

## المحاضرة العاشرة: خطة العمل - معرفة جملة المخاطر والصعوبات -

### تمويل المشروع - الأجهزة المختصة في المراقبة

#### 1. خطة العمل Business Plan

يعرف Versartre & Sapporta خطة الأعمال بأنّها الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الاستراتيجية لحاملي أو حاملي المشروع، وبين أن النموذج المقترن يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم والتوزيع، من أجل الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر تشكل خطة العمل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة عن المشروع، ومحاولة للتنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، حيث يتم إعداده في ظل مجموعة من الدراسات التقنية والمالية والتسويقية وغيرها من الجوانب.<sup>2</sup>

##### 1.1. أهمية خطة العمل

تتجلى أهمية خطة العمل من خلال كونها الخريطة التي توجه رائد الأعمال في تنفيذ مختلف الأنشطة والعمليات التي تخص مشروعه، حيث يمكن توضيح أهم جوانب الأهمية التي تعود بها خطة العمل على رائد الأعمال كما يلي:<sup>3</sup>

- إعطاء نظرة سريعة وحاصلة عن مشروع العمل عبر تلخيص مختلف الجوانب والمعلومات المتعلقة به، وخاصة من الجانب المالي، التقني أو الفني، التقييمي، والتسويقي للمشروع؛
- يشكل نقطة انطلاق للمشروع؛
- تحديد فرص النجاح الممكنة؛
- 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 تسخير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره.

## 2.1. عناصر ومضمون خطة الأعمال

يتكون مخطط الأعمال عادة من 20 إلى 40 صفحة دون احتساب الملحق، حيث يمكن توضيح أهمها كما يلي:  
(بتصرف نقاً عن محاضرات زيتوني هوارية)

- الملخص؛
- التقديم العام للمشروع؛
- الفريق؛
- السوق؛
- الاستراتيجية العامة؛
- الاستراتيجية التسويقية والتجارية؛
- الوسائل والتنظيم؛
- التركيب القانوني؛
- الملف المالي.

يمكن تقديم شرح مختصر لكل من العناصر السابقة كما يلي:

### 2.1.1. الملخص

يجب أن تبدأ خطة العمل بملخص عن المشروع والذي يعكس عادة الجوانب التالية:

- لحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة مهما كان نوعها (جديدة أو إعادة تشغيل)؛
- وصف سريع للفريق المقاولاتي من حيث الكفاءات والطموحات الفردية والجماعية؛
- تقديم الفرصة الاستثمارية الخاصة بالمشروع؛
- مقاربة إجمالية للسوق المستهدف وإمكانياته؛
- تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتوج؛
- تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر؛
- إشارة إلى مبلغ التمويل الذي تبحث عنه المؤسسة وإلى الاستعمال المقترن للأموال المطلوبة.

## **2.2.1. التقديم العام للمشروع**

يحتوي هذا الجزء من الخطة على أساسيات المشروع، حيث يقدم المعطيات التي سوف تتم الإشارة إليها في الأجزاء القادمة في الملف، والمدف هنـا هو إظهار أنـ هناك اتفاق بالنسبة للمشروع، الفرصة جيدة، الابداع ممكن التحكم فيه، والمشروع مدـع عن طريق عدد من الإثباتات المكـنة، وعليه يـضمن تقديم المشروع كـلا من نـشأة المشروع، التـكنولوجيا المستـخدمة، البراءـات أو حقوق الملكـية، الأسـواق المستـهدـفة، الأـهدـاف على المـدى القـصير، المـتوسط، والـطـويل.

## **3.2.1. الفريق**

على حـامل المشروع أن يكون مـقـتنـعا بـكـفاءـاتـ الفـريقـ المـقاـولـاتـيـ، وـذـلـكـ منـ أـجـلـ ضـمانـ التـنـفـيـذـ الجـيدـ لـلـمـشـرـوعـ، وـبـالـتـالـيـ لـابـدـ منـ التـعـرـفـ عـلـىـ شـخـصـيـةـ وـكـفاءـةـ وـقـيمـ وـمـعـقـدـاتـ كـلـ عـضـوـ فـيـ فـريـقـ بـالـنـسـبـةـ لـلـأـهـادـفـ المـسـطـرـةـ لـلـمـشـرـوعـ، وـذـلـكـ منـ خـلـالـ عـرـضـ مـلـخـصـ عـنـ سـيـرـةـ كـلـ عـضـوـ فـيـ فـريـقـ ٢٧ـ، وـصـفـ بـنـيـةـ وـهـيـكلـ فـريـقـ (ـالـهيـكلـ التـنـظـيـميـ وـالـمـسـؤـليـاتـ)، تـوزـيعـ المـهـامـ وـالـأـدـوارـ وـالـمـسـؤـليـاتـ، تـقـدـيمـ الـمـجـلـسـ الإـدارـيـ، وـغـيرـهـ مـنـ الـمـعـلـومـاتـ.

## **4.2.1. السوق**

منـ الـضـرـوريـ فـيـ خـطـةـ الـأـعـمـالـ إـظـهـارـ وـجـودـ سـوقـ قـادـرـ عـلـىـ تـصـرـيفـ الـمـنـتـجـ المـقـترـحـ، حيثـ يـتـمـ التـرـكـيزـ هـنـاـ عـلـىـ قـطـاعـ النـشـاطـ وـخـصـائـصـ الـأـسـاسـيـةـ، الـجـزـءـ الـمـسـتـهـدـفـ مـنـ السـوقـ، طـرـقـ اـخـتـرـاقـ السـوقـ الـمـسـتـهـدـفـ، المـزاـيـاـ التـنـافـسـيـةـ فـيـ السـوقـ مـقـارـنـةـ بـالـمـؤـسـسـاتـ الـأـخـرـىـ، وـيـضـمـ هـذـاـ الـأـخـرـىـ مـعـلـومـاتـ عـنـ الـمـنـافـسـينـ مـنـ حـيـقـ التـعـرـيفـ بـهـمـ، مـوـقـعـهـمـ، حـرـكـتـهـمـ فـيـ السـوقـ، حـصـصـهـمـ السـوقـيـةـ، مشـاكـلـ الدـخـولـ فـيـ السـوقـ، إـضـافـةـ مـعـلـومـاتـ حـوـلـ الـزـيـائـنـ، وـكـيـفـيـةـ شـرـائـهـمـ وـتـطـوـرـ السـوقـ.

## **5.2.1. المنتج أو الخدمة**

يـضـمـ هـذـاـ الـجـزـءـ مـنـ الـخـطـةـ خـصـائـصـ الـمـنـتـجـ أوـ الـخـدـمـةـ الـمـقـدـمـةـ، وـمـاـ سـيـقـدـمـهـ لـلـزـبـونـ، حيثـ يـكـونـ مـنـ الـجـيدـ الـاستـعـانـةـ بـرـسـومـ وـمـخـطـطـاتـ تـوـضـيـحـيـةـ، حيثـ الـهـدـفـ هـنـاـ هوـ إـظـهـارـ رـؤـيـةـ الـزـيـائـنـ لـلـمـنـتـجـ وـكـيـفـيـةـ عـرـضـهـ، وـمـنـ الـمـهمـ هـنـاـ أـيـضـاـ عـرـضـ طـرـيـقـ الـإـنـتـاجـ وـالـأـخـطـارـ التـقـنيـةـ وـالـإـنـتـاجـيـةـ الـمـكـنـةـ، وـبـالـتـالـيـ يـرـكـزـ هـذـاـ الـعـنـصـرـ عـلـىـ التـعـرـيفـ بـالـمـنـتـجـ دـورـةـ حـيـاتـهـ، عـنـاصـرـ الـمـلـكـيـةـ الـفـكـرـيـةـ وـالـصـنـاعـيـةـ، نـشـاطـاتـ الـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ عـلـىـ الـمـنـتـجـ.

## **6.2.1. الاستراتيجية العامة**

تشـكـلـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ تـكـملـةـ مـهـمـةـ لـلـعـنـاصـرـ السـابـقـةـ، حيثـ تـحدـدـ أـهـدـافـ الـمـؤـسـسـةـ، الـمـوـقـعـ الـمـتـوـقـعـ فـيـ السـوقـ، الـمـوـاردـ الـمـخـلـفـةـ الـقـابـلـةـ لـلـاستـغـالـ، الـعـوـاـمـلـ الـأـسـاسـيـةـ لـلـنـجـاحـ، كـمـاـ يـتـمـ هـنـاـ إـبـرـازـ حـقـيقـةـ الـفـرـصـةـ الـاسـتـثـمـارـيـةـ عـبـرـ إـظـهـارـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ درـاسـةـ السـوقـ وـالـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـتـبـعـةـ لـاـخـتـرـاقـ هـذـاـ السـوقـ وـالـقـدرـةـ عـلـىـ الـبقاءـ.

## 7.2.1 الاستراتيجية التسويقية والتجارية

يجب هذا الجزء عن مجموعة من الأسئلة أهمها كيف يتم توزيع المنتج او الخدمة؟ كيف تحدد الأسعار؟ وكيف يتم الإعلان عن المنتج؟ حيث يركز هذا العنصر على العوامل التي تؤثر على قرار الشراء بالنسبة للزيون المستهدف، وبالتالي لابد لهذه الاستراتيجية أن تبني على كيفية الوصول إلى المنتج ودرجة الوصول، السعر، الإعلان، خدمات ما بعد البيع، وغيرها من الجوانب التجارية.

## 8.2.1 الوسائل والتنظيم

يشمل هذا العنصر الوسائل التي يمكن استخدامها لضمان عمل المؤسسة، من حيث الخطة التنفيذية، الإجراءات العملية والقانونية، كيفية الوصول إلى المباني والتوصيات والأدوات الضرورية للنشاط، والمواد المستعملة ومصدرها، إضافة لكيفية التطور والنمو التنظيمي.

## 9.2.1 التركيب القانوني

يشير التركيب القانوني إلى طبيعة المؤسسة المستحدثة وتشمل هذه الخطوة تحديد العديد من الجوانب كحماية العلاقة التجارية، براءة الاختراع، اتفاقات الشراكة، التصريحات الضريبية والاجتماعية، ومختلف العقود التي يتطلبها المشروع.

## 10.2.1 الملف المالي

يعكس الملف المالي حجم وطبيعة التمويل الذي تحتاجه المؤسسة، ويفسر أسباب طلتها للتمويل من مختلف الهيئات والجهات المعنية بتوفير التمويل، حيث يقدم معلومات تفصيلية حول النتائج الأساسية المنتظرة خلال 3 إلى 5 السنوات الأولى، الهيكل والاحتياجات المالية (خطة التمويل)، مخطط الخزينة، ورأس المال العامل.

<sup>1</sup> مقياس المقاولاتية،

<sup>2</sup> براشد، وفاء بربار. (2022). مخطط الأعمال. مقياس المقاولاتية لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر

بلقайд تلمسان.

<sup>3</sup> المرجع السابق.