

نصائح وأدوات

أدوات تطوير دراسة جدوى الأعمال



تحديد البدائل

استخدم هذه الورقة؛ لتحديد البدائل الممكنة لاغتنام الفرصة. وقبل أن تتمكن من تحديد البدائل، عليك أولاً، تحديد الفرصة، وتحديد أهداف ومقاييس الأعمال التي تود استخدامها. انظر «خطوات لتحليل البدائل» و «خطوات لاختيار التوصية النهائية»؛ لمساعدتك على مقارنة خياراتك، والخروج بتوصياتك.

القسم 1: تحديد الفرصة

عرّف الفرصة

صف بإيجاز المشكلة التي تريد حلها، أو الفرصة التي تريد اغتنامها.

صغ بيان الفرصة

صف المكاسب التي ستأتي نتيجة حل المشكلة أو اغتنام الفرصة. مثلاً، أجب عن السؤال: «كيف ستستفيد مجموعتي / وحدتي / شركتي من إنفاق الموارد لمعالجة هذه المسألة؟» احرص على تجنب الخطأ الشائع، والمتمثل في تعريف الفرصة بصفتها حلاً مفضلاً.

القسم 2: تحديد الأهداف والمقاييس

حدّد أهداف الأعمال ذات الصلة

عدّد أهداف الأعمال الرئيسية في مؤسستك، التي تعدّ أكثر صلة بالفرصة المذكورة أعلاه. ولمعرفة ما تعدّه شركتك مهمّاً، يجب النظر في مقاييس الأعمال الرئيسية، التي تقوم الشركة بتتبّعها (ولاء العملاء، أو المسؤولية البيئية مثلاً)

1.

	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
رتب أهدافك حسب الأولوية	
اختصر القائمة إلى ثلاثة أهداف أو أربعة، من خلال تفكيرك في أصحاب المصلحة. ما الأهداف التي يرجح أن يعدّوها مهمّة استنادًا إلى احتياجاتهم واهتماماتهم؟ وما الأهداف التي يعتمدونها عادةً، أساسًا في عملية اتّخاذ القرارات؟	
	1.
	2.
	3.
	4.

حدّد مقاييس كل هدف	
حدّد مقاييس تتناسب مع كل هدف من أهدافك. وبعد أن تحدّد بدائلك، يجب عليك استخدام هذه المقاييس لقياس أثر كل خيار من خياراتك. وتشمل المقاييس: رضا العملاء والمحافظة عليهم، ورضا الموظفين ومعدل تبدّلهم، وزمن دورة التبدّل وكلفتها، وهكذا...	
1.	
2.	
3.	
4.	
القسم 3: توليد البدائل	
أعد قائمة بالبدائل	
ما البدائل الممكنة لنهج الأعمال الذي سيحقّق الفرصة، ويحقّق الأهداف الرئيسية للأعمال؟ تذكر أنّ عليك التفكير في استمرار الحالة الراهنة بصفتها أحد الخيارات المطروحة. وكي تتأكد من أنك فكّرت في مجموعة كاملة من البدائل، اعقد اجتماعاً مع المعنيين لتبادل الأفكار.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	الحالة الراهنة
اختصر قائمة البدائل	

حدّد أفضل خيارين أو أفضل ثلاثة خيارات، إضافة إلى الحالة الراهنة. واستمد من خبرتك للتوصّل إلى مجموعة منطقية من الخيارات، التي من المرجح أن تستجيب لأهداف الأعمال واحتياجات الأشخاص المعنيين.	
1.	
2.	
3.	
4.	الحالة الراهنة

تتبع تنفيذ المشروع

استخدم هذه الاستمارة لتتبع مشروعك في أثناء تنفيذه. فكّر إن كنت في حاجة إلى إدخال أي تغيير على خطط التنفيذ؛ استناداً إلى النتائج التي تحقّقها في أثناء كل مرحلة، وقد تستخدم أيضاً البيانات التي جمعتها من هذه الأداة؛ لمساعدتك على إعداد دراسة جدوى الأعمال بشكل أفضل في المستقبل.

المرحلة 1:

اسم المرحلة:

وصف المرحلة:

نتائج المرحلة	التاريخ التقديري لاكمالها	تاريخ الاكتمال الفعلي
1.		
2.		
3.		
4.		

المكاسب

المستوى المتوقع للمكاسب	المستوى الفعلي للمكاسب
-------------------------	------------------------

التغييرات الموصى بها للمرحلة التالية			
المرحلة 2:			
اسم المرحلة:			
وصف المرحلة:			
تاريخ الاكتمال الفعلي		التاريخ التقديري لاكمالها	
		1.	
		2.	
		3.	
		4.	
المكاسب			
المستوى المتوقع للمكاسب		المستوى المتوقع للمكاسب	
التغييرات الموصى بها للمرحلة التالية			

المرحلة 3:			
اسم المرحلة:			
وصف المرحلة:			
نتائج المرحلة	التاريخ التقديري لاكتمالها	تاريخ الاكتمال الفعلي	
1.			
2.			
3.			
4.			

المكاسب

المستوى المتوقع للمكاسب	المستوى المتوقع للمكاسب

التغييرات الموصى بها للمرحلة التالية

--

المرحلة 4:

اسم المرحلة:

وصف المرحلة:

نتائج المرحلة	التاريخ التقديري لاكتمالها	تاريخ الاكتمال الفعلي
1.		
2.		
3.		
4.		

المكاسب	
المستوى المتوقع للمكاسب	المستوى المتوقع للمكاسب
التغييرات الموصى بها للمرحلة التالية	

قائمة التحقق لإعداد دراسة جدوى الأعمال

استخدم الأسئلة العشرين الواردة في قائمة التحقق الآتية، لتقييم مدى استعدادك لصياغة دراسة جدوى الأعمال المكتوبة.

السؤال	نعم	لا
1. هل حدّدت المشكلة التي تريد حلّها، أو الفرصة التي تريد انتهازها تحديداً واضحاً؟		
2. هل وضعت بيان فرصة واضح؟		
3. هل حدّدت أهداف الأعمال الرئيسة لدى مؤسستك، ممّا له صلة بهذه الفرصة؟		
4. هل اختصرت قائمة الأهداف؛ استناداً إلى احتياجات المعنيين واهتماماتهم؟		
5. هل حدّدت المقاييس المتلائمة مع كل هدف من أهداف الأعمال لديك؟		
6. هل وضعت قائمة كاملة بالبدائل للاستجابة للفرصة، من خلال تبادل الأفكار مع المعنيين؟		
7. هل اختصرت البدائل وصولاً إلى البدائل التي تستجيب لأهدافك ولاحتياجات المعنيين على أفضل نحو ممكن؟		
8. هل جمعت كل ما يلزمك من بيانات؛ كي تتمكن من تحليل بدائلك؟		

		9. هل وضعت إطاراً زمنياً تقديرياً لتنفيذ المبادرة، وتحقيق مكتسبات الفرصة؟
		10. هل وثقت كل تقديراتك وفرضياتك؟
		11. هل حللت بدائلك؛ استناداً إلى مقاييس الأعمال ذات الصلة؟
		12. هل قارنت بين بدائلك باستخدام جدول الإيجابيات والسلبيات، أو باستخدام أي إطار عمل آخر؟
		13. هل اخترت أفضل حل ممكن بعد قيامك بالتحليل؟
		14. هل فكرت في المخاطر. وهل وضعت خطة لتخفيف كل جانب من جوانب المخاطرة؟
		15. هل وضعت خطة تنفيذ رفيعة المستوى؟
		16. هل وضعت خطة متابعة أو أية وسيلة أخرى لتتبع نتائج المشروع؟
		17. هل تعرف من الذي سيقمر في النهاية بقبول الحل الذي أوصيت به أو عدم قبوله؟
		18. هل تعرف الطريقة الأفضل لإقناع صانعي القرار المحددين في السؤال رقم 17 باقتراح الأعمال الذي تقدمه؟
		19. هل فكرت في السبل الكفيلة بجعل عرضك النهائي مختصراً ومرگزاً؟
		20. هل تملك كل المعلومات الاحتياطية (بما فيها الحسابات) التي تلزمك إذا طرح أحد عليك أسئلة إضافية؟

		إذا أجبت بكلمة «لا» عن أي سؤال من هذه الأسئلة، عندها يجب عليك تأجيل تقديم الاقتراح والانتظار ريثما تستطيع الإجابة بكلمة «نعم» عن الأسئلة كلها.

نموذج دراسة جدوى الأعمال

استخدم هذا النموذج دليلاً لصياغة دراسة جدوى الأعمال الذي تريد تقديمه.

المشروع المقترح / اسم المبادرة

وصف المشروع المقترح / المبادرة المقترحة

فرصة الأعمال

الأثر المحتمل في نتائج الأعمال

البدائل التي وقع عليها الاختيار لتحليلها

الفرضيات

تحليل البدائل	
البديل 1:	
الإيجابيات	السلبات
البديل 2:	
الإيجابيات	السلبات
البديل 3:	
الحالة الراهنة	
الإيجابيات	السلبات
التوصيات والمنطق	

التوصيات	
المنطق	
المخاطر وخطط تخفيفها	
المخاطر	الخطط
خطة التنفيذ	

		المرحلة 1:
وصف المرحلة / النقطة المرجعية		
المستندات	التاريخ المقرر	الشخص المسؤول
الموارد اللازمة		
مستوى المكاسب المرتقبة		
		المرحلة 2:
وصف المرحلة / النقطة المرجعية		
المستندات		
الموارد اللازمة		

مستوى المكاسب المرتقبة		
		المرحلة 3:
وصف المرحلة / النقطة المرجعية		
		المستندات
الموارد اللازمة		
مستوى المكاسب المرتقبة		
		المرحلة 4:

وصف المرحلة / النقطة المرجعية		
الموارد اللازمة		
مستوى المكاسب المرتقبة		
		المرحلة 5:
وصف المرحلة / النقطة المرجعية		
		المستندات
الموارد اللازمة		

مستوى المكاسب المرتقبة

اختبر نفسك

يقدم هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدد؛ لمساعدتك على تحديد معرفتك الأساسية بإعداد دراسة جدوى الأعمال. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. عندما تقوم بوضع خطة تنفيذ لدراسة جدوى الأعمال، يستحسن عادة أن تقوم بكل ما يأتي باستثناء:

أ. إدراج أسماء الأشخاص عند تحديد المسؤوليات عن المهمّات.

ب. استخدام تواريخ محدّدة للوصول إلى كل نقطة مرجعية.

ج. الوصف الواضح للنقاط المرجعية.

2. في أيّة حالة من الحالات الآتية، تقوم بإعداد خطة أعمال بدلاً من اقتراح أعمال؟

أ. بيان القيمة التي يحققها عرض منتج جديد للمؤسسة.

ب. تقرير كيفية ترتيب أولويات المشاريع ضمن مجموعتك، وتقرير المشاريع الواجب حذفها.

ج. تخطيط كيفية تغيير وحدتك خلال السنوات الخمس القادمة لتتلاءم مع المنافسة.

3. لقد حدّدت فرصة، وحدّدت عدد من البدائل المجدية، ما الإستراتيجية الأفضل لاختصار هذه الخيارات؟

- أ. إلغاء أي خيار يحتمل ألا يلقى شعبية لدى المعنيين.
- ب. إلغاء الخيارات المطوّلة ذات المخاطرة العالية.
- ج. إلغاء خيار الحالة الراهنة إذا بدا لك مستبعداً.
4. في ما يأتي جمل تتعلّق بمرحلتَي جمع البيانات وتحليلها عند إعداد دراسة جدوى الأعمال، حدّد الجملة الصحيحة من بينها:
- أ. تعتمد معظم المعلومات التي جمعتها، على التقديرات والفرضيات.
- ب. يمكنك الحصول على كل المعلومات اللازمة، من خلال الحديث مع المعنيين.
- ج. يجب أن يكون العائد على الاستثمار، المحرّك المالي الرئيس في عملية صنع القرار.
5. لقد حلّلت بدائلك لاغتنام فرصة أعمال محدّدة. ما الخطوة التالية الأفضل؟
- أ. وضع خطة تنفيذ رفيعة المستوى.
- ب. تعداد المخاطر المرتبطة بكل بديل من البدائل.
- ج. تحديد منطق صنع القرار.
6. لقد أعد زميلك دراسة جدوى أعمال لمشروع يتطلّب مساعدة من شركة استشارية خارجية. وقد تلقّى موافقة على مشروعه، لكنّ القسم المالي

لم يحوّل قيمة الأجور المترتبة للشركة الاستشارية إلى موازنة المشروع.
فالأرجح أن زميلك قد غفل عن:

أ. تحديد الشخص المسؤول عن المشروع، والحصول على
التزام ذلك الشخص.

ب. التحديد الواضح لحاجته إلى إضافة ذلك المقدار من المال
إلى الموازنة لتنفيذ المشروع.

ج. اختيار البديل المجدي الصالح للتنفيذ.

7. ما الذي يمكنك عدّه نصيحة سيئة حول عرض دراسة جدوى الأعمال
أمام صانعي القرار؟

أ. إدراج الحسابات جميعها؛ لإظهار عمق تحليلك.

ب. الاختصار؛ كي يستطيع مستمعوك التركيز على المعلومات
الأكثر أهمية.

ج. تقديم قصة مقنعة باستخدام لغة وصفية.

8. أي الآتية يعدّ التعريف الأفضل لدراسة جدوى الأعمال؟

أ. وثيقة تعرض المنطق الكامن خلف القرار الذي اتخذته.

ب. دليل بشأن كيفية «إبحار» المؤسسة في خضم مشهد الأعمال
المتغير.

ج. أداة لتحديد بدائل متعددة ومناقشتها، قبل التوصية بأحد
الخيارات.

9. لقد حدّدت الفرصة لإعداد دراسة جدوى الأعمال. ما الخطوة الأفضل

التي تلي ذلك؟

د. إعداد قائمة بالبدائل الممكنة للتعامل مع هذه الفرصة.

هـ. تعداد أهداف الأعمال التي ترجّح أن يدعمها الأشخاص المعنيون.

و. التفكير في كيفية إسهام الفرصة، في مساعدة الشركة على بلوغ الأهداف الرئيسية.

10. يجب أن تكون قادراً على التعبير عن الأثر المحتمل لكل بديل من البدائل على صورة كميات نقدية. هل هذا صحيح أم خطأ؟
ز. صحيح
ح. خطأ

إجابات أسئلة الاختبار

1. (ب) عليك استخدام فترات زمنية لتحديد التواريخ في دراسة جدوى الأعمال، بدلاً من تثبيت تواريخ بعينها. مثلاً، «السنة الأولى» أو «ستة أشهر ابتداءً من تاريخ الموافقة على العقد». تكون التواريخ المحددة عادة غير ضرورية في هذه المرحلة من مراحل تطوير اقتراح الأعمال. فضلاً عن ذلك، من غير المستحسن أن تحشر نفسك ضمن ضرورة التقيّد بتواريخ بعينها منذ فترة مبكرة من العملية. وإذا التزمت بمواعيد محدّدة على الورق، فقد تحاسب على مدى نجاحك في تحقيقها، حتى إذا كانت غير واقعية.

2. (ج)

ستستخدم خطة الأعمال؛ لتستطيع توقع كيفية تغير وحدتك خلال السنوات الخمس القادمة من أجل التلاؤم مع السوق التنافسية. وتتضمن دراسة جدوى الأعمال عادة، توقّعات بعيدة الأمد في ما يخص الإيرادات والنفقات وبقية المعلومات اللازمة لضمان تأمين التمويل من المستثمرين، أو لتخطيط تنفيذ إستراتيجية الشركة. أمّا اقتراح الأعمال، فيركّز على قرار أو فعل واحد، وعلى البدائل الممكنة لهذا القرار. يضع المديرون اقتراحات أعمال للحصول على الدعم اللازم لمختلف أنواع القرارات، أو لبدء عمل بعينه، أو للحصول على موارد لمبادرة محدّدة.

3. (ب)

بعد أن تضع قائمة البدائل، عليك استخدام حدسك للخروج بمجموعة فرعية منطقية من البدائل التي يرجح أن تتمكّن من تلبية أهم أهداف الأعمال، وأهم حاجات الأشخاص المعنيين. ومن طرق اختصار قائمة البدائل، حذف أي خيار يبدو بالغ التعقيد أو صعب التنفيذ والاحتفاظ بالخيارات الأخرى.

4. (أ)

تتطلب معظم عمليات جمع المعلومات وتحليلها، وضع تقديرات وفرضيات. ابذل كل ما تستطيع للحصول على معلومات تبدو منطقية يمكنك الدفاع عنها، واحرص على توثيق فرضياتك وتقديراتك؛ كي تستطيع شرح منطقك أمام من يسألك.

5. (ج) عندما تحلل بدائلك، تكمن الخطوة التالية في تحديد منطق صنع القرار. لكن اختيار منطق صنع القرار ليس من بين العلوم المضبوطة، وهذا يعني أنه يجب الاعتماد على حدسك وخبرتك. تذكر توثيق منطقك؛ كي تستطيع شرحه للآخرين في ما بعد.

6. (ب) من الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المديرون عند إعداد دراسة جدوى الأعمال، إغفال التعبير الواضح عن الحاجة إلى موارد إضافية ضمن خطة التنفيذ. وإذا لم يجزِ إعلام صانعي القرار إعلامًا واضحًا، بالحاجة إلى الموارد، فقد يوافقون على المشروع من دون أن يخصصوا له المواد اللازمة. وإذا لم تقم بإظهار حركة الموازنة المالية، أو عدد الموظفين على شكل خطوة ضمن خطة التنفيذ التي تضعها، فقد يغفل عنها صانعو القرار أيضًا، أو لعلهم يفترضون أنك ستقوم بتمويل مشروعك من موارنتك أنت.

7. (أ) من أكثر الأخطاء شيوعًا لدى المديرين، محاولة تقديم الكثير من المعلومات منذ بداية عرض دراسة جدوى الأعمال أمام صانعي القرار. حيث من المغري، أن تحاول إظهار ما بذلته من جهد وتفكير في عملك. لكن عليك مقاومة هذا الإغراء؛ لأن أكثر المديرين التنفيذيين مثقلون بأعباء العمل. وهم لا يريدون أن يروا سوى المعلومات التي تلزمهم فعلاً لاتخاذ قرارهم. لكن

من المستحسن أن تُنشئ شرائح عرض احتياطية، أو أن تدرج ملحقات في الوثيقة لعرض حساباتك وتحليلاتك الإضافية، أمام من يرغب في الحصول على مزيد من المعلومات التفصيلية.

8. (ج) تجيب دراسة جدوى الأعمال عن السؤال الآتي: «ما الذي يحدث إذا اعتمدنا هذا النهج في العمل؟» مثلاً، إذا كانت وحدتك تفكر في توسيع المبيعات صوب سوق جديدة، فقد يسألك مديرك: «لدينا ثلاث أسواق بديلة. فما السوق البديلة التي يمكننا الاستثمار فيها لإيجاد أكبر قيمة؟ وهل علينا أن نقوم بهذا الاستثمار أصلاً؟». يقوم المديرون على مختلف المستويات بإعداد دراسات جدوى الأعمال للحصول على الدعم لمختلف أنواع القرارات، أو لإطلاق أعمال معينة، أو لتأمين الموارد اللازمة لإحدى المبادرات.

9. (ج) بعد تحديد الفرصة لدراسة جدوى الأعمال، يجب أن تكون خطوتك التالية تمكين شركتك من تحقيق أكثر أهدافها أهمية. ولمعرفة ما الذي تعده شركتك مهماً، عليك أن تنظر في مقاييس الأعمال الرئيسية التي تقوم الشركة باتباعها. وبعد أن تحدّد عدداً من أهداف الأعمال ذات الأهمية لدى الشركة، يمكنك أن ترتبها حسب أولويتها. ثم تستخدم ثلاثة أو أربعة منها في دراسة جدوى الأعمال. وكي تستطيع تضيق المجال أكثر من ذلك،

يمكنك أن تحدّد الأشخاص الذين تحتاج إلى دعمهم على نحو خاص، وتعرف من الذي يمكن أن يتأثر إذا وضعت أفكارك موضع التطبيق. خصّص وقتاً لتحديد كيفية قيام الأشخاص المعنيين باتّخاذ قراراتهم، وما نتائج الأعمال الأكثر أهمية في نظرهم.

10. (ب) لا تعتمد دراسة جدوى الأعمال على الأرقام وحدها في معظم الأحيان. والواقع أنّه توجد شركات كثيرة تعلق أهمية كبيرة على مكاسب لا يمكن التعبير عنها تعبيراً كمياً، وذلك مثل الزيادة التي يمكن أن تطرأ على ولاء العملاء بسبب ما تقترح أن تقوم الشركة به. وقد لا تتمكّن من التعبير عن بعض التكاليف والمكاسب بقيمة نقدية محدّدة، لكنك يجب أن تظل قادراً على بيان أثرها على نحو مقنع. في هذه الحالات، عليك أن تفكّر في إنشاء جدول بالحجج المؤيدة والمعارضة حول خياراتك، للتعبير عن أية آثار مالية أو غير مالية محتملة.

تعلم المزيد مقالات

Lovett, Paul D. "Meetings That Work: Plans Bosses Can Ap—
prove." *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition.
Boston: Harvard Business School Publishing, February 2000.

«الاجتماعات الناجحة: خطط يمكن أن يوافق عليها المدبرون»

اجتماع الخطّة هو الاجتماع الذي يتّخذ فيه الناس قرارًا بالمضي في تنفيذ فكرة من الأفكار، أو بعدم المضي في تنفيذها. غير أنّ المديرين يثقلون عرض الخطّة غالبًا، بإيراد معلومات غير مهمّة، أو أنّهم يقدّمون معلومات غير كافية. ويرغب المدبرون التنفيذيون في الحصول على الإجابة عن أربعة أسئلة قبل إقرار أي خطّة: ما الخطّة؟ ما سبب التوصية بها؟ ما أهدافها؟ ما كلفتها؟ وعليك أن تتّمكن من تقديم إجابة واضحة عن كل سؤال من هذه الأسئلة، بطريقة تؤدّي إلى الموافقة على الأعمال المقترحة.

Mankins, Michael C., and Richard Steele. "Stop Mak—
ing Plans; Start Making Decisions." *Harvard Business Review*
OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School
Publishing, January 2006.

«توقّف عن وضع الخطط، وابدأ باتّخاذ القرارات»

يميل الكثير من المديرين التنفيذيين إلى التشكيك في التخطيط الإستراتيجي؛ وذلك لأنّه يفشل بسبب عاملين اثنين: ينفّذ سنويًا عادة، ويركّز

على وحدات الأعمال المنفردة. لذا، قامت الشركات التي تتطلع باستمرار لمستقبل أفضل، بإلقاء إجراءات التخطيط الذي يتقيد بالتقويم الزمني ويعتمد وحدات العمل المنفردة جانباً، واعتمدت بدلاً منها آلية لصنع القرار تتسم بالاستمرارية وبالتركيز على المواضيع. وبهذا، تعتمد الشركات على عدد من المبادئ الأساسية: فهي تفصل بين صنع القرار ووضع الخطط، ولكنها تكامل بينهما. حيث تركّز هذه الشركات على عدد محدود من المواضيع الرئيسية. وتقوم بمراجعاتها الإستراتيجية لتنتج قرارات حقيقية. وعندما تقوم الشركات بتغيير توقيت التخطيط الإستراتيجي ومجال تركيزه، فإنّها تغيّر أيضاً طبيعة مناقشات الإدارة العليا في ما يخص الإستراتيجية فتقلها من «المراجعة والإقرار» إلى «الجدل واتخاذ القرار». وفي الاقتراح الأخير يقوم كبار المديرين التنفيذيين بمناقشة تفصيلية لكل قرار مهم، ويحلّون آثاره على أداء الشركة، وعلى قيمتها.

Obuchowski, Janice. "A Winning Proposition." *Harvard Management Communication Letter*, July 2005.

«اقتراح أعمال فائز»

عند إعداد دراسة جدوى الأعمال، يبدأ كثير من رجال الأعمال بذكر تاريخ الشركة واستعراض بيان مهمتها، ثم يناقشون فلسفة الشركة قبل أن يصلوا إلى الأمر الأكثر أهمية: العميل المحتمل. وتكون النتيجة وثيقة تقليدية محشوة بنصوص مكرّرة كثيراً لا تجد هذه النصوص من يقرأها غالباً. وكى يكون الاقتراح فاعلاً؛ يجب أن يكتب مع إبقاء الذهن مرّكّزاً

على العميل المرتقب. ويجب أيضاً أن يقدم حلاً مصمماً بما يستجيب إلى حاجات هذا العميل.

O'Leary, John. "Learn to Speak the Language of ROI." *Harvard Management Update*, October 2002.

«تعلم الحديث بلغة العائد على الاستثمار»

لا أحد ينال الموافقة على إنفاق المال في هذه الأيام، إلا إذا استطاع توضيح العائدات الاقتصادية التي ستحققها الشركة. لذا، صار على الاختصاصيين غير الماليين، أن يتقنوا تلك اللغة الغامضة، لغة العائد على الاستثمار. تقدم هذه المقالة نصائح مستندة إلى الخبرة حول الأشياء التي يجب أن تعرفها عن أساسيات العائد على الاستثمار؛ كي تحظى موازنتك القادمة بالموافقة.

Rich, Stanley R. and David E. Gumpert. "How to Write a Winning Business Plan." *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, January 2001.

«كيف تكتب خطة أعمال ناجحة»

إنّ خطة الأعمال المدروسة جيّداً، أمر أساسي لنجاح أي مشروع. وسواء أكنت ترغب في البدء بمشروع غير مضمون، أم كنت تبحث عن رأسمال إضافي لخط منتجات موجود لديك، أم كنت تقترح نشاطاً جديداً لأحد أقسام الشركة، عليك أن تكتب خطة توضّح فيها تفاصيل الموارد

اللازمة للمشروع، والقرارات التسويقية، والتوقعات المالية، وطلبات الإنتاج، والموظفين اللازمين. ويجب أن تعكس وجهة نظر ثلاث جماعات من الناس: العملاء، والمستثمرين، والمنتجين. أمّا في الواقع فنجد الكثير جدًّا من خطط الأعمال التي تركز على المنتجين فقط.

كتب

Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

«خيارات ذكية: دليل عملي لاتخاذ قرارات أفضل»

يعدّ اتّخاذ الخيارات الذكية، من المهارات الأساسية في الحياة للمديرين والأطباء والمحامين والمعلمين والطلبة والأهل والشباب وكبار السن؛ فمن شأن قراراتك أن تشكّل حياتك المهنية وتؤثّر فيها. كما أنّ نوعية حياتك المهنية، والقدرة على صنع قرارات جيّدة، عاملان جوهريان في تحديد إذا كنت ستحقّق أهدافك أم لا. ولمساعدتك على زيادة فرصتك في التوصل إلى حلول مرضية، يمزج كتاب «خيارات ذكية» بين علم اتّخاذ القرار وفنّه، ليصل إلى منهجية واضحة مؤكّدة لاتّخاذ قرارات صعبة. لا يخبرك الكتاب بما يجب أن تقرّره، بل يخبرك كيف تفعل ذلك. ويعد الكتاب الثلاثة: (هاموند) و(كيني) و(رايفا)، من أفضل خبراء العالم في حل المشكلات المعقّدة المتعلقة بالقرارات. وفي المزج بين علم اتّخاذ القرار

وفته؛ للتوصل إلى خطوات سهلة التناول، تؤدّي بك إلى التفكير في خياراتك على نحو تحليلي وحدسي في وقت واحد. وستجد في هذا الكتاب للمرة الأولى، نظاماً مرناً يمكن تطبيقه على اتّخاذ القرارات، وعلى القرارات الشخصية والعائلية أيضاً، بل على أي قرار تريد اتّخاذه.

Schmidt, Marty J. *The Business Case Guide. 2nded*. Boston: Solution Matrix, 2002.

«دليل إلى اقتراح الأعمال»

ما الذي يجب أن تتضمنه دراسة جدوى الأعمال لضمان مصداقيتها ودقّتها؟ وكيف أستطيع إدراج المكاسب، إلى جانب التوفير في النفقات وزيادة المبيعات؟ يقدّم لك هذا الدليل العملي، خطوة بخطوة، إجابات واضحة وملموسة عن أسئلة من هذا القبيل، وعن عشرات الأسئلة الأخرى. وقد كتب «دليل دراسة جدوى الأعمال» بالعمق والتفصيل اللازمين لاختصاصيي المالية والتخطيط، إضافة إلى كونه غنياً بالمساعدة والأمثلة العملية لمن يملكون خلفية متواضعة، أو لا يملكون شيئاً في هذه الأمور. وقد عدّ هذا الكتاب مرجعاً بالغ الأهمية، بالنسبة إلى كل من يقوم بإعداد دراسات جدوى الأعمال، منذ عام 1999م، أي عند ظهور طبعته الأولى. وتوضّح هذه الطبعة الجديدة أيضاً، الفوارق المهمّة بين دراسات جدوى الأعمال الخاصة بالشركات، أو المنظمات غير الربحية، والمؤسسات التعليمية، والمؤسسات الحكومية والعسكرية.

مصادر معلومات أخرى

تقدّم مواقع الإنترنت الآتية، معلومات مفيدة حول إعداد دراسة جدوى

الأعمال:

www.businesscase.com

www.solutionmatrix.com

www.prosci.com

التعلم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. *Case in Point*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

«أمثلة من الواقع»

تعدّ «أمثلة من الواقع» مجموعة مرنة من حالات دراسة جدوى الأعمال المقدّمة عبر الإنترنت، والمصمّمة للمساعدة على إعداد المديرين على المستويين المتوسط والرفيع لمجموعة من تحديات القيادة. وتقدّم هذه السيناريوهات القصيرة والواقعية، محتوى متطورّ ومعد بعناية، لإيجاد رؤية مركّزة حول حقائق حياة القادة. سيواجه المديرون ما يأتي: تنسيق ومواءمة الإستراتيجية، والتغلّب على عقبات التنفيذ، والإشراف على التغيير، وتوقع المخاطر، والقرارات الأخلاقية، وإعداد دراسة جدوى الأعمال، ورعاية ولاء العملاء، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور شامل، وتعزيز الإبداع، وتحديد المشكلات، واختيار الحلول، وإدارة التعاملات الصعبة، ودور

المدرّب، والتكليف بالصلاحيات من أجل التطوّر، وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارة الأداء، وتقديم الملاحظات الراجعة، والمحافظة على المواهب.

مصادر من أجل إعداد دراسة جدوى الأعمال

«خيارات ذكية: دليل عملي لاتخاذ القرارات الأفضل»

Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

«دراسة جدوى الأعمال – صديق أم خصم؟»

Maluso, Nancy. “The Business Case—Friend or Foe?” *BFR Online Learning Center* (www.prosci.com) ..

«دراسة جدوى الأعمال – العناصر الأساسية»

Maluso, Nancy. “The Business Case—The Essential Elements.” *BFR Online Learning Center* (www.prosci.com).

«مقابلة 4 دراسة جدوى الأعمال»

Maul, June. Interview on creating a business case. Boston, June 2005.

«خلف كل مدير ناجح، وظيفة عظيمة في المبيعات الداخلية»

McFarland, Jennifer. "Behind Every Successful Manager Is a Great Inside Sales Job." *Harvard Management Update*, December 2001.

«تعلّم التحدّث بلغة العائد على الاستثمار»

O'Leary, John. "Learn to Speak the Language of ROI." *Harvard Management Update*, October 2002.

«أساسيات دراسة جدوى الأعمال: دليل البنية والمحتوى»

Schmidt, Marty J. *Business Case Essentials: A Guide to Structure and Content*. Boston: Solution Matrix, 2005.

«ما دراسة جدوى الأعمال؟ وأسئلة أخرى تتكرّر كثيرًا»

Schmidt, Marty J. *What's a Business Case? And Other Frequently Asked Questions*. Boston: Solution Matrix, 2003.

«قصص إستراتيجية: كيف تقوم 3M بإعادة كتابة تخطيط الأعمال»

Shaw, Gordon, Robert Brown, and Philip Bromily. "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning." *Harvard Business Review*, May-June 1998.

«مقارنة بين دراسة جدوى الأعمال، وخطة الأعمال»

Solution Matrix. "Business Case vs. Business Plan: Do You Know the Difference?" *Cost Benefit Newsletter*, July 25, 2004.