

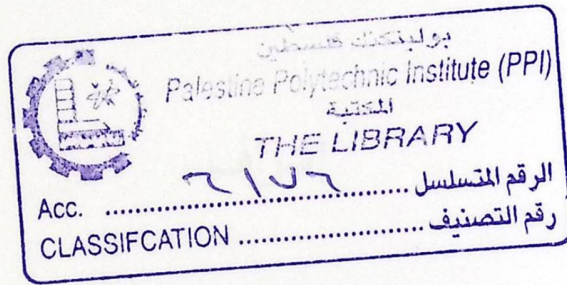
# دور وتطبيقات الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة في

مدينة الخليل

فريق البحث

أيمن طلال عبد الله

محمود أسعد بحر



إشراف

الأستاذ غسان شاهين

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

حزيران 2000

# دور وتطبيقات الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة في

مدينة الخليل

فريق البحث

أيمن طلال عبد الله

محمود اسعد بحر

إشراف

الأستاذ غسان شاهين

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية/ تخصص نظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

حزيران 2000

قال ابن جرير في تفسيره في حديثه عن النبي صلى الله عليه وسلم  
عنه وحده ما لا يحصى من صفاته والحمد لله رب العالمين  
الوجود لا يحصى من صفاته والحمد لله رب العالمين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال نيوتن : يتراءى لي كما لو أنني مازلت صغيراً العبُ على الشاطئ وأتسلى  
هنا وهناك بالتقاط الأصداف، متمنياً لو التقط واحدة أنعم أو أجمل من تلك  
الموجودة، لكن كل شيء مجهول أمام هذا المحيط الكبير من الحقيقة.

## شكر وتقدير

يتقدم فريق البحث بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرف هذا البحث

الأستاذ غسان شاهين

وللأستاذ محمد حسونة جزيل الشكر على دعمه المعنوي واهتمامه الدائم.

وشكر خاص للدكتور شريف أبو كرش من كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل

على اهتمامه الكبير

ولكل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع

كل الاحترام والتقدير.

## إهداء

إلى أرواح الشهداء الطاهرة ..

لرمز النضحية والعطاء ..

للقناديل التي لم تطفئ ..

لروحاننا أميين ومأمون

في ذكر أكرم الثالثة

أمين

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	عنوان البحث
II	قول
III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
<b>الفصل الأول</b>	
<b>مقدمة البحث</b>	
2	□ تمهيد
3	□ مشكلة البحث
4	□ أهمية وأسباب البحث
5	□ منهجية البحث
6	□ فرضيات البحث
7	□ محددات البحث وأبعاده
8	□ معوقات البحث
<b>الفصل الثاني</b>	
10	<b>بيئة الإدارة المالية والمشاريع الصغيرة</b>
11	□ علاقة الإدارة المالية بالمحاسبة والتمويل
13	□ وظائف الإدارة المالية
15	□ علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى في المشروع
16	□ ماهية المشاريع الصغيرة
16	• واقع وطبيعة المشاريع الاقتصادية في محافظة الخليل
18	• تعريف المشاريع الصغيرة
20	• أنواع ومجالات المشاريع الصغيرة
21	□ مصادر تمويل المشاريع الصغيرة

26	□ التقلبات الاقتصادية وتأثيرها على النواحي المالية في
30	□ تأثير الضريبة على القرارات المالية
<b>الفصل الثالث</b>	
35	التطبيقات الأساسية لإدارة المالية
36	□ المفاهيم التي تحكم عمل المدير المالي في المشروع
36	□ السيولة
38	□ مقاييس السيولة
39	□ أهمية السيولة
40	□ التدفق النقدي
41	□ قائمة المقبوضات والمدفوعات
42	□ العسر المالي
44	□ الربحية
46	□ المعادلة بين العائد والمخاطرة
48	□ الهيكل المالي للمشروع
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان</b>	
51	□ تصميم استبيان البحث
55	□ تفريغ وتحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان
<b>الفصل الخامس</b>	
76	تطبيقات ودور نظم المعلومات الإدارية والوظيفية في الإدارة المالية
78	□ المفاهيم الأساسية للنظام والمعلومات والقرارات الإدارية
79	• النظام
80	• الإدارة
81	• المعلومات
85	• نظم المعلومات
87	□ نظم المعلومات الإدارية



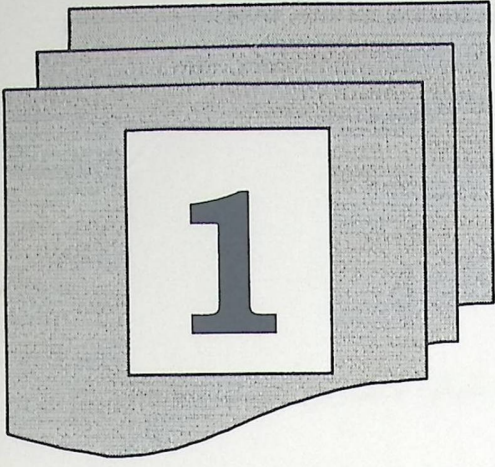
87	• فوائد إستخدام وتطبيق نظم المعلومات الإدارية
88	• أهمية نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات
89	• العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والأنظمة الأخرى
89	□ قواعد البيانات إمكانياتها وضرورة استخدامها وفوائدها
93	□ التطبيقات الحاسوبية لنظم المعلومات ذات العلاقة المالية
94	• تطبيقات نظم معلومات الإدارة التنفيذية (TPS)
95	نظم المعلومات المحاسبية: <i>Accounting IS</i>
99	نظم معالجة الطلبات <i>Orders PS</i>
100	نظم إدارة المخزون <i>Inventory MS</i>
101	• تطبيقات نظم معلومات الإدارة الوظيفية
103	نظام معلومات إدارة المنتجات: <i>Products MS</i>
<b>الفصل السادس</b>	
<b>النتائج والتوصيات</b>	
105	□ النتائج
108	□ التوصيات
111	<b>المراجع</b>
114	<b>الملاحق</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
17	نسب الصناعات في محافظة الخليل	الجدول (1-2)
17	جدول صادرات محافظة الخليل	الجدول (2-2)
18	القطاعات التجارية في محافظة الخليل	الجدول (3-2)
55	المعلومات العامة	الجدول (1-4)
55	المستوى التعليمي لأصحاب المشاريع	الجدول (2-4)
56	عدد الفروع وسنة التأسيس	الجدول (3-4)
56	حجم رأس المال المستثمر	الجدول (4-4)
57	مجال عمل المشاريع وأنواعها	الجدول (5-4)
59	اتجاهات الطرق المفضلة للبدء بالمشاريع	الجدول (4-6-أ)
60	إعادة جدول رقم 6	الجدول (4-6-ب)
61	طرق توفير رأس المال	الجدول (4-7-أ)
61	إعادة الجدول رقم 7	الجدول (4-7-ب)
63	نسبة استقرار المشاريع وأهمية الخبرة المالية	الجدول (8-4)
64	العمليات والقرارات الأساسية للإدارة المالية	الجدول (9-4)
66,67	مشاكل وصعوبات الإدارة المالية	الجدول (10-4)
69	اختيار فرص الاستثمار	الجدول (11-4)
69	الاتجاه نحو مصادر التمويل	الجدول (12-4)
70	وجود واستخدام الحاسوب في العمل المالي	الجدول (13-4)
72	اللجوء لمساعدة الخبراء الماليين والاقتصاديين	الجدول (14-4)
73	الحاجة الحالية لخدمات مسؤول مالي مختص	الجدول (15-4)
74	رغبة صاحب المشروع بالاستمرار في عمله	الجدول (16-4)
74	الحاجة لوجود مؤسسة تساعد المشاريع الصغيرة	الجدول (17-4)
84	اختلاف محتوى المعلومات حسب المستوى الإداري	الجدول (1-5)

## فهرس الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
55	المستوى التعليمي لأصحاب المشاريع	الشكل (1-4)
57	مجال عمل المشاريع	الشكل (أ-2-4)
57	نوع المشاريع	الشكل (ب-2-4)
65	وظائف الإدارة المالية	الشكل (3-4)
68	مشاكل وصعوبات الإدارة المالية	الشكل (4-4)
69	الاتجاه نحو مصادر التمويل	الشكل (5-4)
72	استعانة صاحب المشروع بالخبراء	الشكل (6-4)
79	المكونات الأساسية للنظام	الشكل (1-6)
83	أنواع المعلومات حسب الإدارة	الشكل (2-5)
92	العلاقة بين معالجة البيانات ونظم المعلومات الإدارية	الشكل (3-5)



# الفصل الأول

## مقدمة البحث

## مقدمة البحث

### تمهيد:

يركز موضوع هذا البحث على تقييم دور وأهمية الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة المحلية في مدينة الخليل. وبما أن الإدارة المالية أحد أهم فروع الإدارة المتعددة والمختلفة، حيث يركز اهتمامها على الأمور والقرارات المالية المتعلقة بالمشاريع أو الشركات سواء كانت فردية (خاصة) أو مساهمة، أو غيرها من أنواع الشركات، إلا أن أهميتها تظهر بوضوح أكبر في المشاريع والشركات الكبيرة، حيث تظهر كفرع إداري مستقل ولها مدير مسؤول يدعى المدير المالي للشركة، ومعظم الشركات والمشاريع الكبيرة لها دوائرها المالية الخاصة، والتي تتولى وتقوم بالمهام والوظائف المالية المختلفة للمشروع.

أما في حالة المشاريع الصغيرة المحلية فحجم ونوع أعمالها لا تحتاج إلى دائرة مالية أو حتى مدير مالي مستقل، لأن هذه المشاريع نشاطاتها وحجم السوق والأعمال التي تتعامل بها محدودة جداً، كما أن عدد الموظفين محدود أيضاً، وغالباً ما يقوم صاحب المشروع بكل الأعمال الإدارية سواء كانت مالية أو غير ذلك. ولكن أليس هناك الكثير من الأمور المهمة التي هي أساساً من وظائف المدير المالي للمشروع إن وجد؟ وينبغي على صاحب المشروع الصغير أن يعرفها وينفذها بإتقان؟ لأن هذه الأعمال والنشاطات المالية هي أساس لنجاح المشروع وضمان استمراره في أداء أعماله بكفاءة وفاعلية. وفي حالة سوء فهم أو عدم قدرة على التعامل مع الكثير من الأمور المالية فإن هذه المشاريع قد يقودها أصحابها للفشل، أو على الأقل ضياع بعض الفرص المفيدة أو التخلي عن الكثير من البدائل التي كانت ستجلب للمشروع عوائد أفضل فيما لو تمت.

ونظراً للدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تلعبه المشاريع الصغيرة في معظم دول العالم وفي بلادنا فلسطين خاصة؛ نتيجة ما تقدمه هذه المشاريع من خدمات مختلفة للمجتمع، وما توفره من

فرص عمل، فتؤدي إلى الحد من البطالة. وما تمثله من تنوع لمجالات الأعمال التي تقدمها في مختلف المنشآت وشتى الميادين.

وبما أن رأس المال من أهم عوامل الإنتاج، وهذا المال بحاجة إلى التوجيه المناسب من قبل صاحب المشروع لضمان استغلاله بكفاءة وفعالية، ومن أجل تحقيق أهداف المشروع المختلفة وخاصة الحصول على أكبر مردود اقتصادي ممكن. من أجل كل ذلك آثرنا البحث في هذا الموضوع الهام رغم تشعباته الكبيرة، والمعوقات المتوقعة الحدوث لمثل هذا النوع من الأبحاث الإدارية أو المالية.

### مشكلة البحث:

من المعروف مسبقاً في الكثير من الدراسات العلمية أن العديد من المشاريع الصغيرة يكون مصيرها الفشل لأسباب عديدة ومختلفة، وخاصة المشاريع المبتدئة حديثاً. وتعتبر الصعوبات والمشاكل المالية من أكثر الأسباب التي إخفاق المشاريع الصغيرة، وللأهمية الكبيرة للموارد المالية في تسيير عمل المشروع وضمان قيامه بأعماله المختلفة بكفاءة وفعالية، كان من الضروري معرفة صاحب المشروع ومديره المالي بكيفية إدارة موارد المشروع المالية بشكل صحيح. وطبيعة مشكلة البحث هي تقييم لدور الإدارة المالية في المشاريع الصغيرة المحلية، العاملة في مدينة الخليل، والتعرف على خصائصها ومشاكلها من النواحي المالية. والتعرف على أسس اتخاذ القرارات المالية الأساسية: كالتمويل والسيولة والربحية والجدوى الاقتصادية والتنبؤ وقياس المخاطرة، وغير ذلك من أساسيات الإدارة المالية المختلفة. والتعرف على أثرها في نجاح المشروع واستمراره في أداء أعماله. وعن كيفية استغلال المعرفة بالإدارة المالية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الحد الأقصى من أهداف المنشأة.

وبما أن اهتمامنا يتمحور حول دراسة الأمور المالية في المشاريع الصغير وتقييمها؛ نحاول كذلك العمل على إبراز أهمية القرارات والمعلومات الإدارية لأي وظيفة مالية، ودور نظم

المعلومات في حل المشاكل ذات الطبيعة المالية، حتى تسير بشكل فعال ومؤثر وضمن الحصول على أفضل النتائج الممكنة عن طريق اختيار أفضل البدائل المناسبة.

## أهمية وأسباب البحث:

تعتبر الأبحاث والدراسات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة قليلة على المستوى المحلي. أما على المستوى العالمي فالموجود منها يعكس خصائص ميزات هذه المشاريع في كل دولة على حذا، رغم وجود الكثير من نقاط التشابه بينها في أمور كثيرة. وفي المقابل تعددت الدراسات في المواضيع المالية وفروعها الكثيرة، وقد تنوعت الأبحاث في هذا المجال في شتى المواضيع. إضافة إلى ذلك فالدراسات التي تبحث في هذا المجال نادرة على المستوى المحلي الفلسطيني.

وأهمية البحث بالنسبة لأصحاب المشاريع تختلف باختلاف مستواهم العلمي والخبرة المالية التي يمتلكونها، ويمكن القول أن هذا البحث يناقش أهم تطبيقات الإدارة المالية التي يمكن أن يستخدمها أصحاب المشاريع في مشاريعهم الصغيرة، مع التركيز على دور أنظمة المعلومات المحوسبة في حل بعض المشكلات المختلفة وزيادة قدرة صاحب المشروع على إتخاذ قرارات صحيحة وملائمة.

كما يهدف البحث إلى مساعدة المهتمين وأصحاب المشاريع لاتخاذ قرارات هامة، تتعلق في تخطيط وتطوير مشاريعهم وإدارتها ماليا بصورة علمية حديثة وبما يتناسب مع الواقع المحلي؛ وأيضا محاولة رفع كفاءة وفاعلية العمل والقرار وجودته في تلك المشاريع.

أما أهمية البحث بالنسبة لفريق البحث فهي تعلم والتعرف على مجال جديد وأحد الفروع الإدارية المهمة، والتي لم يسبق لنا درسته في السابق. والأهمية الأخرى بالنسبة لفريق البحث ولدائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات هو ربط هذا الموضوع - الإدارة المالية- بنظم المعلومات الإدارية، والتعرف على العلاقة بينهما، وكيف يمكن تطبيق نظم المعلومات لرفع كفاءة العمل الإداري المالي.

## منهجية البحث:

ومن أجل الحصول على أفضل النتائج المتوقعة من البحث سوف نقوم بما يلي:

1. دراسة ميدانية للتعرف على أوضاع هذه المشاريع عن قرب، عن طريق الملاحظة.
  2. تحليل نتائج ومسوح مراكز الإحصاء والبحث المحلية المتوفرة لنا في هذا المجال.
  3. عمل استبيانات ميدانية ومقابلات مباشرة لجمع المعلومات الهامة كلما احتجنا لذلك.
  4. مراجعة ومقارنة أهم الأبحاث والمراجع والكتابات والمصادر العلمية المتعلقة بهذا المجال - الإدارة المالية - ، ومحاولة مقارنتها بالواقع المحلي، والاستفادة منها ما أمكن.
  5. العمل على إبراز مزايا المشاريع المحلية الصغيرة ونقاط القوة والضعف، وعوامل النجاح والفشل من الناحية المالية ومعالجة ذلك بطريقة علمية.
- لقد اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع المعلومات بطريقة الاستبانة المطولة، حيث تمت دراسة 36 شركة ومشروع في مدينة الخليل دراسة مستفيضة بطريقة العينة العشوائية. وقد تم اختيار هذه العينة من المشاريع والشركات بناءً على أسس محددة، وضعها الباحثان لدراسة العينة حتى يكون البحث موضوعياً وذا نتائج دقيقة قدر الإمكان.<sup>1</sup>
- من الجدير ذكره في هذا السياق أن فريق البحث لم يستطع الحصول على أي إحصائيات تمثل عدد المنشآت أو نسبتها لمجتمع البحث الذي أخذت منه العينة بالشروط المطلوبة لعينة البحث، وهذا يشكل نقطة ضعف في المشروع لم نستطيع تجاوزها.
- كما أن حجم العينة بأي حال من الأحوال لا يمثل النسبة العلمية التي يجب أن تكون في حدود 30% من حجم العينة الرئيسية أو مجتمع البحث، والسبب في ذلك هو ما يحتاجه البحث من وقت وجهد ومصاريف مادية لا يستطيع فريق البحث تلبيتها بإمكانياته المحدودة.

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات عن عينة البحث وأسس اختيارها وعن تصميم الاستبانة مراجعة الفصل الرابع تفرغ وتحليل نتائج الاستبيان.



## فرضيات البحث:

- من أهم الفرضيات التي يحاول البحث أن يثبت صحتها أو يستنتجها - في يتعلق بتقييم الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة العاملة في مدينة الخليل - هي الفرضيات التالية:
- ◆ هناك علاقة قوية بين نجاح المشاريع الصغيرة مالياً وبين تطبيق أساسيات الإدارة المالية بصورة علمية صحيحة من قبل صاحب المشروع.
  - ◆ الفهم السليم للإدارة المالية يُمكن صاحب المشروع من زيادة الأرباح ومواجهة مشاكل التمويل والسيولة والعجز المالي.
  - ◆ هناك جهل أو لامبالاة من قبل أصحاب المشاريع الصغيرة - محلياً - فيما يتعلق بالتخطيط المالي الصحيح لمشاريعهم.
  - ◆ هناك تأثير وقيود تفرضها العقائد والتقاليد المتوارثة في المجتمع على اتخاذ القرارات المالية أو تؤثر فيها.
  - ◆ رأس المال أو التمويل هما العائق الأساسي في انتشار وتطوير المشاريع الصغيرة .
  - ◆ الرسوم والضرائب وغياب الدعم الحكومي من عوامل تخلف المشاريع الصغيرة.
  - ◆ لا يوجد استخدام واسع للحاسوب من أجل تسهيل ودعم القرارات المالية وتسجيل العمليات المحاسبية في المشاريع الصغيرة.
  - ◆ قلة الإنفاق أو عدم وجوده على الاستشارات الخارجية أو مساعدة الخبراء الماليين والإداريين.
  - ◆ التقليد والمنافسة هما من أهم أسباب الفشل المالي أو الخسارة بين المشاريع الصغيرة.
  - ◆ اتخاذ القرارات المالية لا يستند إلى معلومات كافية ودراسات علمية.

## محددات وأبعاد البحث:

لا نهدف من هذا البحث إلى دراسة كل شيء عن الإدارة المالية أو المشاريع الصغيرة، بل يتركز اهتمامنا في البحث على الجوانب المالية الأكثر أهمية للمشاريع الصغيرة المحلية أثناء عملها وقبل وبعد تأسيسها. كما أننا لن نتناول الأمور المالية المتعلقة بالأسهم وحقوق الملكية لعدم انتشار مثل هذا النوع من الشركات في المجتمع. كما أن اهتمامنا سوف يقتصر على التطبيقات الأساسية في المالية وبشكل مبسط وبما يتناسب مع حجم وطبيعة مشكلة البحث وأهدافه.

وحتى يكون بحثنا أكثر دقة وشمولاً ومصداقية؛ سوف يتحدد البحث في دراسة المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل في شهر نيسان من العام 2000 . والوقوف عن قرب على أهم ميزات وخصائص الجوانب المالية لهذه المشاريع في مدينة الخليل. وسوف نحاول التركيز على مقارنة واقع هذه المشاريع بالأساليب العلمية الحديثة في مجال التخطيط المالي و الإدارة المالية. والتعرف عن قرب على خصائص وميزات الإدارة المالية لهذه المشاريع، ومحاولة حصر المشاكل المالية ووضع الحلول الملائمة لها ضمن الإمكانيات والفرص المتاحة محلياً.

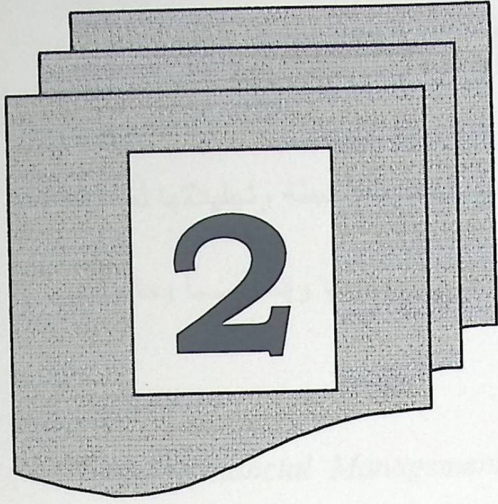
والأسس التي تم بناءاً عليها اختيار عينة البحث من المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل هي:

1. أن لا يقل عدد العاملين في المشروع عن 3 ولا يزيد عن 10 عاملين.
2. أن لا يقل مجموع أصول المشروع عن 30 ألف دينار.
3. أن لا يشمل المجموع السابق القيم غير الملموسة ( مثل الشهرة ).
4. تتمركز إدارة المشروع في مدينة الخليل أو أحد ضواحيها.
5. استثناء أي مشروع أو مؤسسة غير ربحية.
6. يتم إهمال أي مشروع لا يحقق الشروط السابقة.

## معوقات البحث :

لقد واجه فريق البحث معوقات كثيرة خلال فترة إعداد البحث، ومن أهم هذه المعوقات:

- ◀ مشكلة البحث كبيرة وعامة وتعالج مواضيع متشعبة جداً.
- ◀ لا يوجد إحصائيات كافية عن مجتمع البحث وفق الشروط الموضوعية للبحث.
- ◀ البحث يحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة نسبياً، مقارنة مع إمكانيات فريق البحث المتواضعة.
- ◀ عدم تعاون المشاركين في البحث - أصحاب المشاريع الصغيرة - مع فريق البحث.
- ◀ لم يستطع فريق البحث توزيع عدد أكبر من الاستبيانات بسبب الجهد الوقت الكثير الذي يستغرقه توزيعها وتفريغها.
- ◀ عدم معرفة أصحاب المشاريع بالعديد من الموضوعات التي تعرضنا لها.
- ◀ عدم وجود مؤسسة مرجعية شاملة لمجتمع البحث.(المشاريع الصغيرة).
- ◀ عدم توفر مرجعية مختصة تدعم وترشد فريق البحث في مجال الإدارة المالية.
- ◀ لا يوجد حتى الآن من يدعم هذه الأبحاث ويبرزها إلى حيز الوجود، أو يحاول تحقيقها على أرض الواقع.
- ◀ عدم توفر سجلات مالية رسمية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة تدعم وتؤكد النتائج التي حصل عليها فريق البحث.



## الفصل الثاني

# بيئة الإدارة المالية والمشاريع الصغيرة

## بيئة الإدارة المالية و المشاريع الصغيرة

يزداد الاهتمام يوماً بعد يوم بمواضيع الدراسات المالية في مختلف الأنشطة وتحليلاتها لما تقدمه من فوائد عظيمة في عالم الاقتصاد اليوم والذي يشهد نهضة كبيرة صناعياً وإنتاجياً ومالياً، بهدف الوصول إلى الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.

وقد تضمن ذلك اهتماماً متزايداً في موضوع الإدارة المالية (*Financial Management*) نظراً لأهمية القرارات المالية وتأثيرها المباشر على القرارات الأخرى في الوحدة الاقتصادية، والتي قد تمتد ليكون لها تأثير مباشر على الوحدات الاقتصادية الأخرى في المجتمع.

يمكننا تعريف الإدارة المالية على أنها إدارة أي مشروع من منظور مالي. وإذا نظرنا إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ قرارات؛ فإننا سنجد أن الإدارة المالية هي اتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شرائها، وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق أهداف المنشأة<sup>1</sup>.

### الإدارة المالية في القطاع الخاص:

لقد مرت الإدارة المالية بعدة تطورات في القرن السابق نتيجة للتقلبات الاقتصادية السريعة ونتيجة التطور التقني المستمر والسريع، وزيادة عدد الشركات والمنافسين وتعدد أوجه الاستثمار، وتأثر أيضا بظهور الحاسبات واستخداماتها في التحليل المالي والتنبؤ وغير ذلك.

هذه التغيرات الهائلة أدت إلى الاهتمام الكبير بالإدارة المالية، ففي الماضي كان المشروع ينتج وكان المهندسون وفريق الإنتاج يقرر الأصول المطلوبة للقيام بالإنتاج وكانت مهمة الإدارة المالية هي الحصول على الأموال اللازمة لتلك الأصول - التمويل -. أما في الوقت الحالي فقد بدأ الاهتمام

<sup>1</sup> د. سيد الهواري. الإدارة المالية، الجزء الأول: الاستثمار والتمويل طويل الأجل. دار الجيل للطباعة، مصر

بالقرارات المالية التي تؤدي إلى تحقيق أقصى قيمة للمنشأة، وذلك عن طريق إيجاد توازن بين عنصرين أساسيين يؤديان إلى زيادة قيمة المنشأة وهما الأرباح المتوقع حصولها في المستقبل والمخاطر المتوقعة لهذه الأرباح.

ومما سبق يمكن أن نستخلص تعريفاً آخر للإدارة المالية كما يقول هوارد وميلر: " بأنها ذلك الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها".<sup>2</sup>

### المالية الشخصية:

يعتبر هذا الحقل من حقول الإدارة حديثاً نسبياً إذا ما قيس بالحقلين السابقين. ويبحث هذا الحقل في النواحي المالية للأسرة والأفراد وذلك في مصادر الأموال ووسائل إنفاقها واستثمارها، والتخطيط لهذه الأموال بما يمكن هؤلاء الأفراد الحصول على أفضل السلع والخدمات.

## 2.1 علاقة الإدارة المالية بالمحاسبة والتمويل

يعتقد الكثيرون أن الإدارة المالية والمحاسبة يؤديان نفس الوظائف. وهذا الأمر غير صحيح، ويمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين الإدارة المالية وعلم المحاسبة حيث توفر الأخيرة المدخلات الرئيسية لوظيفة الإدارة المالية. ويتمثل عمل المحاسب في توفير البيانات اللازمة لقياس أداء الشركة وتقييم مركزها المالي. أما المدير المالي فإنه يتخذ القرارات اللازمة لضمان عمل المشروع بكفاءة عالية من الناحية المالية، وسوف نتطرق بشيء من التفصيل إلى تطبيقات الإدارة المالية في الفصل الثالث إن شاء الله.

<sup>2</sup> محمد شفيق طنيب ومحمد إبراهيم عبيدات. أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص. دار المستقبل للنشر. عمان.. الأردن. 1997. ص 12.

فالمحاسبة تهتم بتسجيل العمليات التي تمت بناء على قرارات اتخذتها إدارة المنشأة؛ أما الإدارة المالية هي صناعة القرارات التي بناء عليها يتم شراء الأصول أو تمويلها. وعلى ذلك يمكن القول أن المحاسبة ترتبط بالماضي ، أما المالية فتتربط بالمستقبل. المحاسبة -إذن- تسجيل لنتيجة القرارات، أما الإدارة المالية فهي اتخاذ القرارات المنشئة للنتائج<sup>3</sup>.

### وبذلك فإن الإدارة المالية تجيب على التساؤلات التالية:

أولاً: ما هي أنواع الأصول (الثابتة والمتداولة) الواجب اقتناؤها؟ وما هو حجم كل منها ؟  
ما هو المبرر الاقتصادي لكل منها ؟ أو ما هو صافي المكاسب المتوقعة من كل منها؟ ما هو العائد وما هي المخاطر؟

ثانياً: ما هي الطريقة المثلى لتمويل كل أصل أو كل مجموعة من الأصول؟ ما هي المخاطر المرتبطة بكل طريقة تمويل؟ وما هو هيكل التمويل الأمثل ؟ وما هي مصادر الحصول على مختلف أنواع الأموال بالتفصيل.

ثالثاً: ما هي إستراتيجية الاستثمار الواجب إتباعها بواسطة الشركة؟ وكيف يمكن توفير النقدية اللازمة لهذا الاستثمار؟ وما هو القدر من التدفقات النقدية قصيرة الأجل التي تحتاجها الشركة لسداد التزاماتها؟.

<sup>3</sup> د. سيد الهواري. الإدارة المالية. الجزء الأول: الاستثمار والتمويل طويل الأجل. دار الجليل للطباعة،

## الاستثمار في الأصول وتمويلها:

إن اقتناء أي من الأصول ما هو إلا استثمار للأموال سواء كانت هذه الأصول ثابتة أو متداولة. ولذلك فمن الضروري دائما دراسة جدوى شراء أو اقتناء أي أصل، ودراسة المكاسب المتوقعة ... ومعرفة أفضل هيكل لكل من الأصول الثابتة والمتداولة. هذا ويمكن تصنيف الاستثمار في الأصول الثابتة على أنه استثمار طويل الأجل والاستثمار في الأصول المتداولة على أنه استثمار قصير الأجل.<sup>4</sup>

واستثمار الأموال مرتبط بكيفية تمويلها، لذلك فمن الضروري دراسة طريقة التمويل المناسبة لكل أصل أو لكل مجموعة من الأصول؛ بحيث يكون هيكل الأموال مناسب لهيكل الأصول من ناحية؛ وبحيث لا تزداد المخاطر المالية المترتبة على تمويل معين عن الحد المقبول. ويمكن تصنيف التمويل إلى تمويل طويل الأجل وتمويل قصير الأجل، وسوف ندرس التمويل في فصل قادم إن شاء الله.

## 2.2 وظائف الإدارة المالية *Function of Financial Management*

تعتبر وظيفة الإدارة المالية من أهم الوظائف في المشروع. حيث لا يستطيع المشروع أن يقوم بوظائفه من شراء وإنتاج وتوزيع وغيرها بمعزل عن الوظيفة المالية، فالقيام بتلك الوظائف يحتاج إلى مال، ولأن أي قرار في المشروع هو في أحد جوانبه قرار مالي. لذلك يستحيل النظر إلى الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات المتعلقة بالإنتاج والتسويق بدون الأخذ في الاعتبار الجانب المالي فيها.

<sup>4</sup> هذا الاختلاف ناتج عن اختلاف في مدة استخدام الأصول الثابتة والمتداولة، حيث تكون مدة استخدام الأصل الثابت عادة طويلة بالمقارنة مع الأصول المتداولة والتي غالبا ما تمثل البضائع اللازمة للعمل.



ويمكن إجمال الوظائف المالية بما يلي<sup>5</sup>:

### (1) التخطيط المالي : *Financial Planning*

التخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط الذي يركز على الأموال. فهو يساعد في الإعداد للمستقبل حيث أن تقديرات المصاريف التشغيلية والمصاريف الرأس مالية توجه تفكير المدير المالي نحو المتطلبات المالية في المستقبل، حيث يقوم بتخطيط الاحتياجات المالية للمنشأة سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى.

وبسبب صعوبة التنبؤ بالمستقبل والتغيرات الحاصلة في بيئة المشروع العامة، وظهور متطلبات جديدة خلال عمل المشروع، فإن من واجب المدير المالي وضع خطط تتناسب مع التغيرات الحاصلة وتمتاز بالمرونة الكافية من أجل التأقلم والتمشي مع الظروف الجديدة.

### (2) الرقابة المالية : *Financial Controlling*

تتمثل وظيفة الرقابة بتقييم أداء المنشأة بمقارنته بالخطط الموضوعية، لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيح انحراف الأداء عن الخطط الموضوعية أو تعديل الخطط نفسها ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه. ويجب على المدير المالي عند قيامه بالتخطيط المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعية وبواسطة تقارير الأداء يمكنه اكتشاف هذه الانحرافات.

### (3) التمويل : *Funds*

إن التخطيط المالي يبين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال الفترة التي تشملها الخطة، ويبين مقدار الأموال التي يحتاجها المشروع وفترات الحاجة لها. ويجب على المدير أن يبين مصادر الحصول على الأموال بأفضل الشروط الموجودة والممكنة، وسوف نستعرض موضوع التمويل بشكل تفصيلي لاحقاً إن شاء الله.

<sup>5</sup> زياد رمضان. أساسيات في الإدارة المالية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة. 1996

**4) الاستثمار : Investment**

بعد أن يحصل المدير على التمويل اللازم، عليه أن يتأكد من أن الأموال يتم صرفها واستخدامها بالشكل المناسب والملائم وبما يحقق أكبر فائدة ممكنة من المشروع. وعليه أن يتأكد من أن استثمار الأموال في الأصول المختلفة يحقق أكبر عائد ممكن له وللمنشأة.

**2.3 علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى في المشروع****الإنتاج : Production**

أي قرارات تتعلق بالإنتاج تحتاج إلى أموال لتحقيقها، مثل قرار زيادة وتوسيع الإنتاج أو تحسين وتطوير خطوط الإنتاج. وتؤثر هذه القرارات على التدفق النقدي الداخل والخارج، وقد تقف الأموال عائقاً أمام تحقيق تلك القرارات.

**التسويق : Marketing**

إن أي قرار في مجال التسويق له آثاره المالية في المدى القصير وال المدى الطويل. كفتح معارض جديدة أو القيام بحملات إعلانية ... يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الخارج عند التنفيذ، وعلى المدى الطويل يؤدي إلى زيادة المبيعات، ويؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الداخل.

**الأفراد : Human Resources**

إن طلب القيام ببرنامج تدريبي للأفراد العاملين بالمنشأة أو صرف حوافز لهم يحتاج إلى أموال ويؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الخارج، ولكنه على المدى الطويل سوف يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة العاملين مما يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الداخل.

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في المشروع، ومدى تغلغل الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى في المنشأة، وتأثيرها على التدفق النقدي الداخل والخارج للمشروع.

## 2.4 ماهية المشاريع الصغيرة

من سنين حديثة اتجهت أنظار الحكومات الاقتصادية إلى أهمية المشاريع الصغيرة، ويعود سبب هذا الاهتمام بتنمية المشاريع الصغيرة لأنه ثبت من دراسات عديدة أنها تسهم بشكل إيجابي في النشاط الإنتاجي. ورفع مستوى معيشة الفرد الذي يعيش في ظل نظام اقتصادي كبير أو صغير. ف جاء في أحد التقارير الدولية إلى أن إسهام الصناعات الصغيرة في الإنتاج القومي بين 5%-35% في البلدان النامية. وحسب بيان لمنظمة العمل الدولية في إطار الحديث عن ضرورة تطوير وتشجيع ودعم الشركات الفلسطينية، حيث أشارت إلى أن هناك ما نسبته 97% من الشركات في الأراضي الفلسطينية صغيرة وعائلية بشكل عام وتستخدم أقل من عشرة عمال<sup>6</sup>.

### واقع وطبيعة المشاريع الاقتصادية في محافظة الخليل:

وتمتاز محافظة الخليل على سائر المحافظات الفلسطينية بواقع اقتصادي صناعي وتجاري متميز وقوي، وذلك لوجود العديد من القطاعات الاقتصادية الهامة والتصديرية في نفس الوقت، ويعتبر عدد المنشآت في محافظة الخليل بالمقارنة مع عددها في الضفة الغربية كبيراً نسبياً، حيث يوجد 21% من مجموع المنشآت. ومن ضمن هذه المنشآت يتركز في محافظة الخليل 77% من الصناعات الجلدية و 32% من صناعات الحجر والرخام، بالإضافة إلى تميزها في مجال الصناعات المعدنية كصناعة الأثاث المعدني وصناعة أسلاك اللحام الكهربائي، وأسلاك البناء وأحجار الجلبخ، وصناعة الزيوت المعدنية، إضافة إلى الصناعات الغذائية والصناعات التقليدية والتي تشمل الزجاج والفخار والسيراميك.

وتحتل صناعة الحجر والرخام ما نسبته 15% من مجمل الصناعات في المحافظة، وصناعة الأحذية حوالي 40%، وتبين الجداول التالية هذه النسب. أما فيما يتعلق بالتصدير فيعتبر حجم

<sup>6</sup> المصدر جريدة القدس\_ العدد 0. تاريخ الصدور 24. 3. 2000

التصدير في المحافظة من الأمور الهامة من الناحية الاقتصادية، ويعتبر تصدير الحجر من أعلى النسب ثم الأحذية وأحجار الجلبج والزجاج ويظهر ذلك واضحاً في جدول الصادرات<sup>7</sup>.

[ جدول نسب الصناعات في محافظة الخليل ]	
النسبة	الصناعة
40%	الصناعات الجلدية
15%	الحجر والرخام
4%	الصناعات البلاستيكية
1%	الصناعات الكيماوية
22%	الصناعات النسيجية
14%	الصناعات المعدنية
3%	الصناعات الغذائية
1%	صناعات متفرقة

[ الجدول رقم 1-2 ]

[ جدول صادرات محافظة الخليل ]	
القيمة بالدينار	السلعة
2403670	الحجر والرخام
240991	قضببان اللحم
197427	الأحذية
67874	الخزف والزجاج
37428	الأثاث المعدني
199239	أحجار الجلبج
2935269	مجموع الصادرات الإجمالي

[ الجدول رقم 2-2 ]

<sup>7</sup> الغرفة التجارية الصناعية، محافظة الخليل. كتيب الغرفة التجارية مسيرة عطاء. الخليل..1999.

[جدول القطاعات التجارية في محافظة الخليل]		
النسبة	العدد	القطاع
%36	1417	صناعي
%50	2046	تجاري
%14	557	خدمات

[ الجدول رقم 2-3 ]

### تعريف المشاريع الصغيرة:

لا يوجد هناك تعريف شامل لماهية المشاريع الصغيرة. ولكن بعض اللجان الدولية وضعت معياراً تحدد متى يطلق على هذا العمل أو المشروع صغيراً أم كبيراً، وفيما إذا كان يندرج تحت قطاع الأعمال الصغيرة أم لا، وهذه المعايير هي<sup>8</sup>:

1. عدد العاملين في هذا المشروع: قد تعرف الصناعة الصغيرة بأنها الصناعة التي تضم منشآت يعمل بالواحدة منها عشرة أو عشرين فأقل أو خمسة وعشرين أو ربما يصل العدد إلى خمسين عاملاً، وهذا المعيار يرجع إلى اختلاف ظروف الصناعات في داخل البلد والدول.
2. حجم المبيعات السنوية: تعرف منظمة العمل الدولية (ILO) الصناعات الصغيرة بأنها الصناعة التي تضم وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع السلع والخدمات وتتألف غالباً من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، ومن هذا التعريف نجد أن (الصناعات الصغيرة قطاع غير رسمي بمعنى أنها تضم منشآت ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية أو في الإحصائيات الرسمية غالباً). والواقع أن هذا التعريف يتسم بالعمومية الشديدة، لأن الصناعات الصغيرة لا تعمل بالضرورة في القطاع الغير الرسمي.

<sup>8</sup>Charles R. Kuehl & Peggy Lambing, SMALL BUSINESS Planning and management, Harcourt Brace College Publisher.

3. رأس المال المستثمر: بالنسبة لحجم رأس المال المستثمر في المنشأة الصغيرة فإن الأمر يتفاوت على مستوى البلد الواحد نفسه وأحيانا يكون التفاوت كثيرا.
4. وهناك معايير أخرى مثل: كمية الإنتاج وحصتها في السوق والتوزيع الجغرافي أو المكاني للصناعات الصغيرة فنجد أن هناك تركيز لهذه الصناعات في المناطق الحضرية المتاخمة للمدن الصغرى والقرى. ومع ذلك هناك صناعة صغيرة موجودة في المدن الكبرى مثال التي تؤدي خدمات للسيارات ( سمكرة وطلاء وميكانيكا وكهرباء ) وخدمات صيانة للأجهزة المنزلية الحديثة أو صناعات خفيفة جدا مثل حياكة الملابس وصناعة أنواع من الحلوى.
- ولكن تبقى المسألة معقدة وصعبة وذلك لوجود عدة أنواع من المشاريع الصغيرة. ويبقى لكل دولة معاييرها الخاصة والتي تحددها طبيعة البيئة الاقتصادية في الدولة أو المنطقة. وفهم هذه المعايير يساعد المستثمر في فهم طبيعة عمله، وإلى أي قطاع اقتصادي يخضع.
- فكما هو الحال فإن لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية *Committee For Economic Development* أيضا وضعت عدة معايير يسهل معها التعرف على المشاريع الصغيرة وهذه المعايير هي<sup>9</sup>:
1. استقلال الإدارة: أي بمعنى أن المالك هو المدير الفعلي الذي يدير المشروع.
  2. رأس المال من المالك: فمالك المشروع هو الذي يزود المشروع برأس المال اللازم للقيام بعملياته ونشاطاته المختلفة.
  3. نشاطات المشروع تتم محليا: أيضا تشترط هذه اللجنة أن يكون المشروع محدد بمنطقة جغرافية معينة.
  4. حصتها في السوق قليلة: مقارنة مع المشاريع الأخرى، فأى عمل يكون حصته في السوق هي المتحكمة لا يعتبر عمل صغير.

<sup>9</sup>Charles R. Kuehl & Peggy Lambing, *SMALL BUSINESS Planing and management*, Harcourt Brace College Publisher.

هذا وتشترط اللجنة أن العمل الذي يحقق معيارين على الأقل يعتبر عملاً صغيراً. مع كل هذا الاهتمام بالمشاريع الصغيرة نرى أن هذا العمل يعتبر مهماً في مساهمته في اقتصاد أي بلد ويسعى إلي الرقي بمستوى أفراد.

## أنواع ومجالات المشاريع الصغيرة

تلعب المشاريع الصغيرة دوراً مهماً في مساهمتها في الاقتصاد في أربع قطاعات اقتصادية مختلفة وهي:

1. البيع المفرق أو التجزئة (*Relating*): ويمكن تعريف هذا القطاع على أنه بيع البضائع أو الخدمات مباشرة إلى المستهلك لاستعماله الشخصي، وبهذا نرى أنه يوجد الملايين من بائعي التجزئة على سبيل المثال محلات الملابس والطعام والبقالات والصيدليات... فهذا النوع يعتبر شائعاً في جميع المجتمعات، سواء المحلية أو العالمية، وما يقدمه من فرص عمل للأفراد مما يساعد على الحد من البطالة.

2. الخدمات (*Service*): إن العمل على تقديم خدمة للغير أصبح كبيراً جداً، وهنا تلعب المشاريع الصغيرة دوراً كبيراً حيث أن هناك:

□ ورش عمل صغيرة في المدن الكبرى تؤدي خدمات للسيارات (سمكرة وطلاء

وميكانيكا وكهرباء) من الصعب الاستغناء عنها.

□ وخدمات صيانة للأجهزة المنزلية الحديثة وتأمين عاملات تنظيف للبيوت وهذه

الخدمة أصبحت ضرورية مع دخول المرأة إلى العمل.

□ خدمات استشارية في مجال المحاسبة والطب والقانون.

ومن ميزات هذا القطاع أن الشخص الذي يرغب في تقديم خدمة سواء في مجال القانون أو

الطب أو المحاسبة (ممن يملكون القدرة والكفاءة) أو غيره مثل تأمين عاملات مشاغل لأصحاب

المصانع أو مرديات أطفال، فليس بالضرورة أن يكون هناك رأس مال عال، أو أن يتطلب تجهيزات ضخمة، فبعض هذه الأنواع من الخدمات لا يتطلب سوى توزيع بطاقات تدل على نوع الخدمات الذي يستطيعون توفيرها، ويلاحظ أن مجال هذا النوع كبير على المستوى المحلي والعالمي. مما سبق يتضح أيضا أن هذا القطاع يساعد الكثير ممن يملكون القدرة على البدء بمشروع صغير.

3. أعمال الإنشاءات (Construction) : الخبرة والتدريب مهمة جدا في هذا المجال وذلك لتستطيع شركة المقاولات أن تنافس بشكل فعال، وبالتالي فإن الشركات العملاقة ترى أن تعهد بالأعمال التي تحتاج إلى تخصص وخبرة إلى شركات صغيرة الحجم (مثل الديكور والكهرباء والمياه وأعمال التدفئة والدهان وغيره) التي بدورها تستطيع أن تؤديها بشكل أكثر مرونة وفعالية. وبالتالي فإن الشركات الصغيرة ناجحة جدا في هذا المجال.

5. التصنيع (Manufacturing) : يمكن أن تكون عملية التصنيع على شكل إنتاج البضائع للأشخاص أو المؤسسات للاستعمال الشخصي، أو لإعادة استخدامه أو تجميع أجزاء معينة لتكوين منتج ما. ولكن لا تقاس الأمور بالحجم، فالكثير من المصانع العملاقة أصبحت تجد من المفيد لها أن تعهد بصناعة بعض الأجزاء في منتجها النهائي إلى منشآت صغيرة متخصصة، كما أن هناك صناعات صغيرة الحجم تتعاقد مع مصانع كبيرة لأداء مهام صناعية دقيقة ومحددة، كما في مجال الإلكترونيات حيث تستخدم هذه الصناعات تقنيات متقدمة جدا.

## 2.5 مصادر تمويل المشاريع الصغيرة

تعتبر مصادر تمويل المشاريع الصغيرة من أهم الأشياء التي يجب النظر إليها عند التخطيط لبدء المشروع، والإلمام التام من أين يمكن الحصول على المال اللازم وكيفية الحصول عليه، وما هي المصادر الذي تنوي التعامل معها؟ وبالتالي ففي هذا القسم من البحث سوف نناقش مصادر التمويل للمشاريع الصغيرة وأنواعها وكيفية الحصول عليها.



تقسم مصادر التمويل إلى قسمين رئيسيين هما:

**الأول: تمويل الدين (Debt Financing) :** وهو عبارة عن تمويل يتضمن الحصول على الأموال من خلال قروض ويجب سدادها في فترة معينة وتتطلب ضمانا معيناً.

**الثاني: تمويل الأسهم (Equity Financing) :** وهو عبارة عن تمويل يتضمن الحصول على أموال من خلال المستثمرين مقابل حصولهم على نسبة من الأرباح أو أي نوع من أنواع الملكية ولا يتطلب إعادة سداده ولا ضمان.

وبالتالي فأي مبلغ يتطلب إعادة سداده مهما كان فيكون تمويل الدين. ويفضل أن نعمل موازنة ملائمة (*Proper Balance*) بين الاثنين بحيث لا يكون تمويل الدين عال مقارنة مع تمويل الاستثمار ولا العكس أيضاً.

ولكل نوع من هذين النوعين عدة مصادر سوف نناقش كل نوع على حدة:

**مصادر تمويل الدين:**

هناك مصادر كثيرة لتمويل الدين متوفرة للبادئ في المشروع، ولكل مصدر عدد من

المتطلبات والإرشادات يجب على المجازف (*Entrepreneur*) أن يكون على علم بها:

1. **الدائنون (Account Payable) :** والدائنون هنا ممكن أن يكونوا مصانع أو بائعي جملة،

ويعتبر هذا التمويل ممتاز للمشاريع الصغيرة، فلا يوجد عبء فائدة لغاية مدة محددة قد تكون

ثلاثين يوماً وفي بعض المصانع تعطي من 60 إلى 90 يوماً ديناً وبدون فائدة وهذا يعتبر مهم جداً

للمشاريع الصغيرة لتتح لها الفرصة لبيع البضاعة إلى الزبائن ومن ثم السداد بالدين.

2. **بطاقات الائتمان<sup>10</sup> (Credit Card) :** يجب على البادئ بالمشروع أن يأخذ بعين الاعتبار أن

هذا المصدر هو أسلوب مكلف لتمويل مشروعه، ولا يوصى به كمصدر للتمويل وذلك لأنه يكون

معهُ فترة تسديد قصيرة، وأيضاً الفوائد عالية وتعتبر أعلى من أي مصدر تمويل آخر. وتجدر

الإشارة هنا إلى أن فترة إعادة الدفع لأي تمويل يجب أن تكون تساوي عمر الأصل الذي تم شراؤه وبالتالي ليس من الحكمة تمويل أصل كبير من خلال بطاقة الائتمان.

3. البنوك (Banks): تعتبر البنوك من مصادر تمويل الدين المنتشرة بكثرة في جميع المجتمعات، ولذلك يجب على البادئ في عمل خاص أن يكون مدرك لسياسات الإقراض للبنوك مع أن هذه السياسات تختلف من بنك إلى آخر، إلا أن هناك معايير لا تختلف في جميع البنوك ومن هذه المعايير:

أ. فكرة العمل نفسه (Business Concept):- فيجب أن يقنع البنك بفكرة هذا العمل ويستطيع أن ينافس بفعالية في السوق، فالبنك في هذه الحالة يحلل المشروع من حيث المنافسة والفوائد التنافسية وغيرها.

ب. الضمان: أن يطلب البنك أن يقدم صاحب المشروع أصول الشركة كضمان في حالة عدم الدفع فقد يصبح البنك هو المالك للأصول إذا لم يتم الدفع.

ج. القدرة على الإدارة (Management Ability): فيجب على البنك أن يقنع أن بإمكان هذا المالك ومقدوره سداد القرض إذا أدار المشروع بالشكل المناسب، وهذا المعيار يتضمن مستوى التعليم والخبرة للمجازف في هذه الصناعة، وهناك العديد من المعايير التي ينظر إليها البنك أو كسياسات للبنك في حالة إقراض المشاريع. وأيضا في البنك يوجد أنواع قروض مختلفة وأسعار الفائدة فيها أيضا مختلفة، ولهذا سوف نناقش بعض هذه الأنواع من القروض في المشاريع الصغيرة:

❖ القرض المقسط أو المجرأ (Installment Loans): هو نوع شائع جدا من أنواع

القروض، فهذا القرض يتم تسديده على دفعات متساوية كل فترة يدفع جزء منه يشتمل

<sup>10</sup> وهذا النوع من التمويل غير مستخدم في مدينة الخليل وقد أشرنا ذكره هنا لما قد يحدث مستقبلا. حيث بدأ انتشار هذه البطاقات حديثا في الخليل.

على الجزء الأساسي مضافاً إليه الفائدة، ويكون غالباً عند البدء في مشروع جديد أو عند شراء أصل جديدة.

❖ القرض المتزايد بسرعة (Balloon Notes): وهذا النوع يتم تسديد مبالغ بسيطة خلال فترات زمنية على أن يتم دفع مبلغ كبير عند الاستحقاق فمثلاً تأخذ مبلغ 3000 دينار على أساس قرض لمدة ثلاث سنوات بفائدة 10% يتم تسديد الدفعات على أساس أنه 10 سنوات فتدفع في السنة الأولى 300 دينار (10/3000) والسنة الثانية 300 دينار أيضاً أما السنة الثالثة (وهي مدة القرض الفعلية) تدفع باقي المبلغ دفعة واحدة (2400 دينار) ويعتبر قرض طويل الأجل.

❖ قرض عند الطلب (Demand Note): هذا القرض يتم منحه لمدة محدودة مع شرط أن البنك يستطيع أن يطلبه في أي وقت يريد، ويستخدم في القروض قصيرة الأجل إلا أنه إذا علم أنك لم تستغله جيداً يتم سحبه من قبل البنك.

4. شركات التمويل التجاري (Commercial Financing Companies): تعتبر هذه الشركات مصدر تمويل بالدين، وتمول المشاريع التي فيها نسبة المخاطرة عالية وتحصل بالمقابل على فائدة عالية. ولها خصائص تميزها عن البنوك في أنها توفر مرونة أكبر في عملية تسديد المبلغ وأيضاً يكون لديها رغبة أكبر في تمويل المشاريع الصغيرة. مع أن فائدتها عالية إلا أن الشخص البادئ في العمل يفضل أن يحصل على جدولة دفع مريحة له أكثر من الطريقة التي يسدد فيها للبنوك.

جميع هذه الأساليب تعتبر مصادر تمويل بالدين التي تلجأ لها المشاريع الصغيرة في بداية حياتها ومستقبلها، ويجب التنويه إلى أنه هناك مصادر للتمويل بالدين لا داعي لتوضيحها ولكن لا بد من ذكرها وذلك لأن استعمالها لا يتم بشكل واسع كالأستئجار (Leasing) وهو بدلا من القيام بشراء أصل نقوم باستجاره وفق شروط معينة.

## مصادر تمويل الأسهم:

إن مؤسسات الإقراض لا تمويل المشروع كاملاً فيجب أن يتوقع الشخص البادئ في عمل أنه سوف يحتاج إلى مساعدات وتمويل من جهات أخرى، مثل أمواله الشخصية، الشركات والعائلة والأصدقاء، وشركات أو مصادر أخرى. وهذا التمويل لا يكون بفوائد على المبلغ المستثمر ولكن هناك أرباح يأخذ منها الممول، ومن أهم مزايا هذا النوع من التمويل أنه لا يتطلب إعادة التسديد في مدة زمنية معينة ويساعد كثيراً في بداية عمر المشروع، ومصادره هي:

1. التمويل الشخصي (*Personal financing*): ممكن أن يستثمر الشخص أمواله

الشخصية حتى لو كان قيمة هذا الاستثمار صغير بالنسبة للمجموع الكلي للأموال المستثمرة، فهذا التمويل يعتبر تمويل أسهم حتى لو كان صاحب المشروع ينوي استعادة المبلغ بعد فترة زمنية لأنه لا يتطلب دفعات شهرية.

2. تمويل الأصدقاء أو أفراد العائلة (*Friend And Family Member*): أن يستلم

الشخص جزء ضروري من المال من الأصدقاء أو الأقارب لتمويل المشروع. وهذا النوع من التمويل يعتبر تمويل أسهم لأنه لا يتطلب إعادة الدفع على جدولة معينة فمن الممكن أن لا يكون هناك دفع لمدة سنة كاملة أو فائدة قليلة جداً مقارنة مع مؤسسات التمويل بالدين.

لكن هناك مساوئ لهذا التمويل فإذا لم ينجح هذا العمل ولا يكون إمكانية لإعادة

الدفع فالصديق لا يبقى صديقاً والعلاقات العائلية تتوتر، ففي هذه الحالة نجد العائلة والأصدقاء يتدخلون في الإدارة وصنع القرار مما يسبب مشاكل ولهذا يجب التحديد من البداية عمل كل واحد منهم.

3. تمويل الشركاء (*Partner*): تمويل المشروع عن طريق إدخال شريك في العمل.

ولكن من الممكن أن يفشل هذا النوع بسبب تضارب وجهات النظر فيما بين الشركاء.

ويعتبر أيضا هذا التمويل تمويل أسهم لأن الشريك يقوم باستثمار مبلغ ولا يتطلب إعادة الدفع ولكن يكون له نصيب من الأرباح من جراء استثماره.

### ملاحظات واعتبارات مهمة:

❖ الأرباح والاستقرار المالي (*Profitability and Financing stability*): أن تحافظ على مستوى ملائم أو توازن مناسب في التمويل فإنه يعتبر جوهريا للاستقرار المالي للمشروع، فالمشروع الذي يدار بتمويل الدين القليل جدا يكون النمو فيه بطيء والنقدية قليلة ويمكن أن جميع الأرباح تذهب إلى البنك أو إلى الشركة الممولة فهذا يسبب عجز في قوائمها المالية، وينطبق نفس الحال إذا كان تمويل الدين عال جدا فممكّن أن تكون الفائدة عالية مما يسبب عبء على المشروع.

## 2.6 التقلبات الاقتصادية وتأثيرها على النواحي المالية في المشروع

إن اقتصاديات الدول تحمل صفة عدم الاستقرار والتقلب المستمر. وقد وجدت الدورات الاقتصادية منذ نشوء الدول، كالنمو والركود غيرها، وقد ازدادت التقلبات الاقتصادية في القرن العشرين وخاصة في السنوات الأخيرة الماضية. وقد تمثلت هذه التقلبات في:

1. التضخم والرقود الاقتصادي: مما أدى إلى عدم استقرار الأسعار والتكاليف وبالتالي عدم استقرار الأرباح.
2. تقلب أسعار الفوائد: وتأثير ذلك على الأرباح والقرارات المالية.
3. تقلب أسعار العملات: وتأثير ذلك على التجارة الخارجية وعلى أسعار الصادرات والمستوردات.

### (1) التضخم والرقود الاقتصادي

يقصد بالتضخم (*Inflation*) بأنه نقص القيمة الشرائية لوحة النقد. وتظهر هذه الحالة في حالة عدم قدرة المعروض من السلع - العرض - (*Supply*) على تلبية الطلب عليها؛ مما يؤدي إلى ارتفاع أثمانها. وفي ظل الرقود الاقتصادي يحدث واقع معاكس من زيادة في عرض السلع وقلة في الطلب تؤدي إلى رخص أثمانها.

وقد أصبح التضخم حقيقة واقعة في الدول الصناعية وفي الكثير من دول العالم، وقد أدى ذلك إلى:

- ◀ عدم استقرار الأسعار: في ظل وجود معدلات عالية من التضخم؛ تميل الأسعار إلى عدم الاستقرار إذا تركت لنظرية السوق - العرض والطلب (*Supply and Demand*) فارتفاع التضخم يعني نقص القوة الشرائية لوحة النقد مما يؤدي إلى ارتفاع ثمن السلعة.
- ◀ عدم استقرار التكاليف: إن تكلفة السلعة على مجموعة عناصر تكلفة وهذه العناصر هي تكلفة المواد الأولية وتكلفة العمل وتكاليف غير مباشرة أخرى.

فأسعار المواد في ظل التضخم في تقلب مستمر فعند زيادة معدل التضخم تزداد هذه التكلفة. وكذلك الأمر بالنسبة لتكلفة العمل، فالأجور ترتفع لنتناسب مع ارتفاع أسعار لـوازم المعيشة. وبالنسبة لتكلفة العناصر الأخرى فهي أيضا تتبع ذلك التغير في التضخم، فتكلفة رأس المال ترتفع لأن المستثمر عادة يضيف نسبة التضخم المتوقع في الفترة القادمة إلى المعدل الذي يرغب في الحصول عليه في غياب التضخم. فلو كان المستثمر يرغب في معدل عائد صافي قدره (6%) على أمواله فإن عليه أن يضيف إلى معدل التضخم المتوقع (فرضا 8%) لذلك فإن المستثمر يسعى لتحقيق (14%) كعائد لاستثمار أمواله وهذا يؤدي إلى ارتفاع تكلفة رأس المال في المنشأة.

< **عدم استقرار الأرباح:** لقد أثر التضخم في الأسعار وأدى إلى عدم استقرارها وكذلك أدى إلى عدم استقرار التكلفة. وحيث أن الأرباح تعتمد على سعر بيع السلعة أو الخدمة وتكلفتها، لذلك فإن الأرباح لا تتمتع بالاستقرار في ظل أوضاع التضخم.

## (2) أسعار الفائدة

إن معدل الفائدة (*The Interest Ratio*) هو السعر الذي يدفع لرأس المال المقترض. ويعتمد هذا المعدل على: فرص الاستثمار المتاحة وعوائدها المتوقعة، والقدرة على جلب المدخرات (تقليل الاستهلاك)، و التضخم.

ففي الحالة وجود الفرص الاستثمارية المربحة فإن المشاريع على استعداد للدفع العالي للحصول على رأس المال، وفي نفس الوقت فإن المجتمع على استعداد لتقليل الاستهلاك والتوجه نحو الادخار وتوجيه هذه المدخرات نحو الفرص الاستثمارية المربحة. كما أن المقرض يسعى للحصول على معدل فائدة يغطي معدل التضخم بالإضافة إلى العائد الذي يرغب في الحصول عليه. وتؤثر أسعار الفائدة على:

### ◀ القرارات المالية في المشروع:

تعتبر الفائدة عبئا ماليا على المشروع في حالة التجائه إلى الحصول على أموال الاقتراض. وارتفاع أسعار الفائدة يؤدي إلى ارتفاع هذا العبء وفي حالة استمرار تزايد أسعار الفائدة فإن المشروع يجد نفسه مرغما على الابتعاد عن استعمال أموال الاقتراض في التمويل لما تحمله من مخاطر عدم القدرة على دفع فوائدها.

ومما يخفف عبء الفوائد على المشروع عنصر الضريبة حيث تعتبر الفوائد مصروفا ينزل من الوعاء الضريبي. وهذا مما يقلل معدل الفائدة الحقيقي الذي يتحمله المشروع ويمكن إيجاد المعدل الحقيقي للفائدة بالقانون التالي:

$$\text{معدل الفائدة الحقيقي} = \text{معدل الفائدة} (1 - \text{نسبة الضريبة})^{11}$$

### ◀ الأرباح:

إن ارتفاع أسعار الفوائد ( وفي غياب العوامل الأخرى ) يؤدي إلى توجيه جزء كبير من دخل الأفراد نحو الادخار والحصول على فوائد عالية لهذه المدخرات، مما يقلل من فرص الاستهلاك وبالتالي الطلب على السلع وهذا يؤدي إلى انخفاض أسعارها. وفي نفس الوقت تتحمل المشاريع تكاليف عالية لأموال الاقتراض متمثلة في فوائدها المرتفعة، مما يؤدي إلى تضائل نسب الأرباح في هذه المشاريع. فسعر الفائدة له تأثير مباشر على التكلفة وعلى العرض والطلب والأرباح.

<sup>11</sup> فلو كان معدل الفائدة على القروض التي يستخدمها المشروع (9%) وكانت نسبة الضريبة على أرباح

المشروع (25%) فإن معدل الفائدة الحقيقي على القروض هو:

$$\text{معدل الفائدة الحقيقي} = 9\% * (1 - 25\%) = 6.75\%$$



## 3) أسعار العملات الأجنبية

تعتبر أسعار العملات الأجنبية مقابل العملات المحلية في تقلب مستمر. وحيث أن الدول تعتمد في دفع قيمة مستورداتها وقبض قيمة صادراتها على العملات الأجنبية والعملية المحلية، لذلك فإن أسعار هذه المستوردات والصادرات تكون مرتبطة بأسعار هذه العملات. وسوف نستعرض لعملية انخفاض قيمة العملة المحلية في مقابل العملات الأجنبية فيما يتعلق بالصادرات والمستوردات فقط ( وتأخذ عملية ارتفاع قيمة العملة المحلية الجانب المعاكس).

## ◀ الصادرات : (Exports)

تسعى الدول لزيادة صادراتها عادة لتقليل العجز أو تحقيق فائض في ميزانها التجاري. وهي تستطيع ذلك في حالة تحقيق سلعها لعامل السعر وعامل النوعية الجيدة. وفي حالة تخفيض قيمة عملتها تجاه العملات الأجنبية فإن الإقبال على سلعها يزداد من قبل المستورد الأجنبي لانخفاض أسعارها بالنسبة له.

## ◀ المستوردات : (Imports)

حتى يمكن للدولة تعديل ميزانها التجاري فلا بد من تقليل مدفوعاتها للمستوردات، وفي حالة انخفاض قيمة عملتها تجاه العملات الأجنبية فإن أسعار المستوردات ترتفع بالنسبة لها، وهذا يشكل عملية تخفيض المستوردات واتجاهها نحو سلع ضرورية لا يوجد بديل لها في الدولة المستوردة ويتجه المستهلك تلقائياً إلى المحلية البديلة.

## 2.7 تأثير الضريبة على القرارات المالية

الضريبة هي: " اقتطاع نقدي إجباري نهائي يتحمله المكلف ويقوم بدفعه دون مقابل حسب مقدرته على الدفع مساهمة منه في النفقات العامة للدولة لتقوم بتحقيق أهداف معينة<sup>12</sup>".

<sup>12</sup> مرجع سابق، محمد شفيق طنيب وزميله، ص 45-46

تفرض الضريبة على أرباح المشروع وتعطى للدولة ومبلغ الضريبة يعتبر بالنسبة للمشروع تدفقا نقدي خارج. لذلك فإن القرارات المالية التي تؤثر على حجم أرباح المشروع تتأثر بالضريبة. وفيما يلي بعض القرارات المالية التي تتأثر بالضريبة:

### أولاً: قرار التمويل: (Funds Decision)

تحتاج المنشأة إلى أموال لمقابلة مصاريفها التشغيلية وعملياتها وللمقابلة عمليات التوسع فيها وأمامها مصدران للحصول على الأموال منهما، وهذان المصدران هما:

#### ◀ أموال الملكية:

ويتم اللجوء إلى هذا المصدر عن طريق زيادة رأس المال أو حجز الأرباح وعدم توزيعها على المالكين. وهذا المصدر يحصل على دخل من المشروع يسمى هذا الدخل ربحاً، ويعتمد هذا الربح على نتيجة أعمال المشروع وعلى اتخاذ قرار بتوزيعه، فقد يوزع ربحاً على المالكين في سنة ما، ويوزع أقل منه أو أكثر في السنة التالية وقد لا توزع أية أرباح.

والربح الذي يوزع على المالكين يعتبر تكلفة على المشروع نتيجة تجائه إلى أموال الملكية. وهذه التكلفة (الربح الموزع) لا تعتبر من وجهة نظر الضريبة مصروفاً ينزل من الوعاء الضريبي قبل احتساب الضرائب. فإذا قررت المنشأة توزيع 12% على المالكين فإن تكلفة أموال الملكية تعتبر 12% في سنة التوزيع. ولا تتمتع المنشأة بأية ميزة ضريبية نتيجة اللجوء إلى أموال الملكية لأن هذه الأموال التي تقرر توزيعها تتم بعد احتساب الضريبة على الأرباح.

#### ◀ أموال الاقتراض:

ويتم الالتجاء إلى هذا المصدر بالحصول على الأموال من الغير. وهذا المصدر يحصل على دخل من المشروع يسمى فائدة، ولا يعتمد دفع هذه الفائدة على نتائج عمل المشروع بل لا بد للمشروع من دفعها للمحافظة على سمعته الائتمانية.

والفائدة التي توزع على أموال الاقتراض تعتبر تكلفة لهذه الأموال يتحملها المشروع. لكن هذه الفائدة تعتبر من وجهة نظر الضريبة مصروفا يحق للمشروع أن ينزلها من الأرباح الخاضعة للضريبة، مما يؤدي إلى وجود وفر ضريبي يعادل مقدار الفائدة مضروب في نسبة الضريبة. وهذا الوفر يعتبر بمثابة تخفيض للتكلفة التي يتحملها المشروع نتيجة التجائه إلى أموال الاقتراض. ويعادل الوفر الضريبي مبلغ الفوائد مضروبا في معدل الضريبة.

### ثانيا: قرار الاستهلاك ( Depreciation Decision )

توجد عدة طرق لاستهلاك الأصل الثابت. وهذه الطرق تؤدي إلى أن مبلغ الاستهلاك الذي يسجل محاسبيا يختلف في كل طريقة عن المبلغ في الطرق الأخرى وذلك للأصل الثابت الواحد. ونظرا لأن مبلغ الاستهلاك يعتبر مصروفا فإن اختلاف هذا المبلغ يؤدي إلى اختلاف صافي الربح والذي يخضع للضريبة مما يعني أن قرار اتباع طريقة معينة في الاستهلاك بدلا من طريقة أخرى يؤدي إلى تحقيق الوفر في الضريبة أو دفع مبالغ زائدة.

### ثالثا: تقييم بضاعة آخر المدة : (Ending Inventory Evaluation)

تؤثر قيمة بضاعة آخر المدة المتبقية في المخازن والمعارض وغيرها تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدار الأرباح الصافية الخاضعة للضريبة. وكلما كبرت قيمة بضاعة آخر المدة كلما كبر رقم صافي الربح الخاضع للضريبة.

ويقصد بتقييم بضاعة آخر المدة هو معرفة تكلفتها ومقارنته بسعر السوق وذلك بهدف معرفة أي من التكلفة أم السوق أقل عند الحسابات الختامية للمنشأة. وقد تختلف وحدات السلعة الواحدة في آخر المدة ، وأهم طرق تقييم بضاعة آخر المدة:

1. طريقة الوارد أولا صادر أولا ( First in First Out –FIFO )

2. طريقة الوارد أخيرا صادر أولا ( Last in First Out- LIFO )

### 3. طريقة الوسط المتحرك (Moving Average / Weighted Average)

وكل طريقة من الطرق السابقة تعطي قيمة لبضاعة آخر المدة تختلف عن الطرق الأخرى وذلك في حالة إنتاج أو شراء الوحدات بتكاليف مختلفة. وهذا الأمر يؤدي إلى اختلاف صافي الربح وبالتالي اختلاف الضريبة.

### رابعاً: قرار المفاضلة بين الاستئجار والامتلاك:

إن المنشأة تحتاج الأصول الثابتة لاستخدامها في عملياتها التشغيلية ولا تقتنيها بهدف بيعها. وعادة تستثمر المنشأة مبالغ طائلة في الأصول الثابتة في حالة امتلاكها مما يؤدي إلى تجميد هذه الأموال والى تحمل المنشأة مخاطر تلف الأصل وتقادمه. لذلك قد تلجأ المنشأة إلى استئجار الأصول الثابتة وبذلك تتخلص من تجميد الأموال في الأصول وتتخلص من عبء تقادم الأصول وتلفها، ولكن المنشأة تدفع تكلفة استئجار هذه الأصول. ويعتبر بدل إيجار الأصول المستأجرة مصرفاً يقتطع من صافي الربح قبل خضوع الأرباح للضريبة. وبذلك يؤدي هذا الإيجار إلى تخفيض الربح وبالتالي تخفيض مبلغ الضريبة؛ مما يؤدي إلى نقصان تكلفة بدل الإيجار التي تتحملها المنشأة. وتكون تكلفة الإيجار الحقيقية التي تتحملها المنشأة مساوية للإيجار مطروحا منه ما يتوفر من الضريبة نتيجة الإيجار<sup>13</sup>.

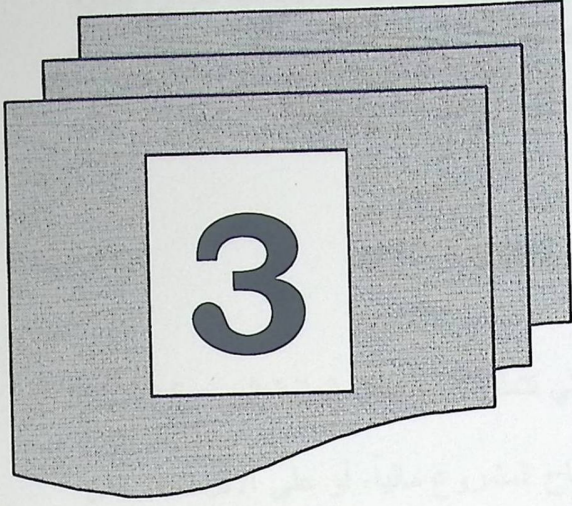
يمكن إيجاد ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الإيجار الحقيقية} = \text{الإيجار} * (1 - \text{نسبة الضريبة}).$$

أما الأصول التي تمتلكها المنشأة فإن ثمنها لا يعتبر ضمن المصاريف التي تخصم من الربح بل يوزع ثمنها على عدة فترات (باسم استهلاك) ويعتبر الاستهلاك مصرفاً يخصم من الربح قبل خضوعه للضريبة.

<sup>13</sup> فإذا كان الإيجار الذي تدفعه منشأة ما بدل استخدام أحد الأصول الثابتة 2000 دولار وكانت نسبة الضريبة على الربح 30% . فإن:

$$\text{تكلفة إيجار الحقيقية} = 2000 * (1 - 30\%) = 1400 \text{ دولار.}$$



## الفصل الثالث

# التطبيقات الأساسية

## الإدارة المالية

## التطبيقات الأساسية للإدارة المالية

### (دراسات سابقة)

في هذا الفصل سوف نستعرض لأهم الدراسات السابقة والتي تتعلق بالتطبيقات المالية التي يمكن لنا استخدامها في المشاريع والاستفادة منها. مما يؤدي إلى إنجاح المشروع مالياً، أو على الأقل تخفيض حجم المخاطر المالية التي تتعرض لها المشاريع عادة خلال فترة عملها. ومن أهم هذه التطبيقات أو الأهداف هي: توفير السيولة المناسبة وتجنب العسر المالي في المشروع، و تحقيق نسبة أرباح تتناسب مع حجم المخاطرة، والموازنة بين السيولة والربحية، والموازنة بين النقد الداخل والخارج (التدفق النقدي) وطريقة التمويل المناسبة لبناء الهيكل المالي للمشروع.

وقد قمنا بإعداد برنامج حاسوب باستخدام لغة (فيجوال بيسك 6.0) ليكون أداة بسيطة وسهلة من أجل تسهيل حساب هذه التطبيقات الأساسية، وقد دعمنا هذا البرنامج بأدوات مساعدة كبيرة لموضوع الإدارة المالية حتى يكون أداة مساعدة وتعليم وتثقيف لأصحاب المشاريع الصغيرة، الذين يفتقرون إلى المعلومات العلمية الصحيحة للإدارة المالية، والبرنامج يمتاز بالبساطة وسهولة الاستخدام كما يمكن تطويره من أجل أن يناسب حاجة المشروع، والمعلومات المفصلة عن البرنامج والصور التوضيحية موجودة في ملحق البحث.

### 3.1 المفاهيم التي تحكم عمل المدير المالي في المشروع

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تحكم عمل المدير المالي في أداءه لهذه الوظيفة الهامة وهي<sup>1</sup>:

(أ) يمكن النظر إلى المنشأة باعتبارها (خزاناً نقدياً) يغذى بالأموال من مصادر متعددة

كما تسحب منه الأموال لاستخدامها في أغراض مختلفة.

(ب) يتغير مستوى التخزين في هذا الخزان من وقت لآخر بتعديلات يطلق عليها (تدفقات الأموال).

(ت) تتولى الإدارة المالية مهمة "إدارة تدفقات الأموال" بالصورة المحددة التالية:

1. تحديد حجم الأموال الذي يتناسب مع أغراض الشركة.

2. التخصيص الأمثل لهذه الأموال على الاستخدامات المختلفة.

3. تحديد "المزيج المالي" الذي يوفر أفضل العوائد.

### 3.2 السيولة (Liquidity)

يعتبر العمل على زيادة قيمة المشروع من أهم أهداف المدير المالي؛ ومن أجل الوصول إلى

ذلك لا بد من تحقيق هدفين فرعيين هما: السيولة والربحية. حيث تقع على المدير المالي مسؤولية

توفير سيولة كافية وملائمة للمشروع من أجل مقابلة التزامات المشروع في مواعيدها. ويوجد نوعان

من السيولة: سيولة الأصل وسيولة المشروع<sup>2</sup>.

#### ◆ سيولة الأصل : Liquidity of Asset

ويقصد بها سهولة تحويل الأصل إلى نقدية بدون خسائر ضمن العمل الطبيعي

للمشروع. ويحكم على سيولة الأصل من خلال الوقت اللازم لتحويله إلى نقد ومن درجة

الثقة في القدرة على تحويله إلى نقد دون خسائر.

<sup>1</sup> د. محمد صالح الحناوي. د. محمد الصحن. د. محمد سلطان. مقدمة في المال والأعمال. كلية التجارة -

جامعة الإسكندرية. دار الجامعة. 1999. ص 277

<sup>2</sup> محمد شفيق طنيب. محمد إبراهيم عبيدات. أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص. عمان. دار

المستقبل للنشر والتوزيع. 1997. ص ص (61\_63).

لذلك تقسم الأصول في المشروع إلى قسمين:

1. أصول سائلة (متداولة) *Current Assets* : وتضم جميع الأصول التي يمكن تحويلها

بسرعة إلى نقدية، وتتفاوت هذه الأصول في سرعة التحول إلى نقدية. وهذه الأصول هي : النقدية في الصندوق وفي البنوك، الأوراق المالية، أوراق القبض والذمم المدبنة والمخزون السلعي.

2. أصول غير سائلة (ثابتة) *Fixed Assets* : وتضم جميع الأصول التي لا تتحول إلى

نقدية في الأجل القصير والتي امتلكها المشروع من أجل استخدامها. ومن هذه الأصول: الأصول غير الملموسة كالشهرة، الأراضي والمباني، الآلات والسيارات والأثاث، وغيرها. ويتعرض المشروع لمشاكل السيولة في حالة استثمار أمواله في موجودات يصعب تحويلها إلى نقد في الوقت اللازم.

♦ سيولة المشروع: *Liquidity of the firm*

ويقصد بها وجود أموال سائلة<sup>3</sup> تمكن المشروع من القيام بالأعمال التالية:

1. الوفاء بالتزامات المشروع في مواعيدها.

2. استمرار المشروع في تحريك دورته التشغيلية والإنتاجية.

3. القدرة على مواجهة الحالات الطارئة التي تتطلب الدفع المباشر.

4. الاستفادة من الخصومات نتيجة السداد المبكر.

ويتعرض المشروع لمشاكل السيولة في حالة عدم وجود التزام بين تدفق النقد الداخل

للمشروع وبين مواعيد سداد الالتزامات، وأيضاً في حالة تحقيق المشروع لخسائر في العمليات التي

تؤدي إلى استنزاف موارده.

<sup>3</sup> نقد في الصندوق والبنوك وشبه نقد مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة.



### 3.3 مقاييس السيولة

لقياس سيولة المشروع يوجد عدة مقاييس من أهمها<sup>4</sup>: نسبة التداول. ونسبة السيولة السريعة.

#### 1. نسبة التداول : *Current Ratio*

وتهدف هذه النسبة لقياس مدى التوازن المالي للمنشأة، أي تحقق التوازن بين الأصول المتداولة (التي تتحول إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة) وبين الخصوم المتداولة<sup>5</sup> (*Current Liabilities*) ويمكن إيجاد هذه النسبة بالقانون التالي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}.$$

وعادة ما تشمل الأصول المتداولة [ النقدية + الاستثمارات قصيرة الأجل + الذمم المدينة وأوراق القبض + المخزون السلعي ].

أما الخصوم المتداولة فتشمل [ الذمم الدائنة وأوراق الدفع + الضرائب المستحقة + المصاريف المستحقة + الأرباح المعدة للتوزيع + القروض وأقساطها المستحقة الدفع خلال فترة مقبلة قصيرة ]. وقد اعتبرت النسبة 2 : 1 معياراً نمطياً لنسبة التداول. فإذا زادت النسبة عن العيار النمطي كان ذلك دليلاً على إرتفاع السيولة في المشروع، أما إذا قلت عن العيار النمطي كان ذلك دليلاً على أن المشروع سيواجه صعوبات في سداد التزاماته. وبالرغم من اعتبار النسبة 2 : 1 معياراً نمطياً لنسبة التداول فإن هذه النسبة في مشروع ما، يجب أن تقارن بمثلاتها في المشاريع التي تنتمي لنفس طبيعة العمل. كما يجب مقارنة هذه النسبة بما كانت عليه في المشروع في الفترات الماضية، وذلك حتى يمكن الحكم على مدى سيولة المنشأة.

<sup>4</sup> محمد شفيق طيب و محمد عبيدات. أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص. دار المستقبل.

عمان.. 1997. ص (63)

<sup>5</sup> يقصد بالخصوم المتداولة الالتزامات الواجب سدادها في الوقت القصير.

## 2. نسبة السيولة السريعة : Quick or Acid Test Ratio

وهذه النسبة أشد صرامة من نسبة التداول حيث أنها تستبعد من الأصول المتداولة البضاعة والمدفوعات جميعها مقدما، وذلك لأن البضاعة قد تكون بطيئة التداول وأنها قد تباع بخسارة.

نسبة الأصول السريعة =  $[(\text{الأصول المتداولة} - \text{البضاعة}) / \text{الخصوم المتداولة}]$ .

ومعيار هذه النسبة النمطي هو 1 : 1

ويؤخذ على نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة أنهما تظهران عناصر من المركز المالي للمشروع (الميزانية العمومية) والتي يكون قد أعدت في وقت معين سابق والتي قد تتغير بين لحظة وأخرى بعد إعداد قائمة المركز المالي، حيث أن طبيعة عناصر المركز المالي وهي الأصول المتداولة ديناميكية أو متحركة. لذلك حتى تكتمل صورة المشروع من ناحية السيولة لا بد من دراسة التدفقات النقدية للمنشأة خلال فترة زمنية، والتدفقات النقدية المتوقعة.

### 3.4 أهمية السيولة

يهدف المدير المالي من تحقيق السيولة الملائمة للمشروع إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بناء سمعة ائتمانية جيدة للمشروع لدى الدائنين والبنوك وذلك بسداد التزاماته في

مواعيدها. مما يمكنه من الحصول على القروض وقت الحاجة وبشروط ميسرة.

2. قدرة المشروع على الشراء مع حرية الاختيار بين الأصناف الملائمة، ودفع

المصاريف والاستمرار في عملياته التشغيلية.

3. الاستفادة من الخصم النقدي بالحصول عليه إذا تم السداد بسرعة ضمن شروط متفق

عليها مع الموردين. وقدرة المشروع على النمو والتوسع وزيادة نشاطه.

4. الاستفادة من تقلبات الأسعار واستغلال الفرص وذلك عند حدوث انخفاض غير عادي

في أسعار المواد التي يستخدمها المشروع مما يوفر عليه في التكاليف.

### 3.5 التدفق النقدي Cash Flow

يقصد بالتدفق النقدي النقد الداخل إلى المنشأة والنقد الخارج منها. وإذا زاد التدفق الداخل عن التدفق الخارج أدى ذلك إلى تراكم فائض يسمى بالرصيد النقدي. وإذا حصل العكس أدى ذلك إلى السحب من الرصيد النقدي الذي سبق وأن تراكم في فترات سابقة، وتبدأ الموجودات النقدية في التناقص، وقد ينشأ عن ذلك ما يسمى بالعجز المالي أو العسر المالي<sup>6</sup>.

وبما أن مصادر النقد الداخل (المقبوضات) معروفة، وأيضاً مصادر النقد الخارج (المدفوعات). فإن أي اختلال في التوازن بين النقد الداخل والنقد الخارج يسبب مشكلة للمدير المالي: فإذا زاد النقد الداخل عن الخارج يؤدي ذلك إلى وجود فائض نقدي، وهذا الفائض يشكل نقود غير مستغلة وقد تكون ذات تكلفة خاصة إذا كانت ناتجة عن اقتراض، ولذلك يجب على المدير المالي البحث عن السبل الملائمة لاستثمارها أو إعادتها إلى أصحابها (تخفيض رأس المال).

أما إذا زاد النقد الخارج عن النقد الداخل فإن ذلك يسبب عجزاً، مما قد يؤدي إذا استمر إلى عدم قدرة المشروع على سداد التزاماته في مواعيدها وعدم قدرته على القيام بعملياته التشغيلية، وهذا يقوده إلى العسر المالي.

وبما أن عملية تعادل النقد الداخل والنقد الخارج أمرٌ نادر الوقوع، ولو تم ذلك لما وجد المدير المالي نفسه أمام مشكلة نقص السيولة أو مشكلة عدم استثمار الأموال. وفي الواقع فإن هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى اختلال التوازن وإلى التغيير في الرصيد النقدي، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ما يلي:

#### ◆ العوامل الداخلية:

وتتعلق هذه العوامل بسياسات المنشأة ونشاطها، فبعضها يؤدي إلى زيادة النقد الخارج خلال فترة معينة من أجل مكاسب مستقبلية. وبعض القرارات يؤدي إلى زيادة النقد الداخل خلال فترة معينة مثل الاقتراض.

<sup>6</sup> مرجع سابق. محمد شفيق طنيب. ص (69).

## ♦ العوامل الخارجية:

وتتعلق هذه العوامل بأمر خارجة عن إرادة المنشأة ومن الصعب السيطرة عليها أو التحكم بها. ومن هذه العوامل ما يؤدي إلى زيادة النقد الخارج مثل ارتفاع الضرائب والرسوم. ومنها ما يؤدي إلى زيادة النقد الداخل مثل ارتفاع أسعار السلع التي تتعامل بها المنشأة وعدم مرونة الطلب عليها.

### 3.6 قائمة المقبوضات والمدفوعات

هي قائمة تشمل على المقبوضات (النقد الداخل) والمدفوعات (النقد الخارج) خلال فترة زمنية معينة، وقد تكون هذه الفترة يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة. وعادة تتحكم في الفترة التي تعد فيها هذه القائمة طبيعة عمل المشروع. كما قد تعد القائمة عن فترة ماضية لتستخدم في الرقابة على النقدية، أو عن فترة لاحقة وعندها تعتبر خطة مالية يستخدمها المدير المالي لتحديد حاجات المشروع من الأموال<sup>7</sup>. وهناك أنواع كثيرة من القوائم المالية التي يمكن إعدادها من أجل التخطيط والتحكم بأعمال المشروع، والتي لا مجال لذكرها في هذا البحث.

<sup>7</sup> مرجع سابق. د. محمد صالح الحناوي و زملاؤه. مقدمة في المال والأعمال. ص 295.

### 3.7 العسر المالي *Insolvency*

العسر المالي هو عكس السيولة. ويعني عدم توفر نقد جاهز أو شبه جاهز يُمكن المنشأة من دفع التزاماتها في مواعيدها، ويُمكنها من دفع المصاريف والاستمرار في دورتها التشغيلية، ويقسم العسر المالي إلى نوعان<sup>8</sup>:

#### ◆ عسر مالي فني: *Technical Insolvency*

وهو الدرجة البسيطة من العسر المالي. ويحدث هذا العسر عندما لا يتوفر لدى المشروع نقد يكفي لسداد التزاماته وسد حاجاته في فترة معينة. ولكن المشروع يستطيع بعد ذلك تجاوز هذه المحنة وسداد التزاماته إذا أعطي الوقت الكافي لذلك.

وفي هذه الحالة تكون أصول المشروع المتداولة أكبر من التزاماته المتداولة. ولكنه

يجد صعوبة في تحويل بعضها إلى نقد جاهز، حيث لا تتمكن في فترة من الفترات من بيع

البضاعة أو تحصيل الذمم وأوراق القبض، لذلك يجد صعوبة في سداد التزاماته. ولكنه لو

أعطي فرصة إضافية فإنه يستطيع تحويل تلك الأصول إلى نقدية وسداد الالتزامات. فهذا

الإعسار يدل على تدني الأصول النقدية قياساً إلى الخصوم المتداولة كما أن هناك صعوبة

في تحويل الأصول المتداولة وغير النقدية إلى نقدية لذلك فإن هذا العسر لا يشكل خطراً

حقيقياً على المشروع.

#### ◆ العسر المالي الحقيقي: *Real Insolvency*

وهو الدرجة الأخطر في العسر المالي ويحدث عندما لا يستطيع المشروع الوفاء

بالتزاماته حتى لو أعطي الوقت الكافي، وذلك لأن القيمة السوقية لجميع أصول المشروع

المتداولة والثابتة لا تكفي لسداد التزاماته لو تم بيع تلك الأصول.

<sup>8</sup> مرجع سابق. محمد شفيق طنيب. ص (76).

وحتى لا يتعرض المشروع إلى حالات الإعسار المالي وخاصة الإعسار الحقيقي، لا بد للمدير المالي من دراسة وضع المشروع جيدا قبل ربطه بالتزامات مالية كبيرة، كما أن عليه الانتباه إلى النسب التالية:

### 1. نسبة الإقراض إلى حقوق الملكية: *Loans to Owners' Equity*

يجب أن تكون نسبة القروض التي يرغب المشروع في الحصول عليها مع جميع القروض التي عليه إلى حقوق الملكية، حتى يمكن معرفة قدرة حقوق الملكية على تغطية الأموال المقترضة. وكلما كانت هذه النسبة متدنية يكون ذلك بمثابة الأمان للمشروع من التعرض إلى الإعسار الحقيقي، حيث تكفي قيمة الأصول لتغطية الالتزامات.

### 2. الرافعة المالية:

وهي نسبة القروض الطويلة الأجل إلى مجموع الأصول التي يمتلكها المشروع؛ وتفيد هذه النسبة في معرفة مدى قدرة أصول المشروع على تغطية القروض الطويلة الأجل.

### 3. قدرة المشروع على خدمة ديونه:

يقصد بخدمة الدين القدرة على دفع فوائد الدين وتسديد الأقساط في مواعيدها. وعادة ما تتم خدمة الدين عن طريق الأرباح التي يحققها المشروع، وتقاس هذه القدرة بالشكل الآتي:

$$\text{قدرة المشروع على خدمة الدين} =$$

$$[ \text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب} / (\text{الفوائد} + \text{الأقساط خلال الفترة}) ]$$

وكلما ارتفع ناتج القسمة كلما دل ذلك على قوة قدرة المشروع على خدمة ديونه، ويسمى هذا الجواب عدد مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط.

### 3.8 الربحية : Profitability

يتوقع مالك المشروع الحصول على عائد دوري على أمواله المستثمرة، وهذا العائد لا يقل عن ما يتوقع أن يحققه في استثمارات بديلة تتعرض لنفس درجة المخاطرة. ويسمى هذا العائد بالربح، ويعتبر هذا الربح من وجهة نظر المالك مؤشر على كفاءة إدارة المشروع ومدى استمراريته، كما أن الربح هو الهدف الأساسي لغالبية المشاريع. لذلك فإن المدير المالي يجتهد في استثمار المال بالشكل الذي يمكن المشروع من تحقيق أكبر عائد بأقل المخاطر.

#### معدل العائد على الاستثمار: Rate of Return On Investment (ROI)

معدل العائد على الاستثمار هو مقياس لمقدرة المشروع على تحقيق الربح<sup>9</sup>، ويهتم هذا المقياس بكافة الأرباح سواء التي يحققها المشروع من أعماله التي أنشئ من أجل القيام بها - أرباح تشغيلية - أم أرباحاً أخرى غير تشغيلية، لذلك يمكن تسميته العائد على مجموع الأصول *Return on total assets*

ويربط مالك المشروع بين مقدار الربح أو العائد الذي يحققه المشروع؛ وبين الأموال التي تستثمر في المشروع. وحيث أن الأموال المستثمرة في المشروع تتكون من أموال صاحب المشروع وشركاه - إن وجدوا - مضافاً إليها الأموال التي يقترضها المشروع من البنوك فإن:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} =$$

$$[\text{صافي الربح قبل الضرائب} / \text{مجموع الأموال المستثمرة}] * 100\%$$

هذا المقياس يهتم المدير المالي بالدرجة الأولى للحكم على كفاءة الإنجاز في المشروع، ولمقارنة مقدرة المشروع على تحقيق الأرباح مقارنة مع المشاريع الأخرى المشابهة.

<sup>9</sup> هناك مقياس آخر لم نذكره في هذا البحث لقياس مقدرة المشروع على تحقيق الربح، وهو ما يسمى القوة الأيرادية: ويقاس بها مقدرة المشروع على تحقيق الربح من أعماله التشغيلية ويسمى هذا الربح بالربح التشغيلي.

## تحسين معدل العائد على الاستثمار:

يمكن تحسين معدل العائد على الاستثمار بإحدى الوسائل التالية:

1. زيادة صافي الربح الشامل مع ثبات مجموع الأموال المستثمرة؛ ويتم ذلك عن طريق زيادة المبيعات مع ثبات أسعارها، وكذلك قد يتم عن طريق خفض الأرباح التشغيلية.
2. تخفيض مجموع الأموال المستثمرة مع ثبات صافي الربح الشامل؛ ويتم ذلك عن طريق الاستغناء عن الأموال غير المستثمرة وإرجاعها إلى أصحابها، إما بسداد أموال الغير (القروض) أو تخفيض رأس المال.
3. زيادة صافي الربح الشامل مع زيادة مجموع الأموال المستثمرة ولكن بشرط أن تكون نسبة الزيادة في صافي الربح الشامل أكبر من الزيادة في مجموع الأموال المستثمرة، أما في حالة انخفاض كليهما فيشترط أن تكون نسبة الانخفاض في مجموع الأموال المستثمرة أكبر من نسبة الانخفاض في صافي الربح الشامل.

## الموازنة بين السيولة والربحية:

لقد تعرضنا لهدفي المدير المالي والمتعلقان بتحقيق السيولة المناسبة وتحقيق الربح المناسب، وهذان الهدفان في الواقع متعارضان وعلى المدير المالي في محاولته تحقيق إحداهما أن لا يغفل عن الآخر. فتحقيق هدف السيولة عن طريق الاحتفاظ بأصول متداولة سريعة التحول إلى نقدية كالنقد الجاهز، والاستثمارات قصيرة الأجل يؤدي إلى تجميد هذه النقدية عن العمل وعدم تحقيقها للأرباح، بينما الأصول الأقل سيولة كالבضاعة والذمم المدينة هي أكثر ربحية. لذلك فإننا نجد أن ربحية الأصل تتناسب عكسياً مع سيولته.

كما أن سعي المدير المالي لتحقيق الأرباح يؤدي به إلى استخدام النقدية وعدم الاحتفاظ بأصول سائلة أو سريعة التحول إلى نقدية؛ مما يضعف قدرة المشروع على سداد التزاماته في مواعيدها، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الالتزامات على المشروع وفقدان مركزه الائتماني وتعرضه للعسر المالي.



### 3.9 المعادلة بين العائد والمخاطرة

هناك ارتباط وثيق بين العائد على الاستثمار والمخاطر المحيطة به. والارتباط بين العائد والمخاطرة ارتباط طردي واضح، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة المخاطرة في استثمار ما، فإنه أن يكون العائد على هذا الاستثمار مرتفعاً<sup>10</sup>. والمشاريع ذات المخاطر المنخفضة فإن عوائدها تكون منخفضة، لأن المستثمر لا يتعرض إلا لحجم قليل من المخاطرة، وبالتالي فإن العائد القليل على هذا الاستثمار يكون كافياً.

ولا بد لأي قرار استثماري أن يكون ذو عوائد وذو مخاطر، ولا يخلو أي استثمار من العوائد والمخاطرة، ولكن الاختلاف هو في حجم كل منها. ويعني الاستثمار المكافأة التي يحصل عليها المستثمر نتيجة لتأجيله للاستفادة من منفعة عالية كان سيحصل عليها لو لم يستثمر نقوده، على أمل أن يحصل على منفعة أكبر.

#### العائد : Return

العائد هو صافي التدفق النقدي منسوباً إلى الأموال التي ولدته. ويعرف على أنه صافي

التدفق النقدي الحقيقي الذي يحصل عليه المستثمر خلال فترة زمنية معينة، ويتم التعبير عنه بشكل

نسبي من تكلفة الاستثمار في بداية تلك الفترة. وبما أن العائد هو صافي التدفق النقدي منسوباً إلى

الأموال التي ولدته، فلا بد من توضيح المقصود بصافي التدفق النقدي. والتدفق النقدي هو ( دخول

النقد الجاهز إلى صندوق الشركة أو إلى حسابها الجاري في البنك أو خروجه منها).<sup>11</sup> والتدفق

النقدي إما أن يكون تدفق إلى الداخل أو تدفق إلى الخارج.

<sup>10</sup> د. محمد صالح الحناوي و د. محمد الصحن و د. محمد سلطان. مقدمة في المال والأعمال. جامعة

الإسكندرية، دار الجامعية، 1999 ص (283).

<sup>11</sup> د. سيد الهواري. الإدارة المالية. الجزء الأول: الاستثمار والتمويل طويل الأجل. دار الجليل للطباعة،

مصر، 1985.

وعلى ذلك فإن صافي التدفق النقدي هو الفرق بين ما يدخل لصندوق المنشأة أو حسابها الجاري من نقد جاهز، وبين ما يخرج. فإذا كانت التدفقات للداخل مساوية للخارج، فإن هذا يعني أن صافي التدفق هو صفر. (أي ليس هناك فائضا أو عجزا). أما إذا كانت التدفقات النقدية إلى الداخل أكبر من التدفقات إلى الخارج، فإن صافي التدفق موجبا ويسمى هنا فائضا. أما إذا كانت التدفقات إلى الداخل أقل من الخارج فإن صافي التدفق سوف يكون سالبا، ويسمى هنا عجزا.

لكن صافي التدفق النقدي لا يعتبر مقياسا للعائد، لأنه لا ينظر بعين الاعتبار إلى الأموال التي نتج عنها ذلك التدفق، وحتى يصبح هذا التدفق ذو معنى لا بد من نسبه إلى الأموال التي تولد عنها. ومن أبرز المقاييس المناسبة لقياس العائد هو مقياس العائد على الاستثمار:

العائد على الاستثمار<sup>12</sup> : *Return On Investments* وهو عبارة عن النسبة بين صافي الربح إلى صافي أصول المنشأة، ويعتبر العائد على الاستثمار من أهم المقاييس المستخدمة لقياس كفاءة المنشأة في إدارتها لأصولها. ويقاس العائد على الاستثمار من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \left[ \text{صافي الربح بعد الضرائب} / \text{صافي الأصول} \right]^{13} * 100\%$$

### المخاطرة : Risk

المخاطرة هي حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من هذه الأمور مجتمعة<sup>14</sup>. وتتأثر المخاطرة في الاستثمار لان احتمال تحقق العائد مرهون بعوامل خارج نطاق سيطرة المستثمر. وهناك علاقة طردية واضحة بين المخاطرة والبعد الزمني للاستثمار، فكلما طال زمن تحقيق العائد على الاستثمار تزداد المخاطرة. ويأخذ أي مستثمر المخاطرة المترتبة على الاستثمار بعين الاعتبار قبل أن يقوم بالاستثمار، وتعتبر المخاطرة والعائد أهم الجوانب التي يقرر المستثمر بناءا عليها الاستثمار أم لا.

<sup>12</sup> هناك مقاييس أخرى لم نبحث بها في هذا البحث لأنها قليلة الاستخدام مثل:

العائد على القيمة الصافية *Return On Equity* وطريقة العائد على السهم.

<sup>13</sup> صافي الأصول مطروحا منها تراكمات استهلاكها.

ولقياس نسبة المخاطرة في المشاريع الاستثمارية سواء في حالة التأكد أو حالة عدم التأكد. وحالة التأكد تعني قياس المخاطرة في حالة وجود معلومات تاريخية عن المشروع المنوي الاستثمار فيه، وحالة عدم التأكد هي قياس المخاطرة في حالة المعلومات التشغيلية. وتقاس المخاطرة في حالة المعلومات التاريخية بواسطة التشتت<sup>15</sup>. وفي حالة عدم التأكد أو قياس المخاطرة في حالة المعلومات المستقبلية، هنا لا بد من معرفة احتمال حدوث تلك المعلومات، أو على الأقل يمكن التنبؤ بتلك الاحتمالات. ولن يتم التطرق إلى تفاصيل هذه الأساليب الإحصائية في هذا البحث.

### 3.10 الهيكل المالي للمشروع Financial Structure

يحتاج المشروع إلى الأموال لتنفيذ نشاطاته وللإنفاق على عمليات الشراء والبيع على الحساب وتنفيذ احتياطي نقدي. وبعض هذه النشاطات يحتاج إلى الأموال لفترة محدودة قصيرة، وبعضها يحتاجها إلى فترة طويلة. لذلك يمكن تقسيم التمويل الذي يحتاجه المشروع إلى قسمين: التمويل قصير الأجل<sup>16</sup> و يتضمن : الائتمان المصرفي، والائتمان التجاري. التمويل طويل الأجل و يتضمن : القروض طويلة الأجل، وحقوق الملكية ورأس المال. (وقد تم التطرق إلى أنواع التمويل بشيء من التفصيل في الفصل السابق، لذلك لا داعي لإعادة ذكرها هنا، وسنكتفي بتفصيل التمويل قصير الأجل).

مما سبق يتضح لنا أن الهيكل المالي للمشروع قد ينطوي على كل أشكال التمويل، سواء كانت أموال ملكية أو أموال اقتراض طويلة أو قصيرة الأجل. لذلك فإن الهيكل المالي يشير إلى الجانب الأيسر من الميزانية العمومية.

<sup>14</sup> محمد شفيق طنيب وزميله، مرجع سابق ص (113).

<sup>15</sup> وهنا يستخدم التباين لقياس المخاطرة إذا كانت المتوسطات الحسابية لعوائد المشاريع المراد المقاضلة بينهما متساوية. أما في حالة عدم تساوي المتوسطات الحسابية فيتم قياس المخاطرة باستخدام معامل الاختلاف.

<sup>16</sup> عادة تكون مدة القرض أقل من سنة.

## الالتزامات للغير : *Liabilities*

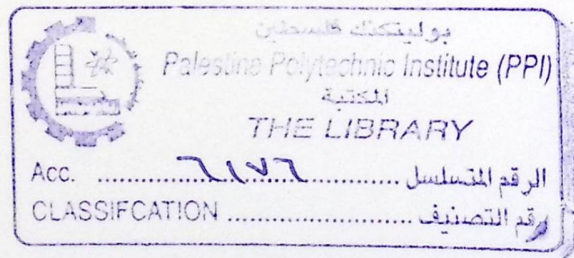
قد لا يستطيع المشروع الحصول على جميع الأموال اللازمة لنفقاته عن طريق الأرباح أو زيادة حقوق الملكية. لذلك فإنه يلجأ إلى الاقتراض من الغير لتمويل احتياجاته. وهذا النوع من التمويل يقسم إلى قسمين :

### 1. الائتمان المصرفي: *Banking Credit*

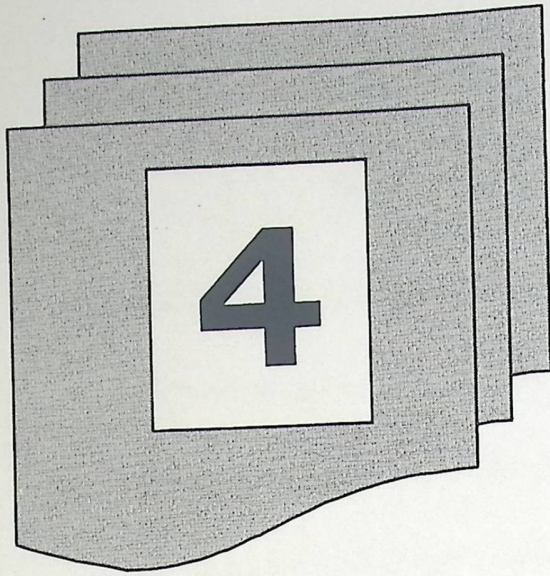
يعتبر الائتمان المصرفي أحد مصادر التمويل الذي يعتمد عليها المشروع في تمويل عملياته القصيرة الأجل بواسطة البنوك التجارية. بحيث يستطيع المشروع الحصول على القروض قصيرة الأجل من هذه البنوك. وعملية اختيار البنك تعتمد على عوامل كثيرة، منها سياسة البنك كالضمانات والشروط والفوائد وغيرها.

### 2 الائتمان التجاري: *Commercial Credit*

وهو الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد إلى المشتري عندما يقوم المشتري بشراء بضاعة من أجل بيعها<sup>17</sup>. ويكثر هذا النوع في تجار الجملة والتجزئة في المشاريع الصغيرة، ويتوقف منح هذا النوع من الائتمان على حاجة المشتري له ورغبة البائع في منح مثل هذا القرض. وهناك شروط للائتمان يضعها الطرفان كالخصم والفترة الزمنية للسداد أو الأقساط. ويمتاز الائتمان التجاري بالسهولة والمرونة وقلة التكلفة مقارنة مع الائتمان المصرفي.



<sup>17</sup> هناك نوع من الائتمان التجاري الطويل الأجل يتعلق بشراء وبيع الأصول الثابتة الكبيرة والتي تتم عملية تسديد ثمنها بالأقساط.



## الفصل الرابع

تفريغ وتحليل نتائج

الاستبيان

## تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان

يهدف بحثنا هذا إلى الحصول على المعلومات الممكنة من أجل تقييم الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، ومن أجل تحديد اتجاهات أصحاب المشاريع الصغيرة نحو طريقة البدء بالمشاريع ومصادر التمويل المتوفرة. كذلك نهدف لمعرفة أسس اتخاذ القرارات المالية، وتأثيرها على مستقبل المشاريع وعملها. ودرجة تطبيق ومعرفة أساسيات الإدارة المالية والعوائق التي تواجهها على مستوى المشاريع الصغيرة. كل ذلك من أجل العمل على محاولة حل هذه المشاكل وتجنبها ما أمكن. وقد أثرنا تصميم وصياغة استبيان خاص لهذا الغرض.

### تصميم استبيان البحث:

لقد اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع المعلومات بطريقة الاستبانة المطولة، حيث تمت دراسة 36 شركة ومشروع في مدينة الخليل دراسة مستفيضة بطريقة العينة العشوائية. وقد تم اختيار هذه العينة من المشاريع والشركات بناءً على أسس محددة، وضعها الباحثان لدراسة العينة حتى يكون البحث موضوعياً وذا نتائج دقيقة قدر الإمكان، وأسس اختيار العينة هي<sup>1</sup>:

1. أن لا يقل عدد العاملين في المشروع عن 3 ولا يزيد عن 10 عاملين.

2. أن لا يقل مجموع أصول المشروع عن 30 ألف دينار.

3. أن لا يشمل المجموع السابق القيم غير الملموسة (مثل الشهرة).

4. تتمركز إدارة المشروع في مدينة الخليل أو أحد ضواحيها.

5. استثناء أي مشروع أو مؤسسة غير ربحية.

6. يتم إهمال أي مشروع لا يحقق الشروط السابقة.

<sup>1</sup> عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على المشاريع هو 50 إستبانة، وبعض الإستبانات لم يتم إرجاعها لفريق البحث أو الإجابة عليها، والبعض الآخر لم يحقق الشروط الموضوعية للعينة البحث. وكان عدد الإستبانات التي حققت الشروط المطلوبة هو 36 إستبانة، ولذلك تم اعتماد هذا العدد في التفريغ والتحليل.

( كان مجموع المشاريع التي حققت هذه الشروط (36) شركة ومشروع<sup>2</sup>، وبالتالي حجم العينة الممثلة للبحث هي هذا المجموع )

### أما الاستبيان فقد قسم إلى أربع أقسام رئيسية:

القسم الأول: يهدف إلى جمع معلومات عامة عن أصحاب المشاريع وعن طبيعة عمل هذه المشاريع ونوعها، ومقدار رأس المال المستثمر وعدد العاملين. وكان هذا القسم من النوع المفتوح كالعادة، بحيث يضمن للمشارك تعبئة ما يراه مناسباً في مكانه؛ وتم تحليل هذا القسم بناءً على المتوسط الحسابي لحجم العينة، كما سيظهر لاحقاً.

أما القسم الثاني: فيتكون من جزأين يحتوي كل جزء على سبعة بنود مختلفة، والهدف منه التعرف على الاتجاهات العامة للبدء بالمشاريع. والجزء الآخر من هذا القسم هدفه التعرف على اتجاهات التمويل نحو المصادر المختلفة، والتعرف على واقع طريقة تمويل المشاريع الموجودة وتوفير رأس المال اللازم للعمل. وفي هذا القسم تم تقسيم الاتجاهات إلى سبعة درجات من 1..7 من الأضعف إلى الأقوى أو ( درجة التأييد الأصغر... الدرجة الأكبر) حتى تدل على ضعف أو قوة الاتجاه، حيث تزيد قوة الاتجاه بزيادة العدد.

ومن أجل معرفة واقع تأسيس المشاريع - ضمن العينة - تم وضع مربعاً فارغاً ليضع المشارك النسبة الحقيقية التي تنطبق على مشروعه. وفي المقابل مقارنة الاتجاهات السابقة بما تم فعلياً على أرض الواقع، كما حدد ذلك المشاركون في البحث - العينة - ما ينطبق فعلياً على مشاريعهم فيما يتعلق بكيفية البدء بالمشروع أو مصادر التمويل التي حصلت فعلاً، حيث تم أخذ المتوسط الحسابي لكل بند من البنود على هذا

<sup>2</sup> سوف يتم استخدام كلمة مشروع ليدل على لفظ الشركات أو المشاريع في نفس الوقت

وقد تم تحليل العينة بناءً على جمع الدرجات المكررة، أما فيما يتعلق بواقع المشاريع الموجودة فقد تم أخذ معدل النسب المعطاة لكل بند حسب المعادلة التالية:

$$\text{النسبة الحقيقية} = [\text{مجموع النسب المئوية} / \text{عددها}]$$

**ملاحظة:** لا يوجد علاقة بين درجات البنود المختلفة، كما لا توجد علاقة بين النسبة المئوية (الحقيقية) للبنود مع بعضها، حيث تم معاملة كل بند بشكل شبه مستقل عن البند الآخر.

**القسم الثالث:** وهو القسم الأهم ومحور موضوع البحث ويتكون من 20 سؤالاً، وهدف هذا القسم هو قياس مدى معرفة أصحاب المشاريع بالإدارة المالية وأهميتها وأساسيات الإدارة المالية ونسبة تطبيقها، وأسس اتخاذ القرارات المالية، والصعوبات التي تواجه المدير المالي أو صاحب المشروع. وتطرق هذا القسم من أجل ذلك إلى مواضيع مختلفة نفسية وشخصية واقتصادية وإدارية تصب في شكل غير مباشر بالموضوع، ومواضيع مالية بحتة كالتمويل والضريبة والسيولة والعسر المالي والديون وتقييم البضاعة والخبرة المالية والمحاسبية ... وغيرها من المعلومات المهمة.

### ملاحظات هامة:

♦ مما يجدر ملاحظته أنه قد تبدو للوهلة الأولى أن هذا القسم يتحدث بشكل شامل وعم وغير مترابط، وقد يبدو ذلك نقطة ضعف في البحث، وقد وضعنا هذا الشيء بشكل شبه مقصود وذلك لأسباب تتعلق بمشكلة البحث من جانب و بطبيعة البحث وأهدافه من جانب آخر، حيث رغبتنا في الحصول على معلومات عامة وأساسية دون الدخول إلى النسب والأرقام لعدم توفر سجلات مالية يمكن استخدامها ولحساسية التطرق والتعامل مع الأرقام في هذا الموضوع.

♦ ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة لم نصمم هذا القسم بمعيار محدد لكل بند أو سؤال (مثل: نعم . لا . أحياناً . كثيراً . متوسط.... وهكذا) بل وضعنا معياراً يناسب كل سؤال، وقد واجهتنا



## تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان

صعوبة كبيرة في تحليل هذا الأسلوب. ولم نغفل هنا الأسئلة التي تحتاج إلى توضيح فقد تركنا المجال للمشارك ليُعبر عن ذلك في المكان المناسب، وقد جمعت هذه الملاحظات الفرعية والنقاط المهمة ودرست بعناية.

♦ عند تحليل هذا القسم بعد تصحيح إجابات المشاركين، تم جمع علامات كل سؤال (نعم. لا. أحياناً) أو غيرها من المعايير، وبعد حساب العلامات الكلية لكل بند، وتم قسمتها على مجموع العينة الكلية للحصول على النسبة المئوية لكل إجابة.

أما القسم الرابع: وكان هدفه التركيز على درجة استخدام الحاسوب وتطبيقاته في المساعدة ودعم القرارات المالية في المشروع وتسهيل العمل وزيادة فاعليته. ودرجة الاتجاه إلى الاستعانة بالخبراء الماليين والاقتصاديين والاستفادة من خبراتهم واستشاراتهم. وقد تم تحليل هذا القسم كما في القسم الثالث من الاستبيان.

## تفريغ وتحليل البيانات الناتجة عن الاستبيان

القسم الأول: ( فيما يتعلق بأصحاب المشاريع / وطبيعة عمل المشاريع )

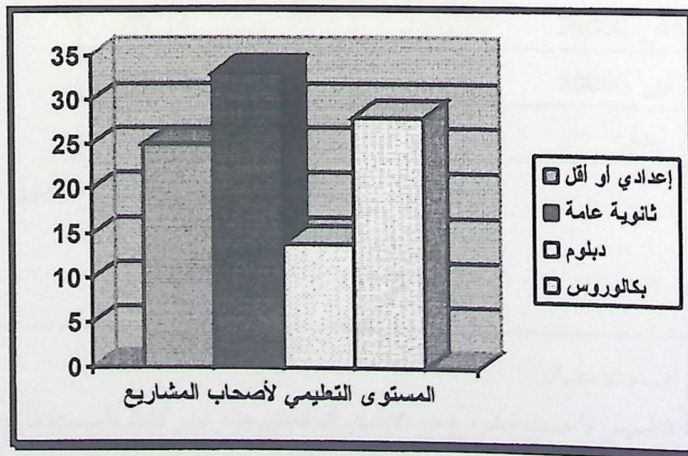
الرقم <sup>3</sup>	[ المعلومات العامة فيما يتعلق بأصحاب المشاريع وعملهم ]	النسبة المئوية
1	مكان إقامة أصحاب المشاريع (الخليل)	97%
2	الحالة الاجتماعية لأصحاب المشاريع (متزوج)	95%
3	متوسط العمر بالسنوات ( 43 عام )	
4	مدة ممارسة العمل ( المعدل )	12 عام
5	المسمى الوظيفي ( مدير وصاحب المشروع )	97%

[ الجدول رقم 1-4 ]

الملاحظة الأهم في الجدول رقم (1-4) أن النسبة الأكبر من أصحاب المشاريع يديرونها بأنفسهم حيث بلغت هذه النسبة 97% من مجموع الإجابات.

الرقم	[ المستوى التعليمي لأصحاب المشاريع، ووقت إنهاء الدراسة ]	النسبة
6	لمستوى التعليمي (لأصحاب المشاريع)	
	♦ إعدادي أو أقل	25%
	♦ ثانوية عامة	33%
	♦ دبلوم	14%
	♦ بكالوريوس	28%
7	متوسط زمن إنهاء الدراسة هي في عام (1984)	

[ الجدول رقم 2-4 ]



[ الشكل رقم 1-4 ]

تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (4-2) أن النسبة الكبيرة من أصحاب المشاريع لم يحصلوا على درجة كبيرة من التعليم، والأكثر حظاً هم الذين حصلوا على مستوى متقدم من التعليم كالبكالوريوس والدبلوم، كما أنه لا يعرف هل يتناسب نوع ودرجة تعليمهم مع مجال عملهم الحالي، وهل يساعدهم على أداء أعمالهم في المشروع بشكل أفضل؟ ولكن يبقى للخبرة دور أساسي في الموضوع، وهو ما سوف نحاول إجابته لاحقاً.

الرقم	[ عدد الفروع وسنة التأسيس ]
8	عدد فروع المشروع (المعدل)
9	سنة تأسيس هذه المشاريع <sup>4</sup>
	1.6 فرع
	1997_1979

[ الجدول رقم 3-4 ]

الرقم	[ مقدار رأس المال الابتدائي للمشاريع / ومقدار رأس المال المستثمر حالياً - بشكل تقديري ]	عدد الإجابات	النسبة المئوية
10	معدل رأس المال الابتدائي للمشروع:		
	♦ أقل من 5000 دينار	3	8 %
	♦ 5001 _ 10000 دينار	14	39 %
	♦ 10001 _ 15000	7	19 %
	♦ 15001 _ 20000	4	11 %
	♦ أكثر من 20000	3	8 %
	♦ بدون إجابة	5	14 %
11	معدل رأس المال المستثمر لجميع المشاريع <sup>5</sup> :		
	♦ 30000 _ 35000 دينار	6	17 %
	♦ 35001 _ 40000	5	14 %
	♦ 40001 _ 45000	2	6 %
	♦ 45001 _ 50000	5	14 %
	♦ أكثر من 50000	9	25 %
	♦ بدون إجابة	9	25 %

[ الجدول رقم 4-4 ]

<sup>3</sup> يمثل الرقم ترقيم السؤال في كل قسم من أقسام الاستبيان

<sup>4</sup> سنة التأسيس لأقدم مشروع 1979 وسنة التأسيس لأحدث مشروع مع الاعتبار أن معظم هذه الشركات تأسست ما بين العام

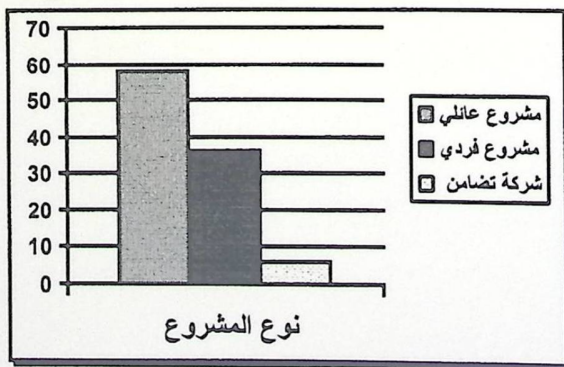
1986 و العام 1995 .

<sup>5</sup> تمثل هذه الأرقام تقدير الموجودات المشروع من نقدية وبضاعة وذمم مدينة ولا تضم الأصول الثابتة أو الأصول غير الملموسة.

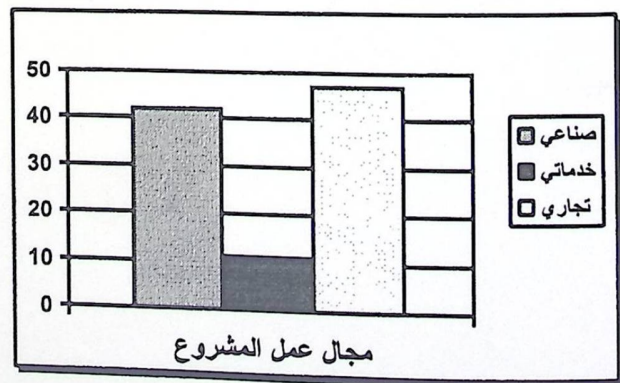
يتضح لنا من الجدول السابق أن معظم المشاريع ضمن العينة تتعامل برأس مال منخفض نسبياً (30000 \_ 50000 ديناراً) وهذا قد يضعف من قدرة المشروع على التوسع أو إجراء بعض التوسعات والتحسينات في الإنتاج، وهناك الكثير من المشاكل التي يسببها التعامل برأس مال منخفض، تختلف هذه المشاكل من مشروع لآخر حسب طبيعة عمله وعدد المنافسين وحجم السوق الذي يسوق فيه المشروع منتجاته وخدماته. كما يؤثر ذلك على السمعة الائتمانية للمشروع وثقة المقرضين والممولين كالبنوك وتجارة الجملة والموزعين، مما يصعب على المشروع الحصول على القروض بشروط سهلة أو التعامل بالائتمان التجاري \_ من الموزعين للمواد الخام أو المنتجات \_ هذه أبرز الصعوبات أمام أصحاب رأس المال المحدود.

الرقم	[ مجال عمل المشاريع وأنواعها ]	النسبة المئوية
12	مجال عمل الشركة أو المشروع:	
	♦ صناعي	%42
	♦ خدماتي	%11
	♦ تجاري	%47
13	نوع المشروع أو الشركة <sup>6</sup> :	
	♦ مشروع عائلي	%58
	♦ مشروع فردي	%36
	♦ شركة أشخاص (تضامن)	%6

[ الجدول رقم 4-5 ]



[ الشكل 4-2 ب ]



[ الشكل 4-2 أ ]

<sup>6</sup> هذا التقسيم لأنواع المشاريع غير موجود بصورة قانونية بشكل كامل - ويمكن القول أن جميع التقسيمات تدور حول نوع واحد من أنواع المشاريع، وقد ابتدع فريق البحث هذا التقسيم من أجل الحصول على نتائج معينة.

يتضح لنا من الجدول رقم (4-5) أن معظم عمل المشاريع ينصب على العمل التجاري في الدرجة الأولى ثم الصناعة وتأتي أخيراً الخدمات، ويبرزُ العمل التجاري في المواد والسلع الغذائية والملابس ثم السلع الكمالية كالسجاد والأثاث بأنواعه. أما العمل الصناعي فيرتكز على الصناعات الجلدية والملابس، أما بالنسبة للخدمات فقد تم اعتبار شركات الحاسوب والبرمجة والصيانة كقطاع خدمات ضمن عينة البحث مع وجود خليط من الأعمال التجارية في هذا القطاع.

أما بالنسبة لنوع المشاريع فيظهر أن النسبة الكبرى من المشاريع ضمن العينة هي شركات عائلية بالدرجة الأولى، وهذا النوع له حسناته وسيئاته في نفس الوقت والتي تؤثر على أسلوب الإدارة وطريقة اتخاذ القرارات المالية وتوزيع المسؤوليات وغير ذلك من الأمور التي سوف نتطرق لها في نتائج البحث. وفي الدرجة الثانية يظهر المشروع الفردي بنسبة 36 بالمائة وشركات التضامن بالمرتبة الأخيرة.

هذا النوع من الشركات عادة ما يعاني من ضعف في حجم رأس المال المكون للمشروع والعامل فيه، بسبب قلة المساهمين (الفرد أو الأقارب) وهذا يسبب قيود على عمليات المشروع الإنتاجية والتسويقية، كما يؤدي إلى انخفاض نسبة السيولة فيما لو قرر صاحب المشروع زيادة المخزون أو زيادة الإنتاج، مما ينتج عنه عسر مالي دائم ويعرض سمعة المشروع الائتمانية للخطر، وهذا ما ظهر بوضوح في الجدول رقم (4-4) حيث تكونت معظم الشركات من رأس مال منخفض نسبياً.

## تحليل نتائج القسم الثاني في الاستبيان:

### (1) أفضل الطرق للبدء بالمشروع [يشمل سبعة طرق]

الرقم	الطريقة <sup>7</sup>	مقياس الاتجاه نحو الطريقة						
		1	2	3	4	5	6	7
1	المجازفة بمشروع جديد	3	4	7	6	2	6	6
2	منافسة مشروع ناجح <sup>9</sup>	6	7	1	7	7	3	2
3	تقليد مشاريع مماثلة	6	2	4	5	8	4	3
4	شراء مشروع موجود	14	3	9	5	1	2	1
5	وراثة مشروع عن الأهل	11	1	0	10	3	7	2
6	بعد دراسة جدوى اقتصادية	2	3	7	1	6	5	5
7	البدء عن طريق الصدفة	12	8	3	3	0	6	2

[ الجدول رقم 4-6 - أ ]

X: عدد الأوراق التي كانت بدون إجابة.

PER: معدل النسبة المئوية لطريقة البدء بالمشاريع القائمة حالياً وفعلياً كما وصفها

أصحابها. (مجموع النسب في كل الأوراق مقسوماً على عددها - كل بند مستقل عن الآخر).

الدرجات من [1...7] هي عبارة عن تسلسل من الأصغر إلى الأكبر، حيث يعتبر الرقم 1 هو

مقياس الاتجاه أو الرغبة الأقل لدى المشارك، وتتوالى زيادة الرغبة إلى أن تصل الرقم 4 وهو

نتيجة متعادلة أو إتجاه وسط، وتتوالى إرتفاع الاتجاه عن المتوسط إلى أن يصل إلى الرقم 7 وهو

أعلى قيمة للاتجاه.

<sup>7</sup> لاشك أن الجدول رقم 6 والجدول رقم 7 يبدوان غير واضحا أو يصعب تتبعهما، لذلك يجب ملاحظة استقلال البنود السبعة في كل جدول عن بعضها، كما أن النسبة المئوية أيضا مستقلة عن بعضها وتمتد كل نسبة هي عكسها، مثل: نسبة المجازفة بمشروع جديد هي 79% وعندما لا تكون هناك مجازفة فإن النسبة الباقية تلقائياً هي 21% وقد أهملنا النسبة السلبية هذه لأنها مستنتجة تلقائياً.

<sup>8</sup> تمثل هذه النسبة المتوسط الحسابي لمجموع النسب الكلية التي تم إجابتها من قبل المشاركين أو عينة البحث.

<sup>9</sup> تتضمن نفس مجال العمل

[ إعادة الجدول رقم 6 لقياس الاتجاهات بشكل مبسط وتقريبي ]				الرقم	الطريقة
بدون إجابة	مرتفع	متوسط	منخفض		
				1	المجازفة بمشروع جديد
%6	%33	%42	%19	6	بعد دراسة جدوى اقتصادية شاملة
%14	%33	%39	%14	3	تقليد مشاريع مماثلة
%8	%22	%47	%22	5	ورثة مشروع عن الأهل
%6	%25	%36	%33	2	منافسة مشروع ناجح
%8	%14	%42	%36	7	البدء عن طريق الصدفة
%6	%22	%17	%56	4	شراء مشروع موجود
%3	%8	%42	%47		

[ الجدول رقم 4-6 - ب ]

يتضح من الجدول رقم [ (4-6-أ) و(4-6-ب) ] أن الطريقة المفضلة للبدء بالمشاريع مرتبة حسب الأهمية الأكبر بالنسبة لوجهة نظر أصحاب المشاريع وهي البدء عن طريق المجازفة بمشروع جديد (المرتبة الأولى)، المرتبة الثانية: البدء بعد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، المرتبة الثالثة: تقليد مشاريع مماثلة، المرتبة الرابعة: ورثة مشروع عن الأهل، المرتبة الخامسة: منافسة مشروع ناجح، ثم البدء عن طريق الصدفة، وفي المرتبة الأخيرة: شراء مشروع موجود.

مما لا شك فيه أن الإدارة المالية تلعب دوراً مهماً أو بمعنى آخر "لها كلمتها وأهميتها" في الطرق السابقة - بنسب مختلفة طبعاً - وخاصة عند المجازفة بمشروع جديد وعند دراسة الجدوى الاقتصادية الشاملة للمشروع، وهذا ما عبرت عنه الاتجاهات السابقة بوضوح، من هنا جاءت أهمية وهدف القسم الثاني في الاستبيان.

أما بالنسبة للوضع الفعلي الذي أسست عليه المشاريع الموجودة - ضمن عينة البحث - فكان نسبة المشاريع التي بدأت بشكل مجازف كانت 79%، أما التي بدأت بعد دراسة الجدوى الاقتصادية الشاملة كانت 73%، والتي بدأت عن طريق التقليد للمشاريع المماثلة فكانت 54%، والمشاريع التي بدأت بالورثة كانت 36%، والتي بدأت بالصدفة كانت 27%، ومنافسة مشروع ناجح كان 22%، وأخيراً شراء مشروع موجود.

تمثل هذه النسب الفعلية انعكاساً واضحاً تقريباً للاتجاهات السابقة، مما يشير إلى عدم وجود فرق كبير بين الاتجاهات السائدة للبدء بالمشروع وما تمّ فعلاً على أرض الواقع.

**ملاحظة:**

في البنود السبعة المكونة لهذا الجزء لا يوجد هناك علاقة بين كل بند والآخر في حساب النسب، حيث تمت معاملة كل بند بشكل مستقل عن البند الآخر، و النسبة الظاهرة لكل بند هي معدل لمجموع النسب للبند الواحد، وعلى هذا تكون النسبة المتممة لكل بند هي ما غير ذلك.

**(2) طريقة توفير رأس المال اللازم للمشروع:**

الرقم	الطريقة	مقياس الاتجاه نحو مصدر التمويل						
		1	2	3	4	5	6	7
1	عن طريق التوفير الشخصي	0	0	2	0	6	12	14
2	بواسطة قرض من العائلة	6	3	3	11	0	9	3
3	قرض طويل الأجل من البنك	9	7	7	0	0	1	2
4	قرض قصير الأجل من البنك	7	4	3	8	0	2	4
5	مساعدة من الأصدقاء	5	7	11	1	1	5	3
6	قرض من مؤسسة غير ربحية	0	4	2	0	2	7	12
7	قرض من بنك إسلامي	1	0	1	4	11	5	10

[ الجدول رقم 4-7 - أ ]

[ إعادة الجدول رقم 7 لقياس الاتجاهات بشكل مبسط وتقريبي ]				
الرقم	الطريقة	منخفض	متوسط	مرتفع
1	عن طريق التوفير الشخصي	%0	%22	%72
6	قرض من مؤسسة غير ربحية	%11	%11	%53
7	قرض من بنك إسلامي	%3	%44	%42
2	بواسطة قرض من العائلة	%25	%39	%33
5	مساعدة من الأصدقاء	%33	%36	%22
4	قرض قصير الأجل من البنك	%31	%31	%17
3	قرض طويل الأجل من البنك	%44	%19	%8

[ الجدول رقم 4-7 - ب ]



يتبين من الجدول رقم (4-7) أن الاتجاه نحو تمويل المشاريع يتجه بصفة أساسية نحو التمويل الشخصي، والدرجة الثانية نحو المؤسسات غير الربحية ثم البنوك الإسلامية في الرتبة الثالثة. وفي الرتبة الرابعة القرض أو المساعدة من العائلة، وفي المرتبة الخامسة المساعدة من الأصدقاء ثم القرض قصير الأجل من البنك، وأخيرا القرض طويل الأجل عن طريق البنك. وعليه يكون ترتيب أولويات تمويل المشاريع الصغيرة حسب الأرقام [ 1 . 6 . 7 . 2 . 5 . 4 . 3 ].

أما بالنسبة للواقع الفعلي الذي تم عليه تمويل المشاريع الموجودة \_ لعينة البحث \_ فكانت أعلى نسبة لقرض ومساعدة من العائلة 80% والتوفير الشخصي 72%. وفي المرتبة الثالثة مساعدة الأصدقاء. وفي المرتبة الرابعة والخامسة كان قرض قصير الأجل وقرض طويل الأجل من البنك على التوالي. ثم قرض من بنك إسلامي بنسبة 2%، وأخيرا لم يكن هناك على الإطلاق من ممول مشروعه من مؤسسة غير ربحية. فيكون الترتيب حسب الأرقام هو [ 2 . 1 . 5 . 4 . 3 . 6 ].

## تحليل نتائج القسم الثالث:

أساسيات وتطبيقات الإدارة المالية في المشاريع الصغيرة ومشاكلها المحتملة:

[ نسبة إستقرار المشاريع وأهمية الخبرة المالية فيها والرغبة في التوسع ]			
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1	الخبرة المالية مهمة لمدير المشروع:	نعم	29
		لا	0
		لا أدري	7
		بدون إجابة	0
2	التقلب في المشاريع أو تغيرها:	كثيرا	6
		وسط	15
		قليلًا	10
		ولامرة	5
3	الرغبة بتوسيع المشروع وزيادة نشاطه:	نعم	22
		لا	8
		لا أدري	6

[ الجدول رقم 4-8 ]

يتضح لنا من الجدول رقم (4-8) أن أصحاب المشاريع يدركون ويعترفون بأهمية المعرفة في الإدارة المالية من أجل نجاح المشروع، مع ملاحظة أن نسبة غير قليلة وهي 17% لم تعرف المقصود بالسؤال فأجابت بلا أدري.

أما نسبة التقلب بالمشاريع وعدم الاستقرار فيها فقد كانت مرتفعة نسبيا، وهذا يدل على فشل أو إخفاق نسبة كبيرة من المشاريع لأسباب سوف نناقشها لاحقا. أما فيما يتعلق بالرغبة في توسيع نشاطات المشروع فالنسبة الكبيرة تريد التوسع، والسؤال الثاني والثالث تبرز الأهمية والحاجة إلى التخطيط المالي ودوره في المشروع.

إن التوقف عن المشروع أو تغييره بصورة مستمرة ينتج غالباً عن إخفاق مالي في الغالب، وهذا ما يؤدي إلى التوقف عن العمل أو استبدال المشروع بآخر، يكون أجدى اقتصادياً. من جهة أخرى قد يكون هناك نقطة ضعف في المشروع تسبب الخسارة، وبحاجة إلى تطوير وتحسين، أو قد يكون هناك حاجة لتوسيع خطوط الإنتاج وزيادة قنوات التوزيع والتسويق. فهنا لا توجد حاجة لتغيير المشروع بشكل جذري، بل يتطلب فقط تطوير جزء معين فيه، وهذا يطلب مصادر مادية وبشرية وهي بحاجة إلى تمويل معيناً، قد لا يكون متوفراً لدى صاحب المشروع، وهنا تلعب قرارات الإدارة المالية دوراً بارزاً في هذه القضايا.

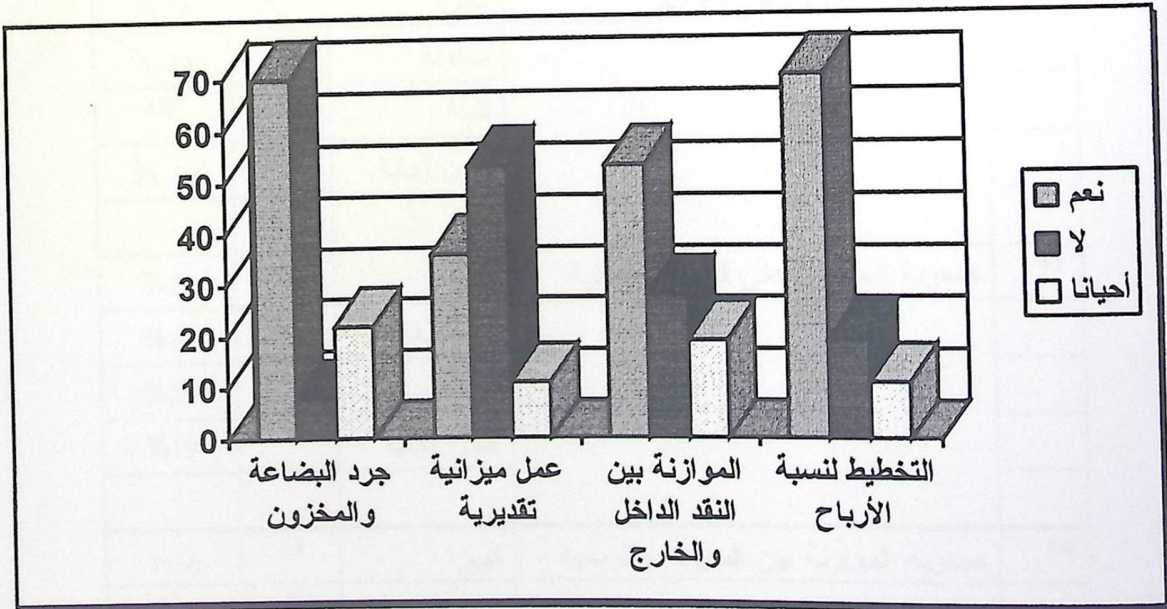
[ العمليات والقرارات الأساسية لإدارة المالية في المشاريع ]			
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة المئوية
12	نعم	25	70%
	لا	3	8%
	أحياناً	8	22%
13	نعم	13	36%
	لا	19	53%
	أحياناً	4	11%
16	نعم	19	53%
	لا	10	28%
	أحياناً	7	19%
17	نعم	25	70%
	لا	7	19%
	بدون إجابة	4	11%

[ الجدول رقم 4-9 ]

<sup>10</sup> أو ما يسمى الميزانية العمومية التقديرية Pro Forma Balance Sheet: وهي أداة تخطيط تبين التغيرات المتوقعة في بنود موجودات المنشأة ومطلوباتها في فترة مستقبلية ومقدار الأموال التي يحتاجها المشروع لمواجهة التغيرات في تلك الفترة.

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن معظم المشاريع تقوم بعمليات جرد لبضاعة آخر المدة بشكل دوري، وهذا شيء مهم وإيجابي في الموضوع، بغض النظر عن الطريقة التي تستخدمها في الجرد. أما بالنسبة لعمل ميزانية تقديرية لأعمال المشروع فإن نسبة 53% من أصحاب المشاريع لا يقومون بإعداد هذه الميزانية ( وهي مهمة جداً للتخطيط المالي وعملية اتخاذ القرارات وتجاوز الكثير من الصعوبات المستقبلية).

فعن طريق عمل هذه الميزانية يمكننا من التنبؤ بالاحتياجات المتوقعة للمشروع من مصادر الإنتاج والتمويل اللازم خلال فترة معينة، وطبعاً بصورة تقديرية، كما تمكن المشروع من توفير السيولة الملائمة عن طريق معرفة الأوقات التي يحدث فيها عجز مالي، ويمكن أيضاً توقع المبيعات المحتملة خلال فترات معينة وبالتالي العمل على موائمة الإنتاج أو المخزون بما يتناسب مع هذه التوقعات - ومن المناسب جداً الاستفادة من تجارب سنوات سابقة ضمن مواسم وظروف معينة اعتماداً على نوع المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع.



[ الشكل رقم 4-3 ]

وبالنسبة لعمل موازنة بين النقد الداخل والخارج فإن النسبة 53% هي معتدلة نسبياً مقارنة مع الذين لا يقومون بهذه العملية إطلاقاً. أما التخطيط للحصول على نسبة معينة من الأرباح فهو مرتفع نحو 70% من حجم العينة، وهذا أيضاً مقياس إيجابي للتخطيط.

جميع البنود السابقة تبرز أهمية التخطيط المالي للحصول على أعلى العوائد، واستغلال الفرص والأحداث فيما يخدم عمل المشروع، وتجنب المشاكل والهفوات وخاصة في ظل التقلبات الاقتصادية الكثيرة الحدوث. ويجب ملاحظة أن التخطيط بحاجة إلى معلومات خاصة ووجود قاعدة بيانات (أو سجلات) تكون معدة ومجمّعة مسبقاً، وهذا ما سوف نناقشه لاحقاً في الفصل السادس الذي يتحدث عن دور نظم المعلومات في موضوع البحث.

[ المشاكل والصعوبات المالية التي تواجه صاحب المشروع (أو المدير المالي) ]			
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
8	عدد المشاريع المنافسة	كثيرة	13
		متوسط	18
		قليل	5
9	الضريبة التي يدفعها المشروع	كبيرة	20
		معقولة	5
		قليلة	00
		بدون إجابة	11
11	صعوبة الحصول على قروض إضافية	كبيرة	9
		متوسطة	11
		قليلة	9
		بدون إجابة	7
14	صعوبة الموازنة بين السيولة والربحية	كبيرة	13
		متوسطة	6
		قليلة	8
		بدون إجابة	9

15	تأخر المدينين في أداء التزاماتهم المالية	يتأخرون	16	44 %
		لا يتأخرون	3	8 %
		أحيانا	17	47 %
18	وجود صعوبة لتوفير السيولة الملائمة	نعم	25	69 %
		لا	11	31 %
19	على مدار العام يوجد هناك:	سيولة متوفرة	9	25 %
		عجز مالي	15	42 %
		تعادل	12	33 %
20	صعوبة الوفاء بالديون وقت استحقاقها	كبيرة	10	28 %
		متوسطة	14	39 %
		قليلة	12	33 %

[ الجدول رقم 4-10 ]

يظهر الجدول العاشر في التحليل أهم المشاكل التي تواجه المدير المالي (صاحب المشروع)، والمشكلة الأولى هي وجود صعوبة في توفير السيولة الملائمة للعمل 69%. بسبب عدم وفاء المدينين بالتزاماتهم أو عدم التخطيط المالي الفعال أو العمل على زيادة الأرباح بشكل كبير أو غير ذلك من الأسباب الداخلية أو الخارجية. والمشكلة الثانية هي عدم وفاء المدينين بالتزاماتهم المالية تجاه المشروع وارتفاع هذا العدد بشكل نسبي، وقد تكون هذه نتيجة عن مشكلة السيولة لدى المدينين أو مسببة لها، وقد يكون مدير المشروع مخطئاً في تقييم من يتعامل معهم. كما أن هناك صعوبة في الموازنة بين السيولة والربحية، بسبب تعارضهما والعمل على تحقيق إحداهما دون الآخر. وكما يظهر في التحليل فإن هناك عدد كبير من المشاركين لم يكن لهم إجابة، وهذا في الغالب نتيجة عدم معرفة هذه المواضيع بشكل علمي، أو لم يسبق لهم التفكير بها أو أخذ قراراً واضحاً في هذه المواضيع (ولو أن معظمهم قد يعرفها بشكل حدسي أو طبيعي).

والمشكلة التالية هي ارتفاع عدد المنافسين للمشروع (للمشاريع ضمن العينة بشكل عام) مما يسبب إرباك وحساسية للقرارات المالية التي يتخذها صاحب المشروع، وسبب ارتفاع عدد المشاريع المنافسة هو تقليد المشاريع لبعضها عند التأسيس. والمشكلة الرابعة هي نسبة الضريبة الكبيرة التي يدفعها المشروع- كما يرى أصحاب المشاريع ذلك-. والمشكلة الخامسة هي وجود حالة من العسر أو العجز المالي بنسبة معتدلة نسبياً 42%. ويجب أن لا يستهان بها إلا في حالة كان عسراً مرحلياً ومؤقتاً وسوف يتغير. وقد ينتج العسر المالي عن بعض أو جميع المشاكل السابقة الذكر.

ومن هذه الصعوبات أيضاً القدرة على الوفاء بالالتزامات (الديون) في ميعادها، وهذا ناتج عن العجز المالي الذي يوجد على مدار دورة عمل المشروع (رقم 19 - بنسبة 42%) وقد يكون ناتج عن سوء التخطيط المالي، واتخاذ قرارات غير مدروسة وغير مناسبة في فترة معينة، وقد ينتج لأسباب خارجة عن السيطرة (ظروف خارجية) مثل تأخر المدينين عن الوفاء بالتزاماتهم تجاه المشروع، كما في السؤال رقم 15 حيث وجد أن نسبة 44% من المدينين يتأخرون كثيراً في أداء التزاماتهم المالية، وأن هناك نسبة 47% منهم يتأخرون أحياناً. وقد تكون الظروف الخارجة عن السيطرة تذبذب أسعار عملات معينة بشكل كبير.

ومن ضمن المشاكل أو الصعوبات أيضاً هي عدم القدرة - أو صعوبة حصول صاحب المشروع على القروض الإضافية بنسبة (36%)، لنفس الأسباب السابقة الذكر. ولا بد من ملاحظة أن الصعوبات أو المشاكل الثمانية مترابطة وتتوثر على بعضها وقد يسبب إحداها الآخر، لذلك يجب أن لا تدرس بشكل منفصل، وأسباب هذه الصعوبات هي أسباباً داخلية وخارجية، وتخرج في كثير من الأحيان عن سيطرة صاحب المشروع.

4		اختيار فرص الاستثمار		الإجابة	
النسبة	العدد				
%47	17	الأقل ربحاً والأقل مخاطرة			
%39	14	الأكثر ربحاً والأكثر مخاطرة			
%14	5	بدون إجابة			

[ الجدول رقم 4-11 ]

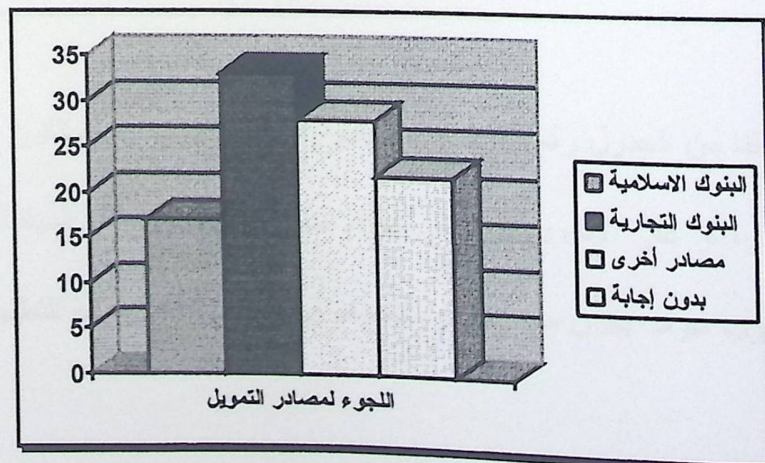
يبين الجدول رقم (4-11) الاتجاه نحو الاستثمار يتم بالدرجة الأولى على أساس المخاطرة الأقل. وهذا يعتمد على حجم المعلومات المتوفرة، ودرجة التوقعات التي يمكن التنبؤ بها، حيث تظهر حاجة للخبراء الاقتصاديين والاستثمارات، وقدرتهم على التخطيط والتنبؤ. والتأكيد على ما سيكون عليه الاتجاه في استخدام التخطيط الملائم والاستشارة المناسبة، من أجل تخفيض درجة المخاطرة.

7		الاتجاه نحو مصادر التمويل طويل الأجل		المصدر	
النسبة	العدد				
%17	6	البنوك الإسلامية			
%33	12	البنوك التجارية			
%28	10	مصادر أخرى			
%22	8	بدون إجابة			

[ الجدول رقم 4-12 ]

يظهر الجدول رقم (4-12) استخدام أو اللجوء لمصادر التمويل والإقراض المتوفرة والممكنة لكل مشروع. حيث يظهر أن البنوك التجارية هي صاحبة النسبة الكبيرة في التعامل معها واللجوء إليها عند الحاجة.

[ الشكل رقم 4-4 ]





## تحليل القسم الرابع والأخير:

الهدف معرفة مدى درجة استخدام الحاسوب وتطبيقاته البرمجية في إدارة وتسيير العمل المالي في المشروع:

[ وجود واستخدام الحاسوب في العمل المالي الإداري، والقدرة على الاستفادة منه ]			
النسبة	العدد	الإجابة	الرقم
			1
		هل يمتلك صاحب المشروع جهاز في المنزل أو العمل	
53%	19	نعم	
25%	9	لا	
22%	8	يرغب في شراء جهاز	
			2
		اعتقاد صاحب المشروع بأن الحاسوب سوف يكون يفيد في عمله	
47%	17	نعم	
14%	5	غير مفيد	
19%	7	لا أدري	
19%	7	ليس له علاقة	
			3
		برنامج المحاسبة المستخدم في المشروع	
14%	5	بيسان	
0	0	الساحر	
6%	2	آفاق	
6%	2	أصيل	
58%	21	لا يستخدم	
17%	6	غير ذلك	
			4
		مدى فاعلية الوثوق والاعتماد على الحاسوب في الأمور المالية	
42%	15	فعال	
22%	8	غير فعال	
17%	6	معتد	
19%	7	لا أعرف	

[ الجدول رقم 4-13 ]

يتبين لنا من الجدول رقم (4-13) أن غالبية أصحاب المشاريع يمتلكون جهاز حاسوب في

العمل أو المنزل، أو على الأقل يرغبون في شراء حاسوب جديد. كما أن نسبة الكبيرة منهم 47%

تعتقد أن الحاسوب سوف يكون مفيداً لهم ويساعدهم في عملهم. أما بالنسبة للتطبيقات وخاصة برامج

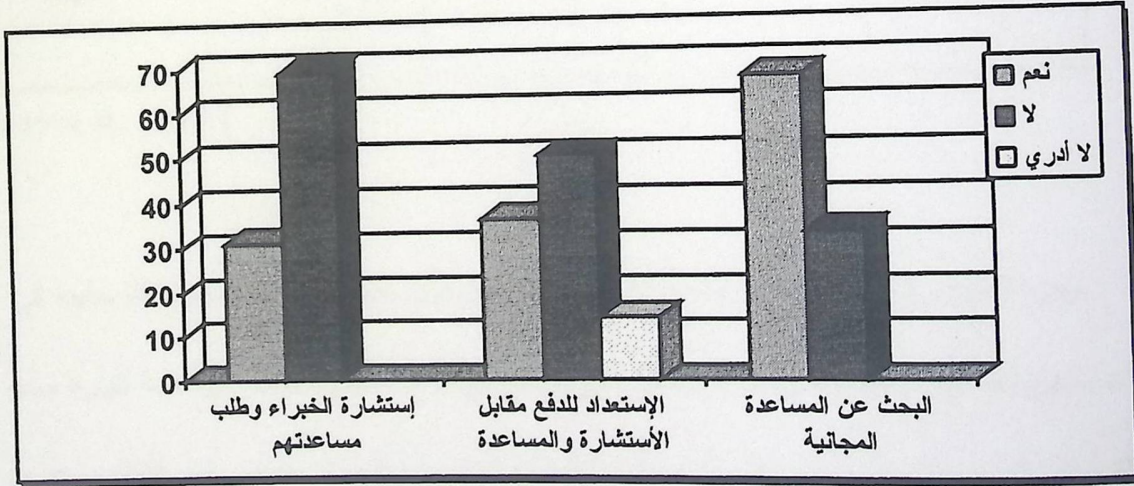
المحاسبة فإن الغالبية لا تستخدم أية برامج للمحاسبة، أي ما يقدر ب 58%. وفيما يتعلق بكفاءة الحاسوب وفاعليته في العمل المالي فإن نسبة 42% توافق على أن الحاسوب يمكن الاعتماد عليه وسوف يكون فعالاً في الأمور المالية والمحاسبية.

من البنود السابقة يتضح لنا أن غالبية أصحاب نسبة كبيرة من أصحاب المشاريع اليوم تمتلك جهاز حاسوب أو تريد ذلك، وتعي أيضاً -ولو شعورياً- بأهمية الحاسوب الحالية، ولكن هناك في المقابل نسبة كبيرة لا تعرف إمكانيات هذه الآلة وقدراتها الكبيرة جداً، ولا يعرفون كثيراً عن أهميته في المجال الإداري والمالي. وهنا تكمن أهمية نظم المعلومات والمساعدة التي يمكن أن تقدمها لأصحاب المشاريع، حيث يكون دور مختص نظم المعلومات في التوجيه والإرشاد لاختيار برمجيات الحاسب المناسبة بعد تحديد المتطلبات وحاجات المشروع لها، ويستمر دور نظم المعلومات في تدريب أصحاب المشاريع على استخدام هذه البرامج بكفاءة وفاعلية، والمساعدة في طرق التحليل للمشاكل والصعوبات واتخاذ القرارات المساعدة والمساندة.

(ويجب الإشارة هنا أن دور المختص في نظم المعلومات هو جزئي، ومحدد بفترة معينة اعتماداً على حجم ونوع المشروع، وخاصة في المشاريع غير التقنية- التكنولوجية- وسوف نعرض للمواضيع التي يمكن أن تساعد فيها نظم المعلومات المشاريع بشكل عام في الفصل السادس إن شاء الله).

[ اللجوء إلى مساعدة الخبراء والمختصين الماليين، في أداء أو تطوير أعمال المشروع، أو لحل مشاكل معينة تواجه صاحب المشروع في العمل ]			
الرقم			
	النسبة	العدد	الإجابة
5	القيام باستشارة خبراء أخصائيين ماليين أو اقتصاديين من أجل استشارتهم في الاستثمار والمشاكل المالية.		
	31%	11	نعم
	69%	25	لا
6	الاستعداد للدفع للخبراء الماليين والإداريين مقابل خدماتهم الاستشارية للمشروع.		
	36%	13	نعم
	50%	18	لا
	14%	5	لا أدري
7	اللجوء والبحث عن المساعدة المجانية، إن وجدت.		
	67%	24	نعم
	33%	12	لا

[ الجدول رقم 4-14 ]



[ الشكل رقم 4-5 ]

من الجدول رقم (4-14) يتبين أن عدد المشاريع التي تستعين باستشاريين وخبراء سواء

كانوا ماليين أو اقتصاديين نسبة منخفضة نسبياً 31%. وأيضاً النسبة الكبيرة من أصحاب المشاريع

ليست مستعدة للدفع لهؤلاء الخبراء 50%. أما البحث عن الاستشارات المجانية فهو مرتفع 67%.

تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان

هذا النتائج تظهر درجة تقدير وتقييم المعلومات أو الخبرة - قيمة الأشياء غير الملموسة بشكل كبير - وقيمتها في نظر أصحاب المشاريع - أو النظرة العامة للمجتمع - لا تستحق سوى أقل ثمن مادي يمكن إدراكه. وهذه مشكلة كبيرة في المجتمع، حيث لا يتذكر صاحب المشروع ولا يرغب في دفع مبلغ مالي مقابل الحصول على معلومة مفيدة للمشروع، أو دراسة جدوى اقتصادية من قبل مختص، أو الحصول على خدمة استشارية وحل مشكلة معينة من قبل مؤسسة متخصصة. ولا يتم ذلك إلا في حالة الوقوع في المشاكل و الوصول إلى مأزق فعلي في عمل المشروع، وقد يكلف ذلك أضعاف ما كان يمكن تجنبه فيما لو ساعدنا مختص.

النسبة	العدد	الإجابة	8 الحاجة الحالية إلى خدمات مسؤول مالي مختص
22%	8	نعم	
33%	12	لا	
28%	10	نعم بشكل جزئي	
17%	6	بدون إجابة	

[ الجدول رقم 4-15 ]

يبين الجدول رقم (4-15) أنه بعد قراءة الاستبيان من قبل المشاركين تبين أن هناك حاجة في هذه المشاريع لمسؤول مالي محترف إما بشكل كلي أو جزئي. وهذا الشيء يظهر أن نسبة كبيرة من أصحاب المشاريع يمكن إذا تم توعيتهم بالمواضيع السابقة الذكر في البحث وبغض النظر عن الحاجة للمسؤول المالي، أن يتعرفوا على نقاط القوة والضعف في المشاريع وفي أنفسهم، فتبرز عندها الرغبة في التصحيح والتحسين، كما يدركون حاجاتهم ويعملون على تلبيتها في الغالب.

هل يجب صاحب المشروع عمله ويريد ممارسته في كل الأحوال			8
النسبة	العدد	الإجابة	
33%	12	نعم	
19%	7	لا	
22%	8	أرغب بتغييره	
25%	9	لا يوجد بديل	

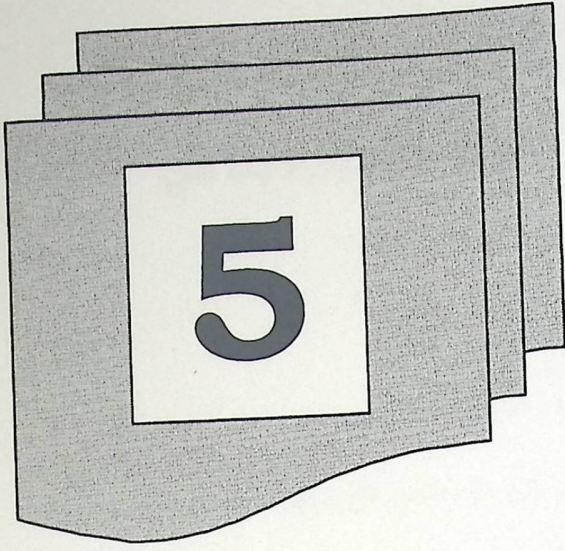
[ الجدول رقم 4-16 ]

من الجدول رقم (4-16) يتبين أن نسبة كبيرة من أصحاب المشاريع لا تحب عملها الحالي وترغب في تغييره، وهذا دليل على الصعوبات والمشاكل التي تواجهها مشاريعهم، والذي توضحه أيضاً نتيجة السؤال رقم 2 في القسم الثالث من الاستبيان. وقد ناقشنا أسباب الفشل سابقاً وعرضنا للحلول الممكنة لتلك المشاكل، وما هو المطلوب من أجل التغلب عليها، وجعل العمل أكثر استمرارية وكفاءة.

الرقم	الحاجة إلى وجود مؤسسة لمساعدة المشاريع الصغيرة		
10	النسبة	العدد	الإجابة
	61%	22	نعم
	17%	6	لا
	22%	8	لا أدري

[ الجدول رقم 4-17 ]

يوضح الجدول الأخير مدى الحاجة لوجود مؤسسة متخصصة لدعم ومساعدة المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل. والمساعدة تشمل جميع الجوانب الممكنة، كالاستشارات والتخطيط وتسهيل الحصول على القروض، والدعم الفني والتقني، وغير ذلك. ومن الجدير بالذكر أن معظم الدول في العالم - التي تعي أهمية ودور المشاريع الصغيرة - تمتلك وتنشأ هذه النوع من المؤسسات المساعدة والمساندة، وهي تقدم مساعدات مالية وفنية للمشاريع الصغيرة وخاصة للرواد وتلك المشاريع التي بطور البداية النشوء، ووفق شروط سهلة وميسرة.



## الفصل الخامس

تطبيقات ونور نظم

المعلومات الإدارية

والوظيفية في الإدارة المالية

## تطبيقات ودور نظم المعلومات الإدارية والوظيفية في

### الإدارة المالية

لقد أصبحت المعلومات اليوم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج في الصناعة و الخدمات والزراعة، وتزداد حاجتنا إليها يوماً بعد يوم، بسبب التطورات العلمية والتغيرات الاقتصادية السريعة في أنحاء العالم، ولم يعد الإنسان يستطيع أن يعيش بمعزل عن هذه الأحداث لأنها تؤثر في صلب حياته وتغيرها رغماً عنه. ومن هذا المنطلق كان لابد للمنظمات والشركات والمشاريع والمؤسسات سواء العامة أو الخاصة، لابد لها أن تتعامل مع أنواع مختلفة من المعلومات بشكل مستمر، وتحتاج إليها بحسب طبيعة عملها لتتمكن من أداء أعمالها بالشكل المطلوب، فكان لابد من توفير هذه المعلومات الضرورية للمنظمة.

ومن هنا جاءت الحاجة إلى توفير نظاماً مختلفة للمعلومات تقوم بتوفيرها ومعالجتها والاحتفاظ بها، وقد كانت هذه العمليات تتم بشكل يدوي يستغرق الكثير من الوقت والجهد، أما حديثاً وبسبب التقنيات الحديثة والمتمثلة باستخدام الحاسب الآلي في معالجة البيانات، ظهرت مفاهيم أنظمة المعلومات المحوسبة والتي تعتمد على الحاسوب في توفير المعلومات وتقديم الخدمات المتعلقة بها للمنظمات المختلفة بحسب حاجاتها.

ومن أجل الدخول في موضوع نظم المعلومات المحوسبة في هذا الفصل، كان لابد من مقدمة نعرض فيها لأساسيات البيئة المعلوماتية وطبيعتها، أو الأطر التي يتم منها الدخول والتعامل ودراسة البيئة المعلوماتية وبشكل مختصر. ومن هذه الأطر المختلفة مفهوم النظام والمشكلات والقرارات والإدارة والبيانات والمعلومات، من أجل إدراك الموضوع بصورة شمولية.

وقد دفعنا إلى استخدام هذا الأسلوب في عرض دور نظم المعلومات في موضوع البحث، هو طبيعة البحث والذي يمتاز بأنه:

1. لا يبحث في مشروعاً واحداً أو نوعاً واحداً من المؤسسات، بل يتناول كافة أنواع المشاريع الصغيرة ومجالات أعمالها (تجارية، صناعية، خدماتية) التي تتصف بشروط محددة تم ذكرها في فصول سابقة.

2. كما أنه يبحث في موضوع (الإدارة المالية) الذي يرتبط ويتشابك مع أغلبية وظائف المشروع ونشاطاته في جميع الأقسام، لأن هذه النشاطات ذات طابع مالي وتؤثر على بعضها البعض.

3. التباين الكبير والواسع في حاجة المشاريع ضمن عينة البحث في حاجتها إلى المعلومات، وطبيعة هذه المعلومات وتركيبتها، أمر لا يمكن تجاهله عند مناقشة موضوع نظم المعلومات في هذا البحث.

نتيجة للأسباب المذكورة أعلاه فقد قررنا أن نقسم موضوع هذا الفصل إلى فصلين: القسم التعريفي أو التمهيدي حيث يتم مناقشة المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات وبيئتها، كالنظام والمشاكل والقرارات وغيرها، بشكل شمولي وعام، لكي ينطبق على كل الحالات الممكنة في البحث.

والقسم الثاني يعرض لأهم تطبيقات نظم المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، وبسبب الارتباط الكبير بين الإدارة المالية والمحاسبة، واعتماد الإدارة المالية على نتائج العمليات المحاسبية التي تحدث في المشروع، فقد حاولنا عرض أهم التطبيقات لنظم المحاسبة والفوائد منها بشكل مفصل، مع مراعاة شمولية العرض. أما بقية النظم فقد قررنا عرضها بشكل موجز بسبب ارتباطها المحدود بالموضوع.



## 5.1 المفاهيم الأساسية للنظام والمعلومات والقرارات الإدارية

### 5.1.1 النظام

مما لا شك فيه أننا نعيش في عالم ملئ بالعناصر المترابطة والمنظمة، والتي تسير وفق قوانين وأنماط متعددة، وهذه هي سنة الله سبحانه في الكون وفي الكائنات، ولولا تلك الحكمة لعمت الفوضى وانتشر الخراب استحالت الحياة. فمن الأنظمة ما هو طبيعي ومنها ما هو صناعي، ومنها ما هو الصغير أو الكبير، والمعقد والبسيط... فمنها النظم الكونية والفضائية ( الكواكب والنجوم ) والمناخ وأنظمة الطبيعة والحياة، ونظام التدفئة والكهرباء ونظام الحاسوب ونظام الاحتراق والنظم الاقتصادية الاجتماعية وغيرها.

وحتى نتعرف على طبيعة النظام لا بد من معرفة ما هو الشيء المشترك بين الأشياء المتنوعة حتى يطلق عليها أنظمة، وأهمية فهم النظام في دراستنا، أننا نعرف من خلاله كيفية حركة المعلومات داخل أي منظمة ( شركة أو مشروع، قسم أو دائرة ).

أ. ما هو النظام:

(يعرف النظام System بأنه مجموعة من الأجزاء متبادلة العلاقة والتي بدمجها سوياً تكون شيئاً متكاملًا)<sup>1</sup>. بحيث:

يكون هذا التجمع تجمعا لغرض ما. وأي تغيير في جزء من الأجزاء يؤدي إلى أو ينتج عن تغيير في جزء أو أكثر من باقي الأجزاء.

والتعريف الشامل للنظام هو: ( النظام مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم، كما أن هذه الأجزاء تكون في حالة تفاعل مع بيئتها)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جراهام كورتيس. تحليل وتصميم نظم المعلومات. ترجمة م. علي يوسف علي. حوارزم للنشر والتوزيع. 1998 ص 17

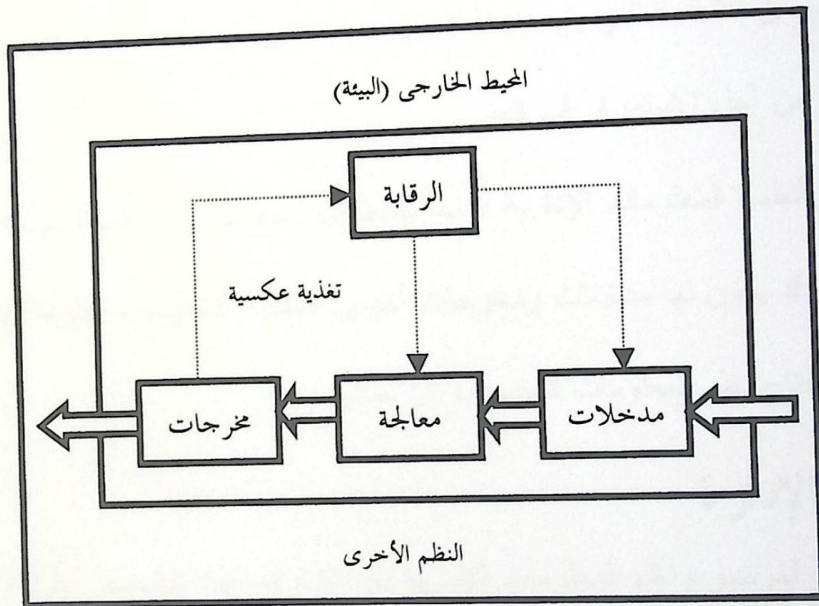
<sup>2</sup> د. محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو. نظم المعلومات المحوسبة. عمان.. دار المناهج. 1998 ص 18

تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

تعتبر التعاريف السابقة عامة جداً. ولكن مفهوم النظام واسع المدى. والنقطة الهامة في كلا التعريفين هي أن النظام مجموعة من الأجزاء المترابطة العلاقة والتأثير، فلا يمكن أن يكون جزءاً واحداً مفرداً بل له هيكلاً ومكونات.

### ب. أجزاء النظام

يمثل الشكل (1-5) نموذجاً مبسطاً لمعظم أنواع وأشكال الأنظمة. حيث يتم إدخال المدخلات إلى النظام، ثم تنتج المخرجات بعد إتمام المعالجة داخل النظام، وأحياناً يحصل خلال هذه الدورة تخزين أو رقابة على سير عمل النظام.



الشكل (1-5) المكونات الأساسية للنظام

فنظام المحاسبة مثلاً تكون مدخلاته هي تسجيل العمليات المحاسبية اليومية ( القيود، الفواتير، الديون، الرواتب) ثم عمليات معالجتها عن طريق تصنيف وترتيب وتلخيص. وتكون منتجاتها قوائم مالية محددة مثل الميزانية العمومية ( الأرباح .... الدائنة والمدينة والضرائب وغيرها من الأرقام والنسب التي لها معنى معين). وتتم المراجعة والرقابة على هذا النظام، وأخيراً فعادةً ما يتم تخزين النتائج النهائية.

## ج. أهداف النظام

ليس هناك نظام لا يوجد لديه أهداف *objectives*. ولتعريف النظام يجب تحديد تلك الأهداف، وتعتمد سهولة أو صعوبة تحديد الأهداف على نوع ودرجة تعقيد النظام. ولمعرفة درجة ومدى تحقق الأهداف هناك مقياساً للأداء *measure of performance* وهذا المقياس المباشر يمكن تطبيقه لمعرفة ما إذا كان النظام يحقق الهدف منه فعلاً.

وهناك أنظمة أخرى قد تكون أهدافها أقل وضوحاً، أو قد يكون من الصعب وجود مقياس أداء واضح لها. فالأنظمة التي تتطور بسرعة والمشروعات الاقتصادية عرضة لأن تكون أهدافها غالباً أقل وضوحاً من الأنظمة التي يتم بناؤها لتحقيق أهداف سبق تحديدها فلا بد هنا من متابعة التجديد والتطوير من أجل الاستمرار في العمل.

وتختص أنظمة المعلومات الإدارية أساساً بمدخلات ومخرجات المعلومات/القرارات. بالرغم من أنه قد يكون لها مدخلات ومخرجات أخرى. فأنظمة المعلومات اليدوية تحتاج لقوى عاملة، بينما تحتاج نظم المعلومات الحاسوبية إلى طاقة.

## 5.1.2 الإدارة

الجانب الآخر لموضوع نظم المعلومات الإدارية هو الإدارة، حيث تعتبر الإدارة في أبسط أشكالها نشاطاً اجتماعياً يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين في المنظمات والمنشآت الخاصة والعامّة. تعمل الإدارة على تخطيط وتنظيم الجهود وتوجيهها والرقابة عليها وتسخير كافة الموارد المتاحة والطاقات الممكنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتتنوع الوظائف الإدارية حسب طبيعة العمل والاختصاص الذي تمارسه، وتختلف الواجبات بحسب توزيع المسؤوليات والوظائف لكل مدير ومسؤول. ونتيجة كبر حجم العمل قد تنتوع المستويات الإدارية، بحيث تشكل هرمياً من المستويات المترابطة، وقد تتعدد الإدارات في كل مستوى من هذه المستويات.

ويجب إدراك أن أي نظام من غير مدير أو مسؤول مباشر عن أعماله، من الصعب جداً أن يحقق أهدافه التي أنشأ من أجلها. كما يجب مراعاة توزيع المسؤوليات للأفراد المناسبين والقادرين على القيام بها، كذلك مراعاة عدم تضارب الصلاحيات بين الأفراد أو بين الأقسام ببعضها وتحديد المرجعيات والإجراءات لعلاج أي مشاكل أو انحرافات في عمل المنظمة.

### 5.1.3 المعلومات

هذا هو الجانب الأهم في موضوع نظم المعلومات هو المعلومات ذاتها، وفي هذا الجانب سوف نناقش طبيعة المعلومات وأنواعها وخصائصها، والفرق بينها وبين البيانات وطرق معالجتها، وقيمتها المادية للمنظمة.

#### أ. المعلومات والبيانات

قبل تعريف المعلومات لا بد من الإشارة إلى المادة الخام المكونة لها وهي البيانات *data* : حيث أنها تشكل المعلومات غير المعالجة، كما أن لفظ البيانات يكون بشكل عام وشائع حيث أنه يعبر عن المفرد والجمع في آن واحد. فالبيانات هي "الحقائق الخام، أو الملاحظات عن الظواهر المادية أو عمليات المنظمة". فعلى سبيل المثال فإن عملية إنتاج السلع سينتج عنها بيانات كثيرة تصف عملية الإنتاج.

من الشائع أن يتم استخدام مفاهيم بيانات ومعلومات بنفس المعنى، ولكن من المهم التمييز بين هذان المفهومين.

فالبيانات: هي المواد الخام التي حينما تعالج ينتج منها المعلومات . وبالتالي فإن البيانات لا قيمة لها إلا بعد تحويلها إلى معلومات تمكن الإنسان من فهمها واستخدامها.

المعلومات: تمثل البيانات المنظمة والمعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها.

ولذلك تعتبر المعلومات قيمة حقيقية للمستخدم فهي تخبر المستخدم لها شيئاً لا يعرفه أو لا يمكن توقعه. بمعنى آخر فإن المعلومات تمثل إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الشخص ولكن يجب أن تكون هذه المعلومات متعلقة بالحالة التي يحتاجها المستخدم.

### ب. أنواع المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات حسب معايير معينة، فمن حيث المصدر يمكن تصنيفها إلى نوعين :  
معلومات خارجية ومعلومات داخلية. فالمعلومات الداخلية تكون متصلة بالأحداث والوقائع المتصلة بسير العمل في مختلف وحدات المنظمة ( الإنتاج، المبيعات، المخزون ..... وغيره).  
أما المعلومات الخارجية فهي المعلومات المتصلة بالبيئة الخارجية من وقائع وأحداث جارية وتوقعات بمجال اهتمام وعمل المشروع ( الأسواق التنافسية، الأسعار التشريعات والتوجهات الحكومية ... وغيره)

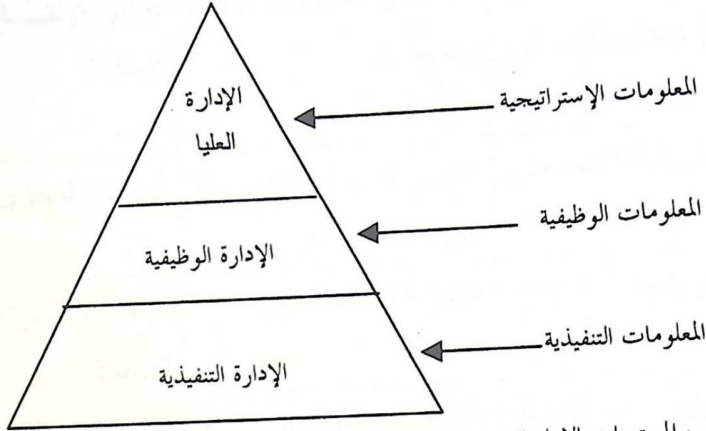
### ومن حيث وجهة نظر الإدارة يمكن تصنيفها إلى:

◆ **معلومات محاسبية:** تركز على المعلومات المالية التي تعنى بتقديم كشوف تقارير على الحالة المالية ( كشف العوائد والميزانية العمومية مثلا) وأيضا تركز على التقارير المحاسبية فتهتم بتكاليف الأعمال وترتيبها وأنواعها. إذاً هذه المعلومات تكون من داخل المؤسسة وتعكس العمليات المتعلقة بالمجالات المحاسبية والمالية.

◆ **معلومات إدارية:** تتميز هذه المعلومات بكونها تفصيلية جداً، ولكن المديرون يفضلون معلومات إجمالية أو ملخصة يتم من خلالها إبراز النتائج التي تمثل موضوع اهتمام الإدارة، كما تبين هذه المعلومات مقارنة بين الأداء الفعلي مع الأداء المخطط للمنظمة، ولكن يجب تصميم التقارير الموجهة إليهم بحيث تشير فقط إلى المسائل والقضايا التي تتطلب تدخلهم وإثارة انتباههم وذلك لان ليس عندهم متسع من الوقت.

وإذا صنفنا المعلومات حسب المستويات الإدارية التي تستفيد منها:

◆ معلومات استراتيجية: تتميز هذه المعلومات بكونها تأتي من مصادر خارجية (تتعلق بالمنافسين والزبائن و الموردين ... وغيره) فهي معلومات متعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً، تصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.



الشكل (2-5) أنواع المعلومات حسب المستويات الإدارية

◆ معلومات تكتيكية (الوظيفية): تكون هذه المعلومات عن تنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة ( إنتاج، مشتريات، مبيعات، غيرها) وفقاً للاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا، تتصف هذه المعلومات بأنها ذات طبيعة وصفية تتعلق بالأداء الحالي. وتغطي فترة زمنية قصيرة.

◆ المعلومات التنفيذية: وهي معلومات تفصيلية متعلقة بالوحدات والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المشروع. وهذه المعلومات ضرورية لأداء المهام الوظيفية المختلفة. إن نظام المعلومات الإداري يجب أن يقوم بتوفير هذه الأنواع من المعلومات وتقديمها لكل مستوى من المستويات الإدارية حسب الحاجة إليها والشكل المناسب. والجدول (1-5) يظهر محتوى الأنواع الثلاثة لكل مستوى إداري:

تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

(جدول 5-1 اختلاف محتوى المعلومات حسب المستويات الإدارية المختلفة)<sup>3</sup>

الوظائف الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية
التسويق	التنبؤات المتعلقة بالإنتاج والأسواق الجديدة	تنبؤات دقيقة حول السوق	طلبات المبيعات غير المنفذة
الإنتاج	التخصيص الأمثل للطاقات الإنتاجية، والتنبؤ باحتياجاتها في المستقبل.	جداول تحميل الآلات والمعدات	أوامر الإنتاج غير المنفذة
المخزون	تطبيق أساليب جديدة لتخفيض المخزون	تقارير دورية ملخصة عن حركة المخزون	أرصدة المخزون
المشتريات	البحث عن مصادر جديدة للشراء بأسعار أقل	تقييم أداء الموردين	أوامر الشراء غير المنفذة
المحاسبة	توقعات الحالة المالية المتوقعة للسنوات القادمة	تقارير محاسبة دورية (الفعلي مع المخطط)	تقارير الأجر والتكاليف
التمويل	تحديد الاحتياجات الرأسمالية المستقبلية بعيدة المدى	تحليل البدائل الاستثمارية على المدى القصير	النقدية المتوفرة
الأفراد	المتطلبات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	سجلات الأفراد
التوزيع والنقل	تطوير طرق أكثر كفاءة لنقل البضائع إلى المستهلكين	جدولة عمليات النقل	أوامر الشحن غير المنفذة
الشؤون الفنية	إعداد تصاميم المنتجات الجديدة	تقارير هندسية	المواصفات الفنية للمنتجات
نظم المعلومات	تحديد الاحتياجات المستقبلية لنظم المعلومات	متابعة مشاريع تطوير نظم المعلومات	أداء النظم المحوسبة

<sup>3</sup> أخذ هذا الجدول من المرجع السابق . د. محمد نور برهان. "نظم المعلومات المحوسبة". ص 28

## ج. تكنولوجيا المعلومات

ترتبط تكنولوجيا المعلومات بثلاث مكونات رئيسة وهي الحاسوب والاتصالات والمستهلك. ولذلك يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات<sup>4</sup>: هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة، وبهذا توسع مفهوم تكنولوجيا المعلومات من خلال التقاء مكوناته الثلاثة.

### 5.1.4 نظم المعلومات

بعد توضيح المفاهيم المتعلقة بنظم المعلومات (المعلومات، النظام، الإدارة) يجب توضيح المقصود بنظام المعلومات وأهدافه... وغيره من المسائل التي يعالجها هذا النظام ومدى أهمية في المؤسسة.

لا بد لأي نظام معلومات أن يقوم بتوفير جميع أنواع المعلومات وتقديمها لكل مستوى من المستويات الإدارية حسب الحاجة إليها وبالشكل المناسب. فالنظام المعلوماتي المحوسب يهدف إلى مساندة الإدارة في تنفيذ الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بما في ذلك عمليات اتخاذ القرارات، وهذا يتم عن طريق أتمتة العمليات الإدارية واستخدام الحاسوب والأجهزة الحديثة لمعالجة البيانات وتوفير المعلومات اللازمة لأداء الوظائف المختلفة، حيث أن هذه المعلومات التي توفرها النظم المعلوماتية هي بمثابة المادة الخام اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والرقابة.

مكونات نظام المعلومات المحوسب:

(أ) يتكون نظام المعلومات من أجزاء المكونات التالية وهي:

1. الأفراد *People* : وهم المبرمجين، محلي النظم ومشغلي الحاسوب إضافة إلى

المستخدمين النهائيين.

4. د. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، 1997، عمان.. جامعة العلوم التطبيقية.



تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

2. الإجراءات *Procedure* : الأساليب والقواعد التي تحكم إدارة وتشغيل النظام.

3. المكونات المادية *Hardware* : وتشمل الأجهزة والمعدات كالحاسوب وشبكات الاتصال وأجهزة الفيديو والطابعات وغيرها.

4. البرمجيات *Software* : وتشمل البرمجيات والتطبيقات الحاسوبية المستخدمة في المؤسسة.

5. المعلومات *Information* : وهي البيانات التي يتم معالجتها والتطبيقات كي تصبح معلومات ذات قيمة للمستخدم.

(ب) كيان مستقل عن الكيانات الأخرى في المؤسسة، لكن عمله مرتبط مع باقي الأقسام.

(ج) إن نظام المعلومات نظام دائم التفاعل، ومستمر ولا ينقطع لأي سبب من الأسباب لأنه أساس ديمومة عمل المنظمة.

(د) يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات ومعالجتها وإنتاج (توليد) وبث المعلومات لتلبية احتياجات المستفيدين.

(هـ) يساعد نظام المعلومات المحوسب في صناعة القرارات بمختلف أشكالها ومستوياتها، فهو يقوم على بتعريف المشكلة ووضع الحلول لها، والتأكد من تحقيق الأهداف المقررة للعمل.

## 5.2 نظم المعلومات الإدارية

نظم المعلومات الإدارية *management information system* كما يوحي الاسم، هي أي نظام يقدم معلومات للأنشطة الإدارية في المنظمة. أما اليوم فيكاد أن يقتصر استخدام هذا المصطلح على الأنظمة الحاسوبية. وهي تتكون من مكونات مادية وبرمجيات تستقبل البيانات ثم تخزن المعلومات وتعالجها وتستدعيها. ويتم اختيار هذه المعلومات وتقديمها في صورة مناسبة لصنع القرارات الإدارية، وأيضاً لتخطيط أنشطة المنظمة والرقابة عليها<sup>5</sup>. ولا يوجد اليوم من يصمم نظاماً لمعالجة المعلومات التبادلية فقط بدون أن يفكر في جعله مفيداً أيضاً لتوليد المعلومات.

### فوائد استخدام وتطبيق نظم المعلومات الإدارية:

لقد شهد العقدان الماضيان قوة متزايدة لتقنيات الحاسوب، وأيضاً انخفاضاً مستمراً في تكلفتها، مما يعني أن المنشآت الاقتصادية تتجه أكثر وأكثر إلى استخدام الحاسوب للقيام بالأعمال الروتينية لمعالجة البيانات. كذلك تغير في تلك الفترة أسلوب التفكير في الإدارة فأصبحت تقتنع بأهمية سرعة وفعالية توافر المعلومات المستهدفة في عملية تخطيط الإدارة والتحكم عليها. وقد أدى هذا العاملان إلى زيادة الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية. والأسباب بالتحديد هي:

- **التكلفة:** بمجرد دخول البيانات لأداء معالجة العمليات التبادلية فهي تصبح متاحة داخل النظام الحاسوبي لاستخدامها في توفير المعلومات. وبذلك تقل التكلفة الهامشية لاستخدامها في توليد المعلومات لمختلف الأغراض.
- **السرعة:** يمكن توليد المعلومات بسرعة، حتى التقارير المعقدة والإحصائيات الخاصة بسير عمل الشركة قد لا يستغرق إنتاجها سوى دقائق معدودة إذا كانت في صورة قياسية. ويوفر ذلك من الوقت الذي يمر لحين الحصول على التقارير فور طلبها. ويعني ذلك أيضاً أن هذه المعلومات حديثة، فتصبح القرارات المتخذة أكثر فعالية.

تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

• **التفاعل:** تقدم المعلومات الإدارية الحديثة تسهيلات تفاعلية، حيث يحصل المستخدمون على المعلومات المطلوبة عند الحاجة إليها. ويتيح ذلك للمستخدمين النهائيين اختيار المعلومات المستخلصة من النظام.

• **المرونة:** بالإضافة إلى القرارات التي من الممكن التنبؤ بها، والتي تتطلب معلومات مثلاً عن الميزانية والأداء، فإن الإدارات قد تواجه مشاكل أخرى جديدة. إن وجود نظام معلومات حديث للإدارة يتوفر به قدر كاف من المرونة يسمح للمدير بتحديد المعلومات المطلوبة.

### أهمية نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات:

تساعد نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات، عن طريق تقديم المعلومات ذات العلاقة والمرتبطة بالأحداث داخل وخارج المنشأة. وعندما تتضمن هذه القرارات التخطيط فإن البيانات الحالية يتم استخدامها بغرض التنبؤ من خلالها، ويرتبط ذلك غالباً باستخدام نموذج ما لتوليد تقديرات لمستقبل البيانات الموجودة. ويستخدم هذا النموذج في اختبار اثر تغيير قيم المعاملات، تحليل أثار الخطط البديلة، واختبار حساسية التوقعات لما يحدث من تغيير. وغالباً ما يتعامل المستخدم مع هذا النموذج بطريقة تفاعلية.

أما أنظمة دعم القرار، كما نعرفها، عبارة عن نوعية هامة من تطبيقات نظم المعلومات الإدارية، والتي تتضمن أكثر من مجرد تقديم المعلومات الحالية في صورة مناسبة للقرارات. وقي المقابل، تتطلب الكثير من تطبيقات الرقابة اقل من ذلك بكثير \_ اختيار وتلخيص وتقديم المعلومات بطريقة مناسبة لممارستها.

<sup>5</sup> مرجع سابق. جراهام كورتيس. "تحليل وتصميم نظم المعلومات".

## العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والأنظمة الأخرى:

كان التصور في بداية ظهور نظم المعلومات الإدارية انه سيتم انتهاج منهج تناول النظام ككل لتصميم نظم المعلومات الإدارية، بحيث يكون على درجة عالية من التكامل. غير أن الوضع الواقعي لنظم المعلومات الإدارية كشف عن أن تلك الأنظمة تسير في اتجاه التطور بمرور الوقت. ويعتبر تصميم النظام الموحد كمشروع أولي أمراً غاية في التعقيد. كما أن المعلومات التي تحتاج إليها الأنظمة الفرعية المختلفة غاية في التباين، والمعلومات المطلوبة يتم تجميعها من قواعد مختلفة. وقد أدى ذلك إلى وضع النظم الفرعية للمعلومات كل على حدة، ولا يربط بينها سوى صلة ضعيفة. ربما من الأفضل إذن أن نتناول نظم المعلومات الإدارية كمجموعة من النظم الفرعية للمعلومات، تتقاسم بصورة مثالية قاعدة بيانات مشتركة، ويتكيف كل منها مع احتياجات نظم التشغيل الفرعية التي يخدمها والتي من أجلها تم تصميمه.

### 5.3 قواعد البيانات إمكانياتها وضرورة استخدامها وفوائدها

من العوامل الهامة في نظم المعلومات الإدارية القدرة على استدعاء البيانات لاستخدامها في إنتاج المعلومات المستهدفة لتحقيق مختلف الأغراض. فعمليات معالجة المعاملات تنتج كمية كبيرة من البيانات المخزنة. ومن المهم أن تكون هذه البيانات المصدر المركزي لنظام المعلومات بأكمله، لا أن تكون مرتبطة فقط بالتطبيق الذي أخرجها. فبيانات معاملات البيع مثلا المستخدمة لتحديث دفتر الأستاذ للمبيعات يتم تخزينها بعد عملية التحديث تلك. ويجب أن تكون هذه البيانات متوفرة لأغراض أخرى. فقد يمكن استخدامها لتقديم تقرير عن أداء موظفي البيع كجزء من عمل إدارة شؤون الموظفين. أو قد يتم إدخالها إلى النماذج التي تستخدم مصادر أخرى للبيانات والمعلومات وذلك للتنبؤ بالفائض النقدي والمساعدة في إدارة النقدية.

## تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

ولكي تكون هذه البيانات متاحة للاستخدام العام يجب أن تصبح هي المصدر المركزي ويسمى التطبيق الذي يخلق قاعدة البيانات تلك وينظم عملية الدخول إليها بـ "نظام إدارة قواعد البيانات *database management system*". وهو يضمن أن تكون البيانات منضبطة ومتناسقة ومتاحة لتقديم المعلومات.

فما تضمنه المنظمة من مواد وطاقة وقوى عاملة تكون المدخلات التي يتم معالجتها لتقديم المخرجات. ويصاحب ذلك البيانات التي تسجل حركة التعاملات، ويتم ذلك في صورة سجلات لمعاملات بالشركة مع البيئة الخاصة بها. فمثلا عمليات بيع البضاعة وإرسال أوامر الشراء أو إرسال البضاعة كلها مصحوبة بسجل للمعاملات المتعلقة بها. كما يتم توليد سجلات عن المعاملات التي تتم فيما بين أقسام المنظمة المختلفة، كطلب مواد خام من المخازن للإنتاج. ويتم ذلك في النظام اليدوي بتسجيل ذلك على نموذج للطلبات. كذلك يتم تسجيل استخدام المصادر المختلفة للإنتاج داخل المنظمة. ومرة أخرى نجد انه يتم في النظام اليدوي مثلا تسجيل استخدام وقت الموظف في سجل خاص بذلك.

وتستخدم قاعدة البيانات كمخزن دائم لنتائج معالجة المعاملات، ومخزن مؤقت أثناء المعالجة، وأيضا كمخزن لسجل المعاملات نفسها، ويتم التفاعل بين البرامج التي تتحكم في معالجة البيانات وقاعدة البيانات عن طريق برمجيات نظام إدارة قواعد البيانات، فهي تحمي قاعدة البيانات من الاحتكاك المباشر ببرامج التطبيقات، والتي تقوم بوظائف التحكم على المخزون، ومعالجة الأجرور وتحديث دفتر الأستاذ. كما أنها تحفظ للبيانات ثباتها داخل قاعدة البيانات.

وبمجرد التخزين تصبح البيانات متاحة لتقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة في صنع القرارات وعمليات الرقابة وكما يبين شكل (5-1) يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال نموذج *model*، أو توليدها عن طريق برمجيات التطبيقات *application software* على البيانات

داخل قاعدة البيانات، أو استدعاؤها من خلال البحث المباشر باستخدام التسهيلات التي يضمنها نظام إدارة قاعدة البيانات.

## النماذج:

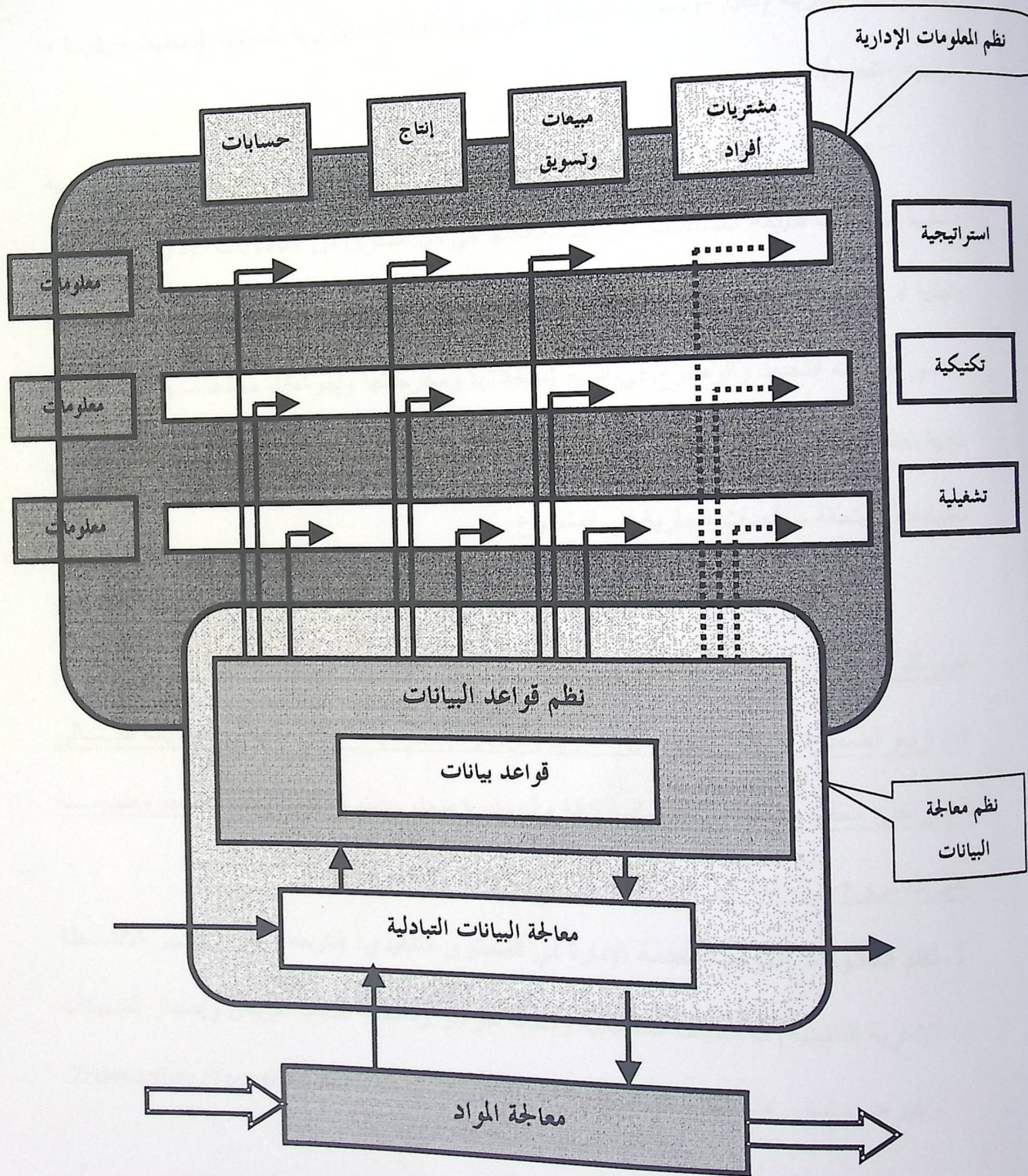
تتم معالجة وتخزين بيانات المعاملات الخاصة بالمبيعات وإيصالات الدفع وهي يمكن استخلاصها مع بيانات المشتريات دفع قيمة المشتريات، الأجور، رصيد البنك، والبيانات الأخرى المتعلقة بالتدفق من وإلى المنظمة، يتم وضع البيانات في نموذج يقوم بالتنبؤ بحالة التدفق النقدي للشركة شهريا على مدى الستة أشهر القادمة. ويحتاج هذا النموذج التنبؤي أيضا إلى بيانات ليست موجودة في قاعدة بيانات، منها مثلا بيانات معدل التضخم ونمو حجم السوق ويبين هذا المثال الطبيعة التكاملية لقاعدة البيانات، لقد كانت البيانات الأصلية تستخدم في معالجة المعاملات التبادلية لأغراض مشتتة أما الآن فهي تجمع لتستخدم في التنبؤ بالتدفق النقدي وقد تم تصميم عنصر بناء النموذج لتقديم المعلومات للمساعدة في القرارات التي تتعلق في هذه الحالة بإدارة النقدية، لذا فقد سمي نظام دعم القرار *decision support system*.

## برمجيات التطبيقات:

كذلك تقوم برمجيات التطبيقات بالبحث في قاعدة البيانات لتقديم تقارير لصنع قرارات الإدارة ولأغراض الرقابة. فمن حسابات مبيعات العملاء مثلا يمكن معرفة عمر دين العميل كاملا. فإذا لم يتم تحصيل إلا نصف دين العميل خلال فترة تزيد عن 60 يوما، فإن الإدارة ستتخذ رد فعل مختلف عما لو كان المبلغ غير المحصل لا يمثل سوى عشر الدين فقط خلال نفس المدة. وهذا التقرير عن عمر الدين يمد الإدارة بمعلومات عن مدة نجاح سياستها في الرقابة على الائتمان. وهذه المعلومات عن عمر الدين لا يتم تخزينها في قاعدة البيانات بل تستخلص من البيانات الموجودة فيها. كما يتم بحث التاريخ وقيمة الدين مستحق الدفع في كل حساب من حسابات العملاء على حده للحصول على صورة عامة لعمر الديون.

البحث المباشر:

وقد ترغب الإدارة أيضا في البحث في قاعدة البيانات لاستخلاص معلومات مختارة. ومرة أخرى نأخذ مثلا على ذلك حسابات مبيعات العملاء، وهو طلب أسماء جميع العملاء الذين تعدت قيمة مديونيتهم رقما معيناً، وكذلك موقفهم المالي.



الشكل (3-5) العلاقة بين معالجة البيانات ونظم المعلومات الإدارية

## 5.4 التطبيقات الحاسوبية لنظم المعلومات ذات العلاقة المالية

تضم نظم المعلومات العديد من التطبيقات الحاسوبية الموجهة لتلبية الاحتياجات المعلوماتية للإدارة في مختلف المستويات. ويتم استخدام هذه النظم لتتكامل في الإطار العام لإدارة المنظمة، والذي يمكن أن يضم النظم الوظيفية المختلفة (الإنتاج - التسويق - المالية - الأفراد) وعلى جميع المستويات الإدارية (عليا - وسطى - تنفيذية) التي تقوم بالوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط - رقابة - توجيه - تنظيم).

ويتم أداء الوظائف الإدارية هذه من خلال تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. وتختلف طبيعة المشكلات التي يتم معالجتها في كل مستوى من المستويات الإدارية من حيث بنيتها أو هيكلتها. ففي المستوى التنفيذي يتم بشكل أساسي معالجة العمليات المختلفة والتي تمثل أقصى درجات التحديد والوضوح في البنية (مدخلاتها ومخرجاتها وإجراءات معالجتها)، وبالتالي فإنها تعتبر نقطة الانطلاق في تطوير نظم المعلومات<sup>6</sup>، لكونها تزود النظم في المستويات الأعلى بالبيانات المتعلقة بالأحداث الجارية في المشروع.

يمكن تصنيف تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة حسب المستوى الإداري المستهدف، أي الذي تتوجه إليه النظم لتقديم خدماتها المعلوماتية له (مع ملاحظة كون المستويات الإدارية في المشاريع الصغيرة المحلية تتكون من مستوى إداري واحد يقوم بمعظم الوظائف) والتصنيف التالي ينطبق على معظم المشاريع الاقتصادية كافة والصغيرة منها، وبنسب تختلف بحسب الحجم وطبيعة عمل المشروع، والحاجة إلى هذه الخدمات تختلف أيضا بين مشروع وآخر.

1. نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة في المستوى التنفيذي: (تتوجه لدعم وتسيير الأنشطة الإدارية التنفيذية) كالعمليات المحاسبية وإعداد الفواتير ومعالجة طلبات الزبائن وإصدار الشيكات وغيرها. وتسمى هذه النظم نظم معالجة العمليات. *Transaction Processing Systems (TPS)*

<sup>6</sup> المقصود نظم المعلومات المحوسبة التي تعتمد على الحاسوب وليست أنظمة المعلومات اليدوية.



تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

2. نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة الوظيفية: ومنها نظم المعلومات المالية ونظم معلومات التسويق ونظم معلومات الأفراد ونظم معلومات الموارد البشرية وغيرها. ويسمى هذا النوع من النظم نظم المعلومات الوظيفية أو المتكاملة (عندما تضم عددا من النظم الفرعية).

3. نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة العليا في المنظمة: (في مستوى الإدارة الإستراتيجية) وتعتبر نظم مساندة القرارات ونظم مساندة المدراء من التطبيقات الشهيرة لهذه النظم.

سوف يكون حديثنا عن نظم المعلومات الموجهة للإدارة التنفيذية بشكل مفصل، من أجل معالجة الكثير من المشكلات والصعوبات التي تواجه المشاريع الصغيرة بكافة مجالات عملها (التجاري - الصناعي - الخدماتي) وبما يضمن التغلب على هذه الصعوبات وزيادة كفاءة العمل في المشروع وفعاليتها.

#### 5.4.1 تطبيقات نظم معلومات الإدارة التنفيذية (TPS):

هدف هذا النوع من النظم هو حوسبة الإجراءات والعمليات الإدارية، واستبدال المعالجة اليدوية بالمعالجة الحاسوبية، للاستفادة من إمكانيات الحاسوب في معالجة حجم كبير من المعلومات وتخزينها واسترجاعها بسرعة. وغالبا ما تكون هذه النظم موجهة لحوسبة الأعمال المتكررة والروتينية وذات الهيكلية الواضحة التحديد، ومن الأمثلة النموذجية عليها: (نظم إعداد جداول الرواتب والأجور، نظم المحاسبة العامة، نظم معالجة طلبات المبيعات، إعداد الفواتير، وغيرها).

وتتلخص أهمية هذه النظم فيما يلي:

- ◆ تعتبر هذه النظم أساسية وضرورية للمشروع حيث يجري من خلالها تسجيل ومعالجة البيانات المتعلقة بالعمليات والأحداث الجارية في المشروع بشكل فوري وعلى مدار الساعة.
- ◆ تعتمد في إعداد التقارير الإدارية على البيانات التي يتم تجميعها بواسطة هذه النظم.
- ◆ يرتبط عمل الكثيرين داخل وخارج المشروع -كالمدراء والزبائن والمرددين- بشكل أو بآخر بنظم معالجة العمليات.

تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

يجب التركيز هنا أن استخدام نظم معالجة العمليات (الحركات) هو الأساس والقاعدة من أجل تفعيل بقية الأنظمة التي تكون هذه الأنظمة أحد أهم مدخلاتها، كما أن الإدارة المالية سوف تكون عاجزة مع بقية الإدارات عن اتخاذ أي قرار فعال من دون الاعتماد على أنظمة العمليات وبالذات نظام المحاسبة.

### 1) نظم المعلومات المحاسبية: Accounting Information System

تمثل النظم المحاسبية أساس العمل الإداري لأي منظمة أو مشروع، فمن خلالها يتم تحديد الحالة المالية للمشروع. وتعتمد الإجراءات المحاسبية على أدلة أو مجموعة أدلة تتضمن قواعد ومبادئ متعارف عليها تصف الطريقة التي يجب أن تستخدم لتسجيل تفاصيل العمليات المحاسبية وكيفية معالجتها.

تهدف نظم المعلومات المحاسبية إلى توفير معلومات تفصيلية لإدارة المشروع وموظفيه وغيرهم من الجهات ذات الصلة بالمشروع. وتتمحور هذه المعلومات التفصيلية حول العمليات التي حدثت في المشروع وتاريخ حدوثها والتأثير الذي أحدثته فيها.

ومن خصائص نظم المعلومات المحاسبية أنها موجهة أساساً للتعامل مع النقود، حيث ترجم جميع العمليات إلى مبالغ نقدية، لذلك فهي تقتصر على معالجة العمليات ذات التأثير المالي المباشر على المشروع. وتعتبر النظم المحاسبية ذات طبيعة دورية، حيث تتم موازنة العمليات على أساس دوري (شهري وفصلي وسنوي).

### مكونات نظم المعلومات المحاسبية:

تتألف نظم المعلومات المحاسبية من النظم الفرعية التالية:

- نظام حسابات القبض (محاسبة المبيعات) *Accounts Receivable*

- نظام حسابات الدفع (محاسبة المشتريات) *Accounts Payable*

- نظام دفتر الأستاذ العام *General Ledger*

□ نظام حسابات القبض (محاسبة المبيعات): *Accounts Receivable*

يقصد بنظام حسابات القبض العوائد التي حققها المشروع من خلال المبيعات، والتي لم يتم تحصيلها بعد. لذلك فمهمة هذا النظام هي التقاط ومعالجة البيانات المحاسبية المتعلقة بالمبيعات التي تتم على الحساب، أو بالتقسيم وكذلك الدفعات الناتجة عن هذه العمليات. وأهم مخرجات نظام حسابات القبض فهي:

- تقرير بحالة الحسابات يسرد تفاصيل العمليات التي جرت خلال الفترة الحالية (المبيعات والدفعات والتعديلات) والرصيد الحالي لهذه الحسابات.
- سجل حسابات القرض *Account Receivable Register* وهو عبارة عن قائمة تسرد أسماء وأرصدة جميع الزبائن.
- تقرير ملخص لنشاط تحصيل الدفعات وتواريخها.
- قائمة بالدفعات المتوقعة خلال فترة زمنية معينة.
- قائمة العمليات الشهرية: وتتضمن تفاصيل عن جميع عمليات البيع والدفعات والتعديلات التي تم إدخالها خلال شهر.

أما أهم الوظائف التي يقوم بها نظام محاسبة القبض فهي<sup>7</sup>:

- إنشاء الملف الرئيس وصيانته: وهذا يضمن إضافة الزبائن الجدد إلى الملف أو تغيير معلومات الزبائن الحاليين.
- إدخال البيانات المتعلقة بالعمليات بأنواعها إلى ملف العمليات والتحقق من صحة هذه البيانات، وتصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها.<sup>8</sup>
- ترحيل الحركات (بيانات العمليات) وتحديث الأرصدة في الملف الرئيسي.

<sup>7</sup> يجب أن يتضمن هذا النظام كغيره من النظم الحاسوبية الوسائل الكفيلة بحماية البيانات، وعدم السماح بالوصول إليها إلا للأشخاص المخولين بذلك.

تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

- استرجاع المعلومات المتعلقة بحساب معين وإظهارها على الشاشة أو طباعتها.
- إعداد التقارير الدورية أو الخاصة وقت الحاجة.

### □ نظام حسابات الدفع Payable Accounts Systems

ويسمى أيضا نظام حسابات الموردين أو المشتريات، وهو بعكس النظام السابق يتعامل مع الحسابات المتعلقة بالمبالغ المطلوب أن يدفعها المشروع للموردين الذين سبق أن حصلت منهم على منتجات أو خدمات معينة. وتقوم نظم حساب الدفع بالوظائف الرئيسية الثلاث الآتية:

1. تسجيل الفواتير التي يتم استلامها من الموردين بعد التأكد من صحتها وتدقيقها.
2. مراقبة مستويات الديون المقررة ومتابعة تنفيذ الدفعات للموردين في التواريخ المحددة، وذلك من خلال تنبيه المستخدم إلى اقتراب مواعيد الدفع لكل فاتورة، وتنظيم عملية الدفع لتتم في الوقت المناسب.
3. الاحتفاظ بسجلات دقيقة للعمليات المتعلقة بحسابات الدفع والتحكم في السيولة وحماية النظام وغير ذلك من التسهيلات الحاسوبية الأخرى.

### □ أما أهم مخرجات هذه النظم فهي:

- تقرير المتطلبات النقدية: ويتضمن حجم السيولة النقدية اللازمة لدفع المبالغ المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة.
- سجل بالشيكات التي يصدرها النظام.
- تقرير ملخص للدفعات المطلوبة أو التي تم تنفيذها خلال الفترة الماضية.
- استرجاع المعلومات المتعلقة بحساب مورد معين وإظهاره على الشاشة أو طباعته.

### □ نظام المحاسبة العامة (دفتر الأستاذ) General Ledger System

<sup>8</sup> إن الملفين الأكثر أهمية في هذا النظام هما الملف الرئيس وملف العمليات، ويتم تحديث الملف الرئيس فوراً أو بشكل دوري لحسابات القبض وملف العمليات.

تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

يتضمن نظام المحاسبة العامة جميع الأنشطة المحاسبية ويعكس تأثيرها على عمل المشروع. لذلك فإن هذا النظام يقوم بتجميع البيانات المتعلقة بجميع العمليات المالية بهدف معالجتها وتلخيصها، لإظهار أثر التغيرات التي حدثت في موجودات المشروع، وفي مسؤولياته (مطاليبه) والقيمة الصافية لها. وهكذا يمكن النظر إلى نظام الأستاذ العام بمثابة سجل تفصيلي للأحداث المالية في حياة المشروع.

ومن خلال نظام الأستاذ العام يتم استخلاص تقارير الحالة المالية للمشروع وأهمها الميزانية، حيث يتم فيها مقارنة الموجودات بالمطالب وحالة الإيرادات أو ما يسمى حساب الأرباح والخسائر. وهما من التقارير المالية المهمة لأي مشروع.

أما مدخلات نظام الأستاذ العام فيتم الحصول عليها عادة من خلال النظم المحاسبية الأخرى، مثل:  
نظام حساب الدفع ونظام حساب القبض ونظم الرواتب والأجور. ويقوم نظام الأستاذ بتسجيل وإدانة البيانات المالية المتعلقة بأداء المشروع خلال العام الحالي. ولذلك فإن هذا النظام يقوم بتحديث الأرصدة المتعلقة بإجمالي قيمة العمليات منذ بداية السنة وحتى تاريخه في الحسابات لتعكس الحالة الراهنة لهذه الحسابات.

أهم وظائف المعالجة التي يقوم بها نظام الأستاذ العام هي:

- ترحيل الحركات التجميعية المتخلصة من النظم المحاسبية الأخرى وتحديث الحسابات الخاصة بها في دفتر الأستاذ العام.
- إعداد ميزان مراجعة لموازنة حسابات دفتر الأستاذ العام.
- إعداد تقرير تفصيلي بحركة حسابات الأستاذ العام.
- إعداد تقارير عن الحالة المالية للفترة المحاسبية الحالية.

أما مخرجات هذا النظام فهي:

- سجل العمليات: ويتضمن جميع العمليات التي تم إدخالها خلال الفترة الحالية.

تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

- تقرير حالة الحسابات: يتضمن المعلومات التالية عن كل أو بعض الحسابات: الرصيد الافتتاحي والعمليات الحالية والرصيد الحالي لغاية تاريخه.
- ميزان المراجعة: وهو قائمة بجميع حسابات ومجاميع العمليات وتسجل فيه عمليات التفاضل ما بين ومجاميع المبالغ المدينة والدائنة لإظهار الأرصدة المدينة والدائنة.
- الميزانية: وهي تقرير موجز عن جميع حسابات الموجودات والمطالب والأوراق المالية في نهاية الفترة المحاسبية للمشروع ككل أو لإحدى وحداته.
- حالة الإيرادات: تقرير بإيرادات المشروع ونفقاته خلال الفترة الحالية.

## (2) نظم معالجة الطلبات *Orders Processing Systems*

تقوم هذه النظم باستلام ومعالجة طلبات الزبائن ولذلك فإنها تعتبر من العمليات الأساسية لأي منظمة. وغالبا ما يتم بناء وتطوير هذه النظم بحيث ترتبط مع نظم العمليات المحاسبية ومع نظام إدارة المخزون.

تهدف هذه النظم إذن إلى التعامل مع طلبات الزبائن وتلبيتها بسرعة وبدقة، وتصمم بحيث تستقبل هذه الطلبات وتدققها للكشف عن الأخطاء التي يمكن أن توجد فيها (مثلا أسعار غير صحيحة أو طلب مواد غير موجودة لدى المشروع)، وتتيح إمكانية تصحيح هذه الأخطاء. ويؤدي استخدام هذه النظم إلى تسريع عملية تجهيز الطلبات وتنفيذها وإرسالها إلى الزبائن، مما يساعد عادة على جذب طلبات زبائن أكثر وزيادة مبيعات الشركة. كما تفيد هذه النظم إدارة الشركة في التحكم بشكل أفضل بمخزون المنتجات الجاهزة وتسريع حركتها وتقليل تكاليف المخزون إلى أدنى حد ممكن.

وتعتبر نظم معالجة الطلبات أيضا من المصادر المهمة للمعلومات المتعلقة بالمبيعات، حيث يتم استخلاص معلومات مفيدة منها، تساعد في إجراء التحليلات الإحصائية لمعرفة المنتجات الأكثر مبيعا خلال الفترة الماضية. وكذلك تحديد مستويات وحجم التعامل مع الزبائن. وتعتبر

تطبيقات ودور نظم المعلومات في الإدارة المالية

هذه المعلومات مفيدة جدا للشركة تساعد في ترشيد قراراتها المتعلقة بتخطيط الإنتاج والتخزين والتسعير واتباع الاستراتيجيات التسويقية المختلفة.

### (3) نظم إدارة المخزون *Inventory Management Systems*

تستثمر المشاريع عادة جزءا كبيرا من مواردها (رأس المال) في المخزون. ولذلك فإنها تسعى دوما للتقليل من حجم المخزون لديها، وبالتالي التوفير في النفقات الناتجة عن الاحتفاظ بهذا المخزون.

وتهدف الإدارة الجيدة للمخزون إلى الموازنة بين العرض والطلب والمحافظة على استمرارية العمل في الشركة. فالاحتفاظ بمخزون أقل من أجل توفير سيولة قد يعرض الشركة إلى التوقف عن الإنتاج نتيجة لعدم توفر المخزون اللازم من مستلزمات الإنتاج المادية. أما المخزون الزائد فيؤدي إلى زيادة أعباء المشروع، بتكاليف إضافية نتيجة لتجميد مبالغ مالية كبيرة وتزايد نفقات حمل المخزون. ومن هنا تأتي أهمية الموازنة وإيجاد الحل الأمثل الذي ضمن استمرارية العمل مع المحافظة على حد معقول من تكاليف حمل المخزون.

ولا تقتصر وظيفة نظام إدارة المخزون على تسجيل ومتابعة حركة المواد وأرصدها المتاحة والموجودة في المستودعات، بل تسعى إلى تحقيق أعلى عائد ممكن على للاستثمارات الموجودة في المخزون. كما تقوم بتحديد التوقيت المناسب لإصدار طلبات الشراء اللازمة لتلبية الاحتياجات، وكذلك تحديد الحجم الاقتصادي للطلب ولكل مادة من مواد المخزون. وتقوم هذه النظم بتخزين البيانات المتعلقة بالموردين والمواد التي يتم شراؤها من كل مورد وأسعارها والتغيرات التي تطرأ عليها. وتوفر معلومات حول حركة الطلب على كل مادة خلال الفترات الزمنية المختلفة، مما يساعد على التنبؤ بحجم الطلب المتوقع في الفترات والمواسم القادمة.

## 5.4.2 تطبيقات نظم معلومات الإدارة الوظيفية

تتصف نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارات الوظيفية (الإدارة الوسطى) بأنها ذات طبيعة متكاملة *Integrated* غايتها تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتخطيط ورقابة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة. ولذلك فمن أهم خصائص هذه النظم هي:

- ◆ الطبيعة التكاملية: فهي تربط المجالات الوظيفية للمنظمة التي تعتمد في عملها على بعضها بعضا في إطار متكامل وتوجهها نحو تحقيق رسالة المنظمة. وتمكنها من القيام بمهامها بشكل متناسق ومنسجم.
- ◆ تهدف إلى دعم وظائف التخطيط والرقابة في جميع المستويات الإدارية.
- ◆ تساعد هذه النظم في حل المشكلات التي تواجه المجالات الوظيفية المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- ◆ تعكس هذه النظم جميع العمليات الداخلية للمشروع وتقوم بتحليلها ومقارنتها مع الخطط ومعايير الأداء المستهدفة.
- ◆ تقوم هذه النظم أيضا برصد الأحداث والعمليات التي تجري في البيئة الخارجية للمشروع والتي يمكن أن تؤثر على عمله، وذلك بهدف تعريف الإدارة بالفرص المتاحة للاستفادة منها، أو المخاطر المحتملة للعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتداركها.
- إن لهذه النظم علاقة وثيقة مع نظم معالجة العمليات، فنظم معالجة العمليات مهمتها حوسبة تنفيذ العمليات وتجميع البيانات المتعلقة بهذه العمليات، وتقوم نظم المعلومات الوظيفية أو المتكاملة بالمعالجة التحليلية لهذه البيانات واستخلاص المؤشرات والاتجاهات المتعلقة بأداء الوظائف المختلفة. ولذلك تعتبر نظم معالجة العمليات الأساس نظم المعلومات الوظيفية، ويعتبر وجود نظم معالجة العمليات من المتطلبات الأساسية لتطوير نظم المعلومات الموجهة للمستويات الوظيفية العليا.



أما أهم تطبيقات نظم المعلومات الوظيفية<sup>9</sup>:

1. نظم معلومات التسويق *Marketing Information Systems*

- ◆ نظام معلومات المبيعات Sales Information System
- ◆ نظم معلومات إدارة المنتجات Product Management Information System
- ◆ نظام معلومات الأسواق Market Intelligence

2. نظم معلومات إدارة الإنتاج *Production Management Systems*

- ◆ نظام قوائم المواد.
- ◆ نظام معلومات الأفراد.
- ◆ نظام إدارة المخزون.
- ◆ نظام تخطيط الطاقات الإنتاجية.

3. نظم معلومات إدارة المواد *Materials Management Information Systems*

- ◆ جدولة إصدار أوامر الشراء Order Release Scheduling
- ◆ كشف المكونات Explosion
- ◆ إصدار الأوامر (إعادة طلب المواد) Requisitioning
- ◆ إعداد التقارير Reporting
- ◆ إعادة توحيد الاحتياجات Regeneration

4. نظم معلومات الموارد البشرية *Human Resources Information Systems*

- ◆ التوظيف.
- ◆ التعيين (توزيع الأدوار).
- ◆ تنمية المهارات (التدريب).
- ◆ التحفيز.
- ◆ تقييم الأداء وضبطه.
- ◆ الصحة والسلامة.

5. نظم معلومات الإدارية المتكاملة<sup>10</sup> *Integrated Information Systems*

<sup>9</sup> مرجع سابق د. محمد نور برهان و د. غازي إبراهيم رحو "نظم المعلومات المحوسبة".

وسوف نناقش من هذه النظم، فقط ما له كبيرة في موضوع البحث و يرتبط بقرارات مالية ولو بشكل جزئي، ومن أهم هذه النظم الفرعية ذات العلاقة بالبحث نظام إدارة المنتجات.

### نظام معلومات إدارة المنتجات: *Products Management System*

يعتمد هذا النظام الفرعي على نظم معالجة العمليات وبشكل خاص نظام إدارة المخزون ونظام محاسبة التكاليف ونظام الأستاذ العام ونظام إدارة النقدية وكذلك نظام حسابات الدفع (الموردين) ويقوم بالوظائف الآتية:

◆ **التسعير:** تحديد أسعار المنتجات في ضوء تكاليفها، وتعتمد هذه الوظيفة على البيانات الموجودة في قوائم المواد وعلى تكاليف شراء وتخزين المواد ونظام محاسبة التكاليف.

◆ **تخطيط الأرباح:** يقوم هذا النظام بتحديد تكاليف الإنتاج وحجم الطلب والربح المتوقع. وبالتالي يمكن تحديد خطة الربحية ونسبتها خلال الفترة القادمة.

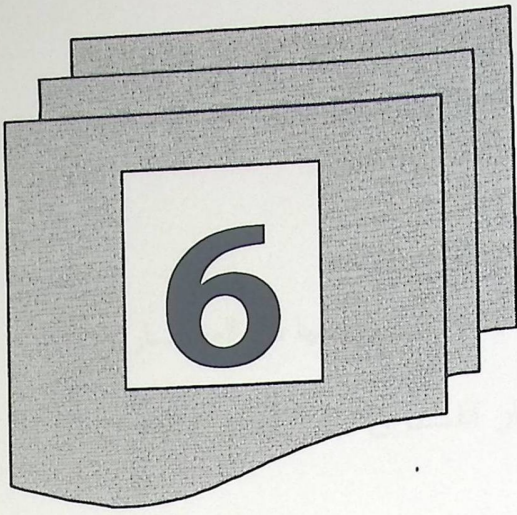
◆ **الإدارة المالية:** تسمح بتحديد حجم التمويل اللازم لطرح منتج جديد للأسواق أو الاحتفاظ بخطوط الإنتاج الحالية. مما يساعد الإدارة في تخطيط النقدية لضمان تدفقها في الوقت المناسب.

◆ **تقديرات السوق:** وتتضمن تحديد حجم السوق المتوقع خلال الفترة القادمة والتغيرات المحتملة فيه بالنسبة لمنتج معين أو مجموعة منتجات.

◆ **الأفكار المتعلقة بمنتجات جديدة:** تهدف هذه الوظيفة إلى توظيف الأفكار والمقترحات التي يقدمها الزبائن حول المنتجات الحالية وإمكانية تطويرها وتحسينها في المستقبل، أو حول تقديم منتجات وخدمات جديدة.

◆ **تخطيط المنتجات:** تتيح هذه الوظيفة استخدام الحاسوب في تخطيط مشروعات التطوير والتحسين وطرح المنتجات الجديدة في الأسواق، ومتابعة تنفيذ هذه المشروعات.

<sup>10</sup> هذا يعني أن أي نظام فرعي للمعلومات الوظيفية لا يمكن أن يعمل بشكل مستقل ومنفصل عن نظم المعلومات الأخرى في المنظمة، بل لابد أن يعتمد عليها نظراً لما توفره من معلومات مهمة وضرورية للقيام بوظائفه، فلا بد لنظم المعلومات هذه من أن تتكامل مع بعضها البعض من خلال تبادل المعلومات فيما بينها لتشكيل بنية متكاملة.



## الفصل السادس

### النتائج

### والتوصيات

## النتائج

1. تطبيق الإدارة المالية في المشاريع الصغيرة لا يقل أهمية عن تطبيقها في المشاريع الكبيرة الحجم أو المتوسطة منها؛ مع الأخذ بعين الاعتبار الفرق في حجم وكثافة العمليات.
2. هناك نسبة مرتفعة من أصحاب المشاريع الصغيرة الذين يغيرون مجال عملهم ويبدلونه بسبب الفشل المالي، الذي يلحق بهذه المشاريع.
3. عدم الاستقرار المالي للمشاريع يحول دون رغبة أصحابها في التوسع والتطوير، والتي تكون المشاريع في أحيان كثيرة بحاجة إليه.
4. لا يوجد وعي كامل من قبل أصحاب المشاريع الصغيرة بكافة وجميع النواحي التطبيقية للإدارة المالية في مشاريعهم، وبالذات في جوانب مهمة منها كالقروض والسيولة والعجز المالي.
5. هناك نقص في معرفة الأمور المالية لدى أصحاب المشاريع: هناك من لا يعرف ما هي القروض طويلة الأجل والقروض قصيرة الأجل والفرق بينها ومتى يستطيع استخدامها، وهناك من لا يتعامل بها بتاتا.
6. التخطيط المالي الكامل يكاد يكون معدوم عند معظم المشاريع الصغيرة \_ معظم المشاريع لا تقوم حتى بعمل الميزانيات التقديرية لأعمال المشروع \_ ولكن هناك تخطيط لنسب الأرباح وحجمها في معظم المشاريع، مع محاولات عمل موازنات بين كمية النقد الداخل والخارج.

7. قلة الوعي بأهمية وضرورة الخدمات الاستشارية، وعدم الرغبة في الإنفاق والدفع مقابل هذه الخدمات.
8. تقليد المشاريع لبعضها البعض في طرق إنشائها وإدارتها وأسلوب عملها هو أحد أسباب الفشل المالي لهذه المشاريع (التقليد الأعمى).
9. لا تحتفظ معظم المنشآت الصغيرة بسجلات مالية كاملة ومنظمة تساعد على اتخاذ القرارات المالية الصحيحة، أو لتمكنها من تقييم الوضع المالي الراهن للمشروع.
10. الاتجاه إلى الاستعانة بالأصدقاء والأقارب في تمويل المشاريع الصغيرة المحلية بدلا من الاستعانة بالبنوك والمؤسسات الأخرى. وفي أحيانا كثيرة هذا يسبب مشاكل مستقبلية للمشروع منها تدخل الأقارب بإدارة المشروع، وجود الكثير من وجهات النظر المتناقضة، عدم وجود مسؤول مباشر ومنسق لأعمال المشروع، إرباك عمل المشروع بسبب تضارب مصادر اتخاذ القرارات.
11. لا يوجد خبرة لدى أصحاب المشاريع للتعامل مع البنوك والاستفادة مما يمكن أن تقدمه من حلول للكثير من المشاكل المالية عند حدوثها.
12. تلعب العوامل الخارجية الدور المهم لوجود العسر المالي للمشاريع، وخاصة عندما يتأخر الجزء الأكبر من المدينين عن دفع التزاماتهم.
13. تعاني معظم المشاريع من وجود عدد كبير من المنافسين، وهذا يؤثر على حجم مبيعاتها ونسبة الأرباح التي يمكن الحصول عليها، وقد تصبح هذه المشاريع بدون جدوى اقتصادية، مما يضطر أصحابها إلى إغلاقها والبحث عن عمل آخر ذا جدوى أفضل.
14. تواجه معظم أصحاب المشاريع صعوبة كبيرة في توفير السيولة الملائمة للمشروع، نتيجة عوامل خارجية وداخلية.

15. معظم أصحاب المشاريع يمتلكون أجهزة حاسوب، سواء في المنزل أو العمل، ويؤمنون بفوائده إلى حد ما، وبالنسبة لاستخدام تطبيقات الحاسوب فإن معظم أصحاب المشاريع لا يستخدمون حتى برامج المحاسبة.
16. هناك عقدة وخوف من استخدام الحاسوب وخاصة في الأمور المالية، وعدم معرفة بما يمكن إنجازه وعمله من خلال الحاسوب.
17. هناك رغبة وحاجة لأصحاب المشاريع لوجود مؤسسة أو جمعية تقدم خدمات استشارية وتوجيهية مجانية أو بأجور رمزية، من أجل مساعدة وتطوير هذه المشاريع وزيادة فعاليتها.

## التوصيات

1. يجب على صاحب المشروع أو مديره المالي أن يعمل على زيادة خبراته في المجالات المالية، عن طريق التدريب والدورات أو بالطرق التي يراها مناسبة له، حتى يصبح ملماً بجميع الأمور المالية التي تؤدي إلى نجاح مشروعه وزيادة عوائده.
2. يجب على صاحب المشروع ومديره المالي أن تركز قراراته على معلومات سليمة وصحيحة وموثوق بها، وأن يحتفظ بسجلات منظمة وشاملة تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة.
3. ينبغي لأصحاب المشاريع أن يدركوا أهمية الاستعانة بالخبراء الماليين والاقتصاديين، وعدم التردد في استشارتهم والاستفادة من خبراتهم في أي مجال يتعلق بالمشروع وعمله أو البحث عن فرص استثمار جديدة أو طرق ومصادر التمويل المناسبة.
4. على أصحاب المشاريع أن يدركوا أهمية الحاسوب في عملهم، وأن يعملوا على الاستفادة من قدراته وإمكاناته الكبيرة، وخاصة في التحليل والتسجيل المالي، وأن يعملوا على أتمتة وتجهيز مشاريعهم بكل الأدوات التي تزيد من فاعلية العمل وجودته، وتؤدي إلى توفير الوقت والجهد.
5. يجب على صاحب المشروع أن يبدأ مشروعه بدراسة لجذواه الاقتصادية وإمكانياته الفنية وأوضاع السوق المستقبلية، وأن يلجأ إلى مصادر التمويل المناسبة وبالكيفية والشروط والحجم المناسب وأن يراعي أسعار الفائدة والتضخم، وقدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها، وأن يراعي نسبة الرافعة المالية وفترة الاسترداد، وطريقة استهلاك الأصول المناسبة.

6. على المدير المالي أو صاحب المشروع أن يقوم بعمل موازنة بين الربحية والسيولة بحيث لا يؤدي العمل على خلخلة التوازن والتعادل بينهما، فيما لو عمل على تحقيق إحداهما دون اعتبار تأثيره على الآخر.
7. وينبغي على صاحب المشروع أيضا يعمل موازنة بين العائد على الاستثمار وحجم المخاطرة التي سوف يتحملها المشروع، وأن ينتبه للعامل الزمني في هذا الجانب، حيث أنه كلما طال زمن تحقيق العائد على الاستثمار فأن المخاطرة تزداد، وبناء على المخاطرة والعائد يقرر الاستثمار أم لا.
8. هناك حاجة لوجود مؤسسة مسؤولة تتولى الأشراف ومساعدة المشاريع الصغيرة، والعمل على رفع مستواها الإداري ومدتها بالاستشارات والخبرات المالية والتسويقية والإنتاجية ومساعدتها في التخطيط للأعمال والاستثمار، في مقابل أجور ورسوم معتدلة، وحبذا لو قامت الحكومة بذلك العمل.
9. مطلوب من البنوك ومؤسسات الإقراض أن تعمل إلى تسهيل الحصول على القروض للمشاريع الصغيرة بشروط ميسرة، وأن تزيد من أعمالها الخدمائية المقدمة للمشاريع، وأن تعمل حملات توعية للخدمات التي تقدمها والدور الاقتصادي لها وأن لا تكتفي بحملات الجوائز التي تقدمها، بل يجب أن تقوم بدورها المهم والأساسي في بناء الاقتصاد المحلي.
10. وأخيرا على الحكومة والجهات المسؤولة أن تولي اهتماما أكبر لقطاع المشاريع الصغيرة، وتخصص لها كل الإمكانيات الملائمة، المادية والبشرية للنهوض بها، وتسهيل إجراءات إنشائها وتخفيض للضرائب التي تدفعها، وأن تعمل على وضع معايير وضوابط تؤدي إلى تقليل نسبة الفشل لهذه المشاريع.





## المراجع

### المراجع العربية:

1. جراهام كورتيس. تحليل وتصميم نظم المعلومات. ترجمة م. علي يوسف علي.. دار خوارزم للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى 1999.
2. زياد رمضان. أساسيات في الإدارة المالية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة. 1996
3. د. سيد الهواري. الإدارة المالية الجزء الأول: الاستثمار والتمويل طويل الأجل. دار الجيل للطباعة، مصر 1985.
4. د. علاء عبد الرزاق السالمي. تكنولوجيا المعلومات. جامعة العلوم التطبيقية. عمان.. الطبعة الأولى. 1997
5. الغرفة التجارية الصناعية، محافظة الخليل. كتيب الغرفة التجارية مسيرة عطاء. 1999.
6. د. محمد سمير الصبان. دراسات في المحاسبة المالية، عميد كلية التجارة - جامعة الإسكندرية. 1999.
7. د. محمد صالح الحناوي. د. محمد فريد الصحن. د. محمد سعيد سلطان. مقدمة في المال والأعمال. كلية التجارة - جامعة الإسكندرية..الدار الجامعية. 1999.
8. محمد شفيق طنيب و محمد إبراهيم عبيدات. أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص. دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن. 1997.
9. د. محمد نور برهان، د. غازي إبراهيم رحو. نظم المعلومات المحوسبة. عمان.. دار المناهج. الطبعة الأولى 1998.

1. Alter, Steven, "*Information System: a managerial perspective*", 2<sup>nd</sup> ed. Benjamin /Cummings publishing company. 1996.
2. Kuehl, Charles R & Lambing, Peggy. "*SMALL BUSINESS Planing and management*", Harcourt Brace College Publisher. 1994.
3. Martin, E. Wainrigh & others. "*Managing Information Technology, What Managers Need to Know*", 2nd ed. Prentice Hall, 1994.
4. Stain, Ralph M. "*Principles of Information System (A Managerial Approach)*", 2<sup>nd</sup> ed. Course Technology, 1996.

الملك الحق

بسم الله الرحمن الرحيم  
أخي الكريم هذا الاستبيان هو أحد متطلبات البحث في مشروع التخرج لتخصص أنظمة المعلومات في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات - جامعة بوليتكنك فلسطين.

يهدف البحث إلى الحصول على معلومات عن المشاريع الصغيرة وطريقة إدارتها مالياً، واستخدام التكنولوجيا للمساعدة في إدارة المشروع ووسائل التمويل المفضلة، والصعوبات المالية التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة في محافظة الخليل. ومعرفة العلاقة بين النشاطات المالية التي يقوم بها أصحاب المشروع ونجاح المشروع مالياً.

لذلك نشكر لحضرتكم كل جهد أو وقت تمنحنا إياه للإجابة على هذا الاستبيان، علماً أن أية بيانات هي سرية ولأغراض البحث العلمي العام فقط، وليست لها أي أهداف أخرى.

فريق البحث:

أيمن عبد الله و محمود بحر

جامعة بوليتكنك فلسطين

### القسم الأول: معلومات عامة:

1. مكان الإقامة: .....
2. الحالة الاجتماعية: .....
3. العمر بالسنوات:
- 26-20  33-27  40-34  47-41  54-48  أكثر
4. طبيعة العمل الذي تمارسه: .....
5. مدة ممارسة هذا العمل: .....
6. المسمى الوظيفي: .....
7. المستوى التعليمي: .....
8. سنة إنهاء الدراسة: .....

### ❖ معلومات عامة عن المشروع؟

1. اسم المشروع / سؤال اختياري: .....
2. عدد الفروع: .....
3. سنة التأسيس: .....
4. عدد العمال: .....
5. رأس المال الابتدائي: .....
6. رأس المال المستثمر: .....
7. مجال عمل المشروع في:
- الصناعة.  التجارة.  الخدمات.
8. نوع المشروع أو الشركة:
- مشروع فردي (ملكية فردية).  مشروع عائلي.  شركة أشخاص (تضامن).

القسم الثاني: للإجابة على العبارات التالية يمكن اختيار الرقم الأصغر عندما تعارض بشدة والرقم الأكبر عندما تؤيد بشدة. ثم وضع النسبة المئوية الذي ينطبق على مشروعك أو عمالك في المربع: (يجدر الملاحظة أن كل بند يعتبر مستقلاً عن البند الآخر).

الدرجة بالنسبة لمشروعك:		من وجهة نظرك أفضل طريقة للبدء بالمشروع التجاري هي:
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	المجازفة بمشروع جديد.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	دخول منافسة مع مشروع ناجح.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	تقليد المشاريع أخرى مماثلة.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	شراء مشروع موجود.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	وراثته مشروع عن الأب أو الأهل.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	بعد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	البدء عن طريق الصدفة وتجربة الحظ.

الدرجة بالنسبة لمشروعك:		من أجل عمل مشروع أو البدء به كيف تفضل توفير رأس المال اللازم له:
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	عن طريق التوفير الشخصي.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	بواسطة قرض من العائلة.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	بواسطة قرض طويل الأجل من البنك بفائدة.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	بواسطة قرض قصير الأجل من البنك بفائدة.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	بواسطة قرض من الأصدقاء.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	قرض من مؤسسة غير ربحية.
<input type="checkbox"/>	7 6 5 4 3 2 1	قرض من بنك إسلامي.

**القسم الثالث: الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي تنطبق عليه الحالة في كل سؤال:**

1. هل الخبرة في الإدارة المالية مهمة لمدير المشروع:  
 نعم  لا  لا أدري.
2. هل تقلبت في مشاريع كثيرة في حياتك، أو قمت بتغيير أعمالك باستمرار.  
 كثيرا.  متوسط.  قليل جدا.  ولا مرة.  لا أدري.
3. هل ترغب بتوسيع مشروعك الحالي وزيادة نشاطه:  
 نعم.  لا.  لا أدري.
- ✓ إذا كانت الإجابة نعم هل هناك عوائق ما هي: .....
4. في حالة وجود عدة فرص للاستثمار أو العمل هل تختار :  
 الأقل ربحا والأقل مخاطرة.  الأكثر ربحا والأكثر مخاطرة.
5. هل تعتقد أن البنوك التجارية تقوم بدور مهم في المجتمع والاقتصاد:  
 نعم.  لا.  أحيانا.
6. البنوك التجارية هي أفضل الجهات لتمويل المشروع بعد التمويل الشخصي:  
 نعم.  لا.  أحيانا.
7. في حالة حاجة المشروع إلى قروض طويلة الأجل لمن تتجه للحصول عليه:  
 البنوك الإسلامية.  البنوك التجارية.  لا أدري.  مصادر أخرى ما هي: .....
8. عدد المشاريع التي تمارس نفس العمل الذي تمارسه في مشروعك:  
 كثير.  متوسط.  قليل.  لا يوجد.
9. تعتقد أن الضريبة التي يدفعها المشروع:  
 كبيرة.  معقولة.  قليلة.  لا أدري.
10. المعلومات والخبرة الحالية التي تمتلكها لإدارة أعمالك ماليا:  
 كافية.  متوسطة.  قليلة.  لا أدري.

11. الصعوبة التي تواجهك في الحصول على قروض إضافية بسبب إرتفاع نسب مديونية المشروع:  
 كبيرة.  متوسطة.  قليلة.

12. هل تقوم بجرد البضاعة أو المخزون بصورة دورية، وتقيم بضاعة آخر المدة:  
 نعم.  لا.  أحيانا.

13. هل تقوم بحساب وتقدير ميزانية شهرية أو سنوية للمشروع:  
 نعم.  لا.  أحيانا.

14. ما صعوبة الموازنة بين السيولة والربحية بسبب التعارض بينهما:  
 كبيرة.  متوسطة.  قليلة.

15. هل الأشخاص أو الزبائن الذين تتعامل معهم يؤدون التزاماتهم المالية بموعدها:  
 يتأخرون كثيرا.  لا يتأخرون مطلقا.  أحيانا.

✓ ما هو السبب الحقيقي للتأخير؟ .....

16. هل تحاول دائما عمل موازنة ما بين النقد الداخل للمشروع والنقد الخارج من المشروع:  
 نعم.  لا.  لا أدري.

17. هل تخطط من أجل الحصول على نسبة معينة وثابتة من الأرباح أو العائد على رأس المال:  
 نعم.  لا.

✓ إذا كانت الإجابة نعم في السؤال السابق كم هي النسبة:.....%.

18. هل هناك صعوبة في توفير سيولة ملائمة وكافية للمشروع:  
 نعم.  لا.

✓ إذا كانت الإجابة نعم لماذا:.....

19. في معظم أوقات عمل المشروع على مدار العام يوجد هناك:  
 سيولة متوفرة.  عسر (عجز) مالي.  تعادل (لا سيولة ولا عسر).

20. هل يواجه المشروع صعوبة في عدم القدرة على الوفاء بالديون وقت استحقاقها، درجة هذه الصعوبة:  
 كبيرة.  متوسطة.  قليلة.

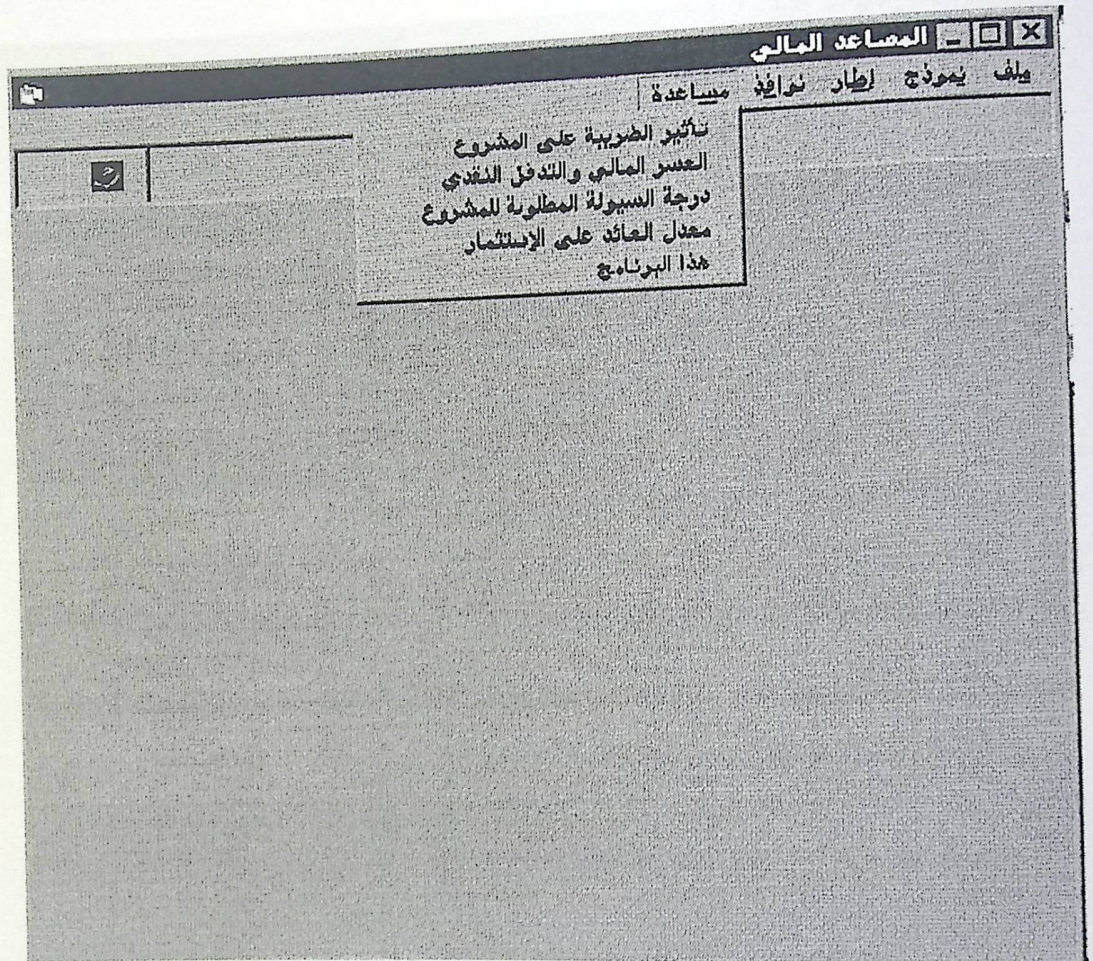
✓ السبب: .....

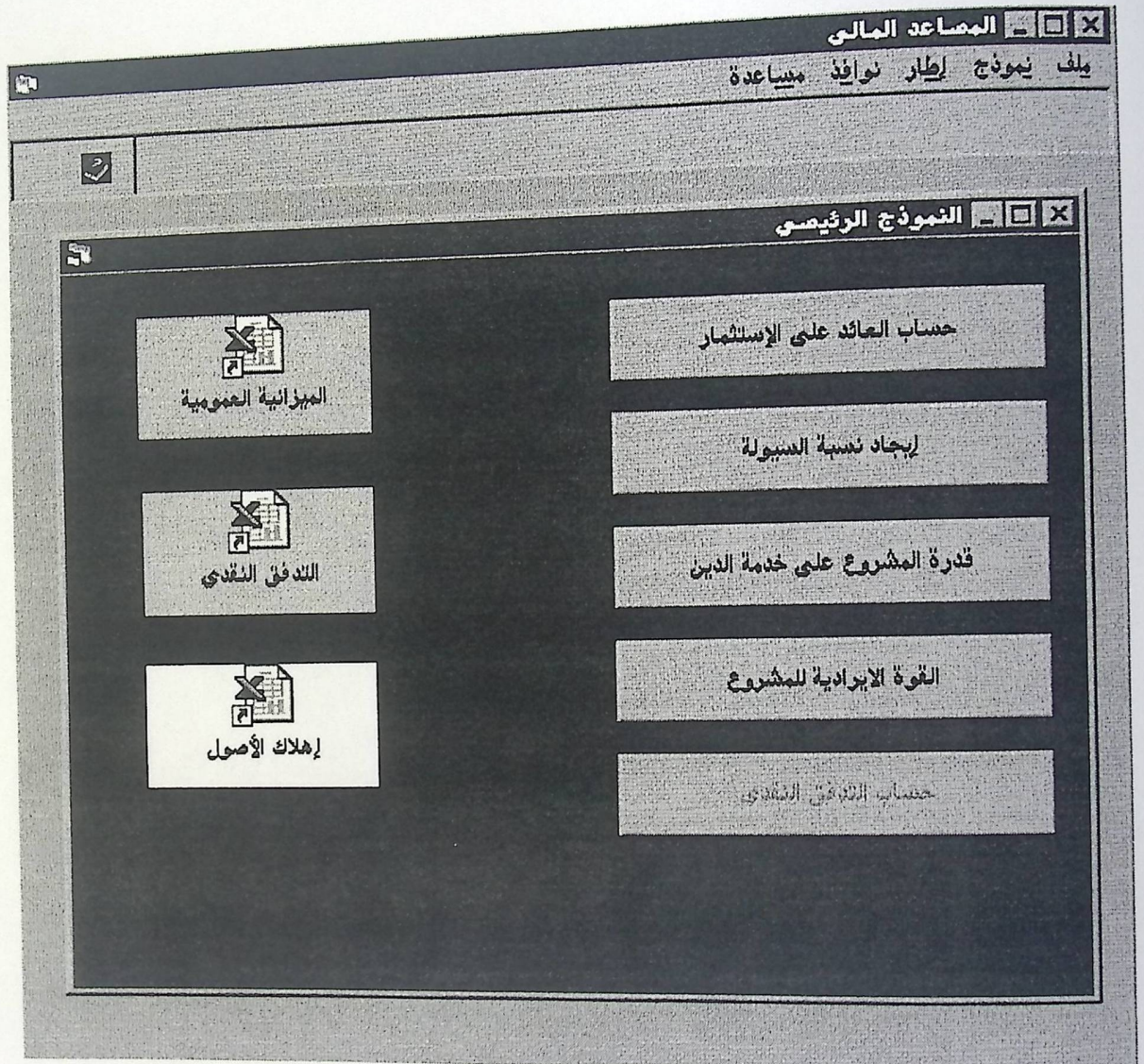


**القسم الرابع: هذا القسم من أجل معرفة درجة استخدام الحاسوب وتطبيقاته في إدارة العمل المالي في المشروع :**

1. هل تمتلك جهاز حاسوب في منزلك أو في عملك:  
 نعم.  لا.  أرغب في شراء حاسوب جديد.
2. هل تعتقد أن الحاسوب سوف يكون مفيداً لك ويساعدك في عملك:  
 نعم.  غير مفيد.  لا أدري.  لا يوجد له علاقة.
3. إذا كنت تستخدم الحاسوب ما هو برنامج المحاسبة العربي الذي تفضله على غيره:  
 بيسان.  الساحر.  آفاق.  أصيل.  
 لا أستخدام أية برامج محاسبة.  غير ذلك:.....
4. هل تعتقد أن الحاسوب غير فعّال في الأمور المالية ولا يمكن الاعتماد عليه:  
 فعّال.  غير فعّال.  معقد.  لا أعرف.
5. هل تستعين بخبراء أو أخصائيين (ماليين أو اقتصاديين) من أجل استشاراتهم وجمع المعلومات اللازمة للمشروع أو من أجل الاستثمار:  
 نعم.  لا.
6. هل أنت مستعد للدفع لهؤلاء الخبراء:  
 نعم.  لا.  أبحث عن المساعدة المجانية.
7. بعد أن قرأت هذا الاستبيان هل تعتقد أنك بحاجة لخدمات مسؤول مالي محترف من أجل رفع كفاءة العمل:  
 نعم.  لا.  نعم بشكل جزئي.
8. هل تحب عملك الحالي وتريد أن تمارسه في كل الأحوال:  
 نعم.  لا.  أرغب بتغييره.  لا يوجد عندي بديل.
9. هل هناك حاجة لوجود جمعية أو مؤسسة لمساعدة المشاريع الصغيرة والإشراف عليها:  
 نعم.  لا.  لا أدري.
- ✓ إذا كان الجواب نعم لماذا: .....





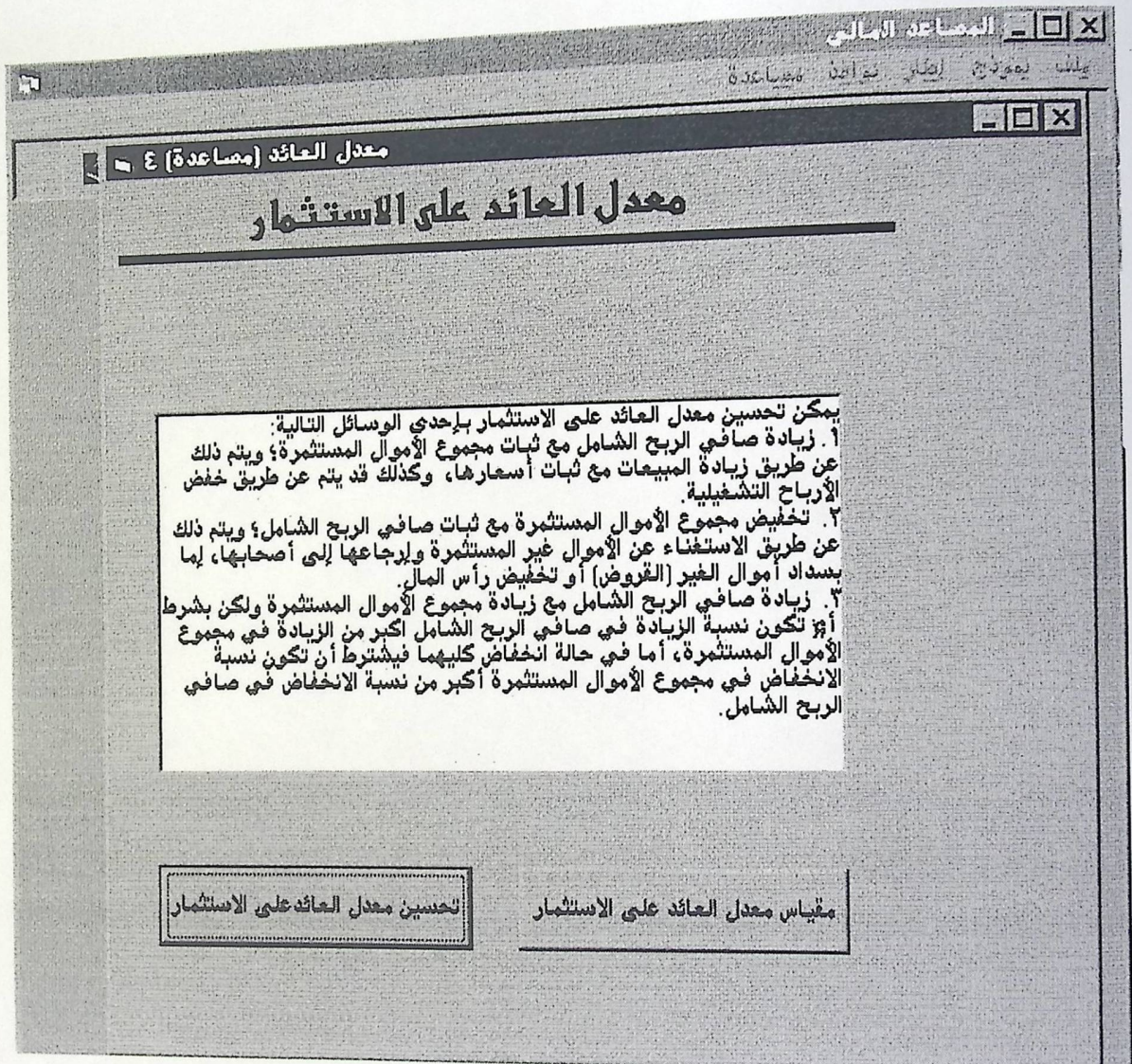


الملحق الثاني  
ملف نموذج إقرار الإيرادات ومساعداً

القوة الإيرادية

## Earning Power

الحافة	صافي الربح التشغيلي
375.1	78772
معدل دوران الأصول العامة	صافي المبيعات
.05	21000
القوة الإيرادية	صافي الأصول العاملة
18.755	450009



المساعد المالي
ملف نموذج إطار نوافذ مساعدة

درجة السيولة

نسبة التداول	542220	الأصول المتداولة
8.977152	60400	الخصوم المتداولة
نسبة السيولة السريعة	23000	المضاعة
8.596357		

**تفسير درجة السيولة**

نسبة التداول  
 نسبة السيولة السريعة

هذه النسبة تعتبر مرتفعة مقارنة مع المعيار النمطي

1 : 2

للخلف

مساعدة

المساعد المالي - [القدرة على خدمة الدين]

ملف نموذج لطار فوائد مبيعات

صافي الربح قبل الفوائد والضرائب

45000

فوائد

3

نسبة تغطية الفوائد في حالة عدم وجود أقساط

نسبة تغطية الفوائد

7200

0.31645569621

00.33

قدرة المنشأة على خدمة الدين : كلما ارتفع ناتج القسمة كلما دل ذلك على قدرة المنشأة على خدمة ديونها، ويسمى هذا الجواب بعدد مرات تغطية الأرباح للفوائد والأقساط



بنك الاستثمار العالمي

بنك الاستثمار العالمي

## RETURN ON INVESTMENTS

الأموال المستثمرة للفترة	4832	صافي الربح قبل الضرائب
637.28	0.14	نسبة الضرائب على الأرباح
صافي الربح بعد الضرائب	70100	صافي الأرباح
3314.72		
نسبة العائد على الاستثمار		
5.58447931526%		

إضافة

إزالة

إلغاء

العسر المالي (مساعدة) ٢

## التدفق النقدي والعسر المالي

قائمة المقبوضات والمدفوعات: Cash Receipts and Disbursements هي قائمة تشمل على المقبوضات (النقد الداخل) والمدفوعات (النقد الخارج) خلال فترة زمنية معينة، وقد تكون هذه الفترة يوم أو أسبوع أو شهر أو سنة. وعادة تتحكم في الفترة التي تعد فيها هذه القائمة طبيعة عمل المشروع. كما قد تعد القائمة عن فترة ماضية لتستخدم في الرقابة على النقدية، أو عن فترة لاحقة وعندها تعتبر خطة مالية يستخدمها المدير المالي لتحديد حاجات المشروع من الأموال.

التدفق النقدي

قائمة المقبوضات  
والمدفوعات

العسر المالي

أنواع العسر المالي

 العسر المالي الفني العسر المالي الحقيقي

عند وجود عسر مالي يجب الإنتباه الي

 نسبة الإفراط الراجعة لمالية خدمة الدين

٢. الراجعة المالية:  
وهي نسبة القروض الطويلة الأجل إلى مجموع الأصول التي يمتلكها المشروع؛ وتفيد هذه النسبة في معرفة مدى قدرة أصول المشروع على تغطية القروض الطويلة الأجل.

تأثير الضرائب على المشروع

## تأثير الضريبة على القرارات المالية في المشروع

تقييم بضاعة آخر المدة (Ending Inventory Evaluation) :  
 تؤثر قيمة بضاعة آخر المدة المتبقية في المخازن والمعارض  
 وغيرها تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدار الأرباح الصافية الخاضعة  
 للضريبة. وكلما كبرت قيمة بضاعة آخر المدة كلما كبر رقم صافي  
 الربح الخاضع للضريبة.  
 ويلتصد بتقييم بضاعة آخر المدة هو معرفة تكلفتها ومقارنته بسعر  
 السوق وذلك بهدف معرفة أي من التكلفة أم السوق أقل عند  
 الحسابات الختامية للمنشأة. وقد تختلف وحدات السلعة الواحدة في  
 آخر المدة

قرار تمويل الملكية

قرار تمويل الإقتراض

قرار الاستهلاك

تقييم بضاعة آخر المدة

قرار المفاضلة بين الاستئجار والامتلاك

إغلاق

نسبة السيولة (مساعدة)

### ما هي درجة السيولة الأفضل المطلوبة للمشروع؟

**أنواع السيولة**

سيولة الأصل

سيولة المشروع

**كيف تقاس السيولة**

نسبة التداول

نسبة السيولة السريعة

أهمية السيولة

إغلاق

**Liquidity of Asset : سيولة الأصل**  
ويقصد بها سهولة تحويل الأصل إلى نقدية بدون خسائر ضمن العمل الطبيعي للمشروع. ويحكم على سيولة الأصل من خلال الوقت اللازم لتحويله إلى نقد ومن درجة الثقة في القدرة على تحويله إلى نقد دون خسائر وهي تنقسم إلى قسمين: أصول متداولة وأصول ثابتة

١. بناء سمعة ائتمانية جيدة للمشروع لدى الدائنين والبنوك وذلك بسداد التزاماته في مواعيدها. مما يمكنه من الحصول على القروض والتسهيلات المناسبة وقت الحاجة وبشروط ميسرة.
٢. قدرة المشروع على الشراء مع حرية الاختيار بين الأصناف الملائمة، ودفع المصاريف والاستمرار في عملياته التشغيلية.
٣. الاستفادة من الخصم النقدي بالحصول عليه إذا تم السداد بسرعة ضمن شروط متفق عليها مع الموردين.
٤. الاستفادة من تقلبات الأسعار واستغلال الفرص وذلك عند حدوث انخفاض غير عادي في أسعار المواد التي يستخدمها المشروع مما يوفر عليه في التكاليف.
٥. قدرة المشروع على النمو والتوسع وزيادة نشاطه.

نسبة السيولة (مساعدة)

### ما هي درجة السيولة الأفضل المطلوبة للمشروع؟

**Liquidity of Asset : سيولة الأصل**  
ويُقصد بها سهولة تحويل الأصل إلى نقدية بدون خسائر ضمن العمل الطبيعي للمشروع. ويحكم على سيولة الأصل من خلال الوقت اللازم لتحويله إلى نقد ومن درجة الثقة في القدرة على تحويله إلى نقد دون خسائر وهي تنقسم إلى قسمين: أصول متداولة وأصول ثابتة

**أنواع السيولة**

سيولة الأصل

سيولة المشروع

**كيف تقاس السيولة**

نسبة التداول

نسبة السيولة السريعة

أهمية السيولة

إغلاق

١. بناء سمعة ائتمانية جيدة للمشروع لدى الدائنين والبنوك وذلك بسداد التزاماته في مواعيدها. مما يمكنه من الحصول على القروض والتسهيلات المناسبة وقت الحاجة وبشروط ميسرة.
٢. قدرة المشروع على الشراء مع حرية الاختيار بين الأصناف الملائمة، ودفع المصاريف والاستمرار في عملياته التشغيلية.
٣. الاستفادة من الخصم النقدي بالحصول عليه إذا تم السداد بسرعة ضمن شروط تتفق عليها مع الموردين.
٤. الاستفادة من تقلبات الأسعار واستغلال الفرص وذلك عند حدوث انخفاض غير عادي في أسعار المواد التي يستخدمها المشروع مما يوفر عليه في التكاليف.
٥. قدرة المشروع على النمو والتوسع وزيادة نشاطه.