

التخطيط المالي

لقد عرف التخطيط بشكل عام أنه اتخاذ الطريق العقلاني لاتخاذ مختلف القرارات ابتداء من:

1- تشخيص المشكلة.

2- اقتراح البدائل المختلفة لحلها.

3- تقويم النتائج المتوقعة لكل بديل.

4- اختيار البديل الأفضل من بينها.

هناك تخطيط مالي قصير الأجل (سنوي) يهتم بكيفية تأمين الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل العمليات الجارية والاستثمارية السنوية، والخطة المالية السنوية تأخذ شكل موازنة تقديرية تُعد ترجمة مالية لنشاط المنشأة خلال فترة التخطيط.

وهناك تخطيط مالي متوسط الأجل أو طويل الأجل، وهو يتراوح بين سنة إلى عشر سنوات، ويهتم بتحديد الأهداف العامة والمالية طويلة المدى، والسياسات اللازمة لتنفيذها من دون الغوص في التفاصيل، حيث يهتم التنبؤ بأهم المتغيرات التي تعد الأساس في تحديد أفضل المصادر، وأنسب الأوقات الملائمة للحصول على الاحتياجات المالية اللازمة للمنشأة: كالتنبؤ بالظروف الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، وظروف الصناعة، ودرجة المنافسة، وإمكانيات الحصول على المواد الأولية، والمتغيرات المتوقعة في أسعارها، والتنبؤ بظروف سوق رأس المال للتعرف على اتجاهات أسعار الفائدة، ومدى توفر الأموال.

وبشكل عام يعرف التخطيط المالي بأنه مرحلة عقلية تسبق التنفيذ وتتعلق بتصوير هدف أو مجموعة أهداف تصبر الإدارة على تحقيقها في المستقبل، ويعبر عن القرارات الواجب اتخاذها عما يجب عمله، وكيفية إنجازه وتوقيته، والمتطلبات المالية والبشرية اللازمة لإتمامه.

هذا ويعد التخطيط المالي من أعقد العمليات الإدارية، وأهمها وتوضح أهميته من خلال حجم المهام المترتبة عليه:

1. تحديد الإيرادات المتوقعة سواء أكانت من مبيعات المنشأة أم من أي مورد آخر.
2. التنبؤ بالتدفقات النقدية الخارجة سواء أتعلقت بتكاليف الإنتاج أم أي تكاليف أخرى.
3. تحديد الأرباح المتوقعة، وأسس توزيعها.
4. تحديد الأموال التي ستنفق على الاستثمارات والتوسع.
5. تحديد مصادر الأموال.
6. يساهم بتخفيض تكلفة القروض حيث يتم تحديد المبلغ الواجب اقتراضه من دون زيادة أو نقصان .
7. يعد أداة هامة لتحقيق الرقابة على اعتبار أن التخطيط المالي يترجم خطط المنشأة مالياً مما يساعد على اكتشاف أوجه النقص إن وجدت في الوقت المناسب.

مبادئ التخطيط المالي

لضمان فعالية التخطيط المالي في تحقيق الأهداف المتوخاة لابد من مراعاة مجموعة من المبادئ التي إذا اتبعت في الواقع العملي فعلاً، فإنها حتماً ستساهم بنجاح الأعمال:

1 . مبدأ تحديد الأهداف:

الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي، ولابد أن تكون الأهداف المالية واضحة، وتساهم بتحقيق الهدف العام للمنشأة، لمنع أي تعارض قد ينشأ بين أهداف الإدارات المختلفة. لذلك يجب إنجاز الأهداف المالية المرسومة بأقل كلفة ممكنة وإلا أصبحت سبباً من أسباب هدر ثروات المجتمع، وتبديد طاقاته.

2. مبدأ الواقعية:

الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المنشأة المتاحة، فليس للخطة قيمة إلا إذا نفذت فعلاً، ولكن الوقت نفسه، لا يمكن تنفيذها إلا إذا توفرت كافة الوسائل، والمتطلبات اللازمة لإنجازها، لذلك لا بد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها، حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي.

ولتحقيق ذلك لابد من إجراء دراسة، وتحليل يتعلق بالمقارنة بين الوضع الحالي والأهداف المراد الوصول لها، فإذا كانت نتيجة التحليل تدل على عدم إمكانية تحقيق الوضع المستهدف بالإمكانيات المتاحة لابد من إعادة النظر بالأهداف واتخاذ قرارات بتعديلها حسب الظروف القائمة والمتوقعة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة.

3. مبدأ المرونة:

لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظروف اقتصادية وفنية تتميز التغيير السريع. لذلك لابد من الاعتماد على نظرية الاحتمالات لمواجهة الظروف المفاجئة وذلك لسهولة التنفيذ، وهذا يتطلب تمتع الخطة المالية بالمرونة.

4. مبدأ الوضوح:

لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لا بد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين فهمها. هذا وإن تفسير المعلومات التشغيلية الواردة في الخطة يُعد أمراً حيوياً كي لا تصبح هذه المعلومات عرضة للتفسير من مستوى إلى آخر، أو من إدارة إلى أخرى.

5. مبدأ دقة التنبؤ المالي:

يقوم التخطيط المالي على دعامين أساسيتين هما:

1. تحديد الهدف المالي.

2. التنبؤ الذي هو محاولة لكشف المستقبل والاستعداد له.

وكلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابقاً للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليماً، لذلك لا بد أن تكون الفترة التي يغطيها التنبؤ قصيرة لتخفيض درجة الغموض، وإذا وجد المخطط صعوبة بكشف المستقبل يجب أن يترتب في اتخاذ القرارات النهائية بشكل يسمح بالتشخيص الجيد.

6 مبدأ التعاون:

تؤسس العملية التخطيطية على تعاون، وجهد مشترك من قبل العاملين في المنشأة وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء الشركة ووحداتها، خصوصاً وإن مسار الخطة من الأسفل للأعلى يتطلب مشاركة الوحدات التنفيذية في إعداد الخطة بناء على توجهات من الإدارة العليا، وهذا كله يؤكد ضرورة وجود التعاون المشترك بين كافة المستويات في المنشأة. كما أن التخطيط الجيد يتطلب توفر عنصر الالتزام:

أي أن التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت، كافياً للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق الشركة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك. ويساعد ذلك على توحيد الآراء، ويمنع وجود قرارات متعارضة، فهو ينسق بين خطط الإدارات.

7. مبدأ التوقيت:

التخطيط الفعال لا بد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية. فمهمة التخطيط المالي لا تكمن في الكشف عن الاحتياجات المالية لفترة مقبلة، بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب، وعند الحاجة لها لتسديد المدفوعات اللازمة، ولتطبيق هذا المبدأ بفعالية لا بد من وضع برامج زمنية تحدد الحاجة للأموال والقنوات التي ستنفق بها، وتوقيت صرفها، وذلك فيما يتعلق بمختلف أوجه النشاط في المنشأة.

8. مبدأ الشمولية:

حتى يقضي التخطيط الفعال على التناقضات والاختناقات من ناحية، ولتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات، من ناحية ثانية، لا بد أن يكون شاملاً لكافة أنشطة المنشأة (إنتاجية، تسويقية، فنية، عمالة، تنظيم، بحث وتطوير..... إلخ).

وبشمولية التخطيط يتحقق التنسيق والتوحيد بين كافة الإدارات في المنشأة بوصفه القوة المتكاملة التي تمكن كل مدير على معرفة أثر قراراته في الإدارات الأخرى من حيث إن كل قرار له جانب مالي. كما أن التطابق المالي بين الخطط المرسومة والإمكانات المالية للمنشأة، لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود خطة شاملة لكل أنشطة المنشأة حتى لا تعد كل إدارة خططها بمعزل عن الإدارات الأخرى، مما يسبب خللاً بسبب عدم تحقيق التنسيق بين أهداف الإدارات وخططها.

9. مبدأ الاستمرارية:

يجب أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية، إذ لا بد أن تستمر هذه العملية في أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات، والتعرف على أسبابها، والعمل على تصحيحها من أجل تلافئها، واستبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة.

10. مبدأ المسؤولية:

لا بد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية وتنفيذها لمنع الأفراد من التهرب من واجباتهم، ولتسهيل تحديد المسؤول عند وقوع الخطأ ومحاسبته، وكما أن الموازنة التقديرية بوصفها أداة هامة من أدوات التخطيط المالي تحدد المسؤولية، والسلطة ومراكزها وتفويضها، فمثلاً: الموازنة التقديرية للمبيعات تحدد مسؤولية إدارة المبيعات، وسلطتها ونشاطها، مما يساعد على التعرف على مواطن الضعف، والإسراف ومواطن القوة.

11. مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المالية:

أهمية التخطيط المالي تكمن بتلافي الضياع والإسراف في موارد المنشأة المتاحة، لذلك لا بد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية الاستغلال الأمثل، وذلك بإنفاقها بالقنوات التي تعطي أكبر عائدية ممكنة.

ولابد أن يكون الهدف الأساسي لكل خطة مالية هو ضغط النفقات، والحصول على الإنتاج بأقل ما يمكن من النفقات، ضماناً لاستخدام إمكانيات المنشأة بشكلها الأمثل.

12. مبدأ الرقابة المالية:

لا يمكن مراقبة تنفيذ عمل ما، إلا إذا كان مخططاً لتنفيذه فمن دون الخطط يتخبط العمل في سيره، ولا يتولد عنه إلا الفوضى. كما أن نجاح الخطة لا يتحقق إلا من خلال المراجعة والتقييم المستمر طول فترة تنفيذها. والرقابة المالية ضرورية، فهي تظهر الأعمال التي تسير في اتجاه الهدف المرجو تحقيقه، وتلك التي تنحرف بعيداً عنه، فيبطل مفعولها.

13. مبدأ توفر معلومات التخطيط:

- كل مدير في أي منشأة مسؤول عن عملية التخطيط.
- كل مدير لكي يكون قادراً على إعداد خطة فعالة، ومنسجمة مع أهداف الإدارة العليا، لا بد أن يحصل على كافة المعلومات التي تدخل ضمن نطاق مسؤوليته من التخطيط.
انطلاقاً من هاتين المقولتين لا بد من توفر كافة المعلومات، والبيانات المتعلقة بالأهداف والغايات والسياسات، التي يحتاجها كل مدير لإنجاز عمله التخطيطي بفعالية. ويجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة وسليمة لإعداد خطط ناجحة.

العوامل التي ترفع من فعالية التخطيط المالي

1. عوامل متعلقة بالعنصر البشري:

تقع على عاتق العنصر البشري مهمات ومسؤوليات جمة من جمع للمعلومات والبيانات، والتنبؤ بالمستقبل، ورسوم السياسات، وإعداد الخطط وتنفيذها، أو كشف الانحرافات والتقاضي عن أسبابها ومعالجتها، فهو قادر على رفع فعالية منشأته، فمن أجل رفع فعالية التخطيط المالي يجب توجيه الجهود للاهتمام بالعنصر البشري فكل فرد له حاجات، ورغبات تحكم تصرفاته، وتؤثر في مستوى أدائه. وعن طريق تلبية هذه الرغبات يمكن توجيه جهوده لرفع أدائه.

لذلك لا بد من توفر جهاز تخطيطي ومالي مؤهل، ومختص، ذي خبرة ومعرفة بالقضايا التخطيطية والمالية، وهذا يتطلب:

1. اختيار العناصر البشرية المؤهلة، والمدرّبة المختصة، والمتمتعة بالخبرة والكفاءة.
2. التدريب والتأهيل بهدف زيادة المعارف والمهارات، وصقل الشخصية العلمية للإنسان ليصبح قادراً على إنجاز العمل بنجاح.
3. العمل على إشباع حاجات العامل ورغباته، وتأمين ظروف عمل مناسبة له.
4. فتح المجال للعاملين لتقديم اقتراحاتهم فيما يتعلق بإعداد الخطط.

2. عوامل تقنية فنية:

- إن تطبيق أحدث نتائج التكنولوجيا، وأحدث الأسس، والأساليب العلمية في عملية التخطيط، وخاصة المالي منه، سيقود إلى زيادة فعالية أنشطة المنشأة من خلال زيادة الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف، وهذا يدعو لضرورة:
1. توفر الحاسب الإلكتروني في كل منشأة بهدف رفع كفاءة التخطيط المالي، وذلك توفيراً للجهد والوقت ولضمان توفر المعلومات.
 2. وجود نظام إحصائي فعال يوفر المعلومات الدقيقة، ويقضي على العشوائية.
 3. توفر نظام للتكاليف المعيارية، مبني على أسس علمية، وضرورة تعديله بحسب التطورات، والتغيرات التي تحدث والمتوقع حدوثها.
 4. وجود نظام للتحليل المالي الذي يعد بمثابة مرحلة تمهيدية للتخطيط المالي، والذي يهدف لتحليل البيانات المالية، وإجراء المقارنة بينها.

الوسائل العلمية المستخدمة في التنبؤ والتخطيط المالي

تتوقف دقة المدير المالي في التنبؤ بالاحتياجات المالية على متغيرين: الأول هو مدى دقة التنبؤات البيعية بوصفها الأساس المعتمد عليه في عملية التخطيط المالي.

أما المتغير الثاني فهو الوسيلة المتبعة في التنبؤ المالي.

وعليه فإن الأساليب الأكثر استخداماً، المتبعة في التنبؤ بتحديد الاحتياجات المالية هي:

1. الموازنة التقديرية.

2. نقطة التعادل.

3. أسلوب النسبة المئوية من المبيعات.

1. الموازنة التقديرية:

تعد الموازنة التقديرية من أكثر الأساليب العلمية تطبيقاً في مجال التخطيط المالي، التي توضح الوضع المالي المقبل لأي منشأة.

فالنظام المتكامل للموازنة التقديرية يعد خطة مالية تحقق سياسات الإدارة العليا للوصول للأهداف المطلوبة، فضلاً عن كونها أداة للرقابة المالية لكافة أنشطة المنشأة. فإذا تم تتبعها باستخدام نظام محاسبي، وإحصائي سليم، أمكن الكشف عن الانحرافات كمحاولة لمعالجتها.

فالموازنة التقديرية تمدنا بمعايير مناسبة للحكم على أداء الأعمال من خلال مقارنة المخطط مع المنفذ فعلاً. ففي حالة عدم وجود موازنة فإن معايير الأداء تصبح قائمة آلياً على أساس المعايير التاريخية الماضية، كما أنها أداة لتوضيح الواجبات الملقاة على عاتق الأفراد على اختلاف مستوياتهم، وتعد أداة لكشف المشكلات المتوقعة حدوثها، ومحاولة تفاديها، وتساهم برفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة بتوجيهها للطريق الأمثل، ومحاولة منع حدوث أي اختناق أثناء العمل، كما أنها وسيلة من وسائل الاتصال والتنسيق الداخلي بين المستويات الإدارية. فهي تنسق بين القرارات المتخذة في كل إدارة من الإدارات وتساهم بذلك باتخاذ القرار الملائم للسياسات العليا.

وتتألف الموازنة التقديرية من ثلاث موازنات:

1. موازنة عينية: حيث توضح البرنامج الإنتاجي، وتضمن بياناً بالمستلزمات السلعية والخدمية.

2. موازنة مالية: وهي ترجمة الموازنة العينية ترجمة مالية.

3. موازنة نقدية: تبين التدفقات الداخلة والخارجة، والرصيد النقدي.

2. أسلوب النسبة المئوية من المبيعات:

يُعد هذا الأسلوب من أبسط الأساليب الرياضية المستخدمة في التنبؤ المالي القصير الأجل، وأداة هامة تساعد المدير المالي في تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل المبيعات السنوية المتوقعة.

يقوم هذا الأسلوب على الفرضيتين التاليتين:

1. هناك علاقة ثابتة، وارتباط مباشر بين بعض بنود الميزانية الختامية لمنشأة ما (كالنقدية، أوراق القبض، أوراق الدفع، مخزون..... وغيرها من البنود التي تتغير مباشرة عند حدوث أي تغير في المبيعات) وبين المبيعات. وبالتالي فإن الاحتياجات المالية يمكن تقديرها على أساس النسبة المئوية من المبيعات السنوية المستثمرة في كل بند من بنود الميزانية الختامية. وإن المنطق وراء طريقة التنبؤ هذه هو أن كل منشأة تنمو بمعدلات نمو طبيعية ومتناسبة مع نمو الاقتصاد الوطني (مبيعاتها في زيادة مستمرة) هناك بعض العلاقات الثابتة نوعاً ما بين المبيعات وبعض عناصر الميزانية الختامية. فمثلاً: هناك عناصر في الميزانية الختامية تتغير مباشرة مع المبيعات، فعلى طرف الموجودات هناك نقدية، ذمم، أوراق قبض، مخزون، موجودات ثابتة، وعلى طرف المطالب هناك الحسابات الدائنة والضرائب والأجور المستحقة. فهذه الطريقة في التنبؤ تفترض أن كل هذه البنود تتغير مباشرة عند حدوث أي تغيير في حجم المبيعات.

2. يستند الافتراض الثاني على أن النسبة المئوية لكل بند من بنود الميزانية الختامية إلى المبيعات تبقى ثابتة، أي عند تمثيل هذه العلاقة بيانياً، فمهما كان ميل الخط الذي يمثل هذه العلاقة فإنه سيمر من نقطة الأصل.

وللتنبؤ بالاحتياجات المالية السنوية اللازمة لتمويل العمليات الجارية لمنشأة ما، لابد من اتباع الخطوات التالية:

1. نفصل بنود الميزانية الختامية للسنة الجارية التي لها علاقة مباشرة مع المبيعات والمتوقع أن تتغير بتغير المبيعات، ومن ثم التعبير عنها كنسبة مئوية من المبيعات بينما البنود التي لا يفترض وجود علاقة مباشرة بينها وبين المبيعات تبقى على حالها في ميزانية الفترة المقبلة.

2. لأي نسبة تغير في المبيعات يجب أن يزداد مجموع الموجودات بنسبة معينة وستزداد أيضاً المطالب المتداولة ذاتياً بنسبة ما.

3. نحصل على نسبة المبيعات الواجب تمويلها من خلال الفرق بين نسبة الزيادة في الموجودات والمطالب. هذا مع العلم أحياناً جانب المطالب قد يزيد عن جانب الموجودات، خصوصاً عندما تكون المبيعات المتوقعة أقل من مبيعات العام الماضي، فالفرق هنا يمثل موجودات إضافية لا بد من التصرف بها لمنع وجودها معطلة. بينما إذا تساوى جانب المطالب مع جانب الموجودات فهذا يعني أن المنشأة لا تحتاج إلى أموال في السنة المقبلة.

4. نضرب نسبة المبيعات الواجب تمويلها بالتغير في المبيعات المتوقعة وبذلك نحصل على الاحتياجات المالية لتمويل المبيعات المتوقعة.

5. نقتطع من الاحتياجات المالية الأرباح المحتجزة بوصفها إحدى مصادر التمويل الداخلي (الذاتي) وبذلك نحصل على الاحتياجات المالية الواجب توفيرها من مصادر خارجية.

3. أسلوب نقطة التعادل:

يعد هذا الأسلوب أداة هامة من أدوات التخطيط المالي الذي يستخدم في تقدير الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل العمليات الجارية للمنشأة، فهو يحدد حجم الإنتاج الذي عنده تغطي المنشأة تكاليفها من إيراداتها. فعند تحديد هذا المستوى من الإنتاج يمكن التنبؤ برأس المال اللازم لتمويل الاحتياجات المالية اللازمة للمنشأة على المدى القصير.

وكلما ارتفع هذا المستوى بقصد زيادة الإنتاج يمكننا التنبؤ بالأموال الإضافية اللازمة للوصول إلى هذا المستوى من الإنتاج. كما يفيد هذا الأسلوب في تخطيط الأرباح التي تهدف المنشأة تحقيقها في المدى القصير عن طريق الاستعانة بحجم الوحدات التي يجب أن تنتجها في مستوى التعادل. وتعرف نقطة التعادل: بأنها كمية الإنتاج التي يكون فيها حجم

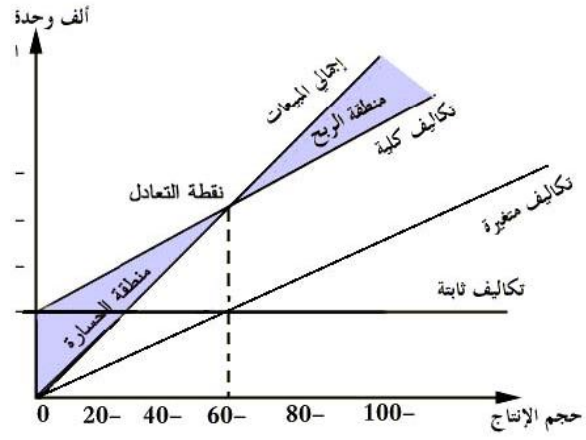
إيرادات المنشأة مساوياً تماماً مجموع النفقات التي صرفتها المنشأة لتحقيق الكمية المذكورة. كما أن تحليل التعادل هو بالأساس أسلوب تحليلي لدراسة العلاقة بين هيكل التكاليف، الإيرادات، حجم الإنتاج، الربح على المدى القصير. منشأة فكرة التحليل هذه هي: اختلاف التكاليف من حيث علاقتها بحجم الإنتاج أو المبيعات على اعتبار أن هذا التحليل يفترض تعادل حجم الإنتاج، وحجم المبيعات خلال الفترة التي يطبق عليها تحليل نقطة التعادل. ففي المدى القصير هناك نوعان من التكاليف.

1. تكاليف ثابتة: وهي مصاريف تتحملها المنشأة بغض النظر عن مستوى الإنتاج أي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج/ (كالاستهلاكات، المصاريف الإدارية).
2. تكاليف متغيرة: وهي مصاريف تتغير بنسبة زيادة الإنتاج أي تزيد بنسبة زيادته (كالمواد الأولية المباشرة، الأجور وغيرها) وإن وجود التكاليف الثابتة في هيكل تكاليف ما يجعل تحليل نقطة التعادل ممكناً، فلو كانت كل تكاليف المنشأة متغيرة كما هو الحال في المدى الطويل فإن تحليل التعادل لا يعود ممكناً على الإطلاق.

وتحسب نقطة التعادل خطياً بالمعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة المنتجة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة}}$$

ويمكن توضيح نقطة التعادل بالرسم البياني التالي:



تستفيد المنشأة من تحليل نقطة التعادل في حالة رغبتها بتحديد كمية الإنتاج المخطط لها، وعلاقة الإنتاج بالتكاليف والأرباح في الأجل القصير، وأيضاً في حالة تحديد كمية الأرباح المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج وفي حالة اتخاذ قرار المنشأة بشأن إضافة سلعة جديدة أو تجديد آلات أو غير ذلك.