

الفصل الثالث

الموازنة النقدية التقديرية

وقائمة التغيرات فى المركز المالى

يهدف التخطيط النقدى للمنشأة الى تحليل التدفقات النقدية فى المنشأة والى تحديد المركز النقدى المرتقب الذى سيتحقق اذا نفذت الخطة الإنتاجية والبيعية المعروضة، ويرتبط هذا الموضوع بفكرة تحليل تدفق الأموال Funds Flow Analysis للمنشأة، وهذه المشكلة ذات شقين، فإما أن يرتبط هذا التحليل بالقوائم التاريخية أو قد يرتبط بالقوائم التقديرية. ويهدف تحليل تدفق الأموال سواء أكان تاريخياً أو تقديرياً الى حصر الأموال المختلفة فى المنشأة وأوجه استخدامات تلك الأموال وتحديد العجز أو الفائض وإتخاذ ما يلزم من قرارات لإستثمار الفائض أو تمويل العجز. حيث أن الأموال Funds يمكن أن تعنى كثيراً من المفاهيم نظراً لأنها قد تستخدم فى العديد من الاستخدامات وبصفة عامة فإن الأموال تعنى أما النقدية Cash أو رأس المال العامل Working Capital وحتى نتجنب الخلط بين المعانى المختلفة للأموال فسوف تستخدم الأموال للدلالة على رأس المال وذلك حتى يكون مفهوم الأموال هنا محدداً ومختلفاً تماماً عن الحديث عن النقدية وتدفقاتها.

قائمة الدخل وقائمة التغيرات فى رأس المال العامل:

بينما كانت تستخدم قائمة التغيرات فى رأس المال العامل فى أغراض الإدارة داخلياً الا أنها أصبحت تستخدم حالياً ضمن القوائم المنشورة للأستخدام الخارجى، وحيث تستخدم قائمة الدخل فى تحديد الدخل الذى تم تحقيقه والنفقات التى تمت خلال فترة معينة، الا أن قائمة مصادر وأستخدامات الأموال تلخص الأعمال التى تؤديها المنشأة خلال فترة معينة ومن وجهة نظر.

أخرى، أنها توضح المصادر التي حصلت منها المنشأة على الأموال والإستخدامات التي وجهت إليها تلك الأموال، وتسمى هذه القائمة أحيانا بقائمة الموارد المالية وإستخداماتها أو قائمة التغيرات فى رأس المال أو قائمة الأموال. ويتم استخراج هذه القائمة أساسا عن طريق تحليل التغيرات التي طرأت على كل من الأصول فى ميزانيتين متتاليتين، أى أنه لا يمكن اعدادها مباشرة من الحسابات مثل الميزانية العمومية نفسها، ولكن الإطلاع على حسابات المنشأة غالبا ما يمكن الباحث من الوصول الى مزيد من المعلومات التي تساعد فى شرح مصادر وإستخدامات الأموال.

ويرتبط تدفق الأموال بدورة الصنع والبيع، وتبدأ تلك الدورة بصنع البضاعة أو شرائها والذي يترتب عليه زيادة المخزون، وحينما تباع تلك البضائع فإن هذا المخزون ينقص بمقدار تلك المبيعات، ويزداد رصيد العملاء ويتحقق الربح بناء عليه، وحينما يتم تحصيل أرصدة العملاء فإن النقدية تزداد وتستكمل الدورة بإستخدام تلك النقدية فى الوفاء بأرصدة الدائنين الناتجة عن المشتريات أو التكاليف المختلفة. ونظرا لأن هذه الدورة مستمرة الحدوث غالبا ما يطلق على الأموال المتداولة والخصوم المتداولة رأس المال الدائر أو المتحرك، ومن الطبيعي أن أى جزء من الأموال المستثمرة فى أصول متداولة يتم تمويله عن طريق الدائنين والقروض قصيرة الأجل والمعلومات الأخرى أما باقى الأصول المتداولة (أى الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة) فإنه يمول من مصادر أخرى غالبا ما تكون مصادر تمويل طويلة الأجل، هذا بالإضافة الى ضرورة وجود مصادر تمويل طويلة الأجل تكفى لتمويل الأصول غير المتداولة مثل المباني والآلات والتركيبات والأثاث وما الى ذلك، وعادة يطلق على مصادر التمويل طويلة الأجل رأس المال الدائم.

ومن الطبيعي أن يزداد الإهتمام بالتغيرات التي طرأت على مصادر التمويل الدائمة والإستخدامات التي توجه إليها تلك المصادر، سواء من جانب إدارة المشروع أو من جانب الجهات الخارجية التي تهتم بعمل المشروع، ذلك لأن

هذه التغيرات تعكس أهم القرارات المالية التي غالبا ما يترتب عليها آثار طويلة الأجل وتظهر قائمة الموارد المالية واستخداماتها تلك التغيرات، وحتى يمكن التركيز على الصورة العامة لتدفق الأموال فإن تلك القائمة تهمل تدفق الأموال بين عناصر الأصول المتداولة والخصوم المتداولة وتدمج هذه التغيرات في عنصر واحد هو رأس المال العامل، ولهذا فهي تظهر التغير الذي طرأ على رأس المال العامل كوحدة ولا تهتم بالتغيرات في العناصر الفرعية المكونة وفي بعض الحالات قد يكون من الضروري دراسة التغيرات التي طرأت على العناصر المكونة لرأس المال العامل، ويمكن الوصول الى هذا عن طريق تصوير قائمة التدفق النقدي على النحو الذي سيرد شرحه بالتفصيل فيما بعد.

مصادر استخدامات الأموال:

Sources & Uses Funds

الميزانية ماهي الا قائمة ساكنة أو ثابتة تعكس المركز المالى للمنشأة في لحظة زمنية محددة كما تظهر الميزانية التأثير الصافى لكل عمليات الأموال وذلك من تاريخ بدء النشاط حتى تاريخ الميزانية أي أنها قائمة تراكمية ، فيظهر جانب الخصوم المصادر التي أمكن الحصول منها على الأموال، بينما يظهر جانب الخصوم الإستخدامات التي وجهت اليها تلك الأموال،

فإذا كانت كل الأرباح تدفع تقدا للملاك وإذا كانت عمليات استبدال الأصول الثابتة معادلة لأعباء الإستهلاك السنوية فإن الأرقام الواردة بالميزانية لن تغير من سنة الى أخرى، على الرغم من أنه قد يكون هناك تغيرات عديدة في العناصر المكونة لرأس المال العامل الا أن هذه التغيرات ستلقى بعضها وسيظل المال العامل ثابتا، وفي ظل هذه الظروف لن تحتاج المنشأة الى أموال إضافية، ولكن في الحياة العملية كثيرا ما تتغير أرقام الميزانية وغالبا ما تحصل المنشأة على أموال جديدة وتستخدم تلك الأموال في إستخدامات مختلفة ومن أهمها عمليات النشاط الجارى للمنشأة.

ومن الممكن أن نلخص الطرق المختلفة التي يمكن بواسطتها للمنشأة

الحصول على الأموال واستخداماتها أى مصادر إستخدامات الأموال كما يلي:

(أ) مصادر الأموال:-

Sources of Funds

- ١- العمليات التشغيلية وما تحققه من صافى دخل للمنشأة
 - ٢- عن طريق الإقتراض وبناء عليه زيادة الخصوم طويلة الأجل.
 - ٣- زيادة رأس المال (إصدار أسهم جديدة).
 - ٤- استخدام النقدية الحاضرة وبالتالي تخفيض رأس المال العامل.
 - ٥- بيع بعض الأصول الثابتة الموجودة حالياً.
- ومن الطبيعى أن المصادر الثلاثة الأولى سترتب عليها زيادة الخصوم، أما المصدران الرابع والخامس فإنه سيزترتب عليهما نقص الأصول، ولهذا يمكننا القول أن مصادر الأموال ترتبط بزيادة الخصوم أو بنقص الأصول. كما أن هناك استخدامات رئيسية يترتب عليها تدفق الأموال خارج المنشأة تنحصر فيما يلي:

(ب) إستخدامات الأموال:

Uses of Funds

- ١- التوسع أى شراء أصول ثابتة جديدة.
 - ٢- زيادة رأس المال العامل.
 - ٣- تسديد الديون والقروض
 - ٤- دفع توزيعات الأرباح لحاملى الأسهم.
 - ٥- شراء رأس مال أصحاب المنشأة
- وينفس الطريقة نجد أن الإستخدامات الثلاثة الأولى سيزترتب عليها زيادة فى الأصول بينما الإستخدام الرابع والخامس سيزترتب عليها نقص فى بعض عناصر الخصوم، ولهذا يمكننا القول أن استخدامات الأموال ترتبط بزيادة الأصول أو نقص الخصوم.
- وطالما أن مجموع المصادر يجب أن يساوى مجموع الإستخدامات فإنه

يمكن إستخلاص العلاقة التالية:

زيادة الخصوم + نقص الأصول = زيادة الأصول + نقص الخصوم

وهذه العلاقة تتبع أساس من فكرة المدين والدائن، فإن الزيادة فى الخصوم ونقص الأصول دائنة، بينما أن الزيادة فى الأول ونقص الخصوم مدينة، ولهذا فإن العلاقة السابقة طبيعية تطابق مجموع المدين مع مجموعة الدائن بمعنى أن أى زيادة فى النقدية أو رأس المال العامل تسجل فى جانب الاستخدامات وبالعكس فإن أى نقص يسجل فى جانب المصادر ومن ثم فإن المصادر لابد وأن تساوى الاستخدامات.

تحليل تغيرات الميزانية:

Analysis of Balance Sheet Changes

يتم إعداد قائمة تدفق الأموال هذه عن طريق مقارنة أرقام الميزانية فى أول وأخر السنة المالية ويفرض أن أحدي المنشآت أظهرت ميزانيتها فى عامين متتالين البيانات التالية :-

البيان	الميزانية فى	الميزانية فى	التغيير
	٨٨/١٢/٣١	٨٧/١٢/٣١	الإستخدامات.المصادر
	ألف جنيه	ألف جنيه	ألف جنيه ألف جنيه
الأصول:			
رأس المال العامل	٥٠٠	٤٥٠	٥٠
الأصول الثابتة	١٧٤٠	١٦٥٦	٨٤
	—————	—————	
	٢٢٤٠	٢١٠٦	
	=====	=====	
الخصوم:			
رأس المال	١٠٠٠	١٠٠٠	—
الأرباح المحجوزة	٢٤٠	٢٠٦	٣٤

الأجمالي	٢١٠٦	٢٢٤٠	١٣٤	١٣٤
----------	------	------	-----	-----

يتضح من القائمة السابقة أنه أمكن خلال العام الحصول على مبلغ ٢٤٠٠٠ جنيه كأرباح هذا بالإضافة الى ١٠٠٠٠٠ جنيه من القروض الطويلة الأجل، وقد إستخدمت تلك الأموال فى زيادة رأس المال العامل بما قيمته ٥٠٠٠٠ جنيه، وفى الحصول على أصول ثابتة جديدة قدرها ٨٤٠٠٠ جنيه. ومن الطبيعي أن هذه التغيرات تمثل مؤشرات لتدفق الأموال نظرا لأنها تظهر الآثار النهائية لما حدث من عمليات، ولا تظهر كل العمليات التفصيلية، فعلى سبيل المثال نجد أن التغير فى الأرباح المحتجزة ناتج عن التغير فى عنصرين هما صافى ربح العام الذى يعتبر مصدراً للأموال والأرباح الموزعة على المساهمين التى تعتبر استخداماً للأموال.

الأموال الناتجة عن التشغيل

Funds Provided by operation

حيث أن صافى الدخل ينتج من تغيرات حركة الأموال الناتجة عن التشغيل لذا نجد أن عمليات المنشأة تمثل مصدرا من مصادر زيادة رأس المال العامل أو أنها تعتبر استخدام لرأس المال فمثلا عمليات المبيعات سوف يترتب عليها زيادة فى النقدية وفى أرصدة المدينين بينما نجد أن عمليات البيع سوف يترتب عليها نقص المخزون وبعض المصاريف وكلاهما يؤدي الى نقص الأصول المتداولة ويمكن الوصول الى رأس المال العامل الذى نتج من العمليات التى قامت بها المنشأة من إيجاد التغير فى عناصر رأس المال العامل عن العمليات ثم مقابلة التكاليف التى تستلزم استخداما للأموال بما يخصها من إيرادات.

وحيث أن صافى الدخل الناتج عن عمليات التشغيل والذى يعتبر أهم مصادر الأموال يقاس وفقاً لأساس الاستحقاق وليس وفقاً للأساس النقدى

وتحويل صافى الدخل الى الأساس النقدي لذا يلزم إجراء بعض التسويات لهذا الدخل لذا يمكن الوصول الى رأس المال العامل من العمليات عن طريق تسوية الربح المحقق بمقدار الأعباء الدفترية التي لا يترتب عليها إنفاق نقدي مثل إهلاك الأصول الثابتة وذلك بإضافة الأعباء التي تؤثر على رأس المال العامل الى صافى الربح فنحصل على رأس المال العامل من العمليات.

ولتوضيح العلاقة بين عناصر قائمة الدخل، وعناصر رأس المال العامل فأتينا نورد فيما يلي بيان تأثير كل عنصر من عناصر حسابات الدخل على رأس المال العامل الذي يمثل بالفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة:-

عناصر حسابات الدخل: أثر التغيير على حسابات رأس المال العامل:

١- المبيعات النقدية والأجلة زيادة النقدية والمدينين وبالتالي زيادة

رأس المال العامل

٢- تكلفة البضاعة المباعة

نقص في المخزون أو في حالة

المشتريات زيادة الدائنين، وكلاهما

تؤدي الى تخفيض رأس المال العامل

٣- مصاريف العمليات نقص النقدية أو زيادة الأعباء المستحقة

(مثل الأجور والفوائد وغيرها)

وكلاهما تؤدي الى تخفيض رأس المال

العامل.

٤- المصاريف الأخرى التي لا تتطلب

نقدية مثل الإستهلاك وتخفيض

بعض الأرصدة الدفترية

وتحميلها على حساب الدخل

٥- عناصر الإيرادات من الاستثمارات

طويلة الأجل:

أ- الأرباح والفوائد المقبوضة نقدا

زيادة النقدية وزيادة الدخل وبالتالي سرف

تؤثر على رأس المال العامل.

ب- دخل لم يقبض فعلا ولكن تقرر

الأجل وبالتالي لن تؤثر على رأس المال العامل

صرفه بعد فترة من الزمن مثل

أرباح الإستثمارات طويلة الأجل
التي تضاف على قيمة الإستثمارات.
٦- النفقات المالية:

١- الفوائد المدفوعة نقداً
نقص النقدية وتخفيض الربح وبالتالي
سوف تؤدي الى نقص رأس المال العامل

ب- التسويات المتعلقة بإستهلاك
خصم إصدار السندات أو علاوة
الإصدار المتعلقة بها.
هذه التسويات يترتب عليها تأثيرات على
حساب الدخل أما عن طريق زيادة حساب
الفائدة (في حالة خصم إصدار السندات) أو
نقص الفائدة (في حالة علاوة إصدار
السندات) ولكن في كلتا الحالتين لا يوجد أى
تأثير لا على أى حساب للأصول المتداولة أو
الخصوم المتداولة، وبالتالي فإن هذه المبيعات
لا تؤثر على رأس المال العامل.

٧- الضرائب على الدخل:

١- المدفوعة نقداً أو المرحلة الى
حساب المستحقات
نقص فى رأس المال العامل عن طريق
نقص النقدية أو زيادة الإلتزامات
قصيرة الأجل.

ب- التسويات الضريبية طويلة الأجل
هذه التسويات يتم عملها فى حالة الإختلافات
بين الأرباح الواردة فى إقرار الشركة والربح
كما تراه مصلحة الضرائب وبناء عليه فإنها
تتعلق بحسابات الإلتزامات طويلة الأجل
وبالتالى لا تؤثر على رأس المال العامل عما

مما تقدم يتضح أن النقدية الناتجة عن عمليات التشغيل أو النشاط يمكن
احتسابها عن طريق العلاقة التالية:-

النقدية الناتجة عن عمليات النشاط = صافى الدخل المتولد من عمليات النشاط
± مجموع العناصر التي لا يترتب عليها تدفقاً
نقدياً للأموال
+ التغيرات فى الأصول والخصوم المتداولة

كما يلاحظ أن العمليات التي تمت بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة أو بين الأصول الثابتة والخصوم طويلة الأجل ورأس المال لا يكون لها تأثير على قيمة رأس المال العامل بعكس العمليات التي تحدث بين الأصول الثابتة والخصوم طويلة الأجل ورأس المال من جهة ومكونات رأس المال العامل من أصول متداولة وخصوم متداولة من جهة أخرى والتي تكون لها تأثير على رأس المال العامل.

المصادر والإستخدامات الأخرى لرأس المال العامل (للأموال):

أن قائمة الدخل توضح الإيرادات والمصروفات والتي ينتج عنها صافي الدخل ولكن ليست بالضرورة أن تنشأ زيادة في رأس المال العامل من العمليات التي قامت بها المنشأة بنفس القدر، وبالرجوع الي ميزانيات تلك المنشأة نجد أن رأس المال العامل قد إستخدم في توزيع أرباح على الملاك وفي شراء أصول ثابتة وفي إستهلاك بعض السندات المستحقة وقد تكون هناك أستخدامات أخرى لرأس المال العامل مثل سداد رأس مال الشركة أو شراء أوراق مالية أو أنون على الخزنة ومن ناحية أخرى فإن بيع الأصول الثابتة أو الحصول على قرض طويل الأجل أو زيادة رأس المال تعتبر أيضا مصادر لرأس المال العامل. ومن ناحية العملية نجد أن المصادر والإستخدامات الأخرى لرأس المال العامل تشرح التغير في قيمة رأس المال العامل نفسها حتى تتمكن من الحصول على بيانات دقيقة عن كل هذه الأمور فإنه ينبغي الإطلاع على الحسابات التفصيلية للمنشأة، ولكننا سنكتفي هنا بإعداد تلك البيانات من واقع الحسابات المالية المنشور وغيرها من المعلومات التي يمكن الحصول عليها.

استخدام قائمة تدفق الأموال:

تظهر قائمة التغيرات في رأس المال العامل نتائج ذات دلالة هامة ومفيدة سواء للإدارة أو للمحلل الخارجى فمثلا قائمة التغيرات التي تظهر أن معظم الأموال ناتجة عن عمليات النشاط وأن قيمة قليلة نسبياً نتجت عن بيع بعض الأصول الثابتة القديمة هذا يدل على أن المنشأة تعتمد على نشاطها الأساسى فى تدبير مصادر أموالها كما أنها تقوم ببرنامج تجديد لأصولها الثابتة.

كذلك إذا وجد أن قائمة التغيرات تشير الى أن أصول المنشأة أصبحت أكثر سيولة وذلك بزيادة رقم النقدية وتخفيض رقم المخزون والمدينون فهذا يعنى أن المنشأة فى مركز مالى جيد يساعدها على سداد التزاماتها القائمة بسهولة بجانب أنه يضمن لها التوسع لتحقيق فرص أرباح أكثر فى المستقبل.

لذا فإن قائمة التغيرات فى المركز المالى تعتبر من الأدوات الهامة فى التحليل المالى بجانب أهمية الوقوف من جانب الإدارة على مفهوم عناصر ومكونات الأصول والخصوم المتداولة ومدى الرقابة عليها سيما فى الأجل القصير.

الموازنة النقدية التقديرية:

كان تحليل التدفق النقدى السابق يهدف الى تحليل أسباب التغيير فى رصيد النقدية كما تظهره دفاتر المنشأة، أما إجراءات الموازنة النقدية التقديرية يهدف أساسا إلى التنبؤ بالتغيرات فى الرصيد النقدى، وطالما أن تحليل النتائج السابقة يعتبر بداية منطقية للتنبؤ بالمستقبل فإن قائمة التدفق النقدى التاريخية ستكون ذات أهمية كبيرة فيما يتعلق بأعداد الموازنة النقدية التقديرية للمنشأة.

وتهدف الموازنة النقدية التقديرية الى مساعدة إدارة المنشأة فى إتخاذ قرارات الإئتمان قصير الأجل، وتعتبر تلك الموازنة جزء رئيسى من الموازنة التقديرية الشاملة للمنشأة، فتحدد الموازنات التشغيلية للنشاط، وأهداف المنشأة والأرباح المرغوب تحقيقها، بالإضافة الى ذلك فإنه ينبغى أن يكون فى إستطاعة المنشأة تمويل هذه الخطة، وبناء عليه فإن الموازنة النقدية التقديرية تستخدم فى تحديد مقدار التمويل اللازم لتغطية نفقات النشاط والقروض التى سوف تحتاج اليها المنشأة لتمويل خطتها فى حالة وجود عجز فى التمويل كما أن هذه الخطة المالية سوف توضح متى يمكن سداد القروض المستحقة، أى بعبارة أخرى فإنها تحدد الإحتياجات النقدية مقدما وقبل وقوعها بفترة كافية لإتخاذ ما يلزم

بشأنها، وتزداد أهمية هذه التنبؤات النقدية بالنسبة للمنشآت ذات النشاط الموسمي عنها في المنشآت ذات النشاط المنتظم.

ولتوضيح أهمية الميزانية التقديرية في التخطيط النقدي نورد المثال

التالي:

تنتج إحدى المنشآت إنتاجا موسميا يستخدم مع بداية شهور الصيف، وفي خلال الربع الأول من بداية السنة نجد أن المخزون من البضاعة والمدينون تكون في مستوى منخفض نسبيا، وفي هذه الأثناء نجد أن المنشأة تقوم بالإنتاج بقصد التخزين، وبناء عليه فإنها تبدأ في استخدام الأرصدة النقدية المتجمعة لديها ويبدأ المخزون في الإزدياد في خلال الربع الأول والثاني من العام، وفي نهاية الربع الثاني من العام نجد أن بعض المبيعات تبدأ في الظهور، وتبدأ أرصدة حسابات العملاء والمخزون في الإزدياد، وحتى تتمكن الشركة من تمويل العناصر غير النقدية من رأس المال العامل فإن المنشأة تلجأ إلى الاقتراض من أحد البنوك في حدود مبلغ ٤٠٠ جنيه بالإضافة إلى تسهيلات إئتمانية من الموردين قدرها ٣٠٠ جنيه.

وفي خلال الربع الثالث من السنة فإن المبيعات تزداد وكذلك أرصدة العملاء وإذا كانت العمليات مربحة فإن رأس المال يزداد أيضا وأخيرا فإنه في الربع الأخير من السنة تنخفض المبيعات، ويقتصر النشاط في هذه الفترة على تحصيل الأرصدة المستحقة على العملاء ودفع المستحقات المطلوبة على المنشأة. وفي مثل هذه الظروف نجد أن الموازنة النقدية التقديرية تمد المنشأة بخطة مقدمة لمصادر النقدية واستخداماتها وتضمن تنفيذ تلك الخطة وتظهر هذه الموازنة على الصورة التالية بفرض أن كل من المشتريات والمبيعات تتم على الحساب:

أولاً: الميزانية العمومية المتوقعة:

(القيمة الإنتاجية)

البيان	الرصيد في ١٩٨٢/١/٨	الربع الأول	الربع الثاني	في نهاية الثالث	الربع الرابع
التقديرة	١٠٠	٥٠	٥٠	٥٠	٤٠٠
مدينون	١٠٠	٩٠	٢٠٠	١١٠٠	١٠٠
المخزون	٢٠٠	٦١٠	٧٥٠	٢٠٠	٢٠٠
مجموع الأصول					
المتداولة	٤٠٠	٧٥٠	١١٠٠	١٣٥٠	٧٠٠
الأصول الأخرى	٨٠٠	٨٠٠	٨٠٠	٨٠٠	٨٠٠
إجمالي قيمة الأصول	١٢٠٠	١٥٥٠	١٩٠٠	٢١٥٠	٢٥٠٠
دائنون	٥٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٥٠
أوراق دفع	—	٢٠٠	٤٠٠	٤٠٠	—
رأس المال	١١٥٠	١١٥٠	١٢٠٠	١٤٥٠	١٤٥٠
مجموع الخصوم ورأس المال	١٢٠٠	١٥٥٠	١٩٠٠	٢١٥٠	٢٥٠٠

ثانيا: الموارد والاستخدامات النقدية:

(القيمة الإنتاجية)

البيان	الربع الأول جنيه	الربع الثاني جنيه	الربع الثالث جنيه	الربع الرابع جنيه
١- المواد النقدية				
متحصلات من عملاء	١٠	٦	٥١	١٠٣٥
متحصلات أخرى	-	-	-	-
مجموع الموارد	١٠	٦	٥١	١٠٤٥
٢- الاستخدامات النقدية				
مدفوعات نقدية	٢٦٠	٢٠٦	٥١	٤٥
تسديدات للدائنين	-	-	-	٢٥٠
	٢٦٠	٢٠٦	٥١	٢٩٥

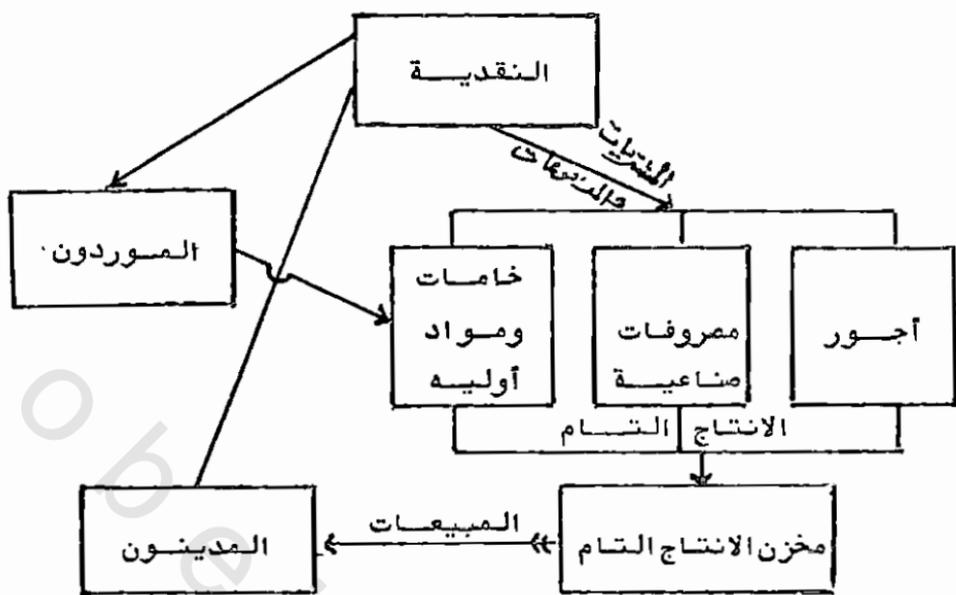
ويتم أعداد جدول بتخطيط المواد والاستخدامات النقدية كما يلي:-

(القيمة الإنتاجية)

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
رصيد أول المدة	١٠٠	٥٠	٥٠	٥٠
+مصادر النقدية	١٠	٦	٥١	١٠٤٥
(-) استخدامات النقدية	(٢٦٠)	(٢٠٦)	(٥١)	(٢٩٥)
الرصيد (قبل الحصول على قرض أو تسديد)	(١٥٠)	(١٥٠)	٥٠	٨٠٠
على قرض أو تسديد	(٥٠)	(٥٠)	(٥٠)	(٥٠)

-	-	٢٠٠	٢٠٠	مبالغ يجب اقتراضها
٧٥٠	-	-	-	مبالغ فائضة تستخدم في السداد
-	٤٠٠	٤٠٠	٢٠٠	رصيد القرض
٤٠٠				الرصيد النقدي في ٨٢/١٢/٣١

تظهر هذه الموازنة التقديرية إنه يجب تدبير قرض حتى يمكن الاحتفاظ برصيد نقدي قدرة ٥٠ جنيه في آخر كل ربع سنة، وتبلغ قيمة هذا القرض ٤٠٠ جنيه خلال ستة شهور، كما يتضح من الصنف الخاص بالمبالغ التي يجب إقتراضها وتساعد الموازنة التقديرية في هذه الحالة في تحديد الحدود العليا للإئتمان هذا بالإضافة الى أنها توضح توقيت استخدام تلك الأموال المقترضة وفترة الإستخدام المتوقعة، ففي المثال السابق أظهرت الموازنة النقدية التقديرية أنه لا يمكن تسديد قيمة المبالغ المقترضة الا في الربع الأخير من السنة إبتداء من شهر أكتوبر وحتى شهر ديسمبر وبالإضافة الى ذلك فإن الموازنة النقدية التقديرية تظهر مدى الإئتمان المطلوب الحصول عليه من العملاء وتظهر أيضا الأوقات المناسبة التي يمكن فيها للشركة أن ترد هذه التسهيلات وبناء عليه فإن الموازنة النقدية تساعد على تخطيط الإئتمان قصير الأجل سواء من البنوك أو من الموردين، عن طريق تحليل المصادر والإستخدامات المختلفة للنقدية المرتبطة ببنورة التشغيل الإنتاجية في المشروع والتي يمكن تصويرها على النحو التالي:



وتوضح هذه الدورة التشغيلية أن النقدية تستخدم في شراء المواد الأولية بالإضافة الى عوامل الإنتاج الأخرى، وعن طريق الإنتاج تتولد بضاعة قابلة للبيع، وعن طريق المبيعات تنشأ أرصدة مدينة لدى العملاء ويتحصل تلك الحسابات تتولد النقدية، ومن خلال هذه الدورة اذا كانت المبيعات تزيد عن التكاليف فإن الأرباح تتحقق، ولكن بإزدياد حجم المخزون والأرصدة المدينة لدى العملاء وكلما طالت الفترة بين الإنتاج والمبيعات ظهرت الحاجة الى الإئتمان قصير الأجل لتمويل الإستثمارات فى تلك الأصول، وكلما تم تحصيل نقدية كلما أصبح فى الإمكان إعادة سداد هذه التسهيلات الإئتمانية، وكلما توافقت فترة الإئتمان قصير الأجل مع دورة الإنتاج وتحصيل الحسابات المدينة فإن المنشأة لن تواجه أى مشاكل مالية، وتساعد الموازنة النقدية التقديرية فى تحقيق هذه التوافق.

طريقة أعداد الموازنة التقديرية النقدية:

ويوجد طريقتان يمكن إستخدامهما فى إعداد الموازنة النقدية التقديرية، الطريقة الأولى، وهى الأكثر استخدامات فى الحياة العملية تسمى طريقة تقدير

المقبوضات والمدفوعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها ويمكن إستخدامها بسهولة فى حالة إعداد مشروع شامل للموازنات التقديرية، وذلك لأن الموازنات سيعرتب عليها تدفق نقدى وارد سيتم إعدادها بدقة بصفة مستقلة وكذا بالنسبة للموازنات التى ستتطلب تدفقا نقديا خارجيا Cash in Flow مثل موازنة الأجور وموازنة المصاريف الصناعية والإضافات الرأس مالية، وقد إتبعنا هذه الطريقة فى المثال الذى عرضنا له من قبل.

أما الطريقة الثانية لإعداد الموازنة التقديرية فتسمى طريقة التدفق النقدى وصافى الدخل Income Cash Flow Approach ، وبإستخدام هذه الطريقة فإن نقطة البدء هى صافى الدخل ويتم تعديله للوصول إلى التدفقات النقدية المختلفة.

وعند إستخدام الطريقة الأولى يتم حصر مصادر النقدية المتوقعة المتمثلة فى المبيعات النقدية والمتحصلات من العملاء ومن أوراق القبض، والعوائد من الإستثمارات، وزيادة رأس المال والموارد العارضة الأخرى ولا يثير معظم هذه العناصر مشاكل عند إعدادها، فبالنسبة للنقدية المتوقع تحصيلها من المبيعات يمكن تقديرها على أساس النسبة التاريخية للمبيعات النقدية والمبيعات الآجلة بعد تعديلها وفقا لما تتطلبه ظروف المنشأة فى فترة التخطيط المقبلة، وعموما فإن هذه النقدية سيتم الحصول عليها فى لحظة البيع مباشرة، أما بالنسبة للمتحصلات من الحسابات المدينة فإنه يوجد فترة زمنية بين البيع والتحصيل والمتحصلات هنا يمكن تقديرها على أساس الخبرة فى التحصيل فيما مضى، أى بعبارة أخرى متوسط الفترة التى إنقضت فى الماضى بين البيع والتحصيل وبالتالي يجب على المنشأة تجميع البيانات التاريخية المتعلقة بالمبيعات المتحصلة خلال ٣٠ يوم والمحصلة خلال ٦٠ يوم والمحصلة خلال ٩٠ يوم وهكذا، فهذه المعلومات مفيدة عند إعداد التنبؤ بالمتحصلات النقدية من المبيعات الآجلة، وبطبيعة الحال يمكن إعداد هذه البيانات بالنسبة لمناطق البيع أو لغئات العملاء المختلفين.

ويلاحظ أن باقى عناصر الموارد النقدية لاثير مشاكل عند تقديرها لأنها معروفة ومحددة ويقل عنصر التقدير بالنسبة لها.

أما المدفوعات النقدية فهى أساسا تتمثل فى مشتريات المواد الأولية والأجور والمصاريف النقدية، ومشتريات الأصول النقدية، والمدفوعات للموردين والأرباح المتوقع دفعها للملاك والفئات الأخرى المشتركة فيها، وهذه العناصر يمكن إعدادها بسهولة عن طريق الرجوع الى الموازنات التقديرية الخاصة بها وإستبعاد العناصر غير النقدية منها، مثال ذلك استبعاد الإهلاك من الموازنة الخاصة بالمصاريف الصناعية، كما أنه يمكن الإستفادة من خبرة الشركة ومن سياسة الحصول على الخصم المكتسب عند تقدير المدفوعات للموردين، كما أنه يمكن الرجوع الى الفترة التى تنقضى عادة بين المشتريات وبين تاريخ تسديدها لتحديد المبالغ المتوقع دفعها للموردين، كما أنه يجب أن نأخذ فى الإعتبار المستحقات والمبالغ التى ينبغى دفعها مقدما ونحن بصدد إعداد تقديرات المدفوعات، وينبغى تقدير الفوائد المتوقع دفعها وكذا الضرائب المختلفة والأرباح المتوقع دفعها.

وبعد تقدير القبوضات المتوقعة والمدفوعات المتوقعة موزعة على فترة التخطيط التى تعد عنها الموازنة النقدية فإنه يتم مقابلتها ببعضها حتى يمكن الوصول الى الرصيد النقدى المتوقع وجوده سواء كان فائضا أو عجزا، ويمكن أن نضيف الى ذلك رسيدا احتياطيا ينبغى وجوده فى جميع الأوقات.

أما بالنسبة للأسلوب الثانى لإعداد الموازنة النقدية التقديرية فإنه يستخدم عادة فى التخطيط النقدى طويل الأجل، حيث لا تتطلب هذه الطريقة تفصيلات كثيرة كما هو الحال بالنسبة للطريقة السابقة، وتعتبر نقطة البدء فى هذه الطريقة هى صافى الربح الذى يعدل بإستبعاد العناصر غير النقدية منه، أى بعبارة أخرى تحويل رقم الربح على أساس الإستحقاق الى الربح النقدى، كما يؤخذ فى الحسبان العناصر النقدية الأخرى التى لا تؤثر على صافى الربح مثل مشتريات الأصول النقدية والأرباح المتوقع دفعها.

التدفق النقدي والموازنة الرأس مالية:

تختص الموازنة الرأس مالية بالمفاضلة بين البدائل الإستثمارية المتاحة للمشروع وإختيار أفضلها وفقا لمعايير معينة سنتعرض لها بشيء من التفصيل فيما بعد.

وحتى تتمكن من المفاضلة بين هذه الإستثمارات المعروضة للبحث فإنه ينبغي تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المرتبطة بكل منها، وتختلف تلك التدفقات بطبيعة الحال عن فكرة الأرباح المحققة من كل منها وأهم سبب للإختلاف أن الإستهلاك والأعباء الدفترية المرتبطة بالأصول الثابتة لا تطرح من الدخل الإجمالي، وذلك لأن هذه الأعباء ليست نقدية وإن يترتب عليها دفع أى مبالغ فى صورة نقدية.

وبعد تحديد التدفقات النقدية المرتبطة بكل استثمار من الإستثمارات يمكن بعد ذلك تطبيق المعايير التى على أساسها تتم المفاضلة بين تلك المشروعات المختلفة على النحو الذى سنراه فيما بعد.

ولتوضيح كيفية إحتساب التدفق النقدي من مشروعات الاستثمار المختلفة

نعرض المثال التالى:

تفكر إحدى المنشآت فى الوقت الحاضر فى إنفاق ٥٠٠٠٠٠ جنيه لشراء آلة جديدة تحل محل آلة قديمة تستخدم فى بعض العمليات الإنتاجية ومن المتوقع أن تكون الحياة الإنتاجية لكل من الآلتين ٥ سنوات، وتبلغ القيمة الدفترية (غير المستهلكة) للآلة القديمة ٢٥٠٠٠ جنيه، وتبلغ الفترة الباقية لإستهلاكها من وجهة نظر مصلحة الضرائب خمس سنوات ولا توجد للآلة القديمة أى قيمة عند تخريدها ولكن ليس من المتوقع إنفاق أى مبالغ على عملية التخريد، وتبلغ قيمة الخردة بالنسبة للآلة الجديدة ٥٠٠٠ جنيه فى نهاية حياتها الإنتاجية. وتتساوى الطاقة الإنتاجية لكل من تلك الآلتين فكلاهما ستنتج ١٠٠٠٠٠ وحدة من المنتج سنويا، ولكن الآلة الجديدة سوف يترتب عليها تخفيض فى نفقات العمالة والمواد الأولية المستخدمة بسبب إنخفاض نسبة العادم المترتب على العملية

الصناعية وفيما يلي بيان مقارنة بالتكاليف المتوقعة لإنتاج ١٠٠٠٠٠ وحدة سنويا:

البيان	الآلة القديمة	الآلة الجديدة
الأجور المتغيرة	٥٠٠٠٠ جنية	٤٥٠٠٠ جنية
المواد المتغيرة	١٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠

أما فيما يتعلق بالمصاريف الصناعية غير المباشرة فإنها لن تتأثر بالنسبة للإقتراحين.

يمكن التعبير عن البيانات السابقة المتعلقة بهذه المشكلة في صورة تدفقات نقدية مرتبطة بكل إقتراح من الإقتراحين على الصورة التالية: (على فرض أننا تجاهلنا الضرائب).

البيان	الإحتفاظ بالآلة القديمة	شراء الآلة الجديدة
الوقت الحاضر أو السنة صفر	—	٥٠٠٠٠-
نهاية السنة الأولى	١٥٠٠٠٠-	١٢٥٠٠٠-
نهاية السنة الثانية	١٥٠٠٠٠-	١٢٥٠٠٠-
نهاية السنة الثالثة	١٥٠٠٠٠-	١٢٥٠٠٠-
نهاية السنة الرابعة	١٥٠٠٠٠-	١٢٥٠٠٠-
نهاية السنة الرابعة	—	٥٠٠+

وأوضح أنه لن يترتب على الإحتفاظ بالآلة القديمة إنفاق أى مبالغ نقدية في بداية السنة الأولى ولكن سوف يترتب على إستخدامها دفع نفقات إنتاجية نقدية قدرها ١٥٠٠٠٠ جنية سنويا.

أما الآلة الجديدة فإن شرائها سوف يترتب عليه دفع ٥٠٠٠٠ جنية حالا وبالتالي سوف تكون نفقات الإنتاج السنوية ١٢٥٠٠٠ جنية هذا بالإضافة الى مبلغ ٥٠٠٠ جنية يتم تحصيلها في نهاية السنة الخامسة من بيع الآلة كخردة. ويمكن حساب الفرق في التدفق النقدى المترتب على الأخذ بالإقتراح

الخاص بشراء الآلة الجديدة، وذلك لأنه يترتب على شراء الآلة الجديدة دفع مبلغ ٥٠٠٠٠ جنيه حالا وتوفير في تكاليف الإنتاج ١٥٠٠٠ جنيه يمكن النظر إليها على أنها تدفقات داخلة هذا بالإضافة الى التدفق الذى سيرد فى نهاية السنة الخامسة من بيع الخردة ويظهر صافى التدفقات المنصرفة والواردة المترتبة على شراء الآلة الجديدة على الصورة التالية:

البيان	السنة الأولى جنيه	السنة الثانية جنيه	السنة الثالثة جنيه	السنة الرابعة جنيه	السنة الخامسة جنيه
تدفقات داخلة	١٥٠٠٠+	١٥٠٠٠+	١٥٠٠٠+	١٥٠٠٠+	(١٥٠٠٠+ ٥٠٠٠٠)
تدفقات خارجة	١	٢	٣	٤	٥
صفر	١	٢	٣	٤	٥
	٥٠٠٠٠-				

وتكون الخطوة التالية هى أن نحسب صافى التدفقات النقدية بعد أن نأخذ فى الاعتبار تأثير الضرائب التى ينبغى للمنشأة أن تدفعها على أرباحها والتى يجب أن تستبعد منها المبالغ التى يسمح قانون الضرائب بخصمها فى مقابل الإستهلاك وذلك للوصول الى التدفق النقدى الصافى بعد خصم الضرائب تمهيدا لإتخاذ القرار المتعلق بالمفاضلة بين الإقتراحين المعروضين للبحث على النحو الوارد بالتفصيل فى الدراسة القادمة

ويلاحظ بالنسبة لهذا المثال إننا عرفنا التدفق النقدى بأنه التغيرات النقدية (التغيرات فى حساب النقدية) المترتبة على تنفيذ مشروع استثمارى مع

ملاحظة أننا لم نأخذ في الإعتبار الإستهلاك والقيمة الدفترية للآلة القديمة لأن كلاهما لن يترتب عليه أى تدفق نقدي، لكن القيمة الدفترية والإستهلاك تستخدم فقط في حساب الضرائب التي تخصم من التدفق النقدي، والسبب في عدم أخذ القيمة الدفترية للآلة القديمة في الحسبان ونحن بصدد تحديد التدفق النقدي المتوقع منها هو أن تكلفتها تعتبر بمثابة تكاليف غارقة دفعتها المنشأة منذ مدة طويلة ولن يترتب عليها في الوقت الحاضر أى مصروف نقدي ويلاحظ أنه إذا كان أحد الإستثمارات يتطلب أصول متداولة مثل المخزون فإنه ينبغي إضافتها الى التدفقات المدفوعة عند دفعها وإضافتها الى التدفقات المتحصلة عند بيعها أو تحصيل قيمتها ثم المفاضلة بين المشروعات المختلفة بعد ذلك.