جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة الأعمال

 التخطيط المالي

 إعداد الطالبة :زُهاء ديّوب

 إشراف الدكتور:محمد الحسين

 **المحتويات:**

* مقدمة
* مفهوم التخطيط المالي
* أهمية التخطيط المالي
* أهداف التخطيط المالي
* متطلبات التخطيط المالي
* أنواع التخطيط المالي
* مراحل التخطيط المالي
* العوامل التي ترفع من كفاءة التخطيط المالي
* مبادئ التخطيط المالي
* أدوات التخطيط المالي
* معوقات التخطيط المالي
* التخطيط المالي في سوريا
* خاتمة
* قائمة المراجع

**مقدمة**

 تحتاج منظمات الأعمال إلى مواكبة التغيرات لضمان البقاء والاستمرارية فبسيطرتها على مجريات

 التغير فإنها ستضمن نموها وتطورها لذلك كان يجب على منظمات الأعمال إيجاد سبل ومناهج

 للاستفادة من كل التطورات التي تظهر في محيط نشاطها من تحولات اقتصادية،اجتماعية،

 تكنولوجية، في ظل هذه التغيرات التي تتصف بها البيئة المحيطة تزداد أهمية الإدارة المالية

 لأنها مسؤولة عن أهم عناصر الإنتاج المتمثل بالمورد المالي.

 هذا يفرض عليها إعطاء أهمية خاصة للتخطيط المالي وذلك لأن التخطيط هي مرحلة التفكير و

 التدبير التي تسبق التنفيذ إذ تحدد ما يجب أن يتم ؟ وكيف يتم؟ ومتى يتم؟ وبهذا فهو يسبق جميع

 وظائف المدير الأخرى .

 فالتخطيط يعتبر المفتاح الأكثر أهمية لدى رجال الإدارة لمعالجة توقعات المستقبل فهو عبارة عن

 تصور لمستقبل مرغوب كما يعتبر وسيلة للوصول إلى هذا المستقبل فالإدارة الحديثة التي تسعى

 باستمرار للبقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على التخطيط العلمي ولقد قيل:

 "إن المؤسسة التي لا تخطط لمستقبلها قد لا يكون لها مستقبل "

 ونظراً لأهمية التخطيط المالي في منظمات الأعمال سوف نتطرق له من خلال عرض لمفهومه

 وأهميته ومتطلباته وأنواعه ومراحله بشيءٍ من الإيجاز.

 **مفهوم التخطيط المالي:**

 يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على أنه"مرحلة دراسة للمحيط والمؤثرات المختلفة لتصور المستقبل وتحديد 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** :هو" نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار"

 يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية

 وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدماً

 وبالتالي يمكن أن نلاحظ أن التخطيط المالي يهتم ب:

1. تقدير الحاجة من الأموال
2. تحديد المصادر الي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال
3. العمل على توفير هذه الأموال بالوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة

 **أهمية التخطيط المالي:**

 تنبع أهمية التخطيط المالي من خلال ما يحققه للمنشأة من فوائد حيث أنه:

1. يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.
2. إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم التخطيط المالي بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.
3. يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشأة وكذلك

التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة .

1. يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل

الحصول على التمويل اللازم وما يترتب على ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف

 المركز المالي للمنشأة .

1. يساعد المدير المالي على تجنيب شركته خطر الوقوع في العسر المالي كما يساعد التخطيط

 على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها فلا يكون المدير مضطرا ًللتصرف

 بشكل عشوائي أو تحت ضغط الحاجة مما يربكه ويوقعه في مخاطر العسر المالي .

1. تقييم السياسات المقترحة المقدمة.
2. المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف.
3. تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.
4. التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.
5. وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
6. تقديم معايير لقياس الأداء.

 **أهداف التخطيط المالي:**

 التخطيط بغض النظر عن كونه مالياً أو غير مالي يساعد على الاستعداد للمستقبل فهو يوجه أذهان

 المدراء المعنيين إلى المستقبل والاستعداد له ففي الحقل المالي نجد التخطيط يلعب دوراً كبيراً في

 مجالات متعددة :التخطيط للمبيعات ،التخطيط للأرباح ،التخطيط للاستثمارات ،التخطيط لتمويل

 عمليات البيع الآجل ،التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها ،التخطيط للحصول على

 الأموال اللازمة وبالكميات اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم وهكذا باختصار فإن

 على الإدارة المالية أن تستعد مسبقاً من خلال التخطيط المالي فتدرس حجم التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة من المنشأة وإحداث توازن بينها بالشكل الذي يضمن عملية الاستقرار في مزاولة النشاطات الإنتاجية والتسويقية في المنشأة .

 **من المسؤول عن التخطيط المالي**:عملية التخطيط المالي تعتبر مسؤولية المدير المالي وهي

 مسؤولية كبيرة وعلى ما أظن هي أنها تفوق مسؤولية أي مدير آخر في المنشأة فهو قادر على تحقيق

 النجاح للمنشأة أو الفشل وخصوصاً بالنسبة للمنشآت التي تعتمد على الاقتراض من الغير لتمويل

 عملياتها فمسؤولية المدير المالي هنا كبيرة وهامة وأهميتها تكمن بأن عليه إيجاد النقدية اللازمة

 لمقابلة المدفوعات المتوجبة بتاريخ استحقاقها وخاصة المتعلقة بالقروض.

 **متطلبات التخطيط المالي الفعال:**

1. الاستفادة من معلومات وحوادث الماضي وتحليل البيانات المالية.
2. التنبؤ الدقيق مع التأكيد على ضرورة تنسيق المعلومات التي تنبأنا بها واستبعاد

المعلومات غير الضرورية .

1. تصميم خطة مالية فعالة الهدف الأساسي منها تحقيق التوظيف الكامل والأمثل للموارد

 المادية والمالية والبشرية من أجل رفع معدلات نمو الدخل القومي.

 ولكن ما هي **الخطة المالية** وما هي الاعتبارات التي تقوم عليها:

 **الخطة المالية:**وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة .

 أما **الاعتبارات** التي تجعل الخطة المالية فعالة هي:

* دقة عملية التنبؤ:

 تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة حيث يعتمد القائم

 بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي

 تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة كما يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية

 التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك

 وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع

 مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الاقتصاد القومي ومدى توافر المواد الخام في المستقبل وأسعار

 العملات المختلفة وغيرها... وذلك جنباً إلى جنب مع الظروف الداخلية للمشروع فعند قيام المخطط

 المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل من الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة حيث أن

 تحليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع عند المفاضلة بين مجالات الاستثمار البديلة يعتبر

 من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

* الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة:

 لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة لذلك

 يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوئها أفضل البدائل الممكنة.

* مراجعة ومتابعة الخطة المالية :

 لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي يتم بناء الخطة المالية في ضوئها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة وبما أن الخطط المالية تستخدم كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل فإن عملية تقييم الأداء لن تصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخذنا الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقق الأداء محل القياس بعين الاعتبار فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظراً لمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد على سبيل المثال.

 **أنواع التخطيط المالي:**

 **أولاً:** من حيث **الشمولية** هناك نوعان من التخطيط المالي:

 **تخطيط مالي شامل**: وهو التخطيط على المستوى القومي الذي يعرفه أحد كتّاب الاقتصاد"بأنه تنبؤ

 فعال وعاقل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الاقتصاد القومي في فترة زمنية مقبلة

 لتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة بوساطة الوسائل المالية المتاحة"

 ويتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعتبر

 بمثابة خطة مالية للقطاع العام تحوي تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجميع

 وحدات هذا القطاع، كما يتضمن التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطع الأجنبي المتضمنة

 تقديراً 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**:وهو التخطيط على مستوى المنشأة والمتضمن الأنشطة التالية:

1. تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية
2. التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة
3. تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها
4. تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها

 **ثانياً**:من حيث **الفترة الزمنية** التي يغطيها التخطيط هناك

 **التخطيط المالي طويل الأجل**:يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل ،فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمنشأة 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 بين (2 \_10) أعوام ،هذا وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام(5 \_10)أعوام أما إذا كانت أنشطة الشركة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة على (2 \_3)أعوام على الأكثر

 عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية:

1. كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية
2. البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات
3. المصادر الرئيسية للحصول على الأموال
4. كيفية سداد القروض
5. إمكانية الاندماج مع شركات أخرى

 وهنا تجدر الإشارة إلى أن الخطط المالية طويلة الأجل التي تعدها المنشأة غالباً ما يصاحبها عدد

 من القوائم والميزانيات التي تغطي فترات قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات

 التي تشتمل عليها الخطط طويلة الأجل

 **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 النقدية)، 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 إعدادها طبقاً للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية

 **مراحل التخطيط المالي:**

**المرحلة الأولى**: تحديد الأهداف المالية للمنشأة :

 يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التخطيط المالي لذلك يجب أن يراعى

 الدقة في تحديدها وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للمنشأة.

**المرحلة الثانية**: رسم السياسات المالية:

 تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعى عند وضع السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات

 الأخرى الموضوعة في أقسام المنشأة ومن أمثلة هذه السياسات :سياسة الاقتراض ،سياسة التمويل

 الذاتي ،سياسة التوزيع الأرباح.

**المرحلة الثالثة:** إعداد الموازنات التخطيطية (التقديرية):

 تعتبر هذه الميزانيات أدوات كمية أو تعبيرات رقمية 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.

 يتم هنا مقارنة النتائج التي حققتها المنشأة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.

**العوامل التي ترفع كفاءة التخطيط المالي:**

* **عوامل تتعلق بالعنصر البشري:**
1. اختيار العناصر البشرية المؤهلة والمختصة والمتمتعة بالخبرة والكفاءة فإذا أحكمنا السيطرة على

 عمليات إجراءات التوظيف وطبقنا قواعد نظام الجدارة نكون قد نجحنا في وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

1. التدريب والتأهيل بهدف زيادة المعارف والمهارات وصقل الشخصية العلمية للإنسان ليصبح

قادراً على انجاز العمل بنجاح وخصوصاً المدير المالي بحيث يصبح قادراً على اختيار

الخطة المالية من خلال الاعتماد على الحكمانية والخبرة والطرق العلمية.

1. العمل على إشباع حاجات ورغبات العامل وتأمين ظروف عمل مناسبة له**.**
2. ربط المصلحة الشخصية للفرد مع مصلحة المنشأة التي التي يعمل بها وتحقيق التوافق بينهما

 ودفع الفرد لأن يعمل بإخلاص وجدية من خلال توعيته وترسيخ مفهوم أن مصلحته لا تتحقق

 إلا من خلال المصلحة العامة للمنشأة.

1. العدالة والمساواة في المعاملة وربط الأجر بالمؤهل والخبرة ومقدار العمل الذي ينجزه الفرد.
2. منح الحوافز للعاملين وخصوصاً في أقسام التخطيط بهدف ضمان استمرار يتهم بالعمل

 ورفع كفاءتهم **.**

1. لرفع كفاءة التخطيط عموما والتخطيط المالي خصوصاًلابد أن يساهم كافة العاملين في المنشأة في إعداد الخطط من خلال تقديمهم للآراء والاقتراحات لأن ذلك يزيد من تفهمهم للأهداف المطلوب تحقيقها ويدفعهم للعمل بحماس من خلال إحساسهم بأنهم معنيين بتحقيق الخطط وبأنها تعكس تصوراتهم وإيمانهم بأن نجاحها أو فشلها سينعكس عليهم**.**
* **عوامل تقنية فنية**:

 يجب على إدارة كل منشأة مواكبة ومسايرة الأساليب الحديثة والتقنيات العصرية التي توصل إليها العلم والعمل على الاستفادة منها في كافة المجالات من منطلق أن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتطلب الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي فتطبيق أحدث نتائج التكنولوجيا واستخدامها بشكل عقلاني في عملية التخطيط وخاصة المالي منه سيقود إلى زيادة فعالية أنشطة المنشأة من خلال زيادة الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف وذلك بتقليل نسب الهدر والتبذير والاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة.

 **مبادئ التخطيط المالي:**

1. **مبدأ تحديد الهدف:**

 الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي

1. **مبدأ الواقعية:**

 الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المنشأة المتاحة فليس للخطة قيمة إلا إذا نفذت لذلك لابد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد المالية المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي.

1. **مبدأ المرونة:**

 لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل ظروف اقتصادية وفنية تتميز بالتغير السريع.

1. **مبدأ الوضوح:**

 لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لابد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين

 بالتنفيذ فهمها.

1. **مبدأ دقة التنبؤ المالي:**

 كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليم.

1. **مبدأ التعاون:**

 تؤسس العملية التخطيطية على تعاون وجهد مشترك من قبل كافة العاملين في المنشأة وذلك لأن

 التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المنشأة.

 كما أن التخطيط الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام أي أن التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت

 كافياً للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق الشركة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي

 من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها.

1. **مبدأ التوقيت:**

 التخطيط المالي الفعال لابد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية فمهمة التخطيط المالي لا تكمن بالكشف عن الاحتياجات المالية لفترة مقبلة فقط بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها.

1. **مبدأ الشمولية:**

 حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختناقات من ناحية والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى لابد أن يكون شاملاً لكافة أنشطة المنظمة.

1. **مبدأ الاستمرارية:**

 لابد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة ،لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية إذ لابد أن تستمر

 هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على

 تصحيحها من أجل تلافيها واستبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة.

1. **مبدأ التنسيق** :بين الخطط الفرعية والخطط المالية
2. **مبدأ المسؤولية**: لابد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية

 وعند تنفيذها لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم وللتسهيل تحديد المسؤول عن

 وقوع الخطأ ومحاسبته.

1. **مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:**

 أهمية التخطيط المالي تكمن بتلافي الضياع والتبذير بموارد المنشأة المتاحة لذلك لابد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالاً أمثلاً وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عائديه ممكنة.

 **أدوات التخطيط المالي:**

 تشمل عملية التخطيط المالي إذن جميع المجالات الوظيفية فالتخطيط المالي يبدأ بتحديد الأهداف الأساسية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة بوضع مجموعة من الموازنات التقديرية تغطي جميع مجالات التشغيل الرئيسة بحيث تشير كل موازنة إلى التكاليف المرتبطة بالنشاط المعين كما تشير أيضاً إلى مصادر تمويل النشاط وسوف نتعرض لبعض الأدوات التي تستخدم في مجالات التخطيط المالي والرقابة وهذه الأدوات هي:

1. الموازنة النقدية التقديرية
2. تحليل التعادل

 **أولاً**  **الموازنة النقدية:**

 يعتمد إعداد الموازنة النقدية على تقدير الإيرادات والمصروفات النقدية خلال الفترة الزمنية المقبلة ومن خلال هذا النوع من الموازنات يمكن التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتوقيت حدوثها مما يساعد المدير المالي على تحديد الاحتياجات النقدية المستقبلة وفي ضوء هذه التقديرات يقوم بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة ليتمكن من مراقبة مستويات السيولة التي تتمتع بها المنشأة .وعلى الرغم من أنه يمكن إعداد الموازنة النقدية لتغطي أي فترة زمنية يعتقد المدير المالي أنها تناسب طبيعة النشاط الذي تقوم به المنشأة إلا أنه عادةً ما يتم إعدادها عن الفترات قصيرة الأجل نسبياً نظراً لأن التنبؤ قصير الأجل يكون أكثر دقة من التنبؤ طويل الأجل.

 وعادةً ما تقوم المشروعات بإعداد الموازنة النقدية لتغطي فترة السنة يلي ذلك تقسيمها إلى فترات

 يتوقف طولها أو قصرها على طبيعة التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع ،فإذا ما تميزت التدفقات

 النقدية بالتقلب احتاج الأمر إلى إعداد الموازنة على أساس شهري لتجنب مخاطر التوقف عن

 سداد الالتزامات الجارية ، أما إذا كانت التدفقات النقدية ذات طبيعة شبه ثابتة يمكن إعداد الموازنة

 على أساس ربع أو نصف سنوي .

 وعموماً تتوقف فعالية وقيمة الموازنة النقدية على دقة التنبؤات التي يتم الاعتماد عليها لإعداد هذه

 الميزانية وكلما توقع المدير المالي انحراف التدفقات الفعلية عن التدفقات المقدرة كلما تطلب الأمر

 الاحتفاظ باحتياطي نقدي أو ضمان الحصول على قروض سريعة وذلك تجنباً لمخاطر نقص السيولة.

 **إعداد الموازنة النقدية:**

1. تقدير التدفقات النقدية الداخلة:

يعتمد تقدير التدفقات النقدية الداخلة على المبيعات المتوقعة ،ونظراً لأهمية دقة المبيعات

 المتوقعة فإنه يتم احتساب هذا الرقم اعتماداً على كل من تقديرات المسؤولين عن التسويق جنباً إلى جنب مع دراسة الظروف الاقتصادية التي تعمل المنشأة في ظلها والتي سوف تؤثر بالضرورة على المبيعات المستهدفة.

1. تقدير التدفقات النقدية الخارجة:

تمثل قيمة المشتريات من المواد والمهمات أهم عناصر المصروفات النقدية كما تشمل

 المدفوعات النقدية أجور العمال وفواتير الوقود وإيجارات العقارات في حالة قيام

الشركة باستئجار بعض المباني والمدفوعات لشراء آلات جديدة أو القيام ببعض

 الإنشاءات ،وتكون تواريخ دفع هذه البنود ثابتة ومحددة إما وفقاً لنظام وسياسة الشركة

(كما في حالة الأجور مثلاً) أو وفقاً للعقود والاتفاقات التي تعقدها الشركة ،ولإعداد

 الميزانية النقدية التقديرية يندمج هذا النوع من المصروفات مع تكاليف الشراء النقدية

 وذلك للتوصل إلى إجمالي التدفقات النقدية الخارجة.

1. تقدير صافي التدفقات النقدية وإعداد الموازنة النقدية:

بعد التأكد من دقة التقديرات المتعلقة بالمصروفات والإيرادات النقدية يتم إعداد الميزانية

 النقدية لتحديد مقدار العجز أو الفائض النقدي المتوقع حدوثه خلال الفترة الزمنية التي

 تغطيها هذه الميزانية .

**الهدف من إعداد الموازنة النقدية التقديرية :**

1. إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها وتوقع ما قد يتم في المستقبل
2. التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات

 متعددة في إنجازها .

1. تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
2. إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلاً من الاعتماد

 على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساساً غير مناسب للحكم على الكفاية

1. التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
2. إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
3. وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع .

 **ثانياً** **تحليل التعادل:**

 يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات الرئيسة التي يتم الاستعانة بها لتخطيط الأرباح ،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 تحليل التعادل للإدارة فرصة للتعرف على الأثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف

 الثابتة والتكاليف المتغيرة على ربحية المنشأة فالمعروف أن التكاليف الثابتة لاتتغير بتغير حجم الإنتاج

 ومثال ذلك تكاليف الإهلاك وإيجارات المباني والإضاءة أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير

 حجم الإنتاج ومثال ذلك تكلفة المواد الخام.

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

1. في حالة اتخاذ قرار بإنتاج سلعة جديدة يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات

الذي يجب تحقيقه حتى يمكن التوصل إلى أرباح

1. 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 أيضاً.

 **معوقات التخطيط المالي:**

1. صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد.
2. نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له.
3. اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابت

 يحكم عملية التخطيط.

1. ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها الأمر الذي يسهم في

 فشل التخطيط المالي .

 **تطور التخطيط المالي في سوريا**:

 بدأ الاهتمام بالتخطيط بشكل عام في سوريا في عام 1958 عندما أحدثت وزارة التخطيط وزاد

 الاهتمام به عام 1963عندما وضعت الخطة الخمسية الأولى ولكنه كان بسيطاً جداً حيث كان عبارة

 عن برنامج استثماري فقط وفي عام 1968 أُحدث المجلس الأعلى للتخطيط بالمرسوم التشريعي رقم /81/ ليعقبه المرسوم التشريعي رقم/86/ عام 1968 المتضمن إحداث هيئة تخطيط الدولة التي نصت المادة الخامسة عشرة منه على إحداث جهاز تخطيط في كل وزارة ومؤسسة ومنشأة عامة أما بالنسبة

 للتخطيط المالي بدأت الدولة تتبنى مفهومه على المستوى الكلي منذ عام1967 عند إصدارها للنظام

 المالي الأساسي بالمرسوم التشريعي رقم /92/ فبصدور هذا المرسوم ظهر الاهتمام جلياً للأخذ

 بعملية التخطيط المالي على مستوى الدولة حيث نصت المادة الثانية منه على أن موازنة الدولة العامة

 هي الخطة الأساسية السنوية لتنفيذ الخطة الاقتصادية وذلك بما يحقق أهداف هذه الخطة ويتفق مع

 بنيانها العام والتفصيلي.

 وفيما بعد صدرت عدة قرارات وتوصيات عن مؤتمرات الحزب بشأن ضرورة الاهتمام بالتخطيط المالي

 على مستوى الدولة فقد أكد المؤتمر القطري السابع للحزب على ضرورة تطبيق مفهوم التخطيط المالي وذلك بوضع خطة مالية للدولة لتكون الثغرات والأخطاء أقل ما يمكن كما أكد أن غياب التخطيط المالي بالنسبة للخطط الجزئية والخطة الشاملة وحتى في الخطة الخمسية الخامسة هو الذي أدى لعدم تنفيذها بشكلها الأمثل .

**كيفية وضع الخطة المالية:**

 قبل القيام بعملية وضع الخطة المالية هناك خطوة تمهيدية ضرورية ينبغي إجراؤها حتى يقوم التخطيط المالي على أساس سليم وتتمثل هذه الخطوة في التحليل المالي ، فقبل قيام المدير المالي بوضع الخطط المالية عليه أن يقوم بتحليل المركز المالي للمنشأة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه ،فالمدير المالي كالطبيب لا يمكنه وصف العلاج قبل تشخيص حالة المريض.

من الأدوات المستخدمة في التحليل المالي هي النسب المالية التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل المركز المالي وربحية المنشأة ومن هذه النسب:

* ***نسب الرفع المالي:*** تقيس هذه النسب مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها .

يقاس الرفع المالي عادةً بنسب الاقتراض إلى حقوق الملكية

1. نسبة الاقتراض = $\frac{الاقتراض اجمالي}{الأصول اجمالي}$ = $\frac{700000}{20000}$ = 35%

هذا يعني أن 35% من أصول الشركة قد تم تمويله عن طريق الاقتراض فإذا كان المتوسط العام للصناعة التي تنتمي إليها الشركة بالنسبة للاقتراض 45% هذا يعني أن الفرصة ما زالت متاحة أمام المنشأة للحصول على مزيد من القروض لتمويل عملياتها .

1. نسبة القروض إلى حقوق الملكية **=** $\frac{القروض مجموع}{الملكية حقوق}$

 = $\frac{20600}{17000}$ = 121%

إذا كان متوسط الصناعة 82% هذا يعني أن الأموال التي حصلت عليها المنشأة من الغير تفوق ما حصلت عليه من الملاك .

* ***نسب السيولة****:* هي النسب التي تقيس مقدرة المنشأة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل باستخدام مجموعة من الأصول المتداولة والتي يمكن تحويلها إلى نقدية في المدى القصير ومن هذه النسب:
1. نسبة التداول:وهي النسبة التي تشير إلى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل اعتماداً على أصولها المتداولة

 نسبة التداول = $\frac{المتداولة الأصول}{المتداولة الخصوم}$ = $\frac{1000000}{300000}$ = 3.3 مرة

فإذا كان متوسط الصناعة 2 مرة نلاحظ أن الشركة لها قدرة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل

1. نسبة السيولة السريعة:تعتمد على الأصول سريعة التحويل إلى نقدية لقياس درجة سيولة المنشأة

نسبة السيولة السريعة $\frac{الذمم+الأجل قصيرة الاستثمارات+النقدية}{المتداولة الخصوم}=$

 = $\frac{3850000}{3000000} $ = 1.2 مرة

فإذا كان متوسط الصناعة **2** مرة فإن الشركة تكون أقل من مثيلاتها في الصناعة بالنسبة للسيولة السريعة .

1. نسبة النقدية:هي النسبة التي تهتم بالنقدية وعلاقتها بالالتزامات قصيرة الأجل

نسبة النقدية $\frac{النقدية}{المتداولة الخصوم}= $ =$= \frac{7000000}{20000000} $ 35%

* ***نسب الكفاءة***: تستخدم للحكم على مدى كفاءة المنشأة في استخدام أصولها في توليد المبيعات

1. معدل دوران الأصول $\frac{المبيعات صافي}{الأصول إجمالي}=$ $\frac{3000000}{2000000}=$ = 1.5 مرة

فإذا كان متوسط الصناعة 1.7مرة هذا يعني أن الشركة لا تستغل أصولها بالقدر الكافي في تحقيق المبيعات

1. معدل دوران المخزون: إن ارتفاع هذا المعدل يعتبر دليلاً قوياً على كفاءة الأداء.

معدل دوران المخزون $=\frac{المباعة البضاعة تكلفة}{المخزون}=$ $\frac{3000000}{615000}$

 = 4.5 مرة

وإذا كان معدل الصناعة 8 مرة هذا يدل على أن الشركة تعاني من نقص في المبيعات أو تضخم المخزون .

1. متوسط فترة التحصيل:هي النسبة التي تقيس مدى سرعة العملاء في سداد مستحقاتهم للمشروع وقد يكون انخفاض هذه النسبة دليلاً على كفاءة إدارة التحصيل ونشاطها .

متوسط فترة التحصيل $\frac{السنة أيام عدد ×الذمم رصيد}{الآجلة المبيعات إجمالي}=$

 $\frac{360×10000}{51000}= $ *= 71 يوما"*

 متوسط الصناعة=64 يوم

هذا يعني عدم كفاءة السياسة الائتمانية .

* ***نسب الربحية*:** وتقيس مدى قدرة المنشأة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة .
1. هامش صافي الربح $\frac{للتوزيع القابلة الأرباح}{المبيعات}=$ $\frac{3000}{2400}=$ = 1.25 %

متوسط الصناعة 5% هذا يعني أن تكلفة المبيعات لدى المنشأة تزيد عن مثيلاتها من المنافسين.

1. العائد على إجمالي الأصول $\frac{للتوزيع القابلة الأرباح}{الأصول إجمالي}=$ $\frac{15000}{300000}=$

 = 5%

متوسط الصناعة 9% هذا يعني عدم قدرة الشركة على استغلال أصولها بشكل جيد.

1. معدل العائد على حقوق الملكية $=\frac{للتوزيع القابلة الأرباح}{الملكية أموال}=$ $\frac{15000}{300000}$

 = 5 %

متوسط الصناعة 10% هذا يعني ضعف قدرة المنشأة على تحقيق أرباح .

وهكذا تقدم هذه النسب معلومات تساعد في عملية وضع الخطة مثلاً:

* إذا كانت تعاني المنشأة من نقص في نسبة السيولة (لا تتفق مع المتوسط العام للصناعة )»لابد للمنشأة من الحصول على تمويل إضافي أو التشدد في منح الائتمان أو إتباع سياسة نشطة في مجال التحصيل.
* إذا كانت نسبة الربحية منخفضة لا تتفق مع المتوسط العام للصناعة هذا يعني أن المنشأة تعاني من زيادة في حجم المخزون أو ارتفاع تكاليف التشغيل أو وجود أصول عاطلة أو حجم المبيعات ضعيف لذلك على المنشأة محاولة تخفيض التكاليف أو بيع الأصول العاطلة أو تنشيط الإعلان .
* بالاعتماد على المعلومات التي تزودنا بها هذه النسب يقوم المدير المالي بوضع خطة مالية حيث يقوم بتقدير المبيعات المستقبلية وتحديد الأصول المطلوبة في تحقيق هذه المبيعات ثم يتم اتخاذ القرار الخاص بتمويل هذه الأصول من مصادر التمويل المختلفة ،حيث تعتبر الموازنة النقدية التقديرية للمؤسسة أو الشركة ذات الطابع الاقتصادي الخطة المالية لهذه الشركة ،وكيفية إعدادها تكون بتقدير التدفقات النقدية الداخلة (المبيعات المتوقعة) وتقدير التدفقات النقدية الخارجة (المشتريات ،أجور العمال،وقود...)ثم تقدير صافي التدفقات النقدية وتحديد مقدار العجز أو الفائض المتوقع حدوثه خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الميزانية .

فإذا كشفت هذه الميزانية عن عجز في الموارد المالية الذاتية للمنشأة فإن هذا يعتبر تنبيهاً مبكراً للقائمين على أمر هذه المنشأة بضرورة البحث عن مصادر خارجية للتمويل وعدم الانتظار حتى يصبح هذا العجز حقيقة يصعب التعامل معها.

مثال عن خطة مالية للشركة ×

التدفقات النقدية الداخلة

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المتحصلات النقدية | كانون 1 |  شباط | آذار | نيسان | أيار | حزيران |
| مبيعات نقديةمبيعات آجلة | 9025 — | 10800— | 19140475 | 142801200 | 139402860 | 10800 2720 |
| جملة المتحصلات | 9025 | 10800 | 19615 | 15480 | 16800 | 13520 |

 التدفقات النقدية الخارجة

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المدفوعات النقدية  | كانون1 | شباط | آذار | نيسان | أيار | حزيران |
| مشترياتأوراق دفعقروض بنكدائنون ضرائبمرتب الإدارة أجورإيجارإعلاناتأدوات نظافة | 254712600123225150400400150150 | 118903750150400400400200 | 141901350150400400800350 | 10792150400400600350 | 7855150400400600200 | 6457150400400400150 |
| جملة المدفوعات | 17654 | 17190 | 17640 | 12692 | 9605 | 7957 |

 صافي التدفقات النقدية

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الفائض أو العجز الشهري | كانون أول | شباط | آذار | نيسان | أيار | حزيران |
| (8629) | (6390) | 1975 | 2788 | 7195 | 5563 |
| رصيد النقدية في أول الشهر | 5080 | (3549) | (9939) | (7964) | (5176) | 2019 |
| النقدية في آخر الشهر | (3549) | (9939) | (7964) | (5176) | 2019 | 7582 |
| الحد الأدنى لرصيد النقدية | (300) | (300) | (300) | (300) | (300) | (300) |
| جملة الفائض أو العجز | (3849) | (10239) | (8264) | (5476) | 1719 | 7282 |

بالإضافة إلى إعداد الميزانية التقديرية يقوم المدير المالي بإعداد قائمة الدخل التقديرية والتي تعتبر أداة للتنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال الفترة المقبلة .

مثال:

 قائمة دخل لعام 2004 للشركة ×

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 101000737302727014420128501200116505590606028203240 | 124202000 | صافي المبيعاتتكلفة المبيعات مجمل الربحالمصروفات البيعية والإداريةالاستهلاكربح العملياتالفوائدصافي الربح قبل الضريبةالضرائب(48%)الربح القابل للتوزيعتوزيعات الأرباحالأرباح المحتجزة |

* توقعت الإدارة أن تبلغ تكلفة المبيعات لعام 2004 (73%) من قيمة المبيعات ومن المتوقع أن تزداد بنفس الزيادة في المبيعات
* من المتوقع أن تبلغ قيمة المبيعات 114800 ليرة بناء على توقعات السوق لعام 2005
* توقعت الإدارة أن تصل المصروفات إلى 14340 ليرة
* من المتوقع أن يزداد استهلاك الأصول الثابتة بمبلغ 200 ليرة وفوائد الديون 100 ليرة
* من المتوقع أن يزداد العائد الموزع إلى 3100 ليرة في عام 2005

في ضوء هذه المعلومات يمكن إعداد قائمة الدخل كما يلي :

 قائمة الدخل المتوقعة لعام 2005 للشركة ×

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 114800(83800)31000(16540)14460(1300)13160(6317)6843(3100)3743 | 143402200 | صافي المبيعاتتكلفة المبيعاتمجمل الربحالمصروفات البيعية استهلاكربح العملياتالفوائدالربح قبل الضريبةالضرائبالربح القابل للتوزيعتوزيعات الأرباحالأرباح المحتجزة |

**خاتمة**

 نستنتج من كل ما ورد أن أي منشأة ترغب بالاستمرار وتقوية مركزها المالي لابد من وجود

 تخطيط مالي مبني على أسس علمية يمهد الطريق لتحقيق أهدافها وتنفيذ عملياتها الجارية والاستثمارية ويؤمن لها المستلزمات المالية حجماً ونوعاً وتوقيتاً لتنفيذ أعمالها بأكبر كفاءة وأدنى تكاليف ممكنة ورغم الكثير من الانتقادات الموجهة للتخطيط المالي كقيامه على كثير من الفرضيات ولوجود الكثير من عدم التأكد بشأن ما سيتم مستقبلاً الأمر الذي قد يجعل النتائج الفعلية في كثير من الحالات

 بعيدة عن الواقع الفعلي ،وبالرغم من صعوبة إنكار هذه الاتهامات إلا أن التخطيط المالي يبقى أداة

 هامة تساعد المؤسسة في تحديد توجهها ويساعدها في معرفة الانحراف عن الأهداف الموضوعة.

[[1]](#endnote-2)

1. [↑](#endnote-ref-2)