

مذكرة المتدرب التفصيلية: دورة تنمية الموارد المالية واستمرارية الشركات

مقدمة البرنامج

مرحباً بك في رحلة تعليمية شاملة ستغير نظرتك إلى إدارة الأموال في عالم ريادة الأعمال. تم تصميم هذه المذكرة لتكون دليلك الكامل نحو فهم عميق للإدارة المالية واستراتيجيات التمويل التي تحتاجها لضمان نمو واستمرارية شركتك الناشئة.

الهدف العام: تمكينك من الإلمام بالأساسيات المالية والإدارية التي تضمن استدامة المنشآت، من خلال فهم القوائم المالية واستراتيجيات التمويل، والنماذج المالية، ومتطلبات الامتثال الضريبي، بما يعزز من قدرة المنشأة على النمو والتوسع في بيئة أعمال تنافسية.

الوحدة الأولى: الأساسيات المالية وتحليل القوائم المالية

المقدمة

تخيل أنك تقود سيارة بدون لوحة عدادات. لن تعرف سرعتك، ولا كمية الوقود المتبقية، ولا حرارة المحرك. هذا بالضبط ما يحدث عندما تدير شركة دون فهم قوائمها المالية. القوائم المالية هي لوحة العدادات التي تخبرك بصحة شركتك المالية وتساعدك على اتخاذ قرارات مستنيرة.

لماذا تحتاج إلى فهم القوائم المالية؟

القوائم المالية ليست مجرد أرقام جافة يطلبها المحاسب أو المستثمر. إنها أدوات حيوية تساعدك على الإجابة عن أسئلة مثل: هل شركتي تحقق أرباحاً؟ هل لدي سيولة كافية لدفع الرواتب الشهر القادم؟ هل أستثمر أموالاً بحكمة؟ ما هي قيمة شركتي الحقيقية؟

القوائم المالية الأساسية الثلاث

1. قائمة الدخل (Income Statement / Profit & Loss Statement)

قائمة الدخل تجيب على السؤال الأهم: **هل شركتي رابحة أم خاسرة؟** تعرض هذه القائمة الإيرادات والمصروفات خلال فترة زمنية محددة (شهر، ربع سنة، سنة).

المكونات الأساسية

هي إجمالي الأموال التي حصلت عليها الشركة من بيع منتجاتها أو خدماتها. على سبيل المثال، إذا: **(Revenue) الإيرادات** كنت تدير متجرأ إلكترونيأ وبعث منتجات بقيمة 500,000 ريال خلال السنة، فهذا هو إيرادك.

هي التكاليف المباشرة لإنتاج أو شراء المنتجات التي بعثها: **(Cost of Goods Sold - COGS) تكلفة البضاعة المباعة**. في مثال المتجر الإلكتروني، إذا كانت تكلفة شراء المنتجات من الموردين 300,000 ريال، فهذه هي تكلفة البضاعة المباعة.

= الفرق بين الإيرادات وتكلفة البضاعة المباعة. في مثالنا: 500,000 - 300,000 = **(Gross Profit) إجمالي الربح** 200,000 ريال.

تشمل الرواتب، الإيجار، التسويق، المرافق، وغيرها من المصروفات: **(Operating Expenses) المصروفات التشغيلية**. للالزمة لإدارة العمل. لنفترض أن مصروفاتك التشغيلية 120,000 ريال سنوياً.

- إجمالي الربح ناقص المصروفات التشغيلية في مثالنا: **(Operating Profit/EBIT): 200,000** الربح التشغيلي
ريال $120,000 = 80,000$

الربح النهائي بعد خصم جميع المصروفات بما فيها الفوائد والضرائب: **(Net Profit) صافي الربح**

مثال عملي كامل:

المبلغ (ريال)	البند
500,000	الإيرادات
(300,000)	تكلفة البضاعة المباعة (-)
200,000	إجمالي الربح
(40,000)	مصروفات التسويق (-)
(60,000)	الرواتب والأجور (-)
(20,000)	الإيجار والمرافق (-)
80,000	الربح التشغيلي
(5,000)	الفوائد على القروض (-)
(15,000)	الضرائب (-)
60,000	صافي الربح

÷ **التحليل:** هذه الشركة حققت هامش ربح إجمالي 40% $200,000 \div 500,000$ ، وهامش ربح صافي 12% $60,000$ ، وهي نسب جيدة للشركات الناشئة في مجال التجارة الإلكترونية، (500,000)

2. الميزانية العمومية (Balance Sheet)

الميزانية العمومية تجيب على السؤال: **ما الذي تملكه الشركة وما الذي تدين به؟** إنها صورة فوتوغرافية للمركز المالي للشركة في لحظة زمنية محددة

المعادلة الأساسية: الأصول = الخصوم + حقوق الملكية

كل ما تملكه الشركة من موارد لها قيمة اقتصادية: **(Assets) الأصول**

• يمكن تحويلها إلى نقد خلال سنة، مثل النقد في البنك، المخزون، الذمم المدينة: **(Current Assets) الأصول المتداولة** (الأموال المستحقة من العملاء)

• أصول طويلة الأجل مثل المباني، المعدات، الأثاث، السيارات: **(Fixed Assets) الأصول الثابتة**

التزامات الشركة والديون المستحقة عليها: **(Liabilities) الخصوم**

• ديون قصيرة الأجل تستحق خلال سنة، مثل الذمم الدائنة (الأموال): **(Current Liabilities) الخصوم المتداولة** المستحقة للموردين (، القروض قصيرة الأجل)

• ديون تستحق بعد أكثر من سنة، مثل القروض البنكية طويلة: **(Long-term Liabilities) الخصوم طويلة الأجل**

حصة المالكين في الشركة، وتساوي الأصول ناقص الخصوم: **(Equity) حقوق الملكية**

مثال عملي:

المبلغ (ريال)	الخصوم وحقوق الملكية	المبلغ (ريال)	الأصول
---------------	----------------------	---------------	--------

الأصول المتداولة:		الخصوم المتداولة:	
النقد والبنوك	80,000	الذمم الدائنة	50,000
الذمم المدينة	60,000	قروض قصيرة الأجل	30,000
المخزون	70,000	إجمالي الخصوم المتداولة	80,000
إجمالي الأصول المتداولة	210,000		
الأصول الثابتة:		الخصوم طويلة الأجل:	
معدات وأجهزة	100,000	قروض طويلة الأجل	100,000
أثاث ومفروشات	20,000	إجمالي الخصوم طويلة الأجل	100,000
الاستهلاك المتراكم (-)	(30,000)		
صافي الأصول الثابتة	90,000	إجمالي الخصوم	180,000

حقوق الملكية:

رأس المال	100,000
الأرباح المحتجزة	20,000
إجمالي حقوق الملكية	120,000
إجمالي الخصوم وحقوق الملكية	300,000
إجمالي الأصول	300,000

التحليل: هذه الشركة لديها أصول بقيمة 300,000 ريال، منها 210,000 ريال أصول متداولة (سيولة جيدة). (الديون تشكل من إجمالي الأصول) 180,000 ÷ 300,000 = 60%، وهي نسبة مقبولة لكن يجب مراقبتها 60%

3. قائمة التدفقات النقدية (Cash Flow Statement)

هذه القائمة تجيب على السؤال الأهم للشركات الناشئة: هل لدي نقد كافٍ لمواصلة العمل؟ يمكن أن تكون الشركة رابحة على الورق لكنها تفشل بسبب نقص السيولة النقدية

الأقسام الثلاثة:

النقد الناتج من العمليات اليومية للشركة (المبيعات) (Operating Activities) التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (المشتریات، الرواتب)

النقد المستخدم في شراء أو بيع الأصول طويلة (Investing Activities) التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية (الأجل) (معدات، استثمارات)

النقد من القروض أو الاستثمارات أو المستخدم في (Financing Activities) التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية (سداد الديون)

مثال عملي:

المبلغ (ريال) البند

التدفقات من الأنشطة التشغيلية:

صافي الربح	60,000
الاستهلاك (+)	10,000
الزيادة في الذمم المدينة (-)	(20,000)
الزيادة في الذمم الدائنة (+)	15,000
الزيادة في المخزون (-)	(10,000)
صافي التدفق من العمليات التشغيلية	55,000

التدفقات من الأنشطة الاستثمارية:

شراء معدات جديدة (-)	(40,000)
صافي التدفق من الأنشطة الاستثمارية	(40,000)

التدفقات من الأنشطة التمويلية:

قرض بنكي جديد (+)	50,000
سداد أقساط قروض (-)	(15,000)
صافي التدفق من الأنشطة التمويلية	35,000

صافي الزيادة في النقد	50,000
النقد في بداية الفترة (+)	30,000
النقد في نهاية الفترة	80,000

التحليل: رغم أن صافي الربح 60,000 ريال، إلا أن الزيادة الفعلية في النقد 50,000 ريال فقط. السبب هو الاستثمار في المخزون والذمم المدينة وشراء معدات. لكن الشركة في وضع جيد لأنها حصلت على تمويل إضافي.

النسب المالية الأساسية

النسب المالية هي أدوات تحليلية تساعدك على فهم أعمق لأداء شركتك ومقارنتها بالمنافسين.

نسب السيولة (Liquidity Ratios)

تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة = النسبة الجارية (Current Ratio)

في مثالنا السابق: $210,000 \div 80,000 = 2.63$

التفسير: لكل ريال من الديون قصيرة الأجل، لدى الشركة 2.63 ريال من الأصول السائلة. النسبة المثالية بين 1.5 و 3

(الأصول المتداولة - المخزون) ÷ الخصوم المتداولة = نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio)

في مثالنا: $210,000 - 70,000 \div 80,000 = 1.75$

التفسير: حتى بدون بيع المخزون، لدى الشركة سيولة كافية. النسبة المثالية أكبر من 1

نسب الربحية (Profitability Ratios)

هامش الربح الإجمالي (إجمالي الربح ÷ الإيرادات × 100)

(% في مثالنا): $200,000 \div 500,000 \times 100 = 40$

هامش الربح الصافي (صافي الربح ÷ الإيرادات × 100)

(% في مثالنا): $60,000 \div 500,000 \times 100 = 12$

(صافي الربح ÷ إجمالي الأصول × 100) = (ROA) العائد على الأصول

(% في مثالنا): $60,000 \div 300,000 \times 100 = 20$

(صافي الربح ÷ حقوق الملكية × 100) = (ROE) العائد على حقوق الملكية

(% في مثالنا): $60,000 \div 120,000 \times 100 = 50$

التفسير: لكل ريال استثمره المالكون، حققت الشركة عائداً 50%، وهو عائد ممتاز

تمرين عملي: تحليل قوائم مالية

السيناريو: شركة "تقنية المستقبل" ناشئة في مجال تطوير التطبيقات. إليك بياناتها المالية للسنة الأولى

- إيرادات من بيع التطبيقات: 800,000 ريال
- تكلفة التطوير والحواد: 200,000 ريال
- رواتب الموظفين: 350,000 ريال
- مصروفات التسويق: 150,000 ريال
- إيجار المكتب والمرافق: 50,000 ريال
- ضرائب: 10,000 ريال

المطلوب:

1. احسب إجمالي الربح
2. احسب الربح التشغيلي
3. احسب صافي الربح
4. احسب هامش الربح الصافي
5. هل توصي باستمرار هذا المشروع؟ لماذا؟

الحل:

1. إجمالي الربح = $800,000 - 200,000 = 600,000$ ريال
2. الربح التشغيلي = $600,000 - 350,000 - 150,000 = 50,000$ ريال
3. صافي الربح = $50,000 - 10,000 = 40,000$ ريال
4. (% هامش الربح الصافي) = $40,000 \div 800,000 \times 100 = 5$
5. التوصية: الشركة رابحة لكن هامش الربح منخفض (5%). يجب العمل على تقليل التكاليف التشغيلية خاصة الرواتب والتسويق، أو زيادة الإيرادات.

Starting a business? Understanding financial management is crucial for success. These pillars will guide you in establishing a strong financial foundation.

Assess Financial Health

Cut costs, pay down high-interest debt, build emergency fund.

Invest Wisely

Use savings, grants, or support from friends/family.

Keep Day Job

Ensure steady income and reduce risk.



7 Pillars of Effective Finance Management for Startups

Compare Funding

Understand your choices and align with goals.

Preserve Cash

Avoid high-risk investments that could erode trust.

Ensure Liquidity

Keep cash accessible for quick pivots or emergencies.

Reduce Risk

Use separate accounts, check for FDIC limits, analyze institution risk.

الوحدة الثانية: استراتيجيات وأدوات التمويل للشركات الناشئة

مقدمة: لماذا تحتاج الشركات الناشئة إلى التمويل؟

الشركات الناشئة تحتاج إلى المال لأسباب متعددة: تطوير المنتج، التسويق، توظيف الكفاءات، التوسع الجغرافي، وتغطية المصروفات التشغيلية قبل تحقيق الإيرادات. فهم مصادر التمويل المختلفة واختيار الأنسب منها قد يكون الفرق بين النجاح والفشل.

مراحل تمويل الشركات الناشئة

في هذه المرحلة، يعتمد المؤسسون على مدخراتهم الشخصية أو الأموال من الأصدقاء والعائلة. هذه المرحلة تتميز بالسيطرة الكاملة على القرارات لكنها محدودة بالموارد المتاحة.

مزايا التمويل الذاتي

- احتفاظ المؤسسين بملكية كاملة للشركة
- مرونة كاملة في اتخاذ القرارات
- عدم وجود ضغوط من المستثمرين
- تعلم الانضباط المالي منذ البداية

عيوب التمويل الذاتي

- محدودية الموارد المالية
- بطء النمو مقارنة بالمنافسين الممولين
- مخاطرة شخصية عالية على المؤسسين
- صعوبة التوسع السريع

(منصة التسويق عبر البريد الإلكتروني) بدأت بالتمويل الذاتي عام 2001 ولم تحصل على **Mailchimp** مثال واقعي: شركة نجاح التمويل أي تمويل خارجي. نمت ببطء لكن بثبات، وفي 2021 تم الاستحواذ عليها بمبلغ 12 مليار دولار. هذا مثال على الذاتي رغم أنه نادر.

(Angel Investors) المرحلة الثانية: المستثمرون الملائكيون

المستثمرون الملائكيون هم أفراد أثرياء يستثمرون أموالهم الخاصة في الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة، عادة مقابل حصة %10 و %25 ملكية تتراوح بين 10 و 25

حجم الاستثمار: عادة بين 25,000 دولار و 500,000 دولار (100,000 - 2,000,000 ريال)

ما الذي يبحث عنه المستثمر الملائكي؟

- فريق مؤسسين قوي ومتكامل
- فكرة مبتكرة تحل مشكلة حقيقية
- سوق كبير وقابل للنمو
- نموذج عمل واضح
- (10x-30x) إمكانية تحقيق عوائد عالية

Jeddah و **Riyadh Angels** مثال واقع عربي: في السعودية، هناك العديد من شبكات المستثمرين الملائكيين مثل التي تستثمر في الشركات الناشئة المحلية بمبالغ تتراوح بين 100,000 و 1,000,000 ريال **Angels**

شركات رأس المال الجريء هي صناديق استثمارية متخصصة في الاستثمار في الشركات الناشئة ذات النمو المرتفع. تستثمر بمبالغ أكبر من المستثمرين الملائكيين، عادة بين مليون و 50 مليون دولار

جولات التمويل

الغرض الأساسي	حجم التمويل النموذجي	المرحلة	الجولة
(MVP) تطوير النموذج الأولي	50K - 250K USD	الفكرة والنموذج الأولي	Pre-Seed
(PMF) إثبات ملاءمة المنتج للسوق	250K - 2M USD	المنتج الأولي والعملاء الأوائل	Seed
توسيع الفريق وزيادة قاعدة العملاء	2M - 15M USD	النمو المبكر	Series A
التوسع الجغرافي وزيادة حصة السوق	15M - 50M USD	التوسع	Series B
الاستحواذ على منافسين والتوسع العالمي	50M+ USD	النمو المتسارع والعالمية	وما بعدها Series C

(Careem) دراسة حالة: كريم

كريم هي شركة نقل ركاب تأسست في دبي عام 2012 على يد مدثر شيخة و ماغنوس أولسون، وهما مستشاران سابقان في شركة ماكنزي. بدأت كريم كخدمة حجز سيارات فاخرة ثم تحولت إلى منافس قوي لأوبر في منطقة الشرق الأوسط

رحلة التمويل

- STC Ventures جولة تمويل أولية بقيمة 1.7 مليون دولار من: 2013
- بقيمة 10 ملايين دولار Series B جولة: 2015
- بقيمة 60 مليون دولار بقيادة الوليد بن طلال Series C جولة: 2016
- بقيمة 150 مليون دولار Series D جولة: 2017
- بقيمة 200 مليون دولار، وصلت فيها قيمة الشركة إلى 2 مليار دولار (أول يونيكورن عربي) Series E جولة: 2018
- استحوذت أوبر على كريم بمبلغ 3.1 مليار دولار: 2019

الدروس المستفادة:

- فهم السوق المحلي كان ميزة تنافسية (دعم اللغة العربية، الدفع النقدي، فهم الثقافة المحلية)
- النمو السريع يتطلب تمويلاً ضخماً ومستمرًا
- المنافسة مع شركات عالمية تتطلب استراتيجية تمويل قوية
- مهم جداً (Exit) التوقيت المناسب للخروج

المرحلة الرابعة: مصادر تمويل أخرى

القروض البنكية:

مناسبة للشركات التي لديها تدفقات نقدية مستقرة و ضمانات. الميزة أنك لا تتنازل عن ملكية، لكن العيب هو الفوائد والالتزام بسداد أقساط شهرية

(Crowdfunding) التمويل الجماعي:

مناسب للمنتجات. Indiegogo أو Kickstarter جمع مبالغ صغيرة من عدد كبير من الأشخاص عبر منصات مثل الاستهلاكية المبتكرة.

:المنح والمسابقات

Monsha'at و Badir العديد من الحكومات والمنظمات تقدم منحاً ودعمًا للشركات الناشئة في السعودية، هناك برامج مثل التي تدعم رواد الأعمال.

:التمويل الحكومي

في دول الخليج، هناك صناديق حكومية مثل **صندوق المنشآت الصغيرة والمتوسطة** في السعودية الذي يقدم قروضاً ميسرة وكفالات للشركات الناشئة.



كيف تختار مصدر التمويل المناسب؟

:اختيار مصدر التمويل يعتمد على عدة عوامل

العامل	التمويل الذاتي	المستثمر الملائكي	رأس المال الجريء	القروض البنكية
مرحلة الشركة	فكرة/بداية	منتج أولي	نمو مبكر/توسع	شركة مستقرة
المبلغ المطلوب	صغير جداً	صغير-متوسط	كبير جداً	متوسط
التنازل عن الملكية	لا	نعم	نعم	لا
سرعة الحصول على المال	فورية	أسابيع-أشهر	أشهر-سنة	أسابيع-أشهر
المخاطرة الشخصية	عالية جداً	متوسطة	منخفضة	عالية

تمرين عملي: اختيار مصدر التمويل

السيناريو: أنت مؤسس شركة ناشئة في مجال توصيل الطعام الصحي. لديك تطبيق جاهز و 500 عميل نشط في مدينة واحدة. تحقق إيرادات شهرية 50,000 ريال لكن مصروفاتك 60,000 ريال. تريد التوسع إلى 3 مدن أخرى وتحتاج 2 مليون ريال.

المطلوب: ما هو مصدر التمويل الأنسب؟ ولماذا؟

:الحل المقترح

:هو الخيار الأنسب للأسباب التالية (Seed Round) رأس المال الجريء

- (مبدئي Product-Market Fit) لديك منتج يعمل
- لديك قاعدة عملاء تثبت الطلب
- المبلغ المطلوب (2 مليون ريال) كبير نسبياً
- القروض البنكية غير مناسبة لأن الشركة خاسرة حالياً
- التمويل الذاتي غير كافٍ للتوسع السريع
- المستثمرون الملائكيون قد لا يملكون هذا المبلغ

يجب أن تستهدف صناديق رأس مال جريء متخصصة في قطاع التقنية أو الأغذية في منطقة الخليج

الوحدة الثالثة: بناء النماذج المالية وتطبيقاتها العملية

ما هو النموذج المالي؟

للتنبؤ بالأداء المالي المستقبلي للشركة (Excel أو Google Sheets) النموذج المالي هو أداة تخطيط تستخدم جداول بيانات. إنه يترجم استراتيجيات العمل إلى أرقام ويساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات.

لماذا تحتاج إلى نموذج مالي؟

للتخطيط: كم تحتاج من المال؟ متى ستحقق التعادل؟ متى ستصبح رابحاً؟

لجذب المستثمرين: المستثمرون يريدون رؤية توقعاتك المالية لـ 3-5 سنوات قادمة.

لاتخاذ القرارات: هل يجب أن أوظف موظفاً جديداً؟ هل أستثمر في التسويق أم في تطوير المنتج؟

لتحليل السيناريوهات: ماذا يحدث إذا انخفضت المبيعات 20%؟ أو إذا زادت تكلفة اكتساب العميل؟

مكونات النموذج المالي الأساسي

1. الافتراضات (Assumptions)

هذه هي المتغيرات الأساسية التي يبني عليها النموذج. يجب أن تكون واقعية ومبنية على بيانات.

أمثلة على الافتراضات

- عدد العملاء الجدد شهرياً
- متوسط قيمة الطلب
- معدل النمو الشهري
- (CAC) تكلفة اكتساب العميل
- (LTV) القيمة الدائمة للعميل
- (Retention Rate) معدل الاحتفاظ بالعملاء

2. توقعات الإيرادات (Revenue Projections)

(برمجيات كخدمة) SaaS مثال عملي: شركة

لنفترض أنك تدير شركة تقدم برنامجاً حاسوبياً سحابياً بنظام الاشتراك الشهري.

الافتراضات

- سعر الاشتراك الشهري: 200 ريال
- عدد العملاء في بداية السنة: 100
- معدل نمو العملاء الجدد: 10% شهرياً
- شهرياً 5% (Churn Rate) معدل إلغاء الاشتراك

حساب الإيرادات للشهر الأول

- العملاء في بداية الشهر: 100
- عملاء جدد: $100 \times 10\% = 10$
- عملاء ألغوا: $100 \times 5\% = 5$

- العملاء في نهاية الشهر: $100 + 10 - 5 = 105$
- الإيرادات: $105 \times 200 = 21,000$ ريال

جدول توقعات الإيرادات لـ 12 شهراً

الشهر	عملاء البداية	عملاء جدد	عملاء ألغوا	عملاء النهاية	الإيرادات (ريال)
1	100	10	5	105	21,000
2	105	11	5	111	22,200
3	111	11	6	116	23,200
4	116	12	6	122	24,400
5	122	12	6	128	25,600
6	128	13	6	135	27,000
7	135	14	7	142	28,400
8	142	14	7	149	29,800
9	149	15	7	157	31,400
10	157	16	8	165	33,000
11	165	17	8	174	34,800
12	174	17	9	182	36,400
المجموع السنوي					337,200

3. توقعات المصروفات (Expense Projections)

لا تتغير بتغير حجم المبيعات (الإيجار، الرواتب الإدارية، الاشتراكات): **(Fixed Costs) المصروفات الثابتة**

تتغير بتغير حجم المبيعات (تكلفة الخوادم، عمولات المبيعات، تكلفة اكتساب (Variable Costs) المصروفات المتغيرة (العميل).

SaaS مثال مصروفات شركة

بند المصروف	النوع	المبلغ الشهري (ريال)
رواتب الفريق التقني	ثابت	40,000
رواتب فريق المبيعات	ثابت	25,000
إيجار المكتب	ثابت	10,000
تكلفة الخوادم والاستضافة	متغير	3,000
التسويق الرقمي	متغير	15,000
مصروفات إدارية أخرى	ثابت	5,000
المجموع الشهري		98,000

4. قائمة الدخل المتوقعة (Pro Forma Income Statement)

باستخدام توقعات الإيرادات والمصروفات، يمكننا بناء قائمة دخل متوقعة

البند	السنة الأولى (ريال)	السنة الثانية (ريال)	السنة الثالثة (ريال)
الإيرادات	337,200	600,000	1,200,000
تكلفة الخدمة (-)	(36,000)	(60,000)	(100,000)
إجمالي الربح	301,200	540,000	1,100,000
مصروفات التسويق (-)	(180,000)	(240,000)	(360,000)
الرواتب (-)	(780,000)	(900,000)	(1,200,000)
مصروفات أخرى (-)	(180,000)	(200,000)	(250,000)
الربح التشغيلي	(838,800)	(800,000)	(710,000)

ملاحظة: هذا طبيعي للشركات الناشئة! الخسائر في السنوات الأولى متوقعة لأنك تستثمر في النمو.

5. نقطة التعادل (Break-Even Point)

نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع المصروفات (لا ربح ولا خسارة).

معادلة نقطة التعادل:

نقطة التعادل (بالوحدات) = (المصروفات الثابتة) ÷ (سعر البيع - التكلفة المتغيرة للوحدة)

مثال: مطعم يبيع وجبات بسعر 50 ريال. التكلفة المتغيرة للوجبة 20 ريال. المصروفات الثابتة الشهرية 90,000 ريال.

نقطة التعادل = $90,000 \div (50 - 20) = 3000$ وجبة شهرياً

التفسير: يجب أن يبيع المطعم 3,000 وجبة شهرياً (100 وجبة يومياً) ليغطي تكاليفه.

(Sensitivity Analysis) تحليل الحساسية

تحليل الحساسية يساعدك على فهم كيف تؤثر التغيرات في الافتراضات على النتائج المالية.

إذا تغيرت المتغيرات التالية؟ **SaaS** مثال: ماذا يحدث لأرباح شركة

السيناريو	الإيرادات السنوية	صافي الربح/الخسارة
الحالة الأساسية	337,200	(838,800)
زيادة السعر 20% (ريال 240)	404,640	(771,360)
%تقليل معدل الإلغاء إلى 3	380,000	(796,000)
%زيادة معدل النمو إلى 15	450,000	(726,000)
السيناريو الأفضل (كل ما سبق)	600,000	(576,000)

الدرس المستفاد: زيادة السعر لها تأثير كبير على الإيرادات. تقليل معدل الإلغاء مهم جداً. يجب العمل على كل هذه الجوانب معاً.

تمرين عملي: بناء نموذج مالي مبسط

السيناريو: أنت تخطط لفتح صالة رياضية صغيرة. إليك البيانات:

- سعر الاشتراك الشهري: 300 ريال
- السعة القصوى: 200 عضو
- تبدأ بـ 50 عضواً

- تتوقع إضافة 10 أعضاء جدد شهرياً
- معدل إلغاء الاشتراك: 5% شهرياً
- إيجار شهري: 20,000 ريال
- رواتب المدربين: 15,000 ريال شهرياً
- مرافق وصيانة: 5,000 ريال شهرياً

المطلوب:

1. احسب الإيرادات المتوقعة للأشهر الستة الأولى
2. احسب المصروفات الشهرية
3. احسب صافي الربح/الخسارة الشهري
4. في أي شهر ستصل إلى نقطة التعادل؟

الحل: (يترك للمتدرب كتمرين عملي في الورشة)

الوحدة الرابعة: الامتثال الضريبي وإدارة المخاطر لضمان الاستدامة

مقدمة: لماذا الامتثال الضريبي مهم؟

الامتثال الضريبي ليس مجرد التزام قانوني، بل هو جزء أساسي من الحوكمة الرشيدة للشركات. الشركات التي لا تلتزم بالقوانين الضريبية تواجه مخاطر جسيمة قد تؤدي إلى إغلاقها.

الضرائب الأساسية في المملكة العربية السعودية

1. ضريبة القيمة المضافة (VAT)

ضريبة غير مباشرة بنسبة 15% تُفرض على معظم السلع والخدمات.

كيف تعمل؟

- تحصل الشركة الضريبة من العملاء عند البيع
- تدفع الشركة الضريبة للموردين عند الشراء
- تقدم الشركة إقراراً ضريبياً شهرياً أو ربع سنوي
- تدفع الفرق للهيئة العامة للزكاة والدخل

مثال عملي

شركة تباع منتجات إلكترونية

- باعت منتجات بقيمة 100,000 ريال + ضريبة 15% = 115,000 ريال (حصلت 15,000 ريال ضريبة من العملاء)
- اشترت منتجات من الموردين بقيمة 60,000 ريال + ضريبة 15% = 69,000 ريال (دفعت 9,000 ريال ضريبة للموردين)
- الضريبة المستحقة للحكومة = 15,000 - 9,000 = 6,000 ريال

متى يجب التسجيل في ضريبة القيمة المضافة؟

- إلزامي: إذا تجاوزت إيراداتك السنوية 375,000 ريال
- اختياري: إذا كانت إيراداتك بين 187,500 و 375,000 ريال

2. ضريبة الدخل

تُفرض على الشركات الأجنبية والشركات العاملة في قطاع النفط والغاز بنسبة 20%. الشركات السعودية المملوكة بالكامل لمواطنين سعوديين أو خليجيين تخضع للزكاة بدلاً من ضريبة الدخل.

3. الزكاة

فريضة شرعية تُفرض على الشركات السعودية بنسبة 2.5% من الوعاء الزكوي (تقريباً صافي الأصول).

مثال:

شركة لديها

- أصول متداولة: 500,000 ريال
- خصوم متداولة: 200,000 ريال
- الوعاء الزكوي = 500,000 - 200,000 = 300,000 ريال
- الزكاة المستحقة = $2.5\% \times 300,000 = 7,500$ ريال سنوياً

عواقب عدم الامتثال الضريبي

الغرامات المالية:

- التأخر في التسجيل: 10,000 ريال
- التأخر في تقديم الإقرار: 5% - 25% من قيمة الضريبة
- عدم دفع الضريبة في الموعد: 5% من المبلغ المستحق عن كل شهر تأخير

العقوبات القانونية:

- إيقاف الخدمات الحكومية
- منع السفر للمسؤولين
- السجن في حالات التهرب الكبيرة

الأضرار على السمعة:

- فقدان ثقة العملاء والموردين
- صعوبة الحصول على تمويل
- مشاكل في جذب الموظفين الأكفاء

إدارة المخاطر للشركات الناشئة

المخاطر هي أحداث محتملة قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف الشركة. إدارة المخاطر تعني تحديدها وتقييمها والتخطيط للتعامل معها.

أنواع المخاطر

المخاطر المالية:

- نفاد السيولة النقدية
- عدم القدرة على جمع التمويل
- تأخر العملاء في الدفع

- تقلبات أسعار الصرف

:المخاطر التشغيلية

- فشل الأنظمة التقنية
- فقدان موظفين رئيسيين
- مشاكل في سلسلة التوريد
- كوارث طبيعية

:المخاطر الاستراتيجية

- دخول منافسين أقوياء
- تغير احتياجات السوق
- تغيرات تنظيمية وقانونية
- فشل المنتج في السوق

:المخاطر القانونية والتنظيمية

- عدم الامتثال للقوانين
- دعاوى قضائية
- انتهاك حقوق الملكية الفكرية
- مشاكل في التراخيص

مصفوفة المخاطر

:أداة بصرية لتقييم المخاطر حسب احتمالية حدوثها وتأثيرها

	تأثير منخفض	تأثير متوسط	تأثير عالي
احتمال عالي	أصفر ■	برتقالي ■	أحمر ■
احتمال متوسط	أخضر ■	أصفر ■	برتقالي ■
احتمال منخفض	أخضر ■	أخضر ■	أصفر ■

:الأولويات

- أحمر: تعامل فوراً، خطط طوارئ ■
- برتقالي: راقب عن كثب، ضع خطط تخفيف ■
- أصفر: راقب دورياً ■
- أخضر: راقب بشكل عام ■

استراتيجيات التعامل مع المخاطر

- عدم القيام بالنشاط الذي يسبب المخاطرة. مثال: عدم دخول سوق معين بسبب مخاطر سياسية عالية: **(Avoidance) التجنب**
- تقليل احتمالية حدوث المخاطرة أو تأثيرها. مثال: الاحتفاظ باحتياطي نقدي لمواجهة أزمات السيولة: **(Mitigation) التخفيف**
- نقل المخاطرة لطرف آخر. مثال: شراء تأمين على المعدات والمخزون: **(Transfer) النقل**

نفاذ السيولة النقدية	متوسط	عالي	■	جمع تمويل إضافي، تقليل معدل الحرق النقدي
مشاكل في جودة الطعام من المطاعم	عالي	متوسط	■	نظام تقييم صارم، مراقبة جودة، عقود واضحة
فشل التطبيق التقني	منخفض	عالي	■	استثمار في بنية تحتية قوية، خطة طوارئ
تغيير القوانين التنظيمية	منخفض	متوسط	■	متابعة التشريعات، عضوية في جمعيات القطاع

الخاتمة والتوصيات

تهانينا لقد أكملت رحلة تعليمية شاملة في تنمية الموارد المالية واستمرارية الشركات. الآن لديك الأدوات والمعرفة اللازمة لإدارة الجوانب المالية لشركتك الناشئة بثقة واحترافية

الخطوات التالية

طبّق ما تعلمته فوراً: ابدأ بإعداد قوائمك المالية الأساسية، وبناء نموذج مالي بسيط، والتأكد من امتثالك الضريبي

استمر في التعلم: المالية مجال واسع ومتطور. تابع المدونات المتخصصة، احضر ورش عمل، وقرأ كتباً في المحاسبة والتمويل

استعن بخبراء: لا تتردد في الاستعانة بمحاسب قانوني أو مستشار مالي عند الحاجة، خاصة في القضايا الضريبية والقانونية

شارك معرفتك: علم فريقك الأساسيات المالية. الشركات الناجحة هي التي يفهم فيها الجميع الأرقام

موارد إضافية

- www.zatca.gov.sa: الهيئة العامة للزكاة والدخل
- www.monshaat.gov.sa: منشآت (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة)
- لإريك ريس "The Lean Startup": كتاب مقترح
- لكارين برمان وجو نايت "Financial Intelligence for Entrepreneurs": كتاب مقترح