



طهارة ابو عنزاله العالمة
Talal Abu-Ghazaleh Global

برامج ابتكار شركات المستقبل

الجزء الأول :

إنشاء الأعمال الصغيرة
والمتوسطة



برامج ابتكار شركات المستقبل

دراسة الجدوى المالية



في نهاية الجلسة نتوقع التالي



- التعرف على ماهية تكاليف المشروع الإستثمارية والتكاليف التشغيلية والفرق بينهما ، وكيفية إحتسابها ومعاملتها محاسبياً .
- التعرف على أهم مصادر التمويل للمشروعات ومعايير تقييم مصادر التمويل ، وكيفية إحتسابها .
- التعرف على ماهية الإيرادات التشغيلية والتكاليف التشغيلية للمشروع (التكاليف الثابته والتكاليف المتغيرة) وكيفية معاملتها محاسبياً خلال فترة زمنية مقدها سنة
- إكتساب المهارات الاساسية لإعداد دراسة الجدوى المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة .



منهجية التدريب



نماذج العمل



العصف الذهني



عرض
باوربوينت



النقاش
الجماعي



طرح الاسئلة
المباشرة

المحاور التدريبية



دراسة تكاليف المشروعات الصغيرة والمتوسطة



الجدوى التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة



الجدوى التشغيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة



تحليل الجدوى المالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

توقعات المشاركين



اكتب التوقعات
على ورق الحائط

الاختبار القبلي



دراسة تكاليف المشروعات الصغيرة والمتوسطة



دراسة تكاليف المشروع

من خلال البيانات والمعلومات التي تظهر في الدراسة الفنية يتم دراسة تكاليف المشروع وتجب دراسة التكاليف على سؤالين هما:

- ما هي التكاليف الإستثمارية اللازمة للمشروع .
- ما هي تكاليف إنتاج ذلك الحجم من المبيعات المتوقعة .



أولاً : التكاليف الإستثمارية

هي كافة التكاليف الإستثمارية للمشروع من مرحلة ظهور الفكرة مروراً بدراسة الجدوى الأولية والتفصيلية للمشروع وحتى بدأ التشغيل للمشروع وإطلاقه وتشمل هذه التكاليف:

- التكاليف الرأسمالية (أصول ثابتة + مصاريف التأسيس)
- رأس المال العامل (المخزون لدروة إنتاجية + النقدية السائلة + الذمم المدينة + الأصول المتداولة الأخرى)



التكاليف الرأسمالية

هي التكاليف التي تتضمن كافة الاصول الملموسة وغير الملموسة اللازمة لتشغيل المشروع خلال طوال عمره الإقتصادي وتتكون من :

- تكاليف الأصول الثابته : تكاليف الشراء والحصول على الأصول الثابته مثل تكلفة الآلات والمعدات وتركيبها ، تكلفة الأراضي والمباني وتجهزاتها المختلفة ، تكلفة الأثاث والأجهزة .. الخ

- تكاليف التأسيس وهي جميع التكاليف الخاصة بعملية التأسيس للمشروع مثل تكاليف دراسة الجدوى ، تكاليف التسجيل ، تكاليف الإستشاريين الإداريين والقانونيين والماليين ، تكاليف الإنتاج التجريبي، تدريب العاملين على تشغيل المشروع ، تكاليف التدشين والإطلاق للمشروع .. الخ



رأس المال العامل (الأصول المتداولة)

هي التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع لمدة دورة إنتاجية واحدة
وتتضمن :

- مخزون دورة إنتاجية واحدة: هو المخزون من المواد الخام اللازمة لدورة إنتاجية واحدة ، تكاليف الطاقة ، وقطع الغيار، والصيانة، ومواد التعبئة والتغليف، تكاليف النقل .. الخ
- النقدية : هي النقدية السائلة اللازمة لتغطية تكاليف مصاريف المشروع مثل الرواتب، والمصاريف الإدارية والتسويقية والمالية ، ومصاريف الإيجار لموقع المشروع .. الخ



يقوم المدرب بالتطبيق العملي
على نموذج دراسة الجدوى المالية
في نموذج الاكسل (التكاليف
الاستثمارية)

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



ثانياً : تكاليف التشغيل السنوية

هي كافة التكاليف التشغيلية لسنة نمطية واحدة ،
ويدخل في إطار هذه التكاليف ما يلي :

- التكاليف الثابتة : وهي التكاليف التي لا تتغير بتغير عدد وحدات الإنتاج مثل : إيجار المبنى ، مرتبات العاملين ، تكاليف الإهلاك ، المصاريف الإدارية والعمومية ، تكاليف أقساط التمويل



ثانياً : تكاليف التشغيل السنوية

هي كافة التكاليف التشغيلية لسنة نمطية واحدة ،
ويدخل في إطار هذه التكاليف ما يلي :

- التكاليف المتغيرة : وهي التكاليف التي تتغير بتغير عدد وحدات الإنتاج مثل : المواد الخام ، عمولات المبيعات والترويج ، مصاريف الطاقة والوقود ، مصاريف نقل البضائع .. الخ



ثانياً : تكاليف التشغيل السنوية

هي كافة التكاليف التشغيلية لسنة نمطية واحدة ،
ويدخل في إطار هذه التكاليف ما يلي :

- التكاليف المرتبطة بالنشاط ويمكن تجنبها لو تم إيقاف الإنتاج : مثل مرتبات المشرفين على عمليات الإنتاج



ثانياً : تكاليف التشغيل السنوية

هي كافة التكاليف التشغيلية لسنة نمطية واحدة ،
ويدخل في إطار هذه التكاليف ما يلي :

- التكاليف التي تستمر حتى لو توقف الإنتاج (يمكن تجنبها عند التصفية) : مثل مرتبات وأجور الحراسة



ثانياً : تكاليف التشغيل السنوية

هي كافة التكاليف التشغيلية لسنة نمطية واحدة ،
ويدخل في إطار هذه التكاليف ما يلي :

- التكاليف التي لا يمكن تجنبها حتى وإن تم تصفية المشروع وبيع الأصول : تكاليف استهلاك الآلات والمعدات (وبالأخص التي ليس لها قيمة سوقية)



ثانياً : تكاليف التشغيل السنوية

هي كافة التكاليف التشغيلية لسنة نمطية واحدة ،
ويدخل في إطار هذه التكاليف ما يلي :

- التكاليف التي لا تكون مرتبطة بالإنتاج وتخضع لتصرف الإدارة : مثل مصاريف الأبحاث والإعلان، مصاريف الإستشاريين والقانونيين .



ثانياً : تكاليف التشغيل السنوية

هي كافة التكاليف التشغيلية لسنة نمطية واحدة ،
ويدخل في إطار هذه التكاليف ما يلي :

• التكاليف النقدية : هي جميع التكاليف النقدية التي
تدفع للغير مثل : المرتبات والأجور ، الإيجارات
الخ..



ثانياً : تكاليف التشغيل السنوية

هي كافة التكاليف التشغيلية لسنة نمطية واحدة ،
ويدخل في إطار هذه التكاليف ما يلي :

• التكاليف الدفترية : هي جميع التكاليف التي لا
تتطلب إنفاقاً جارياً مثل : إهلاك الآلات والمعدات
وخلافه.



يقوم المدرب بالتطبيق العملي على
نموذج دراسة الجدوى المالية في
نموذج الاكسل (التكاليف التشغيلية)
مع التفريق بين ما هي التكاليف
التشغيلية النقدية ، والتكاليف
التشغيلية الدفترية)

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



الجدوى التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة



مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

في حال كانت الأموال المطلوبة لتمويل المشروع أقل من الأموال المتوفرة يلجأ ملاك المشاريع إلى مصادر التمويل الأخرى المختلفة وقبل ذلك يتم تحديد ما يلي :

- قائمة رأس المال

- الجدول الزمني المقترح لدفع رأس المال

- الجدول الزمني المقترح للحصول القرض او التمويل

- الجدول الزمني لسداد القرض او التمويل

- قائمة مصادر استخدامات رأس المال .



مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تختلف مصادر التمويل لتكاليف الإستثمار وذلك بحسب التالي :

- مصادر ذاتية نقدية : مثل الأموال المدخرة نقداً لمالك المشروع . ويمكن تسهيلها بسهولة مثل المدخرات النقدية ، الودائع .
- مصادر ذاتية عينية : مثل المباني والأراضي والذهب والسيارات وأي ممتلكات عينية يمكن أن تكون جزء من المشروع وتعود ملكيتها لمالك المشروع .



مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- تمويلات إسلامية : وهي تمويلات البنوك الإسلامية بنسبة مرابحة وعادة ما تكون بشكل عيني وليس نقدي.
- قروض تجارية : وهي القروض التي تمنحها البنوك التجارية بفائدة محددة وعادة ما تكون نقدية .



مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- أموال الشركاء : تقسيم المشروع إلى حصص ونسب موزعة على الشركاء .

- الإئتمان التجاري : مثل الحصول على المواد الخام لدورة إنتاجية واحدة من تجار الجملة والموردين أو المصنع حيث يتم منح مالك المشروع فترة سماح لسداد قيمة مواد ومستلزمات الإنتاج .



مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- القروض البيضاء : التسهيلات التي تمنحها بنوك ومؤسسات تمويل المشروعات في البلد .
- المنح العينية : التسهيلات التي تمنحها الدولة للشباب مثل الأراضي الاستثمارية ، حاضنات الأعمال ، الخدمات التدريبية لفريق المشروع .
- المنح النقدية : التسهيلات النقدية التي تمنحها المنظمات الدولية والمحلية وبنوك ومؤسسات وبرامج التمويل الاصغر والصغير



ما هي معايير دراسة أفضل مصادر التمويل

عند دراسة واحد أو أكثر من مصادر التمويل يجب التركيز على النقاط التالية :

- مبلغ الإستثمار بالعملة المحلية (وهي نفسها عملة البيع للسوق) .
- سيطرة وتحكم مالك المشروع على الأموال المتحصل عليها من أي مصدر من مصادر التمويل وتوجيهها في خدمة المشروع وفقاً للرؤية المخطط لها .



ما هي معايير دراسة أفضل مصادر التمويل

- نسبة المربحة في البنوك الإسلامية ، و نسبة فوائد الإقتراض في البنوك التجارية .
- طريقة إحتساب المربحة في البنوك الإسلامية ،
- نسبة الفائدة في البنوك التجارية .
- الضمانات المطلوبة .



ما هي معايير دراسة أفضل مصادر التمويل

• مدة التمويل أو القرض الممنوح

• فترة السماح الممنوحة لسداد أول قسط .

• التسهيلات التي تمنحها البنوك الإسلامية

• والتجارية ومؤسسات التمويل الاصغر .



ما هي معايير دراسة أفضل مصادر التمويل

- الخسارة المترتبة على تسييل الأموال (مثل كسر الودائع، بيع ذهب ، بيع أرض لمالك المشروع .. الخ)
- التكاليف الأخرى المترتبة : مصاريف المستشار المالي ، مصاريف عقود الشراكة القانونية .. الخ
- تكلفة الفرصة البديلة لإستثمار الأموال على المدى الطويل (من 2 - 5 سنوات) : مقارنة بين العوائد المالية للمشروع على المدى الطويل ، ومعدل الفائدة في السوق .



ما هي معايير دراسة أفضل مصادر التمويل

- أي عوائد مالية قد يخسرها صاحب المشروع جراء إستخدام أي أصل من الأصول مثل (المباني ، الأراضي .. الخ) مثل الإيجار المفقود حال تم استخدام أحد مباني أو أراضي مالك المشروع .

- المزيج الأمثل لمصادر تمويل المشروع ، فبعض المصادر تمنح المشروع ثقة المتعامل معهم مثل تعدد شركاء المشروع وإلتزامهم الشخصي نحو سداد أي مبالغ تجاه الغير مثل (البنوك ، التجار ، مزودي الخدمات .. الخ)



الجدوى التمويلية :

- في حال كانت الأموال المطلوبة لتمويل المشروع اقل من الأموال المتوفرة يتم اللجوء إلى واحد من مصادر التمويل، شريطة أن تكون العوائد المالية للمشروع قادرة على تسديد أقساط مصادر التمويل المختلفة .
- أما في حال كانت الأموال المطلوبة غير متوفرة فلا يتم الإستثمار في المشروع مهما كانت العوائد المالية المتوقعة للمشروع، إلا في حالة واحدة وهي أن يتم تمويل المشروع عبر منح مالية غير مستردة .



الجدوى التشغيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة



إيرادات المشروع التشغيلية :

- هي جميع الإيرادات التي يحققها النشاط (شهرياً ، سنوياً) ويتم إحتسابها من خلال معادلة (عدد الوحدات المباعة * سعر البيع)
 - ترتبط إيرادات المشروع بالطاقة الإنتاجية للمشروع وحجم الطلب
1. قد يكون حجم الطلب أكبر من الطاقة الإنتاجية للمشروع وفي هذه الحالة يفقد المشروع فرصة لتعظيم العوائد المالية ، وقد يدخل منافسين إلى السوق .
 2. الطاقة الإنتاجية للمشروع أكبر من حجم الطلب وقادرة على تغطية أي زيادة في الطلب وفي هذه الحالة يكون المشروع عامل حواجز تعيق المنافسين للدخول الى السوق .



يقوم المدرب بالتطبيق العملي على
نموذج دراسة الجدوى المالية : ورقة
الايرادات

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



تكاليف المشروع التشغيلية :

هي جميع التكاليف (الشهرية ، السنوية) اللازمة لإنتاج المبيعات المتوقعة وتتضمن التكاليف ما يلي:

أولاً : التكاليف الثابتة وهي التكاليف التي لا تتغير بتغير عدد وحدات الإنتاج مثل : المرتبات والاجور ، الإيجارات ، المصاريف الإدارية والمكتبية ، تكاليف المرافق والطاقة والصيانة ، تكاليف أقساط التمويلات ، مصاريف الإهلاك



يقوم المدرب بالتطبيق العملي على
نموذج دراسة الجدوى المالية :
التكاليف الثابتة .

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



تكاليف المشروع التشغيلية :

هي جميع التكاليف (الشهرية ، السنوية) اللازمة لإنتاج المبيعات المتوقعة وتتضمن التكاليف ما يلي:

ثانياً : التكاليف المتغيرة وهي التكاليف التي تتغير بتغير عدد وحدات الإنتاج مثل : المواد الخام ، مردودات المبيعات، الترويج ، عمولات المبيعات .



يقوم المدرب بالتطبيق العملي على
نموذج دراسة الجدوى المالية :
التكاليف المتغيرة .

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



صافي إيرادات المبيعات

صافي إيرادات المبيعات =

إجمالي عدد الوحدات المباعة - مردودات

المبيعات والترويج - عمولات المبيعات



هامش الربح الاجمالي

هامش الربح الإجمالي (مجمل الربح) =
صافي إيرادات المبيعات - تكاليف المواد الخام



هامش الربح الصافي قبل الضرائب

هامش الربح الصافي قبل الضرائب =

هامش الربح الإجمالي - المرتبات والاجور -

الإيجارات - المصاريف الإدارية - مصاريف

إهلاك الاصول - قسط القرض او التمويل



هامش الربح الصافي بعد الضرائب

هامش الربح الصافي بعد الضرائب =

هامش الربح الصافي قبل الضرائب - (هامش الربح
الصافي قبل الضرائب X % ضريبة الدخل)

هناك إعفاءات ضريبية للمشاريع الناشئة تصل إلى
خمس سنوات وتختلف من بلد إلى آخر .



يقوم المدرب بالتطبيق العملي على
نموذج دراسة الجدوى المالية : قائمة
الارباح والخسائر

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



تحليل الجدوى المالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة



تحليل نقطة التعادل

نقطة التعادل :

- هي النقطة التي تتساوى فيها إيرادات المشروع التشغيلية مع إجمالي التكاليف التشغيلية (التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة)
- إجمالي عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة اللازمة لتغطية التكاليف التشغيلية (التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة)



يقوم المدرب بالتطبيق العملي على
نموذج دراسة الجدوى المالية مثال
نقطة التعادل .

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



تحليل نقطة التعادل

مؤشر يساعد في التعرف على مدى مرونة المشروع ، حيث يتم معرفة أقل مستوى إنتاجي و/أو مستويات المبيعات التي يمكن للمشروع أن يستمر في السوق دون أن يقرر وقف الانتاج أو الخروج من السوق .



فترة الإسترداد (المعيار الزمني)

هي الفترة الزمنية اللازمة لإسترجاع تكلفة
الإستثمار المنفق ، ويمكننا إحتساب ذلك من خلال
المعادلة التالية:

فترة الإسترداد = تكلفة الاستثمار ÷ صافي
التدفق النقدي السنوي



يقوم المدرب بالتطبيق العملي على
نموذج دراسة الجدوى المالية مثال
فترة الاسترداد

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



تحليل فترة الإسترداد (المعيار الزمني)

يعاب على تحليل فترة الاسترداد ما يلي:

- إهمال القيمة الزمنية للنقود .
- إهمال للعمر الافتراضي للمشروع وما يتحقق من مكاسب نقدية في فترة الاسترداد .



تحليل فترة الإسترداد (المعيار الزمني)

للتوضيح :

- العمر الإفتراضي للمشروع هي قدرة المشروع على الإستمرار بالإنتاج بغض النظر عن العوائد النقدية المحققة .
- العمر الاقتصادي للمشروع هي قدرة المشروع على الإستمرار بالإنتاج وتحقيق عوائد مالية



المعدل المتوسط للعائد (المعيار المحاسبي أو المالي)

المعدل المتوسط للعائد =

متوسط صافي الربح المحاسبي السنوي بعد
خضم الإستهلاك والضرائب ÷ تكلفة الاستثمار .



يقوم المدرب بالتطبيق العملي على
نموذج دراسة الجدوى المالية مثال
المعدل المتوسط للعائد

تطبيق عمل على مشروع جاهز
بداخل القاعة .

تطبيق عملي



تحليل المعدل المتوسط للعائد (المعيار المحاسبي أو المالي)

يعاب على تحليل المعدل المتوسط للعائد ما يلي :

- تجاهل القيمة الزمنية للنقود والتضخم
- تجاهل العمر الافتراضي للمشروع
- يقوم هذا المعيار على الأساس الدفترى وليس على أساس التدفقات النقدية
- تحميل المشروع ببعض عناصر التكاليف التي لا يعتبر مسئولاً عنها



مشاريع التخرج للمشاركين



مشاريع التخرج للمشاركين

- يطلب المدرب من المشاركين القيام بإعداد مشاريع التخرج (وهي عبارة عن دراسة جدوى مالية لمشروع ما)
- يقوم المدرب بإستلام دراسة الجدوى المالية من المشاركين ، ويعمل على الإطلاع عليها .
- يقوم المدرب بعمل جلسات فردية مع كل مشارك لتقديم التغذية الراجعة حول دراسة الجدوى المالية
- يتم تحليل نتائج دراسة الجدوى المالية وتحديد قرار الإستثمار من عدمه مع بيان الأسباب بحسب المؤشرات

المالية



مشاريع التخرج للمشاركين

- من خلال مشروع التخرج المقدم من قبل المشاركين يقوم المدرب بتقييم مدى استيعاب المشاركين لإعداد دراسة الجدوى المالية للمشروع وفقاً للمفاهيم المالية والمحاسبية ونموذج دراسة الجدوى.
- يعطى للمشاركين النصائح والإرشادات اللازمة لتحسين دراسة الجدوى المالية للمشروع محل الدراسة .

