
برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

التربية الريادية
في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي

نموذج خطة عمل المؤسسة

اعداد

جورج مانو
روبرت نيلسون
جون ثيونغو
كلاوس هافتندورن

تحرير
رانيا بخعازي
سميح جابر

منظمة العمل الدولية - جنيف
المكتب الإقليمي للدول العربية/بيروت - لبنان
مركز التدريب الدولي - تورين

حقوق النشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية ٢٠١٥م

الطبعة الأولى بالعربية ٢٠٠٦

الطبعة الثانية بالعربية ٢٠٠٩

الطبعة الثالثة بالعربية ٢٠١٥

تتمتع هذه المنشورات بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم (٢) المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. ينبغي أن يوجه أي طلب للحصول على حق نقل محتوياتها كافة أو ترجمتها أو اقتباسها إلى مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، علماً أن المكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات إلا أنه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها من دون إذن، على أن يُشار حسب الأصول إلى مصدرها.

تعرف إلى عالم الأعمال

بيروت، منظمة العمل الدولية ٢٠١٥

ISBN 978-92-2-628207-0 (print)

ISBN 978-92-2-628207-0 (web pdf)

Also available in English:

Know About Business, ISBN 92-9049-396-8, Turin, 2011

لا تتطوي التسميات المستخدمة في منشورات المركز الإقليمي للدول العربية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد منها للمادة التي تتضمنها على التعبير عن أي رأي كان من جانب المركز الإقليمي للدول العربية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم أو لسلطات أي منها أو بشأن تعيين حدودها. ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم. ولا يمثل نشر هذه المطبوعة مصادقة من جانب المركز الإقليمي للدول العربية على الآراء الواردة فيها.

ويمكن الحصول على مطبوعات المركز وعلى قائمة أو لائحة بالمنشورات الجديدة من العنوان التالي:

International Training Center of the ILO

Viale Maestri del Lavoro 10

10127 Turin, Italy

Tel: +39 11 693-6693 Fax: +39 11 696-6352

Email: publications@itcilo.org <http://www.itcilo.org>

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان - القنطاري

ص.ب. ٤٠٨٨ - ١١

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت - لبنان

شبكة الإنترنت: www.ilo.org/arabstates

طبع في لبنان

نموذج خطة عمل المؤسسة

Standard Business Plan

اسم المشروع

إعداد

التاريخ:

إشراف

قائمة المحتويات

٥.....	Executive Summary الخلاصة التنفيذية
٧.....	فكرة المؤسسة وسوقها
٨.....	اعتبارات العمل اللائق
٨.....	الاعتبارات البيئية
١٠.....	Product خطة التسويق - المنتج
١١.....	Price خطة التسويق - السعر
١٢.....	Place خطة التسويق - المكان
١٣.....	Promotion خطة التسويق - الترويج
١٤.....	Legal Form الشكل القانوني للمؤسسة
١٤.....	Organization and Staff طاقم العمل
١٦.....	Business Organization تنظيم مكان العمل
١٧.....	Monthly Sales Plan خطة المبيعات الشهرية
١٨.....	Monthly Costs Plan خطة التكاليف الشهرية
١٨.....	أولاً: خطة تكاليف المواد المباشرة
١٩.....	ثانياً: خطة التكاليف الثابتة
٢٠.....	Start-up Capital رأسمال البدء
٢٢.....	مصادر رأسمال البدء
٢٣.....	Debt Service خدمة القروض
٢٤.....	Estimated Profit and loss بيان الأرباح والخسائر التقديرية
٢٥.....	Monthly Cash Flow Plan خطة التدفق النقدي الشهري
٢٦.....	Estimated Balance Sheet الميزانية العمومية التقديرية

الخلاصة التنفيذية Executive Summary

اسم المؤسسة:

الشكل القانوني للمؤسسة:

عنوان المؤسسة:

الهاتف: البريد الإلكتروني:

نوع المؤسسة:

☐ بيع بالتجزئة

☐ بيع بالجملة

☐ خدمات

☐ تصنيعية

وصف موجز لفكرة المؤسسة:

أولاً: السلع أو الخدمات التي ستوفرها المؤسسة

ثانياً: زبائن المؤسسة

المالك (المالكون):

(الاسم، العنوان، المؤهلات، الوظيفة في المؤسسة، الخبرة ذات الصلة)

عدد الوظائف التي سيتم استحداثها: _____

رأس مال البدء Start-up Capital

الاستثمار:

رأس المال العامل:

المجموع:

مصدر رأس المال Source of Capital

المُدخرات الخاصة:

الشريك/الشركاء:

القرض العائلي:

القرض المصرفي:

فكرة المؤسسة وسوقها

وصف فكرة المؤسسة

(الحاجات المحددة، ومن هم الزبائن، ونوع السلع أو الخدمات لتلبية الحاجات، وكيفية الوصول إلى الزبائن، وغيرها)

وصف السوق

(المنطقة الجغرافية، والبلدة، ونوع الزبائن، وحجم السوق الكلي، ووصف المنافسين، وحصة المؤسسة الجديدة من السوق، وغيرها)

اعتبارات العمل اللائق

(فيما يتعلق بسياسة التوظيف وبخاصة توظيف النساء والأشخاص ذوي الإعاقة وظروف العمل)

الاعتبارات البيئية

١- تأثير السلع والخدمات التي ستوفرها المؤسسة (مخرجات المؤسسة) على البيئة

٢- استخدام الموارد الطبيعية

٢- استخدام الطاقة واجراءات التوفير فيها

٤- النفایات الناتجة عن المؤسسة واستراتيجيات التعامل معها

٥- تأثير المؤسسة على البيئة (الضوضاء، الغازات، وغيرها)

خطة التسويق- المنتج Product

وصف مفصل عن السلع أو الخدمات التي ستوفرها المؤسسة

اسم السلعة/الخدمة	المواصفات (مثل الحجم واللون والنوعية وطريقة تغليف السلعة)	خدمات ما بعد البيع

خطة التسويق - السعر Price

اسم السلعة/الخدمة	السعر المقبول من الزبائن (الأعلى، الأوسط، الأدنى)	سعر المنافسين (الأعلى، الأوسط، الأدنى)	سعري	أسباب تحديد سعري	هامش التخفيضات (%)

خطة التسويق- المكان Place

وصف الموقع المقترح للمؤسسة

سبب اختيار هذا الموقع

سيتم الوصول إلى الزبائن عن طريق البيع إلى:

☐ الأفراد ☐ البائعين بالتجزئة ☐ البائعين بالجملة ☐ غيرهم

سبب اختيار هذا النوع من التوزيع:

Promotion خطة التسويق - الترويج

وصف الخطوات المخطّط لها لإبلاغ الزبائن عن افتتاح المؤسسة الجديدة (مثل المعلومات المطبوعة، والنشرات المطوية، والمُلصقات، ومقالات الصحف، والإعلانات الإذاعية، وحفل الافتتاح، وغيرها. كما يجب الاستعلام عن تكاليف أنواع الترويج المُختلفة)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

الشكل القانوني للمؤسسة Legal Form

سيكون الشكل القانوني للمؤسسة هو:

سبب اختيار هذا الشكل القانوني:

طاقم العمل Organization and Staff

أولاً: طاقم العمل المطلوب

المؤهلات	المهام والواجبات الرئيسية	الوظيفة
		١-
		٢-
		٣-
		٤-
		٥-
		٦-

ثانيا: تكاليف طاقم العمل (الشهرية)

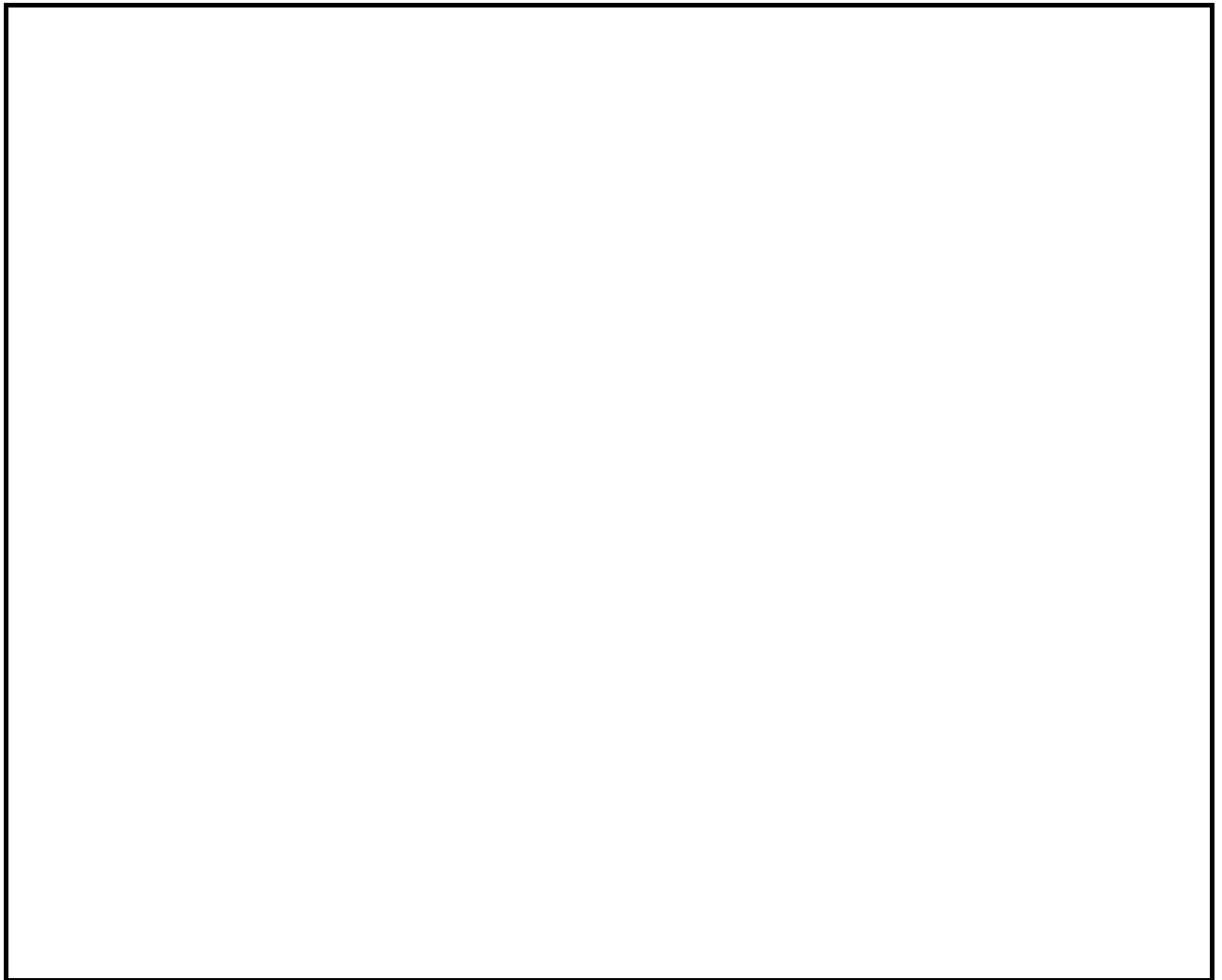
المجموع	المنافع الأخرى	الضمان الاجتماعي	الراتب الشهري	الوظيفة	
					١-
					٢-
					٣-
					٤-
					٥-
					٦-
				المجموع	

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تنظيم مكان العمل Business Organization

أولاً: إجراءات تسهيل وصول الأشخاص ذوي الإعاقة للمتجر واستخدامهم لمرافقه العامة

ثانياً: مخطط تصميم المتجر أو المكتب أو ورشة العمل



خطة التكاليف الشهرية Monthly Costs Plan

أولاً: خطة تكاليف المواد المباشرة

الشهور			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع
المنتج (١)	تكلفة الشراء/الأنتاج														
	كمية المبيعات														
	إجمالي التكلفة														
المنتج (٢)	تكلفة الشراء/الأنتاج														
	كمية المبيعات														
	إجمالي التكلفة														
المنتج (٣)	تكلفة الشراء/الأنتاج														
	كمية المبيعات														
	إجمالي التكلفة														
المنتج (٤)	تكلفة الشراء/الأنتاج														
	كمية المبيعات														
	إجمالي التكلفة														
المنتجات كافة		إجمالي التكاليف													

وسع الجدول في حال وجود عدد أكبر من المنتجات، واستخدم نموذج حساب تكاليف المواد المباشرة للسلعة أو الخدمة الموجود في موضوع تحديد التكاليف التي تتكبدها المؤسسة

ثانياً: خطة التكاليف الثابتة

البنود	الشهور	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع
إيجار المحل														
راتب صاحب المشروع														
رواتب العاملين														
تكاليف الكهرباء														
تكاليف المياه														
تكاليف الاتصالات														
تكاليف الصيانة والمحروقات														
تكاليف الترويج														
ترخيص وتسجيل														
تكاليف نثرية														
إجمالي التكاليف الثابتة														

رأسمال البدء Start-up Capital

١- العناصر الاستثمارية

المبلغ	العناصر الاستثمارية
	أ- الأرض
	ب- المباني (إذا كانت مملوكة)
	ج- الآلات والمعدات والأجهزة المكتبية والأثاث (اعمل قائمة حسب النموذج المرفق)
	د- الأدوات والعدد (اعمل قائمة حسب النموذج المرفق)
	هـ- النقل أو المركبات
	مجموع تكاليف شراء العناصر الاستثمارية (أ+ب+ج+د+هـ)

٢- رأس المال العامل (اللازم لتغطية تكاليف التشغيل الأولية)

عدد أشهر فترة التشغيل الأولي التي يتوقع بعدها أن يبدأ المشروع بتحقيق الربح: () شهر

عناصر رأس المال العامل	المبلغ الشهري	عدد الأشهر	مبلغ التشغيل الأولي
أ- التكاليف الثابتة الشهرية المتكررة: (حسب الجدول السابق)			
ب- مدفوعات أخرى غير شهرية مثل:			
- بدل الإيجار			
- التأمينات أو رسوم التسجيل أو الترخيص			
ج- المواد المباشرة / السلع المخصصة للبيع			
د- مبلغ نقدي مخصص للأمر الطارئة			
مجموع رأس المال العامل			

٣- تقدير رأسمال البدء

العناصر	المبلغ
مصاريف التأسيس (التي تدفع لمرة واحدة عند تأسيس المشروع)	
مجموع تكاليف شراء العناصر الاستثمارية (١)	
مجموع رأس المال العامل (٢)	
رأسمال البدء (٢+١)	

نموذج تحديد الاستثمارات الرأسمالية وتكلفتها

(يمكنك تنظيم نموذج مفصل لكل نوع من أنواع الاستثمارات الرأسمالية مثل: الآلات والمعدات، والعدد والأدوات اليدوية، والأثاث والديكور، والأجهزة المكتبية)

نوع الاستثمارات الرأسمالية:

[illegible]

مصادر رأسمال البدء

مصادر التمويل

النوع	المصدر	الشروط (الفترة/ الفائدة)	المبلغ
أسهم رأس المال	المُدخرات الشخصية		
	شريك (١)		
	شريك (٢)		
القرض (١)	<input type="checkbox"/> قرض من العائلة		
	<input type="checkbox"/> قرض من الأصدقاء		
	<input type="checkbox"/> مقرضو الأموال		
القرض (٢)	<input type="checkbox"/> جمعيات الإقراض		
	<input type="checkbox"/> برنامج إقراض حكومي		
	<input type="checkbox"/> قرض من المصرف		
مجموع التمويل			

معلومات عن مصادر التمويل

القرض (١)

اسم وعنوان الدائن، أو المؤسسة الدائنة: _____

الاتفاق بشأن القرض: ☐ قيد المناقشة ☐ تم وضعه بشكله النهائي

☐ المال متوفّر بتاريخ _____

القرض (٢)

اسم وعنوان الدائن، أو المؤسسة الدائنة: _____

الاتفاق بشأن القرض: ☐ قيد المناقشة ☐ تم وضعه بشكله النهائي

☐ المال متوفّر بتاريخ _____

خدمة القروض Debt Service

القرض (١) قيمة القرض: مدة القرض: معدل الفائدة/المربحة: سنة											
رقم القسط (الشهر)	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
قيمة القسط	ك٢	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	ت١	ت٢
الفائدة/المربحة											
الرصيد المتبقي											
القرض (٢) قيمة القرض: مدة القرض: معدل الفائدة/المربحة: سنة											
رقم القسط (الشهر)	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
قيمة القسط	ك٢	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	ت١	ت٢
الفائدة/المربحة											
الرصيد المتبقي											
المجموع											
الرصيد											

بيان الأرباح والخسائر التقديرية Estimated Profit and loss

التقدير الشهري للربح الصافي للربح الصافي
Monthly Estimation of Net Profit

الشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	السنة
مجموع المبيعات													
- تكلفة المبيعات أو تكلفة المواد المباشرة													
- تكلفة العمالة المباشرة													
الربح الإجمالي													
- التكاليف الثابتة													
- التكاليف الرأسمالية (قوائد القروض)													
- تكاليف الاستهلاك													
الربح الصافي قبل الضريبة													
- الضريبة													
الربح الصافي بعد الضريبة													

خطة التدفق النقدي الشهري Monthly Cash Flow Plan

الشهر	قبل التشغيل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
أ - النقد في بداية الشهر													
النقد الداخل													
مساهمة المالك/المالكين													
القروض													
المبيعات													
أخرى:													
ب - مجموع النقد الداخل													
النقد الخارج													
استثمارات رأسمالية													
مواد مباشرة													
تكاليف ثابتة													
فوائد قروض													
تسديد قرض/قروض													
ج - مجموع النقد الخارج													
د - الفائض/العجز الشهري (ب-ج)													
النقد في نهاية الشهر (أ+د)													

الميزانية العمومية التقديرية Estimated Balance Sheet

الميزانية العمومية التقديرية بتاريخ / / م		
المجموع	المبلغ	
الموجودات		
الموجودات المتداولة		
		• النقد المتوفر بتاريخ الميزانية
		• ديون للمؤسسة على الآخرين
		• قيمة المخزون بتاريخ الميزانية
		مجموع الموجودات المتداولة
صافي الموجودات الثابتة (بعد خصم الاستهلاك)		
		• الأراضي
		• المباني
		• المعدات والآلات
		• الأجهزة المكتبية
		• الأثاث والديكور
		• المركبات والسيارات
		• أخرى، حدد:
		مجموع صافي الموجودات الثابتة
		مجموع الموجودات
المطلوبات وحقوق الملكية		
المطلوبات المتداولة		
		• ديون على المؤسسة
		• ضرائب مستحقة غير مدفوعة
		• مدفوعات أخرى مستحقة على المؤسسة
		مجموع المطلوبات المتداولة
المطلوبات طويلة الأجل		
		• رصيد القرض العائلي
		• رصيد القرض المصرفي
		• رصيد قروض أخرى
		مجموع القروض طويلة الأجل
حقوق الملكية		
		• مساهمة المالك/المالكين
		• أرباح معاد استثمارها في المؤسسة
		مجموع حقوق الملكية
		مجموع المطلوبات وحقوق الملكية