

الفصل الثامن

الأدارة المالية في المشروعات الصغيرة

- مفهوم الوظيفة المالية .
- اهمية الوظيفة المالية .
- النموذج الشمولي لادارة المالية وعلاقتها بالبيئة الخارجية والتنافسية .
- العوامل المؤثرة في قيمة المشروع السوقية .
- اهداف ووظائف الادارة المالية .
- الاستراتيجية المالية للمشروعات الصغيرة .
- الابعاد الاستراتيجية لقرارات التمويل .
- مصادر تمويل المشروعات الصغيرة .
- مؤشرات البنوك في اقراض المشروعات الصغيرة .
- مقترحات وارشادات لتحقيق ادارة تمويلية فاعلة .
- التحليل المالي : المفهوم، الاهمية، الاساليب .

مفهوم الوظيفة المالية ، Financial Function Concept

يقصد بالوظيفة المالية هي الادارة التي تهتم وتتولى عملية الحصول على الاموال من مصادرهما المختلفة ، والعمل على توزيع (تخصيص) هذه الاموال على الانشطة في المشروع وبما يؤدي الى تعظيم ثروة المالكين ، وبعبارة اخرى ، تتعلق هذه الوظيفة بادارة محفظة الاستثمارات الخاصة بالمشروع وبالشكل الذي يساهم في تعظيم العائد على هذه الاستثمارات وضمن مستوى مقبول من المخاطرة ، ويتمويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل ، وذلك لتخفيض تكلفة راس المال الى الحد الادنى .

وتعرف الوظيفة المالية كذلك ، على انها الوظيفة او النشاطات المتخصصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقسوم الارباح في المنشأة او المشروع ، ويقصد بالتمويل (financing) هو تجهيز المنشأة بالمصادر المالية المملوكة والمقترضة ، اما الاستثمار (investment) فهو توظيف الاموال في الموجودات المتنوعة (المتداولة والثابتة) ، في حين يعرف مقسوم الارباح (dividend) بأنه ذلك الجزء من الارباح الصافية والذي يوزع دورياً على المساهمين وخاصة في الشركات المساهمة .

كما تعرف الوظيفة المالية من حيث وظائف المدير في المنشأة بانها تأدية مجموعة وظائف التخطيط المالي والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة المالية ، فالادارة المالية هي تخطيط الحصول على الاموال وتوظيفها وتنظيم عملياتها وتحفيز العاملين مالياً فضلاً عن رقابة الاداء المالي في المشروع .

وتعرف الادارة المالية من حيث مسؤوليات واهداف الوظيفة المالية ، بانها ذلك النشاط الذي تحدد مسؤولياته بالجوانب الاتية :

1. التنبؤ والتخطيط المالي ضمن اطار العملية التخطيطية على صعيد المشروع .
2. القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار .
3. الرقابة المالية ، اي رقابة تنفيذ الخطة المالية ، ورقابة الاداء المالي لتحقيق الكفاءة في توظيف الاموال .
4. التفاعل مع الاسواق المالية ، اي الاسواق النقدية (التمويل قصير الاجل) واسواق راس المال (التمويل متوسط وطويل الاجل) .

أهمية الإدارة المالية : The importance of financial management

تبرز أهمية الإدارة المالية كوظيفة إدارية من خلال الجوانب الآتية :

1. تحرير المنشآت المالية من القيود الحكومية والابتعاد عن المنشآت المتخصصة إلى المنشآت ذات التنوع العالي في التعامل المالي .

2. التزايد الكبير في استخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة في الاتصالات ونقل المعلومات بين المنشآت المحلية والدولية والأسواق المالية باستخدام نظم تكنولوجية متقدمة لتبادل المعلومات وتسديد قيمة الصفقات التجارية وهو ما يدخل ضمن إطار عمليات التجارة الإلكترونية (E.C.) .

3. تزايد معدلات التضخم وارتفاع أسعار الفائدة في اتخاذ القرارات المالية .

4. زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية بين منشآت الأعمال على الموارد والأسواق ، مما يتطلب اعتماد استراتيجيات مالية محددة تدعم الموقف التنافسي لهذه المنشآت .

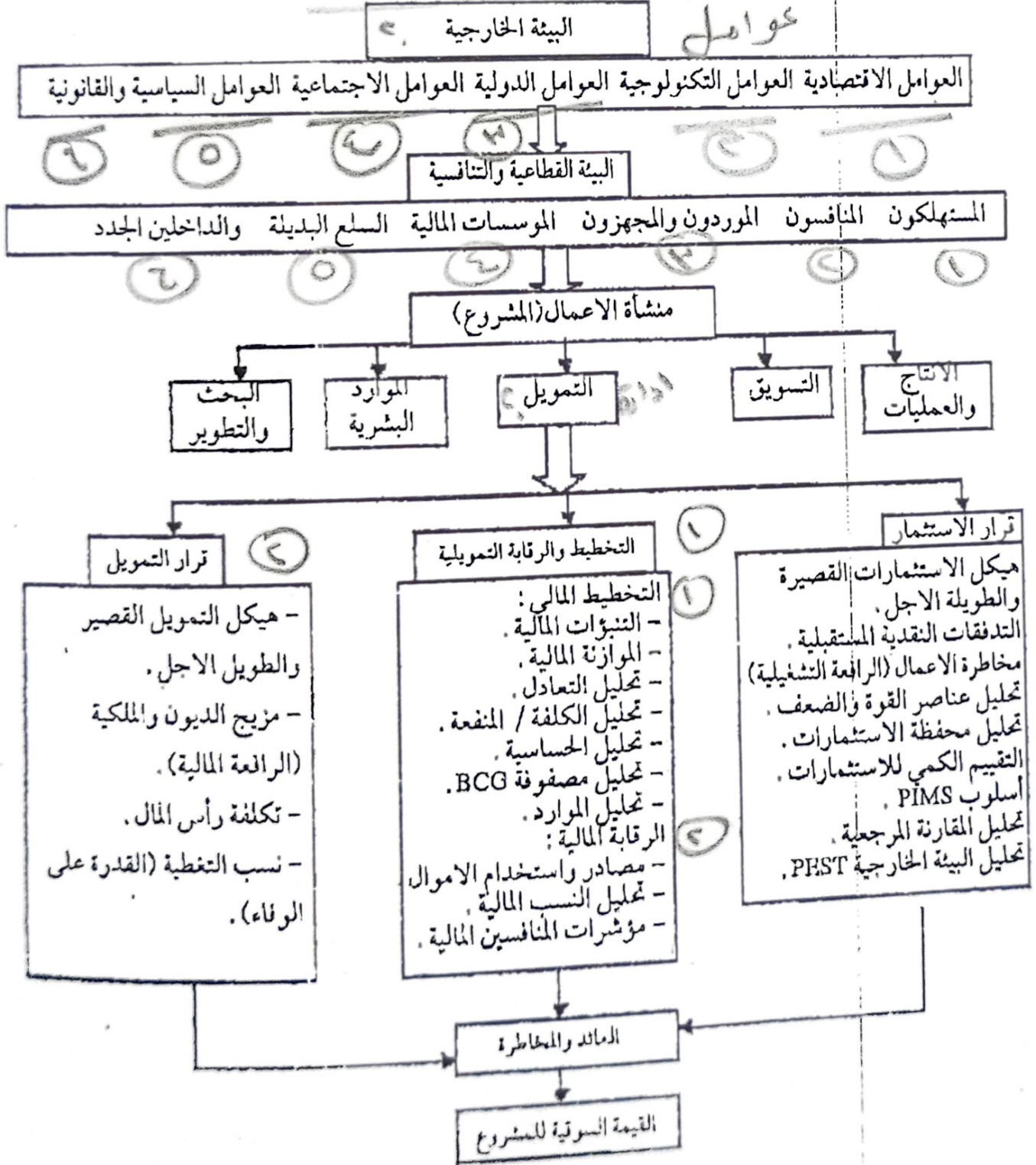
5. التركيز على إمكانية خلق الميزة التنافسية (competitive advantage) على مستوى منشآت الأعمال ، وخلق حالة من التمايز (differentiation) ، بحيث لا تتمكن المنشآت المماثلة الأخرى من تقليد أو محاكاة جميع الأنشطة الخاصة بالمنشأة ، والسعي للمحافظة على ديمومة هذه الميزة ، وخاصة في مجال البحث عن الفرص الاستثمارية أو في مجال بناء هيكل مالي يتميز بانخفاض التكلفة الكلية للتمويل .

6. ظهور أنشطة مالية جديدة تمثل فرص استثمارية مربحة ، وهذا يتطلب من الإدارة المالية أن تسعى لدراساتها وتحليلها ، والسعي لتوظيف الأموال فيها وهي ما يطلق عليه بالمشتقات (derivatives) وهي عبارة عن أدوات مالية متعددة وظهرت الخيارات والعقود المستقبلية وصناديق الاستثمار وغيرها .

7. ظهور مفهوم الهندسة المالية (Financial Engineering) وهندسة القيمة (Value Engineering) كمفهوم حديث ، ومفهوم إعادة الهندسة (reengineering) مما يتطلب صياغة هياكل التمويل بشكل معاصر ومتطور لزيادة قدرة منشآت الأعمال على استثمار الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة .

وقد قدم (الميداني ، 1989:36) نموذجاً يشكل اطاراً شمولياً ومتكاملاً للإدارة المالية وعلاقتها بوظائف منشأة الاعمال وعلاقتها بالبيئة الخارجية ، ونلاحظ من خلال هذا الاطار الانشطة الرئيسية للإدارة المالية وتأثيرها في الهدف الاستراتيجي لاية منشأة وهو تعظيم القيمة السوقية لاسهم المنشأة في السوق ، اي بتعبير اخر تعظيم ثروة المالكين ، والشكل رقم (24) يوضح هذا الاطار مع بعض التطويرات وازضافة عوامل اخرى .

شكل رقم (24) : الاطار الشامل والمتكامل للإدارة المالية في منشأة اعمال وعلاقتها بالبيئة الخارجية والتنافسية .



ويرى كل من (Weston, belsey and brigham, 1996) ان الهدف الاستراتيجي لمنشآت الاعمال والمشروعات هو تعظيم ثروة المالكين والتي يتم قياسها كميأ من خلال قيمة المشروع السوقية اي قيمة السهم السوقية ، وهذا الهدف بطبيعته هو هدف مالي استراتيجي ، ويقدمون في ذلك نموذجاً يوضحه الشكل رقم (25) والذي يعكس تفاعل مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية لتحقيق هذا الهدف ، ويمكن تحديد هذه العوامل بالاتي :

اولاً : العوامل الخارجية وتشتمل على مايلي :

- 1 . القيود القانونية لمنع الاحتكارات المالية .
- 2 . المحددات البيئية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) PEST .
- 3 . نظم الامان والسلامة لمواقع العمل والانتاج .
- 4 . قواعد استخدام العملة .
- 5 . عوامل اخرى .

ثانياً : القرارات الاستراتيجية المسيطر عليها من قبل ادارة المشروع وتشتمل على مايلي :

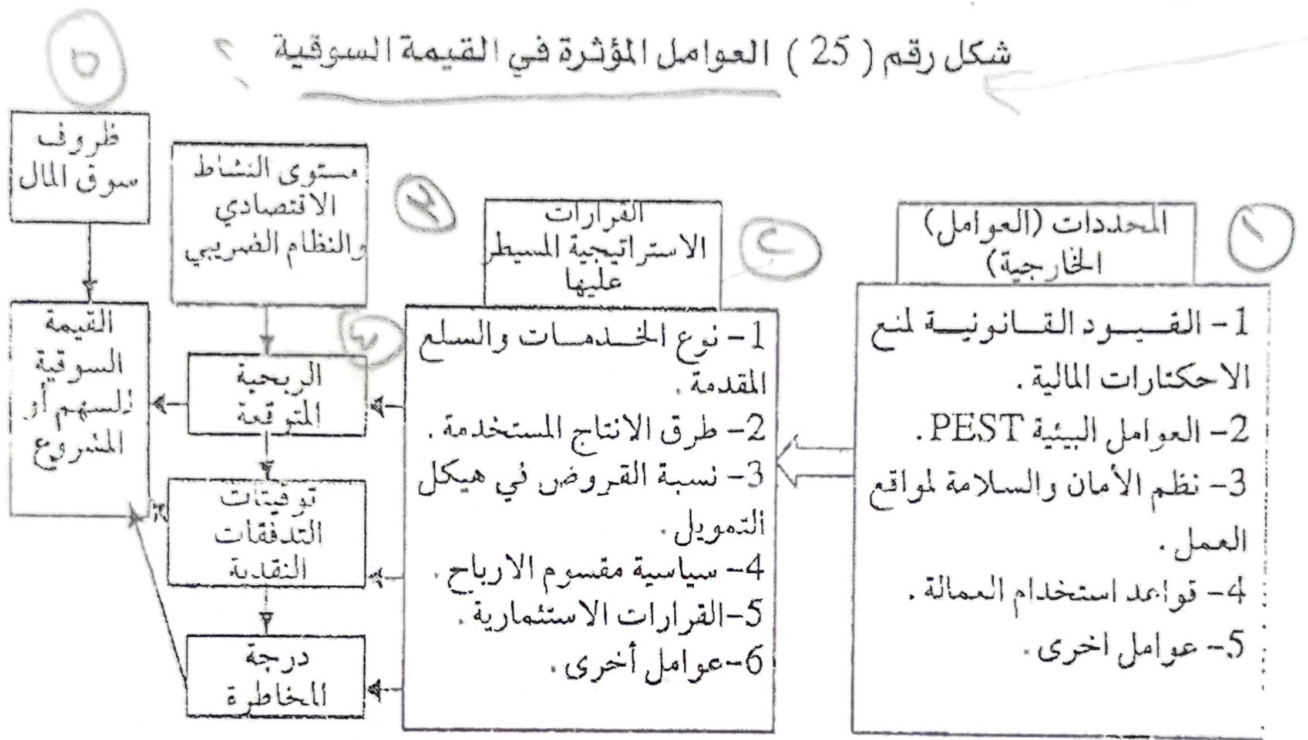
- 1 . نوع المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين .
- 2 . طرق الانتاج والتكنولوجيا المستخدمة .
- 3 . نسب القروض وهيكل التمويل .
- 4 . سياسة مقسوم الارباح .
- 5 . القرارات الاستثمارية .
- 6 . عوامل اخرى .

ثالثاً : مستوى النشاط الاقتصادي والنظام الضريبي .

رابعاً : الربحية المتوقعة وتوقيتات التدفقات النقدية ودرجة المخاطرة .

خامساً : ظروف سوق المال .

والشكل الاتي يوضح تأثير هذه العوامل المتفاعلة في القيمة السوقية للسهم او المشروع .



Resource: Weston, j . fred, besley Scott, and brigham, Eugene, " essentials of managerial finance " eleventh edition Dryden press, U . S . A . , 1996, p . 22 .

اعتمادا على ماتقدم ، فالادارة المالية هي الادارة التي تهتم وتتولى عملية الحصول على الاموال بالشكل الامثل وتوزيع اي تخصيص هذه الاموال على أنشطة المشروع وبما يحقق تعظيم ثروة المالكين ، وبعبارة اخرى ، فانها تهتم بادارة محفظة الاستثمارات الخاصة بالمشروع وبما يحقق التعظيم في عوائد هذه الاستثمارات وعند مستوى مقبول من المخاطرة ، ويتمويل هذه الاستثمارات بمزيج (هيكل) مناسب من مصادر التمويل لتخفيض تكلفة راس المال الى الحد الادنى .

أهداف ووظائف الادارة المالية : Goals and function of financial management

تم التطرق في الفقرات السابقة الى ان الهدف الاستراتيجي للادارة المالية إنما يتمثل في تعظيم القيمة السوقية للمشروع ، وان هذا الهدف ينبغي ان يعكس الاهداف الخاصة

اهداف الاطراف المعنية بالادارة

بالاطراف المعنية بنشاط المشروع ، وفيما يتعلق بالادارة المالية فان الاطراف المعنية بنشاطها هي :

1. الملاك (لمساهمين) : والذين يبحثون عن عوائد مجزية لاستثماراتهم .
2. الادارة : والتي تبحث عن الاستقرار واستمرارية حصولها على المزايا والمكافئات .
3. العاملون : وتتمثل مصلحتهم في الاستقرار الرظيفي وحصولهم على الرواتب والاجور والحوافز وبيئة عمل مناسبة .
4. المجتمع : ويسعى الى ان تعمل المنشأة ايجابياً في المجتمع وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية .
5. الحكومة : وتسعى الى التزام هذه الادارة بالقوانين والتشريعات المالية وتفصح عن حقيقة المركز المالي للمشروع وتساهم في تحمل العبء الضريبي .
6. المنظمات والجمعيات والنقابات المهنية : تحت الادارة على تادية الالتزامات والتبرعات والمساهمات الخاصة بالمشروع ، وتطبيق الاسس المالية التي تقرها .
7. الدائنين والمقرضين : ويسعون الى ان تقوم هذه الادارة بتادية الالتزامات المالية من اقساط القروض والفوائد وبقية الالتزامات التعاقدية .
8. المنافسون : ويسعون الى ان تعتمد الادارة المالية القواعد السليمة للمنافسة المشروعة والصحيحة في مجال الاستثمار للفرص وفي مجال المنافسة في الحصول على مصادر التمويل .
9. الموردين : وهم الذين يزودون المشروع بالمواد الاولية ومستلزمات الانتاج ويسعون الى استلام حقوقهم المالية من المشروع .
10. المستهلكين والعملاء : ويسعون الى ان تساهم الادارة المالية في دعم وتمويل أنشطة المشروع والتطويرات والتحسينات على المنتج لزيادة جودته ، والسعي الى ضغط التكاليف المالية بهدف تحقيق المرونة السعرية ، فضلاً عن تقديم الدعم لهم من خلال تهيئة ظروف مناسبة لتسديد التزاماتهم المالية وخاصة عند الشراء بالاجل وابداء المرونة في سياسة التحصيل تجاههم .

ويمكن دراسة اهداف الادارة المالية من خلال مدخلين اساسيين وهما :

المدخل الاول :مدخل الربح / المخاطرة :Risk -Profit Approach

يسعى هذا المدخل الى تحقيق الاهداف التالية للادارة المالية وهي :

1 . تعظيم الارباح Maximize profits

2 . تقليل المخاطرة Minmian risk

3 . استمرار الرقابة Maintain control

4 . تحقيق المرونة بين الاموال والانشطة Achieve flexiability

المدخل الثاني :مدخل السيولة - الربحية : Liquidity -Profitability Approach

يركز هذا المدخل على ضرورة تحقيق الموازنة بين السيولة والربحية ، وانعكاس ذلك على متانة المركز المالي للمنشأة ، وتعد مشكلة الموازنة بين السيولة والربحية من المشاكل الرئيسية التي تواجهها الادارة المالية ، حيث ان زيادة السيولة عن حدودها المطلوبة سوف يقلل من حجم الربحية المتحققة ، وكذلك فان السعي الى زيادة الربحية يتطلب استثمارات مالية مما يعني تخفيض حجم السيولة المتاحة للمشروع ، وهذا قد يؤثر على قدرة السيولة في ادية الالتزامات المرتبة بذمة المشروع في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه .

ويمكن تحديد وظائف الادارة المالية وفقاً لهذه المدخل الى الجوانب الاتية :

1 . الوظائف التي تهتم بالسيولة هي :

- التنبؤ بالتدفقات النقدية Forecasting cash flows

- زيادة مصادر التمويل Raising funds

- ادارة تدفق الاموال الداخلة للمشروع Funds Managing the inflow

2 . اما الوظائف التي تؤدي الى الربحية فانها تتحدد من خلال :

- الرقابة على التكلفة Cost control

- التسعير Pricing

- التنبؤ بالأرباح Forecasting profits

- تقياس معدل العائد المطلوب Managing required return

ولذلك ومن اجل القيام بالوظائف الخاصة بالسيولة والربحية، فعلى المدير ان يقوم

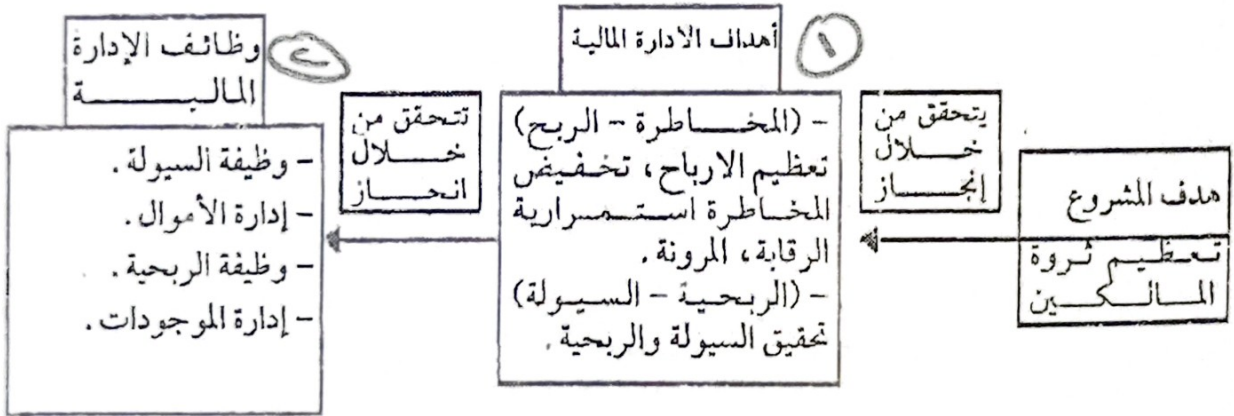
بممارسة دورين متميزين وهما :

1. ادارة الموجودات Managing assets

2. ادارة الاموال Managing funds

وفي ضوء ذلك فان هنالك علاقة متميزة بين اهداف المشروع والوظائف المالية ،
والمخطط التالي يوضح طبيعة وابعاد هذه العلاقة :

شكل رقم (26) العلاقة بين اهداف المشروع والوظائف المالية .



Resource: Hamptone, John J . Financial Decision Making 4th. ed. india, new delhi, 1996, p, 13 .

الاستراتيجية المالية : Financial Strategy

يقصد بالاستراتيجية المالية على انها خطة مالية شاملة ومتكاملة ومرنة تربط بين المزايا المالية الاستراتيجية للمنظمة للوصول الى تحقيق الاهداف المالية للمشروع ضمن نموذج للسلوك المالي الاستراتيجي ويقصد الوصول الى وضع تنافسي مالي متميز في البيئة ووفق منظور المشروع في التمييز عن المشروعات الاخرى وامكانية المحافظة على ما تمتلكه من مزايا تنافسية في المجال المالي .

وتمثل الادارة المالية ، احدى الاستراتيجيات الوظيفية الاساسية في المشروعات وذلك من خلال القيام بالآتي :

- 1 . تحقيق التكامل بين الانشطة الادارية والهيكل التنظيمي .
- 2 . التكامل بين الاساليب الاستراتيجية والعملياتية .
- 3 . التطابق بين البنى الارتكازية وبين ثقافة المشروع .

ويهتم مضمون الاستراتيجية المالية وقراراتها في التركيز على الجوانب الآتية :

- 1 . تزويد المشروع بالمزيج المالي المناسب (هيكل التمويل الامثل) والذي يساعد في تحقيق اهدافها .
- 2 . اغناء الجانب المالي للبدائل الاستراتيجية ، اذ ان اي بديل استراتيجي انما يعتمد على مؤشرات مالية ، قد تكون حاسمة في عملية اختيار ذلك البديل .
- 3 . تعزيز المزايا التنافسية للمشروع ، والتي لا تتحقق دون الاعتماد على الجوانب المالية ، خاصة في مجال تخفيض الكلف وتوفير المرونة في زيادة حجم التمويل المطلوب .

وتهدف الاستراتيجية المالية الى تحقيق الاستخدام الفعال للمعايير والغايات الآتية :

- 1 . تخفيض تكلفة الاموال عن المتوسط السائد في القطاع الذي يعمل فيه المشروع .
- 2 . ان يستخدم راس المال العامل working capital بشكل فعال وان يساعد على تحقيق النمو التمويلي .
- 3 . بناء علاقات متينة ومتميزة بين المالكين والادارة .
- 4 . جودة العلاقة مع البنوك ومؤسسات التمويل الاخرى .
- 5 . هيكل تمويلي يحقق الرفع المالي والامان والمرونة المطلوبة .
- 6 . اسكانية الحصول على الائتمان التجاري والخصومات واقامة علاقات جديدة مع الموردين .
- 7 . الاستخدام الملائم للرقابة المالية والموازنات واساليب تخصيص الاموال .
- 8 . التوافق الملائم بين مصادر واستخدامات الاموال .

الابعاد الاستراتيجية لقرارات التمويل، Strategic Dimensions For Financing Decisions

- تهتم الادارة المالية في مجال صياغة قراراتها التمويلية على العناصر الآتية :
1. تخطيط الموارد المالية ، اي تحديد الاحتياجات المالية طويلة الاجل وفي ضوء الاهداف المستقبلية .
 2. التمويل وهيكل راس المال الامثل ، حيث ان فرصة الحصول على تمويل تمتلك ومقترض وتكلفة كل منهما اثما تؤثر في مقدرة المشروعات على الاستثمار وتبني استراتيجية محددة .
 3. التخصيص الفعال للموارد على الانشطة والفعاليات المتعددة . ويرى الاستراتيجيون بانه يمكن الاعتماد على العديد من المؤشرات المالية لقياس كفاءة وفاعلية القرار التمويلي ومنها : ما هي مؤشرات قياس كفاءة وفاعلية
 1. قدرة المنظمة او المشروع على تخفيض تكلفة راس المال المستثمر ، وذلك باستخراج المعدل الموزون لهذه الكلفة .
 2. مقارنة المعدل الموزون لتكلفة التمويل مع المعدل الموزون لتكلفة التمويل لاقوى المنافسين ضمن اطار نفس النشاط او السوق .
 3. مقارنة كلفة التمويل (معدل العائد المطلوب) مع معدل العائد المتوقع اي معدل العائد على الاستثمار المتوقع (المستهدف) .
 4. مرونة هيكل التمويل وقدرة الادارة على التغيير المستمر في نسبة مكوناته وحسب المتطلبات او الحاجة الى الموارد المالية ، حيث يعكس ذلك القوة التفاوضية للمنشأة مع المقرضين او الدائنين .
 5. قدرة الادارة على اقناع المساهمين على احتجاز الاموال لتمويل أنشطة استثمارية متاحة .
 6. قدرة الادارة على تغطية الفوائد على القروض ، وتقاس من خلال قسمة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة على مجموع الفوائد ومقارنة نتائج هذه النسبة مع المنافسين في السوق .

7. تحديد نسب المديونية الى حقوق الملكية ومقارنتها بالمنافسين .
8. تحديد نسب حقوق الملكية الى مجموع الموجودات التي يمتلكها المشروع ومقارنته بالمنافسين .
9. احتساب مجموع المديونية الى مجموع الموجودات ومقارنتها بالمنافسين ضمن اطار نفس القطاع الذي يعمل فيه المشروع .

مصادر تمويل المشروعات الصغيرة : Small Business Financing Resoure

يمكن للمشروعات الصغيرة ان تحصل على مواردها المالية من مصادر متعددة وهذه يمكن ايجازها بالاتي : (steimhoff&burgess, 1989, p.146) (siropolis, 1997) (p.265) ، (Tim&joann: 1990 : p.407) :

1. الاموال الفردية وتمثل المدخرات ورؤوس الاموال التي يمتلكها الافراد .
2. القروض من البنوك او الصناديق التنموية والاستثمارية ويطلق عليها بالبنوك المتخصصة او صندوق التنمية والتشغيل .
3. الائتمان التجاري ويمثل شراء مستلزمات الانتاج والمواد الاولية بالاجل سواء من شركات او مجهزين معينين .
4. القروض من البنوك التجارية والتي تتولى تمويل بعض او كل أنشطة المشروع الاقتصادية .
5. الشركاء ويمثلون الاشخاص الذين تخصص لهم حصص معينة من ملكية المشروع .
6. قروض من الشركات الاستثمارية الخاصة والتي تمول المشروعات الصغيرة .
7. قروض من مؤسسات وجمعيات ادارة الاعمال الصغيرة ، وكما هو الحال في الولايات المتحدة الامريكية .
8. اصدار الاسهم وكما هو الحال في الشركات المساهمة العامة والخاصة .
9. الاقتراض من الاصدقاء والعائلة او مساهماتهم في استثمارات المشروع ونسب معينة .

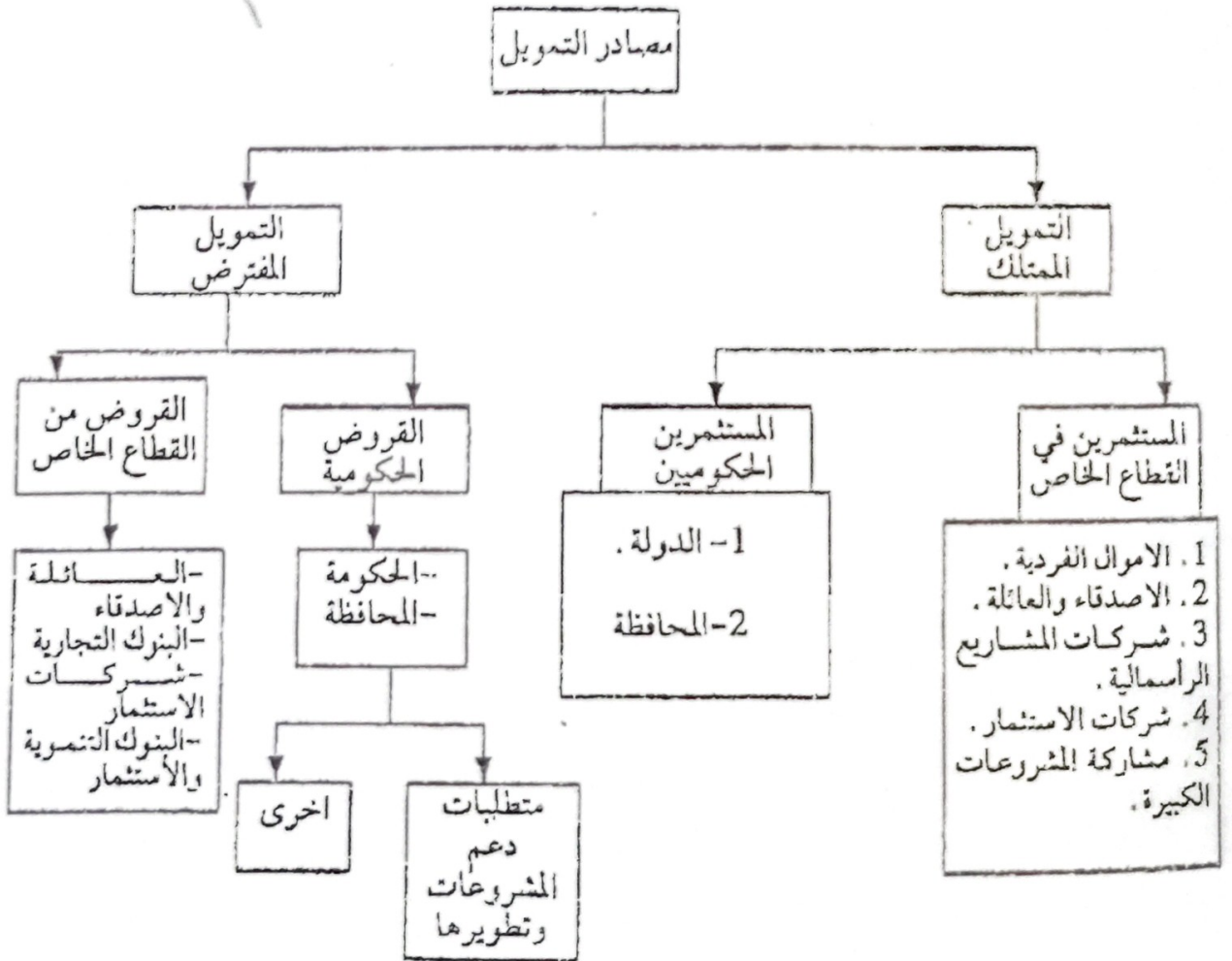
10. الاقتراض ومساهمة شركات التطوير المحلي ، او وكالات تطوير الاعمال وتطوير القطاعات كما هو الحال في الولايات المتحدة الامريكية .

11. الحصول على القروض من شركات التامين وشركات التهريب الاخرى .

12. امكانية اعتماد وسيلة التمويل التأجيري ، حيث يمكن للمشروع ان يؤجر المكين والمعدات وبقيّة الموجودات اللازمة ، وتدفع قيمة استخدامها على شكل اقساط دون الحاجة لشراء هذه المستلزمات بل تأجيرها من مؤسسات متخصصة بهذا المجال .

والمخطط الاتي يوضح تقسيمات مصادر التمويل لهذه المشروعات :

شكل رقم (27) مصادر التمويل في المشروعات الصغيرة



Resource: Siropolis, Nicholas, " Small business management " , by Houghton Mifflin company, U . S . A . , 1997, p. 235 .

وتحكم عملية التمويل في المشروعات الصغيرة مجموعة من الاعتبارات الآتية :
(تاركتون ، 1998 : 4) :

- 1 . ماهي الطريقة المثلى لتحديد وتقدير الاحتياجات المالية للمشروع ؟
 - 2 . ماهي الطريقة المثلى للحصول على تلك الاموال ؟
 - 3 . ماهي كمية الاموال التي يحتاجها المشروع ؟
 - 4 . ماهي مجالات الاستخدام الاساسية لهذه المصادر ، وكيف ينبغي توظيفها ؟
 - 5 . ماهي النسبة المثلى لحقوق الملكية والاقتراض في الهيكل المالي للمشروع ، اي ماهر مستوى الرافعة المالية ؟
 - 6 . ماهي تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل ؟
 - 7 . ماهي المنافع المتحققة للمشروع عند الاقتراض ؟ وما هو حجم المخاطرة الناجمة عن هذا الاقتراض ؟
 - 8 . كيف يمكن ان يسدد المشروع التزاماته من اقساط القروض في الوقت الملائم ؟
 - 9 . كيف سيؤثر القرض على اداء المشروع ، حيث ينبغي ان تساهم هذه القروض في تخفيض الكلف التمويلية وتساهم في توسيع مجال الاعمال في المشروع ؟
- وتلجأ معظم المشروعات الصغيرة الى البنوك لغرض تمويل انشطتها ، وتسعى هذه البنوك لتقديم التمويل المناسب لتنمية ودعم العمليات التطويرية في هذه المشروعات ، الا انه هنالك بعض المحددات التي تحكم العمليات الاقراضية والائتمانية في البنوك ومنها :

- 1 . السياسة الاقراضية للبنك .
 - 2 . مستويات المخاطرة المقبولة من قبل البنك .
 - 3 . طبيعة الضمانات التي يطلبها البنك من المشروع لتغطية القرض .
- وقد تعرض القطاع المالي والمصرفي لمجموعة من المتغيرات الرئيسية خلال الثمانينات والتسعينات تمثلت في (Murphy, 1996, p.50) :
- 1 . زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المالية .
 - 2 . تعاظم التغيرات والتطبيقات التكنولوجية وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والبرامجيات .

عند منح القروض للمشروعات الصغيرة
علاوة على اعتبارات راتبة تسعى البنوك الى

3. زيادة حجم النفقات التشغيلية .
 4. اعادة تصميم المنتجات والادوات المالية ، وخاصة في مجال الهندسة المالية .
 5. زيادة نسبة حجم القروض غير المسددة .
- ولذلك فان البنوك تسعى الى تحقيق الاعتبارات التالية في مجال تقديمها القروض الى المشروعات الصغيرة (Murply, 1996: p.51) :

1. تخفيض حجم الديون الغير مسددة .
2. زيادة دخل البنك من خلال زيادة العمولات والاجور الخاصة بالعمليات المصرفية المقدمة .
3. تركيز الجهود في المجالات العملية حيث تهتم بضرورة توظيف الاموال في استثمارات محددة .
4. البحث عن الخدمات المصرفية الاساسية والتي تساهم في تخفيض كلف القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة ، وخاصة فيما يتعلق بالاجراءات .
5. تطوير اقسام القروض المتخصصة وذلك لتحقيق الانسجام والملائمة مع أنشطة المشروع وذلك بهدف تقليل مستوى المخاطرة .
6. العمل على امكانية ايجاد وحدات متخصصة تهتم بدراسة وتحليل كل نشاط اقتصادي وتعمل على تمويل المشروعات ضمن هذه الأنشطة .
7. السعي لبناء وتطوير نظم خبيرة (Expert Systems) وذلك لتسريع عمليات التحسين والتطوير والتقييم لعمليات الاقراض في المشروعات الصغيرة .
8. العمل على اعادة تقييم الضمانات المقدمة من قبل هذه المشروعات .
9. التركيز على التدفقات النقدية بدلاً من الارباح لضمان تسديد اقساط القروض في توقيتها .

وفي ضوء ذلك ، تعتمد البنوك مؤشرات محددة لاقرض هذه المشروعات ، وبهذا الصدد يمكن الاشارة الى مدخلين اساسيين هما (murphy, 1996, p.59) :

1. مدخل (CAMPRI) :

ويشتمل هذا المدخل على المؤشرات التالية :

- سمعة وخصائص المقترض Character
- القدرة على تسديد القرض Ability
- ادارة المشروع وقدراتها Management
- الغرض من القرض Purpose
- كمية (مبلغ) القرض المطلوب Amount
- اعادة الدفع (آلية تسديد القرض) Repayment
- الضمانات المقدمة Insurance

2. مدخل: PARSR

ويشتمل على المؤشرات التالية :

- طبيعة الفرد صاحب المشروع Person
- كمية الاموال المطلوبة Amount
- التسديد لاقساط القرض Repayment
- الضمانات المقدمة Security
- المكافآت التي يحصل عليها البنك كالفوائد وغيرها Reward

ومن خلال ما تقدم ، ودراسة وتحليل واقع مشروعات الاعمال الصغيرة في البيئة العربية وما تواجهه من مشاكل تمويلية متعددة ، فانه يمكن ان نقدم لاصحابها ورياديتها والقائمين على ادارة المؤسسات العامة والخاصة التي تدعم هذه المشروعات مجموعة من الارشادات والتوجيهات والتي يمكن ان تدعم نشاطهم في مجال تحقيق ادارة تمويلية فاعلة ومنها :

1. ضرورة ان تتولى الهيئات القطاعية والمؤسسات الاكاديمية ومراكز الدراسات والبحوث في الدول العربية ، وانطلاقاً من مسؤولياتها الاجتماعية والاقتصادية والتطويرية تجاه اصحاب هذه المشروعات دوراً تطويرياً وداعماً خاصة في مجال

زيادة الوعي الاقتصادي والتكنولوجي لاصحاب المشروعات وتبصيرهم
بالتحديات الدولية التي تواجه انشطتهم الاقتصادية .

2. ضرورة ان تلعب بعض المؤسسات الحكومية والهيئات القطاعية كمعرفة التجارة
والصناعة والمنشآت المالية دوراً في زيادة المعرفة المالية والمحاسبية لاصحاب هذه
المشروعات ، وذلك من خلال ورش عمل ودورات تأهيلية تركز على اهمية
وتحليل المبيعات، والنفقات والأرباح ومعدل العائد على الاستثمار والتدفق النقدي
وإدارة الائتمان ومصادر واستخدامات الاموال ، وكذلك فيما يتعلق بتحديد
كلف التخزين والتجهيز وغيرها ، وهذه تهيبء لهم قاعدة معرفية في مواجهة
المشاكل المالية وتقلل من احتمالات الفشل في الجوانب المالية .

3. ضرورة زيادة انقدرات، الاقراضية للمؤسسات التسويلية ، ودعمها مالياً من قبل
الدولة كصندوق التنمية والتشغيل ، او بنك الانماء الصناعي وجميع المؤسسات
في هذا المجال لغرض تمكينها من تلبية طلبات الاقراض والدعم المالي لهذه
المشروعات وبشروط ميسرة وبفوائد رمزية .

4. وبهذا الصدد فانه يمكن لاصحاب المشروعات الصغيرة ان لا يلجأوا للاقراض عند
ظهور اول بوادر الحاجة المالية ، حيث يمكن الاعتماد على البدائل التالية :

أ- محاولة الدخول في تحالفات مع شركات او مشروعات ذات انشطة متشابهة ،
اي التحالف مع شركة كبيرة تزود المشروع بالتقنية الحديثة والتمويل على ان
يتولى صاحب المشروع مسؤوليات الادارة ، كما يمكن التحالف مع شركات
متوسطة او صغيرة مع بقاء تولى مسؤولية الادارة لصاحب المشروع او ان
يصبح مديراً مشاركاً ضمن فريق اكبر .

ب- امكانية البحث عن شريك يقدم التمويل اللازم مقابل نسبة من الأرباح دون
ان يتدخل في مهام الادارة ، حيث ان الشريك يختلف عن المحرل ، فالأخير
يتولى التمويل مقابل نسبة من الأرباح دون ان يتحمل المخاطر ، اما الشريك
فانه يتحمل الخسائر ايضاً .

ج- امكانية التحالف مع الشركات ذات الانشطة المكملة ، وهذا يدخل ضمن
تكامل الانشطة وقد يكون تكاملاً خلفياً او تكاملاً امامياً ، فاذا كان المشروع

سياحياً فإنه يمكن حصوله على التمويل من الفنادق وشركات الطيران وغير ذلك .

5. ضرورة ان توسع البنوك التجارية والتنموية والاستثمارية دورها في تمويل المشروعات الصغيرة ، وان تقلل من بعض الاجراءات والمتطلبات ، حيث ان معظمها يركز على اهمية الضمانات المقدمة لهذه القروض ، وهذا قد يحول في بعض الاحيان من امكانية الحصول على هذه القروض بحكم عدم توفر الضمانات او الكفلاء الضامين ، وهذا ينبغي ان تتحمل المؤسسات الحكومية ذات العلاقة جزء من ذلك في تقديم الضمان ، حيث لا يزال دور صناديق ائتمان ضمان القروض والتي تعمل على ضمان القروض التي تمنح من قبل الوسطاء في المؤسسات المالية للمشاريع الصغيرة محدوداً ، وانه يركز على المشروعات الانتاجية ولا تتضمن العمليات في القطاع التجاري .

6. ضرورة ان تستخدم المؤسسات المالية في الدول العربية عنصر التمويل كمحفز لتطوير المشروعات وتنميتها ، حيث ان المشروع الذي يتميز في نشاط معين ويسعى لامتلاك ميزة تنافسية سواء على صعيد الجودة او تخفيض التكلفة او استخدام تقنيات متعددة او اي شيء اخر ، يمكن ان يحظى بالتمويل المناسب من حيث مبلغ التمويل او اسعار الفائدة او شروط التسديد او اي محفز اخر يضمن التشجيع والتطوير والدعم لهذه المشروعات .

التحليل المالي : Financial Analysis

يقصد بالتحليل المالي هو تلك العملية التي يتم من خلالها استكشاف او اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي ، والتي تساهم في تحديد اهمية وخواص الانشطة التشغيلية والمالية للمشروع ، وذلك من خلال معلومات مستخرج من الفوائم المالية ومصادر اخرى ، وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم الاداء بقصد اتخاذ القرارات ،

ويقصد بالتحليل المالي كذلك هو الدراسة التفصيلية للبيود والفقرات والحسابات المتعددة وذلك لمعرفة اتجاهات وتقدم الاداء خلال السنوات التي يتم فيها التحليل ، وإمكانية تحديد نقاط القوة والضعف في المؤشرات المالية ، كما ان عملية التحليل تكشف عن الفرص الضائعة وغير المتحققة .

وتسند عملية التحليل المالي على استخدام مجموعة من المؤشرات والمعايير المالية في تقييم المراكز المالية والاداء المالي لفترات سابقة وحالية، كما انها تساهم في عملية التنبؤ للاداء المالي للمنظمات والمؤسسات المختلفة.

ويمكن استخدام المؤشرات المالية في مجال التحليل المالي وتقييم الاداء، وذلك في المجالات الآتية:

1. اتخاذ القرارات الادارية.
 2. التخطيط الاستراتيجي والرقابة والتقييم الداخلي لاداء المنظمة.
 3. التقارير المالية والتقييم الخارجي للاداء من قبل اصحاب المصالح.
- وقت حدد العديد من الباحثين امكانية استخدام المؤشرات المالية في تحليل الحسابات وقياس الاداء، حيث انها تحقق الفوائد الآتية:

1. تمكن من دراسة وتحليل اتجاهات وتقدم الاداء خلال السنوات التي يتم بها هذا التقييم والتحليل.
2. يمكن مقارنتها مع مؤشرات المنظمات المتماثلة الاخرى كالمنافسين والمعايير المعيارية (القياسية) السائدة.
3. يمكن ان تؤثر التحسينات والتطويرات الممكنة او الضرورية اذا كان اداء المؤسسة او المنظمة منخفضاً او اقل من اداء المؤسسات المتماثلة الاخرى، كما انها مفيدة اذا كانت الفرص الجديدة غير واضحة.
4. تستطيع ان تكشف وتحدد الارباح الضائعة غير التحققه وفرص النمو المستقبلية المحتملة.
5. تستطيع ان تكشف معدلات المخاطرة المحتملة.

أهمية التحليل المالي:

ان استخدام المؤشرات المالية لاغراض تحليل الحسابات للمنظمات قد أصبح من الآليات الأساسية والاستراتيجية الى درجة لا يمكن معها القول بأنه لا يتصور ان يتم تحليل أي بيانات عن اداء المنظمات والمؤسسات ومراكزها المالية الاستراتيجية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة اخرى.

وتكمن استخدامات التحليل المالي للمؤشرات المالية من خلال مقارنة اداء هذه المنظمات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الاداء فيها.

وقد سعى العديد من الباحثين في المجالات المالية الى تطوير استخدامات التحليل المالي بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين المؤشرات المالية وامكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المنظمة.

وتبرز أهمية التحليل المالي للمؤسسات والمنظمات من خلال تحقيق الاغراض التالية:

1. تقديم معلومات يمكن الاعتماد عليها ذات علاقة بالمواد الاقتصادية للمؤسسة والتزاماتها، وذلك لتحقيق:

- تقويم نقاط القوة و الضعف .
- الكشف عن فرص الاستثمار وطرق تمويلها .
- تقويم قدراتها على الوفاء بالتزاماتها المالية .
- إثبات ان مواردها تمثل نقطة الانطلاق للتوسع والنمو .

2. تقديم معلومات يمكن الاعتماد عليها عن التغييرات في صافي موارد المنظمة الناتجة عن فعاليتها الهادفة الى تحقيق الارباح، وذلك لتحذيق الآتي:

- تعد مؤشراً أساسياً للمستثمرين الذين يتوقعون عائداً للتوزيع .
- تعد مؤشراً للدائنين الذين سوف يمولون أنشطة المنظمة، وكذلك الموظفين الذين يحصلون على فرص عمل، والحكومة التي تجني الضرائب .
- تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاغراض التخطيط والرقابة والتقييم واتخاذ القرارات .

- مساعدة مستخدمي هذه المؤشرات المالية في التنبؤ بالارباح المحتملة والقيمة السوقية لها .

3. تقديم معلومات إضافية عن التغييرات المتوقعة في الموارد الاقتصادية .

4. تقديم معلومات اخرى لاحتياجات مستخدمي الكشوفات والتقارير المالية .

5. تقديم معلومات يمكن الاعتماد لدائرة الموازنة في تحليل الحسابات الحكومية ومن خلال تحقيق الاغراض التالية :

- دراسة وتحليل حجم ومستويات التخصصات المالية للحسابات والبنود .
- دراسة وتحليل جدوى الانفاق ومبرراته .
- دراسة اثر الانفاق على تحسين مستوى اداء المؤسسات الحكومية .
- دراسة وتحليل مستويات المحافظة واحترام المال العام .
- دراسة وتحليل مراكز الانفاق الرأسمالية الرئيسية والثانوية وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- دراسة وتحليل اثر الانفاق على رفاهية المواطن وتحسين مستوى معيشتة .
- دراسة وتحليل اتجاهات الإيرادات الحكومية وعناصرها الرئيسية .
- دراسة وتحليل مكاسب الانخفاض في الاداء وتحديد الاختناقات الادائية .
- المساعدة في امكانية اتخاذ قرارات التخصيص وتنمية الإيرادات .
- دراسة وتحليل العجز او الفائض المتحقق في الموازنة .
- المساعدة في امكانية ايجاد آليات لتحليل الفجوة المالية واساليب تقليصها على مستوى الاداء ومستوى الموارد .

المنهجية في التحليل :

تتطلب عملية التحليل المالي اعتماد مراحل محددة وتهيئة متطلبات معينة وهذه يمكن ايجازها بالجوانب التالية :

1. تحديد الهدف من التحليل المالي .
2. تحديد مجال التحليل المالي .
3. تحديد الاسلوب او الاداة المستخدمة في التحليل المالي .
4. تحديد طبيعة البيانات والمعلومات التي تركز عليها عملية التحليل المالي .
5. تحديد الفترة الزمنية (السلسلة الزمنية) التي يجري التحليل فيها .

6. تحديد الجهة التي تتولى التحليل ، هل هو محلل داخلي ام محلل خارجي .
7. تحديد طبيعة المهارات التي ينبغي ان يمتلكها المحلل .
8. تحليل درجة اهمية النتائج التي تتمخض عنها عملية التحليل واثرها على مصير ومستقبل المؤسسة الحكومية .
9. تحديد درجة التكامل و الترابط لعملية التحليل المالي مع العمليات الاخرى ، سواء على الصعيد التشريعي او السياسي او الاقتصادي او الاجتماعي او غيرها .
10. تحديد الفترة الزمنية اللازمة لانجاز عملية التحليل المالي .
11. تحديد مستوى جودة التحليل ودقته .
12. تحديد تكلفة (الاقتصادية - الجدوى المالية) لعملية التحليل .

اغراض التحليل المالي:

يستخدم التحليل المالي للمشروعات بهدف تحقيق الأغراض التالية :

1. تقييم المركز المالي للمشروع .
2. تقييم ربحية المشروع .
3. تقييم مدى كفاءة سياسة التمويل .
4. تقييم المركز الائتماني للمشروع .
5. تقييم مدى كفاءة ادارة الاصول والخصوم .
6. تقييم المركز التنافسي للمشروع .
7. تقييم قدرة المشروع على الاستمرارية (الفشل المالي) .
8. استنباط بعض المؤشرات التي توفر للادارة ادوات للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الاداء .

تمثل استخدامات التحليل المالي في الجوانب التالية :

1. دراسة وتحليل المرقف السابق وتحديد مجالات القوة والضعف ، ورسم صورة عن مؤشرات الاداء المالي السابقة ، ان هذا التحليل يكون مفيداً في دراسة ماضي

الحسابات ومجالات توجهاتها، وبالتالي امكانية اجراء التحليل لأثر الانفاق في المعدلات المتحققة او النتائج التي تم الحصول عليها في الماضي .

2 . دراسة وتحليل الموقف المالي الحالي خلال السنة قيد التحليل ومعرفة النتائج الحالية وعلاقتها بالسنوات السابقة وامكانية اجراء التعديلات على الوضع المستقبلي ، وماهي مجالات تحسين وتطوير الانفاق المستقبلي او تنمية الموارد الاقتصادية .

3 . تحديد صورة المركز المالي المستقبلي ، وفي ضوء معطيات حالات التحليل السابق والحالي يمكن اعادة النظر في سياسات التخصيص وامكانية الاستفادة من تحليل نقاط القوة والضعف في تحديد الاهداف المستقبلية للتخصيصات والموارد والتي يمكن تحقيقها .

4 . الاستفادة من عمليات التحليل في مجالات تقويم الاداء للمنظمات من خلال تحليل مراكز التكاليف (ادارة التكلفة) وكذلك تحليل مراكز الإيرادات ، وتحديد مجالات الاخفاق وكيفية معالجتها .

مداخل (مناهج) التحليل المالي:

يقصد بمدخل التحليل المالي هو المنهج الذي سيعتمده المحلل المالي في تحليل البيانات المالية ، وبهذا المعنى يختلف المنهج Approach عن الاسلوب Method .

فتحليل الربحية ، وتحليل الائتمان ، وتحليل الاستثمار تعتبر امثلة على مناهج التحليل ، بينما اسلوب الاتجاهات او اسلوب النسب المالية او اسلوب التدفقات النقدية هي امثلة على اساليب التحليل المالي .

ويحدد منهج او مدخل التحليل المالي اولا ، ومن ثم يحدد بعد ذلك الاسلوب المناسب للتحليل .

انواع مداخل او مناهج التحليل المالي:

1 . المدخل الكمي للتحليل المالي (Quantitative Approach) وفيه يتحدد نطاق عملية التحليل المالي في الجانب الكمي من المشكلة او الظاهرة محل الدراسة والتحليل .

2. المدخل النوعي (Qualitative Approach) ووفق هذا المدخل او المنهج يتعدى اهتمام ونطاق مهام المحلل المالي نطاق الجوانب الكمية الى دراسة جوانب الكيف او النوع للظاهرة او المشكلة محل الدراسة .

ومن حيث الاغراض او الاهداف تقسم مداخل التحليل المالي الى اربعة اساسية وهي :

1. تحليل الاستثمار

2. تحليل الائتمان

3. تحليل الاداء

4. مداخل اخرى للتحليل المالي ، حيث انه بالاضافة الى المداخل التقليدية فانه هناك مجموعة من المداخل الحديثة يسلكها المحللون الماليون لتحقيق اغراض هامة ومتخصصة مثل :

- التحليل المالي لاغراض تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروع .

- التحليل المالي لاغراض التنبؤ بالفشل المالي للمشروع .

- تحليل المحافظ الاستثمارية .

- التحليل المالي لاغراض اندماج المشروعات .

- تحليل نوعية الارباح .

- التحليل البيئي الاستراتيجي المالي او ما يعرف بتحليل FSWOT .

ادوات وتقنيات التحليل المالي :

هناك مجموعة غير محددة من الاساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها في عملية الهيكل المالي للحسابات الحكومية ، وان عملية اختيار الاسلوب اثما يعتمد بالدرجة الاساس على الهدف والغرض من عملية التحليل ، ومن اهم اساليب التحليل مايلي :

1. التحليل بالنسب المالية :

النسبة المالية هي علاقة رقمية بين قيمتين ، بسط ومقام والقيمة التي يتم الحصول عليها من هذه المعالجة الرياضية ، اثما تتطلب التفسير والمقارنة والتحليل من أجل معرفة مدلولاتها العملية .

ويعتبر أسلوب النسب المالية (المحاسبية) من أكثر أساليب التحصيل المالي شيوعاً، وهذه تعطي مدلولات واقعية عن حقيقة المركز المالي لأية منظمة أو مؤسسة حيث يمكن استخدامها من واقع البيانات التاريخية التي تعرضها القوائم المالية (حسابات النتيجة) أو من خلال الموازنات، ويمكن معالجة هذه النسب المالية بطرق رياضية واحصائية متعددة، فيمكن من خلالها قياس الأداء وتقويمه، ويمكن كذلك استخدامها لأغراض التنبؤ والتخطيط المستقبلي.

وتستخدم النسب المالية في تحليل الأداء المالي وقياس المراكز المالية الحالية والمستقبلية للشركات الخاصة وكذلك في البورصات وأسواق المال، وغالباً ما تهتم بتحليل المجالات

التالية:

أ- نسب السيولة،

ب- نسب المديرية (التغطية).

ج- نسب النشاط (إدارة الموجودات والمطلوبات).

د- نسب الربحية.

هـ- نسب سوق الأوراق المالية (البورصات).

و- نسب النمو.

ويشتمل كل حقل من هذه الحقول على عدد كبير من النسب المالية، أما على صعيد تحليل الحسابات الحكومية والتي تعكسها الموازنات الخاصة بكل دولة أو مؤسسة، فإنه يمكن اشتقاق عدد غير محدود من هذه النسب لتقيس وتحلل كفاءة وفاعلية الموازنات بشكل عام أو كل بند من بنود الموازنة وأبوابها.

2. التحليل العمودي والافقي:

يهتم التحليل العمودي بتحديد الأهمية النسبية (نسبة مئوية) لكل حساب أو بند أو فقرة من مجموع حسابات أو بنود أو فقرات معينه لسنة معينه.

أما التحليل الأفقي فهو يهتم بتحليل الحساب أو البنود لسلسلة زمنية معينة بعد ان يتم اختيار سنة اساس معينه، وان عملية اختيار هذه السنة يستند الى اسس ومعايير محددة، أهمها ان تكون سنة ذات أحداث طبيعية وغير شاذة أو متقلبة، أو يتم دراسة وتحليل اتجاهات

الفقرات أو الحسابات من خلال مقارنة سنة بأخرى ، وذلك لمعرفة وتحديد معدلات الارتفاع أو الانخفاض في قيمها . ويعد هذا الأسلوب في الأساليب المهمة في التحليل المالي كونه يعطي صورة عن تطور فقرات معينة خلال الفترة التحليلية المطلوبة ، وتستخدم المعادلة الآتية في التحليل الأفقي :

$$100 \times \frac{\text{القيمة للسنة المنتخبة} - \text{القيمة لسنة الأساس (أو المقارنة)}}{\text{القيمة لسنة الأساس (أو المقارنة)}}$$

وغالباً ما يتم إجراء التحليل العمودي في جدول مستقل والتحليل الأفقي في جدول آخر ، ويمكن اعداد وتنظيم التحليلين في جدول واحد يعطي صورة متكاملة للمحافل المالي .

3. التحليل باستخدام المعايير القياسية (المعيارية) :

المعيار هو الأساس (القيمة) المعتمدة في دراسة وتحليل اداء نشاط معين وبالرغم من وجود معايير نوعية الا ان الغالب منها هي معايير كمية تحدد مستوى الاداء المعياري لكل فاعلية او نشاط ، وتتحكم في قيمة اي معيار مجموعة من العوامل الحاكمة لطبيعة النشاط ، فالمعايير الصناعية تختلف عن المعايير الصحية ، والمعايير الاكاديمية تختلف عن المعايير الهندسية ، وتختلف قيمة كل معيار من بلد لآخر لأن ظروف صياغة المعايير تختلف من بلد لآخر ، ولكن هناك معايير موحدة على الصعيد الدولي مثل المعايير المحاسبية الدولية ، ومعايير التدقيق الدولي ، ومعايير الجودة والأيزو وغيرها .

وأفضل اسلوب للمقارنة والتحليل على صعيد البيئة الواحدة ، هو ان يتم صياغة معايير اداية منبثقة من ظروف ومعطيات البيئة ، وعلى الصعيد المالي فانه يمكن اعتماد اسلوب المقارنة المرجعية (BenchMarking) وهذا يستخدم للمقارنة مع المؤسسات أو الشركات القوية والتي تؤدي افضل اداء اقتصادي ، وعلى صعيد الشركات الخاصة فإنه يقارن بأقوى المنافسين في السوق .

4- تحليل الحساسية Sensitivity analysis :

يهتم تحليل الحساسية بقياس درجة تأثر (تحسس) متغير معتمد كحجم الإنتاج أو حجم النفقات أو حجم الإيرادات لمجموعة من المتغيرات المستقلة التي تؤثر فيه ، وغالباً ما يستخدم في تقييم المقترحات الاستثمارية من خلال دراسة حجم الأموال التي يتم توزيعها

وما تحققه من عوائد ، ولذلك يعد تحليل الحساسية واحدا من الطرق المتقدمة الذي يهتم بتحليل المخاطرة Risk analysis حيث يقيس أثر المخاطرة في قرارات الاستثمار .

وفلسفة تحليل الحساسية إنما تعتمد على قياس التغير الحاصل في المقياس (المقاييس) (Parameters) وتحديد قيمها في الحياة التطبيقية ، فمثلا إن أي مقترح استثماري لفرض تحليله إنما ينبغي التنبؤ بتدفقاته النقدية لفترة مستقبلية وغالبا ما تكون ست سنوات ، وبالتالي فإن تحليل الحساسية يتصف باختباره القوي لدرجة تحسس المقترح الاستثماري لأي تغيرات ممكن أن تحدث في المتغيرات الأساسية المؤثرة فيه ، كتكلفة الأموال (Cost of Funds) أو حجم الطاقة الإنتاجية ، أو الأسعار ، أو تكلفة المواد الأولية ، أو أجور القوى العاملة وغيرها .

ويشير تحليل الحساسية التساؤل التالي (ما الذي يمكن أن يؤثر في الأداء) ومؤشرات الأداء كثيرة ومتعددة سواء على صعيد الكفاءة أو الفاعلية وفي مختلف المجالات المالية والتنظيمية الأخرى ، وبالتالي فإن هذا التحليل يساعد الإدارة على تطوير صورة واضحة ومتكاملة عن المخاطرة لعملية اتخاذ القرار ويزيد من مستوى الثقة في مضمون هذه القرارات ، وهذا يقلل من حالات عدم التأكد والتي تتطلب تهيئة قاعدة معلوماتية لاتخاذ القرارات .

ومن مزايا تحليل الحساسية أيضا ، أنه يقدم وسيلة جيدة للاتصال Communicating لمتخذي القرارات في حالة تقييم حالات عدم التأكد وبالتالي يزيد من قدرتهم على استخدام المهارة الشخصية والتقييم الذاتي في اختيار العمليات المناسبة ، حيث إنه غالبا ما يستخدم المدراء أساليب تحليلية لغرض تخفيض حالات عدم التأكد والتي تدور حول الخيارات والقرارات التي يفضلونها ، ولهذا فإن تحليل الحساسية يكون مفيدا وملائم لهذه الأغراض .

إن تحليل الحساسية يعد وسيلة مفيدة لتقدير مستوى النجاح للعمل الاستراتيجي (الخطط الاستراتيجية) المرغوبة والتي تعتمد على افتراضات أساسية تحكم العملية التخطيطية .

وفي مجال الموازنات الحكومية يعد استخدام تحليل الحساسية مفيدا ومؤثرا بشكل كبير وذلك لاعتبارات متعددة منها :

1. أن الموازنات الحكومية هي خطط مالية مستقبلية ، وبالتالي فهناك هامش من حالات عدم التأكد في قراراتها أي هامش من المخاطرة .

2. أن الموازنات الحكومية تمثل إستثمارا ماليا في أنشطة متعددة ويتوقع من هذه الأنشطة والفعاليات أن تحقق أرباح اجتماعية كما هو الحال في قطاع الصحة والتعليم والنقل والتشييد والرواتب والأجور .

3. تعتمد عملية تخصيص الأموال في الموازنات لمختلف الأنشطة على أهداف متعددة تسعى الحكومة إلى تحقيقها من خلال توظيف الأموال ، وبالتالي فهناك مؤشرات (متغيرات) متعددة تؤثر في حجم التخصيصات منها حجم الموارد المتاحة ، معدلات النمو والتطور المطلوب تحقيقها في القطاعات الاقتصادية ، القدرات والمهارات الإدارية التي تتولى التخطيط والتنفيذ والرقابة .

4. تؤثر درجة استجابة القطاعات الاقتصادية من حيث تطورها وقوتها التكنولوجية والفنية لأي تخصيص مالي ، حيث يتوقع أن يساهم هذا التخصيص في تحقيق نمو أو تطور معين . وبالتالي ينبغي أن تكون عملية التخصيص هادفة أي وضع التخصيص المناسب في المجال المناسب حيث ليست الغاية هي تحديد هذه التخصيصات وإنما الغاية الأساسية ماالذي يمكن أن تفعله هذه التخصيصات من قيمة مضافة إلى القطاعات الاقتصادية وهذا يتطلب أن تتحسن هذه القطاعات والتي تؤثر في مستوى التخصيص المطلوب لحالة التطور والتنمية المتوقعة ، وبالتالي فإن التخصيص المالي هو دالة لمجمل الأهداف والغايات والعوامل المؤثرة في حجم التخصيص .

5. يتطلب اعتماد تحليل الحساسية في مجال الموازنات الحكومية أن يتم أولا تحديد المجالات الأساسية للتخصيص ، ومن ثم تحديد معدلات النمو المطلوب فيها وهذا قد يعتمد على الموازنات السابقة للقطاعات المختلفة ، وهذا يمكن أن يتم لكل باب من أبواب الموازنة على حدة ، وذلك لكثرة المتغيرات (البنود) التي

يشتملها كل باب ، وفي ظل محدودية التخصيصات المالية والتي تمثل الموارد المتاحة يمكن أن نحدد النماذج الرياضية لتطبيق هذا الأسلوب .

فإذا فرضنا أن الباب الأول يشتمل على الرواتب ، والأجور ، والمكافآت ، فما هو أفضل توزيع أي تخصيص للأموال على هذا الباب من حجم الأموال التي يمكن أن تخصص لهذا الباب ، في ظل مؤثرات معينة كعدد الموظفين ، وعدد العمال ، وتكلفة العمالة ، وغير ذلك .

ويمكن أن يساعد في عملية التنبؤ بحجم التخصيصات المالية باستخدام معادلة الانحدار لكل باب أيضا ، ومن ثم استخدام تحليل الحساسية في توزيع أو تخصيص هذه الموارد المالية .

ومن أبرز الأساليب الرياضية المستخدمة لتحليل الحساسية هي البرمجة الخطية حيث يتم صياغة دالة الهدف والتي تمثل أهداف الموازنة على صعيد كل باب ومن ثم تحديد الموارد المتاحة لها في ظل محددات (قيود) معينة .

5- تحليل الكلفة / المنفعة : Cost/ Benefit Analysis

يعد هذا النوع من التحليل مهما وأساسيا في مجال تحديد الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمشروع وذلك لغرض تحديد جدوى الانفاق أو التخصيص لنشاط معين ، وهذا يرتكز على أحد الأعمدة الأساسية لفلسفة الاستثمار أو الانفاق ألا وهو فاعلية النفقة ، حيث يربط بين حجم النتائج أو الفوائد أي المنافع المتحققة من جراء أي تخصيص مالي (كلفة مالية) ، وتوضح أبعاد هذا التحليل بشكل متميز في استخدامات موازنة برنامج المشروع ، وهذا يتطلب تهيئة أجوبة علمية وعملية دقيقة وكمية عن حجم المنافع المتحققة من جراء أي إنفاق .

أن تهيئة مستلزمات استخدام هذا النوع من التحليل يعد ضروريا وأساسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمشروعات كونه يوفر رؤيا دقيقة للمحافظة على اموال المشروع وجدوى إنفاقه .

6- تحليل مراكز التكلفة والإيراد : Cost&Revenue Centers Analysis

تعد التكلفة من العناصر الأساسية والإستراتيجية في جميع القطاعات الاقتصادية والأنشطة الحياتية ، وهي تمثل إحدى أهم الأسلحة التنافسية للمنظمات الحكومية والخاصة ، وهي تمثل توضحية حالية من أجل الحصول على مردود مستقبلي ، كما أنها تمثل استثمار حالي من عوائد مالية واجتماعية مستقبلية ، وكذلك فإن إدارة التكلفة Cost Management تعد أساسية لاعتبارات متعددة ، منها المحافظة على الموارد المالية والبشرية من الهدر والضياع ، وإمكانية توظيفها في مجالات عملانية تحقق عوائد مفيدة لتطوير المجتمع وقطاعاته المختلفة ، ولذلك يند الإهتمام بالتكلفة وإدارتها واحدة من عناصر النجاح الأساسية ولضمان الاستمرارية والنمو لمختلف المنظمات سواء كانت حكومية أم خاصة .

إن تحليل مراكز التكلفة إنما يعني حجم التكاليف التي يتم تحميلها على نشاط معين وتحليل مجالات الإنفاق ومبرراتها لهذا النشاط ، فالموظف يعد مركز تكلفة ، ووحدة المنتج سلعة أم خدمة إنما تمثل مركز تكلفة أيضا ، ولذلك يتطلب الأمر تحليل هذه التكاليف من أجل السيطرة عليها ، وبالتأكيد كلما انخفض حجم التكاليف تعظمت العوائد .

أما على صعيد تحليل مراكز الإيرادات ، فإن الأمر يرتبط بتحليل مجالات الإيراد المتحقق أي تحديد النشاط الذي يحقق إيراد معين ، فوحدة المنتج تحقق إيراد عند البيع والاستثمار في الأسهم والسندات إنما يحقق إيرادات معينة ، وهكذا ، فإن هذا التحليل يخدم المنظمات في أن تحدد مصادر إيراداتها الأساسية والثانوية وبالتالي العمل على إيجاد الآليات التي تضمن تعظيم هذه الإيرادات ومجالاتها .

7- التحليل المالي الاستراتيجي : Strategic Financial Analysis

يعد التحليل المالي الاستراتيجي احد المكونات الأساسية للعمليات الادارية ، حيث يهتم بمتابعة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمشروع وتشخيص مواطن القوة والضعف في انشطتها ومواردها المختلفة والتي تركز اليها المشاريع في ممارسة فعاليتها وتحقيق اهدافها ورسالتها ، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ، وان افضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية

وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل اثارها الى ادنى حد ممكن .

وان البعد الاستراتيجي لعمليات هذا النوع من التحليل على صعيد موازنات المشروع انما يهتم بتحليل مستوى الجدوى الاقتصادية من الانفاق وانعكاساتها على تطوير المشروع من خلال الربط بين انشطته واهدافه و البيئة التي تعمل فيها وتحديد الاعتبارات الاقتصادية من الانفاق المالي، والتركيز على عملية اجراء المطابقة Matching بين الفرص المتاحة مع الموارد التي تمتلكها المنظمة سواء اكانت مالية ام بشرية، وهذا يتطلب من الادارة العليا ان تدرس وتحلل هذه العوامل و المتغيرات على ضوء توقعاتها وقيمتها .

ومن ابرز ادوات التحليل المالي الاستراتيجي مايلي :

1. نماذج التنبؤ Forecasting Models
2. تحليل البيئة الخارجية PEST Analysis
3. المقارنة المرجعية Bench Marking
4. تحليل الموارد Resource Analysis
5. تحليل الكفاءة المميزه Competence Analysis
6. تحليل السيناريو Scenario Analysis
7. تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات Swot Analysis
8. تحليل الفجوة Gap Analysis
9. مصفوفة تخطيط المحفظة Portfolio Planning Matrix
10. التقييم الكمي للاستثمارات Quantitative Investment Appraisal
11. تحليل اصحاب المصالح Stakeholders Analysis

ويرتكز التحليل المالي الاستراتيجي على ثلاث دعائم اساسية، هي :

1. الموارد وادواتها Resources
2. التوقعات بصدد الاهداف والقوة Power
3. البيئة الخارجية والقطاعية والداخلية Environment

ان التحليل المالي الاستراتيجي للمنظمات يساهم في تحديد وتحليل المركز (الوضع) الاستراتيجي Strategic position الحالي والمستقبلي واثر ذلك في الادارة الاستراتيجية لها، وهذا التحليل يركز بالدرجة الاساس على المؤشرات المالية، منها جودة الخدمات

المقدمة، الأرباح ومعدل العائد على الاستثمار المتحققة، مستوى أداء المنظمة وهل هو في حالة تحسن، هل تتمتع هذه المنظمة بالمزايا التنافسية وغيرها.

المؤشرات المالية للتحليل المالي:

تعتمد مجموعة من المؤشرات المالية في تحليل المركز المالي للمشروعات وضمن مجالات متعددة والتي يوضحها الجدول الآتي:

مجال	مدلول النسبة	بسط النسبة	مقام النسبة
السيولة	1. نسبة التداول	الموجودات المتداولة	المطلوبات المتداولة
	2. نسبة السيولة السريعة	لوجودات المتداولة المخزون	المطلوبات المتداولة
	3. سيولة الذم	صافي الذم $360 \times$	صافي المبيعات الآجلة
	4. سيولة المخزون التام	رصيد المخزون $360 \times$	تكلفة البضاعة المباعة
النشاط	5. معدل دوران الموجودات	صافي المبيعات	مجموع الموجودات
	6. معدل دوران الموجودات الثابتة	صافي المبيعات	صافي الموجودات الثابتة
	7. معدل دوران الذم	المبيعات الآجلة	اوراق القبض والمديونية
	8. معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة	المخزون
	9. متوسط فترة التحصيل	اوراق القبض $360 \times$	المبيعات الآجلة
	10. معدل اكتساب الفوائد	الربح قبل الفوائد والضرائب	الفوائد
	11. نسبة الديون الى حقوق الملكية	مجموع المديونية $100 \times$	اجمالي حقوق الملكية
	12. نسبة حقوق الملكية	اجمالي حقوق الملكية $100 \times$	الموجودات
	13. نسبة الديون الى الموجودات (التغطية)	مجموع المديونية $100 \times$	الموجودات
الربحية	14. العائد الاقتصادي	الربح قبل الفوائد والضرائب $100 \times$	مجموع الموجودات
	15. حافة صافي الربح	صافي الربح $100 \times$	المبيعات
	16. العائد على الموجودات	صافي الربح $100 \times$	الموجودات
	17. العائد على حقوق الملكية	صافي الربح $100 \times$	حقوق الملكية
	18. ربحية السهم الواحد	صافي الربح - توزيعات	عدد الاسهم العادية
	19. ربحية السهم الواحد	الاسهم الممتازة	ربحية السهم الواحد
نسب سوق الاوراق المالية	20. سعر السهم الى ربحيته	سعر السهم الواحد	سعر السهم
	21. نسبة توزيعات السهم الى	توزيعات الارباح للسهم	ربحية السهم
	22. نسبة التوزيعات المدفوعة.	نصيب السهم من التوزيعات	القيمة الدفترية للسهم
	23. القيمة السوقية للسهم الواحد	القيمة السوقية للسهم	عدد الاسهم العادية
	24. القيمة السوقية للسهم الواحد/ القيمة الدفترية	القيمة السوقية للسهم الواحد	القيمة الدفترية للسهم
	25. مقسوم الارباح للسهم الواحد	مقسوم الارباح للسهم	القيمة الدفترية للسهم

معايير الانتاجية:

1. الانتاجية الاجمالية = كمية او قيمة الانتاج / كمية او قيمة عوامل الانتاج
= المخرجات / المدخلات
2. انتاجية العمل = كمية او قيمة الانتاج / عدد العاملين
3. انتاجية الدينار (الدرهم) = قيمة الانتاج / الاجور والرواتب
4. انتاجية ساعة العمل = قيمة الانتاج / عدد ساعات العمل الفعلية
5. انتاجية رأس المال = القيمة المضافة الاجمالية / قيمة الاصول الثابتة (التكلفة)
6. انتاجية رأس المال = القيمة المضافة الاجمالية / قيمة الالات والمعدات (التكلفة)

معدلات النمو:

1. معدل النمو بالموجودات الكلية .
2. معدل النمو بالقيمة المضافة .
3. معدل النمو في المبيعات .
4. معدل النمو بحقوق الملكية .
5. معدل النمو في ربحية السهم الواحد .
6. معدل النمو في معدل العائد على الاستثمار .
7. معدل النمو بالقيسة السوقية للسهم الواحد .
8. معدل النمو بالقيمة الدفترية للسهم الواحد .
9. معدل النمو بمقسوم الارباح الموزع للسهم الواحد .

معايير القيمة المضافة :

1. القيمة المضافة / قيمة المنتجات او رأس المال المستخدم
2. القيمة المضافة / عدد العاملين
3. القيمة المضافة / مجموع ساعات العمل الفعلية

حيث ان القيمة المضافة هي القيمة التي تتولد نتيجة العملية الانتاجية جراء استخدام عوامل الانتاج معينة يتم حسابها على اساس تسكيفة عناصر الانتاج الرئيسي

معايير الطاقة الانتاجية وخطط الانتاج:

1. نسبة التنفيذ = الطاقة الانتاجية الفعلية $X 100$ / الطاقة الانتاجية المخططة
2. نسبة الانتفاع = الطاقة الانتاجية الفعلية $X 100$ / الطاقة الانتاجية المتاحة او التصميمية
3. نسبة التشغيل = الطاقة الانتاجية المخططة $X 100$ / الطاقة الانتاجية المتاحة او التصميمية
4. نسبة الاستغلال = الطاقة الانتاجية المتاحة $X 100$ / الطاقة الانتاجية التصميمية
5. نسبة التنفيذ (بالقيمة) = قيمة الانتاج الفعلي $X 100$ / قيمة الانتاج المخطط .