

---

# برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

## KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

---

### التربية الريادية

في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي

## الوحدة (٨)

# ما هي الخطوات التالية لإنشاء مؤسسة؟

اعداد

جورج مانو

روبرت نيلسون

جون ثيونغو

كلاوس هافتدورن

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 يوجّه أي طلب للحصول على حق نقل محتوياتها كافة أو ترجمتها أو اقتباسها إلى مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، علماً أنّ المكتب يرحّب دائماً بهذه الطلبات إلاّ أنّه 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 تنطوي 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](mailto: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](http://www.ilo.org/arabstates)

طبع في لبنان

## الوحدة (٨)

# ما هي الخطوات التالية لإنشاء مؤسسة؟

### أهداف الوحدة

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← تحديد المعلومات الضرورية لإكمال خطط عمل المؤسسات التي يعملون على إعدادها ومصادر الحصول على هذه المعلومات
- ← استكمال خطط عمل مؤسساتهم حسب النموذج المعتمد وإعداد المسودة النهائية لهذه الخطط
- ← تحليل النتائج المالية لخطة العمل بما فيها تحديد نقطة التعادل وتحليل الحساسية
- ← تقييم مدى جاهزيتهم لبدء مؤسسات أعمال خاصة

### موضوعات الوحدة

- الموضوع (١): مصادر المعلومات والمساعدة ..... ٤
- الموضوع (٢): استكمال خطة عمل المؤسسة (المشروع) ..... ٢٣
- الموضوع (٣): كيفية تفسير استنتاجات خطة عمل المؤسسة ..... ٤٥
- الموضوع (٤): تقييم العوامل التي تواجه إنشاء مؤسسة ما ..... ٥٠

## الموضوع (١): مصادر المعلومات والمساعدة

### الوقت المقترح

- (١) ساعة واحدة

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد المعلومات الضرورية لإكمال خطط عمل المؤسسات التي يعملون على إعدادها ومصادر الحصول على هذه المعلومات.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

### عرض الأسباب

- لدى تمكّن المتعلمين من تحديد ما هو مطلوب من معلومات حول المؤسسة والمساعدة الإضافية اللازمة فضلاً عن مصادرها وكيفية التّوصّل إليها، ستزداد ثقتهم بأنفسهم لدى اتّخاذهم القرار بالبدء بمؤسسة صغيرة.
- ستؤدي معرفة المتعلمين بالرزق التدريبية المتوفرة التي تستهدف كل من مراحل تطوير المؤسسات إلى رغبتهم باستخدامها لزيادة فرصهم لإنشاء مؤسساتهم وتحسين أدائها.

### النشاطات

- ١- وضّح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٢- اسأل المتعلمين عن طبيعة المعلومات التي تلزم الرياديين المحتملين لإنشاء مؤسساتهم المستقبلية. اعرض المعين التدريبي (١) في نهاية المناقشة، أو دوّن العناوين الستة على اللوح واجمع الإجابات تحت هذه العناوين.
- ٣- قسّم المتعلمين إلى خمس مجموعات وحدّد نوعاً معيّناً من المعلومات لكل مجموعة. اطلب من كلّ مجموعة تدوين كافة المعلومات والمساعدات التي سيحتاج إليها الريادي برأيها، فضلاً عن مصدر المساعدة التي يمكن تأمينها وطبيعتها.

٤- ورّع بيان المعلومات (١) بشأن أنواع المعلومات ومصادرها على المتعلّمين واطلب من المجموعات إجراء مقارنة بين هذه المعلومات وما قد دوّنته. ثم اعرض عليهم المعين التدريبي (٢) وقارنه بأجوبة عمل المجموعات.

**ملاحظة: أعد ملفاً مرجعياً يحتوي على نماذج وعناوين من بلدتك أو منطقتك لكل من فئات المعلومات.**

٥- ادعُ ريادياً أو مستشاراً (من الرجال أو النساء بمن فيهم الأشخاص ذوي الإعاقة) لمناقشة المتعلّمين بشأن المعلومات التي تلزمهم فعلاً لدى دخولهم في مؤسسة أعمال معيّنة، وعن كيفية الحصول عليها.

٦- اعرض المعين التدريبي (٣) حول طرق الحصول على المساعدة، وناقش هذه الطرق مع المتعلمين.

٧- اطلب من المتعلّمين قراءة بيانات المعلومات (٢) و(٣) حول طبيعة المعلومات ومصادرها، ثمّ قارن هذه المعلومات واطرح بعض الأسئلة.

٨- اعرض المعين التدريبي (٤) حول الخدمات الداعمة للأعمال، لتمكين المتعلمين من تحديد المرحلة التي وصلوا إليها وما الذي يجب القيام به بعد.

٩- اطلب من المتعلّمين قراءة بيانات المعلومات (٤)، ثمّ ناقشه.

يمكن تحطّي عددٍ كبيرٍ من المشاكل التي قد تسبّب فشل المؤسسة الصغيرة إذا توقّرت لدى الرياديين المعلومات والمساعدات اللازمة في المجالات التي تبرز فيها المشكلة. فقد يؤدي فشل الريادي في الحصول على المعلومات والمساعدات أو عدم استعداده إلى تعقيد المشاكل. إذ يُتوقّع منه أن يكون متمرساً إلى حدّ ما في كافة نواحي تشغيل المؤسسة.

ولا تتوقّر لدى مالك المؤسسة الصغيرة أيّ خيارات سوى استخدام مصادر المعلومات المناسبة لمؤسسته. ولن تضمن له رغبته في إنشاء مؤسسة ما، والفرصة المتاحة له النجاح إلا إذا تمّ استكمالهما بالكثير من المعلومات. ومن الخطأ أن يعتمد الريادي موقفاً مفاده أنّه يمكنه تحقيق النجاح دون الاطلاع على المعلومات المناسبة. وقد لا يعي الرياديون، في حالات كثيرة كما هو مبين في أدناه، أنّ المعلومات والمساعدات لا تتوقّر لهم وأنّه يتعيّن عليهم بذل جهودٍ للبحث عنها واستخدامها ضمن توجهاتٍ إيجابية:

- لا يدرك الرياديون كافة المشاكل التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة، علماً أنّ نسبة هذا الفشل عالية جداً.
- لا يتمتّع مالكو المؤسسات الصغيرة بالمعرفة اللازمة عادةً للتوصل إلى فهم كافة نواحي تشغيل المؤسسة.
- لا يوجد لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة سوى عددٍ محدودٍ من الموظّفين الإداريين والاختصاصيين، أو لا يكون لديهم أيّ منهم.

- يولي أصحاب المؤسسات أهمية كبرى لحرّيتهم في اتّخاذ القرارات بأنفسهم.
- يملك الرياديون وقتاً محدوداً لاستشارة الآخرين حول المشاكل التي يواجهونها في مؤسساتهم.
- الرياديون انتقائيون لدى اتّباعهم النصائح أو الاقتراحات التي يقدّمها الآخرون.

وقد تأتي المعلومات والأفكار من مصادر مختلفة. ينظر الناس إلى المشاكل بوجهات نظر مختلفة، حسب موقعهم وخلفيتهم وخبراتهم. ومن شأن مناقشة المشكلة مع أشخاص يتمتّعون بوجهات نظرٍ مختلفة أن يعطي المرء أفكاراً جديدة لمشكلته بالتحديد.

وينبغي أن تُحسّن المساهمات النابعة من مصادر مختلفة قدرتك على اتّخاذ القرارات. فكلّما ازدادت المعلومات المتوقّرة لديك، ارتفعت قدرتك على اتّخاذ قراراتٍ حكيمة. ومتى أدركت كيف يمكن أن تساعدك بعض مصادر المعلومات المحدّدة، سيرتفع احتمال استعمالك لهذه المصادر في المستقبل.

ومتى أبديت اهتماماً بأفكار الآخرين واقتراحاتهم، يزداد احتمال قيامهم ببذل جهودٍ قصوى لإعطائك المزيد من المساعدة والنصائح.

ويحتاج مالكو المؤسسات الصغيرة إلى المعلومات والنصائح بشكل مستمرّ، غير أنّهم يفتقرون إلى الوقت والمال. ويتعيّن على أصحاب المؤسسات الصغيرة أن يسعوا إلى الحصول على المعلومات والمساعدات من مصادر مختلفة خارج مؤسساتهم. كما يتعيّن عليهم أن يصغوا بامعانٍ إلى النصائح المُسداة إليهم. وهم ليسوا ملزمين بالأخذ بها، غير أنّها ستساعدهم على اكتساب فهمٍ أوسع لحالة المؤسسة.

الوحدة (٨): الموضوع (١)

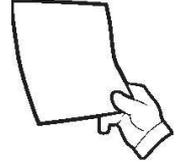
معين تدريبي (١)



## طبيعة المعلومات اللازمة للرياديين

- تسويقية ■
- تقنيّة ■
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ■
- مالية ■
- قانونية ■
- بيئية ■

الوحدة (٨): الموضوع (١)



## بيان معلومات (١)

### طبيعة المعلومات والمساعدات

#### أ- معلومات تسويقية (Marketing information)

##### ١- نوعها

- مزودو المواد والسلع والخدمات
- الزبائن - قدرتهم الشرائية
- منافسة المؤسسات الأخرى
- قنوات توزيع المنتج/ المنتجات
- ثمن السلع والخدمات
- الاستراتيجيات الترويجية
- فرص السوق

##### ٢- مصادرها

- الزبائن
- الموردون
- الصحف وفهارس الأعمال
- المكتبات
- الجمعيات المهنية
- الأسواق التجارية
- الانترنت

#### ب- المعلومات التقنية (Technical information)

##### ١- نوعها

- مكاتب التصميم، والمنتجات والمواقع على شبكة الانترنت
- طبيعة المنتج/الخدمة التي تود الاستثمار فيه/ فيها
- الأدوات والأجهزة التي تلزمك
- المواد اللازمة لعملية الإنتاج
- التكنولوجيا
- النصائح بشأن الموقع والمبنى

٢- مصادرها

- الأصدقاء والزملاء
- مكتب/دائرة المقاييس
- جمعية الصناعيين
- معاهد تنمية الأبحاث الصناعية
- مؤسسات العقارات الصناعيّة
- الانترنت.

ج- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and Communication Technology (ICT)

١- نوعها

- أجهزة الحاسوب والبرمجيات والشبكات
- رزم البرمجيات الخاصة بالمُحاسبة والإنتاج
- مواقع المؤسسات على شبكة الإنترنت
- قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسات
- الانترنت
- الهواتف سواء كانت ثابتة أم خليوية
- قابلية وصول الأشخاص ذوي الإعاقة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٢- مصادرها

- شبكات المؤسسات المحليّة
- المجالات التجارية
- المراجع
- الصحف التجارية
- المعارض التجارية
- المنظمات الخاصة بالأشخاص ذوي الإعاقة

د- المعلومات المالية (Financial information)

١- نوعها

- الموارد المالية اللازمة
- مصادر تمويل المؤسسات
- الظروف والاتجاهات الاقتصادية ضمن مجتمعك المحلي
- الرقابة الإداريّة والماليّة
- نُظْم المحاسبة وحفظ السجلات
- البرمجيات

- مُستلزمات التدقيق في الحسابات
- المسائل الضريبية
- صناديق الإعانات للبطالة
- شركات التأجير التمويلي (Leasing companies)
- جمعيات الادخار والقروض
- الصناديق الخاصة بالفئات الضعيفة
- الشركات التي تتمتع بحق الامتياز (Franchising companies)

#### ٢- مصادرها

- صناديق رأسمال المخاطرة (Venture capital funds)
- المصارف والمؤسسات المالية الأخرى
- مؤسسات التمويل المتناهي الصغر (Microfinance institutions)
- القروض والمنح الإنمائية
- المؤسسات المالية التي تستهدف النساء
- صناديق الائتمان المشتركة
- أفراد العائلة والأصدقاء
- الموردون والقروض من مالكي المؤسسات الأخرى
- الانترنت

### هـ- المعلومات القانونية (Legal information)

#### ١- نوعها

- الشكل القانوني للمؤسسات
- كيفية ترخيص مؤسستك
- مسائل الملكية الفكرية
- تسجيل المؤسسة
- مواقع (مناطق) تواجد مؤسسات محدّدة
- العقود
- القوانين والأنظمة (العمالية، والتجارية وسواها)

#### ٢- مصادرها

- الشركات القانونية
- الدوائر الحكومية ذات الصلة
- المكتبات
- الانترنت
- مزودو الخدمات الداعمة للأعمال
- تشريعات العمل
- الجمعيات المهنية
- منظمات أصحاب العمل
- منظمات العمّال

## و- المعلومات البيئية (Enviromental information)

### ١- نوعها

- المواد المستخدمة
- الطاقة المستخدمة
- المياه المستخدمة
- النفايات المنتجة (السائلة/ الصلبة/الغازية)
- فرص إعادة التدوير
- الأنظمة/ المعايير البيئية

### ٢- مصادرها

- الجهات المورّدة للمواد
- مرافق الطاقة والمياه
- مرافق جمع النفايات والتخلص منها
- معامل إعادة التدوير
- الوكالات البيئية المحلية/الوطنية

الوحدة (٨): الموضوع (١)



معين تدريبي (٢)

## مصادر المعلومات

- التصانيف والكتالوجات
- الجمعيات المهنية
- المنشورات الحكومية
- المصارف
- وسائل الإعلام
- المكتبات
- المستشارون
- الوكالات المساعدة
- المعارض/ الأسواق التجارية
- الانترنت/ المواقع على شبكة الانترنت
- المنظمات البيئية
- المنظمات المعنية بالأشخاص ذوي الإعاقة

### ملاحظة:

- (١) نظّم ملفاً يحتوي على نماذج من المصادر أعلاه
- (٢) نظراً لكثرة هذه المعلومات التي قد تغمرك وتربكك، ركّز فقط على نوعية المعلومات التي قد تساعدك في مؤسستك.

الوحدة (٨): الموضوع (١)



معين تدريبي (٣)

## طرق الحصول على المساعدة

### العلاقات الشخصية

- الرياديون
- المهنيون
- الزبائن

### الملاحظة

- المعارض التجارية

### المقابلات

- الزبائن
- الموردون
- المنافسون
- الموزّعون
- الموظفون السابقون
- الوكلاء
- الخبراء وأصحاب المهن

### البريد

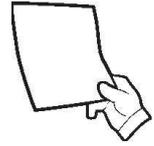
### القراءات

- التقارير والإحصاءات
- وسائل الإعلام
- الكتب
- المواد المطبوعة
- الأدلة التجارية Directories
- المعلومات الحكومية
- الجمعيات التجارية

### الأبحاث على الشبكة والانترنت

- المنافسون
- الأسواق
- المعلومات الصناعية
- الدوائر الحكومية

الوحدة (٨): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٢)

## من أين يمكن الحصول على المعلومات والمساعدة

## ١- المنشآت نفسها والجمعيات المتخصصة والجهات الحكومية

وتفيد في مقارنة مؤسسة ما بأخرى مُشابهة. وتتوفّر هذه المعلومات لدى الجمعيات التجارية أو الوكالات الحكومية وتتضمّن معدّلات مثل: دوران المخزون والتخفيضات النقدية، ونسب هوامش الأرباح وحجم المبيعات الشهرية.

## ٢- المنظمات المُستندة إلى العضوية (Membership-based organizations)

قد توفّر خدمات مثل الضّغط السياسي، وإجراء الأبحاث، وتنظيم برامج التعليم والتدريب، وتطبيق التكنولوجيا الجديدة، والإجابة عن استفسارات الأعضاء، ونشر المعلومات عن طريق النشرات الإخبارية والمجلات والتقارير الخاصة.

## ٣- الصّحف والمجلات التجارية

يستحب أن يخصص الرياديون أوقاتاً لقراءة المقالات التي تتميز بأهمية خاصة من حيث التوجّهات والتطوّرات الجديدة المتعلقة بالمؤسسة. احتفظ بملفٍ بالمقالات المفيدة لتتمكّن من العودة إليها في المستقبل.

## ٤- برامج التدريب

تساعد الرياديين على تطوير خطط رسمية بهدف تحسين مهاراتهم وقدرتهم الإدارية. وتكثر المؤسسات والوكالات والجمعيات التي تعدّ دورات تدريبية وبرامج تعليم للأشخاص البالغين. ويتعيّن على الرياديين أن يكونوا واعين لإمكانيات التطوّر الشخصي هذه، وأن يستفيدوا منها على أكمل وجه.

## ٥- المستشارون

يستطيع المستشارون تقديم المساعدة بشكلٍ مباشرٍ وغير مباشرٍ. أول اهتماماً خاصاً للأساليب والتقنيات التي يعتمدها المُستشار لحلّ مشاكل الأعمال. ولدى محاولتك حلّ المشاكل المستقبلية، قد تضطرّ إلى لعب دور المُستشار لنفسك، وقد تحتاج إلى استعمال هذه التقنيات.

**٦- المكتبات**

وهي مصدرٌ أساسي للمعلومات. ويتوفّر لدى الوكالات الحكومية عدد متنوّع من المنشورات التي قد تكون مفيدة، كما تتميز بعض الجامعات والكليات بمكتبات مرجعية فيها قسم مخصّص للناس. وتتوفّر المكتبات كذلك، في معاهد الأبحاث وبعض المؤسسات الكبرى حيث تتواجد أقسام مختصة بمواضيع محدّدة، وفي الجمعيات التجارية والمنظمات العمالية التي تشتمل على مواد تلبي حاجات محدّدة. فالمكتبات هي كناية عن مخزون من المعلومات قد يكون مفيداً لتشغيل مؤسسة صغيرة. كما قد تتضمن الكتب والمجلات الأسبوعية والتقارير والصحف معلومات قد تساهم في حلّ المشاكل التي تعترض تشغيل مؤسسة معينة.

**٧- شبكة الإنترنت**

يمكن استخدامها بغية إجراء الأبحاث وإيجاد المعلومات والبيانات المفيدة. كما يمكن استخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع مزودي المعلومات الذين يملكون موقعاً على شبكة الإنترنت.

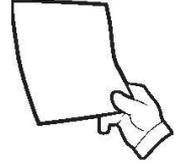
**٨- مزودو الخدمات الداعمة للأعمال**

يتوفّر عددٌ كبيرٌ من مزودي الخدمات الداعمة للأعمال الذين يقدمون التوجيهات بشأن مختلف نواحي تشغيل المؤسسات.

**٩- منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة**

تقوم منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة أو الوكالات الحكومية بمعالجة قضايا الإعاقة مثل وصول العملاء/ المستخدمين من الأشخاص ذوي الإعاقة، والتسهيلات والتكيفات الخاصة بالمعوقين. كما يجب أن تكون مصدراً للمعلومات بشأن البرامج التي تستهدف الأشخاص ذوي الإعاقة من حيث التسهيلات، وحوافز الإستخدام ودعم الرياديين من الأشخاص ذوي الإعاقة.

الوحدة (٨): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٣)

## من يقدم المعلومات والمساعدة؟

أولاً: مجاناً

## ١- الموظفون

قلّة هم الرياديون الذين يمكنهم التكلّف بكافة الأعمال بأنفسهم. لذلك، يحتاجون إلى موظّفين مؤهّلين يريحونهم من معظم المشاكل التشغيليّة اليوميّة، ممّا يتيح لهم تكريس أوقاتهم للعمل على مشاكل ذات مدىّ أوسع. فبإمكان الأشخاص الذين يعملون ضمن مؤسسة معيّنة تأمين الحلول لمشاكل معيّنة قد تطرأ على المؤسسة أكثر من سواهم. وقد يطلب الريادي، مثلاً، من موظّفيه أن ينصحوه أو يساعده بشأن طريقة عرض البضائع أو اتجاهات وآراء الزبائن. فعادة، يكون الموظّفون في موقعٍ يتيح لهم إسداء النصائح القيّمة، شرط أن يشعروا أنّ آراءهم واقتراحاتهم مرحّب بها.

## ٢- الزبائن

قد يؤمّن الزبائن معلومات خاصّة للغاية بشأن المُنتجات والخدمات التي يشترونها. وينبغي الاستعانة بأرائهم، لأنّهم يشكّلون مصدر معلومات قيّمة حول نقاط القوّة ونقاط الضعف في المؤسسة.

## ٣- الموردون

نظراً إلى أنّ نجاح معظم الموردين يعتمد على المؤسسات التي يتعاملون معها، فهم بطبيعة الحال، يهتمّون بنجاح الريادي. وبإمكان الكثير منهم إسداء نصائح سديدة بشأن إدارة المؤسسة، لأنّهم قادرون على شرح كيفية عمل المؤسسات الناجحة الأخرى، وتقديم الاقتراحات بشأن كيفية تحسينها.

## ٤- شبكات جمعيات أصحاب المؤسسات

تواجه معظم المؤسسات مشاكل مُشتركة، ويميل أصحابها بشكلٍ عام، إلى مناقشة مشاكلهم سوياً. لكنّ الطبيعة التنافسية للمؤسسة قد تحول، في بعض الأحيان، دون هذا التبادل الصريح. إنّما في حال كانت المؤسسات غير متشابهة، وليست بصدد التنافس على جذب الزبائن أنفسهم، فقد يرغب أصحابها في مشاطرة الأفكار بشأن حلول المشاكل المُشتركة، وبهذه الطريقة يمكن أن يستفيد كافة الرياديين من هذا التفاعل، وأن يعملوا على تحسين تشغيل مؤسساتهم.

وفي كثير من البلدان، تم إنشاء شبكات تجارية من أجل دعم فئات محدّدة من المؤسسات، اعترافاً منها بإمكانية الاستفادة المتبادلة. كما تم إستحداث جمعيات تجارية في أغلب الأحيان على المستويين الوطني والإقليمي.

## ٥- المواقع على شبكة الانترنت والموسوعات الإلكترونية

توجد مواقع كثيرة على شبكة الانترنت تؤمن معلومات كثيرة.

### ثانياً: مقابل أجر

#### ١- المهنيون

الجبأ إلى المهنيين مثل، مصممي المواقع الإلكترونية والأخصائيين في تكنولوجيا المعلومات، والمستشارين الماليين والمصرفيين، والمستشارين الإداريين، ووكلاء التأمين والمحاسبين وماسكي الدفاتر، والوكلاء العقاريين والمساحين والمحامين من أجل الحصول على مساعدتهم في حلّ مشاكل المؤسسة. حاول تطوير تقنيات جيّدة في طرح الأسئلة لكي تحصل من هؤلاء الأشخاص المحترفين على أكبر قدر ممكن من المعلومات والنصائح.

يشكّل كلّ شخص مهني مصدر معلومات مُحتمل، غير أنّه يتعيّن على الرياديين أن يتمكّنوا من شرح حاجاتهم بوضوح، وأن يطرحوا الأسئلة المناسبة في ما يتعلّق بحاجاتهم، لكي يتمكّن المهنيون من تزويدهم بالنصائح القيّمة.

#### ٢- مزودو الخدمات الداعمة للأعمال

استعمل دليل مزودي الخدمات الداعمة للأعمال لكي تتّصل بهم.

الوحدة (٨): الموضوع (١)



معين تدريبي (٤)

## إلى أين يمكنك التوجّه بعد الآن؟

### ■ تلقّي المزيد من التدريب

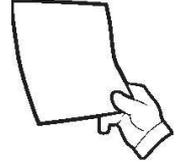
- برنامج ابدأ مشروعك
- برنامج حسن مشروعك
- برنامج وسّع أعمالك

### ■ التشبيك

### ■ استعمال الخدمات الداعمة للأعمال

### ■ استعمال خطط تحفيز المؤسسات الصغيرة

الوحدة (٨): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٤)

## (أ) رزم البرامج التدريبية

## (١) برنامج ابدأ مشروعك Start Your Business

- قيّم نفسك كصاحب مشروع
- طوّر فكرة مشروعك
- قيّم سوقك وطوّر خطة تسويقية
- نظّم مشروعك
- سعّر منتجاتك
- قدر رأسمال البدء الذي يلزمك
- ضع خططاً مالية
- اعرف مسؤولياتك في المشروع، واختر شكلاً قانونياً لمشروعك
- قيّم معلوماتك، وضع خطة عمل لمؤسستك.

## عن طريق:

- حضور ندوات تدريب "ابداً بمشروعك"
- قراءة المواد التدريبية عن بدء المشروع

## (٢) برنامج حسن مشروعك Improve Your Business

- التسويق
- الشراء
- ضبط المخزون
- ضبط التكاليف
- حفظ السجلات
- التخطيط للمشاريع
- إدارة العاملين وتحسين الإنتاجية

## عن طريق:

- حضور ندوات تدريب "حسن مشروعك"
- قراءة المواد المتعلقة بتحسين مشروعك

## (٣) برنامج وسّع أعمالك Expand Your Business

- الإدارة الإستراتيجية
- الإدارة التسويقية
- إدارة الموارد البشرية
- الإدارة المالية

### عن طريق:

- حضور ندوات تدريب "وسّع أعمالك"
- قراءة المواد المتعلقة بتوسيع الأعمال

## (ب) الريادة والخدمات الداعمة للأعمال

### (١) التدريب في معاهد الإدارة

- المهارات الريادية
- مساق دراسي بشأن التفكير الإبداعي
- مساق دراسي عن إنشاء المشروع
- مساق دراسي عن توسيع المؤسسات
- مساق دراسي موجّه نحو حل المشاكل
- المنشورات

### (٢) المساعدة الإدارية

- تقديم الإرشاد
- تقديم الاستشارات
- المعارض
- التعاقد من الباطن
- المنشورات

### (٣) معاهد التدريب على إدارة الأعمال

- مهارات إدارة الأعمال
- المحاسبة والإدارة المالية
- الإدارة التسويقية
- السياسات الإدارية والإدارة

### عن طريق:

- ندوات تدريبية
- كتيّبات
- تقديم النصائح الفردية
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

## (ج) فرص التشبيك Networking Opportunities

### (١) الجمعيات المهنية Business Associations

- وكالات دعم الأعمال
- غرف التجارة
- اتّحادات المؤسسات الصغيرة
- جمعيات الصناعيين
- منتديات المؤسسات الخاصة
- جمعيات تجارية محدّدة
- المؤسسات الصغيرة والاتّحادات
- جمعيات الحرفيين
- منظمات أصحاب العمل
- جمعيات تجارية نسائية
- جمعيات تجارية للأشخاص ذوي الإعاقة

### (٢) الموردون Suppliers

- القروض
- المعلومات
- النصائح

### (٣) المهنيّون Professionals

- النصائح
- المعلومات
- العمل لحسابك
- مزودو الخدمات الداعمة للأعمال

### عن طريق:

- الدخول كأعضاء
- حضور الاجتماعات/المنتديات
- المعارض
- اللقاءات الفردية
- الاجتماعات
- القراءات
- زيارة المواقع على شبكة الانترنت

## (د) خطط تحفيز المؤسسات الصغيرة

### (١) امتيازات الاستثمار

- لإيجاد موقع للمؤسسة في بعض المناطق
- لاستعمال أجهزة محدّدة

### (٢) الأماكن الصناعية Industrial Sheds

- الحاضنات Incubators
- المدن الصناعية

### (٣) برامج تحفيز الاستيراد Import Incentive Schemes

- الإعفاءات الجمركية عن الاستيراد
- التخفيضات الجمركية على الاستيراد

### (٤) برامج تحفيز التصدير Export Incentive Schemes

- مناطق معالجة الصادرات
- التصنيع بموجب كفالات
- خطط دعم الصادرات

### عن طريق:

- التقدّم بطلب مساعدة
- قراءة المنشورات
- زيارة المكاتب وطرح الأسئلة
- زيارة مواقع البرامج على شبكة الانترنت
- زيارة المواقع الحكومية على شبكة الانترنت
- متابعة وسائل الإعلام

## الموضوع (٢): استكمال خطة عمل المؤسسة (المشروع)

### الوقت المقترح

- (٦) ست ساعات

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد المعلومات الضرورية لإكمال خطط عمل المؤسسات التي يعملون على إعدادها ومصادر الحصول على هذه المعلومات.
- استكمال خطط عمل مؤسساتهم وإعداد مسودات هذه الخطط.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

### عرض الأسباب

- بعد أن يكون المتعلمون قد أعدوا مسودات للأجزاء المختلفة من خطط عمل مؤسساتهم، ودراساتهم لخطة عمل نموذجية (مقهى الجامعة)، سيصبحون قادرين على استكمال خطط عمل مؤسساتهم، وإعداد المسودات النهائية لها لعرضها كمشروع تخرج أو للمشاركة في مسابقات خطط عمل المؤسسات.

### النشاطات

- ١- وضّح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٢- أطلب من المتعلمين قراءة دراسة حالة مقهى الجامعة الواردة في ورقة العمل (١).
- ٣- قسم المتعلمين إلى أربع مجموعات وأطلب منهم الإجابة عن الأسئلة المُدرجة في نهاية دراسة الحالة في الفراغات التي تلي كلاً من الأسئلة.
- ٤- أطلب من المجموعات إعداد نماذج خطة عمل مقهى الجامعة حسب النماذج المقترحة على لوحات أوراق كبيرة ليتم عرضها على المجموعة ومناقشتها كما يأتي:

- المجموعة الأولى: إعداد خطة المبيعات والتكاليف للسنة الأولى
  - المجموعة الثانية: بيان الأرباح والخسائر المتوقعة في نهاية السنة الأولى
  - المجموعة الثالثة: خطة التدفق النقدي للسنة الأولى
  - المجموعة الرابعة: الميزانية العمومية التقديرية في نهاية السنة الأولى
- ٥- أطلب من المجموعات الإجابة عن الأسئلة على التوالي. ناقش مع المجموعات الأخرى إجابات كل مجموعة. استخدم الإرشادات الواردة لاحقا لتسهيل هذه العملية.
- ٦- أطلب من كل مجموعة عرض نموذج خطة عمل مقهى الجامعة الذي قامت بإعداده، وناقش عملها مع المجموعات الأخرى. وبيّن الارتباط بين نماذج خطة العمل.

### تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم

- ٧- أطلب من المتعلمين العمل لإستكمال خطة عمل المؤسسات التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب.
- تابع عملهم للتأكد من صحة الأرقام والبيانات التي تتضمنها الخطة. خصص ساعتين لعمل ذلك.

## في ما يأتي بعض الإرشادات التي تساعد في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمقهى الجامعة:

- ١- إجمع المعلومات الشخصية عن جانيت مثل اسمها الكامل، وعنوانها وبريدها الإلكتروني، ورقم هاتفها ووضعها العائلي، وتحصيلها العلمي، وعمرها.
- ٢- القِ الضوء على وسائل جمع المعلومات مثل: إجراء المناقشات بشأن الزبائن والموظفين المُحتملين، وإجراء المُقابلات معهم، ودراسة السجلات والوثائق ومراقبة المنافسين.
- ٣- حدّد الأسباب الاقتصادية والنفسية والاجتماعية التي دفعت بجانيت إلى إنشاء مقهى الجامعة.
- ٤- حدّد إيجابيات الملكية الفردية بالنسبة للمؤسسة الصغيرة في مرحلة الإنشاء مثل مشروع المقهى.
- ٥- يعتمد نجاح جانيت على الموقع الجيد. القِ الضوء على العناصر الاقتصادية مثل: مواقع المنافسين ووسائل النقل/ حركة المرور والزبائن/ السكّان، وسهولة الوصول إلى المقهى بالنسبة إلى جميع الزبائن والعملاء، بمن فيهم الأشخاص ذوي الإعاقة، والتصميم والترويج.
- ٦- حدّد المعلومات المتعلقة بجانيت مثل: الخلفية الشخصية والحوافز والخبرة والتدريب والمعايير الأخرى التي تشير إلى قدرة جانيت على إدارة المقهى بشكلٍ ناجحٍ.
- ٧- حدّد السلع والخدمات المعروضة للبيع في المقهى. لاحظ أنّه يتم التركيز على عددٍ محدودٍ من المنتجات، وأنّه يُنصح القيام بذلك في المؤسسات الصغيرة.
- ٨- شدّد على أنّه مضى على المقهى أكثر من عشر سنوات، وهو يقَدّم المُنتجات نفسها والتي يفضلها الزبائن على غيرها، وأن المقهى يحققُ قدرًا كافيًا من الأرباح.
- ٩- حدّد الزبائن المُحتملين كالطلاب والأساتذة والعاملين الآخرين في المعهد، وموظّفي المكاتب والمارة، وأشر إلى خصائص كلّ منهم.
- ١٠- تُعتبر الإستراتيجية التي تقوم على إرضاء الزبائن الذين يرتادون المقهى منذ زمن بعيد، والحفاظ عليهم إستراتيجية مناسبة.
- ١١- أشر إلى أنّه يتعيّن على المقهى أن يخدم (٩٠٠) زبونٍ على الأقلّ في اليوم الواحد، كما يمكن تأمين الخدمات لعددٍ محتملٍ أكبر.
- ١٢- حدّد الأماكن التي يأتي منها الزبائن مثل المعهد والمبنى التجاري الذي يقع فيه المقهى، والمكاتب المجاورة الأخرى، وسكان المدينة المارين في الجوار.
- ١٣- أشر إلى أن حصّة المقهى من السوق تبلغ (١٥%) وإلى احتمال زيادتها.
- ١٤- اسندِ إمكانية تحقيق النمو إلى التوجّهات والميّزات والفرص الأخرى التي يمكن استغلالها من أجل تمكين المقهى من تحقيق المزيد من النمو.

- ١٥- الق الضوء على بعض الميزات التي من شأنها أن تعطي المقهى ميزة تنافسية مثل الموقع والتسعير والمظهر الخارجي، والمساحة وإمكانية الوصول إليه.
- ١٦- حدّد الإستراتيجيات الترويجية، لتحسين نوعية المنتجات والخدمات وبيئة المقهى العامة والجو السائد فيه ومظهره.
- ١٧- أشر إلى الموظّفين الـ (١١) اللّازمين لإدارة المقهى بمن فيهم صاحبة المقهى.
- ١٨- حدّد واجبات كلّ من الموظّفين، والنشاطات الرئيسيّة التي ينجزها كلّ منهم.
- ١٩- حدّد اسم وظيفة كلّ من الموظّفين ومؤهلاتهم.
- ٢٠- ارسم الهيكل التنظيمي للمقهى تضع فيه المُشرف/صاحبة المقهى /المديرة في الأعلى والموظّفين الآخرين في المرتبة الثانية.
- ٢١- اربط النشاطات المُختلفة التي ستقوم بها جانبية بعملية إنشاء المقهى، وأشير إلى المراحل التي ستبرز فيها الحاجة إلى المهنيين مثل: المحامين أو الخبراء الماليين أو الوكلاء العقاريين أو المهندسين أو سواهم.
- ٢٢- حدّد الأجهزة والأدوات والآلات واللوازم والمعدّات الأخرى التي سيتم استخدامها في المقهى.
- ٢٣- حدّد أنّ كلاً من عقد الإيجار، والحصول على الرخصة، وتسديد الضرائب، هي بعض المتطلبات التي يتعيّن على جانبية إتمامها.
- ٢٤- أشر إلى أن إنشاء المقهى يستلزم رأسمال قدره (١٠٠٠٠٠) وحدة نقدية.
- ٢٥- أشر إلى أنّ مساهمة جانبية في رأس المال من مدّخراتها الشخصية تبلغ (٥٠٠٠٠) وحدة نقدية.
- ٢٦- أشر إلى أنّ المصرف سيقترضها (٢٥٠٠٠) وحدة بفائدة (٨,١٠٪)، وأنّ أمّها ستقترضها (٢٥٠٠٠) وحدة دون فائدة.
- ٢٧- حدّد الإثباتات والوثائق الداعمة مثل: شهادة الخبرة والجوائز الممنوحة للرياديين، ورسائل التوصية والكشوف المصرفية والإقرارات الضريبية.
- ٢٨- حدّد السجلات والدفاتر التي قد تحتفظ بها جانبية مثل: دفتر الشيكات والإيصالات وسجل النفقات النثرية وجدول الرواتب، وقسائم المشتريات والإقرارات الضريبية والتدفّق النقدي وبيانات الأرباح والخسائر والميزانية، وغيرها.
- ٢٩- أشر إلى الرقم المتوقّع أي (٣٠٠٠٠) وحدة شهرياً وبالتالي (٣٦٠٠٠٠) وحدة سنوياً.
- ٣٠- أشر إلى أن النفقات السابقة للبدء تساوي (٢٥٠٠) وحدة، وأعط أمثلة مناسبة عن تلك النفقات مثل رسوم التسجيل والترخيص الأولي ودراسة الجدوى الاقتصادية وغيرها.
- ٣١- احسب رأس المال العامل الذي يبلغ (٢٢٠٠٠) وحدة، ويتألّف من المبلغ النقدي اللازم (٧٠٠٠) وحدة نقداً ومخزون البضائع والمواد الغذائية (١٥٠٠٠) وحدة.

٣٢- احسب قيمة الموجودات الثابتة وقيمة استهلاكها وصافي قيمتها عند نهاية السنة الأولى وكما يأتي:

عناصر الموجودات	قيمة الشراء	نسبة الاستهلاك	قيمة الاستهلاك السنوي	صافي القيمة في نهاية السنة الأولى
المركبة	٢٧٥٠٠	١٠%	٢٧٥٠	٢٤٧٥٠
معدات وتجهيزات المستودع	١٢٥٠٠	٢٠%	٢٥٠٠	١٠٠٠٠
السكاكين	٩٠٠٠	٢٠%	١٨٠٠	٧٢٠٠
أوعية الطبخ	١٥٠٠٠	٢٠%	٣٠٠٠	١٢٠٠٠
الأثاث	١١٥٠٠	٢٠%	٢٣٠٠	٩٢٠٠
المجموع	٧٥٥٠٠	---	١٢٣٥٠	٦٣١٥٠

٣٣- احسب الكلفة الإجمالية لكل من مدفوعات المقهى الآتية:

- تكاليف المبيعات الشهرية (العناصر والمأكولات)

تبلغ تكاليف المبيعات الشهرية (٥٠%) من قيمة المبيعات، أي (٥٠%) من قيمة المبيعات الشهرية البالغة (٣٠٠٠٠) وحدة نقدية وتساوي (١٥٠٠٠) وحدة نقدية.

- المصروفات العامة الشهرية هي:

أجور العمال	٥٠٠٠	وحدة نقدية
بدل الإيجار	١٠٠٠	وحدة نقدية
المياه	٢٢٥	وحدة نقدية
الهاتف	٣٠٠	وحدة نقدية
الكهرباء	٣٥٠	وحدة نقدية
النقل	٢٥٠	وحدة نقدية
الترويج	٦٥٠	وحدة نقدية
أعمال الصيانة والتنظيف	٤٠٠	وحدة نقدية
نفقات متفرقة	١٠٠	وحدة نقدية
مجموع المصروفات العامة	٨٢٧٥	وحدة نقدية

٣٤- اعرض توقّعات المبيعات والتكاليف لمقهى الجامعة للسنة الأولى كما في الصفحة اللاحقة

٣٥- اعرض خطة التدفق النقدي لمقهى الجامعة للسنة الأولى كما في الصفحة اللاحقة

## توقعات المبيعات والتكاليف للسنة الأولى

المجموع	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الفئة
٣٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	المبيعات النقدية
١٨٠٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	ناقص تكلفة المبيعات
١٨٠٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	الربح الإجمالي
٩٩٣٠٠	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	مجموع المصروفات العامة
٢٧٠٠	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	فوائد القروض
٢٥٠٠	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	٢٥٠٠	التكاليف السابقة للتشغيل
١٢٣٥٠	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	١٠٢٩	تكاليف الاستهلاك
١١٦٨٥٠	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	٩٥٢٩	١٢٠٢٩	مجموع التكاليف
٦٣١٥٠	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٥٤٧١	٢٩٧١	الربح الصافي
١٢٦٣٠	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	٥٩٤	الضرائب المقررة (٢٠%)
٥٠٥٢٠	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٤٣٧٧	٢٣٧٧	الربح الصافي بعد الضرائب

## توقعات التدفق النقدي لمقهى الجامعة للسنة الأولى

الاشهر	الانطلاق	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
أ- النقد في بداية الشهر	٠	٧٠٠٠	١٢٤٨٩	١٧٤٧٨	٢٢٤٦٧	٢٧٤٥٧	٣٢٤٤٦	٣٧٤٣٥	٤٢٤٢٤	٤٧٤١٣	٥٢٤٠٢	٥٧٣٩١	٦٢٣٨٠
النقد الداخل													
مدخرات جانبية	٥٠٠٠٠												
قرض عائلي	٢٥٠٠٠												
قرض مصرفي	٢٥٠٠٠												
مبيعات نقدية	٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
ب- مجموع النقد الداخل	١٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
النقد الخارج													
شراء المخزون	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠
مركبة	٢٧٥٠٠												
معدات وتجهيزات مخزن	١٢٥٠٠												
أواني الطبخ	١٥٠٠٠												
السكاكين	٩٠٠٠												
الأثاث	١١٥٠٠												
المصرفوات العامة	٠	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥	٨٢٧٥
التكاليف السابقة للتشغيل	٢٥٠٠												
الضريبة	٠	٥٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤	١٠٩٤
فوائد القروض	٠	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥
قسط تسديد القروض*	٠	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧	٤١٧
ج- مجموع النقد الخارج	٩٣٠٠٠	٢٤٥١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١	٢٥٠١١
د- الفائض/العجز (ب-ج)	٧٠٠٠	٥٤٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩	٤٩٨٩
النقد في نهاية الشهر (أ+د)	٧٠٠٠	١٢٤٨٩	١٧٤٧٨	٢٢٤٦٧	٢٧٤٥٧	٣٢٤٤٦	٣٧٤٣٥	٤٢٤٢٤	٤٧٤١٣	٥٢٤٠٢	٥٧٣٩١	٦٢٣٨٠	٦٧٣٧٠

• لتسهيل الحسابات، تم تقريب مبلغ قسط تسديد القرض الشهري من ٤١٦,٦٧ إلى ٤١٧ وحدة نقدية

٣٦- اعرض بيان الأرباح والخسائر المتوقع لمقهى الجامعة للسنة الأولى

## بيان الأرباح والخسائر المخطّط له للسنة الأولى

٣٦٠٠٠٠	مبيعات نقدية
١٨٠٠٠٠	تكلفة المبيعات
<b>١٨٠٠٠٠</b>	<b>الربح الإجمالي</b>
<b>التكاليف</b>	
٦٠٠٠٠	الأيدي العاملة
١٢٠٠٠	الإيجار
٢٧٠٠	المياه
٣٦٠٠	الهاتف
٤٢٠٠	الكهرباء
٣٠٠٠	النقل
٧٨٠٠	الترويج
٤٨٠٠	الصيانة
١٢٠٠	نفقات متفرقة
٢٧٠٠	فوائد القروض
٢٥٠٠	تكاليف سابقة للتشغيل
١٢٣٥٠	تكاليف الاستهلاك
<b>١١٦٨٥٠</b>	<b>مجموع التكاليف</b>
<b>٦٣١٥٠</b>	<b>الربح الصافي</b>
١٢٦٣٠	الضرائب المقدرة (٢٠%)
<b>٥٠٥٢٠</b>	<b>الربح الصافي بعد الضرائب</b>

٣٧- اعرض ميزانية المقهى التقديرية في نهاية السنة الأولى كما يأتي:

<b>الميزانية التقديرية للمقهى في نهاية السنة الأولى</b>		
<b>المجموع</b>	<b>المبلغ</b>	
		<b>الموجودات</b>
		<b>الموجودات الجارية</b>
	٦٧٣٧٠	• النقد
	١٥٠٠٠	• المخزون
<b>٨٢٣٧٠</b>		<b>مجموع الموجودات الجارية</b>
		<b>صافي الموجودات الثابتة</b>
	٢٤٧٥٠	• مركبة نقل
	١٠٠٠٠	• معدات المستودعات
	٧٢٠٠	• السكاكين
	١٢٠٠٠	• أواني الطهي
	٩٢٠٠	• الأثاث
<b>٦٣١٥٠</b>		<b>مجموع صافي الموجودات الثابتة</b>
<b>١٤٥٥٢٠</b>		<b>مجموع الموجودات</b>
		<b>المطلوبات وحقوق الملكية</b>
		<b>المطلوبات المتداولة</b>
	•	• ديون على المشروع
	•	• ضرائب مستحقة غير مدفوعة
<b>•</b>		<b>مجموع المطلوبات المتداولة</b>
		<b>المطلوبات طويلة الأجل</b>
	٢٥٠٠٠	• رصيد القرض العائلي
	٢٠٠٠٠	• رصيد القرض المصرفي
<b>٤٥٠٠٠</b>		<b>مجموع المطلوبات طويلة الأجل</b>
		<b>حقوق الملكية أو صافي القيمة</b>
	٥٠٠٠٠	• مساهمة جانب
	٥٠٥٢٠	• أرباح مستحقة للمشروع
<b>١٠٠٥٢٠</b>		<b>مجموع حقوق الملكية أو صافي القيمة</b>
<b>١٤٥٥٢٠</b>		<b>مجموع المطلوبات وحقوق الملكية</b>

٣٨- احسب هامش الربح الإجمالي (Gross profit margin) للمقهى كما يلي:

$$\text{الربح الإجمالي} = \text{المبيعات} - \text{كافة المبيعات} = ١٨٠٠٠٠٠ - ٣٦٠٠٠٠٠$$

$$\text{الربح الإجمالي} = ١٨٠٠٠٠٠$$

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}} \times ١٠٠\%$$

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{١٨٠٠٠٠٠}{٣٦٠٠٠٠٠} \times ١٠٠\% = ٥٠\%$$

٣٩- اشر إلى النشاطات الأربعة الإضافية التي تقوم بها جانبيت في مجتمعها المحلي، بالإضافة إلى قيامها بإدارة المقهى.

الوحدة (٨): الموضوع (٢)

ورقة عمل (١)



## مقهى الجامعة

تبلغ جانيت (٢٥) عاماً من العمر. يدير والدها مشروعاً ناجحاً لتأجير معدّات البناء، بينما تدير والدتها معهداً للموسيقى. انتسبت جانيت في مرحلة دراستها الثانوية إلى نادي الحاسوب في المدرسة، كما تولت مهمة أمين السرّ في نادي الريادة الذي كان يسهّل تعريف طلاب المدرسة ببيئة الأعمال وتسهيل اندماجهم فيها. ومن خلال النادي، عملت جانيت في مقهى النجوم، وهو محل ناجح جداً يتمتّع بحق امتياز في تقديم المأكولات الصحيّة في المدينة، فاكسبت فيه خبرةً في الأساليب الحديثة لإدارة المقاهي من خلال عملها في كافة المجالات، وقيامها بمناقشة شؤون المشروع مع موظفي المقهى وصاحبه. وقد منحت شهادة خبرة لدى إنهاء مهمّتها في المقهى.

وبعد سنوات عدة، وكجزء من دراستها في المعهد في تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واختصاصها الثانوي في إدارة الفنادق الصغيرة، عملت على تصميم وتنفيذ نظام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفنادق الصغيرة، وذلك في إطار البرنامج التطبيقي الإلزامي الواجب عليها إنجازه ضمن ثلاثة أشهر. ففاز مشروعها بالجائزة الأولى ضمن فئة الفنادق والضيافة في الأسبوع الوطني للرياديين الشباب المُبتكرين. وبعد تخرّج جانيت، عملت لفترة وجيزة في فندق أربع نجوم، ثم حصلت على عقد لإدارة مقهى الجامعة الذي يقع مقابل البوابة الرئيسيّة للمعهد الخاص الذي كانت تدرس فيه سابقاً، والذي يشغل الطابق الأرضي والحديقة من المبنى المملوك للمعهد كعقارٍ تجاري يولّد له دخلاً.

وقد توصلت جانيت إلى تكوين فكرة أوضح عن المقهى وإلى جمع المعلومات بشأنه من خلال السجّلات التي قرأتها بشأنه، والمناقشات التي أجرتها مع رجال ونساء في جوار المقهى. فقد تولى إدارة المقهى سابقاً رجل ولمدة (١٠) سنوات بموجب رخصة منحها سلطات المدينة، إلاّ أنّه توجّه لاحقاً إلى تأسيس شركة لتصنيع المأكولات بهدف تموين المتاجر المحليّة، وقد هاجر مؤخراً للخارج، حيث نقل مؤسسته ووسّعها.

يستهدف المقهى بمساحته الشاسعة حوالي (٣٠٠٠) شخص من رواد المعهد (من موظّفين وعمّال ومدتربين) فضلاً عن (٣٠٠٠) شخص من سكّان المدينة، بعضهم من المارّة وبعضهم الآخر يعمل في المكاتب والمؤسسات المختلفة التي تقع في جوار المعهد. يفتح المقهى عند الساعة السابعة صباحاً، ويغلق أبوابه في تمام الساعة الثامنة مساءً، ويخدم حوالي (٩٠٠) شخص في اليوم الواحد. يؤمّن المقهى خدمة التوصيل إلى زبائنه القريبين، وإمكانية تغليف الطعام لأخذه للخارج، فضلاً عن تقديمه للخدمة المباشرة في داخله (الخدمة الذاتية أو الخدمة بواسطة الندلاء). تتواجد أربعة مقاهٍ أخرى في الجوار في هذا الجزء من المنطقة الذي يزخر بالحركة. إلاّ أنّ المقهى الأول غالباً يكون مزدحماً لأنّه ليس فسيحاً بما فيه الكفاية، والثاني يتمتّع بحق امتياز دولي غير أنّ أسعاره مرتفعة للغاية. ويقع الثالث في الطابق الثالث من المبنى المُجاور، والرابع في شارع خلفي ويفتقر إلى الكراسي والطاولات. بالإضافة إلى ذلك، يقع مقهى الجامعة بالقرب من مركز اتصالات هاتفيّة ومقهى إنترنت يديرهما نادي الريادة التابع للمعهد.

يقدم المقهى مشروبات ساخنة، ووجبات خفيفة باردة وساخنة، وسلطات الفواكه والخضار والبطيخة، فضلاً عن الأطعمة الصحيّة الخالية من الدسم. وتُعتبر الأسعار المُعتمدة فيه مقبولة وضمن إمكانيّات زبائنه المستهدفين، ممّا ساهم في تأمين استمراريته طوال سنوات عمله.

تنوي جانيت المضي في تشغيل المقهى على حاله، غير أنها تعتزم اتّباع الخطوات الآتية بهدف جذب المزيد من الزبائن: تطوير نشرات ترويجية جميلة، ونصب لوحة إلكترونية تبيث رسائل مسلية وملفتة للنظر، وتوفير أجواء موسيقية راقية، واستحداث خدمة توصيل الطعام للزبائن في الخارج، واستخدام السكاكين عالية الجودة والمفروشات المريحة، وتحسين التصميم العام من خلال تسهيل وصول مستخدمي الكراسي المتحركة إلى المقهى (تركيب رصيف منحدر عند الباب، وتكييف علو طاولات الكمبيوتر، وزيادة المساحة حول الطاولات)، وتحسين المظهر العام، والارتقاء بلياقة الموظّفين وسرعة الخدمة، والحفاظ على معايير نظافة عالية، وتحسين الديكور الداخلي، وتفادي الازدحام بفصل مختلف أنواع الخدمات. كما تنوي الالتزام بالنشاطات الإضافية الآتية: التّكفل بتعليم عشرة أطفال من المركز المحلي للأطفال الأيتام في المدينة، والتبرّع لمؤسسة العجزة، وإرشاد النساء والرجال الراغبين في إنشاء مؤسسات خاصة بهم، وحضور اجتماعات لجنة الشؤون البيئية في المدينة والمشاركة فيها.

سيعمل في المقهى طاهيان (ويمكن استدعاء طهاة آخرين عند الحاجة)، وأمين صندوق، ومسؤول عن المخزن/المشتريات، وأربعة ندلاء وعاملان للتنظيف، وستتولى جانيت الإشراف عليهم جميعاً. يتمتع كافة الموظّفين بالكفاءة إذ أنّهم كانوا يعملون في المقهى منذ افتتاحه، ويسعى كلّ منهم إلى نيل شهادات في مجال عمله، إما في الإدارة الفندقية أو في تقديم الطعام.

وسيلزم المقهى، قبل إعادة افتتاحه رأس مال بدء قدره (١٠٠٠٠٠٠) وحدة نقدية تملك جانيت نصفه من مدّخراتها، كما ستقرضها أمّها نصف القيمة المتبقية (٢٥٠٠٠٠) وحدة نقدية دون أية فائدة، وسيقرضها المصرف النصف الآخر (٢٥٠٠٠٠) وحدة نقدية بفائدة قدرها (٨,١٠٪) سنوياً، أي ما يعادل (٢٢٥) وحدة نقدية تسدد شهرياً، ويسدد القرض على خمس سنوات بدفعات شهرية متساوية مقدارها (٤١٧) وحدة نقدية تقريباً (تضاف إليها الفائدة).

وستقوم جانيت باستخدام رأس المال على النحو التالي: (١٥٠٠٠٠) وحدة نقدية لشراء مخزون بضائع ومواد وستحافظ على وجود هذا المخزون طيلة شهور السنة، و(٢٧٥٠٠٠) وحدة لشراء مركبة صغيرة و(١٢٥٠٠٠) وحدة لمعدات وتجهيزات المستودع و(٩٠٠٠٠) وحدة للسكاكين و(١٥٠٠٠٠) وحدة لأوعية الطهي و(١١٥٠٠٠) وحدة لللائث، ومبلغاً نقدياً قدره (٧٠٠٠٠) وحدة، و(٢٥٠٠٠) وحدة لتغطية تكاليف التحضيرات السابقة لتشغيل المقهى. وقد حددت نسب الاستهلاك السنوية للاستثمارات الرأسمالية كما يأتي: للمركبة (١٠٪) ومعدات وتجهيزات المستودع (٢٠٪) وللسكاكين (٢٠٪) وأواني الطبخ (٢٠٪) ولللائث (٢٠٪). أما تكاليف التحضيرات السابقة للتشغيل فسيتم تحميلها في الشهر الأول من انطلاق عمل المقهى.

وسيقوم المقهى بالبيع نقداً فقط. ويتوقع أن يحقق مجموع مبيعات قدره (٣٠٠٠٠٠) وحدة نقدية شهرياً بينما توازي تكلفة البضائع والمواد الغذائية التي يبيعها (١٥٠٠٠٠) وحدة نقدية. وتتضمّن المصروفات العامة الشهرية في المقهى ما يأتي: (٥٠٠٠٠) وحدة نقدية للأيدي العاملة و(١٠٠٠٠) وحدة كبديل إيجار و(٢٢٥) وحدة للمياه و(٣٠٠) وحدة للهاتف و(٣٥٠) وحدة للكهرباء و(٢٥٠) وحدة للنقل و(٦٥٠) وحدة للترويج و(٤٠٠) وحدة لأعمال الصيانة والتنظيف و(١٠٠) وحدة للنفقات المتفرقة الأخرى. وتبقى هذه الأرقام ثابتة نسبياً طوال أشهر السنة. كما يقتطع المقهى ضريبة شهرية بنسبة (٢٠٪) من الأرباح الصافية.

باستخدام المعلومات الواردة أعلاه، أجب عن الأسئلة الآتية في الفراغات الواردة بعد كلّ منها:

- ١- ما المعلومات الشخصية التي يمكنك أن تستخلصها عن جانبيت من دراسة الحالة؟
- ٢- كيف بحثت جانبيت عن المعلومات التي ستساعدها في اتخاذ قرارها بإنشاء المقهى؟
- ٣- لم تُعتبر فكرة جانبيت في العمل لحسابها الخاص عن طريق إنشاء المقهى سديدة؟
- ٤- ما الشكل القانوني المقترح لمقهى الجامعة استناداً إلى المعلومات المتوفرة؟ وما إيجابياته؟
- ٥- لم تفضّل جانبيت موقع مقهى الجامعة، وتعتبره ميزة أفضل مقارنة مع المواقع الأخرى؟
- ٦- ما المهارات والميّنات والخبرات التي تتمتع بها جانبيت والتي تشير إلى قدرتها على إدارة المقهى بنجاح؟
- ٧- ما المُنتجات والخدمات التي تُباع في المقهى؟
- ٨- إلى أيّ حدّ يمكنك القول أنّ المُنتجات والخدمات التي تُباع في المقهى تلقى طلباً؟

٩- من هم زبائن مقهى الجامعة المُحتملون؟

١٠- كيف تخطّط جانبيت للمحافظة على زبائن المقهى الأوائل؟

١١- ما عدد الزبائن الذين ستم خدمتهم في المقهى يومياً؟

١٢- من أين يأتي زبائن مقهى الجامعة؟

١٣- ما حصة مقهى الجامعة من السوق؟

١٤- ما المؤشّرات التي تفيد بتوفر فرص تحقيق النجاح للمقهى؟

١٥- ما الميّزات الإيجابية التي ستمكّن المقهى من تحقيق نجاح أكبر من منافسيه؟

١٦- ما الاستراتيجيات التي تعتم جانبيت توظيفها لجذب المزيد من الزبائن إلى المقهى؟

١٧- ما عدد الموظفين اللّازمين لإدارة المقهى بشكلٍ فعّالٍ؟

١٨- ما الوظائف اللازمة لحسن سير المقهى والمهام والواجبات التي تتضمنها كل من هذه الوظائف؟

١٩- ما المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها الموظفون، والتي تشير إلى أنهم قادرون على تأدية مهامهم بشكلٍ فعالٍ؟

٢٠- كيف يبدو الهيكل التنظيمي لمقهى الجامعة؟

٢١- ما الخدمات الخارجية أو المُحرّفة التي ستستعين بها جانبك لدعم إدارتها للمقهى؟

٢٢- ما الأجهزة والتسهيلات التي يتمتع بها المقهى، والتي من شأنها أن تسهّل توفيره للمنتجات والخدمات ذات الجودة لزيائنه؟

٢٣- ما المتطلبات التي ينبغي أن يتقيد بها المقهى لكي يتم تشغيله وفقاً للقوانين؟

٢٤- ما رأس المال الإجمالي الذي تحتاج إليه جانبيت لإنشاء المقهى؟

٢٥- ما مقدار مساهمة جانبيت في رأس المال اللازم لتمويل المقهى؟

٢٦- كم تبلغ قيمة رأس المال الذي تعتمزم اقتراضه؟

٢٧- ما الإثباتات/الوثائق الداعمة التي تملكها جانبيت، والتي من شأنها أن تعزز جهودها في اقتراض الأموال اللازمة؟

٢٨- ما السجلات والتقارير التي قد تلزمها لإدارة المقهى؟

٢٩- كم سيكون إجمالي مبيعات المقهى في الشهر والسنة؟

٣٠- ما النفقات التي ستترتب قبل البدء بتشغيل المقهى؟

٣١- كم ستبلغ قيمة رأس المال العامل اللازم لإدارة المقهى؟

٣٢- ما المبلغ الإجمالي لقيمة الموجودات الثابتة اللازمة للمقهي عند انطلاق العمل؟ وما مقدار الاستهلاكات السنوية لكل منها؟ وما مبلغ صافي هذه الموجودات (بعد حسم الاستهلاك) في نهاية السنة الأولى؟

٣٣- ما الكلفة الإجمالية لكلّ من مدفوعات المقهي الآتية؟

- تكاليف المبيعات الشهرية (العناصر والمأكولات)

- المصروفات العامة (العمالة والإيجار والمياه والكهرباء والهاتف والنقل والترويج والصيانة والنفقات المتفرقة)

٣٤- كم ستبلغ مبيعات المقهي وتكاليفه في السنة الأولى؟ اعرض توقّعات مبيعات وتكاليف المقهي في كل من أشهر السنة الأولى.

٣٥- كم ستبلغ قيمة المبلغ النقدي التي ستكون لدى المقهى في نهاية السنة الأولى؟ اعرض توقعات التدفق النقدي للمقهى للسنة الأولى.

٣٦- كم ستبلغ قيمة الأرباح التي ستحقّقها جانبيت في نهاية السنة الأولى؟ اعرض بيان دخل مقهى الجامعة المتوقّع في السنة الأولى.

٣٧- كم ستبلغ صافي قيمة المقهى أو حقوق الملكية في نهاية السنة الأولى؟ اعرض ميزانية المقهى المتوقّعة للسنة الأولى.

٣٨- ما الربح الإجمالي / هامش الربح الإجمالي للمقهى بالنسبة المئوية؟

٣٩- ما المؤشرات التي تبيّن أن جانبيت، بصفتها صاحبة المؤسسة، مسؤولة اجتماعياً بإعطائها جزءاً من ثروتها للمجتمع؟

## توقعات المبيعات والتكاليف للسنة الأولى

الفئة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع
المبيعات النقدية													
ناقص تكلفة المبيعات													
الربح الإجمالي													
مجموع المصروفات العامة													
فوائد القروض													
التكاليف السابقة للتشغيل													
تكاليف الاستهلاك													
مجموع التكاليف													
الربح الصافي													
الضرائب المقررة (٢٠%)													
الربح الصافي بعد الضرائب													

## خطة التدفق النقدي للسنة الأولى

الأشهر	الانطلاق	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
<b>أ- النقد في بداية المدة</b>													
<b>النقد الداخل:</b>													
مدخرات جانبية													
قرض عائلي													
قرض مصرفي													
مبيعات نقدية													
<b>ب- مجموع النقد الداخل</b>													
<b>النقد الخارج:</b>													
شراء المخزون													
مركبة													
معدات وتجهيزات مخزن													
أواني الطبخ													
السكاكين													
الأثاث													
المصروفات العامة													
المصروفات السابقة للتشغيل													
الضريبة													
فوائد القرض													
قسط تسديد القروض													
<b>ج- مجموع النقد الخارج</b>													
د- الفائض/العجز (ب-ج)													
<b>النقد في نهاية المدة (أ+د)</b>													

## بيان الأرباح والخسائر المخطّط له للسنة الأولى

بيان الأرباح والخسائر المخطّط له للسنة الأولى	
_____	مبيعات نقدية
_____	تكلفة المبيعات
_____	<b>الربح الإجمالي</b>
	<b>التكاليف</b>
_____	الأيدي العاملة
_____	الإيجار
_____	المياه
_____	الهاتف
_____	الكهرباء
_____	النقل
_____	الترويج
_____	الصيانة
_____	نفقات متفرقة
_____	فوائد القروض
_____	تكاليف سابقة للتشغيل
_____	تكاليف الاستهلاك
_____	<b>مجموع التكاليف</b>
_____	<b>الربح الصافي</b>
_____	<b>الضرائب المقدرة بنسبة ( % )</b>
_____	<b>الربح الصافي بعد الضرائب</b>

## الميزانية التقديرية للمقهي في نهاية السنة الأولى

الميزانية التقديرية للمقهي في نهاية السنة الأولى		
المجموع	المبلغ	الموجودات
		الموجودات المتداولة
		نقدا في الصندوق
		مخزون
		مجموع الموجودات المتداولة
		صافي الموجودات الثابتة
		مركبة نقل
		معدات المستودعات
		السكاكين
		أواني الطهي
		الأثاث
		مجموع صافي الموجودات الثابتة
		<b>مجموع الموجودات</b>
		<b>المطلوبات وحقوق الملكية</b>
		المطلوبات المتداولة
		• .....
		• .....
		مجموع المطلوبات المتداولة
		المطلوبات طويلة الأجل
		رصيد قرض العائلة
		رصيد قرض البنك
		مجموع المطلوبات طويلة الأجل
		حقوق الملكية
		مساهمة جانيت
		أرباح مستحقة للمشروع
		مجموع حقوق الملكية
		<b>مجموع المطلوبات وحقوق الملكية</b>

## الموضوع (٢): كيفية تفسير استنتاجات خطة عمل المؤسسة

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحليل الأداء المالي للمؤسسة باستخدام نقطة التعادل وتحليل الحساسية.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

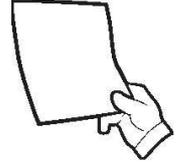
### عرض الأسباب

- إنّ إعداد خطة عمل المؤسسة هي عملية مرهقة وطويلة، ولن يحصل الشخص الراغب في إنشاء المؤسسة على كافة المعلومات التي تتيح تقييم قابلية تنفيذ مؤسسته إلا بعد انتهاء هذه العملية. وغالباً، يتضح من خطة العمل أنّ المال النقدي أو المنفعة المتوقعتين غير كافيتين لإدارة المؤسسة، أو أنّه من غير الواضح إذا كانت المؤسسة ستدار بشكل مناسب أم لا. لذا، فإن قيام الشخص الراغب في إنشاء مؤسسة بتقييم موجز، سيساعده على اتخاذ قرار حول إذا كان سيستمر في عملية إنشاء مؤسسته، أو سيعدل عن فكرتها، أو سيغيّر حجم المؤسسة المُخطّط لها، أو سيأخذ تدابير من شأنها أن تجعل المؤسسة قابلة للتنفيذ.

### النشاطات

- ١- وضّح أهمية تحليل النتائج المالية لخطة العمل للتأكد قدر المستطاع من نجاح المؤسسة قبل إطلاقها. ويتضمن ذلك تحليل نقطة التعادل وتحليل الحساسية. اربط الموضوع بالأهداف التدريبية للجلسة مستعيناً بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٢- إعرض المعين التدريبي (١)، وناقش تحليل نقطة التعادل مع المتعلمين. اعط أمثلة عن إجمالي المبيعات والتكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، واطلب منهم رسم نقطة التعادل وحسابها. اشرح لهم كيف تتحرّك نقطة التعادل عندما تتغيّر المبيعات الإجمالية أو التكاليف.
- ٣- اشرح معنى تحليل الحساسية، واطلب من المتعلمين تطوير خطة تدفق نقدي بسيطة لفترات قليلة. ورّع المتعلمين على فرق، واطلب من كلّ منها حساب متغيرتين اثنتين.
- ٤- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل للمزيد من المعلومات.

الوحدة (٨): الموضوع (٣)



## بيان معلومات (١)

## كيفية تفسير استنتاجات خطة عمل المؤسسة

قبل إنشاء مؤسسة ما، يتعيّن على الشخص الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل ستدرّ المؤسسة النقد الكافي لتسديد التزاماتها بشكلٍ دائمٍ؟
- ما حجم المنتجات أو الخدمات التي يجب أن تبيعها المؤسسة لتغطية تكاليفها والبدء بجني الأرباح؟
- ماذا سيحصل إذا انخفضت الأرباح أو ارتفعت التكاليف؟

## ١- هل ستدرّ المؤسسة المال الكافي؟

لكي نتمكّن من الإجابة عن السؤال الأول، يجدر بنا أن نعرف أنّ على الريادي جني المال لتأمين معيشته وتسديد الضريبة على الدخل وتسديد القرض، في حال حصوله عليه، والفوائد المترتبة عنه بأقساطٍ منتظمة. ومن شأن إلقاء نظرة على خطة التدفّق النقدي أن يوفّر معلومات عن الحالة النقدية.

تتضمّن التكاليف التشغيلية تكاليف طاقم العمل، وإذا كان الريادي يعمل في مؤسسته الخاصة، عليه أن يُدرج راتبه الخاص ضمن فئة التكاليف هذه. لكن، قد لا يكون راتبه كافياً، وقد يحتاج إلى المزيد من المال، ويُمكنه عندئذٍ، أخذه من صافي الربح (في حال وجوده). وينبغي تسجيل هذا المبلغ ضمن فئة "أي نقدٍ خارج آخر" في خطة التدفّق النقدي.

على المؤسسة أن تسدّد الضرائب المفروضة على الأرباح، ويتم ذلك عادةً، في نهاية السنة المالية. وتحسب الضرائب في جدول التقدير الشهري لصافي الأرباح، وينبغي تضمين هذا المبلغ في خطة التدفّق النقدي ضمن فئة أي نقدٍ خارج آخر.

يتم تسديد القرض دائماً، على أقساطٍ منتظمة قد تكون شهرية أو فصلية أو نصف سنوية أو سنوية تستحق فوائدها في الوقت نفسه. وتُسجّل الفوائد ودفعات التسديد كذلك، في خطة التدفّق النقدي.

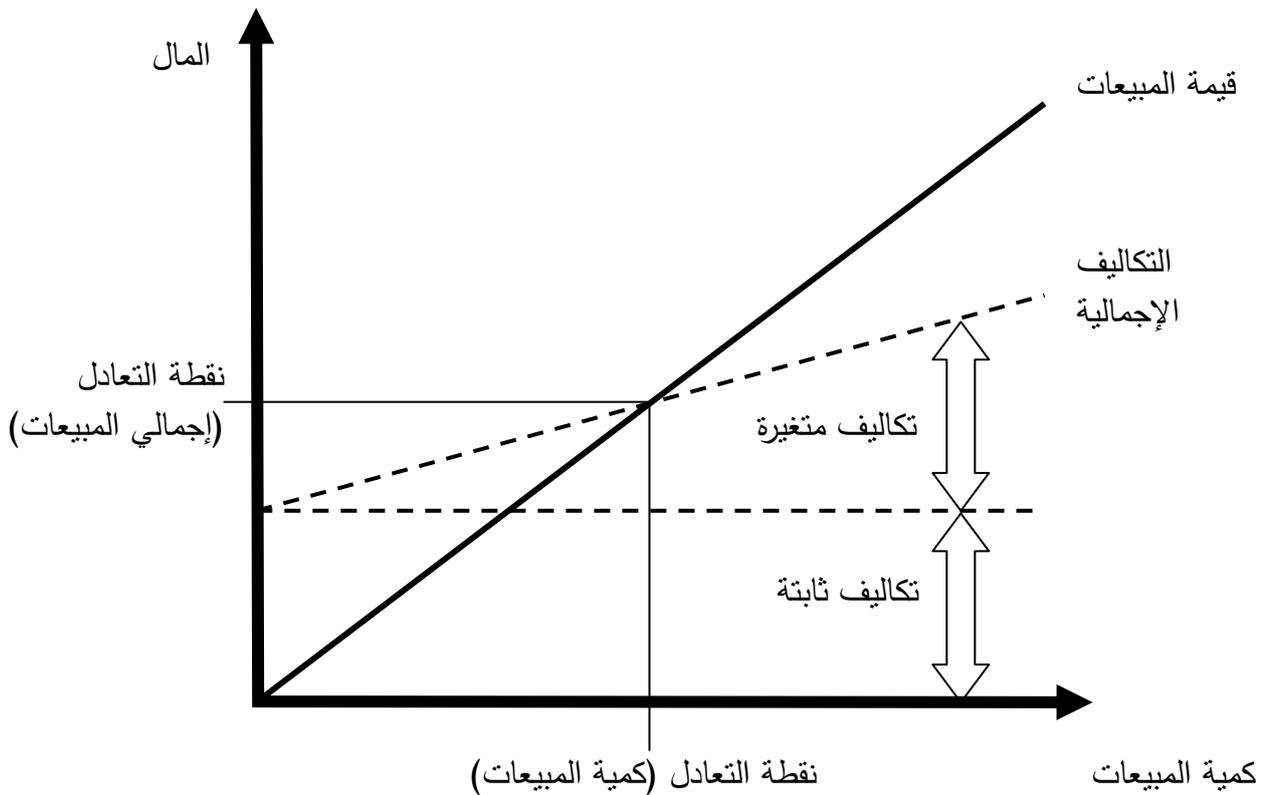
إذا كانت حصيلة "النقد في نهاية الشهر" إيجابية طوال فترة التخطيط، ستحتضن المؤسسة بفرصة كبيرة في العمل من دون مشاكل.

## ٢- ما حجم المنتجات أو الخدمات التي يجب أن تباعها المؤسسة لتغطية تكاليفها والبدء بجني الأرباح؟

تُشكّل الإجابة عن هذا السؤال محور تحليل نقطة التعادل (Break-even Analysis).

تتساوى عائدات المبيعات، عند نقطة التعادل، مع مجموع التكاليف. ومن شأن كلّ عملية بيع إضافية أن تدرّ أرباحاً. لحساب نقطة التعادل، يجب معرفة المبلغ الإجمالي للتكاليف الثابتة (Fixed costs) وهي التكاليف غير المباشرة وإجمالي التكاليف المتغيرة (Variable costs) وهي التكاليف المباشرة. ويُعرف الفارق بين سعر البيع للوحدة والتكاليف المتغيرة لها بهامش المساهمة (Contribution margin). يُبيّن الرسم البياني أدناه العلاقة بين المبيعات والتكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \text{التعادل}$$



يُبيّن الرسم البياني إجمالي المبيعات التي يجب أن تحققها المؤسسة، أو كمية السلع التي يجب أن تباعها، قبل أن تبدأ بجني الأرباح. وكلّما سارعت المؤسسة إلى تحقيق نقطة التعادل، كلّما كان ذلك أفضل.

## ٢- ماذا سيحصل إذا انخفضت الأرباح أو ارتفعت التكاليف؟

من شأن تحليل نقطة التعادل أن يُبيّن تأثير ارتفاع السعر أو انخفاضه على نقطة التعادل هذه. فإذا سمح السوق بذلك، يمكن رفع السعر وتحقيق الربح قبل أوانه. ولكن السوق لا تسمح غالباً بارتفاع السعر. وإذا بلغ سعر السوق حداً لا توازي فيه المبيعات التكاليف سوى عند تحقيق (٨٠٪) أو (٩٠٪) من الأرباح، فيعني ذلك على الأرجح، أنّ المؤسسة لن تدر النقد الكافي لتسديد كافة التزاماتها.

ولمعرفة التأثير الصحيح لتغير الأسعار و/أو التكاليف على حالة النقد والربح، لا بدّ من إجراء تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis).

يقيس تحليل الحساسية وقع تغيير قيمة واحدة أو أكثر من المُدخلات الأساسية غير الأكيدة على نتائج المؤسسة. فيمكن مثلاً، اختيار قيمة سلبية وأخرى متوقّعة وثالثة إيجابية لإحدى المتغيّرات غير الأكيدة. ثم إجراء تحليل لمعرفة كيف تتغيّر النتائج عند حساب كلّ من قيم المتغيّرات الثلاث بدورها، بينما تبقى المتغيّرات الأخرى ثابتة. يكشف تحليل الحساسية المدى الذي يمكن أن تكون المؤسسة فيه مربحة أو غير مربحة، إذا تبين أنّ قيم المُدخلات في التحليل تختلف عمّا هو مفترض في مقارنة تقوم على إجابة واحدة لقياس قيمة المؤسسة.

### ويسهل القيام بهذا التحليل إذ يقتصر على عمليّات حسابية بسيطة.

#### أ- تغيير المبيعات

الخطوة الأولى: يتم رفع إجمالي المبيعات المخطّط لها في خطة التدفّق النقدي بنسبة (٥٪) أو (١٠٪)، بينما تظلّ جميع الأرقام الأخرى على حالها. وسيرتفع النقد في نهاية الشهر بنسبة موازية.

الخطوة الثانية: يتم تخفيض إجمالي المبيعات المخطّط لها بنسبة (٥٪) أو (١٠٪). سينخفض النقد بنسبة موازية، فيتبيّن على الفور إذا كانت المؤسسة ستنفذ من المال. وإذا لم تكن تلك هي الحال، يكون لدى المؤسسة هامش لا بأس به.

#### ب- تغيير التكاليف

والآن علينا أن ننظر إلى التكاليف، وأن نكرّر الخطوات نفسها بزيادة التكاليف بنسبة (٥٪) و (١٠٪)، مع إبقاء الأرقام الأخرى ثابتة. سنبيّن خطة التدفّق النقدي إذا كانت المؤسسة ستنفذ من المال أم لا.

#### ج- تغيير المبيعات والتكاليف

ستتمثّل أسوأ الاحتمالات في انخفاض الأسعار وارتفاع التكاليف.

من شأن إعادة حساب خطة التدفّق النقدي، أن تعطي إجابة بشأن الاحتمالات التي ستفشل فيها المؤسسة. ويبيّن هذا التحليل مدى تأثر المؤسسة بالتغيرات. فإذا كان انخفاض الأسعار أو المبيعات بنسبة (١٠٪) سيتسبّب بمشاكل نقدية من البداية، يتعيّن على الريادي إعادة النظر في هيكلية المؤسسة المخطّط لها، وأن يُفكّر في تدابير لتحسين الربحية.

الوحدة (٨): الموضوع (٣)

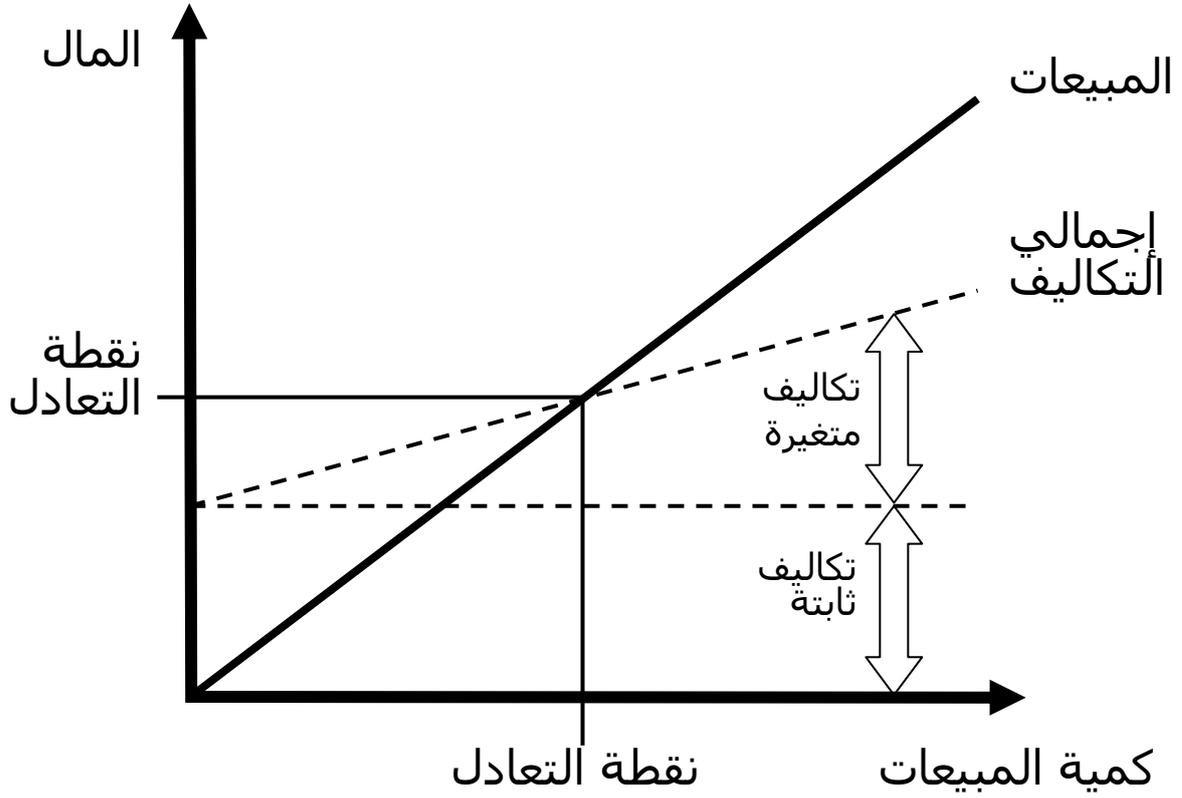


معين تدريبي (١)

## تحليل نقطة التعادل

بيّن الرسم البياني الآتي العلاقة بين المبيعات والتكاليف الثابتة والمتغيرة.

$$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة}} = \text{التعادل}$$



يُبيّن الرسم البياني إجمالي المبيعات التي يجب أن تحقّقها المؤسسة، أو كمية السلع التي يجب أن تبيعها قبل أن تبدأ بجني الأرباح.

## الموضوع (٤): تقييم العوامل التي تواجه إنشاء مؤسسةٍ ما

### الوقت المقترح

- (١) ساعة واحدة

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تقييم مدى جاهزيتهم لبدء مؤسساتهم الخاصة.

### التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

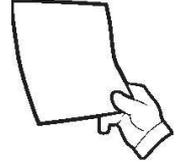
### عرض الأسباب

- قد تواجه المؤسسات الصغيرة الجديدة معدّل فشلٍ يبلغ (٥٠٪) في السنتين الأوليتين. ويمكن تفادي الكثير من هذه الإخفاقات إذا تنبّه الرياديون إلى المعرفة التي يحتاجون إليها لكي يتمتّعوا بميزة تنافسيّة ضمن بيئة الأعمال التي يطلقون فيها مؤسساتهم.

### النشاطات

- ١- وضّح أهمية إجراء التقييم الذاتي لمدى جاهزية الريادي لبدء مؤسسته الخاصة في سياق إعداده لخطة عملها. وضّح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعيار التدريبي المعد لهذه الغاية.
  - ٢- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١). وكمرّاجعة، أجر مناقشة في الصف بشأن الأسئلة التي ينبغي أن يطرحها المرء عند إنشائه لمؤسسة معينة.
- ليست الفكرة الجيدة للمؤسسة كفيلاً بتحقيق نجاحها، بل ينبغي أن يدرك المتعلمون أنّ التخطيط المناسب ضروريٌّ قبل إنشائهم لمؤسساتهم. وتشكّل دراسة المنافسين في السوق الذي تتوجّه إليه المؤسسة عاملاً أساسياً في تحديد مدى احتمال تحقيقها للنجاح، إذ أنّ إدراك الرياديين لما يقوم به منافسهم يساعدهم على اتّخاذ قراراتٍ مدروسة.
- على المتعلمين أن يدركوا أنّ طرح الأسئلة وسيلةٌ ممتازة لجمع المعلومات اللازمة قبل إنشاء المؤسسة. فمن شأن طرح الأسئلة حول المؤهلات الشخصية، والموارد الماليّة والزبائن، وتشغيل المؤسسة والاستعانة بالمساعدة الخارجيّة وحفظ السجلات أن يساعدك على تقييم استعداداتك وقدراتك على إنشاء المؤسسة.

الوحدة (٨): الموضوع (٤)



## بيان معلومات (١)

## أسئلة لتقييم مدى جاهزيتك لبدء مؤسسة

ستساعد إجاباتك عن الأسئلة الآتية في تحديد جاهزيتك لإنشاء مؤسسة معيّنة.

## أ- المؤهلات الشخصية

- ١- لماذا تعتقد أنك من نوع الأشخاص الذين يمكنهم إنشاء مؤسسة معيّنة، وتشغيلها بشكلٍ ناجحٍ؟
- ٢- هل ستدعم عائلتك خططك في إنشاء المؤسسة؟
- ٣- هل عملت سابقاً في مؤسسة مشابهة لتلك التي تنوي إنشاءها؟
- ٤- هل تملك الخبرة الإشرافية أو الإدارية اللازمة لكي تعمل لحسابك الخاص؟
- ٥- هل تلقّيت تدريباً متخصصاً في مجال المؤسسة التي تعترزم إنشاءها؟

## ب- الزبائن والسوق

- ١- هل أعددت خطة تسويقية؟
- ٢- هل سيميز زبائنك بين مؤسستك ومؤسسات منافسيك؟
- ٣- هل وضعت سياسة البيع بالآجل لزبائنك؟
- ٤- ما التقنيات الإعلانية التي ستعتمدها لجذب الزبائن؟
- ٥- كيف ستحدّد ما يريده زبائنك؟

## ج- تشغيل المؤسسة

- ١- كيف ستحدّد الموظفين الذين ستستخدمهم في المؤسسة؟ وكيف ستختارهم وتدرّبهم؟
- ٢- كيف ستحدّد رواتب موظّفيك ومنافعهم؟
- ٣- هل يستطيع زبائنك الوصول إلى موقع المؤسسة (محطة باصات، ومواقف وغيرها)؟
- ٤- هل تتوقّر في مؤسستك مساحة للتوسّع لاحقاً؟
- ٥- هل درست النواحي الإيجابية والسلبية للملكية الفردية أو التضامن، أو الشركة محدودة المسؤولية أو التعاونية؟
- ٦- هل تعرف ما الأجهزة والإمدادات والمواد التي ستحتاج إليها؟ وكم ستبلغ كلفتها؟

## د- الاحتفاظ بالسجلات

- ١- هل لديك نظامٌ لحفظ السجلات من أجل تبيان الدخل والنفقات والمبيعات بالآجل والمشتريات بالآجل؟
- ٢- هل تستطيع إعداد البيانات المالية وتحليلها؟

- ٣- هل تعرف أنه من شأن فرض مراقبة جيّدة على المخزون والسجلات أن يخفّف من نفقات المؤسسة؟
- ٤- هل تعرف كيفية الاحتفاظ بسجلات عن جداول الرواتب، وكيفية إعداد تقارير عن الضرائب والمدفوعات؟
- ٥- هل ستحتاج إلى المساعدة في الاحتفاظ بسجلات مالية عن مؤسستك؟

#### ه- الاستعانة بالمساعدة الخارجية

- ١- هل ناقشت مع أحد المحاسبين شؤون مسك الدفاتر والإجراءات المالية الأخرى؟
- ٢- هل ناقشت مع أحد المحامين المتطلبات والأنظمة القانونية الخاصة بمؤسستك؟
- ٣- هل ناقشت مع أحد المصرفيين النواحي المالية لمؤسستك؟
- ٤- هل ساعدك مستشارٌ ما في تطوير خطة عمل مؤسستك؟
- ٥- هل ناقشت مع أصحاب مؤسسات آخرين ضمن مجتمعك المحلي التحديات التي تواجهها مؤسستك، والفرص المتّاحة أمامها؟

#### و- الموارد المالية

- ١- هل تملك المال الكافي لإنشاء مؤسسة وتشغيلها في أول ستة أشهر على الأقل؟
- ٢- هل بإمكانك في السنوات الأربع التالية، ومن خلال عملك لدى أشخاص آخرين، أن تجني، مالاً أكثر من ذلك الذي قد تكسبه من مؤسستك الخاصة؟
- ٣- هل تعرف أيّ موردين سيقدمون لك أفضل الخدمات بأدنى الأسعار، وأفضل تدابير الشراء بالآجل؟
- ٤- هل قمت بمقارنة كلفة شراء مؤسسة قائمة بكلفة إنشاء مؤسسة جديدة، استناداً إلى بيانات مالية؟
- ٥- هل درست مصادر التمويل كافة؟

#### ز- اختيار الشكل القانوني

- ١- ما المتطلبات القانونية التي تترتّب عن إنشاء مؤسسة خاصة؟
- ٢- كيف تعتمد التزامات مالك المؤسسة على الشكل القانوني لها؟
- ٣- كيف يؤثر الشكل القانوني على حيازة رأس المال؟
- ٤- ما تأثيرات الشكل القانوني للمؤسسة على الضرائب؟
- ٥- كيف يعتمد استمرار المؤسسة على شكلها القانوني؟

#### ح- الكفاءة والعوامل الخارجية

- ١- ما مدى كفاءة أسلوب الإنتاج المقترح والتكنولوجيا المتوقعة؟
- ٢- ما مدى كفاءة استخدام الموارد الطبيعية؟
- ٣- ما هي الآثار السلبية لنشاط المؤسسة على البيئة الطبيعية؟
- ٤- هل يؤثر التغيّر المناخي والبيئي على المؤسسة؟ وكيف؟