

مالية المطاعم لغير الماليين

دليل صاحب المطعم والمقهى من قرار الاستثمار إلى التخارج

محمود رجب

مستشار مالي متخصص في قطاع المطاعم والمقاهي

almanasa365 

almanasa365.com

جوال: 0570650023

وش تسوّي لك المنصة 365؟

منصّتك تشتغل مكان محلّ التكاليف عندك... تراقب أرقامك وتكشف خسائك قبل لا تصير. تعال نجاوبك على أكثر الأسئلة اللي تشتغل بال صاحب المطعم:

س مبيعاتي زينة... ليش آخر الشهر ما ألقى ربح؟

ج المنصة تحسب لك تكلفة كل صنف من مكوّناته، وتكشف لك الأصناف اللي تاكل من ربحك قبل لا تخسر.

س كم تكلفة الطبق الواحد بالضبط؟

ج تطلع لك تلقائيًا من الوصفة وأسعار المكوّنات، وتوريك نسبته من سعر البيع لحظة بلحظة.

س أبغى أطلق عرض أو خصم وأنا خايف يأتّر عليّ؟

ج خاصية «ماذا لو» تخليّك تجرّب الخصم قبل ما تطبّقه وتشوف تأثيره الحقيقي على ربحك.

س تطبيقات التوصيل تاكل من ربحي وأنا ما أدري؟

ج نحسب لك صافي ربح كل طلب بعد العمولة ورسوم البنك، ونقول لك السعر المناسب لكل تطبيق.

س عندي كم فرع وصعب أتابعهم كلهم؟

ج شريط الأرباح والخسائر يعطيك أداء كل فرع لحظيًا (اليوم وأمس) مع تنبيهات ذكية.

س متى أطلع نقطة التعادل وأصير رابح؟

ج نحسب لك نقطة التعادل لكل فرع وللشركة، ونرافقك من الفكرة لين توصل للربحية.

جربها اليوم — وخذ قراراتك مبنية على أرقام مو على إحساس

almanasa365.com · للتواصل والاشتراك: 0570650023

اشترك واجعل مطعمك يُدار بالأرقام

ريال 169

شهريًا لكل فرع فقط

وش تقدّم لك المنصة مقابل ذلك؟

✓ تحليل تكلفة كل صنف ونسبته من سعر البيع

✓ رقابة لحظية على أرباح وخسائر كل فرع

✓ تحليل تطبيقات التوصيل وصافي ربح كل طلب

✓ نقطة التعادل وحساب الكومبو لكل فرع

✓ المخزون والتصنيع والمحاسبة الآلية

✓ «ماذا لو» ودراسة العروض قبل تطبيقها

✓ واجهة عربية سحابية على الجوال + دعم مباشر

✓ تنبيهات وتوصيات ذكية ترفع أرباحك

بدل ما توظّف محلّ تكاليف براتب شهري، المنصة تقوم بعمله كاملاً لكل فرع على مدار الساعة —
مقابل 169 ريال فقط شهريًا.

اشترك الآن

almanasa365.com • للتواصل: 0570650023

الجزء الأول: قبل أن تخاف من الأرقام — الأساسيات التي لا يمكن تجاوزها

الفصل 1 – لماذا تُغلق مطاعم ممثلة بالزبائن؟

الفصل 2 – لغة المال في أربع كلمات

الفصل 3 – القوائم المالية الثلاث بعين صاحب مطعم

الفصل 4 – مصطلحات يجب أن تعرفها وتستخدمها أمام فريقك

الجزء الثاني: قرار الاستثمار — قبل أن تدفع الريال الأول

الفصل 5 – هل تدخل قطاع المطاعم أصلاً؟

الفصل 6 – دراسة الجدوى التي لا تكذب

الفصل 7 – كم تحتاج فعلاً من المال؟

الفصل 8 – قياس جاذبية الفرصة

الفصل 9 – الموقع والعقد كقرار مالي لا عاطفي

الفصل 10 – هيكله الكيان والتمويل

الجزء الثالث: من الترخيص إلى الافتتاح — بناء البنية المالية الصحيحة

الفصل 11 – التأسيس النظامي والالتزامات من البداية

الفصل 12 – الدليل المحاسبي المصمم للمطاعم

الفصل 13 – الأنظمة قبل الافتتاح

الفصل 14 – التسعير الافتتاحي وبناء المنيو ماليًا

الفصل 15 – الافتتاح الناعم وأول تسعين يومًا

الجزء الرابع: العمليات المالية اليومية

الفصل 16 – دورة اليوم المالي في المطعم

الفصل 17 – التحكم في تكلفة الطعام يوميًا

الفصل 18 – العمالة والإنتاجية يوميًا

الفصل 19 – الرقابة الداخلية العملية لصاحب مطعم

الفصل 20 – إدارة النقد يوميًا وأسبوعيًا

180	الفصل 21 – الجرد الشهري الصحيح
190	الفصل 22 – الإقفال الشهري في سبعة أيام
200	الفصل 23 – قراءة قائمة الدخل الشهرية كصاحب مطعم
209	الفصل 24 – مؤشرات الأداء التي تهم فعلياً
219	الفصل 25 – نقطة التعادل وتحليل الحساسية
228	الفصل 26 – هندسة المنيو شهرياً
236	الفصل 27 – قنوات التوصيل والتطبيقات مالياً

246	الفصل 28 – الموازنة التقديرية السنوية
256	الفصل 29 – الضرائب والزكاة والالتزامات السنوية
266	الفصل 30 – المراجعة والقوائم المالية المعتمدة
274	الفصل 31 – تقييم الأداء السنوي واتخاذ قرار السنة

283	الفصل 32 – هل أنت مستعد للتوسع؟
289	الفصل 33 – اقتصادات الفرع الواحد
297	الفصل 34 – تمويل التوسع
304	الفصل 35 – المطبخ المركزي والتصنيع الداخلي
313	الفصل 36 – الامتياز التجاري (الفرنشايز) مالياً

324	الفصل 37 – لماذا تشتري بدلاً من أن تبني؟
331	الفصل 38 – التقييم – كم يستحق هذا المطعم فعلياً؟
342	الفصل 39 – الفحص النافي للجهالة (Due Diligence)
353	الفصل 40 – هيكل الصفقة والتفاوض
361	الفصل 41 – ما بعد الاستحواذ – أول مئة يوم

369	الفصل 42 – اختيار الشريك وتوزيع الحصص
378	الفصل 43 – عقد الشراكة من زاوية مالية

388	الفصل 44 – الحوكمة المالية في منشأة عائلية أو صغيرة
397	الفصل 45 – المستثمر الخارجي وجمع التمويل

406 الجزء العاشر: التعثر والإنقاذ المالي

407	الفصل 46 – مؤشرات الإنذار المبكر
414	الفصل 47 – خطة الإنقاذ في تسعين يوماً
423	الفصل 48 – قرار الاستمرار أو التوقف

431 الجزء الحادي عشر: البيع والتخارج والإغلاق

432	الفصل 49 – تجهيز المطعم للبيع
442	الفصل 50 – إدارة عملية البيع
453	الفصل 51 – التخارج الجزئي وبيع حصة
461	الفصل 52 – الإغلاق المنظم

472 الجزء الثاني عشر: الأنظمة والبيانات والتقنية

473	الفصل 53 – منظومة أنظمة المطعم
481	الفصل 54 – تحليلات نقاط البيع عملياً (فودكس وغيره)
488	الفصل 55 – من البيانات إلى القرار

495 الملاحق

496	الملحق (أ): قاموس المصطلحات المالية للمطاعم – عربي / إنجليزي
503	الملحق (ب): النسب المعيارية المرجعية للمطاعم والمقاهي في السعودية والخليج
506	الملحق (ج): شجرة حسابات كاملة جاهزة للمطاعم والمقاهي
516	الملحق (د): اثنتا عشرة قائمة تحقق
522	الملحق (هـ): نماذج حسابية جاهزة
527	الملحق (و): خريطة الكتاب – أي فصل تقرأ حسب موقفك
529	الملحق (ز): مصادر ومراجع وجهات دعم للمنشآت في السعودية

مقدمة الكتاب

في كل أسبوع تقريباً يجلس أمامي صاحب مطعم يقول الجملة نفسها: «المطعم مليون، والمبيعات كويسة، وبس ما في فلوس». وفي كل مرة تكون الإجابة موجودة في أرقامه، مكتوبة أمامه، ولا يستطيع قراءتها. هذا الكتاب كُتب لسدّ تلك المسافة تحديداً: المسافة بين أن **تملك** الأرقام وأن **تفهمها**.

لمن كُتب هذا الكتاب

كُتب هذا الكتاب لصاحب مطعم أو مقهى **ليس مالياً ولا يريد أن يصبح محاسباً**. أنت تعرف طعامك، وتعرف ضيوفك، وتعرف فريقك. ما لا تعرفه هو كيف تتحول كل هذه المعرفة إلى رقم يقول لك: هل تكسب أم تخسر، وأين بالضبط، وماذا تفعل غداً.

وهو مفيد كذلك لأربعة آخرين:

- **الشريك** الذي وضع ماله في مشروع مطاعم ويريد أن يفهم ما يُعرض عليه من تقارير بدل أن يصدّقها أو يشكّ فيها بلا دليل.
- **المدير التشغيلي** الذي يُحاسب على أرقام لم يشرحها له أحد.
- **المستثمر** الذي يفكر في دخول القطاع أو شراء مطعم قائم، ويحتاج أدوات حكم لا انطباعات.
- **المحاسب أو المالي الجديد على القطاع**، الذي يعرف المحاسبة لكنه لا يعرف لماذا تختلف المطاعم عن كل شيء آخر.

لن أفترض أنك تعرف معنى «الاستحقاق» أو «هامش المساهمة» أو «التدفق النقدي التشغيلي». كل مصطلح يُشرح عند أول ظهور له، بجملة واحدة بلغة بشرية، ثم يُستخدم بعد ذلك بثقة.

ما لن تجده في هذا الكتاب

لن تجد نظريات محاسبية لا تُترجم إلى قرار. لن تجد فصولاً عن القيد المزدوج ولا عن تسوية الحسابات في دفتر الأستاذ — هذه مهنة محاسبك، لا مهنتك. ولن تجد وعوداً من نوع «كيف تضاعف أرباحك في ثلاثين يوماً».

ما ستجده هو أدوات. أرقام تحسبها بنفسك على ورقة أو على هاتفك، وحدود فاصلة تعرف عندها متى تتصرف، وقوائم تحقق تمسكها بيدك وأنت تمشي في مطعمك.

منهج الكتاب: رقم ← معنى ← قرار

كل موضوع في هذا الكتاب يمرّ بثلاث محطات، بلا استثناء:

1. **الرقم**: ما هو، كيف تحسبه، من أين تأتي به في مطعمك.

2. **المعنى:** ماذا يقول لك هذا الرقم عن حالة مطعمك، وما النطاق الطبيعي له في قطاع المطاعم.
3. **القرار:** ماذا تفعل بناءً عليه، ومتى، وما الحد الذي إذا تجاوزه وجب عليك التحرك.
- الرقم بلا قرار هو تقرير يُطبع ويُنسى. والقرار بلا رقم هو تخمين. قيمة هذا الكتاب في الربط بينهما.

كيف تقرأ الكتاب

الكتاب مبني على **دورة حياة المطعم كاملة:** من لحظة التفكير في الاستثمار، إلى دراسة الجدوى والتأسيس والافتتاح، إلى التشغيل اليومي والشهري والسنوي، ثم التوسع أو شراء مطعم قائم، ثم الشراكة والحوكمة، ثم التعثر والإنقاذ إن حدث، وأخيرًا البيع أو التخارج أو الإغلاق المنظم. أمامك طريقتان:

- **القراءة المتسلسلة:** من الجزء الأول إلى الأخير. هذه أفضل طريقة إن كنت في بداية الطريق أو تريد بناء أساس كامل.
 - **القراءة حسب موقفك:** اذهب مباشرة إلى الجزء الذي يخص ما تعيشه الآن. في الملحق (و) جدول «خريطة الكتاب» يقول لك — حسب موقفك الحالي — أي فصول تقرأ وبأي ترتيب.
- في الحاليتين، اقرأ **الجزء الأول** أولاً. أربعة فصول قصيرة تعطيك المفردات التي يقوم عليها الكتاب كله.

الرموز المستخدمة

ستجد داخل الفصول أربعة أنواع من الصناديق:

- **حسبة عملية:** حسبة كاملة خطوة بخطوة يمكنك تكرارها على أرقام مطعمك مباشرة.
 - **تنبيه:** خطأ شائع ومكلف يقع فيه كثير من الملاك في هذه النقطة بالذات.
 - **من الميدان:** ملاحظة أو حالة مختصرة من الواقع العملي.
 - **قائمة تحقق:** بنود تُنفَّذ، لا تُقرأ فقط. في نهاية كل فصل واحدة منها.
- وفي نهاية كل فصل **خلاصة الفصل:** أربع إلى ست نقاط قابلة للتنفيذ. إذا كان وقتك ضيقاً فاقراً الخلاصات أولاً، ثم عُد إلى الفصل الذي تحتاجه.

علاقة هذا الكتاب بكتاب «افهم أرقامك»

في «افهم أرقامك» كان السؤال: **كيف تقرأ رقمًا؟** وكان الكتاب مدخلًا عامًا لفهم لغة المال لمن لا خلفية له.

هنا السؤال أكبر: **كيف تدير دورة حياة استثمار كاملة بالأرقام؟** هذا الكتاب أوسع وأعمق وأكثر تخصصًا في المطاعم والمقاهي تحديدًا. لست مضطرًا لقراءة الأول قبل هذا — كل ما تحتاجه من

أساسيات موجود في الجزء الأول هنا — لكن من قرأ الأول سيجد نفسه على أرض مألوقة منذ الصفحة الأولى.

السياق النظامي والأرقام

كل الأرقام في هذا الكتاب بالريال السعودي، والأمثلة مبنية على واقع السوق السعودي: ضريبة القيمة المضافة ١٥٪، الفاتورة الإلكترونية «فاتورة» بمراحلتيها، التأمينات الاجتماعية ومنصة قوى، الزكاة، تراخيص البلدية والدفاع المدني والسجل التجاري. وحيث يختلف الوضع في دول الخليج الأخرى أُشرت إلى ذلك باختصار.

أما أمثلة الأنظمة فمبنية على تقارير نقاط البيع الشائعة في المنطقة، وفي مقدمتها فودكس، لأنها اللغة التي يتعامل بها أغلب أصحاب المطاعم هنا يوميًا.

الأرقام الواردة في الأمثلة افتراضية وتوضيحية، مختارة لتكون واقعية في أحجامها ونسبها، لا لتكون أرقام مطعم بعينه. والمطاعم المذكورة بالاسم — مطعم الواحة، مقهى نبض، مطعم بيت الفحم وغيرها — كلها افتراضية.

النسب المرجعية

يستخدم الكتاب مجموعة نسب مرجعية ثابتة، ستكرر أمامك في كل جزء تقريبًا:

البند	النطاق الصحي (من الإيراد)
تكلفة الطعام	28% - 35%
تكلفة المشروبات	18% - 25%
تكلفة العمالة	25% - 30%
التكلفة الأولية (Prime Cost)	55% - 65%
الإيجار	6% - 12%
المرافق	3% - 5%
التسويق	2% - 4%
صافي الربح	8% - 15%

هذه نطاقات إرشادية لا قوانين. تختلف بحسب المفهوم والموقع وحجم المنشأة، ويوضّح الملحق (ب) كيف تتغيّر بين مطعم كامل الخدمة ومطعم سريع ومقهى ومطبخ سحابي. استخدمها كبوصلة لا كحكم نهائي.

تنبيه مهني

هذا الكتاب مرجع إداري وتعليمي، وليس استشارة مالية أو محاسبية أو ضريبية أو قانونية خاصة بحالتك. الأنظمة والرسوم والنسب الرسمية تتغيّر، والصياغات القانونية للعقود والصفقات تحتاج مختصًا. قبل أي قرار كبير — تأسيس كيان، توقيع عقد إيجار طويل، شراء مطعم، بيع حصة، إغلاق منشأة — تحقق من المصدر الرسمي، واستعن بمحاسب قانوني ومحامٍ مرخص. ما يقدّمه هذا الكتاب هو أن تدخل إلى تلك الغرف وأنت تفهم ما يُقال، وتعرف ما تسأل عنه، وتملك رقمك الخاص. وهذا وحده يغيّر نتيجة أي تفاوض. والآن، ابدأ.

قبل أن تخاف من الأرقام – الأساسيات التي لا يمكن تجاوزها

الهدف من الجزء: أن تخرج من هذا الجزء وأنت قادر على قراءة أي تقرير مالي لمطعمك وفهم ماذا يقول لك دون وسيط.

الفصل 1 — لماذا تُغلق مطاعم ممتلئة بالزبائن؟

الفصل 2 — لغة المال في أربع كلمات

الفصل 3 — القوائم المالية الثلاث بعين صاحب مطعم

الفصل 4 — مصطلحات يجب أن تعرفها وتستخدمها أمام فريقك

الفصل 1 – لماذا تغلق مطاعم ممثلة بالزبائن؟

مررت على مطعم مزدحم كل مساء، طابور على الباب، مراجعات ممتازة، ثم فوجئت بلافتة «مغلق» بعد أشهر. المشهد يتكرر في الرياض وجدة والخبر كل سنة. المطاعم لا تُغلق لأن الزبائن اختفوا، بل لأن المالك كان يقيس النجاح بالزحام بينما كان الرقم يقول شيئاً آخر تماماً.

1.1 الفرق بين الحركة والربح: الزحام لا يدفع الإيجار

الحركة (Traffic) هي عدد الضيوف الذين دخلوا. الربح هو ما تبقى بعد أن دفعت عن كل ضيف تكلفته الحقيقية. الاثنان مختلفان، وقد يسيران في اتجاهين متعاكسين تماماً.

كل ضيف يدخل مطعمك يجلب معه إيراداً، ويجلب معه أيضاً تكلفة: مكونات طبقه، دقائق من وقت الطاهي، عمولة على بطاقته، كيس وعلبة إن كان طلبه خارجياً. الفرق بين ما دفعه وما كلفك هو هامش المساهمة، وهو الرقم الذي يدفع الإيجار فعلاً. الضيف الذي يدفع ١٩ ريالاً بعد خصم قد يكون مكلّفاً أكثر مما يستحق، والمطعم الذي يزيد ضيوفه ٨٠٪ وينخفض متوسط فاتورته ٤٥٪ لم يكسب شيئاً، بل خسر.

خذ مقهى نبض كمثال. قارن بين يومين:

اليوم	عدد الضيوف	متوسط الفاتورة (ر.س)	المبيعات (ر.س)
الجمعة (عرض خصم)	540	19	10,260
الثلاثاء (بلا عرض)	300	34	10,200

المبيعات شبه متطابقة. لكن القصة تختلف حين تنزل سطرًا واحدًا:

حسبة عملية – أي يوم كان أفضل فعلاً؟

يوم الجمعة:

- المبيعات: $10,260 = 19 \times 540$ ر.س
- تكلفة المكونات المباشرة: $3,510 = 6.5 \times 540$ ر.س
- هامش المساهمة: $6,750 = 10,260 - 3,510$ ر.س
- تكلفة العمالة في ذلك اليوم (مناوبات إضافية): $3,200$ ر.س
- المتبقي: $3,550 = 6,750 - 3,200$ ر.س

يوم الثلاثاء:

- المبيعات: $10,200 = 34 \times 300$ ر.س
- تكلفة المكونات المباشرة: $2,760 = 9.2 \times 300$ ر.س

• هامش المساهمة: $10,200 - 2,760 = 7,440$ ر.س

• تكلفة العمالة في ذلك اليوم: 1,900 ر.س

• المتبقي: $7,440 - 1,900 = 5,540$ ر.س

الفارق لصالح اليوم الأهدأ: $5,540 - 3,550 = 1,990$ ر.س في يوم واحد.

اليوم المزدحم ولّد صورًا جميلة على وسائل التواصل، واليوم الهادئ ولّد نقدًا. لو كرر المقهى عرض الجمعة أربع مرات شهريًا، كلّفه ذلك قرابة ٨٠٠٠ ريال من الربح دون أن يظهر ذلك في تقرير المبيعات، بل سيبدو تقرير المبيعات ممتازًا لأن أيام العروض ترفع الإجمالي الشهري.

وهناك تكلفة ثالثة لا تظهر في أي جدول: **تكلفة الازدحام نفسه**. حين يمتلئ المطعم فوق طاقته يطول الانتظار، فيغادر ضيوف كانوا سيدفعون فاتورة كاملة، ويرتفع الخطأ في المطبخ فترجع أطباق، ويتوتر الفريق فتتخفّض جودة الخدمة. أنت تدفع ثمن الزحام مرتين: مرة في العمالة الإضافية، ومرة في الضيوف الذين خسرتهم لأن خدمتك تدهورت في أهم ساعة لديك.

ينطبق المنطق نفسه على طلبات التوصيل. الشاشة المضئية بالطلبات تمنح شعورًا بالنجاح، لكن طلبًا بقيمة ٦٠ ريالًا عبر تطبيق يأخذ عمولة ٢٥٪ يترك لك ٤٥ ريالًا، ثم تخصم منه تكلفة المكونات والتغليف. قارن ذلك بطلب داخل الصالة بنفس القيمة يترك لك الستين كاملة. القناة التي تجلب لك أكبر عدد من الطلبات قد تكون أقل قناة تجلب لك ربحًا، ولا سبيل لمعرفة ذلك إلا بحساب الربحية لكل قناة على حدة.

القرار: توقف عن قياس أدائك بالمبيعات وحدها. المؤشر الذي تتابعه أسبوعيًا هو ثلاثة أرقام معًا: عدد الضيوف، متوسط الفاتورة، ونسبة التكلفة الأولية. إذا ارتفع الأول وانخفض الثاني بنسبة أكبر، فأنت تشتري الزحام بمالك. الحد الفاصل بسيط: أي عرض ترويجي يجب أن يغطي تكلفة المكونات والعمالة الإضافية التي استدعاها، وإلا فهو تبيّع.

1.2 الأخطاء المالية العشرة القاتلة في قطاع المطاعم

الأخطاء التي تُغلق المطاعم ليست نادرة ولا معقدة. هي عشرة أخطاء تتكرر بنفس الترتيب تقريبًا:

1. **الخلط بين صندوق المطعم وجيب المالك.** سحبات شخصية غير مسجلة تجعل حساب الربح مستحيلًا، وتجعل الزكاة والضريبة كابوسًا لاحقًا.

1. **معاملة ضريبة القيمة المضافة كإيراد.** الـ ١٥٪ التي تحضّلها ليست مالك، بل أمانة ستدفعها في الإقرار الربعي. من ينفقها يواجه عجزًا مفاجئًا كل ثلاثة أشهر.

1. **التسعير بالنظر إلى المنافس بدل التكلفة.** تسعّر الطبق ٣٥ ريالًا لأن جارك يسعّره كذلك، دون أن تعرف أن تكلفة مكوناتك ١٦ ريالًا بينما تكلفته ١٠.

1. **عدم جرد المخزون.** بلا جرد شهري لا توجد تكلفة مبيعات حقيقية، وبالتالي لا توجد قائمة دخل حقيقية. كل ما لديك تخمين.

1. **التوسع قبل إثبات نموذج الربح.** فرع ثانٍ يضاعف الخسارة إن كان الأول يخسر. الفرع الثاني ينسخ النظام، لا يصلحه.

1. **الاعتماد على تطبيقات التوصيل بلا حساب.** عمولة ٢٠٪-٣٠٪ على طبق هامشه ٣٥٪ تعني أنك تعمل مجانًا تقريبًا.

1. **جدولة العمالة بالعادة لا بالمبيعات.** نفس عدد الموظفين يوم الأحد ويوم الخميس، بينما الفارق في المبيعات ٦٠٪.

1. **تجاهل الهدر والضيافة المجانية.** مشروبات «على حساب المطعم» وأصناف تالفة لا تُسجّل، تظهر لاحقًا كارتفاع غامض في نسبة تكلفة الطعام.

1. **الإيجار الذي لا يتناسب مع الطاقة الاستيعابية.** موقع مميز بإيجار ١٤٪ من الإيراد يأكل الربح كله قبل أن تبدأ.

1. **غياب التقرير الأسبوعي.** المالك الذي يرى أرقامه بعد ٤٥ يومًا من انتهاء الشهر يتخذ قرارات على معلومات مितّة.

الأخطاء الثلاثة الأولى تتعلق بالانضباط، والأربعة التالية بالتسعير والتكلفة، والثلاثة الأخيرة بالرقابة. والملاحظة المهمة أن أيًا منها لا يظهر فجأة. كلها تتسلل ببطء: نسبة تكلفة ترتفع ربع نقطة كل شهر، وسحب شخصي صغير يتكرر، وطلبية زائدة «لأن المورد أعطى خصمًا». بعد سنة تكون الفجوة قد صارت مئات الآلاف، ويصعب على المالك أن يحدد متى بدأت بالضبط.

تنبيه

الخطأ الأخطر ليس أيًا من العشرة منفردًا، بل تجمع ثلاثة منها معًا. مطعم يخطئ الصندوق بجيب المالك، ولا يجرد، ولا يرى تقريرًا أسبوعيًا، لن يكتشف المشكلة إلا حين يعجز عن دفع الرواتب. عندها تكون الخسارة قد تراكمت ستة أشهر.

القرار: اطبع هذه القائمة وضع بجانب كل بند علامة «نعم» أو «لا» عن مطعمك اليوم. إن كانت لديك ثلاث علامات «نعم» أو أكثر، فأولويتك ليست التسويق ولا قائمة طعام جديدة. بل إصلاح النظام المالي في الشهرين القادمين.

1.3 حالة رقمية: مطعمان بنفس الإيراد ونتيجتان متعاكستان

الأرقام أوضح من الكلام. أمامك مطعمان في مدينة واحدة، نفس النشاط تقريبًا، ونفس الإيراد الشهري: ٤٥٠ ألف ريال.

البند	مطعم الواحة (ر.س)	النسبة	مطعم بيت الفحم (ر.س)	النسبة
صافي الإيراد	450,000	100%	450,000	100%
تكلفة المبيعات	148,500	33%	175,500	39%
تكلفة العمالة	121,500	27%	153,000	34%
التكلفة الأولية	270,000	60%	328,500	73%
الإيجار	36,000	8%	63,000	14%
المرافق	18,000	4%	22,500	5%
التسويق	13,500	3%	13,500	3%
عمولات التوصيل والدفع	18,000	4%	22,500	5%
صيانة ومستهلكات	11,250	2.5%	11,250	2.5%
مصروفات تشغيلية أخرى	27,000	6%	27,000	6%
الإهلاك	11,250	2.5%	11,250	2.5%
النتيجة	45,000	10%	(49,500)	(11%)

مطعم الواحة يربح ٤٥ ألف ريال شهريًا. مطعم بيت الفحم يخسر ٤٩,٥ ألف ريال شهريًا. الفارق ٩٤,٥ ألف ريال في الشهر، أي ١,١٣ مليون ريال في السنة، بنفس عدد الزبائن ونفس الإيراد.

حسبة عملية – أين ذهب الفارق؟

- التكلفة الأولية: فارق 13 نقطة مئوية $450,000 \times 13\% = 58,500$ ر.س
- الإيجار: فارق 6 نقاط $450,000 \times 6\% = 27,000$ ر.س
- المرافق: فارق نقطة واحدة $450,000 \times 1\% = 4,500$ ر.س
- عمولات التوصيل والدفع: فارق نقطة واحدة $450,000 \times 1\% = 4,500$ ر.س
- المجموع: 94,500 ر.س، وهو الفارق كاملاً.

لاحظ أن أربعة بنود فقط تصنع الفرق بين مشروع ناجح ومشروع يستنزف صاحبه، وأن ٦٢٪ من الفارق يأتي من التكلفة الأولية وحدها. الباقي — التسويق، الصيانة، المصروفات الأخرى، الإهلاك — متطابق تمامًا بين المطعمين ولا يفسر شيئاً.

من الميدان

صاحب بيت الفحم كان مقتنعاً أن مشكلته «ضعف التسويق»، وكان يخطط لزيادة ميزانية الإعلانات. لو ضاعف التسويق لزاد خسارته. مشكلته كانت في عقد إيجار موقّع بسعر لا تحتمله طاقة المطعم، وفي مطبخ بلا وصفات موحّدة.

القرار: احسب هذه النسب الأربع لمطعمك هذا الشهر قبل أي قرار آخر. إن كانت تكلفتك الأولية فوق ٦٥٪، أو إيجارك فوق ١٢٪ من الإيراد، فلديك مشكلة بنوية لن يحلها مزيد من الزبائن.

1.4 من يملك الرقم؟ مسؤولية المالك مقابل مسؤولية المحاسب

الجملة التي تسمعها كثيرًا: «المحاسب هو المسؤول عن الأرقام». هذه الجملة أغلقت مطاعم أكثر من أي منافس. المحاسب مسؤول عن **تسجيل** ما حدث بطريقة صحيحة ونظامية. أنت مسؤول عن **ما يحدث**.

المهمة	مسؤولية المحاسب	مسؤولية المالك
تسجيل الفواتير والقيود	نعم	متابعة الالتزام فقط
إقرار ضريبة القيمة المضافة والزكاة	نعم	التأكد من توفر النقد للسداد
جرد المخزون الشهري	يؤثق النتيجة	يفرض إجراءات ويراجع الفروقات
تحديد أسعار قائمة الطعام	لا	نعم، بالكامل
جدولة العمالة مقابل المبيعات	لا	نعم، بالكامل
قرار الخصومات والعروض	لا	نعم، بالكامل
قراءة التقرير الأسبوعي والتصرف	يجهز البيانات	يقرأ ويقرر

المحاسب لن يخبرك أن الشاورما مسجّرة أقل من تكلفتها، ولن يلاحظ أن مناوبة الصباح فيها ثلاثة موظفين زائدين، ولن يعرف أن مورد الدجاج رفع سعره ٩٪ الشهر الماضي. هو يرى الأرقام بعد أن تصبح تاريخًا. أنت تراها وهي تُصنع.

هناك فرق آخر جوهري: المحاسب يتعامل مع **الالتزام النظامي**، وأنت تتعامل مع **القرار التشغيلي**. هو يضمن أن إقرار ضريبة القيمة المضافة قُدّم في موعده، وأن فواتيرك مطابقة لمتطلبات الفاتورة الإلكترونية «فاتورة»، وأن اشتراكات التأمينات الاجتماعية مسجّلة عبر منصة قوى بشكل صحيح. هذه كلها ضرورية، لكن لا واحدة منها ترفع ربحك ريالاً واحداً. الامتثال يمنع الغرامات، والإدارة هي التي تصنع الربح.

هناك أيضًا فجوة زمنية قاتلة. المحاسب الخارجي يقفل الشهر عادة بين اليوم ١٥ واليوم ٣٠ من الشهر التالي. يعني أن مشكلة بدأت في الأول من شهر قد لا تراها إلا بعد ستة أسابيع. ستة أسابيع بخسارة ٣٠ ألف ريال شهريًا تعني ٤٥ ألف ريال ضاعت قبل أن تعرف بوجودها.

القرار: افصل الدورين بوضوح مكتوب. اطلب من محاسبك ثلاثة أشياء فقط بمواعيد ثابتة: قائمة دخل شهرية قبل اليوم العاشر، تقرير ذمم الموردين، وتنبية بمواعيد الإقرارات. وتولّ أنت بنفسك، أسبوعيًا، أربعة أرقام: المبيعات، نسبة تكلفة الطعام، نسبة العمالة، ورصيد البنك. إن لم يكن لديك محاسب متفرغ، فالحد الأدنى المقبول هو مكتب محاسبي خارجي يعقد شهري واضح المخرجات، لا شخص «يرتب الأوراق» قبل الإقرار الضريبي.

1.5 خمسة أسئلة إذا لم تستطع إجابتها فأنت لا تدير مطعمك

هذه ليست أسئلة اختبار، بل أدوات قياس. أجب عنها الآن، من ذاكرتك، دون فتح أي ملف:

١. كم كانت مبيعات الأسبوع الماضي، وكم كان متوسط الفاتورة؟ إن لم تعرف الرقمين معًا فأنت تفقد بالمرأة الخلفية. متوسط الفاتورة هو أسرع مؤشر على صحة قائمتك وأداء فريقك في البيع الإضافي.

٢. كم نسبة تكلفة الطعام لديك الشهر الماضي، وكيف حسبتها؟ الإجابة الصحيحة تبدأ بـ «مخزون أول المدة زائد المشتريات ناقص مخزون آخر المدة». من يجيب «تقريبًا ٣٠٪» بلا جرد فهو يخفّن.

٣. ما هي تكلفتك الأولية كنسبة من الإيراد؟ إن تجاوزت ٦٥٪، فالربح شبه مستحيل مهما فعلت في باقي البنود. هذا هو المؤشر الأول في القطاع.

٤. كم نقدًا تحتاج لتغطية الشهرين القادمين لو توقفت المبيعات ٣٠٪؟ اجمع مصاريفك الثابتة الشهرية واضربها في اثنين، ثم انظر إلى رصيدك. الفارق هو مقدار المخاطرة التي تعيشها.

٥. ما هي أعلى خمسة أصناف من حيث إجمالي هامش المساهمة، لا من حيث عدد المبيعات؟ الصنف الأكثر مبيعًا ليس بالضرورة الأكثر ربحًا، وقد يكون أحيانًا الأكثر استنزافًا.

تنبيه

لا تُجب عن هذه الأسئلة بـ «سأسأل المحاسب». إن كانت إجابتك على ثلاثة منها أو أكثر تعتمد على شخص آخر، فأنت مالك ولست مديرًا. الفرق بين الاثنين هو من يتحمل الخسارة في النهاية.

لاحظ أن الأسئلة الخمسة ليست عشوائية. الأول عن الإيراد وجودته، والثاني والثالث عن التكلفة، والرابع عن النقد، والخامس عن الربح على مستوى الصنف. هي بالضبط الكلمات الأربع التي سنفضّلها في الفصل التالي. من يجيب عنها كلها يملك مطعمه فعلاً، ومن يعجز عنها يملك أصولاً وموظفين ولا يملك القرار.

القرار: خصّص ساعة واحدة هذا الأسبوع لاستخراج الإجابات الخمس من تقارير نقطة البيع لديك ودفتر الجرد. علّق الأرقام في مكتبك وحدّثها كل يوم أحد. هذه الساعة الأسبوعية هي أرخص تأمين على مشروعك.

خلاصة الفصل

- الزحام مؤشر تسويقي، والربح مؤشر مالي. لا تخط بينهما ولا تفترض أن أحدهما يقود إلى الآخر تلقائيًا.
- الفارق بين مطعم رابح وآخر خاسر بنفس الإيراد يتركز في أربعة بنود: تكلفة المبيعات، العمالة، الإيجار، وعمولات القنوات.

- التكلفة الأولية فوق ٦٥٪ أو الإيجار فوق ١٢٪ من الإيراد مشكلة بنوية لا يحلّها مزيد من الزبائن.
- المحاسب يسجّل ما حدث، وأنت تصنع ما يحدث. الفجوة الزمنية بين الاثنين تكلف مالاً حقيقياً.
- أي عرض ترويجي لا يغطي تكلفة المكونات والعمالة الإضافية التي استدعاها هو تبرّع لا تسويق.
- المالك الذي لا يعرف أرقامه الأسبوعية من ذاكرته يدير مطعمه بالحظ.

قائمة تحقق – ابدأ من هنا

- ☐ استخرجت مبيعات آخر أربعة أسابيع ومتوسط الفاتورة لكل أسبوع
- ☐ حسبت نسبة تكلفة الطعام بالجرد الفعلي لا بالتقدير
- ☐ حسبت التكلفة الأولية وقارنتها بالنطاق ٥٥٪-٦٥٪
- ☐ حسبت نسبة الإيجار من الإيراد وقارنتها بالنطاق ٦٪-١٢٪
- ☐ راجعت قائمة الأخطاء العشرة ووضعت علامة على ما ينطبق عليك
- ☐ حدّدت كتابياً ما تطلبه من محاسبك وموعد تسليمه
- ☐ حدّدت يومًا ثابتًا أسبوعيًا لمراجعة أرقامك

الفصل 2 – لغة المال في أربع كلمات

لا تحتاج إلى دبلوم محاسبة لتدير مطعمًا. تحتاج إلى إتقان أربع كلمات: الإيراد، التكلفة، الربح، النقد. كل تقرير مالي ستراه في حياتك هو ترتيب مختلف لهذه الأربعة. إن فهمتها فهمًا دقيقًا، صار أي جدول أملك قابلاً للقراءة.

2.1 الإيراد: ما تحصّله ليس ما تملكه

في نهاية اليوم يقول لك الكاشير: «أقفلنا على ٢٣ ألف ريال». هذا الرقم ليس إيرادك. إنه إجمالي التحصيل، وبينه وبين إيرادك الحقيقي عدة طبقات.

الطبقة الأولى هي ضريبة القيمة المضافة (VAT). في السعودية النسبة ١٥٪، وهي محصّلة نيابة عن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، لا ملكًا لك. لاستخراجها من مبلغ شامل تقسم على ١,١٥، أو تضرب المبلغ في ١٥ وتقسم على ١١٥.

الطبقة الثانية هي الخصومات والمرتجعات. الإيراد المعترف به هو ما بيع فعلاً بعد الخصم، لا سعر القائمة.

الطبقة الثالثة — وهي التي ينساها الجميع — هي عمولات القنوات: تطبيقات التوصيل، ورسوم شبكات الدفع.

البند	المبلغ (ر.س)	ملاحظة
إجمالي التحصيل اليومي	23,000	شامل الضريبة
ضريبة القيمة المضافة (15%)	3,000	$115 \div 15 \times 23,000$
المبيعات قبل الضريبة	20,000	أمانة مخصومة
الخصومات والعروض	1,100	مسجلة في تقرير الخصومات
المبيعات الإجمالية قبل الخصم	21,100	مرجع فقط
عمولة تطبيقات التوصيل	1,320	22% على 6,000
عمولة شبكات الدفع	105	0.75% على 14,000
المتبقي فعليًا قبل التكاليف	18,575	—

الفارق بين ٢٣٠٠٠ و ١٨٥٧٥ هو ٤٤٢٥ ريالاً في يوم واحد، أي ما يقارب ١٣٣ ألف ريال شهريًا لا تملكها رغم أنها مرّت من صندوقك.

انتبه إلى فرق دقيق بين الطبقات: ضريبة القيمة المضافة والخصومات لا تدخل أصلاً في إيرادك، فهي تُخصم قبل الوصول إلى سطر الإيراد. أما عمولات التطبيقات وشبكات الدفع فهي مصروف تشغيلي يظهر لاحقًا في قائمة الدخل، لا خصم من الإيراد. التفريق مهم لأنه يحدد كيف تُحسب

نسبك: عمولة التوصيل تُقارن بالإيراد كنسبة مصروف مثل الإيجار تمامًا، وليست جزءًا من تكلفة المبيعات.

وللمقارنة الخليجية: النسبة في الإمارات ٥% وفي البحرين وعمان ١٠٪، بينما لا تُطبّق ضريبة قيمة مضافة في الكويت وقطر حتى الآن. لو كنت تدير فروعًا في أكثر من دولة، لا تقارن نسب فروعك ببعضها قبل أن تُخرج الضريبة من الطرفين، وإلا بدا الفرع السعودي أسوأ أداءً وهو ليس كذلك.

تنبيه

أشهر خطأ نقدي في القطاع هو إنفاق ضريبة القيمة المضافة المحضلة. المبلغ يجلس في حسابك ثلاثة أشهر فيبدو وكأنه سيولة، ثم يأتي موعد الإقرار الربعي فتكتشف أنك تدين بـ١٠ ألف ريال ليست لديك. الحل التشغيلي: افتح حسابًا بنكيًا منفصلاً وحوّل إليه ١٥٪ من كل تحصيل أسبوعيًا، بلا استثناء.

القرار: عرّف «الإيراد» في تقاريرك بأنه **صافي المبيعات قبل الضريبة وبعد الخصومات**، والتزم بهذا التعريف في كل حاسبة نسبة. كل النسب المرجعية في هذا الكتاب — تكلفة الطعام، العمالة، الإيجار — تُحسب على هذا الأساس. لو حسبتها على مبلغ شامل الضريبة ستبدو نسبك أفضل مما هي بنحو ١٣٪ وهميًا، وستتخذ قرارات خاطئة بناءً عليها.

2.2 التكلفة: متغيرة، ثابتة، ونصف متغيرة – والتصنيف الذي يغيّر قراراتك

التكاليف ثلاثة أنواع، والتصنيف ليس ترمًا محاسبيًا بل هو ما يحدد ماذا تفعل حين تنخفض المبيعات.

التكلفة المتغيرة تتحرك مع كل طبق يُباع: اللحم، الدجاج، الخضار، أكياس التغليف، عمولة التطبيق. لو أقفلت يومًا، تصبح صفرًا تقريبًا.

التكلفة الثابتة لا تتحرك مع المبيعات في المدى القصير: الإيجار، رواتب الإدارة، الاشتراكات، التأمين، رسوم البلدية والسجل التجاري. تدفعها سواء بعثت أم لا.

التكلفة نصف المتغيرة فيها جزء ثابت وجزء يتحرك: الكهرباء (الثلاجات تعمل دائمًا، والأفران تتبع الطلبات)، والعمالة (طاقم أساسي ثابت، ومناوبات إضافية متغيرة)، والصيانة.

نوع التكلفة	أمثلة في مطعمك	ماذا تفعل حين تنخفض المبيعات
متغيرة	مكونات، تغليف، عمولات	تنخفض تلقائيًا، راقب النسبة فقط
ثابتة	إيجار، تأمين، رواتب إدارية، اشتراكات	تفاوض أو أعد الهيكل، لا تنتظر
نصف متغيرة	كهرباء، عمالة المناوبات، صيانة	قلّص الجزء المتغير فورًا بالجدولة

التصنيف يغيّر قراراتك تمامًا. لو انخفضت مبيعاتك ٢٠٪ في شهر رمضان أو في الصيف، فإن تكاليفك المتغيرة تنخفض ٢٠٪ معها بلا تدخل منك. لكن تكاليفك الثابتة لا تتحرك، وهي التي ستبلع ربحك.

لذلك القرار في الشهر الضعيف ليس «نخفّض تكلفة الطعام»، بل «نقلّص ساعات العمالة ونؤجل المصاريف الثابتة الاختيارية».

حسبة عملية – فصل الجزء الثابت في فاتورة الكهرباء

خذ أعلى شهر وأدنى شهر في آخر سنة:

- أعلى شهر: مبيعات 500,000 ر.س، كهرباء 22,000 ر.س
- أدنى شهر: مبيعات 300,000 ر.س، كهرباء 16,000 ر.س

الخطوة 1 — المعدل المتغير لكل ريال مبيعات: $(16,000 - 22,000) \div (300,000 - 500,000) = 6,000 \div 200,000 = 0.03$ ر.س

الخطوة 2 — الجزء الثابت: $16,000 - (0.03 \times 300,000) = 9,000$ ر.س شهرياً

تحقق من الطرف الآخر: $22,000 - (0.03 \times 500,000) = 15,000 - 22,000 = 7,000$ ر.س — والنتيجة نفسها، فالحسبة سليمة.

المعنى: 7,000 ر.س تدفعها كل شهر مهما كانت المبيعات، و3 هلات إضافية عن كل ريال تبيعه.

فائدة ثانية للتصنيف تظهر عند التوسع. حين تفكر في فرع جديد، تكاليفك المتغيرة ستكرر بالكامل، أما بعض تكاليفك الثابتة فلن تكرر: نظام المحاسبة، الإدارة المركزية، العلامة التجارية. هذه هي «وفورات الحجم»، وهي السبب الحقيقي الوحيد الذي يجعل الفرع الثاني أربح من الأول — بشرط أن يكون الأول رابحاً أصلاً.

القرار: صنف كل بند في قائمة مصاريفك إلى واحد من الأنواع الثلاثة مرة واحدة، واحتفظ بالتصنيف. ثم احسب مجموع تكاليفك الثابتة الشهرية — هذا الرقم هو «تكلفة فتح الأبواب»، وهو أهم رقم في تخطيط السيولة. الحد الفاصل: إذا تجاوزت تكاليفك الثابتة ٣٥٪ من إيرادك، فأنت هش أمام أي انخفاض موسمي.

2.3 الربح بمستوياته: إجمالي، تشغيلي، قبل الفوائد والضرائب، صافي

كلمة «ربح» وحدها بلا وصف لا تعني شيئاً. هناك أربعة مستويات، وكل مستوى يجيب عن سؤال مختلف. إليك سلّم مطعم الواحة الشهري:

المستوى	المبلغ (ر.س)	النسبة	السؤال الذي يجيب عنه
صافي الإيراد	450,000	100%	كم بعت فعلياً؟
مجمل الربح	301,500	67%	هل تسعيرك ووصفاتك سليمة؟
الربح التشغيلي قبل الإهلاك	56,250	12.5%	هل تشغيلك اليومي كفؤ؟
صافي الربح	45,000	10%	كم بقي لك أنت؟

مجمّل الربح = صافي الإيراد - تكلفة المبيعات (450,000 - 148,500 = 301,500). هذا المستوى يحاكم المطبخ والتسعير فقط. إن كان منخفضًا فالمشكلة في الوصفات أو الأسعار أو الهدر أو المشتريات، ولا علاقة للإيجار به.

الربح التشغيلي قبل الإهلاك = مجمّل الربح - المصاريف التشغيلية (301,500 - 245,250 = 56,250). المصاريف التشغيلية هنا تشمل العمالة ١٢١٥٠٠ والإيجار ٣٦٠٠٠ والمرافق ١٨٠٠٠ والتسويق ١٣٥٠٠ والعمولات ١٨٠٠٠ والصيانة ١١٢٥٠ والمصروفات الأخرى ٢٧٠٠٠.

صافي الربح = بعد خصم الإهلاك ١١٢٥٠، فيصبح ٤٥٠٠٠ ريال. الإهلاك ليس مصروفًا نقدًا هذا الشهر، لكنه يمثّل استهلاك معدّاتك التي ستستبدلها يومًا ما، وتجاهله يعطيك ربّداً وهميًا.

مطعم الواحة في هذا المثال بلا تمويل خارجي، ولذلك تطابق الربح قبل الفوائد مع صافي الربح. لو كان عليه تمويل بتكلفة ٥٠٠٠ ريال شهريًا، لظهر مستوى خامس بينهما وهو **الربح قبل الفوائد والضرائب (EBIT)** عند ٤٥٠٠٠ ريال، ثم نزل الصافي إلى ٤٠٠٠٠ ريال أي ٨,٩٪. أما الزكاة فتُحسب سنويًا بنسبة ٢,٥٪ من الوعاء الزكوي لا من الربح مباشرة، لذلك لا تظهر كسطر شهري ثابت.

من الميدان

مالك سألني: «مجمّل ربحي ٦٩٪، لماذا لا أرى مالاً؟» كان مجمّل ربحه ممتازًا فعلاً، لكن عمالته كانت ٣٦٪ من الإيراد. مجمّل الربح الجيد لا ينفذ تشغيلًا سيئًا، والعكس صحيح. اقرأ المستويات الأربعة معًا دائمًا، لا واحدًا منها.

القرار: حين يعطيك أحد رقم ربح، اسأل فورًا: «أي ربح؟ قبل ماذا وبعد ماذا؟». وفي تقاريرك الشهرية، اعرض المستويات الأربعة في عمود واحد بجانب نسبها المئوية. النسبة أهم من المبلغ لأنها تسمح بالمقارنة بين الأشهر والفروع.

2.4 النقد لا يساوي الربح: أهم مفهوم في هذا الكتاب

هذا المفهوم يستحق أن يُكتب على جدار مكتبك: **المطاعم لا تموت من الخسارة، تموت من نفاد النقد.** يمكن أن تخسر ستة أشهر وتبقى حيًا إن كان لديك نقد، ولا يمكن أن تبقى أسبوعًا واحدًا بلا نقد مهما كان ربحك على الورق.

السبب أن قائمة الدخل تسجّل الإيرادات والمصاريف حين تحدث، لا حين يتحرك المال. اشتريت فُرّنا بـ٣٠ ألف ريال نقدًا؟ خرج المال كله اليوم، لكن قائمة الدخل لن تعترف إلا بجزء صغير منه شهريًا كإهلاك. سددت ضريبة الربح؟ خرج المال، ولا يظهر في قائمة الدخل إطلاقًا.

حسبة عملية - من الربح إلى الرصيد البنكي

مطعم الواحة، شهر واحد:

البند	المبلغ (ر.س)
صافي الربح	45,000
زائد: الإهلاك (غير نقدي)	11,250
ناقص: سحبوات المالك الشخصية	(20,000)
ناقص: شراء ثلاجة عرض جديدة	(30,000)
ناقص: زيادة المخزون	(15,000)
ناقص: سداد ضريبة القيمة المضافة الربعية	(38,000)
زائد: زيادة في ذمم الموردين	10,000
صافي التغير في النقد	(36,750)

الحساب خطوة بخطوة: $6,250 = 30,000 - 36,250$ $36,250 = 20,000 - 56,250$ $56,250 = 11,250 + 45,000$
 $(36,750) = 10,000 + (46,750)$ $(46,750) = 38,000 - (8,750)$ $(8,750) = 15,000 - 6,250$

النتيجة صادمة لكنها طبيعية تمامًا: المطعم ربح ٤٥ ألف ريال ونقص رصيده ٣٦,٧٥ ألف ريال في الشهر نفسه. لا يوجد خطأ محاسبي ولا سرقة. ببساطة، أربعة بنود استهلكت نقدًا دون أن تمر على قائمة الدخل.

هذا يفسّر لماذا يقول مالك: «المحاسب يقول إنني رابح وأنا أستدين لأدفع الرواتب». كلاهما صادق، لأنهما ينظران إلى قائمتين مختلفتين.

القرار: راقب رقمين لا رقمًا واحدًا: الربح الشهري، والتغير في رصيد البنك. إن اختلفا اختلافًا كبيرًا لشهرين متتاليين، ابحث فورًا في خمسة أماكن: المخزون، المشتريات الرأسمالية، أقساط التمويل، سحبوات المالك، والضريبة المستحقة. الحد الفاصل العملي: احتفظ دائمًا بنقد يغطي شهرين من تكاليفك الثابتة. هذا هو الفرق بين أزمة وبين إغلاق.

2.5 خريطة الأرقام: كيف ترتبط القوائم الثلاث ببعضها في مطعم واحد

القوائم المالية ليست ثلاثة تقارير منفصلة، بل ثلاث نوافذ على نفس الغرفة. قائمة الدخل تخبرك بالأداء خلال فترة. قائمة المركز المالي تخبرك بالوضع في لحظة. قائمة التدفقات النقدية تخبرك كيف انتقلت من لحظة إلى لحظة.

الروابط بينها ثابتة ولا تتغير أبدًا:

الرابط	من أين	إلى أين
صافي الربح	آخر سطر في قائمة الدخل	يُضاف للأرباح المبقاة في المركز المالي
صافي الربح	آخر سطر في قائمة الدخل	أول سطر في التدفقات التشغيلية
رصيد النقد آخر المدة	آخر سطر في التدفقات النقدية	بند النقد في المركز المالي
المخزون	جرد آخر المدة	يظهر في المركز المالي ويحدد تكلفة المبيعات
الإهلاك	مصروف في قائمة الدخل	يخفّض صافي الأصول الثابتة في المركز المالي

مثال حي على الترابط: جردت المخزون آخر الشهر فوجدته ٩٥ ألف ريال بدل ٨٠ ألف ريال. هذا الرقم الواحد يفعل ثلاثة أشياء في آي واحد: يخفّض تكلفة المبيعات في قائمة الدخل بـ ١٥ ألف ريال (فيرفع ربحك)، ويرفع بند المخزون في المركز المالي بـ ١٥ ألف ريال، ويظهر في قائمة التدفقات كاستخدام نقدي بـ ١٥ ألف ريال (فيخفّض نقدك). ربح أعلى ونقد أقل، من رقم واحد.

فهم هذا الترابط يحميك من خدعتين شائعتين: أن ترى ربكًا مرتفعًا سببه جرد مخزون مبالغ فيه، وأن ترى رصيدًا بنكيًا مريخًا سببه أنك لم تدفع للموردين بعد.

طريقة سهلة لتثبيت الفكرة: تخيّل أن مطعمك خزان ماء. **قائمة الدخل** تقيس كم دخل وكم خرج خلال الشهر. **المركز المالي** يقيس منسوب الماء في الخزان آخر يوم من الشهر. **قائمة التدفقات** تشرح لماذا تغيّر المنسوب من أول الشهر إلى آخره. الثلاثة يصفون نفس الخزان، ولا يمكن لأحدهم أن يناقض الآخر إن كانت الأرقام صحيحة.

ولهذا فإن قراءة قائمة الدخل وحدها — وهي عادة أكثر من ٩٠٪ من أصحاب المطاعم — تشبه الحكم على صحة شخص بقياس حرارته فقط. الحرارة معلومة مفيدة، لكنها لا تخبرك بضغطه ولا بما في حسابه من طاقة.

تنبيه

أي تقرير مالي لا يتطابق فيه هذه الروابط الخمسة هو تقرير غير صحيح، مهما بدا منسّقًا. أبسط اختبار تجريه بنفسك: هل رصيد النقد في آخر قائمة التدفقات يساوي حرفيًا بند النقد في المركز المالي؟ إن لم يتطابقا، أعد التقرير إلى من أعدّه.

القرار: اطلب القوائم الثلاث معًا، لا قائمة الدخل وحدها. ثم أجرِ اختبار التطابق في دقيقتين قبل أن تقرّ أي شيء آخر. منصة «مالي PRO» توفر نموذجًا جاهزًا يربط القوائم الثلاث تلقائيًا لمن يريد اختصار الإعداد اليدوي.

خلاصة الفصل

- إيرادك هو صافي المبيعات قبل الضريبة وبعد الخصومات، وكل نسبك تُحسب على هذا الأساس فقط.
- ضريبة القيمة المضافة أمانة لا إيراد. افصلها في حساب مستقل أسبوعيًا.
- صنّف تكاليفك إلى متغيرة وثابتة ونصف متغيرة، لأن التصنيف يحدد قرارك في الشهر الضعيف.
- كلمة «ربح» بلا وصف لا معنى لها. اقرأ المستويات الأربعة معًا: مجمل، تشغيلي، قبل الفوائد، صافي.
- الربح رأي والنقد حقيقة. يمكن أن تربح ٤٥ ألف ريال وينقص رصيدك ٣٧ ألف ريال في الشهر نفسه.
- القوائم الثلاث مترابطة بخمسة روابط ثابتة. عدم تطابقها علامة على تقرير خاطئ.

قائمة تحقق – بعد هذا الفصل

- ☐ عدّلت تعريف «الإيراد» في تقاريرك ليكون صافيًا قبل الضريبة
- ☐ فتحت حسابًا منفصلًا لضريبة القيمة المضافة أو خصصت بندًا محجوزًا
- ☐ صنّفت كل بنود مصاريفك إلى متغيرة وثابتة ونصف متغيرة
- ☐ حسبت مجموع تكاليفك الثابتة الشهرية (تكلفة فتح الأبواب)
- ☐ فصلت الجزء الثابت والمتغير في فاتورة الكهرباء
- ☐ عرضت مستويات الربح الأربعة في تقريرك الشهري بنسبها
- ☐ قارنت صافي ربح آخر شهر بالتغير في رصيدك البنكي وفسّرت الفرق

الفصل 3 – القوائم المالية الثلاث بعين صاحب مطعم

المحاسب يرسل لك ثلاثة ملفات آخر الشهر، فتفتح الأول، تنظر إلى آخر سطر، وتغلق الثلاثة. المشكلة ليست أنك لا تفهم المحاسبة، بل أن أحدًا لم يخبرك ماذا تقرأ وبأي ترتيب. في هذا الفصل تتعلم قراءة القوائم الثلاث في عشر دقائق شهريًا، بعين مالك لا بعين محاسب.

3.1 قائمة الدخل: فيلم شهر كامل – ماذا تقرأ أولاً

قائمة الدخل (Income Statement) تحكي ما حدث خلال فترة: شهر، ربع، سنة. تخيلها فيلمًا لا صورة. تبدأ بالإيراد وتنزل بخصم التكاليف طبقة بعد طبقة حتى تصل إلى ما تبقى لك. الخطأ الذي يقع فيه أغلب الملاك أنهم يقرأونها من الأسفل: ينظرون إلى صافي الربح فقط. الصافي يخبرك أن هناك مشكلة، ولا يخبرك أين هي. القراءة الصحيحة من الأعلى، وبالنسب المئوية لا بالمبالغ.

الترتيب الصحيح للقراءة في أربع خطوات:

1. **الإيراد:** هل ارتفع أم انخفض مقارنة بالشهر الماضي وبنفس الشهر من العام الماضي؟ المقارنة بشهر واحد سابق مضللة في قطاع موسمي مثل المطاعم.

1. **التكلفة الأولية كنسبة:** اجمع تكلفة المبيعات والعمالة واقسمها على الإيراد. إن كانت داخل ٥٥%-٦٥% فتشغيلك سليم، وما تبقى مسائل ثانوية. إن كانت خارجه فتوقف هنا ولا تكمل، لأن المشكلة كلها في هذين السطرين.

1. **أكبر ثلاثة بنود بعد التكلفة الأولية:** غالبًا الإيجار والعمولات والمرافق. انظر إلى نسبها لا مبالغها. 1. **صافي الربح كنسبة:** النطاق الصحي ٨%-١٥%.

البند	الشهر الحالي (ر.س)	%	الشهر السابق (ر.س)	%
صافي الإيراد	450,000	100%	428,000	100%
تكلفة المبيعات	148,500	33.0%	137,000	32.0%
مجمل الربح	301,500	67.0%	291,000	68.0%
تكلفة العمالة	121,500	27.0%	119,800	28.0%
الإيجار	36,000	8.0%	36,000	8.4%
باقي المصاريف التشغيلية	87,750	19.5%	84,600	19.8%
الإهلاك	11,250	2.5%	11,250	2.6%
صافي الربح	45,000	10.0%	39,350	9.2%

اقرأ الجدول بعين المالك: الإيراد ارتفع ٥,١٪، وصافي الربح ارتفع من ٩,٢٪ إلى ١٠٪. لكن نسبة تكلفة المبيعات ارتفعت نقطة كاملة، من ٣٢٪ إلى ٣٣٪. نقطة مئوية واحدة على ٤٥٠ ألف ريال تساوي ٤٥٠ ريال شهريًا، أي ٥٤ ألف ريال سنويًا. هذه النقطة اختفت خلف تحسّن الصافي، ولن تراها إن قرأت الأسفل فقط.

تنبيه

قائمة دخل بلا عمود نسب مئوية هي نصف قائمة. أصرّ على العمود، وأصرّ على مقارنة شهرين على الأقل. النسب هي لغة المقارنة الوحيدة التي تعمل بين الأشهر والفروع والمطاعم.

نقطة أخيرة عن التوقيت: قائمة الدخل تُعدّ على أساس الاستحقاق، أي أنها تسجّل المصروف في الشهر الذي استُهلك فيه لا في الشهر الذي دُفع فيه. لو دفعت إيجار ربع سنة مقدّمًا في يناير، تظهر في قائمة دخل يناير حصة شهر واحد فقط. هذا هو الصحيح محاسبياً، وهو أيضًا سبب رئيسي لاختلافها عن حركة حسابك البنكي.

القرار: حدّد ثلاث نسب تتابعها شهريًا وتكتبها في مكان ثابت: تكلفة المبيعات، العمالة، صافي الربح. أي تحرّك بأكثر من نقطة مئوية واحدة في أي منهما يستدعي سؤالاً مكتوبًا لمدير المطعم في نفس الأسبوع، لا في نهاية الربع.

3.2 قائمة المركز المالي: صورة فوتوغرافية للحظة – أين يختبئ مالك

قائمة المركز المالي (Balance Sheet) ليست فيلمًا بل صورة ملتقطة في لحظة واحدة: آخر يوم في الشهر. تجيب عن سؤال واحد: ماذا تملك، وماذا عليك، وما الفرق؟
المعادلة ثابتة ولا تنكسر أبدًا: الأصول = الخصوم + حقوق الملكية.

البند	المبلغ (ر.س)	التصنيف
النقد في البنك والصندوق	120,000	أصول متداولة
ذمم مدينة (تطبيقات وشركات)	65,000	أصول متداولة
المخزون	95,000	أصول متداولة
مصروفات مدفوعة مقدّمًا (إيجار وتأمين)	90,000	أصول متداولة
الأصول الثابتة صافي الإهلاك	810,000	أصول غير متداولة
إجمالي الأصول	1,180,000	—
ذمم موردين	140,000	خصوم متداولة
ضريبة قيمة مضافة مستحقة	38,000	خصوم متداولة
رواتب ومستحقات موظفين	55,000	خصوم متداولة

البند	المبلغ (ر.س)	التصنيف
مخصص نهاية الخدمة	47,000	خصوم غير متداولة
إجمالي الخصوم	280,000	—
حقوق الملكية	900,000	—

أين يختبئ مالك؟ في ثلاثة أماكن تحديداً، وكلها في الأصول المتداولة:

- **المخزون ٩٥ ألف ريال:** هذا مال اشتريته وهو نائم في الثلاجة والمستودع. كل ريال زائد فيه ريال خارج حسابك. المخزون الصحي في مطعم يعادل ٧-١٠ أيام من تكلفة المبيعات. هنا تكلفة المبيعات اليومية ٤٩٥٠ ريالاً (30 ÷ 148,500)، فالمخزون يعادل ١٩ يوماً تقريباً — ضعف الحد الصحي. معنى ذلك أن نحو ٤٥ ألف ريال يمكن تحريرها بتقليص الطلبات لثلاثة أسابيع.
- **الذمم المدينة ٦٥ ألف ريال:** مبيعات تقّمت ولم تُحَصّل بعد — مستحقات تطبيقات التوصيل، وعقود شركات وضيافة، راقب عمرها: أي ذمة تجاوزت ٦٠ يوماً تحتاج مكالمة.
- **المصروفات المدفوعة مقدماً ٩٠ ألف ريال:** إيجار سنوي وتأمين دفعتهما دفعة واحدة. هذا مال خرج فعلاً لكنه يظهر كأصل. أحد أكبر أسباب أزمات السيولة في القطاع هو دفع إيجار سنة كاملة مقدماً في شهر واحد.

من الميدان

مقهى نبض كان يشكو من ضيق السيولة رغم ربحه. عند مراجعة مركزه المالي تبين أن مخزون البن المحقّص وحده يعادل ثمانية أسابيع من الاستهلاك، بحجة «الخصم على الكمية». الخصم كان ٤٪، بينما كلفه تجميد المال ونسبة التلف أكثر من ذلك بكثير.

وفي الجانب الآخر من القائمة، هناك بند يتجاهله كثيرون: **مخصص نهاية الخدمة ٤٧ ألف ريال**. هذا التزام نظامي متراكم يكبر كل شهر مع أقدمية موظفيك، وسيصبح نقداً واجب الدفع يوم يترك أحدهم العمل. من لا يرصده يفاجأ بمبلغ كبير في شهر واحد. القاعدة العملية: احسبه شهرياً واعتبره مصروفاً حقيقياً ضمن تكلفة العمالة، لا مفاجأة مستقبلية.

القرار: احسب شهرياً رقمين من مركزك المالي: **أيام المخزون** (المخزون ÷ تكلفة المبيعات اليومية) و**رأس المال العامل** (الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة). هنا: 370,000 - 233,000 = 137,000 ريال. إن اقترب رأس المال العامل من الصفر فأنت على حافة أزمة سيولة حتى لو كانت قائمة دخلك ممتازة.

3.3 قائمة التدفقات النقدية: حسابك البنكي يحكي القصة الحقيقية

هذه القائمة تجيب عن السؤال الذي يورقك فعلاً: **لماذا رصيدي لا يعكس ربحي؟** وقد رأيت مبدأها في الفصل السابق (راجع ٢,٤). هنا تراها في شكلها الرسمي، مقسّمة إلى ثلاثة أقسام.

القسم	البند	المبلغ (ر.س)
تشغيلي	صافي الربح	45,000
تشغيلي	زائد: الإهلاك (غير نقدي)	11,250
تشغيلي	ناقص: الزيادة في المخزون	(15,000)
تشغيلي	زائد: الزيادة في ذمم الموردين	10,000
تشغيلي	ناقص: سداد ضريبة القيمة المضافة	(38,000)
تشغيلي	صافي التدفق التشغيلي	13,250
استثماري	شراء ثلاجة عرض	(30,000)
تمويلي	سحوبات المالك	(20,000)
—	صافي التغير في النقد	(36,750)

حسبة عملية – اختبار التطابق بين القوائم

رصيد النقد أول المدة: 156,750 ر.س صافي التغير في النقد: (36,750) ر.س رصيد النقد آخر المدة:

$$156,750 - 36,750 = 120,000 \text{ ر.س}$$

قارن هذا الرقم ببند «النقد في البنك والصندوق» في قائمة المركز المالي: 120,000 ر.س. الرقمان متطابقان، إذن التقرير سليم.

لو لم يتطابقا، فهناك خطأ في الإعداد أو حركة نقدية غير مسجلة. لا تبين أي قرار على تقرير لا يجتاز هذا الاختبار.

معنى الأقسام الثلاثة بلغة المطعم:

- **التشغيلي** هو نبض المطعم. إن كان موجباً باستمرار فعملك الأساسي ينتج نقداً. هنا ١٣٢٥٠ ريالاً فقط رغم ربح ٤٥ ألفاً، والسبب الأساسي سداد ضريبة الربع. هذا طبيعي في الشهر الذي يقع فيه الإقرار، لكنه سيكون خطراً لو تكرر كل شهر.
- **الاستثماري** هو ما تتفقه على الأصول: معدات، تجديد، فرع جديد. سالب دائماً في مطعم ينمو، وهذا صحي بشرط أن يمّوله التشغيلي.
- **التمويلي** هو حركة المال مع المالك والممولين: سحوبات، ضخ رأس مال، أقساط التمويل.

القاعدة الذهبية: **التدفق التشغيلي يجب أن يغطي الاستثماري والتمويلي معاً عبر الزمن**. هنا لم يغطّهما (13,250 مقابل 50,000)، فنقص الرصيد. شهر واحد كهذا مقبول. ثلاثة أشهر متتالية إنذار أحمر.

القرار: اطلب هذه القائمة شهرياً، وتابع **صافي التدفق التشغيلي** كمؤشر رئيسي بجانب صافي الربح. إن كان التشغيلي سالباً وصافي الربح موجباً لشهرين متتاليين، فهناك مال يتسرب إلى

المخزون أو الذمم أو الضريبة، والبحث يبدأ فوراً.

3.4 الربط العملي: من تقرير نقاط البيع إلى سطر في قائمة الدخل

الفجوة الأكبر عند أصحاب المطاعم ليست في فهم القوائم، بل في الربط بينها وبين ما يرونه يومياً على شاشة نقطة البيع. نظامك — فودكس (Foodics) أو غيره — يمتلك معظم البيانات التي تحتاجها قائمة الدخل، لكنها متفرقة في تقارير مختلفة.

تقرير نقطة البيع	يغذي هذا السطر في قائمة الدخل	ما تتحقق منه
تقرير المبيعات	صافي الإيراد	أن المبلغ قبل الضريبة لا بعدها
تقرير الخصومات	خصم من الإيراد الإجمالي	من منح الخصم ولماذا
تقرير الإلغاءات	مؤشر هدر ورقابة	إلغاء بعد الطبخ = تكلفة حقيقية
تقرير الأصناف	تحليل هامش المساهمة	الأصناف الأعلى مساهمة لا الأكثر بيعاً
تقرير الوصفات	تكلفة المبيعات النظرية	الفرق عن التكلفة الفعلية = الهدر
تقرير المخزون	المخزون في المركز المالي	مطابقته للجرد البدوي الفعلي
تقرير ساعات الذروة	جدولة العمالة	توزيع المناوبات على المبيعات

العمليتان الأهم في هذا الربط:

الأولى: مقارنة التكلفة النظرية بالفعلية. تقرير الوصفات يخبرك كم كان يجب أن تكلفك مبيعات الشهر بناءً على الكميات المعيارية في كل وصفة. لنقل إنه قال ١٣٥ ألف ريال، بينما الجرد أعطاك تكلفة فعلية ١٤٨,٥ ألف ريال. الفارق ١٣,٥ ألف ريال هو **الهدر والسرقة والأخطاء**، أي ٣٪ من الإيراد. هذا الرقم لا يظهر في أي قائمة مالية، ولا يمكن استخراجه إلا من هذه المقارنة.

الثانية: مطابقة التحصيل بالبنك. مبيعات نقطة البيع اليومية يجب أن تساوي إيداعات النقد زائد تحويلات شبكات الدفع زائد مستحقات التطبيقات. أي فرق متكرر هو ثغرة. أجر هذه المطابقة يومياً لا شهرياً، لأن تتبّع فرق عمره يوم واحد سهل، وتتبع فرق عمره ثلاثون يوماً شبه مستحيل.

وهناك تقريران يقرأهما قليلون رغم قيمتهما: **تقرير الإلغاءات** و**تقرير الخصومات**. الإلغاء قبل إرسال الطلب للمطبخ خطأ إدخال لا تكلفة له. أما الإلغاء بعد التحضير فهو طعام ذهب إلى سلة المهملات، وتكلفته حقيقية بالكامل. اطلب أن يُفصل النوعان في التقرير، وأن يُسجّل اسم من نفّذ العملية. كذلك الخصومات: خصم مسجّل باسم موظف محدد ويتكرر في مناوبته وحدها ليس عرضاً تسويقياً، بل مؤشر رقابي يستحق سؤالاً.

لا تتسخ رقم المبيعات من شاشة نقطة البيع إلى قائمة الدخل مباشرة. شاشة الإقفال تعرض غالبًا المبلغ شاملًا ضريبة القيمة المضافة. من بيني نسبة على هذا الرقم يحصل على نسبة تكلفة طعام أقل من الحقيقة بنحو ٤ نقاط مئوية كاملة، فيظن أن مطبخه بخير وهو ليس كذلك.

القرار: اربط تقارير نقطة البيع بالقوائم بجدول واحد كما في الأعلى، وسلّمه لمحاسبك كمرجع ثابت. ثم اجعل مقارنة التكلفة النظرية بالفعلية بندًا شهريًا إلزاميًا. الحد الفاصل: فارق أقل من ٢٪ من الإيراد مقبول، وفوق ٤٪ يستدعي تحقيقًا في المطبخ والمستودع.

3.5 ورقة واحدة: تقرير المالك الأسبوعي المختصر

القوائم الثلاث شهرية، والشهر طويل جدًا في المطاعم. تحتاج إلى نبض أسبوعي يسعك قراءته في خمس دقائق صباح كل أحد. هذه الورقة الواحدة تكفي:

المؤشر	الأسبوع الحالي	الأسبوع السابق	الهدف
المبيعات (ر.س)	105,000	101,200	105,000
عدد الضيوف	3,150	3,080	3,100
متوسط الفاتورة (ر.س)	33.3	32.9	34.0
نسبة تكلفة المبيعات	33.0%	32.4%	32.0%
نسبة تكلفة العمالة	27.0%	27.6%	27.0%
التكلفة الأولية	60.0%	60.0%	60.0% ≥
الخصومات (ر.س)	3,900	2,700	3,000 ≥
الإلغاءات بعد التحضير (ر.س)	1,150	740	800 ≥
رصيد البنك آخر الأسبوع (ر.س)	128,400	141,900	120,000 ≤

خمس دقائق مع هذا الجدول تعطيك أكثر مما تعطيه قائمة دخل تصلك بعد ٤٥ يومًا. لاحظ ما يقوله هذا الأسبوع تحديدًا: المبيعات تجاوزت الهدف، لكن الخصومات ارتفعت ٤٤٪ والإلغاءات ٥٥٪، ونسبة تكلفة المبيعات ارتفعت ٦٠ نقطة. الاستنتاج واضح: جزء من نمو المبيعات اشترى بخصومات، وهناك مشكلة تشغيلية في المطبخ تسبب إلغاءات بعد التحضير. هذا استنتاج يمكنك التصرف بناءً عليه اليوم، لا بعد شهرين.

حسبة عملية – التكلفة الأولية الأسبوعية في ثلاث خطوات

الخطوة 1 — تكلفة المبيعات للأسبوع: مخزون أول الأسبوع 92,000 + مشتريات الأسبوع 38,000 - مخزون آخر الأسبوع 95,300 = 34,700 ر.س

الخطوة 2 — تكلفة العمالة للأسبوع (رواتب + تأمينات + بدلات، موزعة أسبوعيًا): 28,350 ر.س

الخطوة 3 — النسبة: $(28,350 + 34,700) \div 105,000 = 63,050 \div 105,000 = 60.05\%$

النتيجة داخل النطاق الصحي 55%-65%.

القرار: ابن هذه الورقة هذا الأسبوع، ولو في جدول بسيط. اطلب من مدير المطعم تعبئتها كل يوم سبت مساءً، وراجعها معه صباح الأحد في خمس عشرة دقيقة. القاعدة: أي مؤشر خرج عن هدفه مرتين متتاليتين يتحوّل إلى بند عمل مكتوب باسم شخص محدد وتاريخ محدد. من يريد نموذجًا جاهزًا مرتبطًا بتقارير نقاط البيع سيجمعه ضمن لوحات منصة «مالي PRO».

خلاصة الفصل

- اقرأ قائمة الدخل من الأعلى وبالنسب لا بالمبالغ، وتوقف عند التكلفة الأولية إن كانت خارج النطاق.
- المركز المالي يكشف أين يختبئ مالك: المخزون، الذمم المدينة، والمصروفات المدفوعة مقدمًا.
- احسب شهريًا أيام المخزون ورأس المال العامل — هما أسرع إنذار مبكر للسيولة.
- قائمة التدفقات هي القائمة الوحيدة التي تفسّر الفجوة بين ربحك ورصيدك، وتابع فيها التدفق التشغيلي تحديدًا.
- رصيد النقد آخر المدة في التدفقات يجب أن يطابق النقد في المركز المالي حرفيًا، وإلا فالتقرير خاطئ.
- مبيعات نقطة البيع شاملة الضريبة غالبًا، ونسخها مباشرة يشوّه كل نسبك بنحو أربع نقاط.
- الورقة الأسبوعية بتسعة مؤشرات أنفع من قائمة دخل تصلك بعد ٤٥ يومًا.

قائمة تحقق - نظام تقاريرك

- ☐ طلبت القوائم الثلاث معًا لا قائمة الدخل وحدها
- ☐ أضفت عمود النسب المئوية ومقارنة بشهرين سابقين
- ☐ أجريت اختبار تطابق النقد بين التدفقات والمركز المالي
- ☐ حسبت أيام المخزون وقارنتها بالحد الصحي ٧-١٠ أيام
- ☐ حسبت رأس المال العامل وتأكدت أنه موجب ومريح
- ☐ قارنت التكلفة النظرية من تقرير الوصفات بالتكلفة الفعلية من الجرد
- ☐ بنيت الورقة الأسبوعية وحددت موعدًا ثابتًا لمراجعتها

الفصل 4 - مصطلحات يجب أن تعرفها وتستخدمها أمام فريقك

حين يقول لك مدير المطعم «الفود كوست تحت السيطرة»، وأنت لا تعرف على أي أساس حسبها، فقد سلّمت قرارك لغيرك. المصطلحات في هذا الفصل ليست للحفظ، بل للاستخدام في اجتماعاتك. حين تستخدمها بدقة يتغيّر أداء فريقك، لأن كل واحد يعرف أنك تعرف.

4.1 التكلفة الأولية (Prime Cost): المؤشر الأول في قطاع المطاعم

التكلفة الأولية (Prime Cost) هي مجموع **تكلفة المبيعات** و**تكلفة العمالة الكاملة**، منسوبة إلى صافي الإيراد. سُمّيت أولية لأنها أول ما يُنظر إليه، ولأنها البندان الوحيدان اللذان تتحكم فيهما يوميًا. النطاق الصحي في قطاع المطاعم: ٥٥%-٦٥%. تحت ٥٥% ممتاز وقد يشير إلى نموذج عالي الكفاءة مثل المقاهي المتخصصة. فوق ٦٥% يعني أن ما تبقى لن يكفي الإيجار والمرافق والتسويق والإهلاك، مهما ضغطت عليها.

انتبه إلى كلمة «الكاملة» في تكلفة العمالة. كثيرون يحسبون الرواتب الأساسية فقط، فتظهر نسبتهم جميلة وهي ليست كذلك. التكلفة الكاملة تشمل:

- الرواتب الأساسية والبدلات
- اشتراكات التأمينات الاجتماعية (حصة صاحب العمل)
- رسوم العمالة الوافدة ومرافقيهم وتجديد الإقامات
- تذاكر السفر ومكافأة نهاية الخدمة المستحقة شهريًا
- السكن والمواصلات والوجبات إن وُفّرت
- تكلفة العمالة المؤقتة في المواسم

حسبة عملية - التكلفة الأولية الشهرية لمطعم الواحة

تكلفة المبيعات: 148,500 ر.س
تكلفة العمالة الكاملة: 121,500 ر.س
مجموع التكلفة الأولية: 148,500 + 121,500 = 270,000 ر.س
صافي الإيراد: 450,000 ر.س

النسبة: $270,000 \div 450,000 = 60.0\%$ — داخل النطاق الصحي.

ماذا يعني تحسينها نقطة واحدة فقط؟ $1\% \times 450,000 = 4,500$ ر.س شهريًا = 54,000 ر.س سنويًا
وهذا يعادل زيادة في المبيعات قدرها $54,000 \div 10\% = 540,000$ ر.س سنويًا لتحقيق نفس الأثر على الربح.

الرقم الأخير هو أهم درس في هذا الفصل: توفير نقطة واحدة من التكلفة الأولية يعادل زيادة المبيعات بأكثر من نصف مليون ريال سنويًا. الجهد المطلوب لأحدهما أقل بكثير من الآخر.

تنبيه

لا تعالج التكلفة الأولية بضغط أعمى على أحد طرفيها. تقليص العمالة كثيرًا يبطئ الخدمة فيخفض عدد الطاولات المخدومة ويرتفع الهدر، وشراء مكونات أرخص يخفض التكلفة شهريًا ويخسر الضيوف شهريًا. عالجها بالوصفات الموحدة، وضبط المشتريات، وجدولة المناوبات على المبيعات.

القرار: احسب التكلفة الأولية **أسبوعيًا** لا شهريًا. الشهر طويل جدًا لتصحيح انحراف. ضع حدًا أعلى مكتوبًا لمطعمك — ٦٠٪ مثلًا — واجعل تجاوزه أسبوعين متتاليين سببًا كافيًا لاجتماع طارئ مع مدير المطبخ ومدير الصالة معًا.

4.2 تكلفة المبيعات ونسبة تكلفة الطعام والمشروبات

تكلفة المبيعات (COGS) هي قيمة ما استهلك فعليًا من مواد خلال الفترة، لا قيمة ما اشتريته. هذا التمييز هو أصل معظم الأخطاء. المعادلة الوحيدة الصحيحة:

مخزون أول المدة + المشتريات - مخزون آخر المدة = تكلفة المبيعات

من يستخدم المشتريات وحدها بدل هذه المعادلة يحصل على رقم خاطئ كل شهر: مرتفع في شهر التخزين، ومنخفض في شهر التصريف.

حسبة عملية - تكلفة المبيعات وتفكيكها

الشهر كاملاً في مطعم الواحة: مخزون أول المدة: 80,000 ر.س المشتريات: 163,500 ر.س مخزون آخر المدة: 95,000 ر.س تكلفة المبيعات: $95,000 - 163,500 + 80,000 = 148,500$ ر.س النسبة الإجمالية: $33.0\% = 450,000 \div 148,500$

والآن فكّكها إلى طعام ومشروبات:

القسم	المبيعات (ر.س)	التكلفة (ر.س)	النسبة	النطاق الصحي
الطعام	330,000	115,500	35.0%	35%-28%
المشروبات	120,000	33,000	27.5%	25%-18%
الإجمالي	450,000	148,500	33.0%	—

النسبة الإجمالية ٣٣٪ تبدو سليمة تمامًا، وهنا الفخ. التفكيك يكشف أن **المشروبات عند ٢٧,٥٪ خارج نطاقها الصحي ١٨٪-٢٥٪ بفارق كبير**، بينما الطعام عند حافة نطاقه العليا. لو تركت النسبة مجمعة لما رأيت شيئًا.

لماذا ترتفع نسبة المشروبات عادة؟ أربعة أسباب متكررة: الضيافة المجانية غير المسجلة، عدم توحيد كميات الصب، هدر البن والحليب في المقاهي، وتسعير لم يُحدَّث بعد ارتفاع أسعار الموردين.

حسبة عملية – أثر إصلاح المشروبات

لو نزلت نسبة المشروبات من 27.5% إلى 23%: التكلفة الجديدة: $27,600 \times 23\% = 6,348$ ر.س التوفير الشهري: $27,600 - 33,000 = 5,400$ ر.س التوفير السنوي: $5,400 \times 12 = 64,800$ ر.س
وتصبح النسبة الإجمالية: $(27,600 + 115,500) \div 450,000 = 31.8\%$

القرار: افصل نسبة الطعام عن نسبة المشروبات في كل تقرير، وافصل أيضًا الأقسام الكبيرة إن وُجدت (مشروبات، حلويات، توصيل). الحد الفاصل: إذا خرج أي قسم عن نطاقه بأكثر من نقطتين، ابدأ من ثلاثة أماكن بالترتيب — تقرير الوصفات، سجل الهدر والضيافة، وأسعار آخر ثلاث فواتير من الموردين.

4.3 هامش المساهمة لكل صنف ولكل ضيف

هامش المساهمة (Contribution Margin) هو ما يتبقى من سعر الصنف بعد خصم تكلفة مكوناته المباشرة. هذا المتبقي «يساهم» في تغطية تكاليفك الثابتة، وما زاد عنها هو ربحك.
الخطأ الشائع هو الحكم على الأصناف بنسبة التكلفة المئوية وحددها. النسبة لا تدخل الصندوق، الريالات تدخل الصندوق.

الصنف	السعر (ر.س)	تكلفة المكونات (ر.س)	هامش المساهمة (ر.س)	مبيعات الشهر (عدد)
برجر الواحة	42	14.7	27.3	1,200
شاورما دجاج	22	8.8	13.2	2,600
سلطة سيزر	28	7.0	21.0	420
عصير طازج	18	4.5	13.5	1,500
قهوة مختصة	16	3.2	12.8	2,100

اقرأ الجدول بثلاث عيون مختلفة:

- **بنسبة التكلفة:** القهوة المختصة هي البطلة (٢٠٪)، والشاورما هي الأسوأ (٤٠٪).
- **بهامش المساهمة للوحدة:** البرجر هو البطل (٢٧,٣ ريالاً)، والقهوة من الأضعف (١٢,٨ ريالاً).
- **إجمالي المساهمة الشهرية:** الشاورما هي البطلة الحقيقية.

حسبة عملية – إجمالي المساهمة الشهرية لكل صنف

برجر الواحة: $27.3 \times 1,200 = 32,760$ ر.س شاورما دجاج: $13.2 \times 2,600 = 34,320$ ر.س سلطة سيزر: $21.0 \times 420 = 8,820$ ر.س عصير طازج: $13.5 \times 1,500 = 20,250$ ر.س قهوة مختصة: $12.8 \times 2,100 = 26,880$ ر.س
المجموع: 123,030 ر.س

الشاورما «الأسوأ» بنسبة التكلفة هي الأعلى مساهمة على الإطلاق. من يحذفها من القائمة لأن نسبتها عالية» يخسر ٣٤٣٢٠ ريالاً شهرياً. وسلطة سيزر ذات النسبة الممتازة ٢٥٪ تساهم بأقل من ربع ما تساهم به الشاورما.

هامش المساهمة لكل ضيف يرفع التحليل إلى مستوى المطعم كله:

حسبة عملية – المساهمة لكل ضيف ونقطة التعادل

هامش المساهمة الإجمالي = صافي الإيراد - تكلفة المبيعات = $450,000 - 148,500 = 301,500$ ر.س
عدد الضيوف الشهري: $13,500 \div 301,500 = 22.33$ ر.س
(ومتوسط الفاتورة: $13,500 \div 33.33 = 405,000$ ر.س)

كل التكاليف بعد تكلفة المبيعات: $405,000 - 148,500 = 256,500$ ر.س عدد الضيوف اللازم للتعادل:
 $256,500 \div 22.33 = 11,486$ ضيفاً شهرياً أي 383 ضيفاً يومياً تقريباً، مقابل 450 ضيفاً فعلياً.

هامش الأمان: $13,500 \div (11,486 - 13,500) = 14.9\%$

المعنى العملي: مطعم الواحة يتحمل انخفاضاً في عدد ضيوفه حتى ١٤,٩٪ قبل أن يدخل منطقة الخسارة. هذا رقم يجب أن يعرفه كل مالك عن مطعمه.

القرار: رتب أصناف قائمتك شهرياً حسب إجمالي المساهمة، لا حسب عدد المبيعات ولا حسب نسبة التكلفة. الأصناف في الربع الأعلى تستحق مكاناً بارزاً في القائمة وتدريباً للفريق على اقتراحها. الأصناف في الربع الأدنى مرشحة لأحد ثلاثة قرارات: إعادة تسعير، إعادة تصميم الوصفة، أو الحذف.

4.4 الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك (EBITDA) وما تخفيه عن المالك

الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك (EBITDA) هي صافي الربح مضافاً إليه أربعة بنود: الفوائد، الضرائب، الإهلاك، والاستهلاك. المنطق وراءها أنها تقيس أداء التشغيل نفسه بمعزل عن طريقة التمويل وعن السياسات المحاسبية.

في مطعم الواحة: $45,000 + 11,250 = 56,250$ ر.س، أي ١٢,٥٪ من الإيراد.

ستسمع هذا المصطلح كثيراً في مفاوضات البيع والاستحواذ والامتياز، لأن قيمة المطاعم تُقدّر عادة كمضاعف من الـ EBITDA السنوي. لكن بالنسبة لك كمالك يدير مطعمًا يوميًا، هذا الرقم يخفي أكثر مما يظهر.

ما تخفيه عنك	ما تقوله EBITDA
لا تملك هذا المبلغ نقدًا	تشغيلك يوّلّد 56,250 ر.س
معدّاتك تبلى فعلاً وستدفع لتجديدها	الإهلاك «غير نقدي»
أقساطك تُدفع من هذا المبلغ نفسه	لا علاقة لها بالتمويل
لا ترى المخزون ولا الذمم ولا الضريبة	تقيس الأداء التشغيلي

حسبة عملية – من EBITDA إلى ما تملكه فعلاً

EBITDA الشهري: 56,250 ر.س ناقص: تجديد المعدات الفعلي (يمثّله الإهلاك): (11,250) ر.س ناقص: سحبوات المالك الشهرية: (20,000) ر.س ناقص: الاستثمار الإضافي في المخزون هذا الشهر: (15,000) ر.س المتبقي فعلياً: 10,000 ر.س

الحساب: $56,250 - 11,250 = 45,000$ $45,000 - 20,000 = 25,000$ $25,000 - 15,000 = 10,000$ ر.س

الفرق بين ٥٦٢٥٠ و١٠٠٠٠ هو الفرق بين رقم للعرض ورقم للحياة.

من الميدان

في مفاوضات شراء حصة في سلسلة مقاهٍ صغيرة، عرض البائع EBITDA ١,٤ مليون ريال سنوياً وطلب مضاعف ٤. عند الفحص تبين أن المعدات في ثلاثة فروع تحتاج تجديدًا خلال ١٨ شهرًا بكلفة ٩٠٠ ألف ريال، وأن الإهلاك المحذوف كان يمثل تكلفة حقيقية مؤجلة لا وفراً. EBITDA لم يكن كاذبًا، لكنه لم يكن القصة كاملة.

القرار: استخدم EBITDA في سياقين فقط — تقييم المطعم عند البيع أو دخول شريك، ومقارنة أداء فروعك ببعضها بمعزل عن تمويل كل فرع. وفي إدارتك اليومية اعتمد على **صافي الربح** و**صافي التدفق النقدي التشغيلي**. ومتى سمعت أحدًا يستشهد بـ EBITDA، اسأله فوراً: كم تبلغ المصروفات الرأسمالية اللازمة سنوياً للحفاظ على هذا المستوى؟

4.5 التكاليف الثابتة القابلة للتحكم وغير القابلة للتحكم

رأيت في الفصل الثاني تقسيم التكاليف إلى متغيرة وثابتة ونصف متغيرة (راجع ٢,٢). داخل الثابتة نفسها هناك تقسيم ثانٍ لا يقل أهمية، وهو الذي يحدد أين تبدأ حين تحتاج إلى خفض عاجل.

البند الثابت	قابل للتحكم؟	المدى الزمني للتغيير
الإيجار	لا، خلال العقد	عند التجديد أو بالتفاوض
رسوم السجل التجاري والبلدية والدفاع المدني	لا	سنوي، نظامي
التأمين على المنشأة	جزئياً	عند التجديد السنوي
رواتب الإدارة والإشراف	نعم	1-3 أشهر
الاشتراكات (نقاط البيع، المحاسبة، الأنظمة)	نعم	شهري
التسويق والإعلانات المدفوعة	نعم	فوري
الصيانة الوقائية	نعم، بحذر	فوري، وله ثمن لاحق
مكافأة نهاية الخدمة المستحقة	لا	التزام نظامي متراكم

الفائدة العملية من هذا التقسيم تظهر في اللحظات الصعبة. حين تنخفض مبيعاتك ٢٥٪ فجأة — موسم صيفي، إغلاق شارع، منافس جديد — لا تملك وقتاً للتفكير. تذهب مباشرة إلى العمود القابل للتحكم وتبدأ من الأسفل صعوداً: التسويق أولاً، ثم الاشتراكات غير الضرورية، ثم مراجعة هيكل الإشراف.

لكن انتبه إلى فخين:

الفخ الأول: الصيانة الوقائية. إيقافها يوفّر ٣٠٠٠ ريال شهرياً ويكلفك ٤٥ ألف ريال حين يتعطل ضاغط التبريد في ذروة الصيف ويتلف مخزوناً كاملاً.

الفخ الثاني: التسويق. إيقافه كلياً في شهر ضعيف يعمّق الضعف في الشهر الذي يليه. القرار الصحيح إعادة توجيهه لا إلغاؤه.

أما غير القابل للتحكم فليس مستحيلاً، بل بطيئاً. الإيجار مثلاً قابل لإعادة التفاوض عند التجديد، وقد ينجح ربط جزء منه بنسبة من المبيعات بدل مبلغ ثابت — وهو ترتيب شائع في المجمعات التجارية ويحوّل جزءاً من تكلفتك الثابتة إلى متغيرة، فيقلّل مخاطرك في المواسم الضعيفة.

القرار: أعدّ اليوم قائمة بعمودين لكل مصاريفك الثابتة، واحسب مجموع العمود القابل للتحكم. هذا الرقم هو **مساحة مناورتك**. إن كان أقل من ١٥٪ من إجمالي تكاليفك الثابتة فأنت شديد الهشاشة، وأولويتك إعادة التفاوض على الالتزامات طويلة الأجل قبل أي شيء آخر.

4.6 قاموس مصغّر سريع للمصطلحات المتداولة في اجتماعاتك

هذه المصطلحات ستسمعها من محاسبك أو مديرك أو مستثمر محتمل. احفظ معناها العملي لا تعريفها الأكاديمي.

المصطلح	معناه بلغة المطعم	متى تستخدمه
التكلفة الأولية	تكلفة المبيعات + العمالة الكاملة ÷ الإيراد	كل أسبوع، المؤشر الأول
تكلفة المبيعات	مخزون أول + مشتريات - مخزون آخر	بعد كل جرد شهري
هامش المساهمة	السعر - تكلفة المكونات المباشرة	عند تسعير أو حذف صنف
نقطة التعادل	المبيعات التي تجعل الربح صفرًا	قبل أي توسع أو عرض
هامش الأمان	كم يمكن أن تنخفض مبيعاتك قبل الخسارة	في تخطيط المواسم
رأس المال العامل	الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة	شهريًا، مؤشر سيولة
أيام المخزون	المخزون ÷ تكلفة المبيعات اليومية	شهريًا، الحد الصحي 7-10
التدفق النقدي التشغيلي	النقد الناتج من التشغيل وحده	شهريًا، مع صافي الربح
الإهلاك	توزيع تكلفة المعدات على عمرها	عند شراء أصول أو تقييم
المصروفات الرأسمالية	إنفاق على أصول طويلة الأجل	عند التجديد أو التوسع
الذمم المدينة	مبيعات تفتت ولم تُحَصَّل بعد	مراجعة أعمارها شهريًا
الذمم الدائنة	مستحقات للموردين لم تُدفع	إدارة السيولة
التكلفة النظرية	ما كان يجب أن تكلفك المبيعات بالوصفات	مقارنتها بالفعالية شهريًا
متوسط الفاتورة	الإيراد ÷ عدد الضيوف	أسبوعيًا، مؤشر بيع إضافي
معدل دوران الطاولات	عدد الضيوف ÷ عدد المقاعد في الفترة	في تخطيط الذروة
EBITDA	الربح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك	عند البيع أو مقارنة الفروع

القرار: استخدم مصطلحين أو ثلاثة من هذا القاموس في اجتماعك القادم مع فريقك، بأرقام مطعمك الحقيقية. لا تقل «لنازم نقل المصاريف»، قل «تكالفتنا الأولية ٦٣٪ الأسبوع الماضي، والهدف ٦٠٪، ونحتاج ٣,٢ ألف ريال أسبوعيًا من الفارق». الجملة الأولى شكوى، والثانية مهمة قابلة للتنفيذ.

خلاصة الفصل

- التكلفة الأولية هي مؤشر الأول، ونطاقها الصحي ٥٥٪-٦٥٪، وتُحسب أسبوعيًا بتكلفة عمالة كاملة لا برواتب أساسية.
- تحسين نقطة مئوية واحدة منها يعادل زيادة المبيعات بأكثر من نصف مليون ريال سنويًا.
- افصل نسبة الطعام عن نسبة المشروبات دائمًا! النسبة المجمععة تخفي الانحرافات.
- احكم على أصنافك بإجمالي هامش المساهمة بالريال، لا بنسبة التكلفة المئوية.
- اعرف عدد الضيوف اللازم لتعادل هاشم أمانك، فهما حدود المخاطرة التي تعيشها.

- EBITDA أداة تقييم لأداة إدارة، وتخفي تجديد المعدات وأقساط التمويل ورأس المال العامل.
- مجموع تكاليفك الثابتة القابلة للتحكم هو مساحة مناورتك في الأزمات.

قائمة تحقق - قبل اجتماعك القادم

- ☐ حسبت تكلفة العمالة الكاملة شاملة التأمينات ونهاية الخدمة والرسوم
- ☐ حسبت التكلفة الأولية لآخر أربعة أسابيع ورسمت اتجاهها
- ☐ فصلت نسبة تكلفة الطعام عن نسبة تكلفة المشروبات
- ☐ رتب أصنافك حسب إجمالي هامش المساهمة الشهري
- ☐ حددت الأصناف في الربع الأدنى وقرارك لكل منها
- ☐ حسبت عدد الضيوف اللازم للتعاقد وهامش الأمان
- ☐ صنف تكاليفك الثابتة إلى قابلة وغير قابلة للتحكم
- ☐ اخترت ثلاثة مصطلحات ستستخدمها بأرقامك في الاجتماع القادم

قرار الاستثمار – قبل أن تدفع الريال الأول

الهدف من الجزء: أن تستطيع الحكم على أي فرصة مطعم أو مقهى بالأرقام، وأن تقول «لا» في الوقت المناسب.

الفصل 5 — هل تدخل قطاع المطاعم أصلاً؟

الفصل 6 — دراسة الجدوى التي لا تكذب

الفصل 7 — كم تحتاج فعلاً من المال؟

الفصل 8 — قياس جاذبية الفرصة

الفصل 9 — الموقع والعقد كقرار مالي لا عاطفي

الفصل 10 — هيكله الكيان والتمويل

الفصل 5 - هل تدخل قطاع المطاعم أصلاً؟

قبل أن تبحث عن موقع، وقبل أن تفكر في اسم أو قائمة طعام، هناك سؤال أرخص بكثير: هل هذا القطاع مناسب لمالك ولوقتك ولطبعك؟ الإجابة عنه تكلفك أسبوعًا من الحساب. تأجيلها قد يكلفك رأس مالك كله. هذا الفصل يعطيك الأرقام التي تحتاجها لتقول «نعم» أو «لا» بثقة.

5.1 اقتصاديات القطاع بالأرقام: الهوامش الحقيقية لا الهوامش المتخيلة

أكثر جملة تُقال عن المطاعم: «الطبق يكلفني ١٢ ريالاً وأبيعه بأربعين، يعني هامش ٧٠٪». الجملة صحيحة رياضياً وخاطئة تماماً كقرار استثماري. الـ ٧٠٪ هي هامش المكونات على طبق واحد، وليست ما يصل إلى جيبك. بينهما اثنا عشر سطرًا من المصروفات لا تظهر في حاسبة الطبق. انظر إلى مطعم بيت الفحم، مطعم مشاوي بإيراد شهري ٣٠٠ ألف ريال، وهو مطعم ناجح بمقاييس السوق:

البند	النسبة من الإيراد	المبلغ الشهري (ر.س)
تكلفة المبيعات	32%	96,000
العمالة	27%	81,000
الإيجار	9%	27,000
المرافق	4%	12,000
التسويق	3%	9,000
عمولات البطاقات والتطبيقات	7%	21,000
مستهلكات وصيانة	4%	12,000
إدارية وتراخيص وتأمين	3%	9,000
الإهلاك	3%	9,000
إجمالي المصروفات	92%	276,000
صافي الربح	8%	24,000

الهوامش الحقيقي ٨٪، لا ٧٠٪. وهذا في مطعم يعمل جيداً. ترجم الرقم إلى لغة الضيف: على كل فاتورة بأربعين ريالاً، يبقى لك ٣,٢ ريال. كل ما يحدث بين الأربعين والثلاثة ريالات هو موضوع هذا الكتاب.

هذا الهامش الرقيق له نتيجة واحدة يجب أن تفهمها قبل أن تدخل: خطأ بنقطتين مؤويتين يحدو ربع ربحك. لو ارتفعت تكلفة المبيعات من ٣٢٪ إلى ٣٤٪ وحدها، خسرت ٦٠٠٠ ريال شهرياً، أي ٢٥٪ من صافي ربحك، دون أن ينقص ضيف واحد. في قطاع هامشه ٢٥٪، النقطتان مزعجتان. في قطاع هامشه ٨٪، النقطتان كارثة.

القرار: قبل أن تكتب رقمًا واحدًا في دراسة جدواك، ارسم قائمة الدخل المتوقعة بـ ١٢ سطرًا لا بثلاثة. إن لم تكن قادرًا على ملء الاثني عشر سطرًا من واقع عروض أسعار حقيقية، فأنت لا تملك دراسة جدوى بعد، بل تملك أمنية. الحد الفاصل: أي نموذج لا يصل إلى صافي ربح ٨٪ في سيناريوه المتوقع لا يستحق المخاطرة، لأن السيناريو المتوقع نادرًا ما يتحقق كاملاً.

5.2 معدلات الاستثمار والتعثر وماذا تعني لرأس مالك

لن أعطيك نسبة فشل منسوبة إلى دراسة. النطاق الشائع في القطاع أن جزءًا كبيرًا من المطاعم الجديدة لا يكمل سنته الثالثة، وهذا كافٍ لإطار. السؤال الأنفع ليس «كم نسبة الفشل؟» بل «متى وكيف تموت المطاعم؟»، لأن الإجابة عن الثاني تخبرك أين تضع مالك ومتى تتوقع الضغط.

الموت يحدث في ثلاث نوافذ:

- **الشهور ١-٣: ضجة الافتتاح.** الإيراد مرتفع بشكل مفضل بسبب الفضول والافتتاح والدعوات. كثير من الملاك يقرؤون هذه الشهور كأنها الوضع الطبيعي فيوسعون الفريق ويزيدون المخزون.
 - **الشهور ٤-٩: اختبار الحقيقة.** الفضول ينتهي، ويظهر الإيراد الفعلي المبني على التكرار. هنا يُكتشف إن كان النموذج يعمل أصلاً، وهنا يستهلك أغلب الملاك احتياطاتهم.
 - **الشهور ١٠-٢٤: الفواتير المؤجلة.** تجديد عقد الإيجار بزيادة، أول عطل كبير في المعدات، أول دورة صيانة شاملة، أول ربط تأمينات أو تسوية ضريبية متراكمة.
- المطعم لا يُغلق لأنه خسر، بل لأنه نفذ منه النقد قبل أن يصل إلى ربحه. وهذا فرق يقرر مصيرك. انظر إلى كيفية توزيع المخاطرة على رأس مالك عبر النوافذ الثلاث:

النافذة	ما يحدث فيها	نسبة رأس المال المعرضة	الخطأ الشائع
الشهور 1-3	ضجة افتتاح وإيراد مفضل	60%-70% مستهلكة بالفعل	قراءة الشهر الأول كوضع دائم
الشهور 4-9	ظهور الطلب الحقيقي	20%-30% تُستهلك كاحتياطي	التوسع أو زيادة الفريق
الشهور 10-24	تجديدات وأعطال وتسويات	ما تبقى، وغالبًا لا شيء	عدم تكوين احتياطي استبدال

الرسالة من الجدول: حين تصل إلى النافذة الثانية — وهي نافذة الحقيقة — تكون قد أنفقت أغلب مالك. لهذا يجب أن يكون الاحتياطي مجبورًا قبل الافتتاح لا مجموعًا بعده.

حسبة عملية – كم سنة تسترد فيها رأس مالك؟

افترض أنك تستثمر 900,000 ر.س في مطعم يشبه بيت الفحم:

- صافي الربح الشهري المتوقع: 24,000 ر.س
 - صافي الربح السنوي: $24,000 \times 12 = 288,000$ ر.س
 - فترة الاسترداد: $288,000 \div 900,000 = 3.1$ سنة
- الآن كرر الحسبة وأنت تحقق 60% فقط من خطتك، وهو أمر شائع جدًا في السنتين الأوليين:
- صافي الربح الشهري: $24,000 \times 0.6 = 14,400$ ر.س
 - صافي الربح السنوي: $14,400 \times 12 = 172,800$ ر.س
 - فترة الاسترداد: $172,800 \div 900,000 = 5.2$ سنة
- عقد الإيجار النموذجي خمس سنوات. في الحالة الثانية ينتهي العقد قبل أن تسترد رأس مالك.

القرار: اسأل نفسك سؤالاً واحدًا قبل التوقيع — لو تحققت 60% فقط من خطتي، هل أستطيع الاستمرار ثلاث سنوات دون أن أبيع أصلًا شخصيًا أو أستدين؟ إن كانت الإجابة «لا»، فرأس مالك أصغر من المشروع، والحل هو نموذج أصغر لا تفاؤل أكبر.

5.3 اختبار الاستعداد: المالي، والزمني، والشخصي

الاستعداد ثلاثة، وسقوط أي واحد منها يكفي لإسقاط المشروع.

الاستعداد المالي. ثلاثة شروط، كلها إلزامية: أن يغطي رأس مالك التكلفة الكاملة زائد احتياطي تشغيل لا يقل عن ستة أشهر؛ أن يكون مالاّ تستطيع خسارته دون أن يتغير مستوى حياتك؛ أن يكون لديك مصدر دخل شخصي مستقل عن المطعم لمدة اثني عشر شهرًا على الأقل. المالك الذي يعتمد على المطعم في مصروفه الشخصي من الشهر الأول يبدأ بالسحب من الصندوق، فيفقد قدرته على قراءة أرقامه خلال أسابيع.

الاستعداد الزمني. السنة الأولى تحتاج حضورًا شخصيًا يتراوح بين ٦٠ و٧٠ ساعة أسبوعيًا، وأغلبها في أوقات الذروة: المساء، نهاية الأسبوع، الإجازات، المواسم. لو كانت هذه الأوقات محجوزة لعملك الحالي أو لعائلتك، فأنت تشتري مشروعًا لن تستطيع إدارته.

الاستعداد الشخصي. المطعم عمل يومي فيه ضجيج وأعطال واستقالات مفاجئة وشكاوى علنية. اسأل نفسك: هل أتحمّل أن تُعلّق سمعتي على مراجعة كتبها شخص لم يعجبه ملح الطبق؟ هل أستطيع إدارة ٢٠ موظفًا لا يشبهونني؟ هل أقبل أن يكون دوري تشغيليًا لا إبداعيًا؟

حسبة عملية – راتبك الضمني

لو تركت وظيفة براتب 18,000 ر.س شهريًا لتدير مطعمك:

- تكلفة الفرصة البديلة السنوية: $18,000 \times 12 = 216,000$ ر.س
- صافي ربح المطعم السنوي: 288,000 ر.س
- العائد الحقيقي على رأس المال: $288,000 - 216,000 = 72,000$ ر.س
- نسبته إلى استثمار 900,000: $900,000 \div 72,000 = 8\%$ سنويًا

أي أن المطعم، بعد أن دفع لك ما كانت الوظيفة تدفعه، يعطي رأس مالك 8٪. هذا عائد مقبول، لكنه ليس الرقم الخيالي الذي تخيلته.

تنبيه

أخطر صيغة في هذا القطاع: «سأفتتح وأنا في وظيفتي، وأوظف مديرًا يدير المكان». هذه ليست استراتيجية دخول، بل استراتيجية تسليم رأس مالك لشخص لا يملك أيًا منه. إن لم تستطع الحضور، أجل المشروع حتى تستطيع، أو ادخل شريكًا مشغولًا يملك حصة حقيقية تجعل خسارته من خسارتك.

القرار: ضع الاختبارات الثلاثة على ورقة وأعط كل واحد درجة من ١٠. إن كان أي منها دون ٦، لا تدخل الآن. عالج الضعف أولاً: زد رأس المال، أو أجل سنة، أو غيّر النموذج إلى واحد أقل طلبًا لوقتك.

5.4 مقارنة مالية بين النماذج: مطعم كامل، مقهى، مطبخ سحابي، عربية، امتياز

النموذج الذي تختاره يحدد حجم رأس مالك، وشكل مخاطرتك، ومن يملك هامشك. هذه صورة سريعة:

النموذج	رأس المال التقريبي (ر.س)	التكلفة الأولية	أكبر خطر
مطعم كامل الخدمة	2,500,000 – 900,000	63%-58%	الإيجار والعمالة الثابتة
مقهى متخصص	900,000 – 350,000	60%-52%	الموقع والتشبع السريع
مطبخ سحابي	300,000 – 120,000	70%-60%	عمولة التطبيقات
عربة متنقلة	250,000 – 80,000	58%-50%	التصاريح والموسمية
امتياز تجاري	3,000,000 – 700,000	68%-60%	الرسوم والقيود التشغيلية

المطبخ السحابي يبدو الخيار الأذكى لانخفاض رأس ماله، ثم تكتشف من أين يأتي هامشه:

حسبة عملية – مطبخ سحابي بإيراد 90,000 ر.س شهرياً

كل المبيعات عبر تطبيقات التوصيل بعمولة 25%:

- عمولة التطبيقات: $25\% \times 90,000 = 22,500$ ر.س
- تكلفة المبيعات: $30\% \times 90,000 = 27,000$ ر.س
- العمالة: $18\% \times 90,000 = 16,200$ ر.س
- إيجار المطبخ المشترك: 8,000 ر.س
- التغليف: $4\% \times 90,000 = 3,600$ ر.س
- المرافق والمتفرقات: 2,500 ر.س
- إجمالي المصروفات: 79,800 ر.س
- صافي الربح: $90,000 - 79,800 = 10,200$ ر.س (11.3%)

النسبة ممتازة، لكن المبلغ 10,200 ر.س فقط. رأس المال الصغير يعطي هامشاً نسبياً جيداً ومبلغاً مطلقاً صغيراً. ولاحظ أن التطبيقات أخذت 22,500 ر.س، أي أكثر من ضعف ما أخذته أنت.

الامتياز التجاري يشتري لك تدفق زبائن جاهزاً ونظاماً مجرباً، ويبيعك هامشك ثمناً لذلك. رسوم الامتياز الشائعة 5%-7% من الإيراد. على إيراد ٣٠٠ ألف ريال شهرياً، رسم ٦% يعني ١٨ ألف ريال شهرياً، أي ٢١٦ ألفاً سنوياً تخرج قبل أن تحسب ربحك. أضف إليها رسم الدخول الذي يُدفع مرة واحدة، والالتزام بموآدييه وأسعاره وديكوره، فتفقد أدوات خفض التكلفة التي يملكها المطعم المستقل. الامتياز خيار جيد لمن يملك مالاً ولا يملك خبرة تشغيلية؛ وخيار سيئ لمن يملك الاثنين.

العربة المتنقلة تبدو الأقل خطراً لانخفاض رأس مالها، ومخاطرتها الحقيقية ليست مالية بل تنظيمية: التصاريح مرتبطة بمواقع وفعاليات محددة، والإيراد موسمي بشدة، فقد تحقق في شهرين ما تحققه في بقية السنة. النموذج يعمل جيداً كاختبار لفكرة قبل بنائها في موقع ثابت، لا كمصدر دخل مستقر.

وإن كنت تقارن بين أسواق الخليج، انتبه إلى أن التركيبة تختلف: ضريبة القيمة المضافة ١٥% في السعودية و٥% في الإمارات، وبعض دول الخليج بلا ضريبة قيمة مضافة حتى الآن، بينما ترتفع تكلفة الإيجار والعمالة في بعضها. لا تنقل نسب نموذج من سوق إلى سوق دون إعادة بناء هيكل التكاليف من الصفر.

القرار: اختر النموذج بناءً على رأس مالك المتاح وقدرتك على الحضور، لا بناءً على النموذج الذي تحبه كربون. وإن كنت تدخل القطاع لأول مرة، ابدأ بالنموذج الذي تكون فيه تكلفة الخطأ أصغر — ليس لأنه أربح، بل لأنه يسمح لك بأن تتعلم وأنت ما زلت تملك مالاً.

5.5 ثلاثة دوافع تدخل بها القطاع فتخسر

الدافع الأول: «طبخي ممتاز والكل يمدحه». الطبخ مهارة. المطعم نظام يُنتج الطبق نفسه ٤٠ مرة يوميًا بيد أشخاص غيرك، بتكلفة ثابتة، وبسرعة محددة. المهارة التي تحتاجها ليست الطهي، بل كتابة الوصفة وتقييمها وتدريب الآخرين عليها ومراقبة انحرافها. أفضل طاهٍ في الحي قد يكون أسوأ مالك مطعم فيه، لأنه يعتبر التقييم إهانة لفنه.

الدافع الثاني: «أريد مكانًا يشبهني». هذا دافع تصميم لا دافع استثمار. من يدخل بهذا الدافع ينفق على الديكور والهوية أكثر مما ينفق على المطبخ والأنظمة، ويفرض تغيير القائمة حين تقول الأرقام إن نصف أصنافها لا تُباع. المطعم الذي يُبنى ليعجب مالكة يجد نفسه في منافسة مع مطاعم بُنيت لترضّي سوقًا.

الدافع الثالث: «أريد دخلًا جانبيًا». المطاعم من أكثر القطاعات احتياجًا لحضور المالك، وأقلها صلاحية كدخل سلبي. الفرق بين مطعم بمالك حاضِر ومطعم بمالك غائب يظهر في نسبة الهدر ونسبة الخصومات والإلغاءات ومعدل دوران الموظفين.

حسبة عملية – ثمن غياب المالك

على إيراد شهري 300,000 ر.س، غياب المالك يرفع الهدر والخصومات والإلغاءات بنحو 2.5 نقطة مئوية:

- الأثر الشهري: $300,000 \times 2.5\% = 7,500$ ر.س
 - الأثر السنوي: $12 \times 7,500 = 90,000$ ر.س
 - نسبته إلى الربح السنوي 288,000: 31% من ربحك
- وإن عالجت الغياب بتوظيف مدير كفاء براتب 14,000 ر.س شهريًا:
- التكلفة السنوية: $12 \times 14,000 = 168,000$ ر.س
 - الربح المتبقي: $288,000 - 168,000 = 120,000$ ر.س
 - العائد على استثمار 900,000: 13.3% سنويًا
- الرقم ما زال موجبًا، لكنه لم يعد المشروع الذي رسمته في ذهنك.

من الميدان

أسأل كل مالك جديد سؤالاً واحدًا: «لو أعطيتك اليوم العائد نفسه من وديعة بنكية بلا مجهود، هل تبقى في المطعم؟». من يجيب بـ«نعم» لديه دافع صحيح: يريد بناء عمل. من يتردد يجب أن يعيد التفكير، لأن السنة الأولى ستطلب منه أكثر بكثير مما تعطيه.

القرار: اكتب دافعك الحقيقي في جملة واحدة على ورقة. إن كانت الجملة لا تحتوي على كلمة «عمل» أو «نظام» أو «سوق»، فأنت تشتري هواية بسعر استثمار. أجل، أو صغر الحجم إلى مستوى تستطيع

خلاصة الفصل

- الهامش الحقيقي في مطعم جيد ٨٪-١٥٪، لا ٧٠٪. الـ ٧٠٪ هامش مكونات على طبق واحد فقط.
- خطأ بنقطتين مؤويتين في التكلفة يمدو ربع ربحك، لأن الهامش رقيق أصلاً.
- المطاعم لا تموت من الخسارة بل من نفاذ النقد قبل الوصول إلى الربح؛ خطط لنافذة الشهور ٤-٩ تحديدًا.
- احسب راتبك الضمني قبل أن تسمي المشروع ناجحًا؛ العائد الحقيقي هو ما يزيد على ما كانت وظيفتك تدفعه.
- اختر النموذج بحسب رأس مالك وقدرتك على الحضور، لا بحسب ذوقك كزبون.
- ادخل بدافع بناء عمل. الشغف وحده لا يغطي إيجارًا.

قائمة تحقق - قبل أن تقرر الدخول

- ☐ كتبتُ قائمة دخل تقديرية كاملة بـ ١٢ سطرًا من عروض أسعار حقيقية
- ☐ حسبتُ فترة استرداد رأس المال في حالة تحقيق ٦٠٪ من الخطة
- ☐ رأس مالي يغطي التكلفة الكاملة زائد ستة أشهر تشغيل على الأقل
- ☐ لدي دخل شخصي مستقل عن المطعم لاثني عشر شهرًا
- ☐ أستطيع الحضور ٦٠ ساعة أسبوعيًا في السنة الأولى، أو لدي شريك مشغّل بحصة حقيقية
- ☐ قارنتُ ثلاثة نماذج على الأقل برأس المال والتكلفة الأولية وأكبر خطر
- ☐ كتبتُ دافعي الحقيقي في جملة واحدة وراجعته بصدق

الفصل 6 – دراسة الجدوى التي لا تكذب

أغلب دراسات الجدوى التي تصلني تُبنى بالعكس: يُكتب الربح المرغوب أولاً، ثم تُعدّل الفرضيات حتى تصل إليه. النتيجة ملف جميل لا علاقة له بالواقع. الدراسة الصادقة تبدأ من الفرضيات وتقبل بأي رقم يخرج منها، حتى لو كان الرقم «لا تفتح».

6.1 هيكل دراسة الجدوى في سبع أوراق فقط

لا تحتاج مجلداً من ٨٠ صفحة. تحتاج سبع أوراق مترابطة في ملف واحد:

الورقة	محتواها	القاعدة
1. الفرضيات	كل رقم مُدخّل يدوياً	المصدر مكتوب بجانب كل رقم
2. تقدير الإيراد	طريقتان: من الأسفل ومن السوق	يجب أن تتقاربا
3. هيكل التكاليف	كل بند بمبلغه ونسبته	لا بند إجمالي مبهم
4. الاستثمار والتمويل	المصادر والاستخدامات	يتوازن الطرفان
5. قائمة الدخل	36 شهراً بالتدرج	لا طاقة كاملة من الشهر الأول
6. التدفق النقدي	36 شهراً مع التوقيت	يبيّن أدنى رصيد نقدي
7. السيناريوهات	متحفّظ ومتوقع ومتفائل	القرار على المتحفّظ

القاعدة الحاكمة التي تفصل الدراسة الجادة عن غيرها: كل رقم في الأوراق من ٢ إلى ٧ يجب أن يكون معادلة تشير إلى ورقة الفرضيات، لا رقماً مكتوباً بالأصابع. الفائدة عملية: حين تغيّر متوسط الفاتورة من ٨٥ إلى ٧٥ ريالاً، يجب أن تتحرك الأوراق الست كلها في ثانية واحدة. إن لم تتحرك، فأنت لا تملك نموذجاً مالياً بل جدولاً مزخرفاً.

القرار: افتح ورقة الفرضيات أولاً واكتب فيها ١٥-٢٠ رقماً فقط: المساحة، عدد المقاعد، معدل الدوران لكل فترة، متوسط الفاتورة، نسبة التوصيل، أيام العمل، نسب التكاليف، الرواتب، الإيجار. كل ما عداها يُحسب.

6.2 تقدير الإيراد من الأسفل للأعلى: المقاعد × معدل الدوران × متوسط الفاتورة

المعادلة الأساسية للصالة:

الإيراد اليومي = عدد المقاعد × معدل الدوران × متوسط الفاتورة

ومعدل الدوران هو عدد المرات التي يُعاد فيها إشغال المقعد الواحد في اليوم. الخطأ الشائع هو استخدام معدل واحد لليوم كله، بينما المطعم يعيش فترتين مختلفتين تماماً. انظر إلى مطعم الواحة بـ٦ مقعداً:

الفترة	المقاعد	معدل الدوران	متوسط الفاتورة (ر.س)	مبيعات الفترة (ر.س)
الغداء	60	1.0	70	4,200
العشاء	60	1.5	95	8,550
الإجمالي اليومي	60	2.5	85	12,750

لاحظ أن متوسط الفاتورة المرجح (٨٥ ريالاً) يخرج من القسمة: $12,750 \div 150$ ضيقاً = 85، وليس من متوسط حسابي بين ٧٠ و٩٠.

حسبة عملية – من اليوم إلى الشهر

- مبيعات الصالة اليومية: $12,750 \times 2.5 \times 60 = 85$ ر.س
 - مبيعات الصالة الشهرية: $382,500 = 30 \times 12,750$ ر.س
 - مبيعات التوصيل (15% من إجمالي الإيراد): 67,500 ر.س
 - إجمالي الإيراد الشهري: $450,000 = 67,500 + 382,500$ ر.س
- للتحقق من نسبة التوصيل: $15\% = 450,000 \div 67,500$

تنبيه

معدل الدوران هو الرقم الذي يُرَوَّر فيه أغلب دراسات الجدوى. مطعم عشاء بخدمة كاملة ومدة جلوس ٧٥ دقيقة لا يحقق دورات ٤ مرات يومياً إلا في يوم استثنائي. النطاق الواقعي لمطعم كامل الخدمة ٢,٨-١,٥ في اليوم، وللمقهى ٣-٥، وللوجبات السريعة أعلى. كل زيادة بنقطة عُشرية واحدة في معدل الدوران ترفع الإيراد السنوي هنا بنحو ١٨٠ ألف ريال — ولهذا يحب مُعدّو الدراسات تضخيمه.

القرار: اضبط معدل الدوران بالساعات لا بالأمنيات. احسب عدد ساعات الذروة الفعلية، واقسم مدة الجلوس عليها، ثم اضرب الناتج في نسبة إشغال واقعية (٧٥%-٧٥٪ في الذروة، لا ١٠٠٪). وبعد الافتتاح، قارن تقديرك شهرياً بتقرير ساعات الذروة وتقرير المبيعات في نظام نقاط البيع — في فودكس (Foodics) مثلاً تجد الاثنين جاهزين — وصحّح الفرضية بدل أن تدافع عنها.

6.3 تقدير الإيراد من السوق: الكثافة، المنافسة، حصة معقولة

التقدير من الأسفل يخبرك بما تستطيع طاقتك إنتاجه. التقدير من السوق يخبرك بما يستطيع الحي استيعابه. لا بد من الاثنين، لأن الأول وحده يجعلك تبني مطعمًا لا يوجد له طلب.

حسبة عملية – حجم السوق والحصة المعقولة

في نطاق خدمة يبعد 3 كم عن الموقع:

- عدد السكان: 60,000 نسمة
- نسبة الشريحة المستهدفة (دخل وعمر ونمط): 30% = 18,000 شخص
- عدد مرات الأكل خارج المنزل شهرياً: 5 مرات
- عدد الزيارات الشهرية: $5 \times 18,000 = 90,000$ زيارة
- متوسط الإنفاق للزيارة: 70 ر.س
- حجم سوق الفئة شهرياً: $90,000 \times 70 = 6,300,000$ ر.س
- عدد المطاعم المنافسة في الفئة نفسها: 18 مطعمًا.
- الحصة المتساوية: $6,300,000 \div 18 = 350,000$ ر.س شهرياً
- الحصة المعقولة لمطعم جديد في سنته الأولى (0.6 إلى 1.0 من المتساوية): 210,000 – 350,000 ر.س

الآن ضع النتيجتين جنبًا إلى جنب. التقدير من الأسفل أعطى ٣٨٢,٥ ألف ريال من الصالة وحدها، والسوق يقول إن السقف المعقول في السنة الأولى ٣٥٠ ألفًا شاملاً كل القنوات. الفجوة ليست تفصيلًا، بل رسالة: **فرضياتك متفائلة، أو أنت تفترض أنك ستأخذ حصة من منافسين قائمين دون سبب مكتوب.**

في هذه الحالة أمامك ثلاثة خيارات فقط: خُفّض معدل الدوران في السنة الأولى، أو اكتب بوضوح لماذا ستتفوق (موقع أفضل، فئة غير مخدومة، سعر مختلف)، أو اقبل أن الشهور الأولى ستكون دون التقدير وموّل الفرق نقدًا. مطعم الواحة يصل إلى ٤٥٠ ألفًا في سنته الثالثة بعد أن بنى قاعدة عملاء وأضاف التوصيل — لا في شهره الأول.

القرار: لا تعتمد تقديرًا للإيراد إلا إذا تقاربت الطريقتان ضمن ١٥%. إن تجاوز الفارق ذلك، خذ الأقل دائمًا، واكتب سبب الفارق في ورقة الفرضيات ليراه كل من يقرأ الدراسة.

6.4 بناء هيكل التكاليف المتوقع بندًا بندًا

النسب المعيارية أداة تحقق، لا أداة بناء. تبني التكاليف من عروض أسعار وجداول مناوبات، ثم تقارن النتيجة بالنسب لترى إن كنت شاذًا. هذا هيكل مطعم الواحة عند النضج:

البند	النسبة	المبلغ الشهري (ر.س)
تكلفة المبيعات	33%	148,500
العمالة	27%	121,500
الإيجار	9%	40,500

البند	النسبة	المبلغ الشهري (ر.س)
المرافق	4%	18,000
التسويق	3%	13,500
عمولات البطاقات والتطبيقات	5%	22,500
مستهلكات وتغليف	2.5%	11,250
الصيانة	1.5%	6,750
إدارية وتراخيص وتأمين	2%	9,000
الإهلاك	3%	13,500
إجمالي المصروفات	90%	405,000
صافي الربح	10%	45,000

التكلفة الأولية هنا ٦٠٪ (راجع الفصل ٤)، وهي في منتصف النطاق الصحي. لكن لاحظ أن رقم العمالة ١٢١,٥ ألف لم يأت من ضرب ٢٧٪ في الإيراد، بل من جدول مناوبات حقيقي:

الوظيفة	العدد	الراتب الشهري (ر.س)	الإجمالي (ر.س)
مدير مطعم	1	10,000	10,000
شيف تنفيذي	1	9,500	9,500
طهارة	5	5,000	25,000
مساعدو مطبخ	4	3,200	12,800
كباتن خدمة	7	3,600	25,200
كاشير	2	3,000	6,000
نظافة ومساندة	2	2,500	5,000
إجمالي الرواتب الأساسية	22	—	93,500
بدلات وسكن وتأمينات ومكافآت	—	—	28,000
إجمالي تكلفة العمالة	—	—	121,500

التحقق: $121,500 \div 450,000 = 27\%$ ، داخل النطاق الصحي. لو خرج الناتج ٣٤٪، المشكلة ليست في النسبة بل في الجدول: إما عدد زائد، أو إيراد مبالغ فيه في الاتجاه الآخر.

البند الذي يُنسى دائمًا في تكلفة العمالة هو ما يأتي بعد الراتب: التأمينات الاجتماعية، السكن، النقل، تذاكر الإجازة، مكافأة نهاية الخدمة، ورسوم منصة قوى والتأشيرات. مجموعها يضيف ٢٥%-٣٥% فوق الراتب الأساسي. من بيني ميزانيته على الرواتب فقط يكتشف الفجوة في الشهر الرابع.

القرار: ابن كل بند من مصدر، واكتب المصدر بجانبه: عرض سعر المورد، عقد الإيجار، فاتورة كهرباء لمحل مشابه، عرض شركة الصيانة. ثم قارن النسب بالنطاقات المعيارية. أي بند يخرج عن نطاقه بأكثر من نقطتين يحتاج تبريرًا مكتوبًا، لا تعديلًا صامتًا.

6.5 منحني التدرج: لا تفترض الطاقة الكاملة من الشهر الأول

هذه هي الكذبة الأكثر تكلفة في دراسات الجدوى: صف واحد بإيراد ٤٥٠ ألفًا مكرر اثني عشر مرة. الواقع أن المطعم يصل إلى إيراده الناضج خلال ٩-١٥ شهرًا، والفترة بينهما تُموّل من جيبيك.

لفصل الأثر، أقسم تكاليف الواحة إلى ثابتة ومتغيرة:

- **التكاليف المتغيرة:** ٤٩,٥% من الإيراد (مواد 33% + عمالة متغيرة 8% + عمولات 5% + مستهلكات 2.5% + مرافق متغيرة 1%)
- **التكاليف الثابتة:** 182,250 ر.س شهريًا (عمالة أساسية 85,500 + إيجار 40,500 + مرافق ثابتة 13,500 + تسويق 13,500 + صيانة 6,750 + إدارية 9,000 + إهلاك 13,500)
- **هامش المساهمة:** 100% - 49.5% = 50.5%
- **إيراد التعادل:** $182,250 \div 0.505 = 360,900$ ر.س شهريًا

الشهر	نسبة التدرج	الإيراد (ر.س)	النتيجة (ر.س)
1	55%	247,500	57,263-
2	60%	270,000	45,900-
3	62%	279,000	41,355-
4	65%	292,500	34,538-
5	70%	315,000	23,175-
6	75%	337,500	11,813-
7	80%	360,000	450-
8	85%	382,500	10,913
9	88%	396,000	17,730
10	92%	414,000	26,820

الشهر	نسبة التدرج	الإيراد (ر.س)	النتيجة (ر.س)
11	96%	432,000	35,910
12	100%	450,000	45,000

حسبة عملية – كم يكلفك التدرج نقدًا؟

- مجموع الخسائر المحاسبية في الشهور 1-7: 214,493 ر.س
 - الإهلاك ضمنها (7 × 13,500): 94,500 ر.س — وهو مصروف دفترتي لا يخرج من الصندوق
 - الخسارة النقدية الفعلية: 214,493 – 94,500 = 119,993 ر.س، أي نحو 120,000 ر.س
- هذا المبلغ يجب أن يكون جاهزًا في حسابك قبل الافتتاح، وهو منفصل تمامًا عن تكلفة التجهيز.

القرار: لا تعتمد أي دراسة تبدأ بالطاقة الكاملة. افترض ٥٠%-٦٠% في الشهر الأول، وتدرجًا يصل إلى ١٠٠% في الشهر الثاني عشر، واحسب الخسارة النقدية التراكمية حتى شهر التعادل. هذا الرقم ليس تفصيلًا في الدراسة، بل هو أحد أهم أرقامها.

6.6 ثلاثة سيناريوهات إلزامية: متحفز، متوقع، متفائل

السيناريو الواحد ليس دراسة جدوى، بل رأي. القاعدة العملية لبناء الثلاثة:

- **المتحفز:** إيراد أقل ٢٠٪، وتكلفة أولية أعلى بثلاث نقاط.
- **المتوقع:** فرضياتك كما بنيتها.
- **المتفائل:** إيراد أعلى ١٥٪ تقريبًا، وتكلفة أولية أقل بنقطتين.

السيناريو	الإيراد الشهري (ر.س)	التكلفة الأولية	صافي الربح (ر.س)	نسبته
متحفز	360,000	63%	5,850	1.6%
متوقع	450,000	60%	45,000	10%
متفائل	520,000	58%	77,450	14.9%

الحسبة في السيناريو المتحفز: التكلفة الأولية $360,000 \times 63\% = 226,800$ ؛ التكاليف الثابتة غير العمالية 96,750؛ التكاليف المتغيرة غير العمالية $360,000 \times 8.5\% = 30,600$. المجموع 354,150، والمتبقي 5,850 ر.س.

هنا تكمن الرسالة كلها: انخفاض الإيراد ٢٠٪ فقط حوّل ربكًا من ٤٥ ألفًا إلى ٥,٨ ألف. هذا ما يعنيه أن تعمل في قطاع هامشه رقيق. وإذا كان عليك قسط تمويل شهري، فالسيناريو المتحفز يعني أنك تخسر نقدًا رغم أن قائمة الدخل تقول إنك رابح.

القرار: اتخذ قرار الدخول على السيناريو المتحفظ وحده. اسأل: هل يغطي هذا السيناريو أفساطي ومصرفي الشخصي ويترك احتياظًا؟ إن كانت الإجابة لا، فالمشروع كبير على تمويلك. السيناريو المتفائل لا يُستخدم في القرار أبدًا؛ استخدمه فقط لتخطيط التوسع لاحقًا.

6.7 خمسة عشر علامة حمراء في أي دراسة جدوى تُعرض عليك

حين يعرض عليك أحدهم دراسة جاهزة، ابحث عن هذه الخمس عشرة قبل أي شيء آخر:

1. إيرادات ثابت من الشهر الأول بلا منحى تدرج.
2. معدل دوران يتجاوز ٣ مرات يوميًا لمطعم كامل الخدمة.
3. نسبة تكلفة مبيعات أقل من ٢٨٪ بلا تفسير لنوع القائمة.
4. تكلفة عمالة محسوبة كنسبة مئوية دون جدول مناولات وأسماء وظائف.
5. غياب بند الإهلاك تمامًا من قائمة الدخل.
6. غياب عمولات البطاقات وتطبيقات التوصيل رغم افتراض مبيعات توصيل.
7. رأس مال عامل غير مذكور، أو مذكور كرقم إجمالي دون تفصيل.
8. عدم وجود ورقة تدفق نقدي منفصلة عن قائمة الدخل.
9. سيناريو واحد فقط، أو ثلاثة سيناريوهات تتطابق نسبها بشكل مريب.
10. تجاهل ضريبة القيمة المضافة في التدفق النقدي وتوقيت الإقرار الربعي.
11. بند «مصرفات أخرى» يزيد على ٥٪ من الإيراد دون تفصيل.
12. عدم ذكر مصدر لأي رقم من أرقام التكاليف.
13. فترة استرداد أقل من سنتين — رقم شبه مستحيل في مطعم جديد.
14. عدم مقارنة التقدير من الأسفل بالتقدير من السوق.
15. غياب أي تكلفة للتأخير أو بند طوارئ في ميزانية التجهيز.

من الميدان

دراسة وصلتني مرة أظهرت صافي ربح ٢٢٪ لمطعم شعبي. تتبعته الرقم فوجدت أن مُعدّها نسي بنذا واحدًا: الإيجار. لم يكن احتياليًا، بل نسًا من ملف قديم لمشروع في عقار مملوك. عشر دقائق من التحقق البند تلو البند كانت كافية لكشف ذلك، بينما كان العميل على وشك توقيع عقد خمسي.

القرار: لا تناقش نتيجة أي دراسة قبل أن تمر على القائمة أعلاه. إن وُجدت ثلاث علامات أو أكثر، أعد بناء الدراسة من الصفر ولا تحاول ترقيعها — الأرقام المترابطة لا تُصلح بتعديل خلية واحدة.

6.8 نموذج جاهز: ملف الجدوى وقالب التقدير على منصة «مالي PRO»

بناء الأوراق السبع من الصفر يستغرق أسبوعًا لمن يعرف، وشهرًا لمن لا يعرف. الأسرع أن تبدأ من قالب مبني على المنطق نفسه الذي شرحناه، ثم تستبدل فرضياته بفرضياتك. القالب الجاهز في منصة «مالي PRO» مبني بهذه البنية، وفيه المعادلات مربوطة مسبقًا بورقة الفرضيات وثلاثة سيناريوهات جاهزة للتبديل.

بغض النظر عن القالب الذي تستخدمه، يجب أن يوفر هذا الفصل بين ما تُدخله وما يُحسب:

الورقة	ما تُدخله أنت	ما تحسبه الورقة
الفرضيات	مقاعد، دوران، متوسط فاتورة، نسب	لا شيء
الإيراد	نسبة التوصيل وأيام العمل	الإيراد اليومي والشهري والسنوي
التكاليف	رواتب وعقود وعروض أسعار	النسب إلى الإيراد ومقارنتها بالمعيار
الاستثمار	بنود التجهيز	رأس المال العامل والاحتياطي
قائمة الدخل	لا شيء	36 شهرًا بالتدرج
التدفق النقدي	توقيت التحصيل والسداد	أدنى رصيد نقدي وشهره
السيناريوهات	نسب التغيير الثلاث	الربح والتعادل لكل سيناريو

اختبار بسيط لأي قالب قبل أن تثق به: غيّر متوسط الفاتورة من ٨٥ إلى ٧٥ ريالاً. يجب أن يتغير فوراً الإيراد، والتكلفة الأولية بالمبلغ، وشهر التعادل، وأدنى رصيد نقدي، ورقم الاحتياطي المطلوب. إن تغيّر الإيراد وحده، فالقالب مكسور.

القرار: خصص جلستين. الأولى لملء ورقة الفرضيات من مصادر حقيقية فقط، والثانية لتشغيل السيناريوهات الثلاثة وقراءة أدنى رصيد نقدي في كل واحد. الرقم الذي ستخرج به هو المبلغ الذي يجب أن يكون في حسابك يوم الافتتاح — وهو موضوع الفصل التالي.

خلاصة الفصل

- دراسة الجدوى سبع أوراق مترابطة، وكل رقم فيها معادلة تعود لورقة الفرضيات.
- قُدِّر الإيراد بطريقتين — من الطاقة ومن السوق — ولا تعتمد إلا إذا تقاربتا؛ وإن اختلفتا خذ الأقل.
- ابنِ التكاليف من عروض أسعار وجداول مناوبات، ثم استخدم النسب المعيارية للتحقق لا للبناء.
- منحنى التدرج ليس تفصيلًا: الخسارة النقدية حتى شهر التعادل في مثالنا ١٢٠ ألف ريال يجب أن تكون جاهزة قبل الافتتاح.
- ثلاثة سيناريوهات إلزامية، والقرار يُتخذ على المتحفظ وحده.
- امسح أي دراسة تُعرض عليك بقائمة العلامات الحمراء الخمس عشرة قبل مناقشة نتيجتها.

قائمة تحقق – قبل أن تعتمد دراسة الجدوى

- ☐ ورقة الفرضيات تحتوي مصدرًا مكتوبًا بجانب كل رقم
- ☐ تقدير الإيراد محسوب بطريقتين والفارق بينهما دون 10٪
- ☐ تكلفة العمالة مبنية على جدول مناوبات وتشمل البدلات والتأمينات
- ☐ منحنى التدرج موجود ويبدأ من 50٪-60٪ لا من الطاقة الكاملة
- ☐ الخسارة النقدية التراكمية حتى شهر التعادل محسوبة بعد استبعاد الإهلاك
- ☐ السيناريوهات الثلاثة موجودة وقرار الدخول مبني على المتحفظ
- ☐ مررْتُ على العلامات الحمراء الخمس عشرة ولم أجد ثلاثًا منها
- ☐ اختبرتُ القالب بتغيير متوسط الفاتورة وتحركت كل الأوراق

الفصل 7 – كم تحتاج فعليًا من المال؟

الملف الذي تحمله إلى البنك أو الشريك يحتوي رقمًا واحدًا كبيرًا: «تكلفة المشروع». وهذا الرقم في أغلب المشاريع ناقص بنسبة ٣٠%-٤٠%؛ لأنه يحسب ما تشتريه ولا يحسب ما تشغله. الفرق بين الرقمين هو السبب الأول لإغلاق مطاعم كانت تعمل جيدًا.

7.1 التكاليف الرأسمالية (CapEx): التشطيب، المطبخ، الأثاث، الأنظمة، الترخيص

التكاليف الرأسمالية (CapEx) هي كل ما تدفعه مرة واحدة لتحويل مساحة فارغة إلى مطعم قابل للتشغيل. هذه ميزانية مطعم الواحدة لمساحة ٢٤٠ مترًا مربعًا و٦٠ مقعدًا:

البند	التكلفة (ر.س)	ملاحظة
التشطيب والديكور	480,000	2,000 ر.س للمتر × 240 م ²
معدات المطبخ	320,000	خطوط الطبخ والتبريد والشفط
الأثاث والتجهيزات	120,000	2,000 ر.س للمقعد × 60
أنظمة نقاط البيع والشبكة والكاميرات	55,000	أجهزة وشاشات مطبخ وربط فاتورة
المعدات الصغيرة والأواني	45,000	تُستهلك أسرع مما تتوقع
اللوحة والهوية البصرية	40,000	تشمل رسوم اللوحة البلدية
التراخيص والرسوم الحكومية	35,000	بلدية، دفاع مدني، سجل تجاري
الرسوم المهنية (تصميم وإشراف)	60,000	5% من قيمة التنفيذ
توصيل الكهرباء والعدادات والتأمين	30,000	يتأخر غالبًا ويؤخر التسليم
المجموع قبل الطوارئ	1,185,000	
احتياطي طوارئ 10%	118,500	إلزامي لا اختياري
إجمالي التكاليف الرأسمالية	1,303,500	

ثلاث ملاحظات عملية على هذا الجدول. **الأولى:** بند الطوارئ ١٠% ليس ترقيًا؛ في مشاريع التشطيب يكاد يُستهلك بالكامل بسبب مفاجآت العقار — تمديدات قديمة، اشتراطات دفاع مدني تظهر متأخرة، فروق مناسيب. **الثانية:** الأرقام أعلاه لا تشمل ضريبة القيمة المضافة. ستدفع ١٥% فوقها نقدًا، وتستردها لاحقًا في إقرارك إن كنت مسجلًا، لكن بينهما فجوة نقدية من شهر إلى أربعة أشهر يجب تمويلها. **الثالثة:** معدات المطبخ تُقِيم بتكلفة التشغيل لا بسعر الشراء؛ فرن أرخص بعشرين ألفًا ويستهلك كهرباء أكثر ويعطل أسبوعيًا ليس أرخص.

وهناك سؤال يوفّر مالا حقيقيا: أي هذه البنود يمكن تأجيله؟ التشطيب والمطبخ والأنظمة لا تُؤجل لأن تعديلها بعد الافتتاح يكلف ضعف بنائها ابتداءً. لكن تجهيزات الجلسة الخارجية، وثلاجة العرض

الثانية، وشاشة المطبخ الإضافية، وجزءًا من الأثاث، كلها يمكن أن تنتظر إلى الشهر السادس حين يكون لديك إيراد يمولها. كل مئة ألف ريال تؤجلها هي مئة ألف تضيفها إلى احتياطي تشغيلك، وهو المكان الذي تحتاجها فيه فعلاً.

الأمر نفسه ينطبق على المعدات المستعملة. سوق معدات المطاعم المستعملة نشط في المدن الكبرى بسبب كثرة الإغلاقات، وأسعاره تقارب نصف الجديد. القاعدة: اشترِ الجديد لكل ما يمس السلامة أو يعمل بلا توقف (الشفط، التبريد، خطوط الغاز)، واقبل المستعمل المفحوص فيما عداه — بشرط عقد صيانة وكفالة كتابية لا وعد شفهي.

القرار: اطلب ثلاثة عروض لكل بند يتجاوز ٥٠ ألف ريال، واربط آخر ١٥٪ من عقد المقاول بالتسليم النهائي والتشغيل التجريبي. ولا تعتمد ميزانية رأسمالية بلا بند طوارئ ١٠٪ مفصول ومسمّى.

7.2 رأس المال العامل: الرقم الذي ينساه الجميع فيُغلق المطعم وهو ناجح

رأس المال العامل هو المال الذي يشغّل الدورة اليومية قبل أن يصبح المطعم قادرًا على تمويل نفسه. أنت تشتري وتدفع رواتب وتدفع إيجارًا قبل أن يصلك ريال واحد، ثم يستمر جزء من إيرادك محتجزًا عند تطبيقات التوصيل لأسابيع. هذه الفجوة تُموّل من جييبك، وليست خسارة، لكنها نقد خارج من حسابك.

حسبة عملية – رأس المال العامل لمطعم الواحة

- **المخزون الافتتاحي:** الاستهلاك اليومي = $148,500 \div 30 = 4,950$ ر.س. لتغطية 18 يومًا: $18 \times 4,950 = 89,100 \approx 90,000$ ر.س.
- **رواتب شهر التجهيز والتدريب** (الفريق يبدأ قبل الافتتاح بشهر بنسبة 70٪): $0.7 \times 121,500 \approx 85,000$ ر.س.
- **إيجار مقدم لثلاثة أشهر:** $3 \times 40,500 = 121,500$ ر.س.
- **ودائع وتأمينات** (كهرباء، موردون، عقود صيانة): 25,000 ر.س.
- **نقد الصندوق والعُهد:** 15,000 ر.س.
- **فجوة تحصيل التطبيقات** (مبيعات توصيل بمهلة سداد 21 يومًا): 35,000 ر.س.
- **إجمالي رأس المال العامل:** 371,500 ر.س.

ضريبة القيمة المضافة ليست رأس مال عامل، لكنها تتصرف مثله إن أسأت التعامل معها. الـ ١٥٪ التي تحصلها من الضيوف تبقى في حسابك حتى الإقرار الربعي، فتبدو وكأنها سيولة متاحة. على إيراد ٤٥٠ ألف ريال شهريًا، الضريبة المحضلة تقارب ٦٧,٥ ألف ريال شهريًا، أي ما يزيد على ٢٠٠ ألف ريال عند نهاية الربع. من ينفقها يجد نفسه أمام التزام ضخم مرة كل ثلاثة أشهر. افتح لها حسابًا منفصلًا من اليوم الأول (راجع الفصل ٢).

القرار: احسب رأس المال العامل كبند مستقل مسقّى في ميزانيتك، ولا تسمح بدمجه في «تكلفة التجهيز». وإن كنت ستعمل بالتوصيل، اسأل كل تطبيق عن مهلة السداد الفعلية قبل التوقيع، واضربها في مبيعاتك المتوقعة عبره لتعرف كم من مالك سيبقى عندهم دائمًا.

7.3 احتياطي التشغيل: كم شهرًا من الخسارة يجب أن تحتمله دون ضغط

رأس المال العامل يغطي الدورة. احتياطي التشغيل يغطي الفرق بين خطتك والواقع. والقاعدة الصحيحة لحسابه ليست «ستة أشهر من المصروفات» كما يُقال عادة، بل: الخسارة النقدية التراكمية في السيناريو المتحفظ خلال السنة الأولى.

في السيناريو المتحفظ يكون التدرج أبطأ ويتوقف عند ٨٠٪ من الإيراد الناضج، وهامش المساهمة يهبط إلى ٤٧,٥٪ بسبب ارتفاع التكلفة الأولية ثلاث نقاط. التكاليف الثابتة النقدية (بعد استبعاد الإهلاك) = $182,250 - 13,500 = 168,750$ ر.س شهريًا.

الربع	الإيراد (ر.س)	هامش المساهمة (ر.س)	الثابتة النقدية (ر.س)	النقد المستهلك (ر.س)
الأول	661,500	314,213	506,250	192,037
الثاني	787,500	374,063	506,250	132,187
الثالث	940,500	446,738	506,250	59,512
الرابع	1,053,000	500,175	506,250	6,075
الإجمالي	3,442,500	1,635,189	2,025,000	389,811

الرقم الذي تحتاجه إذن نحو ٣٩٠ ألف ريال، ونقرّبه إلى ٤٠٠ ألف. لاحظ أن المطعم في السيناريو المتحفظ لا يصل إلى التعادل النقدي إلا في نهاية السنة الأولى تقريبًا، لأن إيراد التعادل النقدي فيه = $168,750 \div 0.475 = 355,263$ ر.س شهريًا، وهو ٧٩٪ من الإيراد الناضج.

النطاق الشائع في القطاع أن احتياطي التشغيل السليم يعادل ١٥٪-٢٥٪ من إجمالي الاستثمار. في حالتنا ٤٠٠ ألف من أصل ٢,٠٧٥ مليون، أي ١٩٪ — داخل النطاق.

من الميدان

أكثر جملة أسمعها من مالك يغلق مطعمه: «كان المطعم يمشي، لكن ما قدرت أكّمل». يقولها وهو يعرض عليّ أرقامًا تُظهر تحسّنًا شهريًا بعد شهر. لم تكن المشكلة في النموذج، بل في أنه دخل ٥٠ ألف ريال احتياطيًا بدل ٤٠ ألف، فاضطر إلى تقليص الفريق في الشهر الخامس، فتدهورت الخدمة، فتوقف التحسن الذي كان على وشك أن يُنقذه.

القرار: لا تفتح إلا والاحتياطي في حساب منفصل لا تلمسه. وإن لم يكن متوفرًا، صغّر المشروع حتى يتوفر: مساحة أقل، مقاعد أقل، معدات مستعملة مفحوصة. مطعم أصغر ممول بالكامل أفضل من مطعم أكبر ممول بنسبة ٧٠٪.

7.4 جدول المصادر والاستخدامات (Sources & Uses) في صفحة واحدة

جدول المصادر والاستخدامات (Sources & Uses) هو الورقة التي تُلخص تمويل المشروع كله. الطرف الأيمن يقول «أين يذهب المال»، والأيسر يقول «من أين يأتي»، والطرفان يتساويان دائمًا.

الاستخدامات	المبلغ (ر.س)	النسبة
التكاليف الرأسمالية	1,303,500	62.8%
رأس المال العامل	371,500	17.9%
احتياطي التشغيل	400,000	19.3%
الإجمالي	2,075,000	100%

المصادر	المبلغ (ر.س)	الشرط أو التكلفة
رأس مال المؤسسين	1,200,000	حصة ملكية 58٪
شريك مستثمر	500,000	حصة ملكية 24٪
تمويل بنكي	375,000	قسط شهري 9,300 لـ 48 شهرًا
الإجمالي	2,075,000	

لاحظ ما يكشفه الجدول فورًا: التجهيز يمثل ٦٣٪ فقط من التمويل المطلوب. من يجمع ١,٣ مليون ريال ويظن أنه جاهز، ينقصه في الحقيقة ٧٧٢ ألف ريال.

ولاحظ أثر القسط. القسط الشهري ٩٣٠٠ ريال يمثل ٢١٪ من صافي الربح المتوقع (٤٥ ألفًا). هذا مقبول. لكن في السيناريو المتحفظ، صافي الربح ٥٨٥٠ ريالاً فقط، أي أن القسط وحده يتجاوز الربح بمقدار ٣٤٥٠ ريالاً شهريًا. **القسط لا يعرف السيناريوهات؛ يُسحب في موعده سواء تحققت خطتك أو لا.**

القرار: اختبر قدرتك على خدمة الدين بالسيناريو المتحفظ لا بالمتوقع. القاعدة: صافي الربح النقدي في السيناريو المتحفظ يجب أن يغطي القسط ١,٥ مرة على الأقل. إن لم يغطه، قلّل مبلغ التمويل أو مدّد أجله أو ارفع مساهمة الملكية.

7.5 تكلفة التأخير: ثمن كل شهر تأخير في الافتتاح

التأخير في الافتتاح ليس إزعاجًا في الجدول الزمني، بل بند تكلفة حقيقي يُدفع نقدًا. من اليوم الذي تستلم فيه العقار تبدأ الساعة: الإيجار يجري، ورواتب فريق التجهيز تُدفع، والقسط يُسحب.

حسبة عملية – كم يكلفك شهر تأخير واحد؟

- الإيجار: 40,500 ر.س
 - رواتب الفريق الأساسي المعيّن مبكرًا: 40,000 ر.س
 - قسط التمويل: 9,300 ر.س
 - مرافق ورسوم وتأمينات جارية: 8,000 ر.س
 - الإجمالي: 97,800 ر.س لكل شهر تأخير
- تأخير ثلاثة أشهر — وهو شائع جدًا — يكلف: $3 \times 97,800 = 293,400$ ر.س، أي نحو ثلاثة أرباع احتياطي التشغيل كله (390,000 ر.س)، قبل أن تفتح الباب أصلًا.

وهناك تكلفة ثانية لا تظهر في هذه الحسبة: تكلفة الموسم الضائع. الافتتاح قبل موسم قوي يعطيك تدرجًا سريعًا وقاعدة عملاء مبكرة. الافتتاح بعده مباشرة يجعلك تبدأ منحى التدرج في أهدأ فترة في السنة، فيطول زمن الوصول إلى التعادل شهرين أو ثلاثة إضافية — وهي شهور تُحسب بالسعر نفسه.

سبب التأخير	الأثر النموذجي	كيف تمنعه
اشتراطات الدفاع المدني	1-3 أشهر	راجع الاشتراطات قبل التصميم لا بعده
تعديلات تصميم أثناء التنفيذ	1-2 شهر	جقّد التصميم نهائيًا قبل بدء التنفيذ
تأخر معدات مستوردة	2-4 أشهر	اطلب مبكرًا واحتفظ بديل محلي معتمد
نقص السيولة في منتصف التنفيذ	1-6 أشهر	مؤل 100% من الميزانية قبل البدء
تأخر التوظيف والتأشيرات	1-2 شهر	ابدأ التوظيف قبل التسليم بـ 60 يومًا

القرار: ضع في عقد المقاول غرامة تأخير يومية مرتبطة بتكلفتك الفعلية لا برقم رمزي، واربط 10% من قيمة العقد بدفعة تسليم نهائية. وفي جدولك الزمني، أضف شهرًا احتياطيًا واحدًا وموّلّه في الميزانية بدل أن تتفاجأ به.

7.6 بنود تنسى دائماً في الميزانية الافتتاحية

هذه البنود صغيرة منفردة، وثقيلة مجتمعة، وتظهر كلها في الأسابيع الأخيرة قبل الافتتاح — أي في أسوأ لحظة نقدية ممكنة:

البند المنسي	التكلفة التقريبية (ر.س)	متى تظهر
الافتتاح التجريبي وطعام الضيوف	25,000	قبل الافتتاح بأسبوعين
التغليف والمطبوعات والقوائم الأولى	18,000	قبل الافتتاح بشهر
رسوم التطبيقات والتسجيل والتصوير	22,000	قبل الافتتاح بأسبوعين
عقود الصيانة السنوية مدفوعة مقدماً	15,000	عند التسليم
تأمين المنشأة والمسؤولية	12,000	قبل الترخيص
الشهادات الصحية وفحوص الفريق	6,000	قبل التشغيل
نظام المحاسبة والاشتراكات السنوية	9,000	شهر التجهيز
الإجمالي	107,000	

مئة وسبعة آلاف ريال، أي نحو 0% من إجمالي الاستثمار، لبنود لا يذكرها أحد في عرض المقاول. أضف إليها بندين لا يظهران في أي جدول:

- **ضريبة القيمة المضافة على الاستثمار:** $1,303,500 \times 15\% = 195,525$ ر.س تُدفع نقدًا وتُسترد لاحقًا. ليست مصروفًا، لكنها فجوة نقدية حقيقية لأشهر.
- **رواتب فترة التدريب:** مذكورة أصلاً ضمن رأس المال العامل بـ 85,000 ر.س. لا تحسبها مرتين — الازدواج في البنود خطأ شائع يجعل ميزانيتك تبدو أكبر مما هي، فتفقد الثقة بها.

تنبيه

الميزانية الافتتاحية التي تُقفل عند الرقم الأخير بلا هامش هي ميزانية فاشلة بالتعريف. أي مشروع تشطيب يتجاوز ميزانيته بنسبة 5%-10%: إن لم تضع بند طوارئ منفصلاً، ستأكل من احتياطي التشغيل، فتفتح المطعم بلا شبكة أمان، وتتحول أول أزمة صغيرة إلى قرار إغلاق.

القرار: راجع ميزانيتك بنداً بنداً مقابل الجدول أعلاه قبل التوقيع النهائي، وافصل ثلاثة مبالغ في ثلاثة أسطر لا في سطر واحد: طوارئ التجهيز 10%، ورأس المال العامل، واحتياطي التشغيل. ثم اسأل سؤالاً أخيراً: لو تأخرت ثلاثة أشهر وتجاوزت الميزانية 10%، هل ما زال لدي ما يكفي لأفتح وأصمد سنة؟ إن كانت الإجابة «لا»، فالرقم الذي تحتاجه أكبر مما جمعت.

خلاصة الفصل

- تكلفة المشروع ثلاثة أرقام لا رقم واحد: تكاليف رأسمالية، ورأس مال عامل، واحتياطي تشغيل.

- في مثالنا التجهيز ١,٣ مليون ريال، لكن إجمالي التمويل المطلوب ٢,٠٧٥ مليون — أي أن التجهيز ٦٣٪ فقط من الحقيقة.
- رأس المال العامل يُحسب من المخزون والرواتب والإيجار المقدم وفجوة تحصيل التطبيقات، لا بالتخمين.
- احتياطي التشغيل = الخسارة النقدية التراكمية في السيناريو المتحفظ، وعادة ١٥٪-٢٥٪ من إجمالي الاستثمار.
- كل شهر تأخير في الافتتاح يكلف نحو ٩٨ ألف ريال نقدًا قبل أن تباع شيئًا.
- اختبر قدرتك على سداد الأقساط بالسيناريو المتحفظ، وبتغطية لا تقل عن ١,٥ مرة.

قائمة تحقق – قبل أن تحوّل الدفعة الأولى

- ☐ ميزانيتي الرأسمالية مبنية على ثلاثة عروض لكل بند يتجاوز ٥٠ ألف ريال
- ☐ بند طوارئ ١٠٪ موجود ومفصول ومسقى
- ☐ رأس المال العامل محسوب كبند مستقل بستة مكونات على الأقل
- ☐ احتياطي التشغيل محسوب من السيناريو المتحفظ وموجود في حساب منفصل
- ☐ جدول المصادر والاستخدامات متوازن والطرفان متساويان
- ☐ القسط الشهري مغطى ١,٥ مرة على الأقل في السيناريو المتحفظ
- ☐ عقد المقاول فيه غرامة تأخير ودفعة نهائية ١٥٪ عند التسليم
- ☐ راجعت قائمة البنود المنسية ولم أحسب أي بند مرتين

الفصل 8 – قياس جاذبية الفرصة

يعرض عليك أحدهم فرصة: موقع ممتاز، فكرة جذابة، شريك متحمس، ورقم واحد فقط في العرض هو «العائد المتوقع ٤٠٪». السؤال الذي يجب أن تسأله ليس «هل الفكرة جميلة؟» بل «كم ريالاً سأضاع، ومتى يعود، وكم يبقى بعد أن يعود؟». هذا الفصل يعطيك أدوات الحكم قبل أن تدفع.

8.1 فترة الاسترداد (Payback) وحدودها المقبولة في القطاع

فترة الاسترداد هي عدد الأشهر التي تحتاجها لتستعيد كل ريال وضعته في المشروع، من النقد الذي يولده المشروع نفسه. ليست رقمًا محاسبيًا معقدًا، بل قسمة بسيطة: إجمالي ما دفعته ÷ النقد الشهري الذي يدخل جيبيك.

الخطأ الشائع هنا أن الملاك يقسمون على صافي الربح بدل التدفق النقدي. صافي الربح مطروح منه الإهلاك، والإهلاك ليس ريالاً خرج من حسابك هذا الشهر، بل توزيع محاسبي لثمن معدات دفعته مرة واحدة في البداية (راجع الفصل ٢). لذلك أعد الإهلاك إلى الربح قبل أن تقسم، وإلا ستبدو فترة استردادك أطول مما هي.

حسبة عملية – فترة استرداد مطعم الواحة

إجمالي الاستثمار الأولي: 1,800,000 ر.س (تشطيب ومعدات 945,000 + خلو رجل وتأسيس 505,000 + رأس مال عامل 350,000)

صافي الربح الشهري: 45,000 ر.س يُضاف الإهلاك والإطفاء الشهري: 11,250 ر.س التدفق النقدي التشغيلي الشهري: 56,250 = 45,000 + 11,250 ر.س

فترة الاسترداد = $1,800,000 \div 56,250 = 32$ شهرًا (سنتان و8 أشهر)

اثان وثلاثون شهرًا رقم مقبول، لكنه ليس مريحًا. والحدود العملية في قطاع المطاعم والمقاهي في السوق السعودي تتوزع على النحو التالي:

فترة الاسترداد	الحكم	ما تفعله
أقل من 18 شهرًا	ممتازة، وغالبًا مشكوك في تقديراتها	راجع افتراض الإيراد، فهو متفائل غالبًا
18 – 30 شهرًا	نطاق صحي	تابع الدراسة بجدية
31 – 42 شهرًا	مقبولة بشرط عقد طويل	اشترط مدة إيجار مؤكدة 7 سنوات فأكثر
أكثر من 42 شهرًا	خطرة	ارفض أو أعد هيكله الاستثمار كليًا

السبب في هذه الحدود ليس رأيًا، بل واقع تشغيلي: دورة حياة المفهوم في المطاعم قصيرة، والتجديد الكامل للديكور والمعدات يصبح مطلوبًا بعد خمس إلى سبع سنوات. إذا احتجت أربع

سنوات لتسترد رأس مالك، فلن يبقى أمامك سوى سنة أو سنتين من الربح الحقيقي قبل أن تُطالب بضخ استثمار جديد.

القرار: احسب فترة الاسترداد قبل أي شيء آخر، لأنها أسرع مصفاة. الحد الفاصل: إذا تجاوزت فترة الاسترداد ٤٢ شهرًا، أو تجاوزت نصف مدة عقد الإيجار المؤكدة، أوقف الدراسة فورًا ولا تكمل بقية الحسابات.

8.2 صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي مشروحين بلا رياضيات

فترة الاسترداد تخبرك متى يعود مالك، لكنها لا تخبرك بشيئين: ماذا يحدث بعد الاسترداد، وكم يساوي ريال السنة الخامسة مقارنة بريال اليوم. المؤشران التاليان يعالجان هذين النقصين.

صافي القيمة الحالية (NPV) فكرته واحدة: ريال تقبضه بعد ثلاث سنوات أقل قيمة من ريال في يدك اليوم، لأنك لو كنت تملكه اليوم لاستثمرته أو على الأقل حميته من التضخم. لذلك نخضع كل تدفق مستقبلي بنسبة سنوية تسمى **معدل الخصم**، ثم نجمع القيم المخصومة ونطرح منها ما دفعته. لو خرج الناتج موجبًا فالمشروع يخلق قيمة تفوق بدئك، ولو خرج سالبًا فأنت تخسر اقتصاديًا حتى لو أظهرت قوائمك ربحًا.

ما معدل الخصم المناسب لمطعم؟ استخدم ١٢٪ كنقطة بداية معقولة في السوق السعودي: تكلفة تمويل تقارب ٩٪ إضافة إلى علاوة مخاطرة لقطاع متقلب. لو كان تمويلك بالكامل ذاتيًا استخدم ١٠٪.

حسبة عملية – صافي القيمة الحالية لمطعم الواحة على 5 سنوات

التدفق النقدي السنوي: $56,250 \times 12 = 675,000$ ر.س معدل الخصم: 12%

السنة	التدفق (ر.س)	معامل الخصم	القيمة الحالية (ر.س)
1	675,000	0.893	602,775
2	675,000	0.797	537,975
3	675,000	0.712	480,600
4	675,000	0.636	429,300
5	675,000	0.567	382,725

مجموع القيم الحالية: 2,433,375 ر.س ناقص الاستثمار الأولي: 1,800,000 ر.س **صافي القيمة الحالية = 633,375 ر.س**

الرقم موجب، ومعناه بلغة بسيطة: بعد أن تُعوّض عن مخاطرتك بنسبة ١٢٪ سنويًا، يبقى لك فائض قدره ٦٣٣ ألف ريال بقيمة اليوم. لاحظ أننا لم نحسب أي قيمة لبيع المطعم في نهاية السنة الخامسة، فالحسبة متحفظة.

معدل العائد الداخلي (IRR) هو الوجه الآخر للعملة نفسها: ما معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية صفرًا بالضبط؟ إنه معدل النمو السنوي الحقيقي لمالك داخل المشروع. في حالة الواحة، المعدل الذي يُصَفّر الحسبة يقع بين ٢٥٪ و٢٦٪ سنويًا. قارنه بمعدل الخصم: طالما كان معدل العائد الداخلي أعلى من معدل الخصم بفارق مريح، فالمشروع يستحق.

تنبيه

معدل العائد الداخلي يخدعك في حالة واحدة تتكرر كثيرًا في المطاعم: المشاريع القصيرة الصغيرة تُظهر معدلات خيالية. عربة قهوة بـ 80,000 ر.س تعيد 8,000 ر.س شهريًا تُظهر معدلًا فوق ٩٠٪، لكن إجمالي ما ستكسبه منها في ثلاث سنوات أقل مما يكسبه فرع واحد في سنة. استخدم **صافي القيمة الحالية** لتقرر بين مشروعين مختلفي الحجم، و**معدل العائد الداخلي** لتقرر بين مشروعين متقاربي الحجم.

القرار: لا تعتمد على مؤشر واحد. اقبل الفرصة فقط إذا كان صافي القيمة الحالية موجبًا عند خصم ١٢٪، و كان معدل العائد الداخلي أعلى من ٢٠٪. إن كان صافي القيمة الحالية قريبًا من الصفر فالمشروع لا يعوّضك عن مخاطرتك، وهو رفض لا قبول.

8.3 العائد على الاستثمار مقابل العائد على رأس المال المستخدم

المؤشران يبدوان متشابهين ويُخلط بينهما دائمًا، لكن كلاً منهما يجب عن سؤال مختلف تمامًا، والخلط بينهما يجعلك تقارن فرعين بطريقة خاطئة.

العائد على الاستثمار (ROI) يجب عن سؤال المالك: كم يعود عليّ سنويًا مقابل كل ريال أخرجته من جيبِي؟ حسبته: صافي الربح السنوي ÷ إجمالي الاستثمار الأولي.

العائد على رأس المال المستخدم (ROCE) يجب عن سؤال المشغّل: كم تولّد هذه الوحدة من ربح تشغيلي مقابل الأموال المربوطة فيها الآن؟ حسبته: الربح التشغيلي السنوي ÷ (إجمالي الأصول - الخصوم المتداولة). الفرق الجوهرى أن المقام هنا يتغير مع الوقت — تنقص الأصول بالإهلاك، وتزيد ذمم الموردين فتقلّ رأس المال الذي ربطته فعلاً.

المؤشر	فرع الواحة - الرياض	فرع الواحة - جدة
إجمالي الاستثمار الأولي (ر.س)	1,800,000	900,000
صافي الربح السنوي (ر.س)	540,000	225,000
العائد على الاستثمار	30%	25%
رأس المال المستخدم (ر.س)	1,200,000	600,000
الربح التشغيلي السنوي (ر.س)	540,000	240,000
العائد على رأس المال المستخدم	45%	40%

فرع الرياض يتفوق بالمؤشرين، لكن الفجوة تضيق حين تنظر إلى رأس المال المستخدم: ٤٥٪ مقابل ٣٠٪ بدل ٣٠٪ مقابل ٢٥٪. السبب أن فرع جدة استهلك جزءًا أكبر من أصوله ويعمل بـ ٤٥٪ من رأس المال المستخدم، وهو يستخدم مال المورد بدل مالك. هذه ليست تفصيلاً: عند التوسعة، الفرع الذي يحقق عائداً عالياً على رأس مال مستخدم منخفض هو النموذج الذي تستنسخه، لأنه يتوسع بمال أقل.

القرار: استخدم العائد على الاستثمار عند اتخاذ قرار الدخول أول مرة، واستخدم العائد على رأس المال المستخدم سنوياً لترتيب فروعك. الحد الفاصل: أي فرع ينزل عائده على رأس المال المستخدم تحت ٢٠٪ لسنتين متتاليتين هو مرشح للإغلاق أو إعادة الهيكلة. لأن رأس المال المرتبط فيه يستطيع أن يعمل أفضل في مكان آخر.

8.4 تكلفة الفرصة البديلة: ماذا لو وضعت المال في غير المطاعم

أخطر تكلفة في مشروعك هي التكلفة التي لا تظهر في أي فاتورة: ما كان يمكن أن يربحه مالك لو وضعته في مكان آخر، وما كان يمكن أن تربحه أنت لو بعث وقتك لغير هذا المطعم. المشروع لا ينجح لأنه يربح، بل لأنه يربح أكثر من بديله.

ضع أمامك بدائل مبلغ 1,800,000 ر.س نفسه:

البديل	العائد السنوي المتوقع (ر.س)	النسبة	مستوى المخاطرة
وديفة أو صكوك حكومية	90,000	5%	منخفضة جداً
عقار سكني مؤجر	126,000	7%	منخفضة
توسعة فرع قائم ناجح	504,000	28%	متوسطة
مطعم جديد من الصفر	540,000	30%	مرتفعة

للوهلة الأولى المطعم الجديد هو الفائز. لكن الحسبة ناقصة عنصرين: أجر عمالك أنت، وفارق المخاطرة.

حسبة عملية – الربح الاقتصادي الحقيقي للمطعم الجديد

صافي الربح السنوي المحاسبي: 540,000 ر.س

يُطرح أجر إدارتك (لو وُضعت مديراً مكانك براتب 20,000 ر.س شهرياً): $300,000 = 240,000 - 540,000$ ر.س

يُطرح عائد البديل الآمن على المبلغ نفسه (5%): $90,000 = 300,000 - 210,000$ ر.س

الربح الاقتصادي = 210,000 ر.س سنوياً، أي 11.7% على استثمارك، وليس 30%.

مئتان وعشرة آلاف ريال سنوياً مقابل مخاطرة مرتفعة ودوام كامل ما زالت نتيجة جيدة، لكنها ليست الرقم الذي كنت تتخيله. والأهم: قارنها بتوسعة فرع قائم. التوسعة لا تحتاج وقتك كاملاً ولا

تحمل مخاطرة إثبات مفهوم جديد، فربحها الاقتصادي غالباً أعلى رغم أن نسبتها الظاهرة أقل.

من الميدان

أكثر من نصف من يفتحون مطعمهم الثاني كانوا يستطيعون تحقيق ربح أعلى بتوسعة الأول: إضافة مناوبة، فتح نافذة طلبات خارجية، أو زيادة سعة المطبخ. التوسعة الداخلية تكلف عُشر المشروع الجديد ولا تحمل مخاطرة الموقع.

القرار: قبل أن تعتمد أي فرصة، اكتب على الورقة نفسها ثلاثة بدائل وعوائدها المتوقعة، واخضم من عائد المشروع أجر عمالك السنوي. الحد الفاصل: إذا لم يتفوق المشروع على أفضل بديل بفارق 10 نقاط مئوية على الأقل، فالفارق لا يعوّضك عن المخاطرة والوقت.

8.5 معايير القبول: ما هو الرقم الذي تقبل عنده وتوقف تحته

المشكلة ليست أنك لا تملك أرقامًا، بل أنك تحدد الحد الفاصل بعد أن ترى الفرصة. حين تعجبك الفكرة تجد نفسك تقول «٤٤ شهرًا للاسترداد مقبولة في هذه الحالة الاستثنائية». الحل إداري لا حسابي: اكتب معاييرك مرة واحدة، ووثّقها، وعلّقها، وطبّقها على كل فرصة بلا استثناء.

هذه لوحة معايير صالحة لمطعم أو مقهى متوسط في السوق السعودي:

المعيار	حد القبول	حد الرفض الفوري
فترة الاسترداد	30 شهرًا أو أقل	أكثر من 42 شهرًا
معدل العائد الداخلي	20% فأعلى	أقل من 15%
صافي القيمة الحالية عند خصم 12%	موجب	سالب
التكلفة الأولية في النموذج	62% أو أقل	أكثر من 65%
الإيجار كنسبة من الإيراد	10% أو أقل	أكثر من 12%
شهر بلوغ نقطة التعادل	الشهر 6 أو قبله	بعد الشهر 9
مدة العقد المؤكدة ÷ فترة الاسترداد	2 فأعلى	أقل من 1.5

القاعدة الحاكمة: هذه المعايير تُطبّق جميعها معًا، لا متوسطًا بينها. فرصة تحقق ستة معايير وتفشل في السابع هي فرصة مرفوضة، لأن المعيار الفاشل هو غالبًا الذي سيُغرقك. الفرصة التي تحقق فترة استرداد ٢٤ شهرًا لكن بعقد ثلاث سنوات فقط ليست فرصة جيدة بعيب صغير، بل فرصة سيئة بواجهة جميلة.

ولأن كل الأرقام أعلاه مبنية على افتراض إيراد، أضف معيارًا ثامنًا يحمي الباقي: اختبار الحساسية. أعد بناء النموذج كاملاً على إيراد أقل 10% من تقديرك. إن بقي المشروع رابحًا فالتقدير محتمل؛ إن انقلب إلى خسارة فأنت تراهن على دقة توقعك لا على قوة المشروع.

القرار: اكتب لوحة معاييرك الليلة قبل أن تُعرض عليك فرصة. ضع معيارًا واحدًا فقط يسمح بالتجاوز — ولن تحتاجه غالبًا — واشترط لتفعيله موافقة كتابية من شريكك. نماذج لوحة المعايير وحاسبة الاسترداد والقيمة الحالية جاهزة ضمن أدوات منصة «مالي PRO» إن أردت توفير وقت البناء.

8.6 متى تقول «لا» وتحفظ مالك – وكيف تقولها لشريك متحمّس

قول «لا» في الوقت المناسب هو أعلى مهارة مالية عائدًا في هذا القطاع، لأن الفرصة المرفوضة تكلفك صفرًا، والفرصة المقبولة خطأً تكلفك رأس مالك وثلاث سنوات من عمرك. هذه علامات الرفض الفوري، أيّ منها وحده يكفي:

- الفرصة تحتاج متوسط فاتورة أعلى من سوق المنطقة بأكثر من ٢٥٪ لتنجح.
- الفرصة تحتاج إشغالا يتجاوز الطاقة الاستيعابية القصوى للمكان.
- الفرصة قائمة على شخص واحد لا يمكن استبداله (شيف نجم بلا وصفات موثقة).
- العقد أقصر من ضعف فترة الاسترداد، ولا يوجد حق تجديد مكتوب.
- الرخص أو اشتراطات البلدية أو الدفاع المدني غير محسومة قبل التوقيع.
- المبلغ المطلوب يستهلك أكثر من ثلث سيولتك الاحتياطية.

وأقوى حجة تملكها أمام شريك متحمّس ليست رأيك، بل جدول حساسية. لا تقل «أنا متخوف»، بل ضع الرقم على الطاولة:

حسبة عملية – ماذا يحدث لو نقص الإيراد 15% فقط؟

البند	السيناريو الأساسي (ر.س)	إيراد أقل 15% (ر.س)
الإيراد	450,000	382,500
تكلفة المبيعات (33%)	148,500	126,225
العمالة	121,500	110,000
الإيجار والمرافق والتسويق	67,500	66,000
عمولات التوصيل والدفع (4%)	18,000	15,300
صيانة ومصروفات أخرى	38,250	38,250
الإهلاك والإطفاء	11,250	11,250
صافي الربح	45,000	15,475

انخفاض الإيراد: 15% انخفاض صافي الربح: $45,000 \div (15,475 - 45,000) = 65.6\%$

هذا هو الجدول الذي تضعه أمام شريكك. الرسالة ليست «المشروع فاشل»، بل «نقص ١٥٪ في الإيراد يمدو ثلثي أرباحنا، فما هي خطتنا لو حدث؟». السؤال يحوّل النقاش من حماس إلى هندسة،

ويجعل الرفض قرارًا مشتركًا لا اعتراضًا شخصيًا.

وحين تقول «لا»، قلها بصيغة شرطية لا نهائية: «لا بهذه الشروط. نعم لو نزل الإيجار إلى 36,000 وحصلنا على عقد خمس سنوات مع حق تجديد». هذا يبقي الباب مفتوحًا، وينقل عبء تعديل الشروط إلى الطرف الآخر، ويحفظ علاقتك بشريكك للفرصة القادمة.

القرار: اجعل رفضك مكتوبًا وبسبب رقمي واحد محدد. الحد الفاصل: إذا فشل السيناريو الضاغط (إيراد أقل 10٪) في إبقاء صافي ربح موجب بعد القسط البنكي، فالجواب «لا» مهما كان جمال الموقع.

خلاصة الفصل

- احسب فترة الاسترداد على **التدفق النقدي** (صافي الربح + الإهلاك)، لا على صافي الربح وحده؛ النطاق الصحي ١٨-٣٠ شهرًا والرفض فوق ٤٢ شهرًا.
- صافي القيمة الحالية يقارن بين مشاريع مختلفة الحجم، ومعدل العائد الداخلي يقارن بين مشاريع متقاربة الحجم؛ استخدم خصمًا 12٪ للمطاعم.
- العائد على الاستثمار لقرار الدخول، والعائد على رأس المال المستخدم لترتيب فروعك سنويًا.
- اخضم أجر عملك وعائد البديل الآمن قبل أن تعلن نسبة عائدك؛ 30٪ الظاهرة قد تكون 11.7٪ حقيقية.
- اكتب لوحة معاييرك قبل أن ترى الفرصة، وطبّق معاييرها كلها معًا لا متوسطًا بينها.
- اختبر كل فرصة عند إيراد أقل 10٪؛ انخفاض 10٪ في الإيراد قد يحدو 66٪ من الربح.

قائمة تحقق - قبل أن تعتمد أي فرصة

- ☐ حسبت فترة الاسترداد بالتدفق النقدي ولا تتجاوز 42 شهرًا
- ☐ صافي القيمة الحالية موجب عند معدل خصم 12%
- ☐ معدل العائد الداخلي يتجاوز 20%
- ☐ قارنت العائد بثلاثة بدائل مكتوبة وخصمت أجر عملك
- ☐ مدة العقد المؤكدة تساوي ضعف فترة الاسترداد على الأقل
- ☐ بنيت سيناريو إيراد أقل 15% وما زال الربح موجبًا
- ☐ لوحة معايير القبول مكتوبة وموقعة من كل الشركاء

الفصل 9 – الموقع والعقد كقرار مالي لا عاطفي

«الموقع ممتاز» جملة لا تعني شيئاً حتى تقترن برقم. الموقع الممتاز بإيجار خاطئ يقتل مطعمًا جيدًا، والموقع المتوسط بعقد ذي مصنع مشروغًا يدوم. عقد الإيجار هو أطول التزام مالي توقّعه، وأقلّ مستند يقرّؤه الملاك بعناية. هذا الفصل يحوِّله إلى أرقام.

9.1 الإيجار كنسبة من الإيراد: السقف الآمن وكيف تحسبه قبل التوقيع

الإيجار تكلفة ثابتة بالكامل: لا تنخفض في الشهر الضعيف، ولا يتفاوض معك المالك حين تمطر أربعة أيام متتالية. لذلك لا يُقاس بمبلغه المطلق بل بنسبته من إيرادك المتوقع. النطاق المرجعي في الكتاب ٦٪-١٢٪، والسقف الآمن عملياً هو ١٠٪، وما بين ١٠٪ و ١٢٪ منطقة ضغط تتطلب هامشاً ممتازاً لتحتملها.

مطعم الواحة يدفع 36,000 ر.س شهرياً على إيراد 450,000 ر.س، أي ٨٪ — وضع مريح يترك مساحة للأخطاء. لكن انتبه إلى اتجاه الحسبة: أغلب الملاك يأخذون الإيجار المعروض ثم يبنون توقع إيراد يجعله مقبولاً. الطريقة الصحيحة معكوسة تماماً: ابن الإيراد الواقعي أولاً من الطاقة الاستيعابية، ثم اشتق منه سقف الإيجار.

حسبة عملية – اشتقاق سقف الإيجار من طاقة المكان

موقع معروض بإيجار سنوي 540,000 ر.س (45,000 ر.س شهرياً).

الخطوة 1 — الطاقة الواقعية: عدد المقاعد: 60 معدل دوران المقعد يومياً: 4 (واقعي لمطعم خدمة كاملة) أقصى عدد ضيوف يومياً: $4 \times 60 = 240$ ضيفاً

الخطوة 2 — الإيراد الواقعي: متوسط الفاتورة في المنطقة: 55 ر.س الإيراد اليومي: $55 \times 240 = 13,200$ ر.س الإيراد الشهري: $13,200 \times 30 = 396,000$ ر.س

الخطوة 3 — سقف الإيجار: $396,000 \times 10\% = 39,600$ ر.س شهرياً = 475,200 ر.س سنوياً

الخطوة 4 — الفجوة: $540,000 - 475,200 = 64,800$ ر.س سنوياً فوق السقف

والأسوأ: 396,000 هو إيراد الطاقة القصوى، أي إشغال 100% كل يوم. الإيراد المتوقع الواقعي عند إشغال 75% هو 297,000 ر.س، وعنده يصبح الإيجار المعروض 15.2% من الإيراد.

الفجوة ليست خلافاً على ٦٤ ألف ريال، بل إنذار بأن الموقع يتطلب أداءً لا يستطيع المكان تحقيقه فيزيائياً.

الإيجار كنسبة من الإيراد	الحكم	التصرف
أقل من 6%	ممتاز	تحقق من الموقع والحركة، فقد يكون هناك سبب
6% - 10%	النطاق الآمن	وَقّع بثقة بعد مراجعة بقية البنود
10% - 12%	منطقة ضغط	يتطلب تكلفة أولية تحت 58% لتحتمله
أكثر من 12%	خطر	تفاوض أو انسحب

القرار: احسب الإيراد من طاقة المكان لا من أمنيّاتك، ثم اضربه في 10٪ لتحصل على أقصى إيجار تدفعه. الحد الفاصل: لا توقّع عقدًا يتجاوز فيه الإيجار 12٪ من إيراد السنة الأولى المتوقع بإشغال 70٪.

9.2 الإيجار الثابت مقابل نسبة من المبيعات مقابل الصيغة المختلطة

ثلاث صيغ متاحة في السوق، ولكل منها منطق مختلف في توزيع المخاطرة بينك وبين المؤجر.

الثابت هو الأشيع: مبلغ محدد شهريًا مهما كانت مبيعاتك. مخاطرة السوق كلها عليك، لكن ميزته أن كل ريال إضافي تبيعه يبقى لك. **النسبة من المبيعات** شائعة في المراكز التجارية: تدفع نسبة (8٪-12٪ غالبًا) من مبيعاتك. المخاطرة مشتركة، لكن المؤجر يصبح شريكًا في نجاحك بلا استثمار. **المختلطة** تجمع بينهما: مبلغ أساسي منخفض زائد نسبة على المبيعات فوق حدّ معين.

انظر إلى الأثر الفعلي على مطعم في ثلاثة سيناريوهات إيراد:

بنية الإيجار	إيراد 300,000	إيراد 450,000	إيراد 600,000
ثابت 36,000 شهريًا	36,000	36,000	36,000
نسبة 9% من المبيعات	27,000	40,500	54,000
مختلط: 32,000 + 5% فوق 400,000	32,000	34,500	42,000

والآن انظر إلى الأرقام نفسها كنسبة من الإيراد، وهي الصورة التي تهتمك:

بنية الإيجار	إيراد 300,000	إيراد 450,000	إيراد 600,000
ثابت	12.0%	8.0%	6.0%
نسبة 9%	9.0%	9.0%	9.0%
مختلط	10.7%	7.7%	7.0%

الدرس واضح: الثابت هو الأسوأ في الشهر الضعيف والأفضل في الشهر القوي. النسبة تحميك في الافتتاح المتعثر وتعاقبك عند النجاح. المختلط يحدّ الخسارة في الأسفل ويشارك المؤجر جزءًا محدودًا من الأعلى.

تنبيه

في عقود النسبة من المبيعات، اقرأ تعريف «المبيعات» حرفيًا. ثلاثة أخطاء تكلف مالاً حقيقياً: أن تُحسب النسبة على المبيعات **شاملة ضريبة القيمة المضافة ١٥%** بدل صافيها، وأن تدخل مبيعات التوصيل عبر التطبيقات في الوعاء رغم أن عمولتها تلتهم ٢٥% منها أصلاً، وأن يشترط العقد «حدًا أدنى مضمونًا» يجعل صيغة النسبة إيجابًا ثابتًا متكررًا. اشترط كتابة: النسبة على صافي المبيعات بعد الضريبة وبعد خصم عمولات المنصات.

القرار: إن كان مفهومك مثبتًا وإيرادك متوقعًا بثقة، اختر الثابت. إن كنت تفتتح مفهومًا جديدًا أو في موقع غير مجرب، اطلب المختلط. الحد الفاصل: لا تقبل صيغة نسبة بلا سقف أعلى — اشترط أن يتوقف احتساب النسبة عند مبلغ شهري أقصى.

9.3 بنود العقد التي تكلفك مالاً: الزيادة السنوية، مدة الإخلاء، حق التجديد، الحصرية

أربعة بنود تُقرأ في ثوانٍ وتكلف مئات الآلاف. المؤجر يعرف قيمتها، وأنت غالبًا لا تحسبها. **الزيادة السنوية** تبدو صغيرة لأنها تُكتب كنسبة. ٥% سنويًا على إيجار 36,000 ر.س شهريًا لا تبدو كثيرة حتى تراكمها:

حسبة عملية – كلفة نقطتين مؤبقتين في الزيادة السنوية

إيجار السنة الأولى: 36,000 ر.س شهريًا

السنة	زيادة 5% سنويًا	زيادة 3% سنويًا
1	432,000	432,000
2	453,600	444,960
3	476,280	458,309
4	500,094	472,058
5	525,099	486,220
الإجمالي	2,387,073	2,293,547

الفارق على خمس سنوات: $2,387,073 - 2,293,547 = 93,526$ ر.س والفارق مقابل عقد بلا زيادة (2,160,000): **227,073 ر.س**

مئتان وسبعة وعشرون ألف ريال لأنك لم تتفاوض على بند واحد. وما يزيد الأمر سوءًا أن الزيادة تُحسب مركبة على الإيجار المعدّل، لا على إيجار السنة الأولى.

البند	الصيغة الخطرة	الصيغة التي تطالبها
الزيادة السنوية	نسبة مفتوحة أو «حسب السوق»	3% ثابتة، وتبدأ من السنة الثالثة
مدة الإخلاء	إخلاء بإشعار 60 يومًا لأي سبب	لا إخلاء إلا بإخلال، مع 12 شهرًا إشعارًا
حق التجديد	«يتفق عليه لاحقًا»	حق تجديد لمدة مماثلة بسقف زيادة محدد
الحصرية	لا ذكر لها	منع مفهوم منافس بنفس الفئة في المبنى
التنازل	ممنوع مطلقًا	مسموح بموافقة لا تُمنع بلا سبب معقول

مدة الإخلاء هي البند الأخطر على الإطلاق. عقد يمنح المؤجر حق الإخلاء بإشعار ٦٠ يومًا يعني أن كل ريال أنفقته على التشطيب قد يتبخر خلال شهرين. **حق التجديد** غير المكتوب يعني أنك بعد أن تبني حركة الموقع بجهدك ومالك، ستُطالب بإيجار مضاعف في التجديد لأن المؤجر يعرف أنك لا تستطيع الانتقال. **الحصرية** تحمي إيرادك: افتتاح مفهوم منافس على بُعد عشرين مترًا في المركز نفسه قد يقطع ٢٠%-٣٠% من مبيعاتك بلا أي خطأ منك.

القرار: تعامل مع العقد كأربعة بنود تفاوضية لا كنموذج جاهز. الحد الفاصل: لا توقع عقدًا يجمع بين زيادة سنوية تتجاوز ٥% وغياب حق تجديد مكتوب — هذه التركيبة تعني أنك تبني أصلًا لمالك العقار.

9.4 خلو الرجل والتحسينات على المأجور: مصروف أم أصل؟ وأثره على أرقامك

خلو الرجل مبلغ تدفعه مرة واحدة مقابل حق الانتفاع بالموقع، والتحسينات على المأجور (Leasehold Improvements) هي ما تنفقه على تشطيب مكان لا تملكه. كلاهما ليس مصروفًا للسنة التي دفعته فيها، وكلاهما ليس أصلًا دائمًا. كلاهما يُطفأ على مدة العقد.

هذا التصنيف ليس تفصيلًا محاسبيًا. لو عاملته كمصروف في السنة الأولى، أظهرت خسارة وهمية في سنة الافتتاح وربحًا وهميًا في السنوات التالية، وشوّهت تسعيرك واحتساب زكاتك. ولو تجاهلته كليًا — وهو الشائع — تخيلت أن موقعك أربح مما هو عليه.

القاعدة العملية: اقسّم مجموع الخلو والتحسينات على مدة العقد المؤكدة فقط، دون احتساب سنوات التجديد الاختيارية. سنوات التجديد ليست ملكك حتى تُكتب في العقد.

حسبة عملية – أثر مدة العقد على أرقام مقهى نبض

خلو الرجل: 150,000 ر.س التحسينات على المأجور: 450,000 ر.س المجموع: 600,000 ر.س الإيراد الشهري: 220,000 ر.س

بعقد خمس سنوات مؤكدة: $600,000 \div 5 = 120,000$ ر.س سنوياً = 10,000 ر.س شهرياً النسبة من الإيراد: $220,000 \div 10,000 = 4.5\%$

بعقد ثلاث سنوات مؤكدة: $600,000 \div 3 = 200,000$ ر.س سنوياً = 16,667 ر.س شهرياً النسبة من الإيراد: $220,000 \div 16,667 = 7.6\%$

الفارق: 3.1 نقطة مئوية من الإيراد، أي 80,000 ر.س سنوياً — بنفس المبلغ المدفوع وب نفس المكان.

المبلغ لم يتغير، والمكان لم يتغير، لكن مدة العقد غيّرت ربحك الدفترى بـ ٨٠ ألف ريال سنوياً. هذه هي الطريقة الصحيحة لتقييم عرض «إيجار منخفض بعقد قصير»: الإيجار المنخفض يُدفع ثمنه في بند الإطفاء.

من الميدان

عند التفاوض، حاول تحويل جزء من خلو الرجل إلى «إعفاء إيجاري» في الأشهر الأولى. المبلغ نفسه، لكن الإعفاء يحسّن تدفّك النقدي في أضعف مرحلة من عمر المشروع — أشهر ما قبل التعادل — بدل أن يخرج نقدًا قبل أن تفتح الأبواب.

القرار: احسب «التكلفة الشهرية للموقع» = الإيجار + إطفاء الخلو + إهلاك التحسينات، واستخدم هذا الرقم المجمع لا الإيجار وحده عند المقارنة بين المواقع. الحد الفاصل: إذا تجاوزت التكلفة الشهرية المجمّعة للموقع 10% من إيرادك المتوقع، فالموقع لا يستحق.

9.5 حسبة مقارنة: هل فرق الإيجار بين موقعين يستحق فرق الإيراد المتوقع؟

هذا هو السؤال العملي الذي تقف أمامه فعلاً: موقع أرخص بحركة أقل، وموقع أعلى بحركة أعلى. الجواب ليس حدسًا، بل حسبة من ثلاث خطوات: احسب الهامش الإضافي، احسب التكلفة الإضافية، ثم احسب هامش الأمان.

المفتاح أن الإيراد الإضافي لا يدخل جييبك كاملاً. كل ريال إضافي يحمل معه تكلفة مبيعات 33%، وعمالة إضافية متغيرة نحو 13%، وعمولات دفع وتوصيل 4% — أي أن نصف الإيراد الإضافي فقط يبقى كهامش مساهمة.

البند	الموقع أ	الموقع ب
الإيجار الشهري (ر.س)	36,000	58,000
الإيراد الشهري المتوقع (ر.س)	450,000	560,000
خلو الرجل (ر.س)	300,000	500,000
التحسينات على المأجور (ر.س)	700,000	850,000
الإيجار كنسبة من الإيراد	8.0%	10.4%

حسبة عملية – أيهما يستحق؟

الخطوة 1 — الهامش الإضافي للموقع ب: فرق الإيراد: $450,000 - 560,000 = 110,000$ ر.س شهريًا
هامش المساهمة على الإيراد الإضافي: $100\% - 33\% - 13\% - 4\% = 50\%$ الهامش الإضافي: $110,000 \times 50\% = 55,000$ ر.س شهريًا

الخطوة 2 — التكلفة الإضافية للموقع ب:

- فرق الإيجار: $58,000 - 36,000 = 22,000$
- فرق إطفاء الخلو: $(500,000 - 300,000) \div 60$ شهريًا $= 3,333$
- فرق إهلاك التحسينات: $(850,000 - 700,000) \div 60$ شهريًا $= 2,500$
- مرافق ومصرفوات مساحة إضافية: 5,000

المجموع: 32,833 ر.س شهريًا

الخطوة 3 — الفرق الصافي: $55,000 - 32,833 = 22,167$ ر.س شهريًا لصالح الموقع ب (266,004 ر.س سنويًا)

الخطوة 4 — هامش الأمان: الإيراد الإضافي المطلوب للتعاقد فقط: $32,833 \div 50\% = 65,666$ ر.س
شهريًا هامش الأمان: $(110,000 - 65,666) \div 40\% = 110,000$

الموقع ب يفوز، والأهم أنه يفوز بهامش أمان ٤٠٪: يستطيع أن يخيب توقعك بمقدار ٤٠٪ من الإيراد الإضافي وتبقى المفاضلة صحيحة. لو خرج هامش الأمان ١٠٪ فقط، لكان الجواب هو الموقع أ رغم أن الحسبة المباشرة ترجّح ب، لأنك تكون قد راهنت كل الفارق على دقة تقدير واحد.

القرار: لا تقارن مواقع بالإيجار، قارنها بالفرق الصافي بعد هامش المساهمة والإطفاء. الحد الفاصل: اختر الموقع الأعلى فقط إذا كان هامش أمانه ٣٠٪ فأكثر؛ دون ذلك اختر الأرخص واحتفظ بالفارق نقدًا.

9.6 مخاطر العقد قصير الأجل مع استثمار طويل الأجل

هذا أكثر الأخطاء كلفةً في القطاع، ولا يظهر إلا بعد سنتين: أن تضع 1,800,000 ر.س في مكان تملك حق البقاء فيه ثلاث سنوات فقط. الاستثمار ثابت في الأرض، والحق مؤقت.

الخطر المالي مضاعف. أولاً: تضطر إلى إطفاء الاستثمار على ثلاث سنوات بدل سبع، فيتضخم بند الإهلاك ويلتهم ربحك الدفترتي (راجع 9.4). ثانياً وهو الأخطر: عند التجديد تكون في موقف تفاوضي منعدم. المؤجر يرى مطعمًا ناجحًا وطابورًا على الباب، ويعرف أن انتقالك يكلفك مليونًا آخر، فيطلب زيادة ٤٠٪ وأنت توافق. النجاح الذي بنيته بجهدك يتحول إلى ورقة ضغط ضدك.

القاعدة الحامية بسيطة: **مدة العقد المؤكدة يجب أن تساوي ضعف فترة الاسترداد على الأقل.** الضعف يعطيك فترة استرداد كاملة، ثم فترة مساوية لها من الربح الصافي قبل أن تصبح رهينة التجديد.

مدة العقد المؤكدة	أقصى فترة استرداد مقبولة	أقصى استثمار منطقي (ر.س)
3 سنوات	18 شهرًا	1,012,500
5 سنوات	30 شهرًا	1,687,500
7 سنوات	42 شهرًا	2,362,500
10 سنوات	60 شهرًا	3,375,000

(الجدول مبني على تدفق نقدي شهري قدره 56,250 ر.س — تدفق مطعم الواحة).

طبّق الجدول على الواحة نفسها: استثمار 1,800,000 ر.س واسترداد ٣٢ شهرًا يتطلب عقدًا مؤكدًا لا يقل عن ٦٤ شهرًا، أي خمس سنوات وأربعة أشهر. عقد الخمس سنوات لا يكفي تمامًا — والقرار الصحيح هو طلب سبع سنوات، أو خفض الاستثمار إلى 1,687,500 ر.س.

تنبيه

إن لم تستطع الحصول على المدة المطلوبة، فالحل ليس التوقيع والأمل، بل تقليص الاستثمار الثابت. استأجر المعدات الثقيلة بدل شرائها، اختر تشطيتًا قابلاً للفك والنقل، وقلّل ما يُبْنَى في الجدران والأرضيات. مطعم بـ 900,000 ر.س في عقد ثلاث سنوات قرار سليم؛ المطعم نفسه بـ 1,800,000 ر.س في العقد نفسه مقامرة.

القرار: قبل التوقيع، اقسّم استثمارك المخطط على تدفّك النقدي المتوقع، واضرب الناتج في اثنين، وقارنه بمدة العقد المؤكدة بالأشهر. الحد الفاصل: إذا كانت مدة العقد أقل من ١.٥ ضعف فترة الاسترداد، أعد تصميم الاستثمار أو ابحث عن موقع آخر.

خلاصة الفصل

- اشتقّ سقف الإيجار من الطاقة الاستيعابية للمكان لا من الإيجار المعروض؛ السقف الآمن ١٠٪ من الإيراد والرفض فوق ١٢٪.

- الثابت أفضل للمفهوم المثبت، والمختلط أفضل للمفهوم الجديد؛ وفي عقود النسبة اشترط احتسابها على صافي المبيعات بعد الضريبة وبعد عمولات المنصات.
- أربعة بنود تصنع الفرق: الزيادة السنوية، مدة الإخلاء، حق التجديد، والحصريّة — ونقطتان مؤويتان في الزيادة وحدها تساويان ٩٣ ألف ريال على خمس سنوات.
- خلو الرجل والتحسينات تُطفأ على مدة العقد المؤكدة: العقد القصير يرفع تكلفتك الشهرية دون أن تدفع ريالاً إضافياً.
- قارن المواقع بالفرق الصافي بعد هامش المساهمة والإطفاء، واشترط هامش أمان ٣٠٪ قبل اختيار الأعلى.
- مدة العقد المؤكدة يجب أن تساوي ضعف فترة الاسترداد؛ وإلا فقلص الاستثمار الثابت بدل أن تراهن على التجديد.

قائمة تحقق - قبل توقيع عقد الإيجار

- ☐ حسبت الإيراد الواقعي من عدد المقاعد ومعدل الدوران ومتوسط الفاتورة
- ☐ الإيجار لا يتجاوز 10% من هذا الإيراد
- ☐ تعريف «المبيعات» في عقود النسبة مكتوب بوضوح ويستثني الضريبة وعمولات المنصات
- ☐ الزيادة السنوية محددة برقم ثابت ولا تتجاوز 5%
- ☐ حق التجديد مكتوب بمدة محددة وسقف زيادة محدد
- ☐ شرط الإخلاء لا يسمح بإخراجك إلا بإخلال منك
- ☐ حسبت التكلفة الشهرية المجعّعة (إيجار + إطفاء خلو + إهلاك تحسينات)
- ☐ مدة العقد المؤكدة تساوي ضعف فترة الاسترداد على الأقل

الفصل 10 – هيكله الكيان والتمويل

قرارات تُتخذ في أسبوع واحد قبل الافتتاح تلاحقك عشر سنوات: شكل الكيان، مصدر المال، وما وقَّعته للبنك. أغلب الملاك يتخذون هذه القرارات الثلاثة بسرعة لأنها «إجراءات»، ثم يكتشفون لاحقاً أنها كانت أخطر من قرار الموقع نفسه. هذا الفصل يحوّلها إلى أرقام قابلة للمقارنة.

10.1 مؤسسة فردية أم شركة ذات مسؤولية محدودة: الأثر المالي والزكوي والمسؤولية

الفرق الجوهرى ليس فى الرسوم، بل فى **الذمة المالية**. المؤسسة الفردية ليست كياناً منفصلاً عنك: ذمتها ذمتك، ودينها دينك، وإذا تعثرت فيبتك وسيارتك وحسابك الشخصى داخل دائرة المطالبة. الشركة ذات المسؤولية المحدودة كيان مستقل بذمة منفصلة. ومسؤوليتك فيها محدودة بحصتك فى رأس المال — نظرياً على الأقل، وسنرى فى 10.6 كيف يلغى هذا الحد عملياً.

البند	مؤسسة فردية	شركة ذات مسؤولية محدودة
الذمة المالية	ذمتك الشخصية	ذمة منفصلة
المسؤولية عن الديون	كاملة وغير محدودة	بقدر الحصة فى رأس المال
تكلفة التأسيس والتشغيل السنوية	أقل	أعلى (مراجعة، قوائم، سجلات)
إدخال شريك أو مستثمر	معقد ويتطلب تحويل الكيان	مباشر بتعديل عقد التأسيس
بيع المشروع أو حصة منه	صعب	ممكن ببيع حصص
المعاملة الزكوية	زكاة على الوعاء الزكوي	زكاة على الوعاء الزكوي للحصص السعودية

فى الجانب الزكوى، الأساس واحد: الزكاة تُفرض على **الوعاء الزكوى** لا على صافى الربح وحده، ويشمل الوعاء حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل بعد خصم الأصول الثابتة والاستثمارات. النسبة ٢.٥٪ للسنة الهجرية، و٢.٥٧٨٪ للسنة المالية الميلادية.

حسبة عملية – الزكاة المستحقة على الواحة

الوعاء الزكوى المحتسب: 1,200,000 ر.س

بالسنة الهجرية: $2.5\% \times 1,200,000 = 30,000$ ر.س بالسنة الميلادية: $2.578\% \times 1,200,000 = 30,936$ ر.س

النقطة التي تفاجئ الملاك: قد تدفع زكاة في سنة حققت فيها خسارة محاسبية، لأن الوعاء الزكوي قد يبقى موجبًا. الزكاة ليست ضريبة على الربح.

تنبيه

إذا دخل شريك غير سعودي أو غير خليجي في كيانك، فحصته تخضع لضريبة الدخل بنسبة ٢٠٪ على صافي الربح المنسوب إليها، إضافة إلى الزكاة على حصص السعوديين. احسب هذا الأثر قبل توقيع اتفاقية الشراكة، لا بعدها — فارق ٢٠٪ على حصة الشريك قد يغيّر تقييم الصفقة بالكامل.

القرار: إن كنت وحدك وباستثمار تحت 500,000 ر.س وبلا تمويل بنكي، فالمؤسسة الفردية كافية. الحد الفاصل للانتقال إلى ذات مسؤولية محدودة: وجود شريك، أو تمويل بنكي، أو استثمار يتجاوز مليون ريال، أو نية فتح فرع ثانٍ.

10.2 الكيان الواحد مقابل كيان لكل فرع: متى يستحق التعقيد

عند الفرع الثاني يواجهك السؤال: أضقه إلى الكيان القائم أم أؤسس كيانًا جديدًا؟ الجواب يبدأ بتسعير التعقيد نفسه، لأن كل كيان إضافي يحمل تكلفة سنوية ثابتة بلا أي علاقة بحجم مبيعاته.

المبلغ (ر.س)	بند التكلفة السنوية للكيان الإضافي
3,500	السجل التجاري والغرفة التجارية
18,000	المحاسبة وإعداد القوائم المالية
12,000	مراجعة الحسابات
6,000	اشتراكات الأنظمة والفوترة الإلكترونية
5,500	رخص البلدية والاشتراطات
45,000	الإجمالي

خمسة وأربعون ألف ريال سنويًا ثمن ثابت للفصل القانوني. القاعدة العملية: إذا تجاوزت هذه التكلفة ١٠٪ من صافي الربح السنوي المتوقع للفرع، فالتعقيد لا يستحق. أي أن الفرع يحتاج صافي ربح سنوي يتجاوز 450,000 ر.س ليبرّر كيانه المستقل.

وهناك أربع حالات يستحق فيها الكيان المنفصل حتى لو كان الفرع صغيرًا:

- دخول مستثمر في فرع بعينه: لا تُدخل شريكًا في كيان يضم فروعًا لا علاقة له بها.
- نية البيع لاحقًا: بيع كيان مستقل أسهل وأسرع وأعلى قيمة من بيع «فرع» داخل كيان.
- عزل مخاطرة عالية: فرع في موقع تجريبي أو بمفهوم غير مجرّب يحمي بقية المجموعة إذا فشل.
- الامتياز التجاري: أي مفهوم ستمنح فيه امتيازًا يحتاج كيانًا نظيفًا مستقل القوائم.

من الميدان

الحل الوسط الأكثر عملية لأصحاب ٢-٤ فروع: كيان واحد مع **مراكز تكلفة منفصلة** في نظام نقاط البيع والمحاسبة. في فودكس تستطيع فصل التقارير بالكامل حسب الفرع — تقرير المبيعات وتقرير الأرصاف وتقرير المخزون لكل فرع على حدة — فتحصل على وضوح إداري كامل بلا 45,000 ر.س سنوياً لكل فرع.

القرار: ابدأ بكيان واحد ومراكز تكلفة منفصلة، وانتقل إلى كيان مستقل عند أول واحدة من الحالات الأربع. الحد الفاصل: لا تُنشئ كياناً لفرع صافي ربحه السنوي المتوقع أقل من **450,000 ر.س** ما لم تكن إحدى الحالات الأربع قائمة.

10.3 التمويل الذاتي مقابل التمويل البنكي مقابل المستثمر الشريك

المصادر الثلاثة تُقارن بسؤال واحد: كم يكلفني كل ريال، ولكم من الوقت؟ والخطأ الشائع أن يُنظر إلى التمويل الذاتي بوصفه «مجانياً» — وهو ليس كذلك، فتكلفتها هي عائد البديل الذي تخلت عنه (راجع 8.4).

قارن ثلاث طرق لتأمين 900,000 ر.س لمطعم صافي ربحه السنوي 540,000 ر.س:

المصدر	التكلفة على 5 سنوات (ر.س)	تستمر بعدها؟	المخاطرة الأساسية
تمويل ذاتي	225,000	لا	استنزاف سيولتك الاحتياطية
تمويل بنكي (هامش 5% مسطح)	225,000	لا	قسط ثابت لا يتوقف لو خسرت
مستثمر شريك بحصة 30%	810,000	نعم	تنازل دائم عن ربح وقرار

الأرقام تستحق التوقف. التمويل الذاتي والبنكي يكلفانك المبلغ نفسه تقريباً على خمس سنوات: 225,000 ر.س تكلفة فرصة في الأول ($900,000 \times 5\% \times 5$ سنوات)، و225,000 ر.س هامش مربحة في الثاني. أما الشريك فيكلفك 810,000 ر.س في الفترة نفسها ($540,000 \times 30\% \times 5$ سنوات)، **ولا يتوقف**: بعد عشر سنوات تكون تكلفته 1,620,000 ر.س، وبعد عشرين 3,240,000 ر.س.

لكن السعر ليس كل شيء. البنك يريد قسطه في الشهر الذي أُغلقت فيه الأبواب بسبب عطل في التكييف، والشريك لا يريد شيئاً في ذلك الشهر لأنه يخسر معك. الشريك يتحمل المخاطرة، ولذلك يستحق أكثر. والشريك الجيد يجلب معه ما لا يجلبه البنك: خبرة، أو علاقات موردين، أو موقعاً، أو وقتاً.

تنبيه

أسوأ صيغة شراكة في هذا القطاع هي «شريك بالمال فقط بحصة كبيرة ومطالبة بتوزيعات شهرية ثابتة». هذه ليست شراكة، بل قرض بتكلفة مفتوحة وبلا تاريخ انتهاء. إن كان الشريك لا يقدم إلا المال، فالتمويل البنكي أرخص منه بكثير — قارن الرقمين أعلاه قبل أن تتنازل عن ٣٠٪ من مشروعك للأبد.

القرار: مَوَّل الأصول الثابتة (المعدات والتشطيب) بتمويل بنكي بمدة تقارب عمرها الإنتاجي، ومَوَّل رأس المال العامل ذاتيًا، ولا تُدخل شريكًا إلا مقابل شيء لا يُشترى بالمال. الحد الفاصل: إذا كان الشريك بالمال فقط، لا تتنازل عن أكثر من ١٥٪ ما دام التمويل البنكي متاحًا.

10.4 برامج التمويل والدعم: منشآت، بنك التنمية الاجتماعية، برامج الكفالة

توجد في السوق السعودي قنوات تمويل ودعم مصممة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وكثير من أصحاب المطاعم لا يستفيدون منها لسبب بسيط: ملفهم المالي غير جاهز حين تُفتح الفرصة. الشروط والسقوف تتغير من سنة إلى أخرى، فتتحقق من الجهة مباشرة وقت التقديم، لكن المنطق العام ثابت.

الجهة	ما تقدّمه عادةً	ما تحتاجه منك
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)	برامج تمويل ميسّر، دعم رسوم، احتضان وتسريع	تصنيف منشأة ساري، قوائم مالية، خطة عمل
بنك التنمية الاجتماعية	تمويل ميسّر للمنشآت الصغيرة والأسر المنتجة	سجل تجاري، دراسة جدوى، سجل ائتماني نظيف
برنامج كفالة تمويل المنشآت	ضمان جزء من التمويل لدى البنك بدل الرهن العقاري	تمويل عبر بنك مشارك، قوائم مراجعة
البنوك التجارية (منتجات المنشآت)	مرابحة أصول، تمويل رأس مال عامل	كشوف حساب 12 شهرًا، التزام زكوي وضريبي

برنامج الكفالة هو الأهم عمليًا لصاحب المطعم، لأنه يعالج العائق الأول أمام التمويل: غياب الضمان العقاري. حين يضمن البرنامج جزءًا من التمويل، يقبل البنك ملفك بضمانات أخف.

وما تطلبه هذه الجهات جميعًا متشابه إلى حد كبير:

- قوائم مالية مراجعة لسنة واحدة على الأقل — وهذا يعني أن مسك الدفاتر من اليوم الأول ليس ترفًا.
- سجل تجاري ساري، ورخصة بلدية، وشهادة الدفاع المدني سارية.
- التزام كامل لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتطبيق الفاتورة الإلكترونية بمرحلتها.

- سداد منتظم للتأمينات الاجتماعية وتسجيل سليم للعمالة في منصة قوى، مع نسبة سعودة ضمن النطاق المطلوب.
- كشف حساب بنكية تُظهر الإيرادات فعليًا — لا تُودَع مبيعاتك النقدية خارج الحساب التجاري.

من الميدان

أكثر أسباب رفض ملفات المطاعم شيوعًا ليس ضعف الربحية، بل عدم تطابق الإيراد المعلن في القوائم مع الإيداعات البنكية وفواتير «فاتورة». البنك يقارن الثلاثة آليًا، وأي فجوة تُقرأ كإشارة خطر لا كخطأ إداري.

القرار: جهّز ملفك قبل ٦-١٢ شهرًا من حاجتك للتمويل، لا عند الحاجة. الحد الفاصل: إذا لم تكن تملك قوائم مالية مراجعة لسنة كاملة وسجل إيداعات بنكية مطابقًا لها، فأنت غير مؤهل عمليًا مهما كان مطعمك رابيًا — ابدأ بالملف قبل أن تبدأ بالطلب.

10.5 التكلفة الحقيقية للتمويل وأثر القسط على تدفّك النقدي الشهري

الرقم المعروض عليك في عرض التمويل ليس تكلفتك الحقيقية. أشهر فخ في السوق هو **الهامش المسطح**: نسبة تُحتسب على كامل المبلغ الأصلي طوال المدة، رغم أنك تسدد من الأصل كل شهر. النتيجة أن التكلفة الفعلية تقارب ضعف الرقم المعلن.

حسبة عملية – الهامش المسطح مقابل التكلفة الفعلية

مبلغ التمويل: 900,000 ر.س المدة: 5 سنوات (60 شهرًا) الهامش المعلن: 5% سنويًا مسطح
 إجمالي الهامش: $900,000 \times 5\% \times 5 = 225,000$ ر.س إجمالي المسدّد: $900,000 + 225,000 = 1,125,000$
 ر.س القسط الشهري: $1,125,000 \div 60 = 18,750$ ر.س
 التكلفة الفعلية السنوية على الرصيد المتناقص: **نحو 9.2%** — أي ما يقارب ضعف الرقم المعلن.

اطلب دائمًا معدل النسبة السنوي الفعلي كتابيًا، وقارن العروض به وحده. عرض بهامش مسطح ٤.٥% لخمس سنوات أعلى من عرض بمعدل فعلي ٨%.

الجزء الثاني من الحسبة أهم من التكلفة نفسها: أثر القسط على تدفّك النقدي. المؤشر الحاكم هو **نسبة تغطية خدمة الدين = التدفق النقدي التشغيلي ÷ القسط**.

السيناريو	التدفق التشغيلي الشهري (ر.س)	القسط (ر.س)	نسبة التغطية
وضع عادي، تمويل 5 سنوات	56,250	18,750	3.00
إيراد أقل 15%، تمويل 5 سنوات	26,725	18,750	1.43
وضع عادي، تمويل 7 سنوات	56,250	14,464	3.89
إيراد أقل 15%، تمويل 7 سنوات	26,725	14,464	1.85

القراءة: في الوضع العادي القسط يستهلك ٣٣٪ من تدفلك النقدي — أعلى من المريح. وفي سيناريو ضاغط معتدل تنزل التغطية إلى 1.43، أي أنك على بُعد خطوة واحدة من التعثر. تمديد المدة إلى سبع سنوات يرفع إجمالي التكلفة إلى 315,000 ر.س بدل 225,000، لكنه يخفض القسط إلى 14,464 ر.س ويرفع التغطية الضاغطة إلى 1.85. أنت تشتري أماناً نقدياً بـ 90,000 ر.س على سبع سنوات، وهي صفقة جيدة في قطاع متقلب.

القرار: اطلب أطول مدة تمويل متاحة بلا غرامة سداد مبكر، ثم سدّد مبكراً في الأشهر القوية طوعاً. الحد الفاصل: لا توقّع تمويلًا يجعل القسط يتجاوز ٢٥٪ من تدفلك النقدي التشغيلي المتوقع في سنة عادية، ولا يُبقي نسبة التغطية فوق 1.5 في سيناريو إيراد أقل ١٥٪.

10.6 الضمانات الشخصية: المخاطرة التي لا يشرحها لك أحد

أسست شركة ذات مسؤولية محدودة تحديداً لتحمي بيتك ومذخراتك. ثم وقّعت في حزمة مستندات التمويل ورقة بعنوان «ضمان شخصي»، وربما سنذاً لأمر. بهذا التوقيع ألغيت الحماية التي دفعت ثمنها.

الضمان الشخصي (Personal Guarantee) يعني أنك تضمن شخصياً دين الشركة بذمتك الخاصة. إذا عجزت الشركة، يُطالب بك أنت. **السند لأمر (Promissory Note)** أخطر، لأنه أداة تنفيذية مباشرة: يستطيع حامله التقدم إلى محكمة التنفيذ مباشرة لتجميد حساباتك وأصولك بلا دعوى قضائية مسبقة. **الكفالة التضامنية** بين الشركاء هي الأخطر على الإطلاق: كل شريك يضمن الدين كاملاً لا بقدر حصته.

حسبة عملية – أثر الكفالة التضامنية

دين المشروع: 900,000 ر.س حصتك في الشركة: 20%

ما تتوقع أنك مسؤول عنه: $900,000 \times 20\% = 180,000$ ر.س ما أنت مسؤول عنه فعلاً بكفالة تضامنية: 900,000 ر.س كاملة

الفارق: 720,000 ر.س، تستطيع نظرياً الرجوع بها على شركائك — إن كان لديهم ما يُستوفى منه.

الدائن يختار أيسر الشركاء تحصيلاً، لا أكبرهم حصة. وغالباً يكون ذلك أنت إن كنت الأوضح ملاءة.

نوع الضمان	ما يعنيه فعلياً	ما تطلب تعديله
ضمان شخصي مفتوح	كل أصولك الشخصية مقابل كل الدين	سقف بمبلغ محدد ونسبة حصتك فقط
سند لأمر بلا سقف	تنفيذ مباشر على حساباتك بلا دعوى	سند بمبلغ محدد وتاريخ استحقاق محدد
كفالة تضامنية	مسؤولية كل شريك عن 100% من الدين	كفالة بالتضامن النسبي بقدر الحصة
ضمان دائم	يستمر بعد سداد معظم الدين	إسقاط تلقائي عند سداد 50% من الأصل

ما تطلبه في التفاوض ليس إلغاء الضمان — البنك لن يقبل — بل تحجيمه بأربعة قيود: سقف مبلغ، حدّ زمني، تناسب مع الحصة، وشرط إسقاط عند بلوغ نسبة سداد معينة. وقبل ذلك، ابحث عن بديل: برنامج الكفالة (راجع 10.4) صُمم ليحل محل جزء من هذه الضمانات.

تنبيه

لا توقّع سنداً لأمر مفتوح المبلغ أو غير مؤرّخ، ولا توقّع كضامن على تمويل شريك لا تسيطر على قراراته التشغيلية. وإذا خرجت من شراكة، لا تكتفِ بتعديل عقد التأسيس؛ اطلب إبراء ذمة كتابياً من البنك وسحب سندك لأمر فعلياً. خروجك من السجل التجاري لا يُنهي ضمانك.

القرار: قبل التوقيع على أي حزمة تمويل، اسحب كل ورقة تحمل كلمة «ضمان» أو «كفالة» أو «سند» واقرأها منفردة. الحد الفاصل: لا تضمن شخصياً مبلغاً يتجاوز ما تستطيع سداه من أصولك السائلة خارج المشروع — إن كان الضمان يعني بيع سكتك عند التعثر، فالتمويل أكبر من قدرتك مهما بدت الأرقام جيدة.

خلاصة الفصل

- المؤسسة الفردية تخطئ ذمتك بذمة المشروع؛ انتقل إلى شركة ذات مسؤولية محدودة عند وجود شريك أو تمويل بنكي أو استثمار يتجاوز مليون ريال.
- الزكاة على الوعاء الزكوي لا على الربح، وقد تستحق عليك في سنة خاسرة؛ وحصة الشريك غير الخليجي تخضع لضريبة دخل ٢٠٪.
- كل كيان إضافي يكلف نحو 45,000 ر.س سنوياً؛ ابدأ بكيان واحد ومراكز تكلفة منفصلة حتى يتجاوز ربح الفرع 450,000 ر.س سنوياً.
- الشريك بالمال فقط أعلى من البنك بثلاثة أضعاف على خمس سنوات، ولا تنتهي تكلفته أبداً.
- الهامش المسطح يخفي ضعف التكلفة الفعلية؛ قارن العروض بالمعدل السنوي الفعلي، وأبقِ القسط تحت ٢٥٪ من تدفّك التشغيلي.
- الضمان الشخصي يُلغي حماية الكيان المحدود؛ حدّمْه بسقف ومدة وتناسب مع الحصة وشرط إسقاط.

قائمة تحقق – قبل توقيع أوراق التأسيس والتمويل

- ☐ اخترت شكل الكيان بناءً على المسؤولية والشراكة والتمويل لا على الرسوم
- ☐ حسبت الأثر الزكوي والضريبي لأي شريك غير خليجي قبل الاتفاق
- ☐ قارنت تكلفة الشريك على 5 و10 سنوات بتكلفة التمويل البنكي
- ☐ طلبت المعدل السنوي الفعلي كتابةً في كل عرض تمويل
- ☐ القسط لا يتجاوز 25% من تدفك النقدي التشغيلي المتوقع
- ☐ نسبة تغطية خدمة الدين تبقى فوق 1.5 في سيناريو إيراد أقل 15%
- ☐ كل ضمان شخصي محدد بسقف مبلغ وتاريخ ونسبة حصتك
- ☐ لا يوجد سند لأمر مفتوح المبلغ أو غير مؤرخ بتوقيعك

من الترخيص إلى الافتتاح – بناء البنية المالية الصحيحة

الهدف من الجزء: أن تفتح المطعم وأنظمته وحساباته وتسعيره مضبوطة من اليوم الأول، لا أن تصلحها بعد سنة.

الفصل 11 – التأسيس النظامي والالتزامات من البداية

الفصل 12 – الدليل المحاسبي المصمم للمطاعم

الفصل 13 – الأنظمة قبل الافتتاح

الفصل 14 – التسعير الافتتاحي وبناء المنيو ماليًا

الفصل 15 – الافتتاح الناعم وأول تسعين يومًا

الفصل 11 – التأسيس النظامي والالتزامات من البداية

أكثر ما يستنزف مطعمًا جديدًا ليس التشطيب ولا المعدات، بل الأسابيع التي يدفع فيها إيجارًا ورواتب وهو مغلق ينتظر ورقة. التراخيص ليست إجراءً إداريًا تؤجله للمحاسب، بل بند تكلفة وبند وقت في آن واحد. من يفهم تسلسلها يفتح في موعده، ومن يتعامل معها بالترتيب الخاطئ يدفع مرتين.

11.1 السجل التجاري والبلدية والدفاع المدني والسياسة: التكاليف والتوقيت المتوقع

التراخيص في قطاع المطاعم ليست قائمة تنجزها بالتوازي، بل سلسلة يعتمد كل حلقة منها على ما قبلها. لن تحصل على رخصة البلدية قبل أن يكون لديك سجل تجاري وعقد إيجار موثق ومخطط معتمد للموقع. ولن تُغلق ملف البلدية قبل أن يمرّ الدفاع المدني على المكان ويعتمد اشتراطات السلامة فيه. الترتيب الخاطئ يعني أن تدفع لمقاول التشطيب ثم تكتشف أن مخرج الطوارئ غير مطابق فتهدم وتعيد.

الحلقات الأساسية التي تخصّ مطعمًا أو مقهى في السعودية:

- **السجل التجاري** من وزارة التجارة، ومعه الاشتراك في الغرفة التجارية، وحجز الاسم التجاري.
- **عقد الإيجار الموثق** عبر المنصة المعتمدة — بلا توثيق لا تكتمل بقية الملفات.
- **رخصة البلدية (الأمانة)** لنشاط تقديم الوجبات، ومعها رخصة اللوحة التجارية.
- **شهادة سلامة الدفاع المدني** بعد استيفاء اشتراطات الإطفاء والإنذار ومخارج الطوارئ ونظام إخماد شفاط المطبخ.
- **ترخيص أو تصنيف السياحة** إن كان نشاطك يندرج تحت المنشآت الضيافية المؤهلة لذلك.
- **الشهادات الصحية وشهادات سلامة الغذاء** لكل عامل يتعامل مع الطعام.

الحلقة	نطاق التكلفة التقريبي (ر.س)	المدة المتوقعة
السجل التجاري والغرفة التجارية	1,500 – 3,500	أيام إلى أسبوعين
توثيق عقد الإيجار	500 – 1,500	أيام
رخصة البلدية واللوحة	6,000 – 18,000	3 – 6 أسابيع
اشتراطات الدفاع المدني وشهادته	12,000 – 40,000	3 – 8 أسابيع
ترخيص أو تصنيف السياحة	1,000 – 6,000	2 – 5 أسابيع
الشهادات الصحية والتدريب	120 – 250 لكل عامل	أيام

تنبيه

الأرقام أعلاه نطاقات تقريبية للتخطيط فقط، وهي تتغير بتغير الأنظمة واللوائح ومساحة المنشأة وفئتها ومدة الرخصة والمدينة. لا تبين ميزانيتك على رقم قرأته في كتاب أو سمعته من صاحب مطعم افتتح قبل سنتين. تحقق من الرسوم السارية من مصدرها الرسمي قبل أسبوع من الدفع، واحتفظ بهامش ٢٠٪ فوق تقديرك.

الجزء الأكبر من «تكلفة الدفاع المدني» ليس رسم الشهادة، بل التجهيزات: نظام إخماد آلي فوق خط الطهي، طفايات ورشاشات، إنذار حريق مربوط، لوحات إرشادية، ومخرج طوارئ مطابق. هذه تكلفة رأسمالية حقيقية يجب أن تظهر في ميزانيتك من اليوم الأول لا أن تُكتشف في الأسبوع الخامس عشر.

حسبة عملية – محافظة التراخيص لمطعم الواحة (220 م²)

- السجل التجاري والغرفة التجارية: 2,400
- توثيق عقد الإيجار: 1,000
- رخصة البلدية (ثلاث سنوات): 9,000
- رخصة اللوحة التجارية: 1,800
- اشتراطات الدفاع المدني وشهادته: 18,000
- الشهادات الصحية والتدريب لـ 14 عاملاً × 150: 2,100
- أتعاب مكتب تخليص ومتابعة: 6,000

الإجمالي: 40,300 ر.س

أضف إليه تكلفة الوقت. لو كان إيجارك السنوي 300,000 ر.س، فإن كل أسبوع تأخير في الملف يكلفك إيجارًا قدره:

- $300,000 \div 52 = 5,769$ ر.س أسبوعيًا، تدفعها وأنت مغلق.

القرار: افتح ملف التراخيص في نفس أسبوع توقيع عقد الإيجار، لا بعد انتهاء التشطيب. واجعل شرطًا في عقد المفاوض أن يكون التسليم مطابقًا لاشتراطات الدفاع المدني وأن يتحمل هو تكلفة أي تعديل تفرضه الجهة. الحد الفاصل: إذا لم تكن قد قدمت طلب رخصة البلدية قبل الأسبوع الرابع من التشطيب، فأنت متأخر بالفعل.

11.2 التسجيل في ضريبة القيمة المضافة: الحد الإلزامي والاختياري وأثر كل خيار

ضريبة القيمة المضافة في السعودية ١٥٪. والسؤال الذي يُطرح على كل مشروع صغير هو: هل أسجل أم لا؟ الإجابة ليست ذوقًا، بل قاعدة رقمية ثم قرار تجاري.

القاعدة: التسجيل **إلزامي** إذا تجاوزت قيمة توريداتك الخاضعة للضريبة **375,000 ر.س** خلال اثني عشر شهرًا ماضية، أو إذا كنت تتوقع تجاوزها خلال اثني عشر شهرًا قادمة. والتسجيل **اختياري** إذا تجاوزت توريداتك أو مصروفاتك الخاضعة **187,500 ر.س**. أي مطعم بمبيعات يومية متواضعة قدرها ١٢٠٠ ريال يتجاوز الحد الإلزامي خلال السنة الأولى، فعمليًا أغلب المطاعم مسجلة إجباريًا.

الفئة التي تختار فعلاً هي عربة القهوة أو المقهى الصغير أو المطبخ السحابي في بدايته. وهنا يظهر أثر القرار بوضوح.

حسبة عملية – هل يسجل مقهى نبض اختياريًا؟

مبيعات متوقعة للسنة الأولى: 240,000 ر.س. مشتريات خاضعة للضريبة: 96,000 ر.س، وضريبة مدخلاتها 15% = 14,400 ر.س.

الخيار (أ) – لا يسجل:

- الإيراد: 240,000
- المشتريات + الضريبة غير المستردة: $110,400 = 14,400 + 96,000$
- الهامش: $240,000 - 110,400 = 129,600$ ر.س

الخيار (ب) – يسجل ويبقى السعر المعروض للعميل كما هو:

- الإيراد الصافي: $208,696 = 240,000 \div 1.15$
- ضريبة المخرجات: $31,304 = 208,696 - 240,000$
- المشتريات (بلا ضريبة لأنها مستردة): 96,000
- الهامش: $208,696 - 96,000 = 112,696$ ر.س
- الفرق عن الخيار (أ): ناقص 16,904 ر.س

الخيار (ج) – يسجل ويرفع السعر 15%:

- الإيراد الصافي: 240,000
- المشتريات: 96,000
- الهامش: 144,000 ر.س
- الفرق عن الخيار (أ): زائد 14,400 ر.س، وهي بالضبط قيمة ضريبة المدخلات المستردة.

اقرأ النتيجة جيدًا: التسجيل الاختياري يربح فقط إذا استطعت تمرير الضريبة إلى السعر. إذا كان سوقك حساسًا للسعر ولا يحتمل رفعًا بـ 15%، فالتسجيل الاختياري يقطع من هامشك مباشرة. أما إذا كان أغلب عملائك منشآت تشتري بفاتورة ضريبية (تموين مكاتب مثلاً)، فالتسجيل يصبح ميزة لأن عميلك يسترد الضريبة ولا يشعر بها.

تنبيه

١٥٪ التي تحصيلها ليست إيرادًا لك. هي أمانة تدفعها في الإقرار. أغلب المطاعم التي تتعثر ماليًا في سنتها الأولى تتعثر لأنها أنفقت حصة الضريبة في مصروف تشغيلي ثم جاء موعد الإقرار. افتح حسابًا بنكيًا منفصلًا وحول إليه حصة الضريبة أسبوعيًا. لا شهريًا، أسبوعيًا.

بعد التسجيل تلتزم بتقديم الإقرار في مواعيده — ربع سنوي للمنشآت الأصغر وشهري للأكبر حسب حدّ الإيراد المعتمد — والتأخر في التقديم أو السداد يستوجب غرامات. وتذكّر أن دول الخليج ليست نسخة واحدة: الإمارات تطبق نسبة ٥٪، والبحرين وعمّان تطبقان ضريبة بنسب مختلفة، بينما لم تطبقها الكويت وقطر حتى كتابة هذه السطور. إن كنت تفتح خارج السعودية فتتحقق من النسبة ومن حدّ التسجيل في بلدك تحديدًا.

القرار: إذا كانت مبيعاتك المتوقعة تتجاوز ٣٧٥ ألف ريال سنويًا فلا خيار لديك، سجّل قبل أن تفتح وابن الأسعار شاملة الضريبة من اليوم الأول. وإذا كنت تحت الحد، لا تسجّل اختياريًا إلا إذا كانت ضريبة مدخلاتك السنوية تتجاوز عشرة آلاف ريال و يمكنك رفع السعر دون فقدان العملاء.

11.3 الفاتورة الإلكترونية (فاتورة - ZATCA): المرحلتان عمليًا وما يجب أن يدعمه نظامك

نظام الفوترة الإلكترونية «فاتورة» ليس شكلًا جديدًا للإيصال، بل تغيير في طريقة توليد الفاتورة وحفظها ومشاركتها. وهو يمرّ بمرحلتين، وكل مرحلة تفرض على نظام نقاط البيع لديك متطلبات مختلفة.

الجانب	المرحلة الأولى (الإصدار والحفظ)	المرحلة الثانية (الربط والتكامل)
الجوهر	فاتورة إلكترونية منظمة بدل الورق واليدوي	ربط نظامك مع منصة الهيئة
الصيغة	إلكترونية غير قابلة للتعديل	XML أو PDF/A-3 مضغوط بـ XML
رمز QR	مطلوب على الفاتورة المبسطة	مطلوب ومشفر بقول محددة
متطلبات تقنية	منع الحذف والتعديل، حفظ منظم	ختم تشفير، معرّف فريد، عدّاد تسلسلي
التطبيق	على الجميع منذ بدايتها	على مجموعات متابعة حسب حجم الإيراد

المطاعم تُصدر في الغالب **فواتير مبسطة** لأن المشتري مستهلك نهائي. الفاتورة المبسطة في المرحلة الثانية تُشارك مع الهيئة بعد إصدارها خلال مهلة محددة، بينما الفاتورة الضريبية الكاملة (حين تباع لمنشأة، كتموين شركة) تمرّ بالتحقق قبل تسليمها للعميل. الفرق العملي: بيع الصالة لا يتوقف إن انقطع الإنترنت، لكن النظام يجب أن يرفع الفواتير لاحقًا تلقائيًا.

ما يجب أن يدعمه نظامك قبل أول فاتورة:

- أن يكون حلًا مطابقًا لمواصفات الهيئة، وأن تسجّل كل جهاز كاشير لديك في المنصة.

- طباعة الرقم الضريبي واسم المنشأة كما هو في شهادة التسجيل، لا كما تحبه أنت.
- رمز QR على الفاتورة المبسطة يحمل: اسم البائع، رقمه الضريبي، الطابع الزمني، الإجمالي شامل الضريبة، وقيمة الضريبة.
- منع حذف الفاتورة نهائيًا؛ التصحيح يكون بإشعار دائن مرتبط برقم الفاتورة الأصلية.
- ترقيم تسلسلي متصل لا تنقطع سلسلته عند إغلاق الوردية أو إعادة تشغيل الجهاز.
- عمل دون اتصال مع رفع مؤجل عند عودة الشبكة.
- أرشفة إلكترونية للفواتير للمدة النظامية المطلوبة.

تنبيه

أكثر مخالفة تتكرر في المطاعم: تشغيل «إيصال مطبخ» أو «إيصال طلب» بلا مواصفات الفاتورة الضريبية وتسليمه للضيف على أنه فاتورة. الإيصال الذي يخلو من الرقم الضريبي أو رمز QR ليس فاتورة نظامية. والمخالفات تبدأ بالتنبيه وتندرج إلى غرامات مالية متصاعدة تتضاعف بالتكرار — راجع جدول المخالفات المحدّث من مصدره الرسمي، ولا تعتمد على اجتهاد الكاشير.

من الميدان

مطعم افتتح بنظام نقاط بيع رخيص «يدعم فاتورة» حسب وعد البائع. بعد شهرين اكتشف أن النظام يُصدر QR لكنه لا يربط الإشعارات الدائنة بالفواتير الأصلية، فكان كل إلغاء يظهر كفاتورة مستقلة بقيمة سالبة. النتيجة: دفاتر لا تُطابق، وشهر كامل من إعادة العمل، وترحيل إلى نظام آخر بتكلفة تفوق الفرق الذي «وقّره» في البداية. اطلب من المورد تجربة حية لا وعدًا في عرض سعر.

القرار: قبل توقيع عقد نظام نقاط البيع، اطلب عرضًا عمليًا لأربعة أشياء: إصدار فاتورة مبسطة كاملة، إصدار إشعار دائن مرتبط، تقرير بالفواتير المرفوعة والمرفوضة، وسلوك النظام عند انقطاع الإنترنت. إن لم يعرضها المورد على الشاشة أمامك، لا توقّع.

11.4 التأمينات الاجتماعية ومنصة قوى ونسب التوظيف وأثرها على تكلفة العمالة

العمالة هي البند الثاني في تكلفتك الأولية، ومشكلتها أن الرقم الذي تفاوض عليه الموظف ليس الرقم الذي تدفعه أنت. بين الاثنين طبقة كاملة من الاشتراكات والرسوم والمخصصات.

التسجيل في **التأمينات الاجتماعية** إلزامي منذ أول موظف. الاشتراك عن الموظف السعودي يقارب مجموعه ٢١٪-٢٢٪ من الأجر الخاضع، مؤزّعًا بين حصة صاحب العمل وحصة الموظف، وحصة صاحب العمل اليوم في حدود ١١.٧٥٪ مع تعديلات تدريجية معتمدة للسنوات القادمة — تحقق من النسبة السارية وقت التوظيف. أما غير السعودي فيُسجّل في فرع الأخطار المهنية فقط بنسبة تقارب ٢٪

يتحملها صاحب العمل وحده. والأجر الخاضع يُحتسب على الأساسي مضافاً إليه بدل السكن، ضمن حد أدنى وحد أعلى نظاميين.

منصة قوى هي البوابة التي تدير منها العقود الموثقة، ونقل الخدمات، وحماية الأجور، ونسب التوطين، وشهادة الالتزام التي تحتاجها لإتمام معاملات أخرى. **نظام حماية الأجور** يفرض أن تُدفع الرواتب عبر البنك في مواعيدها؛ الدفع نقدًا في المطاعم عادة قديمة ومكلفة نظاميًا.

أما **التوطين**، فنسب التوطين المطلوبة في نشاط المطاعم والمقاهي ارتفعت تدريجيًا وتقع اليوم في نطاق يتراوح تقريبًا بين ٢٠٪ و ٣٠٪ حسب حجم المنشأة وفئتها، وهي تُحدَّث دوريًا. النزول عن النطاق المطلوب لا يعني غرامة فقط، بل تجميد خدمات أساسية مثل إصدار تأشيرات ونقل الكفالة، وهو ما يشلّ التشغيل.

حسبة عملية – التكلفة الحقيقية لموظفين مختلفين

كاشير سعودي — أساسي 4,000 + بدل سكن 1,000 = 5,000 أجر خاضع:

- حصة صاحب العمل في التأمينات: $5,000 \times 11.75\% = 587.50$
- التأمين الطبي (3,000 سنويًا ÷ 12): 250
- مخصص مكافأة نهاية الخدمة (نصف شهر سنويًا ÷ 12): $5,000 \div 2 \div 12 = 208$
- **التكلفة الشهرية:** $5,000 + 587.50 + 250 + 208 = 6,045.50$ ر.س
- أي 121٪ من الراتب المتفق عليه.

طاهٍ وافد — راتب تعاقدى 3,000 ر.س:

- الأخطار المهنية: $3,000 \times 2\% = 60$
- المقابل المالي للعامل الوافد: 800
- رخصة عمل وإقامة وتأمين طبي وتذكرة سنوية (موزعة شهريًا): 700
- سكن وإعاشة: 800
- مخصص نهاية الخدمة: $3,000 \div 2 \div 12 = 125$
- **التكلفة الشهرية:** $3,000 + 60 + 800 + 700 + 800 + 125 = 5,485$ ر.س
- أي 183٪ من الراتب التعاقدى.

الخلاصة الرقمية صادمة لمن لم يحسبها: الفارق بين الراتبين على الورق ٢٠٠٠ ريال، وبين التكاليفتين الفعليتين ٥٦٠ ريالاً فقط. العامل «الأرخص» ليس أرخص بالقدر الذي تتخيله، خصوصًا حين تضيف إليه أثر التوطين على بقية المنشأة.

الرسوم الحكومية المرتبطة بالعمالة الوافدة والمقابل المالي تتغير بقرارات دورية، ونسب التوظيف كذلك. لا تبين هيكل فريقك على أرقام هذه السنة وتفترض ثباتها ثلاث سنوات. راجع ميزانية العمالة سنويًا على الأقل.

القرار: احسب تكلفة كل وظيفة بـ«التكلفة المحققة» لا بالراتب. واجعل قاعدة التوظيف عندك: لا يعتمد أي راتب جديد قبل احتساب معامل التحميل عليه (١.٢ تقريبًا للسعودي و١.٨ تقريبًا للوافد المُسكّن). الحد الفاصل: إذا تجاوزت تكلفة العمالة المحققة ٣٠٪ من إيرادك، فأنت خارج النطاق الصحي ويجب أن تتدخل في الجدولة قبل أن تتدخل في الرواتب.

11.5 التأمين على الأصول والمسؤولية تجاه الغير: تكلفة صغيرة تمنع كارثة

التأمين في المطاعم هو أرخص بند يشتريه المالك وأكثر بند يؤجله. والسبب نفسي لا مالي: أنت تدفع مقابل شيء تمنى ألا يحدث. لكن حصة بسيطة تكفي لتغيير الترتيب. الأغذية التي تعني مطعمًا فعليًا:

- **تأمين الممتلكات والمحتويات:** يغطي التشطيبات والمعدات ضد الحريق والأخطار الإضافية وتلف المياه. المطبخ بيئة عالية الخطورة بطبيعتها.
- **المسؤولية تجاه الغير (المسؤولية العامة):** يغطي إصابة ضيف داخل المنشأة، وكذلك مطالبات التسمم الغذائي إن كان الغطاء يشملها صراحة.
- **تأمين انقطاع الأعمال:** يعوّضك عن الأرباح المفقودة والتكاليف الثابتة خلال فترة إغلاق ناتجة عن حادث مغطى. هذا هو الغطاء الذي ينقذ المطعم فعليًا.
- **تأمين الأموال والسطو:** النقد في الخزنة وفي الطريق إلى البنك.
- **التأمين الطبي للعاملين:** إلزامي، وليس خيارًا.

الغطاء	حدّ تغطية نموذجي (ر.س)	نطاق القسط السنوي التقريبي (ر.س)
ممتلكات ومحتويات	1,500,000	9,000 – 4,500
مسؤولية تجاه الغير	1,000,000 للحادث	7,000 – 3,000
انقطاع أعمال (6 أشهر)	900,000	8,000 – 3,000
أموال وسطو	150,000	2,500 – 1,000

حسبة عملية – القسط مقابل الخطر في مطعم بيت الفحم

إيراد سنوي: 4,800,000 ر.س. مجموع الأقساط السنوية: 22,000 ر.س.

- نسبة الأقساط إلى الإيراد: $22,000 \div 4,800,000 = 0.46\%$

- الكلفة الشهرية: $12 \div 22,000 = 1,833$ ر.س

- متوسط المبيعات اليومية: $4,800,000 \div 365 = 13,151$ ر.س

- الأقساط السنوية كلها تعادل: $13,151 \times 22,000 = 1.67$ يوم مبيعات

وفي المقابل، حريق في شفاط المطبخ يتلف معدات بقيمة 600,000 ر.س ويغلق المطعم أربعة أشهر:

- إيراد مفقود: $4 \times 400,000 = 1,600,000$ ر.س

- تكاليف ثابتة تستمر رغم الإغلاق (إيجار ورواتب أساسية وأقساط): $4 \times 180,000 = 720,000$ ر.س

- إجمالي الأثر قبل أي تعويض: $600,000 + 720,000 = 1,320,000$ ر.س من رأس المال، فضلاً عن الإيراد الضائع.

الفارق بين مالك يدفع ٢٢ ألف ريال سنوياً ومالك يوفرها هو الفارق بين من يعيد الافتتاح بعد أربعة أشهر ومن يغلق نهائياً.

القرار: اشترِ الأغذية الأربعة الأولى قبل الافتتاح لا بعده، واقرأ في الوثيقة ثلاثة أشياء تحديداً: الاستثناءات، وحد التحمل (المبلغ الذي تدفعه أنت في كل مطالبة)، وهل يشمل غطاء المسؤولية مطالبات التسمم الغذائي صراحة. ثم راجع مبلغ تغطية المحتويات سنوياً: المعدات التي أضفتها في السنة الثانية ليست مغطاة تلقائياً.

11.6 جدول زمني مالي: من التوقيع إلى الافتتاح بالأسابيع والتكاليف

الجدول الزمني ليس تقويمياً للمهام، بل خريطة لخروج النقد. أهم ما فيه ليس متى تنجز، بل متى تدفع، وكم يبلغ التراكم في كل نقطة. هذا هو الرقم الذي يحدد كم تحتاج في حسابك البنكي فعلاً (راجع الفصل ٧).

الأسبوع	الحدث	الدفعة (ر.س)	التراكم (ر.س)
1	توقيع العقد وإيجار مقدم وتأمين	325,000	325,000
2 - 3	السجل التجاري والتصاميم والمخططات	45,000	370,000
4 - 5	دفعة مقابل التشطيب الأولى (40%)	240,000	610,000
6 - 10	دفعة المقاول الثانية (30%)	180,000	790,000
8 - 12	دفعة المعدات الأولى (50%)	260,000	1,050,000
13 - 14	دفعة المقاول الأخيرة وباقي المعدات	440,000	1,490,000

الأسبوع	الحدث	الدفعة (ر.س)	التراكم (ر.س)
15	أنظمة نقاط البيع والمحاسبة والشبكات	45,000	1,535,000
16	الدفاع المدني والبلدية والشهادات	40,300	1,575,300
17	توظيف وتدريب (رواتب شهر قبل الافتتاح)	95,000	1,670,300
18	المخزون الافتتاحي وتسويق ما قبل الافتتاح	145,000	1,815,300
19	التشغيل التجريبي	35,000	1,850,300
20	الافتتاح واحتياطي تشغيلي ثلاثة أشهر	320,000	2,170,300

اقرأ العمود الأخير لا العمود الثالث. الرقم الذي يجب أن يكون متاحًا لك ليس تكلفة أي بند منفرد، بل **2,170,300 ر.س** موزعة على عشرين أسبوعًا. وأكثر من نصفه يخرج في الأسابيع الأربعة عشر الأولى قبل أن تباع ريالاً واحداً.

حسبة عملية – كم يكلفك أسبوع تأخير بعد توظيف الفريق؟

بعد الأسبوع 17 يصبح الفريق على رأس العمل. كل أسبوع تأخير في الافتتاح بعدها يكلف:

- الإيجار: $5,769 = 52 \div 300,000$
- الرواتب: $21,923 = 52 \div (12 \times 95,000)$
- مرافق وحراسة وأمن: 2,500
- الإجمالي: **30,192 ر.س لكل أسبوع**

تأخير ستة أسابيع في شهادة الدفاع المدني — وهو تأخير شائع جدًا — يكلف:

- $181,152 = 6 \times 30,192$ ر.س، أي ما يعادل 8% من كامل رأس المال التأسيسي، أنفقت على لا شيء.

تنبيه

لا توظف الفريق الكامل قبل أن تكون شهادة الدفاع المدني في يدك وتاريخ الافتتاح مؤكدًا. وظّف الإدارة ورؤساء الأقسام في الأسبوع 15، وأجل بقية الفريق إلى ما بعد صدور الشهادة. هذا القرار وحده يحمي أكبر بند قابل للتأجيل في ميزانية ما قبل الافتتاح.

القرار: ابن جدولك على أسبوعين إضافيين على الأقل من الاحتياط بين صدور آخر ترخيص وتاريخ الافتتاح المعلن. ولا تعلن تاريخ الافتتاح للجمهور قبل أن تحصل على الشهادة. الحد الفاصل: إذا دخلت الأسبوع 16 بلا موعد كشف من الدفاع المدني، فأجل خطة التوظيف فورًا.

خلاصة الفصل

- التراخيص سلسلة مترابطة: السجل ثم العقد الموثق ثم البلدية ثم الدفاع المدني. الترتيب الخاطئ يعني الدفع مرتين.
- الرسوم نطاقات لا أرقام قاطعة، وهي تتغير. تحقق من المصدر الرسمي قبل كل دفعة، واحتفظ بهامش ٢٠٪.
- التسجيل في ضريبة القيمة المضافة إلزامي فوق ٣٧٥ ألف ريال، والتسجيل الاختياري لا يربح إلا إذا استطعت تمرير الـ ١٥٪ إلى السعر.
- نظامك يجب أن يصدر فاتورة مبسطة نظامية وإشعارًا دائمًا مرتبطًا، ويعمل دون اتصال، ويرفع لاحقًا.
- تكلفة الموظف الحقيقية ١٢١٪ من راتب السعودي و١٨٣٪ من راتب الوافد المُسكّن. سَعّر على أساسها لا على الراتب.
- التأمين يكلف أقل من يومي مبيعات سنويًا ويمنع خسارة تتجاوز مليون ريال. اشتره قبل الافتتاح.

قائمة تحقق - قبل أن تفتح الباب

- ☐ السجل التجاري وعقد الإيجار الموثق ورخصة البلدية واللوحة مكتملة وسارية
- ☐ شهادة الدفاع المدني صادرة، والتجهيزات مستلمة ومختبرة
- ☐ التسجيل في ضريبة القيمة المضافة مكتمل، والرقم الضريبي مطبوع على الفاتورة
- ☐ نظام نقاط البيع مسجل لدى الهيئة ويُصدر فاتورة مبسطة وإشعارًا دائمًا مرتبطًا
- ☐ حساب بنكي منفصل لحصيلة ضريبة القيمة المضافة، وتحويل أسبوعي إليه
- ☐ التسجيل في التأمينات وقوى مكتمل، والعقود موثقة، وحماية الأجور مفعلة
- ☐ وثائق التأمين الأربع سارية، ومراجعة استثناءاتها وحدود تحمّلها
- ☐ جدول نقدي بالأسابيع مع تراكم مُحدّث، واحتياطي تشغيلي لثلاثة أشهر محجوز

الفصل 12 – الدليل المحاسبي المصمم للمطاعم

دليل الحسابات هو الهيكل العظمي لتقاريرك. إذا كان مصممًا لمحل تجزئة عام، فستحصل على تقارير لمحل تجزئة عام، مهما كان محاسبك ماهرًا. المشكلة أن أغلب المطاعم تقبل الدليل الافتراضي الذي يأتي مع البرنامج، ثم تقضي سنوات تشتكي أن التقارير «لا تقول شيئًا».

12.1 لماذا يفسد الدليل الجاهز تقاريرك ويخفي عنك الحقيقة

الدليل الجاهز في أي برنامج محاسبي مبني على منطق شركة تبيع منتجًا جاهزًا: مبيعات، مشتريات، مصروفات عمومية وإدارية. هذا المنطق يصلح لمكتب استشارات ولا يصلح لمطبخ فيه ثلاثون صنف مادة خام وأربع قنوات بيع.

انظر إلى قائمة دخل مطعم بيت الفحم كما تخرج من دليل جاهز:

البند	المبلغ (ر.س)	النسبة من الإيراد
المبيعات	420,000	100.0%
المشتريات	138,000	32.9%
الرواتب	118,000	28.1%
مصروفات عمومية وإدارية	130,000	31.0%
صافي الربح	34,000	8.1%

القائمة صحيحة محاسبياً ومتوازنة تمامًا. ومع ذلك لا تستطيع أن تجيب بها عن سؤال واحد مفيد. هل مشكلتك في اللحوم أم في المشروبات؟ هل العمالة متضخمة في المطبخ أم في الصالة؟ ما الذي يقبع داخل الـ 130,000 المسماة «عمومية وإدارية» والتي تعادل 31% من إيرادك؟ الآن افتح سطر المشتريات وحده:

بند المشتريات	المبلغ (ر.س)	النسبة من الإيراد
لحوم ودواجن	58,000	13.8%
خضار وألبان	31,000	7.4%
مشروبات وبن	24,000	5.7%
تعبئة وتغليف	19,000	4.5%
جاف ومعلبات وبهارات	6,000	1.4%

سطر واحد كشف مشكلة كاملة: **التعبئة والتغليف 4.5% من الإيراد**. هذا رقم مرتفع جدًا، وسببه نمو التوصيل بلا مراجعة لتكلفة العلب. في الدليل الجاهز كان هذا الرقم مدفونًا داخل «المشتريات».

تنبيه

الدليل الجاهز لا يخطئ في الأرقام، بل يخطئ في **مستوى التفصيل**. وهذا أخطر، لأن القائمة تبدو سليمة فلا يشك أحد فيها. الخطأ الوحيد الأكبر منه هو العكس: دليل بألف حساب لا أحد يرثل إليه بانضباط، فتتوزع المصروفات عشوائياً وتصبح التقارير أسوأ من دليل مبسط.

وهناك عطب ثانٍ في الدليل الجاهز لا يقل خطورة: سطر «المبيعات» الواحد. المطعم لا يبيع منتجاً واحداً لعميل واحد بطريقة واحدة. يبيع في الصالة بهامش مرتفع، ويبيع عبر تطبيق يأخذ ربع القيمة، ويبيع تموين مناسبات بدفعة مقدمة وشروط مختلفة تماماً. حين تُجمع الثلاثة في حساب واحد تصبح كل نسبة تحسبها بعد ذلك متوسّلاً لا يصف أي قناة فعلياً، وتتخذ قرار تسعير واحداً لثلاث حالات مختلفة.

القرار: صمّم دليلك قبل أن تُدخل أول قيد، لا بعد سنة. والقاعدة الحاكمة: أي بند يتجاوز ٢٪ من إيراداتك السنوي يستحق حساباً مستقلاً. ما دون ذلك يُجمع. هذه القاعدة وحدها تحمي دليلك من التضخم ومن التسطّيح معاً.

12.2 شجرة حسابات مقترحة كاملة للمطاعم والمقاهي (مرفقة في الملاحق)

الشجرة المقترحة تقوم على ترقيم من أربع خانات، والمجموعة الأولى تحدد طبيعة الحساب. الميزة العملية للترقيم أنه يسمح لك بسحب أي تقرير بجمع مجموعة كاملة دون الحاجة لتذكّر أسماء الحسابات.

المجموعة	المدى	المضمون
الأصول	1000 – 1999	نقد وبنوك ومخزون ومعدات وتحسينات
الخصوم	2000 – 2999	موردون وضرية مستحقة ورواتب وقروض
حقوق الملكية	3000 – 3999	رأس المال والأرباح المبقاة والسحوبات
الإيرادات	4000 – 4999	مبيعات حسب القناة والمردودات
تكلفة المبيعات	5000 – 5999	مواد خام وتغليف وفروقات جرد
تكلفة العمالة	6000 – 6999	رواتب وتأمينات وبدلات ورسوم
مصروفات تشغيلية	7000 – 7999	إيجار ومرافق وصيانة وعمولات وتسويق
مصروفات عامة وتمويلية	8000 – 8999	إدارة عامة وأتعاب وإهلاك وزكاة

فصل العمالة (6000) عن بقية المصروفات التشغيلية ليس ترفاً، بل هو ما يجعل حساب التكلفة الأولية آلياً: اجمع مجموعة 5000 ومجموعة 6000 واقسمها على مجموعة 4000، فتحصل على

المؤشر الأهم في المطعم بضغط زر.

التفصيل داخل المجموعات الحرجة:

- **4000 الإيرادات:** 4100 مبيعات صالة، 4200 مبيعات سفري، 4300 مبيعات توصيل ذاتي، 4400 مبيعات تطبيقات التوصيل، 4500 مبيعات مناسبات وتمويل، 4900 مردودات وخصومات مبيعات.
- **5000 تكلفة المبيعات:** 5100 لحوم ودواجن، 5200 أسماك، 5300 خضار وفواكه، 5400 ألبان وأجبان، 5500 جاف ومعلبات، 5600 مشروبات، 5650 بن وشاي، 5700 تعبئة وتغليف، 5800 فروقات جرد وهدر.
- **6000 تكلفة العمالة:** 6100 رواتب المطبخ، 6200 رواتب الصالة، 6300 رواتب إدارة الفرع، 6400 التأمينات الاجتماعية، 6500 التأمين الطبي، 6600 بدلات وسكن وإعاشة، 6700 مخصص نهاية الخدمة، 6800 رسوم عمالة حكومية.
- **7000 المصروفات التشغيلية:** 7100 إيجار، 7200 كهرباء وماء، 7300 غاز، 7400 صيانة، 7500 نظافة ومكافحة حشرات، 7600 عمولات الشبكة والبطاقات، 7700 عمولات تطبيقات التوصيل، 7800 اشتراكات الأنظمة، 7900 تسويق وإعلان.

ولا تهمل جانب الميزانية. أربعة حسابات في مجموعتي الأصول والخصوم تحديداً تصنع الفارق في مطعم: 1300 مخزون المواد الخام مفضلاً بين مخزن جاف ومبرّد ومجمّد، و1500 تحسينات على مأجور التي تستوعب تكلفة التشطيب وتُهلك على مدة العقد لا على عمر افتراضي عام، و2100 ضريبة القيمة المضافة المستحقة التي يجب أن تبقى ظاهرة أمامك دائماً، و3900 سحبات المالك التي تمنع أشهر خطأ في القطاع: الخلط بين صندوق المطعم وجيب صاحبه.

تنبيه

عمولة تطبيقات التوصيل تُقيّد في 7700 ضمن المصروفات التشغيلية، لا ضمن تكلفة المبيعات. إن أدخلتها في مجموعة 5000 فستلوث نسبة تكلفة الطعام لديك وترتفع بلا سبب حقيقي، وستتخذ قرارات خاطئة في المطبخ لعلاج مشكلة مصدرها عقد تجاري. والخطأ المعاكس شائع أيضاً: تقييد تعبئة التوصيل في التسويق بدل 5700.

من الميدان

تجد نسخة كاملة قابلة للاستيراد من هذه الشجرة في ملاحق الكتاب، وهي متاحة أيضاً كنموذج جاهز ضمن منصة «مالي PRO» لمن أراد استيرادها مباشرة إلى برنامج المحاسبي بدل بنائها يدوياً.

القرار: ابدأ بالشجرة المقترحة كما هي، ولا تحذف منها حساباً لأنك «لا تحتاجه الآن». الحساب الفارغ لا يكلف شيئاً، أما إضافة حساب بعد سنة فتعني إعادة تصنيف قيود سنة كاملة لتحصل على مقارنة صحيحة.

12.3 مراكز التكلفة: الفرع، القسم، القناة، المناسبة

الدليل يجيب عن سؤال «ماذا أنفقت؟». مراكز التكلفة تجيب عن «أين ولمن ولماذا؟». وهي الطبقة التي يهملها أغلب المطاعم فتضيع عليهم أهم التحليلات.

أربعة أبعاد تكفي المطاعم، ولا تحتاج أكثر:

- **الفرع:** كل فرع مركز تكلفة مستقل، حتى لو كان لديك فرع واحد اليوم. البنية الجاهزة تُسهّل التوسع لاحقًا.
- **القسم:** مطبخ ساخن، مطبخ بارد، حلويات، باريستا، صالة، توصيل. يتيح لك معرفة أين تتضخم العمالة تحديدًا.
- **القناة:** صالة، سفري، توصيل ذاتي، تطبيقات، تموين ومناسبات. هذا البعد وحده يغيّر قرارات التسعير.
- **المناسبة أو الحملة:** رمضان، اليوم الوطني، حملة خصم محددة، فعالية. يسمح لك بقياس الحملة بعد انتهائها بدل الانطباع.

انظر ماذا يكشف بعد القناة في مطعم بيت الفحم خلال الشهر نفسه:

القناة	المبيعات (ر.س)	تكلفة مواد وتغليف (ر.س)	العمولة (ر.س)	هامش المساهمة (ر.س)
صالة	260,000	80,000	5,200	174,800
سفري	60,000	21,000	1,200	37,800
تطبيقات توصيل	100,000	37,000	25,000	38,000

نسبة هامش المساهمة: الصالة ٦٧.٢٪، السفري ٦٣.٠٪، التطبيقات ٣٨.٠٪. القناة التي تمثل ٢٣.٨٪ من المبيعات لا تعطي إلا ١٥.٢٪ من هامش المساهمة. ومع ذلك يتعامل أغلب الملاك مع التطبيقات على أنها «مبيعات إضافية مجانية».

حسبة عملية – كم يجب أن ترتفع أسعار التطبيقات؟

الهدف: رفع هامش مساهمة قناة التطبيقات من 38.0% إلى 50% دون المساس بأسعار الصالة.

بافتراض ثبات الكميات ونسبة العمولة 25% ونسبة تكلفة المواد والتغليف الحالية:

- إذا رفعت أسعار قائمة التطبيقات 20%: المبيعات تصبح $120,000 = 1.20 \times 100,000$
 - تكلفة المواد والتغليف لا تتغير (نفس الكميات): 37,000
 - العمولة: $30,000 = 25\% \times 120,000$
 - هامش المساهمة: $53,000 = 120,000 - 37,000 - 30,000$ ر.س
 - النسبة: $44.2\% = 53,000 \div 120,000$
 - الزيادة في الهامش بالريال: $38,000 - 53,000 = 15,000$ ر.س شهريًا، أي 180,000 سنويًا.
- الرفع 20% لم يبلغ هدف 50%، لكنه أضاف 15,000 ر.س شهريًا. للوصول إلى 50% يلزم رفع أكبر أو خفض نسبة العمولة تفاوضيًا أو تقليص قائمة التطبيقات على الأصناف عالية الهامش فقط.

أما بعد **المناسبة** فهو الأقل استخدامًا والأسرع مردودًا. حملة خصم رمضان استمرت ثلاثة أسابيع بلا مركز تكلفة خاص بها تترك لك انطباعًا فقط: «كانت الحركة ممتازة». ومع مركز تكلفة تعرف بالضبط كم بعث، وكم كلفتك المواد الإضافية والعمالة الإضافية والإعلان، وهل كان صافي أثرها موجبًا. التكلفة الوحيدة لهذا البعد دقيقتان عند إنشاء الحملة في النظام، والعائد أنك تكرر ما نجح وتوقف ما لم ينجح بدل أن تكرر كل شيء كل سنة.

القرار: فعّل بعدي الفرع والقناة قبل أول فاتورة، وأضف بعد القسم مع أول جرد شهري. ولا تعتمد حملة ترويجية بلا مركز تكلفة خاص بها؛ الحملة التي لا تقاس تتكرر بلا سبب. الحد الفاصل: أي قناة يقل هامش مساهمتها عن 40% تحتاج قائمة أسعار مستقلة أو إعادة تفاوض أو خروجًا منها.

12.4 تصنيف التكاليف بما يخدم قرارًا لا بما يخدم الترحيل

المحاسب يصنّف التكاليف ليردّها. أنت تحتاج تصنيفًا مختلفًا تمامًا: تصنيفًا يخبرك بما يتغير إذا غيّرت شيئًا. والفارق بين التصنيفين هو الفارق بين تقرير تفرّؤه وتقرير تتصرف بناءً عليه.

ثلاثة محاور تكفي:

- **ثابت / متغير / شبه متغير:** هل يتحرك البند مع المبيعات؟ الإيجار ثابت. تكلفة الطعام متغيرة بالكامل. الكهرباء والعمالة شبه متغيرة: جزء ثابت مهما بعث، وجزء يتحرك مع الحركة.
- **محكوم / غير محكوم:** هل يستطيع مدير الفرع التأثير فيه هذا الشهر؟ لا معنى لمحاسبة مدير على الإهلاك أو على عقد إيجار وقّعه أنت قبل ثلاث سنوات.
- **متجنّب / غير متجنّب:** هل يختفي هذا البند إذا أوقفت النشاط المعني؟ هذا هو المحور الحاسم في كل قرار إغلاق أو إيقاف صنف أو إلغاء قناة.

البند	الطبيعة	من يتحكم به	القرار الذي يخدمه
الإيجار	ثابت	المالك	نقطة التعادل والتوسع
تكلفة الطعام	متغير	مدير المطبخ	التسعير والوصفات
رواتب المناوبات	شبه متغير	مدير الفرع	جدولة العمالة أسبوعيًا
عمولة التطبيقات	متغير	المالك	استمرار القناة من عدمه
الكهرباء والغاز	شبه متغير	مدير الفرع	ساعات التشغيل
الإهلاك	ثابت	لا أحد	لا يدخل قرار التشغيل اليومي

حسبة عملية – هل أغلق يوم الأحد؟

مطعم الواحة يفكر في إغلاق الأحد لضعف الحركة. مبيعات الأحد المتوقعة: 9,000 ر.س.

التكاليف المتجنّبة فعلاً لو أغلقت:

- تكلفة الطعام 31%: $2,790 = 0.31 \times 9,000$
- عمالة المناوبة القابلة للإلغاء: 3,100
- كهرباء وغاز إضافي: 450
- المجموع: 6,340 ر.س

مساهمة اليوم في تغطية التكاليف الثابتة: $2,660 = 6,340 - 9,000$ ر.س

لكن لو استخدمت «التكلفة الكاملة» بتحميل اليوم حصته من الثابت:

- حصة الإيجار اليومية: $822 = 365 \div 300,000$
- الإهلاك اليومي: $658 = 365 \div 240,000$
- مصروفات عامة موزعة: 1,400
- المجموع: 2,880 ر.س
- النتيجة الظاهرة: $2,660 - 2,880 =$ ناقص 220 ر.س، فيبدو اليوم خاسراً.

القرار الصحيح: لا تغلق. الإيجار والإهلاك سيُدفعان سواء فتحت أم لا، ويوم الأحد يساهم بـ 2,660 ر.س شهرياً $\times 4.33 = 11,518$ ر.س في تغطيتها. الإغلاق يحوّل هذا المبلغ إلى صفر ولا يوفّر ريالاً من الثابت.

هذا المثال يُلخّص الفصل كله. التصنيف الذي يخدم الترحيل أنتج قراراً خاطئاً بإغلاق يوم مربح. التصنيف الذي يخدم القرار أنتج القرار الصحيح من نفس الأرقام تماماً.

القرار: أضف إلى كل حساب في دليلك وسماً واحداً: ثابت أو متغير أو شبه متغير. أغلب البرامج تسمح بذلك في خانة تصنيف إضافية. ثم اطلب من محاسبك قائمة دخل مرتبة بهذا التصنيف مرة كل شهر إلى جانب القائمة النظامية المعتادة.

12.5 ربط الدليل المحاسبي بتقارير القرار الشهرية

القاعدة النهائية التي تحكم الدليل كله: كل حساب يجب أن يكون له وجهة في تقرير. إن لم تكن تعرف في أي تقرير سيظهر هذا الحساب وأي قرار سيغيّره، فهو حساب زائد احذفه.

التقرير الشهري	الحسابات المغذية	القرار الذي يُنتجه
قائمة الدخل التشغيلية	4000 و 5000 و 6000 و 7000	أين يتسرب الهامش
لوحة التكلفة الأولية	$4000 \div (6000 + 5000)$	تدخّل أسبوعي في المطبخ والجدولة
ربحية القناة	$4000 \text{ حسب القناة} + 5000 + 7700$	تسعير القناة أو الخروج منها
تقرير الهدر وفروقات الجرد	5800	انضباط المخزون والوصفات
تقرير الالتزامات القادمة	2000	إدارة السيولة قبل الاستحقاق

والمنتج النهائي هو قائمة دخل بصيغة المطاعم، لا بالصيغة النظامية العامة. إليك نفس أرقام بيت الفحم من 12.1، لكن بترتيب يخدم القرار:

السطر	المبلغ (ر.س)	النسبة من الإيراد
صافي المبيعات	420,000	100.0%
تكلفة المبيعات	138,000	32.9%
مجمل الربح	282,000	67.1%
تكلفة العمالة	118,000	28.1%
التكلفة الأولية	256,000	61.0%
المصروفات التشغيلية	96,000	22.9%
ربح التشغيل قبل الإهلاك	68,000	16.2%
إهلاك وتمويل ومصروفات عامة	34,000	8.1%
صافي الربح	34,000	8.1%

لاحظ شيئين: الأول أن الإجمالي لم يتغير مطلقاً؛ المصروفات في الحالتين 386,000 ر.س وصافي الربح 34,000 ر.س. ما تغيّر هو الترتيب. الثاني أن الترتيب الجديد أنتج سطرًا لم يكن موجودًا: **التكلفة الأولية ٦١.٠٪**، وهي داخل النطاق الصحي ٥٥٪-٦٥٪، لكنها في نصفه الأعلى. هذه معلومة قابلة للتصرف. «مصروفات عمومية وإدارية ٣١٪» لم تكن كذلك.

القرار: اطلب هذه القائمة بهذا الترتيب تحديداً، شهرياً، مع عمود مقارنة بالشهر السابق وعمود بالنسبة المئوية. وإذا قال لك محاسبك إن البرنامج «لا يدعم هذا الشكل»، فالمشكلة في الدليل لا في البرنامج. الحد الفاصل: إذا لم تستطع قراءة نسبة تكلفة الطعام ونسبة العمالة ونسبة التكلفة الأولية من قائمتك خلال عشر ثوانٍ، فذلك يحتاج إعادة بناء.

خلاصة الفصل

- الدليل الجاهز لا يخطئ في الأرقام بل في مستوى التفصيل، وهذا يجعل القائمة تبدو سليمة بينما لا تنتج قرارًا.
- القاعدة الحاكمة للتفصيل: أي بند يتجاوز ٢٪ من الإيراد السنوي يستحق حسابًا مستقلًا.
- افصل تكلفة العمالة (6000) عن المصروفات التشغيلية (7000) ليصبح حساب التكلفة الأولية آليًا.
- عمولة التطبيقات مصروف تشغيلي لا تكلفة مبيعات؛ خلطها يفسد نسبة تكلفة الطعام ويقود لقرار خاطئ.
- فغل بعدي الفرع والقناة من اليوم الأول؛ قناة بهامش مساهمة تحت ٤٠٪ تحتاج قائمة أسعار مستقلة.
- في قرارات الإغلاق والإيقاف استخدم التكلفة المتجنبة لا التكلفة الكاملة، وإلا أغلقت أياها وأصنافًا مربحة.

قائمة تحقق – جاهزية الدليل المحاسبي

- ☐ شجرة الحسابات مبنية بترقيم أربع خانات ومجموعات منفصلة للإيراد والمواد والعمالة والتشغيل
- ☐ الإيرادات مقسمة حسب القناة، لا حساب مبيعات واحد
- ☐ تكلفة المبيعات مقسمة إلى فئات مواد، مع حساب مستقل لفروقات الجرد والهدر
- ☐ مركز تكلفة مفغل للفرع وللقناة، وجاهز للقسم والمناسبة
- ☐ كل حساب موسوم: ثابت أو متغير أو شبه متغير
- ☐ كل حساب له وجهة معروفة في تقرير شهري محدد
- ☐ نموذج قائمة الدخل التشغيلية معتمد مع محاسبك قبل أول قيد
- ☐ مقارنة الشهر السابق والنسب المئوية مفغلة افتراضيًا في القائمة

الفصل 13 – الأنظمة قبل الافتتاح

الأسبوع الذي يسبق الافتتاح هو أسوأ وقت لضبط الأنظمة، ومع ذلك يفعلها أغلب الملاك فيه. النتيجة أصناف بأسماء مرتجلة، ووصفات «سُذخلها لاحقاً»، وصلاحيات مفتوحة للجميع. كل دقيقة توفّر لها الآن تدفعها بعد ستة أشهر أضعافاً حين تحاول تحليل بيانات وُلدت مشوّهة.

13.1 نظام نقاط البيع (فودكس وغيره): ما يجب ضبطه قبل أول فاتورة

نظام نقاط البيع ليس صندوقاً يسجّل المبيعات، بل مصدر البيانات الوحيد الذي ستبني عليه كل قراراتك لاحقاً. ما لا تضبطه فيه قبل الفاتورة الأولى لن تستطيع استرجاعه بأثر رجعي.

الإعداد	لماذا يهم	ما يحدث لو أهملته
بيانات المنشأة والرقم الضريبي	متطلب نظامي للفاتورة	فواتير غير مطابقة ومخالفات
طرق الدفع منفصلة	مطابقة يومية مع البنك	عجز نقدي لا تعرف مصدره
أسباب الإلغاء كقائمة مغلقة	تحليل الانضباط والهدر	إلغاءات بلا تفسير
أسباب الخصم كقائمة مغلقة	قياس تسرّب الإيراد	خصومات عشوائية بلا مساءلة
صلاحيات المستخدمين	منع التلاعب	باب مفتوح للسرقة
تعريف الورديات والعهد	تحديد المسؤولية	لا تعرف من كانت وردية العجز

الإعدادات السبعة التي لا يجوز الافتتاح بدونها:

- **طرق الدفع:** نقد، مدى، بطاقات ائتمانية، تطبيقات توصيل، آجل، قسائم. كل طريقة حساب منفصل في الدليل المحاسبي (راجع الفصل ١٢). دمجها كلها في «مبيعات» يجعل المطابقة البنكية مستحيلة.
- **أسباب الإلغاء:** قائمة مغلقة لا خانة نص حر. مثلاً: خطأ كاشير، طلب الضيف، تأخر التحضير، خطأ مطبخ، ضيافة إدارة.
- **أسباب الخصم:** قائمة مغلقة كذلك، مع حد أعلى لكل مستوى صلاحية.
- **الصلاحيات:** من يعطي خصماً؟ حتى أي نسبة؟ من يلغي فاتورة بعد الدفع؟ هذه الصلاحية الأخيرة يجب أن تكون بيد شخص واحد فقط.
- **المناطق والطاولات:** صالة، خارجية، عائلات. يغدّي تحليل معدل دوران الطاولة لاحقاً.
- **الورديات:** فتح وإغلاق بعهدة نقدية محددة، وإقفال إجباري في نهاية كل وردية.
- **الربط مع تطبيقات التوصيل:** لتدخل طلبات التطبيقات في نفس النظام لا في جهاز منفصل.

حسبة عملية – كم تساوي قائمة أسباب الإلغاء؟

مطعم مبيعاته الشهرية 420,000 ر.س، ونسبة الإلغاءات فيه 1.8%:

• قيمة الإلغاءات: $420,000 \times 1.8\% = 7,560$ ر.س شهريًا

بلا تصنيف للسبب لا يمكن خفض الرقم لأنك لا تعرف مصدره. بعد تفعيل قائمة الأسباب، أظهر تقرير الإلغاءات أن 62% منها سببها «خطأ كاشير» في إدخال الطلب. جلسة تدريب وتعديل في شاشة الأصناف خفضت النسبة الكلية إلى 0.7%:

• القيمة الجديدة: $420,000 \times 0.7\% = 2,940$ ر.س

• التوفير: $7,560 - 2,940 = 4,620$ ر.س شهريًا، أي 55,440 ر.س سنويًا

كل ذلك من إعداد يستغرق عشرين دقيقة قبل الافتتاح.

تنبيه

لا تمنح صلاحية «حذف فاتورة مدفوعة» أو «فتح الدرج بلا عملية بيع» لأي مستخدم عدا المالك أو المدير العام. هاتان الصلاحتان هما الطريق الأول للسرقة في المطاعم، والحذف مخالفة نظامية أيضًا لأن التصحيح يجب أن يكون بإشعار دائن (راجع الفصل II).

القرار: خصّص يومًا كاملاً للإعدادات قبل التشغيل التجريبي، واجعل مخرجه وثيقة مكتوبة بصلاحيات كل مستوى وظيفي. راجعها كل ستة أشهر ومع كل تغيير في الفريق.

13.2 تعريف الأصناف والمجموعات والإضافات بشكل يسمح بالتحليل لاحقًا

طريقة تسمية الأصناف وترتيبها تحدد سقف التحليل الذي ستصل إليه. صنف اسمه «لاتيه» بلا أحجام يعني أنك لن تعرف أبدًا أي حجم يربحك، ولا يمكن إصلاح ذلك لاحقًا لأن البيانات التاريخية وُلدت مدموجة.

الهرمية الصحيحة أربعة مستويات:

المستوى	مثال من مقهى نبض	الخطأ الشائع
مجموعة رئيسية	مشروبات ساخنة	دمج الساخن والبارد في «مشروبات»
مجموعة فرعية	قهوة مختصة	وضع كل شيء تحت «قهوة»
الصنف	لاتيه 12 أونصة	صنف واحد اسمه «لاتيه» لكل الأحجام
الإضافة	شوت إسبريسو إضافي	تسجيل الإضافة كصنف مبيع مستقل

وكل صنف يجب أن يحمل: كودًا ثابتًا لا يتغير، اسمًا عربيًا وإنجليزيًا موحدًا، مجموعة ومجموعة فرعية، سعر بيع، نسبة ضريبة، وصفة مرتبطة، وسعر تكلفة محسوبًا من الوصفة لا مُدخلًا يدويًا.

الإضافات نوعان يجب ألا تختلطا: إضافة بسعر (جبن إضافي بخمسة ريالات) وخيار بلا سعر (بدون بصل، سكر خفيف). الأولى تؤثر في الإيراد والتكلفة معًا، والثانية تؤثر في التكلفة فقط. خلطهما يجعل تحليل الإضافات بلا معنى.

حسبة عملية – ما الذي يكشفه فصل الأحجام؟

بعد فصل «لاتيه» إلى ثلاثة أصناف في مقهى نبض:

الحجم	العدد الشهري	السعر (ر.س)	التكلفة (ر.س)	الهامش الشهري (ر.س)
12 أونصة	1,900	16	4.20	22,420
16 أونصة	1,400	19	5.40	19,040
20 أونصة	700	22	6.90	10,570

• إجمالي المبيعات: $15,400 + 26,600 + 30,400 = 72,400$ ر.س

• إجمالي الهامش: $10,570 + 19,040 + 22,420 = 52,030$ ر.س

نسبة التكلفة لكل حجم:

• 12 أونصة: $26.3\% = 16 \div 4.20$

• 16 أونصة: $28.4\% = 19 \div 5.40$

• 20 أونصة: $31.4\% = 22 \div 6.90$ — الأسوأ

القرار: ارفع سعر الحجم الكبير ريالاً واحداً إلى 23 ر.س:

• نسبة التكلفة الجديدة: $30.0\% = 23 \div 6.90$

• الإيراد الإضافي: $1 \times 700 = 700$ ر.س شهرياً، أي 8,400 سنوياً، من تعديل واحد لا يلاحظه أحد.

هذا التحليل مستحيل تمامًا لو بقي «لاتيه» صنفًا واحدًا.

تنبيه

امنع منعا باتاً وجود صنف باسم «متنوع» أو «أخرى» أو «سعر مفتوح» في قائمتك. هذه الأصناف تصبح سلة مهملات يرمي فيها الكاشير كل ما لا يجده، وتتحول خلال أشهر إلى 5%-8% من مبيعاتك لا تعرف عنها شيئاً. إن احتجت بيع صنف غير مسجل، فليكن ذلك بصلاحيّة مدير وبسبب مكتوب.

القرار: اكتب دليل تسمية من صفحة واحدة قبل إدخال أول صنف: قاعدة الكود، قاعدة الاسم، قاعدة الحجم، قاعدة الإضافة. وسلّمه لمن سيُدخل القائمة. التصحيح لاحقاً يكلف أضعاف الوقت ويفقدك المقارنة التاريخية.

13.3 نظام المخازن والوصفات وقوائم المكونات (BOM)

نظام المخازن هو ما يحوّل نقاط البيع من مسجّل نقدية إلى أداة تحكم في التكلفة. وأساسه قائمة المكونات (Bill of Materials) لكل صنف، أي الوصفة المعرّفة بالجرام والمليتر لا بالتقدير. قبل الوصفات يجب ضبط ثلاثة أشياء:

- **وحدات القياس ومعاملات التحويل:** وحدة الشراء (كرتون ١٢ كجم)، وحدة التخزين (كجم)، وحدة الاستهلاك (جرام). خطأ في معامل تحويل واحد يفسد تكلفة كل صنف يستخدم تلك المادة.
- **نسبة الإنتاجية أو الهالك (Yield):** كيلو صدور دجاج خام ينتج ٠.٧٨ كجم بعد التنظيف والتقطيع. الوصفة التي تتجاهل ذلك تُظهر تكلفة أقل من الحقيقة بنحو ٢٢٪ على هذا المكوّن.
- **الوصفات شبه المصنّعة (Sub-recipes):** الصلصة الخاصة، العجينة، الخبز. تُعرّف مرة واحدة كوصفة مستقلة ثم تُستدعى داخل وصفات أخرى.

حسبة عملية – تكلفة وصفة برجر بيت الفحم

المكوّن	الكمية	سعر الوحدة	التكلفة (ر.س)
لحم مفروم	150 جم	46 ر.س/كجم	6.90
خبز برجر	1 حبة	1.80 ر.س	1.80
جبين شيدر	20 جم	38 ر.س/كجم	0.76
صلصة خاصة (وصفة فرعية)	25 جم	22 ر.س/كجم	0.55
خس وطماطم ومخلل	45 جم	9 ر.س/كجم	0.41
بطاطس مقليه	120 جم	11 ر.س/كجم	1.32
تغليف سفري	1	1.35 ر.س	1.35

• إجمالي تكلفة الوصفة: 13.09 ر.س

• سعر البيع قبل الضريبة: 42.00 ر.س

• نسبة التكلفة: $31.2\% = 42.00 \div 13.09$

أضف هالك تنظيف الخضار 15٪:

• تكلفة الخضار المعدّلة: $0.48 = 0.85 \div 0.41$

• التكلفة الجديدة: $13.16 = 0.48 + 0.41 + 13.09$ ر.س

• نسبة التكلفة: $31.3\% = 42.00 \div 13.16$

الوصفة المعرّفة تفتح لك أهم تقرير في ضبط التكلفة: الفرق بين الاستهلاك النظري والفعلي. النظري يحسبه النظام من الوصفات والمبيعات، والفعلي يأتي من الجرد.

حسبة عملية – فرق الجرد على مكّون واحد

- عدد البرجر المباع شهريًا: 2,400
 - الاستهلاك النظري للحم: $0.150 \times 2,400 = 360$ كجم
 - الاستهلاك الفعلي من الجرد: 389 كجم
 - الفرق: $389 - 360 = 29$ كجم
 - قيمته: $29 \times 46 = 1,334$ ر.س شهريًا، أي 16,008 ر.س سنويًا
- هذا الفرق 8.1% من استهلاك مكّون واحد، وأسبابه المحتملة ثلاثة فقط: وزن زائد في المطبخ، أو هدر غير مسجّل، أو خروج بضاعة بلا بيع. كل سبب له علاج مختلف، ولا يمكن تشخيصه بلا وصفة معرّفة.

القرار: لا تفتح قبل أن تكون 100% من أصناف القائمة مرتبطة بوصفات معرّفة ومسجّرة. وشغّل تقرير الوصفات وتقرير المخزون في فودكس أو ما يعادله من الأسبوع الأول، لا بعد ثلاثة أشهر. الحد الفاصل: أي فرق بين النظري والفعلي يتجاوز 3% على مكّون رئيسي يستدعي تحقيقًا فوريًا.

13.4 النظام المحاسبي والربط الآلي بين البيع والمخزون والحسابات

البنية الصحيحة ثلاث طبقات تتحدث مع بعضها: نقاط البيع تولّد المبيعات، نظام المخازن يحوّل المبيعات إلى استهلاك، والنظام المحاسبي يستقبل الاثنين ويُنّج القوائم. الطبقة التي تنكسر عادة هي الجسر بينها، فيعود المحاسب للإدخال اليدوي وتضيع الفائدة كلها.

ما يجب أن يُرَجَّل آليًا أو شبه آلي:

- **قيد المبيعات اليومي** من نقاط البيع إلى المحاسبي، مفضّلًا حسب طريقة الدفع والقناة.
- **قيد المشتريات** من أوامر الشراء والاستلام في نظام المخازن.
- **قيد تكلفة المبيعات الشهري** المحتسب من الجرد: مخزون أول المدة + المشتريات - مخزون آخر المدة.
- **المطابقة الثلاثية:** مبيعات نظام نقاط البيع ↔ الإيداعات البنكية وتسويات الشبكة ↔ الإيرادات المسجّلة محاسبيًا.

حسبة عملية – قيد المبيعات اليومي لمطعم الواحة

- مبيعات اليوم شاملة الضريبة: 16,100 ر.س
- الإيراد قبل الضريبة: $16,100 \div 1.15 = 14,000$ ر.س
 - ضريبة المخرجات: $16,100 - 14,000 = 2,100$ ر.س
- التحصيل: نقد 2,400 + شبكة وبطاقات 10,300 + دمم تطبيقات توصيل 3,400 = 16,100 ر.س
- القيد:**

الطرف	الحساب	مدين (ر.س)	دائن (ر.س)
مدین	الصندوق	2,400	—
مدین	الشبكة تحت التحصيل	10,300	—
مدین	ذمم تطبيقات التوصيل	3,400	—
دائن	إيرادات المبيعات	—	14,000
دائن	ضريبة القيمة المضافة المستحقة	—	2,100

المجموع: 16,100 ر.س مدين مقابل 16,100 ر.س دائن — متوازن.

في اليوم التالي يصل إيداع الشبكة ناقصًا للعمولة:

- العمولة 2%: $0.02 \times 10,300 = 206$ ر.س
- الصافي المودع: $10,300 - 206 = 10,094$ ر.س
- الفرق 206 ر.س يُقَيَّد مصروف «عمولات الشبكة والبطاقات» (7600)، لا يُترك معلقًا.

تنبيه

النقد المستلم لا يساوي المبيعات النقدية دائمًا. أي فرق بين عهدة الوردية والمسجل في النظام يجب أن يُقَيَّد يوميًا في حساب مستقل اسمه «عجز وزيادة الصندوق»، مهما صغر. تسوية الفروقات بإخفائها داخل حساب الإيراد هي الطريقة الأسرع لفقدان السيطرة على النقد خلال ثلاثة أشهر.

القرار: اطلب من مورّد نظام نقاط البيع ومن مزوّد البرنامج المحاسبي إثبات الربط عمليًا أثناء التشغيل التجريبي، لا الوعد به. واعتمد مؤشرًا بسيطًا للمطابقة: الفرق بين مبيعات النظام والإيراد المحاسبي يجب أن يكون صفرًا كل يوم. أي فرق يُبحث في اليوم نفسه لا في نهاية الشهر.

13.5 خطأ شائع مكلف: الافتتاح بلا وصفات معرّفة وبلا أسعار تكلفة

هذا أكثر خطأ تشغيلي تكلفة في المطاعم الجديدة، وأكثرها إغراءً: الافتتاح قريب، والضغط عالٍ، فتؤجل الوصفات «شهرًا واحدًا». الشهر يصبح خمسة، وخلالها تباع آلاف الأطباق بأسعار لا تعرف ما إذا كانت تربح منها أصلًا.

قصة متكررة: مطعم يفتح بأسعار مبنية على السوق والانطباع. بعد خمسة أشهر يُدخل الوصفات، فيكتشف أن طباخين من أكثر عشرة أطباق مبيعًا يُباعان قرب التكلفة.

حسبة عملية – طبق المشاوي المشكل

عند إدخال الوصفة تبيّن:

- سعر البيع: 89.00 ر.س

- التكلفة الحقيقية: 41.50 ر.س
 - نسبة التكلفة: $41.50 \div 89.00 = 46.6\%$ (النطاق المستهدف 28%-35%)
 - المبيعات الشهرية: 640 طبقًا
 - الهامش الحالي للتطبيق: $41.50 - 89.00 = 47.50$ ر.س
- الحل الأول — ضبط الوصفة:** خفض وزن اللحم من 450 جم إلى 380 جم مع الإبقاء على حجم التطبيق بالأرز والمقبلات:
- التوفير للتطبيق: $0.070 \text{ كجم} \times 62 \text{ ر.س/كجم} = 4.34 \text{ ر.س}$
 - التكلفة الجديدة: $41.50 - 4.34 = 37.16 \text{ ر.س}$
 - التوفير الشهري: $4.34 \times 640 = 2,778 \text{ ر.س}$ ، أي 33,336 ر.س سنويًا
- الحل الثاني — تعديل السعر إلى 95 ر.س:**
- نسبة التكلفة: $37.16 \div 95.00 = 39.1\%$ ، ما زالت مرتفعة لكنها مقبولة لتطبيق قاطرة يجذب الطاولة كاملة.
 - الهامش الجديد: $95.00 - 37.16 = 57.84 \text{ ر.س}$
- ثمن التأخير خمسة أشهر:**
- الفرق في الهامش لكل طبق: $57.84 - 47.50 = 10.34 \text{ ر.س}$
 - عدد الأطباق المباعة خلالها: $5 \times 640 = 3,200$
 - الخسارة: $3,200 \times 10.34 = 33,088 \text{ ر.س}$ من طبق واحد فقط

اضرب هذا الرقم في عدد الأطباق غير المسوّرة لديك وستفهم لماذا يُسمّى هذا الخطأ «مكلفًا». والأسوأ أن الضرر لا يقف عند الهامش: الأسعار التي تُصّح بعد خمسة أشهر تُغضب الضيوف الذين اعتادوها، بينما التسعير الصحيح من البداية لا يلاحظه أحد.

من الميدان

مالك مقهى أصرّ على الافتتاح بلا وصفات لأن «القائمة ستتغير على أي حال». بعد الافتتاح تغيرت القائمة فعلاً، فصار لديه سببان لتأجيل الوصفات بدل سبب واحد. الحلقة لا تنكسر إلا بقرار: الوصفات شرط افتتاح، لا مهمة بعد الافتتاح.

القرار: اجعل تعريف الوصفات بندًا في قائمة تحقق ما قبل الافتتاح بنفس درجة إلزام شهادة الدفاع المدني. وإذا لم يتوفر الوقت لكل القائمة، ابدأ بأعلى عشرين صنفًا متوقع مبيعًا؛ هي عادة تغطي 70%-80% من مبيعاتك.

13.6 هيكل التقارير الذي يجب أن يعمل من اليوم الأول

التقارير ليست ما تطلبه حين تشعر بالقلق، بل إيقاع ثابت يعمل سواء شعرت بالقلق أم لا. والمطعم الذي يبدأ بإيقاع تقارير من اليوم الأول يكتشف مشاكله وهي صغيرة.

التقرير	مصدره	الدورية	القرار الذي ينتجه
تقرير المبيعات	نقاط البيع	يومي	مقارنة بالهدف والتدخل السريع
تقرير الإلغاءات	نقاط البيع	يومي	انضباط الفريق وكشف التلاعب
تقرير الخصومات	نقاط البيع	أسبوعي	إيقاف تسرّب الإيراد
تقرير الأصناف	نقاط البيع	أسبوعي	هندسة القائمة والتسعير
تقرير ساعات الذروة	نقاط البيع	أسبوعي	جدولة العمالة
تقرير المخزون والوصفات	نظام المخازن	شهري	تكلفة المبيعات الحقيقية
قائمة الدخل التشغيلية	النظام المحاسبي	شهري	صحة النموذج المالي كاملاً

ولكل تقرير قارئ محدد. التقرير الذي لا يملك قارئاً مسؤولاً لا يُقرأ:

الإيقاع	من يقرأه	مدة القراءة
يومي	مدير الفرع	10 دقائق صباحاً
أسبوعي	المالك ومدير الفرع	45 دقيقة اجتماع ثابت
شهري	المالك والمحاسب	ساعتان بعد إقفال الجرد

والحد الأدنى الذي يجب أن تراه على لوحة واحدة كل أسبوع ستة أرقام فقط: المبيعات، متوسط قيمة الفاتورة، نسبة تكلفة الطعام، نسبة تكلفة العمالة، نسبة التكلفة الأولية، ونسبة الإلغاءات والخصومات مجتمعة. هذه الستة تكشف 90٪ من المشاكل قبل أن تتضخم. من أراد بناء هذه اللوحة بلا جهد يجد قوابها جاهزة ضمن منصة «مالي PRO».

تنبيه

لا تبني إيقاعك على تقارير لا تستطيع تشغيلها فعلياً. المطعم الذي يطلب خمسة عشر تقريراً في الشهر الأول يتوقف عن قراءة جميعها في الشهر الثالث. ابدأ بسبعة تقارير وبثلاثه مواعيد ثابتة، والترم بها ستة أشهر قبل أن تضيف تقريراً واحداً.

القرار: حدّد اليوم والساعة لكل اجتماع قراءة قبل الافتتاح، وضعها في التقويم كموايد متكررة. والحد الفاصل الذي يستدعي تدخلاً فورياً: نسبة التكلفة الأولية فوق 70٪، أو نسبة الإلغاءات والخصومات فوق 3٪ من المبيعات، أو فرق جرد فوق 3٪ على مكوّن رئيسي.

خلاصة الفصل

- نظام نقاط البيع مصدر بياناتك الوحيد؛ ما لا تضبطه قبل الفاتورة الأولى لا يُسترجع بأثر رجعي.
- أسباب الإلغاء والخصم كقائمة مغلقة، وصلاحيه حذف الفاتورة المدفوعة بيد شخص واحد فقط.
- فصل الأصناف بالحجم والمجموعة والإضافة؛ الدمج يسقط سقف تحليلك نهائيًا ولا يمكن إصلاحه لاحقًا.
- الوصفات شرط افتتاح لا مهمة لاحقة؛ تأجيلها خمسة أشهر كلّف طبقًا واحدًا أكثر من ٣٣ ألف ريال.
- اربط نقاط البيع بالمخازن والمحاسبي، واجعل فرق المطابقة اليومية صفرًا لا «قريبًا من الصفر».
- سبعة تقارير وثلاثة مواعيد ثابتة أفضل من خمسة عشر تقريرًا تتوقف عن قراءتها بعد شهرين.

قائمة تحقق – جاهزية الأنظمة قبل الافتتاح

- ☐ بيانات المنشأة والرقم الضريبي مضبوطة، وكل جهاز كاشير مسجّل ومختبر
- ☐ طرق الدفع منفصلة ومربوطة بحسابات مستقلة في الدليل المحاسبي
- ☐ قوائم أسباب الإلغاء والخصم مغلقة ومعتمدة، وحدود الخصم محددة لكل صلاحية
- ☐ وثيقة الصلاحيات مكتوبة وموقّعة، وصلاحيه حذف الفاتورة محصورة بشخص واحد
- ☐ هرمية الأصناف مكتملة بأربعة مستويات، ولا يوجد صنف «متنوع» أو «سعر مفتوح»
- ☐ 100% من الأصناف مرتبطة بوصفات معرّفة بالجرام مع معاملات تحويل ونسب هالك
- ☐ الربط بين نقاط البيع والمخازن والنظام المحاسبي مُختبر في التشغيل التجريبي
- ☐ جدول التقارير السبعة ومواعيد قراءتها الثلاثة مثبتة في التقويم قبل الافتتاح

الفصل 14 – التسعير الافتتاحي وبناء المنيو ماليًا

أغلب أصحاب المطاعم يبنون المنيو مرتين: مرة قبل الافتتاح بالذوق والمقارنة بالجيران، ومرة بعد سنة بالأرقام والندم. الفرق بين المرتين يُقاس بمئات الآلاف من الريالات التي تسربت من فرق سعر لا يتجاوز خمسة ريالات على طبق واحد. هذا الفصل يجعلك تبني المنيو صديقًا من المرة الأولى.

14.1 تكلفة الوصفة خطوة بخطوة: من فاتورة المورد إلى تكلفة الطبق

بطاقة تكلفة الوصفة (Recipe Cost Card) هي الوثيقة الأهم في مطعمك. بدونها أنت لا تسجّر بل تخفّن. وبنائها ثلاث خطوات: تحويل سعر الشراء إلى وحدة قياسية، تحديد الكمية الفعلية في الطبق، ثم تعديلها بالتصافي والهدر.

الخطوة الأولى أن تُخرج من فاتورة المورد سعر الوحدة القياسية لا سعر الكرتون. المورد يبيعك كرتونًا، لكن الطبق يستهلك جرامات. إليك كيف يتحول ذلك في مطعم بيت الفحم:

المكوّن	وحدة الشراء	سعر الوحدة (ر.س)	تكلفة الوحدة القياسية
لحم بقري مفروم	كرتون 10 كجم	420	42.00 ر.س/كجم
خبز برجر	كيس 12 حبة	27	2.25 ر.س/حبة
جبن شيدر شرائح	علبة 84 شريحة	63	0.75 ر.س/شريحة
طماطم	صندوق 6 كجم	39	6.50 ر.س/كجم
خس رومين	كرتون 6 كجم	48	8.00 ر.س/كجم

كل خطوة هناقسمة بسيطة: $420 \div 10 = 42$ ريالًا للكيلو، و $27 \div 12 = 2.25$ ريال للحبة. لكن هذه القسمة هي التي يتجاهلها الطاهي حين يقول لك «الطبق يكلف تقريبًا عشرة ريالات».

الخطوة الثانية هي وزن الوصفة فعليًا: قف بجانب الشيف ومعه ميزان رقمي وسجّل كل مكوّن بالجرام أو المليتر. الخطوة الثالثة هي تعديل الكمية بالتصافي (Yield)، أي نسبة ما يصلح للاستخدام من المادة الخام بعد التنظيف والتقطيع. الخس الذي تشتريه بثمانية ريالات للكيلو لا تستخدم منه كيلوغرامًا كاملاً، بل سبعةمئة جرام.

وإليك البطاقة الكاملة لصنف واحد — برجر الفحم الكلاسيكي مع بطاطس جانبية:

المكوّن	الكمية الصافية	تكلفة الوحدة (ر.س)	التصافي	التكلفة (ر.س)
لحم بقري مفروم	160 جم	0.042 / جم	100%	6.72
خبز برجر	1 حبة	2.25 / حبة	97%	2.32
جبن شيدر	2 شريحة	0.75 / شريحة	100%	1.50

المكوّن	الكمية الصافية	تكلفة الوحدة (ر.س)	التصافي	التكلفة (ر.س)
طماطم	30 جم	0.0065 / جم	90%	0.22
خس رومين	25 جم	0.008 / جم	70%	0.29
بصل أبيض	15 جم	0.0038 / جم	85%	0.07
مخلل مصقّى	10 جم	0.020 / جم	100%	0.20
صلصة البيت	25 مل	0.022 / مل	100%	0.55
بطاطس مجمدة	150 جم	0.0095 / جم	100%	1.43
زيت فلي (نصيب الطبق)	—	—	—	0.35
ملح وبهارات وزبدة	—	—	—	0.18
المجموع قبل الهدر				13.83

حسبة عملية - كيف حُسب كل سطر؟

اللحم: $42 \div 1000 = 0.042$ ر.س للجرام، ثم $160 \times 0.042 = 6.72$ ر.س.

الخبز: التصافي 97% بسبب الكسر والتلف في التخزين، فالتكلفة الحقيقية $= 2.25 \div 0.97 = 2.32$ ر.س.

الطماطم: تحتاج 30 جم صافية، والتصافي 90%، فالكمية الخام $= 30 \div 0.90 = 33.33$ جم. ثم $33.33 \times 0.0065 = 0.22$ ر.س.

الخس: $25 \div 0.70 = 35.71$ جم خام، ثم $35.71 \times 0.008 = 0.29$ ر.س.

البصل: $15 \div 0.85 = 17.65$ جم خام، ثم $17.65 \times 0.0038 = 0.07$ ر.س.

مجموع البنود: $6.72 + 2.32 + 1.50 + 0.22 + 0.29 + 0.07 + 0.20 + 0.55 + 1.43 + 0.35 + 0.18 = 13.83$ ر.س.

أضف الهدر المعياري 4%: $13.83 \times 1.04 = 14.38$ ر.س هي التكلفة الكاملة للطبق.

الآن دور التسعير. لو استهدفت نسبة تكلفة طعام 30%، فالسعر قبل الضريبة $= 14.38 \div 0.30 = 47.93$ ريالاً، والسعر المعلن شامل ضريبة القيمة المضافة $= 47.93 \times 1.15 = 55.12$ ريالاً، تُقَرَّبها إلى 55 ريالاً. وبالعكس للتأكد: $55 \div 1.15 = 47.83$ ريالاً صافية، ونسبة التكلفة $= 47.83 \div 14.38 = 30.1\%$. الرقم أعلى دائرته.

تنبيه

أكبر خطأ في بطاقات التكلفة أنها تُبنى مرة واحدة ثم تُنسى. سعر اللحم يتحرك، والزيت يتحرك، والتغليف يتحرك. البطاقة التي عمرها ثمانية أشهر ليست بطاقة تكلفة بل ذكرى. راجع البطاقات شهرياً في أول ثلاثة أشهر ثم ربعياً، وفوراً إذا تغيّر سعر مادة رئيسية بأكثر من 10%.

القرار: لا تُدرج صنفًا في المنيو الافتتاحي قبل أن تكون له بطاقة تكلفة موقَّعة من الشيف ومُدخلة في نظام نقاط البيع. في فودكس (Foodics) يوجد تقرير الوصفات الذي يربط كل صنف مباع باستهلاكه من المخزون — إن لم تُدخل الوصفات، فالتقرير فارغ وأنت أعمى. الحد الفاصل: أي صنف بلا بطاقة تكلفة لا يُطبع في المنيو.

14.2 الفاقد والتصافي (Yield) والهدر المعياري: الأرقام التي تُنسى في التكلفة

ثلاثة أشياء يخلطها أغلب الملاك: **التصافي** هو ما يصلح للاستخدام بعد التنظيف، و**الانكماش** هو ما تفقده المادة أثناء الطهي، و**الهدر** هو ما يُتلف أو يُرمى بالخطأ. الثلاثة تضرب تكلفتك، والثلاثة غائبة عن فاتورة المورد.

ابدأ بالتصافي لأنه الأكبر أثرًا. هذا جدول لمواد شائعة في مطابخ الخليج:

المادة	التصافي	سعر الشراء (ر.س/كجم)	تكلفة الكيلو الصافي (ر.س)
صدر دجاج بالعظم	65%	14.00	21.54
ريش بقري (بعد التنظيف)	78%	95.00	121.79
سلمون كامل إلى فيليه	55%	48.00	87.27
خس رومين	70%	8.00	11.43
بصل أبيض	85%	3.80	4.47
ليمون (عصير)	40%	9.00	22.50

انظر إلى سطر الليمون. تشتريه بتسعة رياللات، بينما العصير الذي يدخل فعلاً في الليموناضة يكلفك 22.50 ريالاً للكيلو — **أكثر من الضعفين ونصف**. لو بنيت سعر الليموناضة على تسعة رياللات فأنت تبيعها بخسارة وأنت مقتنع بأنك تربح.

تصافي مطعمك أنت لا يُعرف بالجدول أعلاه، بل باختبار تجربته بنفسك في عشرين دقيقة:

- زِن الكمية الخام قبل أي عمل عليها وسجِّل وزنها وسعرها.
- نظِّف وقشِّر وقطِّع كما يفعل الفريق في الخدمة الفعلية.
- زِن الناتج الصالح للاستخدام.
- اقسِم الصافي على الخام للحصول على نسبة التصافي.
- اقسِم السعر الكلي على الوزن الصافي للحصول على تكلفة الكيلو الحقيقية.

حسبة عملية – اختبار تصافي على صدور الدجاج

اشترت 5 كجم صدور دجاج بالعظم بسعر 14 ر.س/كجم.

التكلفة الكلية = $14 \times 5 = 70$ ر.س.

بعد نزع العظم والجلد والتشذيب، الوزن الصافي = 3.25 كجم.

نسبة التصافي = $5 \div 3.25 = 65\%$.

تكلفة الكيلو الصافي = $70 \div 3.25 = 21.54$ ر.س.

الفارق عن سعر الشراء = $21.54 - 14.00 = 7.54$ ر.س لكل كيلو، أي 54% فوق ما تظن.

ثم يأتي الانكماش في الطهي. كيلو لحم شاورما نيء بسعر 38 ريالاً يعطيك بعد الطهي حوالي 720 جراماً، فتكون تكلفة الكيلو المطبوخ = $38 \div 0.72 = 52.78$ ريالاً. إن كانت وصفتك تقول «150 جم لحم مطبوخ للسندويش»، فتكلفة اللحم = $52.78 \times 0.15 = 7.92$ ريالاً، وليس $38 \times 0.15 = 5.70$ ريالاً. فارق 2.22 ريال في سندويش واحد.

أما الهدر المعياري فهو نسبة تضيفها على تكلفة الوصفة لتغطية ما يُتلف بشكل طبيعي. النطاق الشائع في القطاع: 3%-5% للمطبخ الحار، 2%-3% للبار والمشروبات، 6%-8% للحلويات والمخبوزات الطازجة التي تُعرض وتنتهي صلاحيتها يومياً. لا تجعلها صفراً لأنك متفائل، ولا 15% لأنك كسول عن الضبط.

من الميدان

مطعم فتح بنسبة تكلفة طعام مستهدفة 28% على الورق، وفي نهاية الشهر الثالث ظهرت النسبة الفعلية 31.8%. لم يسرق أحد، ولم يرتفع سعر مورد. السبب الوحيد أن بطاقات التكلفة بُنيت على أسعار الشراء الخام بينما متوسط التصافي الحقيقي 88%. الفارق = $(1 - 0.88) = 12\%$ زيادة في التكلفة الحقيقية، أي $28\% \times 1.136 = 31.8\%$ بالضبط. على إيراد صافٍ قدره 520,000 ر.س شهرياً، تعني 3.8 نقطة فارقاً قدره 19,760 ر.س شهرياً — أو 237,120 ر.س في السنة، من خطأ حسابي لا من خطأ تشغيلي.

القرار: اجعل اختبارات التصافي جزءاً من قائمة ما قبل الافتتاح. اختبر أعلى عشر مواد من حيث قيمة الشراء فقط — هي تمثل عادة 70%-80% من إنفاقك. أعد الاختبار عند تغيير أي مورد، وبعد أول شهر تشغيل حقيقي.

14.3 طرق التسعير الثلاث: التكلفة، السوق، القيمة المدركة – ومتى تستخدم كل واحدة

ليست هناك طريقة صحيحة وطريقتان خاطئتان. هناك ثلاث عدسات، وكل سعر ناضج يمر بالثلاث قبل أن يُطبع.

الأولى: التسعير بالتكلفة. تقسم تكلفة الطبق على نسبة التكلفة المستهدفة، أو تستخدم معامل الضرب (Multiplier) وهو $1 \div$ النسبة المستهدفة: لو استهدفت 30%، فالمعامل 3.33. قوّتها أنها تمنعك من البيع بخسارة. ضعفها أنها لا تعرف شيئاً عن زبونك ولا عن جارك.

الثانية: التسعير بالسوق. ترصد ثلاثة إلى خمسة منافسين مباشرين في نفس النطاق ونفس الشريحة، وتبني سعرك حول متوسطهم. قوّتها أنها تحميك من الخروج عن المألوف. ضعفها أنك تفترض أن المنافس يعرف تكلفته — وهو غالباً لا يعرفها، فتتسخ خطؤه.

الثالثة: التسعير بالقيمة المدركة. تسعّر بما يستحقه الطبق في ذهن الضيف: مكّون مميز، تحضير أمامه، حجم استثنائي، تقديم لافت. هذه الطريقة الوحيدة التي ترفع هامشك دون أن ترفع تكلفتك.

قارن الثلاث على نفس البرجر الذي كلفتنا بطاقته 14.38 ريالاً:

الطريقة	الأساس	السعر الصافي (ر.س)	السعر المعلن (ر.س)
التكلفة	$0.30 \div 14.38$	47.93	55
السوق	متوسط 3 منافسين	42.61	49
القيمة المدركة	لحم طازج يومياً وخبز داخلي	55.65	64

نسبة تكلفة الطعام تتغير جذرياً: 30.1% في الأولى، و33.7% في الثانية، و25.8% في الثالثة. لكن الأهم ليس النسبة بل **هامش المساهمة بالريال**: 33.45 ريالاً ثم 28.23 ثم 41.27. النسبة تخبرك عن الكفاءة، والريال يدفع الإيجار.

حسبة عملية – ثمن أن تكون «الأرخص»

لو خفضت السعر المعلن من 55 إلى 49 ريالاً:

هامش المساهمة ينزل من 33.45 إلى 28.23 ر.س، أي بنسبة 15.6%.

لتحافظ على نفس إجمالي الربح تحتاج إلى زيادة عدد الأطباق المباعة بنسبة: $33.45 \div 28.23 = 1.185$ ، أي زيادة 18.5% في عدد الأطباق.

السؤال الحاسم: هل ستة ريالات من الخصم ستجلب لك ضيوفاً أكثر بـ 18.5%؟ في الغالب لا. الخصم يجذب من كان سيأتي أصلاً.

القرار: استخدم التكلفة كأرضية لا تنزل تحتها أبداً، والسوق كسقف واقعي يمنعك من التطرف، والقيمة المدركة كرافعة بينهما. لو تعارضت طريقة التكلفة مع طريقة السوق بفارق يزيد على 15%، فالمشكلة ليست في السعر بل في الوصفة أو في المورد أو في اختيارك للصنف أصلاً.

14.4 نسبة تكلفة الطعام المستهدفة لكل فئة من فئات المنيو

الخطأ الشائع أن يقول المالك: «نسبتي المستهدفة 30% على كل المنيو». لكل فئة اقتصاديات مختلفة، والنسبة الإجمالية هي متوسط مرجح لهذه الفئات بحسب حصتها من المبيعات.

الفئة	نسبة التكلفة المستهدفة	معامل الضرب	ملاحظة
المقبلات	28%-22%	4.5-3.6	مكونات رخيصة وقيمة مدركة عالية
الرئيسية باللحوم	38%-32%	3.1-2.6	أعلى فئة تكلفة وأعلى مبيعات
الرئيسية بالدجاج	30%-26%	3.8-3.3	الفئة الأكثر توازنًا
المأكولات البحرية	40%-33%	3.0-2.5	تقلب سعري وتضاف منخفض
السلطات	26%-20%	5.0-3.8	حذار من الهدر لا من التكلفة
الحلويات	25%-18%	5.5-4.0	مصنع هامش إن أدير بانضباط
المشروبات الساخنة	18%-12%	8.3-5.5	أعلى هامش في المطعم
المشروبات الباردة	25%-18%	5.5-4.0	التغليف يقلب الحسبة
الإضافات	25%-15%	6.6-4.0	ربح شبه صافي

الآن الجزء الذي يغفله الجميع: مزيج المبيعات (Sales Mix) يحرك نسبته الإجمالية أكثر من الأسعار نفسها. انظر إلى مطعم الواحة:

الفئة	حصة المبيعات	نسبة التكلفة	المساهمة المرجحة
المقبلات	15%	25%	3.75%
الرئيسية	50%	34%	17.00%
المشروبات	25%	16%	4.00%
الحلويات	10%	22%	2.20%
الإجمالي	100%		26.95%

النسبة الإجمالية 26.95%، وهي ممتازة. لكن افترض أن المطعم بدأ يستقبل شريحة تطلب طبقاً رئيسياً بلا مشروب ولا مقبلات — وهو ما يحدث تلقائياً حين تزداد طلبات التوصيل. يصير المزيج: مقبلات 13%، رئيسية 65%، مشروبات 12%، حلويات 10%. المساهمة المرجحة تصبح: 3.25% + 22.10% + 1.92% + 2.20% = 29.47%.

ارتفعت النسبة 2.52 نقطة دون أن يتغير سعر واحد ولا سعر مورد واحد. على إيراد صافي 500,000 ريال شهرياً، هذه 12,600 ريال اختفت بسبب تغيير في سلوك الطلب لا في أرقامك.

تنبيه

لا تطارد النسبة الإجمالية وحدها. راقب حصة كل فئة من المبيعات أسبوعياً من تقرير الأصناف في نظام نقاط البيع. إذا انخفضت حصة المشروبات نقطتين، فأنت تخسر هامشاً حتى لو بدت مبيعاتك ثابتة.

القرار: حدد نسبة مستهدفة لكل فئة على حدة قبل الافتتاح، واحسب المتوسط المرجح المتوقع بناءً على مزيج مبيعات مفترض. إذا خرج المتوسط المرجح فوق 32%، أعد النظر في المنيو قبل أن تطبعه، لا بعد ستة أشهر.

14.5 تسعير المشروبات والحلويات والإضافات: مصنع هامش المطعم

الطعام يجلب الضيف، والمشروبات والحلويات والإضافات هي التي تجعل الزيارة مربحة. هذه الفئات الثلاث قد تمثل 30%-40% من مبيعاتك وأكثر من نصف هامشك.

خذ كوب لاتييه 12 أونصة في مقهى نبض. البن كيلو بـ75 ريالاً، والحليب لتر بـ7.50 ريالات:

البند	الكمية	التكلفة (ر.س)
بن (جرعة مزدوجة)	18 جم	1.35
حليب طازج	220 مل	1.65
هدر معياري 5%	—	0.15
الإجمالي داخل الصالة		3.15
كوب وغطاء وكم (للسفري)	1 طقم	1.05
الإجمالي للسفري		4.20

السعر المعلن 19 ريالاً شامل الضريبة، أي $19 \div 1.15 = 16.52$ ريالاً صافية. نسبة التكلفة داخل الصالة = $16.52 \div 3.15 = 19.1\%$ ، وللسفري = $16.52 \div 4.20 = 25.4\%$. نفس المشروب ونفس السعر، وفارق 6.3 نقطة سببه الكوب وحده.

وللحلويات فح مختلف: التصافي في التقطيع. صينية تشيز كيك تكلفة مكوناتها 58 ريالاً تُقسم نظرياً إلى 12 قطعة، لكن قطعة تُتلف عادة في التقطيع أو العرض. التكلفة الحقيقية للقطعة = $58 \div 11 = 5.27$ ريالات لا 4.83. عند سعر معلن 28 ريالاً (24.35 صافية) تكون النسبة = $24.35 \div 5.27 = 21.6\%$. أما الإضافات فأقرب شيء إلى الربح المجاني، لأنها لا تستهلك وقت طاولة ولا مساحة مطبخ:

الإضافة	التكلفة (ر.س)	السعر المعلن (ر.س)	نسبة التكلفة
شريحة جبن إضافية	0.75	5	17.2%
صوص إضافي 30 مل	0.66	4	19.0%
ترقية البطاطس بالجبن	1.90	9	24.3%

حسبة عملية – أثر جملة واحدة يقولها الكاشير

مطعم يبيع 4,000 طبق برجر شهريًا. شريحة الجبن الإضافية بـ 5 ر.س، أي 4.35 ر.س صافية بعد الضريبة.

عند نسبة إرفاق 20%: $800 \times 4.35 = 3,478$ ر.س إيراد. التكلفة $800 \times 0.75 = 600$ ر.س. الهامش = **2,878 ر.س.**

عند رفع نسبة الإرفاق إلى 35% بتدريب الكاشير على سؤال واحد: $1,400 \times 4.35 = 6,087$ ر.س. التكلفة $1,400 \times 0.75 = 1,050$ ر.س. الهامش = **5,037 ر.س.**

الفارق $5,037 - 2,878 = 2,159$ ر.س شهريًا، أي **25,900 ر.س سنويًا** من صنف واحد ومن سؤال واحد.

القرار: سعر السفري والصالة بشكل منفصل حين يختلف التغليف بشكل جوهري. وضع لكل طبق رئيسي إضافتين مقترحتين على الأقل في شاشة نقاط البيع، واجعل نسبة الإرفاق مؤشرًا تراقبه شهريًا. الحد الفاصل: نسبة إرفاق أقل من 15% تعني أن فريقك لا يسأل، لا أن ضيوفك لا يريدون.

14.6 ضريبة القيمة المضافة في السعر المعلن: الأخطاء وأثرها على الهامش

في السعودية يجب أن تكون الأسعار المعلنة للمستهلك **شاملة** ضريبة القيمة المضافة بنسبة 15%. هذا يعني أن 55 ريالاً المكتوبة في منيوك ليست إيرادك. جزء منها أمانة عند الدولة.

استخراج الإيراد الصافي من سعر شامل يتم بقسمة واحدة: **السعر الشامل ÷ 1.15**.

حسبة عملية – تفكيك السعر المعلن

السعر المعلن في المنيو: 55.00 ر.س.

الإيراد الصافي $= 55 \div 1.15 = 47.83$ ر.س.

ضريبة القيمة المضافة $= 47.83 - 55 = 7.17$ ر.س.

للتأكد: $0.15 \times 47.83 = 7.17$ ر.س، و $47.83 + 7.17 = 55.00$ ر.س. الدائرة مغلقة.

الخطأ الشائع: أن يحسب المالك الضريبة بضرب السعر المعلن في 15%، أي $55 \times 0.15 = 8.25$ ر.س. هذا خطأ لأن 15% تُحسب على السعر قبل الضريبة لا بعده.

لكن الخطأ الأفدح ليس في حساب الضريبة، بل في حساب **نسبة التكلفة**. لو قسمت تكلفة الطبق على السعر الشامل: $14.38 \div 55 = 26.1\%$ ، وستفرح الحقيقة أن النسبة $14.38 \div 47.83 = 30.1\%$ أربع نقاط كاملة تبغلك تظن أنك ممتاز بينما أنت في حدود المقبول.

وعلى مستوى المطعم كله يكبر الفارق. مطعم مبيعاته الشهرية 600,000 ريال شاملة الضريبة ومشترياته الغذائية 165,000 ريال:

الطريقة	الإيراد المستخدم (ر.س)	نسبة تكلفة الطعام
الخاطئة (على السعر الشامل)	600,000	27.5%
الصحيحة (بعد $\div 1.15$)	521,739	31.6%

الفارق 4.1 نقطة. المالك الأول يظن أن أدائه ممتاز ولا يتدخل، والثاني يعرف أنه يقترب من الحد الأعلى ويتصرف. وبعد سنة يكتشف الأول أن النقد الذي كان يحسبه ربًا كان في جزء منه ضريبة لم يعزلها.

هناك فخ ثالث: **التقريب**. لو قرّبت السعر المعلن من 55 إلى 50 ريالاً لأنه «رقم أجمل»، فالإيراد الصافي يصبح $50 \div 1.15 = 43.48$ ريالاً، ونسبة التكلفة تقفز إلى $14.38 \div 43.48 = 33.1\%$. خمسة ريالات من التقريب كلفتك ثلاث نقاط من الهامش.

تنبيه

عمولة تطبيقات التوصيل تُحسب على السعر الشامل. طلب بـ 100 ريال بعمولة 25%: يذهب 25 ريالاً للتطبيق، و13.04 ريالاً ضريبة مستحقة ($100 \div 1.15 \times 0.15$)، فيبقى لك 61.96 ريالاً قبل تكلفة الطعام والتغليف — مقابل 86.96 ريالاً لو بيع في الصالة. وفاتورة العمولة نفسها عليها ضريبة مدخلات تُخصم في إقرارك؛ من لا يسجلها يدفع للدولة أكثر مما عليه.

القرار: اكتب في كل بطاقة تكلفة سطرين لا سطرًا واحدًا: السعر المعلن والسعر الصافي. واجعل قاعدة ثابتة في مطعمك: **كل نسبة مالية تُحسب على الإيراد الصافي بعد الضريبة، بلا استثناء**. للعلم، الفارق الخليجي هنا مؤثر: في الإمارات النسبة 5% فالقسمة على 1.05، وفي الكويت وقطر لا توجد ضريبة قيمة مضافة حاليًا — فلا تنقل جدول تسعير من سوق إلى سوق دون تعديل هذه القسمة.

14.7 خطأ التسعير الافتتاحي وتكلفة تصحيحه بعد الافتتاح

لخطأ التسعير الافتتاحي خاصية قاسية: **يتراكم يوميًا ويصعب عكسه**. إن فتحت بتكلفة رأسمالية زائدة 10% فقد خسرت مبلغًا لمرة واحدة. وإن فتحت بأسعار أقل 10% مما يجب، فأنت تخسر كل يوم إلى أن تصححه — ثم تدفع ثمن التصحيح نفسه.

تخيل أن مطعم بيت الفحم افتتح بأسعار أقل 12% من الصحيح، ومبيعاته 480,000 ريال شهريًا شاملة الضريبة أي 417,391 ريالاً صافية.

حسبة عملية – كم يكلف التأخر تسعة أشهر؟

الإيراد الصافي الحالي: $417,391 = 1.15 \div 480,000$ ر.س.

الإيراد لو كانت الأسعار صحيحة: $417,391 \times 1.12 = 467,478$ ر.س.

الفارق الشهري $417,391 - 467,478 = 50,087$ ر.س، وهو هامش شبه صافي لأن التكاليف لا تتغير بتغير السعر.

لو تأخر المالك تسعة أشهر قبل أن يتجرأ على التعديل: $50,087 \times 9 = 450,783$ ر.س.

هذا المبلغ يكفي لتجهيز فرع ثانٍ كامل. ضاع من فارق في خاتمة الريالات على المنيو.

لكن التصحيح ليس مجانيًا. رفع الأسعار بعد الافتتاح يستفز شريحة من الضيوف، وقد تخسر جزءًا من الطلبات. السؤال الصحيح ليس «هل سأخسر ضيوفًا؟» بل «كم ضيفًا أستطيع أن أخسر ولا أزال أفضل حالاً؟»

حسبة عملية – كم طلبًا تحتمل خسارته عند رفع 12%؟

الوضع الحالي: 10,000 طلب شهريًا، متوسط الفاتورة الصافي 41.74 ر.س، تكلفة الطعام للطلب 12.52 ر.س.

الإيراد $41.74 \times 10,000 = 417,400$ ر.س. تكلفة الطعام $12.52 \times 10,000 = 125,200$ ر.س. هامش المساهمة الحالي = 292,200 ر.س.

بعد رفع 12%: متوسط الفاتورة $41.74 \times 1.12 = 46.75$ ر.س. هامش المساهمة للطلب $46.75 - 12.52 = 34.23$ ر.س.

عدد الطلبات اللازم للتعاقد مع الوضع السابق $292,200 \div 34.23 = 8,536$ طلبًا.

أي يمكنك أن تخسر 1,464 طلبًا — 14.6% من عملائك — وتبقى عند نفس الربح.

ولو خسرت 5% فقط (9,500 طلب): الهامش $34.23 \times 9,500 = 325,185$ ر.س، بزيادة 32,985 ر.س شهريًا عن الوضع الحالي.

الحساسية السعرية في المطاعم أقل بكثير مما يتصور الملاك، خصوصًا في نطاق 5%-12% وحين تكون الجودة ثابتة.

ورغم ذلك، لا ترفع رفعًا أفقيًا على كل المنيو. طرق التصحيح الأقل ألمًا:

- ابدأ بالأصناف عالية الطلب ومنخفضة الحساسية السعرية (المشروبات، الإضافات، المقبلات).
- عدّل المرافقات والحجم بدل السعر: بطاطس 150 جم بدل 180 جم بنفس السعر.

- أطلق «منيو جديد» بتصميم وأصناف مختلفة — السعر الجديد على صنف جديد لا يُقارن بشيء.
- ارفع على مرحلتين بفواصل ستة إلى ثمانية أسابيع بدل قفزة واحدة.
- اربط الرفع بتحسين ملموس يراه الضيف: صحن أفضل، خبز داخلي، مكّون مميز.

من الميدان

أكثر مالِك يتأخّر في التصحيح هو الذي افتتح بأسعار «تشجيعية» ونيته رفعها بعد شهرين، فيصير الشهران سنة لأن كل أسبوع يزيد عدد الضيوف الذين ترنّخ السعر القديم في أذهانهم. الأسعار التشجيعية ليست تسعيرًا بل تسويق يُدفع ثمنه من الهامش الدائم. إن أردت جذبًا افتتاحيًا فاجعله عرضًا مكتوبًا عليه تاريخ انتهاء، لا سعرًا في المنيو.

القرار: سعر منيوك الافتتاحي على أرقامك أنت لا على منيو جارك، وضع في التقويم موعدًا ثابتًا بعد اثني عشر أسبوعًا من الافتتاح لمراجعة الأسعار على بيانات حقيقية. الحد الفاصل للتدخل الفوري: إذا تجاوزت نسبة تكلفة الطعام الفعلية المستهدف بأكثر من ثلاث نقاط بعد أن تكون قد ضبطت الهدر والوصفات، فالمشكلة في السعر وليست في المطبخ.

خلاصة الفصل

- بطاقة تكلفة لكل صنف قبل الطباعة، مبنية على وحدة قياسية ومعدّلة بالتصافي والهدر المعياري. أي صنف بلا بطاقة لا يدخل المنيو.
- التصافي والانكماش يرفعان تكلفتك الحقيقية بنسبة 10%-15% فوق سعر الشراء. اختبرهما بنفسك على أعلى عشر مواد.
- التكلفة أرضية السعر، والسوق سقفه، والقيمة المدركة هي الرافعة الوحيدة التي ترفع الهامش بلا رفع التكلفة.
- لكل فئة نسبة تكلفة مستهدفة مختلفة، والمتوسط المرّجّح يتحرك بتغيّر مزيج المبيعات وحده.
- كل نسبة مالية تُحسب على الإيراد الصافي = السعر الشامل ÷ 1.15. الحساب على السعر الشامل يجلّ صورتك بأربع نقاط كاذبة.
- خطأ التسعير الافتتاحي يتراكم يوميًا، وتكلفة تأجيل تصحيحه أكبر بكثير من تكلفة الضيوف الذين قد تخسرهم.

قائمة تحقق - قبل طباعة المنيو الافتتاحي

- ☐ لكل صنف بطاقة تكلفة موقعة ومُدخلة في نظام نقاط البيع
- ☐ اختبار تصافي مكتمل لأعلى عشر مواد من حيث قيمة الشراء
- ☐ هدر معياري مضاف لكل وصفة بنسبة تناسب فئتها
- ☐ نسبة تكلفة مستهدفة محددة لكل فئة على حدة، لا رقم واحد للمنيو
- ☐ المتوسط المرجح المتوقع محسوب على مزيج مبيعات مفترض ولا يتجاوز 32%
- ☐ كل الأسعار محسوبة على الإيراد الصافي بعد قسمة السعر المعلن على 1.15
- ☐ أسعار السفري مراجعة بشكل منفصل حين يختلف التغليف
- ☐ موعد مراجعة الأسعار بعد اثني عشر أسبوعًا مثبت في التقويم

الفصل 15 – الافتتاح الناعم وأول تسعين يومًا

اليوم الذي تفتح فيه ليس نهاية المشروع بل بداية اختبارهِ. أول تسعين يومًا هي الفترة التي تتحول فيها الافتراضات إلى حقائق: هل الوصفات مطبّقة؟ هل الأسعار تعمل؟ هل المطبخ يحتمل الذروة؟ والمالك الذي يقضيها في استقبال المهنيين بدل قراءة أرقامه يخسر أثمان نافذة تصحيح سيحصل عليها.

15.1 ما تقيسه في الأسبوع الأول قبل أن تفرج أو تقلق

الأسبوع الأول ليس عينة إحصائية. مبيعاته مشوّهة بالفضول والمجاملات والدعوات، وتكاليفه مشوّهة بالأخطاء والتجارب. لذلك لا تقس فيه الربح، ولا تحكم على صنف من مبيعات خمسة أيام، ولا تقرر إغلاق المطعم لأن الثلاثاء كان هادئًا.

ما تقيسه في الأسبوع الأول هو جاهزية التشغيل، لا الأداء المالي. وهذه أرقام تشغيلية بحتة:

- متوسط زمن الخدمة من إرسال الطلب للمطبخ إلى تقديمه على الطاولة.
- عدد الأصناف التي نفذت أثناء الخدمة (قائمة النواقص).
- عدد الطلبات الملغاة بعد إرسالها للمطبخ ونسبتها من إجمالي الطلبات.
- الهدر بالوزن يوميًا، مسجلًا بالسبب لا بالإجمالي.
- عدد الطلبات في ساعة الذروة مقابل الطاقة المصممة للمطبخ.
- عدد الأصناف في كل فاتورة، وهو مؤشر مبكر على أداء فريق الصالة.

هكذا بدأ أسبوع الافتتاح الناعم في مطعم الواحة:

اليوم	الضيوف	زمن التحضير (دقيقة)	أصناف نفذت	إلغاءات
الأول	62	26	4	9
الثاني	78	24	3	7
الثالث	95	21	2	5
الرابع	110	19	2	4
الخامس	148	22	5	8

القراءة الصحيحة لهذا الجدول ليست «المبيعات ترتفع، ممتاز». بل: زمن التحضير تحسّن حتى اليوم الرابع ثم ارتد في اليوم الخامس مع ارتفاع الضغط، والنواقص قفزت إلى خمسة أصناف في أكثر يوم ازدحامًا. هذا يعني أن الطاقة الفعلية للمطبخ تنكسر عند حدود 130-140 ضيفًا، وأن التوريد لا يواكب الذروة. هاتان مشكلتان تُحلّان بالأسبوع لا بالشهر.

ثم هناك رقم واحد مالي يستحق القياس في الأسبوع الأول: الفجوة بين التكلفة النظرية والفعلية.

حسبة عملية – أول قراءة لتكلفة الطعام

مبيعات الأسبوع الصافية بعد الضريبة: 96,000 ر.س.

التكلفة النظرية حسب بطاقات الوصفات (30%): $28,800 = 0.30 \times 96,000$ ر.س.

الاستهلاك الفعلي من الجرد: مخزون افتتاحي 85,000 + مشتريات 42,000 = 127,000 ر.س ناقص مخزون ختامي 90,500 ر.س الاستهلاك الفعلي = 36,500 ر.س

النسبة الفعلية = $96,000 \div 36,500 = 38.0\%$

الفجوة = $28,800 - 36,500 = 7,700$ ر.س في أسبوع واحد، أي 8 نقاط.

ثمانية نقاط في الأسبوع الأول ليست كارثة — هي متوقعة تمامًا بسبب التجارب والأخطاء والتدريب. الكارثة أن تبقى ثمانية نقاط في الأسبوع السادس.

القرار: افصل تمامًا بين ما تقيسه في الأسبوع الأول وما تقيسه لاحقًا. في الأسبوع الأول اجتمع بفريقك يوميًا لخمس عشرة دقيقة على هذه الأرقام الستة فقط. أجل كل حكم مالي إلى نهاية الأسبوع الرابع، عدا رقم واحد: إن تجاوزت نسبة الإلغاءات 5% من الطلبات فتوقف وأصلح فورًا، فهي تعني خللاً في المطبخ أو في المنيو لا في الحظ.

15.2 لوحة مؤشرات التسعين يومًا: عشرة أرقام فقط

بعد الأسبوع الأول تحتاج إلى لوحة مؤشرات ثابتة. والقاعدة الحاكمة هنا أن القليل المُتابع أفضل من الكثير المُهمل. عشرة أرقام، لا أكثر، وكل واحد منها له مصدر محدد وهدف رقمي وتكرار ثابت.

الرقم	من أين تأخذه	الهدف	التكرار
المبيعات الصافية	تقرير المبيعات ÷ 1.15	مقابل خطة الأسبوع	يوميًا
عدد الفواتير	تقرير المبيعات	اتجاه صاعد أسبوعيًا	يوميًا
متوسط الفاتورة الصافي	المبيعات الصافية ÷ الفواتير	لا ينخفض أسبوعين متتاليين	يوميًا
نسبة تكلفة الطعام	جرد أسبوعي	28%-35%	أسبوعيًا
نسبة تكلفة العمالة	كشف الرواتب والساعات	25%-30%	أسبوعيًا
التكلفة الأولية	الطعام + العمالة	55%-65%	أسبوعيًا
الرصيد النقدي وأيام التغطية	كشف البنك	60 يومًا فأكثر	أسبوعيًا
الخصومات والضيافة	تقرير الخصومات	3% فأقل	أسبوعيًا
نسبة الإلغاءات	تقرير الإلغاءات	1.5% فأقل	أسبوعيًا
حصة أعلى عشرة أصناف	تقرير الأصناف	50% فأكثر	أسبوعيًا

الرقم العاشر يستحق شرحًا. إن كانت أعلى عشرة أصناف تمثل أقل من نصف مبيعاتك، فمნიوك موزّع أكثر من اللازم، وهذا يعني مخزونًا أكبر وهدرًا أعلى وتدريبًا أصعب وذروة أبطأ. المنيو المركز أرخص تشغيلًا.

هكذا بدت لوحة الأسبوع السادس في مطعم الواحة:

المؤشر	القيمة	مقابل الهدف
المبيعات الصافية	120,000 ر.س	ضمن الخطة
الفواتير	1,950	صاعد
متوسط الفاتورة الصافي	61.54 ر.س	مستقر
تكلفة الطعام	33.0%	داخل النطاق
تكلفة العمالة	28.0%	داخل النطاق
التكلفة الأولية	61.0%	داخل النطاق
الخصومات	4.2%	فوق الحد

المبيعات الشاملة كانت 138,000 ريال، والصافية $138,000 \div 1.15 = 120,000$ ريال. المؤشر الوحيد خارج النطاق هو الخصومات عند 4.2% بدل 3% — أي 5,040 ريالاً في الأسبوع، منها ما يقارب 1,440 ريالاً زائدة عن الحد. هذا الرقم وحده يستحق اجتماعًا: من يمنح الخصومات؟ بأي صلاحية؟ وهل هي ضيافة مبرّرة أم تعويض عن أخطاء خدمة؟

تنبيه

لا تبني لوحاتك على المبيعات الشاملة للضريبة. كل رقم في هذه اللوحة يُحسب على الإيراد الصافي (راجع الفصل 14). لوحة مبنية على الأرقام الشاملة ستُظهر لك نسبًا أفضل بأربع نقاط من الحقيقة، وستمنعك من التدخل في الوقت المناسب.

القرار: اجعل لوحة الأسبوع على صفحة واحدة تُرسل لك كل يوم أحد صباحًا، وتجتمع عليها أربعين دقيقة مع مدير التشغيل. لا تضيف مؤشرًا حادي عشر قبل أن تُثبت متابعة العشرة أربعة أسابيع متتالية. من يحتاج قالبًا جاهزًا وحاسبات مبرّطة بتقارير نقاط البيع سيجدها في منصة «مالي PRO».

15.3 إدارة النقد في مرحلة ما قبل التعادل

في أول تسعين يومًا لن تحقق أرباحًا غالبًا، وهذا طبيعي. غير الطبيعي أن تنفذ سيولتك قبل أن تصل إلى نقطة التعادل (سنفصلها في الفصل 25). المطاعم لا تموت من الخسارة، بل من نفاد النقد وهي في طريقها إلى الربح.

المشكلة في هذه المرحلة أن كل شيء يعمل ضدك نقدياً؛ الموردون الجدد لا يمنحونك أجلاً حتى تثبت انتظامك، والرواتب تُستحق كاملة من الشهر الأول عبر منصة قوى والتأمينات الاجتماعية، والمخزون الافتتاحي يُدفع نقدًا، وتكاليف التصحيح والتعديلات تظهر بلا موعد.

البند	المتوقع شهرياً (ر.س)	لماذا يفاجئ الملاك
مشتريات مقدمة الدفع	150,000	لا أجل قبل ثلاثة أشهر انتظام
الرواتب والتأمينات	130,000	كاملة من الشهر الأول بلا تدرج
تصديحات وتعديلات	25,000	معدات وتمديدات لم تظهر إلا بالتشغيل
تسويق افتتاحي	30,000	يُنفق دفعة واحدة لا بالتوزيع
ضريبة القيمة المضافة	38,000	تُجمع يومياً وتُدفع كل ربع

الرقم الأخير هو الأخطر، لأنه المال الوحيد الذي يدخل صندوقك وليس لك.

حسبة عملية – كم تعزل للضريبة كل شهر؟

مبيعات الربع الشاملة: 1,500,000 ر.س.

ضريبة المخرجات = $1,500,000 \times 0.15 \times 1.15 = 195,652$ ر.س.

مشتريات ومصاريف خاضعة للضريبة في الربع: 620,000 ر.س شاملة. ضريبة المدخلات القابلة للخصم = $620,000 \times 0.15 \times 1.15 = 80,870$ ر.س.

المستحق للدولة = $195,652 - 80,870 = 114,782$ ر.س.

الواجب عزله شهرياً = $114,782 \div 3 = 38,261$ ر.س.

هذا المبلغ يُحوّل إلى حساب فرعي منفصل كل أسبوع، ولا يلمس. من ينفقه يواجه فجوة نقدية مفاجئة كل ثلاثة أشهر ويظنها سوء حظ.

والمؤشر الذي تديره به نقدك في هذه المرحلة هو أيام التغطية النقدية: رصيدك النقدي مقسوماً على متوسط مصروفك النقدي اليومي. مطعم برصيد 340,000 ريال ومصروف نقدي شهري 295,000 ريال يكون متوسطه اليومي 9,833 ريالاً، وأيام تغطيته = $340,000 \div 9,833 = 34.6$ يومًا. أقل من خمسة أسابيع. هذا رقم متوتر جدًا لمطعم في شهره الثاني، ويستدعي إجراء فوراً لا خطة ربع سنوية.

قواعد نقدية تُطبّق حرفياً في أول تسعين يومًا:

- لا تسدد فاتورة مورد قبل يوم استحقاقها، حتى لو كان الرصيد مريداً.
- تفاوض على أجل ثلاثين يومًا بعد شهرين من الالتزام المنتظم، ومعك كشف يثبت.
- اشترِ بالطلبات المجدولة لا بالشراء اليومي النقدي — الأخير يكلفك 8%-12% أكثر ويخفي إنفاقك.

- أُلْجِلَ كل مصروف رأسمالي غير حرج إلى ما بعد الشهر الرابع.
- لا تسحب أي مبلغ شخصي قبل أن يحقق المطعم شهرين متتاليين فوق التعادل.

من الميدان

العلامات الثلاث التي تسبق أزمة السيولة بأسابيع: تأخير راتب موظف واحد ولو ليومين، شراء مستلزمات ببطاقة المالك الشخصية، والانتقال من طلبات أسبوعية إلى شراء يومي من السوق. من يرى واحدة منها في مطعمه لا يحتاج إلى تقرير مالي ليعرف أن السيولة تضيق — يحتاج إلى قرار في نفس الأسبوع.

القرار: افتح حسابًا فرعيًا للضريبة من اليوم الأول وحوّل إليه أسبوعيًا. وضع حدًا أدنى لأيام التغطية عند 60 يومًا؛ إذا نزل تحت 45 يومًا فعّل خطة تقليص فورية: تجميد التوظيف، وتأجيل الرأسمالي، وتقليص الطلبات إلى الأصناف عالية الدوران فقط.

15.4 متى تُعَدّل المنيو أو السعر أو ساعات العمل، ومتى تعيد النظر في المفهوم كله

التعديل المبكر مثل التعديل المتأخر: كلاهما يكلف. الفرق أن المبكر يأتي من قلة بيانات، والمتأخر من قلة شجاعة. لكل قرار نافذة زمنية وحدّ فاصل:

القرار	متى تملك بيانات كافية	الحد الفاصل للتدخل
حذف صنف من المنيو	بعد 6 أسابيع	أقل من 1% من عدد الأصناف المباعة وهامشه دون المتوسط
تعديل السعر	بعد 8-12 أسبوعًا	تكلفة الطعام فوق المستهدف بأكثر من 3 نقاط بعد ضبط الهدر
تغيير ساعات العمل	بعد 4 أسابيع	ساعة لا تغطي مبيعاتها تكلفتها المتغيرة
تعديل الجدولة	بعد أسبوعين	مبيعات الساعة لكل موظف خارج النطاق المستهدف
إعادة النظر في المفهوم	بعد 90 يومًا	تحقق ثلاث إشارات هيكلية معًا

ابدأ بساعات العمل لأنها أسرع قرار وأقل ألمًا. القاعدة بسيطة: أي ساعة تشغيل يجب أن تغطي مبيعاتها تكلفتها المتغيرة — العمالة العاملة فيها، والمرافق، وتكلفة الطعام لما يبيع فيها.

حسبة عملية – هل تُغلق ساعة الصباح؟

ساعة 11 صباحًا إلى 12 ظهرًا في مطعم الواحة:

- متوسط المبيعات الصافية: 180 ر.س

• تكلفة الطعام 30%: $0.30 \times 180 = 54$ ر.س

• العمالة: 4 موظفين $\times 22$ ر.س/ساعة = 88 ر.س

• المرافق: 15 ر.س

• المتبقي = $180 - 54 - 88 = 15$ ر.س

قارنها بساعة 9 إلى 10 مساءً:

• المبيعات الصافية: 1,450 ر.س

• تكلفة الطعام: 435 ر.س

• العمالة: 7 موظفين $\times 22 = 154$ ر.س

• المرافق: 15 ر.س

• المتبقي = $1,450 - 435 - 154 = 846$ ر.س

نقطة التعادل لساعة الصباح: المبيعات التي تجعل المتبقي صفرًا. $0.70 \times \text{المبيعات} = 15 + 88 = 103$ ر.س، فتكون المبيعات = $103 \div 0.70 = 147$ ر.س.

القرار: الساعة ليست خاسرة لكنها على الحافة. إن نزلت مبيعاتها تحت 147 ر.س فهي تكلفك مالاً، والحل الأول ليس الإغلاق بل تقليل العمالة من أربعة إلى ثلاثة.

أما المنيو فالقاعدة فيه أن **الحذف أهم من الإضافة** في أول تسعين يومًا. كل صنف تحذفه يقلل مخزونك وهدرك ووقت تدريبك وزمن خدمتك. لا تُضف صنفًا جديدًا قبل أن تحذف صنفين، وسنتناول المنهجية الكاملة لهذا في الفصل 26.

وتبقى أصعب الأسئلة: متى تعترف أن المشكلة ليست في التفاصيل بل في المفهوم نفسه؟ خمس إشارات هيكليّة:

• التكلفة الأولية فوق 70% بعد تسعين يومًا رغم ضبط الوصفات والجدولة.

• متوسط الفاتورة أقل بكثير من 25% من افتراض دراسة الجدوى ولا يتحرك رغم المحاولات.

• نسبة الضيوف المتكررين أقل من 20% من الفواتير بعد الشهر الثالث.

• الطاقة الاستيعابية لا تُملأ حتى في ذروة الخميس والجمعة.

• الإيجار يتجاوز 15% من الإيراد ولا مجال واقعي لرفع الإيراد (راجع الفصل 9).

القرار: إذا تحققت ثلاث إشارات من هذه الخمس معًا بعد تسعين يومًا، فالمشكلة ليست تشغيلية ولن تُحلّ بتدريب أو حملة تسويق. عندها خياراتك الجادة ثلاثة: تغيير جوهري في المفهوم والمنيو والتسعير معًا، أو إعادة التفاوض على العقد، أو خروج منظم قبل استنزاف رأس المال. تأجيل القرار ليس خيارًا رابعًا، بل هو الخيار الأعلى.

15.5 ضبط الوصفات والهدر بعد أول شهر حقيقي

بعد شهر تشغيل حقيقي — لا شهر الافتتاح — تملك أول مقارنة ذات معنى بين **التكلفة النظرية** (ما كان يجب أن تستهلكه حسب ما بعته) و**التكلفة الفعلية** (ما استهلكته حقًا حسب الجرد). الفجوة بينهما هي خريطة كل مشاكلك في مكان واحد.

الفجوة المقبولة في مطعم منضبط هي 1-2 نقطة. ما فوق ذلك له أسباب محددة وقابلة للكشف:

السبب	كيف تكتشفه	الإجراء
حصص زائدة عن الوصفة	اختبار وزن عشوائي للحصص	إعادة تدريب وأدوات قياس ثابتة
بطاقة تكلفة قديمة	مقارنة أسعار الفواتير بالبطاقات	تحديث شهري إلزامي
هدر غير مسجل	سجل هدر يومي بالسبب	مسائلة يومية لا شهرية
أخطاء استلام	وزن ومطابقة عند باب الاستلام	منع الاستلام بلا وزن
ضيافة وإلغاءات	تقرير الإلغاءات والخصومات	صلاحيات محددة بالاسم
استهلاك داخلي غير منضبط	جرد يومي للأصناف عالية القيمة	وجبة موظفين محددة ومسجلة

ابدأ باختبار الحصص، لأنه أسرع اختبار وأعلى عائد.

حسبة عملية – اختبار حصص على قرص البرجر

الوصفة تقول 160 جم. وزنت 20 قرصًا عشوائيًا من خط الإنتاج، فكان متوسط الوزن 176 جم.

الفارق = $176 - 160 = 16$ جم لكل قرص.

التكلفة الزائدة للطبق = $16 \times 0.042 = 0.672$ ر.س.

على 3,200 برجر شهريًا: $0.672 \times 3,200 = 2,150$ ر.س شهريًا.

سنويًا = $12 \times 2,150 = 25,800$ ر.س من صنف واحد ومن 16 جرامًا لا يراها أحد بالعين.

ولو كان الانحراف نفسه على خمسة أصناف رئيسية، فأنت أمام أكثر من 120,000 ر.س سنويًا.

ثم انتقل إلى سجل الهدر. الخطأ الشائع أن يُسجل الهدر كرقم إجمالي واحد، وهذا عديم الفائدة لأنه لا يقود إلى إجراء. سجّله بالسبب:

السبب	قيمة الأسبوع (ر.س)
تلف مخزون منتهي الصلاحية	1,850
أخطاء تحضير في المطبخ	1,240
إرجاع من الضيوف	620
أصناف معروضة انتهى يومها	940
الإجمالي	4,650

مشتريات الأسبوع كانت 38,000 ريال، فتكون نسبة الهدر = $38,000 \div 4,650 = 12.2\%$ ، والهدف 4% أي 1,520 ريالاً. الفجوة 3,130 ريالاً أسبوعياً، أي أكثر من 162,000 ريال سنوياً.

وانظر إلى ترتيب الأسباب: أكبر بند هو التلف بانتهاء الصلاحية، وهو ليس مشكلة مطبخ بل مشكلة شراء: طلبات أكبر من اللازم، أو تخزين بلا نظام الوارد أولاً صادر أولاً، أو مورد يسلم كميات بتواريخ قصيرة. ثاني بند هو أخطاء التحضير، وهو مشكلة تدريب. كل سبب يقود إلى شخص وإلى إجراء مختلف — ولهذا يُسجّل بالسبب.

تنبيه

لا تربط مكافأة الفريق بانخفاض نسبة الهدر المسجّل وحدها. النتيجة الحتمية أن يتوقف التسجيل لا أن يتوقف الهدر، فتفقد أهم مصدر بيانات لديك وتظن أن المشكلة حُلّت. اربط المكافأة بفجوة التكلفة النظرية والفعلية، لأنها لا تُخفى: الجرد يكشفها مهما كان السجل جميلاً.

بقي عنصران يجب إعادتهما بعد الشهر الأول. الأول هو **اختبارات التصافي**، لأن الموردين تغيروا وجودة المواد تغيّرت وفريقك صار أسرع وأقل حرصاً. الثاني هو **بطاقات التكلفة** نفسها، لأن أسعار الشراء الفعلية بعد شهر تختلف عن أسعار عروض ما قبل الافتتاح — الموردون يقدمون أسعاراً تنافسية في البداية ثم يعيدون التسعير في الطلبية الرابعة أو الخامسة.

القرار: حدد يومًا ثابتًا شهريًا لثلاثة أعمال معًا: جرد كامل، ومراجعة بطاقات التكلفة على آخر فواتير، واختبار حصص عشوائي لخمسة أصناف. هذه الثلاثة مجتمعة تغلق أكثر من 80% من فجوة التكلفة. الحد الفاصل: فجوة أكبر من 3 نقاط بين النظري والفعلي لشهرين متتاليين تعني أن المشكلة رقابية لا تدريبية، وتستدعي جردًا يوميًا للأصناف عالية القيمة حتى تُغلق.

خلاصة الفصل

- الأسبوع الأول يقيس جاهزية التشغيل لا الأداء المالي: زمن الخدمة، النواقص، الإلغاءات، الهدر، الطاقة في الذروة.

- عشرة مؤشرات فقط في لوحة التسعين يومًا، كلها محسوبة على الإيراد الصافي بعد الضريبة، ومراجعة أسبوعيًا على صفحة واحدة.
- المطاعم تموت من نفاد النقد لا من الخسارة. اعزل ضريبة القيمة المضافة في حساب منفصل من اليوم الأول، وراقب أيام التغطية النقدية لا الرصيد وحده.
- لكل قرار نافذته: الجدولة بعد أسبوعين، الساعات بعد أربعة أسابيع، المنيو بعد ستة، السعر بعد ثمانية إلى اثني عشر.
- ثلاث إشارات هيكلية معًا بعد تسعين يومًا تعني أن المشكلة في المفهوم لا في التشغيل، والتأجيل أعلى الخيارات.
- فجوة التكلفة النظرية والفعلية هي خريطة مشاكلك. اختبار حصص واحد قد يكشف 25,000 ريال سنويًا في صنف واحد.

قائمة تحقق – أول تسعين يومًا

- ☐ اجتماع يومي خمس عشرة دقيقة على أرقام التشغيل في الأسبوع الأول
- ☐ جرد أسبوعي منتظم يبدأ من الأسبوع الثاني بلا استثناء
- ☐ لوحة مؤشرات بعشرة أرقام على صفحة واحدة كل يوم أحد
- ☐ حساب فرعي للضريبة يُحوّل إليه أسبوعيًا من اليوم الأول
- ☐ أيام التغطية النقدية محسوبة أسبوعيًا مع حد أدنى 60 يومًا
- ☐ سجل هدر يومي مصنّف بالسبب لا بالاجمالي
- ☐ اختبار حصص عشوائي لخمسة أصناف شهريًا
- ☐ مراجعة بطاقات التكلفة واختبارات التصافي بعد أول شهر تشغيل حقيقي
- ☐ موعد مراجعة شامل مثبت في التقويم عند اليوم التسعين

العمليات المالية اليومية

الهدف من الجزء: أن يكون لك نظام يومي يكشف التسريب والخسارة في اليوم نفسه، لا بعد ثلاثة أشهر.

الفصل 16 — دورة اليوم المالي في المطعم

الفصل 17 — التحكم في تكلفة الطعام يوميًا

الفصل 18 — العمالة والإنتاجية يوميًا

الفصل 19 — الرقابة الداخلية العملية لصاحب مطعم

الفصل 20 — إدارة النقد يوميًا وأسبوعيًا

الفصل 16 – دورة اليوم المالي في المطعم

معظم الملاك يكتشفون خسارة يوم الثلاثاء في منتصف الشهر التالي. اليوم في المطعم ليس يوم خدمة فقط، بل دورة مالية كاملة لها بداية ونهاية: عهدة تُسَلَّم، مبيعات تُسَجَّل، نقد يُعَدَّ، شبكات تُطابَق، ورقم واحد يصل للمالك قبل النوم. هذا الفصل يبيّن لك تلك الدورة خطوة بخطوة.

16.1 ما قبل الفتح: عدّ العهدة، تجهيز الأصناف، تحديث الأسعار والعروض

النصف ساعة التي تسبق فتح الأبواب تحدد نصف مشاكلك المالية في ذلك اليوم. ثلاث مهام فقط، لكن تركها للصديقة يكلفك مالاً حقيقياً.

المهمة الأولى: عدّ العهدة (Float). العهدة هي النقد الابتدائي في الدرج للفكة. يجب أن تكون مبلغاً ثابتاً معروفاً، يُعدّ بحضور شخصين، ويُوقَّع عليه. المبلغ الشائع لمطعم متوسط في السعودية بين ٧٠٠ و١٥٠٠ ريال حسب حجم المبيعات النقدية. الأهم من المبلغ أن تكون **تركيبية الفئات ثابتة** كل يوم، لأن العدّ السريع يصبح ممكناً حين تعرف أن الدرج يبدأ دائماً بنفس الشكل.

الفئة (ر.س)	العدد	القيمة (ر.س)
100	2	200
50	4	200
20	10	200
10	20	200
5	30	150
1	50	50
الإجمالي	—	1,000

المهمة الثانية: تجهيز الأصناف وإيقاف غير المتوفر. كل صنف غير متوفر في المطبخ ولم يُوقَف على نقاط البيع هو طلب سيّباع ثم يُلغى. الإلغاء يكلفك مرتين: ضيف غاضب، وحركة إلغاء في النظام تفتح باباً للتلاعب (راجع ١٧، ١٨). في فودكس (Foodics) أوقف الصنف من شاشة الأصناف قبل الفتح، لا بعد أول شكوى.

المهمة الثالثة: تحديث الأسعار والعروض. أي تغيير سعر أو عرض يبدأ اليوم يجب أن يكون مُدخلاً في النظام قبل الفتح، لا أثناء الذروة. تغيير الأسعار في الساعة الثامنة مساءً هو أسرع طريق لفواتير خاطئة وخصومات يدوية غير مبررة.

تنبيه

أخطر عادة قبل الفتح هي «الدرج المفتوح من أمس». حين يُترك نقد الوردية السابقة في الدرج ويُضاف عليه، تفقد القدرة على معرفة أي وردية حدث فيها الفرق. كل وردية تبدأ بدرج مُصَفَّر وعهدة جديدة، بلا استثناء.

القرار: اجعل هذه الثلاث مهام قائمة ورقية واحدة يوقّعها مدير الوردية قبل الفتح بـ ٣٠ دقيقة. لا تُفتح الأبواب قبل توقيّعها. الوقت المستغرق ثماني دقائق، والعائد هو إغلاق نظيف مساءً.

16.2 إغلاق الكاشير وتقرير Z ومطابقة النقد الفعلي

تقرير Z هو الإغلاق النهائي لنقطة البيع في نهاية الوردية أو اليوم. سُمّي كذلك لأنه آخر الحروف: بعده تُصَفَّر العدادات ويبدأ يوم جديد. هو المستند الأساسي الذي تُبنى عليه كل محاسبتك، ويجب أن يُطبع ويُحفظ كل يوم دون استثناء.

تقرير Z يجب أن يُظهر لك على الأقل: إجمالي المبيعات شاملة الضريبة، صافي المبيعات، قيمة ضريبة القيمة المضافة، توزيع المبيعات حسب وسيلة الدفع (نقد، مدى، بطاقات ائتمانية، محافظ، تطبيقات توصيل)، عدد الفواتير، قيمة الخصومات، وقيمة الإلغاءات.

المطابقة نفسها معادلة واحدة بسيطة:

النقد المتوقع في الدرج = العهدة الافتتاحية + المبيعات النقدية - المصروفات النثرية المدفوعة من الدرج

حسبة عملية - إغلاق وردية مساءً في مطعم الواحة

من تقرير Z:

- إجمالي المبيعات (شاملة الضريبة): 18,400 ر.س
- صافي المبيعات = $18,400 \div 1.15 = 16,000$ ر.س
- ضريبة القيمة المضافة = $18,400 - 16,000 = 2,400$ ر.س

توزيع وسائل الدفع:

- مدى والبطاقات: 12,650 ر.س
- تطبيقات التوصيل (مدفوعة مسبقًا): 2,100 ر.س
- النقد = $18,400 - 12,650 - 2,100 = 3,650$ ر.س

مطابقة الدرج:

- العهدة الافتتاحية: 1,000 ر.س
- زائد المبيعات النقدية: 3,650 ر.س

- ناقص مصروف نثري (ثلج وأكياس): 180 ر.س
- النقد المتوقع = 1,000 + 3,650 - 180 = 4,470 ر.س
- النقد المعداد فعلياً: 4,442 ر.س
- الفرق = 4,470 - 4,442 = 28 ر.س (عجز)
- نسبة الفرق من المبيعات النقدية = $28 \div 3,650 = 0.77\%$

لاحظ ثلاث نقاط في هذه الحسبة. الأولى أن **صافي المبيعات** هو الرقم الذي تُبنى عليه كل النسب في الكتاب، لا الإجمالي شامل الضريبة؛ الضريبة أمانة لديك وليست إيرادك (راجع الفصل ٣). الثانية أن المصروف النثري من الدرج يجب أن يكون له إيصال داخل الدرج، وإلا فهو نقد مفقود بغطاء. الثالثة أن تطبيقات التوصيل المدفوعة مسبقاً لا تدخل الدرج إطلاقاً، وخطها بالنقد هو سبب شائع جداً لفروقات وهمية ضخمة.

القرار: اطبع تقرير Z ورقياً أو احفظه بصيغة PDF كل يوم، وأرفق معه ورقة العدّ الموقّعة من الكاشير ومدير الوردية. هذان المستندان معاً هما ملف اليوم. من لا يملك هذا الملف لا يستطيع لاحقاً إثبات أي شيء، لا أمام محاسبه ولا أمام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

16.3 الفروقات النقدية: حد التسامح، التوثيق، والمعالجة مع الفريق

الفرق النقدي ليس دليل سرقة تلقائياً. الفكة الخاطئة، والفاتورة التي أُدخلت نقدًا وسُددت بالبطاقة، والإكرامية المأخوذة من الدرج، كلها تنتج فروقات. لكن **غياب حد تسامح مكتوب** يحوّل كل فرق إلى جدال شخصي، وهذا أسوأ من الفرق نفسه.

القاعدة العملية: حد التسامح هو ٠,٥% من المبيعات النقدية للوردية أو ٢٥ ريالاً، أيهما أكبر. طبّقها على مثال ١٦,٢: ٠,٥% من ٣٦٥٠ يساوي ١٨,٢٥ ريالاً، والأكبر بينهما ٢٥ ريالاً. العجز كان ٢٨ ريالاً، أي خارج الحد ويستوجب توثيقاً.

المبيعات النقدية للوردية (ر.س)	حد التسامح (ر.س)	الإجراء عند التجاوز
أقل من 5,000	25	نموذج فرق موقع
5,000 - 15,000	0.5% من النقد	نموذج فرق + مراجعة الفواتير الملغاة
أكثر من 15,000	0.5% بحد أقصى 90	مراجعة كاميرات + توقيع مدير الفرع

الفائض خطير مثل العجز تماماً، بل أحياناً أخطر. الفائض المتكرر يعني غالباً أن مبيعة لم تُسجّل على النظام أصلاً؛ أخذ الكاشير النقد وأعطى الضيف طلبه بلا فاتورة، ثم نسي أن يسحب المبلغ. هذا ليس خطأ حسابياً، بل مبيعة خارج الدفاتر وفاتورة إلكترونية لم تُصدر.

والمعالجة مع الفريق تكون بالتدرّج المكتوب، لا بالانفعال:

الحالة خلال ٣٠ يومًا	الإجراء
تجاوز واحد	تسجيل في السجل ومناقشة شفوية
تجاوزان	تنبيه مكتوب وإعادة تدريب على الإغلاق
ثلاثة تجاوزات فأكثر	تحقيق داخلي وسحب صلاحية الإغلاق المنفرد
فائض متكرر	مراجعة الفواتير غير المطبوعة فورًا

من الميدان

مطعم في جدة كان يعاني عجزًا يوميًا بين ١٥ و٤٠ ريالاً، واتهم الكاشيرات بالسرقة. تبين بعد أسبوع من التوثيق أن السبب مصروفات نثرية صغيرة يأخذها الطاهي من الدرج لشراء ليمون وبقدونس دون إيصال. المشكلة كانت في غياب صندوق نثرات منفصل، لا في أمانة أحد.

القرار: الخصم من راتب الموظف مقابل العجز إجراء مقيد نظامًا وله شروطه، فلا تجعله ردة فعلك الأولى. اجعل أداتك الأساسية هي السجل والتدرج. وضع سياسة الفروقات مكتوبة وموقعة من كل كاشير في أول يوم عمل — هذه الورقة وحدها تخفض الفروقات لأن الجميع يعرف أن هناك من يقرأ الرقم كل صباح.

16.4 المدفوعات الإلكترونية (مدى، الشبكات، المحافظ) وتسويتها مع البنك

ما يظهر على تقرير Z كمبيعات شبكة ليس ما سيصل إلى حسابك البنكي. بينهما ثلاثة فروق: العمولة، وضريبة القيمة المضافة على العمولة، والتوقيت. ومن لا يطابق هذه الثلاثة يفقد مالاً بصمت شهرًا بعد شهر.

العمولات تختلف بحسب البطاقة والاتفاقية مع البنك أو مزود الخدمة. النطاق الشائع في السوق السعودي: مدى في حدود نصف بالمئة إلى واحد بالمئة، والبطاقات الائتمانية العالمية أعلى وقد تصل إلى ٢,٥٪، وتطبيقات المحافظ الرقمية بينهما. الفارق بين ٠,٨٪ و١,٨٪ على مبيعات شبكة سنوية قدرها ٤ ملايين ريال هو ٤٠ ألف ريال — يستحق مكالمة واحدة مع البنك للتفاوض.

التوقيت هو الفرق الثاني. أغلب التسويات تصل في يوم العمل التالي، وعمليات نهاية الأسبوع قد تصل مجمعة يوم الأحد. لذلك لا تطابق «يوم بيوم» بشكل أعمى، بل طابق دفعة بنكية مقابل يوم مبيعات.

حسبة عملية – تسوية شبكة يوم واحد

- مبيعات الشبكة حسب تقرير Z: 12,650.00 ر.س
 - العمولة $0.008 \times 12,650 = 101.20$ ر.س
 - ضريبة القيمة المضافة على العمولة $0.15 \times 101.20 = 15.18$ ر.س
 - إجمالي الخصم $101.20 + 15.18 = 116.38$ ر.س
 - صافي المتوقع إيداعه $12,650.00 - 116.38 = 12,533.62$ ر.س
 - الوارد فعلياً في كشف البنك $12,408.62$ ر.س
 - الفرق $12,408.62 - 12,533.62 = 125.00$ ر.س
- تتبع الفرق: عملية واحدة بقيمة 125 ر.س سُجلت على نقاط البيع كمدفوعة بالبطاقة، لكنها لم تكتمل على جهاز الشبكة. النتيجة: الضيف خرج دون أن يدفع فعلياً.

هذا النوع من الفروقات هو الأكثر شيوعاً وأقلها اكتشافاً. الجهاز يتأخر أو ينقطع الاتصال، فيضغط الكاشير «تم» على نقطة البيع ليتحرك الطابور. الفاتورة تُغلق والمال لا يصل أبداً. مطعم بثلاث حالات كهذه أسبوعياً بمتوسط ١٢٠ ريالاً يفقد قرابة ١٨٧٢٠ ريالاً سنوياً.

استخدم نموذج تسوية أسبوعي بسيط:

التاريخ	شبكة حسب POS	صافي متوقع	وارد بنكيًا	الفرق
02/09	12,650.00	12,533.62	12,408.62	125.00
03/09	9,820.00	9,729.66	9,729.66	0.00
04/09	14,300.00	14,168.44	14,168.44	0.00

القرار: طابق الشبكات مرة كل أسبوع كحد أدنى، ويوميًا إن كانت مبيعاتك الإلكترونية تتجاوز ٧٠٪. حد التسامح المقبول بعد احتساب العمولة هو ١٪، أي فرق أكبر يُتبع إلى العملية نفسها بالرقم المرجعي. وإن كنت تشغل فرعاً في الإمارات فانتبه أن نسبة الضريبة هناك ٥٪ لا ١٥٪، فلا تنسخ نموذج التسوية كما هو.

16.5 إيداع النقد: السياسة والتوقيت وضبط المخاطر

النقد الذي يبيت في المطعم ليس مالاً بعد؛ هو مخاطرة تنتظر. والمخاطرة هنا ليست السرقة وحدها، بل أيضاً الاستخدام غير المسجل: دفعة لمورد، سلفة لموظف، مصروف عاجل. كل واحدة منها تُخرج مالاً من الدورة دون أثر محاسبي.

سياسة الإيداع تحتاج أربعة عناصر مكتوبة فقط:

- **سقف الخزنة:** أعلى مبلغ نقدي مسموح ببقائه داخل المطعم في أي لحظة.

- **توقيت الإيداع:** يوم عمل واحد كحد أقصى بين الإغلاق والإيداع.
- **فصل المهام:** من يعدّ النقد ليس من يودعه، ومن يودعه ليس من يطابق كشف البنك. ثلاثة أشخاص، أو شخصان على الأقل.
- **الأثر المستندي:** رقم إشعار الإيداع يُقَيّد في سجل اليوم مقابل رقم تقرير Z.

متوسط النقد اليومي (ر.س)	سقف الخزنة (ر.س)	تكرار الإيداع
أقل من 3,000	6,000	مرتان أسبوعيًا
3,000 - 8,000	10,000	يوميًا
أكثر من 8,000	10,000	يوميًا مع خدمة نقل أموال

مطعم بيت الفحم كان يودع مرتين أسبوعيًا فقط بمتوسط نقد يومي ٣٧٠٠ ريال. معنى ذلك أن الخزنة كانت تحمل في أسوأ لحظة قرابة ١٣ ألف ريال، وبلغ الرقم ٢٦ ألفًا في أسبوع إجازة طويلة. لم تحدث سرقة، لكن ثلاث دفعات لموردين خرجت من الخزنة نقدًا بلا فواتير ضريبية، فخسر المطعم حق خصم ضريبة المدخلات عليها، وظهرت مشترياته أقل من الحقيقة فبدت نسبة تكلفة الطعام جميلة زورًا لشهرين.

تنبيه

كل مبيعة نقدية يجب أن تصدر لها فاتورة إلكترونية عبر نظام «فاتورة» (ZATCA) مثل أي مبيعة أخرى. النقد ليس استثناءً ولا مساحة رمادية. البيع النقدي بلا فاتورة ليس «توفيرًا ضريبيًا»، بل مخالفة تُعزّضك لغرامات تفوق بكثير أي مبلغ توهمت أنك وفّرت، وتجعل بيع المطعم لاحقًا شبه مستحيل لأن دفاترك لا تعكس مبيعاته.

القرار: اكتب سياسة الإيداع في صفحة واحدة، علّقها داخل مكتب الإدارة، وراجع أسبوعيًا ثلاثة أرقام: أعلى رصيد بلغته الخزنة، عدد أيام التأخر عن الإيداع، وعدد الإيداعات التي لم يُقَيّد رقمها المرجعي. إن كان أي من الثلاثة أكبر من صفر، فلديك ثغرة مفتوحة.

16.6 التقرير اليومي للمالك في ورقة واحدة: ثمانية أرقام فقط

المالك الذي يطلب «كل التقارير» لا يقرأ أيًا منها. والتقرير الذي يصل بعد ثلاثة أيام قيمته صفر. ما تحتاجه رسالة واحدة تصل كل ليلة بعد الإغلاق، فيها ثمانية أرقام، لكل رقم حد فاصل معروف مسبقًا.

#	الرقم	مثال اليوم	الحد الفاصل
1	صافي المبيعات (بلا ضريبة)	16,000 ر.س	مقابل متوسط نفس اليوم
2	عدد الفواتير	420	انخفاض 15% فأكثر
3	متوسط الفاتورة	38.10 ر.س	انخفاض نقطتين
4	الفرق النقدي	28- ر.س	25 ر.س أو 0.5%
5	الخصومات والإلغاءات	384 ر.س / 2.4%	2%
6	تكلفة العمالة	4,320 ر.س / 27%	30%
7	المشتريات المستلمة	5,100 ر.س	مقابل أمر الشراء
8	التراكم مقابل الهدف	268,000 من 500,000	المطلوب يوميًا

الحسابات خلف الأرقام بسيطة ويجب أن يعرفها مديرك: متوسط الفاتورة = $16000 \div 420 = 38.10$ ريال. نسبة العمالة = $4320 \div 16000 = 27\%$. نسبة الخصومات والإلغاءات = $384 \div 16000 = 2.4\%$ ، وهي **فوق الحد** وتستدعي فتح تقرير الخصومات وتقرير الإلغاءات في فودكس هذه الليلة لا نهاية الشهر.

أما الرقم الثامن فهو الوحيد الذي يوجّه القرار للأمام: بعد 16 يومًا تراكمت ٢٦٨ ألف ريال من هدف شهري قدره ٥٠٠ ألف. المتبقي ٢٣٢ ألفًا على ١٤ يومًا يعني **١٦٥٧١ ريالًا يوميًا**، بينما متوسطك حتى الآن ١٦٧٥٠ ريالًا. أنت على المسار تقريبًا، لكن بلا هامش. هذه معلومة تُغيّر قرار العرض الترويجي لنهاية الأسبوع، وتصل إليك في اليوم السادس عشر لا في اليوم الخامس والثلاثين.

من الميدان

اجعل التقرير رسالة نصية أو صورة من ورقة واحدة، لا ملف إكسل بعشرين عمودًا. المدير الذي يقضي أربع دقائق في تعبئة ثمانية أرقام سيفعلها كل ليلة. الذي يُطلب منه تقرير من ثلاث صفحات سيتوقف في الأسبوع الثاني. تجد نماذج جاهزة لهذا التقرير ضمن أدوات منصة «مالي PRO».

القرار: ابدأ الليلة. حدد الأرقام الثمانية وحدودها الفاصلة، وأرسلها لمديرك مكتوبة، واطلب التقرير قبل منتصف الليل يوميًا. وضع قاعدة واحدة: أي رقم يتجاوز حده الفاصل يُرفق معه سطر تفسير في نفس الرسالة، لا في اجتماع الأسبوع القادم.

خلاصة الفصل

- اليوم في المطعم دورة مالية مغلقة: عهدة ثابتة قبل الفتح، تقرير Z وعدّ موقع بعد الإغلاق، ملف مستندي لكل يوم.
- صافي المبيعات هو أساس كل النسب، لا الإجمالي شامل ضريبة القيمة المضافة البالغة ١٥%.

- حد التسامح النقدي المكتوب (٠,٥٪ أو ٢٥ ريالاً أيهما أكبر) يحوّل الفروقات من جدال شخصي إلى إجراء إداري.
- ما يصل من البنك أقل مما يظهر على نقاط البيع بمقدار العمولة وضريبتها؛ أي فرق يتجاوز ١٪، بعد ذلك يُتَّبَع بالرقم المرجعي.
- النقد الباقي في المطعم مخاطرة، لا سيولة. سقف خزنة وإيداع يومي وفصل مهام.
- ثمانية أرقام كل ليلة تكفي لإدارة مطعم؛ عشرون رقمًا أسبوعيًا لا تكفي.

قائمة تحقق – دورة اليوم المالي

- ☐ العهدة مبلغ ثابت بتركيبة فئات ثابتة، تُعدّ وتُوقَّع قبل الفتح بـ ٣٠ دقيقة
- ☐ الأصناف غير المتوفرة موقوفة على نقاط البيع قبل أول طلب
- ☐ تقرير Z يُطبع ويُحفظ يوميًا مرفقًا بورقة عدّ النقد الموقَّعة
- ☐ سياسة الفروقات النقدية مكتوبة وموقَّعة من كل كاشير
- ☐ تسوية الشبكات مع كشف البنك تتم أسبوعيًا كحد أدنى
- ☐ لكل مصروف نشري من الدرج إيصال داخل الدرج
- ☐ رقم إشعار الإيداع مقيّد مقابل رقم تقرير Z لكل يوم
- ☐ تقرير الأرقام الثمانية يصل للمالك قبل منتصف الليل

الفصل 17 – التحكم في تكلفة الطعام يوميًا

نسبة تكلفة الطعام لا ترتفع فجأة في نهاية الشهر. ترتفع في باب الاستلام صباحًا، وفي ثلابة لم تُقفل، وفي زر إلغاء ضغط مرتين، وفي وجبة موظف لم تُسجل. الجرد الشهري يخبرك أن الرقم ساء؛ هذا الفصل يخبرك أين ساء ومتى، وأنت ما زلت قادرًا على إيقافه.

17.1 الاستلام الصحيح: الوزن، المواصفة، السعر، والتوقيع

باب الاستلام هو أرخص نقطة تفتيش في مطعمك وأكثرها إهمالًا. كل ريال يدخل خطأ هنا ستطارد بعد شهر في تقرير المخزون بلا جدوى.

الاستلام الصحيح أربعة فحوصات بالترتيب:

- **الوزن:** زن كل صنف يُباع بالوزن، لا تقرأ الملصق. الميزان الأرضي عند باب الاستلام أرخص استثمار في المطعم كله.
- **المواصفة:** الحجم، درجة الحرارة، تاريخ الصلاحية، نسبة الدهن، عدد القطع في الكيلو. «دجاج» ليست مواصفة: «دجاج طازج 1100 جم ± 50 جم، حرارة أقل من 4 درجات» مواصفة.
- **السعر:** قارن سعر الفاتورة بسعر أمر الشراء، لا بذاكرتك.
- **التوقيع:** اسم المستلم وتوقيعه وساعة الاستلام على النسخة التي تبقى عندك.

حسبة عملية – أثر نقص الوزن وحده

- الكمية المطلوبة في أمر الشراء: 40.0 كجم دجاج
- الوزن الفعلي عند الاستلام: 37.6 كجم
- العجز: $40.0 - 37.6 = 2.4$ كجم
- السعر المتفق عليه: 18.50 ر.س للكيلو
- خسارة التوريد الواحدة = $18.50 \times 2.4 = 44.40$ ر.س
- عدد التوريدات شهريًا: 12
- الخسارة الشهرية = $12 \times 44.40 = 532.80$ ر.س
- الخسارة السنوية = $12 \times 532.80 = 6,393.60$ ر.س

سنة آلاف ريال سنويًا من صنف واحد ومورد واحد. اضربها في خمسة أصناف رئيسية تُستلم بالوزن وستتجاوز ثلاثين ألف ريال — وهي لا تظهر في أي تقرير لأنك دفعت ثمن 40 كيلو واستلمت 37,6.

البند في نموذج الاستلام	لماذا
رقم أمر الشراء	ربط الفاتورة بالطلب المعتمد
الكمية المطلوبة والمستلمة	كشف العجز فوراً
السعر بأمر الشراء والسعر بالفاتورة	كشف رفع الأسعار الصامت
درجة الحرارة وتاريخ الصلاحية	سلامة غذاء ومنع مرتجعات
توقيع المستلم والساعة	تحديد المسؤولية

تنبيه

لا تستلم بضاعة أثناء الذروة، ولا تدع الطاهي المنشغل يوقع دون وزن. المورد الذي يعرف جدول ضغطك جيداً ويأتي في أسوأ ساعة. حدد نافذة استلام ثابتة (مثلاً ٩ إلى ١١ صباحاً)، واكتبها في عقد التوريد. أي توريدة تصل خارجها ترفض أو تنتظر.

القرار: عيّن مستلمًا واحدًا وبديلًا واحدًا فقط لهما صلاحية التوقيع. اشترِ ميزانًا أرضيًا معيارًا. وارفض أي توريدة بلا أمر شراء مطابق — المرة الأولى التي ترفض فيها توريدة تُغيّر سلوك المورد لسنة كاملة.

17.2 أوامر الشراء وأثر الشراء بدون أمر على تكلفتك

أمر الشراء (Purchase Order) وثيقة تسبق التوريد وتحدد الصنف والكمية والسعر والمورد وتاريخ التسليم. الشراء بدونه يعني أنك تعرف سعرك **بعد** أن دفعته.

الأداة المحاسبية التي تحمي هذا هي **مطابقة المستندات الثلاثة**: أمر الشراء، وإشعار الاستلام، وفاتورة المورد. الثلاثة يجب أن تتطابق في الكمية والسعر قبل أي دفع. أي اختلاف يوقف الدفع حتى يُفسّر.

انظر إلى أثر غياب هذه المطابقة. مقهى نبض يشتري زيت القلي بواقع ٣٠ كرتونًا شهريًا. كان السعر ١٤٥ ريالًا للكرتون. رفعه المورد تدريجيًا إلى ١٦٨ ريالًا على ثلاثة أشهر دون إشعار، ولم ينتبه أحد لأن لا أحد كان يقارن. الفارق ٢٣ ريالًا للكرتون:

- شهريًا: $690 = 30 \times 23$ ر.س

- سنويًا: $8,280 = 12 \times 690$ ر.س

من صنف واحد. والمقهى يشتري ٩٠ صنفًا.

قيمة أمر الشراء (ر.س)	الصلاحية المطلوبة
أقل من 2,000	مدير الفرع
2,000 – 10,000	مدير العمليات
أكثر من 10,000	المالك أو المدير المالي
أي صنف جديد بأي قيمة	المالك أو المدير المالي

البند الأخير هو الأهم. الأصناف الجديدة هي الباب الذي تدخل منه التكاليف غير المبررة. لأنها لا تملك سعرًا تاريخيًا يُقارَن به.

القرار: امنع الدفع لأي فاتورة لا يقابلها أمر شراء وإشعار استلام. وابن قائمة أسعار معتمدة لأعلى ٢٠ صنفًا عندك، وراجعها شهريًا في جدول واحد يقارن سعر هذا الشهر بالشهر السابق. أي ارتفاع يتجاوز ٥٪ يُناقش مع المورد قبل التوريد التالية، لا بعد ثلاثة أشهر.

17.3 التحويلات بين الفروع والأقسام وتوثيقها

التحويل غير الموثق لا يُضَيِّع مالاً، لكنه يُضَيِّع الحقيقة — وهذا أسوأ، لأنك ستتخذ قرارات خاطئة على أرقام خاطئة.

حين يرسل فرع العليا ١٢ كيلو جينة إلى فرع الملحق لأن الأخير نفذت لديه، وتُسجَّل المشتريات على العليا وتُسجَّل المبيعات على الملحق، تظهر نسبة تكلفة الطعام في العليا مرتفعة بلا سبب وفي الملحق منخفضة بشكل مذهل. ثم يكافأ مدير الملحق ويُحاسَب مدير العليا، وكلاهما لم يفعل شيئاً.

قِس الأثر: فرع تبلغ تحويلاته الصادرة غير المسجلة ٦٨٠٠ ريال شهريًا ومبيعاته ١٦٠ ألف ريال:

- نسبة التشوّه = $6,800 \div 160,000 = 4.25\%$

أربع نقاط ونصف في نسبة تكلفة الطعام. هذا فارق بين مطعم صحي عند ٣٠٪ ومطعم في خطر عند ٣٤,٢٥٪. ناتج بالكامل عن ورقة لم تُكتب.

النوع الثاني هو التحويل بين الأقسام داخل الفرع نفسه: حليب وليمون ونعناع تنتقل من البار إلى المطبخ، وزيت وبهارات تنتقل عكسيًا. إن كنت تقيس تكلفة الطعام وتكلفة المشروبات منفصلتين — وهو ما يجب أن تفعله لأن النطاق الصحي للأولى ٢٨٪-٣٥٪ وللثانية ١٨٪-٢٥٪ — فإن تجاهل هذه التحويلات يجعل كلا الرقمين بلا معنى.

حقل سند التحويل	مثال
من / إلى	العليا / الملقا
الصف والوحدة	جينة موزاريل / كجم
الكمية	12
سعر التكلفة للوحدة (ر.س)	42
توقيع المُرسِل والمستلم	—

القيمة هنا ٥٠٤ ريالاً (١٢ × ٤٢)، تُخصم من مخزون العليا وتُضاف لمخزون الملقا بنفس سعر التكلفة، لا بسعر البيع.

القرار: اجعل التحويل ممنوعاً بلا سند، حتى لو كان كيلو طماطم. وأدخل كل التحويلات في نظام المخزون في نفس اليوم. راجع أسبوعياً تقرير التحويلات: إن رأيت فرعاً يحوّل باستمرار، فالمشكلة الحقيقية ليست التحويل بل سوء التنبؤ بالطلب في ذلك الفرع.

17.4 الجرد اليومي للبنود عالية القيمة والحساسية

جرد كل شيء يومياً مستحيل ولا داعي له. لكن جرد ١٠ إلى ١٥ صنفاً يومياً ممكن في ١٥ دقيقة، وهذه الأصناف تمثل عادة ٧٠٪-٨٠٪ من قيمة استهلاكك.

أي الأصناف؟ ثلاث فئات: **عالية القيمة** (اللحوم المميزة، المأكولات البحرية، الجبن المستورد، الزعفران)، **سهلة الاستهلاك الشخصي** (المشروبات المعلبة، الحلويات الجاهزة، الوجبات الخفيفة)، و**سريعة التلف** (السلطات الجاهزة، الأسماك الطازجة، منتجات الألبان المفتوحة).

المعادلة واحدة لكل صنف:

الرصيد المتوقع = رصيد أول اليوم + المستلم - الاستهلاك النظري حسب الوصفة

ثم: الفرق = المعداد فعلياً - الرصيد المتوقع.

حسبة عملية – جرد يومي للحم الريب آي

- رصيد أول اليوم: 18.00 كجم
- المستلم اليوم: 25.00 كجم
- المتاح = 18.00 + 25.00 = 43.00 كجم
- المباع حسب تقرير الأصناف: 96 طبقًا
- حصة الطبق حسب الوصفة: 0.320 كجم
- الاستهلاك النظري = $0.320 \times 96 = 30.72$ كجم
- الرصيد المتوقع = $43.00 - 30.72 = 12.28$ كجم
- المعدود فعليًا: 11.55 كجم
- الفرق = $11.55 - 12.28 = 0.73$ كجم
- نسبة الفرق من الاستهلاك النظري = $0.73 \div 30.72 = 2.38\%$
- القيمة بسعر التكلفة 92 ر.س / كجم = $92 \times 0.73 = 67.16$ ر.س
- الأثر الشهري المتوقع = $30 \times 67.16 = 2,014.80$ ر.س

حد التسامح المعقول للحوم المقطعة داخليًا هو ٢٪ من الاستهلاك النظري؛ للأصناف المعبأة مسبقًا ٠,٥٪؛ للسوائل المصبوبة يدويًا حتى ٣٪. الفرق هنا ٢,٣٨٪ — أعلى قليلًا من الحد، وهو غالبًا حصص أكبر من الوصفة لا سرقة. العلاج ميزان حصص في خط الإنتاج، لا تحقيق.

والفرق في الاتجاه المعاكس مهم أيضًا: لو كان المعدود أكبر من المتوقع باستمرار، فذلك يعني أن حصصك الفعلية أقل من الوصفة، أي أن ضيوفك يحصلون على أقل مما يدفعون ثمنه. هذه مشكلة جودة قبل أن تكون مكسبًا.

القرار: اختر ١٢ صنفًا، اطبع لهم ورقة جرد يومية بعمود واحد للعدّ، واجعل مدير الوردية يعدّها قبل الإغلاق. ادخل الأرقام في نظامك صباحًا، واستخرج الفرق. أي صنف يتجاوز حده ثلاثة أيام متتالية يُرفع للمالك مع تفسير مكتوب.

17.5 الضيافة والوجبات المجانية ووجبات الموظفين: قياسها وسقفها

هذه الثلاثة ليست شيئًا واحدًا، ومعاملتها كشيء واحد تخفي المشكلة. الضيافة قرار تسويقي، والوجبة المجانية تعويض عن خطأ، ووجبة الموظف بند عمالة. كل واحدة لها زر منفصل في نقطة البيع وسقف منفصل.

النوع	كيف تُسجَّل	السقف المقترح
ضيافة تسويقية	زر مستقل بالتكلفة + سبب إلزامي	0.5% من صافي المبيعات
تعويض عن خطأ	زر مستقل + اسم المعتمد	0.3% من صافي المبيعات
وجبات الموظفين	بند تكلفة عمالة بسعر التكلفة	حسب العدد والوجبة
صنف تالف	سجل الهدر لا الضيافة	ضمن حد الهدر

نقطة حاسمة: **وجبات الموظفين تُقاس بالتكلفة، لا بسعر البيع.** مطعم يشغل ٢٢ موظفًا، وجبة الموظف تكلفتها الفعلية ٧,٥٠ ريال، ٢٦ يوم عمل شهريًا:

- التكلفة الشهرية = $22 \times 7.50 \times 26 = 4,290$ ر.س
- كنسبة من صافي مبيعات 420,000 ر.س = $420,000 \div 4,290 = 1.02\%$

لو سجّلها المطعم بسعر البيع (٢٥ ريالاً للوجبة) لظهرت التكلفة ١٤٣٠٠ ريال، أي ٣,٤% — وهو رقم يجعل تكلفة الطعام تبدو كارثية ويدفع المالك لاتخاذ قرارات خاطئة تمامًا كتقليص جودة المكونات. والسقف نفسه يحتاج انضباطًا. ضيافة بلا سقف تتحول بسرعة إلى «قهوة على حساب المطعم» لكل صديق يمر. على مبيعات ٤٢٠ ألف ريال، سقف ٠,٥% يعني **٢١٠٠ ريال شهريًا** — وهو مبلغ كافٍ لضيافة حقيقية وضيق بما يكفي لجعل المدير يفكر قبل الضغط على الزر.

من الميدان

اطلب من نظامك تقريرًا شهريًا بالضيافة حسب **الموظف المعتمد**. في أغلب المطاعم التي رأيته، يستأثر شخص واحد بأكثر من نصف قيمة الضيافة. المحادثة مع هذا الشخص وحده تحل ٥٠% من المشكلة في أسبوع.

القرار: افصل الأضرار الأربعة في نقطة البيع هذا الأسبوع، واجعل السبب حقلًا إلزاميًا لا يمكن تخطيه، واربط اعتماد الضيافة بمدير الوردية بكلمة مرور. ثم راجع التقرير شهريًا مع السقف أمامك.

17.6 الخصومات والإلغاءات والمرتجعات: أكبر ثقب مالي في المطعم

ابدأ بالتفريق بين الثلاثة، لأن لكل واحد مخاطرة مختلفة:

- **الخصم (Discount):** تخفيض قيمة قبل الدفع. مخاطرته مالية: تتنازل عن هامش.
- **الإلغاء (Void):** حذف صنف أو فاتورة. مخاطرته الأخطر: إن كان الصنف قد أُرسل للمطبخ فقد أنتج فعلًا واستهلك مكونات، والمال قد يكون خرج من الدرج إلى جيب.
- **المرتجع (Refund):** إعادة مبلغ بعد إتمام الدفع. مخاطرته أنه يعيد نقدًا حقيقيًا.

الإلغاء بعد الإرسال للمطبخ هو المؤشر الذي يجب أن تراقبه بعين مفتوحة. سيناريو التلاعب الكلاسيكي: يستلم الكاشير نقدًا من الضيف، يسلمه طلبه، ثم يلغي الفاتورة بعد خروجه ويحتفظ

بالمال. المخزون ينقص، المبيعات لا تزيد، ونسبة تكلفة الطعام ترتفع بلا تفسير. المالك يبحث في المطبخ عن هدر، والثقب في الكاشير.

المؤشر	النطاق الصحي	مصدره في فودكس
إجمالي الخصومات	أقل من 2% من صافي المبيعات	تقرير الخصومات
الإلغاء بعد الإرسال للمطبخ	أقل من 0.5%	تقرير الإلغاءات
المرتجعات	أقل من 0.3%	تقرير المرتجعات
فتح الدرج بلا بيع	أقل من 3 مرات في الوردية	سجل فتح الدرج

حسبة عملية – كلفة تجاوز حد الإلغاءات

مطعم بصافي مبيعات شهري 420,000 ر.س:

- الإلغاءات الفعلية بعد الإرسال للمطبخ: $2.8\% = 0.028 \times 420,000 = 11,760$ ر.س
- الحد الطبيعي: $0.5\% = 0.005 \times 420,000 = 2,100$ ر.س
- الفجوة الشهرية $= 11,760 - 2,100 = 9,660$ ر.س
- الفجوة السنوية $= 12 \times 9,660 = 115,920$ ر.س

تحليل التوزيع كشف أن كاشيرًا واحدًا عليه 62% من قيمة الإلغاءات بينما وردياته تمثل 24% فقط من المبيعات.

مئة وستة عشر ألف ريال سنويًا. هذا ليس هدرًا في المطبخ ولا ارتفاعًا في أسعار الموردين؛ هذا مال خرج من زر.

تنبيه

لا تكتفِ بالنسبة الإجمالية. النسبة الإجمالية قد تبدو مقبولة بينما موظف واحد يتلع معظمها. حلّ الإلغاءات والخصومات لكل كاشير ولكل وردية، وقرن حصته من الإلغاءات بحصته من المبيعات. أي انحراف يتجاوز الضعف يستحق مراجعة فورية لتسجيلات الكاميرا في أوقات تلك العمليات.

القرار: اسحب صلاحية الإلغاء من الكاشيرات نهائيًا. الإلغاء بعد الإرسال للمطبخ يتم بكلمة مرور المدير وبسبب إلزامي مكتوب. وراجع تقرير الإلغاءات أسبوعيًا لا شهريًا. هذا الإجراء وحده، في تجربة متكررة، يخفض قيمة الإلغاءات إلى الثلث خلال شهر واحد.

17.7 قياس الهدر: هدر الإنتاج، هدر التقديم، هدر التلف

الهدر ليس نوعًا واحدًا، وخطط الأنواع يجعل علاجه مستحيلًا.

- **هدر الإنتاج:** يحدث أثناء التحضير — تقطيع خاطئ، تنظيف مبالغ فيه، طبخة احترقت، صلصة فسدت. علاجه تدريب ومعايير تجهيز.
- **هدر التقديم:** طبق أعد ولم يخرج، أو خرج خطأ فاعيد. علاجه دقة أخذ الطلب وتواصل الصالة مع المطبخ.
- **هدر التلف:** بضاعة انتهت صلاحيتها أو فسدت في التخزين. علاجه إداري بحت: حجم الطلبيات، ترتيب المخزون بنظام الوارد أولاً يخرج أولاً، ضبط حرارة الثلاجات.
- سجل الهدر يجب أن يكون في المطبخ نفسه، ورقة معلّقة أو شاشة، وتُملأ لحظة الرمي لا نهاية اليوم.

الوصف	الكمية	السبب	التكلفة (ر.س)
دجاج مشوي	1.2 كجم	احتراق	22.20
سلطة جاهزة	3 علب	انتهاء صلاحية	36.00
برجر لحم	4 قطع	طلب خاطئ	52.00

مطعم الواحة سجّل هدرًا أسبوعيًا بقيمة ١٨٥٠ ريالاً:

- شهريًا $1,850 \times 4 = 7,400$ ر.س
- كنسبة من صافي مبيعات 420,000 ر.س $7,400 \div 420,000 = 1.76\%$

هذا ضمن النطاق المقبول. الهدر المسجّل الطبيعي في مطعم يعمل بانضباط يتراوح بين ١% و ٢% من صافي المبيعات.

والمفارقة التي يجب أن تفهمها: إن كان هدرك المسجّل أقل من ٠,٥%، فالأرجح أنك لا تسجّله، لا أنك لا تهدر. المطبخ الذي يبلغ عن صفر هدر هو مطبخ يرمي في الصمت، وستجد الفارق لاحقًا في فرق الجرد بلا أي تفسير. سجل هدر ممتلئ علامة صحة إدارية، لا علامة فشل.

القرار: قسّم سجل الهدر إلى الأنواع الثلاثة من اليوم الأول، لأن التوزيع هو ما يحدد العلاج. لو كان ٦٠% من هدرك «تلقًا» فمشكلتك في الشراء والتخزين وليست في الطهارة. راجع السجل كل يوم أحد، واحسب النسبة، وناقش أعلى ثلاثة أصناف فقط.

خلاصة الفصل

- تكلفة الطعام تُصنع في أربع نقاط يومية: الاستلام، أوامر الشراء، التحويلات، والجرد اليومي المصغّر.
- الوزن الفعلي عند الاستلام يؤمّر آلاف الريالات سنويًا من صنف واحد؛ الميزان أرخص من أسبوع واحد من الغش.

- الشراء بلا أمر شراء يعني معرفة سعرك بعد دفعه؛ مطابقة المستندات الثلاثة هي خط الدفاع.
- جرد ١٢ صنفًا يوميًا في ١٥ دقيقة يكشف ٧٠٪-٨٠٪ من قيمة استهلاكك، بحدود تسامح ٢٪ للحوم و٠,٥٥٪ للمعيب.
- الخصومات والإلغاءات والمرتجعات هي أكبر ثقب مالي؛ تجاوز حد الإلغاءات بنقطتين قد يكلف أكثر من مئة ألف ريال سنويًا.
- سجل هدر ممثلي علامة انضباط؛ سجل هدر فارغ علامة خطر.

قائمة تحقق - التحكم اليومي في تكلفة الطعام

- ☐ نافذة استلام ثابتة مكتوبة في عقد التوريد، وميزان أرضي معايير عند الباب
- ☐ لا دفع لأي فاتورة بلا أمر شراء وإشعار استلام مطابقين
- ☐ قائمة أسعار معتمدة لأعلى ٢٠ صنفًا تُراجع شهريًا
- ☐ لا تحويل بين فرع أو قسم بلا سند موقع يُدخل في النظام نفس اليوم
- ☐ ١٢ صنفًا عالي القيمة تُجرد يوميًا قبل الإغلاق
- ☐ أضرار منفصلة للضيافة والتعويض ووجبات الموظفين مع سبب إلزامي
- ☐ صلاحية الإلغاء بعد الإرسال للمطبخ للمدير فقط، وتقرير أسبوعي لكل كاشير
- ☐ سجل الهدر مقسم إلى إنتاج وتقديم وتلف، وإرجاع أسبوعيًا

الفصل 18 – العمالة والإنتاجية يوميًا

العمالة هي النصف الثاني من تكلفتك الأولية، والفرق بينها وبين تكلفة الطعام أنها تُنفق حتى حين لا يدخل أحد. الموظف الواقف في ساعة هادئة يكلفك بالضبط مثل الموظف الغارق في الذروة. هذا الفصل عن مطابقة الساعات بالمبيعات، وعن معرفة ما يكلفك الموظف فعلاً.

18.1 جدولة الورديات على أساس الإيراد المتوقع بالساعة

الجدول الذي يُنسخ من الأسبوع الماضي هو أعلى ورقة في المطعم. الجدولة الصحيحة تبدأ من سؤال واحد: كم ريالاً أتوقع في كل ساعة؟ والإجابة موجودة في تقرير ساعات الذروة في نظامك، بمتوسط آخر أربعة أسابيع لنفس اليوم من الأسبوع.

ثم تتحول الإيراد المتوقع إلى عدد موظفين عبر مستهدف المبيعات لكل ساعة عمل (سنشرحه تفصيلاً في ١٨,٤). مطعم بيت الفحم اختار مستهدفاً قدره ٢٥٠ ريالاً لكل ساعة عمل مدفوعة:

الفترة	الإيراد المتوقع بالساعة (ر.س)	الموظفون حاليًا	المطلوب
14-12	900	7	4
17-14	350	7	2
19-17	700	7	3
22-19	2,650	7	11
24-22	1,900	7	8

طريقة الحساب: الإيراد المتوقع بالساعة ÷ ٢٥٠، ثم تقريب لأعلى حفاظاً على جودة الخدمة. مثلاً فترة الذروة: ٢٦٥٠ ÷ ٢٥٠ = ١٠,٦ فيصبح ١١.

حسبة عملية – أثر إعادة الجدولة في مطعم بيت الفحم

الوضع الحالي (7 موظفين × 12 ساعة):

- إجمالي الساعات = $12 \times 7 = 84$ ساعة يوميًا

الوضع المقترح:

- 14-12: $2 \times 4 = 8$ ساعات
- 17-14: $3 \times 2 = 6$ ساعات
- 19-17: $2 \times 3 = 6$ ساعات
- 22-19: $3 \times 11 = 33$ ساعة
- 24-22: $2 \times 8 = 16$ ساعة

• الإجمالي = 8 + 6 + 6 + 33 + 16 = 69 ساعة

الفرق:

• التوفير اليومي = 84 - 69 = 15 ساعة

• متوسط تكلفة الساعة: 18 ر.س

• التوفير اليومي = 15 × 18 = 270 ر.س

• التوفير الشهري = 270 × 30 = 8,100 ر.س

• التوفير السنوي = 8,100 × 12 = 97,200 ر.س

لاحظ أن التوزيع الجديد لا يقلل الخدمة، بل يعيد توزيعها: الذروة تحصل على 11 موظفًا بدل 7، والفترة الميتة بين ٢ و٥ عصرًا تحصل على ٢ بدل 7. الضيف في ساعة الذروة يشعر بتحسّن واضح، والساعة الهادئة لم يكن فيها أحد أصلاً ليشعر بشيء.

تنبيه

لا تطبق الجدول الجديد دفعة واحدة. ابدأ بالفترة الميتة فقط لمدة أسبوعين، وراقب رقمين: متوسط زمن الخدمة، وعدد الشكاوى. إذا لم يتغيرا، انتقل للفترة التالية. الجدولة المتشددة المطبّقة فجأة تُنتج استقالات وأخطاء أعلى بكثير مما وقرته.

القرار: ابن جدولك كل يوم أربعاء للأسبوع التالي، بناءً على متوسط الإيراد بالساعة لآخر أربعة أسابيع، مع تعديل للمناسبات والإجازات. واجعل قاعدة ثابتة: لا مناوبة تبدأ أو تنتهي على رأس الساعة فقط — المناوبات المتداخلة هي ما يجعل هذا الجدول ممكنًا.

18.2 تكلفة العمالة كنسبة من الإيراد: القياس اليومي لا الشهري

النسبة الشهرية كذبة مريحة. هي متوسط يخفي بداخله أيامًا كارثية وأيامًا ممتازة، ويمنعك من رؤية أين المشكلة بالضبط. انظر إلى أسبوع كامل في مطعم الواحة:

اليوم	صافي المبيعات (ر.س)	تكلفة العمالة (ر.س)	النسبة
السبت	22,000	5,280	24.0%
الأحد	11,500	4,600	40.0%
الاثنين	12,000	4,560	38.0%
الثلاثاء	13,000	4,420	34.0%
الأربعاء	14,500	4,640	32.0%
الخميس	24,000	6,000	25.0%
الجمعة	26,000	6,240	24.0%

الإجمالي: مبيعات ١٢٣٠٠٠ ريال، عمالة ٣٥٧٤٠ ريالاً، أي ٢٩,١٪ — رقم يقع داخل النطاق الصحي (٢٥٪-٣٠٪) ويجعل المالك مطمئناً تماماً. لكن الأحد والاثنين والثلاثاء تتراوح بين ٣٤٪ و٤٠٪. المشكلة كلها في ثلاثة أيام، والمتوسط يخفيها لأن نهاية الأسبوع القوية تعوّضها.

حسبة عملية – قيمة إصلاح ثلاثة أيام فقط

مبيعات الأحد والاثنين والثلاثاء:

- $11,500 + 12,000 + 13,000 = 36,500$ ر.س

تكلفة العمالة الفعلية في هذه الأيام:

- $4,600 + 4,560 + 4,420 = 13,580$ ر.س

- النسبة الفعلية $= 13,580 \div 36,500 = 37.2\%$

لو ضُبطت عند 30٪:

- التكلفة المستهدفة $= 0.30 \times 36,500 = 10,950$ ر.س

- التوفير الأسبوعي $= 13,580 - 10,950 = 2,630$ ر.س

- التوفير الشهري $\approx 2,630 \times 4.33 = 11,388$ ر.س

- التوفير السنوي $\approx 136,650$ ر.س

أكثر من ١٣٦ ألف ريال سنوياً، من ثلاثة أيام لم يكن أحد ينظر إليها لأن المتوسط الشهري بدا ممتازاً. الأداة العملية بسيطة: احسب النسبة في نهاية كل وردية، لا نهاية الشهر. تحتاج رقمين فقط: صافي مبيعات الوردية من تقرير Z، وتكلفة ساعات تلك الوردية من نظام الحضور. أدخلهما في التقرير اليومي (راجع ١٦,٦).

القرار: اجعل الحد الفاصل اليومي ٣٠٪. أي يوم يتجاوزه يستدعي سطر تفسير في تقرير الليلة. وأي يوم أسبوعي يتجاوزه ثلاث مرات متتالية يستدعي إعادة بناء جدول ذلك اليوم من الصفر، لا تعديله.

18.3 العمل الإضافي والغياب والعمالة المؤقتة: متى تكون أرخص ومتى تكون كارثة

الساعة الإضافية في نظام العمل السعودي تُحتسب بأجر الساعة مضاعفاً إليه ٥٠٪، أي ١٥٠٪ من أجر الساعة العادي. هذا يجعلها أداة مكلفة، لكنها ليست دائماً الأعلى — القرار يعتمد على عدد الساعات وتوزيعها.

حسبة عملية – ساعة إضافية أم موظف بدوام جزئي؟

موظف قائم:

- الراتب الشهري الشامل: 4,500 ر.س
- ساعات العمل الشهرية: $26 \times 8 = 208$ ساعة
- أجر الساعة = $208 \div 4,500 = 21.63$ ر.س
- أجر الساعة الإضافية = $1.5 \times 21.63 = 32.45$ ر.س
- تكلفة 40 ساعة إضافية = $40 \times 32.45 = 1,298$ ر.س

البديل — موظف بدوام جزئي:

- الأجر المتفق عليه: 25 ر.س للساعة
- تكلفة 40 ساعة = $40 \times 25 = 1,000$ ر.س
- التوفير الظاهري = $1,000 - 1,298 = 298$ ر.س

لكن الحسبة لا تنتهي هنا. لو كانت الأربعون ساعة موزعة على عشر مناورات قصيرة متفرقة، فأنت تحتاج شخصاً يأتي عشر مرات، ويحتاج تدريباً، وإنتاجيته في أول شهر أقل. حينها الـ ٢٩٨ ريالاً وهم، أما لو كانت الأربعون ساعة في أربع مناورات ذروة ثابتة يوم الخميس والجمعة، فالموظف الجزئي أرخص وأفضل لأن الموظف الأساسي يصل إليها منهكاً.

الحالة	الخيار الأرخص	الشرط
أقل من 15 ساعة شهرياً	ساعة إضافية	لا تدريب ولا استقدام
15-60 ساعة في مناورات ثابتة	دوام جزئي	توفر عمالة موسمية مؤهلة
أكثر من 60 ساعة شهرياً بانتظام	موظف بدوام كامل	الطلب مستقر لا موسمي
ذروة موسمية (رمضان، إجازات)	دوام جزئي أو تعاقد مؤقت	تدريب قبلها بأسبوعين

أما الغياب المفاجئ فهو أعلى الثلاثة، وتكلفته مزدوجة: ساعة إضافية لمن يغطي، وانخفاض في الإنتاجية لأن الفريق ناقص في أسوأ وقت. مطعم يعاني ٨ حالات غياب مفاجئ شهرياً بمتوسط ٦ ساعات تغطية للحالة بأجر إضافي ٣٢,٤٥ ريالاً يدفع: $٨ \times ٦ \times ٣٢,٤٥ = ١٥٥٧,٦٠$ ريال شهرياً، أي ما يقارب ١٨٧٠٠ ريال سنوياً على غياب وحده.

القرار: راقب ساعات العمل الإضافي كرقم مستقل في تقريرك الشهري، وضع سقفاً عند ٥% من إجمالي ساعات العمل. وسجل الغياب المفاجئ لكل موظف؛ الموظف الذي يغيب أكثر من ثلاث مرات في ربع سنة يكلفك أكثر مما يظهر في راتبه.

18.4 المبيعات لكل ساعة عمل (SPLH) والضيوف لكل موظف

المبيعات لكل ساعة عمل (Sales Per Labor Hour) هي أوضح مقياس لإنتاجية العمالة في المطاعم، وأفضل من نسبة العمالة لأنها لا تتأثر بتغير الأسعار أو خلط القنوات:

$$\text{SPLH} = \text{صافي المبيعات} \div \text{إجمالي ساعات العمل المدفوعة}$$

انتبه لكلمة «المدفوعة»: تشمل ساعات المطبخ والصالة والإدارة في الفرع، وتشمل ساعات التنظيف والتجهيز قبل الفتح وبعد الإغلاق. من يحسبها على ساعات الخدمة فقط يخدع نفسه.

النطاقات الشائعة في السوق السعودي تختلف باختلاف النموذج: مقهى يعتمد على المشروبات بين ١٢٠ و١٨٠ ريالاً، مطعم خدمة سريعة بين ١٨٠ و٢٦٠، مطعم خدمة كاملة بين ٢٥٠ و٤٠٠. القيمة الحقيقية ليست في مقارنة نفسك بالسوق، بل في مقارنة فروعك ببعضها ومقارنة نفسك بشرك الماضي.

الفرع	صافي المبيعات (ر.س)	ساعات العمل	SPLH (ر.س)
العليا	420,000	1,950	215.4
الملقا	386,000	1,540	250.6
الخبر	298,000	1,720	173.3

الملقا يبيع أقل من العليا بـ ٣٤ ألف ريال، لكنه ينتج ٢٥٠ ريالاً من كل ساعة عمل مقابل ٢١٥ في العليا. أما الخبر فيبيع ٢٩٨ ألفاً مستخدماً ساعات أكثر من الملقا — وهذه هي المشكلة الحقيقية، لا ضعف المبيعات.

حسبة عملية – ماذا لو رفعنا فرع الخبر إلى مستوى العليا فقط؟

- الوضع الحالي: $173.3 \times 1,720 = 298,000$ ر.س لكل ساعة
- المستهدف: 215 ر.س لكل ساعة
- الساعات المطلوبة: $215 \times 298,000 = 1,386$ ساعة
- التوفير: $1,720 - 1,386 = 334$ ساعة شهرياً
- متوسط تكلفة الساعة: 19 ر.س
- التوفير الشهري: $334 \times 19 = 6,346$ ر.س
- التوفير السنوي: $6,346 \times 12 = 76,152$ ر.س

والمقياس الرديف هو **الضيوف لكل موظف** في الوردية: عدد الفواتير ÷ عدد الموظفين في تلك الوردية. مطعم أنجز ٤٢٠ فاتورة بـ ١٢ موظفاً حقق ٣٥ ضيفاً للموظف. هذا المقياس أدق من SPLH حين تتغير أسعارك أو تدخل عروضاً، لأنه يقيس الجهد لا القيمة.

القرار: احسب SPLH يوميًا وضعه على لوحة المدير بجانب نسبة العمالة. حدد مستهدفًا واحدًا لكل فرع، وراجع ربعيًا. وحين تفكر في توظيف شخص إضافي، اسأل سؤالاً واحدًا: كم ريالاً إضافيًا سيولد هذا الشخص في الساعة؟ إن كان الجواب أقل من مستهدفك، فأنت تشتري راحة لا إنتاجية.

18.5 التكلفة الكاملة للموظف: الراتب والسكن والتأمين والتذاكر والاستقدام

الرقم الذي في ذهنك عن راتب الموظف خاطئ، وغالبًا بنصف القيمة. الراتب الأساسي هو أقل من نصف ما تدفعه فعليًا، والبقية بنود تُدفع سنويًا أو مرة واحدة فتغيب عن الحسبة الشهرية. خذ طاهيًا وافدًا في مطعم متوسط:

البند	التكلفة الشهرية (ر.س)
الراتب الأساسي	2,400
بدل السكن	600
بدل المواصلات	250
التأمينات (حصة المنشأة، أخطار مهنية)	65
التأمين الطبي	140
رسوم العمالة والإقامة ورخصة العمل	850
التذكرة السنوية موزّعة	125
تكلفة الاستقدام موزّعة على سنتين	292
وجبات الموظف بسعر التكلفة	195
مخصص مكافأة نهاية الخدمة	135
الإجمالي	5,052

التفاصيل خلف البنود الموزّعة: التذكرة السنوية ١٥٠٠ ريال ÷ ١٢ = ١٢٥ ريالاً. تكلفة الاستقدام ٧٠٠٠ ريال موزّعة على عقد سنتين = ٧٠٠ ÷ ٢٤ = ٢٩٢ ريالاً. وجبات الموظف ٧,٥٠ × ٢٦ = ١٩٥ ريالاً. مخصص نهاية الخدمة بواقع نصف شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى = (٢ ÷ ٣٢٥٠) ÷ ١٢ ≈ ١٣٥ ريالاً.

النتيجة: **٥٠٥٢ ريالاً** مقابل راتب أساسي ٢٤٠٠ ريال. أي أن **مضاعف التكلفة ٢,١** تقريبًا. كل مرة تفكر في توظيف شخص بـ ٢٥٠٠ ريال، اضرب في ٢,١ وستعرف الرقم الحقيقي.

هذا المضاعف هو ما يجعل قرار «نوظف واحدًا إضافيًا للاحتياط» أخطر مما يبدو. الموظف الإضافي بتكلفة ٥٠٥٢ ريالاً يحتاج مبيعات إضافية تغطيه. لو كان هامش المساهمة لديك ٦٨٪، فالمبيعات الإضافية المطلوبة $= 5,052 \div 0.68 = 7,429$ ر.س شهريًا فقط ليصل إلى نقطة التعادل. هل يولد هذا الشخص سبعة آلاف ريال إضافية؟ إن لم يكن الجواب نعم واضحًا، فالجواب لا.

انتبه أيضًا إلى أن النسب تختلف بين الموظف السعودي والوافد: السعودي لا تُدفع عنه رسوم عمالة أو استقدام أو تذاكر، لكن حصة المنشأة في التأمينات الاجتماعية أعلى بكثير. احسب مضاعفًا منفصلًا لكل فئة، وسجل الاشتراكات عبر منصة قوى والتأمينات بانتظام لأن التأخر فيها يولد غرامات تُضاف لتكلفتك.

القرار: ابن جدول التكلفة الكاملة لكل فئة وظيفية لديك مرة واحدة، واستخدم المضاعف في كل قرار توظيف وتسعير وجدولة بعدها. واعتمد **التكلفة الكاملة** لا الراتب في حساب نسبة العمالة، وإلا فنسبتك أقل من الحقيقة بثلاث.

18.6 معدل دوران الموظفين وتكلفته المخفية

معدل الدوران (Turnover) = عدد المغادرين خلال الفترة ÷ متوسط عدد الموظفين × ١٠٠. مطعم غادره ١٤ موظفًا خلال سنة ومتوسط موظفيه ٣٢:

$$\bullet \quad 43.75\% = 32 \div 14$$

أي أنه يستبدل نحو نصف فريقه كل سنة. هذا رقم شائع جدًا في قطاع المطاعم، ولهذا لا يستغربه أحد — والاستغراب الوحيد يأتي حين تحسب ثمنه.

حسبة عملية – تكلفة استبدال موظف واحد

- الاستقدام والرسوم والإجراءات: 7,000 ر.س
- فترة التعلم: 3 أسابيع (0.75 شهر) بتكلفة كاملة 5,052 ر.س شهريًا
- تكلفة الفترة = $0.75 \times 5,052 = 3,789$ ر.س
- إنتاجية 50٪: فـالـخـسـارـة = $0.5 \times 3,789 = 1,895$ ر.س
- وقت المدير والطاهي في التدريب: 600 ر.س
- أخطاء وهدر فترة التعلم: 450 ر.س
- الإجمالي = $7,000 + 1,895 + 600 + 450 = 9,945$ ر.س

على مستوى السنة:

- 14 مغادرًا $9,945 \times 14 = 139,230$ ر.س
- لو انخفض الدوران إلى 25٪ = $0.25 \times 32 = 8$ مغادرين
- التكلفة الجديدة = $9,945 \times 8 = 79,560$ ر.س
- التوفير السنوي = $139,230 - 79,560 = 59,670$ ر.س

ستون ألف ريال سنويًا لا تظهر في أي بند من بنود قائمة الدخل. هي مذوّبة داخل «رواتب» و«رسوم حكومية» و«تكلفة مبيعات»، ولذلك لا يراها أحد.

والتكلفة الأكبر ليست في الجدول أصلًا: الفريق الجديد أبطأ، وأكثر خطأً، وأقل معرفة بالضيوف الدائمين. الفرع الذي تغيّر نصف طاقمه في ثلاثة أشهر يفقد جودته قبل أن يفقد مبيعاته، والمالك يلوم التسويق.

أسباب الدوران في المطاعم متكررة وقابلة للإصلاح: الجدول الفوضوي الذي يُعلن قبل يوم واحد، السكن السيئ، تأخر صرف الرواتب، غياب أي مسار للترقية، والمدير الذي يدير بالصراخ أربعة من الخمسة لا تكلف مالا للإصلاحها.

النقطة الأهم: أعلى نسبة مغادرة تحدث في أول ٩٠ يومًا. الموظف الذي يتجاوز ثلاثة أشهر يبقى غالبًا سنتين. لذلك أكبر عائد على جهدك هو في أول تسعين يومًا: تدريب منظم، متابعة أسبوعية، وموظف مرافق مسؤول عنه.

القرار: احسب معدل الدوران ربعيًا، وافصله إلى «مغادرون قبل ٩٠ يومًا» و«بعدها». إن كانت الفئة الأولى أكثر من ثلث الإجمالي فمشكلتك في التوظيف والاستقبال، لا في الرواتب. وأجر مقابلة خروج من خمسة أسئلة مع كل مغادر — هي أرخص بحث سوق ستحصل عليه.

خلاصة الفصل

- الجدولة تبدأ من الإيراد المتوقع بالساعة، لا من نسخ جدول الأسبوع الماضي؛ إعادة التوزيع وحدها وفّرت ٩٧ ألف ريال سنويًا في مثالنا.
- النسبة الشهرية للعمالة تخفي أياها كارثية؛ قسها في نهاية كل وردية بحد فاصل ٣٠٪.
- الساعة الإضافية تكلف ١٥٠٪ من الأجر العادي، والغياب المفاجئ أعلى منها لأنه يضرب الإنتاجية والتكلفة معًا.
- SPLH هو مقياس الإنتاجية الأوضح؛ فرق ٤٠ ريالاً فيه بين فرعين يساوي عشرات الآلاف سنويًا.
- التكلفة الكاملة للموظف تقارب ضعف راتبه الأساسي؛ استخدم المضاعف في كل قرار توظيف.
- معدل دوران ٤٤٪ يكلف قرابة ١٤٠ ألف ريال سنويًا، وأغلبه يتحدد في أول تسعين يومًا للموظف.

قائمة تحقق – العمالة والإنتاجية

- ☐ جدول الأسبوع القادم مبني على متوسط الإيراد بالساعة لآخر أربعة أسابيع
- ☐ نسبة تكلفة العمالة تُحسب في نهاية كل وردية لا نهاية الشهر
- ☐ ساعات العمل الإضافي مراقبة بسقف ٥٪ من إجمالي الساعات
- ☐ سجل غياب مفاجئ لكل موظف يُراجع ربعيًا
- ☐ SPLH محسوب يوميًا لكل فرع بمستهدف مكتوب
- ☐ جدول التكلفة الكاملة لكل فئة وظيفية جاهز ومضاعفها معروف
- ☐ نسبة العمالة محسوبة على التكلفة الكاملة لا على الرواتب فقط
- ☐ معدل الدوران يُحسب ربعيًا ومفصول إلى ما قبل ٩٠ يومًا وما بعدها

الفصل 19 – الرقابة الداخلية العملية لصاحب مطعم

مطعم مبيعاته ٦٠٠ ألف ريال شهريًا يخسر ٢٪ منها بلا أن يشعر: اثنا عشر ألف ريال كل شهر، مئة وأربعة وأربعون ألفًا في السنة. لا أحد سرق خزنة، ولا أحد كسر بابًا. المال تسرب من عشرة شقوق صغيرة، كل شق منها يبدو تافهًا وحده. الرقابة الداخلية ليست سوء ظن بالفريق، بل نظام يجعل الخطأ صعبًا والسرقة مكلفة.

19.1 أشكال التسريب والسرقة في المطاعم: النقد، المخزون، الوصفة، النظام

التسريب في المطاعم يدخل من أربعة أبواب فقط. إذا أغلقت الأربعة، أغلقت المشكلة.

الباب الأول: النقد. الطلب يُقدّم للضيف، يدفع نقدًا، ثم لا تُسجّل الفاتورة أصلًا أو تُلغى بعد خروجه فيبقى المبلغ في الدرج أو في الجيب. شكل آخر: إعادة طباعة فاتورة قديمة لضيف جديد بنفس القيمة. النقد هو الباب الأسهل لأنه لا يترك أثرًا إلكترونيًا إن لم تُسجّل العملية.

الباب الثاني: المخزون. كرتون دجاج يخرج من الباب الخلفي، أو مورد يسلم ٤٥ كجم ويحاسبك على ٥٠، أو صنف يُسجّل «هدرًا» وهو سليم. هذا الباب لا يظهر في المبيعات إطلاقًا، بل يظهر متأخرًا كارتفاع في نسبة تكلفة الطعام دون سبب واضح (راجع الفصل ٣).

الباب الثالث: الوصفة. لا سرقة هنا، بل انفلات. الطاهي يزيد الكمية «ليرضي الضيف»، أو يقدر بالعين بدل الميزان. خذ برجر وصفته ١٢٠ جرام لحم وسعر اللحم ٤٥ ر.س للكيلو، أي 0.045 ر.س للجرام. لو صار المستخدم فعليًا ١٣٥ جرامًا، فالفارق ١٥ جرامًا = 0.675 ر.س لكل برجر. عند ٦٠ برجر يوميًا: 30 × 60 = 1,800 برجر شهريًا × 0.675 = 1,215 ر.س شهريًا من صنف واحد. عشرة أصناف بنفس الانفلات تعني أكثر من اثني عشر ألف ريال.

الباب الرابع: النظام. الخصومات والإلغاءات والضيافة المجانية. كل واحدة منها أداة مشروعة، وكل واحدة منها باب مفتوح إذا لم تُقيّد بصلاحية وسبب.

باب التسريب	كيف يظهر	أين تكتشفه
النقد	فروق درج، فواتير ملغاة	تقرير الإلغاءات، جرد الدرج اليومي
المخزون	تكلفة طعام مرتفعة بلا سبب	تقرير المخزون، محضر الاستلام
الوصفة	هامش منخفض على أصناف بعينها	تقرير الوصفات مقابل الجرد الفعلي
النظام	خصومات وضيافة بلا سبب مسجّل	تقرير الخصومات، سجل الصلاحيات

القرار: حدد اليوم أي باب هو الأوسع عندك. إن كانت مبيعاتك النقدية أقل من ٢٠٪ فالباب الأول ثانوي، وتركيزك يجب أن يكون على المخزون والوصفة. إن كنت مقهى مبيعاته النقدية ٤٠٪، فابدأ من الدرج.

19.2 عشرون ضابطًا رقابيًا يمكنك تطبيقها هذا الأسبوع

الضوابط التالية لا تحتاج نظامًا جديدًا ولا موظفًا إضافيًا. كلها قابلة للتطبيق خلال أسبوع، وكلفتها الحقيقية هي انضباطك أنت.

#	الضابط الرقابي	من ينفذه	التكرار
1	جرد درج النقد في بداية ونهاية كل مناوبة بمحضر موقّع	الكاشير + المناوب	كل مناوبة
2	إيداع النقد بالكامل في البنك خلال ٢٤ ساعة	المدير	يومي
3	منع الإلغاء بعد طباعة الفاتورة إلا بصلاحيّة المدير	إعداد النظام	دائم
4	كتابة سبب إلزامي لكل إلغاء وكل خصم	الكاشير	كل عملية
5	مراجعة تقرير الإلغاءات يوميًا قبل الإقفال	المالك أو المدير	يومي
6	سقف يومي لنسبة الخصومات لا يتجاوز ٣٪ من المبيعات	المدير	يومي
7	حساب مستخدم منفصل لكل موظف على نقاط البيع	إعداد النظام	دائم
8	منع مشاركة كلمات المرور وتغييرها عند كل خروج موظف	المدير	عند التغيير
9	وزن كل طلبية عند الاستلام ومطابقتها بأمر الشراء	أمين المخزن	كل استلام
10	توقيع شخصين على محضر الاستلام (مستلم + مراجع)	المخزن + المدير	كل استلام
11	إقفال باب المخزن وتسليم مفتاح واحد فقط مسدّل	المالك	دائم
12	جرد يومي لعشرة أصناف عالية القيمة فقط	المناوب	يومي
13	جرد شامل في آخر يوم من كل شهر قبل الإقفال	المالك + المخزن	شهري
14	تسجيل الهدر في نموذج بالتوقيع والسبب والكمية	المطبخ	كل حالة
15	مطابقة استهلاك الوصفة النظري بالفعلي لأعلى ١٠ أصناف	المالك	أسبوعي
16	مطابقة مبيعات نقاط البيع بإيداعات البنك ومحضلات الشبكة	المحاسب	أسبوعي
17	اعتماد المالك وحده لإضافة أي مورد جديد	المالك	عند الحاجة
18	ثلاثة عروض أسعار لأي بند شراء يتجاوز 5,000 ر.س	المشتريات	عند الحاجة
19	مراجعة كشف الرواتب قبل الاعتماد ومطابقته بعقود قوى	المالك	شهري
20	زيارة مفاجئة واحدة على الأقل خارج أوقاتك المعتادة	المالك	أسبوعي

الضوابط من ١ إلى ٨ تغلق باب النقد والنظام، ومن ٩ إلى ١٥ تغلق باب المخزون والوصفة، ومن ١٦ إلى ٢٠ تغلق باب المال والمشتريات والعمالة. لا تحاول تطبيقها دفعة واحدة على فريق غير مهنيًا؛ ابدأ بالثمانية الأولى في الأسبوع الأول، ثم أضف سبعة في الأسبوع الثاني، والباقي في الثالث.

مالك في مطعم بيت الفحم طَبَّق الضابط رقم ٢٠ فقط — زيارة مفاجئة أسبوعية في وقت غير متوقع. انخفضت نسبة الإلغاءات من ٤٪ إلى ١,٢٪ خلال ثلاثة أسابيع دون أن يعاقب أحدًا. مجرد معرفة الفريق أن أحدًا ينظر غَيْر السلوك.

القرار: اطبع الجدول وعلِّق نسخة في المكتب. ضع تاريخًا أمام كل ضابط تطبَّقه. الضابط الذي لم يبدأ خلال ثلاثين يومًا هو ضابط لن يبدأ أبدًا، فاحذفه أو كلف به شخصًا بالاسم.

19.3 تقارير نقاط البيع التي تكشف التلاعب: الإلغاء، الفتح المتكرر، تعديل الفاتورة

نظام نقاط البيع لديك — فودكس (Foodics) أو غيره — يسجِّل كل شيء بالفعل. المشكلة أن أحدًا لا يفتح التقارير الصحيحة.

تقرير الإلغاءات (Voids). هو أهم تقرير رقابي في المطعم. اقرأه بثلاثة أبعاد لا بواحد: القيمة الإجمالية، وعدد العمليات، وتوزيعها على الموظفين والساعات. النطاق الشائع في القطاع أن تكون الإلغاءات أقل من ١,٥٪ من عدد الفواتير. خذ مطعم الواحة: 4,500 فاتورة شهريًا و-210 عملية إلغاء، أي $4,500 \div 210 = 4.67\%$ ، وهي نسبة مرتفعة بثلاثة أضعاف. بمتوسط قيمة إلغاء 85 ر.س، الرقم المعرَّض للخطر = $85 \times 210 = 17,850$ ر.س شهريًا.

الإشارة الأخطر ليست النسبة نفسها بل تركزها. إن كان ٧٠٪ من الإلغاءات باسم موظف واحد، أو ٦٠٪ منها بعد الساعة الحادية عشرة ليلاً حين لا يكون المدير موجودًا، فأنت لا تنظر إلى أخطاء إدخال بل إلى نمط.

الفتح المتكرر للدرج (No Sale). فتح الدرج دون عملية بيع له استخدام مشروع واحد: صرف فكة. تكرار يتجاوز خمس مرات في المناوبة الواحدة يستحق سؤالاً. بعض الأنظمة تسمح بربط كل فتح باسم المستخدم والوقت — فَعِّل الخاصية.

تعديل الفاتورة بعد الإصدار. هنا يساعدك النظام الحكومي: مع الفاتورة الإلكترونية «فاتورة» (ZATCA) في مرحلتها الثانية، الفاتورة المُصدَّرة لا تُعَدَّل، وأي تصحيح يجب أن يمر بإشعار دائن مرتبط بالفاتورة الأصلية. هذا يعني أن أي «تعديل» يظهر في نظامك خارج مسار الإشعار الدائن هو إما إعداد خاطئ أو التفاف مقصود. راجع تقرير الإشعارات الدائنة شهريًا؛ ارتفاعه المفاجئ إشارة.

المؤشر	الحد المقبول	إشارة الخطر
نسبة الإلغاءات	أقل من 1.5% من الفواتير	تجاوز 3% أو تركز عند موظف
نسبة الخصومات	2%-3% من المبيعات	خصم بلا سبب مسجل
فتح الدرج بلا بيع	حتى 5 مرات بالمناوبة	تكرار بعد انصراف المدير
الإشعارات الدائنة	أقل من 1% من الفواتير	قفزة شهرية بلا سبب تشغيلي

حسبة عملية – كم يكلفك انفلتات الإلغاءات؟

مطعم الواحة، مبيعات شهرية 600,000 ر.س:

- عدد الفواتير: 4,500
- الإلغاءات الفعلية: 210 عملية (4.67%)
- الحد المعياري: $4,500 \times 1.5\% = 68$ عملية
- الفائض غير المبرر: $210 - 68 = 142$ عملية
- متوسط قيمة الإلغاء: 85 ر.س
- التسريب المحتمل: $142 \times 85 = 12,070$ ر.س شهريًا
- سنويًا: $12,070 \times 12 = 144,840$ ر.س

افترض تحقُّقًا أن نصفها أخطاء إدخال حقيقية: يبقى 72,420 ر.س سنويًا تستحق أن تفتح التقرير من أجلها كل يوم.

القرار: افتح تقرير الإلغاءات وتقرير الخصومات كل يوم قبل الإقفال، ولا تزد عن خمس دقائق. اجعل الحد الفاصل مكتوبًا: أي إلغاء يتجاوز 150 ر.س يحتاج توقيع المدير على ورقة، وأي موظف تتجاوز إلغاءاته 20% من إجمالي إلغاءات الفرع يُراجع فورًا.

19.4 الصلاحيات والفصل بين المهام في فريق صغير

الفصل بين المهام (Segregation of Duties) مبدأ بسيط: لا يجوز أن يتحكم شخص واحد في دورة كاملة من أولها إلى آخرها. في المطعم الدورة الدرجة أربع خطوات: **يطلب، يستلم، يسجل، يدفع**. من يطلب البضاعة يجب ألا يكون هو من يستلمها وحده، ومن يسجل الفاتورة يجب ألا يكون هو من يصرف المبلغ.

الاعتراض المتوقع: «فريقي خمسة أشخاص، كيف أفصل؟». الجواب أنك لا تحتاج أربعة أشخاص، تحتاج ألا يجتمع اثنان من هذه الخطوات في يد واحدة — والمالك نفسه يمكن أن يكون الطرف الثاني في خطوة واحدة على الأقل.

الخطوة	من يقوم بها	من يراجعها
طلب الشراء	المشتريات أو الشيف	المالك للطلبات فوق 5,000
الاستلام والوزن	أمين المخزن	المناوب يوقع كشاهد
تسجيل الفاتورة	المحاسب الخارجي	المالك عند الاعتماد
صرف الدفعة	المالك أو المفوض بنكيًا	كشف البنك الأسبوعي

الأدنى الذي لا يُتنازل عنه في أي فريق مهما صغر ثلاثة أشياء: **المالك وحده يعتمد المورد الجديد، والمالك وحده يملك صلاحية التحويل البنكي، ومن يستلم البضاعة ليس هو من يوقع على أمر الدفع.**

على مستوى نقاط البيع، الصلاحيات تُبنى بثلاثة مستويات لا أكثر: كاشير يبيع ولا يلغي ولا يخصم؛ مناوب يلغي ويخصم ضمن سقف؛ مدير يتجاوز السقف ويعدّل الأصناف والأسعار. الخطأ الشائع أن يُمنح الجميع مستوى «مدير» يوم الافتتاح لأن ذلك «أسرع»، ثم لا يعود أحد لتصحيحه.

تنبيه

أخطر ثغرة في المطاعم الصغيرة ليست النقد، بل أن يكون الشخص الذي يُدخل الموردين في النظام هو نفسه الذي يعتمد فواتيرهم. هذا يسمح بإنشاء مورد وهمي وفاتورة وهمية ودفعة حقيقية. اجعل إضافة أي مورد جديد قرارك أنت وحدك، ولو كان ذلك يعطل طلبية يومًا واحدًا.

القرار: افتح إعدادات المستخدمين في نظامك اليوم، واحذف كل حساب لموظف غادر، وأنزل كل من ليس مديرًا إلى مستوى أدنى. ثم اكتب على ورقة واحدة: من يطلب، من يستلم، من يسجل، من يدفع. إن تكرر اسم واحد في خانتين متجاورتين، فلديك ثغرة تحتاج معالجة هذا الأسبوع.

19.5 المورد والموظف: التعارض في المصالح وكيف تكتشفه

العلاقة بين موظف المشتريات والمورد هي أكثر مصادر التسريب هدوءًا، لأنها لا تظهر في أي تقرير. لا يوجد نقد ناقص ولا مخزون مفقود؛ كل ما هناك أنك تشتري بسعر أعلى من السوق، والفارق يعود إلى شخص ما.

العلامات التي تستحق سؤالاً: مورد واحد يستحوذ على أكثر من ٦٠٪ من مشترياتك بلا سبب تشغيلي؛ موظف يرفض بشدة تجربة مورد بديل ويقدم أسبابًا متغيرة؛ فواتير بأرقام مدوّرة بشكل غريب؛ تسليمات تصل في أوقات لا يكون فيها أحد سواه؛ أسعار لا تنخفض أبدًا حتى حين تنخفض أسعار السوق؛ ومورد لا يقبل التعامل إلا مع ذلك الموظف تحديدًا.

الاختبار الأسرع هو **اختبار السعر**. خذ أعلى خمسة أصناف في قيمة مشترياتك، واطلب أنت بنفسك — لا عبر الموظف — عرض سعر من موردين آخرين في نفس المدينة.

حسبة عملية – فارق سعر واحد على صنف واحد

مطعم الواحة يشتري جبنة موزاريلا:

- السعر من المورد الحالي: 32 ر.س للكجم
- متوسط عرضين مستقلين من السوق: 26 ر.س للكجم
- الفارق: $32 - 26 = 6$ ر.س للكجم
- الاستهلاك الشهري: 400 كجم
- الفارق الشهري: $400 \times 6 = 2,400$ ر.س
- سنوياً: $12 \times 2,400 = 28,800$ ر.س

على خمسة أصناف بفوارق مشابهة، الرقم يتجاوز مئة ألف ريال سنوياً — وهو ربح صافٍ كامل لا يحتاج ضيقاً إضافياً واحداً.

الضوابط التي تغلق هذا الباب ثلاثة: سياسة عروض الأسعار (ثلاثة عروض لأي بند يتجاوز 5,000 ر.س)، وتدوير الموردين (مورد بديل معتمد لكل صنف حرج، يُستخدم فعلياً مرة كل ربع)، وإقرار تعارض المصالح — ورقة يوقعها كل من يتعامل مع المشتريات يقرّ فيها بعدم وجود صلة قرابة أو مصلحة مالية مع أي مورد. الورقة لا تمنع أحداً، لكنها تجعل الإخفاء مخالفة صريحة موثقة.

القرار: هذا الشهر، اطلب بنفسك عرضي سعر لأعلى ثلاثة أصناف في قائمة مشترياتك. إن تجاوز الفارق 7% لصالح السوق، فأنت أمام مشكلة تسعير أو مشكلة علاقة — وفي الحالتين القرار واحد: تفاوض مباشر أنت طرفه، لا موظفك.

19.6 قائمة تحقق الرقابة اليومية والأسبوعية

الرقابة تنهار حين تعتمد على الذاكرة. تحتاج روتيناً مكتوباً بزمان محدد ومسؤول بالاسم، ولا يتجاوز عشرين دقيقة يومياً.

اليومي (١٠-١٥ دقيقة قبل الإقفال): مطابقة درج النقد بتقرير المبيعات؛ قراءة تقرير الإلغاءات والخصومات؛ التأكد من تسجيل الهدر بنموذج موقع؛ جرد عشرة أصناف عالية القيمة؛ تأكيد إيداع نقد الأمس في البنك.

الأسبوعي (٤٥-٦٠ دقيقة): مطابقة مبيعات نقاط البيع بإيداعات البنك ومحضلات الشبكة؛ مقارنة الاستهلاك النظري بالفعلي لأعلى عشرة أصناف؛ مراجعة تقرير ساعات الذروة مقابل جدول العمالة؛ مراجعة فواتير الموردين مقابل محاضر الاستلام؛ تسوية العهدة النقدية؛ زيارة مفاجئة واحدة.

الدورة	الوقت المستغرق	أهم مخرج
يومي	10-15 دقيقة	فرق الدرج ونسبة الإلغاءات
أسبوعي	45-60 دقيقة	فجوة الاستهلاك النظري والفعلي
شهري	2-3 ساعات	جرد شامل وتكلفة مبيعات حقيقية

النماذج الجاهزة لهذه الدورات (محضر الدرج، نموذج الهدر، ورقة مطابقة الاستهلاك) متوفرة ضمن أدوات منصة مالي PRO إن أردت البدء بها بدل بنائها من الصفر.

القرار: اختر وقتاً ثابتاً — مثلاً الحادية عشرة صباح كل أحد — واجعله موعد المراجعة الأسبوعية. الروتين الذي لا موعد له لا يحدث. وعلّق قائمة اليومي عند نقطة البيع نفسها، لا في مكتبك.

خلاصة الفصل

- التسريب يدخل من أربعة أبواب فقط: النقد، المخزون، الوصفة، النظام. حدد أوسعها عندك وابدأ منه.
- العشرون ضابطاً في هذا الفصل قابلة للتطبيق خلال ثلاثة أسابيع بلا موظف إضافي ولا نظام جديد.
- تقرير الإلغاءات هو أهم تقرير رقابي يومي؛ الحد المعياري أقل من 1,0٪ من عدد الفواتير، وتمركزه عند موظف واحد أخطر من نسبته.
- لا يجتمع الطلب والاستلام والتسجيل والدفع في يد واحدة، ولا يُضاف مورد جديد إلا باعتمادك أنت.
- فارق سعر ٦ ريالات على صنف واحد قد يساوي ٢٨,٨٠٠ ريال سنوياً؛ اطلب عروض الأسعار بنفسك.
- الرقابة روتين بموعد ثابت، لا نوبة تفتيش عند الشك.

قائمة تحقق – رقابتك هذا الأسبوع

- ☐ حسابات مستخدمين منفصلة لكل موظف وحذف حسابات المغادرين
- ☐ تفعيل السبب الإلزامي لكل إلغاء وخصم في نقاط البيع
- ☐ مراجعة تقرير الإلغاءات والخصومات يوميًا قبل الإقفال
- ☐ محضر استلام موقع من شخصين لكل طلبية
- ☐ جرد يومي لعشرة أصناف عالية القيمة
- ☐ اعتماد المالك وحده للموردين الجدد والتحويلات البنكية
- ☐ ثلاثة عروض سعر لأي بند شراء فوق 5,000 ر.س
- ☐ موعد أسبوعي ثابت مكتوب للمراجعة المالية

الفصل 20 – إدارة النقد يوميًا وأسبوعيًا

مطاعم كثيرة تُغلق وهي رابحة على الورق. القائمة تقول ربكًا، والحساب البنكي يقول لا. السبب أن الربح رأي محاسبي أما النقد فحقيقة، وأن الرواتب والإيجار والضريبة لا تنتظر حتى تتحسن أرقام الشهر. هذا الفصل عن أداة واحدة ونظام واحد يجعلنا نرى أزمة النقد قبل خمسة أسابيع من وقوعها.

20.1 تقويم الدفع الأسبوعي: من يُدفع له ومتى

المشكلة في أغلب المطاعم ليست قلة النقد، بل عشوائية توقيته. الموردون يطالبون في أيام متفرقة، والرواتب تأتي دفعة واحدة، والإيجار يفاجئك، فتجد نفسك تدفع حين يصرخ أعلى صوت لا حين يكون الدفع صحيحًا.

الحل تقويم أسبوعي ثابت: يوم واحد في الأسبوع للدفع، وباقي الأيام لا تخرج منه ريال إلا لطوارئ التشغيل. هذا وحده يمنحك خمسة أيام من رؤية النقد قبل كل قرار صرف.

اليوم	النشاط النقدي	المسؤول
الأحد	تحديث الرصيد وتحصيلات الأسبوع الماضي	المحاسب
الاثنين	مراجعة فواتير الموردين المستحقة واعتمادها	المالك
الثلاثاء	يوم الدفع الوحيد: تحويلات الموردين	المالك
الأربعاء	متابعة تحصيل الأجل والتطبيقات	المدير
الخميس	تحديث نموذج الأسابيع الثلاثة عشر	المالك

القاعدة التي تجعل التقويم يعمل: لا دفعة خارج يوم الثلاثاء. المورد الذي يصل يوم الأحد يطلب شيئًا يُقال له إن الدفع الثلاثاء. بعد ثلاثة أسابيع يتعلم الموردون الإيقاع ويتوقف الضغط العشوائي تمامًا.

أضف إلى التقويم بندًا أسبوعيًا غير قابل للتأجيل: تجنب ضريبة القيمة المضافة. الـ 10% التي حصلتها ليست مالك (راجع الفصل ٢)، فحوّل تقديرها الأسبوعي إلى حساب منفصل في نفس يوم الدفع. مطعم مبيعاته الأسبوعية 145,000 ر.س قبل الضريبة يجنب تقريبًا $145,000 \times 15\% = 21,750$ ر.س، يُخصم منها لاحقًا ضريبة المدخلات على مشترياته.

تنبيه

أكثر الأخطاء كلفة في هذا الباب هو الدفع «حسب الضغط». المورد الذي يتصل كل يوم يُدفع له أولًا، والمورد الهادئ الذي تعتمد عليه فعلاً يُؤجل حتى يتوقف عن التوريد في أسوأ لحظة. الترتيب يجب أن يكون بأهمية المورد لاستمرار مطبخك، لا بارتفاع صوته.

القرار: اختر يوم الدفع الأسبوعي هذا الأسبوع، وأبلغ موردينك به كتابيًا برسالة واحدة. الحد الفاصل: أي دفعة خارج اليوم المحدد تحتاج موافقتك الشخصية وسببًا تشغيليًا مكتوبًا، وإلا انهار التقويم خلال شهر.

20.2 التدفق النقدي المتجدد لثلاثة عشر أسبوعًا: الأداة التي تنفذ المطاعم

هذه أهم أداة مالية يملكها صاحب مطعم، وهي جدول واحد. الفكرة: تتوقع متحصلاتك ومدفوعاتك أسبوعيًا بأسبوع لثلاثة عشر أسبوعًا قادمة (ربع سنة). ثم كل أسبوع تحذف الأسبوع المنقضي وتضيف أسبوعًا جديدًا في النهاية، فيبقى أفقك دائمًا ثلاثة عشر أسبوعًا. هذا معنى «المتجدد» (Rolling).

لماذا ثلاثة عشر أسبوعًا تحديدًا؟ لأنها تغطي ربعًا كاملاً، فتلتقط كل الدفعات الكبيرة: ثلاث دورات رواتب، ثلاث دفعات إيجار، إقرار ضريبة قيمة مضافة واحدًا، وقسط تمويل أو أكثر. والأهم أنها تمنحك مهلة كافية للتصرف — اكتشاف عجز بعد ثمانية أسابيع يترك لك وقتًا للتفاوض، بينما اكتشافه بعد ثلاثة أيام يترك لك الاستدانة الطارئة فقط.

الجدول أربعة أسطر فقط: نقد أول المدة، متحصلات، مدفوعات، نقد آخر المدة. وإليك مطعم بيت الفحم، مبيعاته الشهرية نحو ٥٩٥ ألف ريال، ورصيده الافتتاحي 62,000 ر.س. هذه أول ستة أسابيع من نموذجه:

الأسبوع	نقد أول المدة	متحصلات	مدفوعات	نقد آخر المدة
1	62,000	145,000	135,000	72,000
2	72,000	138,000	80,000	130,000
3	130,000	150,000	84,000	196,000
4	196,000	162,000	265,000	93,000
5	93,000	140,000	131,000	102,000
6	102,000	135,000	154,000	83,000

المنطق خلف كل رقم بسيط، وهو ما يجعل الأداة قابلة للتكرار على أرقامك:

- **المتحصلات** = مبيعات الأسبوع نقدًا وشبكة، مضافًا إليها ما يصل من تطبيقات التوصيل (عادة بتأخير أسبوع إلى أسبوعين). لا تسجل المبيعة يوم حدوثها بل يوم وصول المال.
- **المشتريات** تتحرك مع مبيعات الأسبوع السابق: 62,000 في الأسبوع الأول ثم 60,000 و-64,000 و-61,000 وهكذا.
- **الدفعات الكبيرة توضع في أسبوعها الحقيقي:** الإيجار 47,000 في الأسبوعين الأول والخامس، والرواتب 180,000 مع قسط تمويل 18,000 في الأسبوع الرابع، وضريبة القيمة المضافة 52,000 مع التأمينات الاجتماعية 26,000 في الأسبوع السادس.

- **نقد آخر المدة** في أي أسبوع يصبح نقد أول المدة في الأسبوع الذي يليه. هذه هي الحلقة التي تجعل الجدول يعمل.

تحقق من الأسبوع الرابع بنفسك: $196,000 + 162,000 = 358,000$ ، ناقص $265,000 = 93,000$ ر.س. والأسبوع السادس: $102,000 + 135,000 = 237,000$ ، ناقص $154,000 = 83,000$ ر.س.

حسبة عملية – أين يظهر الخطر؟

تكملة النموذج للأسبوعين إضافيين في موسم صيفي هادئ:

- الأسبوع 7: $83,000 + 128,000 - 84,000 = 127,000$ ر.س.
- الأسبوع 8: رواتب $180,000$ + مشتريات $58,000$ + قسط $18,000$ + أخرى $6,000 = 262,000$ مدفوعات
- $127,000 + 125,000 - 262,000 = 10,000$ ر.س

خط الأمان الذي يجب ألا ينزل الرصيد تحته = رواتب شهر واحد = $180,000$ ر.س.

الفجوة المطلوب سدّها قبل الأسبوع الثامن = $180,000 - (10,000) = 190,000$ ر.س.

والخبر الجيد أنك ترى هذا في الأسبوع الأول، أي أمامك سبعة أسابيع كاملة للتصرف.

ماذا تفعل بالفجوة؟ ثلاثة تحركات لا استدانة: تفاوض على مهلة ٣٠ يومًا مع أكبر ثلاثة موردين (يحرّر نحو $120,000$ ر.س من رأس المال العامل دفعة واحدة)، وتقليص المخزون البطيء الحركة بمقدار $40,000$ ر.س عبر تخفيض الطلبات أسبوعين، وتسريع تحصيل عقود الضيافة والشركات بمقدار $35,000$ ر.س. المجموع $195,000$ ر.س — أي أن الفجوة تُغلق بالتشغيل لا بالقرض.

القرار: ابن الجدول هذا الأسبوع ولو على ورقة واحدة، وحذّثه كل خميس. ضع خط الأمان الخاص بك (رواتب شهر كحد أدنى) بخط أحمر في الجدول. الحد الفاصل: أي أسبوع يقترب فيه الرصيد المتوقع من خط الأمان يستوجب قرارًا في نفس اليوم، لا انتظارًا.

20.3 أولويات الدفع عند شح النقد: ترتيب لا يُخالف

عندما لا يكفي النقد، القرار ليس «من يصرخ أكثر» بل «ما الذي يوقف مطعمي غدًا». الترتيب التالي مبني على الضرر الناتج عن التأخير، لا على حجم المبلغ.

الأولوية	البند	لماذا في هذا الموضوع
1	الرواتب والأجور	التأخير يوقف الخدمة ويخسر الفريق فوزًا
2	الموردون الحرجون	بلا لحم وخبز وقهوة لا يوجد مطعم أصلاً
3	الإيجار والمرافق	شرط إخلاء أو قطع كهرباء يوقف كل شيء
4	الالتزامات الحكومية	غرامات تأخير ومخاطر تعليق الخدمات
5	الأقساط التمويلية	تفاوض ممكن وتأثير مؤجل نسبياً
6	التسويق والصيانة غير العاجلة	قابلة للتأجيل بلا ضرر فوري
7	سحوبات المالك	آخر من يُدفع له، بلا استثناء

ثلاث قواعد تحكم هذا الترتيب:

الأولى: التأمينات الاجتماعية ومستحقات الموظفين جزء من الرواتب لا بند منفصل تؤجله. تأخيرها يعرّضك لمشاكل في منصة قوى تمتد إلى تجديد الإقامات والتأشيرات، وهي كلفة أكبر بكثير من المبلغ المؤجل.

الثانية: قدّم الإقرار في موعده حتى لو لم تستطع الدفع. في نظام ضريبة القيمة المضافة هناك غرامة على التأخر في التقديم وغرامة أخرى على التأخر في السداد. عدم التقديم يجمع عليك الاثنين، بينما التقديم في وقته مع سداد متأخر يجنّبك واحدة ويفتح لك باب طلب التيسير.

الثالثة: فرّق بين المورد الحرج والمورد القابل للاستبدال. مورد اللحوم الذي يزودك بجودة معينة منذ سنتين حرج. مورد أدوات التغليف الذي يوجد خمسة بدلاء له في نفس المنطقة ليس كذلك.

من الميدان

مالك مطعم الواحة واجه أسبوعاً يحتاج 210,000 ر.س ولا يملك سوى 150,000. بدل أن يدفع جزئياً للجميع فيغضبهم جميعاً، دفع الرواتب كاملة والموردين الحرجين كاملاً، ثم اتصل بأربعة موردين ثانويين وطلب أسبوعين صراحة بمبلغ محدد وتاريخ محدد. وافق الأربعة. المصارحة المسبقة بتاريخ ملموس تنجح؛ التجاهل ثم الاعتذار لا ينجح.

القرار: اكتب هذا الترتيب وعلّقه أمامك. الحد الفاصل: إن تكرر عجزك عن تغطية الأولويات الثلاث الأولى في أسبوعين متتاليين، فمشكلتك ليست نقدية بل ربحية — وعلاجها في التسعير والتكلفة الأولية، لا في تأجيل الدفعات.

20.4 إدارة الموردين والآجال والتفاوض على مهلة السداد

مهلة السداد هي أرخص تمويل يمكنك الحصول عليه: بلا فائدة، وبلا ضمانات، وبلا بنك. ومع ذلك يدفع كثير من أصحاب المطاعم نقداً عند الاستلام لأن أحداً لم يطلب غير ذلك.

الحساب مباشر. لو كانت مشترياتك الشهرية 190,000 ر.س، وانتقلت من الدفع الفوري إلى مهلة ٣٠ يومًا مع موردين يمثلون ٦٠٪ من مشترياتك، فأنت تحرّر $190,000 \times 60\% = 114,000$ ر.س من رأس المال العامل بشكل دائم — مبلغ يبقى في حسابك كل شهر ولا يُسترد منك ما دمت مستمرًا في العمل.

المورد	الشراء الشهري (ر.س)	المهلة الحالية	المهلة المستهدفة
اللحوم والدواجن	72,000	نقدًا عند التسليم	30 يومًا
الخضار اليومي	34,000	نقدًا	7 أيام
الجافة والمعلبات	46,000	15 يومًا	30 يومًا
التغليف والمستهلكات	22,000	30 يومًا	45 يومًا
المشروبات	16,000	نقدًا	30 يومًا

انتبه إلى المقايضة: كثير من الموردين يعرضون خصمًا للدفع النقدي. هل الخصم يستحق؟ احسب.

حسبة عملية – خصم نقدي ٢٪ أم مهلة ٣٠ يومًا؟

المورد يعرض: خصم 2٪ للدفع الفوري، أو السعر الكامل بمهلة 30 يومًا.

- أنت تدفع فعليًا 98 ر.س بدل 100 ر.س، أي تكسب 2 ر.س مقابل تقديم الدفع 30 يومًا.
- التكلفة النسبية: $2.04 = 98 \div 2$ لمدة 30 يومًا
- عدد الفترات في السنة: $365 \div 30 = 12.17$
- التكلفة السنوية المكافئة: $24.8 = 12.17 \times 2.04$

المعنى: رفض الخصم والاحتفاظ بالمال ثلاثين يومًا يكلفك ما يعادل قرصًا بفائدة ٢٤,٨٪ سنويًا. إن كان لديك نقد فائض فوق خط الأمان، خذ الخصم. وإن كنت تحت خط الأمان، فالمهلة أهم من الخصم لأن السيولة عندها أعلى من ٢٪.

كيف تتفاوض فعليًا؟ اذهب بأرقام لا برجاء. اعرض على المورد حجم شرائك السنوي منه (12 × 72,000 = 864,000 ر.س مثلاً)، وسجل سدادك المنضبط، واطلب مهلة محددة مقابل التزام بحجم شهري أدنى. ابدأ بـ ١٥ يومًا لثلاثة أشهر كفترة اختبار ثم ارفعها إلى ٣٠. والمورد الجديد لا يمنح مهلة قبل ثلاثة أشهر من التعامل المنضبط — هذا طبيعي فلا تعتبره رفضًا.

القرار: رتب موردينك تنازليًا بقيمة الشراء الشهري، وابدأ بأكبر ثلاثة فقط. الحد الفاصل: إذا رفض مورد يمثل أكثر من ١٥٪ من مشترياتك منك أي مهلة رغم انضباط سدادك لستة أشهر، فابحث عن بديل معتمد قبل أن تحتاجه.

20.5 السلف والعهد النقدية وضبطها

العهدية النقدية بند صغير في القائمة وثغرة كبيرة في الواقع، لأنها المكان الوحيد الذي يخرج منه المال بلا فاتورة مسبقة ولا أمر دفع.

النظام الصحيح اسمه **العهد المستديمة**: مبلغ ثابت محدد، يُصرف منه بإيصال، ويُعاد إلى قيمته الأصلية بمقدار ما صُرف بالضبط. لنقل إن عهدة مطعم بيت الفحم 3,000 ر.س. في نهاية الأسبوع وُجد في الصندوق 850 ر.س وإيصالات بقيمة 2,150 ر.س. المجموع $850 + 2,150 = 3,000$ ر.س، أي العهدة سليمة، والتعويض المطلوب هو 2,150 ر.س بالضبط لا مبلغ مدوّر.

أربع قواعد تجعلها تعمل: **حامل واحد بالاسم**؛ **سقف للعملية الواحدة** (200 ر.س مثلاً، وما فوقه يمر بمسار الشراء العادي)؛ **إيصال لكل صرف بالتاريخ والبند والغرض**؛ **وتسوية أسبوعية ثابتة** في يوم محدد.

البند	القاعدة	الحد
قيمة العهدة	مبلغ ثابت لا يتغير	3,000 ر.س
سقف العملية الواحدة	ما فوقه يمر بالمشتريات	200 ر.س
التسوية	يوم ثابت أسبوعياً	كل خميس
سلفة الموظف	نسبة من الراتب الشهري	حتى 25%

أما **سلف الموظفين** فهي مسألة منفصلة تماماً عن العهدة، والخلط بينهما هو أصل المشكلة. القواعد: السلفة لا تُصرف من درج الكاشير ولا من العهدة أبداً، بل بتحويل من حساب المطعم؛ سقفها 25% من الراتب الشهري (موظف راتبه 4,000 ر.س سقف سلفته 1,000 ر.س)؛ تُوثّق بطلب مكتوب وموافقك؛ وتُخصم من راتب الشهر التالي دفعة واحدة وتظهر في كشف الراتب.

تنبيه

السلفة المصروفة من درج الكاشير هي أخطر عادة مالية في المطاعم الصغيرة. تخلق فرقاً في الدرج يبدو «مبّرراً»، فيعتاد الفريق على وجود فروقات لها تفسير شفهي، وتضيع بذلك قيمة الضابط الرقابي الأهم لديك: أن يكون الدرج مطابقاً تماماً كل مناوبة (راجع الفصل ١٩).

القرار: حدد قيمة العهدة وحاملها وسقف عملياتها هذا الأسبوع كتابياً. الحد الفاصل: إن تكررت التسوية بفارق غير مفسّر مرتين متتاليتين، غيّر حامل العهدة فوراً — لا تناقش ولا تؤجل.

20.6 خلط المال الشخصي بمال المطعم: أشهر سبب لفقدان السيطرة

هذا ليس خطأ محاسبياً، بل هو السبب الذي يجعل كل ما سبق في هذا الفصل بلا قيمة. المالك الذي يسحب من الدرج «لأنه ماله» لا يستطيع بناء تدفق نقدي، ولا يعرف ربحه الحقيقي، ولا يستطيع تقييم مطعمه إن أراد بيعه أو إدخال شريك.

المشكلة ليست أنك تأخذ مالاً — من حقك — بل أنك تأخذ **بلا توقيت ولا سقف ولا تسجيل**. مالك يسحب 40,000 ر.س شهرياً على شكل عشر سحبات متفرقة يجعل قائمة الدخل تظهر مصروفات غامضة، ويجعل التدفق النقدي المتجدد عديم الفائدة لأن أكبر بند خارج لا يمكن التنبؤ به. البديل بسيط: **افصل نفسك إلى دورين**، مدير وشريك مالك، ولكل دور مسار مالي مختلف.

النوع	التوصيف	التوقيت	التسجيل
راتب إدارة	مقابل عمالك اليومي	نفس يوم رواتب الفريق	مصروف تشغيلي
توزيع أرباح	عائد ملكيتك	ربع سنوي بعد الإقفال	توزيع من الأرباح
قرض من المالك	تمويل تضخه للمطعم	عند الحاجة	التزام على المطعم
سحب شخصي	ممنوع	—	—

عملياً: خصص لنفسك راتب إدارة ثابتاً — لنقل 25,000 ر.س شهرياً لمطعم مبيعاته 595,000 ر.س، أي نحو ٤,٢٪ من الإيراد وهو ضمن المعقول — يُصرف بتحويل في نفس يوم رواتب الفريق. ثم في نهاية كل ربع، بعد إقفال الحسابات ومعرفة الربح الفعلي، ورّع على نفسك من الفائض بشرطين: أن يبقى الرصيد فوق خط الأمان، وألا يتجاوز التوزيع ٦٠٪ من الربح المتراكم في الربع.

الفائدة المباشرة ثلاثية: تكلفتك الإدارية تصبح ظاهرة في قائمة الدخل فتعرف ربحك الحقيقي؛ ونموذج الأسابيع الثلاثة عشر يصبح قابلاً للتنبؤ لأن أكبر سحب صار بنداً ثابتاً معروف الموعد؛ ودفاترك تصبح جاهزة للزكاة والفحص الضريبي وللمستثمر أو الشريك دون أسئلة محرجة.

وينطبق المنطق نفسه على الاتجاه المعاكس. حين تضخ مالك الشخصي في المطعم لتغطية عجز، سبّله **قرضاً من المالك** بمبلغ وتاريخ، لا «دعماً». هكذا تعرف بعد سنة أن المطعم استهلك منك 180,000 ر.س من خارج، وهي معلومة تغيّر قرارك في الاستمرار أو التوسع.

القرار: حساب بنكي واحد للمطعم وبطاقة واحدة، وراتب إدارة ثابت يبدأ من الشهر القادم. الحد الفاصل: أي سحب شخصي من الدرج أو من حساب المطعم خارج هذين المسارين يُعامل كخطأ، ويُسجّل فوراً قرضاً على المالك يُسوّى في التوزيع الربعي القادم.

خلاصة الفصل

- حدد يوم دفع أسبوعياً واحداً وألزم به نفسك وموردينك؛ هذا وحده ينهي نصف فوضى النقد.
- نموذج التدفق النقدي المتجدد لثلاثة عشر أسبوعاً يريك الأزمة قبل وقوعها بأسابيع، وكيفيه جدول من أربعة أسطر يُحدّث كل خميس.
- ضع خط أمان لا ينزل تحته رصيدك — رواتب شهر واحد كحد أدنى — واجعله قاعدة قرار لا رقماً للزينة.

- عند شح النقد الترتيب لا يُخالف: رواتب، موردون حرجون، إيجار ومرافق، التزامات حكومية، ثم الباقي، وسحوبات المالك أخيرًا.
- قدّم إقراراتك في موعدها حتى لو تأخر السداد؛ عدم التقديم يجمع عليك غرامتين بدل واحدة.
- مهلة السداد أرخص تمويل متاح لك، وخصم ٢٪ مقابل ٣٠ يومًا يعادل فائدة سنوية نحو ٢٤,٨٪.
- افصل مالك عن مال المطعم بدورين واضحين: راتب إدارة شهري ثابت، وتوزيع أرباح ربع سنوي.

قائمة تحقق – نظام النقد لديك

- ☐ يوم دفع أسبوعي واحد معلن للموردين
- ☐ نموذج تدفق نقدي لثلاثة عشر أسبوعًا مبني ومحدّث هذا الأسبوع
- ☐ خط أمان نقدي مكتوب بالريال ومعلّق أمامك
- ☐ تجنب ضريبة القيمة المضافة أسبوعيًا في حساب منفصل
- ☐ ترتيب أولويات الدفع مطبوع ومعتد
- ☐ مهل سداد متفاوض عليها مع أكبر ثلاثة موردين
- ☐ عهدة مستديمة بقيمة ثابتة وحامل بالاسم وتسوية أسبوعية
- ☐ راتب إدارة ثابت للمالك وإيقاف كل سحب شخصي من الدرج

العمليات المالية الشهرية

الهدف من الجزء: أن تُقفل شهرك في أيام معدودة، وتقرأ نتيجتك بنسب تفهمها، وتخرج منها بقرارات لا بملاحظات.

الفصل 21 — الجرد الشهري الصحيح

الفصل 22 — الإقفال الشهري في سبعة أيام

الفصل 23 — قراءة قائمة الدخل الشهرية كصاحب مطعم

الفصل 24 — مؤشرات الأداء التي تهتم فعلاً

الفصل 25 — نقطة التعادل وتحليل الحساسية

الفصل 26 — هندسة المنيو شهرياً

الفصل 27 — قنوات التوصيل والتطبيقات مالياً

الفصل 21 – الجرد الشهري الصحيح

في آخر يوم من الشهر يذهب معظم الملاك إلى النوم مطمئنين لأن المبيعات كانت جيدة. وفي اليوم التالي يطلبون من المحاسب «رقم الشهر»، فيأتيهم رقم مبني على تخمين. السبب واحد: لم يُعدّد أحد ما تبقى في المخزن والثلاجات. بلا جرد، كل رقم في قائمة دخلك هو رأي، لا حقيقة.

21.1 لماذا الجرد هو مصدر الحقيقة لكل رقم في قائمة دخلك

قائمة الدخل تبدأ بالإيراد، وهذا رقم سهل: نقاط البيع تعطيك إياه. ثم تنزل سطرًا واحدًا إلى **تكلفة المبيعات** (Cost of Goods Sold)، وهنا تنهار الدقة عند أغلب المطاعم. لأن تكلفة المبيعات ليست ما اشتريته هذا الشهر، بل ما **استهلكته** فعليًا. والفرق بين الاثنين هو ما بقي في مخزنك، ولا سبيل لمعرفة إلا بالعدّ.

حين تسجّل المشتريات كتكلفة مباشرة، أنت تفترض أن كل ما دخل المطعم خرج منه. هذا لا يحدث أبدًا. في شهر اشتريت فيه كمية إضافية استعدادًا لموسم، ستبدو تكلفتك مرتفعة والربح منهًا. وفي الشهر التالي حين تستهلك ذلك المخزون بلا شراء جديد، ستبدو تكلفتك منخفضة والربح ممتًا. لم يتغير مطعمك شيئًا؛ تغيّر توقيت الشراء فقط. هذا التذبذب هو ما يجعل الملاك يقولون «أرقامنا لا تُفهم».

خذ مطعم الواحة في شهر موسمي مرتفع: مبيعات الشهر ٤٨٠ ألف ريال قبل الضريبة (أعلى من متوسطه المعتاد البالغ ٤٥٠ ألفًا). المالك يفترض أن تكلفة الطعام «حوالي ٣٠٪»، فيقدّر ١٤٤ ألف ريال. بعد جرد حقيقي تبين أنها ١٥٤ ألف ريال.

حسبة عملية – أثر عشرة آلاف ريال على سطر الربح

الأرقام نفسها، والفرق الوحيد هو تكلفة المبيعات:

البند	بالتقدير (ر.س)	بالجرد الفعلي (ر.س)
الإيراد	480,000	480,000
تكلفة المبيعات	144,000	154,000
كل المصروفات الأخرى	292,747	292,747
صافي الربح	43,253	33,253

- نسبة الربح بالتقدير: $43,253 \div 480,000 = 9.0\%$
- نسبة الربح بالجرد: $33,253 \div 480,000 = 6.9\%$
- الفارق: 10,000 ر.س، أي **2.1 نقطة مئوية** من الإيراد اختفت دون أن يشعر بها أحد.

عشرة آلاف ريال شهريًا تعني ١٢٠ ألف ريال سنويًا. هذا ليس خطأ محاسبيًا صغيرًا، بل الفرق بين مطعم يستحق فرعًا ثانيًا ومطعم يجب إصلاحه أولًا.

والجهد لا يصحح سطر التكلفة وحده. المخزون أصل من أصولك، ويظهر في الميزانية. مخزون متضخم يعني نقدًا محبوبًا في رفوف. ومخزون مقيم بأرقام وهمية يعني ميزانية وهمية، وبنكًا يقرأ أرقامًا غير صحيحة حين تطلب تمويلًا.

القرار: الجرد الكامل مرة واحدة شهريًا في آخر يوم من الشهر بعد الإغلاق، بلا استثناء. وإن كانت تكلفة طعامك تتجاوز ٣٥٪ أو تتذبذب أكثر من نقطتين بين شهر وآخر، انتقل إلى جرد أسبوعي للفئات عالية القيمة حتى تستقر. لا تقبل قائمة دخل واحدة لم يسبقها عدّ.

21.2 خطوات الجرد وتقسيم المسؤوليات ومنع تعارضها

الجرد الفاشل لا يفشل لأن أحدًا لا يعرف العدّ، بل لأن من يعدّ هو نفسه من يُسأل عن النتيجة. حين يكون أمين المخزن مسؤولًا عن الاستلام والصرف والعدّ والإدخال، فأنت تطلب منه أن يكشف أخطائه بنفسه. لن يفعل، وليس بالضرورة عن سوء نية، بل لأن الإنسان يرى ما يتوقع أن يراه.

ترتيب الخطوات ثابت ولا يُخترق:

- **أغلق الحركة:** بعد آخر طلب في آخر يوم من الشهر، لا استلام ولا صرف ولا تحويل بين الفروع حتى ينتهي العدّ.
- **رتّب قبل أن تعدّ:** كل صنف في مكان واحد. الصنف المورّع على ثلاثة أرفف يُعدّ مرتين أو لا يُعدّ إطلاقًا.
- **اعدّ بورقة مطبوعة لا بذاكرة:** كشف الجرد مطبوع بترتيب الرفوف نفسه، بخانة فارغة للكمية، بلا أرقام الشهر الماضي مطبوعة أمام العدّ.
- **عدّ بثنائي:** شخص ينطق الكمية وشخص يكتبها.
- **أدخل الأرقام في النظام في اليوم نفسه،** ثم استخرج تقرير الفروق.
- **أعدّ عدّ كل صنف تجاوز فرقه الحد المسموح** قبل اعتماد الكشف.

التقسيم الذي يمنع التعارض:

المهمة	المسؤول	لا يجوز أن يقوم بها
العدّ الفعلي	أمين المخزن + مناوب من خارج المخزن	أمين المخزن منفردًا
كتابة الكشف	المناوب الخارجي	أمين المخزن
إدخال الأرقام في النظام	المحاسب أو المشرف الإداري	من قام بالعدّ
اعتماد الفروق فوق الحد	المالك أو مدير العمليات	المحاسب
جرد مفاجئ عيني أسبوعي	مدير الفرع	أمين المخزن

الحد المسموح الذي أنصح به: أي صنف يتجاوز فرقته ٣٠٠ ريال أو ٥% من قيمته — أيهما أقل — يُعاد عدّه قبل الاعتماد. ضع هذا الحد مكتوبًا، لأن الحد غير المكتوب يتمدد كل شهر قليلًا حتى يختفي.

تنبيه

أخطر عادة في الجرد هي طباعة أرقام الشهر الماضي بجانب خانة العد. العقل البشري يميل إلى «تأكيد» الرقم الظاهر أمامه بدل عدّه. ستجد كشوفًا متطابقة مع الشهر الماضي بنسبة ٩٠٪، وهذا مستحيل في مطعم حقيقي. اطبع الكشف فارغًا دائمًا.

القرار: اكتب مصفوفة المسؤوليات هذه وعَلِّقها في المخزن، وحدّد موعد الجرد في التقويم كموعد ثابت لا يُؤجّل. الجرد الذي يُؤجّل ثلاثة أيام يفقد معناه، لأن حركة ثلاثة أيام دخلت وخرجت بينما أنت تقيس.

21.3 وحدات القياس والتحويل: أكبر مصدر للأخطاء

أكبر أخطاء الجرد ليست في العدّ بل في الوحدة. أنت تشتري بالكرتون وتخزّن بالعلبة وتستهلك بالجرام وتبيع بالطبق. أي خلل في سلسلة التحويل هذه يضرب رقمك بالكامل.

القاعدة الحاكمة: لكل صنف وحدة شراء ووحدة مخزون ووحدة استهلاك، ومعامل تحويل مكتوب بين كل اثنتين. لا يُدخّل صنف في النظام قبل أن تُعبأ الحقول الثلاثة.

الصنف	وحدة الشراء والسعر	وحدة المخزون	تكلفة وحدة الاستهلاك
أرز بسمتي	كيس 20 كجم بـ 180 ر.س	كيلوجرام	9.00 ر.س للكجم
صدور دجاج	كرتون 10 كجم بـ 228 ر.س	كيلوجرام	22.80 ر.س للكجم
جبن موتزاريللا	كرتون 6 علب × 2.5 كجم بـ 330 ر.س	علبة 2.5 كجم	22.00 ر.س للكجم
زيت قلي	تنكة 16 لترًا بـ 112 ر.س	لتر	7.00 ر.س للتر

انتبه للجبن تحديدًا: سعر الكرتون ٣٣٠ ريالًا، وفيه ١٥ كيلوجرامًا، فالكيلو بـ ٢٢ ريالًا، والعلبة الواحدة بـ ٥٥ ريالًا.

حسبة عملية – خطأ وحدة واحد يكلفك 3,300 ر.س

أمين المخزن عدّ 12 علبة جبن، لكن النظام كان معرّفاً على أن وحدة المخزون هي «الكرتون»:

- القيمة الصحيحة: 12 علبة $\times 55 = 660$ ر.س
 - القيمة المسجّلة خطأً: $12 \times 330 = 3,960$ ر.س
 - التضخيم في مخزون آخر المدة: $3,960 - 660 = 3,300$ ر.س
- وبما أن مخزون آخر المدة يُطرح من التكلفة، فقد انخفضت تكلفة مبيعاتك 3,300 ر.س بلا سبب:
- الأثر على نسبة التكلفة: $3,300 \div 480,000 = 0.7$ نقطة مئوية تحسّن وهي هذا الشهر.
 - وفي الشهر التالي ينعكس الخطأ بالكامل: مخزون أول المدة متضخم، فترتفع التكلفة 0.7 نقطة.
- النتيجة: شهر يبدو ممتازاً وشهر يبدو كارثياً، ومطعمك لم يتغير.

أخطاء الوحدات الشائعة الأخرى: خلط اللتر بالكيلوجرام في الزيوت والصلصات (زيت القلي كثافته أقل من الماء، فاللتر لا يساوي كيلوجراماً)، وعدّ الأصناف المفتوحة كعبوات كاملة، وتسجيل اللحوم بوزن الشراء بدل الوزن الصافي بعد التنظيف والتقطيع.

القرار: اطلب تقرير الأصناف من نظامك، وراجع عمود وحدة القياس لكل صنف مرة واحدة فقط بشكل شامل. خصّص لها يوماً كاملاً، وأصلح ما وجدته. ثم اجعل القاعدة: لا صنف جديد يُفتح في النظام بلا معامل تحويل معتمد من المحاسب. هذا اليوم الواحد يوقّر عليك سنوات من الأرقام المتناقضة.

21.4 تقييم المخزون بالمتوسط المرجح عملياً

بعد أن تعرف الكميات، تبقى السؤال: بأي سعر تقيّمها؟ اشترت الدجاج ثلاث مرات هذا الشهر بثلاثة أسعار مختلفة، فأَي سعر تستخدم للكمية المتبقية؟

الطريقة العملية لمطعمك هي **المتوسط المرجح** (Weighted Average Cost): اجمع قيمة كل ما توفّر لديك من الصنف، واقسمها على إجمالي الكمية. «مرجّح» لأنها تعطي كل سعر وزناً بحسب الكمية المشتراة به، لا مجرد متوسط حسابي.

حسبة عملية – تقييم صدور الدجاج بالمتوسط المرجح

الحركة	الكمية (كجم)	السعر (ر.س/كجم)	القيمة (ر.س)
رصيد أول المدة	40	21.00	840
شراء أول	120	22.50	2,700
شراء ثانٍ	90	24.00	2,160
الإجمالي المتاح	250	—	5,700

1. المتوسط المرجح = $250 \div 5,700 = 22.80$ ر.س للكيلوجرام
 2. المستهلك خلال الشهر 212 كجم $\times 22.80 = 4,833.60$ ر.س (تذهب لتكلفة المبيعات)
 3. المتبقي آخر المدة 38 كجم $\times 22.80 = 866.40$ ر.س (يبقى في المخزون)
 4. اختبار الإقفال: $4,833.60 + 866.40 = 5,700$ ر.س، مطابق تمامًا للقيمة المتاحة.
- قارن بالمتوسط الحسابي البسيط: $(21.00 + 22.50 + 24.00) \div 3 = 22.50$ ر.س، وهو خطأ لأن معظم الكمية اشترت بسعر أعلى. الفارق في هذا الصنف وحده 11.40 ر.س، لكنه يتضاعف عبر مئات الأصناف.

لماذا المتوسط المرجح تحديدًا؟ لأن مكوناتك متجانسة ومختلطة فعلاً في المخزن — لا تستطيع أن تميز كيلو الأرز الذي اشتريته الأسبوع الماضي عن كيلو اشتريته قبله. ولأنه يمتص صدمات تقلب الأسعار بدل أن يضخمها.

نقطة عملية مهمة: المتوسط المرجح يُحتسب لكل صنف على حدة، لا لفئة كاملة. ولا يُحتسب على أساس آخر سعر شراء، وهذا أشيع خطأ في أنظمة نقاط البيع التي تسحب «آخر سعر فاتورة» تلقائيًا. في المثال أعلاه، لو قُيِّمت المتبقي بآخر سعر (٢٤ ريالاً) لأصبحت قيمته ٩١٢ ريالاً بدل ٨٦٦,٤٠، أي تضخيم ٤٥,٦٠ ريالاً في صنف واحد.

القرار: افتح إعدادات تقييم المخزون في نظامك وتأكد أنه مضبوط على المتوسط المرجح لا على آخر سعر. إن لم يدعم النظام ذلك، احسبه في ملف جانبي للفئات الخمس الأعلى قيمة فقط — فهي عادة تمثل أكثر من ٧٠٪ من قيمة مخزونك. تجد نموذج حساب جاهزاً لهذا الغرض ضمن أدوات منصة مالي PRO.

21.5 حساب تكلفة المبيعات من الجرد: المعادلة وتطبيقها

المعادلة التي تحكم سطر التكلفة كله بسيطة ولا تحتمل اجتهاذاً:

مخزون أول المدة + المشتريات - مخزون آخر المدة = تكلفة المبيعات

منطقها: ما كان لديك، زائد ما دخل، ناقص ما بقي، يساوي ما خرج. وما خرج هو ما استهلكته.

حسبة عملية - تكلفة المبيعات لمطعم الواحة عن شهر كامل

البند	المبلغ (ر.س)
مخزون أول المدة (نهاية الشهر السابق)	42,000
+ المشتريات خلال الشهر (بدون ضريبة)	158,000
= إجمالي المتاح للاستهلاك	200,000
- مخزون آخر المدة (الجرد الفعلي)	40,000
= تكلفة المبيعات الإجمالية	160,000

خطوة بخطوة:

1. $158,000 + 42,000 = 200,000$ ر.س متاح للاستهلاك.
2. $40,000 - 200,000 = 160,000$ ر.س تكلفة المبيعات الإجمالية.
3. نسبتها من الإيراد: $160,000 \div 480,000 = 33.3\%$

ثم التعديلات الإلزامية — بنود خرجت من المخزن ولم تُبَع لضيف:

- تحويلات إلى الفرع الآخر: -3,500 ر.س
- ضيافة موظفين وتذوق أصناف جديدة: -2,500 ر.س
- **تكلفة المبيعات المعدلة** $= 160,000 - 3,500 - 2,500 = 154,000$ ر.س
- النسبة النهائية: $154,000 \div 480,000 = 32.1\%$ — داخل النطاق الصحي (28%-35%).

ثلاث ملاحظات تحمي المعادلة من التلوث:

- **المشتريات بدون ضريبة القيمة المضافة.** الـ 10% التي دفعتها للمورد ضريبة مدخلات تستردها في إقرارك، وليست تكلفة. إدخالها يرفع نسبة تكلفتك خمس نقاط وهمية.
- **المشتريات بتاريخ الاستلام لا تاريخ السداد.** بضاعة وصلت يوم ٢٩ ولم تُدفع فاتورتها إلا في الشهر التالي هي مشتريات هذا الشهر.
- **مخزون آخر المدة لهذا الشهر هو مخزون أول المدة للشهر القادم** حرفيًا وبلا تعديل. أي تلاعب هنا ينكشف تلقائيًا في الشهر التالي.

القرار: احسب المعادلة لثلاث فئات منفصلة — طعام، مشروبات، تغليف ومستهلكات — لا كرقم واحد. تكلفة الطعام 28%-35%، وتكلفة المشروبات 18%-25%، والخلط بينهما يخفي مشكلة إحداها داخل الأخرى (راجع الفصل ٣).

21.6 معدل دوران المخزون وأيام التغطية والمخزون الراكد

نسبة التكلفة تخبرك كم استهلكك. **معدل الدوران** يخبرك بكفاءة تشغيلك للنقد المحبوس في المخزن.

معدل الدوران = تكلفة المبيعات ÷ متوسط المخزون. وأيام التغطية = ٣٠ ÷ معدل الدوران.

حسبة عملية – الدوران وأيام التغطية لمطعم الواحة

١. متوسط المخزون = $(40,000 + 42,000) \div 2 = 41,000$ ر.س.

٢. معدل الدوران الشهري = $41,000 \div 160,000 = 3.9$ مرة

٣. أيام التغطية = $3.9 \div 30 = 7.7$ يوم

تحقق بطريقة ثانية: الاستهلاك اليومي = $160,000 \div 30 = 5,333$ ر.س. وأيام التغطية = $41,000 \div 5,333 = 7.7$ يوم. الرقمان متطابقان.

لكن الرقم الإجمالي يخفي أكثر مما يكشف. الأهم أن تحسبه لكل فئة:

الفئة	متوسط المخزون (ر.س)	استهلاك الشهر (ر.س)	الدوران	أيام التغطية
لحوم ودواجن	11,000	62,000	5.6	5.3
خضار وألبان طازجة	5,000	38,000	7.6	3.9
جاف ومعلبات	14,000	34,000	2.4	12.4
مشروبات	7,000	18,000	2.6	11.7
تغليف ومستهلكات	4,000	8,000	2.0	15.0

الآن تقرأ القصة بوضوح: الطازج يدور بسرعة صديحة، والمشكلة في الجاف والتغليف. أنت تحتفظ بمخزون جاف يكفي ١٢ يومًا وتغليف يكفي ١٥ يومًا. هذا نقد نائم على رف.

الحدود الفاصلة العملية: الطازج يجب أن يبقى بين يومين وأربعة أيام تغطية. اللحوم والدواجن من ٤ إلى ٧ أيام. الجاف والمعلبات من ٧ إلى ١٠ أيام. التغليف من ١٠ إلى ١٤ يومًا كحد أقصى. وأي فئة تتجاوز سقفها تعني إما شراءً بكميات كبيرة طمعًا في خصم لا يستحق، أو صنفًا توقف عن البيع.

المخزون الراكد هو الوجه الآخر للمشكلة: أي صنف لم تتحرك كميته خلال ٦٠ يومًا. في مطعم الواحة بلغت قيمة الأصناف الراكدة ٦٢٠٠ ريال من أصل ٤٠ ألفًا، أي ١٥,٥٪ من قيمة المخزون جالسة بلا عمل. هذه ليست خسارة بعد، لكنها ستصبح كذلك عند انتهاء الصلاحية.

من الميدان

أكثر مصدر للمخزون الراكد في مطاعم الخليج هو أصناف القائمة المحذوفة. تحذف ستة أصناف من المنيو لضعف مبيعاتها، لكن مكوناتها الخاصة تبقى في المخزن سنة كاملة لأن لا أحد ربط حذف الصنف بتصفية مكوناته. اجعل حذف أي صنف من القائمة يستدعي تلقائيًا قائمة بمكوناته الحصرية وخطة تصريفها.

القرار: استخرج تقرير المخزون شهريًا مرتبًا بأيام التغطية تنازليًا. أول خمسة أصناف في القائمة هي أمر عمالك لهذا الشهر: أوقف شرائها، أو صرّفها في عرض، أو أعدها للمورد. وضع سقفًا للشراء بحيث لا تتجاوز أي فئة سقف تغطيتها المذكور أعلاه.

21.7 تحليل الفرق بين التكلفة النظرية والفعلية وتفسير كل سبب

الجرد يعطيك ما استهلكته فعلاً. الوصفات تعطيك ما كان يجب أن تستهلكه. الفرق بين الاثنين هو أهم رقم إداري في مطعمك.

التكلفة النظرية (Theoretical Cost) تُحسب من تقرير الوصفات في نظامك: كل طبق بيع، مضروبًا في تكلفة مكوناته حسب الوصفة المعتمدة. **التكلفة الفعلية** هي ما خرج من المعادلة في الموضوع ٢١,٥.

حسبة عملية – الفجوة بين النظري والفعلي

- التكلفة النظرية (تقرير الوصفات): 141,600 ر.س = 29.5% من الإيراد
- التكلفة الفعلية (من الجرد، بعد التعديلات): 154,000 ر.س = 32.1% من الإيراد
- الفرق = 141,600 - 154,000 = 12,400 ر.س
- الفرق كنسبة من التكلفة النظرية: 12,400 ÷ 141,600 = 8.8%
- الفرق كنقاط من الإيراد: 32.1 - 29.5 = 2.6 نقطة مئوية
- سنويًا: 12 × 12,400 = 148,800 ر.س.

النطاق الشائع في القطاع أن يكون الفرق بين ٢% و٤% من التكلفة النظرية. فرق ٨,٨% يعني خللاً يستحق تحقيقًا، لا ملاحظة عابرة. والخطوة التالية هي تفكيك الفرق، لأن «هدر» كلمة لا تُتخذ عليها قرارات:

السبب	القيمة (ر.س)	النسبة من الفرق
هدر مطبخ وتلف غير مسجل	4,300	34.7%
زيادة في أحجام الحصص	3,100	25.0%
وصفات لم تُحدَّث بعد ارتفاع الأسعار	2,400	19.4%
نواقص استلام وفروق وزن من الموردين	1,500	12.1%
فقد غير مفهّم	1,100	8.9%

كيف تفسّر كل سبب وتغلقه:

- **الهدر والتلف:** سببه غالبًا شراء زائد وسوء تدوير المخزون. علاجه دفتر هدر إلزامي يُسجل عند وقوع التلف لا في آخر الشهر، وقاعدة «الأقدم يخرج أولاً» مع بطاقات تاريخ على كل عبوة مفتوحة.
- **أحجام الحصص:** أخطر سبب لأنه غير مرئي تمامًا، إذ لا يوجد فيه ما يُرمى في القمامة.
- **الوصفات غير المحدثة:** سعر شرائك ارتفع والنظام ما زال يحسب بالسعر القديم، فتظهر لك «فجوة» وهي في الحقيقة فرق تسعير لا فرق هدر. حدّث تكاليف المكونات كل شهر بعد إقفال الجرد.
- **نواقص الاستلام:** كرتون يُفترض أنه ١٠ كجم وزن ٩,٤ كجم. علاجه ميزان في منطقة الاستلام وسياسة بلا استثناء: لا توقيع على فاتورة قبل الوزن.
- **الفقد غير المفسّر:** ما تبقى بعد تفسير الأسباب الأربعة. إذا تجاوز ١٪ من التكلفة النظرية فهو مؤشر تسرّب يستدعي مراجعة تقرير الإلغاءات وتقرير الخصومات وصلاحيات الفتح والإلغاء على نقاط البيع.

حسبة عملية – كم يكلفك 25 جرامًا من الأرز؟

طبق البرياني في مطعم الواحة، الوصفة المعتمدة: 180 جم أرز + 160 جم دجاج. عند وزن عشر حصص فعلية كان المتوسط: 205 جم أرز + 178 جم دجاج.

$$1. \text{زيادة الأرز: } 25 \text{ جم} \times 9.00 \text{ ر.س./كجم} \div 1000 = 0.225 \text{ ر.س.}$$

$$2. \text{زيادة الدجاج: } 18 \text{ جم} \times 22.80 \text{ ر.س./كجم} \div 1000 = 0.410 \text{ ر.س.}$$

$$3. \text{الزيادة للطبق الواحد: } 0.225 + 0.410 = 0.635 \text{ ر.س.}$$

$$4. \text{مبيعات الطبق شهريًا: } 2,400 \text{ طبق}$$

$$5. \text{التكلفة الشهرية للزيادة: } 0.635 \times 2,400 = 1,524 \text{ ر.س.}$$

$$6. \text{سنويًا: } 18,288 \text{ ر.س. من طبق واحد فقط.}$$

تنبيه

لا تبدأ بمطاردة «السرقة» حين ترى فجوة. في تسعة من كل عشرة مطاعم راجعتها، كان أكبر بندين في الفجوة هما أحجام الحصص والوصفات غير المحدثة — وكلاهما مشكلة إدارية لا أخلاقية. اتهام الفريق قبل قياس الحصص يكلفك موظفين جيدين ولا يخفض ريالاً واحداً.

القرار: احسب الفجوة شهريًا وابن لها جدولاً تراكميًا. إن تجاوزت ٤٪ من التكلفة النظرية، اختر الأصناف العشرة الأعلى مبيعًا وزن عشر حصص من كل صنف خلال أسبوع، وقارنها بالوصفة. هذا التمرين وحده يغلق عادة أكثر من نصف الفجوة خلال شهرين.

خلاصة الفصل

- بلا جرد شهري لا توجد تكلفة مبيعات حقيقية، وبالتالي لا توجد قائمة دخل حقيقية — عشرة آلاف ريال من الفرق غيّرت ربح مطعم الواحة من ٩٪ إلى ٦,٩٪.
- افصل من يعدّ عمّن يُدخل عمّن يعتمد. الجرد الذي ينقّذه شخص واحد ليس جردًا.
- أخطاء وحدات القياس أكبر من أخطاء العدّ. اضبط معاملات التحويل مرة واحدة بشكل شامل، ولا تفتح صنفًا بلا وحدة معتمدة.
- قيّم بالمتوسط المرجح لا بآخر سعر شراء، واحسبه لكل صنف على حدة.
- معادلة التكلفة: مخزون أول المدة + المشتريات - مخزون آخر المدة، ثم اطرح التحويلات والضيافة.
- الدوران وأيام التغطية لكل فئة يكشفان النقد النائم؛ والمخزون الراكذ فوق ٦٠ يومًا خسارة مؤجلة.
- فكّك الفجوة بين النظري والفعلي إلى أسباب مسقاة بأرقام، وابدأ بأحجام الحصص لا بالاتهامات.

قائمة تحقق - قبل أن تعتمد جرد الشهر

- ☐ أغلقت كل حركات الاستلام والصرف والتحويل قبل بدء العدّ
- ☐ كشف الجرد مطبوع فارغًا وبترتيب الرفوف، والعدّ تمّ بشئائي أحدهما من خارج المخزن
- ☐ كل صنف عدّ بوحدة المخزون المعتمدة، ومعاملات التحويل مراجعة
- ☐ التقييم بالمتوسط المرجح لكل صنف، لا بآخر سعر فاتورة
- ☐ المشتريات مسجلة بدون ضريبة القيمة المضافة وبتاريخ الاستلام
- ☐ طُرحت التحويلات بين الفروع وضيافة الموظفين من تكلفة المبيعات
- ☐ حُسبت أيام التغطية لكل فئة وحُدّدت الأصناف الراكدة فوق ٦٠ يومًا
- ☐ قُورنت التكلفة الفعلية بالنظرية ومُسّر الفرق بينود مسقاة بأرقام

الفصل 22 – الإقفال الشهري في سبعة أيام

الإقفال الذي يستغرق ثلاثة أسابيع لا ينتج معلومة، بل ينتج تاريخًا. حين تصلك نتيجة يناير في العشرين من فبراير، تكون قد أدّرت شهرًا كاملاً وأنت أعمى. الهدف ليس إقفالاً مثاليًا، بل إقفالاً سريعًا وموثوقًا يصل إلى يدك وأنت ما زلت قادرًا على التصرف.

22.1 تقويم الإقفال يوميًا ويومًا ومسؤول كل مهمة

الإقفال ليس مهمة، بل سلسلة مهام لكل واحدة منها مدخل ومخرج ومسؤول. سبب بقاء الإقفال في المطاعم دائمًا هو نفسه: الجميع ينتظر المحاسب، والمحاسب ينتظر مستندات لم يطلبها أحد.

الحل تقويم مكتوب، يبدأ من أول يوم عمل بعد نهاية الشهر:

اليوم	المهمة	المسؤول	المخرج
1	إقفال الجرد وحصر فواتير المشتريات	أمين المخزن والمحاسب	كشف جرد معتمد وملف فواتير مكتمل
2	مطابقة المبيعات بين نقاط البيع والمتحصلات	المحاسب	تقرير مطابقة مبيعات مغلق
3	مطابقة البنوك ومحافظ الدفع والصندوق	المحاسب	مطابقات بنكية موقّعة
4	مطابقة كشوف الموردين والذمم الدائنة	مسؤول المشتريات	كشف مطابقة لكل مورد رئيسي
5	قيود المستحقات والمقدمات والإهلاك	المحاسب	قيود تسوية معتمدة من المالك
6	تسوية قنوات التوصيل والعمولات والخصومات	المحاسب ومدير التشغيل	تسوية مكتملة لكل منصة
7	إصدار القوائم والمؤشرات ومراجعتها	المحاسب ثم المالك	قائمة دخل ولوحة مؤشرات معتمدة

ثلاث قواعد تجعل هذا التقويم يعمل فعليًا:

- لا يبدأ اليوم التالي قبل اكتمال مخرج اليوم السابق. المطابقة المؤجلة تتحول إلى فرق لا يجد أحد تفسيره بعد أسبوعين.
- كل مخرج له اسم ومكان محدّد. مجلد باسم الشهر، وداخله ملف لكل يوم. المستند الذي لا يُحفظ يُطلب مرة أخرى في الشهر القادم.
- مهلة الموردين المتأخرين لا تُوقف الإقفال. الفاتورة التي لم تصل حتى اليوم الرابع تُسجّل كمستحق بتقدير مبني على أمر الشراء، وتُسوّى في الشهر التالي.

أكبر قاتل لسرعة الإقفال هو انتظار «الفاتورة الأخيرة». ستنتظر فاتورة قيمتها ٩٠٠ ريال أسبوعين، وتؤخر قرارًا بقيمة ٥٠ ألفًا. القاعدة: أي فاتورة غائبة تُقدَّر وتُسجَّل كمستحق، والإقفال يمضي.

القرار: اطبع هذا التقييم وضع فيه أسماء حقيقية لا مسميات وظيفية، وحدد ساعة تسليم لكل مخرج. في الشهر الأول ستتجاوز السبعة أيام، وفي الثالث ستقفل في خمسة.

22.2 المصروفات المستحقة والمقدمة: الإيجار، المرافق، الرواتب، الصيانة

القاعدة المحاسبية الوحيدة التي تحتاج فهمها هنا: **المصروف يخص الشهر الذي استهلك فيه، لا الشهر الذي دُفع فيه.**

هذا يولد نوعين من القيود: **المصروف المقدم** (Prepaid) هو ما دفعته عن فترة قادمة، فتوزعه على أشهرها. **والمصروف المستحق** (Accrued) هو ما استهلكته ولم تدفعه بعد، فتسجله الآن رغم أن النقد لم يخرج.

البند	النوع	القيمة الشهرية (ر.س)	أساس الحساب
الإيجار السنوي	مقدم يُطفاً	30,000	360,000 ÷ 12
عقد صيانة التكييف	مقدم يُطفاً	2,000	24,000 ÷ 12
الكهرباء والمياه	مستحق	14,500	متوسط آخر ثلاثة أشهر
أجور يومية وساعات إضافية	مستحق	9,400	كشف ساعات الشهر
مخصص نهاية الخدمة	مستحق	4,000	48,000 ÷ 12
صيانة طارئة لم تُفوتر	مستحق	3,800	أمر عمل موقع

تفصيل ما يهملك:

الإيجار في السعودية يُدفع غالبًا سنويًا أو نصف سنوي دفعة واحدة. لو حلت ٣٦٠ ألفًا على شهر واحد لظهر ذلك الشهر خاسرًا بفداحة وبقية الأشهر مربحة بلا سبب. توزيعه على اثني عشر شهرًا يجعل نسبة الإيجار ٦,٣٪ من إيرادك — داخل النطاق الصحي (٦٪-١٢٪).

المرافق تصل فاتورتها متأخرة أسابيع. لا تنتظرها: سجل استحقاقًا بمتوسط آخر ثلاثة أشهر. عند وصول الفاتورة الفعلية بـ ١٥,٢٠٠ ريال، يُحمّل الفرق (٧٠٠ ريال) على الشهر التالي. الفروق الصغيرة تتعادل عبر السنة.

الرواتب فيها بند يغفله الجميع: **مخصص نهاية الخدمة**. النظام يمنح الموظف نصف شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى. بإجمالي رواتب أساسية ٩٦ ألف ريال شهريًا يقارب الاستحقاق

السنوي ٤٨ ألفاً، أي ٤٠٠٠ ريال شهرياً يجب أن تُحمَّل على الشهر لا أن تُفاجئك يوم يستقيل موظف بعد أربع سنوات.

الصيانة نوعان: عقد دوري (مقدَّم يُطفاً شهرياً) وأعمال طارئة. الطارئة تُسجَّل بتاريخ إنجاز العمل حتى لو تأخرت الفاتورة.

حسبة عملية – كم يُحمَّل إهمالُ المستحقات ربك؟

مجموع المستحقات في الجدول أعلاه:

- الكهرباء والمياه: 14,500
- أجور يومية وإضافي: 9,400
- مخصص نهاية الخدمة: 4,000
- صيانة طارئة: 3,800
- الإجمالي = 31,700 ر.س

لو تجاهلتها جميعاً لأن النقد لم يخرج بعد:

- ربك المعلن يرتفع 31,700 ر.س
- كنسبة من الإيراد: $480,000 \div 31,700 = 6.6$ نقطة مئوية ربح وهمي
- والنتيجة: شهر يبدو رابحاً بـ 13.5% بينما حقيقته 6.9%

القرار: ابنِ جدول مستحقات ومقدمات ثابتاً يُراجَع في اليوم الخامس من كل إقفال. البنود نفسها تتكرر كل شهر؛ تتغير قيمها فقط. وأي بند تجاوز ٢٠,٠٠٠ ريال ولم تصل فاتورته يُسجَّل بتقدير مكتوب موقع منك.

22.3 الإهلاك وإطفاء تحسينات المأجور: كيف يظهر ولماذا يهَمُّك

الإهلاك (Depreciation) هو توزيع تكلفة أصل طويل الأجل على سنوات استخدامه. وإطفاء **تحسينات المأجور** (Leasehold Improvements Amortization) هو المفهوم نفسه مطبّقاً على ما أنفقته في تشطيب محل لا تملكه.

لماذا يهَمُّك وأنت لست محاسباً؟ لسببين عمليين. الأول أن الفرن الذي اشتريته بـ ٨٠ ألف ريال سيموت بعد خمس سنوات وستشتري غيره، والإهلاك هو ما يذكرك بذلك شهرياً بدل أن يفاجئك. الثاني أن الإهلاك **مصرف غير نقدي** — يخفض ربك دون أن يخرج ريالاً من بنكك، وفهم هذا هو مفتاح قراءة الفرق بين ربك ونقدك.

الأصل	التكلفة (ر.س)	العمر (سنة)	الإهلاك الشهري (ر.س)
معدات مطبخ	420,000	5	7,000
أثاث وتجهيزات صالة	180,000	5	3,000
تحسينات المأجور (التشطيب)	600,000	8	6,250
أجهزة ونقاط بيع	60,000	3	1,667

المجموع الشهري ١٧,٩١٧ ريالاً، أي ٣,٧٪ من الإيراد. هذا بند حقيقي يجب أن يظهر في قائمة دخلك، وتجاهله يجعل ربحك أعلى ٣,٧ نقطة من حقيقته.

القاعدة الحاكمة لتحسينات المأجور: تُطفاً على مدة عقد الإيجار أو العمر الإنتاجي، أيهما أقصر. وهنا يظهر قرار تفاوضي مباشر:

حسبة عملية – لماذا تساوي مدة العقد ما؟

التشطيب كلفك 600,000 ر.س:

- بعقد إيجار 8 سنوات: $600,000 \div 8 = 75,000$ سنوياً = 6,250 ر.س شهرياً
 - بعقد إيجار 5 سنوات: $600,000 \div 5 = 120,000$ سنوياً = 10,000 ر.س شهرياً
 - الفرق: 3,750 ر.س شهرياً = 45,000 ر.س سنوياً على سطر ربحك
- عقد أطول بثلاث سنوات يحسّن ربحك المعلن 0.8 نقطة مئوية من الإيراد دون أن تبغ طبّقاً إضافياً.

من الميدان

أسوأ ما رأيته في هذا الباب: مطعم أنفق ٧٠٠ ألف ريال على تشطيب فاخر بعقد إيجار مدته ثلاث سنوات فقط. في السنة الرابعة رفض المالك التجديد بالسعر نفسه. التشطيب لا يُنقل، والمطعم خسر الأصل كاملاً. اربط سقف إنفاقك على التشطيب بمدة عقدك، لا بذوقك.

القرار: اطلب من محاسبك جدول أصول واحدًا يحتوي: الأصل، تاريخ الشراء، التكلفة، العمر، الإهلاك الشهري، والقيمة الدفترية المتبقية. راجعه مرة كل ربع. وحين تقرأ ربحك، احسب دائماً الرقمين: صافي الربح (٣٣,٢٥٣ ريالاً) والربح قبل الإهلاك (٥١,١٧٠ ريالاً) — الأول يخبرك عن الأداء، والثاني يقترب مما يدخل بنكك فعلاً.

22.4 المطابقات الأربع: البنك، نقاط البيع، الموردون، الحسابات بين الشركات

المطابقة تعني أن تأخذ رقمًا من مصدرين مستقلين وتثبت أنهما يرويان القصة نفسها. كل رقم في مطعمك له مصدران؛ إن لم يتطابقا فأحدهما خاطئ.

أولاً: مطابقة البنك. رصيد دفاترك لا يساوي رصيد كشف البنك أبداً، والمطابقة تفسّر الفرق بنّداً بنّداً.

حسبة عملية – مطابقة بنكية تنتهي بالتساوي

من جهة البنك:

- رصيد كشف البنك: 96,700
- + إيداعات في الطريق (نقد أودع ولم يُقَيّد): 3,550
- - شيكات صادرة لم تُصرف بعد: 12,300
- = الرصيد البنكي المعدّل: 87,950 ر.س

من جهة الدفاتر:

- رصيد الدفاتر: 88,400
- - رسوم بنكية لم تُسجّل: 450
- = رصيد الدفاتر المعدّل: 87,950 ر.س

الرقمان متطابقان، والمطابقة صحيحة. أي بند لا تستطيع تسميته يعني أن المطابقة لم تكتمل، مهما بدا صغيراً.

ثانياً: مطابقة نقاط البيع. ثلاثة أرقام يجب أن تلتقي: مبيعات النظام، المتحصلات، والإيراد المسجّل في الدفاتر.

المصدر	المبلغ شامل الضريبة (ر.س)
مبيعات الصالة	303,600
مبيعات السفري المباشر	98,900
مبيعات منصات التوصيل	149,500
إجمالي تقرير المبيعات	552,000

وبقسمة الإجمالي على ١,١٥ تحصل على الإيراد بدون ضريبة: ٤٨٠ ألف ريال. في المقابل، المتحصلات من الصالة والسفري: نقد مودع ٨٤ ألفاً وبطاقات ٣١٨,٥٠٠ ريال، ومجموعهما ٤٠٢,٥٠٠ ريال مطابق تماماً لمبيعات القناتين. أما منصات التوصيل فتُطابق بطريقة خاصة (الموضوع ٢٢,٥).

ثالثاً: مطابقة الموردين. اطلب كشف حساب من كل مورد رئيسي وقارنه برصيده في دفترك.

مثال: كشف المورد يقول إن رصيدك ٤٦,٨٠٠ ريال، ودفترك يقول ٤١,٢٠٠. الفرق ٥٦٠٠ ريال يُفسّر: فواتير بضاعة مستلمة لم تُسجّل بعد ٧٣٠٠ ريال، ناقص مرتجع سجّلته ولم يصدر له المورد إشعاراً دائناً ١٧٠٠ ريال. 7,300 - 1,700 = 5,600. الفرق مفسّر بالكامل.

رابعًا: الحسابات بين الشركات أو الفروع. إذا كان لديك أكثر من فرع أو كيان، فكل تحويل بينهما له طرفان. القاعدة الحديدية: **مجموع الأرصدة البينية يجب أن يساوي صفرًا** بعد التسوية. إن سُدَّ الفرع الأول تحويلات صادرة بـ٣٥٠٠ ريال وسُدَّ الثاني واردة بـ٢٩٠٠ ريال، فالفارق ٦٠٠ ريال تحويل لم يُسَجَّل عند المستلم — وهو ٦٠٠ ريال تَضَمَّ تكلفة فرع وتُنْقَص تكلفة آخر، فتقرأ أداء الفرعين خطأً.

القرار: لا تعتمد إقفالاً فيه مطابقة واحدة غير مكتملة. واجعل لكل مطابقة ملفًا محفوظًا باسم الشهر، لأن المطابقة غير المؤتقة تُعاد من الصفر في المراجعة القادمة.

22.5 معالجة العمليات والخصومات من قنوات التوصيل

هنا يقع أشهر خطأ في مطاعم المنطقة: تسجيل **المبلغ المحوّل** من المنصة كإيراد. المنصة تحوّل لك صافيًا بعد خصم عمولتها، وإذا سُدَّت الصافي فقد أخفيت مصروفًا كبيرًا وشوّهت كل نسبك.

المبدأ الصحيح: **الإيراد هو ما دفعه الضيف كاملاً، والعمولة مصروف مستقل.**

المنصة	المبيعات بدون ضريبة (ر.س)	نسبة العمولة	العمولة (ر.س)	المحوّل تقريبًا (ر.س)
منصة أ	62,000	22%	13,640	55,614
منصة ب	45,000	25%	11,250	38,813
منصة ج	23,000	18%	4,140	21,689
الإجمالي	130,000	—	29,030	116,116

المحوّل يُحسب هكذا للمنصة أ: المبيعات شاملة الضريبة 71,300، ناقص العمولة 13,640، ناقص ضريبة القيمة المضافة على العمولة 2,046، يساوي 55,614 ر.س.

حسبة عملية – أثر تسجيل الصافي بدل الإجمالي

التسجيل الصحيح:

- الإيراد الكلي: 480,000 ر.س
- مصروف عمولات التوصيل: 29,030 ر.س = 6.0% من الإيراد
- نسبة تكلفة المبيعات: $32.1\% = 480,000 \div 154,000$
- التسجيل الخاطئ (تسجيل المحوّل كإيراد):
- الإيراد الظاهر: $466,116 = 116,116 + 350,000$ ر.س
- بند العمولات: صفر (اختفى تمامًا)
- نسبة تكلفة المبيعات الظاهرة: $33.0\% = 466,116 \div 154,000$

النتيجة المزدوجة: اختفى مصروف قيمته 29,030 ر.س شهريًا من دفاترك فلا تستطيع التفاوض عليه ولا قياسه، وارتفعت نسبة تكلفة طعامك 0.9 نقطة فتتطارد مشكلة في المطبخ لا وجود لها.

عمولة ٦٪ من إجمالي إيراداتك رقم يستحق قرارًا لا ملاحظة. وهو يفترض لماذا يعمل كثير من المطاعم بمبيعات ممتازة وربح صفري: القناة التي تنمو أسرع هي أقل القنوات ربحية.

الخصومات تستحق المعاملة نفسها. تقرير الخصومات في نظامك أظهر ١٨,٦٠٠ ريال خصومات هذا الشهر. المبيعات قبل الخصم كانت ٤٩٨,٦٠٠ ريال، أي أن نسبة الخصم ٣,٧٪. هذا البند يجب أن يظهر سطرًا مستقلًا في قائمة الدخل، لا أن يُخصم بصمت من الإيراد.

تنبيه

راجع نسبة عمولة كل منصة في عقدك مقابل ما خصم فعليًا. الفروق بين النسبة المتعاقد عليها والمطبقة شائعة، خصوصًا بعد حملات ترويجية تُفعّل نسبة أعلى مؤقتًا ثم لا تعود إلى الأصل. مطابقة شهرية واحدة استرجعت لأحد عملائي فرقًا تراكميًا تجاوز ٢٢ ألف ريال.

القرار: خصّص في دليل حساباتك بندًا مستقلًا لكل من: عمولات التوصيل، رسوم الشبكة والبطاقات، والخصومات الترويجية. وفي اليوم السادس من الإقفال، طابق كشف كل منصة سطرًا بسطر مع تقرير المبيعات. ثم احسب ربحية كل قناة على حدة (راجع الفصل ١٢) قبل أن تقرر التوسع في أيها.

22.6 قائمة تحقق الإقفال الشهري الكاملة

القائمة أدناه هي العمود الفقري للإقفال. مرتّبة بمجموعات، ولكل بند مستند داعم يُحفظ في ملف الشهر. البند بلا مستند ليس مكتملًا.

المجموعة	البند	المستند الداعم
المخزون	جرد مكتمل ومعتمد ومقيّم	كشف الجرد الموقّع
المخزون	معادلة تكلفة المبيعات محسوبة لثلاث فئات	ورقة حساب التكلفة
المبيعات	مبيعات النظام = المتحصلات = الإيراد المسجّل	تقرير المبيعات وكشوف التحصيل
المبيعات	الخصومات والإلغاءات مسجّلة كبنود مستقلة	تقرير الخصومات وتقرير الإلغاءات
المشتريات	كل فواتير الشهر مسجّلة بتاريخ الاستلام	ملف الفواتير وإذونات الاستلام
المشتريات	كشف مطابقة موقع لكل مورد رئيسي	كشوف حسابات الموردين
النقد	مطابقة بنكية مكتملة لكل حساب ومحفظة	كشوف البنك وورقة المطابقة
النقد	جرد صندوق فعلي مطابق للدفتر	محضر جرد الصندوق
العمالة	رواتب وأجور وساعات إضافية محققة على الشهر	مسير الرواتب وكشف الساعات
العمالة	التأمينات الاجتماعية ومخصص نهاية الخدمة	إشعار السداد وجدول المخصص
التسويات	مستحقات ومقدمات مسجّلة بقيود معتمدة	جدول المستحقات والمقدمات

المجموعة	البند	المستند الداعم
التسويات	الإهلاك والإطفاء محققان	جدول الأصول
الضريبة	ضريبة المخرجات والمدخلات مطابقة للإقرار	تقرير الضريبة وفواتير الشراء
القوائم	قائمة الدخل ولوحة المؤشرات معتمدة من المالك	القائمة الموقّعة

نقطة ضريبية مهمة: مع الفاتورة الإلكترونية (ZATCA) في مرحلة الربط والتكامل، صار تقرير الفاتورة الإلكترونية مصدرًا ثالثًا لمطابقة مبيعاتك. طابق إجمالي الفواتير المُرسلة مع تقرير المبيعات شهريًا، فأَي فجوة بينهما تعني فواتير لم تُبلّغ — وهذه مسألة امتثال لا مسألة محاسبة. (في الإمارات النسبة ٥٪ والمنطق نفسه ينطبق.)

القرار: حوّل هذه القائمة إلى نموذج ثابت يُملأ كل شهر بالتواريخ والتوقعات، ولا تعتمد القوائم قبل اكتمال كل بنودها. تجد نسخة قابلة للطباعة من هذا النموذج ضمن نماذج منصة مالي PRO.

22.7 كيف تعرف أن إقفالك سليم: خمسة اختبارات سريعة

بعد أن يسلّمك المحاسب القوائم، لا تقرأ الأرقام مباشرة. مرّرها على خمسة اختبارات لا تستغرق أكثر من عشر دقائق:

١. **اختبار التوازن.** مجموع الأصول يجب أن يساوي الخصوم زائد حقوق الملكية بالضبط. ميزانية غير متوازنة تعني قيدًا ناقصًا، وكل ما بعدها غير صالح للقراءة.

٢. **اختبار المبيعات والضريبة.** الإيراد في قائمة الدخل يجب أن يطابق مبيعات نقاط البيع بدون ضريبة. ثم: ضريبة المخرجات = $٤٨٠,٠٠٠ \times ١٥\% = ٧٢$ ألف ريال. إن لم يطابق رقم الإقرار فأحد الرقمين خاطئ، وستكتشفه ZATCA قبلك.

٣. **اختبار التكلفة الأولية.** أهم اختبار تشغيلي:

حسبة عملية – التكلفة الأولية لمطعم الواحة

- تكلفة المبيعات: $١٥٤,٠٠٠ \div ٤٨٠,٠٠٠ = ٣٢.١\%$ (النطاق الصحي ٢٨٪-٣٥٪)
- تكلفة العمالة: $١٣٧,٠٠٠ \div ٤٨٠,٠٠٠ = ٢٨.٥\%$ (النطاق الصحي ٢٥٪-٣٠٪)
- **التكلفة الأولية = $٢٩١,٠٠٠ \div ٤٨٠,٠٠٠ = ٦٠.٦\%$** (النطاق الصحي ٥٥٪-٦٥٪)

النتيجة داخل النطاق. لو خرجت عن ٦٥٪ فالمشكلة تشغيلية حقيقية؛ ولو نزلت تحت ٥٠٪ فالأرجح أن قيدًا ناقص، لا أنك عبقر.

٤. **اختبار الاتساق الزمني.** ضع أرقام الشهر بجانب الشهرين السابقين كنسب من الإيراد. أي بند تحرّك أكثر من ١٥٪ بلا تفسير معروف يُراجَع قبل الاعتماد. هذا الاختبار يلتقط البنود المنسية أكثر من أي مراجعة تفصيلية: إجبار سُجّل مرتين، أو مرافق لم تُسجّل إطلاقًا.

٥. اختبار النقد. الاختبار الحاسم: هل يفسّر ربُّك حركةً بنكك؟

حسبة عملية – من الربح إلى النقد

- صافي الربح: 33,253 ر.س
 - + الإهلاك والإطفاء (مصرف غير نقدي): 17,917 ر.س
 - = النقد المتولّد من التشغيل: 51,170 ر.س
 - - سداد قسط قرض: 12,000 ر.س
 - - سحبات المالك: 20,000 ر.س
 - + انخفاض المخزون (42,000 إلى 40,000): 2,000 ر.س
 - - زيادة الذمم المدينة (شركات آجلة): 4,000 ر.س
 - = الزيادة المتوقعة في رصيد البنك: 17,170 ر.س
- قارنها بالزيادة الفعلية في كشف البنك. إن تطابقتا في حدود بضع مئات من الريالات، فإقفالك سليم. وإن اختلفتا بآلاف، فهناك حركة نقدية لم تُسجّل.

القرار: نفّذ هذه الاختبارات الخمسة بنفسك قبل التوقيع على القوائم، ولا تفوّضها. أنت لا تراجع محاسبك، بل تحمي قراراتك من أرقام خاطئة. وإن سقط اختبار واحد، أعد القوائم ولا تبني عليها قرارًا.

خلاصة الفصل

- الإقفال سلسلة مهام لكل يوم منها مخرج ومسؤول؛ سبعة أيام كافية إذا لم يبدأ يوم قبل اكتمال ما قبله.
- لا تنتظر فاتورة غائبة: قدّرها، سجّلها كمستحق، وامض.
- المصروف يخصّ شهر استهلاكه لا شهر سداده — إهمال المستحقات ضخم ربح مطعم الواحة ٦,٦ نقطة مئوية.
- الإهلاك وإطفاء تحسينات المأجور بند حقيقي بـ ٣,٧٪ من الإيراد، ومدة عقد إيجارك تغيّره مباشرة.
- أربع مطابقات إلزامية: البنك، نقاط البيع، الموردون، والحسابات بين الفروع — وكل فرق يجب أن يُسقى ببند.
- سجّل مبيعات التوصيل بالإجمالي والعمولة كمصروف مستقل؛ تسجيل الصافي أخفى ٢٩ ألف ريال شهريًا وشوّه نسبة التكلفة.
- خمسة اختبارات في عشر دقائق تفصل بين إقفال تثق به وإقفال تبني عليه قرارًا خاطئًا.

قائمة تحقق – قبل أن تعتمد قوائم الشهر

- ☐ اكتملت مخرجات الأيام السبعة وحُفظت في ملف الشهر
- ☐ سُجِّلَت كل المستحقات والمقدمات بقيود معتمدة ومكتوبة
- ☐ حُقل الإهلاك وإطفاء تحسينات المأجور على الشهر
- ☐ اكتملت المطابقات الأربع وكل فرق فيها مفسَّر ببند مسقّى
- ☐ مبيعات التوصيل مسجّلة بالإجمالي والعمولات كمصروف مستقل
- ☐ الخصومات والإلغاءات تظهر بنودًا مستقلة لا مطروحة بصمت
- ☐ ضريبة المخرجات في الإقرار = الإيراد $\times 10\%$
- ☐ نجحت الاختبارات الخمسة، وبالذات اختبار النقد ضمن هامش مقبول

الفصل 23 - قراءة قائمة الدخل الشهرية كصاحب مطعم

يصلك ملف من المحاسب في منتصف الشهر التالي، فيه عشرات الأسطر وأرقام كبيرة. تنظر إلى السطر الأخير، تتنفس بارتياح أو بضيق، ثم تغلقه. هذا ليس قراءة، هذا تصفّح. قائمة الدخل ليست شهادة نتيجة تُعلّق على الجدار، بل خريطة تقول لك أين تسرّب مالك بالضبط، وكم، وماذا تفعل هذا الأسبوع.

23.1 شكل قائمة الدخل المناسب للمطاعم: بالنسب لا بالأرقام فقط

قائمة الدخل المحاسبية القياسية مصمّمة للبنك ولهيئة الزكاة والضريبة والدخل، لا لك. هي ترتّب المصاريف أبجدياً أو حسب دليل الحسابات، وتخلط الثابت بالمتغير، وتضع «مصاريف عمومية وإدارية» سطرًا واحدًا بمئة ألف ريال دون أن تعرف ما بداخله. أنت تحتاج شكلاً آخر: قائمة مرتّبة بترتيب سيطرتك عليها، وكل سطر فيها له عمود نسبة.

القاعدة الأولى: **الإيراد = 100%**، وكل بند آخر يُقاس منسوبًا إليه. الرقم المطلق يخدعك، النسبة لا. لو ارتفعت تكلفة مبيعاتك من 140,000 إلى 148,500 ريال فقد تظن أنك تتفق أكثر، بينما لو ارتفع إيرادك في الوقت نفسه فالنسبة قد تكون تحسّنت. ولو انخفضت تكلفتك بالريال بينما انخفض إيرادك أسرع، فأنت أسوأ حالاً وأنت تظن العكس.

القاعدة الثانية: **الإيراد** الذي تبني عليه النسب هو **صافي المبيعات بعد الخصومات وقبل ضريبة القيمة المضافة**. الـ 10% ليست إيرادك (راجع الفصل ٣)، وإدخالها في المقام يخفض كل نسبك زيلاً بنحو 13% ويجعل مطعمًا مريضًا يبدو سليماً.

القاعدة الثالثة: **افصل التكاليف المتحكّم بها يوميًا (المكونات، العمالة) عن التكاليف المتحكّم بها مرة في السنة (الإيجار، الإهلاك)**. هذا الترتيب وحده يوجّه انتباهك إلى ما يمكنك تغييره فعلاً هذا الأسبوع.

هذه قائمة دخل شهر مارس لمطعم الواحة بالشكل الذي يجب أن تستلمه:

البند	المبلغ (ر.س)	النسبة من الإيراد
الإيراد (صافي المبيعات قبل الضريبة)	450,000	100.0%
تكلفة المبيعات	148,500	33.0%
مجمّل الربح	301,500	67.0%
تكلفة العمالة	121,500	27.0%
الإيجار	45,000	10.0%

البند	المبلغ (ر.س)	النسبة من الإيراد
المرافق	18,000	4.0%
التسويق	13,500	3.0%
الصيانة	9,000	2.0%
الإهلاك	13,500	3.0%
مصاريف أخرى	36,000	8.0%
إجمالي المصروفات التشغيلية	256,500	57.0%
صافي الربح	45,000	10.0%

اقرأها بثلاث نظرات: مجمل الربح ٦٧٪، إجمالي المصروفات التشغيلية ٥٧٪، والفارق بينهما هو ربحك ١٠٪. كل نقطة مئوية هنا تساوي 4,500 ريال في الشهر، و54,000 ريال في السنة.

وسطر «مصاريف أخرى» ممنوع أن يبقى مغلقاً. افتحه دائماً:

بند المصاريف الأخرى	المبلغ (ر.س)	النسبة من الإيراد
عمولات منصات التوصيل	18,000	4.0%
رسوم الدفع الإلكتروني والبنوك	5,400	1.2%
اشتراكات البرمجيات والاتصالات	3,600	0.8%
رسوم حكومية وتراخيص وتأمين	4,500	1.0%
أتعاب مهنية ومصاريف إدارية	4,500	1.0%
الإجمالي	36,000	8.0%

القرار: اطلب من محاسبك اليوم إضافة عمود النسبة إلى قائمتك، وتفصيل أي سطر يتجاوز ٣٪ من الإيراد. الحد الفاصل: أي بند لا تعرف مكوناته ويتجاوز 13,500 ريال شهرياً هو بند يجب فتحه قبل نهاية الأسبوع.

23.2 النسب المعيارية: الطعام، المشروبات، العمالة، الإيجار، المرافق، التسويق، الصيانة

النسبة وحدها لا تقول شيئاً حتى تضعها بجانب نطاق مرجعي. والخطأ الشائع أن يقارن المالك تكلفة طعامه بتكلفة مقهى، أو نسبة إيجاره بمطعم في حي آخر. النطاقات أدناه هي النطاقات الشائعة في قطاع المطاعم في السوق السعودي والخليجي، وهي التي نستخدمها في هذا الكتاب كله.

أهم تفصيل يغفله معظم الملاك: **تكلفة الطعام تُقاس من مبيعات الطعام، وتكلفة المشروبات من مبيعات المشروبات.** جمعهما في رقم واحد يخفي المشكلة. مطعم الواحة باع

طعامًا بـ 360,000 ريال ومشروبات بـ 90,000 ريال، وكانت تكلفة الطعام 122,400 ريال وتكلفة المشروبات 26,100 ريال. المجموع 148,500 ريال، أي ٣٣٪ إجمالاً، وهي نسبة تبدو سليمة. لكن التفصيل يقول غير ذلك:

البند	النطاق الشائع	مطعم الواحة	الحكم
تكلفة الطعام (من مبيعات الطعام)	28%-35%	34.0%	عند الحد الأعلى
تكلفة المشروبات (من مبيعات المشروبات)	18%-25%	29.0%	خارج النطاق
تكلفة العمالة	25%-30%	27.0%	سليم
الإيجار	6%-12%	10.0%	مرتفع نسبياً
المرافق	3%-5%	4.0%	سليم
التسويق	2%-4%	3.0%	سليم
الصيانة	1%-3%	2.0%	سليم
صافي الربح	8%-15%	10.0%	عند الحد الأدنى

المشروبات هي أعلى بنود القائمة هامشاً في أي مطعم تقريباً، ووصولها إلى ٢٩٪ يعني أن شيئاً محدداً يحدث: إما أن الحصة غير منضبطة (كوب العصير يُصَبّ بالعين لا بالكوب المعياري)، أو أن المشروبات المجانية للضيوف لا تُسجّل، أو أن التسعير لم يُراجع منذ ارتفاع سعر المورد.

حسبة عملية - كم تساوي إعادة المشروبات إلى نطاقها؟

الوضع الحالي:

- مبيعات المشروبات: 90,000 ر.س
- تكلفة المشروبات: 26,100 ر.س (29.0٪)
- الهدف المعقول: 24.0٪
- التكلفة المستهدفة: $24.0\% \times 90,000 = 21,600$ ر.س
- الوفر الشهري: $21,600 - 26,100 = 4,500$ ر.س
- الوفر السنوي: $12 \times 4,500 = 54,000$ ر.س
- أثره على صافي الربح: $49,500 = 4,500 + 45,000$ ر.س، أي من 10.0٪ إلى 11.0٪
- نقطة مئوية كاملة من الربح، من بند واحد، بلا زيادة ريال في المبيعات.

الإيجار عند ١٠٪ ليس خطأً، لكنه يستهلك حرية حركتك. المطعم الذي إيجاره ٧٪ يستطيع أن يخطئ في التسعير أو يمر بشهر ضعيف ويبقى رابحاً، والمطعم الذي إيجاره ١٢٪ يعيش على الحافة. والإيجار بند لا يُصلَح بالتشغيل، بل بالتفاوض عند التجديد أو بزيادة المبيعات من المساحة نفسها (راجع الفصل ٢٤).

القرار: احسب نسبك السبع هذا الشهر وضعها في جدول واحد بجانب النطاقات. أي بند خارج نطاقه بأكثر من نقطتين مؤبوتين يصبح مشروعك الوحيد للشهر القادم. لا تعالج بندين في وقت واحد؛ ستخسر القدرة على معرفة أيهما نجح.

23.3 التكلفة الأولية (Prime Cost): الرقم الذي يلخص صحة مطعمك

إن لم يكن لديك وقت إلا لرقم واحد في الشهر، فليكن هذا. التكلفة الأولية = تكلفة المبيعات + تكلفة العمالة. سُمّيت «أولية» لأنها أول ما تدفعه وأكبر ما تدفعه، ولأنها البندان الوحيدان اللذان تستطيع تغييرهما هذا الأسبوع بقرار منك.

في مطعم الواحة:

حسبة عملية – التكلفة الأولية

- تكلفة المبيعات: 148,500 ر.س
- تكلفة العمالة: 121,500 ر.س
- التكلفة الأولية: 148,500 + 121,500 = 270,000 ر.س
- النسبة: 270,000 ÷ 450,000 = 60.0%

النطاق الصحي: 55%-65%. الواحة في منتصف النطاق تمامًا.

الآن اقلبها: ما يتبقى بعد التكلفة الأولية = 270,000 – 450,000 = 180,000 ر.س (40.0%). ومنه تُدفع كل المصاريف الأخرى: 18,000 + 13,500 + 9,000 + 13,500 + 36,000 = 135,000 ر.س.

- المتبقي: 135,000 – 180,000 = 45,000 ر.س = صافي الربح 10.0%

هنا تظهر قوة الرقم. مصاريفك غير الأولية في الواحة تساوي ٣٠% من الإيراد، وأغلبها شبه ثابت ولا يتحرك بسرعة. معنى ذلك أن ربحك تقريبًا هو: ٤٠% ناقص ٣٠%. لو ارتفعت تكلفتك الأولية نقطتين فقط إلى ٦٢%، صار المتبقي ٣٨%، وصار ربحك ٨% بدل ١٠%، أي أنك خسرت خمس أرباحك من حركة نقطتين.

التكلفة الأولية	المتبقي بعدها	المصاريف الأخرى	صافي الربح
56.0%	44.0%	30.0%	14.0%
58.0%	42.0%	30.0%	12.0%
60.0%	40.0%	30.0%	10.0%
62.0%	38.0%	30.0%	8.0%
65.0%	35.0%	30.0%	5.0%

تنبيه

التكلفة الأولية داخل النطاق لا تعني أن كل شيء سليم. مطعم تكلفة مبيعاته ٢٨٪ وعمالته ٣٤٪ يصل إلى ٦٢٪. وهو في النطاق، لكنه في الحقيقة مطعم يعاني من تضخم عمالة خطير يعوّضه بأصناف رخيصة المكونات. انظر دائمًا إلى المكوّنين منفصلين قبل أن تحكم على المجموع.

القرار: احسب التكلفة الأولية **أسبوعيًا** لا شهريًا. تقرير المبيعات وتقرير المخزون في نظام نقاط البيع (فودكس أو غيره) مع كشف ساعات العمل من منصة قوى يعطيانك الرقم في نصف ساعة. الحد الفاصل: إذا تجاوز الرقم ٦٥٪ لأُسبوعين متتاليين، أوقف كل مشاريعك الأخرى وتعامل معه. وإذا نزل تحت ٥٥٪، تأكد أنك لم تشتري ذلك بجودة أقل أو خدمة أبطأ.

23.4 تحليل الانحرافات في ثلاث خطوات: الرقم، السبب، القرار

أغلب اجتماعات مراجعة الأرقام تتوقف عند الخطوة الأولى. يقول المحاسب «تكلفة الطعام ارتفعت»، فيقول المالك «ننتبه الشهر القادم»، وينتهي الاجتماع. هذه ملاحظة، لا تحليل. التحليل يمر بثلاث خطوات لا يجوز تخطي أي منها.

الخطوة الأولى: الرقم. حدّد الانحراف بالنقاط المئوية وبالريال معًا. في الواحة ارتفعت تكلفة الطعام من ٣١.٥٪ في فبراير إلى ٣٤٪ في مارس.

حسبة عملية – تحويل الانحراف إلى ريلات

- الانحراف: ٣٤.٠٪ - ٣١.٥٪ = ٢.٥ نقطة مئوية
- مبيعات الطعام في مارس: ٣٦٠,٠٠٠ ر.س
- الأثر بالريال: ٣٦٠,٠٠٠ × ٢.٥٪ = ٩,٠٠٠ ر.س
- نسبته من صافي ربح الشهر: ٩,٠٠٠ ÷ ٤٥,٠٠٠ = ٢٠٪ من ربحك ذهب هنا

الخطوة الثانية: السبب. لا تقبل «الأسعار ارتفعت» كإجابة. الأسباب المحتملة محدودة ويمكن اختبار كل منها بتقرير موجود لديك بالفعل:

السبب المحتمل	كيف تتحقق منه	الأثر المقدّر (ر.س)
ارتفاع سعر مورد اللحم	مقارنة فواتير المورد لشهرين	3,600
هدر وتالف غير مسدّل	تقرير الهدر مقابل فرق الجرد	2,700
خصومات وضيافة مفرطة	تقرير الخصومات وتقرير الإلغاءات	1,800
حصص غير منضبطة	تقرير الوصفات مقابل الصرف الفعلي	900
الإجمالي	—	9,000

لاحظ أن ارتفاع سعر المورد فسّر أقل من نصف الانحراف. لو توقفت عند «الأسعار ارتفعت» لتركت 5,400 ريال شهريًا تتسرب من أسباب داخلية تملك السيطرة عليها كاملة.

الخطوة الثالثة: القرار. لكل سبب قرار بمالك وموعد ورقم مستهدف. لا تكتب «متابعة الهدر»، اكتب: «الشيف التنفيذي يبدأ سجل هدر يومي بالوزن اعتبارًا من الأحد، والهدف خفض الهدر إلى 1٪ من مبيعات الطعام خلال ٦ أسابيع، والمراجعة كل يوم اثنين».

تنبيه

الانحراف الذي تفسره ولا تقرّر بشأنه سيتكرر الشهر القادم بحجم أكبر. ولو تكرر ثلاثة أشهر يتحول من انحراف إلى معيار جديد، ويبدأ فريقك في اعتبار ٣٤٪ هو «الطبيعي». أخطر ما في الانحرافات أنها تُطَبّع نفسها.

القرار: خصّص ٤٥ دقيقة في اليوم الخامس من كل شهر لجلسة انحرافات واحدة، وأخرج منها بثلاثة قرارات فقط، كل قرار بمالك وموعد ورقم. سجّلها في ورقة واحدة وافتحها في بداية الجلسة التالية قبل أي شيء آخر.

23.5 قائمة الدخل على مستوى الفرع والقناة والصنف

القائمة الإجمالية تخبرك أن هناك مشكلة، ولا تخبرك أين. مطعم بفرعين وأربع قنوات بيع لديه في الحقيقة ثمانى قوائم دخل مصغّرة، بعضها يربح بقوة وبعضها يستهلك أرباح الآخرين بصمت.

على مستوى الفرع: وزّع الإيراد والتكاليف المباشرة على كل فرع، ثم وزّع المصاريف المركزية (الإدارة، المحاسبة، التسويق العام) بنسبة الإيراد. الخطأ الشائع تحميل الفرع الجديد بحصة كاملة من المصاريف المركزية في أشهره الأولى، فيظهر خاسرًا وهو ليس كذلك. احسب للفرع رقمين: ربحه قبل المصاريف المركزية، وربحه بعدها.

على مستوى القناة: هنا تكمن أكبر المفاجآت. القناة لا تختلف في سعر البيع فقط، بل في التكاليف المباشرة التي تستدعيها: التغليف، عمولة المنصة، أجر السائق. هذه قنوات الواحة في مارس:

القناة	المبيعات (ر.س)	التكاليف المباشرة (ر.س)	الهامش (ر.س)	نسبة الهامش
الصالة	225,000	72,000	153,000	68.0%
السفري والاستلام	90,000	30,600	59,400	66.0%
التوصيل الخاص	45,000	17,550	27,450	61.0%
منصات التوصيل	90,000	48,600	41,400	46.0%
الإجمالي	450,000	168,750	281,250	62.5%

التكاليف المباشرة هنا تشمل تكلفة المبيعات والتغليف، مضافاً إليها 2,250 ريال أجور سائقي التوصيل الخاص (مأخوذة من بند العمالة) و18,000 ريال عمولات المنصات (مأخوذة من بند المصاريف الأخرى).

منصات التوصيل تمثل ٢٠٪ من المبيعات لكنها تساهم بـ١٤.٧٪ فقط من الهامش. ريال المبيعات في الصالة يترك في جيبك ٦٨ هلة، وفي المنصات ٤٦ هلة. هذا لا يعني إغلاق القناة؛ المنصات تغطي جزءاً من تكاليفك الثابتة في ساعات هادئة. لكنه يعني أن تسعير قائمة المنصات يجب أن يختلف، وأن حملة تسويق ترفع طلبات المنصات ٣٠٪ ليست بالضرورة خبراً ساراً.

على مستوى الصنف: رتب أصنافك بإجمالي مساهمتها (هامش الوحدة × الكمية)، لا بهامشها وحده ولا بمبيعاتها وحدها.

الصنف	الكمية	سعر البيع (ر.س)	هامش الوحدة (ر.س)	إجمالي المساهمة (ر.س)
قهوة مختصة	4,500	16	11.0	49,500
مندي لحم	1,200	68	41.0	49,200
شاورما دجاج	3,000	22	14.0	42,000
عصير طازج	2,400	18	12.5	30,000

القهوة المختصة تتفوق على مندي اللحم في المساهمة الكلية رغم أن سعرها ربع سعره. لو نظرت إلى قائمة المبيعات وحدها لظننت أن المندي هو نجم مطعمك.

من الميدان

كثير من الملاك يكتشفون عند أول تقسيم للقائمة على القنوات أن الفرع الذي يعتبرونه «الأضعف» هو الأعلى ربحية، لأن مبيعاته من الصالة أكبر وحصته من المنصات أقل. الحجم يخدم، والهامش لا يخدم.

القرار: ابدأ بالقناة لأنها الأسهل والأسرع أثراً؛ نظام نقاط البيع يعطيك المبيعات لكل قناة بضغط، ويبقى عليك توزيع التكاليف المباشرة. الحد الفاصل: أي قناة هامشها أقل من ٥٠٪ تحتاج تسعيراً خاصاً بها خلال شهر، لا نقاشاً مؤجلاً.

23.6 عشرة أسئلة تسألها لمحاسبك كل شهر ولا تقبل إجابة غامضة عنها

المحاسب الجيد يجب عن هذه الأسئلة قبل أن تسأل. المحاسب الذي يتهرب منها ليس بالضرورة سيئ النية، لكنه غالباً يعمل بمنطق «تسجيل الفواتير» لا بمنطق «إدارة مطعم». مهمتك أن ترفع سقف ما تطلبه.

1. هل الإيراد في القائمة صافي من ضريبة القيمة المضافة ومن الخصومات؟ الإجابة المقبولة: نعم، والفرق بين إجمالي المقبوضات وصافي الإيراد هو كذا بالضبط.

1. هل تكلفة المبيعات محسوبة من جرد فعلي أم من المشتريات؟ المشتريات ليست تكلفة مبيعات. الصيغة: مخزون أول المدة + المشتريات - مخزون آخر المدة. إن لم يكن هناك جرد، فالرقم تخمين.

1. متى جرى آخر جرد فعلي ومن قام به؟ الجرد الذي يقوم به من يطلب المشتريات جرد ناقص الحيا.

1. كم بلغ الهدر والضيافة والإلغاءات هذا الشهر؟ إن كان الجواب «مدرج ضمن تكلفة المبيعات»، فأنت لا ترى بندًا يمكن أن يساوي نقطتين مؤويتين.

1. هل تكلفة العمالة تشمل التأمينات والبدلات ونهاية الخدمة؟ الراتب الأساسي وحده يخفي ما بين ١٢٪ و١٨٪ من التكلفة الحقيقية.

1. ما تفصيل بند «مصاريف أخرى» أو «عمومية وإدارية»؟ اطلب الأسطر، لا الإجمالي.

1. هل هناك مصاريف شخصية للمالك داخل القائمة؟ إن وُجدت، اطلب عزلها في سطر مستقل حتى تعرف ربح المطعم لا ربحك الشخصي.

1. ما الفرق بين صافي الربح والنقد الذي دخل الحساب هذا الشهر؟ الإهلاك، أقساط القروض، دفعات الضريبة، وشراء المعدات كلها تفسر الفجوة (راجع الفصل ٢٢).

1. هل هناك مصاريف مستحقة لم تُسجل بعد؟ فاتورة كهرباء متأخرة أو مكافأة نهاية خدمة غير مجتّبة تجعل ربح الشهر وهميًا يُصحّح لاحقًا دفعة واحدة.

1. متى بالضبط تصلني قائمة الشهر؟ الإجابة المقبولة: قبل اليوم العاشر من الشهر التالي. ما بعد ذلك معلومة متأخرة لا تصلح لقرار.

من الميدان

جرب أن ترسل هذه الأسئلة العشرة بالبريد قبل اجتماع القائمة بيومين. الأثر الأكبر ليس في الإجابات، بل في أن القائمة نفسها تصلك في المرة التالية وهي أنظف، لأن من يعدّها يعرف أنها ستُقرأ.

القرار: اجعل هذه الأسئلة العشرة بندًا ثابتًا في اجتماعك الشهري، واطلب الإجابات مكتوبة. الحد الفاصل: إذا لم تحصل على إجابة واضحة عن الأسئلة ٢ و٣ و٦ لشهرين متتاليين، فالمشكلة ليست في الأرقام بل في من يعدّها. (نماذج القائمة والأسئلة جاهزة ضمن أدوات منصة «مالي PRO».)

خلاصة الفصل

- قائمة الدخل المفيدة لصاحب المطعم لها عمود نسبة بجانب كل سطر، ومقامها صافي المبيعات قبل الضريبة وبعد الخصومات.
- قس تكلفة الطعام من مبيعات الطعام وتكلفة المشروبات من مبيعات المشروبات؛ جمعهما يخفي نصف المشكلة.
- التكلفة الأولية (تكلفة المبيعات + العمالة) هي الرقم الواحد الذي يلخص صحة مطعمك، ونطاقه الصحي ٥٥%-٦٥٪، ونقطتان فيه تساويان خمس ربحك.
- تحليل الانحراف يكتمل بثلاث خطوات: الرقم بالنقاط وبالريال، السبب المُثبت بتقرير، والقرار بمالك وموعد ورقم.
- القائمة الإجمالية تقول إن هناك مشكلة، وتقسمها على الفرع والقناة والصنف يقول أين هي بالضبط.
- عشرة أسئلة واضحة لمحاسبك كل شهر تغيّر جودة أرقامك أكثر من أي برنامج محاسبي جديد.

قائمة تحقق – قبل أن تقفل الشهر

- ☐ أضفت عمود النسبة إلى كل سطر في قائمة الدخل ومجموع النسب يطابق ١٠٠٪
- ☐ فصلت مبيعات وتكاليف الطعام عن المشروبات
- ☐ حسبت التكلفة الأولية وقارنتها بنطاق ٥٥%-٦٥٪
- ☐ فتحت بند «مصاريف أخرى» إلى أسطره التفصيلية
- ☐ قارنت كل نسبة بنطاقها المرجعي وحددت البنود الخارجة عنه
- ☐ حوّلت أكبر انحرافين إلى ريالات وحددت سببهما بتقرير لا بتخمين
- ☐ أعددت قائمة دخل مصغّرة لكل قناة بيع
- ☐ أرسلت الأسئلة العشرة لمحاسبك وحصلت على إجابات مكتوبة

الفصل 24 – مؤشرات الأداء التي تهم فعلاً

كل نظام نقاط بيع يעדك بـ«أكثر من ٥٠ تقريرًا». وبعد شهر تكتشف أنك لا تفتح أيًا منها. المشكلة ليست قلة البيانات، بل أنك لا تعرف أي رقم يغيّر قرارًا وأي رقم مجرد معلومة. هذا الفصل يختصر القائمة إلى ما يتحرك عليه مطعمك فعلاً.

24.1 متوسط الفاتورة ومكوناته: عدد الأصناف، سعر الصنف، الإضافات

متوسط الفاتورة هو الإيراد مقسومًا على عدد الفواتير. في مطعم الواحة: $9,000 \div 450,000$ فاتورة = 50 ريالاً. الرقم في حد ذاته لا يفيد، لأنه لا يخبرك بما تفعله لرفعه. المفيد هو تفكيكه:

متوسط الفاتورة = عدد الأصناف في الفاتورة × متوسط سعر الصنف

في الواحة: 2.5 صنف × 20 ريالاً = 50 ريالاً. الآن لديك مقبضان تديرهما بدل رقم واحد تتأمله، ومقبض ثالث هو الإضافات المدفوعة (جبن إضافي، حجم أكبر، صوص مميز) التي تُحتسب ضمن السعر عادة وتستحق متابعة منفصلة.

المسار	التغيير	الأثر على متوسط الفاتورة	الأثر الشهري (ر.س)
رفع عدد الأصناف	من 2.5 إلى 2.8	6.0+ ر.س	54,000+
رفع متوسط سعر الصنف	من 20 إلى 21	2.5+ ر.س	22,500+
إضافات مدفوعة	0.2 إضافة بمتوسط 8 ر.س	1.6+ ر.س	14,400+

المسار الأول هو الأقوى وهو الأرخص أيضًا، لأنه لا يتطلب زيادة سعر ولا زيادة ضيوف، بل جملة واحدة يقولها الكاشير في الوقت الصحيح. وهو لا يعني «هل تحب أن تضيف شيئًا؟» — هذا سؤال يجاب عنه بلا. يعني: «المندي يمشي معه لبن زبادي بالنعناع بـ ٩ ريال، أضيفه؟».

حسبة عملية – قيمة 0.3 صنف إضافي في الفاتورة

- عدد الفواتير الشهرية: 9,000
 - الزيادة المستهدفة: 0.3 صنف لكل فاتورة بمتوسط سعر 20 ر.س
 - الإيراد الإضافي: $9,000 \times 0.3 \times 20 = 54,000$ ر.س شهريًا
 - الهامش بعد التكلفة المباشرة (66%): $54,000 \times 66\% = 35,640$ ر.س
 - سنويًا: $35,640 \times 12 = 427,680$ ر.س
- ولأن تكاليفك الثابتة لم تتغير، يذهب هذا المبلغ كله تقريبًا إلى صافي الربح.

رفع متوسط الفاتورة عبر الأسعار وحدها له سقف. إن ارتفع متوسط فاتورتك ١٠٪ وانخفض عدد فواتيرك ١٢٪، فأنت تخسر وأنت تنظر إلى مؤشر صاعد. تابع دائمًا متوسط الفاتورة وعدد الفواتير في سطرين متجاورين، ولا تقرأ أحدهما منفردًا.

القرار: اعرض متوسط الفاتورة في تقرير أسبوعي مقسّمًا إلى مكّونيه، وضع لكل كاشير هدفًا بعدد الأصناف لا بالمبيعات. الحد الفاصل: انخفاض عدد الأصناف في الفاتورة عُشرًا واحدًا للأسبوعين متتاليين يعني أن التدريب على الاقتراح توقف.

24.2 عدد الضيوف ومعدل الدوران ونسبة الإشغال بالساعة والوردية

الفاتورة ليست ضيفًا. فاتورة واحدة قد تخص ثلاثة أشخاص على طاولة. وإن كنت تقيس الفواتير فقط فأنت لا تعرف كثافة استخدام صالتك، وهي أعلى أصولك لأنك تدفع إيجارها كاملاً سواء امتلأت أو لا.

مطعم الواحة صالته 120 مقعدًا، ويعمل 12 ساعة يوميًا (من ١٢ ظهرًا إلى ١٢ منتصف الليل)، 30 يومًا في الشهر. فواتير الصالة 4,500 فاتورة بمتوسط 2.2 ضيف = 9,900 ضيف شهريًا، أي 330 ضيفًا يوميًا.

معدل الدوران = عدد ضيوف اليوم ÷ عدد المقاعد = $120 \div 330 = 2.75$ مرة يوميًا. أي أن كل مقعد يُستخدم في المتوسط أقل من ثلاث مرات في اليوم كله.

الوردية	ساعات التشغيل	الضيوف يوميًا	متوسط الإشغال
الظهرية (12-4)	4	66	14%
بعد الظهر (4-7)	3	49	14%
المساء (7-12)	5	215	36%
الإجمالي	12	330	23%

النسبة محسوبة بافتراض متوسط جلسة ساعة واحدة: ضيوف الساعة ÷ 120 مقعدًا. في المساء $215 \div 5 = 43$ ضيفًا في الساعة، أي ٣٦٪ إشغال.

هذا الجدول يغيّر القرار تمامًا. المالك كان يظن أن مشكلته ازدحام المساء وأن الحل توسعة. الحقيقة أن ذروته نفسها لا تتجاوز ٣٦٪ إشغالًا، وأن ٧ ساعات من ١٢ تعمل عند ١٤٪ التوسعة ستضاعف الإيجار لتخدم ساعتين. القرار الصحيح في الاتجاه المعاكس: تقليص عمالة الظهرية، أو ملء تلك الساعات بعرض غداء عمل، أو تخصيصها لإنتاج طلبات المنصات.

من الميدان

احسب الإشغال بالساعة لا باليوم. متوسط يومي ٢٣٪ يبدو كارثة، ومتوسط ذروة ٣٦٪ يبدو ضعفاً، لكن المطعم قد يكون ممتلئاً فعلياً لمدة ٩٠ دقيقة في ليلة الخميس. الرقم الذي يهم هو أعلى ساعة في أسوأ أسبوع وأدنى ساعة في أفضل أسبوع.

القرار: استخرج تقرير ساعات الذروة من نظامك واطبع منحني الضيوف بالساعة لكل يوم من أيام الأسبوع. الحد الفاصل: أي ساعة تشغيل يقل إشغالها عن ١٠٪ لأربعة أسابيع متتالية هي ساعة تُغلق فيها الصالة أو تُخفض فيها العمالة إلى الحد الأدنى.

24.3 المبيعات لكل متر مربع ولكل مقعد وساعة تشغيل

هذه المؤشرات تجيب عن سؤال واحد: كم تنتج من كل وحدة من مواردك الثابتة؟ وهي أفضل أداة لمقارنة فرعين بمساحتين مختلفتين، أو للحكم على موقع قبل استئجاره. مطعم الواحة: مساحة 300 متر مربع، 120 مقعداً، 360 ساعة تشغيل شهرياً.

المؤشر	المقام	القيمة (ر.س)
المبيعات لكل متر مربع	300 م ²	1,500
المبيعات لكل مقعد (كل القنوات)	120 مقعداً	3,750
مبيعات الصالة لكل مقعد	120 مقعداً	1,875
المبيعات لكل ساعة تشغيل	360 ساعة	1,250

أهم استخدام عملي لهذه الأرقام هو ربطها بالإيجار. إيجار الواحة 45,000 ريال شهرياً على 300 متر = **150 ريالاً للمتر**. والمبيعات 1,500 ريال للمتر. النسبة $150 \div 1,500 = 10\%$ ، وهي نفس نسبة الإيجار في قائمة الدخل، وهذا تحقق سريع من سلامة أرقامك.

حسبة عملية – هل يستحق هذا الموقع إيجاره؟

غرض على مالك الواحة موقع ثانٍ: 250 م²، إيجار 60,000 ر.س شهرياً.

- إيجار المتر: $240 \div 60,000 = 240$ ر.س
- لكي تبقى نسبة الإيجار عند 10٪، يجب أن تبلغ مبيعات المتر: $240 \div 10\% = 2,400$ ر.س
- المبيعات الشهرية المطلوبة: $2,400 \times 250 = 600,000$ ر.س

السؤال الوحيد الآن: هل يستطيع هذا الموقع تحقيق 600,000 ريال شهرياً، أي ٣٣٪ أعلى من الفرع الحالي؟ إن كان الجواب لا، فالموقع مرفوض مهما كان جماله.

مبيعات الصالة لكل مقعد (1,875 ريالاً) هي المؤشر الذي يقيس كفاءة الصالة وحدها، ويُحسب بقسمة مبيعات الصالة فقط على المقاعد. أما المبيعات لكل ساعة تشغيل فهي أسرع طريقة لتقييم قرار تمديد الدوام؛ لو فتحت ساعة إضافية يجب أن تنتج قريباً من 1,250 ريالاً لتستحق، وإلا فأنت تدفع عمالة وكهرباء مقابل لا شيء.

القرار: احسب المؤشرات الثلاثة مرة كل شهر واحتفظ بها في سلسلة زمنية. الحد الفاصل: نسبة إيجار المتر إلى مبيعات المتر يجب ألا تتجاوز ١٢٪؛ وأي ساعة تشغيل تنتج أقل من ٥٠٪ من متوسط الساعة عندك هي ساعة قيد المراجعة.

24.4 نسبة التكاليف الثابتة وحساسية الربح لأي تغيير في الإيراد

مطعمان بنفس الإيراد ونفس الربح قد يكونان مختلفين تمامًا في المخاطر، والفارق هو نسبة الثابت إلى المتغير. التكلفة الثابتة لا تنخفض إذا انخفضت مبيعاتك، ولذلك فهي التي تحدد كم تستطيع أن تحتل من شهر سيئ.

قسم كل بند في قائمة الواحة إلى ثابت ومتغير:

البند	الإجمالي (ر.س)	ثابت (ر.س)	متغير (ر.س)
تكلفة المبيعات	148,500	0	148,500
العمالة	121,500	85,050	36,450
الإيجار	45,000	45,000	0
المرافق	18,000	9,000	9,000
التسويق	13,500	4,500	9,000
الصيانة	9,000	4,500	4,500
الإهلاك	13,500	13,500	0
مصاريف أخرى	36,000	12,600	23,400
الإجمالي	405,000	174,150	230,850

حسبة عملية – نقطة التعادل وحساسية الربح

- هامش المساهمة = $450,000 - 219,150 = 230,850$ ر.س
- نسبة هامش المساهمة = $48.7\% = 219,150 \div 450,000$
- نقطة التعادل = $174,150 \div 48.7\% = 357,600$ ر.س شهريًا
- هامش الأمان = $20.5\% = 450,000 \div (357,600 - 450,000)$
- الرافعة التشغيلية = $4.87 = 45,000 \div 219,150$
- معنى الرافعة: كل تغَيّر ١٪ في الإيراد يغيّر صافي الربح ٤.٨٧٪.

تغَيّر الإيراد	الإيراد (ر.س)	صافي الربح (ر.س)	التغَيّر في الربح
20%-	360,000	1,170	97%-
10%-	405,000	23,085	49%-
ثابت	450,000	45,000	—
10%+	495,000	66,915	49%+
20%+	540,000	88,830	97%+

اقرأ الصف الأول جيدًا. انخفاض الإيراد الخمس — وهو ما يحدث في مطعم عائلي خلال إجازة صيفية أو عند إغلاق شارع للصيانة — يحو ٩٧٪ من ربحك. هذا ليس تشاؤمًا، هذه رياضيات التكاليف الثابتة.

تنبيه

كلما ارتفعت نسبته الثابتة ارتفعت أرباحك في الشهر الجيد وتضاعفت خسائك في الشهر السيئ. قبل أن توقع عقد إيجار أطول أو تعيّن وظيفة إدارية دائمة، أعد حساب نقطة التعادل بالرقم الجديد واسأل: هل ما زال هامش الأمان فوق ١٥٪؟

القرار: احسب نقطة تعادل كل ربع سنة وبعد أي التزام ثابت جديد. الحد الفاصل: هامش أمان أقل من ١٥٪ يعني أنك تدير مطعمًا هسًا؛ عالج به بتحويل أكبر قدر ممكن من العمالة إلى مرّن، وبالتفاوض على إيجار بنسبة من المبيعات بدل مبلغ ثابت حيثما أمكن.

24.5 مؤشرات قنوات التوصيل: العمولة، متوسط الطلب، معدل الإلغاء

منصات التوصيل ليست قناة بيع فحسب، بل نموذج ربح مختلف داخل مطعمك. وثلاثة مؤشرات تكفي لإدارتها.

العمولة الفعلية، لا المعلنة. المنصة تعلن نسبة، ثم تُضاف رسوم إعلان داخل التطبيق، وحملات خصم مشتركة، ورسوم تحويل. في الواحة:

حسبة عملية – العمولة الفعلية

- مبيعات المنصات: 90,000 ر.س
 - العمولة المعلنة 18%: $90,000 \times 18\% = 16,200$ ر.س
 - رسوم إعلانات وحملات داخل التطبيق: 1,800 ر.س
 - إجمالي ما اقتطعته المنصة: 18,000 ر.س
 - العمولة الفعلية: $90,000 \div 18,000 = 20.0\%$
- الفارق نقطتان مؤويتان، أي 1,800 ر.س شهريًا و21,600 ر.س سنويًا لم تكن في حسبتك.

متوسط الطلب. متوسط طلب المنصات في الواحة 50 ريالاً (1,800 طلب بـ90,000 ريال)، وهو مساوٍ لمتوسط الصالة. هذه إشارة سلبية: طلب التوصيل يحمل تكلفة إضافية بـ20% عمولة وتغليف، فيجب أن يكون أعلى من متوسط الصالة، لا مساوياً له. علاجه رفع أسعار قائمة المنصات وبناء عروض مجموعات لا أصناف مفردة.

معدل الإلغاء. 4% من الطلبات، أي 72 طلباً شهرياً. الطلب الملغى بعد التحضير خسارة كاملة بتكلفته:

المؤشر	قيمة الواحة	النطاق المقبول
العمولة الفعلية	20.0%	25%-15%
متوسط الطلب	50 ر.س	أعلى من متوسط الصالة
معدل الإلغاء	4.0%	أقل من 2%
هامش المساهمة بعد العمولة	46.0%	45% فأعلى
نصيب المنصات من الإيراد	20.0%	30% فأقل

تكلفة الإلغاءات: 72 طلباً $\times$ 50 ريالاً $\times$ 34% تكلفة = 1,224 ريالاً شهرياً تُحرق حرفياً في سلة المهملات. وعلاج العمولة تسعيراً بسيط: طبق سعره 40 ريالاً في الصالة وتكلفته 13.6 ريال يترك لك 26.4 ريال. لو بعته بنفس السعر على المنصة تخسر 8 ريالات عمولة فيبقى 18.4. لو سَعَّرته 46 ريالاً (بزيادة 10%)، تصبح العمولة 9.2 ويبقى لك 23.2 ريال، أي تستعيد أغلب الفارق دون أن يشعر الضيف بقفزة.

القرار: افتح كشف تسوية المنصة الشهري واحسب العمولة الفعلية بالقسمة، لا تقرأ النسبة المعلنة. الحد الفاصل: عمولة فعلية فوق 20%، أو نصيب منصات فوق 30% من إيرادك، يعني أنك تبني مطعمًا لحساب طرف آخر ويجب أن تبدأ فوراً في بناء قناة توصيل خاصة بك.

24.6 مؤشرات العميل: التكرار، الاحتفاظ، تكلفة استقطاب العميل

المطاعم تُدار غالبًا بمنطق «كم بعنا اليوم»، بينما الربح الحقيقي يأتي من العميل الذي يعود. كسب عميل جديد يكلف مالاً، وعودته لا تكلف شيئاً تقريباً.

بيانات مطعم الواحة لشهر مارس: 9,000 فاتورة صادرة من 5,400 عميل مُعرّف (عبر رقم الجوال في نظام الولاء)، منهم 1,500 عميل جديد. عملاء الشهر السابق كانوا 5,000، عاد منهم 1,750.

المؤشر	طريقة الحساب	قيمة الواحة
معدل التكرار الشهري	الفواتير ÷ العملاء المُعرّفين	1.67 زيارة
نسبة العملاء المتكررين	المتكررون ÷ إجمالي العملاء	40.0%
معدل الاحتفاظ الشهري	العائدون ÷ عملاء الشهر السابق	35.0%
تكلفة استقطاب العميل	التسويق ÷ العملاء الجدد	9 ر.س
القيمة التقديرية للعميل	هامش الزيارة × الزيارات المتوقعة	196 ر.س

حسبة عملية - تكلفة الاستقطاب مقابل قيمة العميل

• إنفاق التسويق الشهري: 13,500 ر.س

• عملاء جدد: 1,500

• تكلفة استقطاب العميل: $13,500 \div 1,500 = 9$ ر.س

قيمة العميل:

• هامش المساهمة للزيارة: 50 ر.س × 49% = 24.5 ر.س

• عدد الزيارات المتوقعة خلال سنة: 8 زيارات

• القيمة التقديرية: $24.5 \times 8 = 196$ ر.س

• النسبة: $196 \div 9 \approx 21 : 1$

القاعدة العملية: لا تقبل بأقل من 1 : 3. الواحة في وضع ممتاز، ما يعني أن زيادة إنفاقها التسويقي مبررة ما دامت النسبة أعلى من 5.

معدل الاحتفاظ 35% هو الرقم الذي يحتاج عملاً. رفعه خمس نقاط إلى 40% يعني 250 عميلاً إضافياً عائداً شهرياً، وبمتوسط 1.67 زيارة و50 ريالاً للزيارة يعادل ذلك نحو 20,875 ريالاً مبيعات إضافية بلا ريال تسويق جديد.

من الميدان

أبسط طريقة لبدء قياس هذه المؤشرات هي حقل رقم الجوال في نقطة البيع. لست بحاجة إلى برنامج ولاء معقد في البداية؛ ثلاثة أشهر من تسجيل الأرقام تعطيك معدل التكرار والاحتفاظ بدقة كافية لاتخاذ قرار.

القرار: اقسم عملاءك إلى ثلاث شرائح (جديد، متكرر، متوقف منذ ٦٠ يومًا) وخصص لكل شريحة رسالة واحدة شهريًا. الحد الفاصل: معدل احتفاظ أقل من ٣٠٪ يعني أن مشكلتك في المنتج أو الخدمة، لا في التسويق، ولا فائدة من زيادة الإنفاق قبل إصلاحها.

24.7 بناء لوحة مؤشرات شهرية واحدة تُغني عن عشرة تقارير

اللوحة الجيدة تُقرأ في خمس دقائق وتخرج منها بثلاثة قرارات. شروطها أربعة: أن تكون صفحة واحدة، وأن يكون لكل مؤشر **هدف مكتوب مسبقًا** لا يُعدّل بعد ظهور النتيجة، وأن يكون لكل مؤشر مالك من الفريق، وأن تُقارن دائمًا بالشهر السابق وبنفس الشهر من العام الماضي. ورّبها بترتيب القرار لا بترتيب المحاسبة: ابدأ بالمبيعات وما يحركها، ثم بالتكاليف الكبرى، ثم بالمؤشرات التشغيلية، ثم بمؤشرات العميل. وهذه لوحة مطعم الواحة لشهر مارس:

المؤشر	قيمة الشهر	الهدف	الحكم
الإيراد (ر.س)	450,000	470,000	دون الهدف
عدد الفواتير	9,000	8,700	فوق الهدف
متوسط الفاتورة (ر.س)	50	54	دون الهدف
عدد الأصناف في الفاتورة	2.5	2.8	دون الهدف
تكلفة المبيعات	33.0%	32.0%	خارج الهدف
تكلفة العمالة	27.0%	27.0%	مطابق
التكلفة الأولية	60.0%	59.0%	خارج الهدف
الإيجار	10.0%	10.0%	مطابق
المرافق	4.0%	4.5%	ضمن الهدف
التسويق	3.0%	3.0%	مطابق
صافي الربح	10.0%	12.0%	دون الهدف
نقطة التعادل (ر.س)	357,600	360,000	ضمن الهدف
هامش الأمان	20.5%	20.0%	ضمن الهدف
المبيعات لكل مقعد (ر.س)	3,750	4,000	دون الهدف

المؤشر	قيمة الشهر	الهدف	الحكم
نصيب منصات التوصيل	20.0%	25.0%	ضمن الهدف
معدل الإلغاء في التوصيل	4.0%	2.0%	خارج الهدف
نسبة الهدر من مبيعات الطعام	1.8%	1.0%	خارج الهدف
معدل الاحتفاظ بالعملاء	35.0%	40.0%	دون الهدف
دوران الموظفين الشهري	6.0%	5.0%	خارج الهدف

اقرأ اللوحة من أسفل الأعمدة: أربعة مؤشرات «خارج الهدف» وخمسة «دون الهدف». لا تعالجها كلها. اختر الثلاثة التي يرتبط بها أكبر مبلغ بالريال — هنا: تكلفة المبيعات، نسبة الهدر، ومعدل الإلغاء — واترك الباقي للشهر التالي.

القرار: ابن اللوحة في جدول واحد (ورقة إلكترونية تكفي، وهناك نماذج جاهزة في منصة «مالي PRO»)، واملأها في اليوم الخامس من كل شهر قبل أي اجتماع. الحد الفاصل: أي مؤشر لا تستطيع أن تقول ما القرار الذي سيتغير إن تحرك، احذفه من اللوحة اليوم.

خلاصة الفصل

- متوسط الفاتورة يُدار بتفكيكه: عدد الأصناف × متوسط سعر الصنف، والإضافات المدفوعة مقبض ثالث؛ وعُشر صنف إضافي في الفاتورة قد يساوي مئات الآلاف سنوياً.
- عدد الفواتير ليس عدد الضيوف، ومعدل الدوران والإشغال بالساعة يكشفان إن كانت مشكلتك ساعة أم حركة.
- المبيعات لكل متر ومقعد وساعة تشغيل هي أداتك للحكم على موقع أو فرع أو قرار تمديد دوام قبل أن تلتزم به.
- نسبة التكاليف الثابتة تحدد هشاشتك: في الواحة كل 1٪ تغيّر في الإيراد يغيّر الربح ٤.٨٧٪، وانخفاض ٢٠٪ يحدو الربح كله تقريباً.
- في قنوات التوصيل تابع العمولة الفعلية لا المعلنة، ومتوسط الطلب يجب أن يفوق متوسط الصالة، ومعدل الإلغاء تحت ٢٪.
- معدل الاحتفاظ أرخص طريق للنمو؛ خمس نقاط فيه تعادل عشرين ألف ريال مبيعات شهرية بلا إنفاق تسويقي إضافي.
- لوحة مؤشرات واحدة بصفحة واحدة وأهداف مكتوبة مسبقاً تُغني عن عشرة تقارير لا يفتحها أحد.

قائمة تحقق – لوحة مؤشراتك الشهرية

- ☐ فككت متوسط الفاتورة إلى عدد الأصناف ومتوسط سعر الصنف
- ☐ حسبت عدد الضيوف ومعدل الدوران والإشغال لكل وردية
- ☐ حسبت المبيعات لكل متر مربع ولكل مقعد ولكل ساعة تشغيل
- ☐ قسمت تكاليفك إلى ثابتة ومتغيرة واستخرجت نقطة التعادل وهامش الأمان
- ☐ حسبت العمولة الفعلية لكل منصة توصيل من كشف التسوية
- ☐ قست معدل التكرار والاحتفاظ وتكلفة استقطاب العميل
- ☐ وضعت هدفًا مكتوبًا ومالكًا لكل مؤشر قبل بداية الشهر
- ☐ اختصرت اللوحة إلى صفحة واحدة تُقرأ في خمس دقائق

الفصل 25 – نقطة التعادل وتحليل الحساسية

اسأل أي صاحب مطعم: «كم تحتاج أن تباع هذا الشهر حتى لا تخسر؟» أغلب الإجابات تخمين. ومن لا يعرف هذا الرقم يتخذ قراراته في الظلام: يوافق على خصم، يوقع عقد إيجار جديد، يفتح المطعم ساعتين إضافيتين، وكلها قرارات تحرك الرقم الذي لا يعرفه أصلاً. هذا الفصل يعطيك الرقم، ثم يعلمك كيف يتحرك.

25.1 حساب نقطة التعادل بالإيراد وبعدد الضيوف وبعدد الأيام

نقطة التعادل (Break-even Point) هي حجم المبيعات الذي يجعل ربك صفراً بالضبط: لا خسارة ولا ربح. لحسابها تحتاج رقمين فقط، لكنهما يجب أن يكونا صحيحين.

الرقم الأول: **تكاليفك الثابتة** شهرياً، وهي التي تدفعها سواء بعث أم لم تبع. الرقم الثاني: **نسبة هامش المساهمة (Contribution Margin)**، وهي ما يتبقى من كل ريال مبيعات بعد خصم التكاليف المتغيرة التي تتحرك مع كل طبق.

خذ مطعم الواحة، فرع واحد متوسط الحجم في الرياض:

بند التكلفة الثابتة	المبلغ الشهري (ر.س)	ملاحظة
الإيجار	35,000	عقد سنوي
رواتب ثابتة وتأمينات	60,000	الطاقم الأساسي
مرافق ثابتة	8,000	الحد الأدنى للكهرباء والمياه
تسويق ثابت	6,000	اشتراكات ومحتوى
اشتراكات وبرامج وصيانة	5,000	نقاط البيع والمحاسبة
استهلاك التجهيزات	6,000	بند غير نقدي
الإجمالي	120,000	

وتكاليفه المتغيرة كنسبة من الإيراد: تكلفة الطعام والمشروبات 32%. عمالة متغيرة (ساعات إضافية وعمالة جزئية) 8%، عمولات الدفع الإلكتروني 2%، مستهلكات وتغليف 2%. المجموع 44%.

حسبة عملية – نقطة التعادل لمطعم الواحة

الخطوة 1 — نسبة هامش المساهمة:

$$100\% - 44\% = 56\%$$

الخطوة 2 — نقطة التعادل بالإيراد:

$$\text{التكاليف الثابتة} \div \text{نسبة هامش المساهمة}$$

• $214,286 \div 120,000 = 0.56$ ر.س شهريًا

• تحقق: $0.56 \times 214,286 = 120,000$ ر.س ← تغطي الثابت بالضبط

الخطوة 3 — نقطة التعادل بعدد الضيوف (متوسط الفاتورة 85 ر.س):

• $214,286 \div 85 = 2,521$ ضيفًا شهريًا

الخطوة 4 — بعدد الأيام (الشهر 30 يومًا):

• $2,521 \div 30 = 84.03$ ← 85 ضيفًا يوميًا (نقرب لأعلى)

• $214,286 \div 30 = 7,143$ ر.س مبيعات يوميًا

الخطوة 5 — يوم التعادل في الشهر (بمبيعات فعلية 280,000 ر.س):

• متوسط المبيعات اليومي: $280,000 \div 30 = 9,333$ ر.س

• $9,333 \div 214,286 = 22.96$ ← تتعادل في اليوم 23 من الشهر

الصيغة الثالثة هي الأقوى نفسيًا. حين تقول لمدير الفرع «نحن نعمل لحساب الملاك والموردين حتى اليوم ٢٣، وما بعده لنا»، يصبح كل يوم من الأسبوع الأخير مرئيًا بطريقة مختلفة. وحين تقول للطاقم «٨٥ ضيفًا قبل أن نبدأ الربح»، يصير الرقم قابلاً للعدّ على الشاشة، لا مجرد كلام إداري.

القرار: احسب الأرقام الأربعة مرة واحدة، واكتبها في لوحة مكتبك: إيراد التعادل الشهري، ضيوف التعادل الشهرية، ضيوف التعادل اليومية، ويوم التعادل. أعد الحساب كلما تغيّر الإيجار أو الرواتب أو تكلفة الطعام بأكثر من نقطة مئوية واحدة — أي كل ثلاثة أشهر على الأقل.

تنبيه

أكثر خطأ يفسد هذه الحسبة هو وضع الرواتب كلها في الثابت. جزء من عمالتك متغيّر فعليًا: الساعات الإضافية، عمال المناوبات الجزئية، موظفو الذروة. لو وضعت الـ ٦٨ ألفًا كلها ثابتة عند مطعم الواحة، لقفزت نقطة التعادل إلى $137,000 \div 0.64 = 214,063$ ر.س — رقم قريب بالصدفة لكنه مبني على منطق خاطئ سينهار أول ما تتغيّر مبيعاتك. افصل الثابت عن المتغيّر من كشف الرواتب نفسه، لا بالتقدير.

25.2 نقطة التعادل النقدية مقابل المحاسبية: الفرق الذي ينقذك

قائمة الدخل قد تقول إنك ربحت، وحسابك البنكي يقول غير ذلك. السبب أن نقطة التعادل المحاسبية تحسب مصروفات لا تخرج من الصندوق (الاستهلاك)، وتتجاهل مدفوعات تخرج من الصندوق ولا تظهر كمصروف (أقساط أصل الدين، دفعات الإيجار المقدمة، شراء تجهيزات).

نقطة التعادل النقدية تصلح هذا: احذف غير النقدي، وأضف النقدي الحقيقي.

حسبة عملية — التعادل النقدي لمطعم الواحة

نفترض قسط قرض شهريًا 18,000 ر.س، منه 15,000 أصل و3,000 فوائد. الفوائد أصلًا مصروف داخل القائمة، والأصل لا.

الخطوة 1 — التكاليف الثابتة النقدية:

- $120,000 - 6,000$ (استهلاك غير نقدي) = 114,000
- $18,000 + 114,000$ (كامل القسط، لتبسيط المتابعة) = 132,000 ر.س

الخطوة 2 — التعادل النقدي بالإيراد:

- $132,000 \div 0.56 = 235,714$ ر.س شهريًا

الخطوة 3 — بعدد الضيوف واليوم:

- $235,714 \div 85 = 2,773$ ضيفًا شهريًا
- $2,773 \div 30 = 92.4 \leftarrow 93$ ضيفًا يوميًا (نقرب لأعلى)
- $235,714 \div 30 = 7,857$ ر.س يوميًا

الفجوة بين الرقمين:

- $235,714 - 214,286 = 21,428$ ر.س شهريًا

هذه الفجوة البالغة ٢١ ألف ريال هي المنطقة التي يسقط فيها الملاك. مبيعات ٢٢٥ ألفًا تعني ربحًا محاسبيًا قدره $225,000 \times 0.56 = 126,000$ ناقص $120,000 = 6,000$ ريال ربح، لكنها في الوقت نفسه ٦٠٠٠ ريال عجز نقدي: $126,000 - 114,000 - 18,000 = -6,000$. المالك يقرأ «ربحت ٦٠٠٠» ثم يجد رصيده نزل. لا تناقض هنا، بل رقمان يقيسان شيئين مختلفين.

الفرق يتسع أكثر في أشهر بعينها: شهر الإقرار الضريبي الربعي، شهر تجديد الإيجار السنوي، شهر تجديد الرخص والدفاع المدني، وشهر صرف مكافأة نهاية الخدمة لموظف. هذه لا تضاعف مصروفك المحاسبي لكنها تضاعف احتياجك النقدي.

وهناك عنصر ثالث يميل الملاك إلى نسيانه: **دورة التحصيل**. مبيعات الصالة نقدية أو بطاقة تصلك خلال يوم أو يومين، لكن مبيعات التطبيقات تصلك بعد أسبوعين غالبًا، ومبيعات الشركات والفعاليات بعد ٣٠-٦٠ يومًا. مطعم نصف مبيعاته مؤجلة التحصيل يحتاج تعادلًا نقديًا أعلى مما تُظهره الحسبة أعلاه، لأن جزءًا من هامش مساهمته محبوس عند طرف ثالث بينما رواتب موظفيه تُصرف في موعدها بلا تأجيل. أضف هذا البُعد بسطر بسيط: احسب متوسط أيام التحصيل لديك، واحتفظ برصيد تشغيلي يغطي مصروفاتك النقدية لهذا العدد من الأيام على الأقل.

القرار: احسب التعادل النقدي إلى جانب المحاسبي، وضع الأول هو الهدف التشغيلي والثاني للتقارير. عمليًا: إذا كانت مبيعاتك المتوقعة للشهر القادم أقل من التعادل النقدي، لديك ٣٠ يومًا لتتصرف — إما برفع المبيعات، أو بتأجيل مصروف رأسمالي، أو بإعادة جدولة قسط. الأسوأ أن تكتشف ذلك بعد أن يرتد شيك.

25.3 هامش الأمان: كم يمكن أن ينزل إيرادك قبل الخسارة

هامش الأمان (Margin of Safety) هو المسافة بين مبيعاتك الفعلية ونقطة تعادل. إنه مقياس هشاشة عملك: كم نقطة مئوية يمكن أن تفقدها قبل أن تتحول من رابح إلى خاسر.

المؤشر	القيمة (ر.س)	النسبة
المبيعات الفعلية	280,000	100%
التعادل المحاسبي	214,286	76.5%
هامش الأمان المحاسبي	65,714	23.5%
التعادل النقدي	235,714	84.2%
هامش الأمان النقدي	44,286	15.8%

مطعم الواحة يستطيع أن يخسر ٢٣,٥٪ من إيراده قبل أن يبدأ الخسارة المحاسبية، و١٥,٨٪ فقط قبل أن يبدأ النزيف النقدي. وتحقق سريع يؤكد الاتساق: $36,800 = 0.56 \times 65,714$ ر.س. وهو بالضبط الربح التشغيلي ($156,800 = 0.56 \times 280,000$ ناقص $120,000 = 36,800$)، أي ١٣,١٪ من الإيراد — داخل النطاق الصحي ٨٪-١٥٪.

كيف تقرأ الرقم؟ هذه كدرجة إنذار:

- **فوق ٣٠٪:** وضع مريح. تستطيع تحمّل صدمة موسمية أو إغلاق طريق أمام المطعم.
- **١٥٪-٣٠٪:** طبيعي لمطعم مستقر، لكنه لا يحتمل خطأين في نفس الشهر.
- **أقل من ١٥٪:** هش. إجازة صيفية واحدة أو افتتاح منافس قوي قد يقلبك.
- **سالب:** أنت تحت التعادل الآن، والمسألة مسألة وقت وسيولة.

انتبه إلى أن هامش الأمان يتأثر بشيئين معًا: مبيعاتك، وهيكل تكاليفك. مطعمان بنفس المبيعات ونفس الربح قد يختلف هامش أمانهما جذريًا. المطعم ذو الإيجار المرتفع والرواتب الثابتة الكبيرة لديه تعادل أعلى وهامش أمان أضيق، لأن تكاليفه لا تنزل حين تنزل مبيعاته. والمطعم الذي يعتمد على عمالة مرنة وإيجار نسبة من المبيعات لديه هامش أمان أوسع بنفس الأرقام.

من الميدان

مقهى نبض كان يحقق ربحًا شهريًا ٢٢ ألف ريال، ويبدو ممتازًا. لكن هامش أمانه كان ١١٪ فقط لأن إيجاره وحده كان ١٤٪ من الإيراد. حين أغلقت البلدية الشارع أمامه ستة أسابيع للصيانة، نزلت مبيعاته ١٩٪ فقط — وتحول من ربح ٢٢ ألفًا إلى خسارة نقدية في أول شهر. الرقم الذي كان يجب أن يقلقه لم يكن الربح، بل المسافة بينه وبين الصفر.

القرار: اعرض هامش الأمان في تقريرك الشهري بجوار الربح مباشرة. وإذا نزل تحت ١٥٪ لشهرين متتاليين، فأنت أمام قرار هيكلي لا تكتفي: خفض تكلفة ثابتة كبيرة، أو رفع متوسط الفاتورة، لا مجرد

25.4 تمارين «ماذا لو»: ارتفاع الإيجار، ارتفاع أسعار الموردين، انخفاض الحركة

قوة نقطة التعادل الحقيقية ليست في الرقم، بل في قدرتك على تحريكه قبل أن يتحرك الواقع. ثلاثة سيناريوهات تواجهها كل سنة تقريباً:

حسبة عملية – ثلاث صدمات على مطعم الواحة

الوضع الأساس: ثابت 120,000 — هامش مساهمة 56% — مبيعات 280,000 — ربح 36,800

السيناريو أ — الإيجار يرتفع من 35,000 إلى 42,000 (+7,000):

- الثابت الجديد: 127,000
- التعادل: $127,000 \div 0.56 = 226,786$ ر.س (+12,500)
- الربح عند 280,000: $280,000 - 127,000 - 156,800 = 29,800$ ر.س (-7,000)
- هامش الأمان: $280,000 \div (226,786 - 280,000) = 19.0\%$
- القاعدة: كل ريال ثابت إضافي يرفع تعادلك $1 \div 0.56 = 1.79$ ريال مبيعات

السيناريو ب — الموردون يرفعون الأسعار فترتفع تكلفة الطعام من 32% إلى 35%:

- المتغير: 47% — هامش المساهمة: 53%
- التعادل: $120,000 \div 0.53 = 226,415$ ر.س (+12,129)
- الربح عند 280,000: $280,000 - 120,000 - (0.53 \times 280,000) = 28,400$ ر.س (-8,400)
- هامش الأمان: $280,000 \div (226,415 - 280,000) = 19.1\%$

السيناريو ج — انخفاض الحركة 12% (مبيعات 246,400):

- الربح: $120,000 - 137,984 = 17,984$ ر.س (-18,816)
- النقد: $137,984 - 132,000 = 5,984$ ر.س فقط
- هامش الأمان: $246,400 \div (214,286 - 246,400) = 13.0\%$

السيناريو د — الثلاثة معاً:

- الثابت 127,000 — هامش المساهمة 53% — مبيعات 246,400
- التعادل: $127,000 \div 0.53 = 239,623$ ر.س
- الربح: $127,000 - 130,592 = 127,000 - (0.53 \times 246,400) = 3,592$ ر.س
- هامش الأمان: $246,400 \div (239,623 - 246,400) = 2.8\%$

لاحظ الدرس الأهم: كل صدمة وحدها محتملة. السيناريو (أ) يقيقك رابحاً ٢٩,٨ ألفاً، و(ب) يقيقك عند ٢٨,٤ ألفاً، و(ج) عند ١٨ ألفاً. لكن الثلاثة معاً — وهو ما يحدث فعلاً في سنة سيئة — تسحقك إلى

٣٥٩٢ ريالاً وهامش أمان ٨,٢٪. المطاعم لا تسقط بصدمة واحدة كبيرة. بل بثلاث صدمات صغيرة في نفس الربع.

ولاحظ الفرق في طبيعة الضرر: صدمة الإيجار ترفع التعادل وتخفض الربح بمبلغ ثابت (٧٠٠٠ ريال) مهما بعث. أما صدمة تكلفة الطعام فضررها يتضخم كلما بعث أكثر (٣٪ من ٢٨٠ ألفاً = ٨٤٠٠ ريال، ولو بعث ٣٥٠ ألفاً لصار الضرر ١٠,٥ آلاف). النمو لا يعالج مشكلة الهامش، بل يضاعفها.

القرار: شغل هذه السيناريوهات الأربعة مرة كل ربع على أرقامك أنت، قبل موسم التجديدات. إن أظهر السيناريو (د) هامش أمان أقل من ٥٪، فأنت بحاجة لخطة تحوط الآن: تثبيت أسعار الموردين بعقد سنوي، أو التفاوض على الإيجار قبل انتهائه بستة أشهر لا بأس به. حاسبة التعادل والحساسية متاحة جاهزة ضمن نماذج «مالي PRO» إن أردت تجربتها بأرقامك مباشرة.

25.5 استخدام التعادل في قرارات الخصم والعروض والتوسع في ساعات العمل

هنا يتحول التعادل من تقرير إلى أداة قرار يومية. كل خصم وكل ساعة عمل إضافية هي في جوهرها سؤال واحد: هل هذا القرار يؤدّي هامش مساهمة أكبر مما يستهلك؟

قرار الخصم. الخصم لا يخفض السعر فقط، بل يخفض هامش المساهمة بنسبة أكبر بكثير، لأن تكلفة المكونات لا تنخفض معه.

حسبة عملية - خصم 20% على فاتورة متوسطها 85 ر.س

قبل الخصم:

- الإيراد للضيف: 85.00
- هامش المساهمة: $85 \times 56\% = 47.60$ ر.س
- بعد خصم 20% (السعر 68 ر.س):
- تكلفة المواد والتغليف ثابتة بالريال: $85 \times 34\% = 28.90$
- عمالة متغيرة: $68 \times 8\% = 5.44$
- عمولة الدفع: $68 \times 2\% = 1.36$
- إجمالي المتغير: 35.70
- هامش المساهمة: $68 - 35.70 = 32.30$ ر.س (نسبة 47.5%)

كم ضيقاً إضافياً تحتاج لتبقى عند نفس الربح؟

- إجمالي المساهمة الحالي: $3,294 = 47.60 \times 156,800$ ر.س
- الضيوف المطلوبون بعد الخصم: $4,855 = 32.30 \div 156,800$ ضيفاً
- الزيادة المطلوبة: $1 - (3,294 \div 4,855) = 47\%$

خصم ٢٠٪ يتطلب زيادة عدد ضيوفك ٤٧٪؛ لمجرد أن تتعادل مع ربحك الحالي — لا لتربح أكثر. أي عرض لا يستطيع أن يعدك بهذه الزيادة هو تبرّع من جيبك. والأسوأ أن الخصم يأتي غالبًا بضيوف كانوا سيأتون أصلًا.

قرار التوسع في ساعات العمل. فتح المطعم ساعتين إضافيتين يوميًا يضيف تكلفة شبه ثابتة، عمالة المناوبة، كهرباء، إضاءة، إشراف. لنقل إنها ١٤ ألف ريال شهريًا. المبيعات الإضافية المطلوبة للتعادل على هذه الساعتين: $14,000 \div 0.56 = 25,000$ ر.س شهريًا، أي 833 ر.س يوميًا، أي نحو ١٠ ضيوف بمتوسط ٨٥ ريالًا في كل ساعتين. راجع تقرير ساعات الذروة في فودكس؛ إن كانت الساعة الأخيرة الحالية تحقق أقل من ١٠ ضيوف، فالساعتان التاليتان لن تحققًا أكثر.

القرار: قبل إقرار أي عرض أو تمديد، اكتب سطرًا واحدًا: «هذا القرار يحتاج ___ ريال مبيعات إضافية شهريًا ليتعادل». إن لم تستطع كتابة الرقم، فلا تقرّ القرار. والحد الفاصل للخصومات: لا تنزل بهامش المساهمة للضيف تحت ٤٥٪، ولا تمنح خصمًا في يوم هو أصلًا من أيام الذروة.

25.6 التعادل على مستوى الصنف: متى يكون الطبق خسارة صافية

الطبق نادرًا ما يخسر في مكوناته، لكنه يخسر كثيرًا حين تُنسب إليه التكاليف التي استدعاها وحده: محطة تحضير مخصصة، معدة اشترت لأجله، مكوّن لا يُستخدم في غيره فيتلف، مساحة في الثلاجة، وقت طاهٍ متخصص.

خذ «طبق الروبيان المشوي» في مطعم الواحة: السعر 45 ر.س، تكلفة المكونات 19.80 ر.س (44٪)، فهامش مساهمته 25.20 ر.س. يبدو مقبولًا. لكن الطبق يستلزم مورد مأكولات بحرية مستقل بحد أدنى للطالبية، وثلاجة صغيرة منفصلة، وطاهيًا يأتي أربع ساعات إضافية أسبوعيًا.

حسبة عملية – تعادل الصنف

التكاليف الثابتة المنسوبة للصنف وحده:

- ساعات الطاهي الإضافية: 1,600 ر.س
- إهلاك وتشغيل الثلاجة المنفصلة: 500 ر.س
- هدر المكوّن (لا يُستخدم في أصناف أخرى): 1,400 ر.س
- الإجمالي الشهري: 3,500 ر.س

عدد الأطباق اللازم للتعادل:

- $3,500 \div 25.20 = 139$ طبقًا شهريًا (نحو 5 أطباق يوميًا)

المبيعات الفعلية: 90 طبقًا شهريًا

- المساهمة المتحققة: $25.20 \times 90 = 2,268$ ر.س

- النتيجة: $3,500 - 2,268 = 1,232$ ر.س خسارة شهريًا

الطبق الذي يبدو هامشه ٥٦٪ في تقرير الأَصناف هو في الحقيقة يسحب من ربحك ١٢٣٢ ريالاً كل شهر. وهذا النوع من الخسارة لا يظهر أبداً في تقرير الأَصناف بفودكس، لأن التقرير يقارن السعر بالتكلفة المباشرة فقط.

ولاحظ أن الخسارة هنا لا تُرى إلا بالسؤال الصحيح. لو سألت «ما هامش هذا الطبق؟» لجاءتك إجابة مطمئنة. أما إن سألت «لو حذفت هذا الطبق غداً، أي تكاليف تختفي معه؟» فستظهر الثلاثة والطاهي والمورد والهدر دفعة واحدة. هذا هو المعيار العملي: التكلفة التي تختفي بحذف الصنف هي تكلفة الصنف، وما عداها تكلفة مطعم لا تكلفة طبق.

متى يكون الصنف خسارة صافية؟ حين يجتمع اثنان أو أكثر مما يلي: مبيعاته تحت عدد التعادل، مكوثاته حصرية له، يحتاج معدة أو مساحة مخصصة، يبطئ المطبخ في الذروة فيؤخر أصنافاً أخرى. وانتبه للحالة المعاكسة أيضاً: صنف خاسر على الورق لكنه سبب دخول المجموعة كلها (طبق يطلبه واحد من كل عائلة). هنا القرار ليس الحذف بل إعادة التصميم.

القرار: مرة كل ربع، خذ أقل عشرة أصناف مبيعاً من تقرير الأَصناف، واحسب لكل منها تكاليفه المنسوبة وعدد تعادله. أي صنف يبيع أقل من ٦٠٪ من عدد تعادله ولا يجزّ معه طلبات أخرى — احذفه أو أعد تصميمه بمكوّنات مشتركة مع بقية المنيو. وهذا هو المدخل الطبيعي للفصل التالي.

خلاصة الفصل

- نقطة التعادل = التكاليف الثابتة ÷ نسبة هامش المساهمة. عند مطعم الواحة: $0.56 \div 120,000 = 214,286$ ر.س شهريًا، أي ٨٥ ضيفاً يومياً، أي التعادل في اليوم ٢٣.
- التعادل النقدي أعلى دائماً لأنه يحذف الاستهلاك ويضيف أقساط الديون: $0.56 \div 132,000 = 235,714$ ر.س. الفجوة ٢١,٤ ألف ريال هي المنطقة التي تربح فيها على الورق وتخسر في البنك.
- هامش الأمان هو مقياس هشاشتك، لا مقياس نجاحك. تحت ١٥٪ لشهرين متتاليين يعني قراراً هيكلياً لا عرضاً ترويجياً.
- الصدمات الصغيرة تتراكم: إيجار ٧٠٠٠+ وتكلفة طعام ٣٠+ نقاط وحركة - ١٢٪ معاً تسحق الربح من ٣٦,٨ ألفاً إلى ٣٥٩٢ ريالاً.
- خصم ٢٠٪ يحتاج زيادة ضيوف ٤٧٪ لمجرد التعادل مع ربحك الحالي. اكتب الرقم قبل أن توقّع العرض.
- الصنف قد يخسر رغم هامشه الجيد إن كانت له تكاليف مخصصة ومبيعاته تحت عدد تعادله.

قائمة تحقق – نقطة التعادل

- ☐ فصلت تكاليفي الثابتة عن المتغيرة من كشوف فعلية لا بالتقدير
- ☐ حسبت نقطة التعادل بالإيراد وبعدد الضيوف وبعدد الأيام
- ☐ حسبت نقطة التعادل النقدية وأضفت إليها أقساط الديون
- ☐ أعرض هامش الأمان في التقرير الشهري بجوار الربح
- ☐ شغّلت سيناريوهات «ماذا لو» الأربعة على أرقام الربع الحالي
- ☐ لا أقرّ أي خصم أو تمديد ساعات قبل كتابة مبيعات التعادل المطلوبة له
- ☐ راجعت أقل عشرة أصناف مبيعًا وحسبت تعادل كل صنف منها

الفصل 26 – هندسة المنيو شهريًا

منيوك ليس قائمة طعام، بل قائمة قرارات استثمارية. كل صنف يحتل مساحة على الورق، ومساحة في الثلاجة، ودقائق في المطبخ، ووسطًا في ذهن الضيف. هندسة المنيو (Menu Engineering) هي أن تعرف أي الأصناف يستحق هذه الموارد وأيها يستهلكها بلا مقابل — بالأرقام، شهريًا، لا بالذوق.

26.1 مصفوفة هندسة المنيو: النجوم، الأحصنة، الألبان، الكلاب

المصفوفة تصنف كل صنف على محورين فقط: **الشعبية** (عدد الوحدات المباعة) و**هامش المساهمة بالريال** (السعر ناقص تكلفة المكونات). لا تستخدم نسبة تكلفة الطعام هنا — ستضللك، لأن صنفًا بنسبة تكلفة 50٪ قد يعطيك 72 ريالاً للوحدة بينما صنفًا بنسبة 22٪ يعطيك 7,80 ريال.

هذه بيانات شهر كامل من تقرير الأصناف في فودكس لمطعم الواحة:

الصنف	الكمية	السعر (ر.س)	التكلفة (ر.س)	هامش المساهمة (ر.س)
برجر الواحة الكلاسيك	820	42	14.70	27.30
برجر الفحم المزدوج	610	58	23.20	34.80
شاورما لحم صحن	540	39	15.60	23.40
أجنحة دجاج حارة	480	36	12.60	23.40
دجاج مشوي نصف	300	55	24.75	30.25
باستا ألفريدو	260	46	13.80	32.20
ستيك ريب آي	120	145	72.50	72.50
سلطة سيزر	210	32	11.20	20.80
بطاطس مقلية جانبية	910	16	4.00	12.00
مشروبات غازية	1,150	10	2.20	7.80
ليموناضة نعناع طازجة	430	22	5.50	16.50
كيك الشوكولاتة	180	28	9.80	18.20

حسبة عملية – الحدّان الفاصلان

إجمالي الوحدات المباعة:

$$\bullet \quad 6,010 = 820 + 610 + 540 + 480 + 300 + 260 + 120 + 210 + 910 + 1,150 + 430 + 180$$

إجمالي المساهمة (الكمية × هامش الوحدة لكل صنف):

$$+ 7,095 + 8,970 + 10,920 + 4,368 + 8,700 + 8,372 + 9,075 + 11,232 + 12,636 + 21,228 + 22,386$$

$$128,258 = 3,276 \text{ ر.س.}$$

الحد الفاصل للهامش (متوسط مرجح):

$$21.34 = 6,010 \div 128,258 \text{ ر.س. للوحدة}$$

الحد الفاصل للشعبية (70% من الحصة المتساوية):

$$100\% \div 12 \text{ صنفًا} = 8.33\% \leftarrow 8.33\% \times 70\% = 5.83\%$$

$$350 = 5.83\% \times 6,010 \text{ وحدة شهريًا}$$

قاعدة التصنيف: هامش ≤ 21.34 = مرتفع — كمية ≤ 350 = مرتفعة

وبتطبيق الحدّين على كل صنف:

الصنف	إجمالي المساهمة (ر.س.)	الشعبية	الهامش	التصنيف
برجر الواحة الكلاسيك	22,386	مرتفعة	مرتفع	نجم
برجر الفحم المزدوج	21,228	مرتفعة	مرتفع	نجم
شاورما لحم صحن	12,636	مرتفعة	مرتفع	نجم
أجنحة دجاج حارة	11,232	مرتفعة	مرتفع	نجم
دجاج مشوي نصف	9,075	منخفضة	مرتفع	لغز
باستا ألفريدو	8,372	منخفضة	مرتفع	لغز
ستيك ريب آي	8,700	منخفضة	مرتفع	لغز
بطاطس مقوية جانبية	10,920	مرتفعة	منخفض	حصان
مشروبات غازية	8,970	مرتفعة	منخفض	حصان
ليموناضة نعناع طازجة	7,095	مرتفعة	منخفض	حصان
سلطة سيزر	4,368	منخفضة	منخفض	كلب
كيك الشوكولاتة	3,276	منخفضة	منخفض	كلب

الصورة الآن واضحة بالأرقام: أربعة نجوم تعطيك 67,482 ر.س أي 5٢,٦% من إجمالي مساهمة المنيو، وثلاثة أحصنة تعطي 26,985 ر.س (٢١,٠%)، وثلاثة ألغاز 26,147 ر.س (٢٠,٤%)، وكلبان 7,644 ر.س (٢,٠%). وتحقق: $128,258 = 7,644 + 26,147 + 26,985 + 67,482$.

القرار: ابن هذا الجدول مرة كل شهر بعد إقفال الحسابات مباشرة، من تقرير الأصناف وتقرير الوصفات في نقاط البيع. لا تبنيه بالذاكرة ولا بـ«الصنف المشهور عندنا». إن لم تكن وصفاتك مُدخلة بتكاليفها في النظام، فهذه أول مهمة قبل أي هندسة منيو — بلا تكلفة صنف دقيقة، المصفوفة كلها تخمين مرتب.

الحد الفاصل للشعبية يتغير بعدد أصنافك. لو كان منيوك ٤٠ صنفاً، فالحصة المتساوية 2.5% والحد الفاصل 1.75% فقط. من يستخدم حدًا ثابتاً مثل «١٠٠ وحدة شهرياً» لكل المطاعم يحصل على تصنيفات خاطئة. احسب الحد من منيوك أنت، وأعد حسابه كلما حذفت أو أضفت أصنافاً.

26.2 القرار الصحيح لكل مربع: سعر، موقع، ترويج، حذف، إعادة تصميم

لكل مربع قرار مختلف تمامًا، والخطأ الشائع هو معاملة المنيو كله بنفس الأداة (رفع الأسعار عمومًا، أو خصم عام).

النجوم (شعبية عالية + هامش عالي): لا تلمس الوصفة ولا الحجم. هذه هويتك. القرار: احوها. ثبت جودتها بوصفة مكتوبة وميزان، وضعها في أبرز موقع بالمنيو، ودرب الطاقم على اقتراحها أولاً. رفع سعرها مسموح لكن بحذر شديد: ٣%-٥% كحد أقصى في المرة، ومراقبة الكمية لشهرين. برجر الواحة الكلاسيك مثلاً: رفع ريالين فقط (42 ← 44) يضيف $2 \times 820 = 1,640$ ر.س شهرياً إن لم تنخفض الكمية — لكن انخفاضاً بنسبة ٧% في الكمية يبتلع المكسب كله تقريباً. جرب، وراقب.

الأحضنة (شعبية عالية + هامش منخفض): الناس تحبها وأنت تكسب منها قليلاً. القرار الأول ليس رفع السعر بل خفض التكلفة دون مساس بالقيمة المدركة: تفاوض على المورد لأنك تشتري كميات كبيرة، راجع حجم الحصة (٢٥٠ جراماً بطاطس بدل ٣٠٠ لا يلاحظه أحد وقد يقلل الهدر)، وأعد صياغتها كجزء من وجبة مركبة بسعر أفضل. البطاطس والمشروبات الغازية هي الأحضنة النموذجية في كل مطعم.

الألغاز (شعبية منخفضة + هامش عالي): كل وحدة تباع تعطيك كثيراً، لكن قلة تطلبها. المشكلة غالباً في التعريف لا في الطبق. القرار: الترويج والموقع. انقلها إلى المربع العلوي الأيمن من صفحة الأطباق الرئيسية، أعد تسميتها بوصف حسي، صوّرها جيداً، ودرب الطاقم على ذكرها بالاسم. ستيك ريب آي يعطي 72.50 ر.س للوحدة — رفع كميته من ١٢٠ إلى ١٦٥ وحدة يضيف $45 \times 72.50 = 3,262.50$ ر.س شهرياً بلا أي تغيير في السعر أو التكلفة.

الكلاب (شعبية منخفضة + هامش منخفض): تستهلك مخزوناً ومساحة وذهناً بلا مقابل. القرار: الحذف ما لم يكن للصنف دور استراتيجي (خيار نباتي، خيار أطفال، صنف يجزّ المجموعة). سلطة سيزر والكيك مثلاً: بدل الحذف الفوري، أعد تصميمهما — وصفة أرخص أو سعر أعلى أو صنف بديل تماماً.

المربع	الأداة الأولى	الأداة الثانية	ما يجب تجنّبه
نجم	حماية الجودة والموقع	رفع سعر 3%-5%	تغيير الوصفة أو الحجم
حصان	خفض تكلفة المكوّن	تركيبه ضمن وجبة	رفع سعر كبير مفاجئ
لغز	الموقع والتسمية	تدريب البيع الإيحائي	خفض السعر
كلب	الحذف	إعادة التصميم	تركه كما هو

القرار: في كل دورة شهرية اختر إجراءً واحدًا فقط لكل مربع — أربعة إجراءات في الشهر لا أكثر. لو غيّرت عشرة أشياء دفعة واحدة فلن تعرف أيها نجح. وثبت التغيير شهرين قبل الحكم عليه.

26.3 إعادة تصميم المنيو: الترتيب، عدد الأصناف، التسمية، الإضافات المربحة

المنيو أداة بيع، وتصميمه يغيّر ما يطلبه الضيف فعلاً.

عدد الأصناف. القاعدة العملية: كل قسم من ٥ إلى ٧ أصناف. الضيف أمام ٢٥ خيارًا يتجمّد ويطلب ما طلبه آخر مرة. والمنيو الطويل يعني مخزونًا أوسع، وهدرًا أعلى، ومطبخًا أبطأ في الذروة. تقليص المنيو من ٤٠ إلى ٢٦ صنفًا لا يخفض مبيعاتك عادة؛ يعيد توزيعها على أصناف أربح.

الترتيب والموقع. عين الضيف في المنيو العربي تبدأ من أعلى اليمين ثم تتحرك يسارًا وأسفل. الصنف الأول والأخير في كل قسم يحظى بأعلى انتباه. ضع اللغز الذي تريد دفعه في الموضع الأول، والنجم في الموضع الأخير من القسم.

التسمية. الاسم الوصفي يبيع أكثر من الاسم العام: «شاورما لحم على الفحم مع خبز صاج وطحينة بيتية» تباع أكثر من «شاورما لحم». استخدم مصدر المكوّن (فحم، بيتي، طازج يوميًا) والطريقة (مشوي ببطء، مقلي مرتين) بلا مبالغة تُخَيّب التوقع.

حذف علامة العملة والمحاذاة. اكتب لا «42 ر.س»، ولا تصفّ الأسعار في عمود مستقيم على اليسار — الضيف حينها يقارن الأرقام ويختار الأرخص. ضع السعر بعد نهاية الوصف مباشرة بنفس حجم الخط.

الإضافات المربحة. هذه أسرع مكسب في المنيو كله لأنها لا تحتاج ضيفًا جديدًا:

الإضافة	السعر (ر.س)	التكلفة (ر.س)	هامش المساهمة (ر.س)
قطعة دجاج مشوي على أي سلطة أو باستا	14	5.60	8.40
جبن إضافي على البرجر	6	1.70	4.30
ترقية البطاطس إلى بطاطس بالجبن	9	3.10	5.90
صوص جانبي إضافي	4	0.90	3.10

لو تبنّى ١٨٪ فقط من طالبي السلطة والباستا إضافة الدجاج (٤٥٥ طلبًا × ١٨٪ = ٨٢ إضافة)، فذلك ٨٢ × 8.40 = 688.80 ر.س شهريًا من سطر واحد في المنيو وجملة واحدة من الكاشير.

القرار: في كل إعادة تصميم، نفّذ الأربعة معًا: قلّص الأقسام إلى ٥-٧ أصناف، أعد ترتيب المواضع حسب المصفوفة، أعد كتابة أسماء الألباز فقط، وأضف ثلاث إضافات مربحة كحد أقصى. وأعد الطباعة مرتين سنويًا لا أكثر — التغيير المستمر يربك الضيف والطاقم.

26.4 أثر أي تغيير على تكلفة الطعام وهامش المساهمة الكلي

كل تعديل في المنيو يحرك رقمين في اتجاهين قد يكونان متعاكسين: نسبة تكلفة الطعام وإجمالي هامش المساهمة بالريال. من يطارد الأولى وحدها يتخذ قرارات تفقره.

وضع مطعم الواحة الحالي من الجدول: إيراد الأصناف الاثني عشر = 201,300 ر.س، إجمالي المساهمة = 128,258 ر.س، فتكلفة المواد = 201,300 - 128,258 = 73,042 ر.س، أي 36.3% — فوق النطاق الصحي 28%-35%.

حسبة عملية - خمسة تغييرات وأثرها

1. البطاطس (حصان): السعر 16 ← 18، التكلفة 4.00، الكمية تنزل 5% إلى 865
- المساهمة الجديدة: $865 \times 14.00 = 12,110$ (كانت 10,920) ← +1,190 ر.س
1. الكيك (كلب): يُستبدل بتحلية جديدة سعر 34، تكلفة 10.20، كمية متوقعة 210
- المساهمة الجديدة: $210 \times 23.80 = 4,998$ (كانت 3,276) ← +1,722 ر.س
1. الستيك (لغز): نقله لصدارة القائمة + تدريب البيع، الكمية 120 ← 165
- المساهمة الجديدة: $165 \times 72.50 = 11,962.50$ (كانت 8,700) ← +3,262.50 ر.س
1. سلطة سيزر (كلب): السعر 32 ← 34 وتعديل الوصفة للتكلفة 10.20، الكمية تنزل إلى 195
- المساهمة الجديدة: $195 \times 23.80 = 4,641$ (كانت 4,368) ← +273 ر.س
1. إضافة الدجاج المشوي: 82 إضافة $\times 8.40 = 688.80$ ر.س
- الأثر الكلي على المساهمة:
- $1,190 + 1,722 + 3,262.50 + 273 + 688.80 = 7,136.30$ ر.س شهرياً
- الإجمالي الجديد: $128,258 + 7,136.30 = 135,394.30$ ر.س (+5.6%)
- الأثر على نسبة تكلفة الطعام:
- تغير الإيراد: $1,010 + 2,100 - 6,525 + 90 = 1,148$ ر.س
- الإيراد الجديد: $201,300 + 1,148 = 211,993$ ر.س
- التكلفة الجديدة: $211,993 - 135,394.30 = 76,598.70$ ر.س
- النسبة الجديدة: $76,598.70 \div 211,993 = 36.1\%$ (كانت 36.3%)

الدرس هنا هو أهم ما في الفصل: خمسة تغييرات جيدة أضافت ٧١٣٦ ريالاً شهرياً — أي نحو ٨٥,٦٣٦ ريالاً سنوياً — بينما نسبة تكلفة الطعام نزلت ٠,٢ نقطة فقط. السبب أن أقوى تغيير (دفع الستيك) هو أعلى الأصناف نسبة تكلفة (٥٠%)، فهو يرفع النسبة ويرفع الريال في آن واحد.

لو كنت تدير بالنسبة وحدها، لقتلت الستيك. ولو أدت بالريال وحده، لأهملت التفاوض مع الموردين. القراءة الصحيحة تجمع الاثنين: **النسبة تقيس كفاءة الشراء والوصفة، والريال يقيس نجاح المزيج والبيع.** الأولى مسؤولية المطبخ والمشتريات، والثانية مسؤولية المنيو والصالة.

القرار: تابع الرقمين جنبًا إلى جنب في تقريرك الشهري: نسبة تكلفة الطعام، وإجمالي هامش المساهمة بالريال. وإذا تعارضا، قدّم الريال — ما لم تكن النسبة قد تجاوزت ٣٨٪، فحينها لديك مشكلة شراء أو هدر لا مشكلة مزيج، وتعالجها في المطبخ لا في المنيو.

26.5 التسعير النفسي وحدوده في السوق السعودي والخليجي

التسعير النفسي يعمل، لكن بحدود، وسوقنا له خصوصيتان تُبطلان بعض القواعد المستوردة.

الأولى: الضريبة مشمولة في السعر المعروف. في السعودية تُعرض الأسعار شاملة ضريبة القيمة المضافة ١٥٪. فالسعر «49» يعني إيرادًا صافيًا $49 \div 1.15 = 42.61$ ر.س. ولهذا لا يصلح أن تبني تسعيرك على السعر المعروف مباشرة — احسب هامشك دائمًا على الصافي. هذه نقطة يخطئ فيها كثيرون ويكتشفون الفجوة عند الإقرار الربعي.

الثانية: ثقافة التقريب. التسعير المنتهي بـ٩٩ («39.99») يبدو دخيلًا في قوائم المطاعم الخليجية وقد يُقرأ كحيلة. الأنسب هو التقريب إلى أرقام صحيحة، مع تفضيل النهايات 5 و9 و8 و35، 39، 48، 59، 75. وفي المقاهي بالذات، السعر الصحيح يسرّع الطابور ويقلل الفكة.

ما الذي يعمل فعلاً؟

- **التثبيت (Anchoring):** ضع صنفًا مرتفع السعر في أعلى القسم ليجعل ما تحته يبدو معقولاً. الستيك بـ145 يجعل الدجاج المشوي بـ55 يبدو خيارًا حكيماً.
- **مبدأ الثلاثة:** قدّم ثلاثة أحجام أو ثلاث باقات؛ أغلب الضيوف يختارون الأوسط. صمّم الأوسط ليكون الأعلى هامشًا بالريال.
- **الحزم (Bundling):** وجبة كاملة بسعر واحد تخفي المقارنة السعرية بين مكوناتها وترفع متوسط الفاتورة.
- **تجنّب قفزة الرقم:** الانتقال من 49 إلى 52 يكسر عتبة نفسية أكبر بكثير من الانتقال من 45 إلى 48، رغم أن الفرق ٣ ريالات في الحالتين.

وحده واضحة: التسعير النفسي يحرك ٢٪-٤٪ من السلوك، لا أكثر. لن ينقذ طبقًا سيئًا، ولن يعوّض خدمة بطيئة، ولن يبرّر فارقًا كبيرًا عن المنافس المباشر في نفس الحي. وفي الخليج تختلف المعطيات: الإمارات ضريبة ٥٪، والكويت وقطر بلا ضريبة قيمة مضافة حتى الآن، وهو ما يجعل نفس السعر المعروف يعطي هوامش مختلفة عبر الأسواق.

القرار: راجع أسعارك مرة كل ستة أشهر بزيادة ٣٪-٥٪ على النجوم والألغاز، وقرب دائمًا لأرقام صحيحة بنهايات 5 أو 8 أو 9. ولا ترفع سعر أي حضان أكثر من ريالين في المرة — الأحصنة هي أكثر ما

يلاحظه الضيوف المتكررون.

26.6 حالة عملية كاملة: منيو من أربعين صنفًا قبل وبعد

مطعم بيت الفحم، فرع واحد في جدة، مبيعات شهرية ٣٤٠ ألف ريال، منيو من ٤٠ صنفًا تراكمت على ثلاث سنوات: كل مرة يُضاف صنف بناءً على طلب زبون أو فكرة شيف، ولا يُحذف شيء أبدًا.

بعد بناء المصفوفة من تقرير الأصناف ظهرت الصورة: ١٤ صنفًا مصنفة «كلب»، تمثل مجتمعة ٦٪ من عدد الوحدات المباعة و٤٪ فقط من إجمالي هامش المساهمة — لكنها كانت تستهلك ٢٣ مكوّنًا حصريًا لا يُستخدم في أي صنف آخر، وتُطيل قائمة الجرد الأسبوعي بمقدار ساعة.

خطة التنفيذ على ٩٠ يومًا:

- الشهر الأول: حذف ٩ كلاب بلا بديل، وإعادة تصميم ٥ منها في ٣ أصناف جديدة بمكونات مشتركة.
- الشهر الثاني: إعادة ترتيب المنيو، تقليص كل قسم إلى ٦ أصناف، إعادة تسمية ٤ ألغاز، وإضافة ٣ إضافات مربحة.
- الشهر الثالث: رفع أسعار النجوم ٤٪، وتفاوض جديد على موردي الأحصنة.

المؤشر	قبل	بعد 90 يومًا
عدد الأصناف	40	26
الإيراد الشهري (ر.س)	340,000	352,000
نسبة تكلفة الطعام	34.5%	31.8%
تكلفة المواد (ر.س)	117,300	111,936
إجمالي هامش المساهمة (ر.س)	222,700	240,064

الأثر الشهري: 240,064 – 222,700 = 17,364 ر.س، أي 208,368 ر.س سنويًا من مطعم لم يصف مقعدًا واحدًا ولم ينفق ريالاً على تسويق إضافي.

والتفاصيل الأخرى لا تقل أهمية: متوسط الفاتورة ارتفع من ٧٨ إلى ٨٦ ريالاً (+١٠,٣٪)، بينما نزل عدد الضيوف من 4,359 إلى 4,093 (-٦,١٪). لاحظ: عدد ضيوف أقل، وإيراد أعلى، وربح أعلى بكثير. الهدر الشهري نزل من ٤٨٠٠ إلى ٢٦٠٠ ريال لأن المخزون صار أضيق ودورانه أسرع. ووقت تحضير الطلب في الذروة نزل من ١٩ إلى ١٤ دقيقة لأن المطبخ يتعامل مع ٢٦ وصفة لا ٤٠.

من الميدان

أصعب جزء لم يكن الحساب، بل الإقناع. الشيف اعترض على حذف ثلاثة أصناف «تراثية» يفتخر بها، ومالك المطعم خاف من شكاوى الزبائن. الحل كان عملياً: عُُلِّقت الأصناف الثلاثة ٦٠ يوماً بدل حذفها نهائياً، ووضعت دفتر عند الكاشير لتسجيل كل من يسأل عنها. بعد شهرين كان مجموع السائلين أحد عشر شخصاً. انتهى النقاش بلا خصومة.

القرار: لا تحذف أصنافاً دفعة واحدة وأنت تخفّن. علّقها ٦٠ يوماً، وسجّل من يسأل عنها، ثم قرّر بالرقم. وابدأ بالكلاب التي لا مكوّنات مشتركة لها — هذه أسرع مكسب وأقل مخاطرة في المنيو كله.

خلاصة الفصل

- صنّف كل صنف على محورين فقط: الكمية المباعة وهامش المساهمة بالريال. لا تستخدم نسبة تكلفة الطعام في التصنيف.
- احسب الحدّين الفاصلين من منيوك أنت: متوسط الهامش المرجّح (21.34 ر.س عند مطعم الواحة) و٧٠٪ من الحصة المتساوية (350 وحدة).
- لكل مربع أداة مختلفة: النجم يُحمى، الحصان تُخفض تكلفته، اللغز يُروّج ويُنقل، الكلب يُحذف أو يُعاد تصميمه.
- خمسة تغييرات محسوبة أضافت 7,136.30 ر.س شهرياً لمطعم الواحة بينما تحركت نسبة تكلفة الطعام ٢٠ نقطة فقط — تابع الريال والنسبة معاً وقُدّم الريال.
- التسعير النفسي في سوقنا يعمل بالتقريب لا بـ«39.99»، واحسب دائماً على السعر الصافي بعد استبعاد الضريبة ١٥٪.
- تقليص منيو بيت الفحم من ٤٠ إلى ٢٦ صنفاً أضاف 17,364 ر.س شهرياً مع عدد ضيوف أقل، لأن المزيح تحسّن والهدر انخفض.

قائمة تحقق – هندسة المنيو الشهرية

- ☐ وصفات كل الأصناف مُدخلة بتكاليفها الحقيقية في نظام نقاط البيع
- ☐ سحبت تقرير الأصناف للشهر المنتهي وبنيت المصفوفة كاملة
- ☐ أعدت حساب الحدّين الفاصلين بعد أي حذف أو إضافة
- ☐ اخترت إجراءً واحداً فقط لكل مربع هذا الشهر
- ☐ راجعت ترتيب المنيو ووضعت الألغاز في المواضع الأعلى انتباهاً
- ☐ لدي ثلاث إضافات مربحة على الأقل والطاقم مدرّب على عرضها
- ☐ أتابع نسبة تكلفة الطعام وإجمالي المساهمة بالريال معاً لا أحدهما

الفصل 27 – قنوات التوصيل والتطبيقات ماليًا

تطبيقات التوصيل ليست خيرًا ولا شرًا، بل قناة لها اقتصادياتها الخاصة. المشكلة أن أغلب الملاك يقيسون نجاحها بعدد الطلبات على الشاشة، لا بالريال الذي يصل الصندوق بعد العمولة والتغليف والهدر. هذا الفصل يحسب الرقم الحقيقي، ثم يحوله إلى قرار.

27.1 حساب الربحية الحقيقية لكل قناة بعد العمولة والتغليف والهدر

القاعدة الأولى: لا تقارن الإيراد بالإيراد، بل هامش المساهمة للطبق الواحد بعد كل تكاليف القناة. وابدأ دائمًا من الإيراد الصافي بعد استبعاد ضريبة القيمة المضافة، لأن الـ ١٥٪ ليست مالك. خذ برجر الواحة الكلاسيك بسعر معروض 42 ر.س في الصالة وفي التطبيق (تسعير مودد)، وعمولة التطبيق ٢٥٪ على قيمة الطلب:

البند	الصالة (ر.س)	التطبيق (ر.س)
السعر المعروض	42.00	42.00
الإيراد الصافي بعد الضريبة	36.52	36.52
تكلفة المواد	14.70	14.70
التغليف	0.00	2.80
عمولة التطبيق (25% من 42)	0.00	10.50
عمولة الدفع الإلكتروني	0.37	0.00
هدر وأخطاء وإعادة تحضير	0.40	1.20
صافي هامش المساهمة	21.05	7.32
نسبة الهامش من الإيراد الصافي	57.6%	20.0%

حسبة عملية – كم طبقًا عبر التطبيق يعادل طبق صالة؟

الفرق للطبق الواحد:

$$\bullet \quad 21.05 - 7.32 = 13.73 \text{ ر.س}$$

النسبة:

$$\bullet \quad 21.05 \div 7.32 = 2.88 \rightarrow \text{الطبق عبر التطبيق يعطيك ثلث ما يعطيه في الصالة}$$

المعادل:

$$\bullet \quad 21.05 \div 7.32 = 2.88 \rightarrow \text{تحتاج بيع ثلاثة أطباق تقريبًا عبر التطبيق مقابل كل طبق في الصالة لتحصل على نفس المساهمة}$$

وعلى مستوى شهري، لو باع الفرع 600 طبق عبر التطبيق:

- المساهمة من التطبيق: $7.32 \times 600 = 4,392$ ر.س
- لو كانت نفس الـ 600 في الصالة: $21.05 \times 600 = 12,630$ ر.س
- الفرق: 8,238 ر.س شهريًا

انتبه إلى بندين يتجاهلهما الجميع تقريبًا. **التغليف:** العلبة والكيس والغطاء والملاعق والصوصات المنفصلة تصل بسهولة إلى ٦٪-٨٪ من قيمة الطلب في أصناف البرجر والمشاوي، وهي صفر في الصالة. **والهدر وإعادة التحضير:** طلب مرفوض، صنف ناقص، شكوى تُعالج بطبق مجاني — معدلها في التوصيل أعلى بثلاثة أضعاف تقريبًا منه في الصالة، وتحققها أنت لا التطبيق في أغلب الحالات.

وهناك ما هو أبعد من الطبق: طلب التوصيل لا يشرب معه المشروب الغازي بهامشه، ولا يطلب التحلية، ولا يجلس فيدفع على مرتين. متوسط فاتورة التوصيل عادة أقل من متوسط فاتورة الصالة بـ ١٥٪-٢٥٪، وهذا يضاعف الفجوة.

القرار: ابن هذا الجدول لأكثر خمسة أصناف مبيعًا عبر التوصيل، ولكل تطبيق على حدة (نسب العمولة تختلف). أي صنف ينزل هامشه عبر التطبيق تحت ١٥٪ من الإيراد الصافي يجب أن يخرج من قائمة التوصيل أو يُسعر مختلفًا — لا أن يبقى كما هو.

تنبيه

لا تحسب العمولة على الإيراد الصافي بعد الضريبة. أغلب العقود تحتسب العمولة على **قيمة الطلب شاملة الضريبة**. الفرق ليس تافهًا: ٢٥٪ من 42 تساوي 10.50 ر.س، بينما ٢٥٪ من 36.52 تساوي 9.13 ر.س. فرق 1.37 ر.س لكل طبق — على 600 طبق شهريًا يساوي 822 ر.س تظن أنك تملكها وأنت لا تملكها. اقرأ نص العقد، لا ملخص المندوب.

27.2 التسعير المزدوج: المسموح والممنوع والمخاطر التجارية

التسعير المزدوج (Dual Pricing) أن تعرض سعرًا أعلى على التطبيق منه في الصالة لتغطية العمولة. وهو ممارسة شائعة، وشرعيتها تتحدد بأمرين: نص عقدك مع التطبيق، ووضوح السعر أمام الضيف.

حسبة عملية – أثر رفع سعر التطبيق من 42 إلى 50

- الإيراد الصافي: $50 \div 1.15 = 43.48$ ر.س
- عمولة التطبيق: $50 \times 25\% = 12.50$ ر.س
- المواد 14.70 + التغليف 2.80 + الهدر 1.20 = 18.70 ر.س
- صافي هامش المساهمة: $43.48 - 12.50 - 18.70 = 12.28$ ر.س

• النسبة: $28.2\% = 43.48 \div 12.28$

المقارنة:

• التسعير الموّحد: 7.32 ر.س

• التسعير المزدوج: 12.28 ر.س ← $4.96+$ ر.س للتطبيق ($+68\%$)

• لكنه ما زال أقل من الصالة: 21.05 ر.س

كم يجب أن يكون سعر التطبيق ليعادل مساهمة الصالة؟

• نحتاج إيرادًا صافيًا يغطي: $39.75 = 18.70 + 21.05$ ، مع عمولة 25% من السعر شامل الضريبة

• السعر المطلوب: $39.75 \div (1 - 1.15 - 0.25) = 64$ ر.س — أي $+53\%$ عن سعر الصالة، وهو غير واقعي أمام الضيف

الخلاصة الرقمية صريحة: التسعير المزدوج يحسّن ولا يعالج. لا تتوقع منه أن يجعل التوصيل مساويًا للصالة.

ما هو مقبول عمليًا: فارق 10%-20% بين سعر التطبيق وسعر الصالة. 42 - 48 أو 50 مقبول. 42 - 70 ليس مقبولاً وسيظهر في التقييمات.

ما يجب الانتباه له:

• **بند تعادل الأسعار في العقد:** كثير من العقود يتضمن شرطًا يمنعك من عرض سعر أقل في أي قناة أخرى. اقرأه قبل التوقيع، وتفاوض على حذفه أو تخفيفه.

• **الفاتورة الإلكترونية:** أيًا كان السعر، يجب أن تصدر فاتورة ضريبية سليمة تعكس المبلغ المحضّل فعلاً وضريته، بما يوافق متطلبات «فاتورة» (ZATCA). اختلاف السعر بين القناتين لا يبرر أي خلل في الفوترة أو الإقرار.

• **وضوح السعر للضيف:** السعر المعروض على التطبيق هو ما يدفعه الضيف، وهذا شفاف بطبيعته. المشكلة تنشأ حين يقارن ضيف جالس في الصالة سعر شاشته بسعر المنيو أمامه ويشعر بالخداع.

• **الخطر التجاري الأكبر:** أن يعتاد الضيف على سعرك المرتفع فيقارنك بمنافس لم يرفع، فتخسر الطلب قبل أن يفتح قائمتك.

القرار: ارفع أسعار التطبيق 12%-18% على الأصناف الأكثر طلبًا فقط، لا على المنيو كله، وابدأ بالأصناف التي هامشها الأضعف عبر القناة. راجع البند التعاقدى أولاً، وراقب التقييمات وعدد الطلبات 4 أسابيع بعد التغيير.

27.3 قرار القناة: أستمّر، أسعّر مختلفًا، أتفاوض، أم أخرج؟

القرار ليس ثنائيًا. أمامك أربعة خيارات، ولكل واحد شرط عددي يفعله.

الحالة	المؤشر الفاصل	القرار
القناة مربحة وتجلب عملاء جدد	هامش القناة أعلى من 25% وعملاء جدد أعلى من 40%	استمر ووسّع
مربحة لكن الهامش ضعيف	هامش القناة بين 15% و 25%	سعر مختلفاً 12%- 18%
حجمك كبير والعمولة مرتفعة	قيمة طلبات شهرية أعلى من 80,000 ر.س	تفاوض على العمولة
هامش سالب أو قريب من الصفر	هامش القناة أقل من 10% بعد كل المحاولات	اخرج أو علّق مؤقتاً

التفاوض هو الخيار الأكثر إهمالاً رغم أنه الأعلى عائداً على الجهد. التطبيقات تتفاوض فعلاً حين يكون لديك حجم أو علامة مطلوبة أو موقع يريدون تغطيته.

حسبة عملية - قيمة نقطة عمولة واحدة

مطعم الواحة: قيمة الطلبات عبر التطبيق 95,000 ر.س شهرياً (شاملة الضريبة)

• كل نقطة عمولة = $95,000 \times 1\% = 950$ ر.س شهرياً = 11,400 ر.س سنوياً

• خفض العمولة من 25% إلى 21%: $95,000 \times 4\% = 3,800$ ر.س شهرياً

• سنوياً: 45,600 ر.س

قارن: هذا المبلغ يعادل تقريباً راتب موظفين اثنين لسنة كاملة، مقابل اجتماع واحد وبريدين.

أوراقك في التفاوض: حجم طلباتك واتجاهه، تقييمك ومعدل قبولك للطلبات، سرعة التحضير، استعدادك لحصرية جزئية أو لعرض ترويجي مشترك، ووجود عرض من منافس. اطلب أيضاً ما هو غير نقدي: ظهور في صفحة رئيسية، دعم تسويقي، إعفاء من رسوم الاشتراك، أو خفض العمولة على الطلبات التي يوصلها سائقك.

الخروج قرار مشروع، لكن نفذه على مراحل: علّق القناة في الفرع الأضعف أولاً ٦٠ يومًا، وراقب هل انتقل الطلب إلى قنواتك المباشرة أم اختفى. إن اختفى، فالقناة كانت تجلب طلبًا حقيقيًا وعليك إعادة التفاوض بدل الخروج.

القرار: صنف كل قناة كل ربع بهذا الجدول، واكتب القرار صراحة في محضر. والقاعدة: أي قناة تمثل أكثر من ٣٥% من إيراداتك وأنت لا تملك بيانات عملائها هي مخاطرة استراتيجية، حتى لو كانت مربحة.

27.4 المطبخ السحابي والعلامات الافتراضية: اقتصاديات مختلفة تمامًا

المطبخ السحابي (Cloud Kitchen) مساحة إنتاج بلا صالة ولا ضيافة. والعلامة الافتراضية (Virtual Brand) اسم تجاري جديد يعمل من مطبخك القائم ويظهر على التطبيقات كمطعم مستقل. الاثنان يبدوان طريقًا رخيصة للتوسع، واقتصادياتهما مختلفة جذريًا عن الفرع التقليدي.

البند	فرع بصالة	مطبخ سحابي
تجهيز أولي (ر.س)	1,400,000	320,000
إيجار شهري (ر.س)	35,000	9,000
عمالة شهرية (ر.س)	68,000	26,000
نسبة التوصيل من المبيعات	22%	100%
متوسط العمولة المدفوعة	5.5%	25%

الفارق في التجهيز هائل — ربع التكلفة تقريبًا. لكن الفخ في السطرين الأخيرين: كل ريال تبيعه يمر عبر عمولة ٢٥٪، بينما الفرع التقليدي يدفع عمولة على ٢٢٪ فقط من مبيعاته.

حسبة عملية – مطبخ سحابي بمبيعات 138,000 ر.س شهريًا

- المبيعات شاملة الضريبة: 138,000 ر.س
- الإيراد الصافي: $138,000 \div 1.15 = 120,000$ ر.س

التكاليف:

- عمولة التطبيقات: $138,000 \times 25\% = 34,500$
- تكلفة المواد: $120,000 \times 32\% = 38,400$
- التخليف: $120,000 \times 6\% = 7,200$
- العمالة: 26,000
- الإيجار: 9,000
- المرافق والاشتراكات: 5,500
- الإجمالي: 120,600 ر.س

النتيجة: $120,600 - 120,000 =$ خسارة 600 ر.س شهريًا

نقطة التعادل:

- التكاليف الثابتة: $5,500 + 9,000 + 26,000 = 40,500$
- التكاليف المتغيرة من الإيراد الصافي: 28.75% (عمولة) + 32% (مواد) + 6% (تغليف) = 66.75%
- هامش المساهمة: 33.25%
- التعادل: $40,500 \div 0.3325 = 121,805$ ر.س صافيًا
- بالمبيعات شاملة الضريبة: $121,805 \times 1.15 = 140,076$ ر.س

المطبخ السحابي في هذا المثال يحتاج ١٤٠ ألف ريال مبيعات شهرية ليتعادل — أي أعلى بـ ١,٥٪ فقط من وضعه الحالي، وهذا يعني أنه يعمل على حافة السكين. وهامش المساهمة ٣٣,٢٥٪ فقط مقابل ٥٦٪ للفرع التقليدي، ما يجعل أي صدمة (ارتفاع عمولة، نقطتان في تكلفة المواد) قاتلة.

العلامة الافتراضية اقتصادياتها أفضل بكثير لأنها تستخدم مطبخًا وعمالة وإيجارًا تدفعها أصلًا. تكلفتها الحدية هي المواد والتغليف والعمولة فقط، أي أن كل ريال إضافي منها يترك لك نحو ٣٣٪ صافيًا يذهب مباشرة لتغطية ثوابتك القائمة. لكن لها ثمنًا خفيًا: ازدحام المطبخ في الذروة. إن كانت علامتك الافتراضية تؤخر طلبات علامتك الأصلية عشر دقائق في ساعة الذروة، فأنت تشتري إيرادًا بهامش ٣٣٪ على حساب إيراد بهامش ٥٦٪.

القرار: لا تفتح مطبخًا سحابيًا إلا بعد بناء نموذج تعادله كاملًا بعمولة ١٠٠٪ من المبيعات — لا بنسخ أرقام فرعك الحالي. وللعلامة الافتراضية: أطلقها فقط إن كان مطبخك يعمل تحت ٦٥٪ من طاقته في الذروة، وأوقفها فورًا إن تجاوز وقت تحضير علامتك الأصلية ١٨ دقيقة.

27.5 التوصيل الذاتي: هل يوفر فعليًا؟ حاسبة كاملة

«لماذا أدفع ٢٥٪ عمولة وأنا أستطيع توظيف سائقين؟» سؤال منطقي، وإجابته تحتاج جدولاً لا حماسًا.

مطعم الواحة: ٩٠٠ طلب توصيل شهريًا، متوسط الطلب ٩٥ ريالاً شاملة الضريبة.

حاسبة عملية – التطبيق مقابل الأسطول الذاتي

عبر التطبيق:

- قيمة الطلبات: $900 \times 95 = 85,500$ ر.س
- العمولة: $85,500 \times 25\% = 21,375$ ر.س شهريًا
- تكلفة التوصيل للطلب الواحد: $21,375 \div 900 = 23.75$ ر.س

الأسطول الذاتي (3 سائقين):

- رواتب وتأمينات وبدلات: $3 \times 5,100 = 15,300$
 - إيجار/استهلاك مركبات: $3 \times 1,800 = 5,400$
 - وقود وصيانة: $3 \times 900 = 2,700$
 - تأمين ومخالفات: $3 \times 400 = 1,200$
 - تطبيق طلب وموقع ولوحة تتبع: 2,200
 - تسويق لجلب الطلب مباشرة: 6,000
 - الإجمالي: **32,800 ر.س شهريًا**
 - تكلفة التوصيل للطلب الواحد: $32,800 \div 900 = 36.44$ ر.س
- النتيجة: الأسطول الذاتي أعلى بـ **12.69 ر.س للطلب**، أي 11,425 ر.س خسارة شهرية عند أي حجم يتعادل الخياران؟
- $32,800 \div 23.75 = 1,381$ طلبًا شهريًا (نحو 46 طلبًا يوميًا)

الرقم ١٣٨١ طلبًا يقع عند سقف طاقة ثلاثة سائقين تقريبًا. وبإضافة سائق رابع لبلوغ ١٨٠٠ طلب: التكلفة تصبح 41,000 ر.س (رواتب 20,400 + مركبات 7,200 + وقود 3,600 + تأمين 1,600 + برامج 2,200 + تسويق 6,000)، مقابل عمولة تطبيق $1,800 \times 23.75 = 42,750$ ر.س. الوفرة: 1,750 ر.س شهريًا فقط — أي ٤٪ من التكلفة، مقابل إدارة أسطول كامل.

وهناك ما لا يظهر في الجدول:

- **التطبيق يجلب الطلب أصلاً.** العمولة ليست ثمن توصيل فقط، بل ثمن ظهور أمام آلاف العملاء. الأسطول الذاتي يوصل، لكنه لا يسوّق — ولهذا أدرجنا ٦٠٠٠ ريال تسويقيًا في الحسبة.
- **المسؤولية النظامية:** حوادث، مخالفات مرورية، تأمين، إقامات، ورواتب عبر منصة قوى وتأمينات اجتماعية. عبء إداري حقيقي.
- **التقلب الموسمي:** التطبيق تكلفته متغيرة بالكامل — تنزل حين تنزل طلباتك. أما السائق فراتبه ثابت في رمضان وفي أغسطس على السواء. هذا وحده سبب كافٍ للتحفظ.
- **الخدمة:** سائقك يمثل علامتك ويستطيع التعامل مع الشكوى مباشرة، وهذه قيمة حقيقية يصعب تسعيرها.

القرار: لا تبني أسطولاً ذاتيًا تحت ١٥٠٠ طلب شهريًا. والنموذج الأذكى هو المختلط: احتفظ بالتطبيقات لاكتساب العملاء، وابن قناة طلب مباشرة (واتساب أو موقع بسيط) لعملائك المتكررين، ووجه إليها سائقيًا أو اثنين فقط. وحين تصل القناة المباشرة إلى ٣٠٪ من طلبات التوصيل، أعد الحسبة من جديد.

27.6 قياس أثر القناة على الفرع: عملاء جدد أم تحويل عملاء قائمين

السؤال الحاسم الذي لا يسأله أحد: هل جلب لك التطبيق عملاء جددًا، أم أخذ عملاءك القدامى وفرض عليك عمولة عليهم؟

خذ مقهى نبض، ثلاثة أشهر قبل وبعد الانضمام لتطبيق توصيل:

المؤشر	قبل	بعد 3 أشهر
إيراد الصالة (ر.س)	190,000	172,000
إيراد التطبيق (ر.س)	0	46,000
إجمالي الإيراد (ر.س)	190,000	218,000
مساهمة الصالة (56%)	106,400	96,320
مساهمة التطبيق (20%)	0	9,200

حسبة عملية – الإيراد ارتفع، فهل ارتفع الربح؟

ظاهريًا:

• $218,000 - 190,000 = 28,000$ ر.س (+14.7%) ← يبدو نجاحًا

حقيقةً، على مستوى هامش المساهمة:

• قبل: 106,400 ر.س

• بعد: $9,200 + 96,320 = 105,520$ ر.س

• الفرق: $106,400 - 105,520 = 880$ ر.س

الإيراد ارتفع 28,000 ر.س، والمساهمة نزلت 880 ر.س. السبب: 18,000 ر.س من مبيعات الصالة (هامش 56%) تحوّلت إلى التطبيق (هامش 20%).

هذه الحسبة وحدها تكفي لتغيير طريقة قراءتك لتقارير التوصيل إلى الأبد. التحويل (Cannibalization) لا يظهر في أي تقرير جاهز، لأن تقرير المبيعات يجمع القنوات ويعرض لك رقمًا أكبر.

كيف تقيس نسبة العملاء الجدد فعليًا؟

- **مطابقة أرقام الجوال:** قارن أرقام طلبات التطبيق بقاعدة عملائك في نظام نقاط البيع وبرنامج الولاء. التكرار = عميل قائم تحوّل.
- **مقارنة اتجاه الصالة قبل وبعد:** خذ ٣ أشهر قبل و٣ بعد، وعدّل للموسمية بمقارنة نفس الفترة من العام السابق.
- **خريطة الأحياء:** إن كانت أغلب طلبات التطبيق من الحي نفسه الذي يقع فيه فرعك، فأنت أمام تحويل لا توسّع. الطلبات من أحياء بعيدة هي العملاء الجدد الحقيقيون.
- **متوسط الفاتورة لكل قناة:** تقارب المتوسطين مؤشر إضافي على أنهم نفس الناس.
- **استبيان عند الكاشير:** سؤال واحد — «هل جربتنا من قبل؟» — يُسجّل في نقاط البيع لمدة شهر.

القرار: قس نسبة العملاء الجدد من طلبات التطبيق خلال ٩٠ يومًا من الانضمام. إن كانت أقل من ٤٠٪، فأنت تدفع عمولة على عملائك أنت، والحل ليس الخروج بالضرورة بل تحويلهم: أدرج بطاقة صغيرة في كل طلب توصيل تمنح خصمًا على الطلب المباشر التالي، وابن قائمة عملائك الخاصة. وقاعدة عامة تستحق التعليق في مكتبك: **القناة التي لا تملك بيانات عملائها لا تملكها أنت، بل هي تملكك.**

خلاصة الفصل

- احسب هامش المساهمة للتطبيق بعد العمولة والتغليف والهدر: برجر الواحة يعطي 21.05 ر.س في الصالة و7.32 ر.س عبر التطبيق — ثلث القيمة، وتحتاج ثلاثة أطباق توصيل مقابل طبق صالة واحد.
- العمولة تُحتسب على السعر شاملاً الضريبة لا على الصافي؛ الفرق 1.37 ر.س للتطبيق في مثالنا. اقرأ نص العقد.
- التسعير المزدوج يحسّن الهامش من 7.32 إلى 12.28 ر.س (+٦٨٪) لكنه لا يصل لمستوى الصالة. الفارق المقبول تجاريًا ١٠٪-٢٠٪.
- نقطة العمولة الواحدة تساوي 950 ر.س شهريًا عند حجم 95,000 ر.س؛ خفضها أربع نقاط يعطيك 45,600 ر.س سنويًا مقابل اجتماع واحد.
- المطبخ السحابي هامش مساهمته ٣٣٪ فقط مقابل ٥٦٪ للفرع بصالة، ويتعادل عند 140,076 ر.س مبيعات شهرية — ابن نموذج من الصفر لا بنسخ أرقام فرعك.
- التوصيل الذاتي لا يؤمّر تحت ١٥٠٠ طلب شهريًا؛ 36.44 ر.س للطلب مقابل 23.75 ر.س عبر التطبيق.
- الإيراد قد يرتفع ٢٨ ألفًا بينما ينزل هامش المساهمة 880 ر.س إن كانت القناة تحوّل عملاءك القائمين. قس نسبة العملاء الجدد خلال ٩٠ يومًا.

قائمة تحقق – قنوات التوصيل

- ☐ حسبت هامش المساهمة لأكثر خمسة أصناف مبيعًا عبر كل تطبيق على حدة
- ☐ أدرجت تكلفة التغليف والهدر وإعادة التحضير في حسبة القناة
- ☐ راجعت نص العقد: أساس احتساب العمولة وبند تعادل الأسعار
- ☐ قررت لكل قناة صراحة: استمر، سعّر مختلفًا، تفاوض، أم اخرج
- ☐ طلبت اجتماع تفاوض على العمولة إن تجاوز حجمي 80,000 ر.س شهريًا
- ☐ بنيت نموذج تعادل مستقلًا لأي مطبخ سحابي أو علامة افتراضية قبل إطلاقها
- ☐ قست نسبة العملاء الجدد من طلبات التطبيق خلال 90 يومًا
- ☐ لدي قناة طلب مباشرة وقائمة عملاء أملكها أنا لا التطبيق

العمليات المالية السنوية

الهدف من الجزء: أن يكون لك خطة رقمية للسنة، وأن تكون ملفاتك النظامية جاهزة قبل أن يطلبها أحد.

الفصل 28 — الموازنة التقديرية السنوية

الفصل 29 — الضرائب والزكاة والالتزامات السنوية

الفصل 30 — المراجعة والقوائم المالية المعتمدة

الفصل 31 — تقييم الأداء السنوي واتخاذ قرار السنة

الفصل 28 – الموازنة التقديرية السنوية

أغلب أصحاب المطاعم يبدأون السنة بجملة واحدة: «إن شاء الله تكون أفضل من اللي قبلها». هذه ليست خطة، هذه أمنية. الموازنة التقديرية تحوّل الأمنية إلى رقم مكتوب قبل أن تبدأ السنة، فتعرف في مارس أنك متأخر، لا في ديسمبر حين لا يمكنك فعل شيء.

28.1 من التاريخ إلى الخطة: بناء الموازنة في ست خطوات

الموازنة ليست توقعًا للمستقبل، بل قرار عن السنة القادمة مترجم إلى أرقام. الفرق جوهري: التوقع شيء ينتظر حدوثه، والموازنة شيء تلتزم بتحقيقه وتراقب انحرافك عنه شهريًا.

ابنِها في ست خطوات بهذا الترتيب تحديدًا، ولا تقفز خطوة:

الخطوة الأولى – نظّف تاريخك. أخرج من نقاط البيع تقرير المبيعات لآخر اثني عشر شهرًا، شهرًا بشهر، صافي الضريبة. استبعد الشهور الشاذة (افتتاح، إغلاق للصيانة، حدث استثنائي) أو صدّحها يدويًا. لا يمكنك بناء خطة على بيانات ملوثة.

الخطوة الثانية – فكّك الإيراد إلى مكوناته. الإيراد ليس رقمًا واحدًا، بل حاصل ضرب: عدد الفواتير × متوسط الفاتورة. وكلاهما يمكن التأثير فيه بقرار مختلف. ارفع متوسط الفاتورة بهندسة القائمة، وارفع عدد الفواتير بالتسويق وساعات العمل. إذا كتبت «سأزيد الإيراد 10٪» دون أن تقول أي المتغيرين سيتحرك، فأنت لم تخطط.

الخطوة الثالثة – طبّق المعاملات الموسمية. ستأتي تفصيلًا في الموضوع التالي.

الخطوة الرابعة – حوّل التكاليف إلى نسب ومبالغ. التكاليف نوعان: متغيرة تتبع الإيراد بنسبة (المشتريات، عمولات المنصات)، وثابتة لا تتحرك بتحركه (الإيجار، رواتب الإدارة، الاشتراكات). لا تضع الثابت كنسبة ولا المتغير كمبلغ، هذا أشهر خطأ في موازنات المطاعم.

الخطوة الخامسة – انزل إلى صافي الربح. الموازنة التي تتوقف عند هامش المساهمة غير مكتملة. أكمل حتى السطر الأخير، وضع رقمًا صريحا لصافي الربح المستهدف.

الخطوة السادسة – حوّلها إلى نقد. الربح المخطط شيء والنقد شيء آخر (راجع الفصل ١٢). موازنتك ليست جاهزة حتى تعرف في أي شهر سيكون رصيدك سالبًا.

الخطوة	المخرج	الأداة
تنظيف التاريخ	12 شهراً مصدحة	تقرير المبيعات
تفكيك الإيراد	عدد فواتير × متوسط فاتورة	تقرير الأصناف
المعاملات الموسمية	12 معاملاً	تقويم السنة
التكاليف	ثابت ومتغير	دفتر الأستاذ
صافي الربح	رقم مستهدف	قائمة الدخل
الموازنة النقدية	رصيد كل شهر	كشف البنك

تنبيه

لا تبين الموازنة بنسبة نمو موحدة على كل السطور. المالك الذي يضرب أرقام السنة الماضية كلها في ١,١٠ يكون قد افترض أن الإيجار سيرتفع ١٠٪ والإهلاك سيرتفع ١٠٪، وهذا غير صحيح. كل سطر له منطقته الخاص.

القرار: خُصّص ثلاث جلسات بثلاث ساعات في نوفمبر قبل بداية السنة. الجلسة الأولى للإيراد، الثانية للتكاليف، الثالثة للنقد. الموازنة التي تُبنى في جلسة واحدة مستعجلة تُهمل بعد شهرين.

28.2 موازنة الإيراد بالشهر والموسم: رمضان، الأعياد، الصيف، الموسم الدراسي

المطعم في السعودية لا يبيع بالتساوي على مدار السنة، ومن يوزّع هدفه السنوي على اثني عشر شهراً بالتساوي يخدع نفسه مرتين: يظن نفسه متأخراً في يوليو وهو ليس كذلك، ويظن نفسه متقدماً في رمضان وهو في الحقيقة دون المتوقع.

الطريقة الصحيحة: خذ متوسط الشهر في السنة الماضية كأساس، ثم اضربه في معامل موسمي لكل شهر. المعامل يأتي من تاريخك أنت، لا من قاعدة عامة — افتح تقرير المبيعات واقسم مبيعات كل شهر على متوسط الشهور الاثني عشر، فيخرج لك معاملك الحقيقي.

خذ مطعم بيت الفحم، متوسط شهره في السنة الماضية 400,000 ر.س (إجمالي 4,800,000 ر.س). خطة السنة القادمة بنمو محسوب:

الشهر	المعامل الموسمي	الإيراد المخطط (ر.س)	السبب الرئيسي
يناير	0.95	380,000	ما بعد موسم الشتاء المزدحم
فبراير	1.10	440,000	بداية رمضان في نصفه الثاني
مارس	1.25	500,000	رمضان كاملاً وعيد الفطر
أبريل	1.05	420,000	ما بعد العيد وإجازة الربيع

الشهر	المعامل الموسمي	الإيراد المخطط (ر.س)	السبب الرئيسي
مايو	0.95	380,000	نهاية الفصل الدراسي
يونيو	0.85	340,000	بداية سفر الصيف وعيد الأضحى
يوليو	0.80	320,000	ذروة السفر والحر
أغسطس	0.85	340,000	عودة تدريجية
سبتمبر	1.05	420,000	الموسم الدراسي واليوم الوطني
أكتوبر	1.10	440,000	اعتدال الجو والفعاليات
نوفمبر	1.10	440,000	موسم كامل بلا إجازات
ديسمبر	1.15	460,000	الإجازة الشتوية والسياحة الداخلية
الإجمالي	12.20	4,880,000	

مجموع المعاملات 12.20 بدل 12.00. أي أن الخطة تفترض نموًا قدره 1,7% فقط على السنة الماضية. هذا نمو متحفظ مقصود: الموازنة المتفائلة أخطر من غياب الموازنة، لأنها تجعلك توظف وتشتري على أساس إيراد لن يأتي.

حسبة عملية – كم تمثل الشهور الثلاثة الضعيفة؟

الشهور الضعيفة (يونيو، يوليو، أغسطس):

- $340,000 + 320,000 + 340,000 = 1,000,000$ ر.س
 - نسبتها من السنة: $20.5\% = 1,000,000 \div 4,880,000$
 - لو وُزعت السنة بالتساوي لكانت حصتها: $12 \div 3 = 25\%$
 - الفجوة: $25\% - 20.5\% = 4.5\%$ من الإيراد السنوي، أي $219,600 = 4,880,000 \times 4.5\%$ ر.س
- معنى ذلك: ربع السنة يأتيك بخُمسها فقط. والتكاليف الثابتة لا تعرف هذا.

ثلاث ملاحظات يخطئ فيها الجميع:

- **رمضان ليس شهرًا واحدًا بل ثلاثة أنماط.** الأسبوع الأول هدوء ثم تصاعد، الليالي العشر الأواخر ذروة، والعيد نمط مختلف كليًا. وُزّع تقديرك داخل الشهر، لا عليه.
- **رمضان يتقدم نحو أحد عشر يومًا كل سنة ميلادية.** المعامل الذي ينفع هذه السنة لا ينفع القادمة بلا تعديل. راجع تقويم السنة قبل اعتماد الجدول.
- **الموسم الدراسي يغيّر توقيت الذروة لا حجمها فقط.** تقرير ساعات الذروة في فودكس سيريك أن الذروة تنتقل من الليل إلى ما بعد الظهر عند بدء الدراسة. هذا قرار جدولة عمالة، لا قرار إيراد.

القرار: اكتب معاملتك الاثني عشر بخط يدك الآن من تاريخك، لا من هذا الجدول. الحد الفاصل: إذا كان الفرق بين أعلى معامل وأدنى معامل أكبر من ٠,٤٠، فأنت مطعم شديد الموسمية وتحتاج احتياطيًا نقديًا يعادل ثلاثة أشهر من تكاليفك الثابتة، لا شهرين.

28.3 موازنة التكاليف على مراكزها ومسؤوليها

الموازنة التي لا يملكها أحد لا تُنفَّذ. كل سطر تكلفة يجب أن يكون له اسم مسؤول، ورقم يعرفه هذا المسؤول عن ظهر قلب، وتقرير يراه أسبوعيًا.

ابن موازنة التكاليف على الإيراد المخطط (4,880,000 ر.س) كنسب ومبالغ معًا:

البند	النسبة	المبلغ السنوي (ر.س)	المسؤول
تكلفة المبيعات	31%	1,512,800	مدير المطبخ
العمالة	28%	1,366,400	مدير الفرع
الإيجار	9%	439,200	المالك
المرافق	4%	195,200	مدير الفرع
التسويق	3%	146,400	مسؤول التسويق
مصاريف تشغيلية أخرى	7%	341,600	مدير الفرع
عمولات المنصات والبنوك	3%	146,400	المالك
الإهلاك	3%	146,400	المحاسب
صافي الربح	12%	585,600	

التكلفة الأولية هنا ٥٩% (31% + 28%)، داخل النطاق الصحي ٥٥%-٦٥% (راجع الفصل ٩)، وصافي الربح ١٢% داخل النطاق ٨%-١٥%: الموازنة التي تخرج بصافي ربح ٢٥% ليست طموحة، بل خاطئة.

الفكرة التي تصنع الفرق: **مركز التكلفة**. لا تجعل «مصاريف تشغيلية أخرى» سلة مهملات بقيمة 341,600 ر.س لا يعرف أحد ما بداخلها. فكّكها:

- صيانة معدات: 120,000
- مواد نظافة ومستهلكات: 78,000
- تغليف طلبات خارجية: 84,000
- رسوم واشتراكات نظامية: 35,000
- متفرقات: 24,600

المجموع 341,600 ر.س، وكل بند صار له سقف شهري يمكن مقارنته. مدير الفرع الذي يعرف أن سقف الصيانة الشهري 10,000 ر.س يتصرف بشكل مختلف تمامًا عن لا يعرف سقفًا أصلاً.

من الميدان

مطعم الواحة كان ينفق على التغليف ما يعادل ٢,٤٪ من إيراده دون أن ينتبه، لأن فواتير التغليف كانت مبعثرة على ثلاثة موردين وثلاثة حسابات. حين جُمعت تحت مركز تكلفة واحد بسقف شهري، ظهر أن حجم العبلة المستخدمة للسلطة أكبر من اللازم بمقاس واحد. التغيير وقرّر 31,000 ر.س في السنة، وهو قرار استغرق خمس دقائق بعد أن صار الرقم مرئياً.

قاعدتان عند توزيع المسؤولية:

- لا تحاسب أحدًا على ما لا يملك قراره. مدير المطبخ مسؤول عن نسبة تكلفة الطعام، لا عن ارتفاع سعر اللحم في السوق. افصل انحراف السعر عن انحراف الكمية (راجع الفصل ١٦).
- اربط كل مركز بتقرير واحد محدد. تكلفة المبيعات بتقرير المخزون وتقرير الوصفات، العمالة بتقرير ساعات الذروة، الخصومات بتقرير الخصومات والإلغاءات. المسؤول الذي لا يملك تقريرًا يراقب به نفسه سيفاجأ آخر الشهر مثلك.

القرار: اطبع جدول التكاليف بمبالغه الشهرية ووقعه مع كل مسؤول في اجتماع واحد. من لا يوقع على رقمه لن يدافع عنه.

28.4 الموازنة النقدية والموازنة الاستثمارية للصيانة والتجديد

الموازنة التي توقفت عند صافي الربح تركتك في منتصف الطريق. الربح السنوي 585,600 ر.س لن يمنعك من العجز عن دفع الرواتب في يوليو، لأن النقد لا يتدفق بانتظام الربح.

ثلاثة أشياء تكسر التزام بين الربح والنقد في المطاعم: **المدفوعات المجمعّة** (إيجار ربعي أو سنوي)، **الضريبة** (تُحَصّل شهريًا وتُدفع ربعيًا)، و**الموسمية** (الإيراد ينخفض والتكاليف الثابتة لا).

انظر إلى يوليو، أضعف شهر، ويصادف استحقاق الإيجار الربعي وإقرار الربع الثاني:

البند	المبلغ (ر.س)
المتحصلات النقدية	320,000
مشتريات (31%)	(99,200)
رواتب وأجور (28%)	(89,600)
إيجار ربعي	(109,800)
مرافق	(16,000)
تسويق	(9,600)
مصاريف تشغيلية أخرى	(22,400)
عمولات منصات وبنوك	(9,600)

البند	المبلغ (ر.س)
صافي ضريبة القيمة المضافة عن الربع	(96,000)
صافي التدفق النقدي	(132,200)

حسبة عملية - كم احتياطيًا تحتاج قبل الصيف؟

الشهور السالبة المتوقعة: يونيو، يوليو، أغسطس.

- يونيو: تدفق تقديري (18,000)
- يوليو: (132,200)
- أغسطس: (24,000)
- مجموع العجز: $18,000 + 132,200 + 24,000 = 174,200$ ر.س
- أضف هامش أمان ٢٥٪ للطوارئ:
- $217,750 = 1.25 \times 174,200$ ر.س

هذا هو الرصيد الذي يجب أن يكون في حسابك بنهاية مايو. إن لم يكن، فلديك خياران فقط: ترتيب تسهيل بنكي قبل الأزمة لا أثناءها، أو تأجيل الإنفاق الاستثماري إلى سبتمبر.

لاحظ أن الإهلاك (146,400 ر.س سنويًا) غير موجود في هذا الجدول، لأنه مصروف غير نقدي لا يخرج من حسابك.

أما **الموازنة الاستثمارية** فهي السطر الذي يحذفه الجميع ثم يدفع ثمنه بعد ثلاث سنوات. معدتك تتآكل: الفرن، المكيف، ثلاجة العرض، الطاولات، الطلاء، شاشات الطلبات. إذا لم تخصص لها مبلغًا سنويًا، ستأتيك كلها دفعة واحدة في سنة سيئة.

القاعدة العملية: **خصّص ٢٪ من الإيراد السنوي لصيانة وتجديد الأصول**، أي $2\% \times 4,880,000 = 97,600$ ر.س، قَرِّبها إلى 100,000 ر.س. وزّعها:

البند	المبلغ (ر.س)	التوقيت
صيانة وقائية دورية	36,000	شهري
استبدال معدات مطبخ	30,000	سبتمبر
تجديد ديكور وطلاء	20,000	أكتوبر
تقنية ونقاط بيع	14,000	يناير

لاحظ أن التجديد مجدول في الشهور القوية، لا الضعيفة. هذا ليس منطقيًا تشغيليًا بل منطقيًا نقديًا. تتفق حين يكون لديك سيولة.

القرار: افتح حسابًا بنكيًا منفصلاً للاحتياط والتجديد، وحوّل إليه في كل شهر قوي مبلغًا ثابتًا. الحد الفاصل: إذا كان رصيدك النقدي في نهاية مايو أقل من مجموع تكاليفك الثابتة لشهرين، لا توسّع هذه السنة مهما بدت الفرصة مغرية.

28.5 ربط الموازنة بالحوافز والمكافآت دون تشويه السلوك

كل حافز يصنع سلوكًا، والسؤال الوحيد هو: هل هو السلوك الذي تريده؟ المطعم الذي يكافئ مدير الفرع على المبيعات وحدها سيحصل على مبيعات — عبر الخصومات، والعروض، وبيع الأصناف منخفضة الهامش. كل هذا يرفع المبيعات ويخفض الربح.

المبدأ: لا تكافئ على رقم واحد أبدًا. أي مؤشر منفرد يمكن التلاعب به. اربط المكافأة بثلاثة مؤشرات على الأقل، وبشرط حد أدنى يجب تحقيقه في كل واحد منها.

نموذج عملي لمدير فرع، مكافأة ربعية قصوى 15,000 ر.س:

المؤشر	الهدف	الوزن	الحد الأدنى للاستحقاق
تحقيق الإيراد المخطط	100%	30%	92%
التكلفة الأولية	59% أو أقل	40%	62%
نسبة الخصومات والإلغاءات	3% أو أقل	15%	5%
تقييم الضيوف	4.5 من 5	15%	4.2

حسبة عملية – كيف تُحتسب المكافأة؟

أداء الربع الثالث لمدير مطعم بيت الفحم:

- الإيراد: تحقق 96% من المخطط → فوق الحد الأدنى، يستحق $30\% \times 96\% = 28.8$ نقطة
 - التكلفة الأولية: 58.5% (أفضل من الهدف) → يستحق الوزن كاملاً = 40 نقطة
 - الخصومات: 4.1% (أسوأ من الهدف، فوق الحد الأدنى) → يستحق نصف الوزن = 7.5 نقطة
 - التقييم: 4.6 → يستحق الوزن كاملاً = 15 نقطة
- مجموع النقاط: $28.8 + 40 + 7.5 + 15 = 91.3$ من 100 المكافأة: $91.3 \times 15,000 = 13,695$ ر.س
- لو كانت التكلفة الأولية 63% لسقط الاستحقاق كله مهما بلغ الإيراد، لأن الحد الأدنى 62%.

أربع قواعد تمنع تشويه السلوك:

- اجعل الحد الأدنى في التكلفة الأولية شرطًا قاطعًا. لا مكافأة على إيراد اشترى بهامش ضائع.
- لا تكافئ على خفض تكلفة يمكن تحقيقه بخفض الجودة. لهذا يوجد مؤشر تقييم الضيوف في المعادلة. الطاهي الذي يقلل جرام اللحم يخفض التكلفة ويخسر الضيف.

- **ادفع ربعيًا لا شهريًا.** الشهر قصير جدًا ويشجع القرارات قصيرة النظر، مثل تأجيل صيانة ضرورية إلى الشهر التالي.
- **اكتب المعادلة قبل بدء الفترة، ولا تعدّلها أثناءها.** الحافز الذي تتغير قواعده في منتصف الطريق يفقد أثره كله ويولّد استياءً يفوق قيمته.

تنبيه

احذر من مكافأة مرتبطة بـ«نسبة الهدر» وحدها. المطبخ سيستجيب بأبسط طريقة: التوقف عن تسجيل الهدر. النتيجة أن نسبة الهدر تنخفض على الورق بينما تكلف الطعام الفعلية ترتفع، وتفقد أنت أهم مؤشر إنذار مبكر لديك. اربط الهدر دائمًا بنسبة تكلفة الطعام المحسوبة من الجرد، لا بتقرير الهدر المُدخّل يدويًا.

القرار: راجع نظام حوافزك الحالي بسؤال واحد: «ما أسهل طريقة يستطيع بها الموظف الحصول على هذه المكافأة دون أن يفيدني؟» إن وجدت إجابة سهلة، فالنظام معطوب وأعد تصميمه قبل الربع القادم.

28.6 متابعة الموازنة شهريًا وإعادة التقدير عند الانحراف

الموازنة التي تُوضع في يناير وتُفتح في ديسمبر ورقة زينة. قيمتها كلها في **تقرير الانحراف الشهري**، وفي ما تفعله بعده خلال أسبوع. أمسك بمارس المخطط له 500,000 ر.س:

البند	الموازنة (ر.س)	الفعلي (ر.س)	الانحراف (ر.س)
الإيراد	500,000	465,000	(35,000)
تكلفة المبيعات	155,000	153,450	1,550
العمالة	140,000	141,000	(1,000)
التكلفة الأولية	295,000	294,450	550

بالنظرة السطحية تبدو التكاليف ممتازة: المبيعات أقل والتكلفة أقل. لكن هذا تحديدًا هو الفخ.

حسبة عملية – اقرأ الانحراف بالنسبة لا بالمبلغ

نسبة التكلفة الأولية في الموازنة:

$$\bullet \quad 59.0\% = 500,000 \div 295,000$$

نسبة التكلفة الأولية الفعلية:

$$\bullet \quad 63.3\% = 465,000 \div 294,450$$

الانحراف الحقيقي: $63.3\% - 59.0\% = 4.3$ نقطة مئوية بالريال على مستوى الشهر: $4.3 \times 465,000 = 19,995$ ر.س ربح ضائع.

سببه أن العمالة لم تنخفض مع انخفاض الإيراد: كان يجب أن تكون $465,000 \times 28\% = 130,200$ ر.س، وهي فعليًا 141,000 ر.س، بفارق 10,800 ر.س.

هذه هي القراءة التي تنفذ السنة: **التكلفة المتغيرة تُقاس بالنسبة، والتكلفة الثابتة تُقاس بالمبلغ.** من يقيس الاثنين بالمبلغ يهتئ نفسه على انحراف موجب وهمي.

طقس شهري ثابت لا يتجاوز تسعين دقيقة:

- **اليوم الخامس من الشهر:** إقفال الشهر السابق وإصدار تقرير الانحراف بأربعة أعمدة فقط.
- راجع ما تجاوز حدًا واحدًا: أي سطر انحرافه أكبر من 5% أو 5,000 ر.س، أيهما أكبر. باقي السطور تُتجاهل عمدًا، وإلا غرقت في التفاصيل.
- **اكتب سببًا وقرارًا وتاريخًا لكل انحراف مهم:** «الخصومات 4.1% بسبب عرض لم يُقَيَّد بسقف — يُلغى العرض من 1 أبريل — المسؤول: مدير الفرع».
- **أعد التقدير ربعيًا لا شهريًا.** الموازنة التي تُعدَّل كل شهر تفقد معناها كمرجع، والتي لا تُعدَّل أبدًا تصير خيالًا.

متى تعيد التقدير فعليًا؟ ثلاث حالات فقط: انحراف الإيراد التراكمي تجاوز 10% صعودًا أو هبوطًا، أو تغيّر هيكل حقيقي (افتتاح فرع، إغلاق شارع، دخول منافس كبير)، أو تغيّر في التكاليف خارج سيطرتك (قفزة إيجار، تغيّر نظامي). ما عدا ذلك، التزم بالموازنة الأصلية حتى لو أَلَمْتَكَ المقارنة — أَلَمَّهَا هُوَ فائِدَتَهَا.

يمكنك بناء هذا التقرير في جدول بسيط، أو استخدام نموذج الموازنة ولوحة الانحرافات الجاهزة في منصة «مالي PRO» لتوفير وقت الإعدادات الشهري.

القرار: تَبَّتْ اجتماع الموازنة في اليوم الخامس من كل شهر في التقويم الآن للسنة كاملة، اثنا عشر موعداً. الاجتماع الذي يُحدَّد شهرًا بشهر لن يُعقد بعد مارس.

خلاصة الفصل

- الموازنة قرار مكتوب عن السنة، لا توقّع. تُبنى في ست خطوات تنتهي بالنقد لا بالربح.
- وُزّع الإيراد بمعاملات موسمية مستخرجة من تاريخك أنت: رمضان والعيدان والموسم الدراسي يرفعون، والصيف يخفض. ربع السنة الصيفي قد يأتيك بخمس إيرادك فقط.
- كل سطر تكلفة له مسؤول باسمه وسقف شهري وتقرير يراقبه به؛ وسلّة «مصاريف أخرى» يجب تفكيكها.
- الموازنة النقدية تكشف شهور العجز قبل حدوثها، والموازنة الاستثمارية (٢٪ من الإيراد) تمنع تراكم الصيانة المؤجلة.
- اربط الحوافز بثلاثة مؤشرات على الأقل مع حد أدنى قاطع للتكلفة الأولية، وادفع ربعيًا لا شهريًا.
- اقرأ الانحراف بالنسبة للتكاليف المتغيرة وبالمبلغ للثابتة، وأعد التقدير ربعيًا عند تجاوز ١٠٪ فقط.

قائمة تحقق – موازنة السنة القادمة

- ☐ أخرجت 12 شهرًا من تقرير المبيعات ونظفتها من الشهور الشاذة
- ☐ حسبت معاملًا موسميًا لكل شهر من تاريخي الفعلي
- ☐ فكّكت هدف الإيراد إلى عدد فواتير × متوسط فاتورة
- ☐ فصلت التكاليف الثابتة عن المتغيرة ووضعت لكل بند مسؤولاً وسقفًا
- ☐ بنيت موازنة نقدية شهرية تُظهر أدنى رصيد في السنة
- ☐ خصّصت ٢٪ من الإيراد للصيانة والتجديد وجدولتها في الشهور القوية
- ☐ كتبت معادلة الحوافز واعتمدتها قبل بداية السنة
- ☐ تبنّت 12 موعدًا لاجتماع مراجعة الموازنة في التقويم

الفصل 29 – الضرائب والزكاة والالتزامات السنوية

المطاعم تدفع غرامات نظامية ليس لأنها تتهرب، بل لأن أحدًا لم يخبر المالك ما المطلوب منه بالضبط ومتى. هذا الفصل يشرح الالتزامات كما تظهر في يوم عملك، لا كما تُكتب في اللوائح.

تنبيه

ما في هذا الفصل شرح تعليمي مبسّط لمساعدتك على فهم منطق الالتزامات وتنظيم دفاترك، وليس استشارة ضريبية أو زكوية أو قانونية. الأنظمة واللوائح والنسب والمهل والغرامات تتغيّر، وتختلف بحسب حالتك وكيانك القانوني وحجم إيراداتك. تحقّق دائمًا من الجهة المختصة (هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) أو من محاسب قانوني معتمد قبل أي قرار أو إقرار.

29.1 ضريبة القيمة المضافة عمليًا في المطاعم: المخرجات، المدخلات، الحالات الخاصة

ضريبة القيمة المضافة (VAT) بنسبة ١٥٪ في السعودية ليست تكلفة عليك، ولا إيرادًا لك. أنت **محضّل بالنيابة**: تجمعها من الضيف، وتخصم منها ما دفعته لموردك، وتوزّد الفرق. المطاعم التي تعامل ١٥٪ كإيراد تواجه صدمة سيولة كل ثلاثة أشهر.

ثلاثة مصطلحات فقط تحتاجها:

- **ضريبة المخرجات (Output VAT):** ما حصّلته من ضيوفك على مبيعاتك.
 - **ضريبة المدخلات (Input VAT):** ما دفعته لموردك ضمن فواتيرهم، بشرط أن تكون فاتورة ضريبية نظامية من مورد مسجّل.
 - **صافي الإقرار:** المخرجات ناقص المدخلات. موجب تدفعه، وسالب يُرّجل أو يُسترد بحسب حالتك.
- انتبه إلى نقطة تُربك أغلب الملاك: أسعار قائمتك **شاملة الضريبة**. الطبق بـ 46 ر.س ليس إيرادًا بـ 46 ر.س. لاستخراج الصافي اقسم على 1.15.

حسبة عملية – إقرار ربع سنوي لمقهى نبض

مبيعات الربع شاملة الضريبة: 1,380,000 ر.س

الخطوة 1 — صافي المبيعات:

$$1,380,000 \div 1.15 = 1,200,000 \text{ ر.س}$$

الخطوة 2 — ضريبة المخرجات:

$$1,380,000 - 1,200,000 = 180,000 \text{ ر.س}$$

$$(أو مباشرة: 1,200,000 \times 15\% = 180,000)$$

الخطوة 3 — المدخلات القابلة للخصم (بفواتير ضريبية نظامية):

البند	القاعدة قبل الضريبة (ر.س)	ضريبة المدخلات (ر.س)
مواد غذائية من موردين مسجلين	340,000	51,000
إيجار من مؤجر مسجل	110,000	16,500
مرافق واتصالات	26,000	3,900
مستهلكات وتغليف	34,000	5,100
صيانة وخدمات	20,000	3,000
الإجمالي	530,000	79,500

الخطوة 4 — صافي الإقرار:

• $180,000 - 79,500 = 100,500$ ر.س مستحقة السداد

حالات خاصة تتكرر في المطاعم تحديداً:

- **رسوم الخدمة:** إن كانت مبلغاً تفرضه أنت ضمن الفاتورة فهي جزء من قيمة التوريد وتخضع للضريبة. أما الإكرامية الاختيارية التي يمنحها الضيف للموظف فمعاملتها مختلفة — لا تخط بينهما في نقاط البيع.
- **الوجبات المجانية والضيافة:** الطبق الذي تقدمه مجاناً لضيف أو صديق له معالجة تختلف عن المبيع. سجّله في تقرير الضيافة، ولا تمرره كإلغاء.
- **وجبات الموظفين:** تحتاج سياسة مكتوبة وتسجيلاً منفصلاً، لأنها تؤثر على تكلفة الطعام والمعالجة الضريبية معاً.
- **منصات التوصيل:** المنصة تصدر لك فاتورة عمولة تحمل ضريبة قابلة للخصم. تأكد أن الفاتورة باسم منشأتك ورقمها الضريبي، وإلا فقدت الخصم.
- **المشتريات من غير المسجلين:** الخضار من السوق المركزي بلا فاتورة ضريبية = صفر مدخلات. أنت تدفع السعر وتخسر الخصم.
- **الفاتورة الإلكترونية «فاتورة»** بمرحلتها (الإصدار ثم الربط والتكامل): تأكد أن نقاط البيع لديك مُفعّلة ومربوطة بحسب المطلوب لشريحتك.

في الخليج تختلف النسب: الإمارات ٥%، والبحرين وعمان لها نسبها الخاصة، والكويت وقطر بلا ضريبة قيمة مضافة حتى كتابة هذه السطور. لا تنسخ معالجتك بين الدول.

القرار: اطلب من محاسبك ملف «مطابقة المخرجات» شهرياً: صافي المبيعات من تقرير المبيعات في فودكس مقابل صافي المبيعات في الدفاتر. الحد الفاصل: أي فرق يتجاوز ١٪ يجب تفسيره قبل تقديم الإقرار، لا بعده.

29.2 الأخطاء الشائعة في الإقرارات الضريبية وتكلفة تصحيحها

الأخطاء الضريبية في المطاعم متشابهة إلى حد الملل، وأغلبها ينشأ من فجوة بين نقاط البيع والدفاتر، لا من سوء نية.

الخطأ	كيف يحدث	أثره
احتساب المبيعات شاملة الضريبة كإيراد	نسخ إجمالي فودكس كما هو	تضخم الإيراد 10٪
خصم مدخلات بلا فاتورة نظامية	مشتريات نقدية من السوق	خصم غير مقبول
إهمال الإلغاءات ومردجات المبيعات	لا تُقَيَّد كإشعار دائن	مخرجات أعلى من الواقع
نسيان عمولات المنصات	الفواتير تصل بالبريد ولا تُسَلَّم للمحاسب	مدخلات ضائعة
خلط المصروف الشخصي بالمنشأة	سيارة أو سفر على حساب المطعم	خصم مرفوض
اختلاف الفترة	فاتورة مورد بتاريخ الربع السابق	فروق مطابقة

النقطة التي تُعفل دائماً: **الإلغاءات**. تقرير الإلغاءات في فودكس ليس مجرد أداة رقابة على السرقة، بل مصدر بيانات ضريبي. الطلب الذي أُلغي بعد إصدار الفاتورة يحتاج معالجة نظامية (إشعار دائن)، لا مجرد ضغط زر في الكاشير. إن أُلغيت ٤٠ فاتورة في الشهر بقيمة 12,000 ر.س دون إشعارات دائنة، فقد أنشأت فجوة بين ما صرّحت به وما في نظامك.

حسبة عملية – تكلفة خطأ واحد بسيط

مطعم الواحة احتسب مبيعاته شاملة الضريبة كإيراد لربع كامل:

- الإجمالي الفعلي شاملاً الضريبة: 1,380,000 ر.س
- ما صرّح به كصافي مبيعات: 1,380,000 ر.س (خطأ)
- المخرجات المصرّح بها: $1,380,000 \times 15\% = 207,000$ ر.س
- المخرجات الصحيحة: 180,000 ر.س
- الفرق المدفوع زيادة: 27,000 ر.س في ربع واحد

لو تكرر الخطأ سنة كاملة: $27,000 \times 4 = 108,000$ ر.س واسترداده يحتاج تعديل إقرارات ومستندات ووقتاً، وقد لا يكون كاملاً.

التصحيح نوعان: تعديل إقرار سابق قبل أن تكتشفه الجهة، أو تسوية بعد اكتشافه. الأول أقل تكلفة بكثير في كل الأحوال، لأن الإفصاح الطوعي عن الخطأ يُعامل بشكل مختلف عن الخطأ المكتشف في الفحص. لا تترك خطأ تعرفه لتراهن على أنه لن يُلاحظ.

تنبيه

أخطر الأخطاء ليس ما تدفعه زيادة، بل ما تدفعه نقصًا. الزيادة تخسرك نقدًا وتستطيع مطالبة استرداده. النقص يبقى ديبًا عليك يتراكم بصمت حتى الفحص، وقد يُضاف إليه ما تقرره الأنظمة من غرامات وفوائد تأخير. راجع إقراراتك الثلاثة الأخيرة هذا الأسبوع.

القرار: لا تعتمد الإقرار قبل أن تمر على قائمة من أربعة أرقام: صافي المبيعات من نقاط البيع، إجمالي الإيداعات البنكية، تقرير الإلغاءات والخصومات، وكشف عمولات المنصات. إن لم تتطابق القصص الأربع، فهناك خطأ في مكان ما ولن يختفي بتجاهله.

29.3 الزكاة: الوعاء الزكوي وأثر المخزون والقروض والأصول

الزكاة تُحتسب بمنطق مختلف تمامًا عن الضريبة. الضريبة على المعاملة، والزكاة على الوعاء — أي على ما استقر لديك من مال نام في نهاية الحول.

المبدأ المبسط للوعاء الزكوي في الكيانات: تجمع مصادر التمويل الخاضعة (رأس المال والأرباح المبقاة والاحتياطات والقروض طويلة الأجل والمخصصات ذات الطبيعة الزكوية)، ثم تطرح منها الأصول التي مُؤلت بها ولا تخضع (صافي الأصول الثابتة، الأصول غير المتداولة الأخرى، الخسائر المرحلة). الناتج هو الوعاء، على ألا يقل عن صافي الربح المعدل.

المنطق خلف المعادلة بسيط: الزكاة على المال النامي المتداول، لا على الفرن والمكيف والديكور.

حسبة عملية – وعاء زكوي تقريبي لمطعم بيت الفحم

المضاف (مصادر التمويل الخاضعة):

البند	المبلغ (ر.س)
رأس المال	1,000,000
أرباح مبقاة واحتياطات	400,000
قرض طويل الأجل	600,000
الإجمالي	2,000,000

المطروح (الأصول غير الخاضعة):

البند	المبلغ (ر.س)
صافي الأصول الثابتة	1,300,000
أصول غير متداولة أخرى	100,000
الإجمالي	1,400,000

الوعاء = 2,000,000 - 1,400,000 = 600,000 ر.س وهو أعلى من صافي الربح المعدل (585,600 ر.س)،
فيُعتمد الأعلى.

الزكاة على المبدأ المعروف (0,2% من الوعاء):

$$\bullet \quad 15,000 \text{ ر.س} = 2.5\% \times 600,000$$

هذه حاسبة توضيحية للمنطق فقط. النسبة المطبقة فعليًا وطريقة التعديل تختلفان بحسب أساس
السنة المالية (هجرية أو ميلادية) وبحسب اللوائح السارية وطبيعة كيانتك، والبنود القابلة للإضافة أو
الحسم لها شروط تفصيلية. تتحقق من الجهة المختصة أو من محاسب قانوني.

ثلاثة بنود تصنع الفرق في مطعمك تحديدًا:

- **المخزون:** مخزونك من المواد الغذائية أصل متداول، ويبقى داخل الوعاء ولا يُطرح منه. المطعم
الذي يغلق سنته بمخزون منتفخ يرفع وعاءه دون فائدة تشغيلية. هذا سبب مالي إضافي لضبط
الطلبات في ديسمبر (راجع الفصل ١٤).
 - **القروض:** القرض طويل الأجل يُضاف إلى الوعاء بشروط، لأنه مؤل أصولاً. لكن معالجته تعتمد
على ما مؤل به فعلاً وعلى الشروط النظامية. لا تفترض القاعدة على إطلاقها.
 - **الأصول الثابتة:** تُطرح بصافي قيمتها الدفترية بعد الإهلاك، لا بتكلفتها الأصلية. ولهذا فإن
جدول أصول مهممل أو إهلاك غير محتسب يشوّه وعاءك في الاتجاهين.
- ملاحظة مهمة: إن كان في ملكية منشأتك شريك غير سعودي أو غير خليجي، فقد تخضع الحصة
المقابلة لضريبة الدخل بدل الزكاة، أو لخليط بينهما. هذه حالة تحتاج معالجة متخصصة منذ تأسيس
الكيان، لا عند تقديم الإقرار.

القرار: اطلب من محاسبك مسودة حساب الوعاء الزكوي قبل شهرين من نهاية سنتك المالية، لا
بعدها. القرارات التي تؤثر في الوعاء (مستوى المخزون، توزيع الأرباح، توقيت شراء الأصول) لا يمكن
اتخاذها بأثر رجعي.

29.4 ضريبة الاستقطاع على الخدمات والبرمجيات الأجنبية

هذا هو الالتزام الذي يكتشفه أصحاب المطاعم متأخرين، لأنه لا يظهر في أي فاتورة يصدرونها.
القاعدة العامة: حين تدفع مبلغًا لجهة غير مقيمة في السعودية مقابل خدمة أو حق استُخدم داخل
السعودية، قد يقع عليك التزام بحجز نسبة من المبلغ وتوريدها للجهة المختصة. الالتزام يقع عليك
أنت الدافع، لا على المورد الأجنبي.

أين يصطدم بها المطعم عمليًا؟

- اشتراكات برمجية سحابية من شركات أجنبية (أنظمة إدارة، تصميم، تخزين، أدوات تسويق).
- خدمات إعلانية رقمية من منصات غير مقيمة.
- استشارات أو تصميم قوائم أو هوية بصرية من مكتب خارج المملكة.

- رسوم امتياز (Franchise) وإتاوات لعلامة تجارية أجنبية — وهذه أكبر بند في مطاعم الامتياز.
- صيانة أو تركيب معدات يقوم بها فني غير مقيم.

النسب تختلف بحسب نوع المدفوعة: الخدمات الفنية والاستشارية في نطاق أقل، وإتاوات ورسوم الامتياز في نطاق أعلى، ورسوم الإدارة في نطاق أعلى منها. النطاق العام الشائع يتراوح بين 5% و20% بحسب التصنيف. لا تعتمد نسبة من ذاكرتك أو من تجربة زميل: تصنيف المدفوعة هو أصعب جزء في الموضوع، وقد تخفّفه اتفاقيات تجنّب الازدواج الضريبي إن وُجدت مع دولة المورد. راجع الجهة المختصة أو مستشارك لتحديد التصنيف والنسبة الصحيحين لحالتك.

وهناك التزام ثانٍ منفصل يرافق نفس الفاتورة: آلية الاحتساب العكسي في ضريبة القيمة المضافة. الخدمة المستوردة من غير مقيم تُعامل كأنك أنت من أصدر الفاتورة على نفسك، فتُظهرها مخرجات ومدخلات في الإقرار نفسه.

حسبة عملية - اشتراك برمجي أجنبي سنوي

قيمة الاشتراك: 40,000 ر.س سنوياً لمزوّد غير مقيم.

أولاً — ضريبة القيمة المضافة بالاحتساب العكسي:

- تُدرّج كمخرجات: $40,000 \times 15\% = 6,000$ ر.س
- وتُدرّج كمدخلات: 6,000 ر.س (إن كان الخصم متأكداً بالكامل)
- الأثر النقدي الصافي: صفر — لكن عدم إدراجها أصلاً مخالفة.

ثانياً — ضريبة الاستقطاع (بافتراض تصنيف بنسبة 5% لغرض التوضيح فقط):

- المبلغ المحجوز: $40,000 \times 5\% = 2,000$ ر.س
- المبلغ المحوّل للمورد: $40,000 - 2,000 = 38,000$ ر.س
- المبلغ المورّد للجهة المختصة: 2,000 ر.س

النسبة المستخدمة هنا افتراضية للتوضيح. تصنيف المدفوعة ونسبتها ومواعيد التوريد تُحدّد نظامياً، وقد تتغير. تحقّق من الجهة المختصة.

المشكلة العملية أن المورد الأجنبي يخضم القيمة كاملة من بطاقة ائتمان المالك تلقائياً، فلا تكون هناك «فرصة» للحجز. الحل تعاقدى وإداري: إما أن تنص في الاتفاق على أن السعر شامل أي استقطاع، أو أن تتحمل أنت الفرق وتورّده من جيبيك مع احتساب ذلك في تكلفة الاشتراك.

القرار: افتح كشف البطاقة الائتمانية للمنشأة وكشف الحوالات الخارجية لآخر سنة، وضع علامة على كل مدفوعة لجهة خارج المملكة. سلّم القائمة لمحاسبك بسؤال واحد: «أي من هذه تستوجب استقطاعاً أو احتساباً عكسياً؟» أغلب المطاعم تكتشف بندين أو ثلاثة لم تكن تعلم بها.

29.5 الاستعداد للفحص الضريبي: الملف الجاهز دائماً

الفحص لا يخيف من كانت دفاتره مرتبة. ما يرهق المطاعم ليس السؤال نفسه، بل أن يُطلب منها مستند عمره سنتان خلال أيام معدودة، فيقضي المالك أسبوعين في البحث بين صناديق ورق وصور واتساب.

المبدأ: لا تستعد للفحص عند إشعاره، بل ابنِ الملف كعادة شهرية تستغرق ساعة.

الملف	المحتوى	التحديث
المبيعات	تقارير نقاط البيع الشهرية والإلغاءات والخصومات	شهري
المشتريات	فواتير ضريبية نظامية مرتبة بالموارد والتاريخ	شهري
الإقرارات	نسخ الإقرارات وإيصالات السداد	ربعي
المطابقات	مطابقة بنكية ومطابقة مبيعات نقاط البيع بالدفاتر	شهري
النظامي	السجل التجاري، رخصة البلدية، الدفاع المدني، شهادة الضريبة، التأمينات	سنوي

خمس أسئلة يبدأ منها أي فحص عادة، جهّز إجاباتها مقدماً:

- لماذا لا تتطابق مبيعاتك المصوّح بها مع إيداعاتك البنكية؟ الجواب في المطاعم دائماً: مبيعات الشبكة تصل بعد يوم أو يومين، ومنصات التوصيل تحوّل بعد خصم عمولتها، والنقد قد يُودّع متأخراً. جهّز جدول تسوية شهرياً يشرح الفرق بالأرقام.
- ما نسبة الإلغاءات ولماذا؟ نسبة إلغاءات مرتفعة بلا تفسير سؤال طبيعي. اربطها بتقرير الإلغاءات ومبررات موثقة.
- كيف تعامل الوجبات المجانية ووجبات الموظفين؟ تحتاج سياسة مكتوبة ومعتمدة، لا اجتهداً شهرياً.
- أين فواتير المشتريات النقدية؟ المشتريات بلا فاتورة نظامية تُرفض كمدخلات. الأفضل ألا تخصمها أصلاً على أن تُكتشف لاحقاً.
- هل تتطابق مشترياتك مع تكلفة مبيعاتك ومخزونك؟ معادلة تكلفة المبيعات (مخزون أول + مشتريات - مخزون آخر) يجب أن تصمد. الجرد الشهري الموثق هو دفاعك الأول هنا.

من الميدان

مقهى نبض تلقى طلب مستندات بعد سنتين من الفترة محل الفحص. كانت الفواتير كلها موجودة، لكن في صورة واتساب داخل هاتف موظف ترك العمل. الدرس المتكرر: كل فاتورة تُصوّر تُرفع في اليوم نفسه إلى مجلد سحابي باسم موّحد — سنة/شهر/مورد/رقم الفاتورة. عشر ثواني يومياً تختصر أسبوعين لاحقاً.

القرار: أنشئ مجلدًا سحابيًا واحدًا بخمسة مجلدات فرعية بأسماء الجدول أعلاه، وحدد يومًا شهريًا ثابتًا لرفع ملفات الشهر. الحد الفاصل: إن لم تستطع إخراج أي مستند من آخر ٢٤ شهرًا خلال خمس دقائق، فملفك غير جاهز.

29.6 الغرامات الشائعة في القطاع وكيف تتجنبها

الغرامات في المطاعم نادرًا ما تأتي من قرار كبير، بل من تاريخ فات. وهي في العادة أرخص ما يمكن تجنبه في المطعم كله، لأن تكلفة التجنب صفر تقريبًا: تقويم ومسؤول ومنبه.

تنبيه

مقادير الغرامات ونسبها ومهلها والإجراءات المترتبة عليها تتغير بتغير الأنظمة واللوائح، وتختلف باختلاف نوع المخالفة وتكرارها وحجم المنشأة. لا تعتمد على أي رقم تسمعه أو تقرأه — بما في ذلك ما يرد هنا وصفًا — وتحقق من الجهة المختصة أو من مستشار معتمد.

الفئات التي يتكرر الوقوع فيها:

المخالفة	السبب الشائع	الوقاية
التأخر في تقديم الإقرار	لا أحد مسؤول عن الموعد	تنبيه قبل 10 أيام
التأخر في السداد	الإقرار قُدم والمبلغ لم يُسدد	فصل النقد المحصل
فاتورة غير نظامية	نقاط بيع غير محدثة	تحقيق ربعي
مخالفات الفاتورة الإلكترونية	عدم الربط أو التكمال	تأكيد مع المزود
تأخر اشتراكات التأمينات	تغير الرواتب ولم يُحدّث	مراجعة شهرية في قوى
رخص منتهية	لا أحد يتابع التواريخ	تقويم سنوي

خمسة إجراءات وقائية تغطي أغلب الحالات:

أولاً، افصل مال الضريبة عن مالك. افتح حسابًا فرعيًا وحول إليه أسبوعيًا ما يعادل ١٥٪ من صافي مبيعاتك مطروكًا منه تقدير مدخلاتك. المطعم الذي لا يفعل هذا ينفق مال الجهة ثم يبحث عنه في الشهر الرابع.

ثانيًا، سمّ مسؤولاً واحدًا بالاسم لكل التزام. «المحاسب يتابع» ليست مسؤولية. اكتب: الإقرار الضريبي — فلان — قبل يوم كذا. الالتزام الذي يملكه الجميع لا يملكه أحد.

ثالثًا، ابن تقويم الالتزامات مرة واحدة للسنة. في يناير اجلس ساعة واحدة وضع في التقويم: مواعيد الإقرارات الضريبية، موعد الإقرار الزكوي، تجديد السجل التجاري، رخصة البلدية، شهادة الدفاع المدني، الشهادات الصحية للعاملين، تجديد عقد الإيجار، تجديد الإقامات. ضع منبهاً قبل ثلاثين يومًا وآخر قبل عشرة.

رابعًا، دقق نقاط البيع ربعيًا. اطبع فاتورة واحدة وتحقق من بياناتها: اسم المنشأة، الرقم الضريبي، التاريخ، تفصيل الضريبة، رمز الاستجابة السريعة. تحديث نظام أو تغيير إعداد قد يكسر شيئًا دون أن يلاحظه أحد لأشهر.

خامسًا، صدّح مبكرًا. إن اكتشفت خطأً في إقرار سابق، تعامل معه فورًا عبر القنوات النظامية. المعالجة الطوعية للخطأ قبل اكتشافه دائمًا أهون من معالجته بعد الفحص، في كل نظام وفي كل حالة.

القرار: خصص ساعة واحدة هذا الأسبوع لبناء تقويم الالتزامات السنوي وتسمية مسؤول لكل بند. يمكنك استخدام نموذج تقويم الالتزامات ولوحة المواعيد في منصة «مالي PRO» بدل بنائه من الصفر. الحد الفاصل: أي التزام بلا تاريخ وبلا اسم في التقويم هو غرامة مؤجلة.

خلاصة الفصل

- ضريبة القيمة المضافة 10٪ أمانة لا إيراد: المخرجات ناقص المدخلات يساوي ما تورّده، والأسعار في قائمتك شاملة الضريبة فاقسم على 1.15 لتصل إلى صافي مبيعاتك.
- المدخلات لا تُخصم إلا بفاتورة ضريبية نظامية من مورد مسجّل باسم منشأتك ورقمها الضريبي.
- أشهر الأخطاء: احتساب المبيعات شاملة الضريبة كإيراد، وإهمال الإلغاءات، ونسيان عمولات المنصات. راجع إقراراتك الثلاثة الأخيرة.
- الزكاة تُحتسب على الوعاء لا على المعاملة: المخزون يبقى داخل الوعاء، والأصول الثابتة تُطرح بصافي قيمتها الدفترية. راجع المسودة قبل شهرين من نهاية السنة المالية.
- المدفوعات لجهات غير مقيمة قد تستوجب استقطاعًا والتزامًا بالاحتساب العكسي؛ الالتزام يقع على الدافع، والتصنيف والنسبة تُحدّد نظاميًا.
- الملف الجاهز دائمًا يبنى بساعة شهرية، وتقويم الالتزامات بمسؤول مسمّى لكل بند يمنع أغلب الغرامات. وكل ما سبق شرح تعليمي؛ تحقّق من الجهة المختصة قبل أي إقرار.

قائمة تحقق - جاهزيتك النظامية

- ☐ أدول أسبوعياً مخصص ضريبة القيمة المضافة إلى حساب منفصل
- ☐ أطابق صافي مبيعات نقاط البيع مع الدفاتر شهرياً وأفيسر أي فرق يتجاوز 1٪
- ☐ كل مشترياتي بفواتير ضريبية نظامية باسم المنشأة ورقمها الضريبي
- ☐ الإلغاءات والمرتجات لها معالجة نظامية موثقة لا مجرد ضغطة زر
- ☐ راجعت إقراراتي الثلاثة الأخيرة بحثاً عن أخطاء تستوجب تصحيحاً طوعاً
- ☐ حصرت كل مدفوعاتي للجهات غير المقيمة وعرضتها على محاسبي
- ☐ ملف المستندات السحابي مرتب وأستطيع إخراج أي فاتورة خلال خمس دقائق
- ☐ تقويم الالتزامات السنوي مبني ولكل بند مسؤول باسمه ومتبھان قبل الموعد

الفصل 30 – المراجعة والقوائم المالية المعتمدة

أغلب أصحاب المطاعم يسمعون كلمة «مراجعة» فيفكرون في تكلفة إضافية ومحاسب فضولي يطلب مستندات. ثم يأتي اليوم الذي يطلب فيه البنك قوائم معتمدة، أو يطلبها مستثمر، أو تصل رسالة من الزكاة والضريبة، فيكتشف المالك أن ثلاث سنوات من الأرقام لا يمكن إثباتها. هذا الفصل يحوّل المراجعة من عبء إلى أداة.

30.1 لماذا تحتاج قوائم مراجعة حتى لو لم يطلبها أحد

المراجعة ليست شهادة حسن سلوك. هي عين خارجية تفحص أرقامك بافتراض أنها خاطئة حتى يثبت العكس. وهذا بالضبط ما لا يفعله أحد داخل مطعمك، لأن الجميع — بمن فيهم أنت — لديه سبب ليصدق الأرقام كما هي.

القيمة الأولى أنك تكتشف أخطاءك وأنت هادئ لا وأنت تحت ضغط. مراجع الحسابات يطابق مبيعات نقاط البيع مع الإيداعات البنكية، ويطابق المخزون الدفتر مع الجرد الفعلي، ويطابق الرواتب مع ملفات التأمينات الاجتماعية. هذه المطابقات الثلاث وحدها تكشف في المطاعم أشياء لا تظهر في أي تقرير شهري: عجز صندوق متكرر، مخزون مسجل في الدفاتر وغير موجود في المستودع، موظفون على كشف الرواتب غير مسجلين في التأمينات.

القيمة الثانية أنك تشتري وقتاً لن يكون متاحاً لاحقاً. التمويل والاستثمار وبيع الحصص كلها تأتي فجأة وبمهلة قصيرة. البنك يطلب قوائم آخر سنتين أو ثلاث، ولا يمكنك أن تُنتج بأثر رجعي دفاتر لم تُمسك أصلاً. أن تبدأ المراجعة في سنة لا تحتاجها يعني أن تكون جاهزاً في السنة التي تحتاجها.

القيمة الثالثة — وهي الأكثر إغفالاً — أنها تغيّر سلوك فريقك. حين يعرف أمين المستودع أن جرداً مستقلاً سيحضر في ٣١ ديسمبر، وحين يعرف المحاسب أن كل قيد سيطلب مستندته، ينضبط النظام طوال السنة لا في آخرها.

ما يكشفه المراجع عادة في مطعم	الأثر المالي التقديري (ر.س)
مخزون دفتر أعلى من الجرد الفعلي	120,000 – 40,000
مصروفات شخصية مقيدة كمصروف تشغيلي	90,000 – 30,000
أصول ثابتة مصروفة بالكامل بدل رسملتها	250,000 – 80,000
فروقات بين الإيراد المصرّح ضريبياً وإيراد نقاط البيع	150,000 – 25,000

نظام الشركات في السعودية يُلزم أنواعاً معينة من الكيانات بتعيين مراجع حسابات، والمعايير المطبّقة هي المعايير الدولية للتقرير المالي المعتمدة في المملكة، مع وجود إصدار مبسّط للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. تحقّق من وضع كياناتك تحديداً مع مستشارك، لأن الالتزام يختلف بحسب الشكل القانوني وحجم النشاط.

«محاسب يمسك الدفاتر» و«مراجع يعتمد القوائم» لا يمكن أن يكونا الشخص نفسه. من يُعدّ الأرقام لا يجوز أن يشهد على صحتها. إن كان مكتب المحاسبي يقدم لك الخدمتين معًا بتوقيع واحد، فما لديك ليس مراجعة، والبنك سيكتشف ذلك.

القرار: إن تجاوز إيرادك السنوي ٣ ملايين ريال، أو كان لديك شريك لا يعمل يوميًا في المطعم، أو تنوي التمويل أو التوسع خلال سنتين — ابدأ المراجعة من السنة المالية القادمة. تكلفة المراجعة لمطعم أو مجموعة صغيرة تقع عادة بين ١٥,٠٠٠ و٤٥,٠٠٠ ريال سنويًا، وهي أقل من قيمة خطأ واحد من الأخطاء في الجدول أعلاه.

30.2 التجهيز لمراجع الحسابات: المستندات والجدول المطلوبة

المراجعة التي تستغرق شهرين وتنتهي برأي متحفّظ سببها دائمًا التجهيز لا المراجع. والفرق بين مطعم يُنهي مراجعته في أسبوعين ومطعم يستنزف ثلاثة أشهر هو ملف واحد جاهز مسبقًا. ابن «ملف المراجعة» بمجلدات ثابتة كل سنة، وسلّمه دفعة واحدة:

- ميزان المراجعة وحسابات الأستاذ العام للسنة كاملة.
- كشوف الحسابات البنكية لكل الشهور، ومذكرات التسوية البنكية الشهرية موقّعة.
- تقارير نقاط البيع السنوية من فودكس (Foodics): تقرير المبيعات، تقرير الإلغاءات، تقرير الخصومات، تقرير الأَصناف.
- كشوف الجرد الفعلي لنهاية السنة موقّعة من شخصين، مع أسعار التقييم ومصدرها.
- سجل الأصول الثابتة: تاريخ الشراء، التكلفة، العمر الإنتاجي، الإهلاك المتراكم.
- عقود الإيجار كاملة بملاحقها وشروط التجديد والزيادة.
- ملفات الرواتب مع مطابقتها بشهادات التأمينات الاجتماعية وبيانات منصة قوى.
- الإقرارات الضريبية الأربعة وسندات السداد.
- كشوف حسابات الموردين الرئيسيين بتاريخ نهاية السنة.
- عقود القروض والتسهيلات وجدول السداد.
- بيان بكل التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة (سحوبات الشركاء، إيجار مستأجر من قريب، توريد من شركة يملكها شريك).

أهم جدول تعدّه بنفسك قبل أن يطلبه أحد هو **مطابقة الإيراد**. المراجع سيبدأ منه، والزكاة والضريبة تبدأ منه، ولو وجدت فيه فجوة فاكشفها بنفسك أفضل بكثير.

حسبة عملية – مطابقة إيراد السنة لمطعم الواحة

مبيعات نقاط البيع شاملة الضريبة: 9,660,000 ر.س

• الإيراد قبل الضريبة: $9,660,000 \div 1.15 = 8,400,000$ ر.س

• ضريبة القيمة المضافة المحضلة: $8,400,000 - 9,660,000 = 1,260,000$ ر.س

تحقق من الإقرارات: مجموع الإيراد المصرّح في الإقرارات الربعية الأربعة يجب أن يساوي 8,400,000 ر.س. أي فرق يُفسّر بنّداً بنّداً.

تحقق من التحصيل:

• مبيعات مدفوعة بالبطاقات: 6,800,000 ر.س

• عمولة مزود الدفع 0.8%: $6,800,000 \times 0.008 = 54,400$ ر.س

• المتوقع إيداعه من البطاقات: $6,800,000 - 54,400 = 6,745,600$ ر.س

• المبيعات النقدية المتوقعة: $6,800,000 - 9,660,000 = 2,860,000$ ر.س

• النقد المودع فعلياً في البنك خلال السنة: 2,700,000 ر.س

• الفجوة النقدية: $2,860,000 - 2,700,000 = 160,000$ ر.س أي 1.7% من المبيعات

فجوة بهذا الحجم ليست خطأ تقريب. اطلب تقرير الإلغاءات وتقرير الخصومات لنفس السنة قبل أن يطلبهما المراجع.

القرار: خصّص في تقويمك الأسبوع الأول من يناير لإقفال ملف المراجعة عن السنة المنتهية، ونفّذ الجرد الفعلي في ليلة ٣١ ديسمبر نفسها لا بعدها بأسبوع. الجرد المتأخر يجعل رقم تكلفة المبيعات تقديرًا، والتقدير هو أول سبب للتحفظ في تقرير المراجع.

30.3 المعايير التي تهّم مطعمك: الإيراد، الإيجارات، المخزون، الأصول، الانخفاض في القيمة

المعايير الدولية ليست ترفاً محاسبياً. خمسة منها تلمس مطعمك مباشرة وتغيّر شكل قوائمك، وأحدها قد يجعل بنكك يرفض تمويلك رغم أن نشاطك لم يتغير إطلاقاً. إليك ما تحتاج فهمه بلغتك أنت.

الإيراد (IFRS 15): متى يصبح المال إيراداً؟ القاعدة بسيطة: الإيراد يُعترف به حين تسلم الخدمة، لا حين تقبض النقد. الطبق الذي يخرج من المطبخ إيراد اليوم. لكن بطاقة الهدايا التي بعته بـ٢٠٠ ريال ليست إيراداً، بل **التزام** في ميزانيتك حتى يُستخدم رصيدها. وكذلك مبلغ حفل الزفاف المستلم مقدماً في نوفمبر لحفل يقام في فبراير — التزام لا إيراد. وبرنامج الولاء يعمل بالمنطق نفسه: إذا اشتري الضيف بـ١٠٠ ريال وحصل على نقاط قيمتها المتوقعة ١٠ ريالات، فأنت في الحقيقة بعته شئنين بمئة ريال، وتوزّع المبلغ بينهما: $100 \times (100 \div 110) = 90.91$ ريالاً إيراد اليوم، و٩٠٩٠ ريالاً إيراد مؤجل حتى تُستخدم النقاط. أما تطبيقات التوصيل فالسؤال فيها: هل أنت البائع أم الوسيط؟ لأنك تتحكم في الطعام وتتحمل مسؤوليته، فأنت البائع: تُظهر الطلب بقيمته الكاملة ٦٠ ريالاً إيراداً، والعمولة ١٥ ريالاً مصروفاً — لا أن تسجّل ٤٥ ريالاً فقط. الفرق لا يغيّر ربحك، لكنه يغيّر حجم إيرادك ونسبك كلها.

المخزون (IAS 2): بكم تقيّم ما في مستودعك؟ المخزون يُقاس بالتكلفة أو بصافي القيمة القابلة للتحقق، أيهما أقل. التكلفة تشمل ثمن الشراء والشحن والجمارك ناقصًا خصومات الموردين. والطريقة المسموحة عمليًا هي الوارد أولاً صادر أولاً أو المتوسط المرجّح — وطريقة «الوارد أخيرًا صادر أولاً» غير مسموحة. المهم عمليًا: البضاعة منتهية الصلاحية أو التالفة تُخفّض قيمتها إلى صفر ولا تبقى في الجرد لتجميل الرقم.

حسبة عملية – المتوسط المرجّح لصنف واحد

دجاج طازج في مطعم بيت الفحم خلال شهر:

- رصيد أول المدة: 20 كجم $\times$ 22 ر.س = 440 ر.س
- مشتريات الشهر: 80 كجم $\times$ 25 ر.س = 2,000 ر.س
- الإجمالي: 100 كجم بتكلفة 2,440 ر.س
- متوسط التكلفة: $2,440 \div 100 = 24.40$ ر.س للكيلو
- المستهلك خلال الشهر 70 كجم: $24.40 \times 70 = 1,708$ ر.س (تكلفة مبيعات)
- رصيد آخر المدة 30 كجم: $24.40 \times 30 = 732$ ر.س
- التحقق: $2,440 = 732 + 1,708$ ر.س ✓

الأصول الثابتة (IAS 16): ما الذي يُرسم وما الذي يُصرف؟ الثلاجة بـ ١٨,٠٠٠ ريال أصل يُهلك على سنوات، وإصلاح ضاغطها بـ ٩٠٠ ريال مصروف الشهر. ضع سياسة مكتوبة: كل ما تتجاوز تكلفته ٣,٠٠٠ ريال ويمتد نفعه أكثر من سنة يُرسم. الأعمار الشائعة: معدات المطبخ ٥-١٠ سنوات، الأثاث ٥ سنوات، أجهزة الحاسب ٣ سنوات. وتحسينات المأجور — أي التشطيب الذي بنيته في محل مستأجر — تُهلك على الأقصر بين عمرها الإنتاجي ومدة الإيجار. تشطيب بـ ٩٠٠,٠٠٠ ريال عمره الفني ١٠ سنوات في عقد مدته ٧ سنوات يُهلك على ٧: $900,000 \div 7 = 128,571$ ر.س سنويًا.

عقود الإيجار (IFRS 16): المعيار الذي يغيّر شكل قوائمك. قديمًا كان الإيجار سطرًا واحدًا في المصروفات. اليوم تسجّل في ميزانيتك أصل حق استخدام يقابله إيجار بقيمة حالية لدفعاتك المستقبلية. في قائمة الدخل يختفي مصروف الإيجار ويحل محله إهلاك للأصل وفائدة على الالتزام. النتيجة المباشرة: أرباحك قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك (EBITDA) ترتفع، وميزانيتك تنتفخ من الجانبين، ونسبة المديونية إلى حقوق الملكية تقفز — وهي النسبة التي يقيس بها البنك مخاطر.

حسبة عملية – أثر IFRS 16 على مطعم الواحة

- العقد: 5 سنوات، إيجار سنوي 360,000 ر.س يُدفع نهاية كل سنة. معدل الخصم 8%:
- القيمة الحالية:
- معامل القيمة الحالية لدفعة سنوية 5 سنوات بـ 8% = 3.9927

• $360,000 \times 3.9927 = 1,437,000$ ر.س تقريبًا

يُسجَّل في الميزانية يوم البداية: أصل حق استخدام 1,437,000 ر.س، والتزام إيجار 1,437,000 ر.س.

الإهلاك السنوي: $1,437,000 \div 5 = 287,400$ ر.س

السنة	رصيد الالتزام أول المدة	فائدة 8%	إهلاك	إجمالي المصروف
1	1,437,000	114,960	287,400	402,360
2	1,191,960	95,357	287,400	382,757
3	927,317	74,185	287,400	361,585
4	641,502	51,320	287,400	338,720
5	332,822	26,626	287,400	314,026

مجموع المصروف على الخمس سنوات = 1,799,448 ر.س، مقابل إيجار نقدي $360,000 \times 5 = 1,800,000$ ر.س (الفرق 552 ر.س تقريب حسابي).

الخلاصة الرقمية: المبلغ نفسه، لكن توزيعه مختلف. السنة الأولى تحلّك 402,360 بدل 360,000 — أي 42,360 ر.س **مصرفًا إضافيًا** يخفض ربحك المحاسبي دون أن يخرج ريال واحد إضافي من صندوقك. وفي المقابل ترتفع EBITDA بمقدار 360,000 ر.س لأن الإيجار خرج من المصروفات التشغيلية.

الانخفاض في القيمة (IAS 36): متى تعترف أن الفرع لم يعد يساوي ما دفعته فيه؟ إذا كان فرع يخسر باستمرار، أو تغيّر الحي حوله، أو فقد الطريق المؤدي إليه حركته، فعليك اختبار أصوله: قارن قيمتها الدفترية بالمبلغ القابل للاسترداد (الأعلى بين قيمة استخدامها المستقبلية وقيمة بيعها بعد المصاريف). فرع قيمة أصوله الدفترية ١,٢٠٠,٠٠٠ ريال — شاملة أصل حق الاستخدام — ولا يُتوقع أن يُولد أكثر من ٧٠٠,٠٠٠ ريال، تسجّل عليه خسارة انخفاض قدرها ٥٠٠,٠٠٠ ريال في قائمة الدخل. هي خسارة غير نقدية، لكنها تخبرك بالحقبة التي كنت تؤجلها.

القرار: اجلس مع محاسبك مرة واحدة سنويًا على هذه الخمسة تحديدًا، واطلب منه أن يعرض لك قائمة الدخل بصيغتين: قبل أثر IFRS 16 وبعده. الأولى تديرها بها، والثانية تُقدّم بها للبنك والمستثمر. ولا تقارن أبدًا EBITDA لسنة قبل التطبيق بأخرى بعده.

30.4 قراءة تقرير المراجع وملاحظاته على نظام الرقابة

تقرير المراجع صفحتان تقرؤهما في ثلاث دقائق، لكن الجملة الحاسمة فيه واحدة: فقرة الرأي. ابحث عنها أولاً.

نوع الرأي	ماذا يعني عملياً	أثره عليك
غير معذل (نظيف)	القوائم تعبر بعدل عن وضعك	البنك والمستثمر يقبلانها كما هي
متحفظ	كل شيء سليم عدا بند محدد	البنك سيسأل عن ذلك البند تحديداً
معارض	القوائم مضللة ككل	لا قيمة تمويلية لها
امتناع عن الرأي	لم يحصل على ما يكفي ليحكم	إشارة حمراء كاملة

انتبه أيضاً لفقرتين قد تظهران مع رأي نظيف: **لفت الانتباه** (يشير إلى أمر مهم أفصح عنه، كقضية أو عقد جوهري)، و**عدم التأكد المتعلق بالاستمرارية** — وهذه الأخيرة تعني أن المراجع يشك في قدرة منشأتك على الاستمرار سنة أخرى. إن ظهرت، فهي أهم سطر في القوائم كلها.

لكن القيمة الحقيقية ليست في التقرير بل في **خطاب الإدارة**: وثيقة منفصلة يرسلها المراجع بملاحظاته على نظام الرقابة الداخلية. معظم الملاك يوقعون عليها ويحفظونها. وهذا خطأ — فهي قائمة مجانية بنقاط النزيف في مطعمك.

الملاحظة المتكررة	الخطر الحقيقي	العلاج خلال ٣٠ يوماً
لا فصل بين من يقبض ومن يسجل	اختلاس صغير مستمر	كاشير يقبض، مشرف يودع، محاسب يطابق
لا جرد دوري موثق	تكلفة مبيعات غير حقيقية	جرد شهري موقع من شخصين
صلاحيات إلغاء مفتوحة على نقاط البيع	إلغاءات تخفي نقداً	حصر صلاحية الإلغاء بالمدير ومراجعة التقرير أسبوعياً
مشتريات بلا أمر شراء معتمد	شراء زائد وأسعار غير متفاوض عليها	أمر شراء لكل طلبية فوق 2,000 ر.س
لا سجل أصول ثابتة	إهلاك خاطئ وأصول مفقودة	سجل بترقيم ملصق على كل جهاز

من الميدان

مجموعة بثلاثة فروع تلقت في خطاب الإدارة ملاحظة واحدة: «صلاحية الخصم اليدوي متاحة لجميع الكاشيرين». حصرتها المجموعة في المشرف فقط. انخفضت الخصومات من ٤,١٪ من المبيعات إلى ١,٣٪ خلال شهرين — ما يعادل ٢٣٠,٠٠٠ ريال سنوياً على إيراد ٨,٤ ملايين. ملاحظة بسطر واحد كانت أثمن من أتعاب المراجعة كلها.

القرار: حوّل خطاب الإدارة إلى جدول من ثلاثة أعمدة — الملاحظة، المسؤول، تاريخ الإغلاق — وراجعته في اجتماعك الشهري. الهدف المعياري: إغلاق ٨٠٪ من الملاحظات قبل بدء مراجعة السنة التالية. تكرار الملاحظة نفسها لسنتين متتاليتين إشارة إلى أن المشكلة إدارية لا محاسبية.

30.5 أثر القوائم المعتمدة على التمويل والتقييم والبيع

الأرقام غير المعتمدة لا تُرفض عادة، بل تُخصم. البنك يقرأ قوائمك الداخلية ثم يفترض أنها متفائلة، فيقطع هامش أمان قبل أن يحسب قدرتك على السداد. والمشتري يفعل الشيء نفسه بشكل أقسى، لأنه يعرف أنه لن يكتشف الخطأ إلا بعد أن يدفع.

المطاعم تُقيّم في الغالب كمضاعف للأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك، بعد تعديلها بما يُسمى «التطبيع». تُعيد إليها راتب المالك المبالغ فيه، ومصاريفه الشخصية، والتكاليف غير المتكررة كافتتاح فرع. النطاق الشائع في القطاع: من ٢ إلى ٤ أضعاف لمطعم بفرع واحد، ومن ٣ إلى ٥ أضعاف لمجموعة بعدة فروع وأنظمة مكتوبة. والعامل الذي ينقلك من أسفل النطاق إلى أعلاه ليس طعامك، بل قابلية أرقامك للتصديق.

حسبة عملية – كم تساوي المراجعة عند البيع؟

مجموعة بثلاثة فروع، أرباحها المطبّعة قبل الفوائد والإهلاك: 1,200,000 ر.س

مع قوائم مراجعة لثلاث سنوات (مضاعف 4):

$$\bullet \quad 4,800,000 = 4 \times 1,200,000 \text{ ر.س}$$

بلا قوائم مراجعة — المشتري يخضم للمخاطرة ويستخدم مضاعف 3، ويحتجز جزءاً من الثمن:

$$\bullet \quad 3,600,000 = 3 \times 1,200,000 \text{ ر.س}$$

$$\bullet \quad \text{ويحتجز 15\% من الثمن سنة كضمان: } 540,000 = 0.15 \times 3,600,000 \text{ ر.س مؤجلة}$$

الفرق في السعر: $4,800,000 - 3,600,000 = 1,200,000$ ر.س تكلفة ثلاث سنوات مراجعة: $3 \times$

$$40,000 = 120,000 \text{ ر.س العائد على إنفاق المراجعة: } 120,000 \div 1,200,000 = 10 \text{ أضعاف}$$

في التمويل يظهر الأثر بشكل آخر. البنك لا يقرض بناءً على مبيعاتك بل على قدرتك على خدمة الدين، ونسبة تغطية خدمة الدين المقبولة عادة لا تقل عن ١,٢٥ ضعفاً. ولأن IFRS 16 نقل التزام الإيجار إلى ميزانيتك، قد تظهر مديونيتك أعلى مما اعتدت — لذلك ناقش مع البنك مسبقاً هل تُحسب تعهداته قبل أثر المعيار أم بعده، وثبّت ذلك في العقد. كثير من الملاك اكتشفوا بعد التمويل أنهم «خرقوا تعهداً» بسبب معيار محاسبي لا بسبب تراجع نشاطهم.

وفي حالات الشراكة والانفصال، القوائم المعتمدة هي المرجع الوحيد الذي يقبله الطرفان. الشريك الخارج يريد أعلى تقييم، والباقي يريد أدناه، ولا يحسم الخلاف إلا رقم شهد عليه طرف ثالث. من الأدوات التي تختصر عليك هذا كله: نماذج ملف المراجعة وجدول مطابقة الإيراد الجاهزة في منصة «مالي PRO».

القرار: إن كنت تخطط لبيع أو إدخال شريك أو تمويل خلال ثلاث سنوات، ابدأ المراجعة الآن لا قبل الصفقة بشهرين. المشتري يريد ثلاث سنوات معتمدة متصلة، وسنة واحدة معتمدة بعد سنتين غير معتمدين ترفع الشك ولا تخفضه.

خلاصة الفصل

- المراجعة ليست للجهات، بل عين خارجية تكشف الفجوة النقدية وفروق المخزون قبل أن تكبر.
- ملف مراجعة جاهز في يناير يختصر المدة من ثلاثة أشهر إلى أسبوعين ويمنع الرأي المتحفظ.
- خمسة معايير تمسك عملياً: IFRS 15 للإيراد، IAS 2 للمخزون، IAS 16 للأصول، IFRS 16 للإيجارات، IAS 36 للانخفاض في القيمة.
- IFRS 16 يرفع EBITDA ويثقل الميزانية ويقدم المصروف إلى السنوات الأولى — اتفق مع بنكك على أي أساس تُقاس تعهداتك.
- خطاب الإدارة أثنى من تقرير الرأي: عالج ٨٠٪ من ملاحظاته قبل مراجعة السنة التالية.
- القوائم المعتمدة لثلاث سنوات قد ترفع سعر بيع مجموعتك بنسبة الثلث مقابل تكلفة لا تتجاوز ١٠٪ من الفارق.

قائمة تحقق – قبل أن يدخل المراجع

- ☐ جرد فعلي موقّع من شخصين بتاريخ آخر يوم في السنة المالية
- ☐ مذكرات تسوية بنكية شهرية لكل الشهور الاثني عشر
- ☐ مطابقة إيرادات نقاط البيع مع الإقرارات الضريبية الأربعة والإيداعات البنكية
- ☐ سجل أصول ثابتة محدّث بأعمار إنتاجية مكتوبة في سياسة معتمدة
- ☐ جميع عقود الإيجار بملاحقها مع جدول القيمة الحالية لكل عقد
- ☐ مطابقة كشوف الرواتب مع شهادة التأمينات الاجتماعية
- ☐ بيان مكتوب بكل تعاملات الأطراف ذات العلاقة وسحوبات الشركاء
- ☐ جدول متابعة لملاحظات خطاب الإدارة للسنة الماضية وحالة إغلاقها

الفصل 31 – تقييم الأداء السنوي واتخاذ قرار السنة

في نهاية كل سنة يجلس أصحاب المطاعم أمام رقم واحد: هل زادت المبيعات أم نقصت؟ ثم يبنون على هذا الرقم قرارًا يكلف مئات الآلاف. المشكلة أن رقم المبيعات السنوي هو أقل الأرقام قدرة على إخبارك بما يجب فعله. هذا الفصل يحوّل أرقام سنّك إلى قرار واحد محدد.

31.1 مقارنة السنوات ومقارنة الفروع ومقارنة الأشهر المتماثلة

المقارنة الخاطئة أسوأ من عدم المقارنة، لأنها تمنحك ثقة في اتجاه غير صحيح. وهناك ثلاث مقارنات فقط تستحق وقتك، ولكل منها شرط.

مقارنة السنة بالسنة تحتاج عزل الفروع الجديدة. لو افتتحت فرعًا في مارس، فنمو مجموعتك ليس نموًا في الأداء بل نمو في العدد. الرقم الذي يهم هو نمو الفروع المتطابقة — أي الفروع التي عملت السنتين كاملتين.

حسبة عملية – النمو الحقيقي لمجموعة بيت الفحم

- إيراد 2024: 12,400,000 ر.س (فرعان)
- إيراد 2025: 14,900,000 ر.س (فرعان + فرع افتُتح في مارس)
- النمو الظاهر: $1 - (12,400,000 \div 14,900,000) = 20.2\%$

الآن اعزل الفرع الجديد:

- إيراد الفرع الجديد في 2025: 2,900,000 ر.س
- إيراد الفروع المتطابقة: $14,900,000 - 2,900,000 = 12,000,000$ ر.س
- النمو المتطابق: $1 - (12,400,000 \div 12,000,000) = 3.2\%$

المجموعة نمت ٢٠٪ وهي تتراجع فعليًا. لو قرأ المالك الرقم الأول فقط لفتح فرعًا رابعًا فوق قاعدة تتآكل.

مقارنة الأشهر تحتاج أن تكون متماثلة. لا تقارن أبدًا شهرًا بالشهر الذي قبله، بل بالشهر نفسه من السنة الماضية. مبيعات يوليو أقل من مبيعات مايو في كل مطاعم الرياض تقريبًا — هذا موسم لا أداء. وانتبه بشكل خاص إلى رمضان: يتقدم نحو أحد عشر يومًا كل سنة، فقد يقع كاملاً في مارس سنة وموزعًا بين فبراير ومارس في التالية. الحل أن تقارن «فترة رمضان» بـ«فترة رمضان» لا مارس بمارس.

مقارنة الفروع تحتاج توحيد المقياس. فرع مساحته ٢٤٠ مترًا وفرع مساحته ٤٠٠ متر لا يقارنان بالإيراد المطلق. وّد المقياس: الإيراد للمتر المربع، والإيراد للمقعد، والإيراد لساعة عمل، والتكلفة الأولية كنسبة.

المؤشر	فرع النخيل	فرع الشاطئ	فرع الوسط
الإيراد السنوي (ر.س)	6,000,000	4,500,000	2,400,000
المساحة (م ^٢)	400	300	240
الإيراد للمتر (ر.س)	15,000	15,000	10,000
متوسط الفاتورة (ر.س)	54	46	38
التكلفة الأولية	58%	63%	69%

الجدول يقول شيئاً لا يقوله جدول المبيعات: فرع النخيل وفرع الشاطئ متساويان في الكفاءة المكانية رغم اختلاف حجميهما، وفرع الوسط متأخر في كل شيء. المشكلة ليست أنه أصغر، بل أنه أقل إنتاجية لكل متر يدفع عنه إيجاراً.

القرار: ثبت ثلاث مقارنات في تقريرك السنوي: نمو الفروع المتطابقة، الشهر مقابل نظيره من السنة الماضية، والإيراد للمتر لكل فرع. وإن كان نمو الفروع المتطابقة سالباً سنتين متتاليتين، فالتوسع ممنوع مهما بدا الرقم الإجمالي جميلاً.

31.2 المقارنة المعيارية مع القطاع: من أين تأتي بالأرقام المرجعية

«هل ٣٣٪ تكلفة طعام جيدة؟» سؤال لا جواب له بلا سياق. تكلفة ٣٣٪ ممتازة لمطعم ستيك، وكارثية لمقهى متخصص. المعيار المفيد هو المعيار القابل للمقارنة بك.

ابداً من المصدر الأدق والأرخص: **نفسك**. أفضل شهر في أفضل فرع لديك هو أقرب معيار واقعي، لأنه تحقق فعلاً بنفس قائمتك ونفس مورديك ونفس السوق. إن كان فرع النخيل يحقق تكلفة أولية ٥٨٪، فليس مقبولاً أن يبقى فرع الوسط عند ٦٩٪ بحجة أن السوق مختلف.

ثم وسّع دائرتك بترتيب الموثوقية:

- تقارير المقارنة المجمعّة من مزوّد نقاط البيع، إذ تعرض أداء شرائح مشابهة لك في مدينتك.
- القوائم المالية المنشورة للشركات المدرجة في السوق المالية السعودية العاملة في المطاعم — تجدها في تقاريرها السنوية وهي مدققة.
- وثائق الامتياز التجاري (الفرنشايز) التي تعرض هيكل تكاليف نموذجي للعلامة.
- الموردون ومصنّعو المعدات، فلديهم صورة تجميعية عن استهلاك عملائهم.
- مجموعات الملاك والمستشارين المتخصصين في القطاع.

البند	النطاق المرجعي	متى تقلق
تكلفة الطعام	28% - 35%	فوق 35% أو تحت 26% (جودة أو تسعير خاطئ)
تكلفة المشروبات	18% - 25%	فوق 25%
العمالة	25% - 30%	فوق 32%
التكلفة الأولية	55% - 65%	فوق 65%
الإيجار	6% - 12%	فوق 12%
المرافق	3% - 5%	فوق 6%
التسويق	2% - 4%	فوق 5% بلا نمو مقابل
صافي الربح	8% - 15%	تحت 8%

تنبيه

لا تقارن نسبة واحدة معزولة. مطعم بتكلفة طعام ٢٦٪ قد يبدو بطلاً وهو في الحقيقة يقلص حصص الأطباق، وسترى الأثر بعد ستة أشهر في عدد الضيوف لا في نسبة التكلفة. اقرأ النسب الثماني معاً، ومعها اتجاه عدد الضيوف ومتوسط الفاتورة.

قبل أن تستخدم أي رقم مرجعي، عدّله ليناسب نموذجك. المقهى المتخصص تكلفة مشروباته منخفضة لكن إيجاره ونسبة عمالته أعلى لأنه يبيع المكان لا الكوب فقط. ومطاعم الخدمة السريعة تعمل بعمالة أقل وتكلفة طعام أعلى. ومطعم الخدمة الكاملة يحمل النسبتين مرتفعتين معاً ويعوّض بمتوسط فاتورة أكبر. وإن كان نصف إيرادك من التوصيل، فقارن نفسك بمن يشبهك في ذلك تحديداً، لأن عمولة التطبيقات تقتطع من ٢٠٪ إلى ٣٠٪ من قيمة الطلب وتغيّر خريطة نسبك كلها. أما الفروقات الخليجية فمهمة عند مقارنة أرقام من خارج السعودية: ضريبة القيمة المضافة في الإمارات ٥٪، وتكاليف العمالة والإيجار تختلف جوهرياً بين الرياض ودبي والكويت، فلا تنقل نسبة من سوق إلى سوق دون تعديل.

القرار: اختر ثلاثة مؤشرات فقط تقارن نفسك بها سنوياً: التكلفة الأولية، صافي الربح، والإيراد للمتر. وحدّد لكل منها هدفاً رقمياً للسنة القادمة مشتقاً من أفضل فرع لديك لا من متوسط القطاع — لأن المتوسط يشمل من هم أسوأ منك.

31.3 تقييم أداء كل فرع بمعزل عن المجموعة

أكثر قرار خاطئ يتخذه أصحاب المجموعات هو إغلاق فرع لأنه «يخسر»، بينما الخسارة كانت في طريقة توزيع المصاريف الإدارية لا في الفرع نفسه. الحل أن تقرأ كل فرع على مستويين.

المستوى الأول: مساهمة الفرع. إيراد الفرع ناقص تكاليفه المباشرة فقط — المواد، عمالة الفرع، إيجاره، مرافقه، صيانتة. هذا الرقم يخبرك بما يضيفه الفرع فعلاً إلى المجموعة.

المستوى الثاني: الربح بعد تحميل المصاريف المركزية. المكتب الإداري، راتب المدير العام، المحاسبة، التسويق المركزي. هذا الرقم يخبرك هل يكفي الفرع لتحمل نصيبه من البنية المشتركة.

الفرع	الإيراد	التكاليف المباشرة	المساهمة	نسبة المساهمة
النخيل	6,000,000	4,560,000	1,440,000	24.0%
الشاطئ	4,500,000	3,825,000	675,000	15.0%
الوسط	2,400,000	2,496,000	96,000-	4.0%-
الإجمالي	12,900,000	10,881,000	2,019,000	15.7%

حسبة عملية – هل إغلاق فرع الوسط يحسّن المجموعة؟

المصاريف المركزية للمجموعة: 960,000 ر.س

ربح المجموعة الحالي:

- $2,019,000 - 960,000 = 1,059,000$ ر.س

- نسبته من الإيراد: $12,900,000 \div 1,059,000 = 8.2\%$

توزيع المصاريف المركزية بنسبة الإيراد:

- النخيل: $960,000 \times (12,900,000 \div 6,000,000) = 446,512$ ر.س

- الشاطئ: $960,000 \times (12,900,000 \div 4,500,000) = 334,884$ ر.س

- الوسط: $960,000 \times (12,900,000 \div 2,400,000) = 178,605$ ر.س

الربح بعد التحميل:

- النخيل: $446,512 - 1,440,000 = 993,488$ ر.س

- الشاطئ: $334,884 - 675,000 = 340,116$ ر.س

- الوسط: $96,000 - 178,605 = -274,605$ ر.س

لو أغلق فرع الوسط، لا تختفي المصاريف المركزية بل تنتقل إلى الفرعين الباقين:

- $960,000 - 675,000 + 1,440,000 = 1,155,000$ ر.س

- التحسن: $1,155,000 - 1,059,000 = 96,000$ ر.س فقط

أي أن المكسب الحقيقي من الإغلاق يساوي المساهمة السالبة (96,000) لا الخسارة الظاهرة (274,605).

القاعدة التي تخرج من هذه الحسبة: **المساهمة هي معيار البقاء، والربح بعد التحميل هو معيار الأولوية.** الفرع ذو المساهمة الموجبة يبقى حتى لو ظهر خاسراً بعد التحميل، لأن إغلاقه ينقل عبئه إلى إخوته. والفرع ذو المساهمة السالبة لا يُغلق فوراً أيضاً، بل يُمنح خطة تسعين يوماً أولاً.

الإغلاق ليس مجانيًا. احسب قبل القرار: تعويض إنهاء عقد الإيجار، وشطب الرصيد المتبقي من تسعينات المأجور ومن أصل حق الاستخدام (راجع الفصل ٣٠). ومكافآت نهاية خدمة الفريق، وخسارة بيع المعدات المستعملة بنحو ٣٠٪-٥٠٪ من قيمتها الدفترية. فرع بمساهمة سالبة ١٠٠,٠٠٠ ريال وتكلفة خروج ٦٠٠,٠٠٠ ريال يستحق محاولة إصلاح جادة قبل الإغلاق.

ومن هذين المستويين يخرج تمييز مهم: **تقييم الفرع غير تقييم مديره**. مدير فرع الوسط لا يتحكم في الإيجار ولا في المصاريف المركزية ولا في موقع المحل، لكنه يتحكم تمامًا في تكلفة الطعام، وفي جدولة العمالة، وفي نسبة الهدر، وفي الإلغاءات والخصومات، وفي متوسط الفاتورة. فقيمه على ما يملك تغييره فقط. فرع الوسط تكلفته الأولية ٦٩٪ مقابل ٥٨٪ في النخيل، والفارق ١١ نقطة على إيراد ٢,٤٠٠,٠٠٠ ريال يساوي ٢٦٤,٠٠٠ ريال سنويًا — وهو رقم تحت سيطرة المدير بالكامل. لو أغلق نصف الفجوة فقط لتحوّلت مساهمة الفرع من سالب ٩٦,٠٠٠ إلى موجب ٣٦,٠٠٠ ريال، وسقط سبب الإغلاق من أساسه.

القرار: أصدر لكل فرع قائمة دخل مستقلة شهريًا بالمستويين. وضع حدًا فاصلًا مكتوبًا: مساهمة تحت الصفر لثلاثة أرباع متتالية بعد خطة إصلاح موثقة تعني التخارج، وما دون ذلك يعني التحسين.

31.4 قرارات السنة الأربعة: استمرار، تحسين، توسع، تخارج

كل تحليلك السنوي ينتهي بواحد من أربعة قرارات فقط. والخطأ الشائع أن يختار المالك التوسع لأنه القرار الوحيد الذي يبدو طموحًا، بينما الأرقام تشير إلى التحسين.

القرار	الشرط الرقمي	أول خطوة
استمرار	صافي ربح $8\% - 15\%$ ، تكلفة أولية $55\% - 65\%$ ، نمو متطابق $0 \leq$	تثبيت الأنظمة وبناء احتياطي نقدي
تحسين	مساهمة موجبة لكن الربح تحت 8% أو التكلفة الأولية فوق 65%	خطة 90 يومًا بثلاث روافع قابلة للقياس
توسع	ربح $\leq 10\%$ سنتين متتاليتين + نظام مكتوب + مدير جاهز + نقد كافٍ	دراسة موقع واختبار استرداد ≥ 30 شهرًا
تخارج	مساهمة سالبة 3 أرباع بعد إصلاح، أو إيجار التجديد $< 12\%$ من الإيراد	تقييم تكلفة الخروج ثم التفاوض

التحسين هو القرار الصحيح لأغلب المطاعم في أغلب السنوات، وهو أيضًا الأعلى عائدًا لأنه لا يحتاج رأس مال. اختر ثلاث روافع لا أكثر، وضع لكل واحدة رقمًا وتاريخًا: خفض تكلفة الطعام نقطتين عبر إعادة تسعير أعلى عشرة أصناف مبيعًا، ورفع متوسط الفاتورة خمسة ريالات عبر بيع إضافي منظم، وخفض العمالة نقطة عبر جدولة مبنية على ساعات الذروة.

التوسع يحتاج اختبارين لا واحدًا: هل يستحق الفرع الجديد؟ وهل تحتمله؟

حسبة عملية – اختبار قدرة مجموعة الواحة على التوسع

تكلفة الفرع الجديد:

- تكاليف رأسمالية (تشطيب ومعدات): 1,400,000 ر.س
- رأس مال عامل لأول ستة أشهر: 250,000 ر.س
- **الإجمالي المطلوب: 1,650,000 ر.س**

القدرة الذاتية:

- النقد الحر السنوي بعد مسحوبات المالك: 700,000 ر.س
- عدد السنوات لتمويله ذاتيًا: $1,650,000 \div 700,000 = 2.4$ سنة

فترة الاسترداد:

- صافي النقد السنوي المتوقع من الفرع الجديد: 550,000 ر.س
- الاسترداد: $1,650,000 \div 550,000 = 3.0$ سنوات = **36 شهرًا**

الحد الذي وضعناه 30 شهرًا. النتيجة 36 شهرًا، إذن القرار: **لا توسّع بهذه الأرقام**. الخيارات:

- خفض التكاليف الرأسمالية إلى 1,125,000 ر.س $\rightarrow (250,000 + 1,125,000) \div 550,000 = 2.5$ سنة = 30 شهرًا ✓
- أو رفع صافي النقد المتوقع إلى 660,000 ر.س $\rightarrow 1,650,000 \div 660,000 = 2.5$ سنة ✓

التخارج ليس فشلًا بل إعادة تخصيص. بيع فرع بمليون ريال وإعادة المبلغ إلى فرع يحقق مساهمة ٢٤٪ قرار رياضي لا عاطفي. والشرط الوحيد أن يُتخذ بعد محاولة إصلاح موثقة، لا في لحظة إحباط.

من الميدان

مالك اتخذ قرار التوسع ثلاث سنوات متتالية، وفي كل مرة كان صافي ربحه ٦٪. بعد الفرع الثالث صار الربح ٢٪ والنقد سالبًا. لو طُبّق القاعدة — ١٠٪ سنتين متتاليتين قبل أي فرع — لكان أجل التوسع سنتين، ولافتتح بثلاثة فروع مربحة بدل خمسة متعثرة.

القرار: اكتب قرار السنة في جملة واحدة على ورقة، ووقع عليها بتاريخها، واعرضها على شريكك. القرار غير المكتوب يتبدّل مع أول عرض إيجاب مغرٍ في منتصف السنة.

31.5 خطة العام القادم على صفحة واحدة

الخطة التي لا تسع صفحة واحدة لن تُقرأ بعد فبراير. اختصر سنتك القادمة في جدول واحد يحمل الرقم الحالي، الهدف، الرافعة، والمسؤول والموعّد. وإليك خطة مجموعة الواحة بناءً على أرقام هذا الفصل.

البند	2025 (فعلي)	هدف 2026	الرافعة	المسؤول / الموعد
الإيراد (ر.س)	12,900,000	14,200,000	بيع إضافي وتحسين فرع الوسط	المدير العام / ديسمبر
متوسط الفاتورة (ر.س)	47	52	قائمة معاد تصميمها وتدريب بيع	مدراء الفروع / مارس
تكلفة الطعام	33.5%	31.0%	تسعير أعلى 10 أصناف وجرّد أسبوعي	الشيف التنفيذي / فبراير
تكلفة العمالة	28.3%	27.5%	جدولة مبنية على ساعات الذروة	مدير التشغيل / يناير
التكلفة الأولية	61.8%	58.5%	نتيجة البندين أعلاه	المدير العام / ربعيًا
الإيجار	8.4%	7.6%	نمو الإيراد بإيجار ثابت	—
صافي الربح	8.2%	11.0%	مجموع الروافع	المالك / ديسمبر
النقد آخر العام (ر.س)	640,000	1,300,000	تحصيل أسرع وضبط المشتريات	المحاسب / شهريًا
قرار السنة	—	تحسين	لا توسع قبل تحقق 10% سنتين	المالك / مكتوب وموقع

الجدول وحده لا يكفي. يجب أن تثبت أن الهدف ممكن حسابيًا، وإلا فهو أمنية.

حسبة عملية – جسر الربح من 2025 إلى 2026

- ربح 2025: 1,059,000 ر.س (8.2%)
 - أثر نمو الإيراد 1,300,000 ر.س بهامش مساهمة 38.2%: $0.382 \times 1,300,000 = 496,600$ ر.س
 - أثر خفض التكلفة الأولية 3.3 نقطة على إيراد 14,200,000: $0.033 \times 14,200,000 = 468,600$ ر.س
 - ناقص زيادة التسويق والرواتب الإدارية: -330,000 ر.س
 - ناقص الصيانة الإضافية وتكلفة نظام الجرد الجديد: -132,000 ر.س
- النتيجة: $1,059,000 + 496,600 + 468,600 - 330,000 - 132,000 = 1,562,200$ ر.س النسبة: 1,562,200 ÷ 14,200,000 = 11.0% ✓ مطابقة للهدف

الجسر يخبرك أيضًا بترتيب الأولويات: أكبر مساهمة تأتي من خفض التكلفة الأولية (٦٨٠,٦٠٠ ريال) لا من نمو الإيراد (٤٩٦,٦٠٠ ريال بتكلفة تسويق وجهد أكبر بكثير). وهذا يعني أن روافع الشيف التنفيذي ومدير التشغيل في يناير وفبراير أهم من أي حملة تسويقية.

القرار: علّق هذه الصفحة في مكتبك، وراجع أعمدتها في أول اجتماع من كل شهر بثلاثة أسئلة فقط: أين نحن من الهدف؟ ما الذي عطل الرافعة؟ ماذا نغيّر هذا الشهر؟ وإن مرّ ربع كامل بلا حركة في مؤشر، فإما أن الرافعة خاطئة أو أن المسؤول عنها غير مناسب — وكلاهما قرار يُتخذ فورًا لا في ديسمبر.

خلاصة الفصل

- نمو المجموعة بلا عزل الفروع الجديدة قد يخفي تراجعًا حقيقيًا في الفروع القائمة.
- قارن الشهر بنظيره من السنة الماضية، وقارن رمضان برمضان لا مارس بمارس.
- أفضل فرع لديك هو معيارك الأدق، لأن المتوسط القطاعي يشمل من هم أسوأ منك.
- المساهمة تقرر البقاء، والربح بعد تحميل المصاريف المركزية يقرر الأولوية فقط.
- التوسع يحتاج ربًا ١٠٪ لسنتين ونظامًا مكتوبًا ومديرًا جاهرًا واستردادًا خلال ٣٠ شهرًا.
- خطة السنة يجب أن تُثبت حسابيًا بجسر ربح، وأن تسع صفحة واحدة بمسؤول وتاريخ لكل بند.

قائمة تحقق – قبل أن تعتمد خطة السنة القادمة

- ☐ حسبت نمو الفروع المتطابقة بعد عزل أي فرع افتُتح أو أُغلق
- ☐ أعددت قائمة دخل مستقلة لكل فرع بمستوى المساهمة ومستوى ما بعد التحميل
- ☐ قارنت نسبك الثماني بالنطاقات المرجعية وبأفضل فرع لديك
- ☐ حددت قرار السنة في كلمة واحدة: استمرار أو تحسين أو توسع أو تخارج
- ☐ اخترت ثلاث روافع لا أكثر، لكل واحدة رقم وتاريخ ومسؤول بالاسم
- ☐ أثبتت الهدف بجسر ربح يبدأ من ربح السنة الماضية وينتهي عند الهدف
- ☐ حسبت تكلفة الخروج كاملة لأي فرع تفكر في إغلاقه قبل اتخاذ القرار
- ☐ كتبت الخطة في صفحة واحدة ووقعتها أنت وشريكك بتاريخها

التوسع وفتح الفروع

الهدف من الجزء: أن تتوسع من قوة حقيقية لا من حماس، وأن تعرف تكلفة كل فرع جديد على المجموعة كلها.

الفصل 32 — هل أنت مستعد للتوسع؟

الفصل 33 — اقتصاديات الفرع الواحد

الفصل 34 — تمويل التوسع

الفصل 35 — المطبخ المركزي والتصنيع الداخلي

الفصل 36 — الامتياز التجاري (الفرنشايز) ماليًا

الفصل 32 – هل أنت مستعد للتوسع؟

الفرع الأول امتلاً، والزبائن ينتظرون على الباب، وصديق يقول لك: «افتح فرعًا ثانيًا قبل أن يسبقك غيرك». هذه اللحظة بالذات هي أخطر لحظة في حياة مطعمك. لأن قرار التوسع لا يُختبر يوم تفتح، بل بعد ثمانية عشر شهرًا، حين يكون الفرع الجديد قد التهم نقدك وسحب كوادرك وأنهك فرعك الناجح.

32.1 اختبار الجاهزية: المالية، التشغيلية، الإدارية، والنظامية

الجاهزية للتوسع ليست شعورًا. هي أربعة محاور، ولكل محور شروط رقمية تُقاس ولا تُناقش. إن سقط محور واحد، أنت لست جاهزًا — مهما كان الموقع المعروض عليك مغريًا.

المحور المالي يسأل: هل يولّد الفرع القائم فائضًا نقديًا حقيقيًا وثابتًا؟ **المحور التشغيلي** يسأل: هل النجاح موجود في نظام مكتوب أم في رأسك وفي يد الشيف؟ **المحور الإداري** يسأل: من سيدير الفرع القائم حين تتشغل أنت بالفرع الجديد؟ **المحور النظامي** يسأل: هل ملفك نظيف عند البلدية والدفاع المدني والزكاة والضريبة والتأمينات؟ لأن أي مخالفة مفتوحة تتحول إلى عائق في ترخيص الفرع الجديد وفي التمويل معًا.

المحور	الشرط	الحد الأدنى للعبور
مالي	هامش الربح الصافي للفرع القائم	12% أو أعلى لستة أشهر متصلة
مالي	النقد الحر المتراكم فعليًا في البنك	25% من استثمار الفرع الجديد
مالي	تغطية خدمة الدين الحالية	1.5 فأعلى
تشغيلي	التكلفة الأولية	60% أو أقل لستة أشهر متصلة
تشغيلي	وصفات موحدة وتكاليف صنف محدّثة	100% من القائمة
تشغيلي	دوران الموظفين السنوي	60% أو أقل
إداري	مدير فرع مؤهل جاهز للنقل	موجود ومدرب منذ 6 أشهر
إداري	إجراءات تشغيل مكتوبة	موجودة ومطبقة
نظامي	مخالفات بلدية أو دفاع مدني مفتوحة	صفر
نظامي	إقرارات الضريبة والتأمينات	محدّثة بلا متأخرات

لماذا هذه الحدود بالذات؟ هامش ١٢٪ لأن الفرع الجديد سيمر بسنة نزوح هامشها أقل من ٤٪ (سترى الأرقام في الفصل ٣٣)، فإن لم يكن فرعك القائم يربح فوق المتوسط فلن يحتمل حمل فرع آخر. والتكلفة الأولية ٦٠٪ لأن الفرع الجديد سيفتح عند ٦٥٪ أو أعلى في أشهره الأولى بحكم ضعف الإنتاجية، فإن بدأت من ٦٣٪ فأنت تتسخ مشكلة لا نظامًا. ودوران الموظفين ٦٠٪ لأن كل

موظف يغادر يكلفك أسبوعين من إنتاجية منخفضة وتكلفة توظيف وتدريب، وفريق غير مستقر لا ينتج مديرًا صالحًا للنقل.

القرار: اطبع هذا الجدول وضع أمام كل بند «نعم» أو «لا» بالأرقام لا بالإحساس. عشرة من عشرة تعني ابدأ البحث عن موقع. ثمانية أو تسعة تعني أصلح الناقص خلال ربع سنة ثم أعد الاختبار. أقل من ثمانية يعني أن الفرع الثاني سيكون نسخة من مشاكلك الحالية مضروبة في اثنين.

تنبيه

أكثر بند يُتجاوز بخفة هو «مدير فرع مؤهل جاهز». الملاك يقولون: «سأوظف مديرًا بعد توقيع العقد». لا. المدير يحتاج ستة أشهر ليتعلم مطبخك ومعاييرك وزبائنك. إن وظيفته بعد العقد فستفتح الفرع الجديد بمدير غريب، وتترك الفرع القائم بلا قائد، وتخسر الاثنين معًا.

32.2 الخطأ القاتل: التوسع من ربح دفترتي لا من نقد متحقق

قائمة الدخل تقول إنك ربحت ٤٥ ألف ريال هذا الشهر. رصيدك البنكي لم يتحرك. لا أحد يسرقك — ببساطة الربح رقم محاسبي، والنقد شيء آخر (راجع الفصل ٩). الربح لا يطرح سداد أصل القروض، ولا شراء المعدات، ولا الزيادة في المخزون، ولا مسحوباتك الشخصية. وكل هذه تخرج من الحساب نفسه الذي ستموّل منه الفرع الجديد.

حسبة عملية – من الربح الدفترتي إلى النقد الحر

مطعم الواحة، شهر اعتيادي:

البند	المبلغ (ر.س.)
الربح الصافي في قائمة الدخل	45,000
يُضاف: الإهلاك (مصرف بلا نقد)	14,000
يُطرح: الزيادة في المخزون	(8,000)
يُطرح: سداد أصل القروض	(12,000)
يُطرح: مصاريف رأسمالية صيانة	(9,000)
يُطرح: مسحوبات الملاك	(20,000)
النقد الحر الفعلي	10,000

الخطوات: $59,000 = 45,000 + 14,000$. ثم $51,000 = 59,000 - 8,000$. ثم $39,000 = 51,000 - 12,000$. ثم $30,000 = 39,000 - 9,000$. وأخيرًا $10,000 = 30,000 - 20,000$ ر.س.

النتيجة: النقد الحر السنوي = $12 \times 10,000 = 120,000$ ر.س، لا 540,000. لو احتجت 400,000 ر.س كحصة ملكية في فرع جديد، فأنت تحتاج $400,000 \div 10,000 = 40$ شهرًا من الادخار، لا تسعة أشهر كما توجي قائمة الدخل.

وهناك فخ إضافي: رصيد ضريبة القيمة المضافة. المبلغ الذي تحضله من الزبائن بنسبة 10٪ ليس مالك، هو أمانة تُورَد للهيئة كل ربع. كثير من الملاك يرى الرصيد البنكي قبل التوريد فيظن نفسه ثريًا، فيدفع عربونًا على موقع، ثم يأتي موعد الإقرار فلا يجد ما يورده. القرار: افتح حسابًا بنكيًا منفصلًا وحول إليه الضريبة المحصلة أسبوعيًا، واعتبر رصيده صفرًا في كل حساباتك التوسعية.

وهناك فخ ثالث أخف لكنه متكرر: النقد الموسمي. مطاعم كثيرة تحقق ثلث أرباحها في رمضان وإجازات الصيف، فيصادف قرار التوسع ذروة الرصيد البنكي في شوال. لو اتخذت قرارك على رصيد شهر واحد فأنت تبني على قمة موسم لا على متوسط سنة. القاعدة: خذ متوسط النقد الحر لاثني عشر شهرًا كاملة، وليس لأفضل ثلاثة.

القرار العملي: لا تحسب قدرتك على التوسع من سطر «صافي الربح». احسبها من متوسط النقد الحر لآخر اثني عشر شهرًا. واشتراط أن يغطي هذا النقد الحر 20٪ على الأقل من استثمار الفرع الجديد نقدًا في يدك قبل التوقيع.

32.3 شروط لا تتوسع قبل تحقيقها: نضوج الفرع الأول واستقرار الهامش

الفرع الأول يمر بمراحل: افتتاح، هبوط، تعافٍ، صعود، نضوج. النضوج يعني أن الإيراد استقر عند سقف طاقته، وأن الهامش صار متكررًا لا متقلبًا. التوسع قبل النضوج يعني أنك لم تعرف بعد كم يربح فرعك فعلاً — فكيف ستبني عليه نموذجًا لفرع ثانٍ؟

الشرط الأول: اثنا عشر شهرًا كاملة بعد أن يبلغ الفرع 90٪ من طاقته. الشرط الثاني: استقرار الهامش — أن يكون المدى بين أعلى هامش شهري وأدنى هامش في آخر ستة أشهر لا يتجاوز نقطتين مؤيتين.

الشهر	هامش فرع «نبض»	هامش فرع «رواق»
1	12.4%	14.2%
2	11.8%	8.1%
3	12.6%	15.0%
4	12.1%	6.3%
5	12.9%	11.9%
6	12.3%	9.4%
المدى (أعلى - أدنى)	1.1 نقطة	8.7 نقطة

متوسط «نبض» ١٢,٤٪ ومتوسط «رواق» ١٠,٨٪. الفرق في المتوسط ليس كبيرًا، لكن الفرق في التذبذب هائل. «نبض» جاهز لأن نموذجيه قابل للنسخ: تعرف بالضبط ماذا سيعطيك الفرع الثاني. «رواق» غير جاهز لأن أحدًا لا يعرف ما الذي يفسر قفزة الشهر الثالث ولا انهيار الشهر الرابع — والنسخ هنا يعني نسخ الفوضى.

مصادر التذبذب في مطعم معروفة ومحدودة: تغيّر أسعار الموردين بلا تحديث للتسعير، هدر غير مضبوط، خصومات وإلغاءات تُمنح بلا سقف، وجدول عمالة يُبنى على الإحساس لا على ساعات الذروة. كلها تُقرأ من تقارير نقاط البيع مباشرة: تقرير الخصومات، تقرير الإلغاءات، تقرير الوصفات، تقرير ساعات الذروة. عالج السبب قبل أن تفكر في نسخه.

القرار: احسب مدى الهامش على آخر ستة أشهر من تقرير المبيعات في فودكس مقابل قائمة دخلك الشهرية. مدى أكبر من نقطتين مؤويتين = أوقف ملف التوسع وابحث عن سبب التذبذب أولاً.

32.4 توسع أفقي بفروع، أم عمودي بمنتجات، أم تعميق الفرع الحالي

«التوسع» في ذهن أغلب الملاك يعني فرعًا جديدًا. وهذا أعلى الخيارات الثلاثة وأبطؤها استردادًا. قبل أن تنظر إلى موقع، قارن الثلاثة بالأرقام على المطعم نفسه.

الخيار	الاستثمار (ر.س)	الربح الشهري الإضافي	الاسترداد
تعميق الفرع الحالي	90,000	19,110	5 أشهر
توسع عمودي بمنتج جديد	250,000	15,000	17 شهرًا
فرع جديد (أفقي)	1,600,000	51,400	37 شهرًا

التعميق يعني رفع إيراد المتر الذي تدفع إجباره أصلاً: فتح التراس الخارجي، إضافة قائمة إفطار، تشغيل فترة ثالثة، رفع متوسط الفاتورة بالبيع الإضافي. مثال: مقهى نبض بإيراد ٢٨٠ ألف ريال شهريًا أنفق ٩٠ ألف ريال على تظليل التراس وقائمة إفطار، فارتفع الإيراد ١٥٪ أي ٤٢ ألف ريال شهريًا. هامش المساهمة ٤٥,٥٪ (راجع الفصل ١٢)، والتكاليف الثابتة لم تتغير، فالربح الإضافي = $42,000 \times 45.5\% = 19,110$ ر.س شهريًا. الاسترداد = $90,000 \div 19,110 = 4.7$ شهر.

التوسع العمودي يعني بيع منتج جديد من البنية نفسها: مخبز مركزي يبيع للجملة، قهوة محقّصة معبأة، صلصات بعلامتك. استثمار ٢٥٠ ألف ريال، إيراد إضافي ٦٠ ألف ريال شهريًا بهامش مساهمة ٥٥٪ = $33,000$ ر.س، ناقص تكاليف ثابتة إضافية ١٨ ألف ريال (عامل إنتاج، تغليف، توصيل) = $15,000$ ر.س ربح صافٍ شهريًا. الاسترداد ١٧ شهرًا.

صاحب مطعم في جدة كان مصرًا على فرع ثانٍ بتكلفة ١,٤ مليون ريال. جلسنا على تقرير ساعات الذروة في فودكس فتبين أن الفترة من ٧ صباحًا إلى ١١ صباحًا مغلقة تمامًا، والمطبخ جاهز. فتح الإفطار بتكلفة ٦٥ ألف ريال ورفع إيرادات الفرع ١٩٪ خلال أربعة أشهر. الفرع الثاني تأجل سنتين — وفتح لاحقًا من نقد حقيقي لا من قرض.

للخيارين الأولين ميزة لا يراها الملاك: كلاهما يختبر قدرتك الإدارية بمخاطرة صغيرة. من يفشل في إطلاق قائمة إفطار بتسعين ألف ريال سيفشل في إدارة فرع بمليون وستمئة ألف — والفرق أن الفشل الأول يُصلح في شهر. اعتبر التعميق والتوسع العمودي تدريجًا إلزاميًا قبل الامتحان الكبير، لا بدلًا عنه.

القرار: رتب الخيارات الثلاثة بفترة الاسترداد لا بالحماس. ولا تنتقل إلى الخيار الأعلى قبل أن تستنفد الأرص. القاعدة: لا تفتح فرعًا ثانيًا قبل أن تكون قد رفعت إيراد الفرع الأول إلى سقفه الحقيقي.

32.5 تكلفة التوسع الخاطئ: كيف يسحب الفرع الجديد الفرع الناجح

الفرع الجديد لا يفشل وحده. يسحب معه الفرع الذي مؤله. وهذا السحب يحدث في أربعة اتجاهات، ولكل منها ثمن يمكن حسابه قبل وقوعه.

سحب الكوادر: تنقل الشيف ومدير الفرع إلى الافتتاح الجديد لأن الافتتاح يحتاج خبرة. الفرع القائم يفقد ٨٪ من إيراده خلال ثلاثة أشهر بسبب تراجع الجودة والخدمة. **سحب النقد:** تسحب الاحتياطي التشغيلي فيصبح الفرع القائم بلا وسادة، فتتأخر عن الموردين، فتفقد شروط الدفع الآجل، فترتفع تكلفة المواد. **سحب الانتباه:** أنت في الموقع الجديد كل يوم، وتقارير الفرع القائم لا تُقرأ. **سحب السمعة:** تقييمات الفرع الجديد الضعيفة في شهوره الأولى تُنسب إلى العلامة كلها.

نوع السحب	الأثر على الفرع القائم	الخسارة الشهرية (ر.س)
نقل الشيف ومدير الفرع	انخفاض الإيراد ٨٪ من 320,000	11,648
سحب الاحتياطي وفقد الدفع الآجل	ارتفاع تكلفة المواد 1.5 نقطة	4,800
غياب المالك عن المتابعة	ارتفاع الهدر والإلغاءات 1 نقطة	3,200
الإجمالي الشهري	—	19,648

الحسبة: انخفاض الإيراد ٨٪ من ٣٢٠ ألف = 25,600 ر.س، وأثره على الربح = $25,600 \times 45.5\% = 11,648$ ر.س. لأن التكاليف الثابتة لا تنخفض. ارتفاع تكلفة المواد ١,٥ نقطة = $320,000 \times 1.5\% = 4,800$ ر.س. ارتفاع الهدر نقطة واحدة = 3,200 ر.س. المجموع 19,648 ر.س شهريًا. أي 235,776 ر.س سنويًا تخسرها من الفرع الناجح قبل أن يربح الفرع الجديد ريالاً واحداً.

والأخطر أن هذه الخسارة لا تظهر في أي تقرير باسمها. لن ترى سطرًا مكتوبًا عليه «تكلفة انشغالي بالفرع الجديد». ستري فقط أن إيراد الفرع القديم نزل قليلاً وأن تكلفة المواد ارتفعت قليلاً، فتنسبها إلى «ركود السوق». لهذا يجب أن تُكتب هذه الأرقام **قبل** الافتتاح كتوقع، ثم تُقارن بالفعل شهرياً — وإلا ستكتشفها بعد سنة حين يكون الفرعان معًا في خطر.

ثلاثة إجراءات تخفّض هذه الكلفة إلى النصف: وظّف مدير الفرع الجديد قبل الافتتاح بستة أشهر وشغّله في الفرع القائم ليتدرب ويكون بديله جاهزاً، واحتفظ باحتياطي الفرع القائم في حساب منفصل لا يُمس مهما ضغط الافتتاح، وحدّد يومًا أسبوعياً ثابتاً لا تدخل فيه الموقع الجديد إطلاقاً وتقرأ فيه تقارير الفرع القديم.

القرار: قبل التوقيع، اكتب على ورقة واحدة: من يدير الفرع القائم بالاسم؟ كم سيبقى في حسابه احتياطياً لا يُمس؟ من يقرأ تقاريره أسبوعياً؟ إن لم تكن لديك إجابات بالأسماء والأرقام، فالفرع الجديد سيموّل من تدمير الفرع القديم.

خلاصة الفصل

- الجاهزية للتوسع أربعة محاور بعشرة شروط رقمية: سقوط شرط واحد يعني التأجيل لا التسريع.
- التوسع يُموّل من النقد الحر المتحقق، لا من سطر «صافي الربح» في قائمة الدخل.
- لا تتوسع قبل اثني عشر شهراً من نضوج الفرع الأول ومدى هامش لا يتجاوز نقطتين مؤويتين.
- تعميق الفرع الحالي يسترد رأس ماله في نحو خمسة أشهر مقابل سبعة وثلاثين شهراً للفرع الجديد؛ ابدأ بالأرخص.
- الفرع الجديد يسحب من الفرع الناجح كوادِر ونقداً وانتباهاً بكلفة تقارب ٢٣٥ ألف ريال في السنة الأولى؛ احسبها قبل أن تقع.

قائمة تحقق – قبل أن توقّع على موقع ثانٍ

- ☐ هامش الفرع القائم 12% فأعلى لستة أشهر متصلة
- ☐ مدى الهامش في آخر ستة أشهر لا يتجاوز نقطتين مؤويتين
- ☐ النقد الحر المتراكم في البنك يعادل 25% من استثمار الفرع الجديد
- ☐ ضريبة القيمة المضافة المحصلة محوّلة إلى حساب منفصل ومستبعدة من حساباتك
- ☐ مدير فرع مؤهل مدّرب منذ ستة أشهر ومسقى بالاسم للفرع القائم
- ☐ الوصفات وتكاليف الأصناف موحدة ومحدّثة على نظام نقاط البيع
- ☐ لا مخالفات بلدية أو دفاع مدني مفتوحة، والإقرارات الضريبية والتأمينات محدّثة
- ☐ قارنت الفرع الجديد بخياري التعميق والتوسع العمودي بفترة استرداد مكتوبة

الفصل 33 – اقتصاديات الفرع الواحد

الفرع ليس فكرة، هو معادلة. كم تضع فيه؟ كم يعطيك حين ينضج؟ متى تسترد ما وضعت؟ وكم يسرق من فرعك القديم في الطريق؟ من لا يستطيع كتابة هذه المعادلة على صفحة واحدة لا يملك خطة توسع، يملك أملًا.

33.1 نموذج الفرع (Unit Economics) بالتفصيل الكامل

نموذج الفرع (Unit Economics) هو قائمة دخل فرع واحد ناضج، مربوطة باستثماره، على صفحة واحدة. سنبنيه على فرع واقعي: مطعم بيت الفحم — فرع الياسمين، مساحة ٢٥٠ مترًا مربعًا في الرياض، متوسط فاتورة ٥٥ ريالًا.

أولاً: استثمار الفرع.

البند	التكلفة (ر.س)	الأساس
تشطيب وديكور	450,000	250 م ² × 1,800
مطبخ ومعدات	380,000	خط إنتاج كامل
أثاث وتجهيز الصالة	120,000	70 مقعدًا
نقاط بيع وشبكة وأنظمة	45,000	3 محطات + خادم
لوحات وهوية	55,000	واجهة وداخلي
رخص وتأسيس	35,000	بلدية ودفاع مدني وسجل
إيجار مقدم سنة + تأمين	240,000	20,000 شهريًا
مخزون افتتاحي	60,000	3 أسابيع تغطية
ما قبل الافتتاح	95,000	تدريب وتسويق افتتاح
احتياطي تشغيلي	120,000	وسادة 3 أشهر
إجمالي الاستثمار	1,600,000	—

ثانيًا: الإيراد الناضج. 280,000 ر.س شهريًا بلا ضريبة. الاشتقاق: $280,000 \div 30 = 9,333$ ر.س يوميًا ÷ 55 ر.س متوسط الفاتورة = **170 فاتورة يوميًا**. هذا الرقم يجب أن تصدّقه بنفسك: هل يستوعب ٧٠ مقعدًا ١٧٠ فاتورة يوميًا؟ بمعدل دوران مقعدين ونصف يوميًا، نعم.

ثالثًا: هيكل التكاليف عند النضوج.

البند	ر.س شهريًا	% من الإيراد
تكلفة المواد (طعام ومشروبات)	86,800	31.0%

البند	ر.س شهريًا	% من الإيراد
العمالة (45,000 ثابت + 10% متغير)	73,000	26.1%
التكلفة الأولية	159,800	57.1%
عمولات التوصيل والدفع	7,000	2.5%
الإيجار	20,000	7.1%
المرافق	10,600	3.8%
التسويق	8,400	3.0%
مصاريف تشغيلية أخرى	11,600	4.1%
رسوم الإدارة المركزية	11,200	4.0%
الإهلاك (1,050,000 ÷ 60 شهرًا)	17,500	6.3%
إجمالي التكاليف	246,100	87.9%
الربح التشغيلي	33,900	12.1%

التكلفة الأولية ٥٧,١٪ داخل النطاق الصحي، وصافي الربح ١٢,١٪ داخل النطاق أيضًا. الإهلاك محسوب على الأصول القابلة للإهلاك وحدها: $1,050,000 = 55,000 + 45,000 + 120,000 + 380,000 + 450,000$ ر.س على خمس سنوات.

حسبة عملية – فترة الاسترداد الحقيقية

التدفق النقدي التشغيلي الناجح = الربح 33,900 + الإهلاك 17,500 = **51,400 ر.س شهريًا**.

الحسبة الخاطئة الشائعة: $51,400 \div 1,600,000 = 31$ **شهرًا**. هذه الحسبة تفترض أن الفرع ينضج يوم افتتاحه. لا ينضج.

الحسبة الصحيحة تبدأ من نقد السنة الأولى الفعلي (جدول 33.2) وهو 293,204 ر.س:

- المتبقي بعد السنة الأولى = $293,204 - 1,600,000 = 1,306,796$ ر.س

- بالتدفق الناجح: $51,400 \div 1,306,796 = 25.4$ شهرًا

- فترة الاسترداد = $25.4 + 12 = 37.4$ **شهرًا**

الفرق بين 31 و37 شهرًا هو سنة نضوج كاملة تجاهلها النموذج الخاطئ. الحد الفاصل: اقبل الفرع إن كان استرداده 36 شهرًا أو أقل. هذا الفرع على الحافة — فإما أن تتفاوض على الإيجار، أو تخفّض التشطيب، أو ترفض.

القرار: لا تعتمد نموذج فرع لا يذكر ثلاثة أرقام معًا: الاستثمار الكامل، التدفق النقدي الناجح، وفترة الاسترداد محسوبة **بعد** منحى النضوج. نماذج جاهزة لهذا النموذج متاحة في منصة «مالي PRO».

33.2 منحى النضوج: متى يصل الفرع إلى طاقته وما يسبق ذلك من خسارة مخططة

الفرع الجديد لا يبدأ من صفر ولا من مئة. يبدأ بضجة افتتاح مرتفعة، ثم يهبط حين تنتهي الضجة، ثم يتساقط ببطء مع بناء الزبون المتكرر. الخسارة في هذه الفترة ليست فشلاً، هي بند في الميزانية. من لم يخطط لها يفاجأ بها فيتصرف بذعر: يقطع التسويق، ويسرّح موظفين، فيؤخر النضوج أكثر.

قبل الجدول، رقمان لازمان: هامش المساهمة ٤٥,٥٪ (التكاليف المتغيرة ٥٤,٥٪ من الإيراد)، والتكاليف الثابتة الشهرية 93,500 ر.س (45,000 عمالة أساسية + 20,000 إيجار + 5,000 مرافق + 6,000 تشغيلية + 17,500 إهلاك). نقطة التعادل = $93,500 \div 45.5\% = 205,495$ ر.س شهرياً. ونقطة التعادل النقدية (باستبعاد الإهلاك) = $76,000 \div 45.5\% = 167,033$ ر.س.

الشهر	نسبة النضوج	الإيراد (ر.س)	الربح التشغيلي	التدفق النقدي
1	75%	210,000	2,050	19,550
2	65%	182,000	(10,690)	6,810
3	62%	173,600	(14,512)	2,988
4	66%	184,800	(9,416)	8,084
5	70%	196,000	(4,320)	13,180
6	75%	210,000	2,050	19,550
7	79%	221,200	7,146	24,646
8	83%	232,400	12,242	29,742
9	87%	243,600	17,338	34,838
10	91%	254,800	22,434	39,934
11	95%	266,000	27,530	45,030
12	98%	274,400	31,352	48,852
الإجمالي	—	2,648,800	83,204	293,204

اقرأ الجدول جيداً. الشهر الأول مربح بفضل الافتتاح. الأشهر ٢ إلى ٥ خاسرة دفترياً، وأسوأها الشهر الثالث بخسارة ١٤,٥ ألف ريال. الربح التراكمي يبقى تحت الصفر حتى الشهر الثامن، ولا يعود موجباً إلا في الشهر التاسع. هامش السنة الأولى = $83,204 \div 2,648,800 = ٣,١\%$ مقابل ١٢,١٪ عند النضوج.

الخطر الأكبر ليس في الشهر الثالث، بل في الشهر الثاني. الإيراد يهبط ١٠ نقاط دفعة واحدة بعد انتهاء ضجة الافتتاح، فيظن المالك أن المشروع فشل. لاحظ أن التدفق النقدي يبقى موجباً في كل الأشهر الاثني عشر رغم الخسارة الدفترية — لأن الإهلاك مصروف بلا نقد. لو قرأت الربح وحده لأغلقت فرعاً سليماً.

القرار: اكتب منحني النضوج المتوقع قبل الافتتاح، وعلقه في مكتبك. ثم قارن الفعلي بالمخطط كل شهر. الانحراف المقبول ١٠٪. انحراف أكبر من ١٥٪ لشهرين متتاليين يعني أن فرضية الإيراد كانت خاطئة — تدخّل فوراً في القائمة أو التسعير أو التسويق، لا تنتظر الشهر السادس.

33.3 التكاليف المركزية وطريقة توزيعها العادلة على الفروع

حين تصبح فروعاً، تظهر تكاليف لا تخص فرعاً بعينه: راتب مدير العمليات، المحاسب، اشتراكات الأنظمة، المكتب، المستشار. هذه هي التكاليف المركزية. طريقة توزيعها ليست تفصيلاً محاسبياً — هي التي تقرر أي فرع يبدو رابحاً وأي فرع يبدو خاسراً، وبالتالي أي فرع تغلقه.

مجموعة بيت الفحم: أربعة فروع، إجمالي إيراد شهري 960,000 ر.س، وتكاليف مركزية 38,400 ر.س شهرياً.

الفرع	الإيراد	بالتساوي	بنسبة الإيراد	مختلط 50/50
الترجس	320,000	9,600	12,800	11,200
الياسمين	280,000	9,600	11,200	10,400
الملقا	210,000	9,600	8,400	9,000
حطين	150,000	9,600	6,000	7,800
الإجمالي	960,000	38,400	38,400	38,400

الحسبة بنسبة الإيراد للترجس: $960,000 \div 320,000 = 33.33\%$ $38,400 \times 33.33\% = 12,800$ ر.س. والمختلط يجمع نصف المبلغ بالتساوي $(38,400 \div 2 \div 4 = 4,800)$ ونصفه بالنسبة: $12,800 - 4,800 = 8,000$ ر.س. $8,000 + 4,800 = 12,800$ ر.س.

انظر إلى فرع حطين. بالتوزيع المتساوي يتحمل 9,600 ر.س أي ٦.٤٪ من إيراده. بنسبة الإيراد يتحمل 6,000 ر.س أي ٤٪. فرق 3,600 ر.س شهرياً قد يكون هو الفرق بين قرار «أغلقه» وقرار «أمهله».

القرار: استخدم نسبة الإيراد كقاعدة افتراضية، لأنها تعكس قدرة الفرع على الحمل ولا تعاقب الفروع الصغيرة على صغرها. استخدم المختلط إن كان جزء من التكلفة المركزية لا يتغير بحجم الفرع (المحاسب يعالج أربع مجموعات قيود مهما كان حجمها). ومهما اخترت، اعرض دائماً ربح الفرع قبل

التحميل المركزي وبعده في سطرين منفصلين — القرار التشغيلي يُتخذ على السطر الأول، وقرار الاستمرار على الثاني.

33.4 أثر الفرع الجديد على الفرع القائم (التآكل الداخلي)

التآكل الداخلي (Cannibalization) هو أن يأكل فرعك الجديد من إيراد فرعك القائم. الزبون الذي كان يقود ست دقائق إلى فرع النرجس صار يقود ثلاث دقائق إلى فرع الياسمين. المجموعة لم تكسب زبوناً، نقلته فقط — لكنها دفعت ١,٦ مليون ريال لنقله.

حسبة عملية – التآكل بين فرعي النرجس والياسمين

المعطيات: فرع النرجس القائم إيراده 320,000 ر.س شهرياً. فُتح فرع الياسمين على بعد 3.5 كم. بعد ستة أشهر تراجع إيراد النرجس 12%.

الخطوة 1 — الإيراد المفقود من الفرع القائم: $320,000 \times 12\% = 38,400$ ر.س شهرياً

الخطوة 2 — نسبة التآكل من إيراد الفرع الجديد: $38,400 \div 280,000 = 13.7\%$ من إيراد الياسمين ليس جديداً، بل منقول

الخطوة 3 — الزيادة الصافية لإيراد المجموعة: قبل: 320,000 ر.س | بعد: $280,000 + 281,600 = 561,600$ الزيادة الصافية = 241,600 ر.س لا 280,000 ر.س

الخطوة 4 — أثر ذلك على الربح (التكاليف الثابتة في النرجس لم تنخفض): الربح المفقود $= 38,400 \times 45.5\% = 17,472$ ر.س شهرياً

الخطوة 5 — التدفق النقدي الحقيقي للمجموعة من الفرع الجديد: $51,400 - 17,472 = 33,928$ ر.س شهرياً

الخطوة 6 — فترة الاسترداد الحقيقية على المجموعة: $1,600,000 \div 33,928 = 47.2$ شهراً بدل 31 شهراً في النموذج المنفرد

الفرق صادم: أربع سنوات إلا قليلاً بدل سنتين وسبعة أشهر. ولاحظ أن هذا الفرع كان يبدو مقبولاً في نموذج المنفرد، وصار مرفوضاً على مستوى المجموعة. الفرع الجيد للمجموعة ليس الفرع الجيد في ملفه.

القرار: قبل التوقيع، اسأل تقرير المبيعات في فودكس عن الرموز البريدية أو أحياء الزبائن في تطبيق التوصيل. إن كان أكثر من ٢٠% من زبائن فرعك القائم يسكنون في نطاق الموقع الجديد، توقع تآكلاً لا يقل عن ١٠%. القاعدة العملية: مسافة أقل من ٤ كم في مدينة كثيفة تعني تآكلاً؛ احسبه في النموذج أو لا تحسب شيئاً.

33.5 معايير قبول موقع جديد: مصفوفة تقييم بنقاط وأرقام

الموقع لا يُختار بالإحساس ولا بكلمة السمسار «هذا شارع حيوي». يُختار بمصفوفة أوزان تُملأ بالأرقام وتُقارن بين المواقع المرشحة. عشرة معايير، أوزانها مجموعها 100، وكل معيار يُقيّم من 1 إلى 5.

المعيار	الوزن	الدرجة (1-5)	النقاط
كثافة السكان والعاملين في نطاق 2 كم	15	4	60
الإيجار كنسبة من الإيراد المتوقع	15	3	45
قوة المرور والرؤية من الشارع	12	4	48
المواقف المتاحة	10	3	30
المنافسة المباشرة في النطاق	10	3	30
ملاءمة المساحة والتخطيط الداخلي	10	4	40
جاهزية البنية (كهرباء، صرف، تهوية)	8	2	16
سهولة التراخيص والاشتراطات	8	4	32
البعد عن أقرب فرع لك	7	3	21
مدة العقد وسقف الزيادة السنوية	5	4	20
الإجمالي	100	—	342

الحسبة: النقاط = الوزن × الدرجة. المجموع الأقصى = $5 \times 100 = 500$ نقطة. هذا الموقع حصل على $342 \div 500 = 68,4\%$.

الحدود الفاصلة: 380 نقطة فأعلى = اقبل. 340 إلى 379 = منطقة تفاوض، لا توقّع إلا بعد إصلاح أضعف بندين. أقل من 340 = ارفض مهما كان الإيجار مغريًا. موقعنا عند 342 في منطقة التفاوض، وأضعف بنديه واضحان: جاهزية البنية (16 من 40 ممكنة) والإيجار (45 من 75). القرار العملي: اطلب من المالك تحقّل تكلفة تمديد الصرف والتهوية، وفترة إعفاء ثلاثة أشهر، وإلا انتقل للموقع التالي.

من الميدان

بند «جاهزية البنية» هو أكثر بند يُكتشف متأخرًا. موقع بدا ممتازًا في الملفا تبين أنه يحتاج تمديد مدخنة خارجية بموافقة اتحاد الملاك — تأخير خمسة أشهر وتكلفة ٨٥ ألف ريال لم تكن في الميزانية. عاين الموقع مع مقاول مطابخ قبل العربون، لا بعده.

33.6 لوحة مقارنة الفروع: الفرع الذي يجب أن تقرر بشأنه

حين تملك أكثر من فرع، تحتاج صفحة واحدة تريك أيها يملك وأيها يستنزفك. لا تقارن بالإيراد — الإيراد يذخ. قارن بالتكلفة الأولية والهامش والتدفق النقدي.

الفرع	الإيراد	التكلفة الأولية	الربح التشغيلي	الهامش
النجرس	320,000	55.1%	52,100	16.3%
الياسمين	280,000	57.1%	33,900	12.1%
الملقا	210,000	62.4%	2,050	1.0%
حطين	150,000	71.0%	(25,250)	(16.8%)
المجموعة	960,000	59.5%	62,800	6.5%

اللوحة تقول ثلاثة أشياء فوراً. أولاً، فرع حطين يخسر ٢٥ ألف ريال شهرياً وتكلفته الأولية ٧١٪ — خارج أي نطاق صحي. ثانياً، فرع الملقا عند نقطة التعادل تمامًا (إيراده 210,000 مقابل تعادل 205,495) ولا يحتمل أي هزة. ثالثاً، هامش المجموعة ٦,٥٪ بينما أفضل فروعها عند ١٦,٣٪ — الفروع الضعيفة تأكل نجاح القوية.

ماذا لو أغلقت حطين؟ لا تفترض أن ربح المجموعة سيرتفع 25,250 ر.س. التكاليف المركزية الحقيقية 38,400 ر.س لن تنخفض، وكان حطين يحمل منها 6,000 ر.س ستنتقل إلى الفروع الثلاثة. التحسن الفعلي = 25,250 - 6,000 = 19,250 ر.س شهرياً، وهذا قبل أي غرامة إنهاء عقد إيجار أو مستحقات نهاية خدمة.

القرار: راجع هذه اللوحة شهرياً. فرع بتكلفة أولية فوق ٦٥٪ لثلاثة أشهر متتالية يدخل «العناية المركزة» بخطة تسعين يومًا مكتوبة. فرع بهامش سالب لستة أشهر بعد نظوجه يدخل قرار الإغلاق أو البيع — والتأجيل هنا ليس رحمة، هو ضريبة تدفعها من الفروع الناجحة.

خلاصة الفصل

- نموذج الفرع ثلاثة أرقام لا يفصل بعضها عن بعض: الاستثمار الكامل (1,600,000)، التدفق الناضج (51,400 شهرياً)، وفترة الاسترداد بعد النضوج (37 شهراً).
- منحنى النضوج يعني خسارة دفترية مخططة في الأشهر ٢-٥ وربحاً تراكمياً لا يظهر قبل الشهر التاسع؛ خطط لها ولا تذعر منها.
- وزّع التكاليف المركزية بنسبة الإيراد، واعرض ربح الفرع قبل التحميل وبعده في سطرين.
- التآكل الداخلي قد يرفع فترة الاسترداد من ٣١ شهراً إلى ٤٧ شهراً؛ الفرع الجيد في ملفه قد يكون سيئاً للمجموعة.
- قيم كل موقع بمصفوفة من ٥٠٠ نقطة، ولا توقّع تحت ٣٤٠، ولا تقبل بلا تفاوض تحت ٣٨٠.

- لوحة مقارنة الفروع تُقرأ بالتكلفة الأولية والهامش، لا بالإيراد.

قائمة تحقق – قبل اعتماد نموذج فرع جديد

- ☐ استثمار الفرع مفصل بينوده العشرة ويشمل احتياطيًا تشغيليًا لا يقل عن 3 أشهر
- ☐ الإيراد الناضج مشتق من عدد فواتير يومي ومتوسط فاتورة يمكن الدفاع عنهما
- ☐ التكلفة الأولية المتوقعة عند النضوج 60% أو أقل
- ☐ منحى نضوج شهري مكتوب لاثني عشر شهرًا بالإيراد والربح والتدفق النقدي
- ☐ فترة الاسترداد محسوبة بعد منحى النضوج لا قبله، و36 شهرًا أو أقل
- ☐ نسبة التآكل المتوقعة من الفرع القائم مقدّرة ومطروحة من تدفق المجموعة
- ☐ الموقع مُقيّم بمصفوفة النقاط ودرجته 380 فأعلى أو مفاوِض عليه
- ☐ طريقة تحميل التكاليف المركزية متفق عليها ومكتوبة قبل الافتتاح

الفصل 34 – تمويل التوسع

الفرع الذي يُموَّل خطأً يفشل حتى لو كان نموذجاً صحيحاً. قسط لا يحتمله التدفق النقدي في سنة النضوج يحوّل مشروعاً سليماً إلى أزمة سيولة. في هذا الفصل تتعلم كيف يقيس البنك قدرتك، وكيف تقيسها أنت قبله.

34.1 التوسع من التشغيل مقابل الدين مقابل حقوق الملكية

أمامك 1,600,000 ر.س يجب تدبيرها. ثلاثة طرق، ولكل منها ثمن — والتمن ليس دائماً في صورة فائدة.

المصدر	التكلفة النقدية	الأثر على الملكية	الزمن
من التشغيل بالكامل	صفر	تحتفظ بـ 100%	31 شهراً انتظاراً
دين 1,200,000 + 400,000 تشغيل	259,920 على 5 سنوات	تحتفظ بـ 100%	فوري
حقوق ملكية 1,600,000	406,140 سنوياً بلا نهاية	تتنازل عن 35%	فوري

من التشغيل: الفرع القائم يولّد 51,400 ر.س فائضاً شهرياً، فتحتاج $1,600,000 \div 51,400 = 31$ شهراً للدخار. لا فوائد ولا شراكة، لكن التكلفة الحقيقية هي سنتان ونصف من التأجيل — وقد يكون الموقع قد ذهب لغيرك. هذا الخيار الأصح للفرع الثاني تحديداً، لأن أول توسع هو الأعلى خطأً.

بالدين: تقترض 1,200,000 ر.س مرابحة خمس سنوات بهامش ربح 8٪ سنوياً. القسط الشهري 24,332 ر.س، إجمالي المسدد 1,459,920 ر.س، فتكلفة التمويل 259,920 ر.س **مرة واحدة**. تحتفظ بكامل الملكية، لكنك تحقّل الفرع الجديد قسماً ثابتاً لا يعرف شيئاً عن منحني النضوج.

بحقوق الملكية: مستثمر يضخ 1,600,000 ر.س. لو قُدّرت مجموعتك بأربعة أمثال ربحها التشغيلي السنوي $(1,600,000 = 12 \times 62,800 = 4 \times 3,014,400 \text{ ر.س})$ ، فحصة المستثمر $1,600,000 \div 3,014,400 + 62,800 = 33,900$ ر.س، أي 96,700 ر.س، أي 1,160,400 ر.س سنوياً، وحصة المستثمر منها $406,140$ ر.س **كل سنة**، إلى الأبد.

تنبيه

قارن الرقمين بهدوء: 259,920 ريالاً مرة واحدة للدين، مقابل 406,140 ريالاً سنوياً لحقوق الملكية. خلال خمس سنوات فقط يكون المستثمر قد أخذ أكثر من ٢ مليون ريال. حقوق الملكية أغلى مصدر تمويل في قطاع المطاعم، ولا تُبرّر إلا إذا كان المستثمر يجلب شيئاً لا يجلبه البنك: مواقع، أو علاقات امتياز، أو خبرة تشغيل مجموعات.

وهناك مصدر رابع يُنسى: **المورّد والمؤجّر**. مالك العقار قد يمنحك ثلاثة أشهر إعفاء إجبار وتحقّل تمديدات البنية، وهذا وحده يخفّض احتياجك ٨٠ إلى ١٠٠ ألف ريال. ومورّد المعدات قد يقبل ٣٠٪ مقدّمًا والباقي على ستة أشهر بلا هامش. كل ريال تدبّره من هنا ريال لا تقترضه ولا تبيع مقابله حصة. تفاوض على هذه البنود قبل أن تذهب إلى البنك، لأن حجم طلبك التمويلي نفسه سينخفض.

القرار: رتّب المصادر بهذا الترتيب — التشغيل أولاً، ثم المورّد والمؤجّر، ثم الدين المهيكل، ثم حقوق الملكية أخيرًا. ولا تموّل فرعًا بالكامل بالدين: احتفظ بنسبة تمويل ذاتي لا تقل عن ٢٥٪ من الاستثمار، وهو ما يطلبه أغلب الممولين أصلًا.

34.2 المرباحة والتأجير التمويلي للتجهيزات: الحسبة الحقيقية

معدات المطبخ بـ 380,000 ر.س. ثلاثة خيارات، والمقارنة الصحيحة ليست بالقسط الشهري بل بإجمالي المدفوع وبما يتضمنه.

البند	نقدًا	مرباحة 4 سنوات 7.5%	تأجير تمويلي 4 سنوات
النقد المدفوع اليوم	380,000	0	0
القسط الشهري	0	9,188	9,400
خيار الشراء النهائي	—	—	19,000
إجمالي المدفوع	380,000	441,024	470,200
تكلفة التمويل	0	61,024	90,200
صيانة تعاقدية متضمنة	لا	لا	نعم

حسبة قسط المرباحة: مبلغ 380,000 ر.س، هامش ربح سنوي ٧,٥٪ أي ٠,٦٢٥٪ شهريًا، على ٤٨ شهرًا، فيكون القسط 9,188 ر.س. إجمالي المدفوع = $9,188 \times 48 = 441,024$ ر.س، وتكلفة التمويل 61,024 ر.س أي ١٦,١٪ من قيمة الأصل على أربع سنوات.

التأجير التمويلي يبدو أغلى بـ 29,176 ر.س. لكن عقده يتضمن صيانة تعاقدية قيمتها السوقية نحو 800 ر.س شهريًا = 38,400 ر.س على أربع سنوات. التكلفة الفعلية للتأجير = $90,200 - 38,400 = 51,800$ ر.س، أي أقل من المرباحة بـ 9,224 ر.س. المقارنة انقلبت حين أدخلنا ما يتضمنه العقد.

هناك فرق ثالث لا يراه كثيرون: ضريبة القيمة المضافة. في المرباحة تُدفع الضريبة على كامل قيمة الأصل مقدّمًا: $380,000 \times 15\% = 57,000$ ر.س تخرج من سيولتك اليوم وتُسوّد خصفًا في إقرارك القادم. في التأجير تُحتسب على كل قسط: $9,400 \times 15\% = 1,410$ ر.س شهريًا. الفرق في السيولة اللحظية كبير في شهر الافتتاح تحديدًا، وهو أضيق الشهور نقدًا.

وفرق رابع يخص الملكية: في المرباحة تملك المعدات من اليوم الأول فتظهر أصلًا في ميزانيتك ويمكن رهنها أو بيعها، وفي التأجير التمويلي لا تملكها حتى تدفع خيار الشراء النهائي. هذا يهمك عند

طلب تمويل لاحق: أصول مملوكة ترفع صافي حقوق الملكية وتحسن نسبة الدين إلى حقوق الملكية التي سنراها بعد قليل.

القرار: اطلب عرضين مكتوبين دائمًا، وقارن على أربعة أعمدة: إجمالي المدفوع، ما يتضمنه العقد، توقيت الضريبة، وشرط الإنهاء المبكر. واحذر بنذًا شائعًا في التأجير: غرامة الإنهاء المبكر التي تساوي أقساط المدة المتبقية كاملة — إن قررت إغلاق الفرع بعد سنتين ستدفع أربعة وعشرين قسطًا عن معدات لم تعد تستخدمها.

34.3 هيكل الدين الآمن ونسب التغطية التي يقيسها البنك

البنك لا يقرضك لأن فكرتك جيدة. يقرضك لأن تدفكك النقدي يغطي القسط بهامش أمان. المقياس الأول اسمه **نسبة تغطية خدمة الدين (DSCR)**، وهو ببساطة: كم ريالاً من النقد التشغيلي المتاح مقابل كل ريال من خدمة الدين السنوية.

النقد المتاح لخدمة الدين ليس الربح، وليس حتى التدفق التشغيلي الخام. هو التدفق التشغيلي ناقص ما يجب أن يخرج قبل البنك: المصاريف الرأس مالية الصيانة ومسحوبات الملاك.

حسبة عملية – نسبة تغطية خدمة الدين لمجموعة بيت الفحم

المعطيات:

- التدفق النقدي التشغيلي للفروع الثلاثة القائمة: 842,400 ر.س سنوياً
- التدفق النقدي للفرع الجديد في سنته الأولى: 293,204 ر.س
- مصاريف رأس مالية صيانة: 120,000 ر.س سنوياً
- مسحوبات الملاك: 240,000 ر.س سنوياً
- خدمة دين قائمة (تمويل معدات سابق): 96,000 ر.س سنوياً
- خدمة الدين الجديدة: $24,332 \times 12 = 291,984$ ر.س سنوياً

الخطوة 1 — إجمالي خدمة الدين: $291,984 + 96,000 = 387,984$ ر.س

الخطوة 2 — النقد المتاح لخدمة الدين: $842,400 + 293,204 = 1,135,604$ $1,135,604 - 120,000 - 240,000 = 775,604$ ر.س

الخطوة 3 — النسبة: $775,604 \div 387,984 = 2.00$

الخطوة 4 — اختبار ضغط: ماذا لو جاء إيراد الفرع الجديد أقل 25% من المخطط؟ الإيراد: $2,648,800 \times 75\% = 1,986,600$ ر.س الربح: $(1,986,600 \times 45.5\%) - 1,122,000 = 903,903$ $1,122,000 - 903,903 = 218,097$ التدفق النقدي: $(218,097) + 210,000 = (8,097)$ ر.س النقد المتاح: $842,400 - 8,097 - 360,000 = 474,303$ ر.س النسبة تحت الضغط: $474,303 \div 387,984 = 1.22$

اقرأ النتيجتين معًا. في السيناريو الأساسي نسبته 2.00 — مريحة جدًا، وأي بنك يقبلها. تحت ضغط ٢٥٪ تهبط إلى 1.22، أي تحت الحد الذي يشترطه أغلب الممولين وهو 1.25. معنى ذلك أن هيكلك سليم لكنه بلا هامش خطأ كبير: تأخر نضوج برقع واحد يضعك في مخالفة تعهدات التمويل. نسبتهان أخريان يقيسهما الممول:

النسبة	الحسبة	الحد الآمن
تغطية خدمة الدين	نقد متاح ÷ خدمة دين	1.25 فأعلى، والمريح 1.50
الدين إلى التدفق التشغيلي	$1.04 = 1,459,200 \div 1,520,000$	أقل من 3
الدين إلى حقوق الملكية	$0.63 = 2,400,000 \div 1,520,000$	أقل من 1

انتبه إلى بند المسحوبات تحديدًا. كثير من الملاك يستبعد من الحسبة قائلاً «سأوقف عن السحب لو احتاج الأمر». البنك لا يصدق هذا، وأنت أيضًا لا ينبغي أن تصدقه: مصاريف بيتك لا تتوقف لأن فرغًا تأخر في النضوج. أدخل مسحوباتك كتكلفة ثابتة في كل حاسبة، وإن أردت تحسين النسبة فخفضها كتابةً قبل التوقيع لا شفهيًا بعده.

القرار: احسب نسبته قبل أن يحسبها البنك، واحسبها مرتين: في السيناريو الأساسي وتحت ضغط ٢٥٪. إن سقطت تحت 1.25 في اختبار الضغط، عالج الهيكل قبل التقديم: مدد المدة من خمس سنوات إلى سبع لتخفيض القسط، أو اطلب فترة سماح ستة أشهر على الأصل تغطي أسوأ أشهر منحنى النضوج، أو ارفع التمويل الذاتي وخفض المقترض.

34.4 ملف التوسع الذي يقنع بنكًا أو مستثمرًا: مكوناته العشرة

التمويل يرفض أغلب الطلبات لأنها ناقصة لا لأنها سيئة. الملف الكامل يختصر أشهرًا ويرفع فرصك ويحسن شروطك. هذه مكوناته العشرة بالترتيب:

- ملخص تنفيذي في صفحة واحدة: من أنت، كم فرغًا تملك، كم تطلب، لماذا، وكيف تسدد.
- القوائم المالية المدققة أو المراجعة لثلاث سنوات، مع قائمة تدفقات نقدية لا قائمة دخل فقط.
- أداء الفروع القائمة فرغًا فرغًا: إيراد، تكلفة أولية، هامش، تدفق نقدي — مطابق لتقارير نقاط البيع.
- نموذج الفرع الجديد كاملاً: الاستثمار المفضل، الإيراد الناضج بمصدر اشتقاقه، هيكل التكاليف، فترة الاسترداد.
- منحنى النضوج الشهري لاثني عشر شهرًا، مع بيان الخسارة المخططة ومصدر تمويلها.
- حاسبة تغطية خدمة الدين في سيناريو أساسي وسيناريو ضغط ٢٥٪ على الأقل.
- الموقع وعقده: مصفوفة التقييم بنقاطها، مسودة العقد، مدته، سقف الزيادة، حالة التراخيص.

- **الضمانات والمساهمة الذاتية:** كم تضع من مالك، وما الضمان المعروض، وتاريخك الائتماني.
- **الفريق:** من يدير الفرع الجديد بالاسم والسيرة، ومن يدير الفروع القائمة بعده.
- **خطة الطوارئ:** ماذا تفعل لو تأخر النضوج ستة أشهر — من أين يأتي النقد، وما البنود التي تُخفّض أولاً.

من الميدان

البند العاشر هو الذي يميز الملفات. أغلب الملاك يقدمون سيناريو واحدًا متفائلًا، فيقرّاه مسؤول الائتمان على أنه عدم إدراك للمخاطر. ملف يعرض بصراحة «لو تأخر النضوج ربعين فسنسحب 200,000 ر.س من احتياطي المجموعة ونؤجل حملة السنة الثانية» يبني ثقة أكثر من ملف لا يذكر احتمال التأخر أصلاً.

القرار: جهّز الملف قبل أن تحتاجه بثلاثة أشهر. الملف المتسرّع يُقرأ متسرّعًا، والشروط التي تحصل عليها وأنت مضطر أسوأ دائمًا من التي تحصل عليها وأنت مستعد. قدّم لجهتين تمويليتين على الأقل في وقت واحد لتحصل على مقارنة حقيقية في الهامش والمدة وفترة السماح.

34.5 علامات أن التوسع ممول بشكل غير آمن

التمويل غير الآمن لا ينفجر فجأة. يرسل إشارات لأشهر قبل الانهيار. هذه أوضاعها:

الإشارة الأولى: تدفع أقساط الفرع الجديد من إيراد الفرع القديم. لو أوقفت الفرع القديم اليوم، هل يسدّد الفرع الجديد قسطه من نفسه بعد نضوجه؟ إن كان الجواب لا، فأنت لم تفتح فرعًا، فتحت ثقبًا.

الإشارة الثانية: تمويل قصير الأجل لأصل طويل الأجل. تشطيب يخدمك خمس سنوات ممّول بتسهيل يُسدّد في اثني عشر شهرًا. هذا اختلال آجال كلاسيكي ينتهي بجدولة اضطرارية بشروط أسوأ.

الإشارة الثالثة: تستخدم أموال ضريبة القيمة المضافة أو اشتراكات التأمينات المحصلة كسيولة مؤقتة. هذه ليست قرصًا، هي مخالفة نظامية تتحول إلى غرامات وتجميد وتمنعك من أي تمويل مستقبلي.

الإشارة الرابعة: تمدد أيام سداد الموردين من ٣٠ إلى ٧٥ يومًا لتغطية الأقساط. الموردون سيسحبون خصم الكمية والدفع الآجل، فترتفع تكلفة موادك نقطة أو نقطتين — وهذه أعلى صور التمويل على الإطلاق.

الإشارة الخامسة: تغطية خدمة الدين تحت 1.25 في السيناريو الأساسي لا في اختبار الضغط.

الإشارة السادسة: احتياطي المجموعة النقدي أقل من تكاليفها الثابتة لشهرين. الفروع لا تموت من الخسارة، تموت من انقطاع النقد ليلة الرواتب.

العلامة	القياس	حد الخطر
الفرع الجديد لا يخدم دينه ذاتيًا	تدفقه الناضج ÷ قسطه	أقل من 1.3
اختلال آجال التمويل	مدة التمويل ÷ عمر الأصل	أقل من 0.6
استخدام أموال الضريبة والتأمينات	الرصيد المستحق غير المحوّل	أي مبلغ
تمديد سداد الموردين	متوسط أيام السداد	فوق 60 يومًا
احتياطي المجموعة النقدي	يغطي كم شهرًا من الثابت	أقل من شهرين

القرار: راجع هذا الجدول في اجتماعك المالي الشهري. ظهور علامتين معًا يعني إيقاف أي توسع إضافي فورًا والانتقال إلى وضع تصحيح: إعادة جدولة الدين، وتجميد المصاريف الرأس مالية، وخفض المسحوبات، ورفع الاحتياطي إلى ثلاثة أشهر قبل أي حديث عن فرع ثالث.

خلاصة الفصل

- رتّب مصادر التمويل: التشغيل أولاً، ثم الدين المهيكل، وحقوق الملكية أخيرًا — ٢٦٠ ألف ريال مرة واحدة أرخص من ٤٠٦ آلاف ريال كل سنة.
- قارن المراجعة بالتأجير على إجمالي المدفوع وما يتضمنه العقد وتوقيت الضريبة، لا على القسط الشهري.
- احسب تغطية خدمة الدين بنفسك قبل البنك، وفي سيناريوين: أساسي وضغط ٢٥٪. الحد الآمن 1.25، والمريح 1.50.
- إن سقطت النسبة تحت الحد، عالج الهيكل بتمديد المدة أو فترة سماح على الأصل أو رفع التمويل الذاتي، لا بتضخيم توقعات الإيراد.
- ملف التوسع عشرة مكونات، وأهمها المكوّن العاشر: خطة الطوارئ لو تأخر النضوج.
- ست علامات تكشف التمويل غير الآمن مبكرًا؛ ظهور علامتين معًا يوقف التوسع فورًا.

قائمة تحقق – قبل توقيع أي عقد تمويل توسع

- ☐ مساهمتك الذاتية 25% فأكثر من استثمار الفرع
- ☐ الفرع الجديد يغطي قسطه من تدفقه الناضج بنسبة 1.3 فأعلى
- ☐ تغطية خدمة الدين للمجموعة 1.25 فأعلى تحت ضغط 25%
- ☐ مدة التمويل تناسب عمر الأصل الممول (لا تسهيل سنوي لتشطيب خمسي)
- ☐ فترة سماح على الأصل تغطي أسوأ أشهر منحني النضوج
- ☐ قرأت بند الإنهاء المبكر وغرامته بالأرقام
- ☐ حصلت على عرضين مكتوبين على الأقل وقارنت الهامش والمدة والرسوم
- ☐ احتياطي المجموعة النقدي يغطي ثلاثة أشهر من التكاليف الثابتة بعد خصم مساهمتك

الفصل 35 – المطبخ المركزي والتصنيع الداخلي

المطبخ المركزي فكرة تُطرح عادة في اجتماع متحمّس: «نودّ التحضير، نوَقّر، ونضبط الجودة». ثم يُفتتح، وبعد ثمانية أشهر يكتشف المالك أنه أضاف مصنعًا كامل التكاليف إلى مجموعة لا تحتاجه. المركزي ليس قرار كفاءة، بل قرار حجم. وله عتبة رقمية تُحسب قبل أن تستأجر متراً واحداً.

35.1 متى يكون المطبخ المركزي مجدياً مالياً؟ حاسبة العتبة

المطبخ المركزي يستبدل تكاليف صغيرة موزّعة على الفروع بتكلفة ثابتة كبيرة في مكان واحد. وهذه الصفقة لا تريح إلا إذا كان عدد الفروع كبيراً بما يكفي لتقسيم الثابت الجديد على رؤوس كثيرة. السؤال الصحيح إذن ليس «هل المركزي أفضل؟» بل «عند كم فرعاً يصبح أرخص؟».

لنبن الحسبة على مجموعة «مطعم بيت الفحم». الفرع النموذجي يبيع ٤٠٠,٠٠٠ ر.س شهرياً، ويستهلك ٣,٢٠٠ كجم شهرياً من الأصناف القابلة للتحضير المركزي (لحوم متبلة، صلصات، عجائن، خضار مقطّعة)، بمتوسط سعر خام ٢٤,٠٠ ر.س للكيلو عند الشراء اللامركزي.

أبدأ بحساب ما يكلفك الفرع اليوم وهو يحضّر بنفسه:

بند التكلفة اللامركزية للفرع	شهرياً (ر.س)	لكل كجم
الخام 3,200 كجم × 24.00	76,800	24.00
فاقد التحضير 5%	3,840	1.20
عمالة التحضير (فنيان)	7,500	2.34
إهلاك معدات التحضير	1,500	0.47
إيجار مساحة التحضير (15 م²)	1,800	0.56
الإجمالي	91,440	28.58

الآن احسب المطبخ المركزي. استثمار التجهيز ١,٢٦٠,٠٠٠ ر.س يهلك على سبع سنوات، وتكاليفه الشهرية الثابتة لا تتغير كثيراً سواء خدم أربعة فروع أو اثني عشر:

بند التكلفة الثابتة للمركزي	شهريًا (ر.س)
إيجار 400 م ²	25,000
عمالة الإنتاج والجودة والإشراف	40,000
إهلاك التجهيزات $(12 \div 7 \div 1,260,000)$	15,000
مرافق وتبريد وغاز	12,000
إدارة وأنظمة إنتاج وجرد	3,000
الإجمالي الثابت	95,000

المركزي يشتري بكميات أكبر، فيحصل على سعر أقل ٤٪: ٢٣,٠٤ ر.س للكيلو بدل ٢٤,٠٠. وفاقده ٢٪ بدل ٥٪ لأن الإنتاج بدفعات كبيرة ومعايرة موحّدة. في المقابل يضيف تكلفتين لم تكونا موجودة: النقل والتغليف.

حسبة العتبة - عند كم فرعًا يصبح المركزي مجديًا؟

الخطوة 1: مساهمة كل فرع (الوفر قبل تحميل ثابت المركزي)

الوفر من الفرع الواحد شهريًا:

- فارق سعر الشراء: $3,200 \times (24.00 - 23.04) = 3,072$ ر.س
- وفر الفاقد: $3,840 - (1,475 \times 2\%) = 2,365$ ر.س
- إلغاء عمالة التحضير في الفرع: 7,500 ر.س
- إلغاء إهلاك معدات التحضير: 1,500 ر.س
- تحرير مساحة التحضير: 1,800 ر.س
- مجموع الوفر: 16,237 ر.س
- التكاليف الجديدة لكل فرع:
- النقل المبرّد: 1,800 ر.س
- التغليف والحافظات والملصقات: 1,100 ر.س
- المجموع: 2,900 ر.س

مساهمة الفرع الصافية = $16,237 - 2,900 = 13,337$ ر.س شهريًا

الخطوة 2: العتبة

عدد الفروع اللازم = $\frac{\text{التكاليف الثابتة للمركزي}}{\text{مساهمة الفرع}} = \frac{95,000}{13,337} = 7.12$ فرع

أي أن المركزي يبدأ في تحقيق وفر حقيقي عند 8 فروع عاملة.

الخطوة 3: العتبة معبرًا عنها بحجم الإنتاج

7.12 × 3,200 كجم = 22,800 كجم شهريًا أو بقيمة الخام المحوّل: 7.12 × 76,800 = 547,000 ر.س شهريًا

إن كان حجم إنتاجك المتوقع أقل من 22,800 كجم شهريًا فأنت تبني مصنعًا لتخسر منه.

هذا الجدول يلخص أثر الحجم على النتيجة الشهرية وعلى تكلفة الكيلو الكاملة:

عدد الفروع	حصة الثابت لكل فرع (ر.س)	تكلفة الكجم مركزيًا (ر.س)	الوفر الشهري للمجموعة (ر.س)
4	23,750	31.83	41,652-
6	15,833	29.36	14,978-
7	13,571	28.65	1,641-
8	11,875	28.12	11,696+
10	9,500	27.38	38,370+
12	7,917	26.88	65,044+

لاحظ أن تكلفة الكيلو اللامركزية ٢٨,٥٨ ر.س، وأن المركزي لا يلامسها إلا عند الفرع السابع تقريبًا. قبل ذلك أنت تدفع أكثر مقابل «شعور» بالانضباط.

تنبيه

عتبة التعادل المحاسبية ليست عتبة الاستثمار. عند ٨ فروع يكون الوفر ١١,٦٩٦ ر.س شهريًا، ويصبح الاسترداد النقدي للاستثمار (بإضافة الإهلاك ١٥,٠٠٠) = ٢٦,٦٩٦ × ١٢ = ٣٢٠,٣٥٢ ر.س سنويًا، أي ٣,٩ سنة لاسترداد ١,٢٦٠,٠٠٠ ر.س. عند ١٠ فروع تنزل الفترة إلى سنتين، وعند ١٢ فرعًا إلى ١٦ شهرًا. لا تبني مركزيًا عند العتبة، ابنه بعدها بفرعين على الأقل.

القرار: لا تفتح مطبخًا مركزيًا قبل أن يكون لديك ٨ فروع عاملة أو التزام موقع بفتح فرعين خلال ١٢ شهرًا. وإن كنت بين ٤ و ٧ فروع، فالبديل الصحيح هو «مركزية جزئية»: وحدة تحضير داخل أكبر فرع لديك تخدم البقية، بتكلفة ثابتة إضافية لا تتجاوز ٢٥,٠٠٠ ر.س شهريًا بدل ٩٥,٠٠٠.

35.2 تكلفة التحويل والنقل والتغليف والفاقد بين المركزي والفروع

أكثر ما يُنسى في نماذج المطبخ المركزي هو أن المنتج لا ينتقل بالتمني. بين خروج الصنف من المركزي ودخوله ثلاجة الفرع توجد سلسلة تكاليف اسمها **تكلفة التحويل**، ولو لم تُحَقَل على الكيلو فسيبدو المركزي أرخص مما هو.

فكّك التكلفة إلى ريلات لكل كيلو حتى تستطيع مقارنتها بأي عرض خارجي:

مكوّن تكلفة التحويل	ر.س لكل كجم	الأساس
تغليف (أكياس فراغ، ملصقات، حافظات)	0.34	مستهلكات مباشرة
نقل مبرّد	0.56	1,800 ر.س للفرع ÷ 3,200 كجم
فاقد الإنتاج 0.8%	0.18	على سعر الخام 23.04
فاقد النقل والاستلام 1.2%	0.28	كسر، تسرب، رفض استلام
حصة التكاليف الثابتة (عند 8 فروع)	3.71	95,000 ÷ 25,600 كجم
إجمالي تكلفة التحويل	5.07	

خمسة ريات لكل كيلو ليست رقمًا صغيرًا: إنها ٢٢٪ فوق سعر الخام. وهذا بالضبط سبب فشل المراكز الصغيرة — تكلفة تحويلها تلتهم وفر الشراء بالكامل.

انظر إلى بند النقل وحده. المركبة المبرّدة الواحدة تخدم خمسة فروع بجولة يومية واحدة، وتكلفتها الشهرية:

- إهلاك المركبة (١٦٥,٠٠٠ ر.س على ٥ سنوات): ٢٠,٧٥٠ ر.س
- راتب السائق شاملًا التأمينات الاجتماعية: ٤,٢٠٠ ر.س
- وقود: ١,٤٠٠ ر.س
- صيانة وتأمين واستمارة: ٦٥٠ ر.س
- الإجمالي: ٩,٠٠٠ ر.س ÷ ٥ فروع = ١,٨٠٠ ر.س للفرع

الدرس هنا عملي: المركبة تكلف نفسها سواء خدمت ثلاثة فروع أو خمسة. كل فرع إضافي على نفس الجولة يخفض تكلفة النقل للكيلو بلا استثمار جديد. ولهذا فإن **كثافة الفروع جغرافيًا** أهم للمركزي من عددها المطلق. عشرة فروع في مدينة واحدة أفضل ماليًا من اثني عشر فرعًا موزعة على ثلاث مدن.

من الميدان

مجموعة خليجية بنت مركزًا لخدمة تسعة فروع، ثلاثة منها في مدينة تبعد ٣٨٠ كم. تكلفة خدمة تلك الثلاثة كانت ٤,٩٠٠ ر.س للفرع شهريًا بدل ١,٨٠٠، لأن الجولة تحتاج مركبة مستقلة وميّنًا للسائق. بعد سنة قرروا إيقاف التحضير لامركزيًا في تلك المدينة فقط، فارتفع وفر المجموعة ٣٧٪ دون تغيير أي شيء آخر.

الفاقد بند خادع أيضًا. الفاقد في المركزي ينخفض لأن الدفعات كبيرة والمعايرة آية، لكنه ينتقل جزئيًا إلى الطريق: كسر الحافظات، انقطاع سلسلة التبريد، ورفض الفرع استلام صنف قارب انتهاء صلاحيته. سجّل هذا الفاقد في حساب مستقل اسمه «فاقد النقل والاستلام» ولا تخلطه بفاقد المطبخ، وإلا فلن تعرف أين تعالج.

القرار: احسب تكلفة التحويل لكل كيلو شهريًا وضع لها سقفًا في موازنتك. السقف العملي ٥ ر.س للكيلو أو ٢٠٪ من سعر الخام، أيهما أقل. لو تجاوزته شهرين متتاليين فالمشكلة إما في قصر جولات النقل أو في انخفاض حجم الإنتاج عن العتبة.

35.3 التسعير الداخلي بين المطبخ المركزي والفروع وأثره على تقييم أداء الفرع

حين يرسل المركزي ٣,٢٠٠ كجم إلى فرع، بكم يُقيدها في دفاتر الفرع؟ هذا سؤال محاسبي في ظاهره، لكنه في الحقيقة سؤال عن العدالة: السعر الذي تختاره يقرّر من يُحاسب على الخطأ، مدير الفرع أم مدير المركزي.

أمامك ثلاث طرق، ولكل منها ضحية مختلفة:

(١) التكلفة الفعلية: تقسم تكلفة المركزي الفعلية للشهر على الكميات المنتجة. عادل نظريًا، كارثي عمليًا — لأن الفرع يرث كفاءة المركزي وعدم كفاءته. لو أُغلق فرعان للصيانة وانخفض حجم الإنتاج، ارتفعت تكلفة الكيلو من ٢٨,١٢ إلى ٣١,٨٣ ر.س، ودفع الفرع الفاتورة رغم أنه لم يفعل شيئًا.

(٢) التكلفة المعيارية: تتبّت سعر تحويل لكل صنف لسنة كاملة، مبنياً على حجم إنتاج مخطط. الفروق بين المعياري والفعلي تبقى في المركزي كـ«انحراف» يُحاسب عليه مدير المركزي وحده. هذه هي الطريقة الصحيحة لمجموعات المطاعم.

(٣) التكلفة زائد هامش: المركزي يبيع للفرع بتكلفة + ١٠٪ مثلاً. تصلح فقط إذا كان المركزي كياناً قانونياً منفصلاً يبيع أيضاً لأطراف خارجية. داخل المجموعة الواحدة تخلق ربحاً وهمياً يجب حذفه عند التجميع، وتجعل هامش الفرع يبدو أسوأ مما هو.

انظر أثر الاختيار على قائمة دخل فرع واحد في شهر انخفض فيه إنتاج المركزي:

البند	بسر تحويل معياري 28.00	بالتكلفة الفعلية 31.83
المبيعات	400,000	400,000
الأصناف المحوّلة (3,200 كجم)	89,600	101,856
مشتريات الفرع المباشرة	38,400	38,400
إجمالي تكلفة الطعام	128,000	140,256
نسبة تكلفة الطعام	32.0%	35.1%

نفس الفرع، ونفس المدير، ونفس الحصص — وفرق ١٢,٢٥٦ ر.س وثلاث نقاط مئوية كاملة سببها قرار محاسبي داخلي. لو كانت مكافأة المدير مربوطة بتكلفة الطعام لفقدناها ظلمًا، ولو كنت تقارن الفروع ببعضها لاتخذت قرارًا خاطئًا تمامًا.

لا تربط حوافز مديري الفروع بنسبة تكلفة طعام تتضمن أصنافاً محوّلة بسعر متغيّر. اربطها إما بسعر تحويل معياري ثابت، أو بمؤشر لا يتأثر بالمركزي مثل انحراف الكميات (الاستهلاك الفعلي مقابل النظري من تقرير الوصفات في فودكس).

القرار: اعتمد التكلفة المعيارية، وراجعها مرتين في السنة فقط (يناير ويوليو)، وأعلن السعر لكل صنف في قائمة أسعار داخلية موقّعة. وافصل في تقاريرك بين «انحراف السعر» وهو مسؤولية المركزي، و«انحراف الكمية» وهو مسؤولية الفرع. هذا الفصل وحده ينهي ٨٠٪ من الجدل الشهري بين التشغيل والمطبخ.

35.4 أثر المركزي على تكلفة الطعام والهدر وثبات المنتج

الوفر النقدي ليس العائد الوحيد للمركزي، وفي كثير من المجموعات ليس أكبره. العائد الأكبر يأتي من شيء لا يظهر في فاتورة: ثبات المنتج.

ابداً بالأثر المباشر على تكلفة الطعام. عند ١٢ فرعاً، صافي الوفر لكل فرع = ١٣,٣٣٧ - ٧,٩١٧ (حصة الثابت) = ٥,٤٢٠ ر.س شهرياً، أي ١,٣٦٪ من مبيعات الفرع. تكلفة الطعام تنزل من ٣٢٪ إلى نحو ٣٠,٦٪. نقطة ونصف لا تبدو كثيرة حتى تضربها في مبيعات المجموعة: ١٢ × ٤,٨٠٠,٠٠٠ = ٥٧,٦٠٠,٠٠٠ ر.س سنوياً، فيصبح الوفر ٧٨٠,٠٠٠ ر.س.

ثم يأتي أثر الحصة. أكبر تسرّب في مطاعم متعددة الفروع ليس السرقة بل الكرم غير المقصود: الطباخ يزيد ثمانية جرامات على كل حصة لأنه لا يزن. وزن الحصة المستهدف ١٨٠ جم، والمتوسط الفعلي المقاس في فروع تحضّر بنفسها ١٨٨ جم.

حسبة عملية - كم يكلّفك انحراف الحصة؟

الاستهلاك الفعلي للفرع: 3,200 كجم شهرياً عند متوسط حصة 188 جم. الاستهلاك لو كان المتوسط 180 جم: $3,200 \times (188 \div 180) = 3,064$ كجم الفائض الشهري: $3,064 - 3,200 = -136$ كجم كلفته: $136 \times 24.00 = 3,264$ ر.س شهرياً للفرع الواحد على 12 فرعاً: $12 \times 3,264 = 39,168$ ر.س شهرياً = 470,000 ر.س سنوياً

المركزي يحوّل الحصة من قرار يد إلى قرار ميزان: الأصناف تصل معبّأة مسبقاً بوزن ثابت، فينزل الانحراف إلى أقل من 1٪ تلقائياً.

الأثر الثالث هو الهدر الناتج عن التلف. الفرع الذي يحضّر بنفسه يشتري بكميات صغيرة متكررة، ويحتفظ بمخزون خام متنوّع، وينتهي شهره بأصناف قاربت الصلاحية. المركزي ينقل المخزون الخام إلى مكان واحد بدورة أسرع، ويترك في الفرع مخزوناً جاهزاً قصير الأجل فقط. النتيجة العملية:

انخفاض قيمة المخزون في الفروع نحو ٤٠٪، وهو تحرير نقدي فوري. لو كان مخزون الفرع ٦٠,٠٠٠ ر.س، ينزل إلى ٣٦,٠٠٠، أي ٢٤,٠٠٠ ر.س نقد محرّر لكل فرع، و٢٨٨,٠٠٠ ر.س على ١٢ فرعًا.

الأثر الرابع ثبات الطعم. هذا لا يُقاس بريال مباشر، لكنه يظهر في تقييمات التطبيقات وفي معدل تكرار الزيارة. حين يطلب الضيف نفس الطبق في فرعين ويجده مختلفًا، يتوقف عن اعتبارك علامة ويبدأ في اعتبارك مطعمًا محظوظًا في موقع واحد.

القرار: قس ثلاثة مؤشرات شهريًا بعد تشغيل المركزي وقارنها بالثلاثة أشهر السابقة: انحراف الكميات من تقرير الوصفات، قيمة المخزون في كل فرع من تقرير المخزون، ونسبة الهدر المسجل. إن لم تتحسن المؤشرات الثلاثة خلال ستة أشهر فمشكلتك في الانضباط لا في البنية، والمركزي لن يصلحها.

35.5 مخاطر المركزي: التوقف، الجودة، والالتزامات النظامية

المركزي يشتري لك كفاءة مقابل هشاشة. أنت تستبدل اثني عشر مطبخًا مستقلًا بنقطة فشل واحدة، وكل ما كان يعطل فرعًا صار قادرًا على تعطيل المجموعة.

ابدأ بتسعير المخاطرة بدل الخوف منها. لو توقف المركزي يومًا واحدًا في مجموعة من ١٢ فرعًا:

- مبيعات المجموعة اليومية: $١٢ \times ٤٠,٠٠٠ = ٣٠ \div ١٦٠,٠٠٠$ ر.س
- نسبة المبيعات المعتمدة على أصناف المركزي: $٤٠\% = ٦٤,٠٠٠$ ر.س
- الهامش المساهم $٤٥\% = ٢٨,٨٠٠$ ر.س ربح مفقود في يوم واحد
- أسبوع توقف = $٢٠١,٦٠٠$ ر.س

هذا الرقم يبرّر بسهولة تكلفة مخزون أمان ثلاثة أيام، ومولّدًا كهربائيًا، وعقد صيانة وقائية، واتفاقية احتياطية مع مصنع خارجي لصنّفين حرجين فقط.

الخطر	الأثر المالي التقديري	التحصين العملي
توقف كهرباء أو تبريد	28,800 ر.س / يوم	مولّد + إنذار حرارة + عقد صيانة
تلف دفعة إنتاج كاملة	35,000 - 70,000 ر.س	فصل الدفعات + عينات محتفظ بها
إيقاف بلدي للمنشأة	200,000 ر.س / أسبوع	تدقيق ذاتي شهري + سجلات HACCP
اعتماد على مورد خام واحد	15% ارتفاع مفاجئ في السعر	موردان معتمدان لكل صنف حرج

على مستوى الجودة، المركزي ينقلك من مطعم إلى منشأة تصنيع أغذية، وهذا تصنيف مختلف في النشاط والاشتراطات. تحتاج رخصة بلدية للنشاط الصحيح، واشتراطات دفاع مدني لمنشأة أكبر، ونظام تتبّع دفعات يسمح بسحب دفعة محددة من كل الفروع خلال ساعات، وسجلات درجات حرارة موثقة من الإنتاج حتى الاستلام. الاشتراطات تُراجع دوريًا، فتتحقّق من المتطلبات السارية لنشاطك مع البلدية قبل التوقيع على عقد الإيجار لا بعده.

الخطأ النظامي الأعلى: تسجيل المطبخ المركزي ككيان قانوني مستقل عن شركة الفروع. عندها لا يكون تحويل البضاعة «نقلًا داخليًا» بل **بيعًا خاضعًا لضريبة القيمة المضافة ١٥٪**، ويتطلب فاتورة إلكترونية لكل تحويل. الضريبة قابلة للخصم نظريًا، لكنك تتحمل عبئًا نقديًا وتشغيليًا ضخمًا: مئات الفواتير شهريًا وربطًا كاملاً بمنظومة «فاتورة». الحل إما إبقاء المركزي داخل نفس المنشأة، أو دراسة التسجيل كمجموعة ضريبية مع مستشارك الضريبي قبل التأسيس.

وإذا كان المركزي كيانًا منفصلًا فعليًا، فسعر التحويل يصبح مسألة أطراف ذات علاقة تُراجع عند الفحص الضريبي والركوي. سعر غير مبرّر ينقل الربح من كيان إلى آخر يفتح عليك نقاشًا لا تريده. وثق أساس التسعير بملف مكتوب: التكلفة، الهامش، والمنهجية.

القرار: قبل تشغيل المركزي بأسبوعين، نفذ «تمرين انقطاع» ليوم كامل: أوقف التحويل عمدًا وشغل الفروع من مخزون الأمان وخطة الطوارئ. ما ينكسر في التمرين أرخص بكثير مما ينكسر في يوم جمعة مزدحم. وخصّص في موازنة المركزي ٣٪ من تكلفته السنوية لبند «الجاهزية» — مخزون أمان، صيانة وقائية، وتدريب طوارئ.

خلاصة الفصل

- المطبخ المركزي قرار حجم لا قرار كفاءة: العتبة في نموذجنا ٨ فروع أو ٢٢,٨٠٠ كجم شهريًا، وتحتها أنت تخسر.
- عتبة التعادل ليست عتبة الاستثمار: عند ٨ فروع تسترد رأس مالك في ٣,٩ سنة، وعند ١٢ فرعًا في ١٦ شهرًا. افتح بعد العتبة بفرعين.
- حمل تكلفة التحويل كاملة على الكيلو (تغليف، نقل، فاقد، حصة ثابت). السقف العملي ٥ ر.س للكيلو.
- كثافة الفروع جغرافيًا أهم من عددها: كل فرع إضافي على نفس جولة النقل يخفض التكلفة بلا استثمار.
- سعر التحويل بالتكلفة المعيارية لا الفعلية، وافصل انحراف السعر (مسؤولية المركزي) عن انحراف الكمية (مسؤولية الفرع).
- أكبر عائد غير نقدي هو ثبات الحصة: ثمانية جرامات زائدة تساوي ٤٧٠,٠٠٠ ر.س سنويًا في مجموعة من ١٢ فرعًا.

قائمة تحقق - قبل أن تفتح مطبخًا مركزيًا

- ☐ حسبت مساهمة الفرع الصافية والعتبة بالفروع وبالكيلوجرامات على أرقامى أنا
- ☐ عدد فروعى العاملة يتجاوز العتبة بفريعى على الأقل، أو لديّ عقود موقّعة تحقّقها خلال ١٢ شهرًا
- ☐ فروعى متقاربة جغرافيًا بما يسمح بجولة نقل واحدة تخدم خمسة فروع
- ☐ حدّدت سعر تحويل معياريًا لكل صنف وأعلّنته للفروع قبل التشغيل
- ☐ فصلت فى تقاريرى بين انحراف السعر وانحراف الكمية
- ☐ راجعت التصنيف النظامى (بلدية، دفاع مدنى) والوضع الضريبى للكيان قبل توقيع الإيجار
- ☐ لديّ مخزون أمان ثلاثة أيام وخطة طوارئ مُجرّبة بتمرين انقطاع فعلى
- ☐ خصّصت ٣٪ من التكلفة السنوية للمركزي لبند الجاهزية

الفصل 36 – الامتياز التجاري (الفرنشاين) ماليًا

الفرنشايز يُباع دائمًا بجملة واحدة: «توسّع بأموال غيرك». وهي جملة صحيحة ومضلة معًا. صحيحة لأن الممنوح يدفع الاستثمار، ومضلة لأن المانح يدفع شيئًا آخر أعلى: بناء نظام كامل ودعمه سنوات قبل أن يرى ربحًا صافيًا. هذا الفصل يضع الرقم على الجانبين.

36.1 أن تكون مانحًا للامتياز: رسم الدخول، الإتاوة، رسوم التسويق، هامشك الحقيقي

إيراد المانح يأتي من ثلاثة مصادر، واحد منها ليس إيرادًا أصلاً:

رسم الدخول (Franchise Fee): مبلغ لمرة واحدة عند توقيع العقد، في السوق السعودي عادة بين ١٠,٠٠٠ و ٢٥٠,٠٠٠ ر.س للفرع الواحد. محاسبياً لا يُعترف به إيرادًا دفعة واحدة، بل يُوزّع على مدة العقد لأنك تقدّم خدمة مستمرة مقابلته (راجع الفصل ٣٠). رسم ١٥٠,٠٠٠ ر.س على عقد خمس سنوات = ٣٠,٠٠٠ ر.س إيرادًا سنوياً.

الإتاوة (Royalty): نسبة من صافي مبيعات الممنوح، النطاق الشائع في القطاع ٤%-٦%. هذه هي إيراداتك الحقيقية المتكرر.

رسوم التسويق (Marketing Fund): ١%-٣% من المبيعات. ليست إيرادًا ولا ربحًا — بل أمانة تُجمع وتُصرف على تسويق العلامة، وتُدار في حساب منفصل بتقرير سنوي للممنوحين. من يخلطها بإيراده يبني على أرض قانونية هشة.

خذ شبكة من ٢٠ فرعًا ممنودًا، كل فرع يبيع ٤,٨٠٠,٠٠٠ ر.س سنوياً، وتضاف أربعة فروع جديدة سنوياً:

بند اقتصاديات المانح (20 فرعًا)	سنوياً (ر.س)
مبيعات الشبكة	96,000,000
الإتاوة 5%	4,800,000
رسم الدخول المعترف به (5 دفعات × 120,000)	600,000
إجمالي إيراد الامتياز	5,400,000
رسوم التسويق 2% (أمانة لا إيراد)	1,920,000

والآن التكاليف التي ينسأها المتحقّسون:

تكاليف دعم الشبكة	سنوياً (ر.س)
فريق دعم الامتياز (مدير، 3 مشرفي تشغيل، جودة، تدريب)	900,000
زيارات ميدانية وسفر	180,000
تطوير القوائم والوصفات والاختبار	250,000
أنظمة ولوحات مؤشرات ومنصة تدريب	160,000
قانوني وتجديد تسجيل الامتياز	120,000
حصة من إدارة الشركة	300,000
الإجمالي	1,910,000

حسبة عملية - هامش المانح الحقيقي

إيراد الامتياز: 5,400,000 ر.س - تكاليف دعم الشبكة: 1,910,000 ر.س = **ربح المانح: 3,490,000 ر.س**

الهامش من إيراد الامتياز: $3,490,000 \div 5,400,000 = 64.6\%$ — رقم يبدو مذهلاً. الهامش من مبيعات الشبكة: $3,490,000 \div 96,000,000 = 3.64\%$ — وهذا الرقم الصحيح.

نقطة التعادل لعدد الفروع الممنوحة: كل فرع ممنوح يعطيك: إتاوة 240,000 + رسم دخول معترف به 30,000 = 270,000 ر.س سنوياً. بهيكل دعم مصغر تكلفته 1,224,000 ر.س سنوياً (فريق أصغر، سفر أقل): $1,224,000 \div 270,000 = 4.5$ فرع

أي أنك تحتاج 5 فروع ممنوحة لمجرد تغطية تكلفة الدعم، قبل أن تسترد ريالاً من بناء النظام نفسه.

تنبيه

الإتاوة 5% لا تعني هامش 5%. بعد تكلفة الدعم يتبقى 3.6% من مبيعات الشبكة، وأي عجز في صندوق التسويق يُطالب بتغطيته سيأكل منها مباشرة. وإذا تعثّر ممنوح واحد وتوقف عن الدفع، تفقد ٢٧٠,٠٠٠ ر.س سنوياً وتتحمل تكلفة إنقاذه أو إغلاقه. لا تبني نموذجك على فرضية أن كل الممنوحين سينجحون.

القرار: حدّد رسومك على أساس تكلفة الدعم الفعلية لا على أساس ما يفعله السوق. احسب تكلفة دعم الفرع الواحد سنوياً (في نموذجنا $1,910,000 \div 20 = 95,500$ ر.س)، وتأكد أن الإتاوة تغطيها مرتين على الأقل. إن لم تفعل، فأنت تبيع خدمة بأقل من كلفتها.

36.2 ما تحتاجه قبل منح الامتياز: أنظمة، وصفات، دليل تشغيل، أرقام مثبتة

الامتياز ليس بيع اسم، بل بيع نظام يعمل بدونك. ولو لم يكن نظامك موثقاً وقابلًا للنسخ، فأنت تبيع للممنوح وعدًا لا تستطيع الوفاء به، وستقضي سنتين تدير مشكلاته بدل أن تنمو.

المعيار العملي قبل أن تفكر في المنح: ثلاثة فروع مملوكة ناجحة، و٢٤ شهرًا من الأرقام المدققة، وفرع واحد على الأقل لا تديره أنت شخصيًا. الفرع الذي لا ينجح إلا بحضورك ليس نموذجًا قابلاً للنسخ.

ما يجب أن يكون جاهزًا ومكتوبًا:

- **دفتر الوصفات الكامل:** كل صنف بوزن مكّوناته بالجرام، وتكلفته المعيارية، وصورة الطبق النهائي، ومحمّل فعليًا في نظام نقاط البيع بحيث يعطي تقرير الوصفات انحرافًا يوميًا.
- **دليل التشغيل:** فتح وإغلاق، جداول التنظيف، معايير الخدمة، أوقات التحضير المستهدفة، سياسة الهدر والخصم والإلغاء.
- **نموذج مالي معياري للفرع:** قائمة دخل متوقعة، نقطة تعادل، جدول استثمار مفضّل.
- **مواصفة موقع:** المساحة، الواجهة، حركة المرور، نطاق الإيجار المقبول كنسبة من المبيعات.
- **حزمة الهوية والعلامة مسجلة رسميًا باسمك.**
- **وثيقة الإفصاح والعقد:** نظام الامتياز التجاري في السعودية يُلزم المانح بإعداد وثيقة إفصاح وتسجيلها لدى وزارة التجارة وتسليمها للممنوح قبل التوقيع بمدة نظامية، ويضع حدودًا على مدة العقد وشروطه. راجع التفاصيل السارية مع مستشارك القانوني قبل أي التزام.

بناء هذه الحزمة له تكلفة حقيقية يجدها أغلب الملاك:

مكوّن بناء نظام الامتياز	تكلفة لمرة واحدة (ر.س)
توثيق الوصفات والمواصفات وتحميلها بالنظام	60,000
دليل التشغيل ومواد التدريب	90,000
وثيقة الإفصاح والعقد والتسجيل	120,000
تطوير الهوية وتسجيل العلامة	70,000
أنظمة متابعة ولوحات مؤشرات للشبكة	80,000
النموذج المالي المعياري ودليل فتح الفرع	40,000
الإجمالي	460,000

٤٦٠,٠٠٠ ر.س تُنفق قبل توقيع أول عقد. وبما أن الفرع الممنوح يعطيك ٢٧٠,٠٠٠ ر.س سنويًا، فأنت تحتاج فرعين لاسترداد بناء النظام، وخمسة لتغطية الدعم، أي أن أول سبعة فروع ممنوحة تسدّد التأسيس فقط.

من الميدان

أكثر ما يُسقط المانحين الجدد ليس العقد بل التدفق النقدي. رسوم الدخول تصل مبكرة ومغرية، فتُصرف على التوسع بينما هي التزام خدمة لخمس سنوات قادمة. عندما يأتي الممنوح في السنة الثانية يطلب الدعم الموعود، لا يجد المانح فريقًا ولا ميزانية. احتفظ بنسبة من كل رسم دخول — ٤٠٪ قاعدة معقولة — كاحتياطي لتغطية التزام الدعم.

القرار: لا توفّع عقد امتياز قبل إتمام الحزمة كاملة وتشغيلها على فرع مملوك لثلاثة أشهر كاختبار. وامنح أول عقدين بشروط اقتصادية مخفضة مقابل حق التعلم منهما وتعديل النظام — فالفرعان الأولان هما مختبرك، وستدفع ثمن أخطائهما بأي حال.

36.3 أن تكون ممنوعًا: حاسبة الجدوى الحقيقية بعد كل الرسوم

بصفتك ممنوعًا، السؤال ليس «هل العلامة قوية؟» بل «هل ما تضيفه العلامة من مبيعات يزيد على ما تأخذه من رسوم؟». وهذه حاسبة تُجرى قبل التوقيع لا بعده. ابدأ باستثمارك الكامل لفرع مساحته ٢٠٠ م²:

بند الاستثمار	ر.س
رسم الدخول	150,000
التشطيب والديكور (200 م² × 3,500)	700,000
المعدات والمطبخ	480,000
الأثاث والتجهيزات	150,000
نقاط البيع والأنظمة	45,000
التراخيص والرسوم الحكومية	35,000
إيجار مقدم وتأمين	260,000
افتتاح وتسويق أولي	80,000
رأس مال عامل	200,000
إجمالي الاستثمار	2,100,000

ثم قائمة الدخل السنوية المتوقعة على مبيعات ٤,٨٠٠,٠٠٠ ر.س:

بند	ر.س	% من المبيعات
المبيعات	4,800,000	100.0
تكلفة الطعام والمشروبات	1,488,000	31.0
العمالة	1,296,000	27.0
الإيجار	432,000	9.0
المرافق	192,000	4.0
تسويق محلي + مصروفات تشغيلية أخرى	360,000	7.5
الإتاوة 5٪ + رسوم التسويق 2٪	336,000	7.0
الإهلاك والإطفاء	305,000	6.4
صافي الربح	391,000	8.1

حسبة عملية – فترة الاسترداد ومقارنة «مستقل مقابل ممنوح»

فترة الاسترداد: التدفق النقدي السنوي = صافي الربح + الإهلاك والإطفاء = 305,000 + 391,000 = 696,000 ر.س
 فترة الاسترداد = 2,100,000 ÷ 696,000 = 3.0 سنوات

المقارنة مع مطعم مستقل بنفس الموقع والاستثمار: بلا علامة تتوقع مبيعات أقل (3,900,000 ر.س) وتكلفة طعام أعلى (33٪) لضعف قوة الشراء، لكن بلا إتاوة ولا رسوم تسويق شبكية:

- المبيعات: 3,900,000
- التكاليف المتغيرة 73.8٪: 2,878,200
- الإيجار والإهلاك: 707,000
- صافي الربح: 314,800 ر.س (8.1٪)

الفارق لصالح الامتياز: 314,800 – 391,000 = 76,200 ر.س سنوياً فقط.

نقطة اللامبالاة (Indifference Point): عند أي مبيعات يتساوى النموذجان؟ المبيعات المطلوبة = $(737,000 + 314,800) \div 0.235 = 4,475,745$ ر.س أي زيادة مطلوبة على مبيعات المستقل = 4,475,745 ÷ 3,900,000 – 1 = 14.8٪

القاعدة: إن لم ترفع العلامة مبيعاتك بأكثر من ١٥٪ عمّا تحققه وحدك في نفس الموقع، فالفرنشايز يأخذ ربحك ويعطيك راحة البال فقط.

القرار: اطلب من المانح أرقام كل الفروع العاملة لآخر ٢٤ شهراً، لا أفضلها. واحسب متوسط المبيعات للفروع التي مضى على افتتاحها أكثر من سنة، واستخدم ٨٥٪ من ذلك المتوسط في نموذجك. ولا توقّع إن كانت فترة الاسترداد المحسوبة تتجاوز ٦٠٪ من مدة العقد — لأن ما بعد الاسترداد هو ربحك الحقيقي، وإن لم يتبقّ منه سنتان فأنت تعمل لصالح المانح.

36.4 قراءة عقد الامتياز من زاوية مالية: الالتزامات المخفية

الرسوم المعلنة في العرض التسويقي هي أرخص ما ستدفعه. الالتزامات التي تغيّر جدواك مدفونة في بنود لا تحمل كلمة «رسم».

أولها تعريف «صافي المبيعات» الذي تُحسب عليه الإتاوة. لو نصّ العقد على المبيعات شاملة ضريبة القيمة المضافة:

- الإتاوة الصحيحة: $٥\% \times ٨٠٠,٠٠٠ = ٤٠,٠٠٠$ ر.س
- الإتاوة على المبلغ شاملاً الضريبة: $٥\% \times ٨٤٠,٠٠٠ = ٧٠,٠٠٠$ ر.س
- الفرق: **٣٠,٠٠٠ ر.س سنوياً** من كلمة واحدة في العقد

وثانيها معاملة مبيعات التوصيل. لو كانت مبيعات التطبيقات $١,٢٠٠,٠٠٠$ ر.س بعمولة ٢٢% (راجع الفصل ٢٧)، فأنت تحصل فعلياً $٩٣٦,٠٠٠$ ر.س، لكن الإتاوة تُحسب على الإجمالي: $٦٠,٠٠٠$ ر.س. أي أنك تدفع إتاوة $٦,٤\%$ على القناة الأقل ربحية لديك. تفاوض على احتساب الإتاوة بعد خصم عمولات التوصيل، أو على نسبة مخفضة لهذه القناة.

وهذه بقية البنود التي يجب تسعيرها قبل التوقيع:

الالتزام المخفي	التكلفة السنوية المكافئة (ر.س)
فارق أسعار الشراء الإلزامي من موردي المانح 5%	74,400
رسوم نظام نقاط البيع والأنظمة الإلزامية	21,600
تجديد الديكور الإلزامي (250,000 كل 5 سنوات)	50,000
رسم تجديد العقد (75,000 كل 5 سنوات)	15,000
تدريب إلزامي وزيارات تفتيش مدفوعة	12,000
الإجمالي	173,000

تنبيه

قارن الرقمين: التزامات مخفية بـ $١٧٣,٠٠٠$ ر.س سنوياً مقابل صافي ربح متوقع قدره $٣٩١,٠٠٠$ ر.س. هذه البنود وحدها تلتهم ٤٤% من ربحك إن لم تكن مدرجة في نموذجك. وحين تُدرجها يهبط الربح إلى $٢١٨,٠٠٠$ ر.س ($٤٠,٥\%$)، وتمتد فترة الاسترداد من ٣ سنوات إلى **٤ سنوات** على عقد مدته ٥ سنوات فقط.

بنود أخرى تُقرأ بعين مالية:

- **الحصرية الجغرافية:** هل هي بالمسافة (٣ كم) أم بعدد السكان أم غير موجودة أصلاً؟ غيابها أخطر بند في العقد كله.

- **الحد الأدنى للمبيعات:** ما الجزاء إن لم تحققه؟ فسخ؟ غرامة؟ فقدان الحصرية؟
- **شروط الفسخ المبكر:** كم تدفع لو أردت الخروج في السنة الثانية؟ بعض العقود تطالب بإتاوات المدة المتبقية كاملة.
- **حق التنازل والبيع:** هل تستطيع بيع فرعك؟ وما نسبة موافقة المانح ورسم النقل؟
- **شرط عدم المنافسة بعد الانتهاء:** سنتان في نفس النشاط ونفس النطاق يعني أن أصلك ينتهي بانتهاء العقد.
- **من يملك رقم الهاتف وحسابات التواصل وقاعدة العملاء؟** إن كان المانح، فأنت لا تبني أصلاً بل تستأجره.

القرار: أعد بناء نموذجك المالي مرتين — مرة بالرسوم المعلنة ومرة شاملة كل ما سبق — واطلب من مستشارك القانوني قائمة بكل بند يفرض التزاماً مالياً. ولا تدخل التفاوض بطلب تخفيض الإتاوة؛ اطلب بدلاً منها تعديل تعريف صافي المبيعات وحصرية جغرافية مكتوبة. هذان البندان يساويان أكثر من نصف نقطة من الإتاوة.

36.5 الدفتر المالي للامتياز والمعايير التي تُحاسب عليها

العلاقة بين المانح والممنوح تعيش أو تموت على البيانات. المانح الذي لا يرى أرقام فروعه إلا في تقرير شهري يرسله الممنوح يدوياً سيكتشف المشاكل متأخراً سنة. والممنوح الذي لا يعرف على أي أساس يُقَيَّم سيشعر دائماً بالظلم.

الأساس الصحيح لثلاثة أشياء: **دليل حسابات موحد** عبر الشبكة كلها، و**ربط مباشر بنظام نقاط البيع** بحيث تصل المبيعات إلى المانح آلياً لا بإقرار الممنوح، وقائمة **مؤشرات معلنة** لا تُغيَّر إلا بإشعار مسبق.

هذه لوحة المؤشرات العملية التي يُحاسب عليها الفرع الممنوح:

المؤشر	المستهدف	حد الإنذار
التكلفة الأولية	55% - 60%	أعلى من 65%
تكلفة الطعام	29% - 32%	أعلى من 34%
نسبة الخصومات من المبيعات	أقل من 3%	أعلى من 5%
الإلغاءات بعد طباعة الطلب	أقل من 1%	أعلى من 2%
درجة التدقيق التشغيلي	90% فأعلى	أقل من 80%
متوسط تقييم العملاء	4.5 فأعلى	أقل من 4.2

المؤشران الثالث والرابع تحديداً يُقرآن من تقرير الخصومات وتقرير الإلغاءات في فودكس، وهما أسرع إشارة على تسرب المبيعات. أما التكلفة الأولية فهي المؤشر الوحيد الذي يتنبأ بتعثر الممنوح

قبل ستة أشهر من حدوثه (راجع الفصل ٢٤).

ولحق التدقيق (Audit Right) وجه مالي مباشر. العقود الجيدة تنص على حق المانح في تدقيق مبيعات الممنوح، وأن يتحمل الممنوح تكلفة التدقيق إن ظهر نقص تصريح يتجاوز حدًا معينًا:

- نقص تصريح ٣٪ على مبيعات ٤,٨٠٠,٠٠٠ = ١٤٤,٠٠٠ ر.س مبيعات غير معلنة
- إتاوة ناقصة: ٧,٢٠٠ ر.س، ورسوم تسويق ناقصة ٢,٨٨٠ ر.س
- تكلفة التدقيق التي يتحملها الممنوح: ٢٥,٠٠٠ - ٤٠,٠٠٠ ر.س، إضافة إلى غرامة تعاقدية

بالنسبة للمانح، بناء لوحة موحدة تقرأ من نقاط البيع مباشرة وتحسب المؤشرات لكل فرع أسبوعيًا هو الفارق بين شبكة تُدار وشبكة تُتاجع. منصة «مالي PRO» تقدّم قوالب جاهزة لدليل حسابات مودّد ولوحة مؤشرات شبكة يمكن البناء عليها بدل تصميمها من الصفر.

القرار: اجعل الربط الآلي بنقاط البيع شرطًا في العقد لا طلبًا لاحقًا، وحدّد في ملحق مستقل قائمة المؤشرات وحدود الإنذار وآلية المعالجة: إنذار مكتوب، ثم خطة تصحيح ٩٠ يومًا بإشراف مشرف التشغيل، ثم إجراء تعاقدية. الممنوح الذي يعرف القواعد سلفًا يعالج قبل أن تصل الخطابات.

36.6 المخاطر المالية في نموذج الامتياز للطرفين

الامتياز يوزّع المخاطر بين طرفين، لكنه لا يلغيها. وكل طرف يميل إلى رؤية مخاطره فقط.

المخاطرة	على من تقع	الأثر المالي التقديري
تعثر ممنوح وتوقفه عن السداد	المانح	270,000 ر.س سنويًا لكل فرع
عجز صندوق التسويق ومطالبة بتغطيته	المانح	200,000 - 500,000 ر.س
حادثة سلامة غذاء في فرع ممنوح	الطرفان	ضرر علامة يطال الشبكة كلها
فتح فرع منافس من نفس العلامة قريبًا	الممنوح	259,000 ر.س ربح مفقود سنويًا
رفع المانح لأسعار التوريد الإلزامي	الممنوح	1% سعر = 14,880 ر.س سنويًا
انتهاء العقد دون تجديد	الممنوح	فقدان قيمة الأصل بالكامل

أخطر سطر في هذا الجدول هو الرابع. لو فتح المانح فرعًا آخر على بعد كيلومترين وانخفضت مبيعاتك ١٢٪ (٥٧٦,٠٠٠ ر.س)، فبهامش مساهم ٤٥٪ تخسر ٢٥٩,٢٠٠ ر.س من ربح قدره ٣٩١,٠٠٠ ر.س — أي ثلثي ربحك بقرار لم تشارك فيه. لهذا تُكتب الحصرية الجغرافية بالمسافة والخريطة والمرفق، لا بجملة «يلتزم المانح بعدم الإضرار بالممنوح».

وفي الجهة المقابلة، أخطر ما يواجه المانح هو **النمو الأسرع من قدرة الدعم**. منح عشرة امتيازات في سنة واحدة بفريق دعم مبني لأربعة يعني أن الجودة تنهار في كل الشبكة دفعة واحدة، وأن سمعة العلامة — وهي رأس مالك الوحيد — تتضرر بشكل لا تصلحه الإتاوات.

تنبيه

لا تمنح أكثر من ثلاثة امتيازات جديدة لكل مشرف تشغيل في السنة. المشرف الواحد يستطيع متابعة ٦ إلى ٨ فروع ناجحة، لكن الفرع الجديد يستهلك ثلاثة أضعاف وقت الفرع الناضج في سنته الأولى. النمو الذي يسبق فريق الدعم هو السبب الأول لانهايار شبكات الامتياز في القطاع.

خطر ثالث مشترك ويُغفل كثيرًا: **ترجّز الإيراد**. لو كان ممنوح واحد يملك ستة من فروعك العشرين، فهو يمثل ٣٠٪ من إيراد امتيازك. خلاف واحد معه أو تعثّر مالي عنده يهزّ شركتك كلها. ضع سقفًا في سياستك: لا يتجاوز أي ممنوح واحد ٢٠٪ من فروع الشبكة.

من الميدان

عند نهاية العقد يكتشف كثير من الممنوحين أنهم لا يملكون شيئًا قابلاً للبيع: الاسم للمانح، والتصميم للمانح، وقاعدة العملاء في تطبيق المانح، وشرط عدم المنافسة يمنع التشغيل تحت اسم آخر في نفس الموقع. الأصل الوحيد المتبقي هو عقد الإيجار والمعدات المستهلكة. من أراد أن يبنى أصلًا قابلاً للبيع يجب أن يتفاوض من اليوم الأول على حق التجديد التلقائي وعلى ملكية عقد الإيجار باسمه.

القرار: لكل طرف اختبار واحد قبل التوقيع. المانح يسأل: «لو تعثّر أكبر ممنوح لديّ غدًا، هل أبقى مريبًا؟» فإن كان الجواب لا، فشبكته مركّزة أكثر مما تحتمل. والممنوح يسأل: «ماذا أملك يوم انتهاء العقد؟» فإن كان الجواب «لا شيء»، فعليه أن يحسب جدواه على مدة العقد وحدها، لا على افتراض استمرار أبدي.

خلاصة الفصل

- هامش المانح الحقيقي ليس نسبة الإتاوة: ٥٪ إتاوة تتحول إلى ٣,٦٪ من مبيعات الشبكة بعد تكلفة الدعم.
- رسوم التسويق أمانة لا إيراد، ورسم الدخول يُعترف به على مدة العقد لا دفعة واحدة. احتفظ بـ ٤٠٪ منه كاحتياطي دعم.
- لا تمنح امتيازًا قبل ثلاثة فروع مملوكة ناجحة و٢٤ شهرًا من أرقام مدققة؛ وبناء النظام وحده يكلف نحو ٦٠,٠٠٠ ر.س قبل أول عقد.
- للممنوح: إن لم ترفع العلامة مبيعاتك ١٥٪ على الأقل عمّا تحققه مستقلاً، فالرسوم تأكل الفارق كله.
- الالتزامات المخفية في العقد (توريد إلزامي، تجديد ديكور، رسوم أنظمة) تساوي ١٧٣,٠٠٠ ر.س سنويًا وتمتد الاسترداد من ٣ إلى ٤ سنوات؛ والحصريّة الجغرافية وتعريف صافي المبيعات أهم من نسبة الإتاوة في التفاوض.

- لا تمنح أكثر من ثلاثة امتيازات لكل مشرف تشغيل سنوياً، ولا تدع ممنوحاً واحداً يتجاوز ٢٠٪ من الشبكة.

قائمة تحقق – قبل توقيع عقد امتياز (لأي من الطرفين)

- ☐ بنيت نموذجاً مالياً بالرسوم المعلنة وآخر شاملاً كل الالتزامات المخفية
- ☐ حصلتُ على أرقام كل الفروع العاملة لآخر ٢٤ شهراً لا على أفضلها
- ☐ فترة الاسترداد المحسوبة لا تتجاوز ٦٠٪ من مدة العقد
- ☐ الحصرية الجغرافية مكتوبة بالمسافة ومرفق بها خريطة
- ☐ تعريف «صافي المبيعات» يستثني ضريبة القيمة المضافة وواضح في معاملة مبيعات التوصيل
- ☐ قائمة المؤشرات وحدود الإنذار وآلية المعالجة موثقة في ملحق مستقل
- ☐ الربط الآلي بنقاط البيع منصوص عليه في العقد
- ☐ راجعتُ شروط الفسخ المبكر والتنازل والتجديد وعدم المنافسة مع مستشار قانوني

شراء مطعم قائم والاستحواذ

الهدف من الجزء: أن تقيّم مطعمًا معروضًا للبيع بنفسك، وتكتشف ما يخفيه البائع قبل أن تدفع.

الفصل 37 — لماذا تشتري بدلاً من أن تبني؟

الفصل 38 — التقييم — كم يستحق هذا المطعم فعلياً؟

الفصل 39 — الفحص النافي للجهالة (Due Diligence)

الفصل 40 — هيكل الصفقة والتفاوض

الفصل 41 — ما بعد الاستحواذ — أول مئة يوم

الفصل 37 – لماذا تشتري بدلًا من أن تبني؟

أمامك خياران بالمبلغ نفسه: تبني مطعمًا من الصفر وتنتظر عشرة أشهر قبل أول ريال، أو تشتري مطعمًا يبيع اليوم ويودع في حسابك من الأسبوع الأول. الخياران ليسا متساويين في الخطر ولا في العائد ولا في الوقت. هذا الفصل يضع الفرق بالأرقام، ثم يعلمك كيف تقرأ سوق «مطعم للبيع» قبل أن تتجرف فيه.

37.1 مقارنة مالية: البناء من الصفر مقابل شراء كيان قائم

الفرق الحقيقي بين البناء والشراء ليس في المبلغ الإجمالي، بل في متى يخرج المال ومتى يعود. عندما تبني، تدفع كل شيء مقدمًا وتنتظر. وعندما تشتري، تدفع مبلغًا أكبر مرة واحدة لكنك تشتري معه إيرادًا يعمل من اليوم الأول.

خذ مطعم مشويات مساحته ٢٠٠ متر في حي سكني بالرياض. هذه تكلفة بنائه من الصفر مقابل شراء مطعم مماثل يعمل فعليًا:

البند	البناء من الصفر (ر.س)	شراء كيان قائم (ر.س)
تشطيب وديكور	900,000	ضمن السعر
معدات مطبخ	620,000	ضمن السعر
أثاث وأنظمة ونقاط بيع	305,000	ضمن السعر
تراخيص ورسوم وتأمينات	85,000	25,000
رأس مال عامل وخسائر التأسيس	350,000	120,000
سعر شراء الحصة	صفر	1,990,000
الإجمالي	2,260,000	2,135,000

المبلغان متقاربان تقريبًا. لكن المقارنة لا تنتهي هنا، لأن البناء يستهلك وقتًا لا يظهر في الجدول. تسعة أشهر من الإيجار والرواتب والتأمينات والرخص تُدفع قبل أن يدخل ريال واحد. وهذه ليست تكلفة نظرية؛ إنها نقد يخرج من حسابك شهريًا بينما المطعم مغلق. أضف إليها خطر التأخير: تأخر تصريح الدفاع المدني شهرين، أو وصول معدات مستوردة متأخرًا ستة أسابيع، يحوّل خطة التسعة أشهر إلى اثني عشر شهرًا بلا أن يتغير شيء في تصميمك.

في المقابل، الشراء يحمل خطرًا من نوع آخر: أنت تدفع مقدمًا مقابل أرقام لم ترها بنفسك تتحقق. البناء خطره في التنفيذ، والشراء خطره في المعلومة. الأول تتحكم فيه بإدارتك، والثاني تتحكم فيه بفحصك.

حسبة عملية – التدفق النقدي التراكمي بعد 24 شهرًا

مسار البناء من الصفر:

- الأشهر 1-9: تجهيز وترخيص. إيراد صفر. خروج نقدي 2,260,000
- الأشهر 10-15: تصعيد تدريجي. متوسط EBITDA شهري 15,000 → 90,000
- الأشهر 16-24: تشغيل مستقر. متوسط EBITDA شهري 50,000 → 450,000
- التدفق التراكمي بعد 24 شهرًا = 2,260,000 - 450,000 + 90,000 = (1,720,000)

مسار شراء كيان قائم:

- الأشهر 1-24: تشغيل من اليوم الأول. متوسط EBITDA شهري 70,000 → 1,680,000
- التدفق التراكمي = 2,135,000 - 1,680,000 = (455,000)
- الفرق بعد سنتين: 1,265,000 ر.س لصالح الشراء.

القرار: إذا كان لديك رأس مال محدود ولا تحتل 10 أشهر بلا إيراد، فالشراء أقل خطرًا نقديًا رغم أن سعره يبدو أعلى. أما إذا كان مفهومك جديدًا ولا يوجد في السوق ما يشبهه، فالبناء هو خيارك الوحيد — وعليك أن تموّل عشرة أشهر من العدم قبل أن تفتح.

تنبيه

الشراء ينقل إليك إيرادًا جاهزًا، لكنه ينقل إليك أيضًا مشكلات جاهزة: سمعة متدهورة على تطبيقات التوصيل، فريق معتمد على الفوضى، عقد إيجار قارب على الانتهاء، معدات في آخر عمرها. البناء يبدأ بصفحة بيضاء. الشراء يبدأ بصفحة مكتوبة — اقرأها قبل أن توقع.

37.2 أنواع الصفقات: شراء أصول، شراء حصص، حق انتفاع، شراء علامة

كلمة «اشتريت المطعم» تخفي أربع صفقات مختلفة تمامًا في القانون وفي الضريبة وفي الخطر. اختيار النوع الخاطئ قد يكلفك أكثر من التفاوض على السعر نفسه.

نوع الصفقة	ما تشتريه	الالتزامات السابقة	سرعة الإغلاق
شراء أصول (Asset Deal)	معدات وأثاث ومخزون وتنازل عن العقد	لا تنتقل إليك غالبًا	3-6 أسابيع
شراء حصص (Share Deal)	الكيان بسجله وتراخيصه كاملاً	تنتقل إليك كلها	6-12 أسبوعًا
حق انتفاع / خلو	حق شغل الموقع فقط	لا شيء سوى شروط العقد	2-4 أسابيع
شراء علامة / امتياز	الاسم والوصفات والهوية	حسب العقد	4-8 أسابيع

شراء الأصول هو الخيار الأكثر أمانًا للمشتري غير المتمرس. تشتري المعدات والمخزون وتتنازل عن عقد الإيجار باسمك، وتفتح سجلًا تجاريًا جديدًا وتراخيص جديدة. عيبه: تبدأ من الصفر في التراخيص والتأمينات والدفع المدني وحساب المنشأة في قوى، وقد تقطع حساباتك على تطبيقات التوصيل لأسابيع.

شراء الحصص ينقل إليك الكيان كما هو: السجل، الرخصة البلدية، عقد الإيجار، حسابات التوصيل، التقييمات، ملف التأمينات. سريع تشغيلًا لكنه خطر ماليًا — لأنك ترث كل شيء، بما فيه مطالبة عمالية لم تسمع بها ومستحقات زكوية لم تُسوّ.

حق الانتفاع (الخلو) صفقة بلا مطعم: تدفع مقابل الحق في شغل موقع ممتاز بعقد إيجار أقل من السوق. ستجده كثيرًا في المولات والواجهات المطلوبة. أنت لا تشتري نشاطًا، تشتري موقعًا وعقدًا.

شراء العلامة مختلف تمامًا: تشتري الاسم والهوية والوصفات وربما حق الامتياز في منطقة. بلا فرع ولا معدات. يناسب من عنده موقع ويحتاج مفهومًا جاهرًا وجمهورًا يعرفه مسبقًا. لكن تأكد أولاً أن العلامة مسجلة فعلاً، وأن البائع يملك حق منحها في نطاقك الجغرافي، وأن معها دليل تشغيل ومواصفات وصفات حقيقية لا مجرد شعار جميل.

نقطة عملية مهمة: النوعان الأولان يمكن مزجهما. صفقات كثيرة في السوق تُبنى على شراء الأصول مع تنازل **مكتوب** عن عقد الإيجار وحسابات التوصيل، وهذا يعطيك أفضل ما في العالمين: استمرارية الموقع والقنوات دون وراثته والالتزامات. الشرط أن يوقع المؤجر على التنازل قبل الإغلاق لا بعده، وأن تبدأ إجراءات نقل حسابات التوصيل مبكرًا لأنها تستغرق أسابيع.

من الميدان

مشتري في جدة دفع ٩٥٠ ألف ر.س مقابل حصص مقهى، ووقع العقد في أسبوعين لأن البائع «مستعجل». بعد شهرين وصلته مطالبة من مكتب العمل بمستحقات ثلاثة موظفين سابقين، وفاتورة تسوية ضريبة قيمة مضافة عن أربعة أرباع. المجموع ٢١٠ آلاف ر.س. لو اشترى أصولاً لا حصصاً، لما تبعه شيء من ذلك.

القرار: ما لم يكن هناك سبب قاهر يربطك بالكيان نفسه — رخصة يصعب استخراجها، عقد إيجار غير قابل للتنازل، حساب توصيل بتقييم مرتفع جدًا — فاشترِ أصولاً. وإن اضطررت لشراء الحصص، اجعل الفحص القانوني والضريبي أعمق وأطول.

37.3 الأثر الزكوي والضريبي لكل نوع صفقة

هذا البند وحده قد يغيّر السعر الفعلي للصفقة بمئات الآلاف، ومع ذلك يُناقش عادة في آخر اجتماع. **ضريبة القيمة المضافة.** بيع الأصول عملية توريد خاضعة للضريبة بنسبة ١٥٪ في الأصل. على صفقة أصول بقيمة ١,٩٩ مليون ر.س يعني ذلك ٢٩٨,٥ ألف ر.س ضريبة. الاستثناء المهم: إذا كان البيع **نقلًا**

لنشاط اقتصادي عامل كوحدة متكاملة إلى مشترٍ مسجّل في ضريبة القيمة المضافة وينوي مواصلة النشاط نفسه، فقد تخرج العملية من نطاق الضريبة. الشروط دقيقة ولا تُفترض؛ تحقق منها قبل تحديد السعر لا بعده. أما بيع الحصص فهو تعامل في أوراق مالية وخارج نطاق ضريبة القيمة المضافة.

البند	شراء أصول	شراء حصص
ضريبة القيمة المضافة	15% ما لم ينطبق استثناء نقل النشاط	خارج النطاق
الوعاء الزكوي	يبدأ بأصول جديدة باسمك	ترث تاريخ الوعاء وأي فروقات
التزامات زكوية سابقة	لا تنتقل	تنتقل كاملة
مكافأة نهاية الخدمة	تُسوّى مع البائع قبل النقل	تنتقل كما هي
حساب فاتورة (ZATCA)	تسجيل جديد	يستمر كما هو

الزكاة. في شراء الحصص ترث الوعاء الزكوي بكل ما فيه، بما في ذلك أي ربط زكوي معترض عليه أو غير مسدّد. لا تغلق صفقة حصص قبل أن ترى **شهادة زكاة سارية** وتقريرًا عن أي ربوط مفتوحة. في شراء الأصول يبدأ وعاءك من جديد، والمبلغ المدفوع فوق قيمة الأصول الملموسة يُعامل أصلاً غير ملموس (شهرة) بمعالجة محددة — اسأل محاسبك القانوني عنها قبل توقيع العقد.

التأمينات الاجتماعية ومنصة قوى. نقل العمالة ليس إجراءً شكلياً. في شراء الأصول تحتاج نقل خدمات العمالة إلى منشأتك، وهذا يتطلب استيفاء نسب التوطين وسلامة نطاقات المنشأة. مطعم اشترى بأصوله وفريقه لم يستطع نقل ١٤ عاملاً لأن نطاق المنشأة الجديدة لم يسمح — فتوقّف المطبخ أسبوعين.

الفاتورة الإلكترونية. بيع الأصول يستوجب إصدار فاتورة ضريبة عبر منظومة فاتورة. احتفظ بها؛ فهي مستندك في خصم ضريبة المدخلات وفي إثبات الأساس الزكوي للأصول. وإن كنت تشتري حصصاً، تأكد أن ربط النظام قائم وأن المرحلة الثانية مُفعّلة فعلاً، لأن أي انقطاع في الربط يعني غرامات تبدأ من يوم توقفه لا من يوم اكتشافك له.

الفروقات الخليجية. إن كانت الصفقة في الإمارات فنسبة ضريبة القيمة المضافة ٥% لا ١٥%، وفي البحرين وعمان ١٠% و٥% على الترتيب، بينما الكويت وقطر لا تطبّقان ضريبة قيمة مضافة حتى الآن. المبدأ ثابت في كل هذه الأسواق: حدّد الأثر الضريبي قبل الاتفاق على السعر؛ فالنسبة تتغير لكن الخطأ واحد.

تنبيه

لا توقّع صفقة حصص قبل الحصول على: شهادة زكاة سارية، إقرارات ضريبة القيمة المضافة لآخر ثمانية أرباع، شهادة سداد التأمينات، وشهادة من مكتب العمل بعدم وجود قضايا قائمة. الحصول عليها يستغرق أسبوعين. عدم الحصول عليها قد يكلفك ربع مليون.

37.4 من أين تأتي الفرص وكيف تقرأ إعلان «مطعم للبيع»

أفضل الصفقات لا تُعلن. تأتي من قنوات لا يراها من يتصفح إعلانات البيع فقط:

- **الموردون:** مؤرّد اللحوم أو القهوة يعرف من تأخر في السداد ومن قلّت طلباته ثلاثة أشهر متتالية.
- **مديرو الأسواق والمولات:** يعرفون من تعثّر في الإيجار قبل أن يُطرح المحل للبيع.
- **المحاسبون القانونيون:** يرون أرقام عملائهم ويعرفون من يفكر في الخروج.
- **مجموعات القطاع المغلقة:** صفقات تُعرض على دائرة ضيقة قبل أن تصل للسوق العام.
- **الوسطاء ومواقع الإعلانات:** الأكثر وفرة والأقل جودة — هنا تكون الأسعار مبالغًا فيها والمعلومات أقل دقة.

أما الإعلانات، فلها لغة خاصة يجب أن تتعلم ترجمتها:

ما يقوله الإعلان	ما يعنيه غالبًا	ما تسأله فورًا
دخل شهري 80 ألف	إيراد لا ربح	أرني تقرير المبيعات وكشف البنك 12 شهرًا
البيع بسبب السفر	سبب محتمل، وقد يكون غطاءً	متى تنتهي مدة العقد؟ وكم الإيجار؟
مجهز بالكامل وجاهز	المعدات قد تكون في آخر عمرها	أعطني قائمة أصول بتاريخ الشراء
الموقع حيوي جدًا	لا توجد أرقام تدعم الادعاء	كم متوسط عدد الفواتير اليومي؟
الخلو 400 ألف	مبلغ بلا أساس محسوب	ما إيجار السوق اليوم لنفس المساحة؟
مطلوب بيع سريع	ضغط سيولة أو انتهاء عقد	هل هناك متأخرات إيجار أو رواتب؟

هناك أيضًا إشارة لا يلتفت إليها كثيرون: **عمر الإعلان**. مطعم معروض منذ ثمانية أشهر بنفس السعر يخبرك شيئين — أن السعر مبالغ فيه، وأن البائع صار أكثر استعدادًا للتفاوض مما كان. وبالمقابل، إعلان جديد بسعر منخفض بشكل لافت لا يعني فرصة بالضرورة؛ ابحث أولاً عن السبب في عقد الإيجار أو في المنطقة قبل أن تتحمس.

القرار العملي: قبل أن تخصص ساعة واحدة لأي إعلان، اطلب ثلاثة أشياء فقط: **تقرير المبيعات من نقاط البيع لآخر ١٢ شهرًا** (تقرير المبيعات في فودكس يُصدّر بضغط)، **صورة من عقد الإيجار**، و**كشف حساب بنكي لستة أشهر**. من يرفض إرسال هذه الثلاثة لن يرسل شيئاً مفيداً لاحقاً — أغلق الملف وانتقل.

37.5 عشرة أسباب حقيقية تجعل مالكًا يبيع مطعمًا رابعًا

السؤال الذي يقلق كل مشترٍ: لماذا يبيع أحدهم شيئاً يربح؟ الجواب أن الربح ليس السبب الوحيد للاحتفاظ. المطعم أصل متعب: يحتاج حضورًا يوميًا، ويستهلك أعصاب صاحبه، وبقيدته بـمكان

وبساعات. كثير من الملاك يبيعون مطعمًا رابحًا لأن الربح لم يعد يوازي ما يدفعونه من وقت وصحة. هذه أسباب حقيقية متكررة، وبجانب كل سبب ما يثبتته أو ينفيه:

1. **حاجة سيولة لمشروع آخر أو التزام عائلي.** تحقق: هل يبيع بسعر معقول وبسرعة، أم يماطل في السعر؟ البائع المحتاج فعليًا يتفاوض.
2. **شراكة متعثرة بين شريكين.** تحقق: اطلب عقد التأسيس ومحضر الجمعية. الخلاف يظهر في المحاضر.
3. **انتهاء دورة المالك.** بعض الملاك يبنون ويبيعون بعد ثلاث سنوات عمدًا. تحقق: اسأل عن تاريخه في مشاريع سابقة.
4. **السفر أو الهجرة الفعلية.** تحقق: اطلب أن يكون جزء من الثمن مؤجلًا ١٢ شهرًا. المسافر حقًا يقبل.
5. **التركيز على فرع أقوى.** المالك عنده فرعان والثاني يستهلك وقته. تحقق: قارن أداء الفرعين من تقارير نقاط البيع.
6. **صحة المالك أو إرهاق التشغيل.** حقيقي جدًا في هذا القطاع. تحقق: من يدير يوميًا؟ إن كان المالك نفسه، فقيمة المطعم بدونه أقل — واخضم ذلك من السعر.
7. **عرض إيجار جديد مرتفع.** المالك يعلم أن العقد يُجَدَّد بزيادة ٤٠٪. تحقق: هذا أخطر سبب، اطلب خطاب المؤجر بشروط التجديد كتابةً.
8. **تغيّر قادم في المنطقة.** مشروع تطوير سيغلق الشارع سنتين، أو منافس كبير يفتح على بعد ٢٠٠ متر. تحقق: امشي في الشارع، واسأل الجيران من التجار.
9. **عرض جيد وصله بلا طلب.** المالك لم يكن يبيع، لكن السعر أعجبه. تحقق: هذا أفضل وضع لك — اسأل كيف بدأ الحديث.
10. **قرب انتهاء عمر المعدات.** المالك يعرف أن ٦٠ ألف ر.س إحلال قادمة. تحقق: اطلب تواريخ شراء المعدات الرئيسية وسجلات الصيانة.

من الميدان

السبب المعلن في ٩ من كل ١٠ إعلانات هو «السفر». السبب الحقيقي في أغلبها واحد من ثلاثة: ضغط سيولة، خلاف شراكة، أو عقد إيجار على وشك الانتهاء بشروط أسوأ. أبدأ دائمًا بالعقد — فهو يكشف أكثر مما يكشفه البائع.

لاحظ أن الأسباب من ١ إلى ٦ وأسباب **تخص المالك**، وهي مقبولة ولا تنتقص من قيمة المطعم. أما ٧ و٨ و٩ فهي أسباب **تخص المطعم نفسه**، وكل واحد منها يجب أن ينعكس خصمًا مباشرًا في السعر: إيجار سيرتفع، منطقة ستتغير، أو معدات ستُستبدل. مهمتك في اللقاء الأول أن تعرف في أي من المجموعتين أنت.

القرار: لا تسأل «لماذا تبيع؟» مرة واحدة. اسألها ثلاث مرات في ثلاثة لقاءات مختلفة، ومرة رابعة لمدير المطعم بعيداً عن المالك. تناقض الروايات أؤمن معلومة ستحصل عليها مجاناً، وهو ما سيؤجّه فحصك النافي للجهالة في الفصل التالي إلى المكان الصحيح مباشرة.

خلاصة الفصل

- الشراء والبناء قد يتساويان في المبلغ، لكن الشراء يؤمّر عليك ما يقارب ١,٢٧ مليون ر.س من التدفق النقدي السالب في أول سنتين.
- اشترِ أصولاً لا حصصاً ما لم يكن هناك سبب قاهر؛ شراء الحصص ينقل إليك كل التزامات الماضي.
- حدّد المعالجة الضريبية والزكوية قبل الاتفاق على السعر، لا بعده — فرق ١٥٪ ضريبة قيمة مضافة يغيّر الصفقة.
- أفضل الفرص تأتي من الموردين ومديري المواقع والمحاسبين، لا من الإعلانات العامة.
- ترجم لغة الإعلان: «دخل شهري» تعني إيراداً، و«الموقع حيوي» تعني لا توجد أرقام.
- اسأل عن سبب البيع ثلاث مرات في ثلاثة لقاءات، وابدأ فحصك دائماً بعقد الإيجار.

قائمة تحقق – قبل أن تدخل في أي صفقة

- ☐ قارنت بالأرقام تكلفة البناء مقابل الشراء لنفس المفهوم والمساحة
- ☐ حددت نوع الصفقة (أصول / حصص / خلو / علامة) وسبب اختيارك له
- ☐ استشرت محاسباً قانونياً في الأثر الزكوي والضريبي لنوع الصفقة
- ☐ حصلت على تقرير مبيعات نقاط البيع لآخر 12 شهراً
- ☐ قرأت عقد الإيجار كاملاً وعرفت المدة المتبقية وشروط التجديد والتنازل
- ☐ حصلت على كشف حساب بنكي لستة أشهر على الأقل
- ☐ سألت عن سبب البيع في ثلاثة لقاءات منفصلة وسجّلت الإجابات
- ☐ تحققت ميدانياً من المنطقة: مشاريع تطوير، منافسون قادمون، حركة الشارع

الفصل 38 – التقييم – كم يستحق هذا المطعم فعلياً؟

البائع يقول ٣,٥ مليون ر.س. أنت لا تعرف إن كان الرقم معقولاً أم ضعف قيمته. هذا الفصل يعطيك أربع طرق مستقلة للتقييم، وجدولاً نهائياً يجمعها كلها في رقم واحد تستطيع الدفاع عنه على الطاولة. سنستخدم حالة واحدة من أولها إلى آخرها: **مطعم بيت الفحم** – مشويات، إيراد سنوي ٥,٦ مليون ر.س.

38.1 مضاعف الأرباح (EBITDA Multiple) في قطاع المطاعم: النطاقات الواقعية

التقييم بالمضاعف يقول جملة واحدة: قيمة المنشأة = الأرباح التشغيلية السنوية × رقم. الأرباح التشغيلية هنا هي **EBITDA** (الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء)، والرقم هو المضاعف. كل الخلاف في التفاوض يدور حول هذين العنصرين.

المضاعف ليس رقمًا عشوائيًا؛ إنه ترجمة لمدى ثبات الربح واستقلاله عن المالك. هذه النطاقات الشائعة في قطاع المطاعم بالسوق السعودي والخليجي:

نوع الكيان	المضاعف المعتاد	الشرط الأساسي
مطعم فردي يديره المالك بنفسه	1.5 - 2.5	ربح مثبت سنة على الأقل
مطعم فردي بإدارة مستقلة وعقد جيد	2.5 - 3.5	مدير غير المالك وعقد 5 سنوات +
سلسلة صغيرة 3-5 فروع بأنظمة موحدة	3.5 - 4.5	قوائم مراجعة وأنظمة مركزية
علامة قوية 6 فروع + قابلة للامتياز	4.5 - 6.0	علامة مسجلة ودليل تشغيل

ما يرفع المضاعف: عقد إيجار طويل بإيجار أقل من السوق، إدارة تعمل بدون المالك، نمو مبيعات مثبت ثلاث سنوات، تنوع قنوات البيع (صاله + توصيل + طلبات خارجية)، علامة مسجلة، فريق ثابت بمعدل دوران منخفض، أنظمة موثقة (وصفات معيارية في فودكس، جرد منتظم).

ما يخفض المضاعف: اعتماد الإيراد على المالك شخصيًا أو على شيف واحد، عقد إيجار متبقي أقل من ثلاث سنوات، تركّز الإيراد في عميل أو عقد واحد، معدات في آخر عمرها، تقييمات منخفضة على تطبيقات التوصيل، دفاتر غير منظمة أو مبيعات نقدية غير موثقة، منافس كبير افتتح حديثاً في المنطقة.

حسبة عملية – تحديد مضاعف بيت الفحم

المضاعف الأساس لمطعم فردي بإدارة مستقلة: 3.00

العامل	التعديل
عقد إيجار متبقي 6 سنوات بإيجار أقل من السوق	0.25+
مدير تشغيل مستقل عن المالك منذ سنتين	0.25+
نمو مبيعات 9% سنوياً لثلاث سنوات	0.25+
22% من المبيعات من عقد تموين واحد	(0.25)
معدات مطبخ رئيسية عمرها 7 سنوات	(0.25)

$$\text{المضاعف المعتمد} = 3.00 - 0.75 + 0.50 = 3.25$$

القرار: حدّد مضاعفك قبل أن تسمع سعر البائع، لا بعده. وإذا طلب البائع مضاعفاً فوق ٣,٥ لمطعم فرع واحد، اطلب منه أن يبرر ذلك بعقد أو بعلامة أو بنمو موثّق — لا بالكلام.

38.2 تعديل الأرباح (Normalization): ما تضيفه وما تحذفه قبل التقييم

هذه أهم خطوة في الفصل كله. الربح الظاهر في قوائم مطعم عائلي لا يعبر تقريباً أبداً عن الربح الذي ستحققه أنت. السبب أن المالك خلط حياته بمطعمه: يسجل راتباً لنفسه بلا علاقة بالسوق، يستأجر من قريبه بسعر غير سوقي، يمرّر مصاريفه الشخصية عبر المطعم، ويترك بنوداً استثنائية تشوّه العام كله.

تعديل الأرباح هو تنظيف هذه الفوضى للوصول إلى رقم واحد: كم يربح هذا المطعم فعلاً بيد مالك محايد وبأسعار سوقية؟ هذا هو **EBITDA المعدّل**، وهو الرقم الوحيد الذي يستحق أن يُضرب في المضاعف.

القاعدة الحاكمة: أضف كل مصروف لن يتكرر معك أو لا علاقة له بالتشغيل، واحذف كل مصروف حقيقي سيقع عليك ولم يُسجّل. وانتبه: البائعون بارعون في نصف القاعدة الأولى وينسون الثانية دائماً.

البند	المبلغ (ر.س)	الشرح
صافي الربح الدفترى	384,000	كما في القائمة
+ الاستهلاك والإطفاء	180,000	غير نقدي
+ المصاريف التمويلية (فوائد قرض)	96,000	تخص هيكل تمويل البائع
+ الزكاة	20,000	تُحسب بعد التقييم

البند	المبلغ (ر.س)	الشرح
= EBITDA الدفترى	680,000	نقطة البداية
+ تعديل راتب المالك (صافي)	160,000	300,000 مسجل - 140,000 راتب مدير سوقي
- تعديل الإيجار إلى السوق	(140,000)	380,000 سوقي - 240,000 مدفوع لقريب المالك
+ مصاريف شخصية غير تشغيلية	72,000	سيارة عائلية، سفر، اشتراكات، ولائم خاصة
+ بنود مصروف لمرة واحدة	108,000	غرامة بلدية 18,000 + تسوية عمالية 45,000 + إعادة افتتاح 45,000
- إيراد لمرة واحدة	(40,000)	تعويض تأمين عن حريق مطبخ
= EBITDA المعدل	840,000	15.0% من إيراد 5,600,000

انظر إلى بندين تحديداً. الأول **راتب المالك**: كان يسجل ٣٠٠ ألف ر.س لنفسه، لكن السوق يوظف مدير مطعم كفوًا بـ ١٤٠ ألف ر.س سنويًا، فالفرق ١٦٠ ألفًا ربح حقيقي كان مخفيًا. الثاني **الإيجار**: كان يدفع ٢٤٠ ألفًا لأخيه المالك للعقار، والسوق ٣٨٠ ألفًا. هذا الفرق لصالح البائع لا لصالحك، ويجب حسمه — لأنك ستدفع إيجار السوق عند التجديد.

تنبيه

كل بائع سيعطيك قائمة «إضافات» طويلة وقائمة «حسميات» فارغة. ابحث بنفسك عن الحسميات: إيجار غير سوقي، صيانة مؤجلة، عمالة غير مسجلة في التأمينات، مبيعات نقدية غير موثقة في نقاط البيع سيصعب عليك إثباتها، مصروف تسويق مخفّض صناعيًا قبل البيع بستة أشهر لتجميل الربح. قارن مصروف التسويق في آخر ستة أشهر بالسنة التي قبلها — الفجوة تكشف الكثير.

وانتبه إلى بند ثالث كثيرًا ما يُهمل: **البنود لمرة واحدة**. أضفنا ١٠٨ آلاف ر.س من مصاريف استثنائية لن تتكرر معك، لكننا حسمنا في المقابل ٤٠ ألفًا من تعويض تأمين دخل مرة واحدة. القاعدة تعمل في الاتجاهين، والبائع يتذكر اتجاهًا واحدًا فقط. اقرأ حساب «إيرادات أخرى» في كل شهر من الاثني عشر، وأي مبلغ غير معتاد فيه اسأل عن مصدره.

القرار: لا تقبل أي بند تعديل بلا مستند. كل إضافة تحتاج فاتورة أو كشف بنك يثبت أنها مصروف شخصي فعلاً. البنود بلا مستند تُشطب من الجدول، لا تُناقش. ولو كنت تريد نموذجًا جاهزًا لهذا الجدول بصيغة قابلة للتعديل، ستجده ضمن حاسبات منصة «مالي PRO».

38.3 طريقة التدفقات النقدية المخصومة مشروحة بلا تعقيد

المضاعف يسأل: كم يربح اليوم؟ **التدفقات النقدية المخصومة (DCF)** تسأل سؤالاً أذكى: كم سيدخل جيبى نقدًا خلال السنوات القادمة، وكم تساوي هذه النقود اليوم؟

الفكرة كلها في جملة: ريال بعد خمس سنوات لا يساوي ريالاً اليوم، لأنك لو أخذت الريال اليوم لاستثمرته. لذلك نخفّض قيمة كل ريال مستقبلي بنسبة تسمى **معدل الخصم**. في مطعم مملوك لفرد، المخاطرة عالية، ومعدل الخصم المناسب ٢٥٪ — وهو المعدل الذي سنستخدمه ونعلنه صراحةً.

نحتاج ثلاثة مدخلات فقط: التدفق النقدي الحر كل سنة، معدل الخصم، والقيمة النهائية.

التدفق النقدي الحر = EBITDA المعدّل - الإنفاق الرأسمالي الإجمالي. الإنفاق الإجمالي هو ما ستنفقه سنوياً لإبقاء المطعم كما هو: ثلاثة تُستبدل، شواية تُجدد، تكييف يُغيّر. نقدّره بـ ٢٪ من الإيراد. من ينسى هذا البند يبالغ في التقييم دائماً.

نفترض نموّاً ٥٪ سنوياً في الإيراد وثباتاً في هامش EBITDA عند ١٥٪.

السنة	EBITDA (ر.س)	الإنفاق الإجمالي	التدفق الحر	القيمة الحالية
1	882,000	118,000	764,000	611,200
2	926,000	123,000	803,000	513,920
3	972,000	130,000	842,000	431,104
4	1,021,000	136,000	885,000	362,496
5	1,072,000	143,000	929,000	304,415

الأرقام مقربة لأقرب ألف. عوامل الخصم عند ٢٥٪ هي: ٠.٨٠٠ للسنة الأولى، ٠.٦٤٠ للثانية، ٠.٥١٢ للثالثة، ٠.٤١٠ للرابعة، ٠.٣٢٨ للخامسة.

حسبة عملية - قيمة المنشأة بطريقة التدفقات المخصومة

الخطوة 1 — مجموع القيم الحالية للسنوات الخمس: ٦١١,٢٠٠ + ٥١٣,٩٢٠ + ٤٣١,١٠٤ + ٣٦٢,٤٩٦ + ٣٠٤,٤١٥ = ٢,٢٢٣,٠٠٠ ر.س

الخطوة 2 — القيمة النهائية (Terminal Value): المطعم لا يتوقف في نهاية السنة الخامسة. نقدّر قيمته حينها ببيعته بمضاعف خروج ٢.٥ (أقل من مضاعف اليوم لأن العقد والمعدات ستكون أقدم): ٢,٦٨٠,٠٠٠ ر.س = ٢.٥ × ١,٠٧٢,٠٠٠

الخطوة 3 — خصم القيمة النهائية إلى اليوم: ٨٧٨,٠٠٠ ر.س = ٠.٣٢٨ × ٢,٦٨٠,٠٠٠

الخطوة 4 — قيمة المنشأة: ٨٧٨,٠٠٠ + ٢,٢٢٣,٠٠٠ = ٣,١٠١,٠٠٠ ر.س (نعتمدها ٣,١٠٠,٠٠٠)

لاحظ أن ٢٨٪ من القيمة كلها جاءت من القيمة النهائية. هذا طبيعي، لكنه يعني أن أي مبالغة في مضاعف الخروج تضخم النتيجة. جرّب دائماً سيناريو ثانياً: أعد الحسبة بنمو صفر ومضاعف خروج ٢، وانظر كم تنخفض القيمة. إن انهارت، فقيمة المطعم معلقة على وعود لا على أرقام.

القرار: استخدم التدفقات المخصومة للمقارنة لا للاعتماد المنفرد. إن تباعدت نتيجتها عن نتيجة المضاعف بأكثر من ٣٠٪، فهناك افتراض نمو غير واقعي في مكان ما — راجعه قبل أن تتفاوض.

38.4 تقييم الأصول وقيمة الاستبدال كحد أدنى للسعر

الطريقتان السابقتان تقيمان الربح. هذه الطريقة تقيّم الحديد والخشب: كم تساوي الأصول لو أطفأت المطعم اليوم؟ وكم يكلفك بناء مثله من الصفر؟ الرقمان يرسمان الأرضية والسقف.

الأصل	تكلفة الاستبدال جديدًا (ر.س)	نسبة العمر المتبقي	القيمة العادلة اليوم
تجهيزات المطبخ	620,000	45%	279,000
التشطيب والديكور	900,000	30%	270,000
الأثاث والتجهيزات	260,000	40%	104,000
نقاط البيع والأنظمة	45,000	40%	18,000
التكليف والتعميدات	240,000	50%	120,000
المخزون القائم	95,000	100%	95,000

القيمة العادلة للأصول اليوم = 886,000 ر.س. وهذه هي الأرضية المطلقة: لن يقبل بائع عاقل بأقل منها إلا في تصفية مضطرة، وفي البيع السريع قد تنزل ٣٠٪-٥٠٪ عن هذا الرقم.

أما **قيمة الاستبدال** فهي سؤالك الشخصي: كم يكلفني أن أبني نفس هذا المطعم بدل أن أشتريه؟
الجواب: 2,065,000 ر.س أصول جديدة + 60,000 رسوم وتصاريح + 350,000 خسائر فترة التأسيس والتشغيل التجريبي = **2,475,000 ر.س.**

هنا تظهر فائدة الرقم. قيمة المنشأة التي وصلنا إليها بالمضاعف ٢,٧٣ مليون وبالتدفقات ٣,١٠ مليون — كلاهما **فوق** قيمة الاستبدال. هذا مقبول فقط لأنك تشتري معه ربحًا مئبًا وعقدًا جاهزًا وفريقًا يعمل، وتوفّر عشرة أشهر من العدم. لكن كلما ابتعد السعر عن قيمة الاستبدال، ازداد عبء الإثبات على البائع.

تنبيه

انتبه لبند التشطيب والديكور تحديدًا. قيمته الدفترية موجودة، لكن قيمته البيعية **صفر** — لا يمكنك فكه ونقله. إن كنت تنوي تغيير المفهوم وإعادة التشطيب، فاشطب هذا البند من التقييم بالكامل، واخصم فوقه تكلفة الهدم والتخلص من المخلفات.

فائدة عملية إضافية لهذا الجدول: هو بنفسه خطة لإحلالك للسنوات القادمة. عمود «نسبة العمر المتبقي» يخبرك أن تجهيزات المطبخ أمامها نحو ثلاث سنوات قبل إحلال كبير، وأن التشطيب

سيحتاج تجديدًا في مدة مشابهة. حوّل ذلك إلى مبلغ سنوي تدّخره من اليوم الأول بدل أن تفاجأ به دفعة واحدة.

القرار: احسب دائمًا الرقمين. إذا كان السعر المطلوب أقل من قيمة الأصول العادلة، فاسأل عن الالتزامات المخفية — أحد ما يهرب من شيء. وإذا تجاوز السعر قيمة الاستبدال بأكثر من ٣٠٪، فالفرق كله يجب أن يكون مبررًا بعقد أو بربح أو بعلامة، لا بمشاعر البائع تجاه مشروعه.

38.5 قيمة العلامة والموقع والعقد: كيف تُقاس ومتى تكون صفرًا

هذه البنود الثلاثة هي ما يسميه البائع «الشهرة» ويطلب مقابلها مبالغ بلا حساب. لكل واحد منها طريقة قياس، ولكل واحد منها حالة يساوي فيها صفرًا.

قيمة العقد. هذه أسهلها وأكثرها موضوعية: الفرق بين إيجارك التعاقدي وإيجار السوق، مضروبًا في السنوات المتبقية، مخصصًا إلى اليوم. في حالة بيت الفحم الإيجار التعاقدي ٢٤٠ ألفًا والسوق ٣٨٠ ألفًا، بفارق ١٤٠ ألفًا سنويًا. لكن انتبه: نحن **حسمنا** هذا الفرق في تعديل الأرباح لأن الإيجار مدفوع لقريب المالك وسيتغيّر عند التجديد. لا تحسبه مرتين — إما أن تعدّل الأرباح، وإما أن تقيّم العقد منفصلًا. الازدواج هو الخطأ الأكثر شيوعًا في تقييم المطاعم.

قيمة الموقع. تُقاس بفارق المبيعات للمتر المربع مقارنة بمواقع بديلة متاحة لك اليوم. لو كان المطعم يحقق ٢٨ ألف ر.س مبيعات للمتر سنويًا والبديل المتاح ١٩ ألفًا، فالموقع يستحق علاوة. لكن إن كان الشارع مزدحمًا بعشرة محلات شاغرة، فقيمة الموقع صفر مهما كان الوصف في الإعلان.

قيمة العلامة. تُقاس بطريقة **وفر الإتاوة (Relief from Royalty)**: كم كنت ستدفع إتاوة سنوية لو رخصت علامة مماثلة؟ في المطاعم المحلية النطاق ١٪-٣٪ من الإيراد. عند ١,٥٪ من ٥,٦ مليون يكون الوفر ٨٤ ألف ر.س سنويًا، وقيمتها الحالية لخمس سنوات عند خصم ٢٥٪ تساوي ٨٤ ألفًا $\times 2.689 = 226$ ألف ر.س.

تنبيه

هذا الرقم للتوضيح فقط، ولا يُضاف إلى التقييم. قيمة العلامة **مضقنة أصلًا** في EBITDA المعدّل — لأن العلامة هي سبب جزء من المبيعات. إضافتها فوق المضاعف احتساب مزدوج يضخم السعر بلا مبرر. استخدم هذه الحسبة فقط حين تشتري علامة **وحدّها** بلا فرع.

متى تكون هذه القيم صفرًا؟

- العقد مدته سنة واحدة أو المؤجر يملك حق الإنهاء بإشعار قصير ← قيمة العقد صفر.
- العقد غير قابل للتنازل أو يشترط موافقة المؤجر ولم تحصل عليها كتابة ← صفر حتى تحصل عليها.

- العلامة غير مسجلة لدى الهيئة السعودية للملكية الفكرية ← صفر، أي أحد يستطيع استخدام الاسم.
 - حسابات التواصل الاجتماعي مسجلة باسم المالك الشخصي ولن تُنقل ← صفر.
 - الوصفات في رأس الشيف ولا توجد بطاقات وصفات موثقة في نظام نقاط البيع ← صفر، والشيف قد يرحل بعد شهر.
 - التقييم على تطبيقات التوصيل مرتبط بالكيان القانوني وأنت تشتري أصولاً ← لن ينتقل، احسبه صفرًا.
- القرار: اطلب من البائع أن يسّجّر كل بند من الثلاثة منفصلاً مع مستنده. البند بلا مستند قيمته صفر في جدولك، مهما كان مقنّعاً في الحديث.

38.6 من قيمة المنشأة إلى قيمة الحصة: خصم الدين وإضافة النقد

هذه الخطوة يُخطئ فيها أغلب المشتريين لأول مرة، وثمان الخطأ مئات الآلاف. **قيمة المنشأة (Enterprise Value)** هي قيمة النشاط التشغيلي بغض النظر عن تمويله. لكنك لا تشتري النشاط، بل تشتري **حصة المالك فيه** — وهي ما يتبقى بعد سداد كل من له حق قبلك.

المعادلة:

قيمة حقوق الملكية = قيمة المنشأة - الدين والالتزامات الشبيهة بالدين + النقد الزائد

«الالتزامات الشبيهة بالدين» هي كل التزام مستحق اليوم لا علاقة له بدورة التشغيل الطبيعية. في المطاعم تحديدًا هذه قائمة لا تكتمل بدونها:

البند	المبلغ (ر.س)	ملاحظة
قرض بنكي قائم	620,000	رصيد أصل الدين المتبقي
مكافأة نهاية خدمة مستحقة	185,000	التزام متراكم غير ممّول
ضريبة قيمة مضافة مستحقة	68,000	عن ربعين لم يُسَدّدَا
بطاقات هدايا وقسائم مبيعة	42,000	خدمة مدفوعة لم تُقدّم بعد
مخصص مطالبة عمالية محتملة	35,000	قضية قائمة لدى مكتب العمل

حسبة عملية – من قيمة المنشأة إلى قيمة الحصة

الخطوة 1 – قيمة المنشأة المعتمدة: المضاعف: $2,730,000 = 3.25 \times 840,000$ (وزن 60%) التدفقات المخصومة: 3,100,000 (وزن 40%) $(0.40 \times 3,100,000) + (0.60 \times 2,730,000) = 1,240,000 + 1,638,000 = 2,878,000 \approx 2,880,000$ ر.س

الخطوة 2 – الدين والالتزامات الشبيهة بالدين: $35,000 + 42,000 + 68,000 + 185,000 + 620,000 = 950,000$ ر.س

الخطوة 3 – النقد الزائد: النقد في البنك والخزنة 130,000 – النقد التشغيلي اللازم لإدارة المطعم $70,000 = 60,000$ ر.س

الخطوة 4 – قيمة حقوق الملكية: $2,880,000 - 950,000 + 60,000 = 1,990,000$ ر.س

الفرق بين ٢,٨٨ مليون و ١,٩٩ مليون هو ٨٩٠ ألف ر.س. هذا ما ستدفعه زائدًا لو قبلت رقم «قيمة المطعم» الذي يردده البائع بلا هذه الخطوة.

من الميدان

البائع سيقول لك: «القرض عليّ أنا وسأسدده». اجعل ذلك شرطًا مكتوبًا في العقد مع خطاب إبراء من البنك قبل الإغلاق، لا وعدًا شفويًا. وفي صفقات الحصص تحديدًا، القرض ينتقل مع الكيان — فإما أن يُسدّد من ثمن البيع عند الإغلاق مباشرة، وإما أن يُخصم من السعر بالكامل.

القرار: لا تتفاوض أبدًا على «قيمة المطعم». تفاوض على قيمة الحصة بعد خصم الدين وإضافة النقد، وضع في العقد جردًا موقّعًا بكل الالتزامات القائمة، مع تعهّد من البائع بتحمّل أي التزام يظهر بعد الإغلاق ويعود لفترة ما قبله.

38.7 تقييم مطعم خاسر: هل له قيمة؟

نعم، وأحيانًا قيمة معتبرة — لكنها لا تأتي من الربح، لأنه غير موجود. تأتي من ثلاثة مصادر فقط: العقد، والأصول القابلة لإعادة الاستخدام، والوقت الذي توقّره عليك.

خذ مقهى نبض: إيراد ١,٤٥ مليون ر.س، وخسارة تشغيلية ١٢٠ ألفًا سنويًا. المالك يطلب ٦٠٠ ألف ر.س «مقابل التجهيزات والخلو». كيف تحسب قيمته الحقيقية؟

حسبة عملية – تقييم كيان خاسر

(أ) قيمة العقد: الإيجار التعاقدي 180,000 والسوق اليوم 260,000. بفارق 80,000 سنويًا، والمدة المتبقية 4 سنوات. القيمة الحالية عند خصم 15%: $2.855 \times 80,000 = 228,000$ ر.س

(ب) الأصول القابلة لإعادة الاستخدام في مفهومك الجديد: مكيئة قهوة ومطحنة وثلجات وتكييف = 110,000 ر.س (التشطيب والأثاث والهوية = صفر، لأنك ستزيلها)

(ج) تكلفة إعادة الترميم: إعادة تشطيب وهوية وقائمة جديدة + خسائر شهرين من الإغلاق = (220,000) ر.س

القيمة القصوى $= 228,000 - 110,000 + 220,000 = 338,000$ ر.س

السعر العادل $\approx 120,000$ ر.س، لا 600,000.

وهناك حالة أخطر: أن تكون القيمة سالبة. إذا كانت الالتزامات (متأخرات إيجار، رواتب، تأمينات، ضريبة مستحقة، مكافآت نهاية خدمة) تتجاوز قيمة الأصول والعقد، فالكيان يستحق أقل من صفر. في هذه الحالة لا تستر حصصًا مطلقًا. تفاوض مع المؤجر مباشرة على عقد جديد، واشترِ المعدات من البائع بسعر التصفية إن احتجتها.

تنبيه

الخسارة نوعان. خسارة قابلة للإصلاح سببها تكلفة طعام ٤٢% أو عمالة زائدة أو تسعير خاطئ — وهذه تصلحها في تسعين يومًا. وخسارة هيكلية سببها موقع بلا حركة أو إيجار يتلغ ١٨% من الإيراد أو منافسة ساحقة — وهذه لا يصلحها أحد. راجع التكلفة الأولية (Prime Cost): إن كانت ٦٨% فالمشكلة تشغيلية وقابلة للحل؛ وإن كانت ٥٨% والمطعم يخسر رغم ذلك، فالمشكلة في الإيجار أو في حجم المبيعات نفسه — ابتعد.

القرار: مطعم خاسر يستحق الشراء فقط إذا كنت تعرف بالضبط سبب خسارته، وتملك القدرة على إصلاحه، وتدفع سعرًا يعادل العقد والأصول القابلة للاستخدام ناقصًا تكلفة الإصلاح. أي ريال فوق ذلك تبرّع.

38.8 جدول تقييم جاهز خطوة بخطوة بأرقام كاملة

هذا هو الجدول الذي تأخذه معك إلى الاجتماع. خمس عشرة خطوة من الربح الدفترى إلى الرقم الذي تكتبه في العرض.

#	الخطوة	المبلغ (ر.س)
1	الإيراد السنوي المُتحقق منه	5,600,000
2	صافي الربح الدفترى	384,000

#	الخطوة	المبلغ (ر.س.)
3	+ الاستهلاك والفوائد والزكاة	296,000
4	= EBITDA الدفترى	680,000
5	+ تعديل راتب المالك	160,000
6	- تعديل الإيجار إلى السوق	(140,000)
7	+ مصاريف شخصية غير تشغيلية	72,000
8	+ بنود لمرة واحدة (صافي)	68,000
9	= EBITDA المعدل	840,000
10	قيمة المنشأة بالمضاعف (3.25 × 840,000)	2,730,000
11	قيمة المنشأة بالتدفقات المخصصة	3,100,000
12	= قيمة المنشأة المعتمدة (60% / 40%)	2,880,000
13	- الدين والالتزامات الشبيهة بالدين	(950,000)
14	+ النقد الزائد	60,000
15	= قيمة حقوق الملكية (سعر الحصة)	1,990,000

سعر البائع المطلوب: 3,500,000 ر.س. تقييمك: 1,990,000 ر.س. الفجوة: 1,510,000 ر.س.

هذه الفجوة ليست نهاية التفاوض، بل بدايته. ادخل الاجتماع بهذا الجدول مطبوعاً، واعرض على البائع أن يعترض على أي **سطر** منه بمستند. أغلب البائعين لا يستطيعون، لأن الفجوة عادةً في سطرين فقط: راتب المالك الذي لم يُعَدَّل، والإيجار الذي لم يُصَحَّح إلى السوق.

حسبة عملية - هيكلية الدفع بدل تخفيض السعر

بدل معركة على الرقم، اعرض هيكلًا يحمي نقدك:

المكوّن	النسبة	المبلغ (ر.س.)
دفعة عند الإغلاق	60%	1,194,000
مبلغ محتجز 12 شهرًا لأي التزام خفي	25%	497,500
دفعة مربوطة بتحقيق EBITDA معدّل 840,000	15%	298,500
الإجمالي	100%	1,990,000

المبلغ المحتجز يحميك من الالتزامات التي تظهر بعد الإغلاق. والدفعة المربوطة بالأداء تحوّل ادعاء البائع إلى التزام: إن كانت أرقامه صحيحة فسيأخذها كاملة، وإن لم تكن فقد دفعت أقل.

أقوى جملة في مفاوضات شراء المطاعم ليست «سعر ك مرتفع». إنها: «هذا جدول تقييمي، وهذه مصادر كل رقم فيه. أي سطر تراه خاطئاً، أعطني المستند وسأصححه فوراً.» الجدول ينقل الحوار من المشاعر إلى الأرقام، ومن يملك الأرقام يملك التفاوض.

خلاصة الفصل

- لا تُقيّم مطعمًا بالربح الدفئري أبداً. عدّل الأرباح أولاً — في حالتنا قفز الرقم من ٦٨٠ ألفاً إلى ٨٤٠ ألف ر.س بعد التنظيف.
- المضاعف الواقعي لمطعم فرع واحد ١,٥-٣,٥، ويرتفع مع استقلال الإدارة وطول العقد، وينخفض مع اعتماده على المالك وقدم المعدات.
- استخدم طريقتين على الأقل: المضاعف والتدفقات المخصومة بمعدل خصم معلن (٢٥٪ للمطاعم الفردية)، ولا تنسَ خصم الإنفاق الرأسمالي الإجمالي.
- قيمة الأصول العادلة هي الأرضية، وقيمة الاستبدال هي المرجع الذي يقيس عقلانية السعر.
- لا تحتسب قيمة العلامة أو العقد مرتين — فهما مضاعفان في EBITDA المعدّل.
- قيمة الحصة = قيمة المنشأة - الدين والالتزامات الشبيهة بالدين + النقد الزائد. في مثالنا فرق ٨٩٠ ألف ر.س.
- المطعم الخاسر يستحق قيمة العقد والأصول القابلة للاستخدام ناقصاً تكلفة الإصلاح، وقد تكون قيمته سالبة.

قائمة تحقق - قبل أن تقدّم عرض سعر

- ☐ تحققت من الإيراد من ثلاثة مصادر: نقاط البيع، كشف البنك، إقرارات ضريبة القيمة المضافة
- ☐ بنيت جدول تعديل الأرباح ووثّقت مستنداً لكل بند فيه
- ☐ عدّلت راتب المالك إلى راتب مدير بسعر السوق
- ☐ صحتّ الإيجار إلى قيمة السوق وتأكدت من شروط التجديد
- ☐ حددت المضاعف بعوامل مكتوبة ترفع وتخفض، قبل سماع سعر البائع
- ☐ احتسبت الإنفاق الرأسمالي الإجمالي السنوي ولم تتجاهله
- ☐ جردت كل الالتزامات الشبيهة بالدين: قروض، مكافآت نهاية خدمة، ضريبة مستحقة، قسائم مبيعة، قضايا قائمة
- ☐ حولت قيمة المنشأة إلى قيمة حصة قبل أن تنطق برقم على الطاولة
- ☐ اقترحت هيكل دفع بمبلغ محتجز ودفعة مرتبطة بالأداء

الفصل 39 – الفحص النافي للجهالة (Due Diligence)

البائع يعرض عليك مطعمًا «ربحه ثمانون ألف ريال شهريًا». يريك كشفًا على الآبياد، ويقول إن الأرقام «واضحة». بعد ثلاثة أشهر من التوقيع تكتشف مستحقات نهاية خدمة لم تسمع بها، وعقد إيجار ينتهي بعد سنتين، وربحًا حقيقيًا أقل من نصف ما قيل لك. الفحص النافي للجهالة (Due Diligence) هو الأسابيع القليلة التي تفصل بين هذين المشهدين.

39.1 الفحص المالي: ما تطلبه، وما تتحقق منه، وما لا تقبله

الفحص المالي ليس قراءة قائمة دخل. هو ثلاث خطوات متتالية: تطلب مستندًا، ثم تتحقق منه بمصدر مستقل، ثم ترفض ما لا يمكن التحقق منه.

ما تطلبه: قوائم دخل شهرية لستة وثلاثين شهرًا (لا سنوية)، وميزان مراجعة، وكشوف بنكية كاملة، وتقارير نقاط البيع الخام مُصدّرة من النظام نفسه لا من ملف إكسل أعدّه البائع. الشهرية تكشف الموسمية والاندھیارات التي تختفي داخل المتوسط السنوي.

ما تتحقق منه: كل بند كبير يجب أن يُطابق بمصدر خارج سيطرة البائع. الإيراد يُطابق بالبنك والإقرار الضريبي. الرواتب تُطابق بمنصة قوى وشهادات التأمينات. الإيجار يُطابق بعقد موثّق. تكلفة المبيعات تُطابق بفواتير موردين وكشوف حساب منهم.

ما لا تقبله: ملف إكسل بلا مصدر، «مبيعات نقدية غير مسجلة»، ربحًا يعتمد على أن المالك لا يأخذ راتبًا، أو إيجارًا أقل من السوق لأن العقار ملك للبائع.

الخطوة الأهم هي **تطبيع الأرباح** — أي تعديل الربح المعلن ليعكس ما ستحققه أنت لا ما حققه هو.

حسبة عملية – تطبيع ربح مطعم الواحة

البائع يعلن ربحًا سنويًا قدره 780,000 ر.س. نعدّله بنديًا بنديًا:

التعديل	المبلغ (ر.س)	السبب
الربح المعلن	780,000	كما قدّمه البائع
راتب إدارة بديل	-180,000	المالك يعمل مديرًا بلا راتب
فرق الإيجار عن السوق	-120,000	العقار ملكه ويؤجره لنفسه بأقل من السوق
مصاريف شخصية محقّلة	+65,000	سيارة وسفر لا علاقة لها بالمطعم
إهلاك لم يُسجّل	-85,000	المعدات تستهلك فعليًا
صيانة مؤجلة سنويًا	-70,000	أعمال أُجلت وستدفعها أنت

الحساب: $780,000 - 180,000 - 120,000 + 65,000 - 85,000 - 70,000 = 390,000$ ر.س.

الربح الحقيقي نصف المعلن. وبمضاعف ٣ مرات، القيمة العادلة 1,170,000 ر.س لا 2,340,000 ر.س.

القرار: لا تناقش السعر قبل أن تُنهي جدول التطبيق. السعر يُبنى على الربح المعدّل، وكل ريال تعديل يساوي ثلاثة ريالات في السعر.

39.2 التحقق من الإيراد الحقيقي: نقاط البيع مقابل البنك مقابل الإقرار الضريبي

هذا هو الفحص الوحيد الذي لا يستطيع أي بائع التحايل عليه بالكامل، لأنه يقارن ثلاثة مصادر يملك واحدًا منها فقط. نقاط البيع يتحكم فيها. البنك لا. هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لا.

المنطق بسيط: الأرقام الثلاثة يجب أن تتقارب. أي انحراف يتجاوز ٣٪ يحتاج تفسيرًا مكتوبًا ومدعومًا بمستند.

طلبنا من مطعم بيت الفحم ثلاثة أشهر متتالية: تقرير المبيعات من فودكس (Foodics)، وكشوف الحساب البنكي، ونسخًا من الإقرارات الضريبية المعتمدة. هذا ما ظهر:

الشهر	نقاط البيع قبل الضريبة	البنك قبل الضريبة	الإقرار الضريبي	الفجوة
يناير	612,000	548,000	540,000	64,000
فبراير	645,000	572,000	565,000	73,000
مارس	690,000	609,000	600,000	81,000
الإجمالي	1,947,000	1,729,000	1,705,000	218,000

اقرأ الجدول أفقيًا ثم رأسياً. أفقيًا: البنك والإقرار الضريبي متقاربان جدًا — الفرق بينهما 24,000 ر.س على ثلاثة أشهر، أي ١,٤٪، وهو فرق طبيعي لنقد استُخدم في مصاريف صغيرة قبل الإيداع. رأسياً: نقاط البيع وحدها ترتفع فوق المصدرين الآخرين بنسبة $1,947,000 \div 218,000 = 11,2\%$.

مصدران مستقلان يتفقان، ومصدر واحد يشذّ. الشاذ هو الذي يملكه البائع.

كيف تبني عمود «البنك قبل الضريبة»

لا تأخذ إجمالي الإيرادات كما هو. اتبع أربع خطوات على كل شهر:

1. اجمع الإيرادات التشغيلية فقط من كشف البنك (شبكة مدى والبطاقات + إيداعات نقدية)، واستبعد أي تحويل من المالك أو قرض أو بيع أصل. لشهر يناير: 625,500 ر.س.
2. أضف عمولة مزود الدفع المخصومة قبل الإيداع، وتجددها في كشف المزود: 4,700 ر.س. المجموع = 630,200 ر.س وهو التحصيل الفعلي شاملاً الضريبة.
3. اقسّم على 1.15 لاستخراج المبلغ قبل ضريبة القيمة المضافة: $630,200 \div 1.15 = 548,000$ ر.س.
4. قارنه بصافي مبيعات نقاط البيع قبل الضريبة للشهر نفسه: 612,000 ر.س. الفجوة = 64,000 ر.س.

كرّر على كل شهر من الأشهر الاثني عشر الأخيرة، لا على ثلاثة فقط.

الآن ترجم الفجوة إلى مال. الفجوة السنوية = $4 \times 218,000 = 872,000$ ر.س إيراد موجود في النظام وغير موجود في البنك ولا في الإقرار. البائع يطلب 2,100,000 ر.س بناءً على ربح معلن قدره 700,000 ر.س سنوياً بمضاعف ٣. لكن إذا كان هذا الإيراد وهمياً — أي فواتير أُدخلت على النظام «نقدًا» ولم يقابلها زبون ولا مال — فالتكاليف حقيقية والإيراد ليس كذلك، والربح الحقيقي = $700,000 - 872,000 = 172,000$ ر.س. أنت لا تشتري مطعمًا رابحًا، بل تشتري خسارة بمليوني ريال.

تنبيه

هناك احتمال ثانٍ لا يقل خطورة: أن يكون الإيراد حقيقيًا ولم يُصرّح به. عندها الفجوة السنوية 872,000 ر.س تحمل ضريبة قيمة مضافة قدرها $872,000 \times 10\% = 130,800$ ر.س عن سنة واحدة، تُضاف إليها غرامات التأخير والتصحيح، وتنتقل إليك كاملة إذا اشترت الكيان بحصصه (راجع الفصل ٤٠). الاحتمالان — تضخم أو تهزّب — كلاهما سبب كافٍ لإعادة التسعير أو الانسحاب.

القرار: اجعل هذا الجدول شرطًا في خطاب النوايا: «يلتزم البائع بتسليم تقارير نقاط البيع الخام وكشوف البنك والإقرارات الضريبية لاثني عشر شهرًا خلال سبعة أيام». الرفض أو المماطلة إجابة كافية.

39.3 الفحص الضريبي والزكوي واكتشاف الالتزامات الخفية

الالتزام الضريبي لا يموت مع البائع. إذا اشترت المنشأة بكيانها القانوني — أي انتقلت إليك الحصص في الشركة — انتقلت إليك ملفاتها المفتوحة كلها.

ابدأ بمستند واحد يختصر نصف العمل: **شهادة الزكاة والضريبة** سارية المفعول (شهادة عدم وجود التزامات). ثم افحص أربعة ملفات:

ضريبة القيمة المضافة: اطلب جميع الإقرارات لثلاث سنوات مع إشعارات السداد. طابق خانة «المبيعات الخاضعة» بتقارير نقاط البيع. تحقق أيضًا من ضريبة المدخلات المخصومة: كل خصم يحتاج فاتورة ضريبية صحيحة تحمل الرقم الضريبي للمورد. في مطعم بيت الفحم وُجدت مدخلات مخصومة بقيمة 68,000 ر.س دون فواتير مستوفية، وهي قابلة للرد مع غرامة.

الفاتورة الإلكترونية (فاتورة): تأكد أن نظام نقاط البيع مربوط فعليًا بمنصة الهيئة في مرحلة الربط والتكامل، لا مجرد إصدار فواتير تحمل رمز استجابة سريعة. عدم الربط مخالفة متكررة بغرامة عن كل حالة.

الزكاة: احسب الوعاء الزكوي التقديري واطلب الربوط النهائية. لو كان الوعاء 1,400,000 ر.س والنسبة ٢,٥٪، فالزكاة السنوية 35,000 ر.س. ثلاث سنوات غير مسددة = 105,000 ر.س قبل غرامات التأخير.

الاستقطاع والرسوم البلدية: إيجارات مدفوعة لغير مقيم، ورسوم رخصة البلدية والدفع المدني وتجديدها.

الملف	ما تطلبه	المخاطرة إن غاب
القيمة المضافة	إقرارات وسدادات ٣ سنوات	فروق وغرامات تنتقل إليك
الفاتورة الإلكترونية	إثبات الربط والتكامل	غرامة عن كل مخالفة
الزكاة	الربوط النهائية والشهادة	مطالبة بأثر رجعي
البلدية والدفع المدني	رخص سارية ومحاضر تفتيش	إغلاق إداري مفاجئ

القرار: لا تُغلق الصفقة قبل استلام شهادة سارية. وإن تعذّر ذلك، احتجز ما لا يقل عن ١٥٪ من الثمن لدى طرف ثالث لمدة اثني عشر شهرًا تغطية للمطالبات الضريبية.

39.4 الفحص العمالي والتأميني: مستحقات نهاية الخدمة والمخالفات

أكبر التزام خفي في مطاعم كثيرة ليس ضريبيًا، بل عماليًا. مستحقات نهاية الخدمة تتراكم بصمت ولا تظهر في قائمة الدخل، ثم تنفجر دفعة واحدة.

القاعدة في نظام العمل السعودي: نصف أجر شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى، وأجر شهر كامل عن كل سنة بعد ذلك.

الموظف	الراتب (ر.س)	سنوات الخدمة	المستحق (ر.س)
مدير الفرع	8,000	7	36,000
طباو رئيسي	4,500	6	15,750
كاشير	3,200	3	4,800
عامل مطبخ	2,800	2	2,800

تحقق من حسبة مدير الفرع: خمس سنوات $\times (2 \div 8,000) = 20,000$ ر.س، زائد سنتين $\times 8,000 = 16,000$ ر.س، المجموع 36,000 ر.س. وللطاهي: خمس سنوات $\times 2,250 = 11,250$ ر.س، زائد سنة $\times 4,500 = 4,500$ ر.س، المجموع 15,750 ر.س.

هؤلاء أربعة من فريق قوامه أربعة عشر موظفًا. إجمالي المستحقات المتراكمة للفريق كله بلغ 196,000 ر.س. هذا مبلغ يجب أن يُخصم من ثمن الشراء بالكامل، لا أن يُناقش.

ثم افحص ثلاثة أمور أخرى: تطابق الرواتب المسجلة في منصة قوى مع الرواتب المدفوعة فعليًا (فرق يعني مخالفة حماية أجور)، وحالة نطاقات ونسبة السعودة، ورسوم المقابل المالي للعمالة الوافدة. ثمانية عمال وافدين بـ 9,600 ر.س سنويًا لكل واحد = 76,800 ر.س التزام سنوي ثابت قد لا يكون ظاهرًا في القوائم.

من الميدان

مشترٍ أغلق صفقة مقهى في جدة دون طلب كشف مستحقات نهاية الخدمة. بعد أربعة أشهر استقال ثلاثة من الفريق القديم دفعة واحدة، وطالبوا بمستحقات تسع سنوات كاملة. دفع 91,000 ر.س من جيبه لأن العقد لم يذكر تاريخ بدء احتساب الخدمة.

القرار: اطلب كشفًا موقّعًا من البائع بأسماء الموظفين وتواريخ التحاقهم ورواتبهم ومستحقاتهم حتى تاريخ الإغلاق، واجعله مرفقًا في العقد. ثم اخضم الرقم من الثمن أو احتجزه.

39.5 الفحص القانوني: عقد الإيجار، التراخيص، القضايا، الرهن

في المطاعم، العقار أهم من المعدات. عقد إيجار ضعيف يحوّل صفقة جيدة إلى كارثة مؤجلة.

عقد الإيجار — افحص خمسة بنود: المدة المتبقية، وشرط التنازل (هل يحق للبائع نقل العقد إليك دون موافقة المؤجر؟)، ونسبة الزيادة السنوية، وحق التجديد، والتزامات الصيانة. ثم تحقق من تسجيله في منصة «إيجار».

خذ مطعمًا إيجاره السنوي 240,000 ر.س ومتبقي من عقده ثلاث سنوات. عند التجديد قد يطلب المؤجر 340,000 ر.س، أي زيادة 100,000 ر.س سنويًا. لو كان الربح المعدّل 390,000 ر.س، فإن التجديد سيتلغ ربع الربح دفعة واحدة. أي عقد متبقي منه أقل من خمس سنوات يجب أن يُخفّض السعر، لا أن يُتجاهل.

التراخيص: السجل التجاري، رخصة البلدية، شهادة الدفاع المدني، تصاريح اللوحة والإشغال، وشهادات صحية للعاملين. تحقق من أن النشاط في السجل يطابق النشاط الفعلي.

القضايا والرهون: اطلب إقرارًا خطيًا بعدم وجود دعاوى أو حجوزات، واسأل صراحة عن أي معدات مشتركة بالتقسيط أو مرهونة لجهة تمويلية، وعن قروض قائمة وضمانات شخصية.

البند القانوني	ما يجب أن تراه	العلامة السلبية
عقد الإيجار	مسجل بإيجار ومدته ٥ سنوات فأكثر	مدة قصيرة أو منع التنازل
السجل التجاري	ساري ونشاطه مطابق	نشاط مختلف أو موقوف
الدفاع المدني	شهادة سارية بلا ملاحظات	ملاحظات مفتوحة
المعدات	فواتير شراء وملكية خالصة	أقساط أو رهن

القرار: تحدّث مع المؤجر مباشرة قبل التوقيع. موافقته الخطية على نقل العقد إليك — أو على عقد جديد بشروط معلومة — شرط لا تتنازل عنه.

39.6 الفحص التشغيلي: حالة الأصول، الوصفات، الموردون، الفريق، التقييمات

الأرقام تخبرك بما حدث. الفحص التشغيلي يخبرك بما سيحدث.

حالة الأصول: امشي في المطبخ ومعك فنيّ صيانة، لا وحدك. سجّل عمر كل قطعة رئيسية وقارنه بعمرها الافتراضي. ما سيُستبدل خلال أربعة وعشرين شهرًا هو مصروف رأسمالي مخفي يجب خصمه من السعر.

الأصل	العمر الحالي	العمر الافتراضي	كلفة الاستبدال (ر.س)
فرن الفحم	6	8	45,000
ثلاجة العرض	7	7	28,000
المكيفات (4 وحدات)	9	10	64,000
نظام الشفط	6	10	35,000

المجموع المتوقع خلال سنتين = 35,000 + 64,000 + 28,000 + 45,000 = **172,000 ر.س.** هذا رقم تفاوضي، ليس ملاحظة.

الوصفات: اطلب تقرير الوصفات من نقاط البيع وقارن الاستهلاك النظري بالفعلي لأعلى عشرة أصناف. فرق يتجاوز ٥% يعني إما وصفات غير مطبقة أو تسرياً (راجع الفصل ١٩). واسأل: هل الوصفات موثقة ومملوكة للمنشأة، أم في رأس الطاهي الذي سيرحل معك أو بدونك؟

الموردون: اطلب كشوف حساب من أكبر خمسة موردين مباشرة. تحقق من الأسعار المتفق عليها وشروط الدفع، واسأل إن كانت الأسعار تفضيلية لعلاقة شخصية بالبائع ستنتهي بخروجه.

الفريق: اعرف من هم الثلاثة الذين لا يعمل المطعم بدونهم، وتحدث معهم قبل الإغلاق بموافقة البائع. **خروج الطاهي الرئيسي في الأسبوع الأول هو أكثر ما يهدم صفقات المطاعم.**

التقييمات: اقرأ آخر مئتي تقييم على خرائط جوجل وتطبيقات التوصيل. ابحث عن اتجاه النزول، لا عن المتوسط. متوسط ٤,٣ نجمة مصدره ٤,٨ قبل سنة و٣,٦ هذا الشهر هو مطعم يسقط.

القرار: اجمع مخرجات هذا الفحص في رقم واحد — «كلفة الإصلاح خلال أول سنة» — واطرحه من عرضك بصراحة أمام البائع.

39.7 قائمة طلب المستندات الكاملة (نموذج جاهز)

أرسل هذه القائمة كاملة في رسالة واحدة بعد توقيع اتفاقية السرية، مع مهلة محددة. تجزئة الطلبات تمنح البائع وقتاً لتجهيز الأرقام.

أولاً: المستندات المالية

#	المستند	الفترة	لماذا تطلبه
1	قوائم الدخل الشهرية	36 شهراً	كشف الموسمية والاتجاه
2	قائمة المركز المالي	3 سنوات	الأصول والالتزامات
3	ميزان المراجعة التفصيلي	آخر سنة	تتبع أي بند مشبوه
4	كشوف الحساب البنكي كاملة	24 شهراً	التحقق من الإيراد
5	تقارير المبيعات الخام من نقاط البيع	24 شهراً	مصدر الإيراد الأصلي
6	تقارير الإلغاءات والخصومات	12 شهراً	كشف التلاعب
7	كشوف مزود خدمة الدفع	12 شهراً	مطابقة الشبكة
8	تقارير تطبيقات التوصيل وعمولاتها	12 شهراً	صافي الإيراد الحقيقي
9	قائمة الأصول الثابتة وفواتير شرائها	الكل	إثبات الملكية

ثانياً: المستندات الضريبية والزكوية

#	المستند	الفترة	لماذا تطلبه
10	إقرارات ضريبة القيمة المضافة	3 سنوات	مطابقة الإيراد
11	إشعارات سداد الضريبة	3 سنوات	إثبات عدم التأخر
12	الإقرارات الزكوية والربوط	3 سنوات	كشف المطالبات
13	شهادة الزكاة والضريبة السارية	حالية	براءة ذمة
14	إثبات الربط بمنصة الفاتورة الإلكترونية	حالي	تجّيب الغرامات
15	أي مراسلات أو اعتراضات مع الهيئة	3 سنوات	ملفات مفتوحة
16	كشف ضريبة المدخلات المخصومة	آخر سنة	صحة الخصومات

ثالثاً: المستندات العمالية والتأمينية

#	المستند	الفترة	لماذا تطلبه
17	كشف بأسماء الموظفين وتواريخ التحاقهم	حالي	أساس نهاية الخدمة
18	عقود العمل الموقّعة	الكل	التزامات تعاقدية
19	مسوّرات الرواتب	12 شهراً	مطابقة كلفة العمالة
20	شهادة التأمينات الاجتماعية	حالية	مديونية متأخرة
21	كشف منصة قوى وحالة نطاقات	حالي	مخاطر السعودة
22	حساب مستحقات نهاية الخدمة المتراكمة	حالي	التزام مخفي
23	رخص العمل والإقامات وتواريخ انتهائها	حالي	كلفة تجديد قادمة

رابعاً: المستندات القانونية

#	المستند	الفترة	لماذا تطلبه
24	عقد الإيجار وملاحقه وتسجيل إيجار	حالي	أهم أصل في الصفقة
25	السجل التجاري وعقد التأسيس	حالي	صحة الكيان
26	رخصة البلدية وشهادة الدفاع المدني	حالية	استمرار التشغيل
27	تراخيص اللوحة والإشغال	حالية	مخالفات محتملة
28	إقرار بعدم وجود دعاوى أو حجوزات	حالي	مخاطر قضائية
29	عقود القروض والضمانات والرهون	الكل	التزامات مالية
30	عقود الامتياز أو الوكالة إن وُجدت	الكل	قيود على النقل

خامساً: المستندات التشغيلية

#	المستند	الفترة	لماذا تطلبه
31	قائمة الأصناف بأسعارها وهوامشها	حالية	هندسة القائمة
32	الوصفات القياسية بالتكاليف	الكل	ملكية المعرفة
33	تقرير الوصفات ومطابقة الاستهلاك	6 أشهر	كشف التسريب
34	آخر جرد مخزون معتمد	حالي	تقييم المخزون
35	قائمة الموردين وشروط التعاقد	حالية	استمرار الأسعار
36	كشوف حساب أكبر خمسة موردين	12 شهرًا	مديونيات قائمة
37	عقود الصيانة الدورية والاشتراكات	حالية	مصاريف ثابتة
38	تقارير التقييمات ومنصات التوصيل	12 شهرًا	اتجاه السمعة

من الميدان

أحد أسرع مؤشرات الصفقة الجيدة هو سرعة الرد على هذه القائمة. بائع منظّم يرسل ثمانين بالمئة منها خلال أسبوع. بائع يماطل ثلاثة أسابيع ثم يرسل ملف إكسل واحدًا يخبرك بكل ما تحتاج معرفته قبل أن تقرأ رقمًا واحدًا. تجد نسخة قابلة للتعديل من هذه القائمة ضمن نماذج منصة «مالي PRO».

القرار: ضع مهلة عشرة أيام عمل في خطاب النوايا لتسليم القائمة. التأخر عن المهلة دون سبب مقبول يوقف حصريّة التفاوض تلقائيًا.

39.8 خمس عشرة علامة حمراء توقف الصفقة فورًا

العلامات التالية ليست أسبابًا للقلق، بل أسباب للتوقف والمطالبة بتفسير مكتوب قبل أي خطوة تالية.

1. رفض تسليم تقارير نقاط البيع الخام، والاكتفاء بملفات إكسل. *ماذا تفعل:* اطلب جلسة تصدير مباشرة من النظام أمامك. الرفض الثاني يعني الانسحاب.

1. فجوة تتجاوز 5% بين نقاط البيع والبنك والإقرار الضريبي. *ماذا تفعل:* طّبق جدول التقاطع الثلاثي على اثني عشر شهرًا. إن استمرت الفجوة، أعد التسعير على أساس أدنى الأرقام الثلاثة.

1. مبيعات نقدية تتجاوز 35% في مطعم حديث الطابع. *ماذا تفعل:* قارنها بمتوسط القطاع الذي تجاوز فيه الدفع الإلكتروني معظم المعاملات. اطلب تفسيرًا وافحص إيداعات النقد يوميًا.

1. قفزة مفاجئة في الإيراد خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة قبل العرض. *ماذا تفعل:* افحص تقرير الأصناف وعدد الفواتير. ارتفاع الإيراد بلا ارتفاع في عدد الفواتير أو المشتريات علامة تجميل.

1. انخفاض المشتريات مع ثبات الإيراد. *ماذا تفعل:* احسب تكلفة الطعام شهريًا. هبوطها تحت 25% فجأة يعني إما إيرادًا وهميًا أو مشتريات نقدية غير مسجلة.

1. عقد إيجار متبقي أقل من ثلاث سنوات أو يمنع التنازل. ماذا تفعل: لا تكمل قبل موافقة خطية من المؤجر على عقد جديد بشروط معلومة ومكتوبة.

1. غياب شهادة الزكاة والضريبة السارية. ماذا تفعل: اجعل تسليمها شرطًا موقفًا للإغلاق، واحتجز ١٥٪ من الثمن اثني عشر شهرًا.

1. عدم الربط بمنصة الفاتورة الإلكترونية رغم إصدار فواتير. ماذا تفعل: قدر الغرامات المحتملة واخصمها، واشترط تسوية المخالفة على حساب البائع قبل الإغلاق.

1. فرق بين الرواتب في قوى والرواتب المدفوعة فعليًا. ماذا تفعل: احسب فرق حماية الأجور وأثره على التأمينات بأثر رجعي، واطلب تسويته قبل التوقيع.

1. عدم وجود كشف بمستحقات نهاية الخدمة. ماذا تفعل: احسبها بنفسك من تواريخ الالتحاق، واخصم الرقم كاملاً من الثمن.

1. رحيل ثلاثة موظفين أساسيين أو أكثر خلال الأشهر الستة الماضية. ماذا تفعل: قابل الفريق الحالي، واشترط بقاء الطاهي الرئيسي ومدير الفرع ستة أشهر ضمن شروط الصفقة.

1. معدات مرهونة أو مشتراة بالتقسيط دون إفصاح. ماذا تفعل: اطلب مخالصة من جهة التمويل قبل الإغلاق، أو اسدد المتبقي من ثمن البيع مباشرة للجهة.

1. انحدار مستمر في التقييمات لثلاثة أشهر متتالية. ماذا تفعل: اقرأ التقييمات السلبية وصنفها. إن كان السبب جودة الطعام أو الخدمة فالإصلاح طويل، وأعد تسعير الصفقة على أساس إيراد منخفض.

1. إلحاح البائع على الإغلاق السريع وتقييد مدة الفحص. ماذا تفعل: اطلب سببًا محددًا مكتوبًا. الاستعجال بلا سبب مقنع هو محاولة لمنعك من الوصول إلى شيء ما.

1. تناقض بين ما يقوله البائع شفهيًا وما تقوله المستندات. ماذا تفعل: اعتمد المستند دائمًا، ووثّق التناقض كتابيًا. تكرار التناقض مرتين سبب كافٍ للانسحاب فورًا.

تنبيه

لا توجد صفحة خالية من الملاحظات. الفرق بين ملاحظة وعلامة حمراء هو أن الملاحظة قابلة للتسعير والعلامة الحمراء لا. فجوة إيراد غير مفسرة لا تُسَعَّر، لأنك لا تعرف حجمها الحقيقي. ما لا تستطيع قياسه، لا تستطيع خصمه من السعر — فلا تشتتره.

القرار: ضع سقفًا لنفسك قبل أن تبدأ: ثلاث علامات حمراء تعني الانسحاب، مهما بدت الصفقة جذابة. اكتب هذا السقف على ورقة قبل أن تقابل البائع، لأنك لن تكون قادرًا على كتابته بعد أن تتعلق بالمكان.

خلاصة الفصل

- السعر يُبنى على الربح المعدّل بعد التطبيع، لا على الربح الذي يعلنه البائع. الفرق بينهما في مثالنا كان النصف.
- جدول التقاطع الثلاثي — نقاط البيع مقابل البنك مقابل الإقرار الضريبي — هو الفحص الوحيد الذي لا يستطيع البائع التحكم في مصادره الثلاثة.
- المستحقات العمالية والضريبية التزامات حقيقية تُخصم من الثمن أو تُحتجز لدى طرف ثالث، ولا تُناقش كملاحظات.
- عقد الإيجار في المطاعم أهم من المعدات؛ عقد قصير أو غير قابل للتنازل يهدم الصفقة مهما كانت أرقامها جيدة.
- كلفة استبدال الأصول المتقدمة خلال سنتين رقم تفاوضي يُطرح من العرض، لا ملاحظة عابرة.
- ثلاث علامات حمراء تعني الانسحاب. حدد هذا السقف كتاباً قبل أن تتعلق بالمكان.

قائمة تحقق – قبل أن تقدّم عرضاً ملزماً

- ☐ أنهيت جدول تطبيع الأرباح وحصلت على الربح المعدّل
- ☐ طبّقت جدول التقاطع الثلاثي على اثني عشر شهراً لا ثلاثة
- ☐ استلمت شهادة الزكاة والضريبة السارية أو اشترطتها للإغلاق
- ☐ حصلت على كشف موقع بمستحقات نهاية الخدمة لكل موظف
- ☐ قرأت عقد الإيجار كاملاً وتحدثت مع المؤجر مباشرة
- ☐ حسبت كلفة استبدال الأصول خلال أربعة وعشرين شهراً
- ☐ أرسلت قائمة المستندات الثماني والثلاثين واستلمت ٨٠٪ منها
- ☐ راجعت العلامات الحمراء الخمس عشرة وسجّلت ما ينطبق منها

الفصل 40 – هيكل الصفقة والتفاوض

اتفقت مع البائع على 2,400,000 ر.س. تظن أن الجزء الصعب انتهى. الحقيقة أن السعر أقل بنود الصفقة أهمية. كيف يُدفع، ومتى، وما الذي تشتريه بالضبط، ومن يتحمل ما يظهر لاحقًا — هذه البنود هي التي تحدد إن كنت اشتريت مطعمًا أم مشكلة.

40.1 خطاب النوايا وحصرية التفاوض والسرية

قبل أن تنفق ريالاً واحداً على محاسب أو محامٍ، اكتب ورقتين: اتفاقية سرية وخطاب نوايا. **اتفاقية السرية** تحمي الطرفين. أنت تحمي البائع من تسريب أرقامه، وهو بالمقابل يفتح لك دفاتره. بدونها لن يسلمك أحد كشف بنك. اجعلها متبادلة وقصيرة.

خطاب النوايا (Letter of Intent) هو الوثيقة الأهم في هذه المرحلة. غير ملزم في معظم بنوده، لكنه يضع إطار الصفقة قبل أن تنفق على الفحص. يجب أن يحتوي ستة أشياء على الأقل: السعر المبدئي وأساس احتسابه، وهيكّل الدفع المقترح، ومدة الفحص النافي للجهالة، وقائمة المستندات المطلوبة ومهلة تسليمها، وشرط الحصرية، والشروط الموقفة للإغلاق.

الحصرية هي البند الذي تدفع مقابلته فعليًا. أنت ستنتفق على محاسب ومحامٍ ووقتكَ؛ من غير المعقول أن يعرض البائع المطعم على غيرك أثناء ذلك. مدة معقولة: ٤٥ إلى ٦٠ يومًا.

البند	ملزم؟	المدة المقترحة
السرية	نعم	24 شهرًا
الحصرية	نعم	45-60 يومًا
السعر المبدئي	لا	قابل للتعديل بنتائج الفحص
مهلة تسليم المستندات	نعم	10 أيام عمل
الشروط الموقفة	نعم	حتى الإغلاق

وهناك ما يجب ألا يدخل خطاب النوايا: تفاصيل الضمانات والتعويضات وصيغ العقد النهائي. هذه محلها عقد البيع، ووضعاها مبكرًا يحوّل ورقة من صفحتين إلى تفاوض قانوني يستهلك شهرًا قبل أن ترى رقمًا واحدًا من دفاتر البائع.

من الميدان

بائع مقهى في الخبر رفض توقيع حصرية «لأن لديه مشترين آخرين». وافق المشتري على الاستمرار بلا حصرية، وأنفق 28,000 ر.س على محاسب ومحام خلال ثلاثة أسابيع. في اليوم الثاني والعشرين رفع البائع السعر 200,000 ر.س بدرجة عرض أفضل. الحصرية ليست إجراءً شكلياً، بل هي ثمن حماية ما ستفقه.

القرار: اجعل البنود الملزمة الوحيدة هي السرية والحصرية ومهلة المستندات. اترك السعر مبدئياً صراحةً بعبارة واضحة: «السعر قابل للتعديل بناءً على نتائج الفحص». هذه الجملة تساوي عشرات الآلاف لاحقاً.

40.2 السعر والدفعات والمبالغ المحتجزة لدى طرف ثالث

لا تدفع الثمن دفعة واحدة عند التوقيع. أبداً. الدفع المجزأ ليس بخلًا، بل هو آلية الحماية الوحيدة المتاحة لك بعد أن تنتقل المفاتيح. الهيكل الآمن يوزع الثمن على أربع شرائح:

الشريحة	النسبة	المبلغ (ر.س)	التوقيت
عربون عند التوقيع	10%	240,000	عند خطاب النوايا
دفعة الإغلاق	55%	1,320,000	عند نقل الملكية
محتجز لدى طرف ثالث	20%	480,000	بعد 12 شهرًا
مرتبط بالأداء	15%	360,000	بعد 12 شهرًا

تحقق من المجموع: $2,400,000 = 360,000 + 480,000 + 1,320,000 + 240,000$ ر.س، والنسب $10 + 55$ $20 + 15 = 100\%$.

المبلغ المحتجز لدى طرف ثالث (Escrow) هو خط دفاعك ضد الالتزامات الخفية. يُودع في حساب ضمان أو لدى محامٍ، ولا يُفرج عنه إلا بعد انقضاء اثني عشر شهرًا دون ظهور مطالبة ضريبية أو عمالية أو قضائية. أي مطالبة تظهر تُسدّد منه أولاً.

حجم المحتجز يجب أن يغطي أكبر مخاطرة قدّرتها في الفحص. لو قدّرت التزامات نهاية الخدمة بـ 196,000 ر.س، ومخاطرة ضريبية بـ 130,800 ر.س، ومخالفات فاتورة إلكترونية بـ 50,000 ر.س، فالمجموع 376,800 ر.س. المحتجز البالغ 480,000 ر.س يغطيها بهامش أمان قدره 103,200 ر.س.

تنبيه

العربون عند التوقيع يجب أن يكون قابلاً للاسترداد إذا كشف الفحص معلومات جوهرية مخالفة لما صرح به البائع. عربون غير قابل للاسترداد يحوّل الفحص إلى شكليات، لأنك ستصبح مضطراً نفسياً لإكمال صفقة سيئة حتى لا تخسر 240,000 ر.س. اكتب شروط الاسترداد بوضوح في خطاب النوايا.

القرار: لا تُعلق صفقة تدفع فيها أكثر من ٧٠٪ من الثمن قبل مرور اثني عشر شهراً على التسليم. إن رفض البائع، اسأله عما يخشى ظهوره خلال هذه السنة.

40.3 الدفع المرتبط بالأداء (Earn-out): متى يحميك ومتى يورّطك

الدفع المرتبط بالأداء أداة لحل خلاف واحد: أنت وهو تختلفان على الربح المستقبلي. بدل أن تتجادلا، تربطان جزءاً من الثمن بما سيتحقق فعلاً.

البائع يقول إن الربح التشغيلي سيبلغ 800,000 ر.س. فحصك يقول 640,000 ر.س. بدل أن تنسحب أو تستسلم، تربطان الشريحة الرابعة — 360,000 ر.س — بالنتيجة الفعلية بعد اثني عشر شهراً.

حسبة عملية – تصميم شريحة الأداء

الحدود المتفق عليها:

- الحد الأدنى: ربح تشغيلي 640,000 ر.س فأقل ← لا يُدفع شيء.
- الحد الأعلى: 800,000 ر.س فأكثر ← يُدفع كامل المبلغ 360,000 ر.س.
- بين الحدين: يُدفع بالتناسب الخطي.

$$\text{المعادلة: المستحق} = 360,000 \times (\text{الربح المحقق} - 640,000) \div (800,000 - 640,000)$$

$$\text{المدى بين الحدين} = 160,000 \text{ ر.س. طبق ثلاثة سيناريوهات:}$$

الربح المحقق (ر.س)	نسبة الإنجاز	المستحق للبائع (ر.س)
640,000	0%	0
720,000	50%	180,000
760,000	75%	270,000
800,000	100%	360,000

تحقق من صف 720,000: $720,000 - 640,000 = 80,000$ $160,000 \div 80,000 = 0.50$ $0.50 \times 360,000 = 180,000$ ر.س. وصف 760,000: $760,000 - 640,000 = 120,000$ $160,000 \div 120,000 = 0.75$ $0.75 \times 360,000 = 270,000$ ر.س.

متى يحميك: حين يكون البائع واثقاً من أرقامه ومستعداً لإثباتها بالنتيجة. وحين يبقى في التشغيل فترة انتقالية فيكون له تأثير حقيقي على النتيجة.

واختر مؤشراً يصعب التلاعب به. الربح التشغيلي أفضل من الإيراد، لأن ربط الاستحقاق بالإيراد وحده يغري البائع بدفع المبيعات عبر خصومات وعروض تحرق الهامش. وإن أُصررت على الإيراد لبساطته، فاربطه بشرط مزدوج: بلوغ الإيراد مع بقاء تكلفة الطعام تحت سقف متفق عليه.

متى يورّطك: حين يكون **مؤشر القياس غامضاً**. «الربح» كلمة قابلة للتأويل. هل يشمل راتبك كمالك جديد؟ هل يشمل استثماراتك في التجديد؟ هل يشمل الإهلاك؟ بائع ذكي سيطلبك بربح قبل كل ما أنفقته، فتدفع له مقابل نتيجة صنعها أنت. ويورّطك أيضاً حين يبقى البائع متحكماً في التشغيل، فيدفع الإيراد قصير الأجل بخصومات مدوّنة ليصل إلى الحد الأعلى ثم يرحل.

القرار: اكتب تعريف المؤشر في صفحة كاملة مستقلة بالعقد: أي بنود تُحتسب وأيها تُستبعد، ومن يُعدّ القوائم، ومن يراجعها عند الخلاف. وحدّد أن أي تجديد أو توسعة تقوم بها أنت تُستبعد من الحساب.

40.4 رأس المال العامل في الصفقة وتسوية ما بعد الإغلاق

هذا البند يُنسى في معظم صفقات المطاعم الصغيرة، ويكلف المشتري عشرات الآلاف بصمت. السؤال بسيط: في اللحظة التي تستلم فيها المفاتيح، ماذا يوجد في المطعم من مخزون وضمم، وماذا عليه من التزامات قصيرة الأجل؟

اتفق مع البائع على رقم مستهدف لصافي رأس المال العامل عند الإغلاق، ثم اجرد الواقع في اليوم نفسه، ثم سوّ الفرق نقدًا.

حسبة عملية – تسوية رأس المال العامل عند الإغلاق

جرد فعلي بتاريخ التسليم:

البند	المبلغ (ر.س)	النوع
المخزون بالتكلفة	145,000	يزيد
ضمم مدينة من شركات	62,000	يزيد
إيجار وتأمينات مدفوعة مقدّمًا	55,000	يزيد
ضمم موردين مستحقة	118,000	ينقص
قسائم وبطاقات هدايا غير مستهلكة	34,000	ينقص
مستحقات موظفين وإجازات	96,000	ينقص

مجموع ما يزيد = 145,000 + 62,000 + 55,000 = 262,000 ر.س. مجموع ما ينقص = 118,000 + 34,000 + 96,000 = 248,000 ر.س.

صافي رأس المال العامل الفعلي = 262,000 - 248,000 = 14,000 ر.س.

المستهدف المتفق عليه في العقد = 40,000 ر.س. العجز = 40,000 - 14,000 = 26,000 ر.س تُخصم من دفعة الإغلاق.

انتبه لبند القسائم وبطاقات الهدايا تحديداً. بيع بطاقات بقيمة 34,000 ر.س يعني أن البائع قبض المال وأنت ستقدم الطعام. هي دين عليك لا عليه، ويجب خصمها كاملة. والمنطق نفسه ينطبق على الاشتراكات المدفوعة مسبقاً من الزبائن، وعلى حجوزات المناسبات التي قبضت عرايئها قبل التسليم وستنفذ بعده.

المستهدف نفسه يجب أن يُحسب لا أن يُختار. خذ متوسط صافي رأس المال العامل في آخر اثني عشر شهراً من دفاتر البائع، واستبعد الشهور الشاذة، واجعل الناتج هو الرقم المستهدف في العقد. بهذا يمنع البائع من تجفيف المخزون وتأخير سداد الموردين في الأسابيع الأخيرة قبل التسليم ليخرج بسهولة أكبر ويتركك بمطعم فارغ الرفوف ومثقل بالمستحقات.

البند	من يتحمله	آلية التسوية
المخزون عند التسليم	المشتري يشتريه	جرد مشترك بالتكلفة
فواتير موردين قبل التسليم	البائع	خصم من دفعة الإغلاق
رواتب الشهر الجاري	تُقسّم بالأيام	احتساب تناسبي
بطاقات هدايا مبيعة	البائع	خصم بالقيمة الاسمية
إيجار مدفوع مقدماً	المشتري يعوّضه	احتساب تناسبي

القرار: اجعل الجرد المشترك بنذا إلزامياً يتم في يوم الإغلاق نفسه بحضور الطرفين ومحاسب محايّد، وسجّل النتيجة في محضر موقع. الجرد بعد يوم واحد من التسليم ليس جرداً.

40.5 الضمانات والإقرارات والتعويضات وسقوفها الزمنية والمالية

الضمانات والإقرارات (Representations & Warranties) هي تصريحات مكتوبة من البائع بأن ما قاله صحيح. قيمتها ليست في كتابتها، بل في التعويض المرتبط بها إن ثبت خلافها.

اطلب إقرارات صريحة في سبعة مجالات على الأقل: صحة الفوائم المالية، وسداد جميع الالتزامات الضريبية والزكوية، وعدم وجود مستحقات عمالية غير مفصح عنها، وسريان جميع التراخيص، وملكية الأصول خالية من الرهون، وعدم وجود دعاوى قائمة أو محتملة، وصحة عقد الإيجار وقابليته للنقل.

ثم اضبط ثلاثة أرقام تحدد قيمة هذه الإقرارات فعلياً:

الضابط	الاقتراح	الأثر
السقف الزمني العام	18 شهراً	مدة كافية لظهور المشاكل
السقف الزمني الضريبي والعمالي	5 سنوات	يطابق مدد المطالبة النظامية
السقف المالي للتعويض	30% من الثمن	720,000 ر.س
الحد الأدنى للمطالبة	10,000 ر.س	يمنع المطالبات التافهة
مصدر السداد	المحتجز أولاً	ضمان فعلي لا وعد

السقف الزمني هو أخطرهما. بائع يقترح ستة أشهر يعرف أن المطالبات الضريبية والعمالية تظهر بعد ذلك. قسّم المدة: ثمانية عشر شهرًا للإقرارات العامة، وخمس سنوات للضريبة والعمالية تحديدًا، لأن مدد المطالبة النظامية أطول بكثير.

السقف المالي يجب ألا يقل عن ٣٠٪ من الثمن. سقف بقيمة 720,000 ر.س يغطي المخاطر المقدّرة في الفحص مع هامش.

مصدر السداد هو ما يحوّل الورق إلى حماية. تعويض غير مرتبط بمبلغ محتجز يعني أنك ستلحق البائع قضائيًا بعد أن قبض ورحل. اربط التعويض بالمحتجز البالغ 480,000 ر.س، ثم بالشريحة المرتبطة بالأداء إن لم يكف.

من الميدان

مشتري في الرياض كتب إقرارات ممتازة في عقده، لكنه دفع الثمن كاملاً عند الإغلاق. بعد ثمانية أشهر ظهرت مطالبة تأمينات بـ 74,000 ر.س. الإقرار كان صحيحاً ونصّه واضح، لكن البائع كان قد سافر. الورقة الصحيحة بلا مال محتجز خلفها هي ورقة فقط.

القرار: لا توقّع عقدًا ينص على تعويضات دون أن ينص في الفقرة نفسها على مصدر سدادها. اجعل الجملة صريحة: «تُسَدّد أي مطالبة من المبلغ المحتجز لدى الطرف الثالث بشكل مباشر ودون حاجة لموافقة البائع، ما لم يعترض خطيًا خلال خمسة عشر يومًا».

40.6 أخطاء المشتري المبتدئ العشرة

هذه الأخطاء متكررة إلى درجة تجعلها قابلة للتنبؤ. أقرأها قبل الجلسة التفاوضية الأولى لا بعدها.

1. **الوقوع في حب المكان قبل قراءة الأرقام.** حين تتخيل نفسك واقفًا خلف المشوى، تتوقف عن التفاوض وتبدأ التبرير.

2. **التفاوض على السعر فقط.** السعر أحد ستة متغيرات؛ الخمسة الأخرى — الدفعات، المحتجز، الضمانات، رأس المال العامل، الفترة الانتقالية — قد تساوي أكثر منه.

3. **الدفع الكامل عند الإغلاق.** يلغي كل حماية كتبتها في العقد.

4. **تجاهل مستحقات نهاية الخدمة.** التزام يتراكم بصمت ولا يظهر في قائمة الدخل.

5. **شراء الكيان بدل شراء الأصول دون سبب.** شراء الحصص ينقل إليك الماضي كله. شراء الأصول يتركه للبائع، وقد يكون أبسط وأمن رغم كلفته الإجرائية.

6. **عدم التحدث مع المؤجر.** أخطر طرف في الصفقة هو الطرف الغائب عن طاولتها.

7. **عدم تأمين بقاء الفريق الأساسي.** الطاهي الرئيسي أصل غير مكتوب في أي قائمة أصول.

8. **نسيان رأس المال العامل بعد الإغلاق.** كثيرون ينفقون كل سيولتهم على الثمن ثم لا يجدون ما يشغّلون به.

9. قبول فترة انتقالية قصيرة. أقل من ثلاثين يومًا من وجود البائع معك يعني أنك ستتعلم كل شيء وحدك وبأخطاء مكلفة.

10. الاستعجال. كل ضغط زمني في صفقة استحواذ يخدم البائع. لا صفقة تستحق أن تُغلق قبل اكتمال الفحص.

تنبيه

الخطأ الثامن هو الأكثر فتكًا. مشترٍ يدفع 2,400,000 ر.س ثم يبدأ بسيولة تشغيلية قدرها 60,000 ر.س. مصاريفه الثابتة الشهرية 190,000 ر.س، فإذا تعثر شهر واحد وجد نفسه عاجزًا عن الرواتب في الأسبوع السادس. القاعدة: احتفظ بما لا يقل عن ثلاثة أشهر من المصاريف التشغيلية بعد دفع الثمن — أي 570,000 ر.س في هذا المثال — واعتبرها جزءًا من كلفة الصفقة لا فائضًا.

القرار: قبل تقديم العرض، اكتب رقمًا واحدًا: «إجمالي ما سأخرجه من جيبي» = الثمن + كلفة الفحص والمحاماة + التسويات + احتياطي ثلاثة أشهر. إن تجاوز الرقم ما تملكه، فالصفقة خارج قدرتك مهما كان سعرها مغريًا.

خلاصة الفصل

- خطاب النوايا يضع الإطار قبل أن تتفق على الفحص؛ اجعل الحصرية والسرية ومهلة المستندات ملزمة، والسعر مبدئيًا.
- وزّع الثمن على أربع شرائح ولا تدفع أكثر من ٧٠٪ قبل مرور اثني عشر شهرًا.
- المبلغ المحتجز لدى طرف ثالث يجب أن يغطي مجموع المخاطر التي قدّرتها في الفحص بهامش أمان.
- الدفع المرتبط بالأداء يحميك فقط إذا كان مؤشر القياس معرّفًا بدقة في صفحة مستقلة بالعقد.
- سوّ رأس المال العامل بجرد مشترك في يوم الإغلاق نفسه، واخضم بطاقات الهدايا غير المستهلكة كاملة.
- الإقرارات بلا مبلغ محتجز خلفها ورق. اربط كل تعويض بمصدر سداد مكتوب.

قائمة تحقق – قبل توقيع عقد البيع

- خطاب النوايا ينص صراحة على أن السعر قابل للتعديل بنتائج الفحص
- العربون قابل للاسترداد عند اكتشاف معلومات جوهرية مخالفة
- الثمن موزّع على شرائح والمحتجز يغطي المخاطر المقدّرة
- مؤشر الدفع المرتبط بالأداء معرّف بنّداً بمن يحسبه ويراجعه
- رقم رأس المال العامل المستهدف مكتوب في العقد وآلية التسوية محددة
- الإقرارات مقيّمة زمنياً: 18 شهراً عامة و5 سنوات للضريبي والعمالي
- كل تعويض مربوط بالمبلغ المحتجز كمصدر سداد مباشر
- احتياطي ثلاثة أشهر من المصاريف التشغيلية محجوز خارج ثمن الصفقة

الفصل 41 – ما بعد الاستحواذ – أول مئة يوم

وقّعت، ودفعت، واستلمت المفاتيح. الآن تبدأ المرحلة التي تُربح فيها الصفقة أو تُخسر. معظم صفقات المطاعم الفاشلة لم تفشل في التفاوض، بل في الأشهر الثلاثة التي تلتها — حين انشغل المالك الجديد بالتغيير قبل أن يفهم ما اشتراه.

41.1 خطة الاندماج المالي والتشغيلي أسبوعيًا بأسبوع

القاعدة الأولى في أول مئة يوم: لا تغيّر شيئًا في أول أسبوعين إلا ما يتعلق بالمال والصلاحيات. المطبخ والقائمة والأسعار تنتظر. الخزنة والبنك والصلاحيات لا تنتظر.

الأسبوع	الهدف	المخرج
1	السيطرة المالية والقانونية	حسابات بنكية وصلاحيات باسمك، تغيير كلمات مرور النظام
2	جرد افتتاحي شامل وتوثيق الحالة	محضر جرد موقع وقائمة أصول بالصور
3	فهم الأرقام الفعلية بلا تدخل	تقرير مبيعات وتكاليف أسبوعي بخط أساس
4	مقابلة كل موظف على حدة	خريطة فريق ومخاطر رحيل
5	تفعيل الضوابط الرقابية الأساسية	ثمانية ضوابط مطبقة وموثقة
6	مراجعة الموردين والأسعار	جدول مقارنة أسعار لأكثر 10 أصناف
7	إعداد الميزانية الافتتاحية	قائمة مركز مالي بتاريخ الاستحواذ
8	توحيد الدليل المحاسبي ومراكز التكلفة	دليل محاسبي معتمد ومطبق
9	تحليل هندسة القائمة	تصنيف الأصناف الأربعة وقرارات تسعير
10	تنفيذ الموجة الأولى من التوريدات	عقود موردين معاد التفاوض عليها
11	إعادة جدولة التوريدات حسب الذروة	جدول وريديات مبني على تقرير ساعات الذروة
12	معالجة الهدر وضبط الوصفات	وصفات موزونة ومطبقة لأعلى 15 صنفًا
13	قياس التوريدات مقابل المستهدف	تقرير مقارنة بالأرقام
14	خطة التسعير والقائمة الجديدة	قائمة معدلة جاهزة للإطلاق
اليوم 100	مراجعة شاملة وقرار المسار	تقرير أداء وقرار: استمرار أم تصحيح جذري

لاحظ أن أول أربعة أسابيع كلها **مراقبة وضبط**، لا تحسين. أنت تشتري معلومات في هذه الفترة، والمعلومة التي تجمعها من فريق لم تُرجعه بعد أدق بكثير من تلك التي تجمعها بعد أن تبدأ التغيير.

أكثر الأخطاء شيوعًا في الأسبوع الأول: تغيير القائمة أو الأسعار فورًا. أنت لا تعرف بعد أي الأصناف يجلب الزبائن وأيها يجلب الهامش. رفع سعر صنف واحد محبوب بنسبة ١٥٪ قد يخفض عدد الزيارات ٨٪، وهو ما يحدو التوفير كله ويزيد. لا تلمس القائمة قبل الأسبوع التاسع بعد إنهاء تحليل هندسة القائمة (راجع الفصل ١٢).

الأسبوع الأول تحديدًا له قائمة صارمة لا تحتل التأجيل: نقل الحسابات البنكية وإلغاء أي تفويض للبائع عليها، وتغيير كلمات مرور نظام نقاط البيع وحذف حسابات المستخدمين القديمة، وإبلاغ مزود خدمة الدفع بتغيير المستفيد، وتحديث بيانات المنشأة لدى الجهات الرسمية، وتسليم مفاتيح المخزن والخزنة بمحضر. أي بند من هذه يتأخر أسبوعًا يفتح بابًا لا تستطيع إغلاقه لاحقًا.

القرار: علق هذا الجدول في مكتبك وضع تاريخًا أمام كل أسبوع. أي مخرج يتأخر أسبوعين عن مواعده يعني أن الخطة انهارت وتحتاج إعادة ترتيب، لا تجاهلاً.

41.2 توحيد الأنظمة والدليل المحاسبي ومراكز التكلفة

اشترت مطعمًا له طريقته في التسجيل، وأنت لك طريقتك. إن لم توّدهما في أول شهرين فستقضي سنة كاملة تقارن أرقامًا غير قابلة للمقارنة.

ابدأ بثلاثة قرارات:

أولاً: تاريخ القطع. حدد يومًا واحدًا — عادةً نهاية الشهر الذي تم فيه الإغلاق — يكون فاصلًا بين دفاتر البائع ودفاترك. كل ما قبله ملفه، وكل ما بعده ملفك. بلا تاريخ قطع واضح تختلط المسؤوليات ولن تستطيع مطالبة البائع بشيء.

ثانيًا: الدليل المحاسبي الموحد. إن كنت تملك فرعًا آخر، استخدم الدليل نفسه بالحرف. وإن كان هذا أول مطعم لك، ابن دليلًا بسيطًا يفصل تكلفة المبيعات إلى طعام ومشروبات ومواد تغليف، ويفصل العمالة إلى رواتب ومزايا وتأمينات ومقابل مالي.

ثالثًا: مراكز التكلفة. هذه هي الخطوة التي يتجاهلها معظم الملاك ثم يندمون. اربط كل مصروف بمركز تكلفة منذ اليوم الأول.

مركز التكلفة	ما يُحقّل عليه	مؤشره الأساسي
المطبخ	مواد الطعام، الهدر، غاز الطبخ	تكلفة الطعام كنسبة
المشروبات والبار	البن، الحليب، العصائر	تكلفة المشروبات كنسبة
الصالة والخدمة	أجور الخدمة، المستهلكات	معدل الإشغال والفاتورة
التوصيل	عمولات التطبيقات، التغليف	صافي إيراد التوصيل
الإدارة والمنشأة	الإيجار، المرافق، الاشتراكات	نسبة من الإيراد

الأنظمة نفسها تحتاج توحيدًا أيضًا. قرر مبكرًا: هل تُبقي نظام نقاط البيع الحالي أم تنقله إلى نظامك؟ إن كان النظام الحالي فودكس (Foodics) ومهيأً جيدًا فالإبقاء أرخص وأسرع، لكن أعد ضبط ثلاثة أشياء فورًا: صلاحيات المستخدمين، وشجرة الأصناف والفئات، وربط الوصفات بالمخزون.

من الميدان

مالك اشترى مقهى وأبقى النظام كما هو «مؤقتًا» لأن الفريق معتاد عليه. بعد خمسة أشهر أراد مقارنة أداء مقهاه الجديد بالقديم فاکتشف أن تصنيف الأصناف مختلف تمامًا: ما يسمى «مشروبات ساخنة» في أحدهما يشمل الشوكولاتة والمخبوزات في الآخر. أعاد بناء التصنيف من الصفر وخسر خمسة أشهر من البيانات القابلة للمقارنة.

القرار: أنجز توحيد الدليل المحاسبي ومراكز التكلفة قبل نهاية الأسبوع الثامن. أي تأخير بعدها يضاعف الكلفة لأنك ستضطر لإعادة تصنيف بيانات متراكمة.

41.3 الميزانية الافتتاحية وإعادة تقييم الأصول والمخزون

أنت لا تكمل دفاتر البائع، بل تفتح دفاترك. الميزانية الافتتاحية هي قائمة المركز المالي بتاريخ الاستحواذ، وتُبنى على **القيمة العادلة** لما اشتريته لا على القيم الدفترية القديمة عند البائع. الخطوة الجوهرية هي **توزيع ثمن الشراء** على ما اشتريته فعلاً. ما لا يمكن نسبته إلى أصل محدد يصبح شهرة.

حسبة عملية – توزيع ثمن شراء قدره 2,400,000 ر.س

البند	القيمة العادلة (ر.س)	أساس التقييم
معدات وتجهيزات المطبخ	520,000	تقييم فني ميداني
أثاث وتشطيبات الصالة	310,000	تقييم فني ميداني
تحسينات على مأجور	240,000	كلفة مستهلكة متبقية
المخزون	145,000	جرد فعلي بالتكلفة
أصول غير ملموسة (اسم، وصفات، قاعدة عملاء)	385,000	تقدير مستقل

مجموع الأصول المحددة = $385,000 + 145,000 + 240,000 + 310,000 + 520,000 = 1,600,000$ ر.س.

الشهرة = $2,400,000 - 1,600,000 = 800,000$ ر.س. أي ٣٣٪ من الثمن.

هذا التوزيع ليس تمريناً محاسبياً. له ثلاثة آثار عملية مباشرة:

- **الإهلاك:** الأصول الملموسة تُهلك على أعمارها، فتظهر كمصروف حقيقي في قائمة دخلك. معدات بـ 520,000 ر.س على سبع سنوات = 74,286 ر.س سنوياً تقريباً.

- **الرقابة:** قائمة أصول موثقة بالصور والأرقام التسلسلية تحميك من اختفاء معدات.
- **القرار:** شهرة تبلغ ٣٣٪ من الثمن تعني أنك دفعت ثلث المال مقابل سمعة وموقع وتدفق زبائن. إن ضعف أي منها، فهذا الثلث يتبخر ولا يمكن بيعه.

أما **المخزون** فيحتاج حذرًا خاصًا. لا تقبل رقم البائع. اجرد بنفسك يوم التسليم، واستبعد ثلاثة أنواع: ما قارب انتهاء صلاحيته، وما لن تستخدمه في قائمتك الجديدة، والمواد التالفة. مخزون معلن بـ 172,000 ر.س قد ينزل إلى 145,000 ر.س بعد استبعاد 27,000 ر.س من أصناف راكدة وقاربت الانتهاء — وهذا فرق يُخصم من دفعة الإغلاق مباشرة.

القرار: أنجز الميزانية الافتتاحية قبل نهاية الأسبوع السابع، واحتفظ بمستند التوزيع موقعًا. ستحتاجه عند أي مراجعة ضريبية وعند أي بيع مستقبلي.

41.4 تحقيق التوفيرات المستهدفة وقياسها بالأرقام

اشترت المطعم لأنك رأيت فيه فرصة تحسين. الآن حوّل تلك الفرصة إلى أرقام لها تاريخ ومسؤول، وإلا بقيت شعورًا.

خذ مطعمًا إيراده الشهري 560,000 ر.س. حدّد أربعة مصادر توفير فقط — لا عشرين — وقسها شهرًا:

المصدر	قبل	بعد	التوفير الشهري (ر.س)
تكلفة الطعام	34.5%	31.5%	16,800
كلفة العمالة	29.0%	26.5%	14,000
اشتراقات ومصاريف ملغاة	—	—	3,500
خفض الهدر	4.2%	2.5%	3,000

تحقق من الحسابات:

- تكلفة الطعام: فرق $3.0\% \times 560,000 = 16,800$ ر.س.
- العمالة: فرق $2.5\% \times 560,000 = 14,000$ ر.س.
- الهدر: تكلفة الطعام بعد التحسين $31.5\% \times 560,000 = 176,400$ ر.س، وفرق الهدر $1.7\% \times 176,400 = 3,000$ ر.س.

إجمالي التوفير الشهري $16,800 + 14,000 + 3,500 + 3,000 = 37,300$ ر.س، وسنويًا $37,300 \times 12 = 447,600$ ر.س.

قارن هذا الرقم بثمن الصفقة: $2,400,000 \div 447,600 = ٥.٣٧$ من الثمن تستردها سنويًا من التحسين وحده، بمعزل عن الربح الأصلي. هذا هو المبرر الحقيقي لشراء مطعم قائم بدل بنائه من الصفر.

التوفير غير المقيس ليس توفيرًا. القاعدة: كل بند في جدول التوفيريات يحتاج ثلاثة أشياء — رقم مستهدف، وتاريخ تحقق، واسم مسؤول. وقس الأثر على الريال لا على النسبة فقط، لأن خفض نسبة تكلفة الطعام قد يأتي من ارتفاع الأسعار لا من انخفاض التكلفة، فتظن أنك وفّرت وأنت في الحقيقة خسرت زبائن.

القرار: راجع جدول التوفيريات في اليوم ٤٥ واليوم ٩٠. البند الذي لم يتحرك بعد تسعين يومًا لن يتحرك وحده — إما أن تعين له مسؤولاً جديدًا أو تحذفه من الخطة وتعُدّل توقعاتك.

41.5 إدارة الفريق القائم والموردين في مرحلة الانتقال

الفريق الذي ورثته يعرف عن مطعمك أضعاف ما تعرف. وهو في الوقت نفسه خائف: هل سيُطرد؟ هل ستتغير رواتبهم؟ هل ستُلغى مزايا اعتادوها؟ الخوف يدفع أفضل الناس للبحث عن بديل بهدوء.

افعل ثلاثة أشياء في الأسبوع الأول:

اجتماع واحد جماعي قصير تقول فيه ثلاث جمل بوضوح: لن تكون هناك تسريحات في الأشهر الثلاثة القادمة، والرواتب ومواعيدها كما هي، وأي تغيير سيُلغى قبل تنفيذه بوقت كافٍ. لا تعد بما لا تستطيع الوفاء به، لكن أزل الغموض.

مقابلة فردية مع كل موظف مدتها عشرون دقيقة بثلاثة أسئلة فقط: ما الذي يعمل جيدًا هنا؟ ما الذي يعطّلك يوميًا؟ لو كنت مكاني ما أول شيء تغّيره؟ هذه المقابلات ستعطيك خلال أسبوع ما لا يعطيه الفحص النافي للجهالة كله.

تثبيت المفاتيح الثلاثة. حدد الثلاثة الذين لا يعمل المطعم بدونهم — عادةً الطاهي الرئيسي ومدير الفرع والكاشير الأقدم — واعقد مع كل منهم اتفاقًا خاصًا: مكافأة بقاء تُصرف بعد ستة أشهر. مكافأة بـ 8,000 ر.س لكل واحد = 24,000 ر.س. قارنها بكلفة استقطاب وتدريب طاهٍ رئيسي جديد، وبخسارة جودة الطعام لشهرين.

أما الموردون فلهم منطق مختلف. لا تقطع علاقة أحد في الشهر الأول مهما بدا سعره مرتفعًا، لأن انقطاع التوريد أخطر من الفرق السعري. افعل بالترتيب: أبلغ كل مورد بتغير الملكية خطيًا، واطلب تأكيد الأسعار والشروط كتابةً، ثم اطلب ثلاثة عروض منافسة لأكبر عشرة أصناف، ثم تفاوض في الأسبوع العاشر بالأرقام لا بالكلام.

الطرف	ما تفعله فوراً	ما تؤجله
الفريق كله	اجتماع طمأنة ومقابلات فردية	تغيير الهيكل والمسميات
المفاتيح الثلاثة	اتفاق بقاء بمكافأة مؤجلة	إعادة تقييم الأداء
الموردون	إشعار خطي وثبيت الأسعار	التفاوض واستبدال الموردين
المؤجر	تعريف نفسك وتأكيد نقل العقد	طلب تعديل الشروط

القرار: أنجز المقابلات الفردية كلها قبل نهاية الأسبوع الرابع، واكتب ملخصاً من صفحة واحدة لكل موظف. ستكتشف أن ثلاثة أو أربعة منهم يعرفون بالضبط أين يتسرب المال، وينتظرون فقط من يسألهم.

41.6 متى تعترف أن الصفقة كانت خطأ وماذا تفعل

بعض الصفقات لا تُنقذ. الخطر ليس في الاعتراف، بل في تأخيره — لأن كل شهر إنكار يكلفك نقداً لن يعود.

ضع حدوداً رقمية مسبقاً، قبل أن تتلوث قراراتك بالتعلق. ثلاثة مؤشرات توقف:

الأول: التدفق النقدي التشغيلي. ثلاثة أشهر متتالية من التدفق النقدي السالب بعد استبعاد المصاريف غير المتكررة. لو كان الاستنزاف 45,000 ر.س شهرياً واحتياطي ما بعد الإغلاق 300,000 ر.س، فتلاثة أشهر تعني 135,000 ر.س، أي ٤٥٪ من الاحتياطي في ربع سنة. عند هذا الحد توقف عن التحسين وابدأ اتخاذ قرار مصيري.

الثاني: انحراف الإيراد. إيراد فعلي أقل من ٨٠٪ من الإيراد الذي بُني عليه السعر، ويستمر ثلاثة أشهر. هذا لا يعني أن التشغيل سيئ، بل أن ما اشتريته لم يكن موجوداً أصلاً.

الثالث: فشل التوفيرات. تحقيق أقل من ٤٠٪ من التوفيرات المستهدفة بعد تسعين يوماً رغم تنفيذ الخطة. يعني أن فرضية الشراء نفسها كانت خاطئة.

إن تحقق مؤشرين من الثلاثة، أمامك أربعة مسارات مرتبة من الأخف إلى الأثقل:

المسار	متى تختاره	ما تحتاجه
تصحيح جذري	الموقع قوي والمشكلة تشغيلية	ضخ نقد وخطة 90 يوماً جديدة
تغيير المفهوم	الموقع قوي والمفهوم ضعيف	رأس مال تحويل وعقد إيجار طويل
بيع المنشأة	الأصول والموقع لهما قيمة	مشترٍ وفترة تسويق 3-6 أشهر
إغلاق منظم	الاستنزاف يفوق قيمة الأصول	تسوية عمالية وإنهاء الإيجار

في كل المسارات، احسب رقماً واحداً قبل القرار: **كم يكلفك الاستمرار ثلاثة أشهر إضافية؟** لو كان 135,000 ر.س، وكانت خسارة البيع الفوري 200,000 ر.س، فالاستمرار مبرر إن كان احتمال التحسن

حقيقياً. أما لو كانت خسارة البيع الفوري 90,000 ر.س، فالاستمرار قرار عاطفي لا مالي.

من الميدان

أسوأ ما يحدث في هذه المرحلة هو تمويل الخسارة بتأخير الموردين والرواتب. هذا لا يؤجل المشكلة بل يضاعفها: تفقد شروط التوريد الجيدة، ويرحل أفضل من في الفريق، وتتراكم مطالبات حماية الأجور. إن قررت الاستمرار فمؤل القرار بمال حقيقي، وإن لم يوجد المال فالقرار اتخذ نيابةً عنك.

القرار: اكتب المؤشرات الثلاثة وحدودها الرقمية في اليوم الأول بعد الإغلاق، وضعها في ملف مغلق. افتحه في اليوم التسعين واقرأها كما لو كتبه شخص آخر. هذه أفضل حماية من نفسك.

خلاصة الفصل

- أول أربعة أسابيع للمراقبة والضبط لا للتغيير؛ السيطرة على المال والصلاحيات أولاً، والقائمة والأسعار بعد الأسبوع التاسع.
- حدد تاريخ قطع واضحاً يفصل دفاتر البائع عن دفاترك، وودّد الدليل المحاسبي ومراكز التكلفة قبل نهاية الأسبوع الثامن.
- وزّع ثمن الشراء على الأصول بالقيمة العادلة، واعرف كم منه شهرة — لأن الشهرة وحدها لا تُباع ولا تُهلك بأمان.
- اجرد المخزون بنفسك يوم التسليم واستبعد الراكد وقارب الانتهاء قبل تسوية دفعة الإغلاق.
- كل بند توفير يحتاج رقمًا مستهدفًا وتاريخًا ومسؤولًا، ويُقاس بالريال لا بالنسبة وحدها.
- اكتب مؤشرات التوقف الثلاثة بحدودها الرقمية في اليوم الأول، وافتحها في اليوم التسعين.

قائمة تحقق – أول مئة يوم

- ☐ الحسابات البنكية والصلاحيات وكلمات مرور النظام باسمك في الأسبوع الأول
- ☐ محضر جرد افتتاحي موقع وقائمة أصول موثقة بالصور
- ☐ مقابلة فردية مع كل موظف منجزة قبل نهاية الأسبوع الرابع
- ☐ اتفاقات بقاء موقع مع المفاتيح الثلاثة
- ☐ الدليل المحاسبي ومراكز التكلفة موحدة ومطبّقة
- ☐ الميزانية الافتتاحية ومستند توزيع ثمن الشراء جاهزان وموقعان
- ☐ جدول التوريدات الأربعة بأرقام وتواريخ ومسؤولين، ومراجع في اليوم 45
- ☐ مؤشرات التوقف الثلاثة مكتوبة بحدودها الرقمية منذ اليوم الأول

الشراكة والحوكمة المالية

الهدف من الجزء: أن تبني شراكة تدوم بالأرقام والعقود لا بالثقة وحدها، وأن تفصل مال المنشأة عن مالك.

الفصل 42 — اختيار الشريك وتوزيع الحصص

الفصل 43 — عقد الشراكة من زاوية مالية

الفصل 44 — الحوكمة المالية في منشأة عائلية أو صغيرة

الفصل 45 — المستثمر الخارجي وجمع التمويل

الفصل 42 – اختيار الشريك وتوزيع الحصص

أكثر المطاعم لا تموت من ارتفاع تكلفة الطعام، بل من خلاف بين شريكين لم يتفقا على شيء مكتوب. تبدأ الشراكة بحماس ومجاملة، وتنتهي بسؤال لا أحد يعرف جوابه: من يملك ماذا، ومقابل ماذا؟ هذا الفصل يحوّل الشراكة من علاقة ثقة إلى معادلة أرقام تستطيع الدفاع عنها.

تنبيه أساسي – هذا محتوى إداري ومالي وليس استشارة قانونية

كل ما في هذا الفصل والفصل التالي هو منهج مالي وإداري لتنظيم العلاقة بين الشركاء. صياغة عقد الشراكة أو عقد التأسيس أو أي ملحق له يجب أن تتم مع محامٍ مرخص وبما يوافق نظام الشركات والأنظمة السارية في بلدك. استخدم هذه الفصول لتعرف ماذا تطلب من المحامي وبأي أرقام، لا لتكتب العقد بنفسك.

42.1 أنواع الشركاء: شريك مال، شريك خبرة، شريك موقع، شريك تشغيل

الخطأ الأول في الشراكات أن الجميع يُسمّى «شريك» بلا تمييز، فيتساوى من دفع نصف مليون مع من أحضر رقم هاتف موزد. الشريك ليس صفة واحدة، بل أربعة أدوار مختلفة تمامًا في ما تقدّمه، وفي الخطر الذي تحمله، وفي طريقة تعويضها العادلة.

شريك المال يضح نقدًا ويتحمل خطر ضياعه، وهو أوضح الأنواع لأن مساهمته رقم واحد لا يختلف عليه أحد. **شريك الخبرة** يقدّم القائمة والوصفات وطريقة التشغيل والتسعير، ومساهمته حقيقية لكنها تُستهلك: بعد سنتين تكون القائمة قد استقرت والوصفات صارت ملك المنشأة. **شريك الموقع** يملك العقار أو يمتلك عقد إيجار بشروط أفضل من السوق، وقيمته تساوي فرق الإيجار على مدة العقد المؤكدة لا أكثر. **شريك التشغيل** هو من يفتح الباب في السابعة صباحًا ويقفل الحساب في الواحدة ليلاً، ومساهمته هي الوحيدة التي تتجدد كل يوم ولا تنتهي.

نوع الشريك	ما يقدّمه فعلاً	خطره الرئيسي عليك	أنسب صيغة تعويض
شريك مال	نقد لرأس المال والتشغيل	يستعجل التوزيع ويضغط على النقد	حصة ملكية وتوزيعات فقط
شريك خبرة	قائمة، وصفات، تسعير، تدريب	ينسحب بعد التأسيس وتبقى حصته	حصة صغيرة مستحقة تدريجيًا + أتعاب
شريك موقع	عقار أو عقد إيجار مميز	يرفع الإيجار عند التجديد	إيجار سوقي + حصة محدودة
شريك تشغيل	إدارة يومية وحضور دائم	يتوقف عن العمل وتبقى حصته كاملة	راتب سوقي + حصة تُستحق بالزمن

القاعدة التي تحسم أغلب الجدل: ما يُقدّم مرة واحدة يُكافأ مرة واحدة، وما يتجدد كل يوم يُكافأ كل يوم. الموقع والقائمة والمال مساهمات لحظة التأسيس، أما التشغيل فمساهمة مستمرة. لهذا

يكون خطأ فادحاً أن تُمنح حصة دائمة مقابل عمل مؤقت، أو أن يُعطى من يعمل يوميًا حصة فقط بلا راتب.

انتبه أيضًا إلى أن بعض «الشركاء» ليسوا شركاء أصلاً، بل موزّدون يريدون أن يُدفع لهم من الأرباح بدل الفواتير. المصمم الذي يطلب 5% بدل أتعابه، والمسوّق الذي يريد حصة مقابل حملة ثلاثة أشهر، وموزّذ المعدات الذي يقترح تحويل مستحققاته إلى ملكية — كل هؤلاء يبيعونك خدمة بسعر مفتوح إلى الأبد. اشترِ الخدمة بسعرها النقدي ولو اقترضت، فحصة 5% في مطعم يبيع ٤ ملايين سنوياً قد تكلفك مئات الآلاف خلال عمر المشروع.

القرار: قبل أي نقاش عن نسب، اكتب في صفحة واحدة اسم كل شريك محتمل وأمامه عمود واحد: «ما الذي يقدّمه بالضبط، ولكم من الوقت؟». إذا لم تستطع ملء هذا العمود بجملّة قابلة للقياس، فهذا ليس شريكاً بعد، بل نية طيبة.

42.2 تقييم المساهمات غير النقدية بعدل ورقم

«أنا داخل بخبرتي» جملة لا يمكن قسمتها على شيء. لكي تدخل المساهمة غير النقدية في معادلة الحصص يجب أن تتحول إلى ريال، والطريقة الوحيدة العادلة هي سؤال واحد: **كم كنت ستدفع لو اشتريت هذه المساهمة من السوق؟** هذا هو مبدأ تكلفة الإحلال، وهو المرجع الذي لا يستطيع أحد الجدل فيه لأنه قابل للتحقق بعرض سعر.

خذ مطعم زوايا، مشروع بثلاثة شركاء ورأس مال نقدي مطلوب 1,500,000 ر.س. خالد مستثمر لا يعمل، سعود سيقدر التشغيل ويضع القائمة والوصفات، وفهد يملك المعرض ويؤجّره للمشروع بأقل من سعر المنطقة.

حسبة عملية – تحويل المساهمة غير النقدية إلى ريال

مساهمة سعود (إدارة + وصفات):

البند	المرجع السوقي	القيمة (ر.س)
إدارة تشغيل سنة كاملة	راتب مدير مطعم 12 × 18,000	216,000
ناقص الراتب الفعلي الذي سيقبضه	12 × 8,000	(96,000)
صافي مساهمة الإدارة		120,000
القائمة والوصفات ودليل التشغيل	أتعاب شيف استشاري لمرة واحدة	60,000
إجمالي مساهمة سعود غير النقدية		180,000

مساهمة فهد (الموقع):

- إيجار السوق للمساحة نفسها: 30,000 ر.س شهرياً
- الإيجار التعاقدى للمشروع: 22,000 ر.س شهرياً

- الوفر الشهري: 30,000 – 22,000 = 8,000 ر.س
- مدة العقد المؤكدة: 36 شهرًا
- قيمة المساهمة: 8,000 × 36 = 288,000 ر.س

إجمالي المساهمات غير النقدية = 180,000 + 288,000 = 468,000 ر.س

القيمة الإجمالية المساهم بها = 1,500,000 نقدًا + 468,000 عيّنًا = 1,968,000 ر.س

الشريك	نقد (ر.س)	غير نقدي (ر.س)	الإجمالي (ر.س)	الحصة
خالد	900,000	0	900,000	45.73%
سعود	450,000	180,000	630,000	32.01%
فهد	150,000	288,000	438,000	22.26%
المجموع	1,500,000	468,000	1,968,000	100.00%

لاحظ أن الحساب لم يعتمد على ذوق أحد. كل رقم فيه له مستند: عرض سعر شيف، عقد إيجار لمحل مجاور، إعلان توظيف لمدير مطعم. هذه هي الفروق بين نقاش يُحسم في ساعة ونقاش يتحول إلى خصومة.

تنبيه – ثلاثة أخطاء تقتل عدالة التقييم

- **الاحتساب المزدوج:** أن يأخذ سعود راتبًا كاملاً بسعر السوق و حصة مقابل إدارته. إذا دفعت له 18,000 شهريًا فمساهمة الإدارية تساوي صفرًا في معادلة الحصص. لا تدفع مرتين عن الشيء نفسه.
- **تقييم عمل المستقبل كأنه رأس مال اليوم:** «سأعمل عشر سنوات» ليست مساهمة، بل وعد. قيم سنة واحدة فقط، واترك البقية لجدول الاستحقاق التدريجي.
- **تقييم العلاقات والواسطة:** «أعرف موّدين» و«أستطيع تسريع الرخصة» لا تُقيّم إلا بتكلفة بديلها الفعلي، وهي في الغالب أقل مما يتخيله صاحبها بكثير.

القرار: اطلب من كل شريك أن يرفق مستندًا واحدًا يثبت القيمة السوقية لمساهمة غير النقدية. الحد الفاصل: أي مساهمة لا يمكن إسنادها إلى عرض سعر أو عقد أو إعلان وظيفة، قيمتها صفر في جدول الحصص — ويمكن مكافأتها لاحقًا بمكافأة أداء، لا بملكية دائمة.

42.3 ثلاثة نماذج حسابية لتوزيع الحصص

لا يوجد نموذج «صحيح» واحد. يوجد ثلاثة نماذج شائعة، ولكل منها منطق ونتيجة مختلفة تمامًا على الأرقام نفسها. سنطبق الثلاثة على مطعم زوايا بالمعيطيات ذاتها، لترى بعينك كيف يتحرك ملايين الريالات من جيب إلى جيب لمجرد تغيير طريقة الحساب.

المعطيات الثابتة: رأس مال نقدي 1,500,000 ر.س — خالد 900,000، سعود 450,000، فهد 150,000. سعود وحده من يعمل بدوام كامل.

النموذج الأول – رأس المال فقط

القاعدة: الحصة = المساهمة النقدية ÷ إجمالي رأس المال. لا شيء آخر يُحتسب.

الشريك	المساهمة (ر.س)	الحساب	الحصة
خالد	900,000	$1,500,000 \div 900,000$	60%
سعود	450,000	$1,500,000 \div 450,000$	30%
فهد	150,000	$1,500,000 \div 150,000$	10%
المجموع	1,500,000		100%

متى يصلح: حين يكون جميع الشركاء صامتين ويُدار المطعم بمدير موظف بسعر السوق. **متى يفشل:** حين يعمل أحدهم بدوام كامل. سعود هنا يحمل المشروع على ظهره مقابل ٣٠٪، وخالد ينال مرتبًا بـ ٦٠٪. هذه الشراكة تنفجر في السنة الثانية.

النموذج الثاني – المساهمة المرجّحة بالنقاط

القاعدة: وُزّع 100 نقطة على فئات المساهمة، ثم وُزّع نقاط كل فئة على الشركاء. الحصة = مجموع نقاط الشريك.

أوزان الفئات (المجموع 100 نقطة): رأس المال 50، الإدارة التشغيلية بدوام كامل 25، الموقع وعقد الإيجار 10، الخبرة والقائمة والوصفات 10، الشبكة والعلاقات 5.

الفئة	وزنها	خالد	سعود	فهد
رأس المال	50	30.0	15.0	5.0
الإدارة التشغيلية	25	0.0	25.0	0.0
الموقع وعقد الإيجار	10	0.0	0.0	10.0
الخبرة والقائمة	10	0.0	7.0	3.0
الشبكة والعلاقات	5	2.0	1.0	2.0
المجموع	100	32.0	48.0	20.0

الحصص الناتجة: خالد 32٪، سعود 48٪، فهد 20٪ — المجموع 100٪.

نقاط رأس المال وُزّعت بنسب النقد نفسها: $50 \times 60\% = 30$ لخالد، $50 \times 30\% = 15$ لسعود، $50 \times 10\% = 5$ لفهد.

المفتاح كله في وزن رأس المال. لو رفعته من 50 إلى 70 (الإدارة 15، الموقع 6، الخبرة 6، الشبكة 3) بالنسب الداخلية ذاتها:

• خالد: $42.0 + 1.2 = 43.2$

• سعود: $21.0 + 15.0 + 4.2 + 0.6 = 40.8$

• فهد: $7.0 + 6.0 + 1.8 + 1.2 = 16.0$

• المجموع = 100.0 → بعد التقريب: **43% / 41% / 16%**

انتقل خالد من ٣٢٪ إلى ٤٣٪ بتحرك رقم واحد. لهذا يجب أن يُتفق على الأوزان قبل أن يعرف أحد نتيجه، لا بعدها.

النموذج الثالث – الاستحقاق التدريجي (Vesting)

القاعدة: تُقسم الملكية إلى شريحتين — شريحة رأس مال تُمنح فوراً، وشريحة عمل تُستحق سنة بعد سنة مقابل البقاء والأداء.

التصميم: 80% حصة رأس مال تُورَّع بنسب النقد (60/30/10)، و20% شريحة تشغيل مخصصة لسعود تُستحق على أربع سنوات بواقع 5% سنوياً، مع فترة انتظار (Cliff) اثني عشر شهراً؛ لا يستحق شيئاً إن خرج قبل إتمام السنة الأولى.

الشريك	حصة رأس المال (80%)	شريحة التشغيل (20%)	الحصة بعد الاستحقاق الكامل
خالد	48%	0%	48%
سعود	24%	20%	44%
فهد	8%	0%	8%
المجموع	80%	20%	100%

الشريحة غير المستحقة تُسجَّل باسم سعود مقيَّدة: لا تصوّت، ولا يُورَّع عليها ربح، وتُستردّ بالقيمة الاسمية إن خرج قبل موعدها. وأرباح الشريحة غير المستحقة تُوزَّع على الشركاء بنسبة حصصهم المستحقة.

نسب التوزيع الفعلية سنة بسنة:

التاريخ	خالد	سعود	فهد	المجموع
عند التوقيع (48/24/8 من 80)	60.00%	30.00%	10.00%	100.00%
نهاية السنة 1 (48/29/8 من 85)	56.47%	34.12%	9.41%	100.00%
نهاية السنة 2 (48/34/8 من 90)	53.33%	37.78%	8.89%	100.00%
نهاية السنة 3 (48/39/8 من 95)	50.53%	41.05%	8.42%	100.00%
نهاية السنة 4 (48/44/8 من 100)	48.00%	44.00%	8.00%	100.00%

أثرها بالريال على ربح موزّع قدره 600,000 ر.س سنويًا:

السنة	خالد (ر.س)	سعود (ر.س)	فهد (ر.س)	المجموع
عند التوقيع	360,000	180,000	60,000	600,000
نهاية السنة 4	288,000	264,000	48,000	600,000

سعود يكسب 84,000 ر.س إضافية سنويًا — لكن بعد أن يكون قد أثبت أربع سنوات، لا بوعده في يوم التوقيع.

الشريك	النموذج الأول: رأس المال	النموذج الثاني: النقاط	النموذج الثالث: الاستحقاق (سنة 4)
خالد	60%	32%	48%
سعود	30%	48%	44%
فهد	10%	20%	8%
المجموع	100%	100%	100%

الجدول أعلاه هو خلاصة الفصل كله: **الأرقام واحدة، والنتائج ثلاث**. لاحظ أن فهد ينخفض إلى ٨٪ في النموذج الثالث لأن هذا النموذج صُمم ليكافئ العمل المستمر فقط. إن كان الموقع حاسمًا في مشروعك، خُصص شريحة استحقاق ثانية مرتبطة ببقاء عقد الإيجار ساريًا، فالمنطق نفسه يُطبّق على أي مساهمة متجددة.

من الميدان

النموذج الأكثر نجاحًا في مطاعم السعودية عمليًا هو **هجين**: نقاط مرّجة لتحديد الحصة المستهدفة، ثم استحقاق تدريجي لمن يعمل. أما النموذج الأول فلا يصلح إلا حين لا يعمل أحد الشركاء داخل المطعم إطلاقًا. ومنصة «مالي PRO» توفر ورقة حسابية جاهزة لنموذج النقاط تستطيع تعبئتها مع شركائك في جلسة واحدة قبل زيارة المحامي.

القرار: احسب النماذج الثلاثة على أرقامك الحقيقية واعرضها على الطاولة في ورقة واحدة. الحد الفاصل: إذا اختلفت نتيجتان بأكثر من ١٥ نقطة مئوية لأي شريك، فأنتم لم تتفقوا بعد على ما الذي **تكافؤونه**، والاتفاق على ذلك يسبق الاتفاق على النسبة.

42.4 الشريك الصامت والشريك المدير: حقوق مختلفة وعوائد مختلفة

الشريك الصامت يشتري عائدًا على ماله، والشريك المدير يشتري وظيفة وملكية معًا. الخلط بينهما هو أشهر أسباب الشعور بالظلم في الطرفين: الصامت يظن أن المدير «يأكل من الصندوق»، والمدير يظن أن الصامت «يقبض وهو نائم». الحل ليس نقاشًا عاطفيًا، بل فصل التدفّيقين بوضوح.

القاعدة: **الشريك المدير يرتدي قبعتين**. بقبعة الموظف يأخذ راتبًا سوقيًا يُحْمَل على قائمة الدخل كمصروف قبل احتساب الربح. وبقبعة المالك يأخذ نصيبه من التوزيعات مثل الجميع. إذا لم تُحْمَل راتبه على القائمة، فأنت تبالغ في ربحك وتخدع نفسك وشريكك معًا.

حسبة عملية – عائد الصامت مقابل عائد المدير

مقهى نبض، رأس مال 800,000 ر.س. خالد شريك صامت ساهم بـ600,000 (75%)، وليان شريكة مديرة ساهمت بـ200,000 (25%) وتدير المقهى بدوام كامل.

- الربح التشغيلي قبل مكافأة الشريك المدير: 500,000 ر.س.
- ناقص راتب مدير بسعر السوق لليان: $12 \times 14,000 = 168,000$
- **الربح القابل للتوزيع: 332,000 ر.س**

الشريك	الحصة	التوزيعات (ر.س)	الراتب (ر.س)	إجمالي النقد (ر.س)
خالد (صامت)	75%	249,000	0	249,000
ليان (مديرة)	25%	83,000	168,000	251,000
المجموع	100%	332,000	168,000	500,000

- عائد خالد على ماله: $600,000 \div 249,000 = 41.5\%$ سنويًا على رأس ماله المستثمر.
- نقد ليان الإجمالي 251,000 ر.س رغم أنها تملك الربع فقط.
- الدرس: الملكية 75% / 25%، والنقد السنوي شبه متساوٍ. هذا ليس خللاً، بل هو العدل نفسه — أحدهما يُكافأ على ماله والأخرى على مالها وعملها.

الحقوق تختلف كما تختلف العوائد. الشريك الصامت له **حق المعلومة الكامل** ولا شيء من حق التشغيل اليومي: قوائم مالية شهرية خلال خمسة عشر يومًا من نهاية الشهر، صلاحية اطلاع (قراءة فقط) على نقاط البيع وكشف الحساب البنكي، ونسخة من تقرير الجرد الشهري. في المقابل، لا يتصل بالموردين، ولا يعطي تعليمات للطواقم، ولا يقرر في القائمة. والشريك المدير له صلاحية تنفيذية داخل الموازنة المعتمدة فقط، وكل ما يتجاوزها يعود للشركاء.

تنبيه

الشريك الصامت الذي يتصل بالطواقم مباشرة يدمر خط الأوامر ويكلفك فعليًا — عاملان يتلقيان تعليمات متناقضة يعني إهدارًا في الشراء وارتباكًا في الخدمة. اكتب في العقد أن قناة التواصل الوحيدة للشريك غير التنفيذي هي المدير العام والتقارير المكتوبة. وإن أصرّ على التدخل اليومي، فهو ليس شريكًا صامتًا ويجب أن يُعاد ترتيب دوره وحصته على هذا الأساس.

القرار: اكتب لكل شريك سطرًا واحدًا: «يأخذ ماله من: (راتب / توزيعات / كليهما)»، وسطرًا ثانيًا: «يقرر في: (لا شيء / داخل الموازنة / المصير)». الحد الفاصل: إذا كان راتب الشريك المدير أقل أو أعلى من

السوق بأكثر من ٢٠٪، فأنت تخفي توزيعًا داخل الرواتب أو تخفي عملاً مجانيًا، وكلاهما سيظهر يوم التقييم أو الخروج.

42.5 علامات الشريك الذي سيكلّفك مطعمك

اختيار الشريك قرار مالي بعواقب أطول من أي قرار آخر في المشروع. يمكنك تغيير المورد في أسبوع، والمدير في شهر، والموقع في سنة — أما الشريك الخاطئ فقد يبقى حتى تباع المطعم أو تغلقه. وأغلب العلامات المبكرة تظهر قبل التوقيع، في طريقة تعامله مع الأرقام لا مع الأشخاص.

العلامة قبل التوقيع	ما ستكلّفك ماليًا	ما تفعله قبل أن توقع
يرفض الحديث عن أرقام محددة	نزاع على الحصص عند أول ربح	اطلب نموذج الحصص مكتوبًا ومحسوبًا
يدخل بمال مقترض أو مال يحتاجه	ضغط على التوزيع قبل استقرار النقد	اطلب إقرارًا بمصدر المال وقدرته على الانتظار 24 شهرًا
«الحساب بيننا بعدين»	كل بند غير مكتوب يصبح خلأً	تّبّت كل بند في مسودة قبل التحويل البنكي
له شراكات سابقة انتهت بخصوصية	تاريخ يتكرر، وتكلفة خروج مبكرة	اتصل بشريكه السابق قبل أن توقع
لا يقرأ قائمة الدخل ولا يريد	قرارات مبنية على الرصيد البنكي فقط	اشترط جلسة مراجعة أرقام شهرية في العقد
يريد صلاحية تتجاوز حصته	التزامات لم توافق عليها	اربط الصلاحية بعتبات بالريال لا بالشخص

هناك علامة سادسة تستحق سطرًا خاصًا: **الشريك الذي يخلط ماله بمال المنشأة من اليوم الأول**. يدفع فاتورة شخصية من صندوق المطعم ويقول «بسوّيها لاحقًا»، أو يشتري أثاث بيته ببطاقة المنشأة. هذا ليس سوء نية بالضرورة، لكنه سلوك يجعل قوائمك غير صالحة لأي غرض — لا للبنك، ولا للزكاة والضريبة، ولا للتقييم عند الخروج. وحين تصل إلى نقطة البيع بعد خمس سنوات، ستكتشف أن تقييم مطعمك انخفض لأن المشتري لا يثق برقم واحد فيه.

والعلامة التي يغفل عنها الجميع: **الشريك المتحمّس أكثر مما ينبغي**. من يوقّع في أول جلسة بلا أسئلة عن التكلفة الأولية ولا عن نقطة التعادل ولا عن الاحتياطي النقدي، هو نفسه من سيطلب سحب أمواله في أول شهر خسارة. الشريك الجيد يسألك أسئلة ترعّجك قبل التوقيع، ويسكت بعدها.

من الميدان

جَرَّب اختبارًا بسيطًا قبل أي عقد: اجلس مع الشريك المحتمل على سيناريو الخسارة. اعرض عليه ورقة تقول إن السنة الأولى ستغلق بخسارة 180,000 ر.س وأن الشركاء سيحتاجون ضخ 120,000 إضافية في الشهر الرابع عشر. راقب رد فعله. من يسأل «كم نصيبي من الضخ ومتى؟» شريك. ومن يقول «ليش نفترض السيناريو السيئ؟» عبء مؤجل.

القرار: لا تحوّل ريالاً واحداً قبل أن تكتمل ثلاثة أشياء: مسودة عقد مراجعة من محام، وجدول حصص محسوب بأحد النماذج الثلاثة، وحساب بنكي باسم المنشأة منفصل تمامًا. الحد الفاصل: إذا ظهرت لديك علامتان أو أكثر من الجدول أعلاه، فالتكلفة المتوقعة للخروج من هذه الشراكة تفوق الفرصة التي تراها فيها — ولو بدت الأرقام مغرية.

خلاصة الفصل

- ميّز بين أربعة أنواع من الشركاء، وكافئ ما يُقدّم مرة واحدة مرة واحدة، وما يتجدد يوميًا بشكل متجدد.
- لا تدخل مساهمة غير نقدية في معادلة الحصص إلا بعد تحويلها إلى ريال بمرجع سوقي موثّق.
- احسب النماذج الثلاثة على أرقامك: رأس المال فقط، النقاط المرجّحة، والاستحقاق التدريجي — واعرضها مقارنة في جدول واحد.
- الشريك المدير يأخذ راتبًا سوقيًا كمصروف، ثم توزيعات كمالك. من لا يُحقّل راتبه يبالغ في ربحه.
- الشريك الصامت له حق المعلومة كاملاً ولا شيء من التشغيل اليومي، والشريك المدير يتصرف داخل الموازنة فقط.
- العلامات التحذيرية تظهر في التعامل مع الأرقام قبل التوقيع، لا في السلوك بعده.

قائمة تحقق – قبل أن توقع أي شراكة

- ☐ كتبتُ لكل شريك ما يقدّمه بالضبط ولكم من الوقت، بجملة قابلة للقياس
- ☐ قيّمتُ كل مساهمة غير نقدية بمستند سوقي (عرض سعر، عقد مجاور، إعلان وظيفة)
- ☐ حسبتُ النماذج الثلاثة لتوزيع الحصص وتأكدتُ أن كل نموذج يجمع إلى 100٪
- ☐ اتفقتنا على أوزان النقاط قبل معرفة نتيجة أي شريك
- ☐ حدّدنا جدول استحقاق تدريجي لكل شريك عمله مستمر، بفترة انتظار اثني عشر شهرًا
- ☐ حدّدنا راتبًا سوقيًا مكتوبًا للشريك المدير منفصلًا عن التوزيعات
- ☐ فتحتُ حسابًا بنكيًا باسم المنشأة قبل تحويل أي مبلغ من أي شريك
- ☐ عرضتُ المسودة على محامٍ مرخّص قبل التوقيع

الفصل 43 – عقد الشراكة من زاوية مالية

العقد الجيد ليس الذي يُقرأ يوم التوقيع، بل الذي يُفتح يوم الخلاف فيجد الطرفان جوابهما مكتوبًا. وأغلب بنود عقود الشراكة في المطاعم مكتوبة بلغة قانونية عامة لا تحسم شيئًا ماليًا. هذا الفصل يخبرك بالأرقام والعتبات التي يجب أن تصل بها إلى مكتب المحامي.

تذكير – محتوى مالي وإداري، لا استشارة قانونية

هذا الفصل يشرح **المضمون المالي** لبنود عقد الشراكة: ما الذي يجب أن يقيسه كل بند وبأي رقم. صياغة البنود نفسها ومطابقتها لنظام الشركات وأنظمة وزارة التجارة والهيئات ذات العلاقة هي عمل **محامٍ مرخص**. خذ هذا الفصل معك إلى المحامي كقائمة مطالب، ولا تعتبره عقدًا ولا بديلًا عن مراجعة قانونية.

43.1 رأس المال والزيادات المستقبلية وتخفيف الحصص

أول سؤال يهمله العقد عادةً هو: ماذا يحدث حين ينفد المال؟ وهو ليس احتمالًا بعيدًا — أغلب المطاعم تحتاج ضخمًا إضافيًا مرة واحدة على الأقل في أول ثلاث سنوات. إذا لم يُكتب هذا البند مسبقًا، فالضخم يتحول إلى مفاوضات في أسوأ توقيت: حين لا يملك أحدكم خيارًا.

العقد يجب أن يحدد ثلاثة أشياء: **من يقرر الحاجة إلى المال، وبأي تقييم يدخل المال الجديد، وماذا يحدث لمن لا يستطيع المشاركة.**

خذ شركاء بنسب 60% و30% و10%، والمنشأة تحتاج 500,000 ر.س إضافية، والتقييم المتفق عليه قبل الضخم 1,500,000 ر.س.

حسبة عملية – أثر الضخم على الحصص

الحالة الأولى: الجميع يشارك بالتناسب

- أ يضخم 300,000، ب يضخم 150,000، ج يضخم 50,000 → المجموع 500,000
- النسب تبقى كما هي: 60% / 30% / 10%. لا تخفيف على أحد.

الحالة الثانية: ج لا يستطيع، وأ وب يغطيان نصيبه

الشريك	قيمة حصته قبل الضخ (ر.س)	المضاف (ر.س)	القيمة بعد الضخ (ر.س)	الحصة الجديدة
أ	900,000	333,333	1,233,333	61.67%
ب	450,000	166,667	616,667	30.83%
ج	150,000	0	150,000	7.50%
المجموع	1,500,000	500,000	2,000,000	100.00%

ج نزل من 10% إلى 7.5% — أي فقد ربع حصته دون أن يخطئ في شيء سوى أنه لم يملك 50,000 ر.س في ذلك الشهر.

الحالة الثالثة: قرض شريك بدل زيادة رأس المال أ يقرض المنشأة 500,000 ر.س بلا فائدة، يُردّ من النقد المتاح قبل أي توزيع أرباح، بجدول خمسة أرباع بواقع 100,000 ر.س للربع.

- النسب لا تتغير: 60% / 30% / 10%
- لكن النقد القابل للتوزيع ينخفض 100,000 ر.س كل ربع حتى السداد

طريقة التمويل	أثرها على الحصص	أثرها على النقد
ضخ بالتناسب من الجميع	لا تغيير	يحتاج سيولة من كل شريك
ضخ من البعض بتقييم متفق	تخفيف لمن لم يشارك	لا عبء سداد
قرض شريك يُردّ أولاً	لا تغيير	يجبّد التوزيعات حتى السداد
تمويل بنكي أو تمويل معدات	لا تغيير	قسط ثابت يقلّل مرونتك

تنبيه

أخطر ما يُكتب في هذا البند هو ترك التقييم مفتوحاً: «تُحدّد قيمة الحصة عند الزيادة باتفاق الشركاء». هذه الجملة تعني أن الشريك الأقدر مالياً يستطيع فرض تقييم منخفض لبيتلحصة الآخرين. اكتب معادلة التقييم في العقد يوم التوقيع (راجع 43.6)، واشترط أن أي زيادة لرأس المال تحتاج إشعاراً مسبقاً لا يقل عن ثلاثين يوماً وحق أولوية لكل شريك في الاكتتاب بنسبة حصته.

القرار: أضف بنداً يسمّى «آلية التمويل التكميلي» يحدد سقف الضخ السنوي، ومدة الإشعار، ومعادلة التقييم، وخيار القرض من الشريك كبديل أول قبل التخفيف. الحد الفاصل: أي ضخ يتجاوز 20% من رأس المال الأصلي يجب أن يمر بتقييم مكتوب، لا باتفاق شفهي.

43.2 سياسة توزيع الأرباح: النسبة، التوقيت، وشرط النقد المتاح

الربح المحاسبي لا يُوزّع، النقد هو الذي يُوزّع. وهذه الجملة وحدها تمنع أغلب أزمات السيولة في المطاعم الشريكة (راجع الفصل ١٢). العقد الجيد يربط التوزيع بثلاثة شروط يجب أن تجتمع كلها: ربح

محقق، ونقد متاح بعد الاحتياطي، وعدم وجود التزام قريب يستهلك النقد.

اكتب المعادلة بنصّها في العقد:

النقد القابل للتوزيع = الرصيد النقدي - احتياطي التشغيل - الضريبة والزكاة المستحقة - أقساط الأشهر الأربعة القادمة - الصيانة والاستبدال المخطط.

حسبة عملية - كم يمكن توزيعه فعلاً؟

مطعم زوايا في نهاية السنة الثانية:

البند	المبلغ (ر.س)
الرصيد النقدي في الحسابات	780,000
ناقص احتياطي تشغيل 60 يومًا (2 × 190,000)	(380,000)
ناقص ضريبة القيمة المضافة والزكاة المستحقة	(95,000)
ناقص أقساط 120 يومًا (4 × 22,000)	(88,000)
ناقص صيانة واستبدال معدات مخطط	(60,000)
النقد القابل للتوزيع	157,000

مجموع المحجوز = 623,000 = 780,000 - 157,000 ر.س
النقد القابل للتوزيع = 623,000 - 780,000 ر.س

الربح المحاسبي للسنة كان 410,000 ر.س. الفارق 253,000 ر.س ليس مفقودًا — هو في المخزون والذمم والأصول والاحتياطي.

التوزيع بنسب الاستحقاق في نهاية السنة الرابعة (48% / 44% / 8%):

الشريك	النسبة	النصيب (ر.س)
خالد	48%	75,360
سعود	44%	69,080
فهد	8%	12,560
المجموع	100%	157,000

أما النسبة، فاكتبها كسقف لا كالتزام: «يُوزَع ما لا يتجاوز ٦٠٪ من النقد القابل للتوزيع، ويُرَجَّل الباقي لتمويل النمو». وأما التوقيت، فاربطه بإقفال محاسبي حقيقي: توزيع ربع سنوي خلال ثلاثين يومًا من إقفال الربع، بشرط اكتمال الجرد ومطابقة نقاط البيع مع البنك. التوزيع بلا إقفال هو توزيع على أرقام لم تُراجع.

القرار: حدّد رقم احتياطي التشغيل بالريال في العقد (لا بعبارة «احتياطي مناسب»). الحد الفاصل في المطاعم الموسمية: احتياطي ثلاثة أشهر من التكاليف الثابتة لا شهرين، لأن ربع السنة الضعيف يستهلك النقد بلا إيراد يوازيه.

43.3 مكافأة الشريك المدير والسحوبات الشخصية وحدودها

السحوبات الشخصية غير المنضبطة هي الطريقة الأسرع لتفريغ مطعم رابح من نقده. والمشكلة أنها تبدو بريئة: «ألفان على الحساب» هنا وهناك، ولا أحد يجمعها حتى نهاية السنة. العقد يجب أن يفصل ثلاثة مسارات نقدية للشريك المدير، ولكل واحد معالجة محاسبية وسقف مختلف:

المسار	معالجته المحاسبية	سقفه المكتوب
راتب إداري	مصروف في قائمة الدخل	سعر السوق $\pm 20\%$ ، يُراجع سنويًا
مكافأة أداء	مصروف مرتبط بمؤشر	نسبة من تجاوز هدف الربح المعتمد
توزيعات أرباح	خصم من حقوق الملكية	نصيبه من النقد القابل للتوزيع
سحب شخصي مقدم	حساب جاري شريك (مدين)	70% من التوزيع المتوقع كحد أقصى

حساب جاري الشركاء هو البند الذي يجب أن يوجد في العقد وفي دفاترك معًا. كل ريال يأخذه الشريك خارج راتبه يُقيّد فيه، ويُقفل الحساب سنويًا مقابل التوزيعات المستحقة. الرصيد المدين المتبقي دين على الشريك يُسدّد أو يُخصم من توزيعه القادم.

حسبة عملية – تسوية حساب جاري الشريك

سعود سحب 9,000 ر.س شهريًا على مدار السنة كسحب شخصي مقدم، بخلاف راتبه الإداري:

- إجمالي المسحوبات: $12 \times 9,000 = 108,000$ ر.س
- نصيبه من التوزيع المستحق عن السنة: 69,080 ر.س
- الفرق: $108,000 - 69,080 = 38,920$ ر.س رصيد مدين عليه

هذا المبلغ دين على سعود للمنشأة، لا ربح. يُسدّد نقدًا خلال تسعين يومًا، أو يُخصم من أول توزيع قادم، أو يُعاد تصنيفه راتبًا إضافيًا بموافقة جميع الشركاء — وفي الحالة الأخيرة يجب أن يُحمّل على قائمة الدخل وتُراجع مساواته بالسوق.

الأخطر: لو لم يُتبع هذا الحساب، لظنّ سعود أنه قبض حقه، ولظنّ خالد أن ٣٨ ألفًا خرجت من جيبه بلا وجه حق.

تنبيه

لا تربط السحب الشخصي بمبيعات المطعم أبدًا. «أسحب ٣٪ من المبيعات» جملة تبدو عادلة وهي قاتلة: المبيعات تزيد والخسارة تزيد معها أحيانًا، فتخرج النقود بينما المطعم يغرق. اربط كل سحب **بالتوزيع المستحق** المحسوب بعد الاحتياطي، لا بأي رقم في أعلى قائمة الدخل.

القرار: افتح في دفاترك حسابًا مستقلًا باسم «جاري الشريك» لكل شريك من اليوم الأول، وضع فيه كل سحب حتى لو كان بمئة ريال. الحد الفاصل: إذا تجاوز الرصيد المدين لأي شريك ٧٠٪ من توزيعه المتوقع للسنة، يتوقف السحب فورًا حتى الإقفال.

43.4 القرارات التي تحتاج موافقة جميع الشركاء (قائمة محددة)

«القرارات المهمة تحتاج موافقة الشركاء» بند بلا معنى، لأن كل شريك يعرف «المهم» بطريقته. البديل هو **مصروفة صلاحيات بعثبات بالريال** لا تحتل التأويل. اكتبها بهذا الشكل بالضبط:

القرار	العتبة	الموافقة المطلوبة
التزام مالي خارج الموازنة المعتمدة	يتجاوز 50,000 ر.س	إجماع الشركاء
الاقتراض أو رهن أصل أو ضمان لطرف آخر	أي مبلغ	إجماع الشركاء
توقيع أو تجديد أو إنهاء عقد الإيجار	أي مدة	إجماع الشركاء
فتح فرع أو منح امتياز أو شراكة تشغيل	أي حجم	إجماع الشركاء
إدخال شريك جديد أو بيع حصة لغير شريك	أي نسبة	إجماع الشركاء
تغيير الاسم التجاري أو العلامة أو هوية المفهوم	أي تغيير	إجماع الشركاء
تغيير نسب التوزيع أو سياسة التوزيع	أي تعديل	إجماع الشركاء
تعيين أو عزل المدير العام وتحديد أجره	أي قرار	أغلبية موصوفة 75٪
اعتماد الموازنة السنوية والخطة الاستثمارية	سنويًا	أغلبية موصوفة 75٪
تغيير المحاسب أو مكتب المراجعة	أي تغيير	أغلبية موصوفة 75٪
تغيير نظام نقاط البيع أو مزود الفاتورة الإلكترونية	أي تغيير	أغلبية موصوفة 75٪
التوظيف والشراء والتسعير داخل الموازنة	ضمن المعتمد	المدير منفردًا مع تقرير شهري

العتبة بالريال هي روح هذا البند. رقم 50,000 ر.س ليس مقدسًا — اضبطه على حجمك، والقاعدة العملية أن تكون قريبة من ٢٥٪ **من متوسط الربح التشغيلي الشهري**: كبيرة بما يكفي لئلا يتعطل التشغيل اليومي، وصغيرة بما يكفي لئلا يلتزم أحد بمبلغ يبتلع ربع شهر دون علم الباقين.

ولأن الإجماع قد يتحول إلى شلل، يجب أن يتضمن العقد آلية **فك الجمود**. صياغتها المالية بسيطة: إذا تعذر الاتفاق على قرار إجماعي خلال ثلاثين يومًا، يُحال الأمر إلى مقيّم أو وسيط محايد متفق عليه

مسبقًا بالاسم أو بالصفة، وإذا لم يُحسم خلال ثلاثين يومًا أخرى تُفَعَّل آلية الظرف المغلق الواردة في بند الخروج.

من الميدان

أكثر بند يُنسى في مطاعم السعودية هو **صلاحية الوصول إلى الأنظمة**. اشترط في العقد أن يكون لكل شريك حساب إطلاع دائم (قراءة فقط) على نقاط البيع وعلى الحساب البنكي وعلى بوابة الفاتورة الإلكترونية. الشريك الذي يستطيع أن يفتح تقرير المبيعات وتقرير الإلغاءات وتقرير الخصومات بنفسه في أي لحظة لا يحتاج أن يسأل، والشريك الذي لا يسأل لا يشك.

القرار: حوّل المصفوفة أعلاه إلى صفحة واحدة موقّعة من الجميع وعلّقها في المكتب. الحد الفاصل: أي التزام وُقّع دون المرور بالمصفوفة يكون على مسؤولية موقعه الشخصية، واكتب هذه الجملة صراحة في العقد.

43.5 آليات الخروج: حق الأولوية، الشراء الإجباري، البيع المشترك

كل شراكة تنتهي — بالبيع أو بالخروج أو بالوفاة أو بالخلاف. والفرق بين نهاية منظمة ونهاية مدّرة أن الأولى مكتوبة يوم التوقيع. أربع آليات يجب أن توجد معًا، لأن كل واحدة تعالج حالة مختلفة:

حق الأولوية (Right of First Refusal): من يرغب في بيع حصته لطرف خارجي يجب أن يعرضها أولاً على بقية الشركاء بنفس شروط العرض الخارجي المكتوب، ولهم ثلاثون يومًا للقبول. هذا يمنع دخول شريك لا تعرفه ولا تريده.

البيع المشترك (Tag Along): إذا باع شريك الأغلبية حصته لطرف خارجي، يحق لأصحاب الحصص الصغيرة أن يبيعوا حصصهم للمشتري نفسه بنفس السعر للحصة وبنفس النسبة. هذا يحمي الأقلية من أن تبقى مع مشتري لا تعرفه بينما خرج الشريك الكبير بسعر جيد.

حق الجرّ (Drag Along): إذا وافق من يملكون 70٪ فأكثر على بيع المنشأة كاملة لمشتري جاد، يلتزم الباقون بالبيع بنفس الشروط. بدون هذا البند يستطيع شريك يملك 5٪ أن يعطل صفقة بيع المطعم كله.

الشراء الإجباري (Buy-Sell): يُفَعَّل عند أحداث محددة مكتوبة — الوفاة، العجز الدائم، الإخلال الجوهري بالعقد، أو ترك الشريك المدير للإدارة قبل اكتمال جدول استحقاقه. وأقوى صيغه العملية هي **الظرف المغلق (Shotgun)**: يعرض أحد الشريكين سعرًا للحصة، والآخر مخير بين أن يبيع بهذا السعر أو أن يشتري به. هذه الآلية تجبر العارض على أن يكون سعره عادلًا، لأنه لا يعرف أي طرف سيقع فيه.

حسبة عملية – جدولة سداد الخروج لحماية نقد المطعم

فهد يخرج بحصته 8% وتقييم المنشأة المتفق عليه 2,400,000 ر.س:

- قيمة حصته: $2,400,000 \times 8\% = 192,000$ ر.س
- الدفع نقدًا دفعة واحدة يعني خروج 192,000 ر.س من رأس المال العامل في شهر واحد
- بجدولة على 8 دفعات ربع سنوية: $192,000 \div 8 = 24,000$ ر.س للربع
- أثرها على التوزيع الربعي البالغ نحو 39,250 ر.س: تنخفض التوزيعات بمقدار 24,000 ر.س للربع لمدة سنتين

اكتب في العقد: دفعة أولى لا تقل عن 25% عند التوقيع، والباقي على ستة إلى اثني عشر قسطًا ربع سنويًا، مع ضمان أن أي تعثر في السداد يعيد للخارج حقوقًا محددة.

تنبيه

عدم جدولة السداد هو ما يقتل المطاعم عند خروج شريك. المطعم الرباح الذي يُطلب منه دفع مئتي ألف نقدًا خلال ثلاثين يومًا يضطر إلى تأخير الموردين، فتسوء شروط الشراء، فترتفع تكلفة الطعام، فيخسر. حماية الخارج مهمة، لكن حماية المنشأة أهم لأن قيمة حصة الخارج نفسها تعتمد على بقائها حية.

القرار: اطلب من المحامي أن يضع الأدليات الأربع في بند واحد مترابط، مع جدول سداد مكتوب وسقف زمني. الحد الفاصل: أي عقد شراكة بلا آلية خروج مسجّرة ومجدولة هو عقد ناقص، مهما بدت العلاقة متينة اليوم.

43.6 طريقة التقييم عند الخلاف: يُحدد في العقد لا عند الخلاف

حين يختلف الشركاء، يصبح كل رقم محل شك. الخارج يرى مطعمًا بثلاثة ملايين، والباقي يرى مطعمًا بمليون ونصف. لا يوجد كَم لهذا الخلاف إلا معادلة مكتوبة قبل أن يوجد الخلاف. اكتبها في العقد بثلاث طبقات:

الطبقة الأولى – مضاعف الأرباح التشغيلية قبل الفوائد والضريبة والإهلاك (EBITDA). هذه هي الطريقة المعتمدة لتقييم المطاعم المستقلة. حدّد في العقد: المضاعف (النطاق الشائع للمطعم المستقل الربح 2.5x-4x، ويميل للأعلى إذا كان عقد الإيجار طويلًا ومضمونًا وللأدنى إذا كان قصيرًا)، والفترة المرجعية (متوسط آخر أربعة وعشرين شهرًا لا آخر سنة)، وقائمة التعديلات المسموحة.

الطبقة الثانية – صافي الأصول المعدّلة كحد أدنى. إذا كان المطعم خاسرًا، فالمضاعف يعطي صفرًا أو أقل. عندها تكون القيمة هي صافي الأصول (معدات وتجهيزات بقيمتها السوقية + مخزون + نقد - التزامات).

الطبقة الثالثة — مضاعف المبيعات للتحقق فقط. النطاق الشائع 0.3-0.6× من مبيعات السنة. لا يُستخدم للتسعير، بل للتأكد أن ناتج الطبقة الأولى ليس شاذًا.

حسبة عملية – تقييم حصة خارجة بالمعادلة التعاقدية

مطعم زوايا، تعديل الأرباح ثم التقييم:

البند	المبلغ (ر.س)
الربح التشغيلي الدفترى	480,000
يُضاف: الإهلاك والاستهلاك	150,000
يُضاف: مصاريف شخصية حُملت على المنشأة	74,000
يُخصم: فرق راتب الشريك المدير عن السوق (12 × 7,000)	(84,000)
الأرباح المعدلة (EBITDA) السنوية	620,000

- قيمة المنشأة = 620,000 × مضاعف 3.2 = 1,984,000 ر.س
- ناقص صافي الدين (قروض 300,000 - نقد فائض 100,000) = (200,000)
- **قيمة حقوق الملكية = 1,784,000 ر.س**
- حصة 8% = 1,784,000 × 8% = 142,720 ر.س
- خصم الأقلية وعدم السيولة المنصوص عليه في العقد 15%: 142,720 × 0.85 = 121,312 ر.س
- **سعر الخروج النهائي: 121,312 ر.س** — رقم لم يتفاوض عليه أحد، بل خرج من معادلة وُقِّعت قبل سنوات.

التعديلات على الأرباح هي موضع النزاع الحقيقي، لذلك اكتب قائمتها حرفيًا: تُضاف المصاريف الشخصية وغير المتكررة، ويُعدَّل راتب الشريك المدير إلى سعر السوق، وتُستبعد الإيرادات غير التشغيلية. وحدّد مصدر البيانات: القوائم المراجعة مدعومة بتقارير نقاط البيع وكشوف البنك.

القرار: اكتب في العقد أربعة أشياء: المضاعف أو نطاقه، والفترة المرجعية، وقائمة التعديلات، ونسبة خصم الأقلية. الحد الفاصل: إذا لم يتفق الطرفان على النتيجة رغم المعادلة، يُعيَّن مقيّم مستقل واحد من قائمة مكتوبة في العقد، ويكون قراره ملزمًا وتُقَسَّم أتعابه بالتساوي.

43.7 عشرة بنود لا يخلو منها عقد شراكة سليم

هذه هي القائمة التي تذهب بها إلى المحامي. كل بند فيها يمنع خسارة محددة، ولهذا يأتي معه سببه بلغة المال لا بلغة القانون.

#	البند	لماذا وجوده ضروري ماليًا
1	تعريف الحصص وطريقة احتسابها وجدول الاستحقاق التدريجي	يحدد وعاء التوزيع والتصويت بدقة، ويمنع أن تبقى حصة دائمة مقابل عمل توقف
2	تقييم المساهمات غير النقدية بقيمة مكتوبة ومرجع سوقي	يحوّل الخبرة والموقع إلى أرقام قابلة للمحاسبة بدل مطالبات مفتوحة
3	آلية زيادة رأس المال والتخفيف وخيار القرض من الشريك	يسعّر التمويل القادم قبل الحاجة إليه، ويمنع ابتلاع حصص من لا يملك سيولة
4	سياسة التوزيع: النسبة والتوقيت وشرط النقد المتاح والاحتياطي	يحمي رأس المال العامل من التوزيع السابق لأوانه ويمنع أزمة سيولة بعد سنة رابعة
5	راتب الشريك المدير بسعر السوق وسقف السحوبات وحساب جاري الشركاء	يفصل أجر العمل عن عائد الملكية، ويمنع تسرب النقد عبر سحوبات غير محسوبة
6	مصفوفة الصلاحيات بعبئات محددة بالريال وآلية فك الجمود	يمنع التزامات لا يعرف بها بقية الشركاء، ويمنع شلّ القرار عند الاختلاف
7	حقوق المعلومة: قوائم شهرية ووصول للأنظمة والبنك ومراجع خارجي	يجعل الرقابة حقًا تعاقدًا لا منّة، ويحافظ على جودة البيانات التي يقوم عليها التقييم
8	معادلة التقييم: المضاعف والفترة المرجعية والتعديلات وخضم الأقلية	ينقل سعر الحصة من مساومة عاطفية إلى ناتج حساب متفق عليه مسبقًا
9	آليات الخروج الأربع وجدول سداد الدفعات وسقفها الزمني	يحوّل خروج الشريك من صدمة نقدية إلى عملية بسعر وجدول تتحملة المنشأة
10	ملكية العلامة والوصفات، وعدم المنافسة، وآلية فض النزاع والقانون الواجب التطبيق	يحمي الأصل غير الملموس الذي يمثل أغلب قيمة المنشأة عند البيع، ويحدد تكلفة النزاع ومكانه

من الميدان

البند العاشر هو الأكثر إهمالاً والأعلى ثمنًا. مطعم ناجح قيمته الحقيقية في مفهومه ووصفاته واسمه، لا في أفرانه وطاولاته. إذا لم ينص العقد صراحة على أن العلامة والوصفات ودليل التشغيل مملوكة للمنشأة لا للشريك الذي أتى بها، فقد يخرج ذلك الشريك ويفتح المفهوم نفسه في الشارع المقابل — ويبقى لك أصل بقيمة معدات مستعملة فقط.

القرار: اطبع هذا الجدول وضعه أمام المحامي في الجلسة الأولى واطلب منه أن يؤشر أمام كل بند: موجود، ناقص، أو يحتاج رقمًا منك. الحد الفاصل: لا توقّع عقدًا يخلو من أي بند من هذه العشرة، ولا توقّع بندًا مكتوبًا بصيغة «حسب ما يتفق عليه الشركاء لاحقًا» — فهذه الجملة تعني عمليًا أنه لا بند.

خلاصة الفصل

- اكتب آلية التمويل التكميلي قبل أن تحتاجه: من يقرر، بأي تقييم، وماذا يحدث لمن لا يستطيع المشاركة.
- التوزيع يُحسب من النقد المتاح بعد الاحتياطي والالتزامات، لا من الربح المحاسبي.
- الشريك المدير له راتب سوقي كمصروف وتوزيع كمالك، وكل سحب خارج ذلك يُقَيَّد في حساب جاري الشركاء ويُسوَّى سنويًا.
- حوّل «القرارات المهمة» إلى مصفوفة صلاحيات بعثبات محددة بالريال، وأضف آلية لفك الجمود.
- ضع آليات الخروج الأربع معًا — الأولوية، البيع المشترك، الجزّ، الشراء الإجباري — مع جدول سداد يحمي نقد المطعم.
- ثبت معادلة التقييم في العقد يوم التوقيع، لأن الاتفاق عليها مستحيل يوم الخلاف.

قائمة تحقق – قبل الذهاب إلى المحامي

- ☐ كتبت معادلة النقد القابل للتوزيع برقم احتياطي محدد بالريال
- ☐ حدّدت راتب الشريك المدير بسعر السوق وسقف السحب الشخصي كنسبة من التوزيع المتوقع
- ☐ فتحت حساب «جاري شريك» مستقلًا لكل شريك في الدفاتر
- ☐ أعددت مصفوفة الصلاحيات بعثبات بالريال مناسبة لحجم مطعمي
- ☐ كتبت معادلة التقييم كاملة: المضاعف، الفترة المرجعية، التعديلات، خصم الأقلية
- ☐ أدرجت آليات الخروج الأربع مع دفعة أولى وجدول أقساط
- ☐ نصّصت على ملكية المنشأة للعلامة والوصفات ودليل التشغيل
- ☐ راجعت البنود العشرة بنّداً بنّداً مع محامٍ مرخّص قبل أي توقيع

الفصل 44 - الحوكمة المالية في منشأة عائلية أو صغيرة

أكثر الشراكات التي تنهار في المطاعم لم تنهر بسبب خسارة. انهارت لأن أحدهم سحب مبلغًا لم يعرف به الآخر، أو وقّع عقدًا لم يُعرض على أحد، أو وُظف قريبه براتب لم يناقشه أحد. الحوكمة ليست بيروقراطية للشركات الكبيرة، بل مجموعة قواعد مكتوبة تمنع الخلاف قبل أن يقع.

44.1 فصل مال المنشأة عن مال المالك: القاعدة الأولى

في أغلب المطاعم الصغيرة، جيب المالك وصندوق المطعم شيء واحد. يأخذ من الدرج حين يحتاج، ويضخ من حسابه الشخصي حين يضيق المطعم، ويعتقد أن الأمر متوازن لأنه «في النهاية ماله». هذا الاعتقاد هو أعلى خطأ في الكتاب كله، لأنه يجعل رقم الربح غير قابل للقياس.

حين تختلط الأموال يحدث ثلاثة أشياء دفعة واحدة. الأول أنك تفقد القدرة على معرفة إن كان المطعم يربح أصلًا، لأن السحوبات تنزل من الصندوق فتبدو المشكلة نقصًا في المبيعات. الثاني أنك تُدخل مصروفاتك الشخصية في مصروفات المنشأة فترتفع نسب التكاليف بلا سبب تشغيلي، وتتخذ قرارات تصحيح خاطئة. الثالث — والأخطر — أنك تُفقد المنشأة أهليتها للتمويل والاستثمار: لا بنك ولا مستثمر يقبل قوائم مالية فيها بند «سحوبات المالك» بلا سقف ولا منطق.

القاعدة عمليًا بسيطة: أنت شخصان لا شخص واحد. أنت **موظف** يعمل في المطعم ويستحق راتبًا إداريًا ثابتًا مقابل عمله، وأنت **مالك** يستحق توزيعًا من الأرباح المحققة فقط. الراتب مصروف تشغيلي يدخل في قائمة الدخل. التوزيع لا يدخل قائمة الدخل إطلاقًا، بل يخرج من الأرباح بعد احتسابها.

الشكل	يدخل قائمة الدخل؟	الدورية	سقفه
راتب المالك الإداري	نعم، مصروف عمالة	شهري ثابت	راتب السوق لنفس الوظيفة
توزيع أرباح	لا، يخرج من الأرباح	ربع سنوي	الربح المحقق ناقص الاحتجاز
قرض من المالك للمنشأة	لا، التزام في الميزانية	عند الحاجة	بعقد مكتوب
سحب طارئ خارج النظام	لا يُقبل	ممنوع	صفر

حسبة عملية – كم يحق لك أن تسحب فعلياً؟ (مطعم الواحة)

- الإيراد السنوي: 5,040,000 ر.س
 - راتب المالك الإداري المعتمد: $15,000 \times 12 = 180,000$ ر.س (مُدْرَج ضمن مصروفات العمالة قبل احتساب الربح)
 - صافي الربح بعد إدراج الراتب، بنسبة 10%: $5,040,000 \times 0.10 = 504,000$ ر.س
 - احتجاز 30% للطوارئ والصيانة والتوسع: $504,000 \times 0.30 = 151,200$ ر.س
 - القابل للتوزيع فعلياً: $504,000 - 151,200 = 352,800$ ر.س أي 29,400 ر.س شهرياً
 - ما سحبه المالك فعلياً من الصندوق: 32,000 ر.س شهرياً = 384,000 ر.س سنوياً
 - **الفجوة:** $384,000 - 352,800 = 31,200$ ر.س خرجت من رأس المال العامل لا من الأرباح
- مبلغ 31,200 ريالاً لا يبدو كارثته. لكنه يعني أن المطعم مؤلّ معيشة المالك من سيولته التشغيلية، وهذه بالضبط هي السيولة التي ستحتاجها في شهر رمضان أو عند تعطل مكيف الصالة.

تنبيه

الحساب البنكي المشترك بين المنشأة والمالك ليس «تبسيطاً للإجراءات»، بل إلغاء للحوكمة من أساسها. افتح حساباً باسم المنشأة بسجلها التجاري، واربط به نقاط البيع ومزوّد الدفع والرواتب عبر نظام حماية الأجور، ولا تسمح بأي تحويل شخصي منه أو إليه بلا قيد محاسبي ومستند.

القرار: هذا الأسبوع، حدّد لنفسك راتباً إدارياً مكتوباً في محضر موقّع من الشركاء، وافتح بنداً محاسبياً اسمه «الحساب الجاري للشريك» يُقَيّد فيه كل ريال يدخل أو يخرج بينك وبين المنشأة. هذا البند وحده يحسم 70% من خلافات الشركاء لاحقاً.

44.2 مصفوفة الصلاحيات المالية وحدود الاعتماد

مصفوفة الصلاحيات هي ورقة واحدة تجيب عن سؤال واحد: من يوقّع على ماذا، وبأي مستند. غيابها يعني أن كل قرار يمر عليك أنت، فتتحول إلى عنق الزجاجة، أو أن كل قرار يمرّ بلا أحد، فتتحول المنشأة إلى صندوق مفتوح. الاثنان يحدثان في المطاعم الصغيرة، وأحياناً في اليوم نفسه.

المبدأ الحاكم: كلما كبر المبلغ ارتفع مستوى الاعتماد وزاد المستند المطلوب. والمستند ليس ورقة للأرشيف، بل هو ما يجعل القرار قابلاً للمراجعة بعد ستة أشهر حين يسأل شريكك: لماذا دفعنا هذا؟

هذه مصفوفة جاهزة لمنشأة مطاعم صغيرة أو متوسطة (فرع إلى خمسة فروع). عدّل الحدود بما يتناسب مع حجم إيراداتك، والقاعدة التقريبية أن أعلى حد لمدير الفرع لا يتجاوز 0,5% من إيراد فرعه الشهري.

نوع القرار	حد المبلغ (ر.س)	من يعتمد	المستند المطلوب
مصرف ثري يومي	حتى 1,000	مدير الفرع	طلب صرف + فاتورة ضريبية
شراء مواد أولية من مورد معتمد	حتى 15,000 أسبوعيًا	مدير المشتريات	أمر شراء + إذن استلام مطابق
صيانة طارئة تعيق التشغيل	حتى 5,000	مدير التشغيل	تقرير عطل + عرض سعر واحد
صيانة أو مشتريات غير روتينية	5,001 - 25,000	المدير العام	ثلاثة عروض أسعار مقارنة
أصول ثابتة ومعدات	25,001 - 100,000	المالك أو المدير التنفيذي	ثلاثة عروض + محضر ترسية
أي التزام مالي كبير	أكثر من 100,000	الشركاء بأغلبية موثقة	دراسة جدوى مصغرة + محضر اجتماع
اعتماد مورد جديد	أي مبلغ	المدير العام	سجل تجاري + شهادة ضريبية + عرض
توظيف بأجر أساسي	حتى 5,000	مدير الفرع مع الموارد البشرية	طلب توظيف معتمد في الهيكل
توظيف بأجر أساسي	5,001 - 12,000	المدير العام	وصف وظيفي + أثر على نسبة العمالة
توظيف إداري أو أعلى	أكثر من 12,000	الشركاء	عرض مكتوب + محضر
تعديل سعر صنف حتى 10٪	أي صنف	المدير العام	حسبة تكلفة الوصفة المحدثة
إعادة تسعير المنيو كاملاً	كل الأصناف	الشركاء	تحليل هامش قبل وبعد
خصومات وضيافة يومية	حتى 300 للفرع يوميًا	مدير الفرع	قيد على شاشة نقاط البيع باسمه
إلغاء فاتورة بعد الدفع	أي مبلغ	المدير العام	سبب مكتوب + تقرير الإلغاءات
شطب مخزون تالف	حتى 2,000 شهريًا	مدير الفرع	محضر إتلاف موقع من اثنين
شطب مخزون تالف	أكثر من 2,000	المدير العام	محضر + تحليل سبب الهدر
التوقيع البنكي والتحويلات	أي مبلغ	شريكان معًا فوق 50,000	أمر دفع مزدوج التوقيع
اقتراض أو تسهيلات بنكية	أي مبلغ	الشركاء بالإجماع	عرض البنك + جدول سداد
عقد إيجار أو فرع جديد	أي مبلغ	الشركاء بالإجماع	دراسة موقع + نموذج مالي
سحب أو توزيع للشركاء	حسب الجدول المعتمد	الشركاء	محضر توزيع ربع سنوي

حسبة عملية – ماذا يوفر شرط «ثلاثة عروض»؟

مطعم بيت الفحم يصرف على الصيانة والمشتريات غير الروتينية 22,000 ر.س شهريًا بعرض واحد يجلبه مدير التشغيل من مورده المعتاد.

• بعد تطبيق شرط ثلاثة عروض على كل ما يتجاوز 5,000 ر.س، متوسط الانخفاض في الأسعار المعتمدة: 14%.

• الوفر الشهري: $0.14 \times 22,000 = 3,080$ ر.س

• الوفر السنوي: $12 \times 3,080 = 36,960$ ر.س

• وبهامش ربح صافي 10%، هذا الوفر يعادل مبيعات إضافية قدرها: $0.10 \div 36,960 = 369,600$ ر.س

بعبارة أخرى: ورقة صلاحيات واحدة أنتجت ما كان سيحتاج ثلاثمائة وسبعين ألف ريال من المبيعات الإضافية لإنتاجه.

القرار: اطبع المصفوفة، عدّل أرقامها على حجمك، ووقعها من كل الشركاء، وعلّق نسخة في المكتب ونسخة عند المحاسب. ثم أضف سطرًا واحدًا في نهايتها: «أي صرف تم دون المستند المطلوب يُقيّد على الحساب الجاري لمن اعتمده». هذا السطر يجعل المصفوفة نافذة لا ديكورًا.

44.3 سياسات الصرف والمشتريات والتوظيف والأسعار

المصفوفة تقول من يوقع. السياسة تقول كيف يتخذ القرار قبل التوقيع. أربع سياسات تكفي منشأة مطاعم صغيرة، وكل واحدة منها تُكتب في صفحة واحدة لا أكثر — السياسة التي تحتاج عشر صفحات لن يقرأها أحد ولن تُطبّق.

سياسة الصرف تحدد ما يُصرف وما لا يُصرف. اكتب فيها القائمة السوداء صراحةً: لا وقود شخصي، لا هواتف شخصية، لا سفر بلا موافقة مسبقة، لا ضيافة بلا اسم الضيف وسبب الضيافة. وحدّد أن كل صرف نقدي فوق ٥٠٠ ريال يُمنع ويُحوّل إلى الدفع البنكي أو بطاقة المنشأة، لأن النقد هو المكان الذي تختفي فيه الرقابة. واشترط الفاتورة الضريبية المستوفية لمتطلبات الفاتورة الإلكترونية، فبدونها لا تستطيع خصم ضريبة المدخلات وتكون قد دفعت ١٥% زيادة من جيبك.

سياسة المشتريات تقوم على ثلاثة أعمدة: قائمة موردين معتمدة، وأسعار متفق عليها في قائمة أسعار مكتوبة تُحدّث كل ربع، وفصل كامل بين من يطلب ومن يستلم ومن يدفع. هذا الفصل الثلاثي هو أقوى ضابط رقابي في المطاعم على الإطلاق، ويُطبّق حتى في مطعم من عشرة موظفين: الشيف يطلب، أمين المستودع يستلم ويطلق، المحاسب يدفع بعد مطابقة ثلاثية بين أمر الشراء وإذن الاستلام والفاتورة.

سياسة التوظيف تربط كل تعيين بأثره على نسبة العمالة. لا يُوظّف أحد لأن الفرع «مزحوم»، بل لأن الحسبة تسمح. اجعل القاعدة: أي تعيين جديد يجب أن يُقدّم معه سطر واحد يبيّن نسبة العمالة قبل التعيين وبعده، ولا يُعتمد إن دفع النسبة فوق ٣٠%.

سياسة الأسعار تمنع أخطر عادتتين: تغيير السعر بالإحساس، وتجميد السعر سنوات مهما ارتفعت التكاليف. القاعدة: تُراجع تكلفة الوصفات كل ثلاثة أشهر، وأي صنف تجاوزت تكلفته ٣٥٪ من سعره يدخل قائمة المراجعة الإجبارية — إما رفع سعر أو تعديل وصفة أو حذف من المنيو.

السياسة	القاعدة الحاكمة	المسؤول	دورية المراجعة
الصرف	لا صرف نقدي فوق 500 ر.س	المدير المالي أو المحاسب	نصف سنوية
المشتريات	مطابقة ثلاثية قبل أي دفع	مدير المشتريات	ربع سنوية
التوظيف	نسبة العمالة لا تتجاوز 30٪	المدير العام	ربع سنوية
الأسعار	تكلفة الصنف لا تتجاوز 35٪	المدير العام مع الشيف	ربع سنوية

من الميدان

مقهى نبض كان يصرف على «ضيافة العملاء» ما بين ٤,٠٠٠ و ٦,٠٠٠ ريال شهريًا بلا تفصيل. بعد إضافة خانتين فقط في نموذج الصرف — اسم الضيف وسبب الضيافة — نزل البند إلى ١,١٠٠ ريال في الشهر الثاني. لم تتغير سياسة ولم يُمنع أحد من شيء؛ تغيّر فقط أن الصرف صار له اسم مكتوب.

القرار: اكتب السياسات الأربع في أربع صفحات هذا الشهر. إن أردت اختصار الوقت، ابدأ من النماذج الجاهزة في منصة «مالي PRO» وعدّلها على واقعك بدل أن تبدأ من صفحة بيضاء.

44.4 التقارير الدورية للشركاء: ماذا يُرسل ومتى

الشريك الذي لا يستلم تقارير منتظمة لا يصمت، بل يجمع الأسئلة حتى تتحول إلى اتهام. والمالك المشغول يظن أن إرسال التقارير عبء إضافي، بينما هو في الحقيقة تحصين: ما وثّقته وأرسلته في وقته لا يمكن أن يُساءل عنه لاحقًا بأثر رجعي.

القاعدة: قلّة التقارير مع انتظامها أفضل من كثرتها مع تقطّعها. ثلاثة تقارير تكفي لأي منشأة مطاعم صغيرة أو متوسطة، ورابع سنوي.

التقرير الأسبوعي صفحة واحدة لا أكثر، وهدفه التشغيل: المبيعات مقابل الهدف، متوسط الفاتورة، عدد الضيوف، نسبة الخصومات والإلغاءات من تقارير فودكس، وأي حدث استثنائي. التقرير الشهري هو التقرير المالي الحقيقي: قائمة دخل مختصرة، التكلفة الأولية، نسبة العمالة، السيولة، وأهم ثلاثة انحرافات عن الشهر السابق مع تفسير كل انحراف. التقرير الربعي يضيف ما لا يظهر شهريًا: الجرد الفعلي، الحساب الجاري لكل شريك، الموقف الضريبي والزكوي، وقرار التوزيع. والتقرير السنوي هو القوائم المالية الكاملة (راجع الفصل ٣٠).

التقرير	الدورية	المسؤول عن إعداده	آخر موعد للإرسال
ملخص التشغيل	أسبوعي	المدير العام	الاثنين قبل الظهر
القوائم المالية المختصرة	شهري	المحاسب	اليوم 10 من الشهر التالي
تقرير الشركاء الموسّع	ربع سنوي	المدير المالي أو المكتب المحاسبي	اليوم 20 بعد نهاية الربع
القوائم السنوية والجرد	سنوي	المراجع الخارجي	خلال 90 يومًا من نهاية السنة

تنبيه

لا ترسل للشركاء «أرقام المبيعات» وحدها. الشريك الذي يرى المبيعات ترتفع ولا يرى توزيعًا يفترض تلقائيًا أن أحدًا يأخذ من الفرق. أرسل دائمًا ثلاثة أرقام معًا: المبيعات، وصافي الربح، ورصيد البنك في نهاية الفترة. الرقم الأول وحده يصنع سوء ظن، والثلاثة معًا تصنع فهمًا.

القرار: تبت مواعيد الإرسال في تقويم مشترك مع الشركاء، واجعل التقرير يُرسل في موعده حتى لو كانت النتائج سيئة. التقرير المتأخر في الشهر السيئ هو ما يخلق الشك، لا النتيجة السيئة نفسها.

44.5 توظيف الأقارب والتعامل مع الموردين المرتبطين

لا أحد يطلب منك ألا توظف ابن أخيك. المطلوب أن يخضع ابن أخيك لنفس ما يخضع له غيره: وصف وظيفي، وراتب من جدول الرواتب، ومؤشرات أداء، ومدير مباشر يستطيع محاسبته. المشكلة لا تبدأ يوم التعيين، بل يوم يتأخر ولا يستطيع أحد تسجيل تأخيره.

نفس المنطق ينطبق على الموردين. التوريد من شركة يملكها شريك أو قريب ليس محرّمًا، لكنه **طرف ذو علاقة** يجب أن يُعلن ويُوثّق ويُقاس بسعر السوق. والفرق بين سعره وسعر السوق ليس تفصيلًا صغيرًا.

حسبة عملية – كلفة مورد مرتبط بسعر أعلى من السوق

مطعم الواحة يشتري اللحم المفروم من شركة يملكها أحد الشركاء:

- الاستهلاك الشهري: 1,800 كجم
- سعر المورد المرتبط: 42 ر.س للكجم
- متوسط عرضين مستقلين من السوق لنفس المواصفة: 37 ر.س للكجم
- الفرق في السعر: 42 – 37 = 5 ر.س للكجم
- التكلفة الزائدة شهريًا: $5 \times 1,800 = 9,000$ ر.س
- التكلفة الزائدة سنويًا: $12 \times 9,000 = 108,000$ ر.س
- الآن انظر إلى من يتحملها. لو كانت ملكية الشريك المورّد 40% والشريك الآخر 60%:
- الشريك المورّد خسر من أرباحه: $0.40 \times 108,000 = 43,200$ ر.س

- لكنه ربح في شركته الأخرى: 108,000 ر.س
 - صافي مكسبه: $108,000 - 43,200 = 64,800$ ر.س
 - وخسارة الشريك الآخر الصافية: $108,000 \times 0.60 = 64,800$ ر.س
- المبلغ انتقل حرفيًا من جيب شريك إلى جيب شريك. وهذا يحدث غالبًا بلا نية سيئة، لأن أحدًا لم يقارن السعر بالسوق أصلاً.

الضوابط الأربعة التي تحمي العلاقة والمال معًا:

- **الإفصاح المكتوب:** سجل مستقل بكل الأطراف ذات العلاقة يُحدَّث سنويًا ويُرفق بالقوائم المالية.
- **عدم التصويت:** الشريك صاحب المصلحة لا يشارك في اعتماد التعاقد الذي يخصه.
- **اختبار سعر السوق:** عرضان مستقلان على الأقل لنفس المواصفة، مؤرخان، محفوظان في ملف التعاقد.
- **حق الإنهاء:** عقد المورد المرتبط لا يتجاوز سنة، ويُجَدَّد بمراجعة سعرية لا تلقائيًا.

تنبيه

أخطر صورة للمورد المرتبط هي عقد إيجار المبنى من قريب أو شريك بسعر أعلى من سعر المنطقة. الإيجار يبقى سنوات ويدخل في كل حاسبة ربحية لديك، وارتفاعه بـ ٤٠,٠٠٠ ريال سنويًا عن السوق يعني أن نسبة الإيجار عندك قد تتجاوز ١٢٪ فتظهر المنشأة أضعف مما هي أمام أي بنك أو مستثمر.

القرار: افتح ملفًا اسمه «الأطراف ذات العلاقة» يحوي كل عقد وكل موظف قريب وكل مورد مرتبط، واعرضه على الشركاء في التقرير الربعي. ما يُعرض بانتظام لا يُتهم به أحد.

44.6 حل خلافات الشركاء بالأرقام لا بالانطباعات

أغلب خلافات الشركاء تُصاغ بِجُمْل لا يمكن الحكم عليها: «أنا أتعب أكثر منك»، «أنت تصرف كثيرًا»، «المطعم لا يربح مثل ما توقعنا». هذه جُمْل مشاعر لا جُمْل مالية، ولا يمكن حسمها بالنقاش لأنها بلا معيار. الحل ليس أن تتجادل أفضل، بل أن تتحوّل كل خلاف إلى رقم يمكن قياسه.

الطريقة: خُذ الجملة، وحدّد الرقم الذي لو عُرف لانتهى الخلاف، ثم اتفقوا مسبقًا على مصدر هذا الرقم. الاتفاق على المصدر قبل الخلاف هو الجزء الأهم، لأن الخلاف في لحظته يجعل كل طرف يختار المصدر الذي يخدمه.

الخلاف كما يُقال	الرقم الذي يحسمه	مصدره
أنا أعمل أكثر من شريكي	ساعات حضور موثقة شهريًا	نظام الحضور ومحضر التوزيع
المصروفات خارجة عن السيطرة	نسبة كل بند إلى الإيراد مقابل النطاق المرجعي	قائمة الدخل الشهرية
المطعم لا يربح	صافي الربح بعد راتب المالك والإيجار	القوائم المالية المعتمدة
الشريك يسحب أكثر مني	رصيد الحساب الجاري لكل شريك	دفتر الأستاذ
المبيعات أقل مما تقول	إجمالي المبيعات وعدد الفواتير	تقرير المبيعات في فودكس
السرقة أو الهدر مرتفع	الفرق بين المخزون النظري والفعلي	تقرير الوصفات مع الجرد

عمليًا، ضع في عقد الشراكة أو في ملحق موقع ثلاثة بنود تحسم مستقبلًا كاملاً من النزاعات. الأول: **آلية فض الخلاف** — إن لم يتفق الشركاء خلال ثلاثين يومًا، يُحال الخلاف إلى مكتب محاسبي محايد يُسمّى بالاسم في العقد، ورأيه ملزم في المسائل الرقمية. الثاني: **آلية التقييم والخروج** — كيف تُقَدَّر قيمة الحصة إن أراد شريك الخروج، بأي مضاعف وعلى أي رقم، وبأي جدول سداد. اتفاق مسبق على «مضاعف ٤ أضعاف متوسط الأرباح التشغيلية لآخر سنتين، تُسَدَّد على ٢٤ شهرًا» يمنع معركة كاملة بعد خمس سنوات. الثالث: **بند عدم الجمود** — من يرفض التوقيع على قرار تشغيلي عادي مرتين متتاليتين بلا سبب مكتوب يفقد حق الاعتراض عليه في المرة الثالثة.

من الميدان

شريكان في مطعم بيت الفحم اختلفا سنة كاملة حول «من يصرف أكثر». فتح المحاسب الحساب الجاري لكل منهما فظهر أن الأول سحب 212,000 ر.س والثاني 198,000 ر.س خلال سنتين — فرق 14,000 ريالاً فقط. الخلاف لم يكن على المال، بل على غياب الرقم. انتهى النقاش في اجتماع واحد مدته عشرون دقيقة.

القرار: راجع عقد الشراكة هذا الشهر. إن لم يكن فيه آلية تقييم وخروج مكتوبة برقم ومضاعف وجدول سداد، فأنت لا تملك عقد شراكة بل تملك نية حسنة. أضف الملحق قبل أن تحتاجه.

خلاصة الفصل

- أنت موظف براتب ثابت ومالك بتوزيع من الأرباح المحققة — لا شخص واحد يأخذ من الدرج.
- مصفوفة الصلاحيات ورقة واحدة تحدد لكل قرار حدًا ومعتمدًا ومستندًا، وتوقع من كل الشركاء.
- أربع سياسات في أربع صفحات: الصرف، المشتريات، التوظيف، الأسعار — أطول من ذلك لن يُقرأ.
- التقارير الثلاثة (أسبوعي، شهري، ربع سنوي) تُرسل في مواعيدها حتى في الشهور السيئة.

- الأقارب والموردون المرتبطون مسموحون بشرط الإفصاح واختبار سعر السوق وعدم تصويت صاحب المصلحة.
- كل خلاف يُترجم إلى رقم ومصدر متفق عليه مسبقًا، وعقد الشراكة يحوي آلية تقييم وخروج.

قائمة تحقق – حوكمة منشأتك

- ☐ حساب بنكي مستقل باسم المنشأة، وراتب إداري مكتوب لي في محضر موقع.
- ☐ بند «الحساب الجاري للشريك» مفتوح في الدفاتر ويُحدَّث شهريًا.
- ☐ مصفوفة الصلاحيات معدّلة على حجمي، موقّعة ومعلّقة في المكتب.
- ☐ السياسات الأربع مكتوبة، وشرط ثلاثة عروض مفّعل فوق 5,000 ر.س.
- ☐ مواعيد التقارير مثبتة في تقويم مشترك مع الشركاء.
- ☐ سجل الأطراف ذات العلاقة مكتمل ومعرض في آخر تقرير ربعي.
- ☐ عقد الشراكة يحوي آلية فض خلاف وآلية تقييم وخروج برقم ومضاعف.

الفصل 45 – المستثمر الخارجي وجمع التمويل

يأتي المستثمر عادة في أسوأ توقيت: حين تكون محتاجًا. وفي تلك اللحظة يكون كل شيء ضدك — التقييم، والشروط، وقدرتك على التفاوض. هذا الفصل يجعلك جاهزًا قبل الحاجة، ويشرح بالأرقام ماذا يعني أن تباع حصة من مطعمك، وماذا يبقى لك بعدها.

45.1 ما يبحث عنه المستثمر في مطعم أو مجموعة مطاعم

المستثمر لا يشتري مطعمك لأن طعامه لذيذ. هو يشتري نموذجًا قابلاً للتكرار يعطي عائداً يمكن التنبؤ به. والفرق بين الاثنين هو سبب رفض تسعة من كل عشرة عروض في هذا القطاع.

أول ما ينظر إليه هو اقتصاديات الفرع الواحد: كم يكلف فتح فرع، وكم يعطي من أرباح تشغيلية سنوياً، وفي كم سنة يسترد. إن لم يكن الفرع الحالي يسترد رأس ماله في مدة معقولة، فتكرار عشرة فروع يعني تكرار المشكلة عشر مرات لا حلّها. ثانياً ينظر إلى ثبات الهامش: مطعم بهامش 10٪ ثابت على مدى ثلاث سنوات أكثر جاذبية من مطعم يتأرجح بين 3٪ و 18٪، لأن التآرجح يعني أن الأرقام محكومة بالصدفة لا بالنظام. ثالثاً ينظر إلى استقلال المطعم عنك: إن كانت الجودة تنهار حين تسافر أسبوعين، فأنت لا تباع حصة في منشأة بل تباع حصة في نفسك.

ما يطمئنه	ما يخيفه	ما ينظر إليه المستثمر
10% فأعلى وثابت	أقل من 6% أو متذبذب	هامش الربح الصافي
55% - 62%	فوق 68%	التكلفة الأولية
24 - 36 شهراً	فوق 48 شهراً	فترة استرداد الفرع
موجب سنوياً	نمو يأتي من الفروع الجديدة فقط	نمو مبيعات الفروع القائمة
قوائم مراجعة ونظام محاسبي	دفاتر إكسل وسحوبات بلا قيود	جودة الأرقام
فريق إدارة ووصف وظيفي	كل القرارات عند شخص واحد	الاعتماد على المالك

حسبة عملية – اقتصاديات الفرع الواحد كما يقرؤها المستثمر

مجموعة الواحة، الفرع النموذجي:

- الاستثمار الرأسمالي للفرع (تجهيز + معدات + رأس مال عامل): 1,200,000 ر.س
 - الإيراد السنوي للفرع: 3,000,000 ر.س
 - الأرباح التشغيلية قبل الفوائد والضرائب والإهلاك (EBITDA) بنسبة 12%: $0.12 \times 3,000,000 = 360,000$ ر.س
 - العائد على الاستثمار: $360,000 \div 1,200,000 = 30\%$ سنوياً
 - فترة الاسترداد: $360,000 \div 3.33 = 1,200,000$ سنة أي نحو 40 شهراً
 - 40 شهراً على حافة المقبول. لو رفعت الهامش نقطتين فقط إلى 14%:
 - $EBITDA: 3,000,000 \times 0.14 = 420,000$ ر.س
 - فترة الاسترداد: $420,000 \div 2.86 = 1,200,000$ سنة أي نحو 34 شهراً
- نقطتان في الهامش قصرتا الاسترداد ستة أشهر، ورفعتا التقييم لاحقاً بمئات الآلاف. هذه هي الحسبة التي يجب أن تشغل عليها قبل أن تقابل أي مستثمر.

هناك أيضاً أربعة أشياء يفحصها المستثمر بصمت ولا يسألك عنها مباشرة. يفحص **مصدر النمو**: هل ارتفع إيرادك لأن الفروع القائمة تباع أكثر، أم لأنك فتحت فروعاً جديدة فقط؟ النوع الثاني نمو محاسبي لا تشغيلي. ويفحص **مئانة عقود الإيجار**: عقد بسنة متبقية في موقع ممتاز يعني أن نصف قيمة منشأتك معلّقة على مزاج مالك العقار. ويفحص **نظام السجلات**: مخالفات بلدية متكررة أو التزامات ضريبية متأخرة تخفض التقييم قبل أن يبدأ النقاش فيه. ويفحص **أخيراً معدل دوران الموظفين**: مطبخ يتغير نصفه كل سنة يعني أن جودتك غير مضمونة وأن تكلفة التدريب مخفية في أرقامك.

القرار: قبل أن تبحث عن مستثمر، اقض ستة أشهر في رفع الهامش وتثبيته وفي تسليم الإدارة اليومية لغيرك، وجدّد عقود الإيجار المهمة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات. المستثمر يدفع مقابل الاستقرار، والاستقرار لا يُصنع في أسبوع العرض.

45.2 ملف الاستثمار والعرض المالي: مكوّناته ولغته

ملف الاستثمار ليس عرضاً تسويقياً جميلاً. هو مستند يجب عن أسئلة المستثمر بالترتيب الذي يسألها به، ويثبت كل إجابة برقم مصدره معروف. القاعدة في لغته: **لا صفة بلا رقم**. «إقبال ممتاز» جملة فارغة: «متوسط ٣١٠ فواتير يومياً بمتوسط فاتورة ٦٨ ريالاً» جملة قابلة للتحقق.

مكّونات الملف بالترتيب:

1. **الملخص التنفيذي** — صفحة واحدة: من أنت، ماذا تملك اليوم بالأرقام، كم تطلب، فيم ستستخدم، وما العائد المتوقع للمستثمر.

2. **وصف النشاط والمفهوم** — نوع المطبخ، شريحة الضيوف، متوسط الفاتورة، ما يميّزك بلغة الأرقام لا الشعارات.
3. **الوضع القانوني والتشغيلي** — الشكل القانوني، السجل التجاري، رخصة البلدية، الدفاع المدني، هيكل الملكية الحالي بنسبه.
4. **الأداء التاريخي** — ثلاث سنوات إن وُجدت: الإيراد، التكلفة الأولية، الأرباح التشغيلية، صافي الربح، ونسبة كل بند إلى الإيراد.
5. **القوائم المالية** — قائمة دخل وميزانية وقائمة تدفقات نقدية، مراجعة إن أمكن (راجع الفصل ٣٠).
6. **اقتصاديات الفرع الواحد** — تكلفة الفتح، الإيراد النموذجي، الهامش، فترة الاسترداد، مدة الوصول إلى التشغيل الكامل.
7. **خطة استخدام الأموال** — جدول تفصيلي: كم لكل فرع جديد، كم لرأس المال العامل، كم للأنظمة، كم للتسويق.
8. **التوقعات المالية لخمس سنوات** — بثلاثة سيناريوهات: متحفّظ، أساسي، متفائل، مع الافتراضات مكتوبة صراحةً.
9. **الفريق** — من يدير ماذا، وما الذي سيتغير بعد التمويل، وأين الفجوات التي ستُوْطّف لها.
10. **المخاطر وخطط التعامل معها** — اكتبها بنفسك. المستثمر سيجدها على أي حال، وأن تسبقه إليها يرفع ثقته لا يخفضها.
11. **العرض نفسه** — المبلغ المطلوب، التقييم قبل الاستثمار، نسبة الحصة المعروضة، الحقوق المرافقة، وآلية الخروج المتوقعة.
12. **الملاحق** — تقارير نقاط البيع، عقود الإيجار، سجل الأصول، خطاب الموردين الرئيسيين.

تنبيه

أكثر ما يقتل صفقة في هذا القطاع ليس ضعف الأرقام، بل **اختلاف الأرقام بين المستندات**. رقم إيراد في العرض التقديمي يخالف الإقرار الضريبي، ويخالف تقرير المبيعات في فودكس. حين يظهر هذا التناقض ينتقل المستثمر فوراً من تقييم الفرصة إلى تقييم مصداقيتك، ولا تُستعاد المصداقية بعرض أفضل. طابق الأرقام الثلاثة قبل أن ترسل أي شيء.

أما لغة الملف فلها ثلاث قواعد. الأولى: **اذكر الرقم السيئ بنفسك**. إن كان أحد فروعك خاسراً، اكتب خسارته وسببها وما فعلته حياله. المستثمر الذي يكتشف الخسارة بنفسه يفترض وجود خسائر أخرى لم يكتشفها بعد. الثانية: **افصل الحقيقة عن التوقع بصراحة**. كل رقم تاريخي يجب أن يكون له مصدر قابل للتحقق، وكل رقم مستقبلي يجب أن يسبقه الافتراض الذي بُني عليه — «بافتراض نمو ٥% في مبيعات الفروع القائمة ومتوسط فاتورة ثابت». الثالثة: **لا تستخدم كلمة**

«متحفظ» بلا إثبات. السيناريو المتحفظ الحقيقي هو الذي يفترض أن فرعًا جديدًا تأخر افتتاحه ستة أشهر وأن التكلفة الأولية ارتفعت نقطتين، لا الذي يخفض النمو من ٣٠٪ إلى ٢٥٪.

القرار: جهّز الملف قبل أن تحتاج تمويلًا بستة أشهر على الأقل، وحدثه كل ربع سنة بأرقام مقفلة. الملف الجاهز يجعلك تتفاوض من موقع اختيار، والملف المتعجل يجعلك تقبل أول شرط.

45.3 التقييم في جولات التمويل وأثره على حصتك

التقييم هو الرقم الذي تُقاس به منشأتك قبل دخول المال. وطريقة تقييم المطاعم في السوق الخليجي في الغالب بسيطة: **مضاعف على الأرباح التشغيلية قبل الفوائد والضرائب والإهلاك.** المضاعف الشائع للمطعم المفرد يقع في نطاق ٣ إلى ٥ أضعاف، وللمجموعة ذات العلامة الواضحة والأنظمة المستقرة يرتفع إلى ٥ إلى ٧ أضعاف.

فرّق بين مصطلحين ستسمعهما كثيرًا. **التقييم قبل الاستثمار** هو قيمة المنشأة قبل دخول أموال المستثمر. **التقييم بعد الاستثمار** هو المجموع: التقييم قبل الاستثمار زائد المبلغ المستثمر. وحصة المستثمر تُحسب دائمًا بقسمة استثماره على التقييم بعد الاستثمار — لا قبله. هذا الخلط تحديدًا يكلف الملاك نفاذًا كاملة من ملكيتهم.

حسبة عملية – أثر دخول مستثمر على حصة المالك

مجموعة الواحة قبل الاستثمار: محمود يملك 60٪ وشريكه سعد يملك 40٪.

- الأرباح التشغيلية (EBITDA) السنوية: 1,600,000 ر.س
- المضاعف المتفق عليه: 5 أضعاف
- **التقييم قبل الاستثمار:** $1,600,000 \times 5 = 8,000,000$ ر.س
- المبلغ المطلوب من المستثمر: 2,000,000 ر.س
- **التقييم بعد الاستثمار:** $8,000,000 + 2,000,000 = 10,000,000$ ر.س
- حصة المستثمر: $2,000,000 \div 10,000,000 = 20\%$
- ما تبقى للشركاء الأصليين: $100\% - 20\% = 80\%$

توزيع الملكية بعد الجولة:

- محمود: $60\% \times 80\% = 48\%$
- سعد: $40\% \times 80\% = 32\%$
- المستثمر: 20%
- المجموع: $48 + 32 + 20 = 100\%$

الآن القيمة، وهي ما يهم فعلًا:

- قيمة حصة محمود قبل الجولة: $8,000,000 \times 60\% = 4,800,000$ ر.س
- قيمة حصة محمود بعد الجولة: $10,000,000 \times 48\% = 4,800,000$ ر.س

النسبة نزلت من 60% إلى 48%، والقيمة لم تنقص ريالاً واحداً. التخفيف ليس خسارة إذا كان التقييم عادلاً — أنت تملك شريحة أصغر من كعكة أكبر.

الآن انظر إلى الوجه الآخر: التقييم المنخفض. لو أن المستثمر ضغط والمالك كان محتاجاً، فقبل تقييم قبل الاستثمار قدره 5,000,000 ر.س لنفس المبلغ:

البند	تقييم 8 ملايين	تقييم 5 ملايين
التقييم بعد الاستثمار (ر.س)	10,000,000	7,000,000
حصة المستثمر	20.00%	28.57%
حصة محمود	48.00%	42.86%
حصة سعد	32.00%	28.57%
قيمة حصة محمود (ر.س)	4,800,000	3,000,000

النسب في العمود الثاني: $100\% = 28.57 + 28.57 + 42.86$. والفارق في قيمة حصة محمود بين العمودين 1,800,000 ر.س — ثمن ثلاثة ملايين نقصت من التقييم. هذا هو سبب إصرارنا في الموضوع السابق على رفع الهامش وتثبيته قبل العرض: كل نقطة هامش تتحول إلى مئات الآلاف في التقييم.

وحين تأتي جولة ثانية يتخفّف الجميع معاً، بمن فيهم المستثمر الأول. لو رفعت المجموعة أداها ثم رفعت 4,000,000 ر.س بتقييم قبل الاستثمار قدره 16,000,000 ر.س:

المالك	قبل الجولة الثانية	بعد الجولة الثانية
محمود	48.0%	38.4%
سعد	32.0%	25.6%
المستثمر الأول	20.0%	16.0%
المستثمر الثاني	—	20.0%
المجموع	100.0%	100.0%

المنطق: التقييم بعد الاستثمار $20,000,000 = 4,000,000 + 16,000,000$ ، فحصة المستثمر الجديد $20,000,000 \div 4,000,000 = 20\%$ ، والباقيون يُضربون في معامل تخفيف $20,000,000 \div 16,000,000 = 0.8$. وقيمة حصة محمود صارت $20,000,000 \times 38.4\% = 7,680,000$ ر.س، أي أنها ارتفعت رغم نزول نسبته.

القرار: لا تتفاوض على النسبة، تفاوض على التقييم وعلى الرقم الذي يُبنى عليه. واطلب دائماً أن يكون المضاعف مطبقاً على أرباح تشغيلية معدّلة يُحذف منها ما لن يتكرر، ويُضاف إليها ما كنت تصرفه شخصياً من المنشأة.

45.4 حقوق المستثمر التفضيلية وأثرها العملي عليك

النسبة التي تراها في العقد ليست كل القصة. الحقوق التفضيلية هي بنود تمنح المستثمر أولوية أو سيطرة تتجاوز نسبته، وأثرها يظهر بالضبط في اللحظة التي لا تريد فيها مفاجآت: لحظة البيع أو التعثر أو الخلاف.

أهم الحقوق وأثرها العملي عليك:

الحق	ما يعنيه	أثره عليك
أفضلية التصفية	يسترد استثماره أولاً عند البيع	قد تخرج بصفر رغم امتلاكك الأكرية
حق الاعتراض	قرارات محددة لا تمر بلا موافقته	فرع جديد أو قرض يتوقف على رأيه
حق التناسب	يحتفظ بنسبته في أي جولة قادمة	التخفيف يقع عليك وحدك
حق الانضمام للبيع	يبيع معك بنفس الشروط	لا تستطيع بيع حصتك وحدك
حق الجّر	يجبرك على البيع معه	قد تُباع المجموعة رغماً عنك
مقعد في مجلس الإدارة	صوت دائم في القرار	انتهى عصر القرار المنفرد

أخطر هذه البنود وأقلها فهمًا هو **أفضلية التصفية**. الحسبة التالية توضح لماذا.

حسبة عملية – أفضلية التصفية عند البيع

المعطيات: المستثمر ضحّ 2,000,000 ر.س مقابل 20٪ محمود 48٪ وسعد 32٪. بيعت المجموعة بعد ثلاث سنوات بمبلغ 6,000,000 ر.س فقط (أداء أضعف من المتوقع).

السيناريو الأول — بلا أفضلية (توزيع بالنسب فقط):

- المستثمر: $20\% \times 6,000,000 = 1,200,000$ ر.س
- محمود: $48\% \times 6,000,000 = 2,880,000$ ر.س
- سعد: $32\% \times 6,000,000 = 1,920,000$ ر.س
- المجموع: 6,000,000 ر.س

السيناريو الثاني — أفضلية مرة واحدة غير مشاركة:

- المستثمر يأخذ الأكبر بين استثماره ونصيبه بالنسبة: الأكبر هو 2,000,000 ر.س
- المتبقي للشركاء: $6,000,000 - 2,000,000 = 4,000,000$ ر.س يُقسّم بينهما بنسبة 48 إلى 32
- محمود: $(48 \div 80) \times 4,000,000 = 2,400,000$ ر.س
- سعد: $(32 \div 80) \times 4,000,000 = 1,600,000$ ر.س
- المجموع: $2,000,000 + 2,400,000 + 1,600,000 = 6,000,000$ ر.س

السيناريو الثالث — أفضلية مرتين مع المشاركة:

- المستثمر يأخذ أولاً: $2 \times 2,000,000 = 4,000,000$ ر.س

- ثم يشارك بنسبته في المتبقي: $(4,000,000 - 6,000,000) \times 20\% = 400,000$ ر.س
- إجمالي المستثمر: 4,400,000 ر.س
- المتبقي للشركاء: $4,400,000 - 6,000,000 = 1,600,000$ ر.س
- محمود: $1,600,000 \times (80 \div 48) = 960,000$ ر.س
- سعد: $1,600,000 \times (80 \div 32) = 640,000$ ر.س
- المجموع: $4,400,000 + 960,000 + 640,000 = 6,000,000$ ر.س

نصيب محمود: 2,880,000 ثم 2,400,000 ثم 960,000. نفس النسبة، نفس سعر البيع، وثلاث نتائج مختلفة تمامًا. الفرق بين الأولى والثالثة 1,920,000 ر.س — وكل ما تغيّر هو سطران في العقد.

تنبيه

لا توفّع عقد استثمار قبل أن تطلب من محاميك ومحاسبك حسبة صريحة: «ماذا يأخذ كل طرف إذا بعنا بسعر يساوي التقييم، وبنصفه، وبضعفه؟». إن لم يستطع أحد أن يعطيك هذه الأرقام الثلاثة في صفحة واحدة، فأنت لا تفهم ما تبيعه. واحذر تحديدًا تركيبة «أفضلية مضاعفة + مشاركة»، فهي تعني عمليًا أن المستثمر يربح جيدًا حتى في السيناريو الذي تخسر فيه أنت.

القرار: تفاوض على أفضلية مرة واحدة غير مشاركة كحد أقصى، وارفض حق الجّر إن كانت حصة المستثمر أقل من الثلث، وحدّد قائمة قرارات الاعتراض بخمسة بنود جوهرية (بيع، اقتراض كبير، تغيير النشاط، إصدار حصص جديدة، توزيعات) لا بقائمة مفتوحة تشمل تشغيلك اليومي.

45.5 متى يكون المستثمر أعلى من البنك

القرض له سعر معلن: الفائدة أو هامش المرابحة. الحصة لها سعر مخفي: كل ريال ربح مستقبلي لن يعود إليك أبدًا. والمالك الذي يقارن «قسط شهري مؤلم» بـ «مبلغ يدخل بلا قسط» يقارن الشيء بالخطأ.

حسبة عملية – تمويل 2,000,000 ر.س: بنك أم مستثمر؟

الخيار الأول — تمويل بنكي بهامش 8% لخمس سنوات:

- القسط السنوي: نحو 500,900 ر.س
- إجمالي المسدّد خلال خمس سنوات: $5 \times 500,900 = 2,504,500$ ر.س
- التكلفة الإجمالية للتمويل: $2,504,500 - 2,000,000 = 504,500$ ر.س
- الملكية بعد خمس سنوات: 100% تبقى لك

الخيار الثاني — مستثمر مقابل 20% بتقييم بعد الاستثمار 10,000,000 ر.س:

- افترض أن المجموعة صارت بعد خمس سنوات بقيمة 25,000,000 ر.س
- قيمة حصة المستثمر حينها: $25,000,000 \times 20\% = 5,000,000$ ر.س

• أضف توزيعات أرباح تقديرية على خمس سنوات: $20\% \times 600,000 \times 5 = 600,000$ ر.س

• **التكلفة الإجمالية للتمويل: 5,600,000 ر.س**

الفرق: $5,600,000 - 504,500 = 5,095,500$ ر.س. المستثمر أعلى من البنك بأكثر من عشرة أضعاف في سيناريو النجاح.

ومتى ينقلب الحساب؟ احسب نقطة التعادل:

• تكلفة البنك $504,500$ ر.س تعادل 20% من قيمة مستقبلية قدرها: $504,500 \div 0.20 = 2,522,500$ ر.س

• أي أن الحصة تصبح أرخص من القرض فقط إذا كانت المجموعة بعد خمس سنوات تساوي أقل من نحو $2,500,000$ ر.س — وهذا يعني أنك فشلت.

الخلاصة القاسية: **رأس المال المملوك أعلى دائماً إذا نجحت.** لكن هذا لا يجعل البنك هو الجواب دائماً، لأن للقرض ثمناً آخر لا يظهر في جدول الفائدة: القسط يُدفع في الشهر السيئ كما يُدفع في الشهر الممتاز، وقد يُطلب منك ضمان شخصي يجعل بيتك مرهوناً بأداء مطعم.

اختر البنك حين	اختر المستثمر حين
النموذج مثبت والتدفق النقدي مستقر	النموذج ما زال قيد الإثبات
الحاجة لأصول أو معدات محددة	الحاجة لتوسع سريع ومتعدد الفروع
التدفق يغطي القسط 1.5 مرة على الأقل	التدفق لا يحتمل التزاماً ثابتاً
تريد الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة	تحتاج خبرة وعلاقات لا مالاً فقط
الأثر متوقع وقابل للحساب مسبقاً	تريد اقتسام المخاطرة لا تحقلها وحدك

القاعدة العملية التي أوصي بها: قبل أن تفكر في أي منهما، احسب **نسبة تغطية خدمة الدين** — الأرباح التشغيلية السنوية مقسومة على إجمالي أقساط السنة. إن كانت 1.5 فأعلى فالتمويل البنكي خيار سليم ولا داعي لبيع حصة. إن كانت أقل من 1.2 فالقرض سيخنقك، والمستثمر — رغم غلائه — هو الخيار الأقل خطراً. وبين الرقمين، فكّر في خيار ثالث: تمويل أصغر، وتوسع أبطأ، وسنة إضافية من الأرباح المحتجزة.

من الميدان

صاحب مجموعة من ثلاثة فروع رفض عرض تمويل بنكي بـ $1,000,000$ ريال لأن القسط «كبير»، وقبل مستثمراً بـ 25% بتقييم متواضع في سنة كان أدائه فيها ضعيفاً. بعد أربع سنوات صارت المجموعة تسع فروع، وحصة المستثمر تساوي أضعاف القرض الذي رفضه. لم يكن قراره خاطئاً لأنه اختار المستثمر، بل لأنه اختاره في أسوأ سنة في تاريخه بدل أن ينتظر ربعين ويحسن أرقامه.

القرار: لا تجمع تمويلًا وأنت تحت ضغط السيولة. أصلح السيولة أولاً بما تملك، وارفع الهامش، وثبت الأرقام لربعين متتاليين، ثم اذهب إلى السوق. من يذهب مضطراً يدفع بحصته ثمن اضطراره.

خلاصة الفصل

- المستثمر يشتري نموذجًا قابلاً للتكرار بهامش ثابت، لا مطعمًا ناجحًا بشخص واحد.
- ملف الاستثمار اثنا عشر مكونًا، وقاعدته الذهبية: لا صفة بلا رقم، ولا رقم يخالف الإقرار الضريبي أو تقرير نقاط البيع.
- حصة المستثمر = استثماره ÷ التقييم بعد الاستثمار. التخفيف ليس خسارة إذا كان التقييم عادلاً.
- ثلاثة ملايين نقصت من التقييم كلفت المالك 1,800,000 ريال من قيمة حصته — فاوض على التقييم لا على النسبة.
- الحقوق التفضيلية تغير نصيبك عند البيع أكثر مما تغيره النسبة نفسها؛ اطلب أفضلية مرة واحدة غير مشاركة.
- الحصة أعلى من القرض بأضعاف إذا نجحت؛ احسب نسبة تغطية خدمة الدين قبل أن تختار.

قائمة تحقق – قبل أن تقابل مستثمرًا

- ☐ هامشي الصافي 10% فأعلى وثابت لربعين متتاليين على الأقل.
- ☐ اقتصاديات الفرع الواحد محسوبة: تكلفة الفتح، الأرباح التشغيلية، فترة الاسترداد.
- ☐ أرقام متطابقة بين العرض والإقرارات الضريبية وتقارير نقاط البيع.
- ☐ ملف الاستثمار مكتمل بمكوناته الاثني عشر ومحدث بآخر ربع مقفل.
- ☐ أعرف تقيمي المستهدف والمضاعف الذي يبرره ورقم الأرباح المعدل الذي يُطَبَّق عليه.
- ☐ حسبت نصيبي عند البيع بسعر التقييم وبنصفه وبضعفه تحت الشروط المعروضة.
- ☐ حسبت نسبة تغطية خدمة الدين وقارنت تكلفة القرض بتكلفة الحصة على خمس سنوات.
- ☐ المطعم يعمل بجودته كاملة وأنا غائب أسبوعين.

التعثر والإنقاذ المالي

الهدف من الجزء: أن ترى الأزمة قبل ستة أشهر من وقوعها، وأن تعرف ترتيب الإجراءات إذا وقعت.

الفصل 46 — مؤشرات الإنذار المبكر

الفصل 47 — خطة الإنقاذ في تسعين يومًا

الفصل 48 — قرار الاستمرار أو التوقف

الفصل 46 – مؤشرات الإنذار المبكر

لا يُغلق مطعم فجأة. يُغلق بعد ستة أشهر من إشارات كان يراها المالك كل يوم ويفسرها بأنها «شهر صعب». المشكلة ليست أن الإشارات مخفية، بل أنك لا تقيسها بانتظام ولا تملك حدًا فاصلاً يقول لك: هنا توقف وتصرف. هذا الفصل يعطيك الحدود.

46.1 عشر إشارات مالية تظهر قبل الأزمة بستة أشهر

الأزمة المالية في المطاعم بطيئة الظهور. الإيراد لا ينهار في شهر، بل يتآكل ٣٪ هنا و٥٪ هناك، والتكاليف لا تنفجر بل تزحف نقطة مئوية كل شهرين. الذي يقتل المطعم هو تراكم هذا الزحف لستة أشهر بلا قياس.

الإشارات العشر التالية مرتبة بحسب قربها من النقد. كل واحدة منها تُقاس من تقرير موجود عندك بالفعل، ولا تحتاج محاسبًا لتراها. الحد الحرج هو النقطة التي تتحول عندها الإشارة من ملاحظة إلى قرار:

#	الإشارة	كيف تقيسها	الحد الحرج
1	تراجع تغطية النقد بالأيام	النقد المتاح ÷ متوسط المصروف النقدي اليومي	أقل من 45 يومًا
2	تآكل الرصيد البنكي أسبوعيًا	رصيد نهاية كل أسبوع مقابل الأسبوع نفسه قبل 3 أشهر	انخفاض 3 أسابيع متتالية
3	ارتفاع التكلفة الأولية	(تكلفة المبيعات + العمالة) ÷ الإيراد أسبوعيًا	تجاوز 65% لثلاثة أسابيع
4	تمدد سداد الموردين	متوسط أيام السداد الفعلي لا المتفق عليه	تجاوز 45 يومًا أو أي تأخير غير متفق عليه
5	تشغيل أموال ضريبة القيمة المضافة	رصيد البنك مقابل التزام الضريبة الربيعي المستحق	الرصيد أقل من الالتزام المتراكم
6	تأخر الرواتب أو تقسيمها	تاريخ الصرف الفعلي في نظام حماية الأجور	أي تأخير يوم واحد
7	انخفاض متوسط الفاتورة	تقرير المبيعات في فودكس، شهريًا	انخفاض 5% لشهرين متتاليين
8	تراجع عدد الفواتير	عدد العمليات في تقرير المبيعات سنة على سنة	انخفاض 7% أو أكثر
9	ارتفاع الخصومات والإلغاءات	تقرير الخصومات + تقرير الإلغاءات ÷ الإيراد	تجاوز 3% من الإيراد
10	اتساع فجوة الجرد	(المخزون الدفترى - الفعلي) ÷ المشتريات الشهرية	تجاوز 2%

خذ مقهى نبض. إيراده الشهري 260,000 ر.س صافي الضريبة، ومصروفه النقدي الشهري 250,000 ر.س، ورصيده البنكي اليوم 210,000 ر.س. المالك مطمئن لأن الرصيد «يسّئ أرقام». لكن الرقم الذي يهم ليس الرصيد، بل كم يومًا يشتري لك هذا الرصيد.

حسبة عملية – تغطية النقد بالأيام

- المصروف النقدي اليومي = $250,000 \div 30 = 8,333$ ر.س
 - التغطية بالأيام = $210,000 \div 8,333 = 25$ يومًا
 - الحد الحرج = 45 يومًا
 - الفجوة = $(45 - 25) \times 8,333 = 166,660$ ر.س ينقصه ليصل إلى وضع آمن
- الخلاصة: مقهى نبض على بُعد خمسة وعشرين يومًا من التوقف عن السداد، لا على بُعد «ستة أرقام» من الأمان.

الإشارة الخامسة تحديدًا هي أخطر ما في القائمة وأقلها انتباهًا. ضريبة القيمة المضافة التي تحصيلها من العميل ليست إيرادك، بل أمانة تحوّلها للهيئة كل ربع. حين تدخل هذه الأموال في دورة التشغيل، تبدو أرقامك أفضل من حقيقتها بمقدار 10٪ من مبيعاتك لمدة ثلاثة أشهر، ثم يأتي موعد السداد فتكتشف أنك كنت تنفق مالاً ليس لك.

تنبيه

افتح حسابًا بنكيًا منفصلاً وحوّل إليه تقدير ضريبة القيمة المضافة كل أسبوع. مقهى نبض بمبيعات 260,000 ر.س شهريًا يحصل نحو 39,000 ر.س ضريبة شهريًا، أي 117,000 ر.س في الربع. لو اختلصت هذه الأموال بالتشغيل، فإن رصيده الحقيقي المتاح ليس 210,000 بل 93,000 ر.س فقط، وتغطيته ليست 25 يومًا بل 11 يومًا.

إشارة واحدة حمراء ليست أزمة. ثلاث إشارات حمراء معًا هي بداية أزمة مؤكدة، لأن الإشارات مترابطة ولا تأتي منفردة. انخفاض متوسط الفاتورة (٧) يرفع نسبة التكلفة الأولية (٣) لأن التكاليف الثابتة تتوزع على إيراد أقل، وهذا يستنزف النقد (١) فتبدأ في تمديد سداد الموردين (٤)، والمورد المتأخر عليه يوقف الائتمان فتشتري بالتجزئة نقدًا فترتفع تكلفة المبيعات أكثر. هذه دائرة تدور بنفسها، وكل دورة منها تستغرق نحو ستة أسابيع. من يقطعها في دورتها الأولى ينجو بتكلفة بسيطة، ومن يتركها لدورتها الرابعة يكون قد فقد نصف رأس ماله العامل.

خذ الإشارتين السابعة والثامنة معًا تحديدًا. انخفاض متوسط الفاتورة وحده يعني مشكلة في القائمة أو في البيع الإضافي. انخفاض عدد الفواتير وحده يعني مشكلة في الجذب أو المنافسة أو السمعة. انخفاضهما معًا يعني أن العميل نفسه تغير رأيه فيك: يأتي أقل وينفق أقل حين يأتي. هذه أخطر تركيبة في الجدول كله، ولا يصلحها تخفيض الأسعار.

القرار: اجعل الإشارات العشر جدولاً واحداً تملؤه كل يوم أحد في عشر دقائق. أي إشارة تتجاوز حدها الحرج تُكتب بلون مختلف ويُكتب بجوارها تاريخ. ثلاث إشارات حمراء في أسبوع واحد تعني أنك تبدأ خطة التسعين يوماً (الفصل ٤٧) هذا الأسبوع، لا الشهر القادم.

46.2 إشارات تشغيلية تسبق الإشارات المالية

الرقم المالي متأخر بطبيعته. حين ترى تكلفة المبيعات ارتفعت ثلاث نقاط، تكون المشكلة قد وقعت قبل ستة أسابيع في المطبخ. الإشارات التشغيلية تصل إليك أسرع، لكنها لا تصل في تقرير، بل تصل في صورة انطباع: «الخدمة صارت أبطأ»، «الشباب يتغيرون كثير». مهمتك أن تحوّل هذه الانطباعات إلى أرقام لها حدود.

الإشارات التشغيلية التي تسبق المال دائماً:

- **دوران الموظفين:** احسب (عدد من ترك العمل في الشهر ÷ إجمالي الموظفين). تجاوز ٨٪ شهرياً يعني أنك ستفقد فريقك كله خلال سنة.
- **نفاد الأصناف:** كل مرة يقول فيها الكاشير للعميل «هذا الصنف غير متوفر» هي بيع ضائع وثقة مخدوشة. أكثر من مرتين أسبوعياً إشارة حمراء.
- **الشراء العاجل بالتجزئة:** حين يذهب الشيف إلى البقالة لشراء ما نفذ، تدفع سعر تجزئة على مكّون اشتريته بسعر جملة. كل ريال هنا يساوي ريالاً ونصفاً.
- **زمن التحضير في الذروة:** تقرير ساعات الذروة يخبرك بعدد الطلبات في الساعة. إذا ثبت العدد وارتفعت شكاوى البطء، فالمشكلة في الفريق لا في الإقبال.
- **التقييمات:** متوسط تقييمك على الخرائط ومنصات التوصيل. النزول تحت ٤,٢ يبدأ بالتأثير على عدد الطلبات خلال ثلاثة أشهر.
- **تأجيل الصيانة الوقائية:** كل شهر تؤجل فيه صيانة الثلجة أو الشفاط تشتري احتمال غُطل مفاجئ بتكلفة أكبر وتوقف يوم عمل.
- **غياب المالك عن الصالة:** ليس رقماً، لكنه أقوى مؤشر مبكر على الإطلاق. المطاعم التي تتعثر يكون مالكوها قد توقف عن الوقوف في الصالة قبل التعثر بستة أشهر.

الإشارة التشغيلية	إلى ماذا تتحول مالياً	المهلة التقريبية
نفاد أصناف متكرر	انخفاض متوسط الفاتورة وعدد الفواتير	2-3 أشهر
دوران عمالة فوق 8% شهرياً	ارتفاع العمالة والتدريب والهدر 2-3 نقاط	3-4 أشهر
شراء عاجل بالتجزئة	ارتفاع تكلفة المبيعات 2-4 نقاط	1-2 شهر
تقييم تحت 4.2	تراجع عدد الفواتير 5-10%	3-6 أشهر
تأجيل الصيانة الوقائية	مصرف رأس مالي مفاجئ وتوقف تشغيل	4-6 أشهر

مالك مقهى شكّا من أن تكلفة المبيعات ارتفعت من ٢٩٪ إلى ٣٥٪ في أربعة أشهر بلا سبب واضح. المراجعة أظهرت أن مشتريات التجزئة من بقالة الحي بلغت 11,400 ر.س في الشهر الأخير وحده، كلها لأصناف كانت تنفد قبل نهاية الأسبوع. السبب الأصلي لم يكن في الأسعار، بل في أن مسؤول المخزون استقال قبل خمسة أشهر ولم يُستبدل. الإشارة التشغيلية سبقت الإشارة المالية بخمسة أشهر كاملة.

القرار: اختر ثلاث إشارات تشغيلية فقط وعلّقها على لوحة في المكتب: دوران الموظفين، عدد مرات نفاد الأصناف، مبلغ الشراء العاجل. راجعها كل يوم اثنين مع مدير الفرع في خمس دقائق. أي إشارة تتجاوز حدها أسبوعين متتاليين تفتح لها بنداً في اجتماع الشهر مع خطة مكتوبة.

46.3 فحص صحة مالية سريع في خمس عشرة دقيقة

لا تحتاج قائمة دخل مدققة لتعرف موقعك. تحتاج عشر خطوات وربع ساعة وتقريرين من نقاط البيع وكشف حساب بنكي. نفّذها بالترتيب، وسجّل بعد كل خطوة لوناً واحداً: أخضر، أصفر، أحمر.

1. (دقيقتان) **تغطية النقد بالأيام.** النقد المتاح ÷ المصروف النقدي اليومي. أكثر من ٦٠ يومًا أخضر، ٤١-٤٥ أصفر، أقل من ٢١ أحمر.
2. (دقيقتان) **إيراد آخر أربعة أسابيع مقابل نفس الفترة من العام الماضي.** نمو أو ثبات أخضر، تراجع حتى ٧٪ أصفر، تراجع أكثر من ٧٪ أحمر.
3. (دقيقتان) **التكلفة الأولية.** أقل من ٦٥٪ أخضر، ٦٥٪-٧٠٪ أصفر، أكثر من ٧٠٪ أحمر.
4. (دقيقة) **نسبة الإيجار من الإيراد.** أقل من ١٢٪ أخضر، ١٢٪-١٥٪ أصفر، أكثر من ١٥٪ أحمر.
5. (دقيقة) **الخصومات والإلغاءات.** أقل من ٢٪ أخضر، ٢٪-٣٪ أصفر، أكثر من ٣٪ أحمر.
6. (دقيقتان) **الذمم الدائنة المتأخرة عن استحقاقها.** لا شيء متأخر أخضر، متأخر أقل من ١٥ يومًا أصفر، أكثر من ١٥ يومًا أحمر.
7. (دقيقة) **التزام ضريبة القيمة المضافة مقابل النقد المحجوز له.** مغطى بالكامل أخضر، مغطى ٥٠٪-٩٩٪ أصفر، أقل من ٥٠٪ أحمر.
8. (دقيقتان) **متوسط الفاتورة وعدد الفواتير.** كلاهما ثابت أو صاعد أخضر، أحدهما نازل أصفر، كلاهما نازل أحمر.
9. (دقيقة) **أيام المخزون.** أقل من ٨ أيام للطعام أخضر، ٨-١٢ أصفر، أكثر من ١٢ أحمر.
10. (دقيقة) **الإيراد الفعلي مقابل نقطة التعادل.** أعلى من التعادل بـ ١٥٪ أخضر، أعلى بأقل من ١٥٪ أصفر، أقل من التعادل أحمر.

مجموع الوقت خمس عشرة دقيقة بالضبط. الآن اعدّ الأحمر فقط:

عدد الإشارات الحمراء	التصنيف	الإجراء المطلوب
0	سليم	فحص شهري واحد يكفي
2-1	تحت المراقبة	فحص أسبوعي وخطة تصحيح مكتوبة خلال 30 يومًا
4-3	إنذار	ابدأ خطة التسعين يومًا فورًا (الفصل 47)
5 فأكثر	حرج	خطة الفصل 47 بالتوازي مع قراءة الفصل 48

لاحظ أن الفحص لا يسأل «هل أنا رابح؟». الربح رقم شهري متأخر يمكن تجميله. الفحص يسأل عن النقد والاتجاه والنسب، وهذه لا يمكن تجميلها.

يمكنك بناء هذا الفحص في جدول واحد، ولو أردت نسخة جاهزة بالحدود واللون التلقائي فهي ضمن نماذج منصة مالي PRO.

القرار: حدّد يومًا ثابتًا كل شهر — الأحد الأول مثلاً — وضعه في التقويم بتنبيه. الفحص الذي لا يملك موعدًا لا يحدث. وإذا خرجت بثلاث حمراوات، لا تنتظر الشهر القادم لتتأكد؛ ثلاث حمراوات مرة واحدة كافية للبدء.

46.4 الفرق بين أزمة نقد وأزمة ربحية وأزمة نموذج عمل – ولكل منها علاج مختلف

أغلب أصحاب المطاعم يعالجون كل مشكلة مالية بالعلاج نفسه: خفض التكاليف واقتراض المال. هذا يشبه إعطاء مسكّن لثلاثة مرضى مختلفين. التشخيص الخاطئ هنا لا يضيّع الوقت فقط، بل يستهلك النقد الذي كان يمكن أن ينقذك.

النوع	العرض الظاهر	الاختبار الحاسم	العلاج
أزمة نقد	مطعم رابح لكن الحساب فارغ	صافي الربح موجب 12 شهرًا ورأس المال العامل سالب	توقيت وتحصيل ومخزون وأثمان وجدولة
أزمة ربحية	مبيعات مقبولة وصافي سالب	التكلفة الأولية فوق 68% أو صافي سالب قرب التعادل	تسعير وهندسة قائمة وهيكله تكاليف
أزمة نموذج عمل	لا تصل للتعادل حتى في أفضل شهر	الإيراد عند أقصى طاقة الموقع أقل من نقطة التعادل	تغيير الصيغة أو الموقع أو الخروج

أزمة النقد هي الأرحم لأنها مشكلة توقيت لا مشكلة جوهر. المطعم يحقق ربحًا لكن المال محبوس في مخزون زائد وذمم لدى شركات التوصيل والشركات المتعاقدة، أو مُستنزف في أقساط أكبر مما يحتمله التدفق. علاجها ميكانيكي: أنزل أيام المخزون، حطّل ما لك، مدّد آجال الموردين، أعد جدولة القسط. لا تلمس القائمة ولا الأسعار.

أزمة الربحية أصعب لأنها في بنية التكاليف أو التسعير. المطعم يبيع جيدًا لكن كل عملية بيع تضيف خسارة أو تضيف هامشًا لا يكفي لتغطية الثابت. علاجها لا يكون بقرض، بل بمراجعة تكلفة الطبق

وسعره وتركيبه القائمة. إعطاء قرض لمطعم يعاني أزمة ربحية يشبه ملء دلو مثقوب؛ يؤخر اللحظة ويضاعف الخسارة.

أزمة نموذج العمل هي الأخطر لأن الأرقام لا تتقدها مهما فعلت. الاختبار الحاسم لها بسيط ورياضي:

حسبة عملية – اختبار سقف الموقع

مطعم بـ 60 مقعدًا، متوسط الفاتورة 55 ر.س، ويحقق في أفضل أيامه 3 دورات إشغال في ساعات الذروة:

- إيراد الذروة اليومي = $55 \times 3 \times 60 = 9,900$ ر.س
- أصف مبيعات خارج الذروة والتوصيل بنسبة 40% = $1.40 \times 9,900 = 13,860$ ر.س يوميًا
- الإيراد الشهري عند السقف = $30 \times 13,860 = 415,800$ ر.س
- نقطة التعادل الشهرية المحسوبة = $430,000$ ر.س

النتيجة: حتى لو امتلأ المطعم كل يوم من الشهر بأقصى طاقته، يبقى دون التعادل بـ 14,200 ر.س شهريًا. هذا ليس مطعمًا يحتاج تسويقًا أو خفض تكاليف، هذا نموذج معطوب رياضيًا.

لاحظ أن الأنواع الثلاثة قد تجتمع في مطعم واحد، وهذا هو الوضع الأشيع في الحقيقة. مطعم يعاني أزمة ربحية لثمانية عشر شهرًا سينتهي حتمًا إلى أزمة نقد، لأن الخسارة المتراكمة تأكل رأس المال العامل. القاعدة عند الاجتماع: **عالج النقد أولاً لتشتري وقتًا، ثم عالج الربحية لتشتري بقاءً، ولا تلمس النموذج إلا بقرار منفصل ومدرّوس**. الترتيب هنا ليس تفضيلًا بل ضرورة؛ لا يمكنك إصلاح الربحية وأنت عاجز عن دفع رواتب الشهر القادم، ولا يمكنك تغيير النموذج وأنت بلا نقد لتمويل التغيير.

في هذه الحالة الخيارات ثلاثة لا رابع لها: تخفيض التكلفة الثابتة تخفيضًا جذريًا (إيجار أقل أو مساحة أصغر)، أو تغيير الصيغة كليًا (من خدمة كاملة إلى مطبخ سحابي مثلًا)، أو الخروج. أي محاولة لعلاج بحملة تسويق أو بقرض تشغيلي تعني أنك تدفع من جيبيك ثمن تأخير الاعتراف.

تنبيه

أشيع خطأ في هذا الفصل كله: علاج أزمة نموذج عمل بأدوات أزمة نقد. المالك يرى الحساب فارغًا فيقترض، والقرض يسدّ ثلاثة أشهر، ثم يعود الفراغ ومعه قسط جديد. بعد سنة يكون قد حوّل مشكلة قابلة للخروج منها بخسارة محدودة إلى دين شخصي يلاحقه بعد الإغلاق. قبل أي اقتراض، نفّذ اختبار سقف الموقع أعلاه. إذا رسب المطعم فيه، فالقرض يضرك ولا ينفعك.

القرار: قبل أن تتخذ أي إجراء إنقاذي، اكتب على ورقة واحدة إجابة سؤال: ما نوع أزمتي بالضبط؟ واستند إلى الاختبار الحاسم في الجدول لا إلى انطباعك. النوع الذي تحدده هنا يحدد أي أجزاء الفصل ٤٧

خلاصة الفصل

- الأزمة تعلن عن نفسها قبل ستة أشهر عبر عشر إشارات مالية كلها موجودة في تقاريرك الحالية، والمطلوب حدّ فاصل لكل إشارة لا مجرد متابعة.
- الإشارات التشغيلية تصل قبل المالية بشهرين إلى ستة أشهر، وأهمها دوران الموظفين ونفاذ الأصناف والشراء العاجل بالتجزئة.
- تغطية النقد بالأيام أصدق من رصيد البنك: 210,000 ر.س قد تعني ٢٥ يومًا فقط، وتعني ١١ يومًا لو كانت أموال الضريبة مختلطة بالتشغيل.
- فحص الخمس عشرة دقيقة بعشر خطوات يعطيك تصنيفًا واضحًا؛ ثلاث إشارات حمراء تعني بدء خطة التسعين يومًا هذا الأسبوع.
- التشخيص قبل العلاج: أزمة نقد تُعالج بالتوقيت، وأزمة ربحية بالتسعير والتكاليف، وأزمة نموذج عمل لا تُعالج بالمال إطلاقًا.
- اختبار سقف الموقع يحسم النوع الثالث في خمس دقائق؛ إذا كان الإيراد عند أقصى طاقة أقل من التعادل، فأی قرض يزيد الضرر.

قائمة تحقق – نظام الإنذار المبكر

- ☐ جدول الإشارات المالية العشر معبأ، ولكل إشارة حدّ حرج مكتوب
- ☐ موعد ثابت أسبوعي لتحديث الجدول في التقويم مع تنبيه
- ☐ حساب بنكي منفصل لضريبة القيمة المضافة وتحويل أسبوعي إليه
- ☐ الإشارات التشغيلية الثلاث معلّقة ومراجعة كل يوم اثنين مع مدير الفرع
- ☐ فحص الخمس عشرة دقيقة منقذ هذا الشهر وعدد الإشارات الحمراء مسجل
- ☐ نقطة التعادل الشهرية محسوبة ومحدّثة خلال آخر ثلاثة أشهر
- ☐ اختبار سقف الموقع منقذ ونتيجته مكتوبة
- ☐ نوع الأزمة محدّد كتابيًا قبل أي إجراء إنقاذي أو اقتراض

الفصل 47 – خطة الإنقاذ في تسعين يومًا

المطعم المتعثّر لا يملك ترف الخطة الشاملة. يملك تسعين يومًا ونقْدًا محدودًا وفريقًا متوتّرًا. النجاح هنا ليس في عدد الإجراءات بل في ترتيبها: إجراء صحيح في اليوم الثمانين قد لا ينفع، وإجراء متوسط في اليوم الثالث قد ينقذ.

47.1 إيقاف النزيف النقدي: أول عشرة إجراءات بالترتيب

قبل أي شيء، اعرف حجم النزيف بالضبط. خذ مطعم الواحة، إيراده الشهري 420,000 ر.س صافي الضريبة، وهذه صورته الحالية:

البند	المبلغ (ر.س)	نسبة من الإيراد
الإيراد	420,000	100%
تكلفة المبيعات	155,400	37%
العمالة	151,200	36%
الإيجار	48,000	11.4%
المرافق	19,000	4.5%
التسويق	10,000	2.4%
عمولات منصات التوصيل	18,000	4.3%
مصاريف تشغيلية وإدارية أخرى	24,000	5.7%
الإهلاك	15,000	3.6%
صافي الربح	(20,600)	(4.9%)

التكلفة الأولية هنا ٧٣٪، أي ثمانين نقاط فوق السقف الصحي. لكن الرقم الذي يحدد بقاءك ليس الخسارة المحاسبية بل النزيف النقدي:

حسبة عملية – كم ينزف مطعم الواحة نقدًا كل شهر؟

- صافي الخسارة المحاسبية = (20,600) ر.س
- أضف الإهلاك لأنه لا يخرج نقدًا: (20,600) + 15,000 = (5,600) ر.س
- اطرح الجزء الأصلي من قسط التمويل وقدره 18,000 ر.س شهريًا: (5,600) – 18,000 = (23,600) ر.س
- النقد المتاح اليوم = 95,000 ر.س
- عدد الأشهر المتبقية = $23,600 \div 95,000 = 4.0$ أشهر
- مطعم الواحة لديه أربعة أشهر. لا أكثر. وهذا يعني أن خطة التسعين يومًا يجب أن تنتج قبل أن ينفد المدى بشهر واحد فقط.

الآن الترتيب. الإجراءات مرتبة بحسب سرعة الأثر النقدي أولاً، ثم بحسب قابليتها للتراجع عنها لو تحسّن الوضع، وأخيرًا بحسب كلفتها على الفريق والعميل:

#	الإجراء	الأثر النقدي المتوقع (ر.س)	المدة
1	تجميد الصرف: أي مبلغ فوق 2,000 ر.س بتوقيعه وحدك، وإلغاء كل اشتراك واتفاق غير ملزم	8,000 شهريًا	يوم 3-1
2	جرد كامل ووقف الشراء حتى تنزل أيام المخزون من 14 إلى 8	31,000 مرة واحدة	يوم 10-1
3	تحصيل كل ذمة ووديعة ومبلغ معلق لدى منصات التوصيل والشركات المتعاقدة	24,000 مرة واحدة	يوم 14-1
4	إعادة جدولة الواردات على تقرير ساعات الذروة وإلغاء الواردات الميئة	18,000 شهريًا	يوم 21-3
5	ضبط الحصص والهدر وتفعيل تقرير الوصفات على كل صنف	12,600 شهريًا	يوم 30-7
6	التفاوض مع جهة التمويل على تأجيل أصل القسط ستة أشهر	18,000 شهريًا مؤقتًا	يوم 30-5
7	التفاوض مع المالك العقاري على تخفيض 25% لستة أشهر	12,000 شهريًا مؤقتًا	يوم 45-5
8	تحويل الموردين من الدفع الفوري إلى أجل 30 يومًا	50,000 مرة واحدة	يوم 10-45
9	تقليص القائمة وإيقاف الأصناف الخاسرة والبطيئة	6,000 شهريًا	يوم 15-45
10	إعادة التفاوض على عمولات التوصيل وتحويل جزء للطلب المباشر	5,000 شهريًا	يوم 20-60

الأثر الشهري الدائم (البنود ١ و٤ و٥ و٩ و١٠) = $5,000 + 6,000 + 12,600 + 18,000 + 8,000 = 49,600$ ر.س. الأثر المؤقت (البنود ٦ و٧) = $30,000$ ر.س شهريًا لستة أشهر. النقد لمرة واحدة (البنود ٢

و٣٨) = 31,000 + 24,000 + 50,000 = 105,000 ر.س.

بذلك يتحول التدفق النقدي الشهري من (23,600) إلى +26,000 ر.س بالأثر الدائم وحده، وإلى +56,000 ر.س خلال فترة التأجيل. والنقد لمرة واحدة يرفع الرصيد من 95,000 إلى نحو 200,000 ر.س، فتنتقل التغطية من أربعة أشهر إلى وضع يسمح لك بالتنفيذ بلا ذر.

تنبيه

لا تبدأ بالبند السابع. أغلب الملاك يذهبون إلى المالك العقاري في اليوم الأول لأنه أكبر رقم منفرد، فيصلون بلا أرقام وبلا خطة فيرفض طلبهم، ويحرقون الورقة الوحيدة التي كانت ستففعهم في اليوم الثلاثين. الترتيب في الجدول مقصود: ابدأ بما تملك قراره وحدك (١ إلى ٣)، ثم بما تقرر داخل مطعمك (٤ و ٥)، ثم اذهب للطرف الخارجي وأنت تحمل خطة منقّدة لا وعودًا.

القرار: اكتب الجدول العشرة على ورقة واحدة مغلّقة، واكتب بجوار كل بند اسم المسؤول وتاريخ الإنجاز. راجعه كل ثلاثة أيام. البند الذي يتأخر أكثر من أسبوع عن مواعده يُرفع إليك شخصيًا في اليوم نفسه.

47.2 إعادة هيكلة التكاليف بذكاء: ما تقطعه وما لا تلمسه أبدًا

خفض التكاليف في الأزمة سلاح ذو حدين. القطع الخاطئ يؤمّر ريالاً اليوم ويكلفك ثلاثة بعد شهرين، لأن ما قطعته كان يصنع الإيراد. القاعدة الحاكمة: **اقطع ما لا يراه العميل، واحم ما يراه.**

البند	التصنيف	السبب
اشتراكات وبرامج غير مستخدمة	اقطع فورًا	لا أثر على الإيراد إطلاقًا
تسويق غير مقيس العائد	اقطع فورًا	إنفاق بلا رقم يثبت
تحسينات وديكور تجميلي	اقطع فورًا	يؤجّل بلا كلفة
ورديات خارج الذروة	اقطع بحذر	راجع تقرير ساعات الذروة أولاً
تنوع القائمة	اقطع بحذر	احذف البطيء لا المميز
إنفاق الصيانة الوقائية	لا تلمسه	العطل المفاجئ أعلى ثلاث مرات
جودة المكوّن الأساسي	لا تلمسه	العميل يكتشفها من أول زيارة
النظافة والسلامة الغذائية	لا تلمسه	مخاطرة نظامية وسمعة
أجور نجوم المطبخ والصالة	لا تلمسه	رحيلهم يكلفك إيرادًا لا رواتب
الالتزامات النظامية والتأمينات	لا تلمسه	غرامات وتبعات أكبر من الوفّر

المثال الأوضح على القطع الخاطئ هو خفض جودة المكوّن الأساسي:

حسبة عملية – ماذا يكلفك خفض جودة المكوّن؟

افترض أن مطعم الواحة استبدل مورّدًا أرخص، فوفّر 2% من تكلفة المبيعات:

- الوفر الشهري = $155,400 \times 2\% = 3,100$ ر.س
 - بعد شهرين انخفض عدد الفواتير 6% بسبب تراجع الرضا = $420,000 \times 6\% = 25,200$ ر.س إيراد مفقود
 - هامش المساهمة (بعد تكلفة المبيعات والعمولات) = 59%
 - الهامش المفقود = $25,200 \times 59\% = 14,868$ ر.س
 - النتيجة الصافية = $3,100 - 14,868 = (11,768)$ ر.س خسارة شهرية إضافية
- وفّرت 3,100 وخسرت ما يقارب 14,900، وأضفت لنفسك نزيلاً جديداً وأنت تحاول إيقاف النزيف.

في المقابل، أكبر بند قابل للخفض بلا ضرر هو جدولة العمالة. العمالة عند 36% لا تعني أن رواتبك مرتفعة، بل غالباً أن توزيع الساعات لا يطابق منحنى الطلب. أخرج تقرير ساعات الذروة لأربعة أسابيع، وضع عدد الموظفين المطلوب لكل ساعة على أساس عدد الطلبات فيها لا على أساس العادة. مطعم الواحة وفّر 18,000 ر.س شهرياً من إعادة الجدولة وحدها، بلا تسريح موظف واحد وبلا خفض أجر.

القرار: قسّم كل بند مصروف في قائمة دخلك على الأعمدة الثلاثة قبل أن تقطع ريبالاً واحداً. وضع قاعدة مكتوبة: لا يُقطع بند من عمود «لا تلمسه» إلا بقرار منك شخصياً وبعد كتابة الأثر المتوقع على الإيراد.

47.3 التفاوض مع المالك العقاري والموردين والبنك: نصوص ومقاربات

التفاوض في الأزمة ليس استجداءً، بل عرض عمل. الطرف الآخر يقارن دائماً بين ما تطلبه وبين بديله الواقعي: المالك العقاري يقارن بين تخفيض مؤقت وبين محل فارغ ثلاثة أشهر، والمورد يقارن بين أجل ثلاثين يوماً وبين فقدان عميل، والبنك يقارن بين جدولة وبين تعثر كامل. مهمتك أن تجعل بديلهم يبدو أسوأ من طلبك، بالأرقام.

أربع قواعد قبل أي مكالمة:

- اذهب بأرقام لا بمشاعر. كشف حساب، قائمة دخل آخر ستة أشهر، وخطة التسعين يوماً مكتوبة في صفحة واحدة.
- اطلب شيئاً محدداً ومؤقّتا. «خفّض الإيجار» طلب مرفوض. «خفّض 25% لستة أشهر تبدأ من الشهر القادم، ثم نعود للعقد الأصلي» طلب قابل للقبول.
- اعرض مقابلاً. كل تنازل تطلبه يجب أن يقابله شيء يملكه الطرف الآخر ويريده.
- اكتب كل اتفاق. الاتفاق الشفهي مع المالك العقاري يتبخّر عند أول تغيير في إدارة العقار.

الطرف	ما تطلبه	ما تقدّمه مقابل
المالك العقاري	تخفيض 25% لسته أشهر أو تحويل جزء من الإيجار لنسبة من المبيعات	تمديد العقد سنتين وشيكات مقدمة عن فترة التخفيض
المورد الرئيسي	أجل 30 يومًا وسقف ائتماني ثابت	حصرية الشراء ورفع الكمية وسداد منتظم موثّق
جهة التمويل	تأجيل أصل القسط ستة أشهر مع سداد الفائدة	كشوف شهرية وخطة مكتوبة وضمان إضافي
منصة التوصيل	خفض العمولة من 22% إلى 18%	حملة مشتركة وتوسيع نطاق التوصيل وأصناف حصرية
الفريق	تعديل ساعات لا خفض أجور	شفافية كاملة وخطة عودة مكتوبة بتواريخ

من الميدان

نص مكالمة المالك العقاري، مختصرًا كما يُقال فعلاً: «أبو فيصل، أكلّمك بأرقام لا بشكوى. مبيعاتنا نزلت من 520,000 إلى 420,000 ر.س شهريًا، والإيجار صار 11.4% من الإيراد بدل 8%. أنا لا أطلب إعفاء ولا أطلب تخفيضًا دائمًا. أطلب 25% لسته أشهر فقط، وأقدم لك مقابلها تمديد العقد سنتين بالسعر الحالي وشيكات مقدمة عن الأشهر الستة كلها. بصراحة، البديل عندي بعد أربعة أشهر هو إخلاء المحل، وأنت تعرف كم يحتاج محل بهذا الحجم ليُؤجّر من جديد وبكم.» ما يُقنع هنا ليس الرقم الأول بل الجملة الأخيرة، ولا تُقال إلا إذا كانت صحيحة.

مع الموردين، التفاوض الأذكي ليس على السعر بل على الأجل. خفض السعر 3% على مشتريات 155,000 ر.س يومّر 4,650 ر.س شهريًا. تحويل الدفع من فوري إلى أجل ثلاثين يومًا يفرج عن نحو 50,000 ر.س نقدًا مرة واحدة، وهو ما تحتاجه الآن أكثر. اطلب الأجل أولاً، ثم السعر بعد أن تثبت انتظام السداد لثلاثة أشهر.

القرار: رتّب مكالماتك بالتسلسل الزمني في جدول 47.1، وجّهز لكل طرف صفحة واحدة تحتوي ثلاثة أرقام فقط: وضعك اليوم، ما تطلبه بالضبط، وما ستقدّمه. وبعد كل اتفاق، أرسل رسالة مكتوبة تلّخص ما اتّفق عليه واطلب تأكيدًا كتابيًا.

47.4 تقليص المنى وتقليص ساعات العمل وإغلاق فرع خاسر

هذه الثلاثة مؤلمة نفسيًا وسهلة رياضيًا. المالك يؤجلها لأنها تبدو اعتراقًا بالتراجع، بينما هي في الحقيقة تحرير لموارد محبوسة في أماكن لا تنتج.

تقليص القائمة. القاعدة: احذف كل صنف يقل عن 1% من عدد الطلبات ولا يحمل قيمة استراتيجية (صنف مرجعي، أو مكوّن مشترك مع أصناف رائجة). أخرج تقرير الأصناف لتسعين يومًا ورتّب تنازليًا. في الغالب ستجد أن 20% من الأصناف تصنع 80% من الطلبات. قائمة من 78 صنفًا تنزل إلى ٤٢ بلا أن

يشعر أحد. الأثر ليس في المبيعات بل في أربعة أماكن: أيام المخزون تنزل، الهدر ينخفض، سرعة التحضير ترتفع، وأخطاء الطلبات تقل. الوفر المقدّر في مطعم الواحة 6,000 ر.س شهريًا.

تقليص ساعات العمل. لا تقرر بالإحساس. احسب هامش المساهمة لكل ساعة مقابل تكلفة تشغيل تلك الساعة.

حسبة عملية – هل تستحق ساعتنا الظهيرة البقاء؟

من تقرير ساعات الذروة، الفترة من 2م إلى 4م في مطعم الواحة:

- متوسط الإيراد = 240 ر.س للساعة
- هامش المساهمة 59% = $0.59 \times 240 = 142$ ر.س
- تكلفة الساعة: 5 موظفين $\times 28$ ر.س = 140 ر.س + مرافق 55 ر.س = 195 ر.س
- النتيجة = $142 - 195 = (53)$ ر.س خسارة لكل ساعة
- الخسارة الشهرية = $53 \times 2 \times \text{ساعة} \times 30$ يومًا = 3,180 ر.س

إغلاق ساعتين يوميًا يوفر 3,180 ر.س شهريًا. لكن قبل التنفيذ أسأل: هل هذه الساعات تخدم عملاء ينتقلون لغيرك في بقية اليوم؟ إذا كانت نسبة العملاء المتكررين في هذه الفترة مرتفعة، فقلّص عدد الموظفين إلى ٢ بدل ٥ بدل الإغلاق الكامل: التكلفة تصبح $56 + 55 = 111$ ر.س، والنتيجة $142 - 111 = 31+$ ر.س ربحًا للساعة.

إغلاق فرع خاسر. القاعدة الحاسمة: انظر إلى النتيجة النقدية للفرع بعد استبعاد التكاليف المشتركة (الإدارة، المحاسبة، العلامة). إذا كان الفرع يخسر نقدًا ثلاثة أرباع متتالية، ولا يوجد سبب محدد قابل للعلاج خلال تسعين يومًا، فالإغلاق ليس فشلًا بل حماية للفرع الرابع.

الفرع	الإيراد (ر.س)	هامش المساهمة (ر.س)	التكاليف المباشرة (ر.س)	النتيجة النقدية (ر.س)
الفرع الرئيسي	480,000	283,200	240,000	43,200
فرع الحي الجديد	190,000	112,100	168,000	(55,900)

مطعم بيت الفحم بفرعيه يحقق $43,200 - 55,900 = (12,700)$ ر.س شهريًا. إغلاق الفرع الثاني يعيد النتيجة إلى $+43,200$ ناقصًا حصة الفرع من التكاليف المشتركة وقدرها 18,000 ر.س التي ستنتقل للفرع الأول، أي $+25,200$ ر.س شهريًا. تكلفة الإغلاق: غرامة فسخ تعادل ثلاثة أشهر إيجار 90,000 ر.س، ونهاية خدمة وأجور 60,000 ر.س، المجموع 150,000 ر.س. فترة استرداد التكلفة = $150,000 \div 55,900 = 2,7$ شهر.

القرار: نفّذ تقليص القائمة أولاً لأنه بلا كلفة ولا مخاطرة نظامية. ساعات العمل ثانيًا بعد حسبة الساعة. إغلاق الفرع أخيرًا وبعد استشارة قانونية بشأن العقد والعمالة. وإذا كانت فترة استرداد

تكلفة الإغلاق أقل من ستة أشهر، فالتأجيل يكلّفك أكثر من التنفيذ.

47.5 إعادة التسعير في وقت الأزمة: المخاطرة والفرصة

الغريزة تقول: خفّض الأسعار لتجذب العملاء. الرياضيات تقول العكس غالبًا. عند هامش مساهمة ٥٩٪، خفض السعر ١٠٪ يستلزم زيادة الكمية بنحو ٢٠٪ لمجرد أن تبقى في مكانك. أما الرفع، فهو الأداة الوحيدة التي ينزل أثرها كاملاً تقريباً إلى الهامش بلا تكلفة إضافية.

لكن الرفع في الأزمة يحتاج دقة. القاعدة: لا ترفع أفقيًا. الرفع الأفقي بنسبة موحدة على كل القائمة يُرى فوراً ويستفز العميل. الرفع الذي يستهدف الأصناف قليلة الحساسية للسعر: الأطباق المميزة، الإضافات، المشروبات المصنّعة داخليًا، والأصناف التي لا يملك العميل مرجعًا سعريًا لها خارج مطعمك.

قبل الرفع احسب حدود تحقّلك. خذ صنفًا سعره 40 ر.س وتكلفته 14 ر.س، وتبيع منه 1,000 وحدة شهريًا، أي هامش إجمالي 26,000 ر.س:

الرفع	السعر الجديد (ر.س)	الهامش للوحدة (ر.س)	الكمية اللازمة للتعاقل	أقصى انخفاض مسموح
3%	41.20	27.20	956	4.4%
5%	42.00	28.00	929	7.1%
10%	44.00	30.00	867	13.3%
15%	46.00	32.00	813	18.7%

اقرأ الجدول هكذا: لو رفعت ١٠٪، يمكنك أن تفقد حتى ١٣,٣٪ من الكمية وتبقى عند الهامش نفسه. وفي الواقع نادرًا ما يتجاوز الانخفاض ٥٪ في الأصناف قليلة الحساسية، مما يعني ربّما صافيًا لا تعادلًا.

حسبة عملية – أثر رفع محدود على مطعم الواحة

- الأصناف المستهدفة تمثّل 30٪ من الإيراد = $420,000 \times 30\% = 126,000$ ر.س
- رفع 5٪ عليها = $126,000 \times 5\% = 6,300$ ر.س إيراد إضافي شهريًا
- التكلفة الإضافية على هذا الإيراد: عمولة التوصيل فقط على نحو ثلثه = $2,100 \times 22\% \approx 460$ ر.س
- الأثر الصافي على الهامش = $6,300 - 460 = 5,840$ ر.س شهريًا
- وحتى لو انخفضت الكمية 3٪: الخسارة = $126,000 \times 3\% \times 59\% = 2,230$ ر.س، فيبقى الصافي +3,610 ر.س

تنبيه

لا ترفع سعر «صنف المرجع» — الصنف الذي يحفظ العميل سعره ويقيس عليه المطعم كله: الوجبة الأشهر، القهوة السوداء، طبق الغداء اليومي. رفع ريالين على هذا الصنف تحديدًا قد يكلفك أكثر مما يكسبه رفع خمسة ريالات على عشرة أصناف أخرى. اعرف صنف مرجعك من تقرير الأصناف: هو الأعلى تكرارًا في عدد الطلبات، لا الأعلى في الإيراد.

القرار: نفذ الرفع على دفعتين بفارق ستة أسابيع لا دفعة واحدة. وامتنع عن رفع أكثر من ثلث أصناف القائمة. وقبل الرفع بأسبوع، ثبت الجودة وسرعة الخدمة؛ الرفع مع خدمة متراجعة هو أسرع طريق لفقدان العميل. ثم راقب عدد الفواتير أسبوعيًا لستة أسابيع: انخفاض يتجاوز ٧٪ يعني تراجعًا عن الرفع في الأصناف المتضررة تحديدًا، لا في القائمة كلها.

47.6 قياس نتائج خطة الإنقاذ أسبوعيًا على خمسة مؤشرات

خطة تُقاس شهريًا ليست خطة إنقاذ. في تسعين يومًا لديك اثنا عشر قياسًا فقط، وكل قياس ضائع هو ٨٪ من وقتك. خمسة مؤشرات تكفي تمامًا، وأي إضافة عليها تُضعف التركيز:

#	المؤشر	كيف تقيسه أسبوعيًا	الهدف في الأسبوع 12
1	تغطية النقد بالأيام	النقد المتاح ÷ المصروف النقدي اليومي	60 يومًا فأكثر
2	التكلفة الأولية الأسبوعية	(المشتريات المستهلكة + أجور الأسبوع) ÷ إيراد الأسبوع	62% أو أقل
3	صافي التدفق النقدي الأسبوعي	الداخل - الخارج من كشف الحساب	موجب في 10 أسابيع من 12
4	عدد الفواتير ومتوسط الفاتورة	تقرير المبيعات	العدد ثابت والمتوسط 5%+
5	أيام المخزون	قيمة المخزون ÷ تكلفة المبيعات اليومية	8 أيام أو أقل

ورّع الأهداف على ثلاث مراحل حتى لا تحكم على الخطة مبكرًا:

الفترة	تغطية النقد	التكلفة الأولية	التدفق الأسبوعي
الأسابيع 1-4	30 يومًا	70%	يقترّب من الصفر
الأسابيع 5-8	45 يومًا	66%	موجب في 3 أسابيع من 4
الأسابيع 9-12	60 يومًا	62%	موجب في 4 أسابيع من 4

القاعدة الحاكمة للقراءة: مؤشر يتراجع أسبوعين متتاليين يستدعي تدخلًا محددًا مكتوبًا. ثلاثة أسابيع متتالية تستدعي إعادة نظر في الخطة نفسها لا في التنفيذ. أما إذا انتهت الأسابيع الاثنا عشر ولم

يصبح التدفق النقدي التشغيلي موجبًا ولم تتحسن التكلفة الأولية بأربع نقاط على الأقل، فهذه ليست دعوة لتمديد الخطة تسعين يومًا أخرى، بل دعوة لقراءة الفصل التالي.

القرار: حدّد يومًا وساعة ثابتين — الثلاثاء العاشرة صباحًا مثلاً — واجتمع ثلاثين دقيقة مع مدير الفرع والمحاسب. المؤشرات الخمسة على صفحة واحدة، والقرار المطلوب في كل اجتماع لا يتجاوز ثلاثة بنود. الخطة التي تُراجع بلا موعد ثابت تموت في الأسبوع الخامس.

خلاصة الفصل

- اعرف حجم نزيك النقدي بالضبط قبل أي إجراء: الخسارة المحاسبية زائد الإهلاك ناقص أقساط التمويل، ثم اقسّم النقد المتاح عليه لتعرف كم شهرًا لديك.
- الإجراءات العشرة مرتبة عمدًا: ابدأ بما تملك قراره وحدك، ثم بما يُقرر داخل مطعمك، ثم اذهب إلى الأطراف الخارجية بخطة منقّدة لا بوعود.
- اقطع ما لا يراه العميل واحم ما يراه: خفض جودة المكوّن يوفّر 3,100 ر.س ويكلفك نحو 14,900 ر.س.
- التفاوض عرض عمل لا استجداء: اطلب محددًا ومؤقتًا، اعرض مقابلًا، واكتب كل اتفاق.
- تقليص القائمة والساعات وإغلاق الفرع الخاسر قرارات رياضية: إذا استُردت تكلفة الإغلاق في أقل من ستة أشهر فالتأجيل أغلى من التنفيذ.
- الرفع المحدود على الأصناف قليلة الحساسية يتحمل انخفاضًا في الكمية يصل إلى ١٣٪ عند رفع ١٠٪، بشرط ألا تلمس صنف المرجع.
- خمسة مؤشرات أسبوعية فقط، وأهداف متدرجة على ثلاث مراحل، وقاعدة تدخّل واضحة عند تراجع أسبوعين متتاليين.

قائمة تحقق – أول ثلاثين يومًا من خطة الإنقاذ

- ☐ النزيه النقدي الشهري محسوب وعدد الأشهر المتبقية مكتوب على الورقة
- ☐ تجميد الصرف مفعّل وكل اشتراك غير ملزم أُلغي
- ☐ جرد كامل منقّذ وأيام المخزون نازلة نحو 8 أيام
- ☐ كل ذمة ووديعة لدى المنصات والشركات مطلوبة كتابةً
- ☐ الورديات أُعيد جدولتها على تقرير ساعات الذروة
- ☐ كل بند مصروف مصنّف: اقطع فورًا، اقطع بحذر، لا تلمسه
- ☐ صفحة التفاوض الواحدة جاهزة لكل من المالك العقاري والمورد وجهة التمويل
- ☐ المؤشرات الخمسة تُقاس أسبوعيًا في موعد ثابت مع مسؤول لكل مؤشر

الفصل 48 – قرار الاستثمار أو التوقف

هذا أصعب فصل في الكتاب، وأكثره تجنّبًا. المالك الذي يصل إليه يكون قد جرّب كل شيء، وصار السؤال الحقيقي ليس «كيف أنجح؟» بل «كم يكلفني أن أستمّر مقابل أن أتوقف؟». الجواب رقم، لا شعور. وهذا الفصل يعلمك كيف تحسبه.

48.1 حساب تكلفة الاستثمار مقابل تكلفة الإغلاق بالأرقام

القرار يُحسم بمقارنة واحدة: كم يخرج من جيبك خلال اثني عشر شهرًا إن استمرت، مقابل كم يخرج من جيبك مرة واحدة إن أغلقت اليوم. لا شيء آخر يدخل الحساب.

خذ مطعم زاد. إيراده الشهري 380,000 ر.س، ونقذ خطة التسعين يومًا كاملة، فتحسّن وضعه من خسارة نقدية شهرية قدرها 41,000 ر.س إلى 18,000 ر.س، لكنه لم يصل إلى الصفر. عقد الإيجار متبق عليه أربعة عشر شهرًا بواقع 40,000 ر.س شهريًا، ولديه أربعة عشر موظفًا.

أولاً: تكلفة الاستثمار اثني عشر شهرًا بسيناريو واقعي لا متفائل — أي بافتراض أن الوضع الحالي يستمر بلا تدهور إضافي وبلا تحسّن إضافي:

البند	المبلغ (ر.س)
الخسارة النقدية التشغيلية: $12 \times 18,000$	216,000
صيانة ومعدات مؤجلة لم يعد تأجيلها ممكنًا	45,000
تجديد رخص واشتراكات وتأمينات إلزامية	18,000
إجمالي النقد الخارج من جيبك	279,000
تكلفة وقتك: 12 شهرًا $\times 12,000$ ر.س راتب بديل	144,000
الإجمالي مع احتساب وقتك	423,000

ثانيًا: تكلفة الإغلاق اليوم:

البند	المبلغ (ر.س)
نهاية خدمة وبدل إجازات لـ 14 موظفًا	94,000
غرامة فسخ عقد الإيجار (3 أشهر)	120,000
سداد مستحقات الموردين المتراكمة	85,000
إزالة التجهيزات وإعادة الموقع لحالته	35,000
تصفية نظامية: إقرارات ختامية وإلغاء تسجيلات	25,000
إجمالي النقد الخارج	359,000
ناقضًا: متحصلات بيع المعدات والأثاث	(110,000)
صافي تكلفة الإغلاق	249,000

حسبة عملية – المقارنة وحدّ التعادل

- الاستمرار بلا احتساب وقتك = 279,000 ر.س
- الإغلاق اليوم = 249,000 ر.س
- الفارق = $279,000 - 249,000 = 30,000$ ر.س فقط لصالح الإغلاق
- مع احتساب وقتك: $279,000 - 423,000 = -144,000$ ر.س لصالح الإغلاق
- **حدّ التعادل:** كم يجب أن يتحسن أداؤك شهريًا ليتساوى الاستمرار مع الإغلاق؟
- بلا احتساب وقتك: $30,000 \div 12 = 2,500$ ر.س شهريًا — أي أن تنزل خسارتك من 18,000 إلى 15,500
- مع احتساب وقتك: $174,000 \div 12 = 14,500$ ر.س شهريًا — أي $380,000 \div 14,500 = 26.2$ نقطة مئوية من الإيراد

اقرأ النتيجة بصدق. بلا احتساب وقتك، الفارق 30,000 ر.س على سنة كاملة، وهو فارق صغير يعني أن القرار غير محسوم ماليًا، بل محسوم باحتمال تحقيق تحسّن قدره 2,500 ر.س شهريًا. أما إذا اعتبرت أن وقتك له ثمن — وهو كذلك — فالاستمرار يحتاج تحسّنًا قدره 26.2 نقطة مئوية من الإيراد، وهو تحسّن كبير لمطعم نفذ خطة تسعين يومًا كاملة ولم يصل إليه.

تنبيه

احذر السيناريو المتفائل في جدول الاستثمار. أشيع تلاعب في هذه الحسبة أن يضع المالك «نمو 10٪ متوقع» أو «افتتاح المشروع المجاور» في خانة الاستثمار. القاعدة: لا تُدخل في الحساب إلا ما حدث فعليًا في آخر تسعين يومًا. إذا أردت احتساب تحسّن مستقبلي، احسبه كسيناريو منفصل واكتب بجواره احتمال حدوثه صراحة.

انتبه أيضًا إلى ما لا يدخل جدول الاستمرار: كل ما أنفقته سابقًا على التشطيب والمعدات والترخيص والتسويق. هذه أموال خرجت ولن تعود بأي من القرارين، وسيأتي شرحها في الموضوع التالي. وما يدخل في المقابل ويُنسى دائمًا ثلاثة بنود: الصيانة المؤجلة التي ستصبح إلزامية خلال السنة، وتكلفة وقتك أنت بسعره البديل الواقعي، وتكلفة الفرصة للنقد الذي ستضخه شهريًا لتغطية العجز بدل استثماره في مكان آخر.

وهناك بند رابع لا يظهر في أي جدول: **التكلفة المتصاعدة للتأخير**. كل شهر إضافي في التعثر يخفض قيمة أصولك عند البيع، ويزيد مستحقات نهاية الخدمة للعمالة، ويستهلك من علاقتك بالموردين والبنك. مطعم زاد لو أُجِّل القرار ستة أشهر، ستصبح تكلفة إغلاقه أعلى مما هي اليوم بنحو 20,000 إلى 30,000 ر.س، إضافة إلى 108,000 ر.س خسارة تشغيلية في الأثناء. التأخير في هذا القرار ليس محايدًا، بل له سعر شهري.

القرار: املأ الجدولين بأرقامك خلال أسبوع واحد، واطلب من محاسبك أو مستشارك مراجعتهم. ثم اكتب حدّ التعادل الشهري برقم واحد وعلِّقه أمامك. هذا الرقم هو سؤالك الوحيد لبقية القرار: هل أستطيع تحقيقه، وبأي دليل؟

48.2 التكلفة الغارقة: المفهوم الذي يدمر قرارات أصحاب المطاعم

التكلفة الغارقة (Sunk Cost) هي كل ريال أنفقته ولا يمكن استرداده مهما فعلت من الآن فصاعدًا. التشطيب والمعدات والسنتان من عمرك واسمك بين الناس — كلها غارقة. والقاعدة الصارمة: **التكلفة الغارقة لا تدخل أي قرار مستقبلي**. القرار يُبنى فقط على ما سيخرج من جيбок وما سيدخل إليه من اليوم فصاعدًا.

هذا المفهوم يبدو بديهيًا في الكتاب ويكاد يكون مستحيلًا في الواقع، لأنه يصطدم بشيء أعمق من الحساب. ثلاث جمل تسمعها من كل مالك متعثر، وكلها جملة واحدة في الحقيقة:

- «صرفت عليه 1,200,000 ر.س، ما أقدر أقفله الحين.»
- «باقي على العقد عشرة أشهر، خلّني أكملها.»
- «لو أقفل، الناس بتقول إني فشلت.»

الجملة الأولى تخلط بين الماضي والمستقبل. المليون ومئتا ألف خرجت ولن تعود سواء أغلقت اليوم أو بعد سنة: السؤال الوحيد هو كم ستخرج بعدها. الجملة الثانية تنسى أن إكمال العقد ليس مجانيًا بل يكلف خسارة شهرية مضروبة في عشرة. الجملة الثالثة ليست مالية أصلًا، وهي أصدق الثلاث وأخطرها، لأنها تُلبس قرارًا نفسيًا ثوبًا ماليًا.

حسبة عملية – قرار ضخ رأس مال إضافي

مالك أنفق 1,200,000 ر.س على مطعمه. عُرض عليه ضخ 200,000 ر.س إضافية على فرصة تحسّن يقدر احتمالها بـ 35%، وعائدها إن نجحت 400,000 ر.س خلال سنتين.

• القيمة المتوقعة للعائد = $400,000 \times 35\% = 140,000$ ر.س

• التكلفة المؤكدة = 200,000 ر.س

• الصافي المتوقع = $200,000 - 140,000 = 60,000$ ر.س

القرار سلبي بمقدار 60,000 ر.س. ولاحظ أن مبلغ 1,200,000 ر.س لم يدخل الحسبة إطلاقًا، لأنه لا يتغير بأي من الخيارين. لو أدخلته، لقادك حجمه إلى قرار خاطئ بالضبط في الاتجاه المعاكس.

هناك اختبار من سؤال واحد يكشف تفكير التكلفة الغارقة في ثوانٍ: لو عُرض عليك اليوم هذا المطعم مجانًا، بعقده والتزاماته وفريقه وموقعه وأرقامه الحالية، هل كنت ستقبله؟ إذا كان جوابك لا، فأنت لا ترغب في الاستمرار فعلًا، بل ترغب في ألا تعترف. وإذا كان جوابك نعم بثقة، فلديك سبب حقيقي للاستمرار واكتبه.

من الميدان

الخطأ المعاكس موجود أيضًا وإن كان أندر: الإغلاق المتسرع بدافع الإرهاق. مالك بعد ثمانية عشر شهرًا من العمل المتواصل يقرر الإغلاق في أسبوع، وعند حساب الأرقام يتبين أن مطعمه يحقق تدفقًا نقديًا موجبًا قدره 9,000 ر.س شهريًا وأن مشكلته الحقيقية أنه يعمل ستة عشر ساعة يوميًا بلا مدير. قرار توظيف مدير بـ 8,000 ر.س كان سيحل المشكلة. التعب ليس رقمًا في قائمة الدخل، لكنه قرار يحتاج علاجًا مختلفًا عن الإغلاق.

القرار: قبل أي قرار كبير، اكتب على ورقة عمودين: «ما لن يتغير مهما قررت» و«ما سيتغير بحسب قرارٍ». ضع كل مبلغ سابق في العمود الأول واشطبه. القرار يُبنى على العمود الثاني وحده.

48.3 الالتزامات التي تستمر بعد الإغلاق

أشيع سوء فهم عند الإغلاق أن إغلاق الباب يُنهي كل شيء. الحقيقة أن الإغلاق يوقف الإيراد فورًا ولا يوقف أغلب الالتزامات. من صافي تكلفة الإغلاق البالغة 249,000 ر.س في حالة مطعم زاد، هناك 119,000 ر.س التزامات عمالية ونظامية لا مجال للتفاوض فيها إطلاقًا.

الالتزام	هل ينتهي بالإغلاق	ما تفعله
عقد الإيجار	لا	فسخ ودي بغرامة، أو تنازل عن العقد لمستأجر بديل
قرض أو تمويل بضمان شخصي	لا	جدولة مكتوبة قبل إعلان الإغلاق لا بعده
مكافأة نهاية الخدمة والأجور	لا	احسبها واحجزها نقدًا قبل أن تُعلن شيئًا

الالتزام	هل ينتهي بالإغلاق	ما تفعله
اشتراكات التأمينات الاجتماعية	لا	سدّد المستحق وأنّ اشتراك المنشأة عبر قوى
ضريبة القيمة المضافة	لا	إقرار الفترة الأخيرة ثم إلغاء التسجيل
الزكاة والإقرار الختامي	لا	إقرار ختامي وشهادة إنهاء
السجل التجاري والرخصة البلدية	لا	إلغاء رسمي وإلا استمرت الرسوم والغرامات
الشبكات والضمانات الشخصية	لا	أولوية قصوى: تسوية أو استرداد قبل أي شيء
عقود الاشتراك التشغيلية	لا	إشعار كتابي بحسب مدة الإشعار في العقد
حفظ الدفاتر والفواتير الإلكترونية	لا	الاحتفاظ بها للمدة النظامية المطلوبة

الترتيب الصحيح للإغلاق المنظم يختلف جذرياً عن الإغلاق الفوضوي. الفوضوي يبدأ بإقفال الباب، فتتحول الالتزامات إلى مطالبات وغرامات ودعاوى. المنظم يبدأ بحجز النقد:

- **قبل أن تعلن:** احسب مستحقات العمالة بدقة واحجزها في حساب منفصل، وحدد موقفك من الضمانات الشخصية، وتفاوض على العقد.
- **عند الإعلان:** أبلغ الفريق أولاً وبتاريخ واضح ومستحقات مكتوبة، ثم الموردين، ثم المالك العقاري رسمياً.
- **بعد الإغلاق:** الإقرارات الختامية، إلغاء التسجيلات والرخص، تصفية المعدات، حفظ الدفاتر.

تنبيه

الضمان الشخصي هو الفرق بين خسارة مشروع وخسارة بيت. الكثير من أصحاب المطاعم يوقعون كفالات شخصية على التمويل وعلى عقد الإيجار وأحياناً على حساب المورد، ثم يظنون أن الإغلاق يسقطها. لا يسقطها. قبل الإغلاق بشهرين على الأقل، اجمع كل عقد وقّع عليه واستخرج قائمة بكل التزام شخصي، وابدأ التفاوض عليها أولاً. وإذا كانت التزاماتك الشخصية أكبر من قدرتك على السداد، فالاستشارة القانونية ليست رفاهية بل ضرورة قبل أي خطوة.

القرار: اطلب من محاسبك جدولاً بكل التزام قائم وتاريخ استحقاقه وما إذا كان عليه ضمان شخصي، وذلك قبل أن تتخذ قرار الإغلاق لا بعده. هذا الجدول قد يغيّر القرار نفسه: أحياناً يكون الاستمرار ستة أشهر إضافية أرخص لأنه يسمح بتسوية الضمانات الشخصية تدريجياً.

48.4 شجرة قرار: أستمّر، أعيد الهيكلة، أبيع، أم أغلق؟

الخيارات أربعة لا غير، ولكل منها شرط دخول رقمي. امشي في الأسئلة بالترتيب ولا تقفز سؤالاً، وأجب بنعم أو لا فقط:

1. هل تغطية النقد أقل من ٣٠ يومًا ولا يوجد تمويل ملتزم به كتابةً؟ إن نعم، فالخياران المطروحان فقط هما البيع العاجل أو الإغلاق المنظم — انتقل مباشرة إلى السؤال ٦. إن لا، تابع إلى ٢.
2. هل يجتاز نموذجك اختبار سقف الموقع؟ أي: هل الإيراد عند أقصى طاقة الموقع يساوي ١١٥٪ من نقطة التعادل على الأقل (راجع الفصل ٤٦)؟ إن لا، فالنموذج معطوب ولا تتفع معه خطة تشغيلية — انتقل إلى ٥. إن نعم، تابع إلى ٣.
3. هل نفذت خطة التسعين يومًا كاملة بجميع بنودها؟ إن لا، فليس أمامك قرار بعد؛ نفذ الفصل ٤٧ كاملاً ثم عد إلى هنا. إن نعم، تابع إلى ٤.
4. بعد التسعين يومًا، هل صار التدفق النقدي التشغيلي موجبًا، أو تحسّن بما يعادل ٣٪ من الإيراد على الأقل؟ إن نعم، استمر مع مراجعة ربعية وأهداف مكتوبة. إن لا، تابع إلى ٥.
5. هل تكلفة الاستمرار اثني عشر شهرًا أقل من تكلفة الإغلاق بفارق يتجاوز ١٥٪؟ إن نعم، أعد الهيكله — تغيير جذري في الصيغة أو المساحة أو نموذج الخدمة، بمهلة ستة أشهر ونقطة قرار مكتوبة في نهايتها. إن لا، تابع إلى ٦.
6. هل للمطعم قيمة لمشتري؟ أي: موقع مميز، عقد بشروط جيدة، تراخيص سارية، اسم معروف، قاعدة عملاء. إن نعم، اعرضه للبيع أو للتنازل بمهلة محددة ستين يومًا وسعر أدنى يغطي الالتزامات. إن لا، تابع إلى ٧.
7. أغلق إغلاقًا منظمًا في خمسة وأربعين إلى ستين يومًا وفق ترتيب الالتزامات في ٤٨، ٣.

الخيار	متى يكون صحيحًا	أول خطوة	المدة
الاستمرار	تدفق موجب أو تحسّن 3% بعد خطة منقّدة	أهداف ربعية مكتوبة ومراجعة شهرية	مستمر
إعادة الهيكله	النموذج سليم والفارق المالي يميل للاستمرار	تغيير الصيغة أو المساحة بمهلة 6 أشهر	6 أشهر
البيع أو التنازل	أصول وعقد وترخيص لها قيمة سوقية	تقييم مكتوب وعرض خلال 60 يومًا	60 يومًا
الإغلاق المنظم	لا قيمة للبيع وتكلفة الاستمرار أعلى	حجز مستحقات العمالة نقدًا	45-60 يومًا

حسبة عملية – بكم يُقَيَّم مطعمك عند البيع؟

المطاعم تُقَيَّم عادة بإحدى طريقتين:

- مضاعف الربح التشغيلي النقدي: مطعم يحقق 180,000 ر.س سنويًا يُقَدَّر بين 1.5 و2.5 مضاعف = 270,000 إلى 450,000 ر.س
 - قيمة الأصول زائد قيمة العقد: تُستخدم حين يكون الربح صفرًا أو سالبًا
- مطعم زاد ربحه التشغيلي سالب، فالمضاعف لا ينطبق عليه. قيمته = المعدات والأثاث 110,000 ر.س + قيمة العقد والموقع إن كانا مميزين. وهنا يظهر سؤال حاسم: لو كان موقعه مطلوبًا، فقد يدفع مشترٍ 80,000 إلى 150,000 ر.س مقابل التنازل عن العقد والتجهيزات القائمة، وهو مبلغ يخفض صافي تكلفة الإغلاق من 249,000 إلى ما بين 99,000 و169,000 ر.س. البيع هنا ليس خيارًا موازيًا للإغلاق، بل هو صيغة أرخص منه.

تنبيه

لا تعرض مطعمك للبيع بعد أن تُغلقه. المطعم العامل بفريق قائم وترخيص ساري وعقد نافذ يساوي أضعاف المطعم المغلق بمعدات مستعملة. إذا كانت شجرة القرار قادتك إلى البيع، فابدأ العرض والمطعم يعمل، ولو بساعات مخفّضة. واضبط لنفسك مهلة صارمة: إن لم يتحقق بيع خلال ستين يومًا، انتقل إلى الإغلاق المنظم بلا تمديد، لأن كل شهر إضافي يستهلك من قيمة ما تبيعه ومن نقدك معًا.

القرار: امشي في الأسئلة السبعة مكتوبةً على ورقة أمام شخص واحد تثق به ولا مصلحة له في الجواب — محاسبك أو شريك أو مستشار. أجب عن كل سؤال برقم لا بانطباع. ثم اكتب القرار وتاريخه وتاريخ المراجعة التالية، ووقع عليه. القرار الذي لا يُكتب يُؤجّل، والتأجيل في هذه المرحلة تحديدًا هو أغلى قرار على الإطلاق.

خلاصة الفصل

- القرار يُحسم بمقارنة رقمين: تكلفة الاستمرار اثني عشر شهرًا مقابل صافي تكلفة الإغلاق اليوم، وكل ما عدهما تفاصيل.
- في حالة مطعم زاد كان الفارق 30,000 ر.س بلا احتساب الوقت و174,000 ر.س مع احتسابه، وحدّ التعادل تحسّن شهري قدره 14,500 ر.س أي ٣,٨ نقطة من الإيراد.
- التكلفة الغارقة لا تدخل أي قرار مستقبلي؛ اختبار السؤال الواحد — «هل كنت ستقبله مجانًا اليوم؟» — يكشف تفكيرك في ثوانٍ.
- الإغلاق لا يُنهي الالتزامات: الإيجار والتمويل والضمانات الشخصية والمستحقات العمالية والنظامية تستمر كلها، ويجب حجز نقدها قبل الإعلان لا بعده.

- شجرة القرار بسبعة أسئلة تقود إلى واحد من أربعة خيارات فقط، ولكل خيار شرط دخول رقمي ومهلة محددة.
- البيع وأنت تعمل أثنى كثيرًا من البيع بعد الإغلاق، وقد يخفض صافي تكلفة الخروج إلى أقل من نصفها.

قائمة تحقق - قبل قرار الاستثمار أو التوقف

- ☐ جدول تكلفة الاستثمار اثني عشر شهرًا مكتمل بسيناريو واقعي لا متفائل
- ☐ جدول تكلفة الإغلاق مكتمل ومتصلات بيع الأصول مقدّرة بواقعية
- ☐ حدّ التعادل الشهري محسوب ومكتوب برقم واحد أمامك
- ☐ كل المبالغ السابقة مشطوبة من الحساب بوصفها تكلفة غارقة
- ☐ قائمة كاملة بالضمانات الشخصية والكفالات مستخرجة من العقود
- ☐ مستحقات نهاية الخدمة محسوبة ومحدّدة نقدًا قبل أي إعلان
- ☐ الأسئلة السبعة في شجرة القرار مُجابة بأرقام أمام شخص محايد
- ☐ القرار مكتوب وموقع وله تاريخ مراجعة محدد

البيع والتخارج والإغلاق

الهدف من الجزء: أن تخرج من استثمارك بأعلى قيمة وأقل مخاطرة، أو أن تُغلق بشكل منظم لا يتبعك أثره.

الفصل 49 — تجهيز المطعم للبيع

الفصل 50 — إدارة عملية البيع

الفصل 51 — التخارج الجزئي وبيع حصة

الفصل 52 — الإغلاق المنظم

الفصل 49 – تجهيز المطعم للبيع

أغلب من يبيع مطعمه يبدأ التفكير في البيع بعد أن يقرر البيع. وهذا أسوأ ترتيب ممكن. القيمة التي ستقضيها يوم الإغلاق تُصنع في الاثني عشر شهرًا السابقة له، لا في جلسة التفاوض. هذا الفصل يعطيك خطة تلك الشهور، ويترك بالأرقام كم ريالاً يضيفه كل تحسين إلى السعر.

تنبيه

كل ما في هذا الفصل والفصل التالي محتوى مالي وإداري لمساعدتك على اتخاذ قرار أفضل. ليس استشارة قانونية ولا ضريبية ولا زكوية. قبل توقيع أي مستند بيع، وقبل اعتماد أي معالجة ضريبية أو زكوية، ارجع إلى محامٍ ومستشار ضريبي مرخص في بلدك، لأن التفاصيل تختلف بحسب الشكل القانوني للكيان وتاريخه.

49.1 زيادة القيمة قبل البيع باثني عشر شهرًا: ما يرفع المضاعف فعليًا

سعر المطعم في السوق يُحسب بمعادلة من طرفين: الأرباح المعدلة قبل الفوائد والضرائب والإهلاك (EBITDA المعدل) مضروبة في مضاعف. أنت تملك الطرفين، لكنك عادة تشغل على الأول وتتجاهل الثاني — بينما الثاني هو الذي يصنع الفرق الكبير.

الأرباح تتحسن بالتشغيل: نقطة مئوية من تكلفة الطعام، ساعة عمل أقل في الصباح، عمولة توصيل أفضل. أما المضاعف فيتحسن بالمخاطرة: كلما قلَّ احتمال أن تنهار هذه الأرباح بعد رحيلك، دفع المشتري أكثر مقابل كل ريال منها. مطعم يربح مليون ريال ويعتمد كليًا على مالكه لا يساوي مطعمًا يربح مليون ريال ويدار بنظام موثوق. الأول قد يُباع بمليونين ونصف، والثاني بأربعة ملايين — الأرباح نفسها، والفرق مليون ونصف.

إليك ما يرفع المضاعف فعليًا، بأثر تقريبي لكل عنصر:

المحرك	الأثر التقريبي على المضاعف
إدارة مستقلة عن المالك بمدير عام مثبّت	1.0 – 0.5
قوائم مالية مراجعة لسنتين متتاليتين	0.5 – 0.3
عقد إيجار متبقّي 5 سنوات مع خيار تجديد قابل للنقل	0.7 – 0.3
ثبات الهامش على ثمانية أرباع متتالية	0.6 – 0.3
تنوّع مصادر الإيراد بين الصالة والتوصيل والمناسبات	0.4 – 0.2
وصفات وتكاليف موثوقة ونظام مخزون منضبط	0.4 – 0.2

لا تجمع هذه الأرقام لتخرج بمضاعف خرافي؛ آثارها متداخلة، والسوق يسقّف نفسه. لكن اثنين أو ثلاثة منها مجتمعة ترفع المضاعف نقطة كاملة، وهذه النقطة تساوي سنة كاملة من أرباحك.

خذ **مطعم بيت الفحم**: فرع واحد، مشاوي، إيراد سنوي ٧,٢ مليون ريال قبل الضريبة. يديره مالكه بنفسه ستة أيام في الأسبوع. هذا حاله قبل البرنامج وبعده بسنة «أرقام «قبل» بعد التسويات المقبولة، وتفصيلها في 49.2):

البند	قبل (ر.س)	%	بعد 12 شهرًا (ر.س)	%
الإيراد قبل الضريبة	7,200,000	100.0	7,800,000	100.0
تكلفة المبيعات	2,448,000	34.0	2,574,000	33.0
العمالة	2,160,000	30.0	2,262,000	29.0
التكلفة الأولية	4,608,000	64.0	4,836,000	62.0
الإيجار	720,000	10.0	720,000	9.2
المرافق	324,000	4.5	335,000	4.3
التسويق	216,000	3.0	250,000	3.2
عمولات وتشغيلية أخرى	432,000	6.0	468,000	6.0
EBITDA بعد التسويات	900,000	12.5	1,191,000	15.3
بدل إدارة سوقي	(180,000)	2.5	0	0.0
EBITDA المعدل	720,000	10.0	1,191,000	15.3

لاحظ سطر العمالة. في عمود «قبل» لا يوجد مدير عام، والمالك يعمل بلا راتب، لذلك نخصم بدل إدارة سوقيًا قدره ١٨٠,٠٠٠ ريال لأن المشتري سيدفعه فعلاً. في عمود «بعد» صار المدير العام موظفًا حقيقياً داخل بند العمالة، فلا خصم إضافي. ومع ذلك لم يرتفع بند العمالة إلا بـ١٠٢,٠٠٠ ريال رغم أنه صار يحمل راتب مدير بـ١٨٠,٠٠٠ — أي أن باقي كشف الرواتب انخفض ٧٨,٠٠٠ ريال بينما نما الإيراد. هذا هو المكسب التشغيلي الحقيقي، وقد جاء من الجدولة بالساعة وتقليص الوقت الإضافي (راجع الفصل ١٤).

حسبة عملية – من أين جاء تحسّن الـ 471,000 ريال؟

نقطة البداية: EBITDA المعدل قبل = 720,000 ر.س

المحرك	الأثر (ر.س)
نمو الإيراد 600,000 ر.س	600,000+
تكلفة المبيعات (نمو الحجم مع تحسّن النسبة من 34% إلى 33%)	126,000-
العمالة (بعد استيعاب راتب مدير عام 180,000)	102,000-
المرافق	11,000-
التسويق (زيادة مقصودة)	34,000-
عمولات ومصاريف أخرى	36,000-
إلغاء خصم بدل الإدارة التقديري (صار راتبًا فعليًا)	180,000+
صافي التحسّن	471,000+

التحقق: $720,000 + 471,000 = 1,191,000$ ر.س ✓

الآن الجزء الذي يغيّر حياتك: هذا التحسّن لا يدخل جيبك مرة واحدة، بل مرتين. مرة كأرباح نقدية خلال السنة، ومرة مضروبة في المضاعف يوم البيع.

حسبة عملية – أثر التحسين على السعر عبر المضاعف

قبل: EBITDA معدّل 720,000 ر.س × مضاعف 2.75 = 1,980,000 ر.س بعد: EBITDA معدّل

1,191,000 ر.س × مضاعف 3.75 = 4,466,250 ر.س

الفارق في السعر: $4,466,250 - 1,980,000 = 2,486,250$ ر.س

من أين جاء الفارق؟

- أثر تحسّن الأرباح وحده (عند المضاعف القديم): $2,295,250 = 2.75 \times 471,000$ ر.س
- أثر ارتفاع المضاعف وحده (على الأرباح الجديدة): $1,191,000 = (3.75 - 2.75) \times 1,191,000$ ر.س
- المجموع: $2,486,250 = 1,191,000 + 1,295,250$ ر.س ✓

القاعدة التي تخرج بها: عند مضاعف 3.75، كل 10,000 ر.س توفير سنوي مستدام تساوي 37,500 ر.س في سعر البيع.

وإذا كان عليك قرض قائم 450,000 ر.س، فما يصل إليك فعليًا: $4,016,250 = 450,000 - 4,466,250$ ر.س

القرار: افتح تقويمك الآن وحدّد تاريخ البيع المستهدف، ثم ارجع اثني عشر شهرًا إلى الوراء وضع هناك تاريخ بدء البرنامج. اختر ثلاثة محركات فقط من جدول المضاعف — الأكثر ضعفًا عندك — ولا تشتت نفسك في الستة. وقس EBITDA المعدّل شهريًا بنفس التعريف طوال السنة. لأن المشتري سيقبضه بالنبرة نفسها.

49.2 تنظيف الأرقام والمستندات: ما يجب أن يكون جاهزاً

المشتري لا يشتري مطعمك، بل يشتري ما تستطيع إثباته عن مطعمك. كل ريال لا تسنده بمستند يخفي من السعر، وأحياناً يخفي معه ريالان آخران لأنه يزرع الشك في الباقي.

ابداً بأخطر جدول في الملف كله: **جسر التسويات**. معظم ملاك المطاعم يخلطون المصروف الشخصي بمصروف المنشأة. هذا يخفض ربحك الدفتر، ويمكن استرجاعه في التقييم — لكن فقط بمستند.

حسبة عملية – جسر التسويات لمطعم بيت الفحم

EBITDA كما ظهر في الدفاتر: 700,000 ر.س

بند التسوية	المبلغ (ر.س)	موقف المشتري
قسط سيارة المالك الشخصية	42,000	مقبول بعقد التمويل
راتب قريب مسجل ولا يعمل	60,000	مقبول بإثبات إنهاء الخدمة
مصاريف تأسيس فرع ألغي (لمرة واحدة)	85,000	مقبول بالفواتير
غرامة تأخر إقرار ضريبي	13,000	مقبول بسند الغرامة
رحلة عائلية مقيدة «سفر عمل»	28,000	مرفوض — لا مستند

التسويات المقبولة: $EBITDA \text{ بعد التسويات} = 200,000 \text{ ر.س} = 13,000 + 85,000 + 60,000 + 42,000$
 $900,000 \text{ ر.س} = 200,000 + 700,000$ ناقص بدل الإدارة السوقي: $720,000 = 180,000 - 900,000$
 ر.س هو الرقم الذي يُضرب في المضاعف.

الرحلة العائلية كلفتك 28,000 ريالاً نقدًا، ثم كلفتك $2.75 \times 28,000 = 77,000 \text{ ر.س}$ من سعر البيع. هذا ثمن مستند ناقص.

بعد الجسر، اضبط المستندات. القائمة التالية هي ما يطلبه أي مشترٍ جاد، وما يجب أن يكون في مجلداتك قبل أن يُطلب:

- قوائم مالية لثلاث سنوات، ومراجعة معتمدة لآخر سنتين على الأقل (راجع الفصل ٣٠).
- ميزان مراجعة شهري لآخر ٢٤ شهرًا بنفس دليل الحسابات دون تغيير في التصنيف.
- كشوف بنكية كاملة مع مذكرات التسوية الشهرية موقعة.
- تقارير فودكس (Foodics) السنوية والشهرية: تقرير المبيعات، تقرير الأصناف، تقرير الإلغاءات، تقرير الخصومات، تقرير ساعات الذروة، تقرير المخزون، تقرير الوصفات.
- الإقرارات الضريبية الربعية وسندات السداد، وشهادة الزكاة والضريبة سارية.
- عقد الإيجار الأصلي وملاحقه وإثبات السداد، وخطاب من المؤجر بشأن قابلية النقل.
- السجل التجاري، رخصة البلدية، شهادة الدفاع المدني، رخصة اللوحة، تراخيص المياه والصرف.

- ملفات الموظفين: العقود، الإقامات، سجل قوى، شهادات التأمينات الاجتماعية، ومخصص نهاية الخدمة محسوبا لكل موظف.
- كشوف حسابات الموردين العشرة الكبار، وأي اتفاقيات أسعار أو حصرية.
- سجل الأصول الثابتة مع الإهلاك، وعقود الصيانة والضمانات.
- دفتر الوصفات القياسي بتكلفة كل صنف وهامشه، وسجل تغييرات الأسعار.

تنبيه

أخطر بند في عملية البيع كلها هو **فجوة الإيراد**: الفرق بين مبيعات نقاط البيع والمبيعات المصرح بها ضريبياً. كثير من الملاك يرفع رقم مبيعاته أمام المشتري ثم يكتشف المشتري أن الإقرارات الضريبية تقول رقماً أقل. النتيجة ليست خفض السعر فقط، بل انسحاب المشتري كلياً — لأن الفجوة تعني التزاماً ضريبياً مجهولاً يرثه هو. إن كانت لديك فجوة، عالجه قبل أن تبدأ، ولا تحاول بيعها كـ«أرباح غير مسجلة».

القرار: خُصص الشهر الأول من الدثني عشر لتنظيف الدفاتر فقط. أوقف من اليوم مرور أي مصروف شخصي عبر حساب المنشأة، وافصل بطاقة المالك عن بطاقة المطعم. أي مصروف شخصي بعد اليوم لن يُقبل كتسوية، لأن المشتري سيرى أنه مستمر لا استثنائي.

49.3 تقليل اعتماد المطعم عليك شخصياً – وأثره المباشر على السعر

اسأل نفسك سؤالاً واحداً: **لو غبت أسبوعين متتاليين بلا هاتف، ماذا يحدث؟** إن كانت إجابتك «تتعطل الطلبات» أو «لا أحد يعرف أسعار الموردين» أو «الشيف يرحل»، فأنت لا تملك مطعماً، بل تملك وظيفة شاقة لا تستطيع بيعها.

المشتري يقرأ اعتمادك على نفسك كخطر، ويسعّره خصماً مباشراً في المضاعف. وأسهل طريقة لفهم حجم الخصم: نقطة كاملة من المضاعف.

حسبة عملية – كم يكتفك بقاؤك لا غنى عنك؟

EBITDA المعدّل بعد التحسين: 1,191,000 ر.س

- لو بقي الاعتماد عليك: $2.75 \times 1,191,000 = 3,275,250$ ر.س
- لو صار المطعم مستقلاً عنك: $3.75 \times 1,191,000 = 4,466,250$ ر.س
- الفرق: $4,466,250 - 3,275,250 = 1,191,000$ ر.س

أي أن استقلال المطعم عنك يساوي **سنة كاملة من أرباحه**. وتكلفة شراء هذا الاستقلال هي راتب مدير عام: 15,000 ر.س شهرياً $\times 12 = 180,000$ ر.س سنوياً.

العائد على هذا القرار: $1,191,000 \div 180,000 = 6.6$ ريالاً في السعر مقابل كل ريال راتب.

الاستقلال لا يُشترى بتعيين مدير وحده؛ يُبنى بنقل ما في رأسك إلى ورق ونظام. ابدأ بالأربعة التي يعتمد عليها المشتري:

- **التسعير والوصفات:** دفتر وصفات قياسي على فودكس بتكلفة كل صنف، بحيث لا يعرف الشيف وحده كيف يُصنع الطبق ولا كم يكلف.
- **الشراء:** قائمة موردين معتمدين بأسعار متفق عليها كتاباً، وصلاحية شراء محددة بسقف مبلغ، بدل أن تكون كل طلبية مكاملة منك.
- **الجدولة والعمالة:** معيار ساعات عمل لكل ألف ريال مبيعات، وجدول أسبوعي يبينه المدير من تقرير ساعات الذروة لا من حدسك.
- **المتابعة المالية:** تقرير أسبوعي ثابت من صفحة واحدة يصدره المدير — المبيعات، التكلفة الأولية، الإلغاءات، الخصومات، الفروقات النقدية — ويصلك جاهزاً لا تصنعه أنت.

ثم نَقْد اختبار الغياب فعلياً: اختفِ أسبوعين في شهر متوسط الحركة، ولا تتدخل إلا في حالة إغلاق المطعم. سجّل كل اتصال وصلك ولماذا. كل سبب في القائمة هو ثغرة نظام، عالجها ثم كرر الاختبار بعد ثلاثة أشهر. المشتري الجاد سيسألك حرفياً: «كم يوماً قضيت في المطعم الشهر الماضي؟» وإجابة «كل يوم» تكلفك أكثر مما تتخيل.

من الميدان

مالك مقهى نبض عيّن مديراً قبل البيع بشهرين فقط، وظن أنه أنجز المطلوب. المشتري سأل المدير في الزيارة الميدانية: «من يعتمد طلبية اللحوم؟» فأجاب: «الأستاذ». سقط المضاعف نصف نقطة في اجتماع واحد. المدير الجديد لا يرفع المضاعف، الذي يرفعه هو سجل يثبت أنه يدير فعلاً منذ ستة أشهر على الأقل.

القرار: عيّن المدير في الشهر الثاني من البرنامج لا الشهر العاشر، وحوّل صلاحيات الشراء والجدولة والاعتماد إليه كتاباً وبسقوف واضحة. واحتفظ بسجل موقع لقرارات الشراء واعتماد الجداول باسمه، لأن هذا السجل هو ما ستعرضه في غرفة البيانات.

49.4 ملف البيع (المذكرة المعلوماتية) لصاحب مطعم: هيكل جاهز

المذكرة المعلوماتية ليست عرضاً تسويقياً ولا بروفايل مصقفاً. هي مستند يجب مقدماً عن كل سؤال سيسأله المشتري، حتى لا يبقى أمامه إلا سؤال السعر. ملف جيد من ٢٥ إلى ٤٠ صفحة يختصر شهراً كاملاً من المراسلات، ويضعك في موقع من يتحكم بالرواية.

اكتبها بهذا الهيكل، بهذا الترتيب:

1. **صفحة الملخص التنفيذي** — صفحة واحدة: نوع المطعم، الموقع، سنة التأسيس، عدد المقاعد، الإيراد، EBITDA المعدل، سبب البيع، السعر المطلوب وأساسه.

2. **سبب البيع** — بصراحة وفي فقررة. الغموض هنا يولد أسوأ الافتراضات لدى المشتري.
3. **وصف النشاط** — المفهوم، قائمة الطعام، شرائح الضيوف، أوقات الذروة، ما يميزك عن جارك في الشارع.
4. **الموقع والعقار** — مساحة الصالة والمطبخ، عدد المقاعد، المواقف، شروط عقد الإيجار: المدة المتبقية، خيار التجديد، نسبة الزيادة، قابلية النقل، مبلغ التأمين.
5. **الأداء التشغيلي** — عدد الفواتير الشهرية، متوسط قيمة الفاتورة، معدل دوران الطاولة، توزيع المبيعات بين الصالة والسفري والتوصيل، أعلى عشرة أصناف بالهامش.
6. **الأداء المالي** — ثلاث سنوات: الإيراد، تكلفة المبيعات، العمالة، التكلفة الأولية، EBITDA، مع تفسير أي شذوذ في سنة معيّنة.
7. **جسر التسويات** — من الربح الدفترى إلى EBITDA المعدّل، بنّاء بنّاء وبمستند لكل بند.
8. **الفريق والهيكل** — عدد الموظفين بالأقسام، سنوات الخبرة، الرواتب الإجمالية، مخصص نهاية الخدمة، من هم الموظفون المفتاحيون ومن سيقى.
9. **الأصول المشمولة** — قائمة جرد المعدات بأعمارها وحالتها، وما هو مشمول بالبيع وما هو مستثنى صراحةً.
10. **الأنظمة والتشغيل** — نظام نقاط البيع، نظام المخزون، دليل الوصفات، إجراءات السلامة، حالة التراخيص وتواريخ انتهائها.
11. **الالتزامات النظامية** — الوضع الضريبي والزكوي، السعودة ونطاقات، اشتراكات التأمينات، أي مخالفات قائمة أو مغلقة.
12. **فرص النمو للمشتري** — ثلاث فرص محددة وقابلة للقياس لم تنفّذها أنت: تفعيل الفطور، اتفاقية شركات، فرع ثانٍ في حي محدد. هذه الصفحة هي التي تبرر المضاعف الأعلى.
13. **هيكل الصفقة المقترح** — ما تبيعه (حصص أم أصول)، آلية الدفع المقترحة، مدة الانتقال التي تلتزم بها.
14. **الملاحق** — القوائم المالية، عقد الإيجار، نسخ التراخيص، تقارير فودكس المختارة، صور المطعم والمعدات.

تنبيه

لا تضع في المذكرة رقمًا لا يمكن استخراجه من نظامك خلال عشر دقائق. المشتري سيختار في الفحص النافي للجهاالة ثلاثة أرقام عشوائية ويطلب إثباتها. رقم واحد لا يُثبت يجعله يشك في المئة الباقية، ويبدأ التفاوض من موقع الخصم لا من موقع السعر.

القرار: اكتب المذكرة بنفسك في الشهر التاسع من البرنامج، بعد أن تكون الأرقام قد ثبتت ثلاثة أرباع متتالية. منصة «مالي PRO» توفر نموذجًا جاهزًا لهيكل المذكرة وجدول التسويات يمكنك البناء

عليه مباشرة. واحتفظ بنسختين: نسخة تشويقية من صفحتين بلا اسم المطعم، ونسخة كاملة لا تُسلم إلا بعد اتفاقية سرية موقعة.

49.5 التسعير الواقعي وتوقعات السوق مقابل توقعاتك

أكبر سبب لفشل صفقات المطاعم ليس المشتري ولا البنك، بل رقم في رأس البائع لا علاقة له بأي منطق سوقي. وأنت لا تكتشف ذلك إلا بعد ستة أشهر ضائعة وثلاثة مشترين انسحبوا.

هذه هي المقاييس التي تستخدمها أنت، ولماذا لا يستخدمها السوق:

مقياسك	لماذا يرفضه المشتري
«أنفقت 1,800,000 على التجهيز»	تكلفة غارقة. المعدات المستعملة تساوي جزءًا صغيرًا من سعرها
«إيرادي 7,800,000 في السنة»	الإيراد ليس ربحًا. المشتري يشتري ما يتبقى لا ما يمر
«مطعم مشابه بيع بـ 6 ملايين»	مطعم بثلاثة فروع وعقد إيجار 10 سنوات ليس مقارنة لك
«أفضل سنة لي ربح 1,400,000»	السوق يسعر الأرباح المستدامة لا ذروة سنة واحدة
«العلامة والسمعة والزبائن»	لا تُسعر منفصلة، أثرها ظاهر أصلاً داخل الأرباح

أما السوق فيسعر بمضاعف على EBITDA المعدل، والنطاقات الشائعة في قطاع المطاعم المستقلة في المنطقة كالتالي:

حالة المطعم	المضاعف الشائع (× EBITDA المعدل)
فرع واحد، معتمد على المالك، دفاتر غير مراجعة	2.0 – 3.0
فرع واحد، إدارة مستقلة، دفاتر مراجعة، إيجار طويل	3.5 – 4.5
3 – 5 فروع بنظام موحد وربحية ثابتة	4.5 – 6.0
علامة قابلة للامتياز بسجل نمو مثبت	6.0 – 8.0

اضبط توقعك بثلاث اختبارات قبل أن تعلن رقمك:

الاختبار الأول — مضاعف الإيراد كمرجع تحقق. مطاعم مستقلة كثيرة تُباع في نطاق ٤,٠٠٠ إلى ٧,٠٠٠ من الإيراد السنوي. سعرنا $٧,٨٠٠,٠٠٠ \div ٤,٤٦٦,٢٥٠ = ٠,٥٧$ — داخل النطاق، فالرقم معقول. لو خرج السعر إلى ١,٢ من الإيراد فأنت تباع حلقًا لا مطعمًا.

الاختبار الثاني — منطق الاسترداد. مضاعف ٣,٧٥ يعني أن المشتري يسترد رأس ماله في ٣,٧٥ سنة إن بقيت الأرباح كما هي. اسأل نفسك: هل تشتري أنت مشروع مطاعم بفترة استرداد أربع سنوات؟ إن كان جوابك نعم، فسعرك قابل للبيع.

الاختبار الثالث — هل يحتمل السعر التمويل؟ أغلب مشتري المطاعم يمولون جزءًا بقرض، والبنك لا ينظر إلى حماسهم بل إلى التغطية.

حسبة عملية – هل يحتمل السعر تمويلًا بنكيًا؟

السعر بعد التفاوض: 4,400,000 ر.س، يمول المشتري 60% منه بقرض.

- مبلغ القرض: $2,640,000 = 0.60 \times 4,400,000$ ر.س
 - المدة 5 سنوات، معدل التمويل 9% سنويًا
 - القسط السنوي $= 2,640,000 \times 0.09 \div (1 - 1.09^{-5}) = 649,900$ ر.س
 - $1.5386 = 1 \div 0.6499$ ← $1.5386 \div 0.3501 = 4.395$ ← $1.5386 \div 0.3501 = 4.395$
 - القسط السنوي $= 237,600 \div 0.3501 = 678,700$ ر.س تقريبًا
 - نسبة التغطية $= 1,191,000 \div 678,700 = 1.75$ مرة
 - المتبقي للمشتري بعد القسط: $512,300 = 678,700 - 1,191,000$ ر.س
- البنوك تطلب تغطية لا تقل عن 1.25 مرة. سعر يمر بأريحية، وهذا يعني أن مشتريًا ممولًا يستطيع إغلاق الصفقة — وهو ما يوسع سوق المشتريين أمامك.

القرار: ضع ثلاثة أرقام مكتوبة قبل أول اجتماع: السعر المعلن (أعلى من هدفك بنحو 8%-10%)، والسعر المستهدف، وسعر الانصراف الذي لن تنزل تحته مهما كان. والأهم: احسب ما يصل جييك فعلاً بعد سداد القروض ومستحقات الموظفين والالتزامات الضريبية، لا رقم العقد. الرقم الذي تعيش عليه هو الصافي، لا العنوان.

خلاصة الفصل

- $\text{سعر ك} = \text{EBITDA المعدل} \times \text{مضاعف}$. اشتغل على الطرفين، لأن نقطة واحدة في المضاعف تساوي سنة كاملة من أرباحك.
- عند مضاعف 3,75، كل 10,000 ريال توفير سنوي مستدام تضيف 37,500 ريال إلى سعر البيع.
- المصروف الشخصي بلا مستند يكلفك مرتين: نقدًا، ثم مضرورًا في المضاعف يوم البيع.
- استقلال المطعم عنك يساوي سنة كاملة من أرباحه، وتكلفته راتب مدير واحد.
- ابدأ قبل البيع باثني عشر شهرًا لا بشهرين؛ المشتري يريد سجلًا لا وعدًا.
- اختبر سعر ك بثلاثة مقاييس: مضاعف الإيراد، فترة الاسترداد، وقدرة السعر على تحمّل التمويل.

قائمة تحقق – قبل أن تعرض مطعمك للبيع

- ☐ احسبت EBITDA المعدّل بجسر تسويات كل بند فيه مسنود بمستند
- ☐ أوقفت مرور أي مصروف شخصي عبر حسابات المنشأة منذ ستة أشهر على الأقل
- ☐ قوائمك مراجعة لسنتين، وإقراراتك الضريبية مطابقة لمبيعات نقاط البيع
- ☐ لديك مدير عام يدير فعلاً منذ ستة أشهر، بسجل قرارات موقع باسمه
- ☐ عقد الإيجار متبقي منه خمس سنوات أو لديك خطاب مؤجر بقابلية النقل
- ☐ المذكرة المعلوماتية مكتوبة بأقسامها الأربعة عشر ومعها نسخة تشويقية بلا اسم
- ☐ كل رقم في المذكرة يمكن استخراجه من نظامك خلال عشر دقائق
- ☐ كتبت سعر الانصراف وصافي ما يصلك بعد كل الالتزامات

الفصل 50 – إدارة عملية البيع

العملية من أول محادثة إلى تسليم المفاتيح تستغرق عادة خمسة إلى تسعة أشهر، وتكرر فيها ثلاثة أخطاء: تسريب الخبر مبكرًا، وتوقيع خطاب نوايا مكتوب بلغة المشتري، وتسليم مطعم بلا خطة انتقال. هذا الفصل يمسك العملية من طرفك أنت.

تنبيه

هذا الفصل محتوى مالي وإداري وليس استشارة قانونية أو ضريبية أو زكوية. صيغ العقود والضمانات والمعاملات الضريبية الواردة هنا أمثلة توضيحية للتفاوض، ولا تصلح للتوقيع كما هي. استعن بمحامٍ ومستشار ضريبي مرخص قبل أي التزام.

50.1 البحث عن مشترٍ والحفاظ على السرية أمام الفريق والموردين

خبر «المطعم للبيع» أسرع خبر في القطاع، وهو الوحيد الذي يخفّض قيمة السلعة بمجرد انتشاره. حين يسمع الشيف يبحث عن عمل. حين يسمع المورد يقلّص أجل السداد من ٣٠ يومًا إلى الدفع الفوري. حين يسمع المنافس يتصل بموظفيك. وكل واحدة تضرب أرباحك، والأرباح مضروبة في المضاعف.

المشترون الجادون في المطاعم أربعة أنواع، ولكل منهم ما يهمه:

نوع المشتري	ما يدفع مقابل	نقطة ضعفك أمامه
مشغل مطاعم يريد التوسع	الموقع والعقد والفريق	يعرف تكاليفك أفضل منك
مستثمر يبحث عن دخل	ثبات الأرباح والاستقلال عن المالك	حساس جدًا لاعتمادك الشخصي
موظف أو شريك من الداخل	استمرارية ما يعرفه	يعرف كل نقاط ضعفك
مجموعة تبحث عن علامة	المفهوم والقابلية للتكرار	يطلب أرقامًا تشغيلية عميقة

أدر السرية بدوائر لا بقرار واحد. أعطِ المشروع اسمًا رمزيًا — «مشروع نخلة» مثلاً — واستخدمه في كل مراسلة وملف، ولا تضع اسم المطعم ولا صورة واجهته في أي إعلان.

الدائرة	متى تعرف	ما يُقال لها
أنت والشريك والمستشار	من اليوم الأول	كل شيء
مكتب المحاسبة والمراجعة	عند تجهيز غرفة البيانات	المشروع بالاسم الرمزي
المدير العام	بعد توقيع خطاب النوايا	الحقيقة كاملة مع حافز بقاء مكتوب
الشفيف التنفيذي وقائد الصالة	قبل الإغلاق بأسبوعين	الحقيقة مع ضمان استمرار وظيفي
باقي الفريق	يوم الإغلاق مباشرة	إعلان موّدد مكتوب يُقرأ عليهم
الموردون والبنك	بعد الإغلاق	إشعار رسمي بنقل الملكية

لاحظ حافز البقاء للمدير العام. هو الوحيد القادر على إفشال الصفقة بصمت، وهو من سيسأله المشتري في الزيارة الميدانية. اكتب له تعهدًا بمكافأة تُصرف عند إتمام البيع وبقائه ستة أشهر بعده: تكلفتها راتب شهرين، وعائدها ألا تفقد عمودك الفقري في أسوأ توقيت.

حسبة عملية – كم يكتفك تسريب الخبر؟

افترض أن الخبر تسرّب فاستقال الشيف التنفيذي وثلاثة من الفريق، فتراجعت المبيعات 5% لأربعة أشهر:

- المبيعات الشهرية: $7,800,000 \div 12 = 650,000$ ر.س
- الخسارة الشهرية في المبيعات: $0.05 \times 650,000 = 32,500$ ر.س
- بهامش مساهمة 40%: $0.40 \times 32,500 = 13,000$ ر.س أرباح ضائعة شهريًا
- على أربعة أشهر: $4 \times 13,000 = 52,000$ ر.س نقدًا
- لكن الأسوأ أن المشتري سيرى في القوائم ربعًا متراجعا، فيسجّر EBITDA أقل بـ 52,000 ر.س:
- الأثر على السعر: $3.75 \times 52,000 = 195,000$ ر.س
- تكلفة اتفاقية سرية وتعهد بقاء لمدير عام: أقل من 35,000 ر.س.

القرار: لا تسلم أي رقم — ولا حتى رقم الإيراد — قبل توقيع اتفاقية سرية باسم المشتري شخصيًا لا باسم شركته فقط. واشترط فيها شرطًا جزائيًا محددًا وحظر التواصل مع موظفيك وموردك مباشرة طوال مدة المفاوضات.

50.2 المفاوضات وخطاب النوايا من موقع البائع

خطاب النوايا (LOI) يبدو غير ملزم، وهذا أخطر ما فيه. البنود التي تقبلها فيه تصير خط الأساس، وأي تراجع بعده يُقرأ سوء نية. القاعدة: **تفاوض فيه وكأنه العقد النهائي.**

والقاعدة الثانية: السعر ليس البند الأهم. مشتري يعرض ٤,٨٠٠,٠٠٠ ريال، ٤٠% منها مقدمًا والباقي أرباهاً مشروطة على ثلاث سنوات، أسوأ من مشتري يعرض ٤,٤٠٠,٠٠٠ ريال، ٧٠% منها نقدًا عند الإغلاق. الرقم

الذي تفاوض عليه هو النقد المؤكد عند الإغلاق، لا العنوان.

هذا جدول بنود التفاوض من موقعك أنت. اطبعه وضعه أمامك في كل اجتماع:

البند	ما يطلبه المشتري	ما تقبله أنت	خط الرفض
أساس السعر	مضاعف على الربح الدفترى بلا تسويات	مضاعف على EBITDA المعدّل بتسويات موثقة	إسقاط تسوية مسنودة بمستند
الدفعة المقدمة	40% عند الإغلاق	65% - 75% عند الإغلاق	أقل من 60%
المبلغ المحتجز	25% لمدة 24 شهرًا	15% لمدة 12 شهرًا	أكثر من 20% أو أطول من 18 شهرًا
الأرباح المشروطة	30% مرتبطة بصافي الربح	15% مرتبطة بـ EBITDA بشروط تشغيل مكتوبة	ربطها بمؤشر يتحكم فيه المشتري وحده
سقف الضمانات	غير محدود	25% من الثمن	تجاوز 50% حتى في البنود الضريبية
مدة الضمانات	36 شهرًا لكل البنود	12 - 18 شهرًا للبنود التشغيلية	تمديد البنود التشغيلية فوق 18 شهرًا
حد المطالبة الأدنى	لا يوجد حد	15,000 ر.س للبنود و75,000 ر.س سلة تراكمية	إسقاط الحد الأدنى نهائيًا
فترة الحصرية	120 يومًا مفتوحة	60 يومًا قابلة للتمديد 30	أكثر من 90 يومًا بلا عربون جدية
عدم المنافسة	5 سنوات في كل المملكة	3 سنوات ضمن 5 كم من الفرع	نطاق جغرافي مفتوح أو بلا مدة
بقاء البائع بعد البيع	12 شهرًا بدوام كامل بلا أجر	60 - 90 يومًا انتقاليًا بأجر متفق	دوام كامل غير مأجور
المخزون ورأس المال العامل	مشمول ضمن الثمن	جرد فعلي يوم التسليم يُسوّى نقدًا	تسليم مخزون بلا جرد موقع
مستحقات نهاية الخدمة	يتحملها البائع كاملة خارج الثمن	تُحتسب حتى يوم التسليم وتُخصم بمبلغ محدد	تحقّل مستحقات تنشأ بعد التسليم
شرط التمويل	إغلاق مشروط بموافقة بنك	مهلة 45 يومًا ثم يسقط الشرط	شرط تمويل مفتوح بلا مهلة
كسر السرية	بلا جزاء	شرط جزائي محدد وسقوط الحصرية	خلو الاتفاقية من أي جزاء

ثلاث قواعد عملية. الأولى: لا تعطِ الحصرية مجاناً؛ اجعل مقابلها عربون جدية غير مسترد إن انسحب المشتري بلا سبب موضوعي. الثانية: اربط كل تنازل بتنازل مقابل — إن خُفّض السعر، ارفع المقدم

أو قَصْر مدة الاحتجاز. **الثالثة:** احتفظ بمشترٍ ثانٍ حَيًّا حتى التوقيع النهائي؛ وجود بديل يغيّر نبرة الغرفة أكثر من أي حجة.

تنبيه

انته لـ«إعادة التفاوض المتأخرة»: مشترٍ يوافق على سعرك، يأخذ الحصرية، يمضي شهرين في الفحص، ثم يعود قبل الإغلاق بأسبوع بخضم ٢٠٪ بحجة «ما ظهر في الفحص». علاذك الوحيد هو أن يكون كل ما يمكن أن يظهر في الفحص قد أفصحت عنه أنت كتابةً من البداية. المفصح عنه لا يُستخدم سبباً لخفض السعر لاحقاً.

القرار: لا توقّع خطاب نوايا بلا أربعة أرقام صريحة فيه: السعر، نسبة المقدم، نسبة ومدة الاحتجاز، ومدة الحصرية. وأدخل على المسودة الأولى بنود السقف والمدة والحد الأدنى بنفسك؛ من يكتب المسودة الأولى يملك ٧٠٪ من النتيجة.

50.3 إدارة الفحص النافي للجهالة من جانبك: ما تعرضه وكيف

الفحص النافي للجهالة (Due Diligence) ليس امتحاناً تنتظر أسئلته، بل عملية تديرها أنت. من يرسل المستندات قطعةً قطعةً يبدو مرتبطاً ويستدعي مزيداً من الأسئلة. ومن يفتح غرفة بيانات منظمة يقصّر مدة الفحص من عشرة أسابيع إلى أربعة.

افتح غرفة بيانات إلكترونية بصلاحيات قراءة فقط، ورقّم مجلداتها بترتيب المذكرة المعلوماتية نفسه، وسجّل من دخل وماذا حقّل ومتى. ولا تفتح كل شيء دفعة واحدة:

مرحلة الإفصاح	ما تفتحه	شرطه
1. الملف التشويقي	ملخص صفحتين بلا اسم ولا موقع دقيق	لا شيء
2. المذكرة المعلوماتية	الأرقام كاملة بلا مستندات مؤيدة	اتفاقية سرية موقعاً شخصياً
3. غرفة البيانات الأولى	القوائم، الإقرارات، عقد الإيجار، التراخيص	خطاب نوايا موقع
4. غرفة البيانات الكاملة	عقود الموظفين والموردين، الوصفات والتكاليف	إثبات قدرة مالية أو موافقة تمويل مبدئية
5. الزيارة الميدانية	المطبخ والمستودع والأنظمة الحية	قبل الإغلاق بأسبوعين وخارج أوقات الخدمة

المرحلة الرابعة هي الأخطر، لأنها تسلّم منافساً محتملاً هيكل تكاليفك ووصفاتك. لا تفتحها لمشغّل مطاعم منافس قبل أن ترى دليلاً مادياً على قدرته على الدفع.

ثم أدر الإيقاع. اطلب قائمة طلبات موحدة دفعة واحدة، وردّ عليها بجداول واحد: رقم الطلب، الرد، المستند المرفق، التاريخ. وحدّد نافذة أسئلة أسبوعية بدل الرد على رسائل متفرقة كل يوم، وإلا

استهلك الفحص وقتك وتراجع أداء المطعم أثناءه.

أهم أربع مطابقات سيجريها المشتري، اسبقه إليها وأعدّها جاهزة:

- **مطابقة الإيراد:** مبيعات فودكس ← الإقرارات الضريبية الربعية ← الإيداعات البنكية (راجع الفصل ٣٠).
- **مطابقة العمالة:** كشف الرواتب ← ملف قوى ← شهادة التأمينات الاجتماعية ← التحويلات البنكية.
- **مطابقة المخزون:** الجرد الفعلي آخر المدة ← الرصيد الدفترى ← تكلفة المبيعات المعلنة.
- **مطابقة الأصول:** سجل الأصول الثابتة ← الجرد العيني للمعدات ← فواتير الشراء.

من الميدان

أكثر ما يُسقط الصفقات في المطاعم ليس رقمًا كبيرًا خاطئًا، بل مفاجأة صغيرة مخفية: مخالفة بلدية مفتوحة، أو شيف بلا عقد نظامي، أو عقد إيجار يمنع النقل بلا موافقة مكتوبة من المؤجر. أفصح عن كل واحدة منها في خطاب مرفق بخطاب النوايا. المشكلة المعلنة يُسّغرها المشتري ببرود؛ المشكلة المكتشفة يقرأها كذبًا ويعيد تسعير كل شيء.

القرار: جهّز غرفة البيانات قبل أن تقابل أول مشتري، وأرفق «خطاب إفصاح» تسرد فيه كل مشكلة قائمة بصراحة مع ما فعلته حيالها. ثم اطلب من محاسبك أن يجري المطابقات الأربع بنفسه وكأنه المشتري، وعالج فروقاتها قبل أن يراها أحد.

50.4 حماية نفسك: سقف الضمانات ومدتها والمبالغ المحتجرة

يوم الإغلاق لا تنتهي مسؤوليتك. العقد يحقّلك إقرارات وضمانات: أن الأرقام صحيحة، ولا التزامات خفية، والتراخيص سارية، ومستحقات الموظفين محتسبة. إن ظهر خلاف ذلك رجع عليك المشتري، وبلا سقف ومدة وحد أدنى تبقى معرّضًا لسنوات.

ثلاثة دروع اطلبها صراحةً:

- **السقف (Cap):** أقصى ما يمكن مطالبتك به مهما تعددت المطالبات. العرف المقبول ٢٠%-٣٠% من الثمن للبنود العامة، وسقف أعلى للبنود الضريبية والزكوية.
- **المدة:** البنود التشغيلية ١٢-١٨ شهرًا (كافية ليمر المشتري بدورة سنوية كاملة). البنود الضريبية والزكوية تتبع مدد التقادم النظامية، ولا تفاوض حقيقي فيها.
- **الحد الأدنى والسلة:** لا تُقبل مطالبة أقل من مبلغ معيّن للبند، ولا تُدفع أي مطالبة قبل تجاوز مجموعها سلة تراكمية. وهذا يمنع المشتري من مضايقتك بمطالبات صغيرة.

وانتبه لنوع السلة: **القابلة للخصم** تدفع فيها ما زاد عن السلة فقط، والمُطلقة تدفع فيها المبلغ كله بمجرد تجاوزها. اشترط الأولى دائمًا.

حسبة عملية – كيف تحميك السقوف فعلاً؟

الثمن المتفق: 4,400,000 ر.س

الهيكل المتفق عليه:

- مقدم عند الإغلاق 70٪: $0.70 \times 4,400,000 = 3,080,000$ ر.س
- مبلغ محتجز 15٪ لمدة 12 شهراً: $0.15 \times 4,400,000 = 660,000$ ر.س
- أرباح مشروطة 15٪: $0.15 \times 4,400,000 = 660,000$ ر.س
- التحقق: $4,400,000 = 660,000 + 660,000 + 3,080,000$ ✓

الحمايات:

- سقف عام للضمانات 25٪: $0.25 \times 4,400,000 = 1,100,000$ ر.س
- سقف ضريبي وزكوي 50٪: $0.50 \times 4,400,000 = 2,200,000$ ر.س
- حد أدنى للبند: 15,000 ر.س | سلة تراكمية قابلة للخصم: 75,000 ر.س

ماذا يحدث عملياً خلال السنة الأولى؟

- مطالبة بمخالفة بلدية 9,000 ر.س ← دون الحد الأدنى، تُهمل
- مطالبة بفرق مخزون 22,000 ر.س ← تُحتسب
- مطالبة عمالية 48,000 ر.س ← تُحتسب
- مجموع المحتسب حتى الآن: $48,000 + 22,000 = 70,000$ ر.س ← أقل من السلة 75,000 فلا يُدفع شيء

- ثم مطالبة ضريبية 260,000 ر.س ← المجموع: $260,000 + 70,000 = 330,000$ ر.س
- مع سلة قابلة للخصم: تدفع $330,000 - 75,000 = 255,000$ ر.س مع سلة مُطلقة: تدفع 330,000 ر.س — فرق 75,000 ر.س بسبب كلمة في العقد.
- يُفرج عن المحتجز بعد 12 شهراً: $660,000 - 255,000 = 405,000$ ر.س

تنبيه

لا تقبل ضماناً بصيغة مفتوحة مثل «يضمن البائع عدم وجود أي التزامات غير معلنة» بلا سقف ولا مدة. واحرص على قيد جوهري: كل ما أفصحت عنه كتابةً في خطاب الإفصاح وغرفة البيانات يُستثنى من الضمانات. بدون هذا القيد، يستطيع المشتري أن يطالبك لاحقاً بأمر كان يعرفه قبل التوقيع.

القرار: قبل التوقيع، اكتب ورقة واحدة بأربعة أرقام: السقف العام، السقف الضريبي، المدة، والسلة. إن لم تستطع كتابتها فأنت لا تعرف حدود مسؤوليتك. واطلب أن يُودع المبلغ المحتجز لدى طرف ثالث محايد بشروط إفراج مكتوبة وتواريخ محددة، لا أن يبقى في حساب المشتري.

50.5 الأثر الزكوي والضريبي على البائع

القرار الذي يغيّر فاتورتك أكثر من أي بند آخر هو: هل تباع الحصص في الكيان، أم تباع الأصول (المعدات، المخزون، العقد، العلامة)؟ المشتري يفضل شراء الأصول لأنه لا يرث الماضي، وأنت تفضل بيع الحصص لأنك تتخلص من الماضي. هذا أول ما يجب حسمه، ومبكرًا.

الوجه	بيع الحصص	بيع الأصول
ضريبة القيمة المضافة	خارج نطاق التطبيق عمومًا	15% على الأصول المنقولة ما لم تنطبق شروط نقل النشاط
الالتزامات السابقة	تنتقل إلى المشتري مع الكيان	تبقى عليك
نقل التراخيص والعقود	يبقى الكيان فيستمر أغلبها	إعادة استخراج ونقل لكل ترخيص
موقف المشتري	يطلب ضمانات أوسع وأطول	يقبل ضمانات أضيق
الأثر على الموظفين	تستمر عقودهم بلا انقطاع	إما إنهاء وتصفية أو نقل باتفاق

يتيح النظام السعودي في بيع الأصول حالة نقل النشاط الاقتصادي كمنشأة قائمة، وبتحقق شروطها تخرج العملية من نطاق ضريبة القيمة المضافة. لكن الشروط دقيقة وتتعلق باستمرار النشاط وتسجيل الطرفين وتوقيت الإشعار. لا تفترض انطباقها؛ احسمها كتابةً مع مستشارك الضريبي قبل التوقيع.

حسبة عملية – كلمة واحدة في العقد بـ 573,913 ريالاً

تبيع أصول مطعم بيت الفحم بـ 4,400,000 ر.س، وتبين أن العملية خاضعة لضريبة القيمة المضافة 15%:

الحالة الأولى — العقد ينص صراحةً: «الثمن غير شامل ضريبة القيمة المضافة»

• الضريبة: $0.15 \times 4,400,000 = 660,000$ ر.س يدفعها المشتري فوق الثمن

• تصلك: **4,400,000 ر.س** وتوردها 660,000 إلى الهيئة من المحصل

الحالة الثانية — العقد صامت، فيُفسّر الثمن على أنه شامل الضريبة

• الثمن قبل الضريبة: $4,400,000 \div 1.15 = 3,826,087$ ر.س

• الضريبة المستحقة: $4,400,000 - 3,826,087 = 573,913$ ر.س تخرج من ثمنك أنت

• تصلك فعلياً: **3,826,087 ر.س**

الفرق: **573,913 ر.س** — ثمن جملة واحدة في العقد.

ثلاثة التزامات أخرى لا تنسها:

- **الزكاة وضريبة الدخل:** الكيانات المملوكة لمواطنين سعوديين وخليجيين تخضع للزكاة، والمملوكة لغير الخليجيين تخضع لضريبة الدخل، والملكية المختلطة تُقسَّم بالنسبة. وتصرّف غير الخليجي في حصصه قد يخضع لضريبة أرباح رأسمالية. عالج هذا مع مستشارك بحسب هيكل ملكيتك.
 - **شهادة الزكاة والضريبة:** نقل الملكية وتحديث السجل التجاري يتطلبان شهادة سارية. تأخر تسوية أي إقرار سابق يجعّد الإغلاق كله. ابدأ إجراءاتها قبل شهرين من التاريخ المستهدف.
 - **الفاتورة الإلكترونية:** بيع الأصول الخاضع للضريبة يستلزم إصدار فاتورة ضريبية نظامية عبر نظامك المعتمد لدى «فاتورة» (ZATCA). فاتورة يدوية خارج النظام تفتح عليك غرامة بلا داع.
- ثم احسب ما يصلك فعلاً. الثمن ليس ما تقبضه.

حسبة عملية – من ثمن العقد إلى ما يدخل جيبك

الثمن: 4,400,000 ر.س

- (-) قرض قائم على المنشأة: 450,000 ر.س
 - (-) مستحقات نهاية الخدمة حتى يوم التسليم: 260,000 ر.س
 - (-) إجازات مستحقة غير مصروفة: 48,000 ر.س
 - (-) أتعاب محام ومستشار ووسيط (تقدير 2.5٪): $0.025 \times 4,400,000 = 110,000$ ر.س
 - (-) محتجز لدى طرف ثالث 12 شهراً: 660,000 ر.س
 - (-) أرباح مشروطة غير مؤكدة: 660,000 ر.س
- النقد المؤكد عند الإغلاق: $4,400,000 - 450,000 - 260,000 - 48,000 - 110,000 - 660,000 - 660,000 = 2,212,000$ ر.س
- أي 50.3٪ من رقم العقد. هذا هو الرقم الذي تخطط حياتك عليه، لا الأربعة ملايين وأربعمئة ألف.

القرار: احسم شكل الصفقة (حصص أم أصول) قبل خطاب النوايا لا بعده، وانصّ في العقد صراحةً على معاملة ضريبة القيمة المضافة ومن يتحملها. وفي الخليج تختلف التفاصيل: الإمارات تطبّق ضريبة قيمة مضافة 5٪ وضريبة شركات، وبعض دول المجلس لا تطبّق ضريبة قيمة مضافة أصلاً — فاسأل عن بلد الكيان لا عن بلد إقامتك.

50.6 من الإغلاق إلى التسليم: خطة انتقال سلسلة

التوقيع ليس النهاية. الأسابيع التالية تحدد إن كنت ستقبض ما تبقى من ثمنك أم ستدخل في نزاع. وأغلب النزاعات بعد البيع لا تنشأ عن سوء نية، بل عن بند لم يُكتب: من يدفع كهرباء شهر التسليم؟ ومن يحاسب على طلبية وصلت قبله وفُوترت بعده؟

ابدأ بأهم حدث في يوم التسليم: **الجرد.**

حسبة عملية – تسوية المخزون ليلة التسليم

خطاب النوايا افترض مخزوناً بقيمة 180,000 ر.س ضمن الثمن. الجرد الفعلي ليلة التسليم بحضور الطرفين:

- مخزون جاف وسلع معلبة: 96,300 ر.س
 - لحوم ودواجن مجمدة: 51,400 ر.س
 - خضار وطازج: 9,800 ر.س
 - مواد تعبئة ومستهلكات: 7,000 ر.س
 - الإجمالي الفعلي: $96,300 + 51,400 + 9,800 + 7,000 = 164,500$ ر.س
- التسوية: $180,000 - 164,500 = 15,500$ ر.س يُخصم 15,500 ر.س من الدفعة الأخيرة، ويُوقع الطرفان على كشف الجرد في الليلة نفسها.
- ولو كان الجرد 194,000 ر.س، لاستحققت 14,000 ر.س إضافية. لهذا لا تسلّم مخزوناً بلا جرد.

ثم نفذ خطة الثلاثين والستين والتسعين يوماً. اكتبها ملحقاً للعقد لا وعداً شفهيّاً:

المرحلة	ما يحدث	المسؤول
قبل الإغلاق بأسبوعين	إعلام الفريق المفتاحي، تجهيز كشوف الجرد والأصول	أنت
يوم الإغلاق	جرد مؤقّع، قراءة عدادات الكهرباء والمياه، تسليم المفاتيح والصلاحيات	الطرفان
أول 30 يوماً	نقل السجل التجاري والرخص، نقل الموظفين على قوى والتأمينات، فتح حسابات المشتري	المشتري بدعمك
31 - 60 يوماً	تعريف الموردين، نقل حسابات التوصيل والتواصل الاجتماعي، تسليم الوصفات والأنظمة	أنت بدوام جزئي
61 - 90 يوماً	استشارة عند الطلب فقط، إغلاق أي بنود معلقة، تسوية الحسابات البينية	أنت عند الطلب

خمس بنود تسبب معظم النزاعات، فاكتبها حرفياً في العقد:

- **تاريخ الفصل المحاسبي:** كل إيراد ومصرف قبل منتصف ليل يوم التسليم لك وعليك، وما بعده للمشتري.
- **العدادات والاشتراكات:** قراءة موثقة بالصور للكهرباء والمياه والغاز يوم التسليم، ونقل الاشتراكات خلال مدة محددة.
- **بطاقات الهدايا ونقاط الولاء:** رصيدها التزام قائم. حدّد من يشرفه ومن يحمله، ووُثق الرصيد رقماً يوم التسليم (راجع الفصل ٣٠).

- **الذمم والفواتير العابرة:** الطلبات المستلمة قبل التسليم والمفوترة بعده تخضع، وتُسوَّى في كشف واحد خلال ثلاثين يومًا.
- **الحسابات الرقمية:** حساب فودكس (Foodics)، حسابات التوصيل، حسابات التواصل الاجتماعي، رقم الواتساب — كلها أصول تُنقل بإجراء موثّق لا برسالة.

من الميدان

أكثر ما يفسد الانتقال بقاء البائع بلا دور واضح. يمر يوميًا ويعُدّل قرارًا هنا وهناك، فينقسم الفريق بين ولاءين ويتراجع الأداء — ثم تنشأ مطالبة على الأرباح المشروطة. حدّد دورك كتابةً: كم يومًا، وفي أي مهام، ومن يقرر. وبعد اليوم التسعين لا تدخل إلا ضيقًا.

القرار: اجعل يوم التسليم حدًّا موثّقًا لا مجاملة. محضر تسليم موقع يضم: كشف الجرد، قائمة الأصول المسلمة، قراءة العدادات، أرصدة بطاقات الهدايا والولاء، قائمة الصلاحيات المنقولة، وكشف الذمم العابرة. صفحتان موقعتان في ليلة التسليم تُغنيانك عن سنة من الرسائل المتوترة.

خلاصة الفصل

- تسريب خبر البيع يخفّض الأرباح، والأرباح مضروبة في المضاعف — أدر السرية بدوائر واسم رمزي وحافز بقاء لمديرك.
- خطاب النوايا «غير الملزم» يحدد النتيجة النهائية؛ تفاوض فيه وكأنه العقد، واكتب مسودته الأولى بنفسك.
- الرقم الذي تفاوض عليه هو النقد المؤكد عند الإغلاق، لا رقم العقد المعلن.
- أدر الفحص النافي للجهالة بغرفة بيانات مرحلية وخطاب إفصاح مكتوب؛ المشكلة المعلنة تُسجّر، والمكتشفة تُسقط الصفقة.
- احم نفسك بثلاثة أرقام: سقف الضمانات، ومدتها، والسلة القابلة للخصم — واشترط استثناء كل ما أفصحت عنه.
- احسم شكل الصفقة ومعالجة ضريبة القيمة المضافة كتابةً قبل التوقيع؛ صمت العقد وحده قد يكلفك مئات الآلاف.
- اجعل التسليم موثّقًا بجرد وقراءة عدادات ومحضر موقع، وحدّد دورك بعده بيوم انتهاء واضح.

قائمة تحقق - قبل توقيع العقد النهائي

- كل من اطلع على أرقامك وقّع اتفاقية سرية باسمه الشخصي وبشرط جزائي محدد
- لديك مشترٍ بديل حي حتى لحظة التوقيع
- حسبت النقد المؤكد عند الإغلاق بعد القروض والمستحقات والأتعاب والمحتجز
- سقف الضمانات ومدتها والسلة القابلة للخصم مكتوبة صراحةً في العقد
- خطاب الإفصاح يسرد كل مشكلة قائمة، وبند يستثني المفصح عنه من الضمانات
- العقد ينص على من يتحمل ضريبة القيمة المضافة وعلى شكل الصفقة (حصص أم أصول)
- شهادة الزكاة والضريبة سارية وإجراءات نقل السجل والرخص بدأت
- ملحق خطة الانتقال 30/60/90 موقع، ومحضر التسليم جاهز بكل بنوده
- راجع محامٍ ومستشار ضريبي مرخص كل مستندات الصفقة

الفصل 51 – التخارج الجزئي وبيع حصة

أغلب أصحاب المطاعم يتصورون التخارج بآبًا واحدًا: تبيع كل شيء وتمشي. الحقيقة أن أكثر الصفقات في هذا القطاع ليست بيعًا كاملاً، بل بيع حصة: ٢٠٪ لمستثمر، ٤٠٪ لشريك تشغيلي، فرع واحد لمن يريد دخول السوق. وهذه الصفقات لها منطق تقييم مختلف تمامًا، ومن يجهله يبيع بنصف ما يستحق.

51.1 بيع حصة مقابل بيع الكيان كاملاً: الفرق في القيمة والمخاطرة

حين تبيع الكيان كاملاً فأنت تبيع السيطرة: القدرة على تعيين المدير، وتغيير القائمة، وفتح فرع، وتوزيع الأرباح أو حجزها. حين تبيع ٢٥٪ فأنت تبيع حق استلام شيك توزيعات لا تتحكم في مواعده ولا مقداره. المشتري يدرك هذا الفرق تمامًا، ويسجّر على أساسه. خذ مطعم الواحة، ثلاثة فروع. لنبن قيمته من الأرقام لا من الرغبة:

حسبة عملية – من الربح المحاسبي إلى قيمة حقوق الملاك

البند	المبلغ (ر.س)
صافي الربح المحاسبي للسنة	760,000
+ فوائد القروض	95,000
+ الإهلاك	265,000
+ راتب المالك الزائد عن راتب مدير بديل	120,000
- إيراد غير متكرر (تعويض تأمين)	(40,000)
الأرباح التشغيلية المعدلة	1,200,000

قيمة النشاط = $1,200,000 \times 3.5$ مضاعف = 4,200,000 ر.س

صافي الدين = قروض 700,000 - نقد فائض 100,000 = 600,000 ر.س

قيمة حقوق الملاك = $4,200,000 - 600,000$ = 3,600,000 ر.س

الآن الفرق الحقيقي بين المسارين:

عنصر المقارنة	بيع الكيان كاملاً	بيع حصة 25%
ما تقبضه اليوم	3,600,000 ر.س	540,000 ر.س
نصيبك النسبي من القيمة	100%	15% من 3,600,000
المخاطرة بعد الصفقة	صفر	كاملة على 75% المتبقية
الضمانات التي تُطالب بها	واسعة وطويلة	محدودة
شريك جديد في القرار	لا	نعم، ولسنوات

لاحظ الرقم ٥٤٠,٠٠٠ ولا تقفز عليه: نصيب الحصة الحسابي ٩٠٠,٠٠٠ ر.س، لكن سعرها الفعلي أقل بكثير. سبب ذلك هو الموضوع التالي.

هناك فرق ثانٍ يخلط فيه الجميع: هل المال يدخل جييبك أم خزينة الشركة؟

- **بيع ثانوي:** تباع جزءاً من حصتك، المبلغ يدخل حسابك الشخصي، والشركة لا تستفيد ريالاً واحداً.
- **زيادة رأس مال:** المستثمر يضخ المال في الشركة مقابل حصة جديدة، والمال يمول التوسع.

مثال: قيمة الشركة قبل الضخ ٣,٦٠٠,٠٠٠ ر.س. يضخ مستثمر ٩٠٠,٠٠٠ ر.س، فتصبح القيمة بعد الضخ ٤,٥٠٠,٠٠٠ ر.س، وحصته = $900,000 \div 4,500,000 = 20\%$. نزلت ملكيتك من ١٠٠% إلى ٨٠%، لكن $80\% \times 4,500,000 = 3,600,000$ ر.س — نفس قيمتك السابقة، والشركة صار في خزيتها ٩٠٠,٠٠٠ ر.س إضافية.

تنبيه

لا توقع صفقة تُسمى «دخول مستثمر» دون أن تعرف أين يذهب المال. رأيت ملاكاً ظنوا أنهم يجلبون تمويلاً للتوسع، ثم اكتشفوا أن العقد بيع ثانوي من حصتهم، فخسروا الملكية ولم تحصل الشركة على ريال.

وهناك فرق ثالث لا يقل أهمية: **عدم تماثل المخاطر بعد الإغلاق.** حين تباع كاملاً فأنت تسلم المفاتيح وتنتهي مسؤوليتك عند حدود الضمانات المكتوبة في العقد ومدتها. أما حين تباع حصة فأنت تبقى داخل المشروع بكل مخاطره: لو تراجع السوق، أو ارتفع الإيجار عند التجديد، أو فقدت طاهياً رئيسياً، فأنت تتحمل ٧٥% من الأثر بينما لم تقبض إلا ١٥% من القيمة. لهذا يكون بيع الحصة منطقياً في حالتين فقط: أن تحتاج سيولة شخصية ولا تريد التخلي عن مشروع تؤمن بنموه، أو أن تجلب شريكاً يضيف شيئاً لا تملكه — مواقع، أو خبرة توسع، أو قنوات توزيع. أما بيع الحصة لمجرد تخفيف ضغط نقدي مؤقت فهو أغلى تمويل قصير الأجل يمكن أن تحصل عليه، لأنك تتخلي عن جزء دائم من مستقبلك مقابل حل مشكلة سنة واحدة.

وضع نفسك أيضاً مكان المشتري لحظة واحدة. هو سيدقق في دفاترك قبل أن يدفع، وسيسأل عن تناقض بين تقرير المبيعات في نقاط البيع والإقرارات الضريبية، وعن العقود غير الموقعة، وعن

العمالة غير المسجلة في التأمينات. كل ملاحظة من هذه يخضع بسببها من السعر أو يطلب حجز جزء منه ضمانًا. تنظيف هذه الملفات قبل عرض الحصة بستة أشهر يعيد إليك أضعاف ما تكلفه.

القرار: قبل أي نقاش، اكتب على ورقة واحدة: كم سأقبض؟ كم يدخل الشركة؟ كم تبقى ملكيتي؟ من يقرر ماذا بعد الصفقة؟ إن لم تستطع تعبئة الأسطر الأربعة فالصفقة غير ناضجة.

51.2 خصم عدم السيطرة وخصم عدم السيولة في تقييم حصة الأقلية

حصة الأقلية لا تساوي نصيبها الحسابي من قيمة الكيان. تُخصم منها مرتين، ولسببين مختلفين تمامًا:

خصم عدم السيطرة (Discount for Lack of Control) — لأن صاحب ٢٥٪ لا يستطيع إجبار الشركة على توزيع الأرباح، ولا منع المالك الأكبر من رفع راتبه، ولا بيع الأصول. النطاق الشائع في القطاع: ١٥٪-٣٠٪ حسب قوة الحماية التي يمنحها عقد الشركاء.

خصم عدم السيولة (Discount for Lack of Marketability) — لأن هذه الحصة ليست سهمًا يُباع في دقيقة. من يريد الخروج منها قد يبحث سنة كاملة عن مشترٍ. النطاق الشائع: ٢٠٪-٣٥٪ في الأنشطة الصغيرة غير المدرجة.

الترتيب مهم: الخصمان يُطبّقان تتابعياً لا تُجمع نسبتهما.

حسبة عملية – من قيمة الكيان الكاملة إلى قيمة حصة الأقلية

مطعم الواحة، قيمة حقوق الملاك كاملة 3,600,000 ر.س. المطلوب تسعير حصة 25٪ لمستثمر لا يملك سيطرة.

الخطوة	الحساب	النتاج (ر.س)
1. النصيب الحسابي	$25\% \times 3,600,000$	900,000
2. خصم عدم السيطرة 20٪	$(0.20 - 1) \times 900,000$	720,000
3. خصم عدم السيولة 25٪	$(0.25 - 1) \times 720,000$	540,000
القيمة العادلة للحصة		540,000

الخصم الفعلي المركّب = $1 - (0.75 \times 0.80) = 40\%$ ، لا 45٪ كما يظن من يجمع النسبتين.

قيمة الـ 1٪ الواحد: للمشتري الكامل 36,000 ر.س.، وللمشتري الأقلية 21,600 ر.س.

الفجوة = $900,000 - 540,000 = 360,000$ ر.س هي ثمن أنك لم تمنحه سيطرة ولا مخربًا.

الخير الجيد أن الخصمين ليسا قدرًا. كلاهما يصغر بينود تكتبها في عقد الشركاء:

البند التعاقدى	يخفّض	من	إلى
سياسة توزيع إلزامية (60% من صافي الربح)	عدم السيطرة	20%	14%
حق فيتو على الديون والبيع والتوسع	عدم السيطرة	14%	10%
حق بيع الحصة للشركة بعد 3 سنوات بمعادلة محددة	عدم السيولة	25%	18%
حق الانضمام للبيع مع المالك الأكبر	عدم السيولة	18%	15%

بعد هذه البنود: $٩٠٠,٠٠٠ \times ٠,٩٠ \times ٠,٨٥ = ٦٨٨,٥٠٠$ ر.س. أي أنك رفعت ثمن نفس الحصة بمقدار ١٤٨,٥٠٠ ر.س بأربعة بنود في عقد، دون أن يتغير ربح المطعم ريالاً واحداً.

من الميدان

مالك مقهى في جدة عرض ٢٠% بمبلغ ٧٠٠,٠٠٠ ر.س استناداً إلى تقييم كامل قدره ٣,٥٠٠,٠٠٠ ر.س. رفض كل المستثمرين. أضاف بندي التوزيع الإلزامي وحق البيع للشركة، فأغلقت الصفقة عند ٥٩٠,٠٠٠ ر.س. لم ينزل لأنه تنازل، بل لأن السعر الأول كان يتجاهل خصماً واقعياً.

وحتى لا يتحول النقاش إلى مساومة عاطفية، اكتب أساس الخصم في مستند مستقل من صفحة واحدة: النسبة التي اخترتها، وسببها، والبند التعاقدى الذي يبررها. حين يرى المستثمر أنك خفّضت خصم عدم السيطرة من ٢٠% إلى ١٠% مقابل حق فيتو صريح مكتوب في المادة كذا، يصبح السعر نتيجة منطقية لا رقماً تفاوضياً. هذه الصفحة الواحدة هي أقوى أداة تسعير تملكها، وهي أيضاً ما يحمي الصفقة لو دخل مستشار المشتري لاحقاً يبحث عن سبب لخفض السعر.

القرار: إن كنت بائعاً، فاستثمر في بنود الحماية قبل التسعير — كل بند يعيد إليك ريالاً. وإن كنت مشتري أقلية، فلا تدفع نصيباً حسابياً كاملاً أبداً؛ الحد الأدنى المعقول للخصم المركّب ٢٥% حتى مع أفضل العقود.

51.3 بقاؤك شريكاً أو مديراً بعد البيع: العقد والمكافأة

المشتري في المطاعم لا يشتري معدات، بل يشتري نظاماً يعمل. ولأن النظام في أغلب المطاعم الصغيرة مخزن في رأس المالك، سيطلب المشتري بقاءك. هنا تتشابك ثلاثة عقود يجب ألا تختلط:

1. عقد البيع — يحدد الثمن وشروط دفعه.
2. عقد الإدارة أو العمل — يحدد راتبك ودورك ومدتك بعد البيع.
3. تعهد عدم المنافسة — يحدد ما لا يحق لك فعله بعد الخروج.

الخطأ الشائع أن يُدفع لك «مبلغ واحد» يخلط ثمن الحصة بأجرة عملك. افصلهما، لأن ثمن الحصة حق مكتسب، أما الأجرة فمقابل عمل تؤديه.

الثمن المؤجل المرتبط بالأداء (Earn-out) هو أكثر ما يُساء فهمه. المشتري يقول: «أدفع ٨٠٪ عند التوقيع، و٢٠٪ خلال سنتين إن استمر الأداء». المشكلة ليست في الفكرة، بل في صياغة شرط الاستحقاق.

حسبة عملية – الفرق بين شرط الحد والشرط التناسبي

الثمن 3,600,000 ر.س. عند التوقيع 80٪ = 2,880,000 ر.س. المؤجل 20٪ = 720,000 ر.س. على سنتين بواقع 360,000 ر.س لكل سنة، مشروط بأرباح تشغيلية معدّلة قدرها 1,200,000 ر.س.

السنة	الأرباح المتحققة (ر.س)	بشرط الحد (كل شيء أو لا شيء)	بشرط تناسبي
الأولى	1,260,000	360,000	360,000
الثانية	1,140,000	0	342,000
الإجمالي		360,000	702,000

حساب السنة الثانية تناسبيًا: $1,140,000 \div 1,200,000 = 95\%$ ، و $360,000 \times 95\% = 342,000$ ر.س. كلمة واحدة في العقد («تناسبيًا» بدل «بالكامل») تساوي **342,000 ر.س.**

وما يجب أن تتمسك به في كل عقد بقاء:

البند	ما يطلبه المشتري عادة	ما تتمسك به أنت
مدة البقاء	3 سنوات	12-18 شهرًا مع تجديد اختياري
صلاحية الشراء والتسعير	تنتقل للمشتري فورًا	تبقى لك طوال فترة الإيرن-أوت
تعريف الأرباح المعدّلة	مفتوح للتفسير	معادلة مكتوبة وبنود مستبعدة محددة
تحميل مصروفات إدارية جديدة	مسموح	لا تُحقل على قاعدة احتساب المؤجل
عدم المنافسة	5 سنوات وكل المملكة	3 سنوات ونطاق جغرافي محدد
إنهاء عقد عملاك	بإرادة المشتري	يستحق المؤجل كاملاً عند الإنهاء دون سبب

تنبيه

أخطر بند في صفقات المطاعم هو أن يحتفظ المشتري بحق تغيير القائمة والأسعار والموردين، بينما يظل ثمنك المؤجل مرتبطًا بربح لم تعد تسيطر عليه. إما أن تحتفظ بالصلاحية، أو أن تحصل على الثمن كاملاً عند التوقيع. الجمع بين المسؤولية دون الصلاحية هو أسرع طريق لخسارة آخر دفعة.

وهناك ورقة تفاوضية يغفل عنها أغلب البائعين: **تسليم المعرفة**. كلما كان نظامك موثّقًا — وصفات بمعايير وزن مكتوبة، ودليل تشغيل، وجدول موردين بأسعارهم وشروطهم، ومؤشرات أسبوعية جاهزة — قلّت حاجة المشتري لبقائك، وقصرت مدة التزامك، وارتفع الثمن النقدي

المدفوع عند التوقيع. المفارقة أن المالك الذي يظن أن «عدم توثيق النظام» يحميه ويجعله لا غنى عنه، هو في الحقيقة يجبر نفسه على البقاء سنوات إضافية بأجر أقل مما يستحق. وثق نظامك قبل البيع بسنة، لا بعد التوقيع.

القرار: لا توقع إيرن-أوت يتجاوز ٢٥٪ من الثمن، ولا يمتد أكثر من ٢٤ شهرًا، ولا يُحتسب على مؤشر تستطيع يد المشتري تحريكه. وإن أصّر، فاطلب سعرًا نقديًا أقل بـ ١٠٪ واخرج نظيفًا.

51.4 بيع فرع واحد أو خط منتج

بيع فرع يبدو حلاً أنيقًا: تتخلص من موقع ضعيف وتقبض نقدًا. لكن أغلب من فعلها اكتشف بعد سنة أن أرباح المجموعة نزلت أكثر مما توقع. السبب رقم محاسبي واحد: **التكاليف المركزية العالقة**. خذ فرع الحمراء في مطعم الواحة:

البند	المبلغ السنوي (ر.س)
إيراد الفرع	1,400,000
تكاليفه المباشرة (مواد، عمالة، إيجار، مرافق)	1,060,000
مساهمة قبل تحميل الإدارة المركزية	340,000
نصيبه المحقّل من الإدارة المركزية	130,000
ربح الفرع الظاهر في التقرير	210,000

المشتري يرى ٢١٠,٠٠٠ ر.س ويعرض ٣ أضعاف = ٦٣٠,٠٠٠ ر.س. تبدو صفقة عادلة. لكن ما الذي يخسره مطعم الواحة فعليًا؟

حسبة عملية – الخسارة الحقيقية من بيع فرع

راتب المحاسب، ومدير العمليات، واشتراك نقاط البيع، ورسوم المقر الإداري لا تختفي ببيع الفرع. لذا:

- المجموعة تفقد مساهمة الفرع كاملة: 340,000 ر.س سنويًا
- المجموعة تحتفظ بالتكاليف المركزية المحقّلة عليه: 130,000 ر.س سنويًا
- السعر المعروض $630,000 \div 340,000 = 1.85$ سنة فقط من المساهمة المفقودة
- السعر العادل $3 \times 340,000 = 1,020,000$ ر.س، أو تقبل 630,000 بشرط أن تخفّض فعليًا 130,000 ر.س من التكاليف المركزية خلال 90 يومًا من الإغلاق.

والقاعدة تُختصر في جملة: **سعر الفرع بمساهمة قبل تحميل الإدارة**. لا بربحه الظاهر بعد **التحميل** — إلا إذا كانت تلك الإدارة ستُخفّض فعليًا.

وأمامك أكثر من مسار للتخارج من الفرع:

المسار	ما تقبضه	ما تحتفظ به	الأنسب حين
بيع مباشر للفرع	مبلغ مقدم	لا شيء	تحتاج نقدًا وتريد قطع الصلة
تحويله إلى امتياز	رسم دخول + نسبة من المبيعات	العلامة والمعايير	العلامة قوية والموقع ضعيف تشغيلًا
عقد إدارة لمشغل	أجرة إدارة ثابتة أو نسبة	الملكية الكاملة	المشكلة تشغيلية لا سوقية
إغلاق الفرع	متحصلات الأصول فقط	لا شيء	لا يوجد مشتري والخسارة نقدية

أما **خط المنتج** فمسألة مختلفة: حين تبيع قسم الحلويات أو خط الكيك، فأنت تبيع وصفات وعلامة وقاعدة عملاء، لا موقعًا. هنا احسب أثرين لا أثرًا واحدًا: الإيراد المباشر للخط، **والأثر على متوسط الفاتورة** في بقية القائمة. إن كان ٤٠٪ من زبائن الغداء يضيفون حلوى بـ ٢٢ ر.س، فبيع الخط يحذف هذه الإضافة من كل فاتورة غداء، وهذا رقم لا يظهر في تقرير الأصناف للخط وحده. افتح تقرير الأصناف على مستوى الفاتورة لا الصنف قبل أن تقرر.

من الميدان

مالك ثلاثة مقاهٍ باع أضعف فروعه بـ ٤٠٠,٠٠٠ ر.س وهو مرتاح. بعد ثمانية أشهر وجد أن ربح المجموعة نزل ٣١٠,٠٠٠ ر.س سنويًا، لأنه لم يخفّض وظيفة مركزية واحدة، ولأن الفرع كان يستهلك ٣٥٪ من مشتريات البن التي كانت تمنحه شريحة سعر أفضل لدى المورد.

القرار: قبل توقيع بيع أي فرع، اكتب خطة تخفيض التكاليف المركزية بمبلغ ومهلة محددين، واحسب أثر فقدان الحجم على أسعار مورديك. إن لم تستطع تخفيض المركزية، فارفع السعر المطلوب بمقدار ثلاثة أضعاف التكلفة العالقة.

خلاصة الفصل

- قيمة حصة الأقلية ليست نصيبها الحسابي؛ خصمًا عدم السيطرة وعدم السيولة يطبقان تتابعيًا وقد يبلغ أثرهما المركّب ٤٠٪.
- بنود عقد الشركاء (توزيع إلزامي، فيتو، حق بيع للشركة) ترفع سعر نفس الحصة بمئات الآلاف دون تغيير ربح المطعم.
- افصل دائمًا بين ثمن الحصة وأجرة عملك بعد البيع؛ ولا تربط ثمنًا مؤجلًا بمؤشر لا تملك صلاحية التأثير فيه.
- الشرط التناسبي في الإيرن-أوت أفضل من شرط «كل شيء أو لا شيء»، والفرق بينهما مئات الآلاف.

- سَعَر الفرع بمساهمته قبل تحميل الإدارة المركزية، لا بربحه الظاهر، إلا إن كنت ستخفّض تلك الإدارة فعلاً.
- تأكد قبل التوقيع: هل المال يدخل جييك (بيع ثانوي) أم خزينة الشركة (زيادة رأس مال)؟

قائمة تحقق - قبل توقيع أي صفقة حصة

- ☐ حسبت قيمة حقوق الملاك من أرباح معدّلة موثّقة لا من رقم ذهني
- ☐ طبّقت خصم عدم السيطرة ثم خصم عدم السيولة تتابعياً وكتبت نسبتيهما صراحة
- ☐ عقد الشركاء يتضمن سياسة توزيع وحق فيتو ومخرجاً زمنياً محدداً
- ☐ فصلت ثمن الحصة عن عقد الإدارة عن تعهد عدم المنافسة في ثلاث وثائق
- ☐ معادلة احتساب الثمن المؤجل مكتوبة بالبنود المستبعدة، وتناسبية لا مطلقة
- ☐ عرفت وجهة المال: جييك أم خزينة الشركة، وأثبتتها في العقد
- ☐ عند بيع فرع: كتبت خطة تخفيض التكاليف المركزية بمبلغ ومهلة
- ☐ راجع مستقل (محاسب قانوني أو مستشار) فحص الأرقام قبل التوقيع

الفصل 52 – الإغلاق المنظم

الإغلاق ليس فشلًا أخلاقيًا، بل قرار مالي مشروع مثل الافتتاح تمامًا. الفرق بين إغلاق يكلفك ٢٠,٠٠٠ ر.س وإغلاق يلاحقك سنتين بغرامات ودعاوى هو الترتيب: من تدفع أولاً، وما الذي تلغيه قبل ماذا. هذا الفصل خريطة الخروج بكرامة وبأقل كلفة.

52.1 متى يكون الإغلاق هو القرار المالي الصحيح

القاعدة التي تحسم التردد: لا تسأل هل خسرت كثيرًا، بل اسأل كم ستخسر إضافيًا إن استمررت. ما دفعته حتى اليوم ذهب ولا يعود سواء أغلقت أو أكملت (راجع الفصل ١٦)، والقرار يُبنى على المستقبل وحده.

الإغلاق هو القرار الصحيح حين تجتمع ثلاثة شروط:

1. المطعم يستهلك نقدًا شهريًا بعد استبعاد الإهلاك، لا مجرد خسارة دفترية.
 2. جُزيت رافعتين حقيقتين على الأقل (تسعير أو هندسة قائمة، وخفض تكلفة العمالة) لمدة ٩٠ يومًا بلا أثر.
 3. لا يوجد مشتري مستعد للشراء بسعر يغطي الالتزامات.
- خذ مقهى نبض: خسارة نقدية شهرية ١٨,٠٠٠ ر.س، وبقي في عقد الإيجار ١٤ شهرًا بإيجار ١٢,٠٠٠ ر.س شهريًا.

حسبة عملية – الإغلاق الآن مقابل الاستمرار حتى نهاية العقد

البند	الإغلاق الآن (ر.س)	الاستمرار 14 شهرًا (ر.س)
الخسارة النقدية التشغيلية	0	252,000
تعويض إنهاء الإيجار مبكرًا	36,000	0
المستحقات العمالية	95,000	110,000
إعادة الموقع إلى حالته	25,000	25,000
متحصلات بيع الأصول	(140,000)	(110,000)
صافي النقد الخارج	16,000	277,000

الخسارة النقدية للاستمرار: $18,000 \times 14 = 252,000$ ر.س.

المستحقات العمالية أعلى عند التأجيل لأن مكافأة نهاية الخدمة تتراكم مع المدة، ومتحصلات الأصول أقل لأن المعدات تكون قد تقادمت.

الفرق = $261,000$ ر.س لصالح الإغلاق الآن.

تنبيه

العبارة الأخطر في هذا القطاع: «لو صبرنا موسميًا واحدًا». الموسم لا يصلح نموذجًا مكسورًا، بل يؤجل ظهور الكسر ويضاعف كلفته. إن كنت تحتاج موسميًا استثنائيًا كل سنة لتغطي تكاليفك الثابتة، فالمشكلة في هيكل التكاليف لا في الموسم.

القرار: حدد مسبقًا «خط أحمر» مكتوب: ثلاثة أشهر متتالية من الاستهلاك النقدي بعد تنفيذ خطة إصلاح موثقة = قرار إغلاق يُنقذ خلال ٦٠ يومًا. الخط المكتوب قبل الأزمة يحميك من قرار عاطفي أثناءها.

52.2 تصفية الأصول واستعادة أقصى قيمة من التجهيزات والمخزون

أول صدمة في الإغلاق: الأصول التي تظهر في دفاترك بمئات الآلاف تُباع بجزء بسيط. هذا طبيعي ومتوقع، والمهارة في رفع نسبة الاسترداد لا في إنكارها.

البند	القيمة الدفترية (ر.س)	القيمة المتوقعة عند البيع (ر.س)	نسبة الاسترداد
مكائن القهوة الاحترافية	85,000	51,000	60%
ثلاجات ومبردات	60,000	24,000	40%
فرن وتجهيزات المطبخ	70,000	28,000	40%
أثاث الصالة	95,000	19,000	20%
تكييف وتبريد مركزي	55,000	11,000	20%
نظام نقاط البيع والشاشات	28,000	8,400	30%
ديكور وتشطيبات ثابتة	180,000	0	0%
لوحات ولافتات تحمل العلامة	20,000	0	0%
مخزون جاف وتغليف	32,000	16,000	50%
مخزون طازج ومبرد	9,000	1,800	20%
الإجمالي	634,000	159,200	25%

اقرأ الجدول جيدًا: كل ما هو ثابت في المبنى استرداده صفر، وكل ما هو متحرك وقابل للتشغيل فورًا استرداده الأعلى. هذه ملاحظة ستغير قرارات إنفاقك في أي مشروع قادم.

خمس حركات ترفع المتحصلات فعليًا:

- ابدأ البيع مبكرًا، قبل الإغلاق بـ ٤٥-٦٠ يومًا. من يبيع في الأسبوع الأخير يبيع لمن يعرف أنه مضطر.

- **بع للمشغلين لا للوسطاء.** تاجر المعدات المستعملة يشتري بـ ٢٥٪، وصاحب مقهى جديد يشتري نفس المكيئة بـ ٦٠٪.
 - **احتفظ بفواتير الشراء وسجل الصيانة.** معدة موثقة الصيانة تُباع أعلى بـ ١٠-١٥ نقطة.
 - **بع بالمجموعات لا بالقطعة** للأصناف بطيئة التصريف: طقم المطبخ كاملاً لمشتري واحد يغنيك عن ستة أسابيع من المفاوضات.
 - **صَرَّف المخزون الطازج تشغيلًا** بعروض الأيام الأخيرة بدل رميه؛ استرداد ٢٠٪ في المطبخ خير من صفر في الحاوية.
- من الإجمالي ١٥٩,٢٠٠ ر.س تُخصم تكاليف الفك والنقل والوساطة بنحو ١٩,٢٠٠ ر.س، فيصبح الصافي ١٤٠,٠٠٠ ر.س — وهو الرقم الذي استخدمناه في حاسبة ٥٢,١.

من الميدان

صاحب مطعم أغلق بعد أربع سنوات وعرض معداته كاملة على مجموعة واحدة لتاجر خردة بـ ٤٥,٠٠٠ ر.س. أجل البيع ثلاثة أسابيع، وصوّر كل قطعة بفاتورتها وسجل صيانتها، وباعها على أربعة مشترين مشغّلين بـ ١١٨,٠٠٠ ر.س. ثلاثة أسابيع من العمل المنظم قيمتها ٧٣,٠٠٠ ر.س.

القرار: افتح ملفًا لتصفية الأصول في اليوم الذي تتخذ فيه القرار، بأربعة أعمدة: البند، القيمة الدفترية، السعر المطلوب، المشتري المحتمل. راجعه أسبوعيًا وأنزل السعر ١٠٪ كل أسبوعين حتى التصريف الكامل.

52.3 إنهاء العقود: الإيجار، العمالة، الموردون، الاشتراكات، القنوات

الإغلاق في جوهره عملية إنهاء عقود، وكل عقد له مهلة إشعار وأثر نقدي. ومن يتجاهل مهلة الإشعار يدفع شهرًا كاملاً عن خدمة لم يستخدمها.

الالتزام	الجهة	التوقيت	الأثر النقدي (ر.س)
تعويض إنهاء الإيجار مبكرًا	المؤجر	قبل تسليم الموقع	36,000
استرداد مبلغ التأمين	المؤجر	خلال شهر من التسليم	(24,000)
مكافأة نهاية الخدمة	9 موظفين	خلال أسبوع من آخر يوم	62,000
أجور الشهر الأخير وبدل الإجازات	9 موظفين	آخر يوم عمل	33,000
تذاكر العودة للوافدين	6 موظفين	عند إنهاء الإقامة	14,400
أرصدة الموردين	7 موردين	خلال 30 يومًا	78,000
اشتراكات نقاط البيع والبرامج	مزودو الخدمة	إشعار 30 يومًا	4,500
مستحقات لدى منصات التوصيل	منصتان	تسوية خلال 45 يومًا	(21,000)

الالتزام	الجهة	التوقيت	الأثر النقدي (ر.س)
ضريبة القيمة المضافة عن الفترة الأخيرة	هيئة الزكاة والضريبة والدخل	خلال شهر من نهاية الفترة	19,500
اشتراكات التأمينات الاجتماعية	التأمينات الاجتماعية	شهرياً حتى الشطب	8,200
إزالة اللوحات وإعادة الموقع لحالته	مقاول	قبل التسليم	25,000
قسائم وبطاقات هدايا غير مستخدمة	العملاء	قبل إعلان الإغلاق	6,000

إجمالي المدفوعات ٢٨٦,٦٠٠ ر.س، والمتحصلات ٤٥,٠٠٠ ر.س، فالصافي ٢٤١,٦٠٠ ر.س. منها ٩٧,٥٠٠ ر.س (الموردون والضريبة) ديون قائمة عليك أصلاً ولا يخلقها الإغلاق. تكلفة الإغلاق ذاته قبل متحصلات الأصول = ١٤٤,١٠٠ ر.س، وبعد خصم ١٤٠,٠٠٠ ر.س من بيع الأصول يتبقى ٤,١٠٠ ر.س — أفضل قليلاً من الحسبة المبسطة في ٥٢,١ لأن التأمين المسترد ومستحقات المنصات لم تكن مدرجة هناك.

ترتيب التنفيذ الذي يوفر أكثر ما يوفر:

- **الإيجار أولاً**، لأنه أطول العقود وأكبر التزام. تفاوض على إنهاء ودّي مقابل تسليم الموقع مجهزاً — كثير من المؤجرين يفضل موقعاً مؤثماً يؤجره سريعاً على تعويض نقدي وموقع خاوٍ.
- **العمالة ثانياً وبإشعار موثّق**. أنه العقود عبر منصة قوى بالإجراء الصحيح، وسدد المستحقات كاملة، واحصل على إخلاء طرف موقع من كل موظف.
- **الموردون ثالثاً**. أعد المخزون القابل للإرجاع أولاً، ثم اتفق على جدولة الرصيد المتبقي كتابةً.
- **الاشتراكات والقنوات رابعاً**: نقاط البيع، المحاسبة، الإنترنت، المياه، الأمن، وملفات المنصات. أوقف الاشتراك التلقائي في البطاقة أيضاً لا في لوحة التحكم فقط.
- **القسائم وبطاقات الهدايا قبل الإعلان**. أعلن مهلة استخدام ١٤ يومًا أو اعرض استرداداً نقدياً؛ تجاهلها يصنع أزمة سمعة بلا داعٍ.

تنبيه

لا توقف اشتراك نظام نقاط البيع قبل تصدير بياناتك كاملة: تقرير المبيعات، تقرير الأصناف، تقرير الضريبة، وأرشيف الفواتير الإلكترونية. هذه البيانات مطلوبة للإقرار الأخير ولأي مراجعة لاحقة، واستعادتها بعد إيقاف الاشتراك قد تكون مستحيلة.

القرار: اصنع جدولاً بثلاثة أعمدة لكل عقد لديك: مهلة الإشعار، تاريخ آخر يوم مطلوب، تاريخ إرسال الإشعار. أرسل كل الإشعارات في يوم واحد مكتوباً وموثّقاً، لا بالمكالمات.

52.4 الالتزامات النظامية: الإقرار الضريبي الأخير، التأمينات، شطب السجل والتراخيص

هنا تقع أعلى الأخطاء، لأن الترتيب إلزامي ولا يمكن القفز فيه. من يشطب السجل التجاري قبل إقفال الملف الضريبي يجد نفسه أمام التزام قائم بلا كيان يديره.

الترتيب	الإجراء	الجهة	ملاحظة أساسية
1	إنهاء عقود العمل وسداد المستحقات	منصة قوى	إخلاء طرف موقع لكل موظف
2	تسوية الاشتراكات وإقفال ملف المنشأة	التأمينات الاجتماعية	لا شطب مع اشتراكات مستحقة
3	إصدار فواتير بيع الأصول وتقديم الإقرار الأخير	هيئة الزكاة والضريبة والدخل	بيع الأصول خاضع للضريبة
4	سداد المستحق وطلب إلغاء التسجيل الضريبي	هيئة الزكاة والضريبة والدخل	يتطلب إقرارات مكتملة
5	إلغاء رخصة البلدية وشهادة الدفاع المدني	البلدية والدفاع المدني	بعد إخلاء الموقع فعليًا
6	شطب السجل التجاري والعنوان الوطني	وزارة التجارة	آخر خطوة قبل البنك
7	إقفال الحسابات البنكية ووسائل التحصيل	البنك ومزود نقاط البيع	بعد تصفية كل التدفقات

النقطة التي تُنسى دائمًا: **بيع أصولك خاضع لضريبة القيمة المضافة ١٥٪**. هذه ليست تفصيلاً شكلية، بل رقم يخرج من جيبك إن لم تنتبه له.

حسبة عملية – الضريبة على بيع الأصول

متحصلات بيع الأصول 159,200 ر.س.

الحالة الأولى – نصت في العرض أن السعر لا يشمل الضريبة: الضريبة = $15\% \times 159,200 = 23,880$ ر.س تُحْصَلُها من المشتري وتوردها للهيئة. ما يبقى لك: 159,200 ر.س كاملة.

الحالة الثانية – لم تنص على شيء، فالسعر يُعد شاملاً: الوعاء = $159,200 \div 1.15 = 138,435$ ر.س الضريبة = $159,200 - 138,435 = 20,765$ ر.س تدفعها من متحصلاتك. ما يبقى لك: 138,435 ر.س.

الفرق بين جملتين في إعلان البيع = 20,765 ر.س.

وانتبه كذلك إلى:

- **أرشف الفواتير الإلكترونية** يجب حفظه بعد الإغلاق للمدة النظامية المطلوبة. صدّره واحتفظ بنسختين، إحداها خارج أجهزة المطعم.

- الإقرار الأخير يشمل الفترة حتى تاريخ التوقف، لا حتى نهاية الربع. لا تؤجله انتظارًا لدورة كاملة.
- الزكاة أو ضريبة الدخل حسب طبيعة الملكية تُسوّى قبل الشطب أيضًا.
- الضمانات الشخصية التي وقّعتها لصالح المؤجر أو البنك لا تسقط بشطب السجل. اطلب خطاب إبراء مكتوب من كل جهة.

تنبيه

شطب السجل التجاري لا يعني براءة الذمة. الالتزامات الضريبية والعمالية والضمانات الشخصية تبقى قائمة على الشخص. لا تعتبر الملف مغلقًا حتى تجمع في مجلد واحد: شهادة إلغاء التسجيل الضريبي، وشهادة إقفال ملف التأمينات، وإخلاء الطرف، وخطابات الإبراء من البنك والمؤجر.

القرار: نفّذ الخطوات بالترتيب أعلاه حرفيًا، واحتفظ بإثبات كل خطوة قبل بدء التي تليها. مدة معقولة لإتمام الدورة كاملة: ٦٠-٩٠ يومًا من آخر يوم عمل.

52.5 التصفية والقسمة النهائية بين الشركاء

القسمة بين الشركاء ليست «نقسم المتبقي بنسب الملكية». الدائنون يُسدّدون أولاً وبترتيب محدد، والشركاء آخر من يأخذ — وفي أغلب حالات الإغلاق يكون نصيبهم عجزًا لا فائضًا. مواجهة هذه الحقيقة مبكرًا أفضل من اكتشافها في اجتماع متوتر.

متحصلات التصفية في مقهى نبض: بيع الأصول ١٥٩,٢٠٠ + رصيد البنك ٨٥,٠٠٠ + مستحقات المنصات ٢١,٠٠٠ + تأمين الإيجار المسترد ٢٤,٠٠٠ = ٢٨٩,٢٠٠ ر.س.

حسبة عملية – شلال السداد والقسمة النهائية

الترتيب	الفئة	المبلغ (ر.س)	المتبقي من المتحصلات (ر.س)
—	إجمالي المتحصلات		289,200
1	قرض بنكي بضمان عيني	120,000	169,200
2	المستحقات العمالية كاملة	109,400	59,800
3	الضريبة والتأمينات	51,580	8,220
4	المؤجر (تعويض وإعادة موقع)	61,000	(52,780)
5	الموردون	78,000	(130,780)
6	اشتراكات وقسائم العملاء	10,500	(141,280)
7	الشركاء	صفر	عجز 141,280

الضريبة والتأمينات = 19,500 (قيمة مضافة) + 23,880 (ضريبة بيع الأصول) + 8,200 (تأمينات) = 51,580 ر.س.

الشريك	النسبة	نصيبه من العجز (ر.س)
الشريك الأول	50%	70,640
الشريك الثاني	30%	42,384
الشريك الثالث	20%	28,256
الإجمالي	100%	141,280

ثلاث مسائل تحسم النزاعات قبل وقوعها:

- **حدود المسؤولية:** في الشركة ذات المسؤولية المحدودة تتوقف مسؤولية الشريك عند حصته في رأس المال، إلا ما ضمنه شخصياً. الشريك الذي وقّع ضماناً شخصياً على قرض البنك أو عقد الإيجار يبقى ملتزماً بكامل المبلغ بصفته الشخصية.
- **قروض الشركاء للشركة:** إن أقرض شريك الشركة ١٠,٠٠٠ ر.س، فهو دائن عادي يأتي بعد الموظفين والدولة والموردين، لا قبلهم. اكتب ذلك في العقد من اليوم الأول.
- **الأصول غير الملموسة:** العلامة، الحسابات في وسائل التواصل، الوصفات، قاعدة العملاء. حدد مالکها في القسمة صراحةً، فهي غالباً ما يتنازع عليه الشركاء بعد الإغلاق.

من الميدان

ثلاثة شركاء أغلقوا مقاهمهم واتفقوا على القسمة شفهيًا. بعد شهرين طالب البنك الشريك الذي وقّع الضمان الشخصي بكامل الرصيد، واكتشف أن الشريكين الآخرين يعتبران المسألة منتهية. استغرق الأمر سنة ومحامياً. صفحة واحدة موقعة وقت الإغلاق كانت ستكفي.

القرار: لا تصرف ربالاً واحداً لأي شريك قبل سداد كل الفئات الست، وقبل توقيع محضر تصفية مكتوب يحدد الأرصدة والالتزامات المتبقية ومن يتحملها ومالك الأصول غير الملموسة.

52.6 قائمة تحقق الإغلاق الكامل (نموذج جاهز)

هذه القائمة مرتبة بالتسلسل الزمني داخل كل فئة. اطبعها، وضع بجانب كل بند اسم المسؤول وتاريخ الإنجاز. ونماذجها الجاهزة (محضر التصفية، إخلاء الطرف، جدول تصفية الأصول) متاحة ضمن أدوات منصة «مالي PRO».

قائمة تحقق الإغلاق الكامل

أولاً – تشغيلي

□ تحديد آخر يوم عمل للجمهور وإبلاغ الفريق قبله بمهلة كافية

- ❑ إيقاف الطلبات الجديدة من كل الموردين قبل ٢١ يومًا
- ❑ خطة تصريف المخزون الطازج والمبرد بعروض الأيام الأخيرة
- ❑ جرد فعلي نهائي موقع من شخصين للمخزون والمعدات
- ❑ ملف تصفية الأصول: البند، القيمة الدفترية، السعر المطلوب، المشتري
- ❑ تصدير كل تقارير نقاط البيع وأرشيف الفواتير الإلكترونية ونسخة احتياطية خارجية
- ❑ إزالة اللوحات وإعادة الموقع إلى الحالة المتفق عليها في عقد الإيجار
- ❑ إشعار العملاء ومهلة استخدام القسائم وبطاقات الهدايا

ثانيًا — عمالي

- ❑ إشعار كتابي بإنهاء العقد لكل موظف بالمهلة النظامية
- ❑ حساب مكافأة نهاية الخدمة وبدل الإجازات لكل موظف على حدة
- ❑ سداد أجور الشهر الأخير وكل المستحقات قبل المغادرة
- ❑ إخلاء طرف موقع ومؤرخ من كل موظف
- ❑ تذاكر العودة وإنهاء الإقامة للعاملين الوافدين
- ❑ إنهاء العقود وإقفال ملف المنشأة على منصة قوى
- ❑ تسليم شهادات الخبرة لمن يطلبها
- ❑ إلغاء التأمين الطبي للموظفين ومرافقيهم بعد إنهاء العلاقة

ثالثًا — نظامي

- ❑ تسوية اشتراكات التأمينات الاجتماعية وإقفال ملف المنشأة
- ❑ إصدار فواتير ضريبية نظامية لكل أصل مباع
- ❑ تقديم الإقرار الضريبي الأخير حتى تاريخ التوقف
- ❑ سداد المستحق وطلب إلغاء التسجيل في ضريبة القيمة المضافة
- ❑ تسوية الزكاة أو ضريبة الدخل حسب طبيعة الكيان
- ❑ إلغاء رخصة البلدية وشهادة السلامة من الدفاع المدني
- ❑ إلغاء التراخيص الفرعية (اللوحة، الإشغال، تصاريح العمالة)
- ❑ شطب السجل التجاري وإلغاء العنوان الوطني
- ❑ حفظ الدفاتر والفواتير للمدة النظامية المطلوبة بعد الشطب

رابعًا — مالي

- ❑ إعداد قائمة مركز مالي بتاريخ التوقف
- ❑ حصر كل الالتزامات بالمبلغ والجهة والتوقيت في جدول واحد
- ❑ تحصيل الذمم المدينة ومستحقات منصات التوصيل
- ❑ استرداد مبالغ التأمين لدى المؤجر ومزودي الخدمات

- سداد الدائنين بترتيب الأولوية الصحيح لا بترتيب الإلحاح
- خطاب إبراء مكتوب من البنك وإلغاء الضمانات الشخصية
- إقفال الحسابات البنكية وأجهزة الدفع ووسائل التحصيل
- محضر تصفية موقع من كل الشركاء بالأرصدة والالتزامات المتبقية

خامسًا — عقود

- إشعار إنهاء عقد الإيجار والاتفاق على التعويض كتابةً
- محضر تسليم الموقع موقع من المؤجر
- إنهاء عقود الموردين وإعادة المخزون القابل للإرجاع
- إلغاء الاشتراكات الشهرية (نقاط البيع، المحاسبة، الأمن، الإنترنت، المرافق)
- إيقاف التجديد التلقائي على البطاقات البنكية لا في لودات التحكم فقط
- إغلاق ملفات منصات التوصيل بعد التسوية النهائية
- إنهاء عقود الصيانة والنظافة ومكافحة الحشرات
- تحديد مالك العلامة والحسابات والوصفات كتابةً في محضر التصفية

52.7 الدروس المالية من إغلاق: كيف تبني القادم أفضل

الإغلاق يمنحك شيئاً لا يمنحه النجاح: بيانات صادقة عن تكلفة قراراتك. لا تدفنها؛ اجلس بعد ٣٠ يومًا من انتهاء الإجراءات واكتب مراجعة مكتوبة بلا تبرير وبلا جلد ذات.

الدرس	ما حدث فعلاً	ما تفعله في المشروع القادم
الثابت في المبنى استرداده صفر	200,000 ر.س ديكور ولوحات ذهب كاملة	اصرف على المعدات المتحركة لا على التشطيب
التكاليف الثابتة قتلت المشروع	78,000 ر.س شهريًا قبل بيع كوب واحد	ابدأ بمساحة أصغر وإيجار متغير إن أمكن
العقد الطويل ليس ميزة	14 شهرًا متبقية كلّمت 36,000 ر.س تعويضًا	تفاوض على بند خروج بعد 24 شهرًا
لا خط أحمر مكتوب	استمر 9 أشهر في خسارة نقدية	اكتب قاعدة الإيقاف قبل الافتتاح
المعدات بلا توثيق تُباع بخسارة	استرداد 25% بدل 40%	احفظ الفواتير وسجلات الصيانة من اليوم الأول

والدرس الأهم كمي لا شعوري: نقطة التعادل.

حسبة عملية – نموذج أخف يغيّر كل شيء

النموذج القديم: تكاليف ثابتة شهرية 78,000 ر.س، هامش مساهمة 40٪. نقطة التعادل = $78,000 \div 0.40 = 195,000$ ر.س شهريًا.

النموذج الجديد (مساحة أصغر، فريق أقل، لا صالة جلوس واسعة): ثابتة 36,800 ر.س، هامش مساهمة 40٪. نقطة التعادل = $36,800 \div 0.40 = 92,000$ ر.س شهريًا.

رأس المال المطلوب للافتتاح ينزل من 1,150,000 ر.س إلى 380,000 ر.س.

لم تتحسن قدرتك على البيع، لكنك خفّضت المبيعات المطلوبة للنجاة بأكثر من النصف. هذا هو كل الفرق.

وثلاث قواعد تحملها معك:

- **رأس المال المستهلك في التشطيب ليس استثمارًا**، بل مصروف مؤجل الاعتراف. كلما قلّ، قلّت خسارتك في أسوأ سيناريو.
- **السيولة تحسم قبل الربحية**. مطاعم كثيرة أغلقت وهي رابحة دفتريًا (راجع الفصل ١٢).
- **اختبر قبل أن تلتمز**. عربية، أو مطبخ سحابي، أو ركن داخل موقع قائم لستة أشهر، أقل كلفة بكثير من عقد خمس سنوات.

من الميدان

أفضل مشغّل أعرفه في الرياض اليوم أغلق مطعمه الأول بخسارة ٤٠٠,٠٠٠ ر.س. ما أنقذه أنه كتب مراجعة من ست صفحات فور الإغلاق، وبنى مشروعه الثاني على قاعدة واحدة منها: «لا عقد إيجار قبل ستة أشهر من التشغيل المثبت في نفس الحي». مشروعه الثاني لم يحقق أرباحًا أعلى، لكنه لم يحتاج إليها.

القرار: اكتب مراجعة ما بعد الإغلاق في ٩٠ دقيقة بثلاثة أسئلة فقط: ما الرقم الذي كان يجب أن أراقبه ولم أفعل؟ ما القرار الذي لو أخذته قبل ستة أشهر لتغيّر كل شيء؟ ما الشرط الذي لن أوقع بدونه مرة أخرى؟ احتفظ بها واقرأها قبل أي التزام قادم.

خلاصة الفصل

- القرار يُبنى على الخسارة القادمة لا على ما أنفق؛ وفي مثال هذا الفصل وقرّر الإغلاق المبكر ٢٦١,٠٠٠ ر.س.
- نسبة استرداد الأصول في المطاعم تدور حول ٢٥٪ من القيمة الدفترية، وكل ما هو ثابت في المبنى استرداده صفر.
- البيع المبكر لمشغّلين لا لوسطاء، مع توثيق الصيانة، يرفع المتحصلات عشرات الآلاف.

- الترتيب النظامي إلزامي: العمالة، ثم التأمينات، ثم الضريبة، ثم البلدية والدفاع المدني، ثم السجل، ثم البنك.
- بيع الأصول خاضع لضريبة القيمة المضافة: انص صراحةً أن السعر لا يشملها.
- شطب السجل لا يلغي الضمانات الشخصية؛ اطلب خطاب إبراء مكتوب من كل جهة.
- الشركاء آخر من يقبض، وقد يكون نصيبهم عجزاً يوزع بنسب الملكية.

قائمة تحقق – قبل إعلان الإغلاق

- ☐ كتبت مقارنة نقدية بين الإغلاق الآن والاستمرار حتى نهاية أطول عقد لديك
- ☐ حصرت كل الالتزامات في جدول واحد بالجهة والتوقيت والمبلغ
- ☐ بدأت تصفية الأصول قبل الإغلاق بـ ٤٥ يومًا على الأقل
- ☐ راجعت مهلة الإشعار في كل عقد وأرسلت الإشعارات كتابةً في يوم واحد
- ☐ صدّرت كل بيانات نقاط البيع وأرشفيت الفواتير قبل إيقاف أي اشتراك
- ☐ رتّبت الخطوات النظامية بالتسلسل الصحيح واحتفظت بإثبات كل خطوة
- ☐ حددت مصير الضمانات الشخصية وطلبت خطابات إبراء مكتوبة
- ☐ وقّعت مع الشركاء محضر تصفية يحدد الأرصدة والالتزامات ومالك الأصول غير الملموسة

الأنظمة والبيانات والتقنية

الهدف من الجزء: أن تتحول أرقامك من تقارير تُطبع إلى لوحة تقرأها في دقائق وتقرر منها.

الفصل 53 — منظومة أنظمة المطعم

الفصل 54 — تحليلات نقاط البيع عمليًا (فودكس وغيره)

الفصل 55 — من البيانات إلى القرار

الفصل 53 – منظومة أنظمة المطعم

عندك نظام نقاط بيع، وملف إكسل للمخزون، ومحاسب يرسل قائمة الدخل بعد خمسة وأربعين يومًا، وتطبيق توصيل يحوّل لك مبلغًا لا تعرف كيف تكوّن. كل واحد منها صحيح وحده، ولا أحد منها يتحدث مع الآخر. فتدفع اشتراكات أربعة أنظمة ثم تدير مطعمك من ذاكرتك. هذا الفصل يرتّب المنظومة.

53.1 خريطة الأنظمة: نقاط البيع، المخازن، المحاسبة، الرواتب، التوصيل، الفاتورة الإلكترونية

مطعمك يعمل على منظومة من الأنظمة سواء اشتريتها أو لم تشتريها. إن لم تشتري نظام مخزون فأنت تملك «نظام مخزون» اسمه دفتر أمين المخزن. المسألة ليست وجود النظام من عدمه، بل هل هو نظام تقرأ منه رقمًا أم صندوق أسرار.

الخريطة كلها تنقسم إلى أربع طبقات. **طبقة التسجيل** تلتقط ما حدث فعليًا: نقاط البيع والمخازن. **طبقة التكلفة** تحوّل ما حدث إلى ريالات: الوصفات والمشتريات والرواتب. **طبقة الالتزام** تخاطب الجهات الرسمية: الفاتورة الإلكترونية، التأمينات الاجتماعية، منصة قوى، إقرار ضريبة القيمة المضافة. **طبقة القرار** تجمع كل ما سبق في صفحة واحدة تقرأها أنت.

الجدول التالي هو خريطة المنظومة كاملة. علّق نسخة منه أمامك وضع علامة أمام كل نظام تملكه فعليًا.

النظام	وظيفته الأساسية	من يشغله يوميًا	الرقم الذي يخرج منه
نقاط البيع (POS)	تسجيل كل عملية بيع وطباعة الفاتورة	الكاشير والمناوب	المبيعات، عدد الفواتير، متوسط الفاتورة
المخازن والمشتريات	أوامر الشراء والاستلام والجرد والوصفات	أمين المخزن والشيف	تكلفة البضاعة المباعة، الهدر، فروق الجرد
المحاسبة	القيود ودفتر الأستاذ والقوائم المالية	المحاسب	قائمة الدخل، الميزانية، التدفق النقدي
الرواتب والموارد البشرية	العقود والحضور والإجازات ومسير الرواتب	مسؤول الموارد البشرية	تكلفة العمالة، ساعات العمل، نهاية الخدمة
منصات التوصيل	استقبال طلبات التطبيقات وتسويتها	المطبخ والكاشير	مبيعات التوصيل، العمولات، صافي التحويل
الفاتورة الإلكترونية	إصدار الفواتير وربطها مع هيئة الزكاة والضريبة	آلي عبر نقاط البيع	الفواتير المعتمدة، الإشعارات الدائنة
المدفوعات والبنك	تحصيل الشبكة والمحافظ والإيداع النقدي	آلي مع مراجعة المدير	المتحصلات، رسوم التحصيل، فروق التسوية
الحجوزات والولاء	حجز الطاولات ونقاط العملاء والعروض	المضيف والتسويق	عدد الزوار، نسبة العائدين، قيمة العميل
لوحة المؤشرات	تجميع أرقام الأنظمة السابقة في صفحة	المالك	التكلفة الأولية، صافي الربح، الاتجاه

انظر إلى العمود الأخير. هذه هي الأرقام التي تدير بها مطعمك، وكل واحد منها له مصدر واحد فقط. إن كان لديك رقمان لنفس الشيء من نظامين مختلفين، فأنت لا تملك نظامين بل تملك نزاعًا.

والأهم من امتلاك الأنظمة هو معرفة أثر غياب كل طبقة. مطعم يملك نقاط بيع ممتازة ولا يملك نظام مخزون يعرف مبيعاته بالريال ولا يعرف تكلفتها، فيقرأ نصف قائمة الدخل. ومطعم يملك النظامين ولا يربطهما بالمحاسبة يعرف الرقمين لكن متأخرًا شهرًا، فيصحح الخطأ بعد أن يقع ثلاثين مرة. ومطعم يملك الثلاثة ولا يملك طبقة قرار يفتح سبعة تقارير في سبعة أنظمة فلا يفتح شيئًا.

من الميدان

مقهى نبض كان يملك ثلاثة أنظمة جيدة: نقاط بيع، ومحاسبة، ورواتب. سألت المالك: كم كانت تكلفتك الأولية الشهر الماضي؟ فتح ثلاثة تطبيقات ولم يصل إلى الرقم خلال عشرين دقيقة. المشكلة لم تكن في الأنظمة بل في غياب الصفحة الواحدة التي تجمعها. بنينا له جدولاً من ثمانية أسطر، فصار الجواب يستغرق دقيقتين.

القرار: ارسم الخريطة على ورقة واحدة اليوم. اكتب أمام كل نظام: اسم المزود، من يملك كلمة المرور، وآخر مرة فتحت تقريراً منه. أي سطر لا تعرف إجابته هو ثغرة، وأي نظام لم تفتحه منذ ثلاثة أشهر هو اشتراك تدفعه بلا مقابل.

53.2 معايير اختيار كل نظام وأسئلة قبل الاشتراك

أغلب أصحاب المطاعم يختارون النظام بسبب واحد: شخص يثقون به أوصى به. وهذا ليس معياراً سيئاً، لكنه غير كافٍ. المعيار الحقيقي هو: هل يخرج هذا النظام الرقم الذي أحتاجه، بالسرعة التي أحتاجها، ومربوطاً بما حوله؟

قبل أي اشتراك اعرض المعايير التالية على المزود، واطلب الجواب مكتوباً لا شفهيّاً.

المعيار	لماذا يهمك	السؤال الذي تسأله للمزود
التغطية الوظيفية	نظام ناقص يعني ملف إكسل موازياً	أرني التقرير الذي يخرج هذا الرقم تحديداً
الربط مع الأنظمة الأخرى	كل ربط ناقص يعني إدخالاً يدوياً	مع أي أنظمة محاسبة ورواتب تتكاملون؟
التزام الفاتورة الإلكترونية	مخالفة نظامية مباشرة	هل الحل معتمد لمرحلة الربط والتكامل؟
العمل عند انقطاع الإنترنت	ساعة توقف في الذروة تكلفك مبيعات يوم	ماذا يحدث للبيع إن انقطع الاتصال؟
الصلاحيات والمستخدمون	الرقابة الداخلية تبدأ من هنا	هل أمّيد الخصم والإلغاء بصلاحيات مستقلة؟
الدعم الفني	العطل يقع الخميس ١١ ليلاً لا الأحد صباحاً	ما أوقات الدعم وما زمن الاستجابة المتعهّد به؟
التدريب والتسليم	نظام لا يتقنه الفريق نظام ميت	كم ساعة تدريب مشمولة ومن يقدمها؟
التسعير عند التوسع	الفرع الثاني يكشف عقد الفرع الأول	كم يكلف الجهاز الإضافي والفرع الإضافي؟
تصدير البيانات	مفتاح خروجك لاحقاً	هل أصدر كل بياناتي وبأي صيغة؟

وقبل المقارنة بين المزودين، اضبط حجم النظام على حجم مرحلتك، مقهى واحد بنقطة بيع واحدة لا يحتاج نظام تخطيط موارد متكاملًا، ويكفيه نقاط بيع فيها وحدة مخزون ووصفات، ونظام محاسبة بسيط، وحل رواتب. أما ثلاثة فروع فصاعداً فالمعادلة تنقلب: تحتاج مخزوناً مركزياً، وتحويلات بين الفروع، وتقارير مقارنة، وصلاحيات متدرجة، القاعدة العملية: اشترِ نظاماً يحتمل حجمك بعد ثمانية عشر شهراً لا أكثر، لأن ما بعد ذلك ستكون احتياجاتك قد تغيّرت وأسعار السوق أيضاً.

ثم اطلب شيئين لا يرفضهما مزود جاد: **تجربة على بياناتك أنت** — أدخل قائمتك الحقيقية وعشرة أصناف بوصفاتها، وشغل يوماً كاملاً في وضع تجريبي. **وعرض التقارير قبل التعاقد** — لا تقبل شرخاً بالكلام، اطلب أن يفتح أمامك تقرير الأصناف وتقرير الإلغاءات ويمرّرها ببطء.

تنبيه

أخطر بند في عقود الأنظمة ليس السعر، بل التجديد التلقائي مع زيادة سنوية غير محددة. راجع بندي مدة العقد والإشعار المسبق للإلغاء قبل التوقيع، واكتب تاريخ آخر يوم لإرسال إشعار عدم التجديد في تقويمك فورًا.

القرار: لا توقع عقدًا لأكثر من سنة في نظامك الأول. السنة الأولى هي تجربة، والالتزام الطويل يُشترى بخضم حقيقي بعد أن تثبت أن النظام يناسبك.

53.3 التكلفة الحقيقية للأنظمة: الاشتراك، التركيب، التدريب، الربط

سعر الاشتراك المعلن هو أصغر أجزاء الفاتورة. التكلفة الحقيقية أربعة بنود: الاشتراك، والأجهزة والتركيب، والتدريب، والربط. خذ مطعم الواحة — فرعان، ثلاث نقاط بيع، مبيعاته 600,000 ر.س شهريًا — وانظر إلى سنته الأولى.

البند	تكلفة مرة واحدة (ر.س)	تكلفة سنوية متكررة (ر.س)
أجهزة نقاط البيع (3 وحدات)	18,000	0
اشتراك نقاط البيع	0	10,800
نظام المحاسبة	0	4,800
نظام المخازن والمشتريات	0	6,000
نظام الرواتب والموارد البشرية	0	3,600
حل الفاتورة الإلكترونية	2,000	1,800
التركيب والإعداد الأولي	6,500	0
التدريب (تأسيسي + دوري)	4,000	1,200
الربط والتكامل بين الأنظمة	7,500	2,400
إنترنت مخصص وجهاز احتياطي	3,000	2,400
الإجمالي	41,000	33,000

حسبة عملية – كم تكلفك منظومة أنظمتك فعلاً؟

الخطوة 1: اجمع التكاليف لمرة واحدة = 41,000 ر.س الخطوة 2: اجمع التكاليف السنوية المتكررة = 33,000 ر.س الخطوة 3: تكلفة السنة الأولى = 41,000 + 33,000 = 74,000 ر.س الخطوة 4: المتوسط الشهري للسنة الأولى = $74,000 \div 12 = 6,167$ ر.س الخطوة 5: الإيراد السنوي = $12 \times 600,000 = 7,200,000$ ر.س الخطوة 6: نسبة التكلفة من الإيراد في السنة الأولى = $74,000 \div 7,200,000 = 1.03\%$ الخطوة 7: نسبة السنة الثانية = $33,000 \div 7,200,000 = 0.46\%$

النطاق الشائع في القطاع لتكلفة الأنظمة والتقنية هو 0.5%-1.5% من الإيراد. لو تجاوزت 2% فأنت تدفع للأنظمة لا تستعملها، ولو نزلت تحت 0.3% فغالباً تدير مطعمك بالورق وتدفع الثمن في مكان آخر.

في الخليج تتشابه البنية مع فروق في بند واحد: متطلبات الفوترة الإلكترونية. في الإمارات نسبة الضريبة 5% ومتطلبات الربط تختلف، وفي بعض دول الخليج لا توجد ضريبة قيمة مضافة أصلاً. لذلك لا تفترض أن النسخة التي تعمل في فرعك بالرياض تعمل كما هي في فرع دبي؛ اسأل المزود عن النسخة المحلية وتكلفتها قبل أن تبني خطة التوسع على رقم واحد.

لاحظ أن ثلاثة بنود من أصل عشرة — التركيب والتدريب والربط، ومجموع تكلفتها لمرة واحدة 18,000 ر.س — لا تظهر في أي عرض سعر أولي. هذه هي البنود التي تُنسى ثم تتحول إلى «مفاجآت». اطلب تسعيرها كتابةً قبل التوقيع.

القرار: افتح كشف حسابك البنكي وضع خطاً تحت كل اشتراك تقني في آخر ثلاثة أشهر. اجمعها واقسمها على إيرادك. إن كنت لا تستطيع تسمية التقرير الذي تفتحه من أي اشتراك منها، ألغ الاشتراك هذا الشهر.

53.4 الربط الآلي وتقليل الإدخال اليدوي إلى الحد الأدنى

كل رقم يُدخل مرتين هو رقم سيختلف. الإدخال اليدوي لا يكلفك وقتاً فقط، بل يكلفك ثقتك بأرقامك: حين يختلف رقم المبيعات في المحاسبة عن نقاط البيع، تتوقف عن النظر إلى الاثنين.

الربط المطلوب	ما ينتقل تلقائيًا	ماذا يحدث لو لم يُربط
نقاط البيع – المحاسبة	قيد مبيعات يومي بالضرية وطرق الدفع	إدخال يدوي 30 قيدًا شهريًا وفروق تسوية
المخزون – نقاط البيع	خصم مكوثات الوصفة عند كل بيع	مخزون نظري غير موجود ولا رقابة على الوصفة
المشتريات – المحاسبة	فواتير الموردين وأرصدة الدائنين	مفاجآت في الذمم ومدفوعات مكررة
الرواتب – المحاسبة	قيد الرواتب والتأمينات ونهاية الخدمة	تكلفة عمالة متأخرة شهريًا عن قائمة الدخل
منصات التوصيل – نقاط البيع	الطلبات والعمولات وصافي التحويل	مبيعات ناقصة وإيراد مسجل بالصافي
الشبكة والبنك – المحاسبة	المتحصلات ورسوم التحصيل	تسوية بنكية يدوية مرهقة كل شهر
نقاط البيع – الفاتورة الإلكترونية	إصدار الفاتورة وربطها لحظيًا	مخالفة نظامية وتصحيح يدوي متأخر

حسبة عملية – كم يكلفك الإدخال اليدوي؟

محاسب مطعم الواحة يقضي 25 ساعة شهريًا في إعادة إدخال المبيعات وفواتير الموردين والرواتب. الخطوة 1: كلفة الساعة = راتب شهري 7,200 ر.س ÷ 160 ساعة عمل = 45 ر.س للساعة الخطوة 2: الكلفة الشهرية للإدخال اليدوي = $45 \times 25 = 1,125$ ر.س الخطوة 3: الكلفة السنوية = $1,125 \times 12 = 13,500$ ر.س الخطوة 4: قارنها بكلفة الربط السنوية من الجدول السابق = 2,400 ر.س الخطوة 5: الوفر السنوي الصافي = $13,500 - 2,400 = 11,100$ ر.س وهذا قبل احتساب كلفة الأخطاء والقرارات المتأخرة، وهي الأعلى.

ابدأ بربط واحد لا بسبعة. الترتيب الذي يعطيك أعلى عائد: أولاً نقاط البيع مع المحاسبة، ثم المخزون مع نقاط البيع، ثم منصات التوصيل، ثم الرواتب. الأول يوفر عليك الوقت، والثاني يوفر عليك المال.

القاعدة العملية التي تحكم كل ما سبق: أدخل الرقم مرة واحدة في المكان الذي يولد فيه. المبيعات تولد في نقاط البيع، والمشتريات تولد عند الاستلام، والساعات تولد عند البصمة. أي رقم يولد في مكان ثم يُكتب في مكان آخر بيد إنسان، سيختلف يومًا ما.

القرار: اكتب قائمة بكل رقم يُدخل يدويًا في مطعمك هذا الشهر ومن يُدخله وكم يستغرق. ابدأ بالبند الأطول وقتًا واسأل مزودك عن ربطه. إن كان الربط يكلف أقل من كلفة ثلاثة أشهر من الإدخال اليدوي، نقّذه فورًا.

53.5 ملكية البيانات: سؤال يجب أن تسأله لكل مزود

بيانات مطعمك — كل فاتورة، كل صنف، كل عميل، كل تكلفة — هي أصل من أصولك مثل الفرن تمامًا. الفرق أن الفرن في مطبخك، والبيانات على خادم شخص آخر. السؤال الذي يجب أن تسأله قبل أي اشتراك بسيط: لو قررت الخروج غدًا، ماذا أخذ معي؟

السؤال	الجواب المطمئن	الجواب المقلق
لمن ملكية البيانات نظامًا؟	البيانات ملك للعميل صراحةً في العقد	صياغة غامضة أو صمت العقد
هل أصدر كل بياناتي؟	تصدير كامل بصيغة إكسل أو CSV بلا رسوم	تصدير تقارير مطبوعة فقط
ماذا يحدث عند إيقاف الاشتراك؟	مهلة محددة للتصدير قبل الإغلاق	إغلاق فوري للوصول
هل توجد نسخ احتياطية واستعادة؟	نسخ دورية وإجراء استعادة موثقة	وعد شفهي بلا تفصيل
من يصل لبياناتي من جهة المزود؟	وصول مقيد ومسجل لأغراض الدعم	وصول مفتوح بلا سجل
هل توجد واجهة برمجية للتكامل؟	واجهة موثقة متاحة لعملاء الاشتراك	لا يوجد، أو برسوم منفصلة مرتفعة

للسؤال وجه عملي ثانٍ: البيانات ليست ملفًا واحدًا. بياناتك خمس مجموعات — المبيعات والفواتير، وقائمة الأصناف والأسعار، والوصفات وتكاليفها، وتاريخ المشتريات والموردين، وبيانات العملاء. اسأل عن كل مجموعة على حدة، لأن أغلب الأنظمة تسمح بتصدير المجموعة الأولى بسهولة وتتعثّر عند الثالثة والرابعة، وهما أعلى ما بنيته خلال سنوات.

انتبه إلى تفصييلة يغفل عنها الجميع: بيانات العملاء التي تجمعها عبر برنامج الولاء أو الحجوزات تخضع لاعتبارات حماية البيانات، وأنت المسؤول أمام عميلك عنها لا المزود. لا تجمع بيانات لا تحتاجها، ولا تصدّرها إلى ملف على جهاز شخصي، ولا تسلّمها لطرف تسويقي دون أساس واضح.

من الميدان

مالك سلسلة من ثلاثة فروع قرر تغيير نظام نقاط البيع بعد أربع سنوات. اكتشف أن ما يستطيع تصديره هو المبيعات فقط، أما الوصفات وتكاليفها وتاريخ المشتريات فلا. أعاد بناء ٢٤٠ وصفة يدويًا خلال ستة أسابيع. سؤال واحد قبل التوقيع كان سيؤكّر عليه ذلك كله.

القرار: اطلب اليوم تصديرًا كاملاً لبياناتك من كل نظام تستخدمه، واحفظه في مجلد باسم الشهر. كرّر ذلك كل ربع سنة. هذه العملية تستغرق نصف ساعة، وهي أرخص بوليصة تأمين تشتريها على تاريخ مطعمك.

خلاصة الفصل

- منظومة أنظمتك أربع طبقات: تسجيل، وتكلفة، والتزام، وقرار. أي طبقة ناقصة تُدار بالورق وتكلفك مالاً لا تراه.
- لكل رقم مصدر واحد معتمد. وجود رقمين لنفس الشيء يعني أنك ستتوقف عن تصديق الاثنين.
- التكلفة الحقيقية للنظام = الاشتراك + الأجهزة + التركيب + التدريب + الربط. النطاق الصحي 0.5%-1.5% من الإيراد.
- الربط الآلي يسدّد كلفته خلال أشهر. ابدأ بربط نقاط البيع مع المحاسبة، ثم المخزون مع نقاط البيع.
- أدخل كل رقم مرة واحدة في المكان الذي يولد فيه. ما يُكتب مرتين يختلف حتّى.
- ملكية البيانات وحقوق التصدير بندان في العقد لا وعدان في المكالمة. صُدّر بياناتك كل ربع سنة.

قائمة تحقق – منظومة أنظمة مطعمك

- ☐ رسمت خريطة أنظمتك على ورقة واحدة مع اسم المزود لكل نظام
- ☐ حددت لكل رقم أساسي مصدره الوحيد المعتمد
- ☐ حسبت تكلفة الأنظمة السنوية كنسبة من إيراداتك
- ☐ ألغيت كل اشتراك لا تستطيع تسمية تقرير تفتحه منه
- ☐ نفّذت ربطاً آلياً واحداً على الأقل هذا الشهر
- ☐ أخذت إجابة مكتوبة عن ملكية البيانات وحقوق التصدير من كل مزود
- ☐ كتبت في تقويمك تاريخ آخر يوم لإشعار عدم تجديد كل عقد
- ☐ صُدّرت نسخة كاملة من بياناتك وحفظتها خارج النظام

الفصل 54 - تحليلات نقاط البيع عملياً (فودكس وغيره)

نظام نقاط البيع في مطعمك يسجل أكثر مما تتخيل: كل صنف، كل دقيقة، كل موظف، كل إلغاء. المشكلة ليست نقص البيانات بل فيضها. عشرون تقريراً في القائمة، وأنت تفتح تقريراً واحداً هو إجمالي المبيعات. هذا الفصل يخبرك أي تقرير تفتح، ومتى، وماذا تقرر منه.

1.45 التقارير التي تفتحها كل يوم، وكل أسبوع، وكل شهر

في أغلب أنظمة نقاط البيع ومنها فودكس، التقارير مرتبة في مجموعات: مبيعات، وأصناف، وموظفون، ومخزون، ومالية. ولا تحتاج إلى كلها بنفس التكرار. التقرير اليومي يمنحك من النزيف، والأسبوعي يصحح مسارك، والشهري يقرر أين تستثمر. ابن روتينك على ثلاث دورات لا أكثر:

الدورة	التقارير التي تفتحها	الوقت المطلوب	ما تخرج به
يوميًا	المبيعات، الإلغاءات، الخصومات، طرق الدفع، الهدر	10 دقائق	نزيف اليوم وفروق الدرج
أسبوعيًا	الأصناف، ساعات الذروة، الموظفين، المخزون السريع، التوصيل	30 دقيقة	جدول العمالة وقائمة الطعام
شهريًا	الوصفات، تكلفة البضاعة المباعة، الجرد الشامل، الفروع، المقارنة بالشهر السابق	90 دقيقة	التكلفة الأولية وقرارات التسعير

الروتين اليومي في عشر دقائق، ويؤدّي في وقت ثابت كل صباح قبل فتح المطعم. أولاً تقرير المبيعات: صافي المبيعات، عدد الفواتير، متوسط قيمة الفاتورة، ومقارنتها بنفس اليوم من الأسبوع الماضي لا بأمس، لأن الثلاثاء لا يُقارن بالجمعة. ثانياً تقرير الإلغاءات: القيمة والعدد واسم من نقّذها. ثالثاً تقرير الخصومات: هل تجاوزت سقفك؟ رابعاً تقرير طرق الدفع: كم نقّداً وكم شبكة وكم محافظ، لأن رقم النقد هو ما يجب أن يصل البنك غداً. خامساً تقرير الهدر: ما الذي أُلّف ولماذا.

الروتين الأسبوعي في نصف ساعة، يوم الأحد صباحاً. افتح تقرير الأصناف مرتباً بالكمية مرة وبالهامش مرة، وتقرير ساعات الذروة لتضبط جدول المناوبات، وتقرير الموظفين لترى متوسط الفاتورة لكل كاشير، وتقرير التوصيل لتعرف صافي ما واصلك بعد العمولة.

الروتين الشهري في ساعة ونصف، في أول ثلاثة أيام من الشهر الجديد بعد إقفال الجرد. هنا فقط تحسب تكلفة البضاعة المباعة الحقيقية، وتقارن الاستهلاك النظري للوصفات بالفعل، وتحسب التكلفة الأولية (راجع الفصل ٣).

وهناك خطأ شائع في ترتيب الأولويات: مالك يفتح لوحة المبيعات اللحظية عشر مرات في اليوم ولا يفتح تقرير الإلغاءات ولا مرة في الشهر. المبيعات اللحظية تسلية لا إدارة: فالرقم الذي تراه في

الثانية عشرة ظهرًا لا يغيّر شيئاً لأن يومك لم ينتهِ بعد. التقارير التي تُقرأ بعد إقفال اليوم هي التي تُتخذ منها قرارات، لأنها كاملة ولها ما يقابلها في الدرج والبنك.

القرار: اختر وقتاً ثابتاً للروتين اليومي واكتبه في تقويمك كموعد لا يُلغى. عشر دقائق يومية تكشف أكثر مما يكشفه اجتماع شهري مدته ثلاث ساعات.

54.2 تقارير الأصناف والأوقات والفروع والكاشيرات والطرق: ماذا تستخرج من كل تقرير

كل تقرير يجيب على سؤال واحد. إن لم تعرف السؤال، لن تفهم الجواب. الجدول التالي هو مرجعك الدائم.

التقرير	ماذا يكشف	القرار
تقرير المبيعات	الإيراد وعدد الفواتير ومتوسط الفاتورة	تعديل الهدف اليومي وخطة الذروة
تقرير الأصناف	الكمية المباعة والهامش لكل صنف	حذف، أو إعادة تسعير، أو ترويج
تقرير المجموعات	وزن كل قسم من الإيراد	إعادة توزيع مساحة القائمة
تقرير ساعات الذروة	توزيع المبيعات على الساعات والأيام	جدول المناوبات وساعات التخفيض
تقرير الفروع	أداء كل فرع بنفس المعايير	نقل ممارسة ناجحة أو تدخل عاجل
تقرير الموظفين والكاشيرات	متوسط الفاتورة ونسبة البيع الإضافي	تدريب مستهدف أو إعادة توزيع
تقرير طرق الدفع	توزيع النقد والشبكة والمحافظ	خطة إيداع النقد ومراجعة رسوم التحصيل
تقرير الإلغاءات	حجم الإلغاء وتمركزه	تقييد الصلاحية والتحقق (راجع الفصل ١٩)
تقرير الخصومات	حجم الخصم وسببه ومن منحه	سقف يومي وسبب إلزامي
تقرير الوصفات	الاستهلاك النظري للمكونات	مقارنته بالجرد الفعلي شهرياً
تقرير المخزون	الكميات والحركة والأصناف الراكدة	أمر شراء أو إيقاف صنف
تقرير التوصيل	مبيعات المنصات والعمولات	تسعير قائمة التوصيل ومراجعة العقد

خذ **تقرير الأصناف** في مقهى نبض كمثال. رتب الأصناف بالهامش الإجمالي لا بالكمية. والهامش هنا يُحسب على أسعار بدون ضريبة القيمة المضافة.

الصف	السعر (ر.س)	التكلفة (ر.س)	الكمية الشهرية	الهامش الإجمالي (ر.س)
لاتيه	18	4.50	3,000	40,500
كابتشينو	17	4.30	1,200	15,240
كيك التمر	22	9.00	600	7,800
عصير برتقال طازج	24	11.00	250	3,250

اللاتيه يصنع 40,500 ر.س من الهامش، أي أكثر من ضعف الثلاثة الباقية مجتمعة (26,290 ر.س). القرار لا يكون «احذف العصير» تلقائيًا، بل: ضع اللاتيه في أعلى القائمة وفي كل عرض، واسأل عن العصير سؤالاً مختلفاً — هل يشغل ثلاثة ويستهلك هدرًا يوميًا مقابل 3,250 ر.س فقط؟

وتقرير الموظفين يكشف رقمًا لا يظهر في أي مكان آخر: متوسط الفاتورة لكل كاشير.

حسبة عملية – كم يكلفك فرق مهارة بين كاشيرين؟

الكاشير أحمد: 1,050 فاتورة شهريًا بمتوسط 62 ر.س الكاشير سعيد: 980 فاتورة شهريًا بمتوسط 48 ر.س الخطوة 1: الفرق في متوسط الفاتورة = $62 - 48 = 14$ ر.س الخطوة 2: أثر الفرق على فواتير سعيد = $14 \times 980 = 13,720$ ر.س شهريًا الخطوة 3: الأثر السنوي = $13,720 \times 12 = 164,640$ ر.س قبل أن تتهم أحدًا، تحقق: هل يعمل سعيد في مناوبة صباحية قيمتها أقل بطبيعتها؟ إن كان الاثنان في نفس المناوبة، فالفارق مهارة بيع إضافي تُدْرَب في ساعة واحدة.

وتقرير الفروع لا يُقرأ بإجمالي المبيعات بل بنسب متطابقة المعايير: متوسط الفاتورة، ونسبة الخصومات، ونسبة العمالة إلى المبيعات. فرع مبيعاته أقل قد يكون أفضل من فرع مبيعاته أعلى إن كان هامشه أعلى. وحين تجد فرقًا واضحًا بين فرعين في مؤشر واحد، لا تبدأ بمعاينة الأضعف؛ ابدأ بسؤال الأقوى عن ممارسته ثم انقلها.

تقرير ساعات الذروة يترجم مباشرة إلى جدول عمالة. لو أظهر التقرير أن ٣٨٪ من مبيعات يومك تقع بين الرابعة والسابعة مساءً، ثم نظرت إلى جدولك فوجدت عدد العاملين في الحادية عشرة صباحًا مساويًا لعدددهم في السادسة مساءً، فأنت تدفع أجورًا في وقت لا مبيعات فيه وتخسر مبيعات في وقت لا طاقة فيه.

القرار: افتح تقريرًا واحدًا كل أسبوع لمدة ثلاثة أسابيع فقط — الأصناف ثم ساعات الذروة ثم الموظفين — ونفذ قرارًا واحدًا من كل تقرير. ثلاثة قرارات في ثلاثة أسابيع أفضل من عشرين ملاحظة في اجتماع واحد.

54.3 استخراج بيانات التكلفة والوصفات والمخزون

هنا يفترق المطعم الذي يعرف تكلفته عن المطعم الذي يخفنها. نظام نقاط البيع لا يعرف تكلفتك من تلقاء نفسه؛ هو يحسبها من مدخلات أنت مسؤول عن صحتها. في أغلب أنظمة نقاط البيع

ومنها فودكس، تقرير التكلفة وتقرير الوصفات يعتمدان على أربعة مدخلات فقط.

المدخل المطلوب	من يحدّثه	كل متى	أثر إهماله
الوصفة القياسية لكل صنف بالجرام	الشيف	عند أيّ تغيير	تكلفة صنف خاطئة وقرار تسعير خاطئ
سعر شراء كل مادة خام	المشتريات	شهريًا أو عند تغيير السعر	هامش ورقي لا وجود له
وحدات القياس ومعاملات التحويل	أمين المخزن	عند إضافة صنف	فروق جرد ضخمة وهمية
نسبة الهالك والتقطيع	الشيف	كل ربع سنة	تكلفة أقل من الحقيقة بـ 5%-15%

المدخل الرابع هو الأكثر إهمالاً. كيلو الدجاج الكامل الذي اشتريته بـ 22 ر.س لا يعطيك كيلو لحم صافي؛ إن كانت نسبة الاستفادة 70٪ فالكيلو الصافي يكلفك $22 \div 0.70 = 31.43$ ر.س. من يسجّر على 22 ر.س يظن أن هامشه ممتاز وهو يخسر.

القوة الحقيقية تظهر عند مقارنة الاستهلاك النظري الخارج من تقرير الوصفات بالاستهلاك الفعلي الخارج من الجرد.

حسبة عملية – فجوة الوصفة في مطعم بيت الفحم

وصفة الشاورما: 150 جرامًا من الدجاج المقطّع. مبيعات الشهر: 6,000 شاورما. سعر الكيلو الصافي: 22 ر.س. الخطوة 1: الاستهلاك النظري $= 6,000 \times 0.150 = 900$ كجم الخطوة 2: الاستهلاك الفعلي من الجرد $= 975$ كجم الخطوة 3: الفجوة $= 900 - 975 = 75$ كجم الخطوة 4: نسبة الفجوة $= 75 \div 900 = 8.3\%$ الخطوة 5: قيمة الفجوة $= 75 \times 22 = 1,650$ ر.س شهريًا الخطوة 6: الأثر السنوي من صنف واحد $= 1,650 \times 12 = 19,800$ ر.س

الفجوة المقبولة في القطاع أقل من 3٪. ما فوق 5٪ يعني أحد ثلاثة: وصفة غير مطبّقة، أو هدر غير مسجّل، أو خروج بضاعة بلا بيع.

تنبيه

لا تبدأ ببناء وصفات كل أصنافك دفعة واحدة؛ ستتوقف في اليوم الثالث. ابدأ بالأصناف التي تشكّل 80٪ من مبيعاتك، وهي غالبًا عشرة إلى خمسة عشر صنفًا فقط. وصفة دقيقة لخمس عشرة صنفًا أنفع من وصفة ناقصة لمئتين.

القرار: خصص ثلاث ساعات هذا الأسبوع لإدخال وصفات أعلى عشرة أصناف بالميزان لا بالتقدير، وحدّث أسعار شرائها. ثم قارن النظري بالفعلي بعد جرد نهاية الشهر. الفجوة التي سترأها هي أول مال تستعيده.

54.4 ربط تقارير نقاط البيع بقائمة الدخل: نقاط الاختلاف الشائعة

يأتيك المحاسب برقم إيراد، وتفتح أنت نقاط البيع فترى رقماً آخر، فيبدأ جدال شهري لا ينتهي. الحقيقة أن الرقمين مختلفان بطبيعتهما، والاختلاف مشروع إذا فهمته ومخيف إذا لم تفهمه. هذه أشهر ستة أسباب.

سبب الاختلاف	ما يحدث	التصحيح
ضريبة القيمة المضافة	النظام يعرض المبيعات شاملة 15٪	اقسم على 1.15 للوصول للإيراد الصافي
منصات التوصيل	تسجيل صافي التحويل بعد العمولة	سجّل الإيراد بالإجمالي والعمولة مصروفًا
الضيافة والمجاني	تظهر كمبيعات بقيمة صفر أو كاملة	استبعدها من الإيراد وسجّلها مصروف تسويق
بطاقات الهدايا والاشتراكات	تُحَصّل اليوم وتُستهلك لاحقًا	إيراد مؤجل حتى تاريخ الاستهلاك
فرق تاريخ الإقفال	مناوبة تمتد بعد منتصف الليل	وحد يوم الأعمال في النظام والمحاسبة
المرتجعات والإشعارات الدائنة	تُخصم في النظام وتُنسى في القيد	اطرحها من الإيراد في نفس الشهر

حسبة عملية – مطابقة مبيعات النظام بإيراد قائمة الدخل

مطعم الواحة، شهر كامل: الخطوة 1: مبيعات نقاط البيع شاملة ضريبة = 690,000 ر.س الخطوة 2: استبعاد ضريبة القيمة المضافة = $690,000 \div 1.15 = 600,000$ ر.س الخطوة 3: الضريبة المستحقة = $690,000 - 600,000 = 90,000$ ر.س الخطوة 4: استبعاد بطاقات هدايا بيعت ولم تُستهلك (بدون ضريبة) = $8,000$ ر.س الخطوة 5: استبعاد ضيافة مجانية سُجّلت كمبيعات = $3,000$ ر.س الخطوة 6: ردّ عمولة منصات التوصيل المخصومة من المبيعات = $24,000$ ر.س الخطوة 7: إيراد قائمة الدخل = $600,000 - 8,000 - 3,000 + 24,000 = 613,000$ ر.س والعمولة 24,000 ر.س تظهر عندئذٍ في المصروفات التشغيلية لا مطروحة من الإيراد، حتى ترى حجم توصيلك الحقيقي وتكلفته الحقيقية بدل أن يختفي معًا.

الفائدة الثانية للمطابقة أنها تكشف ما لا تكشفه أي حسبة أخرى: بعد أن تفسّر كل فرق مشروع، أي مبلغ يبقى بلا تفسير هو مبلغ يستحق سؤالاً. الفرق غير المفسّر الذي يتكرر ثلاثة أشهر ليس خطأ إدخال، بل نمط.

القرار: اطلب من محاسبك ورقة مطابقة شهرية بهذا الشكل بالضبط، تبدأ من رقم نقاط البيع وتنتهي عند رقم قائمة الدخل، وكل سطر بينهما مفسّر. لا تعتمد قائمة دخل لا تُرفق بورقة مطابقة.

54.5 استخدام تقارير النظام في كشف التسريب

التسريب لا يظهر في تقرير واحد، بل في تعارض بين تقريرين. من يسرق يستطيع التحكم في رقم واحد، ولا يستطيع تزوير علاقة بين رقمين.

الإشارة	التقرير الذي يكشفها	ما تفعله فوراً
نقد مسجل أكبر من المودع بنكيًا	طرق الدفع مقابل كشف البنك	جرد درج يومي بمحضر موقع
هامش صنف أقل من المفترض	الأصناف مقابل الوصفات	وزن الوصفة في المطبخ مرتين
مخزون نظري أعلى من الفعلي	المخزون مقابل الجرد	حصص الاستلامات ومحضر الهدر
ذروة إلغاءات بعد انصراف المدير	الإلغاءات مع بُعد الساعة	تقييد الإلغاء بصلاحية وسبب
خصومات تتركز عند موظف واحد	الخصومات مقابل الموظفين	سقف يومي ومراجعة أسبوعية
صنف يُباع كثيرًا ومخزونه لا ينقص	الأصناف مقابل حركة المخزون	مراجعة ربط الصنف بوصفته

حسبة عملية – فجوة النقد بين النظام والبنك

الخطوة 1: النقد المسجل في تقرير طرق الدفع خلال الشهر = 108,000 ر.س الخطوة 2: إجمالي الإيداعات النقدية في كشف البنك = 99,500 ر.س الخطوة 3: الفجوة = 108,000 - 99,500 = 8,500 ر.س الخطوة 4: نسبة الفجوة من النقد = $8,500 \div 108,000 = 7.9\%$ الخطوة 5: الأثر السنوي إن استمرت $8,500 \times 12 = 102,000$ ر.س قبل الاتهام، اطرح المفترس: مصروفات نثرية دُفعت من الدرج بإيصالات، وفكة ثابتة تبقى في الدرج، ونقد لم يُودع بعد. ما يبقى بلا إيصال هو الفجوة الحقيقية.

تنبيه

أخطر ما يفعله مالك حين يكتشف فجوة هو أن يعلنها في اجتماع عام قبل أن يجمع الأدلة. النتيجة أن الأثر يُمحى خلال يومين ولا تصل إلى شيء. اجمع تقارير ثلاثة أشهر أولاً، ثم تصرف بهدوء وبمستند في يدك.

وانتبه إلى الفرق بين التسريب والخطأ. الخطأ يظهر مرة أو مرتين ويتوزع عشوائيًا على الموظفين والأيام والساعات، والتسريب يتكرر ويتمركز: نفس الاسم، أو نفس الوردية، أو نفس الصنف. لذلك لا تحكم من شهر واحد؛ اسحب ثلاثة أشهر وانظر إلى التوزيع لا إلى المجموع. النمط هو الدليل، والمجموع مجرد إشارة إلى أن هناك ما يستحق النظر.

القرار: اختر مقارنة واحدة من الجدول ونفّذها هذا الأسبوع على بيانات آخر ثلاثة أشهر. المقارنة الأسرع عائدًا لأغلب المطاعم هي النقد المسجل مقابل الإيداع البنكي، لأنها لا تحتاج سوى تقريرين وربع ساعة.

خلاصة الفصل

- لا تفتح كل التقارير، بل ثلاث دورات: عشر دقائق يوميًا، ونصف ساعة أسبوعيًا، وساعة ونصف شهريًا.
- كل تقرير يجيب على سؤال واحد. اعرف السؤال قبل أن تفتح التقرير وإلا ستقرأ أرقامًا بلا قرار.
- تقرير الأصناف يُقرأ بالهامش الإجمالي لا بالكمية المباعة وحدها.
- تقرير التكلفة يعتمد على مدخلاتك: الوصفة، وسعر الشراء، ووحدة القياس، ونسبة الهالك. أهمل واحدًا منها يصبح التقرير زينة.
- فجوة الوصفة فوق 5% إشارة نزيه. احسبها شهريًا لأعلى عشرة أصناف.
- رقم نقاط البيع لا يساوي إيراد قائمة الدخل، والفرق مشروع إذا فُتّر سطرًا سطرًا في ورقة مطابقة.
- التسريب يُكشف بالمقارنة بين تقريرين لا بقراءة تقرير واحد.

قائمة تحقق - تحليلات نقاط البيع

- ☐ حددت وقتًا ثابتًا للروتين اليومي وكتبته في تقويمك
- ☐ رتبت تقرير الأصناف بالهامش الإجمالي مرة واحدة على الأقل
- ☐ قارنت متوسط الفاتورة بين الكاشيرين في نفس المناوبة
- ☐ أدخلت وصفات أعلى عشرة أصناف بالميزان وحدّثت أسعار شرائها
- ☐ حسبت نسبة الهالك والتقطيع لأهم ثلاث مواد خام
- ☐ طلبت ورقة مطابقة شهرية بين نقاط البيع وقائمة الدخل
- ☐ قارنت النقد المسجّل بالإيداعات البنكية لآخر ثلاثة أشهر
- ☐ فعّلت حسابًا منفصلًا لكل موظف على النظام وقيدت الإلغاء بصلاحية

الفصل 55 – من البيانات إلى القرار

عندك الآن أنظمة تعمل وتقارير تعرف كيف تقرأها. تبقى الخطوة التي يتعثّر فيها أغلب الملاك: تحويل عشرين تقريرًا إلى صفحة واحدة تفتحها في ثلاث دقائق فتعرف هل مطعمك بخير أم لا. هذا الفصل يبني تلك الصفحة، ثم يجعلها تصلك من تلقاء نفسها.

55.1 بناء لوحة مؤشرات بسيطة بالإكسل خطوة بخطوة

لا تحتاج برنامجًا خاصًا. تحتاج ملف إكسل من ثلاث صفحات فقط، وخمس عشرة دقيقة أسبوعيًا لتعبئته.

الصفحة الأولى: البيانات. جدول واحد، كل سطر فيه أسبوع، وأعمدته: التاريخ، المبيعات بدون ضريبة، عدد الفواتير، تكلفة الطعام، تكلفة المشروبات، تكلفة العمالة، الإيجار، المرافق، التسويق، مصروفات أخرى. لا تضع في هذه الصفحة أي معادلة ولا أي لون؛ هي مخزن أرقام فقط.

الصفحة الثانية: المعايير. خلية لكل نطاق مرجعي تستخدمه الحسابات: تكلفة الطعام ٢٨٪-٣٥٪، المشروبات ١٨٪-٢٥٪، العمالة ٢٥٪-٣٠٪، الإيجار ٦٪-١٢٪، المرافق ٣٪-٥٪، التسويق ٢٪-٤٪، التكلفة الأولية ٥٥٪-٦٥٪، صافي الربح ٨٪-١٥٪. وضعها في صفحة مستقلة يعني أنك تعدّلها في مكان واحد لا في عشرين معادلة.

الصفحة الثالثة: اللوحة. هنا المؤشرات التسعة فقط.

المؤشر	المعادلة	النطاق الصحي
المبيعات	مجموع مبيعات الفترة بدون ضريبة	مقارنة بالفترة المماثلة
متوسط الفاتورة	المبيعات ÷ عدد الفواتير	اتجاه صاعد
نسبة تكلفة الطعام	تكلفة الطعام ÷ المبيعات	35%-28%
نسبة تكلفة المشروبات	تكلفة المشروبات ÷ المبيعات	25%-18%
نسبة العمالة	تكلفة العمالة ÷ المبيعات	30%-25%
التكلفة الأولية	(تكلفة المبيعات + العمالة) ÷ المبيعات	65%-55%
نسبة الإيجار	الإيجار ÷ المبيعات	12%-6%
صافي الربح	(المبيعات - كل المصروفات) ÷ المبيعات	15%-8%
المبيعات لكل ساعة عمل	المبيعات ÷ ساعات العمل المدفوعة	اتجاه صاعد

حسبة عملية – لوحة أسبوع واحد في مطعم الواحة

الخطوة 1: المبيعات بدون ضريبة = 152,000 ر.س الخطوة 2: عدد الفواتير = 2,430 فاتورة الخطوة 3: متوسط الفاتورة = $152,000 \div 2,430 = 62.6$ ر.س الخطوة 4: تكلفة الطعام = 46,000 ر.س $\leftarrow 46,000 \div 152,000 = 30.3\%$ (داخل النطاق) الخطوة 5: تكلفة العمالة = 41,000 ر.س $\leftarrow 41,000 \div 152,000 = 27.0\%$ (داخل النطاق) الخطوة 6: التكلفة الأولية = $46,000 + 41,000 = 87,000$ ر.س $\leftarrow 87,000 \div 152,000 = 57.2\%$ (داخل النطاق) الخطوة 7: لو ارتفعت تكلفة الطعام إلى 36% فقط، فالتكلفة الأولية = $36\% + 27\% = 63\%$ ، وما زالت داخل النطاق لكنها على حافته. هنا يبدأ التدخل لا بعد شهرين.

ثم أضف عنصرين بصريين لا ثالث لهما: تلوين تلقائي يجعل الخلية خضراء داخل النطاق وحمراء خارجه، ورسمًا خطيًا واحدًا للتكلفة الأولية عبر آخر اثني عشر أسبوعًا. لا تضيف رسومًا دائرية ولا مقاييس ملونة؛ اللوحة التي تحتاج شرًا لوحة فاشلة.

تنبيه

أكثر ما يقتل لوحات الإكسل هو إدخال البيانات في الصفحة الخطأ أو تغيير ترتيب الأعمدة. اقفل صفحة المعادلات بكلمة مرور، واجعل صفحة البيانات هي الوحيدة القابلة للتعديل. ولا تحتفظ بأكثر من نسخة واحدة من الملف — النسخ المتعددة تعني أرقامًا متعددة.

وقاعدة أخيرة في التصميم: لا تزد المؤشرات عن تسعة مهما أغراك الإكسل. كل مؤشر إضافي يقلل احتمال أن تنظر إلى اللوحة أصلًا، ولوحة من عشرين رقمًا تُقرأ مرة واحدة ثم تُنسى. إن أردت إضافة مؤشر جديد، احذف واحدًا مقابله. واختر يومًا ثابتًا لتعبئتها — الأحد صباحًا مثلاً — لأن اللوحة التي تُملأ «حين يتوفر الوقت» لا تُملأ.

القرار: ابن اللوحة بأرقام آخر أربعة أسابيع هذا الأسبوع. لا تنتظر بيانات سنة كاملة؛ أربعة أسابيع تكفي لترى اتجاهها وتبدأ.

55.2 أتمتة التقرير اليومي والأسبوعي وإرساله تلقائيًا

اللوحة التي تحتاج أن تتذكر فتحها ستهمل خلال ثلاثة أسابيع. الحل أن تصلك أنت بدل أن تذهب إليها. الأتمتة هنا لا تحتاج مبرمجًا ولا ميزانية.

المستوى الأول: **الجدولة داخل النظام نفسه.** في أغلب أنظمة نقاط البيع ومنها فودكس، تستطيع جدولة إرسال تقرير محدد إلى بريد إلكتروني في وقت ثابت. فعّل إرسال تقرير مبيعات الأمس كل صباح، وتقرير الأسبوع كل أحد.

المستوى الثاني: **ملف سحابي مشترك.** انقل لوحة الإكسل إلى جداول سحابية يصلها مدير ومحاسبك بصلاحيات مختلفة: المدير يُدخل، وأنت تقرأ، والمحاسب يراجع. بذلك يختم تبادل الملفات بالبريد وتختفي معه النسخ المتضاربة.

المستوى الثالث: **الملخص القصير على الجوال**. رسالة يومية من ست أسطر يرسلها المناوب في وقت ثابت، بصيغة موحدة لا تتغير.

العنصر	ما يُكتب	مصدره
مبيعات الأُمس	الرقم ونسبة التغير عن نفس اليوم الماضي	تقرير المبيعات
عدد الفواتير ومتوسطها	رقمان فقط	تقرير المبيعات
الإلغاءات والخصومات	القيمة والنسبة	تقرير الإلغاءات والخصومات
فرق الدرج	المبلغ والسبب إن وُجد	جرد الدرج
الهدر	قيمة الهدر وأعلى صنف فيه	تقرير الهدر
ملاحظة واحدة	جملة واحدة عن أهم ما حدث	المناوب

هذه الرسالة الست أسطر أقوى مما تظن، لأن مجرد كتابتها كل يوم تجعل المناوب يفتح خمسة تقارير بنفسه. أنت لا تؤتمت رقمًا فقط، بل تؤتمت عادة.

وللأتمتة قاعدتان تحميانهما من الانهيار. الأولى: **لكل تقرير مستقبلي واحد مسؤول**. تقرير يُرسل إلى خمسة أشخاص لا يقرؤه أحد، لأن كلاً منهم يفترض أن غيره سيتصرف. اكتب اسماً واحداً أمام كل تقرير في قائمتك. والثانية: **راجع الأتمتة كل ربع سنة**. التقارير المجدولة لها عمر؛ تتغير قائمتك أو فروعك أو أولوياتك فيصبح التقرير الذي أنشأته قبل سنة بلا معنى، وتستمر في استقباله وتجاهله حتى تعتاد تجاهل بريدك كله.

ولا تؤتمت ما لم يستقر يدوياً. أي تقرير لم تطبقه أربعة أسابيع بيدك لا تعرف بعد ما تحتاجه منه، وأتمتته في هذه المرحلة تثبت شكلاً خاطئاً يصعب تغييره لاحقاً.

من الميدان

مالك مطعمين طلب رسالة يومية بهذه الصيغة من مناوبي الفرعين. في الأسبوع الأول تأخرت الرسائل وجاءت ناقصة. في الأسبوع الثالث صارت تصل قبل موعدها، وبدأ المناوبان يكتبان تفسيراً للفروق قبل أن يسأل. لم يتغير النظام، تغيرت العادة.

القرار: فَعَلَ تقريراً مجدولاً واحداً على بريدك اليوم، واطلب رسالة الست أسطر من مناوبك ابتداءً من الغد. راجع الالتزام بعد أسبوعين؛ أي سطر لا تستخدمه في قرار احذفه من الصيغة.

55.3 ما توفره منصة «مالي PRO»: النماذج، الحسابات، والتقارير الجاهزة لصاحب المطعم

المشكلة التي يواجهها صاحب المطعم بعد قراءة فصل كهذا واحدة: يفهم ما المطلوب، ولا يملك الوقت لبناء الملفات من الصفر. منصة **مالي PRO** أنشئت لسد هذه الفجوة تحديداً، فهي مجموعة

أدوات جاهزة بدل أن تبني كل شيء بنفسك.

ما تجده فيها أربعة أشياء:

النماذج الجاهزة. ملفات معدة للاستخدام المباشر: نموذج قائمة الدخل بصيغة المطاعم، وملف بطاقة التكلفة للوصفات، ومحضر الاستلام، ونموذج تسجيل الهدر، وكشف جرد نهاية الشهر، وورقة المطابقة بين نقاط البيع وقائمة الدخل. تُنزل، تُملأ بأرقامك، وتعمل.

الحسابات. أدوات تحسب ما شرحتة الفصول السابقة دون أن تبني معادلاتها: حاسبة نقطة التعادل، وحاسبة تسعير الصنف من الوصفة، وحاسبة التكلفة الأولية، وحاسبة جدوى فرع جديد، وحاسبة أثر تغيير السعر على الهامش.

لوحة المؤشرات. الصفحة التي بنيتها يدويًا في ٥٥.١، لكن معدة سلفًا بالنطاقات المرجعية نفسها المستخدمة في هذا الكتاب، فتُدخل أرقام الأسبوع وتظهر لك الحالة بلون واضح.

التقارير الدورية. ملخص شهري يقارن أرقامك بالفترة السابقة ويشير إلى المؤشر الذي خرج عن نطاقه، حتى لا تكتشف الانحراف بعد فوات أوانه.

ما تحتاجه	ما توفره المنصة	ما يوفره عليك
ملفات تشغيلية	نماذج جاهزة للتعبئة	أسابيع من بناء الملفات
حسابات متكررة	حسابات معدة سلفًا	أخطاء المعادلات اليدوية
متابعة أسبوعية	لوحة مؤشرات بالنطاقات	وقت التجميع من الأنظمة
مراجعة شهرية	تقرير مقارنة دوري	اكتشاف الانحراف متأخرًا

الأداة لا تحل محل الانضباط. النموذج الجاهز لا ينفذ من لا يجري جردًا، والحاسبة لا تصحح وصفة غير مطبقة في المطبخ. قيمتها أنها تختصر الوقت بين معرفتك بما يجب فعله وبين فعله.

القرار: اختر أداة واحدة تحتاجها فعلاً هذا الشهر — غالبًا بطاقة التكلفة أو لوحة المؤشرات — واستخدمها على أرقامك الحقيقية. أداة واحدة مستخدمة أنفع من عشر أدوات محفوظة في مجلد.

55.4 الذكاء الاصطناعي في تحليل أرقام مطعمك: استخدامات آمنة وحدود يجب احترامها

أدوات الذكاء الاصطناعي صارت في متناول أي صاحب مطعم، وهي مفيدة فعلاً في أشياء، وخطيرة في أشياء أخرى. الفرق بينهما ليس غامضًا، بل يمكن رسمه بخط واضح.

الاستخدام	آمن	غير آمن
شرح مصطلح أو معادلة مالية	نعم	—
بناء معادلة إكسل أو تنظيم جدول	نعم	—
صياغة وصف صف أو نص تسويقي	نعم	—
تلخيص تقرير أنت تقرأه وتراجع	نعم	—
رفع كشوف رواتب أو بيانات موظفين	—	لا ترفعها
رفع بيانات عملاء أو أرقام تواصلهم	—	لا ترفعها
اعتماد رقم من الأداة بلا تحقق	—	لا تعتمد
قرار تسعير أو فصل موظف بلا مراجعة	—	لا تفعله

ثلاث حدود صريحة، اكتبها على ورقة والتزم بها:

الحد الأول: لا تدخل بيانات حساسة. أرقام الهويات والإقامات، ورواتب الأفراد بأسمائهم، وبيانات العملاء وأرقامهم، وأرقام الحسابات البنكية، وعقودك مع الموردين — كل هذه لا تُرفع إلى أداة عامة. إن احتجت تحليلًا، أزل الأسماء والأرقام المعرّفة واستبدلها برموز: «موظف أ»، «مورد أ».

الحد الثاني: تحقق دائمًا. الأداة قد تعطيك رقمًا يبدو صحيحًا وهو خاطئ، وقد تختار نسبة معيارية بثقة تامة. القاعدة البسيطة: كل رقم يخرج منها يُعاد حسابه بيدك مرة واحدة على الأقل قبل أن يدخل في قرار. اطلب منها الخطوات لا النتيجة فقط، ثم راجع الخطوات.

الحد الثالث: لا تحلّ محل المراجعة المهنية. الذكاء الاصطناعي ليس محاسبك القانوني ولا مستشارك الضريبي ولا محاميك. الإقرار الضريبي، والتزامات التأمينات، وعقود العمل، وصياغة عقد الإيجار — كلها تمر على مختص. استخدم الأداة لفهم وتجهّز أسئلتك، لا لتوقع بها.

وهناك خطر ثالث أقل وضوحًا: **الثقة السهلة.** حين يأتيك تحليل مكتوب بلغة واثقة ومرتبّة، يميل عقلك إلى قبوله دون فحص، خصوصًا إن كنت غير مالي أصلًا. الإجابة المرتبة ليست دليلًا على صحتها. القاعدة: كلما بدا التحليل مقنعًا أكثر، افحصه أكثر لا أقل.

الاستخدام الأذكى عمليًا هو جعلها مساعدًا في التنظيم لا مصدرًا للحقيقة: تعطيها أرقامك بعد إخفاء ما يجب إخفاؤه، وتطلب منها ترتيبها في جدول، أو صياغة سؤال تطرحه على محاسبك، أو كتابة خطوات إجراء تشغيلي لفريقك.

القرار: اكتب سياسة من ثلاثة أسطر لفريقك: ما الذي يُسمح برفعه، ما الذي يُمنع، ومن يراجع النتيجة قبل استخدامها. ثلاثة أسطر تكفي، والأهم أن يعرفها كل من يستخدم هذه الأدوات باسم مطعمك.

55.5 خطأ الاعتماد على تقرير واحد: ثلاثية التحقق

أخطر عادة يقع فيها صاحب مطعم أن يتخذ قرارًا كبيرًا من رقم واحد في تقرير واحد. التقرير الواحد يمكن أن يكون خاطئًا لثلاثة أسباب بسيطة: إعداد خاطئ في النظام، أو مدخل بشري ناقص، أو تلاعب متعمد. ولا تعرف أيها وقع إلا بمصدر ثانٍ.

ثلاثية التحقق قاعدة واحدة: لا تعتمد رقمًا حتى تؤكد من ثلاثة مصادر مختلفة الطبيعة — تقرير من النظام، ومستند مادي، وحركة مالية.

الرقم	المصدر الأول (النظام)	المصدر الثاني (مستند)	المصدر الثالث (مال)
المبيعات	تقرير المبيعات	الفواتير المعتمدة في «فاتورة»	إيداعات البنك ومتحصلات الشبكة
تكلفة الطعام	تقرير الوصفات	محاضر الاستلام وفواتير الموردين	مدفوعات الموردين
المخزون	تقرير المخزون	كشف الجرد الموقَّع	قيمة المخزون في الميزانية
العمالة	تقرير ساعات العمل	عقود قوى وكشف الحضور	تحويلات الرواتب عبر حماية الأجور

حسبة عملية – تطبيق الثلاثية على مبيعات شهر

الخطوة 1: تقرير نقاط البيع بدون ضريبة = 600,000 ر.س الخطوة 2: مجموع الفواتير المعتمدة إلكترونياً بدون ضريبة = 598,200 ر.س الخطوة 3: الفرق بين المصدرين = 600,000 – 598,200 = 1,800 ر.س أي 0.3% الخطوة 4: المتحصل مالياً (شبكة + محافظ + إيداع نقدي + تحويلات التحويل) = 594,000 ر.س الخطوة 5: الفرق عن المصدر الأول = 600,000 – 594,000 = 6,000 ر.س أي 1.0% فرق حتى 0.5% بين النظام والفواتير المعتمدة مقبول وسببه غالباً فواتير مفتوحة أو توقيت. فرق 1% بين النظام والمتحصل يحتاج تفسيراً سطرًا سطرًا: رسوم تحصيل، ونقد لم يُودع بعد، وتحويلات توصيل في الطريق. ما يبقى بلا تفسير بعد ذلك هو رقمك الحقيقي المعرض للخطر.

تنبيه

لا تجعل المصادر الثلاثة تخرج جميعها من يد شخص واحد. إن كان من يُدخل المبيعات هو نفسه من يجرد المخزون ويودع النقد، فأنت لا تملك ثلاثة مصادر بل مصدرًا واحدًا مكرَّرًا ثلاث مرات. فصل المهام شرط قبل أن تصبح الثلاثية ذات معنى.

القاعدة الأخيرة: **الاتجاه أصدق من النقطة**. رقم شهر واحد قد يكذب لأسباب موسمية أو حدث عارض، لكن اتجاه ثلاثة أشهر لا يكذب. لا تتخذ قرارًا هيكليًا — إغلاق فرع، تغيير قائمة، تسريح فريق — من قراءة شهر واحد.

القرار: قبل أي قرار يتجاوز أثره ٢٠ ألف ريال، اسأل نفسك سؤالين: من أي ثلاثة مصادر أُكِّدت هذا الرقم؟ وهل أراه في ثلاثة أشهر متتالية أم في شهر واحد؟ إن لم تكن الإجابتان جاهزتين، أجل القرار أسبوعًا واجمع المصدر الناقص.

خلاصة الفصل

- لوحة المؤشرات لا تحتاج أكثر من ملف إكسل من ثلاث صفحات وتسعة مؤشرات وخمس عشرة دقيقة أسبوعيًا.
- افصل البيانات عن المعايير عن العرض. المعيار يُعدَّل في مكان واحد لا في عشرين معادلة.
- التقرير الذي يجب أن تتذكر فتحه سيُهمل. اجعله يصلك بالجدولة والرسالة اليومية الموحَّدة.
- الأتمتة تبني عادة لا ترسل رقمًا فقط؛ من يكتب الملخص كل يوم يقرأ التقارير كل يوم.
- الأدوات الجاهزة تختصر الوقت بين المعرفة والتنفيذ، لكنها لا تعوِّض جردًا لم يُجرَ ولا وصفة لم تُطبَّق.
- الذكاء الاصطناعي مساعد تنظيم لا مصدر حقيقة؛ لا بيانات حساسة، تحقِّق دائم، ولا بديل عن المراجعة المهنية.
- لا رقم يُعتمد من مصدر واحد. أگده من النظام ومن مستند ومن حركة مالية، واقرأ الاتجاه لا النقطة.

قائمة تحقق - من البيانات إلى القرار

- ☐ بنيت ملف لوحة المؤشرات بثلاث صفحات وأدخلت أرقام آخر أربعة أسابيع
- ☐ وضعت النطاقات المرجعية في صفحة مستقلة وقفلت صفحة المعادلات
- ☐ فغلت تقريرًا واحدًا مجدولاً يصل بريدك تلقائيًا
- ☐ اعتمدت صيغة الرسالة اليومية من ستة أسطر مع مناوبيك
- ☐ كتبت سياسة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في ثلاثة أسطر لفريقك
- ☐ تحققت أن بياناتك الحساسة لا تخرج إلى أي أداة عامة
- ☐ طبقت ثلاثية التحقق على رقم المبيعات لآخر شهر
- ☐ تأكّدت أن المصادر الثلاثة لا تمر كلها بيد شخص واحد

الملاحق

أدوات جاهزة للاستخدام المباشر: قاموس، نسب مرجعية، شجرة حسابات، قوائم تحقق، نماذج حسابية، خريطة قراءة، وجهات دعم.

الملحق (أ): قاموس المصطلحات المالية للمطاعم — عربي / إنجليزي

الملحق (ب): النسب المعيارية المرجعية للمطاعم والمقاهي في السعودية والخليج

الملحق (ج): شجرة حسابات كاملة جاهزة للمطاعم والمقاهي

الملحق (د): اثنتا عشرة قائمة تحقق — يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية، جرد، إقفال، افتتاح، رقابة داخلية، فحص نافٍ للجهالة، شراء، بيع، إغلاق

الملحق (هـ): نماذج حسابية جاهزة — دراسة جدوى، تكلفة وصفة، نقطة تعادل، تدفق نقدي ثلاثة عشر أسبوعاً، تقييم مطعم، نموذج فرع

الملحق (و): خريطة الكتاب — أي فصل تقرأ حسب موقفك الحالي

الملحق (ز): مصادر ومراجع وجهات دعم للمنشآت في السعودية

الملحق (أ): قاموس المصطلحات المالية للمطاعم - عربي / إنجليزي

هذا القاموس مكتوب لك أنت، لا للمحاسبين. لكل مصطلح سطر واحد يقول لك ماذا يعني في مطعمك عملياً. المصطلحات مرتبة أبجدياً بالعربية، وتغطي المحاسبة العامة، وتكاليف المطاعم، والمخزون، والتسعير، والتقييم والصفقات، والضرائب، والأنظمة. استخدمه وأنت تقرأ تقاريرك، وأمام محاسبك، وأمام أي طرف يفاوضك.

أ - ب

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
الأرباح المحتجزة	Retained Earnings	أرباح سنوات سابقة بقيت داخل المنشأة ولم تُوزَّع عليك.
الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك	EBITDA	ربح التشغيل قبل الفوائد والضرائب والإهلاك، وهو الرقم الذي يُقِيم به مطعمك عند البيع.
أساس الاستحقاق	Accrual Basis	تسجيل الإيراد والمصروف وقت حدوثهما لا وقت دخول أو خروج النقد.
الأصول الثابتة	Fixed Assets	المطبخ والأثاث والتكليف والتشطيب: ما دفعت ثمنه مرة ويخدمك سنوات.
الأصول غير الملموسة	Intangible Assets	ما لا تلمسه وله قيمة: العلامة، حقوق الامتياز، البرمجيات.
الأصول المتداولة	Current Assets	ما يتحول إلى نقد خلال سنة: النقد، المخزون، المستحق لدى التطبيقات.
الإطفاء	Amortization	توزيع تكلفة أصل غير ملموس أو تحسينات المأجور على سنوات الانتفاع.
الإقفال الشهري	Month-End Close	ترتيب دفاترك بعد نهاية الشهر حتى تصبح قائمة الدخل صالحة للقرار.
أمر الشراء	Purchase Order	مستند يحدد للمورد ماذا تشتري وبكم قبل أن يصل الصنف ليابك.
الإهلاك	Depreciation	نصيب هذا الشهر من تكلفة تجهيزاتك: مصروف لا يخرج من حسابك البنكي.
الإيراد	Revenue	قيمة ما بعته فعلاً قبل الضريبة، لا ما دخل الدرج.
إيراد القناة	Channel Revenue	مبيعاتك مفصلة: صالة، سفري، توصيل ذاتي، تطبيقات.

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
بطاقة تكلفة الوصفة	Recipe Costing Card	ورقة تحسب تكلفة الطبق مكوّنًا بمكوّن حتى تعرف هامشه.
بيع الأصول مقابل بيع الحصص	Asset vs Share Deal	هل يشتري المشتري تجهيزاتك وعقدك فقط، أم يشتري الكيان بكل تاريخه والتزاماته.

ت - ج

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
التآكل الداخلي	Cannibalization	فرعك الجديد يأكل مبيعات فرعك القديم بدل أن يجلب عملاء جددًا.
التحسينات على المأجور	Leasehold Improvements	ما أنفقته على تشطيب محل لا تملكه، ويُطفاً على مدة العقد.
التدفق النقدي التشغيلي	Operating Cash Flow	النقد الذي ولّده التشغيل فعلاً خلال الشهر.
التدفق النقدي الحر	Free Cash Flow	ما يتبقى من نقد التشغيل بعد الصيانة والتجديد الضروريين.
التسوية البنكية	Bank Reconciliation	مطابقة كشف البنك مع دفاترك لاكتشاف الفروق والتسريب.
التصافي	Yield	الوزن الصالح للاستخدام بعد التنظيف والتقطيع؛ يرفع تكلفة الطبق الحقيقية.
تعديل الأرباح	Normalization	حذف المصاريف الشخصية والاستثنائية من الربح قبل تقييم المطعم.
تقرير الإقفال اليومي	Z Report	تقرير نهاية اليوم من نقاط البيع، المبيعات، الضريبة، طرق الدفع، الإلغاءات.
التقييم	Valuation	تقدير ما يستحقه مطعمك اليوم بالريال أمام مشترٍ أو شريك.
تكلفة استقطاب العميل	CAC	كم ريالاً تنفقه تسويقاً مقابل كل عميل جديد يدخل فعلاً.
تكلفة البضاعة المباعة	COGS	تكلفة المواد التي خرجت من المخزن وتحولت إلى أطباق مباعة.
التكلفة الأولية	Prime Cost	تكلفة المبيعات زائد تكلفة العمالة؛ المؤشر الأول لصحة مطعمك.
التكلفة الثابتة	Fixed Cost	ما تدفعه سواء بعث أم لم تبع؛ الإيجار، الاشتراكات، الرواتب الأساسية.

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
التكلفة الغارقة	Sunk Cost	ما دفعته ولن يعود؛ يجب ألا يدخل في قرار الاستمرار أو الإغلاق.
التكلفة المتغيرة	Variable Cost	ما يرتفع وينخفض مع كل طبق: المواد، التغليف، عمولة التطبيق.
التكلفة النظرية مقابل الفعلية	Theoretical vs Actual	ما كان يجب أن تكلفك المبيعات حسب الوصفات مقابل ما كُفّلتك فعلياً.
الجرد الدائم	Perpetual Inventory	رصيد مخزون يتحدث لحظياً مع كل بيع واستلام عبر النظام.
الجرد الفعلي	Physical Inventory	العُدّ اليدوي على الرف؛ مصدر الحقيقة الذي يصحّ النظام.
حد التسامح النقدي	Cash Variance Tolerance	الفرق النقدي المسموح في الوردية قبل أن يصبح مشكلة رقابية.
حقوق الملكية	Owner's Equity	ما يخصّك فعلياً: الأصول ناقص الالتزامات.
الحوكمة المالية	Financial Governance	القواعد التي تحدد من يصرف، وكم، وبموافقة من.

خ - ض

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
خصم عدم السيولة	Illiquidity Discount	تنزيل في سعر حصتك لأن بيعها يحتاج وقتاً ومشترياً محدداً.
الخصوم المتداولة	Current Liabilities	ما عليك سداذه خلال سنة: الموردون، الضريبة، أقساط السنة.
خطاب النوايا	Letter of Intent	ورقة غير ملزمة غالباً تحدد السعر المبدئي وشروط التفاوض قبل الصفقة.
خلو الرجل	Key Money	مبلغ تدفعه للمستأجر السابق مقابل الموقع، ولا يقابله أصل ملموس.
الدفع المرتبط بالأداء	Earn-out	جزء من ثمن البيع يُدفع لاحقاً إن تحققت أرباح متفق عليها.
الدفعة المحتجزة	Escrow	مبلغ من الثمن يبقى لدى طرف ثالث لتغطية مفاجآت ما بعد الإغلاق.
الدليل المحاسبي	Chart of Accounts	قائمة حساباتك المرقّمة؛ إن كانت خاطئة فكل تقاريرك خاطئة.
دوران المخزون	Inventory Turnover	كم مرة تستهلك مخزونك بالكامل في الشهر أو السنة.
دوران الطاولة	Table Turnover	كم مجموعة ضيوف تجلس على الطاولة نفسها في الوردية.
ذمم دائنة	Accounts Payable	ما تدين به لمورديك ولم تسدده بعد.
ذمم مدينة	Accounts Receivable	ما لك عند الغير: الشركات، التطبيقات، عقود الضيافة.

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
رأس المال العامل	Working Capital	النقد الذي يشغل يومك: مخزون ورواتب ومصاريف قبل أن تتحصل.
الرافعة المالية	Leverage	نسبة اعتمادك على الدين؛ ترفع العائد وترفع الخطر معًا.
رسوم الامتياز	Royalty Fee	نسبة من مبيعاتك تدفعها لمانح العلامة شهريًا.
الزكاة	Zakat	التزام سنوي يُحسب على وعاء يشمل رأس المال والمخزون بشروطه.
سعر التحويل الداخلي	Transfer Price	السعر الذي يبيع به مطبخك المركزي للفروع، ويغير تقييم أداء كل فرع.
السحوبات الشخصية	Owner's Drawings	ما تسحبه لنفسك؛ ليس مصروفًا تشغيليًا ويجب فصله وتوثيقه.
الشهرة	Goodwill	الفرق بين ما دفعته لشراء مطعم وقيمة أصوله الصافية.
صافي الربح	Net Profit	ما يتبقى بعد كل شيء؛ النطاق الصحي ٨-١٥٪ من الإيراد.
صافي القيمة الحالية	NPV	قيمة الأرباح المستقبلية بأموال اليوم؛ إن كانت سالبة فالفرصة تهدر مالك.
ضريبة الاستقطاع	Withholding Tax	نسبة تحجزها وتوردها عند الدفع لمزود خدمة أو برمجيات خارج المملكة.
ضريبة القيمة المضافة	VAT	١٥٪ في السعودية تُحصلها من الضيف وتوردها؛ ليست إيرادًا لك.
ضريبة المدخلات	Input VAT	الضريبة التي دفعتها لمورديك وتستردها في إقرارك.
ضريبة المخرجات	Output VAT	الضريبة التي حصلتها من ضيوفك خلال الفترة.

ط - م

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
الطاقة الاستيعابية	Seating Capacity	عدد المقاعد المتاحة؛ سقف إيرادك في الصالة.
العائد على الاستثمار	ROI	كم ريالاً ربحت مقابل كل ريال وضعته في المشروع.
العائد على رأس المال المستخدم	ROCE	ربح التشغيل منسوباً إلى كل رأس المال المشغل، ديناً وملكية.
العهددة النقدية	Petty Cash	مبلغ ثابت في الدرج أو لدى المدير لمصاريف صغيرة، يُجرد ويُعوّض.
عمولة قنوات التوصيل	Delivery Commission	نسبة التطبيق من كل طلب؛ أكبر بند يقضم هامشك في التوصيل.

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
الغطاء	Cover	ضيف واحد؛ عدد الأغطية هو عدد الضيوف لا عدد الفواتير.
الفاتورة الإلكترونية	E-Invoicing	نظام «فاتورة» برمليته؛ يجب أن يدعمه نظام نقاط بيعك ومحاسبتك.
الفاقد	Waste	ما اشتريته ولم يُباع؛ تلف، خطأ تحضير، ارتجاع من الضيف.
فترة الاسترداد	Payback Period	كم شهرًا حتى يعيد المطعم رأس مالك المستثمر.
الفحص النافي للجهالة	Due Diligence	فحص ما قبل الشراء: أرقام، عقود، ضرائب، عمالة، أصول.
فرق الجرد	Inventory Variance	الفجوة بين ما يقوله النظام وما يقوله الرف؛ كل ريال فيها له سبب.
قائمة التدفقات النقدية	Cash Flow Statement	من أين جاء النقد وإلى أين ذهب خلال الفترة.
قائمة الدخل	Income Statement	فيلم الشهر؛ إيراد ناقص تكاليف يساوي ربحًا أو خسارة.
قائمة المركز المالي	Balance Sheet	صورة لحظية لما تملك وما عليك وما يخصك.
قائمة المكونات	Bill of Materials	مكوّنات الصنف بكمياتها الدقيقة داخل النظام.
القيمة الدفترية	Book Value	قيمة الأصل في دفاترك بعد الإهلاك، لا قيمته في السوق.
قيمة المنشأة	Enterprise Value	قيمة المطعم كعمل قائم قبل خصم الدين وإضافة النقد.
قيمة حقوق الملكية	Equity Value	ما يملك أنت فعلاً بعد سداد الديون من ثمن البيع.
كشف حساب المورد	Vendor Statement	ملخص فواتيرك ومدفوعاتك لدى المورد؛ طابقه شهرًا.
لوحة المؤشرات	Dashboard	صفحة واحدة تجمع أرقامك الحاكمة بدل عشرة تقارير.
المبيعات لكل ساعة عمل	SPLH	إيرادك مقسومًا على ساعات العمل المدفوعة؛ مقياس إنتاجية الوردية.
متوسط الفاتورة	Average Check	إيرادك مقسومًا على عدد الفواتير أو الضيوف.
المتوسط المرجح للتكلفة	Weighted Average Cost	طريقة تقييم المخزون بمتوسط أسعار الشراء المتغيرة.
المخزون الراكد	Dead Stock	صنف لم يتحرك منذ فترة؛ مال نائم على الرف.
مخصص نهاية الخدمة	End of Service Provision	التزام يتراكم شهريًا لموظفك حتى لو لم تدفعه اليوم.

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
مراكز التكلفة	Cost Centers	تقسيم مصاريفك على فرع أو قسم أو قناة لمعرفة من يستهلك ماذا.
المرتجعات والإلغاءات	Voids & Returns	فواتير أُلغيت أو عُذلت؛ أكثر مكان يختبئ فيه التسريب.
المصروف المستحق	Accrued Expense	مصروف يخص الشهر ولم تستلم فاتورته بعد؛ يجب تسجيله.
المصروف المقدم	Prepaid Expense	مبلغ دفعته مقدماً لأشهر قادمة كالتأمين والإيجار السنوي.
مضاعف الأرباح	EBITDA Multiple	عدد تضربه في ربح التشغيل لتقدير سعر المطعم.
معدل العائد الداخلي	IRR	نسبة العائد السنوية التي يحققها المشروع على مدى عمره.
معدل دوران الموظفين	Staff Turnover	نسبة من يتركون العمل سنوياً؛ كل استقالة لها تكلفة مخفية.

ن - ي

المصطلح بالعربية	English	ماذا يعني لصاحب المطعم
نسبة تغطية خدمة الدين	DSCR	هل يكفي ربح تشغيلك لتغطية أقساطك؛ البنك يقيسه قبل أن يمولك.
نسبة تكلفة الطعام	% Food Cost	تكلفة الطعام منسوبة لإيراد الطعام؛ النطاق الصحي ٢٨%-٣٥%.
نقطة التعادل	Break-even Point	الإيراد الذي لا تربح عنده ولا تخسر؛ أول رقم تعرفه عن مطعمك.
نموذج الفرع	Unit Economics	ربحية الفرع الواحد بمعزل عن المجموعة والمصاريف المركزية.
هامش الأمان	Margin of Safety	كم يمكن أن ينزل إيرادك قبل أن تدخل الخسارة.
هامش الربح الإجمالي	Gross Margin	الإيراد ناقص تكلفة المبيعات؛ ما يتبقى لتغطية كل شيء آخر.
هامش المساهمة	Contribution Margin	سعر الصنف ناقص تكلفته المتغيرة؛ ما يساهم به الطبق في تغطية ثوابتك.
الهدر المعياري	Standard Waste	نسبة فاقد مقبولة تُبنى داخل تكلفة الوصفة مسبقاً.
هندسة المنيو	Menu Engineering	ترتيب أصنافك حسب الربحية والشعبية واتخاذ قرار لكل صنف.
الوصفة المعيارية	Standard Recipe	مقادير ثابتة موثقة؛ بدونها لا توجد تكلفة يمكن الوثوق بها.
وحدة القياس والتحويل	Unit of Measure	كيلو، لتر، حبة، صندوق؛ أكبر مصدر لأخطاء المخزون والتكلفة.

من الميدان

أكثر الخلافات بين المالك ومحاسبه ليست خلافات أرقام، بل خلافات مصطلحات. حين يقول المحاسب «الربح جيد» وأنت تقصد النقد في البنك، تكونان تتحدثان لغتين. اتفقا على هذا القاموس أولاً.

الملحق (ب): النسب المعيارية المرجعية للمطاعم والمقاهي في السعودية والخليج

هذه النطاقات هي ما يتداوله القطاع كمرجع عملي، وتستخدمها لتعرف هل رقمك طبيعي أم يحتاج تدخلًا. لا تعاملها كحكم نهائي: مقهى متخصص في وسط الرياض ومطبخ سحابي في الدمام لا يمكن أن يخضعا لنفس السقف.

تنبيه أساسي

كل الأرقام هنا نطاقات إرشادية شائعة في القطاع، وتتفاوت بحسب السوق والمفهوم والموقع وحجم المنشأة ونموذج التشغيل. لا تُبنى عليها قرارات مصيرية وحدها، ولا تُنسب لجهة رسمية. المرجع الحقيقي هو أرقامك أنت عبر ١٢ شهرًا، ومقارنتك بنفسك قبل مقارنتك بغيرك.

ب-١: نسب قائمة الدخل كنسبة من صافي الإيراد

البند	النطاق الصحي	نطاق الخطر
تكلفة الطعام	28% - 35%	أعلى من 38%
تكلفة المشروبات	18% - 25%	أعلى من 28%
التغليف والمستهلكات	1% - 3%	أعلى من 5%
تكلفة العمالة الكاملة	25% - 30%	أعلى من 34%
التكلفة الأولية (Prime Cost)	55% - 65%	أعلى من 68%
الإيجار وما في حكمه	6% - 12%	أعلى من 15%
المرافق (كهرباء، مياه، غاز)	3% - 5%	أعلى من 7%
التسويق والإعلان	2% - 4%	أعلى من 6% أو أقل من 1%
الصيانة والإصلاح	1% - 2%	أعلى من 4%
مصاريف إدارية وعمومية	3% - 6%	أعلى من 8%
عمولات قنوات التوصيل	8% - 12% من إيراد القناة	أعلى من 25% من إيراد القناة
رسوم شبكات الدفع	0.5% - 1.5%	أعلى من 2%
الإهلاك والإطفاء	3% - 6%	أعلى من 9%
صافي الربح قبل الزكاة	8% - 15%	أقل من 5%

استخدم هذا الجدول بثلاث خطوات فقط. أولاً، احسب نسبتيك الفعلية لكل بند من قائمة دخل آخر ثلاثة أشهر لا من شهر واحد، لأن الشهر المفرد قد يكون موسماً أو حادثاً. ثانياً، ضع علامة على كل

بند خرج عن النطاق الصحي، ورَّبَّها بحسب حجم الريالات لا بحسب حجم النسبة: انحراف نقطتين في تكلفة الطعام أثمن من انحراف أربع نقاط في التسويق. ثالثاً، اختر بندين فقط للعمل عليهما هذا الشهر. من يحاول إصلاح ثمانية بنود معاً لا يصلح شيئاً.

الطريقة الصحيحة للقراءة: احسب نسبته أولاً من صافي الإيراد بعد استبعاد ضريبة القيمة المضافة، ثم قارن. الخطأ الأشهر هو حساب النسب على الإيراد شاملاً الضريبة، فتظهر كل نسبك أفضل مما هي بنحو ١٣٪، وتتخذ قراراً خاطئاً وأنت مطمئن.

ب-٢: النسب حسب نوع المنشأة

البند	مطعم كامل الخدمة	مطعم سريع	مقهى
تكلفة المبيعات	35% - 30%	33% - 28%	26% - 18%
تكلفة العمالة	33% - 28%	28% - 22%	32% - 25%
التكلفة الأولية	66% - 58%	60% - 52%	56% - 45%
الإيجار	12% - 7%	10% - 6%	18% - 10%
صافي الربح	12% - 6%	18% - 10%	16% - 8%

البند	مطبخ سحابي	عربة أو كشك	فرع امتياز
تكلفة المبيعات	34% - 28%	36% - 30%	35% - 30%
تكلفة العمالة	22% - 15%	20% - 15%	30% - 24%
عمولة القنوات	30% - 20%	15% - 0%	حسب المفهوم
الإيجار	8% - 3%	12% - 5%	12% - 7%
الإتاوة ورسوم التسويق	لا ينطبق	لا ينطبق	9% - 5%
صافي الربح	12% - 5%	20% - 10%	10% - 5%

لاحظ المقهى: تكلفة مبيعاته منخفضة لكن إيجاره مرتفع كنسبة، لأنه يبيع مساحة وجلساً أكثر مما يبيع مادة. ولاحظ المطبخ السحابي: عمالته أقل لكن عمولة القنوات تبتلع الفرق كله. لا يوجد نموذج «أرخص»، بل نموذج ينقل تكلفتك من خانة إلى خانة.

ب-٣: المؤشرات التشغيلية المرجعية

المؤشر	النطاق الشائع	ملاحظة تفسيرية
دوران المخزون (الطعام)	4 - 8 مرات شهرياً	أقل من 3 يعني مالاً نائماً وهدراً قادمًا
أيام تغطية المخزون	4 - 8 أيام	فوق 12 يومًا راجع سياسة الشراء

المؤشر	النطاق الشائع	ملاحظة تفسيرية
دوران مخزون المشروبات	2 - 4 مرات شهريًا	الأصناف المعقّرة تخفض المعدل طبيعيًا
متوسط الفاتورة — مطعم كامل	70 - 160 ر.س للضيف	يتأثر بالمشروبات والمقبلات أكثر من الأطباق
متوسط الفاتورة — مطعم سريع	25 - 55 ر.س للضيف	الإضافات ترفعه 10% - 20%
متوسط الفاتورة — مقهى	20 - 45 ر.س للضيف	المخبوزات ترفعه أكثر من ترقية حجم الكوب
معدل دوران الطاولات	1.5 - 3 مرات للوردية	أقل من 1.2 يعني خللاً في سرعة الخدمة
المبيعات لكل ساعة عمل (SPLH)	120 - 250 ر.س	أقل من 100 يعني جدولة ورديات خاطئة
المبيعات لكل مقعد شهريًا	2,500 - 6,000 ر.س	قارنه بإيجارك للمقعد الواحد
المبيعات لكل متر مربع شهريًا	800 - 2,000 ر.س	مؤشر كفاءة استغلال المساحة
نسبة الخصومات من الإيراد	أقل من 3%	فوق 5% افتح تقرير الخصومات بالكاشير
نسبة الإلغاءات من الإيراد	أقل من 1%	فوق 2% مؤشر رقابي قبل أن يكون مؤشرًا تشغيليًا
وجبات الموظفين	1% - 2% من الإيراد	تُسجّل بنّاءً مستقلاً لا داخل تكلفة الطعام
الهدر المقاس	2% - 4% من تكلفة الطعام	أعلى من 6% يعني مشكلة إنتاج أو تخزين
فرق التكلفة النظرية والفعالية	أقل من 2%	فوق 3% ابحث عن تسريب لا عن خطأ حسابي
معدل دوران الموظفين سنويًا	40% - 80%	مرتفع بطبيعة القطاع، لكن فوق 100% مكلف جدًا
نسبة العملاء المتكررين	25% - 45%	أقل من 20% يعني أنك تشتري كل ضيف مرة واحدة

من الميدان

في «مقهى نبض» كانت تكلفة المبيعات 21% وهي ممتازة، لكن الإيجار بلغ 19% من الإيراد وصافي الربح 3%. النسبة الجيدة في مكان لا تنقذ نسبة كارثية في مكان آخر. اقرأ الجدول كاملاً لا سطراً واحداً.

الملحق (ج): شجرة حسابات كاملة جاهزة للمطاعم والمقاهي

هذا دليل محاسبي مرقّم جاهز للنسخ إلى نظامك المحاسبي. صُمّم لجيب عن أسئلة صاحب المطعم لا ليسهل الترحيل على المحاسب: الإيراد مفضّل بالقناة، وتكلفة المبيعات مفضّلة بالفئة، والعمالة مفضّلة بكل مكوناتها الحقيقية. ابدأ به كاملاً واحذف ما لا يخصك، فالحذف أسهل من الإضافة بعد سنة من الترحيل الخاطئ (راجع الفصل ١٢).

منطق الترقيم بسيط ومقصود: كل مجموعة رئيسية تبدأ بألف، وكل عائلة داخلها تبدأ بعشرة حتى تترك لنفسك مساحة للإضافة لاحقاً دون إعادة ترقيم كل شيء. واجعل التفصيل الآخر – الفرع، القسم، القناة – في مراكز التكلفة لا في أرقام الحسابات، فلو فتحت حساباً لكل صنف في كل فرع لانتهيت بدليل من ألفي حساب لا يقرأه أحد. القاعدة: الحساب يقول «ما نوع المصروف»، ومركز التكلفة يقول «أين حدث ولحساب من».

ج-١: 1000 – الأصول

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
1010	النقد في الصندوق	الرصيد الفعلي في الدرج
1011	عهدة الكاشير	ثابتة وتُجرد كل وردية
1012	العهدة النقدية للمدير	مصاريف صغيرة بمستندات
1013	نقد في الطريق للإيداع	من الإغلاق حتى البنك
1020	البنك – الحساب الجاري	حساب التشغيل الرئيسي
1021	البنك – حساب الرواتب	لحماية الرواتب من الصرف
1022	البنك – حساب الضريبة المجّتب	توريد ربعي بلا مفاجآت
1030	مدى وشبكات الدفع تحت التحصيل	يغلق مع التسوية البنكية
1031	المحافظ الإلكترونية تحت التحصيل	آبل باي وما شابه
1040	ذمم تطبيقات التوصيل	صافي بعد العمولة
1041	ذمم عملاء الشركات والضيافة	فواتير آجلة
1042	مخصص الديون المشكوك في تحصيلها	حساب مقابل
1050	مخزون المواد الجافة	أرز، بقوليات، معلبات
1051	مخزون اللحوم والدواجن	أعلى بند قيمة غالباً
1052	مخزون الأسماك والمأكولات البحرية	حساس للتلف

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
1053	مخزون الخضار والفواكه	جرد يومي مفصل
1054	مخزون الألبان والأجبان	تواريخ صلاحية قصيرة
1055	مخزون المشروبات	غازية وعصائر ومياه
1056	مخزون البن والشاي	جوهـر المقهى
1057	مخزون التغليف والمستهلكات	يرتفع مع التوصيل
1058	مخزون مواد النظافة	لا يدخل تكلفة الطعام
1059	مخزون قطع الغيار والأدوات	للصيانة الوقائية
1060	إيجار مدفوع مقدماً	يُطفاً شهرياً
1061	تأمين مدفوع مقدماً	وثائق سنوية
1062	اشتراكات أنظمة مدفوعة مقدماً	نقاط بيع ومحاسبة
1063	رسوم حكومية مدفوعة مقدماً	تراخيص وتجديدات
1064	دفعات مقدمة للموردين	قبل الاستلام
1070	ضريبة القيمة المضافة — المدخلات	تُخصم في الإقرار
1071	سلف وعهد الموظفين	مستردة من الراتب
1072	مطالبات تأمين تحت التحصيل	بعد حادث أو عطل
1080	تحسينات على المأجور	التشطيب والديكور
1081	معدات المطبخ	أفران، مواقد، شوايات
1082	أجهزة التبريد والتجميد	ثلاجات وغرف تبريد
1083	الأثاث والتجهيزات	طاولات وكراسي وإضاءة
1084	أنظمة نقاط البيع والأجهزة	شاشات وطابعات وأدراج
1085	أجهزة التكيف والتهوية	شفاطات ومداخن
1086	السيارات ومركبات التوصيل	إن وُجد توصيل ذاتي
1087	الأواني والأدوات التشغيلية	تُعامل كعهدة تُجرد
1088	اللوحات والهوية البصرية	واجهة ولوحات داخلية
1089	أعمال تحت التنفيذ	مشروع فرع لم يُفتتح
1090	مجمع إهلاك تحسينات المأجور	حساب مقابل
1091	مجمع إهلاك معدات المطبخ	حساب مقابل
1092	مجمع إهلاك الأثاث والتجهيزات	حساب مقابل

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
1093	مجمع إهلاك السيارات	حساب مقابل
1095	برمجيات ورخص أنظمة	أصل غير ملموس
1096	حقوق امتياز مدفوعة	رسم دخول الفرنشايز
1097	مجمع إطفاء الأصول غير الملموسة	حساب مقابل
1098	خلو الرجل	يُطفأ على مدة العقد
1099	تأمينات مستردة	إيجار وكهرباء وبلدية

ج-٢: 2000 - الخصوم

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
2010	موردو المواد الغذائية	أكبر رصيد دائن عادة
2011	موردو المشروبات	آجال أطول غالباً
2012	موردو التغليف والمستهلكات	مرتبط بحجم التوصيل
2013	مقدمو الخدمات والصيانة	عقود شهرية وسنوية
2014	موردون متنوعون	مشتريات نادرة
2020	رواتب مستحقة	آخر الشهر قبل الصرف
2021	إيجار مستحق	إن تأخر السداد
2022	كهرباء ومياه مستحقة	فواتير لم تصل بعد
2023	صيانة مستحقة	أعمال أنجزت ولم تُفوتر
2024	أتعاب مهنية مستحقة	محاسبة ومراجعة
2030	ضريبة القيمة المضافة — المخرجات	محضلة من الضيوف
2031	صافي الضريبة المستحقة السداد	فرق المخرجات والمدخلات
2032	ضريبة الاستقطاع المستحقة	على مدفوعات خارجية
2033	الزكاة المستحقة	تسوية سنوية
2040	التأمينات الاجتماعية المستحقة	حصة المنشأة والموظف
2041	مخصص مكافأة نهاية الخدمة	يتراكم شهرياً
2042	مخصص الإجازات وتذاكر السفر	التزام حقيقي مؤجل
2043	جزاءات وأمانات الموظفين	تُرد أو تُوزد
2050	قروض بنكية — الجزء المتداول	أقساط سنة واحدة

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
2051	قروض بنكية — الجزء طويل الأجل	ما بعد السنة
2052	التزامات التأجير التمويلي	تجهيزات ممولة
2053	مربحة تجهيزات مستحقة	حسب جدول السداد
2060	إيرادات مؤجلة — بطاقات وقسائم	بيع لم يُقدَّم بعد
2061	إيرادات مؤجلة — حجوزات ومناسبات	عربون مناسبة قادمة
2062	دفعات مقدمة من العملاء	عقود ضيافة
2063	نقاط برنامج الولاء غير المستهلكة	التزام مستقبلي
2070	جاري الشركاء — دائن	ما أقرضه الشريك للمنشأة
2071	أرباح موزعة مستحقة السداد	معتمدة ولم تُدفع

ج-٣: 3000 – حقوق الملكية

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
3010	رأس المال المدفوع	حسب عقد التأسيس
3011	زيادات رأس المال	مساهمات لاحقة موثقة
3020	جاري الشريك الأول	حركة شخصية مفصلة
3021	جاري الشريك الثاني	حركة شخصية مفصلة
3030	الاحتياطي النظامي	حسب متطلبات الكيان
3040	الأرباح المرحلة	تراكم السنوات السابقة
3050	أرباح أو خسائر العام الحالي	تُقل آخر السنة
3060	السحوبات الشخصية	ليست مصروفًا تشغيليًا

ج-٤: 4000 – الإيرادات

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
4010	مبيعات الطعام — الصالة	القناة الأساسية
4011	مبيعات المشروبات — الصالة	افصلها دائمًا
4012	مبيعات الحلويات — الصالة	هامش مرتفع
4013	مبيعات الإضافات والترقيات	مصنع الهامش الصامت
4020	مبيعات السفري	تغليف بلا خدمة صالة

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
4021	مبيعات خدمة السيارة	سرعة وحجم مختلف
4030	مبيعات التوصيل الذاتي	تكلفتها ليست صفرًا
4040	مبيعات تطبيق التوصيل الأول	تُسجل بالإجمالي
4041	مبيعات تطبيق التوصيل الثاني	تُسجل بالإجمالي
4042	مبيعات تطبيق التوصيل الثالث	تُسجل بالإجمالي
4050	مبيعات المناسبات والضيافة	عقود ودفوعات مقدمة
4051	مبيعات عقود الشركات	آجلة وتحتاج متابعة
4060	مبيعات المطبخ المركزي للفروع	تُسبَّع عند التجميع
4070	رسوم دخول امتياز	إن كنت مانحًا
4071	إتاوة امتياز شهرية	نسبة من مبيعات الممنوح
4080	إيرادات أخرى — تأجير مساحة	ماكينة أو ركن
4081	إيرادات أخرى — رعاية وتسويق مشترك	من موردي المشروبات مثلًا
4090	الخصومات والعروض	حساب مقابل يُراقب
4091	مردودات المبيعات والإلغاءات	حساب مقابل رقابي
4092	قسائم الولاء المستهلكة	حساب مقابل

ج-٥: 5000 – تكلفة المبيعات

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
5010	تكلفة اللحوم	راقبها أسبوعيًا
5011	تكلفة الدواجن	حساسية لتقلب الأسعار
5012	تكلفة الأسماك والمأكولات البحرية	فاقد تنظيف مرتفع
5013	تكلفة الخضار والفواكه	أعلى بند تلف
5014	تكلفة الألبان والأجبان والبيض	صلاحية قصيرة
5015	تكلفة المواد الجافة والبقوليات	مستقرة نسبيًا
5016	تكلفة الزيوت والدهون	مرتبطة بالقلي
5017	تكلفة التوابل والصلصات	صغيرة الحجم كبيرة الأثر
5018	تكلفة الخبز والمخبوزات	شراء أو إنتاج داخلي
5019	تكلفة مواد الحلويات	تُفصل عن الطعام

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
5020	تكلفة البن	قلب تكلفة المقهى
5021	تكلفة الشاي والأعشاب	هامش مرتفع جدًا
5022	تكلفة الحليب لمشروبات القهوة	بند مستقل في المقاهي
5023	تكلفة المشروبات الغازية والعصائر	تعاقد كمي ممكن
5024	تكلفة المياه والثلج	تُسقى وتتراكم
5025	تكلفة الشراب والنكهات	مكوّن ترقية السعر
5030	تكلفة التغليف والأكياس	تُحمّل على قنواتها
5031	الأدوات ذات الاستخدام الواحد	شوك وملاعق وأغطية
5040	تكلفة المطبخ المركزي المحقّلة	بسعر تحويل معتمد
5041	تكاليف النقل بين الفروع	جزء من تكلفة التحويل
5050	وجبات الموظفين	بند مستقل بسقف
5051	الضيافة والوجبات المجانية	بصلادية واعتماد
5060	الهدر والتالف	يُسجّل لا يُخفى
5061	فروقات الجرد	مؤشر رقابي أولاً
5070	خصم مكتسب من الموردين	حساب مقابل
5071	مصاريف شحن على المشتريات	تُضاف للتكلفة

ج-1: 6000 - مصاريف العمالة

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
6010	رواتب المطبخ	شيف وطباخون ومساعدون
6011	رواتب الصالة والخدمة	نُذّل ومضيفون
6012	رواتب الكاشير	مسؤولية نقدية
6013	رواتب الإدارة والإشراف	مدير فرع ومناوبون
6014	رواتب النظافة والصيانة	داخلية لا متعاقدة
6015	رواتب سائقي التوصيل	للتوصيل الذاتي
6020	بدل السكن	جزء من التكلفة الكاملة
6021	بدل النقل	يومي أو شهري
6022	بدل الهاتف والاتصال	للمشرفين غالباً

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
6030	العمل الإضافي	راقبه أسبوعياً
6031	الحوافز والعمولات	مرتبطة بمؤشر واضح
6032	المكافآت السنوية	تُخصّص شهرياً
6033	رسوم الخدمة الموزعة	إن طُبقت
6040	التأمينات الاجتماعية — حصة المنشأة	نسبة نظامية
6041	التأمين الطبي	إلزامي للعمال
6042	مصرف مكافأة نهاية الخدمة	استحقاق الفترة
6043	الإجازات وتذاكر السفر	التزام متراكم
6050	تكاليف الاستقدام والتأشيرات	تُوزع على مدة العقد
6051	رسوم الإقامات ونقل الكفالة	سنوية ومتكررة
6052	المقابل المالي للعمالة الوافدة	بند ثابت مؤثر
6053	رسوم الخدمات العمالية والمنصات	قوى وما يتبعها
6060	العمالة المؤقتة والاستعانة الخارجية	لمواسم الذروة
6061	التدريب وتطوير الفريق	يقلل الدوران
6062	الزبي الموحد	استبدال دوري
6063	سكن الموظفين ومرافقه	إيجار ومرافق وأثاث

ج-٧: 7000 - مصاريف التشغيل

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
7010	إيجار الموقع	ثابت تعاقدى
7011	نسبة إيجار من المبيعات	في المجمعات غالباً
7012	رسوم إدارة المجمع والخدمات المشتركة	تُسى في الجدوى
7020	الكهرباء	أكبر بند مرافق
7021	المياه والصرف	يشمل رسوم الصرف
7022	الغاز	مرتبط بحجم الطبخ
7023	الإنترنت والاتصالات	يشمل الشبكة والأنظمة
7030	صيانة معدات المطبخ	عقد وقائي مفضل
7031	صيانة التكييف والتبريد	درجة في الصيف

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
7032	صيانة المبنى والتشطيبات	تتصاعد مع العمر
7033	عقود مكافحة الحشرات	متطلب نظامي
7034	خدمات النظافة الخارجية	متعاقد عليها
7035	نقل النفايات وتصريف الزيوت	مطلب بلدي
7040	مواد النظافة والتعقيم	خارج تكلفة الطعام
7041	المستهلكات التشغيلية الصغيرة	فلاتر وأربطة وورق
7042	استبدال الأواني والكسر	مؤشر انضباط تشغيلي
7050	عمولات تطبيقات التوصيل	تُحَقَّل على قناتها
7051	عمولات شبكات الدفع	نسبة صغيرة متكررة
7052	تكلفة التوصيل الذاتي	وقود وصيانة وتأمين
7060	التسويق الرقمي والإعلانات	بميزانية ونتيجة مقاسة
7061	المؤثرون والتصوير والمحتوى	يُقاس بالإيراد المتولد
7062	المطبوعات والمنيو واللوحات	دورية لا شهرية
7063	برامج الولاء والعروض الترويجية	راقب كلفتها الحقيقية
7064	رسوم منصات التقييم والحجز	اشتراكات صغيرة متفرقة
7070	اشتراك نظام نقاط البيع	لكل جهاز غالباً
7071	اشتراك نظام المخزون والوصفات	أساس ضبط التكلفة
7072	اشتراك النظام المحاسبي	يشمل المستخدمين
7073	اشتراك نظام الرواتب والحضور	يوفر وقتاً وأخطاء
7074	اشتراك الفاتورة الإلكترونية والربط	متطلب نظامي
7080	رسوم البلدية والتراخيص	سنوية
7081	رخصة الدفاع المدني والسلامة	تعميدات وصيانة أجهزة
7082	تجديد السجل التجاري والغرفة	سنوية
7083	الشهادات الصحية والفحص الطبي	لكل موظف
7084	رسوم اشتراطات الغذاء والدواء	حسب النشاط

ج-٨: 8000 - مصاريف إدارية وأخرى

الرقم	اسم الحساب	ملاحظة
8010	أتعاب محاسبية	شهرية أو سنوية
8011	أتعاب مراجعة حسابات	عند اعتماد القوائم
8012	أتعاب قانونية	عقود وقضايا
8013	استشارات مالية وتشغيلية	مشاريع محددة
8020	مصاريف مكتبية وقرطاسية	صغيرة ومتفرقة
8021	اتصالات إدارية	خارج الفرع
8022	سفر وانتقالات إدارية	زيارات فروع
8030	التأمين على الأصول	حريق وسرقة
8031	تأمين المسؤولية تجاه الغير	ضروري للمطاعم
8032	تأمين انقطاع الأعمال	يعوض توقف التشغيل
8040	إهلاك تحسينات المأجور	على مدة العقد
8041	إهلاك معدات المطبخ	خمس إلى عشر سنوات
8042	إهلاك الأثاث والتجهيزات	حسب السياسة
8043	إهلاك السيارات	حسب السياسة
8044	إطفاء البرمجيات وحقوق الامتياز	على مدة الرخصة
8050	تكلفة تمويل وأرباح بنكية	تُفصل عن التشغيل
8051	رسوم بنكية وتحويلات	متكررة صغيرة
8052	فروقات عملة	عند الاستيراد
8060	غرامات وجزاءات نظامية	يجب أن تكون صفراً
8061	مصاريف قضائية وتسويات	استثنائية
8070	تبرعات ومسؤولية اجتماعية	باعتقاد المالك
8080	إطفاء مصاريف ما قبل التشغيل	على أول سنتين
8081	خسائر استبعاد أصول	عند البيع أو التلف
8090	الزكاة وضريبة الدخل	تسوية سنوية

تنبيه

لا تفتح حسابًا اسمه «مصاريف عامة» أو «متنوعة» وتتركه يستقبل كل ما لا تعرف تصنيفه. في كل مطعم رأيته كان هذا الحساب هو المكان الذي تختبئ فيه المشكلة. إن تجاوز ١٪ من مصاريفك افتح بنودًا جديدة فورًا.

الملحق (د): اثنتا عشرة قائمة تحقق

اطبع هذه القوائم وعلّقها حيث تُستخدم: اليومية عند الكاشير، والجرد في المخزن، والإقفال على مكتب المحاسب. القائمة التي لا يوقعها أحد لا تُطبّق.

ولكل قائمة ثلاثة شروط حتى تعمل: اسم مسؤول واحد لا اسمان، ووقت محدد في اليوم أو الشهر لا «متى تيسّر»، ومكان واحد تُحفظ فيه النسخ الموقّعة حتى تستطيع مراجعتها بعد ثلاثة أشهر. راجع نسبة الإنجاز مرة كل شهر: إن كانت بنود بعينها تبقى فارغة دائمًا فإما أن البند غير قابل للتطبيق فاحذفه، أو أن المسؤول عنه غير مناسب فغيّره.

د-١: قائمة التحقق اليومية

- ☐ عدّ العهدة الافتتاحية وتوقيع الكاشير على الرصيد
- ☐ مراجعة الأسعار والعروض المفوّلة على نقاط البيع قبل الفتح
- ☐ استلام المشتريات بالوزن والمواصفة والسعر مع توقيع الاستلام
- ☐ جرد البنود عالية القيمة والحساسة قبل بدء الإنتاج
- ☐ تسجيل الهدر والتالف في نموذج الهدر لحظة حدوثه
- ☐ تسجيل وجبات الموظفين والضيافة في حسابها المستقل
- ☐ مراجعة تقرير الإلغاءات والخصومات لكل ورديّة
- ☐ إغلاق الكاشير واستخراج تقرير الإقفال اليومي
- ☐ مطابقة النقد الفعلي مع التقرير وتوثيق أي فرق
- ☐ مطابقة إجمالي مدى والشبكات مع أجهزة الدفع
- ☐ رفع مبيعات التطبيقات ومقارنتها بلوحات القنوات
- ☐ إعداد إيداع النقد وتوثيق رقم الإيداع
- ☐ إرسال تقرير المالك اليومي: ثمانية أرقام فقط
- ☐ رصد ساعات العمل الفعلية مقابل الجدول المخطط

د-٢: قائمة التحقق الأسبوعية

- ☐ حساب تكلفة الطعام الأسبوعية التقريبية من المشتريات والجرد الجزئي
- ☐ حساب تكلفة العمالة الأسبوعية كنسبة من إيرادات الأسبوع
- ☐ احتساب التكلفة الأولية للأسبوع ومقارنتها بالسقف المستهدف
- ☐ مراجعة الجرد الجزئي للبنود العشرين الأعلى قيمة
- ☐ مراجعة أسعار الموردين المتغيرة هذا الأسبوع

- تحديث التدفق النقدي المتجدد لثلاثة عشر أسبوعًا
- اعتماد تقويم الدفع للأسبوع القادم وترتيب الأولويات
- جدولة الواردات بناءً على الإيراد المتوقع بالساعة
- مراجعة تقرير أكثر الأصناف مبيعًا وأقلها
- مراجعة تقييمات الضيوف والشكاوى المنكررة
- متابعة صيانة وقائية مستحقة هذا الأسبوع
- مراجعة نسبة الخصومات والإلغاءات لكل كاشير

د-٣: قائمة التحقق الشهرية

- إتمام الجرد الفعلي الكامل في آخر يوم من الشهر
- احتساب تكلفة المبيعات من معادلة الجرد لا من المشتريات
- مقارنة التكلفة النظرية بالفعالية وتفسير كل فرق يتجاوز 2%
- تسجيل المصروفات المستحقة والمقدمة للشهر
- تسجيل الإهلاك وإطفاء تحسينات المأجور
- إنجاز المطابقات الأربع: البنك، نقاط البيع، الموردون، الفروع
- معالجة عمولات قنوات التوصيل وخصوماتها
- إصدار قائمة الدخل بالنسب لا بالأرقام فقط
- تحديث لوحة المؤشرات الشهرية ومقارنتها بالشهر المماثل
- مراجعة هندسة المنيو واتخاذ قرار لكل صنف خاسر
- رفع الإقرار الضريبي في موعده وتوريد المستحق
- عقد اجتماع أرقام واحد مع المدير وتوثيق القرارات

د-٤: قائمة التحقق السنوية

- إعداد الموازنة التقديرية للسنة القادمة بالشهر والموسم
- مراجعة عقود الموردين وإعادة التفاوض على الأسعار والآجال
- مراجعة عقد الإيجار ومواعيد الزيادة وحق التجديد
- تجديد السجل التجاري والتراخيص البلدية والدفاع المدني
- تجديد وثائق التأمين ومراجعة كفاية التغطية
- إعداد الإقرار الزكوي وتسوية الوعاء
- إعداد القوائم المالية وتجهيز ملف المراجع
- احتساب مخصص نهاية الخدمة والإجازات بدقة

- مراجعة الأصول: ما يعمل، ما يُستبدل، ما يُستبعد
- مراجعة هيكل الرواتب ونسب التوظيف
- مقارنة أداء السنة بالسنة السابقة وبالفروع الأخرى
- اتخاذ قرار السنة: استمرار، تحسين، توسع، تخرج

د-٥: قائمة تحقق الجرد

- إغلاق حركة الاستلام والتحويل قبل بدء العدّ
- طباعة ورقة الجرد بترتيب الرفوف لا بترتيب النظام
- تشكيل فريقين: عادّ ومدوّن، مع فصل من يشتري عمن يعدّ
- توحيد وحدات القياس والتحويل قبل العد
- وزن الأصناف المفتوحة لا تقديرها بالنظر
- جرد الثلاثيات والمجمدات والمخازن الفرعية والبار
- جرد المخزون الموجود في المطبخ المركزي أو في الطريق
- إدخال الكميات في النظام في اليوم نفسه
- تسعير المخزون بالمتوسط المرجح لا بآخر فاتورة
- مراجعة الأصناف ذات الفروقات الكبيرة وإعادة عدّها
- توقيع مسؤول المخزن والمدير على ورقة الجرد النهائية
- إصدار تقرير المخزون الراكد والأصناف منتهية الصلاحية

د-٦: قائمة تحقق الإقفال الشهري

- استلام كل فواتير الموردين حتى آخر يوم في الشهر
- التأكد من إدخال كل أوامر الشراء وإغلاق المفتوح منها
- ترحيل نتيجة الجرد وإقفال تكلفة المبيعات
- تسوية حساب النقد في الطريق وحساب الشبكات
- مطابقة كشف البنك مع الدفاتر بالكامل
- مطابقة مبيعات نقاط البيع مع الإيراد المسجل
- مطابقة كشوف حسابات الموردين الرئيسيين
- تسجيل الرواتب والتأمينات ومستحقات نهاية الخدمة
- تسجيل الإهلاك والإطفاء والمصروفات المقدمة
- مراجعة حساب الشريك الجاري وفصل السحوبات الشخصية
- إجراء الاختبارات الخمسة السريعة لسلامة الإقفال

□ إصدار الحزمة الشهرية: قائمة دخل، مركز مالي، تدفقات، مؤشرات

د-٧: قائمة تحقق ما قبل الافتتاح

- اكتمال التراخيص: السجل، البلدية، الدفاع المدني، الغذاء والدواء
- التسجيل الضريبي وتفعيل الفاتورة الإلكترونية والربط
- فتح الحسابات البنكية وتفعيل أجهزة الدفع
- تحميل الدليل المحاسبي ومراكز التكلفة في النظام
- تعريف كل الأصناف والمجموعات والإضافات في نقاط البيع
- إدخال كل الوصفات وقوائم المكونات وأسعار التكلفة
- اعتماد تسعير المنيو بعد حساب التكلفة والضريبة
- ضبط صلاحيات المستخدمين وسياسة الخصم والإلغاء
- تسجيل الموظفين في التأمينات والمنصات العمالية
- إتمام الجرد الافتتاحي وتسجيل رصيد البداية
- إصدار وثائق التأمين على الأصول والمسؤولية
- تجهيز النماذج الورقية: استلام، هدر، تحويل، عهدة
- تأكيد كفاية رأس المال العامل لثلاثة أشهر على الأقل
- اختبار دورة كاملة: بيع، خصم مخزون، قيد محاسبي، تقرير

د-٨: قائمة تحقق الرقابة الداخلية

- فصل من يطلب الشراء عن من يستلم عن من يدفع
- صلاحية الخصم والإلغاء محصورة في المدير وموثقة بسبب
- مراجعة تقرير إعادة طباعة الفاتورة وفتح الدرج المتكرر
- مطابقة يومية بين النقد المودع وتقارير الإقفال
- جرد مفاجئ للعهددة النقدية مرة شهرياً على الأقل
- جرد مفاجئ لثلاثة أصناف عالية القيمة أسبوعياً
- مقارنة أسعار الموردين بعروض بديلة كل ربع سنة
- التحقق من عدم وجود صلة بين موظف الشراء والمورد
- مراجعة كشوف الرواتب بحثاً عن موظف وهمي أو مكرر
- تقييد التحويلات بين الفروع بمستند موثق من الطرفين
- مراجعة صلاحيات النظام عند كل استقالة أو نقل
- وجود كاميرات تغطي الكاشير وباب الاستلام والمخزن

□ توثيق كل استثناء عن السياسة باعتماد مكتوب

د-٩: قائمة تحقق الفحص النافي للجهالة عند الشراء

- القوائم المالية لثلاث سنوات وتفصيلها الشهري
- تقارير نقاط البيع الخام لاثني عشر شهرًا على الأقل
- كشوف البنك الكاملة ومطابقتها بالإيراد المعلن
- الإقرارات الضريبية وشهادة الزكاة وسداد الالتزامات
- عقد الإيجار كاملاً بملاحقه ومدته وشروط النقل
- التراخيص السارية وتاريخ انتهائها وقابلية نقلها
- كشف العمالة ومستحقات نهاية الخدمة والمخالفات
- كشف مفصل بالأصول وحالتها وعمرها وضماناتها
- عقود الموردين والالتزامات طويلة الأجل والرهون
- الوصفات وتكاليفها وهيكل المنيو ومبيعات كل صنف
- قائمة القضايا والمطالبات القائمة أو المحتملة
- التحقق من ملكية العلامة التجارية والحسابات الرقمية
- زيارة ميدانية في ذروة وفي يوم هادئ وعدّ الضيوف بنفسك
- مقارنة الإيراد المعلن بثلاثة مصادر مستقلة قبل أي التزام

د-١٠: قائمة تحقق تجهيز المطعم للبيع

- إقفال اثني عشر شهرًا بأرقام نظيفة وموثقة
- فصل كل المصاريف الشخصية عن حسابات المنشأة
- إعداد جدول تعديل الأرباح بمستندات لكل بند
- تجديد عقد الإيجار أو تأمين حق نقله للمشتري
- توثيق الوصفات وأدلة التشغيل وهيكل الوظائف
- تقليل اعتماد المطعم على وجودك الشخصي
- تسوية أي مخالفات أو غرامات أو التزامات معلقة
- تحديث كشف الأصول وصيانة ما يظهر مهملاً
- تثبيت هامش الربح لثلاثة أرباع متتالية على الأقل
- إعداد المذكرة المعلوماتية بهيكل واضح
- تحديد نطاق سعر واقعي بناءً على مضاعف القطاع
- تجهيز غرفة بيانات منظمة لطلبات المشتري

د-١١: قائمة تحقق خطة الإنقاذ

- بناء تدفق نقدي أسبوعي لثلاثة عشر أسبوعًا اليوم لا غداً
- إيقاف كل صرف رأسمالي غير ضروري فوراً
- ترتيب أولويات الدفع: رواتب، مواد حرجية، إيجار
- التفاوض مع المالك العقاري على جدولة أو تخفيض مؤقت
- التفاوض مع الموردين على مهلة سداد وخطة مكتوبة
- تقليص المنيو إلى الأصناف عالية الهامش والدوران
- مراجعة ساعات العمل وإغلاق الفترات الخاسرة
- إعادة جدولة الواردات على أساس الإيراد بالساعة
- رفع الأسعار بذكاء على الأصناف قليلة الحساسية
- إيقاف العروض والخصومات التي لا تغطي تكلفتها
- تسهيل المخزون الراكد والأصول غير المستخدمة
- قياس خمسة مؤشرات أسبوعياً وإعلانها للفريق
- تحديد نقطة قرار زمنية: إن لم يتحسن كذا خلال كذا

د-١٢: قائمة تحقق الإغلاق المنظم

- احتساب تكلفة الاستمرار مقابل تكلفة الإغلاق بالأرقام
- مراجعة عقد الإيجار وشرط الإخلاء المبكر وتكلفته
- إشعار الموظفين نظامياً وتسوية مستحقاتهم كاملة
- إنهاء اشتراكات الأنظمة والقنوات والخدمات
- تصفية المخزون بأفضل قيمة ممكنة قبل الإعلان
- بيع التجهيزات بالتفاوض لا بالمزاد المستعجل
- تسوية أرصدة الموردين والحصول على مخالصات
- تقديم الإقرار الضريبي الأخير وإلغاء التسجيل
- إنهاء ملف التأمينات الاجتماعية للمنشأة
- شطب التراخيص البلدية والدفاع المدني والسجل
- إقفال الحسابات البنكية بعد آخر تسوية
- القسم النهائية بين الشركاء بمحضر موقع
- الاحتفاظ بالدفاتر والمستندات للمدة النظامية
- كتابة صفحة واحدة: لماذا أغلق وما الذي ستفعله مختلفاً

الملحق (ه): نماذج حسابية جاهزة

كل نموذج هنا جدول تنسخه كما هو إلى ورقة إكسل، ثم تستبدل أرقام المثال بأرقامك. الأرقام في الأمثلة تخص مطاعم افتراضية، ومتسلسلة عبر النماذج الستة حتى ترى كيف يتغذى كل نموذج على الذي قبله. النسخ الجاهزة من هذه الملفات متاحة ضمن نماذج منصة «مالي PRO».

هـ-أ: نموذج دراسة الجدوى المختصرة

يُبنى الإيراد من الأسفل للأعلى: مقاعد، ثم دوران، ثم متوسط فاتورة. لا تبدأ أبداً من رقم إيراد تتمناه ثم تنزل منه.

البند	القيمة	المعادلة أو المصدر
عدد المقاعد	60	من مخطط الصالة
معدل الدوران اليومي	2.2	تقدير متحفظ للمفهوم والموقع
عدد الضيوف يوميًا	132	المقاعد × الدوران
متوسط الفاتورة للضيف	85	من المنيو المقترح
الإيراد اليومي	11,220	الضيوف × متوسط الفاتورة
الإيراد الشهري	336,600	اليومي × 30
تكلفة المبيعات (32%)	107,712	الإيراد × نسبة مستهدفة
تكلفة العمالة (28%)	94,248	الإيراد × نسبة مستهدفة
الإيجار	30,000	من العقد
المرافق	14,000	تقدير حسب المساحة
التسويق	8,000	ميزانية معتمدة
مصاريف تشغيلية أخرى	18,000	صيانة ونظافة واشتراكات
مصاريف إدارية	10,000	أتعاب وتأمين ومكتبية
الإهلاك	12,000	الاستثمار ÷ العمر الإنتاجي
صافي الربح الشهري	42,640	الإيراد ناقص كل ما سبق
نسبة صافي الربح	12.7%	الصافي ÷ الإيراد
الاستثمار الكلي	1,300,000	رأس مالي + رأس مال عامل
فترة الاسترداد	31 شهرًا	الاستثمار ÷ الصافي الشهري

اشتراط القبول: لا تعتمد الدراسة قبل أن تعيد الجدول ثلاث مرات بثلاثة سيناريوهات — متحفظ بدوران 1.7، ومتوقع بـ2.2، ومتفائل بـ2.6. إن كان السيناريو المتحفظ يعطي خسارة شهرية فأنت تراهن لا تستثمر (راجع الفصل ٦).

هـ-٢: نموذج بطاقة تكلفة الوصفة

المكوّن	الكمية	الوحدة	سعر الوحدة	التكلفة
لحم مفروم	180	جرام	42 ر.س/كجم	7.56
خبز برجر	1	حبة	1.20 ر.س	1.20
جبن شيدر	20	جرام	38 ر.س/كجم	0.76
خضار (خس، طماطم، بصل)	40	جرام	9 ر.س/كجم	0.36
الصلصة الخاصة	25	جرام	22 ر.س/كجم	0.55
بطاطس مقلية	150	جرام	11 ر.س/كجم	1.65
تغليف وأدوات	1	طقم	0.90 ر.س	0.90
إجمالي تكلفة المكونات	—	—	—	12.98
الهدر المعياري 4%	—	—	—	0.52
التكلفة النهائية للطبق	—	—	—	13.50

شرح الحقول والمعادلات: تكلفة المكوّن = (الكمية ÷ 1000) × سعر الكيلو. الهدر المعياري نسبة تضيفها مقدّمًا لأن جزءًا من المادة يضيع في التنظيف والتقطيع والخطأ. بعدها:

- سعر البيع قبل الضريبة: 45.00 ر.س
- نسبة تكلفة الطبق: $30\% = 45.00 \div 13.50$ وهي داخل النطاق الصحي
- هامش المساهمة: $31.50 = 45.00 - 13.50$ ر.س للطبق
- السعر المعلن شاملاً ضريبة القيمة المضافة: $51.75 = 1.15 \times 45.00$ ر.س

تنبيه

لو أعلنت السعر 45 ر.س شاملاً الضريبة، فأيرارك الحقيقي 39.13 ر.س وتكلفتك تقفز إلى 34.5%. هذا الخطأ وحده يبتلع أكثر من أربع نقاط من هامشك دون أن تشعر.

ه-٣: نموذج نقطة التعادل

البند	القيمة	المعادلة
التكاليف الثابتة الشهرية	124,000	إيجار + رواتب ثابتة + مرافق ثابتة + اشتراكات + إهلاك + إدارية
نسبة التكاليف المتغيرة	41%	مواد 32% + عمالة متغيرة 6% + تغليف 2% + عمولات دفع 1%
نسبة هامش المساهمة	59%	100% ناقص نسبة المتغيرة
نقطة التعادل بالإيراد	210,169	الثابتة ÷ نسبة هامش المساهمة
نقطة التعادل بعدد الضيوف	2,473 ضيفًا	التعادل ÷ متوسط الفاتورة 85
التعادل اليومي بالضيوف	82 ضيفًا	الشهري ÷ 30
التعادل النقدي	205,085	(الثابتة - الإهلاك + القسط البنكي 9,000) ÷ 59%
الإيراد المتوقع	336,600	من نموذج الجدوى
هامش الأمان	37.6%	(الإيراد - التعادل) ÷ الإيراد

القرار العملي: اكتب رقم التعادل اليومي بالضيوف على لوحة في المكتب. حين يعرف مديرك أن ٨٢ ضيفًا هي خط الصفر، يتغير سلوكه في الساعة الثامنة مساءً.

ه-٤: نموذج التدفق النقدي لثلاثة عشر أسبوعًا

هذا الجدول يعرض أول أربعة أسابيع فقط كنموذج للشكل؛ مدّه في الإكسل إلى ثلاثة عشر عمودًا ثم حدّثه كل يومي أحد بإضافة أسبوع وحذف الأسبوع المنتهي.

البند	أسبوع 1	أسبوع 2	أسبوع 3	أسبوع 4
الرصيد الافتتاحي	85,000	97,000	130,000	174,000
متحصلات نقد وشيكات	62,000	58,000	66,000	71,000
متحصلات تطبيقات التوصيل	14,000	13,000	15,000	16,000
إجمالي المتحصلات	76,000	71,000	81,000	87,000
مدفوعات الموردين	28,000	24,000	30,000	26,000
الرواتب والتأمينات	0	0	0	68,000
الإيجار	30,000	0	0	0
المرافق	0	9,000	0	0
ضريبة القيمة المضافة	0	0	0	12,000
مصاريف أخرى	6,000	5,000	7,000	6,000
إجمالي المدفوعات	64,000	38,000	37,000	112,000

البند	أسبوع 1	أسبوع 2	أسبوع 3	أسبوع 4
صافي الحركة	12,000	33,000	44,000	(25,000)
الرصيد الختامي	97,000	130,000	174,000	149,000

شرح الحقول: الرصيد الافتتاحي لكل أسبوع هو ختامي الأسبوع السابق. لا تُدرج مبيعات لم تتحصل بعد، ولا تنس البنود التي تأتي مرة كل شهر أو كل ربع: الإيجار، الضريبة، التأمين، رسوم التجديد. أكثر ما يفاجئ أصحاب المطاعم ليس بنداً كبيراً مجهولاً، بل بند معروف وقع في أسبوع فيه رواتب.

ومتوصلات التطبيقات تُدرج في أسبوع التحصيل الفعلي لا أسبوع البيع، وهذا وحده يغيّر شكل الجدول كلياً في مطعم يعتمد نصف إيراده على القنوات. القاعدة الذهبية: أي أسبوع يظهر فيه رصيد ختامي أقل من رواتب أسبوعين هو إنذار أحمر يستدعي إجراءً هذا الأسبوع لا الشهر القادم.

هـ: نموذج تقييم مطعم

البند	القيمة (ر.س)	المصدر أو المعادلة
الربح التشغيلي المعلن سنوياً	480,000	من القوائم المالية
إضافة: مصاريف شخصية للمالك	60,000	بمستندات مؤيدة
إضافة: مصروف غير متكرر	40,000	تسوية أو إصلاح لمرة واحدة
خصم: راتب مدير بديل بسعر السوق	(90,000)	إن كان المالك يدير بنفسه
خصم: صيانة مؤجلة واجبة	(30,000)	من الفحص الفني
الربح المعدّل (EBITDA)	460,000	حاصل جمع ما سبق
المضاعف المعتمد	3.0	حسب المفهوم والموقع ومدة العقد
قيمة المنشأة	1,380,000	الربح المعدّل × المضاعف
خصم: إجمالي الدين	(250,000)	قروض ومراوبات قائمة
إضافة: النقد وما في حكمه	80,000	رصيد تاريخ الإغلاق
قيمة حقوق الملكية	1,210,000	ما يصل للبائع فعلاً
قيمة استبدال الأصول	900,000	حد أدنى استرشادي للسعر

شرح المضاعف: المضاعف ليس رقماً ثابتاً. يرتفع مع طول مدة عقد الإيجار، وثبات الأرباح لثلاث سنوات، واستقلال المطعم عن شخص المالك، ووجود أنظمة وأرقام موثقة. وينخفض مع قصر العقد، وتقلب الأرباح، والاعتماد على قناة واحدة.

ه-٦: نموذج الفرع (Unit Economics)

البند	القيمة الشهرية	النسبة من الإيراد
الإيراد (صافي بعد الضريبة)	336,600	100.0%
تكلفة المبيعات	107,712	32.0%
تكلفة العمالة	94,248	28.0%
التكلفة الأولية	201,960	60.0%
الإيجار	30,000	8.9%
المرافق	14,000	4.2%
التسويق	8,000	2.4%
مصاريف تشغيلية أخرى	18,000	5.3%
مصاريف إدارية	10,000	3.0%
ربح الفرع قبل المركزي والإهلاك	54,640	16.2%
تحميل التكاليف المركزية	13,464	4.0%
الإهلاك والإطفاء	12,000	3.6%
صافي ربح الفرع	29,176	8.7%
استثمار الفرع	1,300,000	—
العائد السنوي على استثمار الفرع	26.9%	(الصافي × 12) ÷ الاستثمار

القرار: هذا النموذج هو ما تعرضه على بنك أو مستثمر قبل الفرع الثاني، وهو ما تقارن به فروعك ببعضها. إن لم يحقق فرعك الأول عائداً مقبولاً قبل التحميل المركزي، فالفرع الثاني لن يصلحه بل سيضاعف المشكلة (راجع الفصل ٣٣).

الملحق (و): خريطة الكتاب - أي فصل تقرأ حسب موقفك

الكتاب مصمم للقراءة المتسلسلة، لكن أغلب من يفتحه ومعه مشكلة اليوم. ابحث عن موقفك في العمود الأيمن، واقرأ الفصول بالترتيب المكتوب لا بترتيب أرقامها. الفصول الأربعة الأولى أساس مشترك: إن كنت لا تقرأ قائمة دخل بثقة، ابدأ منها مهما كان موقفك.

و-١: جدول المواقف والفصول

الموقف	الفصول التي تقرأها بالترتيب
لم أفتح بعد وأفكر في دخول القطاع	1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10
معي رأس مال وأريد الحكم على فرصة معروضة	5, 6, 7, 8, 10
وقعت العقد وأجهز للافتتاح	11, 12, 13, 14, 15, 17
افتتحت قبل شهر ولا أعرف ماذا أقيس	15, 16, 3, 24
مطعمي ممتلئ بالزبائن ولا أجد ربًا	1, 2, 17, 18, 23, 25
تكلفة الطعام مرتفعة ولا أعرف السبب	19, 14, 17, 21
الرواتب تلتهم إيرادي	18, 23, 25
لا أثق في الأرقام التي يعطيني إياها محاسبي	3, 12, 22, 23, 54
التقارير تقول ربح والحساب البنكي يقول غير ذلك	2, 20, 22, 3
أشك في تسريب أو سرقة داخل الفرع	19, 17, 16, 54
أريد إعادة النظر في المنيو والأسعار	14, 25, 26, 24
تطبيقات التوصيل تأكل أرباحي	24, 26, 27
أفكر في فتح فرع ثانٍ	22, 28, 32, 33, 34
أدرس إنشاء مطبخ مركزي	21, 33, 35
عُرض عليّ امتياز أو أفكر في منح امتياز علامتي	33, 8, 36
أفكر في شراء مطعم قائم	37, 38, 39, 40, 41
عندي شريك أو أبحث عن شريك	10, 42, 43, 44
أبحث عن تمويل بنكي أو مستثمر	10, 34, 43, 45, 30
مطعمي متعثر وأخشى الإغلاق	20, 46, 47, 48
أريد بيع مطعمي بأفضل سعر	38, 49, 50, 51

الموقف	الفصول التي تقرأها بالترتيب
أريد بيع حصة والبقاء شريكًا	43, 38, 51
قررت الإغلاق وأريده منظمًا	29, 52, 48
بداية سنة وأريد خطة رقمية	29, 24, 31, 28
أستعد لإقرار ضريبي أو لفحص	30, 11, 22, 29
أريد ضبط أنظمتي وتقاريري من جذورها	12, 55, 54, 53, 13
أريد أقصر طريق لفهم أرقامتي في أسبوع	24, 23, 4, 3, 2

ثلاث ملاحظات على استخدام الجدول. الأولى: إن ظهر موقفك في أكثر من سطر فابدأ بالسطر الذي يصف أملك المالي اليوم لا طموحك بعد سنة. الثانية: بعض الفصول تتكرر عبر مواقف كثيرة — الفصول ٣ و ٢١ و ٢٣ و ٢٥ تحديدًا — وهذا مقصود، فهي الفصول التي تُبنى عليها أغلب القرارات. الثالثة: لا تقرأ أكثر من فصلين ثم تتوقف؛ طَبِّق ما فيهما على أرقامك أولاً، فالفصل الذي لم يتحول إلى قرار خلال أسبوع يُنسى كله.

كيف تستخدم الخريطة

اقرأ الفصول الخاصة بموقفك أولاً وطَبِّقها، ثم عد لقراءة الكتاب متسلسلاً. الفرق بين من يستفيد من هذا الكتاب ومن لا يستفيد ليس عدد الفصول المقروءة، بل عدد القرارات التي اتَّخذت بعد كل فصل.

الملحق (ز): مصادر ومراجع وجهات دعم للمنشآت في السعودية

هذه الجهات هي المرجع الرسمي لكل ما يخص مطعمك نظاميًا. تعامل معها مباشرة أو عبر مستشار معتمد، ولا تبني قرارًا على معلومة سمعتها من مالك مطعم آخر. أنشئ ملفًا واحدًا — ورقياً ورقمياً — يحوي لكل جهة: رقم تسجيلك لديها، وتاريخ آخر تجديد، وتاريخ التجديد القادم، واسم المسؤول عندك عن هذا الملف. أغلب الغرامات في هذا القطاع ليست عقوبة على مخالفة، بل عقوبة على نسيان تاريخ.

ز-١: الجهات النظامية والإشرافية

الجهة	دورها بالنسبة لصاحب مطعم
هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	التسجيل الضريبي، الإقرارات، الفاتورة الإلكترونية، الزكاة، الفحص والغرامات
وزارة التجارة	السجل التجاري، أنظمة الشركات، عقود التأسيس، الغش التجاري
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	عقود العمل، نسب التوظيف، المنصات العمالية، مخالفات العمل
المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	تسجيل الموظفين، الاشتراكات الشهرية، الحقوق التأمينية
الهيئة العامة للغذاء والدواء	اشتراطات سلامة الغذاء، بطاقات المكونات، الرقابة على المنشآت الغذائية
الأمانات والبلديات	رخصة النشاط، الاشتراطات الصحية، اللوحات، الرقابة الميدانية
المديرية العامة للدفاع المدني	تراخيص السلامة، أنظمة الإطفاء والإنذار، مخارج الطوارئ
وزارة السياحة	تصنيف بعض المنشآت وتراخيصها حسب النشاط والموقع
الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين	المعايير المحاسبية وقوائم المحاسبين والمراجعين المرخصين

ز-٢: جهات الدعم والتمويل وبناء القدرات

الجهة	دورها بالنسبة لصاحب مطعم
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)	برامج دعم وتمكين، حاضنات، تسهيل التمويل، خدمات استشارية
بنك التنمية الاجتماعية	تمويل المنشآت الصغيرة وأصحاب الأعمال الحرة ببرامج ميسرة
برامج ضمان تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة	كفالة جزء من التمويل البنكي لمن تنقصه الضمانات
صندوق تنمية الموارد البشرية	برامج دعم توظيف وتدريب السعوديين
الغرف التجارية	التوثيق، شهادات المنشأة، الفعاليات، التواصل مع الموردين
الجهات المنظمة للمناطق والمجمعات التجارية	استراتيجيات التشغيل داخل المجمعات وساعات العمل والخدمات المشتركة

ز-٣: مصادر مرجعية تبني بها معرفتك

النوع	ما تستفيده منه
الأدلة الرسمية للجهات النظامية	النص الملزم في الضريبة والعمل والسلامة قبل أي رأي شخصي
قوائمك المالية المدققة	أصدق مرجع معياري لديك: أنت مقارناً بنفسك عبر الزمن
تقارير نظام نقاط البيع لديك	مصدر بيانات الأصناف والأوقات والقنوات لاتخاذ القرار
مستشار مالي متخصص في القطاع	ترجمة الأرقام إلى قرارات، وتصميم الدليل المحاسبي والتقارير
محاسب قانوني مرخص	اعتماد القوائم، التعامل مع الفحص، الرأي المهني الملزم
مستشار قانوني	عقود الإيجار والشراكة والامتياز وصفقات البيع والشراء
كتاب «افهم أرقامك»	الأساس في قراءة الأرقام قبل إدارتها عبر دورة الحياة الكاملة

تنبيه مهم

الأنظمة والرسوم والنسب والمهل النظامية تتغير، وبعضها يتغير أكثر من مرة في السنة. لا تعتمد على ما ورد في هذا الكتاب أو على ما سمعته من زميل، وتحقق دائماً من المصدر الرسمي للجهة المعنية أو من مستشار مرخص قبل أي التزام أو قرار. هذا الكتاب مرجع إداري وتعليمي، وليس بديلاً عن استشارة مالية أو قانونية أو ضريبية خاصة بحالتك.