

## رسالة المعلم الخبير: أهمية خطة العمل المحكّمة

أقدّم إليك أولاً مارشال، وهو شابٌ يعمل في التعهّدات التجارية، ولديه خطةٌ كبيرةٌ لتقانةٍ جديدةٍ يعتقد أنها ستُحدِث ثورةً في صناعة سلع المستهلكين. ويدرك أنه يحتاج إلى رأسمالٍ استثماريٍّ كي يُقلع العملُ بنجاح. ثم أعرّفك إلى لانيّتا؛ التي تدير عملاً ناجحاً، وتريد أن تتقدّم بطلبٍ للحصول على قرضٍ لتمكّن من توسيع عملها. دعني أخيراً أقدّم إليك باول، وهو مديرُ علامةٍ تجارية معروفة في شركة كبرى، ولديه فكرةٌ عن خطّ إنتاجٍ جديد، ويأمل في أن تنال فكرته الاستحسان، وأن يحصل على مواردٍ ماليةٍ من مجلس إدارة الشركة لتطوير خط الإنتاج.

إن كلاً من مارشال ولانيّتا وباول بحاجةٍ إلى خطةٍ عملٍ جيدةٍ الإعداد. ذلك أن خطة العمل أشبه ما تكون بخريطة الطريق التي ستساعد كلاً منهم على الحصول على التمويل وأنواع الدعم الأخرى لعمله أو لمشروعه. وستمكنهم هذه الخطة من التعامل مع الفرص والعوائق التي سيواجهونها، لا محالة، في أثناء سعيهم لتحقيق آمالهم.

إن أي عمل - سواءً أكان تأسيس شركة، أم توسيع مؤسسة، أم إنشاء شركة منفصلة عن شركة أصلية، أم مشروعاً ضمن مؤسسة قائمة - يحتاج إلى خطة تهيئه كي يتمكن من اجتياز بيئته التنافسية الفريدة بنجاح.

والواقع أن إعداد خطة العمل يتطلب وقتاً، ذلك أن الخطة المتطورة تتصف بتعدد المراحل وشمولية المعلومات. ولكي تُعدَّ خطة خاصةً بعملك أو مشروعك، عليك أن تفكر بعناية في عددٍ من الأمور الأساسية - من قبيل: من سيكون زبائنك ومنافسوك؟ وكم ستحتاج من الأموال لتوظيفها في العمل؟ وما هو الكسب الذي تفكر في جنيته؟ (وهذا غيضٌ من فيض ما يمكن أن تفكر فيه!)

على أن هذا الأمر بجميع وجوهه على جانبٍ كبير من الأهمية ويستحق بذل الجهد. فإذا ما تسلَّحت بخطة جيدة الإعداد، كنت أوفر حظاً في الحصول على أموال الاستثمار وأنواع الدعم الأخرى التي تلزمك لإنجاح عملك.

المعلمة الخبيرة: ليندا أ. سير

ليندا سير شريكة في شركة Tapestry Networks، وهي شركة تجتذب القادة لتبادل الآراء الاستراتيجية الخاصة بوضع جدول الأعمال المتعلق بالتغير الاقتصادي والاجتماعي والمؤسساتي.

ويتمد عملاً ليندا إلى المواقع الأكاديمية والمؤسسية معاً. وكانت إلى عهد قريب أستاذة مساعدة في مدرسة سلون للإدارة، التابعة لمعهد ماساتشوستس للتقانة، وفي كلية هارفرد لإدارة الأعمال، حيث أقامت دورات في إدارة الإنتاج والقيادة لكل من طلبة الماجستير في إدارة الأعمال والمديرين التنفيذيين. وكان بحثها وتدرّسها متوجّهاً إلى استنباط الطرائق التي تؤثر فيها شبكة الفروع الداخلية والخارجية للشركة في أدائها المالي الإجمالي. وقد نشرت مقالات في مجلة The Academy of Management، ومجلة Journal of Entrepreneurship Theory and Practice، إضافةً إلى وضع دراساتٍ لكلية هارفرد لإدارة الأعمال تستغرق عدداً من الصناعات كالتقانة الحيوية، ومنتجات المستهلك، والتقانة، والأزياء.



# كيف تُعد خطة عملك: الأساسيات



# هيا نبداً





## ما ضرورة امتلاك خطة عمل؟

يحتاج أيُّ عملٍ أو مشروعٍ رئيسيٍّ إلى خطةٍ عملٍ، إلى خارطةٍ طريقٍ للتعاملٍ مع الفرص والعقبات المتوقَّعة وغير المتوقَّعة التي يَحْمِلها المستقبل، وللإسترشاد على اجتياز بيئة العمل التنافسية الفريدة بنجاح.

إن إعدادَ خطة العمل هو جزءٌ من عملية إعداد العمل نفسه. وهذه الخطة ليست مجرد وثيقة تُكتب على عَجَل، وتُعْرَض للتداول مرةً واحدة، ثم تُرمى فوق الرفوف. كما أنها ليست مجرد نسخة معدَّلةً تعديلاً طفيفاً عن قالبٍ جاهزٍ مُسْتَلٍّ من كتابٍ أو من موقعٍ على الإنترنت، بل هي نشاطٌ مركَّزٌ جداً؛ إنها فعاليةٌ تتطلَّب تفكيراً صحيحاً وصريحاً في فكرة عملك، وفرصته، ومجاله التنافسي، ومفاتيح نجاحه، والأشخاص المعنيِّين به. وستجد أن تحليلك سيُسفر عن أسئلةٍ أكثر مما يسفر عن إجابات. لذلك، فإن الخطوة التالية في سياق هذه العملية هي إجراء بحثٍ عن إجاباتٍ لهذه الأسئلة.

## ما هو غرضك؟

قد يستغرق إعدادُ خطة العمل وتطويرها وتدوينها بعضَ الوقت، يطول أو يقصر تبعاً لحجم وطبيعة عملك أو مشروعك. فإذا استكملتها فعليك أن تستعملها، وتعيد استعمالها مراتٍ ومرات، لتتثبت من أن افتراضاتك الأساسية المتعلقة بعوامل النجاح قد

باتت حقائق واقعة. لذا فإن عليك، قبل أن تنغمس في العمل، أن تفكر في عدد من المسائل الرئيسية التي قد تسهم في إعداد خطة عملك. سأل نفسك في البداية: لماذا أعد هذه الخطة؟ وما الذي أنوي إنجازه؟

فإذا كانت خطة عملك بمنزلة مقترح يقدم إلى شركة كبرى ذات بيئة غنية الموارد، فقد تكون بعض جوانب هذه الخطة - كالتسويق أو خطط العمليات - أقل تفصيلاً من الجوانب الأخرى. ولكن افترض أنك في بيئة محدودة الموارد، وأنت تستعمل الخطة لجمع المال من استثمار محفوف بالمخاطر، ففي هذه الحالة، عليك أن تركز على الجوانب التي يعدّها القراء مفصلة، مثل: فرصة العمل نفسها، والتحليل التنافسي، وفريق الإدارة، والتوقعات المالية.

### من هم المعنيون بخطتك؟

ينبغي أن تكون على علم بمن سيطلع على خطتك، ولماذا. فهناك أنماط متنوعة من المهتمين (أو القراء) يبحثون عن معلومات متفرّدة في خطة العمل. فإذا كنت على علم بنوعية قرائك، استطعت أن تزودهم بالمعلومات التي يعدونها أكثر أهمية.

فإذا كان مشروعك ضمن مؤسسة كبيرة، لزم أن توجه خطتك إلى مجلس المديرين أو لجنة الإدارة التي بيدها صنع قرارات استثمار رأس المال. أما إذا كان مشروعك مشروعاً تعهدياً، فإن

المعنيين به غالباً ما يكونون من المقرضين أو المستثمرين. أما المقرضون، فينصرف تفكيرهم إلى مخاطر القرض المحتملة عندما يطلعون على مُدَدِ وفاء الديون ومعطيات التدفق النقدي cash flow. وأما المستثمرون، فقد ينصبُّ اهتمامهم بمعرفة نقاط التعادل breakeven points، وما سيؤول إليه عائد الاستثمار return on investment؛ فهم يهتمون بالقدرة الكامنة الطويلة الأمد للعمل.

## ماذا عساك أن تفعل؟

### خطة؟ أي خطة؟

ترغبُ كيلاً في تقديم طلبٍ للحصول على قرضٍ يُمكنها من توسيع عملها في المراكب الشراعية. وكان غرضها الحصول على مواردٍ ماليةٍ كافيةٍ لتحقيق رأسمالٍ استثماريٍّ كبير، وتمويل انتقالها إلى سوقٍ جديدة. استعرضَ موظفُ القروض بياناتِ كيلا التي توثقُ التدفق النقدي لعملها، ودونَ بعض الملاحظات وهي تصفُ الطلبَ المتزايد على مراكبها الشراعية الباذخة. ثم طلب منها نسخةً من خطة عملها. خطة عمل؟! لماذا هي بحاجةٍ إلى خطة عمل مادامت تملك شركةً ناجحة - وكلّ ما تريده هو توسيع عملها، ليس غير؟ كيف يمكن إقناعَ موظفِ القروض كي يقرضها المال؟

في جميع الأحوال، لن يقيّم الجمهورُ المنصفُ عمَلَك اعتماداً على الأمور المالية فحسب، بل على إحكامِ خطةِ عملك برمتها - فرصةِ هذا العملِ في السوق، والمنتجاتِ أو الخدماتِ المختلفةِ التي ستعرضها، والأشخاصِ المعنِيِّين، والبيئةِ التنافسيةِ، وأهم من هذا كله: العوائدِ الماليةِ المتوقَّعةِ.

سَلْ نَفْسَكَ: ما الذي تتوقَّعه من كلِّ صنفٍ من القراء؛ هل تريد الحصول على علامةِ استحسانٍ تجارية، أم على دعمٍ فعَّالٍ من الإدارةِ العليا؟ هل تريد تمويلاً مستقلاً، أم تريد ارتباطاتٍ بمستثمرين آخرين أو شركاء عملٍ آخرين؟ هل تريد أن يكون القرض مستحق الرد بعد أجل، أم أنك لا تمانع بالمشاركة في الملكية والأرباح؟

### ما هي المعلومات التي تحتاج إليها؟

قبل أن تبدأ بوضع خطة العمل، ينبغي أن تتأكَّد أنك تمتلك جميع المعلومات التي تحتاج إليها. فقد يتعيَّن عليك أن تُجْري بعض الاستقصاءات أولاً. من ذلك مثلاً: هل تحقَّقت من كُلفِ الإنتاجِ اللازمةِ لمنتجك؟ هل دقَّقتِ في خياراتِ مساحةِ مكانِ العمل؟ هل كان تحليلك التنافسي تاماً ومُحدَّثاً؟ هل اخترتَ أفضل الصيغِ القانونيةِ المناسبةِ لعملك؟

ثمة مصادرٌ عديدةٌ لهذا النوع من المعلومات - بعضها بسيطٌ ورخيص، وبعضها الآخر يحتاج إلى وقتٍ ومالٍ لتحصيله. لذلك يَحْسُن، قبل أن توظَّف مختصِّين في البحث في السوق، أن تراجعَ المصادر المتاحة الآتية:

- مكتبك المحلية
- غرفة التجارة المحلية
- الإنترنت - وخاصة المواقع الرسمية مثل: Small Business Administration, IRS, Census Bureau, وAssociation of Small Business Development Centers, إضافةً إلى أهم المجلات الدورية والمنشورات التجارية الأخرى
- إدارات التطوير الاقتصادي التابعة لولايتك
- المنشورات الصناعية المطبوعة والمجلات المهنية
- العروض التجارية
- منافسيك

---

## خطوات لتحديد حاجتك من المعلومات

1. استعرض عناصر خطة عملك الأساسية. انظر إلى الصورة الموسَّعة لتحديد الأجزاء التي زُوِّدت بالمعلومات الضرورية، والأجزاء التي تحتاج إلى مزيدٍ من الانتباه؛ فاعتماداً على مشروع عملك، قد تجد أن بعض أجزاء الخطة لا تحتاج إلى أن تُخصَّصَها بالاهتمام الذي قد توليه لبعضها الآخر.

2. عَيِّنْ فئات المعلومات التي تحتاج إليها. قد تجد في أثناء إعداد خطة عملك، أنك تركز على عملك الخاص دون العودة إلى الصورة الواسعة للصناعة المنافسة. فمثلاً، قد تحصل على جميع ما تحتاج إليه من المعلومات المتعلقة بإنتاج منتجك الخاص، ولكنك لا تعلم ما هي كلف منتجات منافسيك؛ مع أن هذه المعلومة مهمة كي تستوثق من الكلفة التنافسية لمنتجك.

3. حدِّد المعلومات الحيوية التي تمتلكها. لا تضيع وقتك وجهدك في عملٍ مُنْتَه؛ بل تحقق من أنك تمتلك معلوماتٍ كاملةً عن مجالاتٍ حيويةٍ معينةٍ تمكِّنك من

تسخير طاقاتك إلى هذه المجالات التي تحتاج إلى عملٍ إضافي.

4. حدّد المعلومات التي تحتاج إلى استعادتها. ركّز على المجالات الحيويّة للمعلومات التي تحتاج إليها؛ فغالباً ما تكون هذه المجالات خارج نطاق خبرتك. فمثلاً، إذا كنت مُسوّقاً، فقد تكون معلوماتك المالية أو الإنتاجية ناقصة، عندها اطلب مساعدةً لتحديد احتياجاتك من المعلومات. ولما كان نقص المعلومات يقع عموماً في نواحٍ غير مألوفة، فمن المفيد الاستعانة بأحد أفراد فريق عملك (أو توظيف خبير استشاري) ليساعدك في عملية تحديد ماهية المعلومات اللازمة لك في تلك النواحي ومقدارها.

5. استكشف مصدر المعلومات، وكيفية الحصول عليها. أصبح النفاذ إلى المعلومات أسهل فأسهل من وجوه شتى. فالإنترنت مازالت تنمو وتنمو على نحوٍ أُسيّ، وتزوّدنا بالمعلومات بمجرد الضغط على أحد مفاتيح لوحة الملامس. فما عليك سوى أن تستعمل محرركات البحث للعثور على المعلومات من مواقع الوب الحكومية والصناعية والتسويقية والمؤسسية.

## ماذا يمكنك أن تفعل؟

أتذكّر اللقاء الذي جرى بين كيلا وموظف القروض؟

إليك ما تقترحه المعلمة الخبيرة:

على الرغم من أن كيلا تدير شركة ناجحة ومستقرّة، فلا بدّ من أن تُخصّص وقتاً كافياً لإعداد خطة عمل. فهذه الخطة برنامجٌ لعملك في المقام الأول، ودليلٌ مفصّلٌ يستعرض فكرة عملك، وفرصته، ومجآله التنافسي، ومفاتيح نجاحه، والأشخاص المعنيّين به حاضراً ومستقبلاً. على أن إعداد خطة العمل ثم تدوينها يستغرق وقتاً، لكنه عملٌ مجزٍ يستحق الجهد المبذول فيه على كل حال. فهي أداة مبيعاتٍ مهمة تستعملها إذا أردتَ اقتراض المال، أو الحصول على دعمٍ لإطلاق منتجٍ جديدٍ أو خدمةٍ جديدة.