

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 التمويل
- 3- نموذج ويلسون لتسيير المخزون
- 4- تشكيل المخزونات بالمؤسسة
- 5- أساليب التمويل بالمؤسسات الإقتصادية
- 6- رقابة موازنة التمويل

### 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 التمويل 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 وبأذواق المستهلكين ... لذا فإن الموازنات المستنتجة من هذه التقديرات يجب أن تستعمل بحذر مع تفهم حدودها وما عليها من قيود.

بعد إعداد موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج يجب إعداد موازنة التمويل 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 قيمية للمواد واللوازم الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج، وتسعى إلى التأكد من أن المواد واللوازم سوف تشتري بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وبأقل التكاليف".

تستخدم موازنة التمويل 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 التمويل حسب احتياجات الإنتاج ومستوى التخزين وقدرات المؤسسة التخزينية ومدى توفر المواد في السوق. وتعتمد برمجة التمويل على تحديد كمية التمويل المطلوبة وعدد الطلبات المناسبة خلال فترة الموازنة وكذا تواريخ تقديم هذه الطلبات. وللحصول على تكلفة التمويل المثلى 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 التمويل التي تكون أقل ما يمكن. وسيتم التعرض إلى نموذج ويلسن wilson على إعتباره الأكثر شيوعاً في حساب المستويات المثلى للطلبية وعددها وتكاليفها.

إن سياسة التمويل 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 التمويل بوظيفتين هما:

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

### 2- تحديد وحساب تكاليف التمويل

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

$$\text{تكاليف التمويل المقدرة} = \text{تكاليف الشراء} + \text{تكلفة تحصيل الطلبية} + \text{تكاليف الاحتفاظ والتخزين} + \text{تكاليف إنقطاع المخزون} + \text{تكاليف تراكم المخزون}$$

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

#### أ- تكاليف الشراء

تشمل تكاليف الشراء مجموع التكاليف التي تنفقها المؤسسة على الطلبيات التي تعقدها 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 تقديمه الطلبيات خلال الدورة من وقت الشعور بالحاجة لكل طلبية إلى وقت وصولها والتأكد من مطابقتها للشروط المتعاقد على أساسها. ومن أمثلة هذه التكاليف: مصاريف إستلام الطلبية كالنقل والتأمين؛ مصاريف الإتصالات. وتعطى بالعلاقة التالية:

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

#### ج- تكاليف الاحتفاظ والتخزين

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

- الأعباء المالية التي تشتمل أساسا على الفائدة على المبالغ المستثمرة في المخزون في حالة الإقتراض 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 مابين المخازن، بالإضافة إلى تكلفة التأمينات.

وغالبا ما يتم احتساب تكاليف التخزين على أساس نسبة 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:

قيمة الإستهلاك المقدر السنوي

قيمة المخزون المتوسط =

$2 \times \text{عدد الطلبات}$

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

حجم الإستهلاك المقدر السنوي

تكاليف الإحتفاظ بالمخزون =  $\frac{\text{سعر شراء الوحدة} \times \text{معدل تكلفة الإحتفاظ}}{2 \times \text{عدد الطلبات}}$

#### د- تكلفة إنقطاع المخزون

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

#### هـ- تكلفة تراكم المخزون

ينبغي التفرقة في تكلفة تراكم المخزون بين المخزون الذي لا يمكن إستخدامه بعد انقضاء 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 وهنا نكتفي في الحساب بقياس تكلفة التخزين.

#### 3- نموذج ويلسون لتسيير المخزون

قبل إعداد برنامج التمويل يتعين أولا على المؤسسة الإقتصادية تحديد ومعرفة الآتي:

- حجم الطلبية الإقتصادية؛
- عدد الطلبات الأمثل؛
- فترة التمويل المثلى (فترة الإنتظار) وهي الفترة التي تفصل بين تاريخ تقديم الطلبية وتاريخ إستلامها؛

المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد  
- فترة الموازنة وهي الفترة التي تفصل بين دخول طلبية وطلبية أخرى للمؤسسة.

إن الهدف الرئيسي لهذا النموذج هو التخفيض من تكاليف التمويل، 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 وإستلامها (فترة الانتظار) ثابتة ومعروفة؛

- تكاليف إصدار الطلب وتكاليف التخزين مستقلة عن أهمية الطلب؛

- السعر معروف وثابت، وهو مستقل عن الكمية المطلوبة؛

- عدم وجود تكلفة النفاذ؛

- مخزون الأمان معدوم.

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

ويحسب حجم الطلبية الإقتصادية (Q) وفق العلاقة التالية:

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

حيث أن:

Y: حجم الإستهلاك السنوي.

a: تكلفة تحصيل الطلبية.

P: سعر الشراء.

T: معدل تكلفة الإحتفاظ والتخزين.

أما عدد الطلبيات الأمثل فيعطى بالعلاقة التالية:

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

حيث أن C هي قيمة الإستهلاك السنوي

#### 4- تشكيل المخزونات بالمؤسسة

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

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

$$\text{المخزون الأدنى} = \text{الإستهلاك اليومي} \times \text{مدة الإنتظار}$$

#### ب- مخزون الأمان

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

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

#### 5- أساليب التمويل بالمؤسسات الإقتصادية

تختار المؤسسات الإقتصادية أسلوب التمويل إنطلاقاً من كيفية إستهلاكها للمواد، أي كيفية خروج المواد الأولية من المخازن إلى الورشات الإنتاجية، فإذا كان بشكل منتظم خلال السنة، أي نفس الكمية التي تستهلك دورياً فإن أسلوب التمويل الذي يعتمد عليه هو "التمويل بطلبات متساوية"، أي طلبات 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 إستهلاك المؤسسة غير منتظم خلال الدورة فقد تلجأ إدارة التمويل إلى:

- التمويل بطلبات 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 لقيمتة الحرجة في تواريخ غير ثابتة؛

- التمويل بطلبات غير متساوية الحجم على فترات متساوية. وفي هذا الأسلوب يحدد حجم الطلبية الإقتصادي بحجم الإستهلاك المساوي لفترة الموازنة، فإذا كانت فترة الموازنة مثلاً ثلاثة أشهر فإن حجم الطلبية يساوي إستهلاك ثلاث أشهر، وإذا كانت فترة الموازنة شهرين فإن حجم الطلبية يساوي إستهلاك شهرين، أما إذا كان الإستهلاك عشوائي فالأسلوب المعتمد هو الأسلوب الإحتمالي.

المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية ===== مراقبة التسيير المعقدة ===== الدكتور: بولحبال فريد  
إن أساليب التمويل 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

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

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على عدة مراجع

#### 6- رقابة موازنة التمويل

إن من أهم أساليب رقابة موازنة التمويل 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 ملائمة أو عدم ملائمة يحلل 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 التمويل بحساب معدل دوران المخزون الذي يقيس عدد المرات التي يتحول فيها المخزون إلى مبيعات خلال السنة المحاسبية الواحدة. وهو يحسب بالعلاقة التالية:

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



المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد  
يتم استخدام اتجاهات معدل دوران المخزون للتعرف على المشاكل المحتملة المرتبطة بالمخزون  
كمشاكل تقييم المخزون وتسعيه ومشاكل وجود أصناف راكدة أو بطيئة الحركة ضمن المخزون.

## ثانيا: الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

إن الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية تختلف كثيرا عن الموازنات الأخرى، فهي عبارة عن تقدير  
لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة، فهي إذن ليست موازنة للتكاليف. 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 تعبر عن حوصلة  
لمختلف الموازنات التي يتم إعدادها داخل المؤسسة، موازنة المبيعات، موازنة التمويل... فهي خطة مالية  
تغطي أوجه النشاط المختلفة في المؤسسة".

تعرف الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بأنها "تحويل للأعباء والمنتجات الخاصة بالموازنات  
المدرسة سابقا إلى مقبوضات نقدية ومدفوعات نقدية"، فهي عبارة عن كشف يوضح المقبوضات النقدية  
المتوقعة خلال فترة معينة ثم المدفوعات المتوقعة خلال نفس الفترة والفائض أو العجز المتوقع من المقبوضات  
والمدفوعات.

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

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 أولا المقبوضات والمدفوعات فقط.  
وإذا كنا نريد أن نحتفظ بالحد الأدنى للنقدية، وإذا كان المبلغ المتبقي 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 سيحقق فيها هذا الفائض وهذا ما يساعد المؤسسة  
على تحديد أوجه استخدامات هذا الفائض النقدي كإستثمار القصير المدى. وأخيرا فإن هذه الموازنة تبين لنا  
متى نستطيع أن نستثمر في حالة الفائض ومتى يجب أن نقترض في حالة العجز.

### 2- إستخدامات 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 ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد  
- تساعد المدير المالي في إظهار الفترات التي يتحقق فيها فائضا والفترات التي يتحقق فيها عجزا 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 يسدد ما اقترضه من أموال وذلك بالفترات التي يتحقق فيها فائضا؛

- تساعد المدير المالي في بيان الفترات التي يستطيع فيها أن يوزع أرباحا على الملاك بحيث لا تشكل عبئا 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:

#### أ- تقدير التدفقات النقدية الداخلة

يتكون تقدير التدفقات النقدية الداخلة من جميع العناصر التي تشكل مصدرا للسيولة 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. ووفقا لذلك يعد المدير المالي التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية على أساس شهري، والتي تنتج وتمثل المتحصلات المتوقعة من المبيعات، والنفقات الخاصة بالإنتاج والمخزون، ثم يقدر حجم التمويل المطلوب.

وتجدر الإشارة إلى تبين أجال 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، وع د إعداد كشف التدفق النقدي يجب أن تتوفر لدينا المعلومات التاريخية عن معدلات التحصيل في المواعيد المحددة ومعدلات التأخير عن هذه المواعيد، ومقدار التأخير، حيث يعاد توزيع المبيعات الآجلة بشكل نسبي استنادا 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؛

المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد  
- فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك؛

- فوائد الإستثمارات.

#### ب-تقدير التدفقات النقدية الخارجة

وتتكون المدفوعات التقديرية من الإلتزامات المطلوبة من المؤسسة خلال فترة إعداد الميزانية:

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

-حجم المشتريات المتوقعة خلال الفترة؛

-المهلة الممنوحة من الموردين لسداد قيمة المشتريات.

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

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

\* المدفوعات النقدية للمصاريف العامة (رواتب وأجور ومكافآت وبدل صيانة، وغيرها من المصاريف).

\* 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 موجبا أو سالبا. ويكون صافي التدفق النقدي موجب إذا زادت التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجة، بينما يكون صافي التدفق النقدي سالبا إذا زادت التدفقات النقدية الخارجة عن التدفقات النقدية الداخلة.

إن زيادة التدفقات النقدية الخارجة عن التدفقات النقدية الداخلة خلال فترة معينة، وإن كان يعني عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة لتمويل التدفقات الخارجة، إلا أنه لا يعني أن المؤسسة تعاني عجزا فعليا في النقدية. فقد تتوافر على بعض النقدية في الخزينة في بداية الفترة، بحيث يمكن استخدامها لتعويض عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة لتغطية التدفقات النقدية الخارجة 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	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
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 200دج.

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

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

- المخزون من المواد في 2025-6-30 هو 1 200 وحدة.

- المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد
- نصف المبيعات المتوقعة يتم دفعها نقداً، والباقي على الحساب ويستحق الدفع بعد شهر من البيع.
  - المشتريات المقدرة يتم إستلامها في بداية كل فصل، والتسديد يتم بعد 45 يوم من تاريخ الإستلام.
  - تكلفة 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 38 400 دج تدفع آخر كل فصل.
- الإهلاك السنوي على الأصول الثابتة والبلغ ثمنها 400 000 دج، يحسب بقسط 10% في نهاية كل سنة.
- الرصيد النقدي لدى المؤسسة في 31-1-2025 هو 60 000 دج.

### المطلوب

- 1- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
- 2- إعداد الموازنة التقديرية للتمويل
- 3- إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية خلال السداسي الأول من سنة 2025
- 5- حل مثال تطبيقي عن إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية
- 5-1- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

الاشهر	المبيعات المقدرة	سعر البيع	قيمة المبيعات	قيمة المبيعات الفصلية
جانفي	4 000	200	800 000	
فيفري	5 000	200	1 000 000	
مارس	4 000	200	800 000	2 600 000
أفريل	4 800	200	960 000	
ماي	3 600	200	720 000	
جوان	3 200	200	640 000	2 320 000
المجموع	24 600	200	4 920 000	4 920 000

المحور الرابع: الموازنة التقديرية للتمويل والتدفقات النقدية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد

**2-5- إعداد الموازنة التقديرية للتمويل**

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

**3-5- إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية خلال السداسي الأول من سنة 2025**

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