

التخطيط المالي للمؤسسات

اعداد الطالب: يوسف محمد سعد القرني

إشراف :

د. أسماء أبو عزة

د. ميرنا عماد مكرم

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

جدول المحتويات

2.....	جدول المحتويات
4.....	قائمة الأشكال
5.....	قائمة الجداول
7.....	المقدمة
8.....	مشكلة البحث
8.....	أهمية البحث
9.....	تساؤلات البحث
10.....	أهداف البحث
10.....	فروض البحث
11.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
12.....	الفصل الثاني:-
12.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	الدراسات السابقة
18.....	الإطار النظري
18.....	مفهوم التخطيط المالي:
19.....	عناصر التخطيط المالي للمؤسسات
20.....	أهمية التخطيط المالي:
23.....	نواع التخطيط المالي:
27.....	
27.....	ادوات التخطيط المادي:
32.....	خطوات التخطيط المالي
35.....	المعلومات التي يوفرها التخطيط المالي
39.....	معيقات التخطيط المالي

40	ركائز التخطيط المالي
43	الربحية المالية
46	مجالات التخطيط المالي
49	تخطيط الاستثمارات
52	أهمية التخطيط الاستثماري
55	تصنيف الاستثمارات
59	دور التخطيط المالي في دعم المنظمة لتحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية
63	دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية
63	أولاً: دور التخطيط المالي في ترشيد اتخاذ القرار المالي
64	ثانياً: دور الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية
66	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
67	المقدمة
67	منهج البحث
69	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
69	حدود البحث
70	الفصل الرابع:-
70	النتائج والتوصيات
71	المقدمة
71	تحليل بيانات الاستبانة
75	تحليل عبارات المحاور
79	الخاتمة
79	ننائج الدراسة
80	توصيات الدراسة
82	المراجع

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	م
٢٢	شكل رقم (١): أهمية التخطيط المالي في المؤسسات	١
٢٧	الشكل رقم (٢): أنواع التخطيط المالي	٢

قائمة الجداول

م	الجدول	رقم الصفحة
١	جدول (١-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا للنوع	٧١
٢	جدول (٢-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لفئة الخبرة المهنية	٧٢
٤	جدول (٣-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا للمسمى الوظيفي	٧٥
٥	جدول (٤-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لعبارات المحور الأول	٧٦
٦	جدول (٥-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لعبارات المحور الثاني	٧٨

الفصل الأول

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات اقتصادية متسارعة ومتغيرات مالية معقدة تفرض على المؤسسات تحديات عديدة في سعيها لتحقيق الاستقرار المالي وضمان استدامة نموها. يلعب التخطيط المالي دورًا محوريًا في هذا السياق، حيث يمكن المؤسسات من تخصيص الموارد بكفاءة، توجيه الاستثمارات نحو أهداف محددة، والتكيف مع التحديات والفرص المستقبلية. ومع ذلك، يبقى السؤال قائمًا حول كيفية تطبيق مراحل التخطيط المالي بفعالية لتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد وتعزيز استدامة الأداء المالي للمؤسسات. يهدف هذا البحث إلى تحليل مراحل التخطيط المالي وأثرها على استقرار المؤسسات ونموها المستدام، مع تسليط الضوء على أهمية تحليل الأداء المالي، تحديد متطلبات الاستثمار، وتقييم البدائل المالية المتاحة. سيُعنى البحث أيضًا بدراسة الأدوات التي تساعد في تقدير العواقب المحتملة لبناء استراتيجيات مالية متكاملة تدعم نجاح المؤسسات على المدى الطويل.

يعتمد نجاح المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها على قدرتها في تحقيق الأهداف المحددة. في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة، يصبح من الضروري تحقيق التناغم والتوافق بين المؤسسة وبيئتها من خلال اتباع مجموعة من الخطوات والقرارات التي تضمن انسجام إمكانيات المؤسسة مع ما تفرضه البيئة من فرص وتحديات. لهذا، يجب على المؤسسة التعرف على نقاط قوتها ومواطن ضعفها عبر تحليل قدرتها على استخدام مواردها البشرية والمادية والمالية بفعالية لتتأقلم مع التغيرات المحيطة وتحقق أهدافها المنشودة. إن رؤية المؤسسة لما تسعى لأن تكون عليه في المستقبل تمثل إطارًا مرشدًا يوجه اختياراتها في مجال الأنشطة التي تزاولها، والمنتجات التي تقدمها، والأسواق المستهدفة، وتوزيع الموارد المتاحة. ونظرًا لأهمية الموارد المالية في تحقيق هذه الرؤية، فإن إدارتها بأسلوب علمي دقيق يضمن الاستخدام الأمثل لها يعد أمرًا ضروريًا، حيث يلعب التخطيط المالي دورًا أساسيًا في تحقيق التوازن بين الأهداف المحددة والقدرات المالية المتاحة. (عزيزو،

(٢٠٢٢).

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تحقيق استقرارها المالي وضمان النمو المستدام، وذلك بسبب البيئة الاقتصادية المتغيرة والمخاطر المالية المتنوعة التي قد تهدد استمراريتها. يعتبر التخطيط المالي أداة أساسية لمواجهة هذه التحديات، حيث يساعد في تخصيص الموارد بكفاءة وتوجيه الاستثمارات نحو تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ومع ذلك، تظل هناك مشكلة رئيسية تتمثل في كيفية اتباع مراحل التخطيط المالي بشكل فعال لتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، وضمان استدامة الأداء المالي للمؤسسة.

لذلك، يتمحور البحث حول دراسة أهمية مراحل التخطيط المالي وفعاليتها في تعزيز الاستقرار المالي وتحقيق أهداف النمو للمؤسسات، مع التركيز على كيفية تحليل الأداء المالي السابق، وتحديد متطلبات الاستثمار، وتقييم البدائل المالية، واختيار الأدوات المناسبة، وتقدير العواقب المحتملة، ودورها في بناء استراتيجية مالية شاملة تساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظراً للتحوّلات الاقتصادية المتسارعة التي يواجهها العالم اليوم، وما يترتب على ذلك من تحديات للمؤسسات في الحفاظ على استقرارها المالي وتحقيق النمو المستدام. تكمن أهمية البحث في التركيز على دور التخطيط المالي كأداة أساسية لمواجهة تلك التحديات، حيث يساهم في توجيه الموارد بكفاءة واتخاذ قرارات استثمارية تعزز الاستدامة المالية للمؤسسات. كما يسعى البحث إلى توضيح كيفية تطبيق مراحل التخطيط المالي بشكل فعال لتحقيق توازن بين المخاطر والعوائد، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المحيطة وتحقيق أهدافها المالية طويلة الأجل. يهدف هذا البحث أيضاً إلى تقديم إطار علمي لتحليل الأداء المالي وتحديد متطلبات الاستثمار، مما يتيح للمؤسسات إمكانية بناء استراتيجيات مالية متكاملة تدعم استمراريتها ومرونتها في ظل بيئة مالية متغيرة.

تساؤلات البحث

فيما يلي مجموعة من التساؤلات البحثية التي يمكن أن تساعد في استكشاف مشكلة البحث المتعلقة بأهمية وفاعلية مراحل التخطيط المالي في تعزيز الاستقرار المالي وتحقيق أهداف النمو للمؤسسات:

1. ما هي أبرز مراحل التخطيط المالي التي تسهم في تحقيق الاستقرار المالي والنمو المستدام للمؤسسات؟

2. كيف يؤثر تحليل الأداء المالي السابق للمؤسسة على دقة التخطيط المالي واتخاذ القرارات المستقبلية؟

3. ما مدى أهمية تحديد الأهداف الاستثمارية وتقدير متطلبات الاستثمار في توجيه الموارد بكفاءة؟

4. كيف يمكن للمؤسسات اختيار البدائل المالية المناسبة التي توازن بين العوائد والمخاطر وتحقق أهدافها المالية؟

5. ما هو دور التنبؤ بالإيرادات والنفقات في دعم اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية؟

6. كيف تساهم أدوات تحليل البدائل المالية في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التأقلم مع المتغيرات المالية؟

7. ما هي الأدوات الفعالة لتقدير العواقب المحتملة للخطة المالية وكيف يمكن أن تؤثر على الاستدامة المالية للمؤسسة؟

8. كيف يساعد التخطيط المالي المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية والتغيرات في الأسواق؟

9. ما هي العلاقة بين مراحل التخطيط المالي وتحقيق التوازن المالي على المدى الطويل؟

10. ما دور التخطيط المالي في زيادة ثقة المستثمرين والمساهمين في المؤسسة وقدرتها على تحقيق

أهدافها؟

هذه التساؤلات تهدف إلى فهم العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط المالي ودوره في تحقيق استدامة المؤسسة وتوجيه استراتيجياتها نحو النمو طويل الأجل.

أهداف البحث

- تحليل أثر مراحل التخطيط المالي على تحقيق الاستقرار المالي والنمو المستدام للمؤسسات.
- تقييم دور تحليل الأداء المالي السابق في تحسين دقة التخطيط المالي واتخاذ القرارات المستقبلية.
- تحديد أهمية الأهداف الاستثمارية وتقدير متطلبات الاستثمار في توجيه الموارد بكفاءة.
- دراسة كيفية اختيار البدائل المالية المناسبة لتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد.
- توضيح دور التنبؤ بالإيرادات والنفقات في دعم القرارات المالية الاستراتيجية.
- استكشاف كيفية مساهمة أدوات تحليل البدائل المالية في تعزيز مرونة المؤسسات.
- تحديد الأدوات الفعالة لتقدير العواقب المحتملة وتأثيرها على استدامة الأداء المالي للمؤسسات.

فروض البحث

- توجد علاقة إيجابية بين اتباع مراحل التخطيط المالي وتحقيق الاستقرار المالي والنمو المستدام للمؤسسات.
- يؤثر تحليل الأداء المالي السابق بشكل مباشر على دقة التخطيط المالي وجودة القرارات المستقبلية.
- يساهم تحديد الأهداف الاستثمارية وتقدير متطلبات الاستثمار في توجيه الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف المالية.
- يؤثر اختيار البدائل المالية المناسبة على تحقيق توازن فعال بين العوائد والمخاطر في المؤسسات.

- يلعب التنبؤ بالإيرادات والنفقات دوراً حيوياً في دعم اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية.
- تساهم أدوات تحليل البدائل المالية في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المالية.

- تساهم الأدوات الفعالة لتقدير العواقب المحتملة في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة على المدى الطويل.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

في هذا البحث، يتم اتباع النظرية الوصفية التحليلية كإطار علمي لإعداد الدراسة. تعتمد هذه النظرية على وصف وتحليل الظواهر المتعلقة بالتخطيط المالي داخل المؤسسات، وذلك لفهم العلاقات بين المتغيرات المالية المختلفة وتأثيرها على استقرار ونمو المؤسسة. وتتيح النظرية الوصفية التحليلية للباحثين تقديم صورة شاملة عن المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط المالي، مراحل إعدادها، والأدوات المستخدمة في التحليل المالي، بالإضافة إلى استقصاء كيفية تأثير هذه الأدوات على القرارات المالية وتقييم الأداء المالي.

الفصل الثاني:-

الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة

-دراسة (بشرى، ووفاء، ٢٠٢٣) بعنوان " أثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية في المنظمة: دراسة حالة بمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تيارت ٢٠٢٢.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية في منظمة، من خلال استخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية بدراسة حالة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تيارت، حيث تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية من خلال معرفة أنواعه وأدواته، كما تم التعرض إلى عملية اتخاذ القرارات المالية بكل إبعادها من خلال مفهومها ومراحلها وأنواع القرارات، وكذا الإطار التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على مختلف الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لسنة 2022، باعتبارها أهم أداة من أدوات التخطيط المالي، حيث تم حساب الانحرافات وتحليلها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وكذا التعرف على مختلف القرارات المتخذة من طرف المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية تيارت تعتمد على التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها، وذلك بالاستعانة بأهم أدواته المتمثلة في الموازنة التقديرية.

- دراسة (نور الدين، ٢٠٢٣) بعنوان " دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية BATICIC خلال الفترة 2021-2022 "

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور ومكانة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال إبراز أهمية التخطيط المالي باعتباره آلية من آليات التحليل المالي ودوره في تحديد الخطة المالية للمؤسسة. تحتوي دراستنا على جانبين: نظري تطرقنا فيه إلى

مختلف المفاهيم النظرية حول التخطيط المالي والقرارات المالية، أما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة على مستوى مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية BATICIC وذلك بغية التشخيص الواقعي لمكانة التخطيط المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة. وقد توصلنا إلى أن عملية تقييم الوضع المالي للمؤسسة تتم عن طريق استخدام بعض النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وان هذه الأخيرة تعتبر كمرحلة أخيرة لاتخاذ القرارات المالية المناسبة من عدمها، وتبين لنا أيضا من خلال هذه المؤشرات الوضعية المالية الصعبة والحرجة التي تعيشها المؤسسة والتي تؤثر بشكل سلبي حتما على عملية اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالتمويل والاستثمار .

- دراسة (شريف، عصام، ٢٠٢٠) بعنوان " دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة – CRMA -"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على استخدام الموازنة التقديرية كأداة رئيسية لتحقيق هذا الهدف. تتناول الدراسة، من خلال تحليل حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية قالمة، أهمية التخطيط المالي في تعزيز القرارات المالية السليمة وترشيد الموارد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة لتحليل واقع التخطيط المالي في المؤسسة، حيث جمعت البيانات من مصادر متعددة مثل الكتب والمقالات، بالإضافة إلى المعلومات الميدانية من الصندوق. أظهرت النتائج أن الصندوق يهتم بالتخطيط المالي بوضع خطط مستقبلية تعتمد على تقديرات مالية دقيقة، ويستعين بالموازنة التقديرية لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات الأنسب. وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الموازنة التقديرية والقرارات المالية، حيث تستخدم المؤسسة الموازنة في مراقبة الانحرافات وتحديد الإجراءات التصحيحية. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتسقيف الأهداف بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة وتكليف موظفين مؤهلين في التخطيط المالي،

بالإضافة إلى اعتماد قواعد بيانات رقمية لتسهيل عمليات التخطيط والمراقبة الدقيقة للانحرافات لضمان تحسين الأداء المالي.

- دراسة (بوزيد، وآخرون، ٢٠١٧) بعنوان " التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "دارسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة ورقلة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٦.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على وكالة اتصالات الجزائر بورقلة كدراسة تطبيقية. تبرز أهمية الدراسة من خلال استكشاف كيفية تأثير الموازنة التقديرية كأداة تخطيطية رئيسية على كفاءة القرارات المالية، حيث تساعد على توجيه النشاطات المستقبلية للمؤسسة بما يتماشى مع مواردها وأهدافها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري لشرح مفاهيم التخطيط المالي والقرارات المالية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة لتحليل البيانات التطبيقية. اعتمدت الدراسة على الموازنة التقديرية كأداة أساسية لجمع البيانات وتقييم مدى توافق القرارات المالية المتخذة مع التقديرات المخططة، مما أتاح رؤية واضحة عن فعالية التخطيط المالي في المؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية تُعد أداة حيوية في ربط الأهداف المتوقعة بالموارد المتاحة واتخاذ قرارات رشيدة، إلا أن هناك تحديات تتعلق بالتسيير المركزي الذي قد يحد من فعالية القرار المالي، خاصة في ظل عدم استغلال تحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز استخدام الموازنة التقديرية كأداة تخطيطية رئيسية، وتدريب الموظفين على إعدادها ومتابعة الانحرافات بانتظام لتحقيق تحسين مستمر في الأداء المالي للمؤسسة.

- دراسة (راج، وعبدالرحمان، ٢٠١٢) بعنوان " التخطيط المالي في مؤسسات الإنتاج الصيدلاني دراسة حالة مجمع صيدال (فرع فرمال عنابة)

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة صيدلانية جزائرية، عبر دراسة حالة فرع "فرمال" التابع لمجمع صيدال، وذلك لتحليل فعالية التخطيط المالي ومدى تأثيره على أداء المؤسسة. تكمن أهمية الدراسة في إبراز أهمية التخطيط المالي كعنصر أساسي يسهم في تحسين القرارات المالية وضمان استدامة المؤسسة في بيئة اقتصادية متقلبة، إضافةً إلى سد الثغرة البحثية المتعلقة بمجال التخطيط المالي في المنتجات الصيدلانية. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث استخدمت الأدوات الإحصائية والمقابلات لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء المؤسسة المالي. توصلت النتائج إلى أن فرع "فرمال" يتمتع بمستوى عالٍ من الدقة في التخطيط المالي، مع قدرة ملحوظة على تحقيق التنبؤات المالية واستدامة معدلات المردودية العالية، مما ينعكس إيجاباً على إدارة الموارد واستثمارها. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بالاستمرار في السياسات الاستثمارية الفعالة، توسيع فروع المجمع لدعم الاقتصاد المحلي، وتحسين التحكم في التكاليف الثابتة والمتغيرة لتعزيز الكفاءة المالية، وأخيراً تشجيع التعاون بين الجامعات والمؤسسات لتمكين الطلاب من اكتساب الخبرات العملية في مجال التخطيط المالي.

- دراسة (عثمان، ٢٠١٥) بعنوان " أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة

الاقتصادية حالة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة ٢٠١٤-٢٠١٥

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفاهيم وأهمية الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على كيفية إعدادها وتطبيقها، وتحديد دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات. تم اختيار مؤسسة "موبيليس" كحالة دراسة لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة، حيث تساعد الموازنة التقديرية في وضع المعايير الرقابية وتحديد الأهداف المالية المستهدفة بما يعزز من كفاءة الأداء العام. تأتي أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارية التخطيط السليم. استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي في الجانب النظري، والمنهج الاستدلالي في دراسة الحالة من خلال استبيانات وتحليل إحصائي. أظهرت النتائج أن الموازنة التقديرية في "موبيليس" تعد أداة فعالة لمراقبة الأداء المالي وتعكس مستوى التخطيط المالي عبر مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. ومن أبرز التوصيات ضرورة تطبيق أساليب حديثة في إعداد الموازنات التقديرية، والتأكيد على دورها في تفعيل نظم التخطيط والرقابة، إضافة إلى إعداد موازنات خاصة بالتمويل والخزينة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

الإطار النظري

مفهوم التخطيط المالي:

التخطيط المالي هو عملية مهمة وشاملة تهدف إلى رسم خارطة طريق مالية للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المالية المختلفة ضمن إطار زمني محدد وباستخدام الموارد المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة. هذا التخطيط لا يقتصر فقط على مراجعة وتحليل البيانات المالية الحالية، بل يشمل أيضًا وضع تصورات وتوقعات مالية مستقبلية بناءً على تحليل السوق والأنشطة المستقبلية للمؤسسة. على سبيل المثال، يقوم المدير المالي بتقدير الإيرادات والنفقات المتوقعة للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية الحالية والمتوقعة.

يساعد التخطيط المالي المديرين على اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تقليل التكاليف وزيادة العوائد. فعلى المدى القصير، يمكن للمدير المالي من خلال إعداد موازنات تقديرية وتقارير تدفق نقدي تقديري معرفة موقف السيولة المالية بدقة، مما يساعد في ضمان توفير الأموال اللازمة للوفاء بالالتزامات المالية عند حلول مواعيد استحقاقها. كما أن التخطيط المالي يساهم في وضع خطط ربحية تساعد المؤسسة على تحقيق هوامش ربحية مستدامة.

أما على المدى الطويل، فإن التخطيط المالي يأخذ شكل تخطيط استثماري يتجاوز السنة المالية الحالية، ويشمل القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمارات في الأصول الثابتة أو المشروعات الجديدة. هذه القرارات تعتبر من أهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة، لأنها تتطلب إنفاقات كبيرة وتستدعي دراسة جدوى اقتصادية شاملة لتقييم المخاطر والعوائد المحتملة. بفضل التخطيط المالي الدقيق، يمكن

للمؤسسة تحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل، وتوجيه مواردها نحو مشروعات تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتوسيع قاعدة أصولها الثابتة.

عناصر التخطيط المالي للمؤسسات

يعد التخطيط المالي عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسات من خلال تحليل الوضع المالي، وتحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وإدارة المخاطر، ورصد الأداء. فيما يلي تفصيل لعناصر التخطيط المالي الأساسية:

تحليل الوضع المالي يتضمن تحليل الوضع المالي تقييم أصول وخصوم المؤسسة بالإضافة إلى دراسة دخلها ونفقاتها الحالية والمتوقعة. الهدف من ذلك هو الحصول على فهم دقيق للوضع المالي الحالي، مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات المالية. يساعد هذا التحليل في اتخاذ قرارات مالية مستنيرة تعزز من كفاءة استخدام الموارد.

تحديد الأهداف المالية تتمثل الخطوة التالية في تحديد أهداف مالية واضحة على المدى القصير والمتوسط والطويل، مثل زيادة الدخل أو تحقيق الاستقرار المالي أو توفير الأموال للمشاريع المستقبلية. يساعد تحديد الأهداف في توجيه كافة الأنشطة المالية نحو تحقيق نتائج ملموسة تتماشى مع استراتيجية المؤسسة الشاملة.

وضع استراتيجيات مالية بعد تحديد الأهداف، يتم تطوير خطط واستراتيجيات للتحكم في النفقات وإدارة الإيرادات بشكل فعال. تشمل هذه الاستراتيجيات وضع ميزانيات وجداول زمنية تساهم في تنظيم النفقات وتوجيه الموارد نحو الأهداف المحددة. تساهم الاستراتيجيات المالية أيضًا في ضمان تحقيق الأهداف المالية بكفاءة ومن دون زيادة غير مبررة في التكاليف.

إدارة المخاطر المالية يعد التعرف على المخاطر المالية المحتملة وتقييمها جزءاً هاماً من التخطيط المالي. يمكن أن تتضمن هذه المخاطر تقلبات سوق المال، تغيرات أسعار الفائدة، أو عوامل أخرى تؤثر على الاستقرار المالي للمؤسسة. تسعى إدارة المخاطر إلى وضع استراتيجيات للتخفيف من أثر هذه المخاطر، مثل التنويع المالي، واتباع سياسات حماية من تقلبات الأسعار، والتأمين ضد المخاطر.

رصد وتقييم الأداء المالي يتطلب تحقيق الأهداف المالية مراقبة مستمرة للأداء المالي وتقييمه بشكل دوري. يمكن أن يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً، مما يتيح تحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء. يساعد هذا الرصد المستمر على الاستجابة السريعة للتحديات وضمان السير في الاتجاه الصحيح.

اهمية التخطيط المالي:

يعد التخطيط المالي عملية جوهرية في نجاح المؤسسات واستمراريتها؛ إذ يعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتوجيه الاستثمارات بشكل يضمن تحقيق أعلى عوائد ممكنة بأقل قدر من المخاطر. فيما يلي تفصيل لأهمية التخطيط المالي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة:

تحقيق أهداف المؤسسة وتعظيم قيمتها

يهدف التخطيط المالي إلى وضع أهداف مالية واضحة تساهم في تعظيم قيمة المؤسسة في سوق الأوراق المالية، وهو ما يعزز مكانتها وجاذبيتها للمستثمرين. يتم ذلك من خلال ربط الأهداف المالية بأداء المؤسسة في السوق، بحيث يتم تحديد استراتيجيات لإدارة الأصول المالية وتحقيق أقصى استفادة منها.

إدارة الموارد المالية بكفاءة

يساعد التخطيط المالي في ضمان إدارة الموارد المالية للمؤسسة بكفاءة عالية، حيث يتم توزيع الأموال على المشاريع المختلفة وفقاً لأولويات تحقق أهداف المؤسسة. كما يسهم التخطيط المالي في توجيه الاستثمارات إلى الفرص ذات العائد الأعلى وتجنب النفقات غير الضرورية.

التقليل من المخاطر المالية

التخطيط المالي يساعد المؤسسات على دراسة وتقييم المخاطر المالية المحتملة، مثل تقلبات السوق، التغيرات الاقتصادية والسياسية، وتغيرات الأسعار. من خلال وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر، تستطيع المؤسسات تجنب التأثيرات السلبية التي قد تؤثر على استقرارها المالي.

تحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات

بفضل التخطيط المالي، تتمكن الإدارة من الحصول على رؤية شاملة للوضع المالي، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة. هذا يساعد في تجنب القرارات الارتجالية التي قد تؤدي إلى نتائج غير مرضية، كما يضمن وضع أهداف واستراتيجيات واضحة تتماشى مع الوضع الحالي للمؤسسة.

دعم النمو والتوسع المستقبلي

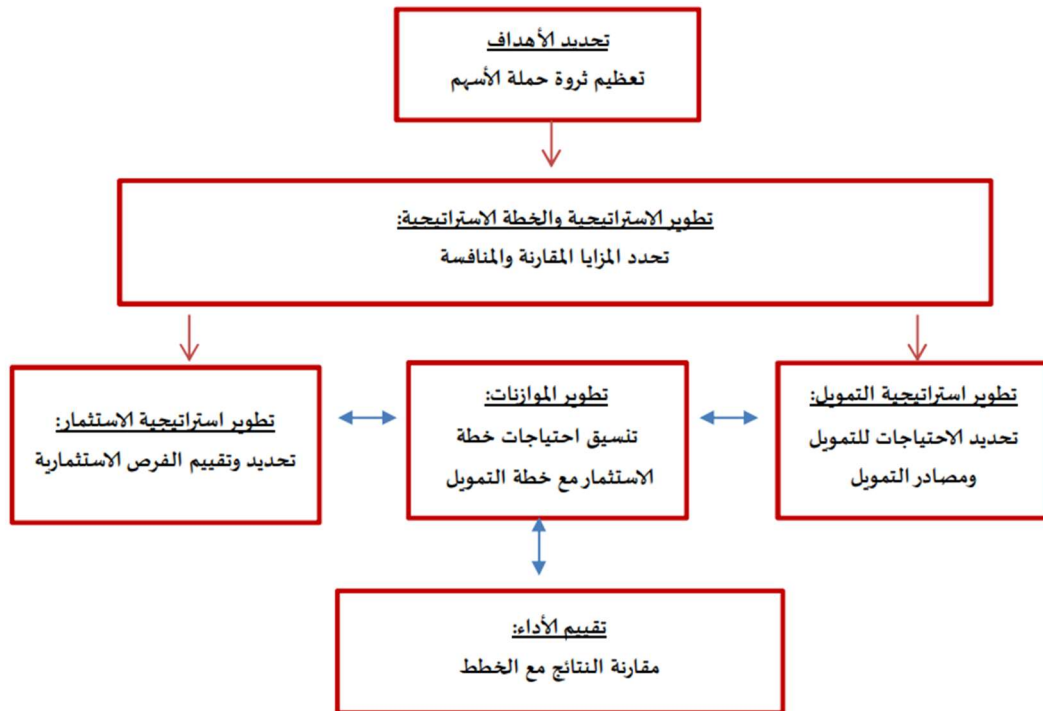
يسهم التخطيط المالي في دعم خطط النمو والتوسع المستقبلي، حيث يتم وضع استراتيجيات مالية تضمن توفر الأموال الكافية لتمويل مشاريع جديدة، وفتح أسواق جديدة، وزيادة الإنتاجية. هذه الاستراتيجيات تُبنى على تقييم احتياجات المؤسسة المالية المستقبلية وتحديد الطرق المثلى للحصول على التمويل اللازم.

تحسين الأداء المالي للمؤسسة

مع وجود خطة مالية مدروسة، تستطيع المؤسسة مراقبة أدائها المالي بشكل دوري والتأكد من مدى التزامها بالخطط الموضوعة. هذا التحليل المستمر يساعد على تعديل المسار وتحسين الأداء المالي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المالية بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

جذب المستثمرين والممولين

تعتبر خطة التخطيط المالي الجيدة أداة فعالة لجذب المستثمرين والممولين، حيث تعكس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بشكل احترافي وضمان تحقيق عوائد مرضية. وبالتالي، فإن وجود تخطيط مالي فعال يعزز ثقة المستثمرين في المؤسسة ويزيد من فرص الحصول على تمويل إضافي لتطوير أعمالها.



شكل رقم (١): أهمية التخطيط المالي في المؤسسات

أنواع التخطيط المالي:

- تخطيط التدفق النقدي

الهدف: تأمين التدفق النقدي اللازم لتغطية الالتزامات المالية بشكل دائم، مما يمنع التعرض لأزمات السيولة.

آلية العمل: يتمثل هذا التخطيط في إعداد ميزانية نقدية تعتمد على توقعات الإيرادات والمصروفات. يشمل ذلك تحليل مصادر الإيرادات المتوقعة (مثل مبيعات المنتجات أو الخدمات) والمصاريف المتوقعة سدادها خلال الفترة الزمنية المحددة.

الفجوة النقدية: يساعد التخطيط هنا في تحديد الفترات التي تعاني من فجوات نقدية، حيث تكون المصروفات أعلى من الإيرادات، وإيجاد حلول، مثل الحصول على تمويل قصير الأجل أو إعادة ترتيب الأولويات المالية.

النتيجة: اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية قائمة على توقعات دقيقة، مما يعزز استدامة الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة المالية.

- تخطيط الميزانيات

الهدف: إدارة الموارد المالية بفعالية عبر تخصيص ميزانيات واضحة لكل قسم ووظيفة.

آلية العمل: يتم إعداد ميزانية عامة تشمل كل الأنشطة والتكاليف المتوقعة للمؤسسة لفترة زمنية محددة (شهرية، ربع سنوية، أو سنوية). تضاف إليها ميزانيات فرعية لتخصيص التمويل حسب الحاجة للأقسام المختلفة (مثل قسم الإنتاج، التسويق، والمبيعات).

التحليل المالي: يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات (فائض أو عجز في الميزانية)، وتحليل أسبابها. بناءً على ذلك، تُتخذ الإجراءات التصحيحية لتعزيز كفاءة إدارة الموارد.

النتيجة: تحفيز فرق العمل على تحقيق أهداف محددة بدقة، مما يسهم في زيادة الانضباط المالي وإنتاجية المؤسسة.

- تخطيط رأس المال

الهدف: تحديد الاستثمارات طويلة الأجل التي تحقق عوائد مالية مرتفعة وتزيد من قيمة الشركة.

آلية العمل: يشمل التخطيط تحليل الفرص الاستثمارية المتاحة (مثل مشاريع تطوير منتجات جديدة أو توسع جغرافي) وتقييم جدواها الاقتصادية. يتم هنا مقارنة العائد المتوقع على رأس المال مع تكلفة الاستثمار.

تمويل رأس المال: يركز التخطيط أيضًا على إيجاد مصادر تمويل مناسبة، سواء من خلال الاقتراض أو رأس المال الداخلي، وتحديد التكاليف المرتبطة به.

النتيجة: الموازنة بين تكلفة التمويل والعوائد المحتملة، مما يساعد على تحقيق نمو مالي مستدام وتوفير عوائد على رأس المال للمستثمرين.

- تخطيط الأرباح والخسائر

الهدف: زيادة الربحية وتقليل التكاليف بشكل يحافظ على استقرار المؤسسة المالي.

آلية العمل: يبدأ بتحليل مفصل لقائمة الدخل، بما فيها الإيرادات، وتكاليف الإنتاج، والنفقات التشغيلية. يتم حساب الهامش الربحي المستهدف وتحديد العوامل التي تؤثر في الربحية، مثل الأسعار والتكاليف والطلب.

نقطة التعادل: يُستخدم التخطيط لتحديد النقطة التي تكون عندها الإيرادات متساوية مع التكاليف، وهو ما يسمى بنقطة التعادل. يساعد ذلك في تحديد الحدود الدنيا للإنتاج والمبيعات لضمان عدم تحقيق خسائر.

النتيجة: وضع استراتيجيات لزيادة الإيرادات وخفض التكاليف، مما يُعزز الأداء المالي ويُساهم في تحقيق الاستقرار المالي.

- تخطيط النمو والتوسع

الهدف: استغلال الفرص السوقية المتاحة وتوسيع نطاق الأعمال.

آلية العمل: يتضمن إجراء تحليلات داخلية وخارجية لفهم قدرات الشركة وتحديد الفرص المتاحة في السوق. يتم استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يساعد في صياغة استراتيجيات توسعية مناسبة.

الخطط التوسعية: تشمل استراتيجيات النمو التوسع في أسواق جديدة، إضافة منتجات جديدة، أو زيادة الحصة السوقية الحالية.

النتيجة: تعزيز مكانة الشركة في السوق وزيادة نموها الاقتصادي، مما يدعم استقرارها المالي على المدى الطويل.

- تخطيط الأموال الاستثمارية

الهدف: تحقيق أعلى عائد ممكن من الأصول المالية المتاحة مع مراعاة مستوى المخاطرة.

آلية العمل: يشمل التخطيط تحليل الفرص الاستثمارية، مثل الاستثمارات في الأسهم، السندات، أو العقارات، وتقييم المخاطر المحتملة وعوائد كل منها.

وزيع المحفظة الاستثمارية: يُستخدم التنوع لتقليل المخاطر المالية، بحيث يتم توزيع الأصول عبر عدة قطاعات استثمارية مختلفة.

لنتيجة: تحسين أداء المحفظة الاستثمارية وزيادة العوائد المالية بما يتماشى مع أهداف الشركة المالية ومستوى المخاطر المقبول.

- خطط الضرائب

الهدف: تخفيض الالتزامات الضريبية وتعزيز الكفاءة الضريبية.

آلية العمل: يتضمن التخطيط دراسة جميع التشريعات الضريبية والمزايا المتاحة، لتقليل المصاريف الضريبية للشركة. يُستخدم هذا النوع من التخطيط لتحليل الالتزامات الضريبية والإعفاءات والحوافز الضريبية، والامتثال للقوانين.

إعداد الإقرارات الضريبية: يتم إعداد الإقرارات بدقة لضمان عدم دفع ضرائب زائدة وتجنب العقوبات القانونية.

النتيجة: توفير كبير في النفقات الضريبية، مما يزيد من الأرباح القابلة لإعادة الاستثمار ويعزز الأداء المالي.

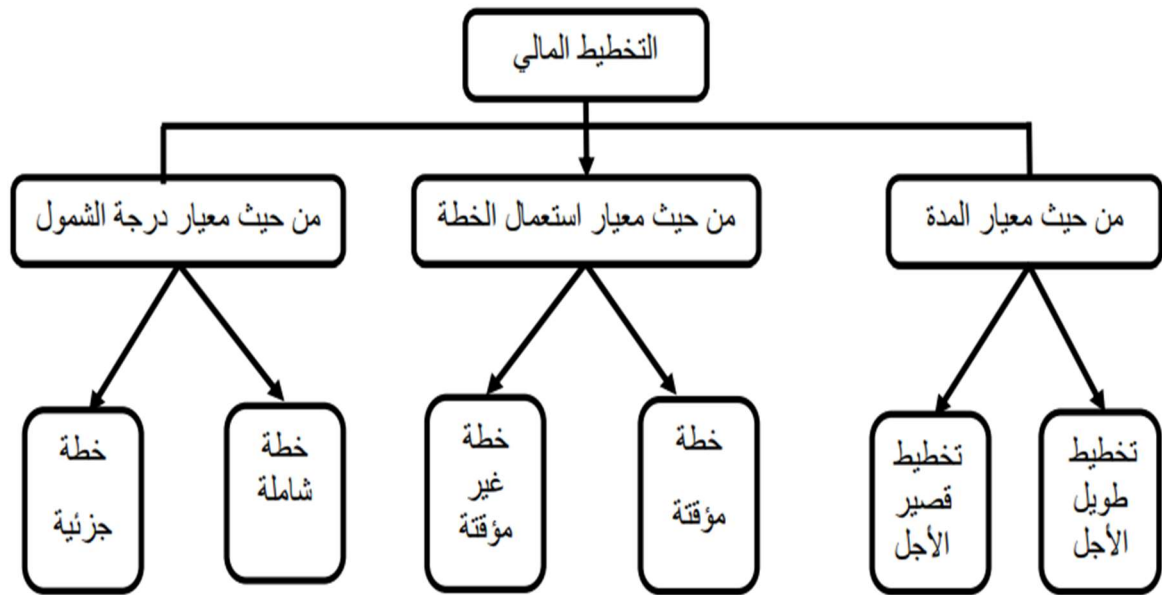
- خطط إدارة الديون

الهدف: الحفاظ على مستوى ملائم من الديون بما لا يؤثر سلباً على السيولة أو الربحية.

آلية العمل: يشمل تقييم الديون الحالية وتحليل تأثيرها على التدفقات النقدية والأرباح. يتم تحديد أفضل الخيارات التمويلية، مثل القروض أو إصدار سندات، وتحديد كيفية سدادها بفاعلية.

إدارة الديون ذات الفوائد العالية: يتم إعطاء الأولوية لسداد الديون ذات التكلفة المرتفعة لتقليل العبء المالي على الشركة.

النتيجة: الحفاظ على الاستقرار المالي وتقليل المخاطر المرتبطة بالديون، مما يساهم في تحسين المرونة المالية للشركة.



الشكل رقم (٢): أنواع التخطيط المالي

أدوات التخطيط المالي:

1. أدوات تنمية الثروة

هذه الأدوات تهدف إلى مساعدة الأفراد والشركات في تحقيق أهداف زيادة الثروة على المدى الطويل من خلال استراتيجيات استثمار مدروسة، مثل شراء العقارات أو تمويل التقاعد.

حسابات الادخار المتعددة: تشمل حسابات الادخار التي تُقدمها البنوك وتوفر فوائد متنوعة، حيث يمكن للأفراد والشركات تخصيص حسابات ادخارية متعددة، كحساب للطوارئ، وآخر للأهداف الكبيرة ك شراء العقارات أو تمويل المشاريع. يتيح هذا التقسيم تحصيل فوائد ثابتة بمرور الوقت، مما يعزز من تراكم الثروة دون التعرض لمخاطر عالية.

الاستثمار في صناديق الاستثمار: هذه الصناديق تجمع أموالاً من عدة مستثمرين وتوزعها على مجموعة متنوعة من الأصول (الأسهم، السندات، والعقارات). توفر صناديق الاستثمار فرصة للاستثمار بتنوع جيد، وتقليل المخاطر، والحصول على عوائد تتفاوت حسب نوع الصندوق وأداء السوق. هذه الأداة مناسبة للشركات التي تبحث عن استثمارات متوسطة إلى طويلة الأجل لتطوير رأس المال.

الاستثمار في السندات: السندات تعد من الأدوات الاستثمارية الآمنة نسبياً، حيث تمنح فوائد ثابتة وتعد مناسبة للأفراد والشركات التي تسعى لتحقيق عائد مستقر دون المخاطرة العالية التي ترافق الاستثمارات الأخرى. السندات الحكومية تعتبر الأكثر أماناً، في حين توفر سندات الشركات عائداً أعلى لكنها تحمل مخاطر أعلى.

2. أدوات الحد من المخاطر

تُستخدم هذه الأدوات لتوفير الحماية المالية وتقليل تأثير المخاطر غير المتوقعة، حيث تساعد الشركات والأفراد على مواجهة الأزمات المالية المحتملة دون التأثير على الاستقرار المالي.

التأمين على الحياة: يعد تأمين الحياة وسيلة لحماية أفراد العائلة أو المستفيدين من الآثار المالية لوفاة المعيل. من خلال هذا التأمين، يمكن للعائلة الحصول على مبلغ محدد يكفي لدعمهم ماليًا لفترة طويلة بعد فقدان الدخل الأساسي.

التأمين على السيارات: يوفر هذا التأمين الحماية ضد الأضرار المالية الناتجة عن حوادث المركبات، بما في ذلك تغطية تكاليف الإصلاح أو الاستبدال. يعد ضرورياً للشركات التي تمتلك أسطولاً من السيارات أو للأفراد الذين يعتمدون على المركبات كجزء أساسي من حياتهم.

التأمين الصحي: يغطي هذا التأمين تكاليف الرعاية الصحية ويضمن توفير الحماية المالية ضد التكاليف المرتفعة للعلاجات الطبية، مما يخفف من العبء المالي عن الأفراد والشركات في حال حدوث أمراض مفاجئة أو حوادث.

3. أدوات التقدير المالي

تُعد أدوات التقدير المالي من الأدوات الأساسية للتخطيط المالي، حيث تساعد في تقدير الإيرادات والمصروفات وتحديد أهداف مالية واضحة، مما يعزز القدرة على التخطيط على المدى القصير والطويل. الميزانيات التقديرية الشهرية: هذه الميزانيات تعطي تقديرًا دقيقًا للإيرادات والمصروفات على أساس شهري، وهي مفيدة جدًا في التخطيط الشخصي أو في الشركات الصغيرة والمتوسطة. تساعد هذه الأداة في مراقبة الإنفاق واتخاذ القرارات التصحيحية بسرعة إذا تجاوزت المصروفات الإيرادات المخطط لها. الميزانيات التقديرية السنوية: تُعد هذه الميزانيات الأداة الأساسية للشركات الكبيرة التي تخطط للسنة الكاملة. تتيح توقع الإيرادات والمصروفات وتحديد الأهداف طويلة الأجل لكل قسم داخل المؤسسة. توفر الميزانيات السنوية إطارًا عامًا يمكن للإدارة الاعتماد عليه لتحديد استراتيجيات النمو وضبط النفقات والموارد.

4. أدوات التحليل المالي

أدوات التحليل المالي تساعد في تقييم الوضع المالي الحالي للمؤسسة من خلال تحليل الأرقام الرئيسية التي تظهر في القوائم المالية.

تحليل القوائم المالية: يشمل هذا التحليل مراجعة الميزانية العمومية، قائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية. يساعد تحليل القوائم المالية في تحديد نقاط القوة (مثل زيادة الأرباح)، ونقاط الضعف (مثل الديون المرتفعة)، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز الأداء المالي.

تحليل النسب المالية: مثل نسبة الربحية، السيولة، والكفاءة، يتم استخدام هذه النسب لفهم مدى استقرار المؤسسة من الناحية المالية. يساعد تحليل النسب المالية في اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على الأداء الفعلي، مثل زيادة التمويل أو تقليل المصروفات.

5. أدوات إدارة التدفقات النقدية

هذه الأدوات تساعد الشركات في إدارة التدفقات النقدية لضمان أن السيولة متوفرة للعمليات اليومية، مما يمنع أزمات السيولة التي قد تعطل سير الأعمال.

التدفق النقدي المقدر: هو توقعات مستقبلية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، حيث يمكن للمؤسسة بناءً على هذه التوقعات تحديد الأوقات التي ستحتاج فيها إلى تمويل إضافي أو التي ستتوفر فيها فائض من السيولة. تساعد هذه الأداة الشركات في الاستعداد ماليًا لتلبية احتياجاتها الفورية.

إدارة الحسابات المدينة والدائنة: تتضمن جدولة التحصيلات والمدفوعات. فعندما يتم تحصيل الأموال من العملاء في وقت مناسب وتأجيل المدفوعات إلى موردين عند الحاجة، تزداد القدرة على الحفاظ على مستوى مناسب من التدفق النقدي دون اللجوء إلى الاقتراض.

6. أدوات تخطيط الاستثمارات

هذه الأدوات تساعد في اختيار الاستثمارات المناسبة وتحديد مزيج الاستثمار الأمثل بناءً على العائد المتوقع ومستوى المخاطر.

المحافظ الاستثمارية: تعد المحافظ الاستثمارية أداة مفيدة لتنويع الأصول، مما يقلل من المخاطر ويساعد في تحقيق أهداف مالية متنوعة. يمكن للمحافظ الاستثمارية أن تحتوي على مجموعة من الأصول مثل الأسهم، السندات، والعقارات، مما يقلل من الاعتماد على نوع واحد من الاستثمارات.

تحليل السوق يُستخدم لفهم الاتجاهات السوقية وتقييم الأصول التي تحقق أعلى العوائد. يساعد هذا التحليل في توجيه استثمارات الشركة نحو القطاعات أو المنتجات ذات العوائد المرتفعة والحد من المخاطر.

7. أدوات الإدارة الضريبية

تُستخدم أدوات الإدارة الضريبية لتقليل النفقات الضريبية وتجنب العقوبات المحتملة، وتعد جزءًا من استراتيجيات تحسين الكفاءة المالية.

التخطيط الضريبي: يشمل التخطيط لتجنب الضرائب الزائدة عبر الاستفادة من الحوافز والإعفاءات الضريبية. هذه الأداة تساعد الشركات في تنظيم التزاماتها الضريبية بفعالية ودفع أقل قدر ممكن من الضرائب بما يتماشى مع القانون.

إعداد الإقرارات الضريبية: يمثل الإقرار الضريبي الجزء الأساسي من عملية الامتثال الضريبي، حيث يتم إعداد وتقديم بيانات الدخل بدقة إلى السلطات الضريبية، مما يقلل من فرص الغرامات والمشاكل القانونية.

8. أدوات إدارة الديون

تعد إدارة الديون أمرًا ضروريًا لضمان أن المؤسسة أو الفرد لا يتحمل ديونًا تؤثر على استقرارهم المالي. الحد من الديون: تحديد الحد الأقصى للديون بناءً على القدرة على السداد يساعد في تجنب الاقتراض المفرط. تتيح هذه الأداة للشركات والأفراد تحديد حجم الديون المثالي الذي يمكنهم تحمله دون التأثير على التدفقات النقدية.

أولوية سداد الديون: تحديد الديون ذات الفوائد العالية لسدادها أولاً يقلل من العبء المالي على المدى الطويل، ويساهم في تخفيض التكاليف المرتبطة بالفوائد.

خطوات التخطيط المالي

1. تحليل الأداء السابق للمؤسسة

الهدف: تقييم الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترات السابقة لاستخلاص الدروس وفهم النقاط التي تتطلب تحسينًا.

خطوات التحليل: تتضمن مراجعة القوائم المالية السابقة، مثل الميزانية العمومية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية، لمعرفة نقاط القوة (مثل مستويات الأرباح أو التدفقات النقدية الإيجابية) ونقاط الضعف (مثل ارتفاع الديون أو انخفاض الأرباح).

الفوائد: يتيح هذا التحليل للمؤسسة فهم ديناميكيات أدائها المالي وتحديد الأنماط أو التوجهات التي أثرت عليها في الماضي، ما يساهم في تحسين استراتيجياتها المستقبلية.

2. تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة

الهدف: فهم المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة في السوق وكيفية الاستفادة منها لتحقيق أهدافها.

خطوات التحليل: تشمل دراسة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقييم جودتها مقارنة بمنافسيها، وتحليل السوق المستهدف لتحديد مدى تميز المؤسسة. يتضمن أيضًا تحليل طبيعة المنافسة وتحديد العوامل التي تجعل المؤسسة تتفوق أو تتراجع عن منافسيها.

الفوائد: يساعد هذا التحليل في توجيه الاستثمارات نحو المجالات التي تحقق عائدات أعلى، ويوفر للمؤسسة رؤية حول فرص النمو وأهمية الحفاظ على ميزتها التنافسية.

3. تحديد متطلبات الاستثمار والبدائل

الهدف: تحديد مقدار الأموال المطلوبة لتحقيق النمو وتطوير الأعمال بشكل فعال.

خطوات التحليل: تركز هذه المرحلة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى استثمار (مثل توسيع الإنتاج، تطوير المنتجات، أو التوسع الجغرافي). يتبع ذلك تقييم البدائل الاستثمارية المتاحة وترتيبها حسب أولويتها وأثرها على الأداء المالي، سواء كانت بدائل قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

الفوائد: يساهم تحديد البدائل الاستثمارية في تقديم خيارات متعددة للمؤسسة، مما يسمح باتخاذ قرارات استثمارية تلائم الأهداف الاستراتيجية وتراعي حجم المخاطر والعوائد المحتملة.

4. التنبؤ بالإيرادات والنفقات

الهدف: تقدير العوائد المالية والنفقات المستقبلية لضمان قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية.

خطوات التحليل: إعداد قائمة دخل تقديرية تعتمد على توقعات واقعية للإيرادات (مثل مبيعات المنتجات والخدمات) والمصروفات (مثل التكاليف التشغيلية والإدارية). يشمل هذا التنبؤ دراسة عوامل السوق وظروف الاقتصاد العامة التي قد تؤثر على الأداء المالي.

الفوائد: يساعد هذا التنبؤ في إعداد ميزانية واقعية، ويضمن وجود سيولة كافية لتغطية النفقات وتجنب أي أزمات مالية مفاجئة. كما يُعد أساسيًا في تحديد مدى تحقيق الأهداف المالية التي تم وضعها في الخطة الاستثمارية.

5. تحليل البدائل المالية

الهدف: اختيار البدائل المالية الأمثل التي تتماشى مع الأهداف المالية والسياسات الاستثمارية للمؤسسة.

خطوات التحليل: تقييم البدائل المتاحة للتمويل، مثل الاقتراض أو التمويل الذاتي أو إصدار الأسهم. يتطلب هذا التحليل دراسة تكلفة كل بديل، ومدى المخاطرة المرتبطة به، وتأثيره على الهيكل المالي للمؤسسة.

الفوائد: يسمح هذا التحليل للمؤسسة باختيار البدائل التي تحقق التوازن بين العوائد والتكاليف، وتقلل من الأعباء المالية وتجنب الإفراط في الاقتراض، مما يحافظ على استقرار الهيكل المالي.

6. اختيار الأدوات المناسبة لتوفير التمويل

الهدف: تحديد الوسائل التمويلية التي تناسب متطلبات المؤسسة المالية بأقل تكلفة وأدنى مخاطرة ممكنة. خطوات الاختيار: دراسة الأدوات المالية المتاحة في السوق مثل السندات، والقروض البنكية، أو الأسهم. يتم تقييم كل أداة بناءً على عوامل مثل التكلفة (سعر الفائدة أو توزيعات الأرباح)، المخاطرة (التأثير المحتمل على التدفقات النقدية)، وسهولة الوصول إلى التمويل.

الفوائد: يساعد هذا الاختيار في تلبية احتياجات المؤسسة المالية بشكل يوازن بين العوائد والمخاطر، ويمنع تضخم التكاليف التمويلية التي قد تؤثر على أرباح المؤسسة.

7. تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية

الهدف: فهم الآثار المحتملة لتطبيق الخطة المالية وتحليل النتائج السلبية المحتملة واتخاذ تدابير وقائية. خطوات التحليل: تقييم السيناريوهات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة عند تنفيذ الخطة، مثل التغيرات الاقتصادية أو التقلبات في السوق. يتم وضع خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات السلبية وتحديد استراتيجيات تخفيف المخاطر.

الفوائد: يسمح هذا التحليل بالاستعداد للتحديات المستقبلية وضمان استدامة الأداء المالي للمؤسسة على المدى البعيد، مما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع الظروف غير المتوقعة.

المعلومات التي يوفرها التخطيط المالي

1. التوقعات المالية المستقبلية

التخطيط المالي يوفر للمؤسسة معلومات تفصيلية حول الإيرادات والنفقات المتوقعة، مما يمكن الإدارة من التخطيط طويل الأمد والقصير الأمد وفقًا للتوقعات التالية:

التنبؤ بالإيرادات: يساعد التخطيط المالي في تقدير حجم الإيرادات التي ستولد من مختلف الأنشطة والمبيعات بناءً على التوجهات الحالية والتحليلات السابقة للسوق. يتيح هذا التوقع للمؤسسة وضع استراتيجيات لزيادة الإيرادات، كتطوير المنتجات أو استهداف أسواق جديدة.

التقدير الدقيق للنفقات: من خلال التخطيط المالي، يتم توقع النفقات المتعلقة بالتشغيل، مثل تكاليف المواد الخام، الرواتب، وتكاليف التسويق. يوفر هذا التقدير وضوحًا حول حجم المصاريف ويتيح للمؤسسة إدارة مواردها بشكل أكثر فعالية.

التوقعات النقدية: تشمل التوقعات النقدية تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في فترات زمنية محددة. من خلال هذه التوقعات، تستطيع المؤسسة ضمان توفر السيولة لتلبية احتياجاتها المالية اليومية وتجنب الأزمات النقدية المفاجئة.

2. الاحتياجات التمويلية

يساعد التخطيط المالي المؤسسات على تحديد احتياجاتها التمويلية بشكل دقيق، ويوفر معلومات حول كيفية تلبية هذه الاحتياجات بأقل تكلفة ممكنة.

تحديد حجم التمويل المطلوب: التخطيط المالي يمكّن المؤسسة من تحديد المبلغ المالي الذي تحتاجه لتمويل مشاريعها المستقبلية أو لزيادة حجم أعمالها. من خلال هذه المعلومات، يمكن للإدارة معرفة حجم التمويل اللازم لضمان استمرارية العمليات دون انقطاع.

مصادر التمويل المناسبة: التخطيط المالي يساعد في تحليل مصادر التمويل المتاحة (مثل القروض المصرفية، إصدار الأسهم، أو التمويل الذاتي). من خلال المقارنة بين هذه المصادر، يمكن للمؤسسة اختيار المصدر الأنسب بناءً على تكلفته وشروطه. على سبيل المثال، في حال كانت أسعار الفائدة مرتفعة، قد يكون التمويل الذاتي خيارًا أكثر ملاءمة.

توقيت التمويل: يساعد التخطيط المالي في تحديد أفضل وقت للحصول على التمويل، سواء في بداية مشروع معين أو في أوقات الحاجة القصوى، مما يضمن أن المؤسسة لا تضطر للجوء إلى التمويل الطارئ بتكاليف أعلى.

3. تحليل المخاطر

يساهم التخطيط المالي في تقديم رؤية شاملة حول المخاطر المحتملة، مما يساعد الإدارة في إعداد استراتيجيات للتعامل معها بفعالية:

تحديد المخاطر المالية: يتضمن التخطيط المالي تحليل المخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة، مثل مخاطر السوق، مخاطر السيولة، ومخاطر الائتمان. فهم هذه المخاطر يمكن المؤسسة من التنبؤ بتحدياتها المالية المستقبلية.

استراتيجيات الحد من المخاطر: من خلال تحليل المخاطر، يمكن وضع استراتيجيات للتعامل مع تلك المخاطر. على سبيل المثال، الاحتفاظ باحتياطي نقدي لمواجهة تقلبات السوق أو شراء التأمين لحماية أصول المؤسسة من الخسائر المحتملة.

تحليل سيناريوهات متعددة: يوفر التخطيط المالي القدرة على تحليل السيناريوهات المختلفة، مثل تأثير انخفاض الطلب على المنتجات أو زيادة تكاليف المواد الخام. يساعد ذلك الإدارة على إعداد خطط طوارئ للتعامل مع كل سيناريو ممكن.

4. تحديد الاستثمارات الملائمة

يوفر التخطيط المالي معلومات حول كيفية توجيه الأموال المتاحة لتحقيق أفضل عائد، ويدعم اتخاذ قرارات استثمارية سليمة:

تحليل الفرص الاستثمارية: من خلال التخطيط المالي، يتم تحليل الفرص الاستثمارية المتاحة وتقييمها بناءً على العائد المتوقع ومخاطر كل مشروع. يمكن بذلك للمؤسسة اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على بيانات دقيقة، مثل توسيع خطوط الإنتاج أو دخول أسواق جديدة.

توزيع الأصول: التخطيط المالي يساعد في تحديد كيفية توزيع الموارد المالية بين الأصول المختلفة (أسهم، عقارات، سندات، مشاريع جديدة)، مما يساهم في تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد. هذا التنوع في الأصول يعزز استقرار المؤسسة ويقلل من تعرضها للمخاطر.

5. تحليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية

يتيح التخطيط المالي للمؤسسة فهم تكاليف العمليات المختلفة مما يساعد على تحسين كفاءة استخدام الموارد.

تحليل التكاليف: يوفر التخطيط المالي معلومات مفصلة حول تكاليف الإنتاج، والعمالة، والتسويق، والإدارة، مما يمكن المؤسسة من التعرف على جوانب الإنفاق التي يمكن تقليلها أو تحسين كفاءتها. على سبيل المثال، إذا كان هناك تكلفة متزايدة في جانب معين مثل تكاليف المواد الخام، يمكن للإدارة اتخاذ خطوات لخفضها، مثل البحث عن موردين جدد.

تحسين إدارة التكاليف: من خلال التركيز على تكاليف العمليات، يمكن تحسين إدارة الموارد المالية وتوجيهها نحو الأنشطة التي تزيد من الربحية. يساهم هذا في تحقيق أهداف المؤسسة المالية مع تقليل التكاليف الزائدة.

6. أداء المؤسسة المالي

يساعد التخطيط المالي في متابعة الأداء المالي للمؤسسة ويتيح مقارنته بالتوقعات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

تقييم الأداء المالي: التخطيط المالي يوفر تقارير تحليلية تمكن الإدارة من تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنةً بالتوقعات والأهداف الموضوعة. هذا التقييم يمكن الإدارة من تحديد الفجوات بين النتائج المتوقعة والفعلي، واتخاذ قرارات تصحيحية لتحقيق أهدافها المالية.

مؤشرات الربحية والسيولة: بفضل التخطيط المالي، يمكن للمؤسسة مراقبة مؤشرات رئيسية، مثل نسبة الربحية والسيولة، والتي تساهم في توفير رؤية شاملة عن الوضع المالي للمؤسسة. إذا لاحظت المؤسسة انخفاضاً في السيولة، يمكنها اتخاذ إجراءات لتعزيز التدفق النقدي.

7. تحديد الأهداف المالية والخطط الاستراتيجية

يوفر التخطيط المالي الأسس اللازمة للمؤسسة لتحديد أهدافها المالية والاستراتيجية ووضع خطط لتحقيقها.

تحديد الأهداف طويلة الأجل: يساعد التخطيط المالي الإدارة على وضع أهداف مالية واستراتيجية مثل تحقيق نمو معين في الإيرادات، زيادة حصة السوق، أو تحسين العوائد على الأصول. يمكن أن تشمل هذه الأهداف تقليل الديون، أو تحسين معدل العائد على الاستثمار.

تنفيذ الاستراتيجيات المالية: يوفر التخطيط المالي خارطة طريق للمؤسسة لتنفيذ استراتيجياتها المالية من خلال تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف، مثل الاستثمار في تحسين العمليات، أو زيادة الإنفاق على الابتكار.

8. الاتساق مع الميزانية والالتزام المالي

التخطيط المالي يضمن أن المؤسسة تعمل ضمن حدود ميزانيتها ويتيح مراقبة الانحرافات. التزام بالميزانية: التخطيط المالي يضمن التزام المؤسسة بالميزانية الموضوعة، مما يساعد في ضبط النفقات وتحقيق الانضباط المالي. يُعدّ هذا الالتزام أداة فعالة لضمان أن الإنفاق يتم بما يتماشى مع الأهداف المحددة.

توقع الانحرافات وتصحيحها: من خلال التخطيط المالي، يمكن التنبؤ بأي انحرافات عن الميزانية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها بمرونة، مما يضمن عدم تجاوز الميزانية وتحقيق الأهداف المرجوة.

معيقات التخطيط المالي

يواجه التخطيط المالي عدة تحديات رئيسية بسبب اعتماده على عنصر التنبؤ، ومن أبرز هذه المعوقات¹: عدم الدقة في تقدير مستوى المخاطر: يعتمد التخطيط المالي بشكل كبير على التنبؤ، خاصة فيما يتعلق بالعائد على الاستثمار ونسب المخاطر المصاحبة له. تحديد المخاطر المستقبلية بدقة يشكل تحديًا للإدارة المالية، حيث يحد من قدرتها على وضع خطط دقيقة وفعالة.

نقص المعلومات المستقبلية الدقيقة: يعد توفر المعلومات اللازمة شرطًا أساسيًا لنجاح الخطط المالية. لكن نظرًا لصعوبة الإلمام الكامل بالظروف المستقبلية، والتي تتأثر غالبًا بعوامل خارجية مثل معدلات

¹ عطا على الزبون، التخطيط المالي، دار زمزم الناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2017

الفائدة، المنافسة، ودخول منتجات جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي، يصبح توفير معلومات دقيقة تحديًا صعبًا يؤثر على جودة الخطط المالية.

اعتماد التخطيط على مجموعة من الفرضيات المتغيرة: يعتمد التخطيط المالي على فرضيات عديدة، لكن لا يوجد معيار ثابت يحدد دقة هذه الفرضيات. ونتيجة لذلك، تبقى الخطط المالية عرضة لاحتمالات الفشل أو عدم تحقيق الأهداف المنشودة بالكامل.

احتمالية حدوث ظروف طارئة غير متوقعة: تواجه الخطط المالية أيضًا مخاطر الطوارئ غير المتوقعة، مثل الأزمات المالية أو الكساد أو الكوارث الطبيعية، والتي قد تؤدي إلى تكبد الشركات خسائر كبيرة تصل أحيانًا إلى تهديد وجودها في السوق.

ركائز التخطيط المالي

دقة التنبؤات المالية، الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة، ومراجعة ومتابعة الخطة المالية. كل ركيزة من هذه الركائز تلعب دورًا محوريًا في ضمان كفاءة وسلامة التخطيط المالي. سنستعرض الآن هذه الركائز بمزيد من التفصيل.

١ - دقة عملية التنبؤ

أهمية دقة التنبؤات: تعتمد كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات المستخدمة في إعدادها. حيث أن التنبؤات المالية تُشكل أساس قرارات المؤسسة المستقبلية، سواء كانت مرتبطة بتخصيص الموارد، أو التوسع في الإنتاج، أو تحديد الاحتياجات التمويلية. التنبؤات غير الدقيقة قد تؤدي إلى سوء تخصيص الموارد، مما يزيد من احتمالات التعرض للأزمات المالية.

مصادر المعلومات المتعددة: لتحقيق دقة في التنبؤات، يجب على المؤسسة الاعتماد على مصادر متنوعة للمعلومات. تشمل هذه المصادر البيانات التاريخية للعمليات المالية داخل المؤسسة، وكذلك بيانات السوق وتوقعات الاقتصاد الوطني والدولي. استخدام مصادر معلومات متعددة يساعد في بناء صورة شاملة وموثوقة عن الاتجاهات المستقبلية.

الأساليب والنماذج الاقتصادية والإحصائية: يُعتمد في التنبؤ المالي على أدوات تحليلية مثل النماذج الاقتصادية (كالتحليل الاقتصادي الكلي والجزئي) والأساليب الإحصائية المتقدمة (كتحليل السلاسل الزمنية والانحدار الخطي). تحليل السلاسل الزمنية، على سبيل المثال، يُساعد على فهم الأنماط التاريخية في الإيرادات والنفقات ويتيح توقع التغيرات المستقبلية.

تحليل السيناريوهات: لتحقيق دقة أكبر، يتم استخدام تحليل السيناريوهات، والذي يُمثل أحد الأساليب الفعالة في التنبؤ المالي. يتم خلاله إعداد توقعات مختلفة تبعاً لعدة سيناريوهات، مثل السيناريو المتفائل والمتشائم والمحايد. هذا التنوع في التوقعات يساعد الإدارة على الاستعداد للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المختلفة.

٢- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة

عدم وجود نظرية موحدة لتحديد أفضل خطة: من المهم الإشارة إلى أنه لا توجد نظرية ثابتة أو معادلة رياضية محددة للوصول إلى أفضل خطة مالية. فكل مؤسسة تواجه ظروفًا مختلفة بناءً على طبيعة عملها، وموقعها في السوق، والموارد المتاحة لديها. لذلك، يجب تصميم الخطة المالية بشكل مرن وقابل للتكيف مع ظروف المؤسسة الخاصة.

مواجهة كافة الظروف المتوقعة: للوصول إلى خطة مالية قوية، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على استيعاب جميع الظروف المتوقعة والتكيف معها. هذا يتضمن تحليل الظروف الاقتصادية المتوقعة، مثل

التغيرات في الأسعار، أو تقلبات الطلب، أو تأثير السياسة المالية والنقدية. يجب أيضاً تحديد البدائل المالية المناسبة، بحيث يكون لدى المؤسسة خيارات متعددة يمكن تطبيقها عند حدوث تغيرات غير متوقعة.

تحليل البدائل الممكنة واختيار الأنسب: من الركائز الأساسية للتخطيط المالي الناجح هو القدرة على تحليل البدائل وتحديد الخيار الأمثل. يتم ذلك من خلال مقارنة تكلفة كل بديل والعائد المتوقع منه، وتقييم المخاطر المحتملة. هذا التحليل يتيح للإدارة اتخاذ قرارات مدروسة تهدف إلى تحسين الأداء المالي وتعظيم الربحية.

التوافق مع الأهداف الاستراتيجية: عند وضع الخطة المالية، يجب التأكد من أن الأهداف المالية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة. على سبيل المثال، إذا كانت استراتيجية المؤسسة تركز على التوسع السريع، فإن الخطة المالية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار توفير التمويل اللازم لهذا التوسع وضمان استدامة التدفقات النقدية.

٣. مراجعة ومتابعة الخطة المالية

أهمية المتابعة المنتظمة: بعد وضع الخطة المالية، تصبح عملية المتابعة والمراجعة المنتظمة ضرورة أساسية لضمان تحقيق الأهداف المالية. تساعد المتابعة على رصد الأداء المالي بشكل دوري واكتشاف أي انحرافات عن الخطة الموضوعية. إذا أظهرت المتابعة انحرافات كبيرة، يُمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

التكيف مع الظروف غير المتوقعة: أثناء تنفيذ الخطة المالية، قد تواجه المؤسسة ظروفًا غير متوقعة، مثل تغيرات اقتصادية مفاجئة، أو تغيرات في الأسعار، أو صعوبات مالية غير مخطط لها. يجب أن تكون الخطة المالية مرنة بما يكفي للتكيف مع هذه الظروف من خلال إجراء التعديلات اللازمة. على سبيل المثال، إذا حدث تراجع في السوق، قد تحتاج المؤسسة إلى تقليل الإنفاق أو تأجيل بعض المشاريع.

التقييم المستمر للأداء المالي: يشير كوهين وروبنز إلى أن التقييم المستمر للأداء المالي يتيح للمؤسسة فهم ما إذا كانت الخطة المالية تؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة. يتضمن التقييم تحليل النسب المالية مثل نسبة الربحية، والسيولة، وكفاءة استخدام الأصول. تقييم الأداء المالي يساعد الإدارة على معرفة مدى فعالية استراتيجياتها المالية وتحقيق الأهداف المخططة.

أخذ الظروف المحيطة بعين الاعتبار: يجب أن يكون التقييم المالي متكاملًا، حيث يأخذ في الحسبان الظروف المحيطة مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية، وكذلك تغيرات سوق العمل والمنافسين. هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على كفاءة الخطط المالية، لذا يجب رصدها وتحليلها لتجنب أي تأثيرات سلبية محتملة.

الربحية المالية

في التخطيط المالي، تعتبر الربحية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، لأنها تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الإيرادات التي تفوق التكاليف. لتحقيق ذلك، يجب أن تستند الخطة المالية إلى عدة عناصر حاسمة للحفاظ على استدامة الربحية، دون التأثير على الوضع المالي للمؤسسة بشكل سلبي.

١- الحفاظ على النسبة المثلى بين التكاليف الثابتة والمطلوبات

التوازن بين التكاليف الثابتة والمطلوبات: من أجل حماية الربحية، يجب أن تضع الخطة المالية توازنًا بين التكاليف الثابتة (كالإيجارات، الرواتب الأساسية، والتكاليف التشغيلية الأخرى) والمطلوبات (الديون والمستحقات). الهدف هو تجنب الضغط الزائد الناتج عن ارتفاع التكاليف الثابتة، بحيث تظل المؤسسة قادرة على تحقيق الربحية حتى في الظروف غير المواتية.

تقليل التأثير السلبي على الربحية: عند زيادة التكاليف الثابتة بشكل مفرط دون تحقيق إيرادات متوقعة، يمكن أن تتأثر الربحية سلباً. لذلك، يجب ضبط التكاليف الثابتة بحيث تكون متناسبة مع الإيرادات المتوقعة، مما يتيح تحقيق عوائد مالية مناسبة دون التأثير على المركز المالي للمؤسسة.

٢- التنبؤ الدقيق بالمبيعات كعامل أساسي في الربحية

أهمية المبيعات كمصدر رئيسي للإيرادات: تعتبر المبيعات من أهم العناصر المؤثرة في الربحية، حيث تمثل المصدر الأساسي للإيرادات والتدفقات النقدية. لذلك، ينبغي أن تستند الخطة المالية إلى توقعات دقيقة للمبيعات بناءً على تحليل السوق واتجاهات الطلب.

توجيه العمليات حسب حجم المبيعات المتوقع: لضمان ربحية المؤسسة، يجب أن يتم ضبط العمليات التشغيلية والتكاليف وفقاً لحجم المبيعات المتوقع. على سبيل المثال، إذا كانت التوقعات تشير إلى زيادة في المبيعات، قد تتطلب المؤسسة زيادة في الإنتاج وتوسيع المخزون، أما إذا كانت التوقعات تشير إلى انخفاض في الطلب، فقد يكون من المناسب تخفيض التكاليف التشغيلية وتوجيه الموارد للمجالات الأكثر ربحية.

٣- تحقيق التوازن المناسب بين الديون وحقوق الملكية

تقليل تكلفة جمع الأموال: لضمان أن تكلفة رأس المال هي الأدنى، يجب تحقيق توازن مناسب بين الديون وحقوق الملكية في هيكل رأس المال. يعتبر تمويل العمليات من خلال الديون أقل تكلفة من حقوق الملكية في بعض الحالات نظراً للفوائد الضريبية المرتبطة بالفوائد المدفوعة على القروض. ومع ذلك، يجب استخدام الديون بحذر لتجنب تحمل تكلفة زائدة تؤثر على الربحية.

حقيق الكفاءة في هيكل رأس المال: التوازن بين الديون وحقوق الملكية ليس فقط لتحقيق الربحية، بل أيضاً للحفاظ على استقرار المؤسسة المالي. عند استخدام الديون بشكل معتدل، يمكن تعزيز العوائد على

حقوق الملكية (ROE) وتحسين معدلات الربحية، لكن بدون تحميل المؤسسة بعبء ديون مرتفع يمكن أن يضر بقدرتها على سداد التزاماتها ويزيد من المخاطر المالية.

٤- تحديد تكلفة رأس المال بعناية في الخطة المالية

أهمية تكلفة رأس المال: تكلفة رأس المال عنصر أساسي في التخطيط المالي لأنها تحدد معدل العائد المطلوب لتغطية تكلفة التمويل. لذلك، ينبغي أن تكون الخطة المالية مبنية على تقديرات دقيقة لتكلفة رأس المال، سواء كان مصدره من القروض أو من حقوق الملكية.

تجنب تضخم تكلفة رأس المال: إذا كان لدى المؤسسة التزامات مالية مرتفعة من رسوم الديون والفوائد، فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة تكلفة رأس المال الكلية. يجب توخي الحذر حتى لا يؤدي الاستخدام المفرط للتمويل القائم على الديون إلى تضخم تكلفة رأس المال، والذي يمكن أن يؤثر سلباً على الربحية.

٥- عدم تجاوز قدرة الديون المحددة في الخطة المالية

تحديد حد أقصى للديون: من الأهمية بمكان وضع حدود لمستوى الدين الذي يمكن للمؤسسة تحمله دون التأثير على قدرتها على تحقيق الأرباح وسداد التزاماتها. يتم تحديد هذا الحد بناءً على التحليلات المالية التي تأخذ في الاعتبار تدفقات النقد، والأرباح المحتملة، ومستوى المخاطرة الذي يمكن تحمله.

تجنب الإفراط في الرسوم الثابتة على الأرباح: قد يؤدي الإفراط في التزامات الديون والفوائد إلى تقليل الأرباح التشغيلية، وهو ما يثقل كاهل الربحية ويضعف أداء المؤسسة. لذلك، ينبغي على الخطة المالية أن تأخذ في الاعتبار أن يتم إدارة الدين بحيث يظل في مستويات آمنة، بما يتيح الحفاظ على سيولة كافية والمرونة المالية لمواجهة الظروف المتغيرة.

مجالات التخطيط المالي

التخطيط المالي هو الأساس الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على النمو وتجاوز الأزمات، ويغطي العديد من الجوانب التي تتكامل لضمان تحقيق الأهداف المالية. سنستعرض الآن التفاصيل المختلفة للتخطيط المالي، مع شرح وافٍ لكل مجال.

- تخطيط السيولة (تخطيط التدفقات النقدية)

تخطيط السيولة هو العملية التي تساعد المؤسسات على ضمان توفر النقدية اللازمة لتغطية جميع التزاماتها. يعتمد هذا التخطيط على تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، ويشمل إعداد ميزانية نقدية تقديرية بناءً على توقعات المبيعات وتقدير النفقات.

خطوات تقدير المبيعات:

تحليل المبيعات السابقة: هذه الخطوة تركز على دراسة بيانات المبيعات في السنوات الماضية لمعرفة اتجاهات المبيعات وتوقع التغيرات المستقبلية. يمكن أن تشمل التحليل الموسمي (اتجاهات المبيعات في مواسم مختلفة).

تقدير العوامل الخارجية: هناك عوامل عديدة قد تؤثر على المبيعات، مثل التغيرات الاقتصادية، والتطورات في مجال التكنولوجيا، والتغيرات السياسية. هذا التحليل يساعد في تحديد التوقعات بناءً على الظروف الخارجية.

التنبؤ بالمبيعات المستقبلية: بعد جمع وتحليل المعلومات، تقوم المؤسسة بتقدير حجم المبيعات المتوقع بناءً على أساليب التنبؤ العلمي كالتحليل الإحصائي أو توقعات الخبراء.

أهداف تخطيط السيولة:

1. ضمان تدفق نقدي كافٍ لتغطية المصروفات اليومية وتجنب التأخير في دفع الالتزامات.
2. تجنب الأزمات النقدية من خلال الحفاظ على نسبة سيولة مرتفعة قادرة على مواجهة الحالات الطارئة.
3. تحقيق التوازن بين السيولة والربحية، إذ إن الاحتفاظ بنسبة سيولة عالية يؤثر على فرص الاستثمار والربحية.

- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتدفقات النقدية

تخطيط التدفقات النقدية يعتمد على فهم مجموعة من المفاهيم التي تشكل الأساس الذي يُبنى عليه تحليل السيولة، ومن هذه المفاهيم:

رأس المال العامل: هو الفارق بين الأصول المتداولة (كالنقدية والمخزون والمدينين) والالتزامات المتداولة. يساعد رأس المال العامل في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل.

نسبة التداول: تحسب هذه النسبة بقسمة الأصول المتداولة على الالتزامات المتداولة. نسبة تداول مرتفعة تعني قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها، ولكن زيادة هذه النسبة بشكل مفرط قد تكون مؤشراً على سوء إدارة النقدية.

ميزانية النقدية التقديرية: هي تقدير لحجم التدفقات النقدية المتوقعة، وتُستخدم لتحديد مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية كافية لتلبية متطلباتها المالية. تركز على المدفوعات والمقبوضات المتوقعة.

- أسباب الاحتفاظ بالنقدية

تميل المؤسسات للاحتفاظ بالنقدية للعديد من الأغراض، منها:

مواجهة العمليات التشغيلية اليومية: تحتاج المؤسسة إلى النقدية لتغطية المصاريف اليومية مثل الرواتب والمصاريف الإدارية وتكاليف المواد الأولية.

مواجهة الاحتياجات الطارئة: بما أن التدفقات النقدية قد تتعرض لتقلبات غير متوقعة، فإن الاحتفاظ بجزء من النقدية يمكن أن يساعد المؤسسة في التعامل مع هذه التقلبات دون التأثير على استمرارية العمليات.

الاستفادة من الفرص الاستثمارية: تحتفظ المؤسسات بجزء من النقدية للتصرف عند ظهور فرص استثمارية غير متوقعة أو لشراء المواد بأسعار مخفضة.

تحسين العلاقة مع البنوك: المؤسسات التي تحتفظ بمستوى نقدي جيد يكون لديها قدرة أعلى على الحصول على التسهيلات المصرفية وتعزيز الثقة لدى البنوك.

- تخطيط الاستثمارات

التخطيط الاستثماري هو عملية تحديد الفرص الاستثمارية التي تتناسب مع استراتيجية المؤسسة المالية. يتضمن هذا التخطيط خطوات أساسية لضمان توافق الاستثمارات مع الأهداف المالية والقدرة على تحمل المخاطر.

عناصر تخطيط الاستثمارات:

- تحليل العائد والمخاطر: تقوم المؤسسة بتقييم العائد المحتمل من الاستثمار مقابل المخاطر التي قد تواجهها. يعتمد هذا التحليل على أدوات مثل نماذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) أو التحليل الإحصائي.

- توزيع الأصول: تهدف هذه الخطوة إلى تقليل المخاطر من خلال توزيع الأموال على استثمارات متنوعة (أسهم، سندات، عقارات) بدلاً من تركيز الاستثمار في أصل واحد.
- الملاءمة الزمنية للاستثمارات: يجب أن يتوافق توقيت الاستثمارات مع الاحتياجات المالية للمؤسسة، لضمان وجود سيولة متاحة عند الحاجة.
- مراقبة وتقييم الأداء الاستثماري: يتم بشكل دوري مراقبة أداء الاستثمارات وتقييمها لضمان تحقيق الأهداف المحددة، ويمكن المؤسسة من إجراء التعديلات اللازمة في حال تغيرت ظروف السوق.

تخطيط الاستثمارات

عند الحديث عن التخطيط الاستثماري، هناك بعض المصطلحات الأساسية التي ينبغي توضيحها، لأنها تُشكّل قاعدةً أساسية لفهم استراتيجيات الاستثمار واتخاذ القرارات المناسبة. تشمل هذه المصطلحات: الاستثمار، والإنفاق الاستثماري، والميزانية الاستثمارية.

الاستثمار

الاستثمار هو العملية التي تقوم بها المؤسسة لتوظيف مواردها المالية بهدف تحقيق نمو في أصولها وعوائدها. يمكن أن يكون الاستثمار في مجالات متنوعة مثل شراء المعدات، تطوير الأعمال، أو حتى دخول أسواق جديدة. يُعرف الاستثمار بأنه:

"نشاط يتضمن إطلاق طاقة جديدة أو زيادة الطاقة الحالية للمؤسسة لتحقيق نمو في القيمة المستقبلية"

(Gourio, 2019).

خصائص الاستثمار:

النمو المستقبلي: الاستثمار يعتمد على خلق قيمة مضافة مستقبلية، لذلك فهو يُنظر إليه على أنه عملية تحقيق منافع على المدى الطويل.

المخاطر: غالبًا ما يكون الاستثمار محفوفًا بالمخاطر، حيث قد تتغير الظروف الاقتصادية والسوقية.

العوائد: الهدف الأساسي من الاستثمار هو تحقيق عائد يتفوق على تكلفة رأس المال المستخدم.

الإنفاق الاستثماري

الإنفاق الاستثماري هو الأموال التي تنفقها المؤسسة حاليًا على أصول أو مشاريع تتوقع من ورائها تحقيق عوائد مستقبلية. يمكن أن يكون هذا الإنفاق على شراء الآلات الجديدة، بناء منشآت، أو تطوير منتجات جديدة. يُعرّف الإنفاق الاستثماري بأنه:

"التضحية بالأموال المتاحة حاليًا مقابل الحصول على إيرادات مستقبلية متوقعة." (Doms, 2017)

خصائص الإنفاق الاستثماري:

- الاستفادة المستقبلية: الهدف الرئيسي من هذا الإنفاق هو الحصول على منافع طويلة الأمد.
- غير متكرر: الإنفاق الاستثماري غالبًا ما يكون غير متكرر، حيث يتم تخصيص مبالغ كبيرة لفترة معينة لتنفيذ مشاريع طويلة الأجل.
- زيادة الطاقة الإنتاجية: يساهم الإنفاق الاستثماري في تعزيز إمكانيات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، مما يساعدها على تحسين وضعها التنافسي في السوق.

الميزانية الاستثمارية (أو ميزانية رأس المال)

الميزانية الاستثمارية هي خطة مالية طويلة الأجل تقوم المؤسسة بوضعها لتحديد المصروفات المرتبطة بالأصول الثابتة والمشاريع الاستثمارية الكبيرة. وتعتبر الميزانية الاستثمارية أداة مهمة لتحليل وتقييم المشروعات الاستثمارية، حيث تسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الأموال للمشاريع الأكثر جدوى. يُعرف هذا المفهوم على أنه: "ملخص للتوقعات المالية المتعلقة بالإنفاق على الأصول الثابتة، وتتضمن عملية تقييم المشاريع واتخاذ القرار بشأن إدراجها في الميزانية الاستثمارية من عدمه. (Harris, 2018) "

عناصر الميزانية الاستثمارية:

- التنبؤ بالتكاليف: تشمل التكاليف المتوقعة للمشاريع الرأسمالية والأصول الثابتة مثل المباني، المعدات، أو حتى الاستثمارات في التكنولوجيا.
- تحليل العائد والمخاطر: كل مشروع استثماري يتم تقييمه من خلال تحليل العائد المتوقع والمخاطر المحتملة، مما يسهم في اتخاذ قرارات مدروسة بشأن التمويل.
- تحديد أولويات الاستثمار: تساعد الميزانية الاستثمارية في تحديد أولويات المشاريع الأكثر جدوى والتي تحقق أقصى فائدة للمؤسسة.

أهمية الميزانية الاستثمارية:

1. تخصيص الموارد المالية: تساعد في تخصيص الأموال للمشاريع الأكثر أهمية وفقًا للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
2. التخطيط طويل الأجل: تدعم الميزانية الاستثمارية في رسم خطط طويلة الأجل تساهم في تحقيق النمو المستقبلي.
3. تقييم الأداء: تعتبر الميزانية الاستثمارية أداة لتقييم أداء الاستثمارات من خلال مقارنة التوقعات بالأداء الفعلي، مما يساعد في ضبط استراتيجيات الاستثمار.

التخطيط الاستثماري هو عملية حيوية لنجاح أي مؤسسة على المدى الطويل، ويقوم على تحديد وتقييم واختيار المشاريع الاستثمارية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها الإنتاجية والربحية. يتضمن التخطيط الاستثماري عدة مراحل تُبنى على دراسات وتحليلات دقيقة لضمان تحقيق أفضل عوائد بأقل المخاطر.

أهمية التخطيط الاستثماري

تنبع أهمية التخطيط الاستثماري من عدة جوانب أساسية، تشمل ما يلي:

1. التأثير طويل الأمد على المؤسسة:

الاستثمارات غالبًا ما تتطلب رؤوس أموال ضخمة وتتناثر قراراتها بشكل كبير على المدى الطويل. يعني ذلك أن أي خطأ في التقدير أو التنفيذ يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة المالي. على سبيل المثال، شراء معدات أو تجهيزات جديدة يؤثر على الطاقة الإنتاجية لعدة سنوات؛ إذا لم يكن القرار مدروسًا، قد ينتج عنه فائض في الإنفاق أو نقص في الطاقة الإنتاجية.

2. الحاجة إلى توفير التمويل الضخم مسبقًا:

الاستثمارات الرأسمالية، مثل بناء مصانع أو شراء معدات متقدمة، تتطلب مبالغ مالية كبيرة. لذلك، يتعين على المؤسسة التخطيط لتوفير هذه الأموال مسبقًا لضمان تنفيذ المشاريع في الوقت المناسب وبأقل تكلفة تمويلية.

يمكن استخدام قروض أو البحث عن شركاء استثماريين أو الاعتماد على أرباح المؤسسة المتراكمة، وهذا يتطلب تخطيطًا دقيقًا لاختيار أفضل مصادر التمويل الممكنة.

3. عدم القدرة على التراجع بسهولة:

العديد من المشاريع الاستثمارية، مثل شراء الآلات والمعدات، تتطلب التزامًا ماليًا كبيرًا ويصعب بيعها بنفس القيمة في حال التراجع. لذلك، فإن أي قرار استثماري يتطلب دراسة شاملة للمخاطر المرتبطة به وتقييم مدى تماشيها مع احتياجات المؤسسة وأهدافها.

4. الاستفادة من الفرص وتجنب ضياعها:

قد يؤدي التأخر في اتخاذ قرارات استثمارية إلى تفويت فرص ربحية، أو زيادة التكاليف نتيجة تقلبات الأسعار. لذلك، يساهم التخطيط المسبق في تهيئة المؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق بأسرع وقت ممكن.

5. التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية:

يساعد التخطيط الاستثماري على تحديد التدفقات النقدية المتوقعة من المشاريع المستقبلية. هذه التوقعات تلعب دورًا كبيرًا في اتخاذ قرارات تتعلق بالسيولة وتحديد القدرة على تلبية احتياجات المؤسسة المالية.

مراحل التخطيط الاستثماري

تمر عملية التخطيط الاستثماري بعدة مراحل رئيسية، كل منها تهدف إلى تقليل المخاطر وتعظيم العوائد. تشمل هذه المراحل:

مرحلة اقتراح المشاريع الاستثمارية: في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بجمع وتحليل الأفكار والفرص الاستثمارية المتاحة التي يمكن أن تحقق أهدافها. تشمل الأفكار الاستثمارية زيادة الطاقة الإنتاجية، مثل إضافة خطوط إنتاج جديدة، أو تحسين الكفاءة التشغيلية.

تُعد الأفكار المطروحة بناءً على تحليل السوق، والفرص الاقتصادية المتاحة، والتغيرات التكنولوجية، واحتياجات العملاء.

مرحلة تقييم المشاريع: بعد جمع الأفكار الاستثمارية، يتم تقييم كل مشروع من حيث جدواه المالية. يشمل هذا التقييم حساب العوائد المتوقعة والتكاليف المحتملة، باستخدام أدوات مثل:

- صافي القيمة الحالية (NPV) لحساب الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع؛

كلما كانت قيمة NPV إيجابية، كان المشروع مجديًا.

- معدل العائد الداخلي (IRR) يستخدم لحساب نسبة العائد المتوقعة للمشروع، ويقارن مع تكلفة رأس المال.

- فترة الاسترداد: لقياس الوقت اللازم لاسترداد رأس المال المستثمر في المشروع.

هذه الأدوات تساعد في المقارنة بين المشاريع المختلفة واختيار الأفضل منها من حيث التوقعات المالية.

مرحلة اختيار المشاريع: في هذه المرحلة، يتم اتخاذ القرار بشأن المشروع أو المشاريع التي سيتم الاستثمار فيها. يعتمد الاختيار على النتائج التي تم الحصول عليها من مرحلة التقييم، إضافةً إلى مدى توافق المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما يتم في هذه المرحلة تحديد المعايير الموضوعية للقبول، مثل مدى توافق المشروع مع احتياجات السوق أو قدرة المؤسسة على توفير التمويل المطلوب.

مرحلة تنفيذ المشاريع: بعد اختيار المشاريع، تبدأ المؤسسة في تخصيص الموارد وتنفيذ الخطوات العملية لتحقيق المشروع. تتضمن هذه المرحلة إعداد العقود، وتوفير التمويل، وتحديد الجداول الزمنية للتنفيذ. كما يجب مراقبة التنفيذ باستمرار للتأكد من الالتزام بالجدول الزمني والتكاليف المحددة وتجنب أي تأخير أو تجاوز في الميزانية.

مرحلة مراقبة وتقييم الأداء: في هذه المرحلة، يتم متابعة أداء المشروع بعد تنفيذه للتأكد من تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية المحددة. تشمل هذه المراقبة مقارنة الأداء الفعلي مع التوقعات، وتحديد الانحرافات، واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر. هذا التقييم المستمر يساعد المؤسسة على معرفة مدى نجاح استثماراتها وتطوير أساليب أفضل في التخطيط الاستثماري مستقبلاً.

استراتيجيات للتخطيط الاستثماري الفعال

لضمان فعالية التخطيط الاستثماري، قد تعتمد المؤسسات على استراتيجيات متنوعة، مثل:

تنوع الاستثمارات:

تنوع المحفظة الاستثمارية يساعد على توزيع المخاطر؛ فعند الاستثمار في عدة مشاريع متنوعة، تقل احتمالية تأثر المؤسسة سلباً بسبب فشل مشروع واحد.

1. تحليل الحساسية والمخاطر:

تستخدم المؤسسات تحليل الحساسية لتقييم كيف يمكن أن تؤثر التغيرات المحتملة (مثل التغيرات في الأسعار أو الطلب) على أداء المشاريع الاستثمارية، وذلك يساعد في التخطيط للتعامل مع المخاطر المحتملة.

2. التخطيط المرن:

التخطيط المرن يساعد المؤسسة في تعديل استراتيجياتها الاستثمارية بسرعة عند حدوث تغييرات في السوق أو الاقتصاد. يعطي التخطيط المرن القدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة.

تصنيف الاستثمارات

يُعدّ تصنيف الاستثمارات واستخدام معايير تقييم دقيقة أمراً أساسياً لضمان اختيار الاستثمارات الأنسب لاحتياجات المؤسسة وأهدافها المالية. التصنيف يساعد على تقسيم الاستثمارات إلى فئات لتوجيه

الإنفاق الاستثماري بناءً على أولويات محددة، بينما تساعد معايير التقييم على قياس العوائد والمخاطر المرتبطة بكل مشروع استثماري.

تصنيف الاستثمارات

لترتيب اقتراحات الإنفاق الاستثماري، يتم تصنيف الاستثمارات إلى عدة فئات، هي:

1. استبدال الأصول:

يشمل هذا النوع استبدال الآلات والمعدات القديمة بأخرى جديدة، بهدف تحسين جودة الإنتاج أو تقليل التكاليف التشغيلية. يعدّ الاستبدال ضروريًا للمحافظة على القدرة التنافسية في السوق وضمان استمرارية الإنتاج.

2. توسعة خطوط الإنتاج:

يتمثل في إضافة خطوط إنتاج جديدة لمواكبة زيادة الطلب المتوقع على المنتجات. يهدف هذا النوع من الاستثمارات إلى تلبية احتياجات السوق المتنامية وضمان زيادة الحصة السوقية.

3. الاستثمار في التقدم التكنولوجي:

يشمل هذا النوع من الاستثمارات شراء معدات أو تكنولوجيا حديثة لزيادة الكفاءة أو لتصنيع منتجات جديدة. يمكن أن يساهم التقدم التكنولوجي في تحسين الإنتاجية والسيطرة على السوق بشكل أفضل.

4. مشاريع السلامة وحماية البيئة:

يتضمن الإنفاق على مشاريع تضمن الامتثال للقوانين البيئية وأنظمة السلامة، مما يساهم في تقليل المخاطر القانونية والحفاظ على سمعة المؤسسة.

5. مشاريع البنية التحتية: تشمل هذه المشاريع إنشاء مباني إدارية، مواقف سيارات، أو تجهيزات

إضافية تسهم في تحسين بيئة العمل. تهدف هذه الاستثمارات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتهيئة

الظروف المثلى للإنتاج.

معايير تقييم الاستثمارات

لتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية، يتم استخدام عدة معايير مالية لقياس العائد والمخاطر. وتشمل

المعايير الشائعة ما يلي:

1. مدة استرداد الاستثمار:

يقيس هذا المعيار الوقت اللازم لاسترداد المبلغ المستثمر في المشروع من خلال التدفقات النقدية السنوية

المتولدة من المشروع.

طريقة الحساب: قسمة مبلغ الاستثمار الأصلي على التدفقات النقدية السنوية.

المزايا: يوفر هذا المعيار معلومات حول الوقت الذي تحتاجه المؤسسة لتغطية رأس المال المستخدم، وكلما

كانت المدة أقصر، زادت السيولة المتاحة.

العيوب: لا يأخذ هذا المعيار في الاعتبار العوائد التي تتولد بعد فترة الاسترداد، كما لا يعبر الاهتمام للقيمة

الزمنية للنقود، مما يجعله غير مناسب للمشاريع طويلة الأمد التي تدر عوائد مستدامة.

2. صافي القيمة الحالية: (NPV)

يقيس صافي القيمة الحالية الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية

للتدفقات النقدية الخارجة.

طريقة الحساب: يتم خصم التدفقات النقدية المتوقعة بناءً على معدل خصم (تكلفة رأس المال)، ومن ثم تُجمع هذه التدفقات لتحديد صافي القيمة الحالية.

المزايا: يعتبر من أفضل المقاييس لأنه يأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود ويظهر الربحية الفعلية للمشروع. إذا كانت NPV موجبة، يُعتبر المشروع مقبولاً.

العيوب: تعتمد دقة هذه الطريقة على اختيار معدل الخصم المناسب، وهو قد يكون تحدياً إذا كانت الظروف الاقتصادية متقلبة.

3. معدل العائد الداخلي: (IRR)

يُعرف بأنه معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية يساوي الصفر. يقيس هذا المعيار العائد السنوي المتوقع للمشروع.

طريقة الحساب: يتم حساب معدل الخصم الذي يجعل صافي التدفقات الداخلة مساوياً لصافي التدفقات الخارجة.

المزايا: يأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود ويسمح بمقارنة العوائد المتوقعة بمعدل تكلفة رأس المال. العيوب: يفترض أن التدفقات النقدية يعاد استثمارها بنفس معدل العائد الداخلي، وقد يكون من الصعب حسابه إذا كانت التدفقات غير منتظمة أو كانت النتائج سالبة.

4. دليل الربحية: (PI)

هو مقياس للربحية يتضمن حساب نسبة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة إلى القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة.

طريقة الحساب: قسمة القيمة الحالية للتدفقات الداخلة على القيمة الحالية للتدفقات الخارجة.

المزايا: يتيح المقارنة بين مشاريع متعددة من حيث الربحية، مما يسمح بترتيب المشاريع بناءً على الأولوية. إذا كانت النسبة أكبر من 1، يعتبر المشروع مجديًا.

العيوب: لا يأخذ هذا المعيار حجم المشروع في الحسبان، لذا قد يعطي الأفضلية للمشاريع الصغيرة التي تدر أرباحًا سريعة، مع تجاهل المشاريع الكبرى التي تتطلب فترة أطول لتحقيق العائد.

دور التخطيط المالي في دعم المنظمة لتحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية:

١- تحديد الموارد المالية المطلوبة

التقييم الشامل للاحتياجات المالية: يرى كوهين وروبينز أن التخطيط المالي يجب أن يبدأ بتحديد مقدار التمويل اللازم بدقة لضمان أنشطة المنظمة الحالية والمستقبلية. ويشمل ذلك تقدير التمويل اللازم لكل نوع من الأنشطة، من المشاريع الرأسمالية الكبيرة (مثل إنشاء منشآت جديدة، شراء معدات حديثة) إلى المصروفات التشغيلية اليومية (كالرواتب، فواتير الطاقة، والمصاريف الإدارية).

تحديد التمويل بحسب الأولويات: التخطيط المالي يُمكن الإدارة من تحديد أولويات التمويل، وذلك من خلال توزيع الموارد المالية بين الأنشطة الأساسية والمشاريع المستقبلية الأكثر تأثيرًا. على سبيل المثال، قد تقرر المنظمة تخصيص موارد أكبر لتطوير منتج جديد إذا كانت ترى أن له إمكانات كبيرة في السوق، بينما تخصص موارد أقل للنفقات التشغيلية الثابتة التي يمكن تقليلها مع الوقت.

تجنب الأزمات المالية المحتملة: من خلال التقدير الدقيق للموارد المالية، يمكن للمنظمة تجنب الحالات التي تجد فيها نفسها بحاجة إلى أموال عاجلة دون خطة مسبقة. هذا التقدير يمنح المنظمة وقتًا كافيًا للتخطيط وتحقيق سيولة كافية، مما يعزز الثقة من جانب المستثمرين وأصحاب المصلحة.

٢- التوفير الداخلي للأموال

إدارة الأرباح المحتجزة بشكل استراتيجي: يُركز التخطيط المالي حسب كوهين وروبينز على أهمية الاستفادة من الأرباح المحتجزة باعتبارها مصدرًا رئيسيًا لتمويل الأنشطة دون الاعتماد على القروض أو التمويل الخارجي. يُمكن للأرباح المحتجزة أن تكون خيارًا مفضلًا للتمويل الذاتي لأنها تأتي بتكلفة أقل مقارنة بالتمويل الخارجي، وتجنب المنظمة تحمل فوائد الديون.

زيادة الاستقلالية المالية: يعتبر التمويل الداخلي عبر الأرباح المحتجزة مؤشرًا على قوة المنظمة المالية، ويقلل من التبعية للممولين الخارجيين، مما يتيح لها مرونة أكبر في اتخاذ القرارات التشغيلية دون الحاجة لتلبية متطلبات وشروط الدائنين. كما يحافظ التمويل الذاتي على استقرار العلاقة مع الممولين، حيث يتم الاعتماد على الموارد الذاتية إلى أقصى حد.

التحكم في تكاليف التمويل: من خلال إدارة الأرباح المحتجزة واستخدامها بفعالية، يمكن للمنظمة توفير التكاليف التي كانت ستتكبدها من الاعتماد على مصادر تمويل خارجية. وبالتالي، فإن التخطيط المالي يساعد في تقليل التكاليف التشغيلية ورفع الربحية الإجمالية للمنظمة.

٣- التخطيط للحصول على التمويل الخارجي

التقييم الدقيق للحاجة إلى التمويل الخارجي: في حالة عدم كفاية الموارد الداخلية، يساعد التخطيط المالي المنظمة في تحديد الحجم الدقيق للتمويل الخارجي اللازم. ويشمل هذا التقييم العوامل الزمنية، حيث يمكن للمنظمة تحديد ما إذا كانت بحاجة إلى تمويل قصير الأجل لاحتياجات مؤقتة، أو طويل الأجل لدعم التوسع والتطوير.

اختيار أفضل الخيارات التمويلية: يُشدد كوهين وروبينز على أهمية اختيار التمويل الخارجي بناءً على تكلفة رأس المال. هذا يشمل مقارنة الخيارات المتاحة، مثل القروض البنكية، إصدارات السندات، أو زيادة

رأس المال عبر إصدار أسهم جديدة. يتيح هذا النهج للمنظمة اختيار التمويل الأكثر ملاءمة والذي يتوافق مع أهداف النمو بأقل تكلفة ممكنة.

الاستفادة من التوقيت المناسب في السوق: التخطيط المالي يُمكن المنظمة من مراقبة الظروف السوقية مثل تقلبات أسعار الفائدة والسيولة المتاحة في السوق. ومن ثم، يمكن للمنظمة استغلال فترات الانخفاض في أسعار الفائدة للحصول على التمويل بتكلفة منخفضة، مما يخفف من عبء الديون ويساعد في تحقيق أهداف النمو بأقل تكلفة.

٤- إنشاء نظام للرقابة المالية

الرقابة على النفقات وضبط التكاليف: يشير كوهين وروبينز إلى أن التخطيط المالي الفعال يتطلب وجود نظام رقابي قوي يتيح متابعة الأداء المالي والتحكم في الإنفاق. هذا النظام يتضمن أدوات مثل إعداد الميزانية، مراقبة التكاليف، وتحليل الفروقات المالية بين الخطط التقديرية والنتائج الفعلية.

تحليل الانحرافات وتطبيق الإجراءات التصحيحية: نظام الرقابة المالية يُمكن المنظمة من اكتشاف أي انحرافات مالية مبكرًا، وتحديد الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، سواء كانت بسبب زيادة غير متوقعة في النفقات أو تراجع الإيرادات. بعد التحليل، يمكن للمنظمة اتخاذ إجراءات تصحيحية لضبط الأداء المالي وإعادة توجيهه نحو الأهداف المالية الموضوعة.

تعزيز شفافية الأداء المالي: وجود نظام رقابي قوي يعزز من الشفافية ويساعد في توفير بيانات دقيقة للإدارة العليا، مما يساهم في اتخاذ قرارات مالية مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة. كما أن الرقابة المالية تمكن من تحقيق الالتزام الكامل بالأهداف المالية وتقليل الإنفاق غير المبرر.

٥- صياغة برامج فعّالة لتحقيق التوازن بين الإيرادات والتكلفة

تحسين العلاقة بين الإيرادات والتكاليف: وفقًا لكوهين وروبينز، يلعب التخطيط المالي دورًا محوريًا في تحسين العلاقة بين الإيرادات والتكاليف. ويشمل ذلك تحليل كل مصادر الإيرادات والمصروفات للتعرف على الفرص الممكنة لزيادة الإيرادات أو خفض التكاليف. الهدف من ذلك هو زيادة الربحية وتعزيز كفاءة العمليات.

تحليل الجدوى المالية للمشاريع: يساعد التخطيط المالي في تقييم المشاريع المستقبلية من خلال تقدير الإيرادات المتوقعة والتكاليف المرتبطة بها. يمكن للمنظمة بذلك اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة بناءً على العائد المتوقع من كل مشروع، واختيار المشاريع التي تسهم بشكل أكبر في زيادة الربحية.

زيادة الكفاءة التشغيلية: التخطيط المالي يشمل تطوير برامج لتحسين كفاءة العمليات عبر اعتماد تقنيات أو أساليب جديدة تقلل من التكاليف، مثل أتمتة العمليات، أو تطبيق أساليب الإنتاج الرشيق. هذه البرامج تساهم في تحقيق التوازن المالي وتحقيق إيرادات أعلى مع تقليل المصروفات، مما يعزز من التنافسية في السوق.

٦- تحليل النتائج المالية للعمليات المستقبلية

التنبؤ بالأداء المالي المستقبلي: يرى كوهين وروبينز أن التخطيط المالي ينبغي أن يشمل تحليل النتائج المالية المحتملة للأنشطة المخططة في المستقبل. يتيح ذلك للمنظمة تقدير العوائد والمخاطر المالية المرتبطة بالأنشطة الاستثمارية المستقبلية، مما يساعد في بناء توقعات مالية دقيقة لاتخاذ قرارات محسوبة.

إعداد سيناريوهات مستقبلية وتقييم المخاطر: التحليل المالي للنتائج المستقبلية يعتمد على استخدام أساليب مثل تحليل السيناريوهات المختلفة (كالسيناريو المتفائل والمتشائم). من خلال هذه التحليلات، تستطيع المنظمة تحديد المخاطر المحتملة والاستعداد لمواجهةها عبر وضع خطط طوارئ، مثل الاحتفاظ باحتياطيات نقدية كافية أو التفاوض على شروط مرنة مع الموردين.

دعم الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة: بفضل التحليل المالي المستقبلي، يمكن للمنظمة وضع خطط استراتيجية تستند إلى بيانات مالية متوقعة، مما يجعلها أكثر مرونة للتكيف مع التغيرات السوقية أو الاقتصادية. يساعد هذا التحليل الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية تتماشى مع الاتجاهات المالية المستقبلية، مما يعزز من استقرار واستدامة المنظمة على المدى الطويل.

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

أولاً: دور التخطيط المالي في ترشيد اتخاذ القرار المالي

يُعد التخطيط المالي عملية تهدف إلى تحديد الأهداف ورسم الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتطلب الأمر أحياناً التنبؤ بالأحداث المستقبلية والاستعداد لها. تتضمن عملية التخطيط عدة خطوات تبدأ باتخاذ قرارات حيوية تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ثم تحديد أساليب التنفيذ الملائمة للخطط الموضوعة، مع متابعة مستمرة لضمان تحقيق هذه الأهداف بفعالية. (الشافعي، والغضاب، ٢٠١٢).

يحتاج التخطيط الدقيق من القائمين عليه إلى اختيار واعٍ بين البدائل المختلفة المتاحة عند اتخاذ القرارات، حيث يتم تقييم هذه الخيارات للوصول إلى الخيار الأنسب. وبهذا، تكون عملية اتخاذ القرار هي جوهر التخطيط، إذ لا يمكن الفصل بين التخطيط المالي واتخاذ القرار، فالأخير يُعد جزءاً أساسياً من العملية التخطيطية.

يساعد التخطيط المالي على اتخاذ القرارات من خلال الخطوات التالية:

تحليل الانحرافات واختيار القرار المالي الأمثل: يتم مقارنة البدائل المالية باستخدام أساليب كمية دقيقة، مما يجعل القرارات المالية أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالأساليب التقليدية.

تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء: في هذه الخطوة، تتم مقارنة النتائج الفعلية مع التوقعات المحددة في الموازنات المختلفة، وإعداد تقارير أداء تتضمن ملخصاً للانحرافات وأماكن حدوثها.

تحليل ودراسة الانحرافات: يتم تحليل الانحرافات بدقة لتحديد مدى تأثيرها وأسبابها والمسؤوليات المتعلقة بها، بدءًا من البيانات العامة إلى التفاصيل الخاصة بكل عنصر.

تنفيذ إجراءات تصحيحية: يتم استعراض الأسباب الكامنة وراء الانحرافات، وتُتخذ القرارات المالية اللازمة لتصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل.

ثانيًا: دور الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية

تعد الموازنة التقديرية أداة أساسية لتخطيط أهداف المؤسسة، حيث لا تقتصر على التخطيط فقط، بل تتضمن أيضًا آليات للرقابة والمتابعة. تلعب الموازنة التقديرية دورًا هامًا في عمليتي التخطيط والرقابة من خلال:

المساهمة في تحقيق الأهداف: تساهم الموازنة التقديرية في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها العامة، وخاصة الأهداف المالية، من خلال وضع أسس واضحة لتحقيقها.

تعزيز الإنتاجية ورضا العاملين: إشراك الموظفين في إعداد الموازنة التقديرية وتنفيذها يزيد من رضاهم وانتمائهم للمؤسسة، وينقلهم من دور التنفيذ فقط إلى المشاركة في التخطيط، مما يرفع من مستوى الكفاءة لديهم.

تحسين فعالية الاتصالات والتنسيق: تساهم الموازنة في تعزيز التنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة لضمان توافق الخطط والأهداف عبر الإدارات.

الاستغلال الأمثل للموارد: يساعد التخطيط من خلال الموازنة التقديرية في الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتقليل التكاليف عبر مراقبة الاستخدام الأمثل للموارد.

فيما يتعلق بصنع وترشيد القرارات المالية، تقوم الموازنة التقديرية بعدة وظائف مهمة، من بينها:

تحليل النتائج المالية: يتم استخدام الموازنة لتقييم النظام المالي في المؤسسة، وتطويره بناءً على نتائج الأداء الفعلي، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

التكامل بين التخطيط والرقابة: تساعد الموازنة في تحديد الانحرافات بين النتائج المخططة والنتائج الفعلية، مما يساهم في اتخاذ قرارات مالية تصحيحية وتقليل الانحرافات السلبية وتعزيز الإيجابية منها.

تقييم السياسات والأهداف: بعد انتهاء كل فترة موازنة، تتم مراجعة الأهداف والسياسات وتحليل الانحرافات لاستخلاص الدروس المستفادة والتخطيط للفترات القادمة.

تعزيز أنظمة الرقابة: بناءً على النتائج المستخلصة من الموازنة، يتم تحسين أنظمة الرقابة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

ويستند استخدام الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية على عدة مبادئ، من بينها المرونة في إعداد الموازنة لتتناسب مع الموارد المتاحة، الاعتماد على نظام محاسبي دقيق يدعم الموازنة بالمعلومات اللازمة، تجنب المبالغة في وضع تقديرات غير واقعية، وأهمية المتابعة الدورية لمعالجة الانحرافات بفعالية وفي الوقت المناسب.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

في هذا الفصل، سوف نتحدث عن منهجية البحث المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث نعتد على المنهج الوصفي لتحليل المفاهيم المالية الأساسية، ومنهج المسح لجمع البيانات الميدانية. سيتم توضيح مجتمع وعينة البحث، وتفاصيل أدوات جمع البيانات المستخدمة، كاستبيان مصمم على Google Forms. كما سيتم استعراض أساليب التحليل الإحصائي عبر برنامج مايكروسوفت إكسل، بما في ذلك النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم آراء المشاركين.

منهج البحث

بناء على طبيعة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية ومحاولة اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال التطرق لمختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بالقرارات المالية، وكذا التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية، أما في الجانب التطبيقي فنستخدم الاستبانة لتحليل البيانات المتحصل عليها والتي تعتمد عليها المؤسسة عينة الدراسة.

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث من موظفي وإداريين بعض المؤسسات بالملكة العربية السعودية، ونظراً لكثرة عددهم تم اختيار عينة بسيطة بطريقة عشوائية من هؤلاء الموظفين والإداريين وأصحاب العمل الحر، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠١) فرداً.

أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبيانات كأداة لجمع المعلومات، حيث تُعد الاستبيانات من الأدوات الأساسية المستخدمة لجمع بيانات كمية ونوعية من المشاركين. في هذا البحث، تم إعداد استبانة موجهة إلى الموظفين والإداريين في المؤسسة لجمع المعلومات حول آليات التخطيط المالي ومدى فعالية الموازنة التقديرية، إضافةً إلى تقييمهم لعملية اتخاذ القرارات المالية. يوفر الاستبانة بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، مما يتيح فهمًا أفضل للآراء والاتجاهات داخل المؤسسة. وقد تم تصميم الاستبانة على موقع Microsoft google forms ، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على الموظفين والعاملين بالمؤسسات من خلال إيميلاتهم والواتساب الخاص بهم.

جمع البيانات

في هذا البحث، يعتمد جمع البيانات على مصادر أولية وثانوية لضمان شمولية المعلومات ودقتها. تشمل المصادر الأولية الاستبيانات، حيث تتيح للباحث جمع بيانات حديثة ومخصصة تتعلق مباشرة بموضوع الدراسة، مما يساهم في الحصول على رؤى معمقة حول التخطيط المالي وآراء العاملين حول كفاءته. وتوفر الاستبيانات والمقابلات في هذا السياق فهمًا أعمق للممارسات المالية الحالية وأساليب اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

أما المصادر الثانوية فتشمل الكتب، المقالات العلمية، والتقارير السنوية، التي توفر خلفية نظرية متينة وتضع نتائج البحث ضمن إطار أوسع. وقد اعتمد الباحث بشكل كبير على المراجع العلمية ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه السابقة والمتوفرة على موقع جوجل اسكولار Google Scholar، وغيره من

المواقع العلمية. وتستفيد الدراسة من التقارير المالية السابقة وتحليلات الأداء، مما يساهم في تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ومقارنته بالمعايير الصناعية أو التوجهات العامة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

في هذا البحث، تم استخدام برنامج مايكروسوفت إكسل كأداة أساسية لتحليل بيانات الاستبانة، حيث وفّر البرنامج إمكانيات متقدمة في حساب النسب المئوية والتكرارات، مما ساعد في فهم توزيع استجابات العينة لكل سؤال وتحديد الأنماط السائدة في الردود. كما تم حساب المتوسط الحسابي لكل سؤال لقياس مستوى الاستجابة العام وتحديد الاتجاه العام لتقييمات المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، استخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت البيانات حول المتوسط، مما أعطى صورة واضحة عن مدى تباين آراء المشاركين. ولتقييم الإجابات بشكل منهجي، اعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي الذي يوفر درجات تقييم تتراوح من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، مما يسهل تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل. هذا التحليل الشامل باستخدام إكسل مكّن الباحثين من استخلاص نتائج دقيقة وتقديم رؤى كمية تدعم فهمهم لمستويات الرضا أو الموافقة في عينة البحث.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: في هذا البحث تم تناول موضوع التخطيط المالي وأهميته في المؤسسات.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على عينه من موظفين واداريين المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢٤ ميلادياً.

الفصل الرابع:-

النتائج والتوصيات

المقدمة

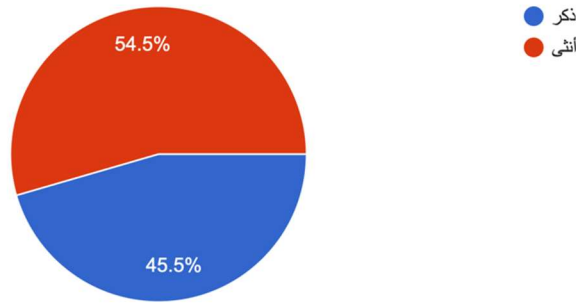
في هذا الفصل، سيتم تحليل وعرض نتائج الاستبانة التي أُجريت بهدف جمع بيانات كمية ونوعية من المشاركين حول موضوع الدراسة. يسعى التحليل إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة لآراء وتوجهات المشاركين، من خلال مناقشة استجاباتهم للعبارات الواردة في الاستبانة وتفسير دلالاتها. سنبدأ بعرض النتائج الرئيسية للاستبانة باستخدام النسب المئوية والتكرارات، وذلك لفهم مدى تباين آراء المشاركين حول كل عبارة. يلي ذلك مناقشة موسعة لهذه النتائج بهدف ربطها بأهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلات البحث، مما يتيح الوصول إلى استنتاجات مدعومة بالأدلة حول الموضوع المدروس.

تحليل بيانات الاستبانة

١ - تحليل الفئة النوعية:

جدول (١-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٩١	٤٥.٥٪
أنثى	١٠٩	٥٤.٥٪



الإجمالي	٢٠١	%١٠٠
----------	-----	------

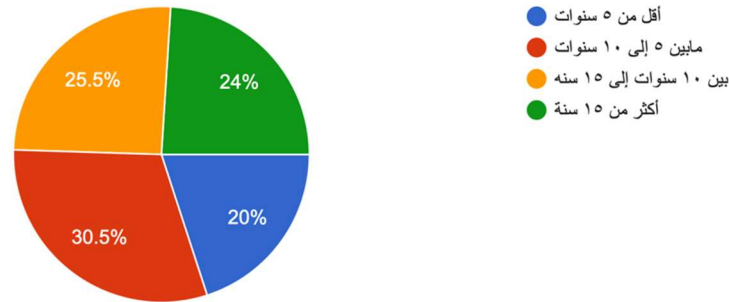
تظهر نتائج الاستبانة أن نسبة المشاركين من الإناث بلغت 54.5٪، حيث يمثلن 109 من إجمالي العينة البالغ عددها 201 مشارك، بينما بلغت نسبة الذكور 45.5٪ بعدد 91 مشاركاً. تعكس هذه النتائج تنوع العينة من حيث النوع مع وجود تمثيل أعلى للإناث مقارنة بالذكور. يشير هذا التوزيع إلى مشاركة متوازنة نسبياً بين الجنسين، مما يعزز من شمولية العينة ويضيف مصداقية أكبر للتحليل، حيث تمثل الاستجابات وجهات نظر متنوعة بين الذكور والإناث، وهو أمر مهم في فهم آراء وتوجهات المشاركين حول موضوع الدراسة.

٢- تحليل فئة الخبرة المهنية:

جدول (٢-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لفئة الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من ٥ سنوات	٤٠	%٢٠
من ٥ - ١٠ سنة	٦١	%٣٠.٥
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٥١	%٢٥.٥
أكثر من ١٥ سنة	٤٨	%٢٤
الإجمالي	٢٠١	%١٠٠

الخبرة المهنية:
200 responses



أظهرت نتائج الاستبانة التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب فئة الخبرة المهنية، مما يعكس تنوعًا واضحًا في مستويات الخبرة بين المشاركين. تظهر البيانات أن فئة "من 5 إلى 10 سنوات" هي الأكبر، حيث تشمل 61 مشاركًا يمثلون 30.5% من العينة، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم خبرة متوسطة. تليها فئة "من 10 إلى 15 سنة" التي تضم 51 مشاركًا (25.5%)، مما يدل على نسبة كبيرة من ذوي الخبرة المتقدمة. كما أن فئة "أكثر من 15 سنة" تشمل 48 مشاركًا بنسبة 24%، مما يعكس حضور عدد ملحوظ من ذوي الخبرة الطويلة. أما فئة "أقل من 5 سنوات" فتضم 40 مشاركًا، ما يمثل 20% من العينة، مشيرة إلى نسبة من الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة المحدودة. هذا التوزيع المتوازن عبر فئات الخبرة المختلفة يعزز من تنوع العينة ويضمن تمثيلًا شاملاً لوجهات النظر من مختلف المستويات المهنية، مما يدعم دقة النتائج المستخلصة من الاستبانة.

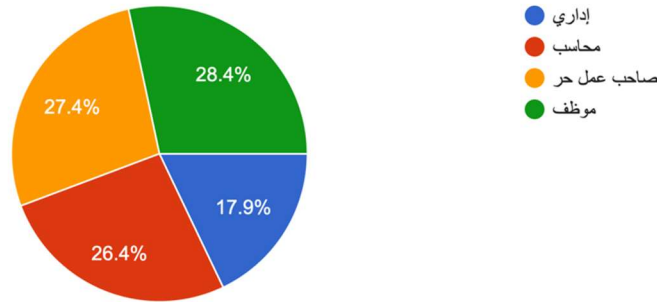
٣- تحليل فئة المسمى الوظيفي :

جدول (٣-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية (%)
إداري	٣٦	١٧.٩%
محاسب	٥٣	٢٦.٤%
صاحب عمل حر	٥٥	٢٧.٤%
موظف	٥٧	٢٨.٤%
الإجمالي	٢٠١	١٠٠%

يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي تنوع المشاركين من حيث طبيعة وظائفهم، مما يوفر نطاقاً واسعاً من وجهات النظر والخبرات العملية. تشير البيانات إلى أن فئة "الموظف" هي الأكبر بين المشاركين، حيث تضم 57 مشاركاً بنسبة 28.4% من العينة، تليها فئة "صاحب العمل الحر" بـ 55 مشاركاً، أي 27.4%. تأتي فئة "المحاسب" في المرتبة الثالثة، حيث تضم 53 مشاركاً يشكلون 26.4% من العينة، بينما فئة "الإداري" هي الأصغر، حيث تشمل 36 مشاركاً يمثلون 17.9% من العينة. يعكس هذا التوزيع تنوعاً في المهن، مما يساهم في إثراء البيانات ويضمن تمثيلاً متعدد الزوايا حول موضوع الدراسة، إذ يعكس المشاركون خبرات مهنية متباينة.

المسمى الوظيفي
201 responses



تحليل عبارات المحاور

المحور الأول: ممارسة التخطيط للمشاريع

جدول (١-٤) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لعبارات المحور الأول

م	العبرة	الردود							
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار
١	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	١٥%	٣٠	٢٤%	٤٨	٢٨.٥%	٥٧	٢٥.٥%	٥١
٢	تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف	٢٠%	٤٠	٣٢%	٦٤	٢٦.٥%	٥٣	١٥%	٣٠
٣	تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومفتوحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها	٢٠.٩%	٤٢	٣٦.٨%	٧٤	٢٦.٤%	٥٣	١٢.٤%	٢٥
٤	تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفة في ممارسة نشاطها	٢١%	٤٢	٣٨%	٧٦	٢٣.٥%	٤٧	١٤.٥%	٢٩
٥	تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفة في ممارسة نشاطها.	٢٠.٩%	٤٢	٣٥.٣%	٧١	٢٥.٤%	٥١	١٥.٤%	٣١

أظهرت النتائج أن نسبة الموافقين على أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات بلغت 39% /15% "أوافق بشدة" و24% "أوافق"، في حين كانت نسبة من لديهم موقف حيادي 28.5%، ونسبة غير الموافقين 32.5%. تشير هذه النتائج إلى تباين في الآراء حول اهتمام المؤسسة بتحليل

البيئة الخارجية، مع تواجد نسبة كبيرة من الحياد والرفض، مما قد يشير إلى وجود حاجة لتعزيز هذه الممارسات.

كما تظهر النتائج أن 52٪ من المشاركين يوافقون على أن الإدارة تقوم بتحليل البيئة الداخلية (20٪) "أوافق بشدة" و 32٪ "أوافق"، بينما يظهر 26.5٪ من المشاركين موقفًا حياديًا. نسبة غير الموافقين كانت 21.5٪، مما يشير إلى وجود قناعة أكبر بفعالية تحليل البيئة الداخلية مقارنة بالخارجية، ولكن هناك مجال للتحسين.

بيّنت النتائج أن 57.7٪ من المشاركين يوافقون على أن المؤسسة تضع أهدافًا مرحلية واضحة، حيث أفاد 20.9٪ "أوافق بشدة" و 36.8٪ "أوافق". بينما كانت نسبة الحياد 26.4٪، ونسبة عدم الموافقة 15.9٪. هذه النتائج توحى بأن المؤسسة تهتم بوضع أهداف مرحلية، إلا أن نسبة الحياد وعدم الموافقة تبرز الحاجة لمراجعة وضوح هذه الأهداف ومدى واقعية تنفيذها.

أبدى 59٪ من المشاركين موافقتهم على أن المؤسسة تعمل على نقل رسالتها إلى العاملين، حيث أفاد 21٪ بـ "أوافق بشدة" و 38٪ بـ "أوافق". في المقابل، أبدى 23.5٪ موقفًا حياديًا و 17.5٪ عدم موافقة. تعكس هذه النتائج تقديرًا إيجابيًا لجهود المؤسسة في نقل رسالتها، وإن كان لا يزال هناك حاجة لتحسين هذا الجانب لتصل الرسالة بوضوح إلى كافة العاملين.

وقد تكررت نسبة الموافقة العالية حيث أفاد 56.2٪ من المشاركين بموافقتهم على أن المؤسسة تنقل رسالتها بوضوح (20.9٪) "أوافق بشدة" و 35.3٪ "أوافق"، بينما أظهر 25.4٪ موقفًا حياديًا. تشير نسبة عدم الموافقة البالغة 18.4٪ إلى أنه على الرغم من وضوح الرسالة لدى شريحة واسعة، يبقى هناك مجال للتحسين في كيفية نقل الرسالة وتوصيلها بفعالية.

المحور الثاني: معوقات التخطيط في المشاريع

جدول (٥-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	الردود							
		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار
٦	من معوقات التخطيط للمشاريع: عدم الالتزام بالخططة الموضوعة	٢١.٩ %	٤٤	٢٧.٩ %	٥٦	٢٤.٤ %	٤٩	٢٠.٩ %	٤٢
٧	من معوقات التخطيط للمشاريع: عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	١٨ %	٣٦	٣١.٥ %	٦٣	٢٣.٥ %	٤٧	٢٢ %	٤٤
٨	من معوقات التخطيط للمشاريع: التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية.	١٩.٥ %	٣٩	٣٥ %	٧٠	٢٤.٥ %	٤٩	١٦ %	٣٢
٩	من معوقات التخطيط للمشاريع: عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.	٢٣ %	٤٦	٢٧.٥ %	٥٥	٢٧ %	٥٤	١٨.٥ %	٣٧
١٠	من معوقات التخطيط للمشاريع: هنالك صعوبة في تقييم ومتابعة الخططة الاستراتيجية	١٧.٤ %	٣٥	٢٨.٩ %	٥٨	٢٧.٩ %	٥٦	١٩.٤ %	٣٩

أظهرت النتائج أن 49.8٪ من المشاركين يرون أن عدم الالتزام بالخطة الموضوعة يُعد عائقًا للتخطيط (21.9٪ "أوافق بشدة" و 27.9٪ "أوافق"). في حين أبدى 24.4٪ من المشاركين موقفًا حياديًا، ونسبة عدم الموافقة بلغت 25.9٪. يشير هذا التوزيع إلى إدراك عام للمشكلة، مع وجود آراء متفاوتة حول مدى تأثيرها. يرى 49.5٪ من المشاركين أن نقص التمويل يمثل عقبة أمام التخطيط (18٪ "أوافق بشدة" و 31.5٪ "أوافق")، فيما أبدى 23.5٪ حيادهم، و 27٪ كانوا في حالة عدم موافقة جزئية أو كاملة. هذه النتائج تعكس أهمية التمويل الكافي لدعم عمليات التخطيط، مع تباين طفيف في الآراء حول تأثيره المباشر.

وافق 54.5٪ من المشاركين على أن التركيز على الأنشطة اليومية على حساب التخطيط يمثل عائقًا (19.5٪ "أوافق بشدة" و 35٪ "أوافق")، بينما أبدى 24.5٪ موقفًا حياديًا، و 21٪ من المشاركين لا يرون ذلك عائقًا رئيسيًا. توضح هذه النتائج أهمية التوازن بين العمل اليومي والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المشاريع.

أبدى 50.5٪ من المشاركين موافقتهم على أن غياب نظام معلومات كفاء يمثل معوقًا للتخطيط (23٪ "أوافق بشدة" و 27.5٪ "أوافق")، في حين أظهر 27٪ موقفًا حياديًا، و 22.5٪ لا يرون ذلك مشكلة أساسية. تعكس هذه النتائج أهمية وجود نظام معلومات موثوق وفعال لدعم عمليات التخطيط.

وافق 46.3٪ من المشاركين على أن صعوبة التقييم والمتابعة للخطة الاستراتيجية يمثلان عائقًا (17.4٪ "أوافق بشدة" و 28.9٪ "أوافق")، فيما كانت نسبة الحياد 27.9٪، وبلغت نسبة عدم الموافقة 25.9٪. تشير هذه النتائج إلى أن عملية المتابعة والتقييم تُعتبر تحديًا في التخطيط، لكنها قد لا تكون مشكلة حاسمة لدى جميع المشاركين.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن التخطيط المالي في المشاريع يلعب دورًا أساسيًا في توجيه الأداء وتحقيق الأهداف، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من فعاليته، مثل نقص التمويل، وعدم الالتزام بالخطّة، وغياب نظام معلومات فعّال. تؤكد هذه النتائج على ضرورة اتخاذ خطوات لتحسين ممارسات التخطيط، وتعزيز الالتزام بالخطّة، وتوفير الموارد والنظم الداعمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المشاريع.

نتائج الدراسة

- أظهرت النتائج أن هناك اهتمامًا نسبيًا من قِبل المؤسسات بعملية التخطيط للمشاريع، وخاصة فيما يتعلق بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف. ومع ذلك، كان هناك تفاوت في آراء المشاركين حول مدى الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، مما يشير إلى وجود فجوات في بعض جوانب التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.
- أظهرت النتائج توافقًا كبيرًا بين المشاركين على أن المؤسسة تهتم بوضع أهداف مرحلية واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة. يشير هذا إلى إدراك المؤسسة لأهمية الأهداف المرحلية في توجيه العمل وتحقيق التقدم المستمر نحو الأهداف الاستراتيجية.
- أشار ما يقارب نصف المشاركين إلى أن عدم الالتزام بالخطّة الموضوعة يُعد عائقًا أساسيًا في التخطيط للمشاريع. يُبرز هذا أهمية تعزيز الالتزام بالخطّة بين جميع مستويات المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المتوقعة.

- بينت الدراسة أن عدم توفر الموارد المالية الكافية للتخطيط الاستراتيجي يمثل تحديًا مؤثرًا على تنفيذ الخطط، مما يدل على أهمية تخصيص ميزانية مناسبة لدعم التخطيط وعملياته في المؤسسات.
- أظهرت النتائج أن التركيز على العمل اليومي دون إعطاء التخطيط الاستراتيجي الأولوية المطلوبة يمثل عائقًا واضحًا، حيث يجب إيجاد توازن بين العمل اليومي وأنشطة التخطيط لضمان تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- اتفق المشاركون على أن عدم توفر نظام معلومات فعال يمثل تحديًا يؤثر على جودة التخطيط الاستراتيجي. يعزز هذا من أهمية إنشاء نظام معلومات موثوق لدعم اتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة ومحدثة.
- أبرزت النتائج أن هناك صعوبة في متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية، مما يؤثر على القدرة على ضبط الأداء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

توصيات الدراسة

- من الضروري أن تضمن المؤسسات توفير ميزانية مناسبة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يساعد في تعزيز فعالية التخطيط وتغطية الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ينبغي العمل على زيادة وعي الموظفين والإداريين بأهمية الالتزام بالخطة الاستراتيجية، من خلال تعزيز ثقافة العمل المنظم وتوفير الدعم اللازم للالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة.
- توصي الدراسة بضرورة إنشاء نظام معلومات متكامل يدعم عملية التخطيط المالي، بحيث يوفر بيانات دقيقة ومحدثة تُسهّل اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتساعد في مراقبة الأداء بشكل مستمر.

- من المهم أن تعمل المؤسسات على تحقيق توازن بين المهام اليومية والتخطيط طويل الأجل، وذلك بتخصيص وقت وجهد مناسبين لعملية التخطيط دون التأثير على كفاءة العمليات اليومية.
- توصي الدراسة بضرورة تطوير آليات فعالة لمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري، مما يساعد في التعرف على أي انحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- من المفيد تنظيم برامج تدريبية للعاملين، وخاصة للإداريين المسؤولين عن التخطيط المالي، بهدف تحسين مهاراتهم في إعداد وتنفيذ الخطط المالية بكفاءة.
- يجب أن يتم تحديث الخطط المالية بشكل دوري لتتماشى مع التغيرات الاقتصادية والمستجدات في السوق، مما يضمن استجابة المؤسسة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة.

المراجع

- (١) حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للنشر، ط 1، 2012، ص 56. 57 -
- (٢) شريف، شرفة و عصام، قتاتلية، (٢٠٢٠). دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالم - CRMA - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالم.
- (٣) نور الدين، فلاق، (٢٠٢٣). دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية BATICIC خلال الفترة 2021-2022. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج (٨)، ع (١)، ص ٨-٣٠.
- (٤) الصيد، أحمد فؤاد، (٢٠١٦). التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "دارسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ورقلة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٦. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
- (٥) راجع، معزوزي، وعبدالرحمان، مومني، (٢٠١٢). التخطيط المالي في مؤسسات الإنتاج الصيدلاني "دراسة حالة مجمع صيدال (فرع فرمال عنابة)". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالم.
- (٦) عثمان، شريف، (٢٠١٥). أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية حالة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة 2014/2015. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

(٧) بشرى، عوسي، ووفاء عواق، (٢٠٢٣). أثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية في المنظمة دراسة حالة بمؤسسة النقل الحضاري وشبه حضاري بولاية تيارت 2022. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير- جامعة ابن خلدون، تيارت.

(٨) حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004

(٩) عدنان تايه النعيمي أرشد فؤاد النميحي، (٢٠٠٧). التحليل و التخطيط المالي، دار المسير للنشر والتوزيع ط 1، الأردن

(١٠) فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013

(١١) بلعربي عائشة دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدى أخضر، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية، تخصص مالية النقود، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017

(١٢) حنين قادي أهمية للتخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013

(١٣) قرنفة شلغام، هناء بن نجمة التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2021.

(١٤) يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ المفاولين في قطاع غزة رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة منشور 2015.

(١٥) عزيزو، راشد، (٢٠٢٢). الاستراتيجية والتخطيط المالي. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير. جامعة ابن خلدون- تيارت.