



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم محاسبة وعلوم مالية

اسم المقياس	(المستوى)	التخصص	السداسي
مراقبة التسيير	سنة ثالثة	محاسبة ومالية	الخامس

المحور الثاني : موازنة الخزينة

محاضرة من اعداد الاستاذ عادل خالدي - جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

أولاً: مفهوم الميزانية التقديرية للخزينة (الميزانية النقدية)

الميزانية النقدية التقديرية عبارة عن توقع مبني على أسس علمية سليمة ومنطقية للمقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية قصيرة الاجل، وبهذا يمكن للمدير المالي معرفة كمية ونوعية التمويل التي تحتاج إليه المؤسسة، وبعبارة أخرى يساعد التدفق النقدي إدارة المؤسسة في التعرف على كمية الاموال التي تحتاجها، ومواعيد تلك الاحتياجات، كما يمكنها من الرقابة الفعالة على موجوداتها وسيولتها.

1- تعريف الميزانية التقديرية للخزينة: تعرف بأنها: "تحويل الأعباء والمنتجات الخاصة بالموازنات الأخرى في المؤسسة (موازنة الإنتاج، موازنة المبيعات، موازنة التموين وموازنة الاستثمارات) إلى مقبوضات نقدية ومدفوعات نقدية.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: "وسيلة للتخطيط المالي على المدى القصير، وهي تسمح بتحديد احتياجات التمويل في المدى القصير بالإضافة إلى تحديد فرص توظيف الأموال، فهي وسيلة لتقدير المصادر والاستعمالات المستقبلية للنقدية

الميزانية التقديرية للخزينة توضح جوانب السيولة النقدية خلال فترة الموازنة، أي توضح الرصيد النقدي والمقبوضات والمدفوعات خلال نفس الفترة وما يترتب عن ذلك من فائض أو عجز نقدي وبالتالي فهي تساعد الادارة المالية في التخطيط للقروض قصيرة الاجل في حالة العجز النقدي، أو في التخطيط للاستثمارات قصيرة الاجل في حالة الفائض النقدي.

فالموازنة النقدية تبين لنا المقدار الذي ستكون عليه السيولة النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في نهاية كل فترة، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أولاً المقبوضات و المدفوعات فقط، و اذا كنا نريد أن نحتفظ بالحد الأدنى للنقدية، و إذا كان المبلغ المتبقي أقل من هذا الحد الأدنى فإن هذه الموازنة تبين ما هو المبلغ الواجب تدييره 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 كالاستثمار القصير المدى، و أخيراً فإن هذ الموازنة تبين لنا متى نستطيع أن نستثمر في حالة الفائض و متى يجب أن نقترض في حالة العجز

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن للموازنة النقدية ثلاثة أركان أساسية هي:

- أن الموازنة النقدية خطة مستقبلية أي تتعلق بالفترات القادمة.



- أن الموازنة النقدية ليست هدفاً بحد ذاتها، بل هي أداة رقابية وترجمة للخطط والأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها؛
- أما الركن الأخير فيتمثل في أن الموازنة النقدية أداة استخراج الأرصدة النقدية المستقبلية، ومن ثم العمل على اتخاذ القرار بشأنها سواء تعلق الأمر بالتمويل أو لتوظيف الفوائض النقدية.
- 2- أهداف الميزانية التقديرية للخزينة وأهميتها: تكمن أهمية وأهداف الميزانية فيما يلي:
 - تهدف الميزانية التقديرية للخزينة إلى توفير سيولة كافية لتقدير وتخطيط الالتزامات قصيرة الاجل التي تستحق الدفع في فترة الموازنة، كما تستخدم لتحديد مبلغ الاقتراض قصيرة الاجل في حالة العجز للمحافظة على سيولة المشروع؛
 - تهدف الميزانية التقديرية للخزينة إلى تحديد قيمة المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية خلال فترة الموازنة وتحديد الفرق بينهما وهذا يسمح للإدارة المالية باستثمار الاموال الفائضة؛
 - تهدف الميزانية التقديرية للخزينة إلى توفير معلومات للمدراء الماليين على توقع العجز النقدي مسبقاً، وبالتالي تجنب المشاكل الناجمة عن نقص السيولة اللازمة لنشاط المؤسسة ودفع مستحقاتها.

ثانياً: مراحل إعداد ميزانية الخزينة.

يتم إعداد الميزانية التقديرية للخزينة وفق المراحل الآتية:

- 1- تقدير التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات): ويقصد بها حجم المدخلات النقدية خلال فترة الموازنة ومن أهم مصادرها: المبيعات النقدية، تحصيلات العملاء من المبيعات، التحصيلات من الأرباح وفوائد الاستثمارات، التحصيلات من بيع الأصول الثابتة.
- 2- تقدير التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات): يقصد بها حجم المخرجات النقدية خلال فترة الموازنة، وتعتبر كمية الانتاج المتوقعة من أهم العوامل المحددة لقيمة تلك المخرجات والتي تتكون من: مشتريات المواد الأولية، المرتبات والاجور، سداد الديون، أرباح السهم...
- 3- صافي التدفقات النقدية: يتم تحديد صافي التدفقات النقدية من خلال تحديد رصيد بداية المدة للتدفقات النقدية ثم إضافة المقبوضات النقدية وبعد ذلك خصم المدفوعات النقدية،



وبذلك الحصول على رصيد نهاية المدة من التدفقات النقدية الذي يمثل صافي التدفقات النقدية، ويكون موجبا إذا زادت المقبوضات عن المدفوعات، ويكون سالبا في الحالة العكسية. يمكن تلخيص ما سبق فيما يلي:

$$\begin{aligned} & \text{رصيد النقدية في الشهر (n-1)} \\ & + \text{التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) في الشهر (n)} \\ & - \text{التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) في الشهر (n)} \\ & = \text{رصيد النقدية خلال الشهر (n)} \end{aligned}$$

ثالثا: نموذج الميزانية التقديرية للخزينة

لإعداد الموازنة النقدية يجب القيام بالخطوات الأربع التالية

1- إعداد بيان بالمقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة): والتي تتضمن الآتي:

- المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة.
- المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية.
- أية تدفقات نقدية أخرى (مثل مقبوضات بيع أصول ثابتة وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية).

تشمل المقبوضات جميع النقدية التي تستلمها المؤسسة من العمليات التشغيلية، وتتكون بشكل رئيسي من:

أ- المبيعات: أي المبالغ المستلمة من المبيعات سواء كانت نقداً أو من المبيعات الآجلة التي يستحق تسديدها.

المبالغ المستلمة من المبيعات يعتمد أساساً على مدة دقة التنبؤ بالكميات المتوقعة بيعها، فكلما كانت التنبؤات الأخرى دقيقة كلما كانت المقبوضات المتوقعة تحققها أقرب إلى الواقع، كما أن طبيعة الزبائن والشروط المتفق عليها (وهذا بالنسبة للمبيعات الآجلة) تلعب دوراً هاماً، حيث كلما كان الزبون ذو قابلية وقدرة على تسديد الالتزامات عند استحقاقها كلما كانت التوقعات أكثر صحة، وقد يكون من المناسب تحديد أو تقدير نسب معينة من المبالغ المتوقعة تحصيلها من مجموع المبالغ المستحق تسديدها خلال فترة الموازنة وذلك لتفادي الانحرافات.



وتعد المبيعات من أعقد العناصر في التقدير، فقد يتم تحصيل المقبوضات النقدية أو جزء منها مباشرة مع أوامر البيع، والبعض يتأخر في الدفع حتى بعد تاريخ الاستحقاق، فبالاعتماد على الخبرة السابقة يمكن التوصل إلى التنبؤ بالتحصيلات في كل شهر وعادة مانجدها تأخذ الشكل:

- نسبة من المبيعات تُحصل في شهر البيع.
 - نسبة من المبيعات تُحصل في الشهر التالي من البيع.
 - نسبة من المبيعات تُحصل في الشهر الثاني لشهر البيع.
- ب- التنازل عن الاستثمارات: في الحقيقة يعتبر التدفق النقدي الحاصل من التنازل عن الاستثمار في المؤسسة خارجاً عن نشاطها الاستغلالي، ولكن هذا لا يمنع من ضرورة تحديد موعد وقيمة القبض الناتجة عن عمليات التنازل المتوقعة للاستثمارات في المؤسسة كبيع أصول ثابتة، أو بيع جزء من محفظة الأوراق المالية وغيرها.

ج- مصادر نقدية أخرى: قد تنجم عن عمليات تقوم بها المؤسسة مجموعة من ات النقدية الأخرى يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- إصدار أسهم جديدة؛
 - قروض قصيرة الأجل؛
 - إعانات مستلمة؛
 - فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك؛
 - فوائد الاستثمارات؛
 - نقديات محصلة من التأمينات؛
 - نقديات محصلة من المنازعات.
- والمهم من هذه المصادر معرفة زمن ومواعيد الحصول عليها.

2- إعداد بيان بالمدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة): والتي تتضمن الآتي:

وتشتمل هذه المبالغ على التزامات المؤسسة والتي يستحق سدادها خال فترة الموازنة، إضافة إلى المشتريات والاستثمارات المتوقعة إنجازها أو الدخول بها خلال تلك الفترة والتي سيتم دفعها نقدا والتي يتطلب تحديدها تجميع كل الأعباء المتوقعة والقصيرة الاجل واطهار بعض المدفوعات التي تكون تابعة التزامات الفترة السابقة.

وتتكون المدفوعات من العناصر الآتية:



أ- المدفوعات عن المشتريات: يعتبر تسديد المشتريات (مواد أولية، مواد ولوازم) من أهم المدفوعات في المؤسسة الإنتاجية، ولهذا يجب القيام بدراسة حسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد، ومن الأحسن أن نكون متشائمين عوض أن نكون متفائلين، ونعني بهذا أنه من المستحسن أن تكون فترة التسديد للموردين بالنسبة للفترة تحت الدراسة أقصر من الفترات السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار شروط الشراء التي سيتم الاتفاق عليها مع الموردين خلال فترة الموازنة.

ب- الأجور والتكاليف الاجتماعية: يتم تحديد الأجور والمصاريف الاجتماعية بسهولة من خلال التعرف على تقديرات التوظيف خلال فترة الموازنة، وما يقابلها من نقدية خارجة لتسديد مستحقات الأجور والضمان الاجتماعي وغيرها

ج- مدفوعات نقدية أخرى: تنتج من عمليات المؤسسة عدة تدفقات نقدية خارجة أخرى ويمكن إجمالها في النقاط التالية: ضرائب ورسوم ماعدا الضرائب على أرباح الشركات (IBS) التي لا تؤخذ بعين الاعتبار

- TVA التي تسدد (المحصلة - القابلة لاسترجاع) ؛

- مصاريف مالية متنوعة.

- تسديد أقساط القروض.

- التوزيعات المسددة.

د- الرصيد النقدي: ويمثل الرصيد النقدي الفرق بين المبالغ المتوقع استلامها (المقبوضات) والمبالغ المتوقع تسديدها (المدفوعات) خلال فترة الموازنة، مضافاً إليها الرصيد المتوفر في بداية فترة الموازنة، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع أن تواجه التزاماتها دون أي مشكلة، أما إذا كانت سالبة فإن ذلك يعني أن المؤسسة ستواجه مشكلة في تسديد التزاماتها وعليها أن تبحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الالتزامات خلال الفترة المذكورة، ومن ثم فهذا الجزء من موازنة النقدية يُظهر قيمة الفائض أو العجز في النقدية مما يعني أن الإدارة ستقوم بالاقتراض لتغطية العجز إن وُجد وهي بالتالي تبحث عن مصادر التمويل المناسبة، أما إذا كان هناك فائض في النقدية وذلك إذا كانت المقبوضات أكبر من المدفوعات النقدية فهذا يجعل الإدارة تفكر في أوجه استثمار الفائض النقدي.



3- إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي: يتم إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي عن طريق مقارنة المقبوضات النقدية بالمدفوعات النقدية، ويمثل الفرق بينهما (الفائض أو العجز النقدي) في كل شهر من الفترة الزمنية التي تعد عنها الموازنة النقدية، ثم يتم مقارنة الفائض والعجز برصيد النقدية أول المدة فينتج من المقارنة رصيد النقدية آخر الشهر. ثم يتم مقارنة رصيد النقدية آخر الشهر بالحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به بصفة مستمرة، فينتج من المقارنة تحديد صافي المركز النقدي الشهري للمنشأة والذي يجب دراسته والتعليق عليه.

4- نموذج الموازنة النقدية: الجدول الآتي يوضح شكل الموازنة النقدية

نموذج الموازنة النقدية

كلي	جزئي	البيان
xxx		رصيد النقدية أول الفترة (+) <u>المقبوضات النقدية</u> (التدفقات النقدية الداخلة)
	xxx	متحصلات وإيرادات نقدية
	xxx	متحصلات من العملاء
	xxx	مبيعات أصول ثابتة نقداً
	xxx	الفوائد الدائنة
	xxx	القروض
	xxx	أخرى
xxx		إجمالي المقبوضات النقدية
xxx		إجمالي النقدية المتاحة (-) <u>المدفوعات النقدية</u> (التدفقات النقدية الخارجة)
	xxx	مشتريات نقدية
	xxx	مشتريات أصول ثابتة نقداً
	xxx	تسديد أقساط القروض وفوائدها
	xxx	مصرفات إدارية
(xxx)		إجمالي المدفوعات النقدية
xxx		رصيد النقدية المتراكم



(xxx)		رصيد النقدية المستهدف (آخر الفترة)
xx		الفائض / العجز النقدي

تطبيق: تريد احدى الشركات إعداد ميزانية تقديرية نقدية عن الثلاثي الاول من سنة 2017، وتشير سجلات الشركة إلى أن 30٪ من مبيعات الشركة نقدية، والباقي عبارة عن مبيعات آجلة تحصل كما يلي: 40٪ من تلك المبيعات يتم تحصيلها في الشهر الذي يتم فيه البيع، 50٪ في الشهر التالي بعد عملية البيع، 10٪ في الشهر الذي يليه.

أما بالنسبة للمشتريات فيتم شراؤها في الشهر الذي يسبق بيعها وتبلغ قيمة المشتريات 60٪ من قيمة المبيعات (في الشهر الموالي)، ويتم سداد قيمة المشتريات في الشهر التالي من تاريخ شراؤها، ومن المتوقع أن تبلغ الاجور والرواتب 150000 دج، 126000 دج، 160000 دج، في الثلاثة شهور على التوالي، كما يتوقع أن تبلغ مصاريف البيع والادارة 50000 دج شهريا، وهناك مصاريف أخرى متوقعة قدرها 15000 دج، 20000 دج، 42000 دج، على التوالي، ويتم دفع الاجور ومصاريف البيع والادارة، والمصاريف الاخرى في ذات الشهر الذي تستحق فيه، ومن المتوقع أن تقوم الشركة بدفع مبلغ 50000 دج لهيئة الضرائب خلال شهر جانفي، وأن تقوم بشراء مبنى جديد في ذات الشهر تبلغ قيمته 195000 دج، وسوف تكون قيمة اهتلاكه السنوية 7800 دج، كما تتوقع الشركة بيع بعض الاوراق المالية في شهر مارس بمبلغ 25000 دج، كما تتوقع وتشير التقديرات إلى أن الرصيد النقدي في أول شهر جانفي هو 55000 دج، وأن سياسة الشركة تقضي بأن لا يقل الحد الأدنى للرصيد النقدي عن 50000 دج، ويوضح الجدول أدناه المبيعات الفعلية عن شهري نوفمبر وديسمبر لسنة 2016، والمبيعات المتوقعة للأشهر الاربعة الاولى من سنة 2017 (الوحدة بالالاف).

المبيعات	الشهر
800	نوفمبر
700	ديسمبر
900	جانفي
1000	فيفري
800	مارس
850	أفريل



الحل

أفريل	مارس	فيفري	جانفي	ديسمبر	نوفمبر	الأشهر
850	800	1000	900	700	800	المبيعات
595	560	700	630	490	560	المبيعات الآجلة 70%
-	510	480	600	540	480	المشتريات الآجلة 60% من مبيعات الشهر الموالي

الميزانية التقديرية للخزينة

مارس	فيفري	جانفي	البيان
			المقبوضات النقدية
240	300	270	متحصلات وإيرادات نقدية 30%
224	280	252	متحصلات وإيرادات آجلة 40% نفس الشهر (جانفي)
350	315	245	50% شهر فيفري
63	49	56	10% شهر مارس
25	-	-	بيع أوراق مالية
902	944	823	إجمالي المقبوضات النقدية
			المدفوعات النقدية
480	600	540	مدفوعات للموردين
160	126	150	الاجور والرواتب
50	50	50	المصاريف البيعية والإدارية
42	20	15	مصاريف أخرى
		50	ضرائب
		195	شراء مباني



732	796	1000	إجمالي المدفوعات النقدية
170	148	(177)	صافي التدفقات النقدية
26	(122)	55	رصيد أول المدة
196	26	(122)	رصيد آخر المدة
50	50	50	الحد الأدنى للرصيد النقدي
146	(24)	(172)	الفائض / العجز النقدي

إن صافي التدفقات النقدية جاء من طرح إجمالي المدفوعات من إجمالي المقبوضات، لذلك ظهر صافي التدفقات النقدية في شهر جانفي سالب بـ 177 ألف دينار (1000-823) = - 177، وشهر فيفري موجب بـ 148، وشهر مارس موجب بـ 170.

بما أن رصيد بداية المدة هو 55 ألف دينار فهو يقلل من الجز الذي ظهر في الميزانية لشهر جانفي ليصبح : $55+177=122$ (-) الذي هو رصيد نهاية المدة لشهر جانفي وفي الوقت ذاته هو رصيد بداية المدة لشهر فيفري، لذي نلاحظ أن الفائض في شهر فيفري (148) سوف يغطي هذا العجز فيصبح مخزون نهاية المدة لشهر فيفري $122-148=26$.

ذكر أن الحد الأدنى لمجموع النقدية هو 50 ألف دينار، وهذا يعني ان الشركة يجب ان تحتفظ بهذه القيمة طيلة مدة الموازنة النقدية، لذلك ظهر هذا المبلغ في جميع الأشهر.

نلاحظ أن قيمة الفائض في هذه الموازنة هو 148 ألف دينار، وبهذا يمكن لهذه الشركة التخطيط لاستثمار هذا الفائض.

