

ي- مبدأ التنسيق

يجب أن يتم التنسيق بين الخطط الفرعية والخطط المالية.

ك- مبدأ المسؤولية

يجب تحديد مسؤولية كل العاملين في الشركة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها. الغرض من ذلك هو منع تحرب الأفراد عن تحمل واجباتهم من جهة، ولتحديد المسؤولية والمحاسبة عند وقوع الخطأ من جهة أخرى.

ل- مبدأ الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة

تكمن أهمية التخطيط المالي في تجنب الضياع والتبذير لموارد الشركة. لذلك يجب أن تسعى الخطة المالية إلى استغلال الموارد المالية المتاحة استغلالاً أمثلًا من خلال إنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عوائد ممكنة.

2- مراحل التخطيط المالي

يمر التخطيط المالي بخمسة مراحل.

أ- المرحلة الأولى: تحديد الأهداف المالية للشركة

يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التخطيط المالي. لذلك يجب أن يراعى الدقة في تحديدها وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للشركة.

ب- المرحلة الثانية: رسم السياسات المالية

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم لقراراتهم. ويراعى عند وضع السياسات تحقيق مصالح الشركة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في

أقسام الشركة. ومن أمثلة هذه السياسات نجد سياسة الاقتراض، وسياسة التمويل الذاتي، وسياسة توزيع الأرباح.

ج- المرحلة الثالثة: إعداد الميزانيات التخطيطية (التقديرية)

تعتبر الميزانيات التخطيطية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط الشركة، فهي عبارة عن تنبؤ بإجمالي الإنتاج، والمبيعات، والاستثمار، والتمويل، وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة.

د- المرحلة الرابعة: التنفيذ الفعلي للخطة

هـ- المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم الخطة

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

3- عوامل كفاءة التخطيط المالي

أ- عوامل تتعلق بالعنصر البشري

- اختيار العناصر البشرية المؤهلة والمختصة والمتمعة بالخبرة والكفاءة. فإذا أحكمنا السيطرة على عمليات إجراءات التوظيف وطبقنا قواعد نظام الجدارة نكون قد نجحنا في وضع العامل المناسب في المكان المناسب. التدريب والتأهيل يهدف زيادة المعارف والمهارات وصقل الشخصية العلمية للإنسان ليصبح قادراً على إنجاز العمل بنجاح، وخصوصاً المدير المالي. يصبح هذا الأخير قادراً

على اختيار الخطة المالية من خلال الاعتماد على الحوكمة والخبرة والطرق العلمية.

- العمل على إشباع حاجات ورغبات العامل وتأمين ظروف عمل مناسبة له.

- ربط المصلحة الشخصية للفرد بمصلحة الشركة التي يعمل بها، مع تحقيق التوافق بينهما ودفع الفرد لأن يعمل بإخلاص وجدية من خلال توعيته وترسيخ مفهوم أن مصلحته لا تتحقق إلا من خلال تحقيق المصلحة العامة للشركة.

- منع الحوافز للعاملين وأشرأهم في وضع الخطط، خاصة في أقسام التخطيط بهدف ضمان استمراريتهم في العمل ورفع كفاءتهم.

ب- عوامل تقنية فنية

يجب على إدارة كل شركة مواكبة ومسايرة الأساليب الحديثة والتقنيات العصرية التي توصل إليها العلم والمعرفة. ويجب العمل على الاستفادة منها في كافة المجالات من منطلق أن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتطلب الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي. عند تطبيق أحدث نتائج التكنولوجيا واستخدامها بشكل عقلاني في عملية التخطيط، خاصة المالي منه، سيقود هذا إلى زيادة فعالية أنشطة الشركة ومن ثم زيادة الأرباح من خلال تخفيض التكاليف بفعل تقليل نسب الهدر والتبذير والاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة.

المحاضرة الثانية

أدوات التخطيط المالي

تشمل عملية التخطيط المالي جميع المجالات الوظيفية، حيث تبدأ بتحديد الأهداف الأساسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. بناء على هذه الأهداف تقوم إدارة الشركة بوضع مجموعة من الموازنات التقديرية تغطي جميع مجالات التشغيل الرئيسة، بحيث تشير كل موازنة إلى التكاليف المرتبطة بالنشاط المعين. كما تشير إلى مصادر تمويل النشاط. من الأدوات التي تستخدم في مجالات التخطيط المالي والرقابة نجد الموازنة التقديرية وتحليل التعادل.

1- الموازنة التقديرية

يعتمد إعداد الموازنة التقديرية على تقدير الإيرادات والمصروفات النقدية خلال الفترة الزمنية المقبلة. من خلال هذه الموازنة يمكن التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتوقيت حدوثها. هذا ما يساعد المدير المالي على تحديد الاحتياجات النقدية المستقبلية. في ضوء هذه التقديرات، يقوم المدير المالي بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة ليتمكن من مراقبة مستويات السيولة التي تتمتع بها الشركة.

على الرغم من أنه يمكن إعداد الموازنة التقديرية لتغطي أي فترة زمنية، فإنه عادة ما يتم إعدادها لفترات قصيرة الأجل نسبياً لأن التنبؤ قصير الأجل يكون أكثر دقة من التنبؤ طويل الأجل. وعادة ما تقوم الشركات بإعداد الموازنة التقديرية لتغطي سنة كاملة ثم تقسم إلى فترات يتوقف طولها أو قصرها على طبيعة التدفقات النقدية الخاصة بالشركة. إذا تميزت التدفقات النقدية بالتقلب تطلب الأمر إلى إعداد الموازنة على أساس شهري لتجنب مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات الجارية. أما إذا كانت التدفقات النقدية ذات طبيعة شبه ثابتة فإنه يمكن إعداد الموازنة على أساس فصلي أو نصف سنوي. وعموماً تتوقف فعالية وقيمة الموازنة التقديرية على دقة التنبؤات التي يتم الاعتماد عليها. فكلما توقع المدير المالي انحراف التدفقات الفعلية عن التدفقات المتوقعة كلما تطلب الأمر الاحتفاظ باحتياطي نقدي أو ضمان الحصول على قروض سريعة وذلك لتجنب مخاطر نقص السيولة.

أ- تقدير التدفقات النقدية الداخلة

يعتمد تقدير التدفقات النقدية الداخلة على المبيعات المتوقعة. ونظراً لأهمية دقة المبيعات المتوقعة فإنه يتم احتساب هذا الرقم اعتماداً على ما يلي:

- تقديرات قسم التسويق،

- دراسة الظروف الاقتصادية التي تعمل فيها الشركة والتي تؤثر بالضرورة على المبيعات المستهدفة.

ب- تقدير التدفقات النقدية الخارجة

تمثل التدفقات النقدية الخارجة في قيمة المشتريات من المواد والمدفوعات النقدية من أجور العمال، وفواتير الوقود، وإيجارات العقارات في حالة قيام الشركة باستئجار بعض المباني، وشراء آلات جديدة، والقيام 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.

ج- تقدير صافي التدفقات النقدية

بعد التأكد من دقة التقديرات المتعلقة بالمصروفات والإيرادات النقدية يتم إعداد الميزانية التقديرية لتحديد مقدار العجز أو الفائض التقديري المتوقع حدوثه خلال الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الموازنة.

المهدف من إعداد الموازنة التقديرية يكمن في ما يلي:

- إجبار إدارة الشركة على التوجه المستقبلي في تفكيرها وتوقع ما قد يتم في المستقبل.
- التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها.
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلاً من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساساً غير مناسبة للحكم على الكفاية.
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
- إعلام كل مستوى من مستويات الشركة بما هو مطلوب منه تحقيقه.
- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.

2- تحليل التعادل

يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات الرئيسة التي يتم الاستعانة بها لتخطيط الأرباح، حيث يساعد على تحديد حجم المبيعات الذي لا تحقق الشركة عندها أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد مساوية للصفر. يوفر تحليل التعادل لإدارة الشركة فرصة للتعرف على الأثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة على ربحية الشركة. فالمعروف أن التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج، و من بين التكاليف الثابتة نذكر تكاليف الإهلاك، وإيجارات المباني، والإضاءة. أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج، من أمثلة ذلك تكلفة المواد الأولية.

لتحديد نقطة التعادل نستعمل كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. لحساب عدد الوحدات التي يجب على

الشركة بيعها لتحقيق نقطة التعادل (التي يكون عندها الدخل العائلي يساوي صفر) نستخدم الصيغة التالية:

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة

سعر البيع - التكاليف المتغيرة

مثال: شركة تنتج أجهزة حاسوب. يكلفها كل جهاز 20 دولار. تباع كل جهاز بـ 50 دولار. إذا علمت أن التكلفة الثابتة السنوية للشركة هي 90.000 دولار، أوجد نقطة التعادل لهذه الشركة (عدد الوحدات الواجب عليها انتاجها من الحواسيب لتحقيق دخل صافي يساوي صفر).

الحل:

نقطة التعادل لهذه الشركة = التكاليف الثابتة

سعر البيع (لكل جهاز) - التكاليف المتغيرة (لكل جهاز)

$$= \frac{90,000}{\$50 - \$20}$$

$$= 3,000$$

جهاز حاسوب

يؤدي استخدام تحليل التعادل إلى زيادة فعالية التخطيط ويتجلى ذلك في:

- يساعد تحليل التعادل في تحديد حجم المبيعات الذي يجب تحقيقه حتى يمكن التوصل إلى أرباح.
- يساعد في دراسة تأثير أي توسعات مخططة على مستويات التشغيل، حيث تؤدي سلبية التوسع إلى زيادة كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ولكنها تؤدي في نفس الوقت إلى زيادة المبيعات.
- لكن على الرغم من استخدام مثل هذه الأدوات، فإن التخطيط المالي يواجه مجموعة من المعوقات من أهمها تذكر ما يلي:
- 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، الشيء الذي قد يؤدي إلى فشل التخطيط المالي.

المحاضرة الثالثة

الإستراتيجية المالية ومستويات التخطيط المالي

1- الإستراتيجية المالية للشركة

تتضمن الإستراتيجية العامة كل من الإستراتيجية الإنتاجية، الإستراتيجية التجارية، و الإستراتيجية المالية. سنتطرق هنا للإستراتيجية المالية فقط.

أ- مفهوم الإستراتيجية المالية

تعني الإستراتيجية المالية إختيار معايير إتحاد القرارات الإستراتيجية. الهدف من وضعها هو توجيه هياكل ونشاطات تنظيم الشركة.

ب- مراحل الإستراتيجية المالية

تمر الاستراتيجية المالية بأربعة مراحل.

- **المرحلة الأولى:** تخص التشخيص الاستراتيجي للشركة. بشكل عام، تهدف هذه المرحلة تبيان نقاط القوة والضعف، ويستنتج منها المتطلبات الواجبة الالتزام، والفرص التي يجب تطويرها (التشخيص العام للشركة).
- **المرحلة الثانية:** تتمثل في اختيار التوجهات العامة للتطور، حيث تختار المديرية العامة التكنولوجيات والمنتجات والأسواق الجديدة.
- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة تقدير واختيار الوسائل الواجب استعمالها لتحقيق هذه الاستراتيجية، ويؤدي التحليل المالي دورا أساسيا في هذه المرحلة، حيث يقيم الاستثمارات المراد إنجازها.
- **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة الأخيرة التي تعكس الاستراتيجية العامة الخاصة بالبحث و تحديد الموارد المالية الملائمة وتحقيق التركيب التقني للعمليات (افتراض، زيادة رأس المال).

2- التخطيط المالي

يجب أن يعد كل تخطيط مالي بالاستناد إلى أفق معين للتخطيط. و ينقسم التخطيط بشكل عام إلى:

أ- **التخطيط على المدى القصير:** أقل من سنة، وتكون فيه التنبؤات دقيقة نوعا ما، لذلك يمكن إعداد الموازنات بشكل مفصل شهريا.

ب- **التخطيط على المدى المتوسط:** وهو التخطيط السنوي الممتد من 3 سنوات إلى 5 سنوات، والذي يتميز بمستقبل يشوبه نوع من عدم التأكد ومخاطر في الاعتماد الكلي على التقديرات. في هذا النوع من التخطيط، تبحث الشركة على حصر هذه المخاطر بوضع توجهات عامة حسب أهدافها. ويتم إعداد الخطط هنا سنة بسنة.

ج- **التخطيط الطويل الأجل:** وهو تخطيط يفوق 5 سنوات، باستثناء بعض العناصر المعروفة (مثل تسديدات القروض الطويلة الأجل). يتميز هذا التخطيط بحالة من عدم التأكد، وبالتالي فإن التقديرات تصبح شيئا نظريا. كما أنه لا يمكن إعداد أي مخطط مالي. لهذا يتم التركيز على التخطيط القصير الأجل والتخطيط الطويل الأجل.

3- مجالات التخطيط المالي

يدخل التخطيط في عدة مجالات:

- التخطيط للحصول على الاموال من مصادرها بأفضل الشروط و بأقل التكاليف.

- التخطيط لاستثمار الاموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير.

- التخطيط لزيادة حجم المبيعات.

- التخطيط لزيادة الأرباح

- التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة

4- مراحل التخطيط المالي

تمر التخطيط المالي بعدة مراحل.

أ- تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية: تشمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل

لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في الشركة. ويتم ترجمة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وقصيرة الأمد ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى. لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

ب- **رسم السياسات المالية:** حيث تعتبر بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم. ويراعى عند وضع هذه السياسات تحقيق مصالح الشركة. كما يجب أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام الشركة المختلفة. ومن أمثلة هذه السياسات نذكر ما يلي:

- سياسة اختيار مصادِر الأموال.

- سياسة استخدام الأموال.

- سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية.

- سياسة منح الائتمان والتحصيل.

- سياسة توزيع الأرباح.

- سياسة الرقابة على استخدام الأموال.

من الضروري أن تتسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للشركة ومع الأهداف الموضوعة. وهذا لأن

السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

ج- **ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة:** الغرض من ذلك هو تنفيذ السياسة المالية بدقة. وتساعد هذه التفاصيل والإجراءات في تبسيط العملية الإدارية.

د- **توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية:** الغرض من ذلك رفع جاهزية إدارة الشركة لتعديل أو تغيير الأهداف المالية القصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى تتمكن الشركة من الاستفادة من تغير الأحوال والظروف.

المحاضرة الرابعة

مصادر وتكلفة التمويل

1- مصادر التمويل

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مصادر التمويل.

أ- **مصادر التمويل قصيرة الاجل:** تشمل ما يلي:

- قروض مصرفية قصيرة الاجل.

- الموردون.

- السلف المقدمة من الزبائن.

ب- **مصادر التمويل طويلة الاجل:** تشمل ما يلي:

- رأس المال الخاص (إصدار أسهم عادية، إصدار أسهم ممتازة، الاحتياطيّات، المؤن التي زال الخطر الذي شكلت من أجله).

- القروض المتوسطة والطويلة الاجل (إصدار سندات: سندات تصدرها الدولة وأخرى تصدرها الشركات، قروض مصرفية متوسطة وطويلة الأجل).

ج- **التمويل الذاتي:** تشمل الأرباح المحتجزة، ومخصصات الاستهلاك، والاحتياطيّات، والمؤنات.

2- تكلفة التمويل

القرار المالي الذي يتخذه المدير المالي المتعلق بتمويل أي جانب من جوانب النشاط بالشركة يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار جانبين أساسيين هما :

- العائد المتوقع تحقيقه من استخدام الأموال.
 - تكلفة الأموال المراد الحصول عليها. فمن الضروري ان تقوم الإدارة المالية بدراسة تكلفة كل مصدر من المصادر البديلة المتاحة لها للوصول إلى القرار المالي المناسب بخصوص استخدام مصدر من مصادر التمويل. لذلك فإن معرفة تكلفة الأموال تعتبر عنصرا مهما في عملية اتخاذ القرارات واختيار البديل الملائم المتعلق بالحصول على التمويل.
- لتقدير تكلفة الاموال، تتبع الإدارة المالية الخطوات التالية:

- يتم تحديد أنواع الاموال، أي مصادر التمويل التي ستستخدم .
- يتم احتساب و تحديد تكلفة كل مصدر من هذه المصادر .
- استخدام أسلوب الترجيح بالأوزان لتكلفة كل مصدر من مصادر الاموال المستخدمة ، بحيث تكون المحصلة النهائية تكلفة مرجحة للأموال التي ستستثمر.

فيما يلي نوضح تكلفة كل من الأموال المملوكة والأموال المقترضة.

أ- تكلفة الاموال المملوكة

تشمل تكلفة الأموال المملوكة ما يلي:

- تكلفة الاسهم الممتازة : تمثل الاسهم الممتازة التزاما محددًا على الشركة بدفع مبالغ دورية معينة، و لها الأولوية على باقي الأسهم في رد قيمتها عند التصفية. وتحسب تكلفة الأسهم الممتازة وفق الصيغة التالية:

$$\text{تكلفة أسهم الممتاز} = (\text{الربح الموزع للسهم الواحد}) \div (\text{صافي بيع سهم ممتاز جديد})$$

- تكلفة الأسهم العادية: تحسب كما يلي:

$$\text{تكلفة السهم العادي} = \text{عائدات السهم العادي السنوية} \div \text{قيمة السهم}$$

$$\text{التكلفة بعد الإصدار الجديد} = \text{الربح المتوقع للسهم الواحد} \div \text{قيمة السهم بعد الإصدار}$$

- تكلفة الارباح المحتجزة: تحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{تكلفة الربح المحتجز} = (\text{الربح الموزع} \div \text{سعر بيع السهم}) + \text{معدل النمو المتوقع}.$$

ب- تكلفة الاموال المقترضة

تشمل الأموال المقترضة تكلفتين:

- التكلفة الظاهرية: وهي المبلغ الاساسي للقرض المسدد في نهاية المدة + القيمة الحالية للفوائد السنوية.
- التكلفة الحقيقية: وهي معدل الفائدة (1- الضريبة): أي التكلفة الحقيقية التي تتحملها الشركة فعلا بعد الاستفادة من الوفر المحقق من تطبيق الضريبة على الارباح.
- التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال: وهي مجموع جاءات كل مصدر بتكلفته ÷ مجموع مبالغ مصدر التمويل.