

المحور الحادي عشر:

التخطيط المالي والموازنات التقديرية

أولاً: التخطيط المالي:

التخطيط بشكل عام هو أول الوظائف الأساسية للإدارة، ويأتي بحكم طبيعته حيث لا يمكن تنفيذ أي نشاط بنجاح إلا إذا تم التخطيط المسبق لهذا النشاط، فالتخطيط هو المرحلة الفكرية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال، فهو الذي يبلور الأفكار ويهيئها؛ لتوضع موضع التنفيذ العملي. والتخطيط يبني على مجموعة من الحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها فهو الأداة التي تساعد المدير في تقدير وتقرير ما سيقوم بأدائه في المستقبل وتوقيت الأداء وخطواته ومراحله، كما أن التخطيط ينطوي على عملية اختيار من البدائل للوصول إلى الأهداف المنشودة.

والتخطيط بشكل عام هو الطريق الذي يرسم بصورة مسبقة لسلوكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم العمل. والتخطيط مهم لأنه يساعد على التنظيم المناسب، ويساعد على التنفيذ حسب بديل معين من بين عدة بدائل، كما أنه هو أساس وجود الرقابة. ومن أهم فوائده أنه يمكن من معرفة المشاكل والعقبات التي سوف تعترض طريق المنظمة، ويساعد على تسهيل توزيع العمل والسلطة على أساس سليم وتكوين معايير صحيحة للرقابة، وبالتالي يساعد على خفض النفقات.

والتخطيط إما أن يكون طويل الأجل، أي لفترة تزيد على سنة، أو قصير الأجل، أي لفترة سنة أو أقل، والخطط القصيرة الأجل قد تقوم على أسس أدق وأوضح من الأسس التي تقوم عليها الخطط الطويلة الأجل بسبب عامل الزمن وصعوبة التنبؤ الدقيق في المدى الطويل.

والخطة إما أن تكون شاملة، أي: إنها تتناول المنظمة، وإما أن تكون جزئية، أي: أنها تقتصر على أحد أنشطة المنظمة أو على جزء من أحد الأنشطة، إلا أنه يجب أن لا تخرج الخطة الجزئية عن حدود الخطة الشاملة للمنظمة؛ لأن الخطة الجزئية غالباً ما توضح الخطة الشاملة التي تتألف من أجزاء متعددة وتنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة والخطة أيضاً إما أن تكون وحيدة الاستعمال موقوتة، بمعنى أنه لن تستعمل إلا مرة واحدة أو اعتباراً من تاريخ معين وانتهاء بتاريخ معين، وإما أن تكون وحيدة الاستعمال غير موقوتة. وقد تكون الخطة دائمة ومتكررة، وتستعمل في كل مرة حيث يواجه المسؤولين نفس الوضع الذي دعا إلى وضعها، ووجودها يسهل تنفيذ العمل ويساعد على تحقيق وفر في النفقات وفي المجهود.

ومن مميزات الخطط الجيدة الوضوح والثبات والمرونة، وهذا ما يجب أن تتصف به الخطة أيما كان موضوعها والمقصود بالوضوح عدم احتمال أكثر من معنى واحد، أما الثبات فالمقصود به عدم تغيير الخطة ما دامت الظروف التي وضعت في ظلها ثابتة وغير متغيرة، وهذا أمر مرغوب فيه، ولا يتعارض مع المرونة التي تعني أن الخطة يجب أن

تتماشى مع الظروف، فتتغير بتغير الظروف التي وضعت في ظلها والثبات لا يعني الجمود الذي هو عكس المرونة ، أي : أنه عدم تغير الخطة على الرغم من تغير الظروف التي وضعت الخطة في ظلها.

والتخطيط المالي هو جزء أساسي من عملية التخطيط الإجمالي في منظمة الأعمال، وهو الذي يترجم أهدافها وسياساتها إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير، والهدف منه يتمثل بتحديد احتياجات المنظمة المالية، وكيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها وإنفاقها ؛ بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار أو الإنفاق. وهو كغيره من جوانب التخطيط الأخرى علم له أصوله وقواعده ويحتاج إلى خبرة في التطبيق لتطوير هذه القواعد للظروف التي يتم بها التطبيق.

والتخطيط المالي يساعد على الاستعداد للمستقبل ؛ فهو يوجه أذهان المديرين المعنيين إلى المستقبل والاستعداد له ؛ ففي الحقل المالي نجد التخطيط يلعب دوراً كبيراً في مجالات متعددة منها : التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، والتخطيط للاستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات البيع لأجل التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة وبالكميات اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم. وهكذا وباختصار فإن على الإدارة المالية أن تستعد مسبقاً من خلال التخطيط المالي فتدرس حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المنشأة وإحداث توازن بينها بالشكل الذي يضمن عملية الاستقرار في مزاولة النشاطات الإنتاجية والتسويقية في المنظمة.

مراحل التخطيط المالي:

وعملية التخطيط المالي تأخذ المراحل التالية:

1. تحديد الأهداف المراد تحقيقها..
2. جمع البيانات اللازمة، وهي تعتبر أساساً في عملية التخطيط المالي
3. وضع الموازنة التقديرية أي رسم أهداف الخطة كميّاً في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة
4. اتخاذ القرار لتنفيذ الخطة
5. وضع الخطة موضع التنفيذ
6. المتابعة.

أشكال التخطيط المالي:

للتخطيط المالي أشكال وأساليب ومجالات متعددة منها:

1. التخطيط للربحية لتحسينها عن طريق التخطيط.

2. قائمة المقبوضات والمدفوعات النقدية
3. الموازنات التقديرية وأهمها الموازنة النقدية التقديرية
4. إعداد برنامج الاقتراض قصير الأجل وسداد القروض قصيرة الأجل.
5. التخطيط لزيادة العائد على الاستثمار
6. التخطيط لزيادة الربحية عن طريق الرفع المالي والتشغيلي

متطلبات التخطيط المالي:

لإعداد خطة مالية فعالة، يتطلب الأمر مراعاة مجموعة من الاعتبارات، وهي:

- **دقة عملية التنبؤ:**

ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصور يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة، وذلك جنباً إلى جنب مع الظروف الداخلية للمؤسسة.

- **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 أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة.

- **مراجعة ومتابعة الخطة المالية:**

لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تُبنى الخطة المالية في ضوءها، خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة. بمعنى أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل القياس، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظراً لمرور الاقتصاد بمرحلة مؤقتة من الكساد.

ثانيا: الميزانيات التقديريةمفهوم الميزانيات التقديرية:

الميزانية أو الموازنة التقديرية هي عبارة عن برامج وخطط عمل مستقبلية تسعى المؤسسة من خلالها إلى تقليل حالة عدم التأكد والتقليل من مخاطر المستقبل المجهول.

وتُعرف الموازنة التقديرية أيضا بأنها وسيلة من وسائل التخطيط المالي تحتوي على مجموعة من التنبؤات والتقديرات المالية المستقبلية المدونة بطريقة كمية.

والميزانية التقديرية هي: خطة متناسقة شاملة لأنشطة المنظمة ومواردها واحتياجاتها المستقبلية اللازمة لتحقيق أهدافها. حيث يتم عن طريقها تحديد الموارد والاحتياجات المتاحة للفترة الزمنية القادمة بشكل رقمي أي أن الميزانية التقديرية هي أداة تخطيطية يتم من خلالها ترجمة أهداف المنظمة وسياساتها من خلال الأرقام والتي تكون بمثابة الأساس لسير عمل المنظمة والتنبؤ بمواردها والتزاماتها المستقبلية، وتجسيد الأنشطة المختلفة.

أهداف الميزانية التقديرية

للموازنة التقديرية مجموعة من الأهداف، ومن أهمها ما يلي:

- أ - التحديد الواضح للتنبؤات المستقبلية عن موارد المنظمة والتزاماتها.
- ب- نقل التنبؤات المستقبلية للمهتمين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- ج- تزويد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بخطط مفصلة للعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- د- تمكين إدارة المنظمة من استخدام الموارد أفضل استخدام.
- هـ - مساعدة الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء بشكل فعال.
- و- تزويد الإدارة بمقياس للتنبؤات المتوقعة للخطط التشغيلية المقترحة بما يساعد على الاختيار فيما بينها.

أهمية الموازنات التقديرية

تتمثل أهمية الميزانيات التقديرية فيما يلي:

- أ- هي أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي، حيث يتم عن طريقها ترجمة أهداف المنظمة وسياساتها في شكل أرقام تكون بمثابة مرشد لسير العمل.
- ب- تبرز الموازنات التقديرية سياسات المنظمة بشكل واضح.

ج- تُلزم الموازنات التقديرية وحدات المنظمة المختلفة أن تضع خططاً تتماشى مع خطط الوحدات الأخرى، وهي بذلك تعتبر أداة مهمة من أدوات التنسيق.

د- تعتبر الموازنات التقديرية أداة لتحديد المسؤولية والسلطة ومراكزها.

هـ- تعتبر الموازنات التقديرية أداة من أدوات الرقابة وتقييم الأداء.

و- تساعد الميزانية التقديرية في التخطيط للاقتراض وصداد القروض.

أنواع الميزانيات التقديرية:

من ناحية الفترة الزمنية:

- **موازنات طويلة الأجل:** تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى الطويل، وهي متعلقة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تغطي فترة تتجاوز خمس سنوات، وغالبًا تركز على التخطيط للاستثمارات الرأسمالية.
- **موازنات متوسطة الأجل:** تغطي أهدافًا تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وتتعلق بالأهداف التكتيكية.
- **موازنات قصيرة الأجل:** تُعرف بالموازنة التقديرية السنوية أو العملية، وتغطي نشاط المؤسسة خلال دورة مالية قادمة، وتُعد جزءًا من الموازنات طويلة الأجل.

من حيث وحدة القياس المستعملة:

- **موازنات عينية:** معبرٌ عنها على أساس عيني (مثل كمية الوحدات المنتجة، ساعات العمل).
- **موازنات نقدية:** معبرٌ عنها على أساس نقدي. ومع أن أغلب الموازنات تُعبرٌ عنها بالنقد، اعتمادًا على معلومات مستمدة من المحاسبة العامة والتحليلية، فإنه لا يمكن توحيد أساس القياس في مختلف الموازنات.

من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة:

- **الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال):** تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح، حيث تغطي النشاطات العادية للمؤسسة مثل الشراء، والإنتاج، والبيع.

1. **موازنة النفقات:** تتعلق بتكاليف الإنتاج مثل المواد الأولية، الأجور، مصاريف البيع والتوزيع، والمصاريف الإدارية والرأسمالية.

2. **موازنة الإيرادات:** تهدف إلى تقدير مدى فعالية التسويق والبيع والإيرادات المتوقعة.

3. **موازنة الأرباح:** تُعد ذات أهمية كبيرة لتقدير الأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة.

■ الموازنة المالية: تستهدف تحقيق التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية. تشمل خطط التمويل المرتبطة بالموازنة التشغيلية، كما تتعلق بالتخطيط والإنفاق على المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة في تنفيذها. تتألف من:

1. الموازنة الاستثمارية

2. الموازنة النقدية

3. الموازنة التمويلية

4. الموازنة التقديرية للمركز المالي

وتشكل الموازنة الشاملة من الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال) والموازنة المالية.

من حيث الثبات والمرونة:

1. موازنات ثابتة: تُبنى على افتراض مستوى واحد من النشاط، وتُستخدم في المؤسسات التي تستطيع التنبؤ بدقة بحجم النشاط للفترة القادمة.

2. موازنات مرنة ومتغيرة: تُعدّل حسب تغير مستوى النشاط، مما يجعلها أكثر توافقًا مع الظروف المتغيرة.