

مخطط الاعمال وتحقيق ريادة الاعمال

Business Plans and entrepreneurship realization

علاي الزهراء¹، د. علاي فتيحة²¹ جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار (الجزائر)، allali.zahra14@univ-adrar.edu.dz² جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار (الجزائر)، allalifatiha@univ-adrar.edu.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/03/23

تاريخ الإرسال: 2021/01/31

ملخص:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مخطط الأعمال كأداة تمكن من تحقيق ريادة الأعمال، ولجمع البيانات قمنا بإجراء مقابلة مع عينة من أصحاب المشاريع حيث بلغت (31) مشروع من ولاية أدرار، وأظهرت نتائج الدراسة وجود 13 مشروع يعتمد على مخطط الأعمال و18 مشروع لا يعتمد عليه، كما كشفت الدراسة على زيادة في رقم الأعمال السنوي يقدر بـ 09% للمشاريع التي تعتمد على مخطط الأعمال ونسبة 06% للمشاريع التي لا تعتمد عليه، وفي الأخير أكدت الدراسة على دور مخطط الأعمال في تسهيل تسيير المشاريع وإستغلال الفرص المتاحة في السوق، ووضع جميع الخطوات والإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لتوضيح الرؤيا وتسهيل التنفيذ، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر، وتحقيق الفعالية الدائمة بما يحقق الوصول إلى الريادة التي يطمح لها كل رجال الأعمال.

كلمات مفتاحية: مخطط الأعمال، فكرة مشروع، الابتكار، الابداع، ريادة الأعمال.

تصنيفات JEL: M11، M13، M21، M3، D26.

Abstract:

Through this study, we tried to shed light on the business plan as a tool that enables the achievement of entrepreneurship, and to collect data, we conducted an interview with a sample of project owners, which amounted to (31) projects from the state of Adrar, and the results of the study showed that there are 13 projects use the business plan and 18 projects that do not use it, as the study revealed an increase in the annual turnover of 09% for projects that depend on the business plan and 06% for projects that do not depend on it, and in the end the study confirmed the role of a business planner in facilitating the conduct of projects and exploiting the opportunities available in the market, and setting All necessary steps, procedures and strategies to clarify the vision and facilitate implementation, enhance the ability to face risks, and achieve permanent effectiveness in order to achieve the leadership that all businessmen aspire to.

Keywords: Business plan, project idea, innovation, creativity, and entrepreneurship.

JEL Classification Cods : M11, M13, M21, M31.D26.

المقدمة:

تزايد اليوم الاهتمام بالمقاولة وإنشاء المشاريع كمدخلات هامة من مداخل النمو الاقتصادي للدول، حيث تعتبر آلية تمكن من تطوير نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يساهم في خلق مناصب الشغل وكذا الرفع من مستوى المتوج الوطني و مواجهة المنافسة الدولية التي يفرضها العصر، حيث أثبتت الدراسات أن نصف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض إلى الزوال في مدة قصيرة من إنشائها، وذلك لعدم وجود دراسة مسبقة تمكن من توفير المعلومات الدقيقة والتفصيلية لفكرة المشروع قبل المضي في تنقيده وتبنيه فعلياً، كما أن الكثير من الأفكار الإبداعية لا يستطيع حاملها الوصول بها إلى الانجاز بسبب جهلهم للإجراءات العملية الواجب إتباعها، ولهذا سنحاول من خلال هذا العمل التعريف بمخطط الأعمال وأهم العناصر التي يجب أن يتضمنها لتحليل الفرص وتحديد الإجراءات وأهم الخطوات اللازمة من أجل إنشاء واستمرار المشاريع والوصول إلى الريادة التي يطمح لها كل رجال الاعمال.

وحاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الاشكالية التالية: **ما هو دور مخطط الأعمال في تحقيق ريادة الاعمال؟** وتكمن أهمية الدراسة في دور مخطط الأعمال الذي يعد الأساس للمساعدة في انشاء المشاريع الناجحة، وتحقيق الريادة باعتبار المنظمات هي المحرك الأساسي لعجلة النمو الاقتصادي، وتمكننا هذه الدراسة من:

- التعريف بمخطط الأعمال وأهميته وخطوات إعدادة.

- التعريف بالريادة الاعمال وخصائصها وتحديد أنواعها.

- التعرف على دور مخطط الأعمال في تحقيق ريادة الاعمال.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات المطروحة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات وهذا من خلال مراجعة المراجع والمصادر المختلفة من كتب، ورسائل علمية، ومقالات، وبحوث ودراسات عربية وأجنبية، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المقابلة لجمع البيانات.

عينة وحدود الدراسة: تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (31) مشرع من ولاية أدرار وتم اجراءها في الفترة من 201/01/03 إلى 2021/01/28.

الدراسات السابقة:

- Becherer, R., & Helms, M. (2009). The value of business plans for new ventures company and entrepreneur outcom. Journal of Small Business Strategy
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على قيمة مخطط الاعمال في إنشاء المشاريع وريادة الاعمال، أجريت هذه الدراسة على عينة تقدر ب (59) مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل لمدة أقل من عشر سنوات، و بالاعتماد على عملية المقارنة بين هذه المؤسسات ومدى استعمالها أو عدم استعمال لمخطط الاعمال في تنفيذ وتقييم مشاريعها، و كشفت نتائج الدراسة على أن المؤسسات التي تعتمد على مخطط العمال أكثر فاعلية وتحقق أرباح أكبر كما أنها استطاعت مواجهة المنافسة الشديدة و حققت تميز وريادة في عملها مقارنة بالمؤسسات والمشاريع التي لا تعتمد على مخطط الاعمال، وأكدت

الدراسة على العلاقة الموجبة بين استخدام مخطط الاعمال في بداية وكل مراحل المشروع على إنشاء مشاريع ناجحة ومساعدة رجال الاعمال إلى الوصول لريادة الاعمال.

- Anantadjaya, S. (2007). Entrepreneurs vs. Business Plans: A Study of Practicality and Usefulness. The south east asian journal of management ASIAN.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مخطط الأعمال وريادة الأعمال، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 50 شخص من رجال الاعمال لشركات لا تزال حديثة العهد نسبياً وتعمل في صناعات البيع بالتجزئة والخدمات في جاكرتا، وأظهرت الدراسة على أن مخطط الاعمال يعتبر أهم خطوة لتحقيق أي مشروع على أرض الواقع واستمرار فعاليته لأنه يحدد الاستراتيجيات والخطوات الواضحة لتعبئة الموارد اللازمة للمشروع وتحديد الشركاء الرئيسيون والسياسات والبرامج، كما يعمل على تقليل المخاطر ويحقق التميز التنظيمي.

1. الإطار النظري لمخطط الاعمال.

في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة، أصبح من الصعب على حاملي المشاريع من شباب بطل وحتى رجال الأعمال لتحقيق أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع مربحة، ولهذا احتل موضوع مخطط الأعمال الأهمية البالغة في المواضيع الحديثة لريادة الأعمال والمقاولات، فما هو مخطط الأعمال؟

1.1 تعريف مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو وصف مكتوب شامل لفكرة المشروع يتضمن المنتجات أو الخدمات المراد تقديمها، تقنيات الإنتاج، الأسواق وشريحة الزبائن المستهدفة، استراتيجية التسويق، وكذلك مصادر واستخدامات الأموال (McKeever 2007, 8). يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تصف خطوات تنفيذ المشروع والاستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرصة المتاحة، بحيث يتضمن محتوى المشروع ومراحل تطوره، وهو نقطة البداية لتحويل الافكار إلى مشاريع ناجحة (Becherer and Helms 2009, 81).

مخطط الاعمال هو الوثيقة الأساسية للبدء والإعداد وإدارة نشاط اقتصادي ناجح، كما أنه أداة فعالة للحصول على الأموال اللازمة وجذب انتباه المستثمرين، وهو وثيقة تحدد بوضوح ودقة أهداف وغايات النشاط والأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، كما يعتبر أداة اتصال وإقناع ممتازة للمستثمرين الراغبين في استثمار أموالهم (ADEPME, 2009,1).

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي سيتبعها صاحب المشروع لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة أيضاً، فهو بمثابة طريقة لعرض المشروع بحيث تسمح بدمج جميع مكوناته (المنتجات أو الخدمات، التكلفة، التمويل، التنظيم، الإنتاج، والتسويق...) ويتم توضيح جدوى المشروع ومردوديته في المستقبل وتبيان ما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية الاستثمارية و المتمثلة عادة في إنشاء مؤسسة جديدة؛ عرض خدمة أو منتج جديد أو استعمال مواد أو تقنيات إنتاج جديدة أو حتى دخول أسواق جديدة.

2.1 أهداف مخطط الاعمال:

إن لمخطط الاعمال هدفين أساسيين أحدهما داخلي والآخر خارجي يمكن تلخيصهما فيمايلي:

1.2.1 **الهدف الداخلي:** يتمثل في تقييم فكرة المشروع ومدى قابليتها لتطبيق، كما يمكن من التسيير الذاتي للمشروع وتحديد الموارد اللازمة وخطوات واستراتيجيات التنفيذ والمراقبة.

2.2.1 **الهدف الخارجي:** يمكن مخطط الاعمال من عرض المشروع على الأطراف الخارجية ومناقشة فكرة وإقناع مختلف الشركاء والمؤسسات المالية للحصول على الائتمان والدعم المالي الضروري للإنشاء المشروع.

ولتحقيق هذه الغاية من مخطط الاعمال يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص نذكر من أهمها مايلي:

- ✓ يشمل كل الجوانب الضروري لتنفيذ للمشروع.
- ✓ يوضح فكرة المشروع بشكل بسيط وسهل.
- ✓ يتضمن مفردات بسيطة ومناسبة لمجال العمل.
- ✓ متكامل من حيث المعلومات بشكل يضمن تناسق المعطيات، والإمكانات مع الأهداف.
- ✓ الإيجاز والتلخيص حيث يسمح فقط بعرض الأمور الأساسية بعناية واختصار.
- ✓ الهيكلية الجيدة كتصنيف هذا الأخير إلى عناصر أساسية وأخرى ثانوية.
- ✓ التناسق في عرض المعطيات والأرقام بحيث لا يظهر التناقض في المضامين.
- ✓ الواقعية في تقدير عناصر المشروع خاصة في تحديد الأهداف، التكاليف، والأرباح المتوقعة.

3.1 مضامين مخطط الاعمال.

يختلف محتوى مخطط الاعمال من منظمة إلى أخرى حسب نوع النشاط ونوع المنتج لكن كل مخطط أعمال جيد يجب أن يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية والضرورية لتسهيل فهمه والمساعدة في تنفيذه، وسوف نورد فيمايلي أهم العناصر التي يجب أن يتضمنها كل مخطط أعمال (Francesconi and al 2013, 5 -6):

1.1.2 وصف المنتج أو الخدمة المقدمة:

يجب أن يتضمن مخطط الأعمال القيمة المقترحة التي سيقدمها المشروع من خلال التميز في منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين نوعية المنتج أو طريقة تأدية الخدمة، فجاح أي مشروع مرتبط بقدرة هذا الأخير على تقديم قيمة مضافة تدفع الزبون ليضحي بجزء من أمواله للحصول عليها، لذا يجب أن يتساءل صاحب كل مشروع عن مايلي :

- ما هي القيمة التي ستضيفها للزبون؟
- ما هي المشاكل التي سيتم حلها؟
- ما هي المنتجات المقدمة لكل شريحة؟
- ما هي احتياجات الزبائن التي سنحققها؟

1.2.2 إدارة المشروع:

ويتضمن هذا الجزء من مخطط الاعمال الخطة التشغيلية لتنفيذ فكرة المشروع و البرامج والسياسات و البنية التحتية الإنتاج أو تقديم الخدمة الجديدة وكيف يتم إنشاء المشروع مع تحديد الشركاء حيث لا يمكن أن يعمل المشروع بمعزل عن المحيط الذي يوجد فيه، ولا يمكن للأصحاب المشروع من تأمين كل مستلزمات العمل بل لابد من الاستعانة بالشركاء للتأمين كل احتياجات المشروع المادية والفنية من الموردين وشركاء وكل الأطراف التي تساعد في إنشاء المشروع و تقديم القيم المقترحة لشرائح العملاء ولهذا يجب أن يتضمن مخطط العمال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الأنشطة الرئيسية لتنفيذ المشروع؟
- من هم الشركاء الرئيسيون؟
- من هم الموردون الرئيسيون؟
- ما هي الموارد الرئيسية التي سنطلبها من شركائنا؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية التي سينفذها شركاؤنا؟

1.3.2 الجانب التسويقي.

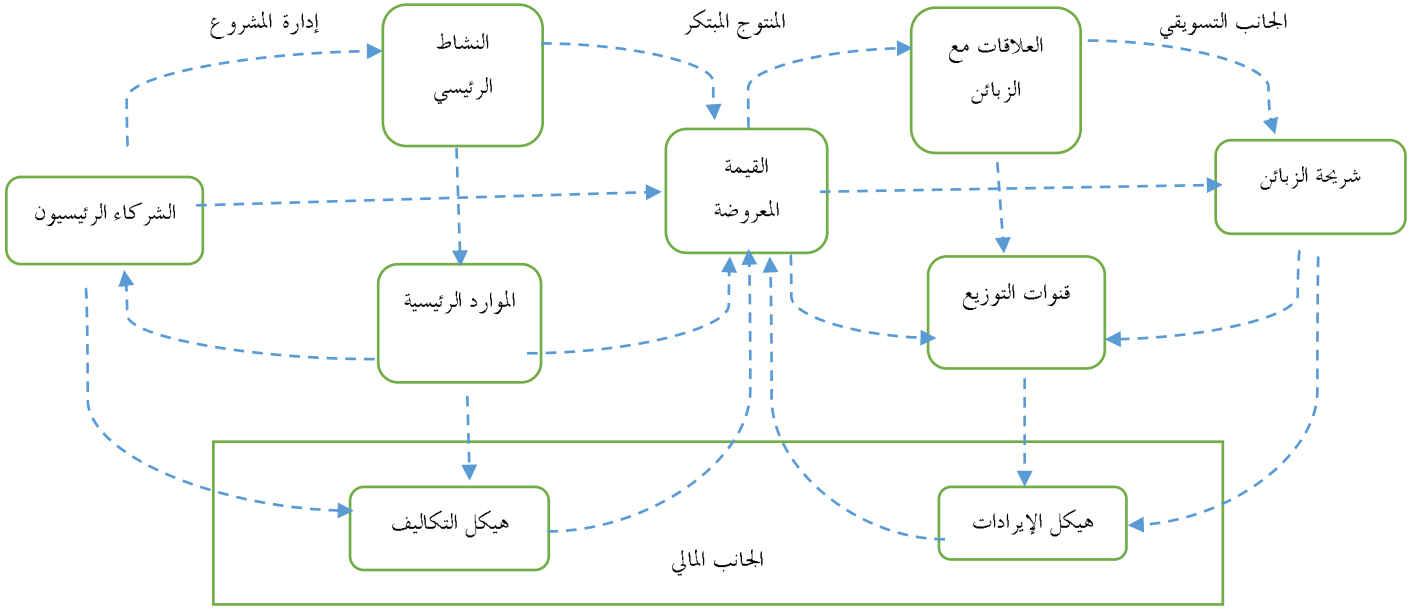
تعتبر الاستراتيجية التسويقية من أهم الخطوات التي يجب تحديدها قبل تحديد المنتج أو الخدمة المقدمة من خلال دراسة السوق وتحديد شريحة الزبائن المستهدفين وتعرف على خصائصهم من حيث السن ونوع الجنس ومستوى الدخل، وكذا نوع العلاقات التي تربط المشروع بزبائنه ووسائل الترويج وقنوات التوزيع المناسبة ومعرفة كل الطرق من أجل إدارة جيدة للعلاقات مع الزبائن والوصول إلى شرائح مختلفة، كما يضم هذا الجانب تحليل السوق وتقييم المنافسين ويتضمن إجابات على الاسئلة التالية:

- تحديد لمن سيوجه منتج أو خدمة المشروع؟
- تحليل السوق: من سيكون زبائن المشروع؟
- تقييم المنافسين - المشروع من سوف ينافس؟
- خطة التسويق: وسائل الترويج وقنوات التوزيع؟

1.4.2 الجانب المالي.

يتضمن الجانب المالي شرح مفصل لهيكل التكاليف والايادات أي الخطة المالية - كم من المال سيكلف تنفيذ الفكرة وإنشاء المشروع، وموارد الاموال اللازمة. والشكل رقم (01) أدناه يوضح محتويات مخطط الاعمال.

الشكل (01): محتويات مخطط الاعمال.



المصدر: (Francesconi and al 2013, 6)

2. الإطار النظري لريادة الاعمال.

استعمل مصطلح الريادة لأول مرة باللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، لتعبير عن المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت الحملات العسكرية الاستكشافية، ودخل مصطلح الريادة مجال النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر في كتابات الأيرلندي ريتشارد كانتيلون (Richard Cantillon) الذي وصف التاجر الذي يقوم بعملية شراء المنتجات قصد إعادة تسويقها وبيعها في المستقبل بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ بشخص ريادي، وهنا نلاحظ أن رغم تطور مصطلح الريادة، إلا أن روح المخاطرة والمغامرة ببقية ملازمة لهذا الأخير (زيدان 2017، 72).

وقد تأثرت الريادة أثناء تطورها بمختلف المدارس الفكرية، فقد ساهم رواد المدرسة الكلاسيكية بنصيب وافر في تفسير السلوك الريادي، ويرجع الفضل في ذلك إلى كل من جان بايست ساي (Say.B.J) وريتشارد كانتيلون (Richard Cantillon) في إدخال مصطلح الريادة إلى النظرية الاقتصادية، أما المدرسة الاقتصادية فقد اعتبرت الريادة عنصر من عناصر الإنتاج الأمر الذي لخصه آدم سميث (Adam Smith) في أن الريادي هو من يملك رأس المال أو يساهم به، وقد ركزت المدرسة النمساوية بقيادة الاقتصادي شومبيتر (Schumpeter) على اعتبار الريادة مصطلح مرادف للإبداع والابتكار (زيدان 2017، 72).

1.2 تعريف الريادة:

اعتبر (Drucker Peter) الريادة على أنها قدرة المنظمات على تعظيم العوائد والأرباح من خلال الاستغلال الأمثل للفرص لتحقيق التميز، وقد أشار إلى المنظمات الرائدة في بيئة عملها وعرفها على أنها تلك التي تحتل موقع مهيمن في السوق وتحقق ميزة تنافسية بين منافسيها (زيدان 2017، 74).

وحسب Stevenson Howard فإن ريادة الاعمال ليست مجموعة من الصفات الشخصية والوظيفة الاقتصادية فحسب، بل هي نمط من السلوك الاداري الذي يمكن قياسه، كما أنها تشمل عملية تتبع الفرص دون الاعتماد على الموارد التي تتحكم فيها المنظمة حالياً، كما لها توجه استراتيجي في إدارة الموارد وعليه فإن هناك خمسة أبعاد مهمة لريادة الاعمال والمتمثلة في التوجه الاستراتيجي، والالتزام بإيجاد الفرص، وتخصيص الموارد ومراقبتها، والبعد التنظيمي، والبعد البيئي (صكوشي ومجدل 2019، 40).

وعرفها مرصد الريادة العالمي لريادة الاعمال (GEM) على انها " أي محاولة إنشاء أعمال تجارية جديدة أو إنشاء مشاريع جديدة، مثل الاعمال الحرة (self employment) أو مؤسسات جديد أو توسيع نشاط تجاري قائم، من قبل فرد أو مجموعة من الافراد (صكوشي ومجدل 2019، 43).

وعرف آدم سميث (adm smith) الريادي بأنه الشخص الذي يتولى تكوين منظمة ما لغرض اقتصادي (عبد الهادي وسعدون، 2012، 74)، تتضمن عملية الريادة جميع الوظائف والأنشطة والأفعال المرتبطة مع أدراك الفرصة وخلق المنظمات التي تستثمرها، وبشكل عام يتضمن مفهوم الريادة كلاً من الفرصة والمخاطرة، فيما تتكون العملية الريادية كلاً من الآتي (عبد الهادي محمد ومحمد سلمان 2011، 4):

- الفرصة.
- المخاطرة.
- الابتكار الذي يخلق الفرصة.
- الريادي الذي يدرك الفرصة.
- الموارد التي تستثمر الفرصة وتنشأ المنظمة الجديدة أو تطور القائمة.

2.2 خصائص الريادة:

وللريادة خمس خصائص أساسية هي (جديان 2013، 121):

- الإبداع والذي يعرف بأنه القدرة على خلق طرائق جديدة لتطوير المنتجات والتكنولوجيا وأساليب العمل.
- تحمل المخاطرة وهي الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات والنتائج المرجوة.
- المبادرة هي الرغبة في أن تكون الأول في تشكيل البيئة لتحقيق النجاح.
- التفرد والاستقلالية في العمل لتطوير الأفكار الجديدة المقرونة بالرغبة.
- القدرة على السلوك التنافسي المتحدي.

3.2 أهمية الريادة:

تساهم ريادة الاعمال بجملة من المنافع سوف نورد أهمها فيمايلي (ضيف وآخرون، 2020، 34):

- تعد الاعمال والمشاريع الريادية اللبنة الاولى في تأسيس منظمات الاعمال على مختلف مستوياتها وأحجامها والمحرك الاقتصادي الذي يقود العديد من اقتصاديات الدول التي تعمل في إطار المنافسة العالمية؛

- تؤمن فرص عمل جديدة وتسهم في امتصاص البطالة.
- تشجيع التجديد والابداع والابتكار، حيث أن الريادة والابتكار ركيزتان أساسيتان في العملية الابداعية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز النمو وزيادة الانتاجية.
- تساهم في تشغيل المرأة، إذ أشارت إحدى الدراسات الامريكية التي قامت بها المنظمة الوطنية لسيدات الاعمال الامريكية (NEWBO) إلى أن الاعمال الريادية التي أنشئتها السيدات يصل إلى ضعف المعدل الوطني لمجموع هذا النمط من الاعمال.
- لنشاط الريادي كآلية تغيير وتطوير والتجديد الاستراتيجي.
- تعد أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستعمال الافضل للموارد المتاحة للوصول وتطوير طرائق وأساليب جديدة للعمليات.
- تساهم في تطبيق الادارة الحديثة في تسيير المنظمات وتشجع على الابداع.
- زيادة منظمات الاعمال ذات أثر ايجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع، فهي تساعد على استقراره وأول من عبر عنها هو العالم الاسترالي Schumpeter Joseph عام 1391 في كتابه نظرية التطور الاقتصادي؛ استراتيجية للنمو والميزة التنافسية.
- تعد زيادة منظمات الاعمال سمة هامة وتكون فرصه لجني الارباح والمساهمة في تطور المجتمع من خلال ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات متطورة.

4.2 أبعاد ريادة الاعمال:

تعددت أبعاد ريادة الاعمال واختلفت باختلاف القطاع الذي تناولته الدراسة، وفيما يلي أبرز الابعاد التي تناولها أغلب الكتاب والباحثين في مجال إدارة الاعمال (عرفاوي وآخرون، 2020، 55):

2. 1.4 الإبداع:

يعرف الإبداع على " أنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة واقتحام الاسواق بدرجة من الثقة العالية" إن الابداع هو الوظيفة المحددة للريادة سواء كان في منظمة عامة أو مشروع جديد يقدمه فرد معين. والابداع يوفر موارد جديدة منتجة للثروة أو البقاء على أيضاً الموارد الحالية مع تحسين إمكانياتها الانتاجية، ينظر له على أنه هو المخرجات الرئيسية للمنظمات التي تبحث عن الريادة وهو غالباً ما يكون مصدر النجاح التنافسي.

2. 2.4 تبني المخاطرة:

تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني العمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة. ويرى بعض الباحثين ومنهم إلى عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة فكلما

كانت المخاطرة أقل يكون الريادي عامل، وكلما ازادت المخاطرة يصبح ريادياً، وأن تبني المخاطرة يكون ذات عالقة باتخاذ القرارات ومبنياً على مبدأ المعامرة.

2. 3.4 الاستباقية:

إن الاستباقية تمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة كما تضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الافكار وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها والحفاظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة، كما أن البعد الاستباقية يرتبط بالريادة فهو يؤكد على سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها. لذلك يعتبر مفهوم الاستباقية يطلق على الحد الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدلاً من السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسية مثل إنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة إدارية تقنيات أو جديدة.

2. 4.4 هجومية التنافس:

عندما تواجه المنظمات تحديات مع منافسيها فال بد أن تكون لها القدرة على امتلاك خاصية هجومية التنافس من أجل التصدي والهيمنة عليهم في السوق، ومنهم الباحثون بعض يرى أن هجومية التنافس تشير إلى نزوع المنظمة لتحديات مباشرة وبشكل مكثف مع منافسيها لتحقيق مدخل أو تحسين موقف تتفوق به عليهم في السوق من خلال ميل المنظمة للتنافس بقوة مع منافسي صناعتها.

2. 5 أنواع الريادة:

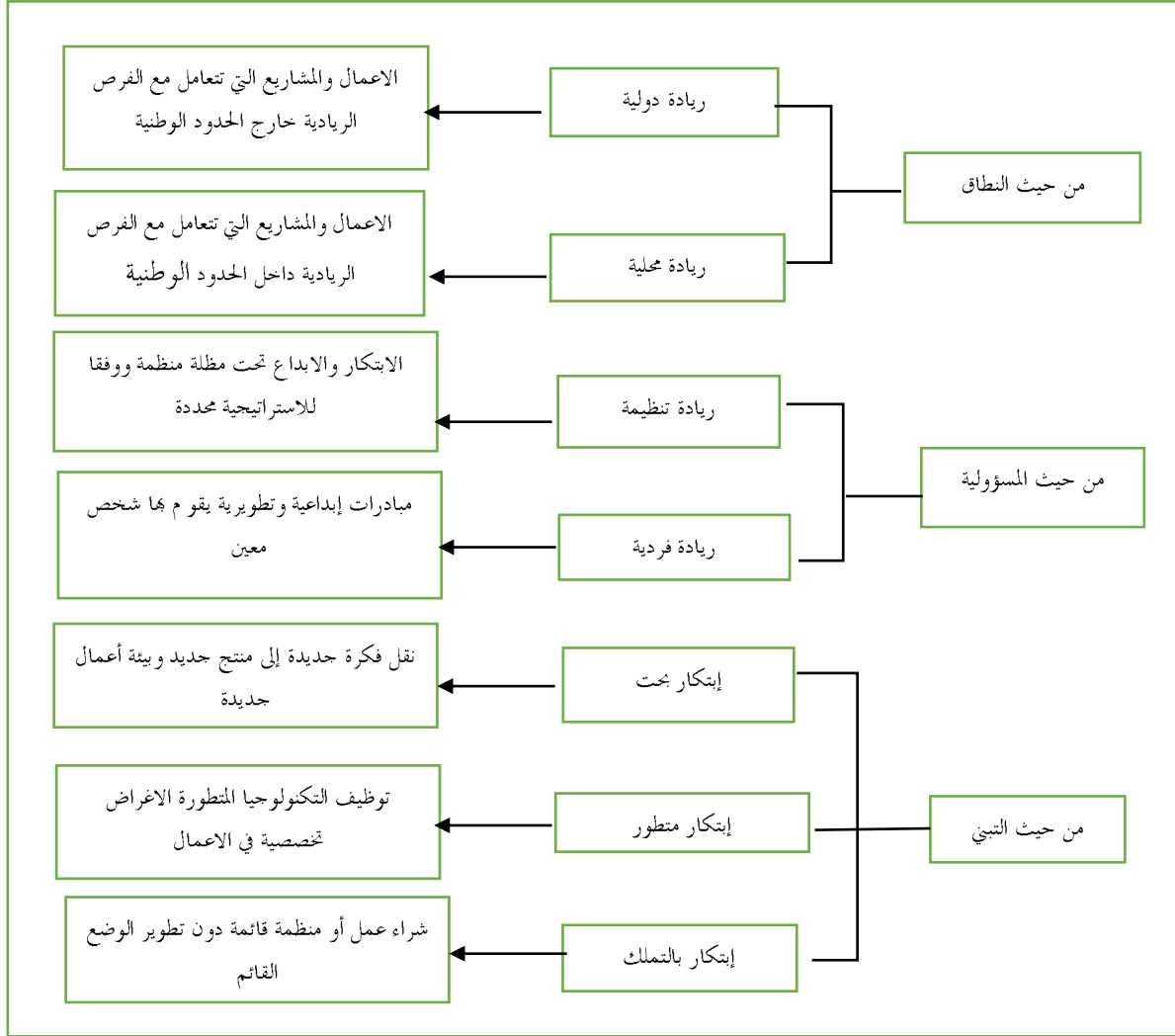
يمكن تصنيف الريادة إلى عدة أنواع فيمايلي (شامي 2019، 12):

فمن حيث النطاق نجد ريادة محلية و التي تمارس ضمن الحدود الوطنية و ريادة دولية فتعني باستغلال واغتنام الفرص خارج الحدود الدولية و الأخذ بالاعتبار بعض العناصر المرتبطة ب (التطور الاقتصادي ، البيئة الثقافية ، التكنولوجية ، القانونية و السياسية)، أما من حيث المسؤولية فتصنف إلى ريادة فردية أو الريادة المستقلة و ريادة تنظيمية أما الريادة الفردية هي التي تعبر عن الجهود الريادية للأفراد الذين يعملون خارج نطاق المنظمات القائمة ، و أما الريادة التنظيمية و التي تمثل ممارسة الريادة داخل منظمات قائمة اعتمادا على موارد المنظمة تتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها، أما من حيث التبي فيمكن تصنيف الريادة إلى ثلاثة أنواع و هي:

- أعمال ابتكارية بحتة: يقوم الريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد ويبنى نشاطا جديدا في عالم الاعمال.
- أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: يقوم الريادي بتأسيس أعمال ريادية بناءً على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة

- الملكية الاعمال ابتكارية: يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الريادة، حيث أن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عمال، فالحاجة الابداع والابتكار أقل في هذا الوضع، لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص، ويمكننا تلخيص أنواع الريادة السابقة الذكر في الشكل رقم (02) أدناه:

الشكل(02): أنواع الريادة.



المصدر: (شامي، 2019، 13).

6.2 علاقة مخطط الأعمال بريادة الاعمال:

تتسم بيئة الأعمال بالغموض بسبب تداخل مجموعة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، مما ينجم عنها كثرة المتغيرات، والمؤثرات على أنشطة المنظمة، ويرفع من نسبة الأخطار والتحديات، وبهذا على رجال الأعمال الاعتماد على مخطط الأعمال ليرسم لهم الإستراتيجية التي يجب إتباعها لتنفيذ المشاريع، ويساعد منظمات الأعمال للوصول إلى الريادة من خلال مايلي:

1.6.2 الاستباقية واقتناص الفرص:

يمكن مخطط الأعمال من التعرف على الأفكار وتحديد الفرص ومحاولة استغلالها بما يخدم طموحات وأهداف رجال الأعمال، حيث تعمل المنظمات الريادية على الاستحواذ على الفرص الناشئة قبل المنافسين، ورياح الوقت والمال من خلال القدرة على التمييز بين الأفكار الاستثمارية واختيار وذلك من خلال:

- تحقيق اليقظة الإستراتيجية لإحتوائه على معلومات مفصلة عن البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.
- وضع منهج تحليلي يمكن من التعرف على الفرص والتحديات في بيئة العمل وتقييمها.
- دعم روح المبادرة، الاستباقية والإبداع والابتكار بما يخدم المركز التنافسي.
- رسم الإستراتيجية الملائمة لاقتناص الفرص وتحقيق الريادة مقارنة بالمنافسين.
- ربح الوقت والمال من خلال القدرة على التمييز بين الأفكار الاستثمارية واختيار أفضلها.

2.6.2 تقييم الفرص ومدى نفعها:

إن تحديد الفرص يعتبر مرحلة أولية في ريادة الأعمال وتتبعها مرحلة مهمة جدا وهي مرحلة تقييم الفرصة أو الفكرة ومدى إمكانية تحويلها أو تطبيقها على أرض الواقع، فمخطط الأعمال يسمح بتحليل الأفكار والفرص والعرض المفصل لها في طابع بسيط يمكن من استشارة الخبراء والمتخصصين ورجال الأعمال والاستفسار بدقة حول مدى نجاعة الفكرة وإمكانية تطبيقها.

3.6.2 إقناع الشركاء المحتملين بجدوى المشروع:

كما يعتبر مخطط الأعمال أداة لإضفاء الطابع الرسمي للمشروع والذي يسمح بتقديم مختلف التفاصيل لأصحاب المصالح، خاصة المساهمين وهيئات الدعم المالي كمحاولة لإقناعهم بجدوى المشروع من أجل الحصول على التراخيص، والتصاريح وكذا الموافقة على تمويل المشروع، فمخطط الأعمال يعمل على:

- إبراز خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية.
- إقناع مختلف الشركاء المحتملين من موردين، مستثمرين ومؤسسات التمويل بجدوى المشروع.
- وسيلة تطمئن أصحاب رأس المال والمساهمين على ضمان عوائد استثمارهم

4.6.2 تعبئة الطاقات اللازمة لإنجاز المشروع:

تقوم الريادة على إدراك واستغلال الفرص، حيث ترمي إلى اختبار الأعمال والتخطيط لها، وتنظيم الموارد الضرورية واستغلالها في السوق وتحمل المخاطر الناجمة عن كل ذلك وتحقيق قيمة مضافة، ولهذا يهدف مخطط الأعمال إلى حشد الجهود الفردية والجماعية الضرورية لإنجاز المشروع، كونه يعمل على:

- تحديد الإجراءات اللازمة ومختلف الاستراتيجيات لإنشاء وتطوير المشروع.
- التعرف على مصادر التمويل الممكنة وإمكانية اختيار أفضلها.

5.6.2 خوض المخاطر المحسوبة:

إن الأخذ بالمبادرة واقتناص الفرص المتاحة بالرغم من عدم التأكد تعتبر من العناصر الرئيسية في مجال زيادة الاعمال، أي الاستعداد للحوض في عدم اليقين وتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك، وهذا هو السر في زيادة الأعمال الذي يقود إلى التميز والتطور المستمر، ويرفع من العوائد، فارتفاع هذه الأخيرة مرتبط بارتفاع المخاطر، وتقوم المنظمات الرائدة على قياس المخاطر إدارتها بعقلانية وذلك من خلال فهم بيئة الأعمال والأسواق المستهدفة مما يضمن تحقيق الأهداف التالية:

- التقييم المشروع وفرص نجاحه في مرحلة الفكرة مما يوفر العمل بعقلانية وطمأنينة للأصحاب المشاريع.
- رسم الإستراتيجية المثلى لإدارة المشروع والمخطط التشغيلي بشكل أكثر كفاءة وربحية.
- إعطاء نظرة شاملة ومحايدة على فكرة المشروع.
- تجنب الأخطار المحتملة وإيجاد الحلول المسبقة لها.

3. الجانب التطبيقي للدراسة:

من أجل التأكد من فعالية مخطط الاعمال ومدى اعتماد المشاريع عليه، قمنا بإجراء دراسة مقارنة لعينة تضم (31) مشروع في ولاية ادرار وذلك من خلال مقابلة مع مسؤول أو صاحب المشروع.

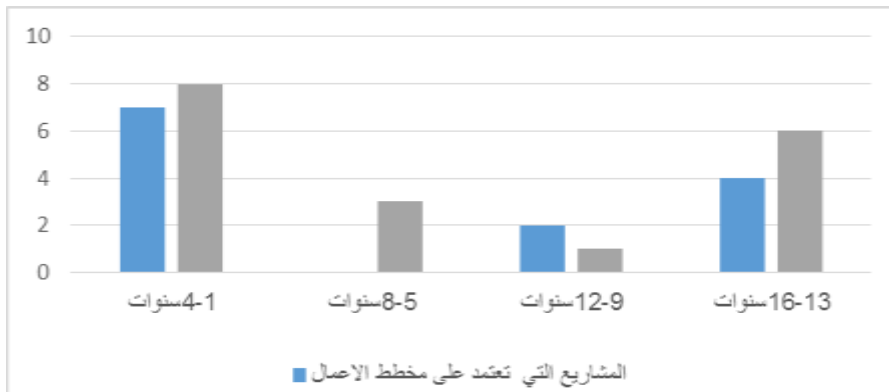
1.1. تحليل عينة الدراسة من خلال تحديد عمر المشروع ومدى اعتماد المشاريع على مخطط الاعمال

الجدول (01): تحدد عمر المشروع ومدى اعتماده على مخطط الاعمال.

عمر المشروع	الاعتماد على مخطط الاعمال		بدون الاعتماد على مخطط الاعمال	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1-4 سنوات	07	54%	08	48.3%
5-8 سنوات	0	0%	03	9.7%
9-12 سنوات	02	15%	01	9.7%
13-16 سنوات	04	31%	06	32.3%
المجموع	13	100%	18	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة.

الشكل (03): مدرج تكراري لتوزيع المشاريع حسب اعتماد مخطط الاعمال وعمر المشروع.



المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول رقم (01) المدرج التكراري نلاحظ أن نسبة المشاريع التي تعتمد على مخطط الاعمال بلغت 42%، بينما بلغت المشاريع التي لا تعتمد على مخطط الاعمال 58%، كما لاحظنا أن عينة الدراسة تضم 15 مشروع تم إقامته في مدة تقل عن سنوات و03 مشاريع من 05 - 08 سنوات، و03 مشاريع نشأة في مدة من 9-12 سنة، و16 منظمة أنشأت في مدة بين 13-16 سنة.

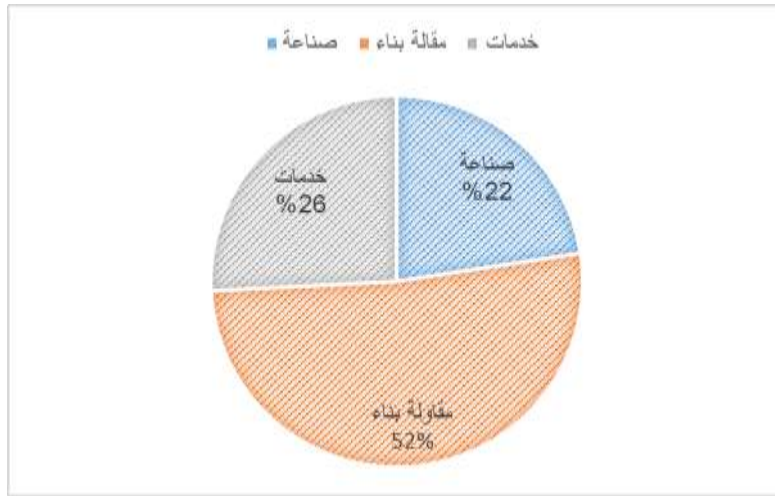
2.3. تحليل عينة الدراسة من خلال تحديد مدى اعتماد المشاريع على مخطط الاعمال ونوع المشروع.

الجدول (02): تحدد نوع المشروع ومدى اعتماده على مخطط الاعمال.

الاعتماد على مخطط الاعمال		بدون الاعتماد على مخطط الاعمال		نوع النشاط
العدد	النسبة	العدد	النسبة	
04	31%	03	17%	صناعة
06	46%	10	55%	مقاولة بناء
03	23%	05	28%	خدمات
13	100%	18	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة.

الشكل(04): توزيع عينة الدراسة حسب نوع المشروع.



المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضم 07 مشاريع في الصناعة بنسبة 22%، و16 مشروع مقاولة بناء بنسبة 52%، و08 مشاريع في الخدمات بنسبة 26%.

3.3. توزيع عينة الدراسة من خلال تحديد نوع المشروع وعدد العمال ومدى الاعتماد على مخطط الاعمال.

الجدول (03): تحديد نوع المشروع وعدد العمال ومدى اعتماده على مخطط الاعمال.

نوع النشاط	الاعتماد على مخطط الاعمال	بدون الاعتماد على مخطط الاعمال
	عدد العمال	عدد العمال
صناعة	34	9
مقاولة بناء	75	52
خدمات	10	12
المجموع	119	73

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة.

الشكل(05): مدرج تكراري يحدد نوع المشروع وعدد العمال ومدى الاعتماد على مخطط الاعمال



المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) ومدرج التكراري أن عدد العمال في المشاريع التي تعتمد على مخطط الاعمال بلغ 119 بينما عدد العمال في المشاريع التي لا تعتمد على مخطط الاعمال بلغ فقط 73 ونعلم أن الزيادة في عدد العمال من المؤشرات الدالة على نمو وتوسع المشروع.

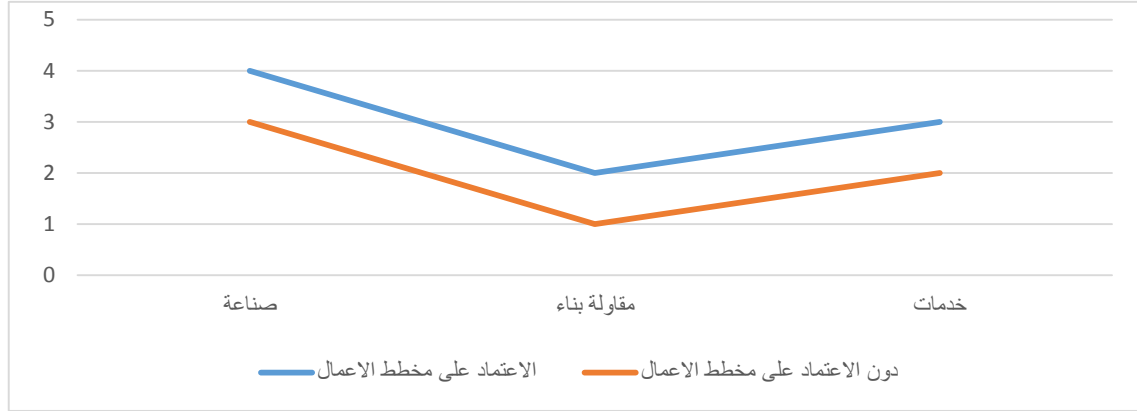
4.3. توزيع عينة الدراسة من خلال تحديد نوع المشروع ونسبة الزيادة السنوية في رقم الاعمال ومدى اعتماده على مخطط الاعمال.

الجدول (04): تحديد نوع المشروع ونسبة الزيادة السنوية في رقم الاعمال ومدى اعتماده على مخطط الاعمال.

نوع النشاط	الاعتماد على مخطط الاعمال	بدون الاعتماد على مخطط الاعمال
	نسبة الزيادة السنوية لرقم الاعمال	نسبة الزيادة السنوية لرقم الاعمال
صناعة	%04	%03
مقاولة بناء	%02	%01
خدمات	%03	%02
المجموع	%09	%06

المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل(06): توزيع العينة حسب نوع المشروع ونسبة الزيادة السنوية في رم الاعمال مدى الاعتماد على مخطط الاعمال



المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أعلاه والمنحنى أن نسبة الزيادة السنوية لرقم أعمال المشاريع التي تعتمد على مخطط الاعمال بلغت 09% بينما بلغت الزيادة السنوية للمشاريع التي لا تعتمد على مخطط الاعمال 06% فقط، كما بلغت أكبر نسبة في المشاريع الصناعية بنسبة 04%.

5.3. مناقشة النتائج:

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن اعتماد المشاريع على مخطط الاعمال أسهم وبشكل واضح في نموها وتطورها كما أكد أصحاب المشاريع أن مخطط الاعمال سهل لهم إجراءات إنشاء المشروع وتنفيذه وتحديد نوع وعدد الشركاء والزبائن وشبكة العلاقات الضرورية لدعم واستمرار المشروع، كما يعتبر وسيلة تسيير هامة تمكن من الكشف عن نقاط القوة والضعف في المشروع وتسهيل الاستغلال الجيد للفرص المتاحة في السوق ويعمل على الإظهار المسبق لتحديات والتحديات ويساعد على وضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها.

الخاتمة:

في ظل تعقد البيئة التنظيمية وشدة المنافسة أصبح من الصعب على رجال الأعمال أخذ المبادرة والعمل على إستغلال الفرص، وتحمل المخاطر لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع وتحويلها إلى مشاريع مربحة، وبما أن المنظمات الرائدة هي التي تعمل على تشجيع الإبداع و الابتكار ولاستباقية في إستغلال الفرص المتاحة بما يسمح بكسب المنافسة والمزيد من الزبائن، ونظرا لندرة الفرص في بيئة الأعمال أصبح من الصعب اكتشافها واستغلالها بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق لها افاق النجاح ، وهذا ما جعل من مخطط الأعمال أحد أهم الوسائل التسييرية الضرورية للاستغلال الفرص بطريقة علمية وعملية، وبمراحل محددة مسبقا تمكن من أخذ صورة شاملة عن المشروع والتعرف على جدواه الفنية والاقتصادية والمالية، كما يمكن من تحديد جميع الخطوات والإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لتوضيح الرؤية وتسهيل التنفيذ، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر.

المصادر والمراجع:

1. أكرم محمد أحمد الحاج، و متعب رويلي، (2020)، ريادة الأعمال ودورها الرائد في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 8(العدد4)، 323.
2. أحمد صكوشي، و اخلنساء مجدل، (2019)، ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة - دراسة تحليلية لنموذج ريادة الأعمال الاستراتيجية. مجلة الدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8(العدد 1)، 40.
3. إيثار عبد الهادي محمد، و سعدون محمد سلمان. (2011)، دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الاقتصادية. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر - الجزائر.
4. إيثار عبد الهادي، و محسن سلمان سعدون، (2012)، دور حاضرات الأعمال في تعزيز ريادة منظمات الأعمال. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية(العدد 30).
5. سامر عرقاوي، و آخرون. (2020)، الابتكار الاداري واستراتيجية ريادة الاعمال: العلاقة والاثر دراسة حالة في الشركة الاسلامية الفلسطينية للتنمية". مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، المجلد 8(العدد1).
6. سعيدة ضيف، و آخرون، (2020)، نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الاعمال: مع الاشارة إلى تجربة الجزائر. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 5(العدد 2).
7. صليحة شامي، (2019)، تعزيز الريادة التنظيمية من أجل تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال حالة المنظمات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة أمحمد بوقرة و مــــرداس.
8. عبد الراق زيدان، (2017)، دور المزيج التسويقي المصرفي الإلكتروني في تحقيق الريادة المصرفية - دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة شلف. أطروحة دكتوراه مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة: جامعة يحيى فارس لمدينة .
9. منال جدىان، (2013)، اسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه علوم تجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أمحمد بوقرة بومــــرداس.
10. ADEPME. (2009). Comment élaborer un Plan d'Affaires. Programme Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain. Dakar,.
11. Anantadjaya, S. (2007). Entrepreneurs vs. Business Plans: A Study of Practicality and Usefulness. The south east asian journal of management ASIAN, volume 01(N°2),p 144.
12. Becherer, R., & Helms, M. (2009). The value of business plans for new ventures company and entrepreneur outcom. Journal of Small Business Strategy, Volume 20,(Number 2), 81.
13. Francesconi, F., & al. (2013). TBIM: a Language for Modeling and Reasoning about Business Plans. University of Toronto.
14. McKeever, M. (2007). How to write a business plan .Nolo, U.S.A. (8th ed..)