

الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الإدارة المالية المتقدمة

الدكتور داوود المحمد

أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

أساليب التخطيط المالي

1. تقسم عمليات المشروع حسب طبيعة النشاط إلى عمليات جارية وعمليات استثمارية.
2. الهدف الأساسي من إعداد عمليات النشاط الجارية تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الموارد الإنتاجية المتاحة.
3. الهدف الأساسي من النشاط الاستثماري تكوين رأسمال المشروع وزيادة حجم الطاقة أو استبدال الآلات.

ما هو التخطيط المالي ..؟

التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة ، أو التنبؤ بالموافق والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع

الخطة المالية هي عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة.

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

ما تقدمه الخطة المالية

1. تحديد واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية .
2. تحديد واضح للفرضيات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي بنيت عليها الخطة .
3. تحديد واضح للأنشطة التي تمارسها المؤسسة .
4. ملخص للبرنامج الرأسمالي المتوقع والزمن الذي سيتم فيه الإنفاق .
5. ملخص للبرنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منها .
6. قوائم مالية تقديرية (ميزانية عمومية، قائمة دخل وكشف تدفق نقدي).
7. توضيح الفرضيات التي بنيت عليها هذه القوائم (القوائم المالية التقديرية)، وبشكل خاص كيفية الوصول إلى المبيعات التقديرية .

ما هي أهمية التخطيط المالي ؟



1. حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها
2. حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على التشغيل.
3. حجم الأموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع الأجل.
4. حجم الأموال المطلوب لتسديد التزامات الشركة التي تستحق خلال الفترة المقبلة.
5. تمويل عمليات التوسع والإحلال.

ما هي أهمية التخطيط المالي ؟



6. تحديد أوقات الحاجة لهذه الأموال .
7. وضع الإجراءات والقواعد التي يجب إتباع تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق السياسة المالية في الشركة.
8. محاولة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
9. وضع السياسات المالية التي يجب على الأقسام إتباعها

مشاكل التخطيط المالي

1. اعتماد الموازنات التقديرية على عنصر التقدير (التنبؤ).
2. طول الوقت وعظم الجهد الذي تأخذه عملية وضع الموازنات.
3. يضع التخطيط المالي حلول للمشكلات المبرمجة أما الغير مبرمج فهي تكون قاصرة عنها.

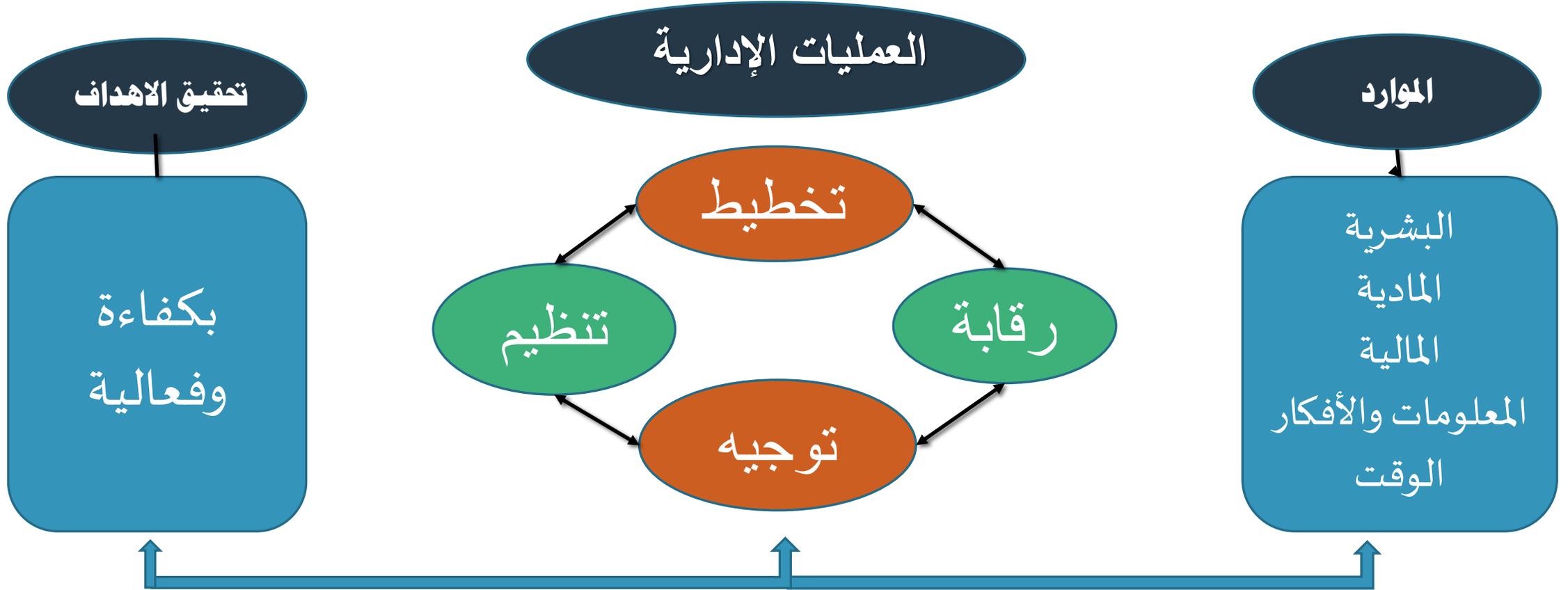


أنواع وأدوات التخطيط المالي





شكل يبين العمليات الادارية



الموازنات التخطيطية للعمليات الجارية

هي عبارة عن الخطط الفرعية والسياسات التفصيلية لمختلف مراكز المسؤولية في المشروع.

أي هي ترجمة كمية ومالية لهذه الخطط والسياسات في خطة عمل

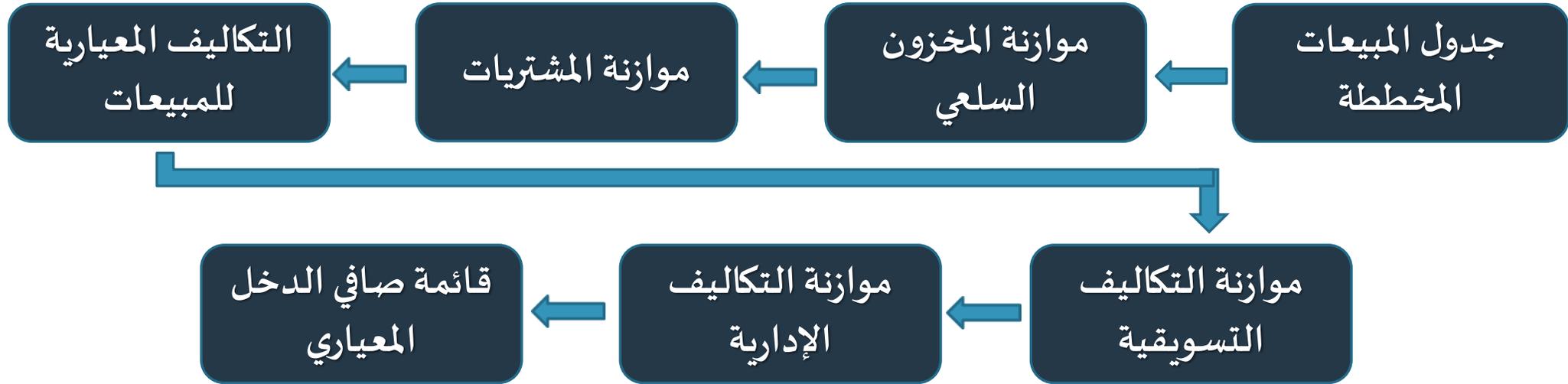
مستقبلية تحقق الأهداف العاملة في المشروع وتستغل الموارد أفضل استغلال خلال فترة زمنية سواء سنة أو اقل



الموازنات التخطيطية للعمليات الجارية

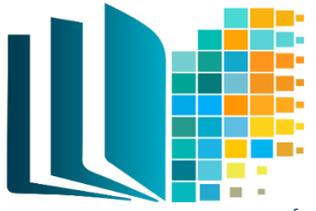
تعتمد الموازنات الجارية على الموازنات المعيارية الفرعية وهي موازنة المبيعات والمشتريات والتكاليف التسويقية والإدارية .
تغطي الموازنات الجارية إيرادات المشروع من نشاطات جارية و تكاليف .

مثال موازنة تخطيطية جارية لمشروع صناعي



الموازنات الحكومية الفرق بين الموازنة والميزانية

1. تهدف الموازنة إلى التخطيط والرقابة ، في حين تهدف الميزانية إلى إيضاح المركز المالي للمنشأة.
2. تحتوي الموازنة على أرقام مسبقة قبل أن تبدأ العمليات فعلاً ، في حين تحتوي الميزانية على أرقام فعلية عن عمليات حدثت فعلاً.
3. تعد الموازنة عن فترة مقبلة محددة ، بينما الميزانية تعد في تاريخ محدد عن فترة سابقة مضت .



تعريف ومفاهيم ..

الموازنة: هي ترجمة مالية وكمية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المستقبل خلال فترات معينة .

الموازنة: هي تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات و النتائج المتوقعة مستقبلاً .

الموازنة: هي السياسة المالية للدولة ، أي أنها برنامج تخطيطي يعد سنة بعد الأخرى ، يعكس التطورات على الأداء المالي الحكومي و الأداء الاقتصادي بشكل عام ، مع ترسيخ التوجهات و السياسات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها المستقبلية للدولة .

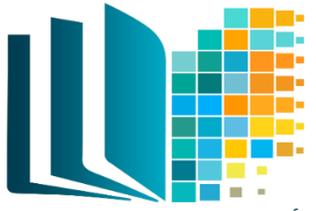


تعريف ومفاهيم أساسية في الموازنات الحكومية

الإيرادات الحكومية: تشمل الإيرادات الضريبية وغير الضريبية والمنح ، وأية إيرادات أخرى تحصل عليها السلطة المحلية .

الإيرادات الضريبية: تشمل الضرائب على الدخل والأرباح والضرائب المحلية على السلع والخدمات، وأية ضرائب أخرى قد تفرض من وقت لآخر.

الإيرادات غير الضريبية: تشمل الأرباح من الشركات المملوكة للسلطة المحلية، او المساهمة فيها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كذلك الرسوم الإدارية والغرامات والمصادرات والإيرادات غير الضريبية



تعريف ومفاهيم أساسية في الموازنات الحكومية

النفقات التحويلية: هي النفقات اللازمة التي ترصد في موازنة المؤسسة العامة وتستفيد منها طرفاً ثالثاً ، (وزارة الشؤون الاجتماعية – مساعدات الأسر).

النفقات الرأسمالية: تشمل امتلاك الأصول الرأسمالية (كالمباني والأراضي والمعدات ..) والتحويلات الرأسمالية للمشاريع والنفقات التطويرية الأخرى.

النفقات الجارية: تشمل الرواتب والأجور والعلاوات والنفقات التشغيلية والتحويلية للوزارات والمؤسسات العامة والأجهزة الأخرى للحكومة .



تعريف ومفاهيم أساسية في الموازنات الحكومية



عجز الموازنة الجاري: وهي صافي الإيرادات مطروحاً من إجمالي النفقات وصافي الإقراض .

عجز الموازنة الإجمالي: صافي الإيرادات مطروحاً منه إجمالي النفقات .

الدين العام: الرصيد غير المسدد من الالتزامات الحكومية المباشرة وغير المباشرة .



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

يجب أن تعلم !!!

الموازنة أرقام تقديرية وليست فعلية

الموازنة تخطط وتقدر النفقات والايرادات لفترة قادمة

الموازنة ملزمة التنفيذ بقانون من السلطة التشريعية وتمثل وسيلة رقابية للسلطة التشريعية على أعمال السلطة التنفيذية

الموازنة ترتبط بالأهداف العامة للدولة ووسيلة من وسائل تحقيق العدالة في توزيع الدخل والتنمية والرفاهية الاجتماعية





الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

التحليل المالي

عبارة عن عملية يتم من خلالها اشتقاق مجموعة من المؤشرات حول نشاط وأداء المنشأة ، وذلك من خلال بيانات التقارير المالية بالإضافة إلى المصادر الأخرى بهدف استخدام تلك المؤشرات في تقييم أداء المنشأة و اتخاذ القرارات المختلفة ..

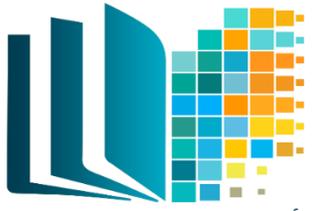


أهداف التحليل المالي



يساعد التحليل المالي في التعرف على :

- ✓ مواطن القوة في الشركة وتعزيزها .
- ✓ مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها .
- ✓ التنبؤ واستكشاف فرص جديدة من واقع البيانات المالية .



القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي



1. قائمة المركز المالي .
2. قائمة الدخل .
3. قائمة التدفقات النقدية .
4. قائمة التغير في حقوق الملكية .

أساليب التحليل المالي

التحليل الرأسي : يقوم على مقارنة القوائم المالية الخاصة بفترة محاسبية معينة.

يهدف إلى إظهار الأهمية النسبية لكل بند من بنود القوائم المالية، ومعرفة ما قد يطرأ على تلك الأهمية من تغير من فترة إلى أخرى. ويستخدم لكل قائمة مالية أساس شامل تنسب إليه كل بنود القائمة لحساب الوزن النسبي لكل منها.

بالنسبة لقائمة **المركز المالي**، فإن بنود القائمة تنسب إلى **إجمالي الأصول**، أما بالنسبة لقائمة **الدخل** فإن كل بند من بنود القائمة ينسب إلى **صافي المبيعات أو صافي الإيرادات**.

أساليب التحليل المالي

التحليل الأفقي : يقوم على مقارنة الأرقام الواردة بالقوائم المالية لعدة فترات محاسبية .

يهدف إلى معرفة التغيرات في كل بند سواء بالزيادة أو النقصان مما يساعد في تحديد اتجاهات التغير في البنود ومن ثم بيان أثر ذلك على نشاط المنشأة. ويستخدم هذا النوع من التحليل على نطاق واسع في الحكم على تطور أداء الشركة .



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

أساليب التحليل المالي

التحليل باستخدام المؤشرات المالية :

تهتم بقياس علاقة مالية بين عدد من البنود المحاسبية الواردة في القوائم المالية. تعطى النسب المالية مؤشرات ودلالات معينة عن الوضع المالي للشركة من حيث جوانبه المختلفة، ويتم تنظيمها في مجموعات رئيسية:

❖ مؤشرات السيولة

❖ مؤشرات كفاءة رأس المال العامل

❖ مؤشرات الربحية

❖ مؤشرات المديونية

❖ مؤشرات كفاءة استخدام الأصول

❖ مؤشرات التنبؤ بالعسر المالي

❖ مؤشرات السهم



مؤشرات قياس السيولة

هي مؤشرات تستخدم للحكم على قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل .

نسبة التداول :

الهدف منها قياس مدى قدرة الموجودات قصيرة الأجل على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .

الموجودات المتداولة

الالتزامات المتداولة

بصفة عامة فإن نسبة التداول المعيارية هي **1:2** وهذا يعني أن كل درهم من الالتزامات المتداولة يقابله 2 درهم من الموجودات المتداولة

مؤشرات قياس السيولة

نسبة السيولة السريعة :

الهدف منها قياس مدى قدرة الموجودات قصيرة الأجل سريعة التحول إلى نقدية على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .

الموجودات المتداولة – المخزون

الالتزامات المتداولة

بصفة عامة فإن نسبة التداول المعيارية هي **1:1** وهذا يعني أن كل درهم من الالتزامات المتداولة يقابله 1 درهم من الموجودات المتداولة

مؤشرات قياس السيولة

صافي رأس المال العامل :

يعتبر مقياس مطلق لسيولة المشروع ، ويعبر عن مقياس الأمان بالنسبة لمقدمي المطلوبات المتداولة ..

صافي رأس المال العامل = الموجودات المتداولة – المطلوبات المتداولة

يعتبر عدم كفاية رأس المال العامل مع عدم القدرة على تسهيل الأصول المتداولة من الأسباب الشائعة لفشل الشركات ، بينما يعتبر النمو السنوي لرأس المال العامل علامة ايجابية لنمو الشركة وازدهارها ..

1 مؤشرات كفاءة رأس المال العامل (نسب النشاط)

تقيس هذه المؤشرات قدرة الشركة على إدارة رأسمالها العامل بكفاءة وذلك من خلال ما يعرف بمعدلات الدوران .

معدل دوران المخزون :

يقيس هذا المعدل متوسط عدد أيام فترة التخزين وتحول المخزون إلى نقدية.

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{كافة المبيعات}}{\text{وسطى المخزون}} \times 365 \text{ (بالأيام)}$$

ارتفاع معدل دوران المخزون يعد مؤشراً جيداً حيث يتطلب استثمار أقل في المخزون ، ونظراً لأن نسبة كبيرة من رأس المال العامل يتمثل في المخزون فإن كفاءة إدارة المخزون ستؤثر بشكل هام على ربحية الشركة ..

مؤشرات كفاءة رأس المال العامل (نسب النشاط)

متوسط فترة التحصيل :

يقيس هذا المعدل متوسط عدد أيام فترة تحصيل حسابات المدينون .

$$\text{المبيعات} \div \text{وسطي المدينون} \quad (\text{بالمرات}) \quad \times 365 \quad (\text{بالأيام}) \div \frac{\text{وسطي المدينون}}{\text{المبيعات}}$$

على الرغم من أن فترة التحصيل الطويلة لا تعد مؤشراً جيداً بصفة عامة إلا أن فترة التحصيل القصيرة لا تكون مؤشراً جيداً أيضاً حيث إن قصر الفترة قد لا يرجع إلى كفاءة سياسة التحصيل بالشركة وإنما إلى إتباع سياسة ائتمانية متحفظة قد تؤدي إلى تقييد المبيعات..

مؤشرات كفاءة رأس المال العامل (نسب النشاط)

متوسط فترة السداد :

يقيس هذا المعدل متوسط عدد أيام فترة سداد حسابات الدائنين والموردون للشركة .

$$\text{متوسط فترة السداد (بالأيام)} = 365 \times \frac{\text{وسطى الدائنين}}{\text{تكلفة المبيعات}}$$
$$\text{متوسط فترة السداد (بالمرات)} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{وسطى الدائنين}}$$

كلما ارتفع هذا المؤشر كلما أشار إلى ارتفاع وجودة سمعة الشركة لدى مورديها وأنها لديها ميزة تنافسية جيدة تجعل دائنوها يعطونها فترة ائتمان طويلة ..

مؤشرات كفاءة رأس المال العامل (نسب النشاط)

الفجوة التمويلية :

تعبّر عن كمية الأموال اللازمة لتمويل العمليات الجارية أو التطويرية المستقبلية في المنشأة ، و التي هي غير متوفرة حالياً من قبل النقدية أو حقوق الملكية أو القروض.

الفجوة التمويلية (بالمبالغ) = المخزون + المدينون - الدائنون - المصاريف المستحقة

متوسط فترة السداد	-	متوسطة فترة التحصيل	+	متوسط فترة التخزين	=	طول الفجوة التمويلية
----------------------	---	------------------------	---	-----------------------	---	----------------------

طرق تقييم المشروعات

أولاً: طريقة فترة استرداد رأس المال : (Pay Back Period)

فترة الاسترداد هي الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد التكلفة المبدئية للاستثمار من صافي التدفقات النقدية المتولدة عنها؛

أي المدة التي يحتاجها الاقتراح الاستثماري المفترض لكي يعيد رأس المال الذي سيتم إنفاقه في بداية تأسيس المشروع ..

عيوبها:

تجاهل التدفقات النقدية
بعد الاسترداد
لا تحسب القيمة الزمنية
للنقود



مزاياها:

سهولة الاستخدام
مفيدة للمشاريع
البسيطة والفردية

طرق تقييم المشروعات

ثانياً : طريقة صافي القيمة الحالية : (Net Present Value)

هي طريقة تقارن بين التكلفة الأصلية للاستثمار والقيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة ..

$$\text{صافي القيمة الحالية} = \text{القيمة الحالية للتدفقات} - \text{التكاليف الاستثمارية النقدية الداخلة}$$

عيوبها:

افتراضها معدل خصم
مساوي لتكلفة رأس المال

معدل الخصم هو العائد المطلوب على الاستثمار

مزاياها:

تهتم بالقيمة الزمنية للنقود
تنسجم مع هدف تعظيم المنشأة

طرق تقييم المشروعات

ثالثاً : طريقة دليل الربحية : (Profitability Index)

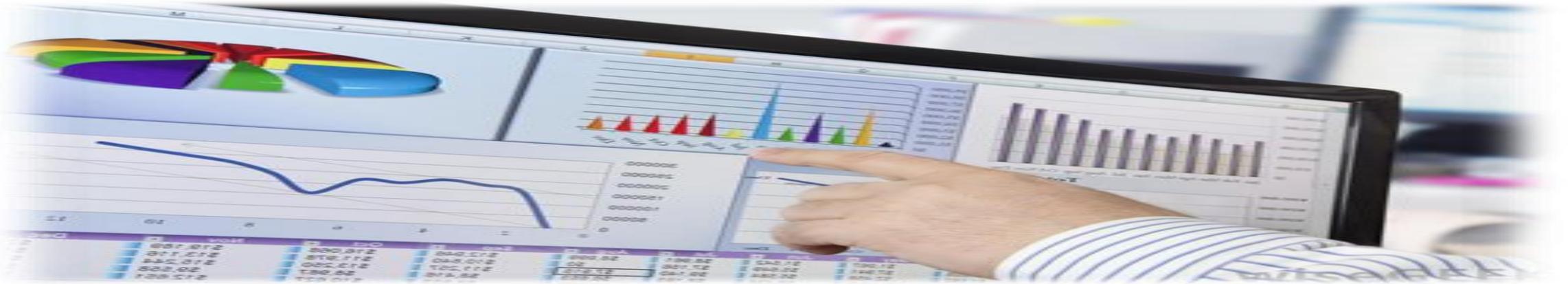
يقصد بدليل الربحية نسبة التدفقات النقدية المتولدة عن اقتراح الاستثمار إلى التكلفة المبدئية للاستثمار...

من الملاحظ أنها تنسجم مع طريقة صافي القيمة الحالية ..

طرق تقييم المشروعات

رابعاً: طريقة معدل العائد للمردود الداخلي : (Internal Rate of Return)

معدل العائد للمردود الداخلي هو المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع التدفقات النقدية الخارجة .





الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

شكراً لحسن استماعكم