

## تخطيط الحجم النئثل للنقدية باستعمال الميزانية التقديرية النقدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة حالة الهطاحن الكبرى للجنوب بسكرة - الجزائر

د/ يحيواي مفيدة جامعة بسكرة

أ/ قرقب هبارك المركز الجامعي لتاهنغست

المائص

يعتبر تسيير النقدية من أصعب المشاكل التي تواجه المدير المالي، وذلك لكون النقدية هي العصب الحرك للاقتصاد، وبذلك وجب على المؤسسة التركيز على تسيير نقديتها بشكل جيد بما يتناسب مع ظروفها المالية والاقتصادية. وتعتبر الموازنة التقديرية النقدية من أهم الطرق استعمالا لتسيير النقدية، فنظام الميزانيات التقديرية يهدف إلى القيام بالتخطيط والرقابة، ويعد نظاما متكاملا يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير اللازمة والكافية، وبالرغم من أن تطبيق نظام الميزانيات التقديرية في المؤسسة اختياري إلا أن المؤسسات تهتم بهذا النظام لأنه ضروري باعتباره أداة من أدوات التخطيط والرقابة.

الكلمات المفتاحية: تسيير النقدية، تخطيط النقدية، الموازنة التقديرية النقدية.

### Summary:

The monetary management is one of the most difficult problems that faces the financial manager. This is due to the fact that the money issue is the backbone of the economy. This is why any institution has to focus on the management of its monetary system so as to adopt it to its financial en economic conditions. The forcasted balance sheet is considered as one of the most important ways used to manage money. The forcasted budgeting aims at planning and control. It's also considered as a complete system that provides administration managers with the necessary report and data. Although the application of the forcasted budgeting in institutions is not compulsory, some of these are interested in such a system because it is an important tool in both planning and control

Key words : monetary management, monetary planning, forcasted monetary balance

## مقارنة

تعتبر عملية التوزيع والتخصيص الأمثل للموارد من أصعب المهام التي تواجه المسؤولين عليها خاصة في ظل ظروف ندرة الموارد التي أصبحت مؤشراتنا تتزايد في الوقت الراهن. حتى يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، لا بد على المسؤولين القيام بوظائف أساسية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة التي تساعد في اتخاذ القرارات. وقد أصبح تسيير النقدية، في الوقت الراهن، يحتل مكانة هامة ضمن وظائف المؤسسة، لأن كل القرارات التي تتخذها المؤسسة، والمتعلقة بنشاطها تؤثر وتتأثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على نقدية المؤسسة. والميزانيات التقديرية النقدية هي عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل الخاص بالنقدية بأفضل طرق ممكنة، وهي أداة تهدف إلى استخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية بما يضمن لها السيولة والربحية. يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي: كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم الموازنة التقديرية النقدية في تسيير نقديتها تسييرا أمثلا حتى تتمكن من تحقيق هدف الربحية والسيولة؟

أولاً: تسيير النقدية

تعتبر تسيير النقدية المحور الرئيسي لهدف المدير المالي الخاص بالسيولة، وهنا تظهر حيرة المدير المالي بين السيولة والربحية بكل وضوح، فزيادة الأرصدة النقدية تزيد من المقدرة على سداد الفواتير بسرعة وسهولة. ومن ناحية أخرى فإن زيادة النقدية التي توجه إلى الاستخدامات الفعالة المنتجة داخل المنشأة، تؤدي إلى زيادة الأرباح إلى أن يتم الوصول إلى حد ضياع السيولة وما يتسبب عن ذلك من خسارة تتمثل في فقدان الخصومات النقدية وإحجام الموردين أصحاب الشهرة الكبرى عن التعامل مع الشركة<sup>(1)</sup>. وتتعلق عملية تسيير النقدية بالأمر الآتية:

1-1- الاحتفاظ بالحد المناسب من النقدية: يعتبر تحفيض النقدية في المشروع إلى أدنى حد ممكن مع عدم التضحية بمقدرة المؤسسة على

تسففء التزماتها فف مواعفءها هو مطلب المفر المالف، لأن ذلك فعف اسئئمار هءه الأموال فف الأوءه المءئلفة داخل المؤسسه مما فعوء على المؤسسه بالعوائء الكاففة. أما إذا لم فئمكن المفر المالف من اسئئمار هءه الأموال بما فعوء على المشروع بالعوائء الكاففة، فمن الأفضل سءب الأموال الزائءة وإرءاعها إلى أصءابها عن طرفق ءءفففص ءءوقهم فف المؤسسه إن كانوا من المالكفن أو ءءفففص ءفونهم على المؤسسه إن كانوا من الءائفن.

1-2-2- الرءابة على النقففة: فمكن ءقسفمها إلى قسفن كما فلف:

1-2-2-1- الرءابة على الءءفق النقفف الءااءل:

إن الرءابة على النقف الءااءل ءءم بالءأكد من أن هءا النقف فءهب إلى ءزفنة المؤسسه أو إلى ءسابها فف البنك ولفس إلى ءفوب الموظفن وءسابءهم، فئم ذلك باءباع نظام رءابة سلفم ءفء لا فئم اسئلام أفة نقدففة بءون مسئءءاء، أو فئم الفصل بفن وظففة أففن الصءوق والءسابء أو الفصل بفن مسئلم النقففة وموءعها لءى البنك. كما ءءطلب عملفة الرءابة على النقف الءااءل العمل على ءءففل النقففة من العملء بأسرع وقت ممكن، وكذلك العمل على ءءففل الإفرءاءء الأءرى الئف ءءص المؤسسه فف أوقاءها وبسرعة.

1-2-2-2- الرءابة على الءءفق النقفف الءارء:

وئم هءه الرءابة عن طرفق الءأكد من أن النقف الءارء لا فئعرض لعملفة اءءلاس، فلا ءءم عملفة ءفف مصارف لم ءءء أو عملفة تسففء لءائفن لا وءوء لهم، وعملفة الرءابة هءه ءءطلب وءوء مسئءءاء الصرف وءوقفعا من الءهء المءولة بالصرف فف المؤسسه، كما ءءطلب عملفة الرءابة القفام بءفف الءئزاماء فف مواعفءها ولفس قبلها كما لا فءب ءففها بعء مواعفءها للمءافظة على السمعة الاءئمانية.

1-3- ءقففم سفففر النقففة: إن الءطأ فف سفففر النقففة فؤءف إلى ءعرض المؤسسه إلى عسر مالف وهءا فف ءالة اءءفاظها بنقففة أقل من الءارء،

أو فائض مالي وهذا في حالة الاحتفاظ بنقدية أكثر من اللازم، ويتعلق الاحتفاظ بنقدية أقل من اللازم بهدف المدير المالي المتعلق بالسيولة حيث يؤدي ذلك إلى وقوع المؤسسة في مشكلة الإعسار المالي الفني، كما يؤدي ذلك إلى ضياع الخصومات المعروضة على المؤسسة في حالة التسديد السريع. أما الاحتفاظ بنقدية تزيد عن اللازم فيتعلق بهدف المدير المالي الثاني وهو الربحية، إذ أن الاحتفاظ بهذا الرصيد معطلا يقلل من العوائد حيث أن النقدية المجمدة والأصول السائلة لا تحقق عوائد مرتفعة، بينما يتحقق الهدف الأول وهو السيولة. وإن أفضل شيء يمكن للمدير المالي عمله بشأن الرصيد النقدي هو مقارنة هذا الرصيد مع الرصيد النقدي للمؤسسة في الفترات السابقة ومع الأرصدة النقدية للمؤسسات المشابهة.

ثانيا: طرق تخطيط التدفقات النقدية: يقصد بالتدفقات النقدية حركة الموارد النقدية التي تمتلكها المؤسسة منذ لحظة الحيازة واستعمالها لهذه الموارد النقدية في المجالات المخصصة وعودتها كموارد نقدية، أي أن هذه الدورة تتمثل في (موارد نقدية- استعمال هذه الموارد وتحويلها إلى مدفوعات- تسويق وبيع المنتجات- استلام هذه الموارد على شكل مقبوضات نقدية)<sup>(1)</sup>، لذلك تسمى أيضا بميزانية المدفوعات والمقبوضات. يعتبر التدفق النقدي العنصر الأكثر استعمالا للتنبؤ بالاحتياجات المالية، وتعتمد أساسا على التنبؤ بكل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية، لذا فإن هذه الطريقة تمتاز بالأهمية الكبيرة في تقدير مدى التغير الذي يطرأ على المقبوضات والمدفوعات فهي بذلك تناسب المؤسسات التي يتعرض نشاطها للتقلبات الواسعة. إن تجميع البيانات اللازمة للتنبؤ بالتدفق النقدي للمؤسسة يكون أمرا سهلا إذا كانت المؤسسة تتبع نظام الميزانيات التقديرية، لأن إعداد هذه الميزانيات يتطلب تحديد أهداف المؤسسة مسبقا وتخطيط عملياتها التي تتفق مع الخطط الموضوعية، فيصبح من السهل على القائم بالتخطيط النقدي تمكين المؤسسة من الحصول على احتياجاتها النقدية.

هناك العديد من الطرق التي تستخدم لتخطيط التدفقات النقدية في المؤسسة وأهمها مايلي<sup>(٩)</sup>:

2-1- طرق التقدير المباشرة للمقبوضات والمدفوعات: هي الطريقة التفصيلية للتحديد والاهتمام بكل عملية تتضمن دفع النقد أو استلامه، وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق استخداما من قبل المؤسسات وتعطي صورة واضحة لمقبوضات المؤسسة أو مدفوعاتها، وبموجب هذه الطريقة يكون التحكم في النقدية فعال.

2-2- طريقة صافي الربح المعدل: تسمى أيضا طريقة صافي الربح النقدي المتدفق وبموجبها يتم الاعتماد على صافي الربح المتوقع (من حساب الأرباح والخسائر التقديرية)، الذي يتم تعديله بعد الأخذ بعين الاعتبار كل العمليات غير النقدية كالمصاريف المستحقة وغير المدفوعة والإيرادات المستحقة وغير المقبوضة وغيرها من العمليات، كما أنه بموجب هذه الطريقة يتم تحويل صافي الربح من أساس الاستحقاق إلى الأساس النقدي. تستخدم هذه الطريقة في التخطيط للنقدية على المدى البعيد، فإذا كان الاعتماد بموجب هذه الطريقة لإعداد الموازنة النقدية هو صافي الربح ففي هذه الحالة لا يمكن معرفة مجموع المقبوضات أو المدفوعات، في حين يجب معرفة هذه التدفقات وكذلك مستوى النقدية المطلوب في نهاية كل فترة، فهي بذلك تستخدم في المؤسسات التي يكون نشاطها مستقرا بمعنى أن حجم مقبوضاتها ومدفوعاتها النقدية ثابتة نسبيا.

ثالثا: إجراءات رفع كفاءة النقدية وكيفية تسيير انحرافاتهما يعتبر تسيير النقدية من أصعب المشاكل التي تواجه المؤسسات في هذا العهد، وذلك لكبر حجم المؤسسات وتداخل المصالح، وبذلك تركز اهتمامات جل المسيرين على محاولة تخفيض حجم النقدية المحتفظ بها، ولكن بشرط ألا تقع المؤسسة في عسر مالي يشوه سمعتها، وبذلك تطرقنا في البداية إلى إجراءات رفع كفاءة النقدية ثم تطرقنا إلى أهم القرارات

المالية المتعلقة بتسيير انحرافات النقدية، وبعدها أهم المشاكل التي تواجه تسيير النقدية.

### 3-1-1- إجراءات رفع كفاءة النقدية:

تحرص المنشأة على رفع كفاءة تسيير النقدية عن طريق اتباع مجموعة من الإجراءات التي تساعد على الاحتفاظ بالحجم المناسب من الأرصدة النقدية، حيث إن النقدية تعتبر أصلاً لا يحقق أي إيراد وبالتالي فإن تضخم الرصيد النقدي يؤدي إلى تخفيض معدل دوران الأصول مما يقلل من معدل العائد على الاستثمار. ومن أهم العوامل التي تساعد على زيادة كفاءة تسيير النقدية<sup>(6)</sup>:

#### 3-1-1-1- دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة:

إن دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية وإعداد الموازنة التقديرية النقدية يساعد على معرفة قيمة الفائض أو العجز في النقدية قبل حدوثه الفعلي، وبذلك تستعد المؤسسة لمواجهة هذا العجز أو الفائض في الوقت اللازم دون المساس بقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية في مواعيدها. إذ يمكن القول أنه كلما زادت درجة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة كلما تم توجيه النقدية إلى الوجهة الصحيحة وهي تحقيق هدف الربحية والسيولة.

#### 3-1-2- التنسيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة:

يقصد بهذا الإجراء التوفيق بين تاريخ تحصيل المقبوضات وبين توقيت سداد المدفوعات بما يسمح بالاحتفاظ بمستوى أدنى من النقدية، ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التوفيق قدر الإمكان بين شروط التحصيل التي تحددها المؤسسة لعملائها وبين شروط السداد المفروضة على المؤسسة من طرف مورديها.

#### 3-1-3- الإسراع في تحصيل المستحقات:

في الذمم المدينة يشكل حساب الزبائن أهم عنصر يمكن تحريكه، فتحاول المؤسسة تحصيل مبيعاتها الآجلة بأسرع ما يمكن من دون التعرض

لخسارة بسبب التشدد في التحصيل، وقد تلجأ المؤسسة إلى أسلوب الخصم النقدي دون تضييع ميزة البيع الآجل، في حين تلجأ المؤسسات الكبيرة التي يتسع نشاطها على مساحة واسعة من الزبائن إلى تقليص مدة التحصيل بإسناد المهمة إلى مكاتب تحصيل تنتشر حيثما يتواجد زبائنها ومن ثم توجههم إليها<sup>(1)</sup>. فإجراءات الخصم التجاري تكون في العادة طويلة ومكلفة، والشيك المرسل إلى البنك للتحصيل يستغرق وقتاً طويلاً لكي يتحول إلى سيولة، وخاصة إذا كان العميل بعيداً جغرافياً ويملك حساباً في بنك مختلف عن بنك المؤسسة، وأحسن طريقة للإسراع بعملية التحصيل هي تعامل المؤسسة مع مجموعة من البنوك المحلية وفي مناطق جغرافية مختلفة وخاصة في المناطق التي يتواجد بها عدد كبير من العملاء.

### 3-1-4- الإبطاء في سداد الالتزامات:

ليس المقصود بعملية الإبطاء في السداد أن تقوم المؤسسة بتأخير تسديد التزاماتها عند تاريخ الاستحقاق مما يعرض المؤسسة إلى هزات مالية قد يفقدها ثقة المتعاملين معها، وإنما يقصد بذلك إتباع الأساليب المشروعة لتأخير السداد مثل الاستفادة من الائتمان التجاري الممنوح للمؤسسة من قبل مورديها، وذلك بتسديد ما عليها من ديون في آخر يوم أو اللجوء إلى السداد عن طريق شيك لدى بنك محلي يقع بعيداً عن مقر الشركة الدائنة ويكون في بنك مختلف أيضاً. ويمكن أيضاً استعمال الكمبيالة بدلاً من الشيك لأنه لا يشترط توفر النقدية في البنك عند تحرير الكمبيالة، وإنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط مما يقلل من حجم السيولة المحتفظ به.

### 3-1-5- استخدام الشيكات الطافية:

يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المنشأة وبين رصيد المنشأة في دفاتر البنك، حيث يمكن للمؤسسة - إذا كانت قادرة على التنبؤ بعمليات تحصيل وسداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدرجة معقولة من الدقة- أن تستفيد من الفترة الزمنية التي تنقضي

بين تحرير الشيك وما بين سحب قيمته من حساب المنشأة لدى البنك  
فعلا<sup>(٤)</sup>

### 3-2- القرارات المالية المتعلقة بتسيير الاخرافات

يشمل ميدان تسيير النقدية مجموعة من القرارات المالية لضمان التسيير الحسن لمختلف العمليات التي تقوم بها، لذا فإن متابعة ومراقبة التدفقات النقدية يؤدي بالضرورة لاتخاذ قرارات سليمة وفورية فيما يخص الاختلالات التي يمكن أن تظهر نتيجة الاختلافات في الزمن بين التحصيلات والمدفوعات. ومنه فإن خروج أو توقع خروج كميات هامة من الأموال يمكن أن يؤدي إلى وقوع الخزينة في عجز مالي، مما يلزم المؤسسة البحث عن موارد التمويل التي تسمح بالتوفيق بين المدفوعات والمقبوضات والحفاظة على التوازن من جهة، ومن جهة أخرى فإن ظهور أو توقع ظهور نواتج مالية إضافية يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن توظيفات لهذه الفوائض قصد تحقيق إيرادات إضافية.

### 3-2-1- قرارات توظيف النقدية الفائضة:

إذا تبين من الميزانية التقديرية النقدية ومن التقارير النقدية اليومية أنه لدينا أموال زائدة، فإنه يطرح التساؤل التالي: فيما يتم استعمال هذه السيولة الزائدة؟ إن أول شيء يجب معرفته في هذا المجال هل هذه الأموال التي تزيد عن حاجتنا تمثل زيادة دائمة أو مؤقتة؟

بالرغم من أن كل المشروعات تقريبا تجد صعوبة في العثور على استخدامات النقدية التي تزيد عن احتياجاتها بصفة دائمة وإذا كانت الشركة تعمل في نشاط متدهور، فمن الأفضل إرجاع هذه الزيادة الدائمة في الأرصدة النقدية إلى أصحاب المشروع أو اقتصارها على الاستثمارات قصيرة الأجل والتي تمتاز بالأمان الكبير، وبذلك عند استثمار مثل هذه الأموال العاطلة ويأتي في مقدمة هذه الأنواع الاستثمارية الأوراق المالية الحكومية قصيرة الأجل، كما يمكن أيضا إيداع هذه الأموال التي تمثل زيادة مؤقتة كودائع ادخارية في البنوك التجارية أو المؤسسات الادخارية المختلفة رغم أن الفائدة التي ستعود علينا من مثل

هذا الاستثمار ستكون متواضعة ومنخفضة، ولكن هذا على كل حال أفضل من ترك هذه الأموال عاطلة لا تحقق أي عائد أو تكون عرضة لخطر ضياع جزء من أصلها في سبيل تحقيق عائد أكثر.

### 3-2-2- قرارات تمويل العجز في الخزينة:

إن عدم التوافق بين المقبوضات والمدفوعات يمكن أن يؤدي إلى ظهور عجز مالي على مستوى خزينة المؤسسة، أي عدم كفاية رأس المال العامل في تمويل احتياجات رأس المال العامل، ولهذا فإن القرارات المتعلقة بتمويل احتياجات رأس المال العامل المستمرة المتعلقة بدورة الاستغلال هي قرارات حساسة، حيث أن تغطية هذه الاحتياجات عن طريق الأموال الدائمة يضع المؤسسة في وضعية صعبة مما يؤدي بها للجوء إلى القروض قصيرة الأجل، ورغم أن هذه الأخيرة تحل مشاكل الخزينة الأنية أو الحالية فهي في نفس الوقت تجعل المؤسسة ضعيفة تتأثر بكل تغير يطرأ على محيطها وتجعلها في تبعية للغير، ولذا فإنه من الضروري القيام بتحليل إستراتيجية لتطور المؤسسة. ويمكننا تبيان أهم طرق التمويل على المدى القصير كالتالي:

أ- التمويل الداخلي: يلعب التمويل الداخلي دوراً أساسياً في السياسة التمويلية للمؤسسة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، وبواسطته يمكن للمؤسسة أن تتحرر من قيود البنك وتكاليف القروض ويمكنها القيام بالمشاريع المرغوب فيها دون قيود، ولنتيجة الدورة أهمية كبيرة في تمويل المؤسسة ذاتياً، فهي ترتبط بدرجة نتيجتها وتطورها غير أنها ليست المصدر الوحيد للتمويل الذاتي بل توجد عناصر أخرى كالإهلاكات والمؤونات.

ب- التمويل الخارجي: كثيراً ما يكون التمويل الذاتي غير قادر على تلبية احتياجات المؤسسة المالية ومنه يصبح من الضروري البحث عن مصادر أخرى خارجية من أجل استمرار المؤسسة في نشاطها، وعادة ما تكون تلك المصادر عبارة عن قروض الاستغلال أو قروض الخزينة هدفها جعل الخزينة في حالة توازن.

رابعاً: أهم المشاكل التي تواجه تسيير النقدية:  
لتحديد المستوى الإجمالي للخزينة يستوجب الاهتمام بمشكلتين أساسيتين:

4-1- مشكلة المردودية: إن تحديد المستوى الإجمالي للخزينة يتطلب المقارنة بين تكلفة التمويل قصير الأجل للمؤسسة ومردودية الأموال المستثمرة، ولذلك يجب تخفيض هذه الأموال إلى أقصى حد ممكن أو بمعنى آخر يكون مستوى الخزينة قريباً من الصفر، فالخزينة المدومة تؤدي إلى إختلالات أثناء الدورة غير أنه من المؤكد أن اللجوء إلى قروض قصيرة الأجل أثناء الاحتياج إلى السيولة يكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بصفة دائمة بفائض من الأموال، وقد يكون الاحتفاظ بخزينة سالبة أكثر إيجابية ومن ثمة اللجوء إلى ديون قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الدائمة، وهذه الحالة تواجهها بعض المؤسسات التي يكون فيها رأس المال العامل ثابتاً نسبياً في الوقت الذي يكون فيه مستوى النشاط في ارتفاع، دون إهمال مدى مساهمة التضخم في زيادة هذه الظاهرة، حيث يكون اللجوء إلى الديون قصيرة الأجل بصفة متكررة.

4-2- مشكل المخاطر: يتحدد مستوى الخزينة كذلك بدرجة المخاطر التي تتحملها المؤسسة، ولتفادي العجز في الخزينة قد تقرر المؤسسة الاحتفاظ بهامش أمان معين. إن مستوى الخطر بالنسبة للخزينة صعب التحديد حيث يتوقف على تقييم احتياجات رأس المال العامل، تواجه عمليات خارج الاستغلال وتحويلات المحيط (المخاض القروض البنكية). إن احتياجات رأس المال العامل المستعملة كقاعدة لتحديد مستوى الخزينة هي متوسط الاحتياجات التي تتغير خلال الفترة المرجعية (السنة في حالة النشاط الموسمي، الشهر في معظم المؤسسات). إن ارتفاع احتياجات رأس المال العامل يمكن أن ينتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى تغير شروط الاستغلال، حيث أن تمديد فترة القرض الممنوح للعملاء أو تمديد فترة التخزين يؤدي إلى زيادة الاحتياجات لتمويل دورة الاستغلال، ونتيجة لهذا تنخفض الخزينة. فيما يخص العمليات خارج

الاستغلال تكون معروفة في الواقع مسبقاً على الأقل فيما يتعلق بحجمها. أما السبب الأخير وهو الأخطر (تحويلات المحيط) فإن إجراءات تخفيض القروض تأتي بزيادة غير متوقعة في احتياجات رأس المال العامل. كخلاصة فإن العلاقة بين المخاطر والمردودية علاقة وطيدة، وعدم قدرة المؤسسة على السداد تتوقف على هيكل الأصول، درجة السيولة، سرعة دوران الأصول المتداولة، دوران رؤوس الأموال المستثمرة وفعالية الجهاز الإنتاجي والتجاري. في حين أن البحث عن المردودية يتعلق مباشرة بدرجة معينة من الاستقلالية، وبالتالي مبدأ المردودية يتناسب عكسياً مع الاحتفاظ بنقدية كبيرة تؤدي إلى تفويت فرص الربح، ومنه إلى تحقيق مردودية منخفضة. غير أن مخاطر السداد تكون قليلة بينما الاحتفاظ بحجم ضئيل من النقدية يساعدها على زيادة ربحية الأموال الموظفة، وقد يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مخاطر عدم السداد، وفي الحقيقة فإن هذه المخاطر تزول مع تكوين رأس مال إنتاجي تكون مردوديته في مستوى إعادة تكوين نقدية جديدة.

خامساً: التنبؤ بواسطة الميزانيات التقديرية:

تمثل الميزانيات التقديرية أداة فعالة لتخطيط ورقابة نشاط المؤسسة بحيث تعد كأداة أو فرع من فروع مراقبة التسيير ومجد أنها تنقسم إلى عمليتين أو مرحلتين، مرحلة إعداد الميزانيات (التخطيط) ومرحلة التنفيذ التي تصاحبها عملية الرقابة لتسجيل أي تقدم حاصل في التنفيذ وأي انحراف قد يحصل، وذلك للقيام بتحليل النتائج والملاحظات المسجلة على ضوء التقديرات وما تم تحقيقه واتخاذ الإجراءات المناسبة، ويعبر عنها في بعض المؤلفات بالميزانيات التخطيطية.

يهدف نظام الميزانيات التقديرية أساساً إلى ضبط السير الحسن لنشاطات المؤسسة لتحقيق أفضل مستوى للأداء، والأهداف التي تريد تحقيقها والمهام التي تؤديها الميزانيات تتمثل فيما يلي:

5-1- التخطيط: يبدأ التخطيط بتحديد رسالة الشركة والذي يعتبر هدفاً عريضاً وتعمل جميع أنشطة الشركة في إطارها، وتتضمن رسالة

الشركة الأخلاقيات والجودة، دور الناس وكذا العناصر الأساسية لتكون مرشدا لجميع التفاعلات الشخصية واتخاذ القرارات، ومن دونها يترك للأفراد في الشركة العمل كما يجلو لهم، حيث يتخذون القرارات على أساس انطباعاتهم وكذا انطباعات الآخرين.

والخطوة الثانية من التخطيط هي التنبؤ بعملاء المؤسسة وكذا معرفة توقعاتهم بالنسبة لمنتجات وخدمات المؤسسة المقدمة لهم، وبذلك يعتبر الهدف الهام اليومي لأية مؤسسة هو زيادة توقعات العملاء، والمؤسسة لا يمكن أن تنتج منتوجا ما إذا لم تعرف جيدا من هم عملائها وما هي حاجاتهم.

وبعد تحديد المؤسسة لأهدافها ومعرفة عملائها جيدا وبالتالي معرفة توقعاتهم، فإنها تضع خطة إستراتيجية لتحقيق ذلك. ولكي تنجح المؤسسة في تنفيذ خطتها يجب أن تضع إستراتيجية تتوافق مع كفاءتها الداخلية ومع نقاط القوة لديها، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع خطط تشغيلية تتفق مع هذه الإستراتيجية، ويجب على المؤسسة أن تتأقلم مع التغيرات المستمرة في المحيط بناء على المعلومات الجديدة المتوفرة لديها. وإذا اتخذ التخطيط صورة كتابية منسقة فهو يتحول إلى شكل موازنة تقديرية لأن الموازنة التقديرية ليست إلا خطة مدونة في صورة رقمية.

5-2- التنسيق: التنسيق هو العملية التي يتم بموجبها توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمشروع، بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف المرسوم، لهذا فإنه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام.<sup>(1)</sup>

وبذلك تعتبر الميزانيات أداة ربط بين مختلف الأنشطة والمراكز سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ أو المراجعة، حيث لا يتم إعداد موازنة بمعزل عن الميزانيات الأخرى ويتم ربط القرارات ببعضها على كل مستويات المؤسسة، فهي تمثل نموذجاً للعلاقات بين الوسائل والنتائج وبين مراكز

المسؤولية المختلفة، لذلك يتم إعداد الميزانيات باجتماع ومناقشة كل الأطراف والقيام بنشر الميزانيات على مختلف المستويات للإطلاع والتنفيذ. 3-5- الرقابة: لو رجعنا إلى مفهوم الرقابة نجد أنها تتمثل في مجموعة من العمليات التي تتخذ شكل قرارات أو إجراءات يكون من شأنها المقارنة بين الإنجازات والأهداف أي ما برمج وما حقق (تحديد، تحليل ومعالجة الانحرافات). نلاحظ من خلال التعريفين للموازنة والمراقبة أن هناك تطابقا، لأننا عندما نتكلم عن الميزانيات فإننا نتكلم عن مختلف وظائف المؤسسة وبالتالي نتضح لنا مكانة ومدى أهمية الموازنة التقديرية في تحقيق رقابة فعالة على عمليات المشروع، فاستخدامها يمكن الإدارة من معرفة مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعية مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعية سابقا، ومتابعة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي، ويتطلب تحقيق هذه المهمة تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديد العلاقة بين كل المراكز أو الأقسام والأنشطة بوضع وحدات قياس أو معايير لتحقيق هدفين: (2) أولا: قياس الأداء لمختلف المراكز والمسؤولين عليها.

ثانيا: القيام بملاحظة وتسجيل الانحرافات وتحليلها وتحديد الأسباب المؤدية إلى ذلك للقيام بالتصحيحات اللازمة.

يعد نظام الميزانيات قاعدة للتخطيط والبرمجة أيضا يسمح لمجموع العاملين بتطوير مهاراتهم والتقييم الذاتي لأدائهم (الرقابة الذاتية). تخضع عملية إعداد الميزانيات التقديرية إلى عدة مبادئ يتطلب احترامها من أجل إنجاح نظام الميزانيات في المؤسسة، وذلك من خلال إدراج نظام الميزانيات في إطار سياسة عامة للمؤسسة تغطي جميع النشاطات ويتم تقسيمها وفق مسؤولية المراكز، ولابد من تحديد المسؤوليات بصفة دقيقة لتلك المراكز حتى يمكن تقييم الأداء، وأن تتصف الميزانيات بالمرونة والتجديد بحيث يتطلب إعادة النظر في توقعات الميزانيات عند ظهور معلومات جديدة ذات أثر على المعطيات الحاضرة

والمستقبلية.<sup>(5)</sup> يتطلب أخذ العامل البشري بعين الاعتبار في إطار سياسة الموارد البشرية الذي يجب أن يظهر أثره في الميزانيات سواء في مرحلة إعدادها أو تنفيذها. ومع ذلك فهناك سياسة أخرى لإعداد الموازنة قد تتبناها بعض الإدارات العليا في المشروعات وهي سياسة الموازنة المفروضة. وطبقا لهذه السياسة فإن الإدارة العليا لا تؤمن بمشاركة المستويات التنفيذية في إعداد الموازنة، وإنما يتم فرض الموازنة على هذه المستويات من جانب الإدارة العليا، وطبقا لهذه السياسة أيضا لا تقوم المحاسبة الإدارية بتجميع تقديرات الموازنة من الأقسام المختلفة وإنما يتم إعداد الموازنة في قسم المحاسبة الإدارية طبقا لتعليمات الإدارة العليا فقط، ولاشك أن إتباع هذه السياسة قد لا يلقى غالبا أي رضا من جانب المسؤولين عن تنفيذ الموازنة، حيث قد يفرض عليهم تنفيذ ميزانيات يصعب أو قد يكون من المستحيل عليهم تنفيذها، أو قد يلقى أحيانا رضاهم إذا كانت الموازنة من السهولة بمكان لتنفيذها نتيجة جهل الإدارة العليا بالإمكانات الحقيقية للتنفيذ.<sup>(2)</sup> وتبقى أحسن طريقة لإعداد الموازنة هي التي تعد على أساس المشاركة شرط أن تكون المشاركة حقيقية وليست صورية، وأن تكون الأطراف المشاركة في إعدادها جادة.

سادسا: شروط إعداد الميزانيات التقديرية:

تهدف المؤسسة من وراء اعتماد الميزانيات التقديرية إلى تحقيق الانضباط في التسيير، والتحكم التوازني لمسار المؤسسة، والتحسين المستمر بناء على المعطيات المتجددة والتطور الحاصل في أنظمة التسيير وتكنولوجيا الإنتاج، ولتحقيق تلك الأهداف يتطلب وجود نظام ميزانيات تقديرية فعال متطور مع توفير بيئة ملائمة تسير هذا النمط من التسيير، وبالتالي فإنه يتطلب شروط متعددة لنجاحه، نذكر منها:<sup>(1)</sup>

## 6-1- التنظيم العام للمؤسسة:

ينبغي القيام بتقسيم المؤسسة إلى وظائف ونشاطات ومصالح متجانسة تسمى بمراكز المسؤولية قصد التحكم الجيد في التسيير عن طريق تفويض المسؤوليات، وتحديد أهداف لكل مركز يتطلب تحقيقها مع توفير الوسائل الملائمة لتحقيق ذلك في إطار الإدارة بالأهداف واللامركزية لضمان الدقة المطلوبة في اتخاذ القرارات والعمل على التنسيق عند إعداد الميزانيات، وهذا كله يوفر إمكانية تطبيق مراقبة الميزانيات وتقييم الأداء عن طريق تحديد الفروقات وتحليلها في إطار مبدأ الإدارة بالاستثناء، بتوجيه الاهتمام إلى العناصر الغير عادية قصد تحليلها والوقوف على مسبباتها من أجل اتخاذ إجراءات بشأنها، وإن إعداد الميزانيات يتطلب ضرورة إعادة التنظيم.

## 6-2 - نظام المعلومات:

ضرورة الاعتماد على محاسبة مفصلة وطريقة ملائمة حسب النظام التسييري والاستراتيجي للمؤسسة. ينبغي تحديد مجال الموازنة في الزمن (أسبوع، شهر،...)، وفي المكان (المؤسسة، الوحدة، القسم، الورشة، النشاط)، مع ضرورة وجود معلومات ذات جودة متمثلة في كمية السلع المطلوبة وأسعار المواد الأولية وتكلفة اليد العاملة...إلخ.

## 6-3 - الجانب البشري:

يتعلق بالشروط النفسية وتأثير العلاقة السائدة بين العاملين (مدراء، مسؤولي المصالح، موظفين، عمال...)، على إعداد وتنفيذ الميزانيات التي تبنى على الثقة والمساهمة بإشراك كل المعنيين دون ضغوط، وأن تكون مصلحة كل العاملين من ضمن اهتمامات الإدارة في إعداد الميزانيات قصد إعطائها المكانة اللازمة كمنط تسييري ورقابي وتحفيزي.

## 6-4- لجنة الموازنة:

تكون هذه اللجنة في كثير من المشروعات برئاسة المدير العام للمشروع وعضوية مدير التسويق ومدير الإنتاج ومدير المشتريات والمدير المالي،

وبعض الأفراد الآخرين على حسب ظروف كل مشروع. ويقوم بمعظم العمل التنفيذي في هذه اللجنة المدير المالي أو مدير الموازنة، وتقوم هذه اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للخطة الشاملة للمشروع، وكذا تقوم بمتابعة تنفيذ الخطة في بعض المشروعات، وتقوم أيضا بمراجعة وتدقيق الخطط الفرعية للأقسام والتنسيق فيما بينها.<sup>(1)</sup>

تبدأ لجنة الموازنة بأعمالها قبل دخول فترة الموازنة بوقت كاف حتى تتمكن من تقديم تقديراتها في صورتها النهائية إلى مجلس إدارة المشروع، حتى يتسنى له الإطلاع عليها وإعطاء الملاحظات التي يراها ضرورية لإعادة صياغتها في صورتها النهائية، والمصادقة عليها لكي تصبح خطة عمل معتمدة ويصبح كل مسؤول قسم مسؤول عن تنفيذ الخطة الخاصة بقسمه، وإعطاء توضيحات على الانحرافات عن الخطة المعتمدة. وبعد وضع الخطة الشاملة يبقى على مسؤول كل قسم وضع خطة تفصيلية تساعد على تنفيذ الجزء الموكل إليه من الخطة العامة ويساعده في ذلك المدير المالي، وتقوم لجنة الموازنة بمراجعة الخطط الفرعية للأقسام والإدارات، وكل هذا بهدف التنسيق فيما بين الأقسام لتحقيق أهداف المشروع، وبذلك تصبح الخطة قابلة للتحقيق وموافق عليها من طرف المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.

سابعاً: العوامل المتحكمة في إعداد الميزانيات التقديرية:

قبل أن نبدأ في إعداد الموازنة لابد أن نحدد ما هي العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسة العامة للمشروع، وكيف تؤثر هذه العوامل في إعداد الموازنة التقديرية، وهذه العوامل المتحكمة قد تكون حجم المبيعات، الطاقة الإنتاجية، احتياجات برنامج الإنتاج، رأس المال العامل.<sup>(2)</sup>

7-1- حجم المبيعات:

إذا كان للمؤسسة طاقة إنتاجية تفوق حجم المبيعات المتوقعة، في هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يتناسب مع حجم الإنتاج الممكن بيعه والذي هو أقل من الطاقة الإنتاجية، وبذلك يصبح العامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات.

## 7-2 - الطاقة الإنتاجية المتاحة:

إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أقل من حجم المبيعات المتوقعة، في هذه الحالة نقول أن الطاقة الإنتاجية هي العامل المتحكم.

## 7-3 - مستلزمات برنامج الإنتاج:

إذا توفر للمؤسسة إمكانية إنتاج حجم معين تستطيع تسويقه وبيعه، ولكن إنتاج هذا الحجم يتطلب توفر مستلزمات الإنتاج من يد عاملة، مواد أولية ولوازم الإنتاج المختلفة، فقد يصعب على المؤسسة الحصول على اليد العاملة المتخصصة أو قد تواجه المؤسسة صعوبة في توفير المواد الأولية أو مستلزمات الإنتاج لسبب من الأسباب، في هذه الحالة تصبح مستلزمات الإنتاج هي العامل المتحكم.

## 7-4 - رأس المال العامل:

إن أي زيادة في الإنتاج تتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في توفير مستلزمات الإنتاج اللازمة للإنتاج، والزيادة في الحجم المطلوب من الإنتاج وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج، في هذه الحالة يصبح رأس المال العامل هو العامل المتحكم.

ثامنا: مزايا وحدود الانتفاع من نظام الميزانيات التقديرية:

8-1 - مزايا نظام الميزانيات التقديرية: إن استخدام نظام الميزانيات التقديرية يؤدي إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية، وإلى جانب هذا فإن أسلوب الميزانيات التقديرية يقدم ثلاث خدمات رئيسية للإدارة، وهي التخطيط والتنسيق والرقابة كما أوضحنا سابقا، غير أن لهذا الأسلوب مزايا أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد والأجور والمصاريف الرأسمالية ورأس المال العامل.

2- إلزام كل فرد من أفراد المؤسسة بوضع خطة تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى، ومع الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- 3- يجبر الإدارة على وضع برامج وخطط تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمواد الأولية وموارد المؤسسة المختلفة.
- 4- تنظيم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها، وتحديد مراكزها.
- 5- إلزام المؤسسة على دراسة السوق والمفاضلة بين المنتجات من حيث الربحية ومن حيث الطلب عليها في السوق، ودراسة أساليب الإنتاج واختيار أحسنها من حيث التكلفة والوقت اللازم لإنتاجها، ومحاولة التوسع في السوق.
- 6- يمثل أسلوب الميزانيات التقديرية قوة تعمل على استغلال أموال المؤسسة أحسن استغلال، لأنه ينظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات.
- 7- يلزم الإدارة على وضع نظام جيد للمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.
- 8- يعتبر وسيلة إعلامية تمكن المسيرين من التعرف مسبقا على كمية المبالغ التمويلية اللازمة لتمويل المشروع والإيرادات المتوقع الحصول عليها من خلال تنفيذ هذا المشروع.
- 9- يلزم المستويات الإدارية على المحافظة على المواعيد، وعدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار.
- 10- الوقوف على مدى تحقق الأهداف الموضوعية، ومتابعة جميع النشاطات لبحث مدى التقدم في تطبيق الخطة.
- 8-2- حدود الانتفاع من نظام الميزانيات التقديرية:
- يعتبر نظام الميزانيات التقديرية أداة تستعملها الإدارة لمساعدتها في مجال التنبؤ بالإيرادات والتكاليف لاتخاذ القرارات المناسبة، ولكن لا يمكن اعتبارها العلاج الكامل لكل نواحي النقص في التسيير، ذلك لأن هذا النظام يجب أن يستعمل في حدود معينة وهذا للأسباب التالية:

1- يعتمد إعداد الميزانيات التقديرية على التقديرات، وبذلك فإن الموازنة التقديرية تستمد قوتها من قوة التقديرات وصحتها، وهذه التقديرات تتأثر بمحيط المؤسسة المتغير، فظروف اليوم ليست هي نفسها ظروف الغد، وبذلك وجب استعمال هذه التقديرات بحذر مع تفهم حدودها وما عليها من قيود ومحاولة تكييفها مع تغيرات المحيط.

2- إن الميزانيات التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة ولا يمكن لهذه الأداة أن تحل محل مستعملها.

3- إن نظام الميزانيات التقديرية يفتح الباب أمام جميع الأفراد داخل المؤسسة للمشاركة في إعداد أهداف المؤسسة، فمثلا في السابق كان مدير الإنتاج هو الوحيد الذي لديه صلاحية إعداد برنامج الإنتاج، أما اليوم فأصبحت الموازنة التقديرية تعد بمشاركة معظم أفراد المؤسسة، وأكثر من ذلك فإن مسؤولها السامي يستعمل الموازنة التقديرية لتقييم أدائه، وبذلك فإن نظام الميزانيات يؤدي إلى محاسبة المسؤولين على النفقات التي هي تحت رقابتهم فقط، وبذلك يجب إدخال هذا النظام بطريقة ذكية بحيث نأخذ بعين الاعتبار النواحي البشرية المتعلقة بها.

4- في كثير من الأحيان نجد تكلفة استخدام نظام الميزانيات جد مرتفعة، لذلك يجب أن يكون هناك مبرر لها وهذا في ظل الإيرادات الإضافية، فإذا كانت تكلفة الموازنة أقل من الإيرادات الإضافية الناتجة عنها أو ما يتم توفيره من التكاليف نتيجة لاستخدام هذا النظام فتعتبر مقبولة.

5- يجب ألا نعلم في إعداد الميزانيات التقديرية على الأساليب التقليدية لأن هذا النظام التقليدي لا يعطي نتائج مضبوطة، لأنه لا يعتمد على الأساليب الرياضية والإحصائية لإيجاد المستوى الأمثل.

إن هذا النظام بوضعه الحالي يهتم بتحديد حجم الإنتاج اللازم لاحتياجات المخزون والمبيعات المتوقعة فقط، ولا يهتم بالأسلوب الذي

يستخدم في عملية الإنتاج أو في أي قسم من الأقسام، وينبغي أن يتم الإنتاج. كما أن هذا الأسلوب التقليدي لا يجيبنا على الأسئلة التالية:<sup>(1)</sup>  
أ- في حالة إمكانية إنتاج منتج معين بأكثر من طريقة، ما هو أفضل أسلوب في إنتاجه؟

ب- حتى نلبي الطلب الخارجي المتوقع، كم وحدة يجب إنتاجها في كل مركز من مراكز الإنتاج، وكيف نرتب هذه المراكز طبقاً لأي معيار موضوع مسبقاً؟

ج- بالنسبة للوحدات الإنتاجية المتكاملة رأسياً، ما هو مستوى الإنتاج لكل قسم أو مركز الذي يمكننا من الوفاء بما تحتاج إليه الإستخدامات الداخلية للإنتاج من جهة والمبيعات الخارجية من جهة أخرى. وهذا الأسلوب التقليدي لا يعطي لنا جواباً سليماً عن الخطة الشاملة التي بإمكانها أن تأخذ في الاعتبار جميع هذه العوامل وترتبط بين الأقسام ربطاً مثالياً، ولهذا يجب إدخال على هذا النظام الأساليب العلمية كأسلوب البرمجة الخطية وأساليب المدخلات والمخرجات التي تمكننا من الإجابة على الأسئلة السابقة.

ومن النقائص التي تؤدي إلى ضعف نظام الميزانيات التقديرية نذكر:

- عدم كفاية المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.
- عدم التنسيق بين المراكز المختلفة.
- مساعدة غير كافية من طرف الإدارة.
- السرعة في تطبيق نظام الميزانيات التقديرية.
- اتجاه المسيرين إلى انتظار الكثير من نظام الميزانيات التقديرية.
- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.

تاسعاً: التنبؤ النقدي بواسطة الميزانية التقديرية النقدية:

الميزانية التقديرية النقدية هي عبارة عن كشف يبين الإيرادات النقدية المتوقعة وكذلك المدفوعات النقدية المتوقعة، وفائض أو عجز الإيرادات عن المدفوعات خلال فترة محددة، فقد تحضر التقديرات المتوقعة على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي.

ويركز المديرون الماليون على إدارة أرصدة الحسابات لتوفير هدي الرجبة والسيولة، وتقع على عاتق المدير المالي مسؤولية إعداد خطة تجعل المقبوضات النقدية المتاحة مساوية على الأقل للمدفوعات وذلك لكي لا تقع المؤسسة في عسر مالي، ويجب على المدير المالي أيضا تقليل تكاليف المعاملات المالية وتوجيه السيولة المالية في الوجهة التي تحقق أقصى ربح وأمان، وبذلك يجب على المدير المالي التنبؤ بدقة لحركة الأموال (المقبوضات والمدفوعات)، وذلك لمواجهة العسر المالي إن وجد، وإذا كان هناك فائض في الأموال وجب عليه استثمارها في المشاريع المرحة وأقل مخاطرة.

ومن الواضح أن مخاطرة التخطيط السيئ للنقدية في الأجل القصير يفقد المؤسسة سمعتها أمام الموردين، وبذلك يكون من الصعب استعادة ثقتهم، وسوء الإدارة يمكن أن يؤثر في المستقبل على المحاولات الهادفة إلى تعظيم رأس المال العامل، وسوف يجد استقرار المقبوضات من العملاء والمدفوعات إلى الموردين ودقة متطلبات الموازنة الرأسالية، كما يجد القدرة على التنبؤ الدقيق بالنقدية في المدى القصير. وعموما تتوقف فعالية وقيمة الموازنة النقدية على دقة التنبؤات التي تبنى عليها هذه الموازنة.

توجد عدة طرق للتنبؤ بالاحتياجات النقدية، سنتعرض إلى أهمها والمتمثلة في طريقة التدفق النقدي، وهذه الطريقة هي أكثر الطرق استعمالا وتعتمد على التنبؤ لكل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية، وتتمثل المقبوضات النقدية في الذمم الحصلة وكذلك المبالغ النقدية الناتجة عن تنازل المؤسسة على أصول ثابتة أو بيع جزء من أوراقها المالية، أما المدفوعات فتتمثل في أجور العمال والإيجار والضرائب على الأرباح الموزعة، وتسديد الديون المستحقة وشراء أصول جديدة أو أوراق مالية.

9-1- تقدير التدفقات النقدية الداخلة:

يعتمد تقدير المقبوضات النقدية الداخلة على المبيعات المتوقعة، ونظرا لأهمية دقة المبيعات المتوقعة فإنه من الأفضل أن يتم احتساب هذا الرقم اعتمادا على كل من تقديرات المسؤولين عن التسويق جنبا إلى جنب مع دراسة الظروف الاقتصادية التي تعمل المنشأة في ظلها، والتي سوف تؤثر بالضرورة على المبيعات المستهدفة. = بعد تحديد رقم الأعمال المتوقع يجب تقسيمه إلى مبيعات نقدية ومبيعات آجلة، وبذلك فإن المؤسسة تحصل على قيمة المبيعات النقدية في الحال، في حين تحصيل المبيعات الآجلة يتوقف على سياسات الائتمان والتحصيل التي تتبعها المؤسسة.

9-2 - تقدير المدفوعات النقدية: من أهم عناصر المدفوعات المنتظرة هي المواد الأولية، ولهذا يجب القيام بدراسة حسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد، ومن الأحسن أن نكون متشائمين عوضا أن نكون متفائلين، ونعي بهذا أنه من المستحسن أن تكون فترة التسديد للموردين بالنسبة للفترة تحت الدراسة أقصر من الفترات السابقة عوضا من أن تكون طويلة، ولكن هذا وفقا لشروط الشراء التي سيتم الاتفاق عليها مع الموردين خلال فترة الموازنة<sup>(1)</sup>.

أما بالنسبة للأجور فيمكن تحديدها بسهولة وذلك من خلال التعرف على تقديرات التوظيف وتقديرات التوقف عن العمل بالنسبة لفترة الموازنة. وعند تقدير الأجور يجب أن نأخذ جميع مراكز المسؤولية، كما يمكن التنبؤ بتواريخ توزيع الأرباح وتسديد الفوائد، وبصفة عامة يجب تحديد مواعيد التسديد بدقة لجميع المدفوعات الأخرى، أما المدفوعات المتعلقة بالاستثمار فهي مرتبطة بوقت الاستلام الفعلي للاستثمار أو بشروط متفق عليها.

9-3- الرصيد النقدي: بعد القيام بعملية تقدير المقبوضات والمدفوعات النقدية، نقوم بطرح المدفوعات من المقبوضات مع الأخذ بعين الاعتبار الرصيد النقدي في أول المدة حتى نستطيع التعرف على وضعية سيولة المؤسسة هل تحدث زيادة أو نقصان في السيولة النقدية، ولا

نستطيع في الحين معرفة هل المؤسسة مرغمة على اقتراض الأموال أو لا، وبذلك وجب على المؤسسة الاحتفاظ بمقد أدنى من السيولة لاستعمالها في وقت العسر المالي، ويمكن تحديد الحد الأدنى من السيولة بدلالة رقم الأعمال أو بدلالة رأس المال العامل، وبمقارنة الفائض أو العجز في السيولة النقدية مع الحد الأدنى للرصيد نتعرف على المبلغ الواجب اقتراضه وكذلك موعده، أو المبلغ الذي يمكن توظيفه وكذلك موعده. وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافيا أم أنه يجب على المؤسسة تدبير مبلغ نقدي عن طريق الاقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد<sup>(5)</sup>.

عاشرا: إعداد الموازنة التقديرية النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة-الجزائر-

قد يرى البعض قصر استخدام الميزانيات التقديرية على أنواع معينة من المشروعات ألا وهي المشروعات الكبرى، غير أن معظم الاقتصاديين اتفقوا على أن نظام الميزانيات التقديرية يمكن تطبيقه على المؤسسات بجميع أنواعها وإن اختلفت باختلاف حاجات المشروع وحجمه ونوع نشاطه. وباعتبار أن الميزانيات التقديرية جد مهمة بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، فهذا لا يعني أبدا أنه لا محل لتطبيقها في المؤسسات الصغيرة. فمن أجل التطبيق العملي لما تم التعرض له سابقا، قمنا باختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية البارزة على مستوى ولاية بسكرة-الجزائر-، حيث تعتبر شركة المطاحن الكبرى للجنوب من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على مستوى الولاية. وتعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أكبر المؤسسات تمويلا للسوق المحلي والوطني بمشتقات القمح، وهي تواجه منافسة من طرف عدة مؤسسات مماثلة منها مطاحن البركة بزربية الواد، مطاحن الزيبان التابعة للرياض سطيف بالقنطرة، مطاحن الغزالة، مطاحن الإخوة حوحو... إلخ، ولكن يبقى إنتاج المطاحن الكبرى للجنوب رائجا في الأسواق المحلية والوطنية وذلك لجودته وللسياسات التسويقية المتبعة والمتمثلة في البيع الآجل وإعطاء

حسومات على حسب رقم الأعمال المحقق، وتوفير وسائل النقل وكذلك فتح نقاط بيع في أماكن عديدة منها نقاط البيع الواقع داخل مقر الولاية والمتمثلة فيما يلي العليا، حي المجاهدين، شارع الحكيم سعدان، شارع صالح باي ونقطة بيع أخرى ببلدية طولقة ولاية بسكرة.

تهدف الميزانية التقديرية النقدية إلى استخدام نقدية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بكفاءة عالية وسوف نتطرق في البداية إلى كيفية حساب التدفقات النقدية الداخلة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ثم بعدها مباشرة نقوم بإعداد الموازنة التقديرية النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

10-1 حساب التدفقات النقدية الداخلة لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2006:

تعتمد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في تمويل نشاطها على المبيعات وذلك لكونها مؤسسة إنتاجية، وفي حالة وقوع عسر مالي فتعتمد على قروض بنكية لتغطية هذا العجز وتباينت سياسة المؤسسة التحصيلية من سنة لأخرى، وذلك حسب سياسة المؤسسة وحسب الظروف الاقتصادية السائدة، فخلال سنة 2004 كانت المؤسسة تتبع سياسة الدفع الفوري بمقدار 50% و30% خلال الثلاثون يوم الموالية و20% خلال ستون يوم من تاريخ البيع، وفي سنة 2005 اتبعت سياسة أخرى تمثلت في دفع 20% فورا و30% خلال الثلاثون يوم الموالية و50% خلال الستون يوم ابتداء من تاريخ البيع، أما في سنة 2006 فكانت نسبة الدفع الفوري 25% و65% خلال الثلاثون يوم الموالي وتبقى 10% تسدد خلال ستون يوم من تاريخ البيع.

ومن خلال المعطيات المتوفرة لنا، نقوم بإعداد جدول المقبوضات النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2006 كما هو مبين في الجدول رقم (01)، علما أن مقبوضات المؤسسة تتمثل بالدرجة الأولى في أموال المبيعات، وبالتالي سنقوم بتقدير المقبوضات التقديرية النقدية الناتجة عن

عملية البيع، كما توجد هناك مقبوضات أخرى ناتجة عن قروض قصيرة الأجل وتتمثل في مبلغ 50 مليون دينار جزائري خلال شهر ديسمبر من سنة 2006.

### جدول رقم (01): المقبوضات النقدية لسنة 2006.

جانفي 2006	فيفري 2006	مارس 2006	أفريل 2006	ماي 2006	جوان 2006	
						مبيعات شهر نوفمبر 2005
	25000000					مبيعات شهر ديسمبر 2005
		13050916				مبيعات شهر جانفي 2006
			63099469			مبيعات شهر فيفري 2006
				65046696		مبيعات شهر مارس 2006
58905055			23562022	35343033		مبيعات شهر أفريل 2006
46003435				30668956		مبيعات شهر ماي 2006
28585194						مبيعات شهر جوان 2006
13349368 4	13105868 5	12568950 9	76929276		13507074 1	مجموع المقبوضات
2006 ديسمبر	2006 نوفمبر	2006 أكتوبر	2006 سبتمبر	2006 أوت	2006 جويلية	
					15334478	مبيعات شهر ماي 2006
				11434078	74321505	مبيعات شهر جوان 2006
			13949299	90670443	34873247	مبيعات شهر جويلية 2006
		12096002	78624011	30240004		مبيعات شهر أوت 2006
	17858517	11608035 8	44646291			مبيعات شهر سبتمبر 2006
15215520	98900880	38038800				مبيعات شهر

						أكتوبر 2006
98900880	38038800					مبيعات شهر نوفمبر 2006
38038800						مبيعات شهر ديسمبر 2006
15215520 0	15479819 7	16621515 9	13721960 1	13234452 5	12452923 0	مجموع المقبوضات

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود تذبذب في المقبوضات النقدية للمبيعات فخلال شهر جانفي من سنة 2006 كانت في أقل قيمة لها ثم تبدأ في الارتفاع إلى أن تصل إلى أعلى قيمة لها خلال شهر أكتوبر من سنة 2006 أي أن المقبوضات النقدية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تكون في أقل قيمة لها خلال بداية كل سنة وتكون متقاربة في بقية الأشهر.

10-2- إعداد الموازنة التقديرية النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لسنة 2006:

يتم إعداد الموازنة التقديرية النقدية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال تقدير المقبوضات النقدية التي تم تحديدها أعلاه، وتقدير المدفوعات النقدية التي تم جمعها من مختلف نفقات الاستغلال ونفقات خارج الاستغلال، وحساب الرصيد النقدي الشهري من جهة والمجموع من جهة أخرى؛

### جدول رقم (02): الموازنة التقديرية النقدية لسنة 2006.

الرصيد النقدي المجموع	الرصيد التقدي الشهري	مجموع المدفوعات	مجموع المقبوضات	رصيد أول المدة	
211096757	53502778-	126130067	72627289	264599535	جانفي 2006
190035278	21061478-	156132218	135070740	211096757	فيفري 2006
124939512	65095766-	142025041	76929275	190035278	مارس 2006
138395354	13455842	112233666	125689508	124939512	أفريل 2005
124693413	13701941-	144760626	131058685	138395354	ماي 2006
129823896	5130483	128363200	133493683	124693413	جوان 2006
113381534	16442362-	140971592	124529230	129823896	جويلية 2006
94835667	18545867-	150890392	132344525	113381534	أوت 2006

49875155	44960512-	182180112	137219601	94835667	سبتمبر 2006
75282641	25407486	140807673	166215159	49875155	أكتوبر 2006
89273164	13990523	140807673	154798197	75282641	نوفمبر 2006
132938393	43665229	158489971	202155200	89273164	ديسمبر 2006

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود تذبذب في الأرصدة النقدية الشهرية فخلال الأشهر جانفي، فيفري، مارس، ماي، جويلية، أوت، سبتمبر لسنة 2006 كانت الأرصدة النقدية سالبة، بينما الأرصدة النقدية المجمعة هي أيضا متذبذبة ومتناقصة ولكن هي موجبة ونلاحظ أيضا أن الأرصدة النقدية المجمعة للمؤسسة كبيرة جدا مقارنة برقم أعمالها مما يدل على وجود أموال عاطلة يجب استغلالها للوصول للأمثلية في تسيير النقدية، ومن الأفضل استغلال هذه الأموال العاطلة التي لا تحقق عائدا بهذا الشكل في نشاطات شتى تخص هذه المؤسسة في شكل استثمارات، او في زيادة المخزونات ومن ثمة زيادة الطاقة الانتاجية للمؤسسة وغيرها مما تراه مناسبا ومطلوبا في هذه الفترة.

### خاتمة

تعتبر السيولة بالنسبة للمؤسسة عاملا جدمهم، وغالبا ما تكون الزيادة في السيولة على حساب الربحية، وهناك عدة دوافع للاحتفاظ بالنقدية تختلف باختلاف سياسة المؤسسة وشخصية المدير المالي، وحتى يصبح التنبؤ بالرصيد النقدي للمؤسسة ممكنا يجب دراسة كل من المقبوضات والمدفوعات الخاصة بها واختيار الطريقة الملائمة لتقديرها.

يعتبر تسيير النقدية من بين المشاكل التي تواجه المدير المالي في هذا العصر وهو يسهر على رفع كفاءة النقدية، ولكي ينجح في ذلك عليه أن يوفق بين النقدية الداخلة والخارجة، وإذا وقع خلل في تسييره للنقدية وجب عليه تصحيح هذا الخلل، فإذا كان المشكل هو فائض في السيولة وجب عليه توظيف هذا الفائض واختيار الطريقة الملائمة في ذلك، أما إذا كان مشكل عسر في السيولة وجب عليه تمويل هذا العسر بالطريقة المثلى.

إن الهدف من وراء إنشاء برنامج التمويل هو السماح للمؤسسة بامتلاك هيكلية مالية متوازنة بالنسبة لكل فترة، لكن في هذه الحالة فإن توازن النقدية على المدى القصير غير مضمون، فقد يمكن أن يشهد خلل على إثر حدوث فوارق بين المداخيل والمصاريف، أو تظهر انحرافات بين البرمجة الحقيقية والتقديرية، أو قد يرجع إلى ظهور احتياجات تمويل موسمية، وبالتالي ومن أجل ضمان تسيير حسن يجب القيام بتنبؤات على المدى القصير، وعليه فإن أي مؤسسة مسيرة ماليا بصفة جيدة تقوم بإجراءات تقديرية شهرية للنقدية والتي يتم إعدادها عادة في نهاية السنة، هذه التقديرات يتم إنشاؤها انطلاقاً من مجمل الميزانيات باعتبار تدفقات المصاريف من جهة وتدفقات الموارد من جهة أخرى، إن تجميع هذه التدفقات يسمح باستخلاص تغيرات النقدية في كل مرحلة، وعليه سيظهر في نهاية كل شهر إما فائض حيث يجب على المؤسسة أن تجد فرص توظيف ممكنة لهذا الفائض، أو عجز في النقدية وفي هذه الحالة على المؤسسة أن تبحث عن وسائل التمويل الضرورية لتغطية ذلك العجز، إما عن طريق الاقتراض القصير الأجل أو عن طريق السحب على المكشوف أو حتى خصم الأوراق التجارية التي يجوزتها إذا كانت هذه الأخيرة كافية لتمويل الاحتياج، وفي كل الأحوال تختار المؤسسة الطريقة التي تناسبها حسب وضعيتها المالية وعلاقتها مع البنوك.

### المراجع و الهوامش المعتمدة:

- (1) جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1980، ص416.
- (1) خالد صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص125-126.
- (2) نجيب أنطوان سامونا وعبد الوهاب العزاوي محمد، المحاسبة الإدارية -التخطيط والرقابة-، الدار العربية للطباعة، بغداد، الطبعة الأولى، 1979، ص143-145.
- (3) محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، الإدارة المالية -التحليل المالي لمشروعات الأعمال-، الدار الجامعية، 2005، ص159-160.
- (1) مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص263.
- (4) محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، المرجع السابق، ص163.

- (1) عبد العزيز محمد الإمام، الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة على حسابات الشركات العامة، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، السعودية، 1983، ص 7-8.
- (2) أحمد موسى محمد، المحاسبة في مجال التخطيط والرقابة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976، ص 323.
- (1) Michel Gervais, contrôle de gestion, 7éd , Economica , Paris , 2000 , p 275 .□
- (2) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2006. ص 157.
- C. pérochon , J. leurion, Analyse comptable, gestion prévisionnelle, (1) .foucher, paris, 1982, p277
- (1) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، المرجع السابق، ص 143.
- (2) فركوس محمد، الموازنات التقديرية -أداة فعالة للتسيير-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 12.
- (1) فركوس محمد، المرجع السابق، ص 18.
- (1) فركوس محمد، المرجع السابق، ص 20.
- (6) نهال فريد مصطفى، مبادئ و أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 115.
- (7) محمد فركوس، المرجع السابق، ص 218، 219.
- (8) خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية -الميزانيات التقديرية-، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص 217.