

حسن تسيير مقاولتك

التخطيط المالي

مكتب العمل الدولي



هذا العمل مخصص للاستخدام العام بموجب رخصة Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo). يحق للمستخدمين إعادة استخدام المحتوى الأصلي وتشاركه وتكييفه والبناء عليه، وإن كان ذلك لأغراض تجارية، كما هو مفصّل في الرخصة. ويجب أن يحصل أي عمل جديد يستخدم المحتوى الأصلي على الرخصة نفسها من نوع CC-BY-SA. ويجب نسب العمل بصورة واضحة إلى منظمة العمل الدولية بصفتها مالكة المحتوى الأصلي. ولا يسمح باستخدام شعار منظمة العمل الدولية في العمل الذي يرتبط بالمستخدمين.

الترجمات – في حال ترجمة هذا العمل، يجب إضافة إفادة التتصل التالية مع نسب العمل: لم تصدر هذه الترجمة عن مكتب العمل الدولي (ILO) ولا يجوز اعتبارها ترجمة رسمية صادرة عن منظمة العمل الدولية. كما لا تتحمل منظمة العمل الدولية المسؤولية عن المحتوى أو عن دقة هذه الترجمة.

التعديلات – في حال تعديل هذا العمل، ينبغي إضافة إفادة التتصل التالية مع نسب العمل: إن هذا النص تعديل لعمل أصلي صادر عن مكتب العمل الدولي (ILO). وتقع مسؤولية الآراء والأفكار المضمنة في التعديلات حصراً على عاتق مؤلف التعديل أو مؤلفيه وهي غير مدعومة من جانب منظمة العمل الدولية. كما أن التعديلات غير المدعومة من وحدة المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في منظمة العمل الدولية لا يمكنها استخدام علامة SIYB وشعارها.

يجب توجيه جميع الأسئلة حول الحقوق والتراخيص إلى قسم المنشورات التابع لمنظمة العمل الدولية (الحقوق والتراخيص)، CH-1211 جينيف 22، سويسرا، أو عبر البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: rights@ilo.org

مكتب العمل الدولي

أنشئ مقاولتك: دليل / مكتب العمل الدولي، قسم المنشآت. – جنيف: منظمة العمل الدولية، 2015

رقم ISBN: 9789221287612؛ 9789221287629 (ويب pdf)؛ 9789221287636 (مجموعه)

قسم المنشآت التابع لمنظمة العمل الدولية

استحداث المنشآت / التخطيط للشركات / المنشآت الصغيرة

03.04.5

طريقة تصنيف منظمة العمل الدولية لبيانات المنشورات

لا تفيد التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية والموافقة لممارسات الأمم المتحدة إضافة إلى عرض المادة هاهنا بالتعبير عن أي رأي كان من جهة مكتب العمل الدولي بالنسبة إلى الوضع القانوني لأي بلد أو منطقة أو أراض أو عن سلطاتها، أو بالنسبة إلى ترسيم حدودها.

تقع مسؤولية التعبير عن الآراء في المقالات والدراسات الموقعة وأي مساهمات أخرى بصورة حصرية على عاتق مؤلفيها، ولا يفيد النشر بدعم مكتب العمل الدولي لأي من الآراء المعبر عنها في هذه المنشورات.

لا تفيد الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات التجارية والعمليات بدعمها من جانب مكتب العمل الدولي، ولا يشير عدم ذكر اسم أي شركة محددة أو منتج تجاري أو عملية بعدم الموافقة عليها.

يمكن الحصول على منشورات منظمة العمل الدولية ومنتجاتها الرقمية من المكتبات الكبرى ومنصات التوزيع الرقمي من أو خلال طلبها مباشرة من العنوان التالي: ilo@turpin-distribution.com. لتلميذ من المعلومات، زوروا موقعنا: www.ilo.org/publns، أو تواصلوا معنا على العنوان التالي: ilopubs@ilo.org.

طُبِعَ في سويسرا

نبذة حول برنامج "أنشئ و طور مقاولتك" (GERME)

يشكل برنامج "أنشئ و طور مقاولتك" برنامجًا تكوينيًا على التسيير طوّره منظمة العمل الدولية مع التركيز على إنشاء وتحسين المقاولات الصغرى، كاستراتيجية لخلق المزيد من فرص العمل اللائق لفائدة النساء والرجال، ولاسيما في الاقتصاديات النامية. ويُعتبر هذا البرنامج الأوسع نطاقًا في هذا المجال في العالم حيث أنه يشمل أكثر من 100 بلد.

يتضمّن البرنامج أربع وحدات مترابطة هي: 1- حدّد فكرة مقاولتك ، 2-أنشئ مقاولتك، 3-حسن تسيير مقاولتك، و 4- طوّر مقاولتك.

تعتمد منظّمة العمل الدولية في تنفيذ البرنامج هيكليّة ثلاثية المستويات تشمل المدربين الرئيسيين والمدربين والمستقيدين النهائيين – أي المقاولين المحتملين والحاليين. ويكون المدربين الرئيسيين المعتمدين من طرف منظّمة العمل الدولية مسؤولين عن تطوير قدرة المدربين على تنفيذ التكوين على البرنامج المذكور بفعالية. بعدئذ، يقوم المدربون بتكوين المقاولين على الوحدات التكوينية الخاصة بالبرنامج. وتقوم منظّمة العمل الدولية بدور محوري في تحديد الممارسات الجيدة ونشرها، و تنظيم الدورات التكوينية ومراقبة الجودة وتوفير المشورة التقنية حول تنفيذ برنامج "أنشئ و طور مقاولتك" (GERME)

نبذة عن برنامج "حسن تسيير مقاولتك"

إن برنامج "حسن تسيير مقاولتك" هو برنامج تكوين على التسيير يتوجّه إلى أصحاب المقاولات الصغيرة والمسؤولين فيها، لمساعدتهم على تطوير أعمالهم وزيادة المبيعات وخفض التكاليف. وهو يتمحور حول كيفية تحسين الأداء في مقاولتك.

يُنبتق برنامج "حسن تسيير مقاولتك" عن برنامج بلوره الاتحاد العام لأرباب العمل في السويد من أجل أصحاب المقاولات الصغيرة والمتوسطة الحجم. بعد ذلك قامت منظمة العمل الدولية بتكييف المناهج والمواد التكوينية، بحيث تلائم احتياجات أصحاب المقاولات الصغيرة في البلدان النامية.

يستعين برنامج "حسن تسيير مقاولتك" بمجموعة من ستة كتيبات (التسويق، التكاليف، المشتريات وتبدير المخزون، مسك سجلات المحاسبة، التخطيط المالي، الموارد البشرية والإنتاجية). يمكن استعمال كل كتيب على حدة كما يمكن استعمال الكتيبات الستة ضمن دورة تكوينية متكاملة، علماً أن الدورة المتكاملة تستغرق سبعة أيام تقريباً. و يستعين البرنامج بمنهجية تفاعلية للتكوين على تسيير المقاولات الصغيرة تتمحور حول حل الإشكاليات بالاعتماد مثلاً على الحالات الدراسية القصيرة أو الأمثلة المصورة.

أما الكتيب بعنوان "التخطيط المالي" فيشرح كيف يمكن للمقاولين تسيير مقاولاتهم بكفاءة أكبر عندما يضعون الخطط لمختلف الشؤون المتصلة بمقاولتهم

كلمة شكر وتقدير

يُعتبر هذا الكتيب بعنوان "التخطيط المالي" ثمرة جهود جماعية وهو يعكس الخبرات والمعارف المكتسبة في تنفيذ البرنامج على مدى ثلاثة عقود من الزمن تقريباً. خاصة المساهمات التي لا تقدر والتي بدلها المدرسين الرئيسيين و المدرسين على برنامج "انثى" و طور مقالته" الذين اختبروا وصمموا ونفذوا البرنامج في دول مختلفة لعدة سنوات. إعداد هذا الكتيب لم يكن ممكن لولا الخبرات الواسعة والدعم القيم والمقترحات البناءة التي شاركنا إياها العديد من الزملاء المنتمين إلى شبكة البرنامج والمكاتب الاستشارية ومنظمة العمل الدولية.

يعتمد هذا الكتيب على مواد تكوينية أعدت في الأصل عام 1994 من طرف المكتب الإقليمي لبرنامج "انثىء و حسن مقالته" في هيراري في زمبابوي، حيث تولى كل من ماتس بورغفال، وسيبيليا بالمر، وباربارا موراي أعمال التأليف والتحرير.

أما فريق العمل على طبعة العام 2015 والذي قام بمراجعة الطبعات السابقة وتضمينها بعض الفصول الجديدة لمواكبة آخر التطورات في مجال مقالة، فيتكون من ماي ثي لان هونغ، وبرناتي ميهتا، و ساعدهما ستيف رايموند المسؤول عن التدقيق اللغوي.

ومنا جزيل الشكر للمدرسين الرئيسيين ديسو زوماهون، وجيمونو ويجيسينا، وسبونجيلي سيباندا، والتر فروف على تسخير خبراتهم لمراجعة المسودة وتنقيحها. كما نلتقدم بشكر خاص لمارك هارسدوف من برنامج مناصب الشغل الخضراء في قسم المقالات للمكتب العالمي للعمل لمساهمته في محتوى هذا الكتيب. والشكر كذلك لكل من شيريل فرانكيوتش، وسيفيرين ديبوس (خبير تقني في وحدة الشؤون المالية الاجتماعية في قسم المقالات للمكتب العالمي) على المساهمات والنصائح لتضمين الكتيب بعض المفاهيم المالية.

التصميم الداخلي للكتيب والرسوم هي من تنفيذ ثاي فان لوان و تصميم صفحة الغلاف من ماوريزيو كوستانزا.

ومنا جزيل التقدير لفريق التنسيق العالمي للبرنامج على المساعدة التقنية وجهود المراجعة والدعم القيم من أجل تطوير واستكمال هذا الكتيب : مرتن سيفرز (أخصائي في تطوير سلسلة القيمة والخدمات الداعمة للأعمال)، وإيفا ماجورين (المنسقة العالمية لبرنامج "انثىء و حسن مقالته") و توكوزيل نيومان.

المقدمة

1. ما هو موضوع هذا الكتيب؟

عندما تكون مسؤولاً عن مقالة، من السهل أن تغرق في المشاكل اليومية وتغفد الرؤية الشاملة لمقاولتك. غير أن المقالات الناجحة هي تلك التي تخصص الوقت للتخطيط للمستقبل. فهي تعد الخطط وتراجعها وتراقب الأداء بانتظام. سوف يرشدك هذا الكتيب على كيفية التخطيط الصحيح لمقاولتك.

2. إلى من يتوجه هذا الكتيب؟

ينتمي هذا الكتيب بعنوان "التخطيط المالي" إلى مجموعة "حسن تسيير مقاولتك". وهو يتوجه إلى أصحاب المقاولات الصغيرة الراغبين في تطوير ورفع المبيعات وتخفيض التكاليف.

3. ما هي أهداف هذا الكتيب؟

عند استكمال هذا الكتيب، ستكون قادرًا على:

- شرح الفوائد من التخطيط
- تحديد الخطوات اللازمة لإعداد التخطيط المالي
- وضع الخطط لمقاولتك
- استخدام تلك الخطط لتحسين مقاولتك

4. كيف تستعمل هذا الكتيب؟

يحتوي هذا الكتيب على:

قصص مقاولات : قارن تلك الأمثلة بمقاولتك واستعملها لتحسين أداء و مردودية مقاولتك.
تمارين: تمارين تطبيقية تتخلل الكتيب وسط كل أجزائه لمساعدتك على التأمل في المفاهيم وفي كيفية تطبيقها داخل مقاولتك.

خلاصة: ترد في نهاية كل قسم لاستعراض أهم النقاط المعالجة.
تقييم: ترد في نهاية كل قسم. فمن خلال الإجابة على الأسئلة، تقيم مدى إلمامك بمختلف المعلومات الواردة في ذلك القسم.

هل يمكنك المساعدة: تحتوي هذه الفقرة على تمارين ترد في نهاية الكتيب تسمح لك بتطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبتها على حالات محددة. فتلك التمارين تساعدك على تقييم المعارف التي اكتسبتها من هذا الدليل.
خطة العمل: أملا خطة العمل الواردة في نهاية الكتيب واستعملها، فهي تساعدك على تطبيق المعارف التي اكتسبتها تطبيقًا عمليًا.

الإجابات: ترد الإجابات على اختبارات "التقييم" والتمارين الواردة في فقرة "هل يمكنك المساعدة" في نهاية الدليل. احرص على استكمال كل تمرين قبل الاطلاع على الإجابة.

مصطلحات مفيدة : يمكنك البحث عن معنى المصطلحات التي لا تفهمها. يرد هذا المسرد في نهاية الكتيب.
ملاحظات هامة : تفيد كل من تلك الملاحظات بمعلومة هامة. استعمل تلك المعلومة قدر المستطاع. ترد تلك الملاحظات وسط مختلف الأقسام التي يتكون منها هذا الكتيب

كما تستخدم عدة رموز في هذا الكتيب لتوجيه عملك. فيما يلي سرد لتلك الرموز ومعانيها:

يرد هذا الرمز عندما يطلب منك إجراء بعض التمارين أو الإجابة على الأسئلة.



يرد هذا الرمز لتزويدك بالإجابة على التمارين وأعمال التقييم.



يرد هذا الرمز لإخطارك بمدى أهمية المعلومات التي تتلقاها.



يرد هذا الرمز عندما يطلب منك إجراء اختبار لتقييم المعلومات التي اكتسبتها.



يرد هذا الرمز لتبليغك بانتهاء القسم وتلخيص أهم الأفكار التي عرضها.



يرد هذا الرمز لإحالتك إلى مراجع أخرى تجد فيها المزيد من المعلومات.



الجزء الأول – التخطيط للمستقبل

1. ما هو التخطيط؟

تطلق تسمية التخطيط على عملية التفكير بالنشاطات اللازمة لتحقيق هدف معين وتنظيمها. بالنسبة لمقاولتك، يُقصد بالتخطيط التفكير بما يجب القيام به في المستقبل لتحسين مقاولتك والعمل على تحقيقه. فعلى سبيل المثال، قيل أن تشتري السلع أو المواد الخام، يجب أن تتفكر بالأمور التالية:

- ما هي السلع أو المواد التي تحتاج إليها؟
- ما هي الكمية التي تحتاج إليها؟
- من أين يمكنك شراء السلع أو المواد؟
- كم ستكون كلفة السلع أو المواد؟
- متى ستحتاج إلى السلع أو المواد؟

قيل البدء بوضع الخطط لمقاولتك، يجب أن تكون مطلعاً على مستوى الأداء في مقاولتك. فيجب أن تعرف مثلاً كمية المبيعات التي حققتها والتكاليف التي دفعتها ونشاطات التسويق وقدرات المقاوله والأرباح التي حققتها في الماضي. وهذه العملية تسمى تحليل المقاوله. يمكنك تحليل مقاولتك عبر استخدام المعلومات المدونة في السجل الأساسي الذي تحتفظ به. سوف نتعلم طريقة القيام بالتحليل التجاري في الصفحة 15. كما يتعين عليك أن تتوقع التغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي والتي قد تؤثر على مقاولتك وأن تحدد المخاطر التي تواجهها مقاولتك.

يجب أن أقوم بتحليل المعلومات الموجودة في سجلاتي قبل أن أحطط للسنة القادمة.



2. هل يعتبر التخطيط ضرورياً؟

بعض المقاولين لا يقومون بالتخطيط. فهم لا يفكرون مسبقاً بالمشاكل التي قد يواجهونها بهدف تجنبها. وهم لا يعرفون مستوى الأداء الذي ستحققه مقاولتهم في المستقبل. أنظر إلى النتيجة التي توصلوا إليها:



ما الخطأ الذي حدث في متجر "دليلة للموسيقى والأفلام"؟

كيف كان التخطيط سيساعد دليلة؟

هل حصل فطومة صاحبة "محل البقالة للتغذية العامة" على قرض من البنك؟

كيف كان التخطيط سيساعد فطومة؟

قد تأتي إجاباتك على الشكل التالي:

لم يحقق متجر "دليلة للموسيقى والأفلام" أي ربح لأنَّ التكاليف كانت مرتفعة للغاية. فلو قامت دليلة بوضع خطة كانت فُكرت في المستقبل وكانت عرفت أنَّ تكاليفها ستكون مرتفعة جدًا. ولكن بإمكانها التحرك قبل أن يبدأ محلها بخسارة الأموال.

لم يحصل "محل البقالة للتغذية العامة" على القرض من البنك. فالخطة كانت ستساعد فطومة على عرض المبيعات والتكاليف والأرباح التي تتوقع تحقيقها في السنة القادمة على مدير البنك. فلا بدَّ أن يطَّلِع البنك على الأرباح التي من المرجَّح أن تحققها المقاول في المستقبل قبل أن يفكر في منحها أي قرض.

فيما يلي مقاولتان لم تخطَّتا مسبقًا للعمل. إليك ما حصل لهما:



ما الخطأ الذي حصل في مخبز "الخبز اللينيد"؟

كيف كان التخطيط سيساعد مروان في مخبز "الخبز اللينيد"؟

ما الخطأ الذي حصل في مقالة "الحلول البلاستيكية"؟

كيف كان التخطيط سيساعد جيهان في مقالة "الحلول البلاستيكية"؟

قد تكون متفقاً مع الأجوبة التالية:

إن الكثير من الناس لا يرغبون في شراء الخبز الكبير. فهم يريدون شراء الكعك والخبز الصغير وغيرها من أصناف الخبز. لذلك انخفضت مبيعات الخبز في المخبزة. لو كان مروان يدرك الاحتياجات المتغيرة لدى الزبناء ولو خطط لتلبية هذه الاحتياجات، لأعد الكعك أيضاً وبالتالي لكان محل "الخبز اللينيد" حقق المزيد من المبيعات.

لم يملك مقالة "الحلول البلاستيكية" *Plastic Solutions* مبلغاً كافياً من النقود لشراء المواد الأولية بعد شراء الكمبيوتر. والتخطيط كان ليساعد جيهان على معرفة مدى الحاجة إلى جهاز الكمبيوتر وتوافر ما يكفي من النقد لشراؤه.

3. كيف يمكن للتخطيط أن يحسّن مقالتك؟

إن الخطط تزودك بمعلومات هامة عن مقالتك و تساعدك على اتخاذ قرارات تدبير صائبة ومراقبة الأداء في مقالتك.

- إذا كان الأداء جيّداً، قد يساعدك التخطيط على إحرار نتائج أفضل في المستقبل.
- وإذا لم يكن الأداء جيّداً وكنت تواجه بعض المشاكل في العمل، قد يساعدك التخطيط على حلّ المشاكل. كما يساعدك على توقّع المشاكل قبل وقوعها حتى تتمكن من تجنّب حدوثها.

فيما يلي أربعة أسباب مهمة تحثك على وضع خطة للعمل:

2. تظهر الخطة الجزء الذي تستطيع تحسينه في
مقاولتك.



1. تظهر الخطة إذا كان يمكن لمقاولتك أن تتوقع
تحقيق الأرباح في المستقبل.



4. تظهر الخطة الجودة المالية التي
ستقبضها وتلك التي ستدفعها في المقالة.



3. تظهر الخطة للآخرين مدى النجاح المتوقع
لمقاولتك في المستقبل.



النشاط 1

ما هي طبيعة مقاولتك؟

هل تعاني مقاولتك من أية مشاكل؟

كيف يمكن للتخطيط الصحيح أن يساعد في حلّ المشاكل التي تواجهها في مقاولتك؟

4. الخطط المفيدة

سيطلعك هذا الدليل على طريقة وضع خمسة أنواع من الخطط التي ستكون مفيدة لمقاولتك:

4.1 خطة المبيعات والتسويق

ترتبط المبيعات ارتباطاً وثيقاً بالتسويق، فمما لا شك فيه أن نشاطات التسويق تؤثر على المبيعات التي تحققها مقاولتك. لذا، غالباً ما تجمع المقاولات الصغيرة بين خطة المبيعات وخطة التسويق. في خطة المبيعات والتسويق، ستضع توقعات للنشاطات التي ستقوم بها في العام المقبل مما يُعرف بعناصر التسويق السبعة والمعروفة باللاتينية بتسمية 7Ps: المنتج والسعر والمكان والترويج والمستخدمين وأساليب العمل والأدلة المادية. كما ستضع توقعاتك لحجم المبيعات التي ستحققها في كلّ شهر من السنة التالية. هذه الخطة ستساعدك على تلبية احتياجات الزبناء من خلال تزويدهم بالسلع أو الخدمات المناسبة بسعر يكونون مستعدين لدفعه.

4.2 خطة الإنتاج والتكاليف

تستهلك عملية الإنتاج جزءًا كبيرًا من التكاليف الحاصلة في المقابلة. فكل من كمية المنتجات التي تنتجها المقابلة والمواد الخام التي تستخدمها يؤثر في التكاليف. لذا غالبًا ما يتم الجمع بين خطة الإنتاج وخطة التكاليف. ففي خطة الإنتاج والتكاليف، يمكنك أن تقترح التحسينات على عملية الإنتاج وأن تتوقع التكاليف التي ستتكبدها لكل شهر من السنة التالية. وستساعدك هذه الخطة على اعتماد أساليب غير مكلفة لصنع السلع أو تقديم الخدمات.

4.3 خطة الأرباح

في خطة الأرباح، تضع توقعاتك للأرباح الإجمالية والصافية التي تتوقع تحقيقها في كل شهر من السنة المالية و قد يساعدك ذلك على التخطيط لتحقيق الأرباح في مقابلتك.

4.4 خطة السيولة

تشمل خطة السيولة التوقعات حول المبالغ النقدية التي ستدخل إلى المقابلة والمبالغ النقدية التي ستخرج منها كل شهر. وستساعدك هذه الخطة على التأكد من أن السيولة لن تنقطع في مقابلتك في أي وقتٍ من الأوقات.

4.5 خطة الاقتراض

في خطة الاقتراض، تضع التوقعات حول المبلغ المالي الذي ستحتاج لاقتراضه من أجل مقابلتك وتاريخ احتياجك له والجهة التي يمكنك الاقتراض منها. وهذه الخطة ستمكنك من الوصول إلى مصادر جيدة للتمويل.

5. نصائح لوضع الخطط

عندما تضع خطط خاصة بمقابلتك، تذكر:

- إعداد خطط بسيطة قدر الإمكان. عندها ستكون سهلة الفهم والاستعمال.



- اختيار الفترة الزمنية الأنسب للخططك. يمكنك وضع الخطط لمدة ثلاثة أشهر أو سنة أو خمس سنوات أو لأي فترة تناسب مقاولتك.



- تقسيم الخطط إلى أشهر. باستثناء خطة الافتراض، يجب تقسيم الخطط إلى أشهر. في السجل الأساسي قسّمت السجلات إلى أشهر. وعندما تقسم الخطط إلى أشهر، يمكنك مقارنة سجلاتك مع الخطط التي وضعتها في كل شهر. ومن ثم تعرف إن كانت مقاولتك تسيّر وفقاً للخطة التي وضعتها.



- وضع الخطط قبل أن تبرز الحاجة إلى استخدامها. لا تنتظر حتى تنتهي فترة الخطة الحالية للبدء في إعداد الخطة القادمة.



- التحري واستخدام المعلومات التي تجمعها عند وضع الخطط، على سبيل المثال، عندما تضع توقعات لكلفة المواد أو السلع، اسأل المزود الذي تتعامل معه عن الأسعار التي سيعتمدها في العام المقبل. ولا تحاول تخمينها!



- **تحسين الخطط باستمرار.** قد تتغير الأمور فتجعل الخطط التي وضعتها غير صالحة. مثلاً، قد تزيد تكاليف المواد الأولية في حين قد ينخفض طلب الزبناء، الأمر الذي سيؤثر على خطط المبيعات والتكاليف والأرباح. راجع الخطط التي تضعها بشكل منتظم وقم بتحسينها عند حصول أي تغيير قد يؤثر عليها.



الخلاصة



تطلق تسمية التخطيط على عملية التفكير بالنشاطات اللازمة لتحقيق هدف معين وتنظيمها. وبالنسبة لمقاولتك، يُقصد بالتخطيط التفكير بما يجب القيام به في المستقبل لتحسين مقاولتك والعمل على تحقيقه.

قبل البدء بوضع الخطط لمقاولتك، يجب أن تكون مطلعاً على مستوى الأداء السابق. ما هي المبيعات التي حققتها والنشاطات التسويقية والإنتاجية والتكاليف والأرباح التي سجلتها في الماضي؟ هذه العملية تسمى **تحليل المقاولَة**. كما ستحتاج لأن تتوقع التغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي لتتمكن من اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين مقاولتك من خلال إدارة المخاطر وزيادة المبيعات والحد من التكاليف وزيادة الأرباح.

فيما يلي أربعة أسباب مهمة تحثك على وضع خطة لمقاولتك:

- تظهر الخطة إذا كان يمكن لمقاولتك أن تتوقع تحقيق أرباح في المستقبل.
 - تظهر الخطة الجزء الذي تستطيع تحسينه في مقاولتك.
 - تظهر الخطة للبنك مدى النجاح المتوقع لمقاولتك في المستقبل.
 - تظهر الخطة المبالغ المالية التي تتوقع قبضها وتلك التي تتوقع دفعها في إطار عمل مقاولتك.
- والتخطيط يزودك بمعلومات قيمة عن مقاولتك تساعد على اتخاذ قرارات تجارية صائبة ومراقبة الأداء في العمل.
- فيما يلي خمسة خطط مفيدة لمقاولتك:

- خطة المبيعات والتسويق

- خطة الإنتاج والتكاليف
- خطة الأرباح
- خطة السيولة
- خطة الاقتراض

خطة المبيعات والتسويق تساعد مقاولتك على فهم احتياجات الزبناء وتلبيتها. وخطة الإنتاج والتكاليف تساعد على ابتكار سبل غير مكلفة لصنع السلع أو تقديم الخدمات. أما **خطة الأرباح** فتساعدك على التخطيط من أجل تحقيق الأرباح. و**خطة السيولة** تساعدك على التأكد من عدم نفاذ السيولة النقدية في مقاولتك في أي وقتٍ من الأوقات. أخيراً **خطة الاقتراض** تمكنك من الوصول إلى مصادر التمويل المناسبة.

عندما تضع الخطط، تذكر أن:

- جعلها بسيطة
- تختار الفترة الزمنية الأنسب لها
- تقسمها على أشهر
- تعدها قبل بروز الحاجة إلى استخدامها
- تتقصى وتستخدم المعلومات التي تحصل عليها
- تقوم بتحديثها باستمرار



التقييم 1

لقد أكملت الجزء الأول من هذا الدليل. قم بالنشاطين المذكورين أدناه لتتحقق من مدى فهمك للموضوع. احرص على إنهاء النشاطين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات المذكورة في الصفحة 96.

1. تدرب على لغة مقاولتك

أكمل الجمل التالية عبر اختيار الكلمة أو الكلمات الصحيحة من القائمة أدناه:

خطة الإنتاج والتكاليف	خطة المبيعات والتسويق	التخطيط
خطة الحصول على قرض	خطة الأرباح	خطة السيولة

1. يطلق على عملية التفكير المسبق بما يجب القيام به تسمية
2. عندما تضع التوقعات حول المبلغ المالي الذي تحتاج مقاولتك لاقتراضه وتاريخ احتياجك له والجهة التي يمكنك الاقتراض منها، تكون قد وضعت
3. تساعد مقاولتك على ابتكار طرق مجدية لصنع السلع أو تقديم الخدمات.
4. في، تضع توقعاتك للأرباح الإجمالية والصافية التي تتوقع تحقيقها لكل شهر.
5. تساعدك على التأكد من عدم نفاذ السيولة النقدية في مقاولتك في أي وقتٍ من الأوقات.

6. عندما تضع التوقعات حول السعر الذي يكون الزبناء مستعدين لدفعه والمنتج الجديد الذي سيطلبونه، فأنت تضع

2. اختر الإجابة الصحيحة

ضع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأفضل لكل جملة.

1. إن التخطيط ضروري...
 - أ- للمقاولات الكبرى فقط.
 - ب- للمقاولات الكبيرة والصغيرة.
 - ج- لتجار التسييط فقط.
2. وضع الخطط لمقاولتك...
 - أ- يحدّك على التفكير في كل جزء من مقاولتك.
 - ب- يساعدك على احتساب القيمة التي تساويها مقاولتك.
 - ج- يساعدك على احتساب دقيق للأرباح التي ستحقّقها في السنة الموالية.
3. تعتبر الفترة الزمنية الأنسب للتخطيط...
 - أ- ثلاثة أشهر.
 - ب- سنة واحدة.
 - ج- الفترة التي تناسب مقاولتك كيفما كانت.
4. يجب تقسيم خططك بصورة...
 - أ- شهرية.
 - ب- فصلية.
 - ج- سنوية.
5. بعدما تنتهي من إعداد خططك...
 - أ- تقيد بالخطط بحذافيرها.
 - ب- ضعها في مكان آمن.
 - ج- راجعها وقم بتحديثها بشكل منتظم.

الجزء الثاني – تحليل المقابلة



قبل أن تتمكن من وضع خطط لمقاولتك، يجب أن تكون مطلعاً على الأداء السابق الذي حققته مقاولتك، من خلال سجلات المحاسبة. يطلق على هذه العملية تسمية تحليل المقابلة. فمن دون البيانات السابقة، سيضطرّ المقاولون لوضع خطط مبنية على الحدس ليس أكثر.

جيهان هي صاحبة مقالة "الحلول البلاستيكية" الذي ينتج أنابيب من البلاستيك المعاد تدويره. أما شكيب فهو مدير متجر للبيع بالتسويق. وهما يناقشان عملية التخطيط.



يكن الغرض من تحليل المقابلة في تحديد المجالات التي لا يسير العمل فيها بشكل جيد والمجالات التي يسير فيها بشكل سيء والطريقة إلى تحسينه.

يعتبر السجل الأساسي أهم مصدر للمعلومات التي تسمح بتحليل مقاولتك. لا بد من إجراء ثلاثة أنواع من التحاليل التي تعتبر هامة :

- تحليل المبيعات والتسويق
- تحليل الإنتاج والتكاليف
- تحليل الأرباح

يمكنك الاطلاع على مزيد من المعلومات حول السجل الأساسي وطريقة مسك سجلات المحاسبة في الكتيب بعنوان المحاسبة لبرنامج Germe.



من أجل تحليل المقابلة ، يتعين عليك أن تتبع الخطوات الثلاثة التالية:

الخطوة 3

ابحث عن الأسباب

الخطوة 2

قارن بين سجلاتك

الخطوة 1

احصل على البيانات السابقة

1. حلل المبيعات والتسويق في مقاولتك

قم بتحليل المبيعات التي حققتها من خلال مقارنة المبيعات الشهرية والسنوية لمعرفة إن كانت المبيعات ترتفع أو تنخفض. وقم بتحليل النشاطات التسويقية التي أجريتها للكشف عن السبب وراء التقلبات. وفقاً لذلك، يمكنك أن تخطط لزيادة مبيعاتك وتحسين مقاولتك.

1.1 أحصل على البيانات السابقة

استخدم السجل الأساسي لمعرفة كمية المبيعات التي حققتها مقاولتك في كل شهر من العام الماضي وفي كل شهر من العام الحالي. وإذا لم تكن البيانات الخاصة بشهر دجنبر جاهزة، ضع أفضل تقدير لك.

اطلعت جيهان على السجل الأساسي الخاص بمقاولتها حيث وجدت معلومات حول المبيعات الشهرية، ووضعت أفضل تقدير لها بشأن أرقام المبيعات لشهر دجنبر. ومن م، قامت بجمع كل المبيعات الشهرية للحصول على إجمالي المبيعات السنوية. فيما يلي البيانات الخاصة بمبيعات الأنايب التي تصنعها:

نوفمبر من هذا العام	دجنبر من هذا العام	دجنبر من العام الماضي	المجموع لهذا العام	المجموع للعام الماضي
86500	92000	109710	809500	668150

1.2 قارن بين سجلاتك

قارن بين المبيعات الشهرية والسنوية التي حققتها للكشف عن أي تغيير فيها. هل مبيعاتك تميل إلى الارتفاع أو الانخفاض؟



1.3 ابحث عن الأسباب

من المهم أن نفهم أسباب التغييرات.

ناقش كل من جيهان و شكيب هذه المسألة وتوصلا إلى أن السبب الذي أدى إلى ارتفاع المبيعات في شهر دجنبر هو أن العديد من الناس يريدون تجديد منازلهم في ذلك الشهر فيشترون الأنابيب التي يحتاجون إليها. هذا هو السبب الذي يؤدي إلى ارتفاع مبيعاتها كل سنة في شهر دجنبر مقارنة بمبيعات شهر نوفمبر. ولكن لا يزال من غير الواضح لماذا كانت مبيعات دجنبر من هذا العام أقل من مبيعات دجنبر من العام الماضي، مع أن مجموع المبيعات التي حققتها هذا العام كانت أفضل.

بعض التغييرات صعبة الفهم أحياناً. لذا قد تحتاج إلى التفكير ملياً في النشاطات التسويقية التي قمت بها في هذا العام. ويجب أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار عناصر التسويق السبعة المعروفة بتسمية 7Ps: المنتج والسعر والمكان والترويج والمستخدمين وأساليب العمل والأدلة المادية.

أنظر إلى كل عنصر من العناصر السبعة على حدة وحاول أن تفكر في الأسباب التي أدت على الأرجح إلى انخفاض المبيعات.

فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك عند تحليل المبيعات:

- هل قمنا ببيع السلع أو الخدمات التي يريدنا زبائنا؟
- أي منتج من المنتجات حقق مبيعات جيدة؟ ولماذا؟
- أي منتج من المنتجات لم يحقق مبيعات جيدة؟ ولماذا؟
- كيف كانت أسعارنا هذه السنة مقارنةً بالسنة الماضية؟
- هل كان زبائنا على استعداد لدفع الأسعار التي وضعناها؟
- هل يقع محلي في موقع مناسب؟
- هل بعنا سلعتنا أو خدماتنا مباشرةً إلى زبائنا؟
- هل بعنا لبرنامجي الترويج أو بانعي الجملة؟ هل أدى ذلك إلى ارتفاع مبيعاتنا؟
- كيف قمنا بالترويج للسلع أو الخدمات هذه السنة؟
- هل لجأنا إلى استخدام الإعلانات والنشاطات الترويجية؟
- هل قمنا بالدعاية؟
- هل قمت بتحسين مهاراتي في المبيعات؟
- أي نوع من الترويج حقق أعلى نسبة من المبيعات وأفضل الأرباح؟
- هل تم تدريب المستخدمين بشكل مناسب وهل هم متحمسون للعمل؟
- هل قمت بتوزيع المستخدمين أفضل توزيع؟
- هل يتقاضى المستخدمون أجوراً مناسبة؟
- هل لدينا ما يكفي من العاملين في مجال المبيعات؟
- هل تتميز سلعتنا أو خدماتنا بالشكل الملفت؟
- هل تقدم سلعتنا أو خدماتنا أفضل ما يمكن لزبائنا؟
- هل مكاتبنا/نقاط البيع لدينا لائقة ونظيفة؟
- ما هي العناصر البصرية الأخرى التي نحتاج إليها؟

المنتج

السعر

المكان

الترويج

المستخدمين

الأدلة المادية

- هل من السهل على زبائنا الحصول على سلعا وخدماتنا؟
- هل تعتبر عملياتنا فعالة وسريعة؟

سيطلعك الكتيب بعنوان التسويق - Germe على المزيد من المعلومات حول طريقة فهم زبائك وإرضائهم وطريقة زيادة مبيعاتك.



الآن باتت جيهان تفهم بعض الأسباب التي أدت إلى التغييرات في كمية المبيعات التي حققتها:

- رفعا سعر سلعا بنسبة 10٪ هذا العام بسبب ارتفاع أسعار المواد الخام.
 - في بعض الأحيان لم يكن لدينا ما يكفي من السلع لبيعها بسبب تعطل الآليات. كان بإمكاننا أن نبيع أكثر لو كانت السلع متوفرة دائما لدينا.
 - لم نقم بأية أعمال ترويجية في شهر دجنبر من هذا العام ولذلك كانت مبيعاتنا أقل من المبيعات التي حققناها في دجنبر الماضي.
- "إذا كانت مقارنتك تبيع سلعا أو خدمات متعددة، لعلك تحتاج إلى تحليل نشاطات البيع والتسويق لكل منتج على حدة."





النشاط 2

هل مبيعاتك تميل إلى الارتفاع أو الانخفاض؟ ولماذا؟

2. حلل الإنتاج والتكاليف في مقاولتك

يمكن أن يعتبر أيّ تغيير في التكاليف مؤشراً هاماً على حجم و جودة الإنتاج أو أساليب العمل في مقاولتك. لذلك، فم تحليل التكاليف عبر مقارنة التكاليف الشهرية والسوية لمعرفة إن كانت ترتفع أو تنخفض. ثم فم بتحليل الإنتاج لمعرفة سبب تلك الاختلافات.

بالإضافة إلى تحليل التكاليف، يمكن لتحليل الجودة أو تحليل الاختلاف في كمية الإنتاج أو تحليل المبيعات أن يساعدك على تقييم الأداء في العمل ومعرفة الميادين التي تحتاج إلى تحسين.

يهدف تحليل الإنتاج والتكاليف، استخدم كل من شكيب وجيهان الخطوات نفسها التي استخدمها لتحليل المبيعات والتسويق.

2.1 دَوْن البيانات السابقة

قم بتجميع معلومات حول كافة تكاليف المقاول في كل شهر من هذا العام ومن العام الماضي من السجل الأساسي. مرة أخرى، صنع أفضل تقدير لك إذا لم تكن بعض المعلومات متوفرة بعد. وإذا كان لديك شركة تنتج عدة منتجات أو خدمات، لعلك ستحتاج إلى البيانات الخاصة بتكاليف كل منتج على حدة من سجل التكاليف المفصلة.

يمكنك استخراج عدد المواد المنتجة في كل شهر من السجل الأساسي. غير أن البيانات المتعلقة بجودة المنتج قد يصعب العثور عليها. يمكنك تحديد نسبة العيوب في الإنتاج من خلال الاحتفاظ بسجل عن الإنتاج يتضمّن تفاصيل مهمة حول عمليات الإنتاج اليومية، كما يمكنك استقصاء آراء الزبناء حول جودة المنتج.

يمكنك الاطلاع على مزيد من المعلومات حول سجل التكاليف المفصلة وطريقة مسك السجلات في الكتيب بعنوان المحاسبة - Germe



حصلت جيهان على بيانات التكاليف الشهرية من السجل الأساسي التي تحفظه في المقابلة. وقامت بجمع كل الأرقام الشهرية للحصول على التكاليف السنوية.

التكاليف	نونبر من هذا العام	دجنبر من هذا العام	دجنبر من العام الماضي	مجموع هذا العام	مجموع العام الماضي
تكاليف المواد (درهم)	48000	54000	46400	486150	336980
تكاليف اليد العاملة (درهم)	9000	9000	8500	108000	102000
النفقات العامة (درهم)	21500	21700	24100	254400	175600

عدد المنتجات التي صنعتها على الشكل الآتي:

كمية الإنتاج	نونبر من هذا العام	دجنبر من هذا العام	دجنبر من العام الماضي	مجموع هذا العام	مجموع العام الماضي
كمية الإنتاج	300	360	400	3240	2900

2.2 قارن بين سجلاتك

قارن بين مختلف الأرقام لديك للكشف عن أي تغيير في التكاليف أو كمية الإنتاج أو جودة المنتجات.



2.3 ابحث عن الأسباب

تجدد الإشارة إلى أن الزيادة في التكاليف الإجمالية ليست سببًا بالضرورة، كما أن الانخفاض في التكاليف الإجمالية ليس جيدًا بالضرورة. يجب عليك تحليل كل نوع من التكاليف بالإضافة إلى كامل عملية الإنتاج ومعرفة السبب الذي أدى إلى ارتفاع التكاليف أو انخفاضها.

كذلك، إن الانخفاض في كمية الإنتاج الشهرية لا يعني بالضرورة أن هناك مشكلة في الإنتاج.

يجب أن تدرس الوضع بعناية لمعرفة السبب.

فيما يلي بعض الأمثلة حول الأسئلة التي يمكنك أن تطرحها على نفسك:

- ما هي الكمية التي أنتجتها مقالتي؟
- هل القدرة الإنتاجية لمقالتي مناسبة؟
- هل استقذت جيدًا من كل المساحة التي استأجرتها؟
- هل ضيعت المواد أو وقرتها؟
- هل ارتفعت أسعار المواد أو انخفضت؟ هل كان العاملون منشغولون بالإنتاج طوال الوقت؟
- هل كانت عملية الإنتاج فعالة؟
- هل يتمتع المستخدمون بالمهارات والحماس اللازمين؟

قام كل من جيهان وشكيب بتحليل السجل الأساسي بشكل دقيق لمعرفة الأسباب التي أدت إلى التغيير في تكاليف مصنع "الحلول البلاستيكية" فيما يلي بعض الأمثلة على المعلومات التي عثروا عليها:

كانت **تكاليف المواد** هذا العام أعلى بكثير من العام الماضي. وهذا الأمر يبدو سيئًا. ولكن جيهان كانت تعلم أن الإنتاج في هذا العام كان أعلى من العام الماضي. فكلما زاد عدد المنتجات التي تنتجها، كلما زادت كمية المواد الخام التي تحتاج إليها. لذلك قد يكون السبب وجيهًا لزيادة تكاليف المواد. وفي سبيل التحقق من ذلك، قامت جيهان بمقارنة **كلفة المواد للسلعة الواحدة** على مدى عامين:

العام الماضي	هذا العام	
116	150	كلفة المواد للسلعة الواحدة (درهم)

قد كانت كلفة المواد للسلعة الواحدة هذا العام أعلى بكثير من العام الماضي. ووجدت جيهان أن أسباب هذه الزيادة يمكن تقسيمها إلى شقين. من جهة، لقد ارتفع سعر المواد الخام، ومن جهة أخرى، تم استهلاك المزيد من المواد عندما تعطلت الآلات.

كما أن **تكاليف اليد العاملة** قد ارتفعت بالمقارنة مع العام الماضي. فمع أن جيهان لم تستخدم أي عمال إضافيين، إلا أنها قرّرت زيادة رواتب العمال بسبب تحسّن إنتاجيتهم. وقد قارنت جيهان **كلفة اليد العاملة للسلعة الواحدة** للتحقق من إمكانية تأثير الزيادة في كلفة اليد العاملة على هامش الربح.

العام الماضي	هذا العام	
35	33	كلفة اليد العاملة للسلعة الواحدة (درهم)

لقد انخفضت كلفة اليد العاملة للسلعة الواحدة هذا العام. وجيهان تعلم أن العمال باتوا أكثر مهارة وبالتالي كانت إنتاجيتهم أعلى. ولكنها تعلم أيضًا بوجود الكثير من الوقت الضائع في الإنتاج بسبب الأعطال في الآلات، الأمر الذي زاد كلفة اليد العاملة للسلعة الواحدة.

كما أن **النفقات العامة** قد ارتفعت بشكل كبير هذا العام. فقد قامت جيهان بتشغيل مستخدمين في قسم البيع، وأجورهما هي السبب في ارتفاع النفقات العامة.

ومع ذلك، كانت النفقات العامة في دجنبر الماضي أعلى من دجنبر الجاري. فقد وظفت جيهان المال في النشاطات الترويجية في دجنبر الماضي، لكنها لم تقم بأي نشاطات ترويجية هذا العام. وبالتالي، فإن المبيعات المرتفعة جدًا التي حققتها في دجنبر الماضي نتيجة النشاطات الترويجية تستحق الزيادة في النفقات العامة.

اطلع على مزيد من المعلومات حول طريقة احتساب التكاليف للسلعة الواحدة في الكتيب بعنوان **احتساب التكاليف - Germe**.



كانت **كمية الإنتاج** هذا العام أعلى من العام الماضي. ولكن نظرًا لتعطل الآلات، لم يتم تصنيع عدد كافٍ من الأنابيب ليبيعا في شهرَي غشت و دجنبر. ولم يرغب المصنع الاحتفاظ بمخزون من السلع الجاهزة للبيع. ولكن في شهرَي شتنبر وأكتوبر، كانت المبيعات أقل من المتوقع واضطرت جيهان لتخزين السلع الجاهزة للبيع. إلا أن هذا المخزون ساعدها على تلبية طلبات البيع المرتفعة في نوفمبر و دجنبر حين كان الإنتاج منخفضًا.



هل التكاليف في مقلولتك تميل إلى الارتفاع أو الانخفاض؟ أي تكاليف ترتفع أو تتخفض؟ ولماذا؟

3. حلل الأرباح في مقلولتك

تحتاج مقلولتك إلى تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح من أجل الاستمرار والنمو. الربح الإجمالي هو المبلغ المالي المتبقي بعد حسم تكاليف المواد واليد العاملة من مدخولات المبيعات. أما الربح الصافي فهو المبلغ المالي المتبقي بعد حسم النفقات العامة من الربح الإجمالي. وبما أن الربح الصافي يظهر لك النتيجة الإجمالية التي حققها مقلولتك، فهو الذي يبين لك مدى النجاح الذي حققته في المقلولة.

اطلع على مزيد من المعلومات حول احتساب الأرباح الإجمالية والأرباح الصافية في الكتيب بعنوان المحاسبة - Germe.



قُم بتحليل الأرباح التي حققها عبر استخدام الخطوات نفسها التي استخدمتها لتحليل المبيعات والتكاليف.

3.1 أحصل على البيانات السابقة

أحصل على بيانات الأرباح للسنوات الأخيرة من بيانات الأرباح والخسارات. وأستخدم المعلومات الموجودة في السجل الأساسي لإعداد بيانات الأرباح والخسارات في حال لم تكن جاهزة.

تعرف على طريقة إعداد بيان الأرباح والخسارات في الكتيب بعنوان المحاسبة - Germe



فيما يلي حساب المداخل والتكاليف في مصنع جيهان للسنوات الثلاثة الأخيرة.

حساب المداخل والتكاليف (درهم)		حساب المداخل والتكاليف (درهم)	
		/12/11	
حساب المداخل والتكاليف (درهم)		/12/12	
01/01/13-31/12/13			
809.500	المبيعات	668.150	575.000
486.150	تكاليف المواد	336.980	291.680
108.000	تكاليف اليد العاملة	102.000	97.200
215.350	الأرباح الإجمالية	229.170	186.120
254.400	النفقات العامة	175.600	165.200
(39.050).....	الأرباح الصافية	53.570	20.920

3.2 قارن بين سجلاتك

فم بمقارنة الأرباح الإجمالية التي حققتها لدراسة أداء الإنتاج لديك. يمكن أن تكون الأرباح الإجمالية منخفضة جداً حتى لو كانت المبيعات مرتفعة، بسبب ارتفاع تكاليف المواد واليد العاملة.

فم بمقارنة الأرباح الصافية لمعرفة إذا كانت الأرباح الصافية قد ارتفعت أو انخفضت مقارنة مع السنوات السابقة. قد تكون الأرباح الإجمالية التي سجلتها مرتفعة جداً، ولكن إذا كانت النفقات العامة هي أيضاً مرتفعة، قد ينتهي بك المطاف بأرباح صافية منخفضة جداً أو حتى بخسارة!

اتجاه الأرباح في مصنع جيهان على الشكل الآتي:

منذ عامين	العام الماضي	هذا العام	
186120	229170	215350	الأرباح الإجمالية (درهم)
20920	53570	(-39050)	الأرباح الصافية (درهم)

من خلال بيانات الأرباح والخسارات، رأى شكيب وجيهان أن الأرباح الصافية كانت سلبية هذا العام. يتضح ذلك من تدوين الأرقام بين قوسين. وهذا يعني أن مصنع "الطول البلاستيكية" يعاني من خسارة، على الرغم من أن أرباحه الإجمالية أقل بقليل من السنة السابقة. كما تبين لهما أن المبيعات هذا العام كانت أعلى بكثير من العام الماضي. وبالتالي ينبغي أن تكون الأرباح الإجمالية والأرباح الصافية لهذا العام أعلى من العام الماضي، إلا أنها ليست كذلك. يجب على جيهان أن تعرف السبب.

3.3 ابحث عن الأسباب

لماذا كانت الأرباح الإجمالية لمصنع "الطول البلاستيكية" *Plastic Solutions* هذا العام أقل من العام الماضي في حين أن المبيعات هذا العام أعلى بكثير من العام الماضي؟

لماذا كانت الأرباح الصافية للمصنع في هذا العام سلبية في حين أنّ الأرباح الإجمالية لهذا العام أعلى من السنة ما قبل الماضية حينما كان المصنع يحقق أرباح؟

لعلك لاحظت من حسابات المداخل والتكاليف على مدى السنوات الثلاثة الماضية أنّ تكاليف المواد لهذا العام كانت مرتفعة جدًا. فعلى الرغم من أنّ المبيعات قد ارتفعت هذا العام، إلا أنّ هذه الزيادة في المبيعات لم تكن بحجم الزيادة الكبيرة في التكاليف. هذا هو السبب وراء الأرباح الإجمالية المتدنية.

وتشير الأرباح الصافية السلبية إلى أنّ الأرباح الإجمالية غير كافية لتغطية النفقات العامة. في مصنع "الحلول البلاستيكية"، كانت النفقات العامة أعلى بكثير في هذا العام بالمقارنة مع العامين السابقين. هذا هو السبب وراء الأرباح الصافية السلبية.

بعد الانتهاء من تحليل المقولة، عليك أن تتوقع التغييرات التي قد تحصل في المحيط الخارجي وأن تضع الخطط للسنة التالية.

الخلاصة



قبل أن تضع الخطط لمقاولك، يجب أن تطلع على أدائه في الفترة السابقة.

استخدم السجلات التي تحتفظ بها لتحليل:

- المبيعات والتسويق
- الإنتاج والتكاليف
- الأرباح

عندما تقوم بتحليل المقولة، يمكنك أن تتبع الخطوات التالية:

الخطوة 1

دوّن البيانات السابقة

الخطوة 2

قارن بين سجلاتك

الخطوة 3

ابحث عن الأسباب

احصل على البيانات السابقة من السجل الأساسي في المقالة. وقم بمقارنة المبيعات والتكاليف وتحليلها، ثم حدّد:

- إذا كانت المبيعات ترتفع أو تنخفض ولماذا؟
- أي تكاليف كانت الأعلى ولماذا؟
- أي تكاليف كانت الأدنى ولماذا؟

فم بدراسة حساب المداخل والتكاليف وقم بمقارنة أرباحك وتحليلها. ثم حدد الاتجاه الذي تتخذه أرباحك وحلّل السبب الذي يدفعها إلى الارتفاع أو الانخفاض.



التقييم 2

لقد أكملت الجزء الثاني من هذا الدليل. فم بالنشاط المذكور أدناه لتتحقّق من مدى فهمك للموضوع. احرص على إنهاء النشاط قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات المذكورة في الصفحة 96.

اختر الإجابة الصحيحة

ضع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأفضل لكل جملة.

1. في سبيل القيام بتحليل للمقالة، تحتاج إلى...
 - أ- مبلغ كبير من المال.
 - ب- مبيعات بالدين.
 - ج- معلومات من السجلات التي تحتفظ بها.
2. لمعرفة الأسباب التي أدت إلى تغيير المبيعات، يجب أن...
 - أ- تدرس بدقة أرقام المبيعات التي حققتها سابقًا.
 - ب- تحلّل تأثير أنشطة التسويق التي قمت بها هذه السنة.
 - ج- تطرح السؤال على زبناؤك.
3. لمعرفة إن كان التغيير في التكاليف أمرًا جيدًا أم سيئًا بالنسبة إليك، يجب أن...
 - أ- تقارن التكاليف للسلعة الواحدة.
 - ب- تنظر إلى المبيعات لأنّ التكاليف متناسبة دائمًا مع المبيعات.
 - ج- تعرف أنّ الزيادات في التكاليف تكون دائمًا سيئة.
4. إنّ الغرض من تحليل العمل يكمن في...
 - أ- وضع الخطط للقيام بالتحسينات.
 - ب- فهم الأداء السابق لمقارنتك.
 - ج- الإجابتان أعلاه صحيحتان.
5. عند القيام بتحليل للمقالة، أنت تستخدم...
 - أ- معلومات من السجلات التي تحتفظ بها.
 - ب- مبلغ كبير من المال.
 - ج- مبيعات بالدين.

أ- السجلات التجارية للسنة السابقة.

ب- السجلات التجارية للسنة الحالية.

ج- سجلاتك السابقة.

3 الجزء الثالث – توقُّع التغيُّرات في المحيط الخارجي

مقاولتك لا تعمل في الفراغ، بل تعمل في السوق. لذلك، وحرصًا على تطبيق خطط التطوير والتحسين التي وضعتها، يجب أن تفهم العوامل الخارجية أيضًا. فمن المهم لأصحاب المقاولات أن يعرفوا ليس فقط الأحداث التي سبق أن حصلت وإنما أيضًا الأمور المرجَّح حدوثها في السوق. ويعني ذلك أنك تحتاج إلى أن تتوقَّع التغيُّرات في المحيط الخارجي التي قد تؤثر على مقاولتك.

1. ماذا تعني التوقُّعات؟

تشير التوقُّعات إلى التنبؤ بما سيحدث لمقاولتك في المستقبل. فعندما تعرف ما يمكن أن يحدث، يمكنك التخطيط للمستقبل. فتوقُّعات الطقس في الإذاعة أو على التلفزيون مثلًا تطلعك على حالة الطقس في اليوم التالي حتَّى تتمكن من الاستعداد له.



عند وضع الخطط لمقاولتك، يجب أن تستيقِّ التغيُّرات المحتمل حدوثها في المحيط الخارجي وطريقة تأثيرها على مقاولتك. لعلك سترغب بتقدير أثر تلك التغيُّرات في النشاطات التسويقية والمبيعات وعملية الإنتاج والتكاليف والأرباح والتدفقات النقدية في المستقبل. أو حتَّى قد ترغب بإعادة تقييم نقاط القوة والضعف في مقاولتك والتعرف على فرص ومخاطر جديدة.

أنظر إلى الطريقة التي يعتمدها المفاوضون و المفاوضات لاستباق الأمور وتوقع المستقبل.



2. التغيرات التي قد تؤثر على المبيعات والنشاطات التسويقية

فكر في المحيط الذي تعمل فيها مقابلتك وخذ بعين الاعتبار أي أمر قد يؤثر على المبيعات والنشاطات التسويقية لديك.

ما هي التغيرات في المحيط الخارجي التي قد تؤثر على المبيعات والنشاطات التسويقية؟

ثمة العديد من التغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي وتؤثر على المبيعات والنشاطات التسويقية للأعمال التجارية. فيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- **الزبناء:** التغيرات في طلب الزبناء. إن سلوك المستهلكين سيؤثر بالتأكيد على عدد المنتجات التي يمكن للمقولة أن تبيعها. والتغيرات في طلب الزبناء تتطلب ردودًا تسويقية مناسبة، مثل تحسين المنتجات الحالية أو تجديدها وتغيير قنوات التوزيع وغيرها.
- **المنافسون:** إذا أصبح المنافسون أكثر شراسة، قد تضطر المقولة إلى خفض أسعار منتجاتها أو القيام بالمزيد من العروض.
- **المنتجات البديلة:** إذا تم إطلاق منتج بديل في السوق، سيصبح لدى الزبناء المزيد من الخيارات وقد تفقد المقولة التي تباع المنتج القديم فقط عددًا من زبائها.
- **الاقتصاد:** عندما يتوسع الاقتصاد، يصبح الزبناء على استعداد لإنفاق المزيد من المال. وعندما يكون الاقتصاد في حالة ركود، سيرجع مستوى الإنفاق لديهم.
- **القوانين والسياسات:** القوانين والسياسات الجديدة التي قد تؤثر على سلوكيات الشراء لدى الزبناء، مثل الضرائب على الواردات أو ضرائب على القيمة المضافة التي تزيد من كلفة المنتج، ما سوف يؤثر بالتالي في الطلب على تلك السلعة أو الخدمة.

سوف تتعلم من تجربتك الكثير حول التغيرات التي تؤثر على المبيعات والنشاطات التسويقية في مقاولتك. وكلما تزيد خبرتك كلما تتحسن التوقعات التي تقوم بها. لتكون قادرًا على توقع التغيرات المذكورة أعلاه، اطرح على نفسك الأسئلة التالية باستمرار:

هل من مقاولات أخرى بدأت بمنافسة مقاولتي؟

هل بدأ المنافسون بإطلاق منتجات جديدة أفضل من منتجاتنا؟

هل من تغيرات في طلب الزبناء أو سلوكيات الاستهلاك؟

هل تم إصدار قوانين أو سياسات جديدة أو حدثت أي تغيرات اقتصادية يمكن أن تؤثر على مقاولتي؟



فيما يلي بعض التوقعات التي وضعتها جيهان حول التغييرات في المحيط الخارجي التي قد تؤثر على المبيعات والتسويق في مصنع "الحلول البلاستيكية":

- بات الزبناء أكثر اهتمامًا بالبيئة. فهم يفضلون المنتجات الصديقة للبيئة وسيكونون على استعداد لدفع مبلغ أكبر بقليل مقابل تلك المنتجات.
- الاقتصاد بحالة جيّدة ومستقرّة.
- في السوق الكثير من المنتجات البديلة بأسعار أدنى.



النشاط 4

هل تتوقع حدوث أيّ تغييرات في المحيط الخارجي قد تؤثر على المبيعات والتسويق في مقاولتك في العام المقبل؟ ما هي هذه التوقعات؟

3. التغييرات التي قد تؤثر على الإنتاج والتكاليف

فكر في البيئة التي تعمل فيها مقاولتك وفكر أيضًا بأيّ أمر قد يؤثر على الإنتاج والتكاليف في المستقبل. ما هي التغييرات في المحيط الخارجي التي قد تؤثر على الإنتاج والتكاليف؟

لعلّك عدّدت الكثير من التغييرات بناءً على خبرتك الشخصية. فيما يلي بعض الأمثلة حول تغييرات ربما أغفلتها في البيئة الخارجية قد تؤثر على الإنتاج والتكاليف:

- **الإمداد بالمواد الخام:** إذا أدت حالة ما كسوء أحوال الطقس إلى نقص في المواد الخام التي تستخدمها في المقالة، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى توقّف عمليّة الإنتاج وزيادة سعر المواد.
- **التكنولوجيات الجديدة:** غالبًا ما تساعد المواد الجديدة وعمليات الإنتاج المتطورة والأساليب الجديدة المقاولات على خفض تكاليف الإنتاج وتحسين الإنتاجية وتحسين جودة المنتج.
- **نقص في المهارات المطلوبة لمختلف المنتجات:** إذا قلّ عدد العمّال الذين يمتّعون بالمهارات اللازمة، قد تجد المقالة صعوبة في العثور على عدد كافي من العمال وقد تضطر لدفع مبلغ أكبر لتوظيف الذين

يتمتعون بالمهارات المناسبة.

- **الاقتصاد:** فترات التضخم أو التقلبات في أسعار الصرف أو الأزمات الاقتصادية من العوامل التي ستؤثر على كافة تكاليف المقاول.
- **القوانين والسياسات:** قد تؤثر السياسات الحكومية الجديدة مثل قوانين حماية البيئة أو إدارة النفايات أو القوانين المتعلقة بالتعويضات والتأمينات الصحية للمستخدمين على الإنتاج وسير العمليات في المقاول، ما يزيد من التكاليف.

إذا حدث أي من هذه التغيرات، توقع كيف تؤثر هذه التغيرات على الإنتاج وعلى كل كلفة من تكاليف الاستغلال، ومن ثم اطرح على نفسك الأسئلة التالية:



"كن واقعيًا عند الإجابة على هذه الأسئلة. وتأكد من إسناد أجوبتك على الوقائع وليس على الأمان والأحلام".



قامت جيهان بتوقع التغيرات التي قد تؤثر على الإنتاج والتكاليف في مقالة "الحلول البلاستيكية" على النحو التالي:

- إن أسعار المواد الخام قد ارتفعت بشكل كبير هذا العام. إلا أن الأسعار لن تتقلب في العام المقبل إذ يُتوقع أن يبقى الاقتصاد مستقرًا.
- تقدّم الدولة الحوافز للمقاولات الصناعية من أجل تشجيع روح المقابلة. سوف أستفيد من هذا البرنامج وأتفاوض مع الوكيل العقاري حتى يؤجّرني المصنّع بأسعار أدنى.



النشاط 5

هل تتوقع حدوث أيّ تغييرات في المحيط الخارجي قد تؤثر على الإنتاج والتكاليف لديك في العام المقبل؟ ما هي هذه التوقعات؟

.....

.....

.....

تعتمد مقاولتك على الفرص المتاحة في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية. إلا أن هذه البيئة تطرح أيضًا بعض المخاطر على المقابلة. في الجزء القادم سوف نتناول طريقة تحديد المخاطر وإدارتها.



الخلاصة

تطلعك التوقعات على الأحداث المرجح حدوثها في المستقبل.

إنّ التغيرات في المحيط الخارجي تؤثر على مقاولتك. بهدف التخطيط للمستقبل، يجب عليك أن تتوقع التغيرات في المحيط الخارجي وتأخذ احتياطاتك من التغيرات المرجحة التي قد تؤثر على مقاولتك وتقدر وقعها.

فيما يلي بعض الأمثلة على التغيرات التي قد تؤثر على المبيعات والتسويق:

- طلب الزبناء
- نشاطات المنافسين
- المنتجات البديلة
- التغيرات في الاقتصاد
- القوانين والسياسات الجديدة

وفيما يلي بعض الأمثلة حول التغيرات التي قد تؤثر على الإنتاج والتكاليف:

- الإمداد بالمواد الخام واليد العاملة الماهرة
- التكنولوجيات الجديدة
- التغيرات في الاقتصاد
- القوانين والسياسات الجديدة



التقييم 3

لقد أكملت للتو الجزء الثالث من هذا الدليل. قُم بالنشاط المذكور أدناه لتتحقق من مدى فهمك للموضوع. احرص على إكمال النشاط قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات المذكورة في الصفحة 96.

اختر الإجابة الصحيحة

ضع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأفضل لكل جملة.

1. تطلعك التوقعات على...
 - أ- ما يرجح حدوثه في المستقبل.
 - ب- الأرباح التي حققتها في السنة الماضية.
 - ج- ما حصل في الماضي.
2. عندما تتوقع التغيرات في المحيط الخارجي...
 - أ- ضع تركيزك على التغيرات الكبرى.
 - ب- ضع تركيزك على التغيرات التي قد تؤثر على مقاولتك.
 - ج- حاول أن تحدد كل التغيرات المحتملة.
3. يجب أن تبني توقعاتك على أساس...
 - أ- رغباتك.
 - ب- سجلاتك القديمة.
 - ج- الوقائع.

4. الجزء الرابع – إدارة المخاطر

كل مقابلة تعمل في ظلّ الكثير من المفاجآت. إذا فهمت مقاولتك والمحيط الخارجي الذي تشتغل فيه، ستصبح أكثر استعداداً لتحديد المخاطر التي قد تواجهها مقاولتك.

قد تحدث المفاجآت في تسير العمليات العامة للمقابلة، ابتداءً من الإمداد بالمواد وصولاً إلى التصنيع والتسويق. لذلك، يجب أن يكون أصحاب المقاولات والمسؤولون فيها مدركين للمفاجآت المحتملة وأن يكونوا على استعداد لإدارتها قبل وضع خطط محددة للمستقبل.

1. ما هي المخاطر؟

المخاطر هي احتمال تعرّض مقاولتك لخسارة بسبب أحداث غير متوقّعة. فيما يلي بعض الأمثلة حول الحوادث غير المتوقّعة التي أثرت على بعض المقاولات:





يمكن للمخاطر أن تنشأ من داخل المقولة أو من المحيط الخارجي. يطلق على المخاطر التي تنشأ من داخل المقولة تسمية **المخاطر الداخلية**. ومن بعض الأمثلة حول المخاطر الداخلية الأضرار في الممتلكات والاحتيايل والحوادث ودوران المستخدمين. أما المخاطر التي تنشأ من المحيط الخارجي فيطلق عليها تسمية **المخاطر الخارجية**. ومن بعض الأمثلة على المخاطر الخارجية انقطاع الإمدادات وتقلبات سعر الصرف والديون المعدومة والقوانين الجديدة والكوارث الطبيعية.

2. ما هي إدارة المخاطر؟

إدارة المخاطر عملية تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المقولة ووضع استراتيجيات للحد من تأثير تلك المخاطر على المقولة. تعتبر إجراءات إدارة المخاطر عاملاً استراتيجياً في المقولة ويجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الإدارة اليومية للمقولة.

إن الهدف من إدارة المخاطر لا يكمن في الوقاية من المخاطر أو منعها، وإنما في التأكد من أن المخاطرة تتم عن وعي وبمعرفة كاملة وواضحة للعواقب حتى يمكن التصدي لها بشكل مناسب.

3. مراحل إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عملية تضم الخطوات الأربع التالية:

الخطوة 1: حدّد المخاطر التي تتعرّض لها مقابلك حاليًا أو في المستقبل.



الخطوة 4: ضع الاستراتيجيات للتصدّي لهذه المخاطر

الخطوة 3: رتب المخاطر بحسب الأولوية



وفي سبيل تحديد المخاطر الداخلية، راجع تحليل العمل الذي وضعته. فواظن الضعف في المقابلة قد تحمل عنصر المخاطرة. على سبيل المثال، يحتمل أن تعرّض مقابلتك لخطر تشوّه سمعتها إذا كنت غير قادر على التحكّم بنوعية المواد الخام المستخدمة في الإنتاج.

وفي سبيل تحديد المخاطر الخارجية، راجع التوقعات التي وضعتها للتغيّرات في المحيط الخارجي. فكّر مليًا في التهديدات المحتملة التي تنتج عن التغيّرات الخارجية وفي إمكانية تعرّض مقابلتك للخسارات بسبب تلك التهديدات.

تجدد الإشارة إلى وجود بعض المخاطر المعمّمة على مختلف المقاولات. لذا يمكنك أيضًا التحقّق من المقاولات الأخرى الشبيهة بمقابلتك من حيث نوع النشاط والحجم والتعلّم من تجاربها لتحديد المخاطر المشتركة. فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكنك أن تطرحها على نفسك:

- ما أهم عامل يضمن الاستقرار لمقاولتي؟
- إلى أي حدّ تعتمد مقاولتي على الآخرين لإنتاج السلع أو الخدمات؟
- هل تعتمد مقاولتي كثيراً على زبون معين أو شخص معين؟
- هل العمليات الداخلية مناسبة؟
- هل تخلف أي زبون عن دفعاته أو هل تخلفت عن الدفع لأي مزود؟

4. إستراتيجيات إدارة المخاطر

قرّر ما هي الإجراءات التي ستخّذها للتصدي لكلّ من المخاطر التي تواجه مقاولتك. يمكن التصدي للمخاطر باعتماد 4 طرق مختلفة.



• قبول المخاطر

قد تقرر أنّ بعض المخاطر لا مفرّ منها. فخطر ألا تلقى بعض المنتجات شعبية لدى زبناك جزء لا يتجزأ من ممارسة الأعمال التجارية. ولكن وللحدّ من هذه المخاطر، يمكنك إجراء دراسة السوق حتّى تتحقّق من فهم احتياجات الزبنا وما يفضلونه. من جهة أخرى، تعتبر مخاطر البيع بالدين كلفة على مقاولتك، غير

أن مقاولتك تضطر إلى الاقتراض لزيادة المبيعات.

• تحويل المخاطر

يمكنك أن تخفف من عبء المخاطر على مقاولتك من خلال التأمين ضد مخاطر معينة. فيمكن للتأمين تغطية بعض المخاطر مثل الحرائق والسرقة وتلف المحاصيل. وعند حدوث الخسارة، تقوم شركة التأمين بالتعويض على مقاولتك.

• الحد من احتمال حدوث المخاطر أو من تأثيرها

يمكن لمقاولتك أن تعتمد عدة سبل للحد من احتمال حدوث المخاطر أو من الأضرار التي تسببها. على سبيل المثال، يمكنك التحكم بمخاطر الاقتراض من خلال مسك سجلات المحاسبة ومراقبتها بدقة. ويمكنك الاحتفاظ ببعض المال في حساب الادخار يسمح لك بتوفير الموارد اللازمة عند وقوع أي طارئ. ومن المهم أيضاً وضع الخطط لحالات الطوارئ ولاسيما مخاطر الكوارث الطبيعية. فيتعين على مقاولتك التخطيط لكيفية التعامل مع مخاطر الكوارث الطبيعية التي قد تتعرض لها.

• تجنب المخاطر

قد ترغب مقاولتك بتجنب المخاطر التي يكون تأثيرها واحتمال حدوثها كبيراً. على سبيل المثال، يجب ألا تتبع منتجاتك بالدين للزبناء الذين لا تعرفهم جيداً أو أولئك الذين لا يسددون ديونهم. فذلك يحمك من كلفة عدم الأداء والتكاليف الناجمة عن تحصيل الديون.



النشاط 6

1. عدد المخاطر التي تتعرض لها مقاولتك الآن وفي المستقبل.
2. ما هي المخاطر التي يجب إعطاؤها الأولوية؟
3. كيف ستعامل مع هذه المخاطر الملحة؟

أجب على الأسئلة المطروحة أعلاه وأملأ الاستمارة أدناه:

المخاطر	احتمال حدوثها	تواترها	تأثيرها	أولويتها	إجراءات التصدي لها

من المهم النظر في مجموعة واسعة من المخاطر التي قد تتعرض لها مقاولتك. فم بتقييم بعض المخاطر المحددة واحتمال تعرضك لها حالياً وفي المستقبل. وأتخذ الخطوات الأربع في سبيل وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر في مقاولتك.



الخلاصة

المخاطر هي احتمال تعرّض مقاولتك لخسارة بسبب أحداث غير متوقّعة. من المهم أن تكون على يقين من احتمال وقوع الأحداث التي سيكون تأثيرها سلبياً على مقاولتك والتخطيط لطريقة التصدي لها. إدارة **المخاطر** هي العملية التي تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تتعرّض لها مقاولتك ووضع استراتيجيات للحدّ من تأثيرها على مقاولتك.

تضمّ عملية إدارة المخاطر المراحل الأربع التالية:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- ترتيب المخاطر بحسب الأولوية
- التصدي للمخاطر

وتشمل عملية التصدي للمخاطر الوسائل الأربع التالية:

- قبولها
- نقلها
- الحدّ منها
- تجنّبها



التقييم 4

لقد أكملت للتو الجزء الرابع من هذا الدليل. فمّ بالنشاط المذكور أدناه لتتحقّق من مدى فهمك للموضوع. احرص على إنهاء النشاط قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات المذكورة في الصفحة 96.

صحيح أو خطأ؟

ضع علامة مقابل الجملة الصحيحة.

1. إذا كان أداء المقولة جيّداً، من غير المحتمل أن تقع أيّة أحداث سلبية، وبالتالي، لن تحتاج إلى إدارة المخاطر في مقاولتك.
2. إدارة المخاطر تساعد المقولة على تحديد جميع المخاطر التي قد تتعرّض لها حالياً ومستقبلاً حتّى تتمكّن من تجنّبها أو التخفيف من حدّتها.
3. ينبغي إعطاء الأولوية للمخاطر الأكثر تأثيراً وترجيحاً.
4. يجب على المقاولات أن تقبل بالمخاطر التي لا يكون احتمال حدوثها كبيراً جداً.
5. من أجل تحديد الطريقة الأنسب للتصدي لخطر معين، لا بدّ من تقييم احتمال حدوثه وتأثيره على العمل.

5. الجزء الخامس – وضع الخطط

عندما تفهم مقاولتك والسوق التي تعمل فيها، تصبح مستعداً للتخطيط للسنة القادمة.



1. تحديد أهداف المقاوله

أول ما عليك القيام به عند وضع الخطط هو تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها لمقاولتك. وينبغي أن تكون الأهداف مالية وغير مالية على السواء.

تختلف الأهداف باختلاف المقاولات. فقد تحتاج المقاوله إلى زيادة المبيعات أو الحد من التكاليف أو زيادة الأرباح أو اختراق أسواق جديدة أو تسويق منتج جديد أو الحد من تلوث الهواء أو غيرها من الأهداف. ومهما كانت أهدافك، تأكد من أنها تستند على قدرة المقاوله وظروف السوق. كن واقعياً!

بعد مراجعة دقيقة لتحليل المقاوله الذي أعدته والتغيرات التي من المحتمل حدوثها في المحيط الخارجي واستراتيجيات إدارة المخاطر، وضعت جيهان هدف العام المقبل لمقاوله "الحلول البلاستيكية" والذي يقضي بتحقيق أرباح صافية تصل إلى 50.000 درهم من دون تلويث البيئة.

بعد أن باتت جيهان مسأحة بهدف محدد، حان الوقت لننكب على مبادئ التخطيط.

2. دمج استراتيجيات إدارة المخاطر في التخطيط

يجب أن تكون كافة الخطط مبنية على استراتيجيات إدارة المخاطر. لقد قُمت بتحديد المخاطر التي قد يتعرّض لها مقابلتك وقيمت بتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. والآن نذكر أن تدمج هذه الاستراتيجيات كل من الخطط التي تعدها.

الحريق وخطر الانفجارات من المخاطر التي قد يتعرّض لها مصنع "الحلول البلاستيكية". وتكمن استراتيجيات التعامل مع هذه المخاطر في الحد من تأثير الخسائر ونقل المخاطر. وبالتالي، تحتاج جيهان إلى دمج هذه الاستراتيجيات في خططها حيث يكون ذلك مناسباً.

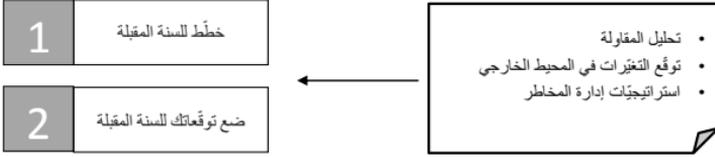
3. وضع خطة للمبيعات والتسويق

خطة المبيعات والتسويق تحدد النشاطات التسويقية وتتوقع كمية المبيعات التي من المرجح أن تسجلها المقابلة في العام المقبل. وهي خطة تساعد المقابلة على تحقيق أهدافها وتخصيص مواردها بكفاءة وتلبية طلبات الزبناء. وتعتبر خطة المبيعات والتسويق الخطة الأهم لمقابلتك، علماً أنك ستستند على سائر الخطط.

3.1 كيف أضع خطة للمبيعات والتسويق؟



في سبيل وضع خطة المبيعات والتسويق، اتبع الإجراءات التالية المؤلفة من خطوتين:



التوقعات حول المبيعات			
.....	فبراير	يناير	
			كمية المبيعات
			سعر البيع
			مجموع المبيعات

الخطوة 1: ضع خطتك للسنة المقبلة

في هذه الخطوة، تحتاج إلى اتخاذ قرارات حول الإجراءات التي ستقوم بها لتحسين المبيعات والتسويق. تذكر أن تبني قراراتك على واقع المقابلة والسوق وليس على الأمان أو الأحلام.

فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك:

- ما هي السلع أو الخدمات التي يريدنا زبائننا؟
- هل يمكننا أن نبيع بعض المنتجات أو الخدمات الجديدة؟
- كيف يمكننا تحسين نوعية السلع وتصميمها وتحسين خدمة الزبائن؟
- هل أحتاج لزيادة الأسعار؟
- كيف يمكنني تغيير الأسعار بشكل يزيد مستوى المبيعات في السنة المقبلة؟
- هل يمكننا القيام بالتخفيضات أو تقديم عروض خاصة لجعل أسعارنا أكثر جاذبية؟
- هل يمكننا إيجاد مكان أفضل لبيع سلعنا أو خدماتنا؟
- ما هي الوسيلة الأفضل للتوزيع في مجال عملنا؟
- ما ستكون أفضل سبل الترويج لسلعنا أو خدماتنا في السنة المقبلة؟ هل ستكون عبر الإعلانات أو من خلال العروض أم يجب علينا القيام بنشاط آخر؟
- ما الذي يجب أن نقوم به حتى يستحسن الناس منتجاتنا وعلما؟
- كيف يمكنني أن أحسن إنتاجية العاملين في البيع؟

المنتوج

السعر

المكان

الترويج

المستخدمين

- هل أحتاج إلى أشخاص يمتعون بمهاراتٍ خاصة ضمن فريق المبيعات؟
- هل يمكنني تحسين مهاراتي في البيع؟
- كيف يمكنني أن أجذب الزبناء أكثر نحو مقولتي؟
- ما الذي يبحث عنه الزبناء: السمعة أو الثمن أو الكفاءة أو التميز؟
- هل يمكننا تحسين مكان العمل والشكل الخارجي للعاملين لدينا؟
- كيف يمكنني تحسين عمليّات البيع؟

الأدلة المادية

العملية

لا تتنسّ الرجوع إلى توقّعاتك بشأن التغيّرات في المحيط الخارجي عند الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه.



نظرت جيهان إلى التحليل التي أعدتها بشأن المبيعات والنشاطات التسويقية، وتوقّعات التغيّرات في المحيط الخارجي، واستراتيجيات إدارة المخاطر. ومن ثمّ قرّرت تحسين مبيعاتها وأنشطة التسويق على النحو التالي:

- التأكّد من أن لدينا دائما بضائع جاهزة للبيع.
- منح تسهيلات في الأداء لبعض الزبناء المنتظمين.
- وضع ملصق على كلّ منتج يحمل معلومات حول مراعاة البيئة واستخدام للمواد البلاستيكية المُعاد تدويرها.
- تنفيذ حملات خاصّة بالمنتجات الصديقة للبيئة في نوفمبر وديجنبر.
- نظرًا للأسعار التنافسية للمنتجات البديلة، قرّرنا الإبقاء على أسعار منتجاتنا في العام المقبل (250 درهم). لكنني سأعيد النظر في هذا القرار عندما أصبح قادرة على توقّع التكاليف.

- تحسين إنتاجية اثنين من موظفي المبيعات من خلال تدريبهم على الأعمال الصديقة للبيئة.



النشاط 7

ما الذي ستقوم به لتحسين المبيعات والنشاطات التسويقية لمعاولتك في السنة المقبلة؟

الخطوة 2: ضع توقعاتك للسنة المقبلة

إن عملية التسويق الجيدة تسمح بتحسين المبيعات. عندما تنتهي من اعتماد خطة لتحسين المبيعات والتسويق، ضع توقعاتك حول المبيعات التي ستحققها نتيجة تلك التحسينات. استخدم المعلومات المرتبطة بالخطوة الأولى والبيانات المتعلقة بالمبيعات السابقة لوضع توقعات بشأن المبيعات التي ستحققها في كل شهر من العام المقبل.

استخدم السجل الأساسي للحصول على المبيعات الشهرية التي حققتها هذا العام. وفي حال لم تكن البيانات الخاصة بشهر دجنبر متوفرة بعد، ضغ أفضل تقدير ائك. وفي حال كان لديك مقابلة تنتج عدة منتجات أو خدمات، قد تحتاج إلى تحديد كمية المبيعات التي حققتها من كل سلعة أو خدمة في كل شهر من السنة.

فيما يلي المبيعات الشهرية التي حققتها مصنع "الحلول البلاستيكية" هذا العام، مع العلم أن الرقم الموضوع لشهر دجنبر هو أفضل تقدير قامت به جيهان.

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	غشت	شتنبر	أكتوبر	نوفمبر	دجنبر	المجموع
كمية المبيعات	150	203	240	254	265	270	275	280	287	300	346	368	3238

إذا لم يتغير سعر البيع وتم تنفيذ الخطة المعتمدة لتحسين المبيعات، تقدر جيهان أن المبيعات في المصنع ستزداد بنسبة 40%.



وقامت جيهان بوضع توقعاتها للسنة المقبلة على الشكل التالي:

التفاصيل	الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كمية المبيعات	210	284	336	356	371	378	385	392	402	420	484	515	4533
سعر البيع (درهم)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
مجموع المبيعات (درهم)	52500	71000	84000	89000	92750	94500	96250	98000	100500	105000	121000	128750	1133250

وفي حالة ما كان لديك مقابلة تنتج عدة منتجات أو خدمات، سوف تحتاج إلى وضع توقعات البيع لكل سلعة أو خدمة على حدة.



النشاط 8



احصل على البيانات الخاصة بالمبيعات لهذا العام من السجل الأساسي. وراجع إجاباتك على التمارين 2 (في الصفحة 20) و7 (في الصفحة 47). ثم صَنعْ توقعاتك الخاصة بالمبيعات التي ستتحققها في العام المقبل من خلال ملء الجدول أدناه. وإذا كنت بحاجة إلى مساحة أكبر لإضافة المزيد من المنتجات، يمكنك استخدام الجدول أدناه كنموذج ووضع توقعات المبيعات على ورقة منفصلة وإضافة عدد الأسطر التي تحتاج إليها.

توقعات المبيعات														
المجموع	يناير	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	ماي	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التفاصيل
														كمية المبيعات
														سعر البيع (درهم)
														المبيعات (درهم)
														كمية المبيعات
														سعر البيع (درهم)
														(درهم)
														المبيعات (درهم)

١. كيف أستعمل التوقعات حول المبيعات؟

في سبيل استخدام خطة المبيعات والتسويق بشكلي فعال، سوف تحتاج إلى مراجعتها وإعادة النظر فيها بشكلي متكرر. في نهاية كل شهر، قارن المبيعات الفعلية التي حققتها مع التقديرات التي وضعتها في خطتك، من خلال:

- تحليل الأسباب وراء أي نقص، مثل انخفاض حجم المبيعات، والأسواق الراكدة، والمنتجات التي لا تباع بشكل جيد، ونشاطات التسويق غير الفعالة وغيرها.
- دراسة الأسباب وراء ارتفاع لافقت في حجم المبيعات. هل كانت التوقعات منخفضة جدًا مثلاً؟

فتحليل هذه الاختلافات يساعدك على وضع الخطط المستقبلية بدقة أكبر كما يسمح لك بإجراء التعديلات في الوقت المناسب عند الحاجة.

انظر كيف تستعمل جيهان توقعاتها بشأن المبيعات:

1. قارن أرقام كل شهر وابحث عن الاختلافات



2. اكتشاف السبب الذي أدى إلى وجود الاختلافات.



3. فكر في الحل



4. وضع خطة للإنتاج والتكاليف

تظهر خطة الإنتاج والتكاليف التحسينات المقترحة على عملية الإنتاج والتكاليف المحتملة في كل شهر من العام المقبل. كما سوف تطلعك على كمية المنتجات التي يمكن صنعها وكلفتها.

4.1 كيف أضع خطة للإنتاج والتكاليف؟

في سبيل وضع خطة للإنتاج والتكاليف، يجب أن تتبّع الخطوتين اللتين أتبعتهما عندما وضعت خطة المبيعات والتسويق.

الخطوة 1: ضع خطتك للسنة المقبلة

في هذه الخطوة، تحتاج إلى اتخاذ قرار حول الإجراءات التي ستقوم بها لتحسين الإنتاج وأساليب العمل بهدف تحقيق أهدافك في المقابلة. هنا أيضًا، تذكر أن تبني قراراتك على واقع المقابلة والسوق واستراتيجيات إدارة المخاطر التي وضعتها، لا على الأمل أو الأحلام.

راجع تحليل العمل الذي قمت به واكتشف الأسباب وراء المشاكل في الإنتاج وأساليب العمل أو التقلبات في التكاليف. وفكر في كل الطرق التي قد تساعدك على زيادة الإنتاجية أو خفض التكاليف أو تحسين نوعية السلع أو الخدمات. فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك:

تحسين الإنتاجية والنوعية

- هل يمكنني تحسين الطريقة التي أتبعها لمراقبة عملية الإنتاج؟
- هل تم تدريب عمال الإنتاج بشكل مناسب؟
- هل ينبغي أن أستبدل المعدات القديمة؟
- هل يمكنني استخدام المواد الخام بنوعية أفضل؟
- كيف يمكنني أن أحسن إنتاجية المستخدمين لدي؟
- ما الحافز الذي يشجع المستخدمين على العمل؟
- هل تحسين العمليات يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في الإنتاج؟

خفض تكاليف المواد

- ما هي المواد التي يمكن إعادة استخدامها؟
- ما هي المواد التي يمكن إعادة تدويرها؟
- هل يمكنني الحد من استهلاك المواد؟
- هل يمكن تحسين عملية الإنتاج؟

خفض النفقات العامة

- هل يمكنني تحسين الطريقة التي نستخدم فيها مساحة العمل؟
- هل توجد أي وسيلة للحد من استهلاك الكهرباء؟

يمكن تحسين الربح من خلال خفض تكاليف المواد التي تعتبر من تكاليف المقابلة. إذا كان لديك مقابلة مختصة بإنتاج السلع أو الخدمات، تكاليف المواد هي التكاليف التي تدفعها المقابلة مقابل المواد التي تصبح جزءًا من السلع أو الخدمات التي تقدمها أو مرتبطة بها مباشرة. والمقاولات التصنيعية أو الخدماتية تخطط غالبًا لخفض كلفة المواد للسلعة الواحدة أو الخدمة الواحدة.

وإذا كنت تاجرًا بالجملة أو بالتقسيط، تكاليف المواد هي تكاليف المنتجات التي تشتريها لإعادة بيعها. وفي سبيل تقليص تكاليف المواد، لا بدّ لتاجر التقسيط من التفاوض مع المزود للحصول على أفضل سعرٍ للقطعة الواحدة من كلّ سلعة يبيعهها.

الحدّ من استهلاك المواد

غالبًا ما تستحوذ المواد على حصة كبيرة من التكاليف. فيما يلي ثلاث استراتيجيات فعالة تخفّض تكاليف المواد بشكلٍ ملحوظ.

- تغيير السلوك والتدبير الإداري هو النهج الأسهل للحدّ من استهلاك المواد، إذ يركّز على تغيير العقلية، الأمر الذي لا يحتاج إلى أي استثمار تقريبًا.
- تحسين أساليب العمل أو القيام بتغييرات طفيفة هو نهج يحسّن المعدات الموجودة من خلال إدخال بعض التعديلات أو التغييرات.
- تغيير المعدات أو القيام بتغييرات كبيرة هو نهج يحسّن الفعالية من خلال استبدال المعدات. إلا أنّ هذا النهج سيطلب استثمارًا ماليًا.

الحّد من الهدر



استراتيجية الحّد من الهدر (3Rs) التي تشير إلى التّخفيض (Réduire) وإعادة الاستخدام (Réutiliser) والتدوير (Recycler) من أبرز السبل التي تمكّن المقاولات الخضراء من التحكم بالهدر وتحسين الكفاءة وتحقيق أقصى قدر من الأرباح في نهاية المطاف.

يعتبر التّخفيض الخطوة الأكثر أهمية، فهو يشير إلى تغيير أنماط

الاستهلاك في المقولة. فمعظم المقاولات تفرط في تغليف المنتجات وتقدمها ضمن عدة أغلفة التي سيرميها معظم الزبناء. إذا اخترت ابتكار منتج أخضر أو تصنيف مقولتك ضمن المقاولات الخضراء، حاول تجنب العلب والأغلفة التي لا يمكن استعمالها إلا لمرة واحدة أو التقليل من استعمالها. تتوافر عدة طرق لتحقيق ذلك:

- حاول تقليص حجم و وزن أي وسيلة تستخدمها للتعبئة والتغليف. فبهذه الطريقة تحدّ أيضاً من النفقات غير الضرورية.
- حاول إنتاج المنتجات بدون تغليف. إذا كنت ترغب في إنتاج الصابون الصديق للبيئة، فمُ بتصميمه بطريقة تجعله جذاباً من دون أيّ غلاف.

إعادة الاستخدام يسمح أيضاً بزيادة الكفاءة وتدوير المخلفات وزيادة الأرباح في نهاية المطاف. وهي تشير إلى إعادة استخدام المواد القديمة أو الزائدة مع الحفاظ على إمكانية تحقيق الأرباح. فيما يلي بعض الأفكار بشأن إعادة استخدام المواد في المقاولات الخضراء:

- إعادة استخدام العبوات: يمكنك تحفيز الزبناء على إرجاع الأغلفة المستخدمة، فيمكنك تقديم حسم على شراء أي منتج يتمّ تعبئته في عبوات مستعملة أو دفع مبلغ من المال عند إرجاع العبوات المستعملة.
- يمكنك استخدام الأغلفة التي لم تعد بحاجة إليها لغرض آخر، مثل تحويل الغلاف إلى منتج مختلف تماماً وإعادة بيعه وإنشاء مصدر آخر للدخل.

أما **إعادة التدوير** فيعطى الأولوية الثالثة في استراتيجية الكفاءة المعروفة بتسمية 3Rs. ويمكن الاستعانة بإعادة التدوير عندما يتعدّر الاستعانة بعنصري التّخفيض وإعادة الاستخدام. فإعادة التدوير يسمح بتأمين المواد الخام الجديدة من المخلفات. وبالتالي هذه الخطوة تجنّب التخلص من المخلفات وتقلّل من كمّية المواد الخام التي تحتاج إلى استخراجها من البيئة. وتعود بالفائدة على مقولتك بالشكل التالي:

- إنها طريقة جيّدة للتعامل مع المخلفات الناجمة عن العمل.
- يمكن أن تزدّد بالمواد الخام بكلفة أدنى، الأمر الذي يحدّ من التكاليف والأثر البيئي.



النشاط 9

والآن فكر في مقاولتك الخضراء وفي المخلفات التي سنتجها على الأرجح.

المواد	التخفيضات	إعادة الاستخدام	إعادة التدوير	إعادة التوظيف

إلى ذلك، يجب أن تراعي خطة الإنتاج والتكاليف التي تضعها للعام القادم التغيرات المحتملة في المحيط الخارجي واستراتيجيات إدارة المخاطر في المقولة، فضلاً عن خطة المبيعات والتسويق التي وضعتها. بالتالي وفقاً للمعلومات التي جمعتها، فم يتربق ما سيحل بالإنتاج واساليب العمل في العام المقبل. فيما يلي أمثلة على الأسئلة التي يجب أن تطرحها على نفسك:

- هل يوجد أي نموذج للإنتاج يناسب نوع عملي وحجمه؟
- هل يمكنني استخدام المواد الخام بنوعيّة أفضل؟
- هل سترتفع أسعار المواد؟
- هل يمكنني استخدام مواد أرخص؟
- هل يمكنني الحصول على تخفيضات في أئمة على المواد؟
- كم قد يكلف البيع بالدين للزبناء؟
- هل سيتغير الأيجار في العام المقبل؟
- هل يوجد مكان أفضل أو أرخص أقيم فيه مقاولتي؟
- هل أحتاج الى مساحة أكبر؟
- هل أحتاج إلى عدد أكبر من المستخدمين؟
- هل يجدر بي زيادة الأجر؟ متى ينبغي زيادة الأجر وكم؟

تأكد من إسناد إجاباتك على الواقع. ابحث عن نماذج مختلفة من الإنتاج واسأل المزودين عن المواد الخام المتوفرة في السوق وادرس احتياجات المقولة من اليد العاملة في العام المقبل وما إلى ذلك.

خطة الإنتاج والتكاليف التي وضعتها جيهان لمقولة "الطول البلاستيكية" للعام المقبل أخذت بالتحسينات اللازمة والتغيرات المحتملة في السوق الخارجية واستراتيجيات إدارة المخاطر فضلاً عن خطة المبيعات والتسويق:

- سنقوم بصيانة معدتنا بصورة متكررة حتى لا تتعطل بهذه الوتيرة. بالتالي سيتقلص وقت التعطيل بنسبة 50%، وبالتالي سترد إنتاجية العمال بنسبة 5%.
- وللتأكد من عدم نفاذ البضائع لدينا، سوف نحافظ على مستوى مستقر للإنتاج وسنحتفظ بمخزون من السلع الجاهزة. وسوف نعتد معدل إنتاج متوسط طوال السنة.
- لقد استخدمنا هذا العام ميكانيكي بدوام جزئي للقيام بكل أعمال الإصلاح والصيانة. إلا أننا نريد تحسين المعدات هذا العام، لذلك سنستخدم الميكانيكي بدوام كامل.
- سنقوم بزيادة الأجر لصاحب المقولة وعمال الإنتاج ومستخدمي المبيعات والميكانيكي بنسبة 10% لتشجيعهم على المحافظة على الإنتاجية العالية تماماً مثل هذه السنة.

- كان لدينا ثلاثة عمال في الإنتاج. والمبيعات التي سنحققها في العام المقبل ستزيد بنسبة 40٪، ولكن إنتاجيتنا ستزيد بنسبة 5٪، لذا يجدر بنا استخدام عامل إضافي واحد.
- سننفذ برنامجًا للحدّ من الهدر يساعدنا على خفض استهلاك البلاستيك المسحوق بنسبة 10٪.
- سوف نشتري البلاستيك المسحوق من مزوّد آخر يبيعه بسعرٍ أرخص بنسبة 2٪ وسوف يعطينا المواد بالدين لشهرٍ واحد.
- سوف نشتري المواد الكيميائية بكميات كبيرة غير موضّبة، الأمر الذي سيوفّر علينا 7٪ من السعر الحالي.
- إنّ المبيعات ستزّقع بشكلٍ كبير في العام المقبل، ولكنني أعتقد أنّ مستخدمي المبيعات سيكونان قادرين على إدارة كلّ المبيعات.
- إنّ المساحة التي لديّ كبيرة بما يكفي لعملي ولن أحتاج إلى مساحةٍ أكبر في العام المقبل. ولكنني أعلم أنّ بدل الإيجار سينخفض بفضل خطة الدولة. لقد تفاوضت مع المالك ووافق على خفض ثمن الإيجار إلى 3700 درهم ابتداءً من بداية شهر مارس من العام المقبل.
- سأقوم بحملة ترويجية في شهر نونبر وديجنبر من العام المقبل. وهي ستكلفنا 13000 درهم شهريًا.
- سأقوم بشراء تأمين ضد الحريق. وسيكلفنا ذلك 4800 درهم سنويًا.
- ستزداد تكاليف مواد المكتب والنقل والكهرباء والمياه بنسبة 30٪ نتيجة الزيادة في الإنتاج والمبيعات.



النشاط 10

ماذا ستفعل لتحسين الإنتاج وخفض التكاليف في مقابلتك في العام المقبل؟

الخطوة 2: ضع توقّعاتك للسنة المقبلة

في سبيل إتمام خطة الإنتاج والتكاليف لديك، تحتاج إلى وضع:

- توقّعات حول كمية الإنتاج
- توقّعات حول النفقات العامة
- توقّعات حول تكاليف المواد
- توقّعات حول تكاليف اليد العاملة

التوقّعات حول كمية الإنتاج

تفرّ المقاولات بشأن كمية السلع التي تريد إنتاجها على أساس توقّعات مبيعاتها. فيما يتعلّق بالمقاولات التصنيعية والخدماتية التي تنتج الكمية اللازمة فقط لتلبية المبيعات ولا تحتفظ بأيّ مخزون من السلع الجاهزة، تكون كمية الإنتاج المتوقّعة موازية للمبيعات المتوقّعة. أما بالنسبة لساتر المقاولات التصنيعية التي ترغب بتخزين السلع الجاهزة، فينبغي توقع كمية الإنتاج الشهرية للسنة التالية بناءً على خطة الإنتاج والتكاليف للعام القادم (الخطوة الأولى) وتوقّعات

المبيعات.

إنّ مقالة "الحلول البلاستيكية" ترغب في الاحتفاظ بمخزون من السلع الجاهزة، لذلك، تختلف المبيعات عن كمية الإنتاج لديه. فيما يلي الطريقة التي تعتمد عليها جيهان لوضع توقعاتها بشأن كمية الإنتاج للسنة التالية:

بحسب التوقعات حول المبيعات في المقالة (النشاط 7، صفحة 48)، يصل مجموع الأنابيب التي ستباع في العام المقبل إلى 4533. وجيهان تريد الحفاظ على مستوى مستقرّ للإنتاج. لذلك، من خلال قسمة مجموع المبيعات لهذا العام على 12، تتوقع جيهان أن ينتج المقالة معتل 380 أنبوباً في الشهر.

1. التوقعات حول كمية الإنتاج												
يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	أغست	سنتبر	أكتوبر	نوفمبر	دجنبر	المجموع
380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4560



11 النشاط

فمّ بمراجعة التوقعات التي وضعتها لكمية المبيعات (النشاط 8 على الصفحة 49) وخطك للإنتاج والتكاليف (النشاط 10 في الصفحة 55). وضع التوقعات لكمية الإنتاج التي ستتنتجها مقاولتك في السنة التالية عن طريق ملء الجدول أدناه. إذا كنت بحاجة إلى مساحة أكبر لإضافة المزيد من المنتجات، يمكنك استخدام الجدول أدناه كنموذج ووضع توقعاتك لكمية الإنتاج على ورقة منفصلة وإضافة عدد الأسطر التي تحتاج إليها.

1. التوقعات حول كمية الإنتاج													
يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغست	سنتبر	أكتوبر	نوفمبر	دجنبر	المجموع	

1200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	الرخصة
------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------

انظر كيف وضعت جيهان توقعاتها للإيجار في السنة المقبلة:



2. التوقعات حول النفقات العامة													
(الوحدة: الدرهم)													
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الإيجار	4000	4000	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	45000
الكهرباء	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1170	1300	1430	1430	14820
الماء	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3120
البيد العاملة	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	158400
الاهتلاك	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
النقل	1820	1820	1950	1950	1950	1950	1950	1950	1950	1950	2080	2340	23660
لوازم المكتب	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7800
الرخصة	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
التأمين	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
التسويق	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26000
المجموع	23600	23600	23430	23560	23560	37080	308800						

تقوم جيهان بجمع كلّ التوقعات الشهرية للحصول على توقعات النفقات العامة الإجمالية للسنة التالية. وبالتالي، تتوقع مقالة "الطول البلاستيكية" أن تصل نفقاتها العامة الإجمالية في العام المقبل إلى 308800 درهم.



التمرين 12

فيما يلي السجلات والمعلومات حول عمل شكيب. صنّع التوقعات حول النفقات العامة التي ستدفعها مقاولته للأشهر السنة الأولى من العام المقبل في الجدول الفارغ أدناه.

- الإيجار كان هذه السنة 3000 درهم في الشهر
- الكهرباء كان هذه السنة 1000 درهم في الشهر
- لوازم المكتب كان هذه السنة 200 درهم في الشهر
- الماء كان هذه السنة 180 درهم في الشهر
- الإهلاك بلغ هذه السنة 300 درهم في الشهر
- رسوم الكهرباء ستترفع بقيمة 200 درهم في ماي من السنة المقبلة
- الإيجار سيرتفع بقيمة 150 في أبريل من السنة المقبلة
- تكاليف لوازم المكتب والماء ستبقى مستقرة في السنة المقبلة
- في يناير، سيشتري شكيب رفًا جديدًا. وبالتالي سيزيد الإهلاك في مقاولته بقيمة 50 درهم في الشهر في السنة المقبلة.

2. التوقعات حول النفقات العامة (الوحدة: درهم)						
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو
المجموع						

يمكنك مقارنة نتائجك مع الإجابات في الصفحة 86.

هذه السنة بلغت كلفة كمية البلاستيك
المسحوق اللازمة لصنع أنبوب واحد
100 درهم



تقوم مقاولتي بتصنيع الأوتاد البلاستيكية
المصنوعة من البلاستيك المعاد تدويره.
يجب أن أحسب تكاليف المواد التي أنفعتها
لتصنيع أنبوب واحد.



بالتالي وصلت كلفة المواد اللازمة لصناعة
أنبوب واحد هذه السنة إلى 150 درهم.



وهذه السنة بلغت كلفة الطلاء والمواد
الكيميائية اللازمة لصناعة أنبوب واحد
11 درهم و39 درهم على التوالي.





انظر كيف أعدت جهبان توقعاتها لكلفة المواد للسلعة الواحدة:

في العام القادم سيتم خفض استهلاكنا للبلاستيك المسموح بنسبة 10٪. ويمكننا شراء البلاستيك بأقل بحوالي 2% من المبلغ الذي كنا ندفعه هذه السنة. بالتالي، ستبلغ كلفة البلاستيك أنبوب الواحد 88 درهم. كما سيتم خفض سعر المواد الكيميائية أيضاً بنسبة 7٪.



تجار التسييط وتجار الجملة يبيعون العديد من المنتجات. لذا قد تكون لائحة توقعاتهم حول تكاليف السلعة الواحدة طويلة جداً، ولكن من المهم أن يعرفوا تكاليف المواد لكل سلعة إذا كانوا يريدون توقع مردودية مقاولتهم في المستقبل.



عندما تنتهي من توقع كلفة المواد للسلعة الواحدة، احتسب تكاليف المواد الإجمالية لكلّ شهر من العام القادم بالنسبة لكلّ سلعة أو خدمة تقدمها.

ومن ثمّ فمّ بضرب المبلغ الذي توصلت إليه حول كلفة المواد للسلعة الواحدة بالعدد الإجمالي لكلّ منتج تتوقع أن تنتجه في كلّ شهر من العام المقبل.

واحصل على تكاليف المواد الإجمالية لكلّ شهر من خلال إضافة مجموع الكلفة لكلّ المنتجات.

كلفة المواد الإجمالية المتوقعة للمنتج الواحد في الشهر	=	الكمية المتوقعة التي سيتم إنتاجها كلّ شهر من كلّ منتج	x	كلفة المواد المتوقعة للسلعة الواحدة
---	---	---	---	-------------------------------------

فيما يلي تكاليف المواد الإجمالية المتوقعة في مقالة "الحلول البلاستيكية" للسنة المقبلة:

3. التوقعات حول كلفة المواد الإجمالية

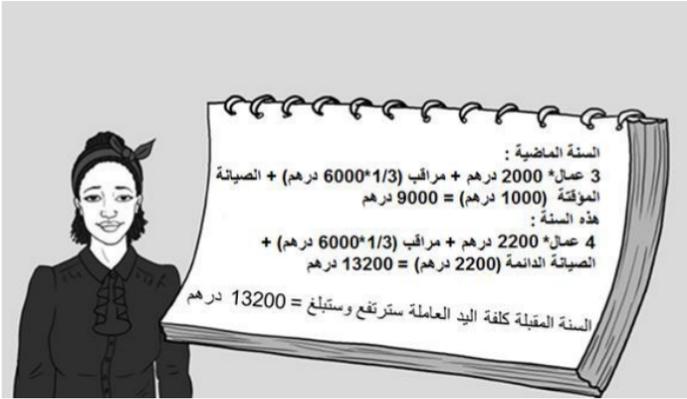
التوقعات حول تكاليف اليد العاملة

إذا كان لديك شركة تنتج السلع أو الخدمات، تعتبر تكاليف اليد العاملة كلّ الأموال التي تنفقها في مقابلتك على الأجور والرواتب والمزايا التي يحصل عليها الموظفون أو أصحاب المقاوله المعنويون مباشرة في إنتاج السلع أو الخدمات. إذا كنت من تجار التقسيط أو الجملة، فأنت لا تسجّل أي تكاليف لليد العاملة لأنك تدون الأجور والرواتب التي تدفعها ضمن النفقات العامة.

اطلع على مزيد من المعلومات حول تكاليف اليد العاملة في الكتيّب بعنوان احتساب التكاليف Germe



استخدم المعلومات التي وضعتها في خطة الإنتاج والتكاليف للسنة المقبلة (راجع الخطوة الأولى) وبيانات هذه السنة لوضع التوقعات حول تكاليف اليد العاملة الإجمالية التي ستدفعها كلّ شهر من السنة المقبلة. فيما يلي طريقة احتساب جيهاً لتكاليف اليد العاملة التي ستدفعها في السنة المقبلة:



فيما يلي التوقعات حول تكاليف اليد العاملة الإجمالية في مقاوله "الحلول البلاستيكية" للعام المقبل:

4. التوقعات حول كلفة اليد العاملة الإجمالية													
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
كلفة اليد العاملة الإجمالية (درهم)	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	158400



النشاط 15

احصل على البيانات حول تكاليف اليد العاملة لهذا العام من السجل الأساسي أو من سجل الرواتب. وقم بمراجعة خطة الإنتاج والتكاليف التي وضعتها في النشاط 10 (في الصفحة 55) والتوقعات التي قمت بها حول كمية الإنتاج للعام القادم في النشاط 11 (في الصفحة 56). ثم صنغ التوقعات حول كلفة اليد العاملة الإجمالية في العام المقبل من خلال ملء الجدول أدناه.

4. التوقعات حول كلفة اليد العاملة الإجمالية													
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	غشت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
كلفة اليد العاملة													

استكمال التوقعات حول التكاليف

بعد أن انتهيت من تحديد كل التكاليف المتوقعة، يمكنك ملء جدول التوقعات حول التكاليف في مقلولك. إن التوقعات حول التكاليف في مقلولة "الحلول البلاستيكية" تظهر كافة التكاليف التي من المرجح أن يدفعها المقلولة في كل شهر من العام المقبل.

التوقعات حول التكاليف													
(الوحدة: الدرهم)													
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	غشت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
تكاليف المواد	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	615600
تكاليف اليد العاملة	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	158400
النفقات العامة	23600	23600	23430	23430	23430	23430	23430	23430	23560	23560	36820	37080	308800

تذكر، إذا كنت تاجرًا بالتسويق أو بالجملة، فأنت تحتسب الأجور والرواتب ضمن النفقات العامة. بالتالي لا تملأ السطر الخاص بتكاليف اليد العاملة في توقعاتك حول التكاليف.





أنشاط 16

راجع إجابتك على التمارين 13 (في الصفحة 60) و 14 (في الصفحة 64) و 15 (في الصفحة 65). وأكمل جدول التوقعات حول التكاليف في مقاولتك للعام المقبل من خلال ملء الجدول التالي.

التوقعات حول التكاليف										(الوحدة):			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	أغست	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
تكاليف المواد													
تكاليف اليد العاملة													
النفقات العامة													

4.2 كيف أستخدم التوقعات حول التكاليف؟

تمثل التكاليف الأموال النقدية الخارجة من المعاملة. إذا كانت التكاليف مرتفعة جداً، سوف تخسر المعاملة المال. لذا تعتبر توقعات التكاليف أداة أساسية تضمن سيطرتك على النفقات.

في نهاية كل شهر، قُم بمقارنة مبلغ التكاليف المتوقع مع المصاريف الفعلية. استخدم التوقعات حول التكاليف للتحقق من حجم المصاريف:

- انظر إلى الاختلاف بين النفقات العامة وتكاليف اليد العاملة الفعلية وبين التوقعات.
- تحقق من تكاليف المواد لمعرفة أن كانت مماثلة لتلك المرتقبة. هذه التكاليف تتقلب عادةً وفقاً لحجم الإنتاج.
- حلل أي سبب قد يؤدي لأي تغيير في العلاقة بين تكاليف المواد والإنتاج.
- في حالة ما وجدت أي تغيير في تلك العلاقة، اتخذ الإجراءات المناسبة لخفض تكاليفك وإعادتها إلى المسار الصحيح.

5. وضع خطة للأرباح

استخدم توقعاتك حول المبيعات والتكاليف لاحتساب الربح الإجمالي والربح الصافي المتوقع في العام القادم.

للاطلاع على مزيد من المعلومات حول حساب الأرباح، أنظر الكتيب بعنوان احتساب التكاليف *Germe*



خطة الأرباح													(الوحدة: درهم)
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	غشت	شتتبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
المبيعات	52500	71000	84000	89000	92750	94500	96250	98000	100500	105000	121000	128750	1133250
تكاليف المواد	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	51300	615600
تكاليف اليد العاملة	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	13200	158400
الربح الإجمالي	(12000)	6500	19500	24500	28250	30000	31750	33500	36000	40500	56500	64250	359250
النفقات العامة	23600	23600	23600	23600	23600	23600	23600	23600	23600	23600	23600	23600	308800
الربح الصافي	(35600)	(17100)	(3930)	1070	4820	6570	8320	10070	12440	16940	19680	27170	50450

إنَّ خطة الأرباح التي وضعتها جيهان تبيّن لها أن المقابلة قادرة على تحقيق ربح صافٍ في السنة المقبلة وأنَّ الربح الصافي الإجمالي يستوفي أهداف العمل. وإلا على جيهان التفكير فيما يلي:

- هل توجد أيّ طريقةٍ لخفض التكاليف؟
- هل توجد أيّ طريقةٍ لزيادة المبيعات؟
- هل الهدف واقعي؟

عند تقدير الربح الصافي أو الخسارة، تكون قد وضعت خطة الأرباح للعام القادم. وعلى تلك الخطة أن تبيّن إمكانية تحقيق الأرباح في مقابلتك. يجب أن تكون توقعات الأرباح مرتفعة بما يكفي لتغطية الطوارئ أو الحوادث الداخلية أو الخارجية. مثلاً:

- قد لا تبلغ مستوى المبيعات المتوقع.
- قد تتعطل إحدى المعدات.
- قد تنفذ لديك المواد.
- قد يسبب حريق أو تقع كارثة طبيعية.
- يجب أن تحتفظ المقابلة بمبلغ كافٍ من المال للتعامل مع الحالات الطارئة.

تماماً كما تفعل مع التوقعات التي وضعتها للمبيعات والتكاليف، استخدم خطة الأرباح للتحقق مما إذا كانت الأرباح الشهرية موازية للتوقعات أو أدنى منها. وبعد الانتهاء من مقارنة أرباحك الشهرية أو الفصلية مع الأرباح المتوقعة، ابحث عن السبب وراء أي فرق بينها.



النشاط 17

استخدم توقعاتك حول المبيعات والتكاليف من النشاطين 8 (في الصفحة 49) و16 (في الصفحة 66) لاحتساب الأرباح المتوقعة لمقاولتك في العام المقبل من خلال ملء الجدول أدناه.

خطة الأرباح													
(الوحدة:.....)													
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	أغست	سنتبر	أكتوبر	نونبر	ديجنبر	المجموع
المبيعات													
تكاليف المواد													
تكاليف اليد العاملة													
الربح الإجمالي													
النفقات العامة													
الربح الصافي													

6. وضع خطة السيولة

خطة السيولة هي خطة تحدد المبالغ النقدية المتوقع دخولها إلى المقاول والمبالغ النقدية المتوقع خروجها من المقاول كل شهر. وتساعدك خطة السيولة المتاحة على التأكد من عدم نفاذ السيولة في أي وقت من الأوقات.

انظر إلى ما حدث لهذه المقاولات:



6.1 هل تنفذ السيولة من مداولتك؟

استخدم خطة السيولة المتاحة للتأكد من أنّ مداولتك تملك دوماً قدرًا كافيًا من النقد. عديدة هي الأسباب التي تؤدي إلى نفاذ السيولة، منها:

- يجب أن تشتري السلع أو المواد الخام قبل البدء ببيع أيّ منتج. وهذا يعني أنّ النقد يخرج من المعادلة قبل أن يدخل إليها.



- إذا كنت تمنح البضائع لزبائنك بالدين، فأنت لا تتقاضى ثمنها على الفور. وسوف تضطرّ في كثير من

الأحيان إلى شراء المزيد من السلع أو المواد قبل أن يستد لك الزبناء ثمن البضائع بالدين.



- أنت تحتاج إلى السيولة لشراء المعونات. وهذه المعونات ستساعد المقولة على تحقيق الأرباح في المستقبل. ولكن تضطر عادةً لدفع ثمن المعونات نقدًا قبل تحقيق تلك الأرباح.



عندما تخطط مسبقاً للسيولة:

- تكون مستعداً لأي نقص في السيولة.
- تكون أكثر تحكماً بالسيولة.
- تكون قادرًا على حلّ المشاكل قبل حدوثها.
- تكون جاهزًا لاستعمال النقد متى احتجت إليه.

6.2 كيف أضع خطة السيولة المتاحة؟

في سبيل وضع خطة السيولة، يجب أن تتوقع:

- ما هو المبلغ النقدي الذي سيدخل إلى المقابلة كل شهر؟
 - ما هو المبلغ النقدي الذي سيخرج من المقابلة كل شهر؟
- وكي تكون قادرًا على وضع هذه التوقعات، تحتاج إلى مراجعة خطة المبيعات والتسويق وخطة الإنتاج والتكاليف لمعرفة تأثيرهما على السيولة الواردة والخارجة من المقابلة.
- يجب أن تتوقع السيولة لمدة ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو سنة، حسب وتيرة التغير في مقاولتك.
- قامت جيهان بمراجعة خططها ووجدت أنّ القرارات التالية سوف تؤثر بالتأكيد على المبالغ النقدية المتوفرة:
- سوف تمنح البضاعة بالدين لزيائنا الدائمين.
 - سوف نحرص دومًا على توافر المنتجات الجاهزة للبيع.
 - سوف نشترى البلاستيك المسحوق من مزود جديد يؤخر لنا الدفع لمدة شهر واحد.

• سوف نبرم عقد تأمين ضد الحريق.

وقدّرت جيهان تأثير التغييرات المذكورة أعلاه على السيولة في المقابلة على النحو التالي:

- مبيعاتنا للزبناء الدائمين تمثل 20% تقريباً من إجمالي المبيعات، وبالتالي سوف نقبض من المبيعات النقدية كل شهر 80% فقط من إجمالي المبيعات. وفي الشهر التالي، سنبدأ في تلقي ثمن المبيعات التي تمت بالدين، أي ما يعادل 20% من المبيعات الي حققتها في الشهر السابق.
- سيعطينا مزوّد البلاستيك المسحوق البضاعة بالدين لمدّة شهر واحد، وبالتالي لن نضطرّ لدفع ثمن البلاستيك المسحوق في يناير.
- يجب أن ندفع الرسوم السنوية للتأمين ضد الحريق والتي تصل إلى 4800 درهم في شهر يناير.

فيما يلي خطة السيولة المتاحة لمقابلة "الحلول البلاستيكية" للأشهر الثلاثة الأولى من العام المقبل:



مارس	فبراير	يناير	خطة السيولة المتاحة (درهم)	
62020	788400	100000	1. المبلغ النقدي الموجود في بداية الشهر	المقبوض
67200	56800	42000	2. المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات	
14200	10500	0	3. المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات بالدين	
6720	5680	4200	4. المبالغ النقدية الأخرى المقبوضة	
88120	72980	46200	5. مجموع المبالغ النقدية المقبوضة	
51300	51300	17860	6. المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف المواد	المدفوع
13200	13200	13200	7. المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف اليد العاملة	
20930	21100	27100	8. المبلغ النقدي المدفوع للنفقات العامة	
100000	0	0	9. المبلغ النقدي المدفوع للاستثمار في الآلات	
5680	4200	9200	10. المبالغ النقدية الأخرى المدفوعة	
191110	89800	67360	11. مجموع المبالغ النقدية المدفوعة	
(40970)	62020	78840	12. المبلغ النقدي الموجود في نهاية الشهر	

من أجل وضع خطة السيولة الخاصة بمقاولتك، اتبع الخطوات 12 من الخطة. وقد تم تخصيص الخطوات من 2 إلى 5 "للمبالغ النقدية المقبوضة" والخطوات من 6 إلى 11 "للمبالغ النقدية المدفوعة". انظر إلى كل خطوة في يناير.

الخطوة 1

المبلغ النقدي الموجود في بداية الشهر: وهو المبلغ النقدي الذي تتوقع أن يكون بحوزتك في صندوق النقد بالإضافة إلى المبلغ المالي الموجود في حسابك البنكي في بداية شهر يناير. دُونَ هذا المبلغ الإجمالي بجانب الرقم واحد في خطة السيولة المتاحة. في هذا العام يتوقع مقالة "الحلول البلاستيكية" أن يبقَى بحوزتها مبلغ 100000 درهم في نهاية دجنبر.

الخطوة 2

المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات: انظر إلى توقعات المبيعات التي وضعتها لشهر يناير. ودُونَ هذا المبلغ بجانب الرقم اثنين في خطة السيولة المتاحة. وإذا كنت تبّيع المنتجات بالدين، يجب أن تقدّر المبلغ النقدي الذي سوف تحصل عليه فعليًا من المبيعات. إنَّ التوقعات التي وضعتها جيهان للمبيعات في شهر يناير تبلغ 52500 درهم، لكنّها سوف تقبض 42000 درهم فقط (80٪).

الخطوة 3

المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات بالدين: قُمْ بتقدير المبلغ الذي سيتمكّن زبناء المدينين لديك من دفعه في يناير ودُونَ هذا المبلغ بجانب الرقم ثلاثة في خطة السيولة المتاحة. وفي حالة لم تكن تتعامل بالدين، أترك هذا السطر فارغًا. إنَّ جيهان لم تحقّق مبيعات بالدين هذا العام، لذلك لن تتوقّع الحصول على أي مبالغ نقدية من المبيعات بالدين في يناير.

الخطوة 4

المبالغ النقدية الأخرى المقبوضة: هي المبلغ النقدي الذي تتوقّع أن تتلقّاه خلال شهر يناير من أي مصدرٍ آخر غير البيع، مثل الحصول على قرض من أحد الأبنك أو قبض الفائدة من حسابك البنكي أو تحصيل الضريبة على القيمة المضافة على المبيعات. إذا كانت مقارلتك خاضعة للضريبة على القيمة المضافة، يجب أن تقدّر مبلغ الضريبة على القيمة المضافة الذي عليك دفعه من خلال ضرب نسبة الضريبة في مبلغ المبيعات التي تحقّقها خلال الشهر. يمكنك كذلك الحصول على مبلغ نقدي من هبة أو منحة تساعدك على إدارة المقولة. دُونَ المبلغ الإجمالي بجانب الرقم أربعة في خطة السيولة المتاحة. إنَّ مقالة "الحلول البلاستيكية" خاضعة للضريبة على القيمة المضافة، وبالتالي يجب أن تحصل 10٪ بدل الضريبة على القيمة المضافة من مبيعاته. تتوقّع جيهان أن تقبض في شهر يناير 4200 درهم من الضريبة على القيمة المضافة نقدًا ضمن المبالغ النقدية الأخرى المقبوضة.

الخطوة 5

مجموع المبالغ النقدية المقبوضة: اجمع جميع المبالغ النقدية من الخطوات 2 و3 و4 وستحصل على المبلغ النقدي الإجمالي الذي تتوقّع أن يدخل إلى المقولة في شهر يناير.

الخطوة 6

المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف المواد: هو المبلغ النقدي الذي تتوقّع أن تدفعه المقولة في شهر يناير لشراء السلع والمواد. ومن خلال استخدام توقعاتك حول التكاليف، قُمْ بتقدير المبلغ النقدي الذي ستحتاج إليه لدفع ثمن المواد ودُونَ المبلغ بجانب الرقم ستة.

استنتجت جيهان من خلال توقعاتها حول التكاليف أن مبلغ تكاليف المواد الذي توقعته لشهر يناير يصل إلى 51300 درهم. لكن هذا المبلغ ليس المبلغ الذي ستدفعه لأن ثمن البلاستيك المسوق الذي ستشتره في يناير (33440 درهم) سيتمّ دفعه في فبراير. وبالتالي، يكون المبلغ الفعلي الذي ستدفعه لقاء تكاليف المواد في يناير هو 17860 درهم (36 درهم × 380 + 11 درهم × 380). وابتداءً من فبراير، سوف تدفع جيهان 51300 درهم مقابل تكاليف المواد في كلّ شهر.

الخطوة 7

المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف اليد العاملة: هو المبلغ النقدي الذي تتوقع أن تدفعه المقولة في يناير مقابل أجور العاملين في الإنتاج. استخدم توقعاتك حول التكاليف ودُونَ المبلغ الذي تتوقعه لتكاليف اليد العاملة في شهر يناير في خطة السيولة المتاحة بجانب الرقم سبعة. تتذكّر أن تجار التقسيط والجملة يسجّلون تكاليف اليد العاملة ضمن النفقات العامة. لذا يجب أن يتركوا السطر السابع فارغًا.

المبلغ النقدي المدفوع للنفقات العامة: تشمل النفقات العامة مصاريف مثل الإيجار والكهرباء والنقل ورواتب مندوبي المبيعات ومستخدمي الإدارة ولوازم المكتب وغيرها من النفقات. ابحث عن المبلغ الذي توقعته للنفقات العامة في شهر يناير في توقعاتك حول التكاليف. بعض النفقات مثل رسوم الترخيص والتأمين لن يتم دفعها كل شهر، ففي معظم الأحيان تدفع بدل الترخيص مرة واحدة في السنة. لذلك، عليك تحديد هذه النفقات وإزالتها من الخانة المخصصة للنفقات العامة الشهرية وتكوين المبلغ السنوي في الشهر الذي تدفعه فيه. توقع المبلغ النقدي الذي ستدفعه للنفقات العامة في يناير ودون هذا المبلغ بجانب الرقم ثمانية في خطة السيولة المتاحة. على جيهان أن تدفع 27100 درهم للنفقات العامة في يناير من العام المقبل. ويشمل هذا المبلغ 1200 درهم رسوم الترخيص و4800 درهم للتأمين ضد الحريق والحوادث لمدة عام كامل. وفيما يلي الحساب الذي أجرته: الدفع نقدًا للنفقات العامة في يناير (27100 درهم) = النفقات العامة في يناير (23600 درهم) - الرسوم الشهرية للترخيص والتأمين و الإهلاك (100 درهم + 400 درهم + 2000 درهم) + رسوم الترخيص والتأمين السنوية (1200 درهم + 4800 درهم).

المبلغ النقدي المدفوع للاستثمار في الآلات: هل ستشتري أي معدات خلال شهر يناير؟ دون المبلغ بجانب الرقم تسعة.

المبالغ النقدية الأخرى المدفوعة: وهو أي مبلغ نقدي آخر تتوقع أن تدفعه المقابلة خلال شهر يناير، مثل تسديد القروض أو دفع ضريبة الدخل أو دفع ضريبة على القيمة المضافة. إذا كانت مقاولتك خاضعة للضريبة على القيمة المضافة، فم بحسب نسبة الضريبة على القيمة المضافة من المبيعات الشهرية التي تحققها وأضف هذا المبلغ إلى المبالغ النقدية المدفوعة في الشهر الذي تسدد فيه الضريبة للحكومة. ثم توقع جميع المبالغ النقدية الأخرى التي ستدفعها ودون المبلغ بجانب الرقم عشرة في خطة السيولة المتاحة. في يناير، يجب أن تدفع جيهان 9200 درهم للضريبة على القيمة المضافة التي حصلت عليها في ديسمبر من هذا العام.

مجموع المبالغ النقدية المدفوعة: اجمع كل المبالغ النقدية المدفوعة من الخطوات 6 و 7 و 8 و 9 و 10 فتحصل على المبلغ النقدي الإجمالي الذي تتوقع أن يخرج من المقابلة خلال شهر يناير.

المبلغ النقدي الموجود في نهاية الشهر: احتسب **المبلغ النقدي الصافي** من خلال طرح "مجموع المبالغ النقدية المدفوعة" في الخانة 11 من "مجموع المبالغ النقدية المقبوضة" في الخانة 5. هذا هو مبلغ النقد الصافي الذي ستستعمله المقابلة في يناير. فم بطرح المبلغ النقدي الصافي من المبلغ النقدي الموجود في بداية الشهر في الخانة 1، لتحصل على المبلغ الذي سيبتقي في الصندوق وفي حسابك البنكي في نهاية شهر يناير. سيكون المبلغ النقدي الذي سجلته في نهاية الشهر موزانًا للمبلغ النقدي الذي سيتم تسجيله في بداية الشهر التالي.

حسب خطة السيولة المتاحة لمقابلة "الطول البلاستيكية" في الصفحة 73، في نهاية شهر يناير من العام القادم يتوقع أن يكون لديهم:

المبلغ النقدي المتبقي	=	مجموع المبالغ النقدية المدفوعة	-	مجموع المبالغ النقدية المقبوض	+	المبلغ النقدي في بداية الشهر
78840 درهم		67360 درهم		46200 درهم		100000 درهم

فم بوضع خطة للسيولة المتاحة لمقاولتك مستخدماً الطريقة التي استخدمها مقاوله "الحلول البلاستيكية". وأتبع الخطوات الاثنى عشر لكل شهر.

بعد الانتهاء من تدوين المبالغ الخاصة بكل شهر، ستظهر لك خطة السيولة المبالغ النقدية التي تتوقع حياتها في نهاية كل شهر. ويدل المبلغ السلبى (وهي الأرقام المدونة بين قوسين) إلى أن المقاوله ستنفذ من السيولة.

النشاط 18



ضع خطة السيولة لمقاولتك للأشهر الثلاثة الأولى من العام المقبل من خلال استخدام كافة التوقعات التي قمت بها للعام المقبل. استعمال الجدول أدناه.

مارس	فبراير	يناير	خطة السيولة المتاحة (درهم -دم)	
			1. المبلغ النقدي الموجود في بداية الشهر	المقبوض
			2. المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات	
			3. المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات بالدين	
			4. المبالغ النقدية الأخرى المقبوضة	
			5. مجموع المبالغ النقدية المقبوضة	
			6. المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف المواد	المدفوع
			7. المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف اليد العاملة	
			8. المبلغ النقدي المدفوع للنفقات العامة	
			9. المبلغ النقدي المدفوع للاستثمار في الآلات	
			10. المبالغ النقدية الأخرى المدفوعة	
			11. مجموع المبالغ النقدية المدفوعة	
			12. المبلغ النقدي الموجود في نهاية الشهر	

6.3 استخدم خطة السيولة لتحسين مفاوضاتك



استخدم خطة السيولة للتأكد من أن المعاملة تملك ما يكفي من المال على الدوام. إذا بينت الخطة عدم وجود أي أموال في نهاية الشهر، فمن المحتمل أن تنفذ السيولة النقدية منك في ذلك الشهر. انظر إلى المبالغ التي تتوقع أن تقبضها والتي تتوقع أن تدفعها خلال هذا الشهر وفكر في طريقة يمكنك من حل هذه المشكلة.

انظر إلى ما حدث في مقالة "الطول البلاستيكية":





النشاط 19

استخدم المعلومات المدوّنة في خطة السيولة المتاحة لمقابلة "الطول البلاستيكية" في الصفحة 73 وأجب على الأسئلة التالية.

ما هو المبلغ المدفوع الذي سيكون أكبر في شهر مارس من شهر فبراير؟ لماذا؟

.....

.....

.....

ما هي النصيحة التي يمكنك أن تسديها لمساعدة المقابلة على تحسين التدفق النقدي في شهر مارس؟

.....

.....

.....

كيف يمكن لخطة السيولة المتاحة أن تساعد المقابلة؟

.....

.....

.....

راجع الإجابات في الصفحة 86.

إذا أظهرت خطة السيولة احتمال انقطاع السيولة النقدية خلال أحد الأشهر، فكّر في هذه الأسئلة:

- هل يمكن زيادة المبالغ المقبوضة من المبيعات أثناء هذا الشهر؟ مثلاً، هل تبيع الكثير من البضاعة بالدين؟
- إذا كنت تبيع بالدين، هل يقوم زبناؤك بتسديد ديونهم في الوقت المحدد؟ هل يمكنك أن تبيع كمية أقل من البضاعة بالدين أو أن تقصر مدة الدين؟ هل أنت ملزم بالأساس على البيع بالدين؟
- هل يمكن أن تحدّ من تكاليف المواد في ذلك الشهر من خلال خفض مستوى الإنتاج؟
- إذا كنت تشتري المواد بالدين، هل يستطيع المزود أن يمنحك المزيد من الوقت لتسديد مستحقاته؟
- هل يمكن تأجيل أيّ من نفقاتك، مثل فواتير الهاتف أو الكهرباء أو راتبك الخاص؟
- هل يمكن للبنك تمديد فترة القرض أو خفض القسط الذي يجب أن تدفعه كلّ شهر؟
- هل من الضروري شراء معدات جديدة على الفور؟ هل يمكنك شراء المعدات بالدين أو الحصول على قرض؟

6.4 ما هي الوثيرة المناسبة لوضع خطة السيولة المتاحة؟

يمكنك وضع خطة السيولة المتاحة لمدة ثلاثة أشهر أو لفترة أطول أو أقصر بحسب ما يناسب مقاولتك. فم وضع خطة جديدة للتدفق النقدي قبل أن تنتهي مدة الخطة القديمة. بالتالي ستبقى المقبوضات والمدفوعات واضحة، الأمر الذي يمكنك من اتخاذ القرارات حول التكاليف أو الانفاق.

سوف أضع خطتي التالية
للتدفق النقدي قبل نهاية شهر
مارس.

نعم، أنا أفهم ذلك. ستكون خطتك التالية
للتدفق النقدي لشهر أبريل ومايو ويونيو.



7. وضع خطة للحصول على قرض

7.1 هل الاقتراض مهم لمقاولتك؟



إذا كانت خطة السيولة المتاحة تظهر لك أنك ستقطع من السيولة ولن تكون قادرًا على تأجيل أي من النفقات أو تخفيضها، سيكون عليك التفكير في طلب قرض.

سوف تساعدك خطة السيولة المتاحة على تحديد المبلغ المالي الذي ستحتاج إليه مقاولتكم وسبب احتياجك إلى المال ومدى ستتمكن من تسديده. انظر إلى خطة السيولة المتاحة لمقولة "الحلون البلاستيكية" للأشهر الثلاثة الأولى من العام المقبل. يمكنك أن تلاحظ أن المبلغ النقدي المتوفر في نهاية شهر مارس سيكون 40970- درهم. وبالتالي، ستحتاج جيهان إلى مبلغ إضافي لا يقل عن 40970درهم لشراء معدات جديدة.

7.2 اختيار المقولة المالية

تقدم المقاولات المالية على اختلافها القروض ولكنها تفرض شروطًا مختلفة مثل:

- موعد تسديد المبلغ
- الفائدة المفروضة على القرض
- نوع الكفالة أو الضمانات
- العقوبات المترتبة عند التخلف عن الدفع

فم باختيار المقولة المالية التي تفرض الشروط التي تستطيع مقاولتكم الوفاء بها. وخذ بعين الاعتبار أيضًا مبلغ الفائدة الذي ستدفعه.

7.3 احتساب الفائدة على القرض

تحتاج جيهان إلى معرفة طريقة احتساب الفائدة على القرض الذي أخذته، مع العلم أن أسعار الفائدة تتغير باستمرار والمقاولات المالية تستخدم عدة طرق لاحتساب سعر الفائدة. فهي تستخدم أسلوب الفائدة الثابتة أو أسلوب الرصيد المتناقص. على سبيل المثال، إذا اقترضت جيهان 40000درهم بفائدة تصل إلى 12٪ سنويًا ودفعت نفس المبلغ على مدى ثمانية أشهر، سيصل مجموع الفوائد المستحقة بموجب أسلوب الفائدة الثابتة إلى 3200درهم كما هو مبين في الجدول أدناه:

الشهر	احتساب الفائدة (درهم)	تسديد الفائدة (درهم)	تسديد أصل القرض (درهم)	مجموع الدفعة (درهم)	رصيد القرض (درهم)
0					40000
1	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	35000
2	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	30000
3	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	25000
4	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	20000
5	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	15000
6	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	10000
7	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	5000
8	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	0
	المجموع	3200	40000	43200	

بالمقابل، إذا تم احتساب الفائدة باستخدام أسلوب الرصيد المتناقص، فسوف يصل مجموع القوائد إلى 1800 درهم. وفي هذه الحالة، يستند مبلغ الفائدة على الرصيد المتبقي في نهاية كل شهر وليس على المبلغ الأساسي من القرض. انظر إلى الجدول التالي:

الشهر	احتساب الفائدة (درهم)	تسديد الفائدة (درهم)	تسديد أصل القرض (درهم)	مجموع الدفعة (درهم)	رصيد القرض (درهم)
0					40000
1	$12/1 \times 0.12 \times 40000$	400	5000	5400	35000
2	$12/1 \times 0.12 \times 35000$	350	5000	5350	30000
3	$12/1 \times 0.12 \times 30000$	300	5000	5300	25000
4	$12/1 \times 0.12 \times 25000$	250	5000	5250	20000
5	$12/1 \times 0.12 \times 20000$	200	5000	5200	15000
6	$12/1 \times 0.12 \times 15000$	150	5000	5150	10000
7	$12/1 \times 0.12 \times 10000$	100	5000	5100	5000
8	$12/1 \times 0.12 \times 5000$	50	5000	5050	0
	المجموع	1800	40000	41800	



"عند طلب قرض، من المهم جدًا أن تعرف إذا كان سيتم احتساب الفائدة بناءً على الفائدة الثابتة أو الرصيد المتناقص. فالمقولة تدفع فائدة أقل عند احتسابها وفق أسلوب الرصيد المتناقص. تأكد من أخذ القرض بأدنى فائدة ممكنة، وتأكد من نظام الفائدة الذي تعتمد عليه المقولة المالية التي تريد أن تقتض منها المال."

7.4 التأهل للحصول على قرض

في سبيل التأهل للحصول على قرض من مقولة مالية، يجب عليك أولاً أن تظهر للعاملين في قسم التسليف أن أداء مقاولتك جيد. يمكنك القيام بذلك من خلال إطلاعهم على سجلات المبيعات والتكاليف والأرباح السابقة.

من ثم يجب أن تظهر للمسؤولين عن التسليف الغرض من القرض. ويجب أن توضح خططك للعام التالي سبب احتياجك إلى قرض.

وأخيراً، سيريدون أن يعرفوا كيف ستتمكن مقاولتك من تحقيق الأرباح الكافية لتسديد القرض. وخططك ستقدم لهم تلك المعلومات أيضاً.

قد تتطلب بعض المقاولات المالية ضمانات بالإضافة إلى معاينة الخطط وسجلات المحاسبة. والضمانة هي الأصول أو العناصر التي تضمن للمقرضين استرداد المبلغ الذي أقرضوه. فإذا كنت غير قادر أو غير مستعد على تسديد القرض، ستقوم المقولة المالية ببيع تلك الأصول لاسترداد أصل الدين والفائدة. وسيطلب منك تقديم ضمانات قيمتها أكبر من المبلغ الذي تدين به.

7.5 التخطيط لإدارة القرض

من المهم تسديد القرض عندما تستحق الأقساط. فالتأخر عن الدفع يضر بالتصنيف الائتماني للمقولة، الأمر الذي سيصعب عملية الاقتراض في المستقبل. كما أن عدم تسديد القرض، يربط تكاليف إضافية والتصنيف الائتماني السيء. إلى ذلك، يمكن بيع أصول المقولة المستخدمة كضمانات، وذلك قد يؤثر سلباً على المقولة و يؤدي أحياناً إلى إفلاسها.



"تأكد من فهم تام للشروط والأحكام التي تطبقها المقولة المالية على القرض."

يجب أن تولد المقولة بنفسها الأموال المستعملة لتسديد الأقساط الشهرية للقرض. ففي حال البحث عن مصدر آخر لتسديد القرض، ستغرق المقولة أكثر فأكثر في الديون، وستواجه مشاكل جمة.

للتأكد من قدرتك على تسديد القرض عندما تستحق الأقساط، ننكر تدوين مبلغ القسط في خطة السيولة المتاحة تحت فئة "المبالغ النقدية الأخرى المدفوعة". يمكن تسديد القرض في الوقت المناسب إذا كان رصيد الأموال النقدية إيجابياً في نهاية كل شهر. وقبل أن تطلب أي قرض، من المهم أن تتأكد إن كانت مقاولتك ستحقق ما يكفي من الربح الإجمالي لتسديد المدفوعات الشهرية. وننكر أن تسديد القرض يجب أن يُعطى الأولوية.



النشاط 20

متى يجب أن تفكر في الاقتراض من مقابلة مالية؟

ما هي الأسئلة المهمة المطروحة على صاحب المقابلة قبل أن يقرر اقتراض المال؟

ما هو الفرق بين تسديد قرض بفائدة ثابتة وقرض بفائدة متناقصة؟

كيف يمكنك التأكد من أنك ستتمكن من تسديد القرض مع الفائدة؟

ما هي الضمانات على القروض وما هو الغرض منها؟

انظر إلى الإجابات في الصفحات 86-87.

الخلاصة



إنَّ أوَّل ما يجب القيام به عند وضع الخطط التجارية هو تحديد الأهداف من العمل. ينبغي أن تكون واضحًا حول الأهداف التي تريد من مقاولتك أن تحقِّقها.

كل مقاوله تعمل في ظل الكثير من المفاجآت، لذا يجب أن تضع استراتيجيات ضمن خطط العمل تحدد طريقة التعامل مع الأحداث الطارئة. ويجب على جميع خطط العمل أن تشمل خطة لإدارة المخاطر. بالتالي، يجب البدء بوضع خطة لإدارة المخاطر أولاً ومن ثم دمجها ضمن الخطط الأخرى.

عند وضع الخطة، ينبغي اتباع خطوتين:

- وضع خطة للعام المقبل
 - وضع التوقعات للعام المقبل
- عند وضع خطة التسويق والمبيعات:
- اقترح النشاطات التسويقية
 - حدد كمية المبيعات التي تتوقع تحقيقها
 - ضع التوقعات حول المبيعات من خلال ضرب سعر البيع بكمية المنتجات التي تعتقد أنك ستبيعها
- عند وضع خطة الإنتاج والتكاليف:

- اقترح الإجراءات اللازمة لتحسين الإنتاج والعمليات في سبيل تحقيق أهداف المقاوله
 - صنِّع التوقعات حول كمية الإنتاج
 - صنِّع التوقعات حول النفقات العامة
 - صنِّع التوقعات حول تكاليف المواد
 - صنِّع التوقعات حول تكاليف اليد العاملة
- استخدم التوقعات حول المبيعات والتكاليف لاحتساب الأرباح الإجمالية والأرباح الصافية التي من المرجح أن تحقِّقها المقاوله في السنة المقبلة.

عند وضع خطة السيولة المتاحة، يجب أن تتوقع:

- المبلغ النقدي الذي سيدخل إلى المقاوله كل شهر
 - المبلغ النقدي الذي سيخرج من المقاوله كل شهر
- إذا أظهرت خطة السيولة المتاحة نقصًا في السيولة النقدية في العام الموالي، قد تحتاج إلى قرض. عند وضع خطة للحصول على قرض، يجب عليك:
- اختيار مقاوله مالية
 - احتساب الفائدة على القرض الذي ستأخذه
 - التأهل للحصول على القرض
 - التخطيط للتمكن من تسديد القرض



التقييم 5

لقد أكملت الآن الجزء الخامس من هذا الدليل. فمُ بالنشاط المذكور أدناه للتحقق من مدى فهمك للموضوع. احرص على إنهاء النشاط قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات المذكورة في الصفحة 96.

اختر الإجابة الصحيحة

ضع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأفضل لكل جملة.

1. عند وضع الخطط لمقاولتك، يجب أن تبدأ...
 - أ- بسجلات المحاسبة للفترة الماضية.
 - ب- بالأهداف التي ترغب بتحقيقها في المقالة.
 - ج- بالتوقعات للسنة المقبلة.
2. كافة خطط المقالة يجب أن تشمل...
 - أ- خطة المبيعات والتسويق.
 - ب- خطة السيولة المتاحة.
 - ج- استراتيجيات إدارة المخاطر.
3. عند وضع خطة المبيعات والتسويق، أنت تفكر في...
 - أ- تحسين أنشطتك التسويقية.
 - ب- الحد من نفقاتك العامة.
 - ج- زيادة الأجر للمستخدمين لديك.
4. عند توقع النفقات العامة الشهرية، أنت...
 - أ- تقدر المبلغ التي ستدفعه في السنة المقبلة.
 - ب- تستخدم المبالغ نفسها التي دفعتها هذه السنة.
 - ج- تضع توقعاتك بناءً على التغييرات التي قد تؤثر على التكاليف في السنة المقبلة.
5. عند وضع التوقعات حول تكاليف المواد الشهرية للسنة المقبلة، يجب أن...
 - أ- تتوقع كلفة المواد للسلعة الواحدة وكمية الإنتاج الشهرية.
 - ب- تتوقع كلفة المواد الإجمالية للسنة المقبلة وتضمها على 12 شهرًا.
 - ج- تضع تقديرًا بناءً على توقعات المبيعات لأن التكاليف مرتبطة مباشرة بكمية المبيعات التي سوف تحققها.
6. عند وضع خطة للتكاليف، يجب أن يقوم تجار التسييط وتجار الجملة بتوقع...
 - أ- تكاليف المواد والنفقات العامة.
 - ب- تكاليف اليد العاملة والمواد.

ج- تكاليف اليد العاملة والنفقات العامة.

7. ستساعدك خطة السيولة على...

أ- زيادة المبيعات.

ب- معرفة المبالغ النقدية التي سوف تقبضها وتدفعها في المستقبل.

ج- معرفة المبالغ النقدية التي تدين بها للمزودين.

8. خطة الحصول على القرض تبين لك...

أ- سبل الحصول على أموال إضافية لمقاولتك.

ب- طريقة احتساب الفائدة من قبل المقاولات المالية.

ج- مبلغ الفائدة الذي سيتعين على مقاولتك دفعه على القرض.



الأجوبة على الأنشطة

النشاط 12

2. التوقعات حول النفقات العامة						
(الوحدة: درهم)						
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
الإيجار	3000	3000	3000	3150	3150	3150
الكهرباء	1000	1000	1000	1000	1200	1200
لوازم المكتب	200	200	200	200	200	200
الماء	180	180	180	180	180	180
الاهلاك	350	350	350	350	350	350
المجموع	4730	4730	4730	4880	5080	5080

النشاط 19

1. إن المبالغ المدفوع للاستثمار في المعدات سيكون أكبر في شهر مارس. ستشتري جيهان، صاحبة مقالة "الحلول البلاستيكية" بعض المعدات الجديدة.
2. لا يجب أن تشتري جيهان معدات جديدة في شهر مارس. يجب أن تشتري المعدات عندما تملك المقابلة ما يكفي من النقد. وإذا كانت المعدات الجديدة ضرورية في شهر مارس، عندها يتعين على جيهان إيجاد وسيلة للحصول على تمويل إضافي لشراؤها. ويمكنها أيضاً محاولة شراء المعدات المستعملة بسعر أرخص.
3. تساعد خطة السيولة المتاحة جيهان في المقابلة إذ تبيّن لها أن الأموال النقدية ستنفذ من المقابلة في نهاية شهر مارس إذا قامت بشراء المعدات. وعندها يمكنها أن تخطط لتأجيل عملية الشراء لوقت لاحق أو البحث عن المبلغ الكافي للاستثمار في المعدات في شهر مارس.

النشاط 20

1. إذا أظهرت خطة السيولة المتاحة أن المقابلة ستنفذ من المال ولن تتمكن من زيادة المبيعات وخفض النفقات بما يكفي لتغطية الفرق، ستضطر إلى البحث عن مصدر تمويل إضافي لتغطية الاستثمارات أو تأجيل الاستثمارات حتى تجمع ما يكفي من الأرباح من مقاولك لتمويلها بنفسك.
2. إن الأسئلة المهمة التي يجب الإجابة عليها قبل طلب القرض هي:

- ما هو المبلغ الذي أحتاج إليه فعلاً ولأيّ غرضٍ بالتحديد؟
 - هل ستحقّق المقالوة ما يكفي من الدخل كلّ شهر لتغطية نفقات العمل بالإضافة إلى أقساط القرض؟
 - هل الكلفة الإضافية الناجمة عن القرض ستسمح بتحقيق زيادة مماثلة لها أو حتى أكبر منها في الأرباح؟
 - ما هي فترة التسديد المناسبة وهل سيّبقَى لي ما يكفي من أموال المبيع بعد سداد سائر النفقات الأخرى؟
3. إنّ الفائدة الثابتة تعني احتساب سعر الفائدة بناءً على المبلغ الأصلي للقرض، وهي لا تتغيّر مع تسديد الأقساط. أمّا الفائدة المتناقصة فتعني أن الفائدة المستحقة يعاد حسابها كلّ شهر بناءً على الرصيد المتبقّي. وتعتبر الفائدة المتناقصة أقلّ كلفة من الفائدة الثابتة.
4. لمعرفة إن كنت قادراً على تسديد القرض مع الفائدة في الوقت المحدد، عليك إعداد خطة للتدفق النقدي لمعرفة إذا كان المبلغ المتبقّي كل شهر كافياً.
5. الضمانات هي الأصول أو العناصر التي تضمّن للمقرضين استرداد المبلغ الذي أقرضوه. إذا كنت غير قادر أو غير مستعد على تسديد القرض، سنقوم المقالوة الماليّة ببيع تلك الأصول لاسترداد أصل القرض والفائدة. وسيطلب منك العاملون في قسم التسليف تقديم ضمانات قيمتها أكبر من المبلغ الذي تدين به.

ماذا تعلّمت من هذا الدليل؟

الآن وقد قرأت هذا الدليل بكامله، حاول القيام بهذه التمارين العمليّة. فسوف تتذكّر بما تعلّمته وستساعدك على تحسين مقاولتك من خلال استخدام الخطط الماليّة.

وهذه التمارين ستساعدك على:

- استخدام ما تعلّمته في سبيل حلّ المشاكل العمليّة (هل يمكنك المساعدة؟).
- اتخاذ الإجراءات لتحسين مقاولتك من خلال استخدام ما تعلّمته (خطة العمل).

فمّ بمقارنة إجاباتك مع الإجابات المدوّنة في نهاية التمارين في الصفحات 96 - 99. وإذا كان من الصعب عليك الإجابة على أحد الأسئلة، اقرأ الجزء المتعلّق بها في الدليل مرّةً أخرى. فافضّل طريقة للتعلّم تكمن في إنهاء كلّ تمرين قبل النظر إلى الإجابات.

راجع قائمة المصطلحات المفيدة في الصفحة 101 لإيجاد معنى المصطلحات التي لا تفهمها بسرعة.

"لقد تعرّفت على عملية التخطيط في هذا الدليل. ولكنّ ما تعلّمته لن يساعدك قبل أن تستخدم المعارف الجديدة التي اكتسبتها في مقاولتك. تتذكّر أن تضع خطة العمل المبيّنة في الصفحة 95 لتطوير عمليّة التخطيط في مقاولتك".



1. هل يمكنك المساعدة؟

1.1 مشاكل السيولة لدى محل "نادية للنسيج -"

لقد قرّر أصحاب مقالة "نادية للنسيج -" وضع خطة للتدقيق النقدي للتحكم بالسيولة في عملهم. فيما يلي توقعاتهم حول المبيعات والتكاليف للأشهر الثلاثة الأولى من العام المقبل، وهي تظهر المبالغ التي يتوقّعون قبضها من المبيعات والمبالغ التي يتوقّعون دفعها لتغطية النفقات كلّ شهر:

التوقّعات حول المبيعات			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس
المبيعات (درهم)	50000	60000	70000

التوقّعات حول التكاليف			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس
تكاليف المواد (درهم)	22000	27200	32300
تكاليف اليد العاملة (درهم)	8000	10800	12200
النفقات العامّة (درهم)	11000	12000	12000

- يجب أن تحصلّ المقابلة 5٪ من الضريبة على القيمة المضافة على المبيعات.
- يجب أن تدفع المقابلة ضريبة القيمة المضافة التي تحصلّها في الشهر التالي لمصلحة الضرائب. في جنبر،

- جمعت المقاوله ضريبة على القيمة المضافة بقيمة 3500 درهم على المبيعات.
- إن 50% من المبيعات التي تحققتا المقاوله تكون بالدين. وهو ما يسمح للزبناء الذين يتعاملون معه بالدين بتسديد المبلغ في الشهر التالي.
- بلغت مبيعاتها في شهر دجنبر 80000 درهم.

وقد توقعت مقاوله "لاديه للنسيج" أن:

- يحصل على قرض بقيمة 5000 درهم من البنك في الأول من يناير لشراء آلة تفصيل جديدة. سوف يدفع القرض على أقساط بقيمة 500 درهم شهرياً ابتداءً من 15 يناير.
 - سيكون مبلغ المال الموجود في الصندوق في بداية شهر يناير 6000 درهم.
 - سيكون في الحساب البنكي مبلغ 20000 درهم في بداية يناير.
 - سوف يشتري آلة التقطيع الجديدة مقابل 5000 درهم في يناير.
- فيما يلي جدولٌ لتتلاءم بهدف وضع خطة السيولة لمدة ثلاثة أشهر لمقاوله "لاديه للنسيج" -

خطة السيولة			
التفاصيل (درهم)	يناير	فبراير	مارس
1. المبلغ النقدي الموجود في بداية الشهر			
2. المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات			
3. المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات بالدين			
4. المبالغ النقدية الأخرى المقبوضة			
5. مجموع المبالغ النقدية المقبوضة			
6. المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف المواد			
7. المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف اليد العاملة			
8. المبلغ النقدي المدفوع للنفقات العامة			
9. المبلغ النقدي المدفوع للاستثمار المقرر في الآلات			
10. المبالغ النقدية الأخرى المدفوعة			
11. مجموع المبالغ النقدية المدفوعة			
12. المبلغ النقدي الموجود في نهاية الشهر			

1.2 التخطيط في مقاوله ميمون للنجارة

يعمل ميمون لوحده في محل النجارة الذي يملكه حيث يصنع الطاولات والكراسي. وهو الآن يخطط للعام القادم ولديه كل المعلومات التي يحتاج إليها. استخدم المعلومات الواردة أدناه لمساعدة ميمون على اكمال توقعاته حول المبيعات وحول النفقات والأرباح لشهر يناير من العام المقبل.



- باع ميمون هذه السنة معتل 20 كرسيًا و 10 طاولات في الشهر. وهو يتوقع أن يبيع كمية مماثلة في العام المقبل.
- لقد تمّ بيع الكرسي مقابل 400 درهم هذا العام. وبعد التحقق من أسعار منافسيه، قرّر ميمون عدم تغيير السعر في العام المقبل أيضًا.
- لقد كان ميمون يبيع كلّ طاولة مقابل 600 درهم هذا العام. ولكنّ بعد القيام بأبحاث في السوق، وجد أنّ الزبناء مستعدّون لدفع 800 درهم مقابلها. وبالتالي قرّر أن يبيع الطاولة مقابل 800 درهم في العام المقبل.

فيما يلي جدولٌ لتوقعات المبيعات في مقالة "ميمون للنجارة" ساعد ميمون على تحديد مجموع المبيعات التي يتوقع أن يحققها في شهر يناير.

التوقعات حول المبيعات			
التفاصيل (درهم)	يناير	فبراير	مارس
كمية المبيعات سعر البيع المبيعات			
كمية المبيعات سعر البيع المبيعات			
مجموع المبيعات			

- هذا العام، دفع ميمون 1400 درهم شهريًا مقابل الإيجار. وقد أبلغه المالك أنّ الإيجار سيرتفع 100 درهم شهريًا في بداية العام المقبل.
 - دفع ميمون 500 درهم شهريًا مقابل الكهرباء هذا العام. ولن تزيد كلفة الكهرباء في العام المقبل. ويعتقد ميمون أنّه سيستهلك نفس كمية الكهرباء العام المقبل.
 - لقد وصلت تكاليف النقل إلى 400 درهم شهريًا هذا العام. ويعتقد ميمون أنّ بإمكانه الحدّ من هذه التكلفة من خلال تحسين التخطيط لتصل إلى 320 درهم شهريًا في العام المقبل.
 - سوف يدفع ميمون لنفسه 5000 درهم شهريًا العام المقبل. وسوف يقضي 70% من وقته في صنع الطاولات والكراسي في حين سوف يخصّص 30% من وقته ليتحدّث مع الزبناء ويمسك السجلات.
 - لقد دفع ميمون 250 درهم شهريًا لصيانة معدّاته هذا العام. ولكن بعض المعدّات قديم وقد يحتاج إلى المزيد من الصيانة العام المقبل. يعتقد ميمون أنّ تكاليف صيانة المعدّات ستصل في العام المقبل إلى 400 درهم.
- صنّع التوقعات حول النفقات العامة وتكاليف اليد العاملة في مقالة "ميمون للنجارة" من خلال ملء الجدولين أدناه:

التوقعات حول النفقات العامة في الشهر (الوحدة: درهم)	
المبلغ	التفاصيل
	الإيجار
	الكهرباء
	النقل
	الأجور
	صيانة المعدات
	المجموع

التوقعات حول تكاليف اليد العاملة (الوحدة: درهم)			
مارس	فبراير	يناير	التفاصيل (درهم)
			الأجور - ميمون
			المجموع

- لا يريد مقاوله "ميمون للنجارة" تخزين السلع الجاهزة للبيع، لذلك قرّر ميمون أن توازي كمية الإنتاج كمية المبيعات. وسوف ينتج 20 كرسيًا و10 طاولات كل شهر.
- بلغت تكاليف المواد اللازمة لصنع كرسي واحد 90 درهم هذا العام. ولكن المزود أطلع ميمون أن العام المقبل سيرتفع سعر الخشب بحوالي 20٪، في حين ستبقى تكاليف المواد الأخرى على حالها. بالتالي يتّدر ميمون أن ترتفع تكاليف المواد لصنع كرسي واحد إلى 100 درهم.
- بلغت تكاليف المواد اللازمة لصنع طاولة واحدة 200 درهم هذا العام. وفي حال ارتفع سعر الخشب 20٪ وظلت تكاليف المواد الأخرى على حالها، سترتفع تكاليف المواد لصنع طاولة واحدة لتصل إلى 220 درهم. صنّع التوقعات حول مجموع تكاليف المواد لمقاوله "ميمون للنجارة" لشهر يناير.

التوقعات حول تكاليف المواد الإجمالية			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس
تكلفة المواد للسلعة الواحدة – الكرسي (درهم)			
عدد الكراسي المنتجة			
تكلفة المواد لصنع 20 كرسي (درهم)			
تكلفة المواد للسلعة الواحدة – الطاولة (درهم)			
عدد الطاولات المنتجة			
تكلفة المواد لصنع 10 طاولات (درهم)			
المجموع (درهم)			

استخدم توقعاتك من واحد إلى ثلاثة وساعد ميمون على ملء التوقعات حول التكاليف لشهر يناير.

التوقعات حول التكاليف			
(الوحدة: درهم)			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس
تكاليف المواد			
تكاليف اليد العاملة			
النفقات العامة			
المجموع			

وأخيراً، احسب الأرباح الإجمالية والأرباح الصافية التي من المرجح أن يحققها مقابلة "ميمون للنجارة" في شهر يناير.

خطة الأرباح			
(الوحدة: درهم)			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس
مجموع المبيعات			
مجموع تكاليف المواد			
مجموع تكاليف اليد العاملة			
الربح الإجمالي			
النفقات العامة			
الربح الصافي			

في شهر يناير وفي مقابلة "ميمون للنجارة":

- من المرجح أن تصل الأرباح الإجمالية إلىدرهم.
- ومن المرجح أن تصل الأرباح الصافية إلىدرهم
-

2. خطة العمل



متى سيتم حل المشكلة؟	من سيحل المشكلة؟	كيف يمكن حل المشكلة؟	ما هي المشكلة؟
وصلنا إلى شهر مارس وخطة السيولة المتاحة التي وضعتها تنتهي في شهر مارس. يجب أن أضع الآن خطة السيولة المتاحة الجديدة لشهر أبريل مايو يونيو.	يجب أن أضع بنفسى خطة السيولة المتاحة.	عندما أحضر خطة السيولة المتاحة المقيلة، سأرى متى يتوقع أن تملك مقاولتي ما يكفي من النقد.	أحتاج لشراء آلة لحام جديدة. لكنني لا أعرف متى سيمك مقاولتي ما يكفي من النقد لدفع ثمن الآلة.

كيف يمكن لمقاولك أن تتحسن في التخطيط؟ ابدأ من خلال وضع خطة عمل مثل جيهان. وفي الخطة التي تضعها، دُون الأمور التالية:

1. ما هي المشاكل التي تواجهها مقاولتك في مجال التخطيط؟
2. كيف ستحل كل مشكلة من المشاكل؟
3. من سيحل كل مشكلة (أنت أو شخص آخر)؟
4. متى تخطط لحل كل مشكلة؟

دُون خطة العمل الخاصة بك على الصفحة التالية. وتذكّر هذه الاقتراحات:

- ضع خطة لفترة ثلاثة أو ستة أشهر
- كن واقعيًا. دُون فقط ما تعتقده ممكنًا
- حاول أن تحل المشكلة الأكثر إلحاحًا أولاً
- ضع هذا الدليل في المقابلة حتى يتسنى لك ولغيرك استخدامه عند الحاجة
- تأكد دائمًا من أنك تتبع خطة العمل التي وضعتها. فمن المجدي التحقق منها كل أسبوع
- يمكنك تعليق خطة العمل على الحائط حتى يسهل عليك أن تراها وتراجعها

خَطِّطْ لتحسين عملية التخطيط في مقاولتك

إستخدم هذه الصفحة لتدوّن الخطة التي تعتمد عليها في مقاولتك من أجل تحسين عملية وضع الخطط واستخدامها.

متى سيتمّ حلّ المشكلة؟	من سيحلّ المشكلة؟	كيف يمكن حلّ المشكلة؟	ما هي المشكلة؟



الإجابات

التقييم 1

1.

1. التخطيط
2. خطة الحصول على قرض
3. خطة الإنتاج والتكاليف
4. خطة الأرباح
5. خطة السيولة المتاحة
6. خطة المبيعات والتسويق

2.

1ب؛ 2أ؛ 3ج؛ 4أ؛ 5ج

التقييم 2

1ج؛ 2ب؛ 3أ؛ 4ج؛ 5ج

التقييم 3

1أ؛ 2ب؛ 3ج

التقييم 4

1. خطأ: إن إدارة المخاطر ضرورية دائماً لأن الأحداث السيئة قد تحدث في أي وقت وفي أية مقالة كانت.
2. خطأ: لا يمكن الغرض من إدارة المخاطر في تجنب جميع المخاطر وإنما في التأكد من خوض المخاطر بوعي ومعرفة واضحة للتدابير المناسبة التي يجب اتخاذها.
3. صح: يجب إعطاء الأولوية للمخاطر التي تكون أكثر خطورة على مقاولتك.
4. خطأ: لا يجب قبول المخاطر التي يكون لها تأثير كبير على مقاولتك، حتى لو كان احتمال حدوثها ضئيلاً. من الأفضل تقليل هذه المخاطر أو نقلها.
5. صح: تذكر اتباع الخطوات الأربع لعملية إدارة المخاطر وعدم التسرع في الرد على خطرٍ ما قبل إجراء التقييم.

التقييم 5

1ب؛ 2ج؛ 3أ؛ 4ج؛ 5أ؛ 6أ؛ 7ب؛ 8ج

هل يمكنك المساعدة؟

مشاكل في السيولة المتاحة لدى مقاوله "نادية للتسج"

خطة التدفق النقدي			
مارس	فبراير	يناير	لتفاصيل (درهم)
53250	49250	26000	1. المبلغ النقدي الموجود في بداية الشهر
35000	30000	25000	2. المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات
30000	25000	40000	3. المبلغ النقدي المقبوض من المبيعات بالدين
3250	2750	8250	4. المبالغ النقدية الأخرى المقبوضة
68250	57750	73250	5. مجموع المبالغ النقدية المقبوضة
32300	27200	22000	6. المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف المواد
12200	10800	8000	7. المبلغ النقدي المدفوع لتكاليف اليد العاملة
12000	12000	11000	8. المبلغ النقدي المدفوع للنفقات العامة
	-	5000	9. المبلغ النقدي المدفوع للاستثمار في الآلات
3250	3750	4000	10. المبالغ النقدية الأخرى المدفوعة
59750	53750	50000	11. مجموع المبالغ النقدية المدفوعة
61750	53250	49250	12. المبلغ النقدي الموجود في نهاية الشهر

ملاحظة:

تشمل "المبالغ النقدية الأخرى المقبوضة" الضريبة على القيمة المضافة المحصلة والقروض التي يحصل عليها المقاوله خلال الشهر. وتصل الضريبة على القيمة المضافة التي تم جمعها إلى 5٪ من المبيعات (بما في ذلك المبيعات النقدية المحققة في هذا الشهر والأموال المقبوضة من المبيعات بالدين في الشهر السابق). على سبيل المثال، في يناير، ستبلغ الضريبة على القيمة المضافة التي يتم تحصيلها 3250 درهم (5٪ × (40000 + 25000)) وسيبلغ المبلغ الوارد من القرض 5000 درهم.

وتشمل "المبالغ النقدية الأخرى المدفوعة" سداد الضريبة على القيمة المضافة الذي تم تحصيلها في الشهر السابق وسداد القسط الشهري للقرض. على سبيل المثال، حصلت المقاوله ضريبة على القيمة المضافة بمبلغ 3500 درهم خلال شهر دجنر وسوف يسدد دفعة من القرض توازي 500 درهم في يناير. وفي فبراير، سوف تبلغ الضريبة على القيمة المضافة التي تم تحصيلها خلال شهر يناير 3250 درهم وبالتالي ستصل "المبالغ النقدية الأخرى المدفوعة" لشهر فبراير إلى 3250 درهم + 500 درهم = 3750 درهم.

التخطيط في مقاوله "ميمون للنجارة"

فيما يلي التوقعات الخاصة بمقاوله "ميمون للنجارة" لشهر يناير:

التوقعات حول المبيعات			
مارس	فبراير	يناير	التفاصيل (درهم)
		20	كمية المبيعات
		400	سعر البيع
		8000	المبيعات
		10	كمية المبيعات
		800	سعر البيع
		8000	المبيعات
		16000	مجموع المبيعات

التوقعات حول النفقات العامة في الشهر	
(الوحدة: درهم)	
المبلغ	التفاصيل
1500	الإيجار
500	الكهرباء
320	النقل
1500	الأجور
400	صيانة المعدات
4220	المجموع

1. التوقعات حول تكاليف اليد العاملة			
(الوحدة: درهم)			
مارس	فبراير	يناير	التفاصيل
		3500	الأجور - ميمون
		3500	المجموع

التوقعات حول التكاليف الإجمالية للمواد (الوحدة: درهم)			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس
تكلفة المواد للكرسي الواحد	100		
عدد الكراسي المنتجة	20		
تكلفة المواد لصنع 20 الكرسي	2000		
تكلفة المواد للطاولة الواحدة	220		
عدد الطاولات المنتجة	10		
تكلفة المواد لصنع 20 طاولة	2200		
المجموع	4200		

التوقعات حول التكاليف (الوحدة: درهم)			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس
تكاليف المواد	4200		
تكاليف اليد العاملة	3500		
النفقات العامة	4220		
المجموع	11920		

خطة الأرباح (الوحدة: درهم)			
التفاصيل	يناير	فبراير	مارس
المبيعات	16000		
تكاليف المواد	4200		
تكاليف اليد العاملة	3500		
الربح الإجمالي	8300		
النفقات العامة	4220		
الربح الصافي	4080		

بعض المصطلحات المفيدة

المصطلح	معنى المصطلح	المزيد من المعلومات في الصفحة
تحليل المقايضة	دراسة أداء المقايضة في المرحلة السابقة لاكتشاف أي تغيير حاصل. فمن خلال تحليل حساب المداخل والتكاليف مثلاً، يمكنك أن تعرف إن كانت الأرباح تتراجع.	25-15
خطة التدفق النقدي / السيولة	هي خطة تظهر المبالغ التي من المرجح قيضها أو دفعها خلال فترة محددة من الوقت في المستقبل؛ مثلاً خلال الأشهر الثلاثة المقبلة.	79-69، 8
التوقعات	عندما تتوقع شيئاً، أنت ترتقب ما سيحدث برأيك في المستقبل.	29
خطة الحصول على قرض	هي خطة تظهر المبلغ الذي من المرجح أن تقرضه المقايضة ومن ستحصل على هذا المبلغ وكلفة اقتراض المال ومصدر المال المعد لتسديد القرض.	83-79، 8
التخطيط	التفكير في الأحداث التي من المحتمل حدوثها في المستقبل واتخاذ القرار بشأنها.	11-8، 1
خطة الإنتاج والتكاليف	هي خطة تظهر التحسينات المقترحة في عملية الإنتاج وتوقعات التكاليف التي من المرجح دفعها في الفترة المقبلة؛ مثلاً خلال شهر واحد.	67-51، 8
خطة الأرباح	هي خطة تظهر الأرباح الإجمالية والصافية التي من المرجح أن تحققها المقايضة في الفترة المقبلة؛ مثلاً خلال السنة المقبلة.	69-67، 8
المخاطر	المخاطر هي احتمال وقوع خسارة في المقايضة بسبب أحداث غير متوقعة.	37
إدارة المخاطر	هي عملية تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المقايضة ووضع استراتيجيات للحد من آثار المخاطر عليها في حال حدوثها.	44، 41-38
خطة المبيعات والتسويق	هي خطة تصف النشاطات التسويقية التي ستنفذها المقايضة والتوقعات حول المبيعات التي من المرجح أن تحققها في الفترة المقبلة؛ مثلاً خلال السنة المقبلة.	51-44، 7