

## الفصل الثامن

إدارة الموارد المالية للمشروع الصغير  
ما هو حجم الأموال المطلوبة ؟  
ومن أين يمكن الحصول عليها ؟

obeikandi.com

## مقدمة :

بعد التأكد من وجود سوق لمنتجات وخدمات المشروع، فإن الخطوة التالية هي التفكير في الأموال المطلوبة للمشروع الصغير : من أين نأتى بها وفى أى الأغراض سننفقها . ويدور هذا الفصل حول النواحي المالية للمشروع بدءاً من تدبير الأموال اللازمة لهذا المشروع ومصادر الحصول عليها وتخطى المشاكل المالية لمرحلة البداية ثم التطرق إلى القوائم المالية والسجلات المحاسبية المطلوبة. ولى ذلك عرض الأدوات والوسائل المالية الممكن استخدامها فى تخطيط أعمال المشروع المالية والرقابة عليها . وعلى هذا يتناول هذا الفصل:

- الاحتياجات المالية للمشروع.
- مصادر التمويل المتاحة لصاحب المشروع.
- احتياجات المشروع للأموال خلال مراحل حياته المختلفة.
- القوائم المالية الواجب اعدادها فى المشروع .
- السجلات المحاسبية المطلوب الاحتفاظ بها .
- الرقابة المالية على أعمال المشروع .

## الاحتياجات المالية للمشروع :

هناك سؤال أساسى سوف يواجهه صاحب المشروع وهو: من أين سوف أتى بالأموال المطلوبة? Where do I get money? ، لأنه إذا وجد السوق ولم تتوافر الأموال وهى هنا- كالفوقود fuel- فلن يمكن إنشاء المشروع. ويحتاج صاحب المشروع لنوعين من الأموال: الجزء الأول لتشغيل المشروع والجزء الثانى لشراء الأصول الثابتة.

ويتضمن الجزء الأول: الاحتياجات المالية اللازمة للتشغيل الأوى للمشروع Initial operating capital وذلك لشراء المواد الخام المطلوبة، ومصارييف الافتتاح (التصاريح، الاتعاب القانونية، الايجار، التأمين، المهمات، المرتبات، والصيانة). ويجب أن تكون الأموال المطلوبة للبدء هذه متضمنه قدر من هذه الأموال للطوارئ Contingencies وبما يضمن تشغيل المشروع من أربعة إلى ستة شهور على الأقل حتى يبدأ المشروع فى الحصول على أموال من ناتج مبيعاته.

ويحتاج صاحب المشروع أيضا إلى أموال لتمويل الإحتياجات أو الأموال الثابتة fixed assets والتي تتضمن شراء الأرض التى سيقام عليها المشروع والمباني والآلات والمعدات والآثاث والسيارات ... إلخ.

ولكى يواجه المالك الإحتياجات المالية اللازمة للتشغيل فإنه يحتاج إلى تمويل قصير الأجل Short-term وهو عبارة عن الأموال المقترضة التى يجب أن تسدد لأصحابها فى غضون ٦٠- ٩٠ يوم . أما الأموال المستخدمة فى شراء الأصول الثابتة فيمكن أن تمول من خلال قروض طويلة الأجل أو من خلال الأموال التى يقدمها صاحب المشروع.

ويجب أن يعرف صاحب المشروع/ مديره أنه يفضل تمويل الأصول المتداولة من خلال مصادر قصيرة الأجل ، وتمويل الأصول الثابتة بالالتزامات طويلة الأجل.

حتى لاتحدث مشكلة سيولة فى حالة تمويل الأصول الثابتة من خلال مصادر قصيرة الأجل أو انخفاض الربحية فى الحالة العكسية .

## مصادر التمويل المتاحة لصاحب المشروع:

هناك مصدرين للتمويل أمام صاحب المشروع الصغير وهما:

المديونية debt والأموال المملوكة لصاحب المشروع نفسه equity . ويقصد بالمديونية الاقتراض من المصادر الخارجية كالبنوك (اقتراض طويل أو قصير الأجل) أو من الموردين الذين يوردون الآلات مثلاً على أن يكون السداد بعد فترة وهو ما يسمى بالآتمان التجارى. ويجب أن يعاد سداد هذه الأموال بعد فترة مع مبلغ اضافى يمثل الفائدة على هذه الأموال. أما الأموال المملوكة فهي عبارة عن رأس مال صاحب المشروع والذي يضعه فى المشروع. ويعتمد الحصول على أى مصدر من المصادر السابقة على التكلفة cost، المخاطر risk، المرونة flexibility ومدى توافر الأموال فى هذا المصدر availability.

### إحتياجات المشروع للأموال فى مراحل حياته المختلفة:

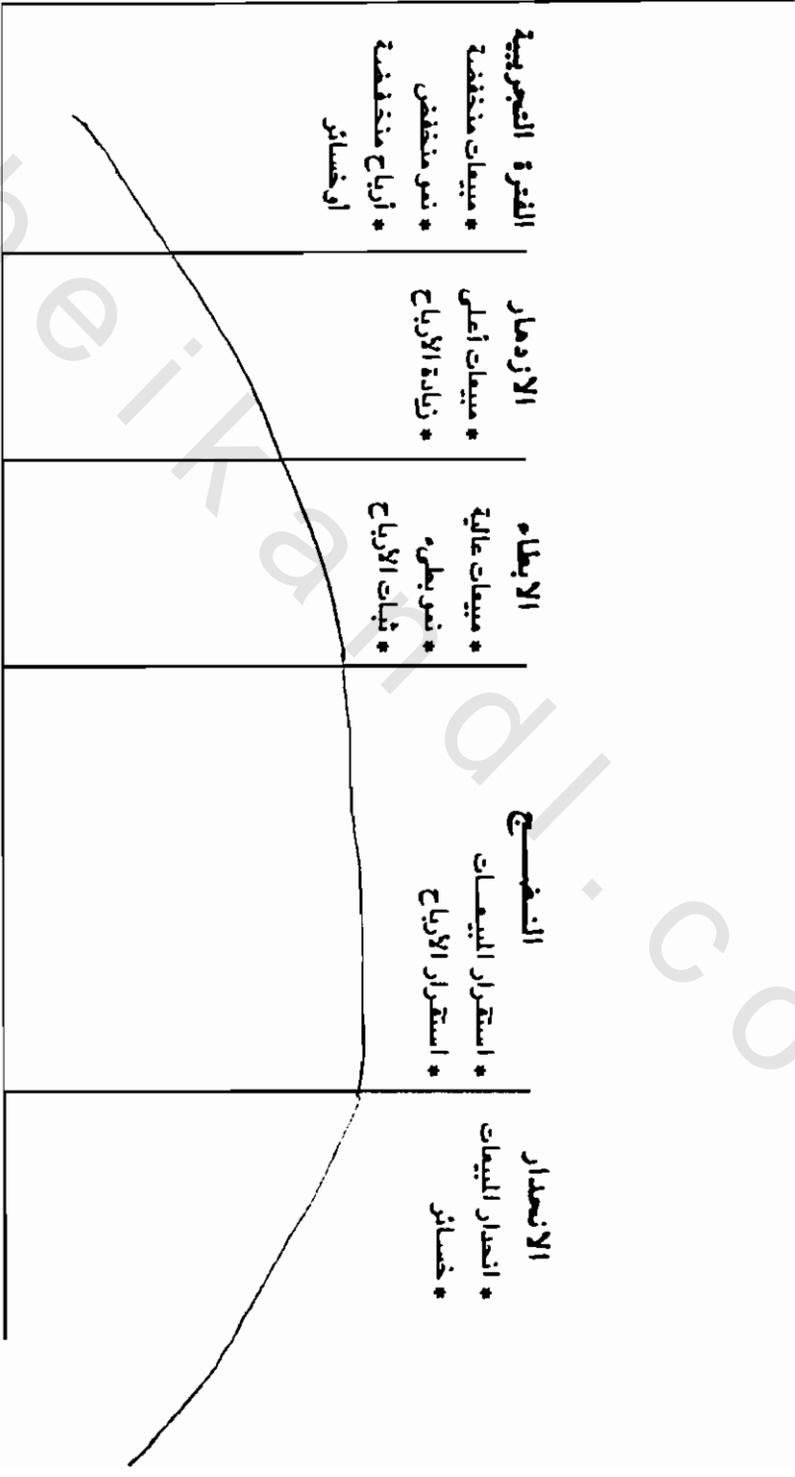
تمثل الأموال عصب الحياة بالنسبة للمشروعات الصغيرة ، لكن مصادر التمويل المتاحة أمام المشروعات الصغيرة وأيضاً كمية الأموال تتضاعف أمامها مقارنة بالمشروعات الكبيرة.. ولعل ذلك يرجع إلى المخاطرة risk الناتجة من الشكل القانونى للمشروع الصغير والتي تؤدى إلى تخوف البنوك من التعامل مع تلك المشروعات ، فمن يقدم الأموال يهمل أساساً:

- الضمان الكافى الذى يغطى أمواله المقدمة للمشروع.

- القدرة على تحقيق أرباح على أمواله.

- امكانية استرداد أمواله مرة أخرى فى المواعيد المحددة.

ومثل تلك الأمور قد لا تتوافر للمشروعات الصغيرة التى لا يمتلك مؤسسها الضمانات الكافية، كما أن العائد منها يكون غير مؤكد، نظراً لعدم وجود يقين من اقبال المستهلكين على سلع المشروع الجديد أو نظراً لعدم قدرة صاحب المشروع الإدارية. والمطلع على نورة حياة المشروع الصغير ينبغى أن يميز إختلاف الإحتياجات المالية اللازمة لكل مرحلة، ويوضح الشكل التالى هذه المراحل:



شكل (١٧/٨) انحدار الاحتياجات المالية خلال دورة حياة المشروع

وفيما يلي شرح لكل مرحلة وملامحها واحتياجات المشروع الصغير من الأموال<sup>(١)</sup>

### المرحلة الأولى : الفترة التجريبية : Experimentation period

حيث تحتاج المشروعات للتمويل طويل الأجل لبدء نشاطها وتثبيت اقدامها بقوة في دنيا الأعمال، وذلك من أجل شراء الأصول الثابتة كالأرض، والمباني، والآلات، وتظهر الحاجة إلى المصادر الداخلية والتي تعنى في هذه المرحلة المدخرات الفردية المملوكة لأصحاب المنشأة أو قد تكون مدخرات بعض أقاربهم، إذ أن هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية، فغالبا ما تحجم البنوك عن تمويل تلك المرحلة، فالبنوك يمكن أن توافق على منح المشروعات الصغيرة قروض إذا وجدت أن هناك من يجنبها- من اصحاب المشروع- مخاطر التمويل، إلا أن بعض أشكال الضمان دائما ما ستكون مطلوبة على تلك القروض المصرفية، إذ في العديد من الحالات يتم طلب ضمانات شخصية، أو عينية كبيرة، وتقوم حكومات بعض الدول بضمان قروض المشروعات الصغيرة في تلك المرحلة.

وقد تتوافر أيضا إمكانيات تمويلية أخرى، إذ يمكن الحصول على الأصول الثابتة من الآلات والمعدات بنظام الاستئجار، أو الشراء بالتقسيط، هذا ويمكن للمستثمر الصغير أن يحصل على رأس المال المطلوب في تلك المرحلة من بعض مؤسسات التمويل الحكومية التي تنشأها الدول لمساعدة المشروعات الصغيرة.

وتحتاج المنشآت الصغيرة إلى التعامل بالائتمان التجارى أيضاً مع الموردين في بداية التشغيل للحصول على المواد والمهمات. هذا وينعكس أثر تلك المرحلة على التدفقات النقدية- التي تظهر بصورة سالبة، وينبغي أن يعرف مديري تلك المنشأة الصغيرة كيفية تحديد التدفقات النقدية الحقيقية لمشروعاتهم، ومتابعة موقف السيولة.

(١) مصدر هذا الجزء :

د. أفكار قنديل ، "تمويل المشروعات الصغيرة والدور المتوقع لمؤسسات تمويلها" ،  
نوة تنمية المشروعات الصغيرة وتوسيع قاعدة رجال الأعمال في مصر ، (القاهرة : جامعة  
عين شمس ، ١٩٩٧).

## المرحلة الثانية: فترة الازدهار والانطلاق :

### Exploitation Period, The Take Off

تبدأ مرحلة إنطلاق المشروع، وتحقيقه لمعدلات النمو المرغوبة، إذا نجحت المنشأة مبدئياً بعد تأسيسها وبدأت طريقها إلى السوق، فتبدأ الزيادة في المبيعات، وكذلك الأرباح نظراً لقبول منتجاتها من قبل المستهلكين، ومع زيادة المبيعات تبدأ معها التدفقات النقدية الموجبة. في تلك المرحلة ينبغي مساعدة المشروع بالتمويل من المصادر الخارجية، بالإضافة إلى زيادة القروض التجارية لتمويل النمو في المبيعات، وأيضاً ينبغي الاستعانة بالأرباح المحتجزة التي ستتحقق في هذا الوقت، هذا بالإضافة إلى ما تقدمه النظم الحكومية والمؤسسات المالية المهتمة بالمشروعات الصغيرة.

وبالنسبة للمشروعات الصغيرة الفردية، التي يديرها صاحبها، فمع إزدياد حجم أعمال المنشأة في تلك المرحلة قد يشعر صاحبها - خطأً - باليسر المالي، فيبدأ بالإنفاق من إيرادات المشروع على متطلباته الشخصية، ومن أرباحه المحتجزة، ومع إعتقاده بأن الوضع يحتمل زيادة القروض لتمويل النمو، تزداد اعباؤه، الأمر الذي قد يؤدي إلى تدهور الشركة أثناء فترة إزدهارها وعلى هذا يجب عدم الإفراط في الحصول على التمويل الخارجي.

وقد تلجأ المشروعات الصغيرة إلى مصادر أخرى متخصصة في تمويل إحتياجاتها، وهي ما يعرف بشركات تمويل رأس المال المخاطر Venture Capital Firm، وهي التي تقدم الأموال لتلك المشروعات الصغيرة مقابل تملك حصة من رأسمالها، ولا يتم ذلك بهدف تملكها للمنشأة الصغيرة ولكن بدافع مراقبة تقدم عملياتها وضمان أموالها. ومرة أخرى وبالعودة إلى مراحل حياة المشروع، فإنه ينبغي الإشارة إلى أن المنشآت الصغيرة تسعى إلى إطالة تلك المرحلة بقدر الإمكان.

## المرحلة الثالثة : فترة الإبطاء Slow Down

يبدأ إنخفاض معدل النمو قليلا، وتبدأ معدلات الأرباح فى الاستقرار نوعاً ما، مع استقرار التدفقات النقدية للمشروعات، هذا إذا ظلت الظروف الاقتصادية ملائمة، ومع وجود إدارة جيدة للمشروع. ويستمر الاحتياج للتمويل على ما هو عليه من أجل تمويل رأس المال العامل الذى يشتمل على تمويل المخزون من المواد الخام وقطع الغيار، ومواجهة نقص النقدية فى مواجهة مشكلات تسويق المنتجات، والحاجة إلى تمويل المبيعات الآجلة ومنح أئتمان تجارى للعملاء، وكذلك مواجهة المصروفات الإدارية والتسويقية والأجور وغيرها، ولكن على المشروع ان يلجأ فى ذلك إلى الموردين والبنوك من أجل الحصول على قروض قصيرة الأجل.

## المرحلة الرابعة : فترة النضوج Maturity Period

بالنسبة للمنشأة الصغيرة التى يتم إدارتها جيدا، فإنها تصل إلى تلك المرحلة، وهى التى تتسم بالنضوج من حيث استقرار نمو المبيعات والأرباح، وكذلك إستقرار نمو التدفقات النقدية وفى تلك المرحلة قد تفكر الشركة الصغيرة فى الحفاظ على حصة معينة من المبيعات وهذا يجعلها فى إحتياج مستمر للتمويل قصير الأجل، وقليل من التمويل طويل الأجل لتمويل إنتاج منتجات بديلة أو تطوير المنتجات الحالية، إذا ما استدعى الأمر ذلك لمواجهة متطلبات المنافسة.

اما بالنسبة للمنشآت الصغيرة التى لديها فرصة للتوسع، فإنها سوف تبدأ فى تقييم عملية التحول إلى شركة مساهمة مثلا منذ نهاية المرحلة الثالثة، وعليها مراعاة تغيير أسلوبها من حيث الاستعانة بالأساليب المالية المتطورة، كالخطيط، والرقابة المالية، وإعتماد التحليل المالى لعملياتها، ودراسة إمكانية الحصول على التمويل اللازم عن طريق الملاك الجدد وأثر ذلك على ملكيتها... إلخ وتحاول المنشآت الصغيرة بصفة عامة التى تصل إلى تلك المرحلة أن تبقى بإستمرار فيها والابتعاد بشتى الطرق عن المرحلة الخامسة.

## المرحلة الخامسة: فترة الانحدار Decline Period

وهى المرحلة التى قد تجد المنشأة الصغيرة نفسها فيها نتيجة:

١- دخولها فى مجالات غير موجودة من قبل ولا تتوافر لديها معلومات كافية تؤهلها للإستمرار.

٢- تزايد إحتياجاتها إلى تمويل اضافى لاسيما عند الإنتقال إلى المرحلة الثانية، والثالثة، وذلك لتمويل إحتياجاتها من رأس المال العامل، فإن لم تحسن إدارة تلك العمليات تتعرض لمخاطر مالية قد تؤدى بها إلى الأنهيار والانتقال بسرعة إلى المرحلة الخامسة.

٣- إن نجاح المنشأة وإزدهارها، قد يشجع قيام مشروعات أخرى منافسة، مما يهدد بضياغ حصتها فى السوق.

٤- التقادم التكنولوجى، والتشبع فى الطلب على منتجاتها.

وهنا يبرز دور مؤسسات التمويل الحكومية، من حيث الوقوف إلى جانب المشروعات ومساندتها بالتمويل المناسب، وتحاول المشروعات الصغيرة كافة الإبتعاد تلقائيا وبكافة السبل عن المرحلة الخامسة والأخيرة.

ويشير أرجنتى (Argenti, 1976) إلى أن المنشآت التى تحقق فشلا فى دنيا الأعمال، تمثل من ٥٠٪ إلى ٦٠٪ من المشروعات الداخلة حديثا فى قطاع المنشآت الصغيرة، وأن هذا لا يعنى أن المشروعات الصغيرة حديثة العهد تكون كلها مشروعات فاشلة.

وقد أوضح "أرجنتى" Argenty مسارين لنورة حياة المنشآت الصغيرة التى تنهار خلال عشرة سنوات من بدايتها والتى يكون السبب الرئيسى فيها هو عدم

معرفة مديريها بأبسط قواعد التمويل، وذلك كما يلي:

**المسار الأول:** يمكن أن يطبق على المشروعات الصغيرة المتكونه حديثا.

**المسار الثاني:** هو الذى يرتبط بالمشروعات الصغيرة التى تبدأ صغيرة ثم تنمو بسرعة.

**المسار الأول:** الذى يميز المشروعات الصغيرة الحديثة المعرضة للفشل:

يشير " أرجنتى " Argenty إلى أن أطول حياة للمشروعات الصغيرة التى تنتمى للمسار الأول هو ثمانى سنوات. ويتحدد ذلك المسار بثلاثة عشر نقطة تميز المنشآت المعرضة للفشل، ويشير إلى أنه ليس بالضرورة أن أى منشأة صغيرة تنطبق عليها تلك النقاط تكون منشأة فاشلة، ولكن قد تنطبق بعض تلك النقاط على بعض المشروعات الصغيرة الناجحة، ولكنه يؤكد بأن النقاط من الأولى للخامسة تظهر فى كل المشروعات الفاشلة. وتتمثل مجموعة النقاط التى تحدد المسار الأول لفشل المنشآت الصغيرة فيما يلي:

١- يكون الممول هو المدير الوحيد للمشروع، ويكون على دراية بسيطة بكافة الأعمال، ولديه قدر ضئيل من المعرفة عن السلع أو الخدمات التى تقدمها منشأته، وغير ملم بمصادر التمويل المتاحة أو المناسبة لظروف منشأته.

٢- لا توجد أى معلومات محاسبية متاحة عن أعمال المنشأة، ولا يوجد هناك ميزانية، ولا خطة للتدفقات النقدية، ولا نظام للتكاليف، وبمعنى أوضح لا توجد معايير مالية على الإطلاق.

٣- تحصل المنشأة على قروض بنكية، أو على المعدات اللازمة لها عن طريق الاستئجار، أو الشراء بالتقسيط والنتيجة وجود تدفقات خارجة من البداية.

٤- البدء بمشروع أكبر من إمكانياته المنطقية ودائما ما يصاحب ذلك تقدير عالى لإيراد المبيعات، مع تقدير منخفض للتكاليف.

- ٥- عند تلك النقطة يصبح صاحب المشروع الصغير متفائل ومبهورا بمشروعه.
- ٦- التدفقات النقدية غالبا ما تكون سيئة، والنسب المالية أيضا تبدو غير جيدة وغير مطمئنة.
- ٧- البدء في الابتكارات المحاسبية، لأن صاحب المشروع يحتاج أموال أكثر من البنوك دون التمييز بين أجل القروض ولا مدى مناسبتها لظروف منشأته، مما يضيف الكثير من أعباء الديون على المنشأة.
- ٨- يبدأ صاحب المشروع في الاستسلام للضغوط ولكن لم يظهر حتى الآن أى مؤشرات مالية للفشل المالى.
- ٩- حدوث مخاطر أعمال عادية أو متطلبات مالية لقروض كبيرة ، أو حدوث حالة كساد إقتصادي، فيبدأ اختلال التوازن وتميل المنشأة نحو مرحلة الانحدار السريع.
- ١٠- قيام صاحب المنشأة بتصرفات غير رشيدة، تتسم بالإضطراب والخوف الشديد مثل خصومات كبيرة فى أسعار البيع لزيادة المبيعات، الأمر الذى يقود إلى ديون أكثر وخسارة
- ١١- الحصول على ديون أخرى، ولكن عند تلك النقطة تبدأ الخصوم فى الزيادة على الأصول.
- ١٢- الأرباح تكون غير كافية لخدمة الديون.
- ١٣- حدوث الفشل المالى.

### المسار الثانى : ينطبق على المشروعات الصغيرة ذات النمو السريع المتوقع :

ويشير " أرجنتى " Argenty بأنها مشروعات على درجة عالية من النشاط

وتتميز بأداء مثير منذ البداية لكنها تنتهى أيضا بنهاية مثيرة على التوازي وتتمثل ملامحها فى الآتى :

١- نفس العيوب الإدارية التى تميز المسار الأول، هى نفسها التى تميز المسار الثانى مع إختلاف بسيط ولكنه مهم جداً وهو أن صاحب المشروع له شخصية متفانية ويحب عمله جيداً .

٢- تؤكد شخصية صاحب المشروع أن المنشأة تبدأ من قاعدة ثابتة مرضية.

٣- يبدأ نمو المنشأة بدرجة جيدة جداً لدرجة أن الضغوط المالية على المدير تكون غير مقلقة على الإطلاق.

٤- تتزايد المبيعات بمعدل نمو سريع.

٥- وهنا ينبغى التوسع فى رأس المال الثابت، ومع تزايد الأرباح، وتمتع المدير بتلك الشخصية، وأعمادا على حجم المنشأة الذى بلغه فى تلك المرحلة، فإن الحصول على تلك الأموال من البنوك أو من السندات المصدرة تكون ميسرة.

٦- لا يتم التكيف مع هذا الوضع، لكن يزداد الطلب على التمويل.

٧- تستمر الزيادة فى المبيعات وفى الأرباح.

٨- بالنسبة لمعظم المنشآت الصغيرة الجيدة يستمر نموها بمعدل معقول، ولكن بالنسبة لذلك النوع من المنشآت يستمر النمو بشكل سريع.

٩- يستمر النمو بشكل جيد يسمح بتغطية أى أعباء، مع إحتفاظ المنشأة بوضعها وقبولها العام فى المجتمع.

١٠- المنشأة عند هذا الوضع تكون من الكبر بحيث أنها كانت من الممكن- لو كانت منشأة طبيعية تسير على نهج إدارى سليم من البداية- أن تضع لنفسها هيكل إدارى جيد .

١١- يصبح صاحب المنشأة ثرى ومشهور، ويستمر فى زيادة قدرته على الحصول على التمويل دون أن يدرك أن كل سلعه أو صناعه لها دورة حياه خاصة، وبالتالي فإن النمو غير الطبيعى يستمر لفترة محدودة فقط، إذ أن النمو نفسه يمر فى موجه من التقلبات الإقتصادية حتى لو كانت توقعات نمو الصناعة إيجابية.

١٢- تبدأ هنا نقطة التحول، فالنمو يتغير، لكن صاحب المشروع لا يشعر به لأن الأرباح لم تتغير.

١٣- تبدأ عملية الإبتكار المحاسبية كما فى المسار الأول فى الخطوة رقم (٧).

١٤- تبدأ بعض القرارات والتصرفات فى البعد عن المنطق والسلامة، مع بداية التحرك للاحتفاظ بالمناصرين وحب الناس والعاملين بالمنشأة.

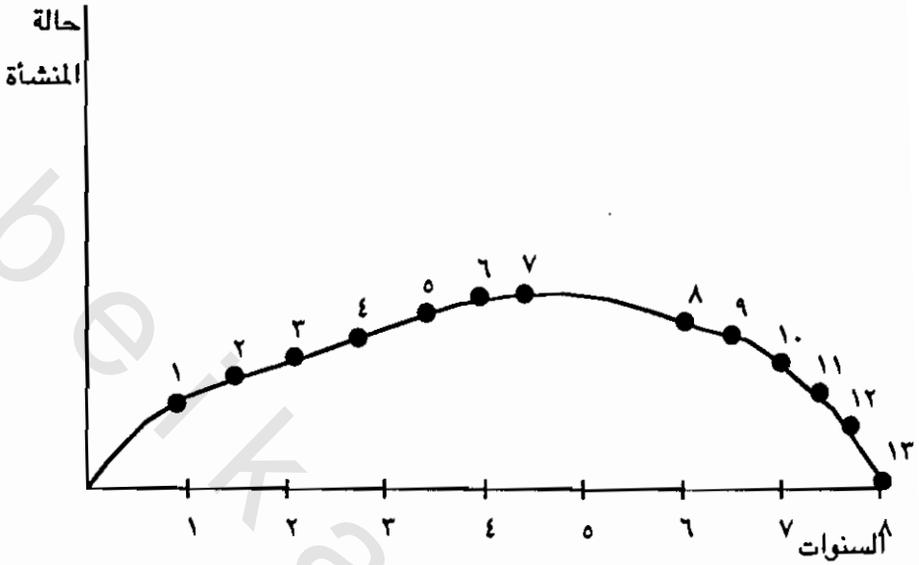
١٥- تبدأ مرحلة الإنحدار مع أول مخاطرة أعمال، تحطم ما توصلت إليه المنشأة من روابط مع الجمهور، ورجال الأعمال.

١٦- عزوف المؤسسات المالية والبنوك عن منح التمويل أو التسليف.

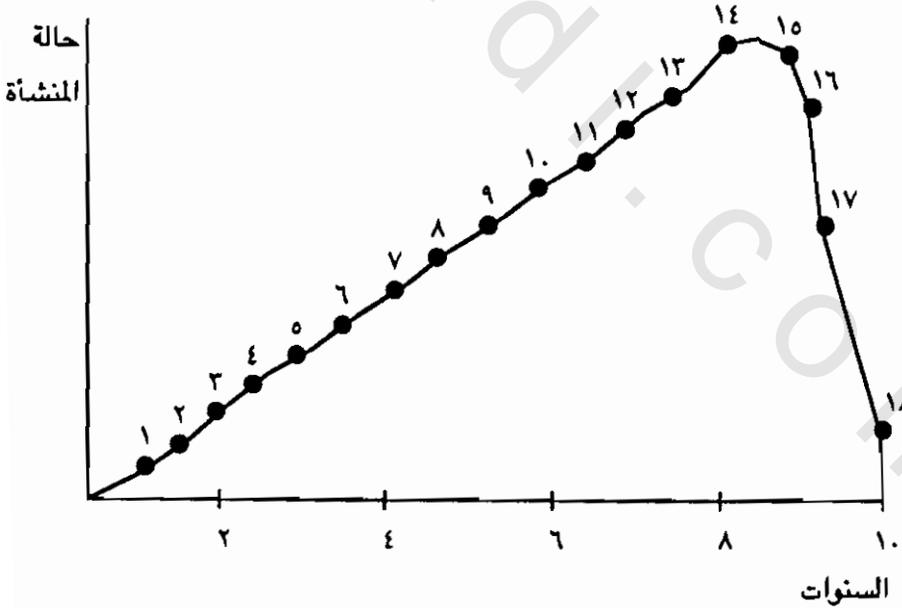
١٧- تبدأ المطالبات فى التزايد وتنهار سمعه المنشأة أمام جمهورها.

١٨- ثم فى النهاية الإفلاس والفشل.

ويوضح شكل (٢/٨، ٣/٨) المسارين الأول والثانى كما يلى :



شكل ٢/٨: المسار الأول



شكل ٣/٨: المسار الثاني

إن هذا الفشل الذى يواجه بعض المشروعات الصغيرة إنما يتمكن من المشروعات التى قامت على أسس غير موجهه وغير مدروسه منذ البداية ويفتقد صاحبها إلى معرفة أنه:

١- يجب أن يعتمد على تمويل احتياجات الشركة من التمويل الذاتى من أرباحه المحتجزه بالدرجة الأولى عند التوسع، والاعتماد على القروض قصيرة الأجل عند تمويل رأس المال العامل.

٢- حتى تبقى المنشأة تعمل فى الأجل الطويل فلا بد من الاحتفاظ بمركز أنتمانى جيد مع متابعة الوضع المالى لمنشأته عن طريق تحليل بعض النسب المالية بشكل منتظم ليتأكد من توافر السيولة .

٣- أن يدير رأس ماله العامل بكفاءة ومهارة حتى يتجنب فشل منشأته.

إن إدارة الأموال فى المشروع الصغير ليست عملية سهلة بل هى عملية متخصصة على صاحب المشروع الإلمام بها جيداً أو الاعتماد الأساسى على أهل العلم والخبرة هذا المجال بالإضافة إلى ما سبق فإن صاحب المشروع يحتاج إلى إلمام كافى بالقوائم المحاسبية المفروض أن يعدها والتى تساعد فى التعرف على موقفه المالى باستمرار كما يمكن استخدامها عند الحاجة إلى تمويل إضافى .

### القوائم المالية الوجب إعدادها فى المشروع :

تعتبر الميزانية العمومية وقائمة الدخل من أهم القوائم المالية التى يحتاج صاحب المشروع الصغير أن يكون لديه معرفه بهما familial ويقوم بإعدادهما هو أو من خلال محاسب يساعد فى ذلك.

### الميزانية العمومية

الميزانية العمومية balance sheet عبارة عن قائمة مالية توضح موقف المشروع المالى فى وقت محدد. وتنقسم الميزانية إلى قسمين رئيسين وهما: الموارد المالية financial resources التى يمتلكها صاحب المشروع أو الاصول الموجودة

بالمشروع. والقسم الثاني يتضمن الخصوم أو الإلتزامات Claims. وتأتي هذه الإلتزامات من مصدرين وهما : المقرضين Creditors والذين يستطيعون مقاضاة صاحب المشروع إذا لم تسدد هذه الإلتزامات ، والقسم الثاني الأموال التي يمتلكها صاحب المشروع equity . ويوضح الشكل التالي الميزانية الخاصة بالمشروع الصغير.

الأصول	الالتزامات وحقوق الملكية
الأصول المتداولة:	الالتزامات قصيرة الأجل:
* النقدية	* أوراق الدفع
* أوراق القبض	* قروض قصيرة
* البضاعة	الالتزامات طويلة الأجل:
* مصروفات مدفوعة مقدماً	* قروض
الأصول الثابتة:	حق الملكية
* الأرض	* رأس المال
* المباني	
* المعدات	

### شكل (٤/٨) الميزانية العمومية للمشروع الصغير

وتنقسم الأصول إلى أصول ملموسة مثل النقدية التي يحتفظ بها صاحب المشروع والبضاعة والالات والمباني وأصول غير ملموسة مثل براءات الإختراع وحقوق الملكية الفكرية. أما الخصوم فهي الديون المستحقة على صاحب المشروع للبنوك أو الموردين (أوراق الدفع) وهي تحدث عندما يشتري صاحب المشروع بضاعة من الموردين ولا يدفع ثمنها فوراً. وتنقسم الخصوم إلى خصوم قصيرة الأجل (تسدد خلال سنة) وخصوم طويلة الأجل تسدد على فترة طويلة نسبياً). أما حق الملكية فهو عبارة عن الفرق بين الأصول والالتزامات، أي أن:

$$\text{حق الملكية} = \text{الأصول} - \text{الالتزامات}$$

وكلما يخسر المشروع يكون هذا خصماً من حق الملكية ، وكلما استمرت الخسائر يتناقص حق الملكية حتى ينتهى تماماً. ومن هنا فإن صاحب المشروع لابد أن يكون حريصاً على تفادى الخسارة حتى لا يفقد أموالها كلها داخل المشروع.

### لماذا يجب أن تكون الميزانية متوازنة دائماً؟

هناك سؤال يطرح نفسه وهو مشتق من اسم الميزانية وهو لماذا يجب أن تكون الميزانية متوازنة؟ والإجابة أن أى تصرف يحدث فى أى جانب لابد أن يحدث شىء يوازنه فى الجانب الأخر أو فى نفس الجانب. وقبل الدخول فى ذلك فإننا نذكر القارئ بمعادلة الميزانية وهى كالتى:

$$\text{الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{حق الملكية}$$

ولنرى كيف تظل الميزانية متوازنة من خلال الأمثلة التالية:

١- فمثلاً اشترى أحد المشروعات الصغيرة بضاعة بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه تدفع بشيك بعد شهر من الآن. وهنا سيتأثر جانبى الميزانية حيث ستزيد البضاعة بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه (جانب الأصول) ويزيد رصيد أوراق الدفع (جانب الخصوم) بنفس المبلغ وهو ١٠٠,٠٠٠ جنيه. وعلى هذا تزيد الأصول المتداولة بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه والخصوم المتداولة بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه.

٢- وماذا سيحدث عندما يدفع المشروع هذا المبلغ بعد شهر؟ والإجابة أن النقدية ستقل بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه وسيقل رصيد أوراق الدفع بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه.

٣- بفرض أن أحد أصحاب المشروعات اقترض مبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه ماذا سيحدث فى الميزانية؟ والإجابة ستزيد النقدية (أصول) بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه وستزيد القروض (خصوم) بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه أيضاً ومرة أخرى سيحدث توازن.

٤- إذا قام صاحب المشروع بشراء آلات بمبلغ ١٠٠٠,٠٠٠ جنيه نقداً . ماذا سيحدث فى الميزانية؟ الإجابة ستقل النقدية بمبلغ ١٠٠٠,٠٠٠ جنيه (أصول) ويزيد رقم الآلات فى الميزانية بمبلغ ١٠٠٠,٠٠٠ جنيه (أصول) وتظل الخصوم كما هى وهنا تظل الميزانية متوازنة أيضاً.

ويتضح من الأمثلة السابقة أن الميزانية تظل دائماً متوازنة بمعنى آخر تظل على هذا الشكل التالى:

$$\text{الأصول} = \text{الخصوم} + \text{حق الملكية}$$

### قائمة الدخل :

توضح قائمة الدخل Income statment وهى قائمة مالية التغييرات التى تحدث فى موقف المشروع المالى كنتيجة للعمليات التى تحدث خلال فترة إعداد الميزانية. وتوضح قائمة الدخل مدى نجاح أو فشل صاحب المشروع خلال الفترة الماضية. بمعنى أنها تقارن الإيرادات الكلية بالمصروفات الكلية لصاحب المشروع وأيها أكبر من الآخر. فإذا حقق المشروع إيرادات أعلى من المصروفات فهنا يكون المشروع قد حقق ربحاً profit وبالتالي حقق النجاح success. أما إذا كانت الإيرادات المحققة أقل من المصروفات فإن النتيجة هى الخسارة Loss ويكون صاحب المشروع قد حقق فشلاً failure فى إدارته لهذا المشروع.

وللتسهيل تتكون قائمة الدخل من ثلاث مكونات أساسية وهى:

١- الإيرادات Revenues التى يحصل عليها المشروع الصغير من بيع منتجاته وخدماته سواء قبضها أم لم يقبضها.

٢- المصروفات expenses التى ينفقها صاحب المشروع لتحقيق الإيرادات السابقة سواء دفعت أم لم تدفع. وتتكون من تكلفة البضاعة المباعة cost of goods sold, تكاليف التشغيل operating expenses ومصاريف التمويل financial expenses.

٣- صافى الربح net Income وهو عبارة عن الفرق بين الإيرادات والمصروفات.

وفيما يلى مثال يوضح هذه القائمة:

	١,٧٥٠,٠٠٠	إيرادات المبيعات:
	<u>٥٠,٠٠٠</u>	مردودات المبيعات وخصم
١,٧٠٠,٠٠٠		صافى المبيعات
		تكلفة البضاعة المباعة:
	١٥٠,٠٠٠	المخزون أول المدة
	<u>١,٠٥٠,٠٠٠</u>	المشتريات
	١,٢٠٠,٠٠٠	البضاعة المتاحة للبيع
	<u>٢٠٠,٠٠٠</u>	مخزون آخر المدة
١,٠٠٠,٠٠٠		
<u>٧٠٠,٠٠٠</u>		مجمّل الربح
		مصاريّف التشغيل:
	١٥٠,٠٠٠	مصاريّف بيعية
	<u>١٠٠,٠٠٠</u>	مصاريّف إدارية
٢٥٠,٠٠٠		إجمالي مصاريّف التشغيل
<u>٤٥٠,٠٠٠</u>		ربح التشغيل
٢٠,٠٠٠		مصاريّف تمويل
<u>٤٣٠,٠٠٠</u>		صافى الربح قبل الضرائب
١٣٠,٠٠٠		ضرائب
<u>٣٠٠,٠٠٠</u>		صافى الربح القابل للتوزيع

شكل (٥/٨)

قائمة الدخل لآحد المشروعات الصغيرة فى ٢٠٠٠/١٢/٣١

## السجلات المحاسبية المطلوب الاحتفاظ بها :

على صاحب المشروع الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية اللازمة لأغراض الرقابة وأهم هذه السجلات: دفاتر يومية خاصة بالمبيعات والمقبوضات النقدية ودفاتر خاصة بالمشتريات والمصروفات والمدفوعات. ويمكن بالطبع الاستعانة بالكمبيوتر وبرامجه المتقدمة فى إعداد السجلات المالية للمشروعات الصغيرة. وعادة ما يلجأ صاحب المشروع الصغير إما إلى محاسب خارجى لامسك هذه الدفاتر أو تعيين محاسب داخل المشروع للإحتفاظ بهذه الدفاتر والتسجيل فيها.

## الرقابة المالية على المشروع :

يتم الاعتماد على التحليل المالى والموازنات فى الرقابة المالية على المشروع الصغير. ويعتبر التحليل المالى من الأدوات الفعالة التى يمكن استخدامها فى الرقابة بواسطة المشروع الصغير. ومن خلال القوائم المالية السابق شرحها، يمكن إعداد بعض التحليلات باستخدام النسب المالية التى توضح مدى تطور أداء المشروع الصغير أو مدى وجود مشاكل قبل أن تستفحل هذه المشاكل ويصعب السيطرة عليها.

أيضاً يمكن الاستعانة بالموازنات لوضع الأهداف المالية ثم الرقابة على الأداء المالى للمشروع الصغير أيضاً.

## أولاً: التحليل المالى :

يتم استخدام ثلاثة مجموعات من النسب المالية لإجراء عمليات التحليل المالى لأعمال المشروع الصغير وهى :

١- نسب تحليل مكونات الميزانية للمشروع الصغير.

٢- نسب تحليل مكونات قائمة الدخل.

٣- النسب الخاصة بالميزانية وحساب الدخل معاً.

## ١- نسب تحليل مكونات الميزانية للمشروع الصغير :

هناك الكثير من البدائل التي يمكن استخدامها لتحليل الميزانية العمومية، ونظراً لأن المشروعات الصغيرة لا تستخدم أساليب معقدة، فسوف نكتفى هنا باستخدام تحليل النسب ratios وهو تحليل مبسط لمكونات الميزانية. والنسبة هي علاقة بين بند من البنود ويند آخر. وهناك ملحوظة أساسية وهي أن النسبة مجرد مؤشر indicator فقط، لكن تحديد هل هي جيدة good أم سيئة bad يتطلب فهماً أعمق للنسبة ولأداء المشروع وللمشروعات الأخرى المماثلة (الصناعة التي يعمل فيها المشروع) وكيف تعمل هي الأخرى.

وهناك مجموعة من النسب أهمها :

### موقف (نسب) السيولة في المشروع الصغير :

يمكن الحكم على موقف السيولة في المشروع الصغير من خلال ثلاث نسب أساسية وهي:

(أ) نسب رأس المال العامل.

(ب) نسبة التداول.

(ج) نسبة التداول السريعة.

ويمكن الاستعانة بالميزانية شكل (٦/٨) لحساب هذه النسب والنسب التالية

الأخرى:

٢٠٠١	٢٠٠٠	الأصول
		الأصول المتداولة:
٢٠٠,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	النقدية
٢٥٠,٠٠٠	٢٦٠,٠٠٠	أوراق القبض
١٥٠,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	المخزون
٢٥,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	مصرفات مدفوعة مقدماً
<u>٧٣٥,٠٠٠</u>	<u>٦٧٠,٠٠٠</u>	إجمالي الأصول المتداولة
		الأصول الثابتة:
		الأراضي
٢٣٠,٠٠٠	٢١٥,٠٠٠	المباني (بعد خصم مجمع الاملاك)
٢٢٥,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	المعدات (بعد خصم مجمع الاملاك)
٢٥٠,٠٠٠	٢٩٠,٠٠٠	
<u>٩١٥,٠٠٠</u>	<u>٩٥٥,٠٠٠</u>	إجمالي الأصول الثابتة
<u>١,٦٥٠,٠٠٠</u>	<u>١,٦٢٥,٠٠٠</u>	إجمالي الأصول
٢٠٠١	٢٠٠٠	الخصوم
		الخصوم المتداولة:
١٥٠,٠٠٠	٢٤٥,٠٠٠	أوراق الدفع
١٥٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	قروض قصيرة الأجل
<u>٣٠٠,٠٠٠</u>	<u>٤٤٥,٠٠٠</u>	إجمالي الخصوم المتداولة
		الخصوم طويلة الأجل:
٢٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	قروض
<u>٥٠٠,٠٠٠</u>	<u>٦٩٥,٠٠٠</u>	إجمالي الخصوم
		حقوق الملكية
		رأس مال مملوك
٤٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	
٧٥٠,٠٠٠	٥٣٠,٠٠٠	أرباح محتجزة
<u>١,١٥٠,٠٠٠</u>	<u>٩٣٠,٠٠٠</u>	
<u>١,٦٥٠,٠٠٠</u>	<u>١,٦٢٥,٠٠٠</u>	إجمالي حقوق الملكية والخصوم

شكل (٦/٨) : الميزانية العمومية لى ٣١ ديسمبر ٢٠٠٠ - ٢٠٠١

## (١) نسب رأس المال العامل :

يقصد برأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة. وفي ضوء البيانات المتوافرة عن أحد المشروعات الصغيرة. ومن واقع الميزانيات (شكل ٦/٨) عامي ٢٠٠٠، ٢٠٠١ يمكن حساب رأس المال العامل كما يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٠	
٧٣٥,٠٠٠	٦٧٠,٠٠٠	إجمالي الأصول المتداولة
٢٠٠,٠٠٠	٤٤٥,٠٠٠	إجمالي الخصوم المتداولة
<hr/>	<hr/>	
٤٣٥,٠٠٠	٢٢٥,٠٠٠	رأس المال العامل

ويتضح مما سبق أن هذا المشروع لديه رأس مال عامل عام ٢٠٠١ أعلى بكثير مما كان عليه عام ٢٠٠٠ مما يعنى أن المشروع يتمتع بموقف متميز من ناحية السيولة ومتانة مركزه المالى. ويلاحظ أن عدم وجود رأس المال العامل الكافى يعتبر مؤشراً لوجود مشاكل مالية داخل المشروع الصغير. لكن مع ملاحظة أن زيادة رأس المال العامل أكثر مما يجب تمثل أموالاً عاطلة .

## (ب) نسبة التداول:

وهى عبارة عن النسبة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة للمشروع الصغير .

٢٠٠١	٢٠٠٠	
٧٣٥,٠٠٠	٦٧٠,٠٠٠	إجمالي الأصول المتداولة
٢٠٠,٠٠٠	٤٤٥,٠٠٠	إجمالي الخصوم المتداولة
<hr/>	<hr/>	
١:٢,٤٥	١:١,٥١	نسبة التداول

وتوضح النتائج زيادة نسبة التداول عام ٢٠٠١ عن عام ٢٠٠٠ ولكن ما هو موقف هذا المشروع هل هو جيد أم لا. وتوضح الأعراف المالية أن هذه النسبة يجب أن تكون ٢ : ١ وعلى هذا فإن الواقع هنا يشير إلى أن صاحب المشروع

يحتفظ بأصول متداولة أكثر مما يجب وإذا كانت هذه النسبة فى باقى الشركات والمشروعات الذى تعمل معه فى نفس المجال هى ٢ : ١ فإن هذا المشروع يحتفظ بأصول متداولة أكثر مما يجب وهذا يمثل إستثمار عاطل.

### (ج) نسبة التداول السريعة :

وتقيس هذه النسبة مدى قدرة المشروع الصغير على تحويل أصوله المتداولة إلى نقدية لمواجهة التزاماته قصيرة الأجل. ولحساب هذه النسبة لابد من التعرف على الأصول التى تتحول إلى نقدية بسرعة بون فقد جزء من قيمتها.

ويرشح هذا المعيار كل من النقدية نفسها وحسابات القبض مع استبعاد البضاعة لأنه يصعب تحويلها إلى نقدية خاصة إذا كان بها مخزون متقادم أو راكد وأيضاً يتم استبعاد المصروفات المدفوعة مقدماً لأنه يصعب استردادها. وعلى هذا يمكن حساب هذه النسبة من خلال البيانات التالية كما يلي:

٢٠٠٠	٢٠٠١	
٤٨٥,٠٠٠	٥٥٠,٠٠٠	الأصول المتداولة (بعد استبعاد المخزون والمصروفات المدفوعة مقدماً)
٤٤٥,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	الخصوم المتداولة
١:١,٠٩	١:١,٨٢	نسبة التداول السريعة

وتوضح النتائج أنه من منظور السيولة فإن المشروع أقوى، لكن قد يعكس هذا أن هناك جزء من هذه الأصول زائد عن حاجة المشروع وبالتالي لابد من تخفيض هذه الأصول والوصول بها إلى النسبة المعيارية (١ : ١).

### النسب المالية الخاصة بالمديونية :

إذا كان صاحب المشروع مهتماً بالأجل القصير، فلا بد أن يهتم بمدى استقرار المشروع فى الأجل الطويل. وهناك ثلاث نسب مالية توضح موقف المديونية وهى:

(أ) نسبة المديونية إلى إجمالى الأصول.

(ب) نسبة حق الملكية إلى إجمالي الأصول.

(ج) نسبة المديونية إلى حق الملكية.

(١) نسبة المديونية / إجمالي الأصول :

توضح هذه النسبة العلاقة بين إجمالي ديون المشروع وإجمالي أصوله. وتفسر هذه النسبة لصاحب المشروع النسبة التي تم تمويلها من أصوله من خلال المديونية، كما أنها تمد المقرضين بمؤشر هام أيضاً بنسبة الحماية protection لأموالهم داخل المشروع الصغير. وإذا كانت النسبة عالية فإن هذا يعني أن غالبية أصول المشروع ممولة من خلال المديونية والعكس.

وهذا الموقف (زيادة نسبة المديونية) قد يؤدي إلى رفض الدائنين إعطاء أى أموال إضافية لصاحب المشروع، لأن المشروع إذا فشل وتم بيع الأصول فلن يستطيع المقرضين الحصول على أموالهم. وعلى هذا كلما انخفضت هذه النسبة كلما كان هذا أفضل للمقرضين. وفيما يلي عرض لهذه النسبة من واقع سجلات أحد المشروعات. (شكل رقم ٨/٨)

٢٠٠١	٢٠٠٠	
٥٠٠,٠٠٠	٦٩٥,٠٠٠	إجمالي الديون
١,٦٥٠,٠٠٠	١,٦٢٥,٠٠٠	إجمالي الأصول
<hr/>	<hr/>	
%٣٠,٢	%٤٢,٨	نسبة المديونية / الأصول

وكما هو واضح فإن النسبة انخفضت من %٤٢,٨ إلى %٣٠,٢ وهذا يعكس إرتياعاً لدى المقرضين ويقلل المخاطرة risk لصاحب المشروع في نفس الوقت والعكس صحيح .

(ب) نسبة حق الملكية إلى إجمالي الأصول:

ويتم حساب هذه النسبة من خلال قسمة حق الملكية على إجمالي أصول المشروع وهذه النسبة مكملة للنسبة السابقة مباشرة (الديون إلى الأصول) فإذا كانت

نسبة المديونية إلى الأصول ٤٥٪ فإن حق الملكية إلى الأصول يجب أن تكون ٥٥٪. وتهم هذه النسبة صاحب المشروع حيث توضح له النسبة التي يمتلكها من المشروع وكلما زادت نسبة الدائنون كلما قلت نسبة ممتلكات صاحب المشروع في مشروعه والعكس. وفي ضوء الميزانية المتاحة يمكن حساب هذه النسبة كما يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٠	
١,١٥٠,٠٠٠	٩٢٠,٠٠٠	إجمالي حق الملكية
١,٦٥٠,٠٠٠	١,٦٢٥,٠٠٠	إجمالي الأصول
<hr/>	<hr/>	
٪٦٩,٧	٪٥٧,٢	نسبة حقوق الملكية / الأصول

وعموماً ليس من المفضل دائماً أن تكون هذه النسبة مرتفعة خاصة في الأحوال التي تكون فيها معدلات الفائدة منخفضة لكن بشرط أن يحقق المشروع معدلاً يفوق معدلات الفائدة.

#### (ج) نسبة المديونية إلى حق الملكية :

تشير هذه النسبة إلى العلاقة بين المديونية وحق الملكية. وإذا كانت هذه النسبة عالية فإن هذا يعكس أن الدائنون يمولون أغلب أعمال المشروع وهذا يعكس أن صاحب المشروع يمتلك جزءاً قليلاً داخل مشروعه.

وفي ضوء البيانات السابقة فإن هذه النسبة تظهر كما يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٠	
٥٠٠,٠٠٠	٦٩٥,٠٠٠	إجمالي التزامات (المديونية)
١,١٥٠,٠٠٠	٩٢٠,٠٠٠	حق الملكية
<hr/>	<hr/>	
٪٤٣,٥	٪٧٤,٧	نسبة المديونية إلى حق الملكية

ويعكس هذا الوضع انخفاض نسبة المديونية إلى حقوق الملاك في هذا المشروع  
بمعنى آخر زيادة تمويل أصول المشروع من خلال الملاك عام ٢٠٠١.

## ٢- النسب الخاصة بقائمة الدخل :

يمكن تحليل بعض النسب اعتماداً على مكونات قائمة الدخل فقط كما هو  
الحال في تحليل الميزانية كما يمكن إعداد بعض النسب التي تتضمن مكونات من  
كل من الميزانية العمومية وقائمة الدخل معاً combination ratios وبالاستعانة  
بقائمة الدخل السابقة (شكل ٥/٨) يمكن إعداد تحليل لهذه القائمة.

### (١) نسبة مصروفات التشغيل / إلى صافي المبيعات :

تتضمن مصروفات التشغيل المصروفات اليومية اللازمة لتشغيل المشروع  
وتتضمن المصاريف العمومية والبيعية.

٢٠٠١	٢٠٠٠	
٢٥٠,٠٠٠	٢٢٠,٠٠٠	إجمالي مصروفات التشغيل
١,٧٠٠,٠٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠	صافي المبيعات
<hr/>	<hr/>	
٪١٤,٧	٪١٤,٧	نسبة مصروفات التشغيل

وتعكس النتائج سيطرة صاحب المشروع على هذه النسبة حيث لم تزيد عن العام  
السابق.

### (ب) مدى تغطية الأرباح لآعباء الفوائد :

تشير هذه النسبة إلى مدى تغطية الأرباح المحققة لآعباء الديون (الفائدة). وإذا  
كان المشروع يغطى بالكاد هذه المصروفات فإن هذا يعني أن هناك شيء ما خطأ أو  
أن هناك سوء أداء مالي. والعكس إذا استطاع المشروع تغطية هذا العبء فإن هذا  
يعنى أداء مالي جيد. ويتم حساب هذه النسبة من خلال قسم صافي ربح التشغيل  
على مصاريف الفائدة السنوية.

٢٠٠١	٢٠٠٠	
٤٥٠,٠٠٠	٢٩٥,٠٠٠	صافى ربح التشغيل
٢٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	المصاريف المالية السنوية
<hr/>	<hr/>	
٢٢,٥ مرة	١٤,٧٥	

وتشير النسبة إلى أن المشروع لا يواجه أى مشكلة فى دفع أعباء الدين.

### ٣- النسب الخاصة بالميزانية وحساب الدخل معاً:

هناك بعض النسب التى تعكس العلاقة بين بنود كل من الميزانية وقائمة الدخل

وهى أربعة وهى:

(أ) معدل دوران المخزون.

(ب) معدل دوران حسابات القبض.

(ج) معدل العائد على إجمالى الأصول.

(د) معدل العائد على حق الملكية.

#### (١) معدل دوران المخزون :

وهو باختصار عدد المرات التى تم فيها إحلال replacement المخزون أى شراء مخزون جديد خلال السنة. ويعكس معدل دوران المخزون المنخفض أن البضاعة لم تباع بالمعدل المطلوب، أى أنها ظلت فى المخازن كى تنقل إلى العام القادم. وإذا كانت هذه البضاعة تم دفع ثمنها فمعنى ذلك أنها أصبحت رأسمال عاطل لم يستفيد صاحب المشروع من الأموال المربوطة أو الموضوعة فى هذا المخزون. ولحساب هذه النسبة لابد من حساب متوسط المخزون أولاً. ومن خلال بيانات قائمة الدخل فإن متوسط المخزون لهذا المشروع كما يلى:-

$$\frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2} = \text{متوسط المخزون}$$

$$142,000 = \frac{150,000 + 130,000}{2} = \text{عام } 2000$$

$$170,000 = \frac{200,000 + 150,000}{2} = \text{عام } 2001$$

١٩٩٨	١٩٩٧	
١,٠٠٠,٠٠٠	٩٨٥,٠٠٠	تكلفة البضاعة المباعة
		÷
<u>١٧٥,٠٠٠</u>	<u>١٤٢,٥٠٠</u>	متوسط المخزون
٥,٧١ مرة	٦,٩١ مرة	= معدل دوران المخزون
٣٦٥ يوم	٣٦٥ يوم	عدد أيام السنة
		÷
<u>٥,٧١</u>	<u>٦,٩١</u>	معدل دوران المخزون
٦٤ يوم	٥٢ يوم	= عدد الأيام المطلوبة كي يبور المخزون

ويتضح أن موقف المشروع في تدهور حيث كان معدل دوران المخزون في هذا المشروع حوالي ٧ مرة في حين انخفض إلى ٥,٧١ مرة. وعلى هذا فإن هذا المشروع يغير مخزونه كل ٥٢ يوم عام ٢٠٠٠ - في حين طالت هذه المدة لتصبح كل ٦٤ يوم عام ٢٠٠١ .

#### (ب) معدل دوران أوراق القبض :

إن تحليل معدل دوران أوراق القبض يخضع لنفس المفهوم السابق التعرض له عند تحليل معدل دوران المخزون حيث يعكس إلى أى مدى يسرع المشروع في

تحصيل حسابات القبض how rapidly accounts receivables are being collected. وكقاعدة كلما إرتفع هذا المعدل كلما كان هذا أفضل والعكس.

ويتم حساب معدل دوران أوراق القبض من خلال قسمة صافى المبيعات على متوسط حسابات القبض. وطالما لا يوجد بيانات عن عام ١٩٩٩ فسوف نفترض أنها هي نفس أرقام ٢٠٠٠ وهذا يعطى لنا الأرقام التالية:

أوراق القبض أول المدة + آخر المدة

$$\text{متوسط أوراق القبض} = \frac{170,000 + 260,000}{2} = 215,000$$

$$\text{عام ٢٠٠٠} = \frac{260,000 + 260,000}{2} = 260,000$$

$$\text{عام ٢٠٠١} = \frac{250,000 + 260,000}{2} = 255,000$$

٢٠٠١	٢٠٠٠	
١,٧٠٠,٠٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠	صافى المبيعات
		÷
٢٥٥,٠٠٠	٢٦٠,٠٠٠	متوسط أوراق القبض
٤,٨	٤,٢	= معدل دوران أوراق القبض
٣٦٥ يوم	٣٦٥ يوم	عدد أيام السنة
		÷
٤,٨	٤,٢	معدل دوران أوراق القبض
<u>٧٦,٠ يوم</u>	<u>٨٦,٩ يوم</u>	= فترة تحصيل (أعمار أوراق القبض)

وتعكس النتائج تحسن في تحصيل حسابات القبض في هذا المشروع مما يعكس إدارة سليمة لهذا البند من بنود الميزانية . حيث أنه كلما قلت فترة التحصيل كلما كان هذا أفضل .

### (ج) معدل العائد على الأموال المستثمرة :

كلما زادت الأموال المستثمرة كلما يجب أن يزيد صافي الربح حتى يستطيع المشروع تحقيق معدلاً للعائد أعلى . ومن خلال مقارنة ربح التشغيل وإجمالي الأصول نستطيع التعرف على مدى مقدرة صاحب المشروع على استخدام هذه الأصول وإدارتها . ويتم حساب معدل العائد من واقع بيانات المشروع كما يلي:

١٩٩٨	١٩٩٧	
$\frac{100 \times 450,000}{1,750,000}$	$\frac{100 \times 290,000}{1,720,000}$	صافي ربح التشغيل (قبل الفوائد) إجمالي الأصول
%٢٧,٣	%١٨,٢	العائد على إجمالي الأصول

وتوضح النتائج أن هذا العائد جيد جداً ويعكس قدرة صاحبه على حسن إدارة واستخدام الموارد المتاحة.

### (د) معدل العائد على حق الملكية :

بينما يعكس معدل العائد على إجمالي الأصول مدى قدرة الإدارة على استخدام الأصول المتاحة، يهتم صاحب المشروع بالتعرف على أثر ذلك على استثماراته وأمواله داخل المشروع. ويمكن حساب هذا المعدل كما يلي:

٢٠٠١	٢٠٠٠	
$\frac{172,000}{400,000}$	$\frac{150,000}{400,000}$	صافي الربح القابل للتوزيع حق الملكية (رأس المال)
%٤٣	%٣٧,٥	معدل العائد على حق الملكية

وتوضح النتائج تحقيق معدل مرتفع جداً. وبالطبع فإن هذا المعدل يعكس حسن أداء إدارة المشروع وفي نفس الوقت يضع هذا المشروع في طليعة المشروعات والشركات التي تعمل في هذا المجال وإن كان هناك حاجة للتعرف على المعدلات السائدة في باقى الشركات التي تعمل في هذه الصناعة.

## ثانياً: الموازنات:

تعتبر الموازنات budgets بمثابة أدوات للتخطيط planning وأدوات للرقابة فى نفس الوقت controlling. وكأداة للتخطيط فإنها تحدد الأهداف التي يرغب المشروع الصغير فى تحقيقها فى مختلف المجالات كالمبيعات والإنتاج والأفراد والمصروفات.. الخ. ويقوم صاحب المشروع بإعداد وصياغة أهداف محددة مثل: زيادة المبيعات كى تصل إلى ١٠ مليون جنيه عام ٢٠٠١، زيادة عدد الموظفين إلى ٥٠ موظف. ويمكن للمشروع أن يضيف إلى هذه الأهداف سؤال أساسى وهو كيف يتم تحقيق هذه الأهداف. وقد تكون الإجابة هى زيادة المبيعات بنسبة ٢٥٪. وستتناول هنا موازنات المبيعات والنقدية داخل المشروع الصغير على أساس أنهما سيعكسان باقى الموازنات.

### ١- موازنة المبيعات:

تمثل موازنة المبيعات sales budget الموازنة الأساسية للمشروع الصغير حيث أنه بمجرد إعداد هذه الموازنة يتم إعداد موازنات باقى الأقسام الأخرى. فإذا اقتنع صاحب المشروع أن المبيعات عام ٢٠٠١ لابد أن تكون ١٠ مليون جنيه فإنه سيقوم بحساب المخزون اللازم لتحقيق هذا الهدف، استقطاب الأفراد اللازمين لتحقيق هذه الخطة ووضع خطة تسويقية أيضاً لتحقيق ذلك. وإذا كانت المبيعات اللازمة خلال الثلاث شهور الأولى هى ٤ مليون جنيه فإن خطط الإنتاج يجب أن تنتهى من هذه المبيعات قبل إنتهاء الثلاثة شهور الأولى من عام ٢٠٠١ .

ويمكن لصاحب المشروع ربط كل الموازنات بموازنة المبيعات وتعديل هذه الموازنات طبقاً لأى تعديلات فى موازنة المبيعات.

ويجب أن تعد موازنة المبيعات التى ستباع خلال العام القادم فإذا كانت هذه المبيعات تقدر بمبلغ ٣,٦٥٠,٠٠٠ جنيه فإن هذا يعنى أن المشروع لابد أن يحقق

مبيعات يومية فى المتوسط تقدر بمبلغ ١٠,٠٠٠ جنيه (٣,٦٥٠,٠٠٠ ÷ ٣٦٥ يوم). وبالطبع لن تكون المبيعات اليومية بنفس القدر أو قد يتأثر المشروع بالموسمية فى البيع مثلاً. لكن لا بد من تحقيق مبيعات يومية فى المتوسط ١٠,٠٠٠ جنيه على مدار أيام السنة .

وهناك طريقة أخرى لتقدير الأرقام البيعية المقدرة وهى تعديل أرقام العام السابق (يومية - أسبوعية - شهرية - سنوية) فى ضوء الظروف المتوقعة فمثلاً قد يضيف صاحب المشروع نسبة ١٠٪ زيادة عن مبيعات العام السابق ويكون بذلك خطة المبيعات المتوقعة خلال العام القادم هى:

$$4,015,000 = 110\% \times 3,650,000$$

ثم تقسم على ٣٦٥ يوم لتحصل على المبيعات اليومية المقدرة.

ويمكن مقارنة المبيعات اليومية المقدرة بالمبيعات اليومية المحققة. وبالطبع قد تختلف المبيعات اليومية الفعلية عن المبيعات المقدرة فى بعض الأيام لكن قد تتساوى مع بعضها فى غضون الأسبوع أو الشهر، وإذا لم تتساوى فلا بد لصاحب المشروع أن يعرف أسباب ذلك.

وقد يراقب صاحب مشروع مبيعاته على أساس العملاء أو على أساس المنتجات التى يقدمها بالنسبة لكل منتج على حدة، أو على أساس فترات زمنية محددة أو على أساس العقود التى وقعها.

## ٢- الموازنة النقدية :

تعتبر الموازنة النقدية cash budget من الموازنات الهامة جداً للمشروع الصغير. ويحتاج المشروع الصغير إلى نوعين من النقدية الأول لمواجهة الاحتياجات النقدية والأسبوعية للمشروع الصغير، والنوع الآخر هو النقدية اللازمة لصيانة عمليات المشروع خلال نفس الفترة. وبالنسبة للنوع الأول يقدر المشروع الصغير حاجاته لمدة تتراوح بين ٤٠ - ٦٠ يوم مع تحديد الأموال الممكن تحصيلها خلال نفس الفترة. وإذا ظهر أن هناك عجز بين التدفقات الداخلة للمشروع والتدفقات الخارجة، فلا بد من تدبير قرض قصير الأجل لتعويض ذلك.

أما الجزء الخاص بصيانة عمليات المشروع maintenance expenses فيتضمن مصروفات التأمين، الإيجار، المشتريات، الأجور، الخدمات، الضرائب. وفى المقابل يحصل المشروع الصغير على مقبوضاته إما من خلال مبيعات نقدية أو مبيعات على الحساب تحصل بعد ذلك أو أى مقبوضات أخرى. ويوضح الشكل التالى تصور للموازنة النقدية للمشروع الصغير.

مارس		فبراير		يناير		البيان
مقدر	فعلى	مقدر	فعلى	مقدر	فعلى	
						<b>المقبوضات المتوقعة:</b> ١- المبيعات النقدية ٢- المتحصلات الخاصة بالمبيعات ٣- أى مقبوضات أخرى
						إجمالى المقبوضات
						<b>المدفوعات المتوقعة:</b> ٤- المواد الخام ٥- الأجور ٦- مصروفات الصيانة ٧- مصروفات البيع ٨- المصروفات الإدارية ٩- المباني والآلات الجديدة ١٠- مدفوعات أخرى (ضرائب، أقساط قروض)
						إجمالى المدفوعات
						الفائض أو العجز

شكل (٧/٨) الموازنة النقدية للثلاث شهور الأولى عام ٢٠٠١

وبالطبع لابد من المتابعة الجيدة لهذه الموازنات حيث أنها أدوات رقابية كما أنها تخطيطية أيضاً. وعلى هذا فعند حدوث أى اختلافات جذرية لابد من أن يسرع المالك/ المدير بالبحث عن أسبابها فوراً. فمثلاً لو كان المخطط للمبيعات هو ٢٥٠,٠٠٠ وحدة خلال شهر يناير لكن العملاء طلبوا ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإن صاحب المشروع يجب أن يتصرف فوراً لتلبية هذه الاحتياجات وهذا سيتطلب تعديل كل الموازنات / الخطط الخاصة بالإنتاج والمشتريات والنقدية... الخ. وألا ينسى دائماً أن الموازنات مفيدة حيث أنها تضع الأهداف والخطط وتراقب مدى تنفيذها.

ويلاحظ أن موازنة المبيعات والموازنة النقدية تمثلان أهم أنواع الموازنات المطلوبة فى المشروع الصغير، لكن هذا لا يمنع من إعداد موازنات أخرى كموازنات الإنتاج والشراء والقوى العاملة خاصة مع كبر حجم المشروع.

لكن هل تكون إدارة النواحي المحاسبية وحدها لإمجاح المشروع الصغير ؟ إذا تأكدنا أننا سنتعرف على موقف المشروع المحاسبى، فما هى أهمية إدارة النواحي الفنية فى المشروع وهى إحدى أساسيات إمجاهه ؟ إن الفصل التالى سيتعرض لإدارة وظيفة الإنتاج والعمليات وأهميتها فى إمجاح المشروع الصغير .

أيهما أهم للمشروع الصغير : التسويق أم الإنتاج أم البشر ؟ هل الأهمية واحدة ؟ أم أن هناك حاجة إلى إعادة ترتيب هذه الوظائف ؟

إن الإجابة هي أن العبرة ليست في إعادة الترتيب ، لكن العبرة هي في أداء كل وظيفة من هذه الوظائف كما يجب أن يكون ، وكما يقول العلم وليس من خلال التجربة والخطأ .

إن التسويق الناجح يعجز عن بيع منتج جودته منخفضة وسعره مرتفع . وعلى هذا فإن العملية متكاملة والمشروع كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو فشل المشروع كله . وعلى هذا فنحن في حاجة إلى إعادة النظر في وظيفة إدارة العمليات والإنتاج من منظور الجودة أي إتقان هذه العملية حتى يسهل على المسوقين بيع منتجات المشروع بسهولة .

" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " . ويعتقد المؤلف أن أهمية إدارة الإنتاج

والعمليات لاتقل في أهميتها إن لم تكن تفوق أهمية إدارة التسويق في بلادنا ، وذلك عكس ما هو شائع لأن الإنتاج الرديء يعجز عن تسويقه مخترعى التسويق أنفسهم !!

ألم يسأل كل منا نفسه لماذا نستورد أغلب المنتجات من دول العالم ، والإجابة سهلة لأن إنتاجهم أفضل وليس تسويقهم !!