# الموضوع (7): إدارة الأموال

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

* + تحديد أهمية السجلات المالية لضبط أموال المؤسسة.
  + استخدام دفتر الصندوق البسيط في تسجيل العمليات المالية النقدية.
  + إعداد خطة التدفقات النقدية في المؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتفادي حدوث نقص في السيولة النقدية لديها.

**تطبيقات المتعلمين على إعداد خطط عمل مؤسساتهم**

1. العمل لإكمال خطة التدفق النقدي ضمن خطة عمل المؤسسة التي يعملون على إعدادها في سياق دراستهم لبرنامج كاب.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (1) | الوحدة (7): الموضوع (7) |
| الأسئلة الرئيسية حول حفظ السجلات | | |

1. لم الاحتفاظ بالسجلاّت؟
2. كيف يمكن وضع نظامٍ لحفظ السجلات؟
3. ما المعلومات التي سيرغب الآخرون معرفتها بشأن الموارد المالية للمؤسسة؟
4. أيّ نوعٍ من السجلات ينبغي أن تحتفظ به المؤسسة الصغيرة؟
5. من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلاّت المالية؟
6. هل يُعتبر الخلط بين مال المؤسسة ومال الأسرة ممارسةً جيدة؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Handout | بيان معلومات (1) | الوحدة (7): الموضوع (7) |

الأسئلة الرئيسية حول حفظ السجلات

1. لم الاحتفاظ بالسجلاّت؟
2. ينص القانون على ضرورة احتفاظ كافة المؤسسات بأحد أنواع السجلاّت الخطيّة.
3. يُمكن أن تُجيب السجلاّت الوافية عن الأسئلة الآتية:
   * ما نسبة الأرباح التي تجنيها المؤسسة؟
   * كم تبلغ قيمة المؤسسة؟
   * كم تبلغ القيمة التي يدين بها الزبائن الدائنون للمؤسسة؟
   * ما المبلغ الذي تدين به مؤسسة الأعمال لدائنيها؟
   * ما الضريبة التي يجب أن تدفعّها المؤسسة؟
4. كيف يُمكن وضع نظام لحفظ السجلات؟
   * 1. قبل إرساء نظامٍ مناسبٍ لحفظ السجلات، ينبغي الاستعانة بمساعدة أحد المحاسبين. وإذا كان المالك لا يستطيع تحمّل كلفة استخدام محاسب، فلن يتمكّن من تحملّ تكاليف المؤسسة.
     2. قد يعد المحاسب نظاماً مناسباً للسجلاّت يكون مفصّلاً وفق حاجات المؤسسة.
5. ما المعلومات التي سيرغب الآخرون معرفتها بشأن الموارد الماليّة للمؤسسة؟

سيرغب الكثيرون في الإطلاع على الموارد المالية للمؤسسة. فقد يُبدي المصرفيّون اهتماماً للأمر بسبب تقدّم صاحب المؤسسة بطلب الحصول على قرضٍ مالي. وقد يكون جُباة الضرائب مهتمّين في ظروف المؤسسة، شأنهم شأن الشركاء والأقرباء وغيرهم من المُقرضين المُحتملين. وسيرغب الموردون كذلك في الإطلاع على ظروف الشركة الماليّة، لأنّهم عندما يشحنون بضاعتهم دون أن يكونوا قد استوفوا ثمنها من المؤسسة يكونون وكأنّهم يعطونه سلفة.

وقد تشمل الأسئلة المحدّدة التي قد يطرحونها:

1. كم تملك من المال؟ وما المبلغ الذي تدين به؟ وكم تساوي؟
2. كم بلغ دخلك في العام الماضي؟
3. كم حجم مبيعاتك نقداً ومبيعاتك بالآجل؟
4. كيف كان وضع سجلات تحصيل الديون لديك؟
5. ما مجموع "المصروفات العامة"؟ وما نسبة المبيعات الإجمالية التي يمثّلها؟
6. ما النفقات التي ستتكبّدها؟
7. ما القيمة الحاليّة (السوقية) للمباني والأجهزة والمعدّات والآلات والتجهيزات وغيرها من الموجودات؟
8. ما أكثر عناصر المخزون مبيعاً؟ وأدناها مبيعاً؟
9. ما الأقسام التي تحقّق الربحيّة الأعلى؟ وتلك التي تحقّق الربحية الأدنى؟
10. هل تستفيد من الحسومات الماليّة والتجاريّة، ومن التخفيضات على الإعلانات والتسويق؟
11. أيّ نوعٍ من السجلات ينبغي أن تحتفظ بها المؤسسة الصغيرة؟
12. **جدول الرواتب(Payroll)** . يتعيّن على مالك المؤسسة أن يعرف المبلغ الذي يُدفع له ولموظفيه. وتستلزم هذه المعلومات وحدها تواجد نظام صغير للمحاسبة، حرصاً على دقّة المعلومات وترتيبها.
13. **الرصيد النقدي(Cash balance)** . يتعيّن على مالك المؤسسة أن يعرف المبلغ النقدي المتوفّر في أيٍّ من الأوقات، لتحديد إذا كان من المُمكن تسديد الفواتير. ترد الأموال إلى الشركة وتخرج منها يومياً، ولكن أصحاب المؤسسة لن يعرفوا ما يمكنهم تحمّله من مدفوعات في غياب السجلاّت.
14. **الحسابات المستحقّة للتحصيل(Accounts receivables)** . يمنح المالك، في ظروفٍ محدّدة، تسهيلات بالدفع إلى بعض زبائنه. وتُعرف المبالغ المُستحقّة للتحصيل بالحسابات المَدينة، وهي سجلاّت ذات أهمية بالغة. ولكن كيف سيعرف المالك بدونها متى يجدر به إرسال فاتورة وبأيّة قيمة؟ ومتى عليه إيقاف التسهيلات؟ ومتى عليه أن يبذل جهوداً قصوى لتحصيل الفواتير المتأخّرة السداد؟ ومتى ينبغي أن يفرض فائدة، في حال فرضها؟
15. **الحسابات المستحقّة الدفع(Accounts payables)** . يُعرف مبلغ المال الذي تدين به مؤسسة أعمال لغيرها (مثل الموردين) بالحسابات الدائنة. وينبغي تسديد هذه الفواتير في أوانها لسببين: (1) قد يحصل المرء أحياناً على حسمٍ نقديٍّ في حال تسديد فاتورة في أوانها، (2) على المرء أن يحافظ على سمعة جيّدة بين الأشخاص الذين يتعامل معهم. ولكنّه قد يرتكب الأخطاء في غياب السجلاّت الدقيقة.
16. **سجلات المخزون(Inventory records)** . يجب أن يتمتّع المالك بالقدرة على التحكّم بالمخزون، وإن كان ذلك في مؤسسة صغيرة للبيع بالتجزئة. فما المنتجات التي تلقى مبيعاً؟ وما المُنتجات الراكدة؟ وهل تتيسّر الإمدادات بكميات مناسبة؟ يمكن لأصحاب المؤسسات حفظ هذه المعلومات في ذهنهم، ولكن ليس بالقدر الكافي لأداء الأعمال التي من شأنها أن تدرَّ ربحاً.
17. **متطلبات الحكومة(Government requirements)** . يتعيّن على المالك أن يقدّم بيانات ماليّة لغايات الضريبة. تُحتسب الضرائب على أساس الربح الذي تجنيه المؤسسة. فحتّى المؤسسة الصغيرة للبيع بالتجزئة ملزمٌة برفع بعض التقارير.
18. **البيانات الماليّة(Financial statements)** . يتعيّن على مالك المؤسسة أن يُعدّ مرّة في السنة على الأقلّ بياناً مالياً شاملاً عن مؤسسته، ويشبه ذلك خضوع المرء لكشف صحّي سنوي. فكم كانت المؤسسة ناجحة من حيث المبيعات الإجمالية؟ كم بلغت نفقاتها؟ كم بلغت الأرباح قبل الضرائب وبعدها؟ ما الذي قد يقوم به المالك لتحسين سير الأمور في السنة المقبلة؟ فلدى اقتراضهم للمال، يتعيّن على أصحاب المؤسسات تقديم بيانات مالية من هذا النوع للمصرف، ولدى إقدامهم على بيع مؤسستهم، سيكون عليهم عرض البيانات الماليّة على المشترين المُحتملين.
19. من سيتولّى مسؤولية حفظ السجلاّت المالية؟
20. **حفظ السجلاّت بنفسك**. إذا كانت مؤسستك صغيرة، وكنت تتمتّع ببعض الخبرة، فقد تتمكّن من حفظ سجلاّت مؤسستك بنفسك. تذكّر أنّك أثناء قيامك بهذا العمل، قد تمنع نفسك من تأدية مهمة أخرى لمؤسستك، ولعلّها تكون مهمّة لا يمكن أن ينجزها أحد سواك. لذلك، عليك أن تخطّط لتفويض وظائف حفظ السجلات لشخص آخر بأسرع ما يمكن. لكن ينبغي عليك أن تظل واعياً في ما يتعلّق بهذا النظام، وأن تتمكّن من التدخّل في أية لحظة إذا غادر الشخص المسؤول عن حفظ السجلاّت عمله، أو في حال كان مريضاً.
21. **تعيين مساعد**. إذا قمت باستخدام أشخاص آخرين، فقد تكون إحدى الوظائف الأولى التي قد تفوّضها إلى أحد موظفيك هي حفظ كافة السجلاّت أو بعضها. ويتولّى جميع الموظفين بعض المسؤوليّة في حفظ السجلاّت بما أنّهم يحرّرون فواتير عن مبيعاتهم، ويشغّلون ماكينة النقد، ويؤدّون مهام حفظ السجلات بطرقٍ عدّة تكون واثقاً من دقّتها. وتقع على عاتقك مسؤولية تدريب هذا الفرد وتعليمه، وتقييم الأساليب التي يعتمدها.
22. **توظيف محاسبٍ بدوامٍ كامل**. عندما تكون مؤسستك كبيرة بما فيه الكفاية، تكون في موقعٍ مناسبٍ لاستخدام شخصٍ مؤهّل، يكون في غالبيّة الأوقات أكثر إطلاعاً منك على السجلاّت. ويصعب على بعض رجال الأعمال تفويض المهام لغيرهم في هذا مجال، فهم يشعرون بضرورة مراقبة السجلات عن كثب، إلاّ أنّ ذلك يُربك الشخص المعني بحفظ السجلات في أغلب الأحيان، ويُضعف موقعه. لذلك عليك أن تحدد ما تريد، وأن تدع الشخص المسؤول عن السجلاّت يؤدّي عمله.
23. **التعاقد مع خدمات خارجيّة**. يكثر عدد الشركات التي تقدّم خدمات متعدّدة لحفظ السجلات. وتشمل عمليّات التدقيق السنويّة، وإعداد بيانات الأرباح والخسائر والميزانيّة العمومية، وصولاً إلى جداول الرواتب الأسبوعيّة، وتحليل المبيعات اليوميّة، ومراقبة المخزون وتحليله.
24. **قسم المحاسبة**. إذا أتاح حجم المؤسسة ذلك، يمكنك أن تحظى بقسم محاسبة خاص يرأسه مدقّق في الحسابات، أو موظّف في الشركة، عادةً ما يكون أمين الصندوق. ويتعيّن على هذا القسم أن يمسك مجموعة كاملةً من الدفاتر تشمل الحسابات الدائنة والمدينة، وحسابات دفتر الأستاذ العامة(General ledger accounts) . ويمكن الاستعانة بمعدّات آليّة أو معلوماتيّة لحفظ السجلاّت وفقاً لحجم المعلومات المطلوبة.
25. هل يُعتبر الخلط بين مال المؤسسة ومال الأسرة ممارسةً جيدة؟

يجب دوماً الفصل بين مال المؤسسة والمال الخاص. فعندما يتم الخلط بين مال المؤسسة ومال الأسرة، قد يتم صرف المال على النفقات الخاصة. وبنهاية الشهر، لن يتمكّن الرياديون من معرفة إذا ما كانت المؤسسة تحقّق أو لا تحقّق الربح.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Worksheet | ورقة عمل (1) | الوحدة (7): الموضوع (7) |

دفتر صندوق بسيط

أنشأ جابر مؤسسته منذ ثلاث سنوات، ويرغب بتوسيعها، فحصل من المصرف على قرض بتاريخ 23 كانون الثاني (يناير). فيما يأتي لائحة بالعمليات التجاريّة التي قامت بها مؤسسته في الفترة بين 23 كانون الثاني (يناير) و4 شباط (فبراير). فإذا كان جابر يملك (3500) وحدة نقدية في المؤسسة بتاريخ 23 كانون الثاني (يناير)، كم سيكون المبلغ النقدي الذي سيكون لديه في 4 شباط (فبراير)؟

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| التاريخ | العملية المالية | | (المدين)  نقد داخل  (+) | (الدائن)  نقد خارج  (-) | الرصيد الجاري |
| 23 | الرصيد في 23 كانون الثاني |  |  |  | 3500 |
| 23 | استلام قرضٍ نقدي | 20500 |  |  |  |
| 24 | دفعة نقدية للسيد رامي لقاء المبنى والأرض | 8000 |  |  |  |
| 24 | شراء أجهزة | 2875 |  |  |  |
| 24 | شراء خردوات ومثبتات | 895 |  |  |  |
| 25 | شراء إمدادات | 175 |  |  |  |
| 25 | شراء بضائع | 75 42 |  |  |  |
| 28 | بيع بضائع | 125 |  |  |  |
| 28 | شراء بضائع | 150 |  |  |  |
| 28 | سحب مبلغ نقدي للاستعمال الشخصي | 175 |  |  |  |
| 31 | بيع بضائع | 3101 |  |  |  |
| 31 | دفع فاتورة الكهرباء | 1500 |  |  |  |
| 2 | دفع أجر المساعد بدوام جزئي | 86 |  |  |  |
| 2 | بيع بضائع | 125 |  |  |  |
| 3 | بيع بضائع | 116 |  |  |  |
| 3 | دفع أجور تصليحات | 65 |  |  |  |
| 4 | شراء بضائع | 203 |  |  |  |
| 4 | دفع رسوم الشحن | 13 |  |  |  |
| 4 | الرصيد النهائي |  |  |  |  |

ادخل العمليات المالية في المكان الصحيح، واحسب الرصيد النهائي في 4 شباط (فبراير)؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (2) | الوحدة (7): الموضوع (7) |
| دفتر صندوق بسيط | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| التاريخ | العملية المالية | | (المَدين)  نقد داخل  (+) | (الدائن)  نقد خارج  (-) | الرصيد الجاري |
| 23 | الرصيد في 23 كانون الثاني |  |  |  | 3500 |
| 23 | استلام قرضٍ نقدي | 20500 | 20500 |  | 24000 |
| 24 | دفعة نقدية للسيد رامي لقاء المبنى والأرض | 8000 |  | 8000 | 16000 |
| 24 | شراء أجهزة | 2875 |  | 2875 | 13125 |
| 24 | شراء خردوات ومثبتات | 895 |  | 895 | 12230 |
| 25 | شراء إمدادات | 175 |  | 175 | 12055 |
| 25 | شراء بضائع | 75 42 |  | 4275 | 7780 |
| 28 | بيع بضائع | 125 | 125 |  | 7905 |
| 28 | شراء بضائع | 150 |  | 150 | 7755 |
| 28 | سحب مبلغ نقدي للاستعمال الشخصي | 175 |  | 175 | 7580 |
| 31 | بيع بضائع | 3101 | 3101 |  | 10681 |
| 31 | دفع فاتورة الكهرباء | 1500 |  | 1500 | 9181 |
| 2 | دفع أجر المساعد بدوام جزئي | 86 |  | 86 | 9095 |
| 2 | بيع بضائع | 125 | 125 |  | 9220 |
| 3 | بيع بضائع | 116 | 116 |  | 9336 |
| 3 | دفع أجور تصليحات | 65 |  | 65 | 9271 |
| 4 | شراء بضائع | 203 |  | 203 | 9068 |
| 4 | دفع رسوم الشحن | 13 |  | 13 | 9055 |
| 4 | الرصيد النهائي |  |  |  | 9055 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Handout | بيان معلومات (2) | الوحدة (7): الموضوع (7) |

التوقعات الماليّة

سيكون الريادي الذي عمل على إعداد نظامٍ وافٍ ومناسب لحفظ السجلاّت، على اطّلاعٍ دائمٍ بأداء مؤسسته السابق والحالي. لكن عليه التأكد من قدرته على دفع كافة الموجبات التي ستترتّب عليه لاحقاً مثل الرواتب والمواد والفوائد وتسديد ديون الموردين أو القروض المصرفيّة الخ. ومن شأن الأرقام المُستخرجة من حفظ السجلاّت أن تساعد في هذا التنبؤ، وبخاصة إذا واجهت المؤسسة تقلّباتٍ موسميّة.

تستعمل خطة التدفّق النقدي(Cash flow plan) في التنبّؤات المالية. وتَستند هذه الخطّة، كما يُشير اسمها، إلى النقد المتدفّق إلى المؤسسة والنقد المتدفّق خارجها. ويُعتبر المال المُودَع في الحسابات المصرفيّة نقدا لدى وضع خطّة التدفّق النقدي.

تأتي المبالغ النقديّة المُتدفّقة إلى المؤسسة، في أغلب الأحيان، من بيع المُنتجات أو السلع أو الخدمات. وقد ترد كذلك تدفّقات نقدية داخليّة أخرى من القروض المصرفيّة، أو التسهيلات المالية، أو بيع المعدّات القديمة، أو العائدات الضريبيّة وغيرها. أما النقد الخارج، فيهدف بنوعٍ خاصٍ، إلى تغطية الرواتب والتكاليف التشغيليّة والتكاليف الرأسماليّة.

وسيتمكّن الريادي، بفضل خطّة المبيعات(Sales plan) ، من معرفة إجمالي مبيعاته المتوقّع، وكلفة إنتاج السلع أو شرائها. وتمكن خطّة التدفّق النقدي الشهرية الريادي من تقدير النقد المتوقّع دخوله إلى المؤسسة، والمبلغ الواجب دفعه شهرياً. ويُساعد ذلك رجل الأعمال على تفادي نفاذ النقد من مؤسسته.

كيفيّة إعداد خطّة التدفّق النقدي

يبين الجدول أدناه شكل خطّة التدفّق النقدي النموذجية.

يتعيّن على الريادي الذي يرغب في وضع خطّة تدفّق نقدي أن يتّبع الخطوات الآتية تباعاً:

1. عليه أن يتحقّق من المبلغ المالي المتوفّر في صندوق النقد، وفي حساب الشركة المصرفي، وأن يُبيّن المبلغ في صف "النقد المتوفّر في أوّل الشهر" في العامود الأوّل المعنون "الشهر 1". ويُمثّل هذا المبلغ المالي رأس المال العامل عند بدء المؤسسة.
2. ثم يتم تسجيل المبيعات الإجمالية المقدّرة استناداً إلى خطّة المبيعات في الصف التالي "النقد الوارد من المبيعات". فإذا قضت الخطة بأن يكون قسمٌ من المبيعات بالآجل، لا يُعمد إلى تسجيله في ذلك الشهر، بل يتم تسجيله في الشهر الذي يتوقع فيه استلام الجزء المتبقي منه على أنّه دخلٌ.
3. يُسجّل النقد المتوقّع من عمليّات أخرى مثل القرض المصرفي، أو الفوائد المتحققة عن أموال المؤسسة المودعة في المصرف، في صف "النقد الوارد من عمليّات أخرى".
4. يُشكّل مجموع الصفين أعلاه مجموع النقد الوارد في ذلك الشهر ويتم تسجيله في صف "مجموع النقد الداخل"؟
5. يتم تسجيل مجموع تكاليف العمالة الشهرية، بما فيها تكاليف الضمان الاجتماعي وغيرها من منافع، فضلاً عن راتب مالك المؤسسة، في الصف المعنون "النقد الخارج لتغطية تكاليف العمالة".
6. تختلف تكاليف المواد المباشرة أو السلع وفق خطّة المبيعات، وإذا كان متوقعاً أن تتم أيٌّ من عمليّات الشراء بالآجل، يُعمد إلى تسجيل النقد الخارج عند استحقاق تسديد الدين.
7. تُسجّل سائر المبالغ النقديّة الخارجة التي يتعيّن على المؤسسة تسديدها مثل المصروفات العامة وفوائد القروض، والضرائب والرخص. ويشمل ذلك أيضاً الأموال الموظّفة في الاستثمارات المُخطط لها لذلك الشهر.
8. يُضاف مجموع بنود النقد الخارج السابقة ويتم تسجيله في صف "مجموع النقد الخارج".
9. تتمثّل الخطوة الأخيرة في حساب خطّة التدفّق النقدي للشهر الأوّل بطرح مجموع النقد الخارج من مجموع النقد الوارد، وسينتج عن ذلك قيمة الفائض أو العجز المتوقّع في نهاية الشهر. ويحسب النقد في نهاية الشهر بجمع النقد في بداية الشهر مع الفائض أو العجز المتحقق خلال الشهر.
10. يحسب التدفق النقدي للأشهر الأخرى بالطريقة نفسها، ويسجّل المبلغ النقدي المدوّن في نهاية كل شهر على أنّه المبلغ النقدي المتوفّر في بداية الشهر التالي.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **خطة التدفّق النقدي** | | | | | | | | | | | | | |
| **الشهر** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
| * + - 1. النقد في أوّل الشهر | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| النقد الداخل خلال الشهر | من المبيعات |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| من القرض |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| من العمليات الأخرى |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * + - 1. مجموع النقد الداخل خلال الشهر | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| النقد الخارج خلال الشهر: | تكاليف العمالة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| تكاليف المواد المباشرة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| المصروفات العامة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| استثمارات مخططة (شراء معدات مثلا) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| أخرى |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ج- مجموع النقد الخارج خلال الشهر | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| د- الفائض/العجز خلال الشهر (ب-ج) | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| النقد في نهاية الشهر (ا+د) | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

تُغطّي خطّة التدفّق النقدي عادة فترة (12) شهراً تماشياً مع السنة الماليّة. ولكن ينبغي إسناد التوقعات إلى بيانات واقعيّة. تعتمد الفترة على طبيعة المؤسسة، ويمكن بالتالي إعداد خطّة التدفق النقدي الشهري لفترة أقصر إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

ينبغي تحديث خطّة التدفّق النقدي الشهري استناداً إلى البيانات الواردة في السجلاّت بهدف التحديد الفوري لأيِّ انحراف عن خطّة التدفق النقدي.

إذا تبيّن من خطّة التدفق النقدي بأنّه من المُحتمل أن ينفذ المال من المؤسسة في أيٍّ من الأشهر المقبلة، يُمكن لصاحب المؤسسة اتّخاذ التدابير الآتية:

|  |  |
| --- | --- |
| زيادة النقد الداخل عن طريق: | خفض النقد الخارج عن طريق: |
| * زيادة المبيعات * تقليل التسهيلات المعطاة للزبائن * الحصول على تسهيلات مصرفية زائدة * بيع جزء من استثمارات المؤسسة * طلب المال من أحد الأصدقاء | * خفض التكاليف التشغيلية * إيجاد مورد أقل كلفة * التفاوض بشأن الحصول على تسهيلات بالدفع من الموردين * التفاوض بشأن تمديد فترة القرض * تأجيل الاستثمار المخطّط له |

وغالباً، يُطلب من الراغبين ببدء المؤسسة تنبؤ التدفّق النقدي لمدّة (12) شهراً، أو لفترة تتناسب مع مدّة القرض المصرفي في حال تقدّمهم بطلب قرض من المصرف.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (3) | الوحدة (7): الموضوع (7) |
| نموذج خطة التدفق النقدي | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الشهر** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** |
| 1. **النقد في أوّل الشهر** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| النقد الداخل خلال الشهر | من المبيعات |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| من القروض |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| من مصادر أخرى |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. **مجموع النقد الداخل خلال الشهر** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| النقد الخارج خلال الشهر | تكاليف المواد المباشرة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| استثمارات رأسمالية |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| تكاليف العمالة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| مصروفات عامة |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| تكاليف رأسمالية (فوائد قرض) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ج- مجموع النقد الخارج خلال الشهر** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| د- الفائض/العجز خلال الشهر  (ب-ج) | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **النقد في نهاية الشهر**  **(ا+د)** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Worksheet | ورقة عمل (2) | الوحدة (7): الموضوع (7) |

توقّع التدفّقات النقدية

يرغب فريد بإنشاء مؤسسة بناءٍ خاصة به. وتُظهر توقّعات التدفّقات النقدية الآتية بعض البيانات عن مؤسسته، حيث تحدّد أولاًّ المبلغ الذي سيحتاج إليه ليدير مؤسسته. وفي ما يأتي لائحة بالأجهزة التي ستحتاج شركة فريد إليها.

|  |  |
| --- | --- |
| العناصر | التكاليف |
| * شاحنة (دفع بالدواليب الأربعة) | 3700 |
| * ملحق لجرف التربة | 1000 |
| * خزان إضافي للوقود | 50 |
| * مجرفة (3) | 230 |
| * فأس | 75 |
| * أدوات | 300 |
| * أدوات تسوية (2) | 50 |
| * خراطيم | 70 |
| * المجموع | 5475 |

بالإضافةً إلى مبلغ (5475) وحدة نقدية المطلوبة للمعدّات، سيلزم فريد (800) وحدة أخرى لإمدادات البناء و(1000) وحدة للتجهيزات المكتبيّة و(200) وحدة لإمدادات المكاتب. وبذلك يبلغ مجموع النفقات (7475) وحدة نقدية.

أعد فريد خطة بتوقعات التدفق النقدي من المبيعات في مشروعه وتكلفة هذه المبيعات والمصروفات العامة المبينة في أدناه. وقد أظهرت الخطة أنّ التدفّق النقدي سيخضع لتقلّبات موسميّة كبيرة، فهو سيُدخل مبالغ نقدية كبيرة من شهر تشرين الثاني (نوفمبر ) لغاية آذار (مارس)، إلا انّه سيمرّ ببضعة أشهر بين المواسم، لن يكسب فيها الكثير من المال. وسيجني دخلاً متدنّياً في هذه الأشهر، وعليه أن يتدبّر أموره بما يكون قد كسبه سابقاً. وبينت الخطة وجود عجز متراكم بقيمة (2512) وحدة نقدية في نهاية شهر تشرين أول، وأن عليه حل هذه المشكلة.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **شركة فريد للبناء**  **توقّعات التدفّق النقدي من المبيعات لأثني عشر شهراً من (1) نيسان/أبريل ولغاية (31) آذار/مارس** | | | | | | | | | | | | |
|  | **نيسان** | **أيار** | **حزيران** | **تموز** | **آب** | **أيلول** | **ت 1** | **ت 2** | **ك 1** | **ك 2** | **شباط** | **آذار** |
| **النقد في بداية الشهر** | **0** | **-118** | **-23** | **234** | **-434** | **-1102** | **-1607** | **-2512** | **208** | **2928** | **9598** | **12518** |
| النقد الداخل من المبيعات | 2500 | 3000 | 3500 | 500 | 500 | 1000 | 1000 | 6000 | 6000 | 12000 | 6000 | 6000 |
| النقد الداخل من مصادر أخرى | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **مجموع النقد الداخل** | **2500** | **3000** | **3500** | **500** | **500** | **1000** | **1000** | **6000** | **6000** | **12000** | **6000** | **6000** |
| النقد الخارج: | 1175 | 1350 | 1575 | 275 | 275 | 450 | 450 | 900 | 900 | 1800 | 900 | 900 |
| - كلفة السلع المُباعة (المواد والعمالة) |
| - المصروفات العامة | 1443 | 1555 | 1668 | 893 | 893 | 1055 | 1455 | 2380 | 2380 | 3530 | 2180 | 2330 |
| **مجموع النقد الخارج** | **2618** | **2905** | **3243** | **1168** | **1168** | **1505** | **1905** | **3280** | **3280** | **5330** | **3080** | **3230** |
| الفائض أو العجز | -118 | 95 | 257 | -668 | -668 | -505 | -905 | 2720 | 2720 | 6670 | 2920 | 2770 |
| **النقد في نهاية الشهر** | **-118** | **-23** | **234** | **-434** | **-1102** | **-1607** | **-2512** | **208** | **2928** | **9598** | **12518** | **15288** |

ما المبلغ الذي يحتاج إليه فريد لينشئ مؤسسته؟ سيحتاج إلى مبلغٍ كافٍ لتغطية تكاليف البدء، بالإضافة إلى مبلغ إضافي يُساعده على تخطّي الأشهر الطويلة التي يكون دخله فيها منخفضاً.

تظهر توقّعات التدفّق النقدي السنوي لمشروع فريد أن أدنى نقطة هي في الشهر السابع من بداية المشروع، أي في تشرين الأول (أكتوبر)، حيث يقع فريد تحت عجز (2512) وحدة نقدية. وفي هذه المرحلة، يكون قد سدّد كافة فواتيره، ولكن لا زالت أمواله الخارجة كنفقات، تفوق أمواله الواردة من المبيعات. فإذا استمرّ هذا الوضع على حاله، لن يلبث فريد أن يخسر مؤسسته، ولكنّه يدرك أنّه يلزمه بعض الوقت لإثبات وجوده في السوق ورفع حساباته.

قد يقول معظم الرياديين: "يبدو أنّه سيلزمني حوالي (10000) وحدة نقدية لإنشاء مؤسستي، (7500) منها لتغطية تكاليف الإنشاء، و (2500) وحدة لتغطية التكاليف التي تفوق دخلي في شهر تشرين الأوّل (أكتوبر)". ولكنّ فريد أذكى من التفكير على هذا النحو، فهو يعلم أنّ الأموال التي ستستحقّ له من بعض العقود قد لا يتم تسديدها في الوقت المحدّد.

فبدلاً من حصوله "على مبلغ يكاد يكفيه" للبدء، سيتّبع فريد قاعدة ناجحة تعلّمها من المصرفي الذي يتعامل معه. فهو سيبدأ مؤسسته بما يكفيه من الأموال لشراء المعدّات والأجهزة الأساسيّة (7500 وحدة نقدية) زائد مرّة ونصف المبلغ الذي يعتقد أنّه سيلزمه لتغطية نفقاته في الأشهر الأولى. فإذا أضفنا على مبلغ (2500) وحدة نقدية نصف هذه القيمة، أي (1250)، تصبح القيمة الإجمالية لتغطية النفقات التشغيليّة (3750) وحدة نقدية، وهكذا عوضا عن حصوله على "مبلغٍ يكاد يكفيه" ومن شأنه توريطه في بعض المشاكل، سيحاول الحصول على ما يكفيه من المال لتحقيق النجاح، ويكون بذلك، قد خطّط لتوفير أموالٍ إضافية لمعالجة أيّة مشاكل غير متوقّعة قد تطرأ. فإذا احتاج إلى تصليح شاحنته أو إذا ارتفع سعر الوقود، أو تأجّلت بعض عقوده، سيظل قادراً على الاستمرار في مؤسسته.

عليك أن تقوم بالشيء نفسه في مؤسستك. فقبل أن تبدأ في البحث عن وسائل لتبسيط مهامك، أو للبدء في العمل بكلفة أدنى مما يلزم، حاول أن تعرف كم ستبلغ الكلفة الواقعيّة لتشغيل مؤسستك بالشكل الصحيح. وتذكّر أنك إذا ضربت الرقم الأدنى الوارد في التدفّق النقدي بنسبة (150٪) أو حتى (200٪)، فستكون أقرب إلى المبلغ الفعلي الذي ستنفقه في نهاية المطاف. فذلك هو المبلغ الفعلي الذي ستحتاج إليه لتشغيل مؤسستك. وإذا اتّبعت هذه القاعدة، وفكّرت ملياً في النفقات التي عليك أن تُدرجها في توقّعات التدفّق النقدي، فلن تعاني من نقصٍ في رأس المال.

يسعى فريد الآن، إلى جمع مبلغ (7500) وحدة نقدية، وهو ما سيحتاجه باعتقاده لإطلاق مؤسسته، إضافةً إلى مبلغ (3750) وحدة الذي سيلزمه لتغطية النفقات التشغيليّة (أي ما مجموعه 11250 وحدة نقدية).

بعد التباحث مع عددٍ من المصارف، نجح فريد في الحصول على قرض لمدّة ثلاث سنوات بقيمة (11250) وحدة، تسدّد على ست دفعات نصف سنويّة بفائدة مقدارها (5٪) على الرصيد المتبقي.

* كيف ستبدو توقّعات فريد الجديدة بشأن التدفّق النقدي بعد أخذ هذا القرض بالحسبان؟
* ما الذي ينبغي على فريد عمله إذا تبين أن النقد في نهاية أحد الشهور سالبا؟ أنظر شهر أيلول وتشرين أول في خطة التدفق النقدي المبينة في المعين التدريبي (3).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (4) | الوحدة (7): الموضوع (7) |
| توقّعات التدفّق النقدي | | |

لإعداد توقّعات التدفّق النقدي، عليك أن تقدّر كم ستبلغ كلفة بقاء مشروعك مستمرّاً كلّ شهرٍ من السنة المقبلة. ويمكنك اعتبارها وكانّها بيانات عن توقعات دخلك الشهري من مبيعاتك وتكلفة هذه المبيعات والمصروفات العامة، مما سيعطيك أرقاماً شهرية تبين النقد المتوقع وجوده في مشروعك في نهاية كل شهر. وستتمكّن من تِبيان التدفّق النقدي المُتراكم في نهاية كل شهر كما هو مبين في المثال الآتي:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **شركة فريد للبناء** | | | | | | | | | | | | |
| **توقّعات التدفّق النقدي لأثني عشر شهراً من (1) نيسان/أبريل ولغاية (31) آذار/مارس** | | | | | | | | | | | | |
|  | **نيسان** | **أيار** | **حزيران** | **تموز** | **آب** | **أيلول** | **ت 1** | **ت 2** | **ك 1** | **ك 2** | **شباط** | **آذار** |
| **أ- النقد في بداية الشهر** | **0** | **3632** | **3727** | **3984** | **3316** | **2648** | **-295** | **-1200** | **1520** | **4240** | **10910** | **13830** |
| النقد الداخل من المبيعات | 2500 | 3000 | 3500 | 500 | 500 | 1000 | 1000 | 6000 | 6000 | 12000 | 6000 | 6000 |
| النقد الداخل من قرض البنك | 11250 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **ب- مجموع النقد الداخل** | **13750** | **3000** | **3500** | **500** | **500** | **1000** | **1000** | **6000** | **6000** | **12000** | **6000** | **6000** |
| استعمال النقد (النقد الخارج): | 1175 | 1350 | 1575 | 275 | 275 | 450 | 450 | 900 | 900 | 1800 | 900 | 900 |
| كلفة السلع المُباعة |
| التكاليف التشغيلية | 1443 | 1555 | 1668 | 893 | 893 | 1055 | 1455 | 2380 | 2380 | 3530 | 2180 | 2330 |
| مشتريات لتأسيس المؤسسة | 7500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| الفائدة | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 563 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 469 |
| تسديد القرض | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1875 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1875 |
| **ج- مجموع النقد الخارج** | **10118** | **2905** | **3243** | **1168** | **1168** | **3943** | **1905** | **3280** | **3280** | **5330** | **3080** | **5574** |
| د- الفائض/العجز (ب-ج) | 3632 | 95 | 257 | -668 | -668 | -2943 | -905 | 2720 | 2720 | 6670 | 2920 | 426 |
| **النقد في نهاية الشهر (أ + د)** | **3632** | **3727** | **3984** | **3316** | **2648** | **-295** | **-1200** | **1520** | **4240** | **10910** | **13830** | **14256** |