

# مشروع ميدتاون

## حاضنة الأعمال الاجتماعية

برنامج التعاون عبر الحدود لحوض المتوسط " ENI  
"CBC Med

مادة تدريبية بعنوان:

# محور المالية

**BOOKKEEPING**

# مشروع ميدتاون

## حاضنة الأعمال الاجتماعية

برنامج التعاون عبر الحدود لحوض المتوسط " ENI  
"CBC Med

مادة تدريبية بعنوان:

# محور المالية

إعداد وتقديم:

مركز صرح العالمية للإستشارات والتدريب

الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (جهد)

ص.ب 5118

5118-عمان الأردن

[www.johud.org.jo](http://www.johud.org.jo)

[info@johud.org.jo](mailto:info@johud.org.jo)

+962 6 556 0741



لقد تم إصدار هذه المادة التدريبية بدعم من الاتحاد الأوروبي في إطار برنامج حوض البحر الأبيض المتوسط (ENI CBC MED)، والذي يتم تنفيذه من خلال الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (جهد). يتحمل "مركز صرح العالمية للإستشارات والتدريب" مسؤولية المحتوى لهذه الوثيقة، ولا يعكس المحتوى بأي حال

من الأحوال آراء الاتحاد الأوروبي أو برنامج البحر الأبيض المتوسط (ENI CBC MED) أو الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (جهد).

# تعارف



# قواعد ورشة العمل



# ما هي المحاسبة؟

القاموس يعرف المحاسبة على أنها "قائمة دقيقة أو تعداد المعاملات المالية". بالنسبة للجزء الأكبر، هي قائمة المعاملات المالية في مجال مشروعك التجاري الصغير. انها طريقة لتتبع الأموال الواردة لعملك والخارجة منه مثل أوراق قبض، وأوراق دفع.

## لماذا المحاسبة هامة؟

من الواضح، المحاسبة أمر مهم لأنك تريد أن تعرف إذا كان عمالك يحقق ربح ام لا. كما أن مالك المشروع الصغير يريد أن يكون قادرا على النظر في مصادر الدخل والنفقات واتخاذ القرارات بناء على تلك المعلومات. باستخدام برامج المحاسبة، يمكن لصاحب العمل ايجاد تقارير عن "الربح والخسارة"، "التدفق النقدي"، و"الميزانية العمومية" وعشرات التقارير الأخرى التي يمكن أن تساعد على الحصول على صورة شاملة للكيفية التي تعمل بها المنشأة في الوقت الحاضر أو في الماضي.

أيضا، تتطلب ملاً العديد من استثمارات الدولة، تتبع لضرائب المبيعات، والرواتب وأغراض ضريبة الدخل. في الواقع، يمكن لنظام محاسبة الجيد عمل وملاً هذه الإستثمارات أسهل بكثير وأقل استهلاكاً للوقت.

## اختيار أسلوب المحاسبة



## اختيار طريقة لتسجيل المعاملات:

بعد أن قررت اختيار طريقة المحاسبة، فإن الخطوة التالية هي أن تقرر كيف تسير في تسجيل المعاملات. لديك أساسا خيارين:

١. التسجيل اليدوي للمعاملات المالية: تسجيل باليد وكتابة كل معاملة في دفتر الأستاذ.

٢. استخدام برامج الكمبيوتر: إدخال المعاملات في أحد البرامج التي تقوم بالمهمة الروتينية للتسجيل واجراء العمليات الحاسبية.



## اختيار طريقة المحاسبة

اول قرار يجب إتخاذه هو أي نوع من المحاسبة يناسب المشروع؟ هناك إثنين من الخيارات:

- الطريقة النقدية أو الأساس النقدي: وهذا يعني أن كنت تحسب الدخل عند تلقيه فعلا (إما نقدا، او بطاقات الائتمان أو الشيكات) ويتم حساب النفقات الخاصة بك عندما تدفعها فعلا. هذا هو الأسلوب الأكثر شيوعا للشركات الصغيرة، وخاصة تلك التي



تعتمد الدفع الفوري لمنتج أو خدمة (بطاقة الائتمان، والشيكات، والنقدية، الخ. الطريقة النقدية عموماً أسهل للحفاظ على الحسابات المالية، وهو الأسلوب المفضل للشركات الصغيرة.

- طريقة الاستحقاق أو على أساس ما هو مستحق: وهذا يعني أن تحسب الدخل عندما يتم البيع (بغض النظر إذا كنت استلمت بالفعل المال اللازم لذلك) ويتم حساب النفقات عند استلامك فعلاً للسلعة أو الخدمة (بدون دفع ثمن ذلك فوراً). هذا الأسلوب هو شائع للشركات الكبرى أو الشركات الصغيرة التي تستخدم "الفواتير" وترسل في كثير من الأحيان المنتج أو الخدمة قبل أن تقبض الثمن لذلك. ويعتبر عموماً أن طريقة الاستحقاق تعطيك صورة أكثر دقة للوضع المالي للشركة ولكن يتطلب منك اتخاذ خطوات إضافية مثل الاحتفاظ بسجلات حسابات القبض (ما لك من أموال لدى الغير وما قبضته) وحسابات الدفع (ما عليك دفعه للغير أو ما دفعته).

## الإدارة المالية

هي عملية مُستمرة ومُنظمة تتضمن العديد من الإجراءات، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وضبط ومراقبة استخدام المصادر المالية الحالية والمستقبلية، وتعني تطبيق المبادئ المالية العامة على الموارد المالية المختلفة في المؤسسة.

## التخطيط المالي



والتي تتضمن رسم استراتيجيات العمل المالية والتنفيذية وفقاً للسيولة المالية المحددة والتأكد من توافرها في الوقت المناسب لتغطية احتياجات العمل؛ قد تكون هذه الاحتياجات: توفير معدات، أو شراء مخزون استثماري، أو صرف رواتب الموظفين، أو تمويل المبيعات المؤجلة الدفع... إلخ، وعلى المدى البعيد تكون دائماً السيولة المالية مطلوبة من أجل عمل توازنات للسعة الإنتاجية للعمل.



## الرقابة المالية على المشروع

الرقابة الداخلية في المحاسبة والتدقيق، هي عملية لضمان تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة وإصدار تقارير مالية موثوق بها، والامتثال للقوانين واللوائح والسياسات. والرقابة الداخلية مفهوم واسع، يتضمن كل ما يسيطر على المخاطر المحتملة للمنظمة.





## من ممارسات الرقابة المالية:

- الرقابة على الإجراءات الخاصة بالتصرف المالي، وعلى الإلتزام بالارتباطات المالية مثل رقابة إجراءات التصرف النقدي أو الإجراءات الخاصة بدفع النقود أو تحصيلها.
- مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام المتوقعة بشكل متواصل.
- مراجعة التصرفات المالية في نهاية فترة التنفيذ.
- مراجعة النتائج المالية وخاصة ما يتعلق منها المبيعات، التكاليف، الأرباح.

## اتخاذ القرارات المالية

تعد من أكثر الإجراءات الحساسة في مجال الإدارة المالية ؛ حيث ان اتخاذ القرار مالي قد يكون مصيرياً بالنسبة لمستقبل الشركة، خاصة عندما ينطوي على أنواع من المفاضلات بين أولويات تعتبر كلها مهمة؛ فهناك جانب إنفاق على الاستثمار قبل جني الأرباح، كذلك هناك جوانب إنفاق على متباينات أخرى تتعلق بنظم العمل لابد من مراعاتها ...إلخ، لذلك فقد يتخذ المدير المالي قرارات يكون من





أولوياتها زيادة السيولة المالية، على حساب عناصر أخرى، و يكون ذلك بعدة وسائل؛ مثلاً: تأجيل توزيع الأرباح على المساهمين و استبقائها كسيولة مالية تساهم في دعم الاستثمار و التمويل، أو من خلال بيع بعض الأسهم، أو عمل قروض بنكية، أو الحصول على معاملات مؤجلة الدفع من المتعاملين ... إلخ.

## أهداف الإدارة المالية

### • توفير السيولة النقدية:

من أبرز عوامل استمرار أي كيان مالي هو السيولة المالية، والتخطيط لهذا الهدف هو من أولى خطوات البناء الاقتصادي الناجح، مع التخطيط للحصول على الأرباح في أقرب وقت ممكن بغية خلق التوازن بين معدلات الإنفاق والكسب.

### • تحقيق العائد للمستثمرين المساهمين:

يعمل هذا الأمر على كسب الثقة ضمن كيان العمل، ويمنح الفرصة لزيادة المساهمين وزيادة رأس المال. والدليل على أن تأمين الغطاء النقدي السائل من أهم عوامل الاستثمار مثال على ذلك ما جرى بعد تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2009/2008 وجائحة كورونا.... عندما استطاعت بعض المؤسسات القيام من هذه الكبوة نتيجة توافر السيولة المالية.

### • الهدف الربحي:

يعد أهم الأهداف الحيوية في قطاع الأعمال الخاصة على كافة المستويات وقد برزت أهمية وضع هذه الأهداف المالية الإجرائية



كمجموعة الأهداف المصاغة باعتبارها النقاط المرجعية التي على أساسها يقاس الأداء المالي.

## احتساب تكاليف المشروع شرح حالة عملية

التكلفة المباشرة

التكلفة الغير مباشرة

عدد الوحدات المنتجة بالشهر

سعر المنتج في السوق

هامش الربح المطلوب



# التكاليف المباشرة وغير المباشرة

التكاليف المباشرة هي تلك العناصر التي تنفق مباشرة على المنتج و التي يسهل تخصيصها عليه او ربطها به مثل المواد الخام، التغليف واشكالها:

- مواد مباشرة.
- اجور مباشرة.
- مصاريف صناعية مباشرة.



التكاليف غير المباشرة هي تكاليف عامة او تخص اكثر من منتج ويصعب ربطها او تخصيصها بصورة مباشرة على وحدات المنتج النهائي. غالبا هي التكاليف التي تنفق في سبيل اداء نشاط معين ويستفيد منها اكثر من منتج اخر اى تنفق على النشاط الانتاجي ككل او النشاط التسويقي بصفه عامة مثل المصروفات الادارية امثله عليها: الكهرباء، الماء، اجور موظفين، ايجار الموقع، اجور الصيانه.

# التكاليف المباشرة وغير المباشرة

## تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة

يتم تبويب التكاليف بحسب علاقة العنصر بحجم النشاط او حجم الانتاج الى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، ويستخدم هذا التبويب



لدراسة سلوك التكلفة، اي معرفة هل ستتأثر التكلفة بالزيادة او النقصان عند تغير مستوى الانتاج ام سيبقى ثابت.

## التكاليف الثابتة\ غير مباشرة

وهي التكاليف التي لا تتغير في مجموعها بتغير حجم الانتاج خلال فترة زمنية معينة، فمثلا الايجار يعتبر تكلفة ثابتة، فاذا زاد الانتاج او نقص فان الايجار يبقى ثابت ضمن المدى الملائم، ولكن بالمقابل سيتغير نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة عند تغير مستوى الانتاج، فاذا زادت كمية الانتاج فان نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة سوف تقل (تناسب عكسي، والجدول التالي يوضح ذلك):

حجم الانتاج (عدد الوحدات)	100	200	300	400
التكاليف الثابتة (بالدينار)	300	300	300	300
التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة	3	1.5	1	0.75

## التكاليف المباشرة و غير المباشرة: التكاليف المتغيرة\ المباشرة



وهي التكاليف التي تتغير في مجموعها بتغير حجم الانتاج خلال فترة زمنية معينة, فتزداد بزيادته وتنقص بنقصانه, فمثلا تكلفة القماش المستخدم في صناعة الملابس يزداد كلما زادت الكمية المنتجة (تناسب طردي), ولكن بالمقابل فان نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة يبقى ثابت عند تغير مستوى الانتاج ضمن المدى الملائم, والجدول التالي يوضح ذلك:

٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	حجم الانتاج (عدد الوحدات)
١٢٠٠	٩٠٠	٦٠٠	٣٠٠	التكاليف المتغيرة (بالدينار)
٣	٣	٣	٣	التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

## تمرين



## هامش الربح



هامش الربح هو الفرق بين إيرادات المبيعات وتكاليف الإنتاج بمعنى آخر هو الفرق بين تكلفة السلعة أو الخدمة وسعر بيعها، حيث يتم إضافته على التكلفة الإجمالية التي يتحملها مُنتج هذه السلع أو مقدم الخدمات لتحقيق أرباح منها.

## هامش الربح = إيرادات المبيعات (سعر البيع) - تكاليف الإنتاج

**العوامل المؤثرة على هامش الربح هي:**

- 1- سعر بيع الوحدة: زيادة سعر البيع يزيد من هامش ربح الوحدة. تخفيض سعر البيع يؤثر سلباً على هامش ربح الوحدة.
- 2- التكاليف المتغيرة في سبيل إنتاج وحده النشاط: مواد مباشرة، أجور مباشرة. وعلاقة المواد والأجور المباشرة بوحدة المنتج يسهل تخصيصها ولذا يلجأ كثير من محاسبي التكاليف للتقليل من تكلفة المواد والأجور غير المباشرة.

## هامش الربح

**العوامل الداخلة التي تحدد سعر المنتج/الخدمة:**

- الكمية المباعة لأنه كلما ارتفعت قلت من تأثير التكاليف غير مباشرة.
- هامش الربح المطلوب.
- الضرائب والشحن.
- تكاليف التسويق.
- تكاليف الإنتاج والخزن والمواد الخام والأمبيلاج والعبوات.
- العروض والحسومات.



## العوامل المؤثرة على السعر:

- الجودة.
- دخل الشريحة المستهدف.
- الثقافة الاستهلاكية.
- السلوك الشرائي.
- الخامات التي يقدمها المنافسين.
- الشكل والتغليف.
- المنتجات المكمله.
- عدد وسطاء التوزيع.



## تعريف وحساب هامش الربح

### اخطاء تسعير المنتجات اليدوية:

الخطأ الأكثر انتشاراً ووضوحاً هو التسعير اقل من المنافسين، بمعنى ان يقوم الشخص الذي يصنع منتج ما بالبحث عن اسعار هذا المنتج في الاسواق ليسعر منتجاً بسعر اقل بفارق كبير متوقعاً بذلك ان المشترين سيقبلون علي الشراء منه لأن سعرة ارخص من اسعار



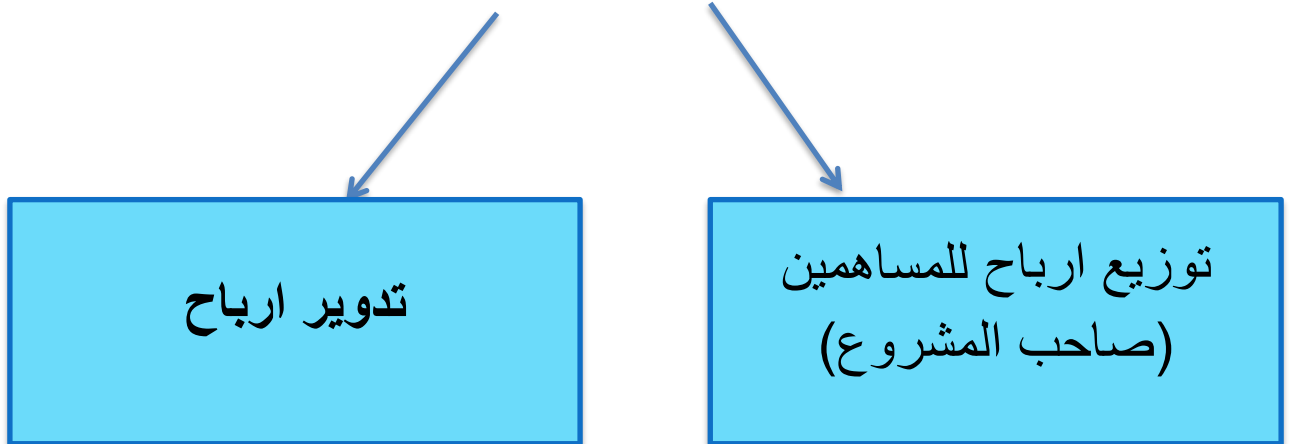
المنافسين الآخرين الذين يقدمون نفس المنتج. وهذا خطأ كبير لأن أغلب المشترين سيعتقدون أن المنتج أرخص لأنه أقل جودة.

الخطأ الثاني الذي يقع فيه الافراد عند تسعير منتجاتهم هو اعتبار انفسهم من العملاء المستهدفين، ومن المؤسف انهم يسعون منتجاتهم بناء علي قدراتهم الشرائية، وفي الغالب يضعون اسعاراً أقل من التي يفترض ان يبيعون بها مما يتسبب في حدوث نفس المشكلة التي تحدثنا عنها في النقطة السابقة وهي ان العملاء سيعتبرون ان المنتج فقير من ناحية الجودة. لذلك يجب عليك ان لا تقع في هذا الخطأ وتعتبر نفسك عميل مستهدف لمنتجك وتسعرة وفقاً لقدراتك الشرائية، فالشئ التي لا تقدر علي شراءه يوجد غيرك الكثيرين ممكن يستطيعون شراءه.

## امثلة عملية للتسعير واحتساب هامش

### الربح

#### صافي الربح



\* اعادة استثمارها في المشروع للنمو والتطوير

\* ادخار

\* توفر حماية للمشروع لمواجهة اي

مشروع ميدتاون- حاضنة الأعمال الاجتماعية





## تمرين



## الادخار ضبط الميزانية

تعتبر أولى خطوات الادخار هي القيام بدراسة الميزانية، وتحديد الدخل الكلي، بالإضافة للتكاليف والنفقات الكلية، كالفواتير، وتكاليف مباشرة او غير مباشرة، وغيرها من النفقات، ثم محاولة تخفيض قيمة هذه النفقات،



لإيجاد كمية من المال الفائض وادخاره لأصحاب المشروع أو إعادة استثماره في المشروع.

- ترشيد استهلاك الماء، والكهرباء، والطاقة.
- الشراء في فترات المناسبة (استغلال العروض ، في الموسم المناسب)
- شراء بالجملة
- تجربة بدائل أرخص ثمناً في بعض الحاجيات مع مراعاة جودة المنتج.
- التوفير في التنقلات :مع عدة طلبيات مع بعض، استعمال الدراجة الهوائية أو المشي لقضاء المشاوير الخفيفة.
- تدوير الأرباح: يقوم صاحب المشروع بالادخار من صافي الربح وإعادة ضخه في المشروع للنمو بالمشروع والنهوض فيه.

## تمرين



## نقاط مهمة



- عند التخطيط لانتاج منتج معين يجب مراعاة التالي:
- توفر المواد الاولية والية الحصول عليها
- سعر هذه المواد
- موسمية هذه المواد
- احتساب التكاليف قبل الترويج للعروض والخصومات
- المحافظه على علاقات مهنية مع الموردين للحصول على
- ميزات الاسعار وفترة سماح للسداد
- احذروا من البيع الاجل (بالدين)، وفي حال البيع بالاجل يجب
- معرفة الزبون جيدا وتوفر الثقة
- خبرة صاحب المشروع وشغفه للمشروع مهم.



# الميزانية العمومية

توقعات المركز المالي:			
	الخصوم		الأصول
قائمة الدخل			
السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	الأصول المتداولة
	خصوم طويلة الأجل		الأصول الثابتة
			(تكلفة المبيعات)
	حقوق الملكية		صافي المبيعات
	إجمالي الخصوم وحقوق الملكية		(المصاريف الإدارية والتسويقية)
			إجمالي الأصول
			الربح التشغيلي
			(الضريبة)
			صافي الربح

## قائمة الدخل

## تمرين





## قائمة التدفقات النقدية

قائمة التدفقات النقدية			
السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
			التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
			التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
			التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
			رصيد النقدية لأول مدة
			صافي التدفقات النقدية



العوامل الخارجية التي تؤثر على حركة المال يجب اخذها بعين الاعتبار:

- الظروف الاقتصادية: سعر الفائدة Interest rates: المبلغ المطلوب دفعه، مُعبَّرًا عنه كنسبة مئوية من أصل القرض Principal، من قبل المُقرض Lender للمقرض، ويعرف بمعدل النسبة السنوية.
- سعر الصرف Exchange rates؛ سعر عملة دولةٍ ما؛ أي المعدل الذي يمكن به تبادل عملة الدولة بعملة بلد آخر، و التغيير و التذبذب في أسعار العملات، من العوامل المؤثرة على الأهداف والمحددات المالية الموضوعة سابقا.
- المنافسون: البيئة التنافسية تؤثر على مدى إنجازيه الأهداف؛ مثال: خفض الأسعار قد يصبح ضرورة إذا كان المنافس قادراً على أن ينمو في المنافسة السوقية ويزيد من نسبة إشغاله للسوق.
- التغيير السياسي والاجتماعي: هناك تأثيرات غير مباشرة، مثل تنظيمات قوانين البيئة الخاصة بالانبعاثات ودفن المخلفات، قد تجبر مجال الاستثمار على زيادة الاستثمار في مجالات عن مجالات أخرى.

## حدد اولوياتك

عندما تكون خيارتك محدودة بالدفع نقداً قم بالترتيب حسب اولويتها، و قم بمراجعة خيارتك حيث قد تجد طريقة أخرى. على سبيل المثال، ليس من الضروري أن تدفع نقدا لشراء شاحنة للتوزيع عندما يمكنك



استئجارها. ثم بعد ذلك قم بمراجعة ما قد يخدم قروضك بشكل غير مباشر.



## كم تحتاج من المال؟

خطة المشروع/ دراسة الجدوى تحدد مبلغ المطلوب

.....

عليك بذل عناية خاصة واستشارة أصحاب الاختصاص عند اعداد خطة المشروع.

## لماذا تحتاج المال؟

- دفع الرواتب و الإيجار
- مصاريف تسويق وتغليف
- شراء ماكنات والاليات
- لشراء المواد الأولية
- شراء اثاث/ ديكور
- مصاريف حكومية



## تنوع مصادر التمويل والفرق بينهم

ضد	مع	الأحجام	شروط إعادة الدفع	التكلفة/سنوي	
خطر الخسارة	سهل و رخيص		بدون	بدون	الادخار الشخصية
إمكانية صنع الاحتكاك	مرن، أفضل قيمة		مرن جدا	نسبة جيدة في الغالب أو بدون	الأصدقاء و العائلة
المدة قصيرة الأمد	غير مكلفة، غير آمنة		٣٠ يوماً	مجاناً	الموردين
المشاركة في الأرباح	بالإمكان الحصول على كميات كبيرة	يختلف	مدى الحياه	حصص من الأرباح	رأس المال (تدوير ارباح)
قد تكون خدمة الدين المستحق الدفع باهظة الثمن	مطابق للأعلى- ١٠٠% تمويل أيضا	يختلف		١٢-١٨%	مقرضين مختصين (خبراء صناعة، أجهزه مخصصة، حواسب آلية، هواتف...الخ)
	أطول مدة لإعادة الدفع للآخرين من قرض العقار	يختلف	٥-٧ سنوات	١٢-١٨%	شركات التأجير
باهظ الثمن	الأقل ثمنا عموما	٢٠,٠٠٠ دينار أردني	١-٣ سنوات	١٨-٢٢%	شركات التمويل الميكروية
الأصعب للتأهيل		حسب طبيعة المشروع	١-٥ سنوات	٥-١٢%	البنوك

## تمرين





## بعض النصائح المهمة للحصول على قرض/استثمار:

- يرغب معظم المقرضين و المستثمرين في رؤية خطة مشروعك، ويعرفون انك على دراية كاملة بالمشروع.
- يجب ان تكون غاية التمويل واضحة
- حدد مصادر السداد وان تكون واضحة
- وظف الأموال للغاية التي منحت لها، ولا تخلط بين أموال المشروع والمصروف الشخصي.
- ابقى الجهة المقرضة على إطلاع دائم بوضع مشروعك سواء كان جيداً أم سيئاً.
- لا تجد معظم المشاريع المبتدئة مكانا للترفيه الباهظ. فالمقرض يفضل أن يعرف كيف ستستخدم المال للعمل على تنمية مشروعك.
- لا تعتمد على التمويل باستمرار، يجب ان تخطط لمستقبل المشروع، وتقم بالادخار.



- قم بعمل تقييم الحساسية بموضوعية واحسب اسوء الحالات ومراجعة أداء المشروع.



## بعد الحصول على المال

- يعتبر الحصول على المال الخطوة الأولى، فيجب عليك أن تعمل جاهداً لتصبح عميلاً جيداً في حال الاقتراض من شركات تمويل المشاريع الصغيرة والميكروية او البنوك او شركات التأجير التمويلي، وحتى تحصل على المساعدة إذا احتجت إليها. يلتزم العميل ببنود العقد، لذا تأكد من فهم المتطلبات والعمل بها قدر الإمكان.
- عليك ان تعمل جاهداً لتثبت لشركائك في حال كان التمويل ذاتي ومن الشركاء انك قادر على تحمل المسؤولية وإدارة المشروع، والحفاظ على ذلك الاستثمار ونموه.



# مشروع ميدتاون

## حاضنة الأعمال الاجتماعية

برنامج التعاون عبر الحدود لحوض المتوسط " ENI  
"CBC Med

 [www.enicbcmed.eu/projects/medtown](http://www.enicbcmed.eu/projects/medtown)

    @medtownp

***Co-production, a model for fair and sustainable  
societies***

