

مخطط الأعمال ضمان نجاح المشاريع المقاولاتية

*Business Planner Ensuring the success of entrepreneurial projects*أبوبكر بوسالم^{1*}، تفرارت يزيد²، ليلى فراح³¹ المركز الجامعي ميله (الجزائر)² جامعة أم البواقي (الجزائر)³ جامعة بسكرة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2018/12/30

تاريخ القبول: 2018/12/04

تاريخ الاستلام: 2018/11/16

ملخص:

يعتبر مخطط الأعمال هو المحور الأساسي لهذه المداخلة وهو الدراسة الإستراتيجية للمشروع من الناحية: التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، المالية، كما يمثل وثيقة هوية تعرف بالمشروع ومؤسسيه لدى مختلف الأطراف (شركاء، بنوك، ...) ووسيلة اتصال وإقناع تجاه هذه الأطراف، وتتمثل أهمية مخطط الأعمال بالنسبة للمشاريع المقاولاتية باعتباره حجر الأساس، الذي تبنى عليه هذه المشاريع فهو الصورة المفصلة لتصميم وتنفيذ المشروع وتطوره في المستقبل. الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، المقاتول، مخطط الأعمال، المخطط التسويقي، المخطط الإنتاجي، المخطط التنظيمي، المخطط المالي.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، الأسواق الجديدة، المشاريع الناشئة.

Abstract:

The business plan is the main axis of this reseach paper, and the strategic study of the project from the marketing, organisational, operational, financial. The business plan is considred as a representation of the project for (the partners and the banks...), also it is a mean of communication and convince towards those parteners, the importance of the business plan seems to be the basis for the project start up, and it is the detailed image for the designing and the excution and the development of the project in the future.

Keywords : entrepreneurship, entrepreneur, business plan, marketing plan, organisational plan, operational plan, financial plan.

Keywords: entrepreneurship, new markets, emerging projects,

* أبوبكر بوسالم

1. مقدمة:

تلعب المشاريع المقاوالاتية دورا مهما في التوازن الاقتصادي ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها منطلق أساسي لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلة الفقر والبطالة من ناحية أخرى، ولهذا أولت العديد من الدول اهتماما متزايدا لهذه المشاريع وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقا للإمكانيات المتاحة، كما أنها تحقق التنوع في النسيج الاقتصادي للدول. ونجد أن الجزائر في الآونة الأخيرة ركزت على هذه الآلية للنهوض باقتصادها و تنشيطه من خلال مؤسسات الدعم و التمويل وعقد ملتقيات علمية خاصة لهذه المؤسسات ودورها و أهميتها. ورغبة من الحكومة لتحقيق الاستدامة التنموية الشاملة فإنها تسعى الى تحفيز المشاريع المقاوالاتية المستدامة التي تساعد على خلق قيمة على المدى الطويل، ومن هنا نطرح إشكالية المداخلة:

كيف نضمن نجاح المشروع المقاوالاتي قبل تجسيده ؟

وتتم الإجابة على هذه الإشكالية من خلال ما يعرف بمخطط الأعمال الذي يمكننا من الحكم على مدى قابلية المشروع المقاوالاتي للتجسيد ومعرفة آفاقه المستقبلية.

2. مفهوم المقاوالاتية:

يرجع مفهوم المقاوالاتية Entrepreneurship للاقتصادي الايرلندي **Richard Cantillon** ليعبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ به، ومن هنا أبرز **Cantillon** مفهوم المخاطرة ومفهوم عدم التأكد كعوامل مؤثرة في مفهوم المقاوالاتية (علاء الدين زيدان، 2007، صفحة 49).

ويعود الفضل في وضع تعريف أشمل للمقاوالاتية للمفكر الاقتصادي **Joseph Schumpeter** الذي تبني المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي المكون من جانب العرض والطلب يكون في حالة توازن والمقاول يقوم بكسر حالة التوازن من خلال ما يقدمه من ابتكارات في صورة منتجات جديدة أو أساليب انتاج جديدة، أو أسواق جديدة (علاء الدين زيدان، 2007، صفحة 50).

واستخدم مصطلح Entrepreneurship للدلالة على المبادرة الفردية و الأعمال المقاوالاتية، والكلمة مشتقة من كلمة فرنسية **entreprenre** يعني يباشر ويبادر، لذلك فإن المبادر أو المقاول **l'entrepreneur** يأخذ مكانا بين المزودين و العملاء أو المنتجين و العملاء، وفي نفس الوقت يتحمل المخاطر لتحقيق النجاح (القهيوي و الوادي، 2012، صفحة 88).

المقاولاتية هي ظاهرة ظهور واستغلال فرص جديدة خالقة للقيمة الاقتصادية والاجتماعية، محفزة بالمبادرة وديناميكية الابتكار/التغيير في الفرد، المقاول بالتفاعل مع بيئته، المحور الأساسي للظاهرة هو العملية المنشئة للحدثة وهيكل ديناميكية (فرد/مشروع) للتدريب نحو تنظيم مقاولاتي محتمل لاستغلال الفرصة بنجاح (Coster، 2009).

3. مفهوم المقاولاتية:

ينسب مصطلح المقاول إلى الاقتصادي الفرنسي J.B.Say الذي عرفه " الفرد الذي يقوم بتحويل الموارد الاقتصادية من مجال تتمتع فيه بإنتاجية منخفضة إلى مجال آخر يحقق لها مستوى أعلى من الإنتاجية وقدر أكبر من العائد" (علاء الدين زيدان، 2007، صفحة 98)

نقلا عن السكارنة (السكارنة، 2008، صفحة 18): عرفه قاموس Webster على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال، كما تعني ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية.

كما عرف Histrich and Others المقاول بأنه " ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئا ذا قيمة، ويقدم شيئا مبدعا وجديدا (السكارنة، 2008، صفحة 19).

1.3 خصائص المقاول :

حسب Alain FAYOLLE (2004، FAYOLLE) فإن المقاول يتميز بالصفات التالية:

- ✓ مبتكر
- ✓ منظم عملية خلق ثروة اقتصادية
- ✓ قائد
- ✓ وهناك أيضا خصائص نفسية تلعب دورا مهما في تحديد شخصية المقاول:
- ✓ القيم: الأخلاق والمسؤولية
- ✓ مواقف: المخاطر، المبادرو والتحكم الذاتي
- ✓ الاحتياجات: الاستقلالية، الانجاز والاعتراف.

2.3 المشارىع المفاوالانىة:

ىنآ عن الرور الإبداعىة والمبادارات الفردىة حسن اسآغالال الفرص المآاحة مما ىدمع المنافسة فى الأسواق، وزىادة القءرة على الآكامل وىعزز من فرص الأمن الاقآصاءى وءماىة النسىج الاآءماى (القهبوى و الواءى، 2012، صفاة 89).

ىمكن آعرفى المشارىع المفاوالانىة بآلك المشارىع والمبادارات الفردىة أو الآماعىة الآى آآمىز بءرآة كبىرة من المآاطرة فى ظل بىئة غير واضءة المعالم وآولء ابآكاراء آءىءة آرفع من مسآوى اقآصاء البلاد.

4. مآطط الأعمال:

لم ىحظى مآطط الأعمال كمفهوم باءمام كبىر من قبل الباءآىن فى مآال إءارة الأعمال إلا فى السنواآ الآخىرة، وهذا لما ىلعبه من ءور مهم فى نآا واسآمرارىة المشارىع المفاوالانىة وفىما ىلى نقوم بآقءىم بعض آعرفىاء لمآطط الأعمال.

1.4 آعرفى مآطط الأعمال:

لقد آعءءآ آعرفىاء مآطط الأعمال والآى نءكر منها:

هو وآىقة آمآل نواىا المؤسسه الإسآراآىجىة فى المسآقبل أى أنه مآطط لآسهىل الأعمال ىعطى معلوماآ واضءة ومنظمة على المؤسسه، وىعءء أعمالها وىنشئ معلوماآ شآصىبة آىآ نآء فىه آآلىل ءراسه للسوق وإسآراآىجىة الآسوىق (برءومة و بوظرفة ، 2012، صفاة 08).

مآطط الأعمال أنآلو-سكسونى الأصل، وهو عبارة عن ملف قرار الاسآآمار أو المآشروع ىسمح للمسآآمر أو المفاول بآوقع مسآقبل المآشروع المآآمل بآرىقة موضوعىة، وىركز على المآاور الآى قد آؤآر على المآشروع من أجل اسآباق المآاطر والفرص المآآملة، إضافة إلى ذلك ىعبر على الإآراء والوسائل اللازمه (Droit-Finances).

مآطط الأعمال عبارة عن الوآائق المآآآوبه الآى آبىن كل العوامل الءاخلىة و الآرآىجىة والاسآراآىجىة الملائمه لبدء مآاطر آءىءة (السكارنه، 2008، صفاة 111).

كما أنه ىآم من آلاله آوضىح كافة الأمور المآعلقة بالآسوىق والمالىة والإنآاآ و الموارء البشرىة وىسعى مآطط الأعمال للإآابة عن الأسئلة الآلىة:

— أىن نحن آالىا؟

— أىن سنذهب؟

- وكيف نصل إلى أهدافنا؟

2.4 أهمية مخطط الأعمال:

يعنى مخطط الأعمال بدراسة وتحليل مختلف جوانب المشروع قبل البدء به، من أجل تحديد ما تحققه من عوائد أو منافع وما يتم تحمله من تكاليف وأعباء من أجل إقامته لتحقيق أهدافه، و تبرز أهمية مخطط الأعمال نتيجة لأسباب عديدة، والتي منها (حسن خلف، 2012، الصفحات 40-41):

- يتضمن مخطط الأعمال كافة الجوانب التي ترتبط بتوفير قدر مقبول من درجة التأكد في اتخاذ القرار الخاص بإقامة هذه المشاريع.

- يؤكد الواقع الفعلي لممارسة مشروعات الأعمال الأهمية الحاسمة لدراسات وتحليل جدوى القيام بالمشروع قبل إقامته، والبدء بتنفيذها وتشغيلها، حيث أثبت هذا الواقع الفعلي، وفي حالات ليست بالقليلة وبشكل يكاد يكون شائعا، تعثر عدد غير قليل من المشاريع نتيجة غياب دراسات وتحليل جدواها.

- رسم خطة مفصلة عن المشروع من عدة جوانب، تسويقية، مالية، بيئية، فنية، تنظيمية.

- يمكننا من خلال مخطط الأعمال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع.

أما بالنسبة لفوائد مخطط الأعمال فهي كما يلي (valorisationcapitalhumain):

- يقلل من المخاطر

- أداة تبرير الخطط والأنشطة

- يساعد على كشف الأخطاء وتجنبها

- يعتبر كمؤشر لدراسة المهارات ومدى الالتزام

3.4 وظيفة مخطط الأعمال:

يساهم مخطط الأعمال في تقديم مشروع إنشاء المؤسسة وله وظيفتين أساسيتين (Coster،

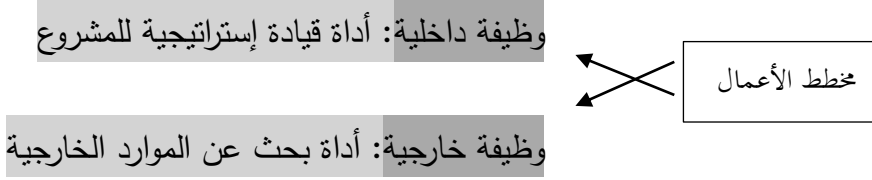
2009، صفحة 137):

- مساعدة المنشئ في بناء وتنفيذ مشروعه.

- إيجاد موارد خارجية - مالية- من أجل تحقيق المشروع.

وضح A.FAYOLLE وL.J.FILION وظيفة مخطط الأعمال كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 01: وظيفة مخطط الأعمال



Michel Coster, *Entrepreneuriat*, édition PEARSON, Paris, France, 2009, p137.:source

وفق هذا التصنيف مخطط الأعمال له وظيفتان أساسيتان تندرج تحتها وظائف أخرى

نوضحها كما يلي (Coster, 2009, الصفحات 138-140):

أ. الوظائف الداخلية (أداة إستراتيجية) :

- يساعد على التفكير واتخاذ القرار: فهو يسمح بمعرفة الرهانات الملموسة التي يشترطها المشروع ولا يدفع إلى التفاؤل الوهمي ويساعد على الحصول على نتائج مسبقة فهو يعتبر مرآة للمستقبل.
- المساعدة على التقدير للمستقبل: يسمح بوضع نظرة مستقبلية عن طريق التقدير ويمكن حامل المشروع في فترة الانجاز بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ومختلف التغيرات المحتملة، الأخطار التي يمكن أن تواجهه، كما يمكنه من التعرف على المتعاملين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفف من شكوكه
- المساعدة للمرحلة المستقبلية: مخطط الأعمال يساعد حامل المشروع على بناء رؤية مستقبلية قد تكون بمثابة دليل للمراحل الإستراتيجية القادمة، حيث تحديد أهداف المؤسسة يسهل معرفة الخطوات وتوقع الايجابيات للمسار المتبع، وعند الاقتضاء معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تغيير وجهة المشروع، إذن وبطريقة أخرى وضع الوسائل من أجل المراقبة الحسنة للمشروع عن انطلاقه.

ب. الوظائف الخارجية (أداة اتصال ومساعدة للبحث عن الموارد):

في هذا المنظور فإن وظيفة مخطط الأعمال أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك التجسيد، من ناحية تعبئة الطاقات أو جلب الموارد. وظائف الاتصال للمشروع يمكن إجماعها على النحو الآتي:

- التواصل بالمشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملين لمستقبل المؤسسة.
- البحث عن أموال: يمكن التحصل على موارد مالية من الأطراف الآخذة كما يمكن توفير الوسائل اللازمة للمشروع المطموح له.
- جلب شركاء استراتيجيون للمشروع: فكرة التجميع تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، وتجنيد الأطراف الآخذة قدر الإمكان لجلب الموارد اللازمة للمشروع.

4.4 مكونات مخطط الأعمال:

يمكن توضيح مكونات مخطط الأعمال كالآتي (السكارنة، 2008، الصفحات 114-119):

- أ) الصفحة الرئيسية: تتضمن العناصر الرئيسية بالمخطط من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة الأعمال و الطبيعة القانونية للمؤسسة المتعلقة بالملكية و الموقع و الحاجات المالية.
- ب) ملخص التنفيذ: يتكون الملخص من ثلاث إلى أربع صفحات تتضمن تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، تتعلق بإستراتيجية التسويق، المالية، و إجراءات البيع.
- ج) تحليل البيئة: ويتم فيها تحديد كافة المتغيرات المتعلقة بالبيئة الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية والقانونية.
- د) وصف المشروع: يتم توضيح مهمة المشروع وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والموقع، والمعدات، كذلك تحديد رسالة و أهداف المنظمة و لماذا هذا المشروع و كيف سيتم و متى ينجز والأدوات اللازمة للإنتاج.
- هـ) خطة الإنتاج أو العمليات: تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف، المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع، إجراءات التخزين، المواد الأولية، الموردین، و كذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع والصيانة.
- و) الخطة التسويقية: تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية تسويق و تسعير و توزيع المنتجات، الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

ز) الخطة التنظيمية: تتضمن وصف الملكية المشروع كذلك خطوط الصلاحيات و

المسؤوليات للأفراد العاملين، كيفية أداء الأعمال.

ح) الخطة المالية: تتضمن الخطة المالية للمشروع الجدوى الاقتصادية وضرورة الالتزام

بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و التكاليف والربحية و كذلك التدفقات النقدية و خطة الموازنة التقديرية.

ط) الملاحق: والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بمخطط الأعمال.

5.4 أبعاد مخطط الأعمال :

يعتبر مخطط الأعمال الخطوة الأولى لإنشاء المشروع، الذي يضمن لنا دراسة مدى إمكانية

تطبيق المشروع و أساليب التمويل التي سنركز عليها و إستراتيجية التسويق و العديد من الأمور المهمة،

كما أنه أداة إقناع الهيئات المالية التي ستمول و تتبنى المشروع لذلك يمكننا تقسيم مخطط الأعمال

إلى أربع محاور أساسية (مخطط تسويقي، مخطط إنتاجي ، مخطط تنظيمي، مخطط مالي) نشرحها

كالتالي:

أولاً: المخطط التسويقي

يعد أهم محور فعلى أساس نتائجه يتم بناء المحاور الأخرى، ويعتبر العنصر الأكثر أهمية

والأكثر صعوبة، يبحث عن خطة تسويقية شاملة و توجهات الاستهلاك ويشمل المزيج التسويقي ويحدد

كيفية تسويق المنتج و الخدمة خلال فترة محددة (D. Collins ، 2010 ، صفحة 01).

مكوناته: يتكون المخطط التسويقي من ثلاث مراحل مهمة هم: تجزئة السوق، تحديد

الاستراتيجيات التسويقية، تحديد المزيج التسويقي.

أ. دراسة و تجزئة السوق: وتشمل تحليل و تجزئة السوق ثم اختيار التوقع الجيد للمؤسسة:

1. تحليل و تجزئة السوق: يهدف تقسيم السوق إلى:

✓ اختيار القطاع التسويقي ويقصد بذلك الشريحة المستهدفة في السوق حتى يتم

تحديد حجم و طبيعة التعامل معها بشكل محدد تسويقياً.

✓ وضع برنامج تسويقي فعال لكسب هذه القطاعات التسويقية أو شرائح السوق.

2. التوقع: هي الكيفية التي ترغب المؤسسة أن ينظر بها الزبون المستهدف إلى منتجاتها

وبالمكانة التي تحتلها تلك المنتجات في ذهنه وانطباعه، لذلك يعرف التوقع بأنه "إعداد تصور معين

عن المنتج وعلامته بهدف إعطائه مكانا يفضل ويميز عن المكان الذي يحتله المنافسون داخل ذهن وتفكير الزبون (بلحاج، 2007، صفحة 128)

ب. تحديد الاستراتيجيات التسويقية: هناك ثلاث استراتيجيات أساسية وتسمى الاستراتيجيات العامة لبورتر، تعتمد عليهم معظم المؤسسات هي كالاتي:

ب.1 إستراتيجية قيادة التكلفة: هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بأسعار رائدة في السوق (غالبا ياسين، 2010، صفحة 107)

ب.2 إستراتيجية التمييز: تركز هذه الإستراتيجية على البحث عن الانفراد بخصائص استثنائية تكون ذات قيمة للمستهلك، وذلك من خلال ابتكار منتج يحقق مزايا تنافسية، ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي الجودة، التطوير، الاستجابة لحاجات العميل.

ب.3 إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء، ويكون التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة أو الأسلوبين معا.

ج. المزيج التسويقي: يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعها، ثم الترويج لها لدى الزبائن ومن ثم توزيعها وايصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل اشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب

ثانيا: المخطط التنظيمي

في هذا المحور على حامل المشروع تحديد الأمور التي لها علاقة بوظيفة التنظيم وتمثل في:

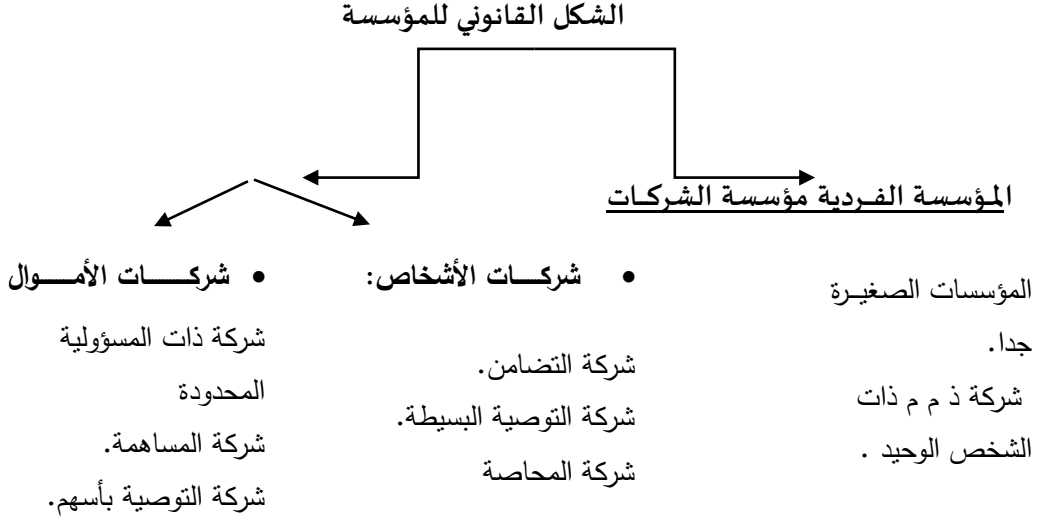
تحديد الشكل القانوني للمؤسسة، وضع الهيكل التنظيمي، تحديد الموارد البشرية.

أ. الشكل القانوني: (الدراسة القانونية)وضع الإطار القانوني للمؤسسة الذي يتم عبر مرحلتين:

✓ اختيار الشكل القانوني للمؤسسة.

✓ الإجراءات القانونية: (الملف الإداري، النشر والاشهار، القيد في السجل التجاري)

الشكل رقم (02): الشكل القانوني للمؤسسة



المصدر: عفاف حبه، إنشاء مؤسسة في القانون الجزائري، محاضرة مقدمة في دورة تكوينية حول المقاولاتية، الفترة الممتدة من 2017/01/23 إلى 2017/02/07، جامعة بسكرة.

ب. الهيكل التنظيمي: هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وبيان نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها (القريوتي، 2000، صفحة 40)، يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد أدوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة و تفادي التداخل و الازدواجية و غيرها.

ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك تظهر أهمية الهيكل التنظيمي من خلال قيامه بالوظائف التالية:

- ✓ توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
 - ✓ تحديد العلاقات بين الأفراد وتطبيق نطاق الإشراف.
 - ✓ تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات.
 - ✓ تفويض السلطات.
 - ✓ تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار والتفاعل مع الجمهور وتقديم منتجات جيدة.
 - ✓ توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- ج. الموارد البشرية:

- ✓ تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تهدف إلى تقدير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات والأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية معينة. تهدف هذه العملية إلى توفير الاحتياجات من الأفراد في الوقت المناسب لضمان توازن العرض والطلب.
- ✓ استقطاب الموارد البشرية: يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب الأفراد بالعدد والوقت و المؤهلات المناسبة، وتشجيعهم على تقديم طلباتهم للعمل في المنظمة للإتاحة لهذه الأخيرة اختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة.
- ✓ تحفيز الموارد البشرية: هي عملية تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا من أجل القيام بعمل أكثر (الداوي، 2008، صفحة 13)
- ✓ الحفاظ على الموارد البشرية: من أهم اهتمامات إدارة الموارد البشرية هي كيفية الحفاظ على العنصر البشري، وذلك بخلق مناخ عمل صحي وسليم وتوفير جو عملي مناسب، إذ أن سلامة الموارد البشرية قد تضمنتها العديد من التشريعات والقوانين التي تحفظ له حقه.

ثالثا: المخطط الإنتاجي

- ويعد العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر بغرض إنتاج السلع المطلوبة أو تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف. ويمر على المراحل التالية :

- ✓ تحديد موقع الإنتاج؛
 - ✓ التنظيم الداخلي للمشروع
 - ✓ تحديد العملية الإنتاجية
 - ✓ البنية التحتية الإنتاجية (الآلات والمعدات)
 - ✓ تحديد الاحتياجات من المواد الأولية
- بعد إنهاء المخطط الإنتاجي نكون قد حددنا تكاليف المشروع المتوقعة.

رابعاً: المخطط المالي

يتوقف إعداداه على نتائج كل من المخطط التسويقي والتنظيمي والإنتاجي، حيث أن المخطط التسويقي يحدد لنا حجم وقيمة المبيعات المتوقعة، والمخطط الإنتاجي والتنظيمي يبينان لنا عناصر وقيمة التكاليف الاستثمارية والتشغيلية وتكاليف الإنتاج، وعليه فالمخطط المالي يساعد كثيراً في اتخاذ القرار بشأن الاستثمار في المشروع، ويتضمن المخطط المالي الخطوات التالية:

- ✓ تحديد تكاليف المشروع (تكاليف تشغيلية سنوية، تكاليف الاستثمار، اهتلاك التثبيات)
- ✓ إعداد القوائم المالية للمشروع
- ✓ تحديد هيكل التمويل
- ✓ التقييم المالي

5. خاتمة:

نستخلص من خلال ما تقدم في المداخلة أن مخطط الأعمال خطوة جد مهمة في التخطيط للمشروع وتحديد آفاقه المستقبلية لذا وجب على حامل مشروع إعداداه كخطوة أولية قبل البدء في المشروع، ومن خلاله نستطيع الحكم على قابلية التجسيد وحساب المردودية التقديرية قبل وضعه على أرض الواقع، وهنا تكون الإجابة على إشكالية المداخلة بحيث أن مخطط الأعمال هو ضمان لنجاح المشاريع المقاولاتية فهو يقدم نظرة تصورية شاملة على ما يجب أن يكون والجوانب التي يجب على حامل المشروع التركيز عليها وأخذها بعين الاعتبار.

6. قائمة المراجع:

1. عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص49.

2. ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص88.
3. Michel Coster, *Entrepreneuriat*, édition PEARSON, Paris, France, 2009.
4. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص18.
5. A.FAYOLLE, « *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, édition DUNOD, janvier 2004.
6. برحومة عبد الحميد، أبوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012، ص8.
7. Droit-Finances, business plan (définition), droit-finances.commentcamarche.net, 27/02/2017. 16 :15, p1.
8. ¹فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، إربد، الأردن، 2012، ص40، 41.
9. Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?, http://valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=7261&M=2392%20&Repertoire_No=2137987698
10. D. Collins, Élaboration d'un plan de commercialisation, fiche technique, Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation et des Affaires rurales, Ontario, Canada, 2010,p01.<http://www.omafra.gov.on.ca/french/busdev/facts/10-030.pdf>.
11. ¹طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، 2006/2007، ص128.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص107.
13. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص40.

14. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 2008/06، ص13.