



دليل بناء خطة العمل

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)

جدول المحتويات



- الجزء الأول: المقدمة
- الجزء الثاني: ما قبل خطة العمل
- الجزء الثالث: بناء خطة العمل
- الجزء الرابع: مازا بعد بناء خطة العمل
- الجزء الخامس: أسئلة عامة
- الجزء السادس: الخاتمة

الجزء الأول

المقدمة

-مقدمة وتعريف بالدليل-

إنطلاقاً من حرص الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" على تنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورفع إنتاجية هذه المنشآت وزيادة مساحتها في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٣٥٪ بحلول عام ٢٠٣٠، كان على عاتقها توفير كل الأدوات والمعلومات والمساعدات الالزمة لتطوير القطاع وتثقيف الأفراد الراغبين بالدخول إلى عالم الأعمال.

أتي دليل بناء خطة العمل (Business Plan) ليكون مساعداً عملياً لكل الباحثين عن طريقة كتابة خطة عمل خطوة بخطوة وليسهل عليهم بناء تصور واضح عن مشروعهم القائم.

كيف يتم الاستفادة من الدليل؟

في هذا الدليل سيتم شرح مفهوم خطة العمل وأهميتها ثم سيتم الانتقال إلى شرح عناصر الخطة بشكل تفصيلي ليكون المستفيد على علم بالعناصر قبل البدء في كتابتها. ولكن قبل البداية بكتابة خطة العمل يجب أن يكون لديك دراسة جدوى لمشروعك وكذلك نموذج عمل واضح لكي تسهل عليك عملية كتابة الخطة.

ستجد في الدليل نماذج تساعدك في بناء خطة العمل، سيتم إيضاح النموذج المناسب في كل عنصر من عناصر الخطة، تأكد من فهم العنصر أولاً ثم انتقل لتبنيه النماذج.

مفهوم خطة العمل

يتجنب العديد من أصحاب الأعمال إعداد خطة عمل لأن المهمة تبدو مرهقة للغاية أو تستغرق وقتاً طويلاً، ولكن هذا المفهوم خاطئ لأن أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل الأعمال هو سوء التخطيط لها. لا يوجد شخص يدعي بأن إعداد خطة لعملك سيكون نشاطاً سهلاً للغاية، ولكنه نشاط مهم من حيث زيادة فرصك في النجاح، فخطة العمل الجيدة ترتكز وتنظم التفكير بالإضافة إلى المساعدة في تأمين التمويل والدعم اللازم لإقامة المشروع.

ستوضح خطة العمل فكرة عملك وتحدد تفاصيل التشغيل له وكذلك توفر الخطة مخططاً واضحاً لإدارة الأعمال وسلسلة من المعايير للتحقق من تقدمك.

أسباب وجود خطة عمل



الخطة هي دليلك



الخطة تساعدك في إدارة الموارد
واستغلالها بشكل مثالي



الخطة تساعدك في تتبع تقدمك



الخطة تخبر جدوى فكرة عملك

لماذا أحتاج خطة عمل؟

هذا سؤال مهم يطرحه جميع رواد الأعمال عند التخطيط لتأسيس مشروع تجاري ومن المهم منذ البداية أن ترى أهمية إعداد خطة عمل بغض النظر عن صغر حجم مشروعك المقترن. وفيما يلي أهم أربعة أسباب لضرورة وجود خطة:

الخطة هي دليلك:



تمثل أهم وظيفة للخطة في كونها وثيقة لعملك فهي توضح أفكارك وتنظيمها وتشكل خططك المالية وتخطط لكيفية تسويق نشاطك وإدارته بطريقة منتظمة.

الخطة تساعدك في تتبع تقدمك:



جزء من إعداد خطتك، ستضع غايات واضحة لعملك والتي يمكن استخدامها لاحقاً لمساعدتك في قياس التقدم.

الحصول على تمويل أو استثمار



من الصعب أن يكون أي شخص -خارج عائلتك وأصدقائك المقربين- أقراضك او الاستثمار في مشروعك في بداية مشروعك إذا لم تتمكن من وضع خطة عمل واقعية توضح الخطة الجيدة والقائمة على الحقائق والثوابت للممولين المحتملين أنك جاد بشأن مشروعك وأنك قد فكرت مليأً في التوجّه المستقبلي لعملك.

الخطة تختبر جدوى فكرة عملك



تساعدك الخطة على التحقق من ترجمة أفكارك إلى عمل قائم، بمعنى أن البحث الذي تجريه والمناقشات التي ستجريها مع مستشارين مستقلين في تجميع الخطة سيعملون على اختبار جدوى أفكارك ربما عند النظر إليها تحت المجهر فإن فكرتك لا تتلاءم مع سوق العمل كما كنت تعتقد في البداية، ولكن حتى إذا وجدت أن النتائج سلبية من عملية التخطيط.

من سيستفيد من الدليل؟

- سيستفيد من الدليل كل من لديه رغبة في بدء نشاط تجاري واضح المعالم أو لديه مشروع قائم ويريد إعادة تقييم للنشاط.

عناصر خطة العمل

- من الممكن أن تكون خطة العمل مفضلة وكثيرة العناصر، ولكن بالنسبة لمعظم الشركات الناشئة فلا يجب أن تكون الخطة معقدة للغاية. في نفس الوقت، يجب أن تفهم أن الأمر سيستغرق منك وقتاً وجهداً لتجميع المعلومات معًا، وأنك قد تواجه صعوبة في جلب بعض المعلومات، ولكنها مهمة لتكون الخطة جديرة بالاهتمام.

- تعتمد عناصر خطة العمل على رغبة صاحب المشروع - أو الممول المحتمل - في التعمق بالتفاصيل، وسنركز في هذا الدليل على الحد الكافي منها وهي تسعة عناصر:

عناصر خطة العمل

وصف المشروع التجاري



المنتج أو الخدمة



التشغيل



الخطة المالية



ملخص تنفيذي



تحليل الوضع الحالي



التسويق والمبيعات



التنظيم الإداري



ملفات داعمة



كيفية جلب معلومات خطة العمل

- في البداية يجب أن تستند خطة عملك على حقائق وليس أمنيات، ولتحقيق هذا المتطلب يجب عليك إجراء بحث مفصل. بشكل عام، الذين يسعون إلى إنشاء أعمال تجارية جديدة حريصون على التخطيط الجيد والبحث المتكامل على الرغم من الصعوبات التي قد تواجههم. ومع ذلك، فإن الأمر يستحق الجهد الذي تبذله فيه لأن البحث الدقيق سيؤدي في النهاية إلى نتائج أفضل وسيزيد بالتأكيد من فرص النجاح. هناك نوعان من البحوث:

- بحث ثانوي 

- بحث أولي 



بحث أولي

هو بحث تقوم بتجمیع بياناتك. على سبيل المثال، يمكنك إجراء استبيانات للعملاء المحتملين أو مقابلتهم وسماع آرائهم حول فكرتك.

من الممكن طلب المشورة المهنية عند البدء بإجراء بحث أولي من خبراء في هذا المجال.



بحث ثانوي

يستخدم البحث الثانوي مصادر البيانات المفتوحة والمتحدة مثل تقارير الجهات الحكومية والصحف وبيانات التعداد وتقارير هيئة الإحصاء.

بفضل الإنترنت أصبح الوصول إلى هذا النوع من الأبحاث الآن أكثر سهولة مما كان عليه من قبل.

الجزء الثاني

ما قبل خطة العمل

قبل الشروع في بناء خطة العمل، يجب أن تكون قد أعددت نموذج عمل وقمت بدراسة جدوى لمشروعك. في حال كان لديك دراسة جدوى ونموذج عمل لمشروعك، يمكنك الانتقال إلى الفصل الثالث لبناء خطة العمل، وفي حال لم تقم بعد بعمل دراسة جدوى وبناء نموذج العمل، فيمكنك الاستفادة من الأدلة الأخرى المتوفرة لدينا في إتمامهما وفيما يلي شرح مبسط لعناصر نموذج العمل ودراسة الجدوى:

-نموذج العمل-

نموذج العمل هو النسخة المصغرة للمشروع، ويوضح كيف سيضيف قيمة لصادر المشروع ولغفائه المستهدفة وكيف سيتم العمل على تحقيق هذه القيمة، من أشهر نماذج العمل المستخدمة على نطاق واسع هو نموذج Canvas وفيما يلي نظرة سريعة على أهم عناصر هذا النموذج، وللاستزادة يمكن مراجعة ملف مخطط نموذج العمل التجاري من خلال الرابط التالي:

[pdf.V/https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files](https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/pdf.V)

عناصر نموذج العمل



القيمة المضافة

يلخص هذا العنصر جميع القيم التي سيقدمها المشروع لشرائح العملاء المختلفة وما المشاكل التي سيخلها لهم أو الحاجات التي سيلبيها لهم.

العلاقات مع العملاء

في هذا العنصر يتم تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين مشروعك وبين عملائك، هل ستكون عن طريق رسائل مساعدة عبر البريد الإلكتروني، علاقة مباشرة عن طريق الهاتف، خدمة مؤتمنة يقوم بها العميل بنفسه ... إلخ.

الموارد

في هذا العنصر يتم تحديد جميع الموارد التي يحتاجها المشروع من موارد طبيعية كالمنتجات الأولية ومواد التغليف والأدوات المكتبية، أو موارد بشرية كفريق إداري وموظفي مشتريات وفريق دعم العملاء، أو موارد فكرية وتقنية كموقع إلكتروني أو براءة اختراع أو حقوق نشر ... إلخ.

التكاليف

يتم في هذا العنصر تحديد التكاليف الرئيسية التي يحتاجها المشروع وتنقسم إلى تكاليف ثابتة مثل رسوم الاشتراك في خدمة معينة، وتكاليف متغيرة مثل تكاليف إدارة حسابات وسائل التواصل الاجتماعي أو تكاليف الإنتاج ... إلخ بالإضافة إلى التكاليف المبدئية كتكاليف شراء الأجهزة والآلات مثلًا.

الفئات المستهدفة

يقسم هذا العنصر شرائح العملاء إلى عدة أقسام حسب عدد من المحددات كالعمر والدخل مثلً إمكانية دراستهم وفهمهم بشكل تفصيلي في خطة العمل.

القنوات

يلخص هذا العنصر نقاط الاتصال بين مشروعك وبين عملائك مثل حسابات وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف أو صندوق الشكاوى أو عن طريق مطبوعات المنتجات أو غيرها.

الأنشطة

يلخص هذا العنصر مجموعة الأنشطة الرئيسية التي ستحتاج إلى القيام بها لسير المشروع بشكل جيد كالإنتاج أو الاستيراد والتصدير أو التسويق والمبيعات ... إلخ.

الشراكات

يحدد هذا العنصر الشراكات التي تحتاج لإبرامها لسير المشروع بطريقة مناسبة مثل الشراكات مع الموردين أو أسطول خدمة التوصيل أو شراكة تقنية مع مشغلي المتجر الإلكتروني ... إلخ.

الإيرادات

يتم تحديد مصادر دخل المشروع المتوقعة مثل بيع المنتجات أو تقديم الخدمات، نسب من بيع منتجات علامة أخرى، رسوم استخدام الأصول بالأراضي مثلً وغيرها.

دراسة الجدوى

تهدف دراسة الجدوى إلى التأكد من أن المشروع يمكن أن يكلل بالنجاح ويحقق الأرباح، كما يهدف إلى التعرف على أهم التحديات التي يمكن أن يواجهها المشروع لمحاولة تجنبها، تساعدك دراسة الجدوى على المفاضلة بين عدد من البديل المتاحة ذات العائد الأعلى أو الخطر الأقل وسنقوم بتقديم نظرة سريعة على أهم العناصر التي تحتاجها المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دراسة الجدوى، وللاستزادة، يمكنك الالتحاق بدورة مجانية تشرح بطريقة عملية كيفية عمل دراسة جدوى لمشروعك وأيضاً الاستفادة من نموذج دراسة الجدوى ضمن مرفقات الدورة، من خلال الرابط التالي:

<https://academy.monshaat.gov.sa/enrol/index.php?id=117>

أهم العناصر التي تحتاجها المشاريع في دراسة الجدوى

الدراسة التسويقية 

الدراسة المالية 

الدراسة القانونية والإدارية 

الدراسة الفنية 

-الدراسة التسويقية-

هي الخطوة الأولى من دراسة الجدوى وتهدف إلى فهم السوق الذي ستقوم بطرح منتج أو خدمتك فيه، ولفهم السوق تحتاج إلى معرفة أربع مكونات رئيسية:

١. المنتج

٢. السعر

٣. المكان

٤. الترويج

-الدراسة الفنية-

تهدف الدراسة الفنية إلى فهم الجوانب الرئيسية التي يجب أن تؤخذ بالحسبان لتنفيذ المشروع وتنقسم إلى ثلاثة عناصر رئيسية:

١.متطلبات التأسيس

٢.احتياجات المشروع من الأصول الرأس مالية

٣.متطلبات التشغيل

-الدراسة القانونية والإدارية-

تساعد هذه الدراسة في فهم الشكل القانوني للمشروع ودحص الشركاء في حال كان للمشروع العديد من الشركاء والبناء والوحدات الإدارية التي تحتاجها لسير المشروع.

-الدراسة المالية-

تركز الدراسة المالية على فهم التكاليف والإيرادات بشكل رئيسي وتحديد نقطة التعادل والقسط والاستهلاك ومعامل التحميل الخاص بالتسعير تساعد هذه المعلومات في بناء العناصر المالية الأساسية:

١. قائمة الدخل

٢. التدفقات النقدية

٣. الميزانية

٤. المؤشرات المالية

الجزء الثالث

بناء خطة العمل

- الملخص التنفيذي-

١.تعريف

يختصر الملخص التنفيذي عملك في جمل بسيطة وواضحة، وهو القسم الأخير الذي يجب كتابته ليتم بناؤه بطريقة صحيحة، وبعد كتابته يتم وضعه في الصفحة الأولى من خطة العمل. الملخص التنفيذي سيقرؤه أشخاص ليسوا على دراية بتفاصيل عملك لذا تجنب الجمل المعقدة والمصطلحات الصعبة واجعله واضحاً قدر الإمكان.

٢.الهدف

الهدف من الملخص التنفيذي هو تلخيص العناصر الثمانية الباقية في جمل بسيطة ومبشرة لإعطاء قارئ الخطة نظرة إجمالية عن مشروعك.

٣. أسئلة مساعدة

١. ما هو مشروعك وإلى أين تسعى للوصول بالمشروع؟
٢. ما هي مميزات مشروعك التي تجعله فريداً من نوعه؟
٣. ما هي خدمتك التي ستقدمها أو المنتج الذي ستبيعه؟
٤. من هم شريحة عملائك وكيف ستلبّي خدمتك أو منتجك احتياجهم؟
٥. كيف سيتم التسويق لنشاطك؟
٦. من هم القائمين خلف المشروع وما هي مؤهلاتهم؟
٧. ما هي الفرص الموجودة في السوق والتي يسعى مشروعك لاستغلالها؟
٨. ما هي العوامل الخارجية التي قد تؤثر على مشروعك؟
٩. ما هو مقدار التمويل الذي يتطلبه المشروع؟

-وصف المشروع التجاري

-تعريف

يُكتب في هذا العنصر المعلومات الأساسية للمشروع وعادة ما تكون المعلومات في هذا العنصر مباشرة وبسيطة مثل:

المعلومات الأساسية للمشروع

وسائل التواصل
لأصحاب المشروع



اسم المشروع



الشكل القانوني
للمشروع



رؤية ورسالة المشروع



عنوان المشروع



١. اسم المشروع

- هو الاسم الذي سيعرفك الجمهور من خلاله.

٢. رؤية ورسالة المشروع

- الرؤية:

تصوّر لمستقبل الشركة الذي تطمح له.

- الرسالة:

تجيب الرسالة على سؤال، كيف يجب التدرك لبلوغ الرؤية التي وضعتها مسبقاً.

٣. وسائل التواصل لأصحاب المشروع

بيانات التواصل للقائمين على المشروع.

٤. عنوان المشروع

قد لا يكون هناك موقع عمل واضح تدير فيه المشروع في البداية،
ولكن إذا كان لديك، فيفضل ذكره.

٥. الشكل القانوني للمشروع

- هناك عدة أشكال قانونية للمشروع وتنقسم إلى قسمين:

-مؤسسة فردية:

هي المنشأة التي يمتلكها شخص واحد وتكون الذمة المالية للمؤسسة وللملك واحدة.

-شركة:

بناء على نظام الشركات الصادر من وزارة التجارة فيجب أن يكون شكل الشركة المؤسسة في المملكة العربية السعودية أحد الأشكال الآتية:

أشكال الشركات في المملكة العربية السعودية

شركة تضامن

شركة التوصية البسيطة

شركة المحاصة

شركة المساهمة

شركة ذات مسؤولية محدودة

شركة الشخص الواحد

١. شركة تضامن

هي شركة بين أشخاص يكونون فيها مسؤولين شخصياً في جميع أموالهم وبالتضامن عن ديون الشركة والالتزاماتها أمام الغير.

٢. شركة التوصية البسيطة

هي شركة تتكون من فريقين من الشركاء، فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة والالتزاماتها، وفريق آخر يضم على الأقل شريكاً موصياً لا يكون مسؤولاً عن ديون الشركة والالتزاماتها إلا في حدود حصته في رأس مال الشركة.

٣. شركة المحاصلة

هي شركة تستتر عن العامة، ولا تتمتع بشخصية اعتبارية، وهي شركة بين شخصين أو أكثر من دون أن تقيد في السجل التجاري.

٤. شركة المساهمة

شركة رأس مالها مقسم إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، وتكون الشركة وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة على ممارسة نشاطها.

٥. شركة ذات مسؤولية محدودة

شركة لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكاً، وتعد ذمتها مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك فيها. تكون الشركة مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها، ولا يكون المالك لها أو الشريك فيها مسؤولاً عن تلك الديون والالتزامات.

-الهدف-

التعريف بالمشروع بشكل عام ومحصر.



أسئلة مساعدة



لتحديد اسم المشروع

هل هو اسم يعكس نشاط الشركة؟

هل هو اسم مميز ويسهل تذكره؟

ما هي القصة خلفه ولماذا تم اختيار هذا الاسم؟

لتحديد الرؤية

ما هو تصورك عن مشروعك بعد 15 سنة؟

إلى أين تريد لمشروعك أن يصل؟

ما هو الهدف الأسمى الذي يسعى
المشروع إلى تحقيقه؟

لتحديد الرسالة

ما هي الدعائم التي ستتساعدك في تحقيق رؤيتك؟

ما هي الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها؟

ما الذي يجعل مشروعك مميّزاً عن الآخرين؟

أسئلة مساعدة



لتحديد الشكل القانوني للمشروع

كم عدد الشركاء المستعدين للدخول معك في المشروع؟

من سيكون مسؤولاً عن ديون الشركة في حالات الاستدانة؟

ما أدوار الشركاء في الشركة؟

لتحديد موقع المشروع

من أين سيدار المشروع؟

هل المشروع بحاجة لاستئجار مكتب بعقد سنوي أم مكتب مؤقت؟

أين يتمركز عاملوك المحتملين؟

-نماذج مساعدة-

العنصر	الإجابة	شرح مساعد
اسم المشروع		هو الاسم الذي سيعرفك الجمهور من خلاله صورة مستقبل الشركة بعد مسيرة طويلة من الخطوات
الرؤية		-ما هو تصورك عن مشروعك بعد 15 سنة? -إلى أين تريد لمشروعك أن يصل? -ما هو دور مشروعك في حياة العملاء؟
الرسالة		-كيف سيؤثر في حياتهم؟ -تحب الرسالة على الأسئلة التالية: ماذا نفgran ؟ لماذا؟ لمن؟ وكيف؟
الشكل القانوني للمشروع		ملكية فردية، شركة تضامن، شركة ذات مسؤولية محدودة، ... إلخ
وسائل التواصل لأصحاب المشروع		أسماء أصحاب المشروع وأرقام أو بريد التواصل لكل منهم

- المنتج أو الخدمة-

-تعريف-

شرح للمنتج أو الخدمة التي تعتبر أصل المشروع وتقديمها بطريقة واضحة وإبراز مميزاتها، ولمساعدتك في كتابة هذا العنصر من الممكن تقسيمه إلى ثلاثة عناصر:

مميزات منتجك / خدمتك

**علامات تفرد منتجك / خدمتك
عن المنافسين**

**الفوائد المأمولة من
منتجك / خدمتك**

من المهم أن تكون صادقاً في شرح منتجك أو خدمتك لتكون مصدر ثقة بالنسبة لك وكذلك لتخطط مشروعك بطريقة صحيحة وواضحة.

-الهدف-

الهدف من هذا العنصر هو إبراز منتجك/خدمتك بأفضل طريقة عبر توضيح كيف سيكون منتجك/خدمتك مميزاً عن باقي المنافسين وكيف سيجعله علامة بارزة جاذبة للعملاء وكذلك توضيح الفوائد التي سيسنديها العملاء من منتجك أو خدمتك.

-أسئلة مساعدة-

١. ما هي المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها؟
٢. ما هي مميزات منتجك أو خدمتك؟
٣. كيف سيحل منتجك أو خدمتك مشاكل الفئة المستهدفة؟
٤. ما الذي يجعل منتجك أو خدمتك مميزاً عن باقي المنافسين؟
٥. ما هي الفوائد التي سيحصل عليها العميل بعد استخدام منتجك أو خدمتك؟
٦. ما هي الخطط المستقبلية في تطوير منتجك أو خدمتك؟

iv. نماذج مساعدة

• نموذج المنتجات والخدمات

القيمة المضافة للعميل والميزة التنافسية

- ما المشكلة التي سيحلها المنتج لدى العميل؟
 - ما هي الميزة التي تسهل من حياته؟
 - ما هو الاحتياج الذي ستلبيه الخدمة؟
 - كيف يختلف عن بقية المنتجات في السوق؟
 - بماذا يتميز؟
 - (جودة، فاعلية، طريقة تقديم، سعر، تفصيل مختلف، يحل مشكلتين معًا ... إلخ)

الوصف

وصف تفصيلي
للمنتج وماذا يفعل

المنتج أو الخدمة

(اسم المنتج، باقة
المنتجات، الخدمة)

- تحليل الوضع الحالي

-تعريف

تحليل الوضع الحالي هو دراسة عميقه للمحيط الخارجي بالمشروع والتي ستؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط المشروع، ويشمل ثلاثة أمور:

ا. تحليل السوق: يقصد بتحليل السوق دراسة البيئة التي سيعمل بها المشروع مثل الأوضاع الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وغيرها. وكذلك دراسة الفرص والتهديدات التي يمكن مواجهتها مستقبلاً بعد إطلاق المشروع. وللاستزادة، يمكنك التسجيل في لقاء مجاني يشرح طريقة عمل أبحاث السوق من خلال الرابط التالي:

<https://academy.monshaat.gov.sa/enrol/index.php?id=112>

٢. **تحليل الفئة المستهدفة:** تنقسم الفئات المستهدفة إلى قسمين (أفراد، منظمات) ويتم اختيار أحد النموذجين حسب الفئات المستهدفة لمشروعك.

الأفراد: يتم تقسيمهم حسب عدة عوامل مثل:

الديموغرافية

(العمر، الجنس، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية)

الجغرافية

مكان تواجد أغلب الفئة المستهدفة على الخريطة

السلوك والاهتمام

سلوكيات معينة يتبعها العملاء، مجالات مهتمين بها، هوايات مختلفة

الاقتصادية

مستوى القوة الشرائية للفئة المستهدفة
مستوى الدخل

المنظمات: يتم تقسيمهم حسب العوامل التالية:

القطاع

(القطاع الصحي، بنوك، زراعي، أمني، ...)

حجم الشركة

(بناء على عدد الموظفين أو الدخل السنوي)

النوع

(حكومي، شبه حكومي، خاص، خيري، ...)

النطاق التشغيلي

(محلي، إقليمي، عالمي)

٣. **تحليل المنافسين:** تحديد المنافسين (مباشرين أو غير مباشرين) الذين يقدمون خدمات مشابهة لنفس الفئة المستهدفة.

أسئلة مساعدة



تحليل السوق

ما هي الفرص الموجودة في السوق حالياً؟

ما هي التهديدات التي قد تواجه المشروع؟

كم يبلغ حجم السوق في القطاع المستهدف؟

ما هو توجه الدولة في هذا القطاع؟

ما هو مستقبل هذا القطاع؟

أسئلة مساعدة



لتحليل الفئة المستهدفة

أين يتواجد أغلب العملاء المستهدفين؟

ما هو السلوك الشرائي لدى الفئة المستهدفة؟

كم تبلغ القوة الشرائية للفئة المستهدفة؟

هل الفئة المستهدفة في ازدياد وتوسيع في العدد؟

هل الفئة المستهدفة تملك قرار الشراء
لمنتجك/خدمتك؟

أسئلة مساعدة



لتحليل المنافسين

من هم أبرز المنافسين المتواجدون في السوق حالياً؟

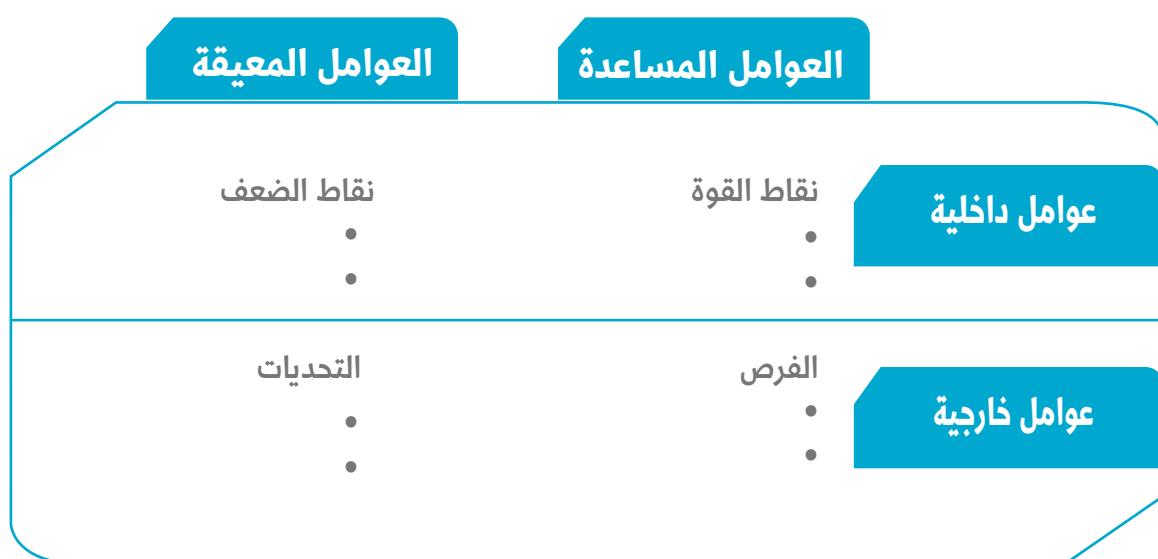
ما هي أبرز نقاط قوة وضعف المنافسين؟

ما هي خطط المنافسين في التوسيع؟

كم تبلغ حصة المنافسين في السوق؟

ما هي الخدمات التي لا يقدمها المنافسين
ويتمكنك توفيرها للعملاء؟

-نماذج مساعدة التحليل الرباعي



نموذج دراسة السوق

أسئلة مساعدة	الإجابة	العنصر
هل هناك خدمات أو منتجات مشابهة في السوق؟ ما هي أنواعها، ما هي مميزاتها؟ ما هي المشاكل التي تحلها للعملاء؟ ما هي المشاكل التي لا تستطيع المنتجات الحالية حلها؟		أنواع المنتجات والخدمات الموجودة في السوق ومميزاتها
كم يبيع المنافسون من المنتج أو الخدمة في السنة؟ بكم يقدر احتياج العملاء للمنتج أو الخدمة في السنة؟ كم هو متوسط سعر المنتج أو الخدمة؟ هل احتياج العملاء للمنتج ثابت خلال الخمس سنوات السابقة؟ يزيد؟ أم ينقص؟		حجم السوق
كيف يستخدم العملاء هذا المنتج؟ هل هو منتج استهلاكي؟ كم فترة تجدد احتياج العميل للمنتج؟		دورة حياة المنتج؟
هل المنتج مقتصر على مدن معينة؟ دولة معينة؟ إقليم معين؟		الحدود الجغرافية
الفروق في الجودة الفروق في الأسعار سهولة الاستيراد		المقارنة بين المنتج المحلي والمستورد إن وجد؟
هل هناك مناسبات يزيد أو يقل فيها الطلب على المنتج؟		مواسم ازدياد الطلب (انخفاض الطلب)
هل الأسعار ثابتة؟ هل تزيد أو تنقص؟ ما هو مقدار الزيادة أو النقصان في الأسعار خلال الخمس سنوات السابقة؟ هل يتوقع زيادة أو انخفاض الأسعار خلال السنوات القادمة؟ لماذا؟		تغير أسعار الشراء والبيع

نموذج دراسة السوق

أنواع المنتجات والخدمات الموجودة في السوق ومميزاتها

حجم السوق

دورة حياة المنتج

الحدود الجغرافية

المقارنة بين المنتج المحلي والمستورد إن وجد

مواسم ازدياد الطلب (انخفاض الطلب)

تغير أسعار الشراء والبيع

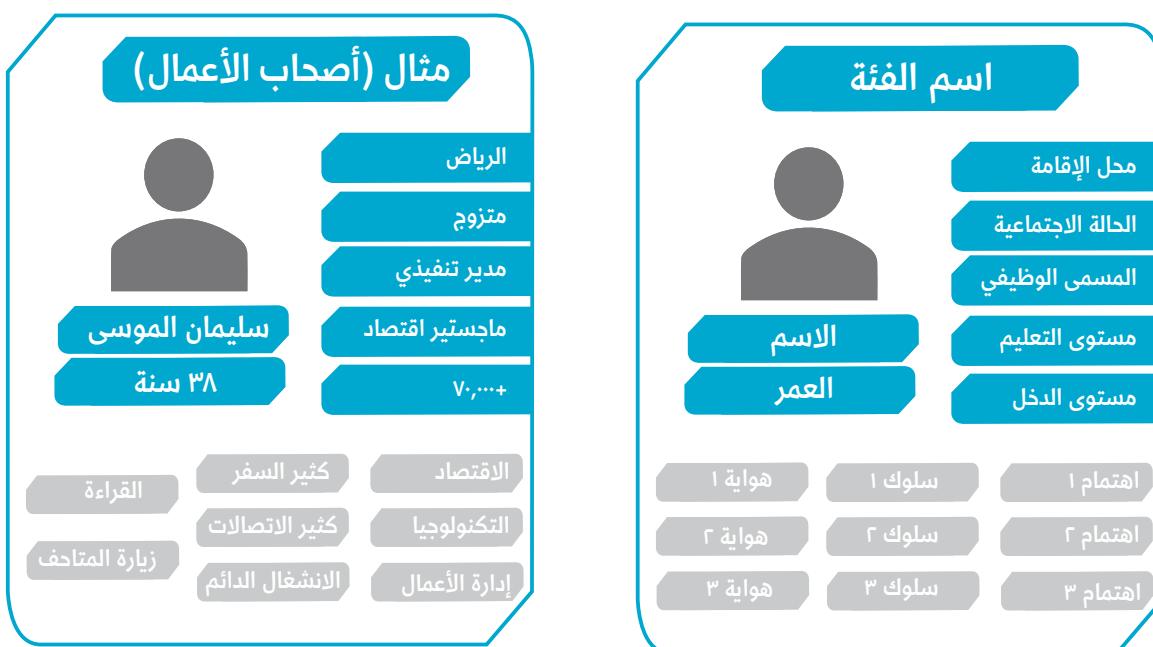
نموذج الفئات المستهدفة(شريحة البيع على المستهلك)

فکر في العملاء الذين يهمهم منتجك
ماذا تعرف عن هؤلاء العملاء؟(يحل مشاكلهم، يلبي احتياجاتهم، يضيف لهم قيمة، يسهل من وظائفهم).

أسئلة مساعدة		الإجابة	نوع التقسيم
أمثلة على الخيارات الممكنة محلياً: المدن الكبرى – المدن الصغرى – المدن الساحلية – المدن السياحية – مدن محددة؟ إقليمياً: اذكر الإقليم أو أسماء الدول عالمياً: اذكر النطاق العالمي لتواجد الفئات			التواجد الجغرافي:
الجنس	التعليم	نطاق العمر	
• الحالة الاجتماعية • المسمى الوظيفي • القطاع الوظيفي	غير متعلمين تعليم متوسط تعليم ثانوي تعليم دبلوم وجامعي دراسات عليا	١٨ - ١٣ ٢٥ - ١٩ ٣٥ - ٢٦ ٤٥ - ٣٦ ٦٠ - ٤٦ ٦٠+	الديموغرافية:
	مستوى الدخل: منخفض متوسط عالي (+ محدد بأرقام معينة، مثل: ٢٥,...)		الاقتصادية:
	أصحاب هوايات معينة صفات سلوكية معينة (مضياف، كثير السفر، يجري الكثير من المكالمات الهاتفية ... إلخ)		السلوك والاهتمام:

بطاقات الفئات المستهدفة (شريحة البيع على المستهلك):

بعد أن قمنا بتحديد المعلومات الأساسية للفئات المستهدفة، يجب تقسيمهم إلى عدد محدد من الشخصيات التخييلية (بحد أقصى أربع شخصيات).

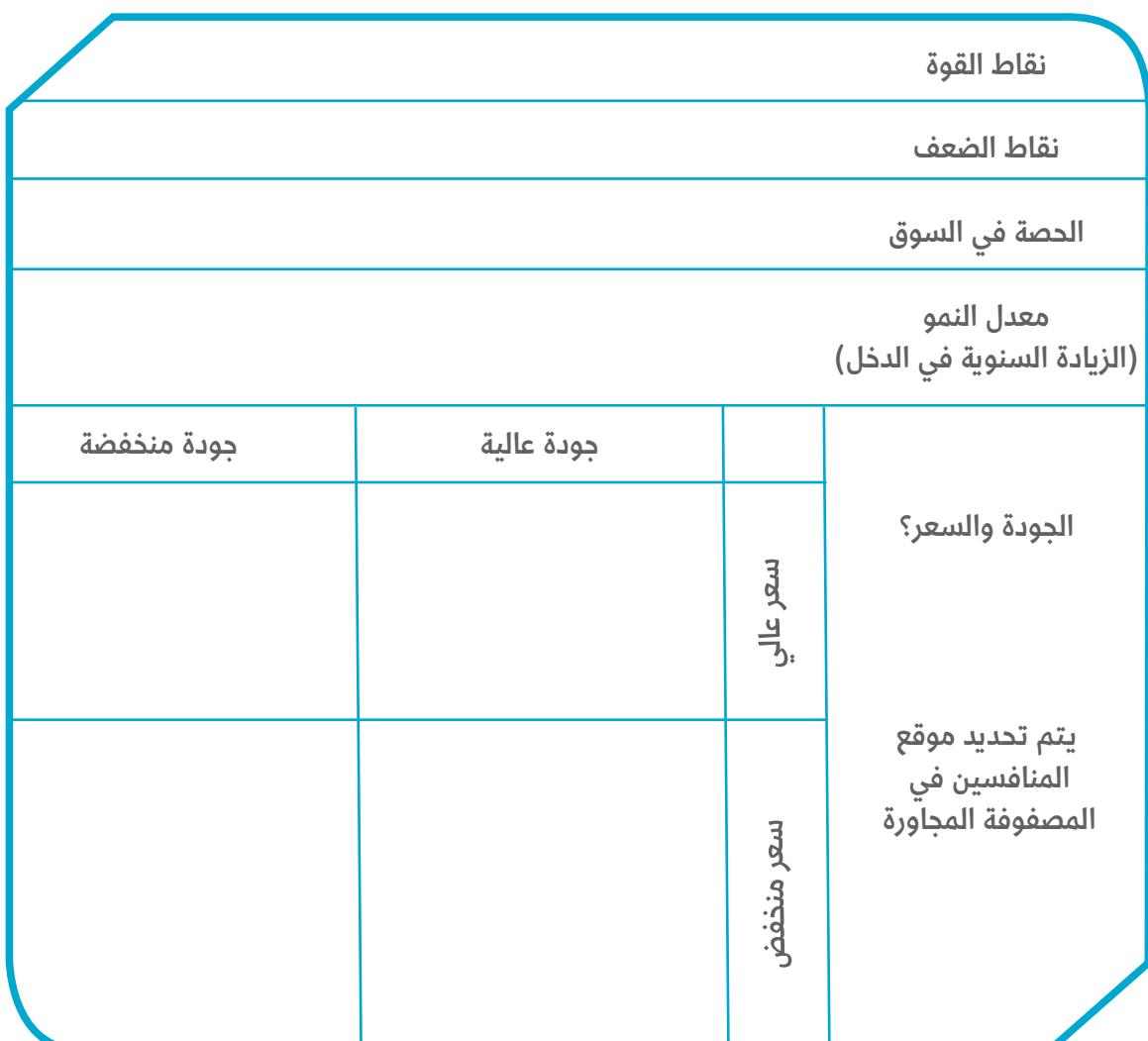


نموذج الفئات المستهدفة: (شريحة البيع على الأعمال)

فكرة في الشركات والمنظمات التي يهمها منتجك (يحل مشاكلها، يلبي احتياجاتها، يضيف لها قيمة، يسهل من وظائفها) ماذا تعرف عن هذه الشركات؟

نوع التقسيم	الإجابة	أمثلة على الخيارات الممكنة
حجم الشركة		بناء على عدد الموظفين متناهي الصغر، صغير، متوسط، كبير، كبير جداً (٥٠٠+) (١٠٠ - ٥٠٠) (٥٠ - ١١٠) (٢ - ١٠)
القطاع		بناء على مستوى الدخل السنوي (بالغ الصغر، صغير، متوسط، كبير) (٤٠ - ٣٠٠) (٣ - ٤٠) (٣ - ٣٠)
النطاق التشغيلي		أمثلة القطاع الصحي قطاع البنوك والمالية قطاع التعليم قطاع الزراعة قطاع المعلومات والتكنولوجيا
النوع		محلي - إقليمي - عالمي
		نوع ملكية وعمل المنظمة جهة أو هيئة حكومية، شركة حكومية، شركة (شبه حكومية، شركة خاصة، جهة خيرية)

نموذج تحليل المنافسين:



-التسويق والمبيعات-

-تعريف-

يعتبر التسويق والمبيعات أمران يكمل أحدهما الآخر ولا يمكن التركيز على أحدهما والتغافل عن الآخر. هناك مصطلح يجمع بين العنصرين ألا وهو (المزيج التسويقي) فماذا نقصد بالمزيج التسويقي؟ هو مفهوم يجمع جميع العناصر المهمة المتعلقة ببيع وتسويق المنتج أو الخدمة. ويشتمل على أربعة عناصر وهي:

المزيج التسويقي



المزيج التسويقي

المنتج

هو الركن الأساسي في المزيج التسويقي ويتمثل في التعريف بمنتجك أو خدمتك بشكل تفصيلي يتعدى التعريف الأساسي إلى التعريف بالقيمة المضافة التي سيقدمها المنتج أو الخدمة للعملاء المستهدفين.
ويفترض أنك قد أسهبت في تفاصيله في العنصر الثالث من هذا الدليل لذا لن يتم التركيز عليه في هذا العنصر.

التوزيع

وهو كل ما يتعلق بطريقة وصول العميل إلى منتجك/خدمتك من اختيار المنطقة الجغرافية المستهدفة إلى تحديد قنوات البيع للعملاء.

الترويج

يقصد بترويج المنتج جميع طرق الاتصال التي تستهدف العملاء لإقناعهم بشراء المنتج.

السعير

سعر المنتج يعتبر عامل مهم في تحديد مدى الإقبال الذي سيحصل عليه منتجك. من المهم أن تحدد سعراً مناسباً يحقق لك الربح، وكذلك يكون متوافقاً مع القدرة الشرائية للفئة المستهدفة ومنسجماً مع متوسط أسعار المنتجات المشابهة له في السوق. هناك عدة استراتيجيات لتسعير منتجك الجديد ومن الممكن أن تستخدم أكثر من استراتيجية حسب ما تراه مناسباً لمنتجك ومشروعك.

استراتيجيات تسعير المنتجات



السعير بناء على التكلفة



-شرح:

تعتبر من أبسط الاستراتيجيات في التسعير حيث أنها تعتمد على حساب كل التكاليف المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر في إنتاج المنتج ثم إضافة هامش ربح بين ٥-١٥٪ من قيمة التكاليف.

متى تستخدم؟

هذه الاستراتيجية مناسبة لتجار التجزئة الملمسة لأنها تجارة واضحة المعالم ولا يوجد بها -في كثير من الحالات- تعقيدات يصعب حسابها.

السعير بناء على القيمة



-شرح:

في هذه الاستراتيجية يتم تسعير المنتج أو الخدمة بناء على إيمان العميل بقيمة ما تبيعه. قد تكون التكلفة الفعلية لخدمتك قليلة، لكنها توفر حلولاً رائعة لمشاكل العملاء لذا فإن العميل مستعد أن يدفع مقابل تلك الخدمة.

متى تستخدم؟

تناسب هذه الاستراتيجية المنتجات والخدمات الجديدة في السوق والتي تحمل معها حلولاً لمشاكل العملاء بطريقة مبتكرة وسهلة.

السعير بناء على المنافسين



-شرح:

هنا يتم تحديد سعر المنتج أو الخدمة بناء على أسعار متوسط المنافسين في السوق الذين يبيعون نفس منتجك أو خدمتك أو منتج مقارب.

متى تستخدم؟

تستخدم هذه الاستراتيجية في الأسواق التي يقل فيها المنافسين لأن تحديد سعرك سيتم مقارنته من قبل العملاء مع منافسيك بشكل مباشر لذا فإن اعتبار أسعار منافسيك في التسعير سيكون ذات أهمية عالية.

-الهدف

ضمان الاتساق بين عمل قسمي التسويق والمبيعات في المشروع نظراً لتكاملهما.

-أسئلة مساعدة

لتحديد التسعير:

١. ما هي طبيعة السوق الذي تسعى في دخوله؟
٢. هل أتي منتجك/خدمتك بتقنيات وحلول جديدة للسوق؟
٣. كم عدد المنافسين لك في السوق؟

لتحديد التوزيع:

١. ما هي المناطق التي سيتم تغطيتها؟
٢. ما هي قنوات البيع التي سيتم استهدافها؟
٣. كيف يمكن للعملاء الوصول إلى منتجك/خدمتك؟

لتحديد الترويج:

١. على ماذا سيتم الاعتماد في التسويق للمشروع؟
٢. ما هي قنوات التواصل التي ستستخدمها في الترويج؟
٣. في أي قناة يتواجد أغلب العملاء المستهدفين؟
٤. كيف ستظهر العلامة التجارية أمام الجمهور؟

لتحديد مستهدفات المبيعات

١. كم عدد العملاء المتوقع خلال الفترة القادمة؟
٢. كم المتوسط المتوقع لمبلغ شراء كل عميل؟
٣. كم عدد المنتجات التي يجب بيعها لتحقيق المستهدف؟
٤. كيف سأزيد من عدد العملاء؟

نماذج مساعدة

نموذج التسعير:

السعير بناء على التكلفة	السعير بناء على القيمة	السعير بناء على سعر السوق
يتم احتساب إجمالي تكلفة إيصال المنتج أو الخدمة إلى العميل، واحتساب هامش ربح إضافي	يتم تحديد السعر بناء على استعداد الفئات المستهدفة للإنفاق مقابل القيمة المضافة الحسية أو المعنوية التي يقدمها المنتج أو الخدمة من خلال البحث مع العملاء	يتم تحديد متوسط الأسعار في السوق لمنتج معين، ويتم اختيار سعر مقارب حسب القيم المصاحبة لمنتج
مجموع التكاليف	متوسط الاستعداد للإنفاق	متوسط سعر السوق:
هامش الربح المقرر	السعر المختار	السعر المختار:
السعر المختار		مبرر الزيادة أو النقصان في السعر:

المزيج التسويقي:

الترويج	التوزيع	التسويق	المنتج أو الخدمة
<p>ما هي القنوات التي ستتواصل فيها مع العملاء ماهي القنوات التي يتواجد فيها العملاء بشكل كبير أمثلة منصات التواصل: تويتر ... إلخ المؤتمرات الإعلان في الأسواق حملات ترويجية في الأماكن العامة</p>	<p>١. نقاط توزيع المنتجات، مثل متاجر التجزئة متجر إلكتروني (للمنتجات الإلكترونية مثل بطاقات الهدايا) توصيل إلى باب المنزل توصيل إلى المسودعات ٢. أو تقديم الخدمات موقع الشركة (مثلاً: صيانة السيارات، تقديم جلسة استشارية) موقع العميل (مثلاً: إصلاح الأعطال الكهربائية في المنزل، تقديم ورشة عمل في المكتب) موقع عامة (مثلاً: الإعلان في الأسواق) عبر شبكة الإنترنت (مثلاً: اختبارات معيارية، الترويج في وسائل التواصل)</p>	<p>السعر الذي سيقدم مقابل الخدمة (انظر نموذج التسويق)</p>	<p>المنتج أو الخدمة قائمة المنتجات والخدمات</p>

خطة المبيعات:

الكتيكات المتبعة	الهدف	الفترة المحددة
يتم تحديد التكتيكات المتبعة لتحقيق الهدف المحدد (مثلاً: تحصيص مبلغ ٣٠,٠٠ ريال للترويج في منصة انستقرام، زيادة عدد مرات زيارة العملاء بنسبة ٢٥٪، إطلاق منصة بيع جديدة، زيادة ميزانية إعلانات جوجل (٣٪))	يتم تحديد حجم المبيعات المستهدفة (مثلاً: تحقيق مبيعات بقيمة ١٥,٠٠ ألف، زيادة حجم المبيعات بنسبة ٢٠٪ عن الربع الأول)	يتم تحديد فترة معينة للمستهدف (مثلاً: السنة الأولى، الربع الأول، الربع الثاني)

التشغيل

تعريف

يشمل التشغيل كل الأمور اليومية المتعلقة بإنتاج المنتج وتجهيزه وتوصيله إلى العميل النهائي وتعتبر الشريان الأساسي للمشروع لذا فإن تحديدها سيساعدك في تصوّر المشروع بصورة أقرب للواقع. ومن الممكن تقسيم التشغيل إلى أربعة عناصر:

من الممكن تقسيم التشغيل إلى أربعة عناصر

القوى العاملة والمعدات الازمة

الموقع

خدمة العملاء

الموردون والموزعون

١.الموقع:

اختيار موقع مناسب لمشروعك يساعده في تحديد أمور كثيرة مثل زيادة المبيعات وتقليل تكلفة التوصيل وغيرها. ويعتمد اختيار الموقع على فكرة مشروعك وأماكن تواجد العملاء. لا يقصد باختيار الموقع تحديد الموقع الجغرافي للمشروع فحسب، بل يدخل في تحديد هيئته فقد يكون محل تجاري في الطرق أو قد يكون محل تجاري افتراضي على الإنترنت أو غيرها.

٢.القوى العاملة والمعدات الازمة:

هنا يتم تحديد عدد الموظفين العاملين وأدوارهم وكذلك تحديد المعدات التي ستستخدم في إنتاج المنتج أو الخدمة.

٣.الموردون والموزعون:

من المهم في خطة العمل تحديد الموردين الذين سيوفرون لك المواد الأولية وكذلك تحديد الموزعين وطريقة وصول المنتج أو الخدمة لعملائك النهائيين.

٤.خدمة العملاء:

تحديد سياسة خدمة العملاء تعتبر مهمة في تحسين صورة المشروع وإرضاء العملاء وكذلك لسماع آرائهم وملحوظاتهم حول المشروع للتطوير والتحسين.

الهدف

تحديد رؤية واضحة عن العمليات اليومية التي ستواجه المشروع.

أسئلة مساعدة



لتحديد الموضع

هل يفضل العملاء متجر واقعي أم افتراضي؟
أين يتواجد أغلب عملائي المستهدفين؟
كيف سيدعمك موقعك من فكرة مشروعك؟

لتحديد القوى العاملة والمعدات الازمة

ما هي المهام المطلوبة في تشغيل المشروع؟
ما هي الأقسام الأساسية في المشروع؟
ما هي المعدات والأدوات التي يتطلبها المشروع؟

أسئلة مساعدة



لتحديد الموردين والموزعين

من هم الموردون الرئيسيون للمشروع وكم عددهم؟
كيف سيتم توصيل المنتج أو الخدمة إلى العملاء؟
ما هو شكل سلسة الإمداد من البداية إلى الوصول للعميل؟

لتحديد خدمة العملاء

ما هي القنوات التي ستستخدمها الشركة في خدمة عملائها؟
كيف سيتم التعامل مع العملاء غير الراضين عن المنتج أو الخدمة؟
ما هي خدمات ما بعد البيع التي سيتم تقديمها للعملاء؟

نماذج مساعدة

مصفوفة اختيار الموقع

وصف الموقع:

مثال: مكتب داخلي في حي A يحتوي على غرفة اجتماعات، غرفة إدارية، وثلاثة غرف لفرق التشغيلية.

تقييم البُدائل حسب البنود (من ٥ لكل بند)			المتطلبات الأساسية
ج	ب	ا	
			القرب من السوق المستهدف
			توفر الطرق ووسائل المواصلات
			القرب من مناطق تجمع العمالة
			القرب من الموارد
			توفر الخدمات والمرافق العامة
			وجود الخدمات المساندة
			القرب من المستهلكين
			نقاط أخرى قد تكون مهمة (التوارد في حي راقٍ ... إلخ)
المجموع			

ملاحظة: قد لا تكون جميع المتطلبات مهمة في اختيار الموقع، بناء على نوع المشروع، يمكن استبعاد البنود التي ليس لها تأثير

نموذج التشغيل



-التنظيم الإداري

-تعريف

هنا يتم تحديد أعضاء الفريق الأساسيين مع نبذة بسيطة عن كل شخص والخبرات والصفات المميزة التي تخدم المشروع. بعد تحديد الأعضاء يجب تحديد أدوارهم في المشروع بدقة، وكذلك يجب التركيز على الصفات التي تميز كل شخص ولماذا هو مناسب في هذا الدور مما يجعل القارئ يقنع بإمكانيات الفريق الذي سيساهم في إنجاح المشروع مستقبلاً.

-الهدف

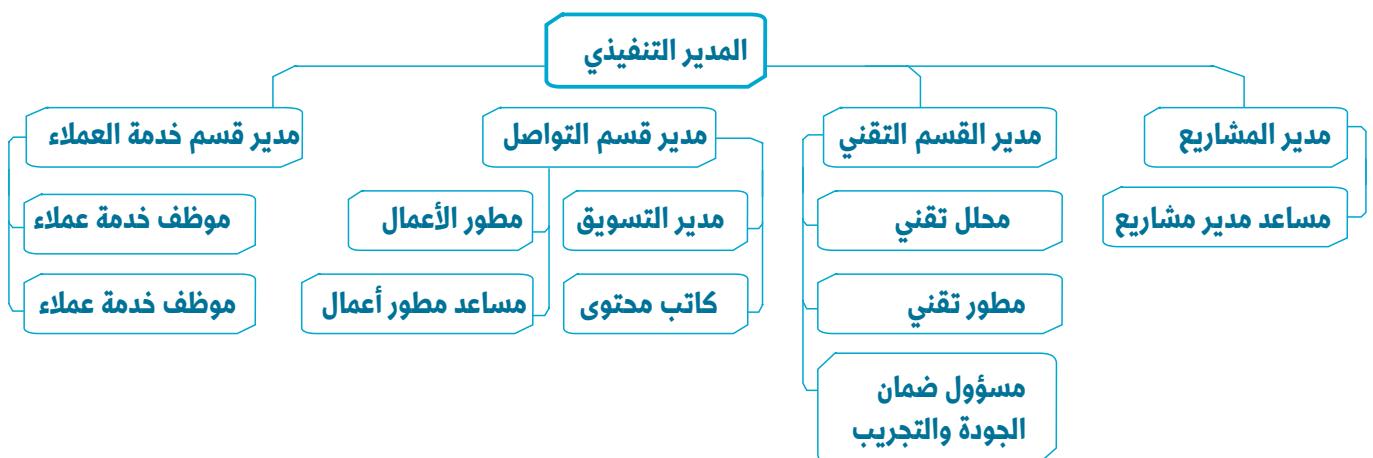
إظهار إمكانيات البشرية والفريق الذي سيساهم في إنجاح المشروع.

-أسئلة مساعدة

١. من هم فريق العمل وما هي أدوارهم؟
٢. ما هي مؤهلات وخبرات طاقم العمل؟
٣. ما هي صفات القائمين خلف المشروع والتي ستساهم في إنجاحه؟
٤. كيف سيتم جلب المواهب إلى طاقم العمل؟

-نماذج مساعدة

• التنظيم الإداري (مثال)



المهام والمسؤوليات والصلاحيات

الوظيفة	المهام والمسؤوليات	الصلاحيات	حالة التوظيف
مدير المشاريع	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة نطاق المشروع • إدارة تكامل المشروع • إدارة جدولة المشروع • إدارة التكاليف للمشروع • إدارة الموارد للمشروع 	<p>يجب على مدير المشروع مناقشة القرارات قبل اتخاذها مع القسم المختص، وله الصلاحيات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. إبرام العقود والتواقيع عليها ٢. تعديل نطاق المشروع ٣. تعديل خطط العمل للفريق التقني في حال تغير الأولويات 	<p>موجود: أحمد الخالدي المؤهلات: أو شاغر: المؤهلات المطلوبة:</p>

الخطة المالية

-تعريف

بطبيعة الحال فإن الخطة المالية تعد عنصراً حيوياً في خطة العمل ويجب أن تبدأ بملخص عام عن الطريقة التي تنوي من خلالها إدارة الجوانب المالية لعملك. هنا يتم تحديد -بصورة عامة- كل التكاليف والإيرادات التي ستواجهك في العمل. ومن الممكن الاستعانة بخبراء في المجال ليمنحك تصور عن التكاليف والإيرادات التي من الممكن أن تواجهك في حال لم تكن على دراية بها. والخطة المالية تفيد المستثمرين في إعطائهم تصور عام عن مصادر الصرف والإيرادات لمشروعك، كما تفيدهم في معرفة مدى ربحية المشروع والوقت المتوقع لاسترجاع رأس المال الذي تم استثماره (نقطة التعادل) دون الخوض في التفاصيل. من المفترض أن تكون تفاصيل الخطة المالية مغطاة في خطوة سابقة وهي دراسة الجدوى لتعطيك تصور واضح عن تكاليفك وإيراداتك المالية المتوقعة.

-الهدف-

تحديد أوجه الصرف العامة للمشروع والمبلغ المتوقع له وكذلك تصوّر مبدئي عن الإيرادات في السنوات الأولى للمشروع والتحديد التقريري لمدى ربحية المشروع ونقطة التعادل له.

-أسئلة مساعدة-

١. ما هي أوجه الصرف لمشروعك؟
٢. كم تبلغ تكلفة كل منها؟
٣. كيف يمكن التقليل من هذه التكاليف؟
٤. من أين يمكن طلب تمويل للمشروع؟
٥. كم الإيرادات المتوقعة خلال السنة الأولى للمشروع؟
٦. هل يمكن للمشروع الاستمرار بناء على الإيرادات والتكاليف؟
٧. متى يمكن استعادة رأس المال الذي تم استثماره؟

iv. نماذج مساعدة

• نموذج التكاليف:

تكاليف الأخطاء (أخطاء الشحن، عيوب التصنيع ... إلخ)	التكاليف التأسيسية (تصميم الخطط، دراسة الجدوى ... إلخ)
-	-
تكلفة التراخيص الحكومية (الغرفة التجارية، السجل التجاري ... إلخ)	تكاليف التوريد (رسوم التوريد، الرسوم الجمركية ... إلخ)
-	-
التكاليف الإدارية (السفر، الإقامة، الاستضافة، الاجتماعات ... إلخ)	تكاليف التشغيل (المواد الأولية، القطع الاستهلاكية ... إلخ)
-	-
تكلفة الموارد البشرية (رواتب الموظفين، البدلات، الحوافز ... إلخ)	التكلفة التسويقية (إدارة الحسابات، التخفيضات والهدايا ... إلخ)
-	-
تكلفة الصيانة (رسوم خدمات الصيانة، تكلفة الإصلاحات ... إلخ)	المنافع العامة (ماء، كهرباء، غاز ... إلخ)
-	-
الأدوات المكتبية والمساعدة (جوالات، كمبيوترات، أقلام ... إلخ)	تكلفة التوزيع (الشحن، التوصيل، رسوم التصدير ... إلخ)
-	-
تكاليف الضريبة والزكاة (ضريبة القيمة المضافة، ضريبة المنتجات الخاصة، نصاب الزكاة ... إلخ)	-
-	-

نموذج الإيرادات:

إيرادات الخدمات (إيرادات من تقديم الخدمات)	إيرادات المبيعات (إيرادات من بيع المنتجات)
-	-
إيرادات النسب والاستثمارات (نسب واستثمارات الشركة في الأعمال الأخرى)	إيرادات المنافع (إيرادات من منح حق الانتفاع بالموارد)
-	-

•جدول تفصيل التكاليف (مثال):

الرقم	العناصر	تكلفة الوحدة	نوع الوحدة	عدد الوحدات	نوع التكلفة (ثابتة/متغيرة/مبديٰ)	التكلفة
	تكلفة التعبئة والتغليف	- (رس.)			متغير	- (رس.)
١	التكلفة التشغيلية للتغليف والتعبئة	- (رس.)			متغير	- (رس.)
٢	أدوات التغليف والتعبئة	- (رس.)			متغير	- (رس.)
	تكلفة التسويقية	- (رس.)			متغير	- (رس.)
٣	إدارة حسابات التواصل الاجتماعي	- (رس.)			مبديٰ	- (رس.)
٤	ملف التعريفي	- (رس.)			متغير	- (رس.)
٥	تصوير المنتجات وتصميمها	- (رس.)			متغير	- (رس.)
٦	التخفيضات والهدايا	- (رس.)			ثابت	- (رس.)
	تكلفة الموقع الإلكتروني	- (رس.)			متغير	- (رس.)
٧	رسوم الموقع	- (رس.)			ثابت	- (رس.)
	تكلفة الشحن	- (رس.)			متغير	- (رس.)
٨	رسوم الشحن	- (رس.)			متغير	- (رس.)
	تكلفة التوريد	- (رس.)			متغير	- (رس.)
٩	رسوم التوريد	- (رس.)			متغير	- (رس.)
	تكلفة الموارد البشرية	- (رس.)			متغير	- (رس.)
١٠	رواتب الموظفين	- (رس.)			متغير	- (رس.)
١١	بدلات	- (رس.)			متغير	- (رس.)
١٢	حوافز	- (رس.)			متغير	- (رس.)
١٣	تأمينات	- (رس.)			متغير	- (رس.)
	إجمالي الإيرادات	- (رس.)				- (رس.)

•جدول تفصيل الإيرادات (مثال):

الإيراد	نوع التكلفة (ثابتة/متغيرة/مبدئي)	عدد الوحدات	نوع الوحدة	تكلفة الوحدة	العناصر	الرقم
- ر.س.				- (ر.س.)	المنتجات المباعة	
- ر.س.					أرباح المنتجات المصنعة	١
- ر.س.					نسبة من المنتجات الموزعة	٢
- ر.س.				- (ر.س.)	إيرادات الانتفاع	
- ر.س.					إيجار مساحة من المخزن	٣
- ر.س.				- (ر.س.)	إجمالي الإيرادات	

•جدول التدفقات المالية:

الربح السنوي التراكمي	الربح السنوي الافتراضي (التكاليف – الإيرادات)	مجموع الإيرادات السنوية	مجموع التكاليف السنوية (شاملة جميع التكاليف المتطلبة لتشغيل المشروع من تكاليف تشغيلية وتأسيسية)	السنة
ربح سنة الأولى - ر.س.	ربح السنة الأولى - ر.س.	- ر.س.	- ر.س.	١
ربح السنطين الأولى والثانية - ر.س.	ربح السنة الثانية - ر.س.	- ر.س.	- ر.س.	٢
ربح السنوات: الأولى - الثانية - الثالثة - ر.س.	ربح السنة الثالثة - ر.س.	- ر.س.	- ر.س.	٣
ربح السنوات: الأولى - الثانية - الثالثة - الرابعة - ر.س.	ربح السنة الرابعة - ر.س.	- ر.س.	- ر.س.	٤

- من الطبيعي أن يكون الربح السنوي التراكمي بقيمة سالبة في البداية، ويبدأ المشروع بجني الأرباح عند نقطة التعادل
- نقطة التعادل هي السنة التي يتم فيها استرداد رأس المال المستثمر والبدء بجني الأرباح وهي عند تحول الربح السنوي التراكمي إلى قيمة موجبة
- تعتمد نقطة التعادل على مقدار الاستثمار المبدئي ومعدل الربح السنوي الافتراضي، ويمكن أن تكون ما بعد العام الرابع
- يعتبر المشروع قابلاً للاستمرار والاستقرار المادي في حال كان مجموع الإيرادات السنوية أعلى من مجموع التكاليف التشغيلية السنوية (بدون احتساب التكاليف التأسيسية)

الملفات الداعمة

-تعريف-

الآن بعد أن أكملت الجزء الرئيسي لخطة عملك، ستحتاج إلى تضمين قسم منفصل لأي ملفات إضافية مهمة لدعم خطتك. الملفات الداعمة هي السجلات التي تدعم البيانات والقرارات المتخذة في العناصر الثمانية الرئيسية من خطتك. أثناء قيامك بكتابة العناصر الثمانية من الخطة من الجيد أن تكتب في قائمة منفصلة الملفات الداعمة التي ذكرتها أو التي ستدعم كلامك.

لا يوجد ملفات داعمة محددة يجب إرفاقها في الخطة، ولكن هناك ملفات عامة من المفترض توفرها في نهاية كل خطة عمل وهي:

الملفات الداعمة:

كشف حساب بنكي

السير الذاتية لفريق العمل

ملفات أخرى ذات علاقة

ملفات قانونية

١. السير الذاتية لفريق العمل:

إذا كنت المالك الوحيد فقم بتضمين سيرتك الذاتية الشخصية. أما إذا كان عملك عبارة عن شراكة بين أكثر من شخص فيجب أن يكون هناك سيرة ذاتية لكل شريك. وإذا كنت تمثل شركة فقم بتضمين السير الذاتية لأصحاب المناصب العليا في الشركة. من المهم أن تكون السير الذاتية مختصرة وغير طويلة ويفضل أن تحتوي كل سيرة ذاتية على صفحة واحدة فقط لسهولة القراءة.

٢. كشف حساب بنكي:

إذا كان المشروع قائم فيجب تضمين كشف حساب بنكي لحساب المشروع وتوضيح جميع الأصول والمسؤوليات المالية لتحديد صافي الثروة. أما إذا كان المشروع لم يبدأ بعد، فقم بتضمين كشف حساب شخصي لك وللشركاء ليعطي لمحه عن قدرة الملاك على إنشاء المشروع والاستمرار فيه.

٣. ملفات قانونية:

قم بتضمين جميع المستندات القانونية المتعلقة بعملك. مثل: اتفاقيات الشراكة بين الشركاء، والسجل التجاري، والتأمينات، والسياسات القانونية، وقائمة الممتلكات، وغيرها.

٤. ملفات متنوعة:

هنا قم بتضمين جميع الملفات -غير المذكورة بالأعلى- والتي لها علاقة بالعناصر التثمانية الأولى مثل: الملفات المتعلقة بعملية اختيار موقعك، الدراسات الديموغرافية للشريحة المستهدفة، الاستراتيجية التسويقية للمشروع وغيرها.

الهدف

تدعم الخطة بيانات وملفات تزيد من موثوقية المشروع.

أسئلة مساعدة

١. ما هي البيانات والملفات التي ستدعم خطة العمل؟
٢. كيف يمكن زيادة الثقة بخطة العمل؟
٣. ما هي الملفات التي تم العمل عليها منذ بداية فكرة المشروع؟

الجزء الرابع

ماذا بعد بناء خطة العمل؟

بناء المخرج النهائي للخطة

بعد كتابة مسودة لخطة العمل يأتي الآن دور إخراجها بشكل احترافي ومنظماً، هناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الحسبان عند كتابة المخرج النهائي للخطة وهي:

عدد الصفحات

اجعله مختصراً! عادة، يكون عدد صفحات خطة العمل ما بين ٢٠ إلى ٣٠ صفحة، عندما تكتب كل جزء فكّر في جعله كملخص لأفكارك وقم بتضمين أكبر قدر ممكن من التفاصيل بشكل مختصراً.

طريقة العرض

ابذل جهدك لجعل خطتك تبدو جيدة المظهر، ولكن لا تذهب إلى دفع تكاليف غير ضرورية مقابل التصاميم والرسومات عالية الجودة ومعقدة الشكل، لتجعل الخطة واضحة لقارئها ولتوصل الهدف الأساسي منها لأصحاب المصلحة.

جدول المحتويات

تأكد من كتابة جدول محتويات في خطة عملك واجعلها مفصلة بشكل كافٍ حتى يتمكن القارئ من تحديد المواضيع التي تم ذكرها في الخطة ولتسهيل القراءة عليه.

ماذا بعد بناء خطة العمل؟

تحديث خطة العمل

المراجعة والتحديث

إذا كنت تريده أن تكون خطة عملك فعالة فسيكون من الضروري أن تراجعها وتحديثها بشكل دوري ولكن متى يجب عليك تحديث الخطة؟

هناك عدة عوامل إذا طرأت فيجب عليك مراجعة وتحديث خطة العمل ومنها:

- تغير في حقوق الملكية مثل دخول مستثمرين أو مساهمين جدد.
- تغيرات السوق والأعمال.
- تغيرات القوانين واللوائح.

التحديث والمراجعة بشكل دوري ضرورية مرة كل سنة على الأقل لأن إهمال مراجعة وتحديث الخطة بشكل دوري قد لا يحقق الهدف المأمول من الخطة وستكون مجرد كلام لا يمكن عكسه على أرض الواقع.

تحديث خطة العمل

مراقبة السوق

بصفتك مالك المشروع فيجب أن تكون على دراية واطلاع بالتغييرات التي تطرأ في السوق. أولاً يجب عليك تحديد المناطق التي يجب مراقبتها في السوق وبعد تحديد ما الذي يجب عليك مراقبته سيعين عليك مقارنة خطتك وتوجهاتك بالتغييرات الحالية ثم تحديث الخطة. في بداية عملك قد ترتكب أخطاء في كتابة خطة العمل، ولكن مع الخبرة ستزداد نسبة قراراتك الصحيحة.

إدارة المخاطر

قم بدراسة المشاكل الرئيسية التي يمكن أن تواجهك في المستقبل واستعد لها بكتابه خطط وتوجهات عامة لتعطيك لمحة عن ماذا يجب عليك فعله في حال حدوثها.

قد لا تستطيع التنبؤ بكل المشاكل بشكل فردي ولكن يمكنك الاستعانة بخبراء في المجال ليساعدوك في ذلك.

الجزء الخامس

أسئلة عامة



كيف يمكن الاستفادة من هذا الدليل؟

عن طريق زيادة المعرفة أولاً بالعلم النظري ثم تطبيقها في النماذج المرفقة بعد جمع البيانات لتحصل على أكبر قدر من الفائدة.

من يكتب الدليل؟

يكتب الدليل مالك المشروع أو الشركاء أو من ينوبهم.

إلى من أعطي هذا الدليل؟

هناك عدة جهات قد تطلب الدليل مثل الجهات التمويلية أو المستثمرين المحتملين، ولكن الهدف الأساسي منه هو أن يكون الدليل وثيقة توجيهية لمالك المشروع وشركائه لتوضيح لهم خارطة الطريق.

ما حجم المشروع الذي يتطلب كتابة خطة عمل له؟

جميع المشاريع مهما كان حجمها من المهم كتابة خطة عمل لها.

أسئلة عامة



هل يجب التمسك بكل العناصر المذكورة في الدليل؟

لا، فعناصر خطة العمل قد لا تنطبق لجميع المشاريع ولكن يجب التمسك بأكبر قدر ممكن ولا مانع من زيادة بعض العناصر إذا ما تطلب الحاجة.

كيف يمكن تعبئة النماذج؟

هناك طرائقتان لتعبئة النموذج، إما عن طريق طباعتها وتعبئتها بخط اليد، أو تنزيل النسخة المفتوحة وتعبئتها باستخدام جهازك.

في أي مرحلة من المشروع تتطلب كتابة الخطة؟

في المرحلة الابتدائية من مشروعك.

هناك معلومات لا تتوفر لدى، كيف أحصل عليها؟

عن طريق البحث الأولي والثانوي وسؤال الخبراء في المجال وقد يتعدى الحصول على بعض المعلومات المطلوبة، عندئذ يجب الإكمال بدونها.

الجزء السادس

الخاتمة

في الختام، يقدم هذا الدليل العناوين والعناصر الرئيسية التي تحتاج أن تؤخذ في الاعتبار عند إعداد خطة عملك، تذكر أنه ليس من الضروري أن يكون لديك خطة طويلة وغير عملية، ولكن يجب أن تكون الخطة معتمدة على بحث قوي وتوقعات واقعية توضح ما الذي سيكون عليه عملك، ولماذا هو مميز وفريد وكيف ستنجح.

نماذج مساعدة

-وصف المشروع التجاري

شرح مساعد	الإجابة	العنصر
		اسم المشروع
		الرؤية
		الرسالة
		الشكل القانوني للمشروع
		وسائل التواصل لأصحاب المشروع

نموذج المنتجات والخدمات

القيمة المضافة للعميل والميزة التنافسية	الوصف	المنتج أو الخدمة

التحليل الرباعي



نموذج دراسة السوق

الإجابة	العنصر
	أنواع المنتجات والخدمات الموجودة في السوق ومميزاتها
	حجم السوق
	دورة حياة المنتج؟
	الحدود الجغرافية
	المقارنة بين المنتج المحلي والمستورد إن وجد؟
	مواسم ازدياد الطلب (انخفاض الطلب)
	تغير أسعار الشراء والبيع

نموذج الفئات المستهدفة (شريحة البيع على المستهلك)

فك في العملاء الذين يهمهم منتجك
 ماذا تعرف عن هؤلاء العملاء؟ (يحل مشاكلهم، يلبي احتياجاتهم، يضيف لهم قيمة، يسهل من وظائفهم).

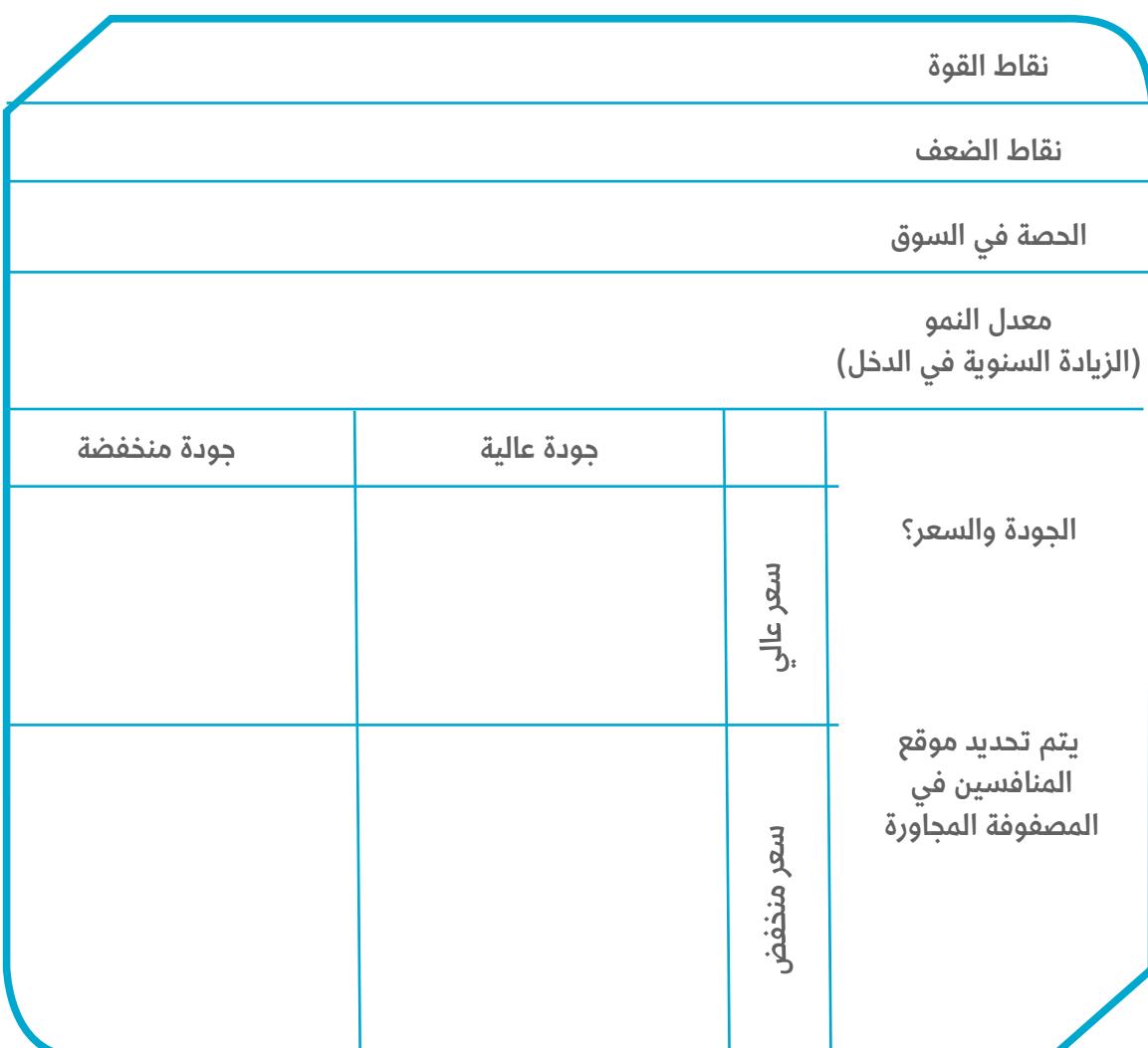
نوع التقسيم	الإجابة	أسئلة مساعدة																					
التوارد الجغرافي:																							
الديموغرافية:		<table border="1"> <thead> <tr> <th>الجنس</th> <th>التعليم</th> <th>نطاق العمر</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• الجنس</td> <td>غير متعلمين</td> <td>١٨ - ١٣</td> </tr> <tr> <td>• الحالة الاجتماعية</td> <td>تعليم متوسط</td> <td>٢٥ - ١٩</td> </tr> <tr> <td>• المسمى الوظيفي</td> <td>تعليم ثانوي</td> <td>٣٥ - ٣٦</td> </tr> <tr> <td>• القطاع الوظيفي</td> <td>تعليم دبلوم</td> <td>٤٥ - ٣٦</td> </tr> <tr> <td></td> <td>وجامعي</td> <td>٦٠ - ٤٦</td> </tr> <tr> <td></td> <td>دراسات عليا</td> <td>٦٠+</td> </tr> </tbody> </table>	الجنس	التعليم	نطاق العمر	• الجنس	غير متعلمين	١٨ - ١٣	• الحالة الاجتماعية	تعليم متوسط	٢٥ - ١٩	• المسمى الوظيفي	تعليم ثانوي	٣٥ - ٣٦	• القطاع الوظيفي	تعليم دبلوم	٤٥ - ٣٦		وجامعي	٦٠ - ٤٦		دراسات عليا	٦٠+
الجنس	التعليم	نطاق العمر																					
• الجنس	غير متعلمين	١٨ - ١٣																					
• الحالة الاجتماعية	تعليم متوسط	٢٥ - ١٩																					
• المسمى الوظيفي	تعليم ثانوي	٣٥ - ٣٦																					
• القطاع الوظيفي	تعليم دبلوم	٤٥ - ٣٦																					
	وجامعي	٦٠ - ٤٦																					
	دراسات عليا	٦٠+																					
الاقتصادية:		مستوى الدخل: منخفض متوسط عالي (+ محدد بأرقام معينة، مثل: ٢٥,...)																					
السلوك والاهتمام:		أصحاب هوايات معينة صفات سلوكية معينة (مضياف، كثير السفر، يجري الكثير من المكالمات الهاتفية ... إلخ)																					

نموذج الفئات المستهدفة: (شريحة البيع على الأعمال)

فك في الشركات والمنظمات التي يهمها منتجك (يحل مشاكلها، يلبي احتياجاتها، يضيف لها قيمة، يسهل من وظائفها) ماذا تعرف عن هذه الشركات؟

الإجابة	نوع التقسيم
	حجم الشركة
	القطاع
	النطاق التشغيلي
	النوع

نموذج تحليل المنافسين:



نماذج مساعدة

نموذج التسعير:

السعير بناء على التكلفة	السعير بناء على القيمة	السعير بناء على سعر السوق
مجموع التكاليف	متوسط الاستعداد للإنفاق	متوسط سعر السوق:
هامش الربح المقرر	السعر المختار	السعر المختار:
السعر المختار		مبرر الزيادة أو النقصان في السعر:

المزيج التسويقي:

الترويج	التوزيع	السعير	المنتج أو الخدمة

خطة المبيعات:

الكتيكات المتبعة	الهدف	الفترة المحددة

نماذج مساعدة

مصفوفة اختيار الموقع

وصف الموقع:

مثال: مكتب داخلي في هي أ يحتوي على غرفة اجتماعات، غرفة إدارية، وثلاثة غرف لفرق التشغيلية.

تقييم البديل حسب البنود (من ٥ لكل بند)			المتطلبات الأساسية
ج	ب	ا	
			القرب من السوق المستهدف
			توفر الطرق ووسائل المواصلات
			القرب من مناطق تجمع العمالة
			القرب من الموارد
			توفر الخدمات والمرافق العامة
			وجود الخدمات المساعدة
			القرب من المستهلكين
			نقاط أخرى قد تكون مهمة (التوارد في هي راقٍ ... إلخ)
المجموع			
ملاحظة: قد لا تكون جميع المتطلبات مهمة في اختيار الموقع، بناء على نوع المشروع، يمكن استبعاد البنود التي ليس لها تأثير			

نموذج التشغيل



المهام والمسؤوليات والصلاحيات

الوظيفة	المهام والمسؤوليات	الصلاحيات	حالة التوظيف

iv. نماذج مساعدة

• نموذج التكاليف:

تكاليف الأخطاء (أخطاء الشحن، عيوب التصنيع ... إلخ)	التكاليف التأسيسية (تصميم الخطط، دراسة الجدوى ... إلخ)
-	-
تكلفة التراخيص الحكومية (الغرفة التجارية، السجل التجاري ... إلخ)	تكاليف التوريد (رسوم التوريد، الرسوم الجمركية ... إلخ)
-	-
التكاليف الإدارية (السفر، الإقامة، الاستضافة، الاجتماعات ... إلخ)	تكاليف التشغيل (المواد الأولية، القطع الاستهلاكية... إلخ)
-	-
تكلفة الموارد البشرية (رواتب الموظفين، البدلات، الحوافز ... إلخ)	التكلفة التسويقية (إدارة الحسابات، التخفيضات والهدايا ... إلخ)
-	-
تكلفة الصيانة (رسوم خدمات الصيانة، تكلفة الإصلاحات ... إلخ)	المنافع العامة (ماء، كهرباء، غاز ... إلخ)
-	-
الأدوات المكتبية والمساعدة (جوالات، كمبيوترات، أقلام ... إلخ)	تكلفة التوزيع (الشحن، التوصيل، رسوم التصدير ... إلخ)
-	-
تكلفة الضريبة والزكاة (ضريبة القيمة المضافة، ضريبة المنتجات الخاصة، نصاب الزكاة ... إلخ)	
-	

نموذج الإيرادات:

إيرادات الخدمات (إيرادات من تقديم الخدمات)	إيرادات المبيعات (إيرادات من بيع المنتجات)
-	-
إيرادات النسب والاستثمارات (نسبة واستثمارات الشركة في الأعمال الأخرى)	إيرادات المنافع (إيرادات من منح حق الانتفاع بالموارد)
-	-

• جدول تفصيل التكاليف (مثال):

الرقم	العناصر	تكلفة الوحدة	نوع الوحدة	عدد الوحدات	نوع التكلفة (ثابتة/متغيرة/مبدئي)	التكلفة
١	تكلفة التعبئة والتغليف	- ر.س.				- ر.س.
٢	التكلفة التشغيلية للتغليف والتعبئة					
٣	أدوات التغليف والتعبئة					
٤	تكلفة التسويقية	- ر.س.				
٥	إدارة حسابات التواصل الاجتماعي					
٦	ملف التعريف					
٧	تصوير المنتجات وتصميمها					
٨	التخفيضات والهدايا					
٩	رسوم الموقع الإلكتروني	- ر.س.				
١٠	رسوم الموقع					
١١	تكلفة الشحن	- ر.س.				
١٢	رسوم الشحن					
١٣	تكلفة التوريد	- ر.س.				
١٤	رسوم التوريد					
١٥	تكلفة الموارد البشرية	- ر.س.				
١٦	رواتب الموظفين					
١٧	بدلات					
١٨	حوافز					
١٩	تأمينات					
٢٠	إجمالي الإيرادات	- ر.س.				

جدول تفصيل الإيرادات (مثال):

الإيراد	نوع التكلفة (ثابتة/متغيرة/مبيأ)	عدد الوحدات	نوع الوحدة	تكلفة الوحدة	العناصر	الرقم
- ر.س.				- ر.س.	المنتجات المباعة	
- ر.س.					أرباح المنتجات المصنعة	١
- ر.س.					نسبة من المنتجات الموزعة	٢
- ر.س.				- ر.س.	إيرادات الانتفاع	
- ر.س.					إيجار مساحة من المخزن	٣
- ر.س.				- ر.س.	إجمالي الإيرادات	

• جدول التدفقات المالية:

الربح السنوي التراكمي	الربح السنوي الافتراضي (التكاليف - الإيرادات)	مجموع الإيرادات السنوية	مجموع التكاليف السنوية (شاملة جميع التكاليف المتطلبة لتشغيل المشروع من تكاليف تشغيلية وتأسيسية)	السنة
ربح سنة الأولى - ر.س.	ربح السنة الأولى - ر.س.	- ر.س.	- ر.س.	١
ربح السنتين الأولى والثانية - ر.س.	ربح السنة الثانية - ر.س.	- ر.س.	- ر.س.	٢
ربح السنوات: الأولى - الثانية - ر.س.	ربح السنة الثالثة - ر.س.	- ر.س.	- ر.س.	٣
ربح السنوات: الأولى - الثانية - الثالثة - الرابعة - ر.س.	ربح السنة الرابعة - ر.س.	- ر.س.	- ر.س.	٤

• من الطبيعي أن يكون الربح السنوي التراكمي بقيمة سالبة في البداية، ويبدا المشروع بجني الأرباح عند نقطة التعادل
 • نقطة التعادل هي السنة التي يتم فيها استرداد رأس المال المستثمر والبدء بجني الأرباح وهي عند تحول الربح السنوي التراكمي إلى قيمة موجبة
 • وتعتمد نقطة التعادل على مقدار الاستثمار المبدئي ومعدل الربح السنوي الافتراضي، ويمكن أن تكون ما بعد العام الرابع
 • يعتبر المشروع قابلاً للاستمرار والاستقرار المادي في حال كان مجموع الإيرادات السنوية أعلى من مجموع التكاليف التشغيلية السنوية
 (بدون احتساب التكاليف التأسيسية)

الملحقات

المصادر.a

How to Develop a Business Plan. Failte Ireland. .(٢٠١٣) .I.Ireland, F
.https://www.failteireland.ie

STARTUP COMPANY BUSINESS CONCEPT VALIDATION .(٢٠٢١) .II.Eldin, H. S
.METHODOLOGY. SIMON FRASER UNIVERSITY

HOW TO WRITE A BUSINESS PLAN .(١٩٩٣) .III.Pinson, L., & Jinnett, J
.U.S. Small Business Administration

Writing a business plan. ww- .(٢٠١١) .IV.BHP Information Solutions Ltd
.w.iod.com

٧. عشر خطوات لكتابة خطة أعمال للمشاريع الصغيرة، حاتم الكاملي، ٢٠١٢

٦. من هنا ستكون البداية. خطوات عملية لبداية المشاريع الناشئة، سارة الدوسري.

b. مرجع

تقدم منشآت خدماتها الارشادية والاستشارية من خلال نخبة من الخبراء بمختلف القنوات (سواءً بشكل افتراضي عبر تطبيق نوافذ منشآت أو في مقرات مراكز دعم المنشآت بشكل حضوري) لتوجيهك أثناء إعداد الخطة ومراجعةها في كل اختصاصات الأعمال والقطاعات المختلفة.



8003018888
monshaat.gov.sa