



Figure 1 Sample Graphic



إدارة وتسجيل العمليات المالية

Financial Records Management

دليل المشارك

Participant's Guide

الفهرست

3	مقدمة
4	♦♦♦ دليل البرنامج ♦♦♦
6	♦♦♦ إرشادات للمتدرب ♦♦♦
7	اليوم الاول - انواع التكاليف
9	فئات التكاليف
9	تكاليف طاقم العمل (Staff costs)
9	تكاليف المواد (Material costs)
10	التكاليف الرأسمالية (Capital costs)
13	اليوم الثاني/ ادارة الاموال
16	كيفية إعداد خطة التدفق النقدي
20	استخدام البيانات المالية

مقدمة

إذا قام شخص أو مجموعة من الأشخاص بتأسيس مشروع، فإن الهدف الرئيسي سيكون من تأسيس هذا المشروع هو تحقيق الربح، وحتى يتم التأكد من تحقيق هذا الهدف يتم تعيين محاسب أو مدير مالي قادر على تزويد المستخدمين بالمعلومات المالية المتعلقة بالمشروع لاتخاذ القرارات المناسبة.

ليتحقق ذلك يجب عند حدوث أي عملية مالية أن يتم تسجيلها في الدفاتر أو إلكترونيا وفق المبادئ والفروض المحاسبية ليتم الحصول على معلومات مالية مفيدة يتم إيصالها إلى متخذي القرارات في المنشأة أو المشروع. أيضا من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها يمكن تحديد صافي دخل المنشأة من ربح أو خسارة من خلال مقابلة الإيرادات بالمصروفات خلال الفترة المالية.

لذا فإن الإدارة المالية في أي منشأة أو مشروع لها دور هام في إدارة أصول المنشأة والحفاظ وتوجيهها نحو اتخاذ القرارات الصحيحة، وتسجيل كافة العمليات المالية.

لذا يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لتسجيل العمليات المالية بالمنشأة، وكيفية التعامل مع المستندات والأوراق المختلفة المتعلقة بتعاملاتها، وكيفية إعدادها وفق الشروط والمبادئ الصحيحة.

أيضا سوف يتعرف المتدرب على كيفية التعامل مع عمليات المبيعات والمشتريات ومردودات كل منها، وكيفية التعامل مع الخصم وإعداد القيود المحاسبية الصحيحة له، ثم إعداد قائمة صافي المبيعات، وقائمة صافي المشتريات تمهيدا لقياس نتائج النشاط التجاري.

مع خالص التمنيات بالتوفيق

◆◆ دليل البرنامج ◆◆

اسم البرنامج

إدارة وتسجيل العمليات المالية

الهدف العام للبرنامج

يتعرف المتدرب على مكونات النظام المحاسبي، وكيفية تسجيل المعاملات المالية والنقدية للمنشأة، واستخدام المستندات والدفاتر اللازمة لذلك.

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

بعد الانتهاء من هذا البرنامج التدريبي، سوف يتمكن المتدرب من أن:

✓ يفرق بين الأوراق التجارية المختلفة، واستخدام كل منها.

✓ يعدد مراحل النظام المحاسبي ومدخلاته.

✓ يسجل المعاملات المالية الخاصة بالمنشأة في المستندات والدفاتر.

✓ يسجل المعاملات النقدية للرواتب والمبيعات والمشتريات.

✓ يعد قائمة صافي المبيعات وصافي المشتريات.

مدة البرنامج

عدد الأيام: 3 أيام

عدد الساعات التدريبية: 12 ساعة

مدة الجلسة: 120 دقيقة

عدد الجلسات في اليوم: 2 جلسة.

استراحة: 20 دقيقة

الفئة المستهدفة

أصحاب المشاريع - الخريجين

أساليب التدريب:

- المحاضرة
- المناقشة
- مجموعات المناقشة
- مجموعات العمل
- الخرائط الذهنية
- العروض الإيضاحية
- التطبيق العملي
- البيان العملي

التجهيزات ومعينات التدريب

- جهاز كمبيوتر
- سبورة ورقية
- جهاز العرض
- أوراق A4, A3
- لوحات
- أقلام ملونة

أساليب التقييم والتقويم

- الملاحظة
- الاختبارات التكوينية
- التقويم الذاتي

◆◆ إرشادات للمتدرب ◆◆



- ✓ كن مشارك في جميع الأنشطة.
- ✓ احترم أفكار المدرب والزملاء.
- ✓ انقد أفكار المدرب والزملاء بأدب إن كانت هناك حاجة.
- ✓ احرص على استثمار الوقت.
- ✓ تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة.
- ✓ حفز أفراد مجموعتك في المشاركة في المجموعة.
- ✓ احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء.
- ✓ احرص على ما تم تعلمه في البرنامج وطبقه في العمل.
- ✓ أغلق الجوال أو ضعه على الصامت.
- ✓ الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال مدة البرنامج التدريبي.

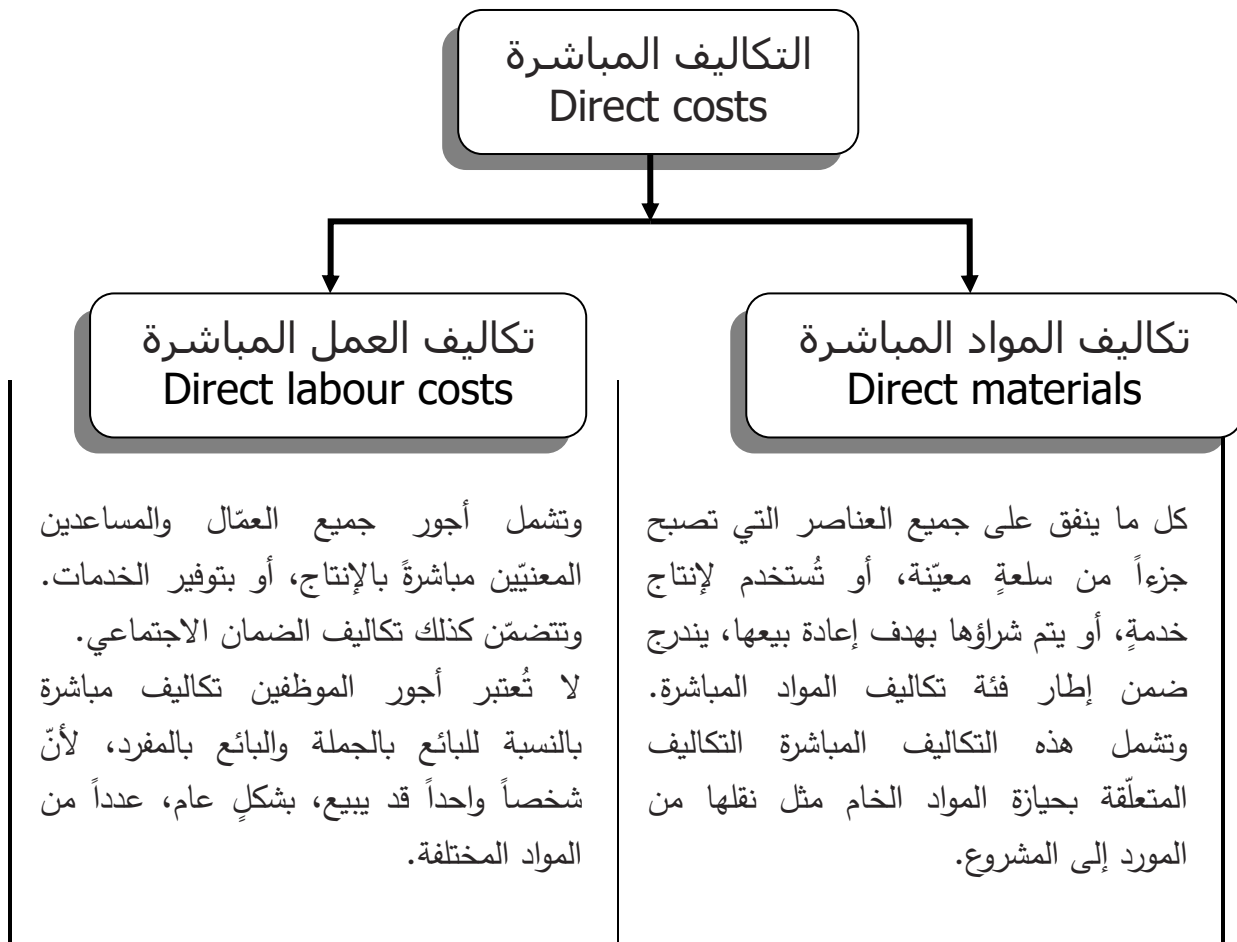
اليوم الاول - انواع التكاليف

التكاليف المباشرة وغير المباشرة

تولّد كل من مشاريع الأعمال تكاليف، حتى ولو لم تكن عمليات الإنتاج أو الخدمة أو النشاطات التجارية مستمرة فيها. ولاستيعاب هذه المسألة، من الضروري التنبّه إلى وجود التكاليف المباشرة (Direct costs) وغير المباشرة (Indirect costs).

1- التكاليف المباشرة هي تلك التي تترتّب على مشروع ما، فقط عندما يقوم بتصنيع السلع أو توفير الخدمات أو شراء السلع بهدف إعادة بيعها. وتعتمد هذه التكاليف بشكل مباشر على عدد السلع أو الخدمات التي يتم إنتاجها.

تتألف التكاليف المباشرة من مجموعتين فرعيتين من التكاليف:



2- التكاليف غير المباشرة: وهي التكاليف التي لا تُعزى بشكل مباشر إلى سلعة أو خدمة محدّدة، كبذل إيجار المكتب، أو راتب المحاسب، أو الفوائد المترتبة عن قرض مصرفي، أو قوائم الهاتف، أو تأمين السيارة والتأمين ضد الحرائق وغيرها.

و ببساطة هي التكاليف الأخرى كافة المترتبة عن نشاطات المشروع، والتي ليست تكاليف مباشرة.

وتعد كافة النفقات المتّصلة بطاقم العمل في مشاريع البيع بالجملة أو بالمفرد تكاليف غير مباشرة.

وللتمكن من حساب التكاليف التصنيعيّة العائدة لسلعة أو خدمة واحدة، ينبغي توزيع التكاليف غير المباشرة بشكلٍ نسبي. فإذا كان المشروع ينتج سلعةً أو خدمة واحدة، أو إذا كانت السلع متشابهة إلى حدٍ ما، مثل الكراسي أو الأسرة أو المراويل أو القمصان، تُقسّم التكاليف غير المباشرة على عدد السلع، وتضاف هذه النسبة إلى التكاليف المباشرة بغية احتساب الكلفة الإجمالية لكلٍ من العناصر. ويتم حساب التكاليف غير المباشرة في مشاريع الخدمات، بشكلٍ عام، على أساس ساعات العمل، كما يُضاف إليها الوقت الذي تتم تمضيته في تسليم الخدمات.

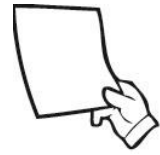
وتُعرف التكاليف غير المباشرة كذلك بالتكاليف العامة (Overhead costs).

ليس من السهولة دائماً التمييز بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة. ففي حال الغراء المُستخدم في صناعة المفروشات مثلاً، فإنّ الكميّة المُستخدمة منه لإنتاج كرسيٍّ واحدة لا تمثّل سوى نسبة ضئيلة من سعره، لذلك تعتبر تكلفة الغراء تكلفة غير مباشرة. وفي السياق نفسه، إذا عمل مساعدٌ على خدمة عددٍ من العمّال، لا يُمكن أن يرتبط راتبه بسلعة واحدٍ فقط، ويُعتبر الراتب تكلفة غير مباشرة.

الكلفة الإجمالية لسلعة أو خدمة هي:

$$\begin{aligned} & \text{مجموع تكاليف المواد المباشرة} \\ & + \text{مجموع تكاليف العمل المباشرة} \\ & + \text{نسبة التكاليف غير المباشرة} \\ & = \text{الكلفة الإجمالية للسلعة أو الخدمة الواحدة} \end{aligned}$$

ورقة معلومات (2)



تصنيف التكاليف وفق فئاتها

يتعيّن على الرياديين معرفة المبلغ الإجمالي للتكاليف التي تتكبّدها مشاريعهم في الشهر الواحد والسنة الواحدة. وتعد هذه المعلومات بالغة الأهمية، لأنّها تُبيّن هيكلية التكاليف ضمن المشروع، وتُشير إلى الحالات التي تبلغ فيها تكاليف معيّنة نسبةً عاليةً دون أيّ مبرّر. ولدى توفّر هذه المعلومات لدى الريادي، يمكنه أن يُحاول خفض التكاليف، وأن يزيد من قدرته التنافسية.

ويتعين على الشخص الذي يبدأ مشروعه أن يتنبأ التكاليف الإجمالية له في سنة واحدة على الأقل، لمعرفة فيما إذا كانت المبيعات المخطّط لها تغطي التكاليف أم لا.

فئات التكاليف

يمكن تصنيف كافة التكاليف المترتبة في مشروع ما ضمن الفئات الآتية:

تكاليف طاقم العمل (Staff costs)

ما أن يقدم الريادي على توظيف طاقم عمل، يتحوّل إلى رب عمل، ويصبح لديه مسؤولية قانونية واجتماعية حيال موظفيه. وتعني هذه المسؤولية أن عليه تلبية عددٍ من المتطلبات التي تقضي بها القوانين والأنظمة المعمول بها، أو الاتفاقيات الجماعية مثل:

- الحد الأدنى للأجور
- العدد القانوني لساعات العمل
- بدل ساعات العمل الإضافية
- الإجازة السنوية
- الإجازة المرضية
- الضمان الاجتماعي

ويتبين من هذه القائمة أنّ تكاليف طاقم العمل لا تقتصر على الرواتب أو الأجور. فغالباً يتم احتساب التكاليف الإضافية التي تنشأ علاوة على الرواتب على أنها نسبة منها. وقد يختلف ذلك بين دولة وأخرى، فتكون متدنية نسبياً وقد تبلغ نسبة (40%) في الدول الصناعية التي تتمتع بشبكة ضمان اجتماعي متطورة.

تكاليف المواد (Material costs)

تدرج جميع المواد المستخدمة لصناعة سلعة أو لتوفير خدمة ضمن فئة "التكاليف المادية". كما تحسب المواد التي لا تُستخدم لإنتاج سلعة، بل تكون ضرورية لحسن سير المشروع مثل المعدات المكتبية أو مستحضرات تنظيف المكاتب كتكاليف مادية.

يتم التمييز في الإنتاج بين أنواع مختلفة من المواد:

- المواد الخام (Raw materials): مثل ألواح الخشب، والقضبان المعدنية، وألواح الصفيح الحديدي، والجلد، والصوف، والمنسوجات، والبلاستيك، والطحين، والزبدة وغيرها.
- اللوازم العامة (Standard materials): مثل المسامير، والبراغي، والكيلونات (أقفال الابواب)، والصواميل، والتجهيزات، والمعدات الكهربائية، وقطع الغيار، والأزرار، والسحابات وغيرها.
- المواد التكميلية (Auxiliary Materials): مثل الغراء، والطلاء، وقضبان اللحام الكهربائي، وغازات اللحام، وشفرات المناشير، وورق الشدّ، وخيوط الغزل، وغيرها.

وتصنّف تكاليف شراء السلع التامة الصنع بهدف إعادة بيعها في مشاريع البيع بالجملة وبالمفرد على أنّها تكاليف مادية

التكاليف الأخرى (Other costs)

تغطي هذه التكاليف بشكل أساسي الكهرباء والماء والهاتف والانترنت والتأمين والإيجار والإعلانات والنفقات الإدارية وغيرها.

التكاليف الرأسمالية (Capital costs)

يتعين على الريادي الذي يقترض مبلغاً من المال أن يدفع فائدةً عن فترة القرض. كما تستحق الفائدة عن أي سحب زائد على حساب الريادي الجاري. وتُسمى هذه المدفوعات بالتكاليف الرأسمالية.

وقد يبرز نوع خاص من التكاليف الرأسمالية يُعرف بتكاليف الاستهلاك (Depreciation cost). فلدَى البدء بعملية الإنتاج، يعتمد الريادي إلى شراء آلات جديدة من رأس مال المشروع. وإذا رغب بعد عدة سنوات ببيع إحداها، لحاجته إلى آلة تعمل بسرعة أكبر، أو لأن الآلة قد فقدت من دقتها، أو لأنها تتعطل باستمرار وتحتاج إلى التصليح، فإنه سيتقاضى عنها مبلغاً أدنى بكثير من المبلغ الذي دفعه عندما كانت جديدة.

يُعرف انخفاض قيمة الآلات أو المعدات أو السيارات العاملة في مشروع معين بقيمة الاستهلاك.

إنّ انخفاض هذه القيمة هي عملية قد تدوم سنوات يعتمد عددها على نوع الآلة. وفي النهاية، قد تبرز الحاجة إلى استبدال الآلة أو الشاحنة أو السيارة. وبالتالي تُعتبر هذه الخسارة السنوية كتكلفة رأسمالية نتيج استرجاع المال الذي تمّ تسديده لقاء الآلة الجديدة لغرض استبدالها.

كيف يتم حساب قيمة الاستهلاك؟ يتم حساب قيمة الاستهلاك ببساطة تامة بقسمة سعر الآلة أو السيارة التي تم شراؤها حديثاً على عمر الآلة المتوقع. فإذا تم شراء شاحنة صغيرة لتسليم البضائع مثلاً لقاء (12000) وحدة نقدية، وكان عمره السيارة المتوقع خمس سنوات.

سيكون استهلاكها السنوي (12000) وحدة نقدية/5 = (2400) وحدة نقدية في السنة الواحدة.

البنود الاستثمارية	العمر المتوقع بالسنوات	نسبة الاستهلاك السنوية (%)
المباني	20	5
الآلات البسيطة	10 - 8	10 - 12.5
الآلات الخاصة	5 - 3	20 - 33.3
المركبات	5	20
الأدوات اليدوية	3	33.3

وتدوّن البنود الاستثمارية في المشروع في نموذج خاصٍ للاستهلاك يتضمن المعلومات الآتية:

نموذج قيمة الاستهلاك	
اسم البند ومواصفاته	ماكنة تنعيم (تجليخ) خاصة رقم التسلسل: أ 123
سنة الحيازة (الشراء)	2000م
سعر الشراء (بما في ذلك تكاليف التسليم)	(10000) وحدة نقدية
العمر المقدّر (المتوقع)	(4) سنوات
نسبة الاستهلاك (%)	25%
قيمة الاستهلاك في السنة	(2500) وحدة نقدية

تنبؤ التكاليف

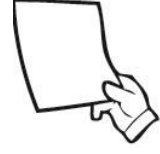
يتعين على الريادي أن يتطلع دائماً إلى المستقبل، وأن يتوقع تطوّر مشروعه. وتبين خطّة المبيعات عدد السلع أو الخدمات أو السلع المتّوقع إنتاجها أو بيعها، وتبرز أية تغييرات موسميّة أو انخفاضات أو ارتفاعات في المبيعات. وبالتالي، ستتغيّر التكاليف المباشرة، في حين ستظلّ التكاليف غير المباشرة عند المستوى نفسه.

تُضاف تكاليف طاقم العمل وتكاليف المواد والتكاليف الأخرى إلى التكاليف التشغيليّة باعتبارها تعتمد على النشاطات التشغيلية للمشروع، في حين تكون التكاليف الرأسماليّة مستقلة تماماً عن النشاطات التشغيليّة.

تنبؤ التكاليف الشهرية في عام _____

فئات التكاليف	2	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	1	2	1	العام
تكاليف طاقم العمل													
تكاليف المواد													
التكاليف الأخرى													
التكاليف التشغيلية													
التكاليف الرأسمالية													
مجموع التكاليف													

ويمكن تفصيل كلٍّ من فئات التكاليف إلى عدّة فئات فرعية، وذلك وفقاً لطبيعة المشروع مثل: تكاليف طاقم العمل الموزعة على موظفي الإنتاج والموظفين الإداريين وموظفي المبيعات، وغيرها.



الأسئلة الرئيسية حول حفظ السجلات

1- لم الاحتفاظ بالسجلات؟

- أ- ينص القانون على ضرورة احتفاظ كافة المشاريع بأحد أنواع السجلات الخطية.
- ب- يُمكن أن تُجيب السجلات الوافية على الأسئلة الآتية:
 - ما نسبة الأرباح التي يجنيها المشروع؟
 - كم تبلغ قيمة المشروع؟
 - كم تبلغ القيمة التي يدين بها الزبائن الدائنون للمشروع؟
 - ما المبلغ الذي يدين به مشروع الأعمال لدائنيه؟
 - ما الضريبة التي يجب أن يدفعها المشروع؟

2- كيف يُمكن وضع نظام لحفظ السجلات؟

- أ- قبل إرساء نظامٍ مناسبٍ لحفظ السجلات، ينبغي الاستعانة بمساعدة أحد المحاسبين. وإذا كان المالك لا يستطيع تحمّل كلفة استخدام محاسب، فلن يتمكن من تحمّل تكاليف الانطلاق بأي مشروع.
- ب- قد يعد المحاسب نظاماً مناسباً للسجلات يكون مفصلاً وفق حاجات المشروع.

3- ما المعلومات التي سيرغب الآخرون معرفتها بشأن الموارد المالية للمشروع؟

سيرغب الكثيرون في الإطلاع على الموارد المالية للمشروع. فقد يُبدي المصرفيون اهتماماً للأمر بسبب تقدّم صاحب المشروع بطلب الحصول على قرضٍ مالي. وقد يكون جُباة الضرائب مهتمّين في ظروف المشروع، شأنهم شأن الشركاء والأقرباء وغيرهم من المقرضين المُحتملين. وسيرغب الموردون كذلك في الإطلاع على ظروف الشركة المالية، لأنّهم عندما يشحنون بضاعتهم دون أن يكونوا قد استوفوا ثمنها من المشروع يكونون وكأنّهم يعطونه سلفة. وقد تشمل الأسئلة المحدّدة التي قد يطرحوها:

- أ- كم تملك من المال؟ وما المبلغ الذي تدين به؟ وكم تساوي؟
- ب- كم بلغ دخلك في العام الماضي؟
- ج- كم حجم مبيعاتك نقداً ومبيعاتك بالآجل؟
- د- كيف كان وضع سجلات تحصيلك؟

- هـ - ما مجموع "التكاليف العامة"؟ وما نسبة المبيعات الإجمالية التي يمثلها؟
- و - ما النفقات التي ستتكبد؟
- ز - ما القيمة السوقية للمباني والأجهزة والمعدات والآلات والتجهيزات وغيرها من الموجودات؟
- ح - ما أكثر عناصر المخزون مبيعاً؟ وأدناها مبيعاً؟
- ط - ما الأقسام التي تحقق الربحية الأعلى؟ وتلك التي تحقق الربحية الأدنى؟
- ي - هل تستفيد من الخصومات المالية والتجارية، ومن التخفيضات على الإعلانات والتسويق؟

4-

أي نوع من السجلات ينبغي أن يحتفظ بها المشروع الصغير؟

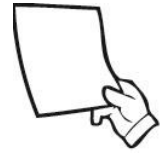
- أ - **جدول الرواتب (Payroll).** يتعين على مالك المشروع أن يعرف المبلغ الذي يدفع له ولموظفيه. وتستلزم هذه المعلومات وحدها تواجد نظام صغير للمحاسبة، حرصاً على دقة المعلومات وترتيبها.
- ب - **الرصيد النقدي (Cash Balance).** يتعين على مالك المشروع أن يعرف المبلغ النقدي المتوفر في أي من الأوقات، لتحديد إذا كان من الممكن تسديد الفواتير. ترد الأموال إلى الشركة وتخرج منها يومياً، ولكن أصحاب المشروع لن يعرفوا ما يمكنهم تحمله من مدفوعات في غياب السجلات.
- ج - **الحسابات المستحقة للتحويل (Accounts receivables).** يمنح المالك، في ظروف محددة، سلفة إلى بعض زبائنه. وتُعرف المبالغ المستحقة للتحويل بالحسابات المدينة، وهي سجلات ذات أهمية بالغة. ولكن كيف سيعرف المالك بدونها متى يجدر به إرسال فاتورة وبأية قيمة؟ ومتى عليه إيقاف البيع الآجل؟ ومتى عليه أن يبذل جهوداً قصوى لتحصيل الفواتير المتأخرة السداد؟ ومتى ينبغي أن يفرض فائدة، في حال فرضها؟
- د - **الحسابات المستحقة الدفع (Accounts Payables).** يُعرف مبلغ المال الذي يدين به مشروع أعمال لغيره (مثل الموردين) بالحسابات الدائنة. وينبغي تسديد هذه الفواتير في أوانها لسببين: (1) قد يحصل المرء أحياناً على خصم نقدي في حال تسديد فاتورة في أوانها (2) على المرء أن يحافظ على سمعة جيدة بين الأشخاص الذين يتعامل معهم. ولكنّه قد يرتكب الأخطاء في غياب السجلات الدقيقة.
- هـ - **سجلات المخزون (Inventory records).** يجب أن يتمتع المالك بالقدرة على التحكم بالمخزون، وإن كان ذلك في مشروع صغير للبيع بالمفرد. فما السلع التي تلقى مبيعاً؟ وما السلع الراكدة؟ وهل تتيّس الإمدادات بكميات مناسبة؟ يمكن لأصحاب المشاريع حفظ هذه المعلومات في ذهنهم، ولكن ليس بالقدر الكافي لأداء الأعمال التي من شأنها أن تدرّ ربحاً.

- و- **متطلبات الحكومة (Government requirements).** يتعين على المالك أن يقدم بيانات مالية لغايات الضريبة. تُحتسب الضرائب على أساس الربح الذي يجنيه المشروع. فتحّى المشروع الصغير للبيع بالمفرد ملزماً برفع بعض التقارير.
- ز- **البيانات المالية (Financial statements).** يتعين على مالك المشروع أن يُعدّ مرّة في السنة على الأقلّ بياناً مالياً شاملاً عن مشروعه - ويشبه ذلك خضوع المرء لكشف صحّي سنوي. فكم كان المشروع ناجحاً من حيث المبيعات الإجمالية؟ كم بلغت نفقاته؟ كم بلغت الأرباح قبل الضرائب وبعدها؟ ما الذي قد يقوم به المالك لتحسين سير الأمور في السنة المقبلة؟ فلدى اقتراضهم للمال، يتعين على أصحاب المشاريع تقديم بيانات مالية من هذا النوع للمصرف، ولدى إقدامهم على بيع مشاريعهم، سيكون عليهم عرض البيانات المالية على المشتريين المحتملين.

5- من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلات المالية؟

- أ- **حفظ السجلات بنفسك.** إذا كان مشروعك صغير، وكنت تتمتع ببعض الخبرة، فقد تتمكن من حفظ سجلات مشروعك بنفسك. تذكر أنّك أثناء قيامك بهذا العمل، قد تمنع نفسك من تأدية مهمة أخرى لمشروعك، ولعلّها تكون مهمة لا يمكن أن ينجزها أحد سواك. لذلك، عليك أن تخطّط لتفويض وظائف حفظ السجلات لشخص آخر بأسرع ما يمكن. لكن ينبغي عليك أن تظل واعياً في ما يتعلّق بهذا النظام، وأن تتمكن من التدخل في أية لحظة إذا غادر الشخص المسؤول عن حفظ السجلات عمله، أو في حال كان مريضاً.
- ب- **تعيين مساعد.** إذا قمت باستخدام أشخاص آخرين، فقد تكون إحدى الوظائف الأولى التي قد تفوضها إلى أحد موظفيك هي حفظ كافة السجلات أو بعضها. ويتولّى جميع الموظفين بعض المسؤولية في حفظ السجلات بما أنّهم يحزرون فواتير عن مبيعاتهم، ويشغلون ماكينة النقد، ويؤدّون مهام حفظ السجلات بطرق عدّة تكون واثقاً من دقّتها. وتقع على عاتقك مسؤولية تدريب هذا الشخص وتعليمه، وتقييم الأساليب التي يعتمد عليها.
- ج- **توظيف محاسب بدوام كامل.** عندما يكون مشروعك كبيراً بما فيه الكفاية، تكون في موقع مناسب لاستخدام شخص مؤهل، يكون في غالبية الأوقات أكثر إطلاعاً منك على السجلات. ويصعب على بعض رجال الأعمال تفويض المهام لغيرهم في هذا المجال، فهم يشعرون بضرورة مراقبة السجلات عن كثب، إلّا أنّ ذلك يُربك الشخص المعني بحفظ السجلات في أغلب الأحيان، ويُضعف موقعه. لذلك عليك أن تعرب عن رغباتك ومتطلباتك، وأن تدع الشخص المسؤول عن السجلات يؤدّي عمله.
- د- **التعاقد مع خدمات خارجية.** يكثر عدد الشركات التي تقدّم خدمات متعدّدة لحفظ السجلات. وتشمل عمليّات التدقيق السنوية، وإعداد بيانات الأرباح والخسائر والميزانية العمومية، وصولاً إلى جداول الرواتب الأسبوعية، وتحليل المبيعات اليومية، ومراقبة المخزون وتحليله.

هـ - قسم المحاسبة. إذا أتاح حجم المشروع ذلك، يمكنك أن يحظى بقسم محاسبة خاص يرأسه مدقق في الحسابات، أو موظف في الشركة، عادةً ما يكون أمين الصندوق. ويتعين على هذا القسم أن يمسك مجموعة كاملة من الدفاتر تشمل الحسابات الدائنة والمدنية، وحسابات دفتر الأستاذ العامة (General ledger accounts). ويمكن الاستعانة بمعدات آلية أو معلوماتية لحفظ السجلات وفقاً لحجم المعلومات المطلوبة.



الجلسة الثانية

التوقعات المالية

سيكون الريادي الذي عمل على إعداد نظام وافٍ ومناسب لحفظ السجلات، على اطلاعٍ دائمٍ بأداء مشروعه السابق والحالي. لكن عليه التأكد من قدرته على دفع كافة الموجبات التي ستترتب عليه لاحقاً مثل الرواتب والمواد والفوائد وتسديد سلف الموردين أو القروض المصرفية الخ. ومن شأن الأرقام المستخرجة من حفظ السجلات أن تساعد في هذا التنبؤ، وبخاصة إذا واجه المشروع تقلبات موسمية. تستعمل خطة التدفق النقدي (Cash flow plan) في التنبؤات المالية. وتستند هذه الخطة، كما يشير اسمها، إلى النقد المتدفق إلى المشروع والنقد المتدفق خارجه. ويُعتبر المال المُودع في الحسابات المصرفية نقداً لدى وضع خطة التدفق النقدي.

تأتي المبالغ النقدية المُتدفقة إلى المشروع، في أغلب الأحيان، من بيع السلع أو الخدمات. وقد ترد كذلك تدفقات نقدية داخلية أخرى من السلف المصرفية، أو السحوبات الكبيرة، أو بيع المعدات القديمة، أو العائدات الضريبية وغيرها. أما النقد الخارج، فيهدف بنوعٍ خاصٍ، إلى تغطية الرواتب والتكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية.

وسيتمكن الريادي، بفضل خطة المبيعات (Sales plan)، من معرفة إجمالي مبيعاته المتوقع، وكلفة إنتاج السلع أو شرائها. وتمكن خطة التدفق النقدي الشهرية الريادي من تقدير النقد المتوقع دخوله إلى المشروع، والمبلغ الواجب دفعه شهرياً. ويُساعد ذلك رجل الأعمال على تقادي نفاذ النقد من مشروعه.

كيفية إعداد خطة التدفق النقدي

يبين الجدول أدناه شكل خطة التدفق النقدي النموذجية.

يتعين على الريادي الذي يرغب في وضع خطة تدفق نقدي أن يتبع الخطوات الآتية تباعاً:

- 1- عليه أن يتحقق من المبلغ المالي المتوفر في صندوق النقد، وفي حساب الشركة المصرفي، وأن يُبين المبلغ في صف "النقد المتوفر في أول الشهر" في العامود الأول المعنون "الشهر 1". ويمثل هذا المبلغ المالي رأس المال العامل عند بدء المشروع.

- 2- ثم يتم تسجيل المبيعات الإجمالية المقدّرة استناداً إلى خطّة المبيعات في الصف التالي "النقد الوارد من المبيعات". فإذا قضت الخطة بأن يكون قسم من المبيعات بالآجل، لا يعتمد إلى تسجيله في ذلك الشهر، بل يتم تسجيله في الشهر الذي يتوقع فيه استلام الجزء المتبقي منه على أنّه دخل.
 - 3- يُسجّل النقد المتوقّع من عمليّات أخرى مثل القرض المصرفي، أو الفوائد المتحققة عن أموال المشروع المودعة في المصرف، في صف "النقد الوارد من عمليّات أخرى".
 - 4- يُشكّل مجموع هذه الصفوف الثلاثة مجموع النقد الوارد ويتم تسجيله في صف "مجموع النقد الوارد".
 - 5- يتم تسجيل مجموع تكاليف طاقم العمل الشهرية، بما فيها تكاليف الضمان الاجتماعي وغيرها من منافع، فضلاً عن راتب مالك المشروع، في الصف المعنون "النقد الخارج لتغطية تكاليف طاقم العمل".
 - 6- تختلف تكاليف التشغيل وفق خطّة المبيعات، وبخاصّةً فيما يتعلّق بتكاليف المواد أو تكاليف السلع. وإذا كان متوقعاً أن تتم أي من عمليّات الشراء بالآجل، يُعتمد إلى تسجيل النقد الخارج عند استحقاق تسديد السلفة.
 - 7- تُسجّل سائر المبالغ النقديّة الخارجة التي يتعيّن على المشروع تسديدها مثل فوائد القروض، والضرائب والرخص، في سطر "النقد الخارج لتغطية تكاليف أخرى". ويشمل ذلك أيضاً الأموال الموظّفة في الاستثمارات المُخطّط لها لذلك الشهر.
 - 8- يُضاف مجموع الصفوف الثلاثة السابقة ويتم تسجيله في صف "مجموع النقد الخارج".
 - 9- تتمثّل الخطوة الأخيرة في حساب خطّة التدفّق النقدي للشهر الأول بطرح مجموع النقد الخارج من مجموع النقد الوارد، وسينتج عن ذلك المبلغ النقدي المتوقّع في نهاية الشهر. يُسجّل هذا الرقم في الصف الأخير.
- يحسب التدفق النقدي للأشهر الأخرى بالطريقة نفسها، ويسجّل المبلغ النقدي المدوّن في نهاية كل شهر على أنّه المبلغ النقدي المتوفّر في بداية الشهر التالي.

خطة التدفّق النقدي

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
النقد في أول الشهر												
النقد الوارد من المبيعات												
النقد الوارد من العمليات الأخرى												
مجموع النقد الوارد												
النقد الخارج لتغطية تكاليف طاقم العمل												
النقد الخارج لتغطية التكاليف التشغيلية												
النقد الخارج لتغطية التكاليف الأخرى												
مجموع النقد الخارج												
النقد في نهاية الشهر												

تُغطّي خطة التدفّق النقدي عادة فترة (12) شهراً تماشياً مع السنة الماليّة. ولكن ينبغي إسناد التوقعات إلى بيانات واقعيّة. تعتمد الفترة على طبيعة المشروع، ويمكن بالتالي إعداد خطة التدفّق النقدي الشهري لفترة أقصر إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

ينبغي تحديث خطة التدفّق النقدي الشهري استناداً إلى البيانات الواردة في السجّلات بهدف التحديد الفوري لأيّ انحراف عن خطة التدفّق النقدي.

إذا تبين من خطة التدفّق النقدي أنّه من المُحتمل أن ينفذ المال من المشروع في أيّ من الأشهر المقبلة، يُمكن لصاحب المشروع اتّخاذ التدابير الآتية:

زيادة التدفّق النقدي عن طريق: • زيادة المبيعات • إعطاء سلف أقلّ للزبائن • القيام بسحوبات مصرفية زائدة • بيع جزء من استثمارات المشروع	خفض التدفّق النقدي عن طريق: • خفض التكاليف التشغيلية • إيجاد مورد أقلّ كلفة • التفاوض بشأن الحصول على سلف من الموردين • التفاوض بشأن تمديد فترة القرض
--	---

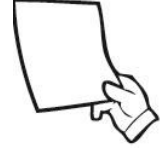
• توظيف استثمار مخطّط له في مرحلة لاحقة

• طلب المال من أحد الأصدقاء

استخدام البيانات المالية

بعد التباحث مع عددٍ من المصارف، نجح فريد في الحصول على قرض لمدة ثلاث سنوات بقيمة (11250) وحدة، تسدّد على ست دفعات نصف سنويّة بفائدة مقدارها (5%).

كيف ستبدو توقّعات فريد الجديدة بشأن التدفّق النقدي بعد أخذ هذا القرض بالحسبان؟



ورقة معلومات(1)

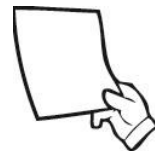
بيان الدخل (Income statement)

يُساعد بيان الأرباح والخسائر في تحديد إذا كان المشروع يجني ربحاً أو يتكبّد خسارة في فترة زمنيّة محدّدة، تمتد من شهرٍ إلى سنة. وكلّما حسبت أرباحك وخسائرَك على فترات متقاربة، ستتمكن من معرفة الوضع المالي لمشروعك بشكلٍ أسرع.

تتألّف عملية حساب بيانات الدخل (الأرباح والخسائر) من خمس خطوات محدّدة هي الآتية:

- 1- **المبيعات (Sales):** بما فيها البيع نقداً وبالأجل
- 2- **كلفة السلع المُباعة (Cost of Goods Sold):** وهي الثمن الذي يدفعه المشروع لقاء السلع التي باعها؛ ويُمكن حسابه بإضافة قيمة السلع التي تم شراؤها في الفترة المحددة إلى قيمة المخزون الأولي (يُمكن الحصول على قيمة المخزون الأولي من بيان الدخل السابق) ومن ثم طرح قيمة المخزون المتوفّر في نهاية الفترة.
- 3- **مجمّل الربح (Gross Profit):** يتم حسابه بطرح تكلفة السلع المُباعة (تكاليف المواد المباشرة وتكاليف العمالة المباشرة) من المبيعات.
- 4- **النفقات (Expenses):** وتتضمّن تكاليف اليد العاملة وغيرها من التكاليف (التسويق والإعلانات والإدارية والخدمات).
- 5- **صافي الربح (Net Profit):** وهو المبلغ المتبقي بعد طرح النفقات من إجمالي الربح. ويُبيّن هذا الرقم إذا كان المشروع يجني ربحاً أو يتكبّد خسائر.

سيعرض المدرّب عليك مثلاً عن بيان الأرباح والخسائر في محلات أزهار الربيع في شهر تموز (يوليو)، علماً أنّ صافي الربح في ذلك الشهر بلغ (7000) وحدة نقدية. تذكر أنّه في حال كان المشروع مسجّل، يتعيّن على مالكة دفع الضرائب المفروضة على الأرباح.



ورقة معلومات (2)

الميزانية العمومية (The Balance Sheet)

الميزانية العمومية هي بيان مالي يُبين ما تملكه، وما تدين به في أي يوم من حياة مشروعك. وتختلف الأرقام الماليّة الواردة في الميزانية العمومية من يوم لآخر، بسبب الأموال الواردة إلى المشروع والخارجة منه باستمرار. ويتم إعداد الميزانية العمومية أساساً لتحديد إذا كان المشروع يجني أرباحاً أو يتكبّد خسائر. المعادلة المستخدمة لإعداد الميزانية العمومية هي:

$$\text{الموجودات} = \text{المطلوبات} + \text{رأس المال (حقوق الملكية)}$$

وتتضمن كلّ ما يملكه المشروع من نقد وأجهزة وأبنية ومخزون • الموجودات المتداولة (Current Assets): وتتضمن النقد وكل ما يُمكن تحويله إلى نقد في غضون 12 شهراً. تتضمن الموجودات المتداولة النقد والحسابات المصرفية والحسابات المستحقّة للتحويل (ما يدين به الآخرون لك) والمخزون. • الموجودات الثابتة (Fixed Assets): وهي الموجودات التي لا يُمكن تحويلها إلى نقد بسهولة (في غضون 12 شهراً). وهي مواد يكتنيها المشروع لاستخدامها على المدى البعيد، وتشمل الأراضي والأبنية والآلات والأجهزة والمركبات.	الموجودات Assets
وتتضمن كلّ ما يدين به المشروع، وقد تشمل القروض وإشعارات الدائنين والضرائب والرهون. • المطلوبات المتداولة (Current Liabilities): الالتزامات المتداولة هي كلّ ما تدين به وينبغي تسديده من خلال استخدام موجودات متداولة. وإن الالتزامات المتداولة هي عادة العناصر التي ينبغي إعادة تسديدها في غضون 12 شهراً بما في ذلك الضرائب والقروض والفواتير المستحقّة للدائنين. • المطلوبات الطويلة الأمد (Long-term Liabilities): وهي كلّ دين لا يُمكن سداؤه في غضون (12) شهراً مثل الرهن.	المطلوبات Liabilities
وهي ما يملكه المشروع فعلياً بعد طرح المطلوبات. وتمثّل الاستثمار الأولي لمالكي المشروع وأرباحهم المحتجزة (Retained earnings)	القيمة الصافية Net Worth