

المحور الثاني: أدوات التخطيط المالي

يعتبر التخطيط الحجر الأساسي في العملية الإدارية الذي يهتم بتكييف المؤسسة مع المستقبل وتحقيق أهدافها ، والتخطيط المالي هو جزء من نشاط المالي للمؤسسة ومن خلاله يمكن للمؤسسة ان تحدد الطريقة المثلى لاستغلال الموارد المتاحة كما تلعب أدوات التخطيط المالي دورا حيويا في تمكين الأفراد والشركات من تحقيق الاستقرار المالي وذلك يكون باستخدام هذه الأدوات بشكل فعال وتمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم وتنظيم استراتيجياتهم المالية لضمان مستقبل أكثر استدامة ورخاء

أولاً: الموازنات التقديرية

📌 مفهوم الموازنة التقديرية

تُعرف الموازنة بأنها: "أداة للتعبير الكمي والمالي عن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وبالتالي فهي بمثابة بيان كمي للتوقعات المستقبلية المتعلقة بعمليات البيع والشراء والإنتاج والتكاليف للفترة التي تعد لها الموازنة.

"هي: تعبير كمي عن الخطة المقترحة للإدارة بحيث تساعد على تنسيق الأداء بغية تنفيذ تلك الخطة، ويمكن أن تغطي الموازنة الجوانب المالية وغير المالية في الخطة كما أنها تُستخدم كمخطط في المؤسسة يجب اتباعه خلال فترة زمنية معينة.

كما يمكن من خلال التعاريف السابقة استخلاص الخصائص التي تميز الموازنات التقديرية:

- الموازنة هي ترجمة مالية وكمية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها؛
- الموازنة تكون خلال فترة زمنية مستقبلية محددة وغالبا ما تكون سنة؛
- تقوم الموازنة بتوزيع المسؤوليات على مختلف الأقسام بحيث يجب على كل العمال الالتزام بها لتحقيق الأهداف الموضوعه؛
- تُمكن الموازنة من إجراء مقارنة بين الأهداف المخطط لها والنتائج المتوصل إليها ومن ثم تحديد الانحرافات والعمل على تعديلها في الوقت المناسب.

📌 أنواع الموازنات التقديرية

تنقسم إلى:

أ- الموازنات التقديرية التشغيلية: تتعلق هذه الموازنة بتخطيط أنشطة العمليات التشغيلية في المؤسسة حيث تشمل جميع الأنشطة التي تمارسها خلال فترة زمنية محددة، وتتكون الموازنات التشغيلية مما يلي:

- موازنة المبيعات: وهي أول موازنة يتم إعدادها في المؤسسة، وتبين الكمية المقدرة ببيعها خلال فترة زمنية معينة، ويتم تحديد هذه الكمية من خلال دراسة مجموعة من العوامل كدراسة المبيعات التي حققتها المؤسسة خلال الفترات السابقة؛
 - موازنة الإنتاج: تعبر هذه الموازنة عن كمية الإنتاج الواجب إنتاجها خلال فترة زمنية معينة لمواجهة متطلبات البيع التي تم تحديدها في موازنة المبيعات، ومع الأخذ بعين الاعتبار كمية المخزون من المنتجات لأول مدة وكذا المخزون من المنتجات لآخر مدة.
- ولتحديد كمية الإنتاج المقدرة يجب اتباع المعادلة التالية:

كمية الإنتاج المقدرة = كمية المبيعات المقدرة + كمية المخزون لآخر مدة من المنتجات - كمية المخزون لأول مدة من المنتجات.

- موازنة التموين: الهدف من إعداد هذه الموازنة هو توفير كمية المواد الأولية التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج في الوقت المناسب، وبالتالي يتم إعداد برنامج التموين استناداً للاحتياجات المحددة في موازنة الإنتاج، ومع الأخذ بعين الاعتبار مخزون أول مدة وآخر مدة من المواد الأولية.

نستنتج أن كمية المواد المقدرة يتم تحديدها من خلال اتباع المعادلة التالية:

كمية المشتريات المقدرة = كمية الإنتاج المقدرة + كمية المخزون لآخر مدة من المواد الأولية - كمية المخزون لأول مدة من المواد الأولية.

- موازنة المصاريف العامة والإدارية: تتضمن هذه الموازنة مصاريف إدارة المؤسسة التي لا تنتمي إلى الوظيفة الإنتاجية أو التسويقية، ومن بين هذه المصاريف: "رواتب الإدارة العليا، إهلاكات الأصول المستخدمة من طرف إدارة المؤسسة، مصاريف البحث والتطوير وغيرها؛

- موازنة اليد العاملة: توضح موازنة اليد العاملة الاحتياجات اللازمة للقيام ببرنامج الإنتاج، حيث تكون نقطة البداية في إعدادها كمية الإنتاج التي تم تقديرها من كل منتج من منتجات المؤسسة خلال فترة الموازنة، إلى جانب تحديد الوقت اللازم لإنتاج هذه الكمية ومعدل أجر الساعة من خلال دراسة تكلفة الأجور الفعلية السابقة وتعديلها بما يتوقع حدوثه خلال فترة العمل المقبل ومن ثم تعيين المعدل بتقسيم المبلغ الإجمالي للأجور على عدد ساعات العمل.

ب- الموازنات التقديرية الرأسمالية: وتشمل كل خطط التمويل الخاصة بأنشطة الاستغلال أو المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها، وتتكون هذه الموازنة من:

- موازنة الاستثمار: وتتعلق بتحديد التكاليف الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها، حيث تعمل على وضع خطة الاستثمار من خلال اختيار المشاريع انطلاقاً من استراتيجيات المؤسسة والبحث عن طرق تمويلها والرقابة على التنفيذ وفقاً للخطة الموضوعة؛
- موازنة الخزينة: توضح موازنة الخزينة كل المبالغ المتوقعة استلامها "المقبوضات" وكذا المبالغ المتوقعة دفعها "المدفوعات" خلال فترة الموازنة

📌 مراحل تصميم الموازنات التقديرية:

يوجد ثلاث مراحل أساسية لإعداد الموازنة تتمثل في:

- مرحلة تحديد الأهداف: يتم في هذه المرحلة وضع الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، سواء كانت الأهداف قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ويتم تحديد السياسات والخطط المناسبة لتكون أساساً للموازنة وكذا تحديد الخطط الفرعية لمختلف الأقسام؛
- مرحلة التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية: في هذه المرحلة يتم ربط الأهداف بالإمكانيات المتاحة للمؤسسة عن طريق إعداد الخطط والسياسات لكل مستوى إداري، ويجب مراجعة هذه الخطط والسياسات الفرعية من قبل لجنة الموازنة من أجل التنسيق؛
- مرحلة الاعتماد على الموازنة: بعد قيام لجنة الموازنة بالتنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية وتعديلها يكون قد تم إعداد الموازنة التي تشمل مختلف نشاطات المؤسسة ومن ثم تقديمها للإدارة العليا لاعتمادها.

📌 التخطيط المالي باستخدام الموازنات التقديرية:

إن التخطيط يتعلق بالمستقبل ويحتاج إلى بيانات تقديرية عن هذه الفترة، وتعتبر الموازنات التقديرية أحد أهم الأنظمة التي يمكن استخدامها في هذا المجال، فإعدادها يحقق عدة مزايا في عملية التخطيط يمكن حصرها فيما يلي:

- إن استعمال الموازنات التقديرية كأداة تخطيطية يُمكن المؤسسة من استغلال مواردها أفضل استغلالاً ويتيح لها السيطرة على التكاليف، كما تساهم في متابعة تسيير المؤسسة ضمن الخطة الموضوعة للوصول للأهداف المرسومة فيها وتحقيق مستويات الأداء المطلوبة، بالإضافة إلى منع الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوزها عند وقوعها، وذلك عن طريق دراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع ما تم التخطيط له في الموازنات التقديرية ومن ثم تحديد مواقع الانحرافات وطبيعتها وكيفية معالجتها؛
- إن إعداد الموازنات التقديرية تتيح للمسيّر فرصة التعرف على المشاكل المتوقعة حدوثها، مما يتطلب عرض تلك المشاكل وفحصها والعمل على تفادي وقوعها خلال تنفيذ الخطة، وهكذا يتم عرض المشكلة ودراستها مبكراً بدلاً من الانتظار حتى تواجهها المؤسسة مستقبلاً، كما أن الموازنة تعمل على التنسيق بين خطط وأهداف مختلف الإدارات والأقسام، بحيث تكون خطة متكاملة، وبالتالي يمكن القول بأنها تهتم بالجزء والكل في آن واحد؛

• إن الموازنات التقديرية تساعد الإدارة العليا للمؤسسة في التنسيق بين الخطط الفرعية في خطة متوازنة تشمل كل أنشطتها، وكذا تساعد في إعطاء صورة عامة لنشاط المؤسسة في شكل خطة شاملة متكاملة، وفي نفس الوقت تساعد المديرين التنفيذيين أن يروا الخطط الخاصة بأقسامهم وعلاقاتهم بالأقسام الأخرى وكذلك علاقتها بالخطة العامة، وبذلك فإن الموازنات التقديرية تساعد الإدارة على تخطيط النشاط العام والأنشطة الفرعية في نفس الوقت كما تمنع حدوث تضارب بين الأقسام المختلفة قبل البدء في التنفيذ.

• تحقق الموازنة التقديرية التوازن المالي عن طريق مساهمتها في التخطيط السليم لأنشطة المؤسسة بغية الوصول إلى الكفاية القصوى في جميع مجالات العمل، وهذا يتطلب تقديراً مفصلاً للإيرادات والمدفوعات النقدية ومقدار الرصيد النقدي خلال فترة معينة، لذا يجب أن تملك المؤسسة الأموال اللازمة لتغطية التكاليف المختلفة "الأجور، قيمة المواد الأولية، التكاليف الخاصة بالتشغيل وغيرها"، فإذا كانت المؤسسة في حالة عجز في الموارد المالية فيمكن تدبير ذلك عن طريق الاقتراض أو زيادة رأس المال، أما في حالة عدم تمكنها من الحصول على مصادر مالية لتغطية تكاليفها فيجب عليها إعادة النظر في الخطة حتى تتلاءم مع الموارد المتاحة لديها.

ثانياً: عتبة المردودية

■ مفهوم عتبة المردودية:

تعد عتبة المردودية من بين الأدوات التحليلية التخطيطية الهامة التي تساعد الإدارة في الحصول على المعلومات الخاصة بسلوك التكاليف والأرباح وكيفية تغييرهما بتغيير حجم النشاط.

إن عتبة المردودية هي "نقطة توازن إنتاجية تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية أي لا يتحقق ربح ولا خسارة، وكلما ابتعدت المؤسسة عن عتبة المردودية إلى الأعلى تحقق إيرادات أكثر والعكس.

نستنتج أن عتبة المردودية هي النقطة التي يكون فيها رقم الأعمال خارج الرسم يساوي إجمالي التكاليف أي التكاليف المتغيرة والثابتة.

كما يمكن استنتاج أن هناك شروط يجب أن تتوفر حتى نتمكن من تحقيق عتبة المردودية وذلك في ظروف التأكد ومن هذه الشروط نذكر:

✓ يجب أن تتساوى الوحدات المنتجة والمباعة خلال الفترة؛

✓ ثبات سعر بيع الوحدة خلال الفترة؛

✓ يجب التمييز بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

■ المصطلحات الأساسية في عتبة المردودية:

• التكاليف المتغيرة: وهي التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج أو الوحدات المباعة بحيث يوجد علاقة طردية بين التكاليف المتغيرة الإجمالية وحجم الإنتاج أو الوحدات المباعة

- التكاليف الثابتة: وهي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج أو الوحدات المباعة، أي أن المؤسسة تتحمل هذه التكاليف حتى لو توقف الإنتاج لأي سبب من الأسباب
- الهامش على التكلفة المتغيرة: يمثل الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة، ويستخدم الهامش على التكلفة المتغيرة لقياس عتبة المردودية.
- هامش الأمان: وهو الزيادة في حجم المبيعات الفعلية عن حجم مبيعات التعادل سواء تم احتساب هامش أمان بالوحدات أو كنسبة، ويمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية:

$$\text{هامش الأمان} = \text{رقم الأعمال الفعلي} - \text{رقم الأعمال الحرج "عتبة المردودية"}$$

$$\text{نسبة هامش الأمان} = \text{هامش الأمان} / \text{رقم الأعمال الفعلي}$$
- النقطة الميتة: وهي تمثل تاريخ بلوغ عتبة المردودية، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النقطة الميتة} = \text{عتبة المردودية} / \text{رقم الأعمال الدورة (الزمن)}$$

الفروض الأساسية لعتبة المردودية:

- لتحديد عتبة المردودية يتم الاعتماد على عدة افتراضات أساسية، تتمثل فيما يلي:
- تقسيم عناصر التكاليف إلى تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة؛
- ثبات معدل التكلفة المتغيرة للوحدة أي يكون تغير إجمالي التكاليف المتغيرة بنسبة ثابتة مع تغير حجم النشاط؛
- ثبات التكلفة الثابتة الإجمالية مهما تغير حجم النشاط؛
- ثبات سعر بيع الوحدة مهما بلغ حجم الوحدات المباعة؛
- أن يغطي التحليل منتجا وحيدا أو ثبات نسبة التشكيل البيعي في حالة تعدد المنتجات؛
- لا يوجد مخزون أول المدة أو آخر مدة ومن ثم يتساوى حجم الإنتاج مع حجم المبيعات؛
- المؤسسة تعمل في ظل ظروف التأكد، أي تستطيع التنبؤ بدقة بالتغيرات التي تحدث في التكلفة والحجم والربح.

طرق حساب عتبة المردودية:

هناك ثلاث طرق شائعة الاستخدام لتحديد عتبة المردودية وتتمثل في:

أ- تحديد عتبة المردودية باستخدام طريقة المعادلة:

تحدد عتبة المردودية حسابيا من خلال المعادلة التالية:

عتبة المردودية = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$ (فمن خلال هذه المعادلة يمكن حساب عتبة المردودية بالقيمة

ب- تحديد عتبة المردودية باستخدام طريقة الهامش على التكلفة المتغيرة

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، أو ما يسمى بعائد المساهمة للوحدة الواحدة، والذي يتمثل في فرق بين سعر بيع الوحدة وتكلفتها المتغيرة، وتعبر بالمعادلة التالية:

الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة = سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

ج- تحديد عتبة المردودية باستخدام طريقة الرسم البياني

يمكن استخراج عتبة المردودية بطريقة الرسم البياني، وذلك باعتبار محور الفواصل "الأفقي" ممثل لعدد الوحدات أي مستوى النشاط بالوحدات، ومحور الترتيب "العمودي" يمثل المبالغ، ويتم تحديد خطوط التكاليف والإيرادات والوحدات المنتجة وتكون عتبة المردودية هي نقطة التقاء خط إجمالي التكاليف مع إجمالي الإيرادات.

✚ التخطيط المالي باستخدام عتبة المردودية:

تعتبر عتبة المردودية أداة الإدارة في وضع الخطط ويتم ذلك عن طريق ما يلي:

- تقدير كمية المبيعات اللازمة لتحقيق الربح المخطط في حالة ثبات السعر؛
- تحديد المزيج البيعي في حالة بيع عدة أصناف ذات هوامش ربح مختلفة بحيث تحقق المؤسسة أكبر ربح في ضوء تشكيلة المنتجات وتشكيلة المبيعات المثلى؛
- التخطيط للسياسة السعرية المرنة بالنسبة للمنتجات الجديدة والتي تتلاءم مع ظروف السوق والمؤسسة.
- تحديد أنسب سعر بالنسبة لمنتج جديد في ظل ظروف السوق وظروف المؤسسة، مع وضع سياسة سعرية مرنة تتلاءم مع مختلف الظروف؛
- تعد عتبة المردودية أساساً لتحديد بيانات المستقبل والتنبؤ بها، وذلك بالاعتماد على تحليل تاريخي لبيانات الماضي، فهو يحدد سلوك التكاليف والإيرادات للمستويات الإنتاجية والبيعية المختلفة؛
- تساعد عتبة المردودية في دراسة الجدوى الاقتصادية لكونه يحدد نقطة الانطلاق في إعداد الدراسات والتنبؤ بالمبيعات ومستويات الطاقة الإنتاجية من أجل تحديد أفضل مستوى من الاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: نظام التكاليف على أساس الأنشطة

✚ التخطيط المالي لتكلفة الأنشطة:

تستخدم العديد من المؤسسات أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة للتخطيط وإدارة أنشطتها، حيث يتم التخطيط لتكلفة الأنشطة من خلال المرور بالمراحل التالية:

- التخطيط للأنشطة الرئيسية للمؤسسة: أي تحديد جميع الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، وهذا ما يتطلب إعداد بطاقة الأنشطة أو خارطة التدفق التي تبين كل خطوات الإنتاج بالتفصيل، ولإعداد هذه البطاقة يتم الاعتماد على الأهداف المسطرة، وبعدها يتم تصنيف هذه الأنشطة حسب مستويات إنجازها أو مستوى تأثيرها على قيمة المنتج أو الخدمة؛

• التخطيط لتكلفة الأنشطة: أي تقدير استفادة كل نشاط من عناصر التكلفة، سواء كانت عناصر التكاليف يمكن تتبعها وتخصيصها مباشرة أو غير مباشرة والتي يتم توزيعها على الأنشطة حسب نسبة استفادة كل نشاط منها؛

• تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط: أي تقدير مسببات التكلفة وهي عبارة عن مقياس كمي للتكاليف الواجب تحميلها للمنتجات بحيث يربط بين تكلفة النشاط والمخرجات المتحصل عليها؛

• تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات: بعد تحديد مسببات التكلفة يمكن تقدير تكاليف الأنشطة على المنتجات، وذلك بضرب معدلات مسببات التكلفة على المنتجات.

✚ التخطيط المالي باستخدام نظام التكاليف على الأنشطة:

ومن خلال ما سبق بإمكاننا الربط بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ★ ABC واستخداماته في عملية التخطيط كما يلي:

• يتعلق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بالتخطيط طويلة الأجل، وذلك لأنه يتم التقدير للأنشطة الرئيسية للمؤسسة وتكاليفها بناءً على الخطط الإستراتيجية المتعلقة بالهيكل التنظيمية للمؤسسة؛

• وعندما يتم التخطيط للأنشطة خلال الفترة قصيرة الأجل نلجأ لاستراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالهيكل التنظيمية المعتمدة في الفترة متوسطة الأجل

خاتمة

لقيت الإدارة المالية اهتمام كبير من قبل جميع المنظمات سواء كانت ذات الطابع التجاري ربحي أو الغير ربحي كونها المورد الأساسي والمسؤول عن تغطية جميع الأنشطة في المؤسسة، حيث تعمل هذه الأخيرة على تخصيص الموارد المالية وإدارتها بشكل فعال يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام

و للتخطيط المالي أهمية كبيرة داخل المؤسسة حيث يمكن اعتباره أساس العملية الادارية داخل المؤسسة فالمؤسسات التي لا تفكر في المستقبل ، ولا تحسن استخدام مواردها لا يمكن لها الصمود طويلا في بيئة متقلبة باستمرار

للتخطيط المالي العديد من الأساليب و التقنيات التي تساعد المؤسسة على الاستعمال الأمثل لموادها ، كما يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة فهو تنبؤ و تقدير مسبق لجميع المبالغ و الإجزاءات المالية في المؤسسة من خلال استعمال مجموعة من الادوات التي من شأنها ترشيد عملية تخصيص الموارد المالية للمؤسسة لمواجهة احتياجاتها من الأموال.