

الجمهور المستهدف: العاملون في مجال التنمية، مدراء المشاريع، المهتمين بالتطوير المجتمعي



• أهداف الورشة التدريبية

– شرح مصطلحات إدارة برامج ومشاريع التنمية

– كيف نقوم بصياغة (تحليل السياق الأولي) ، مراقبة و تقييم برامج ومشاريع التنمية

– معرفة الدورة الكاملة لإدارة البرامج

– كيفية تصميم الإطار المنطقي

– إنجاز الخطة التنفيذية وتحديد الميزانية

– تنفيذ الخطط مع المراقبة والتقييم والتقويم المستمر

• استعراض التوقعات

أهداف الورشة مناقشة التوقعات

المدة (5) دقائق

أساليب التدريب:

- المحاضرات التفاعلية.
- المناقشات الجماعية.
- دراسات الحالة.
- التمارين العملية.
- العمل الجماعي.

• مضمون التدريب

الفصل الأول: مقدمة في إدارة برامج ومشاريع التنمية

- تعريف إدارة البرامج والمشاريع التنموية. (شرح المصطلحات)
- الفرق بين البرنامج والمشروع.
- أهمية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم في مشاريع التنمية.
- دورة حياة المشروع التنموي.

الفصل الثاني: تحليل السياق الأولي

- مفهوم تحليل السياق.
- أهمية تحليل السياق في تصميم المشاريع.
- أدوات تحليل السياق (تحليل SWOT، تحليل PESTLE).
- كيفية جمع البيانات وتحليلها.
- كيفية تحديد المشاكل والاحتياجات والأولويات.

الفصل الثالث: تصميم الإطار المنطقي

- مفهوم الإطار المنطقي.
- مكونات الإطار المنطقي (المدخلات، الأنشطة، المخرجات، النتائج، التأثيرات).
- كيفية تحديد المؤشرات.
- كيفية صياغة الأهداف SMART.
- أمثلة على الإطار المنطقي لمشاريع تنمية مختلفة.

الفصل الرابع: الخطة التنفيذية والميزانية

- مفهوم الخطة التنفيذية.
- مكونات الخطة التنفيذية (الأهداف، الأنشطة، الموارد، الجدول الزمني، المسؤوليات).
- كيفية وضع ميزانية واقعية.
- كيفية تحديد مصادر التمويل.

الفصل الخامس: تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم والتقويم

- كيفية تنفيذ الخطط بفعالية.
- أهمية المتابعة والتقييم.
- أدوات المتابعة والتقييم (التقارير الدورية، الزيارات الميدانية، المقابلات).
- كيفية استخدام نتائج المتابعة والتقييم في تحسين الأداء.
- مفهوم التقويم وأهميته.

الفصل السادس: دراسات حالة

- عرض أمثلة واقعية لمشاريع تنمية ناجحة.
- تحليل التحديات التي واجهت هذه المشاريع وكيف تم التغلب عليها.
- استخلاص الدروس المستفادة.

الفصل السابع: تطبيقات عملية

- تمارين عملية لتطبيق المفاهيم والأدوات التي تم تعلمها.
- العمل الجماعي على تصميم خطط لمشاريع تنمية محددة.



مضمون التدريب والدليل

المدة (10) دقائق

• توزيع الدليل واستعراضه

• الفصل الأول: لماذا أسست هذا العمل؟

مدة الجلسة

يتوقع أن تصبح قادرا على:

- 1.1 مراجعة رؤية عملك
- 1.2 صقل أهداف عملك
- 1.3 مواءمة معايير الأداء

• الفصل الثاني: ما هي إمكانيات نمو عملي؟؟

مدة الجلسة

يتوقع أن تصبح قادرا على:

- 1.2 تقييم عوامل النجاح الرئيسية في مجال عملك
- 2.2 تقييم الكفاءات الأساسية لعملك
- 3.2 تحديد الميزة التنافسية لعملك

• الفصل الثالث: كيف يمكنني تطوير عملي؟

مدة الجلسة

يتوقع أن تصبح قادرا على:

- 1.3 تحليل مجموعة استراتيجيات النمو المختلفة

• الفصل الرابع: "الخطط التنفيذية الرئيسية لدفع عجلة نمو الأعمال على مستوى الأقسام"

مدة الجلسة

يتوقع أن تصبح قادرا على القيام ب:

- 1.4 الخطط التسويقية
- 2.4 خطط العمليات التنظيمية
- 3.4 خطط إدارة الموارد البشرية

• "الفصل الخامس: اختيار استراتيجية النمو المناسبة"

مدة الجلسة

يتوقع أن تصبح قادرا على القيام ب:

- 1.5 لماذا من المهم اختيار استراتيجية النمو الصحيحة؟
- 2.5 كيفية اختيار استراتيجية النمو الصحيحة

• الفصل السادس: كيف يمكنني جعل استراتيجية النمو قابلة للتنفيذ؟

مدة الجلسة

يتوقع أن تصبح قادرا على :

- 1.6 رسم خريطة استراتيجية
- 2.6 إنشاء نظام مراقبة استراتيجي

الأسئلة:

- ماذا تفعلون قبل توظيف المزيد من الموظفين؟ ولماذا؟
- ماذا تفعلون قبل شراء السلع أو المواد الخام اللازمة؟ ولماذا؟

يجب القيام
بالتخطيط

عصف ذهني

المدة (8) دقائق

ما هو التخطيط؟

دراسة وتنظيم الأنشطة اللازمة
لتحقيق الأهداف المحددة

مناظرة عن أهمية التخطيط

موضوع المناظرة:

«التخطيط للعمل أمر معقد لكنه ضروري
للشركات الكبيرة فقط»

المطلوب:

- توزّع المشاركون إلى مجموعتين: مؤيدة ومعارضة للبيان أعلاه
- تحديد أسباب تأييدها أو معارضتها وتسجيل ذلك على اللوحة المعدة لذلك
- عرض نتائج عمل المجموعتين بالتناوب

الخلاصة

التخطيط مهم لكافة المشاريع

النشاط 1
دليل التدريب

المدة (15) دقيقة

منافع التخطيط

تظهر الخطة
المال الذي
تتوقع قبضه
ودفعه في
المستقبل

تظهر الخطة
للآخرين
(البنك)
مدى النجاح
المتوقع
للمشروع

تظهر الخطة
الأجزاء التي
تستطيع
تحسينها في
مشروعك

تظهر الخطة
إذا كان
مشروعك
سيحقق
الأرباح في
المستقبل

عمل مجموعات

دراسة الأمثلة في
الدليل

القسم 1 الجزء 2
من الدليل

المدة (5) دقائق

عمل فردي

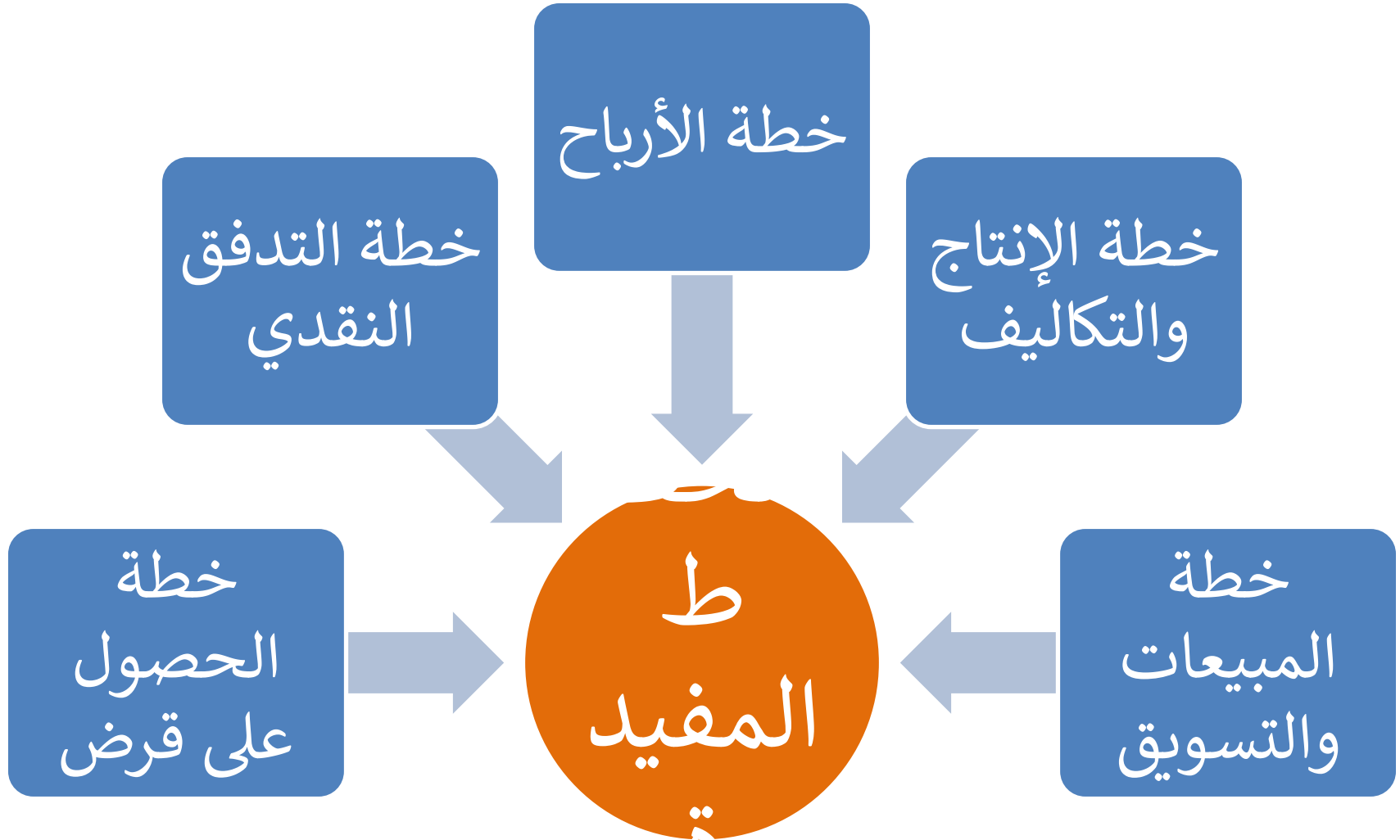
- ما هي المشاكل التي يعاني منها مشروعك؟
- كيف يمكن للتخطيط أن يساعد في حلّها؟

التمرين 1

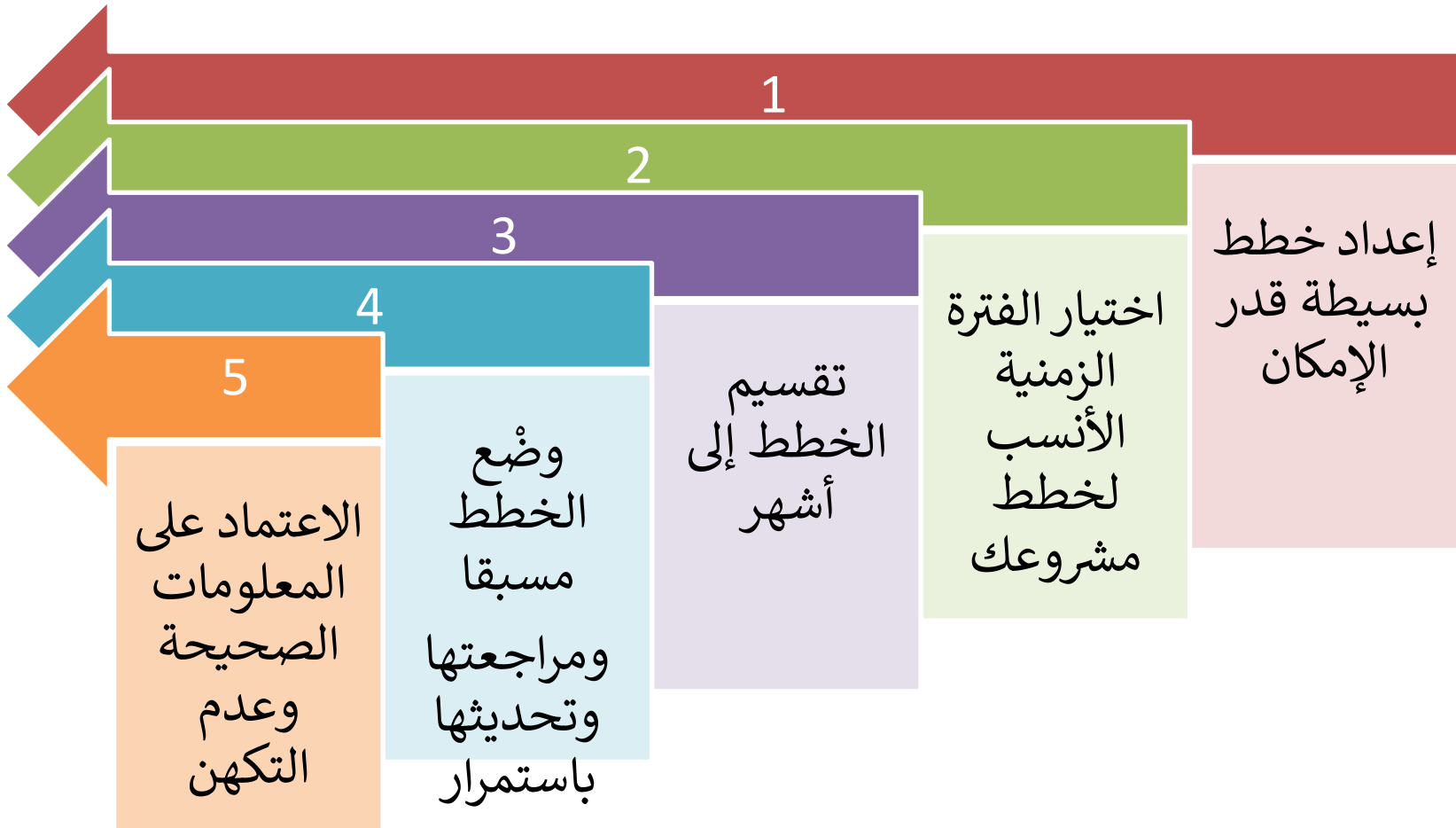
القسم 1 الجزء 3 من الدليل

المدة (5) دقائق

الخطط المفيدة في العمل



نصائح عند إعداد الخطط



يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تعريف التخطيط
- شرح منافع التخطيط للعمل
- تحديد خطط العمل المفيدة
لمشاريعكم

ختام القسم 1

مراجعة أهداف
الجلسة

المدة (2) دقيقة

ختام القسم 1

التقييم 1

المدة (1) دقيقة

1- إن التخطيط ضروري:

1. للشركات الكبرى فقط

؟

2. للشركات الكبيرة والصغيرة

؟

3. لتجار المفرق فقط

؟



2- وضع الخطط لعملك:

1. ؟
يحتك على التفكير في كل جزء
من عملك

2. ؟
يساعدك على حساب القيمة التي
يساويها عملك

3. ؟
يساعدك على عمل حساب دقيق
للأرباح التي ستحققها في السنة
التالية

ختام القسم 1

التقييم 1

المدة (1) دقيقة



الشريحة التالية

ختام القسم 1

التقييم 1

المدة (1) دقيقة

3- بعد أن تنتهي من إعداد خطتك:

1.  تقيد بالخطط بحذافيرها
2.  ضعها في مكان آمن
3.  راجعها وقم بتحديثها بشكل منتظم



القسم 2: تحليل أداء المشروع

مدة الجلسة 60 دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحليل المبيعات والتسويق
- تحليل الإنتاج والتكاليف
- تحليل الأرباح

الأسئلة:

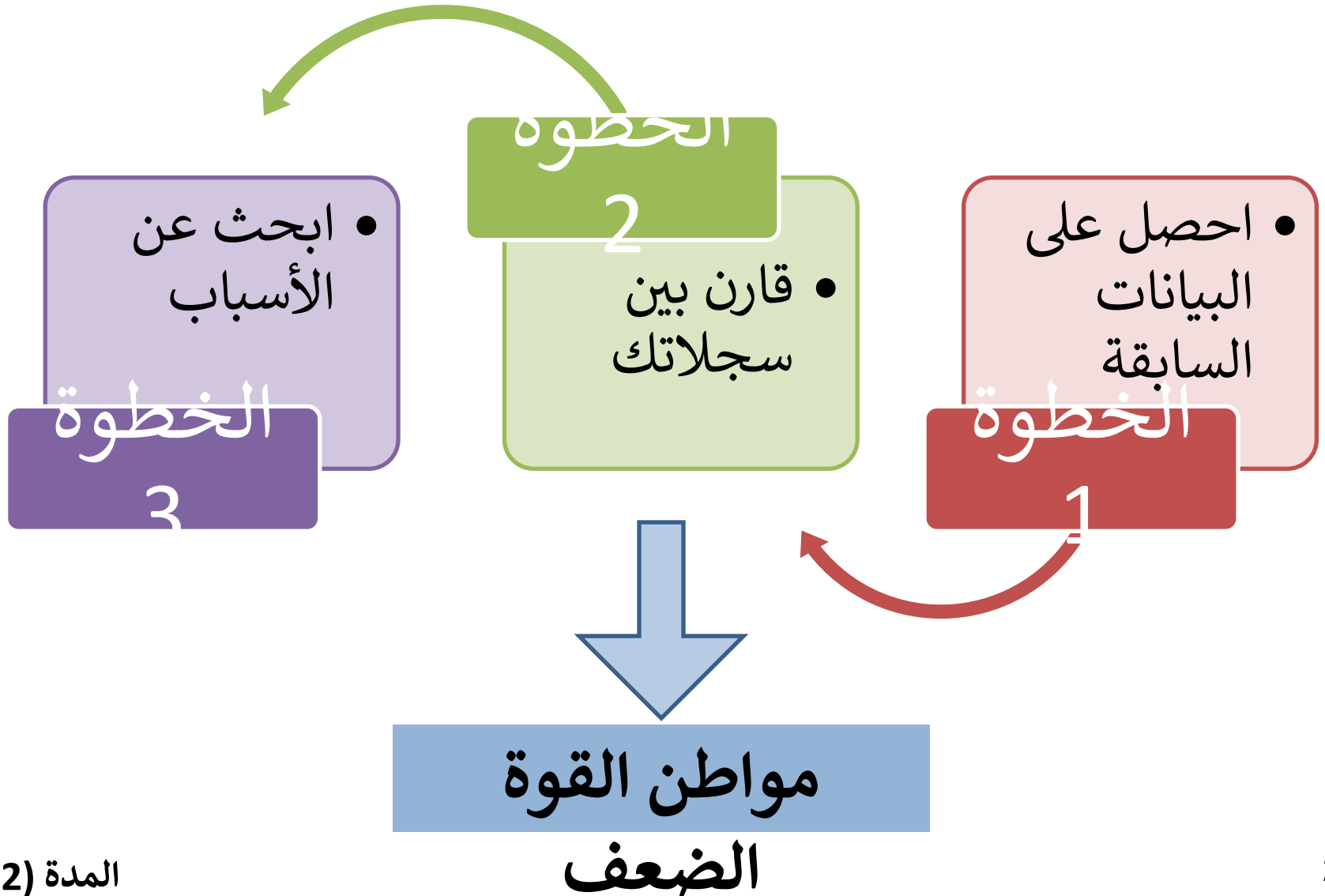
- في أي مجالات تحقق مشاريعكم النجاح؟ وفي أي مجالات تحتاج إلى التحسين؟
- وكيف تعرفون ذلك؟

المطلوب القيام
بتحليل أداء
المشروع

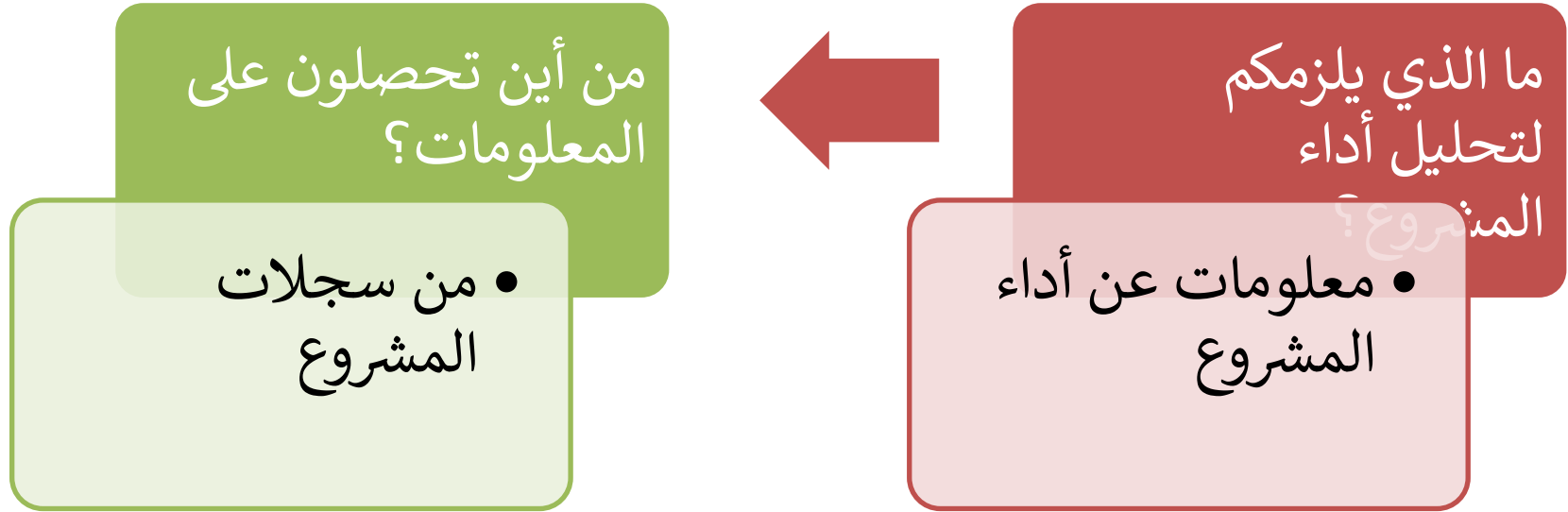
عصف ذهني

المدة (5) دقائق

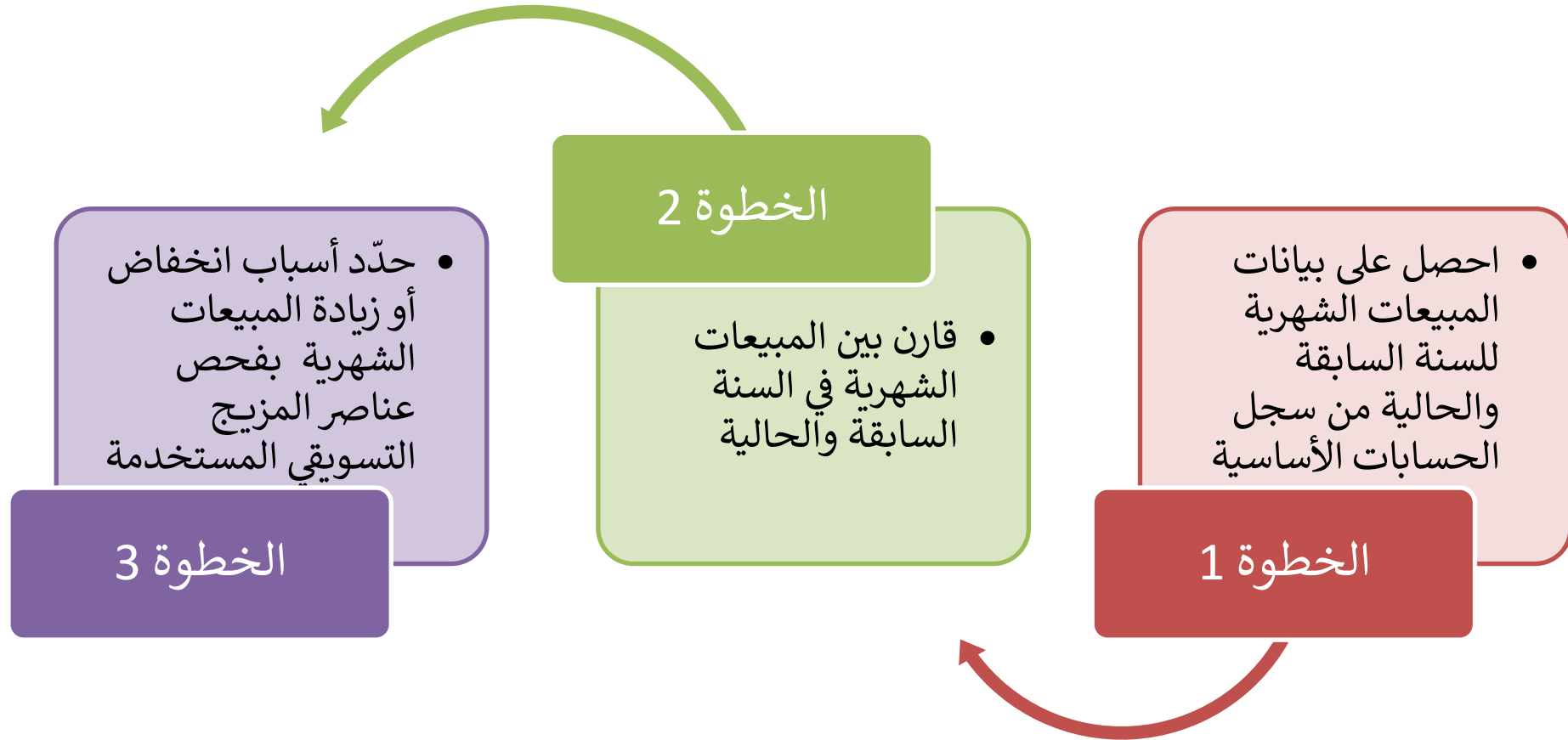
خطوات تحليل أداء المشروع



ما الذي يلزمكم لتحليل أداء المشروع؟ ومن أين تحصلون عليه؟



كيف تعرفون إن كانت مبيعاتكم تتراجع؟



الأسباب الممكنة لزيادة أو انخفاض لمبيعات

المنتجات	السعر	المكان	الترويج	الأفراد	الهوية المادية	العمليات
هل منتجاتنا هي ما يريده الزبائن؟ هل كمية المنتجات كافية؟	هل تغيرت أسعارنا؟ هل أسعارنا في متناول الزبائن؟	هل الموقع في مناسب؟ هل التوزيع المستخدم مناسب؟	هل حصل تغيير في الترويج؟ أي نوع من الترويج حقق مبيعات أكثر؟	هل تم تدريب الموظفين؟ هل تنظيم العمل مناسب؟ هل الرواتب مناسبة؟ هل عدد الموظفين كاف؟	هل منتجاتنا مميزة وملفتة؟ هل موقعنا نظيف وملفت؟ هل العناصر البصرية ملفتة مميزة؟	هل يسهل على الزبائن الحصول على منتجاتنا؟ هل عملياتنا فعالة وسريعة؟

مصنع الحلول البلاستيكية تحليل المبيعات والتسويق عمل مجموعات

دراسة الأمثلة في الدليل

القسم 2: الجزء 1 من الدليل

المدة (3) دقائق

عمل فردي

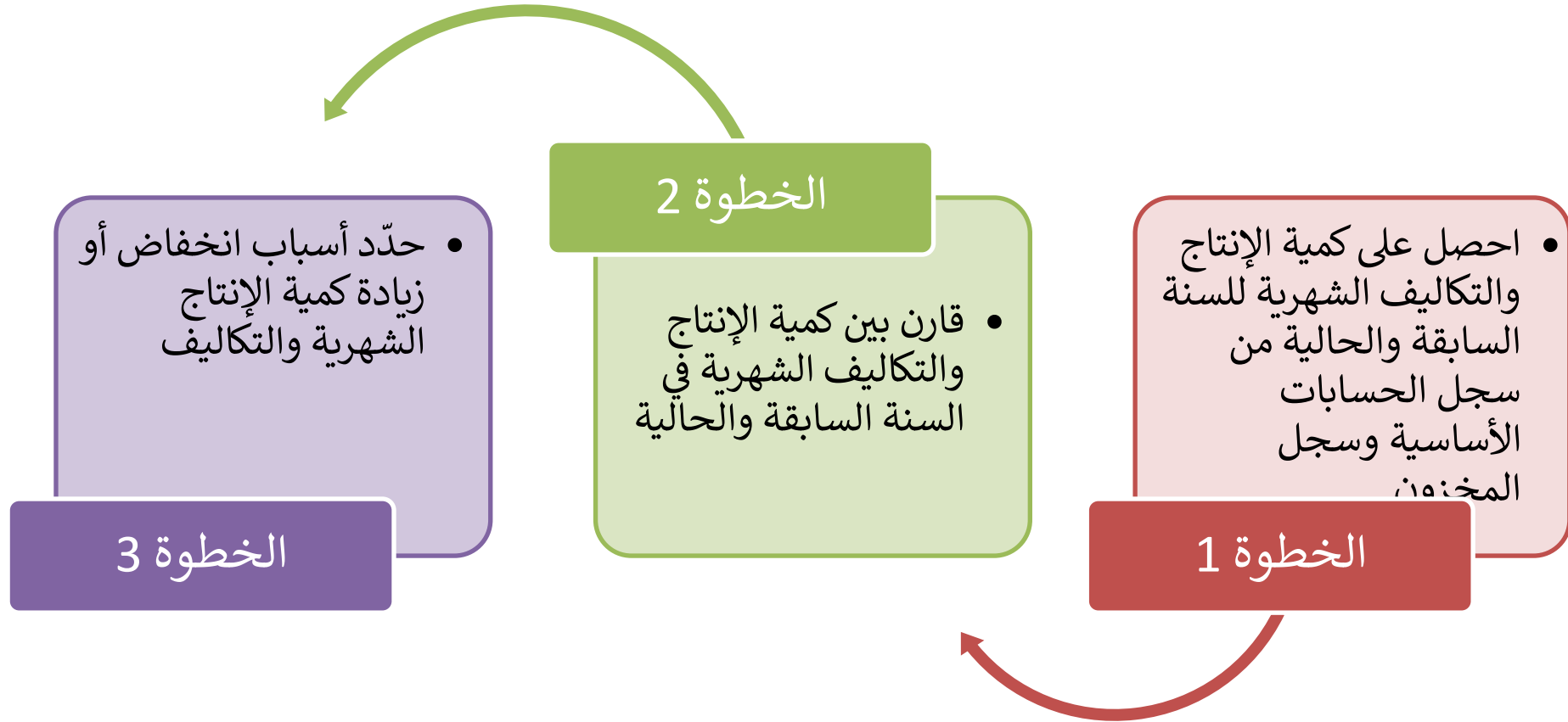
- هل مبيعاتك تميل إلى الانخفاض أو الارتفاع؟
- ما هي الأسباب الممكنة لذلك؟

التمرين 2

القسم 2: الجزء 1 من الدليل

المدة (2) دقيقة

كيف تعرفون أن الإنتاج والتكاليف تتراجع أو تزداد؟



أسباب زيادة أو انخفاض الإنتاج والتكاليف

هل تأثر الإنتاج بسبب تعطل الآلات في المشروع؟

هل القدرة الإنتاجية لمشروعك مناسبة؟

هل المساحات والمرافق مستخدمة جيداً؟

هل هناك هدر في المواد وعناصر الإنتاج ووقت العاملين؟

هل تغيرت أسعار المواد الأولية والسلع والخدمات؟

هل يتمتع الموظفون بالمهارات اللازمة؟

مصنع الحلول البلاستيكية تحليل الإنتاج والتكاليف عمل مجموعات

دراسة الأمثلة في
الدليل

القسم 2: الجزء 2 من
الدليل

المدة (3) دقائق

عمل فردي

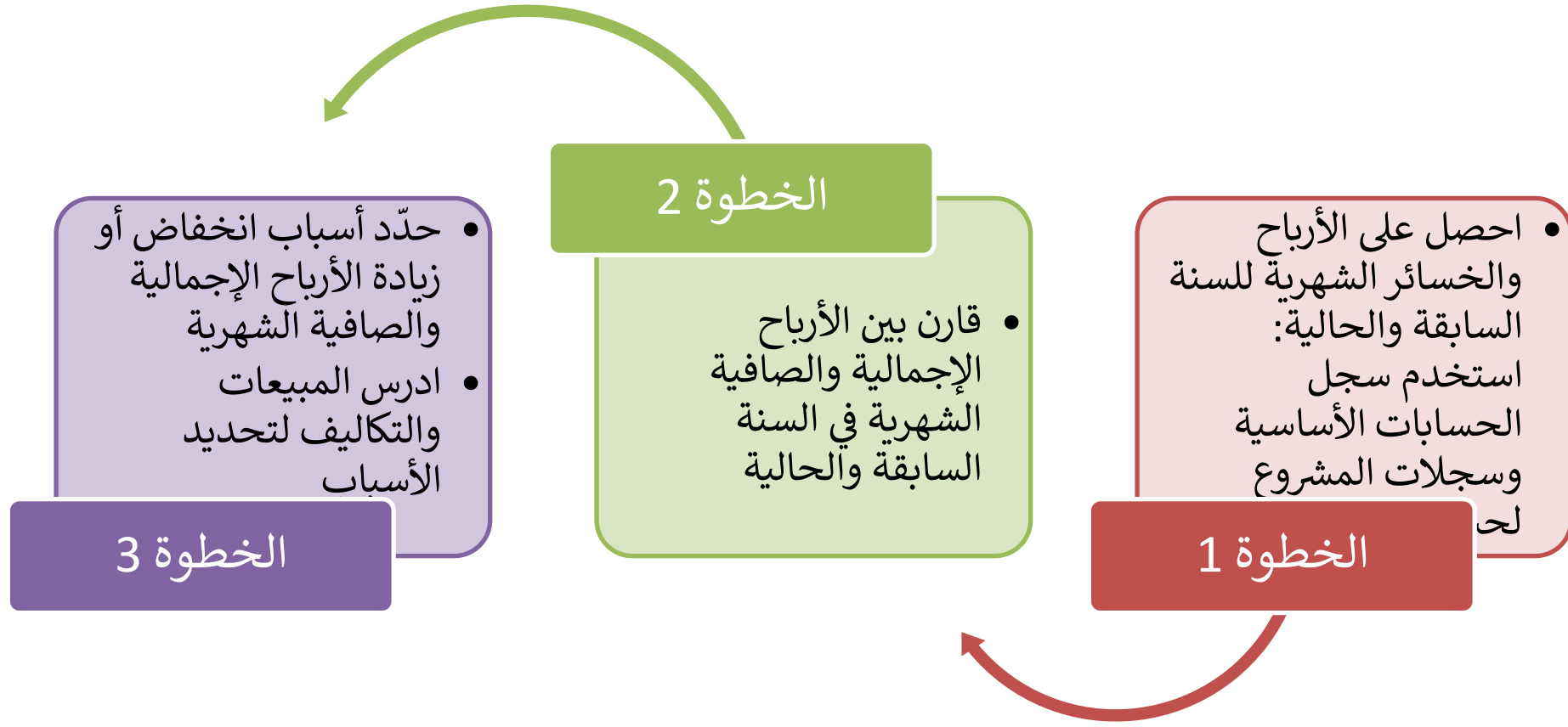
- هل الإنتاج والتكاليف تميل إلى الانخفاض أو الارتفاع؟
- ما هي الأسباب الممكنة لذلك؟

التمرين 3

القسم 2: الجزء 2 من الدليل

المدة (2) دقائق

كيف تعرفون أن الأرباح تتراجع أو تزداد؟ وما الأسباب؟



الأسباب الممكنة لزيادة أو انخفاض الأرباح

زيادة تكاليف المواد الأولية وأجور العمالة المتغيرة تقلل من الربح الإجمالي إذا تم تثبيت الأسعار. ولتعويض الزيادة في تكاليف المواد وأجور العمالة المتغيرة ينبغي زيادة كمية المبيعات.

إذا زادت تكاليف المواد الأولية وأجور العمالة المتغيرة، قد يستدعي ذلك زيادة الأسعار، لأن عدم زيادتها سيؤدي إلى خفض الربح الإجمالي. كما يمكن العمل على زيادة كمية المبيعات.

يعتمد الربح الصافي على المصروفات العامة، فإذا زادت المصروفات العامة ينخفض الربح الصافي. ولزيادة الربح الصافي يجب خفض المصروفات العامة أو زيادة الربح الإجمالي

مصنع الحلول البلاستيكية

تحليل الأرباح والخسائر

عمل مجموعات

دراسة الأمثلة في
الدليل

القسم 2: الجزء 3 من
الدليل

المدة (3) دقائق

عمل فردي

- إكمال الجزء الأول من خطة العمل المتعلق بمؤشرات أداء المشروع
- استخدام النموذج المقترح لخطة العمل في الدليل أو نموذج الإكسل لخطة العمل

التمرين 4

القسم 2: الجزء 3 من الدليل

المدة (2) دقائق

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحليل المبيعات والتسويق
- تحليل الإنتاج والتكاليف
- تحليل الأرباح

ختام القسم 2

مراجعة أهداف
الجلسة

المدة (2) دقيقة

1- لمعرفة الأسباب التي أدت إلى تغير المبيعات، يجب أن:

1. ؟ تدرس بدقة أرقام المبيعات التي

حققتها سابقاً

2. ؟ تحلل تأثير أنشطة التسويق التي

قمت بها هذه السنة

3. ؟ تطرح السؤال على زبائنك

ختام القسم 2

التقييم 2

المدة (1) دقيقة

2- لمعرفة إن كان التغير في التكاليف
أمرًا جيدًا أم سيئًا بالنسبة إليك، يجب
أن:

1. ؟ تقارن التكاليف للسلعة الواحدة
2. ؟ تنظر إلى المبيعات لأنّ التكاليف
متناسبة دائمًا مع المبيعات
3. ؟ تعرف أن الزيادات في التكاليف
تكون دائمًا سيئة

ختام القسم 2

التقييم 2

المدة (1) دقيقة



الشريحة التالية

ختام القسم 2

التقييم 2

المدة (1) دقيقة

3- لتحليل أداء المشروع، عليك استخدام:

1. ؟ سجلات المشروع للسنة السابقة
2. ؟ سجلات المشروع للسنة الحالية
3. ؟ سجلات المشروع للسنوات السابقة
والسنة الحالية



القسم 3: توقّع التغيّرات في البيئة الخارجية

مدة الجلسة 60 دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- توقّع التغيّرات التي قد تؤثر على المبيعات والتسويق
- توقّع التغيّرات التي قد تؤثر على الإنتاج والتكاليف

من القائد؟

المطلوب:

- يختار المشاركون قائدا ويقومون بمراقبته وتقليد حركاته
- يتطوع أحد المشاركين ويخرج من القاعة
- يتم استدعاء المتطوع ويراقب المجموعة وعليه معرفة القائد
- إذا تمكن من معرفة القائد يخرج القائد ويدخل المتطوع للمجموعة بدلا منه
- يتم تكرار المحاولة 3-5 مؤات

أهمية تحديد العوامل الرئيسية التي تقود التغيرات في البيئة الخارجية للمشروع

النشاط 1 دليل التدريب

المدة (10) دقائق

ما المقصود بتوقع التغيرات وما تأثيراتها على المشروع؟



كيف تؤثر التغيرات في البيئة الخارجية على مشاريعكم؟

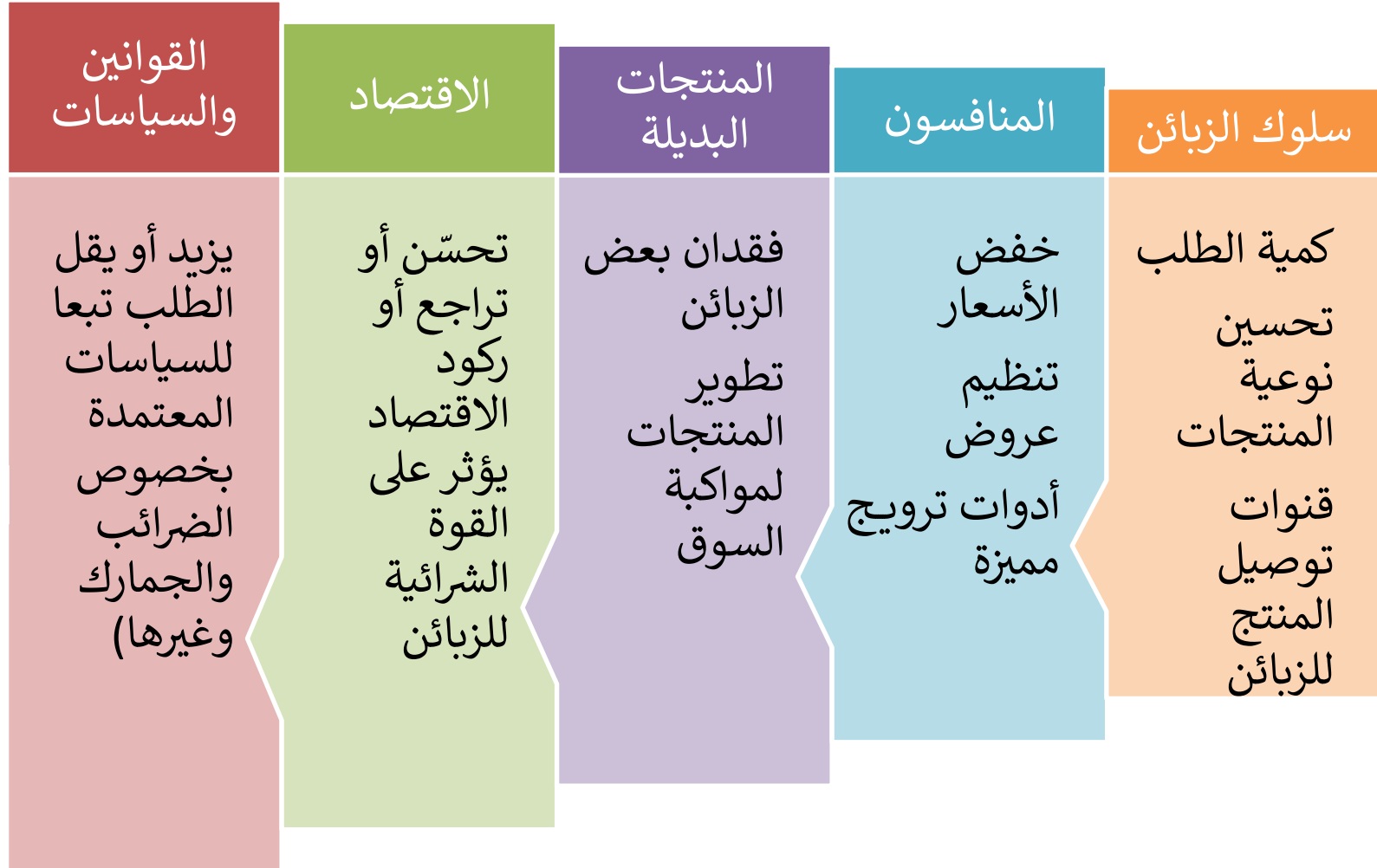
التأثيرات

- انخفاض/زيادة عدد الزبائن والمبيعات
- عدم ملائمة المنتجات لحاجات الزبائن
- زيادة/انخفاض تكلفة الإنتاج والمبيعات والأرباح

التغيرات

- المنافس
- سلوك
- بيئة الأعمال (الزبائن المتضخم وأسعار العملات)

ما هي التغيرات التي تؤثر على المبيعات والتسويق؟



عمل فردي

المطلوب:

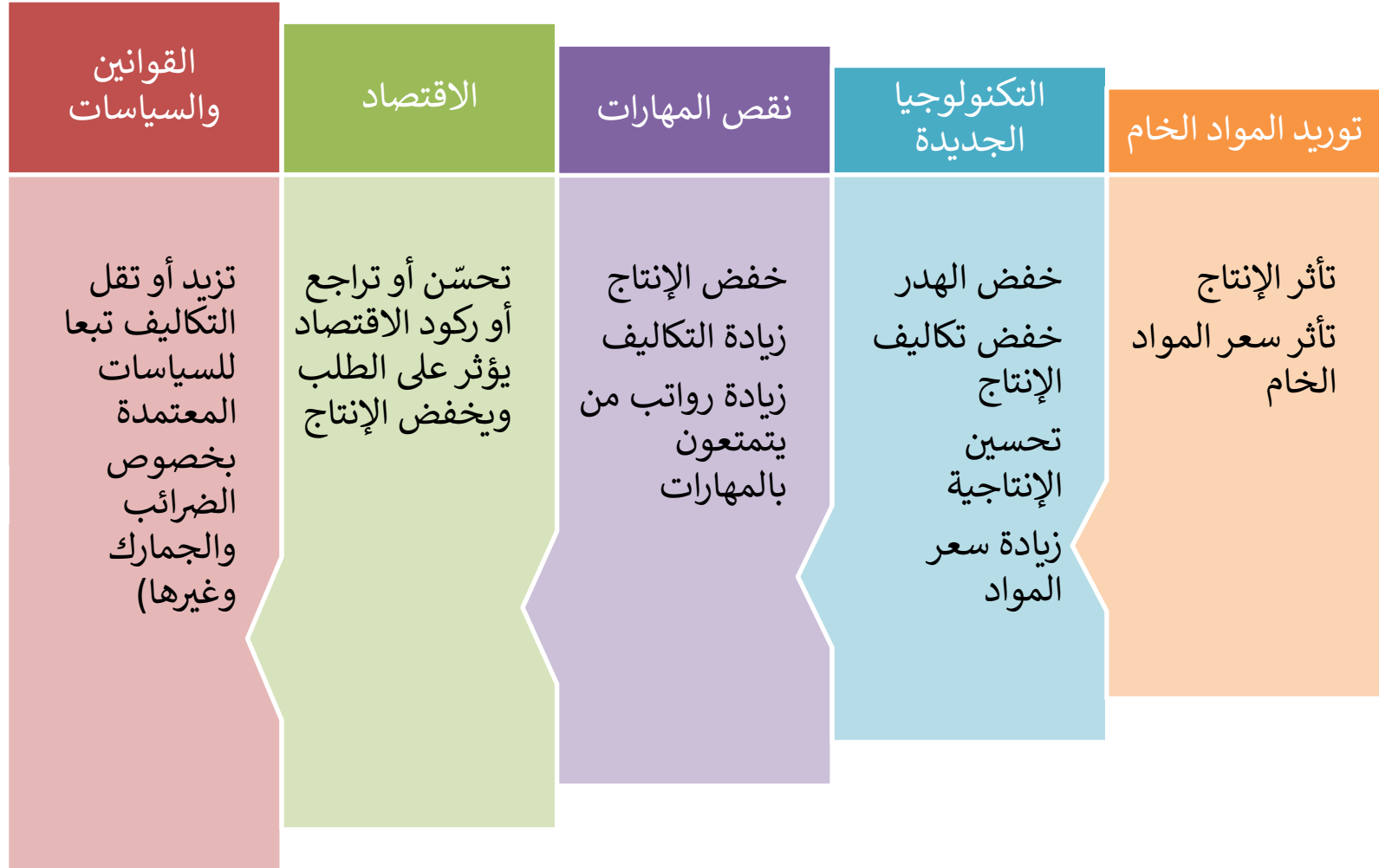
ما هي التغيرات المتوقعة في البيئة
الخارجية لمشروعك وتأثيراتها على
المبيعات والتسويق؟

تمرين 5

القسم 3: الجزء 2
من الدليل

المدة (3) دقائق

ما هي التغيرات التي تؤثر على الإنتاج والتكاليف؟



عمل فردي

المطلوب:

- ما هي التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمشروعك وتأثيراتها على الإنتاج والتكاليف؟
- أكمل الجزء الثاني من خطة عمل المشروع حسب النموذج المقترح في نهاية الدليل

تمرين 6 و 7

القسم 3: الجزء 3 من الدليل

المدة (5) دقائق

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- توقع التغيرات التي قد تؤثر على المبيعات والتسويق
- توقع التغيرات التي قد تؤثر على الإنتاج والتكاليف

ختام القسم 3

مراجعة أهداف
الجلسة

المدة (2) دقيقة

1- تبين لك التوقعات:

1. ما يرجح حدوثه في المستقبل ؟

2. الأرباح التي حققتها في السنة ؟

الماضية

3. ما حصل في الماضي ؟

ختام القسم 3

التقييم 3

المدة (1) دقيقة



الشريحة التالية

2- عندما تتوقع التغيرات في البيئة الخارجية:

1. ؟ ركز على التغيرات الكبرى

2. ؟ ركز على التغيرات التي قد تؤثر على عملك

3. ؟ حاول تحديد كل التغيرات المحتملة

ختام القسم 3

التقييم 3

المدة (1) دقيقة



الشريحة التالية

ختام القسم 3

التقييم 3

المدة (1) دقيقة

3- يجب أن تبني توقّعاتك على أساس:

1. ؟ رغباتك

2. ؟ سجلاتك القديمة

3. ؟ الوقائع



القسم 4: إدارة المخاطر

مدة الجلسة 60 دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحديد مفهوم الخطر وإدارة المخاطر
- شرح المراحل الأربع لعملية إدارة المخاطر
- تحديد الاستراتيجيات الأربع لإدارة للمخاطر

ما المقصود بالخطر؟

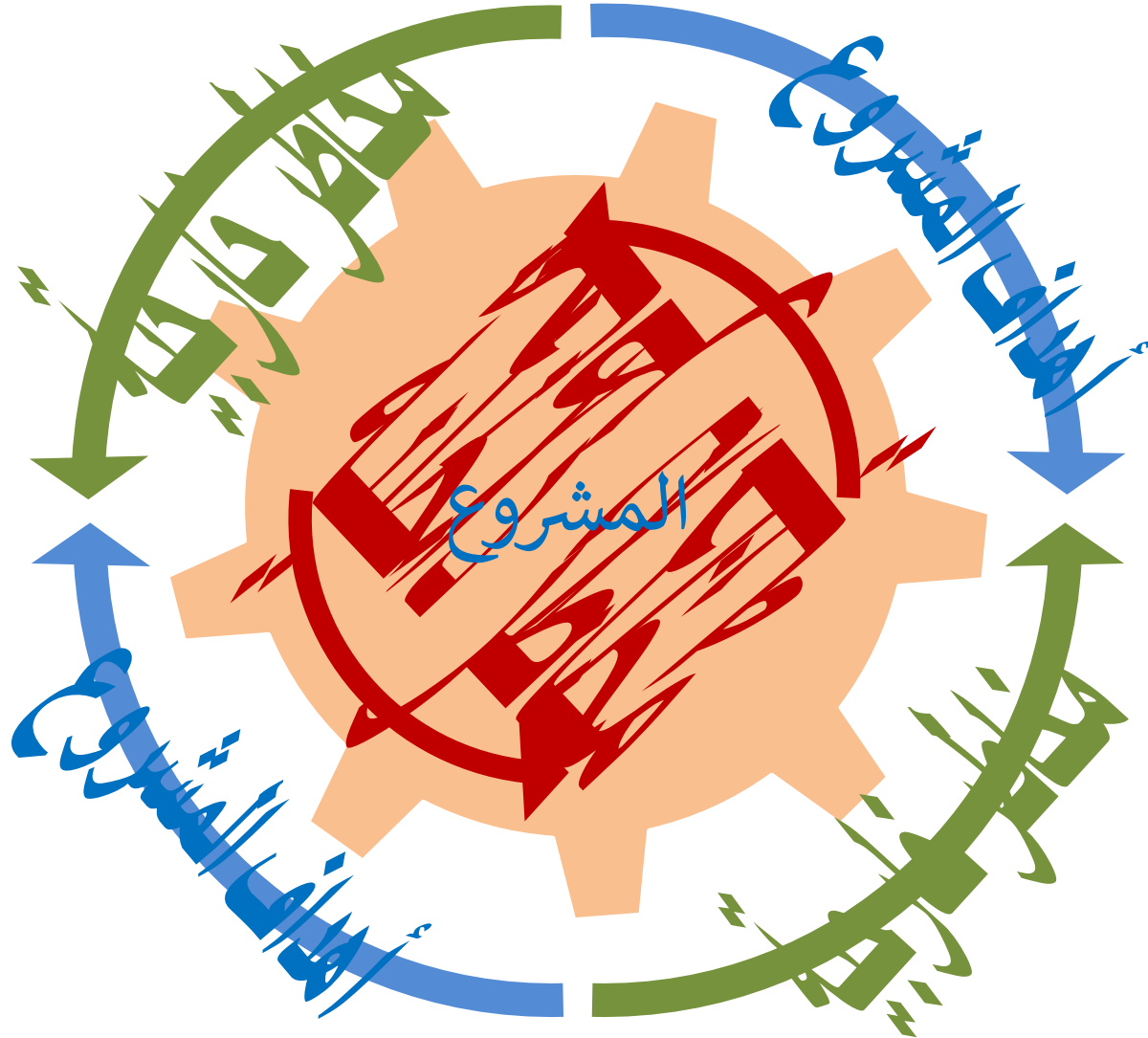
إمكانية عدم تحقيق الأهداف بسبب
أحداث غير مؤاتية

أهداف الخطة

مخاطر



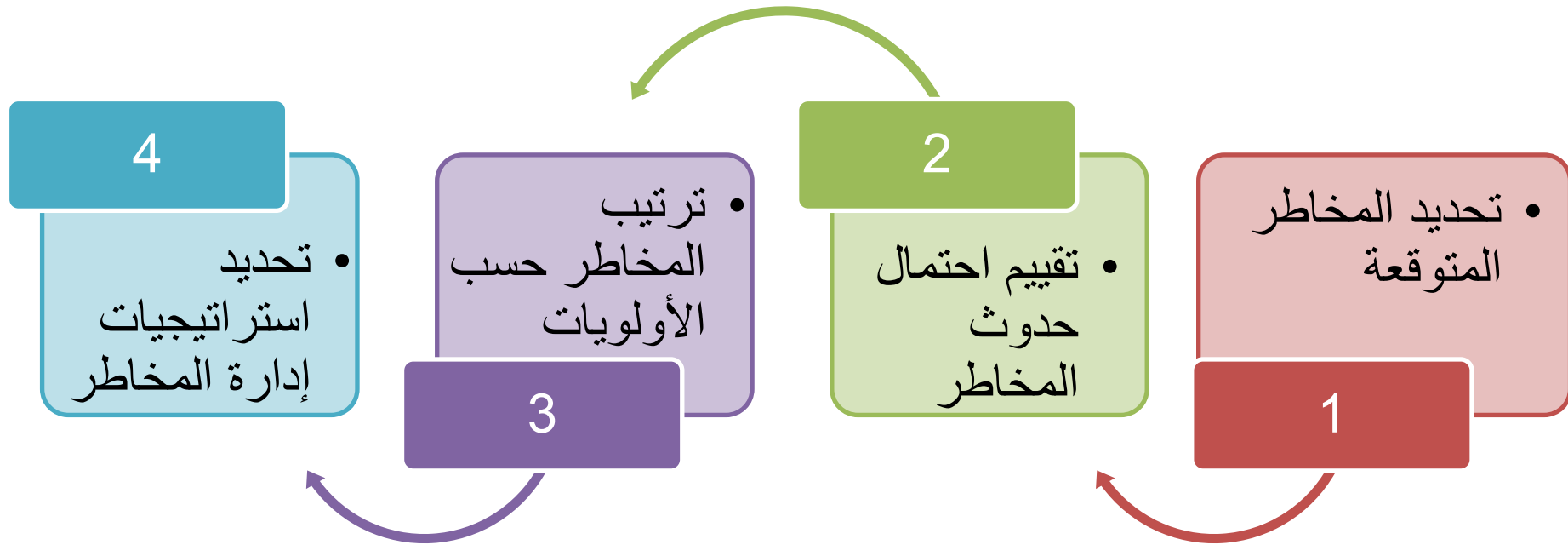
أنواع المخاطر



ما الهدف من إدارة المخاطر؟



المراحل الأربع لإدارة المخاطر



تحديد المخاطر المتوقعة

المطلوب:

- اختيار مشروع أحد أعضاء المجموعة
- تحديد المخاطر المتوقعة وتسجيل كل خطر على بطاقة ملونة
- تصنيف المخاطر إلى داخلية وخارجية
- عرض النتائج من قبل ممثلي المجموعات

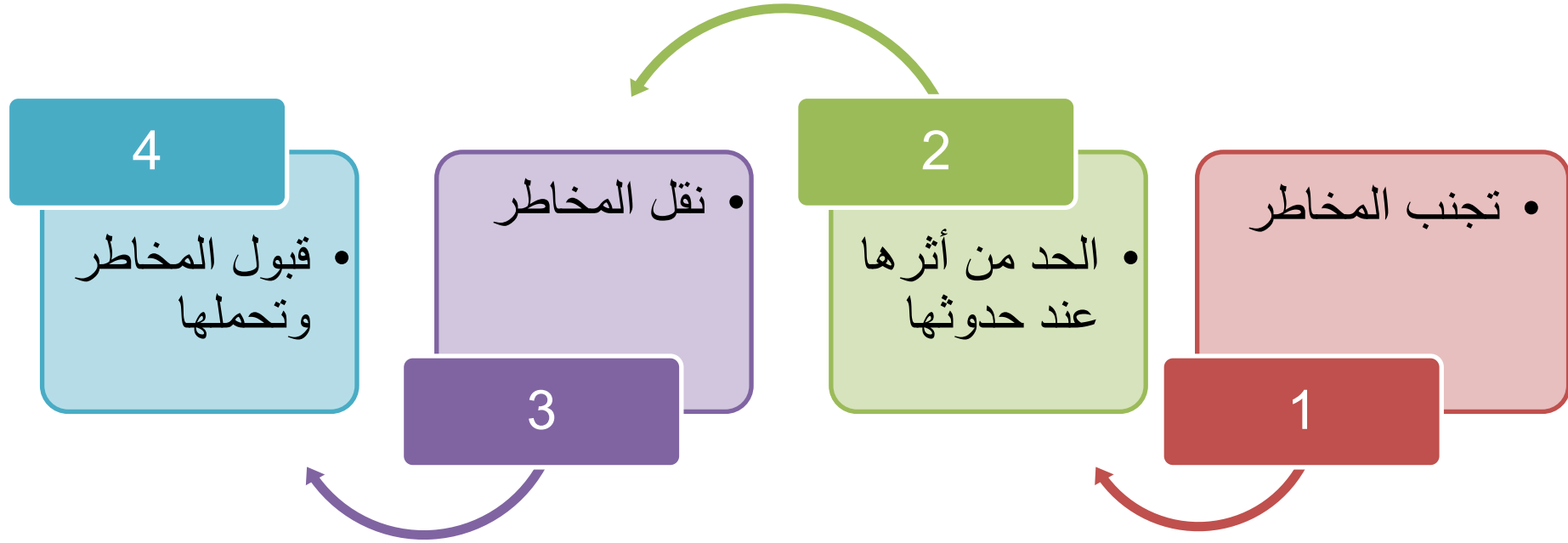
عمل مجموعات

المدة (10) دقائق

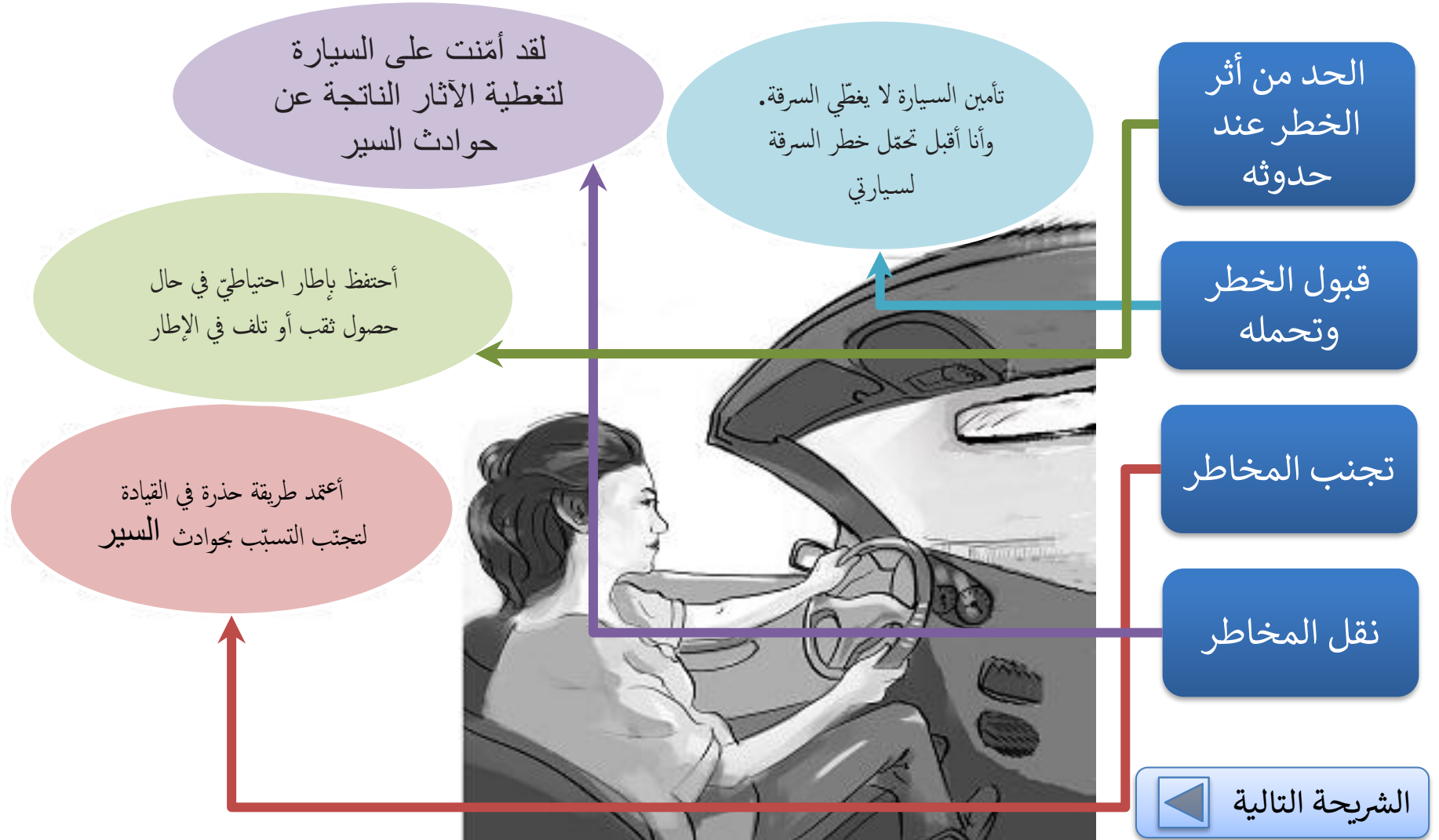
ترتيب المخاطر حسب الأولويات

الأثر	عالية	زلازل فيضان	عطل في المعدات	الحريق منتجات مقلدة
	متوسطة	إرهاب	خطأ بشري عطل كهربائي تقصير من المورد	منتجات بديلة
	منخفضة	إنقطاع الغاز	انقطاع الكهرباء، المياه والصرف الصحي	ارتفاع الجمارك على الواردات
		منخفضة	متوسطة	عالية
		احتمال الحدوث		

الاستراتيجيات الأربع لإدارة المخاطر



مثال: الاستراتيجيات الأربع لإدارة المخاطر



استراتيجيات إدارة المخاطر

المطلوب:

- مواصلة العمل على المخاطر التي حددتها المجموعة سابقا
- اختيار الخطر الأكبر الذي يهدد المشروع
- تحديد الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الخطر
- عرض النتائج من قبل ممثلي المجموعات

عمل مجموعات

المدة (10) دقائق

عمل فردي

- ما هي المخاطر التي يتعرض لها مشروعك؟
- ما هي المخاطر التي يجب إعطاؤها الأولوية؟
- كيف ستتعامل مع هذه المخاطر الملحة؟
- أكمل الجزء الثالث من خطة عمل المشروع في النموذج المقترح في نهاية الدليل

تمرين 8

القسم 4 الجزء 4
نموذج خطة عمل
المشروع

المدة (5) دقائق

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحديد مفهوم الخطر وإدارة المخاطر
- شرح المراحل الأربع لعملية إدارة المخاطر
- تحديد الاستراتيجيات الأربع لإدارة للمخاطر

ختام القسم 4

مراجعة أهداف الجلسة

المدة (1) دقيقة

أي من الجمل التالية ✓ أو ✗؟

1. ؟ إذا كان أداء المشروع جيّدًا، من غير المحتمل أن تقع أيّة أحداث سلبية، وبالتالي، لن تحتاج إلى إدارة المخاطر
2. ؟ ينبغي إعطاء الأولوية للمخاطر الأكثر تأثيرًا وترجيحًا
3. ؟ يجب على المشاريع قبول المخاطر التي لا يكون احتمال حدوثها كبيرًا جدًا
4. ؟ لتحديد الطريقة الأنسب للتصدّي لخطر معين، لا بدّ من تقييم احتمال حدوثه وتأثيره على العمل

ختام القسم 4

التقييم 4

المدة (4) دقائق



الشريحة التالية

القسم 5-1: خطة المبيعات والتسويق

مدة الجلسة 75 دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحديد أهداف خطة العمل
- وضع خطة المبيعات والتسويق واستخدامها

تحديد أهداف الخطة



إدماج استراتيجيات إدارة المخاطر مع خطط العمل



خطوات إعداد خطة المبيعات والتسويق

- تحليل المبيعات والتسويق
- توقع التغيرات في البيئة الخارجية
- استراتيجيات إدارة المخاطر

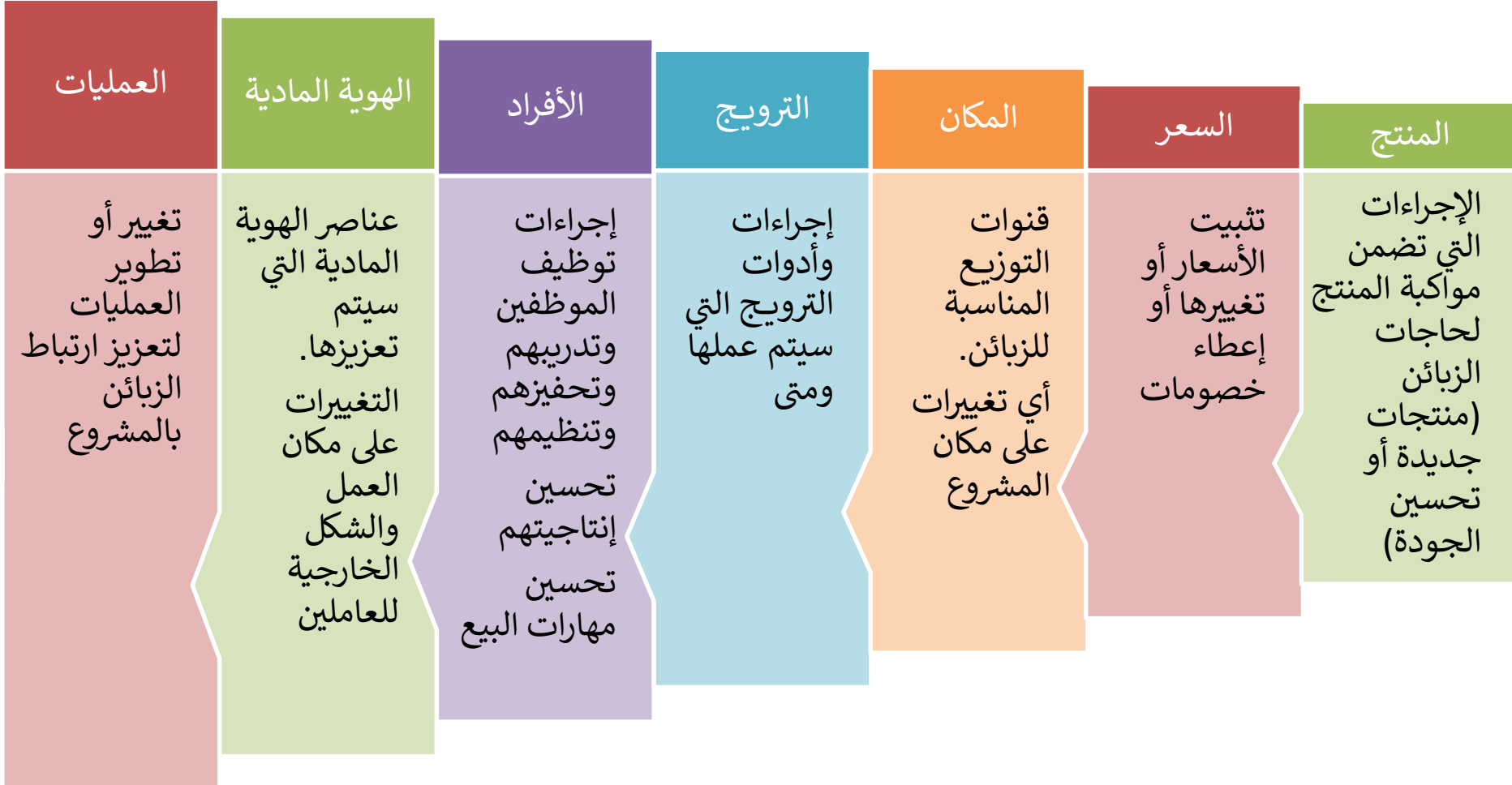
الخطوة 1:

تحديد اجراءات تحسين
المبيعات والتسويق

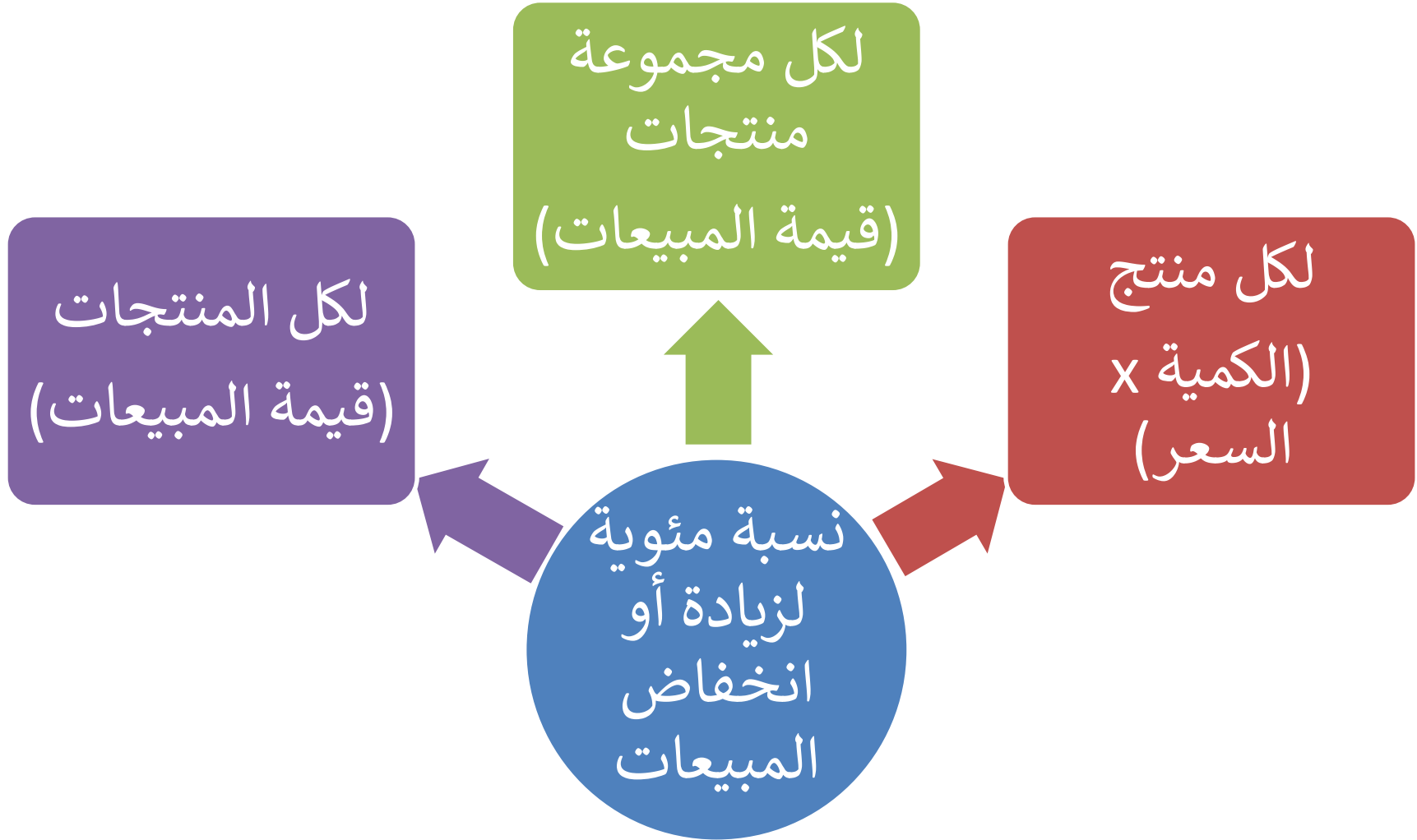
الخطوة 2:

تحديد التوقعات من
المبيعات

ما الذي تتضمنه خطة التسويق؟



كيف نحدّد المبيعات المتوقعة؟



توقع المبيعات في مصنع الحلول البلاستيكية

عمل مجموعات

المواد والتحضيرات

توزيع ورقة العمل ونموذج الحل وآلة حاسبة
على كل مجموعة

المطلوب

- توقع المبيعات حسب معطيات ورقة العمل
- عرض الإجابة الصحيحة الموجودة في دليل التدريب أو نموذج الإكسل للنشاط وتصحيح المشاركين لإجاباتهم

النشاط 1 دليل التدريب

المدة (15) دقيقة

الإجابة الصحيحة للنشاط 1: توقع المبيعات

المنتجات	التفاصيل	ك 2/يناير	شباط/فبراير	آذار/مارس
وتد قياس 2 إنش	كمية المبيعات	406	532	588
	سعر المبيع	3.5	3.5	3.5
	قيمة المبيعات	1421	1862	2058
وتد قياس 4 إنش	كمية المبيعات	392	504	560
	سعر المبيع	11	11	11
	قيمة المبيعات	4312	5544	6160
كل المنتجات	المجموع	5733	7406	8218

عمل فردي

- ما الذي ستقوم به لتحسين المبيعات والتسويق في مشروعك للسنة المقبلة؟
- أكمل خطة التسويق في النموذج المقترح للخطة في نهاية الدليل
- ضع توقعاتك لمبيعات مشروعك في السنة المقبلة
- أكمل خطة المبيعات في النموذج المقترح للخطة في نهاية الدليل أو استخدم نموذج الإكسل لخطة العمل المفصلة أو الموجزة

التمرين 9 والتمرين 10

القسم 5 الجزء 3 من
الدليل

المدة (10) دقائق

كيف تستخدم خطة المبيعات والتسويق؟



حدّد ما عليك فعله لمعالجة الأسباب

حدّد أسباب الفروقات في المبيعات

قارن مبيعات كل شهر مع الخطة

ختام القسم 1-5

مراجعة أهداف الجلسة

المدة (1) دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحديد أهداف المشروع
- وضع خطة المبيعات والتسويق واستخدامها

1- عند وضع خطط العمل، يجب أن تبدأ:

1. بسجلات المشروع الماضية

2. بالأهداف التي ترغب بتحقيقها في

العمل

3. بالتوقعات التي تضعها للسنة

المقبلة

ختام القسم 1-5

التقييم

المدة (2) دقيقة



الشريحة التالية

ختام القسم 1-5

التقييم

المدة (2) دقيقة

2- عند وضع خطة المبيعات والتسويق، فكر في:

1. تحسين نشاطاتك التسويقية ؟
2. الحد من مصروفاتك العامة ؟
3. زيادة رواتب الموظفين لديك ؟



القسم 5-2: خطة الإنتاج والتكاليف

مدة الجلسة 150 دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على وضع:

- خطة الإنتاج وتكاليف المواد
- خطة المبيعات وتكاليف المواد
- خطة تكاليف العمالة
- خطة المصروفات العامة
- خطة الاستثمارات الرأسمالية وتكاليف الإهلاك أو الاندثار

خطوات إعداد خطة الإنتاج والتكاليف

- تحليل الإنتاج والتكاليف
- توقع التغيرات في البيئة الخارجية
- استراتيجيات إدارة المخاطر
- خطة المبيعات والتسويق

الخطوة 1:
تحديد اجراءات الخطة

الخطوة 2:
توقع كمية الإنتاج والتكاليف

ما الذي تتضمنه خطة الإنتاج والتكاليف؟

خطة التكاليف

- إجراءات خفض تكاليف المواد والطاقة والنفقات
- إجراءات خفض المصروفات العامة

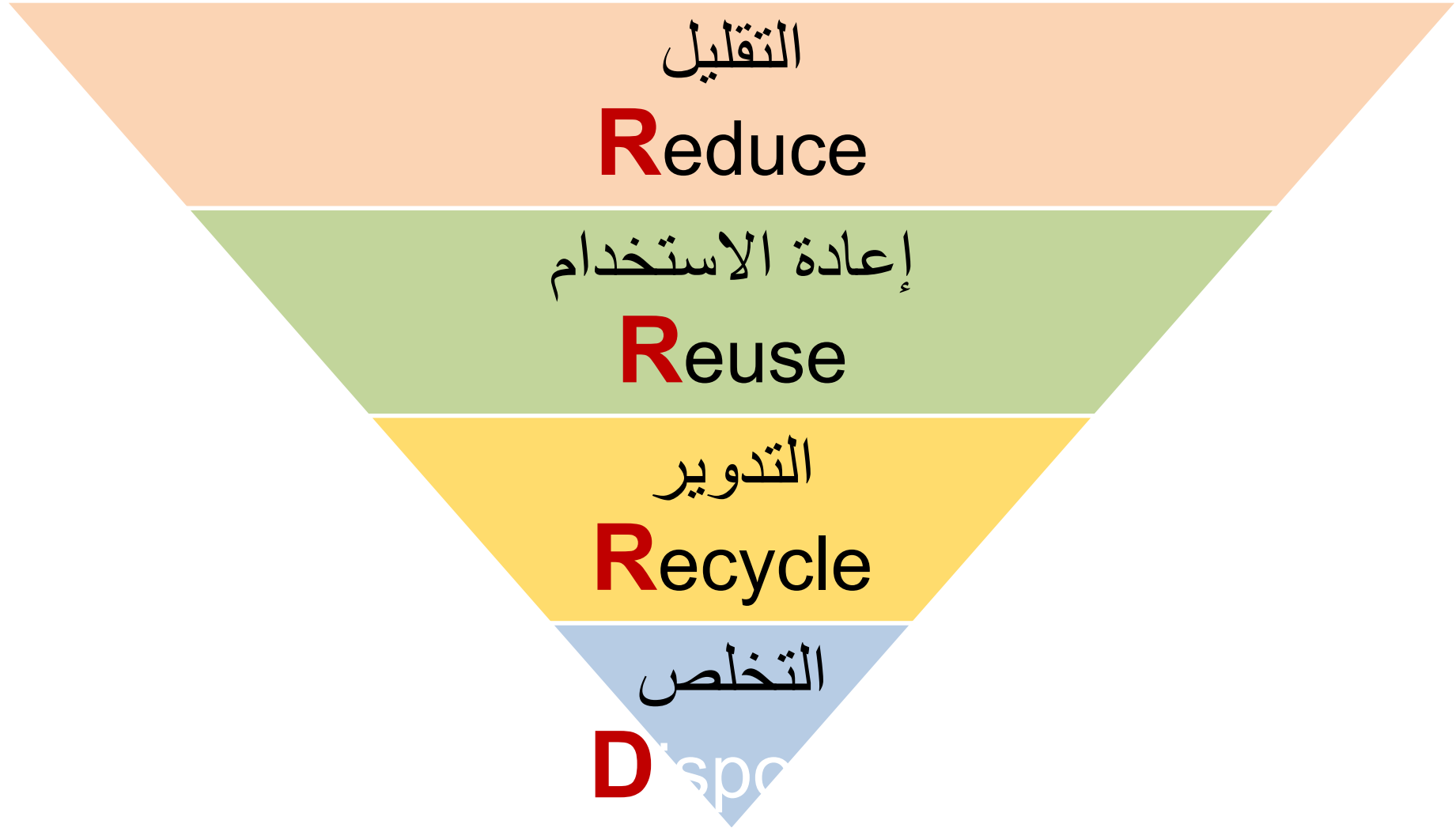
خطة الإنتاج

- إجراءات تحسين الإنتاجية
- إجراءات تحسين الجودة

كيف تخفّضون تكاليف المواد والطاقة؟



استراتيجيات إدارة النفايات



عمل فردي

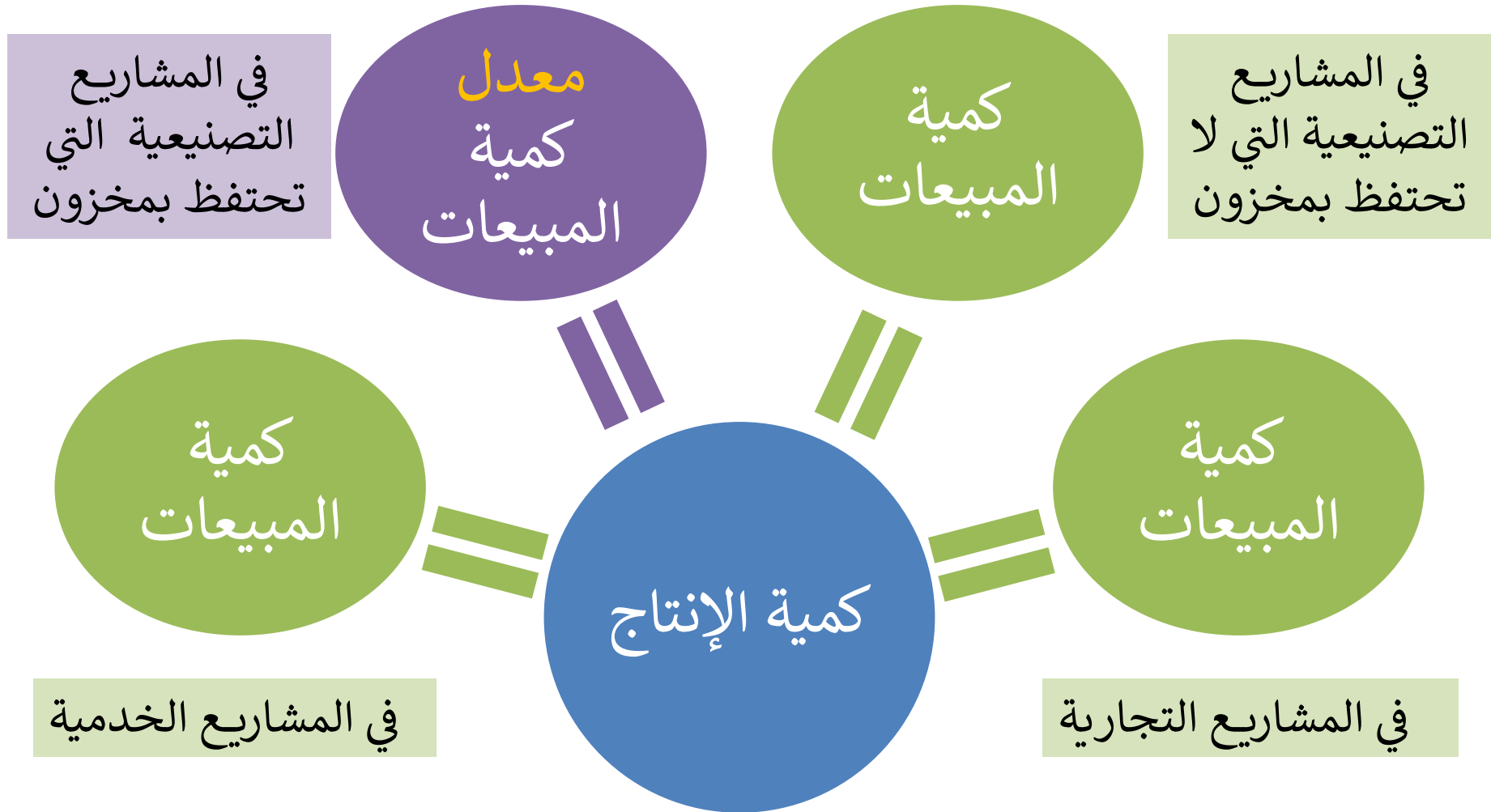
- كيف ستقوم بخفض تكاليف المواد والطاقة والنفايات في مشروعك؟
- أكمل خطة تحسين الإنتاجية وإجراءات خفض تكاليف المواد والطاقة وإدارة النفايات في النموذج المقترح للخطة في نهاية الدليل

التمرين 11 والتمرين 12

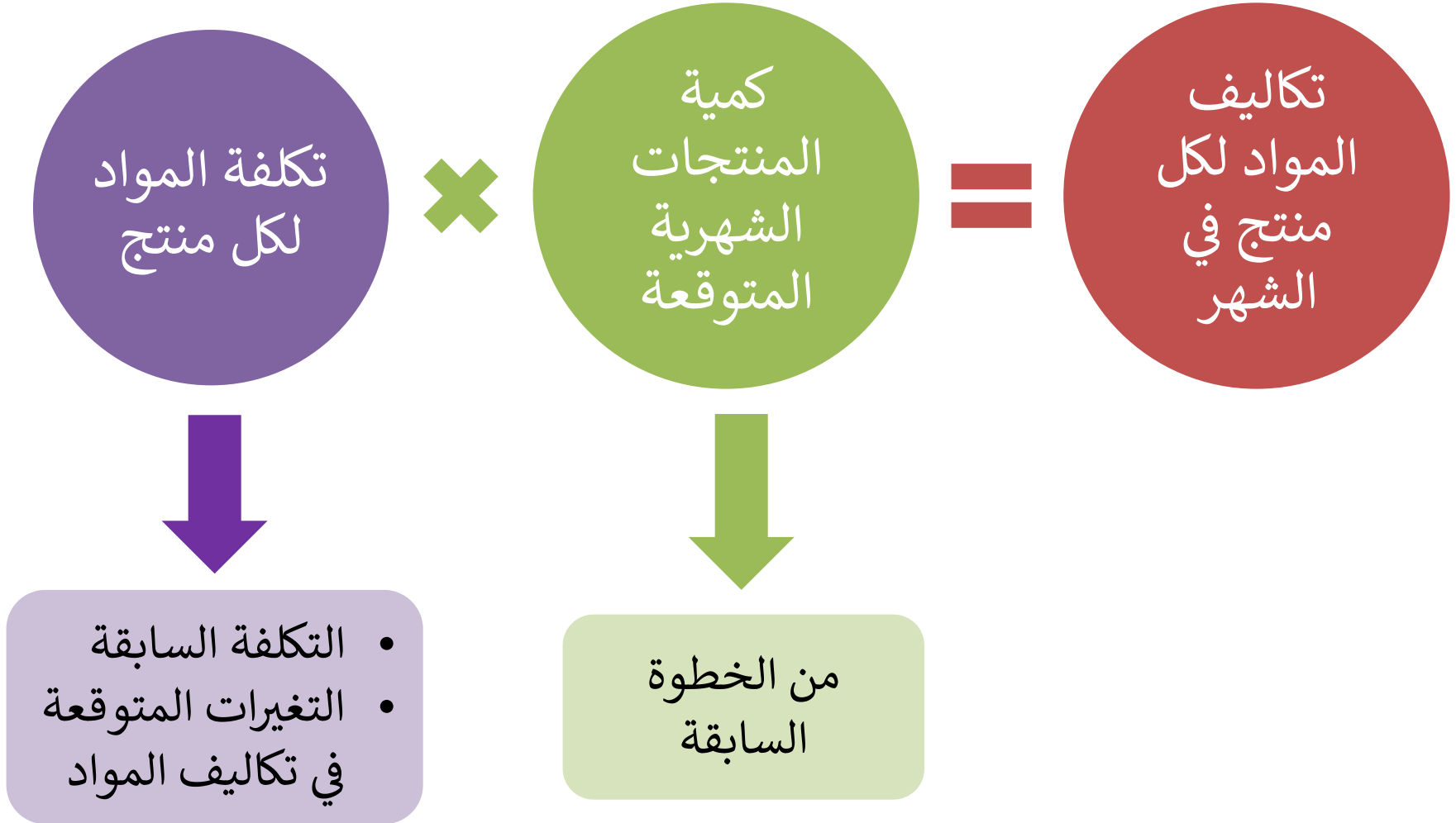
القسم 5 الجزء 4 من
الدليل

المدة (5) دقائق

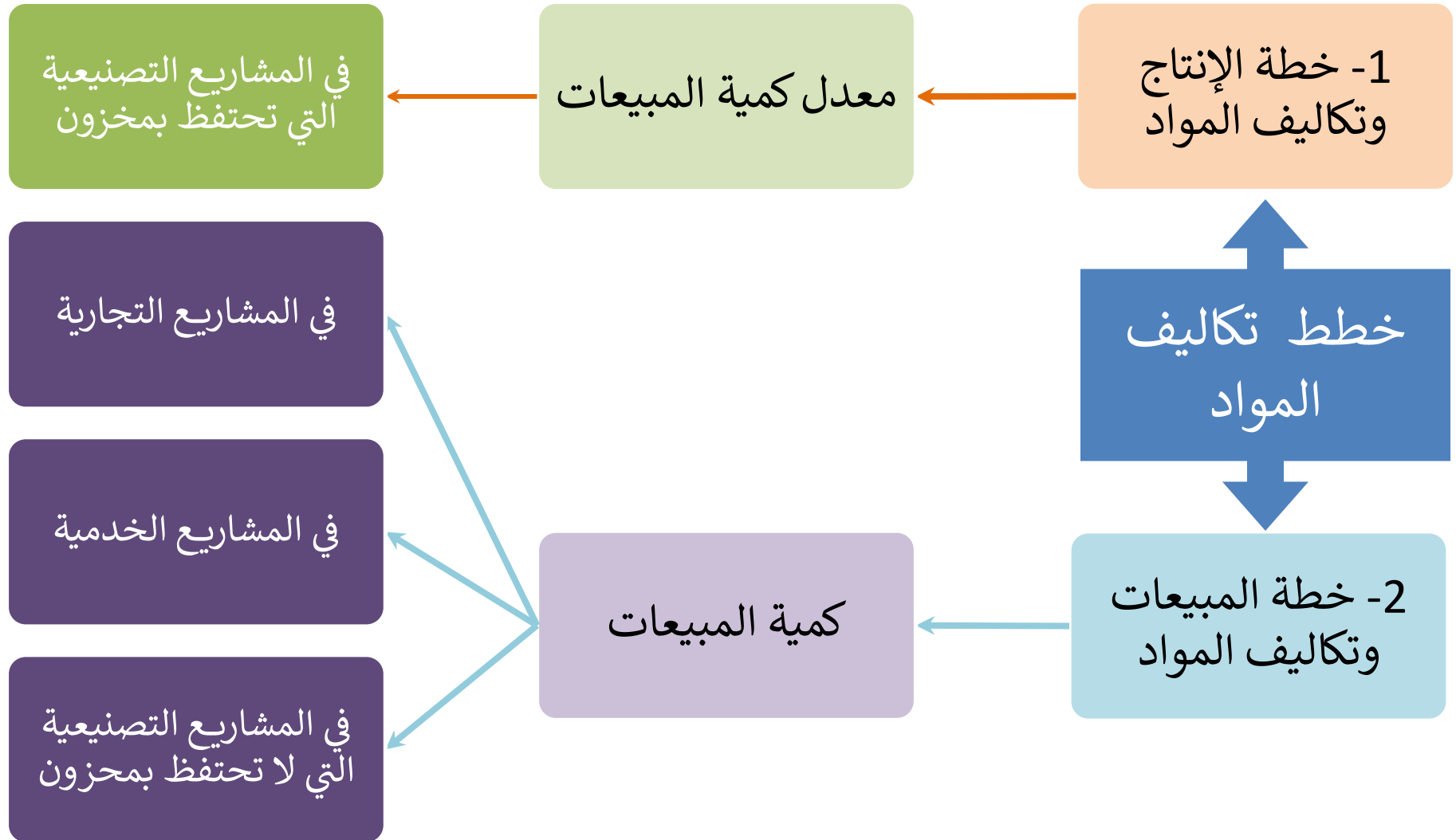
على ماذا تعتمد كمية الإنتاج المتوقعة في مشاريعكم؟



حساب تكاليف المواد لكل منتج



على ماذا تعتمد خطة تكاليف المواد؟ وما أنواعها؟



1- خطة الإنتاج وتكاليف المواد المفصلة

التفاصيل		ك2/يناير	شباط/فبراير	آذار/مارس	...
الم نتج 1	كمية الإنتاج (معدل المبيعات)				
	تكلفة المواد للمنتج الواحد				
	تكاليف المواد				
الم نتج 2	كمية الإنتاج (معدل المبيعات)				
	تكلفة المواد للمنتج الواحد				
	تكاليف المواد				
مجموع تكاليف المواد					

2- خطة المبيعات وتكاليف المواد المفصلة

التفاصيل		ك2 /يناير	شباط / فبراير	آذار/مارس	...
الم نتج 1	كمية المبيعات				
	تكلفة المواد للمنتج الواحد				
	تكاليف المواد				
الم نتج 2	كمية المبيعات				
	تكلفة المواد للمنتج الواحد				
	تكاليف المواد				
مجموع تكاليف المواد لكل المنتجات					

عمل فردي

- حدّد التوقعات لكميات الإنتاج والمبيعات
- إذا كنت تخطط لإنتاج معدل كمية المنتجات المتوقع بيعها شهريا وتخزين الزائد منها، أكمل خطة الإنتاج وتكاليف المواد
- أكمل خطة المبيعات وتكاليف المواد
- انقل مجموع تكاليف المواد للمنتجات المتوقع بيعها إلى نموذج خطة الأرباح في خطة العمل
- استخدم النماذج المقترحة في الدليل أو نموذج الإكسل لخطة العمل

التمرين 13 والتمرين 14

القسم 5 الجزء 4 من الدليل

المدة (10) دقائق

ما هي تكاليف العمالة؟ وكيف تتوقعونها؟

1- هل يوجد لديكم تكاليف عمالة؟

- توجد في المشاريع التصنيعية والخدمية
- توجد أجور عمالة متعاقدة أحيانا في المشاريع التصنيعية والخدمية
- لا توجد في المشاريع التجارية

2- كيف تتوقعون تكاليف العمالة؟

- بناء على تكاليف العمالة في السنة السابقة
- بناء على خطة الإنتاج
- هل ستزيد الرواتب والمنافع؟
- هل ستقومون بتوظيف عمالة جديدة؟

نموذج خطة تكاليف العمالة (الرواتب)

الرقم	اسم الموظف	موظف قديم أو التاريخ المتوقع للتوظيف	راتب السنة الحالية	راتب السنة المقبلة	توزيع الراتب/ تكاليف عمالة			توزيع الراتب/ مصروفات عامة			مجموع الضمان الاجتماعي
					الراتب	ضمان اجتماعي	المجموع	الراتب	ضمان اجتماعي	المجموع	
المجموع											

خطة المبيعات وأجور العمالة المتعاقدة المفصلة

التفاصيل		ك2/يناير	شباط/فبراير	آذار/مارس	...
الم نتج 1	كمية المبيعات (معدل المبيعات)				
	تكلفة المنتج من الأجور				
	أجور العمالة المتعاقدة				
الم نتج 2	كمية المبيعات (معدل المبيعات)				
	تكلفة المنتج من الأجور				
	أجور العمالة المتعاقدة				
مجموع أجور العمالة المتعاقدة					

عمل فردي

- حدّد التوقعات لتكاليف العمالة في مشروعك حسب النموذج المبين في خطة العمل في الدليل أو استخدم نموذج الإكسل لخطة العمل
- انقل مجموع تكاليف العمالة إلى نموذج خطة الأرباح في خطة العمل ومجموع تكاليف العمالة للإداريين إلى المصروفات العامة

التمرين 15

القسم 5 الجزء 4 من الدليل

المدة (8) دقائق

ما هي المصروفات العامة؟ وكيف تتوقعونها؟

1- ما هي المصروفات العامة؟

- هي تكاليف المشروع غير المرتبطة بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات وبيعها، وتبقى ثابتة.

2- كيف تتوقعونها؟

- بناء على المصروفات العامة في السنة الحالية
- هل ستزيد البنود أم لا؟
- تقسيم المبالغ التي تدفع لمدة تزيد عن شهر على عدد الشهور (مثل إيجار المحل والتأمين ورسوم الترخيص السنوية)

عمل مجموعات

- إعداد خطة المصروفات العامة حسب البيانات المعطاة
- مقارنة الإجابات مع الإجابات المقترحة

التمرين 16

القسم 5 الجزء 4 من
الدليل

المدة (10) دقائق

عمل فردي

- حدّد المصروفات العامة المتوقعة في مشروعك حسب الجدول المبين في النموذج في الدليل أو حسب نموذج الإكسل لخطة العمل
- انقل مجموع المصروفات العامة إلى نموذج خطة الأرباح في خطة العمل
- ارفق النموذج كملحق لخطة العمل

التمرين 17

القسم 5 الجزء 4 من الدليل

المدة (5) دقائق

خطة التكاليف في مصنع الحلول البلاستيكية

عمل مجموعات

المواد والتحضيرات

توزيع ورقة العمل ونموذج الحل وآلة حاسبة
على كل مجموعة

المطلوب

- توقع التكاليف حسب معطيات ورقة العمل
- عرض الإجابة الصحيحة وتصحيح المشاركين لإجاباتهم باستخدام الإجابات في دليل التدريب أو اعرض الحل في نموذج الإكسل للأنشطة

النشاط 1 دليل التدريب

المدة (30) دقيقة

ما هي تكاليف الإهلاك أو الاندثار؟ وكيف تتوقعونها؟

1- ما هي تكاليف الإهلاك أو الاندثار؟

- هو النقص في قيمة الموجودات الثابتة سنويا في ضوء استخدامها ومرور الزمن، وتساوي: **تكلفة الشراء / العمر التشغيلي**

2- كيف تتوقعونها؟

- الاحتفاظ بسجل للموجودات الثابتة الموجودة في المشروع وتحديثه في بداية كل سنة
- تحديد عناصر الاستثمارات الرأسمالية التي تخطط لشرائها وإضافتها للسجل
- حساب تكاليف الإهلاك أو الاندثار السنوية والشهرية

عمل مجموعات

- إعداد خطة تكاليف الإهلاك أو الاندثار حسب البيانات المعطاة
- مقارنة الإجابات مع الإجابات المقترحة

التمرين 18

القسم 5 الجزء 4 من
الدليل

المدة (5) دقائق

عمل فردي

- أكمل خطة الاستثمارات الرأسمالية وتكاليف الإهلاك أو الاندثار في مشروعك حسب النموذج المبين في خطة العمل أو استخدم نموذج الإكسل لخطة العمل المفصلة أو الموجزة
- انقل مجموع تكاليف الإهلاك أو الاندثار إلى نموذج خطة الأرباح في خطة العمل

التمرين 19

القسم 5 الجزء 4 من الدليل

المدة (5) دقائق

كيف تستخدم خطة الإنتاج والتكاليف؟

1- قارن بين بنود التكاليف الفعلية وحسب الخطة

2- حدّد أسباب الاختلاف

3- اتخذ الإجراء المناسب لمعالجة الخلل إن وجد

يتوقع أن تصبحوا قادرين على وضع:

- خطة الإنتاج وتكاليف المواد
- خطة المبيعات وتكاليف المواد
- خطة تكاليف العمالة
- خطة المصروفات العامة
- خطة الاستثمارات الرأسمالية وتكاليف الإهلاك أو الاندثار

ختام القسم 2-5

مراجعة أهداف الجلسة

المدة (1) دقيقة

1- عند وضع التوقعات عن تكاليف المواد الشهرية للسنة المقبلة، يجب أن:

1. ؟ تتوقع تكلفة المواد للمنتج الواحد وكمية الإنتاج الشهرية
2. ؟ تتوقع تكاليف المواد الإجمالية للسنة المقبلة وتقسّمها على 12 شهرًا
3. ؟ تتوقع التكاليف بناءً على توقعات المبيعات لأنّ التكاليف مرتبطة مباشرة بكمية المبيعات التي سوف تحققها

ختم القسم 2-5

التقييم

المدة (2) دقيقة



الشريحة التالية

ختام القسم 2-5

التقييم

المدة (2) دقيقة

2- عند وضع خطة التكاليف، يجب أن يقوم تجار المفرد وتجار الجملة بتوقع:

1. ؟ تكاليف المواد والمصروفات العامة

2. ؟ تكاليف العمالة والمواد

3. ؟ تكاليف العمالة والمصروفات العامة



القسم 5-3: خطة الأرباح

مدة الجلسة 45 دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تفسير مفهوم الربح الإجمالي والربح الصافي
- وضع خطة الأرباح واستخدامها

ما المقصود بالربح الإجمالي والربح الصافي؟

الربح الإجمالي

إجمالي المبيعات (النقدية والآجلة)

تكاليف العمالة
تكاليف المواد

ما الربح الإجمالي؟
الربح
الصافي

المصروفات العامة
تكاليف الإهلاك أو
الاندثار

ما الربح
الصافي؟



الشريحة التالية

نموذج خطة الأرباح

مجموع السنة	...	آذار/مارس	شباط/فبراير	ك2/يناير	التفاصيل
					أ- المبيعات
					ب- تكاليف المواد
					ج- تكاليف العمالة
					د- الربح الإجمالي (أ - ب - ج)
					هـ- المصروفات العامة
					و- تكاليف الإهلاك أو الاندثار
					ز- الربح الصافي (د - هـ - و)
	ح- الضريبة على الأرباح السنوية (ز x النسبة المئوية للضريبة)				
	ط- الربح الصافي بعد الضريبة (ز - ح)				

أين تجدون البيانات لإعداد خطة الأرباح؟

الضريبة على
الأرباح
السنوية

قانون
الضريبة

تكاليف
الإهلاك أو
الاندثار

خطة
الاستثمارات
الرأسمالية
وتكاليف
الإهلاك أو
الاندثار

المصروفات
العامة

خطة
المصروفات
العامة

تكاليف
العمالة

خطة
تكاليف
العمالة
+
خطة أجور
العمالة
المتعاقد

تكاليف
المواد

خطة
المبيعات
وتكاليف
المواد

المبيعات

خطة
المبيعات

خطة الأرباح في مصنع الحلول البلاستيكية

عمل مجموعات

المواد والتحضيرات

توزيع ورقة العمل ونموذج الحل وآلة حاسبة
على كل مجموعة

المطلوب

- حساب الأرباح حسب معطيات ورقة العمل
- عرض الإجابة الصحيحة من دليل التدريب أو
من نموذج الإكسل للنشاط وتصحيح
المشاركين لإجاباتهم

النشاط 1 دليل التدريب

المدة (15) دقيقة

عمل فردي

- أكمل خطة الأرباح في مشروعك
حسب النموذج المبين في خطة
العمل في الدليل
- أو استخدم نموذج الإكسل لخطة
العمل المفصلة أو الموجزة

التمرين 20

القسم 5 الجزء 5 من
الدليل

المدة (5) دقائق

كيف تستخدم خطة الأرباح؟

1- قارن بين الأرباح الفعلية والأرباح حسب الخطة

2- حدّد أسباب الاختلاف

3- اتخذ الإجراء المناسب لمعالجة الخلل إن وجد

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تفسير مفهوم الربح الإجمالي والربح الصافي
- وضع خطة الأرباح واستخدامها

ختام القسم 3-5

مراجعة أهداف
الجلسة

المدة (1) دقيقة

1- لحساب الربح الإجمالي:

1.  اطرح إجمالي التكاليف من إجمالي المبيعات

2.  اطرح مجموع التكاليف العمالة وتكاليف المواد من إجمالي المبيعات

3.  اطرح مجموع تكاليف العمالة وتكاليف المواد من إجمالي المبيعات النقدية

ختام القسم 3-5

التقييم

المدة (2) دقيقة



الشريحة التالية

2- أين تجدون البيانات اللازمة لحساب الأرباح؟

؟

قيمة المبيعات

؟

تكاليف العمالة

؟

المصروفات
العامة

؟

تكاليف
الإهلاك أو
الاندثار

ختام القسم 3-5

التقييم

المدة (2) دقيقة



الشريحة التالية

القسم 4-5: خطة التدفق النقدي

مدة الجلسة 60 دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحديد مفهوم خطة التدفق النقدي ولماذا يتم إعدادها
- تحديد الأسباب الممكنة لنفاذ النقد من المشروع
- وضع خطة التدفق النقدي واستخدامها

ما هي خطة التدفق النقدية؟ ولماذا إعدادها؟

هي التنبؤ بالنقد الداخل إلى
المشروع والخارج منه شهريا

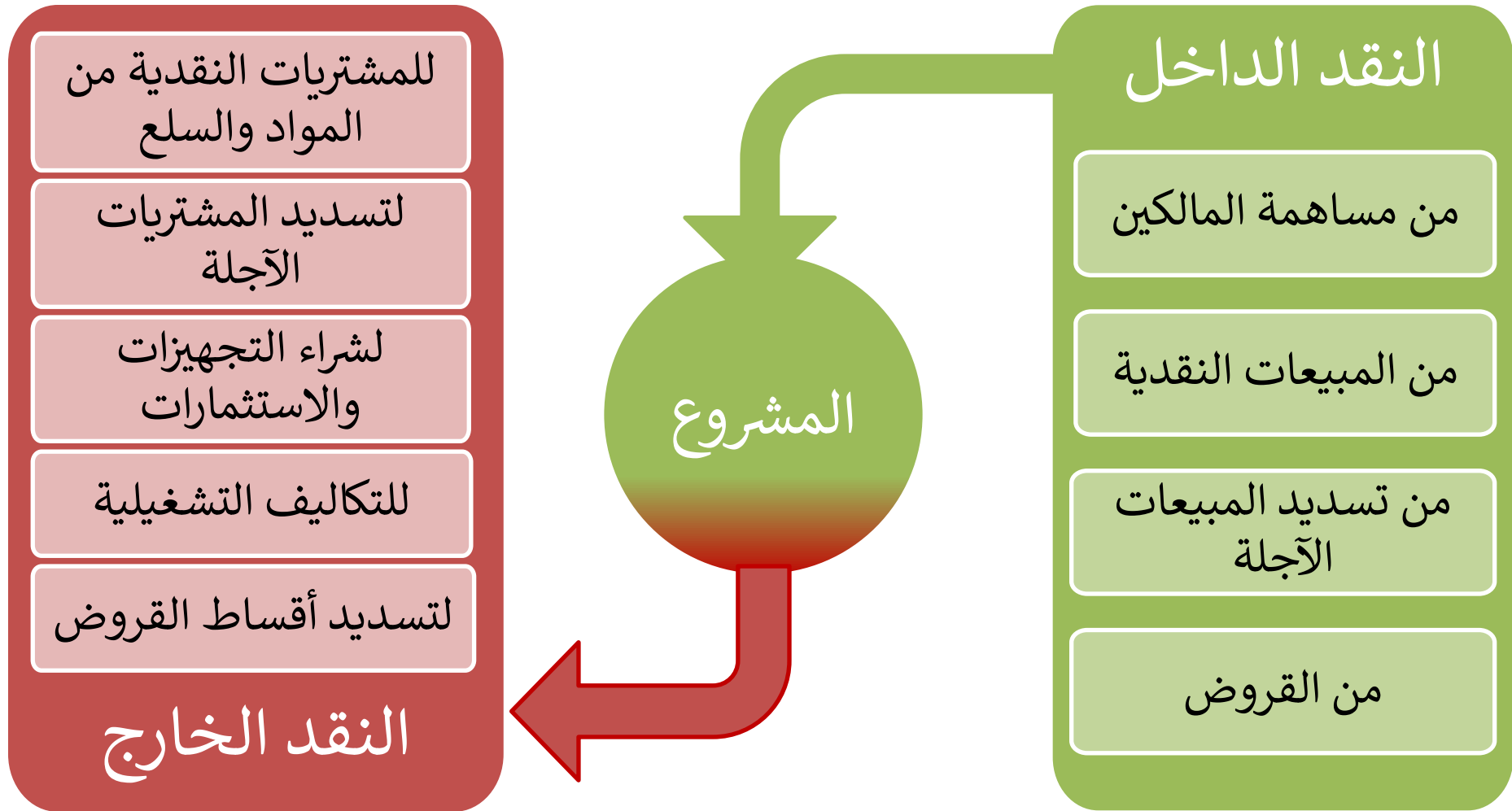
لماذا؟

تبيّن النقد المتوقع
في المشروع في نهاية
كل شهر

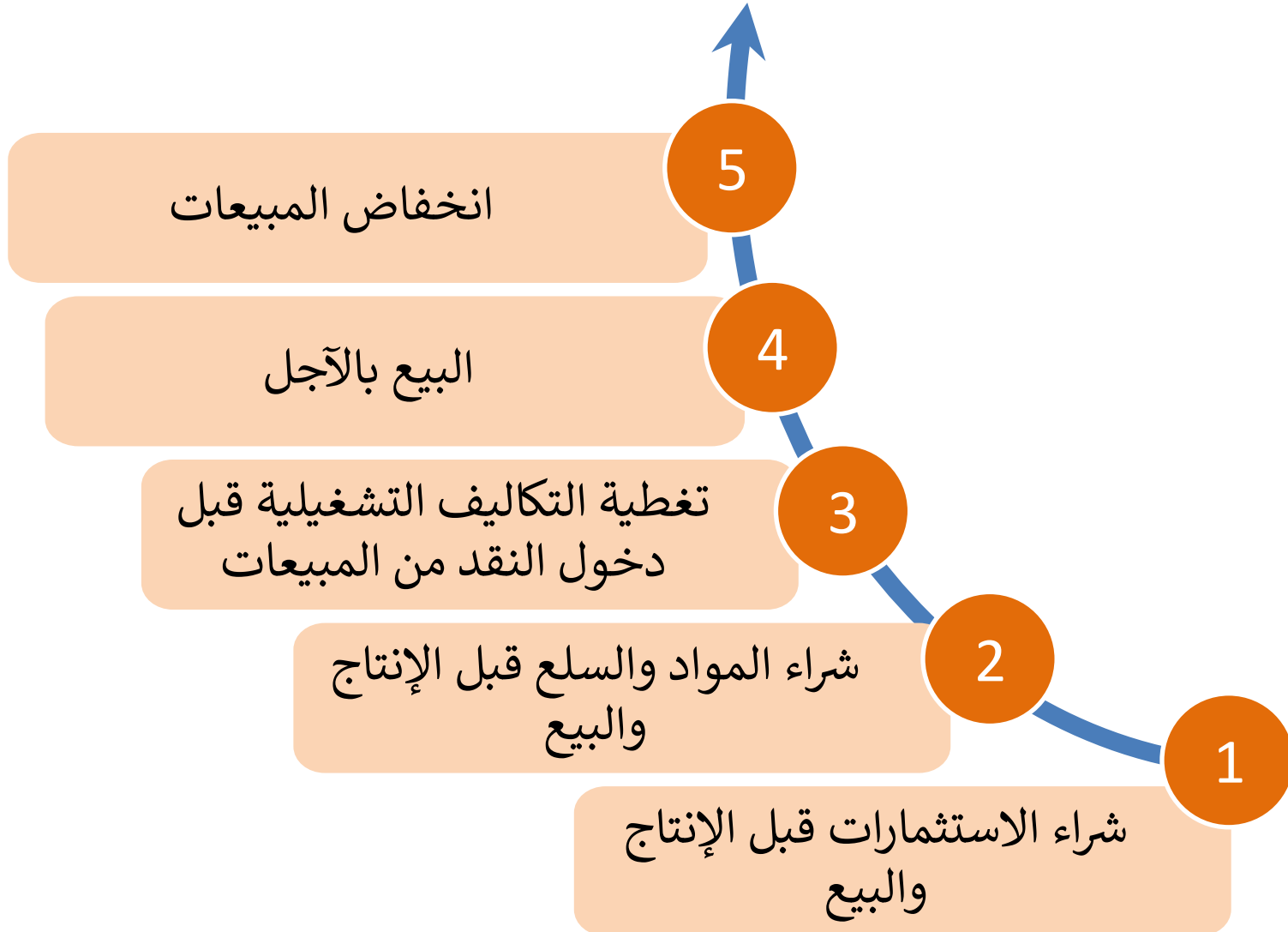


تساعد في وقاية
المشروع من نفاد
النقد في أي وقت

من أين يأتي النقد للمشروع؟ وأين يذهب؟



ما أسباب نفاد النقد من المشروع؟



خطوات إعداد خطة التدفق النقدي

1- النقد في بداية الشهر

يساوي النقد في نهاية الشهر السابق

2- مجموع النقد الداخل خلال الشهر

- من المبيعات النقدية وتسديد المبيعات الآجلة
- من القروض

3- مجموع النقد الخارج خلال الشهر

- لشراء الاستثمارات الرأسمالية
- لشراء المواد والسلع
- لتكاليف وأجور العمالة
- لبنود المصروفات العامة
- لتسديد القروض والفوائد والضرائب وتوزيع الأرباح

4- الفائض أو العجز الشهري

يساوي مجموع النقد الداخل – مجموع النقد الخارج

5- النقد في نهاية الشهر

يساوي النقد في بداية الشهر + الفائض أو العجز الشهري

إرشادات إعداد خطة التدفق النقدي

1 تسجيل المبالغ الداخلة والخارجة **حسب التاريخ** المتوقع لدخولها أو خروجها.

2 النقد في بداية الشهر الأول للخطة يساوي النقد الفعلي الموجود في حساب المشروع.

3 إذا دُفعت المبالغ مقدّما **لأكثر من شهر** مثل: الإيجار والترخيص والتأمين، تسجل هذه المبالغ **بتاريخ دفعها**.

خطة التدفق النقدي في مصنع الحلول البلاستيكية

عمل مجموعات

المواد والتحضيرات

ورقة العمل ونموذج الحل وآلة حاسبة لكل
مجموعة

المطلوب

- إعداد خطة التدفق النقدي للشهور الثلاثة الأولى حسب معطيات ورقة العمل
- عرض الإجابة الصحيحة من دليل التدريب او عرض الحل من نموذج الإكسل للنشاط وتصحيح المشاركين لإجاباتهم

النشاط 1 دليل التدريب

المدة (20) دقيقة

عمل فردي

- أكمل خطة التدفق النقدي في مشروعك حسب النموذج المبين في خطة العمل
- أو استخدم نموذج الإكسل لخطة العمل المفصلة أو الموجزة

التمرين 21

القسم 5 الجزء 5 من
الدليل

المدة (5) دقائق

ماذا تفعلون عند نفاد النقد في الخطة؟

1- زيادة المبيعات النقدية وتقليل المبيعات الآجلة

2- خفض تكاليف المواد أو شراؤها بالآجل

3- تأجيل دفع بعض التكاليف مثل فواتير الكهرباء والهاتف والراتب الشخصي

4- إعادة جدولة أقساط تسديد القرض إن وجد

5- تأجيل شراء الاستثمارات أو شراؤها بالتقسيط أو الحصول على قرض

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحديد مفهوم خطة التدفق النقدي ولماذا يتم إعدادها
- تحديد الأسباب الممكنة لنفاذ النقد من المشروع
- وضع خطة التدفق النقدي واستخدامها

ختام القسم 4-5

مراجعة أهداف الجلسة

المدة (1) دقيقة

1- ستساعدك خطة التدفق النقدي

على:

؟

1. زيادة المبيعات

؟

2. معرفة المبالغ النقدية التي سوف

تقبضها وتدفعها في المستقبل

؟

3. معرفة المبالغ النقدية التي تدين بها

للموردين

ختام القسم 4-5
التقييم

المدة (1) دقيقة



الشريحة التالية

2- أي من الجمل التالية ✓ أو ✗ عند إعداد خطة التدفق النقدي؟

1. ؟ عند بيع منتجات بالآجل نسجل قيمة المبيعات بتاريخ عملية البيع
2. ؟ عند دفع إيجار المحل مقدما لمدة سنة نسجل المبلغ الشهري للإيجار كل شهر
3. ؟ لحساب النقد في نهاية الشهر نجمع النقد في بداية الشهر مع الفائض أو العجز للشهر نفسه

ختم القسم 4-5 التقييم

المدة (3) دقيقة



الشريحة التالية

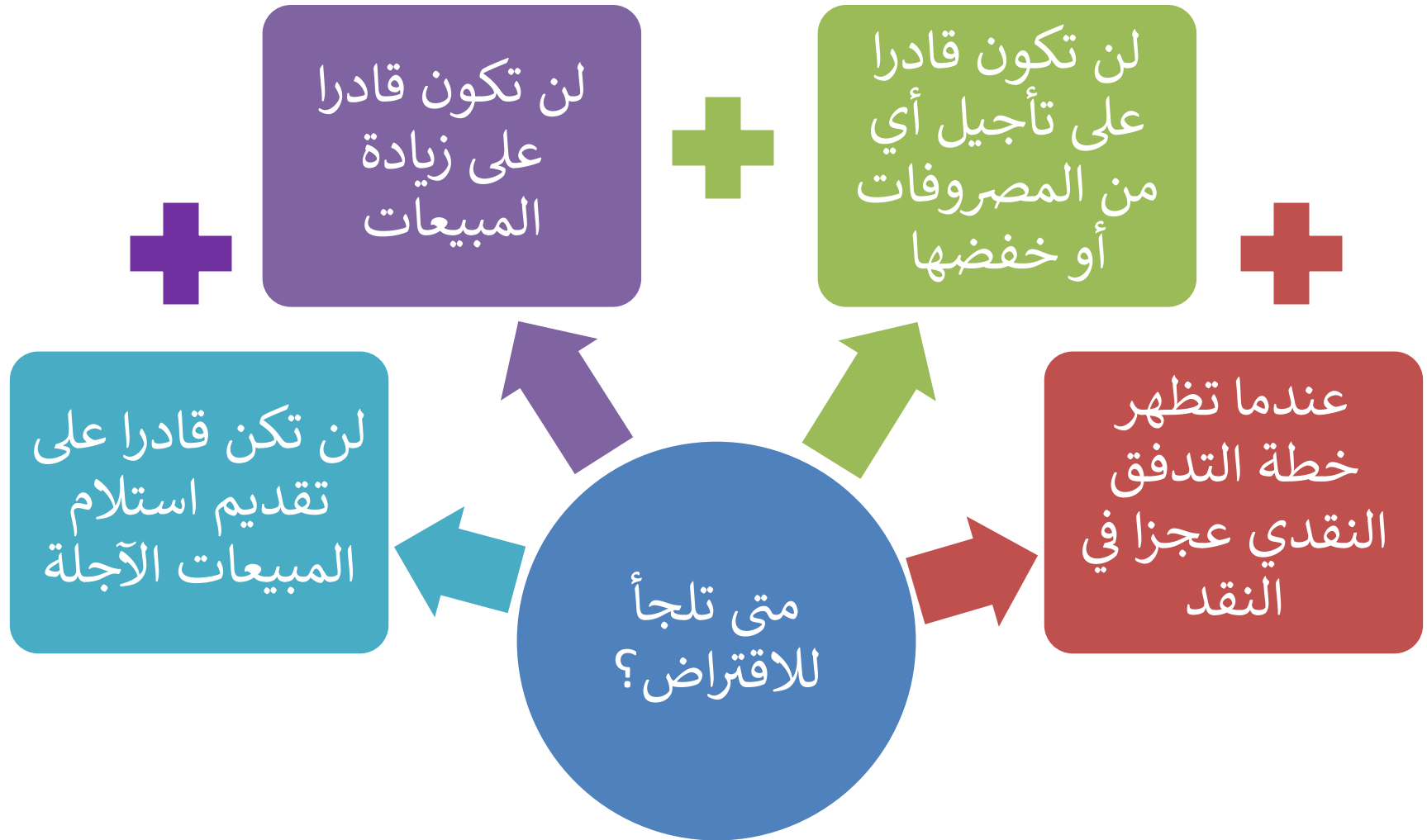
القسم 5-5: خطة الحصول على قرض

مدة الجلسة 45 دقيقة

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحديد أسباب التخطيط للحصول على قرض
- حساب الفائدة على القرض بالطرق المختلفة واختيار المؤسسة المالية
- تحديد ما الذي يجب فعله للحصول على قرض
- التخطيط لإدارة القرض

متى تلجأ المشاريع لطلب القرض؟ وما قيمته؟



حساب الفائدة الثابتة على القرض

$$\text{؟} = \frac{\text{عدد الأقساط الشهرية 15}}{\text{قيمة القرض 6000}} = \text{قسط تسديد القرض}$$

$$\text{؟} = \frac{\text{نسبة الفائدة السنوية 12\%}}{\text{قيمة القرض 6000}} = \text{الفائدة الشهرية (ثابتة)}$$



الشريحة التالية

حساب الفائدة على الرصيد المتناقص

$$\text{؟} = \text{نسبة الفائدة السنوية } 12\% \div \text{رصيد القرض } 6000 = \text{فائدة الشهر 1}$$

$$\text{؟} = \text{نسبة الفائدة السنوية } 12\% \div \text{رصيد القرض } 5600 = \text{فائدة الشهر 2}$$

ما العوامل التي تؤهلكم للحصول على القرض؟

إطلاع العاملين في قسم القروض على البيانات المالية للمشروع التي تظهر أداءه الجيد



تقديم خطة عمل للمشروع وتضمينها الغرض من القرض وكيفية تسديده

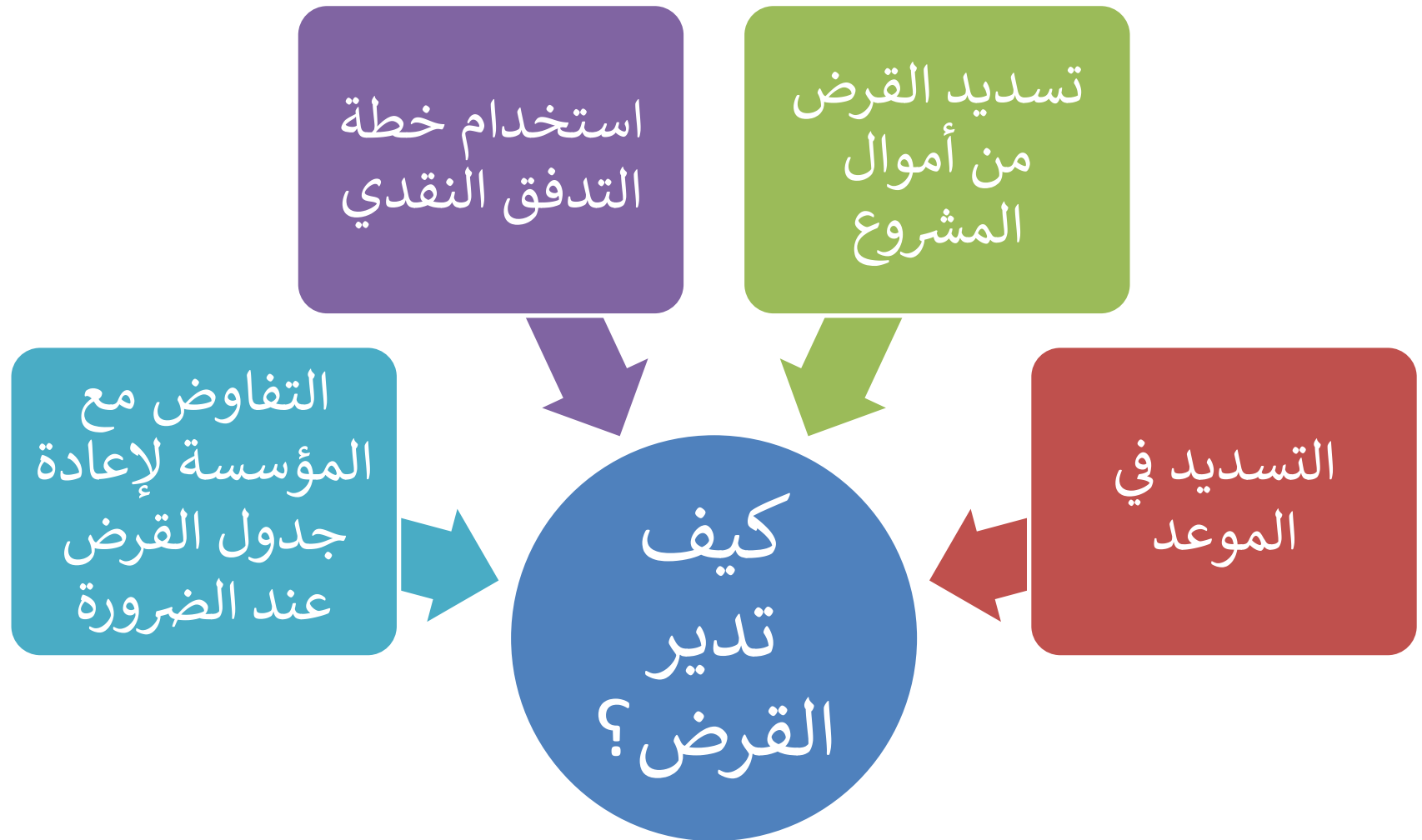


تقديم الضمانات المطلوبة مثل موجودات المشروع والممتلكات الخاصة والكفالات

اختيار المؤسسة المالية



أمر يجب أخذها بالحسبان لإدارة القرض



اختيار القرض الأقل تكلفة في مصنع الحلول البلاستيكية

عمل مجموعات

المواد والتحضيرات

ورقة العمل ونموذج الحل وآلة حاسبة لكل
مجموعة

المطلوب

- حساب الفائدة على القرض حسب معطيات
ورقة العمل واختيار القرض الأقل تكلفة
- عرض الإجابة الصحيحة من دليل التدريب أو
الحل من نموذج الإكسل للنشاط وتصحيح
المشاركين لإجاباتهم

النشاط 1 دليل التدريب

المدة (15) دقيقة

عمل فردي

- أكمل خطة الحصول على قرض لمشروعك حسب النموذج المبين في خطة العمل
- أو استخدم نموذج الإكسل لخطة العمل

التمرين 24

القسم 5 الجزء 5 من
الدليل

المدة (5) دقائق

يتوقع أن تصبحوا قادرين على:

- تحديد أسباب التخطيط للحصول على قرض
- حساب الفائدة على القرض بالطرق المختلفة واختيار المؤسسة المالية
- تحديد ما الذي يجب عليك فعله للحصول على قرض
- التخطيط لإدارة القرض

ختام القسم 5-5

مراجعة أهداف الجلسة

المدة (1) دقيقة

1- تبين لك خطة الحصول على القرض:

1. سبل الحصول على أموال إضافية
لعملك
2. طريقة حساب الفائدة من قبل
المؤسسات المالية
3. مبلغ الفائدة الذي سيتعين على
مشروعك دفعه على القرض

ختم القسم 5-5

المدة (1) دقيقة



2- أجب عن الأسئلة التالية:

- أ- متى يجب أن تفكر في الاقتراض من مؤسسة مالية؟
- ب- أيهما أقل تكلفة القرض بفائدة ثابتة أو بفائدة على الرصيد المتناقص إذا كانت نسبة الفائدة واحدة؟
- ج- كيف يمكنك التأكد من قدرة مشروعك على تسديد القرض والفائدة؟

ختام القسم 5-5

المدة (3) دقائق

جلسة الختام

مدة الجلسة 60 دقيقة

- يتوقع أن تصبحوا قادرين على:
- مراجعة المضمون الأساسي للتدريب
- التأكد من تحقق أهداف التدريب
- تقييم مدى رضاكم عن التدريب
- إعداد خطة تنفيذية لتحسين التخطيط للعمل في مشاريعكم

• أهداف الورشة التدريبية

- شرح الفوائد من التخطيط للعمل
- تحديد الخطوات اللازمة لإعداد خطط العمل
- وضع خطط العمل
- استخدام الخطط لتحسين العمل

• استعراض التوقعات

التأكد من تحقيق
الأهداف
والتوقعات

المدة (8) دقائق

عمل مجموعات

المطلوب

- إعداد خطة التدفق النقدي في معمل الملابس الحديثة – الجزء أ
- التخطيط في معمل سامي للنجارة – الجزء ب
- الاطلاع على الحل المقترح الموجود في نهاية الدليل

هل يمكنك
تقديم
المساعدة؟

المدة (15) دقيقة

عمل فردي للمشاركين

- إعداد خطة تنفيذية لتحسين التخطيط لعمل المشروع
- إكمال خطة عمل المشروع حسب النموذج الموجود في الدليل أو استخدام نموذج الأكسل لخطة العمل المفصلة أو الموجزة
- عرض نماذج لخطط من قبل بعض المشاركين ومناقشتها

الخطة التنفيذية
+
إكمال خطة العمل
للمشروع
الدليل

المدة (20) دقيقة

تقييم واختتام التدريب

المدة (15) دقيقة

- تعبئة استمارات التقييم الفردية وجمعها
- توزيع الشهادات