***الوحدة التاسعة***

**في**

*التخطيط المالي*

**- مقدمة.**

**- أهمية التخطيط.**

**- أنواع التخطيط.**

**- مميزات الخطة الجيدة.**

**- التخطيط المالي.**

***- الموازنات التقديرية - الميزانية النقدية التقديريه.***

***- الميزانية العمومية التقديرية.***

***- أساليب أخرى للتخطيط المالي.***

***- التنظيم المالي.***

***- الرقابة المالية***.

***- دواعي استعماله***

***- عناصرها.***

***- ادوات الرقابة المالية***.

**- الانحرافات وأسبابها وتصحيحها.**

 **- أسئلة وتمارين.**

**مقدمة**

يعتبر التخطيط أول الوظائف للإدارة لأنه لا يمكن التنفيذ لأي نشاط وتحقيق النجاح فيه بدون التخطيط. حيث يتطلب الأمر القيام بالتخطيط لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للمشروع، فالجهود تكون اكثر فاعلية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب. فالتخطيط هو العملية التي يمكن بواسطتها أن يقوم المديرين برسم الخطوط العريضة وطرق تحقيقها.

ويعرف التخطيط بأنه أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض حاجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه، حتى يمكن ضبط التصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة.

 **أهمية التخطيط**

يحقق التخطيط للمنشأة مجموعة من المزايا وهي:

1. تشجيع التفكير المستقبلي واستعراض حاجات المستقبل ومتطلباته.
2. رسم الخطوط العريضة للأهداف.
3. المساعدة على التنظيم المناسب.
4. المساعدة على التنفيذ حسب بديل معين من البدائل.
5. معرفة المشاكل والعقبات التي ستعترض المشروع.
6. تسهيل توزيع العمل والسلطة على أعضاء المشروع على أساس سليم مدروس وتسهيل عملية الاتصال.
7. تكوين اساس سليم للرقابة. حيث يعتبر التخطيط اساس وجود الرقابة، وبدون التخطيط لا توجد رقابه. فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه لعدم وجود اهداف ومعايير يمكن استخدامها كمقياس للحكم على أدائهم ووجود الرقابة يساعد على خفض التكاليف والتشغيل الاقتصادي.

أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم الخطط حسب التصنيف الاتي:

أ. **حسب فترة الخطة:**

تقسم الخطط حسب الفترة الى:

1. تخطيط قصير المدى ويشمل الخطط التي تكون مدتها سنة أو أقل من ذلك. تقوم هذه الخطط على أسس أدق حيث يمكن التنبؤ الدقيق في ضمن الفترة القصيرة.
2. تخطيط طويل المدى وأسس هذا التخطيط أقل دقة ووضوحا حيث يصعب التنبؤ ضمن الفترة الطويلة ولكن اعداد هذا النوع من الخطط أقل تكلفة من الخطط القصيرة المدى، وذلك لعدم تكرارها.

ب. **حسب درجة شمول الخطة:**

تقسم الخطط حسب درجة شمولها إلى:

**1.** خطة شاملة تغطي كافة قطاعات المشروع.

2. خطة جزئية نغطي نشاطا معينا أو قسما من أقسام المشروع.

**ج. حسب استعمال الخطة:**

تقسم الخطط حسب استعمالها الى:

1. خطة وحيدة الاستعمال حيث تستعمل الخطة لمرة واحدة في المشروع وتتناول عادة مشكلة طارئه أو عمل معين. وقد تكون هذه الخطة محدده بوقت (من تاريخ معين الى تاريخ اخر)، كما قد تكون غير مؤقته.
2. خطة دائمة الاستعمال أي تستعمل لأكثر من مره في المشروع ومن أمثلتها خطط الانتاج والبيع.

د**. حسب الوظيفة في المشروع:**

حبت يشتمل المشروع على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عمله وأهدافه، فهناك وظيفة الانتاج والبيع والوظيفة المالية. ويقوم المشروع بالتخطيط لكل وظيفة من هذه الوظائف كالقيام بالتخطيط المالي وتخطيط الانتاج وغيره.

**مميزات الخطة الجيدة**

تمتاز الخطة الجيدة بالمميزات الاتية:

1. أن تكون الخطة واضحة ذات هدف محدد ويقصد بالوضوح عدم احتمال تفسيرها عدة تفسيرات.
2. أن تمتاز الخطة بالثبات أي أن تظل الخطة ثابتة طالما بقيت الظروف التي وضعت الخطة بناء عليها ثابته.
3. أن تمتاز بالمرونة اي أن يسهل تغيير الخطة أو تعديلها إذا اقتضت الظروف هذا التغيير أو التعديل. والمرونة هي عكس الجمود والذي يعني عدم التغيير بالرغم من تغير الظروف.
4. أن تبين مسبقا جميع الموارد اللازم استخدامها وبشكل يؤدي الى تحقيق الخفض في التكاليف نتيجة هذا الاستخدام، مما يؤدي الى مقدرة المشروع على التنافس مع المشاريع الأخرى.
5. أن تؤدي الخطة الى وجود اساس سليم للمراقبة.

**التخطيط المالي Financial Planning**

يركز التخطيط المالي على عملية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأيسر الشروط، كما يركز على كيفية استثمار هذه الأموال بما يحقق اعلى العوائد للمنشأة بأقل المخاطر وادومها.

ويلعب التخطيط المالي دورا كبيرا في مجالات متعددة منها:

* التخطيط للحصول على الأموال من المصادر المتنوعة بالشروط والأوقات الملائمة.
* التخطيط للاستثمارات الرأسمالية.
* التخطيط للمبيعات.
* التخطيط للأرباح.
* التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها.

**وتتخذ عملية التخطيط عدة مراحل (خطوات) هي:**

1. تحديد الأهداف المراد تحقيقها. لأنه بدون تحديد الأهداف يصبح العمل عشوائيا وقد يلحق الضرر بالمشروع

كما انه بغياب الهدف يصعب تقييم النتائج.

1. جمع البيانات اللازمة والتي قد تكون من مصادر متعددة.
2. في ضوء الهدف والبيانات التي تم جمعها يتم وضع الخطة المالية.
3. اتخاذ القرار بتنفيذ الخطة ثم وضعها موضع التنفيذ.
4. متابعة عملية تنفيذ الخطة.

**الموازنات التقديرية**

تعرف الموازنة التقديرية بأنها أداة تخطيط توضع في صورة كمية أو رقمية لوجه معين من أوجه نشاط المشروع. وتوضع في ضوء التنبؤ بالظروف التي يمكن أن تسود في المستقبل عند مستوى نشاط معين.

وتعتبر مؤشرات الخطة الواردة في هذه الموازنات بمثابة معايير رقابية يتم على ضوئها الحكم على مدى التقيد بتنفيذ الخطط الموضوعة. لذلك فإن الميزانيات التقديرية هي اداة تخطيط ورقابه.

وهناك نوعان من الموازنات التقديرية هما:

1. الميزانية النقدية التقديرية Cash Budget
2. الميزانية العمومية التقديرية Proforma Balance Sheet

**الميزانية النقدية التقديرية:**

 وهي عبارة عن كشف يبين الايرادات النقدية المتوقعة وكذلك المدفوعات النقدية المتوقعة، وفائض أو عجز الايرادات عن المدفوعات خلال فترة محدده. فقد تحضر التقديرات المتوقعة على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي. وعادة يتحكم في تحديد الفترة التي تعد عنها الموازنة النقدية ما يلي:

1. طبيعة عمل المشروع فقد يكون نشاطه موسمياً، لذلك تعد الموازنة النقدية التقديرية عن كل موسم على حده. اما إذا كان نشاط المشروع منتظماً. على مدار السنة فتحضر الموازنة النقدية عن السنة بكاملها.
2. الفترة التي يمكن الحصول على بيانات دقيقة عنها، فاذا أمكن الحصول على بيانات دقيقة عن المقبوضات والمدفوعات المتوقعة عن فترة شهر حينها تعد الموازنة النقدية عن شهر.

وتسمى الميزانية النقدية التقديرية بتسميات متعددة فقد تسمى كشف التدفق النقدي المتوقع كما تسمى كشف المقبوضات والمدفوعات المتوقع.

**إعداد الميزانية التقديرية:**

لقد سبق التعرض لخطوات اعدادها عند دراسة كشف التدفق النقدي في الوحدة الرابعة، وتختلف دراستنا الحالية عن السابقة في أن الميزانية التقديرية هي عن فترة مستقبلية بينما تعرضنا في الدراسة السابقة لكشف التدفق النقدي عن فترة سابقه، وإن كانت خطوات أعداد الكشفين واحده، وهذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى:

تقدير المقبوضات النقدية المتوقعة خلال الفترة القادمة، ومن أمثلة المقبوضات النقدية: المقبوضات من المبيعات

المتوقعة، المتحصلات المتوقعة من المدينين، القروض المتوقع الحصول عليها، الايرادات النقدية المتوقعة من مصادر أخرى.

الخطوة الثانية:

تقدير المدفوعات النقدية المتوقعة خلال الفترة القادمة، ومن امثلة المدفوعات النقدية: المدفوعات عن المشتريات

المتوقعة، التسديدات المتوقعة للدائنين، مدفوعات الضريبة المتوقعة، التوزيعات المتوقعة على المالكين دفع

المصاريف المتوقعة وغير ذلك من المدفوعات النقدية المتوقعة.

**الخطوة الثالثة:**

استخراج صافي التدفق النقدي والذي يمثل فائض (عجز) الإيرادات النقدية المتوقعة عن المدفوعات، ويتم تمويل العجز اما عن طريق زيادة حقوق الملكية (زيادة رأس المال بطرح أسهم وبيعها) أو عن طريق الاقتراض قصير الأجل أو الاقتراض الطويل الأجل.

**مثال:** فيما يلي بيانات متوقعه عن حركة النقدية في شركة المنتجات الكيماوية خلال الستة أشهر الأولى من العام القادم. الأرقام بألاف الدنانير:

1. المبيعات النقدية المتوقعة هي في الأشهر الستة على التوالي كما يلي: 80، 75، 80، 75، 110، 95.

2. المشتريات النقدية المتوقعة هي على الترتيب: 55، 45، 57، 52، 65، 50.

3. متحصلات متوقعة من الذمم المدينة هي: 45، 40، 40، 42، 38، 50.

4. تسديدات متوقعة للدائنين: 45، 50، 48، 45، 60، 55.

5. إيرادات نقدية متوقعة: 5، 5، 7، 8، 12، 10.

1. مصاريف نقدية متوقعة: 25، 23، 33، 28، 30، 30.
2. دفع ضرائب في شهر 5 مبلغ 20 ألف دينار.
3. الرصيد النقدي الفعلي في بداية شهر 1 هو (7 الاف دينار) الحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به دائما هو (5الاف دينار)

**المطلوب: اعداد كشف التدفق النقدي وتقدير احتياجات المنشأة النقدية.**

كشف التدفق النقدي الداخل والخارج المتوقع

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| البيان | شهر 1 | شهر 2 | شهر 3 | شهر 4 | شهر 5 | شهر 6 |
| 1. **النقد الداخل**
 |  |  |  |  |  |  |
| مبيعات نقدية | 80 | 75 | 80 | 75 | 110 | 95 |
| متحصلات من المدينين | 45 | 40 | 40 | 42 | 38 | 50 |
| إيرادات متنوعة | 5 | 5 | 7 | 8 | 12 | 10 |
| مجموع النقد الداخل المتوقع | 130 | 120 | 127 | 125 | 160 | 155 |
| 1. **النقد الخارج**
 |  |  |  |  |  |  |
| مشتريات نقدية | 55 | 45 | 75 | 52 | 65 | 50 |
| تسديدات للدائنين | 45 | 50 | 48 | 45 | 60 | 55 |
| مصاريف متنوعة | 25 | 23 | 33 | 28 | 30 | 30 |
| ضرائب | - | - | - | - | 20 | - |
| مجموع النقد الخارج المتوقع | 125 | 118 | 138 | 125 | 175 | 135 |
| **الفائض أو (العجز) 1-2** | **5** | **2** | **(11)** | **-** | **(15)** | **20** |

**كشف تقدير احتياجات الشركة من التمويل وخطة الاقتراض والسداد**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| البيان | شهر 1 | شهر 2 | شهر 3 | شهر 4 | شهر 5 | شهر 6 |
| صافي التدفق النقدي | 5 | 2 | (11) | - | (15) | 20 |
| + رصيد أول الشهر | 7 | 12 | 14 | 3 | 3 | (12) |
| = | 12 | 14 | 3 | 3 | (12) | 8 |
| الحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| الفائض (العجز) عن الحد الادنى | 7 | 9 | (2) | (2) | (17) | 3 |
| التمويل المطلوب "قروض" | - | - | 2 | 2 | 17 | - |
| سداد القروض | - | - | - | - | - | 3 |
| الفائض بعد سداد القروض | 7 | 9 | - | - | - | - |
| **متراكم القروض في نهاية الشهر** | **-** | **-** | **2** | **4** | **21** | **18** |

ملاحظة: رصيد أول الشهر = الفائض بعد سداد القروض + الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به

**استخدامات الميزانية النقدية التقديرية:**

تعتبر الميزانية النقدية التقديرية أداة ضرورية للمدير المالي تمكنه من تحقيق الأهداف الأتية:

1. تمكن المدير المالي من تحقيق هدف السيولة حيث أنها تبين ما إذا كانت النقدية متواجدة في أي وقت لسداد الالتزامات في مواعيدها ام لا. فهي تبين زمن وحجم وموعد الحاجة النقدية وتحدد الفترات التي يوجد فيها عجز مما يعطي المدير المالي المهلة الكافية للبحث عن أفضل السبل لتمويل هذا العجز. كما تبين الفترات التي يظهر بها الفائض مما يمكن المنشأة من تحديد فترات سداد القروض، لذلك فالميزانية النقدية التقديرية هي اداة للتخطيط للاقتراض وللتخطيط للسداد.
2. تمكن المدير المالي من استخدام الأموال بأفضل الطرق التي تعود على المنشأة بعوائد عالية بدون التأثير على السيولة. فهي تحدد الفترات التي توجد فيها فوائض في النقدية كما تحدد فترات استمرار هذه الزيادة مما يمكن من توجيه هذه الزيادة إلى الاستثمار. لذلك فهي اداة للتخطيط لتحقيق الأرباح العالية.
3. تمكن المدير المالي من معرفة مواعيد دفع الارباح ومن المقادير المتوقعة لهذه الأرباح. حيث أن توزيع اية ارباح في غير مواعيدها تؤثر على السيولة وتؤدي إلى زيادة مشاكلها النقدية.
4. يمكن أن يستخدمها المدير المالي كنقطة بداية لتحضير الميزانية العمومية التقديرية.

وبالرغم من الفوائد المتعددة لاستخدامها الا أن هناك بعض المحددات لاستخدامها وهذه المحددات هي:

1. تعتبر الميزانية النقدية التقديرية مفيدة في الحالات التي تكون فيها تقديرات المبيعات وما يتعلق بها صائبة. لذلك فإن من المرغوب فيه وضع عدة ميزانيات نقدية تقديرية للفترة الواحدة تمثل حالات التفاؤل وحالات التشاؤم لمقابلة عملية التقديرات غير الصائبة.
2. عدم التزامن بين النقد الداخل والنقد الخارج خلال الفترة وخاصة إذا كانت الفترة طويلة نسبيا، فمثلا نجد أن بعض المدفوعات تأتي في بداية الفترة وقد لا تقابلها مقبوضات بل قد تتوزع هذه المقبوضات خلال الفترة أو في نهايتها.

ج. الخطأ في اختيار الفترات الزمنية يؤدي الى اعطاء صورة غير صحيحة عن الاحتياجات للأموال أو تقدير الفوائض من هذه الأموال وكلما كانت الفترة الجزئية قصيرة كلما أدت الميزانية التقديرية الى القرب من تحقيق الفوائد المرجوة منها.

**الميزانية العمومية التقديرية**.

هي اداة تخطيط تبين التغيرات المتوقعة في بنود موجودات المنشأة ومطلوباتها في فترة مستقبلية ومقدار الأموال التي يحتاجها المشروع لمواجهة هذه التغيرات في تلك الفترة.

وتعد هذه الميزانية بعدة طرق هي:

1. طريقة النسب.
2. طريقة الميزانية النقدية التقديرية حيث تستخدم المعلومات الموجودة في هذه الميزانية.

ج. الاعتماد على التنبؤ الذي يعد لقيم الموجودات والمطلوبات وذلك بالاستعانة بالأدوات الاحصائية وذلك عن طريق تحليل الانحدار.

وسنقوم بشرح طريقة اعداد الميزانية العمومية التقديرية على أساس "طريقة النسب":

**إعداد الميزانية العمومية التقديرية وطريقة النسب»:**

ويتم إعداد هذه الميزانية باتباع الخطوات التالية:

1. الحصول على أخر ميزانية عمومية فعلية للمنشأة وكذلك المبيعات الفعلية لآخر فترة مالية لها.
2. تقدير المبيعات المتوقعة للفترة التي ستعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، وتقدير نسبة الربح المتوقعة من المبيعات المتوقعة.
3. ایجاد النسبة بين المبيعات المقدرة والمبيعات الفعلية. مثلا:

المبيعات الفعلية 500 ألف دينار والمبيعات المقدرة 600 ألف دينار لذلك فإن

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| النسبة  | = | المبيعات المتوقعة للفترة القادمة  | = | 600 |  = 1.2 |
| المبيعات الفعلية للفترة المنتهية | 500 |

يتم تقدير الموجودات والمطلوبات في الميزانية العمومية التقديرية على الوجه الآتي:

1. الموجودات: ويتم تقديرها على أساس سياسة المنشأة في السنة القادمة وعلى اساس علاقتها بالمبيعات.

فالموجودات الثابتة علاقتها المباشرة مع المبيعات ضعيفة لذلك فإن هذه الموجودات تنقص بمقدار الاستهلاك الذي

يحتسب عليها وكذلك تنقص عن طريق البيع منها وتزداد عن طريق الشراء.

أما الموجودات المتداولة فإن غالبية عناصرها (المخزون السلعي والذمم المدينة والنقدية) فهذه لها علاقة مباشرة مع المبيعات تزيد بزيادة المبيعات وتنخفض بانخفاض المبيعات، لذلك تضرب في النسبة بين المبيعات المقدرة والمبيعات الفعلية وقد تزيد النقدية عن المبلغ الناتج بعد الضرب في النسبة أو تقل عنه حسب حاجة المنشأة لتواجد التقذية على ألا تقل عن الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به.

وبالنسبة للأرصدة المدينة الأخرى (مثل المدفوعات مقدماً) فهذه تتبع سياسة المنشأة بشأنها.

1. المطلوبات: وهذه ايضا تقدر على اساس سياسة المنشأة وعلى أساس علاقتها بعنصر المبيعات.

فالمطلوبات الثابتة تتبع في تقديرها رغبة المنشأة في زيادتها أو تخفيضها، فرأس المال يتبع رغبة المنشأة في الزيادة والتخفيض والاحتياطيات تتبع وجود الأرباح وتصرف المنشأة في عملية توزيع الأرباح. أما القروض طويلة الأجل فتتبع مدى رغبة المنشأة في الاقتراض لتمويل اصول ثابتة أو سداد أقساط هذه القروض.

اما المطلوبات المتداولة مثل الدائنين واوراق الدفع فعلاقتها وطيدة مع المبيعات المقدرة لذلك فتضرب في النسبة. وقد ترى المنشأة تخفيضها في حالة تواجد نقدية فائضة أو اللجوء إلى زيادتها في حالة الحاجة الى نقدية وعدم كفاية الأرباح لعمليات التمويل.

وسيتم توضيح الخطوات السابقة في المثال الآتي:

مثال محلول:

فيما يلي ميزانية احدى الشركات المساهمة في 13/12/2018 (الأرقام بألاف الدنانير):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الموجودات |  | المطلوبات |
| 300400502035015030455 | **الموجودات الثابتة**أراضي ومبانيالاتسياراتاثاث**الموجودات المتداولة**مخزون سلعيذمم مدينةاستثمارات قصيرة الاجلنقدية**ارصدة مدينة اخرى**رواتب مدفوعة مقدماً | 700200200250 | رأس المالاحتياطياتقرض طويل الاجلذمم دائنة واوراق الدفع |
| 1350 |  | 1350 |  |

المطلوب: إعداد الميزانية العمومية التقديرية كما هي في 31/12/2018 علماً بأن:

1. مبيعات الشركة الفعلية عام 2018 هي مليون دينار والمبيعات المقدرة لعام 2019 هي مليون وربع. ونسبة الارباح هي 20% من المبيعات.

2. نسبة الضريبة هي 30% من صافي الربح وتوزع الشركة 10% من رأس المال ربحاً على المساهمين وباقي الأرباح تحتجز باسم احتياطيات.

3. لا ترغب الشركة بزيادة رأس المال في السنة القادمة وستسدد نصف القرض طويل الأجل.

4. تستهلك الآلات والسيارات والاثاث بنسبة 10% سنويا ويراد شراء خط انتاجي جديد قيمته 100 ألف دينار ولا

يحتسب عليه استهلاك سنة 2019.

**5**. ترغب المنشأة بيع نصف الاستثمارات القصيرة الأجل، وعدم إظهار أية ارصدة مدينة أخرى.

**الحل:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الموجودات | الميزانية العمومية التقديرية كما هي في 31/12/2019 | المطلوبات |
| 3004604518437.5187.51599.5 | **الموجودات الثابتة**أراضي ومبانيالاتسياراتاثاث**الموجودات المتداولة**مخزون سلعيذمم مدينةاستثمارات قصيرة الاجلنقدية | 7003051007570312.5 | رأس المالاحتياطياتقرض طويل الاجلمخصص ضريبة الدخلأرباح للتوزيع على المساهمينذمم دائنة واوراق الدفع |
| 1562.5 |  | 1562.5 |  |

**إيضاحات الحل:**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| النسبة بين المبيعات المقدرة والمبيعات الفعلية | = | المبيعات المتوقعة للفترة القادمة  | = | 1250000 |  = 1.25 |
| المبيعات الفعلية للفترة المنتهية | 1000000 |

- الاصول الثابتة:

الأراضي والمباني تبقى كما هي حيث لم يتم فيها بيع او شراء أو استهلاك.

الآلات تستهلك بمقدار 400 × 0.10 = 40 ويزاد لها قيمة الخط الانتاجي الجديد فتصبح:

(400 – 40) + 100 = 460

السيارات والاثاث يستهلك كل منها بنسبه 10% فتصبح السيارات 45 والاثاث بصبح 18.

- الاصول المتداولة:

المخزون تضرب قيمته في النسبة 1.25 فيصبح 350 × 1.25 = 437.5 لأن العلاقة قوية بينه وبين المبيعات.

الذمم المدينة تضرب قيمتها في 1.25 فتصبح 100 × 1.25 = 187.5 لنفس السبب السابق.

الاستثمارات قصيرة الأجل يتبقى منها 15 نظرا لأن نصفها سيباع.

 - تم شطب الارصدة المدينة الأخرى من الميزانية التقديرية.

مما سبق نجد أن الأصول الثابتة اصبحت 823 بدلا من 770 أي أنها زادت بمقدار 53 ألف دينار وكذلك زاد

المخزون السلعي والذمم المدينة ونقصت الاستثمارات قصيرة الأجل ومحصلة الزيادة في الأصول المتداولة عدا النقدية

110 الاف دينار. لذلك بأن الأصول قد زادت قيمتها وهذه الزيادة تحتاج إلى تمويل تحصل عليه المنشأة مما يلي على

الترتيب.

- الأرباح بعد خصم الضريبة وما سيوزع على المساهمين وإذا لم تكف.

- النقدية الموجودة في المنشأة مع المحافظة على الحد الأدنى للنقدية وإذا لم تكف.

- زيادة رأس المال أو الاقتراض القصير أو الطويل الأجل.

- توزيع الأرباح:

صافي الربح = 1250 × 0.20 = 250 الف دينار توزع كالآتي:

ضريبة 250 × 0.30 = 75 ألف دينار

ارباح للتوزيع على المساهمين 700 × 0.10 = 70 ألف دينار، فتصبح 200 + 105 = 305

- القرض طويل الأجل يسدد نصفه ويبقى 100

- الذمم الدائنة وأوراق الدفع لها علاقة وطيدة مع عملية البيع نظرا لأن عملية البيع تعتمد على الشراء والانتاج وعملية الشراء علاقتها مباشرة مع الذمم الدائنة واوراق الدفع. لذلك نضرب الذمم الدائنة في النسبة فتصبح:

الذمم الدائنة وأوراق الدفع = 250 × 1.25 = 312.5

- نظرا لأن الأرباح تزيد على الزيادة في الأصول فإن قيمة الزيادة تضاف إلى النقدية وبموازنة طرفي الميزانية تصبح النقدية 99.5 الف دينار.

اساليب أخرى للتخطيط المالي:

**قائمة الدخل التقديرية:**

تعرف قائمة الدخل بأنها كشف يبين الدخل المتحقق خلال فترة مالية معينة ويبين المصاريف التي تحملتها المنشأة لتحقيق ذلك الدخل. أما قائمة الدخل التقديرية فهي كشف بالدخل والمصاريف المتوقعة خلال فترة مالية مقبله. وتهدف هذه القائمة إلى تقدير الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة والتعرف بكيفية استخدام هذه الأرباح، وهل يتم استعمالها في التمويل ام توزع على المالكين بعد اقتطاع الجزء الخاص بضريبة الدخل.

- **اعداد قائمة الدخل التقديرية:**

تتبع الخطوات الأتية لإعداد قائمة الدخل التقديرية عن فترة مقبله:

1. احضار قائمة دخل فعليه عن الفترة المنتهية.
2. تقدير المبيعات للفترة المالية المقبلة، وهي عادة أكثر الخطوات أهمية في اعداد القوائم التقديرية.
3. ایجاد النسبة بين المبيعات المقدرة والمبيعات الفعلية.
4. تقسيم عناصر القائمة الفعلية الى قسمين:
5. بنود بينها وبين المبيعات علاقة نسبية ثابتة تقريبا وهذه البنود هي:

تكلفة المبيعات والمصاريف البيعية (غالبيتها) وكذلك الكثير من المصاريف الإدارية.

وجميع البنود السابقة تضرب في النسبة المستخرجة في (3) والناتج يظهر في القائمة التقديرية.

1. بنوده لا يوجد بينها وبين المبيعات علاقة ومن أمثلة هذه البنود: الفوائد، الايرادات الأخرى، المصاريف الأخرى،

الضريبة والارباح الموزعة. وهذه البنود لا نضرب في النسبة. بل يجب البحث عن المعلومات التي تؤثر فيها حتى يمكن

تحديد قيمة هذه البنود.

مثال محلول: فيما يلي قائمة الدخل لشركة « س » المساهمة عن سنة 2018 م:

|  |  |
| --- | --- |
| المبيعات  | 1600000 |
| تكلفة المبيعات | (950000) |
| مجمل الربح | 650000 |
| مصاريف بيعيه واداريه | (250000) |
| صافي الربح التشغيلي | 400000 |
| فوائد مدينة | (30000) |
| ايرادات متنوعة اخرى | 35000 |
| مصاريف اخرى | (15000) |
| صافي الربح المحاسبي "الشامل" | 390000 |
| ضريبة 40% | (156000) |
| صافي الربح بعد الضرائب | 234000 |
| أرباح للتوزيع على المساهمين | 125000 |
| أرباح غير موزعه | 109000 |

المطلوب: إعداد قائمة الدخل التقديرية لعام 2019 علماً بأن:

1. المبيعات المتوقعة لعام 2019 هي 2000000 دينار
2. من المتوقع أن تبقى الفوائد المدينة كما هي بينما من المتوقع أن تصبح الإيرادات الأخرى 40000 دينار والمصاريف الأخرى 25000 دينار.
3. تبقى نسبة الضريبة 40% من صافي الربح الشامل.
4. توزع أرباح على المساهمين بنسبة 25% من رأس المال البالغ 500000 دينار.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| النسبة بين المبيعات المقدرة والمبيعات الفعلية | = | المبيعات المتوقعة للفترة القادمة  | = | 2000000 |  = 1.25 |
| المبيعات الفعلية للفترة المنتهية | 1600000 |

قائمة الدخل التقديرية عن السنة المالية 2019:

|  |  |
| --- | --- |
| المبيعات  | 2000000 |
| تكلفة المبيعات | (1187500) |
| مجمل الربح | 812500 |
| مصاريف بيعيه واداريه | (312500) |
| صافي الربح التشغيلي | 500000 |
| فوائد مدينة | (30000) |
| ايرادات متنوعة اخرى | 40000 |
| مصاريف اخرى | (25000) |
| صافي الربح المحاسبي "الشامل" | 485000 |
| ضريبة 40% | (194000) |
| صافي الربح بعد الضرائب | 291000 |
| أرباح للتوزيع على المساهمين | 125000 |
| أرباح غير موزعه | 166000 |

**التنظيم المالي** Financial Organization

إذا كان التخطيط هو ما سوف نؤديه من أعمال في المستقبل، فإن عملية تنظيم تتضمن اعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأعمال وتوزيع الواجبات بما يحقق. التنسيق بين الجهود.

لذلك فإن عملية التخطيط وعملية التنظيم هما عمليتان متشابكتان، فلا ينجح التخطيط بدون تنظيم للأجهزة التي تقوم على تطبيق الخطة. فلا بد من ان كل مدير في المشروع يكون على معرفة بأوجه النشاط التي يديرها ويكون مسؤولا عنها ومن هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه وما علاقته بالمدراء الآخرين ووسائل الاتصال.

 **تعريف التنظيم:**

نورد فيما يلي بعض التعاريف للتنظيم:

 فقد عرفه براون A. Brown: "ان التنظيم هو العملية التي تحدد الدور الذي على كل فرد في المؤسسة أن يحققه، وكذلك العلاقات بين الافراد بهدف تحقيق الانسجام بين جهودهم لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف".

كما عرفه برنارد «نظام يعمل على التحديد الاداري الواعي للأنشطة أو القوة الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر" اما هنري فايول فقد عرفه "امداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظائفه من مواد خام وعدد ورأس مال وأشخاص. وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين اقسام المشروع بعضها ببعض"

اما جاميسون فعرفه "مجموعة من الأشخاص يترابطون سويا لكي يعملوا في تعاون مستهدفين تحقيق غرض متفق عليه"

مما سبق من تعاريف يتبين لنا أن المهام الاساسية للتنظيم هي:

- تحقيق التنسيق Coordination بإيجاد علاقات محددة بين اوجه النشاط المختلفة في المشروع حيث ان بعض الاعمال يترتب تحققها على أعمال أخرى فالإنتاج يعتمد تحققه على شراء المواد الأولية.

- تحقيق التوافق والتوازن بحيث يكون عدد الأفراد ملائما لحجم العمل" توازن كمي" وكذلك أن تكون مهاراتهم متفقة مع احتياجات العمل "توازن نوعي".

- توفير وتسهيل عمليات الرقابة.

- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل حيث أن التخصص في الأداء يزيد من الطاقة الانتاجية ويحقق سرعة وكفاءة الأداء.

ويعتبر التنظيم المالي تطبيق لمفاهيم التنظيم على الامور المالية في النشاط بحيث تكون السلطات والمسؤوليات المالية واضحة ومحدده بما يتلاءم مع حجم المشروع وطبيعة عمله وبما يحقق علاقة القسم المالي مع الاقسام الاخرى بهدف تحقيق اهداف الادارة المالية. وتميل عملية التنظيم المالي إلي المركزية نظرا لأهمية القرارات المالية وتأثيرها في اقسام المشروع المتعددة. بالإضافة الى كون بعض هذه القرارات مصيرية مثل عمليات التوسع والانكماش والاندماج، لذلك فهي تقرر على أعلى المستويات.

وفيما يلي اهم واجبات تنظيم الوظيفة المالية:

1. تقدير حجم الاحتياجات المالية ومصادرها التمويلية المناسبة والمساومة للحصول عليها بأفضل الشروط وأقلها تكلفة.
2. تقدير التدفقات النقدية ورقابتها.
3. رسم السياسات المتعلقة بإدارة الأصول.
4. رسم السياسات الخاصة بتوزيعات الأرباح.
5. الرقابة على استخدام الاموال الاستخدام الاقتصادي الأمثل.

**الرقابة المالية** Financial Control

الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة التنفيذية الرئيسية، والادارة الناجحة هي التي تحقق عملية الرقابة بما يؤدي الى تحقيق الأهداف المطلوبة. وقد شرح هنري فايول مهمة الرقابة فقال: "تقوم الرقابة في مشروع ما على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة. اما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تصحيحها ومنع تكرارها".

ونورد التعريف الاتي الرقابة "مراجعة الأعمال للتأكد من مطابقة تنفيذها على المعايير الموضوعة وذلك لاكتشاف الأخطاء أو نقاط الضعف والعمل على تصحيحها في حينها".

وتعتبر الرقابة وظيفة ادارية هامة لأنها:

- تعمل على التأكد من الاتجاه نحو الهدف المخطط له.

- تعمل على تصحيح الاتجاه إذا حصل انحراف عن الهدف.

وتغطي الرقابة كافة المجالات فلا يوجد مجال لا يحتاج الى رقابة مهما كانت صفة هذا المجال وأهميته.

ومن تلك المجالات التي تحتاج الى وجود نظام فعال للرقابة، الامور المالية، لذلك كانت الرقابة المالية هي احدى وظائف المدير المالي.

وتعرف الرقابة المالية بأنها «عملية تهدف إلى التأكد من أن الخطط المالية الموضوعة والاهداف المحددة والسياسات والأوامر والتعليمات المالية الموجهة انما تنفذ بدقة، كما تعني الرقابة بالتحقق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الادارة وتصبو اليه".

**عناصر الرقابة المالية:**

يجب أن تتوفر للرقابة عدة عناصر حتى تكون فعالة، وهذه العناصر هي:

1. وجود خطة ماليه.
2. وجود معايير يمكن بواسطتها الحكم على كفاءة الإنجاز. مثل معيار تكلفة المواد الخام للوحدة المنتجة.
3. المقارنة بين التنفيذ الفعلي وبين المعايير.
4. اكتشاف الانحرافات بين التنفيذ الفعلي وبين المعايير وقد يكون هذا الانحراف موجبا أو سالبا، والتعرف على سبب الانحراف.
5. اقتراح اجراء التصحيح والذي يكون نابعا من سبب الانحراف. ولا يقتصر الامر على الاقتراح بل يجب اتخاذ اجراءات التصحيح فورا وبدون تأخير ومتابعة عملية التصحيح والذي يكون نابعا من سبب الانحراف. ولا يقتصر الأمر على الاقتراح بل يجب اتخاذ اجراءات التصحيح فورا وبدون تأخير ومتابعة، عملية التصحيح لمعرفة مدى فعاليتها.
6. ان اكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ الاجراءات قوراً ومراقبة عملية التصحيح، وفعاليتها يتطلب نظام اتصال فعال.

 أدوات الرقابة المالية:

لقد سبق التعرض لشرح هذه الادوات بالتفصيل فيما سبق. وهذه الأدوات هي:

1. الميزانيات التقديرية والتي تعتبر خطط مستقبلية يقارن بها التنفيذ.
2. كشف التدفق النقدي والذي يستعمل للرقابة على تدفق النقدية.
3. طريقة دوبونت لمتابعة التغير في القوة الإيرادية والتي تؤدي إلى اكتشاف اسباب هذا التغير لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات من واقع الأسباب التي أدت لها.

**الانحرافات وأسبابها وتصحيحها:**

الانحراف هو اختلاف التنفيذ الفعلي عن ما هو مخطط له مسبقا وقد يكون الانحراف ايجابيا في حالة أن يفوق

التنفيذ ما هو مخطط له، وفي الحالة المعاكسة يكون الانحراف سلبيا. وفي كلا الحالتين يتم البحث عن أسباب الانحراف للمحافظة عليها وتشجيعها في حالة كون الانحراف ايجابيا وتصحيحها في حالة كون الانحراف سلبيا.

ويعود وجود الانحراف الى عدة امور هي:

1. عدم دقة الخطة:

وسبب عدم دقة الخطة يعود الى عدم دقة التنبؤ بالمستقبل والى عدم توافر المعلومات الكافية واللازمة للتخطيط أو عدم المرونة في الخطة بحيث لا تستجيب للظروف المتغيرة

وفي هذه الحالة فإن الاجراء التصحيحي يعتمد على تغير الخطة.

1. عدم دقة التنفيذ:

وينشأ عن عدم خبرة المنفذين وتدربهم، كما قد ينشأ ع اهمالهم. ويتم التصحيح بتدريب المنفذين واتخاذ الاجراءات التأديبية بحق المهملین.

1. عدم دقة الخطة والتنفيذ

ويتم التصحيح عن طريق تغيير الخطة والتدريب

**أسئلة وتمارين**

1. اذكر أهمية التخطيط.
2. اذكر أنواع الخطط ومميزات الخطة الجيدة.
3. اذكر خطوات التخطيط المالي.
4. عرف الموازنة التقديرية.
5. اذكر خطوات اعداد الميزانية النقدية التقديرية.
6. اذكر استخدامات الميزانية النقدية التقديرية.
7. عرف: الميزانية العمومية التقديرية، قائمة الدخل التقديرية.
8. كيف يمكن اعداد قائمة الدخل التقديرية.
9. اذكر تعريفين للتنظيم المالي.
10. ما هي المهام الاساسية للتنظيم.
11. عرف الرقابة المالية، وما هي عناصرها.
12. ما هي أسباب وجود الانحرافات وكيف يمكن تصحيحها.

 التمرين الأول:

فيما يلي بيانات متوقعة عن شركة الأمل في الأشهر الستة الأخيرة من سنة 2018 (الارقام بألاف الدنانير).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| البيان | شهر 7 | شهر 8 | شهر 9 | شهر 10 | شهر 11 | شهر 12 |
| التدفق النقدي الداخل المتوقع | 80 | 97 | 95 | 110 | 115 | 112 |
| التدفق النقدي الخارج المتوقع | 84 | 90 | 98 | 101 | 130 | 108 |

**المطلوب:**

اعداد كشف يبين صافي التدفق النقدي ويبين احتياجات الشركة من التمويل وخطة الاقتراض والسداد.

التمرين الثاني:

فيما يلي صافي التدفق النقدي المتوقع بدون تمويل لإحدى المنشآت التجارية في الأشهر الثمانية الأخيرة من عام 2018 (الارقام بالآلاف).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الشهر | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| الفائض أو (العجز) | (15) | 7 | 10 | (14) | (5) | 13 | 8 | (9) |

فاذا علمت أن الرصيد النقدي في بداية شهر 5/2018 هو 15 ألف دينار، وأن الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به هو 16 ألف دينار.

المطلوب:

أعداد كشف يبين احتياجات المنشأة من التمويل وخطتها للاقتراض والسداد.

التمرين الثالث:

إذا توفرت لديك البيانات الأتية عن احدى الشركات:

1. سياستها في البيع تحصيل 60% من ثمن المبيعات نقدا والباقي يحصل بعد شهر، وسياستها في الشراء دفع نصف الثمن نقدا والباقي يسدد بعد شهرين.
2. المبيعات المقدرة في الستة أشهر الاخيرة من سنة 2019 هي كما يلي:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الشهر | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| المبيعات المقدرة بالألف | 80 | 130 | 140 | 110 | 150 | 160 |

ج. المشتريات المقدرة في نفس الأشهر كما يلي:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الشهر | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| المشتريات المقدرة بالآلاف | 62 | 58 | 65 | 75 | 80 | 85 |

د. المصاريف المتوقعة:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الشهر | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| المشتريات المقدرة بالألف | 30 | 32 | 31 | 29 | 35 | 35 |

هـ. مشتريات لوازم متوقعة بمعدل 5 الاف دينار شهرياً

و. قيمة الضرائب التي ستدفع في شهر 8 مبلغ 30 ألف دينار.

المطلوب: اعداد الميزانية النقدية التقديرية علما بأن الرصيد النقدي في 1/7/2019 هو 18 ألف دينار والحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به هو 12 ألف دينار. وقد كانت مبيعات شهر 6/2019 هي 75 ألف دينار ومشتريات شهري 5 و 6/2019 هي 70، 65 الف على الترتيب

التمرين الرابع

فيما يلي اصول وخصوم احدى شركات التوزيع كما هي في 31/12/2018 والارقام بألاف الدنانير:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الموجودات |  | المطلوبات |
| 20220804010040 | نقديةبضاعةسيارات توزيعتجهيزاتمدينوناستثمارات قصيرة الآجل | 30050502070800 | رأس المالاحتياطياتقرض طويل الاجلقرض قصير الاجلأرباح للتوزيع على المساهمينذمم دائنة  |
|  |  |  |  |

فاذا علمت ان:

1. تستهلك التجهيزات بنسبة 10% والسيارات بنسبة 15% سنويا، وترغب الشركة بشراء سيارات قيمتها 40 ألف دينار في 1/7/2019.

2. لا ترغب الشركة بتغيير رأس المال والقرض طويل الأجل وكذلك الاستثمارات قصيرة الأجل.

3. نسبة الارباح الصافية لدى الشركة 20% من المبيعات وتبلغ الضريبة 40% على صافي الأرباح.

4. توزع الشركة سنويا مبلغ 45 ألف دينار على المساهمين.

**المطلوب:**

اعداد الميزانية العمومية التقديرية في الحالتين الآتيتين:

الحالة الأولى:

المبيعات المقدرة لعام 2019 تبلغ 960 الف دينار والمبيعات الفعلية لعام 2018 هي 800 الف دينار.

الحالة الثانية:

المبيعات المقدرة لعام 2019 تبلغ 640 الف دينار والمبيعات الفعلية لعام 2018 هي 800 الف دينار.

التمرين الخامس:

لديك البيانات الأتية عن شركة الطنيب والمتعلقة بأعمالها خلال سنة 2018 (الأرقام بالألاف):

600 دينار مبيعات، 40 دينار بضاعة أول المدة. دينار320 تكلفة المشتريات، 90 دينار بضاعة اخر المدة، 50 دينار مصاريف بيعيه، 40 دينار مصاريف ادارية، 5 دينار فوائد على الشركة، 10 دينار مصاريف أخرى، 40% نسبة الضريبة على الربح الصافي 60 دينار إيرادات اخری.

المطلوب:

1. اعداد قائمة الدخل الفعلية عن 2018

2. اعداد قائمة الدخل التقديرية عن عام 2019 علماً بأن:

- المبيعات المقدرة 750 ألف دينار

- الفوائد تبقى كما هي ومن المتوقع ارتفاع المصاريف الأخرى الى 25 ألف دينار.

- تبقى الايرادات الأخرى ونسبة الضريبة ثابتة.