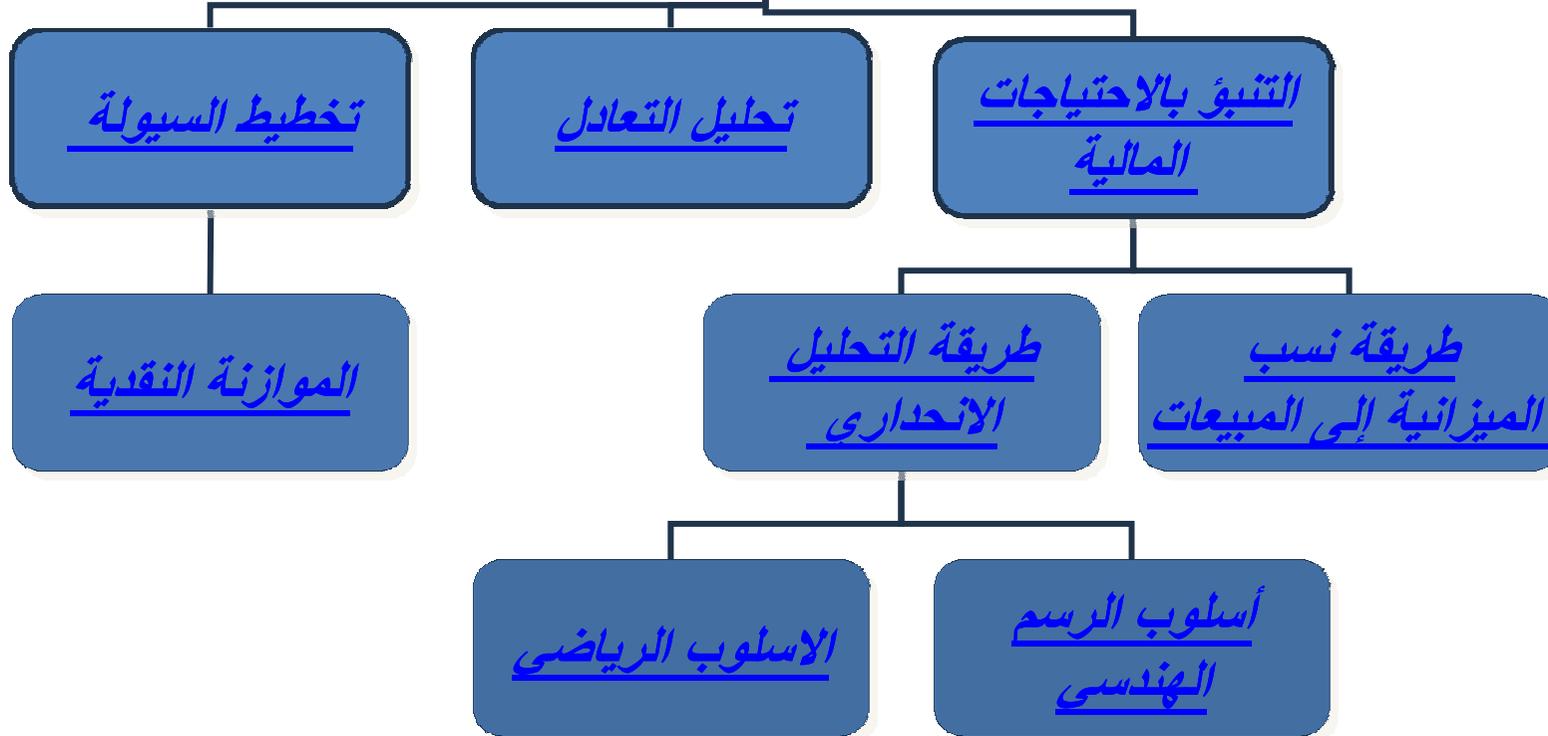


التخطيط المالي

- التخطيط المالي يعتبر جزء هام من عملية التخطيط الإجمالي في شركة الأعمال.
- يهدف التخطيط المالي أساساً إلى :
 ١. تحديد الاحتياجات التمويلية للشركة .
 ٢. تأمين الاموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة .
- يجب استخدام أحد أدوات التخطيط المالي للتنبؤ بالاحتياجات التمويلية.

- إن الركيزة الأساسية للتخطيط المالي هي التنبؤ بالمبيعات المستقبلية للشركة.
- تعتمد المبيعات المستقبلية على :
 ١. الأوضاع الاقتصادية المتوقعة .
 ٢. معدل النمو الاقتصادي القومي .
 ٣. تطور الصناعة التي تعمل فيها الشركة .
 ٤. درجة المنافسة بين الشركات العاملة في تلك الصناعة .
 ٥. نشاط الشركة .
 ٦. سياسة الشركة التسويقية .

أدوات التخطيط المالي



التنبؤ بالاحتياجات المالية

- أنواع التنبؤ بالاحتياجات المالية:
 - (١) طريقة نسب الميزانية الى المبيعات.
 - (٢) طريقة التحليل الإنحداري.

أولاً: طريقة نسب الميزانية إلى المبيعات

• تعتمد طريقة نسب الميزانية إلى المبيعات للتنبؤ بالاحتياجات التمويلية للشركة على أن هناك علاقة جوهرية ما بين :

١. مبيعات الشركة .

٢. عناصر الميزانية .

• عناصر الميزانية هي :

١. الموجودات .

٢. المطلوبات .

٣. حقوق الملكية .

• جانب الموجودات

الزيادة في المبيعات تتطلب زيادة في الانتاج وبالتالي زيادة في الرأسمال العامل بجميع بنوده من حسابات مدينة ومخزون حتى النقدية.

• جانب المطلوبات

١. الزيادة في مستوى المبيعات يعني ارتفاع مستوى الحسابات الدائنة (مديونية الشركة للموردين) والمتأخرات من أجور و فوائد و ضرائب. هذه الزيادة تعتبر مصدر مهم لتمويل الزيادة في المبيعات .
٢. في حالة انخفاض مستوى المبيعات فإنه سيحدث انخفاض في مستوى عناصر الرأسمال العامل .

• الخلاصة :

— هناك عناصر في ميزانية الشركة تتغير بصورة مباشرة
مع التغيير في المبيعات.

— هذه العناصر هي :

١. النقدية .

٢. الحسابات المدينة .

٣. المخزون .

— هناك عناصر في ميزانية الشركة لا تتغير بصورة
مباشرة مع التغيير في المبيعات.

— هذه العناصر هي : ((الموجودات الثابتة))

● سبب عدم تغيير الموجودات الثابتة بصورة مباشرة

— إذا حدث زيادة في الطلب على سلعة الشركة وكان لديها طاقة إنتاجية فائضة فما على الشركة إلا أن تزيد من معدل الإنتاج دون أن تتكلف أية نفقات رأسمالية وإنما تعامل معاملة الموجودات التي تتغير بصورة مباشرة مع الزيادة في المبيعات.

— أما إذا كانت الشركة تعمل بكامل طاقتها الانتاجية فإن الشركة سوف تحتاج للقيام باستثمارات رأسمالية وتوسيع ورفع الطاقة الإنتاجية لرفع الإنتاج إلى مستوى المبيعات المطلوبة. في هذه الحالة الزيادة في المبيعات تعني الزيادة في الموجودات الثابتة.

جانب المطلوبات وحقوق الملكية

- بالنسبة لجانب المطلوبات فإن عناصر المطلوبات التي تتغير مباشرة مع التغيير في المبيعات هي :

١. الحسابات الدائنة (موردون).

٢. المتأخرات (أجور ، فوائد ، ضرائب).

- تعتبر هذه مصادر تمويل أولية.

- إن التغيير في القروض القصيرة و الطويلة الأجل و الرأسمال والأرباح المحتجزة فليس له ارتباط مباشر بالتغيير في المبيعات وتحدده السياسات التمويلية للشركة.

الميزانية العمومية

موجودات :

• موجودات متداولة

١. نقدية (مباشر).
٢. أوراق مالية (مباشر).
٣. حسابات مدينة (مباشر).
٤. مخزون (مباشر).

• موجودات ثابتة

١. الآلات (غير مباشر).
٢. معدات (غير مباشر).
٣. مباني (غير مباشر).

المجموع :

مطلوبات :

• خصوم قصيرة الأجل

١. حسابات دائنة (مباشر).
٢. دائنون آخرون (مباشر).
٣. متأخرات (مباشر).
٤. قرض قصير الأجل. (أوراق دفع)
(غير مباشر).

• خصوم طويلة الأجل

١. قروض طويلة الأجل (غير مباشر).

• حقوق الملكية

١. أسهم عادية (تغيير غير مباشر).
٢. أرباح محتجزة (تغيير غير مباشر).
٣. احتياطات (حسب سياسة الدولة والشركة).

المجموع :

مثال تطبيقي

- أنظري الكتاب لحل مثال على طريقة نسب الميزانية إلى المبيعات صفحة ٦٢ إلى ٦٦ من كتاب الميداني.
- بلغت مبيعات شركة مركز تسويق المواد الاستهلاكية العربي مليون ريال لعام ١٩٩٥ ويتوقع لهذه المبيعات أن تزداد إلى مليون ونصف ريال عام ١٩٩٦. يستطيع مركز التسويق مواجهة الزيادة المتوقعة في المبيعات إذا قام بتوسيع صالات البيع وتجهيزها وهو ما يتطلب استثمارات رأسمالية جديدة بمقدار ١٥٠.٠٠٠ ريال. تحقق الشركة هامش ربح صافي ٥%.

- كانت أرباح الشركة ٥٠٠٠٠ ألف ريال عام ١٩٩٥. وزعت منها ٢٥٠٠٠ ريال على المساهمين حسب سياسة توزيع الأرباح التي تتبعها الشركة وتتوي الاستمرار بها مستقبلاً.
- نسبة التمويل المثلى للشركة من الخبرة هو ٥٠% بالدين و ٥٠% بالملكية. بالنسبة للتمويل بالدين ترغب الشركة الحصول على ٨٩% من إحتياجاتها بقرض قصير الأجل و ١١% قرض طويل الأجل.
- جدول (٢-١) يوضح الميزانية العمومية للشركة في عام ١٩٩٥. المطلوب: (١) تحديد الإحتياجات المالية للشركة لعام ١٩٩٦. (٢) كيفية تمويل هذه الإحتياجات. (٣) إعداد ميزانية تقديرية للعام ١٩٩٦.

جدول (٢ - ١)

مركز تسويق المواد الاستهلاكية العربي
الميزانية العمومية (٣١ كانون أول ١٩٩٥)
(ألف دينار عربي)

المطلوبات		الموجودات	
١٠٠	حسابات دائنة	٢٠	نقد
٥٠	أجور وضرائب متأخرة	١٧٠	حسابات مدينة
١٤٠	قروض طويلة الأجل	٢٠٠	مخزون
٢٠٠	أسهم عادية	٣٠٠	موجودات ثابتة (صافية)
٢٠٠	أرباح محتجزة		
<u>٦٩٠</u>	اجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين	<u>٦٩٠</u>	إجمالي الموجودات

حل المثال

- لتقدير الاحتياجات المالية للشركة لعام ١٩٩٦ ، يجب التعبير عن عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات كنسبة من المبيعات لعام ١٩٩٥ . إن هذه النسب مقدمة في الجدول (٢-٢) .
- يتبين من الجدول (٢-٢) أن زيادة ١٠٠ ريال في المبيعات تتطلب زيادة ب٦٩ ريال في الموجودات . لكن جزءاً من هذه الزيادة في الموجودات يمكن تمويلها آلياً من الزيادة في المطلوبات ب١٥ ريال . إن الاحتياجات المالية للشركة تمثل ٥٤% (٦٩-١٥) من الزيادة في المبيعات المقدرة ب٥٠٠,٠٠٠ ريال، أي أن هذه الاحتياجات تقدر ب٢٧٠,٠٠٠ ريال .
- من الممكن الحصول على هذه النتيجة باستعمال معادلة الاحتياجات المالية .

جدول (٢ - ٢)

مركز تسويق المواد الاستهلاكية العربي

عناصر الميزانية كنسب من المبيعات

٣١ كانون أول ١٩٩٥

(بالمئة)

	المطلوبات		الموجودات
١٠	حسابات دائنة	٢	نقد
٥	أجور وضرائب متأخرة	١٧	حسابات مدينة
*	قروض طويلة الأجل	٢٠	مخزون
*	أسهم عادية	٣٠	موجودات ثابتة (صافية)
*	أرباح محتجرة		
<u>١٥</u>	اجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين	<u>٦٩</u>	اجمالي الموجودات

١. المعادلة الجبرية الأولى التي تحدد الاحتياجات المالية للشركة

الاحتياجات المالية للشركة = [ص/م - ك/م] Δ م

$$S\Delta FR = [A / S - CL/S]$$

FR = Funds Required الاحتياجات المالية للشركة

A = Assets الأصول (الموجودات) (ص)

S = Sales المبيعات (م)

L = Liabilities الخصوم (المطلوبات) (ك)

Δ s = Change in sales التغيير في المبيعات

CL = Current Liabilities الخصوم المتداولة

أو

الاحتياجات المالية للشركة = [مجموع نسب الموجودات - مجموع نسب المطلوبات المتداولة] التغيير أو الزيادة في المبيعات.

حل المثال (يتبع)

$$\text{الاحتياجات المالية للشركة} = [\text{ص/م} - \text{ك/م}] \Delta$$
$$S\Delta FR = [A / S - CL/S]$$

- الاحتياجات المالية للشركة = $0,69 - 0,15 = 0,54$ (0,54)
(500,000) = 270,000 ريال
- أما كيفية تمويل هذه الاحتياجات فتكون بنسبة 50% من الدين، و 50% من الملكية كما أتى في معطيات المثال. أي أن احتياجات التمويل بالدين تبلغ 135,000 ريال، يتحصل علي 89% (120,000 ريال) منها من الاقتراض القصير الأجل، و 11% (15,000 ريال) الأخرى من قروض طويلة الأجل. حساب هذه الأرقام كالتالي:

حل المثال (يتبع)

- تمويل بالدين = $270,000 \times 0,50 = 135,000$ ريال
- اقتراض قصير الأجل = $135,000 \times 0,89 = 120,000$ ريال
- اقتراض طويل الأجل = $135,000 \times 0,11 = 15,000$ ريال
- تقدر احتياجات التمويل بالملكية بـ $135,000$ ($0,5 \times 270,000$)
- $135,000$ ريال يجب تمويلها من مصدر الملكية الداخلي (الأرباح المحتجزة) قدر الإمكان.
- أرباح الشركة لعام 1996 = $1,500,000 \times 0,05 = 75,000$ ريال
- قامت الشركة بتوزيع نصف أرباحها للمساهمين ($0,5 \times 75,000$)
- $37,500$ وبالتالي يتبقى لها $37,500$ ريال أرباح محتجزة يمكن للشركة أن تستعملها للتمويل. كما يمكن استخدام المعادلة الثانية لتحديد الأرباح المحتجزة.
- الأرباح المحتجزة = $ح \times م \times ٢ \times$ معدل احتجاز الأرباح (١ - ت)
- $RE = PM [E(S)] b$

٢ . المعادلة الجبرية الثانية لتحديد الأرباح المحتجزة

$$RE = PM [E(S)] b$$

RE = Retained Earning الأرباح المحتجزة

PM = Profit Margin هامش الربح الصافي

E(S) = Expected Sale المبيعات المتوقعة

b = balance معدل احتجاز الأرباح

d = dividends معدل توزيع الأرباح على المساهمين

Note : $b = 1 - d$

الأرباح المحتجزة = ح × م × معدل احتجاز الأرباح (١ - ت)

حيث أن :

ح = هامش الربح الصافي.

م = المبيعات المتوقعة .

ت = النسبة المئوية للتوزيعات على المساهمين.

حل المثال (يتبع)

- الأرباح المحتجزة = ح × م × ٢ × معدل احتجاز الأرباح (١ - ت)
 $٣٧,٥٠٠ \text{ ريال} = ٠,٥ \times ١٥٠,٠٠٠ \times ٠,٥ =$
- إصدار أسهم عادية = ١٣٥,٠٠٠ - ٣٧,٥٠٠ = ٩٧,٥٠٠ ريال
- ممكن تطبيق المعادلة الجبرية الثالثة لمعرفة جميع الاحتياجات المالية الخارجية (قرض قصير الأجل، وطويل الأجل، وإصدار أسهم) أي بعد تمويل جزء من الاحتياجات بالأرباح المحتجزة
- الاحتياجات المالية الخارجية =
• ص / م (١ - م) - ك / م (١ - م) - ح م (١ - ت)
 $\Delta = \text{م (ص / م - ١ - ك / م) - ح م (١ - ت)}$
الاحتياجات المالية للشركة = ٠,٦٩ - ٠,١٥ = (٠,٥٤) (٥٠٠,٠٠٠) -
 $(٠,٥ \times ١,٥٠٠,٠٠٠ \times ٠,٥) = ٣٧,٥٠٠ - ٢٧٠,٠٠٠ =$
٢٣٢,٥٠٠ ريال

٣ . المعادلة الجبرية الثالثة

الاحتياجات المالية الخارجية =

$$= \text{ص} / \text{م} \Delta - \text{ك} / \text{م} \Delta - \text{ح} \text{ م} \Delta (1 - \text{ت})$$

$$= \Delta \text{ م} (\text{ص} / \text{م} \Delta - \text{ك} / \text{م} \Delta) - \text{ح} \text{ م} \Delta (1 - \text{ت})$$

حيث أن :

ص/م Δ = الأصول كنسبة من المبيعات.

ك/م Δ = الخصوم كنسبة من المبيعات.

ح = حافة صافي الربح.

م Δ = المبيعات المتوقعة.

ت = النسبة المئوية للتوزيعات على المساهمين.

حل المثال (يتبع)

- يمكن حساب القيم التقديرية لعناصر الميزانية التالية (نقد، حسابات مدينة، مخزون، موجودات ثابتة، حسابات دائنة، أجور وضرائب متأخرة) بضرب نسبهم إلى المبيعات بمبيعات ١٩٩٦ .
- ثم تضاف قيم التمويل بقروض طويلة الأجل وأسهم عادية وأرباح محتجزة إلى قيمها في ميزانية ١٩٩٥ .
- إن الميزانية التقديرية للعام ١٩٩٦ موضحة في الجدول (٢) - (٣) .

خطوات إيجاد الميزانية التقديرية للمثال السابق

- النقدية = مستوى المبيعات الجديد \times نسبة جدول (٢-٢)
- $= 1,500,000 \times 0,2 = 300,000$ ريال
- حسابات مدينة = مستوى المبيعات الجديد \times نسبة جدول (٢-٢)
- $= 1,500,000 \times 0,17 = 255,000$ ريال
- المخزون = مستوى المبيعات الجديد \times نسبة جدول (٢-٢)
- $= 1,500,000 \times 0,20 = 300,000$ ريال

خطوات إيجاد الميزانية التقديرية للمثال السابق

- الموجودات الثابتة = الموجودات الثابتة للسنة السابقة + الاستثمارات الإضافية
- $300,000 + 150,000 = 450,000$ ريال
- الحسابات الدائنة = مستوى المبيعات الجديد \times نسبة جدول (٢-٢)
- $0,1 \times 1,500,000 = 150,000$ ريال
- أجور وضرائب متأخرة = مستوى المبيعات الجديد \times نسبة جدول (٢-٢)
- $0,05 \times 1,500,000 = 75,000$ ريال

خطوات إيجاد الميزانية التقديرية للمثال السابق

- أوراق دفع (قرض قصير الأجل) = ٨٩% من الاحتياجات بالدين = $١٣٥,٠٠٠ \times ٠,٨٩ = ١٢٠,٠٠٠$ ريال
- قروض طويلة الأجل = قرض عام ١٩٩٥ + قرض عام ١٩٩٦ = $١٤٠,٠٠٠$ (قرض عام ١٩٩٥) + $١٥,٠٠٠$ (قرض عام ١٩٩٦) = $١٥٥,٠٠٠$ ريال

خطوات إيجاد الميزانية التقديرية للمثال السابق

- أسهم عادية = أسهم عام ١٩٩٥ + أسهم عام ١٩٩٦
- $297,500 = 97,500 + 200,000 =$ ريال
- الأرباح المحتجزة = الأرباح المحتجزة لعام ١٩٩٥ +
الأرباح المحتجزة لعام ١٩٩٦
- $237,500 = 37,500 + 200,000 =$ ريال
- جدول (٢-٣) يوضح الميزانية التقديرية لعام ١٩٩٦

جدول (٢ - ٣)
مركز تسويق المواد الاستهلاكية العربي
الميزانية التقديرية للعام ١٩٩٦
(ألف دينار عربي)

المطلوبات		الموجودات	
١٥٠	حسابات مدينة دائمة	٣٠	نقد
١٢٠	أوراق دفع	٢٥٥	حسابات مدينة
٧٥	أجور وضرائب متأخرة	٣٠٠	مخزون
١٥٥	قروض طويلة الأجل	٤٥٠	موجودات ثابتة (صافية)
٢٩٧,٥	أسهم عادية		
٢٣٧,٥	أرباح محتجزة		
<u>١,٠٣٥,٠</u>		<u>١,٠٣٥</u>	

ملخص لتطبيق طريقة نسب الميزانية إلى المبيعات

١. تحديد عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع التغيير في المبيعات كنسبة من المبيعات .
٢. تجمع نسب عناصر الموجودات (أصول) والمطلوبات (خصوم) كل على حدة .
٣. أي زيادة في المبيعات ستتطلب زيادة في الموجودات بمقدار مجموع نسب عناصر الموجودات .
٤. جزء من الزيادة في الموجودات سيتم تمويله آلياً من الزيادة في المطلوبات وذلك بمقدار مجموع نسب عناصر المطلوبات .

تطبيق طريقة نسب الميزانية إلى المبيعات

٥. مقدار الموجودات التي لم تمول آلياً = مجموع عناصر الموجودات (النسب) - مجموع عناصر المطلوبات (النسب) التي تتغير مباشرة مع التغيير في المبيعات {تسمى نسبة المبيعات الواجب تمويلها} .

٦. تقدير الاحتياجات التمويلية الإضافية للشركة

= نسبة المبيعات الواجب تمويلها × التغيير المتوقع في المبيعات.

٧. تمويل هذه الاحتياجات سواء داخلياً أو خارجياً (بالدين أو بالملكية) فإن هذا يعتمد على سياسة الشركة التمويلية.

تطبيق طريقة نسب الميزانية إلى المبيعات

٨. يجب تحديد نسبة التمويل بالدين ثم تحديد نسبة الدين القصير الأجل والدين الطويل الأجل.
٩. يجب تحديد نسبة التمويل بالملكية ، ثم الاعتماد على التمويل من الأرباح المحتجزة أولاً لأنها أقل تكلفة حسب معدل احتجاز الأرباح.
١٠. تمويل الباقي بإصدار أسهم وهي أكثر تكلفة .

حساب معدل احتجاز الأرباح يكون حسب المعادلة الجبرية
الثانية

الأداة الثانية: الموازنة النقدية

١. تعتبر الموازنة النقدية من أهم أدوات التخطيط المالي .
٢. الموازنة النقدية تركز على المركز النقدي للشركة .
٣. الموازنة النقدية تعتبر وسيلة لتخطيط السيولة في الشركة .
٤. الموازنة النقدية هي عبارة عن تقرير يبين :
(المقبوضات النقدية ، المدفوعات النقدية المتوقعة) .

الموازنة النقدية

٥. حجر الأساس في إعداد الموازنة النقدية هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية وتقدير للتالي: (المشتريات - كل عنصر من عناصر الانفاقات النقدية الأخرى).
٦. الموازنة النقدية تتطلب تحديد لمستوى النقد الأمثل .
٧. مستوى النقد الأمثل يقصد به النقد الواجب توفره دوماً لدى الشركة لتشبيد عملياتها .
٨. مثال ص ٧٥ - ٨٠ من كتاب الميداني .

مثال على الموازنة النقدية

- يقوم قسم الموازنات في الإدارة المالية في شركة المنظفات العربية بإعداد موازنة نقدية على أساس شهري للنصف الثاني من عام ١٩٩٥. لقد أعدت إدارة التسويق في الشركة تنبؤات المبيعات للأشهر أيار – كانون الثاني والمبينة في الجدول (٢-٥)، كما قدمت الشركة معلومات عن سياسة البيع ونمط تحصيل قيمة المبيعات وهي كما يلي:
- ٢٠% من المبيعات الشهرية يتم نقداً.
- ٨٠% من المبيعات الشهرية يباع لأجل على أن يتم تسديد القيمة خلال ٣٠ يوم.
- ٧٠% من قيمة المبيعات الشهرية يتم تحصيله في الشهر التالي لشهر المبيعات، و ١٠% المتبقية يتم تحصيلها في الشهر الذي يليه.

مثال على الموازنة النقدية (يتبع)

- إنتاج الشركة يعتمد على المبيعات وبالتالي فإن المشتريات اللازمة للإنتاج تساوي ٧٠% من مبيعات الشهر القادم. أما قيمة هذه المشتريات فتسدد بعد شهر من تاريخ الشراء.
- الشركة عليها أن تقوم بدفعات شهرية تتعلق بالرواتب، والأجور، والإيجارات، ونفقات أخرى، وضرائب ومصروفات رأسمالية، وأرباح موزعة على المساهمين. إن القيم التقديرية لهذه النفقات مقدمة في الجدول (٦-٢).
- النقد المتوفر في بداية شهر تموز يساوي ١٢,٠٠٠ ريال.
- مستوى النقد الأمثل الذي يجب الاحتفاظ به دائماً يساوي ٥,٠٠٠ ريال.

مثال على الموازنة النقدية (يتبع)

- المطلوب: إعداد موازنة نقدية للشركة للأشهر تموز- كانون أول لعام ١٩٩٥ .
- للمساعدة على إعداد الموازنة النقدية، يستحسن إجراء العمليات التحضيرية على أوراق منفصلة كما هو مبين في الجدول (٢-٥).
- يبين الجدول الحسابات اللازمة للحصول على الإيرادات النقدية الشهرية والدفعات النقدية لتسديد ثمن المشتريات.
- تتألف الإيرادات النقدية من المبيعات النقدية البالغة ٢٠% من المبيعات الشهرية مضافاً إليها تحصيلات الحسابات المدينة الناتجة عن المبيعات بالدين.

جدول (٢-٥)

شركة المنظفات العربية

جدول تقديرات الإيرادات النقدية وتسديد ثمن المشتريات
(القيمة الف دينار عربي)

أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	تشرين أول	تشرين الثاني	كانون أول	كانون الثاني	
٢٠	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	٤٠	٤٠	٢٠	٢٠	التنبؤ بالمبيعات
٤	٤	٨	١٢	١٦	٨	٨	٤	٤	المبيعات النقدية الصافية (٢٠ بالمئة من المبيعات)
١٦	١٦	٣٢	٤٨	٦٤	٣٢	٣٢	١٦	١٦	المبيعات بالدين (٨٠ بالمئة من المبيعات)
									تحصيلات قيم المبيعات بالدين
-	١٤	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٢٨	٢٨	١٤	٧٠ بالمئة من مبيعات الشهر السابق
-	-	٢	٢	٤	٦	٨	٤	٤	١٠ بالمئة من مبيعات شهرين سبقا
٤	١٤	١٦	٣٠	٤٦	٦٢	٣٦	٣٢	١٨	مجموع التحصيلات
٨	١٨	٢٤	٤٢	٦٢	٧٠	٤٤	٣٦	٢٢	اجمالي الإيرادات النقدية
١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٢٨	٢٨	١٤	١٤	-	المشتريات (٧٠ بالمئة من مبيعات الشهر القادم)
-	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٢٨	٢٨	١٤	١٤	تسديد ثمن مشتريات الشهر السابق

جدول (٢-٥)

شركة المنظفات العربية

جدول تقديرات الإيرادات النقدية وتسديد ثمن المشتريات

(القيمة الف دينار عربي)

	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	تشرين أول	تشرين الثاني	كانون أول	كانون الثاني
التنبؤ بالمبيعات	٢٠	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	٤٠	٤٠	٢٠	٢٠
المبيعات النقدية الصافية (٢٠ بالمئة من المبيعات)	٤	٤	٨	١٢	١٦	٨	٨	٤	٤
المبيعات بالدين (٨٠ بالمئة من المبيعات)	١٦	١٦	٣٢	٤٨	٦٤	٣٢	٣٢	١٦	١٦
تحصيلات قيم المبيعات بالدين									
٧٠ بالمئة من مبيعات الشهر السابق	١٤	٢٨	٢٨	٤٢	٥٦	٥٦	٥٦	٢٨	١٤
١٠ بالمئة من مبيعات شهرين سبقا	-	٤	٨	١٢	١٦	١٦	١٦	٨	٤
مجموع التحصيلات (١ مبيعات بالدين)	٤	٣٢	٣٦	٥٤	٧٠	٧٠	٧٠	٣٦	١٨
اجمالي الإيرادات النقدية	٨	٣٦	٤٤	٦٦	٨٦	٨٦	٨٦	٣٦	٢٢
المشتريات (٧٠ بالمئة من مبيعات الشهر القادم)	١٤	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٥٦	٥٦	٢٨	-
تسديد ثمن مشتريات الشهر السابق	-	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٥٦	٥٦	٢٨	١٤

شرح جدول تقديرات الإيرادات النقدية وتسديد ثمن المشتريات (جدول ٢-٥)

- توضع قيمة التنبؤ بالمبيعات لكل شهر على حدى.
- يتم حساب المبيعات النقدية ٢٠% من مبيعات كل شهر.
- توضع قيمة المبيعات بالدين بصورتها الإجمالية.
- يتم تفصيل تحصيلات قيم المبيعات بالدين حسب سياسة الشركة والتي هنا هي عبارة عن ٧٠% من مبيعات الشهر السابق، و ١٠% من مبيعات شهرين سبقا.
- يتم جمع تحصيلات قيم المبيعات بالدين.
- للحصول على إجمالي الإيرادات النقدية يتم جمع المبيعات النقدية و تحصيلات قيم المبيعات بالدين.

شرح جدول تقديرات الإيرادات النقدية وتسديد ثمن المشتريات (جدول ٢-٥)

- يتم حساب المشتريات والتي هي عبارة عن ٧٠% من مبيعات الشهر القادم.
- يتم تحديد وقت تسديد ثمن المشتريات والتي تكون قيمة مشتريات شهر سابق وفي نفس شهر المبيعات.
- جدول (٢-٦) يوضح الموازنة النقدية، وتشمل الإيرادات النقدية والمدفوعات النقدية.
- يجب ملاحظة أن المشتريات في قائمة المدفوعات النقدية هي التي تم حسابها في الجدول السابق، وبقيّة المدفوعات معطاة في المثال.

جدول (٦-٢)
شركة المنظمات العربية
الموازنة النقدية (القيمة الف دينار عربي)

تموز	آب	أيلول	تشرين أول	تشرين الثاني	كانون أول	
٨	١٢	١٦	٨	٨	٤	لمقبوضات النقدية
١٦	٣٠	٤٦	٦٢	٣٦	٣٢	لمبيعات النقدية
٢٤	٤٢	٦٢	٧٠	٤٤	٣٦	حصيلات قيم المبيعات بالدين
						اجمالي الإيرادات النقدية
٢٨	٤٢	٥٦	٢٨	٢٨	١٤	لمدفوعات النقدية
٣	٤	٥	٣	٣	٢	شتریات
١	١	١	١	١	١	رواتب وأجور
٢	٣	٤	٢	٢	١	يجارات
-	-	-	-	١٥	-	فقات أخرى
-	-	٨	-	-	-	مرائب
-	-	-	-	-	-	صروفات رأسمالية
-	-	-	-	٣٥	-	رباح موزعة على المساهمين
٣٤	٥٠	٧٤	٣٤	٨٤	٢٨	اجمالي المصاريف النقدية
(١٠)	(٨)	(١٢)	٣٦	(٤٠)	٨	لرصيد النقدي من العمليات
١٢	٢	(٦)	(١٨)	١٨	(٢٢)	لنقد في بداية الفترة
٢	(٦)	(١٨)	١٨	(٢٢)	(١٤)	لنقد المتراكم (من دون تمويل)
(٥)	(٥)	(٥)	(٥)	(٥)	(٥)	ستوى النقد الأمثل
(٣)	(١١)	(٢٣)	١٣	(٢٧)	(١٩)	افاض (أو المحزن) النقدية

جدول (٢-٦)
شركة المنظفات العربية
الموازنة النقدية (القيمة الف دينار عربي)

تموز	آب	أيلول	تشرين أول	تشرين الثاني	كانون أول
٨	١٢	١٦	٨	٨	٤
١٦	٣٠	٤٦	٦٢	٣٦	٢٢
٢٤	٤٢	٦٢	٧٠	٤٤	٣٦
٢٨	٤٢	٥٦	٢٨	٢٨	١٤
٣	٤	٥	٣	٣	٢
١	١	١	١	١	١
٢	٣	٤	٢	٢	١
-	-	-	-	١٥	-
-	-	٨	-	-	-
-	-	-	-	٣٥	-
٣٤	٥٠	٧٤	٣٤	٨٤	٢٨
(١٠)	(٨)	(١٢)	(١٨)	(٤٠)	(٢٢)
١٢	٢	(٦)	١٨	١٨	(١٤)
٢	(٦)	(٥)	(٥)	(٥)	(٥)
(٥)	(٥)	(٥)	(٥)	(٥)	(٥)
(٣)	(١١)	(٢٣)	١٣	(٢٧)	(١٩)

المقبوضات النقدية

المبيعات النقدية
 تحصيلات قيم المبيعات بالدين
 اجمالي الإيرادات النقدية

المدفوعات النقدية

مشتريات
 رواتب وأجور
 إيجارات
 نفقات أخرى
 ضرائب
 مصروفات رأسمالية
 أرباح موزعة على المساهمين
 اجمالي المصاريف النقدية
 الرصيد النقدي من العمليات
 النقد في بداية الفترة
 النقد المتراكم (من دون تمويل)
 مستوى النقد الأمثل
 الفائض (أو العجز) النقدي

مخصص
 مخصص
 مخصص

شرح جدول الموازنة النقدية (٦-٢)

- للحصول على إجمالي الإيرادات النقدية يتم جمع المبيعات النقدية و تحصيلات قيم المبيعات بالدين.
- للحصول على إجمالي المدفوعات النقدية أو المصاريف النقدية يتم جمع المشتريات وبقية المدفوعات.
- للحصول على الرصيد النقدي من العمليات يتم خصم إجمالي المدفوعات من إجمالي الإيرادات النقدية ويوضع بين قوسين لو كانت القيمة بالسالب.
- يتم وضع النقد في بداية الفترة (معطى) في أول شهر لإعداد الميزانية ثم يجمع مع الرصيد النقدي من العمليات للحصول على النقد المتراكم (من دون تمويل).

شرح جدول الموازنة النقدية (٢-٦) (يتبع)

- يتم وضع مستوى النقد الأمثل بين قوسين ليعطي انطباع القيمة السالبة لجميع الشهور والذي يجب أن يخصم من النقد المتراكم لكل شهر للحصول على الفائض أو العجز النقدي لكل شهر.
- النقد المتراكم من كل شهر يرحل للشهر الذي يليه ثم يتم حساب الفائض أو العجز النقدي.
- جدول (٢-٧) يوضح الموازنة النقدية مع تمويل العجز وتسديد القروض.

شرح جدول الموازنة النقدية (٢-٦) (يتبع)

- بتتبع الأرقام يلاحظ أن إجمالي الإيرادات النقدية لشهر تموز تبلغ ٢٤,٠٠٠ ريال وأن إجمالي المصاريف النقدية تبلغ ٣٤,٠٠٠ ريال.
- يمثل الفرق بينهما والبالغ ١٠,٠٠٠ ريال الرصيد النقدي من العمليات.
- إذا أضيف إليه النقد في بداية الفترة والبالغ ١٢,٠٠٠ ريال، يتم الوصول إلى النقد المتراكم وقدره ٢,٠٠٠ ريال وذلك بعد خصم ١٠,٠٠٠ من ١٢,٠٠٠ .
- بطرح مستوى النقد الأمثل والمساوي إلى ٥,٠٠٠ ريال من النقد المتراكم، يتم الحصول على الفائض أو العجز النقدي في نهاية الشهر وهو عجز نقدي بمقدار ٣,٠٠٠ ريال لشهر تموز.

شرح جدول الموازنة النقدية (٢-٦) (يتبع)

- بمتابعة الأرقام لشهر آب يلاحظ أن الرصيد النقدي من العمليات هو (٨,٠٠٠) ريال.
- بإضافة النقد في بداية الفترة وهو عبارة عن النقد المتراكم في نهاية شهر تموز، حيث يفترض في الموازنة النقدية هذه أن الشركة لا تقوم بتمويل العجز النقدي، يتم الحصول على النقد المتراكم لشهر آب ويساوي إلى (٦,٠٠٠) ريال.
- بطرح مستوى النقد الأمثل يتبين أن العجز النقدي سيزداد إلى ١١,٠٠٠ ريال في شهر آب، وإلى ٢٣,٠٠٠ ريال في شهر أيلول.
- وبحلول شهر تشرين أول يتحسن وضع السيولة في الشركة فيصبح الرصيد النقدي من العمليات موجبا بمقدار ٣٦,٠٠٠ ريال، ما يسمح بتغطية العجز النقدي المتراكم السابق ويبقى على فائض نقدي بمقدار ١٣,٠٠٠ ريال في هذا الشهر.

شرح جدول الموازنة النقدية (٢-٦) (يتبع)

- يعود العجز النقدي إلى الظهور في شهر تشرين الثاني بسبب الرصيد النقدي السلبي الكبير من العمليات، لكن هذا العجز النقدي ينخفض في شهر كانون أول.
- ملحوظة: إن الموازنة النقدية التي تم حلها سابقاً تفترض أن الشركة لا تقوم بتمويل العجز النقدي الشهري، وأن رقم العجز في كل شهر يمثل العجز المتراكم إلى تاريخه. وإذا نقص العجز أو تحول إلى فائض فإن ذلك يحدث بسبب الوفورات النقدية الذاتية) أي فائض الرصيد النقدي من العمليات).

المعلومات التي يتم توفيرها من الموازنة النقدية والتي تفيد المدير المالي هي كالتالي:

١. تعطي معلومات تفصيلية عن نمط تدفق المقبوضات النقدية ، سرعة تحصيل الحسابات المدية ، تأثير سياسات البيع بالدين على سيولة الشركة .
٢. تعطي معلومات تفصيلية عن حجم وتوقيت المشتريات ، تأثير شروط الشراء المحدودة من قبل المورد على سيولة الشركة .
٣. تساعد على معرفة تكاليف التشغيل ودراسة سيولة الشركة من خلال معرفة عناصر الإيرادات والنفقات النقدية .

المعلومات التي يتم توفيرها من الموازنة النقدية والتي
تفيد المدير المالي هي كالتالي:

٤. تعرف المدير المالي بحجم وتوقيت الاحتياجات النقدية للشركة.
٥. معرفة حجم الفائض وتوقيته لإمكانية توظيفه.
٦. جدولة تسديد القروض المصرفية على حسب توقعات الفوائض النقدية.
٧. تساعد في تحليل وضع الشركة وحجم قروضها وكيفية سدادها.