

إرشادات وأدوات

obeikandi.com

obeikandi.com

أدوات لإعداد خطة العمل

obeikandi.com

كيف تُعد خطة عملك

المجموعة المالية المبدئية (مقدمة)

المحتوى	
مقدمة	هذه الصفحة
سنة الأساس	صفحة مدخل المعطيات لتوقعات السنة الأولى/المعطيات الفعلية
الافتراضات	صفحة مدخل المعطيات للافتراضات المتعلقة بالبنود الرئيسية
بيان الدخل	بيان الدخل المبدئي
كشف الميزانية	كشف الميزانية المبدئي
حركة النقد	بيان حركة النقد المبدئية
مخطط بيان الدخل	مخطط بيان الدخل التوقع
مخطط كشف الميزانية	مخطط كشف الميزانية التوقع
مخطط حركة النقد	مخطط حركة النقد التوقعة
مخطط حركة النقد	
الحزب التراكمي	مخطط حركة النقدي الحزب

نظرة عامة

إن التخطيط للمستقبل أمرٌ ينفق المديرون كثيراً من وقتهم لإجازه. فالتسويق يخطِّط للمنتجات الجديدة. والتصنيع يخطِّط للمتطلبات من المواد. في حين تخطِّط المالية لمعرفة الأموال اللازمة للشركة لتنهض بعملها يوماً بيوم. وهنا يدخل التنبؤ المالي؛ فعندما تستنفد الشركة أموالها، لا يمكنها فعل أي شيء، اللهم إلا أن تريح اليانصيب لتدعم نفسها على المدى البعيد. وبتطوير تنبؤات مالية مبدئية، يستطيع المديرون تقدير متطلباتهم المالية ووضع خطط وفقاً لها. ومن خلال عرض نماذج مالية، ينشئ المديرون سيناريوهات «ماذا - لو» عن طريق تغيير مداخل النماذج وملاحظة النتائج الحاصلة. هل هي بإجاءه التحسُّن أم العكس؟ تساعد أداة النموذج المبدئية على بناء وتحليل الشركات التي تستعمل هذا المنهج.

من الاستعمالات الرئيسية للتنبؤ المبدئي تقدير الاحتياجات المالية الخارجية المستقبلية للشركة. وهذا يتيح للمديرين نشدان التدفقات النقدية الداخلية الضرورية قبل أن تتأثر العمليات العادية للشركة. ثمة عدة طرائق لبيانات التنبؤ المالي إحداها طريقة نسبة المبيعات percent-of-sales. وهي طريقة فعّالة على الرغم من بساطتها. تقتضي ربط عدد كبير من أشكال بيانات الدخل وكشف الميزانية للمبيعات المستقبلية. وتؤدي هذه الطريقة عملها بصورة جيدة. لأن كثيراً من الكلف المتغيرة ومعظم الأصول الحالية current assets والالتزامات المالية تتفاوت بصورة مباشرة تقريباً مع المبيعات. ولا شك في وجود استثناءات لهذه القاعدة. ولكن فيما يتعلق بأغراضنا (وبهذا النموذج). حذو معظم البنود حذو النمو السنوي في إيرادات المبيعات.

إن الغرض من هذه الأداة هو الإرشاد عن طريق إنشاء بيان دخل مبدئي مبسّط. وكشف ميزانية. وتحليل الحركة النقدية للعمل. أما نتائجك فستكون مبسّطة؛ فإذا أردت تنبؤاً أكثر تقدماً. فقد تحتاج إلى اعتماد أداة تخطيط ماليّ أكثر تعقيداً. ومع ذلك. فإن هذه الأداة ستساعدك على تطوير معرفةٍ أوليةٍ متينةٍ عن اقتصاد العمل والتنبؤ بوجوه عام.

وبغية تسهيل مهمتك قدر المستطاع. فإن كراس الأسئلة والتمارين سيطلب إليك تقديم عدة أرقام مالية أولية. تولّد بياناتك المالية وتوقعاتك باستعمال افتراضات أساسية جداً تُستخلص من مجموعة الدخول (ج. دُخْل) الخاصة بك. وقد تحتاج فيما بعد إلى تغيير هذه الافتراضات بغية تهذيب مقترحاتك. ولكن قبل أن تبدأ. ألق نظرةً على صفحاتٍ متعدّدةٍ من كراس الأسئلة والتمارين؛ فقد زوّدناه ببعض العينات من المعطيات لإعطائك فكرةً عما يمكن أن تكون عليه نتائجك عندما تقوم بهذا العمل.

تعليمات

هذه التعليمات هي بمنزلة مقدمةٍ عامةٍ لمحتوى تمارين الأداة. وللحصول على تعليمات تفصيلية. ضَع سَهْمُ الفأرة فوق زر CellTips الموجود في جميع أجزاء الأداة. يمكنك طباعة هذه التعليمات لتكون دليلاً مرجعياً لهذه الأداة.

سنة الأساس Base Year

هذه هي نقطة انطلاقك لإدخال المعطيات المتعلقة بالشركة التي تقوم بتحليلها. يَطْلُبُ كراسُ الأسئلة والتمارين مجموعةً دخول (ج. دُخْل) معيّنة لتوليد مقترحاتك. ويفترض هذا النموذجُ أنك تُؤسّس شركةً جديدة؛ ومع ذلك فإن سنة الأساس تمثّل السنة الأولى لوجود الشركة. أو السنة الأخيرة للمعطيات الفعلية. لذلك ضَعْ تقديراتٍ جيدةً تناسب ما ينبغي أن تظهر فيه السنة المالية الأولى. وأملاً جميع الخانات الفارغة التي تنطبق على الشركة (فإذا كان الخيار لا ينطبق على الشركة. اترك الخانة فارغة). يجدر بالذكر أن الخانات المظلمة في جميع أجزاء القالب (النموذج) هي خاناتٌ محسوبة. لذا ينبغي عدم الكتابة فوقها.

الافتراضات

تتضمن هذه الصفحة قائمةً شاملةً من الافتراضات المتعلقة بالنموذج. وهذا النموذج يمكن تعديله بالكتابة فوق القيم الموجودة فيه. وإن أيّ افتراضٍ تغيّره سيدوّر إلى السنوات التالية.

بيان الدخل – كشف الميزانية – حركة النقد

هذه هي التقارير الأساسية المتعلقة بسنة الأساس والدخول (ج. دُخْل) المفترضة. استعرض هذه الصفحات لترى كيف تبدو مقترحاتك.

مخطط بيان الدخل – مخطط كشف الميزانية

مخطط التدفق النقدي – مخطط التدفق النقدي الحر التراكمي

هذه المخططات تعبيرٌ عن خرج جميع التقارير المرافقة. استعرض هذه الصفحات لترى خرج مقترحاتك بصيغةٍ بيانيةٍ.

إذا أردت تهذيب مقترحاتك. فيمكنك فعل ذلك بطريقتين:

أن تغيّر أيّ معطيات سبق أن أدخلتها في صفحة سنة الأساس.

أن تغيّر أيّ معطيات سبق أن أدخلتها في صفحة الافتراضات.

تذكّر أنك عندما تغيّر افتراضاتك أو أيّ خانة مظلمة أخرى. فإنك تكتب فوق الصيغ التي يجري فيها حالياً حساب افتراضاتك ألياً. وهذا لن يؤثر في دقة كراس الأسئلة والتمارين. وإذا رأيت فيما بعد أن تستعمل الحسابات الألية. فسيلازمك البدء من جديد. وذلك بإغلاق ملف عملك وإعادة فتح القالب (النموذج). وإذا رغبت في إجراء تغييرات في صيغ القالب. فستحتاج أولاً إلى إزالة حماية الصفحة. وللقيام بذلك. اختر «إزالة حماية الصفحة Unprotect Sheet» من Tool|Protection. وعندما تجري هذه التغييرات. أعد الحماية إلى الصفحة ثانية. وذلك باختيار «حماية الصفحة Protect Sheet» من Tool|Protection. بعدها. يمكنك وضع كلمة مرور password. أو الاكتفاء بالضغط على زر Enter لإعادة حماية الصفحة دون كلمة مرور.

إن رسالة الخطأ «circular reference» التي قد تظهر عند تشغيل البرنامج هي نتيجة تكرار الحسابات المطلوبة لإجّاز عمليات التحليل. ولإلغاء هذه الرسالة. اضغط على قائمة Tool|Options. واطلب صفحة الحساب. ثم اضغط على مربع «Iteration». اضغط على «سنة الأساس Base Year» لبدء العملية.

ملاحظة تتعلق باستعمال مستكشف الإنترنت أو موقع AOL للتنفيذ إلى هذه الأداة

إذا تفضّلت إلى هذه الأداة عن طريق AOL أو مستكشف الإنترنت Internet Explorer. فمن المهم أن تبدأ بتحميل هذه الأداة إلى حاسوبك قبل تشغيلها؛ وإلا فإن الأداة قد تعمل ضمن المتصفح. فيؤدي ذلك إلى أداء غير متوقّع من برنامج إكسل Excel.

وضّع البروفيسور ويليام ساهلمان هذه البرمجية لتكون منطلقاً للبحث والمناقشة في الصفوف الدراسية. لا لتكون وسيلة إضاح لفعالية أو عدم فعالية معالجة الوضع الإداري. وقد عدّل هذه البرمجية كل من جون ديفريسي Jon DeFriese. ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2000. وتشارد إليس Chad Ellis. ماجستير في إدارة الأعمال سنة 1998. لتكون إحدى أدوات كلية هارفرد لإدارة الأعمال HBS Toolkit.



كيف تُعد خطة عملك

المجموعة المالية المبدئية (سنة الأساس)

2007	أدخل المعطيات بألوف الدولارات سنة الأساس
	بيان الدخل
2,000	الإيرادات
20%	نسبة نمو الإيراد السنوي
900	الكلفة الإجمالية للبضائع المباعة
1,100	هامش الربح الإجمالي
300	مصاريف المبيعات
100	مصاريف التسويق
100	مصاريف عامة وإدارية
0	مصاريف أخرى 1
0	مصاريف أخرى 2
0	مصاريف أخرى 3
0	مصاريف أخرى 4
500	إجمالي مصاريف التشغيل
5 سنوات - خط مستقيم	الاستهلاك الافتراضي
200	مصاريف الاستهلاك
400	ربح التشغيل
0	دخل آخر (مصاريف)
3	الدخل من الفائدة
16	المصرف من الفائدة

387	الدخل قبل اقتطاع الضريبة
%20	نسبة ضريبة الدخل
77	ضريبة الدخل
310	الدخل الصافي
0	حصص الأرباح الممتازة
0	حصص الأرباح العادية
كشف الميزانية	
12/31/07	ابتداء من
	الأصول
50	النقد التشغيلي
60	الأوراق المالية المتداولة
80	الحسابات المدينة
40	المخزون
100	أصول حالية أخرى
330	إجمالي الأصول الحالية
1,000	إجمالي المصنع والتجهيزات
100	الاستهلاك المتراكم
900	صافي المصنع والتجهيزات
100	أصول أخرى طويلة الأجل
1,000	إجمالي الأصول طويلة الأجل
1,330	إجمالي الأصول
	الالتزامات المالية (الديون)
50	الحسابات الدائنة
80	الدين القصير الأجل
15	الاستحقاقات الحالية
5	الضرائب الواجبة الدفع
40	التزامات حالية أخرى
190	إجمالي الالتزامات الحالية
120	الدين الطويل الأجل
8 سنوات	مدة الدين الطويل الأجل

65	التزامات أخرى طويلة الأجل
185	إجمالي الالتزامات طويلة الأجل
0	الأسهم الممتازة
455	الفائض العادي
0	الأرباح المحتجزة
455	حقوق المساهمين
830	إجمالي الديون وحقوق المساهمين
تحليل حركة النقد	
500	نفقات رأس المال
%5	نسبة الدخل من الفائدة
%8	نسبة المصروف من الفائدة (القصيرة الأجل)
%7	نسبة المصروف من الفائدة (الطويلة الأجل)



كيف تُعد خطة عملك

المجموعة المالية المبدئية (الافتراضات)

السنة	السنة	السنة	السنة	السنة	سنة	
5	4	3	2	1	الأساس	
2012	2011	2010	2009	2008	2007	
20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	%20.0		معدل تزايد الإيراد السنوي
4,977	4,147	3,456	2,880	2,400	2,000	الإيراد
%45.0	%45.0	%45.0	%45.0	%45.0	%45.0	تكلفة البضائع المباعة كنسبة مئوية من الإيراد
%15.0	%15.0	%15.0	%15.0	%15.0	%15.0	مصاريف المبيعات
%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	مصاريف التسويق
%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	مصاريف عامة وإدارية
%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	مصاريف أخرى 1
%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	مصاريف أخرى 2
%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	مصاريف أخرى 3
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	%0.0	%0.0	مصاريف أخرى 4
%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	نفقات دخل أخرى كنسبة مئوية من الإيراد
5.0%	5.0%	5.0%	%5.0	%5.0	%5.0	نسبة الدخل من الفائدة
%8.0	%8.0	%8.0	%8.0	%8.0	%8.0	نسبة المصروف من الفائدة (القصيرة الأجل)
%7.0	%7.0	%7.0	%7.0	%7.0	%7.0	نسبة المصروف من الفائدة (الطويلة الأجل)
20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	%20.0	معدل ضريبة الدخل
%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	معدل حصة الأرباح الممتازة
%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	نسبة حصة المال المدفوع العامة
%2.5	%2.5	%2.5	%2.5	%2.5	%2.5	النقد التشغيلي كنسبة مئوية من الإيراد
%4.0	%4.0	%4.0	%4.0	%4.0	%4.0	الحسابات المستحقة للقبض كنسبة مئوية من الإيراد
15	15	15	15	15	15	عدد أيام استحقاق القبض
%4.4	%4.4	%4.4	%4.4	%4.4	%4.4	المجزون كنسبة مئوية من تكلفة البضائع المباعة
16	16	16	16	16	16	عدد أيام الجرد
%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	أصول حالية أخرى كنسبة مئوية من الإيراد
822	667	546	452	380	500	نفقات رأس المال
%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	%5.0	أصول أخرى طويلة الأجل كنسبة مئوية من الإيراد
%5.6	%5.6	%5.6	%5.6	%5.6	%5.6	الحسابات الدائنة كنسبة مئوية من تكلفة البضائع المباعة
20	20	20	20	20	20	عدد أيام استحقاق الدفع
80	80	80	80	80	80	الديون القصيرة الأجل
15	15	15	15	15	15	الاستحقاقات الحالية للديون طويلة الأجل
45	60	75	90	105	120	الديون طويلة الأجل
%6.5	%6.5	%6.5	%6.5	%6.5	%6.5	الضرائب الدائنة كنسبة مئوية من الضرائب
%2.0	%2.0	%2.0	%2.0	%2.0	%2.0	التزامات أخرى حالية كنسبة مئوية من الإيراد
%3.3	%3.3	%3.3	%3.3	%3.3	%3.3	التزامات أخرى طويلة الأجل كنسبة مئوية من الإيراد

0	0	0	0	0	0	الأسهم الممتازة
455	455	455	455	455	455	الفائض العام

الافتراض: 5 سنوات - خط مستقيم						جداول الاستهلاك:		
6	5	4	3	2	1	سنة الأساس	نفقات رأس المال	السنة
76	76	76	76	76			380	1
90	90	90	90				452	2
109	109	109					546	3
133	133						667	4
164							822	5
573	449	356	286	236	200		الاستهلاك السنوي	
0	2,239	1,866	1,555	1,296	1,080	900	صافي المصنع والتجهيزات	



كيف تُعد خطة عملك

المجموعة المالية المبدئية (بيان الدخل)

السنة	السنة	السنة	السنة	السنة	سنة	المعطيات المعروضة بالآلاف الدولارات
5	4	3	2	1	الأساس	
2012	2011	2010	2009	2008	2007	
4,977	4,147	3,456	2,880	2,400	2,000	الإيراد
2,239	1,866	1,555	1,296	1,080	900	تكلفة البضائع المباعة
2,737	2,281	1,901	1,584	1,320	1,100	هامش الربح الإجمالي
746	622	518	432	360	300	مصاريف المبيعات
249	207	173	144	120	100	مصاريف التسويق
249	207	173	144	120	100	مصاريف عامة وإدارية
0	0	0	0	0	0	مصاريف أخرى 1
0	0	0	0	0	0	مصاريف أخرى 2
0	0	0	0	0	0	مصاريف أخرى 3
0	0	0	0	0	0	مصاريف أخرى 4
1,244	1,037	864	720	600	500	إجمالي مصاريف التشغيل
573	449	356	286	236	200	مصروف الاستهلاك
920	795	681	578	484	400	ربح التشغيل
0	0	0	0	0	0	نفقات دخل أخرى
20	8	1	0	2	3	الدخل من الفائدة
11	12	19	33	28	16	المصروف من الفائدة
929	791	663	545	458	387	الدخل قبل اقتطاع الضريبة
186	158	133	109	92	77	ضريبة الدخل
743	633	530	436	366	310	الدخل الصافي
0	0	0	0	0	0	حصة الأرباح الممتازة
0	0	0	0	0	0	حصة الأرباح العادية

كيف تُعد خطة عملك

المجموعة المالية المبدئية (كشف الميزانية)

المعطيات المعروضة بالآلاف الدولارات	سنة الأساس	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الأصول						
النقد التشغيلي	50	60	72	86	104	124
الأوراق المالية المتداولة	60	0	0	39	273	541
الحسابات المدينة	80	96	115	138	166	199
المخزون	40	48	58	69	83	100
أصول حالية أخرى	100	120	144	173	207	249
إجمالي الأصول الحالية	330	324	389	505	833	1,212
صافي المصنع والتجهيزات	900	1,080	1,296	1,555	1,866	2,239
أصول أخرى طويلة الأجل	100	120	144	173	207	249
إجمالي الأصول طويلة الأجل	1,000	1,200	1,440	1,728	2,074	2,488
إجمالي الأصول	1,330	1,524	1,829	2,233	2,906	3,701
الالتزامات						
الحسابات الدائنة	50	60	72	86	104	124
دين قصير الأجل	80	80	80	80	80	80
الاستحقاقات الحالية	15	15	15	15	15	15
الضرائب الواجبة الدفع	5	6	7	9	10	12
التزامات حالية أخرى	40	48	58	69	83	100
إجمالي الالتزامات الحالية	190	209	232	259	292	331
دين طويل الأجل	120	105	90	75	60	45
التزامات أخرى طويلة الأجل	65	78	94	112	135	162
إجمالي الالتزامات طويلة الأجل	185	183	184	187	195	207
فائض الالتزامات	0	311	157	0	0	0
الأسهم الممتازة	0	0	0	0	0	0
الفائض العام	455	455	455	455	455	455
الأرباح المحتجزة	0	366	802	1,332	1,965	2,708
حقوق المساهمين	455	821	1,257	1,787	2,420	3,163
إجمالي الالتزامات وحقوق المساهمين	830	1,524	1,829	2,233	2,906	3,701
اختبار الرصيد	500	0	0	0	0	0

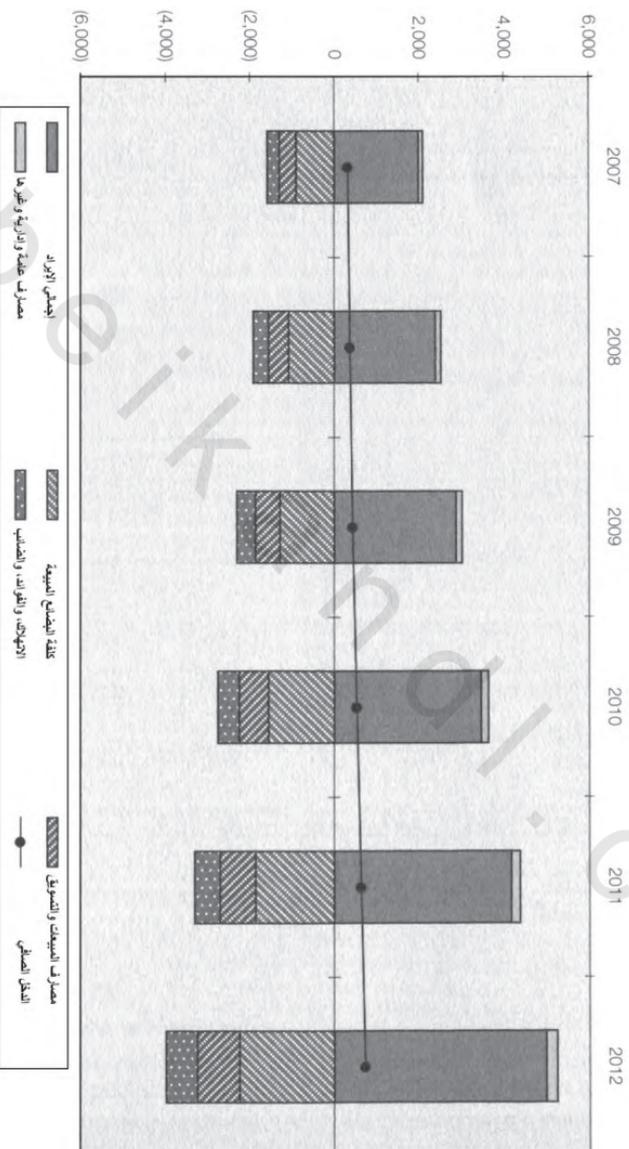
كيف تُعد خطة عملك

المجموعة المالية المبدئية (حركة النقد)

السنة	السنة	السنة	السنة	السنة	سنة	المعطيات المعروضة بآلاف الدولارات
5	4	3	2	1	الأساس	
2012	2011	2010	2009	2008	2007	
4,977	4,147	3,456	2,880	2,400	2,000	الإيرادات
920	795	681	578	484	400	الأرباح قبل الفوائد والضرائب
184	159	136	116	97	80	أقل ضريبة للدعاية الإعلامية
736	636	545	462	387	320	الأرباح قبل الفوائد وبعد الضرائب
573	449	356	286	236	200	الاستهلاك الزائد
1,309	1,085	901	748	623	520	حركة النقد التشغيلية
436	363	302	252	210	175	رأس المال العامل التشغيلي
73	61	50	42	35	0	أقل زيادة (انخفاض) في رأس المال العامل التشغيلي
						زيادة إضافية (انخفاض) في الالتزامات
27	22	19	16	13	0	الطويلة الأجل الأخرى
						أقل زيادة (انخفاض) في الأصول طويلة الأجل الأخرى
41	35	29	24	20	0	
822	667	546	452	380	500	أقل نفقات لرأس المال
400	346	295	246	201	20	حركة النقد الحرة
(7)	4	15	26	21	10	أقل مصروف من الفائدة بعد الضرائب (دخل)
15	15	15	15	15	15	أقل استهلاك في الدين
0	0	0	0	0	0	أقل إجمالي تخصص الأرباح
392	327	265	205	165		الفائض المالي الخارجي (العجز في الميزانية)

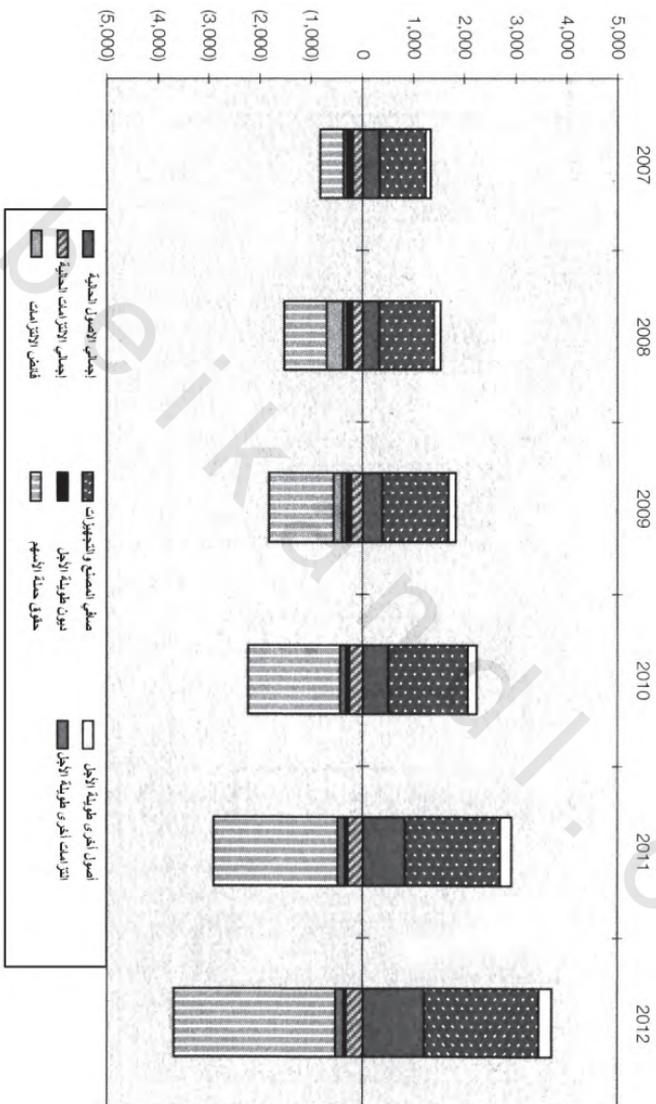
كيف تُعد خطة عمالك

الجموعه المالية البلدية (مخطط بيان الدخل)

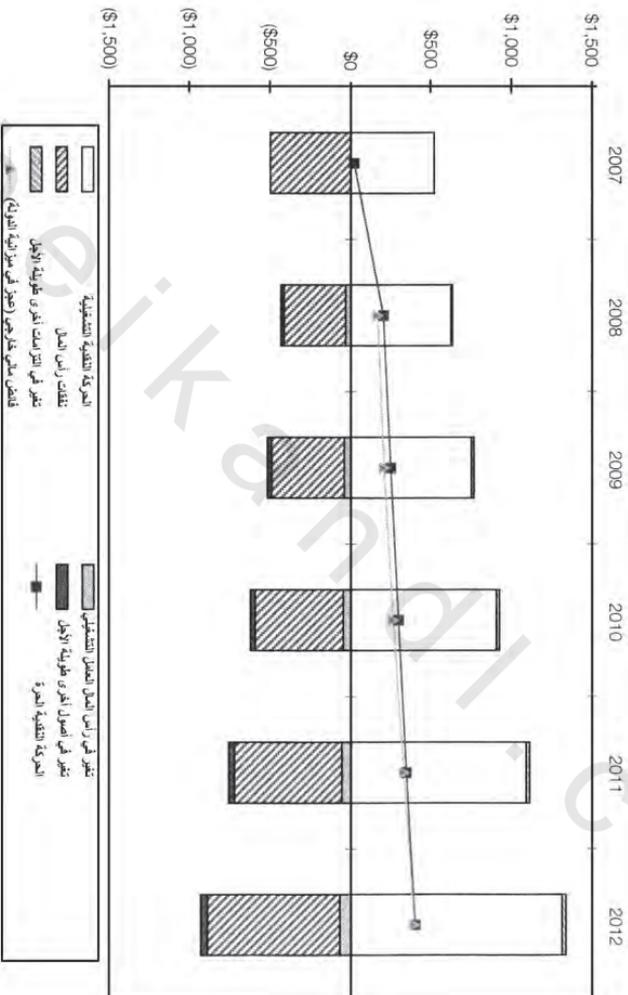


كيف تُعد خطة عملك

الجموعة المالية المدبنة (مخطط كشف البرازية)

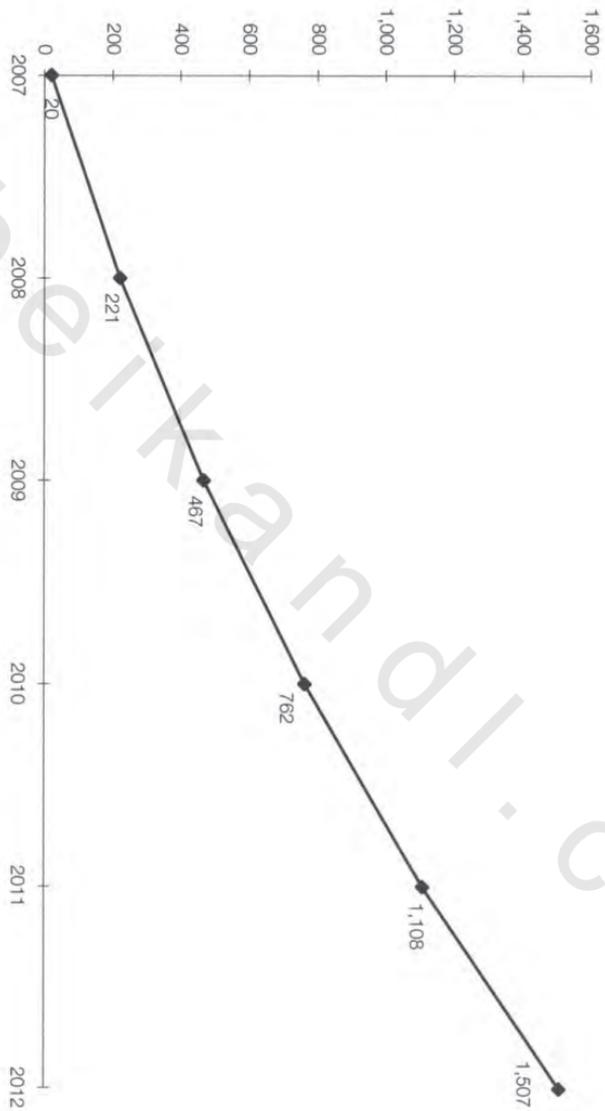


الجمعة التالية المبينة (مخطط الحركة النجمية)



كيف تعد خطة عملك

الجموعة المالية البلدية (مخطط الحركة النقدية الجرة التراكمية)



obeikandi.com

اختبر نفسك

في هذا الجزء عشرة أسئلة متعددة الاختيارات تساعدك على مدى معرفتك بأساسيات خطة العمل. وستجد أجوبة هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. من الأفضل أن تكتب الجزء الخاص بالموجز التنفيذي لخطة عملك بعد أن تستكمل مسودة بقية الخطة. صح أم خطأ؟

a. صح.

b. خطأ.

2. أنت الآن تكتب مسودة خطة العمل، وقد حددت مَنْ هم زملاؤك وَمَنْ هم منافسوك. في أي مجالٍ تتعلق هذه المعلوماتُ المقدمة؟

a. السوق.

b. المزيج التسويقي.

c. الصناعة.

3. تُسمَّى المنطقة المتداخلة بين تحليل الصناعة والسوق:

a. فرصة العمل.

b. قناة التوزيع.

c. استراتيجية الترويج.

4. يُسمَّى جزء خطة العمل الذي يذكر بالتفصيل سير الفعاليات

اليومية وأداء العمل، مثل كيفية تحويل المواد الخام إلى بضائع جاهزة للبيع بـ:

a. موجز الإدارة.

b. خطة التسويق.

c. وصف العمل.

d. خطة العمليات.

5. — هو النسبة المئوية الدنيا للعائد المتوقع من جميع

مشاريع الشركة.

a. العائد الأدنى للاستثمار.

b. هامش الربح الإجمالي.

c. عائد الاستثمار.

6. أداة مالية يمكن أن تساعدك على تَبَيُّنُ النقطة التي يُتَوَقَّعُ أن يكون عملك عندها غير خاسر ولا رابح. فما هي؟

a. كَشَفُ الميزانية.

b. تحليل نقطة التعادل.

c. تحليل حركة النقد.

7. أجزاء الخطة المالية التي تُظهِر هوامش الربح التي تتوقَّع أن يحققها عملك هي:

a. بيانات الدخل المبدئية.

b. كشف الميزانيات.

8. عندما تطوِّر الجزء المتعلق بمعالم خطة عملك، يُنصَحُ عموماً بفعل النقاط الآتية ماعداً:

a. اكتفِ بذكر الوقائع الرئيسية فقط، وتجنَّبِ ذكر كل خطوة بصورةٍ مستقلة.

b. استعمل التواريخ الفعلية.

c. أبقِ في جدول الأعمال مجالاً زمنياً لما لا يُتَوَقَّعُ.

d. أنشئْ جدولَ أعمالٍ طموحاً يمكنك تحقيقه.

9. عند كتابتك للجزء الخاص بتوصيف العمل من الخطة، يُنصَح بالمحافظة على الأسلوب العملي وتجنُّب حشو الموجز بما يعبر عن حماسك الشخصية. صح أم خطأ؟

a. صح.

b. خطأ.

10. تُكتب خطة العمل عادةً مرةً واحدة لضمان الحصول على الموارد المالية، وليست خطة من النوع الذي يراقب أو يُحدَّث، إذ لا يمكنها أن تساعد في توجيه العمليات. صح أم خطأ؟

a. صح.

b. خطأ.

إجابات أسئلة الاختبار

1. a. لما كان من الضروري أن يكون الموجز التنفيذي عرضاً مختصراً للنقاط الرئيسية لخطة عملك، فمن الأفضل تأخير كتابته. فإذا كتبتَه بادئ الأمر، فلربما تجد نفسك مضطراً إلى إجراء تعديلاتٍ مهمة عليه فيما بعد.

2. c. الصناعة هي مجموعة الشركات التي تنتج وتبيع منتجاتٍ (أو خدمات) إلى السوق، لذا فهي تحدّد من سيكون زملاؤك ومن سيكون منافسوك.

3. a. إن مصطلحي الصناعة و السوق يَصِفان أجزاءً من بيئة العمل الإجمالية. وتمثّل منطقة التقاطع بين الصناعة والسوق فرصة العمل الخاص بك - تلك المنطقة التي تتلاقى فيها حاجةُ الزبون مع المنتج (أو الخدمة).

4. d. ينبغي أن تُظهِر خطة العمليات كيف سيُنجز العمل، مع تركيزٍ خاصٍّ على عوامل التشغيل الحيوية التي ستجعل العمل الذي تقدّمه ناجحاً.

5. a. إذا لم يتخطَّ المشروع (أو العمل) النسبة الدنيا للاستثمار للشركة، فقد لا يحظى بالمصادقة عليه أو تمويله.

6. b. نقطة التعادل هي وقت بالغ الأهمية، يبدأ العمل عنده بجني الأرباح. ويرغب قراء خطط الأعمال في معرفة متى (وعند أي مستوى من المبيعات) ستتحقّق نقطة التعادل. علماً بأن تحليل نقطة التعادل يمكنك من تقديم تلك المعلومات.

7. a. تمثّل بيانات الدخل المبدئية أصدق تحليلٍ للتقدّم المالي للعمل؛ إذ تُظهِر بيانات الدخل، التي تُعرّف كذلك ببيانات الربح والخسارة، هوامش الربح المتوقّعة إضافةً إلى الإيراد، وهوامش ربح التشغيل، والدخل الصافي.

8. b. لا يُنصح عمومًا باستعمال التواريخ الفعلية في الجزء المتعلق بمعالم خطة عملك. ويُحسُن أن تستعمل بدلاً من ذلك تواريخ عامة، نحو: ستة أشهر، أو سنة واحدة؛ إذ إن إثبات تواريخ محدّدة ليس بالأمر الضروريّ دائمًا، إضافةً إلى أن مجال المناورة فيه أقلُّ من التواريخ العامة.

9. b. في حين أنك تودّ استعمال أسلوبٍ عمليٍّ مهنيٍّ في الجزء الخاص بتوصيف العمل في خطة عملك، فإن هذا الجزء يمنحك أيضًا فرصةً لإدراج بعض حماستك وقناعتك بأن فكرة العمل سوف تكون مشروعَ عملٍ ناجحًا. فهي إذن مناسبةٌ لك لعرض قيمة فكرتك - أي ما يدعوك للاعتقاد بأن العمل سيكون ناجحًا.

10. b. لما كان بعضُ الأشخاص يفهمون خطة العمل على أنها وثيقة جامدة؛ بمعنى أنها تُكتب مرةً واحدةً ثم تُطرح على الرف، فمن الملائم جدًا مراقبتها وتحديثها بانتظام للمساعدة على تقدّم عملك.



مراجع للاستزادة

مقالتان

Harvard Business School Publishing. "Starting New Businesses - Inside the Organization." Harvard Management Update (December 1999).

إن تعهد المشروعات الإنتاجية ليس عملاً جديداً تماماً - ففكرة إنشاء مشروعات جديدة ضمن شركات كبرى كان رائجاً مدةً قصيرةً في ثمانينيات القرن الماضي، ولكن معظم الشركات أصبحت حالياً مهتمةً بتغيير بنيتها وتقليص عدد عامليها للبحث عن فرص عمل جديدة. ومع ذلك، فإن تعهد المشروعات عاد ثانيةً في هذه الأيام؛ فالشركات تعتمد وتبحث عن طرق للنمو والبقاء في ساحة السوق التنافسية المتزايدة بإطراد. ويتخطى التعهد حدود إنتاج الخطط والأفكار إلى تبني مشاريع عمل جديدة فعلية - وهذا يتطلب تدريباً وتعليماً، وتحفيزاً، وشراءً من المستويات العليا لضمان أن ينبثق منها عملٌ حقيقيٌّ جديد.

Sahlman, William A. "How to Write a Great Business Plan." Harvard Business Review (July-August 1997).

تُفَرِّطُ معظمُ خططِ العملِ كثيراً في إيرادات الأرقام، وتُفَرِّطُ كثيراً في إيرادات المعلومات المهمة حقاً: كالأشخاص، وفرصة العمل، والسياق، واحتمالات الربح والخسارة. يوضح الكاتب في هذا المقال «بعض الأفكار المتعلقة بخطط العمل»، التي تبين للمديرين كيف يطرحون الأسئلة الصحيحة في أثناء إعداد خطط عملهم، وكيف يجيبون عنها.

كتب

Bangs, David H. The business Planning Guide: Creating a Plan for Success in Your Own Business. 8th ed. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.

وصفت مجلة فوربس Forbes هذا الكتاب بأنه من أفضل المراجع في الأعمال الصغيرة وأكثرها نفعاً. تتضمن هذه الطبعة الجديدة معلومات عن استعمال الإنترنت بوصفها أداة لتخطيط الأعمال.

Covello, Joseph, and Brain Hazelgren. Your First Business Plan. 3rd ed. Naperville, IL: Sourcebooks, 1998.

يتناول هذا الدليل، الخاص بإعداد خطة العمل، عمليةً تفاعلية وتدرجية تركّز على ما يُعرف بميزة البيع الفريدة (Unique Selling Advantage). ويتضمن نموذجاً لخطة عمل كاملة، إضافة إلى مسردٍ للمصطلحات.

Pinson, Linda, and Jerry Jinnett. Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Starting Smart, Building the Business, and Securing Your Company's Future. 4th ed. Chicago: Dearborn Financial Publishing, 1999.

أسهم هذا الكتاب، الذي نال جائزة الكتاب الأكثر مبيعاً، أكثر من نصف مليون شخص على كتابة خطة أعمال تكلّلت بالنجاح. وهو يقدم تعليماته خطوةً بخطوة لإنشاء خطة مهنية راقية موجهة النتائج، إضافة إلى كثير من العيّنات، والتمارين، والأمثلة، وخطتين كاملتين لاستعمالهما كنماذج. ويتضمن الكتاب آخر استراتيجيات التسويق على الوب وغيرها من الموارد الحديثة المتاحة لأرباب المشاريع الإنتاجية.

منتجات تعليمية إلكترونية

Harvard Business School Publishing. Case in Point.

Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

دراساتٌ لمجموعةِ حالاتٍ مرنةٍ على الخطِ online، يُقصدُ بها الإسهام في إعداد المديرين من المستوى المتوسط والمتقدم لمواجهة مختلف تحديات القيادة. تقدم هذه السيناريوهات الواقعية القصيرة محتوىً معقدًا لتكوين صورةٍ مركزةٍ عن وقائع حياة المدير. يخبّر المديرين استراتيجياً منظمة، وإزالة عوائق الإنجاز، ومراقبة التغيير، وتوقع المخاطر، والقرارات الأخلاقية، وبناء حالة عمل، وتعزيز ثقة الزبون، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور عالمي شامل، وتشجيع الابتكار، وتحديد المشكلات، واختيار الحلول، وإدارة التأثيرات المعقدة، وتحقيق وظيفة المدرب، وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارة الأداء، وتوفير التغذية الراجعة، والمحافظة على المواهب.

مراجع في إعداد خطة العمل

تنوّه بالمصادر التالية التي ساعدتنا على إنجاز هذا العمل:

Covello, Joseph, and Brian Hazelgren. *Your First Business Plan*. 3rd ed. Naperville, IL: Sourcebooks, 1998.

DeThomas, Arthur R., PhD, and William B. Fredenberger, PhD. *Writing a Convincing Business Plan*. Hauppauge, NY: Barron's, 1995.

Gumpert, David E. *How to Really Create a Successful Business Plan: Step-by-Step Guide*. Boston: Inc. Publishing, 1996.

HBS Toolkit. Boston: Harvard Business School, 1999.

Sahlman, William A. "How to Write a Great Business Plan." *Harvard Business Review* (July–August 1997).

Sahlman, William A. "Some Thoughts on Business Plans." Case Note 9-897-101. Boston: Harvard Business School, November 1996.

Siegel, Eric S., Brian R. Ford, and Jay M. Bornstein. *The Ernst & Young Business Plan Guide*. New York: Wiley, 1993.