**الفصل التاسع**

**الميزانيات التقديرية (PROFORMA STATEMENTS):**

                  الميزانيات التقديرية هي أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها الى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع .

                  وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط إدارة المؤسسة . وانطلاقا من هذه النظرة الكمية، يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها " تنبوء بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الارباح لفترة مستقبلية محددة". ويقصد بالتنبؤ أنه (عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة) .

**الأهداف :**

     يهدف إعداد الميزانيات التقديرية الى تحقيق الغايات التالية :

1-  استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية .

2-  إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل.

3-  التعاون على خلق روح الفريق في لعمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها .

4-  تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة .

5-  إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلا من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساسا غير مناسب للحكم على الكفاية .

6-  وضع التخطيط في مكانه الصحيح، أي في مقدمة أذهان مسؤولي الإدارة العليا .

7-  التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة .

8-  إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه .

9-  وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع .

         ولا ينقص من مجموعة الأهداف هذه و يعيبها الانتقادات التي يوجهها الكثيرون للتخطيط المالي، كقيامه على كثير من الفرضيات، ولوجود الكثير من عدم التأكد بشأن ما سيتم مستقبلا، الأمر الذي قد يجعل النتائج الفعلية في كثير من الحالات بعيدة عن الواقع الفعلي. وبالرغم من صعوبة إنكار مثل هذه الاتهامات إلا أن التخطيط يبقى أداة هامة تساعد المؤسسة في تحديد توجهها، ويساعدها في تعرف الانحراف عن الأهداف، وبالإضافة لكون الميزانيات التقديرية أدوات تخطيطية تهدف الى رسم صورة لموقف المؤسسة المالي في نهاية الفترة المعدة عنها الخطة، فإنها أيضا أداة رقابة تساعد إدارة المؤسسة في الأمور لتالية :

1-  تعرف الوضع المالي في نهاية الفترة المغطاة بالميزانيات التقديرية .

2-  تقييم السياسات التي أدت الى الوضع المالي المعين .

3-  تقييم الموقف المالي المتوقع من حيث السيولة والربحية والنشاط والمديونية .

4-  تقييم كفاية التخطيط .

5-  تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها .

**الموقف من الميزانيات التقديرية :**

            اتخذت إدارات المؤسسات ثلاثة مواقف من الميزانيات التقديرية، تراوحت بين الإيجابية المطلقة والسلبية المطلقة، ويمكن تلخيص هذه المواقف بما يلي :

1-  الموقف السلبي :  ويرى أن الميزانية التقديرية ليست إلا تصورا نظريا غير قابل للالتزام به وتنفيذه، فلا جدوى إذن من استخدامه أو الأخذ به .

2-  الموقف الحيادي :  ويرى أن الميزانية التقديرية ليس إلا تقليدا للمؤسسات الأخرى التي تستخدم مثل هذه الأداة التي لا تضر ولا تنفع، ولكن لابد من استعمالها طالما أن المنافسين يستعملونها .

3- الموقف الإيجابي :  ويرى أن الميزانية التقديرية أداة هامة في التخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة، لذا لا بد من الاستفادة من هذه الأداة .

**الفترة التي تغطيها الميزانية التقديرية :**

            لا توجد هناك قاعدة محددة بخصوص طول الفترة التي تعد عنها الميزانية التقديرية، لكن هناك ضابطين عامين مستعملين في تحديد طول مثل هذه الفترات هما :

1-  أن تكون الفترة من الطول لإظهار آثار السياسات الإدارية المطبقة .

2-  أن تكون الفترة من القصر بحيث يمكن إعداد التقديرات المستقبلية بدقة معقولة.

             هذا وقد جرت العادة أن تعد الميزانيات التقديرية لمدة سنة واحدة، حيث تعتبر فترة السنة قصيرة؛ و ضمانا للوصول الى رقابة فعالة، قد يكون من الأنسب تقسيم الفترة الكلية للميزانية التقديرية الى فترات جزئية مثل شهر ، أو ثلاث أشهر، أو أربعة أشهر ليتزامن موعد إعدادها و ذروة الدورة التجارية، إذ تزيد الاستفادة من الميزانيات التقديرية كلما كان موعد إعدادها يتطابق و موعد النشاط الأقصى للمؤسسة .

            و يقوم إعداد الميزانية التقديرية بدرجة كبيرة على التنبؤ بالمستقبل، مستندا الى افتراضات عديدة بخصوص حجم النشاط الاقتصادي و قدرات المؤسسة، لذا يتوجب مراجعتها دوريا، و تعديلها وفق المتغيرات التي تستجد على المؤسسة نفسها، أو على المحيط العام الذي تعمل فيه .

**التنبؤ بالمبيعات (SALES FORECAST ) :**

الخطوة الأهم و الأكثر أثرا في دقة الميزانيات التقديرية هي التوصل الى تقدير دقيق الى أقصى حد ممكن للمبيعات المتوقعة خلال الفترة التي تعد عنها الميزانية التقديرية،  خاصة أن لدقة التقدير أثرا مباشرا في مختلف أنشطة المؤسسة و التقديرات المرتبطة بهذه الأنشطة . هذا و لا بد للتقدير الدقيق للمبيعات من أن يعكس الأمور التالية :

1-  الطاقة الإنتاجية للمؤسسة باعتبارها المحدد الأول لحجم المبيعات المتوقعة .

2-  الظروف الاقتصادية العامة و قدرتها على التسويق و المنافسة مع المنتجين الآخرين .

3-  الاتجاهات التي سادت أداء المؤسسة في الماضي، و ما يتوقع أن يسود في المستقبل .

4-  قيمة أي متغير يمكن أن يكون له الأثر في الاتجاه السائد في أداء المؤسسة .

      مع الأخذ بعين الاعتبار الطاقة الإنتاجية المتاحة باعتبارها محددا أساسيا لحجم المبيعات المتوقع، يتم تقدير المبيعات استنادا الى مدخلين :

**أ- المدخل الداخلي** :   و بموجب هذا المدخل، يعهد الى مسؤولي المبيعات إعداد تقديراتهم للمبيعات المتوقعة للفترة التي ستعد عنها الميزانية التقديرية، ثم تدقق هذه التقديرات من قبل الإدارة لتقييم دقتها .

و يؤخذ على هذا المدخل القصور في التصور لتجاهله كثيرا من العوامل التي تؤثر في الصناعة و الاقتصاد القومي بشكل عام؛ و لكن يمكن استكمال هذا النقص بالاستعانة بالتحليل الخارجي و تعديل هذه التقديرات استنادا إليه.

ب‌- **المدخل الخارجي** :  يتم، بموجب هذا المدخل، التنبؤ بالمبيعات استنادا الى تحليل العوامل الاقتصادية العامة؛ لذا يعهد الى المحللين الاقتصاديين بإعداد توقعاتهم للاقتصاد القومي للتوصل الى معدلات النمو المتوقعة، و على ضوء ذلك يتم تقدير ما ستحققه الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة من مبيعات، ثم تقدير حصة المؤسسة من السوق و حجم مبيعاتها المتوقع .

      و يتأثر تقدير حصة المؤسسة المعينة من المبيعات بالطاقة الإنتاجية المتاحة، و بالتغيرات المتوقعة في السعر، و الجودة، و التصميم، و الجهود البيعية، و كذلك قوة المنافسين و أوضاعهم؛ هذا و يجب أن يكون التقدير النهائي لرقم المبيعات هو الرقم الذي يمكن تحقيقه استنادا الى أكثر التوقعات احتمالا .

      و إذا اختلفت التوقعات الخارجية للمبيعات عن التوقعات الداخلية لها ( و هذا غالبا ما يحدث )، فان الإدارة تتولى التوفيق العقلاني بين التقديرين استنادا الى خبرتها الماضية القائمة على المدخلين الداخلي و الخارجي .

**طرق تقدير المبيعات** :

يمكن الاستعانة بالطرق الثلاث التالية لتقدير رقم المبيعات :

1-  التخمين الشخصي المستنير بالمعلومات التاريخية : و تتميز هذه الطريقة بانخفاض كلفتها و كونها مقبولة في الحالات التي تتصف فيها المبيعات بالاستقرار ز

2-  مسح السوق من خلال عينة إحصائية : و تستعمل هذه الطريقة عندما تتطلع المؤسسة الى نتائج أدق في التنبؤ بالمبيعات .

3-  النماذج القياسية التي تقوم على أساس التحليل الإحصائي للعلاقة بين المبيعات التاريخية و عدد من المتغيرات المستقلة .

**العوامل المؤثرة في التنبؤ بالمبيعات :**

تتأثر عملية التنبؤ بالمبيعات بعدة عوامل أبرزها :

1-  تطور المبيعات في الماضي .

2-  توقعات رجال المبيعات .

3-  الظروف الاقتصادية العامة و ظروف المنافسة .

4-  مدى الارتباط بين المبيعات و المؤشرات الاقتصادية العامة كالدخل القومي و الإنتاج القطاعي.

5-  التغير في الأسعار .

6-  اتجاهات السوق .

7-  حملات الدعاية و الترويج .

8-  الطاقة الإنتاجية المتاحة .

و لاستكمال صورة الميزانيات التقديرية و ما يرتبط بها، سنتناول لاحقا ما يلي :

أ‌-    الميزانيات النقدية و كيفية إعدادها .

ب‌- قوائم الدخل التقديرية و كيفية إعدادها .

ج‌-  الميزانيات العمومية التقديرية و كيفية إعدادها .

**الميزانيات التقديرية كأداة رقابية :**

          يمكن الاستفادة من القوائم المالية التقديرية لغايات الرقابة على أداء المؤسسات، و يساعد على تحقيق هذه الغاية إعداد قوائم تقديرية شهرية، و القيام بمقارنة النتائج الفعلية المحققة مع تلك التي كانت متوقعة حسب الخطط المالية . و تتمثل ميزة هذا النوع من الرقابة في إيجاده لنظام تحذير مبكر (EARLY WARNING SYSTEM )  للتعرف على المشاكل المالية قبل حدوثها .

**الفصل الثاني**

**الميزانية النقدية التقديرية**

**(CASH BUDGET )**

         لأن النقد يشكل قيدا رئيسيا على أنشطة المؤسسة و يحد من إمكانية أو عدم إمكانية تنفيذها لأهدافها، فقد اهتمت المؤسسات بهذا العنصر و عملت على إعداد الميزانيات النقدية التقديرية و ذلك بهدف الوقوف على أدق و أوفى المعلومات عن العوامل التي تحكم سلوك دخوله و خروجه من و الى المؤسسة . هذا و يؤدي التخطيط النقدي الفعال الى تعرف مشكلات التدفق النقدي قبل وقت مناسب من حصولها حيث يكون وقت معالجتها أنسب .

         و الميزانية النقدية التقديرية ( التدفق النقدي ) عبارة عن توقع مبني على أسس سليمة و منطقية لكمية و مواعيد المقبوضات و المدفوعات النقدية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة؛ و بهذا يعطي كشف التدفق النقدي الإدارة المالية للمؤسسة فكرة عن مواعيد دخول النقد للمؤسسة و مواعيد خروجه منها خلال الفترة الزمنية موضع الدراسة، كما يوفر لها معلومات ليس عن كمية التمويل التي تحتاج إليها المؤسسة و حسب، و إنما أيضا عن نوعية هذا التمويل . و بعبارة أخرى، يساعد التدفق النقدي إدارة المؤسسة في تعرف كمية الأموال التي تحتاجها، و مواعيد تلك الاحتياجات، و نوع التمويل الأنسب لتلبية هذه الاحتياجات، كما يمكنها من الرقابة الفعالة على الموجود لديها و كذلك مراقبة سيولتها بشيء من التفصيل لا تتيحه أية أداة أخرى .

        و يشترك التدفق النقدي مع الميزانيات التقديرية و قائمة الدخل التقديرية في كونها جميعا أدوات للتخطيط المالي، إلا أن كشف التدفق النقدي يتميز و يفترق عن هاتين القائمتين الماليتين بما يلي :

أ‌- انه يتميز عن قائمة المركز المالي التقديرية في كونه أداة أنسب و أفضل تعبيرا عن الاحتياجات المالية للمقترض على المدى القصير و كذلك الاحتياجات الموسمية، لأن قائمة المركز المالي تعجز عن تعرف هذه الاحتياجات و ذلك بحكم كونها أداة تخطيط مالي لفترات طويلة نسبيا قد تتضمن أكثر من دورة تجارية للمقترض، أو قد يتزامن موعد إعدا و موعد الحد الأدنى لنشاطه، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على عكس الاحتياجات الفعلية من الأموال خلال الفترة التي تغطيها .

ب‌- بالرغم من قيام كل من كشف التدفق النقدي و قائمة الدخل على البعد الزمني حيث يبينان النشاطات التي تمت خلال فترة زمنية معينة، إلا انهما يفترقان في أن كشف التدفق النقدي يقتصر على تناول زمن خروج و دخول النقد الى المؤسسة، في حين تقوم قائمة الدخل على مبدأ الاستحقاق في المقارنة بين إيرادات الفترة و النفقات التي ساهمت في تحقيقها، بغض النظر عن موعد قبض الدخل أو دفع النفقة . أما كشف التدفق النقدي، فيتم إعداده على أساس تسجيل المقبوضات و المدفوعات النقدية طبقا لمواعيد دخولها أو خروجها من المؤسسة، بغض النظر عن كونها تعود للفترة من الناحية المحاسبية أو لا تعود لها، أو كونها عنصرا في قائمة الدخل أو لا تدخل في إعداد هذه القائمة، لذا لا تتضمن قائمة التدفق النقدي عناصر الاستهلاك و المبيعات الآجلة، على حين تشمل جميع المقبوضات النقدية حتى تلك التي لا يمكن أن تدخل في قائمة الدخل، لأنها ليست دخلا و لا نفقة من وجهة النظر المحاسبية مثل شراء الأصول، و تحصيل الديون، و بيع الأسهم و السندات،  و تسديد الالتزامات .

**أهداف التدفق النقدي** :

       ليس من أهداف كشف التدفق النقدي تعرف ربحية المؤسسة أو خسارتها، كما أنه ليس من أهدافه التطرق الى أية عملية مالية لا يترتب عليها دخول للنقد الى المؤسسة أو خروج له منها و ذلك ضمن المدة التي يعد عنها الكشف مهما كانت أهمية هذا العنصر و فيمته المالية، بل أن كشف التدفق النقدي يعد لأجل تحقيق الغايات التالية :

1- قياس السيولة على المدى القصير بشكل موثوق .

2- التخطيط للمستقبل، و بذلك يتم استبعاد أية تقديرات جزافية للاحتياجات المالية للمؤسسة

3- يخلق معيارا محددا للقياس عليه و للحكم على مدى كفاية التخطيط في المؤسسة .

4- يساعد الإدارة مساعدة فعالة في تعرف أوقات حدوث العجز النقدي، و أوقات حدوث الفائض النقدي، و يعطيها الوقت الكافي لمعالجة الموقف المتوقع بالطريقة الأنسب .

5- يساعد الإدارة على وضع برنامج التسديد المناسب لما تقترضه من أموال و ما ستدفعه من أرباح للمساهمين .

6- يساعد في تعرف كمية و مواعيد و نوعية الأموال التي تحتاج إليها المؤسسة خاصة إذا ما تم اختيار الفترات الجزئية التي ينظم لها الكشف بعناية ليعكس الاحتياجات القصوى للمقترض التي تتزامن عادة و موعد الذروة في النشاط في الدورة التجارية .

7- ينبه الإدارة في الوقت المناسب للانحرافات الحاصلة في تدفقاتها النقدية .

8- يساعد الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الخاصة بإضافة أو حذف منتج معين، و كذلك في قرارات الشراء أو الإنتاج و الاستئجار و الشراء و الاستثمار، و ذلك من خلال تعرف الفروقات في التدفق النقدي نتيجة اتخاذ كل من هذه القرارات أو عدم اتخاذها .

9- يساعد في تحسين العائد على الاستثمار بسبب مساعدته في الاقتصاد باستعمال النقد المتاح المؤسسة .

10- تحسين نوعية القرار، لأن إعداد كشف التدفق النقدي يتطلب تحليلا مسبقا لجميع العناصر التي تؤثر في مختلف بنوده، و أولها المبيعات و التكاليف المرتبطة بها .

**استعمال التدفق النقدي من قبل البنوك :**

         تم تطوير كشف التدفق النقدي كأداة تخطيط بالدرجة الأولى و ذلك لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، و نظرا لأهمية هذا الكشف و استخداماته كأداة تحليل أيضا، تقوم البنوك التجارية باستعماله للتعرف على احتياجات عملائها من القروض و مدى قدرتهم على التسديد، هذا و تؤدي المقارنة بين التدفقات النقدية الفعلية و المتوقعة دور جهاز الإنذار المبكر الذي ينبه البنك الى التصرف في الوقت المناسب .

         و تتوقف ثقة البنك في كشوفات التدفق النقدي المقدمة من عملائه على مدى دقة الكشوف المقدمة سابقا و مدى سلامة الفرضيات التي قامت عليها، و لكن لا بد من قيام البنك باختيار هذه الكشوفات للتأكد من سلامة فرضياتها وواقعيتها .

**إعداد كشف التدفق النقدي** :

        ينطلق إعداد كشف التدفق النقدي من فرضيات أساسية تتعلق بحجم المبيعات المتوقعة و سياسات البيع و التحصيل، و كذلك سياسات الشراء و الإنتاج و مواعيد تسديد الالتزامات بالإضافة الى القرارات الخاصة بالاستثمارات .

        و يمكن تحديد تدفقات الاستثمارات الرأسمالية والالتزامات القائمة بمنتهى الدقة إذا توافرت لنا المعلومات عن خطط الإدارة في هذا الصدد، أما بالنسبة لتخطيط المبيعات وتحصيل الذمم فيحتاج أمرها الى عناية كبيرة في التوقع، خاصة أن التدفقات النقدية الداخلة تتوقف على حجم المبيعات وانتظامها ونسبة المبيعات النقدية وشروط البيع وكفاية جهاز التحصيل . وترتبط المشتريات وتكاليف الإنتاج الى حد كبير بحجم المبيعات، أما المصروفات الإدارية فغالبا ما تتصف بالثبات الى حد ما . وبشكل عام، يمكن اتباع الخطوات التالية في إعداد هذا الكشف .

1- تحديد الفترة الكلية التي سيعد عنها الكشف، ثم الفترات الجزئية التي تنقسم إليها الفترة الكلية، ويمكن إعداد الميزانيات النقدية لأية فترة زمنية سواء أكانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية، ولكن يفضل إعدادها للفترات الزمنية القصيرة على أساس شهري، لان إعدادها بهذا الشكل قد يفسح المجال لإظهار التغيرات الموسمية في التدفق النقد. أما إذا كانت هناك ذبذبات شديدة يمكن التنبؤ بها، فلا بد من إعداد الميزانيات النقدية لعدد أكبر من الفترات، وذلك لتعرف الحد الأقصى للاحتياجات النقدية . وأما إذا كانت التدفقات النقدية تتصف بالثبات فانه يمكن إعداد الميزانيات النقدية لفترات أطول كربع سنة أو نصف سنة، أو حتى لسنة؛ لكن يكون ذلك على حساب دقة التدفق النقدي لمعد، لأنه كلما طالت الفترة التي يعد عنها، كان أقل دقة، وذلك لان العوامل التي تؤثر في التدفقات النقدية الداخلة والخارجة معقدة، ولا يمكن تقديرها بدرجة عالية من الدقة على المدى الطويل .

        وبشكل عام، يجب أن تكون المدة التي يعد عنها كشف التدفق النقدي قصيرة بالدرجة التي تجعل بالإمكان إعطاء الإدارة معلومات دقيقة وتفصيلية قدر الإمكان؛ ومن ناحية أخرى، يجب أن تكون المدة طويلة لدرجة تسمح بإعطاء الإدارة أبعاد المستقبل بالنسبة لاحتياجات التمويل المتوقعة، وعلى العموم فان مدة السنة تستعمل عادة مع تفصيلات شهرية أو ربع سنوية .

2- تقدير المبيعات :

 ومن المناسب أن نشير هنا الى أن الثقة في كشف التدفق النقدي تعتمد الى حد كبير جدا على مدى دقة المبيعات المقدرة، لان الثقة في دقة كشف التدفق (باستثناء التدفقات الناتجة عن الافتراض أو الاستثمار) لا يمكن أن تكون أكثر من الثقة في المبيعات المقدرة نفسها .

هذا ويستند التنبؤ بالمبيعات الى ا يلي :

أ‌- الاتجاه الذي اتخذته المبيعات في الماضي .

ب‌- حصة المؤسسة من السوق .

ج- وضع الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة .

د‌- الوضع الاقتصادي العام .

ه‌- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة .

و‌- عوامل لمنافسة .

3- تحديد معدل الإنتاج :

ويمكن أن يحدد الإنتاج اما على أساس ثابت حيث يستمر ذلك على مدار العام، وقد يكون على أساس الطلب الفعلي ( لكل من هاتين الطريقتين فوائدها وعيوبها التي لا مجال لبحثها الآن)، ومن السهل تحديد كمية الإنتاج والتكاليف المرتبطة إذا ما تحددت سياسة الإنتاج التي ستتبعها المؤسسة .

4- تحديد سياسة المشتريات وشروط الدفع :

وترتبط بعدة أمور، منها مصادر الحصول على المواد الخام محلية كانت أم خارجية،وطبيعة هذه المواد من حيث إمكانيات شحنها وتخزينها، وأسواق هذه المواد من حيث كونها مستقرة أو متقلبة، وكذلك علاقة المؤسسة مع الموردين وسهولة الحصول على الخصومات وتسهيلات الدفع.

5- تحديد النفقات الصناعية ومصروفات البيع والتوزيع والمصروفات الإدارية ونفقات التمويل.

هذا ويتكون كشف التدفق النقدي من جانبين فقط هما جانبا المقبوضات والمدفوعات، والعناصر المكونة لكل من هذين الجانبين هي كما يلي :

أ‌- **المقبوضات :**

وتتكون من جميع العناصر التي تشكل مصدرا للنقد الداخل للمؤسسة، مثل :

1- المبيعات:  أهم عناصر كشف التدفق النقدي، حيث يتوقف على حجمها كمية المقبوضات والمدفوعات النقدية، لذا يتطلب إعدادها كل العناية الفائق. ويتضمن تعرف

المبيعات المتوقعة، الى جانب ذلك، تعرف نسبة البيع النقدي الذي يمثل تدفقا فوريا للنقد داخل المؤسسة،  وكذلك نسبة البيع الأجل والمواعيد المتوقعة لتحصيله، إذ أن البيع الأجل لا يشكل تدفقا نقديا إلا بعد أن يتم التحصيل من المدينين .

2- تحصيل المبيعات الآجلة : يتوقف التحصيل على سياسة البيع التي تتبعها

  الشركة وكفاية جهاز التحصيل ونوعية المدينين ومدى متابعتهم، وعند إعداد كشف التدفق النقدي يجب أن تتوافر لدينا المعلومات التاريخية معدلات التحصيل في المواعيد المحددة ومعدلات التأخير عن هذه المواعيد ومقدار التأخير، حيث يعاد توزيع المبيعات الآجلة بشكل نسبي استنادا الى هذه المعلومات على الفترات المتوقعة للتحصيل من المدينين .

     3- المقبوضات النقدية الأخرى : بالرغم من أن المبيعات النقدية وتحصيل الذمم تمثلان من الناحية العملية أهم مصادر النقد الداخل، إلا أننا يجب أن لا نهمل أية مصادر أخرى قد تؤدي الى تدفق النقد الى داخل المؤسسة، ومن ذلك :

1- بيع أحد الأصول بسبب الاستغناء عنه وعدم الحاجة إليه.

2- الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة والحصول على قيمة القرض نقدا .

3- قبض عوائد الاستثمارات نقدا .

4- زيادة رأس المال .

ب‌- المدفوعات النقدية :

وتتكون من العناصر التي تشكل استعمالا للنقد الداخل للمؤسسة وهي :

1- شراء المواد الخام  :    تحدد المشتريات ويرسم برنامج طلبها في ضوء حجم ومواعيد المبيعات المتوقعة وسياسات التخزين المعلقة بالمواد الجاهزة والمواد الخام وطول فترة التصنيع، وذلك لكون هذه العناصر هي المحدد النهائي لكمية المشتريات من المواد الخام، كما هي الحال بالنسبة للمبيعات الآجلة، إذ أن هناك أيضا احتمالا بالشراء الآجل من الموردين، لذا يؤخذ الموعد بين استلام المواد الخام والتاريخ الفعلي لدفع قيمتها بعين الاعتبار عند تحديد مواعيد تسديد الموردين على كشف التدفق النقدي.

2- أجور العمال :  وتشمل في مجموع ما سيدفع لعمال الإنتاج من رواتب

                                 ومكافآت وعمولات .

3-   المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع والمصروفات الصناعية .

4-   مصروفات أخرى مثل الفوائد، وتوزيع الارباح، والتأمينات والضرائب.

5-   سداد القروض أو الأوراق المالية الصادرة عن المؤسسة .

6-   شراء الموجودات الثابتة وزيادة الاستثمار فيها .

          وبعد أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع التدفقات النقدية المتوقع دخولها للشركة ( مجموع 1 في المثال اللاحق)، والتدفقات النقدية المتوقع خروجها منها خلال الفترة الزمنية موضع التحليل (مجموع 2 في نفس المثال)، تجري مقارنة بين مجموع التدفقات الداخلة ومجموع التدفقات الخارجة ( مجموع 3 في المثال) للوصول الى صافي هذه التدفقات التي اما أن تكون فائضا إذا زادت التدفقات الداخلة عن الخارجة أو (عجزا) إذا زادت التدفقات الخارجة عن الداخلة .

          والخطوة الأخيرة في إعداد كشف التدفق النقدي هي تعرف صافي الاحتياجات أو الفوائض في نهاية كل فترة من الفترات التي يعد فيها الكشف، وهذا يتطلب إضافة رصيد النقد في بداية الفترة (مجموع 4 في المثال ) الى رصيد التدفق النقدي للفترة نفسها، لنخرج برصيد نهاية الفترة (مجموع 5 في المثال ) الذي يعتبر رصيدا لبداية الفترة الثانية وهكذا. وتشكل أرصدة نهاية الفترة الرصيد التراكمي للتدفق النقدي (مجموع 5 في المثال) قبل الاقتراض أو التسديد؛ هذا وللوصول الى ما إذا كان هناك فائض أو عجز، علينا أن نطرح من الرصيد النقدي المتراكم نهاية كل فترة (مجموع 5 في المثال) الحد النقدي الأدنى (مجموع 6 في المثال) الذي يجب على المؤسسة الاحتفاظ به لنخرج في النهاية بمقدار العجز المطلوب تمويله أو الفائض المتاح .

**مثال عملي على الميزانيات النقدية التقديرية (كشف التدفق النقدي):**

توفرت لنا المعلومات التالية عن شركة  أ ب ج (جميع الأرقام بالدنانير) :

1- المبيعات : 15000،15000، 30000، 45000، 60000، 30000، 30000، 15000، 15000 دينار    للأشهر من 1 -  9 بالترتيب .

 2- 20% من المبيعات تحصل نقدا في نفس الشهر الذي يتم فيه البيع .

    70%  من المبيعات تحصل نقدا خلال الشهر الذي يلي شهر البيع

    10% من المبيعات تحصل نقدا خلال الشهر الثالث للبيع .

3- تمثل المواد الخام المشتراة 70% من قيمة المبيعات، وتشترى قبل الشهر الذي يتم فيه البيع، وتدفع قيمتها بعد شهر من تاريخ الشراء .

4- الرواتب والأجور الصناعية : 2250، 3000، 3750، 2250، 2250، 1500 دينار للأشهر من ( 3 – 8 ) على التوالي .

5-  الأجرة : 750، 750، 750، 750، 750، 750 دينار للأشهر من

    ( 3  -  8 ) على التوالي .

6-  مصروفات أخرى : 300، 450، 600، 300، 300، 150دينار للأشهر من ( 3  -  8 ) على التوالي .

7- أقساط قروض : 12000، 15000 دينار تدفع في الشهر الرابع والخامس .

8- الحد الأدنى للنقد في الصندوق 7500 دينار .

9- رصيد النقد في أول المدة 9000 دينار .

10- سيتم بيع آليات مستعملة بمبلغ 1000 دينار في الشهر الثامن.

11- سيتم شراء آليات بمبلغ 3000 دينار في الشهر الثامن .

12- الفترة الزمنية للكشف : الأشهر 3، 4، 5، 6، 7، 8   .

المطلوب :

أ‌- إعداد الميزانية النقدية التقديرية (كشف التدفق النقدي ).

ب‌- تحديد نتيجة الفترات الجزئية من فائض أو عجز مع إهمال رصيد أول المدة والحد الأدنى للنقد .

ج- تحديد الفائض أو العجز المتراكم .

د‌- تحديد حاجات الاقتراض .

ه‌- ترتيب برنامج التسديد المتوقع .

الحل :

أ‌-  كشف التدفق النقدي :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **البيان / الشهر** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** |
| إجمالي المبيعات | 30000 | 45000 | 6000 | 30000 | 30000 | 15000 |
| **المقبوضات :**  مبيعات نقدية ( 20 % من  المبيعات نفس الشهر )  تحصيل مبيعات آجلة  ( 70 % من مبيعات الشهر الماضي )  تحصيل مبيعات آجلة ( 10 % من مبيعات الشهر السابق للشهر الماضي )  مبيع آليات | 6000    10500    1500    - | 9000    21000    1500    - | 12000    31500    3000    - | 6000    42000    4500    - | 6000    21000    6000    - | 3000    21000    3000    1000 |
| **مجموع النقد الداخل (1)** | 18000 | 31500 | 46500 | 52500 | 33000 | 28000 |
| **المدفوعات :**  مشتريات مواد خام  رواتب و أجور صناعية  الأجرة  مصاريف أخرى  أقساط قروض  شراء آليات جديدة | 21000  2250  750  300  -  - | 31500  3000  750  450  12000  - | 42000  3750  750  600  15000  - | 21000  2250  750  300  -  - | 21000  2250  750  300  -  - | 10500  1500  750  150  -  3000 |
| **مجموع النقد الخارج (2)** | 24300 | 47700 | 62100 | 24300 | 24300 | 15900 |
| **الفائض أو (العجز) (1- = 3)** | (6300) | (16200) | (159600) | 28200 | 8700 | 12100 |
| رصيد أول المدة (4)  رصيد أخر الفترة (5)  الحد الأدنى من النقد (6) | 9000 2700  (7500) | 2700  (13500)  (7500) | (13500)  (29100)  (7500) | (29100)  (900)  (7500) | (900)  7800  (7500) | 7800  19900  (7500) |
| **الموقف النقدي النهائي فائض/عجز (7)** | (4800) | (21000) | (36600) | (8400) | 300 | 12400 |
| التمويل | 4800 | 2100 | 36600 | 8400 | - | - |
| تسديد | - | - | - | 28200 | 8400 | - |

وبإنجاز الكشف السابق نكون قد أجبنا عن الجزء (أ) من المثال، أما الإجابة عن بقية الأجزاء فهي كما يلي:

ب- نتيجة الفترات الجزئية من الفائض أو العجز (مع إهمال رصيد أول المدة و الحد الأدنى من النقد )

|  |  |
| --- | --- |
| **الفترة** | **الفائض أو ( العجز )** |
| 3 | (6300) |
| 4 | (16200) |
| 5 | (15600) |
| 6 | 28200 |
| 7 | 8700 |
| 8 | 12100 |

ج- نجد الفائض أو العجز المتراكم (مع أخذ رصيد أول المدة و الحد الأدنى بعين الاعتبار ) :

|  |  |
| --- | --- |
| **الفترة** | **الفائض أو ( العجز ) المتراكم** |
| 3 | (4800) |
| 4 | (21000) |
| 5 | (36600) |
| 6 | (8400) |
| 7 | 300 |
| 8 | 12400 |

أما إذا أردنا إيجاد الفائض أو العجز المتراكم مع إهمال رصيد أول المدة و الحد الأدنى للنقد، فان الإجابة هي الجمع الجبري للفائض و العجز الوارد في البند (أ) و هو كما يلي :

|  |  |
| --- | --- |
| **الفترة** | **الفائض أو ( العجز ) المتراكم** |
| 3 | (6300) |
| 4 | (22500) |
| 5 | (38100) |
| 6 | (9900) |
| 7 | (1200) |
| 8 | 10900 |

د‌-       تحديد حاجات الاقتراض :

بالعودة لكشف التدفق النقدي المعد، و بالرجوع الى الموقف النهائي للتدفق النقدي ( بند 7 )، نستطيع تحديد الاقتراض التي تعادل مقدار العجز المشار إليه في هذا البند و هي :

|  |  |
| --- | --- |
| الفترة | **رصيد الاقتراض = مقدار العجز المتراكم** |
| 3 | 4800 |
| 4 | 21000 |
| 5 | 36600 |

ه- برنامج التسديد :

 يتم التسديد عادة من تحقق الفوائض، ولما كانت الفترات 6، 7، 8 ستشهد فوائد نقدية مقدارها 28200، 8700، 12100 دينار على التوالي، فان بالإمكان استعمال هذه الفوائض لتسديد المبالغ المقترضة على دفعات كل منها في تاريخ تحقق الفائض :

|  |  |
| --- | --- |
| **الفترة** | **المبالغ الممكن تسديدها** |
| 6 | 28200 |
| 7 | 8400 |

           ويوضح هذا المثال إذا أهمية كشف التدفق النقدي، حيث لاحظنا أن هذا الكشف قد قدم معلومات عن كمية الأموال المتوقع دخولها للمؤسسة خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين الشهر الثالث والشهر الثامن، وكذلك كمية الأموال المتوقع خروجها خلال نفس الفترة بالإضافة الى تحديد دقيق للأوقات التي سيختل فيها التوازن بين النقد الداخل والخارج، واحتياج الشركة للاقتراض (كأحد الخيارات) لمواجهة العجز المتوقع حصوله بين النقد الخارج والنقد الداخل خلال الأشهر 3، 4، 5 وكمية هذا الاقتراض اللازمة في كل شهر، وهي 4800  + 16200+ 15600 = 36600 دينار .

          ليس هذا فحسب، بل وضح الكشف المواعيد المتوقع أن تتمكن الشركة فيها من تحقيق فوائض نقدية تمكنها من تسديد ما اقترضته، إذ أنه خلال شهري 6، 7 سيكون بمستطاعها تسديد

(28200) دينار و (8400) دينار على التوالي .

           وقد أسقطنا من مثالنا السابق عنصري الفائدة المدفوعة و المقبوضة لغرض التبسيط فقد، ولكن أهمية هذين العنصرين خاصة في الحالات التي يكو فيها العجز أو الفائض ملحوظا تستوجب بيان أثرهما؛ لذا يجب أن نضيف للتدفق النقدي الخارج مقدار الفوائد المتوقع دفعها على الاقتراض خلال الفترة التي ستستمر بها، وأن نضيف للتدفق النقدي الداخل مقدار الفوائد المتوقع الحصول عليها من استثمار الفوائض عند احتساب الفوائد على العجز . وقد يكون من المبالغ فيه أخذ عجز نهاية الفترة واحتساب الفائدة عليه بكامل الفترة، لان العجز قد يبدأ بالظهور تدريجيا ويتراكم حتى يصل الى أقصاه في نهاية الفترة، بمعنى أن العجز الفعلي الذي ستدفع عليه فوائد سيكون عبارة عن المعدل الحسابي لعجز بداية الفترة ونهايتها .فلو كنا – مثلا – نعد كشف تدفق نقدي لمدة ستة أشهر مقسمة لفترات جزئية كل منها شهر، وكان العجز في نهاية الشهر الأول ، وتراكم تدريجيا ليصل الى 150 في نهاية الشهر الثاني، فان المبلغ الذي ستحتسب عليه الفائدة خلال الشهر التالي هو :

                                    50 +  150

                                    ------------  =   100  دينار وحسب

                                          2

          ويعتبر الاستهلاك من الموضوعات التي تثير الجدل عند الحديث عن التدفق النقدي. وسبب هذا الجدل هو إضافة الاستهلاك للربح للوصول الى القيمة التقريبية للنقد المتحقق من العمليات، الأمر الذي حدا ببعض الكتاب الى اعتبار الاستهلاك مصدرا للنقد. وأعتقد أن الرأي الذي ذهبت إليه المجموعة التي تقول بأن الاستهلاك هو مصدر للنقد هو مذهب غير سليم، لان الاستهلاك نفسه ليس إلا قيدا محاسبيا تحمل به إيرادات الفترة للوصول الى صافي الدخل . ويرجع سبب إضافة الاستهلاك الى صافي الدخل للوصول الى قيمة النقد المتحقق من العمليات الى أن قيد الاستهلاك على حساب الدخل أدى الى حجز مبلغ من النقد الداخل للمؤسسة يعادل قيمة هذا الاستهلاك، ومنعت المؤسسة من التصرف به لأنه ليس ربحا قابلا للاستعمال في أوجه استعمال الربح المتعارف عليها .

**محددات استعمال كشف التدفق النقدي  :**

        هناك من يضع ثقة مطلقة في كشوفات التدفق النقدي لمجرد كونها كشوفا رقمية، لكن من الممكن لفت نظر تلك الفئة التي تتأثر إيجابيا بمدلولات أي  رقم الى حقيقة مفادها أن جودة أي رقم مهما كان لا تزيد بأي حال من الأحوال على جودة الفرضية التي بني عليها، ولما كانت هذه الكشوفات هي عبارة عن تقديرات للموقف النقدي في المستقبل، لذا فهي وارثة لجميع العيوب التي ترثها التقديرات المستقبلية مثل :

1- **الأخطاء في التقديرات :**

           إذ يعتمد كشف التدفق النقدي اعتمادا رئيسيا على مدى دقة تقدير المبيعات بحكم كونها العنصر الأهم في تدفق النقد الداخل للمؤسسة، فالخطأ في تقدير المبيعات سوف يؤثر في  جميع مكونات كشف التدفق النقدي من نقد داخل وتحصيل للذمم ومدفوعات للموردين .

2- **الخطأ في اختيار الفترة الجزئية للكشف :**

          لان الاختيار المناسب للفترة الجزئية هو الذي يجعلها تتزامن والدورة الموسمية، ليكون بالإمكان إظهار الاحتياجات القصوى للتمويل، وبعكس ذلك فان الاختيار غير المناسب للفترة لن يعطي صورة صحيحة للاحتياجات الفعلية .

3- **عدم التزامن بين دخول الأموال وخروجها ضمن الفترة الجزئية :**

           إذ تتوزع الدفعات – عادة – على مدى الشهر، في حين تكون المقبوضات في بعض الأحيان في نهايته .

      والإجراء الأنسب لمقابلة هذه المحددات ولمقابلة مشكلات الانحراف عن الأهداف الموضوعة هي القيام بإعداد أكثر من كشف نقدي لنفس الفترة، ولكن تحت فرضيات مختلفة تتراوح بين التفاؤل والتشاؤم، والاحتمال الراجح (MOST LIKELY OPTIMISTIC, PESSIMISTIC)) واستمرار مراجعتها وتعديلها عندما تحصل الانحرافات عن المتوقع .

      وأخلص الى القول بأن كشف التدفق النقدي هو الأداة الأفضل من بين أدوات التحليل الائتماني حينما يتعلق الأمر بتعرف كمية ومواعيد الاحتياجات المالية للمقترض، وذلك لما توصف به هذه الأداة من قدرة على تحديد كمية الأموال المتوقع دخولها وخروجها من المؤسسة دون أن ترث عيوب قائمة الخل وعيوب قائمة المركز المالي . وبالإضافة الى ذلك، فان هذا الكشف هو الأداة الأنسب حينما يحتاج الأمر الى إجابة دقيقة لثلاثة أسئلة رئيسية تدور حول :

1- كمية الأموال التي يحتاج إليها المقترض .

2- والغرض الذي ستستعمل هذه الأموال من أجله .

3- وكذلك المواعيد المتوقعة للتسديد .

مثال :

توافرت المعلومات التالية عن شركة أ ب ج خلال الفترة من شهر 1 الى شهر 11 في سنة ما (المبالغ بالدينار):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| المبيعات | 110000 | 124000 | 100000 | 120000 | 150000 | 176000 | 200000 | 220000 | 2000000 | 160000 | 1500000 |
| الرواتب | - | - | - | 6000 | 20000 | 14000 | 16000 | 12000 | 8000 | - | - |
| الأجرة | - | - | - | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 | - | - |
| مصروفات أخرى | - | - | - | 2000 | 1000 | 2400 | 3000 | 3000 | 2400 | - | - |
| ضرائب | - | - | - | - | - | 10000 |  | - | 10000 |  | - |

-  وقدرت المشتريات ب 75% من المبيعات، ويتم الشراء قبل شهرين من موعد المبيعات، ويتم تسديد المشتريات بعد شهر من الشراء .

-  سيتم شراء أصل ثابت بمقدار 28000 دينار خلال الشهر الخامس نقدا .

-  سيتم تسديد دين مقداره 24000 دينار خلال شهر 8 0

-  ويتم تحصيل المبيعات على النحو التالي :

               أ – 30% خلال الشهر الأول من البيع .

ب- 50% خلال الشهر الثاني من البيع.

ج‌-   20% خلال الشهر الثالث من البيع.

**المطلوب :**

1- إعداد كشف التدفق النقدي لفترة الستة أشهر الواقعة بين بداية 4 ونهاية 9.

2- إيجاد الفائض أو العجز الشهري .

3- إيجاد الفائض أو العجز المتراكم .

4- تقدير الاحتياجات المالية .

**الحل :**

1- كشف التدفق النقدي للأشهر من 4 – 9 :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| المبيعات/ألف دينار | 110 | 124 | 100 | 120 | 150 | 176 | 200 | 220 | 200 | 160 | 150 |
| **تحصيل المبيعات :**  30% في الشهر  الأول  50% خلال الشهر  الثاني  20% في الشهر  الثالث |  |  |  | 30    62    22 | 36    50    8,24 | 45    60    20 | 8,52    75    24 | 60    88    30 | 66    100    2,35 |  |  |
| إجمالي التحصيل  من المبيعات |  |  |  | 114 | 8,110 | 125 | 8,151 | 178 | 2,201 |  |  |
| المشتريات 75% | 90 | 5,112 | 132 | 150 | 165 | 150 | 120 | 5,112 |  |  |  |
| تسديد المشتريات | 75 | 90 | 5,112 | 132 | 150 | 165 | 150 | 120 |  |  |  |

          بالخطوتين السابقتين حددنا مواعيد تحصيل المبيعات و مواعيد تسديد ثمن المشتريات، و الآن ننتقل لاعداد كشف التدفق النقدي للأشهر من 4 – 9 :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| **النقد الداخل :**  تحصيل المبيعات | 114000 | 110800 | 125000 | 151800 | 178000 | 201200 |
| **مجموع النقد الداخل (1)** | 114000 | 110800 | 125000 | 151800 | 178000 | 201200 |
| **النقد الخارج** :  المشتريات  الرواتب و الأجور  الإيجارات  مصروفات أخرى  ضرائب  شراء آليات  تسديد قرض | 112500  6000  8000  2000  -  -  - | 132000  20000  8000  1000  -  28000  - | 150000  14000  8000  2400  10000  -  - | 165000  16000  8000  3000  -  -  - | 150000  12000  8000  3000  -  -  24000 | 120000  8000  8000  2400  10000  -  - |
| **مجموع النقد الخارج (2)** | 128500 | 189000 | 184400 | 192000 | 197000 | 148400 |
| **الفائض أو العجز الشهري (1-2)** | (14500) | (78200) | (59400) | (40200) | (19000) | 52800 |
| رصيد أول المدة | 40000 | 25500 | (52700) | (112100) | (152300) | (171300) |
| رصيد نهاية المدة | 25500 | (52700) | (112100) | (152300) | (171300) | (118500) |
| الحد الأدنى للنقد | (20000) | (20000) | (20000) | (20000) | (20000) | (20000) |
| الفائض أو (العجز) المتراكم | 5500 | (72700) | (132100) | (172300) | (191300) | (138500) |
| رصيد الاقتراض | - | 72700 | 132100 | 172300 | 191300 | 138500 |

2- الفائض أو العجز الشهري :

|  |  |
| --- | --- |
| **الشهر** | **الفائض أو( العجز)** |
| 4 | (14500) |
| 5 | (78200) |
| 6 | (59400) |
| 7 | (40200) |
| 8 | (19000) |
| 9 | 52800 |

3- الفائض أو ( العجز) المتراكم :

|  |  |
| --- | --- |
| **الشهر** | **الفائض أو( العجز) المتراكم** |
| 4 | 5500 |
| 5 | (72700) |
| 6 | (132100) |
| 7 | (172300) |
| 8 | (191300) |
| 9 | (138500) |

4- الاحتياجات المالية :

|  |  |
| --- | --- |
| **الشهر** | **رصيد الاقتراض المطلوب** |
| 4 | - |
| 5 | 72700 |
| 6 | 132100 |
| 7 | 172300 |
| 8 | 191300 |
| 9 | 138500 |

**الانحراف عن التدفقات النقدية المتوقعة :**

           هناك من يضع الكثير من الثقة في الميزانيات التقديرية بسبب طبيعتها الرقمية، و قي هذا الصدد لا بد من الإشارة الى أن كشف التدفق النقدي ليس إلا للتدفقات النقدية المستقبلية، و تتوقف دقة هذه التقديرات على العناية المبذولة في إعداد هذه التقديرات و على مدى قابلية نشاط المؤسسة للتأثر بالمتغيرات المحيطة بها . و في ضوء عدم التأكد هذا، لا بد من إعداد أكثر من سيناريو للتدفق النقدي استنادا الى فرضيات متفائلة و متشائمة، ثم الحالة الأكثر احتمالا حيث أن الاعتماد على حالة واحدة قد يؤدي الى نتائج خاطئة عن تصورنا للمستقبل .

**الفصل الثالث**

**قائمة الدخل التقديرية**

**(PROFORMA INCOME STATEMENT)**

            قائمة الدخل هي عبارة عن كشف بالدخل المحقق خلال فترة مالية معينة وبالتكاليف التي تحملتها المؤسسة خلال تلك الفترة لتحقيق ذلك الدخل . وتعد هذه القائمة لأجل تعرف إجمالي الدخل المحقق وتعرف كمية كل عنصر من عناصر التكاليف المرتبطة بهذا الدخل من مواد خام، وعمالة، ومصروفات تشغيل، ومصروفات إدارية وعمومية، ومصروفات بيع وتوزيع، والربح الصافي الناتج عن الفرق بين الدخل والتكاليف . أما قائمة الدخل التقديرية فهي عبارة عن توقع للدخل والمصروفات المرتبطة به لفترة مستقبلية محددة .

ويحقق إعداد قائمة الدخل التقديرية الغايات التالية :

1- تقدير الارباح المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة .

2- تعرف إمكانية القدرة الذاتية للتمويل وذلك من خلال حجم الارباح المتوقع تحقيقها .

3- تعرف الإيرادات والمصروفات .

4- تعرف كيفية التصرف بالدخل .

**متطلبات إعداد قائمة الدخل التقديرية** :

يتطلب إعداد قائمة الدخل التقديرية ما يلي :

1- تقدير صافي المبيعات المتوقع خلال الفترة التي ستعد عنها القائمة، ويعتبر هذا الأمر عنصرا رئيسيا لاعداد قوائم الدخل التقديرية .

     ( صافي المبيعات = إجمالي المبيعات – مردودات المبيعات – الخصم المسموح به) .

2- تقدير تكلفة البضاعة المبيعة :

       يمكن تقدير كلفة المبيعات باستعمال نسبة التكاليف الى المبيعات في الماضي، أو باستعمال المعادلة التالية :

      (كلفة البضاعة المبيعة = بضاعة أو المدة + المشتريات – بضاعة آخر المدة )

3- تقدير مجمل ربح العمليات وهو الفرق بين المبيعات وتكلفتها .

4- تقدير المصروفات الإدارية والعمومية ومصروفات البيع والتوزيع، وغالبا ما تكون هذه المصروفات ثابتة على المدى القصير .

5- تقدير صافي ربح العمليات قبل الضرائب والفوائد، وهو يساوي صافي المبيعات مطروحا منها كلفة المبيعات والمصاريف الإدارية والعمومية .

6- تقدير صافي الربح قبل الضرائب، ويتضمن ذلك تقدير الفوائد المدفوعة والدخول والمصروفات الأخرى غير المتعلقة بالعمليات وطرحها من حصيلة البند السابق (5).

7- تقدير صافي الربح بعد الضرائب وتحديد كيفية استعماله، ويتحقق ذلك بطرح الضرائب من حصيلة البند (6)، وتحديد كيفية التصرف بالأرباح .

**إعداد قائمة الدخل التقديرية :**

يمكن إعداد قائمة الدخل التقديرية بأسلوبين :

أ-  الأول   :  ويقوم على أساس العلاقة النسبية بين المبيعات ومختلف بنود قائمة الدخل .

ب- الثاني  :  ويقوم على أساس التقدير التفصيلي لجميع بنود قائمة الدخل .

وسنقصر حديثنا هنا على إعداد قائمة الدخل باستعمال طريقة النسب .

**إعداد قائمة الدخل التقديرية باستعمال طريقة النسب :**

            يستند إعداد قائمة الدخل حسب طريقة النسب الى وجود علاقة ثابتة نسبيا، على المدى القصير، بين صافي المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل باستثناء البنود التالية :

1-  الفائدة المدفوعة: ويتم تقديرها استنادا الى حجم قروض المؤسسة ومعدلات فوائدها، وتساعد في هذا المجال كثيرا قائمة التدفق النقدي.

2-  الإيرادات الأخرى : يصعب التنبؤ بها إذا كانت غير متكررة، ما لم تكن هناك معلومات أخرى خلاف ذلك .

3-  المصروفات الأخرى : وينطبق عليها ما ينطبق على الإيرادات الأخرى .

4-  الضرائب : وتحدد قيمتها في ضؤ نسب الضرائب التي تخضع لها أرباح المؤسسة موضع البحث .

5-  الارباح الموزعة : تحدد عادة بقرار من إدارة المؤسسة في ضؤ العديد من الاعتبارات التي منها توافر النقد، وتوفير قدر من التمويل الذاتي للمؤسسة، ودفع عائد مناسب للمستثمرين .

ومعروف أن إعداد الميزانية التقديرية بالنسب يقوم أساسا على افتراض أن العلاقة التي كانت في الماضي بين المبيعات وبين بنود قائمة الدخل سوف تستمر في المستقبل، لذا فان هذا الإعداد يتطلب ما يلي :

1- تقدير المبيعات للفترة التي ستعد عنها قائمة الدخل .

2- تعرف العلاقة التاريخية القائمة بين المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل للمؤسسة، أما استنادا الى قائمة حديثة، أو استنادا الى معدلات لمجموعة من القوائم لفترات سابقة.بعد تعرف العلاقات النسبية بين المبيعات وبنود قائمة الدخل، وتعرف حجم المبيعات المتوقعة للفترة القادمة، تضرب لمبيعات المتوقعة في النسب المختلفة للبنود المشكلة لقائمة الدخل، لنخرج بعد ذلك بأرقام لقائمة الدخل التقديرية باستثناء البنود المتعلقة بالفوائد والإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب والأرباح المتوقع توزيعها .

3- الحصول على المعلومات المساعدة لتحديد حجم الفائدة المدفوعة ( أو المقبوضة إن وجدت)، والإيرادات والمصروفات الأخرى، والضرائب، والأرباح وكيفية التصرف بها.

والمثال التالي يوضح هذه الخطوات :

توافر لدينا قائمة الدخل التالية الخاصة بشركة أ ب ج للفترة المنتهية في 31/12/1994 :

|  |  |
| --- | --- |
| المبيعات  كلفة المبيعات | 500000  (300000) |
| **مجمل ربح العمليات** | **200000** |
| مصروفات إدارية و عمومية | (100000) |
| **صافي ربح العمليات** | **100000** |
| فوائد مدفوعة  إيرادات أخرى  مصروفات أخرى | (10000)  35000  (15000) |
| **صافي الربح قبل الضريبة** | **110000** |
| ضريبة | (44000) |
| **صافي الربح بعد الضريبة** | **66000** |
| أرباح موزعة | 50000 |
| **الأرباح المحتفظ بها** | **16000** |

**المطلوب :**

إعداد قائمة الدخل التقديرية لسنة 1995 في ظل الفرضيات التالية :

1- المبيعات المتوقعة 800000 دينار .

2- يتوقع أن تكون الفوائد المدفوعة 15000 دينار .

3- تقدر الإيرادات الأخرى بمبلغ 20000 دينار، والمصروفات الأخرى بمبلغ 15000 دينار.

4- تخضع الشركة لضريبة دخل معدلها 40% .

5- ستوزع الشركة 70% من الارباح المحققة .

**الخطوات :**

1- تقوم بإيجاد نسبة كل بند من بنود قائمة الدخل الى المبيعات، علما بأننا لن نقوم بذلك في مجال بنود الفوائد المدفوعة، والإيرادات الأخرى، والمصروفات الأخرى والضريبة .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **دينار** | **النسبة** |
| المبيعات  كلفة المبيعات | 500000  (300000) | 100 %  60 % |
| **مجمل ربح العمليات** | **200000** | **40 %** |
| مصروفات إدارية | (100000) | 20 % |
| **صافي ربح العمليات** | **100000** | **20 %** |
| فوائد مدفوعة  إيرادات أخرى  مصروفات أخرى | (10000)  35000  (15000) | لا يوجد علاقة نسبية ثابتة  -  - |
| **صافي الربح قبل الضريبة** | **110000** | **-** |
| ضريبة 40 % | (44000) | - |
| **صافي الربح بعد الضريبة** | **66000** | **-** |
| **أرباح موزعة** | **50000** |  |
| **الأرباح المحتفظ بها** | **16000** |  |

2- ويقدر ارتفاع المبيعات المتوقعة للفترة لتصل الى ما مقداره 800 ألف دينار، كما يتوقع أن تكون الفوائد المدفوعة 15 ألف دينار، أما الإيرادات الأخرى فستكون 20 ألف دينار، وستكون المصروفات الأخرى 15 ألف دينار . و لاعداد قائمة الدخل التقديرية، نعود الى العلاقات النسبية بين المبيعات وبنود قائمة الدخل ونضرب بعضها في بعض، ونخرج بالأرقام التقديرية لبعض بنود القائمة، أما بقية البنود التي لا توجد علاقة نسبية مستقرة بينها وبين المبيعات، فيتم استخراج قيمتها استنادا الى المعلومات المتوافرة في الفرضيات :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **العلاقات النسبية** | **المتوقع عند 800 ألف دينار مبيعات** |
| المبيعات  كلفة المبيعات | 100 %  60 % | 800000  (480000) |
| **مجمل ربح العمليات** | **40 %** | **320000** |
| مصروفات إدارية | 20 % | (160000) |
| **صافي ربح العمليات** | **20 %** | **160000** |
| فوائد مدفوعة  إيرادات أخرى  مصروفات أخرى | -  -  - | (15000)  20000  (15000) |
| **صافي الربح قبل الضريبة** | **-** | **150000** |
| ضريبة 40 % | - | (60000) |
| **صافي الربح بعد الضريبة** |  | **90000** |
| أرباح موزعة |  | 63000 |
| **الأرباح المحتفظ بها** |  | **27000** |

**الفصل الرابع**

**الميزانية العمومية التقديرية**

**( PROFORMA BALANCE SHEET )**

            يعتبر إعداد الميزانية العمومية التقديرية الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط المالي، حيث لا يتم إعداد هذه القائمة عادة إلا بعد إعداد قائمة الدخل التقديرية والميزانية النقدية التقديرية، وذلك لضرورة  معلومات هاتين القائمتين لاعداد الميزانية العمومية التقديرية .

            وتتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية في كون الأولى خطة مالية وأداة للرقابة، في حين تحتوي الثانية على معلومات تاريخية عن فترة سابقة .

            ويهدف إعداد الميزانية العمومية التقديرية الى تعرف قيمة كل بند من بنود الموجودات والمطلوبات، وكذلك الصورة الكلية للموقف المالي المتوقع عند مستوى نشاط معين، خاصة أن مثل هذه الصورة ستساعد الإدارة المالية في تعرف أثر مختلف السياسات التي ستسير عليها المؤسسة في وضعها المالي المستقبلي، كما ستمكنها من تقييم سيولة وربحية وكفاءة المؤسسة ومديونيتها عند مستوى هذا النشاط .

             ويؤخذ على الميزانيات التقديرية إظهارها لصور ساكنة لمراكز المؤسسات التي تمثلها في نهاية الفترة التي تعد عنها، فهي لا تظهر إلا الأرصدة، ولا تهتم بحركات العناصر الناتجة عن التقلبات الموسمية أو عن طبيعة العمل؛ لذا فقد تكون مضللة في حالة المؤسسات ذات النشاط الموسمي، خاصة التي تصادف نهاية موسمها فترة إعداد الميزانية . ولهذا فان هناك من يرى ضرورة إعداد ميزانيات تتزامن وفترة الذروة في النشاط الموسمي لتكون الميزانية أكثر تمثيلا للواقع .

            ويمكن إعداد الميزانية العمومية التقديرية اما باستعمال طريقة النسب، أو بالقيام بتقدير جميع عناصر الموجودات والمطلوبات وحقوق المالكين بشكل منفرد، هذا وسنتناول هنا إعداد الميزانية التقديرية بطريقة النسب فقط .

          ولا بد من الإشارة الى عدم إمكانية استعمال النسب عند إعداد الميزانيات التقديرية لمرحلة التأسيس وذلك لعدم وجود علاقات تاريخية بين المبيعات والموجودات. إذ يتم في هذه المرحلة تقدير الاستثمار في الموجودات استنادا الى حجم المشروع والإنتاج المتوقع. أما فيما يتعلق بالمصادر، فيتم ترتيبها في ضوء المصادر الذاتية للأصحاب المشروع وإمكانيات الاقتراض سواء من المصارف أو من الموردين أو مصادر التمويل الأخرى بمختلف أنواعها .

**تعريف :**

            يمكن تعريف الميزانية العمومية التقديرية بأنها التعبير الكمي للخطة المستقبلية بصورة نقدية، فهي تبين الدخل المخطط والمصاريف المخططة خلال فترة مستقبلية محددة . هذا ويتطلب إعداد الميزانية العمومية التقديرية اشتراك كل من الإدارة وقسم المحاسبة في الشركة .

**الدور الإداري في إعداد الميزانية العمومية التقديرية** :

            يتمثل دور الإدارة في إعداد الميزانية العمومية التقديرية في تحديد معدلات الأداء من ناحية الكم والكيف، حيث تقوم الإدارة غالبا بتحديد معدلات كمية لحجم المبيعات وحجم الإنتاج والمخزون والمشتريات، بالإضافي الى تحديد معدلات كفاءة الأداء ومعدلات السماح التي يجب أن لا تتعداها عناصر الإنتاج والتكاليف والخدمات للمشروع .

**الدور المحاسبي في إعداد الميزانية العمومية التقديرية** :

            بعد أن تنتهي الإدارة من تحديد معدلات الأداء من ناحية الكم والكيف، يقوم المحاسب بترجمة تلك المعدلات الكمية الى صورة مالية، وهذا التعبير يكون في شكل الميزانيات العمومية التقديرية لأوجه نشاط المنشأة المختلفة .

**أهداف الميزانية العمومية التقديرية** :

            تحقق الميزانية العمومية التقديرية عدة أهداف منها الهدف التخطيطي ومثال ذلك الميزانية التقديرية النقدية، والهدف الرقابي ومثال ذلك عملية مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة.

            ومن الجدير بالذكر أن على المنشأة تحديد أهدافها طويلة الأجل، ثم إعداد الميزانية العمومية التقديرية قصيرة الأجل التي تساهم في الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل، ويمكن التعبير عن الأهداف قصيرة الأجل بصور مختلفة منها :

أ‌- معدل العائد على رأس المال المستثمر .

ب‌- نسبة صافي الربح الى المبيعات .

ج-  معدل دوران رأس المال .

د‌- معدل نمو المبيعات .

**إجراءات إعداد الميزانية العمومية التقديرية** :

ويتم إعداد الميزانية التقديرية لمرحلة التأسيس حسب الخطوات التالية :

1- تقدير الاستثمارات في الموجودات الثابتة وبقية الموجودات ( أرض، بناء، آلات ومعدات).

2- تقدير مصاريف التأسيس .

3- تحديد حجم المبيعات المتوقعة وسياسات البيع والشراء والتكاليف المرتبطة بالمبيعات المباشرة منها وغير المباشرة .

4- إعداد كشف التدفق النقدي لأجل بيان مصادر النقد واستخدامه، وبيان الرصيد النقدي الذي سيظهر في الميزانية .

5- إعداد قائمة الدخل وحساب التوزيع للأجل تعرف التكاليف والأرباح وكيفية التصرف بها، وما سيتم الاحتفاظ به داخل المؤسسة لأجل تعرف المصادر الذاتية وحقوق المالكين في نهاية الفترة المالية .

6- إعداد كشف رأس المال العامل لأجل تعرف أرصدة المدينين والمواد الخام والبضاعة تحت التصنيع والبضاعة الجاهزة، وكذلك أرصدة الموردين الذين يبيعون للمؤسسة بيعا آجلا .

7- إعداد كشف الاستهلاك السنوي للموجودات الثابتة وقيمة الموجودات الثابتة الأصلية والإضافات عليها لأجل تعرف رصيد الموجودات الثابتة في نهاية الفترة المالية .

8- تقدير فوائد وأرصدة القروض ويكون ذلك بالاستناد الى حجم القروض

       وبعد استكمال هذه المعلومات، تكون قد توافرت جميع المعلومات اللازمة لاعداد الميزانية العمومية التقديرية عند نهاية مرحلة التأسيس .

      كما يتم إعداد الميزانية العمومية التقديرية بطريقة النسب على النحو التالي :

1- الحصول على المبيعات الصافية الفعلية لآخر فترة مالية للمؤسسة التي ستعد لها الميزانية العمومية التقديرية .

2- الحصول على آخر ميزانية فعلية للمؤسسة .

3- إيجاد العلاقة النسبية بين كل بند من بنود الميزانية العمومية وبين المبيعات، مع الأخذ بعين الاعتبار ضعف الارتباط بين المبيعات وبعض بنود الميزانية، مثل الموجودات الثابتة، والديون طويلة الأجل، والأرباح غير الموزعة، ورأس المال؛ لذا يتم تجاهل العلاقة النسبية بين هذه البنود وبين المبيعات. وكبديل لذلك، يتم البحث عن المعلومات التي تؤثر في هذه البنود لتحديد قيمتها في نهاية الفترة التي تعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، كأن يتم تعرف النفقات الرأسمالية والاستهلاكات والأرباح الموزعة لتحديد رقمي الموجودات الثابتة والأرباح المحتفظ بها .

4- تقدير صافي المبيعات المتوقعة للفترة التي ستعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، ويتم ذلك حسب طرق التقدير المتعارف عليها في هذا الصدد .

5- استعمال النسب التي تم الحصول عليها في البند الثالث بالمبيعات المتوقعة المشار إليها في البند الرابع، لأجل الوصول الى القيمة المطلقة لبنود الموجودات ذات الارتباط بالمبيعات .

6- البحث عن المعلومات التي تؤثر في البنود ذات الارتباط الضعيف بالمبيعات لتحديد قيمتها .

7- تتم مقارنة جانبي الميزانية لأجل تحديد الاحتياجات المالية والعمل على مواجهتها من خلال الاقتراض، أو الارباح غير الموزعة، أو زيادة رأس المال . وإذا كان جانب الموجودات أكبر في قيمته من جانب المطلوبات، يكون الفارق بين الجانبين ممثلا للتمويل الذي تحتاجه المؤسسة .

**مثال علمي :**

توافرت لنا المعلومات التالية عن شركة أ ب ج :

1- الميزانية العمومية للشركة للسنة المنتهية في 31/12/1994 كما هي لاحقا .

2- بلغت مبيعات سنة 1994 (500) ألف دينار، أما المبيعات المتوقعة لسنة 1995 فهي 800 ألف دينار .

3- الاستهلاك السنوي للموجودات الثابتة 25 ألف دينار .

4- ستشتري الشركة موجودات ثابتة جديدة قيمتها في حدود 75 ألف دينار .

5- تحقق المؤسسة أرباحا قبل الضرائب مقدارها 20% من المبيعات .

6- توزع أرباحا مقدارها 10% من رأس المال، وتخصص   10%  من الارباح لمجلس الإدارة، في حين يتم الاحتفاظ بالباقي داخل المؤسسة .

7- معدل الضرائب الذي تدفعه على صافي الارباح  40%  .

8- ستنخفض المدفوعات المقدمة الى النصف، كما سيتم تصفية نصف الاستثمارات خلال سنة 1995 .

9- سيتم تسديد 50 ألف من أصل الديون الطويلة الأجل .

**المطلوب :**

1- إعداد الميزانية العمومية التقديرية للسنة المنتهية في 31/12/1995 .

2- تقدير الاحتياجات التمويلية اللازمة .

**الحل  :**

**أولا : إعداد الميزانية العمومية التقديرية لسنة 1995 .**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **(1)** | **(2)** | **(3)** | **(4)** |
|  | **الميزانية العمومية**  **في 31/12/1994** | **البنود التي لها**  **علاقة بالمبيعات**  **(X)** | **نسبة البنود الى**  **المبيعات**  **(1 ÷ المبيعات )** | **الميزانية العمومية في**  **31/12/1995 /مبيعات**  **(800 ألف دينار )**  **(3X المبيعات المتوقعة)** |
| نقد  استثمارات  مدينون  بضاعة  مدفوعات مقدمة | **30000**  20000  50000  250000  10000 | X  -  X  X  - | 6 %  -  10 %  50 %  - | 48000  10000  80000  400000  5000 |
| مجموع الموجودات  المتداولة | 360000 | - | - | 543000 |
| صافي الموجودات  الثابتة | 340000 | - | - | 390000 |
| **المجموع** | **700000** |  |  | **933000** |
| دائنون تجاريون  أوراق دفع  ضريبة دخل  قروض طويلة الأجل  رأسمال  أرباح غير موزعة | 50000  100000  50000  100000  350000  50000 | X  X  -  -  -  - | 10 %  20 %  -  -  -  - | 80000  160000  64000  50000  350000  101400 |
| **المجموع** | **700000** |  |  | **805400** |

**الخطوات :**

1- حددت البنود التي لها علاقة بالمبيعات وميزت بالعلامة (x)، والبنود التي لا علاقة لها بالمبيعات وميزت بالعلامة (-) .

2- نسبت البنود التي لها علاقة بالمبيعات الى المبيعات، وأظهرت النسب في العمود الثالث:

                                 30000

نسبة النقد       =          -----------    x   100%  =  6%

                                     500000

            وهكذا بالنسبة الى بقية البنود .

3- العمود الرابع يتضمن القيم التقديرية لمختلف بنود الميزانية، ويتم تحديد هذه القيم على النحو التالي :

البنود التي لها علاقة قوية مع المبيعات المشار إليها بعلامة(x)   يتم إيجاد قيمتها من خلال ضرب النسبة المبينة في العمود 3 في قيمة المبيعات المتوقعة، وفيما يلي توضيح ذلك :

النقد   =   6%   x    800000   =    48000 دينار .

وهكذا بالنسبة لبقية البنود .

4- البنود الأخرى تحدد قيمتها استنادا الى المعلومات المتاحة عنها، كما يتضح مما يلي :

أ -  الاستثمارات : ستخفض الى النصف، أي ستصبح 10000 دينار بدلا من 20000 دينار .

ب- المدفوعات المقدمة : ستخفض الى النصف أي ستصبح 5000 دينار بدلا من 10000 دينار .

ج-  القروض الطويلة الأجل: ستخفض الى 50 ألف دينار بدلا من 100 ألف دينار.

د‌-  رأس المال سيبقى كما هو .

      ه -  الموجودات الثابتة  ستصبح ( بالدينار ) :

|  |  |
| --- | --- |
| الموجودات الثابتة في 31/12/1994  + إضافات  - الاستهلاك | 340000  75000  25000 |
| صافي الموجودات الثابتة في 31/12/1995 | 390000 |

5-  بإضافة البنود المشار أليها أعلاه الى العمود 4، نلاحظ اكتمال جانب الموجودات من الميزانية، ويصبح مجموع 933 ألف دينار .

6-  تحديد الارباح الموزعة :

|  |  |
| --- | --- |
| الأرباح قبل الضريبة 20 % X  800000  ضريبة 40 % | 160000  64000 |
| صافي الربح بعد الضريبة | 96000 |
| **أرباح موزعة (10 % من رأس المال )** | **35000** |
| أعضاء مجلس الإدارة 10 % من الأرباح | 9600 |
| **الأرباح غير الموزعة** | **51400** |

7-  بعد إضافة البنود أعلاه الى جانبي الميزانية، تظهر الصورة المبينة في العمود الرابع، وبذلك تكتمل عناصر جانب الموجودات وجانب المطلوبات من الميزانية لكن دون أن يتوازنا.

8-  يلاحظ أن مجموع الجانب الأيمن للميزانية التقديرية هو 933 ألف دينار، أي بزيادة مقدارها 233 ألف دينار عن الفترة السابقة، وهذا المبلغ يمثل الزيادة المتوقعة في الاستثمار في مختلف بنود الميزانية العمومية التقديرية إذا ما توقعت الشركة الوصول بمبيعاتها الى 800 ألف دينار .

9-  يلاحظ أن مجموع الجانب الأيسر من الميزانية 805400 دينار، في حين كان من المفروض أن يتوازن مع الجانب الأيمن، وعدم التوازن يعني أن المصادر المتاحة للتمويل أقل بمقدار 127600 دينار، وعلى المؤسسة أن تعمل على تدبيرها .

**ثانيا  :   تقدير الاحتياجات التمويلية** :

|  |  |
| --- | --- |
|  | **دينار** |
| موجودات الشركة في 31/12/94  موجودات الشركة المتوقعة في 31/12/95 على افتراض وصول المبيعات الى 800 ألف دينار | **700000**  933000 |
| **الاحتياجات التمويلية الصافية** | **233000** |
| مصادر التمويل :  الزيادة الصافية في المطلوبات و حقوق المساهمين من 700000 دينار الى  805400  دينار | 105400 |
| اقتراض مطلوب تدبيره | 127600 |
| **إجمالي مصادر التمويل** | **233000** |