



الموضوع

مشروع انشاء مدرسة تعليم السياقة للأطفال DRIVING CITY في اطار مخطط الاعمال الاجتماعي BPS

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: الإدارة الأعمال
تخصص: ماولاتية

الأستاذ المشرف:

شين فيروز

إعداد الطالب:

أسماء دحمان

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير



شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يجعله صدقة جارية و

أن

يجعل فيه ما هو صلاح الأمة.

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان و التقدير إلى الأستاذة المشرفة " شين فيروز" التي تفضلت

بالإشراف على هذه المذكرة فكانت لي نعم الأستاذة الناصحة و الصبورة، و التي لم تتوانى لحظة

في تشجيعي و إرشادي، فقد ساهمت بشكل كبير في انجاز هذا

العمل المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام، الذين اشرفوا على مساري العلمي طيلة سنوات

دراستي الخمس في الكلية ولم يبخلوا علينا بالنصح والارشاد.

الفء شكر

كما نخص بالشكر كل من ساعدني و وقف معي من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

الإهداء

أتقدم بهذا العمل هدية متواضعة إلى الوالدين الغاليين سبب السعادة، نعمة الدنيا

و نور الحياة و إشراقها.

أسأل الله عز و جل أن يديمهما لنا بالصحة و العافية و أن يبارك فيهما و يمد في
أعمارهما.

إلى كل من هو أهل للتقدير و الاحترام و الإهداء.

الفهرس

	المقدمة
	الفصل الأول: الجانب النظري للمشروع
06	تمهيد
	1.المقاولاتية الاجتماعية ومخطط الاعمال الاجتماعي.
07	1/استعمال مصطلح المقاولاتية الاجتماعية وانتشارها
07	1/1 استعمال مصطلح المقاولاتية الاجتماعية
08	2/ انتشار المقاولاتية الاجتماعية في العالم
11	2/المصطلحات متعلقة بالمقاولاتية الاجتماعية
12	1/2 الاقتصاد الاجتماعي
12	2/2 الاقتصاد التضامني
13	3/2 المؤسسة الاجتماعية
13	4/2 المقاول الاجتماعي
15	3/المقاولاتية الاجتماعية والمؤسسة الاجتماعية
15	1/3 المقاولاتية الاجتماعية
25	2/3 المؤسسة الاجتماعية
31	4/التحديات التي تواجه المقاولاتية الاجتماعية
31	1/4 تحديات نظام الحكم
33	2/4 تحديات التمويل التي تواجه المقاولاتية الاجتماعية
34	3/4 التحديات التي تواجه المقاولاتية الاجتماعية من وجهة نظر المقاولين الاجتماعيين
36	5/ مخطط الاعمال الاجتماعي
36	1/5 مخطط الأعمال التقليدي
38	2/5 خطة الأعمال الاجتماعية
	2/ مكونات مخطط الاعمال الاجتماعي
43	1/ الرسالة،الرؤية، الاهداف
43	1/1 رسالة المنظمة
45	2/1 الرؤية

	3/1 تحديد الأهداف
48	2/ تحليل الفرص
48	1/2 البيئة الكلية
51	2/2 البيئة التنافسية (الصناعية)
55	3/2 دراسة السوق
55	4/2 إختيار الهدف التسويقي
56	3/ الاستراتيجية العامة والنموذج الاقتصادي
57	1/3 الانتاج
60	2/3 استراتيجية التسويق
67	3/3 التنظيم و نظام الحكم
70	4/3 النموذج الاقتصادي
73	4/ الخطة التشغيلية والاحتياجات المالية
73	1/ 4 الخطة التشغيلية
73	2/4 التقديرات المالي
78	5/ قياس الأثر والتقييم
79	خلاصة
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للمشروع
81	تمهيد
82	1/ميثاق المشروع
82	1/1 الرؤية
82	2/1 الرسالة
82	3/1 الاهداف
82	4/1 القيم (مبادئ الاعمال)
82	2/ تحليل الفرص
83	1/2 دراسة السوق
88	2/2 مشاريع مشابهة
88	3/ الاستراتيجية العامة

88	1/3 الانتاج
91	2/3 التسويق
91	3/3 التنظيم و نظام الحكم
93	4/ الخطة التشغيلية والتقديرات المالية
93	1/4 الخطة التشغيلية
93	2/4 التقديرات المالية
100	5/ قياس الاثر والتقييم
100	1/5 شروط النجاح
100	2/5 مؤشرات النجاح
103	خلاصة
104	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملاحق

لا يزال موضوع انشاء المؤسسات حتى اليوم يشغل المجتمع، إذ يعد هذا المسار الطويل عملية معقدة وصعبة في كثير من الاحيان بالنسبة لحاملي المشاريع من الشباب. ولمواجهة مختلف قيود المحيط والعوائق التي يواجهها المقاول فإن المسار المقاولاتي سيتطلب تعبئة مجموعة كاملة ومتنوعة من الموارد والكفاءات، لذلك ينظر للمقاولاتية على انها معقدة وتتطلب خصائص محددة مالية، تقنية، بشرية لاسيما فيما يتعلق بالمرافقة التكوين والهيكل. كنتيجة لذلك، ظهرت في السنوات الاخيرة العديد من المفاهيم الجديدة التي ميزت المشهد الاقتصادي كمخطط الاعمال والمقاولاتية الاجتماعية.

حيث تعتبر المقاولاتية الاجتماعية بمثابة مبادرة تهدف لتطوير أنشطة اقتصادية مختلفة في خدمة الإنسان والمجتمع، تحظى المقاولاتية الاجتماعية بالاهتمام المتزايد من طرف واضعي السياسات الدولية والجهات الفاعلة المحلية والرأي العام. لما لها من إمكانيات هائلة فيما يتعلق بالنمو، مكافحة الفقر وتحقيق التنمية المستدامة. إلى جانب خلق مناصب شغل وتخفيف الضغط عن الدولة في الاهتمام بالمشاكل الاجتماعية.

تعتبر المقاولاتية الاجتماعية أنه ليس الضروري ان تتعارض الكفاءة الاقتصادية مع المصلحة العامة. وهذا هو المنطق الجديد الذي تأتي به المقاولاتية الاجتماعية والذي يقول بأنه من الممكن ان تكون المؤسسة فعالة اقتصاديا ومفيدة اجتماعيا. لذا ينبغي على حامل المشروع الاجتماعي "مشروع المقاولاتية الاجتماعية" اظهار الاثر الاجتماعي لمشروعه وكذا مردوديته الاقتصادية، وهذا ما يوفره مخطط الاعمال الاجتماعي **BPS**.

يساهم مخطط الاعمال الاجتماعي في اعطاء اطار جيد للتحليل من أجل أن يكون اتخاذ القرارات في مختلف المجالات متناسقا مع الرسالة ومبادئ المؤسسة أو المشروع المراد انجازه.

في هذا الاطار سنحاول معرفة كيف يتم انجاز مخطط اعمال اجتماعي لمشروع انشاء مدرسة لتعليم السياقة للأطفال؟

وسنحاول الاجابة عن التساؤلات التالية:

✓ ما هي المكونات الاساسية التي يجب ان يحتويها مخطط الاعمال الاجتماعي لمشروع انشاء مدرسة لتعليم السياقة للأطفال؟

✓ كيف يتم تجسيد مكونات مخطط الاعمال الاجتماعي على مستوى مخطط الاعمال الاجتماعي لمشروع انشاء مدرسة لتعليم السياقة للأطفال؟

تمهيد:

المقاولاتية الاجتماعية هي حركة عالمية تهز عالم الاقتصاد الاجتماعي التضامني (ESS)¹، فهي تقدم أفكارا حول الانفتاح الاجتماعي الطموح للتغيير الاجتماعي وتحقيق المصلحة العامة. حيث يقول "Bill Drayton" مؤسس "Ashoka"²: "لا يوجد ما هو اقوى لتغيير العالم من فكرة جديدة بحوزة مقاول اجتماعي".

لا يمكننا القول إن المقاولاتية الاجتماعية جاءت في الوقت المناسب لإيقاظ الاقتصاد الاجتماعي التضامني (ESS) الذي كان نائما وتجاهلها، ولكنها تظهر في وقت يبحث هذا الاقتصاد عن اعتراف خارجي منذ عدة عقود، ويتحصل عليه الآن في ظل ظروف اقتصادية تمتاز بالتقلب الشديد. هذا ما قد يصعب مهمة المقاول الاجتماعي للخوض في مشروع اجتماعي، ويأتي مخطط الاعمال بمثابة جسر لعبور المقاول الاجتماعي من الفكرة ذات الهدف الاجتماعي الى تحقيق المشروع على ارض الواقع. لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على المقاولاتية الاجتماعية، مخطط الاعمال الاجتماعية ومكوناته الاساسية عن طريق تقسيمه الى:

1/ المقاولاتية الاجتماعية ومخطط الاعمال الاجتماعي.

1. 1 استعمال مصطلح المقاولاتية الاجتماعية.
1. 2 المصطلحات متعلقة بالمقاولاتية الاجتماعية.
1. 3 المقاولاتية الاجتماعية والمؤسسة الاجتماعية.
1. 4 التحديات التي تواجه المقاولاتية الاجتماعية.
1. 5 مخطط الاعمال الاجتماعي.

2/ مكونات مخطط الاعمال الاجتماعي .

2. 1 الرؤية ، الرسالة، الاهداف.
2. 2 تحليل الفرص.
2. 3 الاستراتيجية العامة.
2. 4 الخطة التشغيلية والاحتياجات المالية.
2. 5 قياس الأثر و التقييم.

¹ ESS : Entrepreneuriat Social et Solidaire

² Ashoka:هي منظمة غير هادفة للربح، تأسست سنة 1980 في الهند من قبل بيل درايتون، وهو مستشار سابق لشركة ماكينزي أند كومباني. و تعتبر الآن أكبر شبكة في العالم لأصحاب المشاريع الاجتماعية.

1. المقاولاتية الاجتماعية ومخطط الاعمال الاجتماعي.

من شأن هذا الجزء ان يزيل اللبس حول مصطلح المقاولاتية الاجتماعية، واعطاء نظرة عن مدى الانتشار الذي وصلت اليه المقاولاتية الاجتماعية منذ ظهورها 1980.

1/ استعمال مصطلح المقاولاتية الاجتماعية وانتشارها¹.

سوف ندرج في هذا الجزء الاختلاف في استعمال مصطلح المقاولاتية الاجتماعية ومدى انتشارها على المستوى العالمي.

1/1 استعمال مصطلح المقاولاتية الاجتماعية.

ترى حركة المقاولين الاجتماعيين (Mouves) أنه هناك معنى واحد لمصطلحي المقاولاتية الاجتماعية والمؤسسة الاجتماعية أي انهما كيان واحد بتعبيرين مختلفين.

إلا انه يتم استخدام المصطلحين في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بمعنيين مختلفين تماما، فالمصطلح الشائع في الولايات المتحدة هو "المقاولاتية الاجتماعية" وهو تنبثق عن المؤسسات والمدارس الكبيرة أي انها تنشط في اطار اكايمي.

اما في أوروبا فمصطلح "المؤسسة الاجتماعية" هو عبارة مبادرة من الأخصائيين الاجتماعيين ونشطاء الجمعيات أو التعاونيات من اجل تقديم العون لتلك الفئات التي تعاني من صعوبات (الفقر، البطالة، الجهل، العنف...الخ).

بالعودة الى فترة وجيزة من تاريخ المؤسسة الأوروبية نلاحظ تواجد اشكال من التنظيمات النشطة في مجال المقاولاتية الاجتماعية والمعروفة جيدا، مثال:

- التعاونيات الاجتماعية الإيطالية والتي تملك سنوات من الخبرة في الحقل الاجتماعي والتنظيمي، حتى قبل حصولها على الاعتراف القانوني من طرف الدولة الإيطالية.
- التعاونيات الاجتماعية البلجيكية، الإيطالية، الإسبانية والبرتغالية. لكالجمعيات البيئية لتي تدرج هدفا اجتماعي.

ان الجمعيات التعاونيات ذات المصلحة العامة والأنشطة التعاونية هي التي ساعدت في ظهور المؤسسة الاجتماعية في معظم أوروبا. اما في فرنسا فلولى الشركات إدراجا وضعت في أواخر السبعينات تحت اسم "الشركات الوسيطة" والتي نشأت من خلال الابتكارات المنبثقة عن مقارنتها بالتعاونيات الإيطالية.

¹Jean-François Draperi , L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché , recma – revue internationale de l'économie sociale ,n 316 ,p19-20 .

في بداية التسعينات، تعاونيات الأنشطة والعمل تتطور من خلال التجربة، وتصبح لها مهام أخرى (تنظيم العمل، إدارة المخاطر، تبادل الموارد) بعد ان كانت تقتصر فقط على المرافقة كمنشآت اساسي.

وقد كانت هذه المبادرات موضع بحث من طرف المركز الدولي للبحوث والمعلومات حول الاقتصاد الاجتماعي (Ciriec) في الفترة من 1993 إلى 1996، حيث توصل فريق البحث الذي يضم مجموعة من الأكاديميين بمشاركة الاتحاد الأوروبي للتعاونيات من إنتاج وعمل (Cecop) الى حقيقة مفادها " أن ظهور المؤسسة الاجتماعية هو استجابة مبتكرة للتهميش الاجتماعي في أوروبا ¹، هذا دليل على ان الاوضاع المزرية المتفشية سواء كانت بيئية(ايكولوجية) او اجتماعيه تفرض وجود شكل جديد من اشكال الاعمال كالمقاولاتية الاجتماعية بهدف خلق نوع من التوازن بين تحقيق الجدوى الاقتصادي والمصلحة العامة في ان واحد.

جدول رقم (1): استعمال مصطلح المقاولاتية الاجتماعية.

الأصل الجغرافي	أوروبا الغربية	الولايات المتحدة الأمريكية
الأصول الاجتماعية	الحركة الاجتماعية	مشروع العمل الخيري (Venture philanthropy)
النتائج	الممارسات الاجتماعية الجديدة والتعاونيات	تصميم مشاريع الخدمات ذات المصلحة العامة (المقاولات الاجتماعية)

Source : Jean-François Draperi, L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché,op, cit,p20 .

2/1 انتشار المقاولاتية الاجتماعية في العالم².

رغبة منها في معرفة مدى انتشار المقاولاتية الاجتماعية في العالم لجأت مجلة (Convergences 2015) الى القيام بدراسة في جويلية 2012 حول شبكات المقاولين الاجتماعيين المنتشرة في العالم تطورها، حجمها وتوزيعها الجغرافي. وهي طريقة عملية اكثر من حصر عدد المقاولات الاجتماعية بحد ذاتها.

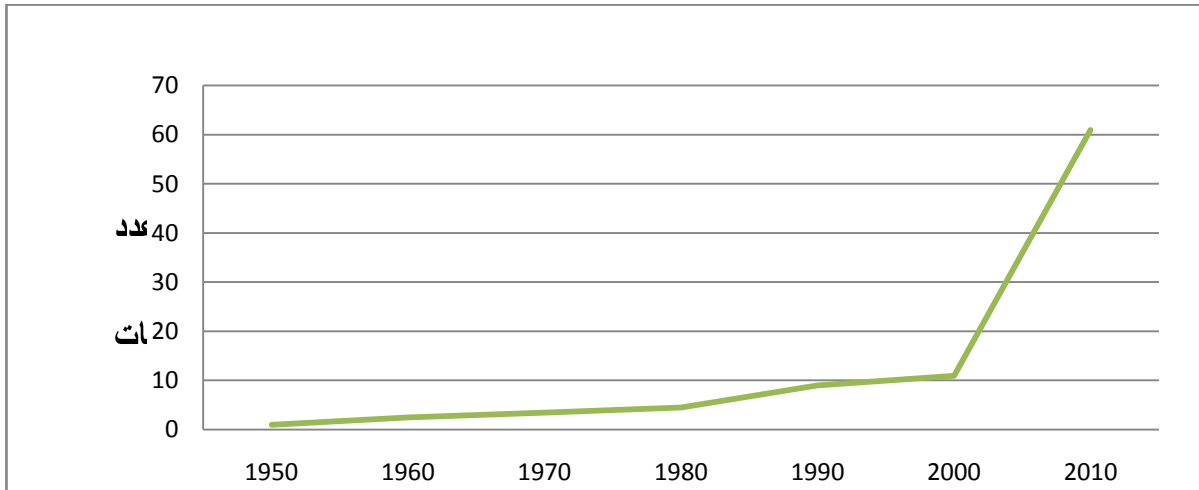
¹Jean-François Draperi , L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché,op,cit,p20 .

² Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, Convergences 2015, 2ème édition,p11.

1/2/1 تعريف شبكة المقاولين الاجتماعيين: هي منظمة تضم مجموعة من المقاولين الاجتماعيين وتتابع الأنشطة الإنمائية التي يقومون بها، وهي تهدف إلى بناء علاقات بين هؤلاء المقاولين الاجتماعيين وذلك من أجل تقديم الدعم لبعضهم البعض بواسطة تبادل المعلومات و نقل الخبرات فيما بينهم.

تمكنت (Convergences 2015) من احصاء 63 شبكة دولية ووطنية(فرنسية)، حيث يدل التوزيع الديمغرافي لهذه الشبكات على ارتفاع تدريجي للمقاولاتية الاجتماعية في العالم منذ 1980. و ذلك تزامنا مع ظهور منظمة (Ashoka) التي تعتبر اول الشبكات على مستوى العالم في هذا المجال، ولكن القطاع لم يعرف الازدهار الا في بداية ال 2000 حيث يظهر ان هناك تزايد كبير لهذه الشبكات بمتوسط بلغ (4- 5 شبكات) في السنة الواحدة، و ذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2012. وهو ما يظهر في الشكل الموالي.

الشكل رقم(1):تقييم عدد شبكات المقاولين الاجتماعيين عبر العالم



Source : Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012,étude réalisée par Convergences 2015 en juillet 2012,p11.

أدرجت (Convergences 2015) رفقة الدراسة التي أعدتها توزيعا جغرافيا لشبكات المقاولين الاجتماعيين التي احصتها(36 شبكة) وجاءت النتائج كالتالي:

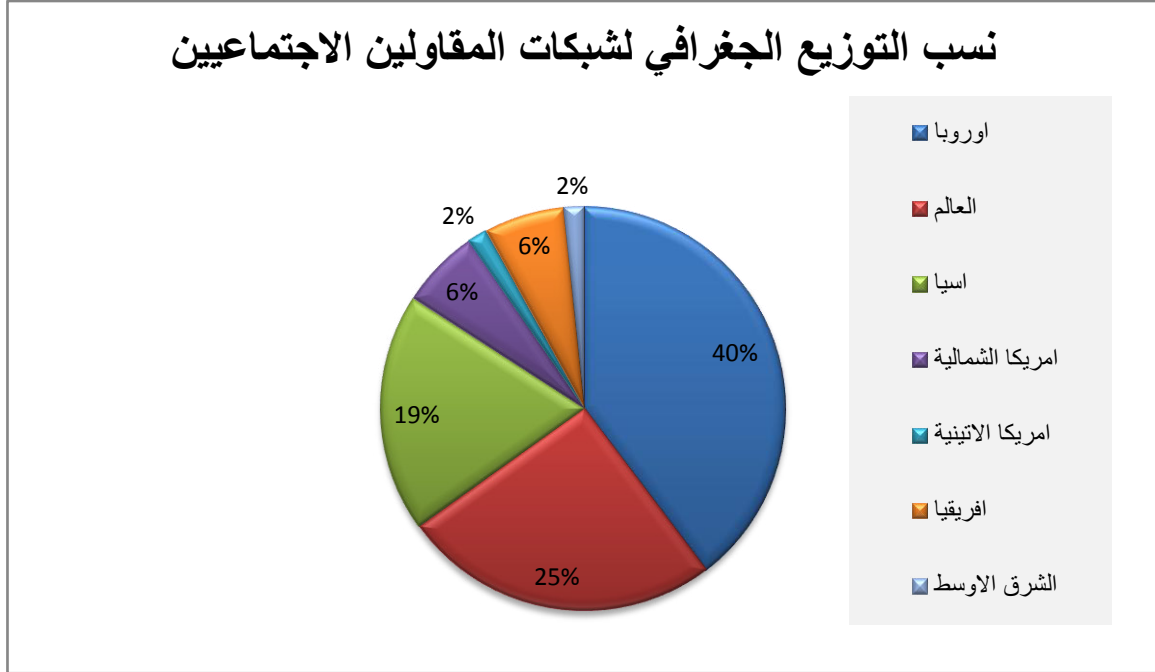
جدول رقم(2):التوزيع الجغرافي لشبكات المقاولين الاجتماعيين عبر العالم

المنطقة	امريكا الشمالية	اسيا	الشرق الاوسط	العالم	افريقيا	امريكا اللاتينية	اوروبا
عدد الشبكات	4	12	1	16	4	1	25

Source : Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012,op,cit,p11.

وتأتي نسب التوزيع الجغرافي لهته الشبكات كالتالي:

الشكل رقم (2):نسب التوزيع الجغرافي لشبكات المقاولين الاجتماعيين عبر العالم

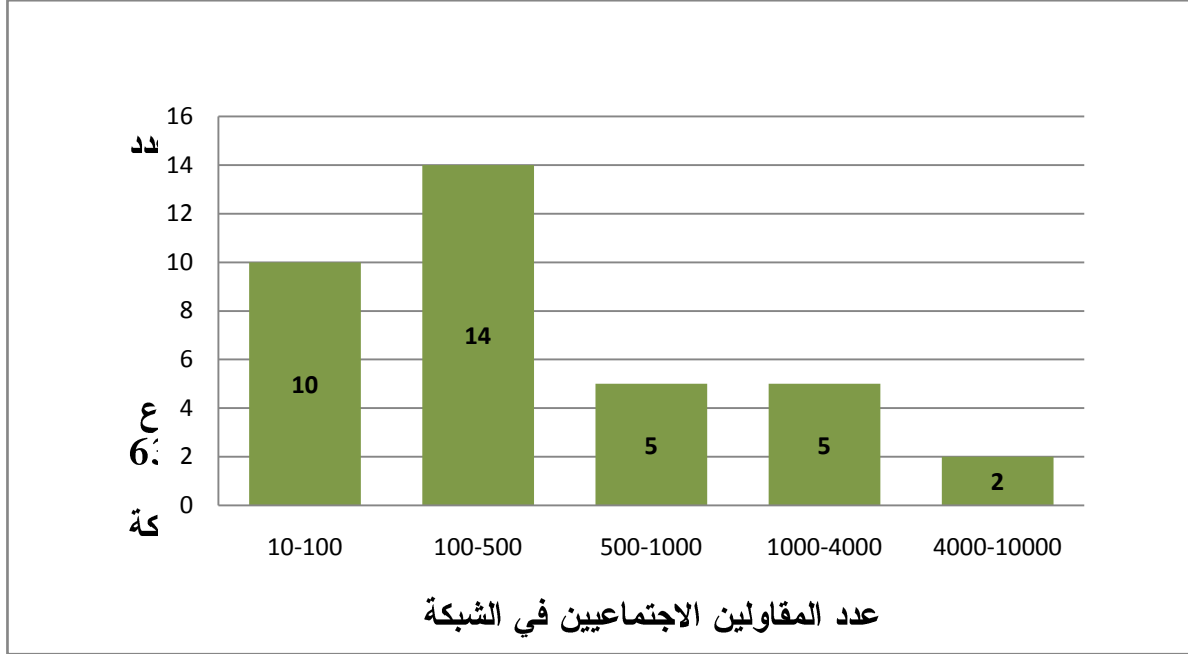


Source : Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012,op,cit ,p11.

يظهر التوزيع الجغرافي لشبكات المقاولين الاجتماعيين، التفاوت الشديد في انتشار المقاولاتية الاجتماعية بين مختلف دول العالم.

حيث تحتل اوروبا المركز الاول بـ 25 شبكة للمقاولين الاجتماعيين و بنسبة 40% مما يدل على الوعي الكبير بأهمية وضرورة الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تلعبهما المقاولاتية الاجتماعية في ان واحد، حيث ادرج الاتحاد الاوروبي في 2011 المقاولاتية الاجتماعية كواحدة من بين ركائزها الـ 12 لسياستها التنموية للتقدم الاجتماعي. وفي فرنسا تم تعيين وزير منتدب مكلف بالاقتصاد الاجتماعي التضامني مما لاقى استحسانا كبيرا من طرف المتعاملين في القطاع. ويعبر كذلك عن رغبة الحكومات الاوربية في التخفيف من على عاتقها الاهتمام بالجانب الاجتماعي. لكن هل عدد شبكات المقاولين الاجتماعيين في منطقة معينة يعبر فعلا عن العدد الحقيقي للمقاولين الاجتماعيين بها؟ للإجابة عن هذا السؤال ندرج توزيعا بيانيا لحجم شبكات المقاولين الاجتماعيين المنتشرة حول العالم كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): حجم شبكات المقاولاتية الاجتماعية



Source : Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012,op,cit,p11.

ان شبكات المقاولين الاجتماعيين لا تشترط عددا معين من الاعضاء (المقاولين الاجتماعيين) لذلك هناك اختلاف في حجم الشبكات وهو ما يظهر في الشكل.

تعتبر حركة المقاولين الاجتماعيين (Mouves) احدى شبكات المقاولين الاجتماعيين في فرنسا، أطلقت في فبراير 2010 بدعم من جميع الجهات الفاعلة في تنظيم المشاريع الاجتماعية الفرنسية، وقد احصت في عام 2011، ما يقارب 300 عضوا منتشرين في جميع أنحاء الإقليم ومن المتوقع ان تصل الى 1000 عضو في نهاية عام 2013.

قبل الحديث عن المقاولاتية الاجتماعية يجب التطرق أولا الى القطاع الذي تنشط فيه وتحديد مميزاته ولذلك يجب توضيح بعض المصطلحات الاساسية.

2/المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية الاجتماعية.

يملك كل نشاط اقتصادي او اجتماعي مصطلحاته التي تميزه عن باقي النشاطات الاخرى وتضبط لغة الحوار فيه، كذلك هو الحال بالنسبة الى المقاولاتية الاجتماعية التي تمتلك جملة من المصطلحات تتعلق بها، والتي سيتم ادراجها فيما يلي¹.

¹Thierry Sibieude Et Marie Trelu-Kane , l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan, Editions Rue De L'échiquier, Paris, 2011, P16-18 .

1/2 الاقتصاد الاجتماعي « Economie sociale »: يستعمل المصطلح في فرنسا للدلالة على مؤسسات الافراد (المعارضة لمؤسسات رؤوس الأموال) والتي تلعب دورا اقتصاديا بمعنى: التعاونيات بأشكالها (للتأجير، للاستعمال، للإنتاج، التعاونيات البنكية، الزراعية...)، صناديق التأمين التبادلي (التأمين أو التأمين الصحي)، بالإضافة لذلك فهي تخصص رأس المال ل فائدة المصلحة العامة. هذا القطاع معترف به رسميا بموجب مرسوم صادر في عام 1981.

الاقتصاد الاجتماعي يستوعب المؤسسات بمختلف أحجامها ويغطي عدد اكبير ا من مجالات التدخل مثل: (البنوك الاجتماعية، الإنسانية والطبية، التأمين، الدعم الموجه للمسنين أو المعوقين والخدمات بصفة عامة).

وهو يستند إلى ثلاثة مبادئ رئيسية هي:

1. حرية العضوية.

2. إدارة ديمقراطية "رجل واحد، صوت واحد".

3. غير ربحية (أي ليس هناك توزيع للأرباح امعنى المنظمات الاقتصادية الاجتماعي لا تضم مساهمين).

استنادا الى هذه ال مبادئ يمكن القول أن هناك امكانية لتواجد أشكال أخرى من الأعمال (المقاولاتية الاجتماعية) في قطاع الاقتصاد الاجتماعي، وأنه هناك طرق متنوعة للتنمية الاقتصادية. تعد قضايا الاحتراف وهيكله القطاع من ابرز قضايا الاقتصاد الاجتماعي. إلا انه و في سبيل التنمية الاقتصادية للقطاع استجدت قضايا اخرى تتطلب الاهتمام.

العثور في سوق العمل على مساعدين لديهم دافعية للعمل الاجتماعي ومهارات تقنية عالية المستوى، الوصول إلى اساليب مهنية في الإدارة، هما الآن اثنين من اهم متطلبات هذا القطاع. و من اجل ذلك قررت¹ ESSEC في عام 2003، استجابة لتلبية هذا الاحتياج، تقديم برامج تدريبية مستمرة وتكيفها مع قضايا الاقتصاد الاجتماعي والتضامن.

2/2 الاقتصاد التضامني « Economie solidaire »: يسمى الاقتصاد "تضامني" عندما يضم تلك المنظمات التي لديها نشاط في ظل اقتصاد السوق يخدم مهمة اجتماعيه معينة. سواء كانت شركات أفراد أو شركات رأس المال، تكون متمركزة في قطاع من السوق، وتمتلك نموذج عمل يقوم أساسا على العائدات الناتجة عن نشاطها الرئيسي.

بصفة عامة فان الشركات في الاقتصاد التضامني تسعى للرد على نوعين من المشاكل الاجتماعية.

1. إنشاء خدمات تستجيب لذلك النوع من الطلبات التي لا تلبى من طرف القطاع الخاص الربحي لأنها غير مربحة، ولا من القطاع العام (كل الخدمات في حقل الرعاية المنزلية، قبل اتخاذ تدابير الإعفاء الضريبي التي قادت إلى تطوير كل من أرباح وتنافسية القطاع الخاص).

¹ESSEC : École supérieure des sciences économiques et commerciales.

2. الإدماج الاقتصادي لسكان المناطق المحرومة.

الهدف من وراء ذلك هو ضمان الإدماج الاقتصادي لأفراد لم يرغب قطاع السوق في استخدامهم من قبل، وذلك بفضل أساليب التمويل المبتكرة التي تربط بين رقم الاعمال والمساعدات المالية من القطاعين العام والخاص. نذكر على سبيل المثال، شركات الإدراج حسب النشاط الاقتصادي (IAE)¹ التي يمكنها الاعتماد على عمالة من الناس كانت مستبعدة جدا في يوم ما من سوق العمل اما بسبب ظروف صحية، اجتماعية او غيرها من الاسباب. وذلك عن طريق اما التمويل العمومي، أو الشركات المتكيفة التي تخلق فرص عمل مستدامة للمعوقين غير القادرين على إيجاد مكان لهم في مجال الأعمال التجارية التقليدية، و ذلك بدعم مالي من السلطات الحكومية.

بمعزل عن المنطق القانوني، حاملي المشاريع في قطاع الاقتصاد التضامني يتقصدون في بعض الأحيان وبموجب النظام الأساسي للاقتصاد الاجتماعي الأشكال (جمعيات أو تعاونيات) لمؤسساتهم، كما يختارون الوضع التجاري (SARL أو SAS) في معظم الحالات. لكن مهما كانت اختياراتهم يبقى هدفهم الاجتماعي أولى من غايتهم الاقتصادية ونشاطهم السوقي هو في خدمة رسالتهم الاجتماعية. الاقتصاد الاجتماعي التضامني يوسع نطاق الحقل القانوني الذي افترضه لاقتصاد الاجتماعي، بما في ذلك شركات رؤوس أموال في مجال النشاط الاقتصادي (السوق) ليكون في خدمة المشاريع الاجتماعية واضحة المعالم.

3/2 المؤسسة الاجتماعية² «Entreprise social» : تعد المؤسسة الاجتماعية المرجع بالنسبة لكل الأنشطة الخاصة ذات الفائدة العامة . ما يميزها هو تنظيمها وفق النهج المقاولاتي، لا تهدف الى تعظيم الأرباح بشكل اساسي و لكنها تسعى الى تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فضلا على قدرة إنتاج سلع أو خدمات جيدة، وإيجاد الحلول مبتكرة لعدة مشاكل والقضاء على البطالة. ان الجمعيات والمؤسسات التي تستند على نموذج اقتصادي- غير السوقي- و تمارس اعمال متعلقة على سبيل المثال بـ (تلبية احتياجات السكان المعسرين، حماية البيئة ... الخ) تعتمد على نهج مقاولاتي يضمن استدامتها الاقتصادية، بما في ذلك خلق نماذج مبتكرة للتمويل وتنويع مصادر ه، ويتولى ادارتها "المقاولين الاجتماعيين".

4/2 المقاول الاجتماعي «Entrepreneur social».

قبل التطرق الى مفهوم المقاول يجب اولا التعرف على المقاول التقليدي من هو؟ وما هي اهم المواصفات التي تميزه عن غيره من المسيرين وحاملي المشاريع؟

1/4/2 مفهوم المقاول التقليدي³.

¹ AIE :Insertion par L'activité Economique

² Thierry Sibieude et Marie Trelu-Kane, *l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, op,cit,18-20 .

³ Joseph Alois Schumpeter, *Théorie De L'évolution Economique*, Edition Dalloz, Traduit De L'allemand Par Jean-Jacques Anstett, Page 95.

حسب " Joseph Schumpeter " المقاول هو ذلك الشخص الذي يقوم بتحريك عجلة الاعمال بعد ان كانت ثابتة، فهو يحدث ابتكارا ما في مجال الاعمال (توليفة جديدة لعناصر الانتاج). هذا التعريف يشمل الحالات التالية:

- تصنيع منتج جديد بالكامل.
- ابتكار طريقة جديدة للانتاج.
- العمل في سوق جديد.

• العثور على مصدر جديد للمواد الاولية.

• خلق منظمة جديدة بالكامل و تشمل كل الحالات السابقة، منظمة احتكار.

إذن المقاول هو ذلك الشخص الذي يحسن استغلال الفرص أو حتى خلقها ويعرف جيدا كيف يحقق ارباحا وذلك بفتح مجال اخر للاستثمار لم يسبقه اليه احد من المنافسين، لكن يجب أم يكون مستعدا للخطر. لذا لا بد ان يمتلك المقاول روح المخاطرة والمبادرة بالإضافة الى صفات اخرى نذكر منها¹:

- الحاجة للانجاز.
- برى الفرص التي لا يراها الاخرون.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على ايجاد حلول مبتكرة.
- الاستمرارية و المثابرة في العمل.
- المهنية و الاحتراف في مجال عمله.
- يملك تصورا عن كيفية الانجاز.
- يملك طموحا لا حدود له.

2/4/2 مفهوم المقاول الاجتماعي.

اعتمد مصطلح "المقاول الاجتماعي" سنة 1980 من طرف " Bill Drayton "، وهو معني بالأفراد لا بالمنظمات و يقصد به "حامل المشروع الذي يتبنى النهج المقاولاتي لمعالجة المشاكل الاجتماعية (أو البيئية) المطروحة".

يمتلك المقاول الاجتماعي روح التضامن والدافعية لفعل الخير، لكنه في نهاية المطاف هو مقاول، أي انه يحمل كل صفات المقاول التقليدي، فهو:

- يحب المجازفة.
- يجمع بين الاستراتيجية والناحية العملية.
- يعلم كيفية اغتنام الفرص.
- يملك الطموح والمهنية في نفس الوقت.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة، عمان-الاردن، 2008، صص 18-19.

الا انه قد وضع هذه الصفات الريادية في خدمة مهمة اجتماعية يؤمن بها.

لدى المقاول الاجتماعي **دوافع خاصة** تقوده للعمل الاجتماعي فهو غالبا ما يشعر بثورة على الظلم الحاصل في مجتمعه بسبب مواقف مر بها في حياته الشخصية(العيش مع شخص معاق، احد الوالدين يعاني مرض ما، صديق يعاني من البطالة...الخ)، تكمن قوة المقاول الاجتماعي هي قدرته على تحويل هذا الغضب و الثورة الى فكرة في حل يحسن فعلا حياة الناس.

يظهر المقاولون الاجتماعيون أن مديري الأعمال الذين يسعون إلى تعظيم أرباحها لم يحتكروا المبادرة وان التضامن ليس من اختصاص الدولة أو القطاع العام فقط بل هي مسؤولية تشاركية، حيث يستطيع كل حامل مشروع ادراج الجانب الاجتماعي عند التفكير في مشروعه وذلك بان يطرح على نفسه اسئلة حول ما اذا كان مشروعه سيخدم المجتمع بطريقة او بأخرى مثلا:

- كيف يمكن ان تستفيد فئة المعاقين من مشروعك؟
- ما الممكن عمله من اجل التخفيف من حوادث المرور؟
- كيف يمكن مساعدة الشباب البطال؟
- هل بإمكانك تشغيل اصحاب السوابق العدلية؟
- كيف يمكن ان اساعد البيئة بمشروعك؟

التفكير بحلول لمثل هذه المشاكل (ادراج الهدف الاجتماعي) تتكيف و مشروعه الاساسي الذي هو في الاصل ربحي (الجدوى الاقتصادية) يكسب المشروع صفة المقاولاتية الاجتماعية.

3/المقاولاتية الاجتماعية والمؤسسة الإجتماعية.

تعتبر المقاولاتية الاجتماعية بمثابة الوجه المختلف للمقولة وتحقيق المردودية الاقتصادية التي يطمح لها كل مقاول، إلا انها وفي نفس الوقت تحقق المنفعة الاجتماعية. وذلك بفضل المقاول الاجتماعي الذي يمتلك افكارا ابداعية تجعل من المشاكل الاجتماعية فرصا استثمارية جذابة.

1/3 المقاولاتية الاجتماعية.

بالحديث عن المقاولاتية الاجتماعية، نحن لا نتحدث فقط عن "المؤسسات الاجتماعية"، ال نبي نعرف أحيانا باسم المؤسسات التجارية التي تملك هدفا اجتماعي. ولكن أيضا جميع الجمعيات والمؤسسات "عوامل التشغيل" حتى ولو لم تكن تابعة للقطاع التجاري إلا انها تمتاز بأنها¹:

- تعتمد النهج المقاولاتي في عملها.
- تستخدم نموذج تمويل "هجين" يربط بين التمويل العام والتمويل الخاص.
- تسعى أحيانا لتطوير الأنشطة المدرة للدخل لتعزيز استقلالها المالي.
- تبني ممارسات الإدارة المهنية.
- السعي الدائم لتعظيم أثرها الاجتماعي وكفاءتها.

¹Thierry Sibieude et Marie Trelu-Kane, l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan, op, cit, p, 21.

ومن اجل ضبط محكم لمفهوم المقاوالاتية الاجتماعية، سعي معهد الابتكار و ريادة الاعمال الاجتماعية في الESSEC¹ الى وضع تعريف مناسب للمقاوالاتية الاجتماعية و ذلك من خلال حصرها في مجال معين من تقاطعات بين صفة حامل المشروع المقاوالاتي و شكل المشروع المقاوالاتي الذي يحمله، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ ESSEC :École supérieure des sciences économiques et commerciales .

جدول رقم (3): تعريف المقاولاتية الاجتماعية المعتمد من قبل معهد الابتكار وريادة الأعمال الاجتماعية في ESSEC

				المدير التنفيذي
		تعريف ESSEC للمقاولاتية الاجتماعية		المقاول التنفيذي
				الإبداعية دون الابتكار الاجتماعي
				الإبداعية مع الابتكار الاجتماعي
تهدف للربح (القطاع التجاري).		غير الهادفة للربح (أي لا يوجد إعادة توزيع للأرباح على الأفراد)؛ النظام الأساسي للاقتصاد الاجتماعي		
الغرض الاقتصادية < الغرض الاجتماعي (المؤسسة التجارية "الكلاسيكية")	الغرض الاجتماعي < الغرض الاقتصادي (امتداد لاقتصاد التضامني)	تجارية (CA < منح)	غير التجارية (CA > المنح)	
لا تأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركات	مع الأخذ في الاعتبار قوة مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية.	SIAE-، الورش المحمية، المؤسسات مكيفة تحت الوضع التجارية. - مؤسسة تجارية لها غرض اجتماعي.	- جمعيات تخضع للضريبة مع SIAE (جمعيات) تدرج النشاط الاقتصادي (مؤسسات مكيفة في وضعية جمعيات - التعاونيات - التعاضديات	- الجمعيات بدون ضرائب - منشآت.

Source :Thierry Sibieude et Marie Trelleu-Kane, l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan, op, cit, p,28.

1/1/3 بعض تعريف المقاولاتية الاجتماعية¹.

ان مفهوم المقاولاتية الاجتماعية يغطي الكثير من الحقائق ويعكس استجابة لكل من الرأسمالية والاقتصاد الاجتماعي، اذن فهذا المصطلح يبني ويستخدم بمعاني مختلفة من طرف الجهات الفاعلة. بعض التعاريف من المقاولاتية الاجتماعية:

- تعريف ESSEC "هي مبادرة خاصة لخدمة المصلحة العامة، او المؤسسة التي يكون لها غرض اجتماعي أكبر من أو مساوي للغرض الاقتصادي".
- "إن المقاولاتية الاجتماعية تشير إلى المبادرات التي تستند ولو جزئياً على الأعمال التجارية، على أن تأخذ في الاعتبار ضعف الإنسان أو العلاقات الاجتماعية.
- حسب OECD² "كل نشاط خاص يخدم المصلحة العامة، منظم وفق نهج مقاولاتي، ولا يكون السبب الرئيسي لوجودها هو تعظيم الربح ولكن ثلثية بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فضلا عن القدرة على التنافس، وإنتاج السلع والخدمات وإيجاد الحلول المبتكرة لمشاكل الإقصاء(التهميش) والبطالة "

حيث تدور المقاولاتية الاجتماعية حول ثلاثة أبعاد رئيسية:

- مشروع اقتصادي: أي ان المقاولاتية الاجتماعية هي جزء من السوق حيث نجد فيها (المخاطرة، وإنتاج السلع والخدمات، الاستجابة لنموذج اقتصادي مستدام للطلب، خلق الثروة وفرص العمل والاستقلال عن السلطات العامة).
- الهدف الاجتماعي: محاربة الإقصاء(التهميش الذي تعاني منه بعض الفئات) وخلق فرص العمل المستدامة، وتطوير تنمية الأراضي، المحافظة على التراث أو البيئة، والعلاقات الاجتماعية، توفر دخلا عادلا للمنتجين.
- نظام الحكم القائم على المشاركة: لا توجد ملكية لرأس المال والتعويض محدود منها، مبدأ المشاركة أصحاب المصلحة الفوائض المستثمرة في المشروع.

2/1/3 اهداف المقاولاتية الاجتماعية.

تهدف المقاولاتية الاجتماعية من خلال ما سبق الى:

- التوفيق بين الكفاءة الاقتصادية والابتكار الاجتماعي، المبادرة الخاصة والتضامن.
- الغرض الاجتماعي: النشاط الاقتصادي في خدمة الاحتياجات الاجتماعية والمجتمعية.
- رفع العبء عن كاهل الدولة.

¹ La note du CODES, Pour une approche partagée de l'entrepreneuriat social et de son développement, n°1 – janvier 2007 ,p 53 .

² OCDE:L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques est une organisation internationale d'études économiques .

- تحويل المشاكل الاجتماعية الى فرص للاستثمار و خلق الثروة .
- ان الدافع الرئيسي للمبادرة والابتكار بالنسبة لهذه المشاريع هو التغيير الاجتماعي.

3/1/3 مجالات المقاولاتية الاجتماعية.

يمكن للمقاولاتية الاجتماعية ان تنمض جميع اشكال المؤسسة الاجتماعية و ذلك:

👉 اما من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها كأن تقدم منتجات وخدمات تهتم بصحة زبونها او خالية من بعض المواد الكيميائية المضرة لصحة الانسان. كمؤسسة "Fair Planet" التي تتاجر في الالبسة المصنوعة من القطن الحيوي (coton bio) تحت العلامة "Tudo Bom".

👉 من خلال شكلها القانوني و تكون اما جمعيات او تعاقديات مثال: "l'association Zup de Co" تأخذ هذه الجمعية على عاتقها المشاكل المتعلقة بتراجع المستوى التعليمي حيث تقوم بنقل طلبة المدارس العليا لمرافقة الاطفال من المستوى التحضيري الى السنة السادسة ابتدائي و الذين يعانون من مشاكل في المعارف الاساسية كالكتابة، القراءة والحساب.

👉 من خلال عملاءها حيث تستهدف فئة معينة من الزبائن تعاني من مشاكل اجتماعية او صحية...بغية دمجها في المجتمع كمثال عن ذلك "l'association cHeer uP" التي انشأت شبكة من الجمعيات مكونة من شباب ينتقلون الى المستشفى ويلتقون بمراهقين وشباب مصابين بالسرطان بغية مساعدتهم في انشاء مشروعهم الخاص.

👉 من خلال موظفيها او المتعاملين معها، وتكون مؤسسات ادراج او مكيفة كمؤسسة "Choc'éthic" وهو صالون شاي يقدم الشكولا الساخنة والتي تحضر على مرأى المستهلك.

يوظف افرادا كانوا مستبعدين ويتعامل مع موردين من "فنزولا" يحترمون قواعد التجارة النزيهة.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (4): المقاولاتية الاجتماعية تغطي جميع أشكال المؤسسات الإجتماعية.



Source :Thierry Sibieude et Marie Trelu-Kane,l'entreprise sociale (aussi)a besoin d'un business plan,op,cit,p,26.

4/1/3 معتقدات الجمهور حول المقاولاتية الاجتماعية.

استطلاع للرأي قامت به (OpinionWay)¹ على المجتمع الفرنسي تحت التساؤل التالي: "ماذا يعتقد الفرنسيون حول المقاولاتية الاجتماعية؟"، والذي اجري لأول مرة 2008 واعدت تفعيله مرة اخرى في 2010، 2011 وفي جويلية 2012، على عينة مكونة من 1050 شخص و 67 مقاول اجتماعي. تم تسليط الضوء على النقاط التالية:

- تأكيد مستوى وعي الجمهور العام بما يسمى المقاولاتية الاجتماعية.
- توقعات الجمهور من هذا القطاع.
- الاحتياجات التي تم تحديدها من قبل المقاولين الاجتماعيين الفرنسيين لتطوير المقاولاتية الاجتماعية.

1 — استجواب الجمهور، وقد اشتمل على الاسئلة التالية:

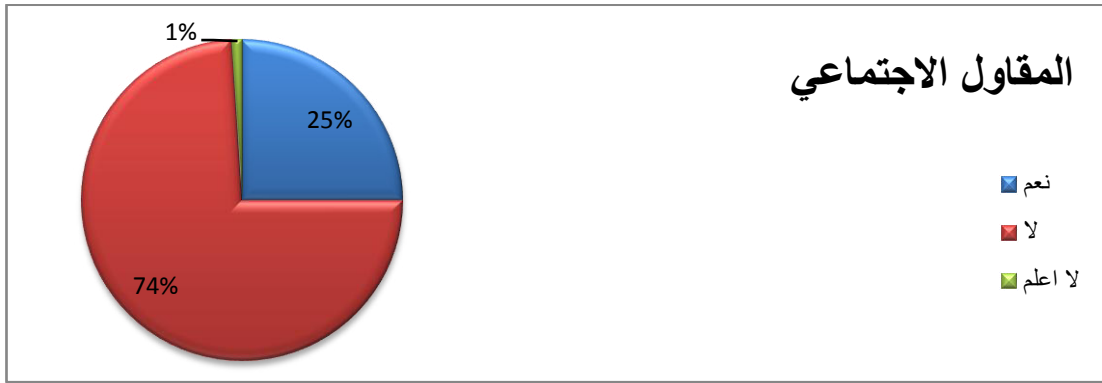
هل سبق لك و ان تكلمت او سمعت عن المصطلحات (المؤسسة الاجتماعية، المقاول الاجتماعي، المقاولاتية الاجتماعية، الاقتصاد الاجتماعي التضامني)؟ وجاءت الاجابات كالتالي:

¹ OpinionWay: est un institut de sondages politiques et d'études marketing français.

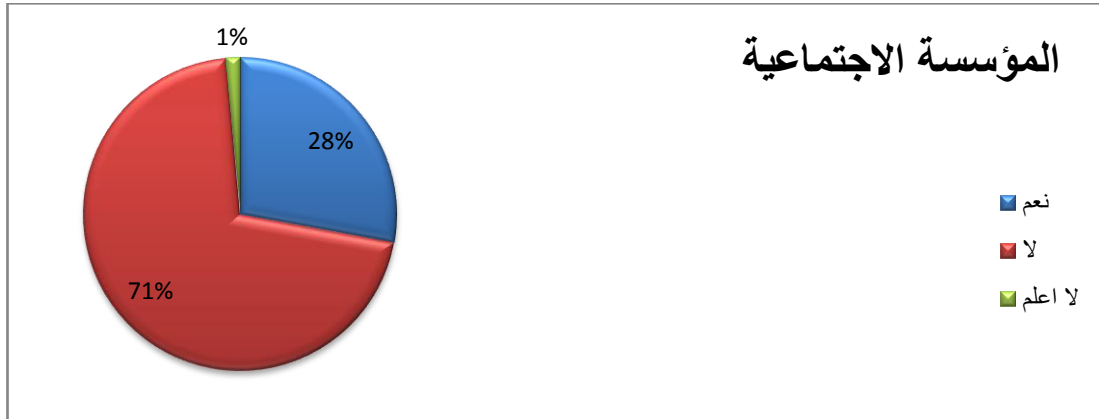
- ✓ المؤسسة الاجتماعية معروف لدى (25%) من افراد العينة
- ✓ المقاول الاجتماعي معروف لدى (28%) من افراد العينة
- ✓ المقاولاتية الاجتماعية معروف لدى (18%) من افراد العينة
- ✓ الاقتصاد الاجتماعي التضامني معروف لدى (57%) من افراد العينة

وهو ما يوضحه الشكل التالي حول نتائج الدراسة.

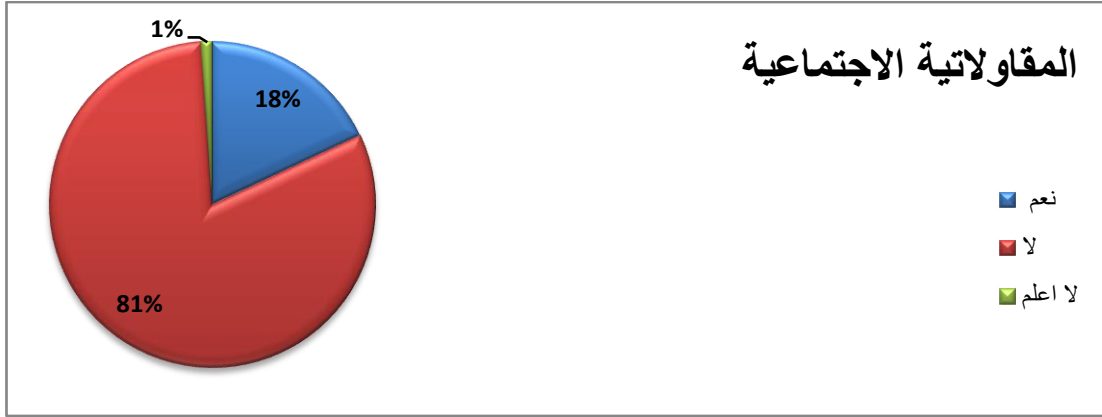
شكل رقم (5) : نسبة المعرفة بمصطلح "المقاول الاجتماعي" في المجتمع الفرنسي.



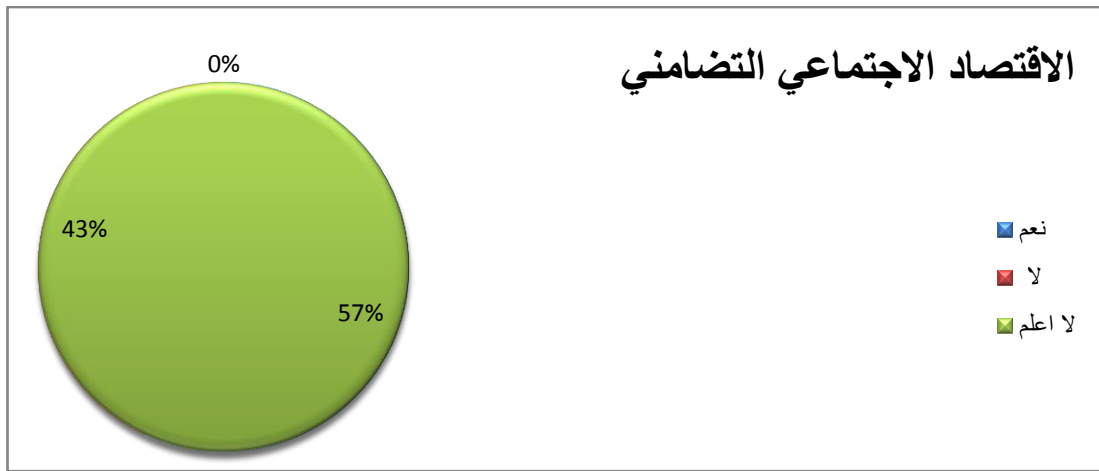
شكل رقم (6) : نسبة المعرفة بمصطلح "المؤسسة الاجتماعية" في المجتمع الفرنسي.



شكل رقم (7) : نسبة المعرفة بمصطلح "المقاولاتية الاجتماعية" في المجتمع الفرنسي.



شكل رقم (8) : نسبة المعرفة بمصطلح "الاقتصاد الاجتماعي التضامني" في المجتمع الفرنسي.



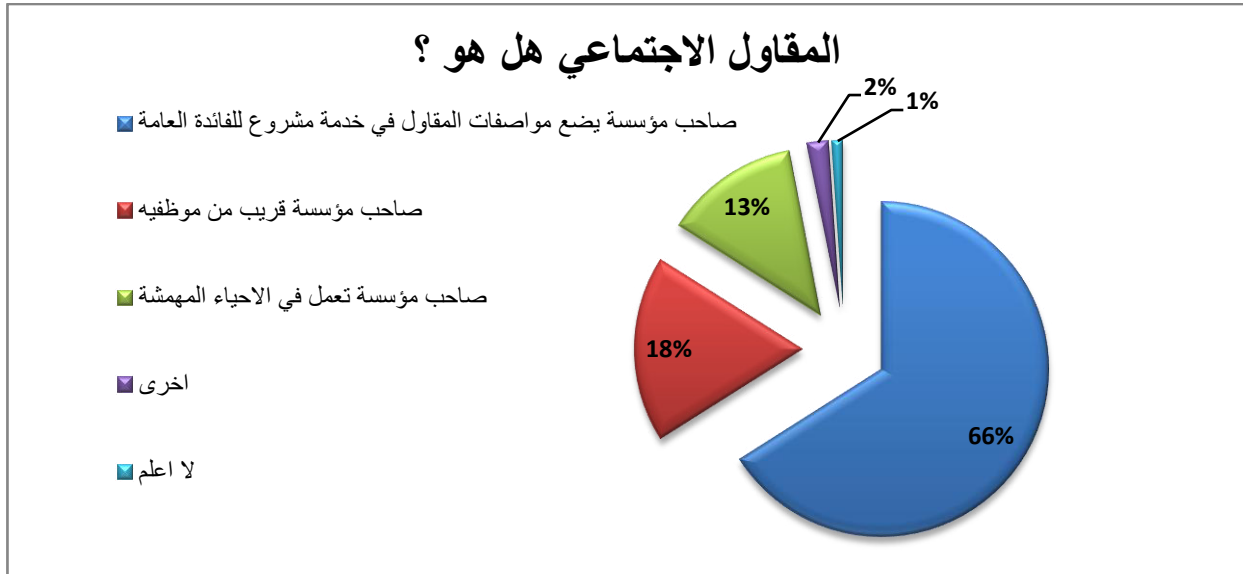
Source: Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, op.cit,p11.

الملاحظ من خلال عينة الاستطلاع انه هنالك اقل من ثلث الفرنسيين المستطلعين يقولون بأنهم يعرفون المصطلحات "المؤسسة الاجتماعية"، "المقاوالاتية الاجتماعية"، "المقاوالاتية الاجتماعية"، وبالمقابل الاقتصاد الاجتماعي التضامني معروف من قبل اكثر من 50% من المستطلعين.

من خلال النتائج المتحصل عليها يظهر بان هناك اهتمام بهذا القطاع الجديد من طرف الفرنسيين على الرغم من عدم الالمام بكل جوانبه.

👉 حسب اعتقادك كيف هو المقاوالاتية الاجتماعية؟ وجاءت الاجابة كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (9) : نسبة المعرفة بماهية "المقاوالاتية الاجتماعية" في المجتمع الفرنسي.



Source: Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, op.cit,p11.

الملاحظ ان اغلب افراد العينة استطاعوا التعرف على المفهوم الصحيح للمقاول الاجتماعي وهو "صاحب مؤسسة يضع مواصفات المقاول في خدمة مشروع للفائدة العامة"، وذلك يقودنا ايضا للتأكيد انهم بالضرورة يعرفون جيدا المقاولاتية الاجتماعية.

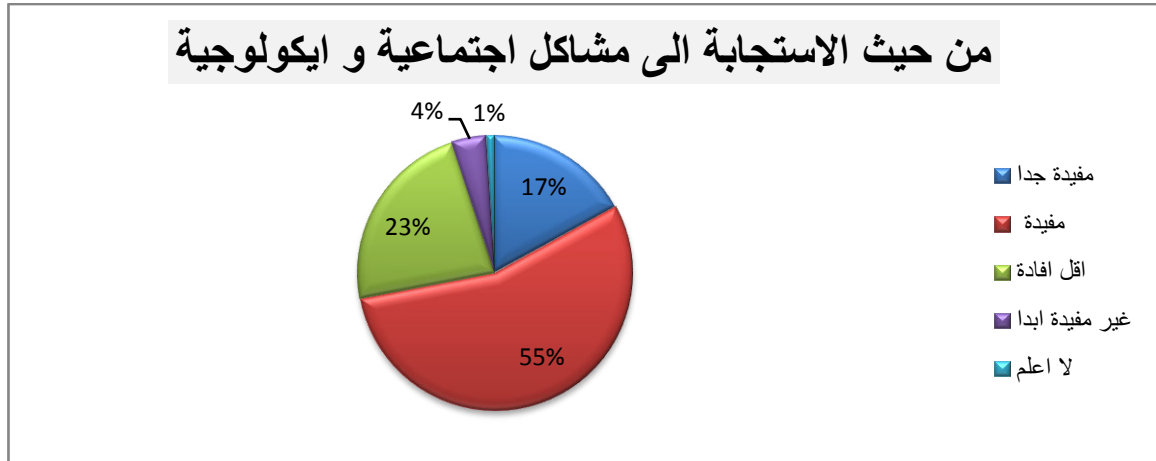
﴿ برأيك هل المؤسسات الاجتماعية والمقاول الاجتماعي يقدم افادة للمجتمع؟

من اجل معرفة ذلك تم قياس الفائدة الاجتماعية للمؤسسة الاجتماعية و المقاول الاجتماعي اعتمادا على النقاط الثلاثة التالية، وهي:

1. من حيث الاستجابة الى مشاكل اجتماعية و ايكولوجية .
2. لمواجهة نقص ما في قطاع الخدمات العامة.
3. من اجل رفع مستوى الاخلاق في عالم المؤسسات.

وجاءت النتائج كما هو موضح في الاشكال:

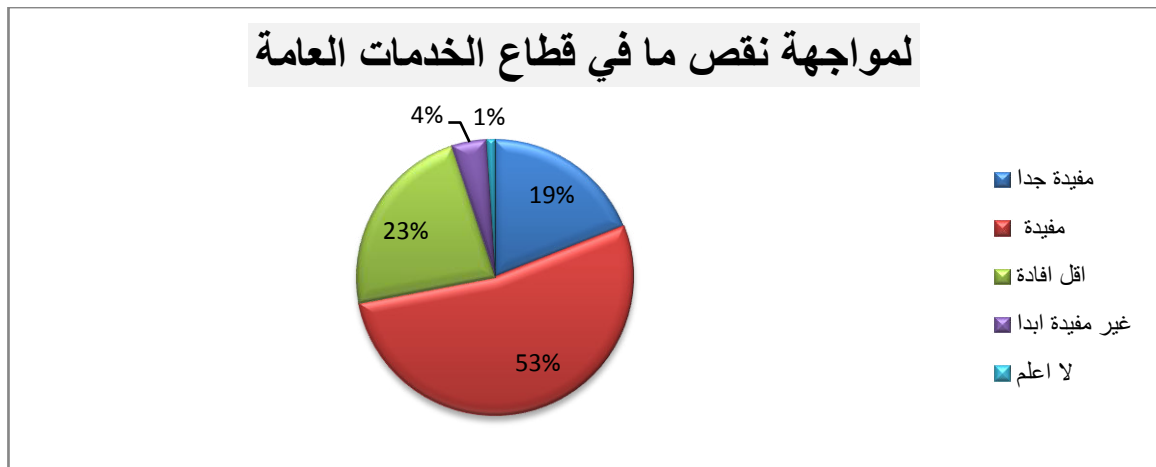
الشكل رقم(10):النسب المعطاة للفائدة المرجوة من المؤسسة الاجتماعية والمقاول الاجتماعي من حيث الاستجابة الى مشاكل اجتماعية و ايكولوجية حسب عينة الدراسة.



Source: Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, op,cit,p11.

يؤكد 72% من المستطلعين على الفائدة التي يقدمها كل من المقاول الاجتماعي والمقاولاتية الاجتماعية من حيث الاستجابة الى مشاكل اجتماعية و ايكولوجية.

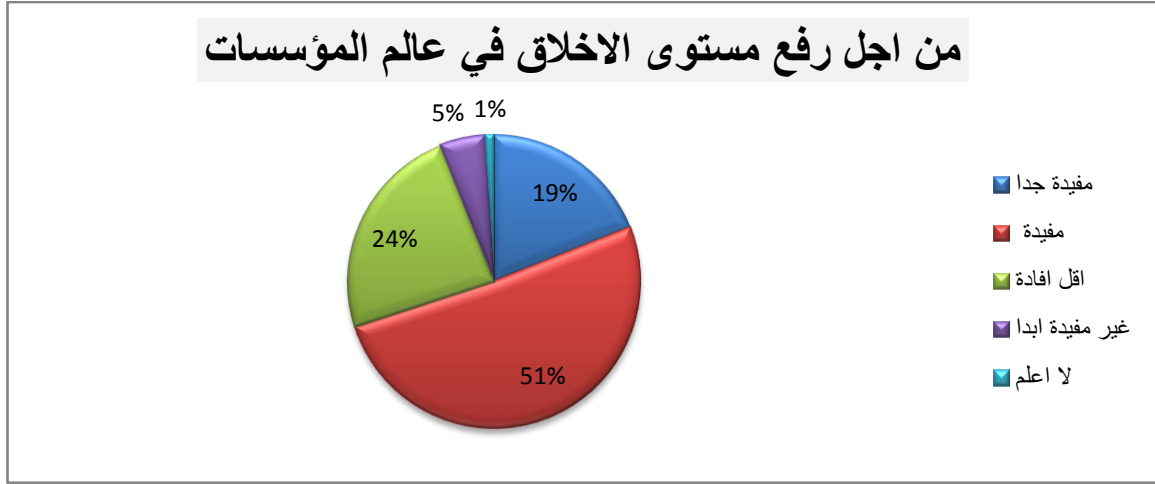
الشكل رقم (11):النسب المعطاة للفائدة المرجوة من المؤسسة الاجتماعية والمقاول الاجتماعي لمواجهة نقص ما في قطاع الخدمات العامة حسب عينة الدراسة.



Source: Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, op,cit,p11.

عدد كبير من المستطلعين اكدوا على الفائدة التي تقدمها المؤسسة الاجتماعية والمقاول الاجتماعي لمواجهة النقص في قطاع الخدمات العامة، وذلك بنسبة 72%.

الشكل رقم (12):النسب المعطاة للفائدة المرجوة من المؤسسة الاجتماعية والمقاول الاجتماعي من اجل رفع مستوى الاخلاق في عالم المؤسسات حسب عينة الدراسة.



Source: Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, op.cit,p11.

اجمع 70% من المستطلعين على ان المؤسسة الاجتماعية والمقاوم الاجتماعي مفيدة في رفع مستوى الاخلاق في عالم المؤسسات.

يمكن القول ان أغلبية المستطلعين يدركون أهمية المؤسسات الاجتماعية في معالجة المشاكل الاجتماعية والبيئية (الايكولوجية)، النقائص الموجودة في قطاع الخدمات العامة وكذا في رفع مستوى الأخلاق في عالم الأعمال. وهكذا، فإن الفرنسيين يدركون جيدا الخصوصية المزدوجة للقطاع: مهمته الاجتماعية مضافا إليها وظيفة المؤسسة التقليدية.

2/3 المؤسسة الاجتماعية.

1/2/3 تعريف المؤسسة الاجتماعية: "هي مؤسسة للاقتصاد الاجتماعي و التضامني، الذي يجمع بين النشاط التجاري، والغرض الاجتماعي وخدمة المصلحة العامة".

من خلال التعريف يمكن ان نستشف بعض خصائص المؤسسة الاجتماعية، وهي:

- تغطي جميع مؤسسات الاقتصاد التضامني .
- المؤسسة الاجتماعية لها هدف اجتماعي مما ينزل الغرض الاقتصادي إلى المركز الثاني.
- الجمع بين القضايا على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي هذا النوع من الهياكل المختلطة يجمع منطقيا عدة أنشطة.

بالإضافة الى خاصية التناقض في المؤسسات الاجتماعية حيث انها تساهم في ربط عالمين من الصعب ان يجتمعا. عالم "الاعمال التجارية" الهادف لجني الارباح وعالم "الاعمال الخيرية" ، الذي يقدم خدماته للمجتمع.ومن هنا جاءت تسميته تستخدم في بعض الأحيان للدلالة على المؤسسة الاجتماعية وهي "الأعمال الاجتماعية".

2/2/3 المؤسسات الاجتماعية و مبادئ الاقتصاد الاجتماعي

اجرت شبكة "EMES"¹ تحليلاً للمؤسسات الاجتماعية في أوروبا ، وحددت تسعة مؤشرات يمكن ان تعرف بها المؤسسة الاجتماعية. أربعة متعلقة بالبعد الاقتصادي و المقاولاتي وخمسة متعلقة بالبعد الاجتماعي. وليس المقصود من المؤشرات "تحديد واقع جميع المؤسسات الاجتماعية"، ولكن هي مؤشرات الأكثر وميضاً².

جدول رقم (4): المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة الاجتماعية حسب "EMES"

المؤشرات الاقتصادية	المؤشرات الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> • نشاط مستمر إنتاج السلع أو الخدمات. • درجة عالية من الحكم الذاتي. • مستوى كبير من المخاطر الاقتصادية. • الحد الأدنى من العمالة المأجورة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مبادرة من قبل مجموعة من المواطنين. • سلطة صنع القرار لا يستند إلى ملكية رأس المال. • عملية تشاركية تشمل مختلف أصحاب المصلحة في هذا النشاط. • الحد من توزيع الأرباح. • والهدف الواضح المتمثل في المجتمع.

Source :Jean-François Draperi, L'entrepreneuriat social :du marché public au public marché,op,cit,p20-21.

3/2/3 النموذج الاقتصادي للمؤسسة الاجتماعية³.

يسعى المقاول الاجتماعي إلى تطوير منظمة فعالة، طموحة ومستدامة اقتصادياً، تلبي حاجة اجتماعية ظلت دون حل وكان يرغب في المساهمة فيها.

النموذج الاقتصادي للمؤسسة الاجتماعية حظي بتطوير كبير وأصبح متميزاً عن الموجود في الشركات التقليدية في جوانب عدة مما خلق خصوصية للمؤسسة الاجتماعية وبالتالي خصوصية المقاولاتية الاجتماعية.

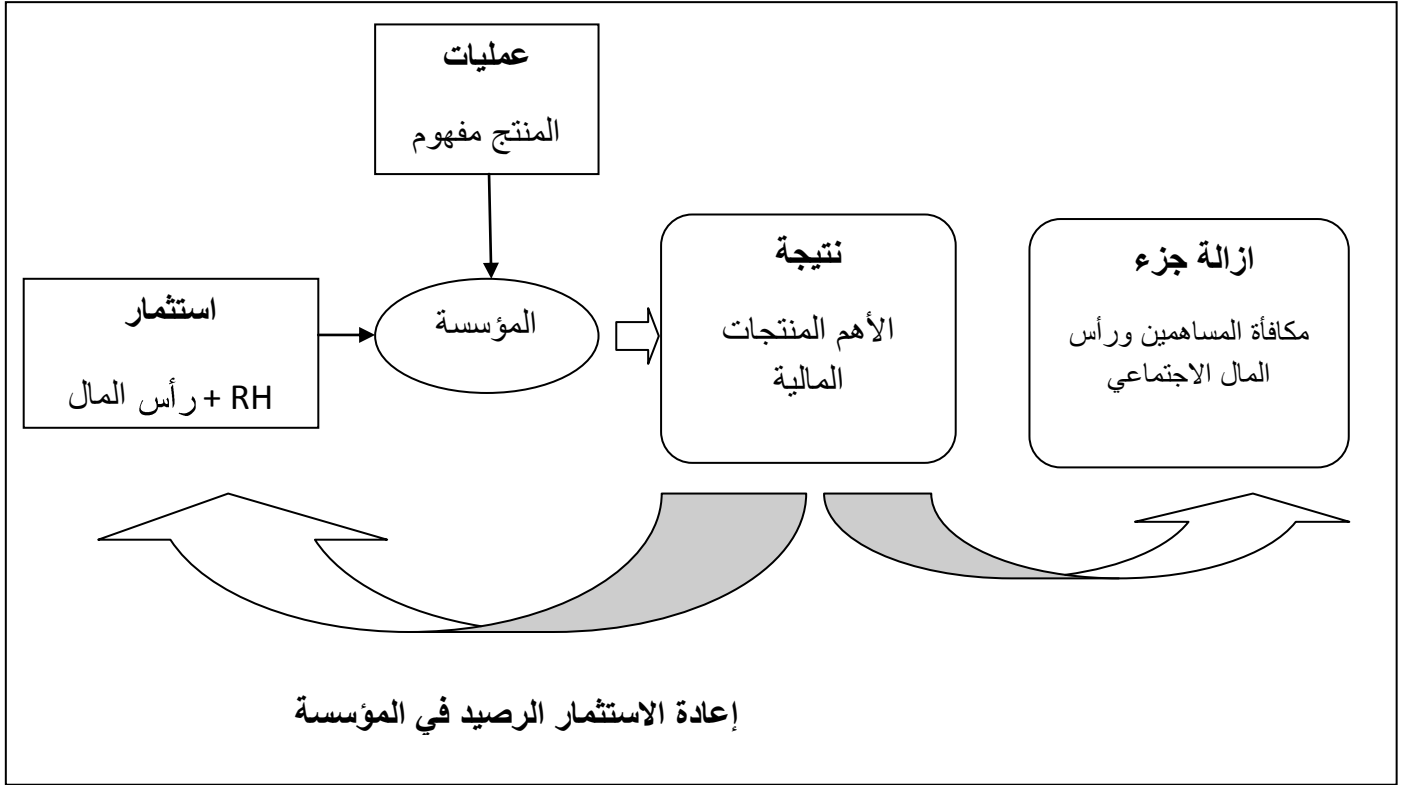
يقدم كل من "Marie Trelle-Kane & Thierry Sibieude" في كتابهما بعنوان "L'ENTREPRISE SOCIALE A BESOIN D'UN BUSINESS PLAN (Aussi)" نموذج كل من المؤسسة الاجتماعية و المؤسسة التقليدية، محددتين الفرق بين النموذجين وفق معيار الاستثمار. بالإضافة إلى جدول مقارنة يوضح الاختلافات بين المؤسسة الاجتماعية و المؤسسة التقليدية.

شكل رقم (13): نموذج مبسط عن المؤسسة الكلاسيكية

¹ EMES شبكة تتكون من مراكز البحوث الجامعية والباحثين في مجال الاقتصاد الاجتماعي والمشاريع الاجتماعية.

² Jean-François Draperi , L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché , recma – revue internationale de l'économie sociale ,n 316 ,p20-21.

³ Thierry Sibieude et Marie Trelle-Kane ,op ,cit,p16-18 .



Source :Thierry Sibieude et Marie Trelleu-Kane,l'entreprise sociale (aussi)a besoin d'un business plan,op,cit,p,25.

يوضح النموذج الاقتصادي ان المؤسسة التقليدية تعتمد في تركيبها على العناصر التالية¹.

1. الاستثمار: وهو موارد تستثمر لصيانة وتطوير أنشطة المنظمة وتنقسم إلى:

• استثمار رأس المال (النقود).

• الاستثمار في الموارد البشرية (الأفراد).

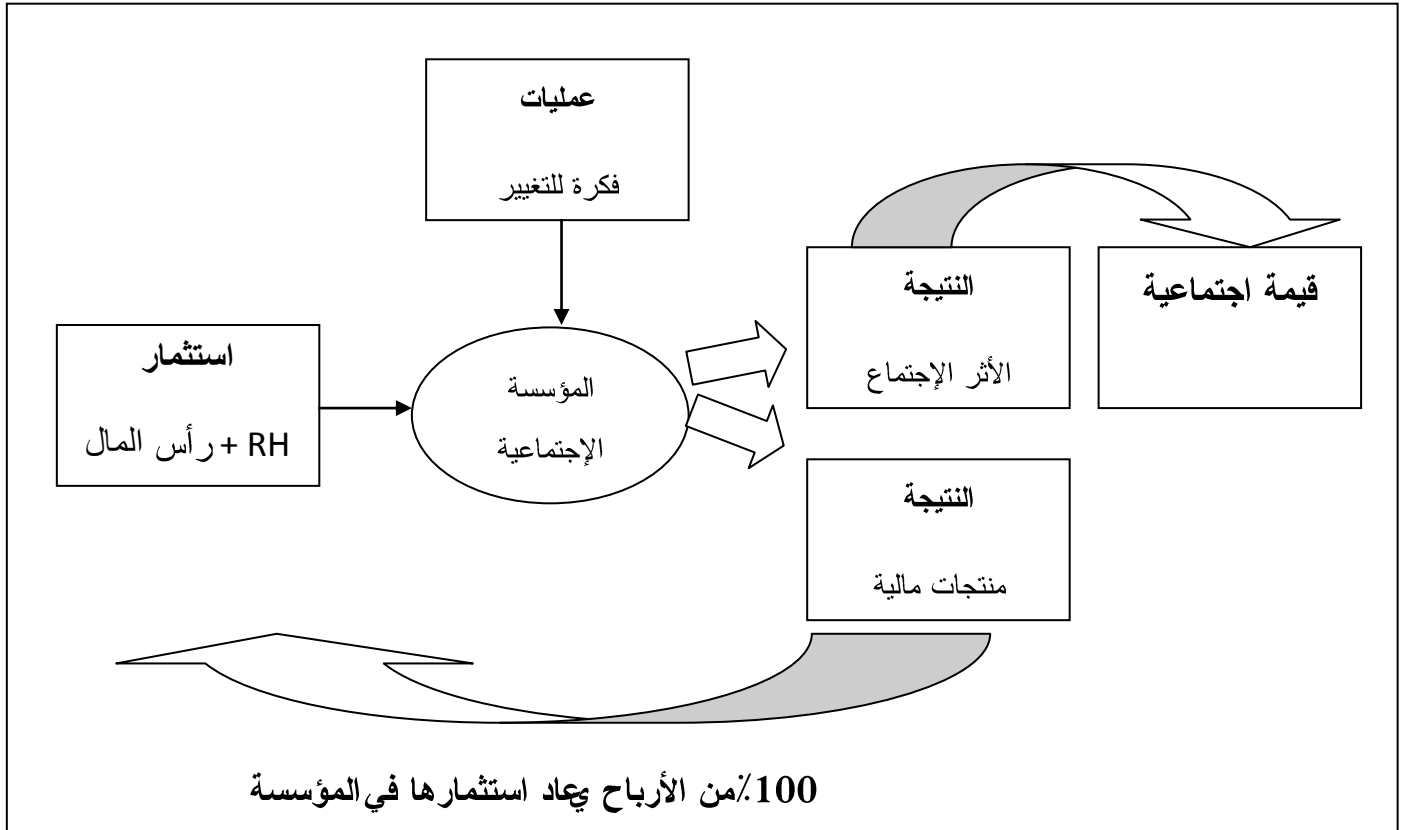
في الشركات التقليدية، يتم الحصول على استثمار رأس المال بشكل عام من قبل المستثمرين المباشرين (ملاك)، المساهمين أو عن طريق الاقتراض، ويتم تعيين الموارد البشرية بأجر.

2. النشاط (العمليات): هو مجموعة من العمليات التي تعطي قيمة للاستثمار، او نشاط الشركة الذي يولد الربح. ويشمل النشاط اما على تصنيع ممتلكات مادية (سلع) أو تقديم خدمة. عندما لا تغطي قيمة الارباح أنشطة المؤسسة (تكاليف النشاط) قد تتدهور المؤسسة ثم تختفي، لأنها نفقه السبب من أجل الوجود (تحقيق الربح).

3. النتائج: يتم قياسها بمقدار الأرباح الناتجة من طرف المؤسسة، يتم توزيع جزء من إيرادات المؤسسة على المساهمين، وجزء آخر يتم استثماره في المؤسسة.

¹ Source :Thierry Sibieude et Marie Trelleu-Kane,l'entreprise sociale (aussi)a besoin d'un business plan,op,cit,p, 25.

اما النموذج الاقتصادي للمؤسسة الاجتماعية فهو حسب الشكل التالي:
شكل رقم (14): النموذج الاقتصادي المبسط للمؤسسة الاجتماعية.



Source :Thierry Sibieude et Marie Trelu-Kane, l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan, op, cit, p, 26.

ويرتكز النموذج الاقتصادي للمؤسسة الاجتماعية على¹:

1. الاستثمار: لدينا استثمارات في رؤوس الأموال والاستثمارات في الموارد البشرية.

المؤسسات الاجتماعية عادة ما تلجأ إلى الدعم من السلطات العامة، التبرعات والهيئات للشركات والجهات المانحة الفردية. الموارد البشرية من جانبها، تتكون اما كلياً أو جزئياً من المتطوعين، الذين يشاركون في المنظمة دون الارتباط بأي نوع من العقود كما يمكن توظيف مهنيين مأجورين كما هو الحال في القطاع الخاص، ولكن ذلك يحدث في الواقع داخل منظمات متطورة جداً.

2. النشاط (العمليات): يتم توجيه نشاط المؤسسة الاجتماعية في المقام الاول نحو هدف ذو اثر اجتماعي ايجابي وبعبارة أخرى، لا بد أن تولد العمليات أرباحاً وفوائد تعود على المجتمع. موازاة مع الأنشطة

¹ Thierry Sibieude et Marie Trelu-Kane, l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan ,cit ,pp26-27.

الضرورية لهدفها الاجتماعي، ويمكن للمؤسسة الاجتماعية تطوير الإيرادات الأخرى لتغطية كل أو جزء من ميزانيتها.

بعكس الشركات الخاصة التقليدية، المؤسسات الاجتماعية لا يشكل توليد الأرباح هاجسا لها ف العمل الاجتماعي هو الهدف الاساسي من وجودها. الجمعيات المتمركزة في القطاع غير الربحي، والتي تركز على الأنشطة الاجتماعية تسعى لتغطية ميزانيتها بمقدار كاف من الإعانات العامة، والتبرعات و / أو التبرعات الخاصة.

3. النتائج: في حالة المؤسسة اجتماعية، يتم تقييم النتائج بشكل خاص وذلك من خلال الأثر الاجتماعي الذي تحقق. ويتم قياسها بمتغيرات خاصة بمجال التدخل الاجتماعي للمنظمة.

المنظمات التي لديها نشاط تجاري النتائج تقاس من خلال الأرباح الناتجة عن هذا النشاط ثم يعاد استثمار هذه الأرباح في المؤسسة. في الحالات التي تكون فيها المنظمة لا تدر أرباحا، وبالتالي لا توجد لديها أي فرصة لإعادة الاستثمار، فإنه يعتمد فقط على جمع الأموال الخارجية.

المنظمة التي تدر ما يكفي من الأرباح لتواصل نشاطها دون اللجوء إلى الهبات أو التمويل الخارجي تعتبر ذاتية الحكم (AUTONOME) او ممولة ذاتيا (AUTOFINANCEE). في جميع الحالات، يجب على الشركة توليد الموارد اللازمة لتشغيلها وتطويرها واستمرارها.

تتجلى الاختلافات بين هذين النموذجين الاقتصاديين في: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، ونظام الحكم، والتي يمكن توليفها على النحو التالي:

👉 **ثبات خلق القيمة الاجتماعية كهدف أول للمؤسسة الاجتماعية:** إذا ما تمكنت من الحصول على نموذج اقتصادي تجاري قابل للعيش، بفضل يولد جزء كبيرا من الموارد اللازمة لتحقيق هذا الهدف، فيعاد استثمار كل أو جزء كبير من هذه الأرباح بهدف تعظيم أثرها الاجتماعي وضمان استدامة عملها.

👉 **التركيب المالي، الهيكل القانوني و الموارد البشرية المتاحة**¹: هم عموما أكثر تعقيدا في المؤسسة

الاجتماعية، هذه هي الاختلافات الأساسية هي التي قادت المؤسسات الاجتماعية الى اخذها بعين الاعتبار عند إعداد وكتابة خطة أعمالها الاجتماعية.

من خلال ماسبق يمكننا ادراج جدول لتوضيح الاختلافات الجوهرية بين المؤسسة الاجتماعية والمؤسسة التقليدية.

¹ Thierry Sibieude et Marie Trelle-Kane, *l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, op.cit ,p27-28.

المؤسسة الاجتماعية	المؤسسة التقليدية
--------------------	-------------------

جدول رقم (5): الاختلافات الجوهرية بين المؤسسة الاجتماعية و المؤسسة التقليدية.

الغاية	تعظيم أرباح المساهمين	خلق تغيير اجتماعي من خلال تحقيق رسالتها
الهدف	خلق قيمة اقتصادية	خلق قيمة اجتماعية بواسطة نموذج اقتصادي قابل للحياة
السوق	تلبية الاحتياجات المربحة	الاستجابة للاحتياجات غير المنجزة
تحديد الموقع، وتحليل تنافسية	تحديد الموقع وفق منطق التنافسية	تحديد الموقع بمنطق التكامل والشاركة، وبمنطق التنافسية عند الضرورة
المسار	وضع كل الوسائل في خدمة الهدف (خاصة فيما يتعلق بمبدأ "التنمية المستدامة")	على المسعى و الوسائل المستخدمة أن تكون متسقة مع مبادئ العمل المحددة.
المستهدف	العملاء + المساهمين	تعدد و تنوع المستهدفين (مستفيدين مباشرين و غير مباشرين)
طريقة التمويل	رؤوس الأموال المقدمة من قبل المساهمين وإعادة استثمار الأرباح المتولدة في حال دفع المساهمين	تعقد وتنوع التمويل، إعادة استثمار 100% من الفوائد المالية.
الشكل القانوني	شركات بهدف الربح (بعض الاختلافات الطفيفة وفقا لأشكال مختلفة من المجتمع)	تنوع أشكال القانونية الممكنة اعتمادا على الرسالة، مبادئ العمل والأهداف.
نظام الحكم	نموذج موحد نسبيا	نماذج أكثر أو أقل تعقيدا اعتمادا على الوضعية المختارة
الموارد البشرية	الموظفين	متغير (المتطوعين والموظفين والخيرين)
معايير النجاح	الأرباح المحققة	القيمة اجتماعية الناشئة والاستدامة الاقتصادية للبنية

Source :Thierry Sibieude et Marie Trelle-Kane, l'entreprise sociale (aussi)a besoin d'un business plan,op,cit ,p28.

4/التحديات التي تواجه المقاولاتية الاجتماعية.

تعتبر تحديات التمويل ونظام الحكم من ابرز التحديات التي تعيق مسار انتشار وتطور المقاولاتية الاجتماعية.

1/4 تحديات التمويل نظام الحكم¹.

غالبا ما تتهم المنظمات الدولية للتنمية من طرف الرأي العام. بالتركيز بشكل غير متكافئ على مصلحة الجهات الممولة مهمة احتياجات السكان المستهدفين، مما يؤثر على نظام الحكم في هذه المنظمات.

و يزيد تفاقم هذه المشكلة في البلدان النامية، حيث المساءلة والشرعية هي تحدي تواجهه المقاولاتية الاجتماعية في هذه الدول، يقف عائقا امام طموحاتها التنموية، فالجهات المانحة (التمولة) تمارس سلطة على عملية اتخاذ القرارات وتوجهها بحسب رغباتها وتطلعات بينما المستفيدين لهم تأثير ضئيل نسبيا على أنشطة المنظمة، حيث يتميز نظام الحكم في البلدان النامية بـ:

- غالبا ما يكون التنظيم والإطار التشريعي، محدود بحيث لا يحمي المنظمات الحاملة لمشروع اجتماعي.
 - الحكومات في البلدان النامية يعتبرون انفسهم مستفيدين و منافسين للمنظمات الاجتماعية على حد سواء، مما قد يقيد طموحها و يلزمها بالعمل في اطار مربك و غامض فلا تعتبر شريك ولا منافس.
- المؤسسات النشطة اجتماعيا في قطاع التنمية الدولية تواجه هذه صعوبات باعتماد التوجه نحو السوق بقوة ونموذج حكم تشاركي. ومع ذلك، فإنها تواجه تحديات خاصة من حيث نظام الحكم. وهذه التحديات هي:

أولاً— هي تحت تأثير الجهات المانحة.

بتوفيرها للدعم المالي، الجهات المانحة يمكنها رصد ومراقبة أسهم المؤسسة الاجتماعية. على رغم أن هذه السيطرة بعض الحالات يمكن أن تساعد المنظمة على الاحتفاظ بكفاءتها لكنها في حالات اخرى تسبب بعض الانحراف. ويحدث ذلك عندما تتعارض أولويات الجهات المانحة مع رسالة للمنظمة.

على سبيل المثال، الجهات المانحة تركز على عدد الافراد الحاصلين على مساعدة او على العائدات المالية، وبالتالي تدفع بالمنظمة تلقائيا إلى خدمة موجهه لفئه يمكن الوصول إليها بسهولة بدلا من البحث عن اخرى مستضعفة (مما يزيد من صعوبة المهمة). وبالتالي فمن الضروري أن تتلاقى مصالح الجهات المانحة والمؤسسات الاجتماعية.

¹Nicolas Hazard, André Dupon , **Quels sont les défis du financement de l'entrepreneuriat social ?**, Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, Convergences 2015, 2ème édition , p7.

ثانياً — تكون مسؤولة تجاه عملائها.

العملاء أو المستفيدين في كثير من الأحيان ليس لديهم أي تأثير على أنشطة المنظمة، خاصة إذا كانت الخدمة مجانية أو عندما تكون البدائل محدودة. في هذه الحالة، ليست لديهم وسيلة لتشجيع أو فرصة لمحاسبة الموردين أو على رفض عرضهم. يحدث ذلك غالباً في حال كان المستفيد من الطبقات الدنيا أو ذو مستوى تعليم محدود.

ونذكر في هذا الإطار منظمة اجتماعية مثل (Camfed) التي تعمل على مشروع تعليم الفتيات في أفريقيا، اختارت أن تكون مسؤولة تجاه عملاءها. وقد بنت (Camfed) من أجل ذلك نموذج حكم تشاركي يجمع بين المجتمعات المستفيدة و عمليات المنظمة الاجتماعية، كـ"جمعيات الآباء والمعلمين" أو "مجموعات دعم الأمهات" المشاركة في عملية اختيار الفتيات الذين يتلقون المنح الدراسية والدعم الكافي، بهذا يمكن للمجتمعات أن تكون مسؤولة عن المشروع بالشكل المناسب.

ثالثاً — التعامل مع السلطات.

في العديد من البلدان النامية نظم الضمان الاجتماعي محدود، وغالباً الأفراد المحرومين لا يستفيدون سوى من القليل جداً، هذا إن وجدت المساعدة الاجتماعية الحكومية. يمكن للمنظمات الإنمائية أن تكون من مقدمي الخدمة إلى السلطات و في نفس الوقت منافسة لتلك السلطات. على سبيل المثال، في استجابة لاحتياجات الطبقات المحرومة والمهمشة، بنك غرامين في بنغلاديش أصبح هدفاً لرقابة حكومية خاصة، وذلك بسبب تأثيره و نفوذه الواسع النطاق. تعتبر حوكمة الشركات كوسيلة جيدة تلجأ إليها للمؤسسات الاجتماعية للتعاون و التكامل مع الدولة، كحضور ممثل للحكومة في اجتماع مجلس إدارة المؤسسة الاجتماعية من أجل الاطلاع على ما يدور فيها من قرارات وإعطاء التوجيهات اللازمة في وقتها.

تتزايد أهمية نظام الحكم عندما يكون التغيير على نطاق واسع وتتزايد معه تحديات المفاوضة الاجتماعية، فهو ضروري للحفاظ على الثقافة والأداء الاجتماعي للمؤسسة الاجتماعية. هذا هو دور نظام الحكم الذي يلي عملية التغيير، كما يؤكد على أن سير وتيرة التغيير لا يتم على حساب الجودة. خلال هذه العملية، يوفر نظام الحكم الجيد المعلومات اللازمة وشبكات الاتصال الكفاء.

المؤسسات الاجتماعية في البلدان النامية يجب عليها إدارة مختلف المهام منها حماية أصحاب المصلحة. لذا فباختيارها الحكم "النازل" (من أعلى إلى أسفل)، فهي بذلك تدافع عن مصالح الحكومات أو المستثمرين، كما ينبغي على المؤسسات الاجتماعية أن تركز أيضاً على النهج "الصاعد" (من أسفل إلى أعلى) الذي ينطوي على مصالح عملائها أو المستفيدين.

2/4 تحديات التمويل التي تواجه المقاولاتية الاجتماعية¹.

المؤسسات الاجتماعية والمستثمرين الخواص هما اليوم بمثابة عالمين منفصلين، فالممولين التقليديين يبدون ترددا تجاه الاستثمار في المؤسسات الاجتماعية، فهم لا يفهمون النموذج الاقتصادي والاجتماعي وينظرون إلى المقاولاتية الاجتماعية على انها ذلك العمل الخيري و الاحسان، اذن فهناك انغلاق من جانب المستثمرين. ومن جهةها المؤسسات الاجتماعية تفترض عدم كفاية التأهيل المهني للقطاع، رغم أن العديد منها تم تغيير حجمها و أصبحت مدعمة اقتصاديا ومفيدة اجتماعيا، فإنها لا تزال تحافظ على تعقيد معين في علاقتها برأس المال الخاص.

من الضروري على المستثمرين التكيف مع الوضع لان للمقاولاتية الاجتماعية عدة اشكال (الجمعيات والشركات التجارية) ولا يمكن أن تمول بنفس الأدوات وبالإضافة إلى ذلك فإن رأس المال وحده لا يكفي لذا يجب مرافقة الشركات الاجتماعية في أعمالها الأساسية وممارساتها الإدارية.

إن التحدي للسنوات القادمة لتوسيع القطاع، ينطلق من قصص النجاح التي تعزز ثقة الممولين في المشاريع الاجتماعية. الاستثمار في مؤسسات تجمع بين الجدوى الاقتصادية والأثر الاجتماعي يتطلب تحليل المشاريع الاستثمارية مدى تكييفها لمختلف القطاعات، وهو ما يعكس إلى حد ما كل من الكفاءة الاقتصادية والآثار الاجتماعية للمشروع. العلاقة بين الإدارة غير الهادفة للربح والاستثمار المالي تسمى بالكيمياء اختيار المساهمين هو احد القرارات الحاسمة لصاحب المشروع ومشروعه، مهمة المستثمر الاجتماعي هي تحقيق أقصى اداء من ناحيتين: الربحية المالية والأثر الاجتماعي.

¹Nicolas Hazard, André Dupon , **Quels sont les défis du financement de l'entrepreneuriat social ?**, Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, Convergences 2015, 2ème édition , p7.

جدول رقم (6): طرق تمويل المؤسسة الاجتماعية.

الهدف الاساسي هو خلق قيمة اجتماعية		قيمة مالية و اجتماعية		الهدف الاساسي هو خلق قيمة مالية				
←				→				
منظمة لها هدف اجتماعي				منظمة ربحية				
منظمة غير ربحية		مؤسسة اجتماعية تدر عوائد		الاعمال الاجتماعية		مؤسسة كلاسيكية		
اعانات فقط ولا يوجد عوائد	عوائد تجارية + اعانات	يحتمل أن تكون قابلة للحياة اقتصاديا < 75% من الإيرادات التجارية	التوازن: الدخل الكامل من الأنشطة التجارية	مربحة: اعادة استثمار المكسب	نشاط مربح يمول نشاط اجتماعي	مؤسسة ربحية (RSE)	مؤسسة راعية Mécène	مؤسسة سوقية كلاسيكية
الاعتبارات الاجتماعية فقط		الاعتبارات الأساسية اجتماعية		الاعتبارات الأساسية مالية				

Source : Nicolas Hazard, André Dupon, **Quels sont les défis du financement de**

l'entrepreneuriat social ?,op.cit,p7.

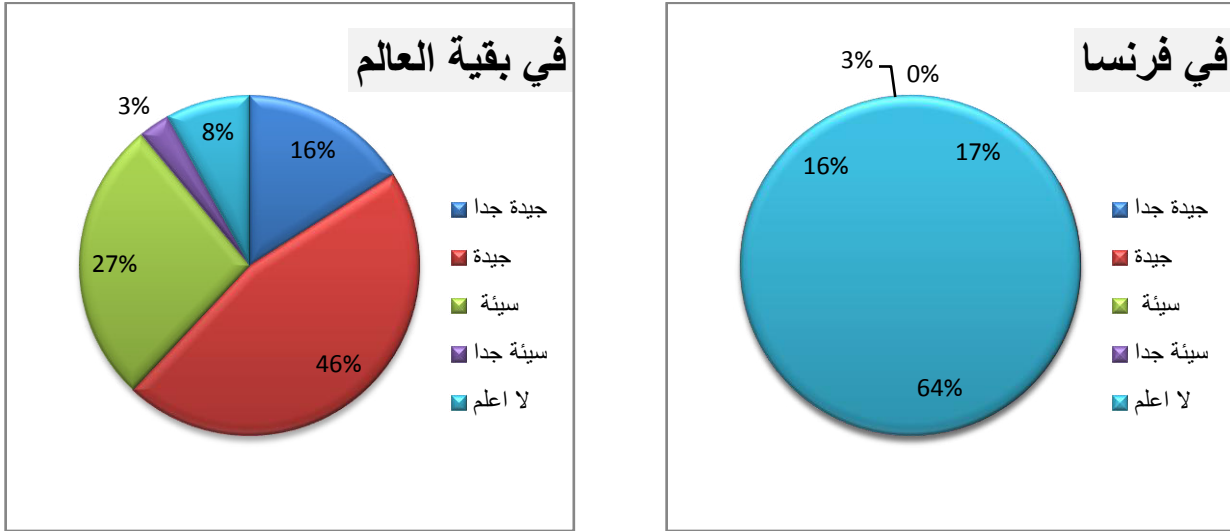
3/4 التحديات التي تواجه المقاولاتية الاجتماعية من وجهة نظر المقاولين الاجتماعيين.

جاء في استجواب المقاولين الاجتماعيين الذي اجرته (OpinionWay)، في محاولة منها لمعرفة اهم عوامل تطور المقاولاتية الاجتماعية وافاق تطورها في فرنسا والعالم. وجاءت فيه الاسئلة التالية:

هل يمكن القول ان افاق تطوير المقاولاتية الاجتماعية هي اليوم جيدة جدا، جيدة، سيئة او سيئة جدا.

وقد تمت مقارنة افاق تطوير المقاولاتية الاجتماعية بين فرنسا و بقية العالم، وجاءت النتائج كالتالي:

الشكل رقم(15):افاق تطوير المقاوالاتية الاجتماعية في فرنسا والعالم.



Source: Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012,op,cit ,p11.

إن الغالبية العظمى من المقاولين الاجتماعيين في فرنسا يعتقدون أن احتمالات تطوير هذا النموذج، سواء في فرنسا أو في بقية أنحاء العالم هي إلى حد ما جيد (في فرنسا 81%، و 62% في بقية العالم) وتشير هذه الأرقام إلى الثقة القوية في إمكانيات المقاوالاتية الاجتماعية، سواء من حيث جاذبية النموذج او من حيث استدامته.

السؤال الثاني الذي طرح على المقاولين الاجتماعيين هو:

👉 برايك ماذا ينقص المقاوالاتية الاجتماعية لكي تنجح في تطورها؟

أكد اغلبية المقاولون الاجتماعيون على عوامل ثلاثة مهمة من اجل تطوير المقاوالاتية الاجتماعية وهي:

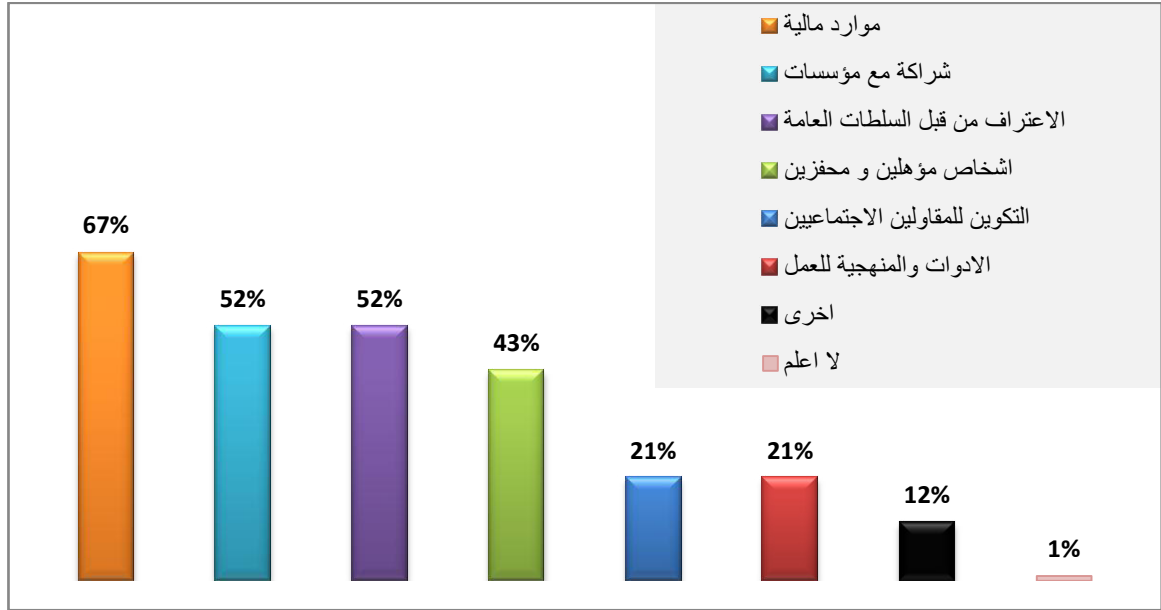
✓ التمويل.

✓ الشراكة مع المؤسسات التقليدية.

✓ دعم السلطات.

وتأتي العوامل الاخرى(منهجية وأدوات العمل، تكوين المقاولين الاجتماعيين، أشخاص مؤهلين ومحفرين)بنسب متفاوتة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16):العوامل المساهمة في تطوير المقاولاتية الاجتماعية



Source: Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012,op,cit,p11.

ان تطور هذا القطاع سيحدث فقط عند تنظيم المقاولاتية الاجتماعية من هذه الجوانب، عندها سيظهر صوت ثالث بين القطاع العام والخاص يستجيب للتحديات الاجتماعية و يساهم في التنمية الاقتصادية.

ان الاستجابة للمصلحة العامة لا ينفي وجود القدرة التنافسية. اذن فعلى المقاولين الاجتماعيين الإدارة بالمناوبة بين المنفعة الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية.

لهذا فهم بحاجة إلى أدوات فعالة، تغطي جميع الجوانب لمشروع مؤسسة اجتماعية: الرسالة ولأهداف والآثار الاجتماعية المتوقعة، بحوث السوق، إستراتيجية التسويق، تحديد المواقع التنافسية، نموذج العمل وخطط التمويل. هذا ما يوفره مخطط الأعمال الاجتماعي.

5/ مخطط الاعمال الاجتماعي " le business plan social (BPS) "

إقناع المستثمرين من العائد المالي الذي يمكن أن يقدمه الاستثمار في مؤسسة معنية ، ليس الغرض الوحيد لمخطط الأعمال كما قد يتصوره المرء للوهلة الأولى. بل هو والى جانب ذلك يمكن صاحب المشروع من رؤية الخيط الأبيض من الأسود لمشروعه كالأهداف المحددة والوسائل اللازمة للوصول إليها. وقبل التطرق الى مخطط الاعمال الاجتماعي يجب اولاً فهم المخطط التقليدي.

1/5 مخطط الأعمال التقليدي.

1/1/5 تعريف مخطط الأعمال التقليدي¹: 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 للمسیر لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة . ويساعد مخطط الأعمال على:

- 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 تيسير 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؛

2/1/5 — أهمية مخطط الأعمال: تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل في:

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الايمان أكثر بديمومة المشروع وامكانية نجاحه؛
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وامكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار؛

¹ شوقي خليل، شرقي جبارة، مخطط الأعمال التفاعلي كالية لمرافقة بعث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، بسكرة، 17-18-19 أبريل 2012، ص ص 9-10.

- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

2/5 خطة الأعمال الاجتماعية (BPS)¹: هو خطة عمل لمشروع المؤسسة الاجتماعية، تعنى بإنشاءها أو تطويرها، خطة العمل الاجتماعية يحدد الاستراتيجيات والوسائل لتنفيذ الانتقال من فكرة إلى مؤسسة اجتماعية عند تنفيذه.

وكما رأينا، فإن المشروع الذي يحمل في طياته هدف الاجتماعي لخدمة مجموعة نموذجها الاقتصادي.مثل مخطط الاعمال في الشركات التقليدية،مخطط الاعمال الاجتماعية، يقدم ثلاثة منافع:

☞ هو أداة قيمة لإقناع الشركاء المحتملين بجدوى المشروع التشغيلية وأهميته. هو "رأس المال المغامر

الخيرى"، على سبيل المثال، الوصول إلى وضع رؤية استراتيجية شاملة التي يرغب فيها المفاوض

الاجتماعي، وكذلك المهنية والشمولية التي يتم بها تصميم المنشأة وتطوير المشروع.

☞ عملية التنمية هي وسيلة فريدة من نوعها للتفكير ووضع جميع الإجراءات التنفيذية والمادية،

والبشرية القانونية والمالية، اللازمة لنجاح المهمة الاجتماعية المرجوة.

☞ تسمح بتموضع المشروع بشكل جيد والتحقق من صحة ملا عمته للسوق (العملاء لأجل المشاريع

التجارية، الممولين والمستفيدين، مشاريع لأغراض غير تجارية) أو الأهداف وتحديد المخاطر

المحتملة التي تحتاج إلى معرفتها.

الاختلافات التي وجدناها بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الاجتماعية وجدت لتوضيح عثور الفرق بين مخطط الاعمال (BP) ومخطط الاعمال الاجتماعية(BPS).

الأمر الذي يبرر اقتراح منهجية محددة لتطوير مخطط الأعمال الاجتماعية وبالإضافة إلى ذلك، فإن خطة

العمل الاجتماعية تركز على توضيح مدى الحاجة الاجتماعية والبيئية التي ينوي المفاوض الاجتماعي

معالجها او التصدي لها، كذلك أيضا تحديد القيمة المضافة، التي يقدمها الابتكار في الحلول المقترحة .

وينبغي أن يكون واضحا أنه ينوي القيمة الاجتماعية من وراء تطوير مشروعه، كما هو الحال في خطة

الأعمال التقليدية، ذلك في السوق و / أو في السياق الذي تحدث فيه،التركيب القانوني، وتنظيم الموارد

البشرية والمالية اللازمة لتطوير المشروع. اذا، فإن طريقة تطوير مخطط عمل اجتماعية لديها عدد من

الخصائص مقارنة بأساليب وضع مخطط أعمال التقليدي.

1/2/5 فائدة مخطط الأعمال الاجتماعي.

كتابة مخطط الأعمال بعد القيام بعمل فكري معمق تساعد على:

☞ تخيل بدقة ما سيكون عليه مشروعك في المستقبل،

¹ Thierry Sibieude et Marie Trelle-Kane, l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan ,op,cit,pp30-31.

تفاصيل عن كيفية تنفيذ العمليات، وقائمة بأدق التفاصيل لكل الوسائل والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف.

الفكرة قد تكون رائعة في المظهر، ولكن عندما تحلل بالتفصيل ونقوم بإضافة جميع عناصر الجدوى ندرك أنه من الضروري وضع بعض التعديلات، بل أحيانا يجب إعادة النظر في الفكرة. يجب على المقاول الاجتماعي طرح تساؤلات خلال وضعه ل BPS.

- ✓ ما هي القيمة المضافة والابتكار الاجتماعي الذي أدلى به مشروعك؟
- ✓ ما الحاجة الاجتماعية التي يلبيها و يستجيب لها؟
- ✓ هل هناك سوق لمشروعك وعملاء أو شركاء ماليين؟
- ✓ كيف سأبني منظمتي لتعظيم فرص نجاحها واستدامتها؟

2/2/5 أنواع مختلفة من خطط الأعمال الاجتماعي¹.

يمكن ان نصنف خطة الاعمال حسب ما تقدمه لخدمه اهداف المشروع الاجتماعي الى:

1. إنشاء مؤسسة اجتماعية جديدة: من الجلي أن مخطط الأعمال الاجتماعي هو وثيقة مفيدة لتحضير المقاول الاجتماعي الذي قرر البدء في إنشاء منظمة جديدة لمعالجة مشكلة اجتماعية لا تزال دون حل، وبغض النظر عن الشكل القانوني الذي سيعتمده في نهاية المطاف. يجب على هذا المقاول أن يثبت الخاصية الابتكارية لما يقترحه، القيمة المضافة سيجلبها مقارنة مع غيرها من الجهات الفاعلة العامة أو الخاصة الموجودة بالفعل في الإقليم، وقابلية حياة المشروع.
2. اطلاق أنشطة جديدة أو توسيع أنشطتها: المؤسسة الاجتماعية حتى في اطار الجمعيات بوجود أو بعدم وجود نموذج الأعمال التجارية، يجب أن تتكيف مع السياق الذي تعمل فيه، لضمان النجاح في إنجاز مهمته التي قد تتطوي على سبيل المثال، إعادة تنظيم جميع أو جزء من أنشطتها أو أساليب التدخل، أو إطلاق نشاط أو عدة أنشطة جديدة. مثل هذه التغييرات قد تؤدي إلى تغييرات في هيكل المنظمة، وكيفية التمويل أو حتى التسيير. تجسيد مخطط اعمال يمكن من فهم كيف يمكن لهذه التغييرات ان تؤثر على التنظيم العام للمؤسسة وكيف انه سيعمل على ضمان الجدوى الاقتصادية والاستدامة ليس فقط للأنشطة الجديدة التي سيتم إنشاؤها، ولكن أيضا المنظمة بأكملها.
3. جمع الأموال (جذب الممولين): عند الانتهاء، مخطط الأعمال لبنية معينة يصبح وثيقة لا يمكن فصلها عن المنظمة وأهدافها وتأثيرها الاجتماعي إذا اعدت بشكل صحيح، مخطط الأعمال الاجتماعية يوفر للمستثمر أو راعي المشروع معلومات هامة عن الجدوى الاقتصادية للمشروع، و أيضا إمكانية تحقيقه لقيمه اجتماعية: فهو يدل على الفائدة (المالية والاجتماعية) للاستثمار في المشروع أو لدعمه.

¹ Thierry Sibieude et Marie Trelleu-Kane, *l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, op.cit, pp32-33.

أي منظمة تقدم معلومات موجزة ومرتبطة عن نفسها أو مشاريعها، تزيد فرصها في جذب انتباه مستثمرين و / أو جهات المانحة أكثر أهمية. وكذا، " المشروعات الخيرية " أو " أصحاب رؤوس الأموال الخيرية،" ظهرت مؤخرا، لا تشترط أن تكون الاستثماراتها مربحة- لا تنتظر عوائد مادية من المشاريع التي تدعمها - لكنها في انتظار الأثر الاجتماعي الكبير للأموال التي استثمرت، و الاطلاع على استراتيجية تنفيذ ونشر وتقييم المشروع على المدى الطويل والجدوى الاقتصادية، وهذا يعني الاستدامة.

4. **اطلاق نشاط يولد إيرادات:** الجمعيات الفاعلة في القطاع غير التجاري، سواء من حيث المبدأ أو لأنها تعنى بفئات من المجتمع لا تقدر على الدفع، تمويل بصفة خاصة من طرف الواهبين الخواص و المساعدات المالية الحكومية. لذلك، فمن المرجح أن تطوير الأنشطة المطلوبة "المدرة للدخل"، بهدف تحقيق الربح يستخدم للمساعدة في تمويل العمل الاجتماعي. هذه الأنشطة تتطلب التخطيط تماما كما يحدث عند إطلاق مؤسسة تجارية، بحيث وضع خطة أعمال توفر المعلومات نفسها: توقعات شاملة، الخطوات المتبعة في تطوير الأعمال، وتقدير التكاليف والإيرادات تقييم الهيكل التنظيمي الذي تم وضعه.

5. **إعادة التفكير وتحسين التنظيم ومخطط التنمية:** المنظمات التي ليست في مرحلة معينة من جمع التبرعات أو إطلاق نشاط يولد لها إيرادات على الرغم من ذلك يمكنها الاستفادة من تطوير مخطط أعمال اجتماعي. استنادا إلى جمع بيانات موضوعية و وفق منطق تحليلي ووضع مخطط أعمال يسمح لأي منظمة باعادة النظر في كيفية و نموذج تدخلها، استراتيجيتها للتنمية، والبشرية والمادية، والموارد المالية اللازمة لتنفيذها. بالإضافة إلى ذلك BPS يحدد للمنظمة اتجاهها، الذي ستتبعه كقاعدة للقرارات المتخذة يوميا. وهكذا، فإن تطوير خطة الأعمال الاجتماعية يسمح للمقاول الاجتماعي ليس فقط من اثبات فائدة وجدوى فكرته ولكن أيضا لتحليل الجدوى الاقتصادية لها.

اذن فتصميم مخطط أعمال يتأثر بالوضع الذي يكون به المقاول و أيضا بنوع المنظمة التي يأمل إنشاؤها وفي كل الحالات يكون السبب هو الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

في المؤسسات والمشاريع التي لها غاية اجتماعية، نحدد نوعين من مخططات الأعمال، موافقة لنموذجين اقتصاديين متميزتين:

1. **مخطط أعمال لإنشاء أو تطوير مؤسسة اجتماعية تقوم على نموذج اقتصادي غير سوقي (تجاري) :** والتي سيكون عليها ابتكار استراتيجية تمويل مختلطة(هجينة)، وقادرة على تحقيق أقصى قدر من فرصها في الجدوى الاقتصادية. مخطط الأعمال الاجتماعية يهدف لمساندة هذه الاستراتيجية في التمويل،لذا سيتناول الأفضلية بين المؤسسات والجماعات المحلية، رؤوس الأموال المخاطرة الخيرية، المنشآت أو جهات مانحة فردية كبيرة.

2. مخطط أعمال إنشاء أو تطوير مؤسسة اجتماعية تقوم على نموذج الاقتصادي تجاري: هدفها هو خلق

نشاطات تجارية توافق هدفها الاجتماعي، مثل توفير فرص الحصول على العمل لأشخاص مستبعدين (مؤسسة تدرج النشاط الاقتصادي أو مؤسسات متكيفة) أو توفير سوق للمنتجين الذين يفتقرون كل الضمانات لظروف عمل لائقة (التجارة النزيهة).

يمكن أيضا أن تعنى باطلاق نشاط من طرف جمعية تعمل وفق نموذج اقتصاد غير سوقي، و النشاط مدر للدخل - تجاري- تهدف بذلك إلى المساهمة في تمويل الأنشطة الاجتماعية. هذا النوع من خطة الاعمال لديها هدف لجمع الأموال الضرورية للاستثمار الأولي، ولكن القيمة الأساسية للعمل تنحصر في هيكله مشروع المؤسسة قبل إجازته، للحد من خطر الفشل، الذي و إن حدث ستكون له عواقب اجتماعية خطيرة.

3/2/5 مواصفات مخطط الاعمال الاجتماعي الجيد¹.

لكتابه مخطط أعمال من المهم استخدام نمط واضح وموجز لتسهيل الفهم، وهو أمر ضروري في مخطط الأعمال المقدم لجمهور خارجي.

1. البنية (الهيكلة) : سيكون مخطط الأعمال الاجتماعية أكثر كفاءة وفعالية وإقناعا، لاسيما ان تطرق

لمعالجة قضايا كثيرا ما يتم تجاهلها من قبل المؤسسات الاجتماعية خاصة الجمعيات المتمركزة في القطاع غير الربحي. الشكل الذي يأخذه BPS يحفظ أهميته فتوصيف البنية بشكل تفصيلي يقودنا الى BPS. لذلك يجب ان لا يكون المستند النهائي أقل أهمية من عملية التنمية (لابد أن يعكس الجهد المبذول) لهذا الغرض نموذج اصطلاحي يحجم العدد الملائم من الصفحات لكل قسم من أقسام BPS، مع امكانية ارفاقه ببعض الملاحق (البيانات المالية المتوقعة، ملفات دراسة المنافسة...).

2. الوضوح والدقة: BPS هو مستند قصير (بحد أقصى 35 صفحة) ينبغي أن تركز على الأساسيات

يفتح بملخصة وغالبا ما تسمى الموجز التنفيذي (2-3 صفحات)، والذي يعمل على تسليط الضوء على العناصر الرئيسية ل جعل القارئ يرغب في قراءة الوثيقة بأكملها.

هذا الموجز يجب أن يظهر وبدقة المبررات من الخيارات، وكل ذلك يشكل حجة على أساس متين ومقنع. يجب تنظيمها وعرضها بحيث يمكن للقراء فهم المحتوى بسهولة وخلال وقت قصير. مثلا، موعد لإقناع الشريك المحتمل للدعم. حامل المشروع في كثير من الأحيان مستعد لوقت قصير، مما يتيح التحدث لساعات حول ما سيدفع.

ال BPS يمكنه من أن يكون موجز ودقيق في حجته. لذلك غالبا ما يكون من المفيد تقديم مستويات مختلفة من القراءة وبعض الرسوم التوضيحية أو الرسوم البيانية.

¹ Thierry Sibieude et Marie Trelle-Kane, l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan ,op,cit,pp37-40.

3. الموضوعية: من البديهي ان يكون المقاول الاجتماعي مقتنع بفكرته، وإلا لما كان قد خطى كل هذه

الخطوات لتحقيق ذلك. الغرض من BPS هو إقناع الآخرين. لذلك فمن الضروري تقديم تحليل

للمشروع بأكبر قدر ممكن من الموضوعية، بمعنى:

➤ تحديد الصعوبات المحتملة لحلها.

➤ تحديد الحواجز المحتملة لرفعها.

ال BPS الجيد يقدم حجج وجيهة تدعمها بيانات موثوقة . للقيام بذلك، لا بد من جمع البيانات عن طريق

مصادر خارجية، استخدام خبراء خارجيين أو أشخاص من ذوي الخبرة في جميع مراحل عملية تطوير BPS

لجمع آرائهم وهي في كثير من الأحيان مثمرة للغاية ، فهي توفر وجهة نظر مختلفة في هذا المشروع وتفيد

في الكشف عن فرص أو عقبات كانت مجهولة حتى وقت قريب. قد يكون الدعم "الكفالة" مفيدا لتعزيز شرعية

المشروع.

4. الاتساق والكفاءة المهنية : ال BPS عموما، هو نتيجة لعمل جماعي. يحرر من مختلف الأطراف بشكل

مستقل عن بعضها البعض، فيظهر كل شيء في نهاية المطاف غير مترابط تماما. فينظر إليه على أنه مرقع

(patchwork) . من المهم أن يحافظ BPS على نمط موحد في مجمله ويعطي انطباعا على انه كل متماسك

لذا من الأفضل كتابة الوثيقة النهائية بأسلوب متسق من طرف شخص واحد، ويجب ان يكون بمنتهى الاتقان

لتركيز انتباه القارئ الى العمق وإقناعه بالكفاءة المهنية لحامل المشروع، أو على الأقل في قدرته على

المضي قدما بعد عند الانطلاق.

مخطط الاعمال الاجتماعي هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف

الاستراتيجيات التي سيتبناها المشروع قيد الدراسة، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل

ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول

عليها وكذا توضيح الاثر الاجتماعي الذي سيقدمه المشروع، وهذا ما يسمى بمكونات مخطط الاعمال

الاجتماعي والتي سنتطرق لها في الجزء الموالي.

II. مكونات مخطط الأعمال الاجتماعي.

يغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك، و تتضمن عملية كتابة المخطط جعل الفكرة واقعا مما يتطلب التفكير العميق فيها وكيفية تحويلها إلى مؤسسة وعموما فان مخطط الاعمال الاجتماعي يتضمن المكونات التالية:

1/ الرسالة، الرؤية، الاهداف.

يعتبر هذا الجزء جوهريا سواء في تقديم المشروع أو من حيث وضع خطة الأعمال كما يسمح للمقاول بتعريف مشروعه بشكل احسن و توضيح النقاط التي تثير اهتمام المتحاورين معه بإبراز التحديات التي تواجه المجتمع وكيف يستجيب المشروع لمعالجتها من الإمكانيات و الطموحات و التوجهات الحالية و المستقبلية له¹.

فعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المنظمة و ثقافتها و توجهاتها الإستراتيجية و سياسات و قواعد عمل التنظيم الإداري للمنظمة، و من ثم تتحرر مقومات و متطلبات تحقيق استقرار و نمو و بقاء المنظمة.²

1/1- رسالة المنظمة.

1/1/1- تعريف الرسالة: هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.

تعرف الرسالة بأنها: "عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة و تصور أهدافها و أغراضها و ترشد الإدارة و الموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة و نشاطاتها في المستقبل"³.

¹ Thierry Sibieude, **Business Plan**, guide méthodologique, ESSEC, 2007, p10.

² مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص 111.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2010م، ص 45.

وقد تسمى رسالة المنظمة أحيانا بغرض المنظمة، فلسفة، معتقدات أو مبادئ المنظمة. فعلى سبيل المثال: نجد أن رسالة شركة جنرال ميل (General Mill) تسمى: "معتقدات المنشأة corporate beliefs" وكذلك رسالة شركة (Gulf Oil) تسمى: "مبادئ الأعمال Statement Of Business Principle".¹

هناك جملة من العوامل المؤثرة في إعداد رسالة المنظمة، و هو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (17): العوامل المؤثرة على كتابة الرسالة.



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري و تطبيقي)، دار المناهج، عمان، 2009م، ص 97.

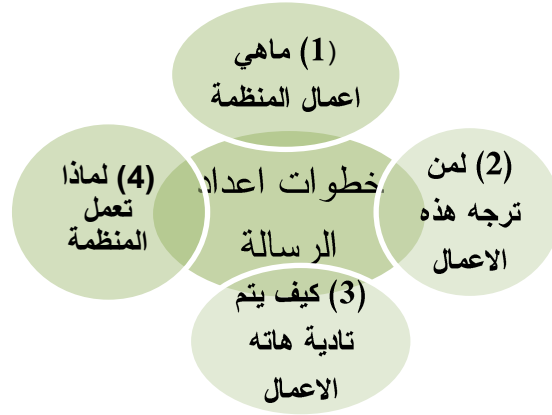
من أجل الخروج بصياغة مناسبة لا بد ان تحكم الرسالة معايير نذكر منها²:

1. واضحة، مختصرة و مفهومة.
 2. محددة ويتضمن ذلك: الأسواق المستهدفة، التكنولوجيا المستعملة، الغرض الأساسي لوجودها.
 3. متسعة اي تسمح بالمرونة في تنفيذ الإستراتيجية.
 4. واقعية بدرجة تسمح للمسيرين أن يحققوا أهدافهم.
- تعد الرسالة وفق الخطوات المبينة في الشكل الموالي:

¹ محمد المحمدي الماضي، إدارة الإستراتيجية (الإعداد و الصياغة)، دار الثقافة العربية، مصر، 1999م، ص 57.

² أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص 65.

الشكل رقم (18): خطوات اعداد الرسالة



المصدر: احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية (الدليل العلمي للمديرين)، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط4، 2007م، ص73.

ان اي تغيير في محددات البيئة الخارجية للمشروع فإنه يفرض على حامل المشروع النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال تماشياً مع ما يود ان يكون عليه مشروعه و الصورة التي يضعها له، و الموقع السوقي الذي يود الحصول عليه بعد بضع سنين، و بذلك فهو يقوم بما يسمى الرؤية.

2/1 — الرؤية

1/2/1- تعريف الرؤية الإستراتيجية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل. و تعرف على أنها: "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتميتها".¹

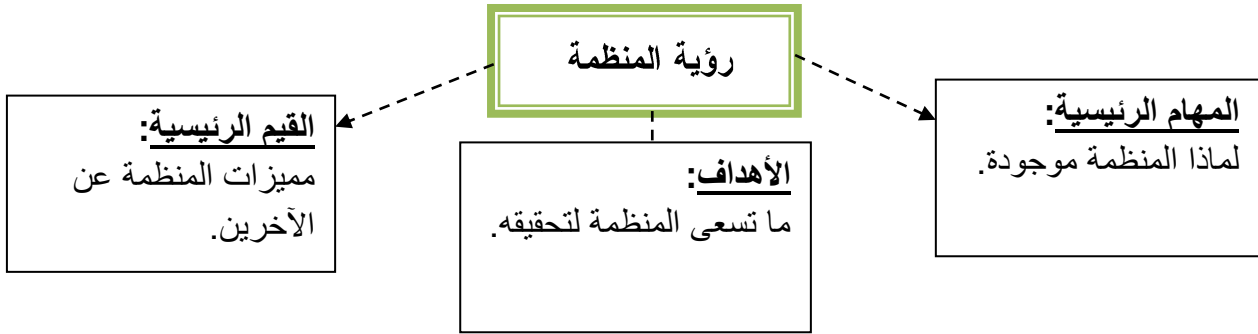
كما يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية هي: "صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح و تنبؤها ماذا ستصبح و ماذا ستعمل في المستقبل؟ و بتعبير آخر إنها: صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة و تحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، و هي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل".²

و منه فإن رؤية المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص93.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص78.

الشكل رقم (19): المكونات الرئيسية للرؤية



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 82.

تحبيب الرسالة على السؤال: ما هو عملنا؟ بينما تعكس النظرة المستقبلية الإجابة على السؤال: ما الذي نريد أن نصل إليه؟. و هذا يعني أن الرسالة تهتم بالنشاط الحالي للمشروع في حين الرؤية فتتظر لما سيكون عليه المشروع مستقبلاً¹.

3/1- تحديد الأهداف

الأهداف هي النتائج الواقعية التي يريد الإنسان تحقيقها. وكذلك هي الغايات التي نستطيع أن نصفها بأساليب الوصول وتحقيق الرسالة، إذ تعتبر الأهداف النتيجة العملية للرؤية مروراً بالرسالة.

1/3-1- تعريف الأهداف.

تعرف الأهداف على أنها: النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة و رسالتها إلى واقع عملي، و تنتم الأهداف بالتحديد الدقيق و إمكانية القياس و البساطة و الوضوح في صياغتها، فهي تدل على²:

- حالة أو وضع مرغوب فيه.
- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها.
- إطار زمني يمكن منة خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

كما يمكن تعريف الأهداف على أنها: "النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين، و هي إما أن

تكون أهداف مالية، إستراتيجية أو أهداف طويلة الأجل، قصيرة الأجل"³

" و يعتبر وضع الأهداف أحد أنواع المواجهة مع التحديات التي تجابه الجميع أفراداً و منظمات، و هي تعكس المستويات المطلوبة من الإنجاز الواجب بلوغها لتحقيق نجاح رسالة المنظمة، و عندما تتحقق جميع الأهداف تكون المنظمة قد حققت رسالتها بنجاح. و على هذا الأساس يجب أن تكون العلاقة بين الأهداف و الرسالة و الرؤية محكمة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن الحاجات الحقيقية للمنظمة"⁴.

¹ احمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)،الدار الجامعية،مصر،4،2007،صص71-88 .

² ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي،مرجع سابق، ص 123.

³ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم و النماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008، ص50.

⁴ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 242.

الأهداف بمعناها المحدد و الضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية محددة و هي قابلة للقياس".¹

يمكن القول أن: الأهداف تخص المدى القصير، اما على المدى الطويل و هو ما يطلق عليه بالأهداف الإستراتيجية، و التي تتميز بوجود جملة من الخصائص الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): خصائص الأهداف الإستراتيجية.



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص244.

عند تحرير هذا الجزء من مخطط الاعمال الاجتماعي يجب مراعات النقاط التالية².

- ✓ تسليط الضوء على الأولويات التي تحدد المنظمة.
- ✓ الاتساق بين الرؤية والأهداف والرسالة ومبادئ العمل.
- ✓ تمييز واضح بين رؤية ورسالة.
- ✓ موقع المشروع بالنسبة للسياق.
- ✓ خصوصية المشروع.
- ✓ الوضوح والدقة في التعبير عن رؤية ورسالة.
- ✓ صياغة الحيويق والتحفيز.

عندها ينتج لدينا ما يسمى بميثاق المشروع (= مستند يحمل صيغة الرؤية والرسالة والأهداف ومبادئ العمل)

الخطوة الثانية التي يقوم بها حامل المشروع هي دراسة فرص مشروعه لضمان نجاحه واستمراره، وهذا ما نسميه تحليل الفرص.

¹ عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر)، مذكرة الماجستير، تخصص، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008م-2009م، ص20.

² Thierry Sibieude, Business Plan, op, cit, p10.

2/تحليل الفرص

ينبغي لهذا الجزء من مخطط الاعمال الاجتماعي ان يحتوي على تحديد دقيق للاحتياجات التي يلبيها المشروع، والطريقة الملائمة للتنفيذ.و التمكن من تحديد "السوق" الممكنة للمنتج أو الخدمة المقترحة.

لكن قبل ذلك على حامل المشروع دراسة تلك العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على المنظمة و استراتيجياتها ما يسمى بالبيئة الخارجية¹، وهي تلك المتغيرات التي يصعب على المنظمة التحكم فيها و التأثير عليها بحكم شموليتها على المنظمات المماثلة.

2/1-البيئة الكلية

البيئة الكلية أو العامة تمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على المنظمات بصفة عامة، ولا يمكن لهاته الأخيرة التأثير عليها إلا في حالات محدودة. وتتمثل عناصر البيئة الكلية في:

2/1/1-البيئة السياسية: إن بيئة العمل للمنظمات تتأثر بالتغيرات السياسية، وتكون البيئة إيجابية على أعمال المنظمة اما من خلال زيادة حيوية السوق عن طريق الاستثمارات الأجنبية أو خلق ميول اجتماعية جديدة قد تتحول إلى ميول اقتصادية و تجارية و تفتح الطريق أمام الرعاية الحكومية لمجموعة من المبادرات الاقتصادية، و تشجيع الناس على الانفاق².

2/1/2- البيئة الاجتماعية: تتمثل البيئة الاجتماعية في مجموعة التقاليد و القيم و نمط المعيشة و الأخلاق المكتسبة لأفراد المجتمع الواحد و ما يطرأ عليها من تغيرات تؤثر بالضرورة على المنظمات. حيث أن جميع المتعاملين معها هم من أفراد المجتمع، و بالتالي فالتأثير لهذه المتغيرات شامل و متواصل مع المنظمة. فلذا كان الجهل متفشيا في المجتمع فإن مستوى العمالة يكون في انحطاط و تكون غير قادرة على استيعاب التطور العلمي و التكنولوجي بسهولة³.

تتمثل العوامل الاجتماعية كما يوضحه الشكل:⁴

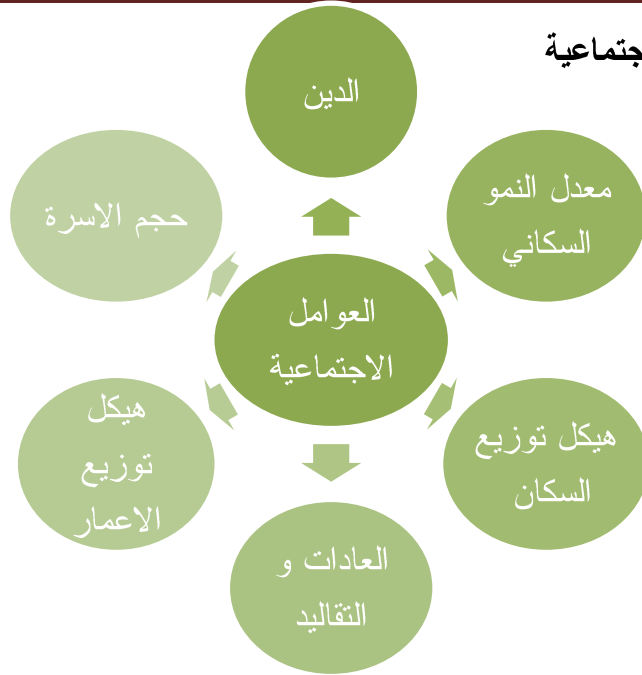
¹ الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد05، 2007، ص 39.

² نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2007م، ص-ص 146-148.

³ صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005م، ص ص 63.64.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003م-2004م، ص ص 83.84.

الشكل رقم (21): عوامل البيئة الاجتماعية



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003م-2004م، ص ص 84.83.

3/1/2- البيئة الاقتصادية: تشمل البيئة الاقتصادية مجموعة المتغيرات الراهنة أو المتوقع حدوثها، سواء على مستوى الدولة أو على المستوى العالمي إذا كانت المنظمة ذات نشاط دولي و تتأثر بمتغيرات الاقتصاد العالمي. و من هذه المتغيرات:¹

➤ السياسة الاقتصادية: التي تعبر عن مجموع القرارات التي تتخذها السلطات العمومية بهدف توجيه النشاط في الاتجاه المرغوب فيه. أي أنها أداة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، تكون إما للضبط، الإنعاش، إعادة هيكلة الجهاز الصناعي أو الانكماش. و وسيلتها في ذلك فروع السياسة الاقتصادية و المتمثلة في:

1/السياسة المالية: وهي سياسة تعتمد على النفقات العمومية و الضرائب، حيث تعتبر الحكومة، من حيث المبالغ التي تنفقها، مشتريا ضخما يحدد نوع الأنشطة الاقتصادية التي يمكن أن تستفيد ن هذا الإنفاق.

2/السياسة النقدية: هي الإجراءات اللازمة التي تمكن السلطات النقدية من ضبط عرض النقود، أو التوسع النقدي ليطماشى و حاجة المتعاملين الاقتصاديين، فيمكن أ، تكون تقييدية تسعى إلى تقليص عرض النقود برفع معدلات الفائدة قصد كبح نمو الناتج المحلي الخام و خفض التضخم، أو رفع سعر العملة الوطنية. و يمكن لها أن تكون توسعية تسعى إلى زيادة عرض النقود بتخفيض معدلات الفائدة.

¹ بوقصبة شريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سوناطراك - الجزائر) ، مذكر ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص ص 9-11.

3/ سياسة الصرف: يجسد سعر الصرف أداة الربط بين الاقتصاد الوطني و باقي الاقتصاديات، و بالتالي فسياسة سعر الصرف أداة هامة للتأثير على تخصيص الموارد بين القطاعات و على ربحية الأعمال التصديرية، تكلفة الموارد المستوردة و من ثم التضخم و العمالة.

4/ السياسة التجارية: هي الإجراءات التي تطبقها السلطات العمومية في مجال التجارة الخارجية بغرض تحقيق أهداف معينة¹.

➤ مؤشرات الاقتصاد الكلي: يتحدد وضع و أداء الاقتصاد الكلي انطلاقا من:²

1. معدل الفائدة: كلما انخفض معدل الفائدة أدى ذلك إلى تشجيع الاقتراض و الاستثمار الاقتصادي، كما أن استقرار سعر الفائدة يؤدي إلى نفس النتيجة.
2. مستوى البطالة: و تشير البطالة إلى وجود أفراد مؤهلين للعمل و راغبين فيه و لكنهم لا يجدون الفرصة المناسبة له. و كلما زادت البطالة قل الطلب الكلي على السلع و الخدمات.
3. الرواج و الكساد: في حالة الرواج الاقتصادي تزدهر الأحوال التجارية و الصناعية و الخدمات و الأعمال بصفة عامة، و في حالة الكساد تنكمش هذه الأحوال.
4. معدل التضخم: و يعني هذا المعدل الزيادة في الأسعار. فإذا كان معدل التضخم قليلا أدى هذا إلى استقرار التناسب بين القوة الشرائية و كمية السلع المشتراة و بالتالي الاستقرار الاقتصادي، و العكس صحيح فكلما كان معدل التضخم مرتفعا تدهور الأحوال الاقتصادية.
5. التوازن الخارجي: و هو يعكس موقف الاقتصاد الوطني اتجاه باقي الاقتصاديات، و يؤدي اختلاله، و الذي يعبر عن عادة عن عجز، إلى زيادة مديونية هذا الاقتصاد، حيث أن التقلبات المفاجئة في العملة تحمل مخاطر كبيرة لهذا الاقتصاد و من ثم للمنظمات الاقتصادية ذات النشاط الدولي، و ما تسببه من تدخل خارجي و انعكاسات ذلك على المنظمات و إستراتيجياتها.

4/1/2- البيئة التكنولوجية³: إن طبيعة المنظمات في كونها نظاما مفتوحا يفرض عليها أن تبحث و تتعرف على التكنولوجيات الحديثة في بيئتها، و أن تكتشف الابتكارات الواعدة و المهمة بالنسبة لها. فتسارع التقدم التكنولوجي شجع المنظمات على تخصيص مبالغ مهمة للبحث في هذا المجال و تجديد و تطوير عروضها بصفة مستمرة.

و تتمثل مظاهر البيئة التكنولوجية في:⁴

تطور إنتاج الآلات، فكلما كان المجتمع متطورا في إنتاج الأدوات و الآلات و المعدات ساعد ذلك في ازدهار الحياة الاقتصادية و كذا تحسين مستويات تقديم المنتجات و الخدمات.

¹ زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 296.

² أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، مرجع سابق، ص 84

³ Ulrik Mayrhofer: **marketing**, 2^{ème} édition, Bréal, 2006, p 23.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، مرجع سابق، ص 85.

للإنفاق على البحوث و التطوير، كلما أنفقت المنظمات مبالغ كافية على البحوث و التطوير أمكنها تطوير المنتجات و الخدمات.

5/1/2- البيئة الإيكولوجية.

في ظل اتجاه اقتصادي نحو تنمية مستدامة، أصبحت العوامل الإيكولوجية أهم مكونات البيئة الكلية و التي تشمل جميع التغيرات على المستوى الإيكولوجي الراهنة و المتوقعة المؤثرة على المنظمة و أنشطتها و من أهم أسبابها:

1️⃣ التلوث: "و يعبر عن كل تغير مباشر أو غير مباشر للبيئة، يتسبب فيه كل فعل يحدث أو قد يحدث وضعية مضرّة بصحة وسلامة الإنسان، النبات، الحيوان، الهواء...¹ حيث يسبب اختلال التوازن الإيكولوجي.

2️⃣ استنزاف الموارد: هو الاستغلال اللاعقلاني للموارد و عدم مراعاة التوازنات الإيكولوجية في ظل بيئة محددة الإطار و محدودة المحتوى².

إن تضيق اطار تأثير البيئة الكلية يقودنا إلى حصر بيئة المنظمة في 5 قوى ذات تأثير مباشر عليها و هي القوى الخمس لبورتر أو ما يعرف بالبيئة التنافسية أو الصناعية.

2/2- البيئة التنافسية (الصناعية)

تقتضي تلبية البيئة التنافسية للمنظمة إجراء تشخيص للهيكل التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين المنظمات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديدا، بل هناك خمسة عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس لميشال بورتر Michel. E. Porter التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى.³

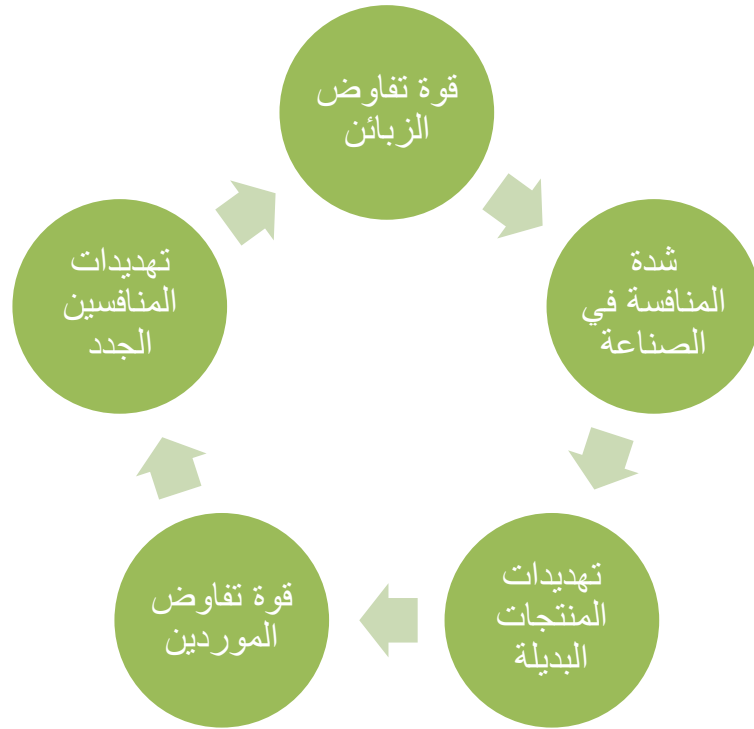
وقد طور بورتر هذا النموذج في سنة 1979، حيث أبرز فيه أهم القوى التي تؤثر على البيئة التنافسية والمتمثلة في:

¹ برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.Biskra)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 12.

² بوقصبة شريف، مرجع سابق، ص 13.

³ علامي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جماعة محمد خيضر بسكرة، 2004، ص 80

الشكل رقم (22): القوى التنافسية الخمسة لـ Michel. E. Porter



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، تلخيص: ربحي عبد القادر الجدلي، دار اليازوري، عمان، 1998، ص 9—11.

1/2/2- شدة المنافسة في الصناعة¹.

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين.

2/2/2- تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق

3/2/2- قوة التفاوضية للموردين

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 9-11.

تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

4/2/2- قوة تفاوض الزبائن

تتعاطم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعتك تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

5/2/2- تهديدات المنتجات البديلة.

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

ان تحليل هاته البيئة (البيئة التنافسية) يقتضي إجراء تشخيص للهيكل التنافسي لها بما في ذلك الفرص التي تتاح و التهديدات تهدد تنافسية المنظمة.¹

تعتبر الفرص والتهديدات من بين أهم العوامل الخارجية التي يجب على مالك المشروع الإهتمام بها لأنها تركز على العالم الخارجي الحقيقي الذي يؤثر بشده على المشروع. هنا يصبح تحليل SWOT* مهم جدا لمساعدة مالك المشروع. ان هذا التحليل يجبر حامل المشروع على النظر الى خارج جدران المشروع ورؤية الفرص المتاحة واستغلالها لتقوية المشروع . وايضا يمكنه من رؤية التهديدات وتجنبها.

اما مواطن القوه والضعف تتطلب التركيز على داخل المشروع ؛ مما يجعل حامل المشروع يبحث عن ما يجب عمله لتأكيد عوامل القوه وتجنب العوامل التي تبعث على الضعف .

يعد تحليل SWOT بمثابة السلاح السري لنجاح المشروع. ومع ذلك ادارة المشروع ومتابعته تجعل حامل المشروع يركز على قضايا ومشاكل اليوم وليس الغد .

ان تحليل SWOT يفيد المشروع الصغير من حيث انه يعطى المالك²:-

- ✦ نظره ثاقبه حيث توجد فرص النجاح .
- ✦ فهم مزايا و عيوب الصنائه باستخدام تحليل SWOT في وضع خطه المشروع .
- ✦ تركيز الترويج والتسويق على الأسواق التي يكون للمشروع فيها مواطن قوه أو مميزات تنافسيه .

¹ علالي مليكة، مرجع سابق، ص 80.

² <http://drnabihagaber.blogspot.com>

﴿ معرفه مصادر التهديد التي تلوح في الأفق لأخذ الإجراءات اللازمه لتجنبها مسبقا.

الفرص: " هي أوضاع أفضل للمنظمة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس..."¹

التهديدات: هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة.

القوة: اقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية.

الضعف: تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.²

جدول رقم(7):نموذج لتحليل SWOT.

الضعف Weaknesses	القوة Strength
<p>من مظاهر الضعف في مشروعك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدد العاملين لديك غير كافي . • تكلفه المنتج عاليه بالنسبه لغيرك من المنتجين. • لم تطور منتجك او تدخل اى تعديلات تحسنه. • الألوان غبي جذابه او غير ثابتة. • المنتجات والخدمات تتشابه مع ما ينتجه بعض المنافسين. 	<p>من مظاهر القوة في مشروعك:</p> <ul style="list-style-type: none"> • كل المنافسين يستخدموا التليفون بينما انت تستخدم البيع وجها لوجه . • اى شىء يطلبه العميل تلبيه في الحال ومنافسك لا يستطيع . • موقع مميز لمشروعك عن منافسيك . • انت الوحيد المورد لمنتج ما حصريا . • لديك حق إختراع او حق ملكيه. • مشروعك يعد قناة توزيع معتمده .
التهديدات Threats	الفرص Opportunities
<p>من المحتمل ان تواجه المشروع مثل هذه التهديدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ظهور منتج جديد منافس لمنتج المشروع. • منافسه فى السعر من بعض المنتجين. • ظروف اقتصاديه ضاغطة مثل الأزمات الماليه سواء فى الداخل او فى العالم. 	<p>من الفرص التي قد تفيد حامل المشروع الآتى:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تخفيف بعض القوانين التي تشجع على نمو المشروع. • تطور تكنولوجيه جديده قد تفيد فى تطوير الإنتاج . • نمو اتجاه جديد وقاعده جديده للزبائن قد

¹ عماري عمار و آخرون، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2004م، ص4.

(مقياس يفسر الآتى:نقاط القوة و الضعف، الفرص والتهديدات):*swot

² سعد غالب ياسين،مرجع سابق،ص15.

المصدر: نبيهة جابر <http://drnabihagaber.blogspot.com>

إن تحليل SWOT هو الأداة البسيطة السريعة لفهم الصورة الكاملة لحاله السوق ووضع المنتج وما يهدده¹.

لذا على حامل المشروع بعد تحديد عدد من الأفكار المختلفة ودراستها من حيث ملاءمتها لقدراته وموارده دراسة السوق وتحديد الشريحة المستهدفة، وخصائصها وحجمها، تمهيدا لوضع الخطة التسويقية المناسبة.

3/2 دراسة السوق

تمكنا دراسة السوق من التعرف على:

- احتياجات المستهلكين وخصائص واهتمامات الشريحة أو الشرائح التي سوف تشتري السلعة أو الخدمة، لتستفيد من ذلك عند تصميم المزيج التسويقي للمنتج أو الخدمة.
 - التعرف على الفجوات الموجودة في سوق معين والتي لم يتبها المنافسون لها بعد، مما يعطيك مكاناً متميزاً في هذا السوق.
 - تحديد حجم الطلب على السلعة أو الخدمة التي ستقوم بتقديمها
 - اكتشاف شرائح سوقية أو احتياجات أو اتجاهات جديدة داخل السوق لم تكن معروفة من قبل، وهي عملية جمع وتحليل المعلومات بشكل مستمر، وهنا يأتي دور بحوث السوق حول العملاء المتوقعين والمنافسين والسوق والبيئة المحيطة به، مما يساعد المسوقين في فهم السوق ووضع خطط عمل ناجحة، وإطلاق منتجاتهم الجديدة أو خدماتهم بالشكل الأقرب إلى احتياج السوق.
- 1/3/2 تعريف السوق:** السوق ببساطة هو مجموعة من البائعين والمشتريين في مكان محدد يقومون بتبادل السلع أو الخدمات في إطار تجاري، وعادة يتكون السوق من شرائح سوقية تكون بمثابة أجزاء مكونة له².
- 4/2 إختيار الهدف التسويقي.**

ينبغي لإدارة التسويق التفكير في إختيار الهدف السوقي الذي سوف تمارس نشاطها التسويقي فيه، وهذا يتطلب القيام بالخطوات الآتية :

1/4/2 التنبؤ بالمبيعات: لكي تستطيع إدارة التسويق القيام بهذه الخطوة فعليها القيام بتقديم الحجم الحالي و المستقبلي للسوق و لتقدير حجم السوق الحالي فإن عليها أن تقوم بدراسة المنافسة و تحديد حجم المنتجات المنافسة ثم تقدير المبيعات لهذه المنتجات .

2/4/2 تجزئة السوق: تلجأ إدارة التسويق إلى تجزئة السوق إلى مجموعات متجانسة وفق أسس معينة على أساس إختلاف أذواق وحاجات و رغبات المستهلكين، و من خلال تجزئة السوق يتبين لإدارة التسويق مدى

¹ <http://drnabihagaber.blogspot.com>

² افهم، الفصل الرابع:دراسة السوق، ص86.

جاذبية كل جزء من هذا السوق و مدى تناسب هذه لجزء مع الفرصة التسويقية المتاحة و قد يتاح لإدارة التسويق فرصة تسويقية لتغطية أكثر من جزء من أجزاء السوق .

3/4/2 السوق المستهدف: بعد أن يتم تجزئة السوق تأتي الخطوة اللاحقة لإختيار السوق المستهدف و كما ذكرنا فإن إدارة التسويق قد تختار جزء من السوق أو أكثر كما يلي :

- التركيز على جزء واحد : فقد تتناسب الفرصة التسويقية جزء واحد من السوق، و بالتالي تركز إدارة التسويق بمزاولة أنشطتها التسويقية على هذا الجزء مجموعة من المستهلكين .
- التركيز على رغبة معينة للمستهلكين :فقد تجد إدارة التسويق أن هناك إمكانية لإشباع رغبة معينة للمستهلكين لمختلف الأعمار.
- التركيز على أجزاء إختيارية : و هنا يمكن لإدارة التسويق أن تختار أجزاء غير مترابطة بشكل يتناسب مع الفرصة التسويقية .
- تغطية شاملة للسوق : يمكن لإدارة التسويق كله فتقوم خدمات مختلفة يمكن من خلالها تغطية السوق كله¹.

في نهاية هذا الجزء من مخطط الاعمال الاجتماعي، ينبغي ان يكون قادر على²:

1. اقناع قارئ بالقيمة الاجتماعية التي يقدمها المشروع، وأنه يستجيب لحاجة حقيقية للمجتمع.
2. تحديد الهدف وتقييم السوق المحتملة:تحدد الأهداف على نطاق واسع، فمن المناسب أن لا تنتظر المنظمة فقط للمستفيدين المباشرين من النشاط ولكن لابد من توسيع نطاق الاستجابة .

ان المشاريع الاجتماعية في كثير من الأحيان تمتاز بالأهداف المعقدة. وهذا التعريف الواسع للأهداف مهم لاحقا لتحديد تعريف للإستراتيجية، بما في ذلك إستراتيجية التسويق (الجزء التالي).

في اطار الاهداف ينبغي التمييز بين تلك الفئة التي تستهلك مباشرة (تستفيد من المنتجات او الخدمات) و تلك المستفيدة بشكل غير مباشرة .وعلى هذا الاساس يمكن تحديد (حجم السوق) اي عدد الاشخاص الذين المحتمل ان يكونوا مهتمين بالمنتج او الخدمة .هذا التقييم للفرص المحتملة سيكيف في عملية الانتاج.

النتائج المتوقعة: وثيقة 5 الى 10 صفحات تشمل دراسة سوقية + صحائف وقائع عن حلول/المشاريع القريبة.

3/الاستراتيجية العامة و النموذج الاقتصادي³

يهدف هذا الجزء من مخطط الاعمال الاجتماعي إلى تقديم كيفية قيام المشروع، فهو يوفر لمحة عامة عن استراتيجية الانتقال من الفكرة الى التجسيد، وذلك من اجل:

¹ - بشير عباس العلاف، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، 1999، ص 39 - 42.

² Thierry Sibieude, **Business Plan**, op, cit, p11.

³ Thierry Sibieude, **Business Plan**, op, cit, p13.

- إثبات جدوى المشروع الاقتصادية.
 - قدرته على خلق قيمة اجتماعية.
 - تحديد مختلف أصحاب المصلحة وضمان الاتساق الكامل، من خلال إضفاء الطابع الرسمي على النموذج الاقتصادي للمشروع (أو نموذج الأعمال).
- الغرض في النهاية هو الوصول إلى النموذج الاقتصادي الذي يجمع مختلف العناصر، بتحديد خطة الإنتاج بدقة، استراتيجية التسويق و استراتيجية التنظيم.

1/3 الإنتاج.

1/1/3- مفهوم الإنتاج: يقصد بالإنتاج "عملية تحويل المدخلات (مواد أولية، معلومات و افراد، الات) إلى مخرجات نافعة (سلع و خدمات) ذات قيمة للزبون المستهدف (الحالي و المحتمل)¹.

2/1/3 نظام الإنتاج: النظام الإنتاجي هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات.

3/1/3 مهمات النظام الإنتاجي: تقوم النظام الإنتاجي بالعديد من المهمات منها على سبيل المثال:

- 👉 تحديد الموقع.
- 👉 تطوير و تصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية و طبيعة المواد و العمليات الإنتاجية.
- 👉 تخطيط الإنتاج و وضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية و الرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف و الجودة و الوقت.

3/1/3 — 1 اختيار الموقع².

ينبغي أن يكون موقع المشروع مناسب للموظفين والعلماء والموردين، يراعى عوامل مثل: المنافسه و التكاليف و العوامل الأخرى .

نظره على الموظفين : فإن أفضل مكان هو الذي يسهل الانتقال إليه هو المكان الذي به مواقف جيدة للسيارات، وصلات النقل والمرافق العامة المحلية أو لمسافات تجعل من يسهل على الموظفين الذين لا يعيشون على مسافة قريبة الوصول إليه بسهولة. كما يميل الموظفون أيضا إلى تفضيل العمل في مكان يتميز بوجود المرافق المحلية الجيد مما يجعله مكان مناسب لوجود مشروعك.

¹ ايثار عبد الهادي ال فيحان، إدارة الانتاج و العمليات، جامعة بغداد، 2011، ص3.

² تبييه جابر <http://drnabihagaber.blogspot.com>

نظرة على العملاء: معرفة الزبائن هي عامل رئيسي في اختيار الموقع المناسب. إذا كان المشروع يعتمد فقط على العملاء من المنطقة مباشرة، و تورد مبيعاتك لسوق خدمات المطاعم الراقية، يصبح من غير الضروري أن يكون موقع المشروع في حي يسكنه متوسطى أو منخفضى الدخل. أنت في حاجة لسكان مرتفعى الدخل.

نظرة على الموردين: ربما تريد أن تكون بالقرب من الموردين للحصول على خدمة سريعة ومرنة. وجود المورد في مكان قريب يوفر على العاملين في مجال البيع بالتجزئه تكاليف تخزين كميات كبيره من السلع . كما يجعل من السهل تسلم البضائع من المورد إذا كانت هناك طرق جيدة ووسائل نقل كافيه.

نظرة على المنافسه: قد لا تريد أن تكون بالقرب من منافسيك، على الرغم من أن وجود مجموعات من المنشآت المماثلة لنوع التجاره في بعض الأحيان سببا لجذب المزيد من الزبائن. إن جيرانك و موقعك تؤثر على صورته المنشأه.

نظرة على التكاليف: الموقع له تأثير كبير على التكاليف. ربما اذا كنت بحاجة الى مكان للمشروع في موقع بارز و راقى يمكن تبرير ما تدفعه من تكاليف اضافية قد يضطر أصحاب المشاريع إلى دفعها.

عوامل مؤثره هامه أخرى:

- التكاليف = قد يذهب صاحب المشروع الى حيث يستطيع استئجار المكان أو حيث يمكن أن يعمل بشكل أكثر كفاءة.
- الأمن = نوعية الحي تؤثر بشكل كبير على القرار أين تضع عملك.
- الكم المتاح من الأماكن = إختيار المكان يتحدد بما هو متاح من أماكن للمشروع في الوقت الذي كانوا يخططون لبدأ المشروع.
- البنية التحتية = أحيانا تستند القرارات على الموقع من اختيار المنطقة التي توجد فيها العديد من المهنيين ورجال الأعمال لدعم المشروع .
- الاعتبارات الشخصية قد يتوقف إختيار الموقع على المدى الذي تتحمله للانتقال من البيت للعمل يوميا.

3/1/3 — 2 تصميم المنتجات¹.

يعرف تصميم المنتجات على أنه: "عملية إيجاد فكرة من أجل إنتاج منتج ما، تطوير المبدأ واختبار وتصنيع هذا المنتج".

إن عملية التصميم بحد ذاتها هي عملية تكرارية، يتم فيها تكرار الخطوات في كل مرة من أجل تحسين تصميم المنتج في كل مرة يتم فيها إعادة التصميم. يطلق اسم النموذج الأولي PROTOTYPES على

¹ http://ar.wikipedia.org/wiki/تصميم_المنتجات

التصاميم التي يتم إنتاجها للمنتج أثناء عملية التصميم قبل الحصول على المنتج النهائي. ليس بالضرورة أن يكون منتجاً صناعياً بل من الممكن أن يتعدى ذلك لأن يشمل الخدمات.

3/1/3 — 3 مفهوم تخطيط الإنتاج :¹

تخطيط الإنتاج يتضمن تحديد الموارد المطلوبة للعمليات الصناعية المستقبلية وتخصيص تلك الموارد لإنتاج السلع المطلوبة وبأقل التكاليف الممكنة.

عبارة عن عملية تصميم مسار عمليات الإنتاج وجدولة الأعمال من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للأفراد والآلات والمواد واعتماد الوسائل الكفيلة و اللازمة لضمان انسياب العملية الإنتاجية في المصنع. أي أنه يتضمن إعداد برنامج العمل داخل المصنع عن طريق تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها و الإمكانيات التي سوف توجه لتنفيذ هذه الأعمال وفق جدول زمني محدد وهناك من يقول أنه تحديد مستلزمات ومستويات الإنتاج والمواد اللازمة لكل فترة من الفترات المحددة ويتضمن ذلك التنبؤ بالطلب وتحديد وقت الإنتاج وقياس مستلزمات التشغيل .

ونرى أن أنسب تعريف لهذه العملية أنها تلك الوظيفة التي تعنى بتحديد الأهداف النهائية والجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل والفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة .

إنّ القرار المتضمن خطة الإنتاج من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة المنظمة فلا نستطيع تصور نجاح أي منظمة دون إتباع الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها فالتخطيط نشاط يعنى بتحديد²:

- 1- الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة.
- 2- الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لإنجاح الخطة.
- 3- السبل والطرق والسياسات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- 4- الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات وإنجاز الخطة.
- 5- التتابع الأمثل للعمليات بما يحقق بنود الخطة في المواعيد المحددة .

نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج³.

¹ الفضل مؤيد وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار زهران، 2006، ص212.

² أبديوي الحسين، محمد، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان، 2004، ص49 .

³ الحسين، محمد، وآخرون، إدارة الإنتاج، جامعة حلب، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2003، ص54.

إن أهم شيء يجب على المؤسسة أن تراعيه في عملية الإنتاج هو الرقابة على تكلفة الإنتاج، بمعنى معرفة قيمة التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج و تحليلها من قبل الإدارة المالية و الأقسام المحاسبية ، ويمكن التمييز بين أنواع تكاليف الإنتاج كما يلي:

➤ **التكاليف الفعلية:** وهي مجموعة النفقات التي يتم فيها حصر التكاليف المختلفة خلال فترة زمنية معينة، وتصرف في سبيل الحصول على إيراد حالي أو مستقبلي وترتبط هذه التكلفة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالمنتج، وعادة ما يتم التوصل إليها بالنسبة لمتغيري العمل والإنتاج وفق العلاقة التالية:

التكلفة الفعلية = السعر × الكمية.

➤ **التكاليف المعيارية:** هي تكلفة محددة مسبقاً وفق أسس علمية و تنبؤات دقيقة، وتمثل الأساس الذي يركز عليه الأداء من حيث عنصر التكلفة، ويتم بناءً عليه تقويم التكلفة الفعلية ومقارنتها بالأخرى المعيارية لإيجاد

الفروق، وبالتالي تحديد الانحراف، ومن ثم تقييم أداء المؤسسة لتتوجها للبرنامج المستهدف.

➤ **التكاليف المرحلية (مراحل الإنتاج):** تعكس هذه التكاليف تكلفة المنتج في المرحلة التي انتهى إليها بمعنى استخراج تكاليف المنتج تحت التشغيل.

➤ **التكاليف الثابتة و المتغيرة:**¹ ترتبط هذه التكاليف بحجم النشاط (حجم الإنتاج)، فترتبط الأولى ببنية أو هيكل المؤسسة، و لا تتأثر بزيادة الإنتاج أو قلته، وتمثل عبئاً ثابتاً بالنسبة للمنتج ككل، أما الثانية، فهي مرتبطة و بشكل مباشر بحجم الإنتاج، حيث أنها تتراد تبعا لزيادته، كما تتناقص في حالة انخفاضه، و ترتبط بالعمليات و الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

تختلف طبيعة عملية الإنتاج تبعاً للمنتج أو الخدمة، ومع ذلك خطة الإنتاج على مستوى مخطط الأعمال الاجتماعي BPS يجب أن تظهر:

- مراحل العملية وطولها بشكل دقيق.
- ما هي التدابير المتخذة من قبل المنظمة نفسها وربما تكون التعاقد من الباطن.
- المعدات اللازمة الأجهزة والتكاليف والموردين بالتقريب.
- والمرافق والأماكن اللازمة.
- المواد الخام اللازمة، وتكاليف والموردين المحتملين.
- الحاجات الى التخزين والجرد والحلول الممكنة.

ليس بالضرورة توفر كل هذه العناصر مجتمعة في المشروع الاجتماعي. وفي نفس الوقت هذه القائمة ليست شاملة، من الضروري النظر بدقة في جميع المسائل التي قد تنشأ فيما يتعلق بالمشروع.

¹ أحمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 106.

2/3- استراتيجيّة التسويق

هذا العنصر هام جدا و لا ينبغي اغفاله بحجة انه لا يجب الحديث عن التسويق في مشروع يحمل البعد الاجتماعي. التسويق هو في الواقع مجموعة الاجراءات الرامية الى انشاء سوق للمنتج او الخدمة، اي جميع اولئك الذين سيستفيدون بصورة مباشرة او غير مباشرة من اجل تلبية احتياجاتهم باستخدام هذا المنتج او الخدمة.

استراتيجية التسويق ملائمة هي التي تسمح وعلى حد سواء بإظهار الأثر الاجتماعي للمشروع (تعريف الأشخاص المستهدفين من الإمكانية المتوفرة) وكذلك أيضا الاستدامة المالية من خلال تيسير تعبئة الموارد، من اجل اصابة هذه الاهداف من الضروري تحديد خصائصها و تحليل أوجه الاختلاف التي تقودنا الى استراتيجيات تسويق مختلفة.

1/2/3- مفهوم استراتيجية التسويق

تعرف الاستراتيجية التسويقية على أنها خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة، وتشتمل على الاستراتيجيات (التسعير، الترويج، التوزيع).

2/2/3. إستراتيجية التسعير¹.

1-2/2/3 السعر: هو عبارة عن القيمة النقدية للسلعة أو الخدمة المحددة في السوق، فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء سلعة أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك لقاء هذه المنفعة.

وقد حدد الاقتصاديون اربعة ظروف مختلفة للأسواق في ظل الاقتصاد الحر، حيث تختلف سياسات تسعير المنتج تبعا لاختلاف الظروف وهي:

- ❖ إن ظروف المنافسة الكاملة لا يمكن توفيرها بقطاع الخدمات نظرا لعدم المعرفة الكاملة لدي المشترين بكل إيجابيات و سلبيات الخدمات المعروضة.
- ❖ نجد أن ظروف الاحتكار الكامل لا تتوفر بقطاع الخدمات إلا نادرا.
- ❖ عن ظروف المنافسة الاحتكارية تعتبر هي الظروف الأكثر كمنافسة من حيث اعتماد قرار التسعير عليها بمعظم قطاعات الخدمات.
- ❖ ظروف منافسة القلة يمكن ملاحظتها بسهولة بالكثير من القطاعات كالخدمة العلاجية بالمستشفيات باستثناء المنشآت الخدمية غير الهادفة للربح، كما نجد أن هدف الربح يكمن وراء أغلب قرارات تسعير الخدمات.

¹ محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل، الأردن، 2002، ص29.

2-2/3 أهمية السعر¹: يعد التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، فعلى أساس السعر تتحدد:

- ✓ طبيعة الطلب على السلعة في الأسواق المختلفة.
- ✓ الشرائح السوقية من المستهلكين التي يمكن التعامل معها.
- ✓ حجم المبيعات المتوقع ثم الأرباح التي يمكن أن تتحقق.
- ✓ البرامج التسويقية الأخرى للسلعة.

3-2/3 العوامل المؤثرة في تحديد السعر².

عندما تقوم المؤسسة بعملية التسعير يجب أن تأخذ في اعتبارها مجموعة من العوامل الموجودة البيئية الداخلية للمؤسسة واعتبارات أساسية أخرى من البيئة الخارجية يمكن تلخيص بعض هذه العوامل أو المحددات على النحو التالي:

جدول رقم(8):العوامل المؤثرة في تحديد السعر.

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ السوق والطلب ✓ المنافسون ✓ التدخل الحكومي ✓ الظروف الإقتصادية ✓ الموردون والموزعون 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الأهداف التسويقية ✓ التكاليف ✓ أهداف المزيج التسويقي ✓ مكان السلعة في دورة حياتها ✓ درجة الاختلاف في السلعة ✓ فلسفة الإدارة

المصدر: عمر زريق، مرجع سابق، ص ص 17-22.

4-2/3 أساليب تحديد السعر³.

تتعدد الطرق الهامة لتسعير المنتجات، ومن خلال تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على استراتيجيتها التسعير نستطيع أن نستخلص ثلاث طرق:

1. التسعير على أساس التكاليف

¹ عمر زريق ، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2007، ص6.

² محمد ابراهيم عبيدات، سبق ذكره، ص171.

³ عمر زريق، مرجع سابق، ص ص 17-22.

لـ استخدام التكاليف الكلية في السعر: هناك الكثير من المؤسسات تعتبر التكلفة الكلية المحدد الأساس للأسعار، هي أكثر الطرق شيوعاً نظراً لأنها تتميز بالبساطة وسهولة الفهم من جانب رجال التسويق، الإنتاج، كما تعتبر من أسرع الطرق استعمالاً، مؤداها أن السعر في هذه الحالة يضمن لرجل الأعمال أو المؤسسة تغطية التكاليف الكلية وبالتالي البقاء في السوق، مع ذلك فإن خطورة الاعتماد على هذه الطريقة تكمن في أنها تهمل أثر قوى العرض والطلب والمنافسة وفقاً لهذه الطريقة فإن السعر يحسب بإضافة نسبة مئوية على التكلفة وهي ما يمثل هامش الربح الذي قد يكون نسبة من التكاليف أو نسبة تحقق لعائد معين على الاستثمار وتأخذ المعادلة التالية: $\text{سعر البيع} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$.

لـ استخدام معدل عائد على الاستثمار: وهي مشابهة إلى حد ما لطريقة التكلفة الكلية، فتنظر المؤسسة إلى معدل العائد كنسبة أي نسبة العائد على الاستثمار أو على أساس مبلغ معين، بمعنى آخر هذه الطريقة تربط نسبة الإضافة أو هامش الربح بمعدل العائد المخطط على رأس المال المستثمر، ولتحديد السعر في هذه الحالة يجب أولاً حساب نسبة الإضافة ثم جمعها مع متوسط التكلفة للوحدة ذلك على النحو التالي: $\text{نسبة الإضافة} = \text{رأس مال مستثمر} / \text{التكلفة الكلية} \times \text{معدل العائد على الاستثمار}$

2. التسعير على أساس الطلب: يتم فرض أسعار عالية عندما يكون الطلب كبيراً وأسعار منخفضة عندما يكون الطلب منخفض حتى ولو تساوت التكلفة في الحالتين، هذا يعني أن أساس السعر ليس التكلفة ولكن استجابة المستهلك لقيمة السلعة.

3. التسعير على أساس المنافسة: أي تحديد الأسعار لمنتجات المؤسسة و الأخذ بعين الاعتبار أسعار السوق والمنافسين لا نعني بالضرورة أن تساوي المؤسسة أسعارها بأسعار المنافسين ولكن الأكثر احتمالاً أن نأخذ أسعار المنافسين ونضيف إليها نسبة معينة أو نخفض منها نسبة معينة.

5-2/2/3 استراتيجية التسعير¹: تلجأ إليها المؤسسة عند القيام بتسعير منتجاتها لأول مرة تكون مختلف استراتيجيات التسعير على النحو التالي:

- استراتيجية كشط السوق: تقوم المؤسسة هنا بعرض السلعة بأعلى سعر ممكن قبل أن تتعرض لضغوط المنافسة وبهدف تحقيق أقصى الأرباح في الأجل القصير، تستخدم هذه الاستراتيجية في تسعير السلع الجديدة، أو في حالة احتكار الإنتاج لسلعة معينة، أو أن تملك المؤسسة براءة اختراع وتمنع المنافسين من تقليد هذه السلع، وهناك بعض العوامل المساعدة على نجاح هذه الاستراتيجية:
 - إذا كان احتمال دخول منافسين إلى السوق قليل في الأجل القصير يساعد على نجاح الاستراتيجية.
 - كذلك في حالة قلة مرونة الطلب على السلعة وكذلك إذا لم تكن هناك طريقة لقياس الطلب المحتمل على السلعة الجديدة.

¹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الجامعة الأردنية، ط2، 1999 ص 219.

- في حالة قلة معرفة المستهلك بتكلفة إنتاج وتسويق مثل هذا النوع من السلع مع عدم وجود بدائل للسلعة تسهل له عملية المقارنة.

تحقق استراتيجية كشط السوق من وجهة نظر البائع العديد من المزايا:

- يحقق السعر المرتفع الإيرادات التي تسمح بتغطية جزء كبير من تكاليف وتنمية السلعة.
 - يمكن أن تنمي هذه الاستراتيجية سمعة طيبة وصورة ذهنية معينة في السوق عن طريق ربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة.
 - تحقيق الأرباح الربحية لتغطية تكاليف البحث والتطوير الكبير.
 - مساهمة الأرباح الكثيرة الناتجة عن الأسعار العالية في تغطية تكاليف الترويج العالية.
- **استراتيجية اختراق السوق:** تقضي هذه الاستراتيجية بعرض السلعة بأسعار منخفضة أو معتدلة تتناسب مع فئات عريضة من المستهلكين حيث تتم تغطية الكمية المباعة للحصول على أكبر كمية ممكنة من المبيعات ومن الحصص التسويقية للمؤسسة.

يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية بعض الشجاعة، فقد تتحمل المؤسسة الكثير من المخاطر إذا لم تحقق المبيعات التي تزيد عن نقطة التعادل، حيث أن بقاء الأسعار منخفضة وزيادة الطلب يسمح للمنافسين بأن يغتتموا هذه الفرصة.

الشروط التي تسمح بنجاح هذه الاستراتيجية هي:

- ضرورة توفير المرونة العالية للطلب على السلعة وإمكانية تجاوز المستهلكين مع تخفيض الأسعار.
- إمكانية الحصول على وفورات إنتاجية وتسويقية تساهم في تخفيض نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة.
- إذا توقع رجل التسويق منافسة قوية وسريعة عقب نزول سلعته.
- إذا كان السوق لا يهتم كثيرا بالفروق بخصائص السلعة ومواصفاتها.

3/2/3- إستراتيجية التوزيع.

قد يبدوا للوهلة الأولى، أنه بسبب طبيعة الخدمات وخصائصها فإن التوزيع و يصبح قليل الأهمية قليل الأهمية لدى مدراء بالتسويق، لكن التطورات في مجالي تسويق الخدمات أوضحت أن التوزيع يمثل بعدا هاما في هذا المضمار، و عليه فإن هذا المبحث يستهدف إلقاء الضوء على مفهوم التوزيع الخدمي، أهميته، القنوات أو الطرق التي يعتمدها لتوزيع الخدمات .

1-3/2/3 مفهوم التوزيع الخدمي¹:

لزيادة إدراكنا لمفهوم التوزيع في مجال الخدمات فإنه من الضروري أولاً النظر في مفهوم قناة التوزيع بالشكل المطبق في النشاط السلعي، والذي يرى أن قناة التوزيع عبارة عن " المؤسسات أو الهيئات المتخصصة التي تقوم بتحريك السلع من مراكز إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها ."

فمن السهولة بإمكان الفرد إستيعاب هذا المفهوم فيما يتعلق بتوزيع السلع، و بالرغم من أن مضمون التوزيع في السلع و الخدمات يكاد يكون واحداً من حيث أنه يمثل وسائل يتم من خلالها إقامة فرصة الحصول على هذه السلع و الخدمات من قبل المستهلك، إلا أن العملية أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بتوزيع الخدمات، و ذلك نظراً لما تتصف به الخدمات من خصائص فريدة .

فقناة التوزيع ضمن سياق الخدمات تعني: "أية وسيلة من الوسائل التي تهدف إلى توصيل الخدمة إلى العملاء بشكل ملائم و بأكبر إشباع ممكن بصورة تساعد على زيادة التعامل ."

2-3/2/3 أهمية التوزيع الخدمي²:

تكمن أهمية التوزيع الخدمي في تحقيق العديد من المنافع و المقاصد بالنسبة للعميل و المؤسسة على حد سواء، كل حسب هدفه، فالعميل يسعى على تحقيق أكبر قدر من إشباع في حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها العامة و التي لا تنفصل عن الأهداف التسويقية لها .

1. بالنسبة للمؤسسة: وتتخلص أهمية التوزيع للمؤسسة الخدمية في:

- ✓ يؤدي إستخدام إستراتيجية التوزيع الملائمة إلى تمكين المؤسسة من تدعيم مركزها التنافسي عن مثيلاتها بين المؤسسات في إطار المنافسة غير السعرية .
- ✓ رفع مبيعات المؤسسة بنسب معينة عن طريق تحسين حصة المؤسسة في السوق الذي تتعامل معه. وبالتالي تحقيق درجة أكبر من الإنتشار و التوسع .
- ✓ يساهم إستخدام إستراتيجية توزيع مناسبة في المحافظة على ولاء العملاء لخدمات المؤسسة و تحسُّنهم بالتعامل معها.
- ✓ إن تصعيد المنافسة من خلال الأسعار أو الترويج قد يكون أمراً غير مرغوب فيه أو غير أخلاقي بالمرّة في بعض قطاعات الخدمة كالصحة و التعليم مما يرفع من أهمية التوزيع بالمزيج التسويقي للمؤسسة .

2. بالنسبة للعميل: تكمن أهمية التوزيع الخدمي عموماً في تحقيق المنافع الأربعة والتي تمكن من

الإشباع الأمثل الأمثل لحاجات و رغبات العملاء، ونوردها فيما يلي :

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان 1994، ص 190 .

² - ناجي معلا، مرجع سابق، ص 191 .

- ✓ **المنفعة الشكلية:** وهي قيمة الخدمة التي يدركها العميل في شكلها النهائي، فالخدمة قبل أن تصبح كذلك كانت مجرد فكرة، وعليه فإن أداءها بالشكل الذي يرضي العميل هو ما يطلق عليه بالمنفعة الشكلية للخدمة.
 - ✓ **المنفعة الزمنية:** ويقصد بها القيمة التي يدركها العميل في الخدمة نتيجة توفرها أو إتاحتها في الوقت الذي يطلبها فيه.
 - ✓ **المنفعة المكانية:** وتعني القيمة التي يدركها العميل في الخدمة نتيجة توفرها في المكان المناسب أي في أماكن قريبة و مريحة للعميل حتى يستفيد منها بأقل تكلفة ومجهود
 - ✓ **المنفعة النفسية:** وهي القيمة أو الإنطباع الذي تتركه الخدمة لدى مستهلكيها.
- 3-3/2/3 إستراتيجية التوزيع الخدمي و طريقه.

➤ **إستراتيجية التوزيع الشامل (المكثف) :** نلاحظ أنها تشمل أكبر حصة سوقية نظرا لكثافة إستخدام المنافذ التوزيعية المتاحة لعرض الخدمة في المكان و الزمان المناسبين للعميل، و يتعلق الأمر هنا بتوزيع الخدمات الميسرة كالتنظيف، تصليح الأحذية، الحلاقة .

➤ **إستراتيجية التوزيع الإنتقائي (الإختياري) :** يفهم مباشرة أن المؤسسة الخدمية تقوم بإنتقاء أو إختيار عدد معين من المنافذ التوزيعية أي تقوم بحق توزيع خدماتها بعدد قليل من الوسطاء في أماكن جغرافية معينة .

➤ **إستراتيجية التوزيع الوحيد:** يتضح لنا أن هذه السياسة تقوم على إتباع منفذ توزيعي واحد، غالبا ما يكون المؤسسة المقدمة للخدمة ذاتها، أو عدد محدود جدا من الموزعين العارضين للخدمة في منطقة جغرافية معينة.

اما عن طرق التوزيع الخدمي فان الخدمة توزع على غرار السلعة عبر طريقتين أو قناتين هما : قناة مباشرة و أخرى غير مباشرة¹.

➤ **قناة التوزيع غير المباشرة:** وتضم هذه القناة أشكالا متعددة من الوسطاء مثل (الوكلاء ، التجار ، الوسطاء التابعون للمؤسسة، الممثلون تجار الجملة، تجار التجزئة).

➤ **قناة التوزيع المباشرة:** تعتبر هذه القناة الأقصر طولا، والأكثر شيوعا، مما يستوجب إختيار العملاء بعناية بسبب التلازم بين مقدم الخدمة والعميل.

3/2/3- إستراتيجية الترويج.

3/2/3-1 **ترويج الخدمات:** رغم اتفاق السلع و الخدمات في العديد من المفاهيم و الأسس إلا أن الترويج لكليهما من حيث الأهمية النسبية و كذا الأساليب المستخدمة، المقصود بالترويج تلك الاعمال التسويقية المتعلقة بـ :

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار النشر، عمان، 1999، ص ص 400 - 404 .

➤ **الإعلام :** فالعميل لا يكتفي بمعرفة جوهر الخدمة فحسب، وإنما يحتاج إلى معرفة المزيد من المعلومات عنها (سعرها، خصائصها، مزاياها...)، كما يحتاج إلى نصائح و استشارات فيما يخص العروض الخدمية المتاحة و اختيار الأنسب لاحتياجاته و وإمكانياته وكذا الطريقة المثلى للاستفادة من الخدمة .

➤ **الإقناع:** ينطوي على تبرير القرار الشرائي للعميل بتفضيله هذه الخدمة دون غيرها من الخدمات المنافسة .

➤ **التذكير:** التذكير ضروري جدا لدفع العميل للاهتمام بالخدمة و ترسيخها في الذاكرة¹.

مما ذكر اعلاه نلاحظ أن الترويج يعتبر نموذجا اتصاليا وهو يتكون من:

- **المرسل:** هو صاحب المصلحة في توجيه الرسالة الترويجية للخدمة المقدمة، يمكن أن يكون بنكا، فندقا، مطعما، ... الخ .
- **الرسالة:** وهي ترجمة ذات دلالة و معنى لمجموعة من الأفكار و تكون في شكل كلمات، عبارات، صور، أرقام، والتي تعبر عن هدف مقدم الخدمة .
- **المستقبل:** وهو الطرف الثاني في العملية الاتصالية، قد يكون شخصا أو جماعة أو مؤسسة، ويقوم بتحليل الرسالة الترويجية بما يوافق أهوائه و رغباته و احتياجاته .
- **التغذية العكسية:** ويقصد بها استجابة أو رد فعل المستقبل اتجاه رسالة المرسل، والتي تستخدم لتعديل أو تغيير الرسالة الموالية .

2-3/2/3 المزيج الترويجي للخدمات: يطلق مصطلح المزيج الترويجي على مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وهذه العناصر هي:

- **الإعلان :** وسيلة إتصال غير شخصية لتقديم السلع أو الأفكار أو الخدمات بواسطة جهة معلومة، و مقابل أجر مدفوع يستخدم الإعلان جماهيري، وذلك من خلال استعمال مختلف وسائل الاتصال واسعة الانتشار .
- **البيع الشخصي:** اتصال وجها لوجه يهدف الى التقديم الشرفي للسلع و الخدمات والأفكار في محادثة أو مقابلة، بين مندوبي البيع و العملاء المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع .
- **العلاقات العامة:** هي ذلك النشاط المخطط من قبل مؤسسة، هيئة عامة أو خاصة، أفراد أو إتحادات تخلق بناء و تحسين و تدعيم ثقة المؤسسة، تفاهمها و تعاطفها مع جمهور عملائها سواء داخليا أو خارجيا بما يضمن تطويرها .
- **ترويج المبيعات :** مجموعة من التقنيات الموجهة لإثارة الطلب في الأجل القصير يرفع مستوى المشتريات من السلعة أو الخدمة من قبل المستلكن النهائيين أو الوسطاء التسويقيين .

¹ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، مرجع سابق، ص 405 .

➤ **الدعاية:** تعني نشر أخبارا أو معلومات عن السلع و الخدمات و الأفكار في وسائل نشر مختلفة بدون مقابل مباشر¹.

3/3 التنظيم و نظام الحكم.

من خصائص المشاريع في المقاولاتية الاجتماعية انها يمكن ان تنمض مختلف اشكال التنظيم (الجمعيات، الرابطات، التعاونيات، الاتحادات، الشركات التجارية التقليدية...) المختارة على اساس اهداف المشروع و قيوده.

لم يتم استبعاد أي شكل قانوني من اشكال المؤسسة التقليدية، بل بلعكس كل مشاريع المقاولاتية الاجتماعية التي تحمل هدفا اجتماعي او بيئي يمكنها ان تتبنى الشكل القانوني تماما كالمؤسسات الكلاسيكية. لكن هناك بعض الهياكل قد تتلاءم اكثر و مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي التضامني، وهي².

➤ **الجمعية L'association:** هو شكل قانوني كثيرا ما يستعمل في عدة مجالات (الثقافية، الدينية رياضية، الخيرية) وهي مناسبة للأشخاص الذين يرغبون في التجمع معا من أجل غرض آخر غير تقاسم الارباح.

➤ **تعاونية الأنشطة والعمل Les Cooperatives D'activites Et D'emploi (CAE):** بمفهومها الأصلي

تسمح للفرد باختبار منتج معين أو خدمة معينة وبشكل آمن، حيث توفر الوضعية EAC لحامل المشروع صفة "المقاول الموظف" التي تسمح له بكسب راتب والاستفادة من الضمان الاجتماعي كالموظف التقليدي.

➤ **شركة تعاونية ومساهمة Société Coopérative Et Participative (SCOP):** هي تعاونية تأخذ شكل SA أو SARL، وتحمل الخصائص التالية:

- يكون غالبية المساهمين موظفون يجمعهم المشروع الاقتصادي والقيم نفسها.
- يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي وفق مبدأ التعاونية (شخص واحد، صوت واحد)، بغض النظر عن النسبة المئوية المقدمة من رأس المال.
- يمكن إنشاء SCOP في جميع القطاعات (التجارة، الصناعة، الحرف، الخدمات والإعلام وحتى بعض المهن المنظمة (المهندسين المعماريين والخبراء الجغرافيين).
- تتشكل SCOP من الأصول الخاصة (الاحتياطات المالية لا تتجزأ)، بمعنى استحالة دمجها في رأس المال أو توزيعها.
- يحافظ SCOP على سيطرة الأغلبية من قبل المستثمرين الخارجيين، وبالتالي ضمان استقلالها والاستدامة.

¹ بشير العلق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري، عمان، 2008، ص202

² Agence pour la création d'entreprises, <http://www.apce.com/>

➤ **الجمعية التعاونية من أجل المصلحة العامة (SCIC) Société Coopérative D'intérêt Collectif**

Collectif: هي شكل من اشكال SCOP الذي يجمع بين موظفي المشروع، المجتمع، الفاعلين والمستفيدين أصحاب المصلحة (العملاء والمستخدمين، والمقيمين، الموردون، ...) والمساهمين (الجمعيات والمجتمعات المحلية والمتطوعين، الخ).

1/3/3- اختيار الصيغة القانونية¹.

هذه الخطوة ضرورية في مراحل انشاء اي مؤسسة، ويقصد بالشكل القانوني للمشروع الاطار او الهيئة التي يتخذها المشروع من الناحية القانونية عندما يحصل على الترخيص و الاجازة اللازمة لإقامته و حصوله على وجود فعلي قانوني ورسمي لممارسة النشاط الذي اقيم في اطاره هذا العمل. ان هذا الشكل القانوني يحدد ملكية الاعمال من الناحية الرسمية الفعلية و بذلك فان الحقوق والواجبات للمالكين و"الاعمال" والعلاقة بينهما تصبح واضحة من الناحية القانونية، يمكن لحامل المشروع اختيار:

➤ من اجل مؤسسة فردية أو المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة (EURL) .

➤ من اجل خلق مؤسسة مع شركاء اخرين، القانون التجاري الجزائري خصص لها منفذين:

1. شركات الاشخاص: الشركة ذات التوصية البسيطة (SCS) ، شركة تضامن (SNC) وشركات

الاشخاص (SA)

2. شركات رؤوس الأموال: الشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، شركة ذات الأسهم

(SPA) او شركة توصية بالأسهم (SCA)

ويتم اختيار الشكل القانوني عموما على أساس المعايير التالية:

➤ طبيعة النشاط (La nature de l'activité).

➤ الرغبة في اقامة شراكة (La volonté de s'associer).

➤ التنظيم الترابي (L'organisation patrimoniale).

➤ الاحتياجات المالية (Les besoins financiers).

➤ وظيفة المنشأة (Le fonctionnement de l'entreprise).

➤ النظام الاجتماعي لصاحب المشروع (Le régime social de l'entrepreneur).

➤ نظام الضرائب للمقاول والمؤسسة (Le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise).

➤ مصداقية الشريك (La crédibilité vis-à-vis des partenaires) البنوك، العملاء والموردين...

¹ Hadj Slimane Hind, Gachout Lyes, **Le plan d'affaires : quelles étapes à suivre pour le réussir ?**, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion , Université de biskra ,Les 3^{èmes} Journées Scientifiques Internationales sur l'Entrepreneuriat ,Opportunités et Limites du Business Plan: L'idée, l'élaboration et la mise en œuvre, 17/18/19 Avril 2012,pp13.

2/3/3- الموارد البشرية¹.

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية احد اهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق السوق. تلك الموارد والكفاءات البشرية هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة الناشئة فرص النجاح او قد تتسبب في مشكلات تؤدي الى الضعف والخسارة . وفي اطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجياً عن خلق القيمة، يرى "Porter" ان الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة و بالتالي الميزة التنافسية للمؤسسة.

هذا القطاع له خصوصية ينبغي أن يؤخذ في عين الاعتبار. اذ يترتب على اختيار الشكل القانوني اساليب محددة من الحكم، لذا فمن المهم التحديد الدقيق لتوزيع السلطة والمسؤوليات بين:

❖ المتطوعين

❖ المتطوعين المنتخبين

❖ الموظفين.

فالمطوعين الذين تم انتخابهم يحتلون مواقع استراتيجية في المنظمة. من الضروري أيضاً ومثل أي منظمة تحديد الوظائف المختلفة في المؤسسة، والمهارات المطلوبة لكل وظيفة، وتوصيفات المناصب المحتملة.

3/3/3 إختيار نوع الهيكل التنظيمي للمشروع².

من الصعوبة تحديد طريقة واضحة لكيفية اختيار نوع الهيكل التنظيمي للمشروع. هناك بعض الأساسيات يمكن إتباعها في التصميم ولكن ليس هناك خطوات مفصلة يمكن اعتبارها كتعليمات لتحديد نوع التنظيم الذي يحتاجه المشروع وكيفية بناؤه . لذا يجب أن نأخذ في الاعتبار طبيعة المشروع وخصائص التنظيمات المختلفة المتاحة ومميزات وعيوب كل منها، ونعقد مقارنة لإيجاد الأفضل من هذه التنظيمات .

➤ **التنظيم الوظيفي:** يكون صالحاً في حالة المشروعات التي يكون الاهتمام فيها منصباً على التطبيق العميق للتكنولوجيا أكثر من التكاليف أو مواعيد التنفيذ. التنظيم الوظيفي يفضل للمشروعات التي

تتطلب حجم استثمارات كبير في المعدات أو المباني ولها طبيعة وظيفية .

➤ **التنظيم الخطي (الأفقي):** إذا كانت الشركة تتعامل في عدد كبير من المشروعات المتشابهة مثل

مشروعات التشييد، فهو ملائم بصفة عامة لمشروعات فيها تخصصية عالية ومهام منفردة، وتتطلب رقابة دقيقة ولا تتلائم مع قسم وظيفي معين .

➤ **التنظيم الشبكي:** عندما يتطلب المشروع تكامل العديد من الأقسام الوظيفية ويشتمل على تكنولوجيا

عالية ولكن لا يتطلب أن يعمل فيه كل الفنيين المتخصصين طول الوقت، يكون التنظيم الشبكي هو

¹ عبد المجيد قدي، سلامي يحضيه، نحو تنمية استراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، ص ص 2-3 .

² موقع الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

الحل الأمثل . ولكن التنظيم الشبكي معقد ويضع مدير المشروع فى مواقف صعبة ولذا يلزم تجنبه عندما يمكن إنشاء هيكل تنظيمى بسيط .

بعد اختيار الهيكل التنظيمي للمشروع، المشكلة الأولى هي تحديد نوعية الأعمال المطلوب تنفيذها. ويتم هذا من خلال:

- التحديد المبدئى لأهداف المشروع ثم تحديد المهام اللازمة لتنفيذ كل الأهداف.
- تجميع هذه المهام فى ما يسمى "مجموعة الأعمال".
- مراعاة الأفراد العاملين وشخصياتهم، التكنولوجيا المستخدمة والعمل.

تشكل جميع العناصر السابقة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، تحليل الفرص" تحليل SWOT، دراسة السوق"، الإنتاج، التسويق، التنظيم) مجتمعة النموذج الاقتصادي للأنشطة.

4/3 النموذج الاقتصادي.

النموذج الاقتصادي لا يمكن استيراده لأن لكل بلد خصوصيته ولكل مشروع مميزاته، إضافة إلى أنه يتغير مع الزمن بما يتناسب مع المتغيرات (الداخلية والخارجية) و(الثابتة والمتغيرة)، وكل منهما تؤثر في الأخرى وتتأثر بها وهنا تكمن صعوبة إعداده.

النموذج الذي يجمع ما بين (الدولة وتوجهاتها) و(الأسواق وحركتها) ويحقق التنمية المجتمعية. وهذا لا يتحقق من خلال سيطرة قطاع واحد وإنما من خلال التشاركية بين الجميع، ويؤكد الواقع أن القطاع الخاص يسعى نحو تحقيق الأرباح فقط (دون إعطاء أي اعتبار للبعد الاجتماعي) أما القطاع العام فهو محكوم بكثير من (الإجراءات الروتينية وبالأهداف الاجتماعية) مع التوجه نحو ضرورة تحقيق الأرباح ولذلك نحن بحاجة إلى نموذج يوافق بين القطاعين من خلال تحقيق التنمية الاقتصادية وضمان الاستقرار الاجتماعي، أي من خلال تدخل الدولة الواعي وتنظيم الحركة العشوائية للأسواق التي بطبيعتها تميل نحو الأقوى ولا تنظم نفسها بنفسها، بل هي بحاجة إلى من ينظمها، ومن جهة ثانية فإن الدولة بتوجهاتها لا يمكن أن تحقق التنمية إلا بمشاركة القطاع الخاص.

1/4/3 النموذج الاقتصادي (نموذج الاعمال)¹.

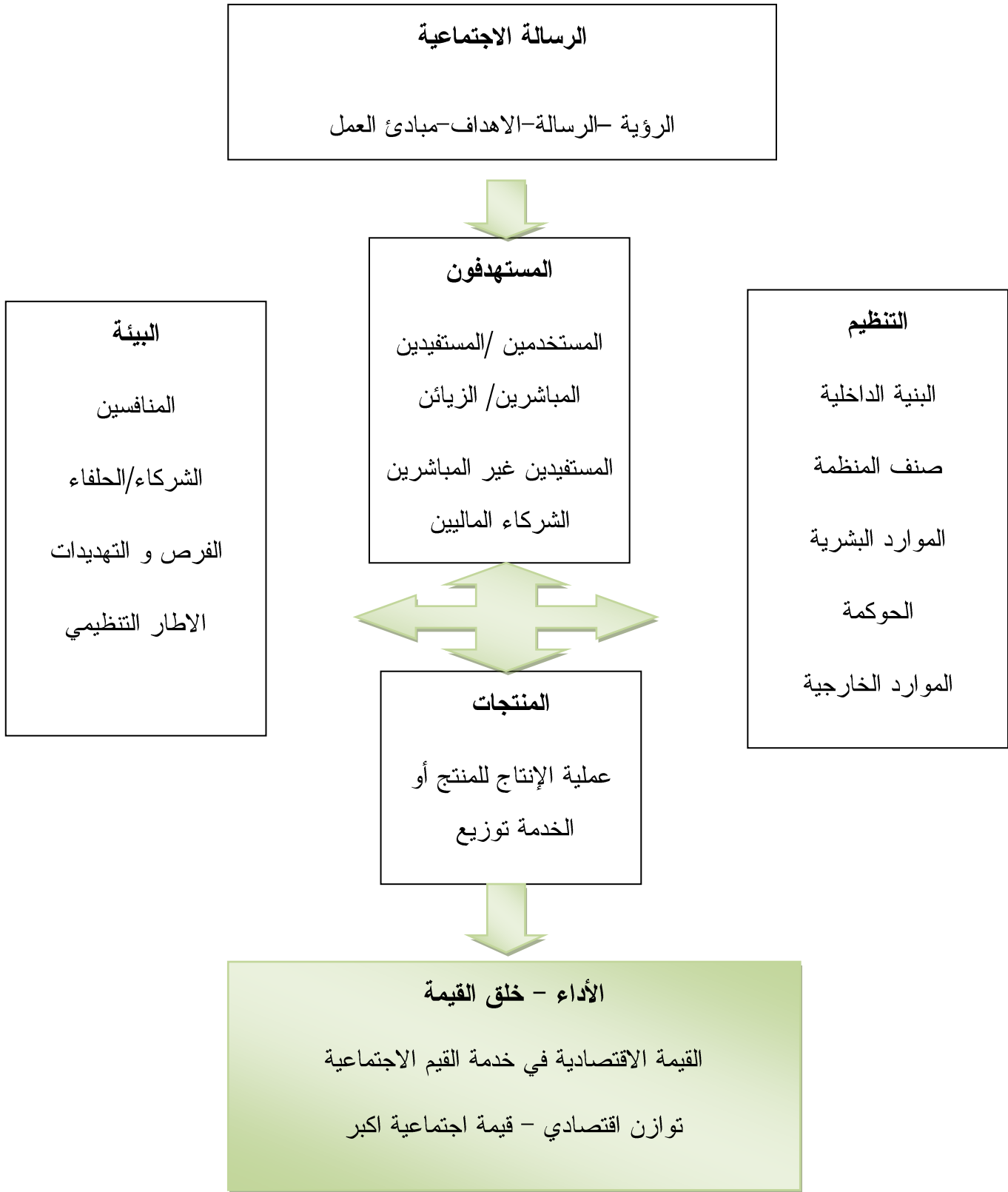
نموذج الاعمال (Business Model): "يعد نموذج الأعمال للشركة ضروري لبنية العرض الذي قدمته، طريقته لتوليد الدخل، وتنظيم هيكل التكاليف الناتجة عن ذلك، طريقته في التحالفات والموقف المناسب في سلسلة القيمة الناتجة"

النموذج الاقتصادي يهدف الى تحديد كيف يمكن للمنظمة خلق القيمة. كما يتمثل فى الجمع بين مختلف العناصر المكونة للمنظمة، هيكل العرض المقدم من طرف المنظمة(الموارد البشرية والهيكل الاساسية) وهيكل التكاليف الناجمة عن ذلك والتحالفات وغير ذلك من التفاعلات مع البيئة المنظمة .

¹ Thierry Sibieude, Business Plan, op, cit, p15

وفي هذه المرحلة من مخطط الاعمال الاجتماعي (BPS) النموذج الاقتصادي المرجو للمشروع يتيح اجراء توليفة لمختلف عناصر الاستراتيجية المعروضة سابقا وتثبيتها واظهار الترابط بينها،النموذج الاقتصادي يمكن ان يتشكل وفقا للمخطط التالي:

الشكل رقم(24): النموذج الاقتصادي لمخطط الاعمال الاجتماعي.



Source : Thierry Sibieude, **Business Plan**, op, cit, p15

4/الخطة التشغيلية والاحتياجات المالية

4 / 1 الخطة التشغيلية .

يفترض ان يقدم هذا الجزء العمليات اللازمة لتنفيذ المشروع، التدابير الرئيسية التي تجرى في 3 سنوات الاولى.

عن السنة الأولى، من الضروري أن يقدم بالتفصيل سلسلة من الإجراءات المخططة، بينما يقدم بطريقة أكثر ايجازا في السنوات اللاحقة.

هذا الجزء يجب ان يتمكن من اقناعهم (الشركاء، المساهمين) بما قد استطاع تحديده من الاولويات وترتيبها. من المعروف ان خطة العمليات(التشغيلية) تسمح ايضا بتحديد ما ينبغي ان تكون عليه المكاسب المحققة من اجل الانتقال الى المرحلة التالية. كما يمثل اداة مفيدة في وقت لاحق لرصد التقدم المحرز في المشروع وتنظيم الاعمال و لابد ان يشمل جميع الاجراءات التي ينبغي القيام بها في مختلف المجالات. من المفيد العودة مختلف المهام المحددة في الجزء (3—3) من اجل معرفة الاجراءات اللازمة في وضع في كل مهمة .

4/2 التقديرات المالية

إن سعي المؤسسة نحو الحصول على الأموال بأقل تكلفة و بأفضل شروط ممكنة لا يمكن أن يكفل بالنجاح إلا بتخطيط احتياجاته المالية مقدما، وفي فترة زمنية كافية تسمح بالتفاوض المثمر مع موردي الأموال. و على العكس من ذلك، فإن الصعوبات المالية تظهر خطيرة عندما تفاجأ إدارة المؤسسة باحتياج ملح إلى الأموال دون توقع لهذا الاحتياج.

4/2/1 مفهوم التخطيط المالي¹ .

يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره، والذي يعد أسلوبا جيدا لتوزيع المواد و استغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهداف المؤسسة. من زاوية أخرى نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لاختيار أهداف و تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة. يتضمن دراسة المواد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد لدراسة الادخار باعتباره إحدى مصادر التمويل و الاستثمار، كما يتضمن أيضا تقدير الاحتياجات من الأموال ومجالات استخدامها .

ومن الضروري معرفة أن تقدير احتياجات المؤسسة من الأموال يتم في ضوء احتياجات تنفيذ خططها المستقبلية لان الخطط تترجم في النهاية موازن تخطيطية توضح إحتياجات تنفيذ الخطط من الأموال و توضح الموازنة التخطيطية " الموازنة التقديرية " مجالات استخدام الأموال المطلوبة من أجل تنفيذ الخطط و الوصول إلى الأهداف .

¹. أحمد الكردى، أهم مبادئ الإدارة المالية بمنظمات الأعمال العصرية .2009م

يتضمن التخطيط المالي أيضا تخطيط الحصول على الأموال و توفيقها، وفي هذا الصدد تأتي أهمية تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها من أجل تمويل و تغطية احتياجات المؤسسة من الأموال والتي تم تقدير الحاجة إليها بشكل مسبقا.

1-1/2/4 مصادر التمويل الممكن للجوء اليه.

اتخذت الجزائر ومنذ عدة سنوات تدابير وآليات لتشجيع الاستثمار ودعم إنشاء شركات¹.

1. المساهمة الشخصية.

- المدخرات الشخصية
- مساعد العائلة (الهبات)
- القروض

2. أجهزة دعم إنشاء المشاريع والأنظمة المحفزة للاستثمار.

1/2- الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ANSEJ : وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، وقد أنشئت سنة 1996 ولها فروع جهوية وهي تحت سلطة رئيس الحكومة و يتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة .

2/2- وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI) والوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI)

➤ **وكالة ترقية الاستثمارات APSI :**فتح قانون 93 للاستثمارات المجال أكثر للقطاع الخاص حتى يتدخل في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، و قد تدعم ذلك على مستوى الهيئات الحكومية بإنشاء هيئة جديدة تدعم دور الدولة في إنعاش القطاع الخاص، وهي "الوكالة" وكالة ترقية الاستثمارات ودعمها و متابعتها، بدورها تعتبر هيئة حكومية حيث تنشط تحت وصاية رئيس الحكومة.

و تتكفل الوكالة بمساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز استثماراتهم، لاسيما المتعلقة منها بالأنشطة المقننة و بالسهر على احترام الآجال القانونية لهذه الأنشطة.

و تؤسس الوكالة في شكل شباك و حيد يضم الإدارات و الهيآت المعنية بالاستثمار، وبهذه الصفة تقدم الوكالة في الآجال المحدد (أقصاه 60 يوم ابتداء من تاريخ الإيداع النظامي للتصريح وطلب الاستفادة من الإمتيازات) بناء على تفويض من الإدارة كل الوثائق المطلوبة قانون لإنجاز الاستثمار.

¹ Hadj Slimane Hind, Gachout Lyes, **Le plan d'affaires : quelles étapes à suivre pour le réussir ?**, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion , Université de biskra ,Les 3^{èmes} Journées Scientifiques Internationales sur l'Entrepreneuriat ,Opportunités et Limites du Business Plan: L'idée, l'élaboration et la mise en œuvre, 17/18/19 Avril 2012,pp12-14

➤ **الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI** : بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 01-03 والمتعلق بتطوير الإستثمار جاءت الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار لتحل محل الوكالة الوطنية لدعم ومتابعة الإستثمار سابقا "APSI" في 20 أوت من عام 2002، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تعنى بخدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب وتعتبر هذه الوكالة خصوصا في الجزائر التي تشهد تحولا اقتصاديا عميقا باتجاه اقتصاد السوق والانفتاح على الرأس المال الخاص ضمن إطار إعادة الهيكلة، الأداة الأساسية للتعريف بفرص الإستثمار القائمة والترويج لها واستقطاب رؤوس الأموال والإستثمارات الأجنبية المباشرة.

3/2- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM: عقب التوصيات المقدمة خلال الملتقى الدولي المنعقد في ديسمبر 2002 حول موضوع " تجربة القرض المصغر في الجزائر " و الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر ، تم 14 المؤرخ في 22 إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04 جانفي 2004 .

و من بين أهدافها:

- العامة تنمية روح المقاوله عوضا عن الإتكالية التي تساعد الأفراد في اندماجهم الاجتماعي وإيجاد ضالته.
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.

4/2- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC: تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، و يساهم الصندوق في تطوير و إحداث أعمال لفائدة البطالين المنخرطين فيه، و ذلك من خلال:

- التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل و الأجور و تشخيص مجالات التشغيل و مكانه.
- التكفل بالدراسات التقنو-اقتصادية لمشاريع إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم.
- تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل.

و مع بداية 2004 جاءت تعديلات جديدة عملت على ترقية الجهاز فيما يخص إنشاء المؤسسات لفائدة البطالين البالغين ما بين 35 و 40 سنة. و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 03 جانفي 2004 المتمم و المعدل للمرسوم التنفيذي السابق.

3. التمويل الهنكي.

1/3- صندوق الضمان المشترك للقروض الصغيرة (Le fonds de garantie mutuelle des micros crédits):

ويهدف الصندوق إلى تقديم قروض الصغرى الممنوحة من قبل البنوك والمؤسسات المالية لأعضاء الصندوق والمستفيدين الذين تلقوا الإخطار المعونة من الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة .ANGEM

2/3- صندوق الضمان المشترك لكفالة الاخطار/قروض الرائدین الشباب (Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs):

تم إنشاء الصندوق لزيادة تعزيز فرصة البنوك في مواجهة المخاطرة الملازمة لتمويل الشركات التي أنشئت في إطار جهاز ANSEJ.

3/3- صندوق الضمان المشترك لكفالة الاخطار/ قروض استثمارات الرواد البطالين الذين تتراوح

اعمارهم من 35-50 سنة (Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans).

تم إنشاء الصندوق لزيادة تعزيز فرصة البنوك في مواجهة المخاطرة الملازمة لتمويل الشركات التي أنشئت في إطار جهاز CNAC.

4/3- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

هي مؤسسة عمومية تهدف إلى تسهيل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تمويل مصرفي عند إطلاق، خلق أو توسيع نشاط. من خلال توفير ضمانات القروض للبنوك، تحت التركيب المالي للمشروع.

5/3- صندوق ضمان قروض المستثمرين (CGCI):

هي مؤسسة عمومية موضوعة لدعم خلق و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME وتسهل عليها الحصول على القرض، وكذا لتغطية المخاطر المتعلقة بقروض استثمار PME.

6/3- مؤسسات راس المال الاستثماري: راس المال الاستثماري هي تقنية للتمويل وذلك بمشاركة مؤقتة

من الاقلية في رأسمال الشركة. وهو يأخذ أشكالاً عديدة منها:

➤ رأس المال الاستثماري لتمويل الأعمال التجارية؛

➤ رأس مال التتموي لتمويل تطوير الشركة.

2/2/4 خطوات التخطيط المالي¹.

يعتبر التخطيط المالي جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة و لذلك فإن مراحل التخطيط تنطبق كثيراً على مراحل التخطيط المالي و يمكن ذكرها على النحو التالي:

➤ تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.

¹أحمد الكردي ، أهم مبادئ الإدارة المالية بمنظمات الأعمال العصرية .2009م

تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد , و يمكن وضع الأهداف الفرعية الأخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي .

➤ تكوين السياسات المالية.

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد و الدليل العاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المؤسسة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المؤسسة المختلفة و من أمثلة هذه السياسات:

-سياسة الاقتراض.

-سياسة التحصيل.

-سياسة التمويل الذاتي.

-سياسة توزيع الأرباح.

-سياسة الاستهلاك.

ومن الضروري أن تتسجم السياسات العاملة للمؤسسة و مع الأهداف الموضوعة لان السياسات المالية توضع من اجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من اجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

➤ إعداد الموازنات التخطيطية.

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية خاصة في وضع الخطط المالية حيث تتحول الخطط المادية إلى خطط مالية جزئية تتكامل لتشكل الخطة المالية الشاملة.

والموازنة التخطيطية ما هي إلا ترجمة مالية لخطط التشغيل الأخرى أو أهداف المؤسسة خلال فترة معينة و تعتبر الأرقام الواردة في الموازين بمثابة مؤشرات تخطيطية و رقابية. لذلك يجب مراعاة الدقة أثناء إعداد هذه الموازين لأن الخطأ أثناء إعداد هذه الموازين قد يعرض المؤسسة إلى مشاكل كبيرة.

➤ مرحلة تكوين الإجراءات و القواعد المالية.

يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الميزانية التخطيطية و الأهداف و السياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم توزيع الخطة السنوية مثلا إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية... الخ. أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع و أقسام و وحدات المؤسسة حسب اختصاص و مهمة كل منها .

— يهدف هذا الجزء¹(4) من مخطط الاعمال الاجتماعي (BPS) الى انجاز نموذج تمويل هذا المشروع، ولذلك يجدر وضع تقديرات الميزانية و التدفق النقدي بشكل متزامن و على نحو دقيق. وفيما يتعلق بالموارد المالية من الضروري النظر منذ البداية من اين سيتم تمويل مشروع فى السنوات الثلاث الأولى

¹ Thierry Sibieude, **Business Plan**, op.cit, pp17.18

وهي تبين في الواقع كيف يمكن النظر الى الاستدامة في الاجل المتوسط من المشروع هو شرط ضروري لإقناع الشريك المالي لدعم مشروع .

في حالة ما اذا كان في 3 سنوات هناك عدم يقين من حيث التدفق النقدي فان التقديرات لا تشمل سوى مرجعية لاحتياجات السنة الاولى وهنا لابد ان تحدد الحلول المقترحة بوضوح. هناك عدد من اليات الدعم الموجودة في مجال تقديم المساعدة للانطلاق ولا سيما في المشاريع ذات البعد الاجتماعي. تترجم كل المعلومات السابقة في هذا الجزء من مخطط الاعمال الاجتماعي في نقطتين اساسيتين:

- خطة العمل ل 3سنوات، وخطة عمل مفصلة عن السنة الاولى.
- ميزانية تقديرية 3سنوات، وخطة النقدية على سنتين، محددة في السنة الاولى.

5/ قياس الاثر والتقييم¹.

هذا الجزء اساسي ومهم في مخطط الاعمال الاجتماعي، لا سيما وان الاداء لا يقاس فقط على النتائج المالية في المشاريع ذات البعد الاجتماعي، فتقييم المشروع يجب ان يجمع ما بين الاستدامة الاقتصادية للمشروع الفائدة الاجتماعية. وذلك بمراعات النقاط التالية:

- ينبغي ان تؤخذ في الاعتبار جميع الوسائل المتاحة في تنفيذ (عملية الانتاج والتسويق والتنظيم والموارد البشرية) بغية التحقق من اتساق الرؤية مع رسالة المشروع وما اذا كان يمكن زيادة الاثر بتعسين القدرة التنفيذية للمشروع.
- من المهم تثبيت معايير تقييم مسبقا لكي تكون المقاييس في خدمة المشروع مع مرور الوقت، فمعايير التقييم مستمدة من مبادئ وأهداف المشروع وكل هدف يعطي معايبيرا للتقييم.
- اذا كان تقييم مشروع يجب ان يكون على اكمل وجه ممكن، فيجب ان تكون الاساليب المقترحة للتقييم يسهل استخدامها .
- يجب ضمان الموضوعية والشفافية التي لا غنى عنها في مصداقية النتائج، ولذلك ينبغي ايلاء اهتمام خاص الى ما يقدر بما في ذلك النظر في امكانية ان يكون العمل جماعيا.

هذا التقييم سيكون اساسيا في اقناع الشركاء بشأن المشروع .

¹ Thierry Sibieude, **Business Plan**, op.cit, p19 .

خلاصة

تمثل المقاولاتية الاجتماعية بمعناها الموسع كافة المبادرات التي تتبنى النهج المقاولاتي في معالجة مشكل اجتماعي مطروح، حيث تكون هذه المشاكل الاجتماعية بالنسبة للمقاول الاجتماعي طريقا جديدا للاستثمار لم يطأه من قبله أحد. وهي طريق المجتمعات النامية للنهوض وتجاوز عقباتها الاجتماعية التي تعيق مسار نموها.

تجمع المقاولاتية الاجتماعية بين الكفاءة الاقتصادية وتحقيق المصلحة العامة في وقت واحد. وهنا يكمن تحدي المقاول الاجتماعي في اظهار أثر مشروعه على المجتمع ومردوديته الاقتصادية، بواسطة مخطط الاعمال الاجتماعي والمكونات التي تمس كل جوانب المشروع بالدراسة للحصول على دراسة متكاملة للمشروع.

تمهيد:

يزود مخطط الاعمال الاجتماعي صاحب المشروع الاجتماعي بمنهج متميز في تحليله ودراسة افكاره بشكل متسلسل في سبيل ان يكون اتخاذ القرار في مختلف المجالات متناسقا. فهو يسمح بتحديد الاستراتيجيات والوسائل من أجل العبور من الفكرة الى تحقيق المشروع فهو اذن وسيلة ضرورية تسمح للمقاول الاجتماعي بهيكله مشروعته بدقة وتحديد كل البدائل المتاحة.

يضمن مخطط الاعمال الاجتماعي مصداقية المشروع في تحقيقه للمنفعة الاجتماعية وذلك بطرح فكرة التغيير الاجتماعي المرجو والابتكار الموجود في الفكرة وكذا نقدا للحلول السابقة المقترحة لمعالجة المشكل الاجتماعي المطروح. بالإضافة الى ذلك يبرز مخطط الاعمال الاجتماعي المردودية الاقتصادية والأفاق الاستثمارية للمشروع المقترح.

سنحاول في هذا الفصل الالمام بهذه الافكار. ومحاولة اخراج مخطط اعمال اجتماعي لمشروع انشاء مدرسة لتعليم السياقة للأطفال. حيث سيجسد فكرة المشروع بشكل اوضح رسالته، أهدافه، استراتيجياته وكذلك مخطته المالي. وتقديم بعد ذلك الخطوات المتبعة للبدء في المشروع فعلا.

ميثاق المشروع

1/ الرؤية

بواسطة سنوات المراهقة المنيرة وقبل الجلوس وراء مقود حقيقي، فإننا سوف نساعد في إنقاذ العديد من الأرواح، في كل أرجاء الوطن.

2/ الرسالة

في عمر الزهور نرسخ قوانين السياقة لجيل امن من حوادث المرور.

3/ الأهداف

أحد الأهداف الرئيسية هو أن تكون منشأة رائدة لسلامة السائقين الجدد.

✓ تقديم القيمة التعليمية والتوعية والترفيه.

✓ تعميم التجربة في كل أنحاء الوطن.

✓ تغيير الإحصاءات (تخفيض) في عدد حوادث المرور والتي كان السبب الأول فيها القيادة المتهورة وعدم احترام قوانين المرور.

وذلك من خلال السماح للأطفال بعيش احلام قيادتهم في بيئة امنة وفق قوانين المرور المعمول بها في الواقع.

4/ القيم (مبادئ الاعمال).

✓ العمل وفق قوانين المرور المطبقة في الجزائر.

✓ تدريب الزوار على السياقة بواسطة سيارات الغولف المعدلة (محاكاة الواقع).

✓ بيئة امنة وواقعية (طريق صغيرة الحجم).

✓ التركيز على تعليمهم القوانين (اخضاع المترشحين الى اختبارات دورية ومنحهم بطاقة للسياقة في

(DRIVING CITY).

تحلي ل الفرص

1/دراسة السوق

1. 1الفكرة: تقديمه القيمة التعليمية والمرح للأطفال في نفس الوقت.

DRIVING CITY: هي تجربة مسلية، تحفز التعلم لدى الزوار من جميع الأعمار وفي الوقت نفسه تعزيز مناخ التعلم الممتع.

مدينة يدخلها مراهقين ومراهقات على حد سواء لتجارب القيادة من واقع الحياة، ويساعدهم على الابتعاد عن القيادة الخطيرة و المتهورة.

يعلم هذا المرفق الفريد الانضباط والمسؤولية لسائقي المستقبل ، وتطوير الثقة بالنفس وتعزيز المواطنة الصالحة.

تجربة ممتعة للزوار للتعليم يعزز أيضا السياحة ويوفر للسكان المحليين مرفق ترفيهي.
يوفر للأطفال الفرصة لتعلم قواعد الطريق (مصغرة الحجم) بمساعدة اشخاص مؤهلين.

➤ الاحتياج الذي يلبيه المشروع.

يلبي **DRIVING CITY** الحاجة الكامنة لدى الاطفال والمراهقين في القيام بتجربة قيادة واقعية وبسيارة حقيقية. حيث ان الرغبة الجامحة لدى المراهقين في تجربة سياقة مركبة حقيقية وتقليد الراشدين تقودهم الى التفكير في اخذ المركبة (من الاولياء) وسياقاتها دون التفكير بالعواقب الوخيمة التي من الممكن ان تتسبب فيها مثل هذه التصرفات.

➤ التغيير الاجتماعي الذي يقترحه مشروع **DRIVING CITY** (وصف الافتراضات من حيث الأسباب




والآثار التي هي أسس المشروع المقترح لإنشاء التغيير الاجتماعي)

يهدف **DRIVING CITY** الى التغيير من واقع حوادث الطرقات ولاية بسكرة والجزائر بشكل عام بتعميم التجربة على كل ولايات الوطن، حيث تحتل الجزائر الصدارة عربيا من حيث حصيلة حوادث المرور التي ترتفع من سنة إلى أخرى لتزيد من عدد الضحايا ونسبة المعوقين والمصابين بمختلف العاهات بسبب إرهاب الطرقات، فقد خلفت حوادث المرور منذ مطلع العام 2008، أكثر من 2700 قتيل، وما يفوق 25 ألف جريح.

➤ واقع حوادث المرور.


حسب مدير المركز الوطني للوقاية والأمن عبر الطرقات "الهاشمي بوطالبي"، أن 12 شخصا يموتون يوميا ويصاب 117 آخرون بجروح متفاوتة الخطورة يوميا نتيجة حوادث المرور بمختلف ولايات الوطن.

جدول رقم(9):احصاءات مصالح الدرك الوطني في التسعة اشهر الاولى من سنة 2012 مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2011.

نسبة	[جانفي - سبتمبر] سنة 2009	[جانفي - سبتمبر] سنة 2008	الفترة
41% 	19389 حادث	19310 حادث	حوادث المرور
65.02% 	2947 حالة وفاة	2871 حالة وفاة	حالات الوفاة
21% 	تراجع عدد الجرحى بـ73 حالة	??	الجرحى

Source :<http://www.4algeria.com/vb/showthread.php?t=197055>

جدول رقم(10):ارقام مقارنة لحوادث المرور في الجزائر في الفترة الممتدة [جانفي-اوت] سنة 2012 ونفس الفترة 2011، مقدمة من طرف المركز الوطني للوقاية و الامن عبر الطرق.

عدد القتلى 3055 قتيلا في 2012	عدد حوادث المرور 4699 حادثا في 2012 ارتفاعا بنسبة 12.26% 	[جانفي-اوت] سنة 2012 مقارنة نفس الفترة 2011.
-------------------------------	---	--

المصدر: موقع الإذاعة الجزائرية <http://www.radioalgerie.dz/a>

اما فيما يخص ولاية بسكرة فقد اعطت مصالح الحماية المدنية للولاية ارقاما عن (عدد الحوادث، عدد الجرحى وعدد الوفيات) في الفترة (2008 الى 2012) كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(11):احصائيات بعدد الحوادث،الجرحى والوفيات بولاية بسكرة في الفترة(2008-2012).

الوفيات	الجرحى	عدد الحوادث	السنوات
74	726	414	2008
37	703	503	2009
63	709	525	2010
50	1262	876	2011

54	1236	917	2012
----	------	-----	------

المصدر: مصالح الحماية المدنية في ولاية بسكرة.

الملاحظ من خلال الجدول المنحى التصاعدي الذي تعرفه حوادث المرور كل سنة فهي في تصاعد مستمر من سنة الى اخرى رغم الاجراءات الردعية التي تتخذها الدولة في حق المتسببين في حوادث المرور من سحب رخص سيطرة الى الغرامات المالية ولكن دون اي اثر ملموس على ارض الواقع.

تصنف الجزائر في المرتبة الثالثة عالميا بعد المغرب وفرنسا من حيث حوادث المرور، ففي عام 2007 فقط بلغ عدد الضحايا 4177 قتيلا. ولم يحسم الجدل بشأن المتسبب الرئيسي في حوادث المرور، إلا أن أصابع الاتهام تتجه دائما للعامل البشري، ثم يأتي مشكل اهتراء الطرقات، قبل مشكلة الاختلالات الموجودة في المركبات.

في ولاية بسكرة تعطي مصالح الحماية المدنية اسباب حوادث المرور والمتسببين بها حسب الفئة العمرية بحسب الجداول التالية.

جدول رقم (12): اسباب حوادث السير بولاية بسكرة في الفترة (2008-2011).

اسباب مجهولة	انحراف	حالة السكر	الافراط في السرعة	مخالفة قوانين المرور	عدم انتباه الراجلين	الاسباب السنوات
219	46	1	33	95	15	2008
317	44	6	31	72	37	2009
414	23	1	15	49	15	2010
172	41	0	16	33	13	2011
1122	154	8	95	249	80	المجموع

المصدر: مصالح الحماية المدنية في ولاية بسكرة.

جدول رقم (13): المتسببين في الحوادث حسب العمر بولاية بسكرة في الفترة (2008-2011).

اكبر من 20 سنة	اقل من 20 سنة	السنوات
681	119	2008
663	254	2009

635	137	2010
1312	205	2011

المصدر: مصالح الحماية المدنية في ولاية بسكرة.

➤ اسباب حوادث المرور حسب رأي بعض الجهات الرسمية¹.

➤ **العنصر البشري:** تشير حصيلة لمصالح الدرك الوطني الى ان نسبة 81.44 % من اسباب حوادث الطرقات راجعة الى السائقين.

➤ **حادثة رخصة السياقة:** اشار ممثل المديرية العامة للأمن الوطني، الى ان اصحاب رخص السياقة التي يتراوح عمرها ما بين سنتين وخمس سنوات يشكلون نسبة لا باس بها من عدد السائقين المتسببين في حوادث المرور.

➤ **عدم الالتزام بالقوانين:** 90 بالمائة من الحوادث سببها عدم احترام قوانين المرور، حيث كشف "أحمد نايت الحسين"، عميد الشرطة بمديرية الأمن العمومي بالمديرية العامة للأمن الوطني، أن ما يقارب 29 ألف حادث سببها العامل البشري أي عدم احترام الراجلين والسائقين معا لقواعد المرور.

➤ **الابتكار الذي يقدمه المشروع بخصوص المشكل المطروح**

يقدم مشروع **DRIVING CITY** فكرة مبتكرة من اجل التعليم الترفيهي المدعم بتجربة واقعية من شأنها ترسيخ قوانين المرور في اذهان الاطفال وسط بيئة امنة مطمئنة للأولياء، من اجل ذلك يقترح:

- سيارات ملعب الغولف لسيارات مخصصة لتجربة.
- طرقات حقيقية مصغرة.
- كل انواع الاشارات المرورية.

كل ذلك يجعل من **DRIVING CITY** فضاء ترفيهي وتعليمي فريد من نوعه.

2.1 دراسة السوق / التحليل المنافسة/ البيئة.

➤ **الطول الأخرى المقترحة لمعالجة مشكلة كثرة حوادث المرور.**
 🏗️ **قانون المرور الجديد².**

¹ موقع الإذاعة الجزائرية <http://www.radioalgerie.dz/ar>

² موقع الإذاعة الجزائرية <http://www.radioalgerie.dz/ar>

تضمنت التعديلات الجديدة على قانون تنظيم حركة المرور أقصى العقوبات في حق مرتكبي مختلف الجنايات، سواء تعلق الأمر بأصحاب السيارات الخاصة أو وسائل النقل الجماعية، من خلال تسليط عقوبة تتراوح بين 5 و10 سنوات سجنا نافذا كأقصى حد، وفرض غرامات مالية تتراوح ما بين 500 ألف دينار إلى مليون دينار، إلى جانب أحكام بالسجن النافذ تتراوح ما بين سنتين إلى 5 سنوات على جنایات القتل المرتكبة في حوادث المرور من قبل أصحاب السيارات السياحية وغرامات مالية تتراوح 100 ألف دينار إلى 200 ألف دينار.

رغم ذلك "إرهاب الطرقات" يحصد يوميا 12 شخصا وفق إحصائيات رسمية.

📌 رخصة السياقة بالنقاط¹.

تعتمد على مبدأ سحب نقاط من رصيد السائق المرتكب لمخالفات البالغة 24 نقطة مع إمكانية استرجاع النقاط الضائعة بعد الخضوع إلى تكوين متخصص.

ويشكل سحب النقاط إجراء إداريا تلقائيا في حق السائق المخالف يضاف إلى الغرامة الجزافية أو سحب رخصة السياقة وتتولى لجان تعليق رخص السياقة المختصة متابعة المخالفات وصيد السائقين بإصدارها لقرار تعليق أو إلغاء رخصة السياقة، حيث تشرع اللجان المعنية بمجرد تلقيها لمحاضر المخالفات وقرارات المحكمة في سحب النقاط.

وتقوم هذه اللجان بإرسال نسخة من قرار السحب إلى بطاقةية المخالفات التابعة للولاية و الإدارة التي تخضع في الوقت الحالي لعملية الرقمنة وكذا البطاقةية الوطنية للقواعد الخاصة بحركة المرور عبر الطرق.

➤ الفرص والتهديدات.

من الفرص التي قد تفيد المشروع الآتي:

- لا توجد قوانين تمنع إقامة مثل هذه المشاريع.
- لا يوجد منافس مباشر.
- التكنولوجيا المتقدمة للسيارات.
- صعوبة تقليد المشروع نظرا لتكلفة العالية.

من المحتمل ان تواجه المشروع مثل هذه التهديدات:

¹ عمار تو، رخصة السياقة بالتنقيط تهدف إلى إحكام و ضبط حركة المرور، موقع الإذاعة الجزائرية، <http://www.radioalgerie.dz/ar/>

- مدارس تعليم السياقة في الولاية (عددها 127)¹.
- رخصة السياقة بالوكالة التي تمنحها مدارس تعليم السياقة لمن هم دون 18 بتصريح الولي.
- مرفق التسلية قيد الانشاء (طريق سيدي عقبة).

➤ الجمهور المستهدف

الاطفال والمراهقين في ولاية بسكرة البالغ عددهم (144577). (ملحق رقم 1)

عدد السكان ولاية بسكرة	عدد الاطفال (5-14 سنة) بسكرة
721356 الف نسمة.	144577 الف نسمة

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات.

➤ الشراكات الممكنة.

- البلدية.
- الولاية.
- التأمينات.
- خواص مهتمين بالقضايا الاجتماعية.
- المركز الوطني للوقاية والأمن عبر الطرق².

2/ مشاريع مشابهة

مشروع **Tiny Town** في لبنان الذي يتربع على مساحة **10000م²** من الاراضي ببيروت والذي حقق الارقام التالية:

- 🚧 3 ساعات من العمل لكل يوم يولد الإيرادات المتوقعة والمقدرة بـ **2 مليون دولار** من العائدات في السنة.
- 🚧 هامش إجمالي يقدر بـ **83.7%**.
- 🚧 87، 28 الهامش صافي للربح.
- 🚧 معدل دوران عالي للسائق.
- 🚧 تواصل النمو سنة بعد سنة **7،26%** نمو إيرادات سنوية في السنة الأولى التشغيل.
- 🚧 **95%** هي نسبة كرر العملاء.

الاستراتيجية العامة

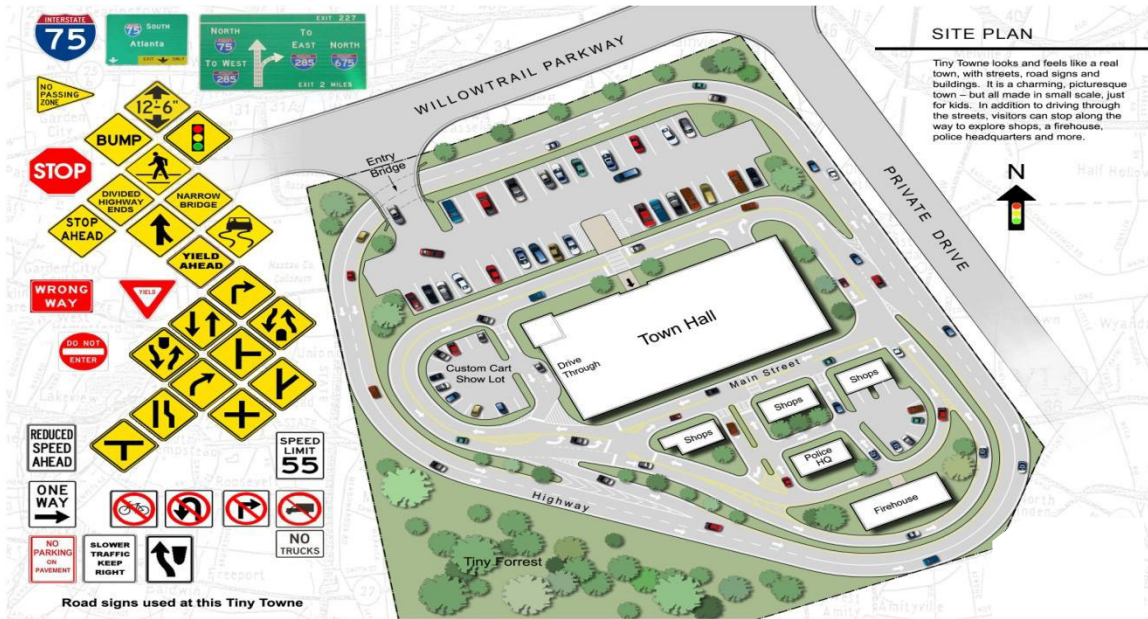
¹ تصريح مديرية النقل بولاية بسكرة

² المركز الوطني للوقاية والامن عبر الطرق: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأ بموجب القانون 87-09 المؤرخ في فيفري 1987، (المادة رقم 24) المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها .

1/ الانتاج

➤ موقع المشروع

يقع المشروع على طريق باتنة حيث تعود ملكية الاراضي هناك للولاية.
يحتاج الى مساحة تقدر بـ 2678.55م²
تخصص اكثر من 40% من المساحة الاجمالية للطرقات.
وفق المخطط التالي.



➤ تصميم المنتج

سيقسم الزوار الى فئتين:

👤 الاولى سنأتي للتسلية فقط.

👤 الثانية تأتي من اجل التسلية والتعلم، تخضع الى تكوين لمدة 6 اشهر.

يتعلم كل الزوار القوانين المرورية وأولويات الطريق، ويتم اختبار معارفهم المكتسبة من خلال اسئلة تهدف لتوسيع مداركات الاطفال. (ملحق رقم 2).
التكوين.

✓ المدة 6 اشهر.

✓ مبلغ 15000 دج .

✓ تنظيم الحصص سيكون بالاتفاق مع الزبون.

بطاقة القيادة **DRIVING CITY** يمكن للزوار كسب بطاقة القيادة الخاصة بهم بمجرد تمرير اختبار محاكاة الأولي.

وتأتي على مستويين.

📌 **الترخيص**، يمنح استنادا إلى مهارات الفرد والقيادة الآمنة سجل القيادة.

📌 يتم ترقية أولئك الذين استطاعوا في 60 دقيقة المحافظة على وتيرة قيادة آمنة إلى مستوى أعلى من الترخيص. وتمكينهم بعد ذلك من قيادة عربات الغولف الخاصة بهم عند السرعات العالية وعلى طول

مواصفات المنتج

- الأبعاد (مم): 1800 * 1210 * 2365
- سرعة إلى الأمام: 22-24 km / ساعة
- السرعة الى الورااء: 12 km
- الحمولة: 300 kg
- الإطارات: 18 × 8،5-8، Ply4
- المحرك: 48 KW 3 V
- البطارية: 68 * 150AH V
- شاحن: 110A 25-48VDC / 230VAC VAC
- الوقت القيادة بعد الشحن: 10-12 ساعة

السعر: 275.891 دج



الطرق المحظورة.

في حال انتهاك السلامة يرجع السائق من المستوى المتقدم الى الوسيط .ويتم رصد انتهاكات السرعة والسلامة باستمرار. وتسليم المخالفات المرورية عند الحاجة من قبل ضابط دورية السلامة لضمان اتباع القواعد من طرف الزوار.

العربات المتواجدة في DRIVING CITY.

➤ تكاليف الانتاج

يقدر اجمالي تكاليف بـ 34517855,00 دج.

2/التسويق

السعر

تذكرة لعربة بمقعد واحد 150دج.

تذكرة لعربة بمقعدين واحد 250دج.

الترويج

الاعلان في الاذاعة المحلية.

اللافتات الاشهارية.

التوزيع

قناة التوزيع المباشرة يستوجب إختيار العملاء بعناية بسبب التلازم بين مقدم الخدمة والعميل.

3/ التنظيم و نظام الحكم.

الشكل القانوني الأنسب لهذا المشروع: SARL

هيئات اتخاذ القرارات: تتكون من الشركاء والمساهمين في المشروع.

موظفوا DRIVING CITY

عددهم 24 عامل وهم كالتالي:

مواصفاتها

- المحرك الكهربائي: 1000W ، 36V
 - انخفاض الضوضاء المحرك .
 - السرعة القصوى: 15 km /
 - أقصى حمولة 150kg
 - العجلات الأمامية والخلفية: 13 inches
 - خاصية امتصاص الصدمات ممتازة .
 - بطارية 36V : بطارية 20 AH 6PCS
 - من 12 V
 - عدد المقاعد: 1
 - الوقت المستغرق للشحن: 8-10 ساعات
 - وقت القيادة: 5.5-6 ساعات بعد الشحن
- الكامل



السعر: 63.190 دج

- المسيير.
- محاسب.
- عامل للأمن على المدخل.
- عامل الأمن الثاني كمساعد.
- عامل كشرطي للسلامة ويوزع المخالفات على السائقين.
- عامل لبيع التذاكر والارشاد.
- 15 عامل مؤهلين لتعليم السياقة مع السيارات (متحصلين على شهادة CAPP) .

توظيفهم يكون على النحو التالي:

- 05 عن طريق الادمج DAIP.
- 06 عن طريق الادمج الدعم CTA.
- 15 متحصلين على شهادة CAPP على عاتق المشروع.

الاجرة:

➤ دفع الاجرة للعمال(05) المشغلين عن طريق DAIP يكون على عاتق مديرية التشغيل.

➤ دفع الاجرة (21) يكون كالتالي:

الاجر القاعدي = 1800,00 دج

المنطقة الجغرافية : 1800,00 * 21% = 3780,00 دج

اجر المنصب:

1800,00 + 3780,00 = 21780,00 دج

الضمان الاجتماعي: 21780,00 * 9% = 1969,2 دج

9%: هي اقتطاعات على حساب العامل لصالح المؤسسة.

➤ صافي الاجر للعامل الواحد = 21780,00 - 1969,2 = 19819,80 دج

➤ اجرة (21 عامل) في الشهر الواحد هي: 19819,80 * 21 عامل = 416215,80 دج

➤ الاجرة السنوية للعمال هي: 416215,80 * 12 = 49945829,60 دج.

حساب الاجر مع اشتراكات الضمان الاجتماعي 35%.

35%: هي اقتطاعات على حساب المؤسسة لصالح الضمان الاجتماعي.

جوان ----- أوت	العطل المدرسية	سبتمبر ---- ماي	
19 :30-----16 : 30 مساء	11:30 -- 8:00 صباحا	19 :00 ---16 :00 مساء	الاحد
		19:00 ----13:30	الاثنين
00:00 ----- 21:00 ليلا	19:00 —14:30 مساء	19 :00 ---16 :00 مساء	الثلاثاء
		19 :00 ---16 :00 مساء	الاربعاء
		11:30 --8:00 صباحا	الخميس
			الجمعة

$$\Rightarrow 21780,00 * 35\% = 7623,00 \text{ دج}$$

$$\Rightarrow \text{اجر 21 عامل في السنة هو: } 7623,00 * 21 * 12 = 1920996,00 \text{ دج}$$

ساعات العمل في DRIVING CITY

لقد تم تحديد ساعات العمل وفقا لأوقات راحة الاطفال وذلك على النحو التالي.

جدول رقم (14): ساعات عمل DRIVING CITY

	السبت	14:30 — 16:00 مساء	
--	-------	--------------------	--

الخطة التشغيلية والتقديرات المالية

1. الخطة التشغيلية

حاليا.

افتتاح **DRIVING CITY** في 2014/01/01.

فترة الانجاز يجب ان لا تتعدى 7 اشهر.

تهيئة المباني تتم عن طريق مناقصة مفتوحة ويتم قبول اقل سعر مقدم في اطار ما يتطلبه المشروع.

تشغيل الحد الادنى من العمال 24 مع احتمال الزيادة عند الاحتياج لذلك.

اقتناء المركبات بالعدد الكافي والمناسب للانطلاق (35 مركبة).

التعاقد مع مورد للسيارات بالموصفات المطلوبة (ملحق رقم)

الاتفاق مع محافظة الغابات من اجل تشجير الموقع.

التعاقد مع مؤسسة للإشهار بأقل الاسعار الممكنة.

مستقبلا.

استثمار المساحات في **DRIVING CITY** :

إقامة كافتريا ومطعم للوجبات السريعة، لخلق فضاء اكثر راحة للعائلة.

فتح المجال للمستثمرين لجلب العاب الاطفال لتجنب الملل من الانتظار.

ويتم ذلك عن طريق مزايده مفتوحة بإعلان السعر الافتتاحي والمزايده عليه وكذا تحديد المواصفات

المطلوبة.

2. التقديرات المالية.

قياس الاثر والتقييم

يتم تقييم المشروع من طرف الشركاء والمساهمين، وذلك على اساس الاهداف التي يرجون تحقيقها من خلال المشروع، وكذا الشروع الموضوعة من البداية من قبل المسير كعوامل هامة في طريق تحقيق النجاح.

1/ شروط النجاح المراد الوصول اليها في **DRIVING CITY**.

- الوصول الى اذهان اكبر قدر ممكن من الاطفال لترسيخ قواعد الطريق.
- ارضاء الاطفال وتحقيق احلامهم في القيادة والمرح بأمان.
- الاستقبال والتنظيم الجيد.
- **DRIVING CITY** المتنافس المريح والملاءم للعائلات.

2/ مؤشرات النجاح.

- ✓ تحقيق نسبة من الوعي الجيد بقواعد السير من قبل الزوار.
 - ✓ ارتفاع الايرادات المحققة.
 - ✓ ارتفاع عدد الزوار.
 - ✓ تعميم التجربة في عدة ولايات من الوطن.
 - ✓ انخفاض في حوادث المرور مستقبلا.
 - ✓ انخفاض فاتورة التي تدفعها التأمينات لضحايا حوادث المرور.
- يكون التقييم على اساس الاهداف الموضوعة وكذا الرؤية والرسالة ومدى تجسيدها على ارض الواقع.

➤ الخطوات المتبعة من اجل تجسيد مشروع.

بعد اعداد مخطط الاعمال للمشروع ننتقل في الاجراءات الرسمية لفتح المشروع.

- اختيار الاسم التجاري للمؤسسة أو اللافتة المستعملة.
- تحديد الشكل القانوني للشركة .
- تحديد عنوان المقر الاجتماعي.

يتم استخراج شهادة رسمية من السجل التجاري تفيد أن الاسم التجاري للشركة لا يلتبس مع اسم شركة أخرى.

الإجراءات يسجل هذا العقد في مدة أقصاها شهر بحقوق قدرها 0,5 % من رأس المال.

دور الموثق: إعداد القانون الأساسي للشركة .

الوثائق المطلوبة لتحريير هذا العقد

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية للأطراف.
- نسخة من شهادة ميلاد الأطراف.
- شهادة التسمية.

- شهادة السوابق العدلية للأطراف

النشر: ينشر ملخص منه بجريدة يومية .

ينشر ملخص منه بالنشرة الرسمية للإعلانات القانونية.

عناوين بعض الموثقين لمدينة بسكرة¹.

الهاتف	العنوان	اسم الموثق
033.74.59.09	شارع الإخوة مناني - بسكرة بسكرة	مكيحل علي
033.71.38.77	شارع محمد نجار - بسكرة بسكرة	عبد السلام بشير
033.74.56.99	نهج التحويط الجنوبي - بسكرة بسكرة	بوخالفة الشاوش
033.71.38.29	شارع الزعاطشة - بسكرة بسكرة	مرغاد بلقاسم

المركز الوطني للسجل التجاري **CNRC** : لأجل تكوين ملفات القيد بالسجل التجاري .

➤ **القيد الرئيسي.**

- طلب ممضى، محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.
- عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي (باسم الشركة).
- نسختان من القوانين الأساسية للشركة.
- نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية و في جريدة يومية وطنية.
- مستخرج من شهادة الميلاد ومستخرج صحيفة السوابق العدلية للمسيرين و المتصرفين الإداريين وأعضاء مجلس المديرين أو أعضاء مجلس المراقبة.
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج.
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به 490 دج .
- لاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهنة مقننة.

➤ **القيد الثانوي.**

- طلب ممضى، محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري .
- عقد إيجار أو سند ملكية المحل الذي يتضمن النشاط الثانوي.
- الاعتماد أو الترخيص عندما يتعلق الأمر بنشاط أو مهنة مقننة .
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به.
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.

¹ <http://www.wadilarab.com/t3379-topic>

- نسخة من القوانين التأسيسية بالنسبة للشركات.

مصلحة الضرائب LES IMPOTS .

لتأسيس البطاقة الضريبية يتم تقديم ملف على مستوى مصلحة الضرائب يتضمن الوثائق التالية:

- صور ضوئية من عقد الشركة ونظامها الأساسي ، ماثبتت حيازة المؤسسين لمقر الشركة.

- نسختين من السجل التجاري.

- الإشهار في الجرائد و تسجيل الأسماء.

- شهادة الوجود.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء .CASNOS.

بصفتكم مسيرون ، مساعدو مسيرين أو شركاء .

ملف التسجيل مكون من :

- نسخة من السجل التجاري .

- شهادة ميلاد لكل عضو من المؤسسة .

بطاقة ضريبية (تسحب من مفتشية الضرائب التابع لها مكان نشاطكم) .

إستمارة تسجيل تملأ على مستوى الوكالة الجهوية CASNOS التابع لها مقر نشاطكم .

نسخة من القانون الأساسي للشركة (مثبت لدى موثق) .

خلاصة

لقد تمكنا في هذا الفصل من الاحاطة بجوانب عديدة لمخطط الاعمال الاجتماعي لمشروع **DRIVING CITY** والذي يعطي فكرة من شأنها المساهمة في تخفيض من الاحصاءات المخيفة لحوادث المرور في الجزائر اذا ما عممت الفكرة على كل ارجاء الوطن. فهو يهدف الى تهذيب سلوك سائق المستقبل وتمكينه من قواعد المرور من خلال التجربة على طرق حقيقة في جو مرح وعائلي. كما انه يظهر العوائد المالية المتزايدة للمشروع وفرص التشغيل و الاستثمار الذي يقدمها **DRIVING CITY**.

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة أحد المواضيع المتعلقة بجانب مهم في موضوع انشاء المشاريع وهو اعداد مخطط اعمال اجتماعي لمشروع ما. حيث يمثل مخطط الاعمال اللبنة الاول في مسار تحقيق اي المشروع، وذلك بمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها من خلال فصلين، أحدهما نظري والثاني تطبيقي خاص بتجسيد مخطط اعمال اجتماعي لمشروع انشاء مدرسة لتعليم السياقة للأطفال . وقد توصلنا في هذه الدراسة ككل بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. من أجل تبني مشروع في اطار مقاولاتية الاجتماعية يجب ايجاد صيغ قانونية اكثر ملائمة لإغراض المقاولاتية الاجتماعية، مثل:

➤ تعاونية الأنشطة والعمل (CAE) Les Cooperatives D'activites Et D'emploi

➤ شركة تعاونية ومساهمة (SCOP) Société Coopérative Et Participative

➤ الجمعية التعاونية من اجل المصلحة العامة (SCIC) Société Coopérative D'intérêt Collectif

2. يعتبر قياس الاثر الاجتماعي من الاولويات التي يجب ان يتضمنها مخطط الاعمال الاجتماعي لكن تجسيد ذلك على ارض الواقع صعب جدا اذ يتطلب العديد من الدراسات حول المجتمع وسرعة استجابته للتغير المرجو احداثه من خلال المشروع.

قائمة المراجع

➤ المراجع باللغة العربية.

(أ) الكتب.

1. أديوي الحسين، محمد، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان، 2004م.
2. أحمد الكردي، أهم مبادئ الإدارة المالية بمنظمات الأعمال العصرية. 2009م
3. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003م-2004م.
5. احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية(الدليل العلمي للمديرين)،الدار الجامعية،الاسكندرية،ط4،2007م.
6. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م.
7. ايثار عبد الهادي ال فيحان،إدارة الانتاج و العمليات،جامعة بغداد،2011.
8. بشير العلاق،التخطيط التسويقي، دار اليازوري،عمان،2008.
9. بشير عباس العلاق،قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار الزهران، عمان،1999.
10. بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الاعمال، دار المسيرة،عمان-الاردن،2008.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م.
12. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم و النماذج) ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008م.
13. الحسين، محمد، وآخرون، إدارة الإنتاج، جامعة حلب، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية،2003.
14. زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، مصر، 1998.
15. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ، تلخيص: ربحي عبد القادر الجديلي ، دار اليازوري ، عمان،1998.
16. سعد غالب ياسين، الادارة الإستراتيجية،دار اليازوري،الأردن، 2010م.

17. صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005م.
18. عمر زويق، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
19. الفضل مؤيد وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات ، عمان، دار زهران، 2006.
20. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري و تطبيقي)، دار المناهج، الأردن، 2009م.
21. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل، الأردن، 2002.
22. محمد المحمدي الماضي، إدارة الإستراتيجية (الإعداد و الصياغة) ، دار الثقافة العربية، مصر، 1999م.
23. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
24. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان 1994.
25. نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2007م.
26. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار النشر، عمان، 1999.
27. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الجامعة الأردنية ، ط2، 1999.
- (ب) المداخلات والملتقيات**
1. برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.Biskra)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
2. بوقصبة شريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سوناظراك - الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
3. شوقي خليل، شرقي جبارة، مخطط الاعمال التفاعلي كالية لمرافقة بعث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، بسكرة، 17-18-19 أفريل 2012.

4. الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث، العدد05، 2007، ص 39.

5. عبد المجيد قدي،سلامي يحضيه، نحو تنمية استراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة.

6. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر) ، مذكرة الماجستير، تخصص، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008م- 2009م.

7. علامي مليكة،أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة(دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جماعة محمد خيضر بسكرة، 2004.

8. عماري عمار و آخرون، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2004م.

➤ المراجع باللغة الفرنسية.

1. Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, Convergences 2015, 2^{ème} édition.
2. Hadj Slimane Hind, Gachout Lyes, **Le plan d'affaires : quelles étapes à suivre pour le réussir ?**, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion , Université de biskra ,Les 3^{èmes} Journées Scientifiques Internationales sur l'Entrepreneuriat ,Opportunités et Limites du Business Plan: L'idée, l'élaboration et la mise en œuvre, 17/18/19 Avril 2012.
3. Jean-François Draperi , **L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché** , recma – revue internationale de l'économie sociale ,n 316 .
4. Joseph Alois Schumpeter,**Théorie De L'évolution Economique**, Edition Dalloz, Traduit De L'allemand Par Jean-Jacques Anstett.
5. La note du CODES, **Pour une approche partagée de l'entrepreneuriat social et de son développement**, n°1 – janvier 2007 .
6. Nicolas Hazard, André Dupon , **Quels sont les défis du financement de l'entrepreneuriat social ?**, Baromètre de l'entrepreneuriat social 2012, Convergences 2015, 2^{ème} édition .
7. Thierry Sibieude Et Marie Trelle-Kane , **l'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan**, Editions Rue De L'échiquier,Paris,2011 .

8. Thierry Sibieude, **Business Plan**, guide méthodologique, École supérieure des sciences économiques et commerciales, 2007.
9. Ulrik Mayrhofer, **marketing**, 2^{ème} édition, Bréal, 2006.

➤ المواقع الالكترونية.

موقع الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

1. <http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-project-management-enc/71067-choose-project-organizational-structure-type.html>
2. Agence pour la création d'entreprises: <http://www.apce.com/>
3. http://ar.wikipedia.org/wiki/تصميم_المنتجات
4. <http://drnabihagaber.blogspot.com> موقع الدكتور نبيهة جابر
5. <http://www.4algeria.com/vb/showthread.php?t=197055>
6. <http://www.wadilarab.com/t3379-topic>

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استعمال مصطلح المقاولاتية الاجتماعية	08
02	التوزيع الجغرافي لشبكات المقاولين الاجتماعيين عبر العالم	09
03	تعريف المقاولاتية الاجتماعية المعتمد من قبل معهد الابتكار وريادة الأعمال الاجتماعية في ESSEC	17
04	المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة الاجتماعية حسب "EMES"	25
05	الاختلافات الجوهرية بين المؤسسة المؤسسة الاجتماعية و المؤسسة التقليدية.	30
06	طرق تمويل المؤسسة الاجتماعية	34
07	نموذج لتحليل SWOT	54
08	العوامل المؤثرة في تحديد السعر	62
09	احصاءات مصالح الدرك الوطني في التسعة اشهر الاولى من سنة 2012 مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2011	84
10	ارقام مقارنة لحوادث المرور في الجزائر في الفترة الممتدة [جانفي-اوت] سنة 2012 ونفس الفترة 2011، مقدمة من طرف المركز الوطني للوقاية و الامن عبر الطرق	84
11	احصائيات بعدد الحوادث،الجرحي والوفيات بولاية بسكرة في الفترة(2008-2012)	84
12	اسباب حوادث السير بولاية بسكرة في الفترة(2008-2011)	84
13	المتسببين في الحوادث حسب العمر بولاية بسكرة في الفترة(2008-2011)	85
14	ساعات عمل DRIVING CITY	85

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تقييم عدد شبكات المقاولين الاجتماعيين عبر العالم	09
02	نسب التوزيع الجغرافي لشبكات المقاولين الاجتماعيين عبر العالم	10
03	حجم شبكات المقاولاتية الاجتماعية	11

20	المقاولاتية الاجتماعية تغطي جميع أشكال المؤسسات الاجتماعية	04
21	نسبة المعرفة بمصطلح "المقاول الاجتماعي" في المجتمع الفرنسي	05
21	نسبة المعرفة بمصطلح "المؤسسة الاجتماعية" في المجتمع الفرنسي	06
21	نسبة المعرفة بمصطلح "المقاولاتية الاجتماعية" في المجتمع الفرنسي	07
22	نسبة المعرفة بمصطلح "الاقتصاد الاجتماعي التضامني" في المجتمع الفرنسي	08
22	نسبة المعرفة بماهية "المقاول الاجتماعي" في المجتمع الفرنسي	09
23	النسب المعطاة للفائدة المرجوة من المؤسسة الاجتماعية والمقاول الاجتماعي من حيث الاستجابة الى مشاكل اجتماعية و ايكولوجية حسب عينة الدراسة.	10
24	النسب المعطاة للفائدة المرجوة من المؤسسة الاجتماعية والمقاول الاجتماعي لمواجهة نقص ما في قطاع الخدمات العامة حسب عينة الدراسة.	11
24	النسب المعطاة للفائدة المرجوة من المؤسسة الاجتماعية والمقاول الاجتماعي من اجل رفع مستوى الاخلاق في عالم المؤسسات حسب عينة الدراسة	12
26	نموذج مبسط عن المؤسسة الكلاسيكية	13
27	النموذج الاقتصادي المبسط للمؤسسة الاجتماعية	14
35	افاق تطوير المقاولاتية الاجتماعية في فرنسا والعالم	15
36	العوامل المساهمة في تطوير المقاولاتية الاجتماعية	16
44	العوامل المؤثرة على كتابة الرسالة	17
45	خطوات اعداد الرسالة	18
46	المكونات الرئيسية للرؤية	19
47	خصائص الأهداف الإستراتيجية	20
49	عوامل البيئة الاجتماعية	21
52	القوى التنافسية الخمسة لـ Michel. E. Porter	22
54	نموذج لتحليل SWOT	23
72	النموذج الاقتصادي لمخطط الاعمال الاجتماعي	24

النتيجة على BPS	الأسئلة الموافقة لمكونات الBPS	المكونات
✓ ميثاق المشروع	<p>- الرؤية: ما رؤية الشركة وراء هذا المشروع؟</p> <p>- الرسالة: ماهي القضية الاجتماعية التي يهدف المشروع للإجابة عليها؟</p> <p>- الأهداف: ما العمل الذي يقترحه المشروع لمواجهة القضية المطروحة؟ ماذا؟ متى؟ أين؟</p> <p>- القيم / مبادئ الاعمال: ما هي القيم الواجب احترامها على الطريق لتحقيق الهدف؟</p>	<p>الرؤية</p> <p>الرسالة</p> <p>الاهداف</p>
✓ وثيقة 5 الى 10 صفحات تشمل دراسة سوقية + صحائف وقائع عن حلول/المشاريع القريبة)	<p>- تحليل الفرص</p> <p>1/دراسة السوق</p> <p>1.1 لماذا هي فكرة جيدة؟</p> <p>- ما هي عناصر السياق تجعل المشروع ذا اهمية ؟</p> <p>- ما الاحتياج الذي يلبيه المشروع؟ كيف كانت تقييم هاته الاحتياجات في الماضي وكيف أنها قد تتطور في المستقبل؟</p> <p>- ما التغيير الاجتماعي الذي يقترحه المشروع؟(وصف الافتراضات من حيث الأسباب والآثار التي هي أسس المشروع المقترح لإنشاء التغيير الاجتماعي)</p> <p>- ما هو نوع من الابتكار يقترح؟ (طرق إنتاج جديدة، طرق تنظيمية جديدة، الخ ...؟)</p> <p>2.1 دراسة السوق / التحليل المنافسة / البيئة.</p> <p>- ما هي الحلول الأخرى المقترحة لمعالجة المشكلة الاجتماعية التي يحاول هذا المشروع تقديم الإستجابة لها؟</p> <p>- ما هي مزايا وعيوب هذه الحلول مقارنة مع الذي اقترحه المشروع؟</p> <p>- ما هي التهديدات التي يتعرض لها المشروع؟ ما هي الفرص ؟</p> <p>- ما هو حجم الجمهور المستهدف؟ يمكننا تحديد القطاعات التي من شأنها أن تبرر الاختلافات في المنتج أو الخدمة؟</p> <p>- ما هي الشراكات الممكنة؟</p> <p>- ما هو الإطار التنظيمي للمشروع ؟</p>	<p>تحليل</p> <p>الفرص</p>

<p>الانتاج ✓ خطة الانتاج</p> <p>التسويق ✓ خطة للتسويق</p> <p>نظام الحكم والموارد البشرية ✓ الهيكل التنظيمي مع توزيع المهام ✓ ملامح الوظائف والأجور ✓ اختيار الصيغة القانونية ✓ جدول يبين توزيع السلطات وأسابيل التحكم ✓ -نموذج اقتصادى مفصل</p>	<p>1/الانتاج - ما هي عملية الإنتاج؟ - ما هي المخاطر في هذه العملية؟ ماهي الملطفة النظر فيما يتعلق بهذه المخاطر؟ - ما هي تكاليف الإنتاج؟</p> <p>2/التسويق بغض النظر عن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يجب على استراتيجية التسويق ان تشمل: 1) قنوات التوزيع 2) السعر 3) الاتصال - ما هي خصائص الأهداف المختلفة؟ (التقسيمات) (الشرائح)، الحجم، تحليل السلوك والبيئة) - ما هي الاستراتيجيات / الحجج لإنشاء الشرائح مختلفة - ما هي القدرة التشغيلية لتنفيذ وتكاليفها؟ - ما هي الشراكات الممكنة؟ - ما هي استراتيجية التوزيع للمنتج؟</p> <p>3/ التنظيم و نظام الحكم. - ما هو الشكل القانوني الأنسب لهذا المشروع؟ - ما هي هيئات اتخاذ القرارات و مما تتكون؟ - ما هو توزيع السلطة داخل المنظمة؟ - ما هي المهام الرئيسية في المنظمة؟ - من وما هي المهارات والخبرات من رئيس المشروع وأعضاء الفريق الأساسي؟ ما هي مناصب الموظفين المرتقبة، المهارات المطلوبة في المترشحين؟ - ما هي الأجور المقدمة ونظام التعويضات؟</p>	<p>الاستراتيج ية العامة</p>
<p>✓ خطة العمل الى 3 سنوات ✓ خطة عمل مفصلة في السنة 1</p> <p>✓ الميزانيات التقديرية عن 3 سنوات ✓ الخطة المالية عن سنتين</p>	<p>4/الخطة التشغيلية والتقديرية المالية. 1.الخطة التشغيلية • ما خطة عمل لمدة 3 سنوات؟ - الأولويات الكبيرة والمواعيد النهائية - الموارد المطلوبة • كيف تكون خطة العمل المفصلة لإطلاق (السنة 1) من المشروع؟ 2.التقديرية المالية ➤ البداية. - الموارد: هل يوجد مال للانطلاق؟ ما درجة اليقين الموارد الموضوعية بعين الاعتبار ماهي المخاطرة التي قد نأخذها؟ ما هي الفرص أو التهديدات المتوخاة من الموارد؟ في أي مستوى من الموارد يمكننا البدء؟</p>	<p>خطة العمليات + التقديرية المالية</p>

	<p>- وظائف: ما هي الأولويات من حيث الإنفاق؟ ما هي النفقات التي لا يمكن تجنبها و ما هي النفقات التي يمكن أن تقلل أو تزداد اذا اقتضى الامر؟</p> <p>- النقد: ما هي الاحتياجات وكيف يتم تغطيتها؟ ما هي المخاطر وما هي حلولها في حالة الطوارئ؟</p> <p>➤ الاستدامة.</p> <p>- الموارد: ما هي الأهداف من حيث التوزيع حسب نوع التمويل؟ ما هي الوسيلة الممكن تنفيذها لتعبئة الموارد اللازمة؟ ما هي التطورات المحتملة مع مرور الوقت واعتمادا على تقييم المشروع؟</p> <p>- وظائف: ما هو هيكل التكاليف؟ ما هي التقييمات التي يجب ان تقوم بها و وظيفة التطوير؟</p> <p>- في أي مرحلة من تاريخ المشروع يمكن تحقيق الاستقرار المالي؟</p> <p>- ما هي سبل التطوير دون الاضرار بالهيكل؟</p>	
<p>✓ منهجية ومؤشرات التقييم</p> <p>✓ التقرير النهائي</p> <p>✓ عرض برنامج النهائي</p>	<p>5/ قياس الاثر والتقييم</p> <p>- ما هي طرق تقييم؟</p> <p>- ما هي مؤشرات النجاح؟</p> <p>- العناصر الكمية والنوعية: ما هي الأهداف المشتركة مع مختلف أصحاب المصلحة في المشروع؟</p> <p>- ما هي الأدوات لقياس الأثر الاجتماعي؟</p> <p>- ما هي مصادر الحوادث الحرجة (لتحديد الاعطال)؟</p> <p>- من يقيم؟ متى؟</p> <p>- ما تستخدم نتائج التقييم؟ النتائج</p> <p>- منهجية التقييم والمؤشرات</p>	<p>قياس الاثر والتقييم</p> <p>+التقرير النهائي</p>

Source : Thierry Sibieude, **Business Plan**, op, cit, p20 .