



الفصل الخامس – الجزء الأول التنبؤ بالاحتياجات المالية Forecasting Financial Needs

اولا : التخطيط والتنبؤ المالي Financial Planning and Forecasting

التخطيط المالي: هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد والاستخدام لها. ولهذا فإن التخطيط المالي يشير الى تحديد المتطلبات المالية الاستثمارات، النمو، الاداء خلال مدة محددة من الزمن.

يعد التخطيط المالي عنصر اساس لنجاح المنشأة فهو دليلها المالي في المستقبل، فمن خلال التخطيط المالي تحدد الشركة امكانية الحصول على الاموال وكيفية الاستخدام لهذه الاموال. ولهذا فإن التخطيط المالي يتضمن تنسيق النشاطات المالية من اجل تعظيم ثروة المساهمين (قيمة المنشأة).
يمثل التخطيط المالي "جزءا هاما من عملية التخطيط الاجمالي للشركة حيث يترجم اهدافها واستراتيجياتها وسياساتها الى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير. كذلك فإن معظم ادوات التخطيط القصير الأجل هي ادوات مالية. ويهدف التخطيط المالي اساساً الى تحديد الاحتياجات المالية للشركة وتأمين الاموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة.

يعتمد التخطيط المالي بشكل أساس على التنبؤ المالي، فالتنبؤ هو عملية التوقع أو التقدير لما سوف يحصل في المستقبل، ولهذا فهو ضروريا لغرض التخطيط والتنبؤ المالي هو جزء اساس ومهم من وظيفة المدير المالي. فالتنبؤ هو ليس التخطيط وانما هو التقدير أو التخمين للمتغيرات التي في ضوءها يتم اعداد عملية التخطيط ومن بين اهم المتغيرات التي تبدأ بها عملية التنبؤ المالي واللازمة لعملية التنبؤ والتخطيط للاحتياجات المالية هي التنبؤ بالمبيعات.

فالتنبؤ بالمبيعات Sales Forecast. هي المدخل الاساس Key Input لا غلب نشاطات الشركة، ومن بينها وأهمها التخطيط المالي.

أن الركيزة الاساسية للتخطيط المالي هي التنبؤ بالمبيعات المستقبلية للشركة. وتعتمد المبيعات المستقبلية على الأوضاع الاقتصادية المتوقعة ومعدل نمو الاقتصاد القومي، تطور الصناعة التي تعمل فيها الشركة ودرجة المنافسة بين الشركات تلك الصناعة وعلى نشاط الشركة وسياساتها التسويقية. ويعتمد حجم المبيعات على مقدار الموجودات المتاحة للمنشأة ، فقد تحتاج الى موجودات متعددة لتتمكن من انتاج وبيع سلعها وخدماتها. ولهذا فإن النمو في المبيعات يتطلب زيادة في الموجودات . وتحتاج هذه الاستثمارات في الموجودات الى التمويل، وينتج عن ذلك التمويل الاضافي تعهدات والتزامات اضافية تتمثل بدفع الفوائد والمبالغ المقرضة عند الاستحقاق، وتوزيع الارباح على الاسهم للمالكين. ولهذا، تعد عملية التخطيط المالي جزءاً متكامل لا يتجزأ عن اعمال وواجبات المدير المالي.

ثانيا : أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية

لا زال الاسلووين المنهجيين الاساسيين الأكثر استخداماً في تحديد الاحتياجات المالية هما :

1. طريقة النسبة المئوية من المبيعات

2. طريقة الانحدار الخطي البسيط.

وأن استخدام كل منهما يعتمد على توفر عدد من شروط معينة والتي بدونها (او بدون اي واحد منها يفقد الأسلوب قيمته كأداة للتنبؤ . ومن اهم هذه الشروط هو وجوب توفر عدد من علاقات معينة فيما بين المتغيرات المتضمنة في الاسلوب وبشكل خاص **العلاقة السببية** ، **وعلاقة الاستقرار أو الثبات** .والاتي **شرح لكل منهما :**

1. العلاقة السببية

تشير السببية Causality الى السبب الذي يدفع الموجودات المختلفة، فالدافع المسبب للاستثمار في الموجودات الثابتة هو الأمل في تحقيق المبيعات. وعندما تبدأ المنشأة بعملية الانتاج فأنها تصبح بحاجة الى الاستثمار في انواع الموجودات الأخرى كالمخزون ، وحين تباع البضاعة عن طريق الائتمان ينتج عنها استثمار في الحسابات المدينة، وعليه فأن الدافع الرئيسي للاستثمار في كل نوع في كل نوع من الموجودات هو المبيعات. ولكن بالرغم من ان المبيعات هي العامل السببي للاستثمار في الموجودات، الا ان العلاقة السببية يمكن أن تصبح معقدة بسبب ما يسمى التوقيت في التقدم (الاسبقية) والتخلف (التأخر) The Lead and Lag Timing في الحدوث. فمن الواضح أنه يجب أن يتم الاستثمار في الموجودات الثابتة قبل ان يبدأ الانتاج، لذا فأن الاستثمار يتقدم على المبيعات في الزمن ، اي يسبق المبيعات في الحدوث. وبالمثل بالنسبة للمخزون، أما بالنسبة للاستثمار في الحسابات المدينة فأنه يأتي بعد المبيعات في الزمن. وعندما تحدث تغيرات في معدل نمو المبيعات، فأن تفاعل علاقات التقدم والتخلف هذه بين الاستثمار في الموجودات ومستويات المبيعات يمكن ان تؤدي الى نتائج وأنماط تنبؤ معقدة جداً، وتحتاج الى برامج تفصيلية للفهم والتحليل. اما اذا كان الغرض من التنبؤ هو الحصول على خطوط عريضة لأنماط العلاقات بين المبيعات ومتطلبات الاستثمار، فيمكن الاكتفاء باستخدام طرق التنبؤ البسيطة نسبياً.

2. علاقة الاستقرار أو الثبات النسبي Stability :

وهو الشرط الثاني الذي يعتمد عليه أسلوب التنبؤ في العلاقات بين المبيعات التي تمثل العامل السببي المتغير المستقل Independent Variable ، والاستثمارات في الموجودات التي تمثل المتغيرات المسببة المتغيرات المعتمدة Depended Variables وبشكل عام تختلف نسبة الاستقرار في العلاقات بين المبيعات وبنود الموجودات باختلاف الشركات واختلاف انواع الموجودات.

أ - طريقة النسبة المئوية من المبيعات Percent of Sales Method

لقد اصبحت واضحة بأن اهم متغير يؤثر ويستخدم في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمنشأة هو المبيعات لأنها ترتبط بعلاقات جوهرية مع اغلب المتغيرات المالية " .. فبالنسبة للموجودات ، فأن الزيادة في المبيعات

تتطلب زيادة في الانتاج الذي يتطلب بدوره زيادة في رأس المال العامل. فعند مستوى اعلى من المبيعات، تحتاج الشركة لمستوى اعلى من الاستثمار في مخزون المواد الأولية البضاعة نصف المصنعة والجاهزة. كذلك فأن مستوى الحسابات المدينة لنفس سياسات بيع الأجل سيرتفع بزيادة مستوى المبيعات وهذا ما سيحدث ايضاً لمستوى النقد اللازم لتمويل حجم المبادلات الاعلى للشركة. أما بالنسبة للمطلوبات، فإن الزيادة في المبيعات تعني ارتفاع مستوى الحسابات الدائنة، والمتأخرات من أجور وفوائد وضرائب الى الزيادة في عناصر المطلوبات المتداولة المذكورة تمثل مصدر أنيا" ، أو تلقائي Spontaneously "لتمويل الزيادة في المبيعات.

يتبين مما تقدم بأن البعض من بنود ميزانية الشركة تتغير بصورة مباشرة مع التغير في المبيعات، وهذه العناصر هي النقد، الحسابات المدينة، والمخزون فهذه هي الموجودات المتداولة التي تزداد تلقائياً بشكل عام مع الزيادة في المبيعات. اما فيما يخص الموجودات الثابتة فأنها بشكل عام مستقلة عن المبيعات ما لم تكن الشركة تشتغل بكامل طاقتها Full Capacity ففي هذه الحالة ينبغي ان تزداد الموجودات الثابتة لمواجهة الزيادة في المبيعات. اما اذا حصلت زيادة في المبيعات وكانت الشركة عندها طاقة فائضة Excess Capacity فما على الشركة الا ان تزيد من معدل الانتاج دون أن تتكلف اية نفقات رأسمالية. وبالنسبة للمطلوبات فإن عناصر المطلوبات التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات هي الحسابات الدائنة، وأوراق الدفع، والمستحقات، وتمثل تمويل أني أو تلقائي والارباح المحتجزة كذلك تزداد ولكن ليس بشكل مباشر كنسبة من المبيعات والتمويل طويل الاجل المتمثل برأس المال القروض طويلة الأجل، السندات لا تزداد تلقائياً مع الزيادة في المبيعات اي ليس له ارتباط مباشر بالتغير في المبيعات، وانما تحدده السياسات التمويلية للشركة. لقد أصبح واضحاً بأن المبيعات تعد المتغير المستقل الأكثر شيوعاً واستخداماً، والذي تتوقف عليه دقة التنبؤ بالاحتياجات المالية للمنشأة. افترض ان الشركة قامت بأعداد تقديرات المبيعات المستقبلية بالوسائل المعروفة. فعند ذلك يتم استخدام طريقة النسبة المئوية للمبيعات للتنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة بالتعبير **أولاً** عن عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات كنسبة من المبيعات وذلك باستعمال ، أرقام الميزانية والمبيعات لأحدث سنة مالية. **ثانياً** تجمع كل من نسب عناصر الموجودات ونسب عناصر المطلوبات على حده. وهكذا فأن أية زيادة في المبيعات ستتطلب زيادة في الموجودات بمقدار مجموع نسب عناصر الموجودات. لكن جزءاً من الزيادة في الموجودات سيتم تمويلها آلياً من الزيادة في المطلوبات وذلك بمقدار مجموع نسب عناصر المطلوبات. أن الفرق بين مجموع نسب عناصر الموجودات ومجموع نسب عناصر المطلوبات التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات يعطي نسبة المبيعات الواجب تمويلها. واذا ما ضريت هذه النسبة بالتغير المتوقع في المبيعات يمكن الحصول على تقدير للاحتياجات التمويلية الاضافية للشركة. أما كيفية تحويل هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا"، بالدين و / أو بالملكية فأن هذا يعتمد على السياسات التمويلية للشركة. ويعبر عن طريقة النسبة المئوية للمبيعات بمعادلة جبرية ، تبين الاجراء اللازم لتحديد التمويل الخارجي المطلوب بهذه الطريقة وكما يأتي:

التمويل الخارجي المطلوب = الزيادة في الموجودات (الأصول) - الزيادة في المطلوبات (الخصوم) - الزيادة في الأرباح المحتجزة

External Funds Required = increase in Assets - increase in Liabilities - increase in Retained Earning

$$EFR = \frac{A}{S} \Delta s - \frac{L}{S}$$

$$EFR = \Delta s \left(\frac{A}{S} - \frac{L}{S} \right) - mbS1 \quad (1-5)$$

حيث أن:

$EFR =$ التمويل الخارجي المطلوب:

$$\frac{A}{S} = \text{الموجودات التي تزداد تلقائياً مع المبيعات}$$

$$\frac{L}{S} = \text{المطلوبات التي تزداد تلقائياً مع المبيعات}$$

$\Delta s =$ التغير بالمبيعات و $(\text{المبيعات المتوقعة} - \text{المبيعات الحالية})$

$S =$ المبيعات الحالية (بالدينار) للسنة الحالية

$S1 =$ المبيعات المتوقعة أو المخططة (بالدينار) للسنة القادمة

$m =$ نسبة هامش صافي الدخل = (صافي الدخل / صافي المبيعات)

$b =$ نسبة احتجاز الأرباح $= (1 - \text{نسبة توزيع الأرباح})$
 $b = (1 - d)$

نسبة توزيع الأرباح $d =$

وإذا كانت السياسات التمويلية للشركة معروفة، فإن التمويل المطلوب يجري تأمينه بالدين والملكية حسب نسبة الدين الى الموجودات. وينبغي تلبية احتياجات التمويل بالملكية من الأرباح المحتجزة، أولاً لأنها مصدر التمويل بالملكية الأقل تكلفة بالمقارنة مع اصدار الاسهم. ويتم ذلك حسب نسبة احتجاز الأرباح (b) التي تتبعها الشركة، ومن الممكن حساب الأرباح المحتجزة (RE)، بضرب نسبة هامش صافي الدخل (m) بالمبيعات المتوقعة (S) بنسبة احتجاز الأرباح (b) وكما يأتي:

$$RE = mbs1 \quad (2-5)$$

أما احتياجات التمويل بالدين فيتم الحصول عليها من قروض قصيرة الأجل او ديون طويلة الاجل وذلك حسب بنية استحقاق استثمارات الشركة. حيث أن السياسة المالية الحكيمة تقتضي تمويل الاستثمارات الطويلة الاجل بديون طويلة الاجل وتمويل الاستثمارات في رأس المال العامل بقروض قصيرة الأجل.

شُكْرًا لَكُمْ