**الفصل السادس ادارة النقد والموجودات المتداولة**

**اولا : إدارة النقد .**

**ثانيا: إدارة الحسابات المدينة .**

**ثالثا : إدارة المخزون .**

مقدمة

**إدارة الموجودات**

### INTRODUCTION: ASSETS MANAGEMENT

            إدارة الموجودات هي الوظيفة الثالثة للإدارة المالية، فبعد أن يتم تدبير الموارد المالية اللازمة لممارسة المؤسسة لنشاطها الأساسي، والتي نشأت أصلا عن الحاجة الى الاستثمار في الموجودات، تأتي مرحلة توزيع هذه الموارد بين مختلف أنواع الموجودات توزيعا اقتصاديا، حيث تتولى الإدارة المالية (اما يحكم كونها المسؤولة الوحيدة أو بحكم كونها مشاركة في المسؤولية) هذه المهمة بشكل يضمن تحقيق أكبر عائد ممكن للمشروع .

            تعود مبررات الاستثمار في الموجودات بمختلف أنواعها لتوقع الحصول على منافع منها، فالاستثمار في البضاعة يعود للمنافع التي تحصل عليها المؤسسة من حيازة هذه البضائع لغايات بيعها .  وكذلك الحال بالنسبة للاستثمار في الموجودات الثابتة، فهو مبرر بما ستحصل عليه المؤسسة من دخل نتيجة لاستعمال هذه الأصول؛ لكن كم هذه المزايا التي سيتم الحصول عليها يتحدد بمدى محافظتنا على مستوى مناسب لكل بند من بنود الموجودات .

            وتصنف الأصول عادة الى أصول متداولة وأصول ثابتة، وتتكون الأولى من النقد والأوراق المالية والمدينين والبضاعة، أما الثانية فتتكون من الأصول الطويلة الاستعمال مثل الموجودات الثابتة . هذا ولا بد من الإشارة الى أن دور الإدارة المالية في إدارة الأصول أهم من دورها في إدارة الخصوم، لان الإدارة الجيدة للأصول ستقلص الحاجة الى التمويل .

**اولا : إدارة النقد**

**(CASH MANAGEMENT)**

            الغاية من إدارة النقد هي أحكام الرقابة على الموجود منه لدى المؤسسة، وتخطيط الاحتياجات المستقبلية منه ضمانا لوجوده عند الحاجة إليه، وضمانا لكفاءة استخدامه بشكل يوازن بين هدفي الربحية والسيولة؛ ويقصد بالنقد، لأغراض التخطيط المالي، بأنه النقد بصورته القانونية، والأرصدة لدى البنوك، وشبه النقد كالودائع المربوطة والأوراق المالية القابلة للتسييل السريع .

**أسباب الاحتفاظ بالنقد :**

            حدد الاقتصادي جون كينز JOHN M. KEYNES  ثلاثة حوافز (MOTIVES)رئيسية لاحتفاظ الوحدة الاقتصادية بالنقد هي :

1- حافز العمليات (TRANSACTION MOTIVE):

المقصود بالنقد لهذه الغاية، هو ما تحتفظ به المؤسسة من نقد لمواجهة احتياجات عملياتها العادية، مثل دفع ثمن المشتريات وأجور العاملين . هذا ويتوقف حجم النقد المحتفظ به لهذه الغاية على حجم المؤسسة والمدى الزمني بين مواعيد دخول النقد الى المؤسسة ومواعيد خروجه منها، ومدى الاستقرار في تدفقاته النقدية .

وقد يكون في مستطاع بعض المؤسسات تقليل النقد المحتفظ به لغايات العمليات من خلال تقليص المدى الزمني بين دخول النقد وخروجه، ومن خلال الدقة في التزامن بين النقد الداخل إليها والخارج منها، وخاصة في المؤسسات التي تتصف تدفقاتها النقدية بالاستقرار، مثل شركتي الكهرباء والتلفونات . وأما الحالات التي يتصف فيها التدفق النقدي بعدم الاستقرار كتجارة الكهربائيات والسلع الكمالية، فان الاحتياجات النقدية للعمليات تكون مرتفعة بسبب الذبذبات الكبيرة  المتوقعة وغير المتوقعة في النقد الداخل.

2- حافز الاحتياط (PRECAUTIONARY MOTIVE):

        المقصود بالنقد لهذه الغاية هو ما تحتفظ به المؤسسة لمواجهة ظروف غير عادية، وغالبا ما يكون النقد المحتفظ به لهذه الغاية على شكل ودائع مربوطة أو أوراق مالية سريعة التسييل لتقليل فرص الربح الضائعة، ويحدد مقدار النقد اللازم لهذه الغاية في ضؤ دقة انتظام التدفق النقدي للمؤسسة المعنية . فإذا كانت التدفقات النقدية منتظمة، يمكن الاحتفاظ باحتياطي منخفض، وإذا كان العكس يجب الاحتفاظ باحتياطي نقدي عال.

             وهناك عامل آخر يلعب دورا في تحديد النقد المحتفظ به لهذه الغاية، وهو قدرة المؤسسة على الاقتراض عندما تنشأ الحاجة لذلك خلال فترة قصيرة جدا، وكذلك السقوف غير المستعملة من تسهيلاتها، وهذا يتوقف على وضع المؤسسة المالي وعلى علاقاتها مع البنوك والمؤسسات المالية.

3- حافز المضاربة (SPECULATIVE MOTIVE):

           أهم موجب لذلك هو توفير القدرة على اغتنام فرص الربح الممكن إذا طرأت فجأة، ومثل هذه الغاية غير ذات أهمية بالنسبة لكثير من المؤسسات التي لا تهتم بمثل هذه الأعمال، ذلك أن تركيزها دائما موجه نحو نشاطها الأساسي، إلا أنها قوية لدى الأفراد الذين يبحثون دائما عن فرص الاستثمار المربحة .

**مزايا الحجم المناسب من النقد :**

            الى جانب الحوافز الثلاثة للاحتفاظ بالنقد، فان الإدارة السليمة لرأس المال العامل تتطلب أيضا الاحتفاظ بكمية مناسبة منه لتحقيق مجموعة من المزايا المحددة منها :

1- إمكانية حصول المؤسسة على خصومات تجارية عند شراء السلع التي تتعامل بها، وذلك اما نتيجة للدفع النقدي أو للدفع خلال المدة المسموح بها للحصول على الخصم .

2- تحسن المركز الائتماني للمؤسسة من خلال إظهار نسب سيولة جيدة مقاربة للنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها .

3- تحسين فرصة الاستفادة من ظروف العمل المواتية ومن الفرص التي تمر بالمؤسسة من وقت لآخر .

**4-** إمكانية مقابلة الطوارئ كالحريق ومشكلات التسويق والتوسع السريع .

**أهداف إدارة النقد :**

            الهدف الرئيسي لادارة النقد هو تقليل مخاطر السيولة على المؤسسة، ويمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي :

1- مواجهة الاحتياجات النقدية (MEETING CASH NEES):

ويتم ذلك من خلال :

أ‌- أعداد التنبؤات للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة .

ب‌- توفير التمويل للاحتياجات المتوقعة وغير المتوقعة .

2- تقليل الاحتياجات النقدية(MINIMIZING CASH NEEDS):

         ويتم ذلك من خلال ما يلي :

أ‌- تقليل تسرب النقد من المؤسسة .

ب‌- الإسراع في تحصيل ديون المؤسسة .

     ج- التأخير في دفع المستحقات على المؤسسة الى أقصى حد ممكن مسموح به من

             قبل الدائنين دونما إضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية .

3- تقليل كلفة النقد(MINIMIZING CASH COST):

ويتم ذلك من خلال ما يلي :

أ‌- تقليل الحاجة الى النقد .

ب‌- الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة .

    ج- البحث عن أفضل الفرص لاستثمار الفوائض النقدية .

4- تفادي الخسائر التي قد تنجم عن الدخول أو الالتزامات بالعملة الأجنبية التي قد تنتج عن التغير في أسعار الصرف .

**تحديد الحجم المناسب للنقد :**

            يتأثر حجم النقد الذي تحتفظ به المؤسسة بمجموعة من العوامل، وفيما يلي إشارة سريعة الى أهم هذه العوامل :

1- الانحرافات المتوقعة في التدفقات النقدية :

والأداة الرئيسية التي تساعد المؤسسات في تقدير حجم ومواعيد هذه الانحرافات هي الميزانية النقدية التقديرية . ولتكون هذه الأداة فعالة في تحقيق هذه الغاية، يجب أن تنظم بشكل تعكس فيه موسمية النشاط وذروته، كما سبق أن قلنا عندما تحدثنا عن التدفق النقدي .

2- الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية :

المقصود بذلك تلك الانحرافات الممكن أن تنشأ نتيجة لعوامل طارئة وغير متوقعة مثل الحريق والحروب والكوارث الطبيعية . وقد يكون من الصعب الاحتياط لمثل هذه الأمور خاصة إذا ما كانت نتائجها على المؤسسة كبيرة، إذ يستحيل من الناحية العملية الاحتفاظ باحتياطي نقدي لاعادة بناء المؤسسة إذا ما دمرها حريق، ولكن الاحتياط المناسب لهذه الغاية فحسب هو التأمين ضد مثل هذه المخاطر .

3- مدى توافر مصادر أخرى للأموال :

يتأثر حجم الرصيد النقدي الذي يتوجب الاحتفاظ به بمدى توافر مصادر خارجية أخرى يمكن أن تمد المشروع بالاحتياجات النقدية الطارئة، إذ تتدنى هذه الاحتياجات عندما تتوافر مثل هذه المصادر، والعكس صحيح . ومن المصادر التي يمكن تدبير تمويل طارئ منها :

أ‌- أصحاب المشروع إذا توافرت لديهم الموارد الكافية .

ب‌- البنوك إذا كانت المؤسسة تتمتع بمركز ائتماني جيد وعلاقات جيدة معها .

# ج‌- الموردون، وذلك إذا كانت المؤسسة تتمتع بمركز ائتماني جيد وعلاقات جيدة

         معهم أيضا .

وبالإضافة لتلك المصادر، يمكن للمؤسسة أن تلجأ الى تحويل الذمم المطلوبة لها الى أوراق قبض، وتقوم بخصمها أو تلجأ الى بيع الأوراق المالية أو تقوم ببيع بعض أصولها الثابتة وتعيد استئجارها .

4- التغير التكنولوجي :

يتطلب مثل هذا التغير زيادة الأرصدة النقدية لمواجهة الاستثمارات المستمرة في موجودات المؤسسة الآلية .

5- الالتزامات التعاقدية لتسديد الالتزامات :

يرتفع النقد لدى المؤسسة مع اقتراب مواعيد هذه الالتزامات وينخفض بعدها مباشرة .

6- مدى كفاية الإدارة النقدية للمؤسسة :

تتمكن الإدارة ذات الكفاءة العالية من العيش مع كمية أقل من النقد .

7- العلاقة مع البنوك :

يتأثر هذا العنصر بعاملين :

الأول : مرتبط بالبنك نفسه .

الثاني : مرتبط بالمؤسسة نفسها .

      وبالنسبة للعنصر المرتبط بالبنك، فان ذلك يمكن في قدرته على تقديم التمويل الكافي لاحتياجات المؤسسة، إذ تحدد هذه القدرة بناء على إمكانياته، وعلى كمية التسهيلات للمؤسسة، وعلى حجم البنك ورأسماله وقدرة إدارته وعلاقته مع المؤسسة والسياسات النقدية .

      أما فيما يتعلق بالعنصر المرتبط بالمؤسسة نفسها، فان إمكانية حصولها على ائتمان مصرفي يتوقف على سلامة مركزها الائتماني ومدى علاقتها السابقة مع البنك .

8- الموسمية والدورات التجارية .

9- سياسة تخزين البضائع .

10- سياسة البيع والتحصيل .

11- استعمال الاستئجار أو الشراء النقدي لحيازة الأصول .

**إدارة التحصيلات والمدفوعات النقدية :**

        الهدف الرئيسي لادارة النقد في المؤسسة هو الإسراع في تحصيل الديون من المدينين وتقليص الفارق الزمني بين استلام أدوات الدفع ( شيكات، حوالات 000) وتحصيل قيمة هذه الأدوات نقدا؛ وفي المقابل، فان الغاية من إدارة المدفوعات النقدية هو إبطاء المدفوعات للدائنين وتطويل مدتها لابقاء الأموال في حسابات المؤسسة لأطول فترة ممكنة .

            إذن تتركز إدارة النقد على تعريف واستعمال الأساليب الهادفة الى :

1- تسريع التحصيل .

2- إبطاء المدفوعات .

وقبل تناول هذين الموضوعين، لا بد من الإشارة الى العائم (FLOAT)، لان السياسات المعدة  لرقابة المدفوعات والمقبوضات تصمم على أساس الاستفادة من العائم الموجود في أنظمة المدفوعات والمقبوضات . ويقصد بالعائم الفرق بين رصيد المؤسسة الفعلي في البنك وبين رصيدها كما هو في دفاترها بتاريخ معين، وينتج هذا الفرق عادة عن الفارق الزمني بين إصدار الشيكات على الحساب وبين قيدها على حساب المؤسسة في البنك .

**أولا : تسريع التحصيل** : ويتم ذلك بالعمل على تقصير المدة التي يمكن من خلالها تحصيل ديون المؤسسة على الآخرين . ويساعد على ذلك اتباع إحدى أو جميع الوسائل التالية :

1-  احتفاظ المؤسسة بحسابات بنكية في المراكز الجغرافية المختلفة، ثم الطلب من المدينين إيداع الشيكات المدفوعة من قبلهم تسديدا للمؤسسة في أحد هذه الحسابات. وفي مثل هذه الحالة تكون البنوك مزودة بتعليمات بتحويل الرصيد النقدي لدى كل منها الى حساب مركزي لدى بنك معين عندما يصل رصيد الحساب الى مبلغ محدد، ويكون التحويل عادة باستعمال أسرع وسائل الاتصال .

2-  استخدام طريقة الصندوق المقفل  (LOCK BOX SYSTEM)، حيث تلجأ بعض المؤسسات التي تبيع في مناطق جغرافية متباعدة الى اختيار مناطق معينة تستأجر فيها صناديق بريدية، وتطلب الى المدينين إرسال شيكاتهم الى هذه الصناديق؛ وفي نفس الوقت تتفق مع بنوك في المنطقة لتتولى عملية فتح هذه الصناديق يوميا، وأخذ الشيكات وإيداعها في حساب المؤسسة لدى كل منها اختصارا لوقت إرسال الشيك بالبريد من قبل المدين المقيم في المنطقة الى الدائن المقيم في منطقة أخرى، وكذلك للوقت الذي سيحتاجه إرسال الشيك للتحصيل من قبل الدائن الى مكان إقامة المدين .

3-  استعمال الأساليب المباشرة في تحصيل الأموال وإيداعها بالحساب، كأن يعين شخص يتولى الاتصال المباشر بالمدينين للتحصيل . هذا ويمكن توضيح أسلوب تسريع التحصيل

ثانيا : إبطاء المدفوعات :  يهدف ذلك لابقاء الأموال في المؤسسة لأطول مدة ممكنة،

                                           ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي :

1-  استعمال مدة الائتمان الممنوحة لأقصى حد وعدم الدفع إلا في آخر يوم من هذه المدة .

2- عدم استعمال الدفع النقدي و إنما استعمال أدوات الدفع الخطية التي تتطلب التقديم المسحوب عليه .

3- استعمال السحوبات (DRAFTS) بدلا من الشيكات، لان السحوبات لا تدفع إلا بعد قبولها من المسحوب عليهم، لذا يمكن إبطاء عملية الدفع بمقدار الوقت اللازم لوصول السحب وقبوله .

4- تعظيم العائم من خلال الدفع بشيك مسحوب على أبعد بنك عن المدفوع له .

**العوامل المحددة للأصول التي يستثمر فيها الاحتياطي النقدي :**

            تتوافر الفوائض النقدية لدى المؤسسات نتيجة لاحتفاظها بالنقد للأسباب السابقة، بالإضافة الى التغير في الاحتياجات النقدية بتغيير المواسم . وتستثمر المؤسسات هذه الفوائض التي قد تتوافر لديها في موجودات تحقق عوائد ويمكن تسييلها بسرعة .ويتم اختيار الأصول التي يستثمر فيها النقد الفائض لدى المؤسسة استنادا الى المعايير التالية :

1- **مخاطر الإفلاس (DEFAULT RISK):**

وهي المخاطر الناتجة عن عدم قدرة المدين على دفع أصل الدين وفوائده، لذا يجب أن يتم الاختيار بعناية من بين الفرص المتاحة لاستثمار النقد الفائض والاقتصار على الأدوات ذات الحد الأدنى من المخاطر .

2- **الاستحقاق (MATURITY):**

ويجب التركيز على الاستثمار لفترات قصيرة تتناسب في طولها ومواعيد الحاجة الى النقد السائل لاستعماله في المؤسسة .

3- **التسويق (MARKETABILITY):**

لما كانت الغاية من الاحتفاظ بالاحتياطي النقدي هي استعماله عند الحاجة إليه، لذا فمن الطبيعي أن يستثمر هذا الاحتياطي النقدي في موجودات يسهل تسييلها بسرعة دون خسارة تذكر عن الحاجة الى السيولة النقدية .

4- **معدل العائد(RATE OF RETURN):**

بالرغم من أهمية العائد في تحديد الأصول التي سيتم استثمار الاحتياطي فيها، لكنها أقل أهمية من العناصر الثلاثة الأخرى، كما أن المحددات الثلاثة السابقة تجعل أمر الاستثمار في موجودات ذات عائد منخفض أمرا لا بد منه .

**تقييم إدارة النقد :**

            في إدارة النقد، يمكن أن نواجه بمشكلتين هما :

1- عدم الاحتفاظ بنقد كاف :

             وهذا يعني فشل إدارة الشركة في المحافظة على سيولة مناسبة، بما يترتب على ذلك من فوات فرص و إمكانية مواجهة الشركة للتصفية الإجبارية إذا ما استفحلت مشكلة السيولة.

2- الاحتفاظ بنقد أكثر من اللازم :

                         وهذا يعني فشل إدارة الشركة في تحقيق أفضل تشغيل للموارد، وأقصى ربحية ممكنة، لان المعروف أن الأصول السائلة لا تحقق عوائد مرتفعة بالمقارنة مع عوائد نشاط المؤسسة الرئيسي .

**الفصل الثالث**

**إدارة الحسابات المدينة**

**(MANAGEMENT OF ACCOUNTS RECEIVABLE)**

            تتبع المؤسسات التجارية والصناعية منتجاتها اما نقدا أو بالأجل . هذا ويخلق اتخاذ المؤسسة قرارا بالبيع الآجل الحاجة الى الاستثمار في بند الحسابات المدينة، ويخلق في نفس الوقت الحاجة لادارة هذا الاستثمار خاصة في المؤسسات التي تتوسع في البيع الآجل وتشكل الحسابات المدينة جزءا هاما من موجوداتها .

            ويعتبر قرار الاستثمار في الحسابات المدينة كأي قرار استثماري آخر من حيث كونه محكوما بتكلفته ومردوده، ولا تكون هناك مخالفة لغاية المؤسسة الهادفة الى تعظيم مردودها .فالاستثمار في الحسابات المدينة قد يؤدي الى زيادة المبيعات، وهذا العنصر الإيجابي في القرار الاستثماري في الحسابات المدينة. لكن، وعلى الجانب الآخر، قد تتحمل المؤسسة تكاليف رأس المال المستثمر في هذه الحسابات بالإضافة الى كلفة تحصيلها وكلفة الدين غير الجيد، وهذا هو العنصر السلبي في قرار الاستثمار في الحسابات المدينة .

وتهدف إدارة الذمم في المؤسسة الى تحقيق الغايات التالي :

1-  تحديد سياسة الائتمان والتحصيل في المؤسسة .

2-  التأكد من عدم تجاوز الذمم حدودها المرسومة من قبل المؤسسة .

3-  تحديد الحجم الأمثل من الذمم في أي وقت من الأوقات، و إبقاء حجم الحسابات المدينة ضمن نطاقه على المستوى الكلي والمستوى الفردي .

4- تقييم العملاء للتأكد من توافر شروط المؤسسة للبيع الآجل لديهم .

5-  تحديد أدوات البيع الآجل (حسابات جارية، شيكات مؤجلة، أوراق قبض) .

6- إدارة تحصيل الذمم .

**محددات حجم الاستثمار في الذمم المدينة :**

             يتوقف حجم الذمم المدينة في المؤسسة على الظروف الاقتصادية السائدة، فالرواج على عكس الكساد يصحبه نمو في حجم المبيعات وبالتالي حجم الذمم المدينة . غير أن الظروف الاقتصادية، والتي لا تخضع لسيطرة الإدارة، ليست هي المتغير الوحيد ف هذه الشأن . إذ توجد بعض المتغيرات الأخرى التي تخضع لسيطرة الإدارة ومن أهمها :

أ – حجم المبيعات الآجلة .

ب- إجراءات التحصيل وكفاءة الجهاز القائم بذلك .

ج‌- الظروف الاقتصادية العامة .

د‌- مدة الائتمان الممنوحة للمستثمرين، حيث يتحدد حجم الديون في هذه الحالة بالمعادلة التالية :

                                                     المبيعات الآجلة

      حجم الذمم                    =            ---------------      x         مدة الائتمان

                                                                     365

ه‌-  سياسة الائتمان، وبشكل خاص مستوى المخاطر المقبولة والمواصفات والشروط الواجب توافرها في العملاء الذين يمكن بيعهم بالأجل، وحدود ذلك، والذين يجب استبعادهم لعدم توافر هذه الشروط المطلوبة لديهم .

ز‌-  جهود التحصيل، وتتمثل هذه الجهود بالإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لتحصيل ما يستحق من ديون مثل الكتابة، والاتصال الشخصي، وحتى الإجراءات القانونية، إن لزم الأمر.

**سياسة إدارة الذمم المدينة :**

تقوم سياسة إدارة الذمم المدينة على ثلاثة عناصر محكمة الترابط هي :

أولا :  إجراءات منح الائتمان .

ثانيا :  شروط الائتمان .

ثالثا :  سياسة التحصيل .

              وسيتم فيما يلي شرح للعنصر الأول، حيث تم بحث العنصرين الثاني والثالث في مواقع أخرى سابقة من هذا الكتاب .

**إجراءات منح الائتمان** :

            كفاية إدارة الحسابات المدينة لا تعني ملاحقة المتأخرة بالدفع وحسب، بل تبدأ باختيار العملاء الجيدين الذي سيتم البيع لهم بالأجل اختيارا مبنيا على تقييم سليم لقدراتهم على الوفاء وينتهي بمتابعة المتأخرين .

            ويجب أن لا ترفض المؤسسات منح الائتمان لمجرد وجود احتمال بسيط بعدم الدفع، بل يجب أن تبني قراراتها في هذا الصدد استنادا الى كلفة عدم الوفاء ومردود البيع لمثل هؤلاء العملاء .

            وفي مجال الحديث عن سياسة منح الائتمان، يجب أن لا يقبل ببساطة فخر بعض المؤسسات بعدم وجود ديون معدومة لديها بسبب حصافة سياساتها الائتمانية قبل أن نتساءل عن الفرص التي أضاعتها من جراء عدم البيع لمدينين بمخاطر أعلى .

هذا وغالبا ما تقوم المؤسسات بمجموعة الإجراءات التالية قبل قرارها بمنح الائتمان :

أ‌-  **تحديد مستوى المخاطر المقبولة :**

المقصود بذلك تحديد نسبة المخاطر التي تقبلها المؤسسة عند البيع الآجل، فإذا قبلت البيع لعملاء تصل احتمالات عدم التحصيل لديهم الى 10%، فيجب المقارنة بين الدخل الصافي الممكن تحقيقه من هذه الفئة ضمن عملائها. فإذا كانت هناك إمكانية لتحسين دخلها بالرغم من الخسائر المتوقع أن تصل الى 10% من مجموع المبيعات، تقبل به، وإلا فيجب أن ترفض البيع بالأجل للعملاء الذين تصل احتمالات عدم تسديدهم الى 10%،  بل تخفض هذا الحد الى المستوى المربح لها .

**مثال :**

            تقبل مؤسسة ما البيع للعملاء الذين تصل مخاطر التحصيل منهم الى 10%، ويزيد القبول بهذا المستوى من العملاء مبيعات المؤسسة ونفقاتها على النحو التالي

                                                                                                                ( المبالغ بالدينار) :

|  |  |
| --- | --- |
| **زيادة المبيعات نتيجة لقبول الفئة الجديدة من العملاء** | **2000** |
| **المبالغ التي يحتمل عدم تحصيلها 10 %** | **200** |
| **الإضافة الصافية الى المبيعات** | **1800** |
| **كلفة المبيعات 60 %** | **1200** |
| **نفقات تحصيل** | **100** |
| **مجموع النفقات** | **1300** |
| **صافي الدخل المضاف** | **500** |

أي أن قبول هذه الفئة من العملاء حسن دخل المؤسسة بمبلغ (500) دينار .

وتتخذ المؤسسة  في مثل هذه الحالة قرارا بقبول هذه النسبة من المخاطر، لأنها ستؤدي الى تحسين ربحيتها .

ب‌- **جمع المعلومات عن العميل طالب الائتمان :**

على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الزمن اللازم للحصول على المعلومات وكلفة الحصول عليها، وأن تحاول الحصول على المعلومات عن طالبي الائتمان من المصادر التالية :

1- البنوك بحكم كونها على اطلاع على أوضاع عملائها المالية وحجم نشاطهم ومدى التزامهم بالوفاء، ويتصف هذا  المصدر بالتحفظ ومحدودية المعلومات التي يمكن أن يقدمها .

2- رجال البيع بحكم صلتهم المستمرة واطلاعهم المباشر على أوضاع العملاء، وبشكل خاص عندما يكون دخل هذه الفئة ليس مرتبطا بالبيع بل بالتحصيل .

3- القوائم المالية بحكم كونها مصادر معلومات مباشرة من العميل نفسه .

4- المقابلات الشخصية بحكم كونها وسيلة لتعرف أفكار العملاء وقدراتهم وتكوين الانطباعات بخصوص مدى الثقة بهم .

5- خبرة المؤسسة في التعامل مع طالب الائتمان .

6- المراجع التجارية وبشكل خاص التي تعاملت مع العميل بالبيع الآجل .

ج‌- **تحليل المعلومات المتاحة عن العملاء :**

بعد تحديد درجة المخاطر الممكن قبولها، وبعد جمع المعلومات عن العميل، يتم تحليل هذه المعلومات لتحديد ما إذا كان العميل يقع ضمن منطقة القبول أو الرفض المحدد من المؤسسة، ويتركز التحليل على العناصر التالية التي يطلق عليها(FIVE  C S OF CREDIT):

1- شخصية العميل (CHARACTER):

      تركز على الجانب الأدبي في التزام العميل بوفائه .

2- قدرة العميل على الوفاء(CAPACITY):

      وتركز على التقييم الموضوعي لقدرة العميل على الوفاء .

3- رأس المال (CAPITAL):

      ويعكس هذا العنصر قيمة المؤسسة .

4- الضمانة (COLLATERAL):

      ويتمثل هذا العنصر بالأصول التي تعرض المؤسسة تقديمها كضمانة, وتشكل مصدرا ثابتا للوفاء .

5- الظروف الاقتصادية العامة (ECONOMIC CONDITIONS):

       ويهدف تحليل المعلومات المتاحة عن العملاء الى تقدير درجة الخطر الذي قد يواجه الدين الذي يمنح للعميل المعني، واستنادا الى المعلومات التي تم جمعها عنه من المصادر المشار إليها سابقا حيث سيتيح تحليل قوائمه المالية الفرصة لمعرفة قدرته الفعلية على التسديد . كما سيتيح الاطلاع على سجل مدفوعاته للموردين تعرف مدى استعداده الفعلي للوفاء في المواعيد المحددة لذلك . وليس التحليل الائتماني للعميل عملية لمرة واحدة، بل هو عملية مستمرة طالما استمر التعامل بينه وبين المؤسسة مانحة الائتمان، لذا يجب متابعة أوضاعه باستمرار وتحديث المعلومات عنه لتبقى المؤسسة على علم بحقيقة قدرته على الوفاء .

د‌- **قبول أو رفض العميل طالب الائتمان :**

يتم القبول أو الرفض على أثر مقارنة التقييم المعد عن وضع العميل طالب الائتمان بالمعيار الموضوع من قبل المؤسسة، إذ يرفض كل عميل يمثل خطرا غير مقبول، أو تحدد له شروط بيع مناسبة من وجهة نظر المؤسسة، كالدفع النقدي عند التسليم أو الدفع النقدي قبل التسليم أو تقديم بعض الضمانات المناسبة. وبعكس ذلك، يقبل من يحقق المعيار الموضوع من المؤسسة، لكن مع استمرار مراقبته للتأكد من أنه ما زال يحقق هذا المعيار طالما بقي التعامل بالبيع الآجل قائما بينه وبين لمؤسسة .

**تقييم إدارة الذمم :**

يوجد خطران محتملان في إدارة الذمم هما :

1- التشدد والتحفظ في شروط الائتمان وتحصيل الذمم، مما يؤدي الى تقليص حجم خسارة المؤسسة نتيجة الديون غير الجيدة، لكن يؤدي في نفس الوقت الى تقليص حجم المبيعات وضياع فرص هامة لتحقيق الربح، وقد تكون في مجموعها أعظم من الخسارة التي هدفت المؤسسة الى تفاديها الى جانب زيادة كلفة جهاز منح الائتمان ومتابعته .

2- التساهل في شروط منح الائتمان الى درجة تؤدي الى ارتفاع الحجم الكلي للديون وبالتالي زيادة الديون المشكوك فيها .

ويحكم على مدى كفاية السياسة الائتمانية للمؤسسة من خلال قدرتها على الموازنة بين هذين الأمرين . ويحكم على هذه الموازنة من خلال :

أ‌- المقارنة بين التكلفة الحدية لزيادة الائتمان والمردود الحدي من زيادة المبيعات .

ب‌- معدل دوران الحسابات المدينة ومعدل فترة تحصيلها، إذ تقيس هاتان الأداتان كفاية منح الائتمان وكذلك كفاية تحصيله .

ج‌- النسبة المئوية لطلبات منح الائتمان :

إذا ارتفع معدل طلبات الائتمان المرفوضة من قبل المؤسسة، فعلى إدارتها أن تتساءل بجدية عن مدى مناسبة شروطها في قبول منح الائتمان ورفضه، بالمقارنة مع شروط المنافسين في السوق، فإذا وجدت أن شروطها متشددة، فعليها أن تعيد النظر في هذه الشروط، وان كانت مقاربة لشروط الآخرين، فعليها أن تعيد النظر في تطبيق هذه السياسة وفق معايير الرفض والقبول .

**الرقابة على الحسابات المدينة(MONITORING OF ACCOUNTS RECEIVABLE):**

       تتضمن الرقابة الفعالة على الحسابات المدينة مراقبة حجم هذه الحسابات وتركيبتها 0ومن الأدوات الفعالة في هذا الصدد معرفة أعمار الديون   (AGING OF ACCOUNTS RECEIVABLE)، حيث يتم تقسيم الحسابات المدينة الى تلك التي استحقت والتي لم تستحق، كما يتم تقسيم الحسابات المستحقة الى تلك التي مضى أسبوع على استحقاقها والتي مضى أسبوعان وهكذا، وكذلك نسبة كل فئة الى مجموع الديون الكلي .

     ومن أسباب الرقابة الأخرى استعمال معدل دوران الحسابات المدينة بالأيام، ومقارنة هذا المعدل بمدة الائتمان المقررة في سياسة المؤسسة الائتمانية . هذا ويعكس التطابق في هذين الرقمين كفاية سياسة الائتمان والتحصيل، في حين تعكس زيادة مدة الدوران عن مدة الائتمان المقررة مفهوما مخالفا لذلك تماما .

**الفصل الرابع**

**إدارة المخزون**

**(INVENTORY MANAGEMENT)**

            تعتبر البضاعة من أكثر موجودات المؤسسات أهمية، حيث تشكل حوالي 30% من إجمال موجودات مؤسسات البيع بالجملة وما يقارب 20% من موجودات المؤسسات الصناعية؛ وبسبب هذه الأهمية للبضاعة، كان النجاح أو الفشل في كثير من المؤسسات يتوقف على مدى كفاءتها في إدارة مخزونها من البضاعة خاصة في حالتي تذبذب أسعار البضائع وندرتها .

ويتحدد حجم البضاعة في المؤسسة عادة في ضوء العوامل التالية :

1- مستوى المبيعات : يرتبط مخزون البضاعة ارتباطا قويا جدا بمستوى المبيعات لدى المؤسسة، إذ يرتفع حجم المخزون بارتفاعها ليكون في مستطاعها مواجهة زيادة طلبات العملاء على سلع المؤسسة؛ وبعكس ذلك، فانه لن يكون في مقدورها تلبية هذه الطلبات، الأمر الذي سيؤدي الى تحول المشترين عنها .

2-  طول فترة التصنيع أو التجهيز ومدى تعدد مراحلها : كلما طالت هذه الفترة، ارتفعت قيمة البضائع في مرحلة التصنيع .

3-  عمر البضاعة وقابليتها للبقاء  دون تلف أو تقادم : فالمؤسسات التجارية تجعل مخزونها من المواد القابلة للتلف السريع في حده الأدنى، ولكنها تعتمد على تكرار الطلبيات لمواجهة احتياجات عملائها منها .

4-                    مستوى الإنتاج المتوقع .

5-                    موسمية الإنتاج .

6-                    مدى مصداقية مصادر التزويد .

7-                    الزمن اللازم لوصول البضاعة المطلوبة .

**وظائف المخزون :**

يؤدي مخزون البضائع في المؤسسة مجموعة الوظائف التالية :

1-                     الموازنة بين التدفقات الداخلة من البضائع الى المؤسسة والخارجة منها .

2-                     مقابلة التقلبات غير المتوقعة في الشراء والإنتاج والبيع .

3-                     مقابلة التقلبات المتوقعة في الشراء والإنتاج والبيع .

4-                     التمتع بوفورات الشراء الكبير .

5-                     مقابلة احتياجات النمو والتوسع .

**تكاليف الاحتفاظ بالبضاعة :**

            لان الأموال المستعملة في تمويل مخزون البضاعة لها كلفة، لذا يجب الامتناع عن الاستعمال غير الضروري لها . وقد أثبتت الأبحاث التي أجريت في مجال كلفة المخزون أن هذه الكلفة بحدود 25% من قيمته .

وتتكون هذه التكلفة من العناصر التالية :

1-                     كلفة رأس المال المستثمر فيها، وتحدد عادة بمقدار سعر الفائدة في السوق .

2-                     أجرة المستودعات وتكاليف المحافظة عليها .

3-                     كلفة التأمين ضد الأخطار المختلفة .

4-                     التلف والتقادم والضياع والسرقة وتقدر بحدود 5% سنويا .

5-                     خطر انخفاض الأسعار .

6-                     خطر التقادم الفني وتتراوح بين 8% - 10%  سنويا .

**تكاليف طلب البضاعة** :

تتكون تكلفة طلب البضاعة من :

1-                     كلفة تحضير الطلبية .

2-                     كلفة شحن البضاعة المطلوبة .

3-                     كلفة تفريغ وتحميل وتوزيع المواد .

4-                     كلفة الضياع والنقص .

5-                     كلفة التأمين .

6-                     حجم الكمية .

**الهدف من إدارة البضاعة :**

            كلما زاد المخزون السلعي (بأنواعه الثلاثة)، زادت قدرة المؤسسة على مواجهة طلبيات العملاء، وقلت فرص تعطيل مراحل الإنتاج والبيع، وبالتالي تقليص مخاطر نفاذ المخزون السلعي.

            وفي موضوع إدارة البضاعة، تواجه الإدارة  بمشكلة مزدوجة هي الاحتفاظ بمخزون مناسب من البضاعة، وفي نفس الوقت تخفيض نفقات الاحتفاظ بالمخزون الى أدنى حد ممكن. وتحاول الإدارة المالية الوصول الى حل لهذه المشكلة من خلال تحديد أفضل حجم ممكن للكمية المطلوبة وأنسب وقت لإرسالها .

            وتهدف إدارة البضاعة الى رقابة ذلك الجزء من الموجودات المتداولة، المنتج منها أو المشترى، ليتم بيعه من خلال ممارسة المؤسسة لنشاطها العادي، والعمل على ضبط مستواه وكمية ما يطلب منه ومواعيد ذلك .

            وبالرغم من أن إدارة البضاعة ليست من مسؤولية الإدارة المالية المباشرة للمؤسسة، لكن استثمار الأموال في هذا البند هو مظهر هام من مظاهر الإدارة المالية. لذا على الإدارة المالية الإلمام بمظاهر إدارة البضاعة للسيطرة على ما يستثمر في هذا البند من أموال .

وتتكون البضاعة التي تحتفظ بها المؤسسات الصناعية عادة من :

1-                     **المواد الخام (RAW MATERIALS):**

يهدف مخزون المواد الخام الى التقليل من درجة اعتماد نشاط الإنتاج على نشاط المشتريات، فالتأخير في وصول المواد الخام المطلوبة لن يؤدي الى توقف الإنتاج إذا ما كان مخزونها من هذا العنصر مناسبا. ويتأثر حجم المخزون من المواد الخام بمستوى الإنتاج المتوقع وموسميته والظروف التي تحكم مصادر التوريد ومصداقيتها وبعدها واستقرارها .

هذا وفي حالة عدم التأكد من انتظام مصادر التوريد، وكذلك في حالة الاعتماد على مورد واحد أو اضطراب وسائل النقل أو التغير في الأسعار يكون الاحتفاظ بمخزون أمان من المواد الخام أمرا لا بد منه .

2-                      **البضاعة غير تامة الصنع (WORK IN PROCESS):**

يتأثر حجم الموجود منها بطول فترة التصنيع، فهي عالية في صناعة السفن ومنخفضة في صناعة الألبان، ومن أفضل الوسائل لتقليص حجم هذا النوع من البضائع هو استعمال تكنولوجيا متقدمة لتسريع عملية الإنتاج .

3-                      **البضاعة الجاهزة(FINISHED GOODS):**

يتفاوت حجمها وحجم المبيعات والنشاط الموسمي وطريقة الإنتاج . ويعتبر مخزون البضاعة الجاهزة حلقة أمان (BUFFER) بين نشاط الإنتاج ونشاط المبيعات، حيث يسهم في تخفيض درجة اعتماد المبيعات على الإنتاج، فوجود قدر ملائم من المخزون يحمي إدارة المبيعات ضد أي انخفاض غير متوقع في الإنتاج .

**تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية (ECONOMIC ORDER QUANTITY):**

            يتضمن تحديد كمية الطلبية في حد ذاته مفاضلة بين الاحتفاظ بكمية بضاعة قليلة مع تكرار الطلبيات، والاحتفاظ بمخزون مرتفع مع تخفيض عدد الطلبيات؛ ويؤدي الأسلوب الأول الى ارتفاع كلفة البضاعة، بينما يؤدي الثاني الى زيادة كلفة مخزون البضاعة .

            وللوصول الى حل يوازن بين هذين البديلين المتعارضين، تم تطوير معادلة الحجم الاقتصادي الأمثل للطلبية(ECONOMIC ORDER QUANTITY)، الذي صمم ليضع الكلفة الكلية للتخزين في حدها الأدنى، علما بأن كلفة التخزين تتكون من كلفة طلب البضاعة وهي تكلفة ثابتة لا تتغير بتغير حجم الطلبية، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون وهي تكلفة متغيرة تتأثر بحجم المخزون السلعي . وبسبب سلوك هاتين الكفتين، يؤدي  زيادة حجم الطلبية الواحدة الى زيادة في متوسط المخزون وزيادة في تكلفة الاحتفاظ به، غير أن زيادة حجم الطلبية يؤدي الى انخفاض عدد طلبات الشراء وانخفاض التكلفة الكلية لإصدار الطلبات .

   وتتضمن مشكلة كمية الطلبية، تحديد حجم البضاعة المطلوبة في المرة الواحدة، مع الأخذ بعين الاعتبار :

1-                     الاستعمال المتوقع للبضاعة .

2-                     كلفة الاحتفاظ بالبضاعة .

3-                     كلفة طلب البضاعة .

إجمالي كلفة تخزين البضاعة  =  إجمالي تكاليف الاحتفاظ بها + إجمالي تكاليف طلبها .

-                 إذا افترضنا أن مخزون البضاعة يصل الى حده الأقصى عند ورود طلبية جديدة.

-                 وأن هذا المخزون يبدأ بالانخفاض التدريجي ليصل الى الصفر .

-                 وأنه يتم إعادة تغذية هذا المخزون لحظة وصوله الى مستوى الصفر.

        فان معدل مخزون البضاعة، في ضؤ هذه الفرضيات، يكون مساويا لكمية البضاعة المطلوبة  (Q)   مقسوما على (2) ( معدل أعلى وأدنى مخزون ) .

هذا ويبين الشكل رقم (5/4/1) حركة البضاعة خلال فترة زمنية محددة (T) .

الشكل رقم (5/4/1)

حركة البضاعة خلال فترة زمنية محددة

(SET GRAPH HERE)

**تحديد كلفة تخزين البضاعة :**

            يقصد بهذه الكلفة كلفة الاحتفاظ بالمخزون السلعي بالإضافة الى كلفة طلبه. هذا ويتم احتساب كلفة البضاعة بإضافة تكاليف الاحتفاظ بالبضاعة الى كلفة الطلبيات السنوية، وذلك كالتالي :

إجمالي كلفة تخزين البضاعة  =  تكاليف الاحتفاظ بالبضاعة + كلفة الطلبيات السنوية.

1-                       **تكلفة الاحتفاظ بالبضاعة (CARRYING COST):**

تكلفة الاحتفاظ بالبضاعة هي عبارة عن معدل مخزون البضاعة مضروبا في كلفة الاحتفاظ بوحدة منها لمدة سنة . فإذا افترضنا أن كلفة الاحتفاظ بالوحدة  لمدة سنة  (COST هي = C)، وأن معدل مخزون البضاعة هو Q/2، تكون كلفة الاحتفاظ بالبضاعة كالآتي :

=   معدل المخزون    x     الكلفة السنوية للاحتفاظ بوحدة منها .

                              Q

              =            ------  C    x

                               2

## 

ب-          **كلفة الطلبيات السنوية :**

         وإذا افترضنا أن كمية البضاعة اللازمة خلال سنة ما هي (S) وحدة، وأن حجم الطلبية، كما سبق أن قلنا، هو (Q) :

                                         كمية البضاعة المطلوبة سنويا        S

يكون عدد الطلبيات السنوية  =    ------------------------------------   = ----

                                            كمية الطلبية الواحدة               Q

وإذا كانت كلفة الطلبية الواحدة     O ، يكون

إجمالي كلفة الطلبيات السنوية  =  عدد الطلبيات x   كلفة الطلبية الواحدة

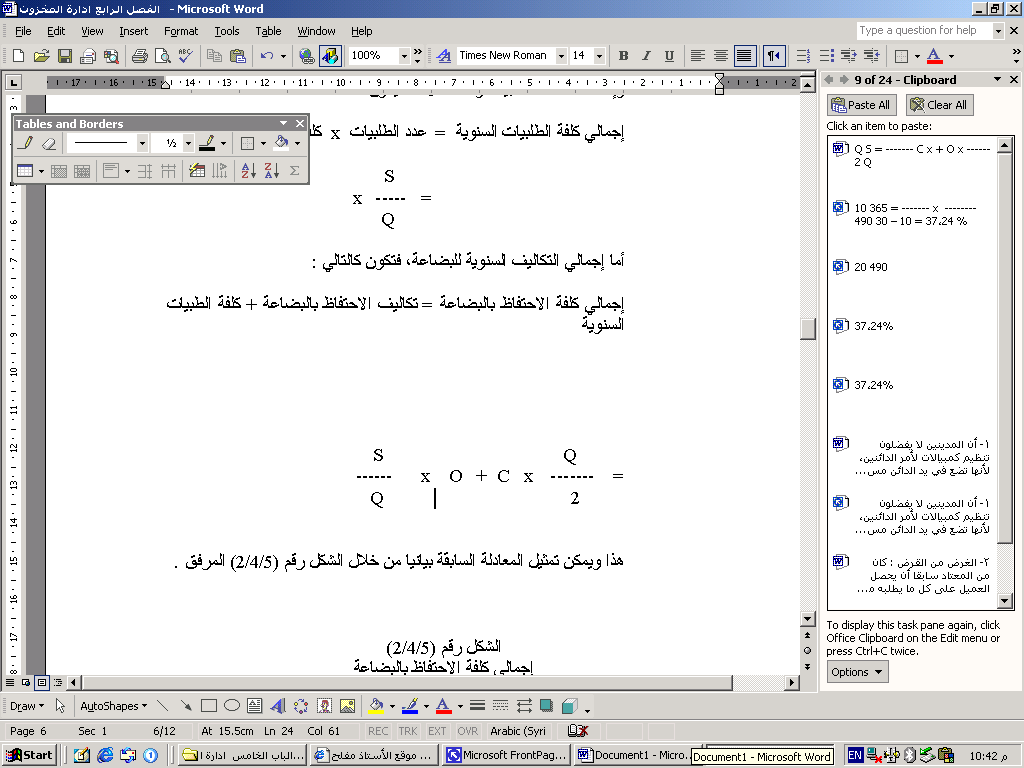
                                                         S

                                                =   -----  × O

                                                      Q

أما إجمالي التكاليف السنوية للبضاعة، فتكون كالتالي :

إجمالي كلفة الاحتفاظ بالبضاعة = تكاليف الاحتفاظ بالبضاعة + كلفة الطبيات السنوية



هذا ويمكن تمثيل المعادلة السابقة بيانيا من خلال الشكل رقم (5/4/2) المرفق .

الشكل رقم (5/4/2)

إجمالي كلفة الاحتفاظ بالبضاعة

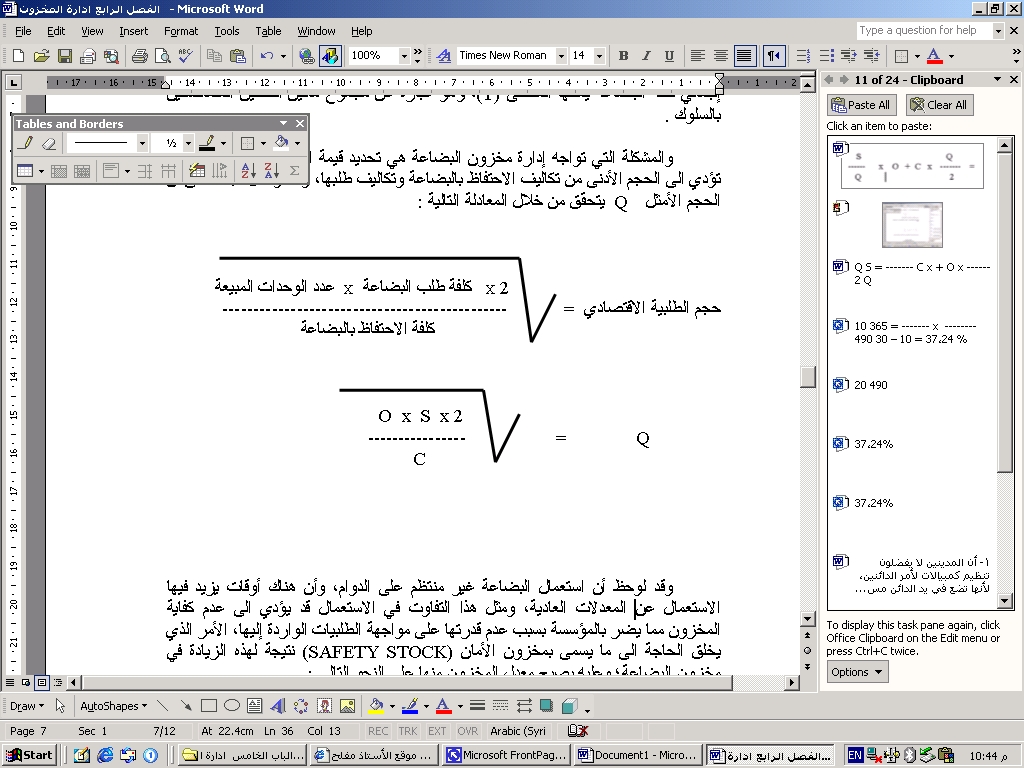
(SET GRAPH HERE)

ويلاحظ من الشكل أن كلفة الاحتفاظ بالبضاعة، التي يمثلها المنحنى (R)  ( كلفة رأس المال المستثمر والتخزين والتأمين والاستهلاك )، ترتفع كلما ارتفع المخزون .

            أما كلفة طلب البضاعة، التي يمثلها المنحنى (D)  ( كلفة الطلبية والشحن والمناولة وخصم الكمية)، فتنخفض مع زيادة الكمية المطلوبة .

إجمالي كلفة البضاعة يمثلها المنحنى(T) ، وهو عبارة عن مجموع هاتين الكلفتين المتعاكستين بالسلوك .

            والمشكلة التي تواجه إدارة مخزون البضاعة هي تحديد قيمة الطلبية الواحدة (Q) التي تؤدي الى الحجم الأدنى من تكاليف الاحتفاظ بالبضاعة وتكاليف طلبها، وقد توصل البحث الى أن الحجم الأمثل    Q  يتحقق من خلال المعادلة التالية :



            وقد لوحظ أن استعمال البضاعة غير منتظم على الدوام، وأن هناك أوقات يزيد فيها الاستعمال عن المعدلات العادية، ومثل هذا التفاوت في الاستعمال قد يؤدي الى عدم كفاية المخزون مما يضر بالمؤسسة بسبب عدم قدرتها على مواجهة الطلبيات الواردة إليها، الأمر الذي يخلق الحاجة الى ما يسمى بمخزون الأمان (SAFETY STOCK) نتيجة لهذه الزيادة في مخزون البضاعة؛ وعليه يصبح معدل المخزون منها على النحو التالي :

                                            معدل الطلبية

معدل المخزون           =        ---------------------------  +  مخزون الأمان

                                                    2

**نقطة إعادة الطلب (REORDER POINT):**

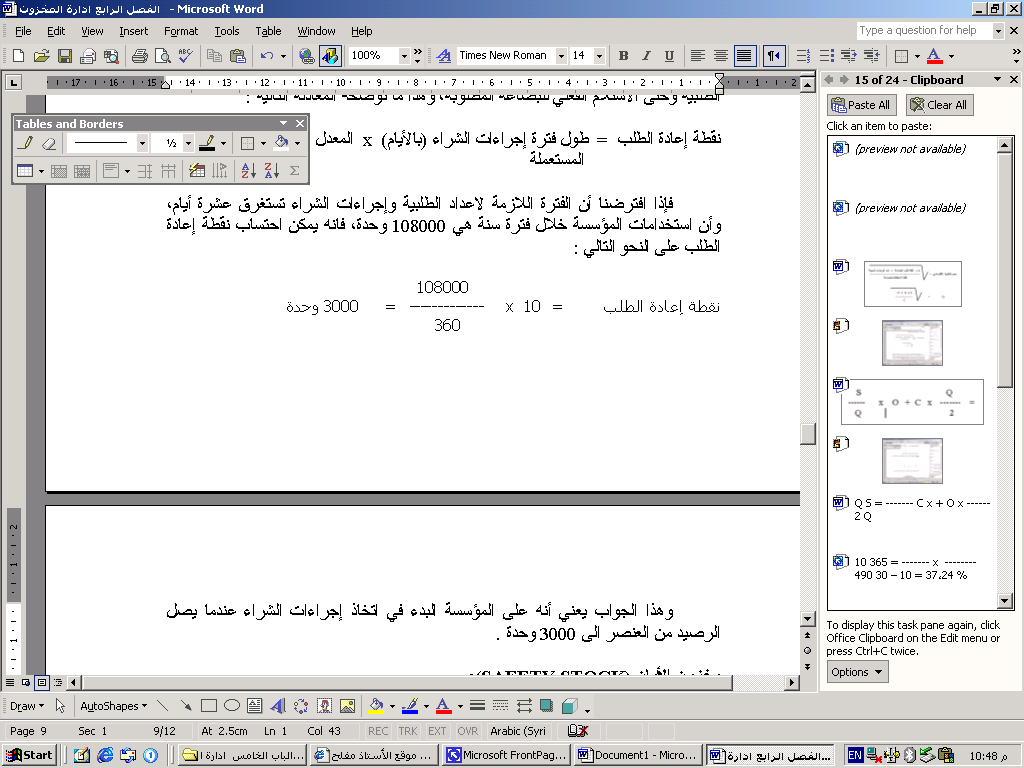
            من بين الافتراضات التي قام عليها التحليل السابق هي أن إصدار وتنفيذ طلبات الشراء يتم في نفس اللحظة التي يصل فيها رصيد المخزون الى صفر دون أن تتعرض المؤسسة لمخاطر نفاذ المخزون، أي أن إجراءات أعداد طلبات الشراء وتنفيذها لا تستغرق وقتا، وهذه الفرضية غير صحيحة . لذا فان البدء في اتخاذ إجراءات الشراء عندما يصل المخزون السلعي الى صفر يحتمل أن يعرض المؤسسة لمخاطر نفاذ المخزون، والتي قد تؤدي الى توقف الإنتاج أو الفشل في تنفيذ عقود البيع، لذا يجب أن تصدر طلبات الشراء قبل وصول رصيد المخزون الى صفر بوقت كاف .بعبارة أخرى، يجب أن يصدر أمر الشراء في الوقت الذي يصل فيه المخزون الى مستوى معين يكفي لتلبية حاجة الإنتاج والمبيعات الى أن يتم استلام البضاعة المطلوبة، ويطلق على هذا المستوى نقطة إعادة الطلب . والسؤال الذي يرد هنا يتعلق بكيفية تحديد مستوى المخزون الذي يمثل الضوء الأحمر الذي ينبه المؤسسة الى ضرورة البدء في أعداد طلبات الشراء.

            تتحدد نقطة إعادة الطلب في ضؤ الوقت الذي تحتاجه عملية الشراء بدءا من إعداد الطلبية وحتى الاستلام الفعلي للبضاعة المطلوبة، وهذا ما توضحه المعادلة التالية :

نقطة إعادة الطلب  =  طول فترة إجراءات الشراء (بالأيام)  x  المعدل اليومي للوحدات

                             المستعملة

فإذا افترضنا أن الفترة اللازمة لاعداد الطلبية وإجراءات الشراء تستغرق عشرة أيام، وأن استخدامات المؤسسة خلال فترة سنة هي 108000 وحدة، فانه يمكن احتساب نقطة إعادة الطلب على النحو التالي :



            وهذا الجواب يعني أنه على المؤسسة البدء في اتخاذ إجراءات الشراء عندما يصل الرصيد من العنصر الى 3000 وحدة .

**مخزون الأمان (SAFETY STOCK):**

            من الناحية النظرية، وبافتراض انتظام تدفق البضاعة من المؤسسة واليها، وبافتراض تزامن وقت خروج آخر وحدة من المخزون مع لحظة وصول الطلبية الجديدة، لا تكون هناك حاجة لمخزون الأمان، إلا أن التغير في الطلب والتأخر في استلام البضائع المطلوبة يجعل من هذه الفرضية فرضية غير واقعية .

            ونتيجة للمخاطر التي قد تترتب على مثل هذا الوضع الدقيق، يتم الاحتفاظ بمخزون يسمى مخزون الأمان لمواجهة أية احتمالات قد تنتج عن عدم انتظام دخول البضاعة وخروجها من المؤسسة، حيث يحول هذا المخزون دون توق المؤسسة عن الإنتاج والتسليم لعملائها .

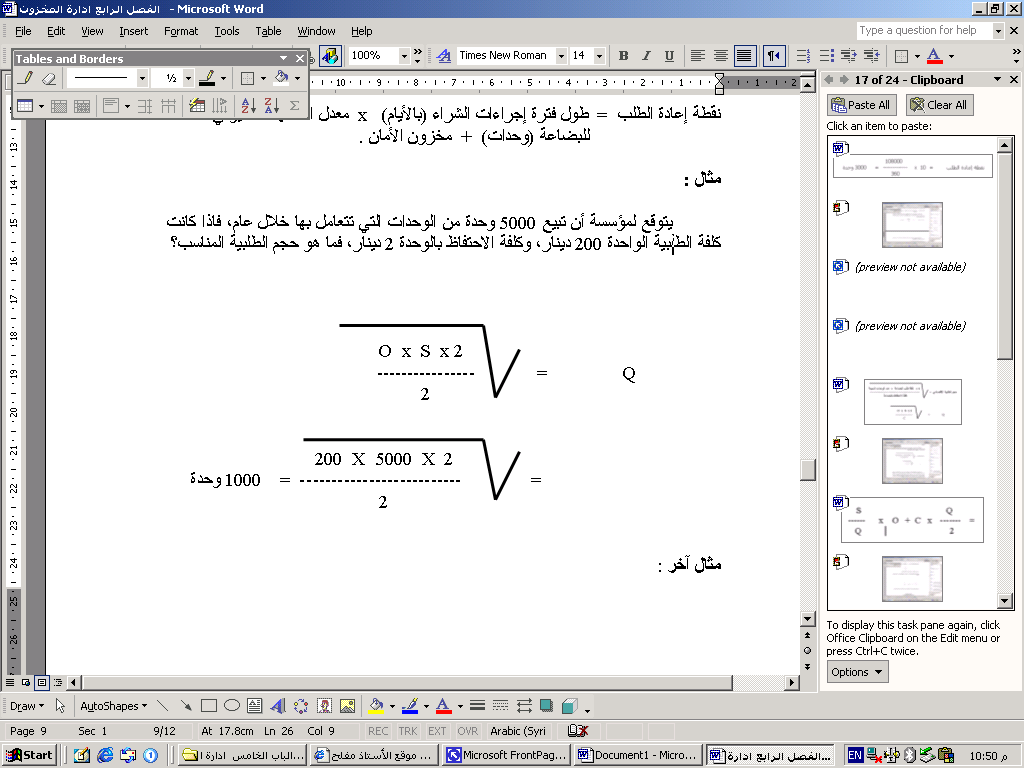
            ويتقرر حجم مخزون الأمان عادة في ضؤ التغير في الطلب وخبرة المؤسسة مع مصادر التوريد، وكفاءة هذه المصادر وانتظامها في إرسال ما تم التعاقد عليه؛ وفي ظل وجود هذا المخزون يتم تحديد نقطة إعادة الطلب بالمعادلة التالية :

نقطة إعادة الطلب  =  طول فترة إجراءات الشراء (بالأيام)   x  معدل الاستهلاك اليومي

                            للبضاعة (وحدات)  +  مخزون الأمان .

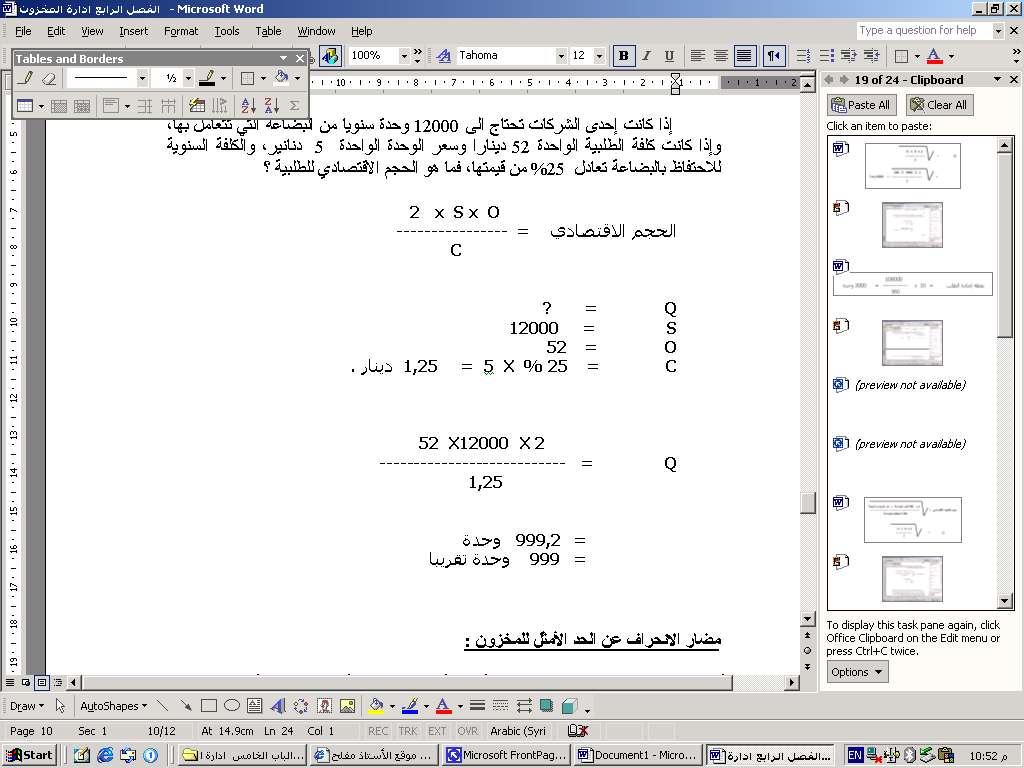
**مثال :**

            يتوقع لمؤسسة أن تبيع 5000 وحدة من الوحدات التي تتعامل بها خلال عام، فاذا كانت كلفة الطلبية الواحدة 200 دينار، وكلفة الاحتفاظ بالوحدة 2 دينار، فما هو حجم الطلبية المناسب؟



**مثال آخر** :

            إذا كانت إحدى الشركات تحتاج الى 12000 وحدة سنويا من البضاعة التي تتعامل بها، وإذا كانت كلفة الطلبية الواحدة 52 دينارا وسعر الوحدة الواحدة  5  دنانير، والكلفة السنوية للاحتفاظ بالبضاعة تعادل  25% من قيمتها، فما هو الحجم الاقتصادي للطلبية ؟



**مضار الانحراف عن الحد الأمثل للمخزون :**

أ‌-               إذا كان المخزون زائدا عن الحد الأمثل، فقد تواجه المؤسسة المخاطر التالية :

-                    استعمال جزء من مصادر التمويل في أصل غير منتج .

-                    تكبد تكاليف تخزين وتأمين أعلى .

-                    احتمال تلف البضاعة وتقادمها بسبب طول فترة التخزين .

-                    مخاطر التغير في الطلب والأذواق .

ب‌-           أما إذا كان المخزون أقل من الحد الأمثل، فقد تواجه المؤسسة المخاطر التالية :

-                    خطر توقف الإنتاج بسبب نقص المواد .

-                    زيادة تكاليف طلب البضاعة بسبب تكررها .

-                    فقدان ميزات الشراء بحجم اقتصادي مناسب .

-                    عدم القدرة على تلبية حاجات العملاء .

**الرقابة على المخزون :**

يجب أن يتضمن أي نظام فعال للرقابة على المخزون العناصر التالية :

1-                  المحافظة على سلامة المخزون من خلال تخزينه في أماكن مناسبة ومغلقة إغلاقا تاما وبمسؤولية أمين مستودع .

2-                  رقابة مزدوجة على شراء واستعمال البضاعة، بحيث يتم السحب والإيداع بتفويض من جهات مختلفة .

3-                  رقابة فعالة لمستوى المخزون وحركته .

**أنظمة الرقابة على البضاعة (STOCK CONTROL SYSTEMS):**

1-                     **الحد الأدنى من المخزون (MINIMUM STOCK LEVEL):**

ويعني أقل كمية من البضاعة المتوجب الاحتفاظ بها لضمان مواجهة متطلبات الإنتاج والمبيعات . ويمكن أن يضاف الى هذا المستوى من المخزون ما يسمى بمخزون الأمان (SAFETY STOCK) احتياطا لأي تغير قد يطرأ على معدلات الإنتاج والبيع السائدة لمواجهة احتمالات أي تأخر في تسليم الموردين لطلبات المؤسسة .

2-                     **الحد الأقصى من المخزون (MAXIMUM STOCK LEVEL):**

وهو أقصى مستوى مخزون يمكن الاحتفاظ به داخل المؤسسة في أي وقت من الأوقات، وستؤدي أية زيادة في المخزون عن هذا المستوى الى تكاليف لا مبرر لتحملها.

3-                     **مستوى إعادة الطلب (RE- ORDER LEVEL):**

وهو المستوى الذي يتوجب على المؤسسة عند الوصول إليه المبادرة في إرسال طلبات جديدة للبضائع .

4-                     **أساليب الرقابة البسيطة على البضاعة :**

مستوى إعادة الطلب       =  الاستعمال الأقصى اليومي x  مدة التسليم القصوى بالأيام

مستوى الأدنى للمخزون =  مستوى إعادة الطلب – (معدل الاستعمال اليومي x معدل مدة التسليم بالأيام )

المستوى الأقصى للمخزون = مستوى إعادة الطلب + كمية الطلبية – (الحد الأدنى للاستعمال اليومي x  الحد الأدنى للتسليم)

**مثال :**

الحد الأقصى للاستعمال                4000    وحدة أسبوعيا

الحد الأدنى للاستعمال                  2000    وحدة أسبوعيا

الحد الأقصى للتسليم                   6            أسابيع

الحد الأدنى للتسليم                    3            أسابيع

كمية الطلبية                               10000  وحدة

مستوى إعادة الطلب                    =          الاستعمال الأقصى x مدة التسليم

                                                =          4000  x  6

                                                =          24000  وحدة

المستوى الأدنى للمخزون  =          مستوى إعادة الطلب – (معدل الاستعمال      x

                                                            معدل مدة التسليم)

                                                                   4000  +  2000          6  +  3

                                                =  24000-(--------------------------   x      ------- )

                                                                            2                         2

                                                =   10500  وحدة

المستوى الأقصى للمخزون            =          مستوى إعادة الطلب + كمية الطلبية – ( الحد

                                                   الأدنى للاستعمال x الحد الأدنى لمدة التسليم)

                                                =          24000 +  10000 – (2000 x  3 )

                                                =          28000 وحدة

**الفصل الخامس**

**إدارة الموجودات الثابتة**

**(MANAGEMENT OF FIXED ASSETS)**

            الأصول الثابتة هي ذلك الجزء من الموجودات الذي يقدم خدماته لأكثر من فترة محاسبية واحدة من حياة المؤسسة التي تمتلكها، مثل الأراضي والأبنية والآلات والمعدات وما شابه ذلك .

            ويخضع الاستثمار في هذا البند لنفس المنطق الذي يخضع له الاستثمار في الموجودات المتداولة حيث تقيم بنفس المنطق، أي الموازنة بين التكلفة والمردود .

هذا وتعطي إدارة الموجودات الثابتة عناية هامة للأسباب التالية :

1-                     أهميتها الكبيرة ضمن موجودات المؤسسات الصناعية خاصة .

2-                     صعوبة معالجة الآثار الناتجة عن الأخطاء الحاصلة في إدارتها لسنوات عديدة، بعكس الأخطاء في الموجودات المتداولة والممكن معالجتها خلال أيام أو أسابيع .

3-                     عدم التأكد بالنسبة للعائد المتوقع منها بسبب التغير في التوقعات .

4-                     ظهور تطورات تكنولوجية قد تقصر العمر الاقتصادي لها .

5-                     الخسارة الكبيرة التي قد تنتج عن البيع الجبري للموجودات الثابتة الزائدة عن الحاجة والتي تقادمت فنيا .

هذا وقد أدى الاعتراف بأهمية النقاط السابقة في إدارة الموجودات الثابتة الى بذل المؤسسات المزيد من العناية للتأكد من اختيار البديل الأفضل من بين كل الخيارات المتاحة، وللمزيد من العناية في نوعية هذه القرارات طورت هذه المؤسسات أساليب كمية لهذه الغايات .

أهمية الاستثمار في الموجودات الثابتة :

            تتفاوت أهمية الموجودات الثابتة بحسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، حيث تبلغ قمتها  في شركات المنافع العامة وأدناها في المؤسسات التجاري؛ هذا وقد وجدت في دراسة أجريت في أمريكا 1969  أن الموجودات الثابتة تشكل 40% من معدل موجودات الشركات الصناعية، كما وجد أن هذه النسبة تشكل حوالي 90% من موجودات شركات توليد وتوزيع الكهرباء، وتشكل 87%  من موجودات شركات النقل بينما تمثل 13% من موجودات شركات صناعة الملابس .

            وفي دراسة للأسباب التي تؤثر في الاستثمار في هذه الموجودات، تبين ما يلي :

1-         المستوى التكنولوجي لنشاط المؤسسة، فشركات صناعة الألبسة تتميز ببساطة التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، لذا كان الاستثمار فيها قليلا، بعكس الحال بالنسبة لشركات توليد الكهرباء وشركات النقل والاتصالات .

2-         قدرة المؤسسة على اعتماد موردين لبعض مكونات الصناعة تجنبا لزيادة الاستثمار، فشركات صناعة السيارات والإلكترونيات تعتمد على آلاف الموردين بدلا من إنتاج جميع المكونات بأنفسهم مع ما يتطلب ذلك من استثمارات يستحيل القيام بها جميعا .

3-         استخدام آليات مستعملة لان كلفة الآليات المستعملة تكون أقل، لكن لا ينصح باللجوء الى هذا البديل إلا في الحالات التي يكون التطور في طرق الإنتاج فيها بطيئا، ولم تحدث عليه تطورات أساسية تجعل من المعدات القديمة غير ذات جدوى .

4-         استعمال تكنولوجيا قديمة، وتصلح هذه للدول في بداية مراحل التصنيع، حيث أن بالإمكان شراء تكنولوجيا من دول متقدمة ترغب في إدخال تكنولوجيا متطورة لا تستطيع الدول النامية إدخالها .

**تقييم كفاءة إدارة الموجودات الثابتة :**

هناك ثلاث غايات لادارة الموجودات الثابتة هي :

1-                     المحافظة على مستوى مناسب للعائد الذي تحققه المؤسسة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل في الموجودات الثابتة .

2-                     تفادي الوقوع في أزمة سيولة،  لان الاستثمار يؤدي الى استعمال موارد المؤسسة في أصول غير سائلة قد لا تكون قادرة على توليد النقد الكافي لخدمة دين المؤسسة المستعمل في تمويلها .

3-                     الكفاءة في استخدام الموجودات في الغايات التي تمت حيازتها لأجلها، ويمكن الحكم على كفاءة إدارة الموجودات من خلال العلاقة بينها وبين المبيعات المتحققة نتيجة لاستعمالها. وتعتبر معدلات الدوران أفضل المؤشرات الصالحة للحكم على ذلك، إذ أنه باستعمال هذه المعدلات نستطيع تعرف مؤشرات عن :

أ‌-        كفاءة استخدام الأصول الثابتة .

ب‌-    وجود زيادة أو نقص في الأصول الثابتة .

ج- حالة الأصول ومدى الحاجة الى تجديدها .

د-  نسبة الأصول الثابتة الى إجمالي الموجودات .