

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات
الصغيرة والمتوسطة

من إعداد:

أ/ شوقي جباري

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أم البواقي

البريد الإلكتروني: Chaouki_dj@yahoo.com

الهاتف : 0794499655

أ/ شرقي خليل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أم البواقي

البريد الإلكتروني: khalil_reo@yahoo.fr

الهاتف : 0661597854

بحث مقدم لفعاليات الملتقى الوطني حول:

استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

18-19 أبريل 2012.

عنوان المداخلة:

فعالية مخطط الأعمال التفاعلي في مرافقة مسيري المشروعات الصغيرة والمتوسطة

Résumé:

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.*

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

الملخص:

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 لصغيرة 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 يبينان قلة خبرة سيرين 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 يحتوي على برنامج "مخطط الأعمال التفاعلي عن بعد"، قصد مساعدة المدراء قليلي الخبرة في إعداد مخطط أعمال فعال، يرافق صاحب الفكرة ويسمح له بتجسيد مشروعه.

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

المقدمة:

تحتّم 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؛
- الاطار المفاهيمي لمخطط الأعمال؛
- دور 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: وتمثل فيما يلي:¹

- اختلاف مستويات النمو: وخصوصا بين الدول، فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا تعتبر كبيرة في الدول النامية كالجيزة 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 لآخر، 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 تركزها، 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 الإعانات 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 ¹ حيث نجد أنها 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.

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،² 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،³ 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.⁴

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:⁵

- **المشروع المصغر:** يشغل أقل من 10 أجراء؛

- **المشروع الصغير:** هو الذي يتوافق مع معايير الاستقلالية ويشغل أقل من 50 أجيروا، 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 جدا 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 تتوفر عنها بيانات في الإحصائيات الرسمية"⁶.

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.⁷

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:⁸

- 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.

4- 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 بسببة 98% من مجموع المشروعات، وفي فرنسا 95%، بينما في اليابان تمثل نسبة 99% من مجموع المشروعات.⁹ 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 أنها 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.¹⁰

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.¹¹

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 حديثاً 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.¹²

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 للاقتصادات 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*.¹³

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.¹⁴ ويساعد مخطط الأعمال على:¹⁵

- 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 تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره. إضافة على ذلك يمكن أن يسهم مخطط الأعمال في:
- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة 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- محتويات مخطط الأعمال:

1.2- وصف المشروع: قبل إنشاء أي مشروع لابد من معرفة نشاطه والأسباب التي دفعت لإنشائه، ولوصف أي مشروع نتطرق للنقاط التالية:¹⁶

- 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 المجزئة؛
- إعداد الوظائف والمهام التي تسمح لنا بتقرير هذا العمل.

2.2- موجز عن التسيير: ينبغي معرفة استقلالية الإدارة، وطريقة تسيير المشروع من خلال الإجابة على جملة من الأسئلة:

- من هم أعضاء فريق التسيير وماهي نقاط قوتهم وضعفهم وماهي وظائفهم؟
- هل نستعين بالخبرة والاستشارة في تسيير المشروع؟
- ما هي الحالة الفردية، وما هو مشروع استئجار العمال ومخطط الأجور؟
- كيف نسير المشروع ونتخذ القرارات؟
- ما هي الأدوات والأساليب المستعملة في التخطيط، التنظيم، التوجيه ورقابة نشاط المشروع؟

3.2- المشروع وقطاع النشاط:

1.3.2- موقع وقدرة المشروع: إن موقع المشروع له أثر محدد على النجاح أو الفشل، فيجب أن يكون المشروع في مكان استراتيجي سهل الوصول إليه ويخدم الزبائن و يكون آمنا، ومنه يمكننا تحضير مخطط الأعمال بعد الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي المواد التي نحتاجها لإنشاء المؤسسة؟ وماهي المساحة التي نحتاجها ويجب أن نراعي وجود نقل جماعي بمكان العمل وإضاءة للشوارع؟ هل هناك تطور للزيادة السكانية وتحويلات للسوق؟

2.3.2- التخطيط: ما هي ساعات العمل اللازمة لخدمة الزبائن؟ ماهي الضروريات اللازمة لهذا المخطط: المعدات والتكاليف والمواد الأولية؟ ماهي المصادر العامة؟ وماهي الطرق الجيدة للتصنيع التي لها أكثر مردودية؟
-سياسات مخطط الأعمال:

1.3- 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.

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

3.3- 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.

4.3- 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 :

دور 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 / التمويع 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 معقولة والمرتبطة بشتى العمليات في المستقبل، يتحتم علينا أن نوضح في هذا الجزء من المخطط مدى قدرات المؤسسة وأجال 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 هذه 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 إنجازته ثم اختيار اسم عبور سري يمكنه من الاطلاع على مخططة كل ما رغب في الاطلاع عليه للطبع أو القيام بتحويلات أو تكملة؛

- يتلقى الباعث إرسالية عن طريق البريد الإلكتروني تتضمن البيانات الخاصة به وتنفيده 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>؛
- تجردون في الصفحة الرئيسية قسم خاص ب: مخطط الأعمال التفاعلي « Plan d’Affaires Interactif » 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:

- بعد الدخول يقوم الباعث بإدخال البيانات اللازمة المتعلقة بمشروعه؛
 - يقوم الخبير الذي يساعد الباعث بدراسة المشروع واعداد مخطط الأعمال ليطلع عليه الباعث لاحقاً.
- وتجدر الإشارة 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 مراحلها.

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:¹⁷

- 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 الباعثين 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 وبعثي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إطار مجلة تشجيع الاستثمار بما في ذلك التثقيحات التي تم إقرارها خلال سنة 2008 ؛
 - يمكن الباعث من إعداد مخطط أعماله بنفسه إذا ما أراد ذلك؛

- يمثل وسيلة للمرافقة عن بعد إذ يتيح للبائع إمكانية التواصل مع شبكة الخبراء (خبير بكل جهة) التي تضعها وكالة النهوض بالصناعة على ذمة الباعثين لمرافقتهم 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 تلبي متطلبات بحث وإدارة هذه المشروعات بطريقة فعالة، حيث من خلال استعمال الانترنت، يتمكن صاحب المشروع من إعداد دراسات تقييميه دون اللجوء إلى مكاتب الدراسات.

وعلى العموم يمكن تقديم التوصيات التالية، والتي تفيد 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، وإنشاء 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 وتشجيع 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 و الإحالات:

- 1- كمال دمدوم، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تقيين عوامل الإنتاج، مجلة دراسات اقتصادية، 2000، العدد 02، ص 158.
- 2- رايح خوي وريقة 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 - *Dominique STRAUSS-KAHN, AFPLANE, "Management stratégique des PME/PMI " Guide méthodologique", Economica, Paris, 1991, P 05.*
- ¹⁰ - 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.
- ¹¹ - 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.
- ¹² - د محمد يعقوبي، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية - عرض بعض التجارب-، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أبريل 2006، ص ص: 46-47.
- ¹³ - *OCDE, Globalization and Small and Medium Enterprises, pp. 7-8.*
- ¹⁴ - *Préparation d un Plan d Affaires. Centre régional des affaires. www. régionalbusiness.ca. P3*
- ¹⁵ - طارق أحمد المقداد، إدارة المشاريع الصغيرة الأساسيات والمواضيع المعاصرة، بحث تخرج، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 24.
- ¹⁶ - مخطط الأعمال، على الموقع: <http://etudiantdz.net/vb/t15442.html>، مطلع عليه بتاريخ: 2011/12/23 على الساعة: 15.30.
- ¹⁷ - موقع وكالة النهوض بالصناعة التونسية: <http://www.tunisieindustrie.nat.tn>، بتاريخ: 2011/12/23 على الساعة: 15.40.