

إدارة المشاريع الصغيرة والريادية

خطة عمل المشروع الصغير

Small Businesses Plan

د عماد يونس الصوالحي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد-جامعة الأقصى





- 1 تحضير خطة العمل
- 2 مكونات خطة العمل
- 3 تنفيذ خطة العمل



مفهوم خطة العمل

خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية الملائمة لبدء مشروع جديد. وفي خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية.

تسعى خطة العمل للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1 أين نحن الآن؟
- 2 وأين سنذهب؟
- 3 وكيف الوصول إلى نقطة ما؟

يتم كتابة خطة العمل من خلال المحامين والمحاسبين والمستشارين المتخصصين في كل ما يتعلق بمراحل تأسيس المشروع.

مفهوم خطة العمل

يتم قراءة خطة العمل من قبل العاملين، والمستثمرين، والبنوك، وعلى الريادي أن يضع في اعتباره عند كتابة خطة العمل أمور منها:

1 معرفة آليات الابتكار والتكنولوجيا في حالات المخاطرة؟

2 كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك؟

لابد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بخطة العمل والمتعلقة بالمشروع من حيث حجمه، وطبيعة المنتجات، والتصنيع، وحجم السوق، والمنافسة، ومستوى النمو.

ولهذا تساعد الريادة في التعرف على ما يلي:

1 طبيعة السوق.

2 التخطيط وتنظيم الأنشطة.

3 كيفية التمويل.

مفهوم خطة العمل

وبعد أن يتم وضع خطة العمل يجب أن يأخذ الريادي (صاحب المشروع) في اعتباره ما يلي:

1 من هم المزودون الذين سيتعامل معهم؟

2 من هم الزبائن وما هي رغباتهم؟

3 من هم المقرضين؟ والمستثمرين؟

4 كيفية تحقيق العائد المناسب من هذا الاستثمار؟

5 ما هي مصادر التمويل الخارجي؟

لابد لخطة العمل أن تجيب على كافة الأسئلة والاستفسارات المتوقعة من الآخرين وآلية دعمهم لفكرة المشروع؟ وما هو مقدار النتائج المتوقعة لمخاطر المشروع؟ ونسب المبيعات والربحية المتوقعة للمشروع؟

ولهذا فإن الريادي (صاحب المشروع) يكون بحاجة إلى مجموعة من المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع من مصادر مختلفة متعلقة بالسوق، التمويل، الإنتاج، واستخدام الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها في ذلك.

وسيتم التطرق لها بشيء من التفصيل..

المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع



• أولاً: معلومات عن السوق:

تهتم هذه المعلومات بالتوصل إلى أهمية جدوى المشروع الاقتصادية. وعلى أساس نتائجها يتم اتخاذ القرار بإلغاء المشروع وعدم تنفيذ دراسات الجدوى النهائية، أو اتخاذ قرار بجدوى المشروع، ومن ثم اتخاذ قرار بإجراء الدراسات التفصيلية الخاصة بالمشروع.

المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع

• ثانياً: معلومات مرتبطة بالعمليات والإنتاج:

- 1 **الموقع:** وهو مهم للزبائن، والموردون، وقنوات التوزيع.
- 2 **عمليات الإنتاج:** يتم تحديد الآلية التي سوف تتم بها عمليات الإنتاج.
- 3 **المواد الخام:** التعرف على المزودين وعناوينهم والتكاليف.
- 4 **المعدات:** وضع قائمة بالمعدات التي سوف يتم شراؤها وتكلفتها.
- 5 **مهارات العاملين:** معرفة عدد العاملين ومهاراتهم ومعدل الأجور ووثائقهم.
- 6 **حيز المكان:** أي المساحة المطلوبة لإنجاز عمليات الإنتاج.



المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع

ثالثاً: معلومات تتعلق بالتمويل:

- يجب التعرف على مقدار الربحية المحتملة لهذا المشروع؟
- ويجب التعرف على كمية الأموال اللازمة للبدء في تنفيذ المشروع؟
- وما هي مصادر التمويل والفترات المناسبة للتمويل أو الاقتراض سواء على المدى الطويل أو المتوسط أو القصير؟
- وهل سيتم الحصول على الأموال من المستثمرين مباشرة من خلال الأسهم أو الدين؟
- والتعرف على المبيعات المتوقعة والتكلفة على مدى ثلاث سنوات قادمة؟
- والتعرف على التدفقات النقدية للسنوات القادمة؟
- والتعرف على الموازنة المالية؟



المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع

رابعاً: معلومات بواسطة الانترنت:



- تعتبر الانترنت من أفضل الوسائل الحديثة التي تزود المستثمرين بالمعلومات بالسرعة العالية والتكلفة الأقل، والتي يستفاد منها في معرفة طبيعة حجم السوق، والمنافسة، وتحليل الصناعة، والتخطيط، واتخاذ القرارات.
- وتكون الاستفادة أيضاً من المواقع الإلكترونية في إعطاء المعلومات عن طبيعة السلعة والخدمات المتعلقة بها، وآلية التعامل مع المستهلكين ورغباتهم؟ وكيفية تحقيق الإشباع الخاصة بالزبائن؟ وآلية الدفع وإيصال الخدمة؟
- تساعد هذه المعلومات في التحضير لوضع خطة العمل.

مكونات خطة عمل المشروع

يجري تطوير خطة العمل بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل، حيث تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها والمبينة في الجدول (1). **ويمكن توضيح مكونات خطة العمل كالآتي:**

1 الصفحة الرئيسية (المقدمة)

- وتتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة، وطبيعة الأعمال، وكافة أرقام الهواتف، والموقع والإيميل الإلكتروني، والحاجات المالية من أسهم وديون؟
- وكذلك تتضمن وثيقة متعلقة بضمان الملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2. ملخص التنفيذ:



يتكون المخلص من ثلاث إلى أربع صفحات متضمنة تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال، وبيانات عن الفكرة التي تم تجميعها، من بيانات تتعلق باستراتيجية التسويق، والمالية وإجراءات البيع.

3. تحليل الصناعة والبيئة:

ويتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة، وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

أ- الاقتصادية: والتي تتعلق بالمتغيرات من حيث الدخل والتوزيع الديمغرافي للسكان وحجم البطالة.

ب- الثقافية: والتي تتعلق بالتغيرات الثقافية والسكانية والاتجاهات والعادات والتقاليد.

ج- التكنولوجية: والتي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.

د- التغيرات القانونية: والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات والأنظمة المحلية والدولية.

وكذلك يتم دراسة متطلبات الصناعة التي يتم التعرف من خلالها على حاجات الزبائن والمتنافسين الجدد، ومناطق القوى والضعف لديهم، والتهديدات المحتملة من المتنافسين.

جدول (1) الخطوط الرئيسية لخطة العمل

	أ. اسم وعنوان المشروع ج. الاحتياجات المادية للمشروع ب. طبيعة أعمال المشروع	1. صفحة المقدمة:
	(ثلاث إلى أربع صفحات ملخصة عن طبيعة أعمال المشروع)	2. الملخص:
	أ. الاتجاهات المستقبلية ج. تجار التجزئة ب. تحليل المنافسين د. التنبؤ الصناعي	3. التحليل الصناعي:
	أ. المنتجات ج. حجم الأعمال ب. الخدمات د. معدات المكتب والأفراد	4. وصف الأعمال:
	أ. إجراءات التصنيع. ج. أسماء الموردين والمواد الأولية ب. معدات وآليات	5. خطة الإنتاج:
	أ. السعر ج. الترويج هـ. الرقابة ب. التوزيع د. التنبؤ للإنتاج	6. خطة التسويق:

يتبع.. جدول (1)

جدول (1) الخطوط الرئيسية لخطة العمل

	أ. الشكل القانوني (الملكية). ج. الإدارة والصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في المنظمة. ب. تحديد المساهمين والأعضاء.	7. الخطة التنظيمية:
	أ. تقييم نقاط الضعف. ج. الخطط الطارئة. ب. التكنولوجيا الحديثة.	8. طبيعة المخاطر:
	أ. موازنة المدخلات. ج. نموذج الموازنة. هـ. مصادر التمويل. ب. تقديرات التدفقات النقدية. د. تحليل نقطة التعادل.	9. الخطة المالية:
	أ. المراسلات. ج. أوراق العقود. ب. بيانات بحوث السوق. د. قائمة الأسعار من المزودين.	10. المرفقات:

4. وصف الأعمال:



حيث يتم توضيح طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وموقع البناء المستخدم، والمعدات التي تحتاجها، والحاجة إلى الطاقة الكهربائية، والطبيعة الاقتصادية والديموغرافية لموقع المشروع والموضحة في (الجدول 2).



جدول (2) العناصر الأساسية في تحليل البيئة والصناعة

- 1 ما هي الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسة والتشريعية؟
- 2 ما هو مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة؟
- 7 كيف ستكون عمليات الإنتاج أفضل من الآخرين؟
- 8 ما هي طبيعة المبيعات للشركات المنافسة؟

4. وصف الأعمال:

3 ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج؟

4 ما هو عدد الشركات التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات آخر ثلاث سنوات؟

5 من هي آخر الشركات الحديثة التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات؟

6 من هو أقرب المنافسين؟

9 ما هي نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة؟

10 ما هي الاتجاهات الموجودة في السوق؟

11 ما هي خصائص المستهلكين المحليين؟

12 ما هو اختلاف الزبائن لديك عن زبائن المنافسين؟

4. وصف الأعمال:



وكذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية ورسالة وأهداف المنظمة. ولماذا هذا المشروع؟ وكيف سوف يتحقق النجاح؟ ومتى ينجز؟ وأين الموقع؟ ووصف كامل للمنتجات والخدمات؟ وطبيعة البناء المستخدم؟ والمعدات والأدوات اللازمة للإنتاج؟ والموضحة في (جدول 3).



جدول (3): وصف المشروع

9 ما هي طبيعة الخبرات التي تمتلكها والتي تساعد على نجاح تنفيذ المشروع؟

10 أين موقع المشروع؟

11 هل البناء المستخدم قديم أم جديد؟ وهل يحتاج إلى تحديث؟ وما هو مقدار التكاليف؟

1 ما هي رسالة المشروع؟

2 لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات؟

3 لماذا سوف تنجح في هذا المشروع؟

4 ماذا تم إنجازه من المشروع لحد الآن؟

4. وصف الأعمال:



12 هل البناء مملوك أو مستأجر؟ وهل الموقع والبناء هو لصاحب المشروع؟

13 ما المساحة اللازمة للبناء؟

14 ما هي التعليمات القانونية لتراخيص المبنى؟ ما هي قيمة الضرائب المحتملة للمبنى؟

15 ما هي آلية تنظيم المواقف حول المبنى؟

5 ما هي طبيعة المنتجات أو الخدمات التي سوف تقدمها؟

6 وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث (الرخصة، العلامة التجارية)؟

7 ما هي المعدات التي تحتاجها؟

8 هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟

5. خطة الإنتاج أو العمليات:



وتتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، والمزودين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة والموضح في الجدول (4).

جدول (4): خطة الإنتاج والعمليات

- 1 هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج والعمليات؟
- 2 إذا كانت بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من قبل الآخرين وضح ذلك؟
- 7 ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟
- 8 من هم المزودون للمواد الخام؟ وما هي التكاليف؟

5. خطة الإنتاج أو العمليات:



9 ما هي تكاليف عمليات الإنتاج؟

10 ما هي تكاليف المعدات المستقبلية التي تحتاجها؟

11 ما هي آلية تخزين المواد الخام؟

12 ما هي آلية نقل المواد الخام؟

3 لماذا تم عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

4 ما هي تكاليف عمليات الإنتاج من خلال العقود؟

5 ما هي خطوات ومراحل تنفيذ عمليات الإنتاج؟

6 ما هي المعدات التي تحتاجها مباشرة لتنفيذ الإنتاج؟

6. خطة التسويق:



تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق السلع والخدمات، والتسعير، والترويج، وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

7. الخطة التنظيمية:



تتضمن وصفاً لكيفية الملكية للمشروع، وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال والموضحة في الجدول (5).



جدول (5) الخطة التنظيمية

- 1 ما هو نموذج الملكية في المشروع؟
- 2 إذا كان هنالك شركاء، من هم؟ وما هي الاتفاقيات والعقود؟
- 3 من هم المساهمون؟ وقيمة المساهمة لكل واحد منهم؟
- 4 من هم المساهمون الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت؟
- 5 من هم الأعضاء في مجلس الإدارة؟
- 6 من هم الأعضاء الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة؟
- 7 من هم الأعضاء في فريق الإدارة؟
- 8 ما هي المسؤوليات لأعضاء فريق الإدارة؟
- 9 ما هي آلية الدفع والمبيعات والنسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة؟

مكونات خطة عمل المشروع

8 • تقدير المخاطر:

8



وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر، والاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة.

9 • الخطة المالية:

9

وتتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع، وضرورة الالتزام بمبلغ الاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية، والتكاليف والربحية، وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات، وخطة الموازنة للأصول والديون.

10 • الملاحق:

10



والتي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، وقنوات التوزيع، والعقود، وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.

تنفيذ خطة العمل

في بداية تنفيذ خطة العمل وخصوصا في السنة الأولى منها لابد من مراقبة كافة الأنشطة الموجودة في المشروع والتأكد من سلامة تنفيذ كافة إجراءات خطة العمل من إنتاج وتسويق وتمويل وتنظيم.

يجب التأكد من عدم وضع الخطة في الأدراج وعدم تنفيذ بنودها، خصوصا في الشركات المتوسطة والصغيرة، لأنه في غالب الأحيان تتقيد فقط الشركات الكبرى بخطتها، ويتم التعامل مع الزبائن والمزودين، والمنافسين والبنوك ضمن الخطط الموضوعة. إن التعامل مع الممولين وغيرهم من مصادر التمويل كالبنوك مرتبط في الحصول على المعلومات للمستثمرين والتي تساعد في تقدير الأعمال وكيفية تنفيذها، ومصادر المعلومات مثل (مؤسسات تشجيع الاستثمار، غرف الصناعة والتجارة، وزارة الاقتصاد، البلديات، البنوك، شركات الاستشارات، الصحف اليومية والأسبوعية، المواقع الإلكترونية الخاصة بكافة مؤسسات القطاع العام والخاص، المكتبات، الجامعات).

معايير مراقبة تنفيذ خطة العمل

يستطيع المستثمرون تحسين تنفيذ خطة الأعمال من خلال وضع معايير لهذه الخطة.

لا يستطيع مالكي المشاريع الانتظار مدة 21 شهرا مثلا من أجل التأكد من مدى تطبيق كافة البنود المتعلقة بخطة الأعمال، لذا عليهم التأكد في بداية كل شهر من مقدار حجم المبيعات، والنوعية، ومقدار التدفقات النقدية، والمعلومات عن التخزين والإنتاج والجودة.

إن هذه المعلومات تكون أولية، ولكنها تعطي مؤشرا يعكس طبيعة هذا المنتج والخدمات المتعلقة به، ومدى تطبيق أهداف ورسالة المنظمة.

معايير مراقبة تنفيذ خطة العمل

وتتضمن معايير مراقبة تنفيذ خطة العمل ما يلي:

- 1 **رقابة المخزون:** وذلك من خلال التأكد من كمية المخزون، سواء المتعلقة بالمواد الخام أو المتعلقة بالمنتجات نفسها ومدى مطابقتها لحاجات الزبائن ورغباتهم.
- 2 **رقابة الإنتاج:** وذلك من خلال الرقابة ما بين الإنتاج وفق خطة العمل وما يتم تنفيذه في الواقع سواء كان يتعلق برقابة معدات العمل، وساعات العمل، ووقت العمليات والإنتاج وتكاليف الإنتاج اليومية.

معايير مراقبة تنفيذ خطة العمل

3 رقابة الجودة: وذلك من خلال التأكد من مدى مطابقة مخرجات الإنتاج مع حاجات ورغبات الزبائن، وهل هي مقنعة لهم أم لا؟

4 رقابة المبيعات: ويتم ذلك من خلال معرفة كميات وحجم المبيعات، وأسعار البيع، وهل هي متطابقة مع خطة الأعمال؟ وذلك بواسطة الأرصد والمبالغ المالية العائدة من المبيعات.

5 آلية المدفوعات: وذلك من خلال التأكد من كافة مصادر تمويل عمليات الإنتاج والنفقات وغيرها، وما هي أسباب تلك المدفوعات والأشياء التي أنفقت من أجلها؟

أسباب فشل خطة العمل

بالرغم من التحضير المسبق لخطة العمل وإعدادها بالشكل المناسب، إلا أنه قد يحدث فشلاً في تنفيذها، وهذا يأتي من خلال:

- 1 وجود أهداف في الخطة ليس لها سبب.
- 2 عدم وجود أهداف محددة.
- 3 عدم الالتزام بخطة العمل من قبل مالكي المشروع.
- 4 عدم وجود خبرة في خطة العمل من مالكي المشروع.
- 5 عدم الأخذ بالاعتبار نقاط القوة والضعف والتهديدات بالأعمال.
- 6 عدم الأخذ بالاعتبار احتياجات الزبائن ورغباتهم.
- 7 عدم فهم بنود خطة العمل من قبل مالكي المشروع وآلية تنفيذها، وتوضيحها للمقرضين من أجل المساعدة في تمويلها.

- مواقع انترنت.
- الريادة وإدارة منظمات الأعمال د. بلال خلف السكارنة - 2016، دار المسيرة.
- الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة د. مروة أحمد، د. نسيم برهم - 2015، جامعة القدس المفتوحة.
- إدارة المشروعات الصغيرة "منظور ريادي تكنولوجي" د. مزهر العاني، أ.د. شوقي جواد، د. حسين إرشيد، د. هيثم حجازي، 2010، دار صفاء للنشر والتوزيع.