



الكلية العربية الدولية
عمادة الدراسات العليا والبحث العملي
كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية

أهمية التحليل المالي للشركات

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإقتصاد

إعداد

ياسر ابراهيم زكي علي رمضان

إشراف

د. أحمد الشهراوي

العام الجامعي

١٤٤٣/١٤٤٢ هـ

٢٠٢١/٢٠٢٠ م



إهداء

إلى أمي ..

إلى الاسم الذي يسري مع الدمّ.

إلى الروح التي عاشت بها روحي .

إلى رفيقة روحي ..

أهدي بحثي هذا، فأنت الوحيدة التي احتملت انشغالي وإرهاقي وقلقي، طوال فترة

دراستي .

شكر وتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف
وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من
الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر
والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير
دربنا ...

ثم الشكر الجزيل والعرفان الجميل لمشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور/أحمد الشهرابي

المستخلص

عنوان الرسالة: أهمية التحليل المالي للشركات.

المشرف: د. أحمد الشهراوي

الباحث: ياسر ابراهيم زكي علي رمضان

الدرجة العلمية: الماجستير الجامعة والكلية: الكلية العربية الدولية - كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية

العام الجامعي: ١٤٤٣/١٤٤٢ هـ

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام أدوات التحليل المالي في اعداد الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية.

حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية ومنها الوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية، والانحراف المعياري لقياس المتغيرات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : يوجد استخدام لأدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية ، وهذه الادوات هي التحليل الرأسي ، والتحليل الأفقي ، وتحليل التعادل ، وتحليل التدفقات النقدية ، والتحليل بالنسب المالية نسب السيولة ، نسب الربحية ، نسب النشاط نسب المديونية ، نسب النمو ، نسب السوق.

وكانت توصيات الدراسة بناء على النتائج كما يلي :

ضرورة أن يتم استخدام التحليل الراسي في تحليل القوائم المالية المقارنة مع شركة المجموعة للوساطة المالية من نفس الوضع لإعداد الموازنات التخطيطية ، وضرورة عقد الندوات أو المؤتمرات التي تناقش و سائل الربط بين مختلف أنواع الموازنات التخطيطية مع مختلف أنواع أدوات التحليل المالي وخصوصا في الشركات التي تمثل أكبر القطاعات المستخدمة للموازنات التخطيطية .

الكلمات المفتاحية : أدوات التحليل المالي ، الموازنات التخطيطية ، شركة المجموعة للوساطة

المالية.

Abstract

Thesis title: The importance of financial analysis for companies

Name Of Student: Yasser Ibrahim Zaki Ali Ramadan

Supervisor: Dr. Ahmed Al-Shahrawi

Arab International College- College of College and university:

Economics and Administrative Sciences

Academic year:2020/2021

This study aimed to identify the extent to which financial analysis tools are used in the preparation of planning budgets in companies.

The descriptive analytical method was adopted in the study, and the data was analyzed using statistical methods, including mean, frequencies, percentages, and standard deviation to measure variables.

This study aimed to identify the extent to which financial analysis tools are used in the preparation of planning budgets in companies.

The descriptive analytical approach was adopted in the study, and the data was analyzed using statistical methods, including the mean, frequencies, percentages, and standard deviation to measure the variables.

The study reached the following results: There is a use of financial analysis tools in the preparation of planning budgets in companies, and these tools are vertical analysis, horizontal analysis, break-even analysis, cash flow analysis, financial ratio analysis, liquidity ratios, profitability ratios, activity ratios, debt ratios, Growth, market ratios

فهرس المحتويات

إهداء.....	١
ب. شكر	
وتقدير.....	ج
المستخلص.....	د
Abstract.....	هـ
فهرس المحتويات.....	و
الفصل التمهيدي(منهج الدراسة).....	١
المقدمة.....	٢
مشكلة الدراسة.....	٣
أسئلة الدراسة	٣
أهداف الدراسة.....	٤
أهمية الدراسة.....	٥
فرضيات الدراسة.....	٥
مصطلحات الدراسة	٦
حدود الدراسة	٧
الفصل الاول(الإطار النظري).....	٨
تمهيد.....	٩
المبحث الاول:أهداف التحليل المالي وأنواعه.....	١٠
المطلب الاول:أعتماد أهداف التحليل المالي	
.....	١١
المطلب الثاني:التحليل المالي وأنواعه.....	١٣
المبحث الثاني: مجالات ومصادر التحليل المالي.....	١٥

المطلب الاول:مجالات التخطيط في التحليل المالي	١٦
المطلب الثاني:تكلفة الأموال ونوع التمويل	٢١
الفصل الثاني (إجراءات الدراسة)	٢٥
تمهيد	٢٦
المبحث الاول:أدوات التحليل المالي وتقدير الميزانية	٢٧
المطلب الاول:اعداد الموازنة وتحليل التعادل	٢٨
المطلب الثاني:تقدير الميزانية	٣٠
المبحث الثاني:مبادئ التحليل المالي	٣٤
المطلب الاول: مبادئ وعوامل كفاءة التخطيط المالي	٣٥
المطلب الثاني:التخطيط المالي الفعال	٣٩
الفصل الثالث (الموازنات التخطيطية والتكاليف المالية)	٤٣
تمهيد	٤٤
المبحث الاول:الموازنات التخطيطية والرقابة والتقييم	٤٥
المطلب الاول:ماهية موازنات التخطيط المالي وأهدافها	٤٦
المطلب الثاني: الرقابة وتقييم الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية	٤٩
المبحث الثاني:موازنات الإداء الفعلي وإعداد خطة الموازنة	٥٣
المطلب الاول:أنواع الموازنات وقياس الأداء الفعلي	٥٤
المطلب الثاني:إعداد الموازنات التخطيطية	٦١
النتائج	٦٦
التوصيات	٦٨
المراجع	٦٩

الفصل التمهيدي
منهج الدراسة
(الإطار العام للدراسة)

المقدمة

يهتم التحليل المالي بدراسة وتحليل القوائم المالية لفترة زمنية معينة محددة أو لفترات زمنية متصلة ، وللتحليل المالي أدوات متعددة منها التحليل باستخدام النسب المالية ، والتحليل الرأسي ، والتحليل الأفقي ، وتحليل التعادل ، وتحليل التدفق النقدي ، وباستخدام أدوات التحليل المالي يمكن التوصل إلى معلومات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية ومن المفضل أن تكون عملية تقدير أرقام الموازنات التخطيطية مستندة إلى طرق علمية وليس بناء على الحكم الشخصي ، وكل ذلك لا يحدث ما لم نستخدم الأساليب والطرق الحديثة في إعداد هذه الموازنات التخطيطية

ومن هذه الأساليب والطرق الحديثة هو استخدام أدوات التحليل المالي الذي يساعدنا على التخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرار والرقابة ، ويعتمد التحليل المالي على البيانات التاريخية والحالية التي تظهر في القوائم المالية .

وبناء على ما تقدم تتمحور الدراسة حول مدى استخدام أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية وقدرتها على إعطاء معلومات وتقديرات مقارنة للفعالية و في هذه الدراسة تم اختيار في بورصة قطر وشركة المجموعة للوساطة المالية بسبب دورها الكبير في دعم الاقتصاد لما تقدمه من منتجات وخدمات و سيتم دراسة الطرق والأساليب الحديثة وهي أدوات التحليل المالي وتم التطرق إلى أنواع أدوات التحليل المالي و إلى أنواع الموازنات التخطيطية في الشركة .

مشكلة الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة في عدم معرفة مدى استخدام أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية ، فان هناك بعض من المدراء الماليين يقوم بالاعتماد على الحكم الشخصي الجزافي في تقدير أرقام الموازنات التخطيطية والتنبؤ بها والتخطيط ، دون الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية باستخدام أدوات التحليل المالي في التخطيط والتنبؤ للمستقبل وإعداد الموازنات التخطيطية الأمر الذي يؤدي وجود فرق كبير بين المخطط والفعلي وتظهر لنا انحرافات كبيرة بينهما نتيجة عدم استخدام أدوات التحليل المالي وإعطائها الأهمية وبالتالي يؤثر على عملية تنفيذ الموازنات التخطيطية ومتابعتها

أسئلة الدراسة

ومن هنا فأن مشكلة الدراسة تتركز وتتمحور حول السؤال الرئيسي التالي ما مدى استخدام أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية في البورصة القطرية و شركة المجموعة للوساطة المالية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ١ . ما مدى استخدام التحليل الرأسي (العمودي) في إعداد الموازنات التخطيطية ؟
- ٢ . ما مدى استخدام التحليل الأفقي في إعداد الموازنات التخطيطية ؟
- ٣ . ما مدى استخدام تحليل التعادل في إعداد الموازنات التخطيطية ؟
- ٤ . ما مدى استخدام تحليل التدفقات النقدية في إعداد الموازنات التخطيطية ؟
- ٥ . ما مدى استخدام النسب المالية في إعداد الموازنات التخطيطية ؟

أهداف الدراسة

إن هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي :

- ١- التعرف على مدى استخدام التحليل الرأسي العمودي) في إعداد الموازنات التخطيطية من خلال معرفة كيفية القيام بعملية التحليل الرأسي وإظهار الأهمية النسبية لكل بند من بنود القوائم المالية .
- ٢- التعرف على مدى استخدام التحليل الأفقي في إعداد الموازنات التخطيطية من خلال الاستخدام الأفضل للتحليل الأفقي لقياس اتجاه البنود في القوائم المالية وكيفية قياس هذه التغيرات التي تحدث خلال السلاسل الزمنية .
- ٣- التعرف على مدى استخدام تحليل التعادل في إعداد الموازنات التخطيطية من خلال التعرف على تحليل التعادل وعلاقته بالموازنات التخطيطية .
- ٤- التعرف على مدى استخدام تحليل التدفقات النقدية في إعداد الموازنات التخطيطية من خلال معرفة أنواع نسب التدفقات النقدية ومعرفة أنواع الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية .
- ٥- التعرف على مدى استخدام النسب المالية في إعداد الموازنات التخطيطية من خلال الاستخدام الأفضل لتلك النسب ومعرفة أنواع النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي والتي نستطيع من خلالها التنبؤ بالمستقبل .

أهمية الدراسة

- إن لهذه الدراسة أهمية كبيرة لشركة المجموعة للوساطة المالية من خلال ما يلي :
- ١- الموازنات التخطيطية هي بمثابة خطة مالية عن سنة قادمة وكذلك الأمر إن التحليل المالي يحلل سنة سابقة لذلك جاءت هذه الدراسة لتربط البيانات التاريخية بالبيانات المستقبلية للوصول إلى نتائج أكثر دقة حول النشاط المالي لتقليل الفرق بين الفعلي والمقدر .
 - ٢- إن الشركة تستخدم الموازنات التخطيطية نظرا لتعدد منتجاتها وتشعبها الأمر الذي يعني ضرورة الرجوع إلى بيانات وتحليل سابقة للوصول إلى القرار الأمثل الأمر الذي يخفف الانحرافات غير المفضلة ويزيد من الانحرافات المفضلة .

فرضيات الدراسة

- اعتمادا على أهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية :
- الفرضية الرئيسية : لا يتم استخدام أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية. ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :
 - الفرضية الفرعية الأولى : لا يتم استخدام التحليل الرأسي (العمودي) في إعداد الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية.
 - الفرضية الفرعية الثانية : لا يتم استخدام التحليل الأفقي في إعداد الموازنات لشركة المجموعة للوساطة المالية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة : لا يتم استخدام تحليل التعادل في إعداد الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة : لا يتم استخدام تحليل التدفقات النقدية في إعداد الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة : لا يتم استخدام تحليل النسب المالية نسب السيولة ، نسب المديونية ، نسب النشاط ، نسب الربحية ، نسب النمو ، نسب السوق في إعداد الموازنات التخطيطية.

مصطلحات الدراسة

التحليل المالي :

هو عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات عن منظمة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المنظمات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر ، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية) ، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح للبيانات المالية وتقديمها بشكل مختصر وبما يتناسب وعملية اتخاذ القرار .

أدوات التحليل المالي :

هناك أدوات عديدة تستخدم عادة في مجال تحليل القوائم المالية ، وتفاوت هذه الأدوات فيما بينها انما يعكس تفاوتاً في درجة التحليل المطلوبة ، وكذلك تفاوتاً في مجالات استخدام نتائج التحليل ، بالإضافة الى تفاوت احتياجات مستخدمي القوائم المالية.^١
الموازنة التخطيطية :

عرفت بأنها خطة تفصيلية يعبر عنها بأسلوب كمي يحدد من خلالها الكيفية التي سيتم بها إنفاق الموارد واستخدامها خلال فترة زمنية معينة.
النسب المالية :

علاقة مترابطة بين عنصرين (فقرتين) من عناصر القوائم المالية ، الميزانية ، قائمة الدخل ، او الاثنان معا .

التحليل الراسي:

يعبر عنه كنسبة مئوية والذي يساوي كل بند من بنود بيان الدخل مقسوم على الإيرادات أو صافي المبيعات ويبين العلاقة لكل عنصر بالنسبة لكمية القاعدة وهو رقم نسبي^٢ .
التحليل الأفقي:

مقارنة الأرقام الواردة بالقوائم المالية لعدد من السنين أو الفترات المحاسبية المتتالية ، مما يعني أن المقارنة سوف تتم على بيانات وقوائم الشركة ولكن على مدار أكثر من فترة مثل المقارنة بين صافي الربح والإيرادات وذلك بهدف التعرف على اتجاه تحليل البند وهو معروف بتحليل الاتجاهات
تحليل التعادل:

١ أبو حشيش ، خليل عواد (٢٠١٠) ، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية ، (ط ٢) ، قطر: دار قطر للنشر والتوزيع .

٢ أبو دلوخ ، محمد عبد المولى (٢٠١٢) ، أثر استخدام أدوات التحليل المالي للشركات في تخفيض المخاطر الائتمانية للبنوك التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية، المرفق ، قطر .

من الأدوات التي تقدم تحليلاً دقيقاً عن مواطن الضعف والقوة للمشروع ويتميز بالسهولة والدقة ويقوم التعادل على أساس العلاقة القوية بين التكاليف والربح وحجم الإنتاج .

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على البورصة القطرية و شركة المجموعة للوساطة المالية تم استهداف افراد العينة من المدراء الماليين ومدراء الحسابات ومدراء التدقيق الداخلي والمحاسبين الماليين والمحاسبين القائمين بإعداد الموازنات التخطيطية ، كون هذه الفئات هي المعنية باستخدام أدوات التحليل المالي وإعداد الموازنات التخطيطية .

وقد اقتصرت الدراسة على استخدام أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية التي تم تحديدها عن طريق الكتب العلمية والدراسات السابقة المذكورة في الدراسة وهذه الأدوات هي تحليل الرأسي وتحليل الأفقي وتحليل النسب المالية فقد ذكرت هذه الأدوات وتحليل التعادل حيث تم اعتماده استناداً إلى كتب مكتبة قطر الوطنية ومعلومات من بورصة قطر وشركة المجموعة للوساطة المالية حيث تبين بان تحليل التعادل يستخدم في التخطيط وإعداد الموازنات التخطيطية ، وتحليل التدفقات النقدية .

الفصل الاول

الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول: أهداف التحليل المالي وأنواعه

المطلب الاول: اعتماد أهداف التحليل المالي

المطلب الثاني: التحليل المالي وأنواعه

المبحث الثاني: مجالات ومصادر تكلفة التحليل المالي

المطلب الاول: مجالات التخطيط في التحليل المالي

المطلب الاول: تكلفة الأموال ونوع التمويل

تمهيد

نبدأ بمقدمتنا في هذا الفصل بماهية وأهمية التحليل المالي كنوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للشركات من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والاعداد للمستقبل.

وتؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة على النواحي المالية للمنشأة من ناحيتين :

- تؤثر هذه الخطط على الإيرادات و المدفوعات النقدية المتوقعة للشركة و من خلالها يتخذ قرار بتدبير الاموال التي تحتاجها المنشأة أو التخطيط لاستثمار الفائض منها .
- تؤثر الخطط على ربحية العمليات المختلفة للشركة فالتخطيط المالي يتضمن التخطيط لاستغلال الأموال المتاحة من داخل الشركة أو خارجها في استثمارات و مشروعات تدر عائدا على الشركة مما يزيد من فعاليتها

المبحث الاول:أهداف التحليل المالي وأنواعه

المطلب الاول:أعتماد أهداف التحليل المالي

المطلب الثاني:التحليل المالي وأنواعه

المطلب الاول: اعتماد أهداف التحليل المالي

أهداف التحليل المالي:

تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقد الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح أو اضطراب المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من ارباح المشروع

التسيق المتكامل بين الوظيفة المالية و الوظائف الاخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء و البيع و الانتاج ليحقق التعاون والتكامل في اداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المشروع .

تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة, و بالأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات .

امكانية مواجهة الظروف الطارئة و التي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن ان تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل و رسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة

تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة و الآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية و التي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج اعمال المشروع^١

استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة و توجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع

تدعيم المركز المالي للمشروع بما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية فلا يؤجل دفع المستحقات مثلاً كما يتيح الفرصة للمشروع بان يعطي العملاء فرصاً من الائتمان تشجعهم على التعامل معه و زيادة ثقتهم بمركزه المالي^٢

١ أبو نزار ، محمد حسين (٢٠١٢) ، المحاسبة الإدارية ، (ط ٣) ، قطر: دار قطر للنشر والتوزيع .

٢ أرشيد ، عبد المعطي و خريوش ، حسني علي (٢٠١١) ، أساسيات الإدارة المالية ، (ط ٢) ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع . آل آدم ، يوحنا و الرزق ، صالح (٢٠٠٦) ، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية ال صرة ، (ط ٢) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .

فوائد التخطيط المالي :

- ١ . تحديد حجم الاموال التي سوف يحتاج إليها المشروع لتنفيذ الخطط و البرامج التشغيلية المختلفة
- ٢ . تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المشروع و خارجه .
- ٣ . تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة و تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال و ما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة
- ٤ . تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال المشروع .
- ٥ . التعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار و التمويل و العائد التي تتخذها المنشأة
- ٦ . التعرف على المشاكل و العقبات التي يمكن أن تعترض المشروع^١ .

^١ البلوي ، سامي محمد (١٩٩٩) ، الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، قطر .

المطلب الثاني: التحليل المالي وأنواعه

من حيث مدة الخطة :

أ-تخطيط طويل الأجل:

يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية طويلة الاجل بين سنتين إلى عشر سنوات وتلعب طبيعة نشاط الشركة دورا في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية. ١

وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية

١ . كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية

٢ . البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة

٣ . المصادر الرئيسية للحصول على الأموال

٤ . كيفية سداد القروض المختلفة

٥ . امكانية الاندماج مع الشركات الاخرى

١ التكريتي ، إسماعيل يحيى و الطعمة ، عبد الوهاب حبش و عبد القادر ، وليد (٢٠١٠) ، المحاسبة الإدارية قضايا إدارية ، (ط ١٠) قطر : دار إثراء للنشر والتوزيع .

وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية والميزانيات التي تغطي فترات زمنية قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل

ب-تخطيط قصير الأجل:

يعتمد على اعداد مجموعة من القوائم المالية تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة وتشتمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية وقائمة الميزانية العمومية التقديرية^١.

كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة ووضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلا .

ثانيا: من حيث درجة الشمول للخطة :

أ-خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع .

ب-خطة جزئية: وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع .

ثالثا: من حيث استعمال الخطة :

أ-خطة وحيدة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة .

ب-خطة متكررة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات^٢ .

١ الجرجاوي ، حليلة خليل (٢٠٠٨) ، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة القطرية ، قطر .

٢ الحاج ، عرابة و نور الدين ، تمجددين (٢٠٠٩) ، دور الموازنات التقديرية في الرقابة على الأداء الشركات العامة .

المبحث الثاني: مجالات ومصادر التحليل المالي

المطلب الاول: مجالات التخطيط في التحليل المالي

المطلب الثاني: تكلفة الأموال ونوع التمويل

المطلب الاول:مجالات التخطيط في التحليل المالي

مجالات التحليل المالي

يدخل التخطيط في عدة مجالات :

١ . التخطيط للحصول على الاموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف

٢ . التخطيط لاستثمار الاموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير .

٣ . التخطيط لزيادة حجم المبيعات

٤ . التخطيط لزيادة الأرباح

٥ . التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة

مراحل التخطيط المالي :

تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:

تتضمن هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المنشأة ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وقصيرة الأمد ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي^١ .

^١ مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية القطرية ، (٣) ، ٨٣ - ١١٤ .

رسم السياسات المالية

التي تعتبر بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الادارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعى عند وضع هذه السياسات ان تحقق مصالح المنشأة وألا تكون متعارضة مع السياسات الاخرى الموضوعة في أقسام المنشأة المختلفة^١

من أمثلة هذه السياسات المالية

- سياسة اختيار مصادر الأموال
- سياسات استخدام الأموال
- سياسة تحديد الاموال اللازمة لتحقيق الاهداف المالية
- سياسة منح الائتمان و التحصيل
- سياسة توزيع الارباح
- سياسة الرقابة على استخدام الأموال

ومن الضروري ان تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة ومع الاهداف الموضوعة لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الاهداف وليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف^٢ .

- ترجمة السياسات المالية إلى اجراءات مفصلة

حتى يمكن تنفيذها بدقة وتساعد هذه التفاصيل والاجراءات على تبسيط العملية الادارية .

- توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الاجراءات المالية

^١ الحبيطي ، قاسم محسن و رمو ، وحيد محمود (٢٠٠٨) ، إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام الحاسوب .

^٢ مجلة بحوث مستقبلية ، (٢٢) ، ١١ - ٥٠ .

حيث يجب ان تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال والظروف

العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط

- وضوح الاهداف
- كفاءة الجهاز الاداري المخطط .
- توفر المعلومات اللازمة للخطة
- مشاركة العاملين في اعداد الخطة
- كفاءة الجهاز الاداري المنفذ

التكامل والتنسيق:

التكامل يعني التوحيد بين بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها ككل متكامل نحو تحقيق غرض واحد. أما التنسيق فهو تحقيق وحدة الغرض أو التصرف. والتكامل نحتاج إليه في مرحلة اعداد الخطة، أما التنسيق ففي مرحلة تنفيذ الخطة ١ .

المرونة:

أي أن تتناسب الخطة وتتماشى مع الظروف ويمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف .

١ الحميد ، محمد علي سالم (٢٠٠٦) ، تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، مكتبة جامعة قطر الوطنية ، قطر.

مصادر التمويل وتكلفتها

أولاً: المصادر :

مصادر التمويل قصيرة الاجل :

١. قروض مصرفية قصيرة الاجل

٢. الموردون

مصادر التمويل طويلة الاجل :

- رأس المال الخاص (إصدار أسهم عادية, إصدار أسهم ممتازة, الاحتياطيات و المؤن التي زال الخطر الذي شكلت من أجله)
- القروض المتوسطة و الطويلة الاجل (إصدار سندات: سندات تصدرها الدولة و اخرى تصدرها الشركات, قروض مصرفية متوسطة وطويلة الأجل)

ثانياً: التكلفة:

إن القرار المالي الذي يتخذه المدير المالي المتعلق بتمويل أي جانب من جوانب النشاط الذي يقوم به المشروع أو الذي يوصي باتخاذ من قبل الجهات العليا صاحبة القرار في المشروع،^١

يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار جانبيين أساسيين هما:

الأول: العائد المتوقع تحقيقه من جراء استخدام هذه الأموال

والثاني: تكلفة تلك الأموال المراد الحصول عليها.

^١ الخصاونة ، عهدود عبد الحفيظ (٢٠١٤) ، مبادئ الإدارة المالية ، (ط ١) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .

فمن الضروري ان تقوم الإدارة المالية بدراسة تكلفة كل مصدر من المصادر البديلة المتاحة لها للوصول إلى القرار المالي المناسب بخصوص استخدام مصدر من مصادر التمويل دون آخر. فإن معرفة تكلفة الأموال تعتبر عنصرا مهما وأساسيا في عملية اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالحصول على التمويل، ثم إجراء المقارنة بين البدائل المتاحة للوصول إلى القرار المالي الملائم .

١

ولتقدير تكلفة الاموال ... فإن الإدارة المالية تتبع الخطوات التالية :

يتم تحديد أنواع الاموال أي مصادر التمويل التي ستستخدم .

يتم احتساب و تحديد تكلفة كل مصدر من هذه المصادر .

استخدام أسلوب الترجيح بالأوزان لتكلفة كل مصدر من مصادر الاموال المستخدمة, بحيث

تكون المحصلة النهائية تكلفة مرجحة للأموال التي ستستثمر^٢

١ آل شبيب ، دريد كامل (٢٠٠٧) ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، (ط ١) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية.

٢ الشريف ، عليان و العصار ، رشاد و الجعبري ، احمد و الأخرس ، عاطف و الهنيبي ، إيمان (٢٠٠٧) ، الإدارة والتحليل المالي ، قطر : دار البركة للنشر والتوزيع .

المطلب الثاني: تكلفة الأموال ونوع التمويل

تكلفة الاسهم الممتازة:

تمثل الاسهم الممتازة التزاما محددًا على المشروع بدفع مبالغ دورية معينة ولها الأولوية على باقي الأسهم في رد قيمتها عند التصفية: تكلفة السهم الممتاز = (الربح الموزع للسهم الواحد) ÷ (صافي بيع سهم ممتاز جديد)

تكلفة الاسهم العادية:

التكلفة = عائدات السهم السنوية ÷ قيمة السهم والتكلفة بعد الإصدار الجديد = الربح المتوقع للسهم الواحد ÷ قيمة السهم بعد الإصدار^١.

تكلفة الارباح المحتجزة:

معدل العائد المتوقع = { الربح الموزع ÷ سعر بيع السهم } + معدل النمو المتوقع .

تكلفة الاموال المقترضة: لها تكلفتان

التكلفة الظاهرية: وهي المعدل الذي يحقق المساواة بين المبلغ المقترض من جهة وبين القيمة الحالية للفوائد السنوية + المبلغ الاساسي للقرض والمسدد في نهاية المدة^٢.

أما التكلفة الحقيقية = معدل الفائدة (١- الضريبة): وهي التكلفة الحقيقية التي تتحملها المنشأة فعلا بعد الاستفادة من الوفر المحقق من تطبيق الضريبة على الارباح .

^١ الخفاجي ، علي كريم و جواد ، صلاح مهدي (٢٠١٠) ، أثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الأعمال و الشركات.

^٢ مجلة جامعة قطر للعلوم الإنسانية ، ١٨ (١) ، ٢٥-٤٤ الخاليلة ، محمود عبد الحليم (٢٠١٤) ، التحليل المالي باستخدام البيانات الحاسوبية ، (ط ٧) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .

التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال:

انطلاقاً من الفكرة القائلة بأن كل استثمار يمكن أن يكون ممولاً عن طريق عدة مصادر للتمويل وبما أن لكل مصدر تكلفته الخاصة فإنه من الضروري حساب تكلفة رأس المال المخصص لتمويل استثمار ما وتكلفة جملة رأس المال يجب أن تساوي متوسط التكلفة لعناصر التمويل المستخدمة المختلفة^١.

التكلفة المتوسطة المرجحة = مجموع جداول كل مصدر بتكلفته ÷ مجموع مبالغ مصدر التمويل .

العوامل التي تحدد قرار نوع التمويل:

الملاءمة :

أي على المنشأة أن تمول الموجودات الثابتة بأموال دائمة (أموال خاصة، قروض متوسطة وطويلة الأجل) وأن تمول الموجودات المتداولة بأموال قصيرة الأجل ... وآية ذلك ... أنه على المنشأة استثمار الأموال بشكل تتمكن فيه هذه الأموال من تسديد أعبائها من الإيرادات التي تحققها بنفسها .

الدخل :

بمستطاع المؤسسات التجارية تحسين العوائد التي تحققها على أموال أصحابها عن طريق الاقتراض بكلفة أقل من العائد المحققة على الموجودات.

ومن أهم المميزات التي يحققها التمويل عن طريق الاقتراض الثابت الكلفة (في الحالات التي تكون فيها كلفة الاقتراض أقل من العائد على الموجودات فقط) هو تحسين العائد على حقوق أصحاب المؤسسة بشكل أفضل مما لو كانت عمليات المؤسسة ممولة جميعها من قبل

^١ الدلاهمة ، سليمان مصطفى (٢٠١٤) ، المحاسبة الإدارية ، (ط ١) ، قطر : مؤسسة قطر الوطنية للنشر والتوزيع .

أصحابها أي دون اقتراض أما إذا كانت كلفة الاقتراض أعلى من العائد على الموجودات فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض العائد على حقوق المالكين^١.

هذا وتستفيد المنشأة من الوفر الضريبي لان الفوائد تقتطع من الأرباح قبل خضوعها للضريبة .

خطر التشغيل

ويرتبط الخطر الأول بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والظروف الاقتصادية التي تعمل فيها حيث ينبغي على المؤسسة عدم الاعتماد على الاقتراض لأن عدم انتظام حجم النشاط سيؤثر في قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقد تتعرض للإفلاس إذا كانت أعباء خدمة الدين أكبر من قدرتها^٢.

خطر التمويل

فينتج عن زيادة الاعتماد على الاقتراض في تمويل عمليات المؤسسة ويؤدي مثل هذا الاعتماد المتزايد إلى زيادة أعباء خدمة الدين وقد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة وعندما تواجه المؤسسة الفشل تتهدد مصالح المالكين أكثر من غيرهم لأنهم آخر من يحصل على حقه عند توزيع الأرباح أو عند تصفية المؤسسة .

المرونة :

ويمثل هذا العامل امكانية تعديل مقدار مبلغ التمويل في الزيادة أو النقصان تبعاً في التغيرات الرئيسية في مقدار الحاجة إلى الأموال فعند الاقتراض مثلاً لتمويل الموجودات المتداولة .

فإن الإدارة المالية تبحث عن مصدر تمويل قصير الأجل إلى جانب ذلك فهي تستخدم المصدر الذي يعطيها امكانية زيادة مقدار التمويل عند الحاجة أو الحرية في تسديد جزء أكبر من

١ الرماحي ، نواف محمد عباس (٢٠٠٩) ، المحاسبة الإدارية ، (ط ١) ، قطر : دار صفاء للنشر والتوزيع

٢ السبلاي ، غسان (٢٠١١) ، التحليل المالي واليات صنع القرار ، (ط ١) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية للدراسات .

المبلغ المقرر تسديده في حالة توفر السيولة غير المستخدمة لديه تبعا للتقلبات والظروف الموسمية والمشروع بحاجة إلى عامل المرونة في حالتي التوسع والحاجة للأموال وفي حالة الانكماش وتقليل الاموال المستخدمة^١ .

التوقيت:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة المالية جاهدة في تحقيقه في عملية الاقتراض هو تقليل تكلفة الاموال المقترضة. والتوقيت أحد العوامل الأساسية في تحقيق هذا الهدف ويرتبط ارتباطا وثيقا بعنصر المرونة وأحد أهم آثاره^٢.

^١ آل شبيب ، دريد كامل (٢٠٠٧) ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، (ط ١) ، قطر : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

^٢ الشريف ، عليان و العصار ، رشاد و الجعبري ، احمد و الأنخرس ، عاطف و الهنيبي ، إيمان (٢٠٠٧) ، الإدارة والتحليل المالي ، قطر : دار البركة للنشر والتوزيع .

الفصل الثاني

إجراءات الدراسة

المبحث الاول: أدوات التحليل المالي وتقدير الميزانية

المطلب الاول: اعداد الموازنة وتحليل التعادل

المطلب الثاني: تقدير الميزانية

المبحث الثاني: مبادئ التحليل المالي ومتطلبات التخطيط المالي

المطلب الاول: مبادئ وعوامل كفاءة التخطيط المالي

المطلب الثاني: التخطيط المالي الفعال

تمهيد

يعد التحليل المالي من المواضيع الهامة في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تحليل وتفسير مضمون القوائم المالية، وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار، من قبل الأطراف المستفيدة من عملية التحليل المالي.

وتعتبر بداية بروز أهمية التحليل المالي في بداية الثلاثينيات الميلادية وذلك بعد أزمة الكساد المالي أو الكساد الكبير **Great Depression** والتي بدأت مع انهيار سوق الأسهم الأمريكية في ٢٩ أكتوبر عام ١٩٢٩ م وسمي ذلك اليوم بالثلاثاء الأسود، ونتج عن ذلك انهيار العديد من الشركات الأمريكية، وما تبعه من آثار اقتصادية كارثية كارتفاع مستويات البطالة وانخفاض الطلب على السلع والخدمات، وانخفاض مستويات الاستثمار، وأحجام المدنين عن الوفاء بالتزاماتهم، وتشير الأحداث أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تم إفلاس أكثر من ٤٠٠٠ منشأة. أما عالمياً فقد تأثرت الكثير من الدول الغنية والفقيرة، وانخفضت مستويات التجارة العالمية، وتوقفت العديد من الصناعات الأساسية لتلك الدول^١.

كل ما ذكر أوجد ضرورة دراسة وتحليل القوائم المالية للشركات بناء على أسس منهجية علمية مدروسة توجد صيغة ملائمة للتعرف على أداء الشركات وفرص نموها المستقبلي، وتحديد نقاط القوة والضعف، خصوصاً أن المؤشرات تدل على أن غالبية الشركات التي أعلنت إفلاسها، كان لديها مشاكل في وضع السيولة ومستويات الربحية.

^١ الشماع، خليل محمد حسن (٢٠١٥)، المحاسبة الإدارية في المصارف: طبيعة المصرف و التكاليف و الأسعار و محاسبة المسؤولية و الموازنات في الإطار الاستراتيجي، (ط ١)، قطر: دار قطر الوطنية للنشر والتوزيع.

المبحث الاول: أدوات التحليل المالي وتقدير الميزانية

المطلب الاول: اعداد الموازنة وتحليل التعادل

المطلب الثاني: تقدير الميزانية

المطلب الاول: اعداد الموازنة وتحليل التعادل

أدوات التخطيط المالي

تشمل عملية التخطيط المالي إذن جميع المجالات الوظيفية فالتخطيط المالي يبدأ بتحديد الأهداف الأساسية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة بوضع مجموعة من الموازنات التقديرية تغطي جميع مجالات التشغيل الرئيسة بحيث تشير كل موازنة إلى التكاليف المرتبطة بالنشاط المعين كما تشير أيضاً إلى مصادر تمويل النشاط وسوف نتعرض لبعض الأدوات التي تستخدم في مجالات التخطيط المالي والرقابة وهذه الأدوات هي:

١. الموازنة النقدية التقديرية

٢. تحليل التعادل

الموازنة النقدية

يعتمد إعداد الموازنة النقدية على تقدير الإيرادات والمصروفات النقدية خلال الفترة الزمنية المقبلة ومن خلال هذا النوع من الموازنات يمكن التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتوقيت حدوثها مما يساعد المدير المالي على تحديد الاحتياجات النقدية المستقبلية وفي ضوء هذه التقديرات يقوم بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة ليتمكن من مراقبة مستويات السيولة التي تتمتع بها المنشأة.

وعلى الرغم من أنه يمكن إعداد الموازنة النقدية لتغطي أي فترة زمنية يعتقد المدير المالي أنها تناسب طبيعة النشاط الذي تقوم به المنشأة إلا أنه عادةً ما يتم إعدادها عن الفترات قصيرة الأجل نسبياً نظراً لأن التنبؤ قصير الأجل يكون أكثر دقة من التنبؤ طويل الأجل. وعادةً ما تقوم المشروعات بإعداد الموازنة النقدية لتغطي فترة السنة يلي ذلك تقسيمها إلى فترات يتوقف طولها أو قصرها على طبيعة التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع.

١ الحميد ، محمد علي سالم (٢٠٠٦) ، تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، قطر .

٢ الشماع ، خليل محمد حسن (٢٠١٥) ، المحاسبة الإدارية في المصارف : طبيعة المصرف و التكاليف و الأسعار و محاسبة المسؤولية و الموازنات في الإطار الاستراتيجي ، (ط ١) ، قطر : دار قطر الوطنية للنشر والتوزيع .

فإذا ما تميزت التدفقات النقدية بالتقلب احتاج الأمر إلى إعداد الموازنة على أساس شهري

لتجنب مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات الجارية ١.

وعموماً تتوقف فعالية وقيمة الموازنة النقدية على دقة التنبؤات التي يتم الاعتماد عليها لإعداد هذه الميزانية وكلما توقع المدير المالي انحراف التدفقات الفعلية عن التدفقات المقدرة كلما تطلب الأمر الاحتفاظ باحتياطي نقدي أو ضمان الحصول على قروض سريعة وذلك تجنباً لمخاطر نقص السيولة.

إعداد الموازنة النقدية:

تقدير التدفقات النقدية الداخلة:

يعتمد تقدير التدفقات النقدية الداخلة على المبيعات المتوقعة، ونظراً لأهمية دقة المبيعات المتوقعة فإنه يتم احتساب هذا الرقم اعتماداً على كل من تقديرات المسؤولين عن التسويق جنباً إلى جنب مع دراسة الظروف الاقتصادية التي تعمل المنشأة في ظلها والتي سوف تؤثر بالضرورة على المبيعات المستهدفة.

تقدير التدفقات النقدية الخارجة:

تمثل قيمة المشتريات من المواد والمهمات أهم عناصر المصروفات النقدية كما تشمل المدفوعات النقدية أجور العمال وفواتير الوقود وإيجارات العقارات في حالة قيام الشركة باستئجار بعض المباني والمدفوعات لشراء آلات جديدة أو القيام ببعض الإنشاءات، وتكون تواريخ دفع هذه البنود ثابتة ومحددة

- إما وفقاً لنظام وسياسة الشركة (كما في حالة الأجور مثلاً)
- أو وفقاً للعقود والاتفاقات التي تعقدها الشركة،

ولإعداد الميزانية النقدية التقديرية يندمج هذا النوع من المصروفات مع تكاليف الشراء النقدية وذلك للتوصل إلى إجمالي التدفقات النقدية الخارجة ٢.

١ الخفاجي ، علي كريم و جواد ، صلاح مهدي (٢٠١٠) ، أثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الأعمال.

٢ الخصاونة ، عهود عبد الحفيظ (٢٠١٤) ، مبادئ الإدارة المالية ، (ط ٠١) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .

المطلب الثاني: تقدير الميزانية

تقدير صافي التدفقات النقدية وإعداد الموازنة النقدية:

بعد التأكد من دقة التقديرات المتعلقة بالمصروفات والإيرادات النقدية يتم إعداد الميزانية النقدية لتحديد مقدار العجز أو الفائض النقدي المتوقع حدوثه خلال الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الميزانية^١.

الهدف من إعداد الموازنة النقدية التقديرية^٢:

١. إقرار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها وتوقع ما قد يتم في المستقبل
٢. التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تتطلب من تعاون فئات متعددة في إنجازها.
٣. تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
٤. إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلاً من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساساً غير مناسب للحكم على الكفاية
٥. التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
٦. إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
٧. وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.

تحليل التعادل

يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات الرئيسة التي يتم الاستعانة بها لتخطيط الأرباح حيث يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد مساوية للصفر. يوفر تحليل التعادل للإدارة فرصة للتعرف على الأثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة على ربحية المنشأة فالمعروف أن التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج^٣.

١ مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، ١٨ (١)، ٢٥-٤٤ الخلالية، محمود عبد الحليم (٢٠١٤)، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، (ط ٧)، قطر: دار قطر الوطنية للنشر والتوزيع.

٢ الدلاهمة، سليمان مصطفى (٢٠١٤)، المحاسبة الإدارية، (ط ١)، قطر: مؤسسة قطر للنشر والتوزيع.

٣ الرماحي، نواف محمد عباس (٢٠٠٩)، المحاسبة الإدارية، (ط ١)، قطر: دار صفاء للنشر والتوزيع

يؤدي استخدام تحليل التعادل إلى زيادة فعالية التخطيط المالي وذلك من خلال ١:

- ١) في حالة اتخاذ قرار بإنتاج سلعة جديدة يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي يجب تحقيقه حتى يمكن التوصل إلى أرباح
- ٢) يمكن استخدام تحليل التعادل لدراسة تأثير أي توسعات مخططة على مستويات التشغيل حيث تؤدي سلبية التوسع إلى زيادة كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ولكنها تؤدي في نفس الوقت إلى زيادة المبيعات أيضاً.

قائمة الدخل التقديرية

تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة للتنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة. وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه تقديرات قائمة الدخل، وبالوصول إلى تقديرات المبيعات يمكننا تقدير حجم الانتاج والتكاليف المتعلقة به أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسبة السابقة لنسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات ٢.

الأهداف المرجوة من قائمة الدخل:

١. تساعد على معرفة الأرباح المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة.
٢. تساعد على التعرف على قدرة المنشأة في تمويل احتياجاتها وذلك من خلال الأرباح المتوقع تحقيقها.

٣. تساعد على التعرف على الإيرادات والمصروفات

٤. تساعد قائمة الدخل التقديرية على كيفية التصرف بالأرباح

كيفية إعداد قائمة الدخل التقديرية:

يتم إعداد قائمة الدخل التقديرية على أساس افتراض أن العلاقة التي كانت في الماضي بين المبيعات وبين بنود قائمة الدخل سوف تستمر في المستقبل وعادة ما تحسب هذه العلاقة بواسطة

١ السبلاني ، غسان (٢٠١١) ، التحليل المالي واليات صنع القرار ، (ط ١) ، قطر : دار المنهل اللبناني للدراسات .

٢ الشمري ، شيماء كاظم عاصي (٢٠١٠) ، دور الاتجاهات التقليدية والحديثة لأساليب التحليل المالي في تطوير تقويم كفاءة الأداء دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة القطرية ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .

النسب أي بواسطة نسبة الزيادة او النقصان في كل بند من بنود قائمة الدخل وعليه يمكننا ايجاز الخطوات اللازمة لأعداد قائمة الدخل بالآتي:

معرفة العلاقة التاريخية القائمة بين المبيعات ومختلف البنود.

بعد معرفة العلاقة النسبية بين المبيعات وبين بنود قائمة الدخل، نقوم بعملية ضرب المبيعات المتوقعة في النسب المختلفة للبنود التي تتضمنها قائمة الدخل ونخرج بعد ذلك بقائمة الدخل بصورتها الجديدة وهي التي تمثل قائمة الدخل التقديرية.

ويستثنى من قائمة الدخل التقديرية البنود المتعلقة بالفوائد والايرادات والمصروفات الاخرى والضرائب والارباح المتوقع توزيعها^١.

الميزانية العمومية التقديرية

تتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية

○ بأن الأولى تعتبر خطة مالية وأداة للرقابة

○ في حين تعتبر الثانية معلومات تاريخية لفترة سابقة.

أهداف الميزانية العمومية التقديرية:

تعتبر أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي الذي بواسطتها يمكننا التعرف على قيمة كل بند من بنود الأصول والخصوم وحقوق الملكية وكذلك الصورة الكلية للموقف المالي المتوقع عند مستوى نشاط معين وخاصة أن مثل هذه الصورة ستساعد المدير المالي من تقييم عمليات السيولة والربحية وكفاءة المنشأة ومعرفة مديونيتها عند مستوى هذا النشاط^٢.

^١ الشوارة ، فيصل محمود (٢٠١٣) ، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي التمويل - الاستثمار - التخطيط - التحليل المالي ، (ط ١) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .

^٢ الشيخ عيد ، إبراهيم محمد سليمان (٢٠٠٧) ، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .

ومن عيوب هذه الميزانية

أنها لا تظهر إلا الأرصدة ولا تهتم بحركات العناصر الناتجة عن التقلبات الموسمية أو طبيعة العمل، لذلك فإنها قد تعمل على تضليل المدير المالي أو الأفراد الذين لهم علاقة بهذه المنشأة وخاصة المنشآت التي تكون طبيعة أعمالها موسمية^١.

إعداد الميزانية العمومية التقديرية:

يتم إعداد الميزانية العمومية التقديرية بواسطة طريقة النسب وتتلخص بالتالي:

- ١ . معرفة المبيعات الصافية لآخر فترة زمنية للمنشأة التي ستعد عنها الميزانية العمومية التقديرية.
- ٢ . الحصول على آخر ميزانية فعلية للمنشأة.
- ٣ . إيجاد العلاقة النسبية بين كل بند من بنود الميزانية وبين المبيعات مع الأخذ بعين الاعتبار ضعف الارتباط بين المبيعات وبين بعض بنود الميزانية مثل الأصول الثابتة والديون طويلة الاجل والأرباح غير الموزعة وراس المال.
- ٤ . تقدير صافي المبيعات للفترة التي ستعد الميزانية عنها.

^١ الصباح ، عبد الستار مصطفى و العامري ، سعود جايد مشكور (٢٠٠٧) ، الإدارة المالية نظرية وحالات عملية ، (ط ٣) ، قطر : دار وائل للنشر والتوزيع .

المبحث الثاني: مبادئ التحليل المالي

المطلب الاول: مبادئ وعوامل كفاءة التخطيط المالي

المطلب الثاني: التخطيط المالي الفعال

المطلب الاول: مبادئ وعوامل كفاءة التخطيط المالي

مبادئ التخطيط المالي

مبدأ تحديد الهدف:

الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي

مبدأ الواقعية:

الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المنشأة المتاحة فليس للخطة قيمة إلا إذا نفذت لذلك لا بد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد المالية المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي^١.

مبدأ المرونة:

لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل ظروف اقتصادية وفنية تتميز بالتغير السريع.

لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لا بد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين بالتنفيذ فهمها.

مبدأ دقة التنبؤ المالي:

كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليماً.

مبدأ التعاون:

تؤسس العملية التخطيطية على تعاون وجهد مشترك من قبل كافة العاملين في المنشأة وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المنشأة^٢.

^١ العامري ، زهرة حسن و الركابي ، علي خلف (٢٠٠٧) ، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية .

^٢ مجلة الإدارة والاقتصاد ، ١٣٦- ١٠٩ العداسي ، احمد محمد (٢٠١١) ، التحليل المالي للقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية ، (١) ، قطر : مكتبة قطر للنشر والتوزيع ،

كما أن التخطيط الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام أي أن التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت كافياً للإيفاء بالالتزامات الملقة على عاتق الشركة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها^١.

مبدأ التوقيت:

التخطيط المالي الفعال لا بد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية فمهمة التخطيط المالي لا تكمن بالكشف عن الاحتياجات المالية لفترة مقبلة فقط بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها.

مبدأ الشمولية:

حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختناقات من ناحية والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى لا بد أن يكون شاملاً لكافة أنشطة المنظمة^٢.

مبدأ الاستمرارية:

لا بد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة، لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية إذ لا بد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها من أجل تلافيها واستبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة^٣.

مبدأ التنسيق:

بين الخطط الفرعية والخطط المالية

مبدأ المسؤولية:

لا بد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم وللتسهيل تحديد المسؤول عن وقوع الخطأ ومحاسبته.

^١ الفتلي ، قيصر علي عبيد (٢٠١٤) ، استعمال التحليل المالي لتحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية دراسة عينة من المصارف الأهلية القطرية .

^٢ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ١٦ (٢) ، ٢٠٢-٢١٨ .

^٣ القباني ، ثناء (٢٠٠٥) ، مبادئ المحاسبة ، الإبراهيمية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:

أهمية التخطيط المالي تكمن بتلافي الضياع والتبذير بموارد المنشأة المتاحة لذلك لا بد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالاً أمثلاً وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عائديه ممكنة^١.

العوامل التي ترفع كفاءة التخطيط المالي

عوامل تتعلق بالعنصر البشري:

اختيار العناصر البشرية المؤهلة والمختصة والتمتع بالخبرة والكفاءة فإذا أحكمنا السيطرة على عمليات إجراءات التوظيف وطبقنا قواعد نظام الجدارة نكون قد نجحنا في وضع العامل المناسب في المكان المناسب^٢.

التدريب والتأهيل بهدف زيادة المعارف والمهارات وصقل الشخصية العلمية للإنسان ليصبح قادراً على انجاز العمل بنجاح وخصوصاً المدير المالي بحيث يصبح قادراً على اختيار الخطة المالية من خلال الاعتماد على الحقائق والخبرة والطرق العلمية.

منح الحوافز للعاملين وخصوصاً في أقسام التخطيط بهدف ضمان استمرار يتهم بالعمل ورفع كفاءتهم , لرفع كفاءة التخطيط عموماً والتخطيط المالي خصوصاً لا بد أن يساهم كافة العاملين في المنشأة في إعداد الخطط من خلال تقديمهم للآراء والاقتراحات لأن ذلك يزيد من تفهمهم للأهداف المطلوب تحقيقها ويدفعهم للعمل بحماس من خلال إحساسهم بأنهم معنيين بتحقيق الخطط وبأنها تعكس تصوراتهم وإيمانهم بأن نجاحها أو فشلها سينعكس عليهم^٣.

^١ الكرخي ، مجيد جعفر (٢٠١٠) ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، قطر : دار المناهل للنشر والتوزيع .

^٢ اللحام ، خالد ذيب (٢٠١٠) ، استخدام منهج تحليل الأنشطة في تطوير إعداد الموازنات التخطيطية بالتطبيق على الشركات الصناعية الدوائية في قطر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قطر العربية ، قطر .

^٣ المهندس ، منيرة (٢٠٠٦) ، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل راسة ميدانية للمصرف الصناعي القطري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، قطر.

عوامل تقنية فنية:

يجب على إدارة كل منشأة مواكبة ومسايرة الأساليب الحديثة والتقنيات العصرية التي توصل إليها العلم والعمل على الاستفادة منها في كافة المجالات من منطلق أن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتطلب الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي فتطبيق أحدث نتائج التكنولوجيا واستخدامها بشكل عقلائي في عملية التخطيط وخاصة المالي منه سيقود إلى زيادة فعالية أنشطة المنشأة من خلال زيادة الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف وذلك بتقليل نسب الهدر والتبذير والاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة^١.

^١ الموسوي ، عباس نوار كحيط (٢٠١٠) ، مدى ملائمة تقديرات الموازنة للرقابة وتقويم الأداء في ظل اعتماد الكايزن دراسة لحالة عملية افتراضية .

المطلب الثاني: التخطيط المالي الفعال

الاعتبارات التي تجعل الخطة المالية فعالة هي:

دقة عملية التنبؤ:

تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة .

كما يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع^١

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة^٢.

مراجعة ومتابعة الخطة المالية:

لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي يتم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة وبما أن الخطط المالية تستخدم كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل فإن عملية تقييم الأداء لن تصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخذنا الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقق الأداء

القوائم المالية والتقارير المالية

الوسيلة الرئيسية التي تستخدم في توصيل المعلومات المالية للأطراف الخارجية، حيث تقدم تاريخاً مستمراً للمنشأة معبراً عنه في شكل وحدات نقدية، وتضم هذه القوائم:

١ . قائمة الدخل.

٢ . قائمة التغيرات في حقوق الملكية.

٣ . قائمة المركز المالي.

^١ النعيمي ، عدنان تايه و التميمي ، ارشد فؤاد (٢٠٠٨) ، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .

^٢ أيوب ، بان هاني و عبد الواحد ، بشرى حكمت و عيدان ، فريال مشرق (٢٠١٣) ، اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات

كأساس لتقوم الأداء في الشركات الصناعية بحث تطبيقي، مجلة كلية قطر للعلوم الاقتصادية الجامعة

٤ . قائمة التدفقات النقدية.

يضاف إلى ماسبق بعض التقارير المالية مثل تقرير رئيس مجلس الإدارة، أو الجداول المرفقة بالتقرير السنوي للشركة، أو نشرات الإكتتاب، أو التقارير المقدمة للجهات الحكومية.

أهداف التقارير المالية

- تشتق أهداف التقارير المالية من احتياجات المستخدمين الخارجيين من المعلومات المحاسبية، وغالبا ما تعرف هذه القوائم المالية بالقوائم المالية ذات الغرض العام، لأنها تعد لخدمة جميع المستخدمين الخارجيين، وتمثل هذه الأهداف في:
- توفير معلومات مفيدة لقرارات الاستثمار.
 - توفير معلومات مفيدة في تقدير التدفقات النقدية المتوقعة.
 - توفير معلومات مفيدة عم موارد المنشأة والمطالبات المترتبة على هذه الموارد والتغيرات في كل منهما.

معايير المحاسبة الدولية

لقد فرضت المتغيرات ذات الطابع الدولي الحاجة لوجود لغة محاسبية دولية أسفرت عن وضع معايير دولية للمحاسبة والمراجعة، وأصبحت قابلة للتطبيق في دول ذات اقتصاديات متباينة في نظمها ودرجة تقدمها، وذات معرفة محاسبية تختلف في شكلها ومضمونها^١. تم إنشاء لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) لصياغة معايير المحاسبة الدولية، مما يمكن مستخدمي القوائم المالية من سهولة إجراء المقارنات بين الشركات في مختلف الدول.

تعريف الإطار الفكري للمحاسبة المالية

الإطار الفكري للمحاسبة المالية يمثل نظاما متكاملا من أهداف وأسس متنسقة، يتم بموجبها إعداد معايير متناسقة لوصف طبيعة ومهام ومحددات المحاسبة المالية^٢.

^١ توفيق ، عبد الرحمن (٢٠١٤) ، التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار ، قطر : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بقطر .

^٢ توفيق ، عبد الرحمن (٢٠١٤) ، التخطيط المالي وإعداد الموازنات ، قطر : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بقطر .

يعد الإطار فى شكل مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والمبادئ التى تمثل إطارا فكريا مرجعيا يمكن من خلاله تقييم الممارسة المحاسبية، واستخدامه مرشدا فى تطوير التطبيقات المحاسبية، وتحديد السياسات والطرق المحاسبية الواجبة التطبيق للقياس والإفصاح عن بنود القوائم المالية^١.

أهمية الإطار الفكرى للمحاسبة المالية

ترجع أهمية وجود إطار فكرى للمحاسبة المالية للإعتبارات التالية:

يمكن وجود هيكل من الأهداف والمفاهيم المحاسبية من إعداد معايير وإجراءات محاسبية متناسقة.

يؤدى إلى زيادة ثقة مستخدمى القوائم المالية فى موضوعية المعلومات المالية الواردة بالقوائم المالية، وزيادة المقدرة على تفسيرها وتحليلها.

يؤدى إلى امكانية المقارنة بين القوائم المالية للمنشآت المختلفة، طالما أنها تعد وفقا لمعايير وأسس متماثلة متعارف عليها.

مبدأ مقابلة المصروفات بالإيرادات:

يتبع المحاسبون فى الاعتراف بالمصروفات قاعدة مسايرة النفقات للإيرادات، بمعنى أنه لا يتم الاعتراف بالمصروفات إلا عندما يساهم العمل أو الخدمة أو الانتاج فعليا فى تحقيق الإيرادات السنوية، أى وجود ارتباط مباشر بين الاعتراف بالمصروفات والاعتراف بالإيرادات،^٢ وهناك ثلاثة أسس لمقابلة المصروفات بالإيرادات:

(أ) علاقة السببية، أى ارتباط المصروفات المباشر بإيرادات معينة، مثل تكلفة المبيعات ومصروفات النقل وعمولة البيع.

(ب) الإرتباط بالفترة المحاسبية، مثل الإهلاكات والرواتب.

^١ جربوع ، يوسف محمود (٢٠٠٥) ، مدى قدرة المراجع الخارجى من خلال التحليل المالى على اكتشاف الأخطاء غير العادية والتنسؤ بفشل المشروع - دراسة تطبيقية على مراجعي الحسابات .

^٢ جودي ، حيدر حمزة (٢٠١١) ، دور التخطيط المالى فى ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري والمالى دراسة تحليلية فى موازنات حكومة قطر .

(ج) التحميل المباشر على إيرادات الفترة لعدم وجود منفعة مستقبلية لها، مثل الخسائر

الرأسمالية

مبدأ الإفصاح الكامل:

يعنى هذا المبدأ أن تشتمل القوائم المالية على المعلومات الكافية والملائمة لترشيدهم مستخدمى

القوائم المالية فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهم^١.

توجد ثلاثة وسائل للإفصاح عن المعلومات الخاصة بالقوائم المالية:

(أ) إظهارها فى صلب القوائم المالية بين قوسين.

(ب) إظهارها كملاحظات إرشادية مرفقة بالقوائم المالية.

(ج) إظهارها كمعلومات فى قوائم مالية إضافية أو ملحقة.

^١ حجازي ، وجدي حامد (٢٠١٠) ، تخطيط وإدارة السيولة النقدية ، قطر : دار التعليم الجامعي .

الفصل الثالث

الموازنات التخطيطية والتكاليف المالية

المبحث الاول:الموازنات التخطيطية والرقابة والتقييم

المطلب الاول:ماهية موازنات التخطيط المالي وأهدافها

المطلب الثاني: الرقابة وتقييم الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية

المبحث الثاني:موازنات الإداء الفعلي وإعداد خطة الموازنة

المطلب الاول:أنواع الموازنات وقياس الأداء الفعلي

المطلب الثاني:إعداد الموازنات التخطيطية

تمهيد

حتى تستطيع الإدارة تحقيق أهداف المنشأة لابد من القيام بعمليات التخطيط المسبق والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية ومن هنا ينظر إلى الموازنة التخطيطية على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المنشأة الوصول إليها وتحقيقها ، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطة الموضوعة من قبل الإدارة.

فالإدارة العليا تضع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة لتقوم الإدارة الوسطى بترجمة هذه الأهداف إلى وسائل وخطوات قابلة للتطبيق، ويأتي دور الإدارة الدنيا للقيام بعملية التنفيذ. ويتم تحقيق ذلك من خلال موازنات تخطيطية تحدد مسبقاً أوجه النشاطات المختلفة والأداء المطلوب من قبل الإدارات المختلفة في المنشأة^١.

يطلق على الموازنات التخطيطية عدة مسميات منها على سبيل المثال الموازنات التقديرية، والموازنات الرقابية، والموازنات التخطيطية، ولهذه الموازنات مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها كما أن الموازنات التخطيطية تمر بعدة مراحل تحضيرية من أجل تطبيقها.

^١ خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات القطرية (٢٠٠٦) ، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة

المبحث الاول: الموازنات التخطيطية والرقابة والتقييم

المطلب الاول: ماهية موازنات التخطيط المالي وأهدافها

المطلب الثاني: الرقابة وتقييم الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية

المطلب الاول: ماهية موازنات التخطيط المالي وأهدافها

مفهوم الموازنات التخطيطية

هنالك عدة تعريفات للموازنات التخطيطية نذكر منها ما يلي:

- ١ . الموازنة التخطيطية هي مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط طويل وقصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المنشأة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معياراً لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات المصححة والمسائلة المحاسبية وتقييم الأداء.
- ٢ . الموازنة التخطيطية هي تعبير رقمي عن الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة والتي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة معينة مستقبلية ١.
- ٣ . الموازنة التخطيطية هي عبارة عن خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية ٢.
- ٤ . الموازنة التخطيطية هي أداة إدارية مهمة وتمثل تعبيراً كمياً عن خطة العمل لفترة محددة مسبقاً، حيث تستخدم في التخطيط لنشاطات المنشأة المستقبلية وكذلك للرقابة على العمليات الحالية للمنشأة ٣.

١ خصاونة ، محمد قاسم (٢٠١١) ، أساسيات الإدارة المالية ، (ط ١) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .

٢ خلف الله ، وائل محمد إبراهيم (٢٠٠٧) ، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات - قطر دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .

٣ راضي ، محمد سامي (٢٠١١) ، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية ، قطر : دار التعليم الجامعي .

أهداف الموازنات التخطيطية

ترتبط الموازنات التخطيطية إرتباطا وثيقا بأهداف المنشأة وحيث أن تحقيق الأهداف من خلال الموازنات التخطيطية، فإنه لا يوجد تخطيط من دون رقابة ولا توجد رقابة دون تقييم للاداء الفعلي بالمخطط ١.

ومن هنا يمكن تلخيص أهم الفوائد التي يمكن أن نجنيها من خلال تطبيق نظام الموازنات

التخطيطية كما يلي:

أداة للتنسيق والإتصال:

التنسيق هو انسجام وتوازن لكل أوجه الإنتاج والخدمات والوحدات أو الأقسام الموجودة بالمنشأة على أكمل وجه لتحقيق أهداف هذه المنشأة، ويدفع عنصر التنسيق المديرين داخل الشركة إلى التفكير في العلاقة التي تربط بين كل دائرة من دوائر الشركة على حدة مع الشركة بشكل كامل.

يفيد نظام الموازنات التخطيطية في تحقيق التنسيق التام بين إدارات وأقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال عملية تنفيذ الموازنة، بحيث يعمل الجميع بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقا من قبل إدارة الشركة.

أداة للتخطيط :

يعرف التخطيط على أنه ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وحيث إن الموازنات التخطيطية تعتبر أداة تخطيط تقوم على ترجمة الخطط والأهداف إلى جداول تقديرية لمختلف أنشطة الحياة، تتجلى أهمية التخطيط بما يلي:

التقدير المبرمج لاحتياجات أنشطة المنشأة اعتمادا على المعلومات والبيانات الأولية، بهدف الوصول إلى حجم هذه الاحتياجات، ونوعها، وأولوياتها ٢.

تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مادية، وبشرية، ومؤسسية، وحجمها، وما تتعرض له من تغيير في علاقاتها وتفاعلاتها.

يسارع في عملية التنمية، من خلال حصر الموارد سواء الداخلية أو الخارجية ويحسن من عملية استغلالها بكفاءة وفاعلية.

١ راضي ، محمد سامي و حجازي ، وجدي حامد (٢٠٠٦) ، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، قطر : الدار الجامعية

٢ رمو ، وحيد محمود و الوتار ، سيف عبد الرزاق محمد (٢٠١٠) ، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات: دراسة على عينة من الشركات المساهمة القطرية المدرجة في سوق قطر للأوراق المالية .

يؤدي إلى الاطمئنان النفسي بين أفراد المجتمع ويساعد على تحقيق الرضا لديهم نتيجة المساهمة في وضع الخطة، وتعميم المشروعات التنفيذها وتحديد الوسائل والمتطلبات المالية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

توفير التناسق والانسجام بين مختلف الأهداف والقطاعات، مما يسهل عملية الرقابة والالتزام بالتنفيذ، ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة و وضوح^١.

^١ يوسف ، توفيق عبد الرحيم (٢٠٠٦) ، الإدارة والتحليل المالي (أسس ، مفاهيم ، تطبيقات) ، (ط ٢) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .

المطلب الثاني: الرقابة وتقييم الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية

أداة للرقابة وتقييم الأداء:

تعتبر الموازنات التخطيطية أداة فعالة تتمكن من خلالها الإدارة من القيام بعملية الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال قياس ما هو مقدر أو مخطط له بالأداء الفعلي والذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجة من النظام، وعند وجود انحرافات بين النتائج المتوقعة والفعليه فإنه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات عن طريق مراكز المسؤولية لكي تتمكن الإدارة من أخذ الإجراءات التصحيحية لذلك^١.

تستخدم الموازنات التخطيطية كأداة تمكن مديري الشركة من قياس الأداء الفعلي مقابل المقدر، كما ويمكن من أجل تقدير الاداء المستقبلي، الاعتماد على الأداء السابق الذي تم تحقيقه ولكن هنا سوف نواجه محددان: الأول هو أننا نستخدم الاداء الماضي للحكم على النتيجة الفعلية أو الحالية ومن الممكن أن تكون الفترة المختاره لمقارنة الأداء فيها دون المستوى المطلوب، أما المحدد الآخر لاستعمال الأداء الماضي هو أن الشروط المستقبلية يمكن أن تختلف اختلافا كليا عن شكل الماضي.

أداة لتحفيز العاملين :

تستخدم الموازنة التخطيطية أداة لتحفيز الموظفين داخل الشركة على كافة المستويات الإدارية حيث إن عدم تحقيق الموازنة المقدره في بداية كل عام يعتبر أحد أشكال الفشل الذي ينعكس بدوره سلبا على أداء الموظفين داخل الشركة لذلك فإن تحقيق الموازنة يعتبر من أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الإدارة الوسطى داخل الشركة والذي بدوره يؤدي إلى حفز المديرين للعمل بجد والإيعاز إلى مرؤوسيههم للعمل بجد أيضا لكي يتم تحقيق الموازنة على أعلى مؤشرات الأداء المراد التوصل إليها^٢.

^١ لرضي ، سالم يسلم محفوظ (٢٠٠٥) ، استخدام أساليب التحليل المالي في تقييم أداء المنظمات دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .

^٢ محمد ، أمال نوري (٢٠١٣) ، مدى تناغم أدوات التحليل المالي مع المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية دراسة تحليلية بالاعتماد على بيانات عدد من شركات البورصة القطرية.

خطة شاملة وتفصيلية :

تمثل الموازنات التخطيطية خطة شاملة وتفصيلية لنشاط المنشأة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة بحيث تشمل الإدارات الموجودة في المنشأة كافة. ومما سبق نستنتج أن الموازنات التخطيطية تعتمد على وضع تقديرات لخطة المنشأة وذلك في ضوء الظروف المتوقعة وبعد دراسة وافية للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تسود خلال فترة الموازنة ١.

الرقابة وتقييم الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية:

تساعد الموازنات التخطيطية إدارة المنشأة في أداء وظائفها من حيث التنسيق والتخطيط والرقابة، حيث أنها تحقق وظيفتي التنسيق والتخطيط عن طريق إعداد الخطط، أما الرقابة فتتحقق عن طريق تنفيذ الخطط المعدة مسبقا.

الاتجاه الفكري الكلاسيكي :

يتم النظر إلى مفهوم الرقابة وفقا لهذا الاتجاه على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد، فالمدير يقوم باستخدام قوته وسلطاته لإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون مما يدفع الفرد إلى إنجاز العمل خوفا من العقاب وهذا برأيهم الطريقة المثلى لمنع الأخطاء وتحقيق الأهداف المنشودة. إن هذا الاتجاه يهتم بالناحية العملية التطبيقية للرقابة، فالرقابة بنظرهم تمر بعدة مراحل لا بد من تطبيقها للوصول إلى الأهداف المحددة.

الاتجاه الحديث :

تم تعريف الرقابة بناء على هذا الاتجاه على أنها نشاط إنساني يختص بمسيرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات مركزا على توقع حدوث الأخطاء، ومحاولة تجنبها مقدما عن طريق قياس النتائج المحققة أولا بأول ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما لتحديد الاختلافات والتمييز بينها ومعرفة أسبابها بطريقة مرنة تتفق مع طبيعة وحجم النشاط الذي يتم مراقبته والعمل على تصحيح مسار التنفيذ عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الإيجابيات بأسلوب يدفع العاملين على تحسين الأداء وتطويره وتحقيق التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ٢.

١ مجلة كلية قطر للعلوم الاقتصادية الجامعة ، (34) ، ٣٢٧-٣٥٨ .

٢ محمد ، إيمان شاكر و بولص ، هند يوسف (٢٠١٠) ، استخدام أدوات التحليل المالي كمؤشرات لتحديد واحتساب ضريبة الدخل دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب .

أهداف الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية :

تهدف الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية بشكل عام إلى عدة أهداف، نذكر منها:

- ضمان سلامة التنفيذ.
- ضمان تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعية مقدمة من حيث الزمن والكم والنوع.
- التنبؤ مسبقاً بالأخطاء والانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية بشأنها.
- تحديد المسؤولية الإدارية عن الانحرافات.
- تحليل الأسباب والعوامل التي أدت لحدوث الانحرافات.
- إيجاد الحلول الملائمة لتصحيح الانحرافات عن طريق تعديل الخطط لكي تتلاءم مع المتغيرات الجديدة أو تصحيح التنفيذ لكي يتطابق مع الخطة.
- الكشف عن الانحرافات التي تحدث عند التنفيذ وتصحيحها.

مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية:

تنطوي عملية الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية على مرحلتين أساسيتين هما:

(١) المرحلة الأولى: الرقابة عند مرحلة التخطيط :

أي عند التحضير لعملية إعداد الموازنة وتتضمن الاستخدام الكامل للبيانات المتاحة بغية تقييم الإجراءات والسياسات البديلة واختيار أفضل البدائل المتاحة والتخطيط من أجل تحقيق الأهداف المنشودة^١.

(٢) المرحلة الثانية: الرقابة عند مرحلة التنفيذ :

تتعلق بالإجراءات التي تتبع لجعل العمليات متطابقة قدر الإمكان مع الخطة الموضوعية وهذه المرحلة تتضمن الخطوات التالية:

- إعداد تقارير الأداء اللازمة لمقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة.
- دراسة الانحرافات وتحليلها.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة نواحي الضعف ودعم نواحي القوة.

^١ مجلة دراسات محاسبية ومالية ، مطر ، محمد (٢٠١٠) ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية ، (ط ٣) ، قطر : دار وائل للنشر والتوزيع

خطوات الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية :

أولاً: إعداد الموازنة التخطيطية الشاملة :

تتضمن هذه الخطوة إعداد موازنات تخطيطية فرعية تتضمن المعايير والنتائج المطلوب تحقيقها بالنسبة لمختلف الإدارات في المنشأة، ثم يتم ربط هذه الموازنات الفرعية من خلال موازنة تخطيطية واحدة وشاملة تعكس خطط وسياسات المنشأة ككل في سبيل تحقيق غايات هذه المنشأة^١.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي :

بعد إعداد الخطط يتم تطبيقها وقياس الأداء الفعلي أولاً بأول، بحيث تتوافر معلومات حديثة عن كيفية سير العمل.

ثالثاً: المقارنة وتقييم الأداء :

يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط مسبقاً في الموازنة من خلال تقارير الأداء التي تمثل التغذية العكسية للمعلومات، نظراً لاحتوائها على بيانات شاملة عن مواضع الانحرافات وأسبابها والسبل الكفيلة لعلاجها.

رابعاً: تصحيح الانحرافات

بعد تحديد الانحرافات كما تم ذكره في الخطوة السابقة، تأتي آخر خطوة في عملية الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية وهي عملية أخذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح الأداء وإنهاء الانحرافات ومنع حدوثها مستقبلاً^٢.

١ مطر، محمد عطية و عبيدات، احمد نواف (٢٠٠٧) ، دور النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تحسين دقة النماذج البنائية على نسب الاستحقاق وذلك في التنبؤ بالفشل المالي للشركات.

٢ المجلة القطرية في إدارة الأعمال ، (٣٤) ، ٤٤٠-٤٦١ .

المبحث الثاني: موازنات الإداء الفعلي وإعداد خطة الموازنة

المطلب الاول: أنواع الموازنات وقياس الأداء الفعلي

المطلب الثاني: إعداد الموازنات التخطيطية

المطلب الاول: أنواع الموازنات وقياس الأداء الفعلي

أنواع الموازنات التخطيطية:

نعرض فيما يلي أهم هذه الموازنات طبقا للظروف والأهداف المختلفة:

تقسم الموازنات التخطيطية من حيث الفترة الزمنية إلى ثلاثة أقسام هي:

الموازنات القصيرة الأجل :

هي الموازنات التي تعد لمدة أقصاها سنة مالية واحدة، ويكون الهدف منها رسم برنامج العمل خلال تلك الفترة والرقابة عليها ومدى كفاءة أدائها وتنفيذها، أي أنها تستعمل في هذه الحالة أداة تخطيطية ورقابية معا^١.

الموازنات الطويلة الأجل :

تمثل في الموازنات التي تعد لأكثر من سنة مالية واحدة، وتهدف هذه الموازنات إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات المستقبلية للشركة في ضوء أهداف وإمكانات الحاضر وعلى أساس التجربة والخبرات السابقة إن هذا النوع من الموازنات يعمل على خدمة أهداف التخطيط الطويل الأجل، ويتضمن تقديرات عن الخطط الطويلة الأجل الخاصة بالعمليات الاستثمارية الطويلة الأجل .

الموازنات المستمرة :

هي موازنة السنة كاملة ومتجددة، بحيث يتم مع نهاية كل شهر من تنفيذ الموازنة إضافة شهر جديد أي عند الإعداد الموازنة ٢٠٠٩ وعند الانتهاء من الشهر الأول من العام ٢٠٠٩ يتم إزالته من الموازنة ويحل مكانه الشهر الأول من العام ٢٠١٠ وهكذا بالنسبة للأشهر التالية. وهذا الأسلوب يساعد الإدارة على عملية التخطيط المستمر والمسبق لمتطلبات الموازنة نظرا لأنه يغطي دائما موازنة لسنة كاملة، وبالتالي يكون لدى الإدارة الوقت الكافي والقدرة على مواجهة ما هو جديد وتنسيق الأنشطة المختلفة لديها^٢.

١ الكرخي ، مجيد جعفر (٢٠١٠) ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، قطر : دار المناهل للنشر والتوزيع .

٢ اللحام ، خالد ذيب (٢٠١٠) ، استخدام منهج تحليل الأنشطة في تطوير إعداد الموازنات التخطيطية بالتطبيق على الشركات الصناعية الدوائية في قطر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قطر العربية ، قطر .

الموازنات التشغيلية:

تختص الموازنات التشغيلية بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمنشأة بكل جوانبها من حيث الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها، والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل كفاءة استغلالها وادائها، هذا وتعد الموازنات التشغيلية للمدى الطويل أو القصير أو كليهما، كما ويمكن إعدادها بشكل مستمر أو نهائيل داخل الشركة^١.

موازنة الإنتاج:

تختص موازنة الإنتاج بالتخطيط للأنشطة الإنتاجية وتعتبر هذه الموازنات الأساس لإعداد موازنة المواد الأولية والأجور المباشرة والمصاريف الصناعية غير المباشرة .

التكاليف الملزمة:

هي التكاليف التي تلتزم بها المنشأة ويصعب تجنبها أو تعديلها خلال فترة الموازنة مثل رواتب ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام والموظفين الإداريين والماليين والتأمين على المباني والموجودات الثابتة والأخرى، إضافة إلى مصاريف المياه والكهرباء، وعادة تقدر هذه البنود من قبل مراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للمنشأة، وذلك لحصر الإنفاق وتحقيق الرقابة.

التكاليف غير الملزمة:

تتمثل هذه التكاليف ب تكاليف البحوث والدراسات وتكاليف العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية والتبرعات ولا يخضع هذا النوع من التكاليف إلى أي أساس في تقديرها، لذا تلجأ الإدارة العليا في معظم المنشآت إلى تحديد حد أقصى لها لا يسمح بتجاوزه خلال فترة الموازنة، لهذا فإن البنود الملزمة تحدد آليا وتدخل الموازنة دون أن تخلق مجالا للمنافسة، بينما تبقى البنود غير الملزمة موضع الجدل ومناقشة وتعديل طيلة فترة الموازنة^٢.

^١ المهندس ، منيرة (٢٠٠٦) ، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل راسة ميدانية للمصرف الصناعي القطرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، قطر.

^٢ الموسوي ، عباس نوار كحيط (٢٠١٠) ، مدى ملائمة تقديرات الموازنة للرقابة وتقويم الأداء في ظل اعتماد الكايزن دراسة لحالة عملية افتراضية .

الموازنات النقدية:

تهدف الموازنات النقدية إلى توفير المعلومات اللازمة من أجل تجنب الوقوع في عجز أو فائض نقدي، وعليه تعد الموازنات النقدية أداة لتخطيط المتحصلات والمدفوعات النقدية للمنشأة خلال فترة زمنية معينة وبدرجة عالية الدقة والتفصيل لضمان استمرارها في مزاولة مختلف أنشطتها وعملياتها والوفاء بالتزاماتها وإدارة مواردها النقدية بصورة صحيحة، وبذلك فهي أداة تنسيق بين المتحصلات والمدفوعات النقدية.

الموازنات الرأسمالية

يختص هذا النوع من الموازنات بتخطيط أنشطة العمليات الرأسمالية في المنشأة وكيفية تمويلها والرقابة على تنفيذها طبقاً للموازنة الموضوعية وتمثل المشاريع الرأسمالية المبالغ التي تنفقها المنشأة لشراء الأصول الثابتة أو لتحسين وزيادة كفاءة هذه الأصول والتي يقصد منها المنفعة المستقبلية^١.
وعادة ما تكون الموازنات الرأسمالية طويلة الأجل، ثم يتم تقسيمها إلى موازنات سنوية الأغراض متابعة التنفيذ والرقابة عليها، ويحدث غالباً أن تعد هذه الموازنات بمعرفة الإدارة العليا للمنشأة على أساس الأهداف الطويلة الأجل، وغالباً تهدف إلى مستقبل المنشأة والاتجاه العام لها خاصة في مجال الاستثمار الطويل الأجل.

الموازنة الشاملة:

الموازنة الشاملة أو (الرئيسية) ماهي إلا الإطار العام أو الملخص للموازنات الفرعية والخاصة بكافة أنشطة المنشأة، وهي تمثل الخطة العامة للمنشأة ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة باختلاف نوعية وحجم المنشأة^٢.

^١ النعيمي ، عدنان تايه و التميمي ، ارشد فؤاد (٢٠٠٨) ، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .

^٢ أيوب ، بان هاني و عبد الواحد ، بشرى حكمت و عيدان ، فريال مشرق (٢٠١٣) ، اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات

كأساس لتقويم الأداء في الشركات الصناعية بحث تطبيقي، مجلة كلية قطر للعلوم الاقتصادية الجامعة

مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية :

إن هذا المبدأ يفرض على الموازنة التخطيطية أن تكون خطة شاملة لجميع إدارات المنشأة ومراكز المسؤولية فيها، فالموازنات التخطيطية يجب أن لا تقتصر على جانب واحد من الأنشطة، بل يجب أن تتناول جميع عمليات وأنشطة المنشأة وأن تمتد إلى جميع المستويات الإدارية فيها. ويمكن القول بأن الخطة يجب أن تكون خطة كاملة ومتماسكة لجميع أوجه النشاط في المنشأة بحيث تصلح أساساً للرقابة وتقييم الأداء، أما التخطيط الجزئي لبعض العمليات دون غيرها فلا يشكل لنا خطة متماسكة يعتمد عليها لتكون أساساً للرقابة وتقييم الأداء، حيث إن الارتباط المتشابك بين وظائف المنشأة يتطلب التنسيق التام بين الخطط الفرعية في ضوء الهدف الرئيسي، ومن ثم فإن أي دراسة لبناء الموازنة لا تركز على التكامل والترابط في ضوء وحدة الأهداف تكون سبباً في تعرض الخطة لعدم الواقعية^١.

الموازنات التخطيطية تعبر عن فترة مالية مستقبلية فهي تقوم أساساً على التنبؤ بالمستقبل، والتنبؤ الجيد هو الذي يقوم على أساس دراسة وتحليل علمي واقعي للظروف الداخلية والخارجية بمجملها، بحيث يقود ذلك إلى وضع تقديرات واقعية قابلة للتحقق، وذلك لتحقيق أفضل النتائج على ضوء جميع الاعتبارات والظروف المحيطة بالمنشأة.

إن الاعتماد على التخمين والتقدير العشوائي في التنبؤ سيقود إلى فشل الموازنات التخطيطية في تحقيق أهدافها، إذ لا يمكن الوصول إلى تقديرات صادقة وقريبة من الواقع دون وجود دراسات إحصائية وكمية للفترات الماضية وكذلك دراسة الاتجاهات في المستقبل وعلى أساس هذه الدراسات يتم وضع الافتراضات المستقبلية، لكن مهما كانت الأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ فإنه لا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل^٢.

^١ توفيق ، عبد الرحمن (٢٠١٤) ، التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار ، قطر : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بقطر .

^٢ جربوع ، يوسف محمود (٢٠٠٥) ، مدى قدرة المراجع الخارجي من خلال التحليل المالي على اكتشاف الأخطاء غير العادية والتنبؤ بفشل المشروع - دراسة تطبيقية على مراجعي الحسابات .

مبدأ ربط الموازنة بفترات رقابية :

تختص الموازنات التقديرية بتحديد الأهداف الرئيسية للمنشأة والأساليب المناسبة لتحقيقها خلال فترة زمنية تبلغ عادة سنة مالية واحدة، لكن تقسيم الموازنة التخطيطية إلى عدة فترات رقابية قصيرة الأجل سيزيد فعالية الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة وتقييم الأداء، ومن خلال السرعة في اكتشاف الانحرافات بين الأداء الفعلي والمقدر على فترات قصيرة مع إجراء التعديلات اللازمة^١.

ويتحقق عند تطبيق هذا المبدأ العديد من المزايا:

التخلص من الأزمات والاختناقات التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة نتيجة لفقدانها التوازن الزمني بين عملياتها المختلفة وتحقيق التنسيق والتوافق بين الموارد والاستخدامات المتوقعة للمنشأة في بداية فترة الموازنة ونهايتها وكذلك خلال الفترة أيضا. تتبع تقييم الأداء بشكل دوري وعلى مدار فترة الموازنة بما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتحقيق التوازن المالي للموارد والاستخدامات المالية.

مبدأ التعبير المالي:

تتكون الموازنة التخطيطية الشاملة من عدة موازنات فرعية ولكل موازنة وحدة قياس خاصة بها قد تختلف عن غيرها من الموازنات الفرعية، لذلك من الضروري التعبير عن الموازنة التخطيطية الشاملة في شكل نقدي لتحقيق شمول و وحدة الموازنة في وجه اختلاف وحدات القياس المستخدمة في الموازنات الفرعية. فقد يتم إعداد موازنة المواد الأولية باستخدام الطن وحدة قياس في حين أن موازنة العمالة تأخذ شكل ساعات العمل كوحدة قياس، وبالتالي لا يمكن جمع هاتين الموزنتين لاختلاف أساس القياس في كل منهما فحتى توحد أساس القياس يتم التعبير عنه بشكل نقدي مالي يتيح إمكانية جمع مفردات الموازنة الفرعية في موازنة تخطيطية واحدة ومتجانسة^٢.

١ جودي ، حيدر حمزة (٢٠١١) ، دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري والمالي دراسة تحليلية في موازنات حكومة قطر .

٢ حجازي ، وجدي حامد (٢٠١٠) ، تخطيط وإدارة السيولة النقدية ، قطر : دار التعليم الجامعي .

مبدأ المشاركة :

يعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة الكاملة للمستويات الإدارية المختلفة للمساهمة الإيجابية في عملية إعداد الموازنات لخلق الدافعية لدى المنفذين وجعلهم يرتبطون ذاتيا بها، أي أن هذا المبدأ يرتبط بالاتجاهات السلوكية التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التقديرية^١.

وتتبع أهمية المشاركة من كونها تقوم على فلسفة الشورى في الإسلام، ولأن كل فرد لديه قدرات محدودة على التفكير والتنفيذ، والمشاركة تعطي الفرصة للتغلب على هذه الطاقة المحدودة للفرد، وتوسع من مجالات البدائل المتاحة وتقييمها وبالصورة التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الرشيدة في النهاية.

إن مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في وضع الخطة يعني تنمية الشعور بالمسؤولية خلال التنفيذ، وهذا خير من فرض خطة الموازنة عليها بمعرفة الإدارة العليا وما دامت الأهداف وضعت بمعرفة المستوى الإداري المختص بالتنفيذ فإن ذلك يعني الالتزام بها، ويعني بذل الجهود في سبيل تحقيق تلك الأهداف والحرص على الوصول إليها، أضف إلى ذلك أن المستويات الإدارية تشعر بأهمية كيانها في وحداتهم الاقتصادية ويلمون بمستقبلها نظرا لأن التخطيط هو حلقة الوصل بين الحاضر والمستقبل .

مبدأ الربط بين أرقام الموازنة ومراكز المسؤولية داخل الشركة :

يعرف هذا المبدأ على أنه أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء عن طريق الربط المباشر بين التقارير المحاسبية من جهة وبين الأشخاص المسؤولين من جهة أخرى، وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للمنشأة بجميع مستوياته الإدارية^٢.

أي أن محاسبة المسؤولية تقوم على أساس ربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري للمنشأة، وبذلك سوف تتحدد سلطات ومسؤوليات جميع العاملين في المنشأة، مما يسهل من عملية تحديد مسؤولية حدوث أي إنحراف عن الأداء الفعلي عن طريق ربط كل من الأداء الفعلي والأداء المخطط له في الموازنة بمركز من مراكز المسؤولية عند المستويات الإدارية المختلفة

١ خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات القطرية (٢٠٠٦) ، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة

٢ خصاونة ، محمد قاسم (٢٠١١) ، أساسيات الإدارة المالية ، (ط ١) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .

للمنشأة، ومركز المسؤولية هو: (بمثابة وحدات إدارية تخول سلطة اتخاذ القرارات كل في مجاله ويمكن اعتبار كل متخذ القرارات داخل المنشأة مركزا للمسؤولية) ١.

مبدأ الإتساق مع الهيكل التنظيمي :

يقضي هذا المبدأ بضرورة ربط تقديرات الموازنة بالهيكل التنظيمي للمنشأة، وذلك من خلال اعتبار كل وحدة إدارية يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة مركزا للموازنة التقديرية بحيث يتم تقدير الإيرادات أو التكاليف أو كليهما معا للمركز، وذلك لتحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم تحديدا قاطعا ولإمكان استخدام نظام الموازنات كأداة لرقابة وتقييم الأداء ٢.

١ خصاونة، محمد قاسم (٢٠١١) ، أساسيات الإدارة المالية ، (ط ١) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .

٢ خلف الله ، وائل محمد إبراهيم (٢٠٠٧) ، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات - قطر دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .

المطلب الثاني: إعداد الموازنات التخطيطية

مراحل إعداد الموازنات التخطيطية:

المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط المسبق للموازنات :

تهدف هذه المرحلة إلى التمهيد والتحضير لعملية إعداد الموازنات التخطيطية مع العلم أن هذه المرحلة لا تتكرر سنويا، إذ إنها بطبيعتها طويلة الأجل، وبالتالي لا تشكل مرحلة من مراحل إعداد الموازنات التي هي بطبيعتها قصيرة الأجل^١.

إلا أنه نظرا لاحتامية وضع الإطار العام للموازنات انطلاقا من الخطة الإستراتيجية الطويلة الأجل يصبح من الضروري في مرحلة التحضير لإعداد الموازنات إعادة النظر سنويا في المعلومات التي بنيت عليها، وذلك في ضوء النتائج الفعلية للاداء. وتشمل هذه المرحلة خطوات أساسية أهمها :

- ١ . تقييم الوضع الحالي للمنشأة وتحليل العوامل المؤثرة فيها.
- ٢ . تحديد الأهداف والسياسات العامة للمنشأة
- ٣ . وضع الخطة المالية الطويلة الأجل للمنشأة والتي تحوي أرقاما إجمالية يخضع قسم كبير منها لبعض المرونة.
- ٤ . قيام كل مسؤول عن مركز مسؤوليته بتحديد الأهداف التفصيلية لمركز المسؤولية الذي يتولى الإشراف عليه، انطلاقا من الخطة الإستراتيجية للمنشأة وتقديمها للإدارة العليا.

المرحلة الثانية : إعداد الموازنة :

- تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة والذي يشمل تحديد خطوات العمل التي يجب اتباعها لإعداد الموازنة، وذلك ضمن إطار برنامج تفصيلي للعمل يلتزم به جميع المشتركين في المهمة.
- توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات لكافة المشرفين على مراكز المسؤولية.
- إعداد وتسليم الموازنات أولا بأول إلى رئيس قسم الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى^٢.

^١ راضي ، محمد سامي (٢٠١١) ، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية ، قطر : دار التعليم الجامعي .

^٢ راضي ، محمد سامي و حجازي ، وجدي حامد (٢٠٠٦) ، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، قطر : الدار الجامعية

- تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية.

المرحلة الثالثة: اعتماد الموازنة التخطيطية :

يقوم أعضاء لجنة الموازنات بمناقشة متعمقة لكل موازنة من هذه الموازنات، فيما بينهم ومع المسؤول التنفيذي الذي قام بإعدادها، وبعد مناقشات ومداولات عديدة وربما اتخاذ الكثير من القرارات لحسم أية تباينات بين الخطط الفرعية المختلفة، قد تعيد لجنة الموازنة هذه الموازنات الفرعية إلى المسؤولين التنفيذيين لتعديلها على ضوء القرارات المتخذة وإعادتها ثانية للاعتماد حيث تقوم لجنة الموازنات بعد ذلك برفع جميع الموازنات إلى الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها^١.

إعداد الموازنة باستخدام طريقة كايزن :

تعتبر طريقة كايزن من الطرق الحديثة المستخدمة لإعداد الموازنات في الشركات والتي تهدف إلى التحسين المستمر أثناء فترة الموازنة، الذي يؤدي إلى تقليل التكاليف المتعلقة بالعمالة.

تعتبر هذه الطريقة من الأدوات التي تستخدمها الشركات عندما يكون قرار تخفيض التكاليف من القرارات الإستراتيجية التي تهدف الشركة إلى تحقيقها وتستخدم هذه الطريقة بشكل مستمر من قبل العديد من الشركات الكبرى منها شركة جنرال موتور الأمريكية وكل من شركة سيتيزن وتويوتا اليابانية كوسيلة لخفض التكاليف وتعظيم الأرباح.

إعداد الموازنة والمحاسبة في مراكز المسؤولية :

تعتبر مراكز المسؤولية جزءاً أو وحدة تنظيمية منفصلة داخل الشركة بحيث يترتب على المدير المسؤول عن كل من هذه المراكز إدارة كافة الأنشطة المتعلقة به وكلما ارتقى المدير المسؤول عن هذه المراكز ضمن المستويات الإدارية في الشركة زادت المسؤولية المترتبة عليه و زاد عدد الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافه^٢.

^١ خلف الله ، وائل محمد إبراهيم (٢٠٠٧) ، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات -قطر دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .

^٢ أيوب ، بان هاني و عبد الواحد ، بشرى حكمت و عيدان ، فريال مشرق (٢٠١٣) ، اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات كأساس لتقويم الأداء في الشركات الصناعية بحث تطبيقي، مجلة كلية قطر للعلوم الاقتصادية الجامعة

ولكل من مراكز المسؤولية نظام محاسبي خاص به يساعد في قياس المراكز، وهناك أربعة أنواع من مراكز المسؤولية هي:

- مركز التكاليف: حيث يعني المدير المسؤول لدى هذا المركز بمراقبة التكاليف فقط.
- مركز الإيرادات: حيث يعني المدير المسؤول لدى هذا المركز بمراقبة الإيرادات فقط.
- مركز الأرباح: حيث يعني المدير المسؤول لدى هذا المركز بمراقبة الإيرادات والتكاليف معا.
- مركز الاستثمار: حيث يعني المدير المسؤول لدى هذا المركز بمراقبة الاستثمار والإيرادات والتكاليف.

تساعد الموازنة المرتبطة بمراكز المسؤولية على تزويد الإدارة العليا لدى الشركة بالتغذية العكسية حول أداء هذه المراكز، وهل يتم تحقيق الموازنة على الشكل المطلوب أم لا. المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية: تنحصر أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على مدى فاعلية نظام الموازنات التقديرية في الآتي:

مدى تعقيد النواحي الفنية ترتبط درجة التقدم التكنولوجي للصناعة التي تنتمي إليها المنشأة بدرجات عدم التأكد بالنسبة للتنبؤ بالموارد والاستخدامات المستقبلية للمنشأة، فكلما تعقدت النواحي الفنية في الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة زادت درجات عدم التأكد وبالتالي إزدادت صعوبة التخطيط وقلت درجة فاعلية النظام.

طبيعة البيئة السوقية يتعلق هذا المعوق بإطار السوق الذي تعمل من خلاله المنشأة وما يتضمنه من عوامل ومؤثرات خاصة بالمنافسة والانفتاح على الأسواق الخارجية. فكلما قلت درجة المنافسة والانفتاح على الأسواق الخارجية، قلت درجة المنافسة، وسهل التنبؤ بأحوال السوق المستقبلية مما يساعد على التخطيط ويزيد من احتمالات فاعلية النظام، وإذا كان السوق يتسم بصفات الاقتصاد الحر فإن هذا من شأنه أن يعقد مشاكل التخطيط والتنبؤ نظراً للمؤثرات الأسواق العالمية على السوق المحلية^١.

الشكل القانوني للمنشأة (استقلالية المنشأة) من البديهي أنه إذا ارتبطت المنشأة بنظام الشركات القابضة والتابعة فإن هذا من شأنه أن يؤثر إلى حد ما على درجة استقلالية المنشأة في اتخاذ قراراتها

^١ الموسوي، عباس نوار كحيط (٢٠١٠)، مدى ملائمة تقديرات الموازنة للرقابة وتقويم الأداء في ظل اعتماد الكايزن دراسة لحالة عملية افتراضية.

المتعلقة بالتخطيط وإعداد الموازنات التخطيطية. ولذلك فإن المنشأة غير المرتبطة بنظام القابضة والتابعة يتوفر لديها المناخ الذي يمكنها من تحقيق درجات أكبر لفاعلية الموازنات التخطيطية^١.

الهيكل التنظيمي للمنشأة إن وجود هيكل تنظيمي سليم يحتوي على مراكز للموازنة ويحدد بوضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات فإنه يزيد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية والعكس صحيح.

العلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في التنظيم:

تلعب العلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة دورا هاما في تحديد فاعلية نظام الموازنة التخطيطية، إذ كلما كانت هذه العلاقات إيجابية توفرت جوانب التعاون والثقة بين الأفراد في المراحل المختلفة لإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وبالتالي فإن الفرصة تكون متاحة لإنجاح النظام وزيادة فاعليته والعكس صحيح^٢.
عدم وجود نظام محاسبي تكاليفي ونظام تكاليف معيارية سليم :
يوفر كافة البيانات والمعلومات التي تساعد في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

الجوانب السلوكية لإعداد الموازنة

يتخلل إعداد الموازنة بعض الجوانب السلوكية التي يقوم بها المدبرون داخل الشركة،

أولا: إعداد الموازنة الجديرة بالثقة :

يتم إعداد الموازنة بهذه الطريقة عندما يقوم رؤساء الوحدات التنظيمية داخل الشركة بوضع الموازنة ومن ثم إعلامها ونقلها إلى مرؤوسيههم وتعتبر هذه الطريقة سهلة وغير مكلفة بالنسبة للشركة ولكن يشوبها بعض العيوب ألا وهي أن المرؤوسين يتوفر لديهم الكثير من المعلومات عن العمليات التي تحدث داخل الوحدات التنظيمية أكثر من رؤسائهم، بالإضافة إلى أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحفيز الموظفين بسبب عدم إشراكهم في عملية إعداد الموازنة.

^١ أيوب ، بان هاني و عبد الواحد ، بشرى حكمت و عيدان ، فريال مشرق (٢٠١٣) ، اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات

كأساس لتقوم الأداء في الشركات الصناعية بحث تطبيقي، مجلة كلية قطر للعلوم الاقتصادية الجامعة

^٢ توفيق ، عبد الرحمن (٢٠١٤) ، التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار ، قطر : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، قطر .

ثانياً: إعداد الموازنة بأسلوب المشاركة

هنا يتم إعداد الموازنة من خلال مشاركة المرؤوسين داخل الوحدات التنظيمية وليس فقط من قبل الرؤساء فقط، حيث إن الموازنة تعد من خلال اتخاذ قرار تشاركي بين الرؤساء والمرؤوسين. ويساعد هذا الأسلوب على تنمية القدرات والمهارات لدى المرؤوسين وزيادة إحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم وتجاه المنظمة التي يعملون لديها^١.

ثالثاً: إعداد الموازنة بأسلوب الاستشارة

في هذه الحالة يتم مناقشة الموازنة مع المرؤوسين داخل الوحدات التنظيمية ولكن لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار النهائي بشأنها^٢، حيث يقوم الرؤساء بتجميع كافة البيانات والمعلومات والأفكار المتعلقة بالموازنة ومناقشتها مع المرؤوسين ومن ثم استخدامها في إعداد الموازنة دون إشراكهم مباشرة باتخاذ القرار النهائي بشأنها^٣.

^١ الموسوي، عباس نوار كحيط (٢٠١٠)، مدى ملائمة تقديرات الموازنة للرقابة وتقييم الأداء في ظل اعتماد الكايزن دراسة لحالة عملية افتراضية.

^٢ النعيمي، عدنان تايه و التميمي، ارشد فؤاد (٢٠٠٨)، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، قطر: مكتبة قطر الوطنية.

^٣ أيوب، بان هاني و عبد الواحد، بشرى حكمت و عيدان، فريال مشرق (٢٠١٣)، اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات كأساس لتقييم الأداء في الشركات الصناعية بحث تطبيقي، مجلة كلية قطر للعلوم الاقتصادية الجامعة

النتائج

استنادا إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية :

١- يوجد استخدام لأدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية في شركة المجموعة للوساطة المالية القطرية

٢- إن شركة المجموعة للوساطة المالية تستخدم التحليل الراسي في إظهار الأهمية النسبية لمصادر الأموال من القروض قصيرة الأجل في إعداد الموازنات التخطيطية حيث إن القروض قصيرة الأجل تمثل سنة واحدة وكذلك الأمر الموازنات التخطيطية غالبا ما تعد لمدة سنة واحدة لذلك فإن التحليل الراسي يمكن أن يستخدم لتكامل القروض قصيرة الأجل وإعداد الموازنات للوصول إلى درجة دقيقة لإعداد الموازنات للسنة القادمة .

٣- يتم استخدام تطبيق التحليل الأفقي على قائمة المركز المالي لمقارنة الأرقام الواردة لعدة سنوات متتالية للاستفادة منها في إعداد موازنة المبيعات التخطيطية حيث إن معدلات الدوران بمختلف نسها تقوم على ربط عنصر من قائمة المركز المالي وجزء من قائمة الدخل وهو المبيعات الأمر الذي يعطي قيمة إضافية ومصداقية للتقديرات المتوقعة في الموازنات التخطيطية المتنوعة

٤- يتم إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام التحليل الأفقي من خلال تحليل ومقارنة الأرقام المالية الواردة في القوائم المالية لعدة سنوات حيث إن التحليل الأفقي يعطي معدلات الزيادة والنقصان لحساب معين لعدة سنوات متتالية وهذا يفيد معد الموازنات في التأكد من التقديرات التي اعتمد عليها عند تقدير حساب معين لسنة قادمة ويؤدي إلى وجود تكامل بين تحليل القوائم المالية وإعداد الموازنات التخطيطية .

٥- إن شركة المجموعة للوساطة المالية تستفيد من استخراج الربح الحدي للوحدة الذي يمثل الفرق بين إيراد المبيعات وتكلفة المبيعات في إعداد موازنة الدخل التقديرية وهذا مفيد جدا للشركات الصناعية التي تعتمد على طريقة التكاليف المتغيرة في إعداد قوائم التكاليف وهذا ينعكس على دقة إعداد موازنة الإنتاج وموازنة المواد الأولية مما يعني إن هامش المساهمة للوحدة الواحدة يساهم بشكل مباشر في إعداد موازنة الإنتاج والموازنات المرتبطة بها .

٦- إن استخدام تحليل التعادل لتحليل العلاقات بين التكاليف وإيرادات البيع والأرباح في ظل أحجام يبيعه مختلفة لإعداد الموازنات المرنة لعدة مستويات من الإنتاج لتحديد المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات أو المعلومات غير المناسبة عند إعداد الموازنات التخطيطية .

٧- إن شركة المجموعة للوساطة المالية تستخدم تحليل التدفقات النقدية من خلال قياس فترة الاسترداد بمبالغ الاستثمار في إعداد الموازنات التخطيطية الرأسمالية حيث إن قائمة التدفقات النقدية تدخل في كافة الموازنات التخطيطية لان فروض المحاسبة تتطلب القياس النقدي لكافة العمليات المالية التي تتم في الشركة وهذا يساعد في إعداد موازنة النقد وموازنة الدخل وموازنة المركز المالي .

٨- إن شركة المجموعة للوساطة المالية تستخدم نسب الربحية ومنها العائد على المبيعات ونسبة هامش الربح والقدرة الايرادية والتي تقيس مدى الربحية التي تحققت على مبيعات الشركة وهذا قد يعتبر أساس جيد أو مرجعية صادقة في إعداد موازنة المبيعات .

٩- إن شركة المجموعة للوساطة المالية تستخدم نسب النمو والتمثلة بنسبة نمو المبيعات والتي تفيد في تقدير المبيعات عند إعداد موازنة المبيعات حيث إن موازنة المبيعات تمثل نقطة البداية في الموازنات وبناء على نتائجها يتم إعداد بقية الموازنات التخطيطية ومن خلال إيجاد معدلات النمو يمكن توقع المبيعات بدرجة يمكن الاعتماد عليها وهذا ينعكس ايجابيا على عملية إعداد الموازنات التخطيطية

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يقدم الباحث التوصيات التالية :
- ١- ضرورة أن يتم استخدام التحليل الراسي في تحليل القوائم المالية المقارنة مع الشركات من نفس الصناعة لإعداد الموازنات التخطيطية خلال إيجاد الربط بين التحليل الراسي وكيفية الاستفادة لإعداد مختلف أنواع الموازنات التخطيطية .
 - ٢- ضرورة استخدام التحليل الأفقي للمقارنة بين صافي الربح والإيرادات لمعرفة اتجاه بند معين في القوائم المالية والاستفادة من ذلك في إعداد الموازنات التخطيطية .
 - ٣- ضرورة استخدام تحليل التعادل لتحليل العلاقة بين حجم النشاط الفعلي وحجم نشاط التعادل والربح الحدي للوحدة في إعداد موازنة المبيعات وهذا يساعد في إيجاد هامش الأمان وهامش الأمان يزيد من الانحراف المفضل وهذا احد الأهداف المهمة للموازنات التخطيطية
 - ٤- ضرورة قيام شركة المجموعة للوساطة المالية على ربط مؤشر الربحية في إعداد الموازنات التخطيطية حيث إن مؤشر الربحية له علاقة بالإيرادات المتوقعة والمصروفات وهذا يشكل عناصر قائمة الدخل وقائمة التكاليف في الشركات كما إن معظم الموازنات التخطيطية لها علاقة بالتكاليف مثل الإنتاج والعمالة والمصاريف الإدارية والبيعية وغيرها وهذا يساعد على إيجاد العلاقات بين بنود القوائم المالية وبالتالي ينعكس ايجابيا على إعداد الموازنات التخطيطية في الشركات العامة القطرية
 - ٥- ضرورة استخدام نسب المديونية والتي تقيس إجمالي الديون والالتزامات المترتبة على شركة المجموعة للوساطة المالية والتي تبين لنا مصادر التمويل الخارجي في إعداد الموازنات التخطيطية .
 - ٦- ضرورة تشكيل فريق أو لجنة موحدة تقوم على وضع الإطار النظري والعملي حول كيفية الاستفادة من أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية من خلال إيجاد كل نسبة وتحديد علاقتها بالقوائم المالية التخطيطية بحيث يكون هناك إطار أو مرجعية معتمدة حول كيفية مساهمة أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية .
 - ٧- ضرورة عقد الندوات أو المؤتمرات التي تناقش وسائل الربط بين مختلف أنواع الموازنات التخطيطية مع مختلف أنواع أدوات التحليل المالي وخصوصا في شركة المجموعة للوساطة المالية التي تمثل أكبر القطاعات المستخدمة للموازنات التخطيطية .

المراجع

١. أبو حشيش ، خليل عواد (٢٠١٠) ، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية ، (ط ٢) ، قطر: دار قطر للنشر والتوزيع .
٢. أبو دلبوح ، محمد عبد المولى (٢٠١٢) ، اثر استخدام أدوات التحليل المالي للشركات في تخفيض المخاطر الائتمانية للبنوك التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية، المفرق ، قطر .
٣. أبو نصار ، محمد حسين (٢٠١٢) ، المحاسبة الإدارية ، (ط 3) ، قطر: دار قطر للنشر والتوزيع .
٤. أرشيد ، عبد المعطي و خريوش ، حسني علي (٢٠١١) ، أساسيات الإدارة المالية ، (ط ٢) ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع . آل آدم ، يوحنا و الرزق ، صالح (٢٠٠٦) ، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية ال صرة ، (ط ٢) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .
٥. البلوي ، سامي محمد (١٩٩٩) ، الموازنات التخطيطية في القطاع المصرفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، قطر .
٦. التكريتي ، إسماعيل يحيى و الطعمة ، عبد الوهاب حبش و عبد القادر ، وليد (٢٠١٠) ، المحاسبة الإدارية قضايا إدارية ، (ط ١٠) قطر : دار إثراء للنشر والتوزيع .
٧. الجرجاوي ، حليلة خليل (٢٠٠٨) ، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة القطرية ، قطر .
٨. الحاج ، عرابة و نور الدين ، تمغجدين (٢٠٠٩) ، دور الموازنات التقديرية في الرقابة على الأداء الشركات العامة .
٩. الحبيطي ، قاسم محسن و رمو ، وحيد محمود (٢٠٠٨) ، إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام الحاسوب .
١٠. الحميد ، محمد علي سالم (٢٠٠٦) ، تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، مكتبة جامعة قطر الوطنية ، قطر .
١١. الخصاونة ، عهدود عبد الحفيظ (٢٠١٤) ، مبادئ الإدارة المالية ، (ط ١) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .

١٢. الخفاجي ، علي كريم و جواد ، صلاح مهدي (٢٠١٠) ، اثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الأعمال و الشركات .
١٣. الدلاهمة ، سليمان مصطفى (٢٠١٤) ، المحاسبة الإدارية ، (ط ١) ، قطر : مؤسسة قطر الوطنية للنشر والتوزيع .
١٤. الرماحي ، نواف محمد عباس (٢٠٠٩) ، المحاسبة الإدارية ، (ط ١) ، قطر : دار صفاء للنشر والتوزيع
١٥. السبلاني ، غسان (٢٠١١) ، التحليل المالي واليات صنع القرار ، (ط ١) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية للدراسات .
١٦. آل شبيب ، دريد كامل (٢٠٠٧) ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، (ط ١) ، قطر : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
١٧. الشريف ، عليان و العصار ، رشاد و الجعبري ، احمد و الأخرس ، عاطف و الهيني ، إيمان (٢٠٠٧) ، الإدارة والتحليل المالي ، قطر : دار البركة للنشر والتوزيع .
١٨. الشماع ، خليل محمد حسن (٢٠١٥) ، المحاسبة الإدارية في المصارف : طبيعة المصرف و التكاليف و الأسعار و محاسبة المسؤولية و الموازنات في الإطار الاستراتيجي ، (ط ١) ، قطر : دار قطر الوطنية للنشر والتوزيع .
١٩. الحميد ، محمد علي سالم (٢٠٠٦) ، تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، قطر .
٢٠. الخصاونة ، عهود عبد الحفيظ (٢٠١٤) ، مبادئ الإدارة المالية ، (ط ١) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .
٢١. الخفاجي ، علي كريم و جواد ، صلاح مهدي (٢٠١٠) ، اثر التحيز في إعداد الموازنات التخطيطية دراسة تطبيقية من منظور سلوكي في عينة من منشآت الأعمال .
٢٢. الدلاهمة ، سليمان مصطفى (٢٠١٤) ، المحاسبة الإدارية ، (ط ١) ، قطر : مؤسسة قطر للنشر والتوزيع .
٢٣. الرماحي ، نواف محمد عباس (٢٠٠٩) ، المحاسبة الإدارية ، (ط ١) ، قطر : دار صفاء للنشر والتوزيع
٢٤. السبلاني ، غسان (٢٠١١) ، التحليل المالي واليات صنع القرار ، (ط ١) ، قطر : دار المنهل اللبناني للدراسات .
٢٥. آل شبيب ، دريد كامل (٢٠٠٧) ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، (ط ١) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .

٢٦. الشريف ، عليان و العصار ، رشاد و الجعبري ، احمد و الأخرس ، عاطف و الهيني ، إيمان (٢٠٠٧) ، الإدارة والتحليل المالي ، قطر : دار البركة للنشر والتوزيع .
٢٧. الشماع ، خليل محمد حسن (٢٠١٥) ، المحاسبة الإدارية في المصارف : طبيعة المصرف و التكاليف و الأسعار و محاسبة المسؤولية و الموازنات في الإطار الاستراتيجي ، (ط ١) ، قطر : دار قطر الوطنية للنشر والتوزيع .
٢٨. الشمري ، شيماء كاظم عاصي (٢٠١٠) ، دور الاتجاهات التقليدية والحديثة لأساليب التحليل المالي في تطوير تقويم كفاءة الأداء دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة القطرية ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .
٢٩. الشواورة ، فيصل محمود (٢٠١٣) ، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي التمويل - الاستثمار - التخطيط - التحليل المالي ، (ط ١) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع .
٣٠. الشيخ عيد ، إبراهيم محمد سليمان (٢٠٠٧) ، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .
٣١. الصياح ، عبد الستار مصطفى و العامري ، سعود جايد مشكور (٢٠٠٧) ، الإدارة المالية نظرية وحالات عملية ، (ط ٣) ، قطر : دار وائل للنشر والتوزيع .
٣٢. العامري ، زهرة حسن و الركابي ، علي خلف (٢٠٠٧) ، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية .
٣٣. الفتلي ، قيصر علي عبيد (٢٠١٤) ، استعمال التحليل المالي لتحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية دراسة عينة من المصارف الأهلية القطرية .
٣٤. القباني ، ثناء (٢٠٠٥) ، مبادئ المحاسبة ، الإبراهيمية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
٣٥. الكرخي ، مجيد جعفر (٢٠١٠) ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، قطر : دار المناهل للنشر والتوزيع .
٣٦. اللحام ، خالد ذيب (٢٠١٠) ، استخدام منهج تحليل الأنشطة في تطوير إعداد الموازنات التخطيطية بالتطبيق على الشركات الصناعية الدوائية في قطر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قطر العربية ، قطر .
٣٧. المهندس ، منيرة (٢٠٠٦) ، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل راسة ميدانية للمصرف الصناعي القطري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر الوطنية ، قطر .

٣٨. الموسوي ، عباس نوار كحيط (٢٠١٠) ، مدى ملائمة تقديرات الموازنة للرقابة وتقويم الأداء في ظل اعتماد الكايزن دراسة لحالة عملية افتراضية .
٣٩. النعيمي ، عدنان تايه و التميمي ، ارشد فؤاد (٢٠٠٨) ، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .
٤٠. أيوب ، بان هاني و عبد الواحد ، بشرى حكمت و عيدان ، فريال مشرق (٢٠١٣) ، اعتماد الموازنات التخطيطية في تحليل الانحرافات كأساس لتقويم الأداء في الشركات الصناعية بحث تطبيقي، مجلة كلية قطر للعلوم الاقتصادية الجامعة
٤١. توفيق ، عبد الرحمن (٢٠١٤) ، التخطيط المالي وإعداد الموازنات ، قطر : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بقطر .
٤٢. جربوع ، يوسف محمود (٢٠٠٥) ، مدى قدرة المراجع الخارجي من خلال التحليل المالي على اكتشاف الأخطاء غير العادية والتنبؤ بفشل المشروع - دراسة تطبيقية على مراجعي الحسابات .
٤٣. جودي ، حيدر حمزة (٢٠١١) ، دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري والمالي دراسة تحليلية في موازنات حكومة قطر .
٤٤. حجازي ، وجدي حامد (٢٠١٠) ، تخطيط وإدارة السيولة النقدية ، قطر : دار التعليم الجامعي .
٤٥. خصاونة ، محمد قاسم (٢٠١١) ، أساسيات الإدارة المالية ، (ط ١) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية
٤٦. خلف الله ، وائل محمد إبراهيم (٢٠٠٧) ، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات - قطر دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .
٤٧. راضي ، محمد سامي (٢٠١١) ، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية ، قطر : دار التعليم الجامعي .
٤٨. راضي ، محمد سامي و حجازي ، وجدي حامد (٢٠٠٦) ، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، قطر : الدار الجامعية
٤٩. رمو ، وحيد محمود و الوتار ، سيف عبد الرزاق محمد (٢٠١٠) ، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات: دراسة على عينة من الشركات المساهمة القطرية المدرجة في سوق قطر للأوراق المالية .
٥٠. يوسف ، توفيق عبد الرحيم (٢٠٠٦) ، الإدارة والتحليل المالي (أسس ، مفاهيم ، تطبيقات) ، (ط ٢) ، قطر : مكتبة قطر الوطنية .

٥١. لرضي ، سالم يسلم محفوظ (٢٠٠٥) ، استخدام أساليب التحليل المالي في تقييم أداء المنظمات دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قطر ، مكتبة قطر الوطنية ، قطر .

٥٢. محمد ، أمال نوري (٢٠١٣) ، مدى تناغم أدوات التحليل المالي مع المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية دراسة تحليلية بالاعتماد على بيانات عدد من شركات البورصة القطرية.

٥٣. محمد ، إيمان شاكر و بولص ، هند يوسف (٢٠١٠) ، استخدام أدوات التحليل المالي كمؤشرات لتحديد واحتساب ضريبة الدخل دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب .

٥٤. مطر ، محمد عطية و عبيدات ، احمد نواف (٢٠٠٧) ، دور النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تحسين دقة النماذج المبنية على نسب الاستحقاق وذلك في التنبؤ بالفشل المالي للشركات.

الدوريات والمجلات

١. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية القطرية ، (3) ، ٨٣ - ١١٤ .
٢. مجلة بحوث مستقبلية ، (٢٢) ، ١١ - ٥٠ .
٣. مجلة جامعة قطر للعلوم الإنسانية ، ١٨ (١) ، ٢٥ - ٤٤ الخلايلة ، محمود عبد الحليم (٢٠١٤) ، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية ، (ط ٧) ، قطر : دار قطر للنشر والتوزيع
٤. مجلة جامعة قطر للعلوم الإنسانية ، ١٨ (١) ، ٢٥ - ٤٤ الخلايلة ، محمود عبد الحليم (٢٠١٤) ، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية ، (ط ٧) ، قطر : دار قطر الوطنية للنشر والتوزيع .
٥. مجلة الإدارة والاقتصاد ، ١٣٦ - ١٠٩ العداسي ، احمد محمد (٢٠١١) ، التحليل المالي للقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية ، (١) ، قطر : مكتبة قطر للنشر والتوزيع
٦. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ١٦ (٢) ، ٢٠٢ - ٢١٨ .
٧. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات القطرية (٢٠٠٦) ، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة
٨. مجلة كلية قطر للعلوم الاقتصادية الجامعة ، (34) ، ٣٢٧ - ٣٥٨ .

٩. مجلة دراسات محاسبية ومالية ، مطر ، محمد (٢٠١٠) ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية ، (ط ٣) ، قطر : دار وائل للنشر والتوزيع
١٠. المجلة القطرية في إدارة الأعمال ، (٣٤) ، ٤٤٠-٤٦١ .