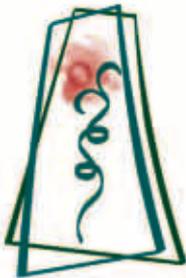


# المدخل إلى المؤسسة

دليل عملي ومعرفي لرواد الأعمال  
الشباب في لبنان

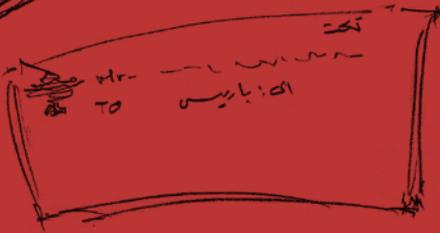


**DPNA**

جمعية التنمية للإنسان والبيئة



VIP.



# المدخل إلى المؤسسة

دليل عملي ومعرفي لرواد  
الأعمال الشباب في لبنان

جمعية التنمية للإنسان والبيئة

# الفهرس:

٦

## المقدمة

### المحور الأول: رواد الأعمال

١٢

أسئلة التحليل الذاتي

### المحور الثاني: ما هي الهيكلية القانونية لشركتي؟

١٥

لماذا تسجيل المؤسسة في لبنان؟

١٦

أبرز الأسباب لتسجيل المؤسسة

١٦

ما هي أنواع التسجيل وما منافع كل منها؟

٢٠

كيف أختار الهيكلية القانونية الصحيحة المناسبة؟

### المحور الثالث: النظام الضرائبي اللبناني

٢٣

الضرائب الواجبة الدفع

٢٤

تحديد الدخل الخاضع للضريبة

٢٦

ماذا يريد المصرفي أن يرى ليفكر في إعطائك المال؟

٢٨

قائمة بخدمات الدعم في لبنان

### المحور الرابع: خطة العمل

٢١

ما أهمية خطة العمل؟

٢٣

مخاطر تهدد النجاح

٢٥

الخلاصة التنفيذية

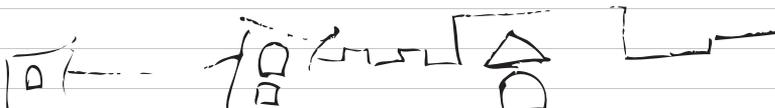
٢٧

واجهة الشركة

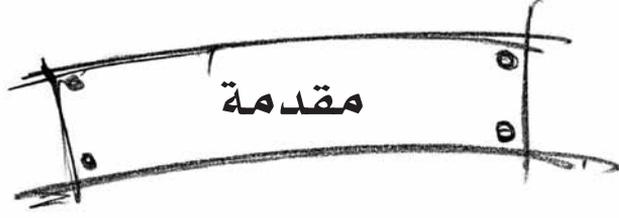
أ- بيان المهمة

ب- الأهداف

ج- نقاط قوة المؤسسة وقدراتها الرئيسية



٤٠	المنتجات والخدمات
٤١	خطة التسويق
	أ- نمط الصناعة
	ب- السوق الهدف
	ج- التنافسية وتحليل السوق المتخصصة
	د- معدل المبيع المتوقع
٥٢	الخطة العملية
	أ- الإنتاج
	ب- الموقع
	ج- الأمور القانونية والإدارية
	د- الموظفون
	هـ- الجرد
٥٥	الإدارة والتنظيم
٥٦	البيان المالي الشخصي
٥٨	نقطة إنطلاق المؤسسة
٥٩	الخطة المالية
	أ- توقع التدفق النقدي
	ب- توقعات الربح والخسارة
	ج- تحليل عتبة الربحية
	د- الميزانية العمومية



لطالما افتخر اللبنانيون بكونهم من أهم التجار، ولا سيما أنه في الحديث عن التجارة، نعود بالزمن إلى الفينيقيين الذين سكنوا هذه البلاد، والذين شكّلت التجارة عندهم نشاطاً اقتصادياً زاهراً. وقد انطلقت فكرة التجارة في المتوسط مع الفينيقيين، وهذا التقليد لا يزال مستمرا حتى أيامنا هذه.

ما زال هذا التقليد قائماً، كون اللبنانيين يتباهون بقص الروايات عن أقربائهم الناجحين في لبنان وخارجه، خاصة أنهم بدأوا من الصفر، وتمكنوا في نهاية المطاف من جني ملايين الدولارات في الخارج معتمدين فقط على ذكائهم وجاذبيتهم.

هذا الارتباط بالتجارة يعتبر نقطة بداية جيدة لرواد الأعمال المحتملين، لكن لا يخفى على أحد، أن خوض مجال الأعمال ليس بهذه البساطة. والإقدام على إنشاء مؤسسة يتطلب الأنشطة التي تدرّ المال عبر تقديم الخدمات والمنتجات للآخرين. قد يتبلور ذلك في تأسيس الشركات التجارية أو المطاعم أو الخدمات السياحية أو غيرها من الأنشطة التجارية القانونية. وتطبيق هذه الثقافة المؤسسية على المحترفين. فالمهندس أو الطبيب أو السمكري قد يحقق الكثير من المنفعة إذا أدار عمله بهذه الروحانية. وهذا لا يعني فقط حساب الكلفة والدخل بل الحرص على إرضاء الزبون والحصول على زبائن جدد وإنجاز الأعمال باحترافية.

عند التحدث إلى الناس والشباب منهم تحديداً، يكون الانطباع؛ أنه بالرغم من روح الحماس لإنشاء المؤسسات في لبنان، لكنّ الناس يريدون العمل موظفين أو العمل في الخارج. هذا الأمر مفهوم نظراً للأوضاع الإقتصادية الصعبة ولعدم تشجيع الإقدام على المخاطر بشكل عام في لبنان. غير أن الفرصة متاحة أمام كل من هو مستعد للعمل بجهد للعثور على هذه الفرص وبالتالي تحقيق النجاح المادي.

يترافق هذا الجهد طبعاً مع الخوف الطبيعي من الإقدام على المخاطر، الذي لا ينبغي أن يسيطر على الرغبة في إنشاء

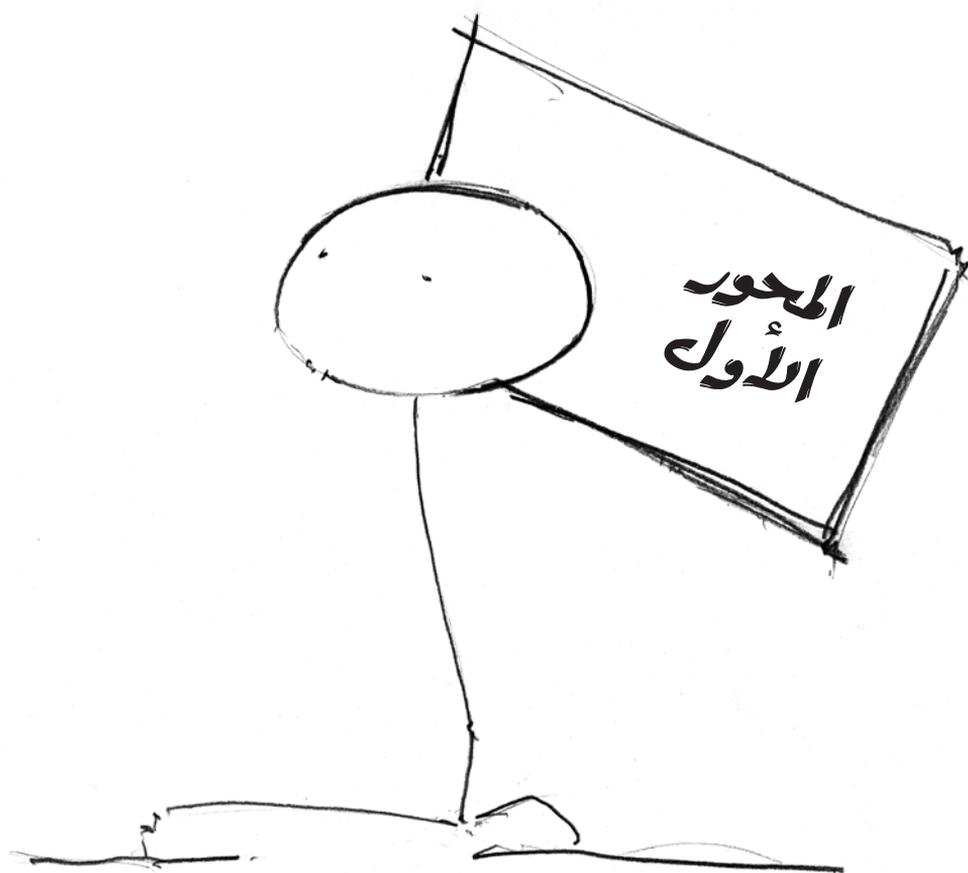
المؤسسات. إن المزيج من الحذر والعزيمة والثقة بالنفس والالتزام والتفاوض من شأنها المساعدة على التغلب على الخوف، الذي يرافق الإقدام على ما هو جديد والالتزام بنتيجته الناجحة.

الإيجابية والالتزام هما جزء من الصورة الأشمل. فتعلم أسس القيام بالأعمال غاية في الأهمية وضرورة كبرى في لبنان. غالباً ما تشتكي المصارف مثلاً؛ أن الناس يتقدمون بطلبات الحصول على القروض بدون التفكير جيداً بوسائل تسديد هذه القروض. الثقة بالنجاح لا تكفي بالنسبة إلى المقرض، الذي سيخاطر بإقراضك المال بشكل غير مبرر. وبالتالي، إن وضع الركائز الأساسية للمؤسسة الناجحة يتطلب أدوات لتطوير الفكرة وإيصالها إلى الآخرين على شكل خطة وإدارة عملياتها ومالياتها لدى إنشائها.

الهدف من هذا الدليل هو تزويد القارئ بالأدوات الأساسية لتضع خطة عمل، تتضمن تقديرات مالية ورؤى مستقبلية. كما أنه يساعدك على تقدير حاجاتك المالية بدقة وقدرك على تسديدها. هذا ضروري للحصول على رأس المال، إذ إن معظم المصارف اللبنانية تطلب الآن خطط العمل والتوقعات المالية قبل الموافقة على إعطاء القروض. وهذا الدليل سيساعد أيضاً على التعرف إلى الهيكلية القانونية للمؤسسات العاملة في لبنان، وتبعات هذه الهيكلية في تحديد النوع الأمثل الذي يناسب طموحاتك وحاجاتك. كما أنه يحدد موارد مؤسسات الأعمال الصغيرة في لبنان، لكي تساعد على تكوين الفكرة عن كيفية إدارة الوجهة لدى بدء العمل.

خلاصة، سيحاول هذا الدليل تزويد كل من يفكر في إنشاء مؤسسة عمل صغيرة ببعض المهارات الأولية لتطوير الأفكار منطقياً. كما يوفر معلومات مهمة عن التوقعات المالية الأساسية وبيانات التدفق النقدي الضرورية للمحاسبة الفعالة.







## المحور الأول: رواد الأعمال

رائد الأعمال يسير عجلة العمل. يأتي بالأفكار الجديدة التي عند تطبيقها، تتيح فرص العمل للمواطنين، وتحسن نوعية العيش، وتساعد في تأمين التمويل الحكومي، كي تتمكن هذه الأخيرة من خدمة المواطنين. هذه الأفكار قد تتحول إلى واقع ملموس بشكل خدمات مُحسّنة أو ربما وسيلة إنتاج أحدث وأسرع. أحياناً لا تكون الفكرة جديدة، لكن رائد الأعمال يكتشف سوقاً جديدة، حيث يمكن لهذه الفكرة أن تلقى رواجاً.

تعود المؤسسة بالنفع على رائد الأعمال الذي يحوّل فكرته إلى عمل ناجح، وللموظف الذي سيستفيد من فرصة العمل المتاحة، وللناس الذين سيحصلون على المنفعة المباشرة (منتج أو خدمة جديدة أو مُحسّنة) وتلك غير المباشرة (العائدات لخدمة الناس) الناتجة عن العمل المجد لرائد الأعمال.

لتحقيق النجاح، على رائد الأعمال أن يتمتع ببعض المهارات الخاصة على غرار الدراية بكيفية إدارة المال والقدرة على التواصل. كما أن الحاجة إلى التدريب الفعال لرواد الأعمال أمر بغاية الضرورة، ولا سيما في لبنان، لأن الأنظمة التربوية التقليدية لا تؤمن أياً منها. لمواجهة هذه المشكلة، سيعمل هذا الدليل على تشجيع كل من لديه القدرة لخوض مجال الأعمال على التفكير كرائد أعمال والعمل جدياً على وضع خطة عملية لإدارة العمل بطريقة فعالة.

### من هو رائد الأعمال؟

رائد الأعمال هو من يملك مؤسسة أو مشروع أو فكرة جديدة، ويأخذ في الحسبان إلى حد كبير المخاطر والنتائج المرافقة. ينطبق هذا المصطلح على الشخصية التي تأخذ على عاتقها إتمام مشروع أو مؤسسة ما بطريقة أفضل، والتي تحوّل أفكارها إلى أفعال وتتحمّل مسؤولية النتائج كافة.

كل منا لديه رأيه حول "المنتج الجيد" أو "الخدمة ذات الجودة العالية". غالباً ما ندخل المحال أو المطاعم وفي نهاية الأمر تتكون لدينا أفكار لتحسين الوضع لو كانت هذه المؤسسة ملكنا. وفي أوقات أخرى نجد نفسنا في مواقف مشابهة ويكون الانطباع إيجابياً من حيث شكل المحل أو مستوى الاحترافية لدى الموظفين أو درجة الابتكار في ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة التي نحصل عليها. هذه التجارب التي نعيشها تولّد الأفكار التي تؤدي في نهاية المطاف إلى أعمال مدرّة للربح. والأشخاص الذين يجعلون هذا الأمر ممكناً يُدعون رواد الأعمال، وفي ما يلي بعض الخصائص التي يتحلون بها:

### الإبداع

يعمد الأفراد في معظم الأحيان إلى تقليد شكل العمل المتوفر عوضاً عن العمل على إيجاد منتجهم أو خدمتهم الخاصة التي من شأنها أن تتميز بالفرادة والتنافسية في السوق. على سبيل المثال: يفتح محل جديد ويحقق الربح. نتيجة ذلك، نجد سبعة أو ثمانية محال قد فتحت مباشرة وقدّمت المنتجات نفسها أو شبيهة بالموجودة وبأسعار مشابهة. بالتالي يصبح السوق مشبعاً ولا يبقى شغلاً سوى محل واحد أو اثنان على الأكثر. باختصار، في حين تجد البعض مستعداً للمخاطرة إلا أنهم يفتقدون القدرة على الابتكار والإبداع.

إن التفكير المبدع من حيث تسويق المنتج أو الخدمة أو إنتاجها أو تحسينها أمر ضروري لإنشاء مؤسسة تنافسية. الهدف هو الابتكار وليس التقليد. فالتقليد لا يؤتي الكثير من الإرباحية كون المقلد وضعه ضعيف. فهو يفتقر لأفضلية المنافسة الضرورية لإيجاد مكانة خاصة في السوق حصل عليه غيره مسبقاً، على عكس المبدع الذي يفرض نفسه في السوق. لو كان المقلد مبدعاً، لكان أضاف تحسيناته على المنتج أو الخدمة الأصلية أو ربما استحدثت نوعاً جديداً من النشاط.

## الواقعية

ليس بالأمر غير الاعتيادي أن يفكر المرء أولاً بالمخاطرة التي سيقدم عليها لا سيما في ما يتعلق بالربح عوضاً عن التفكير بما عليه فعله لتحقيق هذا الربح على المدى البعيد. وهذه المقاربة تجنّب رائد الأعمال تقدير الالتزام الضروري لتحقيق النجاح بشكل واقعي، بل إن طريقة التفكير هذه تؤدي إلى الفشل حتماً كونه لا يفكر بأهداف العمل وآلية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع. لتجنب ذلك، على رائد الأعمال وضع توقعات عملية. فعليه تحديد مسبقاً ما يمكن أن يحققه هذا العمل وما هي الموارد الضرورية لذلك. لا بد من هذه الأمور لتحقيق النجاح.

## الالتزام

الالتزام يرافق التفكير. فعلى كل من يفكر في إنشاء عمله الخاص أن يكون مستعداً لتخصيص الوقت والجهد والتركيز المتوقع من القادة كون القيادة خاصة مهمة في رائد الأعمال. من كان مستعداً لبذل العمل الدؤوب ولساعات طويلة لتحويل أفكاره إلى واقع ملموس، سيتمكن من إنشاء مؤسسة ناجحة.

## الرؤية البعيدة

الاستدامة تأتي بعد التفكير والالتزام والتكيف. يحافظ رائد الأعمال على حد التنافس عبر البحث المستمر عن الطرق لتحسين منتجه أو خدمته وعن الوسائل الأكثر فعالية لإنتاج هذه المنتجات أو تأمينها والحصول على زبائن وأسواق جديدة والتمويل الذي يمكن تسديده. ورائد الأعمال قادر على إنجاز ذلك عبر الإصغاء والاستجابة لمتطلبات زبائنه والدراية الدائمة بالمنافسة وأنماط السوق وعبر حسن التنظيم. عند تحقيق هذه الأمور، يصبح المالك أو المدير في الوضع الأمثل لتطوير استراتيجية واقعية للنمو. بعبارة بسيطة، إن رائد الأعمال يستريح قليلاً كونه دائم الانشغال بتطوير ما حققه مسبقاً.

## التواصل

يتمتع رواد الأعمال بالقدرة على تحقيق أفكارهم. كما أنهم ماهرون بإقناع الآخرين أن أفكارهم قوية وفاعلة. إن إيصال رؤية معمّقة التفكير إلى الآخرين ليس ضرورياً فقط لمحاولة الحصول على التمويل بل هو أكثر أهمية لتحقيق المبيعات وتأمين الموردين ووضع الترتيبات الطويلة الأمد مع الزبائن. مهارة التواصل هذه هي الجسر بينك وعملك ومكوّنات نجاح هذا العمل.

## المواطنة

رائد الأعمال مواطن ناشط يتحمل المسؤولية تجاه شركته ومجتمعه وبلاده على حد سواء. فهدف رائد الأعمال ليس

ببساطة تحقيق الربح المادي على رغم أهميته بل التحول إلى قائد في مجتمعه في مجالات الابداع وحل المشكلات والتكافل والعمل مع الحكومة ومجالات عمل أخرى والمجتمع المدني ووسائل الإعلام والمواطنين العاديين. يهدف رواد الأعمال إلى المشاركة في وضع وإعادة إصلاح السياسات والأنظمة التي تحدد نشاط الأعمال بحيث تصبح البيئة التي تتم فيها الأعمال أفضل وأكثر فعالية.

### باختصار، إن رائد الأعمال:

- صبور ومثابر. رائد الأعمال الناجح يكون مستعداً عادة للعمل لساعات طويلة ومضنية ولمواجهة تبعات العمل الإيجابية والسلبية كافة.
- محب للتحدي تقوده الرغبة بتحدي نفسه.
- متقبل للمواقف الغامضة وغير النظامية.
- راغب في التغيير والتحسين المستمرين. غالباً ما يراقب رائد الأعمال الأنماط الاجتماعية ويعتمد تقنيات حديثة.
- ميال إلى العمل التطبيقي.
- إيجابي التفكير وسريع التخطيط للمحن والفشل.
- سريع التعلم ويرحب بالردود ويتعلم من أخطائه.
- مصغ ومتواصل بارع.
- مستقل ومنفتح.
- واثق بنفسه ومصمّر على تحقيق النجاح. يكون رائد الأعمال مرتاحاً عادة لجهة تحمل مسؤولية النجاح والفشل على حد سواء.
- مبتكر ومبدع ومنفتح.
- مواطن ناشط يشارك ويقدم لمجتمعه.



إضافة إلى هذه الخصائص، يقدم الجدول التالي المأخوذ من الموقع الإلكتروني نفسه مجموعة من الأسئلة التي من شأنها أن تساعدك في تقييم ذاتك كرجل أعمال.

## أسئلة التحليل الذاتي

### الموارد الشخصية

- هل يمكنني تحمل ساعات العمل الطويلة والجهد المصني؟
- هل أتمتع بالتوجيه الذاتي للعمل بمفردتي؟
- هل أتمتع بالقدرة على التحكم بالضغط المحتمل؟
- هل أتمتع بالثقة بالنفس لتقبل الفشل وتحويله إلى فرصة؟



### نمط العيش

- هل أنا قادر على إيصال مشاعري وأحلامي بشكل إيجابي إلى عائلتي؟
- هل سأبقي عائلتي على اطلاع بما يجري؟
- هل سأتمكن من مقاومة العطل والأنشطة الترفيهية إذا دعت الحاجة؟ هل سيتفهم الآخرون (من لن يرافقتوك) ذلك؟
- هل سأتمكن من الحفاظ على حياتي الشخصية والعائلية وإدارة عملي في آن؟
- هل أنا مستعد للتخلي عن حياتي الشخصية لبعض الوقت؟

### الأموال المالية

- هل سأتمكن من تحديد ميزانية النفقات والالتزام بالحدود التي أضعها؟
- هل أفهم البيانات المالية ومدى أهميتها في عملي؟
- هل أقدر أهمية متابعة ومراقبة النفقات والجرد والدين؟
- هل من مصادر بديلة للدخل لتغطية نفقات المعيشة؟
- هل أنا واقعي بشأن النفقات المعيشية والحياتية ومصادر الدخل التي يمكن الاعتماد عليها إلى حين حسن سير المؤسسة؟

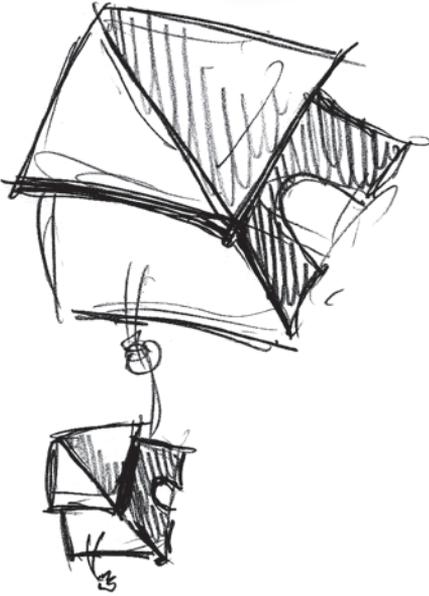


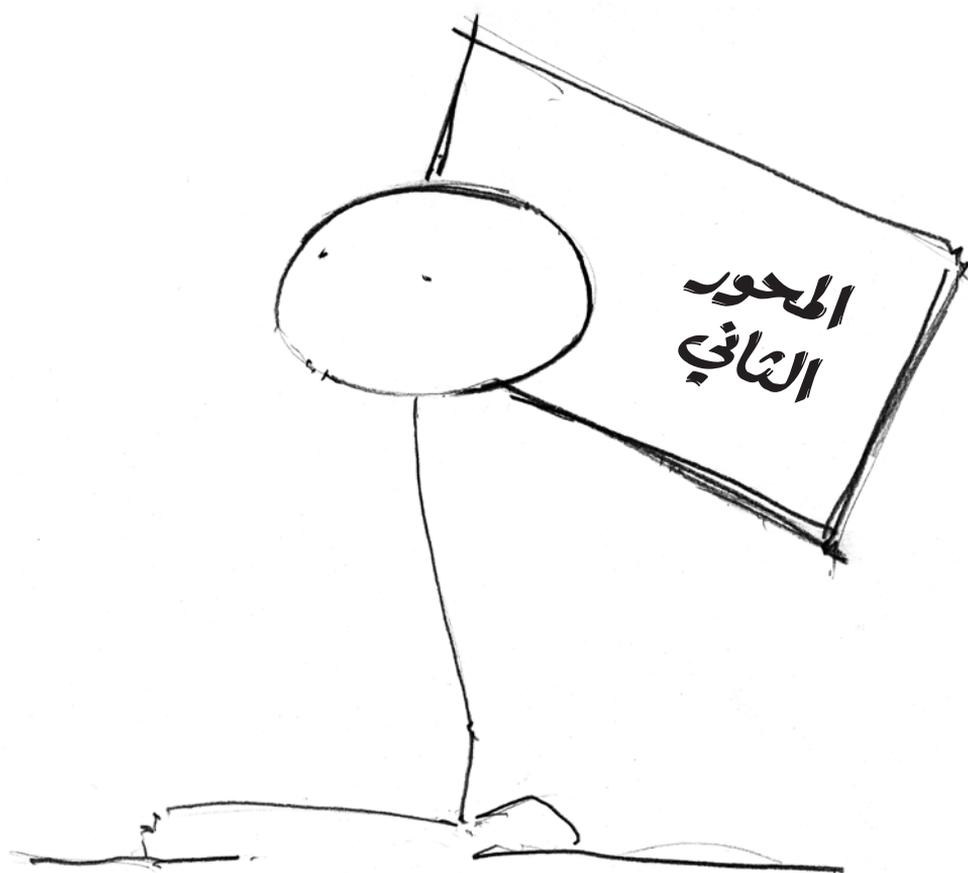
### الاستقرار

- هل حياتي المنزلية مستقرة مادياً؟
- هل أتمتع بصحة جيدة وبالطاقة؟ وهل أنا مستعد على المستوى العاطفي للعمل المقدم عليه لمواجهة الضغط العائلي والنجاح؟
- هل تلقى أهدافي تقدير جميع أفراد العائلة وهل يعون مدى أهمية العمل بالنسبة إلي ولنا جميعاً؟ هل يدعمونك؟

### رائد الأعمال الاجتماعي

يعمل رائد الأعمال الاجتماعي ضمن سوق يهدف إلى إحداث قيمة اجتماعية عبر تطوير المنتجات والخدمات المقدّمة للمجتمع. والهدف الرئيسي هو المساعدة على توفير خدمة أفضل لتحسين المجتمع بشكل عام. وهذا السوق يعمل بنمط غير ربحي.





## المحور الثاني: ما هي الهيكلية القانونية لشركتي؟

الهيكل القانوني للعمل أمر مهم كونه يحدد إلى حد بعيد النظام الضرائبي الذي ستخضع إليه المؤسسة إضافة إلى آلية التدقيق فضلاً عن مدى مسؤولية المالك.

### لماذا تسجيل المؤسسة في لبنان؟

الكثير من الأشخاص في لبنان لا يرون أهمية تسجيل المؤسسة لا سيما إذا كانت تعمل في البلدات الصغيرة أو في الأحياء. والسؤال الذي يطرحه الكثيرون هو ما جدوى تسجيل المؤسسة؟ إذا سجلت المؤسسة، سيتوجب عليّ دفع الضرائب والخضوع للنظام القانوني، لذلك من الأفضل ألا أسجل المؤسسة. لم أدفع المال لأسجل المؤسسة في حين يمكنني تسيير العمل بكل أمان بدون التسجيل؟

صحيح أن الكثير من الشركات في لبنان لا يتم تسجيلها، إلا أن هذا لا يعني أن البديل أكثر أماناً وتوفيراً للمال. فالضرائب ستبقى - حتى في لبنان - وكذلك المسؤولية القانونية. بعبارة أخرى، ستخضع المؤسسة للتفتيش قانونياً، حتى لو لم تكن دائرة الضرائب على علم بها. وفي هذه الحالة، ستتحمل الشركة عقوبات قاسية.

كما أن المسؤولية القانونية التي ترافق عدم تسجيل الشركة صارمة جداً. وفي هذا الصدد، ثمة مستويات عدة للمسؤولية. والمسؤولية الأولى هي تجاه الزبون. فالمنتج يجب أن يكون آمناً ومُختبراً. ولفعل ذلك لا بد من التسجيل. المسؤولية الثانية هي تجاه الموظفين، الذين لا بد من تسجيلهم، ومجدداً لفعل ذلك، ينبغي تسجيل المؤسسة أولاً، ليس في وزارة المال فحسب، ولكن في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أيضاً. كما أن مديونية المصرف أو الشركاء أو أفراد العائلة أو الموردّين تعرّض كل أملاك الفرد للخطر. إذا كانت المؤسسة غير مسجلة، ستشمل المسؤولية كل ما يملكه الفرد بما فيها أملاك الزوج أو الزوجة. والحل الوحيد للحد من هذه المخاطر هو تسجيل المؤسسة كشركة محدودة المسؤولية.

عدا عن ذلك، إن الحصول على التمويل خاصة من مؤسسات كفالة القروض مثل "كفالات" يشترط تسجيل المؤسسة. هذا الأمر بغاية الأهمية للمؤسسات التي تود التوسّع أو حتى البدء بنشاطها التجاري. "كفالات" مؤسسة لكفالة القروض، تعطي رواد الأعمال إمكانية الحصول على قروض مخفضة، تكون عادة أقل ب 5% أو 6% من معدل السوق الفعلي. تتميز "كفالات" بتمويلها إطلاق عمل المؤسسات، وهذا ما لا تفعله معظم المصارف، ما يجعل "كفالات" غاية في الأهمية بالنسبة إلى رواد الأعمال الحاليين والمحتملين. وللتقدم بطلب للحصول على الكفالة من هذه المؤسسة، ولا سيما في بداية العمل، لا بد أن تكون الشركة مسجلة أو سيتم تسجيلها، وذلك كي تتم الموافقة على الحصول على الكفالة.

في الواقع، معظم التجار يعرفون بعض الأمور المتعلقة بعدم تسجيل المؤسسة، وأكثرها مباشرة تلك ذات الصلة بالتفتيش المتعلق بالضريبة على القيمة المضافة، وبالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وبالقدرة على الاستيراد والتصدير. وفي ما خص النقطة الأخيرة، يعمد التجار الصغار عادة إلى استعمال الاسم المؤسساتي لتاجر آخر مسجّل، ويتقاسم كلفة

الشحن بدون الاضطرار إلى التسجيل. أما في ما يتعلق بالمشككتين الأخيرتين، فيعتمد التجار على الرشوة وضعف المراقبة الحكومية. في أحسن الأحوال، تكون هذه المقاربة مؤقتة وباهظة الثمن، كون الرشوة مكلفة جداً أحياناً. وفي أسوأ الأحوال، قد تلتق هذه المقاربة الفشل، إذ تصعب رشوة القيمين على نظام الضريبة على القيمة المضافة الجديد. وهو يُطبق بحزم وسهولة أكبر على حد سواء. إذا كانت المخالفة كبيرة، حتى الرشوة قد لا تكون كافية لحماية المؤسسة ومالكها.



## أبرز الأسباب لتسجيل المؤسسة

السبب الأبرز لتسجيل المؤسسة هو الحصول على الطابع القانوني مع الزبائن والموردين. فالتسجيل يدل على جديتك في العمل، وعلى حرصك على إتمام الأمور بالطريقة الصحيحة. وهذا أمر بغاية الأهمية لإرساء علاقة سليمة مع الزبائن والموردين الحاليين والمستقبليين.

السبب الأبرز الثاني هو المسؤولية. فالتسجيل يعطيك خيارات متعددة من المسؤوليات. في بعض الأحيان، لا تتغير مسؤوليتك الشخصية إذا سجلت المؤسسة، لكن في أحيان أخرى عديدة (كالتسجيل كشركة محدودة المسؤولية)، ستم حماية مسؤوليتك الشخصية إلى حد بعيد. إذا حصل الشخص عادة على قرض، ولم يكن مسجلاً كشركة محدودة المسؤولية، سيخضع إلى مصادرة الممتلكات الخاصة في حال الإفلاس أو حدوث أي مشكلة في تسديد المستحقات. لكن التسجيل كشركة محدودة المسؤولية يحدّ من تعريض ممتلكات المالك الشخصية الأخرى والعائلة.

## ما هي أنواع التسجيل وما منافع كل منها؟

لتجنب الوقوع في المشكلات الآنفة الذكر، يُنصح بتسجيل المؤسسة. والجدول التالي يبين الآليات والمتطلبات وتكاليف مختلف أنواع الشركات في لبنان.

النوع	الموضوع	الخصائص	المتطلبات	التكاليف	تراتبية الطلب
تاجر	أنشطة تجارية؛ لا حاجة لعنوان إلا إذا كان التاجر يمثل مورداً آخر	عامة جداً؛ تخوّل تسجيل شخص واحد لا مؤسسة	ما يلي غير مطلوب: رأس المال، عنوان، التسجيل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	١٢٠٠٠٠٠ ل.ل. ٨٠٠ (\$)؛ يوم واحد	تقديم الطلب في السجل التجاري (المحلي أو في بيروت) - الذهاب إلى وزارة المالية لدفع المتوجبات - العودة إلى السجل التجاري وتوقيع الوثائق من رئيس السجل (يوقع يومي الثلاثاء والخميس فقط)

<p>- تقديم الطلب في السجل التجاري (المحلي أو في بيروت) - الذهاب إلى وزارة المالية لدفع المتوجبات - التفتيش الميداني للمقر - العودة إلى السجل التجاري مع تقرير التفتيش والصور وتوقيع الوثائق من رئيس السجل (يوقع يومي الثلاثاء والخميس فقط)</p>	<p>١٢٠٠٠٠٠ ل.ل. (\$٨٠٠): ٤ أيام</p>	<p>- ما من حد أدنى لرأس المال - مطلوب براءة ذمة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - السجل التجاري مطلوب</p>	<p>مؤسسة عامة أكثر رسمية، كونها مؤسسة لا مجرد تاجر</p>	<p>أنشطة تجارية؛ العنوان مطلوب</p>	<p>مؤسسة تجارية</p>
--	---	--	--	--	-------------------------

<p>- تقديم الطلب في السجل التجاري (المحلي أو في بيروت) - الذهاب إلى وزارة المالية لدفع المتوجبات - العودة إلى السجل التجاري وتوقيع الوثائق من رئيس السجل (يوقع يومي الثلاثاء والخميس فقط)</p>	<p>١٢٠٠٠٠٠ ل.ل. (\$٨٠٠): يوم واحد</p>	<p>- رأس المال مطلوب (الحد الأدنى غير محدد) - يُوقَّع على قانون الشركة الداخلي أمام الكاتب العدل</p>	<p>تسمح بالحخص وبنقل الحقوق، لكن لديها مسؤولية غير محدودة تجاه كل الشركاء لذا تكون ممتلكات الشركاء الشخصية عرضة لسيطرة الدائنين في حال الإفلاس أو التخلف عن التسديد</p>	<p>شراكة؛ مطلوب شخصان أو أكثر</p>	<p>شركة تضامن</p>
---	---	--	---	---	-----------------------

<p>- تقديم الطلب في السجل التجاري (المحلي أو في بيروت)</p> <p>- الذهاب إلى وزارة المالية لدفع المتوجبات</p> <p>- العودة إلى السجل التجاري وتوقيع الوثائق من رئيس السجل (يوقع يومي الثلاثاء والخميس فقط)</p>	<p>١٢٠٠٠٠٠</p> <p>ل.ل.</p> <p>(\$٨٠٠): يوم واحد</p>	<p>- رأس المال المطلوب (الحد الأدنى غير محدد)</p> <p>- يُوقَّع على قانون الشركة الداخلي أمام الكاتب العدل</p>	<p>تسمح بنوعين من الشركاء: البعض بمسؤولية محدودة والبعض الآخر بمسؤولية غير محدودة</p>	<p>شركة توصية بسيطة</p> <p>شريكان كحد أدنى</p>
<p>- تقديم الطلب في السجل التجاري (المحلي أو في بيروت)</p> <p>- الذهاب إلى وزارة المالية لدفع المتوجبات</p> <p>- العودة إلى السجل التجاري وتوقيع الوثائق من رئيس السجل (يوقع يومي الثلاثاء والخميس فقط)</p>	<p>١٦٠٠٠٠٠</p> <p>ل.ل.</p> <p>(\$١٠٦٠): يوم واحد أو يومان</p>	<p>- الحد الأدنى لرأس المال هو ٥ ملايين ل.ل. (حوالي \$٣٠٠٠)</p> <p>- نظام الشركة الداخلي - محضر يفصل قرار تأسيس الشركة</p>	<p>مسؤولية محدودة؛ لكن الحصة ليست متوافرة للعموم</p>	<p>شركة محدودة المسؤولية (ش.م.م)</p> <p>٣ شركاء على الأقل</p>
<p>- تقديم الطلب في السجل التجاري (المحلي أو في بيروت)</p> <p>- الذهاب إلى وزارة المالية لدفع المتوجبات</p> <p>- العودة إلى السجل التجاري وتوقيع الوثائق من رئيس السجل (يوقع يومي الثلاثاء والخميس فقط)</p>	<p>١٦٠٠٠٠٠</p> <p>ل.ل.</p> <p>(\$١٠٦٠): يوم واحد أو يومان</p>	<p>- الحد الأدنى لرأس المال ٣٠ مليون ل.ل. (حوالي \$٢٠٠٠٠)</p> <p>- نظام الشركة الداخلي - محضر يفصل قرار تأسيس الشركة</p>	<p>المسؤولية محدودة؛ الحصة مطروحة للعموم</p>	<p>شركة مساهمة محدودة</p> <p>٣ شركاء على الأقل</p>

عرضنا في الجدول أعلاه أكثر أنواع مجالات الأعمال شيوعاً في لبنان. لكن هناك أيضاً الشركة ذات العمل الخارجي، التي تُصمم بحيث لا يكون مجال العمل في السوق الداخلي. من جهة أخرى، هناك الشركة القابضة، التي تملك عدداً من شركات أخرى، ولا يمكنها ممارسة أنشطة غير تلك المذكورة في القانون، وهي تحديداً شراء الأسهم في شركات أخرى، وتقديم القروض لهذه الشركات وإدارتها.



## كيف أختار الهيكلية القانونية الصحيحة المناسبة؟

يعتمد اختيار الهيكلية القانونية المناسبة كلياً على حاجات رائد الأعمال. لذا، فمن كان مهتماً بالتجارة، ويريد إتمام الأعمال منفرداً، وتتفادي أمور المحاسبة المعقدة والتدقيق، لن يلجأ إلى الشركة المحدودة المسؤولة أو شركة المساهمة المحدودة، بل سيختار إما "التاجر" أو "الشركة التجارية" أو ربما الشراكة. في ما يلي بعض الأمور التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني السليم والمناسب:

١. **المال:** هل من ضرورة للاستعانة بالمصارف أو بكفالات لتمويل المشروع؟ إذا كان الجواب نعم، يجب تسجيل المؤسسة في معظم الأحيان. مثلاً للحصول على قرض من دون استعمال الكفالة (باستخدام برنامج كفالات بلس KAFALAT PLUS)، يجب أن تكون المؤسسة محدودة المسؤولية، أي شركة محدودة المسؤولية أو شركة مساهمة محدودة.



٢. **هل ستحصل على تمويل إضافي من العائلة أو الأصدقاء؟** إذا كان الجواب نعم، عليك التفكير بحماية مساهمتهم. يمكن أن يصبحوا شركاء. فإذا كان أحد أصدقائك مستعداً لمشاركتك، لكن لا يرغب في التعرض لأي مسؤولية، عليك اللجوء إلى شركة توصية بسيطة أو إلى الشركة المحدودة المسؤولية أو شركة المساهمة المحدودة.

٣. **ما هو رأس المال المعلن عنه للشركة؟** هذا الأمر له تبعات، لأن أشكال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مكلفة أكثر، نظراً لكلفة التسجيل العالية ومتطلبات رأس المال الكبيرة (\$٣٠٠٠ في الشركة المحدودة المسؤولية و\$٢٠٠٠٠ في شركة المساهمة المحدودة) والحاجة لمحامٍ (حوالي \$٢٠٠٠ سنوياً) ومحاسب.

٤. **كم من الأصول ستربط بالقرض؟** يطلب المصرف بشكل عام ضمانات مجموعها حوالي ١٥٠٪ من قيمة القرض الإجمالية، إذا لم يطلب أكثر من ذلك. لذا من الواضح أن الكثير من الأصول ستربط بالقرض. لكن إذا أصيب أحد المقترضين بالإفلاس، عندها تكون كل أصولك، وليس فقط تلك المرتبطة بالقرض، وأصول زوجتك/زوجك عرضة لإعادة التوزيع. لذا وبهدف الحد من هذه المخاطر، عليك التسجيل كشركة محدودة المسؤولية أو شركة مساهمة محدودة.

٥. **هل ستحتاج إلى نقل البضائع؟** إذا عليك الحصول على الأقل على تسجيل كتاجر، وعليك تسجيل الفان/ الآلية في غرفة التجارة لتقل البضائع بشكل آمن على الطرقات.

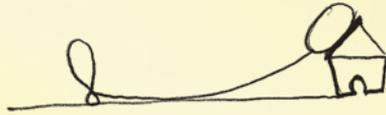
٦. **ما سيكون عليه وضع مؤسستك بعد خمس سنوات؟** بعد عشر سنوات؟ إن التفكير بمستقبل شركتك من

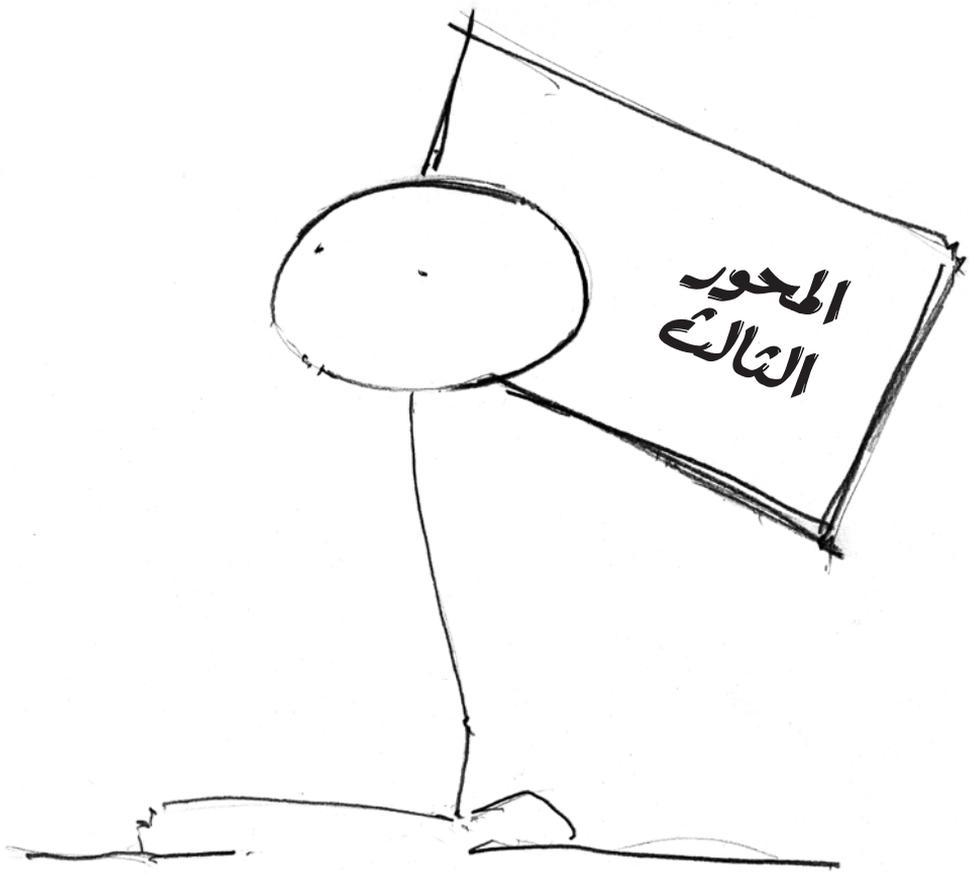


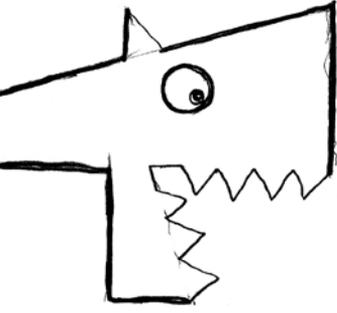
شأنه أن يحدد نوع الشركة التي عليك تأسيسها. فإذا أردت مثلاً توسيع نشاطك من تاجر إلى شركة محدودة المسؤولية أو حتى شركة مساهمة محدودة، سيتطلب ذلك تفتيشاً كاملاً من قبل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، ما يعني أن عمك قد يتعرض إلى تأخير وكلفة كبيرة قبل التمكن من التحوّل إلى الشكل القانوني الذي تريده.

٧. **ما أهمية الضرائب في مؤسستك؟** هذا سؤال مهم. إذا كان بإمكانك خفض قيمة التكاليف، لن تكون مسألة الضرائب بالأمر المهم. لكن إذا زاد الدخل يصبح موضوع الضرائب مهماً. فضرورية الدخل للشركات في لبنان هي ٢١٪ لكن هي فقط ١٥٪ لشركة المساهمة المحدودة. لذا عليك أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار إذا كان الفارق كافياً لتبرير زيادة الكلفة.

تشكل كل الأمور الآنفة الذكر عاملاً مهماً في اختيار الهيكلية أو الطابع القانوني لمؤسستك. في المبدأ يمكن للمؤسسة المتجددة أن تغير طابعها القانوني، لما يناسبها مع مرور الوقت. لكن بعض المشكلات تبقى قائمة كالحصول على براءة ذمة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. لكن في نهاية المطاف، لا شك أن فكرة المؤسسة والعامل المحفز لها أكثر أهمية من الطابع القانوني.







## المحور الثالث: النظام الضرائبي اللبناني

### الضرائب الواجبة الدفع

#### الضرائب والمقتطعات الفدرالية للتدقيق عن النص الأصلي

ضريبة الشركة: تخضع الشركات المقيمة على الأراضي اللبنانية للضريبة اللبنانية على أرباح الشركات بمعدل ١٥٪. ويخضع الأفراد والشركاء في الشركات الخاصة لضريبة على الربح بعد حسم المخصصات العائلية بشكل تدريجي كما يلي:

- ٤٪ على الدخل الأقل من ٩٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل.
- ٧٪ على الدخل بين ٩٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل. و ٢٤٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل.
- ١٢٪ على الدخل بين ٢٤٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل. و ٥٤٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل.
- ١٦٪ على الدخل بين ٥٤٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل. و ١٠٤٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل.
- ٢١٪ على الدخل الأعلى من ١٠٤٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل.

تُفرض ضريبة دخل المؤسسات على دخل المؤسسة الصافي في العام المنصرم. ويجب أن تُقدّم عائدات الضرائب الخاصة بالشركات المحدودة المسؤولة في ٢١ أيار (كحد أقصى) من العام التالي لعام الدخل.

### الضريبة على الزيادة في قيمة رأس المال

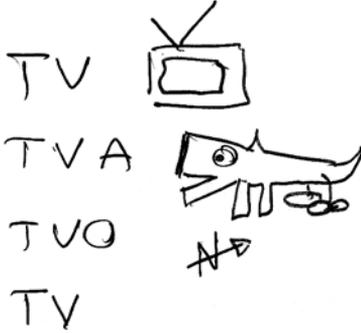
تُفرض في المبدأ ضريبة ١٠٪ على الزيادة في مبيع الأصول الثابتة. لكن هذه الزيادة أو جزءاً منها يُعفى من الضريبة، حيث يُستخدم في بناء الشقق لموظفي الشركة. يمكن استعمال النقص العادي أو النقص في قيمة رأس المال لموازنة الزيادة.

### ضريبة أرباح الفرع

تخضع فروع الشركات الأجنبية لضريبة الدخل ذاتها على غرار الشركات اللبنانية في ما يتعلق بأرباحها المحققة في لبنان. الأرباح التي تحصل عليها فروع الشركات الأجنبية، تُعتبر أرباح أسهم موزعة. وتخضع ل ١٠٪ كضريبة توزيع على قيمة الربح بعد حسم ضريبة الدخل الخاصة بالمؤسسة.

### ضريبة المبيعات / الضريبة على القيمة المضافة

تُطبق الضريبة على القيمة المضافة على الواردات، وعلى تقديم البضائع والخدمات في لبنان. الضريبة على القيمة المضافة هي ١٠٪ بالرغم من إعفاء الكثير من البضائع والخدمات منها.



## ضريبة هامش الفوائد الضريبية

ما من ضريبة هامش الفوائد الضريبية في لبنان.

## الضرائب المحلية

ما من ضرائب محلية في لبنان.

## ضرائب أخرى

يُسدّد رسم الطوابع على الوثائق بمعدل ٢, ٠% ما لم ينص القانون على غير ذلك. وهذا المعدل يُفرض بشكل عام على اتفاقيات مشاركة رأس المال والإيجار وغيرها. ويُخفّف هذا المعدل إلى ١٥, ٠% على السندات التجارية.

المساهمات للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي هي على الشكل التالي:

- مخصصات العائلة: ٦% من راتب الموظف الشهري بسقف ١٥٠٠٠٠٠ ل.ل. شهرياً
- المرض: ٩% من راتب الموظف الشهري بسقف ١٥٠٠٠٠٠ ل.ل. منها ٢% يدفعها الموظف نفسه
- تعويض نهاية الخدمة: ٥, ٨% من راتب الموظف الشهري الإجمالي



## تحديد الدخل الخاضع للضريبة

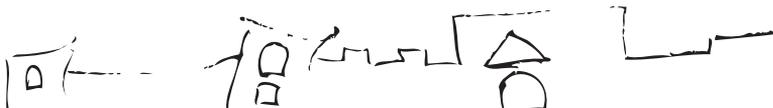
تتضمن الأرباح الخاضعة للضريبة جميع عائدات المؤسسة بعد حسم كل تكاليف عمل المؤسسة.

## استهلاك الأصول

وزارة المالية هي التي تحدد القيمة السنوية لاستهلاك الأصول الثابتة. يمكن لدافع الضرائب اختيار المعدل الذي يراه مناسباً شرط أن يكون بين معدلي الاستهلاك الأدنى والأعلى. تتراوح معدلات استهلاك الأصول بين ٢% و ٣٠% وفقاً لنوع الأصول. استهلاك الأرض وشهرة المتجر لا يُقبلان في حالة الضريبة.

## الجرد / المخزون

يتم جرد البضائع حسب كلفتها لما لهذا الأمر من علاقة بالضرائب.



## ربح الأسهم

ينص قانون ضريبة الدخل على توزيع ربح الأسهم من الشركات اللبنانية المحدودة المسؤولة بمعدل ١٠٪ من قيمة الأسهم المدفوعة. تسديد ضريبة التوزيع يتم بغض النظر إذا كانت الشركة الدافعة معفاة من ضريبة الدخل أم لا. وفي بعض الحالات، تُخفّض النسبة إلى ٥٪.

TVA حزين

## حسومات الفائدة

يتم عادة حسم الفائدة على القروض الخاصة بالمؤسسات.

## الخسائر

يمكن أن تتوالى الخسائر على مدى ثلاث سنوات بعد العام الذي شهد الخسائر الفعلية.

## الدخل من مصدر خارجي

ضريبة الدخل في لبنان تقوم على أراضيه بشكل عام. وحدها الأرباح المجناة في لبنان والدخل المحصّل من نشاط تجاري فيه تخضعان لضريبة الدخل اللبنانية.

## الحوافز

المؤسسات المعفاة من ضريبة الشركات هي: المؤسسات التربوية والتعاونيات واتحادات التجارة وشركات الملاحة البحرية والجوية اللبنانية والمؤسسات العامة التي لا تتنافس مع القطاع الخاص والشركات القابضة والشركات التي تعمل خارجاً. كما تعفى من ضريبة الشركات المصارف الدائنة على المدى المتوسط والطويل الأجل خلال السنوات السبع الأولى من العمل. أما الشركات التي تعمل خارجاً فتدفع مبلغاً إجمالياً سنوياً بقيمة مليون ل.ل. في دائرة ضريبة الدخل. ومن جهتها، تخضع الشركات القابضة لضريبة سنوية تحسّب على إجمالي الأسهم الرأسمالية والاحتياطي كما يلي:

- ٦٪ على أول ٥٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل.
- ٤٪ على ثاني ٣٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل.
- ٢٪ على المبالغ التي تتعدى ٨٠٠٠٠٠٠٠ ل.ل. شرط ألا تتعدى قيمة الضريبة الاجمالية ٥٠٠٠٠٠٠ ل.ل. (العودة الى النص الأصلي للتدقيق في هذه الأرقام)

إضافة إلى ذلك، تُعفى بعض الأنشطة الصناعية من الضريبة، عندما تساهم في التطور الاقتصادي في البلد، وتخضع لشروط قانونية معينة.

## الضرائب المستندة إلى الدوران

بعض المؤسسات لا تدفع الضريبة على أساس الأرباح الصافية الفعلية، بل تطبق نسبة من الدوران السنوي على الأرباح الخاضعة للضريبة. وهذه الحالة تنطبق على:

- شركات التأمين
- المقاولين في ما يخص الأموال المحصّلة كبدل أعمال لصالح المؤسسات الحكومية

## الضريبة الشخصية

يفرض قانون ضريبة الدخل الضريبة على كل الرواتب والأجور وغيرها من بدل الأتعاب والخدمات في لبنان. وتُفرض الضريبة على الدخل المُحصّل في السنة الماضية بعد حسم مخصصات العائلة. السنة الضريبية تتبع التقويم الميلادي وفقاً للروزنامة الفرغورية.

معدلات ضريبة الدخل الفردية على الأجور والرواتب هي على الشكل التالي:

المعدل	الدخل
2%	من 1 إلى 6000000 ل.ل
4%	من 6000001 إلى 15000000 ل.ل
7%	من 15000001 إلى 30000000 ل.ل
11%	من 30000001 إلى 60000000 ل.ل
15%	من 60000001 إلى 120000000 ل.ل
20%	أكثر من 120000000 ل.ل

كل مسافر يغادر لبنان عبر المطار أو المرفأ يخضع لضريبة مغادرة بقيمة 50000 ل.ل. للدرجة الاقتصادية و 70000 ل.ل. للدرجتَي رواد الأعمال والأولى.

## ماذا يريد المصرفي أن يرى ليفكر في إعطائك المال؟

مهمة المصرفيين ليست سهلة أبداً إذ عليهم أن يجنوا المال رغم المخاطر. لذا هم يريدون أن يعرفوا كيف تنوي ضمان مالهم وتسديده في الوقت المحدد.



في الواقع كل ما يفعله المصرفيون والقرارات التي يتخذونها تستند إلى هذين الأمرين. لذا عندما تتوجه إلى المصرف، عليك أن تظهر قدرتك على جني المال وتسيديده في الوقت المحدد.

لذا هم يدققون في تاريخ مديونيتك، ووضع أفراد الأسرة المالي وطبيعة التأمين الذي ستقدمه إلى المصرف. في ما يلي بعض الأمور التي تهتم المصرفية:

- A. الضمانة مقابل قرضك: هل يمكن للمصرف بيعها بسهولة؟ إذا كان الجواب لا، قد يُطلب منك المزيد من الضمانات مثل الضمانات الشخصية
- B. تاريخ ديونك: هل لديك أمور تتعلق بالدفع مع طرف آخر؟ هل لديك شيكات مرتجعة؟
- C. قدرتك على إعادة تسديد القرض بالسيولة الناتجة عن العمل. عليك أن تبرهن أنك قادر على سد احتياجات عائلتك ورواتب موظفيك إضافة إلى القرض والفوائد
- D. قيمة المبلغ الذي تنوي ضخه في المؤسسة: هذا يدل على إيمانك بفكرة المؤسسة ونيتك الاستثمار فيها. وهذا يضمن الالتزام.
- E. قدرة المالكين الإدارية: هل يعتبرك المصرف شخصاً قادراً على تنفيذ ما أوردته في خطة العمل؟ قد تكون قدراتك الإدارية العامل الأكثر أهمية في تقرير نجاح المؤسسة أو فشلها.
- F. المراجع الخارجية: هل تحظى بثقة المؤسسات الأخرى؟ هل تدفع لهم في الوقت المحدد؟ هل تدفع مستحقات المصارف الأخرى في الوقت المحدد؟ لماذا اخترت هذا المصرف دون سواه؟ ينبغي أن يتمكنوا من الثقة بك.
- G. النمط الصناعي: هل تقترح إنشاء مؤسسة في مجال صناعي يحتضر؟ هل تريد فتح مصنع نسيج مثلاً؟ قد يكون الأمر مربحاً لكن بعض المصارف قد تعتبر الأمر مخاطرة، نظراً لما عاناه هذا القطاع في لبنان في السنوات القليلة الماضية.



## قائمة بخدمات الدعم في لبنان

يرجى مراجعة موقعنا الإلكتروني للحصول على آخر المستجدات في هذا القسم.

الدعم متوافر للأشخاص الذين يرغبون في المجازفة في إنشاء مؤسسة عمل. ويوجد نوعان من الدعم الأساسي: الدعم للحصول على تمويل والدعم لتطوير المهارات التقنية لإدارة المؤسسة وضمان النجاح. سنبدأ بمؤسسات التمويل.

المؤسسات المالية			
الاسم	النشاط	للتواصل	تفاصيل
كفالات	توفر القروض للمؤسسات القديمة والمستجدة	<a href="http://www.kafalat.com.lb">HTTP://WWW.KAFALAT.COM.LB</a>	تضمن من ٧٥٪ إلى ٩٠٪ من القروض. من صفر إلى ٤٠٠ ألف دولار
صندوق التنمية الإقتصادية والاجتماعية	تساعد المؤسسات الصغيرة في الحصول على قروض عبر برامج مشتركة مع المصارف	<a href="http://www.cdr.gov.lb">WWW.CDR.GOV.LB</a>	قروض حتى ٢٠ ألف يورو بمعدل فائدة بين ١٠,٥٪ و ١١٪
مؤسسة الإسكان التعاوني	توفر تمويل الديون الصغيرة	<a href="http://www.ameenchf.org">WWW.AMEENCHF.ORG</a>	قروض حتى \$٧٥٠٠
المجموعة	توفر تمويل الديون الصغيرة	<a href="http://www.almajmoua.com">WWW.ALMAJMOUA.COM</a>	قروض حتى \$٧٥٠٠
AEP	توفر تمويل الديون الصغيرة	<a href="http://www.aep.org.lb">WWW.AEP.ORG.LB</a>	قروض حتى \$٧٥٠٠
جمعية الشبان المسيحية في لبنان (YMCA)	توفر تمويل الديون الصغيرة	<a href="http://www.ymca-leb.org.lb">WWW.YMCA-LEB.ORG.LB</a>	هبات ودعم للمشاريع
جمعية تنمية القدرات الريفية	توفر تمويل الديون الصغيرة	<a href="http://www.adr.org.lb">WWW.ADR.ORG.LB</a>	قروض حتى \$٧٥٠٠

إضافة إلى ما سبق، هناك بعض المؤسسات غير الحكومية الأخرى، تقدّم قروضاً صغيرة للزبائن في لبنان. لكن المؤسسات المذكورة في الجدول تمثل غالبية من يقدمون هذه القروض الصغيرة، ولعل الأبرز بينها جميعاً هي كفالات.



الحصول على الدعم الخاص بالمؤسسة بأهمية الحصول على تمويل. فبغياى التحضير الكافى، قد يذهب التمويل سدى. كما أنه بغياى التحضير الكافى للمؤسسة، سيكون من الصعب جداً الحصول على تمويل. في ما يلي قائمة بأبرز مؤسسات دعم العمل المؤسسى في لبنان. بعض هذه الهيئات تحصل على بدل مادي مقابل خدماتها.

### مؤسسات دعم العمل المؤسسى

الاسم	النشاط	للتواصل	تفاصيل
اتحاد غرف التجارة	تدريب مؤسسى أساسى	WWW.CCIB.ORG.LB	
مركز التطوير المهنى- بيروت	تطور العمل التدرىجى وتطویر المهارات	السید عاطف إدريس - ٠١٣٤٣١٤١	
مركز التطوير المهنى- البقاع	تطور العمل التدرىجى وتطویر المهارات	نيكولاس روحانا - ٠٤٥٣٣٠٧٠	
مركز التطوير المهنى- طرابلس	تطور العمل التدرىجى وتطویر المهارات	نصرى مواعد - ٠٦٤٢٥٦٠٠	
مركز التطوير المهنى- صيدا	تطور العمل التدرىجى وتطویر المهارات	السید كريم حمود - ٠٧٧٢٥٩٤٨	
المركز الأوروبى اللبنانى للتحدیث الصناعى	تساعد المؤسسات القديمة في تطوير خطط إعادة الهيكلة	WWW.ELCIM-LB.ORG	على الشركة المساهمة في ٢٠٪ من التكاليف
معهد البحوث الصناعىة	اختبار المنتجات	WWW.IRI.ORG.LB	هذا ضرورى لتصدير منتجاتك بشكل ملائم
مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانىة (ليبنور)	تحصل على خصائص المنتجات في بلدان مختلفة	WWW.LIBNOR.COM	هذا ضرورى لتصدير منتجاتك بشكل ملائم



## المحور الرابع: خطة العمل



### خطة العمل

خطة العمل تعتبر الركن الأساس لوضع الأفكار حيز التنفيذ. وهي وثيقة مكتوبة، تشرح طبيعة العمل واستراتيجية البيع والتسويق والخلفية المالية، وتتضمن بياناً بالأرباح والخسائر المتوقعة. خطة العمل هي خارطة طريق، توضح الخطوات التي ينبغي على المؤسسة السير بها لرؤية المستقبل وتقادي مطالبته. لذا فإن الوقت الذي ستمضيه في وضع خطة العمل بدقة وتمعن، وكذلك الحرص على تطويرها باستمرار سيعود على رجل الأعمال بالكثير من المنفعة على المدى القريب والبعيد. لكن ينبغي أن تعدّ خطة العمل وفقاً للمعايير المعترف بها، في ما يتعلق بالشكل والمضمون. كل قسم من خطة العمل يجب أن يتضمن عناصر محددة، تمكن كل من يقرأها الحصول على إجابة واضحة عن تساؤلاته كافة. على رجل الأعمال أن لا ينسى أن من شأن خطة العمل تشكيل عوناً كبيراً لكل رجل أعمال ناجح، كونها جزءاً من استراتيجيته وقدرته التواصلية.

لقد تم التطرق الى العديد من الخصائص العامة لرجل الأعمال الناجح. لكن الخاصيتين الأكثر أهمية هما؛ التزام رجل الأعمال بالتنظيم والتخطيط الاستراتيجي وبعد النظر. من شأن خطة العمل الجيدة أن تضع الأمور ضمن هيكلية معينة، تمثل خارطة طريق لتحقيق الأفكار، وتوسيع نطاقها. خطة العمل وثيقة مكتوبة، تشرح العناصر الداخلية والخارجية ذات الصلة بالمشروع التجاري وكيفية إدارتها.

خطة العمل ليست مجرد وثيقة تساعد رجل الأعمال على تنظيم أفكاره والتخطيط للمستقبل، لكنها تخوّله بإصال رؤيته الى الآخرين وبالتالي إقناعهم بجدواها.

غالباً ما نتذكر المعلومات التي تُقدّم إلينا بشكل قصة بطريقة أفضل. خطة العمل ليست مختلفة في هذا الصدد. فمن يكتب خطة عمل عليه أن يقدمها قصة تروي، حكاية الشركة التي ينوي تأسيسها. ولتحقيق هذا الهدف، ينبغي طرح الأسئلة الهامة أولاً، ما يضمن حسن تنظيم سرد القصة بطريقة شاملة ودقيقة في آن واحد.

### ما أهمية خطة العمل؟

خطة العمل تخول رجل الأعمال دراسة جدوى نجاح فكرته في السوق قبل استثماره الوقت والمال. وكما ورد سابقاً؛ إن تأسيس العمل الخاص ليس بالأمر السهل، لكن ينبغي أخذه على محمل الجد والتفكير المتمعن. وعند وضع خطة العمل كخطوة أولى، يتمكن رجل الأعمال من توقع الطلب على منتجاته أو خدماته والمحافظة على استمراريته بشكل أفضل. فعندما يضع نصب عينيه الخلفية الضرورية والتكاليف والبيانات المتعلقة بالمنافسة التي سيقدم عليها، يتمكن من تقييم فرص النجاح أو الفشل، وتحديد الأسواق المتخصصة المحتملة.

هكذا نصل إلى الخاصية الهامة الثانية، وهي الاستراتيجية. خطة العمل تساعد على رسم استراتيجية، تمكن رجل الأعمال من وضع فكرته حيز التنفيذ. وأثناء دراسة فرص النجاح التجارية، يُسلط الضوء على التحديات المحددة التي ستواجهها للوصول إلى هدفه، ما يجعله في جھوزية لإيجاد الوسائل لتخطي هذه التحديات. التحضير كما يُقال، نصف المعركة. خطة العمل ينبغي أن تتقدم ركائز أساسية، تمكن رجل الأعمال من متابعة تقدم مؤسسته، وبالتالي مواجهة الصعوبات والقيام بالخطوات اللاحقة.

خطة العمل هي بوصلة، تحدد وجهة العمل في المستقبل. ووضع هذه الخطة يساعد رجل الأعمال على إنجاز ما يريد تحقيقه، وعلى نجاح عمله.



## • التفكير بالتفاصيل

أحد أسباب ضرورة وضع خطة عمل، هو أنها تساعد في التفكير بتفاصيل العمل ومستقبله. وأثناء العمل على خطة، سيدرك رجل الأعمال، أنه ربما لم يفكر في نواح عديدة من عمله الجديد. والبدء بخطة العمل سيوفر عليه المال والوقت، لأنه سيتمكن من معالجة الأمور قبل أن تتحول إلى مشكلة.

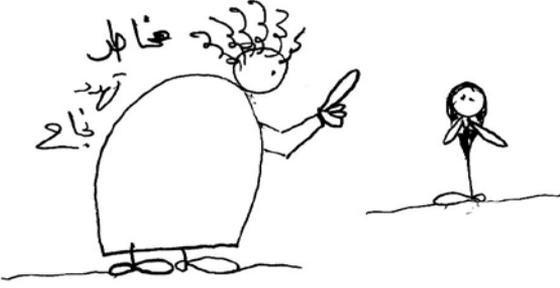
## • الحصول على التمويل

سبب آخر لأهمية وضع خطة العمل هو المساعدة في الحصول على تمويل خارجي للعمل. المقرضون والمستثمرون يحرصون على رؤية خطة عمل واضحة قبل المخاطرة بمالهم. وتقديم خطة العمل لهم يبرهن مدى جدية صاحب المشروع في العمل على إنجاز مؤسسته. ومن ينوي عرض خطة عمله أمام المقرضين أو المستثمرين، عليه التأكد من اختيار الأرقام الدقيقة لتكون خطته موضع ثقة وتقدير.

## • أداة الإدارة

تأسيس العمل مهمة ضخمة. والحصول على ما يساعد في إدارة العمل يعتبر من العوامل المساعدة في إنجاز هذه المهمة. وخطة العمل تؤدي دور أداة الإدارة التي تمكن رجل الأعمال من التركيز على وضعه الحالي والمستقبلي في آن واحد. وهذا من شأنه أن يساعد في إدارة المهام اليومية بشكل سليم، وفي تحقيق الأهداف البعيدة المدى. ومن يختار عدم وضع خطة عمل، فالأرجح أن تنتهي أعماله بكارثة، في حين يمكنه الاستناد إلى خطة العمل في جميع مراحل عمله وصولاً إلى النجاح. صحيح أن وضع خطة العمل يتطلب الكثير من الوقت والجهد إلا أن الجدوى منها كبيرة والمنفعة عالية.

## مخاطر تهدد النجاح



من المخاطر التي تهدد نجاح خطة العمل.

- **عدم معرفة كيفية إدارة المؤسسة الصغيرة وتشغيلها** : إن تشغيل مؤسسة صغيرة ليس بالأمر السهل، لأنه يتطلب التحلي بمهارات عديدة، إلى جانب معرفة أمور كثيرة، مثل التسويق والإدارة المالية وإدارة الموظفين، فضلاً عن مهارات التخطيط والإرشاد ومراقبة الأنشطة اليومية.
- **عدم توفر التخطيط الاستراتيجي** : تعني بذلك على وجه الخصوص عدم توفر رؤية مستقبل العمل والتخطيط له. عملية التخطيط تشكل علاجاً ناجحاً للشوائب والنواقص، لأنها تستكشف بالتفصيل المشكلات والعوائق والفرص المتوقعة للمؤسسة المنوي إنشاؤها، ولا سيما عند وجود منافسين آخرين.
- **عدم توفر السيولة النقدية** : من المهم تقدير المبلغ النقدي الذي ينبغي توفره، وبخاصة في الأشهر الأولى. وبالتالي يجب وضع تقديرات واقعية، كي لا يجد رجل الأعمال نفسه غير قادر على متابعة العمل بسبب النقص في السيولة النقدية، إضافة إلى عدم توفر الفرصة المناسبة. يتم الاعتماد في البداية بشكل عام على المدخرات الشخصية، والعون العائلي وغيرها من المصادر الشخصية لتمويل المؤسسة.
- **عدم توفر أفضلية المنافسة** : أفضلية المنافسة هي الخاصية التي تميز نجاح رجل الأعمال عن الآخرين، وهي نقطة قوته. وعليه أن يقدم لزملائه المحتملين سبباً وجيهاً لاختيار هذه السلعة أو الخدمة، والبقاء عليها على المدى البعيد. وأفضلية المنافسة أشبه بالوعد الذي يقطعه رجل الأعمال لزملائه، في ما يتعلق بتلبية حاجاتهم على نحو أفضل من منافسيه.
- **انعدام التركيز** : هناك مخاطرة في تجربة الكثير من الأمور في الوقت نفسه، ما قد يؤدي إلى التأثير سلباً على فاعلية المؤسسة. الأجدى لرجل الأعمال التركيز على منتجات/خدمات مميزة، تفوق نوعية ما هو متوافر في السوق من خلال المنافسة التي ستقدمها هذه المنتجات.
- **محاولة إنجاز كل شيء فردياً** : إن محاولة السيطرة وعدم الليونة تضران بالعمل، بحيث يشغل صاحب المشروع بالاضطلاع بالمهام اليومية المطلوبة لإدارة العمل بدل تخصيص الوقت اللازم للتركيز على تطوير العمل. إذا اعتمد رجل الأعمال على القيام بكل شيء بمفرده، سيفوت فرصة الحصول على موظفين ماهرين وشركاء كفؤين في العمل.
- **ضعف مهارات التواصل** : يجب أن يتمكن رجل الأعمال من التواصل بكل وضوح مع زملائه بخصوص منتجاته وسبب تلبية متطلباتهم وأفضليتها على منتجات منافسيه. وكذلك الأمر في ما يتعلق بموادي البضائع (التسليم في الوقت المحدد)، والموظفين (توضيح الرؤيا لهم، وتحفيزهم لمساعدته على تحقيق أهدافه).
- **عدم إدراك مواطن الضعف** : هذا الأمر يوازي في أهميته إدراك مواطن القوة. فالضعف البسيط

مثلاً في التسويق أو التدوين في السجلات أو الإدارة المالية أو التخطيط الاستراتيجي، يمكن أن تحول إلى عوائق كبيرة في وجه الربحية والنمو، وبالتالي قد تسبب مشاكل مهلكة.

- **النمو السريع:** متطلبات النمو مهمة. إذا نمت الشركة بوتيرة سريعة جداً، يعني هذا أن القيمين على هذه الشركة، يولون القليل من الانتباه إلى الأمور المالية والإنتاج والإدارة ومراقبة الجودة. وكل ما ذكر يمكن أن يؤدي عاجلاً أم آجلاً إلى تراجع النمو وهذا يضر كثيراً بمستقبل الشركة. لذا فتوفر الموارد المناسبة المرافقة للنمو أمر ضروري لتطور العمل بشكل سليم.
- **غياب التجديد:** تذكر دائماً أنك إن لم تجدد، فمنافسوك سيفعلون هذا. فإن أردت أن تبقى سباقاً، عليك أن تتابع آخر التغيرات في الأسواق والصناعة، وذلك عبر التطوير وتقديم المنتجات أو الخدمات المتجددة والمبتكرة، وإيجاد السبل لتحسين الخدمة أو الحد من التكاليف جذرياً.

أخيراً، خطة العمل توفر للمستثمرين المعلومات الضرورية لتحديد القدرة الاقتصادية لمؤسسة ما. قلة من الناس - إن لم نقل لا أحد - يتمكنون من تأسيس عملهم الخاص من دون مساعدة مالية على شكل قرض أو امتلاك المؤسسة جزئياً. والقليل القليل مستعدون للتخلي عن أموالهم ما لم تتوفر الضمانات الضرورية لاستعادة هذا المال مع الربح. تُعتبر خطة العمل الأساس الذي يستند إليه المقرض لدعم رؤية صاحب المشروع واستراتيجيته. من دون هذه الخطة، سيكون المقرض مستعداً لمشاركة رأس ماله مع شخص، أكثر أهلية وأكثر إقناعاً في ما يتعلق بجذوى أفكاره، مما يترك صاحب المشروع الأول أمام بحث مطول (أكثر من اللزوم) عن مصدر للتمويل.

## عشر خطوات قبل صياغة خطة العمل.

1. على من يريد أن ينشيء عملاً أن يسأل نفسه عن سبب كتابة خطة العمل. هل السبب الحصول على رأس المال أم وضع دليل لإدارة العمل؟
2. عليه تحديد أهداف إنشاء المؤسسة ورؤيته لها بعد ثلاث أو خمس سنوات.
3. أن يحدد بوضوح زبائنه المستهدفين.
4. أن يضع قائمة محتويات، لكي يحدد بالضبط الأقسام التي عليه إجراء الأبحاث حولها ودعمها بالبيانات.
5. عند وضع قائمة بالبيانات التي ستجري الأبحاث حولها، على سبيل المثال، سيحتاج الى بعض الإحصاءات عن الزبائن المحتملين من الناحية الديمغرافية وعن المنافسة والسوق، إلخ...
6. أن يضع لائحة بالمصادر التي ستساعده في البحث عن الزبائن المحتملين وأمكنة تواجدهم وسكنهم،
7. تحديد فريق الإدارة. إذا لم يكن قد حسم الموضوع بعد، عليه أن يضع الأسماء المتوقعة للإدارة مؤسسته ومؤهلات كل منهم.
8. يجمع كل الوثائق المالية الأساسية (يمكنه تحديد الوثائق التي سيستخدمها في خطة العمل لاحقاً)
9. يتطلع على أمثلة جاهزة من خطط العمل (أنظر في الأسفل) ويستعين بها. يبحث عن خطط العمل الخاصة بالمؤسسات الشبيهة بمجال المؤسسة التي تنوي تأسيسها. كما عليه أن يفكر بالتحدث إلى أصحاب عمل آخرين، قاموا بوضع خطط عمل سابقة ومستعدون لمشاركته تجربتهم الشخصية.



١٠. من يريد إلى الحصول على رأس المال، يبحث عن المستثمرين المحتملين. ما نوع استثماراتهم؟ وما هي القروض التي يقدمونها؟ ما هو المبلغ الأقصى؟ ما هي برأيه توقعاتهم؟ من المهم جداً أن يعرف رغبة المستثمر أو المقرض بالتحديد، كي تضع الخطة التي تناسب المقرض وصاحب المشروع في آن معا.

**المصدر:** المصرف الوطني، دورات نجاح المؤسسات الصغيرة



**يفترض أن تساعدك خطة العمل المفصلة على ما يلي:**

١. تلخيص ما تنوي إنجازه من العمل الذي ستؤسسه
٢. تحديد الموارد التي ستساعدك على تحقيق أهدافك والتخطيط للحصول على هذه الموارد
٣. تحديد المبلغ المالي الذي ستحتاجه
٤. شرح أفكارك لإيضاح خطتك
٥. تحديد هوية زبائنك والسوق واستراتيجية التسعير والظروف التنافسية التي ستعمل وفقها
٦. إن عملية وضع خطة العمل يحد ذاتها تساعدك في اكتشاف أفضليات منافسة جديدة ربما لم ترد ببالك من قبل
٧. أخيراً ستساعدك في جمع المبالغ التي تحتاجها وذلك عبر شرحك للمقرضين والمستثمرين بواسطة المصطلحات المالية، كيف ستثمر أفكارك في جني المال لك ولهم على حد سواء

## الخلاصة التنفيذية

إن الخلاصة التنفيذية توجز وبشكل قطعي وواضح سبب وضع خطة العمل. تشرح فيها للذي تتوجه إليه بشكل مباشر، ماذا تريد ولماذا. والأمر أشبه بمحاولة إقناع الزبون بما تريد بيعه إياه في خمس دقائق أو أقل. هل تنوي الحصول على قرض بقيمة \$١٠٠٠٠ لتحسين مصنعك وتجديده؟ أم هل تريد \$٢٥٠٠٠ لتوسيع نطاق إنتاجك أو شراء معدات جديدة؟ كيف ستسدد القرض وعلى مدى أي فترة زمنية؟ هل تود الحصول على شريك لبيعه ٢٥% من مؤسستك؟ ماذا سيكسب بذلك؟ يجب الإجابة عن كافة الأسئلة ذات الصلة بوضعك في هذه الخلاصة بكل وضوح وإيجاز.

يجب ألا يتعدى طول الخلاصة النصف صفحة، وينبغي أن تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

- مبدأ العمل، وهو يصف طبيعة المؤسسة ومنتجاتها والسوق والأفضلية التنافسية
- النواحي المالية، وتتضمن على سبيل المثال المبيعات والأرباح
- المتطلبات المالية، وتحدد رأس المال الضروري لإطلاق عجلة العمل وتوسيع نطاقه، وكيفية استعمال هذا المال، وماهية الضمانة المتوفرة
- المعلومات عن الشركة ونطاق عملها القانوني وتاريخ تأسيسها والمالكين الرئيسيين والموظفين الأساسيين
- الانجازات البارزة، وتسلط الضوء على كل ما هو محط الاهتمام مثل الحقوق الحصرية، والنماذج الاختبارية، والعقود المهمة ذات الصلة بتطوير الإنتاج أو نتائج اختبارات التسويق التي تمت



## مثال عن الخلاصة التنفيذية :

### المثال رقم ١ :

”السندويشات واللوجبات الخفيفة الرائعة ش.م.م“ (FANTASTIC SANDWICHES AND SNACKS SARL) (( FSS )) مؤسسة خاصة بتعهدات الطعام، وتقديمه بأسلوب الكافيتريا. فتحت هذه المؤسسة أبوابها في صور للاستفادة من التغيرات في ظروف السوق. وهي تستهدف مجموعات جديدة في السوق مثل قوات اليونيفيل والمنظمات غير الحكومية والشباب اللبناني والمغتربين بغية تقديم أسلوب الطعام الأوروبي والأميركي الشمالي بجودة عالية إلى السوق النامية في الجنوب. والتركيز هو على تقديم النكهات والتجارب المشابهة، لما يمكن للزبون الحصول عليه في كافيتريا في أوروبا أو أميركا الشمالية. وقد أظهر البحث الذي أجريناه عن امكانيات السوق المتزايدة مقابل قلة عدد الجهات المنافسة في المنطقة. وبالتالي، الفرصة لا تُعوّض.

سيتم تمويل المؤسسة بشكل شخصي إضافة إلى قرض بقيمة ١٠٠٠٠ \$ من المصارف المحلية. إرباحية المؤسسة جيدة جداً لا سيما بعد السنة الأولى وقد بلغ معدل العائد الداخلي ١٤,٨٪.

### المثال رقم ٢ :

تقدم مؤسسة ”بت غراندا“ PET GRANDMA INC. (أي جدّ الحيوان) خدمة رعاية الكلاب والقطط في المنزل، كما لو كان صاحبها هو من يرعاها. الزبائن هم أصحاب هذه الكلاب والقطط، الذين يفضلون إبقاها في المنزل أثناء السفر أو أثناء تواجدهم في العمل. والمؤسسة تقدم هذه الخدمة لساعات في النهار وصولاً إلى الرعاية اليومية، وعلى مدى بضعة أسابيع أحياناً، وذلك في بيئة الحيوان الأصلية.

شهدت رعاية الحيوانات في كندا ازدهاراً واسعاً خلال السنوات الثلاث الأخيرة، لا سيما في ”فانكوفر“ الغربية حيث تتوفر الحيوانات الأليفة بأعداد كبيرة. وقد تبين من بحث السوق الذي أجريناه أن ٩ من أصل ١٠ من أصحاب الحيوانات في فانكوفر الغربية الذين شملهم استطلاع الرأي، يفضلون أن تتم رعاية حيواناتهم في منازلهم الخاصة أثناء سفرهم عوضاً عن تركها في مراكز الرعاية الخاصة. كما أشار البحث إلى أن ٦ من أصل ١٠ قد يفكرون في استخدام شخص لرعاية حيواناتهم أثناء تواجدهم في العمل.

تتوافر حالياً ثمانى مؤسسات لرعاية الحيوانات في فانكوفر الغربية، لكن ثلاث منها فقط تقدم الرعاية داخل المنزل، لكن لا تقدم أي منها خدمة زيارة الحيوان للزبائن العاملين.

تشدد استراتيجية التسويق لدى مؤسسة ”بت غراندا إينك“ على نوعية الرعاية التي تقدمها وتوفرها، وذلك تحت شعار ”إحصل على جدّ لرعاية حيوانك!“. على سبيل المثال، عندما يعود صاحب الكلب من عمله، سيجد كلبه ودوداً وسعيداً، وقد قام بنزهة مع راعيه.

يقدم الموظفون المدربون على رعاية الحيوانات كل الخدمات لها. في البداية، سنستخدم ستة موظفين مدربين، ونتوقع أن



نستخدم أربعة آخرين هذا العام، ما إن يتوفر التمويل. سيقوم أحد الشريكين وهو "بات سمبسون" كخطوة أولى بتحديد المواعيد وتنسيق الخدمات، على أن نستعين بموظف استقبال بدوام كامل في وقت لاحق هذا العام.

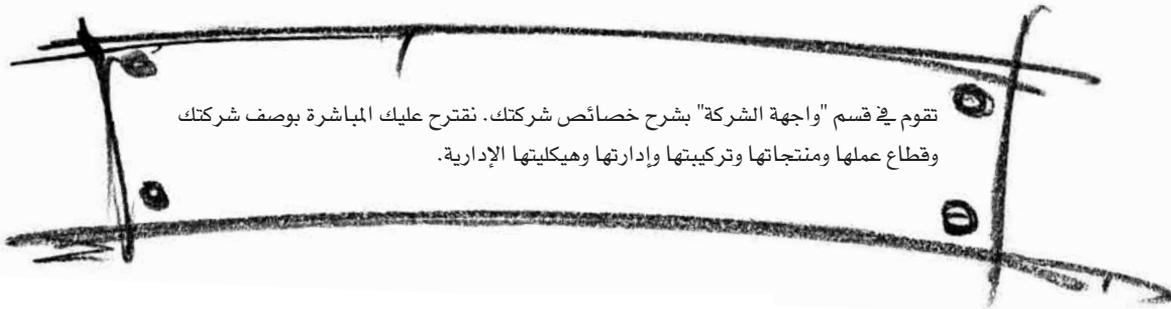
إن إدارة مؤسسة "بت غراندا إينك" هي بيد الشريكين "بات سمبسون" و"تيري استيل". يتمتع "بات" بخبرة طويلة في مجال رعاية الحيوانات، في حين أن "تيري" عمل في مجال البيع والتسويق طوال ١٥ سنة. وسيكون لكل منهما دوره الإداري في المؤسسة. كما أننا جمعنا مجلس مستشارين لتقديم الخبرة الإدارية وهو يضم: جوليت لوكر والشريكة في شركة المحاسبة "لوكر أكاونتغ"، وكاري بونيفاس الطبيب البيطري والشريك في عيادة "ليتل تري أنيمال كير"، وجون توماس، رئيس مؤسسة "توماس كوميونيكاشنز".

وفقاً لحجم السوق ومنطقتنا، تبلغ مبيعاتنا المتوقعة للعام الأول \$٣٤٠٠٠٠. وستبلغ حصة كل من الشريكين \$٤٠٠٠٠.

نسعى للحصول على خط إنتاج بقيمة \$١٥٠٠٠٠ لتمويل نمو السنة الأولى. وقد استثمر الشريكان مجتمعين \$٦٢٠٠٠ في رأس المال.

لقد حصلنا على التزامات عمل مع أكثر من ٤٠ زبوناً، ونعمل على زيادة عدد الزبائن عبر الإعلانات في الصحف ومحطات التلفاز المحلية والبريد. إن الرعاية المحترفة التي ستقدمها في مؤسسة "بت غراندا" ستلقى رواجاً لدى أصحاب الكلاب والتقطط في منطقة فانكوفر الغربية الذين يرغبون بإبقاء حيواناتهم في المنزل أثناء غيابهم.

## واجهه الشركة



تقوم في قسم "واجهه الشركة" بشرح خصائص شركتك. نقترح عليك المباشرة بوصف شركتك وقطاع عملها ومنتجاتها وتركيبتها وإدارتها وهيكلتها الإدارية.



## بيان المهمة

يحدّد بيان المهمة هدف عمل المؤسسة. فهو يشرح سبب وجود المؤسسة وهدفها، وربما الآلية التي ستتبعها للوصول الى ما تريد. كما يؤمن "وجهة سير" المؤسسة إذا صح التعبير، ويوجّه عملية أخذ القرار ضمن إطار عمل، تندرج تحته استراتيجية المؤسسة. على سبيل المثال:

**بيان المهمة الخاص بمؤسسة AT&T:** نضع نصب أعيننا أن نكون رائدين في العالم في جمع الناس مع بعضهم في أي زمان ومكان، وذلك عبر تسهيل تواصلهم مع بعضهم البعض، وتسهيل وصولهم إلى المعلومات والخدمات التي يريدونها أو يحتاجونها.

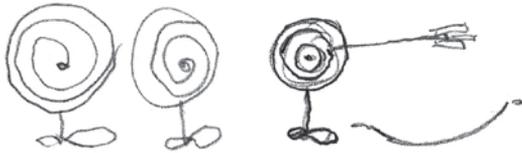
**بيان المهمة الخاص بموقع «غوغل» GOOGLE:** مهمتنا تنظيم المعلومات وجعل الحصول عليها والاستفادة منها أمراً سهلاً وممكناً على الصعيد العالمي.

**بيان المهمة الخاص بوالث ديزني:** إتاحة الفرصة للناس العاديين شراء ما يمكن للأغنياء شراؤه.

**بيان المهمة الخاص بشركة APPLE:** ما زالت شركة APPLE الرائدة في مجال التجديد، من حواسيبها التي تحصل دائماً على الجوائز ونظام التشغيل OS X و iLIFE وصولاً إلى التطبيقات التي تتميز بالاحترافية العالية. كما أن الشركة تقود الثورة الإعلامية الرقمية، ولا سيما بوجود جهاز IPOD المشغّل للموسيقى والأفلام ومخزن النغمات على الانترنت ITUNES ومؤخراً جهاز الخليوي الثوري IPHONE.

## مثال عن بيان المهمة :

ستكون كافيتيريا FANTASTIC SANDWICHES AND SNACKS الكافيتيريا الأولى في الجنوب التي تقدم الطعام الأوروبي والأميركي الشمالي الأصيل.



## الأهداف

يتميز هذا القسم بكونه أكثر تحديداً من بيان المهمة ويتضمن مقدمة لبعض الخدمات والمنتجات التي تنوي طرحها في السوق والهدف منها. وقد يكون عرضها هنا أولياً، إذ يمكن توسيعها وشرحها أكثر في أقسام أخرى من خطة العمل.

### مثال :

الهدف الأساس هو التحول إلى مكان رائد في تقديم الطعام البديل إلى شريحة واسعة من الزبائن في منطقة صور الجنوبية. وننوي في FSS خلال ستة أشهر أن نصبح المرجع الرئيسي لتقديم الوجبات الخفيفة الصحية من الطعام الأوروبي والأميركي الشمالي بنكهة لبنانية. ونقطة قوتنا في هذا الصدد تتمثل بسنوات الخبرة الطويلة التي يتمتع بها مديرانا في مجال الوجبات الخفيفة الأوروبية والأميركية الشمالية، إلى جانب الإلمام الكبير بالسوق المحلية.



### نقاط قوة المؤسسة وقدراتها الرئيسية

ما العوامل التي ستساعد في نجاح المؤسسة؟ ما هي برأيك نقاط التنافس الأساسية الأبرز لديك؟ ما هي خبراتك ومهاراتك ونقاط قوتك الخاصة التي ستضعها في تصرف المؤسسة؟

### مثال :

تكمّن قوة المؤسسة الرئيسية في فريق الإدارة. فالمديران خبيران في الوجبات الخفيفة الأوروبية والأميركية الشمالية، كونهما كانا يملكان ويديران أعمال مماثلة في فرنسا والولايات المتحدة لأكثر من عشر سنوات. كما أن هذا النوع من الوجبات ليس لديه الكثير من المنافسين في المنطقة، إلى جانب كونها أصبحت حاجة فورية وملحة بوجود قوات اليونيفيل والعاملين في المنظمات غير الحكومية الدولية. إضافة إلى ذلك، فموقع المطعم مهم أيضاً كونه قريباً من الكتيبتين الإيطالية والفرنسية ومن إحدى الجامعات ومدرستين ثانويتين. وغني عن الذكر أنه يبعد مسافة خمس دقائق بالسيارة من وسط المدينة الذي يضم ٥٠٠٠٠ نسمة والذين ستتم خدمتهم عبر خدمة التوصيل.

إلى جانب الإدارة والموقع وقاعدة الزبائن، إن سعر الوجبات أقل نسبياً من أسعار المنافس الأساسي "بان دور PAIN-D-OR". وستكون الوجبات عبارة عن الحساء والسندويش والسلطة، ما يُعتبر فكرة جديدة في مطاعم الوجبات السريعة في لبنان، ما سيولّد مشاعر الحنين إلى الوطن لدى الزبائن الأجانب من جهة، وسيعطي الزبائن اللبنانيين تجربة جديدة.

## المنتجات والخدمات

قدّم وصفاً معمقاً لمنتجاتك أو خدماتك (الخصائص التقنية والرسوم والصور وكتيبات المبيع وغيرها، ستُدرج في الملحق).

ما هي العوامل التي ستشكّل النقاط الايجابية أو السلبية في التنافس؟ تتضمن هذه العوامل على سبيل المثال مستوى النوعية أو الميزات الفريدة (تم إدراج دليل تحليل التنافس لاحقاً).

ما هو سعر أو رسم أو هيكلية الايجار الخاصة بالمنتج أو الخدمة؟

### مثال:

الوجبات الرئيسية التي ستقدّم في المطعم، تشمل خبز البيغل والباغيت بطول ٦ انش والسلطات والحساء والأطباق الباردة. السندويشات تعتمد على اللحم الذي يُقدّم بارداً واللحم المدخن (لحم مونتريال المدخن) والجبنّة واللبننة والزعتر. أما أنواع الحساء فتشمل الفطر والبصل والخضار والحساء البارد الصحي. والسلطات تشمل السلطة الخضراء وسلطة سيزار والتاكو (أنظر قائمة الطعام المرفقة).

أمام الزبون حرية الاختيار بين الطلب خارج المطعم أو الاستمتاع بالباحة الخارجية بمساحة ٥٠ متراً مربعاً أو بالمرافق الداخلية. يتسع المكان داخل المطعم وخارجه لأربعين شخصاً. أما السعر فيتراوح بين دولارين للبيغل الصغير وثلاثين دولاراً للوجبات المتخصصة مثل وجبتيّ السمك أو السلمون.

## خطة التسويق



تعرض خطة التسويق الآلية التي ستعتمدها لبيع منتجاتك للناس تفصيلياً. ويُفترض أن تبين في الخطة مدى معرفتك بمجال عملك، وحدك التنافسي ومدى إلمامك بقاعدة زبائنك، إلى جانب حملتك الترويجية أو خطتك لدخول السوق. خطة التسويق ينبغي أن تقنع المقرض أو الشريك المحتمل بمعرفتك بالمؤسسة، التي تود إنشائها وقدرتك على تحويل أفكارك إلى أرباح.

يجب أن يتوافر في خطة التسويق ما يلي:

- إلزام موظفي التسويق إمعان النظر في الخطة، لفهم نتائج قرارات التسويق السابقة
- دفع موظفي التسويق إلى النظر خارج نطاق المؤسسة الضيق لفهم السوق
- وضع الأهداف المستقبلية، وتوفير التوجيه اللازم لجهود التسويق اللاحقة، والتي ينبغي على كل العاملين في المؤسسة فهمها ودعمها
- الخطة عامل أساسي للحصول على التمويل لتحقيق المبادرات الجديدة

يتم وضع خطة التسويق عادة لأحد الأسباب التالية:

1. كونها جزءاً من عملية التخطيط السنوية ضمن منطقة التسويق العملية
2. كونها ضرورية لوضع استراتيجية متخصصة لتقديم ما هو جديد، على غرار التخطيط لمنتج جديد أو ولوج أسواق جديدة أو تجربة استراتيجية جديدة لمعالجة مشكلة قائمة
3. كونها جزءاً من خطة عمل شاملة مثل اقتراح عمل جديد للمجتمع المالي

ثمة طرق متعددة لوضع خطة التسويق من حيث التوقيت. يقدم النمط الذي سنعرضه هنا خطة من 4 أجزاء تتضمن: نمط الصناعة، تحليل التنافس، قاعدة الزبائن، وحملة الترويج.

### مثال عن خطة التسويق:

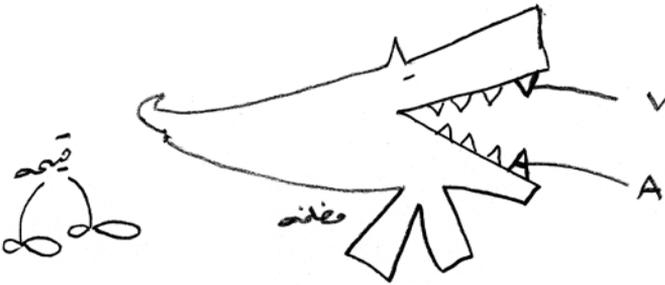
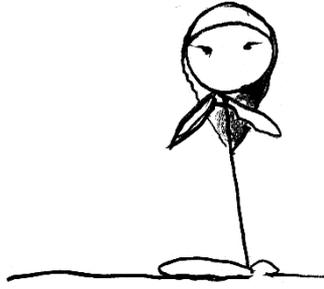
تتألف خطة التسويق من حملة إعلانات، تستخدم فيها منشورات دعائية مباشرة، تصل إلى قاعدة الزبائن المستهدفة، إضافة إلى أنشطة ترويجية تربط FSS بقوات اليونيفيل (مثل رعاية مباريات كرة القدم المحلية) وبالجامعات المجاورة عبر تقديم حسومات خاصة للطلاب. كما أن سيارات التوصيل ستعرض شعار FSS، وذلك ليتم التعرف عليها بشكل واضح.

لقد حدد فريق عملنا المتخصص استهداف الزبائن من اليونيفيل والمنظمات غير الحكومية في أن النكهة واختيار قائمة الطعام أكثر أهمية من السعر بشكل عام، في حين أن عامل السعر مهم بالنسبة إلى الطلاب. لذلك، ستكون أسعار FSS تنافسية مع أسعار منافسيها الرئيسيين مثل باغيت وسبواي وبان دور.

## نمط الصناعة

يجب أن تبين في هذا القسم أنك على علم ودراية بصناعتك. وأبرز الأسئلة التي عليك الإجابة عنها هي:

- ما هو حجم السوق الإجمالي؟
- ما نسبة حصصك في السوق؟ (هذا ضروري إن كنت تعتقد أنك ستضطلع بدور هام في السوق)
- الطلب الحالي في السوق الهدف
- الأنماط في السوق الهدف- أنماط النمو وأفضليات المستهلك ونمط تطور المنتجات
- إمكانية النمو وفرصة نجاح المؤسسة بالحجم الذي ستكون عليه
- ما العوائق التي ستواجهها الشركة عند دخول السوق؟ حدد بعض العوائق.
- كيف ستخطى هذه العوائق؟



## مثال عن ورقة المراجعة الخاصة بالصناعة

مجال الصناعة \_\_\_\_\_ الرمز \_\_\_\_\_

### طلب الزبون

- ما هو الطلب الحالي على المنتجات والخدمات التي ستقدمها؟ هل الطلب في تزايد أم في تراجع، وبأية نسبة؟
- كيف تتوقع أن يتغير الطلب في المستقبل؟
- ما أسباب هذا التغير في الطلب؟
- هل من أنماط ديمغرافية أساسية - أي ما له علاقة بالعمر أو الدخل أو الجنس أو العرق أو المهنة أو حجم العائلة أو غيرها من الخصائص الشخصية - التي ستؤثر على الطلب الاجمالي على منتجاتك وخدماتك لاحقاً؟

### الأنماط الاقتصادية

- ما هي الرؤية الاقتصادية العامة جغرافياً (المدينة، الولاية، المنطقة) في المدى المنظور؟
- إلى أي حد ستؤثر هذه التغيرات الاقتصادية على الطلب على منتجاتك وخدماتك؟

### الأنماط الحكومية والقانونية (من ضمنها المواضيع البيئية)

- ما هي القوانين المحلية والعامّة التي تخضع لها مؤسستك؟
- هل من تعديلات مقترحة لهذه القوانين مستقبلياً؟ إذا كان الجواب "نعم"، كيف سيؤثر ذلك على عملك؟

### الأنماط التكنولوجية

- هل من تطورات أو تحديات تقنية قد يكون لها أثر كبير على طريقة انتاجك، أو أسلوب توزيعك لمنتجاتك أو خدماتك؟ كيف ستغير هذه التطورات طريقة عملك؟

### عوامل الإنتاج

- هل من عوامل قد تؤثر على قدرتك على الإنتاج بكمية كافية في المستقبل؟ قد تشمل هذه العوامل توافر العمال الماهرين وكلفة أجورهم أو المواد الخام الضرورية للإنتاج.

### العوامل المالية

- ما هي المعدلات المالية للمؤسسات الشبيهة بمؤسستك؟
- هل تشهد هذه المعدلات تحسناً؟ ما أسباب الأنماط السائدة؟

المصدر: ندوات المصرف الوطني حول نجاح المؤسسات الصغيرة



## مثال عن تحليل أنماط الصناعة :

يتزايد الطلب على الطعام الأوروبي والأميركي الشمالي، وذلك بسبب الحضور المرتفع للقوات الأوروبية وممثلي المنظمات الدولية وغير الحكومية الأميركيين الشماليين والأوروبيين، إلى جانب الطلب المحلي المتزايد، ولا سيما في صفوف الشباب. كما أن وجود المغتربين الذين يزورون المنطقة سنوياً يؤثر على طلب هذا النوع من الطعام.

تلقى المطاعم رواجاً في المنطقة، وهي تقدم في معظمها السندويشات مثل الفيلا دلفيا والسندويشات الصغيرة CLUB SANDWICHES، غير أنها تفتقر إلى العديد من العناصر الهامة في هذا المجال، على غرار متطلبات النكهة الضرورية لمحاكاة النكهة الأصلية، وطريقة تقديم الطعام الضعيفة بشكل عام، إضافة إلى ميزة بارزة وهي أن الكثير من السندويشات طعمها واحد. كما أنه ما من تركيز على تقديم الحساء أو الوجبات الباردة، إلى جانب تنوع السلطات المحدود. فما هو متوفر يُقدم في جميع المطاعم المحلية تقريباً.

المنافس الأقرب في هذا الصدد هو "بان دور". لكن هذا الأخير يعاني من بعض الأمور المتعلقة بالنكهة وطريقة التقديم، كما أنه لا يقدم خيار الحساء-السندويش-السلطة كوجبة موحدة.

أما المنافسون الآخرون فيتواجدون في بيروت تحديداً، والمنافس الأبرز هو سلسلة مطاعم "سبواي" التي لا تملك أي فرع في الجنوب.

لذلك واستناداً إلى ما ذُكر سيكون المجال مفتوحاً للمنافسة، وسيبقى هذا المجال من العمل رواجاً.

يُقسم السوق إلى قطاعين رئيسيين؛ هما الأجنبي واللبناني. والأجنبي بدورهم يتفرعون إلى قوات اليونيفيل والمنظمات الدولية أو المنظمات غير الحكومية. أما الجانب اللبناني فيضم تحديداً طلاب الجامعات والثانويات. يبلغ عدد قوات اليونيفيل في المنطقة ١٠٠٠٠ جندي وموظف، منهم ٨٠٠٠ أوروبي من فرنسا وإسبانيا وإيطاليا. هذه البلدان تتشارك في الكثير فيما يتعلق بالطعام، وهذا ما تستهدفه FSS. عناصر قوات اليونيفيل تحصل على يوميّ إجازة أسبوعياً، وتتفق ما لا يقل عن ٢٠ دولاراً أسبوعياً على الطعام. ونحن نتوي أن نستقطب ١٪ من هذا السوق سنوياً.

تنتشر منظمات دولية وغير حكومية أخرى في المنطقة وتضم حوالي ١٠٠٠ شخص من الجنسيات الأميركية والأوروبية. ويعيش نصف هذه الشريحة على بعد ١٠ دقائق تقريباً في السيارة من مؤسستنا، ما يمكننا من استقطاب ١,٥٪ من نفقاتهم الأسبوعية على تناول الطعام خارجاً (ما يقارب \$٣٠ أسبوعياً للفرد الواحد).

كما يتواجد ١٢٠٠٠ شخص تتراوح أعمارهم بين ١٨ و٣٥ سنة على بعد ١٠ دقائق في السيارة من المطعم، وهم ينفقون أسبوعياً ما يعادل \$١٠ على الطعام. ونتوقع أن نستقطب ٢,١٪ من هذا السوق.

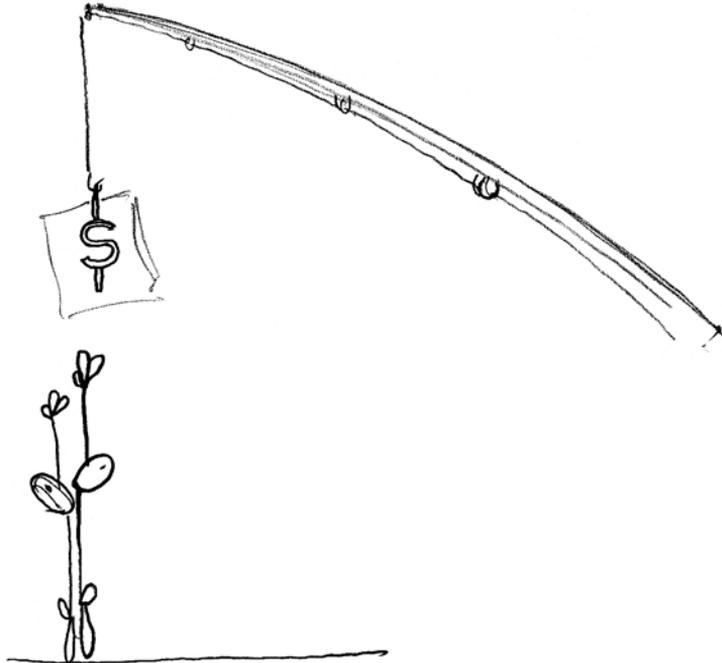


هدفنا في العام القادم أن نزيد نسبة استقطابنا للسوق المحلي إلى ٢٪ في ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وإلى ٥٪ في ٢٠٠٩-٢٠١٠. ونسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال الجمهور المحلي والشباب والمؤسسات الرسمية ورعاية الأنشطة في المنطقة.

العوائق التي تواجه تحقيق هذه الخطة، هي عدم توافر بعض المكونات الأساسية مثل اللحم المدخن والأعشاب. كما لا تتوفر بضعة أنواع الجبن والخبز. الخطة هي الاستعاضة عن هذه العناصر بالمنتجات المحلية أو بمعالجة الأعشاب والمخللات محلياً. وقد تم عقد اتفاقيات مع مؤسستي WORLD VISION و YMCA اللتين تشغلان تعاونيات زراعية في المنطقة، وذلك بهدف توفير الواردات والحد من الكلفة، واستبدال بعض المواد غير المتوفرة.

لوضع التقديرات، أجرينا دراسة معمقة مستخدمين مجموعات متخصصة في المجالات والأبحاث. ركزت المجموعات المتخصصة عملها على قوات اليونيفيل وموظفي المنظمات الدولية وغير الحكومية وطلاب الجامعات والثانويات والسكان المحليين.

أما الأبحاث فغطت سلسلة من الأمور مثل عدد السكان في البلدات، وتوزيع السكان بحسب السن، وعدد المدارس مقارنة بعدد الطلاب فيها، ومعدل الدخل لكل فئة من أصحاب المهن، وغيرها من المعلومات الأساسية حول السوق.



## السوق

يحدد هذا القسم طبيعة الزبائن وأعمارهم وخصائصهم بحسب جنسهم وتركيبهم الأسرية، ومعدلات دخلهم، وتوزيعهم الجغرافي وغيرها من المعلومات الضرورية لنجاح المنتجات في السوق الهدف. وقد يكون لديك أكثر من سوق هدف، في هذه الحالة يتوجب عليك تحديدها كلها مع إعطاء الأولوية للسوق الأكثر أهمية.

### مثال عن تحليل السوق الهدف:

السوق الهدف حُدد بثلاثة: قوات اليونيفيل والمنظمات غير الحكومية والطلاب المحليين.

عناصر اليونيفيل معظمهم من الرجال، تتراوح أعمارهم بين ٢١ و٢٥ سنة، ويتمركزون في صور وضواحيها.

أما موظفو المنظمات غير الحكومية فهم أكثر تنوعاً، وهم من الرجال والنساء مناصفة تقريباً. هؤلاء الموظفون أكثر إدراكاً للخصائص الصحية لطعامهم، وهم يحصلون على الطعام المحلي.

من جهتهم، يتوزع الطلاب بالتساوي تقريباً بين إناث وذكور. ويميل الذكور عادة إلى تفضيل النكهة على فائدة الطعام الصحية، ويفضلون أيضاً اللحم على الوجبات الخفيفة. أما الإناث فيفضلن فائدة الوجبات الصحية. لكن كلا الفئتين تأخذ بعين الاعتبار عامل السعر.

## التنافسية وتحليل السوق المتخصصة

يُبين تحليل التنافسية معرفتك بالمنافسة، ويحدد خطة المنافسة، والأسس التي ستستند إليها منتجاتك من ناحية استقطاب الزبائن. عليك أن تبرهن أنك تعرف سوقك وزبائنك، وأنت تتمتع بأفضلية في بعض النواحي الهامة لزبائنك مقارنة مع منافسيك. في المبدأ أنت ستعرض آلية التنافس التي ستبناها وكيفية تحقيق النجاح.

عليك أولاً معرفة منافسيك، بما في ذلك أسمائهم وعناوينهم.

كيف سينافسونك؟ هل ستشمل المنافسة جميع أنشطتك، أم ستحصر بمنتجات أو خدمات محددة؟ ما ميزة خدماتك ومنتجاتك مقارنة مع تلك الخاصة بمنافسيك؟

## مثال عن تحليل التنافسية :

عدد المنافسين المباشرين محدود. فهناك سبواي (المنافس أ) وبان دور (المنافس ب) القريبان من FSS.

الأهمية بالنسبة إلى الزبون (5 = مهم جداً؛ 1 = غير هام)	المنافس ب	المنافس أ	الضعف	معدل القوة (X = قوي جداً؛ X = قوي إلى حد ما)	FSS	العامل
5	X	X		XX	البيغل والباغيت والحساء والسلطات	المنتجات
3	X	XX		X	بين 2500 و 3000 ل.ل.	السعر
4	X	X		XX	جودة عالية	الجودة
4	X	X		XX	خيار فريد	الاختيار
4	X	X		X	خدمة استثنائية	الخدمة
3	X	XX		X	ثقة عالية	الثقة
3	X	X		X	استقرار كبير	الاستقرار
4	X	X		XX	خبرة عالية	الخبرة
4	X	X		X	العمل جار على الحصول على سمعة جيدة	سمعة الشركة
3	X	X		X	موقع جيد	الموقع
3	X	X		X	أسلوب الكافيتيريا الأوروبي	المظهر
4	X	X		X	بيع مباشر وتوصيل إلى المنازل والولائم	طريقة المبيع
3	X	X		X	للولائم، 50% دفعة أولى و 50% بعد تقديم الوليمة	سياسات الائتمان
3	XX	XX		X	النشرات واللوحات الإعلانية	الاعلانات
3	X	X		X	راجع "المظهر"	الصورة

أبرز نقاط القوة لدى FSS مقارنة بمنافسيها، تتمثل بالجودة والخبرة والاختيار والمنتجات. هذه النقاط إما هامة جداً لزيائتنا أو هامة فقط. السوق المتخصص حالياً هو الأجنبي المتواجدون في لبنان إلى جانب طلاب الجامعات، وكل من يود خوض تجربة جديدة في الطعام. لكن السوق الهدف في المستقبل، رغم تضمينه كل هؤلاء، سيشمل السواح من باقي المناطق اللبنانية والسكان المحليين بشكل أوسع إضافة إلى التركيز على ولائم الأعمال.



## معدل المبيع المتوقع

يعرض هذا القسم حركة البيع المتوقعة خلال العام الأول. وغالباً ما يتخذ هذا التوقع طابعاً متفائلاً وآخر متشائماً. وكي تحقق الشركة النجاح، لا بد للمنحى التشاؤمي أن يعرض القدرة على تحصيل الاستثمار. ويستند هذا القسم إلى سجلات البيع السابقة في شركتك، أو إلى البحث الذي أجرته عن السوق لتحديد حجم الطلب المتوقع لمنتجاتك، وحركة بيع منافسيك (إذا كانت شركتك جديدة).

ثمة سبع منافع لمعدل المبيع المتوقع:

١. تحسين التدفق النقدي
٢. معرفة متى تشتري وكم
٣. المعرفة العميقة بالزبائن والمنتجات التي يطلبونها
٤. القدرة على التخطيط للإنتاج
٥. القدرة على تحديد نمط المبيع
٦. تحديد قيمة المؤسسة إلى جانب قيمة أصولها الحالية
٧. القدرة على تحديد العائد المتوقع للاستثمار (هذه النقطة تساعد إلى حد كبير، إذا كانت الشركة تحاول الحصول على تمويل من المستثمرين أو المؤسسات المقرضة الأخرى)

أما الجمع بين هذه المنافع فيؤدي إلى:

- زيادة العائدات
- زيادة عدد الزبائن
- تقليص الكلفة
- زيادة الفاعلية

بعض العوامل الخارجية المؤثرة في توقع المبيعات:

- طبيعة العمل الموسمية
- وضع الاقتصاد النسبي
- المنافسة المباشرة وغير المباشرة
- الأحداث السياسية
- الأنماط الرائجة
- دخل المستهلك
- التغيرات السكانية
- الطقس
- تغير الانتاجية

لا يوصى بتوقع المبيعات سنوياً بوضع رقم واحد، بل يُنصح باتباع واحد أو بعض أساليب توقع المبيعات، واستخلاص ٢ أرقام: متشائمة ومتفائلة وواقعية. كما يُفضّل وضع الأرقام تفصيلاً كل شهر. إذ قد يكون هناك الكثير من الاختلاف في معدل المبيعات بين شهر وآخر، وخاصة في أنواع الشركات ذات الطابع الموسمي في حركة البيع.

**مثال عن معدل المبيع المتوقع:**

كما عرضنا سابقاً، يُتوقع أن تتفق قوات اليونيفيل على تناول الطعام خارجاً ٨,٣ مليون دولار سنوياً، منها ١٪ أي ما يعادل \$٨٣٠٠٠ حصة استقطاب FSS. كما قُدر سوق المنظمات غير الحكومية بـ \$١٥٦٠٠٠ ننوي استقطاب ٥,٥٪ منها أي \$٢٣٤٠٠. أما السوق المحلي فيُتوقع أن ينفق ٦,٢٤ مليون دولار وسنستقطب ٢,١٪ منها أي \$٧٤٨٨٠. وبالتالي يُتوقع أن يصل إجمالي المبيعات إلى حوالي \$١٨١٢٨٠ في العام الأول.



معدل المبيع المتوقع لـ FSS :

المشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	الاجمالي
المشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	
المنتج ١ (الوحدات المباعة)	٩٠٠	٩٠٠	٩٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	١٢٥٠	١٢٥٠	١٢٥٠	
المنتج ١ (السعر)	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	٢,٥	
إجمالي المبيعات (المنتج ١)	٣١٥٠	٣١٥٠	٣١٥٠	٣٥٠٠	٣٥٠٠	٣٥٠٠	٤٢٠٠	٤٢٠٠	٤٢٠٠	٤٣٧٥	٤٣٧٥	٤٣٧٥	٤٥٦٧٥
المنتج ٢ (الوحدات المباعة)	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٥١٦	٥١٦	٥١٦	
المنتج ٢ (السعر)	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	
إجمالي المبيعات (المنتج ٢)	٢٤٠٠	٢٤٠٠	٢٤٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٦٠٠	٣٦٠٠	٣٦٠٠	٣٧٥٠	٣٧٥٠	٣٧٥٠	٣٧٢٥٠
المنتج ٣ (الوحدات المباعة)	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	
المنتج ٣ (السعر)	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	
إجمالي المبيعات (المنتج ٣)	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٣٥٠٠	٣٥٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٣٦٠٠٠
المنتج ٤ (الوحدات المباعة)	١٥٠	١٥٠	١٥٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	
المنتج ٤ (السعر)	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	٥١	
إجمالي المبيعات (المنتج ٤)	٢٢٥٠	٢٢٥٠	٢٢٥٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٧٥٠	٣٧٥٠	٣٧٥٠	٤٥٠٠	٤٥٠٠	٤٥٠٠	٤٠٥٠٠
المنتج ٥ (الوحدات المباعة)	٤٠	٤٠	٥٠	٥٠	٦٠	٦٠	٧٥	٧٥	٨٠	٨٠	٩٠	٩٠	
المنتج ٥ (السعر)	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	
إجمالي المبيعات (المنتج ٥)	٨٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٦٠٠	١٦٠٠	١٨٠٠	١٨٠٠	١٥٨٠٠
المبيعات الشهرية													١٧٩٢٢٥



## الخطة العملية

تشرح الخطة العملية كيفية عمل المؤسسة من ناحية الإنتاج، وآلية إدارتها واستخدام الموظفين، إلخ... الخطة العملية تتألف عادة من ه أقسام ثانوية، هي:

- A. الإنتاج
- B. الموقع
- C. الأمور القانونية والإدارية
- D. الموظفون
- E. الجرد والموردون

## الإنتاج

عليك في هذا القسم أن تحلل كيف سيتم إنتاج منتجاتك أو خدماتك. يساعد هذا القسم على توضيح موقعك في دورة الانتاج، ونوعية نظام الإنتاج الذي تحتاجه لإيصال منتجاتك إلى السوق. هل يتطلب المنتج الخضوع لتفتيش صحي، وإذا كان الجواب إيجابياً، كيف تضمن التقيد بمعايير الصحة والسلامة؟ هذه عينة من الأسئلة التي عليك الإجابة عنها في هذا القسم. قد يتضمن المخطط العام ما يلي:

- تقنيات الإنتاج والكلفة
- مراقبة الجودة
- خدمة الزبون
- مراقبة الجرد
- تطور المنتجات

مثال عن قسم الإنتاج:

أحد أبرز العوامل التي أدرجت في تحليل التنافسية هو المنتج. يجب أن تسعى تقنيات الإنتاج إلى إصدار منتج، يتوافق تماماً مع النكهة الأوروبية. وفي الوقت عينه، على تقنيات الإنتاج أن تحول دون نقل أي مرض، والمحافظة على أعلى معايير النظافة.

لذ يجب تطبيق التدريب العميق، وتفصيل المهام بين الأشخاص المسؤولين عن إنجاز مراحل مختلفة من الطبخ وغيرها من عمليات الإنتاج، بحيث يقوم كل واحد بدوره بشكل منفصل.

إلى جانب تقنيات الإنتاج، إن نوع المنتجات أمر هام جداً وثمة خمس فئات:

١. **البيغل والسندويشات الصغيرة**: أنواع متعددة من البيغل وخبز الشوفان والخبز الأسمر والخبز الأسود الايطالي والخبز الأبيض العادي
٢. **السندويشات الكبيرة والسندويشات الساخنة** مثل سندويشات اللحم المدخن والنقانق خاصة الايطالية
٣. **الحساء والسلطة**: حساء الفطر وحساء ثمار البحر
٤. **السلطة**: سلطات مختلفة مثل سلطة سيزار والتاكو والسلطة الخضراء
٥. **ثمار البحر والوجبات الساخنة**: استخدام المكونات الطازجة المتوفرة محلياً والمكونات المستوردة للوجبات، التي تعتمد على السلمون وبلح البحر والمحار وغيرها من ثمار البحر إلى جانب اللحم

تتم مراقبة الجودة عبر الإشراف الإداري والتدريب الدقيق وتنظيف الموظفين.

مراقبة الجرد أمر بغاية الأهمية. ويجب تحديث قائمة الجرد يومياً عبر تطوير أوراق وآليات مراقبة الجرد قدر الإمكان. ونحن نسعى إلى استهلاك المواد في مدة أقصاها ثلاثة أيام وفي مدة أقل إذا كان الغرض مكفولاً.

## الموقع

ما نوعية الموقع الذي تحتاجه؟ ما هو التصميم المقترح؟ ما مدى قربك من سوقك، وما نوع الموقع؟ إذا كانت عملية الإنتاج تتطلب وجود خط جمع، يُرجح ألا يكون موقع المؤسسة في مركز المدينة، لكن يمكن ذلك إذا كنت تنتج التقارير والمعلومات.

يجب أن يبين هذا القسم صفات الموقع.

## مثال عن تحليل الموقع:

الموقع الذي تم اختياره يلبي ثلاث متطلبات. فالموقع قريب من قوات اليونيفيل، ومن أبرز الجامعات والمناطق السكنية، ومن مركز مدينة صور، حيث يسكن معظم ممثلي المنظمات غير الحكومية، الذين يعيشون أو يعملون في الجنوب. كما يتميز الموقع بإطلالة ساحرة على البحر. المبنى عبارة عن منزل لبناني قديم مع حديقة، سيتم تحويلها إلى شرفة كبيرة تسمح بتناول الطعام في الداخل أو الخارج.

تبلغ المساحة الإجمالية ٥٠٠ متراً مربعاً، ومساحة الموقف خارج المطعم ٢٠٠ متراً مربعاً.

والموقع على بعد ١٠ دقائق سيراً على الأقدام من ثلاث جامعات وثلاث مدارس ثانوية وعلى بعد مبنى واحد من طريق رئيسي.



## الأمور القانونية والإدارية

ما هو الإطار القانوني لمؤسستك؟ عليك تفصيل القوانين التي تخضع لها عملية إيصال منتجاتك أو خدماتك إلى زبائنك. فمثلاً إذا كنت مستخدماً لزيت الزيتون، عليك الأخذ بعين الاعتبار معرفة جميع القوانين المتعلقة بزيت الزيتون في السوق الهدف في لبنان أو غيره.



### مثال عن الأمور القانونية والإدارية:

طبيعة المؤسسة هي شركة محدودة المسؤولية مع أغلبية الأسهم للمالك (٧٩٪) و٢٠٪ لزوجته و١٪ للمحامي. تقوم وزارة الصحة ومصحة حماية المستهلك بتفتيش فضلي.



## الموظفون

هذا القسم سيعرض خططك لاستخدام الأشخاص الضروريين للعمل في المؤسسة.

عليك إدراج نوع الموظفين الذين تحتاجهم لضمان نجاح مؤسستك. أين تنوي العثور على هؤلاء الموظفين؟ ما هي مؤهلاتهم؟ ما الدور الذي سيؤدونه؟ ما الراتب الذي تنوي دفعه لهم؟

إذا كان المنصب هاماً، يُفضل أن تضمّن هذا القسم وصفاً وظيفياً أولاً.



### مثال عن قسم الموظفين:

سيباشر المطعم العمل بأربعة موظفين على أن يصبح عددهم خمسة بعد ستة أشهر وستة بعد ١٢ شهراً. سيتولى في المبدأ المدير ونائب المدير مهمة إدارة المناوبات. المدير هو نفسه مالك المطعم.

سيجري التمرين على الطبخ وأمور الصحة والأمان وخدمة الزبائن قبل انطلاق العمل، ومن ثم ستعاد الدورات كل ستة أشهر.

## الجرد

عليك أن تبرهن أنك على معرفة باحتياجاتك من الجرد، وأنتك خطت للتحصول على الكمية الكافية من كل ما تحتاجه في الوقت الصحيح، كي تضمن وصول منتجاتك إلى الزبون، كما بيّنت في قسم توقع المبيعات.





### مثال عن خطة الجرد:

حوالي ٩٥٪ من جميع المكوّنات متوافرة محلياً مع أفضلية الحصول عليها خلال يوم واحد من أي منطقة. بعض اللحم المدخن يتم استيراده من مونتريال، كندا مرة أسبوعياً، وقد تم التوصل إلى عقد صفقة مع DHL للحد من كلفة الشحن.



### الإدارة والتنظيم

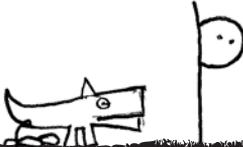
يعرض هذا القسم فكرتك عن إدارة الشركة والمهارات التي ستستخدمها. إذا كان عدد الموظفين أقل من عشرة، فالهيكلية الإدارية بسيطة. أما إذا كانت الشركة محدودة المسؤولية، فلا بد من وجود مجلس إدارة.

سيحدد هذا القسم مسؤوليات المدير والموظفين وغيرهم من ذوي العلاقة مثل المحاسبين والمحامين وأصحاب الاختصاص.



### مثال عن قسم الإدارة:

القرارات الإدارية بيد المدير العام. كما يتم تدريب أحد الموظفين للقيام بمهمة مساعد المدير بهدف المشاركة في تحمل المسؤوليات والاضطلاع بها. أما بالنسبة إلى الموظفين، فالتحفيز أمر ضروري جداً، وبالتالي سيتم تخصيص جوائز أداء الموظفين لإضفاء جو إيجابي والحد من نسبة تقلّب الموظفين بشكل عام.



### البيان المالي الشخصي

البيان المالي الشخصي يفصّل كل ما يعود إليك من ممتلكات وأصول وخصوم، إلى جانب الأصول التي يمكن أن تضمها إلى المؤسسة وما يملكه شركاؤك.

على جميع الشركاء ملء هذا البيان. وهو مفيد على صعيدين: على الصعيد الأول، هو ضروري كدليل تخطيط واقعي لتبيان كم تحتاج من الأصول لدعم مؤسستك. وعلى الصعيد الثاني، سيظهر قيمة القرض القصوى التي يمكنك تحملها مقارنة مع أصولك وخصومك.

غالباً ما يهتم أصحاب المصارف والمستثمرون بهذه المعلومات.



### مثال عن البيان المالي الشخصي:

دخل الأسرة المالي حالياً هو \$2500 شهرياً، منها \$500 مدخرات. يُقدّر قسط القرض شهرياً كبداية لانطلاق المؤسسة بـ \$200 يمكن أن تقتطع من حساب التوفير. كما تم بيع قطعة أرض بقيمة \$28000 لتمويل المشروع.

### البيان المالي الشخصي

المجموع	الشهر ٣	الشهر ٢	الشهر ١	دخل الأسرة
\$5,400	\$1,800	\$1,800	\$1,800	الراتب
\$1,800	\$600	\$600	\$600	راتب الزوجة
\$0	\$0	\$0	\$0	رواتب أخرى
\$300	\$100	\$100	\$100	الفوائد ورسم الإيجار
\$0	\$0	\$0	\$0	مترقات
\$7,000	\$2,500	\$2,500	\$2,500	الدخل الإجمالي
المجموع	الشهر ٣	الشهر ٢	الشهر ١	نفقات الأسرة
\$700	\$250	\$250	\$250	نفقات السيارة (البنزين، الصيانة، إلخ...)
\$60	\$20	\$20	\$20	تأمين السيارة
\$600	\$200	\$200	\$200	قسط السيارة
\$30	\$10	\$10	\$10	اشترك المحطات الفضائية
\$90	\$30	\$30	\$30	الكهرباء
\$90	\$30	\$30	\$30	المولد الكهربائي
\$90	\$30	\$30	\$30	هاتف المنزل
\$300	\$100	\$100	\$100	الهاتف الخليوي
\$0	\$0	\$0	\$0	رعاية الأولاد
\$0	\$0	\$0	\$0	دعم الأسرة
\$180	\$60	\$60	\$60	الثياب
\$180	\$60	\$60	\$60	التسليّة
\$0	\$0	\$0	\$0	قسط بطاقة الائتمان
\$300	\$100	\$100	\$100	قسط القرض الشخصي
\$0	\$0	\$0	\$0	الإيجار
\$0	\$0	\$0	\$0	قسط المنزل
\$150	\$50	\$50	\$50	تصليحات المنزل
\$1,000	\$500	\$500	\$500	المدخرات
\$70	\$25	\$25	\$25	التأمين على الحياة/التأمين الصحي
\$600	\$200	\$200	\$200	القسط المدرسي
\$0	\$0	\$0	\$0	القسط الجامعي
\$300	\$100	\$100	\$100	الخادمة
\$300	\$100	\$100	\$100	العُطل
\$0	\$0	\$0	\$0	ضريبة البلدية
\$1,300	\$425	\$425	\$425	الطعام والمؤن
\$600	\$200	\$200	\$200	مختلف
\$0				مختلف
\$7,000	\$2,500	\$2,500	\$2,500	النفقات الإجمالية
\$0	\$0	\$0	\$0	النقد الصافي المتبقي (ما تحتاج إليه)



## نفقات إنطلاق المؤسسة

تبين هذه النفقات ما تحتاجه من المال لإطلاق العمل فعلياً بالمؤسسة. من الضروري جداً تقدير المبلغ الذي تحتاجه لانطلاق المؤسسة، وغالباً ما يكون المبلغ كبيراً. تذكر أنك إذا كنت بحاجة إلى مبلغ أقل، هذا لا يعني أنه أفضل. لذا من الضروري، ألا تستخف بتقدير المبلغ الذي تحتاجه لإطلاق العمل، إذ قد يؤدي ذلك إلى قصر التمويل، وبالتالي الفشل. إذا لا بد من حدوث الطوارئ، فمصاريفك على الأرجح ستزيد. لذا نوصي بوضع ميزانية طوارئ ضمن توقعاتك. تقتضي القاعدة المثلى أن تشكل ميزانية الطوارئ حوالي ٢٠٪ من النفقات المتوقعة الأخرى.

يجب أن تدعم الأرقام التي ستدرجها وتقديرات النفقات بحيث تعكس معدلات السوق بدقة. مثلاً لأعمال إعادة الترميم والتجديد، عليك استشارة مقاول ومورّد، إلخ...



### مثال عن قسم نفقات انطلاق المؤسسة :

تبلغ كلفة المشروع كما هو مبين في الأسفل \$٤٧٥٠٠. فإعادة ترميم المبنى والحصول على فان متخصص والدعاية الأولية والمواد الخام كلها أمور مكلفة.

**تفصيل نفقات انطلاقة المؤسسة :**

المحاسبة والأمر القانونية	\$1,000
الدعاية	\$5,000
إعادة الترميم	\$15,000
السيارة، خدمة التوصيل والسفر	\$10,000
الطوارئ	\$5,000
التأمين	\$50
الفائدة	\$60
الانترنت	\$50
مختلف	\$200
مستلزمات المكتب	\$500
أمور أخرى	\$500
سحوبات المالك	\$0
نفقات الرواتب (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)	\$0
النفقات النثرية	\$0
قيمة القرض الرئيسي	\$240
مشتريات (أخرى)	\$200
رأسمال التجهيز	\$2,000
مشتريات المواد الخام	\$5,000
الإيجار	\$500
تصليحات وصيانة	\$1,000
ضرائب	\$0
الهاتف	\$200
الأجور	\$0
<b>المجموع</b>	<b>\$47,000</b>



## الخطة المالية

الخطة المالية عبارة عن ترجمة أفكارك وأبحاثك إلى نموذج، يبرهن أن فكرتك جديرة بالتنفيذ العملي.

تتألف الخطة المالية من تقدير الربح والخسارة على مدى ١٢ شهراً، وآخر على مدى أربع سنوات (اختياري) وتقدير التدفق النقدي والميزانية العمومية المتوقعة، وتقدير عتبة الربحية (يقدم نموذج الربح والخسارة تحليل عتبة الربحية). وستعطي بالتالي تقديراً معقولاً لمستقبل شركتك المالي. لكن الأمر الأكثر أهمية هو أن عملية التفكير في الخطة المالية ستحسن رؤيتك وتفكيرك بالأموال المالية الداخلية لشركتك.



## توقع التدفق النقدي

يظهر التدفق النقدي كمية النقد المتوفرة. وتبين لك حسابات التدفق النقدي متى سينقصك النقد ومتى سيكون متوفراً لديك. وهذا بدوره سيساعدك على هيكلة تدفقتك النقدي كي تحد من التدفق النقدي الخفيف وضمان الحصول على التمويل، وبالتالي إيصال المنتج أو الخدمة إلى الزبون.

## مثال عن توقع التدفق النقدي:

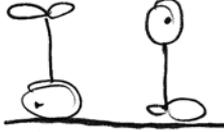
إن انطلاق المشروع سيكلف حوالي \$٤٧٥٠٠. لكن التدفق النقدي المتوقع للشركة إيجابي جداً. فتقديرات المبيعات المذكورة سلفاً تشير إلى أن وضع السيولة النقدية سيبقى صعباً لسبعة أشهر تقريباً نظراً للحركة البطيئة أولاً في تحقيق حجم مبيعات كبير. بعد هذه الفترة، سيتحسن وضع السيولة النقدية بشكل جذري.

## تحليل التدفق النقدي للسنة الأولى

الشهر ٥	الشهر ٤	الشهر ٣	الشهر ٢	الشهر ١	ما قبل البدء بالعمل		
\$١.٨٢٥-	\$٢.٢٨٠-	\$١.٦٩٥-	\$١.٤٧٠-	\$٢.٢٤٥-	\$٣٥.٧٠٠	السيلة النقدية (بداية الشهر)	
<b>الإيرادات النقدية</b>							
\$١٣.٧٠٠	\$١٣.٥٠٠	\$١١.٣٠٠	\$١١.١٠٠	\$١١.١٠٠		المبيعات النقدية	
					\$١٠.٠٠٠	المديونية النقدية	
						القروض/الضخ النقدي	
\$١٣.٧٠٠	\$١٣.٥٠٠	\$١١.٣٠٠	\$١١.١٠٠	\$١١.١٠٠	\$١٠.٠٠٠	الإيرادات النقدية الإجمالية	
\$١١.٨٧٥	\$١١.٢٢٠	\$٩.٦٠٥	\$٩.٦٢٠	\$٨.٨٥٥	\$٤٥.٧٠٠	إجمالي النقد المتوفر	
<b>المدفوعات النقدية</b>							
\$٢.٧٤٠	\$٢.٧٠٠	\$٢.٢٦٠	\$٢.٢٢٠	\$٢.٢٢٠	\$٥.٠٠٠	المشتريات من المواد الخام	
\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣.٠٠٠	رأس مال التجهيز	
\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	المشتريات (أخرى)	
\$٢.٠٠٠	\$٢.٠٠٠	\$٢.٠٠٠	\$٢.٠٠٠	\$٢.٠٠٠	\$٠	الأجور	
\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٠	نفقات الرواتب (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)	
\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٥٠٠	مؤن أخرى	
\$١٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	\$١.٠٠٠	تصليحات وصيانة	
\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥.٠٠٠	الدعاية	
\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$١٠.٠٠٠	السيارة، التوصيل، السفر	
\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$١.٠٠٠	المحاسبة والشؤون القانونية	
\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	الإيجار	
\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	الهاتف	
\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	الانترنت	
\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	التأمين	
\$١.٣٧٠	\$١.٣٥٠	\$١.١٣٠	\$١.١١٠	\$١.١١٠	\$٠	الضرائب	
\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	الفائدة	
\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	قسط القرض الرئيسي	
\$٢.٥٠٠	\$٢.٥٠٠	\$٢.٠٠٠	\$١.٥٠٠	\$٥٠٠	\$٠	سحوبات المالك	
					\$١٥.٠٠٠	تشديد البناء	
\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	غيرها	
\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٥.٠٠٠	الطوارئ	
\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٥٠٠	متفرقات	
\$١٣.١٠٥	\$١٣.٠٤٥	\$١١.٨٨٥	\$١١.٣٢٥	\$١٠.٣٢٥	\$٤٧.٩٤٥	إجمالي المدفوعات النقدية	
\$١.٢٣٠-	\$١.٨٢٥-	\$٢.٢٨٠-	\$١.٦٩٥-	\$١.٤٧٠-	\$٢.٢٤٥-	وضعية النقد	
						١٤,٨%	معدل العائد الداخلي

المجموع	الشهر ١٢	الشهر ١١	الشهر ١٠	الشهر ٩	الشهر ٨	الشهر ٧	الشهر ٦	
\$٤٧.٦٥٦	\$٨.٩٦٩	\$٦.٥٤٧	\$٤.٢٦٤	\$٢.٥٨٤	\$٩٧٤	\$٦٣٦-	\$١.٢٢٠-	
\$١٧٩.٢٢٥	\$١٨.٤٢٥	\$١٨.٤٢٥	\$١٨.٢٢٥	\$١٦.٦٥٠	\$١٦.٥٥٠	\$١٦.٥٥٠	\$١٢.٧٠٠	
\$٠								
\$١٠.٠٠٠								
\$١٨٩.٢٢٥	\$١٨.٤٢٥	\$١٨.٤٢٥	\$١٨.٢٢٥	\$١٦.٦٥٠	\$١٦.٥٥٠	\$١٦.٥٥٠	\$١٢.٧٠٠	
\$٢٣٦.٨٨١	\$٢٧.٣٩٤	\$٢٤.٩٧٢	\$٢٢.٤٨٩	\$١٩.٢٣٤	\$١٧.٥٢٤	\$١٥.٩١٤	\$١٢.٤٧٠	
\$٠								
\$٤٠.٨٤٥	\$٣.٦٨٥	\$٣.٦٨٥	\$٣.٦٤٥	\$٣.٢٣٠	\$٣.٣١٠	\$٣.٣١٠	\$٢.٧٤٠	
\$٦.٦٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	
\$٣.٩٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	\$٣٠٠	
\$٣٦.٤٠٠	\$٢.٤٠٠	\$٢.٤٠٠	\$٢.٤٠٠	\$٢.٤٠٠	\$٢.٤٠٠	\$٢.٤٠٠	\$٢.٤٠٠	
\$٥.٢٨٠	\$٤٨٠	\$٤٨٠	\$٤٨٠	\$٤٨٠	\$٤٨٠	\$٤٨٠	\$٤٠٠	
\$٢.٩٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	
\$٢.٢٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	\$١٠٠	
\$١١.٠٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	
\$١٤.٨٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	\$٤٠٠	
\$٤.٠٠٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	\$٢٥٠	
\$٦.٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	
\$٢.٦٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	
\$٦٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	
\$٦٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	\$٥٠	
\$١٧.٩٢٣	\$١.٨٤٣	\$١.٨٤٣	\$١.٨٢٣	\$١.٦٦٥	\$١.٦٥٥	\$١.٦٥٥	\$١.٣٧٠	
\$٨٧٥	\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	\$٦٧	
\$٢.٦١١	\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	\$٢٧٨	
\$٣١.٠٠٠	\$٣.٥٠٠	\$٣.٥٠٠	\$٣.٥٠٠	\$٣.٠٠٠	\$٣.٠٠٠	\$٣.٠٠٠	\$٣.٥٠٠	
\$١٥.٠٠٠								
\$٦.٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	\$٥٠٠	
\$٧.٤٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	
\$٢.٩٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	\$٢٠٠	
\$٢١٣.٥٣٤	\$١٦.٠٠٣	\$١٦.٠٠٣	\$١٥.٩٤٣	\$١٤.٩٧٠	\$١٤.٩٤٠	\$١٤.٩٤٠	\$١٣.١٠٥	
\$٢٣.٣٤٧	\$١١.٣٩١	\$٨.٩٦٩	\$٦.٥٤٧	\$٤.٢٦٤	\$٢.٥٨٤	\$٩٧٤	\$٦٣٦-	

وضع السيولة النقدية يصبح إيجابياً بعد ٨ أشهر، ويتحسن جذرياً مع تحسّن المبيعات. ويُتوقع أن يبلغ معدل العائد الداخلي خلال السنة الأولى ١٤,٨٪ وهذا يتعدى متوسط معدل الفائدة ١١٪. كما أن سجوبات المالك مهمة جداً في هذا النموذج، ويمكن تعديلها بحسب مقتضيات وضع التدفق النقدي.



### توقعات الربح والخسارة

إن توقعات الربح والخسارة هي في صلب خطة العمل. وإذا لم تكن التوقعات جيدة، فهذا يعني أنه ربما عليك التخلي عن المشروع، وفي حال كانت جيدة، هذا مؤشر إيجابي لإمكانية نجاح المؤسسة. تعتمد هذه التوقعات إلى حد كبير على الأبحاث التي أجريت وعلى توقع المبيعات التي عُرضت مسبقاً.

### مثال عن توقع الربح والخسارة:

يُتوقع أن يحقق العمل ربحاً بقيمة \$١٤٠٠٠ تقريباً في السنة الأولى، لكن تجدر الإشارة إلى أنك ستبدأ بتحقيق هذه الأرباح منذ الشهر الرابع. ومعدل الفائدة للسنة الأولى يبلغ بشكل عام ٨٪، وهذه إشارة إيجابية كون السنة الأولى عادة هي الأكثر صعوبة.



Handwritten marks and symbols at the bottom left corner, including a small arrow pointing left, a vertical line, and some illegible scribbles.

## توقعات الربح والخسارة

الشهر ٦	الشهر ٥	الشهر ٤	الشهر ٣	الشهر ٢	الشهر ١	
						<b>العائدات</b>
\$13,700	\$13,700	\$13,500	\$11,300	\$11,100	\$11,100	المبيعات النقدية
						الحسابات المدينة
\$13,700	\$13,700	\$13,500	\$11,300	\$11,100	\$11,100	<b>المجموع</b>
						<b>التكاليف المتغيرة</b>
\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	الأجور (٥٠٪)
\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,000	\$1,500	\$500	سحوبات المالك
\$2,740	\$2,740	\$2,700	\$2,260	\$2,220	\$2,220	المواد الخام
\$6,240	\$6,240	\$6,200	\$5,260	\$4,720	\$3,720	<b>إجمالية التكاليف المتغيرة</b>
\$7,460	\$7,460	\$7,300	\$6,040	\$6,380	\$7,380	<b>الربح الإجمالي (المبيعات - التكاليف المتغيرة)</b>
٥٤	٥٤	٥٤	٥٣	٥٧	٦٦	<b>الربح الإجمالي (% من المبيعات)</b>
%٤٦	%٤٦	%٤٦	%٤٧	%٤٢	%٢٤	نسبة التكاليف المتغيرة للمبيعات
						<b>التكاليف الثابتة</b>
\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	رأس مال التجهيز
\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	مشتريات (أخرى)
\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	نفقات الرواتب (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)
\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	الأجور (٥٠٪)
\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	تجهيزات المكتب
\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	تصليحات وصيانة
\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	الدعاية
\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	السيارة، التوصيل، السفر
\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	المحاسبة والشؤون القانونية
\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	الإيجار
\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	الهاتف
\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	الانترنت
\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	التأمين
\$1,270	\$1,270	\$1,250	\$1,120	\$1,110	\$1,110	الضرائب
\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7	الفائدة
\$278	\$278	\$278	\$278	\$278	\$278	قسط القرض الرئيسي
\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	غيرها
\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	الطوارئ
\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	متفرقات
\$6,860	\$6,860	\$6,840	\$6,620	\$6,600	\$6,600	<b>إجمالي التكاليف الثابتة</b>
\$590	\$590	\$400	\$580-	\$220-	\$770	الربح الصافي
٤	٤	٣	٥-	٢-	٧	<b>الربح الصافي كنسبة من المبيعات</b>
12,607	12,607	12,609	12,390	11,492	9,934	عتبة الإرباحية
\$13,100	\$13,100	\$13,040	\$11,880	\$11,220	\$10,220	التكاليف الاجمالية
\$590	\$590	\$400	\$580-	\$220-	\$770	التدفق النقدي الصافي

المجموع	الشهر ١٢	الشهر ١١	الشهر ١٠	الشهر ٩	الشهر ٨	الشهر ٧
\$179.220	\$18.420	\$18.420	\$18.220	\$16.600	\$16.000	\$16.000
\$0						
\$179.220	\$18.420	\$18.420	\$18.220	\$16.600	\$16.000	\$16.000
\$12.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
\$21.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
\$20.840	\$2.680	\$2.680	\$2.640	\$2.220	\$2.210	\$2.210
\$80.040	\$8.380	\$8.380	\$8.340	\$7.030	\$7.010	\$7.010
\$99.180	\$10.040	\$10.040	\$9.880	\$9.120	\$9.040	\$9.040
00	04	04	04	00	00	00
	%٤٦	%٤٦	%٤٦	%٤٥	%٤٥	%٤٥
\$2.600	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$2.600	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$0.280	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480
\$12.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
\$2.400	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$1.200	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
\$6.000	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
\$4.800	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$2.000	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$6.000	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
\$2.400	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$600	\$00	\$00	\$00	\$00	\$00	\$00
\$600	\$00	\$00	\$00	\$00	\$00	\$00
\$17.922	\$1.842	\$1.842	\$1.822	\$1.660	\$1.600	\$1.600
\$808	\$67	\$67	\$67	\$67	\$67	\$67
\$2.222	\$278	\$278	\$278	\$278	\$278	\$278
\$6.000	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000	\$000
\$2.400	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$2.400	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
\$80.043	\$7.618	\$7.618	\$7.098	\$7.440	\$7.430	\$7.430
\$12.627	\$2.422	\$2.422	\$2.282	\$1.680	\$1.610	\$1.610
8	13	13	13	10	10	10
104.083	13.979	13.979	14.010	13.083	13.603	13.603
\$160.088	\$16.002	\$16.002	\$10.942	\$14.970	\$14.940	\$14.940
\$12.627	\$2.422	\$2.422	\$2.282	\$1.680	\$1.610	\$1.610

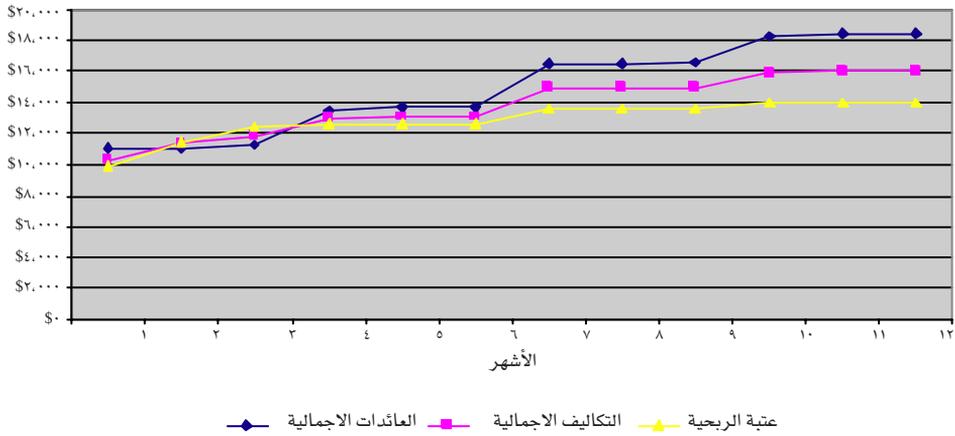
### تحليل عتبة الربحية

عتبة الربحية هي النقطة الفصل بين الربح والخسارة، وتتمثل في مرحلة العمل حين تساوي المبيعات كلفة المنتجات. البيع بما هو أقل من هذا الرقم، يعني أن المؤسسة تعاني خسارة، ولن تتمكن من الاستمرار.

#### مثال عن قسم تحليل عتبة الربحية :

كما هو مبين أعلاه، تُعطي عتبة الربحية شهرياً، أما عتبة الربحية السنوية فهي \$ ١٥٤٥٨٣.

### بيان عتبة الربحية الشهرية



يبين الرسم البياني أعلاه أنه باستثناء الثلاثة أشهر الأولى كانت المبيعات المتوقعة أعلى من عتبة الربحية. واستقرت عتبة الربحية نسبياً على ما هو دون \$١٤٠٠٠ مقابل الزيادة المتوقعة في المبيعات.

بسات ٨٠١٥٧١  
LIBAN 180157

## الميزانية العمومية

الميزانية العمومية هي إحدى أهم التقارير المالية التي تحتاجها أي مؤسسة لإدارة المال فيها. وهي تعرض العناصر القيمة التي تملكها الشركة (الأصول) إلى جانب ديونها (الخصوم). وعند طرح الخصوم من الأصول، تحصل على منفعة الرد.

### مثال عن حسابات الميزانية العمومية:

تُظهر أصول الشركة أنه بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ تمت ملاحظة تغيير إيجابي في ما يتعلق بأصول الشركة مقابل تراجع الخصوم.

### الميزانية العمومية ٢٠٠٨-٢٠٠٩

٢٠٠٩	٢٠٠٨		الأصول
<b>الأصول الحالية</b>			
\$ ١٠.٠٠٠	\$ -		التقدي في المصرف
-	-		حسابات مدينة
٣.٠٠٠	٥.٠٠٠		الجرد
-	-		التنفقات المسددة سلفاً
-	-		أصول حالية أخرى
\$ ١٣.٠٠٠	\$ ٥.٠٠٠		الأصول الحالية الأجمالية
<b>الأصول الثابتة</b>			
\$ ٣.٠٠٠	\$ ٣.٠٠٠		الألات والمعدات
٧.٥٠٠	٥.٠٠٠		الأثاث
-			تحسينات الإيجار
٧.٥٠٠	١٠.٠٠٠		الأرض والبناء

٢,٠٠٠		٢,٠٠٠		أصول ثابتة أخرى
(١,٦٠٠)		(٢,٠٠٠)		LESS الاستهلاك المتراكم على كافة الأصول الثابتة
\$ ١٨,٤٠٠		\$ ١٨,٠٠٠		الأصول الثابتة الإجمالية (الاستهلاك الصافي)
<b>أصول أخرى</b>				
\$ -		\$ ٥,٠٠٠		أصول غير ملموسة
-		-		إيداعات
٥,٠٠٠		-		شهرة المتجر
-		-		غيرها
\$ ٥,٠٠٠		\$ ٥,٠٠٠		الأصول الأخرى الإجمالية
\$ ٣٦,٤٠٠		\$ ٢٨,٠٠٠		الأصول الإجمالية
				الخصوم ومنفعة الرد
<b>الخصوم الحالية</b>				
\$ ٢,٠٠٠		\$ ٥,٠٠٠		الحسابات الواجبة الدفع
١,٤٤٠		٢,١٦٠		الفوائد الواجبة الدفع
-		-		الضرائب الواجبة الدفع
-		-		السندات القصيرة الأمد (المستحقة خلال ١٢ شهراً)
٤,٥٠٠		١٢,٢٥٠		الديون الحالية الطويلة الأمد
-		-		الخصوم الحالية الأخرى

\$ ٧.٩٤٠		\$ ١٩.٤١٠		الخصوم الحالية الإجمالية
<b>الديون الطويلة الأمد</b>				
\$ ٨.٦٥٠		\$ ١٢.٢٥٠		القروض المصرفية الواجبة الدفع
-		-		السندات الواجبة الدفع لأصحاب الأسهم
-		(١٢.٢٥٠)		LESS: الجزء القصير الأمد
-		-		ديون أخرى طويلة الأمد
\$ ٨.٦٥٠		\$ -		<b>الديون الطويلة الأمد الإجمالية</b>
\$ ١٦.٥٩٠		\$ ١٩.٤١٠		الخصوم الإجمالية
<b>منفعة الرد الخاصة بالمالكين</b>				
\$ ٣٥.٧٠٠		\$ ٣٥.٧٠٠		رأس المال المستثمر
-		-		المكاسب المُستبقاة - بدايةً
١٢.٠٠٠		-		المكاسب المُستبقاة - حالياً
\$ ٤٧.٧٠٠		\$ ٣٥.٧٠٠		<b>إجمالي منفعة الرد الخاصة بالمالكين</b>
\$ ٦٤.٢٩٠		\$ ٥٥.١١٠		<b>إجمالي الخصوم ومنفعة الرد</b>



## شكر خاص

الى الشريك

الى

الى محترف DECOPLAN

تصميم ورسوم: وليد فتوني

تنفيذ: علي بدرالدين

متابعة: إيمان بركة

والى جميع من ساهم في انجاح هذا المشروع

إعداد:

متابعة وإشراف: حسن صالحة

جميع الحقوق محفوظة لجمعية التنمية للإنسان والبيئة،  
يسمح بالإقتباس من الدليل شرط الاشارة الى المصدر وإرسال نسخة

الى صندوق بريد الجمعية

ص: ٨٨٤ صيدا

عدد الصفحات: ٦٨

الطبعة الأولى ٢٠١١

## جمعية التنمية للانسان والبيئة

ص.ب: ٨٨٤ صيدا

تلفاكس: ٥/٠٠٩٦١٧٧٢٧٠٠٤

بريد الكتروني: DPNA@DPNA-LB.ORG

موقع الكتروني: WWW.DPNA-LB.ORG

شارع رياض الصلح - خلف بنك الجمال - بناية البزري ط ١ ، صيدا، لبنان