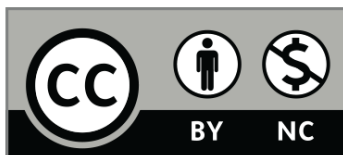


# الدليل المعرفي التفكير بعقلية ريادي الأعمال المهارات الأساسية لبدء عملك الخاص



Implemented by:

**SEBC**



**CC BY-NC:** This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format for noncommercial purposes only, and only so long as attribution is given to the creator.

**IT INCLUDES THE FOLLOWING ELEMENTS:**

BY ⓘ - Credit must be given to the creator

NC Ⓢ - Only noncommercial uses of the work are permitted

[www.creativecommons.org/about/cclicenses/](http://www.creativecommons.org/about/cclicenses/)

الدليل المعرفي

# للتفكير بعقلية ريادي الأعمال

(المهارات الأساسية لبدء عملك الخاص)





## جدول المحتويات

1.....	توطئة
3.....	الفصل الأول   خصائص رائد الأعمال
3.....	ما هي ريادة الأعمال؟
3.....	نشاط   هل أنت جاهز لتكون ريادي أعمال
6.....	كيف تحسن قدراتك الريادية؟
8.....	نشاط   دورة حياتي
9.....	الفصل الثاني   منهجية التفكير التصميمي في بناء أفكار المشاريع
9.....	ما هو التفكير التصميمي؟
9.....	مراحل التفكير التصميمي:
11.....	نشاط   فكر في حل للمشكلة
13.....	الفصل الثالث   مخطط نموذج العمل التجاري
16.....	نشاط   ابن نموذج أعمالك
17.....	الفصل الرابع   دراسة الجدوى
17.....	تعريف دراسة الجدوى
17.....	فوائد دراسة الجدوى
17.....	أهداف دراسة الجدوى
18.....	مصادر الحصول على معلومات للقيام بدراسة الجدوى
18.....	نشاط   اعرف جدوى فكرة مشروعك
31.....	الفصل الخامس   خطة العمل
31.....	1- الملخص التنفيذي لخطة العمل
32.....	نشاط   اكتب الملخص التنفيذي لفكرة مشروعك
33.....	2- شرح المشروع
33.....	نشاط   اشرح مشروعك
34.....	3- المنتج أو الخدمة
34.....	نشاط   اشرح نموذج عملك
36.....	4- الخطة التسويقية
36.....	نشاط   اعرف فرصك وما يهدد مشروعك
37.....	كيف نعد خطة تسويقية؟
38.....	نشاط   قم ببحثك التسويقي
39.....	نشاط   اشرح منتجك
40.....	نشاط   قم بوصف عميلك المستهدف (Buyer Persona)



40	نشاط   اعرف منافسيك .....
41	نشاط   حلل منافسيك .....
42	نشاط   حدد سوقك .....
42	نشاط   كيف ستقوم بتسويق منتجك/خدمتك .....
43	نشاط   حدد ميزانيتك الترويجية .....
44	نشاط   ابن استراتيجيتك في التسعير .....
45	نشاط   حلل قنواتك التوزيعية .....
47	5- الخطة التنفيذية .....
47	نشاط   ارسم خطتك التنفيذية .....
52	6- الإدارة والتنظيم .....
54	7- رأس المال المطلوب .....
55	نشاط   اعرف رأس المال المطلوب لبدء عملك .....
57	8- الخطة المالية .....
57	نشاط   قم ببناء توقعات الربح والخسارة لمشروعك .....
62	نشاط   توقع تدفقاتك النقدية .....
64	نشاط   متى تتساوى تكاليفك مع إيراداتك؟ .....
65	9- ملحقات خطة العمل .....
67	الفصل السادس   مدخل إلى البيئة القانونية للأعمال في سورية .....



## توطئة

تمر المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في بداية عملها بأربع مراحل وهي: مرحلة ما قبل التأسيس، ومرحلة التأسيس، ومرحلة التشغيل الأولي ومرحلة النمو. وسنصب اهتمامنا في هذا الدليل على المرحلة الأولى وهي مرحلة ما قبل التأسيس كونها المرحلة الحاسمة في عملية بدء أي مشروع جديد.

وسنستخدم في هذا الدليل مجموعة من المنهجيات والأدوات التي تساهم بشكل كبير في نجاح المشاريع والسير في مرحلة تأسيسها خطوة بخطوة، مثل تقييم خصائص صاحب المشروع، وتصميم فكرة مشروعه لتمثل فرصة استثمارية تحل مشكلة أو تلبى رغبة لدى مجموعة من الأفراد، وبناء نموذج عمله لمعرفة كيفية تحقيق القيمة والربح من هذه الفكرة، لننتقل بعدها لدراسة الجدوى من هذا الاستثمار بشكل يساهم في اجتناب المخاطر وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد بما يعكس أثراً جيداً على الاقتصاد والمجتمع، ومنها نأخذ القرار الاستثماري الذي يقودنا إلى المتابعة أو التوقف. وأخيراً خطة العمل التي ترسم خارطة طريق يسير عليها المشروع وتحدد رؤيته وأهدافه واستراتيجياته وعملياته والتوقعات المالية المتوخاة منه، حيث يمكن عرضها على المستثمرين أو مؤسسات الإقراض، أو اعتمادها بما يشبه الدستور بالنسبة لفريق المشروع.

قد تحتوي خطوات اتباع كلاً من المنهجيات والأدوات الأنفة الذكر على مكونات متقاطعة ومكررة، تساعد هذه التقاطعات في تحسين وتحديد جوانب المشروع المختلفة وتحقيق التوازن بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي، وتعزيز الفهم الشامل للمشروع بشكل يساعد على التخطيط بشكل فعال واتخاذ قرارات أفضل، كما تساهم في تقليل المخاطر وزيادة فرص نجاح المشروع، وتعزز التواصل والتفاهم بين أفراد فريق المشروع، للوصول إلى أهداف المشروع بكفاءة.

وأخيراً تم تضمين خطوات عملية تهم أصحاب المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من الناحية القانونية بما يخص ترخيص المشروع واختيار مكان المشروع وتوجيهه للحصول على الاستشارات القانونية اللازمة.





## الفصل الأول | خصائص رائد الأعمال

### ما هي ريادة الأعمال؟

يُطلق على الشخص الذي ينشئ ويدير مشروعاً اسم ريادي الأعمال. هذا المفهوم له مجموعة واسعة من المعاني، المعنى المتطرف لرائد الأعمال هو شخص ذو قدرة عالية على التغيير، على النقيض الآخر يمكن أن يعرف ريادي الأعمال بأنه أي شخص يريد العمل لنفسه.

نشأت التسمية من الكلمة الفرنسية entrepreneur التي تعني (التولي/التعهد)، وتعني بدء العمل في سياق الأعمال.

**يُعرّف قاموس ويبستر ريادي الأعمال بأنه "الشخص الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر شركة أو مشروع أو مؤسسة"**

### نشاط | هل أنت جاهز لتكون ريادي أعمال

قيّم قدراتك الريادية لمعرفة هل أنت جاهز لتكون ريادي أعمال، ضع إشارة في العمود المناسب:

نقطة يجب العمل عليها	نقطة قوة	الصفات
		<b>الالتزام</b> وهو أن يصبح مشروعك الريادي أولويتك الأولى وأن تخصص وقتك وطاقتك ومواردك في خدمة مشروعك، كما أنه أمر بالغ الأهمية للتغلب على التحديات وتحقيق أهدافك لبناء مشروع ريادي ناجح. هل ستثابر على نجاح مشروعك حتى نهايته؟ وهل ستخصص له كل مواردك وطاقتك ووقتك؟
		<b>التحفيز</b> وهو أن تمتلك الحماس المطلوب لتأسيس مشروع يعود عليك بعائد مادي وأن تستمر بالتطوير عليه، هل تعرف ما هو دافعك لامتلاك عملك أو مشروعك الخاص؟
		<b>المخاطرة</b> يجب أن تتأكد من أنه لا توجد فكرة مشروع خالية المخاطر، فعلى الأقل لديك خطر الإخفاق، هل أنت مستعد لأخذ المخاطرة، هل أنت مستعد للمخاطرة بمواردك للاستثمار بفكرة مشروعك؟

		<p><b>اتخاذ القرار</b></p> <p>مشروعك هو مسؤوليتك ويحتاج لقراراتك أنت شخصياً دون تفويض أو تأجيل، هل تستطيع تحمل مسؤولية اتخاذ القرار بنفسك؟</p>
		<p><b>القدرة على التعامل مع الضغط</b></p> <p>أن تكون ريادي أعمال يعني أن تتحمل ضغطاً كبيراً سواء كان سببه القرارات التي يجب عليك اتخاذها والتعامل مع الشركاء أو الزبائن أو بسبب تكريسك وقت طويل للمشروع، هل تؤمن بمشروعك؟ هل تجد الرضا أثناء عملك بمشروعك؟</p>
		<p><b>اغتنام الفرص</b></p> <p>أي خلق واغتنام الفرصة بسرعة عند رؤية الحاجة بهدف إشباعها بسرعة، هل تستطيع تحويل الحاجة إلى فرصة؟</p>
		<p><b>حل المشكلات</b></p> <p>قد تواجه كريادي أعمال العديد من المشاكل التي يجب عليك مواجهتها أثناء إدارتك لمشروعك، هل تستطيع حل المشاكل بطرق إبداعية؟</p>
		<p><b>التوجه بالأهداف</b></p> <p>ريادي الأعمال يضع الهدف نصب أعينه ويسير نحوه بالتزامه الكامل بالمشروع ورسم اتجاهاته وقدرته على التطوير الدائم فيه، هل تمتلك رؤية وأهداف لمشروعك؟</p>
		<p><b>قبول التغيير</b></p> <p>إن التغيير في عالم الأعمال هو أمر حتمي ومتكرر، يمكن أن يعتبره رائد الأعمال الناجح فرصة للازدهار والنمو إذا تم التعامل معه بشكل مناسب، هل تملك القدرة على الاستجابة للتغيرات في تعاملك مع مشروعك؟</p>
		<p><b>دعم المجتمع</b></p> <p>قد تحتاج كريادي أعمال للمساعدة من المجتمع المحيط بك مثل أصدقائك وعائلتك، وسواء كانت هذه المساعدة مادية أو معنوية قد تكون أحياناً بحاجة لها، هل تملك محيط داعم لك ولمشروعك؟</p>
		<p><b>الجانب المالي</b></p> <p>يجب أن تخصص موارد كافية لمشروعك، هل تحتاج إلى مزيد من التمويل؟ هل تعتزم طلب دعم مالي من أصدقاء أو أفراد عائلتك، أو ربما اللجوء إلى مؤسسات مالية للحصول على قرض؟</p>



نقطة يجب العمل عليها	نقطة قوة	المهارات
		<b>المهارات التقنية</b> هي أن تكون ملم بمشروعك من الناحية التقنية وتمتلك كل المهارات والمعارف لحل المشكلات بنجاح، هل تمتلك المهارات التقنية اللازمة للانطلاق في مشروعك؟
		<b>مهارات إدارة المشاريع</b> هي القدرة على تنظيم وتخطيط وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشروع بفعالية لتحقيق أهداف مشروعك ونموه، هل تمتلك هذه المهارة؟
		<b>معرفة مجال المشروع</b> هي فهم شامل للصناعة التي يدخل المشروع ضمن مجالها وامتلاك كافة المعلومات اللازمة حول السوق التي يستهدفها المشروع بما في ذلك الفرص والتحديات والاتجاهات الحالية والمستقبلية، هل تمتلك المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الجيدة ووضع الاستراتيجيات والمنافسة في السوق؟
		<b>مهارات التفاوض</b> مهارات التفاوض باختصار هي القدرة على التفاوض والتواصل بفعالية مع الآخرين للتوصل إلى اتفاق مرض يلي مصالح جميع الأطراف المشاركة، هل تمتلك قدرة على التفاوض تساعدك في الحفاظ على مصالحك مع ضمان علاقة إيجابية؟
نقطة يجب العمل عليها	نقطة قوة	الشأن البيئي والمجتمعي
		<b>مشروعك والبيئة</b> هو تأثير المشروع على البيئة وكيفية التعامل معها، بما في ذلك استدامة الموارد والممارسات التي تؤثر على البيئة والامتثال للقوانين والنواظم البيئية، هل تستطيع التعامل بفعالية مع الموارد الطبيعية التي يحتاج لها مشروعك؟
		<b>مشروعك والمجتمع</b> هو الأثر الاجتماعي للمشروع وكيف يتفاعل مع المجتمع المحيط به، بما في ذلك التفاعل مع الجمهور والمشاركة في المسؤولية الاجتماعية ودعم المبادرات الاجتماعية، هل لمشروعك تأثير إيجابي على المجتمع؟

		عدد الإجابات
--	--	--------------

بعد إكمالك للتقييم أعلاه، اكتب القدرات والصفات التي تحتاج للتحسين والتطوير والتي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة لمشروعك

## كيف تحسن قدراتك الريادية؟

يوجد عدة وسائل لتنمية وتحسين ومواءمة مهاراتك مع مشروعك الريادي تأخذ بعين الاعتبار المسؤولية البيئية والمجتمعية، إليك بعض الاقتراحات لتعزيز قدراتك في مجال ريادة الأعمال:

**القراءة كوسيلة للتعلم المستمر:** حيث يمكنك أن تستعين بالكتب والمقالات والأبحاث المرتبطة بعملك، ومتابعة الأخبار والدروس عبر الانترنت، كما يمكنك الاستعانة بدورات تدريبية وورش عمل تقدمها المعاهد والمؤسسات التعليمية.

**اطلب المساعدة:** يمكنك اختيار فريق عمل مؤهل وذو خبرة سواء كانت إدارية أو تقنية للعمل معك، أو يمكنك طلب المساعدة من مستشارين ومحامين، أو الاستعانة بأحد المؤسسات التي تقدم الاستشارات وخدمات الاحتضان والتسريع.

**التعلم من الرياديين المهمين:** حاول إيجاد رجال أعمال ناجحين ضمن مجال أعمال ذي صلة ليحدثوك عن أعمالهم أو يسمحون لك بزيارة موقع عملهم، وفي حال عدم تمكنك من مقابلتهم بشكل شخصي يمكنك متابعة مقابلات أو بودكاست معهم بشكل مستمر.

**التشبيك:** يعد بناء شبكة قوية أمراً ضرورياً للنمو الشخصي والمهني في ريادة الأعمال وهو يساهم في تسهيل الوصول إلى المعارف وتبادل المعرفة والخبرات والتعلم من تجارب الآخرين.



**الانفتاح نحو التكنولوجيا:** تعلّم كيف تستخدم التكنولوجيا والوسائل الرقمية بفعالية لتحسين عملياتك وتوسيع نطاق تأثير مشروعك.

### خطة عمل لتحسين قدراتك الريادية

املاً خطة العمل التالية لبدء عملية تحسين قدراتك الريادية:

السّمات الشخصية	كيف سأعمل على تحسينها؟
المهارات	كيف سأعمل على تحسينها؟
التأثير البيئي	كيف سأعمل على تحسينه؟
التأثير المجتمعي	كيف سأعمل على تحسينه؟



## نشاط | دورة حياتي

قم بالتعبير عن نفسك في ثلاث فقرات (الأمس واليوم والغد) واذكر في كل مرحلة صفاتك، أهدافك، نمط حياتك، علاقاتك، المجتمع الذي يحيط بك.



## الفصل الثاني | منهجية التفكير التصميمي في بناء أفكار المشاريع

### ما هو التفكير التصميمي؟

هو منهجية هادفة تساعد الأفراد والمشاريع الريادية والمؤسسات في حل المشكلات وتعزيز الابتكار والتجديد والإبداع على النطاق المحلي أو العالمي، يهدف إلى اكتشاف حلول إبداعية تلبي حاجة الفئة المستهدفة. يمكننا التفكير التصميمي من معالجة المشاكل المتنوعة باختلاف حجمها واختلاف مجالها. لا يقتصر استخدام التفكير التصميمي على المصممين الفنيين والتقنيين، بل هو أداة في متناول يد أي شخص لمواجهة التحديات المتنوعة والمعقدة عن طريق بذل الجهد في تفهم الاحتياجات وإعادة صياغتها لتكوين أفكار جديدة بأسلوب خلاق، وإنشاء نماذج تجريبية قابلة للتحسين المستمر.

### مراحل التفكير التصميمي:

#### مرحلة التعاطف:

تسمى المرحلة الأولى من مراحل عملية التفكير التصميمي بالتعاطف ويقع ضمن مرحلة الاستكشاف في التصميم المتمحور حول الإنسان، ويساعد التعاطف في تحديد الشريحة المستهدفة واكتشاف الحاجة التي نحاول تلبيتها.

يتطلب التعاطف التواصل بشكل مباشر مع الفئة المستهدفة والمراقبة والتواصل والتعاطف معهم لبناء فهم أوسع لتجاربيهم ودوافعهم بعيداً عن التصورات الشخصية.

تفيد هذه المرحلة في تجميع كمية كبيرة من المعلومات حول الفئة المستهدفة وتحديد ما في ما إذا كان منتجنا أو خدمتنا تسد احتياجاتها، بالإضافة لفهم أفضل لسوق العمل.

#### مرحلة تحديد المشكلة:

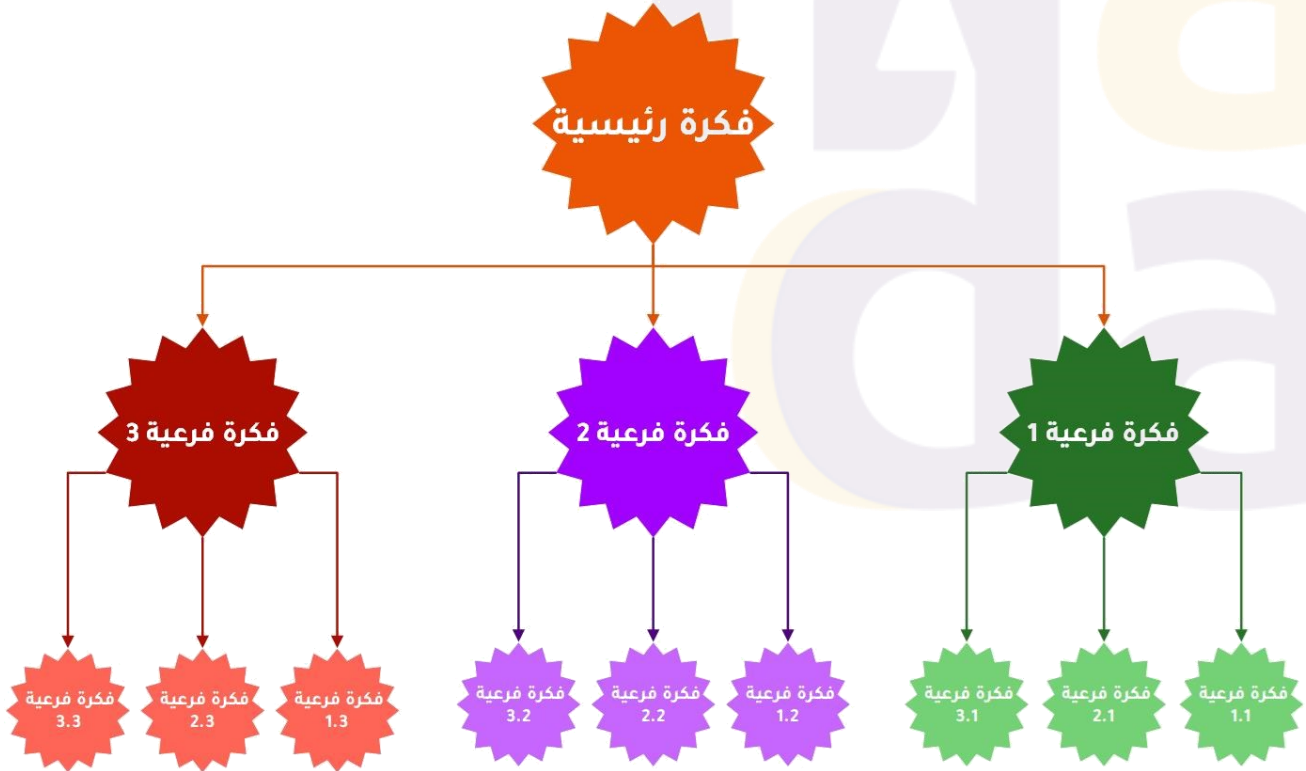
في المرحلة الثانية من مراحل التفكير التصميمي تتم معالجة المعلومات التي تم جمعها من مرحلة التعاطف لمعرفة وتحديد المشكلة أو الحاجة بالتصميم المتمحور حول الإنسان كونه يستهدف تلبية احتياجاته ورغباته.

#### مرحلة التفكير:

بعد معرفة وتحديد المشكلة يجب أن نقوم بالتفكير والتحليل مع أنفسنا، كما أنه من الأفضل أن نقوم بذلك مع فريق المشروع كونه من المهم الحصول على أكبر كمية من الحلول والأفكار لحل المشكلة المطروحة ومن أهم طرائق ترتيب الأفكار في مرحلة التفكير هي طريقة مخطط زهرة اللوتس، وهو نمط منظم لتقديم البيانات والمعلومات بشكل هرمي. يأخذ هذا المخطط شكلاً يشبه زهرة اللوتس، حيث يظهر

النص الرئيسي أو الفكرة الرئيسية في الجزء الوسطي، وتفرعات الفكرة أو الفروع الثانوية تنمو حول النص الرئيسي، ممثلةً فروع للفكرة الرئيسية.

### مخطط زهرة اللوتس



### مرحلة بناء النموذج:

في هذه المرحلة وبعد أن قمنا بجمع كاف للحلول المطروحة يجب أن نقوم بتصميم مبدئي أو أكثر ذو كلفة قليلة لكل منتج أو خدمة نخطط لتقديمها، ونقوم بتجربته داخلياً بين أفراد المشروع، أو يمكن عرضه على عينة صغيرة من الفئة المستخدمة لتجربته وتزويدنا بالتغذية الراجعة، من أجل معرفة نتيجة حلول المشكلات التي قدمناها، هل يتم قبولها أم هي بحاجة لتطوير أو تم رفضها. نتيجة هذه المرحلة هي بناء تصور عن نتيجة التصميم النهائي وتفاعل الفئة المستهدفة معه.

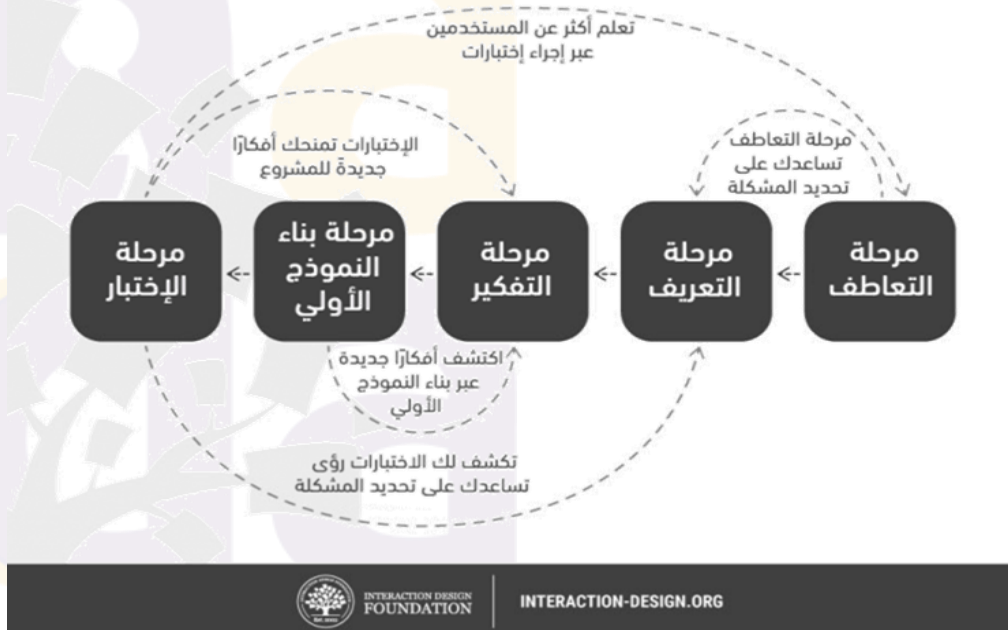
### مرحلة الاختبار:

في هذه المرحلة، يقوم المصممون أو المقيّمون باختبار المنتج الكامل بدقة، بناءً على أفضل الحلول التي حُددت في مرحلة بناء النموذج. ولكن غالباً ما تظهر النتيجة المتولدة في مرحلة الاختبار أنه يجب علينا إعادة تحديد المشكلة، وذلك بهدف فهم المستخدمين وتفكيرهم وظروف الاستخدام (أي إعادة مرحلة التعاطف)، ليتم بعدها إجراء تعديلات وتحسينات واستبعاد بعض حلول المشكلات، وخلق حلول جديدة.

المراحل الخمس في نموذج التفكير التصميمي ليست متسلسلة بشكل ثابت ويمكن تنفيذها بشكل متوازي ومتكرر كما يتيح للمعرفة التي تم اكتسابها في مراحل لاحقة أن تعود وتؤثر على المراحل السابقة. وهذا يسمح بإعادة تقييم المشكلة وإعادة تعريفها بناءً على المعرفة الجديدة وتطوير حلول أكثر تطوراً، لذلك يمكن اعتبارها كأدوات مختلفة تساهم في المشروع بدلاً من خطوات متسلسلة، حيث يوفر استخدامها بالترتيب هيكلية للأنشطة التي يمكن أن تتم لبناء منتج أو خدمة، ولكنها ليست قواعد صارمة.



## التفكير التصميمي عملية غير خطية



### نشاط | فكر في حل للمشكلة

قريتان بينهما نهر لا يستطيع أناسهما التنقل وتبادل البضائع الخفيفة والثقيلة بين بعضهم البعض إلا من خلال طريق وعر وصعب خلف الجبل يستغرق عبوره ساعة كاملة وفي حالة البضائع الثقيلة يستغرق الطريق أكثر من ساعتين، اجتمع مسؤولون من المدينة لحل هذه المشكلة وأتوا بحل وهو بناء جسر خشبي على النهر، اختصر هذا الجسر المسافة بين القريتين إلى 10 دقائق فقط، إلا أن الجسر سقط في أول يوم استخدام.

استخدم منهجية التفكير التصميمي وخطواتها في التعاطف مع المشكلة وتحديدها وارسم مخطط زهرة اللوتس لمساعدتك في ترتيب الأفكار.



## الفصل الثالث | مخطط نموذج العمل التجاري

**نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas):** هو أداة وإطار يصف كيفية إنشاء وتنظيم وتنفيذ المشروع ليحقق قيمة لصاحبه ولعملائه وليصل إلى أهدافه. تم تطويره بواسطة ألكسندر أوسترفالدر وايف بينيور واكتسب شعبية كبيرة كإطار لتوصيف وتحليل وتصميم نماذج الأعمال.

يضم النموذج تسع وحدات بناء أساسية (مربعات)، ضمن المجالات الرئيسية الأربعة: العميل، عرض القيمة، والبنية التحتية، والجدوى المالية، تعكس الجوانب الأساسية لأي مشروع، وهي:

**القيمة المقترحة:** وهي القيمة الفريدة أو الفوائد التي يوفرها المشروع لفئته المستهدفة. حيث يجب أن تميز المشروع عن منافسيه بأن تعالج مشكلة موجودة لدى العملاء أو تلبى رغباتهم.

**شرائح العملاء المستهدفين:** يحدد فئات من العملاء أو قطاعات معينة السوق التي يستهدفها المشروع. وهو هام للتركيز على فهم احتياجات العملاء وتصميم المنتجات وفقاً لذلك.

**قنوات التوزيع:** يتم وصف قنوات الاتصال والتوزيع التي يقدم المشروع من خلالها قيمته للعملاء. يمكن أن تكون هذه القنوات فيزيائية أو افتراضية أو مزيج بينهما.

**علاقات العملاء:** تحدد أنواع العلاقات التي يبنها المشروع ويحافظ عليها مع عملائه. يمكن أن تتراوح هذه العلاقات من المساعدة الشخصية إلى خيارات الخدمة الذاتية، وذلك اعتماداً على طبيعة العمل.

**مصادر الإيرادات:** تحدد الطرق التي يولد بها المشروع أو العمل التجاري الإيرادات من خلال تقديم قيمة للعملاء سواء كان ذلك من خلال مبيعات المنتجات أو الخدمات أو طرق أخرى مثل الإعلانات والاشتراكات. يتضمن نماذج التسعير واستراتيجيات المبيعات ومصادر الإيرادات المحتملة.

**الموارد الرئيسية:** تحديد الأصول والموارد الهامة المطلوبة لتقديم عرض القيمة وتشغيل المشروع. ومن ضمنها الموارد المادية والبنية التحتية والتكنولوجيا، أو الملكية الفكرية، أو رأس المال البشري أو الأصول المالية.










**الأنشطة الرئيسية:** تشمل الأنشطة والعمليات الرئيسية التي يجب على المشروع القيام بها لتقديم قيمته المقترحة، ويشمل الإنتاج والتسويق والتوزيع وأنشطة خدمة العملاء.

**الشراكات الرئيسية:** يصف الكيانات أو المنظمات الخارجية التي يتعاون معها المشروع أو العمل التجاري لتعزيز قدراته أو وصوله أو موارده، ويمكن للشراكات أن تشمل الموردين أو التحالفات الاستراتيجية أو المشاريع المشتركة.

**هيكل التكلفة:** يمثل مختلف التكاليف والمصروفات المرتبطة بتشغيل المشروع (ولاسيما التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ووفورات الحجم).

يوفر نموذج العمل التجاري نظرة شاملة عن المشروع، ليسمح لك بمعرفة مجالات التحسين الممكنة، وتقييم جدواها، بالإضافة إلى عرض كافة جوانب المشروع بشكل بصري مبسط لكافة أصحاب المصلحة من خلال تحليله لكل عنصر فيه والعلاقات بين هذه العناصر بشكل يمكّنك من مواءمة الموارد والأنشطة والاستراتيجية لمشاريع رابحة ومستدامة.

إليك نموذج أعمال لخدمة Skype<sup>1</sup> والتي هي خدمة اتصالات عبر الإنترنت وتطبيق للمكالمات الصوتية والمرئية والدردشة عبر الإنترنت. تتيح هذه الخدمة للمستخدمين إمكانية إجراء مكالمات صوتية ومكالمات فيديو بين المستخدمين عبر الإنترنت مجاناً، بالإضافة إلى خدمات الرسائل النصية ونقل الملفات والمشاركة في محادثات المجموعات. ويمكن استخدامها على مجموعة متنوعة من الأجهزة بما في ذلك الحواسيب الشخصية، الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية.

<p><b>الشراكات الرئيسية</b> Key Partners</p>  <p>شركات الاتصال بوابات الدفع الإلكتروني وبطاقات الائتمان مصنعو الأجهزة</p>	<p><b>الأنشطة الرئيسية</b> Key Activities</p>  <p>تطوير الخدمة</p> <hr/> <p><b>الموارد الرئيسية</b> Key Resources</p>  <p>البشرية: المطورون الفكرية: البرمجيات، براءات الاختراع</p>	<p><b>القيم المقترحة</b> Value Proposition</p>  <p>تواصل مباشر مجاني سهل بالنص والصوت والفيديو بين مستخدمي سكايب تواصل مباشر غير مكلف مثل الهواتف الأرضية والمحمولة الدولية</p>	<p><b>العلاقة مع العملاء</b> Customers Relationship</p>  <p>علاقة السوق الشاملة MASS Market</p> <hr/> <p><b>القنوات</b> Channels</p>  <p>تطبيقات الهاتف، موقع ويب</p>	<p><b>شرائح العملاء</b> Customers segments</p>  <p>مستخدمو الانترنت حول العالم الأشخاص الذين يعملون عن بعد الشركات والمؤسسات المدارس والمؤسسات التعليمية</p>
<p><b>هيكل التكاليف</b> Cost structure</p>  <p>التطوير المستمر معالجة الشكاوى المالية</p>		<p><b>مصادر الإيرادات</b> Revenue Streams</p>  <p>عتاد وإكسسوارات</p>		










<sup>1</sup> <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/planning>

نموذج أعمال شركة كريم<sup>2</sup> وهي شركة تقدم خدمات نقل بسيارات أجرة للأشخاص العاديين ولموظفي الشركات، وتوصيل الطعام والبقالة إلى المنازل.

<p><b>الشراكات الرئيسية</b> Key Partners</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- السلطات المحلية</li> <li>- خدمات الخرائط والدفع</li> <li>- الكباتن والمطاعم/المتاجر الشريكة</li> </ul>	<p><b>الأنشطة الرئيسية</b> Key Activities</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير التطبيق</li> <li>- التسويق</li> <li>- معالجة الطلبات</li> </ul>	<p><b>القيم المقترحة</b> Value Proposition</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- مركبات حسب الطلب</li> <li>- لا داعي لحمل النقود</li> <li>- السهولة</li> <li>- ركاب حسب الطلب</li> <li>- دخل إضافي</li> </ul>	<p><b>العلاقة مع العملاء</b> Customers Relationship</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأتمتة</li> <li>- دعم شخصي</li> <li>- علاقة طويلة المدى</li> </ul>	<p><b>شرائح العملاء</b> Customers segments</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- الراكب</li> <li>- الأفراد الذين بحاجة لتوصيل الطعام/ الأغراض للمنزل</li> <li>- الكباتن</li> <li>- المطاعم / المتاجر</li> </ul>
	<p><b>الموارد الرئيسية</b> Key Resources</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- البشرية: المطورون</li> <li>- الفكرية: البرمجيات، براءات الاختراع</li> </ul>		<p><b>القنوات</b> Channels</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- التطبيق</li> <li>- التواصل الاجتماعي</li> <li>- العلاقات العامة</li> </ul>	<p><b>مصادر الإيرادات</b> Revenue Streams</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرفة حسب كل طلب/ رحلة</li> <li>- أي تعرفه إضافية بسبب الأزمة مثلًا</li> <li>- الباقات الخاصة</li> <li>- الشراكات مع المطاعم / المتاجر</li> </ul>
		<p><b>هيكل التكاليف</b> Cost structure</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- أجور التطبيق</li> <li>- أجور الموظفين</li> <li>- المبيعات والتسويق</li> <li>- دفعات الكباتن والشركاء</li> </ul>		

<sup>2</sup> <https://majana.blog>

## نشاط | ابن نموذج أعمالك

<p>الشراكات الرئيسية Key Partners</p> 	<p>الأنشطة الرئيسية Key Activities</p> 	<p>القيم المقترحة Value Proposition</p> 	<p>العلاقة مع العملاء Customers Relationship</p> 	<p>شرائح العملاء Customers segments</p> 
	<p>الموارد الرئيسية Key Resources</p> 		<p>القنوات Channels</p> 	
<p>هيكل التكاليف Cost structure</p> 			<p>مصادر الإيرادات Revenue Streams</p> 	

## الفصل الرابع | دراسة الجدوى

### تعريف دراسة الجدوى

هي تقرير مكتوب يحتوي على مجموعة من البيانات والمعلومات التي تقيّم نجاح خطة أو مشروع، أو المفاضلة بين أكثر من بديل بهدف اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح من خلال تحديد إمكانية تنفيذه وتحديد فوائده وتكاليفه وعوائده والمخاطر التي قد تترتب عليه.

وتتصف دراسة الجدوى بكونها تقديرية كونها تستعمل بيانات سابقة للتنبؤ بنتيجة مشاريع أو أنشطة سوف تحدث في المستقبل، مما يترك مجالاً لنسبة خطأ في نتیجتها.

يجب أن تقوم بدراسة الجدوى في مرحلة متوسطة من مراحل إنشاء المشروع لتكون بعد مرحلتی إعداد فكرة العمل ونموذج الأعمال، يلي مرحلة دراسة الجدوى إعداد خطة العمل.

### فوائد دراسة الجدوى

- 1- استثمار الموارد المتاحة بفعالية
- 2- تجنب المخاطر التي قد يتعرض لها مشروعك
- 3- التوظيف الأمثل للموارد البشرية
- 4- توجيه المشروع فيما يتعلق بالشأن المجتمعي وتخفيف هدر الموارد.

#### تجيب دراسة الجدوى عن الأسئلة التالية:

- 1- مدى حاجة السوق لمنتجات مشروعك وهل يوجد طلب فعال عليه؟
- 2- هل توجد عوائق قانونية أو اجتماعية أمام إقامة المشروع؟
- 3- هل تتوافر جميع مستلزمات الإنتاج؟
- 4- ما هو رأس المال المطلوب للبدء بالمشروع؟
- 5- ما هو صافي الأرباح الناتج تقديرياً عن المشروع؟
- 6- ما هي المخاطر التي قد تواجهنا أثناء عملية تأسيس المشروع؟

### أهداف دراسة الجدوى

عادة ما يكون تحقيق الربح هو الهدف الذي نسعى إليه عند رغبتنا ببدء مشروعنا وتمكننا دراسة الجدوى من معرفة تقدير الربح الذي سنحصل عليه كما ذكرنا سابقاً

إلا أن دراسة الجدوى تمكننا من معرفة نتيجة بعض القرارات الاستثمارية عندما نريد إجراء تغيير هام في أي نشاط من أنشطة المشروع مثل تغيير قنوات التوزيع أو افتتاح فرع جديد أو شراء آلة جديدة، كما أنها مفيدة في حال كان هدفنا تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات لاكتساب حصة سوقية مهمة بغض النظر عن الربح.

## مصادر الحصول على معلومات للقيام بدراسة الجدوى

- 1- **مصادر ميدانية:** المقابلات الشخصية مع عملاء المبيعات وعينات من الفئة المستهدفة والمسؤولين في الحكومة وغرف التجارة والصناعة والنقابات والمنافسين الموجودين في الأسواق.
- 2- **مصادر مكتبية:** وتتمثل في البيانات والإحصائيات التي تصدرها الهيئات والمؤسسات الحكومية والوزارات والنقابات وغرف التجارة والصناعة والمجلات والأبحاث العلمية.

### نشاط | اعرف جدوى فكرة مشروعك

املاً نموذج دراسة الجدوى التالي بالمعلومات التي تخص مشروعك.

### دراسة الجدوى الخاصة بمشروع

#### أولاً: - المعلومات العامة

اسم المشروع

.....

اسم صاحب فكرة المشروع

.....

فكرة المشروع

.....

.....

.....

السبب وراء اختيار فكرة المشروع

.....

.....

.....

الشكل القانوني للمشروع

.....





الشركاء (في حال وجودهم)

اسم الشريك	الدور	النسبة

## ثانياً: - الملخص التنفيذي

لمحة عن محتويات دراسة الجدوى (يفضل كتابته بعد الانتهاء بالكامل من دراسة الجدوى)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ثالثاً: وصف المنتجات والخدمات

ما هي المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها (صفها بدقة)؟

#	اسم المنتج/ الخدمة	وصفه
1		
2		
3		
4		
5		



ما الخصائص الفريدة لمنتجك أو خدمتك؟

#	اسم المنتج/ الخدمة	خصائصه الفريدة
1		
2		
3		
4		
5		

ما هي القيمة المضافة لمنتجاتك أو خدماتك؟

#	اسم المنتج/ الخدمة	قيمه المضافة
1		
2		
3		
4		
5		

كيف سيستفيد العميل من منتجاتك أو خدماتك؟

#	اسم المنتج/ الخدمة	فائدته للعميل
1		
2		
3		
4		
5		

رابعاً: - التأثير التقني

هل للتكنولوجيا تأثير إيجابي على مشروعك؟

هل للتكنولوجيا تأثير سلبي على مشروعك؟

.....

كيف ستوظف التكنولوجيا في دعم مشروعك؟

.....

.....

هل يوجد أي تأثير للتكنولوجيا في المستقبل القريب على مشروعك أو خدمتك؟ ما هو؟

.....

.....

### خامساً: - السوق

ما هي الفئة السوقية المستهدفة؟

.....

.....

.....

.....

من هم المنافسين المحتملين؟

.....

.....

.....

.....

ما هو حجم كلاً من:

	السوق المحلي
	السوق المستورد
	الحجم الكلي للسوق

كم تشكل نسبة المنتجات المحلية من السوق؟

.....

كم تشكل نسبة المنتجات المستوردة من السوق؟

.....



كم حجم الطلب في السنوات الماضية؟

.....

.....

هل الطلب على المنتجات أو الخدمات أكبر من العرض أم أقل؟

.....

.....

ما هي دوافع العميل للشراء؟

.....

.....

ما هي ميزة مشروعك التنافسية التي ستدفع العميل للشراء منتجك أو خدمتك؟

.....

.....

### سادساً: - استراتيجية التسويق

ركز كل جهودك على الفئة المستهدفة، ما هي الطرق التسويقية التي ستستخدمها؟

.....

.....

كيف تتناسب الطرق التسويقية المستخدمة مع الفئة المستهدفة؟

.....

.....

كيف تخطط لتمييز نفسك عن منافسيك فيما يتعلق بالاستراتيجية التسويقية؟

.....

.....

### سابعاً: - الموارد البشرية

حدد حاجتك للقوة البشرية خلال أول ثلاثة أشهر، وأول ستة أشهر والسنة الأولى.

عدد الموظفين خلال الأشهر الثلاث الأولى		
#	المسمى الوظيفي	العدد
1		
2		
3		
4		
المجموع		



عدد الموظفين خلال الأشهر الست الأولى		
#	المسمى الوظيفي	العدد
1		
2		
3		
4		
المجموع		
عدد الموظفين خلال السنة الأولى		
#	المسمى الوظيفي	العدد
1		
2		
3		
4		
المجموع		

ما هو الهيكل التنظيمي للشركة؟

.....

.....

ما هي مهام كل موظف؟

#	المسمى الوظيفي	المهام
1		
2		
3		
4		
5		

ما هي الكفاءات التي سيمتلكها الموظفون؟

#	المسمى الوظيفي	الكفاءات المطلوبة
1		
2		
3		



		4
		5

### ثامناً: - الجدول الزمني

#	المرحلة/ المهمة/ خطوات بناء المشروع	التاريخ المتوقع
1	إعداد الخطة التشغيلية	
2	الحصول على تمويل	
3	بدء التوظيف	
4	الافتتاح المبدئي	
5	الافتتاح النهائي	

### تاسعاً: - القسم الفني

ما هو مكان المشروع؟

.....

هل مكان المشروع مناسب؟

.....

هل يتناسب مكان المشروع مع فئة العملاء الذين تستهدفهم؟

.....

.....

ما هي المواد التي ستحتاجها لإنتاج المنتج أو الخدمة؟

#	المادة	طريقة الحصول عليها	أسماء الموردين
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			



10

**عاشراً: - القسم المالي**

الأسئلة التالية تساعدك في بناء التوقعات المالية لمشروعك:  
ما هي توقعات الميزانية ومصادر التمويل خلال السنوات الثلاثة الأولى؟

السنة الأولى	الميزانية	مصادر التمويل
السنة الثانية		
السنة الثالثة		
المجموع		

ما هي توقعات الدخل والأرباح خلال السنوات الثلاثة الأولى؟

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	
			المبيعات
			(تكلفة المبيعات)
			صافي المبيعات
			(المصاريف الإدارية والتسويقية)
			الربح التشغيلي
			المجموع

متى سيبدأ المشروع بجني الأرباح؟

.....

ما هي نقطة التعادل في المشروع؟

.....

ما مدى إمكانية استمرار المشروع واستقراره؟

.....

**الحادي عشر: - متطلبات رأس المال والاستراتيجية**

ما توقيت رأس المال الذي تحتاجه وما هو مبلغه؟

#	التوقيت	المبلغ
1		
2		
3		
المجموع		

ما هي مصادر التمويل التي ستلجأ لها؟

#	المصدر	المبلغ
1		
2		
3		
المجموع		

ما هي نسبة الديون إلى حقوق الملكية في المشروع؟

.....

.....

ما هي المخاطر المالية التي قد تفرض عبئاً مالياً إضافياً على ميزانيتك؟

.....

.....

ما هو العائد المتوقع على الاستثمار؟

.....

.....





**الثاني عشر: - العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المشروع**

نقاط قوة المشروع	نقاط ضعف المشروع
الفرص الخارجية التي تدعم المشروع	التحديات التي قد يتعرض لها المشروع

**الثالث عشر: - النتائج والتوصيات**

قم بكتابة النتيجة وما خلصت له دراسة الجدوى، وخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات التي تم ذكرها، يجب أن توضح احتمالية نجاح العمل الذي سوف تقوم به، وأي اقتراحات ونصائح لنفسك تساهم في نجاح المشروع وتقلل من مخاطره

.....

.....

.....

.....





## مقارنة بين نموذج الأعمال ودراسة الجدوى

وجه المقارنة	نموذج الأعمال	دراسة الجدوى
<b>التعريف</b>	أداة تعكس كيفية تحقيق القيمة والربح من المشروع، ويشمل ذلك هيكله العمليات والمصادر والقنوات والعملاء والعائدات المتوقعة.	هي عملية تحليلية تهدف إلى تحديد مدى جدوى وإمكانية نجاح فكرة أو مشروع تجاري من الناحية الاقتصادية والفنية والقانونية والبيئية والاجتماعية. يتم تحليل جوانب مثل السوق، والتكلفة، والإيرادات، والمخاطر المحتملة.
<b>الأهمية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوضح كيفية تحقيق الربح والنجاح في السوق</li> <li>• يساعد على تحديد النقاط القوية والضعف في نموذج الأعمال وتحسينها</li> <li>• يساعد في تحديد كيفية تقديم القيمة للعملاء وتحقيق التفوق على المنافسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تساعد في اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة بناءً على معرفة مسبقة بالجوانب الاقتصادية والتجارية والتقنية للمشروع</li> <li>• توفير رؤية واضحة للمستثمرين والشركاء حول مدى جدوى ونجاح المشروع المحتمل</li> </ul>
<b>المحتوى</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشركاء والموردين</li> <li>• هيكل التكلفة والإيرادات</li> <li>• القيمة المقدمة للعملاء</li> <li>• القنوات والتوزيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة السوق والمنافسة</li> <li>• التحليل المالي والتكلفة</li> <li>• الجدوى الاقتصادية والتوقعات المالية</li> <li>• التقييمات القانونية والبيئية والاجتماعية</li> </ul>

## نموذج الأعمال أم دراسة الجدوى؟

من ناحية تحقيق الجدوى الاقتصادية:

تساعدك دراسة الجدوى في تقييم مدى ربحية المشروع والفرص الاقتصادية، أما نموذج الأعمال فيساعدك على تحديد كيفية تحقيق هذه الربحية وتحقيق القيمة المضافة للعملاء.

من ناحية ضبط نموذج الأعمال

تساهم دراسة الجدوى في تقديم معلومات وتحليلات أفضل في ضبط العمليات والتكاليف بشكل أفضل مما يساهم في تحسين نموذج الأعمال

من ناحية ضمان النجاح التجاري

الجمع بين دراسة الجدوى ونموذج الأعمال يساعد في تحقيق نجاح مستدام ومستقبلي للمشروع من خلال تحليل شامل للمخاطر والفرص.

أي أن دراسة الجدوى تساعد على تحليل الجوانب الاقتصادية والتكلفة والعائدات وتقدم لك استنتاجات وتوصيات، بينما نموذج الأعمال يساعد على تصميم كيفية تحقيق هذه العائدات وتقديم القيمة للعملاء ويرسم لك خارطة لتحقيق هدفك من المشروع. الجمع بين الاثنين يضمن تخطيطاً متكاملًا ونجاحاً مستداماً للمشروع.



## الفصل الخامس | خطة العمل

### تعريف خطة العمل:

هي وثيقة شاملة تخص مشروع ما وتحدد رؤيته وأهدافه واستراتيجياته وعملياته والتوقعات المالية، كما تعتبر خارطة طريق يسير عليها رائد الأعمال في مشروعه، تساعد خطة العمل المكتوبة جيداً في توجيه عملية صنع القرار ومواءمة أعضاء الفريق، كما تساعد في الحصول على تمويل كونها من أهم الوثائق التي تقدم للمستثمرين والمؤسسات المالية بغاية الاقتراض، وتوفر خريطة طريق استراتيجية لنجاح الأعمال ونموها.

إن خطة العمل وثيقة ديناميكية يجب تحديثها وتحسينها مع تغيير الظروف، يجب أن تكون منفتحةً لتعديل خطتك بناءً على التغييرات في بيئة العمل.

### مواصفات خطة العمل الجيدة:

1- أن تكون مصممة وفقاً للاحتياجات والأهداف المحددة المرادة منها، فإذا كنت تقدم عرضاً بنية الحصول على تمويل، ركز على التوقعات المالية واستراتيجيات النمو وضع استراتيجيات للتخفيف من المخاطر والشكوك المحتملة وخطط للطوارئ، أما في حالة استخدامها ضمن أفراد المشروع فركز على العمليات والتنفيذ.

2- أن تكون واضحة وموجزة ومنظمة بشكل جيد، استخدم لغة يسهل فهمها لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك أولئك الذين قد لا يكون لديهم فهم عميق لصناعتك.

3- أن تكون واقعية وصادقة، كن واقعياً بشأن أهدافك وتوقعاتك، وتجنب المبالغة في تقدير النجاح المحتمل أو التقليل من التحديات، الصدق والشفافية هما مفتاح بناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

4- أن تكون احترافية، اعرض خطة عملك بطريقة احترافية وجذابة بصرياً، استخدم المخططات والرسوم البيانية والمرئيات لتعزيز الفهم والمشاركة.

5- أن تتوافق مع الاعتبارات القانونية: تأكد من أن خطة عملك تتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية، اطلب المشورة القانونية، خاصة فيما يتعلق بالتوقعات المالية والملكية الفكرية والعقود.

### مكونات خطة العمل

#### 1- الملخص التنفيذي لخطة العمل

وهو الواجهة التي تبني لدى القراء الفهم الأساسي لعملك، وتكسبهم الحماس لإمكانيته وتجعل منهم متحمسين لفكرة مشروعك وقراءة المزيد عنها.

#### مكونات الملخص التنفيذي:

حدد ملخصك التنفيذي بصفحة واحدة على أن يشمل بإيجاز ما يلي:

1- نظرة عامة على فكرة المشروع بجملة أو جملتين



## 2- شرح المشروع

يشرح هذا القسم السبب لوجود مشروعك، ليكون لدى القارئ فهم أساسي لمهمة مشروعك ورؤيته وأهدافه والسوق المستهدف والسوق التنافسي والهيكل القانوني ويشمل ما يلي:

**1- بيان مهمة المشروع:** هو شرح موجز لسبب وجود المشروع ويجب أن يكون قصيراً مثل شعار تسويقي كأن يتكون من جملة أو جملتين.

**2- رؤية المشروع وقيمه:** ما هي القيم التي تحدد عملك (مثل: الصدق، الابتكار، الاهتمام بالمجتمع، إلخ)، أما الرؤية فهي تشير إلى مستقبل مشروعك على المدى الطويل وما تريد الخلوص إليه في نهاية مشروعك.

**3- أهداف المشروع:** حدد أهدافك طويلة وقصيرة المدى بالإضافة إلى تحديد المعايير التي ستستخدمها لقياس تقدمك.

**4- السوق المستهدفة:** عادة يتم تخصيص فقرة خاصة للخطة التسويقية في خطة العمل، ولكن اشرح بإيجاز هنا من هم عملائك المستهدفون.

**5- مجال الصناعة:** ما الذي يجعل عملك مميزاً ضمن هذه الصناعة، هل تعد هذه الصناعة متنامية أم ناضجة أم مستقرة، ما هو مستقبل هذه الصناعة، وكيف سيستفيد عملك من التغيرات والاتجاهات فيها.

**6- الهيكل القانوني:** الشكل القانوني الذي يندرج تحته مشروعك هو ملكية فردية أم يوجد شركاء.

## نشاط | اشرح مشروعك

أكمل الجدول التالي ليساعدك في شرح مشروعك

مهمة المشروع	
رؤية المشروع وقيمه	
أهداف المشروع وأهم منعطفاته	
السوق المستهدفة	
مجال الصناعة	
الهيكل القانوني	

### 3- المنتج أو الخدمة

هو القسم الذي يقدم للقارئ فكرة واضحة عن عمل مشروعك وما هي المشكلة التي يحلها أو الرغبة التي يلبها، وما هي القيمة المقدمة الفريدة التي تجعله تنافسياً.

يتضمن هذا القسم المعلومات الأساسية حول منتجاتك وخدماتك المدرجة في الملخص التنفيذي ووصف الشركة على الشكل التالي:

**1- المنتج أو الخدمة:** ما هي المنتجات أو الخدمات التي تريد تقديمها والتي يجب أن تكون متأكد أنك قادر على إنتاجها كونها ذات صلة بدراستك أو خبرتك العملية أو مهارة وهواية أنت بارع فيها، كما يجب تضمين العلاقة مع الموردين التي تعتبر ضرورية لتقديم المنتج وخدمة العملاء.

**2- المشكلة التي يحلها المنتج أو الرغبة التي تتم تلبيتها:** اشرح هذه المشكلة أو الرغبة وما هي فائدها وميزاتها وعرضها الفريد، وفي حال وجود العديد المنافسين اشرح كيف سيكون حلك أفضل من حلول المنافسين، أو في حال أن يركز على فئة يتجاهلها المنافسين الآخرين.

**3- الميزة التنافسية:** هل لديك براءة اختراع لمنتجك؟ هل لديك اتفاقيات حصرية مع الموردين لبيع منتج أو خدمة لا يبيعها أي من منافسيك؟ هل لديك ترخيص لمنتج أو تقنية أو خدمة ذات طلب مرتفع وتعاني من نقص في العرض؟

**4- تسعير المنتج أو الخدمة:** قم بوصف هيكل سعر منتجك أو رسوم الاشتراك بخدمتك. كيف سينافس منتجك من حيث السعر في المشهد التنافسي؟ كيف ستساعدك استراتيجية التسعير هذه على جذب العملاء؟ ما هو هامش الربح المتوقع لديك؟

في حال وجود تفاصيل عن المنتج أو الخدمة، مثل المواصفات الفنية والرسومات والصور ووثائق براءات الاختراع ومعلومات الدعم الأخرى، ارفقها مع خطة العمل.

### نشاط | اشرح نموذج عملك

اسم المشروع	
فكرة المشروع أو الخدمة	
القيمة المقدمة الفريدة	
مميزات المنتج أو الخدمة	
الإنتاج والتسليم	



	الموردين
	الملكية الفكرية أو براءة الاختراع (في حال وجودها)
	شرح المنتج أو الخدمة



## 4- الخطة التسويقية

تعد الخطة التسويقية مكون محوري في خطة العمل كونها محط الاعتماد في بيع منتجات أو خدمات المشروع للعملاء المستهدفين، ونضع تعريفاً للتسويق على أنه **القدرة على تحديد حاجة الزبائن المحتملين لتبئتها بطريقة أفضل من المنافسين بغية تحقيق عائد**.

بعد أن تتم هذا القسم سوف تتشكل لديك فكرة عن العوائق التي يمكن أن يواجهها مشروعك مثل ارتفاع تكاليف بدء التشغيل وارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق، معوقات التعرف على علامتك التجارية ومعوقات تخص إيجاد الموظفين المؤهلين، وحاجتك لتكنولوجيا غير موجودة في السوق.

كما يجب أن تتوضح لديك فرصك في السوق والتهديدات التي قد تتعرض لها (مثل تغيرات القوانين والتطور التكنولوجي، تقلبات الاقتصاد، التغييرات الموجودة في مجال الصناعة التي يندرج تحتها عملك، لمعرفة فرصك في السوق والتهديدات التي قد تتعرض لها ننصحك بإجراء تحليل SWOT على الشكل التالي:

### نشاط | اعرف فرصك وما يهدد مشروعك

حدد نقاط قوتك وضعفك وفرصك وتهديداتك على الأصعدة التالية:

التهديدات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة	
				المنتج أو الخدمة المقدمة
				العلامة التجارية/التسويق
				الموارد البشرية
				الشأن المالي
				العمليات/الإدارة
				السوق

هل يمكن لنقاط قوتك أن تساعدك في تحسين نقاط ضعفك ومواجهة التهديدات، في حال كانت الإجابة نعم، كيف؟
بناء على المعلومات أعلاه ما هي أهدافك القريبة وخطوتك القادمة؟
بناء على المعلومات أعلاه ما هي أهدافك البعيدة؟

## كيف نعد خطة تسويقية؟

### 1- القيام ببحوث تسويقية:

أن تملك فكرة مشروع وتعمل على تطويرها يعني أنك تمتلك الخبرة بخصوص السوق الذي ستعمل فيه، وكلما زادت معرفتك في السوق زادت قدرتك على تحديد احتياجات العملاء في سوقك المستهدف، فمن المهم أن تحدد هذه الاحتياجات والخطة التسويقية لمنافسك في تلبية هذه الاحتياجات. يوجد نوعين من أبحاث السوق:

#### أ- أبحاث أولية

1- تحدث مع زبائنك المحتملين واسألهم ما هي المنتجات التي يرغبون بشرائها؟ وما رأيهم بالمنتجات المنافسة لك؟

2- راقب منتجات منافسك واكتشف ما هي المنتجات التي يقدمونها وما هي أسعارها؟ كيف يقومون بجذب زبائنهم

3- اسأل الموردين والأشخاص الموثوقين ضمن مجال العمل نفسه ما هي المنتجات الأكثر مبيعاً لديهم، وما رأيهم بفكرة مشروعك؟ وما رأيهم بمنتجات منافسك؟

#### ب- أبحاث ثانوية

- 1- اطلع على المجلات التجارية والصحف والكتالوجات والمجالات التجارية للحصول على معلومات وأفكار حول السلع أو الخدمات الجديدة
  - 2- تصفح مواقع الانترنت لمزيد من المعلومات والاطلاع على نطاق العالم على ما يفعله مقدمو الخدمات المشابهة لخدمتك، ومنافسيك والاتجاهات الجديدة
- إن الزبائن في السوق المستهدفة لا يشتركون جميعاً بنفس الاحتياجات والرغبات، لذا يتوجب علينا تقسيم السوق لفئات، تشترك كل فئة بمجموعة من الخصائص الواضحة وال مميزة. وهذا ما يسمى عملية تجزئة السوق الأمر الذي يسهل عملية جمع معلومات مفصلة ومحددة عن تفضيلاتهم.

## نشاط | قم ببحثك التسويقي

اجمع معلومات عن منتجك والزبائن المستهدفين ومنافسيك ودون النتائج على الشكل التالي:

البحث التسويقي				
المنتجات	الزبائن	حاجات وتفضيلات الزبائن	المنافسون	الفجوات
جميع المنتجات التي يقدمها مشروعك	فئات الزبائن التي تحتاج كل منتج من منتجات مشروعك ومستعدة لدفع مقابل للحصول عليه، استخدم طريقة تجزئة السوق	احتياجات الزبائن التي يليها مشروعك، ولا تنسى تسجيل ما إذا كان لديهم بعض التفضيلات الخاصة، وأين سيرغب الزبائن بالحصول على الخدمة، وما هو السعر الذي سيدفعونه للحصول على منتجك.	نتيجة بحث السوق الذي أجرته بما يتعلق بالميزات التي يمتلكها منافسيك	وهي الفجوات التي لم يتمكن المنافسون من تلبيتها. هذه المعلومات مهمة بالنسبة لك لتقرر ما الذي ستفعله بشكل مختلف لتلبية الحاجات التي لم يستطع منافسيك تلبيتها

## 2- المنتج أو الخدمة - السمات والفوائد

عندما نتحدث عن المنتج فإننا نعني بذلك مجموعة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها مشروعك، كما أن حصول منتجك على أحد شهادات الاعتماد من الجهات الحكومية يخلق الوعي والاطمئنان حول موثوقية وضمان منتجك بأنه قام بتلبية جميع متطلبات الأمان التي تعد شرط حصولك على شهادة الاعتماد. حاول شرح منتجك شرحاً تفصيلياً وليس بعبارات عامة، اذكر جميع صفاته مثل جودته، لونه، قياسه، حجمه، تغليفه، إلخ لكي يفهم المستهلكون كيف يلبي هذا المنتج احتياجاتهم.

### نشاط | اشرح منتجك

أولاً: اشرح منتجك أو خدمتك شرحاً مفصلاً قدر الإمكان:

.....

.....

.....

ثانياً: اكتب كيف سيلبي المشروع احتياجات العملاء:

.....

.....

.....

يختار العملاء عادةً السلع والخدمات التي تلبي احتياجاتهم الأساسية والخاصة. إن تلبية احتياجاتهم الأساسية ليست سوى الخطوة الأولى التي يجب أن يقوم بها منتجك. في حين أن تلبية احتياجاتهم المحددة تجعل عملك أكثر تنافسية واستدامة. فيما يلي أمثلة لكيفية تلبية الشركات لاحتياجات محددة:

المنتجات	الحاجة الأساسية	الحاجة المحددة
الهاتف المحمول	يلبي حاجتنا للتواصل والترفيه	متجر للهواتف المحمولة يلبي رغبة الزبائن بامتلاك أجهزة الهاتف العصرية ذات المظهر الفخم
الخضروات الطازجة	يلبي الحاجة لاستهلاك الطعام الطازج كل يوم	خضار نظيفة ومقطعة وجاهزة للطبخ مباشرة

ثالثاً: - هل يوجد أي خدمات ما بعد البيع يمكن أن تقدمها مثل (التوصيل، الضمان، الدعم المستمر، التدريب، إلخ)

.....



### 3- السوق المستهدفة

يجب أن يكون لديك مجموعة من فئات العملاء المستهدفة مثلاً إذا كنت تباع منتجاً للمستهلكين عن طريق تجار التجزئة عندها تكون السوق المستهدفة من قبلك الموزع والمستهلك، لذا يجب عليك تحديد مجموعة عملائك المستهدفين وإنشاء ملف تعريف ديمغرافي لكل مجموعة.

### نشاط | قم بوصف عميلك المستهدف (Buyer Persona)

املأ الجدول التالي لتحديد عميلك بدقة في حال كان مستهلك أم شركة

مستهلك		شركة	
العمر		الصناعة	
الجنس		الموقع	
الموقع		حجم الشركة	
الدخل		حجم أعمالها	
العمل		المبيعات السنوية	
المستوى التعليمي			

### 4- المنافسين

أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها رياديو الأعمال هو ادعائهم بأنهم ليس لديهم منافسين، كل مشروع لديه منافس ويجب أن تظهر خطة عملك بأنك حددت منافسيك وعرفت كيف تميزهم، حدد أسماء ومواقع منافسيك، هل يتنافسون في جميع المجالات، أم فقط على منتجات محددة، أو لعملاء معينين، أو في مناطق جغرافية معينة؟ وما هي المنتجات التي تتنافس مع منتجاتك أو خدماتك؟

### نشاط | اعرّف منافسيك

استخدم الجدول التالي لتحديد الطرق التي يمكنك من خلالها جمع المعلومات حول المنافسين في كل فئة

الفئات			
السعر			
القيمة المضافة			
حجم الأرباح			
استراتيجية السوق			

## نشاط | حل منافسيك

اعرف مزاياك وعيوبك التنافسية بالنسبة لكل عامل مدرج في العمود الأول، قم بتقييم كل عامل مدرج في العمود الأول ما إذا كنت تعتقد أنه يمثل نقطة قوة أو ضعف (S أو W) لشركتك ولمنافسيك. ثم قم بتصنيف مدى أهمية كل عامل بالنسبة للعميل المستهدف على مقياس من 1 إلى 5 (1 = مهم جداً - 5 = ليس مهماً جداً).

العامل	مشروعي (W أو S)	منافس A (W أو S)	منافس B (W أو S)	منافس B (W أو S)	الأهمية للمستهلك (1 = مهم جداً، 5 = ليس مهماً جداً)
المنتجات					
السعر					
الجودة					
الاختيار					
الخدمة					
المصداقية					
الاستقرار					
الخبرة					
السمعة					
الموقع					
المظهر					
طريقة البيع					
الانتماء					
الإعلان					
الصورة					

## نشاط | حدد سوقك

بعد أن تقوم بتقييم صناعتك ومنتجاتك/خدماتك وعملائك والمنافسة، يجب أن يكون لديك فهم واضح لقطاع عملك (القطاع الفريد من السوق) بالإضافة إلى موقعك (كيف تريد تقديم شركتك للعملاء) اشرح هذه الأمور في فقرة قصيرة.

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5- التسويق

قد يشمل التسويق أيًا من:

- ✓ مواقع تسويق الأعمال
- ✓ التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي
- ✓ العلاقات
- ✓ التسويق عبر التواصل بشكل مباشر مع الزبون (عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني)
- ✓ التشبيك
- ✓ طباعة المواد التسويقية (الكتيبات، النشرات، بطاقات العمل)
- ✓ المعارض التجارية

في هذا القسم، اشرح أساليب التسويق والإعلان التي تخطط لاستخدامها.

## نشاط | كيف ستقوم بتسويق منتجك/خدماتك

ما هي الوسائط التي ستسوق باستخدامها، ولماذا وكم مرة؟

---

---

---

---

---

---

---

---

ما هي الصورة التي تريد عرضها لعلامتك التجارية؟

---

---

---

---

---

---

---

---





ما هي عناصر التصميم (اللوجو مثلاً) التي ستستخدمها لتسويق عملك؟ اشرح كيف ستدعم علامتك التجارية

### نشاط | حدد ميزانيتك الترويجية

لمعرفة ميزانيتك التسويقية املأ مخطط استراتيجية النفقات التالي:

السوق المستهدف 3	السوق المستهدف 2	السوق المستهدف 1	
			مصروف لمرة واحدة
			مصروف شهري أو سنوي
			كلفة العمالة

## 6- التسعير

كيف تخطط لتحديد أسعارك؟ ضع في اعتبارك أنه يمكن لعدد قليل من الشركات الصغيرة التنافس على السعر دون الإضرار بهوامش ربحها. فمن الأفضل أن تختار سعراً متوسطاً بدلاً من تقديم أقل سعر، وتتنافس على الجودة والخدمة. بالنسبة لاستراتيجية التسعير يجب:

1. أن تتناسب مع السوق التي ستتواجد فيه
2. أن تقارن أسعارك مع أسعار منافسيك. وفي حال كانت أكثر أو أقل يجب أن تحدد السبب
3. أن تحدد ما أهمية السعر بالنسبة لعملائك قد لا يكون السعر عاملاً حاسماً بالنسبة لاختيارهم لمنتجاتك
4. أن تحدد ما هي سياسية خدمة العملاء الخاصة بك

## نشاط | ابن استراتيجيتك في التسعير

اسم المشروع		
أي من الاستراتيجيات المذكورة أدناه ستعتمد		
التسعير على أساس القيمة	التسعير على أساس الكلفة	سياسة أخرى
(على النقيض من التسعير على أساس التكلفة، يحدد التسعير على أساس القيمة الأسعار وفقاً للقيمة المقدرة للمنتج أو الخدمة وليس وفقاً لتكلفة المنتج)	(حساب تكلفة إنتاج المنتج ثم زيادة نسبة مئوية ثابتة على التكاليف للوصول إلى السعر النهائي)	
<p><b>اشرح نموذج التسعير الخاص بك</b></p> <p>قم بتضمين معلومات الاستراتيجية حول خطوط الإنتاج/ عروض الخدمات الرئيسية الخاصة بك. قم بذكر أي عرف متعلق بمجال تسعير منتجاتك.</p>		

## 7- موقع المشروع

ركز على موقع المشروع أكثر من بناء المشروع، كما يجب أن يراعي الموقع الاعتبارات القانونية (سيتم تخصيص فقرة لاحقة لها) للأعمال بالإضافة للاعتبارات الآتية:

- 1- مراعاته للعملاء
- 2- يوجد مساحة أمامه لركن السيارات أو سيارات التوزيع
- 3- قربه من وسائل النقل العامة
- 4- منطقته الموجود فيها هل هي صناعية، أم سوق بيع تجزئة أم ....
- 5- أنواع الأعمال القريبة منه

## 8- قنوات التوزيع

حدد الطرق التي ستقوم عبرها ببيع منتجاتك أو خدماتك، على سبيل المثال هل ستبيع بالتجزئة أم بشكل مباشر أم عن طريق التجارة الإلكترونية أم عن طريق مندوبين، إلخ.

في حال كان لديك أي شراكة تتعلق بمجال التوزيع ستكون عاملاً أساسية يساهم في نجاحك فركز عليها

## نشاط | حل قنواتك التوزيعية

استخدم الجدول أدناه لتقييم إيجابيات وسلبيات كل قناة توزيع تفكر فيها بحسب المعايير التالية:

قناة التوزيع 3	قناة التوزيع 2	قناة التوزيع 1	
			سهولة الدخول إلى السوق
			قرب الموقع
			الكلفة
			موقع العملاء
			خبرة الإدارة
			قدرات الموارد البشرية
			حاجات السوق

## 9- المبيعات الشهرية المتوقعة

في حال كنت قد قمت ببيع كمية من منتجاتك سابقاً قم ببناء التوقعات على أساس ذلك، أما إذا كنت كمعظم الشركات الناشئة ولم تبع أي شيء بعد، فستكون بحاجة لبناء توقعاتك بالاعتماد على أبحاث السوق الذي كنت قد أجريتها سابقاً والاستراتيجيات التسويقية وتقديرات السوق.

يجب أن تقوم بإنشاء تنبؤين: سيناريو "أفضل وضع" وهو ما تتوقعه، وسيناريو "أسوأ حالة" وهو السيناريو الذي أنت واثق من قدرتك على الوصول إليه مهما كانت الظروف.

هذه التنبؤات مهمة ويجب أن تحتفظ بها بشكل مكتوب لأن مصادر التمويل تهتم بهذه الأرقام.

**بعد قراءة قسم خطة التسويق يجب أن يفهم قارئ خطة العمل:**

- من هم عملاؤك المستهدفين؟
- كيف تخطط للتسويق لهم؟
- ما هي قنوات البيع والتوزيع التي ستستخدمها؟
- كيف ستضع منتجك/ خدمتك للمنافسة؟

## 5- الخطة التنفيذية

يشرح هذا القسم التشغيل اليومي لمشروعك وذلك يشمل الموقع والمعدات والموظفين والعمليات:

### نشاط | ارسم خطتك التنفيذية

#### 1- الإنتاج:

كيف ستنتج المنتج أو تقدم الخدمة؟

طرق الإنتاج	
المعدات التي سيتم استخدامها	
كلفة الإنتاج	

#### 2- مراقبة الجودة

كيف ستحافظ على استمرار عملية التصنيع بنفس جودة المنتجات؟

ما هي إجراءات ضمان الجودة التي ستقوم بها

.....

.....

.....

#### 3- الموقع

كنا قد تحدثنا عن أهمية اختيار الموقع في الخطة التسويقية، قم بالتوسع في شرح هذه التفاصيل على الشكل التالي:

	مساحة المبنى
	نوع العقار (تجاري، صناعي، سكني، ....)
	إمكانية الوصول للعملاء والموظفين والموردين ووسائل النقل إذا لزم الأمر
	التكاليف بما في ذلك الإيجار والصيانة والمرافق والتأمين وأي تكاليف بناء أو إعادة تصميم
	الخدمات الموجودة فيه

#### 4- البيئة القانونية:

سيتم بحث خطوات الترخيص القانوني في قسم لاحق يمكنك الاطلاع عليه لاستكمال هذا القسم:

	نوع البيئة القانونية التي سيعمل ضمنها المشروع
	التراخيص المطلوبة وهل حصلت عليها أم لا
	أي علامات تجارية أو حقوق نشر أو براءات اختراع تمتلكها أو بصدد التقدم بطلب للحصول عليها
	أي اعتبارات بيئية أو صحية يجب أن



تكون موجودة في مكان العمل	
أي قوانين خاصة تؤثر على عملك	

### 5- الموارد البشرية:

يتم في هذا القسم ذكر نوع الموظفين بالضبط الذي يحتاجه مشروعك من حيث عددهم، الشهادات التعليمية التي يملكونها، هل يوجد مقاولين خارجيين ستتعاقد معهم، ما هي أوصاف ومهام كل نوع من الموظفين، كيف ستقوم باستقطاب الموظفين، ما هو نوع التدريب الذي سيحصلون عليه وكيف سيتم تدريبهم؟

قبل أن تقوم بالتوظيف يجب أن تحدد نوعية الموظفين الذين ستقوم بتوظيفهم بما يتناسب مع مشروعك، املاً الجدول التالي بالخصائص والواجبات التي تحتاجها من كل موظف، من أجل تشكيل مهامهم ومسؤولياتهم.

المسمى الوظيفي:	
المسؤوليات: (حدد هدفك من هذا المسمى الوظيفي)	
المهام: (حدد المهام الوظيفية المطلوبة من هذا المسمى الوظيفي)	
المستوى التعليمي المطلوب	
الخبرة العملية المطلوبة	
المهارات المطلوبة	
الخصائص الشخصية المطلوبة	



	الخصائص البدنية المطلوبة (في حال كان يتطلب هذا العمل مجهود بدني)
	متطلبات أخرى (أن يكون متفرغ للعمل ، ...)
	الحد الأعلى والأدنى للمقابل المادي لهذه الوظيفة

#### 6- المخزون:

في حال كان مشروعك يتطلب وجود مخزون مادي يجب أن تشرح ما يلي:

	نوع المخزون مواد خام، مواد مكملة، منتجات نهائية)
	متوسط قيمة المخزون (المبلغ المستثمر في المخزون)
	معدل دوران المخزون
	هل يختلف مخزونك في أحد المواسم عن مواسم أخرى
	كم هي المدة التي تحتاجها لطلب المخزون



## 7- الموردین

اسم المورد	العنوان	نوع المادة التي يقدمها	الكمية	ملاحظات

ويشمل بند الملاحظات سياسة التسليم هل يوجد مورد احتياطي، طريقة الدفع، هل تتوقع أي نقص في العرض أو مشاكل في التسليم على المدى القصير؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف ستتعامل معهم؟

## 8- التقسيط

في حال رغبتك في البيع بالتقسيط، يجب أن تذكر إذا كان أمراً متعارف عليه في مجال عملك، ما هي شروط الائتمان، وما هي الضمانات وكيف ستعمل على تتبع الدفعات المتأخرة

**بعد قراءة قسم خطة التشغيل يجب أن يفهم قارئ خطة العمل:**  
**كيف سيعمل مشروعك بشكل يومي؟**

## 6- الإدارة والتنظيم

يجب أن يمنح هذا القسم للقارئ معرفة كاملة بالأشخاص الذين يقفون وراء عملك، وأدوارهم ومسؤولياتهم، وخبراتهم السابقة. إذا كنت تستخدم خطة عملك للحصول على التمويل، فاعلم أن المستثمرين والمقرضين يقيمون بعناية ما إذا كان لديك فريق إدارة مؤهل.

### 1. السير الذاتية

قم بتضمين السير الذاتية بشكل مختصر للمالك/المالكين والموظفين الرئيسيين. ثم ضمنها في ملاحق خطة العمل هذه، وقم بتلخيص تجربتك وتجارب موظفيك الرئيسيين في بضع فقرات لكل شخص. ركز على الخبرات والمهارات السابقة التي أعدت فريقك للنجاح في هذا العمل. إذا كان لدى أي شخص خبرة سابقة في بدء مشروع تجاري وتنميته، فاشرح ذلك بالتفصيل.

الاسم	المنصب	الشهادة	الخبرات السابقة	ملاحظات

### 2. الفجوات

اشرح كيف تخطط لسد أي فجوات في الإدارة و/أو الخبرة. على سبيل المثال، إذا كنت تفتقر إلى المعرفة المالية، فهل ستقوم بتعيين مدير مالي أو تعيين محاسب؟ إذا لم تكن لديك مهارات مبيعات، فهل ستعين مدير مبيعات داخلي أم ستستخدم مندوبي مبيعات خارجيين؟

.....

.....

.....

.....

### 3. المستشارين

قم بإدراج أعضاء فريق الدعم المهني/الاستشاري الخاص بك، مثل: محامي، محاسب، مصرفي، مرشد ذو خبرة، استشاري، وهل لديهم خبرة أو تخصصات من شأنها أن تزيد من فرص نجاحك، وضح ذلك. على سبيل المثال، أن يتمتع مرشدك بالخبرة في إطلاق مشروع مماثل وتنميته.



الاسم	الاستشارة المطلوبة	سبب اختياره

بعد قراءة قسم الإدارة والتنظيم يشعر قارئ خطة العمل بالثقة  
في أن لديك فريقاً مؤهلاً يقود مشروعك



## 7- رأس المال المطلوب

من الضروري للغاية أن تعرف مقدار رأس المال المبدئي الذي تحتاجه ومن أين ستحصل عليه قبل أن تبدأ في إعداد عملك. يهمننا تحديد رأس المال الأولي المطلوب في معرفة رأس المال المستثمر ورأس المال العامل.

### رأس المال المستثمر ويشمل:

1- العقار (سواء كان مستقل وملكية لأحد أفراد المشروع، أو مستأجر، أو في حال كان المشروع يدار من مسكن أحد أفرادهم)

2- المعدات قد يتطلب شراء المعدات استثماراً رأسمالياً كبيراً عند بدء العمل التجاري. بدلاً من شراء المعدات، يمكنك في بعض الأحيان استئجارها لفترة زمنية محددة. وتسديد دفعات شهرية.

وهنا ننوه لوجوب الانتباه لتكلفة وفوائد قروض التي قد تكون ضرورية لشراء المعدات وعقود الإيجار. أما إذا قررت استئجار العقار أو المعدات، فلن تضطر إلى إضافة تكلفة عقار ومعدات جديدة إلى مبلغ رأس المال الأولي المطلوب، بل يجب عليك إضافة دفعات الإيجار إلى حساباتك لرأس المال العامل.

### رأس المال العامل هو المال الذي تحتاجه لدفع النفقات الناتجة عندما يبدأ عملك في الإنتاج.

تحتاج بعض المشاريع إلى رأس مال عامل يكفيها لتغطية جميع التكاليف لبضعة أشهر أو حتى سنة أو أكثر.

وهنا يجب عليك تقدير المدة التي ستستغرقها قبل أن يحصل عملك على إيرادات كافية لتغطية نفقاتك المستمرة. خطط للاحتفاظ برأس مال عامل أكثر قليلاً مما تعتقد أنك بحاجة إليه.

ويغطي رأس المال العامل على سبيل المثال:

1. مخزون المواد الخام والمنتجات النهائية
2. الأنشطة الترويجية
3. الرواتب
4. إيجار
5. تأمين
6. مدفوعات القرض أو الإيجار
7. تكاليف أخرى

## نشاط | اعرف رأس المال المطلوب لبدء عملك

المجموع	القرض	ممولة ذاتياً	
<b>1- تكاليف التأسيس</b>			
			رسوم الترخيص والتسجيل
			رسوم التزويد بالمياه
			رسوم التزويد بالكهرباء
			رسوم التزويد بالهاتف
			الإيجارات
			تكاليف النقل
			إعداد دراسة الجدوى
			تكاليف التدريب
			نفقات أخرى
			إجمالي تكاليف التأسيس
<b>2- الأصول الثابتة</b>			
			سعر الأرض أو كلفة تحسينها
			سعر المباني أو كلفة تحسينها
			المعدات والآلات
			الأثاث والديكور والمعدات المكتبية
			الأصول الثابتة الأخرى
			مجموع الأصول الثابتة
<b>3- تكاليف الإنتاج / دورة الإنتاج</b>			
			أ- تكاليف التشغيل الثابتة
			راتب المالك
			الرواتب والأجور (الإدارة)
			الإيجارات

			تكاليف الصيانة
			تكاليف الإعلان
			الاتصالات
			التكاليف الثابتة الأخرى
			إجمالي التكاليف الثابتة
			ب- تكاليف التشغيل المتغيرة
			المواد الأولية
			أجور ورواتب (عمال)
			فواتير الهاتف والكهرباء والمياه
			وسائل النقل
			التكاليف المتغيرة الأخرى
			إجمالي التكاليف المتغيرة
			<b>إجمالي تكاليف التشغيل</b>
			<b>الإجمالي = تكاليف التأسيس + الأصول الثابتة + تكاليف التشغيل</b>
			نسبة التمويل الذاتي من تكاليف المشروع



## 8- الخطة المالية

ربما تكون خطتك المالية هي العنصر الأكثر أهمية في خطة عملك. وسيقوم المقرضون والمستثمرون بمراجعتها بالتفصيل. يساعدك تطوير خطتك المالية على تحديد الأهداف المالية لمشروعك وتقييم احتياجاته التمويلية. قم بتضمين ما يلي:

### 1. توقعات الربح والخسارة لمدة 12 شهراً

يُعرف أيضاً باسم بيان الدخل أو الربح والخسارة، ويعتبر توقع الربح والخسارة لمدة 12 شهراً هو محور خطة عملك. تأكد من شرح الافتراضات الكامنة وراء الأرقام الموجودة في الربح والخسارة. واحتفظ بملاحظات تفصيلية حول كيفية التوصل إلى هذه الأرقام؛ قد تحتاج إلى هذه المعلومات للإجابة على الأسئلة من مصادر التمويل المحتملة.

**ملاحظة:** يمكنك وبشكل اختياري تحضير جدول يحتوي على توقعاتك للربح والخسارة لخمس سنوات قادمة.

### نشاط | قم ببناء توقعات الربح والخسارة لمشروعك

املأ الجداول 1 و2 وجدول فائدة القرض في حال وجوده لمساعدتك في ملئ الجدول التالي وحساب الربح أو الخسارة لمشروعك في العام الأول.

الإيرادات السنوية	النفقات السنوية	الربح السنوي قبل الفوائد	الفائدة السنوية	صافي الربح السنوي	صافي الربح/أو الخسارة الشهري
(1)	(2)	(3) = (1) - (2)	(4)	(5) = (3) - (4)	

الجدول 1: الإيرادات السنوية:

المنتج أو الخدمة	عدد وحدات/سنة	السعر/الوحدة	إجمالي إيراداته
إجمالي الإيرادات في السنة الأولى			





## الجدول 1.2: تكاليف التشغيل

إجمالي التكلفة السنوية	القيمة	مدة دورة الإنتاج (أشهر)	
			تكاليف التشغيل
			أ- تكاليف التشغيل الثابتة
			راتب المالك
			الرواتب والأجور (الإدارة)
			الأجور
			تكاليف الصيانة
			تكاليف الإعلان
			الاتصالات
			التكاليف الثابتة الأخرى
			إجمالي التكاليف الثابتة
			ب- تكاليف التشغيل المتغيرة
			مواد أولية
			أجور ورواتب (عمال)
			فواتير الهاتف والكهرباء والمياه
			وسائل النقل
			التكاليف المتغيرة الأخرى
			إجمالي التكاليف المتغيرة
			إجمالي تكاليف التشغيل

## الجدول 2 التكاليف السنوية

تكاليف التشغيل السنوية من الجدول 1.2	
إهلاك تكلفة التأسيس	
إهلاك الأصول الثابتة	
الأبنية	
المعدات والآلات	
الديكور والأثاث والتجهيزات المكتبية	
المجموع	

## جدول فائدة القرض

السنة	قيمة القرض (1)	رصيد القرض (2) = (1) - (5)	سعر الفائدة (3)	الفائدة (4)=(1)*(2)	مبلغ سداد القرض (5) = (1) / الوقت	إجمالي المدفوعات (6) = (4) + (5)
1						
2						
3						
4						
5						
المجموع						

## 2- التدفق النقدي

يتتبع بيان التدفق النقدي مقدار النقد الموجود في مشروعك في أي وقت. بمجرد إنشاء عملك وتشغيله، ستحتاج إلى مراقبة بيان التدفق النقدي الخاص بك عن كثب. ومع ذلك، في الوقت الحالي، أنت تقوم بإنشاء توقعات للتدفق النقدي. فكر في توقعات التدفق النقدي كتنبؤ، فهو يوضح بالتفصيل متى تحتاج إلى إنفاق الأموال على أشياء مثل المخزون والإيجار وكشوف المرتبات، ومتى تتوقع تلقي المدفوعات من العملاء والعملاء. على سبيل المثال، قد تقوم بإجراء عملية بيع، ويتعين عليك شراء مخزون لإتمام عملية البيع، وعدم تحصيل الدفع من العميل لمدة 30 أو 60 أو 90 يوماً. يأخذ توقع التدفق النقدي هذه العوامل في الاعتبار، مما يساعدك على وضع ميزانية للنفقات القادمة حتى لا تنفذ.

**ملاحظة:** يمكنك وبشكل اختياري تحضير جدول يحتوي على توقعات التدفق النقدي لمشروعك لخمس سنوات قادمة.



## نشاط | توقع تدفقاتك النقدية

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
التدفقات النقدية الداخلة												
الرصيد/تاريخ البدء												
المساهمة المالية/المالك												
مساهمات مالية أخرى												
البيع نقداً المبيعات الاعتمادات												
أ- إجمالي النقد												
المصروفات												
تكاليف التأسيس												
الأصول الثابتة												
الشراء نقداً المواد الأولية الديون												
الطاقة												
الأجور												
المرتبات												

												الاتصال والتواصل
												التأمين
												الإيجار
												أعمال الصيانة
												تكاليف إدارية
												تكاليف أخرى
												سداد القروض
												الفوائد
												ب- مجموع النقد الخارج
												الرصيد (تاريخ الانتهاء)

### 3- نقطة التعادل

نقطة التعادل هي النقطة التي يكون فيها إجمالي الإيرادات مساوياً لإجمالي التكاليف. بمعنى آخر يتم فيها تحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف، ولا يتم تحقيق ربح أو خسارة، وأي زيادة فوقها تعتبر ربح وأي نقصان عنها يعتبر خسارة.

هذا الحساب يساعد أصحاب المشاريع على تحديد الكمية التي يجب بيعها أو الخدمات التي يجب تقديمها لتحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف.

### نشاط | متى تتساوى تكاليفك مع إيراداتك؟

املأ الجدول التالي ببيانات مشروعك لمعرفة متى تتساوى تكاليفك مع إيراداتك؟

1. حجم الإنتاج	
2. سعر الوحدة	
3. التكاليف الثابتة	
4. التكاليف المتغيرة	
5. التكاليف المتغيرة لكل وحدة (4/1)	
6. المساهمة = سعر الوحدة - التكاليف المتغيرة (5-2)	
7. التعادل لكل وحدة (6/3)	

#### التكاليف الثابتة

نقطة التعادل لكل وحدة = -----

السعر لكل وحدة - التكاليف المتغيرة لكل وحدة

بعد قراءة قسم الخطة المالية، يجب على قارئ خطة العمل أن يفهم الافتراضات الكامنة وراء توقعاتك المالية وأن يكون قادراً على الحكم على ما إذا كانت هذه التوقعات واقعية.

## 9- ملحقات خطة العمل

لا تبطئ القراء من خلال تشويش خطة عملك بالمستندات الداعمة، مثل العقود أو التراخيص. بدلاً من ذلك، ضع هذه المستندات في الملاحق، وقم بالإشارة إليها في نص الخطة حتى يتمكن القراء من العثور عليها إذا لزم الأمر.

فيما يلي بعض العناصر التي يدرجها العديد من أصحاب المشاريع في ملاحق خطة عملهم:

1. الاتفاقيات (عقود الإيجار، العقود، أوامر الشراء، إلخ)
  2. الملكية الفكرية (العلامات التجارية، التراخيص، براءات الاختراع، وغيرها)
  3. السيرة الذاتية للمالكين/الموظفين الرئيسيين
  4. المواد الإعلانية والتسويقية
  5. العلاقات العامة/الدعاية
  6. المخططات/الخطط
  7. قائمة المعدات
  8. دراسات أبحاث السوق
  9. قائمة الأصول التي يمكن استخدامها كضمان للقروض
- يمكنك أيضاً تضمين أي مواد أخرى من شأنها أن تعطي القراء صورة أكمل عن عملك أو تدعم التوقعات والافتراضات التي تضعها في خطتك. على سبيل المثال، قد ترغب في تضمين صور لموقعك المقترح، أو رسوم توضيحية أو صور لمنتج تقوم بتسجيل براءة اختراع له، أو رسوم بيانية توضح النمو المتوقع لسوقك.

**بعد مراجعة الملاحق، يجب أن يشعر قارئ خطة العمل بالرضا لأن الافتراضات في جميع أنحاء الخطة مدعومة بالوثائق والأدلة.**

**وأخيراً لا تنسى العودة للقسم الأول واستكمال الموجز التنفيذي لخطة العمل.**





## الفصل السادس | مدخل إلى البيئة القانونية للأعمال في سورية

في حال رغب صاحب فكرة مشروع بتنفيذها، وتبين وجود جدوى اقتصادية للمشروع، لابد من اتباع الخطوات التالية:

1. معرفة التصنيف الصحيح للمشروع. هل يعتبر المشروع من المشاريع متناهية الصغر أم الصغيرة أم المتوسطة؟ وذلك يتم وفقاً للدليل الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية.
2. تحديد الشكل القانوني للمشروع. هل سيتم تنفيذه بموجب سجل تجاري فردي؟ أم سيتم تنفيذه وفق أحد أنواع الشركات؟ وقد يتطلب ذلك صدور قرار من قبل وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك بحسب نوع الشركة المزمع تأسيسها.
3. اختيار موقع مناسب للمشروع في أحد المناطق التي يسمح ضمنها بالترخيص للمشروع، واستئجاره بعقد إيجار يوقع مع المالك أمام موظف البلدية المعنية لتوثيقه.
4. استخراج الترخيص الإداري، حيث أن كل مشروع مهما كان نوعه أو شكله القانوني يحتاج للحصول على الترخيص الإداري، ويعني ذلك موافقة المحافظة المعنية على تنفيذ المشروع ضمن مناطقها الإدارية.
5. الحصول على التراخيص الأخرى، والتي قد تختلف باختلاف المشروع، كما قد تتعدد التراخيص للمشروع الواحد، فمثلاً قد يحتاج مشروع يرتبط بالمواد الغذائية لترخيص مسبق من قبل وزارة الصحة ووزارة السياحة، وقد تحتاج بعض المشاريع مثلاً لموافقة وزارة الصناعة والنقابات أو الجمعيات الحرفية المرتبطة بالمشروع. يتطلب ما سبق من صاحب المشروع مراجعة الجهات المختصة لمعرفة عدد التراخيص المطلوبة ونوعها والجهات التي تصدرها.
6. تحديد عدد العمال المطلوب استخدامهم في المشروع وتنظيم عقود عمل معهم وتسجيلهم لدى المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
7. يجب ألا يغيب عن فكر صاحب المشروع معرفة نوع وكمية الطاقة الواجب توفيرها لتشغيل المشروع، وعليه الحصول على الموافقات المناسبة من الوزارة المعنية، ولا ينحصر مفهوم الطاقة هنا بالطاقة الكهربائية بل يتعلق على سبيل المثال بتوفير مادة المازوت حيث يوجد كميات محددة يتم تخصيصها لبعض المشاريع.
8. الاستعانة بمحاسب للإشراف على حسابات المشروع وإعداد الدفاتر التجارية أو القوائم المالية المطلوب تقديمها لمديرية المالية المختصة لتحديد نوع الضريبة (دخل مقطوع أم أرباح حقيقية) ومقدارها.
9. الاستعانة بمستشار قانوني لضمان امتثال المشروع للقوانين والأنظمة النافذة، فضلاً عن المتابعة أو الإشراف على إجراءات الترخيص.

لمزيد من المعلومات وللإطلاع على الحالات العملية يمكنك الرجوع إلى كتيب دليل أهم التشريعات والقوانين الخاصة بالشركات المتناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة في سورية 2023 على موقع مشروع مدى.