

## الفصل الرابع

### المرحلة الرابعة

#### مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية



عن طريق عمل خطة عمل وتنظيم العمل بها داخل الشركة بين العاملين.

ما هي مكونات خطة العمل عموماً؟

خطة العمل تتكون غالباً من 11 جزءاً:

الجزء الأول: ملخص المشروع في صفحة واحدة

الجزء الثاني: نظرة على الشركة ( المشروع ) في صفحة واحدة تقريباً

- الجزء الثالث: المنتج أو الخدمة المقدمة في صفحة واحدة تقريباً  
الجزء الرابع: تحليل القطاع والسوق في 3 صفحات تقريباً  
الجزء الخامس: الخطة التسويقية في 4 صفحات تقريباً  
الجزء السادس: الخطة التشغيلية في صفحتين تقريباً  
الجزء السابع: الخطة التطويرية في صفحتين تقريباً  
الجزء الثامن: الإدارة في 3 صفحات تقريباً  
الجزء التاسع: الخطة المالية في 3 صفحات تقريباً  
الجزء العاشر: التمويل في صفحة واحدة تقريباً  
الجزء الحادي عشر: الملاحق بقدر الحاجة

**سنشير وباختصار إلى أهم المحاور التي يجب أن يتناولها كل جزء من أجزاء أي خطة عمل:**

**الجزء الأول: ملخص المشروع:**

**حجم الملخص: صفحة واحدة**

اكتب الملخص بعدما تنتهي تماماً من كتابة الخطة لتقديمه إلى:

مؤسسي المشروع وممولي المشروع من بنوك أو مستثمرين أو شركاء حتى تحافظ على أسرار الخطة من السرقة أو الاقتباس.

**الجزء الثاني: نظرة على الشركة ( المشروع):**

**حجم ذلك: صفحة واحدة تقريباً:**

يتضمن هذا الجزء من خطة العمل:

- 1 - رسالة الشركة التي تريد تحقيقها.
- 2 - وصف مبسط للمشروع.
- 3 - مراحل تطور المشروع إذا كان قائماً أو مراحل التطور التي سيمر بها المشروع إذا كان حديثاً ، الأهداف التطويرية المرسومة لكل مرحلة .
- 4 - عوامل نجاح المشروع.
- 5 - الموقع أو المكان.
- 6 - التجهيزات التي سيتم الاعتماد عليها.

الجزء الثالث: المنتج أو الخدمة المقدمة :

حجم ذلك: صفحة واحدة تقريباً.

موضوع الجزء الثالث:

- 1 - وصف الخدمة أو المنتج
- 2 - فوائده للمستهلك
- 3 - الفرق بينه وبين الموجود حالياً في الأسواق
- 4 - مراحل تطور المنتج أو الخدمة.

الجزء الرابع: تحليل القطاع والسوق

حجم ذلك: 3 صفحات تقريباً.

موضوع الجزء الرابع:

- 1 - تعريف كامل بالسوق
- 2 - حجم السوق

- 3 - عوائق الدخول للسوق
- 4 - قنوات إمداد السوق وقنوات التوزيع
- 5 - السوق المستهدف والشرائح المستهدفة
- 6 - المحيط التنافسي والمنافسون وحصتهم في السوق
- 7 - المنافسون المتوقعون مستقبلاً
- 8 - الميزة التنافسية للمشروع.

#### الجزء الخامس: الخطة التسويقية

حجم ذلك: 4 صفحات تقريباً

موضوع الجزء الخامس:

- 1 - استراتيجية السوق المستهدف
- 2 - إيجاد موضع لمنتجك أو الخدمة في السوق في ذهن العميل
- 3 - استراتيجية المزيج التسويقي ( المنتج أو الخدمة المقدمة ، التسعير ، التوزيع ، الترويج ويشمل الإعلانات أو التخفيضات أو المعارض أو غيرها )
- 4 - التجارة الإلكترونية
- 5 - استراتيجية المبيعات ( توظيف المندوبين وتدريبهم ، إرسال المندوبين ، إرسال رسائل البريد ، التلفزيون.....)
- 6 - توقعات المبيعات.

#### الجزء السادس: الخطة التشغيلية

حجم ذلك: صفحتين تقريباً

موضوع الجزء السادس:

1 - استراتيجية التشغيل:

خطوات الإنتاج ونقل المنتج ، القيمة المضافة للزبون ، التكلفة ،

الجودة ، الوقت.....)

2 - نطاق التشغيل:

مالذي ستقوم به ؟

ومالذي سيقوم به غيرك؟

ماهي التقنية المستخدمة.....؟

ماهي العمليات التشغيلية الموجودة حالياً إذا كان المشروع قائماً؟

الجزء السابع: الخطة التطويرية

حجم ذلك: صفحتين تقريباً

موضوع الجزء السابع:

استراتيجية التطوير لمدة 2 -3 سنوات تتضمن تطوير كل أو

بعض ما هو آت:

1 - المنتج

2 - عمليات الإنتاج

3 - الخطة التسويقية

4 - العملاء

5 - الموظفين

6 - التحالفات الاستراتيجية.

## الجزء الثامن: الإدارة

حجم ذلك: 3 صفحات تقريباً

موضوع الجزء الثامن:

- 1 - الهيكل التنظيمي للشركة
- 2 - الفريق الإداري
- 3 - الأشخاص المهمين وأدوارهم ، الملاك ونسبة كل واحد منهم.

## الجزء التاسع: الخطة المالية

حجم ذلك: 3 صفحات تقريباً

وهي من أهم الأجزاء في الخطة حيث إن المشروع إذا لم يستطع إقناع قارئ الخطة بأن هناك عوائد مالية فسيؤدي ذلك إلى فشل الخطة بالكامل.

موضوع الجزء التاسع:

وتتضمن الخطة المالية:

- 1 - التوقعات المالية للمشروع:
  - إنشاء قائمة للدخل
  - وقائمة للربح والخسارة
  - وقائمة التدفقات النقدية لمدة من 3 - 5 سنوات
- 2 - نقطة التعادل
- 3 - الفرضيات ( تكلفة المنتج ، السعر ، حجم المبيعات ، هامش الربح.....)
- 4 - المخاطر وكيفية تلافيها.

## الجزء العاشر: التمويل

حجم ذلك: صفحة واحدة تقريباً

موضوع الجزء العاشر:

1 - تحديد التمويل المطلوب

2 - استراتيجية التمويل ( العائلة ، الأصدقاء ، مستثمرين ،

شريك مغامر ، بنوك.....).

## الجزء الحادي عشر: الملاحق

حجم ذلك: بقدر الحاجة

موضوع الجزء الحادي عشر:

أي ملاحق يمكن إضافتها كالرسومات البيانية والجداول والقوائم المالية والسير الذاتية للفريق الإداري والتوصيات والنصائح العامة وغيرها.

## أخطاء شائعة على الطريق !!

عند وضع خطة العمل هناك أخطاء شائعة خطيرة منها:

1 - الاستنساخ والقياس والتعميم:

القياس بين المؤسسات الربحية وغير الربحية

بين الحكومية وغير الحكومية

بين الدينية وغير الدينية

بين الخيرية والربحية أو التجارية

بين الرسمية والأهلية

بين مؤسسات المجتمع المدني وغيرها من المؤسسات  
بين المؤسسات التطوعية وغير التطوعية

بين كل الأنواع المتقدمة من المؤسسات هناك مشتركات لكن  
هناك فوارق أيضا فيجب أن يجعل الفريق الذي يريد إعداد خطة  
للعمل نوع المؤسسة نصب عينيه دائما ويتجنب القياس والتعميم.  
بل حتى استتساخ خطة عمل قناة فضائية أخرى دينية لا يعتبر  
صائبا لنا والأسباب واضحة فهناك إختلاف في حجم التمويل والرسالة  
والمخاطب وثقافة العاملين وما إلى ذلك.

## 2 - إهمال الفقرة الأساسية من خطة العمل:

الفقرة الأساسية من خطة العمل تشمل تحليل السوق من جهة،  
والمال والتمويل من جهة ثانية، و خاتمة الخطة من جهة ثالثة، فخطة  
العمل التي لا تعطي حق الجزئين السابقين بواقعية وموضوعية  
وعملائية كما يجب تجعل المشروع برمته في مهب الريح والمد والجزر  
وربما الانهيار بعد حين، فخطة عمل أي مشروع بحاجة إلى تناول:

أ - تحليل للسوق وذلك بعرض ماهو آت:

- تحليل مبسط عن فكرة المشروع والمجال الذي ستدخل فيه  
في مجال المنافسة ومن هم المنافسون و كيفية التقدم عليهم.

- خطة تسويقية بسيطة توضح:

السوق المستهدف - العملاء المستهدفين - عددهم - وهل

يكفي هذا العدد لإنجاح الفكرة ويحتاجون للمشروع.

- لماذا سيأتي إليك العملاء لشراء المنتج أو الخدمة

وسيتكون المنافس؟

كيف تضع خطة لتطوير مؤسستك

ما هو الشيء الجديد فى مشروعك؟

- التسويق و الترويج:

كيف تستطيع توصيل الرسالة التسويقية للعميل عن

منتجك؟

من خلال:

الإعلانات؟ أو المقالات؟

وما تكلف ذلك؟

- تفسير منتجك؟ :

كم سيتكلف المنتج الخاص بالمشروع؟

ما هى مكانة واحتياج منتج المشروع بالنسبة للعميل مقارنة

بالمنافس؟

- استراتيجية التوزيع:

- كيف سيصل المنتج للعميل المستهدف؟

كم ستتكلف هذه العملية؟

- خطة تنفيذية توضيحية مبسطة:

كيف سيبدأ المشروع وينمو وماهى مفاتيح تحقيق الإنجاز؟

- كيف تستطيع تطوير استراتيجياتك التسويقية؟

- خطة احتمال الأزمات:

اشرح التحديات التى ستواجه المشروع:

هل هي خارجية مثل الركود الاقتصادي

أو داخلية مثل انخفاض في المبيعات؟

### ب - تحليل التمويل وذلك بعرض:

صورة مبسطة للميزانية الخاصة بالتنفيذ والاستمرار والتطوير:

الإيرادات المتوقعة

النفقات النقدية.

ملاحظة: لقد أشرنا في الفقرات المتقدمة إلى الخطة التسويقية والتمويلية وأعدنا ذلك باقتضاب حسب رؤية أخرى لمكونات التسويق والتمويل فراجع وقارن واختر الأنسب.

### ت - إهمال التركيز على خاتمة خطة العمل:

الخاتمة هي نهاية الخطة وخلاصتها الموجزة المبسطة المفهومة المقنعة لمخاطبي الخطة ويجب أن تكون إيجابية مستمدة من واقع المشروع، وتساعد مخاطبي الخطة على معرفة أجزاء الخطة بطريقة ملخصة وتزودهم بأليات النجاح تأسيسا واستمرارا مع الالتزام بأن تكون المعلومات الواردة في ملخص الخطة صحيحة مقنعة واقعية دقيقة تفرق بين:

ما يجب حاليا

ما يجب مستقبليا

ما يمكن حاليا

ما يمكن مستقبليا

تميز بين الممكن والطموح حاليا ومستقبليا

ولاتتسى الإجابة المستوعبة في سطر واحد على سؤالين:

لماذا هذا المشروع؟

كيف تضع خطة لتطوير مؤسستك

كيف سينجز المشروع ويستمر؟

وكيف سيستمر المشروع؟

وفي ضوء ما تقدم فخطة العمل المعدلة الجديدة للقناتين يفضل

أن تكون مفهومة عموماً كالتالي:

◀ اسم المؤسسة أو الفريق أو الفرد الذي قام بإقتراح المشروع

وصياغة خطة العمل الخاصة مقدم بالمشروع.

◀ اسم المشروع.

◀ الجهة المقدم لها المشروع.

◀ وصف موجز للمشروع: ويتكون من المحاور التالية:

أ - مقدمة عن المشروع.

ب - المستهدفون من المشروع.

ت - التكاليف الإجمالية.

ث - مراحل التنفيذ:

- مرحلة أولى.

- مرحلة ثانية.

- مرحلة ثالثة.

◀ أهداف المشروع.

◀ مبررات المشروع.

◀ المشاريع المنفذة حالياً من قبل المؤسسة.

◀ المستفيدون بصورة مباشرة وغير مباشرة.

- ◀ إدارة المشروع.
- ◀ استمرارية وديمومة المشروع.
- ◀ تكرارية المشروع.
- ◀ خطة التنفيذ والجدول الزمني.
- ◀ التحليل المالي:
  - أ - مصادر التمويل.
  - ب - التدفق النقدي.
- ◀ الجدوى الاقتصادية:
  - نقطة التعادل.
- ◀ الموازنة والتكاليف التقديرية للمشروع:
  - أ - التكاليف الرأسمالية.
  - ب - التكاليف التشغيلية.
- ◀ التحليل البيئي للمشروع:
  - إيجابي ، سلبي.
- ◀ قدرة الجهاز الفني والإداري على تنفيذ وإدارة المشروع:
  - أ - المؤهلات العلمية
  - ب - والمؤهلات العملية للجهاز.
- ◀ المنجزات المتوقعة.
- ◀ المرفقات:
  - أ - التقرير المالي والإداري للمؤسسة عن السنة أو السنوات السابقة.

- ب - الميزانية العمومية.
- ت - النظام الداخلي للمؤسسة.
- ث - شهادة التسجيل للمؤسسة.
- ح - الهيئة الإدارية.
- ◀ تقييم المشروع ( الخاتمة ).