المحاضرة التاسعة حول : أدوات التحليل الاقتصادي في المؤسسة

الدكتورة: آمـــال خـــدادمية

السنة أولى جدع مشترك المجموعة - C -

تمهيد :

تمثل أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة إحدى أبرز الحاجات التي تنبثق عن عالم الأعمال الحديث، حيث تتطلب المنافسة المتزايدة والأسواق المتغيرة من الشركات استخدام أساليب تحليلية فعالة وقابلة للتطبيق نظرًا لتوجهات السوق المحلي على سبيل المثال نحو تعزيز البيئة الاستثمارية وتحفيز النّمو الاقتصادي، فإن هذه الأدوات تمثل عنصرًا محوريًا في رحلة المؤسسات لتحقيق النجاح والاستدامة.

أولا مفهوم أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة :

تعرّف أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية على أنّها مجموعة من الأدوات والأساليب التي تُستخدم لتقييم أداء المؤسسة من الناحية الاقتصاديّة والماليّة، بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وتحسين الكفاءة والربحية.

ثانيا : أهمية أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

تساعد أدوات التّحليل الاقتصادي للمؤسّسة على فهم أدائها المالي والاقتصادي بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة ، حيث يوفر تحليل البيانات والمعلومات الاقتصادية الخلفيّة اللاّزمة لفهم توجهات السّوق وتحديد الفرص والتحديات، كما يمكن أن تسهم هذه الأدوات في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التّكاليف، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الربحية.

ثالثا أهم أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية

تنقسم هذه الأدوات إلى أدوات كمية وأخرى نوعية، ويمكن تلخيصها كالتالي:

1- التحليل المالي(Financial Analysis)

يعد التحليل المالي أحد أبرز الأدوات لـ **استشارات مالية للافراد** والتحليل الاقتصادي للمؤسسات حيث يهدف إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحليل البيانات المالية مثل القوائم المالية، والنّسب الماليّة، والتدفقات النّقدية. تساهم هذه الأداة في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي، بما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة فهو من الأدوات الأساسيّة ويشمل:

أ-التحليل بالنسب المالية:

التحليل بالنسب المالية هو أداة تستخدم لقياس الأداء المالي لشركة معينة عبر حساب مجموعة من النسب التي تساعد في تقييم جوانب مختلفة من النشاط المالي والتشغيلي نذكر منها:

✓ **نسبة السيولة:** وهي تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها الحالية كما أنها تعكس مدى قدرة الشركة على تحويل الأصول المتاحة إلى نقد لتسديد الديون المتوجبة عليها في فترة زمنية قصيرة مثل (نسبة التداول)

نسبة التداول**(Current Ratio):** تُعد هذه النسبة الأكثر شيوعًا لقياس السيولة. وهي تُحسب باستخدام الصيغة التالية :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الاصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

حيث:

- **الأصول المتداولة** هي الأصول التي من المتوقع تحويلها إلى نقد أو استخدامها خلال السنة المالية (مثل النقد، الحسابات المستحقة، المخزون)
- **الخصوم المتداولة** هي الالتزامات التي يجب سدادها في نفس الفترة (مثل القروض القصيرة الأجل، الحسابات المستحقة الدفع)

التفسير :

- نسبة أكبر من 1 تعني أن الشركة تمتلك أصولاً كافية لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل.
- نسبة أقل من 1 قد تشير إلى صعوبة في الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل.

✓ **نسبة المديونية(Debt Ratio):** وهي تقيس درجة اعتماد الشركة على التمويل الخارجي (الديون) مقارنة بتمويلها الذاتي (حقوق المساهمين)، هذه النسبة تُظهر مدى تعرض الشركة للمخاطر المالية إذا كانت تعتمد بشكل كبير على الديونو تُحسب باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

حيث:

- **إجمالي الديون** يتضمن جميع الالتزامات المالية طويلة وقصيرة الأجل.
- **إجمالي الأصول** هو مجموع جميع ممتلكات الشركة من أصول ثابتة ومتداولة.

التفسير :

- نسبة عالية تدل على أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الديون في تمويل عملياتها مما قد يزيد من المخاطر المالية.
- نسبة منخفضة تعني أن الشركة تستخدم تمويلًا ذاتيًا أكثر من تمويل الديون مما يقلل من مخاطر الإفلاس.

✓ نسب الربحية: حيث تُظهر نسب الربحية قدرة الشركة على تحقيق أرباح من مبيعاتها وأصولها وحقوق المساهمين **(مثل هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار** ROI) فهذه النسب مهمة لتقييم كفاءة إدارة الشركة في تحقيق العوائد.

هامش الربح الصافي (Net Profit Margin): يُقاس بقدرة الشركة على تحقيق ربح صافي من إجمالي الإيرادات بعد خصم جميع التكاليف والضرائب و تُحسب الصيغة كالتالي:

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الإيرادات}} \times 100$$

حيث:

الربح الصافي هو الربح بعد خصم جميع التكاليف والضرائب.

الإيرادات هي إجمالي الإيرادات الناتجة من بيع السلع أو الخدمات.

التفسير:

كلما كانت النسبة أعلى كانت الشركة أكثر قدرة على تحويل الإيرادات إلى ربح صافٍ.

النسبة المنخفضة قد تعني أن الشركة تواجه مشاكل في التحكم بالتكاليف أو أن هوامش الربح ضيقة.

العائد على الاستثمار (Return on Investment – ROI) : هذه النسبة تُظهر العائد الناتج عن استثمار معين مقارنة بالتكلفة الأصلية لهذا الاستثمار تُحسب الصيغة كالتالي:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح الصافي من الاستثمار}}{\text{التكلفة الإجمالية للاستثمار}} \times 100$$

حيث:

الربح الصافي من الاستثمار هو الأرباح المحققة نتيجة للاستثمار.

التكلفة الإجمالية للاستثمار هي المبلغ الذي تم استثماره في المشروع.

التفسير:

النسبة العالية تعني أن الاستثمار حقق عوائد جيدة مقارنة بتكلفته.

النسبة المنخفضة تعني أن العوائد كانت أقل من المتوقع أو أن الاستثمار كان غير مربح.

خلاصة:

- **نسبة السيولة** تعكس قدرة الشركة على الوفاء بالديون القصيرة الأجل.
- **نسبة المديونية** تقيّم مستوى اعتماد الشركة على الديون.
- **نسب الربحية** تقيس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من مبيعاتها أو استثماراتها

✓ **نسبة النشاط أو الكفاءة** :تُستخدم هذه النسب لتقييم مدى كفاءة الشركة في إدارة أصولها ومواردها من أهمها :

نسبة دوران المخزون:(Inventory Turnover Ratio)

$$\text{نسبة دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{المخزون المتوسط}}$$

المخزون المتوسط هو متوسط المخزون خلال الفترة.

التفسير:

- نسبة عالية تشير إلى أن الشركة تدير مخزونها بشكل جيد وتقوم ببيعه بسرعة.

- نسبة منخفضة قد تشير إلى تراكم المخزون أو بطء في حركة المبيعات.

$$\text{نسبة دوران الأصول} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

نسبة دوران الأصول(Asset Turnover Ratio) :وتحسب كما يلي

الإيرادات هي مبيعات الشركة.

إجمالي الأصول هو مجموع أصول الشركة.

التفسير :

هذه النسبة تشير إلى مدى قدرة الشركة على استخدام أصولها لتحقيق الإيرادات حيث أنّ النسبة العالية تعني أن الشركة تستخدم أصولها بكفاءة.

ب- تحليل القوائم المالية:

تحليل القوائم المالية هو عملية فحص وتحليل المعلومات المالية التي تقدمها الشركات لتقييم أدائها المالي وقدرتها على تحقيق الأرباح والنمو، حيث أنّ القوائم المالية الرئيسية هي :**قائمة الدخل، الميزانية العمومية، وقائمة التدفقات النقدية.**

- ✓ **قائمة الدخل:** و هي تقرير مالي يوضح **الأرباح والخسائر** خلال فترة معينة (عادة ما تكون سنة أو ربع سنة)، الهدف منها هو إعطاء فكرة عن قدرة الشركة على تحقيق الربح من خلال أنشطتها التشغيلية.
- ✓ **الميزانية العمومية:** و هي تقرير مالي يوضح **مركز الشركة المالي** في نقطة زمنية معينة أي أنها تعرض الأصول، الالتزامات وحقوق الملكية.
- ✓ **قائمة التدفقات النقدية** : قائمة التدفقات النقدية تقدم معلومات حول **حركة النقد** داخل وخارج الشركة خلال فترة معينة، الهدف من هذه القائمة هو توضيح كيف يتم تدفق النقود من الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية، والتمويلية.

2- تحليل التكاليف (Cost Analysis)

و هو عملية دراسة وتحليل التكاليف المختلفة التي تتحملها الشركات أثناء إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، بهدف تحديد مجالات التحسين وتقليل النفقات وزيادة الربحية، يشمل هذا التحليل عدة جوانب رئيسية مثل التكاليف الثابتة والمتغيرة، ونقطة التعادل، وتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح.(CVP Analysis)

- ✓ دراسة و تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة المرتبطة بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات :

التكاليف الثابتة(Fixed Costs) : هي التكاليف التي تظل ثابتة بغض النظر عن مستوى الإنتاج أو حجم المبيعات بمعنى آخر لا تتغير هذه التكاليف بتغير حجم الأنشطة أو الإنتاج أمثلة على التكاليف الثابتة :إيجار المباني،الرواتب الثابتة للموظفين، التأمين، الاستهلاك الثابت للمعدات)

التكاليف المتغيرة: (Variable Costs) هي التكاليف التي تتغير مباشرة مع تغير حجم الإنتاج أو المبيعات بمعنى آخر كلما زاد الإنتاج زادت هذه التكاليف والعكس صحيح أمثلة على التكاليف المتغيرة:(تكلفة المواد الخام، أجور العمالة المرتبطة بالإنتاج، تكاليف الشحن أو النقل المرتبطة بحجم المبيعات)

✓ **تحليل نقطة التعادل(Break-even Point) :**

نقطة التعادل هي **المستوى الذي تتساوى فيه الإيرادات مع التكاليف** بمعنى أنه عند هذا المستوى لا تحقق الشركة أي ربح ولا أي خسارة، تحديد نقطة التعادل يساعد الشركات في معرفة الحد الأدنى من المبيعات الذي يجب تحقيقه لتغطية جميع التكاليف (ثابتة ومتغيرة) دون تحقيق ربح أو خسارة وتحسب نقطة التعادل كما يلي :

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع لكل وحدة} - \text{التكلفة المتغيرة لكل وحدة}}$$

✓ **تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح(CVP Analysis) :**

تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح (المعروف أيضًا بـ CVP Analysis) هو أداة تحليلية تُستخدم لفهم كيف يؤثر التغير في حجم الإنتاج أو المبيعات على التكاليف والأرباح، يركز هذا التحليل على العلاقة بين التكاليف (الثابتة والمتغيرة) وحجم الإنتاج أو المبيعات والربح الناتج عن ذلك.

من خلال تحليل التكاليف يمكن للمؤسسات تحقيق كفاءة أعلى وذلك بتقليل النفقات وزيادة الربحية .

3- التحليل الإحصائي والقياسي(Statistical and Econometric Analysis)

يُستخدم لتحليل البيانات الكمية وفهم العلاقات بين المتغيرات. يجمع بين الإحصاء والاقتصاد لوضع نماذج تصف الظواهر الاقتصادية من خلال :

أ- **تحليل الاتجاهات** (Trend Analysis): يهدف إلى دراسة الأنماط طويلة الأمد في البيانات، مثل: هل هناك زيادة أو نقصان في المتغير عبر الزمن؟ يستخدم كثيراً في تحليل الأسواق، والمبيعات، والبيانات المالية.

ب-الانحدار الخطي لدراسة العلاقات بين المتغيرات: فهو أداة قوية لفهم العلاقة بين متغير تابع وعدد من المتغيرات المستقلة يستخدم لتحديد أثر متغير معين على الآخرمثال: كيف يؤثر دخل الفرد على الإنفاق الاستهلاكي؟

ج- تحليل السلاسل الزمنية: يركز على البيانات التي تم جمعها خلال فترات زمنية مختلفة فهو يُستخدم للتنبؤ بالمستقبل أمثلة عن ذلك : توقع أسعار الأسهم، معدلات البطالة، أو الناتج المحلي الإجمالي.

د-النماذج الاقتصادية لتوقع الأداء المستقبلي فهي نماذج رياضية مبنية على النظرية الاقتصادية والإحصاء لتوقّع ما سيحدث.

أمثلة على النماذج: ARIMA ، VAR، و GARCH.

4- التحليل الاستراتيجي والبيئي (Strategic and Environmental Analysis) :

يركز هذا التحليل على تحديد الأنشطة المختلفة التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة. من خلال فهم كيفية توليد القيمة، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها وزيادة ميزتها التنافسية.

كما يتضمن هذا التحليل دراسة وتحليل المنافسين الموجودين في السوق بحيث توفر أدوات التحليل التنافسي معلومات حيوية حول استراتيجيات التسويق والأسعار ومنتجات المنافسين مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة.

كما يتطلب فهم البيئة الاقتصادية العامة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي تؤثر على الأعمال حيث يشمل هذا التحليل فحص الأسواق المستهدفة وفهم توجهات المستهلكين ومعرفة المنافسين ويشمل هذا التحليل مايلي :

أ-**تحليل SWOT** نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)

تحليل SWOT هو أداة لتحديد **نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات** التي تواجه المنظمة. يتكون هذا التحليل من أربعة مكونات رئيسية:

- ✓ **نقاط القوة :(Strengths)** هي العوامل الداخلية التي تميز الشركة وتمنحها ميزة تنافسية، مثل الموارد المالية الكبيرة، العلامة التجارية القوية، أو الخبرات المتميزة.
- ✓ **نقاط الضعف :(Weaknesses)** هي العوامل الداخلية التي تحد من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها أو تنافسية في السوق، مثل نقص المهارات أو ضعف في البنية التحتية.
- ✓ **الفرص :(Opportunities)** هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تساعد الشركة في النمو أو التوسع، مثل التغيرات في تفضيلات المستهلكين أو الابتكارات التكنولوجية الجديدة.
- ✓ **التهديدات :(Threats)** هي العوامل الخارجية التي قد تشكل خطرًا على الشركة مثل المنافسة الشديدة أو التغيرات في البيئة الاقتصادية أو القانونية.

ب-تحليل PESTEL السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني)

يستخدم **تحليل PESTEL** لتحليل العوامل البيئية التي تؤثر على العمل، ويشمل ستة مجالات رئيسية:

- ✓ **الجانب السياسي :(Political)** يتعامل مع التأثيرات السياسية على الأعمال مثل السياسات الحكومية، الاستقرار السياسي، والقوانين المحلية والدولية.

- ✓ **الجانب الاقتصادي :(Economic)** يشمل العوامل الاقتصادية مثل التضخم، أسعار الفائدة، النمو الاقتصادي، والدخل القومي، والتي تؤثر على قدرة المستهلكين على الشراء وعلى تكلفة الأعمال.
- ✓ **الجانب الاجتماعي :(Social)** يعنى بالديموغرافيا والتغيرات الاجتماعية، مثل التوجهات الثقافية والتغيرات في أسلوب الحياة وتوقعات المستهلكين.
- ✓ **الجانب التكنولوجي :(Technological)** يتناول الابتكارات التكنولوجية التي قد تؤثر على المنتج أو الخدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، التحول الرقمي، والتطورات في صناعة معينة.
- ✓ **الجانب البيئي :(Environmental)** يركز على العوامل البيئية مثل التغير المناخي، سياسات الاستدامة، والتشريعات البيئية التي تؤثر على الأعمال.
- ✓ **الجانب القانوني :(Legal)** يتعامل مع القوانين واللوائح التي تحكم العمل مثل حقوق العمال، قوانين المنافسة، حماية البيانات، والتشريعات المتعلقة بالمنتجات.

جـ- تحليل القوى الخمس لبورتر

تحليل القوى الخمس لبورتر هو إطار يستخدم لفهم الهيكل التنافسي لصناعة معينة حيث يحدد بورتر خمس قوى رئيسية تؤثر على قدرة الشركات في صناعة معينة على كسب الأرباح:

- ✓ **تهديد المنافسة الجديدة :(Threat of New Entrants)** يشير إلى تهديد الشركات الجديدة التي قد تدخل السوق وتزيد من المنافسة، حيث يعتمد هذا التهديد على الحواجز التي تقف أمام دخول المنافسين الجدد مثل: رأس المال الكبير، أو التكنولوجيات المتقدمة، أو القيود القانونية.
- ✓ **تهديد البدائل :(Threat of Substitutes)** يشير إلى وجود منتجات أو خدمات بديلة قد تحل محل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، حيث كلما كانت البدائل أكثر توفراً وأسعارها منافسة زادت الضغوط على الشركة.
- ✓ **قوة الموردين :(Bargaining Power of Suppliers)** تحدد مدى تأثير الموردين في تحديد الأسعار والظروف التي يتم من خلالها توفير المواد، فإذا كان هناك عدد قليل من الموردين أو كانوا يتحكمون في المادة الخام أو المنتج الرئيسي، فإن قوتهم في السّوق ستكون قوية.
- ✓ **قوة العملاء :(Bargaining Power of Customers)** تشير إلى قدرة العملاء على التأثير في الأسعار وشروط الصفقة، فإذا كان العملاء يملكون خيارات كثيرة أو قدرة تفاوضية قوية، فإن ذلك يشكل ضغطًا على الشركات لتقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية.

- ✓ **التنافس بين الشركات القائمة :(Industry Rivalry)** يقيس درجة المنافسة داخل السوق بين الشركات التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة، فإذا كانت المنافسة شديدة فإن الشركات قد تضطر إلى خفض الأسعار أو تحسين الجودة بشكل مستمر للحفاظ على حصتها السوقية.

هذه التحليلات تساعد الشركات على فهم **بيئتها الاستراتيجية** بشكل أفضل واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوسع، التخطيط، والتكيف مع المتغيرات.

5- التحليل المحاسبي(Accounting Analysis)

التحليل المحاسبي هو عملية دراسة القوائم المالية وفهم البيانات المحاسبية بهدف تقييم الأداء المالي للشركة والكشف عن نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مالية مبنية على معلومات دقيقة من خلال :

أ-التحليل العمودي والأفقي للقوائم المالية

- **التحليل العمودي(Vertical Analysis)** : يُستخدم لتحليل **قائمة مالية واحدة** حيث يتم عرض كل بند كنسبة مئوية من إجمالي رقم معين (مثلاً: في قائمة الدخل، يتم مقارنة كل بند بالمبيعات؛ في الميزانية، يتم مقارنة كل بند بإجمالي الأصول).

مثال:

لو كانت المبيعات = 100,000 وحدة نقدية ، وتكلفة البضاعة المباعة = 60,000 وحدة نقدية ، فإن التحليل العمودي يظهر تكلفة البضاعة على أنها 60% من المبيعات.

الفائدة من التحليل العمودي أنه يساعد المؤسسة أو متخذ القرار على فهم هيكل القائمة، ونسب التكاليف أو المصروفات مقارنة بالإيرادات أو الأصول.

- **التحليل الأفقي(Horizontal Analysis)** : حيث يُستخدم لمقارنة الأداء **عبر عدة فترات زمنية** و يتم حساب التغيرات بالقيمة المطلقة والنسبة المئوية من سنة لأخرى

مثال على ذلك :

المبيعات في 2023 = 120,000 وحدة نقدية

المبيعات في 2024 = 150,000 وحدة نقدية

الزيادة = 30,000 وحدة نقدية

النسبة = (30,000 / 120,000) × 100 **25% = زيادة**

الفائدة من التحليل الأفقي يوضح الاتجاهات المالية للمؤسسة هل تتحسن أم تتراجع مع الزمن.

ب- مقارنة الأداء المالي عبر الفترات الزمنية أو مع المنافسين:

-**عبر الفترات الزمنية:** حيث تراقب كيف تتغير المؤشرات المالية (كالربح، السيولة، الديون) على مدار السنوات وتساعد المؤسسة على اكتشاف النمو أو التراجع في الأداء.

- **مع المنافسين:(Benchmarking)** حيث تقارن أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع و تستخدم مؤشرات مثل: هامش الربح، معدل دوران الأصول، نسبة الديون، العائد على حقوق الملكية.

الفائدة من مقارنة <u>الأداء المالي عبر الفترات الزمنية أو مع المنافسين هو</u> تحديد موقع المؤسسة في السوق و تكشف نقاط التميز أو الضعف مقارنة بالآخرين.

مثال عملي على التحليل المحاسبي **لشركة "الأمل التجارية"**

بيانات قائمة الدخل لسنتين:

البند	2023 (بالدينار الجزائري)	2024 (بالدينار الجزائري)
الإيرادات (المبيعات)	200,000	250,000
تكلفة البضاعة المباعة	120,000	150,000
إجمالي الربح	80,000	100,000
المصاريف التشغيلية	30,000	40,000
صافي الربح	50,000	60,000

1-**<u>التحليل العمودي (لسنة 2024)</u>**

نسبة كل بند إلى المبيعات (250,000):

البند	النسبة %
تكلفة البضاعة المباعة	%60
إجمالي الربح	%40
المصاريف التشغيلية	%16
صافي الربح	%24

- **التحليل** :الشركة تحقق هامش ربح صافي 24% من المبيعات، وهو جيد

2-**<u>التحليل الأفقي (من 2023 إلى 2024):</u>**

البند	التغير بالقيمة	التغير بالنسبة %
المبيعات	+50,000	+%25
تكلفة البضاعة	+30,000	+%25
صافي الربح	+10,000	+%20

- **التحليل** :الشركة نمت مبيعاتها وربحها بنسبة جيدة، لكن الزيادة في الربح أقل من المبيعات، مما يعني أن التكاليف زادت بنسبة مشابهة.

3--**مقارنة مع شركة منافسة (شركة "الضياء")**

المؤشر	شركة الأمل التجارية	شركة الضياء التجارية
هامش صافي الربح	%24	%30
نسبة تكلفة البضاعة للمبيعات	%60	%55

□ ✳**التحليل:**

"الضياء" أكثر كفاءة في السيطرة على التكاليف.

"الأمل" بحاجة لتحسين إدارة التكاليف لتحقيق ربحية أعلى.

كيف نستخدم هذا التحليل في اتخاذ قرارات ؟

- ✓ **خفض التكاليف** :تكلفة البضاعة تمثل 60% من المبيعات، يجب التفاوض مع الموردين أو تحسين سلسلة التوريد؛
- ✓ **تحسين الربحية** :المقارنة أظهرت إمكانية رفع صافي الربح إلى مستوى المنافس؛
- ✓ **وضع أهداف للعام القادم** :رفع هامش الربح إلى 28% مثلًا بناءً على بيانات السنة والمقارنة.

6- أدوات دعم اتخاذ القرار:

أدوات دعم اتخاذ القرار تُستخدم لمساعدة الأفراد أو المؤسسات في اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على تحليل منظم ومعمق للمعلومات. ويمكن أن نذكر منها :

أ- تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis):

تحليل الحساسية يوضح كيف يتغير ناتج القرار إذا تغيرت بعض المدخلات أو الفرضيات، بمعني لو قمنا بتغيير في الأرقام كيف يمكن أن يتغير القرار أو النتيجة؟

مثال 01 :

لو كنت تدرس مشروع استثماري وأهم فرضيات هذه الدراسة هو أن تكلفة المواد الخام ثابتة تحليل الحساسية يبين لك: " لو ارتفعت أسعار المواد الأولية للمشروع بـ **10%** أو نقصت **10%**، هل المشروع ما زال مربحا أم لا ؟"

تكمن أهمية تحليل الحساسية في الكشف عن المتغيرات الأكثر تأثيراً على القرار كما يساعد على فهم درجة "الخطر" أو "عدم اليقين."

ب- تحليل السيناريوهات:

تحليل السّيناريوهات يعني بناء عدة "قصص" مستقبليّة مختلفة من أجل معرفة كيف يتصرف متخذ القرار في كل حالة من السيناريوهات حيث تكون مثل: "**أفضل حالة**"، "**أسوأ حالة**"، و"**الحالة المتوقعة.**"

مثال 02:

لو تفتح فرع جديد لمطعم، ممكن تحلل ذلك كما يلي :

- **أفضل سيناريو:** إقبال عالي وأرباح كبيرة؛

- **أسوأ سيناريو:** انخفاض الإقبال وخسائر؛
- **سيناريو معتدل:** أرباح بسيطة واستقرار.

تكمن أهمية **تحليل السيناريوهات** في المساعدة على التنبؤ بالتقلبات المستقبلية و دعم التخطيط الاستراتيجي والتعامل مع "ماذا لو؟."

ج- تحليل التكلفة – المنفعة (Cost–Benefit Analysis):

هذا التحليل يقارن بين "التكاليف" و"الفوائد" من أي قرار أو مشروع و الهدف هو التأكد إن الفوائد تستحق التكاليف المبذولة.

مثال:

لوأن الفكرة هي شراء نظام آلي جديد لشركتك بـ 100 ألف وحدة نقدية ، وأن تحليل التكلفة–المنفعة بين إنه النظام يقلل من التكاليف ويزيد الإنتاجية ويوفر لك 150 ألف وحدة نقدية خلال 3 سنوات، فالقرار يبدو جيد.

تكمن أهمية تحليل التكلفة – المنفعة في دعم اتخاذ قرارات اقتصادية وعقلانية و إعطاء نظرة واضحة عن الجدوى المالية لأي مشروع.

تمرين توضيحي :

شركة صغيرة تدرس شراء برنامج محاسبي إلكتروني بدلاً من المحاسبة اليدوية لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

الفرضيات:

- ✓ **تكلفة النظام:** 25,000 وحدة نقدية (مرة واحدة)
- ✓ **تكاليف التشغيل السنوية (صيانة/اشتراك):** 5,000 وحدة نقدية .
- ✓ **الوفر السنوي المتوقع** :تقليل التكاليف بـ 12,000 وحدة نقدية (أخطاء أقل، وقت أقل، موظف أقل) .
- ✓ **مدة التحليل :** 3سنوات.

1- تحليل الحساسية:

السؤال: ماذا يحدث لو تغيرت الفوائد أو زادت التكاليف؟

نحلل:

إذا قلّ الوفر السنوي إلى 9,000 وحدة نقدية :

الوفر خلال 3 سنوات = 9,000 × 3 = 27,000 وحدة نقدية – (25,000 + 15,000)= (**13,000** –)

خسارة

إذا زادت تكاليف التشغيل إلى 7,000 وحدة نقدية / سنة:

التكاليف = 25,000 + (3 × 7,000) = 46,000 وحدة نقدية

الوفر = 12,000 × 3 = 36,000 وحدة نقدية

الصافي = **خسارة 10,000 وحدة نقية .**

النتيجة:

العائد حساس جداً للتكاليف والوفر السنوي. فلابد التأكد من أن التوفير حقيقي وثابت.

2 – تحليل السيناريوهات

السيناريو	الوفر السنوي	تكاليف التشغيل السنوية	صافي العائد خلال 3 سنوات
أفضل حالة	15,000	4,000	45,000 − (25,000 + 12,000) = 8,000
الحالة المتوقعة	12,000	5,000	36,000 − (25,000 + 15,000) = −4,000
أسوأ حالة	8,000	6,000	24,000 − (25,000 + 18,000) = **−19,000**

النتيجة:

المشروع يحتاج دراسة دقيقة للوفر الحقيقي غير مضمون يكون مربح إلا إذا الأرقام مؤكدة.

3– تحليل التكلفة – المنفعة

نحسب:

التكاليف الإجمالية خلال 3 سنوات:

= 25,000(شراء) + (3× 5,000) = **40,000** وحدة نقدية

الفوائد (التوفير):

=3 × 12,000=**36,000** وحدة نقدية

النتيجة:

الفوائد = 36,000 وحدة نقدية

التكاليف = 40,000 وحدة نقدية

النتيجة: صافي خسارة = 4,000 وحدة نقدية

الاستنتاج:

ما لم يكن التوفير السنوي أعلى أو التكاليف أقل، المشروع غير مجدي مالياً.

الخلاصة

تمثل أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة عنصرًا رئيسيًا في بيئة الأعمال الحديثة، لا سيما في السوق الذي يشهد تطورات سريعة، من خلال اعتماد هذه الأدوات تستطيع المؤسسات تحسين أدائها واتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى تحقيق النجاح والنمو.