

الفصل الأول

الوظيفة المالية

Financial Function

- ماهية الوظيفة المالية

يقصد بالوظيفة المالية في المنشأة . النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية التي تعنى بالنواحي المالية في المنشأة . أي الوظيفة التي تعنى بتحديد الحاجة إلى الأموال اللازمة في المنشأة وبتحديد المصادر التي سيتم اللجوء إليها لتأمين الأموال، ثم تحديد المجالات التي سوف يتم توظيف الأموال فيها ، ومن ثم التأكد من حسن تنفيذ تلك القضايا بالشكل الأمثل من أجل تحقيق أهداف المنشأة .

إن هذا المفهوم للإدارة المالية يشير إلى أن الوظيفة المالية في المنشأة هي إحدى الوظائف أو الأنشطة التي تشكل البنية التنظيمية للمنشأة ، فهي موجودة إلى جانب الوظائف الأخرى في المنشأة مثل نشاط الإنتاج ، أو نشاط التسويق ، أو نشاط المشتريات ، أو نشاط العلاقات العامة الخ .

كما يشير المفهوم السابق إلى أن اهتمام الوظيفة المالية ينصب على الأموال وما يتعلق بها من عمليات سواء كان تحديد الاحتياجات من الأموال أو تحديد توقيت الحاجة لهذه الأموال ومن ثم التفتيش عن مصادر التمويل المختلفة وتأمين الأموال اللازمة من خلالها ليصار إلى استخدامها وفق أوجه الاستخدام المتنوعة في المنشأة ، كما ينطوي المفهوم السابق للوظيفة المالية على متابعة حركة الأموال في المراحل السابقة كافة من أجل ضمان حسن التصرف بالأموال .

وأخيراً ينطوي المفهوم السابق للوظيفة المالية على أن هذه الوظيفة تسعى من أجل تحقيق أهداف المنشأة بمعنى أن كافة التصرفات التي تتم في نطاق الوظيفة المالية يجب أن تصب في النهاية في مصلحة الهدف العام للمنشأة.

وهذا يعني أن الأموال التي يتم استخدامها في المنشأة يجب ألا تتلاشى ، بل يجب أن تبقى ، بل وتزداد قيمتها يوماً بعد يوم .

ومن هنا يمكن لنا أن نضع التعريف التالي للوظيفة المالية :

إنها النشاط الإداري الذي يتعلق بتنظيم حركة الأموال اللازمة بالشكل الأمثل ، لتحقيق أهداف المنشأة ، وسداد الالتزامات المستحقة في مواعيدها المحددة.

من خلال التعريف السابق للوظيفة المالية يمكن ملاحظة ما يلي :

- 1- إن الوظيفة المالية هي نشاط إداري مثلها مثل باقي الأنشطة الأخرى في المنشأة كالإنتاج ، والتسويق ، والأفراد... الخ .
- 2- إنها تهتم بالدرجة الأولى بالأموال وحركاتها ، وكافة العمليات المالية الناجمة عن هذه الحركات .
- 3- تهتم بتحقيق أهداف المنشأة أي أن هدف الوظيفة المالية يجب أن يسير بشكل متوافق مع هدف المنشأة التي تعمل فيها .
- 4- تتوخى الإدارة المالية الاستخدام الأمثل للأموال أي محاولة ضبط النفقات وتعظيم العائد ، Return .
- 5- تهتم الوظيفة المالية بسداد الالتزامات التي تترتب على المنشأة نتيجة جميع الأنشطة التي تمارسها . وذلك نظراً لأهمية هذا النشاط في التعامل مع المؤسسات المالية المختلفة .

ولكي تحقق الإدارة المالية أهدافها التي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المنشأة . فإنها تمر في المراحل

التالية :

- التخطيط : Planning

يقصد بالتخطيط هنا وضع الخطوط العريضة التي ينبغي السير عليها من أجل الوصول إلى الهدف ، فمثلاً من أجل تحقيق الأرباح المرتفعة يستوجب الأمر معرفة الإيرادات التي يمكن تحقيقها ، أي وضع المؤشرات الواجب العمل وفقها للوصول إلى الهدف .

- التنظيم : Organization

إن تحقيق الهدف الذي سبق وضعه في المرحلة السابقة يحتاج إلى تقسيم العمل فيما بين العاملين ، وتنسيق جهودهم من أجل التمكن من النجاح في تنفيذ الخطة .

- الرقابة : Control

في هذه المرحلة يتم التأكد من تنفيذ السياسات وفقاً لما هو مخطط . و يتم اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تعيق الوصول إلى الهدف من أجل إصلاحها والتغلب عليها ، ويتطلب الأمر هنا متابعة الأفراد والتأكد من أن كل منهم يقوم بواجبه ، وإذا حصل خطأ ما يمكن تحديد المسؤول عنه.

أهمية الوظيفة المالية :

تعتبر الإدارة المالية من الإدارات والوظائف الهامة جداً في مؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها ، ولعل الشيء الذي يكسب الوظيفة المالية أهميتها البالغة هو أنها تتعامل بالأموال والتي تشكل أحد أهم عناصر العمل الهامة في المنشآت المتنوعة ، إضافة إلى مسؤوليتها عن العمليات المالية والعلاقات المالية في المنشأة وخارجها .

ولقد بات معروفاً أن المال هو عصب المنشآت جميعها فلا يمكن تصور منشأة ما تعمل من دون أموال .

ونظراً لندرة الأموال وزيادة الحاجة لها فإن الضرورة تقضي القيام بالإجراءات والأنشطة التي تحافظ على رأس المال ، لا بل التي تزيد منه ، من أجل الوصول إلى إشباع الاحتياجات المتعاضمة من خلاله.

وإذا ما نظرنا إلى الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الإدارة المالية ، من البحث عن مصادر التمويل واختيار المصدر المناسب ، أو تكوين المزيج الأمثل من الأموال *Determining mix of Finance* والبحث عن الاستثمارات المربحة وتوظيف الأموال فيها ، أو القيام بالإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق العائد المرتفع وتوزيعه على المالكين والمساهمين ، لوجدنا أنها أعمال في غاية الأهمية ، وهي بحد ذاتها تعطي للإدارة المالية وزنها الكبير باعتبارها الجهة المهمة بإنجاز الأنشطة السابقة .

ولاشك أن أهمية الوظيفة المالية لا تظهر بمعزل عن الوظائف الأخرى في المنشأة . ذلك أن كل وظيفة ذات أهمية بالنسبة للوظائف الأخرى في المنشأة .

إذ يصعب تصور عمل وظيفة الإنتاج بعيداً عن وظيفة الشراء والتخزين أو الوظيفة المعنية بالأفراد ، وكذلك الأمر فإن وظيفة التسويق لا يمكن أن تتم من دون وظيفة الإنتاج ووظيفة العلاقات العامة وغيرها ، وكذلك الحال لا يمكن أن يتم نجاح وظيفة ما من دون تمويل احتياجاتها وبالتالي فهي بحاجة إلى الوظيفة المالية . ولقد ازدادت أهمية الوظيفة المالية بعد الثورة الصناعية الكبرى مع ازدياد عدد المشاريع وتوسعها وتعدد أعمالها بشكل أصبح معه من الصعب السيطرة على مقاليد الأمور في هذه المشروعات من دون دراسة وتحليل .

ونستطيع أن نلاحظ ازدياد أهمية الوظيفة المالية يوماً بعد يوم في ظل التطورات التي حصلت والتي تحصل على مختلف الأنشطة وفي مختلف الميادين وفي مختلف المنشآت .

أهداف الإدارة المالية :

تختلف أهداف الإدارة المالية في المنظمات العامة عن تلك المنشودة في المنظمات الخاصة ، وعلى الرغم من التسليم بالدور الاجتماعي في المنظمات العامة تجاه المجتمع ، إلا أن الاتجاه الحديث في الإدارة المالية يعتبر أن للمنظمات العامة أيضاً أهدافاً اقتصادية ذات صفة ربحية .

وبغض النظر عن نوعية المنشآت فإننا نرى أن للإدارة المالية عدة أهداف تنسجم مع أهداف المالكين والمساهمين ، فهي تسترشد بهدف المنشأة في اتخاذ القرارات المالية . حيث يشكل هدف المنشأة المعيار الذي تتخذ على أساسه القرارات المالية كافة.

ومن المهم أن يعكس هدف المنشأة مصالح كافة الأطراف ذات الصلة من أمثال الملاك والإدارة ، والعاملين والمقرضين ، والعملاء ، والمجتمع ، مع الإشارة إلى أن بعض التناقض والتعارض قد يحدث بين هذه الأهداف ، وعلى الإدارة أن تقوم بالتنسيق بين تلك المصالح ، وطبعي جداً أن تكون الإدارة المالية معنية بهذا الأمر باعتبارها جزءاً من إدارة المنشأة .

1 - وجهة نظر الملاك :

إن أهم شيء يهتم به الملاك هو رأس المال الذي يسهم به كل مالك في المنشأة ولذلك فإن الهدف الأولي لهم هو المحافظة على رأس مالهم ، ولذلك فإن كافة تصرفات الإدارة تنصب على عدم زوال رأس المال المقدم من قبل المالكين ، ومن ثم تأتي أهداف الملاك الأخرى وهي :

1[°] - تعظيم الربح : Profit maximization

يعتبر هدف تعظيم الربح من الأهداف الأساسية التي قام عليها الفكر الكلاسيكي ، فهو المعيار الذي يتم بموجبه الحكم على فاعلية القرارات في المنشأة ، وبهذا ينبغي أن تخدم القرارات الإدارية هذا الهدف ، إذ يتم توجيه قرارات الاستثمار وقرارات التمويل ، وقرارات التوزيع ، وقرارات الائتمان وغيرها لتناسب مع مضاعفة الأرباح . وبموجب هذا المعيار يمكن القول إن منشأة ما هي أفضل من منشأة أخرى إذا حققت المنشأة الأولى أرباحاً أعلى من تلك التي حققتها المنشأة الأخرى . أو أن إدارة هذه المنشأة هي الأفضل كونها استطاعت تحقيق أرباح أكبر .

ويمكن النظر إلى هدف مضاعفة الأرباح من زاويتين :

أ- **زاوية المساهمين** : يرى المساهمون الربح بأنه مقدار الأرباح المتحققة والتي توزع عليهم ، وهم يهتمون بتحقيق أكبر قدر ممكن من الإرباح من ناحية وتوزيع هذه الأرباح من ناحية ثانية ، وهذا قد لا ينسجم دائماً مع أسلوب إدارة المنشأة .

ب- **زاوية إدارة المنشأة** : تعتبر إدارة المنشأة أن مضاعفة الأرباح تكمن في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة . أي أن تكون المخرجات Out puts أكبر من المدخلات Inputs وهذا يعبر عن الكفاءة الاقتصادية في تشغيل الموارد المتاحة .

إن الهدف العام لأي منشأة والذي سيطر على كتابات المفكرين الاقتصاديين هو تعظيم الربح ، وهذا امتداد لمفهوم الحرية في البيع والشراء . وعندما تطورت نظرية المنافسة الحرة في ظل النظام الرأسمالي تبلور مفهوم تعظيم الربح كمنطق اقتصادي لتحقيق الكفاءة الاقتصادية الكلية للمجتمع .

إن تعظيم الربح بصفته هدفاً فردياً يحقق في ظل النظرية الاقتصادية الرأسمالية تعظيم الرفاهية الاقتصادية الكلية وأصبح تعظيم الربح إيديولوجية مهنية للإدارة المالية .

ولقد توالى الانتقادات لمفهوم تعظيم الربح على أساس أن المسألة ليست مجرد تحقيق أقصى ربح ممكن ولكنها أيضاً تقدم خدمات اجتماعية وتحقيق كفاءة اقتصادية وعدالة في توزيع العائد ، وأصبح كل شخص يضيف قائمة من الأهداف الأخرى . وكثير منها غير قابل للقياس ، وأصبحت صورة الأهداف التي تستمد منها الحسابات لاتخاذ القرارات مهزوزة فكانت النتيجة أن انتقدت الناس القرارات المالية بأنها نجحت في ضياع ثروة الأمم .

انتقادات مضاعفة الأرباح كهدف تشغيلي :

1^أ - إنه هدف غامض . حيث يثار التساؤل عن ماهية الربح المطلوب تعظيمه . هل هو تعظيم الربح الكلي للمنشأة ؟ وهل هو ربح قصير الأجل أم طويل الأجل ؟

وهل هذا الربح هو للسهم ولرأس المال المملوك فقط أو لرأس المال المستثمر .

2^أ - يفشل في أن يساعد على الاختيار بين بديلين يقدمان نفس المكاسب إلا أنهما يختلفان من حيث توقيت تدفقهما ، فإذا كان لدينا مشروعان A و B على النحو التالي :

عمر المشروع	أرباح المشروع A	أرباح المشروع B
السنة (1)	10000	30000
السنة (2)	20000	20000
السنة (3)	30000	20000
المجموع	60000	60000

وفقاً لهدف تعظيم الربح فإن المشروعين هما على نفس الدرجة من الجاذبية ، غير أن هناك مشروعاً أفضل من الآخر ألا وهو المشروع B وفقاً لمعيار القيمة الزمنية للنقود ، إذ إن 30000 ل.س في السنة الأولى أفضل من 30000 ل.س في نهاية السنة الثالثة .

3- يغفل الربح نوعية المكاسب المقدمة ، إذ إن التفضيل يكون وفقاً للربح المحقق وليس وفقاً لنوعية الخدمة أو المنتج الذي يقدمه المشروع . فعلى سبيل المثال .

إذا كان مشروعان A و B وكل منهما يحقق أرباحاً مقدراها 60000 ل.س غير أن المشروع A ينتج غذاء للأطفال والمشروع الثاني ينتج سجائر الدخان .

إن الربح لا يستطيع هنا أن يميز ما بين هذين المشروعين . في حين أن المشروع A هو مشروع أفضل لأنه يقدم نوعية منتجات ذات نفع للمجتمع . في حين أن المشروع الثاني يقدم سلعة ضارة بالصحة والمجتمع .

2- تعظيم القيمة السوقية للأسهم وتعظيم ثروة الملاك .

يعبر هذا الهدف عن هدف تعظيم ثروة الملاك ، وهو من الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه . حيث يعكس محصلة القرارات المالية المتعلقة بالاستثمار والتمويل . تلك القرارات التي تؤثر في ثروة الملاك من خلال تأثيرها في حجم العائد ، وهذا لا يتعارض مع هدف مضاعفة الأرباح لأن القيمة السوقية للأسهم . تتأثر كثيراً بمقدار العوائد المتحققة وتوزيع هذه العوائد على المساهمين ، إضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بطريقة الاستثمار والأدوات الاستثمارية المستخدمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنشأة ومستوى الطلب عليه في ظل الظروف الاقتصادية السائدة الخ .

وإن هدف تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للأسهم ينسجم إلى درجة كبيرة مع هدف مضاعفة الأرباح . إلا أن ثمة فارقاً يتمثل بأن هدف تعظيم ثروة الملاك يهتم بمبدأ التدفقات النقدية الناتجة ، ولا يهتم بالأرباح المحاسبية التي تشكل محور اهتمام هدف مضاعفة الأرباح .

ويميل العديد من علماء الإدارة المالية إلى اعتبار أن كافة القرارات التي تتخذها الإدارة ، يجب أن تصب في تحقيق هدف مضاعفة ثروة الملاك ، لأن المالك يهتم حقيقة بالثروة التي سيمتلكها أكثر مما يوزع عليه

من أرباح في المدى القصير . وكثيراً ما نرى أن الإدارة تلجأ إلى احتجاز الأرباح وإعادة استثمارها بغية زيادة ثروة المالكين .

ومن الملامح الإيجابية الأخرى في استعمال هدف مضاعفة ثروة المالكين أن هذا الهدف يأخذ العوائد النقدية والمخاطر والقيمة الزمنية للنقود بالحسبان ، وهذا أمر قريب من الواقع ومن المنطق ، إذ إن قيمة النقود تتناقص مع الزمن ، وأن أي استثمار يتصاحب ببعض الأنواع من المخاطر . (خان وغرايبة ، 1986 ، ص 11) .

3- هدف تعظيم القيمة السوقية للمنشأة

يتمثل هذا الهدف بزيادة قيمة أصول المنشأة . وزيادة حضورها وفعاليتها في السوق ، وفي الحقيقة إن الأمثلة على ذلك ليست بقليلة ، إذ إن الكثير من منشآت الأعمال الكبيرة كانت منشآت صغيرة . ومن الطبيعي أن يفضل المساهمون والمالكون أن تزداد قيمة منشآتهم ويعظم دورها في السوق . لكن هذا لا يعني أن هدف تعظيم القيمة السوقية للأسهم أو تعظيم ثروة الملاك هو مرادف لهدف تعظيم القيمة السوقية للمنشأة. كما يشير هل وشول (Haley d Schell , 1979, P405-407)

كما يرى الدكتور منير هندي عندما يتعلق الأمر بقرارات الاستثمار أن الاقتراح الذي يعظم القيمة السوقية للمنشأة ليس من الضروري أن يكون ذات الاقتراح الذي يعظم ثروة الملاك (نصيب الملاك من أموال التصفية) وهذا يعني أن هدف تعظيم القيمة السوقية للمنشأة ليس مرادفاً لهدف تعظيم ثروة الملاك ، أي هدف تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية التي في حوزة الملاك .

ولا يختلف الحال إذا تعلق الأمر بقرارات التمويل ، إذ إن تأثير هذه القرارات في القيمة السوقية للأسهم العادية هو أمر محتمل بينما لا يكون ثمة تأثير لهذه القرارات في القيمة السوقية للمنشأة (هندي ، 1996 ، ص 13) .

2- وجهة نظر الإدارة

تعد الإدارة ممثلة لمصالح المالكين ولذلك فهي تسعى إلى تحقيق أهدافهم وزيادة ثرواتهم ، ولكن ذلك لا يمنع المدراء من النظر لمصالحهم الشخصية من حيث البقاء في أماكنهم أو الحصول على الامتيازات المادية والمعنوية على شكل مكافآت وزيادات في الرواتب وتحسين مستوى التعويضات الخ . ولذلك فإنهم قد يرفضون بعض الاقتراحات الاستثمارية التي قد تضيف بعض الشيء إلى

ثروة الملاك ويقبلون باقتراحات استثمارية أخرى تضيف أقل مما تضيفه الاقتراحات الأولى لكنها تنطوي على مخاطر أقل ، أي تجنب الإدارة الفشل .

ويجب الأخذ بالاعتبار أن إدارة المنشأة تشعر بالمسؤولية تجاه العاملين ، وتجاه المجتمع ، إذ إنها تقوم بزيادة رواتب وأجور العاملين وتقديم بعض الخدمات للمجتمع على الرغم من أن هذا الشيء يقلقل من مقدار العائد الذي سيحصل عليها ملاك المنشأة .

إضافة لذلك فإن ثمة قوانين وأنظمة تقوم الإدارة بمراعاتها واحترامها حتى ولو كان لها انعكاس سلبي على المنشأة وعلى مالكيها .

3- وجهة نظر العاملين

يشكل العاملون أحد أهم الأركان التي تقوم عليها أي منشأة ، فهم يقدمون لها ما لديهم من طاقات وخبرات مقابل حصولهم على أتعابهم ، وعليه فإن لهؤلاء العاملين تأثيرهم المباشر في وجود المنشأة واستمراريتها ، ومن هنا فإن مصالحهم موضع اهتمام من قبل الإدارة . وهنا قد يكون من المناسب الإشارة إلى أن ما يسعى إليه العاملين كافة في المنشأة يتمثل في :

- ضمان فرصة العمل في المنشأة .
- الحصول على أجور جيدة .
- العمل وفق أسس سليمة ومناخ عمل مناسب .

ولهذا تقوم الإدارة باتخاذ العديد من القرارات ضمن إطار المحافظة على مصالح هذه الفئة . وتتأثر قراراتها الاستثمارية في الكثير من الأحيان بمصالح العاملين من حيث عدم الاستغناء عن الكثير من العاملين ، ومن حيث خلق مناخ عمل صالح ومراعاة السلامة والأمن الصناعي . ومن حيث التفكير بزيادة أجورهم ومكافآتهم المادية والمعنوية

3- وجهة نظر المجتمع

يعتبر المجتمع البيئة التي تعمل فيها المنشأة ، فهو يزودها بالمدخلات التي تحتاجها ، كما أنه يحصل على المخرجات التي تنجم عن المنشأة ، ولذلك فإن المجتمع يتوقع من المنشأة أن تقدم له الخدمات المختلفة والتي تسهم في خدمته وتطويره .

وفي الحقيقة يجب أن تنظر الإدارة إلى هذا الأمر بجدية كاملة لأن عدم نجاح المنشأة في تحقيق مسؤوليتها تجاه المجتمع قد يؤدي بها إلى الهلاك .

وعليها أن تهتم بالاقتراحات الاستثمارية التي تؤثر بشكل إيجابي في أبناء المجتمع .
ويذهب البعض إلى القول إن مسؤولية المنشأة تجاه المجتمع تمتد إلى اقتطاع جزء من أرباح المنشأة وتخصيصها إلى مشروعات خدمة البيئة ، والتي تحقق الرفاه للمجتمع .
إن المسؤولية الاجتماعية للإدارة تجاه أفراد المجتمع لا تعني بالضرورة إلحاق الضرر بالمالكين . بل يجب التفكير بالاقتراحات ذات الانعكاسات الإيجابية على مصالح كل من المالكين والمجتمع .

مداخل تطور الفكر المالي المعاصر :

1- مدخل إدارة السيولة : (إدارة الخصوم) .
إن شكل الإدارة المالية ظهر كما بينا في بداية 1920 ، وهنا اشتملت مهام الإدارة المالية على المعالجات المحاسبية والقانونية المتعلقة بتأسيس الشركات والقيام بعمليات الاندماج وإصدار الأوراق المالية ، وعندما حدث الكساد العظيم (1929 - 1933) برز دور الإدارة المالية في حل المشكلة الاقتصادية في توفير السيولة اللازمة من أجل تجاوز حالات الإفلاس والتصفية وإعادة التنظيم .

2- مدخل إدارة الموجودات (إدارة الأصول) .
منذ عقد الأربعينيات ولغاية بدايات عقد الخمسينيات من القرن الماضي تغير أسلوب الإدارة المالية ، وأصبحت النظرة للإدارة المالية تتم من داخل المنشأة وليس من خارجها . حيث تركزت حول قرارات الاستثمار وتحقيق هدف الربحية في ظل المنافسة الشديدة وندرة الموارد المالية وظهور أجيال الحاسوب وتقنية المعلومات ونظمها المتنوعة .

3- مدخل إدارة الخصوم والتجارة بحق الملكية (إدارة الهيكل المالي) .
برز هذا المدخل بعد الثورة المعرفية التي أثارها مقالة مودقلياني و ميلر Modigliani and miller في عام 1958 حول كلفة التمويل والهيكل المالي ، وما قدمه ماركويتز Markowitz عام 1959 لأسس نظرية المحفظة . تتمحور خصائص هذا المدخل حول الجدل القائم حول دور الهيكل المالي وأثره في قيمة المنشأة واعتماد مبدأ المبادلة بين العائد والمخاطرة Risk - Return Trade off ثم تركزت دعوات الباحثين والكتاب باتجاه الاهتمام بكلفة التمويل وتعظيم ثروة المساهمين وأصبحت هذه الصيحات الأساس المعرفي للإدارة المالية . ولقد ساعد في ذلك نمو وتطور أسواق المال وسوق الأوراق المالية على وجه الخصوص ولا سيما في ضوء مفاهيم كفاءة السوق المالية ونماذج تسعير الأصول الرأسمالية ، وهذا المدخل وضع القاعدة المعرفية للفكر المالي المعاصر ، وعليه فقد شكلت

قرارات الاستثمار وانعكاساتها على ثروة المالكين الإطار الهام للفكر المالي المعاصر ، وتحولت النظرة نحو حملة الأسهم وأثر قرارات توزيع الأرباح بجانب الاستثمار والتمويل في القيمة السوقية للشركة . وللتأكد يمكن القول إن هذا المدخل ربط بين المفهوم المعرفي والتحليلي لوظيفة الإدارة المالية كونها تمثل أحد عوامل النجاح الاستراتيجي للشركة من خلال تحقيق الآتي :

أ - الاستخدام الأفضل للموارد المالية (المزيج الأمثل للهيكل المالي)

ب- قدرة الموارد المتاحة على تغطية حجم الفرص الاستثمارية

ت- قدرة عوائد الاستثمار في تعزيز المركز الائتماني للشركة من خلال الحصول على تدفقات نقدية كافية لتغطية فوائد الديون من جانب ، وإقناع حملة الأسهم من جانب آخر (النعيمي، 2009 ، 25)

القيمة الزمنية للنقد Time Value of Money

يمكن القول إن قيمة النقود ليست ثابتة بل تتناقص عبر الزمن ، أي أن قيمة وحدة نقدية اليوم هي أكبر من قيمتها بعد انقضاء سنة أو أكثر ، هذا يعني أن قيمة مبلغ معين من النقود تتوقف على توقيت الحصول عليه .

ولتوضيح الأمر سوف نفترض أن لديك 100 دولار اليوم ، فإذا قمت بإيداعها لدى البنك لمدة سنة كاملة وكان سعر الفائدة 6 % فإنك ستحصل في نهاية السنة على 106 دولار .

ولنفرض أنك اقترضت هذه الـ 100 دولار من البنك لمدة سنة فسوف تقوم بسدادها للبنك في آخر السنة مع فائدتها . ولتكن 7 % أي أنك سوف تقوم بسداد 107 دولار والآن إذا قمت بمنح شخص ما 100 دولار في بداية السنة وأعادها لك 100 دولار في نهاية السنة ، فهذا يعني أنه أعاد لك مبلغاً يقل عن ذلك المبلغ الذي أعطيته إياه في بداية الفترة ، فأنت ستحصل منه على 100 دولار لكنك سوف تعطي البنك 107 دولار وفي الإدارة المالية يتم افتراض أن الفرد رشيد وعقلاني وهذا يعني أنه يسعى إلى تعظيم موارده وليس إلى تبديدها .

وإذا انتقلنا الآن إلى توضيح أكثر للفكرة المختارة ، فسوف نفترض المثال التالي :

مثال : إذا كانت إحدى المنشآت ملتزمة مالياً بقيمة 1000 دولار وبإمكان المنشأة الدفع في الوقت الحاضر مبلغ 1000 دولار أو تسديد مبلغ 1050 دولار بعد سنة فإذا كان معدل الفائدة 7% فإن المنشأة تستطيع أن تدفع المبلغ في البنك لمدة سنة والحصول على 1070 دولار بعد سنة تمكنها من تسديد 1050 دولار والاستفادة من مبلغ 20 دولار .

والآن يمكن للمنشأة التساؤل ما هو المبلغ الواجب استثماره الآن لتسديد مبلغ 1050 دولار .

المبلغ اللازم استثماره والآن هو $س \times 1,07 = 1050$ دولار .

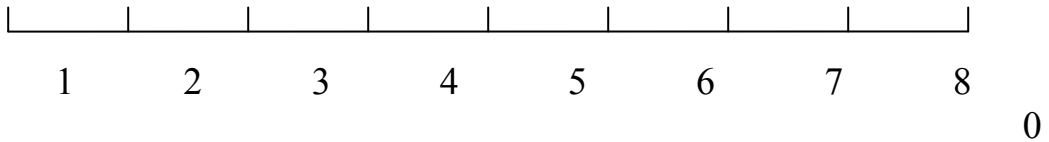
ومنه $س = 1050 \div 1,07 = 981,3$ دولار .

بمعنى أن على المنشأة أن توظف مبلغ 981,3 دولار اليوم بدل تسديد مبلغ 1000 دولار لتتمكن من تسديد دينها 1050 دولار بعد سنة .

واستطرداً لما سبق يمكن القول إن موضوع القيمة الزمنية للنقود من المواضيع الهامة التي يجب أن يهتم بها المدير المالي ، وذلك نظراً لما تحدثه القيمة الزمنية للنقود من أثر في قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات مقسوم الأرباح .

إن توقيت Timing الحصول على الأموال أو على توزيع الأرباح يؤثر في قيمة هذه الأموال أو الأرباح ، ذلك أن قيمة النقود تتناقص بمرور الزمن . وبمعنى آخر إن قيمة 100 ل.س تستلمها اليوم هي أكبر من قيمة هذا المبلغ بعد انقضاء سنة من اليوم أو في المستقبل . أي أن قيمة الـ 100 ل.س تقل اعتباراً من اليوم باتجاه المستقبل .

ونظراً لأن الاستثمارات ذات بعد زمني طويل فإن التدفقات المستقبلية من النقود سوف يكون لها قيم متفاوتة ما بين الفترة والأخرى . ويمكن لخط الزمن Timing Line أن يوضح الصورة



يقصد بالنقطة (0) اللحظة الحالية ويقصد بالنقطة (1) نهاية الفترة الأولى ، أي مرور فترة زمنية واحدة من الآن والنقطة (2) هي نهاية الفترة الثانية وهكذا . وقد تكون هذه الفترة سنة أو أقل وغالباً ما يتم اعتماد السنة للتعبير عن الفترة الزمنية .

وهذا يعني أن التدفقات النقدية المستلمة ستكون نهاية الفترة لتمييزها عن التدفقات النقدية التي تكون عادة في بداية الفترة .

الفائدة البسيطة Simple Interest

الفائدة البسيطة هي تلك الفائدة التي يتم دفعها على المبلغ الأصلي أو الأساسي الذي تم اقتراضه ، ومعدل الفائدة Interest Rate هو نسبة مئوية من المبلغ الأصلي وتكون عادة على أساس عام كامل ، وتحسب الفائدة البسيطة وفق المعادلة التالية :

$$\text{الفائدة} = \text{المبلغ} \times \text{المعدل} \times \text{الزمن} .$$

مثال :

ما هو مبلغ الفائدة الذي يتوجب على المقترض دفعه لمصرف معدل الفائدة فيه / 10% / على قرض قيمته / 500000 / ل.س لمدة سنة ؟

$$\text{الفائدة} = 500000 \times 10\% \times 1$$

$$= 50000 \text{ ل.س}$$

$$\text{ولمدة سنتين} = 500000 \times 10\% \times 2$$

$$= 100000 \text{ ل.س}$$

$$\text{ولمدة نصف سنة} = 500000 \times 10\% \times 0,5$$

$$= 25000$$

مثال :

ما هو مبلغ الفائدة الذي يمكن أن تحصل عليه من وديعة قيمتها / 250000 / ل.س أودعتها في مصرف لمدة / 180 / يوماً يعطي فائدة معدلها / 5% / ؟

$$\text{الفائدة} = 250000 \times 5\% \times \frac{180}{360}$$

$$= 6250 \text{ ل.س}$$

وإذا اعتبرنا السنة / 365 / يوماً فإن الفائدة تصبح

$$\text{الفائدة} = 250000 \times 5\% \times \frac{180}{365}$$

$$= 6164$$

الفائدة المركبة : Compounded Interest

يقصد بالفائدة المركبة تلك الفائدة التي تدفع على المبلغ الأصلي للقرض وعلى مبلغ الفائدة المحسوب على المبلغ في نهاية كل فترة .

وبتعبير آخر إذا اقترض شخص ما مبلغاً من المصرف لمدة ثلاث سنوات بفائدة مركبة فإن الشخص يدفع في نهاية الفترة الثالثة فائدة على جملة المبلغ الأصلي وفائدته وهكذا .

مثال :

ما هي جملة المبلغ التي يمكن أن يحصل عليها شخص أودع مبلغ / 1000000 ل.س في مصرف يدفع معدل فائدة مركبة مقدارها / 8% سنوياً ، بعد ثلاث سنوات من الآن ؟

الحل :

مبلغ الفائدة في نهاية السنة الأولى = $1000000 \times 8\% \times 1 = 80000$ ل.س

مبلغ الفائدة في نهاية السنة الثانية = $1080000 \times 8\% \times 1 = 86400$ ل.س

مبلغ الفائدة في نهاية السنة الثالثة = $1166400 \times 8\% \times 1 = 931320$ ل.س

مجموع الفائدة هي = 259712 ل.س

وإذا أضيف هذا المبلغ للوديعة الأصلية فإن جملة ما يستحقه هذا الشخص هو / 1259712 ل.س .

ومن أجل عدم القيام بهذه الخطوات ولا سيما إذا كانت الفترات الزمنية طويلة يمكن اللجوء إلى المعادلة التالية :

القيمة المستقبلية لمبلغ = المبلغ الأساسي $\times$ معامل الفائدة المركبة

ومعامل الفائدة المركبة يمكن الحصول عليه من جداول القيمة الحالية .

كما يمكن حسابها من خلال العلاقة :

$$(1+r)^n \text{ أو } (1+m)^n$$

حيث م (r) : معدل الفائدة

ن (n) : عدد الفترات أو السنوات

مثال : أودع شخص وديعة قيمتها / 5000000 ل.س في مصرف يدفع فائدة سنوية / 10% لمدة

سنتين . فما هي قيمة ما سيحصل عليه بعد مضي السنتين ؟

الحل :

$$Fv = p v (1 + r)^n$$

Fv : Future Value

$$ق م = غ \times ح \text{ أو } ق م = غ \times ح$$

حيث : ق م : القيمة المستقبلية

P v : Present Value

r : Interest

n : Number of Tim

غ : المبلغ الأساسي أو الحالي

ح : معامل الفائدة المركبة

معامل الفائدة للقيمة المستقبلية للمبلغ $(1+r)^n$

R سعر الفائدة

n عدد الفترات

$$6050000 = 1,21 \times 5000000 =$$

مثال : ما هو المبلغ الذي يمكن الحصول عليه بعد / 18 / سنة من الآن من جراء إيداع مبلغ من المال قيمته

/ 450000 / ل.س لدى مصرف يعطي فائدة بمعدل / 8% / سنوياً ؟

الحل :

$$ق م = غ \times ح$$

$$3,996 \times 450000 =$$

$$1798200 =$$

$$Fv = p v (1 + r)^n \text{ أو}$$

$$1798200 = 18 (\%8 + 1) \times 450000 =$$

وقد يكون من المناسب الإشارة هنا إلى أن ثمة إمكانية لحساب الفوائد أكثر من مرة في السنة الواحدة ، كأن

يتم حساب الفائدة مرتين بالسنة أو أربع مرات في نهاية كل ربع أو كل شهر وهنا يمكن القيام بما يلي :

1- قسمة معدل الفائدة على عدد المرات التي يتم حساب الفائدة بها

2- ضرب عدد الفترات بعدد المرات التي يتم حساب الفائدة بها .

وللمزيد من الإيضاح يمكن عرض المثال التالي :

مثال :

ما هو المبلغ الذي يمكن الحصول عليه بعد / 20 / سنة من الآن من جراء إيداع مبلغ قيمته /450000/

ل.س لدى مصرف يعطي فائدة / 8% / سنوياً علماً بأن الفائدة تحسب بشكل نصف سنوي

Semiannual أي مرتين سنوياً ؟

$$\text{الحل : } ق م = غ \times ح$$

$$4\% = 2 \div 8\%$$

$$40 = 2 \times 20 \text{ سنة}$$

فيكون معامل القيمة الحالية من الجدول 4,80102

$$2160459 = 4,80102 \times 450000$$

القيمة المستقبلية لدفعات منتظمة Future Value for an Annuities

تعبّر هذه القيمة عن قيمة مبالغ معينة تدفع بشكل منتظم في فترات زمنية محددة . وللتوضيح نفترض المثال التالي :

بفرض أن ثمة خطة لادخار مبلغ / 15000 / ل.س شهرياً ولمدة خمس سنوات في مصرف يعطي فائدة على هذا الحساب نسبتها / 11% / سنوياً ، والمطلوب حساب القيمة المستقبلية لهذه الدفعات .
يمكن حل هذا المثال من خلال الخطوات التالية :

$$\text{القيمة المستقبلية للدفعة الأولى } 15000 \times (1 + 11\%)^4 = 22771,056 \text{ ل.س}$$

$$\text{القيمة المستقبلية للدفعة الثانية } 15000 \times (1 + 11\%)^3 = 20514,465 \text{ ل.س}$$

$$\text{القيمة المستقبلية للدفعة الثالثة } 15000 \times (1 + 11\%)^2 = 18481,5 \text{ ل.س}$$

$$\text{القيمة المستقبلية للدفعة الرابعة } 15000 \times (1 + 11\%)^1 = 16650 \text{ ل.س}$$

$$\text{القيمة المستقبلية للدفعة الخامسة } 15000 \times (1 + 11\%)^0 = 15000 \text{ ل.س}$$

$$\text{فيكون مجموع القيمة المستقبلية للدفعات } 93417,012 \text{ ل.س}$$

ويمكن التوصل لنفس النتيجة من خلال استخدام المعادلة التالية :

$$FVA = PMT \left[\frac{(1 + r)^n - 1}{r} \right]$$

$$= 15000 \left[\frac{(1 + 0.11)^5 - 1}{0.11} \right]$$

$$= 15000 [62278]$$

$$= 93417.012$$

حيث يطلق على $\left[\frac{(1+0.11)^5}{0.11} \right]$ معامل الفائدة للقيمة المستقبلية لدفعات منتظمة وتستخرج من جداول القيمة الحالية ، كما يمكن حسابها بشكل يدوي باستخدام الآلة الحاسبة

القيمة الحالية لمبلغ مستقبلي **Present Value** : يمكن فهم هذا المصطلح من خلال مقارنة قيمة مبلغ من المال اليوم وقيمة هذا المبلغ بعد عدة سنوات ، وبالطبع لن يتمكن الشخص من معرفة أي القيمتين أكبر إلا من خلال الاستناد إلى أسس علمية منطقية ، ويمكن اللجوء إلى المثال التالي لتوضيح الصورة .

مثال :

هل قيمة / 100 / دولار اليوم هي أكبر أم أصغر من قيمة / 100 / دولار بعد ثلاث سنوات علماً بأن سعر الفائدة / 10% / ؟

إن قيمة 100 دولار اليوم هي ثابتة لأن هذه الفترة تشكل الزمن صفر أما قيمة 100 دولار بعد ثلاث سنوات فهي كالتالي :

$$ق \times ح = م$$

حيث : ق ح : القيمة الحالية

م : المبلغ

ح : القيمة الحالية للوحدة النقدية

$$100 \times 75,131 = 0, 75,131 \text{ دولار بالتالي فإن المبلغين ليسا متساويين}$$

أي أن قيمة / 100 / دولار بعد ثلاث سنوات ستساوي / 75,131 / دولار وهي ليست نفس القيمة الأولى . أما قيمة / 75,131 / دولار الآن تساوي قيمة / 100 / دولار بعد ثلاث سنوات . وإذا أردنا أن نحصل على / 100 / دولار بعد ثلاث سنوات فعلينا مثلاً أن نستثمر مبلغ / 75,131 / دولار اليوم بمعدل فائدة / 10% /

يمكن استخدام المعادلة التالية للحصول على النتيجة السابقة :

$$Pv = Fv (1+r)^{-n}$$

حيث Pv القيمة الحالية لمبلغ

Fv القيمة المستقبلية لمبلغ

r معدل الفائدة

n : عدد السنوات

مثال :

ما هي القيمة الحالية لمبلغ / 50000 / ل.س بعد / 5 / سنوات علماً بأن سعر الفائدة / 9 % / ؟

الحل :

$$32496,5 = 0,64993 \times 50000 \text{ ل.س}$$

أي أن قيمة / 50000 / ل.س بعد ثلاث سنوات هي / 32496,5 / ل.س إذا كان سعر الفائدة في السوق / 9 % / .

القيمة الحالية لدفعات منتظمة : Present Value for An Annuity

إذا كان لدينا مبلغ ما يتكرر الحصول عليه سنوياً في المستقبل فإننا بحاجة لمعرفة قيمة هذا المبلغ الآن .

مثال :

ما هي القيمة الحالية لـ / 100 / دولار يمكن الحصول عليها سنوياً لمدة / 4 / سنوات إذا كان سعر الفائدة / 12 % / .

الحل :

$$ق ح = غ \times ح$$

$$477,93 = 4,7793 \times 100 =$$

أي أن حصولنا على / 100 / دولار سنوياً ولمدة أربع سنوات لا يعني حصولنا على مبلغ قيمته / 500 / دولار وإنما / 477,93 / دولار .

أو باستخدام المعادلة التالية :

$$PVA = PMT \left[\frac{(1+r)^n - 1}{r(1+r)^n} \right]$$

حيث القيمة الحالية لدفعات منتظمة PVA

الدفعات المستقبلية PMT

Present value of $\left[\frac{(1+r)^n - 1}{r(1+r)^n} \right]$ حيث يطلق على القوس معامل القيمة الحالية لدفعات منتظمة

Interest Factor for an Annuity

تمارين محلولة :

تمرين 1

بفرض أنك حصلت على قرض من أحد المصارف تسدد له مبلغاً قيمته / 1161050 / ل.س بعد مضي / 5 / سنوات ، فما هو المبلغ الذي سيمنحك إياه المصرف اليوم عندما يكون سعر الفائدة / 3,5 % / ؟
الحل :

$$Pv = Fv (1+r)^{-n}$$

$$= 1161050 (1+3.5 \%)^{-5}$$

$$= 1161050 (0.84197)$$

$$= 977600$$

أو

$$Fv = Pv (1+r)^n$$

$$1161050 = Pv (1+ 3.5 \%)^5$$

$$Pv = 1161050 / 1.187686$$

$$= 977600$$

تمرين 2

بفرض أنك اقتترضت مبلغاً من المال من مصرف تسدد له أقساطاً سنوية ثابتة مقدارها 254016 لمدة 25 سنة) فكم يكون مبلغ القرض الآن إذا علمت أن معدل الفائدة 9%.

الحل :

نطبق القانون التالي :

$$PVA = PMT \left[\frac{(1+r)^n - 1}{r(1+r)^n} \right]$$

$$PVA = 254016 \left[\frac{(1+0.09)^{25} - 1}{0.09(1+0.09)^{25}} \right]$$

$$PVA=2500000$$

تمرين 3

هل القيمة المستقبلية لمبلغ 50000 ل.س يودع كل ستة أشهر بمعدل فائدة 7% سنوياً لمدة عشرين سنة هي أكبر من القيمة المستقبلية لمبلغ 100000 ل.س يودع لمدة سنة بمعدل فائدة 7,5% وذلك بعد عشر سنوات.

الحل : الخيار الأول

$$FVA= PMT \left[\frac{(1+r)^n - 1}{r} \right]$$

$$FVA= 50000 \left[\frac{(1+3.5\%)^{20} - 1}{3.5\%} \right]$$

$$FVA= 1413980.$$

الخيار الثاني:

$$FVA = PMT \left[\frac{(1+r)^n - 1}{r} \right]$$

$$FVA = 100000 \left[\frac{(1+7.5\%)^{10} - 1}{7.5\%} \right]$$

$$FVA = 1414709$$

القيمة المستقبلية للمبلغ الثاني هي الأكبر.

تمرين 4

إذا فتحت حساباً لك في مصرف بقيمة 100000 ل س فإذا كان المصرف يعطي فائدة سنوية بمعدل 6% ، فما هو المبلغ الذي ستحصل عليه بعد 15 سنة

الحل :

$$Fv = Pv (1+r)^n$$

$$Fv = 100000 (1+0.06)^{15}$$

$$Fv = 100000 (2.39656)$$

$$Fv = 239656$$

الفصل الثاني

تنظيم الإدارة المالية

Organization of Financial Management

مقدمة :

تعد المنشأة وحدة تنظيمية تشتمل على العديد من الأنشطة والوظائف ، ولذلك لا يمكن تصور أن نشاطاً ما يعمل من دون نشاط آخر ، ولهذا تقتضي الضرورة أن يتم التنسيق بين كافة أقسام المنشأة وأنشطتها ، ومن هنا فإن تنظيم الإدارة المالية يوضح الوظائف والمهام المطلوب القيام بها ، وعلاقة هذه الإدارة مع الإدارات الأخرى .

وفيما يلي سنتعرض إلى علاقة الإدارة المالية بباقي فروع المعرفة .
علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى .

في الحقيقة يمكن القول إن جميع فروع المعرفة قد أفادت من بعضها البعض ، فلقد استفاد علم الاقتصاد من علم الرياضيات ، واستفادت الرياضيات من الفيزياء ، واستفاد علم الفيزياء من علم الكيمياء وهكذا .

وهذا الأمر ينطبق تماماً على الإدارة المالية باعتبارها علماً مستقلاً بحد ذاته . ونحن لا نريد أن نبحت هنا علاقة الإدارة المالية مع جميع فروع العلم والمعرفة ، بل سنحاول إظهار بعض العلاقات مع بعض العلوم ذات الصلة القريبة جداً .

1 - علاقة الإدارة المالية مع الاقتصاد .

تعتمد الوظيفة المالية بشكل كبير على النظرية الاقتصادية Theory Economies بشقيها الكلي والجزئي .

فمع الاقتصاد الكلي Macro Economies تظهر العلاقة من خلال تكوين إطار للقرارات المالية المتعلقة بالتمويل ، لأن الاقتصاد الكلي يمد المدير المالي Financial Manager بالمعلومات المتعلقة بحركة رؤوس الأموال في الأسواق المالية ، وأسعار الفائدة وأسعار الصرف . إضافة إلى الاتجاهات المستقبلية في السوق والتي تمكن المدير المالي من وضع الخطط المتعلقة بالتمويل وتأمين الاحتياجات المالية ، والاستثمار في أنواع معينة من أدوات الاستثمار المختلفة .

وأما مع الاقتصاد الجزئي Micro Economies فتظهر العلاقة من خلال تركيز الاقتصاد الجزئي اهتمامه بالأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال ، لا سيما آلية العرض والطلب واستراتيجيات التشغيل وتخطيط عوامل الإنتاج .

ومما لا شك فيه أن الإلمام بهذه الجوانب الاقتصادية من قبل المدير المالي أمر ضروري لترشيد قراراته المالية ، بل يذهب البعض إلى اعتبار أن الإدارة المالية هي جانب من جوانب النظرية الاقتصادية للمشروع .

2- علاقة الإدارة المالية مع المحاسبة

إن ثمة ارتباطاً قوياً ما بين الإدارة المالية والمحاسبة ، يتمثل بالدرجة الأولى في اهتمام كل من الإدارة المالية والمحاسبة بالقوائم المالية Financial Statements مثل حساب الدخل Income Statement وقائمة الميزانية العمومية Balance Sheet Statement . إضافة لذلك فإن جوهر التحليل المالي Financial analysis في الإدارة المالية يتمثل في توفير البيانات المحاسبية وتحويلها إلى معلومات ذات دلالات معينة . وهنا نشير إلى ضرورة أن يلم المدير المالي بأصول المحاسبة ليتمكن من فهم البيانات المحاسبية وإعداد التقارير المالية Financial Reports بالشكل الذي يساعد على اتخاذ القرار المالي السليم .

3- علاقة الإدارة المالية مع التسويق

تظهر هذه العلاقة من عدة جوانب منها أن قيام المدير المالي بإعداد الخطة المالية لا يمكن أن يتم بمعزل عن معرفة حجم الإيرادات التي يمكن الحصول عليها . وهنا تسهم الدراسات التسويقية Marketing Studies في إعداد البيانات اللازمة حول إمكانية تسويق المنتجات ، والحصول بالتالي على الإيرادات التي يستطيع المدير المالي أن يبني عليها الخطة المالية Financial Plan .

4- علاقة الإدارة المالية بالحاسوب

يعتمد المدير المالي بشكل كبير على الأساليب والأدوات الكمية لإنجاز مهام التحليل والتخطيط والرقابة ، ولقد أصبح الكثير من البيانات تتم آلياً من خلال الكمبيوتر Computer ، وهذا يعني من ناحية أخرى قيام المدير المالي بتنظيم حساباته وبياناته بالطريقة التي يمكن أن تعالج من خلال الحاسوب .

وظائف الإدارة المالية

كثيرة هي الأنشطة والوظائف التي تقوم بها الإدارة المالية ، إلا أننا ولسهولة الدراسة سوف نقوم بوضع هذه الوظائف ضمن ثلاث مجموعات رئيسية.

المجموعة الأولى : مجموعة القرارات المتعلقة بالاستثمار .

يتعلق الأمر هنا بتخصيص الأموال بين بدائل الاستثمار المعنية ، والإنفاق على الموجودات الثابتة Fixed assets والموجودات المتداولة Current assets فإذا كان لدى المدير المالي مبلغ 1000000 ل.س فكيف سيقوم بتخصيص هذه الموارد ؟ هل يقوم بشراء موجودات ثابتة فقط ، أم أنه ينفق هذه الأموال على الموجودات المتداولة ؟ أم أن القرار سيكون بتوزيع المبلغ بين النوعين من الموجودات ؟ وإذا كان القرار كذلك فما هو المبلغ الذي سيتم تخصيصه على الموجودات الثابتة وما هو المبلغ الذي سيتم إنفاقه على الموجودات المتداولة ؟

يسمى المبلغ المخصص للاستثمار بالموجودات الثابتة ، رأس المال الثابت Fixed Capital والمبلغ المستثمر في الأصول المتداولة رأس المال العامل Working Capital . إضافة إلى ذلك فإن اهتمام الإدارة المالية يتركز في هذه المجموعة من الوظائف بمعرفة الإيرادات والعائد المتولد عن كل نوع من الموجودات والمخاطر Risk التي يمكن أن تنجم عن اختيار الاستثمار في مشروع ما دون غيره ، وما هي السبل لتجنب هذه المخاطر من أجل الوصول بالنهاية إلى القرار الأهم ، حول القيام بالاستثمار أم الامتناع عن هذا الاستثمار ، هذا يعني أن أهم ما يجب دراسته في هذه المجموعة من الوظائف هو :

- مجموعة الموجودات وتكوينها .
- تكلفة هذه الموجودات أي تكلفة رأس المال المستثمر بها .
- المخاطر المصاحبة لهذا الاستثمار ولأعمال المنشأة .

المجموعة الثانية : مجموعة القرارات المتعلقة بالتمويل .

ينصب الاهتمام في هذه المجموعة من الوظائف في تأمين الاحتياجات المالية للمنشأة من المصادر المناسبة وفي التوقيت المناسب ، واستخدام هذه الموارد بالشكل الأمثل ، إضافة إلى تكوين الميزج الأمثل من التمويل .

فقد تحتاج المنشأة إلى مبلغ 3000000 ل.س ، فإذا كان لدى الملاك مبلغ 1200000 ل.س فإن القرار هنا يكون بتأمين باقي المبلغ من خلال بعض المصادر كالاقتراض مثلاً وليكن مبلغ 600000 ل.س ومن ثم إصدار بعض السندات وليكن مبلغ 400000 ل.س ومن ثم الاعتماد على الائتمان التجاري وليكن بمبلغ 400000 ل.س وكذلك الاعتماد على الشراء بالتقسيط بمبلغ 300000 ل.س وكذلك الاستئجار بالمبلغ وهكذا .

وفي هذا الصدد يجدر الإشارة إلى أن تحديد المزيج المناسب من التمويل Determining Financing Mix . يعتمد على تأمين أكبر مبلغ من المصدر ذي التكلفة الأقل ومن ثم المبلغ الآخر من المصدر ذي التكلفة المنخفضة من النوع الثاني وهكذا .

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة الاعتماد على مصادر التمويل طويلة الأجل لأنها تعطي نوعاً من المرونة للمنشأة في التصرف بالأموال .

المجموعة الثالثة : مجموعة القرارات المتعلقة بالتوزيع .

تتمثل هذه القرارات بالمفاضلة ما بين القيام بتوزيع الأرباح أو احتجازها وإعادة استثمارها ومن ثم إعادة توزيعها بعد فترة ، كما يتعلق الأمر بالمبلغ المناسب للتوزيع أو الاحتجاز بناء على الحاجة للتوسع أو التجديد أو لمتطلبات أخرى . إن هذا النوع من القرارات ينعكس بشكل كبير على قيمة أسهم المنشأة وعلى بقائها واستمرارها .

فلو فرضنا أن المنشأة سوف تقوم بالتوزيع فهذا يعني أن المساهمين سيشعرون بالرضا ، غير أن عدم احتجاز الأرباح وعدم توظيفها بالتوسع سوف يفوت فرص ربح على المنشأة ، ويجرمها من توسعها ، وهذا يعني أنها سوف تبقى على مستوى صغير ، في حين أن عدم التوزيع سوف يدفع بعض المساهمين إلى بيع جزء من أسهم ، وهذا يعني زيادة عرض الأسهم في السوق المالي مما يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية لها .

ومن هنا نرى مدى أهمية قرارات التوزيع ، وضرورة أن يتم دراسة هذا الموضوع بعناية تامة والخروج بالتالي بقرار مفيد يرضي جميع الأطراف ويمكن المنشأة من التوسع والازدهار .

وإلى جانب الوظائف السابقة يمكن التمييز بين نوعين من الوظائف من حيث درجة حدوثها .

• النشاطات اليومية للإدارة المالية مثل :

- إدارة الائتمان .
- السيطرة على المخزون .
- استلام الأموال وإنفاقها .

• النشاطات التي لا تتكرر كثيراً مثل :

- بيع الأسهم والسندات .
- تأسيس موازنة رأس المال .
- خطة التوزيع .

مسؤوليات المدير المالي

يعتبر المدير المالي في المنشأة مسؤولاً عن العديد من الأعمال ، إلا أنه يجب القول إن هذه المسؤولية هي مسؤولية جماعية ، فهو مسؤول إلى جانب المدراء الآخرين وإلى جانب العاملين في القسم المالي عن إنجاز كافة أعمال المنشأة والوصول بالتالي إلى تحقيق أهداف كل من الملاك والمساهمين والعاملين والمجتمع الخ .

وفيما يلي بعض المسؤوليات التي يطلع بها المدير المالي :

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة في تحقيق أهداف المنشأة .

من هنا يمكن فهم أن جميع القرارات التي يتخذها المدير المالي يجب أن تصب في خدمة تحقيق أهداف المنشأة .

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة بالخطّة المالية .

إن إعداد الخطّة المالية في المنشأة تقع على عاتق المدير المالي ، وهذا الأمر يتطلب منه العمل والتنسيق مع العديد من العاملين في القسم المالي ، وفي الأقسام الأخرى في المنشأة ، لأن وضع الخطّة المالية لا يمكن أن يتم بمعزل عن معرفة الاحتياجات المادية ، والمستلزمات السلعية ، ومعرفة خطة المبيعات ، وخطة الأفراد وحاجاتهم للتدريب وزيادة الأجور أو المكافآت ، وكذلك معرفة خطة التطوير والبحث العلمي واحتياجات هذه الخطط من الأموال .

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة بتأمين الأموال .

من حيث البحث عن مصادر التمويل المناسبة ، ومعرفة مقدار الأموال الممكن الحصول عليها من كل مصدر من هذه المصادر من أجل الوصول إلى المزيج الأمثل من الأموال . إضافة لذلك يتوجب على المدير المالي هنا العمل على خلق علاقات طيبة مع المقرضين والمؤسسات المالية المختلفة من أجل تأمين الاحتياجات المالية بكل سهولة ويسر .

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة بالسوق المالي .

حيث يتوجب على المدير المالي معرفة نوعية أدوات الاستثمار التي يمكن الاستثمار فيها والتي تحقق معدل عائد مرتفع على الأموال ، ومراقبة حركة السوق المالي وأسعار الأسهم والسندات والتطورات التي تطرأ عليها ، ومدى تأثير التغيرات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف عليها ، إضافة إلى حركة الأسواق المالية الخارجية .

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة بتحصيل الأموال من المدينين .

إذ يتوجب عليه إعداد برنامج مناسب للتحصيل من العملاء الذين حصلوا على ائتمان من المنشأة ، إضافة إلى اتخاذ كافة التدابير التي من شأنها زيادة التحصيلات والمحافظة على السيولة النقدية Liquidity .

- مسؤوليات المدير المالي المتعلقة بسداد الالتزامات المستحقة .

تعتبر هذه المسؤولية على درجة كبيرة من الأهمية نظراً لأنها تعكس المركز المالي والقدرة على السداد لدى المنشأة ، ولذلك يتوجب على المدير المالي أن يضع برنامجاً مناسباً للوفاء بالالتزامات المستحقة في مواعيدها المحددة ، والحفاظة بالتالي على سمعة مالية طيبة للمنشأة .

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة بإعداد الحسابات الختامية والتقارير المالية .

إذ يقع على المدير المالي مهمة القيام بمتابعة كافة العاملين في القسم المالي من أجل إنجاز الحسابات الختامية في مواعيدها المحددة ، لكي يصار إلى إعداد التقرير المالي السنوي ، وعرضه على مجلس الإدارة للمصادقة عليه ومن ثم عرضه على الهيئة العامة للمساهمين .

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة بالاستثمار ودراسة البدائل المتاحة للاستثمار

ودراسة الجدوى الاقتصادية لها من أجل اختيار البديل المناسب للاستثمار ليصار إلى تنفيذه .

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة بتوزيع الأرباح .

حيث يتوجب عليه أن يقوم بإظهار مقدار الأرباح المحققة عن السنة الحالية والسنوات السابقة التي لم يتم عنها التوزيع ، وتحديد مقدار الأرباح المناسب للتوزيع ، بعد تشكيل الاحتياطات اللازمة .

- مسؤولية المدير المالي الرقابية .

حيث يقوم بوضع برنامج يتمكن من خلاله من متابعة الأنشطة كافة في القسم المالي وعلاقتها بباقي الأنشطة في المنشأة ، لكي يصار إلى الوصول إلى الخطأ وتلافيه قبل حدوثه ، أو أثناء حدوثه ، وعدم الاسترسال فيه

- مسؤولية المدير المالي المتعلقة بالإشراف على الكادر الذي يعمل في قسمه .

إن نجاح المدير المالي في إنجاز مسؤولياته يتطلب منه أن يعمل مع فريقه المالي بكل تعاون ومحبة وأن يجعل هذا الفريق يشير بالانتماء لهذا القسم والولاء له ، ولا شك أن الاستفادة من هذا الفريق المالي يحتاج إلى معاملة حسنة ، وتقدير جهودهم ومكافأتهم .

إن الأعمال والمسؤوليات التي يمارسها المدير المالي هي بلا شك كثيرة وكبيرة . ومن أجل تحقيقها بشكل صحيح لابد من تفويض جزء من صلاحيات المدير المالي إلى بعض الأفراد العاملين معه للحد من المركزية وإمكانية تنفيذ هذه الأعمال بشكل سليم .

- موقع المدير المالي في الهيكل التنظيمي .

يجب القول بداية إن نجاح الإدارة المالية في إنجاز مهامها وتحقيق أهداف المنشأة يتوقف إلى درجة كبيرة على شكل ودرجة التنظيم الذي تعمل فيه .

وهنا نشير إلى أن ليس ثمة نموذج موحد للإدارة المالية ، بل يعتمد شكل التنظيم على عدد من العوامل منها .

- طبيعة عمل المنشأة : هل هي صناعية أم زراعية أم تجارية أم خدمية ؟
وهل تنتج بشكل موسمي أم طوال فترة السنة ؟ وهل هي منشأة للصناعات النسيجية أم للصناعات الكيماوية ؟
أم هي منشأة سياحية ، أم منشأة تصاميم هندسية؟
- مستوى التطور الذي وصلت إليه المنشأة : لأن هذا المستوى هو الذي يحدد شكل العلاقة في التنظيم ، وشكل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .
- حجم المنشأة : حيث تحتاج المنشآت الكبيرة الحجم إلى درجة من التنظيم تختلف عن تلك التي تحتاجها المنشأة الصغيرة الحجم .
- عدد العمال والموظفين : فمع زيادة عدد العمال تأتي الحاجة إلى دراسة للعلاقات الرسمية وغير الرسمية الممكنة بينهم ، فتزداد العلاقات مع زيادة عدد العاملين ويمكن حساب العلاقات بين الأفراد في التنظيم من العلاقة :

$$\frac{n(n+1)}{2}$$

حيث n هو عدد العاملين .

فإذا كان عدد العاملين 10 فإن العلاقات التي تنشأ بينهم هي 55 . فيما لو كان عدد العاملين 200 شخص فإن عدد العلاقات سوف يصل إلى 20100 .
ولاشك أن درجة التنظيم ومدى تركيزه يجب أن تكون أكبر في المنشأة التي تحتوي على عدد أكبر من العاملين .

- مدى تشتت المنشأة وتوزيعها الجغرافي : حيث إن عملية التوزيع الجغرافي تحتاج إلى فروع للمنشأة في المناطق المختلفة ، هذا يحتاج أيضاً إلى تفويض للسلطة ودرجة من المركزية يختلف عن منشأة ليس لها تشتت جغرافي واسع.

- البيئة : إن المنشأة لا يمكن أن تنشأ وتعيش بشكل منعزل عن البيئة وهي تتأثر بكافة المؤثرات الموجودة في البيئة .

لذلك يجب التركيز في تنظيم الإدارة المالية على الاستفادة من الأسس العلمية في التنظيم ، بحيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يخدم المؤثرات السابقة من أجل الاستفادة منها وعدم التعارض معها .

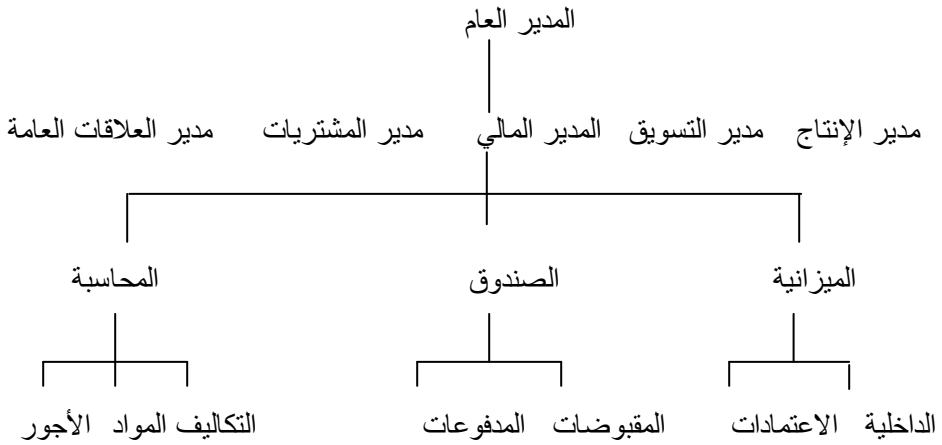
إن التنظيم الجيد للإدارة المالية هو الذي يأخذ الاعتبارات السابقة في الحسبان .

لأنه في كثير من الأحيان ترى المنشأة أنه من المناسب تنظيم وظائفها المالية استناداً إلى علاقتها بأحد المصارف أو إحدى الهيئات المالية والرقابية ، أو الهيئات والشركات الدولية أو تعد وثائق مالية وبيانات محاسبية تتناسب مع طبيعة الإنتاج الموسمي ، وقد ترى أنه من الضروري إسناد بعض الأعمال إلى مدير النقدية أو للمراقب المالي بدلاً من تكليف المدير المالي بها لتخفيف عبء العمل الكبير عن كاهله نتيجة ضخامة المنشأة .

وربما تقوم المنشأة بتخصيص شعبة خاصة بأجور العمال وحوافزهم بسبب ارتفاع عددهم.

ومراعاة الاعتبارات السابقة فإن الهيكل التنظيمي وموقع المدير المالي داخله يمكن أن يظهر في أحد المنشآت على الشكل التالي :

الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لإحدى المنشآت - وموقع المدير المالي به



إن وضع المدير المالي وأهميته يختلف من منشأة لأخرى تبعاً للاعتبارات السابقة. لكنه يحتل أهمية بالغة في كافة المنشآت نظراً للدور الذي يؤديه في تأمين الأموال وحسن استخدامها وفي رسم سياسات المنشأة ووضع خططها .

وأياً كان موقع المدير المالي في المنشأة فإن الاستفادة من خبرته وتخصيصه أمر ضروري بحيث ينبغي عدم وضع أي خطة مالية من قبل الإدارة العليا قبل الرجوع إلى المدير المالي الذي يلم بالشؤون المالية في المنشأة .

من هنا فإن المدير المالي قد يكون معاوناً للمدير العام في إحدى المنشآت ، وقد يتولى أحياناً المدير العام الإشراف على الشؤون المالية أو يسندها إلى شخص آخر دون أن يكون مديراً مالياً لعدم وجود المدير المالي .

لكننا نرى أنه من الضروري ومع مراعاة المؤثرات السابقة الاستفادة من مزايا التخصص ووضع الشؤون المالية للمنشأة في يد شخص متفرغ لهذه الأمور ملم بها ومشاركته في كافة الخطط النوعية الأخرى لأن الخطط التشغيلية في المنشأة لا يمكن أن توضع وتنفذ بمعزل عن الخطة المالية ، حيث يحتاج مدير الإنتاج إلى المال لتأمين المواد الأولية والمستلزمات التشغيلية الأخرى كما يحتاج مدير المبيعات إلى دفع أجور العاملين لديه

ويحتاج إلى نفقات للدعاية ونفقات أخرى في حالات البيع ، كما يحتاج مدير المخازن إلى تجهيزات للمستودعات ومثل هذه الاحتياجات لدى المديرين المذكورين ولدى كافة الإدارات الأخرى ، يمكن تأمينها بشكل أفضل من خلال المدير المالي .

الباب الثاني

التحليل المالي والرقابة المالية

Financial Analysis and Control

الفصل الثالث

التحليل المالي

- ماهية وأهمية التحليل المالي : Financial Analysis

تشير كلمة تحليل في اللغة إلى تبسيط الشيء أو تفكيكه إلى العناصر التي يتكون منها ، والتحليل المالي لا يخرج في إطاره العام عن معنى التحليل من حيث تفكيك البيانات المالية وجعلها أكثر وضوحاً وفائدة من أجل أغراض اتخاذ القرار الإداري .

وفي الحقيقة يثار في بعض الأحيان الجدل حول أسبقية التخطيط المالي على التحليل المالي ، من حيث إن الخطة المالية تحتوي على عملية التحليل المالي حسب رأي بعض المحللين الماليين ، في حين يميل بعضهم إلى اعتبار أن التحليل المالي يسبق التخطيط المالي ، وفي الحقيقة فإننا نميل إلى اعتبار أن التحليل المالي نشاط يسبق التخطيط المالي **Financial Planning** لأن عملية التخطيط تحتاج إلى بيانات ومعلومات دقيقة حول المركز المالي للمنشأة وهذه البيانات توفرها عملية التحليل المالي .

من هنا يمكن تعريف التحليل المالي بأنه نشاط يسبق التخطيط المالي ويلزمه ويتعلق بتحويل البيانات المدونة في القوائم المالية إلى معلومات ذات دلالات معينة حسب الجهة التي تقوم بهذه العملية وتخدم اتخاذ القرار المالي .

كما أن التحليل المالي وسيلة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية وإظهار أهمية البيانات المحاسبية المتوفرة .

ولقد ازدادت أهمية التحليل المالي بعد ظهور التقدم الصناعي الذي ترافق بإنشاء المشروعات الكبرى والإنتاج الموسع وما تحقق من وفورات مختلفة جعلت عملية الرقابة والإشراف صعبة وضرورية مما يتطلب وجود جهاز مالي متخصص يمكنه الإلمام بأعمال المشروعات الكبرى .

ولاشك أن ظهور المشروعات الكبرى وتقدم وسائل الاتصال بأنواعها المتعددة أدى إلى اتساع السوق بشكل كبير ، واتساع مماثل بين الأفراد الذين يعملون في المؤسسات وزيادة رأس المال الذي يتم استثماره في المنشأة ، وهذا زاد أيضاً من أهمية التحليل المالي .

ومما يزيد من أهمية التحليل المالي أنه يساعد في التعرف على المركز المالي والائتماني للمنشأة ، وعلى القدرة الاستثمارية لديها ، ومدى كفاءة عمليات المنشأة بشتى أنواعها .

من هنا يمكن القول إن التحليل المالي ضرورة حتمية في المنشأة الاقتصادية ، كما أنه ضرورة من أجل القيام بالتخطيط المالي لأن افتراض القيام بالتنبؤ بالمستقبل من دون الاعتماد على البيانات السابقة والحالية هو افتراض غير واقعي .

خطوات التحليل المالي :

يمكن القيام بالتحليل المالي على الشكل التالي :

1- **التصنيف** : يقصد بهذه الخطوة القيام بوضع البيانات في مجموعات متناسقة ومتشابهة تمكن من إجراء المقارنات .

2- **المقارنة** : يتم في هذه الخطوة إنشاء علاقات بين البيانات المصنفة وفق نماذج محددة وموحدة وتجدر الإشارة إلى أن عملية المقارنة تتم بين المجموعات الكلية والمجموعات الجزئية وبين فترات زمنية متفاوتة إضافة إلى إجراء المقارنات مع المنشآت المماثلة .

3- **الاستنتاج** : تتضمن هذه الخطوة تفسير العلاقات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة ، من أجل التوصل إلى حكم صحيح حول السياسات المالية السائدة والمركز المالي للمنشأة ، وإمكانيات التطور المتوفرة . (توفيق ، 1965 ، ص 59) .

- المحلل المالي والأطراف المهمة بالتحليل المالي :

يمكن التمييز بين المحلل المالي الداخلي وهو الشخص الذي يقوم بالتحليل المالي باعتباره عضواً في المنشأة التي يجري بها التحليل ، والمحلل المالي الخارجي وهو شخص آخر لا ينتمي للمنشأة ، فقد يكون مصرفاً أو مؤسسة مالية ، أو جهة أخرى تتعامل مع المنشأة ولكل منهما وجهة نظره في عملية التحليل المالي ، ومن هنا يمكن القول إن عملية التحليل المالي تختلف من شخص لآخر وقد يتم الحصول على نتائج مختلفة لنفس البيانات التي تخضع للتحليل .

أما التحليل المالي فيهتم به كل من المساهمين ، الدائنين ، الموردين ، العملاء ، العاملين ، إدارة المنشأة ، الحكومة وكل حسب هدفه .

1- التحليل المالي الموجه للمساهمين :

يهتم المساهم بالعائد على رأس المال المستثمر ، والمخاطر التي تتعرض لها أمواله المستثمرة في المنشأة ، فهو يريد أن يعرف موقف المنشأة في كل مرحلة وكيف تعالج المنشأة المشاكل المالية التي تتعرض لها . ؟

ويتم التحليل من وجهة نظر المساهم من خلال :

أ - دراسة مركز المنشأة داخل الصناعة التي تنتمي إليها للتعرف على وضعها الإنتاجي والتسويقي والمالي وتقدير حصتها داخل النشاط الذي تعمل في إطاره .

ب - تحليل النتائج المالية للمشروع خلال السنوات الخمس الأخيرة ، حيث تشمل هذه الدراسة مقدار القيمة المضافة المتحصل خلال الفترة السابقة وهامش الربح وذلك بالمقارنة مع المشروعات المنافسة والمماثلة ، وقد يكون أيضاً من المناسب القيام بتحليل هيكل التمويل والتطورات التي طرأت على رأس المال ، ذلك لأن مثل هذه التطورات تشير إلى حجم النشاط الذي يمارسه المشروع ، وفي مجال دراسة النتائج المالية للمشروع تأتي عملية تغيير القيمة السوقية للسهم إلى سطح الاهتمامات ، ذلك لأن ارتفاع النتائج المالية للمشروع سوف ينعكس بشكل إيجابي على القيمة السوقية للسهم ، ولهذا فإن انخفاض القيمة السوقية للسهم من ناحية أخرى يمكن أن يدل على عدم تحقيق الأرباح خلال المرحلة السابقة وذلك مع افتراض ثبات العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في القيمة السوقية للسهم مثل ارتفاع الأسعار ، انخفاض القيمة الشرائية للنقود ، توزيع جزء من الأرباح .

ج - مستقبل المشروع : يتعرض التحليل المالي للمستقبل من خلال إعداد النتائج التقديرية التي تبين مدى الربح أو الخسارة المحتملين ، ومن خلال دراسة برنامج الاستثمار والتمويل ودراسة العلاقة بين النتائج المالية المتوقعة والقيمة السوقية المتوقعة للسهم .

2- التحليل المالي الموجه للدائنين :

يهتم الدائنون الذين اكتتبوا في سندات المنشأة ، أو لديهم نية للاكتتاب بمقدار الفوائد التي يحصلون عليها وقدرة المنشأة على دفع هذه الفوائد عند استحقاقها ، بالإضافة إلى قدرتها على سداد قيمة القرض أو مبلغ الاكتتاب .

ولهذا فهم يركزون في التحليل المالي على النسب المالية التي تعكس مقدار التغطية أو حق الملكية إلى مجمل موارد المنشأة ، أو حق الملكية إلى إجمالي التمويل ونسب السيولة النقدية ، ويهتمون أيضاً بخطط المنشأة المتعلقة بالاستثمارات المستقبلية وطريقة تمويلها بالإضافة لمقارنة التدفق النقدي المتوقع بالأعباء النقدية المختلفة وخاصة أعباء القرض الذي قدمه الدائنون .

3- التحليل المالي من وجهة نظر المورد :

يقدم المورد للمنشأة البضاعة والمواد والمستلزمات المختلفة على حين يقدم الدائن النقود غالباً ، ولهذا فإن اهتمام المورد بموضوع التحليل المالي يشبه تماماً اهتمام الدائن من حيث المؤشرات التي يسعى كل منهم إلى كشفها .

إضافة لذلك يهتم المورد بمتوسط فترة الائتمان الممنوحة من المنشأة للعملاء ومتوسط فترة التحصيل ، فهي تساعد على معرفة التدفقات النقدية التي يمكن الحصول عليها من قبل المنشأة ومواعيدها ، وهذا يساعد على اتخاذ القرار المتعلق بالاستمرار بالتعامل مع المنشأة أو الامتناع عن التعامل معها .

4- التحليل المالي من وجهة نظر العميل :

يهتم العملاء أيضاً بتحليل المقدرة المالية للمنشأة وقدرتها على توريد مستلزمات الإنتاج لهم بشكل مستمر وقدرة المنشأة على منح الائتمان وحدود هذا الائتمان ومقدار الخصم النقدي ، ومتوسط فترة التحصيل وبقدر ما تكون هذه المؤشرات في مصلحتهم بقدر ما يقدم العملاء على التعامل مع المنشأة .

5- التحليل المالي الموجه للعاملين :

يتركز اهتمام العاملين في المنشأة على الحصول على أكبر قدر من الأجر وعلى الاستمرار في عملهم في المنشأة وعدم فقدان مكان العمل فيها ، وهم بذلك يهتمون بالتحليل المالي الذي يبين لهم مثل هذه النتائج وهنا تأتي النسب المالية التي توضح العلاقة بين رأس المال والأجر والمبيعات في طليعة هذه الاهتمامات .

6- التحليل المالي من وجهة نظرة إدارة المنشأة .

تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف الملاك دائماً في تعظيم أرباحهم وتعظيم قيمة الأسهم في المنشأة وذلك بالتنسيق بين مصالح العاملين ، المساهمين ، المتعاملين

ولذلك فإن اهتمامها يكون شاملاً للنواحي السابقة ، ومما يسهل عملية التحليل بالنسبة للإدارة هو حيازتها للبيانات المالية التي توضح حقيقة المركز المالي للمنشأة ومستوى الربح الذي استطاعت تحقيقه ، وهي بذلك تحاول المقارنة بين البيانات المالية المتوفرة لديها في هذا العام مع مثيلاتها في السنوات السابقة ، من أجل معرفة الاتجاه العام للتطور في المنشأة ، كما تهتم بمقارنة هذه البيانات مع المنشآت الأخرى المماثلة .

7- التحليل المالي من وجهة نظر الحكومة :

تعتمد الحكومة في كثير من إيراداتها على ما تحصل عليه من المنشآت الاقتصادية على شكل ضرائب مباشرة وغير مباشرة أخرى واقتطاعات مختلفة ، لذلك فإن الحكومة تحاول تعظيم متحصلاتها من المنشآت ،

وهذا يتطلب منها الاهتمام بمقدار الأرباح المتحققة والاقتطاعات من الأرباح لتشكيل المخصصات المالية ، وأقساط الاستهلاك والفوائد التي تم تخفيضها من الوعاء الضريبي ومدى صحة هذه البيانات ، وهي بذلك تهتم بالنسب المالية التي تعكس ربحية المنشأة ونشاطها.

أساليب التحليل المالي :

1 - الدراسة المقارنة للقوائم المالية

Statement of Change in financial Position

2- أسلوب التحليل المالي بالاعتماد على النسب المالية

Financial Ratios

1 - الدراسة المقارنة للقوائم المالية :

تعتبر القوائم المالية من أكثر التقارير المحاسبية أهمية نظراً لاحتوائها معلومات تبين المركز المالي والنقدي للمنشأة في فترة محددة ، كما أن هذه القوائم والتي تتمثل في حساب الدخل والميزانية العمومية معدة وموضوعة بشكل موحد يسهل عملية المقارنة على المحلل المالي .

هذا ويمكن إجراء التحليل المالي من خلال القوائم المالية السابقة بشكل رأسي وبشكل أفقي .

يتضمن التحليل الرأسي العلاقة بين كل بند من بنود القوائم المالية السابقة إلى إجمالي القائمة ويهدف إلى إظهار الأهمية النسبية لكل بند ضمن مجموعته أو ضمن القائمة المالية .

بينما يتضمن التحليل الأفقي مقارنة بنود القائمة مع مثيلاتها في الفترات السابقة ، ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على إدخال عنصر الزمن في التحليل ، ومن أجل أن يكون هذا الأسلوب أكثر فائدة لا بد من اختيار سنة للأساس بشكل سليم لكي يتم التوصل إلى نتائج صحيحة بالاعتماد على الأرقام القياسية لسنوات المقارنة ، لأنه كثيراً ما تتعرض المنشأة إلى مواقف استثنائية فهذه يجب أن لا تكون العامل الحاسم في اختيار سنة الأساس ، حيث إن زيادة أرباح إحدى السنوات بشكل استثنائي ، لا يمكن اعتباره أساساً في الدراسة التحليلية ، لأن الميل إلى استقرار الأرباح واستمرارها هو أفضل من تحقيق أرباح مرتفعة في إحدى السنوات وتحقيق خسارة في سنوات أخرى .

أما القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي فهي :

أ - الميزانية العمومية المقارنة : Comparison Balance Sheet

إن الدراسة المقارنة تتضمن دراسة الميزانية العمومية المقارنة ، وسوف نوضح هذه الطريقة من خلال المثال التالي :

مثال : نفرض أن الميزانية لإحدى المؤسسات العامة في 31 / 12 / 1994 و 1995 كما يلي :

الأصول	1994	1995	الخصوم	1994	1995
الأصول المتداولة			الخصوم المتداولة		
الصندوق	3500	3700	موردون	4000	4200
أ. قبض برسم التحصيل	1000	1100	حسابات دائنة مختلفة	1800	2000
المصرف الجاري	1500	1000	تسهيلات مصرفية	1300	1250
المخزون	2000	1300	مصرفات مستحقة	500	400
مدينون	3000	4000			
م. مدفوعة مقدماً	700	600	أرباح مستحقة التوزيع	800	900
إيرادات جارية وتخصيصية مستحقة	500	400	تأمينات من الغير	1000	1500
أصول متداولة أخرى	800	850	مصرفات جارية وتخصيصية مستحقة	600	700
مجموع الأصول المتداولة	13000	12950	مجموع الخصوم المتداولة	10000	10950
الأصول الثابتة :			المخصصات :		
أراضي	2000	2200	الضرائب	300	220
مباني	3000	3200	المطالبات القضائية	500	420
			مجموع المخصصات	800	640
آلات ومعدات	3100	2800	قرض صندوق الدين العام	5000	6000
وسائل نقل وانتقال	1800	2600	حق الملكية ورأس المال :		
أثاث	700	900	رأس المال المدفوع	5200	4200
أصول ثابتة أخرى	900	900	احتياطي قانوني	650	480
مجموع الأصول الثابتة	11500	12600	احتياطي ارتفاع أسعار	400	500
مجمع الاستهلاك	2450	2780	الموجودات الثابتة		
			مجموع رأس المال	6250	5180
القيمة الدفترية للأصول الثابتة	9050	9820			
مجموع الأصول :	22050	22770	مجموع الخصوم :	22050	22770

والمطلوب إجراء التحليل المالي لهذه المنشأة من خلال الميزانية السابقة .

الحل :

بموجب هذا الأسلوب سوف نقوم بإيجاد التغيرات التي طرأت على كل بند من البنود الواردة خلال الفترة المذكورة والنسبة المئوية لهذا التغير ، لأنه كثيراً ما تكون مقادير التغير غير معبرة إذا لم يتم إيجاد نسبها المئوية ، ويمكن تلخيص النتائج على الشكل التالي :

مقدار التغير				مقدار التغير			
النسبة المئوية	-	+	الخصوم	النسبة المئوية	-	+	الأصول
			الخصوم المتداولة				الأصول المتداولة
5		200	موردون	5,7		200	الصندوق
11		200	حسابات دائنة مختلفة	10		100	أ. قبض برسم التحصيل
(3,8)	50		تسهيلات مصرفية	(33,3)	500		المصرف الجاري
(20)	100		مصروفات مستحقة	(35)	700		المخزون
12,5		100	أرباح مستحقة التوزيع	33,3		1000	مدينون
50		500	تأمينات من الغير	(14,3)	100		م. مدفوعة مقدماً
16,7		100	مصروفات جارية وتخصيصية مستحقة	(20)	100		إيرادات جارية وتخصيصية مستحقة
				6,25		50	أصول متداولة أخرى
9,5		950	مجموع الخصوم المتداولة	(0,38)	50		مجموع الأصول المتداولة
			المخصصات				الأصول الثابتة
26,6	80		الضرائب	10		200	أراضي
(16)	80		المطالبات القضائية	6,7		200	مباني
(20)	160		مجموع المخصصات	(9,7)	300		آلات ومعدات
20		1000	قرض صندوق الدين العام	44,4		800	وسائل نقل وانتقال
			رأس المال:	28,6		200	أثاث
(19,2)	1000		رأس المال المدفوع				أصول ثابتة أخرى
(26,2)	170		احتياطي قانوني	9,56		1100	مجموع الأصول الثابتة
25		100	احتياطي ارتفاع	13,5		330	مجمع الاستهلاك

			أسعار			
القيمة الدفترية	770		8,5	الأصول الثابتة		
للأصول الثابتة				مجموع رأس المال	1070	17,12
مجموع الأصول	720		3,3	مجموع الخصوم	720	3,3

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة ماهي التغيرات التي طرأت على بنود الميزانية ؟ حيث نجد أن النقدية قد زادت بمقدار (200) وهذا يمكن أن يدل على زيادة في المبيعات النقدية أو سياسة ناجحة في التحصيل أو عدم التساهل في منح الائتمان التجاري أو سحب نقدية من المصرف الجاري كما في هذه الحالة ، حيث نقص الحساب الجاري في البنك بمقدار (500) ، وهذا يدل على أن المنشأة قد سحبت مبلغاً ما ، ومن الملاحظ أن المخزون قد نقص بمقدار (700) ، وهذا يشير إلى أن المنشأة استطاعت أن تتخلص من المخزون ويمكن أن تزداد النقدية من جراء ذلك .

أما زيادة الأراضي والمباني بمقدار (200) لكل منهما فهي دلالة على أن المنشأة تتمتع بمركز مالي جيد تستطيع شراء أراضي ومباني ، وهذا يدل أيضاً على اتجاه المنشأة للتوسع .

وإذا نظرنا إلى بند الموردين نجد أن رصيدها قد ارتفع وهذا يشير إلى حصول المنشأة على الائتمان التجاري ، وعلى الإدارة في هذه الحالة أن تكون أكثر جدية وحامساً من أجل الاستفادة القصوى من المدخلات الواردة من الموردين والحصول على خصم تعجيل الدفع .

وكذلك الأمر بالنسبة لرصيد الحسابات الدائنة المختلفة والذي يشير الارتفاع فيه إلى دخول مستلزمات سلعية أو خدمية يجب أن يتم تحويلها إلى نقدية.

أما زيادة الذمم المدينة فتشير إلى قبول التعامل بالبيع الآجل أو رغبة المنشأة في تحويل المخزون إلى مبيعات يتم سدادها جميعاً الخ .

كما يمكن الحصول على جدول آخر يبين التحليل الرأسي للميزانية العمومية المقارنة السابقة ، وذلك من خلال نسبة كل بند من البنود الواردة في الأصول إلى مجموع الأصول لنفس السنة ، والبنود الواردة في الخصوم إلى إجمالي الخصوم .

الميزانية العمومية المقارنة في 31 / 12 / بالنسب المئوية

الأصول	1994	1995	الخصوم	1994	1995
<u>الأصول المتداولة</u>			<u>الخصوم المتداولة</u>		
الصندوق	15,9	16,3	موردون	18	18,4
أ. قبض برسم التحصيل	4,5	4,8	حسابات دائنة مختلفة	8,2	8,8
المصرف الجاري	6,8	4,4	تسهيلات مصرفية	5,9	5,5
المخزون	9	5,7	مصروفات مستحقة	2,3	1,8
مدينون	13,6	17,6	أرباح مستحقة التوزيع	3,6	3,9
م. مدفوعة مقدماً	3,2	2,6	تأمينات من الغير	4,5	6,6
إيرادات جارية وتخصيصية مستحقة	2,3	1,8	<u>مصروفات جارية وتخصيصية مستحقة</u>	2,7	3
<u>أصول متداولة أخرى</u>	3,6	3,7			
مجموع الأصول المتداولة	58,9	56,9	مجموع الخصوم المتداولة	45,4	48
<u>الأصول الثابتة :</u>			<u>المخصصات :</u>		
أراضي	9	9,7	الضرائب	1,3	0,96
مباني	13,6	14	المطالبات القضائية	2,3	1,8
آلات ومعدات	14	12,3	<u>مجموع المخصصات</u>	3,6	2,6
وسائل نقل وانتقال	8,2	11,4	قرض صندوق الدين العام	22,7	26,3
أثاث	3,2	3,9	<u>رأس المال:</u>		
أصول ثابتة أخرى	4	3,9	رأس المال المدفوع	23,6	18,4
مجموع الأصول الثابتة	52,2	55,3	احتياطي قانوني	2,9	2
مجموع الاستهلاك	11,11	12,2	احتياطي ارتفاع أسعار	1,8	2,2
القيمة الدفترية	41	38,7	الأصول الثابتة		
للأصول الثابتة			مجموع رأس المال	28,3	22,7
<u>مجموع الأصول:</u>	100	100	<u>مجموع الخصوم :</u>	100	100

لنفس السنة على الشكل التالي :

من الملاحظ في الجدول السابق أن هذا النوع من التحليل يظهر الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الموجودات أو الخصوم إلى مجموع الأصول أو مجموع الخصوم .

ففي حين كانت النقدية تمثل النسبة الأكبر بين الأصول المتداولة والتي تبلغ 15,9 % في عام 1994 كانت الإيرادات الجارية التخصيصية المستحقة تمثل 2,3 % وهي أقل نسبة . وفي عام 1995 كانت نسبة المدينين 17,6 % وهي أكبر نسبة و بقيت الإيرادات الجارية والتخصيصية المستحقة 1,8 % أقل نسبة . بينما تمثل الآلات والمعدات في عام 1994 نسبة 14 % وهي الأصول الأكبر قيمة . بلغت المباني 14 % على حين كانت نسبة الأثاث هي الأقل في كلا العامين والتي بلغت 3,2 % في عام 1994 و 3,9 % عام 1995 من قيمة الأصول .

وإذا انتقلنا إلى جانب الخصوم فإننا نجد أن نسبة الموردين هي 18 % في عام 1994 و 18,4 % في عام 1995 وهي أكبر نسبة ، على حين كانت المصروفات المستحقة أقل أهمية ضمن الخصوم والتي بلغت في عام 1994 (2,3%) وفي عام 1995 1,8 % .

أما بالنسبة للمخصصات فكانت نسبتها متدنية أي أنها قليلة الأهمية ، في حين شكل رأس المال المدفوع نسبة مرتفعة بين بند الاستخدامات في الميزانية .

ب- قائمة الدخل المقارنة Income Statement

بالإضافة إلى القائمة السابقة فإن هناك قائمة أخرى لا تقل أهمية عنها وهي قائمة الأرباح والخسائر والتي تظهر صافي الربح أو الخسارة من عمليات المنشأة خلال فترة زمنية محددة وعادة ما تكون سنة ، والقائمة المقارنة للأرباح والخسائر تظهر نتائج العمليات المالية لعدد من الفترات ، ولعل استخدام قائمة الأرباح والخسائر المقارنة لا تعني نوعاً من الازدواجية مع قائمة الميزانية العمومية المقارنة لأن لكل قائمة بنودها الخاصة والتي تعبر عن نشاطات محددة، ويمكن إجراء التحليل المالي باستخدام قائمة الدخل المقارنة بنفس الطريقة التي تستخدم بها قائمة الميزانية العمومية المقارنة ، حيث يمكن القيام بالتحليل الأفقي والتحليل الرأسي ، وسوف نقوم فيما يلي بعرض مثال يوضح ذلك :

مثال : نفرض أنه لدينا قائمة الدخل لإحدى الشركات في 31 / 12 / 1994 و 1995 على النحو التالي :

1995	1994	قائمة الدخل المقارنة (الأرقام بالآلاف الليرات)
3000	3550	المبيعات
2500	2850	تكلفة المبيعات
500	700	مجمول ربح العمليات
		نفقات العمليات :
30	25	مصاريف بيع وتوزيع
50	65	مصاريف عمومية وإدارية
90	120	<u>استهلاكات غير صناعية</u>
170	210	<u>مجموع</u>
330	490	صافي ربح العمليات
		إيرادات غير متعلقة بالعمليات :
200	150	أرباح بيع أصول ثابتة
110	95	إيرادات استثمارات
100	85	إيرادات متنوعة
90	90	<u>إيرادات سنوات سابقة</u>
500	420	<u>مجموع</u>
		نفقات غير متعلقة بالعمليات :
75	65	فوائد وعمولات
60	55	<u>أعباء تخص سنوات سابقة</u>
135	120	<u>مجموع</u>
695	790	صافي الربح قبل المخصصات
		المخصصات :
60	100	فروق القيم الاستبدالية للآلات
100	200	الضرائب
75	100	<u>مخصصات أخرى</u>
235	400	<u>مجموع</u>
460	390	صافي الربح

والمطلوب : إجراء التحليل المالي المتعلق بتحديد التغيرات ونسبتها ، وتفسير النتائج .

الحل :

قائمة الدخل المقارنة (الأرقام بآلاف الليرات) مقدار التغيير النسبة المئوية للتغيير

(-) (+)

المبيعات		550	(15,5)
تكلفة المبيعات		350	(12,3)
مجمل ربح العمليات		200	(28,6)
نفقات العمليات :			
مصاريف بيع وتوزيع	5		20
مصاريف عمومية وإدارية		15	(23)
<u>استهلاكات غير صناعية</u>		30	(25)
<u>مجموع</u>		40	(19)
صافي ربح العمليات		160	(32,7)
إيرادات غير متعلقة بالعمليات :			
أرباح بيع أصول ثابتة	50		(33,3)
إيرادات استثمارات	15		15,8
إيرادات متنوعة	15		17,6
<u>إيرادات سنوات سابقة</u>	—	—	—
<u>مجموع</u>	80		19
نفقات غير متعلقة بالعمليات :			
فوائد وعمولات	10		15
<u>أعباء تخص سنوات سابقة</u>	5		9
<u>مجموع</u>	15		12,5
صافي الربح قبل المخصصات	—	95	(12)
المخصصات :			
فروق القيم الاستبدالية للآلات		40	(40)
الضرائب		100	(50)
<u>مخصصات أخرى</u>		25	(25)
<u>مجموع</u>		165	(40)
صافي الربح	70		17,9

تشير التغيرات التي طرأت على قائمة الدخل السابقة أن المنشأة استطاعت تحقيق أرباح صافية بلغت 70000 زيادة عن السنة السابقة وهي تشكل 17,9 % بالنسبة للسنة السابقة ، على الرغم من أن مبيعات المنشأة قد انخفضت بمقدار 550000 عن مبيعات السنة السابقة ونسبة قدرها 15,5 % . ولقد صاحب انخفاض قيمة المبيعات انخفاض مماثل في مجمل الأرباح حيث انخفضت بمقدار 200000 ليرة ونسبة قدرها 28,6 % عن السنة السابقة .

ولكن الزيادة التي طرأت على الإيرادات غير المتعلقة بالعمليات والتي بلغت 80000 ليرة ونسبة قدرها 19 % بالمقارنة مع السنة السابقة قد ساهمت في تحقيق صافي الربح إضافة إلى الانخفاض الذي حصل في المخصصات والذي بلغ 165000 ونسبة قدرها 40 % عن السنة السابقة .

إن هذه البيانات تشير إلى ضرورة الاعتماد على زيادة المبيعات والأرباح الناجمة عنها بدلاً من الاعتماد على الإيرادات التي لا تمثل النشاط الإنتاجي الأساسي .

ومن الممكن إجراء التحليل بشكل رأسي ، يظهر الأهمية النسبية إلى بنود قائمة الدخل بالمقارنة مع المبيعات التي تمثل نسبة 100% . وسوف نوضح ذلك في الجدول التالي :

1995	1994	قائمة الدخل المقارنة بالنسبة المئوية
100	100	المبيعات
83,3	80,3	تكلفة المبيعات
16,7	19,7	مجمل ربح العمليات
		نفقات العمليات :
1	0,70	مصاريف بيع وتوزيع
1,7	1,8	مصاريف عمومية وإدارية
3	3,4	<u>استهلاكات غير صناعية</u>
5,7	5,9	<u>مجموع</u>
11	13,8	صافي ربح العمليات
		إيرادات غير متعلقة بالعمليات :
6,7	4,2	أرباح بيع أصول ثابتة
3,7	2,6	إيرادات استثمارات
3,3	2,4	إيرادات متنوعة
2,6	2,6	<u>إيرادات سنوات سابقة</u>
16,7	11,8	<u>مجموع</u>

		نفقات غير متعلقة بالعمليات :
2,5	1,8	فوائد وعمولات
2	1,5	<u>أعباء تخص سنوات سابقة</u>
4,5	3,4	<u>مجموع</u>
23,2	22,3	صافي الربح قبل المخصصات
		المخصصات :
2	2,8	فروق القيم الاستبدالية للآلات
3,3	5,6	الضرائب
2,5	2,8	<u>مخصصات أخرى</u>
7,8	11,3	<u>مجموع</u>
15,2	10,99	صافي الربح

يشير الجدول السابق إلى علاقة كل عناصر حساب الدخل إلى المبيعات ، ومن الملاحظ أن نسبة تكلفة المبيعات هي في عام 1994 80,3 إلى المبيعات ولقد زادت هذه النسبة في عام 1995 فأصبحت 83,3 وهذا لا يبعث على الاطمئنان بدليل أن نسبة مجمل الربح قد انخفضت في عام 1995 إلى 16,7 بعد أن كانت 19,7 في عام 1994 .

كما يشير الجدول إلى نسبة نفقات العمليات إلى المبيعات التي بلغت 5,9 في عام 1994 وهي نسبة متدنية ، ولقد انخفضت أيضاً في عام 1995 إلى 5,7 وهذا في مصلحة المنشأة .

أما نسبة الإيرادات غير المتعلقة بالعمليات فلقد بلغت عام 1994 11,8 من قيمة المبيعات . أما نسبة صافي الربح فلقد بلغت 10,99 في عام 1994 وزادت إلى 15,2 في عام 1995 نتيجة الزيادة في نسبة الإيرادات غير المتعلقة بالعمليات وانخفاض نسبة النفقات غير المتعلقة بالعمليات ، وانخفاض نسبة المخصصات من 11,3 في عام 1994 إلى 7,8 في عام 1995 .

ج - قائمة مصادر الأموال واستخداماتها :

Source and use of Funds statement

توضح هذه القائمة كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها ، كما تدعى أيضاً بقائمة موارد واستخدامات رأس المال العامل ، وبموجب هذه القائمة فإن أي نشاط أو عملية تؤدي إلى زيادة رأس المال العامل تعتبر مصدراً للأموال بينما العمليات التي تؤدي إلى نقصان رأس المال تعتبر استخداماً لرأس المال العامل .

أما هذه العمليات التي تؤدي إلى زيادة ونقصان رأس المال العامل فهي :

1- **التدني في قيمة الأصول** : إن من شأن انخفاض الأصول بموجب هذه القائمة زيادة الأموال

التي تدخل للمنشأة من جراء بيع هذه الأصول أو التخلص منها .

2- **الزيادة في صافي الربح** : حيث إن صافي الربح هو من المصادر الأساسية التي تؤدي إلى

تعظيم قيمة رأس المال .

3- **زيادة الخصوم** : إن ارتفاع الخصوم هو في النشاط المالي الحصول على أموال من دون مقابل

دفع ولهذا فهي تدل على زيادة رأس المال العامل .

4- **زيادة رأس المال** : نتيجة التوسع أو دخول مساهمين جدد بأموال جديدة، وعلى العكس من

هذه المصادر فإن استخدامات الأموال تتمثل في :

1- الزيادة في الأصول .

2- انخفاض الخصوم .

3- انخفاض رأس المال .

4- الخسارة المتحققة .

ومن أجل توضيح هذه القائمة سوف نتعرض للمثال التالي :

مثال : لدينا الميزانية العمومية لإحدى المنشآت في 31 / 12 / 1994 - 1995

الأصول	1994	1995	الخصوم	1994	1995
الأصول المتداولة :			الخصوم المتداولة :		
الصندوق	23000	25000	دائنون	58000	60000
البضاعة	155000	150000	أوراق دفع	25000	22000
أ. قبض	77000	75000	مصاريف مستحقة	26000	23000
م . مدفوعة مقدماً	30000	25000			
مدينون	100000	105000	مخصص ضريبة	60000	65000
مجموع الأصول المتداولة	385000	380000	مجموع الخصوم المتداولة	169000	170000
الأصول الثابتة :			الخصوم الثابتة :		
آلات ووسائل نقل	1100000	1040000	قروض طويلة الأجل	900000	850000
مخصص استهلاك	220000	205000	سندات	1100000	1200000
القيمة الدفترية	880000	835000	أسهم ممتازة	500000	350000

540000	350000	أسهم عادية	2500000	2000000	مباني
490000	146000	احتياطيّات	115000	100000	مخصص الاستهلاك
			2385000	1900000	القيمة الدفترية
3600000	3165000	مجموع الخصوم	3600000	3165000	مجموع الأصول

والمطلوب : إعداد قائمة مصادر واستخدامات الأموال . الحل :

قائمة مصادر واستخدامات الأموال

1- الزيادة في الأصول	1- النقص في الأصول
2000 - النقدية	5000 - البضاعة
5000 - مدينون	2000 - أ. قبض
500000 - مباني	5000 - م. مدفوعة مقدماً
	60000 - آلات
المجموع 507000	المجموع 72000
2- النقص في الخصوم :	2- الزيادة في الخصوم :
3000 أ. دفع	2000 دائنون
3000 م. مستحقة	5000 مخصص ضريبة
50000 قروض طويلة الأجل	15000 مخصص استهلاك
15000 استهلاك	100000 سندات
المجموع 71000	المجموع 122000
3- النقص في رأس المال	3- الزيادة في رأس المال
150000 - أسهم ممتازة	190000 - أسهم عادية
	344000 - احتياطيّات
	534000 - المجموع
مجموع الاستخدامات 728000	مجموع المصادر 728000

ومن الملاحظ أن مجموع مصادر الأموال يتساوى مع مجموع الاستخدامات وهذا أمر لا بد منه .

2- أسلوب التحليل المالي باستخدام النسب المالية : Financial Ratios

تشكل النسب المالية جانباً هاماً في عملية التحليل المالي ، وهي أداة هامة جداً لإظهار المركز المالي والائتماني والتنافسي للمنشأة . ويمكن إظهار العديد من الصور المالية حول أداء المنشأة من خلال استخدام أنواع مختلفة من العلاقات المالية .

وتعتبر النسب المالية عن العلاقة بين متغيرين يخصان عمليات مالية ، ويتم ذلك بقسمة أحدهما على الآخر ، وهي لا تضيف شيئاً جديداً للبندين وإنما تحاول تفسير العلاقة بينهما لكي تسهل عملية الحصول على النتائج من عملية التحليل ووضعه في خدمة متخذي القرار الإداري ، وتتم قراءة النسب المالية بأشكال مختلفة ، فإذا كانت النقدية على سبيل المثال في منشأة ما 20000 ليرة وكان مجموع أصول هذه المنشأة

100000 ليرة فيمكن القول إن النقدية هي خمس أصول المنشأة أو أنها تمثل 20 % من قيمة أصول المنشأة ، أو أن نسبة النقدية إلى أصول المنشأة هي 5:1 .

وتبقى لهذه النسب أهمية محدودة إذ لم يتم مقارنتها بنسب أخرى مماثلة تدعى بالنسب المرجعية أو النسب المعيارية ، لأن عملية المقارنة هي التي تعكس الموقف بشكل صحيح ، كما أن عملية المقارنة يمكن أن تستند إلى تحليل الاتجاه العام ، كأن يتم مقارنة إحدى النسب المالية بمثيلتها في السنوات الخمس السابقة إذا كان المطلوب معرفة تطور هذه المنشأة خلال خمس سنوات مثلاً ، وبنتيجة المقارنة يمكن الكشف عن حالة التراجع أو التقدم لهذه النسبة .

وقد تتم المقارنة بالاستناد إلى المنشآت المماثلة ، من حيث طبيعة العمل وبعض الشروط الأخرى ، وتساعد مثل هذه المقارنة في التوصل إلى الوضع التنافسي لهذه المنشأة ، فقد يتبين أنها أفضل من المنشأة المماثلة أو أنها متأخرة عنها .

وهناك أساس آخر لمقارنة النسب المالية وهذا الأساس هو معايير الصناعة التي قد تكون موضوعاً مسبقاً ضمن قطاع صناعي معين ، ومن خلال هذه المقارنة يمكن أن تقيس المنشأة مركزها ومقدرتها ضمن هذا القطاع الذي تنتمي إليه .

ومن أجل أن تكون نتائج التحليل المالي باستخدام النسب المالية ذات دلالة دقيقة ومفيدة ، فإنه يفضل الاعتماد على أسس المقارنة السابقة مجتمعة واللجوء أيضاً إلى عدد كبير من النسب المالية المختلفة ، والتي يمكن أن تصنف حسب الغرض من التحليل أو حسب الجهة التي تطلب التحليل أو تقوم به ، وهذه التصنيفات يمكن أن تتمحور بشكل عام في المجموعات التالية :

يمكن إظهار العديد من الصور المالية حول أداء المنشأة من خلال استخدام أنواع مختلفة من العلاقات المالية نوضحها فيما يلي :

1 - **نسب السيولة Liquidity Ratios** : يقيس هذا النوع من النسب المالية قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد وتشمل على :

أ - **نسبة التداول Current Ratio** : تمثل هذه النسبة العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة على الشكل التالي :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ومن المستحسن أن تمثل هذه النسبة 1:2 أي أن تغطي كل ليرتين من الأصول المتداولة ليرة واحدة من الخصوم المتداولة . وبمعنى آخر أن تكون الموجودات المتداولة المتاحة هي ضعف الالتزامات المتداولة . تعبر هذه النسبة عن عدد المرات التي تتم بها تغطية الالتزامات المتداولة من خلال ما لديها من أصول متداولة . إن استخدام هذه النسبة كبير وهي بمثابة اختبار أولي لحالة المنشأة ، ولكن يجب عدم المبالغة في الاعتماد على هذه النسبة في الحكم على كفاءة رأس المال العامل ، لأن هذا الأخير يتأثر بعوامل مختلفة فقد يتبين بنتيجة التحليل أن نسبة التداول هي 1:2،50 ومع ذلك فإن المنشأة في حال من العسر المالي يمكن أن يعود إلى ارتفاع رقم الذمم المدينة أو رقم المخزون . ومما لاشك فيه أن زمن القيام بالتحليل المالي ذو أثر في الحكم على نتائج التحليل وعلى الحالة المالية للمنشأة .

ب- **نسبة السيولة : Quick Ratio** تتعلق هذه النسبة بالنقود السائلة والموجودات السريعة التحول إلى نقدية في الأجل القصير وهي تعطى بالعلاقة :

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - (\text{المخزون} + \text{المصروفات المدفوعة مقدماً})}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

تشابه هذه النسبة مع نسبة التداول لكن يجب استبعاد المخزون ذلك لصعوبة تحويله إلى نقدية من دون أن تتحقق خسارة أو انخفاض في الإيرادات في الأجل القصير واستبعاد السلف المقدمة ، نظراً لأن مثل هذه السلف لا يمكن استردادها إلا في حالات نادرة .

وهناك نسبة أخرى تدعى نسبة السيولة السريعة Acid- Test Ratio أو نسبة الجاهزية النقدية التي تعطى بالعلاقة :

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{النقدية} + \text{الأموال شبه الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويقصد بالأموال شبه الجاهزة الأرصدة المودعة في المصارف تحت الطلب وأوراق القبض القابلة للخصم والأوراق المالية القابلة للبيع في سوق الأوراق المالية . إن المعدل الأمثل لهذه النسبة هو 1:1 ، ولكن ما قيل بصدد تغطية الأصول المتداولة للخصوم المتداولة في نسبة التداول يمكن أن ينطبق على نسبة السيولة .

ومن الملاحظ أن نسبة السيولة هي أقل من نسبة التداول ، ونسبة السيولة السريعة هي أيضاً أقل من النسبتين السابقتين لأن الأصول المتداولة تتعرض للاقتطاعات بين نسبة وأخرى في حين تبقى الخصوم المتداولة مقاماً للكسر في الحالات السابقة جميعها .

ج- نسبة رأس المال العامل :

تحسب هذه النسبة كما يلي

$$\text{نسبة رأس المال العامل} = \frac{\text{الموجودات المتداولة - المطلوبات المتداولة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

. تعكس هذه النسبة مقدرة المبيعات على خلق أموال سائلة .

د- نسبة النقد :

تقيس هذه النسبة مدى توفر النقدية الجاهزة وشبه النقدية المتمثلة بالأوراق المالية سريعة التسويق والتحول إلى نقدية من ضمن الموجودات المتاحة في المنشأة وتحسب من المعادلة التالية :

$$\text{نسبة النقد} = \frac{\text{النقدية وشبه النقدية}}{\text{مجموع الموجودات}} .$$

كما يمكن أن تحسب من خلال نسبة النقدية وشبه النقدية إلى الموجودات المتداولة أو إلى الخصوم المتداولة لمعرفة قدرة النقدية على تغطية الالتزامات الملحة من دون الحاجة للقيام بأي إجراء يحتاج إلى زمن ما .

2-نسب المديونية ورأس المال :

Leverage , Capital structure Ratio

تتمثل هذه المجموعة في عدد من النسب التي توضح مديونية المنشأة وقدرتها على سداد التزاماتها في

المدى الطويل ، وتبين مدى مساهمات الديون في تشكيل رأس المال ، وهي تنقسم إلى:

أ- **نسبة الديون إلى رأس المال : Debt equity Ratio** تبين هذه النسبة العلاقة بين الأموال التي يساهم بها المالكون والديون التي تدخل في تركيب رأس المال ، وهي تعني درجة تغطية الأموال المملوكة للديون التي في ذمة المنشأة فلو بلغت هذه النسبة 50% / فهذا يعني أن كل 50 / ل س من الديون يقابلها 100 / ل س من حقوق الملكية أي أن حق الملكية يمكن أن يغطي الديون مرتين وتعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة الديون إلى رأس المال} = \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{حقوق الملكية}}$$

$$\text{أو نسبة الديون إلى رأس المال} = \frac{\text{الديون الكلية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة فإنها تشير إلى توقع مطالبات الدائنين وبالتالي فإنها غير مفضلة من قبل الدائنين أنفسهم ، لأن الدائنين لا يتمكنون ارتفاع ديون المنشأة التي يودون منحها الائتمان . و تبين هذه النسبة درجة تغطية الأموال المملوكة للديون في ذمة المنشأة ، فلو بلغت هذه النسبة 50 % هذا يعني أن كل 50 ل س من الديون يقابلها 100 ل س من حقوق الملكية ، أي أن حق الملكية يمكن أن يغطي الديون مرتين ، ومما لاشك فيه أن هذا ينعكس على المنشأة المدينة على شكل قلة اقتراض إضافي وتعرضها إلى ضغوط خارجية من قبل الدائنين .

ب- نسبة الديون إلى الموجودات :

تعبّر هذه النسبة عن درجة اعتماد المنشأة على الديون (المطلوبات) في تمويل الموجودات وتعطى بالعلاقة :

$$\text{نسبة الديون إلى الموجودات} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

فلو بلغت هذه النسبة 30% يعني ذلك أن كل 100 / ل س من الموجودات يمول منها 30 / ل س عن طريق الديون أو أموال الغير .
والموضح أن ارتفاع هذه النسبة يشكل مصدر خطر على الدائنين ، نظراً لأن الموجودات قد تصل إلى مرحلة لا تستطيع سداد الديون التي قامت بتمويلها ، أما انخفاض هذه النسبة فقد يشير إلى عدم قدرة المنشأة على استغلال مصادر التمويل بشكل كاف لأن القروض تشكل أحد مكونات الميزج الأمثل لرأس المال .

ج- مضاعف حق الملكية : Equity Multiplier

تعطى هذه النسبة من العلاقة

$$\text{مضاعف حق الملكية} = \text{إجمالي الموجودات} / \text{حق الملكية}$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المنشأة على أموال الملاك في تمويل موجوداتها . فلو بلغت هذه النسبة 200% / ، فإن ذلك يدل على أن 50% / من الموجودات تمول من خلال أموال الملاك و 50% / الأخرى تمول من خلال أموال الغير .

3-نسب الربحية Profitability Ratios

تسمى هذه المجموعة بنسب الربحية لأن الربح يشكل دائماً أساساً في العلاقة مع المتغيرات الأخرى التي تسهم في الحصول عليه ، وهي تعكس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح ، ويمكن أن تتوزع هذه النسب إلى :

1- نسب ربحية المبيعات ، حيث تشكل المبيعات محور العلاقة وهي تقسم إلى :

أ - هامش الربح الإجمالي : Gross Profit margin

تعكس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في الوصول إلى الأرباح من خلال رقم المبيعات ، وتشير النسبة المرتفعة إلى قدرة المنشأة على الإنتاج بتكلفة قليلة نسبياً .

$$\text{وتعطى هذه النسبة بالعلاقة : هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

ومن الواضح أن الربح هنا هو في شكله الإجمالي قبل أن يتم اقتطاع الضريبة .

ب - هامش الربح الصافي Net profit margin تشبه هذه النسبة نسبة هامش الربح الإجمالي

غير أنه يجب اقتطاع الضريبة من الربح الإجمالي للحصول على الربح الصافي وبهذا تصبح المعادلة على الشكل التالي :

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

ج - نسب التشغيل Operating ratios :

تبين هذه النسب مدى كفاءة الإدارة في الاستفادة من عمليات التشغيل وهي تختلف من عملية لأخرى ضمن المنشأة الواحدة .

2- نسب الربحية المتعلقة بالاستثمارات :

تقوم هذه النسب على أساس إدخال الاستثمارات في التحليل ويمكن أن تكون على أشكال مختلفة

أ - نسبة العائد على الموجودات :

Return on Assets (ROA)

تعطى هذه النسبة بالعلاقة

$$\text{نسبة العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

ويمكن أن تشير إلى الكفاءة في استخدام الأموال المستخدمة في الموجودات بغض النظر عن مصدر هذه الأموال فهي انعكاس لكفاءة الموارد المالية المستثمرة في المنشأة في تحقيقها الأرباح الصافية .

ب- نسبة العائد على رأس المال المستخدم

Return on capital employed

تقيس هذه النسبة الأرباح الصافية المتولدة من الأموال المستخدمة وليس عن كافة الموجودات في المنشأة ، فقد توجد بعض الأصول التي لم يتم استخدامها ولهذا فإن هناك ميلاً لاستبعاد هذه الأموال غير المستخدمة من الحساب .

وتعطى بالعلاقة :

$$\text{نسبة العائد على رأس المال المستخدم} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{رأس المال المستخدم}}$$

أما رأس المال المستخدم فيمكن أن يشمل على رأس المال المدفوع والخصوم طويلة الأجل بالإضافة إلى حق الملكية كما يساوي من جهة أخرى إلى رأس المال العامل مضافاً له الموجودات الثابتة .

ج- نسبة العائد على حقوق الملكية

Return on Shareholders Equity

تعكس هذه النسبة الأرباح التي استطاعت المنشأة أن تحققها من خلال استخدام أموال المساهمين في المنشأة ، أي أن الأموال التي تم استخدامها من خلال الاقتراض أو من مصادر أخرى يجب استبعادها من التحليل ، ولهذا تظهر هذه النسبة مرتفعة قياساً إلى نسب ربحية الاستثمارات السابقة ، لأن الربح الصافي المستخدم في الحساب يبقى ثابتاً في حين يقل مقام النسبة .

د- نسبة القوة الإيرادية : وهي تحسب من خلال قسمة الدخل قبل الفوائد والضرائب على إجمالي

$$\text{الموجودات} . \text{الدخل قبل الفوائد والضرائب} / \text{الموجودات} = \frac{EBIT}{ASSITS}$$

4-نسب النشاط (نسب التدوير) Activity Ratios

تعبر هذه المجموعة من النسب عن فاعلية إدارة المنشأة في التصرف بموجوداتها وقدرتها على استغلال الموارد المتاحة لديها ، أما فاعلية استغلال

الموجودات فتقاس من خلال مستوى المبيعات الذي تم تحقيقه وتقسم هذه إلى عدد من النسب منها :

أ- معدل دوران المخزون السلعي Inventory Turnover

تظهر هذه النسبة مدى السرعة التي يتحول بها المخزون السلعي إلى مبيعات . وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة فإنها تدل على قدرة جيدة لدى الإدارة ، أما النسبة القليلة فهي إشارة إلى تعطل حجم كبير من المخزون وتعطل لبعض الموارد المالية في المنشأة على شكل مخزون بالمستودعات .

$$\text{وتعطى بالعلاقة : معدل دوران المخزون السلعي} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون السلعي}}$$

$$\text{أما متوسط المخزون السلعي فهو : } \frac{\text{بضاعة أول المدة} + \text{بضاعة آخر المدة}}{2}$$

كما يمكن التعبير عن معدل دوران المخزون من خلال قسمة المبيعات على المخزون . (المبيعات / المخزون) إن النسبة المرتفعة لمعدل دوران المخزون قد لا تكون دائماً إشارة إلى مقدرة الإدارة على تدوير المخزون وتحويله إلى مبيعات ، وإنما قد يشير أيضاً إلى نفاذ هذا المخزون والذي ينجم عنه خطر تعطل الخطوط الإنتاجية . وقد تلعب سياسة الشراء أيضاً دوراً في التأثير في مستوى المخزون وذلك إذا كان حجم الطلبات من النوع الصغير .

ب - معدل دوران الذمم Receivables Turnover

$$\text{تعطى هذه النسبة بالعلاقة : معدل دوران الذمم} = \frac{\text{صافي المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط حسابات الذمم}}$$

$$\text{أما متوسط حسابات الذمم} = \frac{\text{رصيد الذمم في أول المدة} + \text{رصيد الذمم في آخر المدة}}{2}$$

$$\text{أو من خلال العلاقة : معدل دوران الذمم} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الذمم}}$$

وتشير النسبة المرتفعة إلى تدوير المبيعات وتحويلها إلى حسابات مدينة .

ج- متوسط فترة التحصيل Average collection period

تعطى هذه النسبة بالعلاقة :

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{عدد أيام السنة (365)}}{\text{معدل دوران الذمم}}$$

$$\text{أو متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{إجمالي الذمم} \times \text{عدد أيام السنة}}{\text{المبيعات}}$$

ويفضل الحصول من خلال هذه النسب على فترة قليلة للتحصيل ، لأن هذه الفترة تعكس مدى كفاءة المنشأة في تحصيل الديون التي منحتها للعملاء أو تدل أيضاً على التشدد في منح الائتمان التجاري للعملاء ، في حين تشير النسبة المرتفعة لفترة التحصيل إلى التساهل في منح الائتمان أو عدم القدرة على تحصيل الذمم .

د- معدل دوران الموجودات الثابتة : Fixed Assets Turnover

ينتج معدل دوران الأصول الثابتة من خلال العلاقة بين صافي المبيعات وصافي الأصول الثابتة . تقيس هذه العلاقة كفاءة المنشأة في الاستفادة من الأصول الثابتة في التوصل إلى مبيعات ، وتعطى بالعلاقة :

$$\text{معدل دوران الموجودات الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الموجودات الثابتة}}$$

ومن الملاحظ أن من مصلحة المنشأة أن تكون هذه النسبة مرتفعة لأن ارتفاع هذه النسبة دلالة على تدوير الأصول الثابتة بشكل سريع والحصول على المبيعات التي تشكل أهم الإيرادات المالية للمنشأة .

ن- معدل دوران الموجودات المتداولة Current Assets Turnover

تعكس هذه العلاقة مدى كفاءة الإدارة في التصرف بالأصول المتداولة لديها وتحويلها إلى مبيعات وتعطى بالعلاقة :

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$$

هـ- معدل دوران الموجودات Total Assets Turnover

تمكن هذه النسبة من معرفة مستوى الاستفادة من الموجودات على اختلاف أنواعها وتعطى بالعلاقة

:

$$\text{معدل دوران مجموع الموجودات} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

وبالإضافة إلى النسب السابقة فإن هناك مجموعة أخرى من النسب يمكن أن نطلق عليها اسم نسب القوة الإيرادية والتي تتداخل فيها نسب الربحية ومعدل تدوير الاستثمارات كأن نقول صافي الربح إلى صافي الأصول المتداولة ، أو صافي المبيعات إلى صافي حق الملكية .

أو نسبة العائد على الاستثمار والتي تتشكل من عنصرين رئيسيين هما :

أ - ربحية المبيعات والنتيجة عن هامش الربح الصافي .

ب - ربحية الاستثمارات الناتجة عن معدل دوران الاستثمارات ، وبهذا يكون العائد على الاستثمار = هامش الربح الصافي × معدل دوران الموجودات

وبالطبع فإن هناك إمكانية من أجل نسبة كل بند من بنود الميزانية أو حساب الدخل إلى البنود الأخرى التي تشكل هذه القوائم ، فيمكن التوصل إلى نسب أخرى تساعد المحلل المالي في إعداد تقاريره المالية .

5- نسب القيمة السوقية Market value Ratios

تتناول هذه النسب قيمة الأسهم وقيمة عائداتها وتوزيعاتها ، ويمكن عرض بعض هذه النسب على النحو التالي :

1 - القيمة الدفترية للسهم الواحد = حق الملكية / عدد الأسهم .

2 - مضاعف السعر السوقي على ربحية السهم الواحد = سعر السهم في السوق / ربحية السهم .

إن ارتفاع هذه النسبة ليست مؤشراً جيداً . وربما تدفع حامل السهم للتخلص منه .

3 - عائد التوزيعات = توزيعات السهم الواحد / السعر السوقي للسهم

إن زيادة التوزيعات تدل على حالة جيدة بالنسبة للأسهم وهذا يدفع المستثمر للإقدام على هذه الأسهم .

4- نسبة السعر السوقي إلى السعر الدفترى = السعر السوقي للسهم / السعر الدفترى للسهم . وكلما كانت هذه النسبة كبيرة فإن ثروة مالكي الأسهم تزداد .

تقويم أساليب التحليل المالي :

لقد وجه للتحليل المالي بعض الانتقادات تتعلق بأسلوب ونتائج هذه العملية ويمكن ذكر هذه الانتقادات على الشكل التالي :

1- يعتمد التحليل المالي بشكل أو بآخر على التجربة وعلى الخبرة الشخصية للمحلل المالي وهذه الخبرة أو الخلفية تختلف من محلل لآخر تبعاً لدرجة تأهيله ، وخبرته السابقة وهدفه من التحليل ، وبالتالي فإن ثمة إمكانية للحصول على نتائج متباينة من محلل لآخر ، ولذلك وجه للتحليل المالي الانتقاد الذي مفاده أن نتائج التحليل المالي غير دقيقة .

2- يقوم التحليل المالي على الميزانية العمومية وحساب الدخل وبالتالي فإن دقة نتائج التحليل تتوقف على دقة البيانات المالية الواردة في كل من الميزانية وحساب الدخل .

وقد يتم إعداد الميزانية العمومية وحساب الدخل بشكل يشوبه بعض الخطأ أو عدم الدقة وهذا ينعكس بالطبع على نتائج التحليل المالي .

3- تختلف النظم المحاسبية في العديد من الأحيان بين منشأة وأخرى وبالتالي فإن عملية المقارنة بين منشأة وأخرى قد لا تكون مجدية من أجل التوصل لمعرفة القدرة التنافسية نظراً لاختلاف البيانات كما تصعب عملية المقارنة داخل المنشأة الواحدة لأن البيانات المالية الواردة في الميزانية وحساب الدخل إنما تعكس في الواقع نشاط المنشأة في فترة سابقة .

ومن الملاحظ أن الانتقادات السابقة الموجهة للتحليل المالي إنما هي ناتجة في حقيقة الأمر عن نقاط الضعف بين الميزانية العمومية وحساب الدخل ، لذا فإننا سنحاول أن نذكر بعض الانتقادات الموجهة للميزانية العمومية وحساب الدخل ، والتي جعلت التحليل المالي مجالاً للانتقاد:

1^أ - إن الميزانية العمومية في حقيقة الأمر ما هي إلا تقرير ساكن جامد مختصر يوضح الأرصدة المدينة والدائنة في نهاية الفترة المالية المعدة عنها ، ولهذا فإن الميزانية العمومية لا توضح حقيقة النشاط بدقة ولا توضح الحركة والعمليات التي طرأت على بنودها .

2- لا تعكس الميزانية العمومية مستوى النقدية بشكل حقيقي ، فقد يتبين أن هناك نقدية مرتفعة في ميزانية المنشأة مع العلم أن هذه النقدية قد تكون مخصصة للاستثمار في أصول ثابتة خلال فترة ما .

3- لا تتمكن الميزانية العمومية من إظهار أثر بعض النشاطات التي لا يتضح ربحها أو تأثيرها في رأس المال أو في المبيعات إلا بعد مرور فترة زمنية قد تصل لأكثر من سنة مثال ذلك ، حملات الدعاية الإعلان وأعمال البحوث والاختراعات .

4- إن ثمة أمور هامة مثل الاقتراض خلال الفترة الجارية وسداد القرض قبل موعد إعداد الميزانية وهذه العمليات لا تنعكس في الميزانية العمومية مع أن لها دلالات هامة للمحلل المالي .

5- لا تعكس الميزانية العمومية الكثير من العوامل التي لها تأثيرها في عمل وإنتاجية المنشأة ومركزها المالي ، وذلك لصعوبة تقويم هذه النشاطات بمبالغ نقدية مثل حالة السوق والعرض والطلب .

وبالنسبة لحساب الدخل فإنه لا يستطيع أن يعكس رصيد النقدية بسبب الاختلاف في إعداد حساب الدخل عن إعداد قائمة التدفق النقدي ، فقد تتعرض المنشأة للعسر المالي الفني على الرغم من تحقيقها للأرباح .

وبما أن حساب الدخل يعتمد على مبدأ الاستحقاق فهذا يؤدي إلى جعل النفقات والإيرادات الوارد ذكرها فيه لا تعبر عن التدفق النقدي الخاص بها ، ولهذا فقد يؤدي إلى نتائج مضللة .

هذا إلى جانب بعض الانتقادات التي ورد ذكرها في الميزانية العمومية التي تنطبق أيضاً على حساب الدخل .

محددات استخدام التحليل المالي :

1- عندما تمتلك شركة ما أقساماً و مصانع في أكثر من صناعة فإن مقارنة أداء هذه الشركة مع متوسط القطاع أمر غير ممكن نظراً لأنها تنتمي إلى أكثر من قطاع بآن معاً .

2- تسعى بعض الشركات إلى تحقيق معدل أداء مالي أفضل من المتوسط العام ولكن تحقيق هذا المعدل لا يعني أن الشركة هي في وضع أمثل لأن الأداء الواسطي هو ليس أفضل مستويات الأداء ، ولذلك فإن الأفضل أن تتم مقارنة أداء هذه الشركة مع أداء أفضل الشركات في القطاع الذي تنتمي إليه .

3- كثيراً ما يتم الحصول على نتائج مالية غير دقيقة من خلال التحسن على النسب المالية ما بين فترة وأخرى من دون الأخذ بالاعتبار أن هذا التطور هو بفعل عامل التضخم وليس تطوراً فعلياً .

4- كثيراً ما تثير التبدلات الموسمية بعض المشكلات التي تظهر الشركة في وضع جيد في وقت الموسم في حين يبدو وضعها مختلفاً في وقت آخر ، وهذا الأمر غير قابل للحل من خلال النسب المالية لذلك يجب اللجوء إلى المتوسط الشهري في هذه الحالة .

5- تظهر القوائم المالية أرقاماً غير دقيقة عند إتباع وسائل تقوم معينة للأصول لكي تظهر ها بأكبر من قيمها ، وأحياناً تخفض من الاستهلاك بالتلاعب بعمر الأصول الثابتة لكي تظهر الأرباح مرتفعة وتعطي انطباعاً جيداً للدائنين وهذا ما فعلته شركة جنرال موتورز GM عام 1988 .

6- تلجأ بعض الشركات إلى تحسين صورتها من خلال بعض الممارسات الإدارية والمحاسبية ، فقد تعمل على تحسين صورة السيولة النقدية من خلال الاقتراض لفترة ما ثم تقوم بإعادة القرض للمقرض بعد الانتهاء من إنجاز القوائم المالية .

7- قد تشير بعض النسب نوعاً من الجدل حول مدلولاتها ففي حين يشير ارتفاع نسبة التداول إلى أداء نقدي جيد ، فإن ذلك قد يعني من ناحية أخرى انخفاض في الربحية لعدم قدرتها على استغلال مواردها المالية ، فهناك صعوبة في التمييز أحياناً بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد بالاعتماد على النسب المالية ،

8- إن مدلولات بعض النسب قد تكون متفاوتة من جهة لأخرى فقد يكون أداء المنشأة جيداً من حيث نسب المديونية ، لكن هذا الأمر غير محفز للبنك المقرض .

مثال عملي حول النسب المالية :

يفرض أن الميزانية العمومية وحساب الدخل لإحدى المنشآت الصناعية في 31 / 12 / 1995 على الشكل التالي :

الموجودات	الميزانية العمومية 1995 / 12 / 31	المطالب وحقوق الملكية
أصول متداولة	خصوم متداولة	
الصندوق	37500	ذمم دائنة
أ . قبض	112500	أوراق دفع
مصاريف مدفوعة مقدماً	45000	مصاريف مستحقة
مدينون	110000	مخصص ضريبة
مخزون	180000	
أصول ثابتة :	خصوم ثابتة :	
آلات ووسائل نقل	2000000	قروض طويلة الأجل
		1000000

1000000	سندات	500000	- مخصص استهلاك
500000	أسهم ممتازة	2500000	مباني
800000	أسهم عادية	580000	- مخصص استهلاك
<u>300000</u>	مؤونات		
<u>3905000</u>		<u>3905000</u>	

حساب الدخل في 31 / 12 / 1995

المبيعات	2000000	تكلفة المبيعات
1500000		مجمـل الدـخل
500000		م . إداريـــــــــــــــــة
50000		م.توزيع وبيع
70000		فوائد مدفوعة
55000		مخصص ضريبة
12000		استهلاك 55000
		مصاريف العمليات 350000
		صافي دخل العمليات 150000
		إيرادات أخرى متنوعة
<u>300000</u>		صافي الدخل الكلي
<u>450000</u>		

والمطلوب إيجاد النسب المالية التالية :

- 1- نسبة التداول .
- 2- نسبة السيولة .
- 3- نسبة الديون إلى رأس المال .
- 4- نسبة الديون إلى الموجودات .
- 5- معدل دوران المخزون .
- 6- معدل دوران الذمم .

- 7- متوسط فترة التحصيل .
- 8- معدل دوران الموجودات الثابتة .
- 9- معدل دوران الموجودات .
- 10- نسبة هامش الربح .
- 11- نسبة هامش الربح الصافي .
- 12- نسبة العائد على الموجودات .
- 13- نسبة العائد على رأس المال المستخدم .
- 14- نسبة العائد على حقوق الملكية .

الحل :

- 1- نسبة التداول = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \frac{485000}{305000} = 1,6 : 1$
- 2- نسبة السيولة = الأصول المتداولة - (المخزون + م. مدفوعة مقدماً) = $\frac{260000}{305000} = 0,8 : 1$
الخصوم المتداولة
- 3- نسبة الديون إلى رأس المال = الديون طويلة الأجل = $\frac{2000000}{1600000} = 1,25$
حقوق الملكية
- = $\frac{2305000}{1600000} = 1,44$ = الديون الكلية
حقوق الملكية
- 4- نسبة الديون إلى الموجودات = $\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الموجودات}} = \frac{2305000}{3905000} = 0,74$
- 5- معدل دوران المخزون = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}} = \frac{2000000}{180000} = 11 \text{ مرة}$
- 6- معدل دوران الذمم = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{الذمم}} = \frac{2000000}{110000} = 18 \text{ مرة}$
- 7- متوسط فترة التحصيل = $\frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{معدل دوران الذمم}} = \frac{360}{18} = 20 \text{ يوماً}$

$$= \text{إجمالي الذمم} \times \text{عدد أيام السنة} = \frac{360 \times 110000}{2000000} = 20 \text{ يوماً}$$

$$8 - \text{معدل دوران الموجودات الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{صافي الموجودات الثابتة}} = \frac{2000000}{3420000} = 0,58$$

$$9 - \text{معدل دوران الموجودات} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الموجودات}} = \frac{2000000}{3905000} = 0,51$$

$$10 - \text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}} = \frac{500000}{2000000} = 0,25$$

$$11 - \text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}} = \frac{450000}{2000000} = 0,22$$

$$12 - \text{نسبة العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{مجموع الموجودات}} = \frac{450000}{3905000} = 11$$

$$13 - \text{نسبة العائد على رأس المال المستخدم} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{رأس المال}} = \frac{450000}{3600000} = 0,13$$

$$14 - \text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} = \frac{450000}{1600000} = 0,28$$

يتضح من النتائج السابقة أن المنشأة لا تتمتع بنقدية عالية وهي تعتمد في تمويل أصولها ونشاطاتها على المديونية والمتاجرة بملكية الغير . ولقد استطاعت تحقيق نسب ربحية جيدة .

مثال عملي رقم 2 حول النسب المالية

تبلغ أصول إحدى المنشآت الصناعية 6000000 ليرة تم تمويل 40 % منها عن طريق قرض بفائدة قدرها 8 % سنوياً .

ولقد بلغت تكاليف الإنتاج المباشرة لهذه المنشأة 3500000 ليرة وبلغت تكاليف التشغيل الأخرى 600000 ليرة .

فإذا كانت مبيعات هذه المنشأة 60 % زيادة على قيمة تكاليف الإنتاج المباشرة ، وكانت نسبة الضريبة على الأرباح 35 % المطلوب :

1- إيجاد نسبة صافي الربح إلى المبيعات .

2- نسبة الربح إلى الموجودات .

3- معدل تدوير الموجودات .

4- نسبة العائد على حقوق الملكية .

الحل :

$$\text{المبيعات } 60\% = 3500000 + 3500000 = 5600000$$

$$\text{تكاليف الإنتاج المباشرة} = 3500000$$

$$\text{مجمّل الربح} = 2100000$$

$$\text{تكاليف التشغيل} = 600000$$

$$\text{مجمّل الدخل قبل الفوائد والضريبة} = 1500000$$

$$\text{الفوائد المدفوعة (8\% \times 2400000)} = 192000$$

$$\text{الربح قبل الضريبة} = 1308000$$

$$\text{الضريبة 35\%} = 457800$$

$$\text{صافي الدخل بعد الضريبة} = 850200$$

$$1 - \text{هامش الربح الصافي} = \frac{850200}{5600000} = 0,15$$

$$2 - \text{نسبة الربح إلى الموجودات} = \frac{850200}{6000000} = 0,14$$

$$3 - \text{معدل دوران الموجودات} = \frac{5600000}{6000000} = 0,93$$

$$4 - \text{نسبة العائد إلى حق الملكية} = \frac{850200}{3600000} = 0,23$$

- مسألة محلولة حول قائمة مصادر واستخدامات الأموال .

فيما يلي البيانات المقدمة عن إحدى الشركات في 31 / 12 / 2003 ، 2004 .

البيان	2004	2003	الأرقام بالآلاف
--------	------	------	-----------------

الأصول :

الأصول المتداولة

النقدية	380	500
الذمم المدينة	860	760
المخزون	800	1400
إيجار مدفوع مقدماً	100	200
مجموع الأصول المتداولة	2140	2860

الأصول الثابتة :

مباني وأراضي	3500	4000
آلات ومعدات	2700	2000
أثاث	680	500
مجمع الاهتلاك	(800)	(1000)
صافي الأصول الثابتة	6080	5500
إجمالي الأصول	8220	8360

الخصوم وحقوق الملكية : الخصوم المتداولة .

ائتمان تجاري	1200	1000
ائتمان مصرفي	300	400
ضرائب مستحقة	100	150

مجموع الخصوم المتداولة .

الخصوم طويلة الأجل .

قروض طويلة الأجل	1800	2000
------------------	------	------

حق الملكية		
رأس المال	4000	4000
احتياطيات	810	820
إجمالي الخصوم وحق الملكية	8360	8220

والمطلوب إعداد قائمة مصادرة واستخدامات الأموال . الحل :

البيان	مصدر	استخدام
نقدية	120	
ذمم مدينة		100
مخزون	400	
إيجار مدفوع مقدماً	100	
مباني وأراضي	500	
آلات ومعدات		700
أثاث		180
مجمع الاهتلاك		200
انئمان تجاري	200	
انئمان مصرفي		100
ضرائب مستحقة		50
قروض طويلة الأجل		200
رأس المال	—	—
الاحتياطيات	10	
المجموع	1530	1530

مثال حول التحليل الأفقى والعمودي

■ بيان المركز المالي

■ بيان الدخل

■ تعليق حول نتائج التحليل

الشركة المتحدة قائمة المركز المالي كما في 31 ديسمبر

الأصول المتداولة :	<u>1996</u>	<u>1997</u>	النقدية
7,000	5,000		الذمم المدينة
10,000	18,000	15,000	المخزون
17,000		-	أصول أخرى
<u>1,000</u>			مجموع الأصول الثابتة
<u>32,000</u>	<u>41,000</u>		
الأصول الثابتة (بالصافي)	<u>30,000</u>	<u>34,000</u>	إجمالي
الأصول	<u>62,000</u>	<u>75,000</u>	
المطلوبات وحقوق الملكية :			دائنون
9,000	12,500		التزامات متداولة أخرى
1,000	2,500	2,000	قروض
10,000		<u>50,000</u>	رأس المال
<u>50,000</u>			إجمالي المطلوبات وحقوق الملكية
<u>62,000</u>	<u>75,000</u>		

الشركة المتحدة قائمة الدخل عن الفترة المنتهية في 31 ديسمبر

المبيعات (الصافي)	1996	1997
100,000	110,000	

<u>57,000</u>	<u>50,000</u>	تكلفة المبيعات
<u>53,000</u>	<u>50,000</u>	محمل الربح
		المصروفات التشغيلية
15,000	15,000	مصروفات الإيجار
9,400	9,000	الاستهلاك
8,500	6,000	م. إدارية وعمومية أخرى
6,500	5,000	عمولات البيع
2,500	2,000	مصاريف الدعاية
<u>2,100</u>	<u>2,000</u>	م. بيعية أخرى
9,000	11,000	صافي الدخل قبل الضريبة
<u>(3,600)</u>	<u>(4,400)</u>	الضريبة
<u>5,400</u>	<u>6,600</u>	صافي الدخل بعد الضريبة

التحليل الأفقي لقائمة المركز المالي

التغير النسبي	التغير	31 ديسمبر 1997	31 ديسمبر 1996	
				الأصول المتداولة :
(%28,5)	(2,000)	5,000	7,000	النقدية
% 80	8,000	18,000	10,000	الذمم المدينة
% 13,3	2,000	17,000	15,000	المخزون
-	<u>1,000</u>	<u>1,000</u>	-	أصول أخرى
%28	<u>9,000</u>	<u>41,000</u>	<u>32,000</u>	مجموع الأصول المتداولة
%13	<u>4,000</u>	<u>34,000</u>	<u>30,000</u>	الأصول الثابتة (بالصافي)
% 21	13,000	75,000	62,000	مجموع الأصول
				المطلوبات وحقوق الملكية :

دائون	9,000	12,500	3,500	38,8%
التزامات متداولة أخرى	1,000	2,500	1,500	15%
قروض	2,000	10,000	8,000	400%
رأس المال	<u>50,000</u>	<u>50,000</u>	- -	
	<u>62,000</u>	<u>75,000</u>	<u>13,000</u>	<u>21%</u>

التحليل العمودي
للميزانية العمومية
31 ديسمبر 1996 **31 ديسمبر 1997**

الأصول الثابتة :				
النقدية	7,000	11,3%	5,000	6,7%
الذمم المدينة	10,000	16,1%	18,000	24%
المخزون	15,000	24,2%	17,000	22,7%
أصول ثابتة	-	-	1,000	1,3%
مجموع الأصول الثابتة	<u>32,000</u>	<u>51,6%</u>	<u>41,000</u>	<u>54,7%</u>
الأصول الثابتة (الصافي)	<u>30,000</u>	<u>48,4%</u>	<u>34,000</u>	<u>45,3%</u>
إجمالي الأصول	<u>62,000</u>	<u>100%</u>	<u>75,000</u>	<u>100%</u>
الالتزامات وحقوق الملكية :				
دائون	9,000	14,6%	12,500	16,7%
التزامات متداولة				
أخرى	1,000	1,6%	2,500	3,3%
قروض	2,000	3,2%	10,000	13,3%
رأس المال	<u>50,000</u>	<u>80,6%</u>	<u>50,000</u>	<u>66,7%</u>
إجمالي الخصوم	<u>62,000</u>	<u>100%</u>	<u>75,000</u>	<u>100%</u>

التحليل الأفقي لقائمة الدخل
للسنة المنتهية في 31 كانون الأول

<u>التغير النسبي</u>	<u>التغير المطلق</u>	<u>1997</u>	<u>1996</u>	
% 10	10,000	110,000	100,000	المبيعات
<u>% 14</u>	<u>7,000</u>	<u>57,000</u>	<u>50,000</u>	تكلفة المبيعات
% 6	3,000	53,000	50,000	مجمّل الربح
				المصروفات التشغيلية :
	-	15,000	15,000	مصروفات الإيجار
%5,5	500	9,500	9,000	الاستهلاكات
% 25	500	2,500	2,000	م. إدارية وعمومية أخرى
%30	1,500	6,500	5,000	عمولات البيع
% 25	500	2,500	2,000	مصاريف الدعاية
<u>% 5</u>	<u>100</u>	<u>2,100</u>	<u>2,000</u>	م. البيعة الأخرى
(% 18,2)	(2,000)	9,000	11,000	صافي الدخل قبل الضريبة
(% 18,2)	(800)	<u>3,600</u>	<u>4,400</u>	ضريبة 40 %
<u>(% 18,2)</u>	<u>(1,200)</u>	<u>5,400</u>	<u>6,600</u>	صافي الدخل

التحليل الأفقي لقائمة الدخل للسنة المنتهية في 31 كانون الأول

<u>1997</u>		<u>1996</u>		
%100	110,000	%100	100,000	المبيعات
<u>%51,8</u>	<u>57,000</u>	<u>% 50</u>	<u>50,000</u>	تكلفة المبيعات
% 48,2	53,000	%50	50,000	مجمل الربح
				المصروفات التشغيلية :
% 13,6	15,000	% 15	15,000	مصروفات الإيجار
% 8,6	9,500	% 9	9,000	الاستهلاكات
% 7,5	8,500	% 6	6,000	م. إدارية وعمومية أخرى
% 5,9	6,500	% 5	5,000	عمولات البيع
% 2,3	2,500	% 2	2,000	مصاريف الدعاية
<u>% 2,1</u>	<u>2,100</u>	<u>% 2</u>	<u>2,000</u>	م. البيعية الأخرى
% 8,2	90,000	% 11	11,000	صافي الدخل قبل الضريبة
<u>% 3,3</u>	<u>3,600</u>	<u>% 4,4</u>	<u>4,400</u>	ضريبة 40 %
<u>% 4,9</u>	<u>5,400</u>	<u>% 6,6</u>	<u>6,600</u>	صافي الدخل

تعليق حول نتائج التحليل

■ أسباب انخفاض صافي الربح في العام 1997 على الرغم من ارتفاع المبيعات

- زيادة نسبة تكلفة المبيعات من 50 % - 51,8 %

- زيادة نسبة عمولة المبيعات من 5 % - 5,9 %

- زيادة نسبة المصاريف الإدارية والعمومية (فوائد) من 6 % - 7,5 %

تعليق حول نتائج التحليل

- السبب في زيادة القروض وبالتالي المخاطرة التمويلية ومصاريف الفوائد

- زيادة فترة الائتمان وبالتالي الذمم المدينة من 10,000 - 18,000

- زيادة فترة الاحتفاظ بالمخزون وبالتالي المخزون من 15,000 - 17,000

تمرین :

حل المسألة التالية :

لدينا الميزانية العمومية لإحدى المنشآت في 31 / 12 / 1994 ، 1995 على الشكل التالي :

الأصول : 1994 1995

أصول متداولة :

3000000	700000	نقدية
2100000	1700000	ذمم مدينة صافية
4000000	2400000	مصاريف مقدمة
500000	240000	مخزون
6900000	5040000	مجموع الأصول المتداولة :
6000000	4000000	أراضي
9400000	7600000	معدات
<u>3850000</u>	<u>2500000</u>	- مخصص استهلاك المعدات
<u>18450000</u>	<u>14140000</u>	إجمالي الأصول
		المطالب :
		التزامات متداولة :
2900000	1800000	أ. دفع

<u>450000</u>	<u>840000</u>	دائنون
3350000	2640000	مجموع المطالبات المتداولة
3400000	4000000	قروض طويلة الأجل
2200000	3700000	سندات
2000000	1200000	رأس مال الأسهم
3100000	2000000	رأس المال المدفوع
<u>4400000</u>	<u>6000000</u>	أرباح محتجزة
<u>18450000</u>	<u>14140000</u>	إجمالي الخصوم

كما توفرت قائمة الدخل عن المدة المذكورة على الشكل التالي :

1994/ 12/ 31	95/ 12/ 31	
1500000	1800000	صافي المبيعات
800000	1000000	تكلفة المبيعات
700000	800000	إجمالي ربح المبيعات
50000	68000	مصاريف العمليات وضرائب الدخل
65000	120000	الدخل المكتسب
<u>50000</u>	<u>200000</u>	أرباح بيع الأرض
<u>70000</u>	<u>140000</u>	صافي الدخل

والمطلوب : إجراء التحليل المالي للقوائم السابقة

وإيجاد قائمة مصادر واستخدامات الأموال وإيجاد النسب المالية التالية :

1- نسبة التداول .

2- نسبة هامش الربح الصافي .

- 3- نسبة العائد على حقوق الملكية .
- 4- معدل دوران المخزون .
- 5- معدل دوران الذمم .

الفصل الرابع

الرقابة المالية

مضمون الرقابة المالية : Financial Control

يمكن النظر إلى الرقابة المالية بشكل عام على أنها تتبع أداء كافة نشاطات المنشأة من أجل كشف الأخطاء والانحرافات الحالية والمستقبلية والعمل على تلافيها من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى كفاءة إدارية ممكنة . من خلال التعريف السابق الذي يقضي تتبع أداء كافة أنشطة المشروع يمكن تلمس أن النشاط المالي يخضع كغيره من أنشطة المنشأة للرقابة . ولقد تعددت التعاريف التي تناولت الرقابة المالية .

فمنهم من عرفها على أنها «عملية الكشف عن الانحرافات أياً كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح ولا تظهر مرة أخرى في المستقبل » . (إبراهيم ، 1969 ، ص 45) .

ومنهم من عرفها على أنها التأكد من أن ماتم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه . (حزوري ، 1990 ، ص 153) وهناك من يعرفها على أنها جميع الإجراءات الهادفة إلى التأكد من أن ماتم أو يتم مطابق لما هو مخطط . وتهدف إلى إظهار مواطن الضعف واكتشاف أخطاء التنفيذ بغية معالجتها والحيلولة من دون تكرارها . (الحواري ، 1976 ، ص 373) .

وهي من جهة أخرى مراجعة العمليات المالية التي تمت في الماضي والحاضر أولاً بأول . كما تعني مراجعة المصروفات والإيرادات خلال استثمارها واستردادها باستمرار للتحقق من أن إنفاق الأموال النقدية يتم طبقاً للخطة وإن الانحرافات إن وجدت يتم تحديدها ومعرفة أسبابها ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى سير المشروع بنجاح والاستثمار الأمثل من خلال أكبر كفاية من الأعمال المالية . (عبد الكريم ، 1969 ، ص 172) .

إن تعدد هذه التعاريف السابقة يشير إلى أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد ومحدد ومشترك من قبل جميع المفكرين . وربما كان ذلك يعود إلى المفاهيم المعقدة التي تنطوي عليها الرقابة المالية . وهي من جهة أخرى في تطور مستمر باستمرار تطور الحياة الاقتصادية .

ويعرفها آخر على أنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتصنيفها والعمل على إصلاح ما قد يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة . ونحن نميل إلى اعتبارها النشاط المستمر الذي يمارسه المدير من أجل كشف الأخطاء المخالفة للتعليمات والانحرافات التي تقع منذ وضع الخطة والعمل على تحليلها وتلافيها من أجل الهدف المحدد مسبقاً بأقصى كفاءة ممكنة .

ونحن إذ نقول بأن الرقابة تبدأ منذ لحظة وضع الخطة فإننا نشير إلى نقطة هامة تتعلق بطبيعة الرقابة . وهي أن الرقابة المالية عملية وقائية . فهي تكشف إمكانية حصول انحراف ما من أجل تلافيه .

كما يتضمن تعريفنا للرقابة المالية بأن ثمة إجراءات تتعلق بالتحليل واتخاذ ما هو مناسب حيال الانحرافات . ويتضمن أيضاً النظر للرقابة المالية باعتبارها وسيلة لتحقيق الهدف .

كما تشير في التعريف إلى ضرورة وجود بعض المعايير Standers

والمؤشرات السليمة والتي تمكن من إجراء التحليل والمقارنة للوصول إلى الانحراف . وإلى وجود خطة ، وضرورة اكتشاف الانحراف وتحديد اتجاهه والسبب الحقيقي لحصوله .

ونركز أيضاً في التعريف على موضوع الكفاءة والذي نبغي من خلاله عدم الإسراف في التكاليف والنفقات أثناء ممارسة الرقابة المالية . بل محاولة تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة . ونركز أيضاً على مسألة تطابق التصرفات المالية مع القوانين والتعليمات النافذة . ولعل من المفيد الإشارة إلى أن الرقابة المالية تشمل العديد من المجالات وهي :

- 1- الرقابة على الاستثمار : وهذه الرقابة يمكن أن تطبق على حسابات المدينين والتمويل وعلى الاستثمار في المخزون وفي الأصول الثابتة وفي الائتمان
- 2- الرقابة على الإيرادات : مثل الإيرادات الناجمة عن المبيعات أو النشاطات المختلفة التي تقوم بها المنشأة .
- 3- الرقابة على المصروفات : بشتى أشكالها الصناعية والتسويقية والإدارية والتمويلية ، الجارية ، والثابتة .
- 4- الرقابة على تكاليف الإنتاج : مثل المواد الأولية والأجور والطاقة والمصاريف المباشرة والمستلزمات الأخرى .
- 5- الرقابة على الأجور والمرتبات التي تمنح للعاملين .
- 6- الرقابة على حركة النقدية المستقلة من مدخلات ومخرجات .

نشأة الرقابة المالية

يعود الاهتمام بالرقابة المالية إلى بداية الثلاثينات وذلك مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية (1929-1933) . وما رافقها من انهيار في الشركات والمؤسسات الاقتصادية والانتكاسات التي كان لها الأثر الكبير في الدعوة للاهتمام بالأسس العلمية للإدارة . وبشكل خاص الرقابة المالية . ولقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية سباقة في هذا المجال حيث تم إنشاء أول معهد للمراقبين الماليين فيها في عام 1930 . حيث كان له

مساهمات كثيرة في ترسيخ المفاهيم الأساسية للرقابة المالية تتمثل في إصدار قائمة بواجبات المراقب المالي عام 1932 وتحديد وظائف الرقابة المالية عام 1949 .

أما قائمة واجبات المراقب المالي فقد تضمنت سبعة عشر اختصاصاً وهي:

- 1- تصميم السجلات المحاسبية الخاصة للمنشأة والإشراف عليها .
- 2- إعداد وتفسير القوائم المالية والتقارير الخاصة بالمنشأة .
- 3- تجميع تكاليف الإنتاج .
- 4- تجميع تكاليف التوزيع .
- 5- جرد وتقويم المخزون .
- 6- المحاسبة الضريبية .
- 7- إعداد وتفسير التقارير الإحصائية .
- 8- إعداد موازنة سنوية تغطي جميع أوجه نشاط المنشأة .
- 9- التأكد من التأمين المستمر على جميع ممتلكات المنشأة .
- 10- وضع إجراءات موحدة في كل ما يتعلق بالسجلات المحاسبية .
- 11- الاحتفاظ بسجلات كافية عن جميع الاعتمادات المصرح بها .
- 12- الاحتفاظ بسجلات موحدة ودقيقة عن العقود .
- 13- التأكد من تنفيذ التعليمات المنصوص عليها في محاضر مجلس الإدارة .
- 14- اعتماد الشيكات وأوراق الدفع .
- 15- مراقبة التعامل في الأوراق المالية .
- 16- التأكد من الالتزام باللوائح الحكومية .
- 17- جرد وتقييم المخزون .

ولقد تعرضت هذه القائمة إلى مجموعة من الانتقادات أهمها :

1- إن هذه الواجبات المفصلة لا يمكن تطبيقها على جميع المنشآت نظراً لاختلاف طبيعة وظروف كل منها .

2- تركيز الاهتمام على المراقب المالي بدلاً من الرقابة المالية .

3- إن وظيفة المراقب المالي قد لا توجد أصلاً في العديد من المنشآت وقد يتولى وظيفة الرقابة المالية المدير المالي . ولهذا حاول المعهد أن يصدر قائمة بوظائف الرقابة المالية عام 1949 ولقد تضمنت هذه القائمة ست وظائف أساسية وهي :

- 1- وضع خطة موحدة لمراقبة عمليات المنشأة من خلال المديرين المختصين وتتضمن معايير التكلفة ، موازنة للمصروفات ، التنبؤ بالمبيعات ، تخطيط الربح ، برامج الاستثمار والتمويل .
- 2- قياس الأداء بالمقارنة مع المعايير المحددة مسبقاً وإعداد التقارير عن نتائج العمليات وتفسيرها لجميع مستويات الإدارة .
- 3- إعداد تقارير عن مدى صلاحية أهداف المنشأة وفاعلية السياسات والهيكل التنظيمي والإجراءات بعد القيام بالدراسة والتحليل اللازمين .
- 4- إعداد التقارير اللازمة للأجهزة الحكومية . والإشراف على جميع الأمور المتعلقة بالضرائب .
- 5- تحليل وتقييم أثر العوامل الخارجية في تحقيق أهداف المنشأة وإعداد التقارير عن ذلك .
- 6- توفير الحماية لأصول المنشأة .

أهمية الرقابة المالية وشروطها الأساسية

لقد تناولنا سابقاً نشأة الرقابة المالية . ولاحظنا أن اتساع النشاطات التجارية والصناعية في العصر الحديث قد أبرزت ضرورة الحاجة إلى أسلوب للتحكم والمراقبة المالية . وخاصة بعد انفصال الملكية عن الإدارة . يضاف إلى ذلك عدم تمكن نظام المحاسبة المالية من ضبط الأعمال المالية بصورة حسنة ونهائية . وذلك لتعقدها وتفاقم المشاكل المالية المتمثلة في نقص الإيرادات وصعوبات التمويل في الوقت المناسب ، وشكاوى المساهمين من قلة الأرباح الموزعة وتنوع صور الاختلاسات المالية ، وبروز ظاهرة العجز المالي في الصندوق (عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 172) ...

ومما يبرز أهمية الرقابة المالية أيضاً التقلبات التي تطرأ على الظروف الاقتصادية والتجارية والتي تتطلب إحداث تعديلات في الخطة الموضوعية من أجل ملاءمة هذه الخطة للتغيرات . غير أن هذه التعديلات المطلوب إحداثها في الخطة لا يمكن أن تترك دون متابعة . علاوة على ذلك إن الغموض في أحداث المستقبل يجعل الخطة عرضة للخطأ والانحراف . لهذا لا بد من رقابة على تنفيذ الخطط لمعرفة فيما إذا كان الانحراف ناجماً عن خطأ في وضع الخطة أم في تنفيذها .

أما الوصول إلى هذه الانحرافات يحتاج إلى نظام للرقابة المالية لا يمكن أن يتم بمعزل عن توفر الشروط

التالية :

- 1- تحديد المعايير : فمن الضروري أن تشتق المعايير من الأهداف وأن تمتلك العديد من صفاتها فهي كالأهداف . ولهذا يجب أن تكون واضحة مرتبطة بالأهداف . أما المعايير فهي المعدلات التي تقارن بها الأعمال المستقبلية والحالية . وتقاس بطرق متنوعة ، المادية منها والنقدية والكمية ، وبالطبع فهي تتوقف على ماهية ما يجب أن يقاس .
- 2- توفير تنظيم جيد وشبكة اتصالات تمكن من الحصول على المعلومات بشكل سريع ومنسق . وبشكل يخدم الغرض من هذه المعلومات .
- 3- توفير المعلومات التي تبين الأداء الفعلي والتي تسمح بتقييم هذا الأداء . وبقدر ما تكون هذه المعلومات وافية وصحيحة بقدر ما تساعد على إعطاء نتائج سليمة فيما يتعلق بتقييم الأداء .
- 4- الإجراء التصحيحي حيث إنه لا جدوى من نظام الرقابة إذا لم يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الانحرافات ومنع حدوثها أو تكرارها .

5- التحقق من تنفيذ إجراءات التصحيح . لأن مجرد وضع هذه الإجراءات موضع التنفيذ لا يعني أنها تنفذ بالشكل المطلوب . لذا يجب متابعة تنفيذ التصحيحات .

أهداف الرقابة المالية :

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للرقابة المالية بما يلي :

- 1- التحقق من أن التنفيذ جاء منسجماً مع الأهداف المرسومة في الخطة .
- 2- التحقق من أن معدلات الأداء جاءت متفقة مع المعايير الموضوعية .
- 3- التحقق من أن التصرفات المالية منسجمة مع القوانين والأنظمة النافذة .
- 4- حصر الأخطاء والانحرافات وتحديد مواطن الهدر .
- 5- اقتراح الحلول المناسبة للأخطاء .

أدوات الرقابة المالية :

1 - الموازنة التخطيطية : تعتبر الموازنة التخطيطية من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة وهي عبارة عن خطة شاملة لجميع عمليات المنشأة خلال مدة معينة فهي تحتوي على معايير من أجل مقارنة الإنجاز الفعلي وقياس الأداء .

وفي الفصل الخامس من هذا الكتاب يمكن التعرف أكثر على الموازنة التقديرية النقدية والتي يمكن استخدامها كأداة لمراقبة المقبوضات والمدفوعات . ومراقبة التمويل بشيء من التفصيل . أما ما يجدر قوله في هذا السياق هو أن كلاً من الموازنة التخطيطية والموازنة النقدية ، تحتوي على معايير هي التي تساعد في ممارسة الرقابة المالية .

2 - التحليل المالي : يعتبر التحليل المالي الخطوة الأساسية في الرقابة المالية . لأن هذه العملية تتضمن مقارنة الخطط الموضوعية ومستوى تنفيذها ، والمقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة وبين المنشآت المتماثلة . ويتم عملية المقارنة في التحليل المالي من خلال :

أ- تحليل القوائم المالية . وتتضمن :

- 1- الميزانية العمومية .
- 2- حساب الدخل .

ب- التحليل عن طريق النسب المالية المختلفة .

مثل نسب السيولة . ونسب الربحية ونسب التشغيل والكفاءة . ونسب رأس المال والعائد على الاستثمار . ولكل نوع من النسب السابقة دلالة معينة تساعد على ممارسة الرقابة المالية . تم الإشارة إلى بعضها في العرض السابق حول القوائم المالية .

فعلى سبيل المثال إذا بلغت نسبة التداول في المنشأة 3 : 1 فإن ذلك يشير إلى مقدار تغطية كبير للخصوم المتداولة عن طريق الأصول المتداولة . لأن هذه النسبة يجب أن تبلغ 1:2 وقد تشير النسبة المرتفعة إلى تعطل جزء من النقدية أو ارتفاع لرصيد الزبائن .

3- التقارير المالية : التي تجعل المدير على دراية بكل الأحداث المالية وتطوراتها . أثناء تنفيذ الخطة المالية وعند الانتهاء منها . وهذه التقارير يمكن أن تتم على شكل عرض إنشائي أو على شكل بيانات رقمية أو أشكال معينة بيانية تظهر مدى التغيرات المالية التي تحدث في المنشأة وتعرض أسباب المشاكل المالية أو من أجل توضيح الرقابة باستخدام القوائم المالية ، ويمكن أن نفترض الجدول التالي :

والذي يوضح البيانات الفعلية المكونة للعائد على رأس المال المستثمر .

الجدول رقم (1)

البيانات المالية المكونة للتقارير المالية

البيانات	السنة (1)		السنة (2)		السنة (3)	
	القيمة	النسبة إلى المبيعات %	القيمة	النسبة إلى المبيعات %	القيمة	النسبة إلى المبيعات %
المبيعات	10000000	100	1500000	100	2000000	100
تكاليف متغيرة	600000	60	1000000	66,7	1400000	70
تكاليف ثابتة	300000	30	300000	20	300000	15
إجمالي التكاليف	900000	90	130000	86,7	1700000	85
صافي الربح	100000	10	200000	13,3	300000	15
رأس المال الثابت المستخدم	500000	50	500000	33,3	500000	25
رأس المال المتغير المستخدم	300000	30	500000	33,3	700000	35

60	1200000	66,6	1000000	80	800000	إجمالي رأس المال المستخدم
%15	$\frac{300000}{2000000}$	%13,3	$\frac{200000}{150000}$	%10	$\frac{100000}{1000000}$	العائد على المبيعات
%1,66	$\frac{2000000}{1200000}$	%1,5	$\frac{1500000}{1000000}$	%1,25	$\frac{1000000}{800000}$	معدل دوران رأس المال المستثمر
%25	$\frac{300000}{1200000}$	%20	$\frac{200000}{1000000}$	%12,5	$\frac{100000}{800000}$	العائد على رأس المال المستثمر

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن المبيعات قد تطورت من السنة الأولى 1000000 إلى السنة الثانية 1500000 إلى السنة الثالثة 2000000
كما ازدادت التكاليف المتغيرة من 600000 إلى 1000000 ثم إلى 1400000 في حين ظلت التكاليف الثابتة كما هي .

ولقد ارتفع رأس المال المتغير المستخدم من 300000 في السنة الأولى إلى 500000 في السنة الثانية ثم إلى 700000 في السنة الثالثة .

وكان لهذه التغيرات آثارها على معدل العائد على المبيعات الذي ازداد من 10 % في السنة الأولى ثم إلى 13,3 % في السنة الثانية وإلى 15 % في السنة الثالثة . كما ازداد معدل دوران رأس المال المستثمر من 1,25 % إلى 1,5 % ثم إلى 1,66 % وكان من نتيجة ذلك زيادة العائد على رأس المال المستثمر من 12,5 % إلى 20 % ثم إلى 25 % في السنة الثالثة .

ومن أجل أن تكون الصورة أكثر وضوحاً يمكن مقارنة بيانات السنة الثالثة مع القيم المخططة كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (2)

البيانات المالية في التقارير المالية

البيان	فعلي		مخطط		انحراف الفعلي عن المخطط
	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	
المبيعات	2000000	100	2200000	100	200000 —
تكاليف متغيرة	1400000	70	1430000	65	30000
تكاليف ثابتة	300000	15	300000	13,6	صفر
إجمالي التكاليف	1700000	85	1730000	78,6	30000
صافي الربح	300000	15	470000	21,4	170000 —
رأس المال الثابت المستخدم	500000		500000		صفر
رأس المال المتغير المستخدم	700000	35	660000	30	40000 —
إجمالي رأس المال المستخدم	1200000		116000		40000 —
العائد على المبيعات	10	15 %		21,3 %	6,3 % —
معدل دوران رأس المال المستثمر		1,67		1,9	0,33 —
العائد على رأس المال المستثمر		25 %		40 %	15,1 % —

من خلال الجدول السابق نجد أن ثمة انحرافاً مقداره 200000 في المبيعات وهناك انحراف في التكاليف المتغيرة مقداره 30000 في حين أن التكاليف الثابتة لم يكن هناك أي انحراف عن القيم المخططة . وهذا ما ينطبق على رأس المال الثابت المستخدم . في حين أن رأس المال المتغير انحرف عن المخطط بمقدار 40000 .

وكان من نتائج الانحرافات السابقة انحرافات للعائد على المبيعات عن القيم المخططة حيث تم تحقيق معدل عائد على المبيعات مقداره 15 % في حين أن المخطط كان 21,3 % أي بانحراف مقداره 6,3 % . وهناك انحراف لمعدل دوران رأس المال المستثمر بمقدار 0,33 عن المخطط . فقد تم تحقيق معدل دوران لرأس المال المستثمر مقداره 1,67 في حين أن المعدل المخطط هو 1,9 .

وأما العائد على رأس المال المستثمر فقد انحرف من 45 % إلى 25 % أي بمقدار 15 % عن المخطط .

ومن أجل توضيح الرقابة المالية من خلال الموازنة التقديرية يمكن افتراض المثال التالي ، مثال :

فيما يلي الميزانية النقدية التقديرية لشركة (س) خلال الأشهر الستة الأولى من العام (2002) .
وقد تم إعداد الميزانية على أساس أنه ستدفع ضريبة في شهر أيار ومقدراها (20) ألف ل.س. وأن رصيد النقدية في بداية كانون الثاني هو (7) آلاف. وكان الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به من النقدية هو (5) آلاف.

تقدير التدفق النقدي الداخل	كانون (2)	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران
مبيعات نقدية	80	75	80	75	110	95
متحصلات من المدينين	45	40	40	42	38	50
إيرادات متنوعة	5	5	7	8	12	10
المجموع	130	120	127	125	160	155

تقدير التدفق النقدي الخارج - المدفوعات	كانون (2)	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران
مشتريات نقدية	55	45	57	52	65	50
تسديدات للدائنين	45	50	48	45	60	55
مصاريف متنوعة	25	23	33	28	30	30
ضرائب	—	—	—	—	20	—
المجموع	125	118	138	125	175	135
فائض أو عجز مقدر	5	2	(11)	—	(15)	20

حيث إن الأرقام بآلاف الليرات والإشارة (-) تعني عجزاً مقدراً ، وبالتالي تكون الميزانية
التقديرية على الشكل التالي :

البيان	كانون (2)	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران
صافي التدفق النقدي	5	2	(11)	—	(15)	20
+ رصيد أول الشهر	7	12	14	5	5	5

25	(10)	5	3	14	12	مجموع
5	5	5	5	5	5	— الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به
20	(15)	—	(2)	9	7	الفائض (العجز) عن الحد الأدنى
—	15	—	2	—	—	التمويل المطلوب (قرض)
17	—	—	—	—	—	سداد القرض
3	—	—	—	9	7	الفائض بعد سداد القرض
—	17	2	2	—	—	القسر المتراكمة في نهاية الشهر

- نلاحظ أن على الشركة أن تستعمل فائض الشهر الأول في تمويل احتياجاتها من الشهر الثاني ليظهر فائض جديد في الشهر الثاني مقداره (9) آلاف وتستخدمه الشركة في تمويل احتياجاتها لشهر آذار لكن يظهر عجز خلال شهر آذار مقداره (2000) تعمل الشركة للحصول على قرض بمقداره لسداد حاجاتها ، كما تتعادل احتياجات المنشأة مع الرصيد الواجب الاحتفاظ به في شهر نيسان لكن تبقى بحاجة إلى قرض مقداره (2000) تسدد في شهر أيار وهكذا.....ولكن يفرض أن بيان التدفق النقدي الجاري في شهر كانون الثاني وكان كما يلي وأن الانحرافات الناجمة عن الميزانية النقدية التقديرية نتيجة التدفقات الفعلية والمقبوضات النقدية الفعلية كانت كما في الجدول التالي :

المقبوضات النقدية	شهر كانون الثاني كما في الميزانية التقديرية	شهر كانون الثاني بيان التدفق النقدي الجاري	الانحراف
مبيعات نقدية	80	70	10
متحصلات نقدية من المدينين	45	45	—
إيرادات متنوعة	5	—	5
المجموع	130	115	15

وأما المدفوعات النقدية فقد ظهرت كما يلي :

الانحراف	شهر كانون الثاني كما ورد في البيان الجاري	شهر كانون الثاني كما ورد في الميزانية التقديرية	المدفوعات النقدية
—	55	55	مشتريات نقدية
5	40	45	تسديدات للدائنين
—	25	25	مصاريف متنوعة
5	120	125	مجموع
—	(5)	5	الفائض أو العجز
	7	7	+ رصيد النقدية أول الشهر
10	2	12	الفائض

- من هذا الجدول الأخير نجد أن هناك انحرافاً في المبيعات النقدية عن المخططة بمقدار (10) كما أن هناك انحرافاً في الإيرادات النقدية الفعلية عن المخططة بمقدار (5) آلاف وكذلك نجد أن هناك انحرافاً في تسديدات الزبائن الفعلية عن المخططة بمقدار (5) آلاف . وهذا بالتالي أدى إلى عجز في النهاية مقداره (5) آلاف بينما كان مخططاً أن يكون هناك فائض بمقدار (5) آلاف . وهذا بالتالي سيؤثر في خطة الشركة النقدية من الاقتراض وسيؤدي إلى عجز كما أن الشركة قد لا تستطيع سداد العجز المتوقع في شهري آذار وأيار ، وبالتالي يجب على الشركة تصحيح الانحرافات التي ظهرت فتبحث مثلاً عن أسباب الانحراف في مبيعاتها النقدية فهل سبب الانحراف هو ارتفاع سعر السلعة بالمقارنة مع الشركات الأخرى أو نقص الكميات المباعة في السوق ، كما تبحث الشركة عن أسباب الانحراف في إيراداتها (هل هو مثلاً نقص في أرباح الأسهم والسندات أو عدم تسديد الغير لبعض الأصول المأجورة له) وهكذا فإن المدير المالي أو المدقق المالي ستتوفر لديه رؤية واضحة لأسباب الانحرافات في الخطة وطرق تصحيحها فيعمل مثلاً على تصحيح انحراف الإيرادات من خلال المطالبة بالإيجار غير المسددة من الغير نتيجة الاستئجار للأصول ، وهكذا نجد أن الميزانية النقدية التقديرية الثابتة هي أداة تخطيط ورقابة معاً تساعد في التحكم بالتدفق النقدي بشكل أفضل.

كما يمكن استخدام نتائج المراجعة الداخلية والخارجية كأداة للرقابة المالية .

سبل نجاح الرقابة المالية :

1- الاعتماد على المبادئ العلمية في تنظيم وإدارة نشاط الرقابة المالية .

2- الربط بين كل من التخطيط المالي والتحليل المالي والرقابة المالية .

3- توفير وسائل اتصال فعالة ونظام متطور للمعلومات يعتمد على الحاسوب.

4- الاعتماد على الكوادر المدربة والمؤهلة .

5- توفير قدر كاف من البساطة والوضوح والمرونة في أساليب الرقابة المالية .

المراجعة الداخلية والخارجية :

1- المراجعة الخارجية :

يتولى مهمة المراجعة الخارجية خبراء متخصصون من خارج المنظمة ، وعادة ما يكونون ممثلين لمكاتب مستقلة ومتخصصة ، والهدف الأساسي للمراجعين الخارجيين هو التقييم الدقيق لمدى ملاءمة أدوات الرقابة المالية المستخدمة لتقييم الأداء المالي للشركة والى كشف الانحرافات ، ويقوم المراجعون بعد التأكد من النتائج بإبلاغها إلى جهات الإدارة العليا والجهات المسؤولة أو المدير المالي ، وعادة ما تتم المراجعة الخارجية بطريقة دورية وعلى أساس سنوي ومهنة المدقق الخارجي هي التعليق على أعمال التدقيق والمراجعة المالية الداخلية وبيان مستوى جودة هذا التدقيق ، وقد يكون المدقق الخارجي أكثر حيادية في تقييمه للمركز المالي ولحسابات الشركة إذ إن هذا المدقق الخارجي أو المؤسسة التي تقوم بالتدقيق يمثلان هيئات مستقلة عن الشركة ، وبالتالي لا توجد لهما مصالح قد تتضارب مع مصالح الشركة .

2- المراجعة الداخلية :

يمارس عملية المراجعة الداخلية أفراد متخصصون أيضاً ولكنهم يعملون في الشركة نفسها، ومن الأسباب التي تزيد من قيمة أعمال المراجعين الداخليين أنهم يكونون معاشين لظروف العمل وأكثر إلماماً بها وبالتالي فهم أقدر على فهم الحسابات المالية للشركة ، وأيضاً تعد أعمال المراجعة والتدقيق الداخلي للقوائم المالية والحسابية جزءاً من نظام الرقابة المالية المطبق في الشركة ، والتدقيق الداخلي يكون دورياً للمنظمة ، وبالتالي فهو أسرع وأكثر قدرة على معرفة الانحرافات الحاصلة في القوائم المالية والحسابات ، وبالتالي تقدم التوصيات لإدخال ما يلزم من التحسينات للأداء المالي للشركة ، وفي كل شركة هناك قسم خاص يساعد على إتمام عملية المراجعة الداخلية للحسابات ، وقد تكون مسؤولية مراجعة الحسابات مناطة أيضاً بالمدير المالي الذي يقوم بتحديد خطوات المراجعة الداخلية للحسابات والأداء المالي ويضع أيضاً النظام الكفيل يجعل المراجعة الداخلية عملية مستمرة .

الباب الثالث

إدارة رأس المال العامل

Management of Working Capital

الفصل الخامس

إدارة النقدية والاستثمارات المؤقتة

Management of Cash and Temporary Investment

أولاً : إدارة النقدية : Cash Management

تشير النقدية إلى النقود الجاهزة المتوفرة لدى المنشأة بالإضافة إلى الرصيد النقدي الذي تحتفظ به المنشأة في حسابها الجاري لدى المصرف . وتعتبر النقدية عنصراً في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة ، وذلك لأن بقاء المنشأة واستمرارها يعتمد إلى حد كبير على مدى توفر النقدية اللازمة لمقابلة الالتزامات في الوقت المحدد . ويسعى المدير المالي بشكل مستمر لرفع كفاءة إدارة النقدية من خلال تسريع عملية تحصيل النقدية والإبطاء قدر الإمكان في سداد الالتزامات من دون المساس بالسمعة الائتمانية للمنشأة ، بالإضافة إلى وضع ميزانية نقدية تظهر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة بمرور فترة زمنية محددة وتحديد مقدار وتوقيت الفائض أو العجز في النقدية (Brigham and Houston, 2004 , 576) .

دوافع الاحتفاظ بالنقدية Motives for Holding Cash

1- دافع المعاملات Transactions Motive

في مسار العمل اليومي تحتاج المنشأة إلى حد أدنى من النقدية الذي يجب أن يتوافر لديها لمقابلة متطلبات التدفقات النقدية الخارجة . وهذه تتضمن الحاجات الروتينية مثل دفع الفواتير الشهرية وتسديد الدفعات للموردين وما شابه ذلك . بالإضافة إلى ذلك تحتاج المنشأة إلى النقدية من أجل حاجات أساسية مثل دفعات الضريبة ، توزيعات الأرباح ، دفع الرواتب ، دفع الفوائد (Pinches, 1994 , 666) .

إن دافع المعاملات للاحتفاظ بالنقدية يأتي بسبب عدم التوازن وعدم التزامن بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة . وتعتمد الحاجة لرصيد النقدية بدافع المعاملات على حجم المنشأة ، حيث مع ازدياد حجم المنشأة يزداد عدد المعاملات التي تقوم بها ، بالإضافة إلى ذلك فإن رصيد النقدية اللازم للمعاملات يعتمد على توقيت التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ، فكلما اقترب توقيت حدوث التدفقات النقدية الداخلة من توقيت التدفقات النقدية الخارجة ، كلما كان رصيد النقدية المطلوب من المنشأة للاحتفاظ به أقل . (Emery Finnerty , 1997 , 603)

2-دافع الاحتياط Precautionary Motive

في ظروف عدم التأكد من التدفقات النقدية المتقلبة والمتغيرة ، فإن المنشأة تحتاج لأن تحتفظ بالنقدية بدافع الاحتياط وكإجراء وقائي لمواجهة العجز غير المتوقع في النقدية . وكلما ارتفعت درجة عدم التأكد

المرتبطة بالتدفقات النقدية المتوقعة ، كلما ارتفع مستوى رصيد النقدية الاحتياطي الواجب على المنشأة الاحتفاظ به (6 , 1999 , Deloof) وتؤدي علاقة المنشأة بالمصرف دوراً هاماً في تحديد مقدار هذا الرصيد ، حيث يتوقف الرصيد النقدي في بعض الحالات على مستوى العلاقة بين المنشأة والمؤسسات المالية ومدى استعداد هذه الأخيرة لتزويد المنشأة بالقروض وقت الحاجة ، فإذا كانت متعاونة مع المنشأة فإنها توفر لها عنصر الأمان وعندها قد لا تحتفظ المنشأة برصيد نقدي كبير . (طنيب ، 1997 ، 269) .

3- دافع المضاربة Speculative Motive

يمكن أن تقرر المنشأة الاحتفاظ بالنقدية وذلك لاستغلال بعض الفرص المربحة عند حدوثها ، مثل الاستفادة من صفقة مشتريات عند أسعار منخفضة (349 , 2000 , Atrill) ، ويكون هذا الدافع مبرراً قوياً للمنشأة التي تستند بشكل أساسي على عمليات المضاربة ، فالاحتفاظ بأرصدة نقدية أو شبه نقدية له تكلفته وهذا يعني أنه يجب على المنشأة التأكد من أن المكاسب التي يمكن تحقيقها من فرص المضاربة هي أكبر من تلك التي يمكن الحصول عليها من الفرص العادية . (العمار ، 1997 ، 265) .

4- دافع التعويضات Compensation to Bank

يلتزم المشروع بالاحتفاظ بحجم معين من الرصيد النقدي في حسابه الجاري لدى المصرف وذلك مقابل الخدمات التي يقدمها المصرف مثل تقديم المعلومات المالية وتحصيل الشيكات ، ويمثل هذا الرصيد مصدراً هاماً للإيراد من وجهة نظر المصرف حيث يستطيع استثماره لتحقيق بعض المكاسب والعوائد بدلاً من قيام المنشأة بدفع بدل الخدمات التي تحصل عليها نقداً . (حنفي 1997 ، 581)

العلاقة التبادلية بين السيولة النقدية والربحية :

يعبر رأس المال العامل (Working Capital) عن الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ، وهو بذلك تعبير قياسي لتوفير السيولة النقدية . ويعتبر أيضاً مصدراً آمناً بالنسبة للائنين حيث يقدم الضمان على مقدرة المنشأة على تسديد التزاماتها القصيرة الأجل . ومن جهة أخرى فإنه ينظر إلى رأس المال العامل كأموال متاحة للاستثمار في الموجودات الثابتة أو تسديد الالتزامات الطويلة الأجل .

وتهدف إدارة رأس المال العامل إلى الاحتفاظ بقدر محدد من النقدية بشكل مدروس مسبقاً لأغراض النشاط الجاري ، وعند تقييم رأس المال العامل فإنه من الأهمية بمكان دراسة عملية المبادلة بين السيولة النقدية

والمخاطرة من جهة وبين الربحية أو الربحية من جهة ثانية من أجل التوصل إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه مقدار صافي رأس المال العامل على مستوى الربحية وعلى المخاطرة في المنشأة ، والذي هو أثر مباشر ، أما الربحية فتنتج من خلال التوصل إلى الأرباح الإجمالية والناجمة عن الإيرادات الإجمالية مطروحاً منها النفقات الإجمالية إلى أن يتم الحصول على الأرباح الصافية .

والمخاطر هي حجم الضرر الذي يمكن أن يحصل من جراء العسر المالي Insolvency في المنشأة أو عدم توفر النقدية اللازمة لأغراض تغطية التزاماتها المالية المستحقة ، وتقاس المخاطر Risk بمدى توفر صافي رأس المال العامل للمنشأة . بحيث إن زيادة صافي رأس المال العامل يؤدي إلى تخفيض المخاطر ، ونقصان هذا الصافي يؤدي إلى زيادة المخاطر ، وبالتالي فإن العلاقة بين صافي رأس المال العامل والسيولة والمخاطرة تكمن في أن زيادة صافي رأس المال العامل أو السيولة تؤدي إلى نقص في مستوى المخاطر ، وعلى هذا يتوجب على المنشأة القبول بمستوى عال من المخاطر عندما تبغي تحقيق مستوى عال من الأرباح وإذا رغبت في تخفيض مستوى المخاطر فعليها أن تضحي بمستوى الربحية العالي .

وفي هذا الصدد فإن العلاقة التبادلية بين العوامل المذكورة تتم بغض النظر عن كيفية زيادة ربحية المنشأة والتي قد تتم بتغيير تركيب رأس المال العامل ، أما النتيجة فلا بد أن تظهر على شكل زيادة المخاطر . ومن أجل توضيح العلاقة التبادلية السابقة يجب توضيح أثر التغيير في الموجودات والمطلوبات المتداولة على الربحية ونسبة المخاطر ومن ثم كيفية دمج ذلك في النظرية العامة لإدارة رأس المال العامل ، ولهذا يتم افتراض :

- 1- التحليل يتعلق بالمنشأة الصناعية .
- 2- ربحية الموجودات الثابتة تفوق ربحية الموجودات المتداولة .
- 3- كلفة التمويل قصير الأجل أقل من كلفة التمويل طويل الأجل .

أثر مستوى الموجودات المتداولة على العلاقة بين الربحية والمخاطرة :

نستخدم أثر نسبة الموجودات المتداولة إلى مجموع الموجودات التي تبين الأهمية النسبية للموجودات المتداولة سواء كان ذلك زيادة أم نقصاناً مع افتراض ثبات الموجودات على حالها خلال العام الحالي .

☒ إذا زادت الموجودات المتداولة مقارنة بمجموع الموجودات ، فقياس ذلك على شكل نقص في الربحية وذلك تبعاً للفرص بأن ربحية الموجودات المتداولة تقل عن ربحية الموجودات الثابتة كما

سينعكس على شكل نقص في مستوى المخاطرة وذلك بسبب زيادة صافي رأس المال العامل فإذا كان لدينا الميزانية التالية :

موجودات	ميزانية	مطالب
موجودات متداولة	6000	مطالب متداولة 4100
موجودات ثابتة	10000	ديون طويلة الأجل 5000
	—	رأس المال <u>6900</u>
مجموع الموجودات	<u>16000</u>	مجموع المطالب <u>16000</u>

فإذا كانت المنشأة تحقق ربحاً 4 % على الموجودات المتداولة و 12 % على الموجودات الثابتة فعندما تزيد الموجودات المتداولة بمقدار 1100 ليرة مع افتراض ثبات الموجودات الإجمالية فإن الموجودات الثابتة سوف تنخفض بنفس المقدار 1100 وتكون نسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الإجمالية هي :

$$\text{قبل الزيادة} = \frac{6000}{16000} = 37,5\%$$

$$\text{وبعد الزيادة} = \frac{7100}{16000} = 44\%$$

أما صافي رأس المال العامل قبل الزيادة فهو $1900 = 4100 - 6000$

وبعد الزيادة $3000 = 4100 - 7100$.

وتكون الأرباح قبل الزيادة $1440 = 10000 \times 12\% + 6000 \times 4\%$

وبعد الزيادة $1352 = 8900 \times 12\% + 7100 \times 4\%$

من هنا نجد أثر زيادة رأس المال العامل في الربحية أي أثر زيادة السيولة في الربحية .

حيث مع زيادة نسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الإجمالية من 37,5 % - 44 % .

تنخفض الأرباح بمقدار $1352 - 1440 = 88$ ليرة .

ولكن هذا قد أدى أيضاً إلى نقصان المخاطر بسبب زيادة صافي رأس المال العامل من 1900 ←

3000 .

إذا نقصت الموجودات المتداولة وبقيت الموجودات الإجمالية ثابتة فمن المتوقع أن تزداد الأرباح وتزداد المخاطر أيضاً .

حيث إن زيادة الأرباح ناتجة عن زيادة الموجودات الثابتة والتي تتمتع بمستوى ربحية أعلى من الموجودات المتداولة ، ولكن زيادة المخاطر يكون بسبب النقص في صافي رأس المال العامل الذي يسبب أيضاً نقصاً في سيولة المنشأة .

من المثال السابق إذا نقصت الموجودات المتداولة بمقدار 1000 وبقيت الموجودات الكلية ثابتة نجد ما يلي :

$$\text{نسبة الموجودات المتداولة إلى الإجمالية} = \frac{5000}{16000} = 31\%$$

$$\text{ويكون صافي رأس المال العامل } 5000 - 4100 = 900$$

$$\text{حيث يقل رأس المال العامل وتزداد المخاطر } 1900 \leftarrow 900$$

$$\text{ويكون الربح } 4\% \times 5000 + 12\% \times 11000 = 1320 + 200 = 1520$$

$$\text{أي يزداد الربح بمقدار } 1520 - 1440 = 80 \text{ ليرة .}$$

✕ كما أن التغيير في المطلوبات المتداولة إلى مجموع الموجودات أو المطلوبات هو أيضاً تغيير في رأس المال العامل ومثل هذا التغيير يبين مقدار الموجودات التي يتم تمويلها عن طريق المطلوبات المتداولة ، ويمكن أن يؤثر أيضاً في الزيادة أو النقصان على كل من الربحية والسيولة ومستوى المخاطر ، حيث إن الزيادة في النسبة ستؤدي إلى زيادة الأرباح وذلك لأن الزيادة في المطلوبات يعني استخداماً لمصدر من مصادر التمويل (الديون القصيرة الأجل) قليل الكلفة نسبياً وخاصة إذا ما تمت مقارنته بكلفة الديون الطويلة الأجل وسيؤثر في زيادة المخاطر .

✕ إذا زادت النسبة فإن صافي رأس المال العامل سيكون أقل نتيجة لزيادة المطلوبات المتداولة .

أما إذا نقصت النسبة سيؤدي ذلك إلى عكس ما هو في حالة الزيادة .

$$\text{قبل التغيير } 25\% = \frac{4100}{16000} \text{ نسبة المطلوبات المتداولة إلى مجموع الموجودات .}$$

التكلفة قبل التغيير ، بفرض أن 3% كلفة المطلوبات المتداولة ، 8% كلفة الموجودات طويلة الأجل .

$$1075 = (6900 + 5000) \times 8\% + 4100 \times 3\%$$

$$\text{ويكون صافي رأس المال العامل } 6000 - 4100 = 1900$$

أثناء الزيادة 1000 ليرة .

$$\text{تكون النسبة } 31\% = \frac{5100}{16000}$$

وتزداد الأرباح بمقدار نقصان التكلفة

$$1025 = 872 + 153 = (6900 + 4000) \times 8\% + 5100$$

$$900 = 5100 - 6000 \text{ صافي رأس المال العامل ، وهنا ازدادت المخاطر .}$$

أثناء النقصان بمقدار 1000

$$\text{تكون النسبة } 19\% = \frac{3100}{16000}$$

وتكون التكلفة $3\% \times 3100 + 8\% (6900 + 6000) = 1032 + 93 = 1125$ زادت التكلفة ونقصت الأرباح .

ويزداد صافي رأس المال العامل $3100 - 6000 = 2900$ وتقل المخاطر .

ويكون صافي رأس المال العامل هو مجموع الموجودات المتداولة - مجموع المطلوبات المتداولة

$$1900 = 4100 - 6000$$

ويكون الربح على أساس 4% و 12% :

$$= 1000 \times 12\% + 6000 \times 4\%$$

$$1440 = 1200 + 240$$

وبعد التغيير تكون نسبة الموجودات المتداولة إلى مجموع الموجودات $44\% = \frac{7100}{16000}$

$$3000 = 4100 - 7100 \text{ رأس المال العامل}$$

$$\text{والأرباح } 4\% \times 7100 + 12\% \times 8900 = 284 + 1068 = 1308$$

العوامل المؤثرة في التدفق النقدي :

إن دخول النقدية في النشاط الاقتصادي للمنشأة يمر بعدة مراحل منذ تحول هذه النقدية إلى مواد أولية وأجور ومصاريف مباشرة وغير مباشرة إلى حين الحصول على البضاعة وبيعها وتحولها إلى ذمم مدينة ثم

تحصيلها وعودتها ثانية إلى شكل نقدي ، إن مثل هذه المراحل تشكل الدورة النقدية في المنشأة والتي تتأثر بعدد من العوامل التي نذكرها على النحو التالي :

1 - الدفع مقدماً أو الاستحقاق : (عبد الله ، 1984 ، ص 147) .

مع قيام المنشأة بدفع بعض السلف لأي سبب من الأسباب مثل الشراء ، أو التعاقد ، فإن خزان النقدية يقل وبالتالي تزداد الحاجة إلى النقدية مع نقصانها من خزان النقدية . في حين أن حاجة المنشأة للنقدية تقل عندما تقوم بتأخير سداد التزاماتها أو عندما تشتري بالأجل .

إن مثل هذين النشاطين ، الدفع المقدم والتأخير في الدفع يؤثران في معدل التدفق النقدي فتتباطأ المدفوعات المقدمة من هذا المعدل بينما تزداد سرعة التدفق عندما لا تخرج نقدية من المنشأة لقاء بعض ما تحصل عليه المنشأة من عمل أو مواد أو خدمات

فمثلاً زيادة البضاعة المخزنة ، ودفع مصاريف مقدمة لشراء كميات كبيرة ، والبيع الأجل والشراء النقدي كل هذه المدفوعات تزيد من حاجة المنشأة للنقدية وتؤثر في معدل التدفق النقدي .

بينما عمليات الشراء الآجل ، الأجور المستحقة ، الضرائب المستحقة ، تجعل الحاجة للنقدية تقل .

2 - إضافة أو سحب نقدية من المنشأة :

إن أي إضافة لنقدية المنشأة ناتجة عن توسع رأس المال أو الاقتراض أو البيع النقدي تؤثر في بيان التدفق النقدي فتزيد التدفقات النقدية الداخلة وتقل بالتالي الحاجة إلى النقدية .

غير أن ثمة قروضاً لا تؤثر في التدفق النقدي ، مثل اقتراض مبلغ ما لسداد دين بنفس المبلغ . أما عمليات السحب من النقدية فيمكن أن تكون على عدة أشكال مثل شراء الأصول أو دفع الضرائب أو توزيع الأرباح ومثل هذه العمليات تخفض من خزان النقدية وبالتالي تزداد الحاجة إلى النقدية .

3 - حدود نشاط المنشأة :

يقصد بحدود نشاط المنشأة مجموعة من العوامل تؤثر في معدل التدفق النقدي وهي :

أ - نوع النشاط : حيث إن طبيعة عمل المنشأة تؤثر في معدل التدفق النقدي فمثلاً في المنشآت الصناعية تكون الحاجة للنقدية أكبر نظراً لطول الدورة النقدية فيها ، عنها في منشأة تجارية حيث إن النشاط في منشأة صناعية يكون على ثلاث مراحل :

إنتاج - بيع - تحصيل

بينما يقتصر هذا النشاط على مرحلتين في المنشآت التجارية :

بيع - تحصيل

أي أن المنشأة التجارية تستطيع الحصول على نقدية بشكل أسرع وبالتالي تكون حاجتها أقل للنقدية من منشأة صناعية .

ب- موسمية الأعمال : إن لموسمية الأعمال تأثيرات مختلفة على التدفقات النقدية ، فإذا كانت

منشآت تتعامل بغزل القطن مثلاً ، فإن نشاطها يكون أكبر في موسم قطاف القطن واستقباله في المنشأة ، وهي تحتاج هنا إلى دفع نقدية لشراء كميات من القطن وتحتاج أيضاً إلى عمالة إضافية وبعض المصاريف الأخرى ، وهنا تزداد الحاجة للنقدية في هذه المنشأة ، بينما تنخفض حاجتها للنقدية في الأوقات الأخرى وخاصة في أوقات بيع غزولها وتحصيل قيمها .

وقد تنقص الحاجة للنقدية لدى بعض المنشآت في أوقات المواسم نتيجة أنها تستطيع تصريف منتجاتها والحصول على نقدية .

ج- اتجاه المنشأة نحو التوسع أو الانكماش : فغالباً ما تزداد الحاجة إلى النقدية في منشأة

تنوي التوسع في حجمها وحجم نشاطها ، وتقل هذه الحاجة في منشأة أخرى تنوي تخفيض أعمالها .

د- الدورات الاقتصادية : يقصد بذلك فترات الرواج والكساد حيث تؤثر هذه الدورات من خلال ارتفاع

الأسعار وتأثر المنشأة بذلك ، فقد ترتفع أسعار المواد الخام التي تحتاجها المنشأة فهي تحتاج إلى نقدية إضافية في هذه الحالة من أجل تغطية الزيادة الناجمة في السعر .

أو قد تميل أسعار منتجات هذه المنشأة إلى الانخفاض مما يقلل من إيراداتها النقدية وتزداد بالتالي

حاجتها للنقدية ، بينما تقل حاجتها للنقدية في حال ارتفاع أسعار منتجاتها ، نتيجة دخول نقدية إضافية تتمثل في الفرق بين السعر القديم والسعر الجديد (المرجع السابق ، ص 150) .

التدفقات النقدية والموازنة النقدية Cash Flow and the Cash Budget

تؤدي النقدية دوراً محورياً في المنشأة ، ورصيد النقدية هو نتيجة تفاعلات مجموعة من الأنشطة تشكل تدفقات

نقدية داخلية Cash Inflows وتدفقات نقدية خارجية Cash Outflows :

أ- أنشطة التشغيل Operating Activities النقدية التي يتم تحصيلها من الزبائن لقاء عمليات تشغيلية كالمبيعات أو خدمات تقوم بها المنشأة عادة ، والنقدية التي يتم دفعها كرواتب لموظفين بالإضافة إلى دفع قيمة المشتريات للموردين .

ب- أنشطة الاستثمار Investing Activities شراء وبيع الأصول وإنشاء مشروعات جديدة أو توسيع أنشطة قائمة .

ت- أنشطة التمويل Financing Activities تمويل الأسهم والسندات ودفع مصاريف مالية مثل توزيعات الأرباح على المساهمين .

ويتم إعادة رصيد النقدية إلى المستوى المناسب من خلال الاقتراض قصير الأجل من المصارف أو تسديد القروض قصيرة الأجل ، بالإضافة إلى بيع وشراء أدوات الاستثمار قصيرة الأجل .

تحتاج إدارة النقدية إلى التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة لفترات محددة من خلال وضع الميزانية النقدية التقديرية التي تعتبر وسيلة فعالة في التخطيط النقدي وتسهم في تحيئة البيانات التي تساعد الإدارة المالية في معرفة ما سيرد إليها من مقبوضات نقدية تقديرية ، ومقدار ما تتوقع أن يخرج من مدفوعات نقدية تقديرية ، أوقات كل هذه الانسيابات والتدفقات لمدة زمنية محددة ، وتحديد مقدار النقد الفائض ومجالات توظيفه أو مقدار العجز المتوقع . (السامرائي ، 1997 ، 29) .

وبذلك فإن الموازنة النقدية تعتبر أداة أساسية لإدارة النقدية كونها أداة مساعدة في تقدير الاحتياجات النقدية وتخطيط التمويل قصير الأجل وجدولة الدفعات المرتبطة بالمشروع الرأسمالية وتخطيط مشتريات المواد الأولية وتطوير سياسات الائتمان .

وبشكل عام تستخدم المنشأة ميزانية نقدية تقديرية شهرية يتم التنبؤ بها للعام التالي ، بالإضافة إلى ميزانية تقديرية يومية أو أسبوعية للشهر القادم ، وتستخدم الميزانية النقدية اليومية أو الأسبوعية لغرض الرقابة على النقدية الفعلية . (Eugene , 2004 , 576) .

العلاقة التبادلية بين العائد والمخاطرة The Risk – Return Tradeoff

من الأهمية بمكان أن تسعى إدارة النقدية في المنشأة جاهدة من أجل تخفيض مخاطر العسر المالي Risk of Insolvency وفي هذا السياق يشير مصطلح العسر المالي إلى عدم قدرة المنشأة على مقابلة

التزاماتها المستحقة في الوقت المحدد ، مثال ذلك عدم قدرة المنشأة على سداد دفعات الفائدة أو تسديد دين مستحق ، وتستطيع المنشأة تجاوز هذه المشكلة من خلال الاحتفاظ برصيد مرتفع من النقدية لسداد الالتزامات عند استحقاقها ، ولكن الاحتفاظ بالنقدية بشكل مفرط سيؤثر بشكل سلبي في ربحية المنشأة وذلك لأن النقدية العاطلة لا تقدم أية عوائد وبالتالي ستحمل المنشأة تكلفة الفرصة البديلة ، وبالتالي يتوجب على المدير المالي أن يسعى للوصول إلى توازن مقبول بين تكاليف الاحتفاظ المفرط بالنقدية وتكاليف الاحتفاظ برصيد نقدي منخفض جداً . حيث إن الاستثمار بشكل كبير في النقدية يقلل من فرص العسر المالي ، ولكن في المقابل فإنه يسهم في تخفيض مستوى الربحية . كما أن الاستثمار بمقدار ضئيل في النقدية يتيح للمنشأة فرص الاستثمار في مجالات أخرى وتحقيق عوائد وتعزيز ربحية المنشأة ولكن في المقابل فإن هذا التصرف سيزيد من فرص نفاذ النقدية والوقوع في العسر المالي .

العلاقة بين بيان التدفق النقدي وحساب الدخل

يقوم حساب الدخل على أساس التوصل إلى نتيجة الدورة المالية ويمكن إعداد حساب الدخل بشكل تقديري ، ولكن هذا التوقع قد لا يتم تحقيقه بشكل نقدي ، فإذا تم إعداد حساب دخل تقديري من واقع بيانات متاحة أو متوقعة فإن هذا لا يعني أن يتم تحقيق هذا الدخل بشكل نقدي .

إن بيان التدفق النقدي يهتم بعملية التحقق النقدي سواء كان ذلك على شكل تدفق نقدي داخل أو تدفق نقدي خارج ، ويمكن أن نذكر هذه الفروق بين كل من حساب الدخل وبيان التدفق النقدي :

- 1- يشتمل بيان التدفق النقدي على التدفقات النقدية الفعلية على حين يحتوي حساب الدخل كافة التدفقات النقدية الفعلية وغير الفعلية .
- 2- يحتوي بيان التدفق النقدي على التدفقات النقدية بغض النظر عن مواعيد استحقاقها ، بينما تظهر في حساب الدخل العمليات المالية التي تخص الدورة الحالية التي يعد عنها حساب الدخل .
- 3- تتمثل نتيجة حساب الدخل بصافي الربح أو الخسارة بينما يظهر بيان التدفق النقدي صافي النقدية المتوفرة في المنشأة أو مقدار العجز .

ولعل الفرق بين كل من حساب الدخل وبيان التدفق النقدي يبدو أكثر وضوحاً مع هذا الجدول :

العملية	حساب الدخل	بيان التدفق النقدي
- مبيعات نقدية	×	×
- مبيعات آجلة	×	-

×	×	- دفع مصاريف صناعية متنوعة جارية
×	-	- الاقتراض
×	-	- مصاريف مدفوعة مقدماً
-	×	- خصم مسموح به
-	×	- ديون معدومة من المبيعات الآجلة
-	×	- الاستهلاك

الموازنة النقدية

تشمل الموازنة النقدية كشفاً رقمياً متوقعاً للتدفقات النقدية الداخلة Cash in flow والتدفقات النقدية الخارجة Cash out flow خلال فترة زمنية معينة غالباً ما تكون السنة ويمكن أن تتم بشكل نصف سنوي أو ربع سنوي أو شهري وحتى أسبوعي أو يومي .

تعد الموازنة النقدية وسيلة للإدارة المالية من أجل معرفة توقيت حدوث الحاجة للأموال أو حدوث فوائض في الأموال من أجل التفكير بها واستثمارها في توقيت مناسبة .

وغالباً ما يحصل الفائض عندما تكون التدفقات النقدية الداخلة أكبر من التدفقات النقدية الخارجة . ويحصل العجز على العكس من ذلك عندما تزيد التدفقات النقدية الخارجة عن تلك المتوقعة الحصول عليها .

وعليه تستطيع الإدارة المالية التخطيط المسبق لتوظيف الفوائض النقدية التي من الممكن أن تحصل في أي وقت كان . كما أنها تستطيع التخطيط المسبق لتغطية العجز المتوقع من مصادر التمويل المناسبة .

مصادر التدفقات النقدية

تنشأ التدفقات النقدية الداخلة من خلال مجالات عدة لعل أبرزها ما يلي :

- المبيعات النقدية من البضاعة
- المتحصلات من المبيعات الآجلة
- بيع الأصول الثابتة نقداً
- عوائد الاستثمارات
- توزيعات الأرباح المقبوضة من شركات تساهم فيها المنشأة
- الحصول على قرض

استلام فوائد عن أموال منحيتها المنشأة للغير

استلام إيجار مقدم

استلام أقساط قروض منحيتها المنشأة للغير

بيع أوراق مالية

استخدامات التدفقات النقدية

إن المجالات يمكن أن تنقص من النقدية هي كثيرة منها :

مشتريات نقدية

سداد مشتريات آجلة

شراء أصول متنوعة

دفع أجور ومرتبات نقداً

سداد الضرائب

توزيع الأرباح

سداد فوائد القروض

دفع أقساط القروض

دفع الإيجارات

أهمية الموازنة النقدية

تظهر أهمية الموازنة النقدية باعتبارها أداة تخطيط ورقابة ، وتساعد على استمرار نشاط المنشأة لأنها تحدد كميات الأموال الفائضة أو المطلوبة في أي وقت من الأوقات ، ولعل أهميتها تكمن إضافة لذلك فيما يلي :

1- إن إعداد الموازنة النقدية يدل على العجز وتوقيت حدوثه ويمكن الاستعداد المسبق لاتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل الحصول على النقود لسد العجز المحتمل ، وذلك من خلال مصادر التمويل المتاحة والمناسبة بشكل أفضل مما لو لم يتم التخطيط المسبق . لأن التفكير بشكل مبكر بتأمين المال لسد العجز سوف لن يجعل المنشأة في وضع تفاوضي ضعيف أمام مصادر التمويل .

2- إن إعداد الموازنة النقدية يشير إلى حجم الفائض وتوقيت حدوثه ويساعد بالتالي على البحث عن فرص استثمارية مناسبة لتوظيف هذا الفائض والحصول على أقصى عائد ممكن منه .

3- إن إعداد الموازنة النقدية يخفف من حدة أثر التقلبات الموسمية التي قد تتعرض لها المنشأة ولاسيما إذا كان نشاط المنشأة عرضة لتأثير تلك التدفقات ، ولاسيما وأن تأمين بعض المواد الأولية في موسم معين أمر لا مفر منه من أجل ضمان استمرار نشاط المنشأة ، وإن تأمين الأموال في تلك الفترات أمر ضروري وهنا يساعد التخطيط النقدي على تجاوز المأزق بشكل أفضل .

4- إن إعداد الموازنة النقدية مؤشر جيد للمؤسسات المالية لزيادة ثقتها في المنشأة وزيادة دوافعها لإقراض هذه المنشأة ، حيث تطلب المؤسسات المالية عادة قائمة التدفقات النقدية Cash Flow Statement من المنشآت المقترضة لمعرفة خططها للاستثمار والسداد ومتى ستتمكن من سداد أقساط الديون المترتبة عليها .

5- إن إعداد الموازنة النقدية يساعد المنشأة على اختيار سياسة الائتمان المناسبة التي تمنح المنشأة بموجبها الائتمان لعملائها ، لأن التدفقات النقدية الداخلة مرتبطة بشكل أساسي بسياسة الائتمان المتبعة ، ومدى الحاجة للنقدية يحدد فترة الائتمان الممنوحة وحجم هذا الائتمان . وإعداد الموازنة النقدية يكشف مدى صحة أو عدم صحة سياسة الائتمان المتبعة ومدى الحاجة إلى تغييرها .

العلاقة بين بيان التدفق النقدي والموازنة التخطيطية:

إن وجود نظام لإعداد الموازنة التخطيطية يسهل عملية إعداد بيان التدفق النقدي لأن الموازنة التخطيطية تشمل على العمليات التي سيتم الإنفاق عليها ، وكذلك تحتوي على بنود الإيرادات التي يمكن أن تتحصل . وهذا يجعل التقديرات النقدية المتعلقة بهذه العمليات أكثر دقة وصحة .
وبالتالي فإن التدفق النقدي سوف يتمكن من الإشارة إلى مواقع العجز أو الفائض المتوقعة بشكل أفضل .

• التدفقات النقدية والاستهلاك :

يعتبر الاستهلاك مصروفاً دفترياً . فهو يقيد في دفاتر المنشأة ويتم اقتطاعه من الأرباح ، إلا أنه لا يتم دفعه لجهة ما ولا يتم بالمقابل قبضه من جهة ما .

فهو لا يؤثر في التدفق النقدي بشكل مباشر . بل بشكل غير مباشر وذلك عندما يتم تحقيق وفر ضريبي من جزء اقتطاع الاستهلاك من الربح الخاضع للضريبة .

ولتوضيح ذلك نفترض المثال التالي :

مثال : لتكن لديك آلة قيمتها 200000 ل . س ، تستهلك خلال خمس سنوات بطريقة القسط الثابت ، وبفرض أن نسبة ضريبة الدخل 20 % وأن التدفقات النقدية من العمليات خلال السنوات الخمس وفق الترتيب التالي :

50000 ، 60000 ، 70000 ، 80000 ، 90000

والمطلوب : معرفة صافي التدفق النقدي .

الحل :

السنة	التدفق النقدي السنوي	الاستهلاك	الربح الخاضع للضريبة	الضريبة	الدخل بعد الضريبة	التدفق
1	50000	40000	10000	2000	8000	48000
2	60000	40000	20000	40000	16000	56000
3	70000	40000	30000	60000	24000	64000
4	80000	40000	40000	8000	32000	72000
5	100000	40000	60000	12000	48000	88000

من الملاحظ أن صافي التدفقات النقدية قد اشتملت على الدخل بعد الضريبة مضافاً إليها الاستهلاك باعتبار أنه يطرح محاسبياً فقط من الدخل لاقتطاع الضريبة إلا أنه لا يعتبر تدفقاً خارجياً ، ولذلك يتم إعادته إلى الدخل بعد الضريبة لمعرفة صافي التدفق النقدي الفعلي .

65000 ليرة تستحق في شهر تموز .

أساليب إعداد بيان التدفق النقدي

1- أسلوب قائمة المقبوضات والمدفوعات :

يقوم هذا الأسلوب على عدد من الخطوات :

- تقدير المقبوضات النقدية حسب الفترة الزمنية التي يتم إتباعها في إعداد بيان التدفق النقدي . إن المقبوضات النقدية يمكن أن تشتمل على المبيعات النقدية ، والإيرادات الناجمة عن بيع أوراق مالية أو عوائد استثمارات مختلفة ، أو الحصول على قرض مصرفي .
 - تقدير المدفوعات النقدية : كما في المقبوضات النقدية ، فإن المدفوعات النقدية تتمثل بجملة من المصروفات النقدية مثل المشتريات النقدية ، ودفع الأجور ، دفع المصاريف الأخرى ، توزيع الأرباح .
 - مقابلة المقبوضات النقدية مع المدفوعات النقدية ، لمعرفة نتيجة النشاط النقدي ، ويمكن أن تكون هذه النتيجة على شكل فائض ، أو على شكل عجز .
- فإذا كانت المقبوضات أقل من المدفوعات فإن النتيجة هي عجز .
- والجدير بالذكر أن بيان التدفق النقدي يشير إلى مواقع وجود المشكلة النقدية ليصار إلى حلها .

ولكنه ليس العلاج الكافي للمشاكل النقدية ، ولتوضيح كيفية إعداد بيان التدفق النقدي بطريقة قائمة المقبوضات والمدفوعات سوف نتناول المثال التالي:

توفرت لدينا البيانات التالية عن إحدى المنشآت الصناعية : الأرقام بآلاف الليرات :

البيان	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	المجموع
المبيعات الكلية	250	250	250	300	300	350	1700
المبيعات الآجلة	200	210	180	255	275	300	1420
بيع أوراق مالية	215	200	180	200	240	330	1365

تنوي المنشأة بيع آلة لديها بقيمة 205000 ليرة نقداً في شهر حزيران .
كما ستحصل على 50000 ليرة في شهر أيار و 65000 ليرة في شهر تموز وذلك كعوائد من استثماراتها الخارجية .

كما ستقوم بدفع مبلغ 100000 ليرة شهرياً أجور عمال وموظفين ، وتبلغ مشترياتها 80000 ليرة في الشهور الثلاثة الأولى و 85000 ليرة في الشهور الثلاثة الأخيرة . تدفع بعد شهر من تاريخ الشراء .
ولقد عزمت المنشأة على شراء آلة بقيمة 250000 ليرة تسلم في نيسان وسيارة بقيمة 220000 ليرة تسلم في أيار لكن الدفع يتم بعد شهرين من تاريخ الاستلام .

كما ستقوم المنشأة بدفع 10000 ليرة مصاريف صيانة لجهة خارجية اعتباراً من شهر أيار وبشكل شهري .

أما المصاريف الشهرية الأخرى فقد بلغت 15000 ليرة كمصاريف صناعية و 30000 ليرة كمصاريف إدارية وستقوم بدفع الضرائب في شهر آذار والتي تبلغ 20000 ليرة و 25000 ليرة في آب ، وهناك مصاريف نقدية متنوعة تبلغ 2000 ليرة شهرياً ، كما تقدر حسابات الدائنين بقيمة 65000 ل.س تدفع في تموز ، كما ستقوم المنشأة بتوزيع مبلغ 40000 ليرة كأرباح في شهر نيسان .

والمطلوب إعداد بيان التدفق النقدي إذا كان الرصيد النقدي آخر شباط 50000 ليرة مع العلم أن الحد الأدنى للصندوق يجب أن لا يقل عن 40000 ليرة .

الحل :

أولاً : تقدير المقبوضات النقدية : الأرقام بالآلاف الليرات

البيان	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	المجموع
المقبوضات							
المبيعات النقدية	50	40	70	45	25	50	280
بيع أوراق مالية	215	200	180	200	240	330	1365
بيع آلة				205			205
عوائد استثمارات							
خارجية			50		65		115
مجموع المقبوضات	265	240	300	450	330	380	1965

ثانياً تقدير المدفوعات النقدية :

المدفوعات	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	المجموع
الأجور	100	100	100	100	100	100	600
المشتريات النقدية	–	80	80	80	85	85	410
شراء آلة وسيارة	–	–	–	250	220	–	470
دفع مصاريف							
صيانة خارجية	–	–	10	10	10	10	40
دفع مصاريف صناعية	15	15	15	15	15	15	90
دفع مصاريف إدارية	30	30	30	30	30	30	180
دفع ضرائب مستحقة	20	–	–	–	–	25	45
دفع مصاريف							
نقدية متنوعة	2	2	2	2	2	2	12
حسابات دائنة	–	–	–	–	65	–	65
توزيع أرباح	–	40	–	–	–	–	40
مجموع المدفوعات	167	267	237	487	527	267	1952

ثالثاً : مقابلة المقبوضات مع المدفوعات من أجل بيان ما إذا كان ثمة عجز أم فائض ليصار لعلاج

، وهنا يتم أيضاً إدخال رصيد النقدية أول المدة بالاعتبار . ثم يتم معرفة كمية الاحتياجات أو مقدار الزيادة عن الحاجة أو عن الحد الأدنى الضروري .

الأرقام بآلاف الليرات

البيان	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	المجموع
الفائض	98	-	63	-	-	113	274
العجز	-	(27)	-	(37)	(197)	-	261
رصيد أول المدة	50	148	121	184	147	(50)	50
رصيد آخر المدة	148	121	184	147	(50)	63	63
الزيادة أو النقصان							
عن الحد الأدنى	108	81	144	107	(90)	23	23

من خلال استعراض الحل يمكن ملاحظة أن المنشأة تتعرض لضائقة مالية في شهر نيسان نتيجة لتوزيعها جزءاً كبيراً من الأرباح لكن نشاطها الجاري استطاع تعويض هذا العجز ، لكنها وقعت ثانية في عجز نقدي في شهر حزيران نتيجة لسدادها قيمة الآلة ثم تصل الضائقة إلى ذروتها في شهر تموز نتيجة سدادها قيمة السيارة التي استلمتها قبل شهرين ونتيجة سدادها للحسابات الدائنة التي استحققت في هذا الشهر .

غير أن الرصيد النقدي الذي احتفظت به المنشأة في أول المدة ساعد في حل المشاكل النقدية ولقد استطاعت المنشأة تجاوز هذه الضائقة في شهر آب لأنها نجحت في بيع الأوراق المالية واستطاعت تحقيق فائض .

مثال : 2

قامت إحدى الشركات التجارية بنشاطها على النحو التالي لعام 1994 :

الأرقام بآلاف الليرات

البيان	تموز	آب	أيلول	تشرين (1)	تشرين (2)	المجموع
المبيعات الداخلية منها 60 % مبيعات آجلة	3000	3000	2500	3500	2000	14000 ليرة
الصادرات نقداً	1000	750	500	500	850	3600 وحدة أجنبية
مشتريات مواد أولية من السوق المحلية	-	1000	1500	800	3500	6800 ليرة
مواد أولية مستوردة	350	200	500	150	320	1520 وحدة أجنبية

ولقد استطاعت الشركة أن تحصل على فترة ائتمان من الموردين المحليين مدتها شهر واحد ، ولقد قامت الشركة بدفع 500000 ليرة أجور شهرياً ، وقامت بتحصيل عوائد إيراداتها لدى الغير والتي بلغت

1500000 ليرة في شهر أيلول ، كما حصلت على قرض من المصرف التجاري قيمته 3000000 ليرة في شهر تشرين الأول .

ولقد دفعت الشركة 200,000 ليرة شهرياً لقاء مصاريف صناعية ونفس المبلغ بالنسبة للمصاريف الإدارية الشهرية ، وسددت فوائد القرض البالغة 90000 ليرة في شهر تشرين الثاني ، وسددت الضرائب المستحقة في شهر أيلول والبالغة 110000 ليرة بعد شهرين من تاريخ استحقاقها ، ولقد قامت الشركة بتوزيع أرباحها التي بلغت 12 % من مجموع المبيعات النقدية ، على ثلاث دفعات متساوية في تموز وآب وتشرين الثاني .

فإذا علمت أن سعر الصرف الرسمي لليرة هو 50 % من العملة الأجنبية.

المطلوب : إعداد بيان التدفق النقدي بطريقة المقبوضات والمدفوعات ، مع العلم أن رصيد النقدية في أول تموز هو 450000 ليرة .
الحل :

الأرقام بآلاف الليرات

البيان	تموز	آب	أيلول	تشرين (1)	تشرين (2)	المجموع
المقبوضات :						
المبيعات الداخلية نقداً	1200	1200	1000	1400	800	5600 ليرة
الصادرات نقداً	2000	1500	1000	1000	1700	7200
عوائد إيرادات لدى الغير	-	-	1500	-	-	1500 ليرة
قروض المصرف التجاري	-	-	-	3000	-	300 ليرة
مجموع المقبوضات	3200	2700	3500	5400	2500	1730 ليرة
المدفوعات :						
مشتريات مواد أولية محلياً	-	1000	1500	800	3500	6800
مواد أولية مستوردة	700	400	1000	300	640	3040
الأجور	500	500	500	500	500	2500
مصاريف صناعية شهرية	200	200	200	200	200	1000
م . إدارية شهرية	200	200	200	200	200	1000
سداد فوائد القروض	-	-	-	-	90	90
سداد الضرائب	-	-	-	-	110	110
أرباح موزعة	224	224	-	-	224	672
مجموع المدفوعات	1824	2524	3400	2000	5464	15212

5052	-	3400	100	176	1376	الفائض
2964	(2964)	-	-	-	-	العجز
450	5502	2102	2002	1826	450	رصيد أول المدة
2538 ليرة	2538	5502	2102	2002	1826	رصيد آخر المدة
						الزيادة أو النقصان
2088 ليرة	2088	5052	1652	1552	1376	عن الحد الأدنى

أضواء على الحل :

1- لقد تم استخراج قيمة المبيعات الداخلية النقدية بطرح المبيعات الآجلة من المبيعات الداخلية الإجمالية

2- لقد تم تحويل الوحدات الأجنبية إلى ليرات سورية بالنسبة لكل من الصادرات والمواد الأولية المستوردة حسب سعر الصرف الرسمي المذكور في نص المسألة .

3- إن الأرباح الموزعة هي 12% من مجموع المبيعات النقدية .

4- لقد وقعت الشركة في عجز نقدي في شهر تشرين الثاني بسبب سدادها للفوائد المترتبة عليها .
وسداد الضرائب المستحقة وتوزيع جزء من الأرباح بالإضافة إلى ارتفاع رقم مستوداتها في هذا الشهر

لكن عمليات الشركة في الأشهر السابقة كانت جيدة واستطاعت تجاوز هذه الضائقة مع العلم أنها حصلت على قرض في شهر تشرين الأول ساهم أيضاً في تجاوز هذا العجز .

مثال :

لديك البيانات التالية خلال الربع الأول من العام 2009

البيان	كانون الثاني	شباط	آذار
قيمة المبيعات المتوقعة	50000	66000	70000
المشتريات من المواد الأولية	30000	42000	45000
النفقات التشغيلية المختلفة	11400	10600	19000
مشتريات أثاث ومعدات	-	60000	-

فإذا فرضنا أن الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به من النقدية في نهاية كل شهر هو 45000 .

المطلوب : إعداد الموازنة النقدية عن الربع الأول من السنة لعام 2009 مع العلم :

- 1- إن رصيد النقدية في 2008/12/31 هو 34000 .
- 2- إن الشركة تتبع سياسة ائتمانية ثابتة بشأن تحصيل قيمة مبيعاتها وفق الترتيب الآتي 50% نقداً في شهر البيع والباقي يوزع مناصفة بين الشهر الأول والثاني التاليين لشهر البيع .
- 3- إن قيمة المبيعات الشهرية في كل من تشرين الثاني وكانون الأول هي 40000 و 52000 على التوالي .
- 4- إن جميع مشتريات الشركة والنفقات التشغيلية والرأسمالية تدفع نقداً .

الحل:

الموازنة النقدية عن الربع الأول من العام 2009

البيان	ك 2	شباط	آذار
أولاً : تقدير التدفقات النقدية الداخلة			
أ - تدفقات نقدية من المبيعات	25000	33000	35000
ب- التدفقات النقدية من المبيعات الآجلة		12500	12500
مبيعات شهر كانون الثاني			16500
مبيعات شهر شباط			
مبيعات شهر تشرين الثاني	10000		
مبيعات شهر كانون الأول	13000	13000	
مجموع التدفقات النقدية الداخلة	48000	58500	64000
ثانياً : تقدير التدفقات النقدية الخارجة			
أ - المشتريات من المواد الأولية	30000	42000	45000
ب- النفقات التشغيلية المختلفة	11400	10600	19000
ت- مشتريات أثاث ومعدات		60000	
مجموع التدفقات النقدية الخارجة	41400	112600	64000

الفائض أو العجز (الفرق بين أولاً وثانياً)	6600	(54100)	-
رصيد النقدية في بداية الفترة	34000	40600	(13500)
الرصيد المتاح في نهاية الفترة	40600	(13500)	(13500)
الرصيد الواجب الاحتفاظ به	4500	4500	4500
الزيادة أو النقصان عن الحد الأدنى	36100	(18000)	(18000)

أضواء على الحل :

1. لقد تم وضع المبيعات وفقاً للسياسة الائتمانية الثابتة ، أي أن مبيعات شهر كانون الثاني يدفع منها (25000) في شهر كانون الثاني و (12500) في شهر شباط و (12500) في شهر آذار وهكذا .
2. لقد تم تحصيل المبيعات من شهر تشرين الثاني وكانون الأول وفق السياسة المتبعة .
3. المشتريات والنفقات كانت كلها نقدية .
- ومن الملاحظ أن الشركة ستحصل على فائض مقداره (36100) في شهر كانون الثاني وستقع في عجز في كل من شهر شباط وشهر آذار بمقدار (18000) وذلك بسبب ارتفاع التدفقات النقدية الخارجة عن التدفقات النقدية الداخلة ، ويظهر ذلك في شراء الأثاث و المعدات والسيارات ولذلك فإن على إدارة الشركة أن تقوم بما يلي :
4. إعادة النظر في الشروط الائتمانية المتعلقة بالمبيعات الممنوحة للعملاء مع مراعاة عدم تأثير السياسة الجديدة في المبيعات .
5. محاولة الحصول على شروط سهلة من الموردين .
6. محاولة إعادة جدولة المدفوعات بشكل يحقق التوازن بين المقبوضات والمدفوعات .
7. البحث عن مصادر تمويلية لسد العجز النقدي كالاقتراض أو إصدار أسهم .

2- أسلوب تعديل قائمة الدخل :

يعتمد هذا الأسلوب على إضافة أو طرح بعض البنود المالية التي تؤثر في حساب الدخل إلى صافي الربح لأن صافي الربح لا يمثل نقدية فعلية موجودة في المنشأة ، وبذلك يهدف التخطيط النقدي إلى معرفة وتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وربطها بمواعيد زمنية لكي لا تقع المنشأة بمشكلة النقدية ، ومن خلال هذه العمليات المالية التي تم طرحها أو إضافتها إلى صافي الربح يتم معرفة حجم النقدية الفعلية المتوفرة .

أما ما يمكن إضافته أو طرحه فهو على سبيل المثال :

- 1- المبيعات الآجلة ، يتم طرح المبيعات الآجلة من الربح لأنها ليست نقدية فعلية ، وبذلك فإن حجم الزيادة في المبيعات الآجلة يطرح ويضاف حجم النقصان في هذه المبيعات .
- 2- حسابات القبض ، تمثل حسابات القبض حقوق المنشأة في ذمة الغير وبالتالي فإن انخفاض هذه الحسابات يعني تحصيلاً لبعض هذه الحسابات وتضاف لصافي الربح ، بينما تمثل الزيادة في هذه الحسابات خروجاً للنقدية من المنشأة ويتم طرح الزيادة من صافي الربح .
- 3- البضاعة : إن زيادة البضاعة يشير إلى زيادة التكاليف وبالتالي يجب اقتطاع هذه الزيادة من الربح ، أما نقصانها فهو تخفيض للتكلفة أو زيادة للربح .
- 4- أوراق الدفع : إن زيادة أوراق الدفع يعني دخولاً للنقدية وبالتالي تضاف هذه الزيادة إلى صافي الربح ، بينما نقصان أوراق الدفع يعني تسديد جزء من هذه الأوراق وخروجاً للنقدية وهذا يتطلب تخفيض صافي الربح بالجزء الذي تم سداده .
- 5- المدفوعات المقدمة : إذا زادت المدفوعات المقدمة يعني خروجاً للنقدية أو زيادة الحاجة للنقدية ، ويتم بالتالي تخفيضها من الربح بينما زيادة المستحقات يقلل من الحاجة للنقدية ويمثل إضافة لها ، وبالتالي يتم إضافة هذه الزيادة إلى صافي الربح .

مثال : بفرض أن الميزانية العمومية لإحدى المنشآت تظهر على النحو التالي في 31 / 12 / 1993

، 31 / 12 / 1994

الأصول :	1993 / 12 / 31	1994 / 12 / 31
نقدية	120000	180000
أوراق قبض	200000	180000
بضاعة	20000	15000
<u>الخصوم :</u>		
أ. دفع	45000	30000
خصوم أخرى	20000	15000
وبفرض أن قائمة الدخل في 31 / 12 / 1994 كما يلي :		
صافي المبيعات	200000	
تكلفة المبيعات	110000	

90000	مجمّل الربح
20000	م . الأعمال
5000	منها استهلاك
20000	ضرائب
50000	صافي الربح بعد الضريبة

والمطلوب : إعداد بيان التدفق النقدي على ضوء التغيرات السابقة في الميزانية خلال الفترة المذكورة

أعلاه .

الحل :

قائمة الدخل الأساسية	+ التعديل	قائمة الدخل النقدية (المعدلة)
صافي المبيعات 200000	+ 20000 (أ. قبض)	220000 صافي المبيعات النقدية
- تكلفة المبيعات 110000	- (5000 بضاعة) + (15000 أ. دفع)	120000 تكلفة المبيعات النقدية
مجمّل الدخل 90000		100000 مجمّل الدخل النقدي
- م. الأعمال 20000	- (5000 استهلاك)	15000 م. الأعمال بشكل نقدي
صافي الدخل قبل الضريبة 70000		85000 صافي الدخل النقدي
		قبل الضريبة
- الضريبة 20000	+ (5000 خصوم أخرى)	25000 الضريبة بشكل نقدي
صافي الربح بعد الضريبة 50000		60000 صافي الربح النقدي بعد الضريبة
		+ 120000 رصيد النقدية
		في 1993 /12/31
		180000 النقدية الفعلية
		في 1994 /12/31

أضواء على الحل :

- 1- لقد تمت إضافة مقدار النقص في أوراق القبض إلى المبيعات (أو بالنهاية إلى الربح) لأنها تمثل تحصيلاً لهذه الأوراق ودخولاً للنقدية .
- 2- لقد تم اقتطاع مقدار النقص في البضاعة من تكلفة المبيعات (أو بالنهاية إضافة للربح) كما تم اقتطاع مقدار التدني في أوراق الدفع من صافي الربح عن طريق إضافتها لتكلفة المبيعات لأنها تمثل سداداً لهذه الأوراق ، وبالتالي خروجاً للنقدية .
- 3- لقد تمت استبعاد الاستهلاك من مصاريف الأعمال لأن الاستهلاك هو قيد محاسبي أو مصروف غير نقدي ، Non cash expense فهو لا يمثل خروجاً للنقدية من المنشأة .

- 4- لقد تمت إضافة مقدار التدني في الخصوم الأخرى لأن ذلك يمثل سداداً لهذا الجزء واعتبرنا أن هذه الخصوم الأخرى بمثابة ضريبة مستحقة وتم سدادها.
- 5- لقد تم إضافة رصيد النقدية في الفترة الأولى إلى مقدار صافي الربح النقدي من أجل الوصول إلى الرصيد النهائي للنقدية .
- 6- من الملاحظ أن الزيادة في النقدية تختلف عن صافي الربح في حساب الدخل ، وهذا يعود إلى أن الربح الناتج في حساب الدخل لا يمثل نقدية فعلية إلا إذا تم تحقيق هذا الربح بشكل نقدي .

مثال : 2

فيما يلي الميزانية العمومية لإحدى المنشآت ولفترتين محاسبتين 1993/12/31 ، 1994/12/31 :
والمطلوب تعديل حساب الدخل عن المدة المنتهية في 1994 / 12 / 31 وتحديد النقدية في آخر الفترة . الأرقام بآلاف الليرات .

الأصول والأرصدة المدينة:	1993/12/31	1994/12/31
النقدية	148	74
مدينون	108	94
مخزون	624	554
مصاريف مدفوعة مقدماً	12	8
الأراضي	120	120
حقوق الاختراع	110	130
المباني والآلات	840	960
يطرح مخصص الاستهلاك	(210)	(240)
	1752	1700
الخصوم والأرصدة الدائنة :		
دائنون	116	188
أ. دفع	56	16
مخصص ضريبة	172	24
مخصص ترك الخدمة	6	10
سندات دين	440	120
رأس المال	500	920
أرباح محجوزة	462	422
مجموع الخصوم	1752	1700

مع العلم أن المنشأة قد باعت آلة تكلفتها 30000 ليرة بمبلغ 12000 ليرة نقداً ، وكان الاستهلاك المتراكم حتى تاريخ البيع لهذه الآلة هو 16000 ليرة .

الأرقام بمئات الليرات

حساب الدخل في 1994/12/31

3940	المبيعات
2968	تكلفة المبيعات
972	مجمل الربح
1000	مصاريف التشغيل (بما في ذلك الاستهلاك)
(28)	خسائر العمليات
14	إيرادات أخرى
(14)	صافي الخسارة

الحل : سنقوم أولاً بإيجاد المبيعات النقدية الصافية وذلك من خلال إضافة صافي المبيعات إلى مقدار

$$\text{النقص في حساب المدينين} = 3940 + 14 = 3954$$

ثانياً : حساب تكلفة المبيعات بشكل نقدي كالتالي :

2968	تكلفة المبيعات
70	- نقص في المخزون
4	- النقص في المصاريف المدفوعة مقدماً
72	- الزيادة في الدائنين
<u>40</u>	+ النقص في أوراق الدفع
2862	

ثالثاً : حساب مصاريف التشغيل النقدية .

1000	مصاريف التشغيل
16	- الاستهلاك
<u>4</u>	- مخصص ترك الخدمة
980	

رابعاً : إيرادات أخرى

14	- خسارة بيع الآلة
<u>2</u>	
12	

خامساً : الضرائب النقدية : $172 - 24 = 148$

والآن يمكننا وضع حساب الدخل بصورته النقدية الجديدة :

الأرقام بمئات الليرات السورية

3954	المبيعات النقدية
2862	- تكلفة البضاعة المباعة النقدية
1092	محمل الدخل النقدي من المبيعات
980	- م. التشغيل النقدية
112	محمل الدخل النقدية
12	+ إيرادات أخرى
124	محمل الدخل النقدي قبل الضريبة
<u>148</u>	- ضريبة
(24)	الخسارة الصافية النقدية
420	+ الزيادة في رأس المال
40	- النقص في الأرباح المحجوزة
320	- النقص في سندات الدين
90	- الزيادة في المباني والآلات (بعد طرح الاستهلاك)
20	- الزيادة في حقوق الاختراع
74	مقدار النقص الحاصل في النقدية

وإذا ما أضيف هذا النقص في النقدية إلى رصيد النقدية في أول الفترة فإنه يمكن الحصول على رصيد

النقدية في 31 / 12 / 1994 .

$$74 = 148 + 74 \quad -$$

- عيوب بيان التدفق النقدي

1- إن بيان التدفق النقدي يعتبر محدداً أو غير شامل لأمر كثيرة لا تحدث تغييراً في النقدية لكن هذه التغييرات قد تكون هامة ، مثل تغير فترة تحصيل الذمم ، وحجم الائتمان الممنوح للعملاء وهذا يجعل استخدام بيان التدفق النقدي محدوداً في التخطيط والرقابة على الإنفاق .

2- قد يظهر بيان التدفق النقدي المركز المالي للمنشأة بصورة جيدة مع العلم أنه ليس كذلك فإذا ما تأخرت المنشأة بدفع التزاماتها أو حصلت على قرض قصير الأجل ، فإن حجم النقدية فيها يرتفع ، وتكون في وضع نقدي جيد مع العلم أنه بعد هذه الفترة ولو بمدة قليلة قد يكون موقف المنشأة مختلفاً جداً عن الحالة الأولى .

ولكن على الرغم من محدودية بيان التدفق النقدي في الرقابة على الإنفاق إلا أنه يمكن من رقابة العديد من البنود المالية النقدية الهامة والتي لا يصح تركها من دون رقابة وقد لا تلتزم الإدارة تماماً بما يمكن أن يرد في بيان التدفق النقدي إلا أنها تعرف حينها ماذا تفعل في حال وجوده ، أما في حال عدم وجود مثل هذا البيان فإنها تستمر بالخطأ من غير أن تعلم تماماً فيما إذا كانت على صح أم على صواب .

- مسألة غير محلولة (1) :

توفرت لك البيانات المالية عن إحدى المنشآت خلال النصف الأول من السنة :

المبيعات النقدية	كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران
	350	400	200	300	350	430

المشتريات الشهرية تبلغ 30% من قيمة المبيعات الشهرية على التوالي .

الأجور الشهرية تبلغ 70% من قيمة المشتريات الشهرية على التوالي .

تبلغ المصاريف الصناعية 1000 ليرة شهرياً وكذلك الأمر بالنسبة للمصاريف الإدارية الشهرية .

ويبلغ الرصيد النقدي في أول المدة 3500 ليرة .

المطلوب : إعداد بيان التدفق النقدي عن المدة المذكورة وتفسير النتائج .

- مسألة غير محلولة (2) :

فيما يلي الميزانية العمومية المقارنة لإحدى المنشآت في 31 / 12 / 1993 و 31 / 12 / 1994 :

الموجودات

120000

100000

نقدية

160000	440000	مخزون
280000	280000	أ. قبض
15000	13000	مدفوعات مقدمة
160000	80000	أراضي
960000	600000	مباني
<u>(220000)</u>	<u>(200000)</u>	يطرح الاستهلاك
1565000	1313000	مجموع الأصول
		المطالب وحقوق الملكية
360000	400000	موردون
22000	20000	ضرائب مستحقة
80000	40000	التزامات مستحقة
740000	600000	رأس المال
<u>273000</u>	<u>253000</u>	الأرباح المحتجزة
<u>1565000</u>	<u>1313000</u>	مجموع المطالب وحقوق الملكية

ولقد بلغت المبيعات السنوية 420000 ليرة وكانت تكلفة المبيعات 330000 ليرة وبلغت الأجر 4000 ليرة والاستهلاك 10000 ليرة وبلغ الربح بعد الضريبة 140000 .
كما قامت المنشأة ببيع آلة تكلفتها 12000 ليرة بمبلغ 6000 ليرة وكان الاهتلاك إلى حين بيع الآلة 8000 ليرة .

كما بلغت الإيرادات الأخرى والمدفوعة لأصحاب الأسهم 12000 ليرة .
المطلوب : إعداد قائمة الدخل وتعديلها لمعرفة حجم النقدية الفعلية .

- ماهية الاستشارات المؤقتة : وأسس المفاضلة بينها .

يقصد بالاستثمارات المؤقتة قيام المنشأة بتوظيف جزء من أموالها في استثمارات قصيرة الأجل وذات سرعة في تحويلها إلى نقدية ، كأن تقوم بشراء أذونات خزنية لمدة ثلاثة أشهر ثم تقوم ببيع هذه الأذونات ، والحصول بالتالي على قيمتها وعلى عائد منخفض يتناسب مع المخاطر المنخفضة التي تصاحب هذا النوع من الاستثمارات .

إذ إن أذونات الخزينة هي أوراق مالية مضمونة من قبل الحكومة بالتالي فهي غير مصحوبة بمخاطر ، كما يمكن ذكر ودائع التوفير كنوع آخر من الاستثمارات المؤقتة ولاسيما التي تستحق عند الطلب والتي يتولد عنها بعض العائد .

وعادة ما تقوم المنشأة باستثمار جزء من أموالها في استثمارات مؤقتة بسبب وجود نقدية فائضة لديها ، ورغبتها في التخلص من جزء من هذا الفائض ، إضافة إلى رغبتها في تعظيم العائد ، ولاسيما وأن الاستثمارات المؤقتة قابلة للتحويل إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة ، إذ يمكن للمستثمر أن يبيع بعض الأوراق المالية المؤقتة، من دون تعرضه إلى خسائر رأسمالية ، وهنا يمكن أن نرى أن دوافع الاحتفاظ بالاستثمارات المؤقتة هي ماثلة تماماً لدوافع الاحتفاظ بالنقدية ، والمتمثلة بدافع الحيطة لمواجهة عجز غير متوقع ، أو بدافع المضاربة والمعاملات ، ومن أهم الأدوات المستخدمة في الاستثمارات المؤقتة نذكر .

1- اذونات الخزينة :

تعتبر هذه الأداة من أكثر الأوراق رواجاً وهي تتمثل في أوراق مالية قصيرة الأجل تصدرها الحكومة . حيث لا يزيد أجل استحقاقها عن سنة واحدة . تتميز هذه الأذونات بسرعة تحويلها إلى نقدية فيمكن بيعها بسرعة ، كما تتميز بانخفاض درجة المخاطرة فيها نظراً لأنها مضمونة من قبل الحكومة .

2- شهادات الإيداع القابلة للتداول :

هي عبارة عن وثائق صادرة عن البنوك التجارية تثبت حق المودع في وديعة بقيمة محددة وتاريخ استحقاق محدد ومعدل فائدة محدد .

تقوم البنوك التجارية بإصدار هذه الأوراق لزبائن الراغبين في اقتنائها لسرعة تسويقها تتراوح مدتها ما بين شهر إلى 18 شهراً . يحصل المتعاملون بهذه الشهادات على عائد منخفض لكنه أعلى من العائد على أذونات الخزينة غير أن درجة الخطر فيها أيضاً هي أعلى في أذونات الخزينة .

3- الأوراق التجارية :

تعتبر الأوراق التجارية عن التزامات قصيرة الأجل تصدرها الشركات الكبيرة والعريقة من أجل تمويل احتياجاتها، وتتراوح مدة استحقاقها ما بين أسبوع وتسعة شهور وهي تتسم بعدم ضمانها بأي أصل ماعدا سمعة الشركة المصدرة لها .

كما تتسم بالتزام المصارف بسداد قيمة تلك الأوراق في تاريخ الاستحقاق وهذا ما يجعل مخاطرها متدنية .

تساهم هذه الأوراق في خلق سوق ثانٍ نشط لها يتمثل في بيوت السمسرة والمصارف التجارية .

4- الكمبيالات المصرفية :

تعتبر الكمبيالات المصرفية عن تعهد كتابي لإعادة مبلغ اقترضه شخص ما من البنك ، حيث يستطيع البنك أن يحتفظ بهذا التعهد حتى تاريخ الاستحقاق ، وبيعه لشخص آخر ، والشخص الآخر يبيعه بدوره وهكذا ويستطيع حامل هذه الكمبيالة استرداد قيمتها عند الاستحقاق من محررها ، وإذا لم يدفع يمكنه التوجه إلى المصرف الذي قبل التعهد منذ البداية . إن الكمبيالات سوق ثانٍ ، يتمثل في المصارف التجارية وبعض بيوت السمسرة ، (هندي ، 1993 ، ص 23) .

5- صناديق الاستثمار في السوق النقدي .

تلجأ المنشأة إلى إيداع بعض أموالها في صناديق استثمار في السوق النقدية، تديره منشأة وساطة وذلك لأن بعض أدوات السوق المالي والنقدي لا يصدر إلا من فئات قيمها كبيرة ، بينما هذه الصناديق التي نتحدث عنها تجمع المدخرات ذات المبالغ القليلة أو الصغيرة وتشكل مبلغاً جيداً تقوم بتوظيفه في أدوات السوق النقدية ذات الفئات الكبيرة القيمة والعائد المرتفع . ليحصل في النهاية كل مستثمر على نسبة من العائد بحسب حصته في الصندوق .

6- اتفاقيات إعادة الشراء .

تعتبر اتفاقيات إعادة الشراء أحد أساليب الاقتراض التي يلجأ إليها التجار المتخصصون في التعامل بالأوراق المالية .

بموجب هذا الأسلوب يقوم أحد التجار ببيع أحد المستثمرين بصفة مؤقتة أوراقاً مالية ويحصل على مبلغ ما بقيمة هذه الأوراق . قد يكون لليلة واحدة أو أسبوع ، ويتم بنفس الوقت إبرام عقد بإعادة شراء هذه الأوراق بمبلغ أكبر من المبلغ الذي تم فيه البيع . والفرق بين المبلغين يمثل فائدة على المبلغ خلال الفترة ، أو قد يتم البيع وإعادة الشراء بنفس المبلغ ويتم الاتفاق على الفائدة التي ستضاف على المبلغ .

هذا وتعتبر المصارف التجارية سوقاً ثانياً لهذه الاتفاقيات .

7- ودائع العملات الأجنبية .

يمكن للمدير المالي أن يلجأ إلى شراء عملات أجنبية وإيداعها في المصارف لفترة مختلفة من أجل الحصول على عائد على هذه الودائع من ناحية ، كما يمكن أن يقوم ببيع هذه الأموال عندما يكون سعر الصرف مناسباً . وبذلك يمكن أن يحصل على عائد من خلال هذه الأموال ولاسيما إذا تم إيداع هذه الأموال الأجنبية لفترة زمنية قصيرة أو إيداعها على شكل ودائع توفير وتحت الطلب .

يتم المفاضلة بين الاستثمارات المؤقتة من خلال معيارين هما معيار المخاطرة ومعيار العائد . حيث تتعرض الاستثمارات المؤقتة للعديد من المخاطر من أهمها ، مخاطر التوقف عن السداد ، ومخاطر السوق ، ومخاطر سعر الفائدة .

ويمثل العائد على الاستثمار Return of Investment المعيار الثاني للمفاضلة بين الاستثمارات المؤقتة . إذ يمكن القول إن معدل العائد يتناسب طردياً مع المخاطر Risk ، وعلى ذلك فإن على المستثمر الذي يريد الحصول على عائد مرتفع أن يتحمل المخاطر المرتفعة ، وأما إذا كان لا يريد تحمل المخاطر فإن عليه القبول بأرباح أقل .

وهناك قاعدتان للاختيار بين الاستثمارات .

القاعدة الأولى : إذا تساوت المخاطر بين الاستثمارات ، فيجب اختيار الاستثمار ذي العائد الأعلى .

القاعدة الثانية : إذا تساوت العوائد بين الاستثمارات ، فيجب اختيار الاستثمار ذي المخاطر الأقل .

من ناحية أخرى تجدر الإشارة إلى أن الاستثمارات المؤقتة هي أقل عرضة لتقلبات أسعار الفائدة من الاستثمارات طويلة الأجل ، ذلك لأن الاستثمارات المؤقتة سريعة الاستحقاق ، وبالتالي فإن تغيرات أسعار الفائدة سوف لن تحدث آثاراً حالية ، بل بعد مرور فترة ما ، تكون فيها الاستثمارات المؤقتة قد استحققت أو شارفت على الاستحقاق ، تاركة تلك الآثار إلى الاستثمارات طويلة الأجل .

حدود الاستثمار في النقدية والاستثمارات المؤقتة .

يتوقف حجم الاستثمار في النقدية بناءً على حجم النقدية الواجب الاحتفاظ به في المنشأة . لأغراض المضاربة ، والمعاملات والحيلة ، وكذلك بناءً على حجم الرصيد النقدي الواجب الاحتفاظ به في البنك كوديعة لقاء الخدمات التي يقدمها أو يمكن أن يقدمها البنك الذي تتعامل معه المنشأة ، لأن المنشأة قد تحتاج إلى قرض مصري وعندها قد لا يقدم البنك على منحها القرض بسعر الفائدة المناسب من وجهة نظر المنشأة إلا إذا كان لهذه المنشأة رصيد معوض لدى البنك .

ويجب الإشارة هنا إلى أن الاحتفاظ بالرصيد النقدي يتوقف على معدل العائد الذي يمكن تحقيقه من خلال الاستثمارات المؤقتة . وعلى التكلفة التي يمكن أن تتكبدها المنشأة نتيجة بيع وشراء الأوراق المالية لأغراض الاستثمارات المؤقتة ، ذلك أن لتلك الأوراق تكاليف متعددة منها العمولات التي يحصل عليها السماسرة . وتكلفة الفرصة البديلة الخ .

كما تجدر الإشارة هنا وعند الإقدام على شراء وبيع الأوراق المالية المخاطر الناجمة عن تلك الاستثمارات ، وإمكانية تسويق تلك الأوراق وبيعها خلال الفترة المطلوبة . ويبقى أن نشير إلى ضرورة توجيه الاستثمارات المؤقتة وفقاً للالتزامات التي يتوجب على المنشأة تليبيتها من أجل أن تتوافق تواريخ استحقاق الاستثمارات المؤقتة مع تواريخ استحقاقات التزامات المنشأة لكي تستطيع أن تفي بهذه الالتزامات والمحافظة على سمعتها المالية الجيدة .

وأخيراً يمكن القول إن الاستثمار في النقدية والاستثمارات المؤقتة يتوقف على أساسين :

- 1- التأكد من الاحتفاظ بقدر كاف من النقدية والاستثمارات المؤقتة يكفي لضمان توفير مستوى ملائم من السيولة .
- 2- التأكد من أن ما تحتفظ به المنشأة من هذه الاستثمارات لا يزيد عن الحاجة طالما أن النقدية الفائضة لا يتولد عنها أي عائد. (هندي، 1991 ، ص 24).

Cash management Techniques تقنيات إدارة النقدية

1- مزمنة التدفقات النقدية Cash Flows Synchronization

تستطيع المنشآت أن تخفض من رصيد النقدية إلى أدنى حد من خلال تحسين توقعاتها حول التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومن خلال ترتيب الأمور بحيث تحصل على النقدية بشكل متزامن مع احتياجاتها النقدية ، إن هذه المزامنة للتدفقات النقدية توفر النقدية للمنشأة في وقت الحاجة إليها وهكذا فإنها تتمكن المنشأة من تخفيض رصيد النقدية وتخفيض القروض المصرفية وبالتالي نفقات الفائدة ستكون أقل وبذلك سيتم دعم مستوى الربحية . (Eugene , 2004 , 581)

2- استخدام الشيكات الطافية Using Float

يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد المنشأة لدى المصرف في سجلات المنشأة و رصيد المنشأة لدى المصرف في سجلات المصرف . ذلك أن رصيد المنشأة من النقدية كما هو ظاهر في سجلات المصرف عادة ما يختلف عن رصيد النقدية كما هو ظاهر في سجلات المنشأة وهذا الاختلاف يسمى بالشيكات الطافية ، وهو يمثل التأثير الصافي للتأخير في دفع الشيكات التي تحررها المنشأة وتحصيل قيمة الشيكات التي تستلمها المنشأة . حيث إن الشيكات المحررة من قبل المنشأة تولد ما يسمى بشيكات الدفع الطافية Disbursement Float والتي تسبب انخفاضاً فورياً في رصيد المنشأة من النقدية لدى المصرف إلا عندما يتم تحصيل قيمة الشك .

في حين أن الشيكات التي تستلمها المنشأة تشكل شيكات التحصيل الطافية Collection Float والتي تزيد من النقدية في سجلات المنشأة بشكل فوري و لكن لا يحدث أي تغيير في رصيد المنشأة من النقدية في سجلات المصرف إلا عندما يتم تحصيل قيمة لشيك .

وبالتالي فإن المنشأة تستفيد من شيكات الدفع الطافية و بالعكس تتضرر من شيكات التحصيل الطافية . إن مجموع كل من شيكات الدفع الطافية وشيكات التحصيل الطافية يسمى بصافي الشيكات الطافية Net Float . (Stephan , 2005 , 761) .

3- تسريع عملية تحصيل الشيكات speeding up Collections

إن إحدى السمات المهمة لإدارة النقدية الكفوءة هي تحصيل الشيكات المستلمة بأقصى سرعة ممكنة ، حيث كلما استطاعت المنشأة استلام النقدية بسرعة أكبر ، كلما استطاعت استثمار هذه الأموال بوقت أبكر وأقرب واستطاعت الحصول على عوائد أكبر و وبالتالي فإن المحاولة لاكتشاف طرق لتحصيل الأموال من الزبائن بسرعة أكبر له أهمية كبيرة كونه يسهم في تسريع التدفقات النقدية الداخلة . فمثلاً تستطيع المنشأة أن تقدم للزبائن حسماً ما في حال دفعوا قيمة فواتيرهم في وقت أبكر . (Timothy, 1997 , 443) .

4- الإبطاء في سداد الالتزامات Slowing Disbursement

تستطيع المنشأة استخدام مصدر آخر في توفير النقدية لها وهو الإبطاء في سداد الالتزامات ، وذلك بهدف الإبطاء من حركة التدفقات النقدية الخارجة وإتاحة الفرصة للمنشأة كي تحتفظ بالنقدية لفترة أطول من دون إلحاق الضرر بالسمعة الائتمانية لها . وفي سبيل تحقيق ذلك فإن ثمة وسائل يمكن للمنشأة أن تستخدمها ولعل من أبرزها الاستفادة القصوى من شروط الدفع . فإذا كانت شروط الدفع 10/2 صافي 30 يوم فإن المنشأة تستطيع الدفع في اليوم التاسع بدلاً من اليوم الأول والاستفادة من المبلغ والحصول على الحسم نفسه . ويمكن أيضاً تأخير المدفوعات النقدية عن طريق

السداد بشيكات لدى مصارف محلية تقع بعيداً عن مقر المنشأة الدائنة ، وهنا تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول . كما يمكن اللجوء إلى السداد من خلال الكمبيالات Drafts بدلاً من الشيكات نظراً لأنه ليس من الضروري أن تتوافر النقدية في المصرف عند تحرير الكمبيالة - وذلك على عكس الشيك - وإنما يجب توفر النقدية عند تقديمها للسداد فقط مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدي الذي يتم الاحتفاظ به ، بالإضافة لذلك فإنه لا يتم دفع قيمة الكمبيالة مباشرة عند إرسالها إلى مصرف المنشأة من أجل التحصيل بل يقوم مصرف المنشأة أولاً بعرض الكمبيالة على المنشأة للموافقة عليها قبل أن تتم عملية السداد .

إدارة الاستثمارات المؤقتة (الأوراق المالية سهلة التسوق)

Management of Temporary Investment (Marketable Securities)

لقد أشرنا سابقاً إلى أن الاستثمارات المؤقتة هي أدوات استثمار قصيرة الأجل تستثمر فيها المنشأة النقدية الفائضة لفترة زمنية قصيرة . ويمكن استخدام هذه الأدوات بديلاً لرصيد النقدية بدافع المعاملات أو الاحتياط أو المضاربة أو بالدوافع السابقة مجتمعة . ولكن المنشآت تحتفظ بأدوات الاستثمار قصيرة الأجل بدافع الاحتياط بشكل أساسي . وعلى الرغم من أن تلك الأدوات شديدة السيولة لكنها ليست تماماً كالنقدية ، حيث تحتاج لفترة زمنية ما من أجل تحويلها إلى نقدية ، علاوة على ذلك فإن النقدية وأغلب الحسابات لدى المصارف لا تقدم أية عوائد في حين تدر أدوات الاستثمار قصيرة الأجل بعض العوائد . ولهذا السبب تحتفظ بعض المنشآت ببعض الاستثمارات المؤقتة كبديل للرصيد النقدي المرتفع ، ثم يتم بيع جزء من هذه الاستثمارات عندما تزداد التدفقات النقدية الخارجة . كما نشير في هذا الصدد إلى أن بعض المنشآت تمتلك فائضاً من النقدية خلال فترات معينة من السنة وتقع في العجز النقدي خلال فترات أخرى ، ومثل هذه المنشآت تشتري أدوات استثمار قصيرة الأجل خلال فترات الفائض وتقوم ببيع جزء منها في فترات العجز .

معايير اختيار الاستثمارات المؤقتة Criteria for Selecting Temporary Investment

يستخدم المدراء الماليون بعض المعايير لاختيار الاستثمارات المؤقتة ومن أهمها :

1- خطر الفشل Default Risk

يشير هذا المعيار إلى احتمال عدم قيام الجهة التي أصدرت الورقة المالية بدفع الفائدة أو أصل الدين في تاريخ الاستحقاق وبالطبع يختار المدير المالي الأداة التي يكون فيها احتمال الفشل أقل ما يمكن .

2- خطر معدل الفائدة Interest Rate Risk

تسبب التغيرات في المستوى العام لمعدلات الفائدة تغيرات وتقلبات في أسعار أدوات الاستثمار ، وبشكل عام فإن الأدوات التي تحمل تاريخ استحقاق أقصر يكون حجم التقلبات فيها أقل . وعليه فإن أدوات الاستثمار طويلة الأجل هي أكثر عرضة لهذه المخاطر من أدوات الاستثمار قصيرة الأجل باعتبار أن أسعار الأولى تتعرض لتقلبات وتغيرات أكبر ناجمة عن التغيرات في أسعار الفائدة . إن أسعار أدوات الاستثمار تنخفض مع ارتفاع الفائدة وخاصة تلك الأدوات التي تحمل معدلات فائدة ثابتة ، حيث سيعرض المستثمر سعر أقل عند شراء أداة استثمار تحمل معدل فائدة أقل كمن المعدل الذي تحمله أدوات استثمار مماثلة تم طرحها حديثاً في السوق ، ولذلك عادة ما تقتصر المحفظة الاستثمارية للمنشأة على تلك الأدوات الاستثمارية التي تحمل تواريخ استحقاق قصيرة الأمد نسبياً ، إلا إذا كانت المنشأة تنوي الاحتفاظ بالأداة الاستثمارية لفترة طويلة عندها ستختار الاستثمار طويلة الأجل .

3- السيولة Liquidity

يشير مصطلح السيولة إلى القدرة على تحويل أداة الاستثمار إلى نقدية بسرعة وسهولة ومن دون حدوث خسائر . فقد يواجه المدير المالي بعض الأحداث غير المتوقعة والتي تتطلب منه توفير كمية كبيرة من النقدية بسرعة ، وبالتالي يتوجب بيع كمية معينة من أدوات الاستثمار وهنا يرغب المدير المالي في الحصول على النقدية بسرعة ومن دون حدوث أية خسائر . مما سبق يمكن استنتاج أنه عند اختيار أداة الاستثمار قصيرة الأجل يجب أن تؤخذ الفترة المطلوبة لبيع تلك الأداة بعين الاعتبار ، كما تجدر مراعاة احتمال بيع الأداة من دون خسائر رأسمالية أي بيعها بسعر يعادل سعر الشراء .

4- العوائد Returns

من المفيد فهم أن ارتفاع مستوى العوائد عادة ما يكون مصحوباً بارتفاع مستوى المخاطر . وبالتالي عند المفاضلة بين أدوات الاستثمار قصيرة الأجل يجب دراسة وتقييم العلاقة التبادلية بين العائد والمخاطرة . وطالما كان الدافع الأساسي من الاحتفاظ بأدوات استثمار قصيرة الأجل غالباً الاحتياط والحماية من العجز غير المتوقع في النقدية ، فإن السياسة المسيطرة ستكون اختيار البديل الذي يحمل مخاطر أقل نسبياً مع التضحية ببعض العوائد .

الفصل السادس

إدارة الذمم المدينة

Receivables Management

- مفهوم الذمم المدينة

تشير العديد من المراجع والدراسات ذات الصلة بأن الذمم المدينة هي تلك الديون التي تنشأ من جراء قيام المنشأة ببيع عملائها بضائع وخدمات من دون أن تحصل على القيمة نقداً . أي أن المنشأة تقدم للمشتري نوعاً من التسهيلات في الحصول على السلع التي تتعامل بها أو الخدمات التي تقدمها .

ومن الملاحظ أن الذمم المدينة هي أحد عناصر الموجودات المتداولة في المنشأة . وبذلك فهي تساهم في تكوين رأس المال العامل . Working Capital

تقوم المنشأة عادة بمنح الائتمان بهدف زيادة مبيعاتها والوصول إلى تعظيم أرباحها إذ إن منح الائتمان يؤثر بشكل مباشر على حجم المبيعات .

ولقد دأبت المنشآت على اختلاف أنواعها على منح الائتمان ، ويندر أن نجد مؤسسة ما لا تقوم بمنح الائتمان ، ولهذا فإن على المنشآت أن تقوم بمنح الائتمان طالما أن هذا الأمر يساعد على بقاء المنشأة واستمراريتها في السوق . وهذا يعني أن على المنشأة أن تقوم بتخفيض معايير منح الائتمان Credit standards طالما أن ربحية المبيعات المتولدة عن الزيادة في منح الائتمان تفوق التكاليف الإضافية للحسابات المدينة ، وبالنسبة للمنشآت التي تحصل على الائتمان ، فهي تجد فيه البساطة واليسر والسهولة ، لأنه لا يحتاج إلى إجراءات معقدة كما هو الحال عندما تريد المنشأة الاقتراض من المؤسسات المالية المختلفة ، لاسيما عندما لا يسمح المركز المالي لهذه المنشآت الاقتراض من المؤسسات المالية ، أو أنها تجد أن تكاليف الائتمان التجاري هي أقل من التكاليف الأخرى للحصول على الأموال .

- تكاليف الائتمان :

تتمثل تكاليف الائتمان بعدد من البنود يمكن أن نذكر منها .

1- تكلفة الأموال التي تمنح للعملاء على شكل بضاعة فهي اقتطاع لجزء من استثمارات المنشأة وتسليمها للغير وبالتالي سوف تبقى معطلة إلى حين استلام ثمن البضاعة من العملاء ، وهناك أيضاً تكلفة رأس المال المستخدم في هذه البضاعة لأنه قد تكون المنشأة مقتضة من المؤسسات المالية وهي بذلك ملتزمة تجاه هذه المؤسسات بسداد القسط والفوائد ولهذا فإن عدم تحصيلها لهذه الأموال من العملاء يجعل المنشأة تدفع فوائد ديون الغير .

2- تكلفة الديون المدةومة : وهي تتمثل في جملة الأموال التي لا تستطيع المنشأة استردادها من العملاء نتيجة عدم قدرتهم على السداد أو الدفع وقد تترافق هذه التكلفة في بعض الأحيان بنزاعات قضائية لها نفقاتها الخاصة من دون أن تتمكن المنشأة من الحصول على أموالها .

3- التكاليف الخاصة بتحصيل الأموال : وهذه النفقات تختلف وتعدد ، فقد تتمثل في تكاليف السفر من منطقة إلى أخرى ومن بلد لآخر ، أو قد تقوم المنشأة بتعيين بعض الموظفين للقيام بمثل هذه العمليات وتأسيس أقسام خاصة بالتحصيل في المنشأة ، أو تدفع للمصارف والمؤسسات المالية الأخرى عمولتها وأجورها إذا تم التحصيل عن طريق هذه المؤسسات .

4- تكلفة التأخير في تحصيل الذمم : وهي تتمثل في المبالغ المحجوزة لدى العملاء لفترة زمنية طويلة وتكلفة الإجراءات الواجبة اتخاذ من أجل التحصيل .

ومن أجل نجاح سياسة الائتمان لا بد من وضع بعض المعايير التي تتيح أو تحد من منح الائتمان التجاري ، ولا بد أيضاً من أن تترافق بسياسة محكمة للتحصيل لكي تحد من خطر منح الائتمان .

- معايير منح الائتمان Credit Standards

إن السؤال المحوري في سياسة الائتمان هو : ما المعايير التي يجب تطبيقها لقبول أو رفض منح الائتمان للعميل ؟ ويمكن الإجابة عن السؤال السابق بالقول إن المنشأة تمتلك العديد من الخيارات . فقد تقرر المنشأة عدم منح الائتمان إلا للزبائن الذين يتمتعون بتصنيف ائتماني جيد وبجودة ائتمانية عالية ، أي يمتلكون قدرة قوية على الوفاء بالتزاماتهم وبسرعة ، وهنا يكون خطر الفشل في تسديد التزاماتهم ضئيلاً جداً أو معدوماً بالإضافة إلى أنهم لن يتأخروا عن السداد . وقد تقرر المنشأة منح الائتمان لكل الزبائن بغض النظر عن الجودة الائتمانية التي يتمتعون بها . وبين هاتين الحالتين المتطرفتين يوجد العديد من الحالات التي غالباً ما يتم تطبيقها . وبشكل عام يمكن التمييز بين اتجاهين أو معيارين لمنح الائتمان الأول يقوم على المرونة في منح الائتمان ، بحيث تكون الشروط سهلة حيث تزداد بموجب هذا المعيار المبيعات والتي تؤدي إلى زيادة في الأرباح ، ومن ناحية أخرى يتولد عن هذا المعيار زيادة الاستثمارات في الحسابات المدينة وبالتالي زيادة في تكاليف الائتمان التي سبق ذكرها ، والمعيار الثاني في منح الائتمان هو التشدد والصعوبة في منح الائتمان ووضع شروط قاسية أمام العملاء بحيث لا يستطيع كافة العملاء الحصول على هذا الائتمان المحدد، يترافق هذا المعيار بالطبع بانخفاض تكاليف الائتمان والتحصيل Collection And Credit Cost وانخفاض في مستوى المبيعات الذي قد يقود إلى انخفاض في الأرباح ، لكن هذا لا يعني أن المنشأة سوف تكون خاسرة من جراء هذه السياسة لأن الإيراد الناتج عن المبيعات المتحصلة قد يفوق التكلفة الناجمة عن منح الائتمان .

ومن أجل التوصل إلى قرار سليم حول منح أو الامتناع عن منح الائتمان لا بد من دراسة التغيرات المرافقة لهذه السياسة ، وللتوضيح نقوم بافتراض المثال التالي :

الجدول التالي يوضح المبيعات الآجلة ومتوسط فترة التحصيل ونسبة الديون المدومة لفئات مختلفة من الزبائن . بالنسبة لمعطيات الفئة (4) والفئة (5) هي معطيات مقدرة وتمثل الزبائن المحتملين في حين تمثل الفئات الثلاث الأولى زبائن المنشأة الحاليين .

الجدول رقم (3) معطيات الذمم المدينة

الفئة	المبيعات الآجلة (وحدات نقدية)	متوسط فترة التحصيل	نسبة الديون المدومة
1	900000	25 يوم	-
2	1100000	30 يوم	0,5%
3	400000	45 يوم	3%
4	300000	60 يوم	7%
5	100000	90 يوم	13%

وفقاً للسياسة الحالية فإن المنشأة تقدم الائتمان لكل من الفئات الثلاث الأولى وتحجبه عن الفئة الرابعة والخامسة ، ونلاحظ أن المبيعات الآجلة من زبائن الفئة الأولى تبلغ (900000) وحدة نقدية وتحتاج المنشأة إلى فترة مقدارها (25) يوماً لتحصيل قيمة المبيعات الآجلة من زبائن هذه الفئة ولا توجد ديون مدومة . أما المبيعات الآجلة في الفئة الثانية فد بلغت (1100000) وحدة نقدية ، وبلغ متوسط فترة التحصيل (30) يوماً ونسبة الديون المدومة 0,5% ، وبلغت المبيعات الآجلة للفئة الثالثة (400000) مع متوسط فترة تحصيل مقدارها (45) يوماً ونسبة ديون مدومة مقدارها (3%) ، وكنتيجه للسياسة الحالية فإن المنشأة تقدر بأنها تفقد مبيعات لكل عام بمقدار (300000) وحدة نقدية من زبائن الفئة الرابعة و (100000) وحدة نقدية من زبائن الفئة الخامسة . وتقدر المنشأة بأن نسبة التكاليف المتغيرة هي حوالي (75%) من إجمالي المبيعات وبالتالي فإن نسبة مساهمة الربح لكل وحدة نقدية من المبيعات هي (25%) .

أما معدل العائد قبل الضريبة على الاستثمار في الأصول المتداولة هو (20%) (الذي هو تكلفة الفرصة البديلة) . ووفقاً للسياسة الجديدة فإن المنشأة تدرس تسهيل معايير الائتمان ومنح الائتمان للفئة الرابعة من الزبائن و وتقدر المنشأة أنها بحاجة إلى استثمار إضافي في المخزون مقداره (120000) وحدة نقدية وذلك لرفع مستوى المبيعات بمقدار (300000) وحدة نقدية .

لتقييم هذه السياسة يجب أن يدرس المدير المالي كيفية تأثيرها في الأرباح قبل الضريبة .

ربحية المبيعات الإضافية = نسبة مساهمة الربح × المبيعات الإضافية

$$300000 \times 0,25 =$$

$$75000 =$$

الاستثمار الإضافي في الذمم = متوسط المبيعات اليومية الإضافية × متوسط فترة التحصيل

$$= (\text{المبيعات السنوية} / 365) \times 60$$

$$= (365 / 300000) \times 60$$

$$= 49315$$

تكلفة الاستثمار الإضافي في الذمم = الاستثمار الإضافي × معدل العائد المطلوب قبل الضريبة

$$= 49315 \times 20\%$$

$$= 9863$$

تكلفة الاستثمار الإضافي في المخزون = الاستثمار الإضافي في المخزون × معدل العائد المطلوب قبل الضريبة

$$= 120000 \times 20\%$$

$$= 24000$$

الديون المعدومة الإضافية = $0,07 \times 300000$

$$= 21000$$

صافي التغير في الأرباح قبل الضريبة = $(75000) - (9863 + 21000 + 24000)$

$$= 20137$$

نلاحظ من التحليل السابق بأن على المنشأة أن تسهل معايير الائتمان للفئة الرابعة وذلك لأن العوائد الناتجة عن هذا القرار تفوق تكاليفه بمقدار (20137) .

وبالطبع فإن ثمة افتراضات يجب أن يدركها المدير المالي ، فقد افترضنا في هذا المثال بأن لدى المنشأة طاقة إنتاجية فائضة ، ففي حال عدم توفر هذه الطاقة فإن المنشأة ستحتاج إلى استثمار إضافي في المعدات والتجهيزات . كما افترضنا بأن متوسط فترة التحصيل لدى الفئات الثلاث الأولى سيبقى ثابتاً ولن يزداد وهذا الافتراض قد لا يكون صحيحاً وقد يقوم الزبائن ضمن هذه الفئات بتأخير دفعاتهم عندما يعلمون أن فئة ما من الزبائن تحصل على الائتمان على الرغم من أنها لا تدفع بالسرعة نفسها التي تدفع بها تلك الفئات . وبالطبع فإننا نحتاج هنا إلى إجراء بعض التعديلات على التحليل السابق .

- حدود منح الائتمان Credit Terms

يقصد بحدود منح الائتمان تلك الشروط والمتطلبات التي تطبقها المنشأة على عملائها أثناء منحهم الائتمان ولعل هذه الجملة الرقمية (2 / 10 صافي 30) تشير إلى الحدود الثلاثة الرئيسية وتقرأ هذه الجملة أن الزبون لديه 30/ يوماً من تاريخ الفاتورة لكي يقوم بالسداد و يمكنه الحصول على حسم مقداره 2%/ من قيمة الفاتورة إذا قام بسداد المبلغ خلال 10/ أيام من التاريخ المدون على الفاتورة . إن العبارة السابقة تتضمن حدود منح الائتمان وهي :

- 1- نسبة الخصم النقدي .
- 2- فترة الخصم النقدي .
- 3- فترة الائتمان الممنوح .

- نسبة وفترة الخصم النقدي (Cash Discount)

يمنح الخصم النقدي من أجل تعجيل الدفع فهو تقليد شائع لدى المنشآت لتشجيع الزبائن على دفع قيمة مشترياتهم بشكل نقدي . إن استخدام الخصم النقدي للحصول على قيمة المبيعات في وقت مبكر يجب أن يكون خاضعاً للتحليل من خلال مقارنة التكاليف والمنافع الناتجة عن الخصومات النقدية المختلفة . فقد تقرر المنشأة إجراء تعديل في شروط الائتمان من (2/ 10 صافي 30 يوماً) إلى (1/ 10 صافي 30 يوماً) . إن هذا الإجراء ينبغي أن يؤدي إلى تخفيض متوسط فترة التحصيل لأن نسبة معينة من الزبائن الحاليين سيدفعون ضمن فترة الخصم ، وفي بعض الأحيان يؤدي اتخاذ قرار منح الخصم إلى جذب زبائن جدد سيقترون ذلك الخصم بمثابة تخفيض في السعر وبنفس الوقت يرتب منح الخصم تكلفة ما يجب أن تتم مقارنتها بالمنافع المتوقعة .

فبفرض أن المنشأة السابقة قد توقعت انخفاض متوسط فترة التحصيل نتيجة منح الخصم من 50/ يوماً إلى 25/ يوماً وتوقع بأن 40%/ من الزبائن سيحصلون على الخصم ، ومستوى المبيعات الحالية هو 200000 / وحدة نقدية ومن المتوقع أنه لن يتغير ، ومعدل العائد قبل الضريبة المطلوب على الاستثمار في الذمم المدينة هو 20% / .

ولمقارنة التكاليف مع المنافع الناتجة عن هذا القرار سنحتاج إلى التحليل التالي :

مقدار النقص في متوسط رصيد الذمم = متوسط الرصيد الحالي - متوسط الرصيد الجديد

$$\begin{aligned}
&= (\text{المبيعات الآجلة السنوية / 365}) \times \text{متوسط فترة التحصيل} - (\text{المبيعات الآجلة السنوية / 365}) \times \text{متوسط فترة التحصيل الجديد} \\
&= (\text{365 / 200000}) \times 50 - (\text{365 / 200000}) \times 25 \\
&= 136986,3 = 136986,3 - 273972,6 = \\
&\text{الأرباح على الأموال التي تم تحريرها نتيجة التخفيض في الذمم المدينة} = \text{مقدار النقص في رصيد الذمم المدينة} \times \text{معدل العائد المطلوب} \\
&= 136986,3 \times 20\% = 27397,3 \\
&\text{تكلفة الخصم} = \text{المبيعات الآجلة السنوية} \times \text{نسبة الزبائن الذين حصلوا على الخصم} \times \text{نسبة الخصم} \\
&= 200000 \times 40\% \times 1\% = 8000 \\
&\text{صافي التغير في الأرباح} = 27397,3 - 8000 = 19397,3 \\
&\text{نلاحظ من التحليل السابق أن من مصلحة المنشأة تقديم الخصم .}
\end{aligned}$$

أدوات الائتمان Credit instrument

تعتبر أداة الائتمان الدليل الأساسي على المديونية ، وغالباً ما يتم منح الائتمان التجاري على شكل حساب مفتوح Open Account . وهذا يعني أن الأداة الرسمية الوحيدة للائتمان التجاري هي الفاتورة التي يتم إرسالها عند شحن البضاعة لكي يوقعها العميل كدليل على قبولها واستلام البضاعة . وفي بعض الأحيان يمكن للمنشأة أن تطلب من العميل التوقيع على كميالة Promissory Note وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم عندما تتوقع المنشأة حدوث مشكلة ما عند التحصيل . إن هذا الأسلوب غير شائع بكثرة ، ولكنه يمكن أن يزيل احتمال حدوث أية خلافات على وجود الدين فيما بعد . غير أن المشكلة مع هذه الكميالات هي أن التوقيع عليها يتم بعد استلام البضاعة . وثمة طريقة أخرى متبعة للحصول على التزام العميل بالدين قبل أن يستلم البضاعة ألا وهي الكميالات التجارية Commercial Drafts حيث تقوم المنشأة بتحرير كميالة تجارية تطلب فيها من الزبون دفع مبلغ معين في تاريخ محدد ، ثم يتم إرسال هذه الكميالة إلى مصرف الزبون مع فواتير الشحن وعندما تعرض الكميالة على العميل ويقبلها بالتوقيع عليها ، فهذا يعني أن المشتري يتعهد بدفعها في المستقبل ، وبعد أن يقبل العميل الكميالة يتم تسليمه وثائق الشحن ويتم إعادة الكميالة للبائع .

وفي بعض الأحيان تستخدم المنشأة عقود البيع الشرطية Conditional Sales Contracts كأداة للائتمان ، حيث وفقاً لهذه العقود تحتفظ المنشأة البائعة بالملكية القانونية للبضاعة حتى يقوم الزبون بتسديد قيمتها بالكامل .

سياسة التحصيل Collection Policy

تتضمن سياسة التحصيل مراقبة حسابات الذمم المدينة وذلك لاكتشاف أي انخفاض في جودة هذه الحسابات ، (مطاوع ، 2001 ، ص 288) . كما تتضمن تحديد الزبائن المتأخرين عن السداد واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحصيل الديون المستحقة . ولما كانت حسابات الذمم المدينة تمثل أحد الأصول الهامة التي تستقطب استثمارات كبيرة في العديد من المنشآت فإن الرقابة على تلك الاستثمارات تعد أمراً ضرورياً لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المالية المستثمرة في تلك المنشآت .

ولاشك أن إتباع الأساليب المتطورة في الرقابة على حسابات الذمم المدينة يمكن أن يوفر لإدارة المنشأة نوعاً من الإنذار المبكر وذلك من خلال متابعة التغيرات التي تطرأ على أرصدة هذه الحسابات في المنشأة والعمل على اكتشاف الأسباب الحقيقية الكامنة وراء تلك التغيرات لكي يتم معالجتها قبل تفاقم المشكلة وتعذر علاجها بعد ذلك .

من هنا فإننا نرى بأن الرقابة على حسابات الذمم المدينة تعد عنصراً في غاية الأهمية لأن ضعف هذه الرقابة سيؤدي إلى تراكم تلك الحسابات بشكل غير مجد نتيجة تخلف العملاء عن السداد ، وهذا سيؤدي بالطبع لإطالة دورة تحويل النقدية والتأثير في ربحية المنشأة وفي السيولة التشغيلية بها بشكل سلبي . ومن أهم أساليب الرقابة على حسابات الذمم المدينة هي فترة تحصيل هذه الذمم وهيكل الآجال .

فترة تحصيل الذمم Receivables Collection Period

وهي متوسط الفترة التي يستغرقها العملاء لدفع قيمة مشترياتهم الآجلة وتحسب كما يلي :

فترة تحصيل الذمم المدينة = (حسابات الذمم المدينة / المبيعات اليومية)

وتتم مقارنة هذه الفترة مع مؤشر الصناعة ، كما تستطيع المنشأة مقارنة هذا المؤشر مع شروط الائتمان الخاصة بالمنشأة . على سبيل المثال إذا حددت المنشأة شروط الائتمان كالتالي : (10/2 صافي 30 يوماً) وكانت فترة تحصيل الذمم المدينة تعادل (35 يوماً) فإنه من الواضح أن بعض العملاء يستغرقون أكثر من (30 يوماً) لدفع قيمة فواتيرهم . وفي حال كان العديد من العملاء يدفعون ضمن الأيام العشرة الأولى للحصول على الخصم المتاح ، فإن العملاء الآخرين يستغرقون وقتاً أطول من (35 يوماً) بالمتوسط لدفع قيمة فواتيرهم (Eugene, 2004,594) .

1- هيكل الآجال Aging Schedule

يعد هيكل الآجال أحد الأدوات المهمة لمراقبة حسابات الذمم المدينة ، حيث يتم إعداد هذا الهيكل من خلال تصنيف الحسابات زمنياً . والهدف منه هو اكتشاف التغيرات في طول الفترة الزمنية التي تستغرقها المنشأة لتحصيل قيمة مبيعاتها الآجلة من العملاء .

ويمكن تشكيل هذا الهيكل بشكل يتم فيه دمج كل الحسابات أو تشكيلة لكل عميل بشكل منفصل . ولكي تكون الصورة أكثر وضوحاً يمكن أن نفترض أن منشأة ما تمنح فترة ائتمان لزيائنها مقدارها (30) يوماً . وأن بعض الزبائن سيدفعون ضمن هذه الفترة والبعض الآخر سيستغرق فترة أطول من (30) يوماً . تستطيع هذه المنشأة مراقبة حسابات الذمم المدينة من خلال تحديد حجم الذمم بشكل نسبي وأيضاً بالوحدات النقدية . ولنفترض الفئات الواردة في الجدول التالي :

الجدول (4) حجم حسابات الذمم

الفئة	كانون	الثاني	شبا	ط
	حسابات الذمم بالوحدات النقدية	نسبة مئوية من إجمالي الحسابات	حسابات الذمم بالوحدات النقدية	نسبة مئوية من إجمالي الحسابات
0 - 30 يوم	10000	86%	12000	80,5%
31 - 60 يوم	1000	8,6%	2000	13,4%
61 - 90 يوم	500	4,3%	750	5%
أكثر من 90 يوم	100	0,9%	150	1,1%
إجمالي	11600	100%	14900	100%

من خلال مقارنة شهر كانون الثاني مع شهر شباط يتضح أن العملاء يستغرقون وقتاً أطول في الدفع خلال شهر شباط . وربما يكون هذا الأمر الذي يحدث خلال شهر شباط فضلياً وطبيعياً وربما لا . وفي حال لم يعكس هذا الأمر الحالة الفصلية الطبيعية يتوجب على المنشأة الكشف عن الزبائن المتخلفين عن الدفع واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحصيل وضمان عدم تحول الدين إلى دين معدوم .

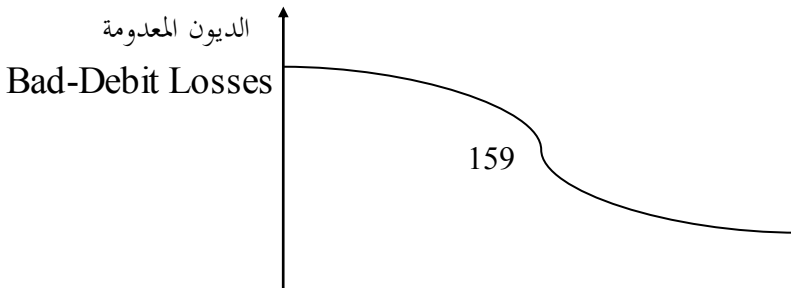
ولقد أكدت نتائج إحدى الدراسات التي تمت على المنشآت الصغيرة الحجم في بريطانيا أن حوالي (7%) من حالات الإفلاس كان سببها الديون المعدومة بينما (21%) من حالات الإفلاس كان سببها الرئيسي مشاكل التمويل ، والتي من ضمنها المشاكل المرتبطة ببطء تسديد العملاء للالتزامات المترتبة عليهم .

2- إجراءات التحصيل Collection procedures

تستطيع المنشأة اتخاذ سلسلة من الإجراءات الشائعة من أجل تحصيل الديون من العملاء المتأخرين عن السداد ، ولعل أبرز هذه الإجراءات هي :

- الرسائل والاتصالات الهاتفية Letters and Telephone Calls
- وكالات التحصيل Collection Agencies وكالات التحصيل هي منشآت متخصصة في تحصيل الحسابات المتأخرة والمستحقة الدفع مقابل نسبة من المبلغ الذي سيتم تحصيله . وعادة ما تستخدم هذه الوكالات الرسائل والاتصالات الهاتفية والزيارات الشخصية ، ويمكن أن تهدد الزبون بالحق الضرر بسمعته الائتمانية و وبذلك فإن تحويل الحسابات المتأخرة إلى هذه الوكالات يمكن أن يحقق نتائج سريعة ، ولكن يجب أن تدرك المنشأة أن هذا الإجراء سوف يؤدي إلى خسارة دائمة للزبون .
- الإجراء القانوني Legal Action يعد الإجراء القانوني بمثابة إجراء نهائي تستطيع المنشأة اللجوء إليه لتحصيل الحسابات المتأخرة ، وعادة ما يعطي هذا الإجراء نتائج جيدة ، وتستطيع المنشأة من خلاله تحصيل الحسابات المتأخرة الأكثر صعوبة . ولكن في المقابل فإن الإجراء القانوني مرتفع التكلفة ، ولهذا السبب لا تقدم المنشأة عليه إلا بعد نفاذ كافة السبل . وهو إذن خطوة نهائية وأغلب المنشآت التي تقدم عليه لتحصيل الديون الكبيرة .
- تعد تكلفة إجراءات التحصيل إحدى المتغيرات المهمة ، حيث كلما كان المبلغ الذي يتم إنفاقه على إجراءات التحصيل مرتفعاً ، كلما كانت نسبة الديون المدومة أقل وكان متوسط فترة التحصيل أقصر . والعلاقة هنا ليست خطية ، فقد تسبب نفقات التحصيل الأولية تخفيضاً ضئيلاً في الديون المدومة ، وأية نفقات أخرى إضافية ستبدأ بتشكيل أثر هام وذلك حتى نقطة معينة ، ثم تصبح هذه النفقات ذات أثر ضئيل على الديون المدومة .
- إن العلاقة المفترضة بين نفقات التحصيل والديون المدومة هي موضحة في الشكل رقم (1) . أما العلاقة بين فترة تحصيل الذمم المدينة ومستوى نفقات التحصيل من المحتمل أن تكون مشابهة إلى تلك المعروضة في الشكل رقم (1) التالي :

الشكل رقم (2) العلاقة بين نفقات التحصيل والديون المدومة



نقطة الإشباع نفقات التحصيل Collection Expenditures

Saturation Point

المصدر : James C. Van Horne , Financial management and policy , 9th ed , 1992 op. cit, p 426

في حال كانت المبيعات مستقلة عن إجراءات التحصيل ، أي أن مستوى المبيعات لن يتغير مع التغيرات في جهود التحصيل فإن تحديد المستوى المناسب من نفقات التحصيل يتطلب الموازنة بين مستوى النفقات من جهة والتخفيض في مستوى الذمم المدينة من جهة أخرى . وللتوضيح لنفترض أن إحدى المنشآت تحاول مقارنة برنامج التحصيل الحالي مع برنامجين جديدين ، وهذه البرامج من المتوقع أن تؤدي إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (5) برامج التحصيل

البيان	البرنامج الحالي	البرنامج A	البرنامج B
نفقات التحصيل السنوية	116000	148000	200000
متوسط فترة التحصيل	شهران	شهر ونصف	شهر واحد
النسبة المئوية للفشل لكل الحسابات	3	2	1

ولنفترض أن مستوى المبيعات الحالي هو (2,4) مليون وحدة نقدية وهذا المستوى من غير المتوقع أن يتغير نتيجة التغير في جهود التحصيل . ويمكن أن نضع برنامج التحصيل على الشكل التالي :

الجدول رقم (6) نتائج برامج التحصيل

(التوفير نتيجة التخفيض في الذمم والديون المعدومة و نفقات التحصيل الإضافية)

الفئة	البرنامج الحالي	البرنامج A	البرنامج B
المبيعات السنوية	2400000	2400000	2400000
معدل دوران الذمم المدينة	6	8	12
متوسط حسابات الذمم المدينة	400000	300000	200000

	100000		الانخفاض في الذمم عن المستوى الحالي
100000			الانخفاض في الذمم عن برنامج المستوى A
20000	20000		العائد المتحقق على التخفيض في الذمم (0.2)
24000	48000	72000	الديون المعدومة (نسبة مئوية من إجمالي المبيعات)
	24000		الانخفاض في الديون المعدومة عن المستوى الحالي
24000			الانخفاض في الديون المعدومة عن مستوى البرنامج A
44000	44000		التوفير نتيجة التخفيض في الذمم و الديون المعدومة
	32000		نفقات التحصيل الإضافية نتيجة إتباع برنامج A
52000			نفقات التحصيل الإضافية الناتجة عن الانتقال من البرنامج A إلى B

نلاحظ من الجدول (6) أن نفقات التحصيل السنوية ضمن البرنامج (A) سترتفع إلى (148000) ، بالإضافة إلى أن متوسط فترة التحصيل ضمن البرنامج (A) ستنخفض إلى شهر ونصف ، ونسبة الديون المعدومة ستنخفض إلى (2%) نتيجة للمعطيات السابقة ، ونلاحظ من الجدول (6) أن إتباع البرنامج (A) سيؤدي إلى تخفيض الذمم المدينة بمقدار (100000) وحدة نقدية مقارنة بالبرنامج الحالي ، ومعدل العائد الذي سيتحقق نتيجة التخفيض هو (2%) . وبالتالي فإن مقدار العائد سيبلغ ($100000 \times 2\%$) = 20000

كذلك الأمر فإن الديون المعدومة ستنخفض بمقدار يعادل :

(الديون المعدومة ضمن البرنامج الحالي - الديون المعدومة نتيجة إتباع البرنامج A)

$$= (2400000 \times 3\%) - (2400000 \times 2\%)$$

$$24000 = 48000 - 72000 =$$

ونلاحظ أن التوفير ضمن البرنامج (A) نتيجة التخفيض في الذمم المدينة والديون المدومة سيبلغ :

(العائد المتحقق على التوفير في الذمم المدينة + الانخفاض في الديون المدومة)

$$= (24000 + 20000) = 44000 \text{ وحدة نقدية}$$

في حين أن نفقات التحصيل الإضافية نتيجة إتباع البرنامج (A) ستبلغ

(نفقات التحصيل نتيجة إتباع البرنامج (A) - نفقات التحصيل ضمن إتباع البرنامج الحالي)

$$= (116000 - 148000) = 32000 .$$

نستنتج من التحليل السابق أن التوفير (44000) الذي تم بفعل تسريع عمليات التحصيل وتخفيض الديون المدومة قد تجاوز نفقات التحصيل الإضافية (32000) عندما تم الانتقال من البرنامج الحالي إلى البرنامج A .

وبإتباع الأسلوب السابق في التحليل نلاحظ أنه عندما يتم الانتقال من البرنامج A إلى البرنامج B فإن التوفير نتيجة التخفيض في الذمم المدينة والديون المدومة سيبلغ (44000) وحدة نقدية في حين أن نفقات التحصيل الإضافية ستبلغ :

(نفقات التحصيل نتيجة إتباع البرنامج B - نفقات التحصيل نتيجة إتباع البرنامج A)

$$= (148000 - 200000) = 52000 \text{ وحدة نقدية .}$$

ونلاحظ أنه عندما استمرت المنشأة بإنفاق المزيد على عمليات التحصيل وانتقلت من البرنامج A إلى البرنامج B كانت النتائج سلبية (52000 - 44000) = - 8000 .

وبالنتيجة فإن المنشأة يجب أن تتبنى البرنامج A وأن لا تزيد نفقات التحصيل إلى مستوى البرنامج B . لقد افترضنا في مثالنا السابق استقلالية الطلب عن جهود التحصيل ، ولكن من المحتمل جداً أن تتأثر المبيعات بشكل عكسي إذا أصبحت جهود التحصيل كثيفة وحادة جداً لأن هذه الجهود سوف تزعج العملاء ، وتخفف من صفقاتهم ، وتبعدهم عن المنشأة .

من هنا فإن على المنشأة أن تحاول تخفيض فترة التحصيل من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة بحق العملاء الذين يتأخرون عن السداد ، ولكن بشرط عدم تأثر مستوى المبيعات أو مستوى الربحية .

إجراءات تقييم طلبات الائتمان .

إن ثمة إجراءات لا بد للمنشأة من أن تقوم بها قبل إقدامها على منح الائتمان لأنها تريد الاطمئنان على أموالها . ولهذا فإن عليها تقصي المعلومات عن العميل وتحليل هذه المعلومات من أجل الوصول إلى قرار سليم بمنح الائتمان أو الامتناع . وهذه الإجراءات هي :

1- الحصول على معلومات عن العميل :

يمكن للمنشأة أن تحصل على المعلومات

النوع الأول هو المصدر الداخلي وهو ما تحتفظ به المنشأة من سجلات وبيانات عن العميل إذا سبق له التعامل مع المنشأة ، أو تطلب منه ملء استمارة معلومات موثقة يمكنها من خلالها التعرف على وضعه المالي .

النوع الثاني هو المصدر الخارجي وهو ما يقدمه العميل من بيانات مثل الحسابات الختامية أو المعلومات المتوفرة لدى المصارف التي يتعامل معها العميل ومنها رصيده النقدي وحجم الدين الذي في ذمته كما يمكن للمنشآت الأخرى الموردة لهذا العميل أن تفيد أيضاً ببعض البيانات الضرورية التي لديها ، كما يمكن الاعتماد على البيانات التي في حوزة الغرف الصناعية والتجارية المسجل لديها هذا العميل . أما المعلومات التي تبحث عنها المنشأة فهي مختلفة ومتفرقة ويمكن أن تأخذ بعض المحاور التالية :

- شخصية العميل ورغبته في السداد .
 - طاقة العميل وقدرته على الدفع .
 - رأس المال والمركز المالي الذي يتمتع به العميل .
 - الضمانات والرهونات التي تقدم لقاء منح الائتمان .
 - الظروف الاقتصادية المحيطة والتي تمكن العميل من السداد أو التأخر في السداد .
- ويجب أن تراعي المنشأة أن لا تكون تكاليف جميع هذه المعلومات مرتفعة .

2- تحليل المعلومات :

إن الغاية من تحليل هذه المعلومات هي الوصول إلى المقدرة الائتمانية للعملاء وذلك من خلال إجراء التحليل الكمي للبيانات التي تكشف عن مقدرة العميل، فيمكن مثلاً من خلال القوائم المالية استخلاص النسب المالية ومعرفة قدرة هذه الأصول المقدمة على تسديد الدين في حال تلكؤ العميل عن الدفع كما يمكن إجراء التحليل القيمي أيضاً عن طريق دراسة مدى رغبة هذا العميل بالدفع والتي يمكن معرفتها من خلال عاداته في الدفع وطول الفترة منذ الشراء حتى وقت السداد ، أيضاً يمكن الاطلاع على النمط الإداري

الذي يسلكه العميل والنتائج التي يمكن الوصول إليها في حال إتباعه أسلوباً من الأساليب الإدارية ولا شك أن هذه البيانات المحللة بشكل سليم تساعد على القيام بالإجراء الآخر .

3- اتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرار سواء بمنح العميل الائتمان أو بالامتناع عن منح الائتمان أو بتحديد مبلغ الائتمان يكون على ضوء المعلومات السابقة وعلى التحليل الذي تم الوصول إليه وقد يصعب اتخاذ القرار على ضوء المعلومات المتاحة فيكون القرار عندها يجمع المزيد من المعلومات ليتم اتخاذ القرار الأخير ولكن هذا يجب أن يتم على ضوء عدم زيادة التكاليف .

تقييم إدارة الذمم .

إن الحكم على كفاءة الإدارة في التعامل مع الحسابات المدينة ينبع من شيئين اثنين هما : منح الائتمان ، والتحصيل .

وعليه فإن الإدارة الكفء هي تلك الإدارة التي تستطيع زيادة المبيعات من خلال التساهل في منح الائتمان وبالتالي زيادة أرباحها من جهة ، والتي تتمكن من تخفيض حجم الديون المدومة ، وتحويل الحسابات المدينة إلى نقدية من دون أن يترتب على ذلك آثار سلبية على المبيعات وعلى الأرباح من جهة ثانية . وبعبارة أخرى فإن نجاح المدير المالي في إدارة الذمم المدينة يكون من خلال تحقيق أقصى ربح ممكن والمحافظة على السيولة النقدية .

وفي العادة فإن تقييم نجاح المدير المالي في إدارة الذمم المدينة يتم على أساس مقارنة متوسط فترة التحصيل للمنشأة مع هذه الفترة في المنشآت الأخرى المماثلة ، فإذا كانت هذه الفترة أطول من مثيلاتها في المنشآت المشابهة ، فإن ذلك يشير إلى تعثر المنشأة في تحصيل مستحقاتها لدى الغير ، وفشلها في التساهل بمنح الائتمان ، بينما تشير الفترة الأقصر إلى نجاح المنشأة في تحصيل ديونها ، ونجاحها في منح الائتمان ، لكن هذا الحكم يبقى ضمن نطاق تحقيق أعلى مستوى من الأرباح بأقل تكاليف لمنح الائتمان ومن المفيد أن نشير هنا إلى عدم الاعتماد كثيراً على استخدام متوسط فترة التحصيل في تقييم كفاءة المنشأة في إدارة الذمم ، لأنها مقياس مضلل إذ إنه لا يراعي الظروف الموضوعية الخاصة بكل منشأة .

فقد تضطر المنشأة إلى إتباع سياسة ائتمان متشددة إذا كانت بحاجة إلى نقدية وكان الطلب على منتجاتها كبيراً . وكان في مقدور عملائها الشراء النقدي أو الدفع خلال فترة قصيرة ، في حين تجد المنشأة نفسها في بعض الأحيان مضطرة إلى التساهل في منح الائتمان نظراً لوجود بضاعة فائضة لديها وتراجع الطلب على منتجاتها نتيجة عدم منحها للائتمان ، أو أنها تحتاج إلى التخلص من منتجاتها بسبب ارتفاع تكاليف

تخزينها ، أو حتى عدم رغبتها في دفع تكاليف تخزين عليها ولا سيما إذا كانت توقعاتها تشير إلى انخفاض الطلب على هذه السلع أو على صنف من البضاعة مستقبلاً .

ومن ناحية أخرى قد ترغب منشأة ما بكسب عملاء جدد وتتبع سياسة ائتمان غير متشددة ، إذ إن لديها فائضاً في النقدية ، ولا تمنع في منح العملاء الائتمان المطلوب ، من أجل الحصول على إيرادات أكبر ، وذلك من خلال زيادة السعر النقدي عن السعر الآجل ، وقد يكون السداد بعد فترة الخصم بقليل فتستطيع المنشأة الاستفادة من هذا الوضع نتيجة عدم قدرة العميل على السداد خلال فترة الخصم .

الفصل السابع

إدارة المخزون

Inventory Management

• ماهية وأهمية إدارة التخزين :

بالنظر إلى ما يمثلته المخزون من ضرورة قصوى لأي من أنشطة الأعمال ونظراً لحجم الأموال الكبيرة المستثمرة في المخزون وما يعنيه ذلك من تعطيل للأموال وزيادة في تكاليف التخزين Inventory costs اتجهت معظم الدراسات في العقود الأخيرة إلى تنظيم هذا النشاط الهام . فانفصلت وظيفة التخزين عن الوظائف التي كانت تتبع لها مثل وظيفة الإنتاج ، وظيفة التسويق ، وظيفة التمويل وأصبحت إدارة النشاط التخزيني تتبع إلى إدارة متخصصة تسمى إدارة المخزون Inventory management ، والتي

يمكن تعريفها بأنها « النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية ، و البضاعة نصف المصنعة وكذلك البضاعة المصنعة وبما يضمن تلبية متطلبات وظروف التشغيل وطلبات الزبائن ، وبأقل تكاليف ممكنة. » (الحسين ومشرقي ، 2001 ، ص306)

تلك الإدارة التي توفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات عند الحاجة إليها عن طريق صرفها بالكميات المطلوبة من المخازن (بالتعاون مع وظيفة الشراء) كما أن لهذه الوظيفة تأثيراً في النشاط التسويقي لأن التخزين يختص باستقبال السلع النهائية والمحافظة عليها لحين الحاجة إليها . ولقد تزايدت أهمية هذه الإدارة نتيجة قدرتها على الاحتفاظ بالحجم الأفضل من المخزون ... فزيادة حجم المخزون عن الحجم الأفضل أو الأمثل سيعني تجميد أموال إضافية في المخزون إضافة إلى ارتفاع تكاليف المخزون أما انخفاض حجم المخزون عن الحجم الأمثل فإنه سيعني احتمالات تعطل الإنتاج وعدم تلبية طلبات الزبائن وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سيلحق ضرراً قد يكون بالغاً بالمنظمة ومركزها خاصة .

أيضاً من العوامل التي زادت من أهمية إدارة المخزون هو تزايد ظاهرة الندرة في المواد والمستلزمات للنشاط التشغيلي من جهة ، وظاهرة تقلبات الطلب على المنتجات الجاهزة من جهة أخرى ...

من هنا تكتسب أنشطة : تخطيط مستلزمات المواد MRP والإنتاج الآلي JiT والرقابة على المخزون

Inventory control أهمية قصوى في الظروف الراهنة .

وعلى الرغم من أن المدير المالي ليس مسؤولاً بشكل مباشر عن إدارة المخزون ، إلا أن ثمة أموالاً مستثمرة في المخزون و بحيث يشكل المخزون استثماراً أساسياً ومهماً يستدعي اهتمام المدير المالي .

وكما هو الحال بالنسب لحسابات الذمم المدينة فإن المخزون يعتمد بشكل كبير على المبيعات . وبينما تتشكل حسابات الذمم المدينة بعد أن تتم عملية البيع يتم الحصول على المخزون قبل المبيعات ، ويعد ذلك اختلافاً جوهرياً بين المخزون والذمم المدينة . من هنا فإن التنبؤ بالمبيعات قبل تحديد مستويات المخزون يجعل من إدارة المخزون مهمة صعبة . فالتنبؤ الخاطئ أو غير الدقيق بالمبيعات سيقود إلى حدوث أخطاء في تحديد مستوى المخزون ، والذي سيقود بدوره إما إلى خسارة جزء من المبيعات نتيجة الاحتفاظ بحجم غير كاف من المخزون وغير قادر على تلبية الطلب ، أو إلى تكاليف مرتفعة جداً نتيجة الاحتفاظ بمستوى مرتفع وغير ضروري من المخزون وهذا ما سيؤثر بالتالي بشكل سلبي في ربحية المنشأة وفي السيولة التشغيلية فيها .

ومن المنطقي القول إن الإدارة الفعالة للمخزون تتطلب وجود تنسيق قوي بين كل من الأقسام التالية:

المبيعات ، الشراء ، الإنتاج ، التمويل . وبالنسبة لقسم المبيعات فهو يقوم أولاً بتحديد التغيرات في حجم الطلب ، وهذه التغيرات يجب أن تؤخذ بالحسبان في جداول الشراء والإنتاج ، أما المدير المالي فعليه توفير المال

اللازم لدعم مستوى المخزون ، وأي ضعف في التنسيق بين الأقسام أو أي تنبؤ غير صحيح بالمبيعات أو كلا الأمرين معاً يمكن أن يؤدي إلى مشاكل متعددة .

أنواع المخزون Inventory Types

تعد المنشآت الصناعية النموذج الأوسع لتصنيف المخزون وذلك نظراً لتنوعها وشمولها على مواد متنوعة و مراحل عمل متنوعة تستطيع أن تغطي في ظلها كافة أنواع المخزون ، ويمكن تصنيف المخزون إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

1- مخزون المواد الأولية Raw –Materials Inventory

ويتألف من المواد الأساسية التي تقوم المنشأة بشرائها من منشآت أخرى بهدف استخدامها في عمليات الإنتاج . هذه المواد يمكن أن تتضمن على سبيل المثال الفولاذ ، الخشب أو بعض المواد المصنعة مثل الأسلاك المعدنية والإطارات .

2- مخزون تحت التشغيل Work-in-Process Inventory (WIP)

ويتألف من المنتجات المتواجدة ضمن مراحل الإنتاج والتي لم يكتمل تصنيعها بعد . ويعتمد حجم هذا المخزون على طول فترة الإنتاج . على سبيل المثال بالنسبة للمنشآت التي تصنع هيكل الطائرة يشكل لديها المخزون تحت التشغيل جزءاً أساسياً .

3- مخزون البضاعة الجاهزة Finished Goods Inventory

يتألف هذا المخزون من المنتجات المكتملة التصنيع والجاهزة للبيع . وبالنسبة للمنشآت الصناعية يشكل هذا المخزون المخرجات النهائية لعملية التصنيع .

هذا ويمكن تقسيم المخازن بحسب نوعية المخزون فيها إلى الأنواع التالية :

- 1- مخازن المواد : وتخزن فيها جميع المواد الأولية الخام وغير الخام التي تستخدم في العمل الإنتاجي في المشروع ، وقد يكون هناك مخزن واحد لها أو أكثر ، وذلك حسب احتياجات المشروع ، ونوعية وظروف تخزين المواد .
- 2- مخازن الوقود : يستخدم لتخزين المحروقات في العادة مخازن خاصة على شكل خزانات ذات تصميم خاص توضع في باطن الأرض ، وذلك لضرورات الأمن والحماية .
- 3- مخازن العدد وقطع الغيار : ويخزن فيها جميع العدد التي تستخدم في العمل المصنعي ، واحتياجات قسم الصيانة من قطع الغيار .

- 4- مخازن المنتجات التامة الصنع : وتحتوي على جميع السلع المنتهية الصنع التي تخزن لحين طلبها وبيعها من مراكز التوزيع التي تقوم بتصريف منتجات المشروع .
- 5- مخازن مخلفات الإنتاج : وقد تبلغ قيمة بعض المخلفات الإنتاجية أرقاماً لا بأس بها ، مما يستدعي الأمر أن تخزن وتصنف تمهيداً لتصريفها .
- 6- مخازن المواد المتنوعة : ويخزن فيها جميع الأصناف التي لا تدخل في العمل الإنتاجي ، مثل مواد وأدوات النظافة ، القرطاسية ... الخ .

- 7- مخازن مواد التغليف : ويخزن فيها جميع أنواع المواد والعبوات التي تستخدم في تغليف البضائع الجاهزة مثل الورق ، والخشب ، وخيوط الحزم، والبراميل ، والشمع ... الخ .

أسباب الاحتفاظ في المخزون Reasons for Maintaining Inventory

تحتفظ المنشآت بالمخزن لعدة أسباب من بينها :

- أ- الحماية من عدم التأكد : يمكن القول إن هناك ثلاثة أنواع من عدم التأكد تؤثر في قرارات إدارة المخزون . يتمثل الأول بالفترة الزمنية اللازمة بين طلب المواد واستلامها **Lead Time** ويمكن أن تتفاوت وتتغير بسبب التأخيرات غير المتوقعة ، يضاف لذلك كمية المواد المستلمة والتي يمكن أن تتفاوت وتتغير لأسباب تخص المورد ، وهذا ما يدفع المنشأة إلى الاحتفاظ بمخزون من المواد الأولية ، طالما أن المنشأة لديها مخزون من المواد الأولية فإن وجود نقص في الكمية المستلمة أو حدوث تأخيرات في التسليم من قبل الموردين لن يؤثر في عملية الإنتاج وفي حال عدم توفر هذا المخزون فإن مراحل الإنتاج الأولي ستتوقف إلى حين توفر المواد اللازمة . أما الثاني فيحصل عند عملية التحويل، وهنا يستخدم مخزون تحت التشغيل لفصل مراحل الإنتاج وجعلها مستقلة أكثر عن بعضها البعض ولتحسين الكفاءة ، بحيث إذا حصل أي توقف في أي مرحلة نتيجة خلل ما ، فإن المخزون تحت التشغيل سيضمن عدم توقف المراحل التالية وإنما متابعة عملها لحين عودة المرحلة الإنتاجية المتوقفة إلى العمل . والثالث يتمثل بعدم التأكد حول الطلب على منتجات المنشأة . فإذا كان الطلب على المنتج معلوماً بشكل دقيق فإن المنشأة ستقوم بتصنيع ما هو مطلوب تماماً ، ولكن عادة ما يكون الطلب غير معروف بشكل كامل ودقيق ، ولذلك تحتفظ المنشأة بمخزون من المنتجات الجاهزة كمخزون أمان لنفسها من بقي من حدة التغيرات في الطلب ، لأن عدم تلبية طلب العميل بسرعة نتيجة نقص في المخزون يؤدي إلى زعزعة ثقة العميل وخسارته وهذا ما ينعكس سلباً على المبيعات وعلى الأرباح .

ب- تخفيض تكاليف أوامر الشراء أو تكاليف تهيئة المعدات الإنتاجية :

يتراكم أحياناً المخزون لدى منشآت نتيجة شراء كميات كبيرة وذلك لتوزيع تكاليف أوامر الشراء (تكاليف الطلب) على عدد كبير من الوحدات ، أو نتيجة قيام المنشأة بإنتاج كميات كبيرة من المواد التي تصنعها بنفسها بدلاً من شرائها من مصادر خارجية ، والدافع لإنتاج هذه المواد بكميات كبيرة هـ توزيع تكاليف إعداد وتهيئة المعدات الإنتاجية على عدد كبير من الوحدات .

ت- الاستفادة من خصم الكمية الممنوح من قبل الموردين :

حيث يقدم بعض الموردين خصماً للمشتريين الذين يطلبون كمية كبيرة ، وهنا يمكن للمنشأة أن تطلب الكمية التي يمنح المورد الخصم لقاءها ، ولذلك ترى نفسها بحاجة للاحتفاظ بالمخزون .

تكاليف المخزون Inventory Costs

يرتبط بالمخزون ثلاثة أنواع أساسية من التكاليف وهي :

- تكاليف الاحتفاظ
- تكاليف أوامر الشراء (تكاليف الطلب) أو تهيئة المعدات الإنتاجية
- تكاليف العجز (نفاذ المخزون) .

أ- تكاليف الاحتفاظ بالمخزون Holding or Caring Costs وهي التكاليف

الناجمة عن الاحتفاظ بالمخزون لمدة زمنية معينة عادة ما تكون عاماً واحداً . وتتضمن هذه التكاليف :

- تكاليف التخزين Storage Costs تشمل تكاليف توفير المخازن اللازمة لتخزين المواد بالإضافة إلى أجور عمال تلك المخازن . وأقساط التأمين على المخزون ضد المخاطر المحتملة كالحريق . والضرائب المستحقة على المخزون .
- التقادم والتلف Obsolescence and Spoilage إن تكلفة التقادم ناتجة عن عدم قدرة المنشأة على بيع منتجاتها ، أو بيعها بسعر منخفض بسبب التغيرات في الأذواق وظهور نماذج حديثة ومنتجات جديدة ذات جودة أعلى وبسعر أدنى . أما تكلفة التلف فهي ناتجة عن عدم القدرة على بيع المنتجات بسبب التلف والأضرار التي لحقت بها خلال فترة التخزين ، مثال ذلك عدم صلاحية بعض المواد الغذائية للاستهلاك نتيجة سوء التخزين .
- السرقة Theft فقد تتعرض المنتجات إلى السرقة ، وعلى الرغم من وجود التأمين ضد السرقة ، إلا أن المنشأة تتحمل جزءاً من الخسارة .

- تكلفة الفرصة البديلة : Opportunity Cost إن تكلفة الفرصة للاستثمار البديل للأموال المحتجزة في المخزون تشكل الجزء الأهم من تكاليف المخزون ، وقد نعتقد بداية أن المعدل الذي ينبغي على المنشأة استخدامه كتكلفة فرصة بديلة يقارب (5%) أو (6%) الذي يمكن الحصول عليه من الاستثمار في السندات مثلاً . إلا أن المعدل الذي يجب تقديره يجب أن يكون أكبر من ذلك ، وذلك لأن المنشأة عادة ما تدخل في مغامرة خطيرة وتكون نسب المديونية لديها مرتفعة ، وهنا تحجم المصارف عن إقراضها المال اللازم وتكون تكلفة رأس المال في هذه الحالة مرتفعة . وهنا نشير إلى أن المعدلات المتداولة والشائعة تتأرجح حول (20%) .

ب- تكاليف الطلب Ordering Costs

وهي التكاليف المتعلقة بطلب واستلام المواد . وتتضمن تحديد الكمية المطلوبة وتكاليف إعداد طلب الشراء وتكاليف الشحن وتكاليف فحص جودة وكمية المواد عند وصولها بالإضافة إلى تكاليف نقلها إلى المخازن . وتكاليف الطلب يشكل عام يتم حسابها كمبلغ ثابت لكل طلبية بغض النظر عن حجم هذه الطلبية . وعندما تقوم المنشأة بإنتاج المواد بنفسها بدلاً من طلبها من الموردين ، فإن تكلفة إعداد وتهيئة الآلات والمعدات الإنتاجية اللازمة لإنتاج المواد هي مماثلة لتكاليف الطلب .

ت- تكاليف نفاذ المخزون Stock out Costs

هي التكاليف التي تنشأ عند وجود نقص في المخزون أو عدم توفره عند الحاجة إليه . وهذه التكاليف تتضمن تكاليف توقف العمليات الإنتاجية وعرقلة برامج الإنتاج بسبب نفاذ المواد الأولية والمخزون تحت التشغيل بالإضافة إلى تكاليف استئناف العمل مجدداً . كما تتضمن هذه التكاليف انخفاض المبيعات وتراجع ثقة الزبائن نتيجة عدم قدرة المنشأة على تلبية طلباتهم .

العلاقة بين التمويل وإدارة المخزون :

The Relationship between Finance and Inventory Management

يملك المخزون تأثيراً مهماً في النتائج الإجمالية لأداء الإدارة وبشكل محدد في الميزانية العمومية وقائمة الدخل لأن المخزون يصنف ضمن الأصول المتداولة للمنشأة وأي تخفيض في المخزون مع بقاء عناصر

الأصول الأخرى ثابتة سوف يخفض من نسبة الأصول إلى الخصوم . كما أن الأموال التي يتم الحصول عليها نتيجة هذا التخفيض يمكن استخدامها للحصول على أنواع أخرى من الأصول أو تخفيض الخصوم .
تمثل قائمة الدخل تدفقات النفقات والإيرادات لفترة معينة من الزمن . ويمكن الحصول على الربح التشغيلي وفق المعادلة التالية :

$$\text{الربح التشغيلي} = \text{الإيرادات} - \text{نفقات التشغيل} .$$

إن التغيرات في مستويات المخزون ستؤثر في الإيرادات ونفقات التشغيل ، حيث ستحتاج المنشأة إلى مستوى معين من المخزون لتحقيق المبيعات ، والتحدي الأساسي هنا هو القدرة على الاحتفاظ بأدنى مستوى ممكن من المخزون من دون أن يتأثر مستوى المبيعات وبالتالي مستوى الإيرادات . ونظراً لأن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون تشكل جزءاً مهماً من نفقات التشغيل ، فإن المنشأة تستطيع تخفيض هذه النفقات من خلال تخفيض المستويات الإجمالية للمخزون ، ومن المقاييس المفيدة لقياس أداء إدارة المخزون تشير إلى معدل دوران المخزون **Inventory Turnover** وفترة تحويل المخزون . ويعد معدل دوران المخزون مفيداً جداً وخاصة إذا تمت مقارنته مع مؤشر الصناعة .

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{متوسط المخزون} .$$

وفيما يتعلق بفترة تحويل المخزون (متوسط الفترة الزمنية التي تستغرقها المنشأة لتحويل المواد الأولية إلى بضائع جاهزة وبيع هذه البضاعة) فإن أي تخفيض فيها سينعكس بشكل إيجابي على دورة تحويل النقدية من خلال تخفيضها وبالتالي تحسين مستوى الربحية والسيولة التشغيلية .

فعلى سبيل المثال استطاعت شركة **Dell** للحواسيب في نهاية عام 2001 زيادة معدل دوران المخزون إلى 63,8 / نتيجة إتباع نظام الإنتاج الآني ، بينما بلغ متوسط معدل دوران المخزون لقطاع صناعة الحواسيب 19,8 / فقط . ولقد أثرت هذه الزيادة في معدل دوران المخزون لدى شركة **Dell** بشكل إيجابي على ربحيتها ، فبينما كان متوسط العائد على حقوق الملكية لقطاع صناعة الحواسيب 30,1 % / حققت شركة **Dell** عائداً على حق الملكية بلغ 37,2 % / . (Sagner, 2001 , 69)

تقنيات إدارة المخزون **Inventory Management Techniques**

ترتبط أهمية الإدارة الفعالة للمخزون بشكل مباشر بحجم الاستثمارات في المخزون . وتحتاج الإدارة الفعالة للمخزون إلى تقنيات ونماذج تمكنها من تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن وتعظيم الأرباح وبالتالي تعظيم ثروة حملة الأسهم . (Keown,2003, 490) .
وفيما يلي عرض لثلاث تقنيات لإدارة المخزون :

1- نظام A B C

يقوم هذا النظام على مبدأ أساسي هو أن بعض المواد في المخزون هي أكثر أهمية من مواد أخرى ، وتستخدم العديد من المنشآت نظام الأولوية لإدارة المخزون ، وقد لا يبدو منطقياً أن يتم إدارة مخزون من مادة بسيطة تحقق مبيعات سنوية بمقدار / 1000 / وحدة نقدية بنفس الوقت والجهد الذي يتم تخصيصه لمادة تحقق مبيعات سنوية بمقدار / 1000000 / وحدة نقدية . ومن الواضح أن نظام A B C يقر بأن الجزء الأكبر من وقت وجهد الإدارة يجب أن يكون موجهاً إلى ذلك الجزء المهم من المخزون .

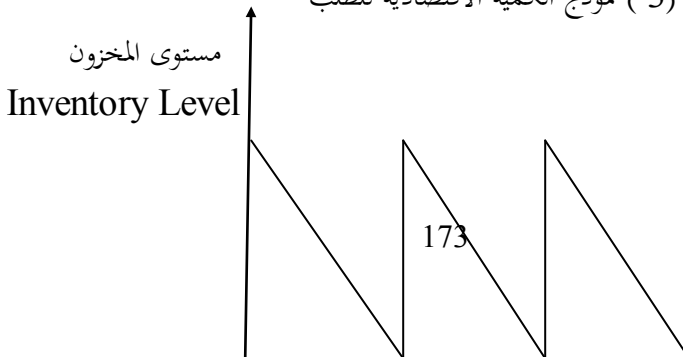
يقوم نظام A B C على تصنيف مواد المخزون إلى ثلاث مجموعات منفصلة ، حيث تصنف المواد الأكثر أهمية في المجموعة A والمواد ذات الأهمية المتوسطة في المجموعة B أما المواد الأقل أهمية فتصنف في المجموعة C .

وقد تجري عمليات المراجعة والفحص والمعاينة بشكل شهري أو أسبوعي لمواد المجموعة A وكل ثلاثة أشهر لمواد المجموعة B ومرتين في السنة لمواد المجموعة C . ويمكن أن يرتبط معيار الأهمية بقيمة المادة نفسها ، فالمواد التي تكون تكلفة الوحدة فيها مرتفعة يمكن تصنيفها في المجموعة A وهنا تكون قيمة المواد الموجودة ضمن هذه المجموعة مرتفعة وتشكل نسبة كبيرة من إجمالي قيمة المخزون . و في هذا السياق يمكن ملاحظة أن بعض المواد ربما تكون ذات تكلفة متوسطة للوحدة الواحدة ومصنفة ضمن المجموعة B إلا أنها تحقق أرباحاً أكبر من تلك الأرباح التي يمكن الحصول عليها من وحدات المجموعة A ، ويمكن حل مثل هذه المشكلة من خلال تصنيف المواد وفقاً للأرباح السنوية المتوقع تحقيقها من المواد المخزنة .

2- نموذج الكمية الاقتصادية للطلب (The Economic Order Quantity)

EOQ يهتم هذا النموذج بالإجابة عن السؤال التالي : ما كمية المخزون التي ينبغي طلبها ؟ بشكله المبسط يفترض هذا النموذج أن الطلب على منتجات المنشأة ثابت ، وهذا يعني أن المخزون سوف ينفذ بشكل منتظم بمرور الوقت ، وسيتم إعادة ملء المخازن فقط عندما ينفذ المخزون . والشكل رقم (3) يوضح تحركات المخزون في المنشأة وفقاً لافتراضات الكمية الاقتصادية للطلب .

الشكل رقم (3) نموذج الكمية الاقتصادية للطلب



الزمن Time

إن نموذج الكمية الاقتصادية للطلب يفترض أن التكاليف الأساسية المرتبطة بالمخزون هي تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الطلب ، ويقوم هذا النموذج بحساب الكمية الاقتصادية لطلب الشراء من خلال الأخذ بالحسبان كلا من هذين العنصرين من التكلفة .

ونظراً لأن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون تشكل جزءاً أساسياً ومهماً ، فإن الإدارة تحاول تخفيضها من خلال تخفيض متوسط كمية المخزون التي تحتفظ بها المنشأة . ويترتب على تخفيض مستوى المخزون الحاجة لزيادة عدد الطلبات خلال الفترة وترتفع بالتالي تكاليف الطلب . والشكل التالي يوضح كيف أن تكاليف الاحتفاظ تزداد وتكاليف الطلب تنخفض مع زيادة مستوى المخزون .

يتضح من الشكل السابق أن منحنى التكاليف الإجمالية يمثل مجموع كل من تكاليف الطلب وتكاليف الاحتفاظ وأنه سوف ينخفض حتى النقطة M التي تمثل مستوى المخزون الذي يكون عنده إجمالي التكاليف في حدها الأدنى .

إن الكمية الاقتصادية للطلب يمكن حسابها من خلال الصيغة التالية:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DC}{H}}$$

حيث : D المبيعات السنوية

C تكلفة طلب الشراء للطلبية الوحيدة

H تكلفة الاحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون لمدة عام

وهذه الطريقة هي الطريقة الجبرية أو الطريقة الرياضية .

أما الطريقة التحليلية فتعتمد على تحديد تكلفة الطلبات كل على حده ، ومعرفة كلفة الاحتفاظ بالمخزون لكل طلبية من أجل التوصل إلى الطلبية ذات التكلفة الأقل .

مثال : تشتري إحدى المنشآت بشكل طلبيات مختلفة خلال السنة على الشكل التالي :

رقم الطلبية :	1	2	3	4	5
حجم الطلبية :	2000	1000	500	250	125

فإذا كانت تكلفة أمر الشراء هي 2500 ليرة وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون تقدر بـ 40 ليرة للوحدة الواحدة من المخزون فما هو الحجم الأمثل للطلبية مع العلم أن عدد الوحدات المستعملة من المخزون في السنة هو 2000 وحدة .

الحل :

1 - حجم الطلبية بالوحدة	2000	1000	500	250	125
2 - عدد الطلبيات (1)	1	2	4	8	16
3 - تكلفة الطلبية	2500	2500	2500	2500	2500
4 - الكلفة الإجمالية لأمر الشراء	2500	5000	10000	20000	40000
5 - كلفة الاحتفاظ بالمخزون / للوحدة 40	40	40	40	40	40
6 - متوسط المخزون بالوحدة (2)	1000	500	250	125	62,5
7 - الكلفة الإجمالية للاحتفاظ بالمخزون	40000	20000	10000	5000	2500
8 - الكلفة الإجمالية لكل طلبية	42500	25000	20000	25000	425

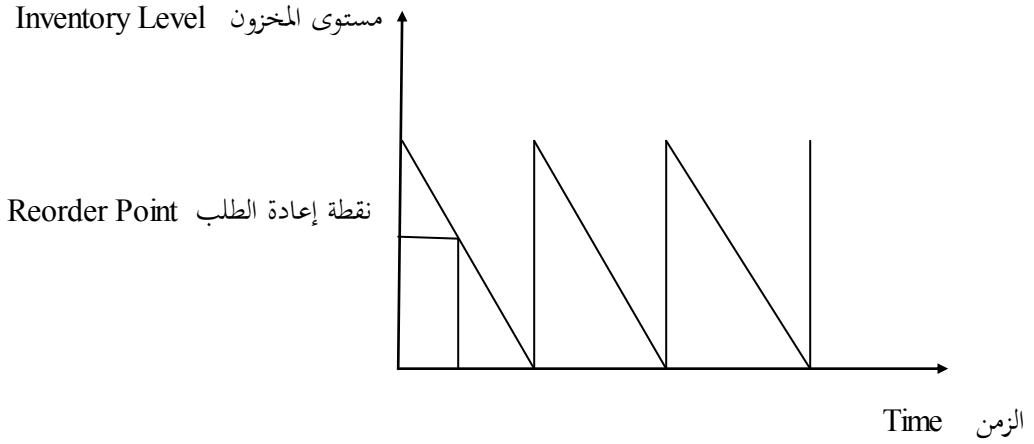
وبالنظر إلى التكاليف الإجمالية في السطر الأخير من الجدول يتبين أن عند التكلفة الأقل 20000 ليرة يكون حجم الطلبية 500 ليرة وبذلك تكون هي الكمية الاقتصادية للمخزون .

نقطة إعادة الطلب Reorder Point

عندما تقوم المنشأة بإصدار طلب شراء جديد فإنها لن تستلم الطلبية الجديدة في نفس اللحظة وإنما هناك فترة زمنية يجب أن تنتظرها المنشأة لوصول الطلبية الجديدة واستلامها . وبالتالي يجب أن يتوفر لدى المنشأة مخزون كاف عند إصدار طلب الشراء وذلك لتغطية احتياجات الفترة اللازمة لوصول الطلبية واستلامها . وهنا على المنشأة أن تحدد النقطة التي سيتم عندها إعادة طلب المخزون . على سبيل المثال إذا كانت المنشأة تستخدم ومعدل يومي ثابت (50) وحدة والفترة بين إصدار طلب الشراء واستلام الكمية المطلوبة هي (5) أيام ، فإن على المنشأة أن تصدر طلبية الشراء قبل (5) أيام من نفاذ المخزون الموجود لديها . والمخزون المطلوب لتغطية احتياجات الفترة اللازمة لوصول واستلام الطلبية يعادل (معدل الاستخدام اليومي × الفترة بين إصدار طلب الشراء واستلام الطلبية) = (50 × 5) = 250 وحدة .

وبالتالي عندما ينخفض مستوى المخزون إلى (250) وحدة (نقطة إعادة الشراء) فإن على المنشأة إعادة إصدار أمر شراء جديد . والشكل التالي رقم (5) يوضح نقطة إعادة الطلب .

الشكل رقم (5) نقطة إعادة الطلب



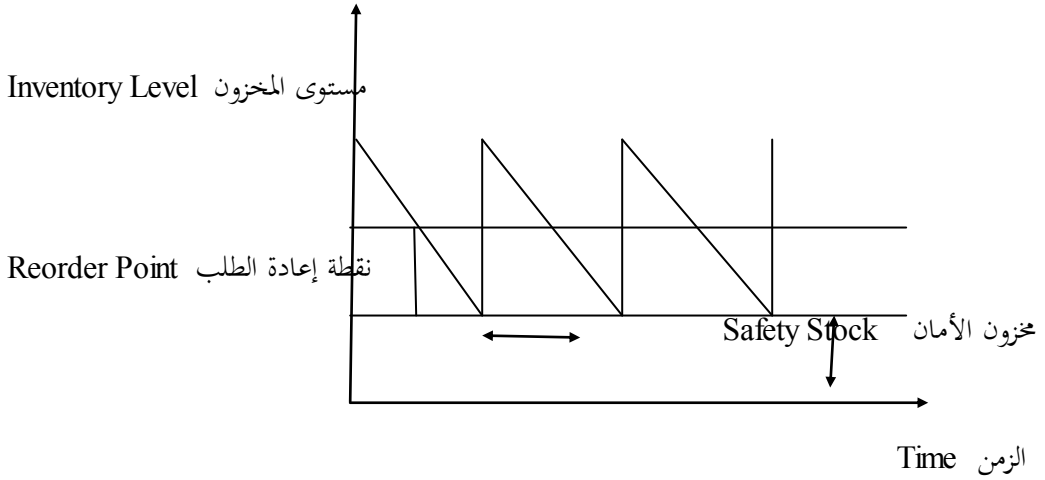
مخزون الأمان Safety Stock

لقد افترضنا سابقاً بأن الاستخدام (الطلب) معروف بشكل أكيد وهو منتظم بمرور الوقت وبأن الوقت اللازم بين إصدار طلب الشراء ووصول الكمية الجديدة معروف أيضاً بشكل أكيد ولن يتغير . وعليه فإن إحدى أو كلتا الفرضيتين السابقتين يمكن أن لا تكون صحيحة وهنا يتوجب تعديل نموذج الكمية الاقتصادية للطلب ليأخذ بعين الاعتبار هذا الاحتمال . وهذا التعديل يكون على شكل إضافة مخزون أمان إلى متوسط المخزون . والشكل رقم () يوضح كيفية دمج مخزون الأمان مع نموذج الكمية الاقتصادية للطلب .

إن متوسط المخزون مع الأخذ بعين الاعتبار مخزون الأمان سيعادل $\frac{EOQ}{2} + \text{مخزون الأمان}$

إن هذه الزيادة في متوسط المخزون ستؤدي بالطبع إلى زيادة في التكاليف السنوية للاحتفاظ في المخزون بمقدار $= (\text{مخزون الأمان}) \times (\text{قيمة الوحدة الواحدة}) \times (\text{النسبة المئوية لتكلفة الاحتفاظ})$

الشكل رقم (6) مخزون الأمان



يختلف الحجم الأمثل لمخزون الأمان من وضع لآخر ، لكن بشكل عام فإنه يزداد (1) مع زيادة عدم التأكد المرتبطة توقعات الطلب ، و(2) مع التكاليف (وذلك وفقاً لانخفاض المبيعات وثقة الزبون) التي تنتج عن نقص المخزون وعدم قدرته على تلبية الطلب ، و(3) مع تزايد احتمال حصول تأخير في استلام الشحنات المطلوبة من الموردين وينخفض الحجم الأمثل لمخزون الأمان عندما تزداد تكاليف الاحتفاظ بهذا المخزون الإضافي .

إدارة مخزون الطلب المشتق (الطلب التابع) Managing Derived – Demand Inventories (Dependent Demand)

في إدارة المخزون من المهم أن ندرك الاختلاف بين الطلب التابع و الطلب المستقل . الاختلاف هو . في الطلب المستقل لا ترتبط الطلبات على المواد المختلفة مع بعضها البعض . أما في الطلب التابع فإن الحاجة لأي مادة ناتج بشكل مباشر عن الحاجة إلى مادة أخرى . فعلى سبيل المثال إذا كانت إحدى المنشآت المتخصصة في إنتاج السيارات تخطط لإنتاج 500 سيارة كل يوم ، فهي بحاجة إلى 2000 عجلة ، إن عدد العجلات المطلوب هو تابع لمستوى الإنتاج و غير مشتق بشكل منفصل . بينما الطلب على السيارات هو طلب مستقل و يأتي إلى المنشأة من مصادر خارجية مختلفة و هو ليس جزءاً من المنتجات الأخرى ، فهو غير مرتبط بالطلب على منتجات أخرى . و هنا نلاحظ أن عدد العجلات بالإضافة إلى المواد الأخرى اللازمة لإنتاج السيارة محددة بناءً على عدد السيارات التي تخطط المنشأة لإنتاجها.

إن كلاً من أسلوب تخطيط الاحتياجات من المواد و نظام الإنتاج الآني هما طريقتان لإدارة مخزون المواد ذات الطلب التابع .

أ- تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) Materials Requirements Planning

إن نظام (MRP) هو مجموعة من الإجراءات المستخدمة لتحديد مستويات المخزون من الأنواع التي يمثل الطلب عليها طلباً تابعاً مثل المواد الأولية والمخزون تحت التشغيل . لقد طور المختصون في مجال المخزون ولإنتاج أنظمة حاسوبية لطلب وجدولة إنتاج هذه الأنواع من المخزون . هذه الأنظمة تسمى تخطيط الاحتياجات من المواد . تتمثل الفكرة الأساسية لهذه الأنظمة في أنه عندما يتم تحديد مستويات المخزون من المنتجات النهائية الجاهزة ، يتم تحديد مستوى المخزون تحت التشغيل اللازم لمقابلة الحاجة من أجل المنتجات الجاهزة ، وأكثر من ذلك فإنه من الممكن أن يتم حساب كمية المواد الأولية اللازمة . إن هذه الإمكانية للجدولة بشكل عكسي (إلى الخلف) ناتجة عن الطبيعة التابعة التي يتميز بها مخزون تحت التشغيل ومخزون المواد الأولية ويعتبر نظام MRP مهماً جداً خاصة بالنسبة للمنتجات المعقدة التي يحتاج إنتاجها إلى مجموعة متنوعة من المكونات .

ب- نظام الإنتاج الآني (JIT) Just – in – Time

لقد اعتادت العديد من المنشآت التي تستخدم عدداً كبيراً من المكونات التي تشتريها من الموردين والتي تمتلك خطوط إنتاج على عال من الأتمتة على الاحتفاظ بمخزون كبير من المكونات ، وهذا من شأنه أن يؤدي بالطبع إلى تكبد تكاليف مرتفعة نتيجة الاحتفاظ بحجم كبير من المخزون ، ولتجنب هذه المشكلة فقد تم ابتكار فكرة نظام الإنتاج الآني . وفقاً لهذا النظام تقوم المنشأة بشكل أساسي بجدولة إنتاجها وجدولة الطلب الدقيق على المكونات بشكل مسبق ، ومن ثم ترتب عمليات استلام المكونات بحيث تكون بجدولة بدقة وبالضبط في الوقت الصحيح وتتماشى عند استخدامها في نظام التجميع ، وهذا يعتمد بالطبع إلى حد كبير على مدى إمكانية المورد على تسليم المكونات المطلوبة في الوقت الصحيح تماماً .

إن هذا النظام يحول مشكلة الاحتفاظ بالمخزون إلى المورد ، ولكن المورد يستطيع أيضاً جدولة عملية تصنيع المكونات بحيث يتم الانتهاء من تصنيعها عند توقيت شحنها ونقلها إلى المنشأة .

وهذا يحتاج بالطبع إلى درجة عالية من الدقة وإلى أنظمة تصنيع عالية التنظيم . ولكن على الرغم من ذلك فإن الحاجة للاحتفاظ ببعض المخزون لا يمكن تجنبها وهي أمر محتوم ، إذ يجب أن تأخذ المنشأة بعين الاعتبار أن توقف نظام التجميع عن العمل نتيجة تأخر وصول المواد والمكونات لمدة ساعة واحدة فقط مثلاً هو أمر مكلف جداً .

أهمية استخدام الحاسب الإلكتروني في مراقبة المخزون :

وهنا سوف نحاول تسليط الضوء على استخدام الحاسبات الإلكترونية في مجال مراقبة المخزون وذلك لتوضيح المزايا التي يمكن الحصول عليها من جراء الحاسبات في هذا المجال . ولتوضيح ذلك فإننا سنستعرض بعض التجارب العملية لاستخدام الحاسبات الإلكترونية في مراقبة مخزونات بعض المؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية ، لتكون بمثابة مقارنة بين النظامين اليدوي والآلي . ومن هذه المؤسسات :

- شركة بل فاسترنرز Bell Fasteners co : (نصر ، 1983 ، ص 209) .

يقدر حجم مخزونات الشركة المذكورة بأكثر من 12 مليون صنف بمستودعاتها الثلاثة في (نيوجرسي وشيكاغو ولوس أنجلوس) . ولقد عانت الشركة وضاع من وقتها الكثير حينما كان النظام المستخدم لمراقبة مخزوناتها يدوياً وذلك للتعرف على موقف أرصدة مخزوناتهما ، ولتحديد الكميات المطلوبة لكل منها، ولعلاج ذلك فقد قررت الشركة تحويل النظام القائم ليصبح آلياً وذلك باستخدام الحاسب الإلكتروني ، وكنتيجه لاستخدامه أصبح في استطاعة رجال البيع في مواقعهم بالفروع الثلاثة الاتصال مباشرة بجهاز الحاسب الإلكتروني عن طريق النهايات المفلترية (Visual Inquiry Terminals) وبإجراء مبسط يمكنهم معرفة الكميات الموجودة فعلاً من كل صنف ، الكميات تحت التوريد ، سعر كل صنف ، مدة تسليمه للزبون . وهذا كله لا يستغرق إلا جزءاً من الوقت الذي اعتادوا أن يستغرقوه ، عندما كان النظام يدوياً ، لقد كانوا يمضون شهوراً لتحديد حجم استثماراتهم في المخزونات الموجودة والمطلوبة ، أما بعد استخدام الحاسب الإلكتروني فقد أصبح في استطاعتهم وفي لحظة البصر معرفة كمية وقيمة أي صنف موجود أو تحت التوريد والمكان المخزن به الصنف أيضاً . كما أنه تميز النظام الجديد بالسرعة المتناهية ، وفي إخطار المسؤولين بمجرد وصول المخزون لنقطة إعادة الطلب ، ليس هذا فحسب بل إخطارهم مرة أخرى أيضاً عندما يصل الرصيد لنقطة احتياطي الطوارئ وذلك حتى يتمكنوا من اتخاذ الإجراءات المناسبة .

- إلا أن استخدام الحاسبات الإلكترونية لم يقتصر فقط على استخدامهما في مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية وإنما استخدمت أيضاً في مراقبة مخزونات بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، حيث إنه أصبح لدى المملكة أكبر عدد من أجهزة الحاسبات الإلكترونية بمنطقة الشرق الأوسط ، ولكن على الرغم من هذا التطور الكبير في عددية الحاسبات الإلكترونية ، إلا أن عدد التطبيقات المستخدمة في مجال مراقبة المخزون بالأجهزة الحكومية لا زال قليلاً بالنسبة للتطبيقات الأخرى كمسيرات الرواتب مثلاً .