

الموضوع التاسع

التخطيط المالي

ما هو التخطيط المالي ؟ :

الخطة المالية هي عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة، وانطلاقاً من هذا التعريف للخطة فإن عملية التخطيط المالي تتضمن القيام بما يلي :

- ١- تحليل أثر الخيارات المالية والاستثمارية المتاحة للمؤسسة .
- ٢- توقع النتائج المستقبلية للقرارات الحالية تجنباً للمفاجآت ولتفهم الروابط بين الحاضر والمستقبل.
- ٣- التقرير بشأن اختيار أحد البدائل المتاحة .
- ٤- قياس النتائج في ضوء الخطة الموضوعية .

ويتضمن التخطيط المالي مجالين أساسيين للتحليل هما :

أ- العوامل الخارجية :

ويقيم المخطط، في ضوءها، المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي، والظروف التي ستعمل فيها المؤسسة، وهل هي ظروف رواج أم ظروف كساد .

ب- العوامل الداخلية :

وتعني أن هناك عدداً من العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة، مثل مستويات المخزون، والحسابات المدينة، وحجم الاستثمار في الموجودات الثابتة، وكل هذه تعتبر عوامل تشغيل داخل المنظمة .

مكونات الخطة المالية

تعتبر الخطة وثيقة هامة تتضمن العديد من العناصر، مثل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وأهدافها على المدى القصير والطويل . وبشكل عام، تتضمن الخطة المالية العناصر التالية :

- ١- تحديد واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية .
- ٢- تحديد واضح للفرضيات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي بنيت عليها الخطة .
- ٣- تحديد واضح لاستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة .
- ٤- ملخص للبرنامج الرأسمالي المتوقع والزمن الذي سيتم فيه الإنفاق .
- ٥- ملخص للبرنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منها
- ٦- قوائم مالية تقديرية (ميزانية عمومية، قائمة دخل وكشف تدفق نقدي).

٧- توضيح الفرضيات التي بنيت عليها هذه القوائم (القوائم المالية التقديرية)، وبشكل خاص كيفية الوصول الى المبيعات التقديرية .
وبمساعدة هذه العناصر، يتمكن المخطط المالي من تحليل التفاعل بين رأس المال المستثمر، وتركيبه رأس المال، وسياسة توزيع الارباح، والسيولة، والتمويل، و إدارة المطلوبات، ومختلف الخيارات لتרכيبة هذه العناصر .

مزايا التخطيط :

يمكن التخطيط المالي لمؤسسة من تقييم آثار القرارات الاستثمارية والمالية ومدى أثرها في مستقبل المؤسسة، وبهذه الصفة يحقق التخطيط المالي للمؤسسة مجموعة من المزايا التي يصعب، أو حتى يستحيل الحصول عليها بوسائل أخرى، وأهم هذه المزايا :

- ١- تحديد الاحتياجات المستقبلية .
- ٢- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة .
- ٣- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف .
- ٤- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي .
- ٥- تجنب الإدارة المفاجآت و إعدادها للتعامل مع المتوقع منها .
- ٦- التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار .
- ٧- وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية .
- ٨- تجنب الإدارة المفاجآت الكاملة .
- ٩- تسهيل عملية الاتصال .
- ١٠- تقديم معايير لقياس الأداء .

مراحل عملية التخطيط :

تمر عملية التخطيط بمراحل ثلاث هي :

- مرحلة وضع الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة .
- مرحلة التنفيذ الفعلي للأهداف المستقبلية .
- مرحلة المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع .

وبشكل أكثر تفصيلاً، تتم عملية التخطيط حسب الخطوات الرئيسية التالية :

- ١- تحديد مجموعة من الأهداف المالية للمؤسسة .
- ٢- تحديد حجم النشاط المتوقع، والخيارات المتاحة لهذا الحجم .
- ٣- تحديد كمية الاستثمار، ومصادر التمويل للخيارات الخاصة بحجم النشاط .
- ٤- تقرير أي من الخيارات المتاحة هو الأنسب للمؤسسة .
- ٥- قياس النتائج المتوقعة لحجم النشاط الذي تم اختياره .

الميزانيات التقديرية (PROFORMA STATEMENTS):

الميزانيات التقديرية هي أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها الى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع .

وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط إدارة المؤسسة .

وانطلاقاً من هذه النظرة الكمية، **يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها**

" تنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الارباح لفترة مستقبلية محددة".

ويقصد بالتنبؤ أنه (عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة) .

يهدف إعداد الميزانيات التقديرية الى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية .
- ٢- إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل.
- ٣- التعاون على خلق روح الفريق في لعمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها .
- ٤- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة .
- ٥- إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلاً من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساساً غير مناسب للحكم على الكفاية .
- ٦- وضع التخطيط في مكانه الصحيح، أي في مقدمة أذهان مسؤولي الإدارة العليا .
- ٧- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة .
- ٨- إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه .
- ٩- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع .

بالإضافة لكون الميزانيات التقديرية أدوات تخطيطية تهدف الى رسم صورة لموقف المؤسسة المالي في نهاية الفترة المعدة عنها الخطة، فإنها أيضاً أداة رقابة تساعد إدارة المؤسسة في الأمور لتالية :

- ١- تعرف الوضع المالي في نهاية الفترة المغطاة بالميزانيات التقديرية .
- ٢- تقييم السياسات التي أدت الى الوضع المالي المعين .
- ٣- تقييم الموقف المالي المتوقع من حيث السيولة والربحية والنشاط والمديونية .
- ٤- تقييم كفاية التخطيط .
- ٥- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها .

الفترة التي تغطيها الميزانية التقديرية :

لا توجد هناك قاعدة محددة بخصوص طول الفترة التي تعد عنها الميزانية التقديرية، لكن هناك ضابطين عامين مستعملين في تحديد طول مثل هذه الفترات هما :

- ١- أن تكون الفترة من الطول لإظهار آثار السياسات الإدارية المطبقة .
 - ٢- أن تكون الفترة من القصر بحيث يمكن إعداد التقديرات المستقبلية بدقة معقولة.
- هذا وقد جرت العادة أن تعد الميزانيات التقديرية لمدة سنة واحدة، حيث تعتبر فترة السنة قصيرة؛ و ضمانا للوصول الى رقابة فعالة، قد يكون من الأنسب تقسيم الفترة الكلية للميزانية التقديرية الى فترات جزئية مثل شهر ، أو ثلاث أشهر، أو أربعة أشهر ليتزامن موعد إعدادها و ذروة الدورة التجارية، إذ تزيد الاستفادة من الميزانيات التقديرية كلما كان موعد إعدادها يتطابق وموعد النشاط الأقصى للمؤسسة .

و يقوم إعداد الميزانية التقديرية بدرجة كبيرة على التنبؤ بالمستقبل، مستندا الى افتراضات عديدة بخصوص حجم النشاط الاقتصادي و قدرات المؤسسة، لذا يتوجب مراجعتها دوريا، وتعديلها وفق المتغيرات التي تستجد على المؤسسة نفسها، أو على المحيط العام الذي تعمل فيه .

التنبؤ بالمبيعات (SALES FORECAST)

الخطوة الأهم و الأكثر أثرا في دقة الميزانيات التقديرية هي التوصل الى تقدير دقيق الى أقصى حد ممكن للمبيعات المتوقعة خلال الفترة التي تعد عنها الميزانية التقديرية، خاصة أن لدقة التقدير أثرا مباشرا في مختلف أنشطة المؤسسة و التقديرات المرتبطة بهذه الأنشطة . **هذا و لا بد للتقدير الدقيق للمبيعات من أن يعكس الأمور التالية :**

- ١- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة باعتبارها المحدد الأول لحجم المبيعات المتوقعة .
- ٢- الظروف الاقتصادية العامة و قدرتها على التسويق و المنافسة مع المنتجين الآخرين .
- ٣- الاتجاهات التي سادت أداء المؤسسة في الماضي، و ما يتوقع أن يسود في المستقبل .
- ٤- قيمة أي متغير يمكن أن يكون له الأثر في الاتجاه السائد في أداء المؤسسة .

مع الأخذ بعين الاعتبار الطاقة الإنتاجية المتاحة باعتبارها محددات أساسيا لحجم المبيعات المتوقع، يتم تقدير المبيعات استنادا الى مدخلين :

أ- المدخل الداخلي :

و بموجب هذا المدخل، يعهد الى مسؤولي المبيعات إعداد تقديراتهم للمبيعات المتوقعة للفترة التي ستعد عنها الميزانية التقديرية، ثم تدقق هذه التقديرات من قبل الإدارة لتقييم دقتها .

و يؤخذ على هذا المدخل القصور في التصور لتجاهله كثيرا من العوامل التي تؤثر في الصناعة و الاقتصاد القومي بشكل عام؛ و لكن يمكن استكمال هذا النقص بالاستعانة بالتحليل الخارجي و تعديل هذه التقديرات استنادا إليه.

ب- المدخل الخارجي :

يتم، بموجب هذا المدخل، التنبؤ بالمبيعات استنادا الى تحليل العوامل الاقتصادية العامة؛ لذا يعهد الى المحللين الاقتصاديين بإعداد توقعاتهم للاقتصاد القومي للتوصل الى معدلات النمو المتوقعة، و على ضوء ذلك يتم تقدير ما ستحققه الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة من مبيعات، ثم تقدير حصة المؤسسة من السوق و حجم مبيعاتها المتوقع .

و يتأثر تقدير حصة المؤسسة المعينة من المبيعات بالطاقة الإنتاجية المتاحة، و بالتغيرات المتوقعة في السعر، و الجودة، و التصميم، و الجهود البيعية، و كذلك قوة المنافسين و أوضاعهم؛ هذا و يجب أن يكون التقدير النهائي لرقم المبيعات هو الرقم الذي يمكن تحقيقه استنادا الى أكثر التوقعات احتمالا .

و إذا اختلفت التوقعات الخارجية للمبيعات عن التوقعات الداخلية لها (و هذا غالبا ما يحدث)، فان الإدارة تتولى التوفيق العقلاني بين التقديرين استنادا الى خبرتها الماضية القائمة على المدخلين الداخلي و الخارجي .

طرق تقدير المبيعات :

يمكن الاستعانة بالطرق الثلاث التالية لتقدير رقم المبيعات :

- ١- التخمين الشخصي المستنير بالمعلومات التاريخية : و تتميز هذه الطريقة بانخفاض كلفتها و كونها مقبولة في الحالات التي تتصف فيها المبيعات بالاستقرار ز
- ٢- مسح السوق من خلال عينة إحصائية : و تستعمل هذه الطريقة عندما تتطلع المؤسسة الى نتائج أدق في التنبؤ بالمبيعات .
- ٣- النماذج القياسية التي تقوم على أساس التحليل الإحصائي للعلاقة بين المبيعات التاريخية و عدد من المتغيرات المستقلة .

العوامل المؤثرة في التنبؤ بالمبيعات :

تتأثر عملية التنبؤ بالمبيعات بعدة عوامل أبرزها :

- ١- تطور المبيعات في الماضي .
- ٢- توقعات رجال المبيعات .
- ٣- الظروف الاقتصادية العامة و ظروف المنافسة .
- ٤- مدى الارتباط بين المبيعات و المؤشرات الاقتصادية العامة كالدخل القومي و الإنتاج القطاعي.
- ٥- التغير في الأسعار .
- ٦- اتجاهات السوق .
- ٧- حملات الدعاية و الترويج .
- ٨- الطاقة الإنتاجية المتاحة .

الميزانيات التقديرية كأداة رقابية :

يمكن الاستفادة من القوائم المالية التقديرية لغايات الرقابة على أداء المؤسسات، و يساعد على تحقيق هذه الغاية إعداد قوائم تقديرية شهرية، و القيام بمقارنة النتائج الفعلية المحققة مع تلك التي كانت متوقعة حسب الخطط المالية . و تتمثل ميزة هذا النوع من الرقابة في إيجاده لنظام تحذير مبكر (EARLY WARNING SYSTEM) للتعرف على المشاكل المالية قبل حدوثها و لاستكمال صورة الميزانيات التقديرية و ما يرتبط بها، سنتناول ما يلي :

■ قوائم الدخل التقديرية و كيفية إعدادها .

■ الميزانيات العمومية التقديرية و كيفية إعدادها .

قائمة الدخل التقديرية

(PROFORMA INCOME STATEMENT)

قائمة الدخل هي عبارة عن كشف بالدخل المحقق خلال فترة مالية معينة وبالتكاليف التي تحملتها المؤسسة خلال تلك الفترة لتحقيق ذلك الدخل . و تعد هذه القائمة لأجل تعرف إجمالي الدخل المحقق و تعرف كمية كل عنصر من عناصر التكاليف المرتبطة بهذا الدخل من مواد خام، و عمالة، و مصروفات تشغيل، و مصروفات إدارية و عمومية، و مصروفات بيع و توزيع، و الربح الصافي الناتج عن الفرق بين الدخل و التكاليف .

أما قائمة الدخل التقديرية فهي عبارة عن توقع للدخل و المصروفات المرتبطة به لفترة مستقبلية محددة .

ويحقق إعداد قائمة الدخل التقديرية الأهداف التالية :

١- تقدير الأرباح المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة .

٢- تعرف إمكانية القدرة الذاتية للتمويل و ذلك من خلال حجم الأرباح المتوقع تحقيقها .

٣- تعرف الإيرادات و المصروفات .

٤- تعرف كيفية التصرف بالدخل .

متطلبات إعداد قائمة الدخل التقديرية :

يتطلب إعداد قائمة الدخل التقديرية ما يلي :

١- تقدير صافي المبيعات المتوقع خلال الفترة التي ستعد عنها القائمة، و يعتبر هذا الأمر عنصراً رئيسياً لإعداد قوائم الدخل التقديرية .

(صافي المبيعات = إجمالي المبيعات - مردودات المبيعات - الخصم المسموح به) .

٢- تقدير تكلفة البضاعة المباعة :

يمكن تقدير كلفة المبيعات باستعمال نسبة التكاليف الى المبيعات في الماضي، أو باستعمال المعادلة التالية :

(كلفة البضاعة المباعة = بضاعة أو المدة + المشتريات - بضاعة آخر المدة)

- ٣- تقدير مجمل ربح العمليات وهو الفرق بين المبيعات وتكلفتها .
- ٤- تقدير المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع، وغالبا ما تكون هذه المصروفات ثابتة على المدى القصير .
- ٥- تقدير صافي ربح العمليات قبل الضرائب والفوائد، وهو يساوي صافي المبيعات مطروحا منها كلفة المبيعات والمصاريف الإدارية والعمومية .
- ٦- تقدير صافي الربح قبل الضرائب، ويتضمن ذلك تقدير الفوائد المدفوعة والدخول والمصروفات الأخرى غير المتعلقة بالعمليات وطرحها من حصيلة البند السابق (٥).
- ٧- تقدير صافي الربح بعد الضرائب وتحديد كيفية استعماله، ويتحقق ذلك بطرح الضرائب من حصيلة البند (٦)، وتحديد كيفية التصرف بالأرباح .

إعداد قائمة الدخل التقديرية :

يمكن إعداد قائمة الدخل التقديرية بأسلوبين :

- أ- الأول : ويقوم على أساس العلاقة النسبية بين المبيعات ومختلف بنود قائمة الدخل .
- ب- الثاني : ويقوم على أساس التقدير التفصيلي لجميع بنود قائمة الدخل .
- وسنقصر حديثنا هنا على إعداد قائمة الدخل باستعمال طريقة النسب .

إعداد قائمة الدخل التقديرية باستعمال طريقة النسب :

- يستند إعداد قائمة الدخل حسب طريقة النسب الى وجود علاقة ثابتة نسبيا، على المدى القصير، بين صافي المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل باستثناء البنود التالية :
- ١- الفائدة المدفوعة : ويتم تقديرها استنادا الى حجم قروض المؤسسة ومعدلات فوائدها، وتساعد في هذا المجال كثيرا قائمة التدفق النقدي.
- ٢- الإيرادات الأخرى : يصعب التنبؤ بها إذا كانت غير متكررة، ما لم تكن هناك معلومات أخرى خلاف ذلك .
- ٣- المصروفات الأخرى : وينطبق عليها ما ينطبق على الإيرادات الأخرى .
- ٤- الضرائب : وتحدد قيمتها في ضوء نسب الضرائب التي تخضع لها أرباح المؤسسة موضع البحث .
- ٥- الأرباح الموزعة : تحدد عادة بقرار من إدارة المؤسسة في ضوء العديد من الاعتبارات التي منها توافر النقد، وتوفير قدر من التمويل الذاتي للمؤسسة، ودفع عائد مناسب للمستثمرين .
- ومعروف أن إعداد الميزانية التقديرية بالنسب يقوم أساسا على افتراض أن العلاقة التي كانت في الماضي بين المبيعات وبين بنود قائمة الدخل سوف تستمر في المستقبل، لذا فإن هذا الإعداد يتطلب ما يلي :

١- تقدير المبيعات للفترة التي ستعد عنها قائمة الدخل .

٢- تعرف العلاقة التاريخية القائمة بين المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل للمؤسسة، أما استنادا الى قائمة حديثة، أو استنادا الى معدلات لمجموعة من القوائم لفترات سابقة بعد تعرف العلاقات النسبية بين المبيعات وبنود قائمة الدخل، وتعرف حجم المبيعات المتوقعة للفترة القادمة، تضرب لمبيعات المتوقعة في النسب المختلفة للبنود المشكلة لقائمة الدخل، لنخرج بعد ذلك بأرقام لقائمة الدخل التقديرية باستثناء البنود المتعلقة بالفوائد والإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب والأرباح المتوقعة توزيعها .

٣- الحصول على المعلومات المساعدة لتحديد حجم الفائدة المدفوعة (أو المقبوضة إن وجدت)، والإيرادات والمصروفات الأخرى، والضرائب، والأرباح وكيفية التصرف بها.

والمثال التالي يوضح هذه الخطوات :

توافر لدينا قائمة الدخل التالية الخاصة بشركة أ ب ج للفترة المنتهية في ٢٠٠٨/١٢/٣١ :

| | |
|------------------------|----------|
| الدبيبات | ٥٥٥٥٥ |
| كافة الدبيبات | (٢٥٥٥٥٥) |
| مخزون ربح الدبيبات | ٢٥٥٥٥ |
| مصروفات إدارية وخصومية | (١٥٥٥٥٥) |
| صافي ربح الدبيبات | ١٥٥٥٥ |
| تشارك مدفوعة | (١٥٥٥٥) |
| إيرادات أخرى | ٢٥٥٥٥ |
| مصروفات أخرى | (١٥٥٥٥٥) |
| صافي الربح قبل الضريبة | ١١٥٥٥ |
| ضريبة | (٣٣٥٥٥) |
| صافي الربح بعد الضريبة | ٨٢٥٥٥ |
| أرباح متوقعة | ٥٥٥٥٥ |
| الأرباح المحفوظة | ١٢٥٥٥٥ |

المطلوب :

إعداد قائمة الدخل التقديرية لسنة ٢٠٠٩ في ظل الفرضيات التالية :

- ١- المبيعات المتوقعة ٨٠٠٠٠٠٠ ريال .
- ٢- يتوقع أن تكون الفوائد المدفوعة ١٥٠٠٠٠ ريال .
- ٣- تقدر الإيرادات الأخرى بمبلغ ٢٠٠٠٠٠ ريال، والمصروفات الأخرى بمبلغ ١٥٠٠٠٠ ريال
- ٤- تخضع الشركة لضريبة دخل معدلها ٤٠% .
- ٥- ستوزع الشركة ٧٠% من الأرباح المحققة .

الخطوات :

١- تقوم بإيجاد نسبة كل بند من بنود قائمة الدخل الى المبيعات، علما بأننا لن نقوم بذلك في مجال بنود الفوائد المدفوعة، والإيرادات الأخرى، والمصروفات الأخرى والضريبة .

| | | |
|------------------------|-----------|---------------------------|
| الدبيبات | ٥٥٥٥٥٥ | ٥٥% |
| كافة الدبيبات | (٦٥٥٥٥٥٥) | ٦٥% |
| مجموع ربح السنوي | ٧٥٥٥٥٥ | ٧٥% |
| مصروفات إدارية وخدمية | (١٥٥٥٥٥٥) | ١٥% |
| صافي ربح السنوي | ١٥٥٥٥٥ | ١٥% |
| فوائد مدفوعة | (١٥٥٥٥٥) | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة |
| إيرادات أخرى | ٢٥٥٥٥٥ | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة |
| مصروفات أخرى | (١٥٥٥٥٥) | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة |
| صافي الربح قبل الضريبة | ١١٥٥٥٥ | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة |
| ضريبة | (٣٣٥٥٥٥) | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة |
| صافي الربح بعد الضريبة | ٦٦٥٥٥٥ | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة |
| أرباح منزوعة | ٥٥٥٥٥٥ | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة |
| الأرباح المحظوظ بها | ١٦٥٥٥٥ | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة |

ويقدر ارتفاع المبيعات المتوقعة للفترة لتصل الى ما مقداره ٨٠٠ ألف ريال، كما يتوقع أن تكون الفوائد المدفوعة ١٥ ألف ريال ، أما الإيرادات الأخرى فستكون ٢٠ ألف ريال ، وستكون المصروفات الأخرى ١٥ ألف ريال. و لإعداد قائمة الدخل التقديرية، نعود الى العلاقات النسبية بين المبيعات وبنود قائمة الدخل ونضرب بعضها في بعض، ونخرج بالأرقام التقديرية لبعض بنود القائمة، أما بقية البنود التي لا توجد علاقة نسبية مستقرة بينها وبين المبيعات، فيتم استخراج قيمتها استنادا الى المعلومات المتوافرة في الفرضيات :

| | | |
|-------------------------|----------|------|
| المبيعات | ٨٠٠٠٠٠ | ١٠٠% |
| كلفة المبيعات | (٤٨٠٠٠٠) | ٦٠% |
| مجمّل ربح العمليات | ٣٢٠٠٠٠ | ٤٠% |
| مصروفات إدارية و عمومية | (١٦٠٠٠٠) | ٢٠% |
| صافي ربح العمليات | ١٦٠٠٠٠ | ٢٠% |
| فوائد مدفوعة | (١٥٠٠٠٠) | |
| إيرادات أخرى | ٢٠٠٠٠ | |
| مصروفات أخرى | (١٥٠٠٠٠) | |
| صافي الربح قبل الضريبة | ١٥٠٠٠٠ | |
| ضريبة | (٦٠٠٠٠) | |
| صافي الربح بعد الضريبة | ٩٠٠٠٠ | |
| أرباح موزعة | ٦٣٠٠٠ | |
| الأرباح المحتفظ بها | ٢٧٠٠٠ | |

الميزانية العمومية التقديرية **(PROFORMA BALANCE SHEET)**

يعتبر إعداد الميزانية العمومية التقديرية الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط المالي، حيث لا يتم إعداد هذه القائمة عادة إلا بعد إعداد قائمة الدخل التقديرية والميزانية النقدية التقديرية، وذلك لضرورة معلومات هاتين القائمتين لإعداد الميزانية العمومية التقديرية .

وتتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية في كون الأولى خطة مالية وأداة للرقابة، في حين تحتوي الثانية على معلومات تاريخية عن فترة سابقة .

ويهدف إعداد الميزانية العمومية التقديرية الى تعرف قيمة كل بند من بنود الموجودات والمطلوبات، وكذلك الصورة الكلية للموقف المالي المتوقع عند مستوى نشاط معين، خاصة أن مثل هذه الصورة ستساعد الإدارة المالية في تعرف أثر مختلف السياسات التي ستسير عليها المؤسسة في وضعها المالي المستقبلي، كما ستتمكنها من تقييم سيولة وربحية وكفاءة المؤسسة ومدى وظيفتها عند مستوى هذا النشاط .

ويمكن إعداد الميزانية العمومية التقديرية اما باستعمال طريقة النسب، أو بالقيام بتقدير جميع عناصر الموجودات والمطلوبات وحقوق المالكين بشكل منفرد، هذا وسنتناول هنا إعداد الميزانية التقديرية بطريقة النسب فقط .

ولا بد من الإشارة الى عدم إمكانية استعمال النسب عند إعداد الميزانيات التقديرية لمرحلة التأسيس وذلك لعدم وجود علاقات تاريخية بين المبيعات والموجودات. إذ يتم في هذه المرحلة تقدير الاستثمار في الموجودات استنادا الى حجم المشروع والإنتاج المتوقع. أما فيما يتعلق بالمصادر، فيتم ترتيبها

في ضوء المصادر الذاتية للأصحاب المشروع وإمكانيات الاقتراض سواء من المصارف أو من الموردين أو مصادر التمويل الأخرى بمختلف أنواعها .

تعريف :

يمكن تعريف الميزانية العمومية التقديرية بأنها التعبير الكمي للخطة المستقبلية بصورة نقدية، فهي تبين الدخل المخطط والمصاريف المخططة خلال فترة مستقبلية محددة . هذا ويتطلب إعداد الميزانية العمومية التقديرية اشتراك كل من الإدارة وقسم المحاسبة في الشركة .

الدور الإداري في إعداد الميزانية العمومية التقديرية :

يتمثل دور الإدارة في إعداد الميزانية العمومية التقديرية في تحديد معدلات الأداء من ناحية الكم والكيف، حيث تقوم الإدارة غالباً بتحديد معدلات كمية لحجم المبيعات وحجم الإنتاج والمخزون والمشتريات، بالإضافة إلى تحديد معدلات كفاءة الأداء ومعدلات السماح التي يجب أن لا تتعداها عناصر الإنتاج والتكاليف والخدمات للمشروع .

الدور المحاسبي في إعداد الميزانية العمومية التقديرية :

بعد أن تنتهي الإدارة من تحديد معدلات الأداء من ناحية الكم والكيف، يقوم المحاسب بترجمة تلك المعدلات الكمية إلى صورة مالية، وهذا التعبير يكون في شكل الميزانيات العمومية التقديرية لأوجه نشاط المنشأة المختلفة .

أهداف الميزانية العمومية التقديرية :

تحقق الميزانية العمومية التقديرية عدة أهداف منها الهدف التخطيطي ومثال ذلك الميزانية التقديرية النقدية، والهدف الرقابي ومثال ذلك عملية مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة .

ومن الجدير بالذكر أن على المنشأة تحديد أهدافها طويلة الأجل، ثم إعداد الميزانية العمومية التقديرية قصيرة الأجل التي تساهم في الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل، ويمكن التعبير عن الأهداف قصيرة الأجل بصور مختلفة منها :

أ- معدل العائد على رأس المال المستثمر .

ب- نسبة صافي الربح إلى المبيعات .

ج- معدل دوران رأس المال .

د- معدل نمو المبيعات .

إجراءات إعداد الميزانية العمومية التقديرية :

ويتم إعداد الميزانية التقديرية لمرحلة التأسيس حسب الخطوات التالية :

١- تقدير الاستثمارات في الموجودات الثابتة وبقية الموجودات (أرض، بناء، آلات ومعدات).

٢- تقدير مصاريف التأسيس .

٣- تحديد حجم المبيعات المتوقعة وسياسات البيع والشراء والتكاليف المرتبطة بالمبيعات المباشرة منها وغير المباشرة .

٤- إعداد كشف التدفق النقدي لأجل بيان مصادر النقد واستخدامه، وبيان الرصيد النقدي الذي سيظهر في الميزانية .

٥- إعداد قائمة الدخل وحساب التوزيع للأجل تعرف التكاليف والأرباح وكيفية التصرف بها، وما سيتم الاحتفاظ به داخل المؤسسة لأجل تعرف المصادر الذاتية وحقوق المالكين في نهاية الفترة المالية .

٦- إعداد كشف رأس المال العامل لأجل تعرف أرصدة المدينين والمواد الخام والبضاعة تحت التصنيع والبضاعة الجاهزة، وكذلك أرصدة الموردين الذين يبيعون للمؤسسة ببيعاً آجلاً .

٧- إعداد كشف الاستهلاك السنوي للموجودات الثابتة وقيمة الموجودات الثابتة الأصلية والإضافات عليها لأجل تعرف رصيد الموجودات الثابتة في نهاية الفترة المالية .

٨- تقدير فوائد وأرصدة القروض ويكون ذلك بالاستناد الى حجم القروض

وبعد استكمال هذه المعلومات، تكون قد توافرت جميع المعلومات اللازمة لإعداد الميزانية العمومية التقديرية عند نهاية مرحلة التأسيس .

كما يتم إعداد الميزانية العمومية التقديرية بطريقة النسب على النحو التالي :

١-الحصول على المبيعات الصافية الفعلية لآخر فترة مالية للمؤسسة التي ستعد لها الميزانية العمومية التقديرية .

٢-الحصول على آخر ميزانية فعلية للمؤسسة .

٣-إيجاد العلاقة النسبية بين كل بند من بنود الميزانية العمومية وبين المبيعات، مع الأخذ بعين الاعتبار ضعف الارتباط بين المبيعات وبعض بنود الميزانية، مثل الموجودات الثابتة، والديون طويلة الأجل، والأرباح غير الموزعة، ورأس المال؛ لذا يتم تجاهل العلاقة النسبية بين هذه البنود وبين المبيعات. وكبديل لذلك، يتم البحث عن المعلومات التي تؤثر في هذه البنود لتحديد قيمتها في نهاية الفترة التي تعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، كأن يتم تعرف النفقات الرأسمالية و الاستهلاكات والأرباح الموزعة لتحديد رقمي الموجودات الثابتة والأرباح المحتفظ بها .

٤- تقدير صافي المبيعات المتوقعة للفترة التي ستعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، ويتم ذلك حسب طرق التقدير المتعارف عليها في هذا الصدد .

٥- استعمال النسب التي تم الحصول عليها في البند الثالث بالمبيعات المتوقعة المشار إليها في البند الرابع، لأجل الوصول الى القيمة المطلقة لبنود الموجودات ذات الارتباط بالمبيعات .

٦- البحث عن المعلومات التي تؤثر في البنود ذات الارتباط الضعيف بالمبيعات لتحديد قيمتها .

٧- تتم مقارنة جانبي الميزانية لأجل تحديد الاحتياجات المالية والعمل على مواجهتها من خلال الاقتراض، أو الأرباح غير الموزعة، أو زيادة رأس المال . وإذا كان جانب الموجودات أكبر في قيمته من جانب المطلوبات، يكون الفارق بين الجانبين ممثلاً للتمويل الذي تحتاجه المؤسسة .

مثال علمي :

توافرت لنا المعلومات التالية عن شركة أ ب ج :

- ١- الميزانية العمومية للشركة للسنة المنتهية في ٢٠٠٨/١٢/٣١ كما هي لاحقا .
- ٢- بلغت مبيعات سنة ٢٠٠٨ (٥٠٠) ألف ريال، أما المبيعات المتوقعة لسنة ١٩٩٥ فهي ٨٠٠ ألف ريال.
- ٣- الاستهلاك السنوي للموجودات الثابتة ٢٥ ألف ريال.
- ٤- ستشتري الشركة موجودات ثابتة جديدة قيمتها في حدود ٧٥ ألف ريال.
- ٥- تحقق المؤسسة أرباحا قبل الضرائب مقدارها ٢٠% من المبيعات .
- ٦- توزع أرباحا مقدارها ١٠% من رأس المال، وتخصص ١٠% من الأرباح لمجلس الإدارة، في حين يتم الاحتفاظ بالباقي داخل المؤسسة .
- ٧- معدل الضرائب الذي تدفعه على صافي الأرباح ٤٠% .
- ٨- ستخفض المدفوعات المقدمة الى النصف، كما سيتم تصفية نصف الاستثمارات خلال سنة ٢٠٠٩ .
- ٩- سيتم تسديد ٥٠ ألف من أصل الديون الطويلة الأجل .

المطلوب :

- ١- إعداد الميزانية العمومية التقديرية للسنة المنتهية في ٢٠٠٩/١٢/٣١ .
- ٢- تقدير الاحتياجات التمويلية اللازمة .

الحل :

أولا : إعداد الميزانية العمومية التقديرية لسنة ٢٠٠٩ .

| الميزانية العمومية في ١٩٩٥/١٢/٣١ / مبيعات (٨٠٠ ألف دينار) (٣ X المبيعات المتوقعة) | نسبة البنود الى المبيعات (١ ÷) (المبيعات) | البنود التي لها علاقة بالمبيعات (X) | الميزانية العمومية في ١٩٩٤/١٢/٣١ | |
|--|---|---|---|---------------------------------|
| ٤٨٠٠٠ | ٦ % | X | ٣٠٠٠٠ | نقد |
| ١٠٠٠٠ | - | - | ٢٠٠٠٠ | استثمارات |
| ٨٠٠٠٠ | ١٠ % | X | ٥٠٠٠٠ | مدينون |
| ٤٠٠٠٠٠ | ٥٠ % | X | ٢٥٠٠٠٠ | بضاعة |
| ٥٠٠٠ | - | - | ١٠٠٠٠ | مدفوعات مقدمة |
| ٥٤٣٠٠٠ | | | ٣٦٠٠٠٠ | مجموع الموجودات المتداولة |
| ٣٩٠٠٠٠ | | | ٣٤٠٠٠٠ | صافي الموجودات الثابتة |
| ٩٣٣٠٠٠ | | | ٧٠٠٠٠٠ | المجموع |
| ٨٠٠٠٠ | ١٠ % | | ٥٠٠٠٠ | دائنون تجاريون |
| ١٦٠٠٠٠ | ٢٠ % | | ١٠٠٠٠٠ | أوراق دفع |
| ٦٤٠٠٠ | - | | ٥٠٠٠٠ | ضريبة دخل |
| ٥٠٠٠٠ | - | | ١٠٠٠٠٠ | قروض طويلة الأجل |
| ٣٥٠٠٠٠ | - | | ٣٥٠٠٠٠ | رأسمال |
| ١٠١٤٠٠ | - | | ٥٠٠٠٠ | أرباح غير موزعة |
| ٨٠٥٤٠٠ | | | ٧٠٠٠٠٠ | المجموع |

الخطوات :

١- حددت البنود التي لها علاقة بالمبيعات وميزت بالعلامة (X)، والبنود التي لا علاقة لها بالمبيعات وميزت بالعلامة (-) .

٢- نسبت البنود التي لها علاقة بالمبيعات الى المبيعات، وأظهرت النسب في العمود الثالث:

$$\text{نسبة النقد} = \frac{30000}{50000} \times 100\% = 60\%$$

وهكذا بالنسبة الى بقية البنود .

٣- العمود الرابع يتضمن القيم التقديرية لمختلف بنود الميزانية، ويتم تحديد هذه القيم على النحو التالي :

البنود التي لها علاقة قوية مع المبيعات المشار إليها بعلامة (X) يتم إيجاد قيمتها من خلال ضرب النسبة المبينة في العمود ٣ في قيمة المبيعات المتوقعة، وفيما يلي توضيح ذلك :

$$\text{النقد} = 60\% \times 80000 = 48000 \text{ ريال .}$$

وهكذا بالنسبة لبقية البنود .

٤- البنود الأخرى تحدد قيمتها استنادا الى المعلومات المتاحة عنها، كما يتضح مما يلي :

أ- الاستثمارات : ستخفف الى النصف، أي ستصبح ١٠٠٠٠ ريال بدلا من ٢٠٠٠٠ ريال .

ب- المدفوعات المقدمة : ستخفف الى النصف أي ستصبح ٥٠٠٠ ريال بدلا من ١٠٠٠٠ ريال .

ج- القروض الطويلة الأجل : ستخفف الى ٥٠ ألف ريال بدلا من ١٠٠ ألف ريال.

د- رأس المال سيبقى كما هو .

هـ - الموجودات الثابتة ستصبح (ريال) :

| | |
|--------|--|
| ٣٤٠٠٠٠ | الموجودات الثابتة في ٣١/١٢/١٩٩٤ |
| ٧٥٠٠٠ | + إضافات |
| ٢٥٠٠٠ | - الاستهلاك |

صافي الموجودات الثابتة في ٣١/١٢/١٩٩٥ ٣٩٠٠٠٠

٦- بإضافة البنود المشار إليها أعلاه الى العمود ٤، نلاحظ اكتمال جانب الموجودات من الميزانية، ويصبح مجموع ٩٣٣ ألف دينار .

٧- تحديد الارباح الموزعة :

| | |
|--------|---|
| ١٦٠٠٠٠ | الأرباح قبل الضريبة ٢٠ % X ٨٠٠٠٠٠ |
| ٦٤٠٠٠ | ضريبة ٤٠ % |
| ٩٦٠٠٠ | صافي الربح بعد الضريبة |
| ٣٥٠٠٠ | أرباح موزعة (١٠ % من رأس المال) |
| ٩٦٠٠ | أعضاء مجلس الإدارة ١٠ % من الأرباح |
| ٥١٤٠٠ | الأرباح غير الموزعة |

٨- بعد إضافة البنود أعلاه الى جانبي الميزانية، تظهر الصورة المبينة في العمود الرابع، وبذلك تكتمل عناصر جانب الموجودات وجانب المطلوبات من الميزانية لكن دون أن يتوازنا.

٩- يلاحظ أن مجموع الجانب الأيمن للميزانية التقديرية هو ٩٣٣ ألف ريال، أي بزيادة مقدارها ٢٣٣ ألف دينار عن الفترة السابقة، وهذا المبلغ يمثل الزيادة المتوقعة في الاستثمار في مختلف بنود الميزانية العمومية التقديرية إذا ما توقعت الشركة الوصول بمبيعاتها الى ٨٠٠ ألف ريال .

١٠- يلاحظ أن مجموع الجانب الأيسر من الميزانية ٨٠٥٤٠٠ ريال، في حين كان من المفروض أن يتوازن مع الجانب الأيمن، وعدم التوازن يعني أن المصادر المتاحة للتمويل أقل بمقدار ١٢٧٦٠٠ ريال، وعلى المؤسسة أن تعمل على تدبيرها .

| | |
|--------|---|
| ٧٠٠٠٠٠ | موجودات الشركة في ٣١/١٢/٢٠٠٨ |
| ٩٣٣٠٠٠ | موجودات الشركة المتوقعة في ٣١/١٢/٢٠٠٩ على اقتراض وصول المبيعات الى ٨٠٠ ألف دينار |
| ٢٣٣٠٠٠ | الاحتياجات التمويلية الصافية |
| ١٠٥٤٠٠ | مصادر التمويل : الزيادة الصافية في المطلوبات و حقوق المساهمين من ٧٠٠٠٠٠ دينار الى ٨٠٥٤٠٠ دينار |
| ١٢٧٦٠٠ | اقتراض مطلوب تكبيره |
| ٢٣٣٠٠٠ | إجمالي مصادر التمويل |