المحور الثالث: التشخيص المالي والتخطيط المالي.

أولا التشخيص المالي.

**1. تعريف التشخيص المالي:** يعرف التشخيص المالي على أنه عملية تحليل للوضع المالي باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات، بهدف استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.

وتعتبر كل من المعطيات المالية التي تقدمها كل من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية قاعة أساسية للتشخيص المالي، بصفتها مصدر المعلومات الرئيسي للمشخص المالي، كما تحتاج عملية التشخيص إلى معطيات حول المحيط المالي للمؤسسة، والتي يوفرها النظام المعلومات المالي، وهي معطيات تتعلق بـ: البنوك، العملاء، الموردين، المنافسين، حالة الاقتصاد.

**2. طرق التشخيص المالي:** وتتمثل في:

**\* التشخيص التطوري:** يقوم التشخيص المالي التطوري على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية، حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع المالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية، ولإجراء هذه الدراسة لابد من توفر وامتلاك المؤسسة لنظام معلومات محاسبي ومالي متطور وفعال حتى يتمكن المشخص المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية المالية ويرتكز التشخيص المالي التطوري على العناصر التالية:

**- تطور النشاط:**أي متابعة التغيرات في رقم الأعمال أو القيمة المضافة أو النتائج المحاسبية خلال فترات زمنية متتابعة، ومن ثمة الحكم على نمو النشاط فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ومعطيات السوق وبناءا على حالات النمو ( مرتفع، مستقر، منخفض)، كما يستطيع المشخص المالي مراقبة تطور هيكل التكاليف والذي من المفروض يتناسب طردا مع تطور النشاط.

**- تطور أصول المؤسسة:** تعبر الأصول عن مجموع الإمكانيات المادية والمعنوية والمالية المستخدمة في ممارسة أنشطتها، ومن ثمة مراقبة تطور هذه الإمكانيات يعد ضروري لتشخيص النمو الداخلي والخارجي، كما يعتبر مؤشرا استراتيجيا هاما يعبر عن الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة إن كانت تتوجه نحو النمو أو البقاء أو الانسحاب من السوق.

**- تطور هيكل دورة الاستغلال:** يتكون هيكل دورة الاستغلال من العملاء، الموردون، المخزونات والتي تشكل في مجموعها الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال، والتي ينبغي مراقبة تطورها عبر الزمن ومقارنة نموها بنمو النشاط( الارتفاع في رقم الأعمال)، من أجل الحكم على مستوى الاحتياجات المالية.

**- تطور الهيكل المالي:** يتشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة أساسا في الأموال الخاصة ومصادر الاستدانة، وبناءا على العناصر السابق الذكر، يمكن للمشخص المالي مراقبة مستويات الاستدانة والتمويل الذاتي ومساهمات الشركاء وتحديد قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية والقدرة على السداد ومدى الاستقلالية المالية،وتأثير الاستدانة على المردودية....إلخ.

**- تطور المردودية:** تعتبر المردودية الأساس الرئيسي الذي يقوم عليه الهدف الاقتصادي للمؤسسة كما تعتبر ضمان للبقاء والنمو والاستمرارية، وتعد أحد أهم المؤشرات التي تستخدم في الحكم على أداء المؤسسة من جميع النواحي، وعليه فمراقبة تطور معدلات المردودية يمثل قاعدة أساسية للتشخيص المالي التطوري، من خلال نسب المردودية وآلية الرافعة المالية.

**\* التشخيص المقارن:** إن التشخيص المقارن يعتمد على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بالمقارنة مع الوضعية المالية للمؤسسات التي تعمل معها في نفس النشاط أو القطاع، وعليه فالأساس الذي يعتمده التشخيص المقارن هو الحكم على وضع المؤسسة هو المؤسسات الرائد في نفس القطاع باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية. ويهدف المشخص المالي من خلال التشخيص المقارن إلى مراقبة الأداء المالي للمؤسسة بناءا على التغير في المحيط، خصوصا في حالات المحيط غير المستقر.

**\* التشخيص المعياري:** يمكن اعتبار التشخيص المعياري امتداد للتشخيص المقارن، إلا أنه بدل مقارنة مؤشرات الوضعية المالية للمؤسسة بمؤشرات مالية للمؤسسات الرائدة في القطاع، فإن المشخص يلجأ إلى مقارنة المؤشرات المالية للمؤسسة بمجموعة معدلات معيارية يتم اختياره بناءا على دراسات شاملة ومستمرة لقطاع معين من طرف مؤسسات ومكاتب دراسات مختصة، وكمثال عن ذلك:معدل الهيكل المالي( الديون / الأموال الخاصة) للمؤسسات البنكية يقدربـ8٪.

**ملاحظة:** يمكن اعتماد الأدوات التالية للتشخيص المالي: تحليل الهيكل المالي، تقييم النشاط والنتائج، تقييم المردودية، تحليل التدفقات المالية.

**3- التشخيص الاستراتيجي:** يمكن لأدوات التحليل الاستراتيجي تحديد الوضعية المالية للمؤسسة بهدف تحقيق الأهداف طويلة المدى، حيث تعمل على تحليل مختلف الوضعيات المالية التي تتواجد بها المؤسسة، حسب الموقع الذي تحتله في مختلف تقنيات التحليل ومنها دورة الحياة، مصفوفة بوستن(BCG).

**\* تقنية دورة حياة المؤسسة وأبعادها المالية:** تمر المؤسسة منذ نشأتها بعد مراحل مختلفة، حيث تواجه في كل مرحلة احتياجات مالية خاصة، تفرضها الوضعية المالية وقيود المحيط المالي والتجاري، والشكل الموالي يوضح ذلك.

**شكل رقم (1): مراحل حياة المؤسسة.**

الزوال النضج النمو الانطلاق الإعداد

الارباح

المبيعات

التكاليف

**- مرحلة الإعداد والتصميم:** تتميز هذه المرحلة بتحمل المؤسسين مصاريف الإنشاء والإعداد على مستوى المؤسسة والمنتج مراد إنتاجه، حيث يتم إنشاء هياكل المؤسسة ( مباني إدارية، ورشات إنتاج، مخازن، معدات أنتاج....)، كما تتحمل مديرية البحث والتطوير مصاريف التصميم والابتكار لمختلف مواصفات المنتج والتي تلبي حادات المستهلك، وبالتالي تتحمل المؤسسة تكاليف ثابتة ضخمة، بدون ووجود مبيعات وبالتالي تتحمل المؤسسة في هذه المرحلة خسائر.

**- مرحلة الانطلاق:** في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة في بدايته، وبالتالي المبيعات غير مستقرة وكذا الإنتاج، أما الأرباح فتكون سلبية بسبب ثقل المصاريف الثابتة وانخفاض حجم الإنتاج، وفي هذه المرحلة تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية تتمثل في تكاليف الإشهار والترويج للمنتج، في حين المبيعات تعرف نمو بطيء، وعليه وحسب ما يظهر الشكل فإن تكاليف هذه المرحلة تكون أكبر بكثير من رقم الأعمال، والمردودية تكون سالبة مما لا يسمح بالاعتماد على الموارد الداخلية كمصدر تمويل وبالتالي لجوء المسيرين إلى البحث عن موارد مالية خارجية لمواجهة الاحتياجات المالية المرتفعة خاصة المرتبطة بالاستثمار.

**- مرحلة النمو:** تشهد المؤسسة في هذه المرحلة نموا متسارعا في حجم الإنتاج والمبيعات مما يعمل على تحسن في النتائج والمردودية وتمتص التكاليف الثابت بفعل ووفرات الحجم، مما يدفع بالمؤسسة إلى توسيع استثماراتها الأمر الذي يرفع من الاحتياجات المالية للمؤسسة، التي تعمل على تغطيته من خلال موارد التمويل الذاتي إضافة إلى التوجه نحو الاستدانة التي تعتبر خيارا حتميا لمسايرة النمو، كما يلاحظ في هذه المرحلة وجود علاقة طردية بين رقم الأعمال ونمو الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال.

**- مرحلة النضج:** ما يميز هذه المرحلة أن معدل النمو يميل إلى الاستقرار ثم التباطؤ، بسبب تشبع السوق بالمنتج المحلي، ولتجاوز هذه الوضعية تسعى المؤسسة إلى تكثيف المجهودات الترويجية وبالتالي تزداد تكاليف الإشهار والترويج، مما يرفع من منحنى التكاليف ارتفاعا طفيفا مع نهاية المرحلة، إلا أن هذه الزيادة لا تؤثر على المردودية بسبب استقرار مستوى الإيرادات، حيث تستمر المؤسسة بتحقيق نتائج إيجابية مع انخفاض تدريجي لمستوى الاحتياجات المالية. وترتكز أهداف المؤسسة نحو الحفاظ على الوضع القائم لأطول فتر ممكنة لاستمرار ثبات معدل النمو( الانتاج والمبيعات) الذي يسهم في تخفيض التكاليف الثابتة وارتفاع مستوى التمويل الذاتي.

**- مرحلة الزوال:** في هذه المرحلة تبد أ الحصة السوقية للمؤسسة في الانخفاض مما يترتب عليها إنخفاض الانتاج، رقم الاعمال، التنازل عن الاستثمارات وتسريح جزء من العمال، التفكير في تصميم منتج جديد، مما ينجر عنه أيضا تكاليف إضافية.

**\* مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوستن(BCG):** جاءت هذه المصفوفة نتيجة لدراسات مكتب المجموعة الاستشارية لبوستن، إذ اعتمد في بناء المصفوفة على دراسة حافظة الانشطة من خلال تقييم الوضعية الاستراتيجية والمالية للمؤسسة اعتمادا على معياري حصة السوق التي تستحوذه المؤسسة، ومعدل نمو السوق. وبتقاطع هذين المحوري المعيارين تتكون لدينا مصفوفة تتجزأ إلى أربع وضعيات أساسية يوضحها الشكل الموالي:

**شكل رقم(2): مصفوفة BCGوالوضعية المالية للمؤسسة.**

**معدل نمو السوق**

**المأزق النجم**

\* استهلاك كبير للسيولة \* توليد واستهلاك للسيولة

\* أرباح ضعيفة \* أرباح مرتفعة

\* استدانة مرتفعة \* استدانة مرتفعة.

\* استثمارات مرتفعة \* استثمارات مرتفعة

**البطة المتعثرة البقرة الحلوب**

\*سيولة متوازنة \* توليد السيولة

\*تنازل عن الاستثمارات \* أرباح مرتفعة

\* أرباح ضعيفة \* استدانة ضعيفة

\* استدانة ضعيفة \* استثمارات ضعيفة

**الحصة السوقية**

يظهر تقاطع المحور الأفقي الذي يمثل الحصة السوقية والمحور العمودي الذي يمثل معدل نمو السوق، أربع وضعيات هي: النجم، المأزق، البقرة الحلوب، البطة المتعثرة.

**\* وضعية النجم:** تمثل الوضعية المثلى، إذ تعرف المؤسسة رقم أعمال مرتفع، ناتج عن بلوغ حصتها السوقية مستويات عليا، كما يشهد السوق معدل نمو مرتفع الأمر الذي يجعل المؤسسة تتمتع بوضعية تنافسية قوية لاستحواذها على حصة سوقية أكبر مقارنة مع المنافسين.

وكنتيجة حتمية لذلك يرتفع مستوى نشاط المؤسسة ومجهوداتها الاستثمارية وهذا يجعل المؤسسة تحقق أرباحا مرتفعة تمكنها من تمويل احتياجاتها المالية، ونظرا لطموحات المؤسسة في المزيد من التوسع الاستثماري أو دخول استثمارات جديدة ترتفع الاستدانة.

**\* وضعية البقرة الحلوب**: تعتبر هذه الوضعية من بين أحسن الوضعيات، حيث تتميز الوضعية المالية بإيرادات مرتفعة مقابل مستوى منخفض في مختلف التكاليف والمجهودات الاستثمارية، ويرجع ذلك إلى استقرار السوق وارتفاع الحصص السوقية لمنتجات المؤسسة، وهو ما ينعكس على مستوى الأرباح وبالتالي على وضعية الخزينة. إذ تشهد أعلى درجات التوازن المالي.

وتتميز وضعية المؤسسة في هذه المرحلة باحتلال موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق، وبالتالي ارتفاع المردودية ينتج عنه توليد سيولة من جهة ومن جهة أخرى استقرار نمو السوق يخفض من الجهود الاستثمارية بمعني لا يوجد استهلاك كبير للسيولة ( انخفاض الاحتياجات المالية)، الأمر الذي يجعل المؤسسة لا تلجأ بشكر كبير للاستدانة.

**\* وضعية المأزق:** تنشط المؤسسة في سوق واعدة، تتميز بمعدل نمو مرتفع وطلب متزايد، إلا أن الحصة السوقية متواضعة للمؤسسة بالرغم من الاستثمارات الضخمة التي تستهلك جزء كبير من السيولة المالية، تجعل من إيرادات المؤسسة ضعيفة ولا تتناسب مع الاحتياجات المالية المرتفعة للمؤسسة، ما يضع المؤسسة في مأزق كبير.هذا الوضع يفرض على المؤسسة تنشيط المجهودات التسويقية بهدف رفع الطلب على المنتج.

**\* وضعية البطة المتعثرة:** وتسمى أيضا وضعية الأوزان الميتة، في هذه الوضعية تعيش المؤسسة حالة سيئة، إذ تملك المؤسسة حصة سوقية ضعيفة، مع تدهور معدل نمو السوق، وهذا دليل إنعدام بوادر النمو البقاء، ما يجعل الأرباح منخفضة جدا، ولا يوجد استهلالك للسيولة فالمؤسسة تسعى للتنازل عن استثماراتها للبحث عن بدائل في أسواق أخرى واعدة.

**ثانيا: التخطيط المالي**

**1. المفهوم التخطيط المالي:** التخطيط بشكل عام يعرف على أنه: مرحلة دراسة للمحيط والمؤثرات المختلفة لتصور المستقبل تحديد هدف أو مجموعة أهداف ترغب المنظمة في تحقيقها في المستقبل، وهو بذلك يجيبنا عما يجب فعله وكيف يتم فعله ومتى يتم فعله؟

أما التخطيط المالي:" فيعرف على أنه أحد أنواع التخطيط، يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها، وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء الاستثمار".، يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفارة كافية وكذا تقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينهما مسبقا.

**2. أهمية التخطيط المالي:** تتمثل أهمية التخطيط المالي في:

\* يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها.

\* تحديد كمية الأموال اللازمة في الوقت المناسب مع تحديد مصدر هذه الأموال وطرق سدادها.

\* يساعد في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة، وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.

\* يساعد التخطيط المالي على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من دون دراسة لتكلفة هذه المصادر واختيار البديل الأفضل.

\* يساعد التخطيط المالي المسير المالي الوقوع في العسر المالي، كما يمنح على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها.

\* التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.

**3. أنواع التخطيط المالي:** يمكن تقسيم التخطيط المالي إلى عدة أنواع حسب معيارين هما: الزمن، والشمولية.

**أ. حسب معيار الشمولية**:

**√- تخطيط مالي شامل:** وهو تخطيط مالي يكون على المستوى القومي ويعرف على أنه: تنبؤ فعال وعاقل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي للاقتصاد القومي خلال فترة زمنية مقبلة لتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة بواسطة الوسائل المالية المتاحة، ويتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام تحتوي تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع، كما يتضمن التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطع الأجنبي المتضمنة تقديرا لمصادر القطع الأجنبي وكيفية توزيع هذه الأموال حسب الأولوية لسد قيمة المستوردات والقروض كما تتضمن الخطة المالية للدولة موازنة الائتمان" الإصدار النقدي" التي تظهر الزيادة المطلوبة في كمية الإصدار النقدي وحجم أنواع الائتمان المطلوبة وذلك بحسب الاحتياجات التمويلية المقدرة.

**√- تخطيط مالي جزئي:** هو التخطيط على مستوى المؤسسة والمتضمن الأنشطة التالية: تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها وتنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.

**ب. حسب معيار الزمن:**

**√-التخطيط المالي طويل الأجل:** يعد من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمؤسسة وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المنشأة في الأجل القصير على أنها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل من (2- 10) سنوات، ويحدد نشاط المؤسسة الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت الأنشطة بالثبات النسب كانت الخطط المالية طويلة الأجل تمتد من5 سنوات إلى 10 سنوات، أما إذا كانت أنشطة المؤسسة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة على 2إلى 3 سنوات على الأكثر. عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية: كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية، البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات، المصادر الرئيسية للحصول على الأموال، كيفية سداد القروض، إمكانية الاندماج مع شركات أخرى...

**√- التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتمد التخطيط المالي قصير الأجل على إعداد مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة وتشمل هذه القوائم: قائمة التدفق النقدي، الميزانية العمومية المتوقعة، وميزانية الدخل المتوقعة حيث تساهم الميزانية النقدية في التعرف على حجم النقدية المتوقع والتغيرات في حسابات الدفع، كما أنها تشمل الإضافات المتوقعة إلى الأصول الثابتة أو مبيعات تلك الأصول بينما يتم استخدام قائمة الدخل المتوقعة في التعرف على التغيرات المتوقعة في الإيرادات والمصروفات خلال الفترة الزمنية القادمة أما بالنسبة للميزانية العمومية المتوقعة فإنه يتم إعداده طبقا للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية.

**4. مراحل التخطيط المالي:**

**\*المرحلة الأولى: تحديد الأهداف المالية للمنشأة:** يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التخطيط المالي لذلك يجب أن لراعي الدقة في تحديدها وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للمنشأة.

**\* المرحلة الثانية: رسم السياسات المالية:** السياسات المالية هي المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذ قراراتهم ويراعي عند وضع السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المؤسسة ومن أمثلة هذه السياسات: سياسة الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي، سياسة الأرباح.

**\* المرحلة الثالثة: إعداد الموازنات التقديرية:** هي أدوات كمية عن خطط المنشأة فهي عبارة عن تنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة.

**\* المرحلة الرابعة: التنفيذ الفعلي للخطة.**

**\*المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم الخطة:** حيث يتم فيها مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.

**5. مبادئ التخطيط المالي:**

**√- مبدأ تحديد الهدف:** الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي.

**√- مبدأ الواقعية:** الخطة الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المؤسسة المتاحة ما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لاتكون الخطة المالية أداة تعجيز وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي.

**√- مبدأ المرونة:** لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل الظروف الاقتصادية المتميزة بالتقلب وعدم الثبات.

**√- مبدأ الوضوح:** لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لابد أن تكون واضحة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين بالتنفيذ فهمها.

**√-مبدأ دقة التنبؤ المالي:** كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليم.

**√-مبدأ التعاون:** تؤسس عملية التخطيط على أساس التعاون بين جميع العاملين.

**√- مبدأ التوقيت:** التخطيط المالي الفعال لابد أن يراعي الالتزام بالعامل الزمني فمثلا التخطيط لا يوفر الاحتياجات المالية فقط بل وفي وقتها المناسب.

**√- مبدأ الشمولية:** التخطيط لابد أن يكون شاملا لجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

**√- مبدأ الاستمرارية:** عملية التخطيط هي عملية مستمرة لا تنتهي بإعداد الخطة فقط بل يجب متابعة تنفيذها من أجل الكشف عن الانحرافات والتعرف على أسبابها وتصحيحها.

**√- مبدأ التنسيق:** بين الخطط الفرعية والمالية.

**√-مبدأ المسؤولية:** لابد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها لمنع محاولة تهرب الأفراد من واجباتهم ولتحديد من هو المسؤول عن وقوع الخطأ.

**√- مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد**: لا بد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية للمؤسسة استغلالا أمثلا وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر ربحية ممكنة.

**6. أدوات التخطيط المالي:**

**6-1- الموازنة النقدية التقديرية:** يعتمد إعداد الموازنة النقدية على تقدير الإيرادات والمصروفات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة، وبالتالي التعرف على حجم التدفقات النقدية الواردة والتدفقات النقدية الخارجة وتوقيت حدوثها مما يساعد المدير المالي على تحديد الاحتياجات النقدية المستقبلية وفي ضوء هذه التقديرات يقوم بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة ليتمكن من مراقبة مستويات السيولة التي تتمتع بها المؤسسة. وعادة ما يتم إعدادها لفترات قصيرة الأجل نسبيا نظرا لأن التنبؤ قصير الأجل يكون الاكثر دقة من التنبؤ طويل الأجل. وعادة ما يقوم المسييرون الماليون بإعداد الموازنة النقدية التقديرية لفترة سنة، يلي ذلك تقسيمها إلى فترات يتوقف طولها أو قصرها على طبيعة التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع، فإذا تميزت التدفقات النقدية بالتقلب احتاج الأمر إلى إعداد موازنات على أساس شهري لتجنب مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات الجارية، أما إذا كانت التدفقات النقدية ذات طبيعة شبه ثابتة يمكن إعداد موازنة على أساس ربع أو نصف سنوي. وعموما تتوقف فعالية وقيمة الموازنة النقدية على دقة التنبؤات التي يتم الاعتماد عليها لإعداد هذه الميزانية و كلما توقع المدير المالي انحراف التدفقات الفعلية عن التدفقات المقدرة كلما تطلب الأمر الاحتفاظ باحتياطي نقدي أو ضمان الحصول على قروض سريعة وذلك تجنلا لمخاطر نقص السيولة.

**6-2- تحليل نقطة التعادل:** يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات الرئيسية التي يتم الاستعانة بها لتخطيط الارباح، حيث يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد مساوية للصفر.

يوفر هذا التحليل للإدارة فرصة التعرف على الأثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة على ربحية المؤسسة، فالتكاليف الثابتة لا تتغير بتغير الحجم الإنتاج ومثال ذلك تكاليف الكهرباء، الاهتلاكات، الإيجارات، أجور العمال. أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير الحجم الإنتاج مثل تكلفة المواد الأولية والتموينات.

يؤدي استخدام تحليل التعادل إلى زيادة فعالية التخطيط وذلك من خلال:

\* في حالة اتخاذ قرار بإنتاج سلعة جديدة يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي يجب تحقيقه حتى يمكن التوصل إلى أرباح جديدة.

\* يمكن استخدام تحليل التعادل لدراسة تأثير أي توسعات مخططة على مستويات التشغيل حيث تؤدي سلبيات التوسع إلى زيادة كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ولكنها تؤدي في نفس الوقت إلى زيادة المبيعات أيضا.

7**. معوقات التخطيط المالي:**

\* صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد.

\* نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له.

\* اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط.

\* ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها الأمر الذي يسهم في فشل التخطيط المالي.