

المحور الرابع

**الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية**

## الوحدة الرابعة: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية

### أولاً: الموازنة التقديرية للتمويل

- 1- تعريف الموازنة التقديرية للتمويل
- 2- تحديد وحساب تكاليف التموين
- 3- نموذج ويلسون لتسهير المخزون
- 4- تشكيل المخزونات بالمؤسسة
- 5- أساليب التموين بالمؤسسات الإقتصادية
- 6- رقابة موازنة التموين

### ثانياً: الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

- 1- تعريف الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية
- 2- إستخدامات الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية
- 3- خطوات إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية
- 4- مثال تطبيقي عن إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية
- 5- حل مثال تطبيقي عن إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

### الأهداف التعليمية للوحدة

- معرفة الطلبة لمفهوم الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية
- معرفة أهمية إعداد الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية
- معرفة الأساليب الكمية لتقدير موازنة التموين والتدفقات النقدية
- معرفة كيفية الرقابة على الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية

### تمهيد

إن الموازنات التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية هي أداة تستعملها الإدارة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات وهي أداة رقابية، ولكن لا يمكن اعتبارها العلاج الكامل لكل نواحي النقص في التسيير ذلك أن الموازنات التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية يجب أن تستعمل في نطاق حدود معينة وذلك لعدة أسباب من بينها اعتماد الموازنات التقديرية على التوقعات والتقديرات الخاصة بمحيط المؤسسة مثل التوقع بأحوال السوق وبأوضاع المستهلكين ... لذا فإن الموازنات المستندة من هذه التقديرات يجب أن تستعمل بحذر مع تفهم حدودها وما عليها من قيود.

بعد إعداد موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج يجب إعداد موازنة التموين لتحديد الكمية اللازمة من المواد واللوازم الضرورية لضمان تنفيذ برنامج الإنتاج، مع التركيز على ضرورة شرائها بالكميات والأسعار المناسبة والجودة المناسبة، ومراعاة التحكم في التكاليف المتعلقة بتسيير المخزون.

### 1- تعريف الموازنة التقديرية للتمويل

تعرف الموازنة التقديرية للتمويل بأنها "خطة تتضمن تقديرات كمية أو قيمة للمواد واللوازم الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج، وتسعى إلى التأكيد من أن المواد واللوازم سوف تشتري بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وبأقل التكاليف".

تستخدم موازنة التموين في مختلف المؤسسات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية، وتهدف إلى ضمان تلبية احتياجات برنامج الإنتاج من المواد الأولية اللازمة بالكمية المطلوبة وبأفضل نوعية وبأقل تكلفة. لذلك تتم برمجة عملية التموين حسب احتياجات الإنتاج ومستوى التخزين وقدرات المؤسسة التخزينية ومدى توفر المواد في السوق. وتعتمد برمجة التموين على تحديد كمية التموين المطلوبة وعدد الطلبيات المناسبة خلال فترة الموازنة وكذا تواريخ تقديم هذه الطلبيات. والحصول على تكلفة التموين المثلث يؤخذ بعين الاعتبار تكلفة إعداد الطلبية وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

عند إعداد الموازنة التقديرية للتمويل فإن أول مرحلة لإعدادها تتمثل في تقدير مدخلات المؤسسة من مختلف السلع والمواد، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد حجم الطلبية الأمثل، وتحديد تكاليف التموين التي تكون أقل ما يمكن. وسيتم التعرض إلى نموذج Wilson على اعتباره الأكثر شيوعا في حساب المستويات المثلث لـ الطلبية وعدها وتكليفها.

إن سياسة التموين في المؤسسات الاقتصادية تبحث دائماً على التحكم في حجم التكاليف ونوعية التدفقات السلعية والمالية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة. وللقيام بهذه المهمة عادة ما يختص قسم التموين بوظيفتين هما:

- وظيفة الشراء والتي تهتم بإعداد وتقديم طلبيات الشراء، إسلام المشتريات، متابعة تطور السوق؛
- وظيفة تسيير المخزونات وتهتم بتوفير كل الشروط المادية والمحاسبية والإدارية لـ تسيير المخزونات، مما يسمح بتقليص تكاليف التخزين بتجنب المؤسسة الإفراط في الكميات المخزنة، وضمان عدم إنقطاع في المخزونات.

### 2- تحديد وحساب تكاليف التموين

تعتبر تكلفة التموين عملية موازنة بين عدد من عناصر التكاليف التي تتعلق بكل من عملية الشراء والتخزين، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحمل أقل تكلفة إجمالية ممكنة.  
وتحسب تكاليف التموين بالعلاقة التالية:

تكاليف التموين المقدرة = تكاليف الشراء + تكلفة تحصيل الطلبيات + تكاليف الإحتفاظ والتخزين +  
تكاليف إقطاع المخزون + تكاليف تراكم المخزون

وبصفة عامة يمكن تقسيم تكاليف التموين إلى تكاليف الشراء وتكاليف التخزين:<sup>1</sup>

#### أ- تكاليف الشراء

تشمل تكاليف الشراء مجموع التكاليف التي تنفقها المؤسسة على الطلبيات التي تعدها مع الموردين.

وهي تحسب بالعلاقة:

$$\text{تكلفة الشراء} = \text{عدد الوحدات} \times \text{ثمن شراء الوحدة الواحدة}$$

#### ب- تكلفة تحصيل الطلبيات

وهي كل التكاليف التي يتحملها قسم الشراء لدى تقديم الطلبيات خلال الدورة من وقت الشعور بالحاجة لكل طلبية إلى وقت وصولها والتأكد من مطابقتها للشروط المتعاقد على أساسها. ومن أمثلة هذه التكاليف: مصاريف إسلام الطلبية كالنقل والتأمين؛ مصاريف الإتصالات. وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{تكاليف تحصيل الطلبيات} = \text{تكلفة تحصيل الطلبية الواحدة} \times \text{عدد الطلبيات}$$

#### ج- تكاليف الإحتفاظ والتخزين

يقصد بها جميع المبالغ والمصروفات الخاصة بحفظ المواد والسلع المخزنة منذ وصولها إلى المخازن حتى القيام بعملية صرفها. وتشكل هذه التكاليف جزءاً معتبراً من تكاليف التموين، حيث تؤثر بدرجة كبيرة على تكلفة الإنتاج من ناحية وعلى هيكل التكاليف الكلية وربحية المؤسسة ككل وتشمل:

- الأعباء المالية التي تشتمل أساساً على الفائدة على المبالغ المستثمرة في المخزون في حالة الإقراض من المؤسسات المالية، أو في تجميد جزء من رأس مال المؤسسة في تمويل المخزونات؛

- أعباء التخزين وهي الأعباء المتعلقة بحفظ وصيانة المخزونات كأجور عمال المخازن، وتكاليف الإيجار وتكلفة تدني قيمة المخزون، تكاليف النقل ما بين المخازن، بالإضافة إلى تكلفة التأمينات.

وغالباً ما يتم احتساب تكاليف التخزين على أساس سنوية من قيمة متوسط المخزون أو قيمة مطلقة تمثل تكلفة تخزين الوحدة في السنة. وتحسب هذه التكاليف بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> سامية مقعاش، مرجع سابق، ص ص52-56.

تكاليف الإحتفاظ والتخزين = معدل تكلفة التخزين × قيمة المخزون المتوسط

وتحسب قيمة المخزون المتوسط بالعلاقة:

$$\frac{\text{قيمة الإستهلاك المقدر السنوي}}{2 \times \text{عدد الطلبيات}} = \text{قيمة المخزون المتوسط}$$

أما حساب تكلفة الإحتفاظ بالمخزون المتوسط بدلالة معدل تكلفة الإحتفاظ يكون بالعلاقة:

$$\frac{\text{تكلف الإحتفاظ بالمخزون}}{\text{سعر شراء الوحدة} \times \text{معدل تكلفة الإحتفاظ}} = \frac{\text{حجم الإستهلاك المقدر السنوي}}{2 \times \text{عدد الطلبيات}}$$

#### د- تكلفة إنقطاع المخزون

من التكاليف التي تتحملها المؤسسة تكاليف إنقطاع المخزون، فإذا لم تكن المواد موجودة فعلاً في السوق، فالمؤسسة قد تشتريها بأسعار أعلى من أسعارها العادلة. وعموماً تعرف هذه التكاليف بصعوبة تحديد مبالغها، وعادة ما تشمل التكاليف الإدارية والتجارية الناتجة عن ضياع بعض العملاء، تدهور غير متوقع للأسوق، تدهور سمعة المؤسسة.

#### هـ تكلفة تراكم المخزون

ينبغي التفرقة في تكلفة تراكم المخزون بين المخزون الذي لا يمكن استخدامه بعد انتهاء مدة معينة على تخزينه، وهنا تحسب تكلفة تراكم المخزون بالنسبة له على أساس الفرق بين تكلفة العناصر الأصلية بما في ذلك تكلفة الشراء وتكلفة التخزين وبين القيمة التي يمكن بيعه بها إن أمكن التخلص منه. وهناك نوع آخر من المخزون يمكن استعماله بعد مدة معينة من التخزين وهذا نكتفي في الحساب بقياس تكلفة التخزين.

### 3- نموذج ويلسون لتسهيل المخزون

قبل إعداد برنامج التموين يتعين أولاً على المؤسسة الاقتصادية تحديد ومعرفة الآتي:

- حجم الطلبية الاقتصادية؛
- عدد الطلبيات الأمثل؛
- فترة التموين المثلث (فترة الانتظار) وهي الفترة التي تفصل بين تاريخ تقديم الطلبية وتاريخ إستلامها؛

المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية الدكتور: بولحاج فريد  
- فترة الموازنة وهي الفترة التي تفصل بين دخول طلبية وطلبية أخرى للمؤسسة.

إن الهدف الرئيسي لهذا النموذج هو التخفيض من تكاليف التموين، أي تخفيض تكاليف الشراء والتخزين، وذلك من خلال تحديده لحجم الطلبية الأمثل الذي يجعل التكلفة الإجمالية أقل ما يمكن، بمعنى الكمية التي تكون عندها التكاليف الإجمالية لإصدار الطلبية وتكاليف التخزين في أدنى مستوياتها.

إن تكوين نموذج رياضي يضمن عموماً فرضيات وشروط، ويقوم نموذج ويلسون على الشروط التالية:

- الاستخدام والطلب والمبيعات ثابتة؛

- الفترة الزمنية بين طلب البضاعة وإسلامها (فترة الانتظار) ثابتة ومعروفة؛

- تكاليف إصدار الطلب وتكاليف التخزين مستقلة عن أهمية الطلب؛

- السعر معروف وثابت، وهو مستقل عن الكمية المطلوبة؛

- عدم وجود تكلفة النفاد؛

- مخزون الأمان معادل.

فحسب نموذج ويلسون فإن حجم الطلبية الإقتصادية وعدد الطلبيات الأمثل هو الذي يجعل تكلفة التموين أقل ما يمكن.

ويحسب حجم الطلبية الإقتصادية (Q) وفق العلاقة التالية:

$$Q = \sqrt{\frac{2Ya}{PT}}$$

حيث أن:

Y: حجم الاستهلاك السنوي.

a: تكلفة تحصيل الطلبية.

P: سعر الشراء.

T: معدل تكلفة الإحتفاظ والتخزين.

أما عدد الطلبيات الأمثل فيعطي بالعلاقة التالية:

$$N = \sqrt{\frac{CT}{200a}}$$

حيث أن C هي قيمة الاستهلاك السنوي

#### 4- تشكيل المخزونات بالمؤسسة

إن المؤسسات الإقتصادية تعمل من أجل تلبية حاجات زبائنها في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، لذلك يهتم قسم التموين بالمخزونات وخاصة المخزون الأدنى ومخزون الأمان.

عند تقديم الطلبيات توجد فترة تفصل بين تاريخ التقديم وتاريخ الإستلام وتعرف بفترة الانتظار ، وهي الفترة التي تمكن من تحديد المخزون الأدنى أو الحرج، وهو المخزون الذي يمثل الكمية المتوقعة لاستهلاكها خلال فترة الانتظار. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المخزون الأدنى} = \text{الاستهلاك اليومي} \times \text{مدة الانتظار}$$

#### ب- مخزون الأمان

تلجأ المؤسسات الإقتصادية إلى تكوين مخزون الأمان وهو مخزون احتياطي حتى تتمكن من مواجهة الطوارئ التي قد تتعرض لها في عملية التموين. ويحسب بالعلاقة:

$$\text{مخزون الأمان} = \text{الاستهلاك اليومي} \times \text{فترة الأمان}$$

#### 5- أساليب التموين بالمؤسسات الإقتصادية

تختار المؤسسات الإقتصادية أسلوب التموين إنطلاقاً من كيفية استهلاكها للمواد، أي كيفية خروج المواد الأولية من المخازن إلى الورشات الإنتاجية، فإذا كان بشكل منتظم خلال السنة، أي نفس الكمية التي تستهلك دوريًا فإن أسلوب التموين الذي يعتمد عليه هو "التمويل بطلبيات متساوية"، أي طلبيات تكون لها نفس الحجم على فترات متساوية، وهذا عندما يكون مستوى المخزون قد وصل إلى القيمة الحرجة أي (المخزون الأدنى + مخزون الأمان). ويقصد بالفترات المتساوية هنا فترة الموازنة، أي الفترة التي تفصل بين دخول طلبية وطلبية أخرى.

أما إذا كان استهلاك المؤسسة غير منتظم خلال الدورة فقد تلجأ إدارة التموين إلى:

- التموين بطلبيات متساوية الحجم على فترات غير متساوية، أي أن أحجام الكميات التي نطلبها تكون ثابتة وهذا عندما يكون مستوى المخزون قد وصل إلى القيمة الحرجة أي (المخزون الأدنى + مخزون الأمان). ونظراً لأن الاستهلاك غير طردي فإن الفترة التي تفصل بين طلبيتين تكون متغيرة وهذا يستدعي الكشف عن حالة المخزون بالنسبة لقيمتها الحرجة في تواريخ غير ثابتة؟

- التموين بطلبيات غير متساوية الحجم على فترات متساوية. وفي هذا الأسلوب يحدد حجم الطلبية الإقتصادي بحجم الاستهلاك المساوي لفترة الموازنة، فإذا كانت فترة الموازنة مثلًا ثلاثة أشهر فإن حجم الطلبية يساوي استهلاك ثلاثة أشهر، وإذا كانت فترة الموازنة شهرين فإن حجم الطلبية يساوي استهلاك شهرين، أما إذا كان الاستهلاك عشوائي فالأسلوب المعتمد هو الأسلوب الإحتمالي.

المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية ————— مراقبة التسيير المعمقة ————— الدكتور: بولحاجل فريد  
إن أساليب التموين بالمؤسسات الإقتصادية يمكن تمثيلها بالطريقة المحاسبية إنطلاقاً من بطاقة المخزون  
التي تتضمن: برنامج مشتريات المؤسسة، برنامج وارداتها، برنامج الإستهلاك والمخزون النهائي. وتسهيلاً  
للعمل ولإعداد مختلف هذه البرامج نفترض أن تاريخ تقديم الطلبية وتاريخ إستلامها يكون دائماً في بداية  
الشهر.

يكون شكل بطاقة المخزون كالتالي:

**جدول رقم (1): بطاقة تسيير المخزونات**

تاريخ إسلام الطلبية	تاريخ تقديم الطلبية	المخزون المعدل	الواردات	المخزون	الإستهلاك	الأشهر
						1
						2
						.
						.
						12

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على عدة مراجع

## 6- رقابة موازنة التموين

إن من أهم أساليب رقابة موازنة التموين الأسلوب التحليلي الذي يقوم على حساب الإنحرافات، أي مقارنة مشتريات المؤسسة الفعلية مع تقديراتها. ويتم حساب الإنحراف الكلي للتمويل بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنحراف الكلي للتمويل} = \text{المشتريات الفعلية} - \text{المشتريات التقديرية}$$

ولقراءة هذا الإنحراف ومعرفة أسباب ملائمه أو عدم ملائمه يحل الإنحراف الكلي إلى مجموعة من الإنحرافات الفرعية تعرف عموماً بإنحراف الكميات وإنحراف السعر. وقد تم التطرق لها في إنحرافات المبيعات مع تغيير كلمة المبيعات بالمشتريات.

كما يتم مراقبة موازنة التموين بحساب معدل دوران المخزون الذي يقيس عدد المرات التي يتحول فيها المخزون إلى مبيعات خلال السنة المحاسبية الواحدة. وهو يحسب بالعلاقة التالية:

تكلفة المبيعات

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{معدل دوران المخزون}}{\text{متوسط المخزون}}$$

**المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية** **الدكتور: بولحاجل فريد**  
يتم استخدام إتجاهات معدل دوران المخزون للتعرف على المشاكل المحتملة المرتبطة بالمخزون  
كمشاكل تقييم المخزون وتسعيه ومشاكل وجود أصناف راكدة أو بطئية الحركة ضمن المخزون.

## ثانياً: الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

إن الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية تختلف كثيراً عن الموازنات الأخرى، فهي عبارة عن تقدير لمدفوغات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة، فهي إذن ليست موازنة للتکاليف. ولهذا فإن الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية على العموم لا تعد على أساس سنوي ولكن على الأقل تعد على أساس شهري وفي بعض الأحيان توزع على كل أسبوع. فهي تعتبر أداة التخطيط النقدي وتهدف إلى دراسة الوضع التمويلي والسيولة النقدية للمؤسسة.

### 1- تعريف الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

يطلق مصطلح الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية في المؤسسة على "الوثيقة التي تعبّر عن حوصلة مختلف الموازنات التي يتم إعدادها داخل المؤسسة، موازنة المبيعات، موازنة التموين... فهي خطة مالية تغطي أوجه النشاط المختلفة في المؤسسة".

تعرف الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بأنها "تحويل للأعباء والمنتجات الخاصة بالموازنات المدرّوسة سابقاً إلى مقبوضات نقدية ومدفوغات نقدية"، فهي عبارة عن كشف يوضح المقبوضات النقدية المتوقعة خلال فترة معينة ثم المدفوغات المتوقعة خلال نفس الفترة والفائض أو العجز المتوقع من المقبوضات والمدفوغات.

ويساعد إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية المؤسسة في تحديد احتياجاتها المالية قصيرة الأجل، وينجح إعداد هذه الموازنة تحديد مقدار الفائض أو العجز المتوقع في النقدية. وبالتالي إعداد الخطة اللازمة للتعامل مع الفائض أو العجز مقدماً.

فالموازنة التقديرية للتدفقات النقدية تبين لنا المقدار الذي ستكون عليه السيولة النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في نهاية كل فترة، وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار أولاً المقبوضات والمدفوغات فقط. وإذا كاننا نريد أن نحتفظ بالحد الأدنى للنقدية، وإذا كان المبلغ المتبقى أقل من هذا الحد الأدنى فإن هذه الموازنة تبين ما هو المبلغ الواجب تدبيره، أي ما هو المبلغ الواجب اقتراضه لسد العجز النقدي. كما تهدف هذه الموازنة إلى تحديد الفائض النقدي للمؤسسة والمواقيت التي سيتحقق فيها هذا الفائض وهذا ما يساعد المؤسسة على تحديد أوجه استخدامات هذا الفائض النقدي كالاستثمار القصير المدى. وأخيراً فإن هذه الموازنة تبين لنا متى نستطيع أن نستثمر في حالة الفائض ومتى يجب أن نفترض في حالة العجز.

### 2- استخدامات الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

إن الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية هي عبارة عن كشف لحركة الأموال في المستقبل وتحديد مستويات العجز والفائض النقدي، أي التدفقات النقدية المتوقعة للداخل والخارج خلال فترة زمنية محددة وبيان الفائض أو العجز بينهما. ولها عدة استخدامات منها:

- تستخدم في التخطيط المالي وفي الرقابة المالية؛

**المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية** **الدكتور: بولحاجل فريد**  
- تساعد المدير المالي في إظهار الفترات التي يتحقق فيها فائضاً وفترات التي يتحقق فيها عجزاً مما يعطيه فرصة كافية للبحث عن مجالات لاستثمار الأموال الفائضة والبحث عن مصادر تمويل مناسبة وفي الوقت المناسب؛

- تساعد المدير المالي في تبيان الفترة التي يستطيع فيها أن يسدّد ما افترضه من أموال وذلك بالفترات التي يتحقق فيها فائضاً؛

- تساعد المدير المالي في بيان الفترات التي يستطيع فيها أن يوزع أرباحاً على المالك بحيث لا تشكل عبئاً على سيولة المشروع؛

- تعتبر نقطة البداية للتحضير لإعداد الميزانية العمومية التقديرية؛

- تساعد المدير المالي في المقارنة بين سياسات البيع والشراء المطبقة ومدى التوافق بينهما.

### **3- خطوات إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية**

يعتمد إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية على ثلاثة أركان رئيسية وهي:

#### **A- تقدير التدفقات النقدية الداخلة**

يتكون تقدير التدفقات النقدية الداخلة من جميع العناصر التي تشكل مصدراً لسيولة الداخلة مثل:

##### **\* توقع المبيعات**

المدخل الأساسي إلى الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية هو إعداد التوقعات الخاصة بالمبيعات، ويتم إعداد هذه التقديرات بالتعاون بين المدير المالي وإدارة المبيعات. ووفقاً لذلك يعد المدير المالي التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية على أساس شهري، والتي تنتج وتمثل المتطلبات المتوقعة من المبيعات، والنفقات الخاصة بالإنتاج والمخزون، ثم يقدر حجم التمويل المطلوب.

وتجدر الإشارة إلى تبيان أجل التسديد، أي أن مبيعات اليوم يمكن تحصيل تدفقها النقدي بعد 30 أو 60 يوم بعد عملية البيع، فيجب إظهار الحسابات المدينة أو التدفقات الاجلة للفترة السابقة حيث تظهر في الميزانية الإفتتاحية.

##### **\* تحصيل المبيعات الآجلة**

يتوقف التحصيل على سياسة البيع التي تتبعها الشركة وكفاءة جهاز التحصيل ونوعية المدينين ومدى متابعتهم، وعده إعداد كشف التدفق النقدي يجب أن تتوافق لدينا المعلومات التاريخية عن معدلات التحصيل في المواعيد المحددة ومعدلات التأخير عن هذه المواعيد، ومقدار التأخير، حيث يعاد توزيع المبيعات الآجلة بشكل نسبي استناداً إلى هذه المعلومات على الفترات المتوقعة للتحصيل من المدينين.

##### **\* التنازل عن الإستثمارات**

في حالة التنازل عن الإستثمارات كبيع أصول ثابتة أو بيع جزء من محفظة الأوراق المالية يجب تحديد ميعاد قبض قيمتها.

##### **\* مصادر نقدية أخرى**

بالرغم أن المبيعات النقدية وتحصيل الذمم تمثلان من الناحية العملية أهم مصادر النقد الداخل، إلا أنه لا يجب أن نهمل بقية المصادر الأخرى التي قد تؤدي إلى تدفق النقد إلى داخل المؤسسة. ومن ذلك:

- إصدار أسهم جديدة؛

- قروض طويلة وقصيرة الأجل؛

- فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك؛

- فوائد الإستثمارات.

### ب-تقدير التدفقات النقدية الخارجية

وت تكون المدفوعات التقديرية من الالتزامات المطلوبة من المؤسسة خلال فترة إعداد الميزانية:

\* المدفوعات المتوقعة ثمناً لقيمة المشتريات المتوقعة، وتعتمد على عاملين هما:

- حجم المشتريات المتوقعة خلال الفترة؛

- المهلة الممنوحة من الموردين لسداد قيمة المشتريات.

\* المدفوع للذمم الدائنة(الموردين) سداداً للمشتريات الأجلة.

\* المدفوعات النقدية لسداد أصول جديدة أو بدل إستئجار أصول.

\* المدفوعات النقدية للمصاريف العامة (رواتب وأجور ومكافأة وبديل صيانة، وغيرها من المصاري).

\* المدفوعات النقدية للضرائب المستحقة على المؤسسة.

### ج- تقدير صافي التدفقات النقدية

يتمثل صافي التدفقات النقدية في الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، وقد يكون صافي التدفق النقدي موجباً أو سالباً. ويكون صافي التدفق النقدي موجب إذا زادت التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجية، بينما يكون صافي التدفق النقدي سالباً إذا زادت التدفقات النقدية الخارجية عن التدفقات النقدية الداخلة.

إن زيادة التدفقات النقدية الخارجية عن التدفقات النقدية الداخلة خلال فترة معينة، وإن كان يعني عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة لتمويل التدفقات الخارجية، إلا أنه لا يعني أن المؤسسة تعاني عجزاً فعلياً في النقدية. فقد تتوافر على بعض النقدية في الخزينة في بداية الفترة، بحيث يمكن استخدامها لتعويض عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة لتغطية التدفقات النقدية الخارجية خلال نفس الفترة. وبعبارة أخرى يجب أن يضاف رصيد النقدية في الخزينة أول الفترة إلى التدفقات النقدية الداخلة خلال الفترة حتى يمكن أن نحدد ما إذا كان هناك عجز أم فائض في النقدية.

### 4- مثال تطبيقي عن إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

قدرت مؤسسة "بشرى ماريا" المبيعات التجارية لديها خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2024 إلى جوان 2025 كما يلي:

الأشهر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
الكميات	3 800	4 000	5 000	4 000	4 800	3 600	3 200

فإذا علمت أن:

- سعر البيع ثابت خلال فترة الدراسة وهو 200 دج.

- المخزون من المواد في 2025-12-31 هو 600 وحدة.

- المخزون من المواد في 2025-3-31 هو 1 000 وحدة.

- المخزون من المواد في 2025-6-30 هو 200 وحدة.

- المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية مراقبة التسيير المعمقة الدكتور: بولحاجل فريد
- نصف المبيعات المتوقعة يتم دفعها نقدا، والباقي على الحساب ويستحق الدفع بعد شهر من البيع.
  - المشتريات المقدرة يتم إسلامها في بداية كل فصل، والتسديد يتم بعد 45 يوم من تاريخ الإسلام.
  - تكالفة شراء الوحدة الواحدة ثابتة خلال الفترة وتقدر بـ 120 دج.
  - عمولة وكلاء البيع 10% من قيمة المبيعات وتستحق الدفع حال إنجاز عملية البيع.
  - مصاريف التأمين على المبيعات 1% من قيمة المبيعات وتدفع في آخر كل فصل.
  - الرواتب تدفع في آخر الشهر، وقد كانت في عام 2024 بمبلغ 480 000 دج، ويتوقع أن ترتفع خلال سنة 2025 بنسبة 10%.
  - الإيجار السنوي 400 دج تدفع آخر كل فصل.
  - الإهلاك السنوي على الأصول الثابتة والبالغ ثمنها 400 000 دج، يحسب بقسط 10% في نهاية كل سنة.
  - الرصيد النقدي لدى المؤسسة في 31-1-2025 هو 60 000 دج.

### المطلوب

- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
- إعداد الموازنة التقديرية للتمويل
- إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية خلال السداسي الأول من سنة 2025
- حل مثال تطبيقي عن إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية
- 5- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

قيمة المبيعات الفصلية	قيمة المبيعات	سعر البيع	المبيعات المقدرة	الأشهر
	800 000	200	4 000	جانفي
	1 000 000	200	5 000	فيفري
2 600 000	800 000	200	4 000	مارس
	960 000	200	4 800	أفريل
	720 000	200	3 600	ماي
2 320 000	640 000	200	3 200	جون
<b>4 920 000</b>	<b>4 920 000</b>	200	<b>24 600</b>	<b>المجموع</b>

المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية ————— مراقبة التسيير المعتمدة ————— الدكتور: بولحاجل فريد  
**2-5- إعداد الموازنة التقديرية للتمويل**

قيمة المشتريات	سعر الشراء	الكميات	الفترات
1 608 000	120	13 400	الفصل الأول
1 416 000	120	11 800	الفصل الثاني
<b>3 024 000</b>	<b>120</b>	<b>25 200</b>	<b>المجموع</b>

**3- إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية خلال السداسي الأول من سنة 2025**

اليوم	ماي	افريل	مارس	فيبروي	جانفي	البيانات
603 600	1 295 600	555 600	(156 000)	696 000	60 000	الرصيد النقدي
320 000	360 000	480 000	400 000	500 000	400 000	المقروضات
360 000	480 000	400 000	500 000	400 000	360 000	المبيعات النقدية
<b>1 283 600</b>	<b>2 135 600</b>	<b>1 435 600</b>	<b>744 000</b>	<b>1 596 000</b>	<b>820 000</b>	<b>المجموع</b>
64 000	72 000	96 000	80 000	100 000	80 000	المدفوعات
23 200			26 000			المشتريات
44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	44 000	عمولات الوكلاء
38 400			38 400			مصاريف التأمين
169 600	1 532 000	140 000	188 400	1 752 000	124 000	الرواتب
<b>1 114 000</b>	<b>603 600</b>	<b>1 295 600</b>	<b>555 600</b>	<b>(156 000)</b>	<b>696 000</b>	<b>الإيجار</b>
فائض	فائض	فائض	فائض	عجز	فائض	مجموع المدفوعات
						الرصيد النقدي
						الحالة