

## التخطيط

إن من يحاول الاستقلال بعمله، سينزلق بسهولة إلى أن يقول: «لن أستطيع التخطيط لرقم أعمالي وأرباحي، لكني أعلم أنني سأكون ناجحاً». كما أن المخططات لن تنجح ولن تتحقق إطلاقاً! لا تكمن فائدة المخططات في أن تتحقق النبوءات، بل في التعرف على المشكلات والتطورات في الوقت المناسب. وعندئذٍ فقط يمكن للإنسان أن يستغل الفرص ويتحاشى المشكلات والأزمات؛ فالتخطيط إذًا أفضل من الارتجال.

سنريك في هذا الفصل من خطة العمل فيما إذا كانت فكرتك التجارية مجزية وقابلة للتمويل أم لا، وعليك أن تجمع أيضاً نتائج الأقسام السابقة من خطة العمل، كما يلزمك وفي ضوء النظرة الشمولية أن تعرض في تقرير خطة العمل لمحة عن تطور الوضع الاقتصادي للمؤسسة واحتياجاتها التمويلية. أما بالنسبة لمعالجة التفاصيل (مثل: خطة الميزانية أو خطة الربح والخسارة) فيمكنك أن تضمها إلى الملحق.

## ٧ - ١ الحالة الاقتصادية الراهنة:

اشرح فيما يلي الحالة الاقتصادية لمؤسستك، مبيناً في تقريرك - ما أمكن - ما حصل في السنوات الثلاث الأخيرة من:

- ❖ تطورات في رقم الأعمال والتكاليف والنتائج (لكامل المؤسسة من جهة وموزعة على مجموعات الزبائن ومجموعات الإنتاج من جهة أخرى).
- ❖ تطور في الناتج السنوي،.
- ❖ تطور مجموعة العاملين بالمؤسسة.
- ❖ أحداث هامة (مثل: مجمل الاستثمارات واكتساب زبائن وعملاء هامين).

وسجّل أيضاً أرقام العام الحالي والوضع المالي الراهن. حيث يمكن أن تُعدّ هنا: الارتباطات البنكية، طرق القروض الحرة، قروض بالحسبان، الالتزامات المستحقة والمتطلبات المفتوحة. ومن المعلومات الهامة لتقييم وضع مؤسستك، حجم العقود والطلبات الثابتة حالياً. وعليك ألا تعرض هنا أرقاماً جافة فقط بل أن تشرح التطور التجاري والحالة الحاضرة بوضوح.

ويجب أن تُبين في هذا المقام أيضاً، كيف يتم تحضير تقرير المؤسسة الداخلي ما هي البيانات التي تؤثر به وما هي التحليلات الممكنة.

### ٧ ، ٢ مكونات التخطيط في خطة العمل:

الحل الأمثل هو أن تخطط لتطوير مؤسستك، للسنوات الثلاث (وربما الأفضل السنوات الخمس) التالية. وقد تبين لي من قراءة العديد من خطط العمل أن الأرباح التجارية تشمل السنتين أو الثلاث الأولى فقط، ثم لا تظهر سوى الخسائر. الأمر الذي لن يقنع أيّاً من المستثمرين مانحي رأس المال. يجب أن تصل خطتك إلى النقطة التي تلامس منطقة الربح،

أي المرحلة التي تتوقف عندها الخسارة. وعليك أن تأخذ بعين الاعتبار أن أية هيئة رأسمالية أو مانحة للقروض ستكون مهتمة بأرباحك المستقبلية أو ارتفاع القيمة المادية لمؤسستك. كما أن المصرف يود أن يعلم أيضاً متى ستحقق الأرباح وتسد ما عليك من قروض.

ضع أرقام الخطة استناداً إلى أرقام المؤسسة الفعلية للسنة المالية الأخيرة. وتنبه بشكل خاص إلى ما يلي:

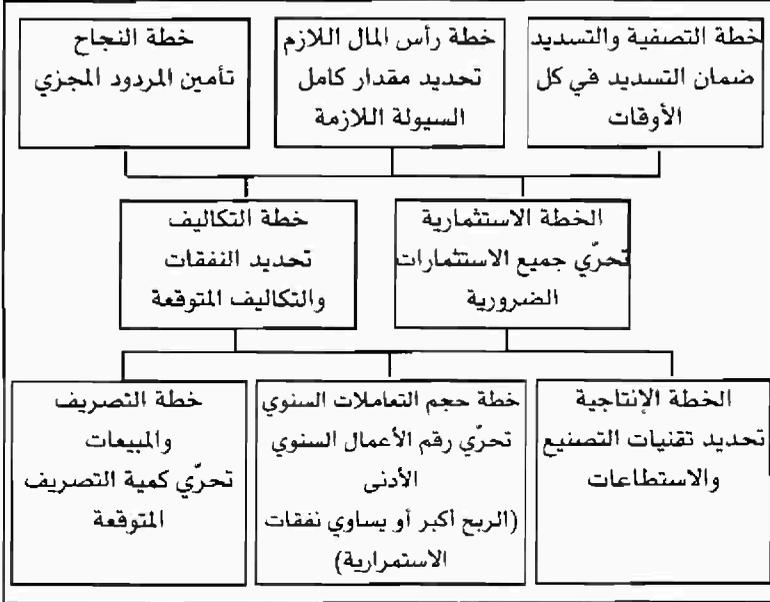
- ❖ أن تستخلص تخطيطك من فصول خطتك التجارية السابقة.
  - ❖ أن تكون هيكلية الإيرادات والنفقات للسنة الفائتة قابلة للمقارنة مع أرقام الخطة. وإلا فلن يتمكن المستثمر من إجراء مقارنة كهذه. كما يجب أن يتم توحيد التقديرات المختلفة في معالجة بنود الميزانية مثلاً.
- من المعلوم أساساً أن الخطة قصيرة الأجل تكون في العادة أكثر تفصيلاً من الخطة طويلة الأمد؛ لذا يمكنك أن تخطط للسنة الأولى بشكل شهري، وللسنوات التالية بشكل ربع سنوي أو لسنة أشهر أو لسنة كاملة، حسب الإمكانية والاحتياجات.

المهم في العرض هو التماسك والمنطقية وإمكانية تنفيذ الخطة، وكذلك الترابط الداخلي مع التصريحات النوعية لتنفيذ خطة العمل الحالية حتى الآن. وعليك على أي حال أن توضح ما أمكن أرقام الخطة وتشرح الفرضيات التي على أساسها وضعت هذه الأرقام.

يجب أن تضع في اعتبارك أن الخطط المتفائلة جداً ليست ذات مصداقية وأنها تترك انطباعاً سلبياً. والأفضل أن يكون التخطيط متحفظاً وواقعياً. وإلى جانب تخطيطك العادي يجب أن تضع بديلاً

(سيناريو) متشائماً، حول كيفية تطور أوضاع المؤسسة وتصفيته في حالة عدم تحقيق أرقام العمل للمستوى المتوقع أو ارتفاع التكاليف أو انحدار الحالة الاقتصادية عموماً أو عدم تحقيق الأسعار المرجوة.

تتكون الخطة من الأجزاء التالية:



### ٧ - ٣ التخطيط الاستثماري:

تحوي الخطة الاستثمارية الممتلكات العينية التي يجب أن تقتنيها، لتستخدمها في عملك. ومن بين الأشياء التي يمكن أن نعددها هنا، الأبنية والآلات والآليات والكمبيوتر والبرمجيات والأثاث المكتبي أو لسكن العمال. وهذه المبالغ يجب أن تأخذ بالاعتبار القيمة الفعلية إضافة إلى النفقات الجانبية مثل: النقل والتركيب والتشغيل والصيانة.

المجموع	المبلغ	الخطة الاستثمارية
		موجودات ثابتة
		موجودات غير مادية
	.....	❖ براءات اختراع وتراخيص
	.....	❖ حقوق الامتياز
.....	<u>.....</u>	❖ حقوق أخرى
		موجودات مادية
		❖ عقارات
	.....	. أراضي وأبنية
	.....	. أتعاب السمسرة
	.....	. ضريبة شراء الأرض
	.....	. نفقات التخطيط والتصميم
	.....	(مخططات هندسية وتدقيق)
	.....	. نفقات التأسيس
	.....	. نفقات الهدم والبناء أو الترميم.
	<u>.....</u>	❖ معدات الإنتاج، الآلات والعدد
	.....	(بما فيها الشحن والتركيب)
	.....	❖ تأثيث أماكن العمل
	.....	. الأثاث (طاولات، كراسي، سجاد،
	.....	أجهزة إنارة وديكور)
	.....	. تجهيزات تقنية (أجهزة هاتف

.....	وتلفاكس وتصوير مستندات... إلخ)
.....	. قرطاسية
.....	❖ وسائل نقل (سيارات وباصات
.....	إلخ)
.....	مجموع قيمة الموجودات الثابتة
.....	ممتلكات جارية
.....	(مواد بالمستودعات)
.....	❖ مواد أولية ومساعدة للتصنيع
.....	❖ بضائع
.....	❖ قطع تركيبية
.....	مجموع قيمة الممتلكات الجارية
	مجموع القيمة الاستثمارية

جدول رقم ٥ : الخطة الاستثمارية

يجب أن تأخذ بالاعتبار في استثمارك مدى قدرات مؤسستك، بحيث تحقق الحد الأدنى من حجم التعاملات المطلوب. فلا يمكن أن تكون قدرات المؤسسة صغيرة جداً. وإن كانت أكبر من اللزوم فستستهلك نفقاتها العالية الجدوى الاقتصادية للمؤسسة.

لوضع خطتك الاستثمارية، اتبِع الخطوات التالية:

- ١ . حدد المتطلبات التقنية والتجارية.
- ٢ . تحرراً المعدات والمنشآت الضرورية للتشغيل.
- ٣ . احسب نفقات تأمين كل ذلك.
- ٤ . ضع الخطة الاستثمارية.

#### ٧ - ٤ تخطيط النفقات:

تتحصّر مهمة تخطيط النفقات لمؤسستك بمعرفة وتحديد التكاليف والمصروفات المستقبلية لهذه المؤسسة. يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار نفقات التأسيس إلى جانب النفقات الجارية. وقد جمعت لكم هذه النفقات في الجدول رقم ٦ .

المبلغ	النفقات لمرة واحدة
.....	نفقات التأسيس:
.....	❖ أتعاب استشارات ضريبية وقانونية وفي حماية البيئة وتأسيس التواجد.
.....	❖ تسجيل المهنة.
.....	❖ كاتب العدل.
.....	❖ الكفالة المالية.
.....	❖ عمولة السمسار.
.....	❖ نفقات التسجيل بالسجل التجاري والإشهار.
.....	❖ التراخيص والموافقات الرسمية.
.....	❖ الدعاية والإعلان عن الافتتاح.

جدول رقم ٦ نفقات التأسيس

تشأ بعد التأسيس النفقات الجارية. يبين الجدول رقم ٧ بنود هذه النفقات المحتملة. وعليك أن تختار منها ما يناسب خصائص مؤسستك. عليك أن تخطط لنفقاتك بصورة شهرية، للسنة الأولى على الأقل، ثم يكون التخطيط، لكل ربع أو نصف سنة أو حتى بشكل سنوي.

المبلغ	الشهر الأول المبلغ	النفقات الجارية
.....	.....	مواد وبضائع جاهزة: ❖ مواد أولية ومساعدة ونصف مصنعة. ❖ بضائع تجارية.
.....	.....	نفقات الأشخاص والعاملين: ❖ رواتب وأجور العاملين. ❖ مستحقات عمال مساعدين. ❖ مدفوعات خاصة (مصرف إجازة، عيديات). ❖ راتب الإدارة الخاصة.
.....	.....	نفقات اجتماعية: ❖ تأمين التقاعد ( الخروج على المعاش).

.....	.....	❖ تأمين البطالة.
.....	.....	❖ التأمين الصحي.
.....	.....	❖ تأمين الرعاية الاجتماعية.
.....	.....	❖ الجمعية المهنية.
.....	.....	❖ نفقات لرعاية الشيخوخة.
.....	.....	خدمات خارجية:
.....	.....	❖ استشارات ضريبية، خدمات
.....	.....	محاسبية، استشارات قانونية.
.....	.....	❖ استشارات نقابية.
.....	.....	❖ استشارات مؤسساتية.
.....	.....	نفقات عضوية:
.....	.....	❖ نقابة.
.....	.....	❖ اتحادات أو جمعيات.
.....	.....	نفقات المقر:
.....	.....	❖ أجرة المكتب أو صالات الإنتاج أو
.....	.....	البيع.
.....	.....	❖ إيجار المرآب أو مواقف
.....	.....	السيارات.

.....	.....	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نفقات جانبية ( مثل أجرة حارس البناء أو الاشتراك بالمصعد).</li> <li>❖ نفقات التدفئة والماء والغاز والكهرباء.</li> <li>❖ نفقات التنظيف والصيانة والإصلاحات.</li> </ul>
.....	.....	<p><b>الآلات والمعدات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نفقات الإصلاحات.</li> <li>❖ نفقات الصيانة والعناية.</li> </ul>
.....	.....	<p><b>الآليات ووسائل النقل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نفقات الوقود.</li> <li>❖ الإصلاحات والصيانة.</li> <li>❖ تأمين المركبات والباصات والشاحنات.</li> <li>❖ ضريبة الآليات</li> </ul>
.....	.....	<p><b>نفقات استئجار:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ معدات الإنتاج والعدد والآلات.</li> <li>❖ تجهيزات المحل أو الورشة.</li> <li>❖ وسائل النقل.</li> </ul>

.....	.....	❖ عمولات.
.....	.....	❖ نفقات سفر.
.....	.....	❖ العرض والدعاية ( ديكور واجهات العرض، إعلانات، نشرات ومراسلات).
.....	.....	❖ نفقات إجراء عروض داخلية وخارجية.
.....	.....	❖ نفقات المشاركة بالمعارض.
.....	.....	❖ نفقات التغليف والشحن.
.....	.....	<b>مصروفات الإدارة:</b>
.....	.....	❖ أجور تمثيل.
.....	.....	❖ مصروفات سفريات.
.....	.....	❖ ثمن مواد مكتبية.
.....	.....	❖ نفقات هاتف وتلفاكس ومراسلات
.....	.....	❖ نفقات تصوير مستندات.
.....	.....	<b>ضرائب ورسوم:</b>
.....	.....	❖ ضريبة أرض وعقارات.
.....	.....	❖ ضريبة ممارسة المهنة.
.....	.....	<b>نفقات تأمين وضماني:</b>
.....	.....	❖ تأمين ضد الحريق.
.....	.....	❖ تأمين مسؤولية العمل والمنشآت.

.....	.....	❖ تأمين ضد الحوادث والأخطار.
.....	.....	❖ تأمين الآليات والنقل.
.....	.....	❖ ضمان القروض.
.....	.....	❖ تأمين ضد السرقة.
.....	.....	<b>فوائد ونفقات تأمين القروض:</b>
.....	.....	❖ فوائد القروض.
.....	.....	❖ عمولات الكفالة.
.....	.....	❖ رسوم ونفقات المعاملات.
.....	.....	❖ رسوم الحساب الجاري.
.....	.....	<b>الاستهلاكات ( انخفاض القيمة):</b>
.....	.....	❖ الأراضي والأبنية.
.....	.....	❖ الآلات والمعدات.
.....	.....	❖ المركبات (وسائط نقل الأشخاص والبضائع).
.....	.....	❖ العدد والأدوات.
.....	.....	❖ الأجهزة المكتبية (أدوات تجهيز البريد والهاتف والكمبيوتر وأثاث المكتب).

الجدول ٧ : خطة النفقات والمصاريف

## ٧ - ٥ مخطط النتائج ورقم الأعمال:

يجب أن يتبين لمن سيقراً خطة العمل من مخطط النتائج ورقم الأعمال مدى النجاح الذي سيحققه مشروعك، أو التقدم الذي تطمح إليه على أقل تقدير. سيقدم هذا المخطط نظرة شاملة حول النجاح المستقبلي لنشاطك التجاري أو الصناعي، أي ما هو رقم الرصيد الذي يبقى تحت الخط النهائي للحسابات في نهاية العام. كما أنه يبقى مؤشراً هاماً لك أيضاً. القاعدة في تحضير خطة النفقات والتكاليف، أنه ما لم تتوخ الحذر الشديد وتذكر جميع بنود النفقات الممكنة فلن يكون لخطة رقم الأعمال المصدقية الكافية، بل ستكون محفوفة بالمخاطر وعدم الأمان؛ لأنك لن تدري بالضبط كيف سيكون أثر فكرتك التجارية في السوق وكم ستسوق منها وتبيع؛ لذا عليك أن تجري وقبل تأسيس شركتك، مسحاً شاملاً للسوق في مجال عملك، كي تستشعر مدى تجاوب السوق مع فكرتك أو منتجك الجديد.

ضع في خطة حجم الأعمال السنوي الأرقام (دون ضريبة القيمة المضافة) لكامل المؤسسة من جهة ومفصلة حسب مجموعات الزبائن مثلاً أو مجموعات المنتجات من جهة أخرى.

رقم الأعمال	الشهر الأول/المبلغ	الشهر الثاني/المبلغ	كامل السنة/المبلغ
المنتج A			
المنتج B			
المنتج C			
أو البديل :			
فئة الزبائن ١			
فئة الزبائن ٢			
فئة الزبائن ٣			
رقم الأعمال الإجمالي			

جدول ٨ : التخطيط لرقم الأعمال السنوي

أما في التخطيط للنتائج فيتم تحديد الربح المستقبلي أو التخطيط له. وإن طرحت النفقات من رقم الأعمال الإجمالي

الربح = رقم الأعمال الإجمالي - مجموع النفقات

فستعرف الربح من الخسارة لهذا العام. وليس مستغرباً حدوث خسائر إقلاع في سنة التأسيس الأولى، طالما أنها معروفة ويمكن تغطيتها، لكن عليك أن تأخذ بالاعتبار أنه عليك وبالرغم من خسائر الإقلاع هذه، أن تحقق أرباحاً على المدى المتوسط، كي تثبت جدارتك وتؤكد وجودك الشخصي. كما يجب أن تزيد استثماراتك في المستقبل وتُنشئ احتياطياً جيداً. وعلبك أن تأخذ بالاعتبار أيضاً أنك كَرَبٌ عمل مستقل، ستتحمل أعباءً كبيرة ومخاطر أكبر بكثير مما لو كنت مجرد موظف أو أجير. كما يجب أن تقاس أرباح مؤسستك وراتبك لإدارة المؤسسة ويصرف لك استحقاقك على المدى المتوسط تبعاً لذلك.

ستحصل من مخطط رقم الأعمال السنوي وتوقعات النتائج على نظرة شاملة لنجاح مؤسستك، لكنك قد لا تحصل على معطيات دقيقة وموثوقة حول مدى حاجتك لرأس المال وتصفية الأعمال. بل ستتمكن من تحري حالتك المالية من تخطيطك المالي فقط.

التخطيط لرقم الأعمال والنتائج	السنة الأولى / المبلغ %	السنة ... / المبلغ %
= حجم رقم المعاملات الإجمالي - موجودات مواد وبضائع	..... ١٠٠	..... ١٠٠
= أرباح أولية ١ - رواتب وأجور الموظفين والعاملين	.....	.....
= أرباح أولية ٢ نفقات مختلفة ❖ استشارات ضريبية ومحاسبة ❖ نفقات المقر ❖ أقساط الإيجار. ❖ ضرائب ورسوم. ❖ أقساط وبدلات تأمين. ❖ نفقات تشغيل. ❖ نفقات آليات. ❖ نفقات إدارية عامة. - مجموع النفقات المختلفة.	.....	.....
= مجمل السيولة النقدية: - الفوائد.	.....	.....
= السيولة النقدية: - الإستهلاكات = الربح الصافي	.....	.....

جدول ٩ : مخطط رقم الأعمال والنتائج

## ٦،٧ التخطيط المالي:

إن التخطيط المالي هو جوهر خطتك للمشروع، ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى؛ لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح أية مؤسسة مهما كانت. يتم إهمال هذه الناحية من قبل بعض المؤسسات الفتية ذات التوجه التقني بالدرجة الأولى. وتكون النتائج على الغالب ما يلي:

- ❖ سوء تقدير رأس المال اللازم، وعدم الحصول بالتالي على التمويل الضروري.
- ❖ اختناقات دائمة بالسيولة.
- ❖ الخشية من عدم تنفيذ إجراءات الاستثمار أو التسويق بالإطار المطلوب.
- ❖ تكلفة عالية للتمويل.
- ❖ تعرض المؤسسة لأزمات حادة ومخاطر الإفلاس.
- تُعرف الخطة المالية على أنها مقابلة تفصيلية لجميع الإيرادات والنفقات المستقبلية. في حين تتكون الخطة المالية للمؤسسات الكبيرة من سلسلة من الأجزاء، يكفي في العادة، لدى المؤسسات الصغيرة، وضع خطة مالية قصيرة الأمد وأخرى طويلة المدى.
- تنحصر أهداف الخطة المالية بما يلي:
- ❖ ملاءمة الدفعات بما يتناسب مع الاحتياجات المالية لسير العمل والمؤسسة.
- ❖ تسوية الدفعات مع إمكانيات تمويل المشروع، بحيث نضمن توفر وسائل تمويل جاهزة لدفع الرواتب والأجور والضرائب المترتبة .

- ❖ تفادي حدوث انكشاف مالي، أي الحالة التي تتجاوز فيها الالتزامات بالدفع، الوسائل المالية المتوفرة (الإفلاس) وهي الحالة التي تصبح فيها النفقات والمصروفات مهددة بالإفلاس والكارثة.
- وكي تتمكن من تنفيذ خطة مالية محكمة وفعالة عليك عند وضع وتطبيق ومراقبة المخطط، مراعاة الأسس التالية:
- ❖ يجب أن تسجل في حسابات الخطة، جميع الإيرادات والنفقات الجارية في فترة محددة من الخطة.
- ❖ أن يحدد بالدقة الممكنة موعد (تاريخ) كل دفعة سواء أكانت واردة أم نفقة. ويحدد بالتالي طول فترة الخطة، بحيث يصبح بالإمكان إعطاء معلومات دقيقة.
- ❖ حيث إن الخطة المالية تتعلق بحجم الخطة، التي لا يمكن التأكد من تحديدها مسبقاً، فيجب أن يكون هناك شيء من المرونة بوضعها.
- كما يجب أن تكون هناك إمكانية لتعديل وملائمة بعض الشروط.
- ❖ يجب تقدير مبالغ الدفعات الواردة والنفقات المتوقعة بالدقة الممكنة: حيث يجب أن توضع بالخطة مبالغ واقعية.
- سوف ندرك من الخطة المالية إذاً جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها. وستجد هناك بعض الفروقات بين الخطة المالية ورقم الأعمال والنفقات وخطة النتائج. وهكذا يجب أن تُدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة. كما توجد بعض بنود النفقات، التي لا تقود إلى مصروفات فعلية، كالاستهلاكات مثلاً. كذلك قد يوجد أيضاً اختلاف بين تاريخ تسجيل رقم عمل، عن تاريخ تسديد الزبون للحساب المترتب عليه.

ستبقى مؤسستك في حالة ملء مالية فقط عندما يكون مجموع السيولة المادية الأساسية إضافة إلى الدفعات الواردة في أي وقت من الأوقات، أكبر من مجموع الدفعات المترتب دفعها. وفي أي وقت لا يتحقق فيه هذا الأمر حسب الخطة عليك ضخ بعض التمويل أصبحت ضرورية جداً لبقاء مؤسستك على قيد الحياة؛ لذا عليك أن تمنح هذا الجزء من التخطيط غاية الدقة والعناية.

يوجد في العادة خبرات معينة لتقدير مبالغ الدفعات الواردة المتوقعة، أو الزمن الممتد بين تاريخ توقيع العقد وموعد ورود الدفعات. أما التخطيط للنققات وتقديرها (مثل: الرواتب والأجور والخدمات الاجتماعية والرسوم والاستثمارات) فيكون أسهل؛ لأن مواعيد استحقاقها تكون بفترات منتظمة ومبالغها معروفة إلى حد بعيد.

السنة المبلغ	..... المبلغ	كانون الثاني /يناير المبلغ	خطة القدرة على الدفع
.....	.....	.....	A . سيولة نقدية
.....	.....	.....	موجودات الصندوق
.....	.....	.....	رصيد بالبنك
.....	.....	.....	المجموع
.....	.....	.....	B . إيرادات
.....	.....	.....	القروض
.....	.....	.....	تمويل ذاتي
.....	.....	.....	إيرادات أخرى
.....	.....	.....	المجموع
.....	.....	.....	الموجودات النقدية (B + A)
.....	.....	.....	C . النفقات
.....	.....	.....	رواتب وأجور العاملين
.....	.....	.....	شراء مواد وبيضائع
.....	.....	.....	إيجارات ونفقات جانبية
.....	.....	.....	نفقات إدارية
.....	.....	.....	مصروفات آليات
.....	.....	.....	سفرات
.....	.....	.....	دعاية وإعلان

.....	.....	.....	نفقات ترويج وتسويق
.....	.....	.....	ضرائب ورسوم
.....	.....	.....	بدلات تأمين
.....	.....	.....	فوائد
.....	.....	.....	استهلاك
.....	.....	.....	نفقات أخرى
.....	.....	.....	مجموع بيني
.....	.....	.....	استثمارات
.....	.....	.....	سحب خاص
.....	.....	.....	المجموع
.....	.....	.....	D . النتيجة ( الفرق )
.....	.....	.....	( + ) تغطية
.....	.....	.....	( - ) عجز
.....	.....	.....	التسوية بقرض بنكي
.....	.....	.....	E . إمكانية التسديد

جدول ١٠ : خطة القدرة على الدفع

وإن تبين لك وجود ثغرة تمويلية، فعليك اللجوء إلى إجراءات ملائمة (انظر جدول ١٢). و إلا فإنك ستتعرض إلى حالة من عدم القدرة على الدفع. كما أن وجود المزيد من السيولة، ليس بالأمر الجيد أيضاً؛ لأن ذلك سيكون على حساب الجدوى الاقتصادية للمشروع. ومن المنطقي والأفضل تسخير واستثمار القدر الذي يستفاد منه فعلياً من المال. على ألا تتأثر بذلك، وبأي حال من الأحوال القدرة على الدفع. وهنا تصح القاعدة الأساسية: القدرة على الدفع أهم من الربعية.

### الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالتى القدرة على الدفع أو العجز عن ذلك (التغطية وعدم التغطية)

#### الإجراءات في حالة عدم التغطية:

- ❖ عدم الحصول على تمويل غير ضروري.
- ❖ إعادة التمويل المتحصل الزائد.
- ❖ تأخير أجل الدفعات للموردين.
- ❖ تقديم الفاتورة للمبيعات فوراً.
- ❖ الاتفاق مع المشتريين على دفع عرايين (دفعات أولية).
- ❖ الإسراع بإجراءات الإنذار بالدفع.
- ❖ تقصير آجال الدفع للمشتريين.
- ❖ الاتفاق على الدفع نقداً.
- ❖ اتخاذ إجراءات تنشيط البيع.
- ❖ متابعة المطالبة بالمستحقات.

- ❖ قبول القروض بالحد المطلوب.
- ❖ زيادة رأس المال الخاص، وذلك بوضع تمويل خاص أو قبول مساهمين جدد.
- ❖ سيولة إضافية عن طريق ممتلكات مالية (مساهمات مختلفة أو سندات).
- ❖ التخفيف من الممتلكات العينية (مثل الآلات في حال عدم وجود عمل لها).
- ❖ التخلص من فائض الإنتاج المخزن بالمستودعات.
- ❖ استئجار المعدات بدل شرائها.
- ❖ إجراءات قصيرة الأجل للتخلص من فائض التمويل:
- ❖ استخدام فائض التمويل أو المعدات الساكنة لتسديد الأقساط المستحقة.
- ❖ التخلص من حسابات الموردين المكلفة من خلال حسم السندات.
- ❖ الحد من استخدام القروض المصرفية قصيرة الأجل.
- ❖ وضع الموجودات المالية في أوراق مالية وسندات.

جدول ١١: إجراءات لحالتي عجز التمويل أو وجود فائض فيه

### الحاجة لرأس المال واستخدامات المتاح منه:

يستنتج من خطة الدفع والسيولة، مقدار رأس المال الذي تحتاجه، أي حجم التمويل اللازم لفترة الخطة.

كما أنك توضح هنا أيضاً، كيف ستتم تغطية هذا الاحتياج. ستري المصارف والهيئات الاستثمارية المانحة، أن من واجبك أن تجمع سلة التمويل المثالية، التي تحوي إلى جانب القروض، قسطاً جيداً من التمويل الخاص والمساهمات الشخصية؛ لذا عليك أن تبين في خطتك ما هو تصورك الخاص للتمويل، ما هو المقدار الذي ستوظفه أنت شخصياً وما هي المبالغ التي تقدمت بطلبات لها أو القروض التي تمت الموافقة عليها. وحاول أن تخمن متى ستستلم أي مبلغ.

أما بالنسبة لتمويل المؤسسات التكنولوجية الفتية فتستخدم المصارف وبعض هيئات المشاركة، برامج دعم خاصة، مثل برنامج BTU (المشاركة برأس المال للمؤسسات التكنولوجية الصغيرة)؛ لذا عليك أن تدلي بمعلومات حول استخدامات هذا القرض مع وثائق الطلب التي ستقدم بها. ويجب أن تشرح بالتفصيل، الأغراض التي تود أن تستخدم بها رأس المال المشارك، وتذكر على سبيل المثال، لتمويل:

- ❖ أعمال البحث والتطوير.
- ❖ الترويج ودخول السوق.
- ❖ تنمية المؤسسة وزيادة حجمها.

المبلغ	المبلغ	خطة رأس المال اللازم رأس مال ثابت ( طويل الأجل )
	.....	❖ ثمن شراء المؤسسة.
	.....	❖ براءات اختراع، حقوق امتياز وحقوق قانونية أخرى.
	.....	❖ أثاث ومفروشات وتوابعها.
	.....	❖ معدات الإنتاج، آلات وأدوات.
	.....	❖ تجهيزات الورشة، المعمل أو المحل.
	.....	❖ وسائل نقل البضائع والأشخاص (الآليات).
	.....	❖ مخزون بالمستودعات.
	.....	- مواد أولية ومساعدة ومحروقات.
	.....	- بضائع تجارية.
	.....	- قطع ومواد لتشييد المنشأة.
	.....	❖ نفقات تأسيس.
	.....	- دراسة الجدوى الاقتصادية.
	.....	- واستشارات ضريبية وقانونية.
	.....	- رسوم الكاتب بالعدل.
	.....	- نفقات التسجيل بالسجل التجاري والإشهار.

.....	.....	. تأمين ( كفالة ) الإيجار .
.....	.....	. عمولة الوسيط .
.....	.....	. دعاية وإعلان للافتتاح .
.....	.....	<b>المجموع:</b>
.....	.....	<b>رأس مال محدود الأجل</b>
.....	.....	❖ نفقات تجارب وإقلاع المنشأة .
.....	.....	. رواتب وأجور ونفقات اجتماعية .
.....	.....	. راتب إدارة وتسيير المؤسسة الخاص .
.....	.....	. نفقات استشارية .
.....	.....	. مصروفات المقر .
.....	.....	. أقساط الإيجار .
.....	.....	. نفقات إدارية .
.....	.....	. نفقات الترويج والتسويق .
.....	.....	. نفقات دعائية .
.....	.....	. نقل وتوصيل المبيعات ( بضائع
.....	.....	ومواد استهلاكية وخدمات) .
.....	.....	. ضرائب ورسوم .
.....	.....	. بدلات تأمين وضمنان .
.....	.....	❖ سحوبات شخصية في حالة كون
.....	.....	الشراكة غير رأس مالية .
.....	.....	مجموع المال اللازم على المدى القصير .
.....	.....	<b>إجمالي رأس المال اللازم</b>

جدول ١٢ : خطة رأس المال اللازم

### أسئلة حول التخطيط:

- ❖ ما هي التطورات التي تتوقعها بأرقام العمليات الإجمالية، والإنفاق والإيرادات للسنوات الخمس التالية؟
- ❖ متى تصل إلى نقطة التسوية، أي عند أي رقم عمليات تبدأ بتحقيق الربح (Break - Even - Analyses)؟
- ❖ متى يصبح ورود السيولة النقدية لديك إيجابياً؟
- ❖ ما هو عدد العاملين ومؤهلاتهم ( وما هي تكاليفهم ) التي يحتاجها كل قسم من الأقسام للسنوات الخمس التالية؟
- ❖ ما هي الاستثمارات التي تريد أن تدخلها على المدى القريب والمتوسط والبعيد؟
- ❖ كيف ستتطور قدرتك على الدفع على المدى القريب (خطة شهرية تفصيلية للسنة الأولى)، وعلى المدى المتوسط ( خطة رُبعية تقريبية للسنة التي تليها)، على أساس نشاطاتك التجارية أو الصناعية المُفترضة؟

### نصائح وإرشادات:

- ❖ يجب أن تأخذ بالاعتبار مزاجية زبائنك المستقبليين وقابليتهم للدفع. قارن تقديراتك مع فترات المديونية في تقارير الأفرع المختلفة. ماذا يحدث إن لم يتم أحد عملائك بدفع المستحق عليه؟ يجب أن تفكر بإيجاد ضمانات مقابل ضياع حقوقك وطلباتك.
- ❖ لا تقلل من تقديراتك لفترة التحضير والإقلاع، التي لا يوجد فيها دخل ولا إيرادات.

- ❖ فكر أثناء تكوينك لمؤسستك بطريقة محاسبية فعالة، يمكنها أن تعطيك في كل حين المعلومات الضرورية حول ارتباطاتك وأوضاعك العامة. تابع كتابة وإرسال الفواتير باستمرار، وحتى الإنذارات إن لزم الأمر.
- ❖ فكر بأنه عليك أن تتفق على حياتك الخاصة من راتبك أو أرباحك من مؤسستك الجديدة.
- ❖ لاحظ أن التكاليف سترتفع مع ارتفاع إجمالي رقم العمليات.
- ❖ تفحص بدقة جميع مواضع الإنفاق لديك، وعليك أن تأخذ بالاعتبار أيضاً أنه يلزمك مزيد من الاستثمارات مع كل توسع بالعمل.
- ❖ يجب أن تطور في وقت مبكر نظام ضبط ومراقبة فعالاً.

### المثال العملي . شركة ترفلر شيك المساهمة

يمكننا أن نتبأ لقطاع السياحة أيضاً ببعض التطورات الإيجابية. حيث نجد أنه وبالرغم من الكثير من الكوارث والأزمات فإن أعداد السياح والذين يسافرون بالإجازات في تزايد مستمر. وينطلق اتحاد مكاتب السفر الألماني من نسبة نمو تتراوح ما بين ٤٪ إلى ٥٪ منذ العام ١٩٩٩ . وبالرغم من ذلك فقد وضعت الخطة التالية بتحفظ تام، وذلك لوجود علامات مخاطر في كامل السوق، مثل الاقتصاعات المستمرة في عمولات المبيعات من قبل شركات الطيران ( راجع الفصل السادس، السوق). وقد أخذت شركة ترفلر شيك هذه المخاطرة المحاسبية على عاتقها وخطت على أساس عمولة البيع ١٠٪ فقط

وليس ١٥٪ كما هو معتاد. كما أن التخطيط لرقم الأعمال الإجمالي تم بحذر شديد؛ لأن هذا العرض لم يكن معروفاً بكثرة في السنة الأولى على الأقل.

### التخطيط الاستثماري:

للمباشرة بأعمال الشركة كان لا بد - بالدرجة الأولى - من شراء التجهيزات المكتبية وبعض أجهزة الكمبيوتر الشخصية. كذلك كان من الضروري اقتناء برمجيات الحجز لحركة السفر ورحلات الطيران.

وقد أخذت بالحسبان النفقات اللازمة لشراء مزود خدمة الإنترنت (مخطط للحصول عليه وتشغيله مع نهاية العام الثاني) وتجهيز مركز الاتصالات (الحصول عليه مع نهاية السنة الرابعة)، ووضعت ضمن أقواس؛ لأن نفقاتها الاستثمارية لم توضع في خطة المرحلة التأسيسية.

مارك ألماني	مارك ألماني	
		<b>ممتلكات وتجهيزات:</b>
		<b>ممتلكات أشياء غير مادية:</b>
	٢٥ ٠٠٠	❖ حق امتلاك برمجيات حجز في حركة السفر.
٢٠ ٠٠٠	٥٠٠٠	❖ حق امتلاك برنامج محاسبي.
		<b>ممتلكات ثابتة:</b>
		❖ عقارات.
	٢٠٠٠٠	- نفقات هدم و تعديل بناء وترميم.
		❖ تجهيزات المنشأة ومحل العمل.
	٥٠٠٠٠	- أثاث أربع مكاتب مع خزائن.
	٦٠٠٠	- تجهيزات مكتبية، مطبخ.
	٧٥٠٠	- مقسم هاتف، تيليفاكس.
	١٥٠٠٠	- الكومبيوتر وتوابعه.
١٠١٠٠٠	٢٥٠٠	- آلة تصوير مستندات.
		- مزود خدمة إنترنت (للسنة المالية الثانية).
(٤٦٠٠٠٠)	(٤٠٠٠٠)	- توسعة مركز الاتصالات (للسنة المالية الرابعة).
١٣١٠٠٠		إجمالي قيمة الممتلكات.

مارك ألماني		ممتلكات متداولة
	١٠٠٠٠	أدوات مكتبية (قرطاسية).
١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	إجمالي الممتلكات المتداولة.
١٤١٠٠٠		الاستثمارات

### تخطيط النفقات:

مارك ألماني	نفقات لمرة واحدة
١٩٧٠٠	نفقات تأسيسية:
	❖ استشارات في الجدوى الاقتصادية
٥٠٠٠	والضريبية والقانونية وحماية البيئة.
٢٠٠	❖ التسجيل المهني.
٢٠٠٠	❖ كاتب العدل.
٦٠٠٠	❖ ضمانات مالية.
	❖ رسوم محاكم للتسجيل في السجل
١٥٠٠	التجاري والإشهار.
٥٠٠٠	❖ الدعاية والإعلان عن الافتتاح.

حزيران يونيو مارك ألماني	شباط فبراير مارك ألماني	كانون الثاني يناير مارك ألماني	نفقات جارية
٢٧٠٠٠	٢٦٠٠٠	٢٦٠٠٠	<b>نفقات أشخاص:</b>
٦٠٠٠			❖ رواتب وأجور العاملين.
١٥٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	❖ مستحقات مساعدين.
١٦٠٠٠	١٦٠٠٠	١٦٠٠٠	❖ راتب خاص لتسيير العمل.
			❖ دفعات خاصة (إجازات، مرضيات... الخ).
٩٦٠٠٠	٦٥٥٠	٦٥٥٠	<b>مصروفات اجتماعية:</b>
			❖ تأمين تقاعدي (ضمان للخروج على المعاش).
٤٥٠٠	٣٢٥٠	٣٢٥٠	❖ تأمين ضد البطالة.
٦٠٠			❖ تأمين صحي.
٣١٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	❖ تأمين الرعاية الاجتماعية.
٤٠٠	٣٠٠	٣٠٠	❖ مصروفات لرعاية الشيخوخة.
١٠١٠٠٠	١٠٠٠١٠	١٠٠٠	
١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	<b>استحقاقات خدمات خارجية</b>
			❖ استشارات ضريبية وقانونية، أعمال محاسبية.
١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	

٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	رسوم عضوية: ❖ غرفة الصناعة والتجارة، الجمعية المهنية، النقابة.
٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	نفقات المقر (البناء): ❖ إيجار المكتب والمستودعات. ❖ نفقات صيانة وتنظيفات.
١٣٥٠	١٣٥٠	١٣٥٠	الآليات (وسائل نقل الأشخاص والبضائع): ❖ وقود. ❖ صيانة وإصلاحات. ❖ بدل تأمين وضرائب الآليات.
٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	استئجار: ❖ مزود خدمة الإنترنت.
٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	نفقات الترويج والتسويق: ❖ مصروفات سفريات. ❖ دعابة وإعلان (إعلانات صحفية وطرقية، نشرات يدوية وبريدية... إلخ).
٤٧٠٠	٤٧٠٠	٤٧٠٠	نفقات إدارية: ❖ أتعاب تمثيل.

٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	❖ نفقات سفريات.
١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	❖ مواد مكتبية (قرطاسية).
٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	❖ رسوم هاتف وفاكس وبرد عادي والكتروني.
			<b>ضرائب:</b>
			❖ ضريبة ممارسة المهنة.
٧٠٠	٧٠٠	٧٠٠	<b>بدلات تأمين وضمن:</b>
٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	❖ تأمين ضد مسؤولية المنشأة.
٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	❖ تأمين ضد الحوادث.
١٠٠	١٠٠	١٠٠	❖ تأمين ضد السرقة.
٩٧٠	٨٧٠	٢٠	<b>فوائد مصرفية/ نفقات الحصول على القروض:</b>
٩٥٠	٨٥٠		فوائد القروض.
			❖ عمولات تأمين القروض.
			❖ رسوم معاملات القروض.
٢٠	٢٠	٢٠	❖ رسوم تسيير الحساب.
٢٣٥٠	٢٣٥٠	٢٣٥٠	<b>الاستهلاكات:</b>
٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	❖ الآليات.
٤٥٠	٤٥٠	٤٥٠	❖ تجهيزات الكمبيوتر.
١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	❖ حقوق امتياز البرمجيات.
٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	❖ أثاث المكاتب.
١٥٠	١٥٠	١٥٠	❖ التجهيزات المكتبية (الهاتف وآلات النسخ ... إلخ).

خطة رقم الأعمال الإجمالي والنتائج

السنة	نيسان	آذار	شباط	كانون ثاني	العمليات
مارك الماني	ابريل	مارس	فبراير	يناير	
	مارك الماني	مارك الماني	مارك الماني	مارك الماني	
٦٥٠٠٠٠	٣٢٥٠٠	١٩٥٠٠	١٣٠٠٠	٦٥٠٠	عمليات أسعار
٢٢٥٠٠٠	٣٤٠٠٠	٩٠٠٠	٠٠	٠٠	عمليات فريدة خاصة
٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	٠٠	عمولات عارض
٨٧٥٠٠٠	٦٦٥٠٠	٢٨٥٠٠	١٣٠٠٠	٦٥٠٠	إجمالي العمليات

خطة إجمالي العمليات والنتائج

السنة	السنة	السنة	العمليات والنشاطات
الثالثة	الثالثة	الأولى	
مارك الماني %	مارك الماني %	مارك الماني %	
١٠٠	١٠٠	١٠٠	رقم العمليات
٩٧٠٠٠٠٠	٤٤٠٠	٨٧٥٠٠٠	- نشاطات أسعار المشتريات
٨١	٨٢	٨٦	
٧٨٣٠٠٠٠	٠٠٠	٧٤٢٥٠٠	
	٣٦٠٠		
	٠٠٠		
			<b>I = ربح أولي</b>
١٨٧٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	١٥	- نفقات رواتب وأجور
٥٥٩٢٠٠	٥٥٩٢٠٠		
			<b>II = ربح أولي</b>
١٣١٠٠٠٠	٢٤٠٠٨٠٠	-٣٤٢٠٠٠	نفقات موضوعية عامة
			❖ استشارات ضريبية ومحاسبة
١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	١٥٠٠٠	❖ نفقات البناء
٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	



كما ستحتاج الشركة في بداية نشاطها التجاري إلى عاملين ومساعدين أحرار ومقربين، لتغطية أعمال البرمجة والتعريف بمجال عمل الشركة الجديدة. أما في السنة الثانية فسيكون بالإمكان تغطية هذه النفقات من الإيرادات.

يقدم المؤسسون ما مجموعه ١٥٠٠٠٠٠ مارك كتمويل ذاتي لشركة ترفلر شيك. يدفع المؤسس A مبلغ ٣٥٠٠٠٠ مارك نقداً، والمؤسس B ٢٠٠٠٠٠ مارك. أما المشاركون C و D فيقدمان مبلغ ٥٠٠٠٠٠ نقداً وما قيمته ٤٥٠٠٠٠ مارك تجهيزات مكتبية ( أجهزة كومبيوتر وتوابعها وبرمجيات وأثاث مكتبي).

السنة مارك الماني	شباط مارك الماني	كانون ثاني مارك الماني	خطة الملاحة المالية (السيولة النقدية)
٥٠٠٠ ٥٠٠٠	-٢٣٨٥٠ -٢٣٨٥٠	٦٠٠٠ ٦٠٠٠	A . سيولة نقدية رصيد في المصرف المجموع
٨٧٥٠٠٠ ٣٠٠٠٠٠ ٥٠٠٠٠٠	١٣٠٠٠ ١٥٠٠٠٠	٦٥٠٠ ١٥٠٠٠٠	B . الإيرادات إيرادات نقدية قروض مساهمات المشاركين إيرادات أخرى المجموع
١٦٨٠٠٠٠	٨٩١٥٠	١٦٢٥٠٠	المبالغ المتوفرة ( B + A )

٤٧٤٩٠٠	٣٢٥٠٠	٣٢٥٠٠	أشخاص (موظفين وعاملين ومساعدين ... الخ)
٧٤٢٥٠٠	١١٧٠٠	٥٨٥٠	مشتريات
٣٠٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	إيجار المكتب ونفقات جانبية
٥٦٤٠٠	٤٧٠٠	٤٧٠٠	نفقات الإدارة
١٦٢٠٠	١٣٥٠	١٣٥٠	مصروفات الآليات
٦٠٠٠	٥٠٠	٥٠٠	استئجار أجهزة أو موقع إنترنت
٧٢٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	نفقات ترويج وإشهار ضرائب
٨٤٠٠	٧٠٠	٧٠٠	بدلات تأمين
٩٥٠٠	٨٥٠		فوائد مصرفية
			تسديد ديون
٣٧٧٠٠	١٥٠٠	٢١٢٠٠	نفقات أخرى
١٤٥٣٦٠٠	٦٢٣٥٠	٧٥٣٥٠	<b>المجموع</b>
١٤١٠٠٠		١٤١٠٠٠	استثمارات
			سحب شخصي
١٥٩٤٦٠٠	٦٢٣٥٠	٢١٦٣٥٠	<b>المجموع</b>
			<b>D . النتيجة ( الفرق )</b>
			(+) تغطية وملاءمة
٨٥٤٠٠	٢٦٨٠٠	- ٥٣٨٥٠	(-) عجز
١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	تسوية بواسطة قرض مصرفي
٢٤٥٤٠٠	١٧٦٨٠٠	٩٦١٥٠	<b>E . مقدار السيولة المتوفرة (القدرة على السداد)</b>

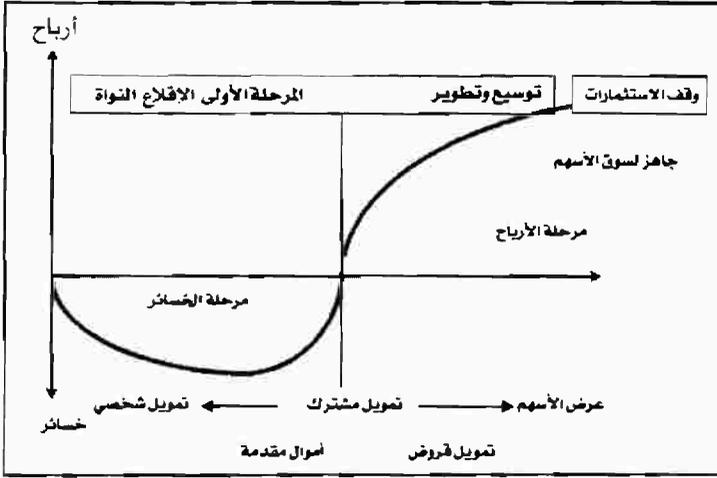
مارك	مارك	خطة رأس المال اللازم
		رأس مال ثابت ( تأسيس لمرّة واحدة )
	٣٠٠٠٠	❖ حقوق امتياز
	١٠١٠٠٠	❖ تجهيزات لإدارة وسير العمل (معدات مكتبية)
	١٠٠٠٠	❖ أدوات مكتبية ( قرطاسية وخلافه)
	١٩٧٠٠	❖ نفقات تأسيس
١٦٠٧٠٠	١٦٠٧٠٠	المجموع
		رأس مال قصير الأجل
		❖ نفقات جارية لسير العمل
	٢٨٢٩٠٠	- رواتب وأجور ونفقات اجتماعية
	١٩٢٠٠٠	- راتب خاص لإدارة المؤسسة
	٣٠٠٠٠	- مصروفات المكتب
	٦٠٠٠	- أقساط استئجار
	٥٦٤٠٠	- نفقات إدارية
	٧٢٠٠٠	- نفقات ترويج وتسويق
		- ضرائب
	٨٤٠٠	- بدل تأمين
٦٣٩٣٠٠	٦٣٩٣٠٠	المجموع
٨٠٠٠٠٠		إجمالي رأس المال اللازم

## تمرين : مصادر رأس المال التمويل برأس مال خاص

لتمويل مؤسستك الحديثة، يُفضل أن تُوظف أكبر قدر ممكن من مالك الخاص، ثم تأتي ببعض التمويل الخارجي مع مراعاة قواعد التمويل العامة.

تمويل خارجي ( إدخال المال إلى المؤسسة من الخارج )	تمويل داخلي ( تمول المؤسسة بإمكانيات خاصة من الداخل )	المصدر الوضع القانوني
إدخال مال خاص من الخارج على شكل مدخرات نقدية أو موجودات عينية أو حقوق قانونية (تمويل مشاركة)	لا تصرف الأرباح إلى مقدم رأس المال (تمويل ذاتي)	تمويل ذاتي ( التمويل برأس مال خاص )
إدخال رأس مال خارجي على شكل نقد أو أشياء عينية (مثل: القروض الخارجية)	تستخدم المدخرات للتمويل، طالما أنها تدخل إلى صندوق المؤسسة على أنها إيرادات ( مثل: الرواتب التقاعدية المتروكة )	تمويل خارجي ( تمويل برأس مال خارجي )

جدول ١٣ : أنواع التمويل



شكل 18: آليات التمويل لمؤسسة تكنولوجية فتية

يتم إدخال رأس المال الخاص إلى المؤسسة، بدفعات من قبل الممول الخاص أو أحد المؤسسين، أو بزيادة رأس مال المؤسسة المستمرة في عملها. مصادر رأس المال الخاص هي :

- ❖ أموال خاصة، مثل: مدخرات مؤسسي الشركة.
  - ❖ موجودات عينية، مثل: سيارة الركوب السياحية الخاصة، تجهيزات المحل أو المكتب التي تدخل في عمل المؤسسة.
  - ❖ رأس مال مكفول ومعتمد وجاهز من قبل مساهمين أو شركاء.
  - ❖ مساهمات من شركات مساهمة أخرى.
  - ❖ من فائض الميزانية بعد توزيع جزء من الأرباح، أموال نقدية تشجيعية.
- يحظى التمويل برأس مال خاص. بأهمية خاصة لدى المؤسسات الحديثة والصغيرة، لأنه:

- ❖ مقارنة بالتمويل الخارجي بوسائل غريبة، فإن التسديد المشروط يسقط. وهكذا لا تتحمل السيولة النقدية للمؤسسة أعباء الفوائد المصرفية.
- ❖ عند وجود نسبة عالية من رأس المال الخاص، ستمكن المؤسسة من الحصول على وسائل تمويل إضافية ( كالقروض مثلاً)؛ لذا يفضل أن تزيد نسبة التمويل الخاص عن ٢٠٪.
- ❖ عند وجود نسبة عالية من رأس المال الخاص، سيصبح للمؤسسة صورة إيجابية لدى الزبائن والموردين والعاملين المستقبليين، ويقل تقدير خطورة المجازفة بالتعامل مع المؤسسة
- ❖ يمكن اعتبار الكثير من رأس المال الخاص، كوسادة أمان لامتناس الخسائر.

الميزة	رأس المال الخاص	رأس المال الخارجي
الضمانة	يضمن	لا يضمن
النجاح	بالأساس يشارك بالنجاح	القاعدة أن يحصل على نسبة فائدة ثابتة وليس له علاقة بالنتائج
حق الملكية	حصه عند تصفية الأرباح	حق اسمي لاسترجاع الدفعات
التأمين	لا يوجد	ضمانات شخصية وعينية للحصول على الفوائد وحق استرجاع الدفعات
حق الإدارة	القاعدة أن له الحق	ليس له حق أو سلطة في الإدارة
الارتباط بأجل	في العادة غير مرتبط بأجل	القاعدة أن يكون مرتبط بأجل
العيب الضريبي	لا يوجد إمكانية حسم	إمكانية حسم الفوائد عند احتساب
	لضريبة الأرباح أو ضريبة رأس المال	ضريبة الأرباح أو ضريبة رأس المال ( استثناء : ٥٠ ٪ فقط من الفوائد في حالة رأس المال الخارجي طويل الأجل ) .

جدول ١٤ : ميزات كل من رأس المال الخاص ورأس المال الخارجي

## التمويل عبر شركات المساهمة

### كيفية عمل شركة مساهمة (مخاطرة Venture) برأس المال:

إن التمويل عبر رأس المال المشارك (أو ما يعرف برأس المال المخاطر) هو أحد أشكال مؤسسات تمويل المشاركة التي نشأت في أميركا بُعيد الحرب العالمية الثانية ووجدت لها مدخلاً إلى أوروبا في ستينيات القرن الماضي.

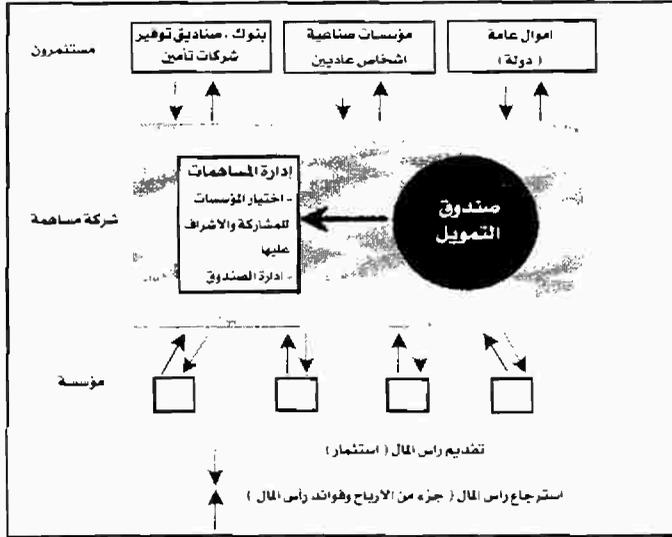
يُطرح رأس المال المشارك ويُعرض من قبل شركات تمويل (Venture Capital -) أو شركات مشاركة خاصة. التي تقوم بجمع رأس المال من مستثمرين (كالمصارف وشركات التأمين وبعض المؤسسات التمويلية)، وتضعه في صندوق خاص. تتفاوت أحجام هذه الصناديق تفاوتاً كبيراً جداً؛ فبينما يبلغ حجم الصناديق الصغيرة بضعة ملايين يمكن أن تدير كبريات مؤسسات المشاركة عدة صناديق يصل حجمها إلى المليارات.

تستثمر أموال هذه الصناديق في مؤسسات تكون في غالبيتها من المؤسسات التكنولوجية الحديثة أو مؤسسات متوسطة في طور النمو. يبلغ الحد الأدنى لهذه المساهمات في العادة خمس مئة ألف مارك، لكن المُفضَّل هي المشاركات التي تصل مبالغها إلى عدة ملايين. يمكن للوسائل التمويلية التي ستقدم للمؤسسة أن تأخذ أحد الأشكال التالية:

❖ مساهمة مباشرة برأس مال المؤسسة الأساسي (غالباً ما تتراوح النسبة ما بين ٢٥٪ و ٤٩٪).

❖ مساهمات المضاربة (شركات المضاربة).

❖ قروض شبيهة بالتمويل الذاتي (مثل قروض طويلة الأجل أو قروض من شركات أخرى).



شكل ١٩ : طريقة عمل مؤسسات المشاركة

إلى جانب رأس المال الذي تقدمه شركات المشاركة إلى المؤسسات الصغيرة، فإنها تشرف عليها وتقدم لها المشورة في مختلف المجالات، طيلة فترة المشاركة. تدعمها في حالات الأزمات لتفادي الكوارث والإفلاسات وتقلل في الوقت ذاته من أخطار المجازفة. كما تحاول أيضاً ومن خلال مشوراتها الإدارية أن تؤثر إيجابياً بتطوير المؤسسة ونموها. وتستفيد طبعاً هذه المؤسسات المالية من ذلك، بارتفاع عائدات تمويلها.

لا تتدخل هذه المؤسسات التمويلية بشكل فعال في إدارة الشركة وعملها اليومي، بل تقتصر مهمتها على دور المُعين والمُطور. كما يمكن أن تطرح في إطار اجتماعات مجلس الإدارة أموراً إستراتيجية أو

أسئلةً حول التسويق. تقوم مؤسسات المشاركة التمويلية بدعم مؤسساتها الممولة، (أي المؤسسات التي تشارك بها)، وذلك بالمساعدة بالحصول على تمويل من جهات أخرى أو وضع الخطة المالية للمؤسسة. علاوة على ذلك تقوم بعض المؤسسات التمويلية، بإجراء اتصالات مع زبائن وعملاء محتملين أو موردين أو شركاء متعاونين. حيث تستخدم لهذا الغرض وعلى الغالب شبكة اتصالاتها ومعارفها الواسعة.

### مراحل التمويل لرأس المال المشارك

#### تمويل المراحل المبكرة ( Early - Stage - Financing )

- ❖ تمويل التحضيرات للتأسيس والتأسيس وتطوير وبلورة أسس وقواعد المؤسسة (تمويل النواة) (Seed- Financing).
- ❖ تمويل أعمال التطوير لبلوغ مرحلة نضوج المنتج لدخول الأسواق (تمويل الإقلاع) (Start-Up- Financing).
- ❖ تمويل دخول السوق وتحضير المنتجات وقبول الإنتاج وبناء كادر الترويج في مرحلة النمو الأولى (تمويل المرحلة الأولى) (First - Stage - Financing).

#### تمويل مراحل التطوير المتأخرة ( Later - Stage - Financing )

- ❖ تمويل نمو المؤسسة وبناء كادر الترويج والإنتاج ودخول أسواق جديدة (Expansion-, Development - Financing).
- ❖ تمويل التحضير لدخول سوق الأوراق المالية (البورصة) (Bridge-, Mezzanine-, Replacement-Financing).

❖ تمويل عملية تبديل المساهمين (Buy-Outs):  
 استلام المؤسسة عبر إدارتها (Management-Buy-Out)،  
 بيع المؤسسة بتمويل غالبية رأس مال خارجي  
 (Leveraged-Buy-Out)، شراء المؤسسة من قبل مدير من الخارج  
 بدعم مالي من مؤسسة مشاركة (Management-Buy-In).  
 ❖ تمويل من قبل مصحح ل مسار المؤسسة (Turn-Around-  
 Financing)

جدول ١٥: مراحل تطوير المشاركة برأس المال (Venture Capital)

تسعى مؤسسات المشاركة برأس المال طبعاً إلى الأرباح. أي أنها تريد باستثماراتها كسب أكبر قدر من المال. يجب أن تكون هذه النقطة واضحة لك تماماً. حتى عندما يقال مثلاً: «إننا نندعمك ونقدم لك كذا وكذا...»، فيوجد وراء ذلك هدف واضح، ألا وهو أن يحقق الصندوق أعلى قدر من الأرباح.

يوجد دوماً مع مشاركات المضاربة والقروض المشابهة للمال الخاص نوع من المردود الجاري للمساهمة. يتألف هذا المردود من جزء ثابت وآخر متغير تبعاً لنسبة الأرباح. تبلغ نسبة أرباح المساهمة هذه حوالي ١٥٪، عندما تحقق المؤسسة الأرباح الجيدة. أما مع الشركات المساهمة المتوسطة، فيبلغ مجموع نسبة الأرباح غير المتعلقة بالأرباح العامة والمرتبطة بذلك أقل من ١٠٪. تمتد فترة عقود شركات المضاربة في العادة لحوالي عشر سنوات. ثم تعاد المساهمة من قبل المؤسسة، علماً بأنه توجد خيارات للتمديد، أو إمكانيات لتحويل التمويل إلى قروض طويلة الأجل.

تتجه معظم شركات رأس المال المُخاطر (Venture Capital) إلى المشاركة المباشرة (المفتوحة). حيث تصبح هذه الشركة مشاركاً كاملاً بالمؤسسة تشارك بأرباحها وتحمل جزءاً من خسائرها. تترك بعض الشركات أرباحها ضمن المؤسسة؛ لأنها لا تهتم كثيراً بالدفعات الجارية، بل يهتما أكثر ارتفاع قيمة المؤسسة ككل. وهدفها أن ترى مساهمتها مع مجمل الأرباح بعد خمس سنوات أو عشر. الطريق الأمثل لذلك هو دخول المؤسسة إلى سوق الأوراق المالية.

تكن الإمكانية الأخرى للخروج، ببيع هذه الحصة إلى مؤسسة صناعية. حيث لا يوجد لدى المساهمين الأساسيين أية فرصة لضم حصة الشركة المشاركة إلى مؤسستهم؛ لأنهم لا يستطيعون على الغالب تأمين السيولة اللازمة لذلك.

سيوضح المثال التالي، كيفية ارتفاع قيمة المؤسسة وما يرتبط بذلك من عائدات :

### مثال: Venture Capital

يؤسس اثنان من علماء الأحياء مؤسسة، برأس مال أولي مقداره ١٠٠ ٠٠٠ مارك. ويتوقع أن تحتاج إلى حوالي ثلاثة ملايين مارك حتى تصل إلى مرحلة جني الأرباح. يدفع كلُّ من المؤسسين مبلغ ٤٠ ٠٠٠ مارك في الشركة محدودة المسؤولية ويحصلان على ٨٠٪ من الأسهم. يبيعان العشرين بالمئة المتبقية إلى شركة مضاربة مساهمة برأس المال. وقد أقنع المؤسسان الجهة المستثمرة، بأن قيمة هذه المؤسسة ستصل إلى ٢٠ مليوناً في خلال خمس سنوات؛ لذا تدفع الشركة المضاربة

لقاء حصتها التي تساوي الآن ٢٠.٠٠٠ مارك فقط، مبلغ ١,٥ مليون مارك، كتمويل ذاتي يدخل إلى صندوق المؤسسة. وتتم تغطية المبلغ المتبقي اللازم، ١,٥ مليون مارك، من البرنامج الألماني للمشاركة التكنولوجية.

ستحقق المؤسسة نجاحاً كبيراً بعد أربع سنوات وتدخل في سوق الأوراق المالية بقوة. فتبيع الشركة المضاربة أسهمها بمبلغ إجمالي قدره ٨ ملايين مارك وتحقق ربحاً قدره ٦,٥ مليون مارك. يبيع كلُّ من المؤسسين ١٠٪ من حصته ويحصلان على مبلغ إجمالي قدرة ٨ ملايين مارك، بينما لا زالا يملكان ٦٠٪ من الأسهم.

المشارك مقدم المال	حصص رأس المال التأسيسي	قيمة الحصص (مارك)	الفرق بين القيمة الاسمية والفعلية	المال الداعم مارك ألماني
عالم الأحياء رقم ١	٤٠٪	٤٠.٠٠٠		
(البيولوجي) رقم ٢	٤٠٪	٤٠.٠٠٠		
الشركة المضاربة	٢٠٪	٢٠.٠٠٠	١٥٠٠.٠٠٠	
البرنامج الألماني للمشاركة التكنولوجية				١٥٠٠.٠٠٠
المجموع		١٠٠.٠٠٠	١٥٠٠.٠٠٠	١٥٠٠.٠٠٠
إجمالي التمويل اللازم ٣١٠٠.٠٠٠ مارك ألماني				

جدول ١٦ : مثال عملي من تمويل رأس المال المضارب

### الاختلافات بين هيئات المشاركة:

يوجد في ألمانيا اليوم حوالي ١٥٠ شركة مساهمة، ويزداد هذا العدد أسبوعياً. تختلف هذه الشركات في هيكلية المستثمرين فيها، بأهدافها وإستراتيجياتها، بشروط مشاركتها التمويلية ونمط وحجم الدعم الإداري المقدم من قبلها.

تسعى شركات المشاركة برأس المال، (المؤسسة من قبل مصارف وشركات تأمين مجتمعة أو متفرقة) من وراء استثماراتها إلى أهداف ربحية. أي أنها تسعى بمشاركتها إلى إيراد جارٍ. تتجه استثمارات البنوك وشركات التأمين، بشكل رئيس. إلى تمويل المؤسسات الكبيرة الربحية، ولا تستثمر عملياً في المؤسسات الإبداعية أو الصغيرة أو الفتية؛ لأنها تعتبر أن المجازفة هنا كبيرة جداً.

أما صناديق التوفير وبنوك المقاطعات المحلية، فإنها تهدف إلى تنمية المتطلبات الاقتصادية للمنطقة، إلى جانب الأرباح طبعاً. وتقدم بهذه الحالة مشاركات مضاربة بتسهيلات نسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقيمة في المقاطعة. هناك العديد من الشركات المحلية التي تستثمر بمبالغ اسمية في المؤسسات الإبداعية الفتية.

يوجد لدى شركات المشاركة المتوسطة مهمة سياسة اقتصادية، وتقدم في المعتاد مشاركات مضاربة ضمن برنامج دعم المؤسسات التكنولوجية. تقوم بتوجيه هذه الشركات في الغالب، غرف الصناعة والتجارة ومصارف المقاطعة وشركات الائتمان المحلية. تقع استثمارات معظم هذه الشركات بتمويل المؤسسات متوسطة الحال. وحيث إن

شركات المضاربة المتوسطة تقدم الدعم لكثير من المؤسسات فإنها تضطر لأن تأخذ على عاتقها أحياناً الدخول بشراكة في مؤسسات تقنية صغيرة حديثة.

أما شركات رأس المال Venture فهي في الغالب شركات تمويل مستقلة، يتكون المستثمرون فيها من شركات صناعية كبيرة وشركات ائتمان وشركات تمويل Venture أجنبية ومدراء مشاركين. تركز باستثماراتها على تمويل مراحل تطوير وتتمية مؤسسات متوسطة الحال، ذات توجه تكنولوجي، وفي حالات استبدال الإدارة.

إن توجه شركات رأس المال Venture ربحي منفعي بحت. تتمثل أرباح هذه الشركات، إلى حد ما من دفعات بسيطة جارية بانتظام، وبشكل رئيسي من ارتفاع قيمة المؤسسة عند بيعها ككل أو بيع حصة الشركة فقط (Capital Gain)؛ لذا تدخل شركات المشاركة هذه على الأرجح في مشاركات مباشرة، تكتسب هذه الشركات شهرتها من شبكتها العالمية، وهيكلية فريقها الإداري المؤهل والمنضبط، بحيث يمكنها أن تمنح المؤسسة دعماً إدارياً شاملاً.

تخصصت بعض شركات رأس المال Venture بتمويل تأسيس مؤسسات التقنية العالية الفتية أو مؤسسي المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي. تسمى هذه الشركات نفسها، شركات رأس المال الأساس (النواة). وتهدف إلى الأرباح المرتفعة، التي يتم تحقيقها بالدرجة الأولى من ارتفاع قيمة حصة المساهمة. البعض يتابع أيضاً بشكل جانبي أهداف المتطلبات التجارية. تُمول شركات رأس المال التأسيسي

(النواة) مؤسساتها بمشاركات مباشرة على الأرجح، وبشكل جزئي أيضاً بمشاركات مضاربة وتقدم لها دعماً إدارياً فعالاً وشاملاً.

### مزايا وسيئات رأس المال المخاطر Venture:

يصطدم التمويل من قبل بعض الشركات بتحفظات كثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة؛ ولهذه التحفظات سببان أساسيان: فمن جهة عدم معرفة آلية هذا التمويل. كما أن كثيراً من هذه المؤسسات تخشى من ناحية أخرى أن تفقد استقلاليتها بقبول ذاك الشريك القوي. يجب أن يؤخذ بالاعتبار على أي حال، أن هذه الشركات تدخل بمشاركات جزئية بسيطة وليس من اهتماماتها السيطرة على المؤسسة: لذا تعرض كثير من شركات المشاركة هذه مشاركات المضاربة، التي يكون فيها احتمال التأثير بالمؤسسة، أقل بكثير من المشاركة الكاملة. تتمثل فائدة المشاركة المباشرة برأس المال التأسيسي، بعدم استجرار ريعية جارية، خصوصاً عندما لا تحقق المؤسسة أرباحاً في مرحلة بناء نفسها، وكي لا ينقصها شيء من السيولة التي تحتاجها على الدوام.

أما سيئة هذا الشكل من التمويل فتكمن في أن بعض شركات المشاركة هذه سترغب بسحب حصتها أو بيعها أو التصرف بها بعد عشر سنوات على أبعد تقدير. الأمر الذي قد يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسين أو المشاركين الأساسيين بالمؤسسة. لكن يوجد أيضاً بعض شركات المشاركة venture التي يهملها الانخراط في مشاركات مديدة.

الفائدة الكبرى للمؤسسات الفتية هي أولاً بالمشورة الإدارية، والتعرف على قدر كبير من الأشخاص والجهات المفيدة لها والدعم

الذي ستحتاجه في حالات الأزمات. تُقدم شركات المشاركة هذه المرافقة الإدارية المؤسسية بأشكال متفاوتة جداً، وكذلك يمكن أن تكون نوعية الدعم مختلفة أيضاً.

إضافة إلى أن هذه المرافقة ستؤثر بشكل إيجابي على هيكلية رأس المال الخاص للمؤسسة. إذ ستتمكن المؤسسة - وعلى أساس هذه المشاركة - من طلب المزيد من التمويل (رأس مال خارجي مثلاً)، حيث ستحصل على دعم الشركات المشاركة في مفاوضاتها مع المصارف والجهات المانحة الأخرى. هذا وقد ثبت عملياً، أنه يمكن الحصول على وسائل تمويلية إضافية، قد تصل إلى ضعفي المشاركات المتوفرة أصلاً.

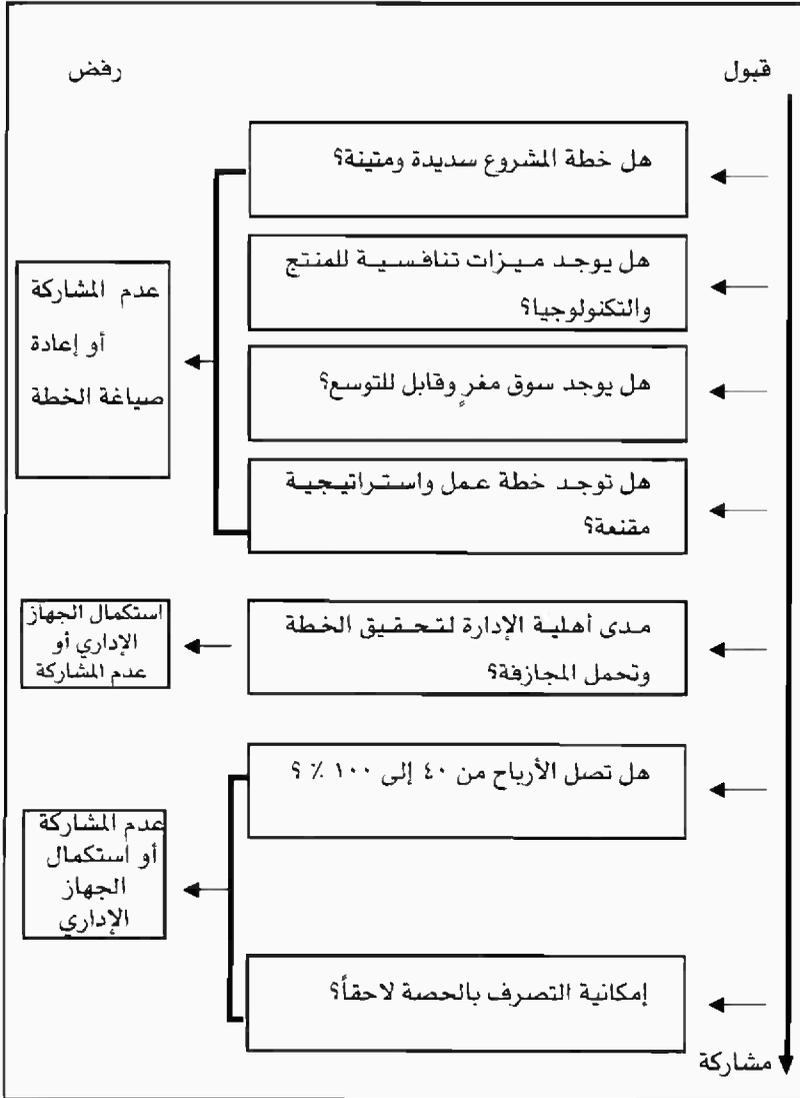
من المؤكد أن هذه ليست بالحجج الوافية لمعرفة مزايا وسيئات الشركات المساهمة، أو التي تكفي لاتخاذ القرار الحاسم؛ لأن لهذا القرار صفة إستراتيجية إلى جانب السياسة التمويلية. فعلى المؤسسة أن تقرر فيما إذا كانت ستهدف إلى توسعة كبيرة في أعمالها مثلاً أم أنها تفضل المحافظة على استقلاليتها، وهل تقبل بشريك كامل أم أنها تحتاج لرأس المال فقط. إن مما يتعلق بتفضيل مؤسسة على أخرى وما يمكن أن يلعب دوراً في اتخاذ قرار حول نمط التمويل، والبحث عن شراكة مناسبة، هو ما يلي: مدى حاجة المؤسسة لرأس المال أو الدعم التمويلي وقدم المؤسسة ومجالها التكنولوجي وعوامل أخرى. في حال اتخاذ قرار حول نمط التمويل وعند البحث عن مشاركة مناسبة، يجب مراعاة النقاط التالية:

❖ لدى كل نوع من أنماط شركات المشاركة عروض خدمات وشروط مشاركة مختلفة إلى جانب نقاط القوة والضعف لكل منها؛ لذا فلكل منها وضعها الخاص بالنسبة لنوع المشاركة.

- ❖ يوجد تفاوت كبير في حِرْفية الشركات التمويلية؛ لذا كان من واجب المؤسسة التي تبحث عن تمويل أن تضع تحت المجهر الشركة التي تسعى للتعاون معها لفترة طويلة. كذلك فإن الشركة الممولة ستُخضع المؤسسة الجديدة للفحص والتدقيق.
- ❖ تخصصت بعض هذه الشركات بنمط محدد من المؤسسات أو أحد مجالات التكنولوجيا، واكتسبت خبرة وأهلية فائقة في هذا المجال، في حين يوجد لدى غيرها شبكة معارف واتصالات عالمية أو أن مقرها قائم في المنطقة ذاتها.

### النقاط التي يجب مراعاتها للحصول على رأس مال مشارك Venture:

لا تكون الحال في الحياة العملية - مع الأسف - دوماً كما رأينا في مثال البيولوجيين. حيث عليهما بدايةً العثور عن شركة رأس مالية Venture، تقتنع وتقبل بتمويل فكرتهما. وبالرغم من وجود فرص ممتازة لمؤسسات التقنية البيولوجية، فإن الشركات الكبيرة تسعى لتمويل جزءٍ يسيرٍ فقط مما تطلبه هذه المؤسسات. ويتم رفض وإعادة معظم الطلبات بعد فحصها بشكل مختصرٍ جداً. أما ما يحتاجه البيولوجيان إذاً فهو خطة عمل محكمة ومقنعة، يُمكن أن تفتح لهما الأبواب على مصراعيها.



الشكل ٢٠ كيفية تقييم شركات رأس المال Venture لخطة العمل

هناك تفاوت كبير بين عروض شركات رأس المال Venture، إذ يوجد دوماً ما يدعى بكبش فداء. بعضهم يحاول إزاحة المؤسسات الصغيرة عن الطريق؛ لذا كان لا بد لك من مفاوضة مختلف هذه الشركات والتأكد من عروضها وتفحص عقود المشاركة معها بكل دقة. ومن المهم أيضاً العثور على الممول الذي يسعى إلى الأهداف ذاتها.

عليك أن تستعين إذاً بنصيحة خبير محترف في مفاوضات المشاركة؛ لأنه يعرف جميع الحيل والأساليب في هذا المجال؛ ولأن الأمر يتعلق بمبالغ كبيرة. كما أنه يلزمك التحضير الجيد لمثل هذه المفاوضات؛ وعلى سبيل المثال، كان لا بد أن يدرك البيولوجيان القيمة الحقيقية لمؤسستهما ويعبرا عن ذلك.

قد لا تكون الجولة التمويلية الأولى كافية لكثير من المؤسسات ذات التوجه التكنولوجي. والنتيجة أن نقع في أزمة مالية بعد فترة وجيزة، ونسارع للبحث عن مصادر تمويلية جديدة، لكن تحت ضغط الوقت ونقص السيولة. ومن البدهي أن تجد المؤسسة نفسها في وضع غير مناسب للمفاوضات؛ لذا يجب التخطيط الجيد لرأس المال اللازم على المدى الطويل واحتساب الاحتياطي الكافي للأمان. على البيولوجيين أن يُدخلا معهما إذاً خبيراً مالياً كفواً، وألا يتكلا على شركة رأس المال Venture فقط؛ لأنه قد يوجد لدى هذه الشركة الرغبة في أن تضطر المؤسسة لمزيد من المال بعد سنة مثلاً، فتفاوضها من مركز القوة وتشتري مزيداً من الحصص بالشروط التي تفرضها.

### لائحة تدقيق : كيف تتفادي الخطأ بالحصول على التمويل

- ❖ ضع خطة عمل واضحة و متينة.
- ❖ حدد الحاجة إلى رأس المال على المدى المتوسط والبعيد، مع الأخذ بالاعتبار أن يكون المبلغ، وحسب الخبرة أكثر من المفترض.
- ❖ حدد القيمة المالية لمؤسستك.
- ❖ اجمع أكبر قدر من المعلومات حول شركات رأس المال Venture.
- ❖ تفحص إمكانيات الوصول إلى أهدافك مع تلك التي للمستثمر.
- ❖ تفحص نوايا شركة رأس المال لشروط التمويل المستقبلية.
- ❖ تأكد من نوعية الخدمات الاستشارية لشركة رأس المال Venture.
- ❖ قارن بين عدة عروض.
- ❖ يجب أن تأخذ بالاعتبار، إمكانيات تمويلية متممة.
- ❖ يجب أن تلم بطرق عمل شركات رأس المال Venture وعوامل اتخاذ القرار.
- ❖ استعن بدعم ومشورة أحد الخبراء الذين تثق بهم في هذا المجال.

بالرغم من جميع الحيل والأحاييل المحتملة يبقى رأس المال المشارك Venture هو الوسيلة الوحيدة والمنطقية لتأمين التمويل اللازم لمؤسسة تكنولوجيا البيولوجيا. وعندما يوجد شريك التمويل الجيد يمكن الحديث عن فتح الطريق إلى النجاح المستقبلي.

## التمويل برأس مال أارجي:

- ❖ يآتلف رأس المال الأارجي عن الأاص بما يلي:
- ❖ تترتب نفقات تعادل الفوائد التي ستدفع إلى مانأ القرض، الأمر الذي سيقلل من الأرباح.
- ❖ يجب دفع هذه النفقات حتى في فترات الأسارة، مرأة الإقلاع مثلاً.
- ❖ الألتزام تجاه مانأ القرض بأضرورة رد هذا المبلغ في جميع الأحوال، بأفض النظر عن الربأ و الأسارة أو ملاءة المؤسسة. نأهيك عن أن هذا التمويل قد يعطي الأ حق لمقدمه بالمشاركة بالإدارة واتأاذ القرارات والأصول على المعلومات والمراقبة والأحكم بالأعمل.
- ❖ وجود أبل مآدد للأسدأ (قروض قصيرة - متوسطة - أو طويلة الأجل).
- ❖ أما حسنات رأس المال الأارجي فتقع فيما يلي:
- ❖ تتأفض ضريبة ممارسه المهنة، وفي أالة شركة رأس المال تلفى أيضاً ضريبة الممتلكات
- ❖ إمكانية الأعامل مع هذا التمويل بمرونة.
- ❖ بالرغم من توفر رأس المال المأشارك Venture لا تستطيع أية مؤسسة أن تنجح دون تمويل أارجي؛ لذا سنأتي فيما يلي على أهم أنواع القروض بأأصار.

### قروض أارأية قصيرة الأجل:

- ❖ يقدم لك المأصرف في أالة قرض المقاصة إطار إقراض أو أطل إقراض، مشأبهاً لأالة القرض الأاص تحت الأطلب (أساب مفتوح). أأث يتم في هذا الإطار سحب الأموال أاسب الأأة. وأاسب الفوائد في العادة على قيمة القرض (رصيد رأس المال) يومياً. تختلف الشروط من مأصرف لآخر بأأة، وتتعلق أولاً

- بمهارتك بالمفاوضات وحجم التمويل وسرعة التسديد . تكون الفوائد أعلى منها في حالة القروض الاستثمارية . وفي حالة تجاوز الحد الأعلى المتفق عليه للقروض تترتب عمولات سحب إضافية .
- ❖ قرض التوريد هو قرض بضائع أو مواد أولية، يقوم فيه المورد بمنح المؤسسة تسهيلات خاصة لتأجيل الدفع. لا ينشأ القرض عن تأمين مبلغ من المال لك، بل بتأخير دفع الفاتورة إلى أجل متفق عليه .
  - ❖ قرض استبدال: يتم هنا استبدال سندات أو أوراق مالية، يرتبط تسديدها بينود قانونية محددة. حيث يلزم مُصَدِّرُهَا صاحبها، أن يدفع له أو لشخص آخر مبلغاً معيناً في وقت محدد . وأن يتم بيع هذه السندات إلى هيئة قارضة قبل موعد استحقاقها، يتحقق هنا قرض حسم السندات. لا يدفع المصرف إلى المؤسسة في هذه الحالة أية أموال نقدية، بل إنه يقبل فقط تسديد ما استحق عليها من سندات لعملاء المصرف. تستطيع المؤسسة الآن عبر هذا الحسم، الحصول على بعض المال أو استخدام هذه السندات لتسوية بعض التزاماتها .
  - ❖ قرض الضمان الاحتياطي، حيث يقدم البنك الضامن لأحد عملائه كفالة مصرفية لتسديد ما يترتب عليه من التزامات حالية ومستقبلية .
  - ❖ قرض التسليف: تُشكل سلفة العملاء إمكانيةً للحصول على وسيلة تمويل خارجية، تلزم بالدرجة الأولى عند التكليف بإنتاج معين أو تصنيع مُنتج خاص جداً .

### قروض خارجية بعيدة الأجل:

تستخدم هذه القروض بالدرجة الأولى لتمويل استثمارات بالمنشآت أو الآلات والمعدات التي تتطلب في العادة ضمانات خاصة . يمكن أن تتم بدورها عبر إصدار سندات الدين المعروفة أو رهن عقار أو أية ممتلكات أخرى . على ألا يتجاوز مبلغ الرهن ٦٠٪ من قيمة

- المرهون، الأمر الذي قد يشكل مشكلة خاصة. توجد عدة أشكال لاسترداد القروض بعيدة الأجل:
- ❖ التسديد بناءً على إخطار المدين أو انقضاء الأجل.
  - ❖ التسديد على أقساط منتظمة.
  - ❖ القرض الثابت، حيث تبقى خدمة رأس المال (مجموع المبلغ والفوائد) ثابتة طوال فترة القرض.

تقدير القيمة	الضمانة
التمن الذي سيحصل عليه المصرف عند الاسترداد، وغالباً ما يكون مجرد جزء من كلفة الشراء أو التصنيع	ضمانة تمليك ( آلات أو آليات ومعدات ... إلخ) تبقى حاجيات الضمانة بحوزة المؤسسة، بينما يصبح المصرف هو المالك
لغاية ٦٠ إلى ٨٠٪ من القيمة الرائجة	رهن عقار أو ممتلكات أخرى
حسب الاتفاق	ضمانة الشركاء من قبل الموردين أو مصارف ضامنة
قيمة إعادة الشراء	تأمين على الحياة رأس مالي.
حسب الاتفاق	تأمين على الحياة ( مخاطر الحياة)
كامل القيمة	نقد ثابت، رصيد توفير، دفتر توفير
القاعدة ٧٥٪ من قيمتها بالبورصة	أوراق مالية ثابتة القيمة
٥٠٪ من قيمتها في البورصة	أسهم
متعلق بإمكانيات المدين للدفع	حقوق المطالبة والاسترداد

جدول ١٧: ضمانات القروض

### أشكال التمويل الخاصة:

التأجير هو أحد البدائل لأشكال التمويل التقليدية. حيث يقوم المؤجر، وعلى أساس عقد إيجار نظامي بتسليم المستأجر العقار أو المأجور مقابل الأجر المتفق عليه، ولمدة زمنية محددة.

هناك طريقة خاصة للتمويل التصريفي هي ما يدعى بالعامل الوسيط Factoring. الأمر الذي يفهم منه بيع طلبيات توريدات البضائع أو الخدمات عن طريق مؤسسة (وكيل تجاري) إلى مؤسسة تمويلية (Factor). يأخذ هذا العامل الوسيط على عاتقه المجازفة بكساد البضاعة، ثم يسعى جاهداً إلى تصريفها على حسابه وبحساباته الخاصة.

### المفاوضات مع مانحي القروض:

لا مناص لكل مؤسس شركة من الالتجاء إلى أحد المصارف، ولا بد أن يكون أول من تتوجه إليه هو البنك الذي تتعامل معه بالأساس. وحيث إن هناك تفاوتاً كبيراً في الشروط، عليك أن تطلع أيضاً على أحوال بنوكٍ أخرى. يجب أن تُبنى العلاقة التجارية بينك وبين مصرفك على أساس الثقة المتبادلة. يؤسس البنك نظام دفعاتك، حيث يلعب تطورك التجاري وضماناتك الجيدة الدور الحاسم بهذا الخصوص.

حدد في طلبك للقروض بدقة، المبلغ المطلوب واستخداماته. إن خطة العمل هي المستند الأساسي لطلبك، ولا يهتم بها المصرف لمجرد توضيح مدى حاجتك لرأس المال، بل لمعرفة كل ما يتعلق بمؤسستك. وعليك ألا تتخلى أيضاً عن السعي للحصول على مؤونة من مصادر عامة.

يتألف تفحص القرض من التأكد من جدارته وقدرته. يتعلق نطاق فحص القرض بالمبلغ الذي تنوي الحصول عليه ومدته وضمائنه. وهنا لا يهم إن كنت ستحصل على القرض من البنوك الخاصة أو من وسائط حكومية عامة.

للتأكد من جدارة القرض يختبر البنك ما يلي:

- ❖ الشروط الشخصية.
- ❖ الأحوال الشخصية والتجارية العامة.
- ❖ العمر والحالة الاجتماعية.
- ❖ الدافع لهذه الخطوة نحو الاستقلالية.

في حين يتم تقييم قدرتك التجارية والقانونية لتفحص كفاءة القرض وصلاحيته. عليك إبرام صفقات قروض قانونية وتكون في حالة اقتصادية تمكنك من تحمل أعباء رأس المال المتفق عليه سواءً من حيث القيمة أو مواعيد التسديد. يتم تقديم القروض في الغالب، عندما تتوفر الضمانات الكافية.

- عليك أن تهيئ نفسك جيداً قبل الدخول في مفاوضات حول قرضٍ مع أي مصرف. وكي تجري الأمور لصالحك عليك أن تتبع الخطوات التالية:
- ❖ احصل على الثقة وقدم جميع المعلومات الضرورية من نفسك.
- ❖ يجب أن تظهر بمظهر المقتنع بمخططاته تماماً.
- ❖ قدم خطة عمل مقنعة للآخرين.

كن أنت الضامن الشخصي للقرض؛ لأن المصرف سيقلق إن أنت أظهرت ميلاً لتحديد الكفالة وتقليصها. إن الجهات المانحة للقروض،

- ❖ لا تدعم المؤسسين الذين لا يثقون بنجاحهم ولا يتحملون كامل مسؤولية المجازفة. إلى جانب خطة العمل، عليك أن تقدم المعلومات التالية.
- ❖ وثائق ومستندات تُثبت مؤهلك العلمي وخبراتك (في المهن التي تخضع لتراخيص أو موافقات أو اختبارات خاصة).
- ❖ براءة ذمة من الدوائر المالية.
- ❖ نشرة استعلامات ذاتية.
- ❖ بيان بالملكات الشخصية والديون المترتبة عليك.
- ❖ بيان بنفقات المعيشة الشخصية (إيجار السكن، نفقات جانبية، مواد غذائية، السيارة، الفوائد المصرفية، التزامات أخرى).
- ❖ صور عن عقود الشراء أو الإيجار أو الرهن أو الشراكة.

### 💡 نصائح وإرشادات:

- ❖ لا تُعرض نفسك للضغط أثناء المفاوضات.
- ❖ لا تقبل بسهولة كل شروط العرض. ولا تخجل من قطع الاجتماع لأخذ فرصة للتفكير أو المشورة.
- ❖ يجب أن تتمخض نتيجة الاجتماع عن فرض مثالي، يتألف من جزءٍ مصرفي وآخر عام (أموال دولة). علماً بأن طلب القرض يجب أن يقدم على هذا الأساس.

### الأموال المشجعة (الصالحة):

ما هي إمكانيات الأموال العامة المتوفرة؟

قروض بفوائد ميسرة:

❖ معونات استثمارية.

❖ رأس مال مشارك.

- ❖ كفالات.
- ❖ معونات استشارية.
- ❖ أموال لتجاوز مرحلة.
- ❖ تقدمات لمتابعة البناء والتطوير.
- ❖ علاوات للتدريب والتأهيل.

يجب أن تأخذ برامج الدعم الحكومية دوراً محورياً في تأسيس مشروعك. استفد من معونات الإقلاع التي تقدم من الاتحاد أو المحافظات أو الاتحاد الأوروبي.

الشرط الرسمي للدخول في معونات حكومية هو توفر كامل الوثائق الأساسية التي تُثبت كفاءة تأسيس المشروع الذاتي المستقل. الشرط التالي هو المفاوضات الناجحة مع المصرف؛ لأن معونات الدولة لا تصرف مباشرة إلى المستثمر، بل يجب أن تقدم الطلبات عن طريق المصرف؛ ولأنه فقط عندما يقتنع المصرف بأهليتك التجارية والمهنية، ويقوم هو بتمويل جزءٍ من مشروعك، يبدأ البحث عن حلول وإمكانيات أخرى مناسبة للتمويل. تتضمن هذه الحلول في العادة تمويلاً حكومياً إلى جانب القرض المصرفي. لا تستسلم إن وجدت أن المصرف أو صندوق التوفير متشككاً أو متشائماً حيال تقديم الدعم المادي لك. لقد أصبحت الآن إجراءات معالجة الطلب أسرع.

### نصائح وإرشادات:

- ❖ من المفيد أن تتعرف على البرامج التي تناسب حالتك. واستعلم عن هذه البرامج قبل الدخول في مباحثات مع المصرف.

- ❖ لك مطلق الحرية باختيار المصرف الذي تتقدم له الآن؛ ولا يجب أن يكون ذات المصرف الذي كنت تتعامل معه سابقاً.
- ❖ حاول أن تجمع المعلومات عن طريق بنك المعلومات لدى وزارة التجارة أو الصناعة أو الاقتصاد أو غرف الصناعة والتجارة والزراعة (حسب نوعية المشروع).
- ❖ لا تدخل في أية ارتباطات مالية (شراء أو توريد أو بناء)، قبل التقدم بطلب الأدوات التمويلية. إذ من الممكن ألا تحصل على الموافقات التي تسعى لها.

يقوم مصرف التعويض الألماني، وكمصرف تأسيس حكومي، بمهمة تقديم العون المادي لتأسيس المؤسسات الفتية ذات التطلعات الكبيرة، التي لا يمكنها الانطلاق دون المساعدة التمويلية الحكومية؛ علماً بأنه لن يكون لهذه التقدمة أي تأثير على حرية اتخاذ قرار المؤسسة.

قدم مصرف التعويضات الألماني حوالي ٤٤٠٠٠ معونة سنوياً لتأسيس مؤسسات مستقلة بين العامين ١٩٩٠ و ١٩٩٨. ومنذ إعادة توحيد ألمانيا زود المصرف ٢١١٠٠٠ مؤسس برأس مال الإقلاع في الولايات الاتحادية الجديدة (الشرقية). وأظهرت الإحصاءات أن ٤٥ فقط من أصل ١٠٠٠ شركة حصلت على تمويل من هذا المصرف، قامت بتسديد ما عليها وأصبحت مستقلة مالياً في خلال خمس سنوات.

### قروض بشروط وفوائد ميسرة:

إن أهم برامج الدعم والتقديم المالي في مجال القروض ذات الفوائد الميسرة. وعلى الأخص لمؤسسي المشاريع الصغيرة. هي:

❖ برنامج دعم رأس المال الخاص من برنامج إعادة بناء أوروبا (ERP).

❖ برنامج دعم تأسيس المشاريع من البرنامج المذكور أعلاه.

❖ برنامج دعم تأسيس المشاريع من مصرف التعويض الألماني.

❖ قروض - مال لإقلاع المشاريع - من مصرف التعويض الألماني.

تنشأ قروض EPR من أموال برنامج إعادة بناء أوروبا (European Recovery Program)، الذي أنشئ أساساً بالترابط مع خطة مارشال للمساعدة بإعادة بناء ألمانيا. ويقوم هذان المشروعان بدعم المؤسسات التي مقرها في ألمانيا الاتحادية تحديداً. أما في المقاطعات الجديدة (ألمانيا الشرقية) فتكون شروط الاستثمار أفضل. يُشترط وضع بعض المال الخاص في الاستثمار إلى جانب القرض. وتعتبر الأشياء العينية مثل المواد والمعدات التي تستخدم في العمل أو التصنيع جزءاً من التمويل.

تتعلق مدة سريان قرض المشروع الأوروبي بخطة مشروع المؤسسة. وتمتد في العادة ما بين عشر سنوات إلى ١٥ سنة، تعفى من تسديد الأقساط السنوات الخمس الأولى منها، في حين تحتسب الفوائد المصرفية فقط. تُؤجل أعباء التسديد إلى فترة يستطيع الاستثمار فيها تحمل ذلك. أما الاستثمارات في البناء (شراء الأراضي أو المباني أو نقضات البناء) فيمكن أن تمتد عقودها لعشرين سنة.

لا يجوز أن تستخدم القروض لغير الأغراض التي منحت من أجلها. لذا يجب على الحاصل على القرض أن يقدم ما أمكن من

المستندات والوثائق التي تثبت استخدامه للقروض في الاستثمار الذي تمت الموافقة عليه. يقدم هذا الإثبات إلى هيئة القروض الرئيسية ( هيئة القروض لإعادة البناء ومصرف التعويض الألماني).  
الأمور التي يصلح فيها تقديم قرض خلال سنتين من التأسيس أو التملك:

- ❖ الاستثمارات الضرورية لسير العمل.
  - ❖ تأمين وشراء أو تخزين بضائع ومواد أولية وقطع تبديل في المستودعات.
  - ❖ إجراءات الدعاية والتحضير للافتتاح والقيام بالاتصالات التجارية.
  - ❖ الخدمات الاستشارية الضرورية للتأسيس، مثل دراسة الجدوى الاقتصادية وتحليل السوق (الحد الأقصى ١٠ ٪ من القرض).
  - ❖ نفقات الدخول إلى السوق.
  - ❖ استثمارات لتثبيت المشروع في خلال سنتين من المباشرة بالعمل (في الولايات الاتحادية الشرقية لأربع سنوات أو أكثر، إن كان يُنتظر مردود أعلى من الاستثمار).
- يجب ألا تقل نسبة المال الخاص المستخدم في الاستثمار عن ١٥٪. حيث يتم وبمساعدة رأس المال الخاص رفع نسبة وسائل التمويل الخاصة إلى ٤٠ ٪. أي أنه يمكن تمويل لغاية ٢٥٪ من مجموع الاستثمارات عن طريق قروض هيئة دعم رأس المال الخاص EHK. يبلغ سقف هذا القرض المعوض لرأس المال الخاص ٥٠٠٠٠٠٠٠٠ مارك لكل طلب. يدفع منها مباشرة ٩٦٪.

شروط الولايات الاتحادية القديمة ( ألمانيا الغربية): لا تحتسب أية فوائد في السنتين الأوليتين. في السنة الثالثة ٣٪، في السنة الرابعة ٤٪، في السنة الخامسة ٥٪، في السنة السادسة حتى العاشرة ٦٪ (فائدة السوق). وعند نهاية السنة العاشرة، تثبت نسبة الفائدة للفترة المتبقية. أما كامل فترة القرض فلا يجوز أن تتجاوز العشرين عاماً. يبدأ تسديد الأقساط والأرباح اعتباراً من السنة العاشرة، وعلى عشرين قسطاً نصف سنوية. التسديد المبكر ممكن في أي وقت. توقيفات الكفالة تبلغ ٧٪. ويدفع ٩٦٪ من قيمة القرض.

تتألف مستندات الطلب من الوثائق التالية:

- ❖ تطوير الشروط لتناسب مع السوق.
- ❖ اختيار موقع المشروع.
- ❖ المنافسة.
- ❖ خطة الاستثمار والتمويل.
- ❖ توقعات عن حجم رقم الأعمال والنفقات والإيراد.
- ❖ رأي جهة مهنية خبيرة مؤهلة ومحايدة (غرفة التجارة أو الصناعة أو مدقق حسابات معتمد).

يمكن الحصول على التمويل في خلال سنة من تقديم الطلب والموافقة عليه، شريطة أن يكون المؤسس قد استخدم حصته من المال الخاص. وحسب التعليمات يجب أن يكون قد تقدم أيضاً إلى المصرف بالدليل على قيامه باستثمار القرض بالمشروع الذي طُلب من أجله.

### برنامج قروض التأسيس ERP:

يهدف هذا النوع من القروض إلى دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة البناء وتثبيت وجودها المهني.

ومن هذا المنطلق يتوجه هذا العرض إلى جميع الشباب الذين يأتون من هذا المجال، وعلى الأخص إلى مؤسسي المهن المنتجة والتجارية واليد العاملة والمطاعم والفنادق الصغيرة ومختلف المهن الحرة. ويستثنى من ذلك مهن العلاج الطبي والاستشفاء، التي لا تدخل في إطار هذا البرنامج.

تعطى هذه القروض لمختلف أشكال التأسيس، مثل الاستثمارات لإنشاء أو شراء مؤسسة ما، أو شراء حصة مع فعالية قيادية في إحدى الشركات. أما إن كان يدير المؤسسة عدد من الشركاء فعلى كل منهم أن يتقدم بطلب منفصل استناداً إلى اختصاصه ووضعه الخاص بالشركة، يجب ألا تقل حصة كل من المتقدمين عن ١٠٪ من رأس مال الشركة وأن يكون مؤهلاً لإدارتها. كذلك فإن جنسية مقدم طلب القرض لا تلعب أي دور في أمر دراسته وقبوله.

كما تدخل أيضاً في إطار هذا البرنامج إضافة إلى الاستثمارات التأسيسية الخالصة تمويل استثمارات في تخزين البضائع والمواد والخدمات الاستشارية التي لها علاقة بأعمال التأسيس (مثل تحليل السوق).

تمتد فترة التمويل (باستثناء عملية نقل مكان المنشأة، التي ربما تأخذ فترة أطول) مدة ثلاث سنوات. ومع ذلك لا يلزم تغطية كامل رأس المال عن طريق القرض، الذي سيُدفع بالكامل. تقتصر قيمة

التقدمة على مليون يورو في السنة ولكل طالب في مقاطعات ألمانيا الجديدة وبرلين (٥٠٠٠٠٠٠ يورو فقط في بقية الولايات الغربية)، ولا يجوز أن تزيد نسبة التمويل عن ٧٥٪ من إجمالي كلفة المشروع (فقط ٥٠ ٪ في الولايات الاتحادية دون برلين).

للاستفادة من هذا الشكل الميسر من أشكال التمويل يجب الاستمرار بالعمل الحر الخاص وفي ذات المجال الذي طلب القرض من أجله. كما يطلب إلى طالب القرض أن يقدم الدليل على كفاءته المهنية والتجارية والخبرة المهنية في ذات المجال، وألا يكون قد باشر تنفيذ المشروع حين تقديم الطلب، تعتبر المباشرة بالمشروع من تاريخ الدخول بالالتزامات المالية. ويعتبر موعد تقديم الطلب صحيحاً إذا سبقته مفاوضات أولية محددة مع المصرف حول موضوع القرض وتم تقديم بعض المستندات المبدئية.

تحدد مدة سريان القرض وتحقق نسبة الفائدة تبعاً لطبيعة الاستثمار، ويمكن أن تكون في حدود عشر سنوات للآلات ومستودعات البضائع ... إلخ، وللإستثمار بالبناء خمس عشرة سنة (في الولايات الشرقية الجديدة ١٥ و ٢٠ سنة). تعفى السنوات الثلاث الأولى منها من تسديد الأقساط، لكن تحتسب الفوائد على أي حال. ثم يبدأ تسديد الدفعات كل ستة أشهر. مع إمكانية تسديد كامل المبلغ المتبقي دون أية نفقات إضافية.

تقع نسبة الفائدة المخفضة جداً بحدود ٤,٢٥ ٪ ( وللولايات الشرقية وبرلين ٣,٧٥ ٪ ) .

تقدم طلبات التمويل إلى المصرف المختص. وهو الذي يقرر ما هي وثائق الضمانات التي يجب أن تبرز.

خلافاً لما هو عليه الحال في نظام دعم رأس المال الخاص لا يلزم في قروض تأسيس الشركة ERP رأي اختصاصي من غرف التجارة أو الصناعة أو الاتحاد المهني أو مستشار أو مدقق تجاري.

### نصائح وإرشادات:

❖ ابدأ محدثاتك مع المصرف، وأنت مهياً جيداً ومسلح بخطة عمل متينة ومعبرة.

❖ سجل نتائج مباحثاتك في محضر، حيث يمكنك بعدئذ توقيع عقود شراء لاستثمارات الخطة، ولا يمكنك تقديم أي طلب تمويل لاحقاً.

❖ سيتم الاتفاق بينك وبين المصرف على شكل وحجم الضمانات. حاول أن تستفيد من مجال المفاوضات بهذا الخصوص.

عندما يبدي المصرف استعداداه للتمويل من حيث المبدأ، ويحول الطلب إلى مصرف التعويض الألماني. وحالما يوافق هذا الأخير على الطلب يقوم المصرف المختص بتوقيع عقد القرض مع صاحب العلاقة.

ثم يقوم مقدم الطلب بسحب النقود بالتدريج حسب الحاجة، ويستخدمها في غضون الثلاثة أشهر التالية. على صاحب العلاقة أن يستلم القرض في خلال سنة من موافقة مشروع إعادة البناء الأوروبي. وإن تعذر ذلك بسبب تأخر أعمال البناء مثلاً يمكن تمديد هذا الأجل.

ويلزم على أي حال تقديم الدليل على استخدام النقود في الجهة التي طلبت من أجلها.

## برنامج تأسيس الشركات لمصرف التعويض الألماني DAT

### ١ - تمويل الاستثمارات:

تتمكن برامج الدعم الحكومي ودعم رأس المال الخاص ERP وقروض إنشاء المؤسسات - ERP من تغطية ثلثي مشاريع الاستثمارات المخطط لها في ولايات ألمانيا الغربية فقط. وعند الحاجة لمزيد من التمويل يمكن إدخال برنامج تأسيس الشركات لمصرف التعويض الألماني كمتعم. وبذلك يصبح من الممكن رفع نسبة الدعم الحكومي إلى ٧٥٪ من المساعدات الضرورية. وإذا كان المشروع سيؤدي إلى إيجاد المزيد من فرص العمل، سيكون من الممكن تمويل كامل قيمة الاستثمار التي يمكن أن تصل إلى مليوني يورو، يتم دفع ٩٦٪ منها. وحسب مدة القرض (عشر سنوات أو عشرين سنة) ستكون السنتان أو السنوات الثلاث الأولى معفاة من تسديد الأقساط. كذلك يؤخذ بالاعتبار موقع إقامة المشروع، وتسري هذه الأنظمة على ولايات ألمانيا الجديدة (الشرقية).

نسبة الفائدة على قرض مصرف التعويضات الألماني ثابتة لعشر سنوات وتقع دون مستوى أسعار السوق، حيث يتم تقديم القروض للنشاطات التالية:

❖ تأسيس العمل المهني أو العمل الحر أو شراء مؤسسة أو المشاركة بإدارة عمل تجاري.

- ❖ جميع الاستثمارات التي تؤدي إلى تثبيت مؤسسة جديدة خلال ثماني سنوات من التأسيس.
- ❖ افتتاح فروع.
- ❖ تطوير أو تبديل المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- ❖ تخزين مواد وبضائع بالمستودعات.
- ❖ تأمين وحماية الموقع.
- ❖ استثمارات لتأمين أماكن عمل ومكافحة البطالة.
- ❖ اختراعات أو ابتكارات جديدة.
- ❖ تبديل موقع العمل.
- ❖ تأمين مواد وأدوات تشغيل.
- ❖ نفقات تدريب وتأهيل.
- ❖ نفقات دخول الأسواق.

إن شرط الحصول على قرض التعويضات الألماني هو توفر بعض وسائل التمويل الخاصة أو إمكانية تأمينها. وتتراوح هذه النسبة ما بين ٤٠ إلى ٥٠ ٪ من كامل مبلغ التمويل.

## ٢ - لتمويل مواد ومعدات (مستلزمات) للعمل:

يمكن عن طريق برنامج التأسيس لمصرف التعويض الألماني، تمويل استثمارات غير عينية ونفقات جارية أخرى. يتم هذا دون استثمارات عينية إضافية وبغض النظر عن الوسائل الحكومية الأخرى. حيث يتم تقديم مستلزمات العمل الضرورية لمدة ثمان سنوات من التأسيس، وذلك لمثل:

- ❖ تمويل عقود.

- ❖ تخزين بضائع في المستودعات.
- ❖ تطوير منتجات جديدة.
- ❖ تسديد بعض الدفعات المستحقة.
- ❖ الانضمام إلى السوق.

يصل الحد الأعلى للمبلغ المقدم في العادة إلى مليوني يورو. و نسبة التمويل إلى كامل الحاجة إلى مستلزمات العمل. تصل مدة القرض إلى ست سنوات، منها سنة واحدة معفاة من تسديد الأقساط، أو لخمس سنوات يعاد كامل القرض في نهايتها. يشترط في العادة تقديم ضمانات مقابل القرض. يقدم مصرف التعويض الألماني بطلب من المصرف الخاص ضمانات بنسبة ٤٠٪ في الولايات القديمة و ٥٠٪ في الولايات الجديدة ( شرق ألمانيا). وكبديل لذلك يمكن اللجوء هنا أيضاً إلى مصرف الضمانات الدائم. حيث يتم هنا صرف مبلغ القرض بالكامل ١٠٠٪.

### قرض الإقلاع (المباشرة) لمصرف التعويض الألماني:

يقدم هذا القرض منذ العام ١٩٩٩ لمؤسسي الشركات الصغيرة، التي تحتاج إلى تمويل ضئيل نسبياً. يتم في إطار هذا المشروع دعم المؤسسين من جميع الأنواع. هناك إمكانية أخرى للدعم أيضاً، وذلك عندما تدار المؤسسة كنشاط جانبي، بينما هي معدة لتكون عملاً متكاملًا على المدى المتوسط. وكنتيجة لذلك لا يجوز لمقدم الطلب أن يمارس عملاً حراً مستقلاً.

يتم هنا تمويل استثمارات مرتبطة بالعمل وكذلك مستلزمات

العمل. الجهات المخولة تقديم الطلبات هي: الأشخاص الطبيعيون بمؤهلات اختصاصية وتجارية، المؤسسات الصغيرة في مجال التجارة المهنية وأصحاب المهن الحرة (بما فيها المهن الاستشفائية). ولا يسمح بزيادة عدد المشتغلين في مجال واحد عن مئة.

يبلغ سقف قيمة القرض ٥٠٠٠٠ يورو. يمكن تقديم القرض فقط، إذا لم تتجاوز الحاجة إلى التمويل ٥٠٠٠٠ يورو بما فيها الاستثمارات ومستلزمات التشغيل. حيث تبلغ بذلك حصة التمويل ١٠٠٪. ومن شروط هذا القرض صرف ٩٦٪ فقط من قيمته. كما أنه من الملزم وجود ضمانات تعادل ٨٠٪ من القيمة يضمنها مشروع التعويض الألماني للمصرف. يُصرف القرض للجهة المستفيدة عبر المصرف الذي تختاره. تتألف وثائق طلب قرض الإقلاع من خطة العمل وجداول تبين سيرتك المهنية واستمارة الاستعلام التي تُملأ من قبل المصرف ومعطيات حول ثروتك وممتلكاتك ومقدار دخلك الشهري.

تمتد فترة القرض لغاية عشر سنوات، تعفى منها سنتان من تسديد الأقساط. تحتسب نسبة فائدة سنوية مقدارها ٦,١٣٪ ثابتة طيلة فترة القرض.

### إعانة مالية استثمارية:

كمثال على برنامج المعونة المالية يمكننا أن نتصور فيما يلي برنامج الفوتور FUTOUR. إنه برنامج دعم من وزارة العلوم والبحوث والتكنولوجيا. وهو مخصص لتأسيس المؤسسات ذات التوجه

التكنولوجي والمؤسسات التكنولوجية الحديثة التي لا يزيد عمرها عن ثلاث سنوات، ويتركز نشاطها التجاري في الولايات الاتحادية الجديدة. تقدم الفوتور المعونة المالية والمشاركة برأس المال لتطوير نظام المؤسسة والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. كما تقدم التي بي جي ( وهي شركة مساهمة تكنولوجية محدودة المسؤولية، متفرعة عن مصرف التعويضات الألماني) بالتعاون مع إحدى المؤسسات المتفرعة عن شركة BMW لغاية ٧٥٠ ٠٠٠ يورو أو كحد أعلى ٩٠٪ لنشاطات البحث والتطوير ٤٥٠ ٠٠٠ يورو منها لا تُرد، والباقي يبقى على شكل مساهمة مضاربة لمدة أقصاها عشر سنوات، دون الحاجة لأية ضمانات بهذا الخصوص.

يُقدم إذاً داعم المشروع لمقدم الطلب مزيجاً من التمويل على شكل معونة مالية ومساهمة مضاربة. ويوجّه هذا البرنامج إلى الأشخاص الذين يسعون إلى تأسيس مؤسسة إبداعية أو مؤسسة تكنولوجية حديثة لا يزيد عمرها عن ثلاث سنوات ولا يعمل بها أكثر من عشرة أشخاص. يحصل المؤسسون على مقدمة فوتور إن احتفظوا بأكثر من نصف قيمة المؤسسة وقدموا إلى داعم المشروع اكتشافهم العلمي مقابل ٢٦٪ من الحصص كحد أدنى. يشترط في هذه الحالة أن تكون المؤسسات مستقلة مالياً وقانونياً. ويجب أن يفهم المؤسس وخبير البحوث أن عملهم في هذه المؤسسة يجب أن يكون هو نشاطهم الرئيسي، وأن يكون مقر إقامتهم قريباً من المؤسسة.

تساعد التي بي جي وراعي المشروع من BMW المؤسس بالمشورة

والدعم الإداري، من لحظة بزوغ الفكرة حتى دخول المنتج إلى الأسواق. وإن ظهرت أية مشكلات تمويلية أثناء سير العمل تتدخل التي بي جي مباشرة.

### الضمانات:

إن حصل لديك نقص في الضمانات، فيمكن أن تساعدك الضمانات العامة لمصرف الكفالات. فهو يساعد الحالات المتوسطة ويتحمل نقص الكفالات للقروض قصيرة - ومتوسطة - وطويلة الأجل. يساهم في مصرف الكفالات كل من غرفة المهن اليدوية وغرف المهن الحرة والاتحادات التجارية والنقابات. تُقدّم الكفالات للمؤسسات التجارية وأصحاب المهن الحرة الذين يمكنهم تأمين تمويل مناسب لنشاطهم التجاري، لكن وبسبب عدم توفر الكفالة لا يمكنهم الحصول على القرض اللازم. يطلب إتمام هذه الكفالات، المصارف وصناديق التوفير وهيئات تمويلية أخرى، وذلك لضمان قيمة القرض. يكفل مصرف الضمان لدى مصرفك لغاية ٨٠٪ من قيمة القرض، وعليك أن تقدم بنفسك ضماناً شخصية للنسبة المتبقية. وفي حالة الإفلاس أو حل المؤسسة تكون أنت الضامن تجاه مصرف الكفالات لقاء المبلغ الذي ضمنه هو لدى المصرف المقرض. أي أنك يجب أن تضمن دوماً لكامل قيمة القرض. يمكن أن تصل الكفالة المصرفية للمؤسسة الواحدة لغاية ١,٥ مليون مارك. ويُقدم طلب الكفالة في العادة عن طريق المصرف الذي سيمنح القرض.

## نصيحة:

اتصل بالمصرف المانح ومصرف الكفالة في وقت مبكر، أي قبل توقيع أية عقود من ضمن خطة العمل.

### تقدمات استشارية:

التقدمات هنا عبارة عن تأمين معونات مالية لتغطية النفقات الاستشارية. تبلغ المعونة في حالة استشارات التأسيس ٥٠٪ من فاتورة المستشار، على ألا تتجاوز ٢٥٠٠ مارك. في حالة الاستشارات العامة خلال سنتين من التأسيس (استشارات للنهوض بالتأسيس) تبلغ المعونة ٥٠٪ أيضاً على ألا تتجاوز ٢٣٠٠ مارك.

يتم هنا دعم طالب الاستشارة من المؤسسين والمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة ذات الطابع المهني (مهن يدوية، تجارة، صناعة، والخدمات السياحية من مواصلات ومطاعم و فنادق) وكذلك أصحاب المهن الحرة القريبة من التجارية، ما لم يعملوا هم كمستشارين اقتصاديين. يمكن أن نعد أصحاب المهن التالية من المهن الحرة القريبة من التجارية: المحامون، المهندسون المعماريون، المصممون، المهندسون عموماً، الفنانون، كتاب العدل، الناشرون وبقية الذين يمارسون عملاً حراً ويفعل على دخلهم طابع الأتعاب أو المكافأة. يكون الهدف من طلبهم الاستشارة، التحضير لتأسيس مشروع جديد أو عمل مستقل أو تطوير مقترحات محددة لتحسين طبيعة العمل، أو طلب توجيهات لإجراء بعض التعديلات في مكان العمل. حيث يجب أن يتضح بشكل خاص، فيما إذا كان هذا التأسيس سيؤدي إلى حضور كفاء متكامل،

وما هو السبيل إلى ذلك. وهنا على الاستشاري أن يقوم بتفحص مكثف ودقيق لمشروع التأسيس.

تشمل هذه المعونة ما يدعى بالمشورات العامة، مشورة لتأسيس مشروع، مشورات لحماية البيئة وتوفير الطاقة.

يمكن أن تسحب المشورة على جميع المشكلات التجارية والفنية والتمويلية والتنظيمية لإدارة المؤسسة والملاءمة مع شروط تنافسية جديدة. تستثى من المعونة الأعمال الاستشارية التالية:

- ❖ التي يغلب عليها الطابع القانوني أو الضريبي أو التأمين.
- ❖ للحصول على معونات عامة (حكومية).
- ❖ أسئلة حول الترويج والتسويق.
- ❖ وضع مخططات البناء.
- ❖ تحضير عقود.
- ❖ إعداد الميزانية السنوية.
- ❖ أعمال مسك الدفاتر المحاسبية.
- ❖ تطوير برمجيات الكمبيوتر.
- ❖ آراء يغلب عليها طابع الشهادة الفنية أو شهادة الخبرة.
- ❖ اختبار الجودة.
- ❖ الفحوصات الفنية والكيميائية وما شابهها.
- ❖ أعمال يغلب عليها طابع الوساطة أو الدلالة.
- ❖ فعاليات العمل التجاري الجاري بما فيها إدارة العمل وتنظيم الوقت.
- ❖ أو التي تمول من معونات حكومية أخرى (لمنع تراكم المعونات).

كما لا يُخول تقديم طلب لهذه المعونة الأشخاص الطبيعيين أصحاب العمل المستقل الذين يطلبون المشورة لتأسيس عمل جديد أو شراء مؤسسة قائمة.

يترك اختيار المستشار لمقدم الطلب صاحب العلاقة، وتقبل المشورة من مستشار مستقل أو مؤسسة استشارية موثوق بها، لديها الإثباتات على توفر الخبرة والأهلية لديها، وتتصب غالبية أهدافها التجارية نحو إعطاء النصيحة والمشورة المفيدة للمؤسسات الجديدة.

### معونة تغطية:

يُمنح هذا المال في فترة إقلاع المؤسسة لتضمن تأمين نفقات معيشة بعض العاطلين عن العمل، الذين يسعون لتأسيس عملهم المستقل. تُقدم هذه المعونة بمقدار المبالغ التي سحبت من معونات البطالة على مدى ٢٦ أسبوعاً.

من شروط الحصول على هذه المعونة ما يلي:

- ❖ مركز مختص يشهد على استمرارية سعي وجهد صاحب العلاقة (المتقدم) لتأسيس العمل.
  - ❖ الجهد المُكرس للعمل المستقل لا يقل عن خمس عشرة ساعة.
  - ❖ عدم إمكانية تأمين المعيشة من دون هذه المعونة.
  - ❖ تقديم طلب معونة التغطية قبل استلام العمل المستقل.
- تقدم الطلبات لدى مكتب العمل المختص.

### معونة لمتابعة التأهيل والتدريب المستمر:

يتوفر للمؤسسين باستمرار عرض مفتوح ومتعدد الجوانب لمتابعة التدريب والتأهيل. وهناك أمثلة عديدة على برامج ودورات تدريب الفنيين والعاملين على تقنيات جديدة في مختلف المجالات. كما توجد دورات خاصة للتأهيل في التجارة والاقتصاد وإدارة الأعمال.

يتم في العادة تمويل أنشطة التدريب المستمر من قبل وزارة التجارة والاقتصاد والتكنولوجيا.

