

### المحور الثالث: مستويات التخطيط المالي.

أولاً: مراحل التخطيط المالي؛

ثانياً: أدوات التخطيط المالي؛

ثالثاً: مستويات التخطيط المالي؛

أولاً: مراحل التخطيط المالي؛

مراحل التخطيط المالي:

باعتبار أن التخطيط المالي هو جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة فإن مراحل التخطيط تنطبق على مراحل التخطيط المالي ويمكن ذكرها على الشكل التالي:

**المرحلة 01: تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.**

وهي تشمل الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى

**المرحلة 02: إعداد السياسات المالية .**

تعرف على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الإستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى.

ومن أمثلة هذه السياسات:

- ✓ سياسة اختيار مصادر الأموال.
- ✓ سياسات استخدام الأموال.
- ✓ سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية.
- ✓ سياسة منح الائتمان والتحصيل.
- ✓ سياسة توزيع الأرباح.
- ✓ سياسة الرقابة على استخدام الأموال.

ومن الضروري أن تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة و مع الأهداف الموضوعية لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف وليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف.

### المرحلة 03: إعداد الموازنات التخطيطية.

تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة و تقييم الأداء. و الموازنة التخطيطية هي خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم و تنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

### المرحلة 04: مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية.

يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنات التخطيطية و الأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية... الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع و أقسام و وحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها.

### ثانيا: أدوات التخطيط المالي؛

شمل التخطيط المالي عدة أدوات تخطيطية منها الموازنات التقديرية (تخطيط السيولة)، تحليل التعادل (تخطيط الربحية)، تخطيط الاحتياجات التمويلية، وكذلك تخطيط الهيكل التمويلي، حيث سنتطرق إليها فيما يلي:

#### 1- الموازنات التقديرية:

1-1 تعريف الموازنة التقديرية: الموازنات التقديرية هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، و توضع بشكل إجراءات و نتائج تعد مسبقا على مستوى المؤسسة ككل، و تتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم.

#### 2-1 أهداف الموازنة التقديرية:

تحقق الموازنة التقديرية مجموعة من الأهداف هي:

- ✓ استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية.
- ✓ إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها وتوقع أحداث المستقبل.
- ✓ تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- ✓ إيجاد معايير محددة و معقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدل من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساس غير مناسب للحكم على الكفاية.
- ✓ التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
- ✓ إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
- ✓ وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.
- ✓ تقييم الموقع المالي المتوقع من حيث السيولة الربحية والنشاط والمديونية.
- ✓ تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.

3-1 أنواع الموازنات التقديرية: تنقسم الموازنة التقديرية إلى عدة فروع مكملة لبعضها

يمكن ذكرها فيمايلي:

أ- الموازنات التقديرية للمبيعات:

تعد موازنات المبيعات حجر الزاوية في وضع موازنة الاستغلال وهي تشمل على المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، كما تعتبر أساس ومنطلقا لإعداد باقي الموازنات الأخرى، هذه الموازنة تتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، وهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة، وتتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية: تحديد الهدف من التقدير، يجب أن تقسم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة، جمع البيانات و المعلومات وتحليلها تحليلا علميا واستخلاص النتائج. أما أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات فهي تنقسم إلى كيفية وأخرى كمية.

- فالأساليب الكيفية تمثل مجموعة من الطرق الموضوعية البسيطة التي تحتاج إلى مهارات وخبرات علمية تتركز بالدرجة الأولى على الحدس والتخمين ومن المعتاد اعتماد المؤسسة على أكثر من طريقة في التنبؤ وتضم الطرق التالية: دراسة

المؤشرات الاقتصادية العامة، طريقة جمع تقديرات وكلاء و مندوبي البيع، اللجنة الاستشارية.

• أما الأساليب الكمية تعتبر النماذج الرياضية أدق أسلوب للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة و ذلك بشرط إعادة النظر في البيانات المستخدمة فيها على فترات دورية و أهم هذه النماذج الرياضية هي تحليل السلاسل الزمنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى و كذلك تحليل الانحدار.

وعموما فان تصميم موازنة المبيعات يختلف حسب ظروف المؤسسة، حيث لا يوجد تصميم موحد يمكن اعتماده في جميع المؤسسات.

#### ب- الموازنات التقديرية للإنتاج:

تحدد الموازنة التقديرية للمبيعات كمية و قيمة المبيعات التي ينبغي تحقيقها، و لا بد من تحويل هذه التقديرات إلى تقديرات الإنتاج، حيث تشتمل الموازنة التقديرية للإنتاج تقدير كمية الإنتاج خلال فترة الموازنة، في حين أن موازنة الإنتاج هي الأساس الذي من خلاله يتم إعداد الموازنات التقديرية للمواد الأولية، الأجور المباشرة، التكاليف الصناعية غير المباشرة. وعليه فان مسؤولية إعداد موازنة الإنتاج تقع على عاتق إدارة الإنتاج التي عليها تقديم موازنة متكاملة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار متطلبات موازنة المبيعات و الطاقة الإنتاجية المتاحة ( الآلات و القوى العاملة) و يتم تحديد الاحتياجات من الإنتاج وفق المعادلة التالية:

$$\text{كمية الإنتاج التقديري} = \text{المبيعات} + \text{مخزون آخر المدة} - \text{مخزون أول المدة.}$$

#### ج- الموازنات التقديرية للمشتريات:

الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شراؤها بالكميات المطلوبة، و في الأوقات المناسبة و بأقل تكلفة، و نظرا إلى أن التقلبات الموسمية و المدة المطلوبة من أجل بالمواد فانه يصبح من الضروري تخزين المواد و يتطلب الأمر أن تكون تكلفتها أقرب ما يمكن من الحجم الأمثل لأن زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف إضافية.

#### د- الموازنة التقديرية للمصاريف الإدارية و التسويقية:

إن المصاريف الإدارية هي تلك المبالغ التي تنفقها إدارة المؤسسة من أجل ضمان تسيير كافة الأقسام و المصالح التي تتكون منها المؤسسة، حيث يتم وضع هذه التقديرات من قبل الإدارة العليا و أن جميع هذه المصاريف تعتبر مصاريف ثابتة، فعملية وضع تقديراتها تعتبر سهلة أو بسيطة نسبياً و تستعمل في الغالب الطريقة التاريخية في هذا المجال، ومن أهم المصاريف الإدارية هي: رواتب الموظفين، الضرائب و الرسوم، مصاريف الاتصال، التأمين، الإيجار، نفقات النقل، و باقي المستلزمات الضرورية لإنجاز أعمال السكرتارية. أما التكاليف التسويقية فإنها تمثل تكلفة أداء الوظائف و العمليات المتعلقة بإيصال المنتجات والبضائع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك و تتمثل في: رواتب و أجور رجال البيع ومسؤولي المعارض، تكاليف الإشهار والإعلان والأبحاث التسويقية و دراسة السوق، تكاليف تخزين البضائع و المنتجات التامة، تكاليف التعبئة و التغليف والتوزيع للمنتجات التامة الصنع، تكاليف تحصيل المبيعات الآجلة.

#### هـ- الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية:

تمثل الموازنة النقدية التخطيط بالمقبوضات و المدفوعات النقدية عن فترة الموازنة، كما أنها تلك الخطة التي توضح الموارد النقدية تبعاً لمصادرها المختلفة وأيضاً أوجه استخدام تلك الموارد النقدية، حيث أن الموازنة النقدية تهدف إلى تحديد قيمة وكمية الاحتياجات النقدية المتاحة اللازمة للحفاظ على استمرارية نشاط المؤسسة.

إن هذه الموازنة تصور لنا مكونات هذه المقبوضات والمدفوعات وأوقات الدفع والقبض وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة مقدار السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وهذا ما يساعدها في تحديد موقفها اتجاه التزاماتها فإذا كانت مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها فعليها البحث عن مصادر تمويل و في الأوقات المناسبة و بأحسن الشروط وبأقل تكلفة ممكنة، أما إذا كان العكس فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفراً في السيولة النقدية وعليها التفكير في كيفية استثماره وعدم تركه مجمد، فالمؤسسة التي تحترم التزاماتها و تؤديها حين استحقاقها، تستطيع أن تكسب ثقة المتعاملين معها وتحافظ على سمعتها في الأوساط المالية و التجارية وكذلك عند المقرضين والموردين والزبائن.

#### و- الموازنة التقديرية لحساب النتائج:

تعتبر من الأساليب التي يستعملها المدير المالي في التخطيط وهي بمثابة كشف يتضمن الإيرادات و النفقات التقديرية خلال فترة مالية قادمة، كما يهدف أيضا لمعرفة مقدار الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة و كيفية التصرف بها إما أن توزع على المالكين أو يتم تدويرها لاستعمالها في التمويل .

تهدف الموازنة التقديرية لحساب النتائج لتقدير قيمة الدخل المتوقع أو الأرباح الصافية خلال الفترة المقبلة المخطط لها كما أنها تقوم بتقييم المصروفات التي تدفعها المؤسسة على الإنتاج و الإيرادات المحققة خلال الفترة القادمة، أيضا تقوم بتقييم أوجه الدخل وتحديد استخدامات الأموال المتاحة في المؤسسة.

## 2- تحليل التعادل:

ونشير إلى أن نقطة التعادل هي حجم المبيعات الذي يغطي مجموعة التكاليف الثابتة والمتغيرة، أي تكون النتيجة في هذه الحالة معدومة، كما تسمى برقم الأعمال الحرج أو عتبة المردودية وتقتضي هذه الحالة تحليل سلوك التكاليف والفصل بين الثابت منها والمتغير، وتستخدمها المؤسسات الاقتصادية كأداة في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية، وتهدف كل مؤسسة إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تتحقق إلا بتحقيق حجم معين من المبيعات، ومعرفة الطاقة والوسائل اللازمة والخيارات الممكنة في المدى القصير كتوجيه التكاليف وتحديد الأسعار، ويتحقق هذا الأمر في حالة توازن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الحجم، التكلفة، الربح)، حيث أن كل مؤسسة اقتصادية تتحمل بأعباء دورة ثابتة لا يمكن استردادها إلا من حصيلة المبيعات بعد أن تبلغ نقطة معينة أو حجم معين يطلق عليه حجم التعادل.

## 3- تخطيط الاحتياجات المالية:

فيما لا شك فيه أنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب على ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمؤسسة وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة للإنتاج، يفهم مما سبق وجود علاقة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات، بل أن مستوى المبيعات يمثل حجر الأساس في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، إن المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث دراسة ومفاضلة البدائل

المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وتتوقف الدقة في التنبؤ على عنصرين أساسيين هما:

✓ دقة التنبؤ

✓ الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.

4- تخطيط الهيكل التمويلي:

#### 1-4 تعريف الهيكل التمويلي

يقصد بالهيكل التمويلي توليفة مصادر التمويل التي اختارها المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية، ويتكون هذا الهيكل من مجموعة من العناصر التي تمثل جانب الخصوم في الميزانية سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أم كانت قصيرة الأجل وسواء كانت أموال دين (اقتراض) أو أموال ملكية.

ويعرف الهيكل التمويلي أحيانا بالخطة المالية للمؤسسة وذلك نظرا لطبيعة تكوين مصادر التمويل طويلة الأجل مثل: السندات، قروض طويلة الأجل، الأسهم الممتازة و حقوق الملكية.

#### 2-4 مميزات الهيكل التمويلي المناسب:

أ- الربحية : فيجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الأصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة.

ب- قدرة على الوفاء بالدين: فيجب أن لا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالالتزام بهذه القروض، و في نفس الوقت يجنب الملاك أي تكاليف إضافية.

ت- المرونة: بمعنى عدم اتصاف الهيكل المالي للمشروع بثباته طيلة الخطة التي تم وضعها، فعليه أن يتميز بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعا للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال و بأقل تكلفة ممكنة.

ث- الرقابة: يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة الرقابة على إدارة الشركة.

#### 3-4 محددات الهيكل التمويلي:



هناك عدة عوامل التي تؤثر على تشكيل الهيكل التمويلي في المؤسسات والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أ- حجم المؤسسة: أشارت العديد من الدراسات إلى أن حجم المؤسسة له تأثير على نسبة الإقراض داخل الهيكل التمويلي، وقد قدمت هذه الدراسات عدة أسباب لوجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة و الاقتراض، أولاها أن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الحجم الكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تملك إمكانية اللجوء إلى الأسواق المالية وتستطيع الاقتراض بشرط أيسر.

ب- سيولة الأصول: كلما ازدادت سيولة الأصول كلما أمكن الاعتماد على القروض مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بالإضافة إلى أن سيولة الأصول هنا ذات أهمية خاصة في تحديد استحقاقات الديون فهي تؤثر على نسبة الديون في الهيكل التمويلي، فكلما كانت أصول المؤسسة أقل سيولة كلما كانت أقل مرونة في مقابلة الالتزامات الثابتة سواء بالنسبة للفائدة أو لأصل الدين.

ت-- المرونة: يجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل التمويلي بمعنى أنه إذا أرادت الشركة تحقيق الاستخدام الأمثل لأموالها فعليها أن تكون في الوضع الذي يمكنها من إحلال أي شكل من أشكال التمويل، فإذا ما توافرت المرونة هذه زادت قوة المشروع في المساومة ضد التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال.

ث-- المخاطر المالية: يرتبط الخطر المالي بالقرارات المالية من المؤسسة، بحيث عندما يقوم الهيكل التمويلي للمؤسسة على تمويل الاحتياجات المالية لها بالأموال الخاصة بالكامل فإنها لا تتعرض للخطر المالي، أما إذا كانت القروض تمثل جزءا من الهيكل التمويلي للمؤسسة ففي هذه الحالة يظهر الخطر المالي أين يؤدي استخدام هذه القروض إلى زيادة التقلبات في عائد المساهمين، و احتمال عدم القدرة على تسديد الديون، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الهيكل التمويلي الذي يعظم من قيمتها، و يعمل على التقليل من المخاطر المالية.

ج- درجة استقرار المبيعات: ترتبط درجة استقرار المبيعات بنسب الاقتراض ارتباطا مباشرا، فعندما تزيد درجة استقرار المبيعات والإيرادات، تتمكن المؤسسة من دفع

التزاماتها الثابتة على القروض بأقل درجة من الخطر، وذلك بخلاف إذا كانت المبيعات والإيرادات تتعرض لتقلبات مستمرة حيث تجد المؤسسة صعوبة في دفع هذه الالتزامات.

### ثالثاً: مستويات التخطيط المالي؛

#### 1- التخطيط على مستوى الإدارة العليا:

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الادارة العليا في المؤسسات والتي تتمثل عادة بأعضاء مجلس الادارة أو رئيس مجلس الادارة ، ويتميز هذا النوع من التخطيط المالي ببعده الاستراتيجي، فتضع الادارة العليا القضايا الرئيسية والاستراتيجية التي تغطي فترة زمنية طويلة، هيكلها المالي، والتصرفات الواجب اتخاذها لإيجاد موقف موحد على مستوى المنشأة ككل.

#### 2- التخطيط على مستوى الادارة الوسطى:

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الادارة الوسطى بالمؤسسات التي تتمثل عادة بمساعدي المديرين، ورؤساء الأقسام ومديري الادارة الفرعية، ويتميز هذا النوع من التخطيط المالي بأنه أكثر تحديداً من التخطيط الاستراتيجي ويغطي فترة زمنية متوسطة وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام لموصول للأهداف التفصيلية التكتيكية، ويتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

#### 3- التخطيط على مستوى الادارة الدنيا:

وتضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط الادارة الدنيا التي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب وهذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية، ويتم خلال فترة زمنية قصيرة تكون اقل من سنة ويشترك في وضع الخطط على مستوى الإدارة الدنيا الأقسام المعنية والأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تسهم فيما بعد تحقيق الخطط التكتيكية والاستراتيجية.

