

تمهيد

تعد الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع أمرا بالغ الأهمية، لأنه يتضمن الخطوات المنهجية للانتقال الفعلي من مجرد فكرة إلى مشروع قائمة بذاتها، وكونها عامل جوهري يسهم في التعرف على السيناريوهات الضرورية التي سيواجهها المشروع أثناء نشاطه، ويدرس الاستراتيجيات المعتمد عليها في تسيير هذه المشروع، سواء تعلق بإنشاء مشروع جديد أو مشروع قائم حيث يعتمد هذا الأخير من الدراسة الاقتصادية والمالية لإتخاذ القرارات المناسبة للتوسع والتطوير والتي تخدم إستراتيجية المشروع ونموه.

وتحت هذا المنطلق، يتطلب أي مشروع عموما في مسار إنشائه إلى تخطيط معين يعكس حاضر ومستقبل هذا المسار (وحتى الماضي في شكل إحصائيات) خاصة في المراحل الأولى لإنطلاقها، حيث بتسجيل شتى المراحل بالتفصيل ومتابعتها لاحقا لتفادي أي خلل يعيق النجاح مستقبلا وبالتالي تكون هناك رقابة دورية متواصلة، هذه الخطط الإستراتيجية والدراسة الاقتصادية والمالية تسمى: "مخطط الأعمال" ماذا نقصد بهذا الأخير؟؟؟

المحور الثاني: أساسيات مخطط الأعمال

يعد مخطط الأعمال الركيزة الأساسية والأداة الرئيسية لإضفاء الطابع الرسمي على المشروع ومن جهة أخرى يشكل عنصرا استراتيجيا في نجاحه المشروع واستمراريتها، فهو بمثابة وثيقة هوية المشروع لدى مختلف الأطراف المتعلقة به، يعرض المشروع من الناحية المنهجية وكيفية تسيير الأنشطة، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة له في وثيقة واحدة ومدى مطابقتها لمؤشرات محيط المشروع داخليا وخارجيا مثل: السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون....

1- مفهوم مخطط الأعمال:

هو وثيقة تصف المشروع وملف تحليلي تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية (إنشاء، إعادة إنشاء، استئناف إلخ)، إذ يستخدم لفحص جدوى فكرة المشروع، كما يعد "مخطط الأعمال" منهج تحليل استراتيجي بمعنى خارطة طريق للعمليات المستقبلية ومحاولة التوقع بما يمكن تحقيقه هذا المشروع من نجاح وتطور (إسقاط للمستقبل)، بالإضافة إلى تمثيل الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الرؤية، حيث يسهل أنشطة المشروع وعملياته ويبين معلومات واضحة ومنظمة على كل ما تعلق بالمشروع من حيث حجمه، طبيعة المنتج أو الخدمة، المنافسة، حجم السوق، الموردون، الزبائن، مصادر التمويل، ولا بد لصاحب المشروع يحدد أن يحدد أهدافه وأهداف المشروع المراد تحقيقها بدقة وبتأني، وربطها بآجال زمنية محدد، إذ يعتبر

وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المشروع وصاحبه للوصول أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية، تقنية، مالية محددة.

تحت هذا الإطار، يمثل "مخطط الأعمال" ترجمة حقيقية لفكرة المشروع في شكل معطيات كمية وكيفية، حيث يسمح باتخاذ القرارات المناسبة يعتمد عليه عند: إحداث مؤسسة جديدة، عرض منتج جديد، اكتساح سوق جديدة، إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية، البحث عن شركاء لتمويل المشروع، إلى آخر ذلك، لذلك يستعرض "مخطط الأعمال" خطة عمل منفصلة من أجل توضح جدوى ومردودية المؤسسة مستقبلا.

ومنه نستنتج أن: "مخطط الأعمال" يعد وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما يتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، بهدف النجاح والتطور والتأقلم مع المستجدات والمستحدثات لجعل الفكرة واقعا، عن طريق خطط مدروسة مسبقا تتمثل في الخطة التسويقية، الخطة الإنتاجية والتنظيمية والخطة المالية، ومن هنا يتضح جليا أن من أهم أدوات "مخطط الأعمال" التخطيط لإنشاء مشروع ما أو تطويره.

(2)- مميزات وخصائص مخطط الأعمال:

حظي مخطط الأعمال بإهتمام أصحاب المشاريع والهيئات العامة والأطراف ذات الصلة (البنوك، المصرف المال المؤسسات، الشركات ...) على حد سواء، كما يعتبر عامل في غاية الأهمية لأنه يعرف المشروع قبل البداية وأثناء تنفيذه وتطور المشروع مستقبل بعد فترة زمنية من نشاطه، كما يعرف بأهداف المشروع وبصاحب المشروع وفريق العمل،

لزيادة فعالية مخطط الأعمال والاستفادة منه بالشكل الملائم لابد أن تتوفر على المميزات التالية:

أ/- المصدقية: المعلومات التي يبني عليها المخطط لابد من معالجتها والتأكد من مصداقيتها وموثوقيتها واستعمالها

وعرضها بالدقة التي تناسب لأنها تعبر عن جوهر المشروع.

ب/- الواقعية والمرونة: رغم أن المخطط ينطلق من فكرة إلا أنه لابد من أن يكون واقعا ليتم تجسيده، ولا يجب أن

يكون المشروع مقيدا، ولكن يجب أن يشير إلى وجود أحداث متتابعة محتملة ومهمة.

ج/- السهولة والوضوح: لا يجب أن تكون فكرة المشروع غامضة حتى يسهل التعامل بها والاستفادة من المعلومات

داخليا وخارجيا (كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة صاحب المشروع على

التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية).

د/- الاختصار والدقة: مخطط الأعمال وثيقة موجزة ودقيقة في المعلومات التي يقدمها، والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع.

و/- التدرج والتجانس: يبني المخطط على معلومات حالية وأخرى متوقعة لتنفيذ مستقبلا لذلك ينبغي ضمان التجانس والإنسجام في استعمال المعلومات والأدوات المختلفة المعتمدة في إعداد المخطط، وتفادي الغموض. وهناك مميزات أخرى ومجموعة من خصائص حسب فايول (*Alain Fayolle*) نوجزها فيما يلي:

(*Alain Fayolle, Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre, 1^{ere} Ed, pp 294-295*)

1. بناء فكري: يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية إذ أن خاصية البناء الفكري المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة بالبعد التوقعي للنشاط بمختلف أبعاده.

2. مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين: يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار المشروع الجديد فهو يسمح في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، تسمح في النهاية بتحديد إستراتيجية المشروع.

3. مسار محاكاة: مخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمشروع أن يمر عليها ومن ثم مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات لكل وضعية، والمحاكاة هي عبارة عن تمرين جد فعال لتحضير التوقعات والمستجدات، فلهذا من مميزات مخطط الأعمال المرونة.

4. للتدريب على مهنة المسير: يقدم مخطط الأعمال إطارا واضحا لصاحب المشروع حول آلية ممارسة هذه المهنة من خلال إكسابه معارف ومهارات وظيفية تساعده على تخطي الصعوبات التي يمكن أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه.

(3)- أهمية مخطط الأعمال:

يعد مخطط الأعمال أداة لتقييم المشروع ككل، فهو يتيح وضع أسسه وتسييره على المدى القصير والمتوسط والبعيد، كما يساعد مخطط الأعمال على تحديد وتبسيط الضوء على الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود الجماعية لهذه الأهداف ويكمن فيما بعد معرفة مدى تحقيق صاحب المشروع لهذه الأهداف المسطرة في مخطط الأعمال، بهدف التصدي والإستعداد لمواجهة أي تغيير مستقبلا، صف إلى ذلك يمكن أن يسهم مخطط الأعمال في إعطاء نظرة سريعة وشاملة على المشروع من خلال تلخيص كل البيانات المتعلقة به وكذلك تحديد فرص التطور والاستمرارية الممكنة، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمالية المتاحة، كما يساعد على الرقابة الآنية والشامل للأداء الكلي للمشروع.

تعتبر الأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال هي تقديم كل المعلومات الضرورية المتعلقة المشروع لفائدة الممولين والمستثمرين والموردين جميع من له علاقة بالمشروع، حيث يوضح لهم مدى جدوى وقبلية المشروع، من خلال ترتيبه للأفكار ودراسة

تحليل الفرص، وتحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية، بهدف التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل والخسائر، فهو يعطي صورة واضحة للجوانب: التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية، المالية.

(4)- مكونات مخطط الأعمال:

قد تختلف مكونات مخطط الأعمال وعناصره من مشروع لآخر ولكن بشكل جوهري تبقى العناصر المعيارية على حالها، حيث أن الباحثون والكتاب اتفقوا على أن مخطط الأعمال وثيقة مختصرة تشمل مجموعة البيانات والمعلومات اللازمة لإنشاء المشروع تتمثل في المخططات الفرعية (سنتناولها بالتفصيل في المحاور القادمة) يفترض أن يحتوي مخطط الأعمال على محاور رئيسية التالية:

1. الصفحة الرئيسية (الواجهة): تتضمن إيجازا على العناصر المتعلقة بالمشروع وصاحب المشروع من حيث: الاسم،

العنوان، أرقام الهواتف، والموقع الإلكتروني، وطبيعة وموقع المشروع ونشاطه،.....

2. ملخص التنفيذي: تتضمن شرح بسيط دقيق ومختصر لفكرة المشروع من حيث جميع نواحي المشروع: نشاطه وسوقها

وتكلفة الإنشاء والانطلاق، وطبيعتها القانونية، بهدف جذب انتباه المهتمين وأصحاب المصالح والمتعاملين الخارجين بالفكرة أو المشروع، ويجب أن لا يتجاوز ثلاث أو أربعة صفحات.

3. تحليل المحيط (البيئة): تحليل المحيط أو دراسة البيئة العامة: يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع

المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة والمحيط عن طريق دراسة عدة متغيرات: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي ينشط فيها المشروع ويتعامل معها.

4. وصف المشروع: حيث يتم فيه توضيح مهمة المشروع رسالتها وأهدافها وأسباب اختيار هذا المشروع، كما يتم فيه

توضيح طبيعة السلع (المنتجات) والخدمات التي يقدمها، ومستلزماته ومورده، كيفية الإنشاء وتوقيته.....

5. الخطة التسويقية: (المخطط التسويقي) هي وثيقة مكتوبة تهتم بالجانب التسويقي في المشروع، وتتعلق بالدراسة

والتحليل بيئة التسويق، بتحديد السوق والزبائن (المتوقعين وغير المتوقعين) والمزيج التسويقي والتوجهات الإستراتيجية وحتى المنافسة المنتظرة، إضافة إلى الأهداف الموضوعية للمبيعات كما يتم تفصيل الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.

6. الخطة التنظيمية: (المخطط التنظيمي) تعبر هذه الخطة عن الشكل القانوني ووصف ملكية المشروع وكذا الخطوط

والصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين وتحديد السلطات (الهيكلة التنظيمية)، والرقابة على المشروع وكيفية أداء الأعمال.

7. الخطة الإنتاجية أو العملية: وهي تتضمن كافة الإجراءات والعلميات المتعلقة بالإنتاجية (سلع أو خدمات) والتحضير لها وسيورتها، والتكاليف المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين والمواد الأولية والموردين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة، يعنى إنطلاقا من توفير الاحتياجات وصولا إلى الإنتاج والبيع وما بعد البيع.

8. الخطة المالية: (المخطط المالي) هو الترجمة الرقمية المالية والنقدية لمختلف المخططات السابقة، وتتضمن الجدوى الاقتصادية المالية للمشروع ويتعلق بالتكاليف والأرباح، التدفقات النقدية، وضرورة الإلتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

9. التهديدات (المخاطر): يتم هنا تقييم وتقدير التهديدات والمخاطر الإستراتيجية التي يتوقع أن تصادف المشروع مهما كان شكلها وفي أي مرحلة من مراحلها بهدف مواجهتها بما يتناسب مع الأهداف وخطة العمل الموضوعة مسبقا

10. الملاحق: إعداد مخطط الأعمال ليس وصفا ظاهرا وإنما هو توقع لكيفية إنجاز المشروع يعتمد على وثائق تبرره وتدعمه، توضع في قسم الملحقات، تتضمن: الفواتير، العقود، وقائمة الأسعار من الموردين والمنافسين، والتقديرات وغيرها.

من الملاحظ التداخل بين مكونات مخطط الأعمال وهذا طبيعي لأنها فعلا متكاملة ومتداخلة فيما بينها وسيورة إعدادها تتطلب الذهاب والعودة بين هذه المكونات للتعديل والتصحيح والإضافة لكل مكون حسب ما تتطلبه المكونات الأخرى والترتيب المقترح منهجي فقط لتسهيل الدراسة والإعداد.