

الفصل السادس
موازنة الخزينة
Le Budget de trésorerie

- ✓ تعريف موازنة الخزينة
- ✓ أهمية موازنة الخزينة
- ✓ خطوات إعداد موازنة الخزينة
- ✓ أهداف تسيير الخزينة
- ✓ علاقة موازنة الخزينة بالموازنات الأخرى

موازنة الخزينة

Le Budget de Trésorerie

مقدمة

تعتبر السيولة النقدية هدفا أساسيا لكل التنظيمات على اختلاف أنواعها، و التي تعني قدرة المنشأة على سداد التزاماتها عندما يحين ميعاد استحقاقها، حيث يجب على إدارة المنشأة أن توازن بين السيولة و الربحية بمعنى أن الربحية تقتضي استثمار، و من هنا يكون الإحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة بحيث لا يكون هناك عجز في النقدية يعوق المنشأة عند سداد الإلتزامات في حينها، أو وفر أكثر من اللازم يتعارض مع أهداف الربحية، و من هنا تتضح أهمية تخطيط المركز النقدي للمنشأة.

تؤدي موازنة الخزينة (الموازنة النقدية) دورا هاما و أساسيا في تخطيط ورقابة النقدية بالمنشأة و إيجاد التوازن المستهدف بين الربحية و السيولة و ذلك من خلال تقدير كل التدفقات النقدية داخلية كانت أو خارجية و تحديد مقدار العجز في النقدية و في أي وقت سيوجد هذا الوفر و سبل استثماره.

من الملاحظ أنه عند إعداد الموازنة النقدية على أساس سنوي يكون قليل الفائدة و لا يفي بكل الإحتياجات التخطيطية و الرقابية للنقدية، و بالتالي يفضل أن يتم إعداد الموازنة النقدية على أساس شهري أو أسبوعي أو حتى يومي، وذلك لما يوفره من معلومات كافية و لازمة لتخطيط و رقابة مركز النقدية الشهري.

كما أن طول فترة الموازنة النقدية إنما يتوقف على درجة احتياج الإدارة للمعلومات و حجم المشاكل التمويلية التي تواجه المنشأة.

1. تعريف

موازنة الخزينة عبارة عن توقع مبني على أسس سليمة و منطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، و بهذا يعطي كشف موازنة الخزينة الإدارة المالية للمؤسسة فكرة عن مواعيد دخول النقد للمؤسسة و مواعيد خروجه منها خلال الفترة الزمنية موضع الدراسة، كما يوفر لها معلومات عن كمية و نوعية التمويل التي تحتاج إليها المؤسسة. و بعبارة أخرى، تساعد موازنة الخزينة إدارة المؤسسة على معرفة كمية الأموال التي تحتاجها، و مواعيد تلك الاحتياجات، و نوع التمويل الأنسب لتلبية هذه الاحتياجات، كما تمكنها من الرقابة الفعالة على الموجود لديها و كذلك مراقبة سيولتها.

تعد الموازنة النقدية على أساس شهري عادة لمدة ستة أشهر أو سنة، وبالتالي فإن الحجر الأساس في إعداد الموازنة النقدية هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية، و كذلك تقدير للمشتريات و لكل عنصر من عناصر الإنفاق النقدي الأخرى. كما أنها تتطلب تحديدا للحجم النقدي الأمثل الواجب توفره لدى المنشأة لتسيير عملياتها.

2. أهمية الموازنة النقدية

يمكن تلخيص أهمية الموازنة النقدية في النقاط التالية:

- تعطي معلومات تفصيلية عن نمط تدفق المقبوضات النقدية، و سرعة تحصيل الذمم المدينة، و تأثير سياسات البيع بالأجل على سيولة الشركة.
- تعطي معلومات عن حجم و توقيت المشتريات و تأثير شروط الشراء على سيولة المنشأة.
- دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الإيرادات و النفقات النقدية على سيولة المنشأة.
- تمكن من معرفة حجم و توقيت الإحتياجات النقدية للمنشأة مسبقا حتى يتم تأمينها قبل حدوثها.
- تمكن من معرفة حجم الفوائض و توقيتها لتأمين توظيفها بما يوفر عائد مناسب.
- تساعد على جدولة دفعات تسديد القروض دون أن تشكل هذه الدفعات عبئا ثقيلا على سيولة المنشأة.

3. خطوات إعداد الموازنة النقدية:

عند إعداد الموازنة النقدية يجب توفر المعلومات الضرورية التالية:

- ميزانية السنة السابقة
- مختلف الموازنات التي تمت المصادقة عليها و المتعلقة بالسنة محل الدراسة

- المقبوضات و المدفوعات غير العادية والتي لم تظهر بمختلف الموازنات

في أرض الواقع دائما يسبق إعداد الموازنة النقدية إعداد ثلاث موازنات تحضيرية وهي:

- موازنة المقبوضات
- موازنة المدفوعات
- موازنة الرسم على القيمة المضافة (TVA)

1.3. موازنة المقبوضات:

تشتمل موازنة المقبوضات (*encaissements*) أو التدفقات النقدية الداخلة (*recettes*) على العناصر التالية:

- المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية، كل الرسوم محتواة (*TTC*) المتوقعة شهريا.
- المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة.
- التسبيقات المتوقعة دفعها من طرف الزبائن
- التسديدات المتوقعة من طرف بعض المتعاملين نتيجة تنازل المنشأة عن بعض استثماراتها
- الزيادة النقدية في رأس مال المنشأة
- القروض و الإعانات
- الإيرادات المالية

- أية تدفقات نقدية أخرى و التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث تدفقات نقدية داخلة إلى المنشأة.

الشكل العام لموازنة المقبوضات للثلاثي الأول

البيان	جانفي	فيفري	مارس
<ul style="list-style-type: none"> • المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية (TTC) • المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة • الإيرادات المالية • أية تدفقات نقدية داخلة أخرى 			
إجمالي المقبوضات	E1	E2	E3

أشهر البيع	المقبوضات							موازنة المبيعات		
	الحقوق في جوان 30	جوان	ماي	آفريل	مارس	فيفري	جانفي	المبيعات TTC	TVA	مبيعات خارج الرسم
جانفي					164 034	164 034	82 017	410 085	59 585	350 500
فيفري				172 270,8	172 270,8	86 135,4		430 677	62 577	368 100
مارس			180 882	180 882	90 441			452 205	65 705	386 500
آفريل		189 914,4	189 914,4	94 957,2				474 786	68 986	405 800
ماي	199 414,8	199 414 ;8	99 707,4					498 537	72 437	426 100
جوان	418 766,4	104 691,6						523 458	76 058	447 400
إجمالي المبيعات								2 789 748	405 348	2 384 400
إجمالي المقبوضات	618 181,2	494 020,8	470 503,8	448 110	426 745,8	250 169,4	82 017			

مثال

موازنة المبيعات (الجدول السابق). نفترض أن تحصيل ثمن المبيعات يتم بالطريقة التالية: 20 % نقدا و الباقي بالتساوي خلال الشهرين المقبلين.

2.3. موازنة المدفوعات:

تشتمل موازنة المدفوعات (*décaissements*) أو التدفقات النقدية الخارجة (*dépenses*) على العناصر التالية:

- المدفوعات عن المشتريات النقدية، كل الرسوم محتواة (*TTC*) المتوقعة شهريا.
- التسديد للموردين عن المشتريات على الحساب السابقة
- مصاريف الإنتاج، التوزيع و الإدارة العامة ...إلخ
- المصاريف المالية و أرباح الأسهم الموزعة
- الضرائب على الأرباح
- الرسم على القيمة المضافة (*TVA*) الواجب الدفع
- الإستثمارات
- تسديد القروض
- كل عملية أخرى يمكن أن تؤدي إلى حدوث تدفقات نقدية خارجة.

مثال لموازنة المدفوعات للثلاثي الأول

مارس	فيفري	جانفي	البيان
			<ul style="list-style-type: none"> • المدفوعات عن المشتريات النقدية (TTC) • التسديد للموردين عن المشتريات على الحساب السابقة • المصاريف المالية • أية تدفقات نقدية خارجة أخرى
D3	D2	D1	إجمالي المدفوعات

3.3. موازنة الرسم على القيمة المضافة

تسمح هذه الموازنة بمعرفة وضعية المنشأة تجاه إدارة الضرائب والتي تشمل

عادة على:

- الرسم على القيمة المضافة المحصل على المبيعات
- الرسم على القيمة المضافة القابل للإسترجاع على التكاليف
- الرسم على القيمة المضافة القابل للإسترجاع على الإستثمارات.

مثال لموازنة الرسم على القيمة المضافة

مارس	فيفري	جانفي	البيان
			<ul style="list-style-type: none"> • الرسم على القيمة المضافة المحصل على المبيعات • الرسم على القيمة المضافة القابل للإسترجاع على التكاليف • الرسم على القيمة المضافة القابل للإسترجاع على الإستثمارات
			الرسم على القيمة المضافة الواجب الدفع

4.3. إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي:

يتم حساب ذلك عن طريق مقارنة المقبوضات النقدية بالمدفوعات النقدية، و يمثل الفرق بينهما (الفائض أو العجز النقدي) في كل شهر من الفترة الزمنية التي تعد عنها الموازنة النقدية، ثم يتم مقارنة الفائض و العجز برصيد النقدية أول المدة فينتج من المقارنة رصيد النقدية آخر الشهر. ثم يتم مقارنة رصيد النقدية آخر شهر بالحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به بصفة مستمرة، فينتج من المقارنة تحديد صافي المركز النقدي الشهري للمنشأة والذي يجب دراسته و التعليق عليه.

نموذج الموازنة النقدية

مارس	فيفري	جانفي	البيان
E3	E2	-/+	• رصيد النقدية في بداية الفترة
D3	D2	E1	+
		D1	• المقبوضات
			-
			• المدفوعات
S3	S2	S1	الخزينة التقديرية في نهاية الشهر
C3	C2	C1	رصيد الخزينة المتراكم

4. أهداف تسيير الخزينة (النقدية)

يجب أن يسمح تسيير الخزينة للمؤسسة بمواجهة استحقاقات الديون كلما تطلب ذلك، حيث يعتبر التوقف عن الدفع أكبر خطر يمكن أن تواجهه المؤسسة و تقادي الوقوع في مثل هذه الحالة يعتبر العنصر الأساسي لاستمراريتها.

ولكن تقادي الوقوع في هذا الخطر يجب أن يكون بأقل التكاليف:

- عجز الخزينة في بعض الحالات يمكن تغطيته بسلفات مصرفية، ولكن هذه الأخيرة يمكن أن تترتب عليها تكاليف مالية باهضة والتي تؤثر على مردودية المؤسسة.

- فائض الخزينة له كذلك تكلفة، حتى وإن لم يظهر جليا ضمن تكاليف المؤسسة فهو عبارة عن تكلفة الفرصة الضائعة، بحيث أن الأموال المجمدة في الخزينة كان بالإمكان توظيفها والحصول على أرباح.

كما هو الحال بالنسبة للمخزونات فسيتم البحث على الوضعية المثلى مع هدف (خزينة = صفر).

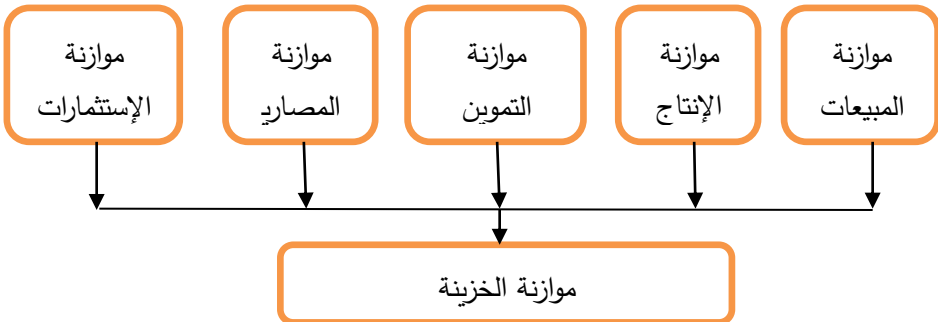
1.4. تقديرات الخزينة

إن تقديرات الخزينة تكون ناتجة عن عنصرين:

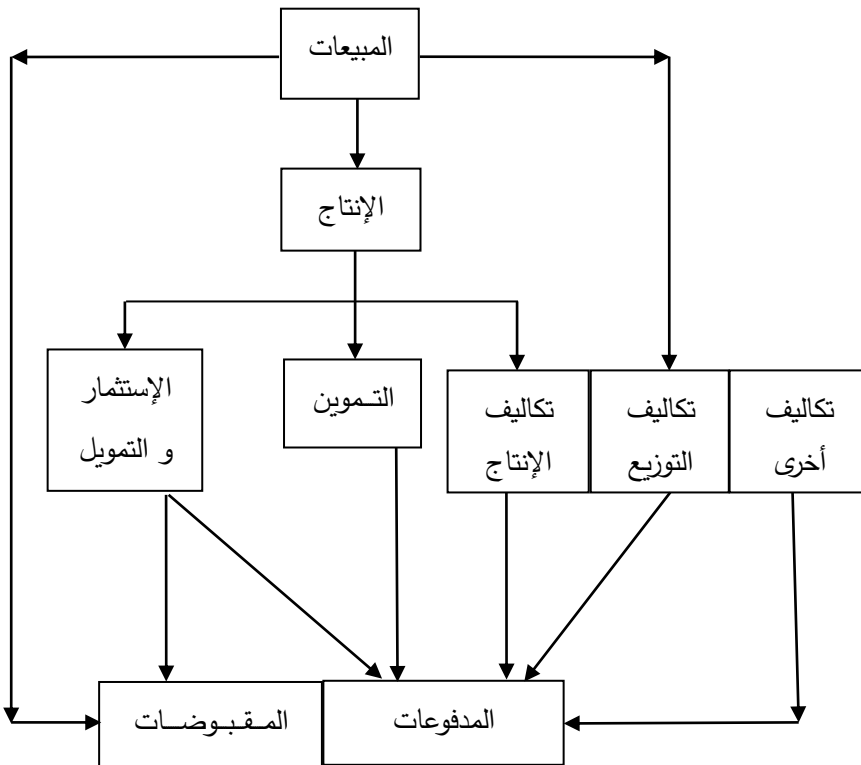
- الموازنات التشغيلية المدروسة سابقا (المبيعات - التموين - الإنتاج - الإستثمارات).
- الإختلاف في تواريخ التسديد.

2.4. موازنة الخزينة كنتاج للموازنات الأخرى

في إطار النظام الموازني، تظهر موازنة الخزينة كنتاج للموازنات التشغيلية و المتمثلة في موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التموين و موازنة المصاريف بالإضافة إلى موازنة الإستثمار كما هو مبين في الشكل التالي:



كما يمكن توضيح الارتباط بين مختلف الموازنات و كيفية مساهمتها في الوصول إلى إعداد موازنة الخزينة من خلال تقدير مختلف التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) والتدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) كما هو مبين في الشكل الموالي:



مثال

إليك مقبوضات المبيعات بالستة أشهر الأولى من السنة

أشهر التحصيل										أشهر البيع
المجموع	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي		
15 000						4 650	7 500	2 850	15 000	جانفي
17 000					4 930	8 670	3 400		17 000	فيفري
19 000				5 700	9 500	3 800			19 000	مارس
16 000			4 800	8 000	3 200				16 000	أفريل
21 000		6 300	10 500	4 200					21 000	ماي
18 000	5 220	9 180	3 600						18 000	جوان

و بمقارنة مقبوضات كل شهر بقيمة المبيعات تم الحصول على النسب

التالية:

أشهر التحصيل										أشهر البيع
المجموع	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي		
% 100						% 31	% 50	% 19	15 000	جانفي
% 100					29	% 51	% 20		17 000	فيفري
% 100				% 30	% 50	% 20			19 000	مارس
% 100			% 30	% 50	% 20				16 000	أفريل
% 100		% 30	% 50	% 20					21 000	ماي
% 100	% 29	% 51	% 20						18 000	جوان
M+2	M+1	M	الشهر							

من خلال هذا التحليل نلاحظ أن 20 % من قيمة المبيعات يتم تحصيلها في نفس الشهر، 50 % في الشهر الموالي، 30 % بعد شهرين. هذه النسب يمكن استعمالها لتقديرات الأشهر المقبلة.

- الأجر الصافية (80 % من الأجر الإجمالي) تسدد في نهاية الشهر، أما التسديد للهيئات الإجتماعية فتتم في منتصف الشهر الموالي.
- الرسم على القيمة المضافة يسدد في 20 من كل شهر.

الميزانية في 01/01 أعطت المعلومات التالية:

- الخزينة 125 000 دج
- الزبائن 40 000 دج التحصيل يتم خلال شهر جانفي
- الموردين 142 000 دج يسدد في جانفي
- الرسم على القيمة المضافة الواجب الدفع 8 500 دج
- الهيئات الإجتماعية 48 500 دج

التمرين الثاني:

تقوم إحدى الشركات بإنتاج الأجهزة الإلكترونية و قد تم تقدير حجم المبيعات كما في الجدول أدناه و يتم تسديد المبيعات بنسبة 20 % نقدا و الباقي خلال الشهر الذي يلي شهر البيع و أن مشترياتها تدفع في الشهر التالي لعملية الشراء:

البيان	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
مبيعات	10 000	10 000	20 000	30 000	40 000	20 000	20 000	10 000
مشتريات	14 000	1 000	14 000	28 000	20 000	1 000	1 000	4 000
م. نقدية	000	000	2 000	10 000	12 000	2 000	1 500	10 000

المطلوب:

إعداد الموازنة النقدية للستة أشهر الأخيرة من السنة للشركة المذكورة و تغطية العجز بالاقتراض مع العلم بأن الحد الأدنى لرصيد النقدية المطلوب الإحتفاظ به 5 000 دج و رصيد أول المدة لشهر جويلية 7 000 دج.

الحل:

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جون	ماي	البيان
2 000	4 000	4 000	8 000	6 000	4 000	2 000	2 000	المقبوضات النقدية 20 %
16 000	16 000	32 000	24 000	16 000	8 000	8 000	000	المقبوضات الموالية 80 %
18 000	20 000	36 000	32 000	22 000	12 000	10 000	2 000	إجمالي التدفقات النقدية
(1 000)	(1 000)	(20 000)	(28 000)	(14 000)	(1 000)	(14 000)	000	مشتريات
17 000	19 000	16 000	4 000	8 000	11 000	(4 000)	2 000	صافي التدفقات

الموازنة النقدية للستة أشهر الأخيرة من السنة

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	البيان
المقبوضات						
37 500	20 000	6 000	14 000	16 000	7 000	رصيد أول المدة
18 000	20 000	36 000	32 000	22 000	12 000	إجمالي المقبوضات من المبيعات
55 500	40 000	42 000	46 000	38 000	19 000	إجمالي المقبوضات النقدية
المدفوعات						
1 000	1 000	20 000	28 000	14 000	1 000	مشتريات
10 000	1 500	2 000	12 000	10 000	2 000	مصاريف نقدية
11 000	2 500	22 000	40 000	24 000	3 000	إجمالي المصاريف
الرصيد النقدي						
44 500	37 500	20 000	6 000	14 000	16 000	مقبوضات - مدفوعات
000	000	000	000	000	000	الاقتراض
000	000	000	000	000	000	إجمالي الاقتراض
5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	الحد الأدنى للرصيد
44 500	37 500	20 000	6 000	14 000	16 000	رصيد آخر المدة

التمرين الثالث:

يقوم قسم الإدارة المالية في إحدى الشركات بإعداد الموازنة التقديرية على أساس شهري للنصف الثاني من العام 2010، و قد أعد قسم التسويق في الشركة التنبؤ بالمبيعات من ماي إلى ديسمبر 2010 كما في الجدول الآتي:

البيان	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
التنبؤ بالمبيعات	20	20	40	60	80	40	40	20

20% من إجمالي مبيعات تحصيله نقدا و الباقي على الحساب

كما يقوم قسم المبيعات بتقدير تحصيل المبيعات الآجلة كالتالي:

- 70 % من مبيعات الشهر السابق يتم تحصيلها في الشهر الحالي
- 10 % من مبيعات الشهر السابق يتم تحصيلها بعد شهرين من تاريخ البيع