأعمال هي الوثيقة التي تظهر لنا هذه الأرباح المستقبلية.

أيضا بالنسبة لإعادة شراء المؤسسة من طرف العمال، فإن خطة الأعمال وحدها هي التي تبين وتسمح بالفحص والتحقيق ومن ثم الحكم على نجاح أو فشل هذه التقنية.

ثالثا : خطة الاعمال والمشاركة المالية

على عكس عمليات التنازل والشراء التي تمس المؤسسة ككل أو أغلبية الأصول، فإن المشاركة المالية في رأسمال المؤسسة هي مشاركة جزئية وعادة ما تكون في نشاط (شركة رأسمال مخاطر).

إن دور خطة الأعمال في مثل هذه العمليات يكمن في تحديد وتثبيت السعر الحقيقي لهذه المساهمة، وهذا السعر لا يمكن أن يكون إلا بعد تحديد السعر الحقيقي ككل، ولهذا فإن المشتري أو المشارك في رأسمال المؤسسة ملزم بدراسة وتحليل خطة الأعمال للمؤسسة، حيث تسمح له هذه الدراسة بتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح في المستقبل ومكافأة المساهمين.

خاتمة: من خلال هذه الدراسة للورقة البحثية أمكننا التوصل للنتائج التالية :

- ◀ أن مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الإستراتيجي لمختلف الأطراف الأخذة (أصحاب المصالح) من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع؛
- ◀ كذلك مخطط الأعمال هو وثيقة ليست كغيرها من الوثائق الأخرى، خاصة مقارنة بالموازنة التقديرية، حيث نجد أن مخطط الأعمال هو وثيقة تترجم فيها التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة على المدى المتوسط وذلك في شكل مؤشرات كمية أو كيفية، أما الموازنة التقديرية فهي وثيقة تكون على المدى القصيرة موجّهة لرقابة التسيير، وهي بهدف إحتياجات داخلية؛
- ◀ عند إعداد خطة الأعمال لا بد أن تأخذ بعين الإعتبار الأطراف الأخذة،
- ◀ تستعمل خطة الأعمال عند خلق وإنشاء المؤسسة، أو أثناء مختلف مراحل حياة ونشاط المؤسسة بهدف التوسع والتطور؛
- ◀ مخطط الأعمال هو أداة للتنسيق، التنبؤ والتقدير والإتصال للمؤسسة ومحيطها الخارجي والداخلي؛
- ◀ هناك عمليات إستثنائية للمؤسسة تتطلب إستعمال مخطط الأعمال بشكل مناسب، مثل تقييم المؤسسة، عمليات شراء- تنازل للأصول، المشاركة المالية....





الهوامش

1) طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

2) يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى خطط الاعمال التجارية، في 24 ساعة، الشركة المصرية العالمية للنشر، لونجمان، 2003.

3) تخطيط الأعمال، www.smallbiz.nsw.gov.au

- 4) **ESTÈLE JOUISON, THIERRY VERSTRAETE**, Business model et création d'entreprise, Revue française de gestion – N° 181/2008.
- 5) **Aziza LAGUECIR et al.** DES MODES D'UTILISATION DU PLAN D'AFFAIRES APPORTS DE LA THÉORIE DE L'ACTIVITÉ, **De Boeck Université** | Revue de l'Entrepreneuriat, **2010/1 - Vol. 9**
- 6) **Guilhem Bertholet**, Ecrire un business-plan, www.guilhembertholet.com.
- 7) **Roland CHALAVON**, Guide d'accompagnement du créateur, V3-01-02



