

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

2012 19/18/17 أبريل

السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال

الاسم و اللقب : براهيمى نوال

الرتبة العلمية : أستاذ مساعد جامعة بسكرة

البريد الإلكتروني: nawel_b@yahoo.fr

الجامعة : جامعة محمد خيضر - بسكرة



المخلص

شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا لمؤسسات جديدة تم إنشاؤها وخلقتها بفضل جهود السلطات العمومية استجابة للضرورة التي تملئها أهمية وجود هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي للبلد كمصدر فعال لخلق القيمة.

وكما أن خلق وإنشاء مؤسسة شيء مهم؛ إلا أن بقاؤها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الأخذة، لهذا كان من الضروري رسم معالم واضحة للمشروع من بلورة الفكرة إلى انطلاقه وكذا القيمة المتوقعة منه.

قد عرفت المقاوالاتية وتمت معالجتها من عدة نواحي ابتداء من كونها عملية إنشاء مؤسسة ثم كونها عملية خلق القيمة وصولا إلى كونها مفهوما يتمحور حول الفرصة واستغلالها؛ بناء 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 الذي يعرف على أنه وثيقة شاملة تعطي صورة واضحة عن المشروع والفريق ومختلف الاستراتيجيات، كما أنها تتضمن مختلف العناصر التقديرية المتعلقة بالزمن والتمويل و تحدد عوامل النجاح وعوامل الخطر إضافة إلى ذلك فهي توضح للممولين و مالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها .

وعليه يمكن القول عليه انه أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع إذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل والدعم اللازمين؛ لذا كان من الضروري جدا صياغة هذا المخطط بشكل جيد ينعكس على مدى فاعليته في إقناع الأطراف الأخذة بأهمية المشروع وجديته في خلق القيمة.

الكلمات المفتاحية: السيرورة المقاوالاتية، الفرصة، الفكرة، مخطط الأعمال





Résumé / Abstract

récemment été visible que quelques institutions ont été créés grâce aux efforts des pouvoirs publics en réponse à l'importance de ces institutions dans le tissu économique du pays comme une source pour créer une valeur effective.

comme la création et la mise en place des entreprises est importante, et les pouvoirs publics et toutes les parties prenantes, il était donc nécessaire d'établir un des jalons clairs pour le projet depuis sa création développement de l'idée, ainsi que la valeur attendue de celui-ci.

l'entrepreneuriat été difinie et a abordé plusieurs aspects de partir de l'être un processus de création une entreprise, puis un processus de création de valeur jusqu'à un concept centré sur l'occasion ; Basé sur ce savoir que c'est en profondeur de test: Comment Par qui? Et avec quels résultats, c'est la découverte, l'évaluation et l'exploitation des occasions de créer des biens et des services pour l'avenir? Et c'est ce qu'il répond et illustré par le plan d'affaire qui se définit comme un document complet donne une image claire du projet et l'équipe et les différentes stratégies, ils comprennent également diverses estimations des éléments pour le temps et le financement et identifier les facteurs de réussite et les facteurs de risque En outre, il est évident pour les auteurs et les propriétaires de ressources précieuses qui peuvent être obtenus.

Par conséquent, nous pouvons dire que c'était un outil nécessaire pour une bonne planification pour toutes les phases du projet, car il peut fournir une assistance et d'être un outil utilisé pour négocier pour le financement et le soutien, de sorte qu'il était formulation très importante de ce schéma est bien reflétée dans la mesure de son efficacité à persuader les parties importance croissante du projet et de sérieux dans la création de valeur.

Mots-clés: processus entrepreneurial, l'occasion, le plan d'affaires, idée





تمهيد: شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا لمؤسسات جديدة تم إنشاؤها وخلقتها بفضل جهود السلطات العمومية

استجابة للضرورة التي تملحها أهمية وجود هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي للبلد كمصدر فعال لخلق القيمة.

وكما أن خلق وإنشاء مؤسسة شيء مهم؛ إلا أن بقاؤها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الأخذة، لهذا كان من الضروري رسم معالم واضحة للمشروع من بلورة الفكرة إلى انطلاقه وكذا القيمة المتوقعة منه.

قد 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؛ بناء على هذا تعرف على أنها الاختبار المعمق ل: كيف؟ بواسطة من؟ وبأي نتائج يتم اكتشاف وتقييم واستغلال فرص خلق السلع والخدمات المستقبلية؟ وهذا ما يجب عليه ويوضحه مخطط الأعمال الذي يعرف على أنه وثيقة شاملة تعطي صورة واضحة عن المشروع والفريق ومختلف الاستراتيجيات، كما أنها تتضمن مختلف العناصر التقديرية المتعلقة بالزمن والتمويل و تحدد عوامل النجاح وعوامل الخطر إضافة إلى ذلك فهي توضح للممولين و مالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها .

وعليه يمكن القول عليه انه أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع إذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل والدعم اللازمين؛ لذا كان من الضروري جدا صياغة هذا المخطط بشكل جيد يعكس على مدى فاعليته في إقناع الأطراف الأخذة بأهمية المشروع وجدته في خلق القيمة.

لكن السؤال الذي نطرحه في هذه الورقة البحثية هو ما مدى أهمية ومكانة هذا المخطط في السيرورة المقاولاتية؟ وهل وجوده يضمن نجاح المقاوول؟

للإجابة على هذه الأسئلة فإن مداخلتنا تتمحور حول عنصرين أساسيين:

➤ السيرورة المقاولاتية

➤ مخطط الأعمال

أولا السيرورة المقاولاتية:

ماهية السيرورة المقاولاتية:

تعتبر المقاولاتية عملية خلق مؤسسة جديدة، وهي عبارة عن التنسيق بين مجموعة من العوامل تتمثل في الفرد (حامل

المشروع وفريقه)، العرض (المنتج أو الخدمة)، الطلب (الزبائن المحتملين)، المردودية والقدرة المالية.¹

ولاستمرار هذه العملية يواجه حامل المشروع مجموعة من العوامل المساعدة (عوامل النجاح) وأخرى معيقة (عوامل الفشل) حيث تتمثل المجموعة الأولى في تكوين المقاوول وفريقه، استشارة الخبراء، إيجاد شركاء والانضمام إلى شبكات. في حين تشمل المجموعة الثانية





مشاكل تسويقية ،مشاكل التسيير والتمويل، مشاكل علائقية(مشاكل الشركاء) ؛لذا يتوقف نجاح واستمرار هذه المؤسسة على مدى مقدرة المقاول على استثمار عوامل النجاح وتجنب عوامل الفشل.²

تشمل المقاوالاتية كل الوظائف والأنشطة المرتبطة بتصور الفرصة وخلق المؤسسة ،وهي عبارة عن مزج بين تركيب مكونين أساسيين³:

__ المكون الاستراتيجي : المشروع،المحيط والموارد

__ المكون النفسي :المقاول وسلوكياته ومحفزاته

قدمت العديد من المفاهيم للمقاوالاتية كما تم تحليلها وتقسيمها إلى عدة مراحل تختلف باختلاف الزوايا التي تمت معالجتها من خلالها .فهي تضم أربعة مراحل منفصلة :تحديد وتقييم الفرصة ،تطوير مخطط الأعمال ،تحديد الموارد الضرورية وتسيير المؤسسة الناتجة⁴:

- ✓ إن تحديد وتقييم الفرصة مهمة صعبة إذ أن أغلب المؤسسات تظهر الفرص أمامها نتيجة ليقظة المقاول أو في بعض الحالات نتيجة لوضع آليات لتحديد فرص محتملة، إلا أن أغلب المقاولين لا يملكون آليات رسمية لتحديد الفرص؛ غير أنه غالبا ما يكون المصدر الأفضل لفكرة جديدة هم الزبائن .
- ✓ مخطط الأعمال :يجب أن يتم إعداد مخطط أعمال يهدف إلى استغلال الفرصة المحددة وهو المرحلة التي تتطلب وقت أكثر من المراحل الأخرى ، إلا أنه لا يمكن للمقاول إعداد مخطط الأعمال دون ان يمتلك الموارد المتاحة.

كما يمكن تقسيم السيرورة المقاوالاتية إلى خمسة مراحل أساسية : توليد الأفكار ،تقييم الفرصة ،تخطيط،تكوين المؤسسة(إطلاق) ،النمو:⁵

- ✓ توليد الأفكار: كل مؤسسة تبدأ بفكرة و وصف لحاجة أو مشكل مقترن بحل ممكن
- ✓ تقييم الفرصة
- ✓ التخطيط:بعد اتخاذ القرار بشأن الفرص تظهر الحاجة لمخطط لمعرفة كيفية رسملة هذه الفرصة ،في هذه المرحلة يجب إعداد الإستراتيجية ومخطط الاستغلال
- ✓ الإطلاق :عندما تتوفر فرصة ملحة ومناسبة بشكل كافي ومخطط وفريق عمل يتم الانتقال إلى اختيار الشكل المناسب للشخص المعنوي وخلق المؤسسة كوحدة قانونية
- ✓ النمو :بعد الإطلاق تعمل المؤسسة على خلق منتجاتها وتوليد العوائد وتتوجه نحو أداء مستدام

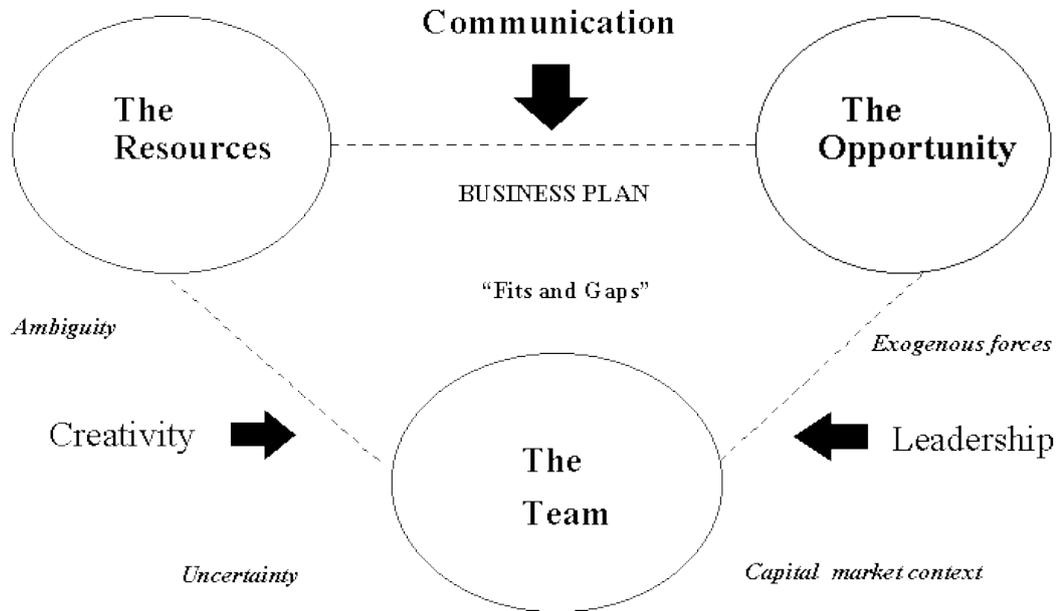


ـ نماذج للسيرورة المقاوالاتية : المتبع لأدبيات المقاوالاتية يجد العديد من النماذج التي تشرح هذا المفهوم ؛ إلا أننا نكتفي بذكر نموذجين منها

■ نموذج جيفري تيمون : قام جيفري تيمون بتطوير مخططا للسيرورة المقاوالاتية و أسماه (Timmons Model of Entrepreneurship) و الذي يشرح فيه تصوره بأن المقاوالاتية تعتمد على ثلاث محاور رئيسية هي:⁶

- الفرصة
- فريق العمل
- الموارد (الإمكانات)

Timmons Model of the Entrepreneurial Process



الشكل رقم 1 نموذج جيفري تيمون للسيرورة المقاوالاتية

✓ الفرصة حيث بداية الارتكاز تكون على (الفرص) أو الفكرة الجديدة و التي يعتقد الكثيرين بأنها فرصة لبناء عمل جديد و ناجح و هي التي تحرك المقاوالاتية غالبا بالغالب إذ أن ما يحفزهم أو يسيرهم هي الفرص (opportunity driven) لان يكونوا بالقرب من العمليات و يملكون المهارة و المخيلة لتحليل الفرصة أو ملاحظتها حتى يقتنصوها.

غير أن أي عمل ناجح يحتاج أولا لتحويل تلك الفكرة إلى خدمة أو سلعة لتصبح منتج نهائي يتم بناء عمل عليه و تسويقه لينجح ، و لذا فإن المقاولين المسيرين بالفرصـ حسب رأيهـ أقل نجاحا من رجال الأعمال التقليديين و الذين يقومون بالتخطيط المسبق و بناء دراسات الجدوى و من ثم اختيار العمل المناسب و المنتج المناسب بناء على الإمكانيات المتوفرة . و لذا فإن نموذج (Timmons) كان حلا وسطا ففي البداية على المقاوالاتية تحديد أو تحليل فرصة التسويق أو السوق المتاحة للفكرة و من ثم يتم بناء خطة العمل و دراسات الجدوى.

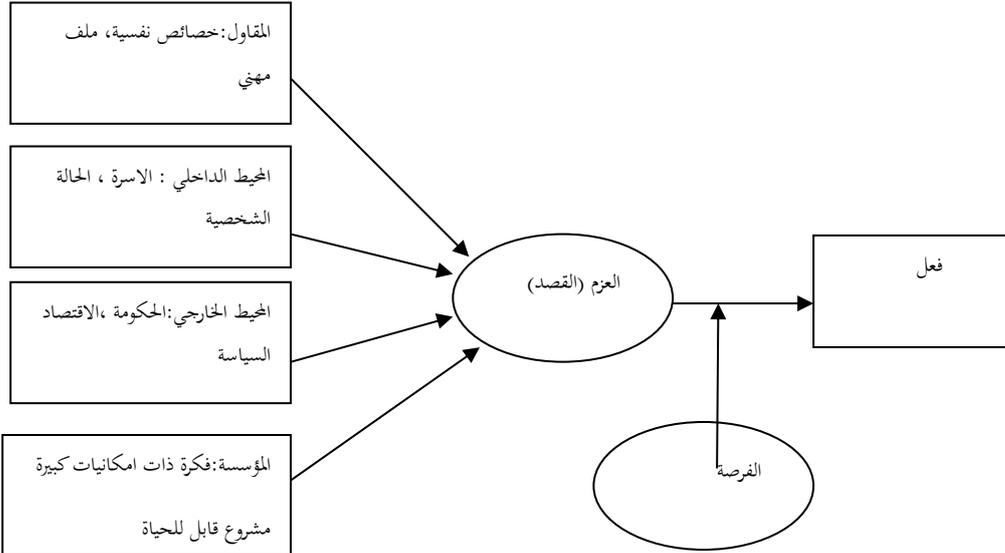
✓ فريق العمل بمجرد أن يجد المقاول الفرصة فإنه يسارع للبحث عن فريق العمل الذي سيساعده في استغلالها و من ثم تأتي عملية التواصل و الإقناع بأهمية هذه الفرصة، و بنفس الوقت عليه البحث عن فريق يساعده في عمله و يحمل نفس أفكاره و رؤيته و مستعد لتحمل العمل الكثير و المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقهم لكي لا يضيعوا هذه الفرصة

✓ الموارد البحث عن الموارد مثل الأموال اللازمة للتأسيس هي أكثر ما يقلق المقاولون الجدد و لكن المقاولون الحقيقيين يعلمون بأن العمل لا يعتمد بالأساس على وجود أموال فالمقاولاتية تختلف عن الاستثمار فكلما كانت الموارد المستخدمة قليلة كلما كانت فرص النجاح و الاستمرار أكبر , لذا كان لا بد من تأسيس العمل و نشره بين الناس و تسويقه قبل أن يكون هناك مقر حيث أن المقاول يعتمد على علاقاته و ربما سمعته في الوصول للأسواق.

حسب هذا النموذج فإن المقاول يركز على إحداث التوازن بين:

- الفرصة ،الموارد والفريق فهو يقيم ويصحح باستمرار الاستراتيجيات والمخطط التشغيلية فعندما تنمو الفرصة عليه أن يسد فجوة الموارد ويبني فريق عمل للحفاظ على المصالح والتوازنات
- بين الفرصة والمستثمرين من خلال مصادر التمويل ،استراتيجيات الشراكة والتوقيت

2_ نموذج مقتبس من النموذج الاستراتيجي للمقاولاتية :⁷



الشكل رقم 2 السيرورة المقاولاتية: نموذج مقتبس من النموذج الاستراتيجي للمقاولاتية

- ✓ الفرد المقاول : على عكس النموذج السابق يركز هذا النموذج على الفرد المقاول لأنه المحور الأساسي في توليد العزم على فعل المقاول، وهذا يتطلب منه امتلاك بعض الخصائص النفسية التي يتصف بها المقاول، كما أن ملفه الشخصي عامل مهم جدا فهو يشمل المسار الأكاديمي والتكوين الذي يشكل متاع معرفي أولي ضروري للمقاولاتية.
- ✓ المحيط الداخلي: يتضمن وضعية المقاول في إطار زمني محدد ويضم الوضعية العائلية، المالية والاجتماعية.



✓ المشروع قد يمتلك الفرد خصائص نفسية للمقاوول وله الحظ لكونه في إطار داخلي مشجع يتمثل في عائلة محفزة وموارد وعلاقات اجتماعية يمكنه استخدامها في مسعاه، كما يتواجد في محيط خارجي محفز لخلق مؤسسة؛ إلا أنه مع عدم توفر فكرة أو مفهوم يدفعه للعمل والصبر عليه _ بحيث يمنحه ماله ومهاراته ووقته _ لا يمكن أن نقول أن هناك سيرورة مقاوالاتية ، فهذا هو مشروعه الذي يجب أن يكون مرنا وقابل للتوجيه من اجل خلق قيمة مرتبطة بالإبداع وميزة تنافسية مستدامة.

مما سبق يمكن القول أن للسيرورة المقاوالاتية تدور حول ثلاثة محاور أساسية تتمثل في الفكرة ، الفرصة و عملية تحويلهما إلى مؤسسة (تتمثل في إعداد مخطط للأعمال)

➤ عرف تحديد الفرصة على أنه المرحلة التي لا مفر منها في السيرورة المقاوالاتية، في حين ذهب آخرون إلى أنها ليست فقط الخطوة الأولى في المقاوالاتية وإنما تمثل المهارة الأكثر أهمية التي تظهر مدى نجاح

المقاوول.8

- يجب أن تخضع كل فرصة لاختبارات دقيقة وسلسة و أن تراقب وتقيم بعناية ، هذا التقييم هو الأكثر العناصر الحرجة في السيرورة المقاوالاتية ؛ لأنه يحدد للمقاوول ما إذا كان للمنتج عوائد مناسبة للموارد المستغلة أم لا، ويركز التحليل على طول الفرصة ،القيمة الحقيقية والمدركة، مخاطرها وعوائدها، خصائصها ومميزاتها في محيطها التنافسي كما يجب أن تكون مناسبة لكفاءات وأهداف المقاوول، تحليل الفرصة أو مخطط تحليل الفرصة ليس مخططا للأعمال؛ إذ يركز فقط على الفرصة وليس المؤسسة ككل ويزود بقاعدة لاتخاذ قرار الموافقة ،يضم وصف للمنتج ،تقييم الفرصة ، المقاوول والفريق ،خصائص الأنشطة الضرورية لترجمة الفرصة إلى مؤسسة ،مصادر التمويل المؤسسة الأولية وكذا نموها .⁹
- الفكرة :يمكن أن تكون اكتشاف منتج جديد، تقنية، مهارات جديدة ،فالقيمة ليست في الفكرة بحد ذاتها فهي ليست سوى أداة في يد الفرد أو الفريق كما أنها ليست المكون الأساسي وإنما العمل الذي سيكون بناءا عليها .
- الفكرة الجيدة ليست بالضرورة فرصة جيدة فهذا يعتمد على الفرد، الوقت وكذا الموارد المتاحة.

ثانيا :مخطط الأعمال:

هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع،الأفراد ومختلف الاستراتيجيات ، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح للمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.¹⁰

يغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاوول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك، و تتضمن عملية كتابة المخطط جعل الفكرة واقعا مما يتطلب التفكير العميق فيها وكيفية تحويلها إلى مؤسسة وعموما يتضمن العناصر التالية:¹¹





__ وصف النشاط : ماذا ينوي المقاول القيام به ؟لماذا بدأ بالمشروع؟

__ تحليل السوق: من هم الزبائن؟ ماذا يريدون؟

__ تقييم المنافسين: ماذا يقدم هؤلاء المنافسون؟

__ مخطط التسويق : كيف يتم الوصول إلى الزبائن؟

__ مخطط الاستغلال: كيف يمكن تنفيذ الفكرة ؟

__ المخطط المالي: كم يكلف المشروع ومن أين يتم الحصول على الأموال؟

__ الملخص التنفيذي.

و بتفصيل أكثر فإن هيكل مخطط الأعمال غالبا ما يكون كالتالي:¹²

أولا: ملخص تنفيذي

ثانيا: وصف الأعمال

- موقع المكاتب والعنوان
- الخلفية التاريخية للشركة
- الشكل القانوني والملكية
- التجهيزات الحالية للشركة
- بيان الرسالة/الرؤية
- غايات وأهداف مشروع الأعمال
- عروض المنتج/الخدمة(المنافع، التميز، المزايا والأسباب التي تفسر لماذا سيشتري العملاء سلعتنا أو خدمتنا)
- كيف ستقابل أو تشبع الطلب ؟
- فرص النمو (بما فيها المكاسب المحتملة من الامتياز، إذا وجدت)

ثالثا: الخطة التسويقية

■ تحليل السوق

1- السوق المستهدف (ملامح العميل / من هم العملاء المستهدفين – الهوية، النوع والكمية)

2- حدد المنطقة الجغرافية/المناطق المستهدفة

3 - العوامل الديموجرافية للسوق (عمر العميل، النوع، مستوى الدخل، التعليم، الوظيفة، نمط الحياة, عدد

الاطفال... الخ).

4 - المنافسة





أ- من هم المنافسين الرئيسيين لنا؟ وما هي حصصهم التسويقية؟

ب- ما هي نقاط القوة والضعف لديهم؟ (الموقع، الموارد، الشهرة، الخدمة، الأفراد... الخ)

ج- ما الذي يمكن أن نتعلمه - بالتبني أو التحسين أو التجنب - من العمليات التشغيلية للمنافسين، وضعهم التسويقي وإعلاناتهم وعروضهم الترويجية.

د- ما هي عوائق الدخول لهذا السوق؟

5- بيئة الأعمال: عوامل اقتصادية مثل النمو السكاني، الدخل، الحدود الدنيا، تكلفة المعيشة... الخ

- الاستراتيجيات التسويقية
- الصورة الذهنية
- التسعير
- الوضع التسويقي (مبتكر/ قائد - تابع، محلي - دولي/عالمي، الجودة - السعر - خدمة العملاء)

أ- عرف/اذكر خدمات العملاء التي نوفرها

ب- ما هي نقاط القوة والضعف لخدماتنا؟

ج- استراتيجيات تحسين خدمة العملاء

- الاستراتيجية الاعلانية والترويجية

أ- حدد نقاط القوة للمنتج الرئيسي والتي نرغب في ترويجها والإعلان عنها؟

ب- حدد الوسائل الاعلانية التي سنستخدمها

ج- اشرح وبرر لماذا تعتبر الوسائل التي تم اختيارها أكثر فاعلية من حيث التكلفة؟

- منافذ البيع
- اتجاهات السوق
- البحوث والتطوير

رابعاً: الإدارة والتنظيم والأفراد

- الخريطة التنظيمية
- فريق الإدارة
- وخلفية وخبرات اعضاء الإدارة الرئيسيين





- أ- ارفق السير الذاتية الموضحة لنقاط القوة والضعف لفريق او مجلس الادارة بما فيها الخبرات الوظيفية السابقة.
- ب- حدد الاحتياجات المستقبلية من المديرين والأفراد اللازمين للتواكب مع نمو الشركة.
- ج- حدد نقاط الضعف وما تنوى عملة لتحسين/تدعيم الأفراد لتحقيق أهداف الشركة.

خامسا الخطة المالية

- متطلبات الموازنة
- مصادر التمويل
- القوائم المالية التقديرية (تنبؤ لمدة 5 سنوات)

1- قائمة الدخل

2- قائمة تدفق الاموال

3- قائمة الميزانية

▪ التحليل المالي

1- سيولة الشركة ككل

a. نسبة التداول

b. نسبة السيولة السريعة

2- درجة المديونية

أ-نسبة الديون

ب-معدل دوران حسابات القبض

3-الربحية

أ-معدل العائد على الاستثمار

ب-معدل العائد على حقوق الملكية

ج-نسبة المصروفات التشغيلية الى المبيعات

يحتل مخطط الأعمال مكانة مهمة في الاتصال بين حاملي المشاريع وبعض أصحاب المصالح كالمقررين والممولين الذين هم بحاجة إلى أداة تقييم مدى فائدة المشروع المقترح، لكن لماذا تم اختيار هذه الأداة والتركيز عليها ؟

إجابة على ذلك يمكن توضيح أن التفكير الاستراتيجي التقليدي يركز على تحقيق الرؤية وذلك بالاعتماد على تحليل الفرص والتهديدات ، نقاط القوة والضعف وذلك بتحديد الفرص من خلال تعظيم استغلال قوة المؤسسة وتجنب المخاطر





وتقليص تأثير نقاط الضعف، بعد تحديد الإستراتيجية تجزأ إلى سياسات وظيفية بهدف قيام كل وظيفة بدورها بشكل متناسق ومنسجم مع باقي الوظائف؛ بحيث يوصف كل نشاط ويبرر، هذه الطريقة متبعة من طرف الشركات الكبرى وهذا ما يطلب من المقاولين تقديمه؛ إذ يطلب منهم تقديم فكرتهم بشكل ممنهج ومهيكل.¹³

هناك عدة أسباب تجعل من الضروري وضع مخطط أعمال منها:¹⁴

➤ مخطط الأعمال هو الوثيقة الأساسية لبدء، إنشاء وإدارة نشاط اقتصادي ناجح، بل هو أيضا أداة فعالة لجمع الأموال اللازمة لجذب اهتمام المستثمرين.

➤ هو الوثيقة التي تعرف أهداف النشاط بكل وضوح وتحديد، مع تحديد الأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

➤ هو أيضا أداة اتصال ممتازة للمستثمرين والموردين المهتمين في فهم عمليات وأهداف النشاط.

كما يمكن توضيح مكانة مخطط الأعمال في السيرورة المقاولاتية من خلال أهدافه المتمثلة فيما يلي:¹⁵

- وسيلة مساعدة بالنسبة لحاملي المشروع: توجيه المشروع في بداية النشاط إذ يمثل ورقة طريق من الانطلاق إلى النمو، وسيلة مساعدة لاتخاذ القرار سواء بالنسبة لأصحاب المصالح أو فريق كما يساعد على بقاء التركيز على أهداف الانطلاق للمشروع؛ وهذا لا يمنع ضرورة تكيف المشروع مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة والسوق
- وسيلة إقناع أداة تحليل بالنسبة للمستثمرين وكذا المسيرين لقيادة الفريق للوصول لأهداف المشروع بحيث يقنعهم بان المشروع يتموقع في سوق ينمو بشكل جيد، كما أن حامل المشروع قادر على تحقيق مخططاته وأنه يمتلك الأدوات، الموهبة و فريق ذو مهارات من أجل تحقيق الأهداف.

إجمالاً فمخطط الأعمال يوضح مدى جودة الفرصة والمخاطر الرئيسية، الإستراتيجية، يحدد الأهداف، يقنع الشركاء ويشكل مرجع بالنسبة للفريق.

يستخدم مخطط الأعمال كأداة للاتصال وهنا ينظر إليه كنتيجة، تتركز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم متقطع، ومن جهة أخرى ينظر إليه على أنه أداة لتصميم وهيكلية المشروع وهنا يركز على مخطط الأعمال على انه عملية وفي هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر.

نظرا للأهمية التي يحظى بها مخطط الأعمال والضرورة التي يتصف بها في أحيانا كثيرة تجدر الإشارة إلى توضيح بعض نقاط الالتباس وسوء الفهم التي تحيط به:¹⁶

- ✓ مخطط الأعمال ليس تكوين في إدارة الأعمال
- ✓ هدفه ليس تطوير الفكرة وإنما التأكد من وجود فرصة أعمال
- ✓ لا يوفر الوقت
- ✓ مخططات الأعمال تعتمد على الماضي للوصول إلى المستقبل دون فهم الحاضر



✓ هي عبارة عن أدوات توضيحية

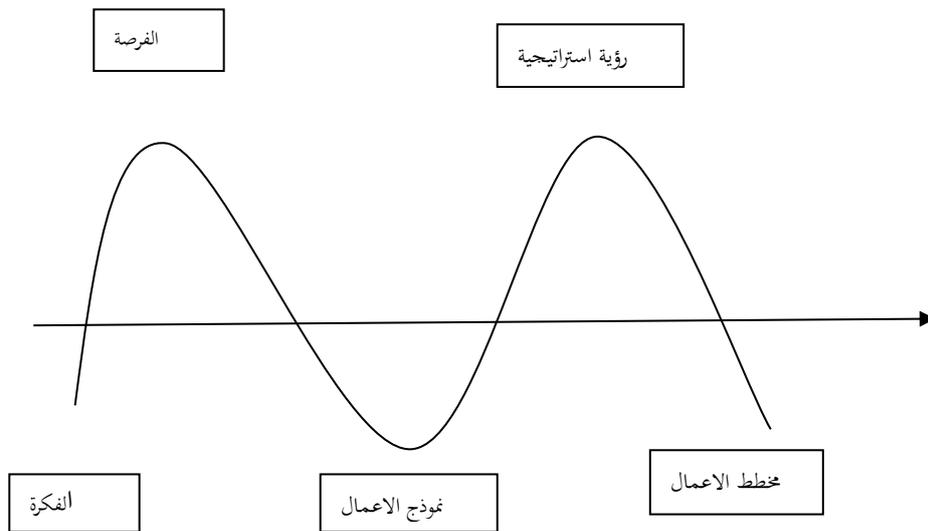
✓ لا يمثل العرض المال الاكثر اهمية في بداية النشاط

✓ هو ليس المخطط ضمان للنشاط

✓ المخطط ليس الأهم وإنما المقاول

مراحل إعداد مخطط أعمال: 17

1. بلورة الفكرة المقاوالاتية بشكل جيد؛ إذ تنتقل من مفهوم واسع إلى أن تصبح أكثر دقة ، وهنا تجب الإشارة إلى انه تتطلب حماية الفكرة وذلك بحماية الملكية الفكرية أو تطوير استراتيجيات لحماية السوق.
 2. اختبار الفكرة لمعرفة مدى إمكانيةها في خلق فرصة أعمال وذلك بدراستها في الإطار الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة ومدى ملاءمتها له.
 3. نمذجة العرض: يقوم المقاول بوضع نموذج للأعمال يوضح فيه جوهر الأعمال وكذا كيف ستتولد الأموال وكيف ستكون العلاقة التبادلية بين أصحاب المصالح
هذا النموذج عبارة عن نموذج للإستراتيجية الاقتصادية التي تسمح للمؤسسة بتوليد العوائد وهو بذلك يسمح لها بامتلاك رؤية واضحة حول مصادر العوائد
 4. تصور حاضر ومستقبل الأعمال: يجب تعريف المكونات الأساسية للرؤية الجديدة يتعلق الأمر بتوضيح عوامل النجاح المؤثرة وكذا تصميم تصنيع المنتج وتقديم الخدمة وكذا مختلف العمليات المتعلقة بتسيير المشروع
 5. كتابة الرؤية في مخطط الأعمال: يجب أن يقوم مخطط الأعمال بإقناع أن نموذج الأعمال يستحق الدعم بفضل ملاءمة الرؤية الإستراتيجية الموضحة في تفاصيله لأصحاب المصالح او الفريق ،وهنا لا يجب النظر إليه على انه عائق وإنما فرصة لتحديد الإستراتيجية.
- وهذا ما يلخصه الشكل التالي :



شكل رقم 3 رؤية جديدة للمقاوالاتية



خلاصة:

__ تبدأ السيرورة المقاولاتية من فكرة يجب البحث عنها وتحديدتها وإن أمكن حمايتها، هذه الفكرة يجب أن تدرس في إطار اقتصادي واجتماعي حتى تكشف عن وجود فرصة أعمال حقيقية التي بدورها تتبلور على شكل عرض يساعد في خلق قيمة وذلك لاقتناع مالكي الموارد للانضمام إلى المشروع من ثم على المقاول إكمال رؤيته الاستراتيجية التي سيتواصل من خلالها مع مالكي الموارد والمقررين شفهيًا أو من خلال كتابتها على شكل مخطط أعمال.

__ إن كتابة مخطط الأعمال هي عبارة عن توضيح الأمور بشكل ممنهج ومنظم وهذا لا يعني بالضرورة النجاح في الميدان، هذا يبين أن كتابة مخطط الأعمال لا تزيد من احتمال النجاح بالنسبة للمؤسسة بالرغم من الأهمية التي يحظى بها في مجال المقاولاتية.





- ¹ Isabel Tregret-Bouche, **Plan d'affaire et démarche de projet en création d'entreprise** .
www.relait-mip.ac-toulouse.fr
- ² ibid
- ³ Mohameb Bayad, Haifa Naffakh et Cristoph Schmitt, **L'équipe entrepreneurial :role de la diversité dans le processus entrepreneurial**, académie de l'entrepreneuriat, 5 eme congres international de l'accadémie, univesity Nancy, 2007
Le processus entrepreneurial www.sbar.uca.edu/entrepreneurship/pdf/01.pdf⁴
- ⁵ Processus entrepreneurial :un cadre www.dukeven.com/home/entrepreneurship-overview-a farmework
The timmons model of the entrepreneurial process ⁶
www.slideshare.net/akahpai/the_timmons_model_of_the_entreprenarial_process
- ⁷ Jad harb , **Le processus entrepreneurial au Liban.memoire fin d'etude MBA(13)**
www.baderlebanon.com/cms/documents/tmp/678381025file.pdf
- ⁸ Camille carrier et maripier Tremblay, **la recherche creative d'opportunités d'affaires : compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat**, académie de l'entrepreneuriat, 5 eme congres international de l'accadémie, univesity Nancy, 2007
- ⁹ Mohameb Bayad, Haifa Naffakh et Cristoph Schmitt, Op, cit
- ¹⁰ Isabel Tregret-Bouche, op :cit
- ¹¹ Cole Ehmke, Jay Akridge, **The éléments of a business plan first steps for new entrepreneurs**, Purdue extension, knowlege to go www.ces.purdue.edu/new
12
معهد الامير سلمان لريادة الأعمال، نموذج خطة أعمال شاملة، نموذج إقرار تمويل المشروع، 1431هـ
faculty.ksu.edu.sa
- ¹³ Raphael Cohen, Claude Ananou , faut –il bruler les plan d'affaires, Accadémie de l'entrepreneuriat, 5 eme congres international de l'accadémie , univesity Nancy, 2007
- Comment élaborer un Plan d'Affaires. Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et 14 Moyennes Entreprises. Dakar. juin 2007: www.adepme.sn
- ¹⁵ Ngossanga Moise B ,business, plan, Université libre de Dakar, 2011/2010
www.fichiersbox.com/documentations/pdf/business%20plan
- ¹⁶ Claude Ananou. Sherbrooke. Octobre ,2007 , www.regionmag.com/plan-entrepreneuriat-pdf.html
- ¹⁷ Ngossanga Moise B ,business, op .cit

