

## تمهيد

في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المالية المتزايدة، يبرز دور التخطيط المالي كأداة أساسية لتحقيق الاستقرار والنجاح المالي، فهو ترجمة حرفية لمختلف المخططات السابقة في شكل كمي نقدي ويتم تطبيقه لفترة طويلة الأجل، حيث يعكس التخطيط المالي الجيد استراتيجية حكيمة لإدارة الموارد المالية بفعالية، وبالتالي تعد الخطة المالية المصممة بشكل جيد كالعمود الفقري لأي مشروع ناجح، لتخصيص الموارد وإدارة التكاليف وضمان الجدوى المالية للمشروع، أي أنه يعبر عن مدى صحة المخططات السابقة كونه يحدد قدرة المشروع على تحقيق الربح من عدمه أولاً من الناحية المالية، ولأنه يعطي صورة عن التدفقات النقدية المختلفة، لتحديد الاحتياجات المالية للمشروع في فترة زمنية معينة، ويعد فهم أهداف الخطة المالية أمراً ضرورياً لمديري المشاريع ورواد الأعمال والمستثمرين على حدٍ سواء، لأنه يحدد إطار العمل لاتخاذ القرارات الفعالة ونتائج المشروع المستدامة، إذ يسهم في البحث عن مصادر التمويل هذا من جهة أخرى، كما يسعى من لتحقيق التوازن الفعال بين احتياجاتها المالية والأموال التي تحصل عليها من مختلف المصادر.

## المحور الثالث: الخطة المالية

### تعريف المخطط المالي:

يعد المخطط المالي بمثابة علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التوقع وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل، حيث يعبر المخطط المالي عن كيفية الحصول على أو توفير مصادر التمويل وكيفية استخدامها واستثمارها لتحقيق أكبر فائدة متوقعة من المشروع، أي أنه يوضح مختلف الاحتياجات المالية والإجراءات التي تتم ضمن نشاط المشروع بصفة رقمية نقدية، إضافة إلى ما يتوقع من تحصيلات جراء ذلك، كما يتيح أيضاً الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المشروع في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر إلى ذلك. وبالتالي فهو يمكن من تحديد مدى التناسق في حركة النفقات والمدخليل، ويعمل على توفير المعلومات الضرورية عن إمكانية توفير مصادر التمويل اللازمة والبدائل المتاحة ومدى التوازن المالي للمشروع وقدرتها على الاستمرار والنمو.

### مكونات المخطط المالي:

أن المخطط المالي هو عبارة خطة تتضمن جميع التفاصيل لكيفية استخدام الأموال بصفقتها كموارد ضروري لإنجاح المشروع، كما تتضمن كيفية الحصول على هذا المورد، ويختص بالتوقعات لما سيكون عليه المشروع مالياً في الفترات اللاحقة تمهيداً للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة، ولهذا السبب يتكون المخطط المالي من العناصر التالية:

## 1- التكاليف الإجمالية للمشروع: والتي تنقسم إلى:

### 1.1- تكاليف استثمارية: وتتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، (تكاليف الإنشاء من الأصول الثابتة

ملموسة وغير ملموسة ورأس المال العامل)، والتي يتم تقديرها عادة بالأخذ بعين الاعتبار كل من:

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية.
- مصاريف التأسيس.

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.
- رأس المال العام.

### ك تكاليف التشغيل: يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- مصروفات تشغيل.

- مصروفات إدارية وعمومية.

- مصروفات التمويل.

وتمثل مصروفات التشغيل الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات ومستلزمات الإنتاج بمختلف

أصنافها والعمالة، تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد بتقديرها عن طريق:

- تقدير تكلفة الخامات.

- تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج.

- تقدير تكلفة العمالة.

وتنقسم إلى نوعين من التكاليف:

### أ/ التكاليف المتغيرة: هي تلك التكاليف التي تتغير بصورة مباشرة بحجم النشاط ترتفع بإرتفاعه وتنخفض بانخفاضه

مثل تكلفة مستلزمات الإنتاج والمواد الخام وتكلفة المياه والكهرباء.....إلخ.

### ب/ التكاليف الثابتة: هي تلك التكاليف التي لا ترتبط في صورتها الإجمالية بحجم النشاط أو الإنتاج، وإنما ترتبط بفترة

زمنية معينة، ومن ثم يتحملها المشروع بغض النظر عن حجم النشاط مثل الإيجار والمرتببات والأجور الشهرية،....إلخ.

### 2/ موازنة الخزانة: هي الأموال التي تعبر عن الأصول مالية التي يمتلكها المشروع أو المؤسسة والموجودة في الصندوق، أو

البنك، أو في مركز الصكوك البريدية (حجم السيولة النقدية الفعلية)، والتي يستطيع استخدامها فوراً، فهي تشمل صافي القيم الجاهزة، أي ما تستطيع التصرف فيه فعلاً من المبالغ السائلة خلال دورة الاستغلال.

### 3/ الموازنات التقديرية: هي خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد

المخطط المنتظر تحقيقه، أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.

4/- عتبة المردودية: هي تساوي التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تحملتها المؤسسة (المشروع) مع حجم نشاطها، وهنا يتحقق التعادل، أي لا ربح ولا خسارة، تبدأ الأرباح عند عتبة المردودية، وتدعى كذلك نقطة التوازن، نقطة التعادل.

وتحسب بالعلاقات التالية: هامش التكلفة المتغيرة = التكاليف الثابتة

حيث هامش التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - تكاليف المتغيرة

عتبة المردودية = التكاليف الثابتة / معدل هامش التكلفة المتغيرة

حيث معدل هامش التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - تكاليف المتغيرة / رقم الأعمال

عتبة المردودية = رقم الأعمال \* التكاليف الثابتة / هامش التكلفة المتغيرة

### للـ هيكـل المخطط المالي:

أن تصنيف الأعباء أو تكاليف هي نقطة الانطلاق في تحديد المخطط المالي، ومن أجل فعالية التخطيط المالي لا بد من تحديد الأهداف المالية للمشروع، لتساعد على تحديد السياسات والعمليات في الظروف المتغيرة، بالإضافة إلى اختيار السياسات المالية التي توضح التفصيل لمختلف الأقسام، بحيث تتماشى مع مصالح المشروع، ومتوافقة مع سياسات توزيع الأرباح، حيث تحدد الاحتياجات من الموارد المالية بالكم والنوع والوقت المناسب، بهدف اتخاذ القرار بشأن طبيعة التمويل سواء كان ذاتيا أو قروض أو مساهمات أو حصص أو ... .

كما يحدد من خلاله حجم الإهتلاكات والمؤونات التي تتماشى مع القوانين والتشريعات والأحكام المالية والمحاسبية وضمن الإلتزام بالشروط التي يفرضها عليها أصحاب المصالح (بنوك، مساهمون، هيئات دعم ومرافقة، ...) من جهة، ويسمح باستغلال الموارد المالية بالشكل الأمثل ويمنع تعرض المشروع للعسر المالي أو تعثر التدفقات النقدية ويضمن توفير السيولة اللازمة.

### للـ مراحل إعداد المخطط المالي:

اختلفت الرؤى في هذا المجال بين المختصين فهناك طرف يرى أن مراحل التخطيط المالي هو تشكيل الميزانيات المختلفة وآخرون يقرون بأن عملية التخطيط المالي شأنها شأن عملية التخطيط، حيث تتطلب تحديد ما يجب القيام به مستقبلا، وما هي الإجراءات الواجبة لبلوغ ذلك، ويمكن إختزال مراحل التخطيط المالي في إعداد القوائم المالية التي تعرف على أنها التقرير والقوائم المالية التي يعدها صاحب المشروع عند تقييم أداء المالي للمشروع بشكل دوري، ولكل دولة نظامها المالي والمحاسبي الذي تضعه بما يخدم مصالحها ويتماشى مع توجهاتها، وفي الجزائر يتطلب إعداد المخطط المالي القوائم المالية التالية:

1/- إعداد الميزانيات: الميزانية وثيقة مالية منظمة (جدول مرتب ومقوم) تحتوي على تقديرات الإيرادات والنفقات المتوقعة لفترة زمنية معينة، أي بيان تفصيلي لخصوم وأصول المشروع، هذه الوثيقة تُستخدم كأداة لتوجيه القرارات المالية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. تتضمن:

(أ) - الميزانية الإفتتاحية: تظهر الوضعية المالية للمشروع بداية السنة، وهي غير إلزامية.

(ب) - الميزانية التقديرية: تتضمن مختلف الموازنات التقديرية: الموازنة التقديرية للمبيعات، للإنتاج، للمشتريات، للأجور المباشرة، الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، يمكن من خلالها الحكم على وضعية المشروع أو المؤسسة المالية وآفاقها المستقبلية كما توضح الخطة المنتهجة.

(ج) - الميزانية الختامية: تعد في نهاية الدورة المحاسبية وهي إلزامية كونها تحدد النتيجة المالية للمشروع.

(د) - جدول حسابات النتائج: وهو إحدى القوائم المالية في النظام المحاسبي (في شكل جدول طبعا) هذه الوثيقة الرئيسية عبارة عن ملخص لأعمال المؤسسة خلال السنة المالية، وتساعد في اتخاذ القرارات، بحيث تظهر في آخره النتيجة الصافية المحاسبية للسنة المالية بإجراء عملية الطرح، إذ في جدول حسابات النتائج نجد:

◀ الإيرادات الحسابات (07) تسجل دائن

◀ الأعباء الحسابات (06) تسجل مدين

◀ النتيجة = الإيرادات - الأعباء.

2/- الاحتياجات من رأس المال العامل: رأس المال العامل هو إجمالي استثمارات المشروع في الأصول قصيرة الأجل أي إجمالي الأصول المتداولة ناقص الخصوم المتداولة، والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية، وعليه احتياجات رأس المال العامل تعني السيولة اللازمة للمشروع للقيام بدورة الاستغلال.

### 👉 التقييم المالي:

يعتبر التقييم المالي أحد فروع التحليل المالي، والذي يتم وفقه اختيار البديل الأمثل من ضمن البدائل المتاحة لاعتماده في المخطط المالي، بمعنى هو عملية تقدير قيمة الاستثمار أو العمل أو أي مشروع آخر من خلال تقدير قيمته من حيث التدفقات النقدية الداخلة والخارجة على مدى فترة زمنية محددة على أساس حسابات تقديرية دقيقة.

كما يسمح بالوقوف على قيمة المؤسسة وذلك بغية إجراء التفاوض مع الأطراف ذوي المصلحة أو لاتخاذ قرارات في إطار التسيير الداخلي للمؤسسة.

### (1) - عتبة المردودية: (*Seuil de Rentabilité SR*)

عتبة المردودية ويطلق عليها أيضا: النقطة الحرجة، نقطة الصفر، نقطة التعادل، نقطة التوازن، النقطة الحرجة، وهي عبارة عن تعبر عن حجم المبيعات أو العتبة التي تتساوي عندها التكاليف والإيرادات، أي مستوى رقم الأعمال الذي من خلاله يتساوى الهامش على التكلفة المتغيرة (*MCV*) مع التكاليف الثابتة (*CF*)، والذي يعني أن النتيجة تكون مساوية للصفر، حيث تمثل الحالة التي تصل فيها المؤسسة إلى تعادل مجموع التكاليف مع رقم الأعمال، وتكون النتيجة فيها معدومة وانطلاقا منها تبدأ المؤسسة في تحقيق الأرباح.

### (2) - معيار صافي القيمة الحالية: (*Nette Actuelle Valeur*)

يسمح معيار صافي القيمة الحالية (*VAN*) استحداث جميع التدفقات النقدية سواء الداخلة منها أو الخارجة، وهذا يعني الرجوع بالتدفقات النقدية إلى الزمن صفر ومن تم جمعها، أي يعبر عن الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصادرة والواردة للمشروع حيث أنه كانت القيمة موجبة فإن مشروع ذو جدوى.

### (3) - معيار فترة الاسترداد (التقليدية): (*Délai de Récupération*)

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق القديمة لتقييم المشاريع الاستثمارية، ومن بين أكثر الطرق التي تتجاهل القيمة الزمنية للنقود، وهي تبين عدد السنوات اللازمة لتغطية تكلفة الاستثمار الأولي أو تمثل عدد السنوات المطلوبة لاستعادة قيمة الاستثمار الأصلي بواسطة العوائد المتولدة عنه، بمعنى الفترة الزمنية اللازمة لإسترجاع مبلغ رأس المال المستثمر من خلال التدفقات النقدية السنوية الصافية.

نستنتج أن المخطط المالي يعتبر نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة وبأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال واستغلالها الأمثل بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار بهدف زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بمشروع، وتحقيق الأرباح.

انجاز مخطط الأعمال يتطلب العمل ضمن المخططات الأربعة بالتوازي فالعمل لا يمكن أن ينجز إذا اعتمدنا التسلسل في المخططات وإنما هو فصل منهجي لتسهيل الدراسة، إذ أثبتت الدراسات الواقعية من خلال التجربة في المشاريع والمؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المشاريع والمؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات وتعقد أعمالها، أي أنه تقدير مبدئي أنجز لفترة محددة ولا بد أن يراعي التغيرات التي يمكن أن تحدث في المحيط وتؤثر على المشروع أثناء الانجاز والتنفيذ وعند مزاوله النشاط.