

الدليل المعرفي

المدخل إلى الإدارة المالية لريادة الأعمال وتطوير
المشاريع المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر



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/

الدليل المعرفي

المدخل إلى الإدارة المالية لريادة الأعمال وتطوير المشاريع المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر





فهرس المحتويات

1.....	توطئة
1.....	القسم الأول بدء التفكير في العمل
1.....	مراحل تطوير الفكرة وبدء التشغيل والنمو
3.....	ريادة الأعمال والمشاريع التي تركز على المناطق الحضرية مقابل الريفية
3.....	التخطيط المالي وخطة العمل
5.....	القسم الثاني وضع موازنة العمل
5.....	التعرف على مستلزمات العمل
6.....	تدريب عملي دراسة حالة 1
7.....	حساب الموجودات المتداولة اللازمة لبدء العمل 1 (تكاليف المواد اللازمة)
7.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
8.....	حساب الموجودات المتداولة اللازمة لبدء العمل 2 (حساب النقد اللازم للبدء بالعمل)
8.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
8.....	حساب مصاريف التأسيس
9.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
9.....	حساب تكلفة العمل
9.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
11.....	القسم الثالث التوقعات المالية للعمل
11.....	توقع المبيعات
12.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
12.....	حساب إيرادات المبيعات
13.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
13.....	تقدير التكاليف
15.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
16.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
16.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
17.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
17.....	إعداد بيان الدخل
18.....	تدريب عملي
19.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة
20.....	الربح وتحليل التكلفة والحجم ونقطة التعادل
20.....	تدريب عملي
21.....	تدريب عملي دراسة حالة 1 تتمة



القسم الرابع | تأمين التمويل 23

23 مصادر التمويل

23 تدريب عملي

27 الاختيار بين التمويل بحقوق الملكية والدين

27 تدريب عملي | دراسة حالة 2

29 موازنة الأسرة

29 تدريب عملي

30 معوقات الحصول على تمويل

31 المصطلحات المصرفية والتعامل مع المصارف



توطئة

في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة في يومنا هذا أصبح من الضروري أن يستطيع كل فرد عادي أو صاحب عمل على إدارة أمواله بشكل فعال، ولا يمكن تحقيق ذلك والنجاح فيه بدون وجود فهم لأساسيات الإدارة المالية.

يُعنى هذا الدليل بجعل رواد الأعمال أكثر قدرة على تحديد الأهداف المالية لمشاريعهم ويزيد من قدرتهم على الوصول إليها لتحسين فرص نجاحهم في عالم الأعمال، ويهدف بشكل خاص إلى تزويدهم بالمعرفة والمهارات المالية اللازمة خلال المراحل المبكرة من دراسة المشروع والتخطيط للحصول على التمويل وإدارته بشكل يضمن استدامة عمله.

ستتم الإضاءة في هذا الدليل على مراحل تطور فكرة العمل ودورة حياة المشروع التي يجب على من يفكر بإنشاء أي عمل أن يأخذها بعين الاعتبار عند وضعه لخطة العمل، ومن ثم سيتم التركيز على وضع موازنة المشروع والتي تعد أداة مهمة من أدوات إدارة المشروع كونها تساعد في تتبع الأموال وتضمن سير المشروع على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافه المالية، وعلى التوقعات المالية للمشروع والتي بدورها أداة مهمة لاتخاذ القرارات فيه كونها تساعد على تحديد ما إذا كان العمل مربحاً أو بحاجة لأي تغييرات في الاستراتيجية المتبعة فيه.

وأخيراً قمنا بإفراد فقرة مخصصة عن مصادر التمويل المتاحة للأعمال وخياراته والتي من المهم فهمها قبل اختيار مصدر التمويل المناسب الذي يناسب احتياجات المشروع وأهدافه.





القسم الأول | بدء التفكير في العمل

مراحل تطوير الفكرة وبدء التشغيل والنمو

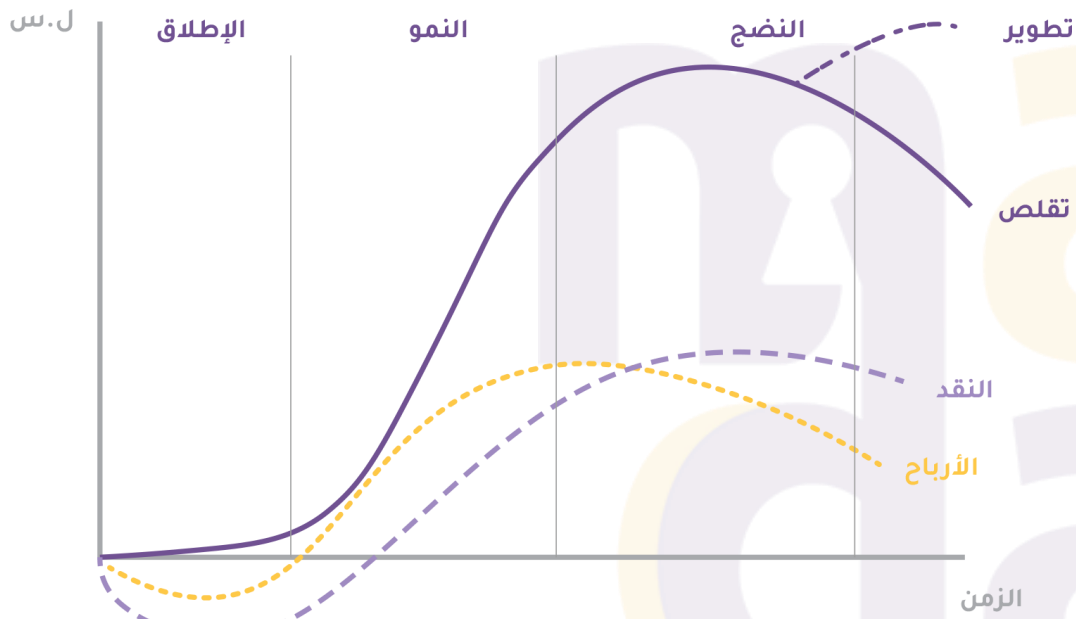
تعريف العمل: هو تقديم شيء يكون الآخرون مستعدين لدفع المال مقابل الحصول عليه.

مراحل تطوير الفكرة:

1. كل عمل يولد من فكرة، حيث يبدأ العمل الجيد بفكرة جيدة، يجب أن تأتي أفكار العمل من ملاحظة حاجة ما يطلبها الناس أو الشركات ولم تتم تلبيتها من قبل أحد، أو محاولة التنبؤ بما قد يريده الناس أو الشركات الأخرى قريباً
 2. من بذرة الفكرة يبدأ تطوير باقي التفاصيل، والبدء بفهم كيف سيتم تلبية الحاجة، أي ما هي المنتجات أو الخدمات التي سيتم طرحها (ما هو شكل السلعة أو الخدمة)
 3. المرحلة التالية هي تحديد السوق المستهدف وطرق التسويق، أي لمن وأين وكيف سيتم تسويق وبيع المنتجات أو الخدمات، فالعمل الناجح يلي احتياجات عملائه ويمنح الناس ما يحتاجون إليه أو يريدونه
 4. تحديد ما هي كمية المنتجات أو الخدمات التي يمكن إنتاجها وبيعها بناء على تحديد السوق المستهدف ودراسته وما هي الإيرادات التي سيتم جنيها من بيع المنتجات أو الخدمات
 5. ما هي متطلبات العمال لإنتاج المنتجات أو الخدمات؟ أي ما هي مستلزمات العمل من موارد بشرية ومادية؟
 6. في النهاية، معرفة هل الإيرادات التي سيتم تحصيلها كافية لتغطية كافة التكاليف وتحقيق فائض (أي ربح)؟
- عناصر نجاح العمل: الفكرة الجيدة، الحاجة للمنتج، قدرات صاحب العمل، وجود رؤية واضحة، خطة عمل، هيكل تنظيمي جيد، معرفة بالسوق، مهارات مناسبة، تمويل كافٍ، جودة المنتجات، متابعة، تواصل جيد داخلي وخارجي.

دورة حياة العمل

تعكس دورة حياة العمل تطورها على مراحل بمرور الوقت، وتنقسم في الغالب إلى أربع مراحل: الإطلاق والنمو والنضج والانحدار، كما هو مبين في الرسم البياني الذي يوضح ثلاثة مقاييس مالية مختلفة هي المبيعات والأرباح والتدفق النقدي مع المحور الأفقي كوقت والمحور الرأسي كنقد أو مقياس مالي.



مرحلة الإطلاق: تبدأ هذه المرحلة بطرح العمل لمنتجاته وخدماته الجديدة، طبعاً خلال المراحل المبكرة تكون المبيعات منخفضة وتزداد ببطء، ونظراً لكون الإيرادات منخفضة والتكاليف الأولية مرتفعة فإن المؤسسة، في معظم الأحيان، تتكبد خسائر ويكون التدفق النقدي سلبى (أي النقد المدفوع أكبر من النقد المقبوض).

في الواقع، خلال مرحلة حياة العمل دورة الربح تكون متأخرة عن دورة المبيعات أي الربح يأتي بعد فترة من بدء العمل، وهذا التأخير له دور هام جداً في التمويل المطلوب للعمل وهو ما سيتم فهمه لاحقاً.

مرحلة النمو: مع تعرف الزبائن على العمل والمنتجات، يشهد العمل نمواً سريعاً في المبيعات وتبدأ المؤسسة في رؤية الأرباح بمجرد تجاوزها نقطة التعادل (وهي النقطة التي تكون فيها الإيرادات مساوية للتكاليف) ولكن نظراً لأن دورة الربح لا تزال متخلفة عن دورة المبيعات، فإن مستوى الربح ليس مرتفعاً مثل المبيعات.

أخيراً، يصبح التدفق النقدي خلال مرحلة النمو إيجابياً أي يصبح لدى المؤسسة نقد فائض.

مرحلة النضج: خلال بداية مرحلة النضج، تستمر المبيعات في الزيادة، ولكن بمعدل متباطئ عادة بسبب اقتراب تشبع السوق أو بداية دخول منافسين جدد في السوق، ليبدأ بعدها بالانحدار قليلاً وتقل هوامش الربح ليبدأ الربح في هذه المرحلة بالانخفاض.

يمثل هذا النمو في المبيعات وانخفاض الأرباح زيادة كبيرة في التكاليف، وفي هذه المرحلة أيضاً يزيد التدفق النقدي ويتجاوز الربح ليبقى مستقراً.

في هذه المرحلة من المهم للعمل أن يقوم بإطالة دورة حياته من خلال الاستثمار في إطلاق منتجات جديدة أو الوصول إلى أسواق جديدة.

ريادة الأعمال والمشاريع التي تركز على المناطق الحضرية مقابل الريفية

بشكل عام ريادة الأعمال الريفية تركز على تطوير مشاريع في المناطق الريفية باعتبارها أحد الحلول للحد من الفقر والهجرة والبطالة وتنمية المناطق الريفية، قد يحسن رواد الأعمال الريفيين من مستوى المعيشة والقوة الشرائية لسكان الريف من خلال توفير فرص عمل لأهالي القرى وخلق فرص جديدة ملائمة.

بشكل عام لا توجد فروقات من النواحي المالية بين المشاريع في المناطق الحضرية والريفية، لكن يوجد بعض الخصائص التي تميز كل منها موضحة في الجدول التالي.

المشاريع الحضرية	المشاريع الريفية
الوصول إلى قاعدة عملاء أكبر وهوامش تسعير أعلى	إمكانات النمو أقل بسبب محدودية السوق وإمكانات الوصول
احتمالية الفشل أكبر بسبب المنافسة العالية	هوامش الربح أعلى بسبب التكاليف المنخفضة لذا تستطيع المنافسة بشكل جيد
إمكانية الوصول إلى التمويل المؤسسي أكبر	بشكل عام تتطلب تمويل أقل بسبب انخفاض بعض التكاليف التأسيسية
توفر العمالة الماهرة بشكل أكبر	العمالة غير الماهرة متوفرة بشكل أكبر

التخطيط المالي وخطة العمل

التخطيط المالي للعمل هو جزء من خطة العمل الشاملة ويتضمن:

- وضع موازنة العمل (حساب تكلفة إنشاء العمل)
- حساب الأرباح المتوقعة للعمل
- تأمين التمويل اللازم

خطة العمل هي ملخص مكتوب للمشروع المقترح، وهي تتضمن معلومات حول الفرص والخطط والاستراتيجيات والعمليات ومستلزمات العمل والتفاصيل المالية.

خطة العمل هي وثيقة لها هدفين أساسيين:

- تستخدم لرسم الطريق الذي سيتم سلكه لتحقيق أهداف العمل وتطلعات رائد الأعمال، مثلما تحتاج إلى خريطة لمساعدتك في العثور على الطريق إلى وجهة غير معروفة. فأنت بحاجة إلى خطة لمساعدتك في تحديد الاتجاه الذي يجب أن تسلكه لبدء عملك وتشغيله
- تستخدم لجذب التمويل للعمل، فأني شخص أو جهة مهتمة بتمويل العمل يهمها أن تعرف ما هي الأهداف، بالكلمات والأرقام، والخطط التي ينوي رائد الأعمال تحقيقها، ومعرفة كافة الموارد اللازمة للعمل، وكيفية تأمينها، وماهي النتائج المالية المتوقعة (الأرباح)

يجب التنويه إلى أن:

- خطة العمل هي وثيقة ديناميكية أي متغيرة ويجب مراجعتها كل فترة
- حتى مع وجود خطة العمل، لا توجد ضمانات بأن عملك سوف ينجح، لكن خطة العمل المكتوبة جيداً والمدرسة بعناية تلعب دوراً مهماً في نجاح الأعمال

مكونات خطة العمل:

ليس هناك شكل واحد لجميع خطط العمل، لكن مهما تكن بنية الخطة فإنها تتضمن المكونات التالية:

- وصف العمل والاستراتيجيات
- استراتيجية وخطة التسويق
- أهداف المبيعات وتوقع إيرادات المبيعات
- الهيكلية الإدارية وتكاليف الموارد البشرية
- تطوير نموذج العمل وسير العمليات
- الخطة المالية
- ملخص تنفيذي للخطة (يُكتب في نهاية تحضير الخطة لكن في بداية الوثيقة)
- الوثائق الداعمة

القسم الثاني | وضع موازنة العمل

التعرف على مستلزمات العمل

الموازنة: هي "التكاليف المتوقعة محسوبة بناء على أسعار حقيقية"، يتم حساب الموازنة المتوقعة للعمل من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

1. الموجودات الثابتة اللازمة للعمل
2. الموجودات المتداولة اللازمة عند بداية العمل
3. نفقات التأسيس اللازمة قبل البدء بالعمل

تتكون الموجودات الثابتة من:

- المكان: الذي سيتم العمل فيه أو من خلاله (ممكن أن يكون أراضي، أبنية، عقارات تجارية)؟
- الموجودات الثابتة الأخرى: وهي تتضمن الآلات والتجهيزات التي يحتاجها العمل، ديكور وأثاث، سيارات وآليات نقل، مفروشات وأثاث، تجهيزات داعمة أخرى مثل الحواسيب وتجهيزات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

لحساب تكاليف الموجودات الثابتة يجب أن يتم تحديدها بدقة وتحديد تكاليفها المتوقعة من خلال عروض أسعار حقيقية

جدول حساب تكلفة الموجودات الثابتة الأخرى:

الموجودات الثابتة الأخرى	العمر الإنتاجي	العدد اللازم	تكلفة الوحدة	الكلفة
إجمالي التكلفة				

العمر الإنتاجي: هو الفترة التي يتوقع خلالها أن تكون الآلة أو التجهيزات متاحة للاستخدام من قبل المنشأة وبحالة جيدة، وهذا العمر يجب أن يتم توقعه بشكل منطقي.

تدريب عملي |دراسة حالة 1

مرزوق شاب نشيط، عمل كمندوب مبيعات لتوزيع المواد البلاستيكية لفترة سنتين لدى شركة متخصصة في توزيع المواد البلاستيكية ومستلزمات المطاعم، لكن بسبب طموحه الكبير ورغبته في تحسين دخله المادي، فهو يفكر حالياً بإنشاء ورشة صغيرة لإنتاج مصاصات الشراب وبيعها في الأسواق المحلية.

بعد دراسة السوق والمنافسة وجد مرزوق أن علبة المصاصات تباع حالياً في الأسواق لبائعي الجملة والموزعين بسعر 7,000 ل.س، وهي تحتوي على 100 قطعة، ووزن القطعة 5 غرام، ويستطيع مرزوق بيع 30 ألف علبة شهرياً، وطبعاً بسبب موسمية العمل فإن هذه الكمية يمكن أن تزيد بنسبة 20% خلال أشهر الصيف، أي من شهر أيار إلى شهر أيلول.

وبعد جمع المعلومات عن المشروع، وجد أنه بحاجة لتأمين مكان لا تقل مساحته عن 100 متر مربع للعمل والتخزين ومكتب صغير، وعند البحث عن الأماكن المحتملة، وجد أنه في حال أراد شراء هنغار مماثل في منطقة الصناعة، فإن ثمنه لن يقل عن 200 مليون ل.س، أما أجرة هكذا مكان في المنطقة نفسها فهي حوالي 5 مليون ل.س سنوياً.

كما يلزمه مكثات الإنتاج وهي عبارة عن مكث بلاستيك واحدة يمكن تأمينها محلياً بنحو 30 مليون ل.س، أما المواد الأولية اللازمة فهي بلاستيك (PET).

عند بداية العمل يلزم على الأقل شراء 1 طن لتشكيل مخزوناً مقبولاً نسبياً يكفي الإنتاج لمدة 15 يوم، وأن ثمن كيلو المواد الأولية حوالي 5 آلاف ل.س، كما يلزم علب كرتون مطبوع للتغليف وأقل كمية يمكن طباعتها هي 1,000 علبة بتكلفة 1,000 ل.س للواحدة، كما يلزم للتغليف ورق حيث كل قطعة تستهلك 1 غرام ورق وتكلفة الكيلو من الورق 8,000 ل.س ويبلغ وزن رول الورق 5 كغ، كما يلزم العمل توظيف عاملين واحد للعمل على المكث والآخر للتحميل والمساعدة، بالإضافة إلى عمله هو في إدارة المنشأة والمبيعات.

أسئلة للمناقشة:

1. هل برأيك يفضل أن يقوم مرزوق باستئجار المكان أم شرائه؟
2. هل المعلومات التي جمعها مرزوق كافية لحساب تكلفة العمل؟
3. قم بحساب تكاليف الموجودات الثابتة علماً بأنه من المتوقع أن تكون تكلفة تأهيل المكان والديكور حوالي 4 مليون، وتكلفة المفروشات المكتبية حوالي 5 مليون، وأجهزة الإنارة 2 مليون، وعدة خفيفة 500 ألف.

حساب الموجودات المتداولة اللازمة لبدء العمل 1 (تكاليف المواد اللازمة)

تتألف الموجودات المتداولة (أي التي تتغير باستمرار) في العمل من:

- المواد اللازمة لدورة إنتاجية واحدة
- النقد اللازم لتغطية التدفق النقدي السالب خلال فترة الإطلاق وأول فترة النمو

حساب المواد الأولية اللازمة للدورة الإنتاجية:

الدورة الإنتاجية هي:

عدد الأيام اللازمة لأي عمل لاستلام المخزون وتصنيع المنتجات (في حالة الأعمال الإنتاجية فقط) وبيع المنتجات وتحصيل النقود من عملية البيع. (يجب شرح أمثلة عن كافة أنواع الأعمال التجارية والإنتاجية والخدمية)

كلما قلت الدورة الإنتاجية كلما كان العمل يعمل بكفاءة أكبر.

عند حساب كمية المواد اللازمة للبدء بالعمل يجب تحديد الدورة الإنتاجية لتقدير كمية المواد اللازمة خلال هذه الفترة.

يتم حساب المواد الأولية من خلال الجدول التالي:

المادة	الكمية اللازمة	كلفة الوحدة	الكلفة
إجمالي التكلفة			

تدريب عملي | دراسة حالة 1 تتمة

4. برأيك ما هي الدورة الإنتاجية للعمل؟

5. قم بحساب تكلفة المواد الأولية اللازمة

حساب الموجودات المتداولة اللازمة لبدء العمل 2 (حساب النقد اللازم للبدء بالعمل)

وهي النقد الأولي اللازم للبدء كجزء من تكلفة العمل ويشمل، على سبيل المثال لا الحصر، مدفوعات المرافق العامة خلال فترة انطلاق العمل، الإيجار، تغطية الرواتب والأجور خلال فترة انطلاق العمل، وشراء اللوازم المكتبية والنثریات ومصاريف إدارية متفرقة وغيرها.

تذكر: أن دورة النقد تتأخر عن دورة الربح، أي حتى مع تحقيق أرباح يمكن للعمل الوقوع بالإفلاس إن لم يتم حساب قيمة النقد اللازم لعدم الوقوع بعجز في السيولة وتأمينه من مصادر إضافية.

لحساب النقد اللازم يجب:

1. توقع الفترة اللازمة لانطلاق العمل، وهي الفترة اللازمة حتى يكون النقد الداخل من المشروع معادلاً للنقد الخارج منه.
2. توقع التكاليف خلال فترة انطلاق العمل.

يجب التنبيه إلى أن معظم المشاريع الصغيرة الناشئة تغلق بسبب الإفلاس وليس بسبب الفشل!

الفرق بين إفلاس العمل وفشل العمل:

الإفلاس: هو عدم قدرة العمل على تسديد التزاماته المالية، أي عجز في السيولة النقدية نتيجة عدم القدرة على الموازنة بين النقد الداخل والخارج، أو عدم القدرة على توقع المصروفات وتأمين النقد اللازم لها.

فشل العمل: هو عدم القدرة على تحقيق إيرادات كافية لتغطية التكاليف وتحقيق أرباح مقبولة لاستمرار العمل.

تدريب عملي | دراسة حالة 1 تتمة

6. ما هي كمية النقد اللازمة لتغطية النفقات خلال فترة إطلاق العمل؟

حساب مصاريف التأسيس

مصاريف التأسيس: هي التكاليف التي يتكبدها رائد الأعمال قبل البدء بالعمل مثل تكاليف دراسة الجدوى وتحضير خطة العمل أو تكاليف دراسة السوق وتكاليف الترخيص والمحامين وغيرها.

هذه التكاليف يمكن تسجيلها ضمن التكاليف خلال السنة الأولى من العمل أو يمكن استهلاكها على مدى السنوات الأولى من العمل (حتى 5 سنوات).

تدريب عملي | دراسة حالة 1 تتمة

7. قم بمناقشة ما هي مصاريف التأسيس التي يمكن أن يتكبدها مرزوق

حساب تكلفة العمل

بعد حساب متطلبات العمل، يمكن الآن وضع موازنة المشروع وهي مجموع العناصر الأربعة السابقة:

متطلبات العمل	التكلفة
تكلفة الموجودات الثابتة	
تكلفة المواد الأولية اللازمة لبدء العمل	
النقد اللازم للبدء بالعمل	
تكاليف التأسيس	
إجمالي تكلفة العمل	

يجب التنويه أن حساب رأس المال اللازم لتوسعة عمل قائم يتم حسابها بنفس الطريقة، لكن مع ملاحظة الفوارق التالية:

1. في معظم الأحيان توسعة مشروع صغير قائم لا تستلزم تكاليف تأسيس جديدة (أي لا يوجد تكاليف تأسيس)
 2. في معظم الأحيان عند التوسعة يكون التدفق النقدي موجب أي يوجد نقد في المشروع فلا يوجد حاجة لنقد إضافي
 3. في حال كانت التوسعة بإضافة مرحلة إنتاجية لاحقة للعمل القائم فإن المواد الأولية اللازمة هي المواد المنتجة في العمل القائم، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار زيادة فترة الدورة الإنتاجية .
- أي أنه للعمل القائم فإن رأس المال الإضافي اللازم هو تكلفة الموجودات الثابتة الإضافية وتكلفة المواد الأولية لدورة إنتاجية.

تدريب عملي | دراسة حالة 1 تتمة

8. قم بحساب التكلفة الكلية للعمل علماً بأن تكاليف التأسيس والتراخيص حوالي 2 مليون.



القسم الثالث | التوقعات المالية للعمل

توقع المبيعات

إن ربحية العمل تعتمد على المبيعات والتكاليف، فإن كانت إيرادات البيع أكبر من التكاليف كان العمل مربحاً، وإيرادات المبيعات تعتمد على التسعير وكمية المبيعات، لذا لمعرفة إن كان العمل سيحقق ربح، يجب توقع المبيعات ومعرفة السعر الذي سيتم بيع المنتج أو الخدمة مقابلته.

بالنسبة لمعظم الأعمال، خصوصاً التي تستخدم البيع المباشر، تبدأ المبيعات منخفضة وتتزايد باستمرار بمرور الوقت كما هو موضح في دورة حياة العمل. في حال كان للعمل موسمية ما، يمكن أن يكون هناك زيادة كبيرة للمبيعات خلال المواسم وتنخفض بعدها، لكن بشكل عام تتبع المبيعات المنحى الموضح في دورة حياة العمل.

أهداف التسويق:

يتم وضع أهداف التسويق بعد معرفة حجم السوق المستهدف ومعرفة الفجوة الحالية وتحديد أهداف التسويق وهي:

- حصة السوق المتوقعة: أي حجم السوق الذي تريد الانتشار فيه
- قاعدة الزبائن التي تريد الوصول إليها.

المبيعات المتوقعة:

حجم المبيعات المتوقع تحقيقه لكل من المنتجات والخدمات خلال الفترات القادمة (3 أو 5 سنوات). لأن تغير المبيعات يكون كبيراً في بداية العمل، لذا يجب توقع المبيعات بشكل شهري أو ربع سنوي للسنة الأولى.

تذكر: إن لم تستطع تقدير مبيعاتك المتوقعة بشكل دقيق، فأنت غير جاهز لفتح المشروع وبجاجة لدراسة السوق بشكل أكبر.

الجدول التالي يوضح كيفية تحديد توقعات المبيعات خلال السنة الأولى

توقعات المبيعات				اسم المنتج أو الخدمة
الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	

الجدول التالي يوضح توقع المبيعات خلال الثلاث سنوات الأولى

توقعات المبيعات			اسم المنتج أو الخدمة
السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	

تدريب عملي إدراة حالة 1 تنمة

10. قم بوضع جدول توقع المبيعات الربع سنوية والسنوية وناقش ما يلي:

- هل تم الأخذ بعين الاعتبار موسمية العمل؟
- هل تم الأخذ بعين الاعتبار التطور الطبيعي للعمل من سنة إلى أخرى؟

حساب إيرادات المبيعات

تسعير المنتج:

سعر المنتج هو مقدار النقد (القيمة) الذي تريده من زبونك دفعه مقابل الحصول على هذا المنتج.

ثمة طرق عديدة لتسعير المنتج ترتبط بعوامل كثيرة، ومن أهم طرق التسعير هي بناءً على تكلفة المنتج أو الخدمة، وهامش الربح الذي تريد تحقيقه، ومستوى السعر الذي يكون زبونك مستعداً لدفعه، ومستوى أسعار المنتجات المماثلة لمنتجك التي يبيعها منافسوك.

إيرادات المبيعات:

هي مقدار النقد الذي سيتم الحصول عليه من الزبائن مقابل حصولهم على المنتج أو الخدمة.

الإيرادات = سعر المنتج أو الخدمة x كمية المبيعات

الجدول التالي يوضح كيفية تحديد توقعات إيرادات المبيعات خلال السنة الأولى

اسم المنتج أو الخدمة	سعر مبيع المنتج أو الخدمة	الربع الأول		الربع الثاني		الربع الثالث		الربع الرابع	
		توقعات المبيعات	إيرادات المبيعات	توقعات المبيعات	إيرادات المبيعات	توقعات المبيعات	إيرادات المبيعات	توقعات المبيعات	إيرادات المبيعات
إجمالي الإيرادات									

الجدول التالي يوضح توقع إيرادات المبيعات خلال الثلاث سنوات الأولى

اسم المنتج أو الخدمة	سعر مبيع المنتج أو الخدمة	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة	
		توقعات المبيعات	إيرادات المبيعات	توقعات المبيعات	إيرادات المبيعات	توقعات المبيعات	إيرادات المبيعات
إجمالي الإيرادات							

تدريب عملي | دراسة حالة 1 تتمة

11. قم بوضع جدول توقع إيرادات المبيعات الربع سنوية والسنوية.

تقدير التكاليف

التكاليف هي كل الأموال التي تنفقها الشركة لصنع وبيع المنتجات والخدمات، يمكن تصنيف تكاليف الأعمال ضمن تصنيفات مختلفة منها:

تكاليف العاملين:

تتكون تكاليف العاملين من الرواتب والأجور بالإضافة إلى مساهمة صاحب العمل في التأمينات الاجتماعية للعامل وهي 17% من الراتب الأساسي للعامل (14% تأمينات و3% تأمين إصابة عمل) يدفعها صاحب العمل إلى مؤسسة التأمينات الاجتماعية في بداية كل شهر عن الشهر السابق، كما يتحمل العامل ما نسبته 7% يتم خصمها من راتبه ودفعها إلى المؤسسة العامة للتأمينات، وهذه النسبة لن تدخل في الحساب لأنها لا تؤثر على ربحية العمل.

الربع الرابع		الربع الثالث		الربع الثاني		الربع الأول		وسطي الراتب الشهري	الفئة
التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة	العدد		
								إجمالي تكاليف رواتب وأجور	
								تكاليف تأمينات اجتماعية %17	
								إجمالي تكاليف العمالة	

السنة الثالثة		السنة الثانية		السنة الاولى		وسطي الراتب الشهري	الفئة
التكلفة	العدد	التكلفة	العدد	التكلفة	العدد		
						إجمالي تكاليف رواتب وأجور	
						تكاليف تأمينات اجتماعية %17	
						إجمالي تكاليف العمالة	

12. قم بوضع جدول تكاليف العمالة الربع سنوية والسنوية.

تتضمن التكاليف المباشرة التي يتكبدها العمل لإنتاج المنتج أو الخدمة.

يتم حساب تكاليف الإنتاج خلال السنة الأولى من خلال الجدول التالي:

يتم حساب تكاليف الإنتاج خلال السنوات الثلاث خلال الجدول التالي:

15

تدريب عملي | دراسة حالة 1 تتمة

13. قم بعمل جدول التكاليف المباشرة للمنتجات أو الخدمات الربع سنوية والسنوية.

تكاليف الاهتلاكات:

الاهتلاكات هي تكلفة تحمّل على الموجودات الثابتة خلال الفترة المحاسبية وتعكس تلفها، أو تناقص دورة حياتها. تتأثر الاهتلاكات بالعمر الاقتصادي المحدد للموجودات وقيمتها المتبقية بعد انتهاء العمر الافتراضي (قيمة النفاية).

هناك طرق متعددة لحساب الاهتلاكات أهمها وأكثرها شيوعاً هي طريقة القسط الثابت:

- الاهتلاكات السنوية = (تكلفة شراء الموجودات الثابتة - قيمة النفاية) / العمر الإنتاجي (مقاساً بالسنوات)
- يمكن حساب الاهتلاك خلال ربع سنة أو شهر من خلال التقسيم على 4 لربع السنة و12 للشهري.

تدريب عملي | دراسة حالة 1 تتمة

14. قم بحساب الاهتلاكات الربع سنوية والسنوية.

التكاليف الأخرى

أهم التكاليف الأخرى التي يمكن أن يتكبدها العمل هي تكاليف الخدمات العامة والصيانة وأجور العقارات والتسويق والوقود والتكاليف الإدارية.

كيفية حساب هذه التكاليف

- تكاليف الخدمات العامة بناء على الاستهلاك المتوقع والأسعار الرسمية لهذه الخدمات
- تكاليف الصيانة نسبة من تكاليف الآلات والتجهيزات أو تقديرها حسب الأعمال المشابهة
- أجور العقارات يجب تقديرها بناء على معلومات من السوق
- التكاليف الإدارية يتم تقديرها حسب الأعمال المشابهة
- تكاليف التسويق يتم تقديرها بناء على خطة التسويق المطلوب تنفيذها
- الفوائد: في حال كانت هناك ديون على العمل يتم حساب فوائد القروض فقط كتكاليف أما سداد أصل القرض فلا يعتبر تكاليف.

الجدول التالي يوضح التكاليف الأخرى خلال السنة الأولى

الربع الرابع	الربع	الربع الثاني	الربع الأول	
				تكاليف خدمات عامة (كهرباء + ماء + هاتف)
				تكاليف صيانة
				أجور عقارات

تكاليف إدارية				
تكاليف تسويق				
الفوائد				

الجدول التالي يوضح التكاليف الأخرى خلال الثلاث سنوات الأولى

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
تكاليف خدمات عامة (كهرباء + ماء + هاتف)		
تكاليف صيانة		
أجار عقارات		
تكاليف إدارية		
تكاليف تسويق		
الفوائد		

تدريب عملي إدراة حالة 1 تتمة

15. قم بحساب التكاليف الأخرى الربع سنوية والسنوية.

إعداد بيان الدخل

يقيس بيان الدخل تطور العمل خلال فترة محاسبية معينة (سنة على الأغلب أو أقل).

تظهر الإيرادات الإجمالية المحققة والتكاليف الإجمالية المترتبة خلال هذه الفترة، والفرق بينهما هو الربح.

الشكل العام لبيان الدخل:

الإيرادات

- التكاليف

مجمّل الربح

- الضرائب

الربح الصافي

الضرائب

الضرائب هي مبلغ يتم دفعه للخرينة العامة للدولة مقابل الخدمات المقدمة منها. هناك العديد من الضرائب، لكن أهمها هو ضريبة الدخل على الأرباح السنوية التي يحققها العمل.

تحتسب ضريبة الدخل كنسبة من الأرباح، أو في بعض الأعمال يتم احتسابها من قبل موظفي المالية بشكل مقطوع سنوياً (هذه الطريقة مستخدمة لبعض المؤسسات الفردية أو الأعمال الصغيرة) نسبة الضرائب في سورية تتراوح من 15-24% على الأرباح (حسب نوع الشركة)، على كافة الأعمال دفع ضريبة الدخل خلال الخمسة أشهر الأولى من كل سنة عن أعمالهم في السنة السابقة.

هناك ضرائب أخرى على الشركة اقتطاعها ودفعها إلى مصلحة الضرائب نيابة على أطراف أخرى، مثل ضرائب الدخل على رواتب الموظفين فيتم خصمها من راتب الموظف، هذه الضرائب لن تدخل في الحساب لأنها لا تؤثر على ربحية العمل، إنما لها أثر بسيط على التدفق النقدي فقط.

تدريب عملي

السيد مطيع يملك شركة تقوم بتصنيع الأثاث وبيعه، في نهاية السنة أظهرت حسابات الأرباح والخسائر مجمل ربح وقدره 50 مليون ل.س، ما هو مبلغ الضريبة المستحق للمالية؟ علماً بأن الشركة محدودة المسؤولية ونسبة الضريبة هي 24% من الربح الصافي.

لتقيّم ربحية العمل بشكل واضح خلال فترة التخطيط له يجب إعداد قائمة الأرباح والخسائر المتوقعة مفصلة للسنة الأولى ولل سنوات الثلاث، ويمكن لتفصيل التكاليف أن يوضح أيضاً ما هي التكاليف العالية التي يمكن أن تشكل عبئاً كبيراً على العمل.

يمكن استخدام الجدول التالي لحساب الأرباح والخسائر للسنة الأولى (ربع سنوي):

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	
				إجمالي الإيرادات
				التكاليف
				إجمالي تكاليف العاملين
				تكلفة المواد المباعة
				تكاليف خدمات عامة
				تكاليف صيانة
				أجار عقارات
				تكاليف إدارية
				تكاليف تسويق
				تكاليف الاهتلاكات

فوائد				
إجمالي التكاليف				
مجمّل الربح (إجمالي الإيرادات - إجمالي التكاليف)				
الضريبة المدفوعة				
الربح الصافي				

يمكن استخدام الجدول التالي لحساب الأرباح والخسائر للسنوات الثلاث:

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
			إجمالي الإيرادات
			التكاليف
			إجمالي تكاليف العاملين
			تكلفة المواد المباعة
			تكاليف خدمات عامة
			تكاليف صيانة
			أجار عقارات
			تكاليف إدارية
			تكاليف تسويق
			تكاليف الاهتلاكات
			فوائد
			إجمالي التكاليف
			مجمّل الربح (إجمالي الإيرادات - إجمالي التكاليف)
			الضريبة المدفوعة
			الربح الصافي

تدريب عملي |دراسة حالة 1 تتمة

16. قم بتحضير قوائم الأرباح والخسائر المتوقعة للسنة الأولى بشكل ربع سنوي وللسنوات الثلاث الأولى.

الربح وتحليل التكلفة والحجم ونقطة التعادل

يمكن هذا التحليل من تحديد مستويات الإنتاج الحرجة، مثل المستوى الذي سيتم فيه تعظيم الربح أو نقطة التعادل (المستوى الذي لن يحدث عنده ربح أو خسارة)

لإعداد هذا التحليل يجب تصنيف التكاليف إلى تكاليف ثابتة (لا تتغير بتغير كمية المبيعات) وتكاليف متغيرة (تتغير بتغير المبيعات)

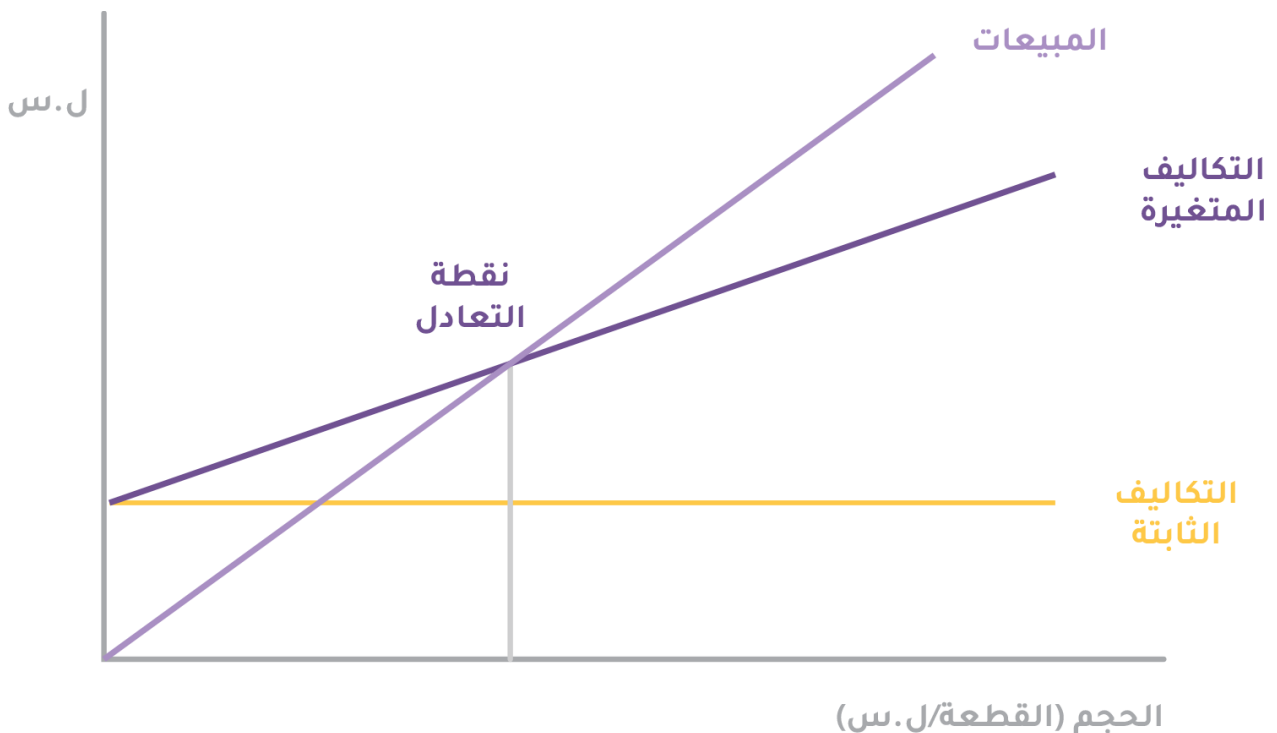
تدريب عملي

صنف التكاليف التالية: ثابتة أو متغيرة

- تكاليف المواد الأولية
- التكاليف الإدارية
- تكلفة العمالة
- تكاليف التسويق
- تكاليف الاهتلاكات
- تكاليف الخدمات العاملة (خذ أكثر من نوع للعمل إنتاجي - تجاري - خدمي)

إجمالي التكاليف = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

مساهمة وحدة المنتج أو الخدمة في الربح = سعر مبيع المنتج أو الخدمة - التكلفة المتغيرة للمنتج أو الخدمة



نقطة التعادل: هي كمية المبيعات أو إيرادات المبيعات التي يكون فيها إجمالي التكاليف مساوياً لإجمالي التكاليف أي:

$$\text{إجمالي الإيرادات} = \text{إجمالي التكاليف}$$

أي كمية المبيعات التي لا يتم عندها تحقيق ربح أو خسارة

كمية التعادل = إجمالي التكاليف الثابتة ÷ مساهمة وحدة المنتج أو الخدمة في الربح أي:

إيرادات التعادل = كمية التعادل × سعر مبيع وحدة المنتج أو الخدمة

تدريب عملي | دراسة حالة 1 تتمة

17. قم بتحديد التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة

18. قم بحساب كمية التعادل وإيرادات التعادل



القسم الرابع | تأمين التمويل

مصادر التمويل

بعد حساب ما هو المبلغ المطلوب للمشروع يجب التفكير بمصادر التمويل لتأمين هذا المبلغ.

القاعدة الأولى: إن بدء عمل تجاري أو تطويره بأموالك الخاصة يضعك في أفضل وضع مالي، إن استخدام أموالك الخاصة يحول دون تحميلك لأعباء الديون، ويمكنك من عدم التخلي عن حقوق الملكية في العمل وعن قدرتك على اتخاذ القرارات، إضافة إلى أنه لن يكون مطلوباً منك سداد أي مبلغ أو دفع أي فائدة، لكن أيضاً ضعف التمويل الخارجي يعيق إمكانية النمو وتحقيق نسب أرباح أعلى.

لكن لفهم خيارات التمويل الإضافية المتاحة، يمكن تقسيم هذه المصادر إلى نوعين: إما حقوق المالكين أو دين

مصادر التمويل بحقوق الملكية

حقوق الملكية هي الأموال الخاصة التي يتم دفعها من قبل أصحاب المشروع أو المساهمين للبدء بالعمل. أهم مصادر تمويل حقوق الملكية:

1. مدخرات رائد الأعمال:

- مهما كان العمل الذي يتم البدء به، يجب على رائد الأعمال أن يستثمر أمواله الخاصة، وإن لم تكن تكفي يمكنه البحث عن شركاء، لكن لا يجب عليه أن يسمح للشريك بامتلاك أكثر من 50% من العمل لأنه سيفقد حقه في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- 80% من الأعمال الصغيرة تبدأ بالمدخرات، والتي تتضمن النقود المدخرة والممتلكات الشخصية الموجودة
- أهم مصادر التمويل هي الممتلكات غير المستعملة (مجوهرات، أجهزة رياضية، سيارة إضافية، منزل العطل، الخ)
- قم بحساب ماذا تملك؟

تدريب عملي

ضع ميزانية شخصية من خلال كتابة الموجودات والمطالب والفرق بينهما هو قيمتها الصافية.

في الطرف الأيمن قم بكتابة كل ما تملك وقيمتها السوقية الحالية، في الطرف الأيسر قم بكتابة كافة الالتزامات التي عليك وما هي قيمتها، الفرق بين صافي الموجودات وصافي المطالب هي القيمة الصافية.

المطالبات	الموجودات
صافي المطالبات	صافي الموجودات

2. العائلة والأصدقاء:

- يمكن لأفراد العائلة والأصدقاء أن يكونوا شركاء بالمشروع أو أن تكون مساهمتهم على شكل دين ميسر أو حتى منحة
- العلاقة تعتمد على الثقة لذلك لا يقومون بحساب المخاطرة كالبنوك
- لكن الخسارة وعدم القدرة على السداد يمكن أن يؤثر بشكل كبير على علاقتك بهم!!!!

3. المساهمون ورأس المال المغامر:

- المساهمون هم عبارة عن مستثمرين يبحثون عن فرص استثمارية، تذكر أن المستثمر يبحث عادة عن أكبر عائد على استثماره
- العلاقة مع المستثمر يجب أن تكون موثقة بعقود مكتوبة وواضحة
- ما الذي يطلبه جذب المساهمين ورأس المال المغامر؟
 - علاقات عامة لجذب المستثمرين
 - ثقة متبادلة بين الطرفين
 - خطة عمل جيدة وموثقة توضح عائد ممتاز على الاستثمار
 - قدرة جيدة على الإدارة
 - معرفة الريادي الجيدة بالعمل والسوق
 - طريقة واضحة لإمكانية خروج المستثمر من الاستثمار

4. المنح المقدمة من قبل مؤسسات المجتمع المدني:

- تتميز بسهولة الشروط المطلوبة للتقديم لكن أيضاً بوجود تنافسية عالية للحصول عليها
- تتطلب وجود مشروع وإثبات ربحيته
- تمول فقط المشاريع متناهية الصغر

مصادر التمويل بالدين

1. العائلة والأصدقاء: يمكن لأفراد العائلة والأصدقاء أن يكونوا مصدر للدين لكن تذكر أن عدم القدرة على السداد يمكن أن يؤثر بشكل كبير على علاقتك بهم!

2. المؤسسات المالية بأنواعها:

- المصارف التقليدية
- المصارف الإسلامية
- مؤسسات التمويل الصغير
- شركات التأجير التمويلي

المنتجات التمويلية المصرفية ثلاثة أنواع حسب المدة:

- تمويل طويل الأجل من 5 إلى 10 سنوات: يلزم لتمويل الموجودات الثابتة طويلة الأجل مثل العقارات
- تمويل متوسط الأجل من 3 سنوات إلى 5 سنوات: يلزم لتمويل الموجودات متوسطة الأجل مثل الآلات والتجهيزات
- تمويل قصير الأجل أقل من 3 سنوات: يلزم لتمويل رأس المال العامل (مواد أولية + تمويل نفقات)

منتجات المصارف التقليدية:

○ **منتجات تمويل التجزئة (خاص بالأفراد):**

- القروض الشخصية
- قروض السكن
- قروض السيارات
- قروض تمويل المشتريات

○ **منتجات تمويل الشركات:**

- قروض لأجل
- حسابات جارية مدينة
- السلف
- تمويل المستوردات
- الكفالات

منتجات المصارف الإسلامية:

○ **المرابحة:**

- صورة من صور البيع تباع فيها السلعة بتكلفتها مضافاً إليها ربح معلوم.
- المرابحة تكلفتها عادة أعلى من الدين المباشر

○ **الإجارة المنتهية بالتملك:**

- يتضمن تقديم التمويل بشكل عيني يبقى على ملكية الممول لغاية استيفاء حقه وعندها يتم غالباً نقل الملكية إلى المستأجر بشكل نهائي.

○ عقد يتضمن ثلاث عمليات: تمويل، تأجير، بيع

○ المضاربة:

○ عقد لتقاسم الأرباح عن طريق قيام أحد الطرفين بتوفير رأس المال بينما يقوم الطرف الآخر

بتوفير الجهد

○ تستخدم لتمويل العمليات التجارية

○ المشاركة:

○ يشارك المصرف العميل في النتائج المتوقعة من المشروع (الأرباح أو الخسائر) ويمتلك حصة به.

○ يستخدم في تمويل العمليات التجارية مثل شراء البضائع وبيعها

○ تمويل المشاريع العقارية مثل بناء العقارات وبيعها

مؤسسات التمويل الصغير (المصارف ذات الأهداف الاجتماعية)

○ يوجد أربعة مصارف للتمويل الصغير في سورية: مصرف الوطنية للتمويل الأصغر، مصرف الأول

للتحويل الأصغر-سورية، مصرف الإبداع للتمويل الأصغر-سورية، مصرف بيمو السعودي الفرنسي

للتحويل الأصغر

○ تكلفة التمويل مرتفعة جداً

○ لا تتطلب ضمانات كثيرة

○ مبلغ التمويل صغير

○ فترة التمويل قصيرة

○ يمكن أن تمويل الأعمال الناشئة

3. الموردون:

• من أهم مصادر التمويل بالديون قصيرة الأجل وأكثرها استخداماً

• كلفتها قليلة أو في بعض الأحيان بدون كلفة (في المشاريع التجارية غير الناشئة)

• تستعمل فقط لتمويل رأس المال العامل

الاختيار بين التمويل بحقوق الملكية والدين

للمفاضلة بين أساليب التمويل يجب أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- 1. تكلفة التمويل:** أي التمويل أرخص الدين أو حقوق المالكين؟
بشكل عام تكلفة حقوق الملكية أعلى من تكلفة الديون لأن المستثمرين سيطلبون عوائد أعلى لأنهم يتحملون مخاطر أكبر عند الدخول في الشراكة وخصوصاً في الأعمال الناشئة، لكن يجب النظر في نسبة الفوائد التي يتم تقاضيها في حال كانت أعلى أو حتى قريبة من نسبة العائد على رأس المال فيفضل عدم أخذ التمويل.
- 2. نسبة الدين إلى رأس المال:** ما هي نسبة الدين إلى رأس المال التي لا تعرض العمل للخطر؟
كلما زاد الدين تزداد ربحية العمل لكن إلى حد لا يشكل خطراً على استقرار العمل خلال تقلبات السوق، القاعدة الذهبية في التمويل أن الدين يجب ألا يتجاوز 50% من رأس المال.
- 3. إمكانيات السداد:** متى يستطيع العمل سداد الدين؟
عند الالتزام بجدول سداد، يجب الانتباه إلى التدفقات النقدية والتأكد من قدرة العمل على السداد، تذكر أن دورة التدفق النقدي الموجب تتأخر عن الإيرادات والأرباح، لذا فترة السماح في الأعمال الناشئة هامة جداً.
- 4. فترة سداد الدين:** كيف يمكن تحديد فترة السداد للدين؟
انتبه للقاعدة الأساسية والهامة جداً في التمويل "عمر التمويل يجب أن يتناسب مع عمر الموجودات التي يتم تمويلها"، أي أن تمويل شراء عقارات يلزمه تمويل طويل الأجل، تمويل آلات وتجهيزات يلزمه تمويل متوسط الأجل، تمويل رأس المال العامل يلزمه تمويل قصير الأجل.
- 5. التحكم في العمل:** أي تمويل يفقدك السيطرة على العمل؟
عند زيادة حقوق الملكية بإدخال شركاء، سيفقد الريادي حق اتخاذ القرارات والسيطرة على العمل خصوصاً إن كانت حصته أقل من 50%

تدريب عملي | دراسة حالة 2

غنى شابة تخرجت من الجامعة منذ عدة سنوات وعملت منسقة للتدريب في إحدى المنظمات الإنسانية لمدة 5 سنوات، لكنها تفكر حالياً بإنشاء مشروع صغير وهو مركز تدريبي متخصص في تقديم دورات لرفع وتحسين المهارات المهنية والشخصية، بالإضافة إلى المواضيع الخاصة في إدارة الأعمال. بعد عمل دراسة مبدئية للمشروع من خلال جمع معلومات عن السوق المتوقعة للمشروع بالإضافة للبحث عن مكان مناسب والتجهيزات الضرورية وأهم الشركات الموردة للتجهيزات والاختصاصيين اللازمين لتقديم الدورات وتحضير قائمة بالدورات المحتمل أن تقوم بتنفيذها، تم الوصول إلى المعلومات التالية:

• أفضل مكان لإقامة المشروع هو في منطقة سكنية راقية يسهل الوصول إليها من قبل كافة المشاركين، بالإضافة للصورة الحسنة التي يمكن أن تعطيها عن نوعية الدورات، وبالفعل تم إيجاد المكان المناسب وهو شقة تجارية مساحتها 250 متر مربع على شارع فرعي، لكنها قريبة من الطريق الأساسي، طلب صاحب الشقة مبلغ 15 مليون ليرة كأجرة سنوية مع العلم أن الشقة بحالة جيدة ومناسبة للمشروع، لكنها بحاجة إلى بعض التحسينات عليها مثل أعمال الدهان وتركيب أجهزة إنارة من نوع توفير الطاقة، إضافة إلى تركيب لوحة إعلان مضاءة وهذه التجهيزات تكلف حوالي 5 مليون ليرة.

• تجهيز المركز بالأدوات المناسبة وهي:

○ تجهيزات مكتبية للاستقبال وغرف الإدارة بالإضافة لتجهيز ثلاث قاعات تدريب (واحدة لـ 25 شخص وقاعتان تتسع كل منهما لـ 20 شخص) بطاولات وكراسي ولوح، أحسن العروض المتاحة بالتجهيزات كانت من شركة السعيد للتجهيزات المكتبية حيث كانت تكلفة التجهيزات كاملة 10 مليون ليرة نقداً أو تقسيطها لمدة سنة لكن بسعر 11 مليون ليرة تدفع على أقساط شهرية متساوية لمدة 12 شهر

○ تجهيزات إلكترونية من كومبيوترات وطابعات وشبكة اتصالات وأجهزة إسقاط بتكلفة 20 مليون ليرة، وقد عرضت عليها شركة الحاسب للحاسب أن تقوم بتقسيطها لها بزيادة 20% على السعر وذلك لمدة سنة

بالإضافة لذلك يلزمها على الأقل مبلغ 4 مليون ليرة إضافية كمصاريف ترخيص ودعاية وأجور موظفين ونقد للنفقات خلال فترة إطلاق المشروع والوصول إلى نقطة التعادل والتي تم تقديرها بأربعة أشهر.

عند دراسة ربحية المشروع

بعد حساب إمكانياتها المالية، وجدت أنها تستطيع تأمين مبلغ 30 مليون ليرة كرأس مال للمشروع من مصادرها الخاصة، كما أنه عند زيارة أحد مصارف التمويل الصغير عرض عليها منحها قرض بضمانات اجتماعية بمبلغ 15 مليون على سنتين وبنسبة فائدة 20% مع فترة سماح 6 أشهر.

أسئلة للمناقشة:

1. قم بحساب تكلفة المشروع
2. ما هي الطريقة الأمثل لتمويل المشروع (إدخال شريك أم دين) ولماذا؟
3. ما هي تركيبة التمويل الأمثل لكل عنصر من عناصر المشروع

موازنة الأسرة

تدريب عملي

ضع موازنة لمدة 6 أشهر لعائلتك باستخدام الجدول التالي وقم بالشرح بأن الموازنة هي جدول يتضمن النفقات المتوقعة والدخل المتوقع.

البند	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	الشهر 4	الشهر 5	الشهر 6	
الدخل	راتب الزوج						
	راتب الزوجة						
	إيراد تأجير المحل التجاري						
	دخل من بيع المحصول						
	؟						
إجمالي الدخل							
النفقات	تكاليف الطعام						
	قسط المدارس						
	تكاليف طبابة						
	تكاليف ألبسة						
	مصرف						
	سيارات/مواصلات						
	مصاريف طارئة						
	؟						
	؟						
إجمالي النفقات							
الوفر/ العجز							

الدخل: حدد ما هي مصادر الدخل للعائلة، وهل سيختفي أي منها في حال تم فتح المشروع؟ تذكر أنه من الممكن لبعض مصادر الدخل أن تكون مستقرة، أي كل شهر أو أسبوع وبعضها يمكن أن يكون في فترات معينة من السنة.

النفقات: توقع ما هي النفقات التي ستتكبدها، قد تكون النفقات متكررة شهرياً أو قد تكون النفقات غير منتظمة لمرة واحدة فقط.

هل هناك وفر أم عجز؟ في حال العجز، كيف سيتم تغطيته دون التأثير على المشروع؟

خطوات إعداد الموازنة للأسرة:

- تقدير كمية الدخل من المصادر المختلفة
- ذكر كافة النفقات والمبالغ المطلوبة
- حساب الوفر أو العجز

تأكد من أن نفقاتك لا تزيد عن دخلك، في حال زادت كيف سيتم تغطية العجز؟

السؤال الهام: خلال فترة إطلاق المشروع ما هي مصادر الدخل خصوصاً أن الريادي قد يكون بلا دخل

في حال غياب أي دخل إضافي للعائلة، يجب تأمين مبلغ إضافي كاف لتأمين مصروفات العائلة خلال فترة انطلاق المشروع.

تذكر: سحب النقد من المشروع لتأمين مصروفات الأسرة خلال فترة الإطلاق من أهم أسباب فشل المشاريع الصغيرة.

معوقات الحصول على تمويل

ما هي الشروط التي يطلبها البنك لتمويل المشروع؟

عمل قديم	عمل جديد
<ul style="list-style-type: none"> • السمعة الحسنة للزبون • إثبات أن المشروع قائم منذ فترة وليس جديد • إثبات أن المشروع رابح • إثبات أن التمويل الإضافي سوف يساهم في تحسين الربحية 	<ul style="list-style-type: none"> • السمعة الحسنة للزبون • خطة عمل للمشروع تثبت جدوى المشروع والتدفقات النقدية المتوقعة منه • إثبات أن صاحب المشروع قادر على إقامة وإدارة المشروع • إثبات أن صاحب المشروع لديه الملاءة اللازمة لسداد حصته من تمويل المشروع

المصطلحات المصرفية والتعامل مع المصارف

ما هي محددات القرض المصرفي؟

- مبلغ القرض
- مدة القرض
- الفائدة: هي نسبة الزيادة في المبلغ ويجب الانتباه إلى أن الفائدة إما مركبة أو بسيطة (يجب التنويه على عملية الخداع التي تمارسها بعض المصارف خصوصاً مصارف التمويل الصغيرة بإعطاء سعر فائدة بسيطة وشهرية مثلاً 1.5% شهرياً قد تصل إلى نسبة فائدة 31% سنوياً وهي فائدة تعتبر عالية جداً).
- المدة الزمنية بين الدفعات: يمكن أن تكون دفعة واحدة أو عدة دفعات يتفق عليها حسب جدول السداد
- فترة السماح: هي فترة الراحة من السداد التي يمنحها المصرف للعميل بعد منحه التمويل، علماً أن المصرف يتقاضى فوائد على هذه الفترة.

نصائح عند طلب التمويل من المصرف:

- قم بجمع المعلومات عن المصارف لاختيار المصرف الذي يناسبك حاجاتك
- حاول أن تقابل الشخص المناسب (موظفي التسليف) يفضل أن تتصل وتساءل عن موعد مع مدير التسليف، وإن لم تستطع اطلب مقابلة موظف تسليف
- حاول ألا تعطي معلومات عبر الهاتف وإنما من خلال المقابلة الشخصية
- حاول الحصول على تركية من قبل أحد عملاء المصرف إن أمكن
- إن تم رفض طلبك من قبل أحد المصارف، هذا لا يعني أن كل المصارف سوف تقوم برفض طلبك للتمويل
- في كثير من الأحيان يخبرك الموظف الذي تقابله أنه لا يمكن تمويل مشروعك لأنه لا يريد أن يعمل على طلب قرض صغير.
- كن مستعداً عند المقابلة بكافة الأوراق لتسهيل العمل على الموظف
- في حال طلب أوراق ووثائق لا تتردد في تلبية طلباته وتذكر أنه يعطيك نقود مقابل هذه الوثائق
- لا تنسى خطة العمل وكن مستعداً لبعض الأسئلة الحرجة

الأسئلة التي سيسألها المصرف ويجب أن تكون إجابتك محددة:

- ما هو الغرض من التمويل؟
- ما هو المبلغ المطلوب؟
- ما هي الفترة المطلوبة للتمويل؟
- ما هو مصدر السداد؟
- في حال تعثر المشروع، ما هو مصدر السداد البديل؟

ما هي الأشياء التي تجعل المصرف يرفض تمويل المشروع؟

- الشك في قدرة الزبون على السداد

- الشك في قدرة الزبون على إدارة المشروع
- عدم وضوح جدوى المشروع (ربحية المشروع)
- وجود عوائق تعترض تنفيذ المشروع
- الشك في عدم شفافية صاحب المشروع

انتبه للمصاريف غير المصرح عنها مثل:

- رسوم الطوابع على العقود
- رسوم دراسة الملف
- رسوم الحسابات
- رسوم أعلى رصيد
- تاريخ الحق