



## أهمية جدول تدفقات الخزينة في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة

### دراسة حالة مؤسسة " Divindus -dmc- bouira "

*The importance of cash flow statement in the prevision of the society financial needs, a case study of society (Divindus-dmc-bouira)*

محمد أبركان

جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة-  
الجزائر

[m.aberkane@univ-bouira.dz](mailto:m.aberkane@univ-bouira.dz)

يوسف قاشي

جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة-  
الجزائر

[y.gachi@univ-bouira.dz](mailto:y.gachi@univ-bouira.dz)

#### الملخص:

#### معلومات المقال

تكتسي التدفقات النقدية أهمية بالغة في معرفة الموقف النقدي للمؤسسة، وذلك من خلال التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات المتوقعة خلال السنة، حيث تسمح الموازنة النقدية التقديرية في تحديد ما إذا كانت المؤسسة سوف تحقق عجز أو فائض في السيولة، وعلى ضوء ذلك تتخذ الإجراءات اللازمة حسب الحالة المتوقعة، بالإضافة إلى الموازنة النقدية التقديرية هناك أساليب أخرى تستخدم للتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية، مثل النسبة المئوية للمبيعات وأسلوب تحليل الانحدار. توصلنا إلى أن كل الطرق المعتمدة في تحديد الاحتياجات المالية متكاملة فيما بينها.

تاريخ الارسال:

2021/12/08

تاريخ القبول:

2022/01/26

#### الكلمات المفتاحية:

- ✓ تدفقات نقدية
- ✓ تنبؤ
- ✓ نسبة مئوية من المبيعات

#### Abstract :

#### Article info

Cash flows are critical to know the cash position of the institution, by expecting receipts and payments expected during the year. The estimated cash balance allows determining whether the institution will achieve deficit or surplus liquidity. In light of this, in addition to the estimated cash budget, other methods are used to predict future financial needs, such as percentage of sales and regression analysis method. The study concluded that all the methods used to determine the financial needs are integrated among them and it provides the financial manager with the necessary information that allowed him to draw up the future financial policy and choosing between the possible alternatives.

Received

08/12/2021

Accepted

26/01/2022

#### Keywords:

- ✓ Cash Flows
- ✓ Forecasting
- ✓ Percentage of sales

## 1. المقدمة :

يعتبر التخطيط للاحتياجات المالية المستقبلية من أهم وظائف الإدارة المالية؛ بحيث تساهم في توفير المعلومات عن الوضعية المالية للمؤسسة لفترة معينة؛ إذ يساهم التخطيط الجيد في تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي رسم السياسة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ونجاح أو فشل أي مؤسسة يعود إلى مستوى التخطيط في الإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها، يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستها واختيار أفضل البدائل المطروحة عليه واتخاذ أفضل القرارات. يرتكز التنبؤ المالي في التفكير في المستقبل أي التفكير فيما ستكون عليه الأوضاع المالية في فترة لاحقة، وذلك من خلال بعض أساليب التنبؤ باعتباره الدعامة الثانية للتخطيط، حيث يتيح التنبؤ المالي الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً، وهناك العديد من أساليب التنبؤ المالي، ومن بين أهم الأساليب نجد الميزانية التقديرية النقدية وتحليل الانحدار وأسلوب النسبة المئوية من المبيعات.

والأسلوب الأكثر نفعاً عند التخطيط للتدفقات النقدية بشكل مسبق هو القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية في المؤسسة، سواء كانت داخلة أو خارجة، وهذه التنبؤات تساعد بشكل كبير في إعداد الخطط لتوفير الأموال عندما يكون هناك عجزاً في التدفقات النقدية، أو لغرض استثمار النقد عندما يكون هناك فائض في التدفقات النقدية يزيد عند حاجة المؤسسة في الأجل القصير.

**2.1 مشكلة البحث:** من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالات الرئيسية التالي: ما مدى مساهمة الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات المالية بهدف معرفة الموقف النقدي المستقبلي للمؤسسة؟

### 3.1 الأسئلة الفرعية يندرج تحت هذه الإشكالية السؤالين الفرعيين التاليين:

- ماهي أهم الأساليب المتبعة من قبل المدير المالي في تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية؟  
- على أي أساس تعتمد مؤسسة DIVIDUS-DMC في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية؟

### 4.1 فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية لهذه التساؤلات، قمنا بصياغة الفرضيتين التاليين:

- تعتبر الموارنة النقدية التقديرية أداة فعالة في تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية؛  
- تعتمد مؤسسة DIVIDUS-DMC على مجموعة من الأساليب بهدف التنبؤ باحتياجاتها المالية.

### 5.1 أهداف البحث:

- تكمن أهداف البحث فيما يلي:
- بيان أهمية التدفقات النقدية ودورها في تحديد الاحتياجات المالية؛
- التعرف على الطرق المستخدمة في التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية؛
- معرفة الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات المالية في المؤسسة محل الدراسة ومدى نجاعتها.

### 6.1 أهمية البحث:

تلعب التدفقات النقدية دوراً كبيراً في تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية وذلك من خلال إعداد كشف التدفقات النقدية المستقبلية، إذ يسمح بمعرفة احتياجات المؤسسة التشغيلية والمالية والاستثمارية، وانطلاقاً من مجموع الاحتياجات يتم تحديد مصادر الموارد اللازمة من أجل تغطية احتياجاتها المختلفة.

## 7.1 حدود البحث:

- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة Divindus -dmc- bouira التي تقع في ولاية البويرة.

- الحدود الزمانية: شملت الدراسة خمس سنوات (2013-2014-2015-2016-2017).

**8.1 منهج البحث:** انسجاما مع أهداف البحث وفرضيته، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا القيام بدراسة حالة تطبيقية

على المؤسسة Divindus -dmc- bouira، حيث أنه تم إعداد البحث من خلال:

- الجانب النظري: بالاعتماد على المصادر العلمية والمتمثلة في الكتب والرسائل و الأطاريح الجامعية.

- الجانب التطبيقي: وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالقوائم المالية الثلاث (الميزانية، حساب النتائج، جدول سيولة الخزينة) لمدة

خمس سنوات (2013-2014-2015-2016-2017).

**9.1 محاور الدراسة:** تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: جدول تدفقات الخزينة كمتبني لإعداد الموازنة النقدية؛

المحور الثاني: الأساليب المستخدمة في تخطيط الاحتياجات المالية؛

المحور الثالث: دراسة حالة مؤسسة "DIVIDUS-DMC".

2. جدول تدفقات الخزينة كمتبني لإعداد الموازنة النقدية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية الأداة الفعالة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخدامها، وذلك اعتمادا على عنصر

الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة.

## 1.2 تعريف جدول تدفقات الخزينة:

يمكن تعريف جدول تدفقات الخزينة على أنه قائمة توضح حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة،

وترتكز على الأنشطة الرئيسية للمؤسسة سواء كانت استثمارية أو تشغيلية أو تمويلية (العداسي، 2011، صفحة 50). إذ تقوم بتزويد

مستعملي القوائم المالية بمعلومات عن النقد المستلم و المدفوع خلال الفترة المالية، وبالتالي بإمكانه تقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد

النقد أو ما يعادله (Sadou, 2010, p. 257).

## 2.2 مكونات جدول تدفقات الخزينة:

يقدم جدول تدفقات الخزينة مداخيل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها ووفق القرار المؤرخ في 26

يوليو 2008 والمتضمن قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الصادر بالجريدة

الرسمية رقم 2008/19 إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

\* التدفقات التي تولدها أنشطة الاستغلال (الأنشطة التي تتولد عنها منتجات وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة بالاستثمار والتمويل)؛

\* تدفقات الخزينة المرتبطة بالاستثمار أو التي تولدها أنشطة الاستثمار (عمليات تسديد أموال من أجل اقتناء استثمار وتحصيل للأموال

عن طريق التنازل عن أصل طويل الأجل)؛

\* التدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل (أنشطة تكون ناجمة عن تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض)؛ ومنه أصبحت الخزينة وفق هذا الجدول تحسب بناء على منظور ديناميكي بالاعتماد على حركة تدفقات الخزينة ومنظور تفصيلي يعتمد على تفكيك الخزينة حسب مصدرها.

### 3.2 عرض جدول تدفقات الخزينة:

هناك طريقتين لرسم هذه التدفقات، الطريقة المباشرة (أوصى بها النظام المحاسبي المالي) والطريقة غير المباشرة، والاختلاف الموجود بين الطريقتين يكمن في هذه الأخيرة حيث تقوم بتحديد تدفقات الأنشطة التشغيلية انطلاقاً من النتيجة الصافية والتي تضاف إليها الأعباء غير القابلة للإنفاق (Boubir, 2018, p. 12).

**1.3.2 جدول تدفقات الخزينة بالطريقة المباشرة:** تعتمد الطريقة المباشرة التي أوصى بها النظام المحاسبي المالي على تقديم الأجزاء الرئيسية لدخول وخروج التدفقات النقدية الإجمالية (الزبائن، الموردين، الضرائب...) قصد الحصول على تدفق صافي للخزينة، ثم تقرب ومقارنة هذا التدفق الصافي مع النتيجة قبل الضريبة للفترة المعنية.

**2.3.2 جدول تدفقات الخزينة بالطريقة غير المباشرة:** إن الطريقة غير المباشرة في تقديم جدول تدفقات الخزينة المحدد من قبل المشرع الجزائري تركز على تصحيح وتسوية النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان:

- آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة (الإهلاكات، تغييرات الزبائن، المخزونات، تغييرات الموردين...)
- التفاوتات أو التسويات (الضرائب المؤجلة)؛
- التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة) وهذه التدفقات تقدم كلا على حدا.

### 4.2 أهمية جدول تدفقات الخزينة:

- يكتسي جدول تدفقات الخزينة أهمية بالغة تتجلى في أنه يسمح بـ:
- قياس مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية تبعا للدورات الرئيسية لنشاطها؛
- إبراز مدى كفاية السيولة للوفاء بالتزامات المؤسسة نحو الدائنين و المساهمين؛
- إبراز الهوة بين النتيجة و الخزينة؛
- قياس أثر التدفقات الاستثمارية والتمويلية على الربحية؛
- إبراز درجة المرونة المالية لدى المؤسسة؛
- تساهم في تحسين مبدأ القابلية للمقارنة بين المؤسسات كونها تستبعد الآثار الناجمة عن استخدام المعالجات المحاسبية المختلفة؛
- تعطي مؤشر لمبالغ وتوقيت ودرجة التأكد المتعلقة بالتدفقات النقدية المستقبلية (ابو نصار، 2008، صفحة 94).

### 3. الأساليب المستخدمة في تخطيط الاحتياجات المالية

سنتطرق في هذا المحور إلى أهم الأدوات المستخدمة في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة، ومن بين أهم الأدوات المستخدمة في التنبؤ: أسلوب النسبة المئوية من المبيعات؛ التخطيط باستخدام الموازنة النقدية؛ أسلوب تحليل الانحدار.

### 1.3 أسلوب النسبة المتوقعة للمبيعات

يعتبر هذا الأسلوب من أبسط أساليب التنبؤ المالي، ويقوم على افتراض وجود علاقة مباشرة وثابتة بين المبيعات وبين بعض بنود الميزانية، ومن ثم يمكن التنبؤ بما ستكون عليه تلك البنود إذا ما توافرت بيانات عن المبيعات المتوقعة.

#### 1.1.3 الخطوات الواجب إتباعها للتنبؤ:

**الخطوة الأولى:** تصنيف بنود الميزانية إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى البنود التي لها علاقة مباشرة مع المبيعات، أما الثانية البنود التي ليس لها علاقة مباشرة مع المبيعات؛

**الخطوة الثانية:** البنود التي لها علاقة مباشرة يتم إيجاد النسبة المتوقعة لقيمة كل بند منها طبقاً لميزانية الفترة الماضية إلى رقم المبيعات المحقق خلال تلك السنة؛

**الخطوة الثالثة:** التنبؤ بما سيكون عليه كل بند من بنود الميزانية عن الفترة المقبلة؛

**الخطوة الرابعة:** إيجاد مجموع الأصول والخصوم المتوقعة، وفي هذه الحالة نكون أمام ثلاث وضعيات (هندي، 2011، الصفحات 166-167):

\* **مجموع الأصول < مجموع الخصوم:** نكون في هذه الحالة في حالة المبيعات المتوقعة تزيد عن المبيعات العام الماضي، ويمثل الفرق الاحتياجات المالية المطلوبة.

\* **مجموع الأصول > مجموع الخصوم:** المبيعات المتوقعة أقل من مبيعات العام الماضي، وعلى المؤسسة اتخاذ القرار من أجل التصرف في الفائض الزائد عن الحاجة.

\* **مجموع الأصول = مجموع الخصوم:** في هذه الحالة تكون المؤسسة أمام نفس الوضعية المالية السابقة (المبيعات المتوقعة هي نفس المبيعات المحققة في السنة الماضية).

### 2.3 التخطيط باستخدام الموازنة النقدية

تعتبر الموازنات التقديرية من الأساليب المستخدمة في عمليات التخطيط، وهي عبارة عن كشف تتضمن بيانات تقديرية تتنبأ بالظروف المالية التي يمكن أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل، وتعتبر أيضاً معايير للحكم على مدى التقيد بتنفيذ الخطط الموضوعية، ومن بين أهم الأدوات المستخدمة في عملية التنبؤ القصير الأجل الموازنة النقدية، حيث تقوم المؤسسة بتحديد مقبوضاتها و مدفوعاتها خلال فترة زمنية معينة، وذلك بهدف معرفة الموقف النقدي.

**1.2.3 المقصود بالموازنة النقدية:** الموازنة النقدية هي عبارة عن كشف يبين المقبوضات والمدفوعات النقدية التي سوف تقوم بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، بحيث تساعد على تحديد الاحتياجات المالية قصيرة الأجل.

والتخطيط النقدي هو عملية تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لأموال المشروع والتي تنطوي على التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، ووضع ترتيب زمني لمواعيد تدفقها بغية إيجاد الوسائل والإجراءات التي تكفل إيجاد نوع من التوازن بين تلك التدفقات الداخلة والخارجة من حيث الكم والتوقيت (الأنصاري، 1999، صفحة 300).

الموازنة هي عبارة عن ورقة عمل تستخدم لإظهار التدفقات النقدية الداخلة والخارجة والأرصدة النقدية عبر فترة زمنية محددة، وتعتبر وسيلة أو أداة لمساعدة المدير المالي لتخطيط استخدام النقد ومراقبته (النعيمة، 2008، صفحة 223).

### 2.2.3 الفترة التي تغطيها الموازنة:

الميزانية التقديرية تعد بناء على توقعات مستقبلية، أي هي عملية تنبؤ بما سيكون عليه الوضع المالي في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية السائدة، ولهذا كلما كانت المدة أقصر كلما كانت أرقام الميزانية التقديرية أدق (عامر، 2015، صفحة 214)، وتختلف الفترة التي يغطيها التخطيط النقدي من مؤسسة لأخرى وفقاً لطبيعة عملها وحجمها وطرق التمويل المتبعة وحجم الاستثمارات التوسعية وسياسة الائتمان وغيرها، فقد تكون شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية أو أكثر، غير أن الفترة الشائعة هي سنة وذلك انسجاماً مع إعداد الحسابات الختامية.

### 3.2.3 التنبؤ بالمبيعات كخطوة أولية لإعداد الموازنة:

تعتبر المبيعات من أهم المدخلات الأساسية عند إعداد أي خطة مالية قصيرة الأجل ومنها الموازنة النقدية. وفي ضوء تقديرات المبيعات يقوم المدير المالي بتقدير التدفقات النقدية المتوقعة وذلك في ضوء شروط البيع المتفق عليها مع مدير التسويق، ويمكن أن يتم تقدير المبيعات إما بتحليل المؤشرات الاقتصادية الخارجية أو البيانات الداخلية أو كلاهما.

#### الافتراضات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تقدير المبيعات:

- يتم تقدير المبيعات في ضوء الأداء السابق للمؤسسة على مدار عدة فترات محاسبية مع أدائها الحاضر وكذلك الظروف السوقية المحيطة بها الحاضر والمستقبل؛
- كما يجب أن يرافق تقدير قيمة المبيعات تقدير تكلفة المبيعات ومصروفات التشغيل وذلك في ضوء العلاقة السببية فيما بينهما؛
- تقدير قيمة مصروف الفوائد في ضوء الاحتياجات التمويلية للمؤسسة وكذلك مع اتجاهات التغير في أسعار الفائدة السوقية (مطر، 2006، صفحة 250).

4.2.3 خطوات إعداد الموازنة النقدية: من أجل إعداد الموازنة النقدية لابد من توفير المعلومات التالية على مدار فترة الموازنة؛ وتمر بعدة مراحل؛ وهي:

- رصيد النقدية أول الشهر (أول المدة): هو رصيد النقدية الظاهرة بالميزانية في الشهر الذي يسبق أو لشهر تعد عنه الموازنة النقدية، فإذا كانت الموازنة النقدية تعد لشهر جانفي، فإن رصيد النقدية أول المدة هو رصيد النقدية الظاهر في الميزانية التي سبق إعدادها عن العام الماضي المنتهي في شهر ديسمبر.
- المقبوضات النقدية: حيث تتضمن جميع المقبوضات النقدية الداخلية المتوقعة خلال فترة إعداد الموازنة، وتحتوي فقط المقبوضات النقدية، تحصيلات أوراق القبض بالإضافة إلى أي مقبوضات نقدية أخرى متوقعة كنتيجة لبيع أصول ثابتة أو أوراق مالية، أو عقد قرض مع بنك، أو خصم مكتسب تحصل عليه الشركة كنتيجة لشراء مستلزماتها من الموردين نقداً.
- المدفوعات النقدية: وتتمثل فيما يلي:

- المدفوعات الخاصة بالمشتريات وأوراق الدفع المرتبطة بها من شهور سابقة وفقا لشروط الشراء؛  
- كافة أنواع المصروفات النقدية المرتبطة بالإنتاج والتسويق والمبيعات والمصروفات الإدارية، الإيجارات، الضرائب؛  
- شراء أصول ثابتة، أقساط دفع القروض، فوائد القروض، توزيعات الأرباح على العمال والمساهمين، مصروفات نقدية. ونوه إلى أن المصروفات المالية مثل قسط الإهلاك السنوي والمخصصات لا تدخل ضمن عناصر المقبوضات أو المدفوعات النقدية بالموازنة النقدية.  
- **صافي التدفقات النقدية:** هو عبارة عن الفرق بين المقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) والمدفوعات النقدية (كتدفق نقدي خارج).

- **الحد الأدنى للنقدية (حد الأمان):** هو الحد الأدنى من رصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به في خزينة المؤسسة أو حسابها الجاري بالبنك لمواجهة المدفوعات النقدية الطارئة وفقا لدافع الاحتياط، وتوجد مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في محاولة تحديد الرصيد النقدي المناسب، ومن أهم النماذج المستخدمة نجد نموذج المخزون Model Inventory أو نموذج الكمية الاقتصادية Economic Order Quantity، ويهدف إلى تحديد رصيد النقدية الأمثل والذي يضمن عدم تعرض المؤسسة لنقص في النقدية أو وجود فائض نقدي (الجزيري، بدون سنة نشر، صفحة 114).

### 3.3 التخطيط باستخدام أسلوب تحليل الانحدار

يفترض هذا الأسلوب وجود علاقة ثابتة بين حجم المبيعات وحجم الاستثمار في الأصول، كما أنه يصلح للتنبؤ بالاحتياجات المالية في المدى القصير والمدى الطويل على السواء، إضافة إلى إمكانية استخدامه في المؤسسات الصغيرة التي تعاني من تقلب في مبيعاتها (العارضى، 2014، صفحة 99). وما يهم في دراستنا هو الانحدار الخطي البسيط أو ما يطلق عليه بتحليل الانحدار الثنائي، بحيث يكون هناك متغير مستقل واحد إلى جانب المتغير التابع (النعيمي ع.، 2008، صفحة 267).

#### 1.3.3 متطلبات استخدام أسلوب تحليل الانحدار: تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- تحديد قيمة كل بند من بنود الميزانية ورقم المبيعات لعدة سنوات سابقة؛
- تحديد رقم المبيعات المستهدفة خلال الفترة التي تعد فيها الميزانية التقديرية؛
- تصوير العلاقة بين كل بند من بنود الميزانية خلال السنوات السابقة والمبيعات بيانيا وتحديد الخط الذي يمثل العلاقة بينهما؛
- استنتاج القيمة المتوقعة لكل بند الميزانية من الرسم البياني الذي يوضح العلاقة السابقة الموجودة بينه وبين رقم المبيعات (السنفي، 2013، صفحة 106).

### 2.3.3 خطوات التنبؤ باستخدام تحليل الانحدار: تمر عملية التنبؤ باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بعدة خطوات؛ بهدف الوصول

إلى تحدي الاحتياجات المالية للمؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الخطوات كما يلي:

**الخطوة الأولى:** توفير بيانات إحصائية عن رقم المبيعات عن عدة سنوات سابقة، وما كان عليه كل بند من بنود الميزانية التي لها علاقة مع المبيعات في تلك السنوات.

**الخطوة الثانية:** إيجاد العلاقة (معامل الانحدار) بين المبيعات وبين كل من البنود السابق الإشارة إليها، وعلى أساس هذه العلاقة يتم تقدير قيمة كل بند من هذه البنود، أما بالنسبة للبنود التي ليس لها علاقة مع المبيعات تظل كم كانت عليه في الميزانية السابقة.

**الخطوة الثالثة:** تصوير الميزانية العمومية المتوقعة، وحساب الاحتياجات المالية أو الفائض المتوقع خلال الفترة المقبلة (هندي، 2011، صفحة 160).

#### 4. دراسة حالة مؤسسة "DIVINDUS-DMC"

بعد ما تطرقنا إلى الجانب النظري وأهم محتوياته؛ تم اختيار مؤسسة DIVINDUS-DMC من أجل إسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة؛ وإعطاء الموضوع صيغة واقعية من خلال القيام بتحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة الخاصة بسنة 2008.

#### 1.4 تقديم المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة توزيع مواد البناء "DIVINDUS-DMC"، أنشأت في 2016/03/30، وهي ناتجة عن إعادة هيكلة المؤسسات التالية: EX-EDIMCO و CMC EL HARRACHE و SODIMAC EL MOHAMADIA، تتمركز المؤسسة في سطيف وتتواجد في 9 ولايات منها ولاية البويرة، وتمتلك المؤسسة عشرة وحدات منتشرة عبر التراب الوطني، وتم اختيار وحدة البويرة من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وأهم مبيعات المؤسسة (الحديد، الخشب، الاسمنت، الآجر).

#### 2.4 التنبؤ باستخدام أسلوب النسبة المئوية من المبيعات

تمر الميزانية التقديرية بعدة مراحل؛ من أجل الوصول إلى التقديرات النهائية، وأول مرحلة هي مرحلة التنبؤ بالمبيعات الخاصة بسنة 2018؛ ويبدأ التنبؤ بالمبيعات عن طريق مراجعة المبيعات الفعلية خلال السنوات السابقة؛ لمدة خمس سنوات أو أكثر؛ ويوضح الجدول التالي تطور مبيعات المؤسسة خلال خمس السنوات السابقة.

الجدول 01: تطور المبيعات من سنة 2013-2017. الوحدة دج

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
حجم المبيعات	380 373	342 484	396 073	432 596	580 066

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ أن مبيعات المؤسسة في السنوات الخمس الأخيرة كانت ترتفع بشكل طفيف، باستثناء سنة 2014 أين عرفت مبيعات المؤسسة انخفاضا مقارنة بسنة 2013، أما بقية السنوات فشهدت ارتفاعا، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة المنتهجة حيث تهدف إلى الحصول على أكبر نسبة من حصة السوق.



## أهمية جدول تدفقات الخزينة في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة

الجدول 02: الميزانية الختامية في 2017/12/31. الوحدة دج

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
815231	رؤوس الأموال	833	تثبيتات معنوية
92 580	خصوم غير جارية	632 156	تثبيتات عينية
22 257	خصوم جارية	10 003	تثبيتات مالية غير متداولة
		7 301	ضرائب مؤجلة أصول
		120 520	الحسابات المرتبطة بين الوحدات
		40 949	مخزونات جارية
		55 969	الديون والحسابات المماثلة
		62 285	المتاحات
930 069	المجموع	930 069	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

وقد كانت مبيعات المؤسسة للعام الماضي 2017 بلغت: 580 066 دج؛ وبناء على هذا الرقم نقوم بتحديد نسبة كل بند من الميزانية إلى المبيعات الفعلية الخاصة بسنة 2017. وتتبع الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحديد بنود الميزانية التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع المبيعات

بالنسبة لعناصر الأصول كلها لها علاقة مباشرة مع المبيعات؛ أما الخصوم باستثناء رؤوس الأموال لها علاقة مباشرة مع المبيعات.

**الخطوة الثانية:** تحديد نسبة كل بند في الميزانية إلى المبيعات

نسبة كل بند = [البند المعني ÷ حجم المبيعات الفعلية] \* 100

الجدول 03: نسبة كل بند من بنود الميزانية إلى المبيعات

النسبة إلى حجم المبيعات	الخصوم	النسبة إلى حجم المبيعات	الأصول
-	رؤوس الأموال	0,14	تثبيتات معنوية
15,96	خصوم غير جارية	108,98	تثبيتات عينية
3,83	خصوم جارية	1,72	تثبيتات مالية غير متداولة
		1,25	ضرائب مؤجلة أصول
		20,77	الحسابات المرتبطة بين الوحدات
		7,05	مخزونات جارية
		9,64	الديون والحسابات المماثلة
		10,73	المتاحات
19,79	المجموع	160,32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

من هذا الجدول يتضح أن أي زيادة في المبيعات مقدارها 100 دج تتطلب زيادة في الأصول بمقدار 160 دج، وهذه الزيادة في الأصول تتطلب تمويلا من مصادر معينة، وعلى هذا الأساس نقوم بطرح 19% التي تمثل الأموال المتولدة تلقائيا من 160% والتي تمثل إجمالي الاحتياجات المالية، لنحصل على 141%، ومن هذا يتضح لان كل زيادة مقدارها 100 دج من المبيعات يقابلها احتياجات مالية أخرى.

#### الخطوة الثالثة: تحديد الميزانية التقديرية لسنة 2018

تم تقدير حجم المبيعات المتوقع تحقيقها خلال سنة 2018 ب: 509 565 دج؛ وعلى أساس رقم الأعمال المتوقع نقوم بإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بسنة 2018.

#### الجدول 04: الميزانية التقديرية لسنة 2018 الوحدة دج

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
815 231	رؤوس الأموال	731	تثبيات معنوية
81 326	خصوم غير جارية	555 323	تثبيات عينية
19 516	خصوم جارية	8 764	تثبيات مالية غير متداولة
		6 369	ضرائب مؤجلة أصول
		105 836	الحسابات المرتبطة بين الوحدات
		35 924	مخزونات جارية
		49 122	الديون والحسابات المماثلة
		54 676	المتاحات
916 074	المجموع	816 748	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول نلاحظ بأن الاحتياجات المالية المتوقعة لسنة 2018 بلغت 816 748 دج، بينما بلغت مواردها المالية المتوقعة 916 074 دج، مما يؤدي إلى وجود فائض مالي يجب على المؤسسة استثماره في نشاط آخر.

#### الخطوة الرابعة: تحديد الاحتياجات المالية

كمرحلة أخيرة نقوم بحساب الفرق بين مجموع الأصول والخصوم المتوقعة، ومن خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أننا في الحالة الثانية (مجموع الأصول > مجموع الخصوم) وذلك راجع إلى أن المبيعات التقديرية الخاصة بسنة 2018 أقل من المبيعات المحققة في 2017 بفارق 70 501 دج أو بنسبة انخفاض تقدر ب: 12,15%.

السبب الذي أدى إلى تراجع المبيعات المتوقعة هو الانخفاض الكبير في مبيعات الإسمنت، وهذا راجع بالدرجة الأولى لسياسة الدولة التي انتهجتها بسبب ظروف المالية الصعبة التي تمر بها، مما أثر سلبيا على نفقات التجهيز، والتي يخصص جزء كبير منها للمشاريع الضخمة التي تستخدم الإسمنت. ويجب على إدارة المؤسسة التفكير في استثمار هذا المبلغ في نشاطات أخرى.

### 3.4 التنبؤ باستخدام أسلوب تحليل الانحدار

تمر عملية تحديد الاحتياجات المالية وفق طريقة أسلوب تحليل الانحدار بثلاثة خطوات أساسية، كل خطوة مكتملة للخطوة التي سبقتها، حيث تسمح لنا في الأخيرة معرفة الاحتياجات المالية للمؤسسة خلال سنة 2018. الخطوة الأولى: توفير بيانات إحصائية عن رقم المبيعات لسنوات سابقة (2013-2017).

الجدول 05: حجم المبيعات والمخزون السلعي للمؤسسة للفترة 2013-2017 الوحدة دج

2017	2016	2015	2014	2013	
580 066	432 596	396 073	342 484	380 373	قيمة المبيعات
40 949	19 971	17 348	19 275	24 993	المخزون السلعي
7,05	4,61	4,38	5,62	6,57	المخزون كنسبة مئوية من المبيعات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المخزون السلعي في الأربع سنوات الأخيرة متقارب، باستثناء السنة الأخيرة شهد ارتفاع، وهذا راجع لارتفاع قيمة المبيعات بنسبة كبيرة مقارنة بالسنوات الأربع الأخيرة، وهذا شيء طبيعي لان المخزونات مرتبطة بحجم المبيعات. الخطوة الثانية: تحديد معادلة الانحدار الخطي البسيط

$$Y = a + bx$$

Y: قيمة المبيعات (المتغير المستقل)

X: قيمة المخزون السلعي (المتغير التابع)

A: نقطة تقاطع منحنى المخزون السلعي والمبيعات

B: معامل الانحدار

يتم حساب A و B عن طريق العلاقة التالية:

$$A = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$B = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

الجدول رقم 06: البيانات الأساسية اللازمة للتنبؤ بحجم المخزون

N	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
2013	380	24	9 120	144 400
2014	342	19	6 498	116 964
2015	396	17	6 732	156 816
2016	432	19	8 208	186 624
2017	580	40	23 200	336 400
TOTAL	2 130	119	53 758	941 204

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال معطيات الجدول نجد: B=0,09 و A=-14,54 ومنه معادلة الانحدار: y=-14,54+0,09x

### الخطوة الثالثة: التنبؤ بحجم الاستثمار في المخزون السلعي

قامت المؤسسة بتقدير المبيعات الخاصة بسنة 2018 بـ: 509 565 دج، وبالتعويض في المعادلة نجد:  $Y = 45\ 846$  ومنه نستنتج أن المؤسسة تحتاج مبلغ قدره: 45 846 دج، وهذا المبلغ يمثل الاحتياجات المالية الخاصة بالمخزونات، وبالنفس الطريقة نقوم بتحديد احتياجات بنود الميزانية التي لها علاقة مباشرة بالمبيعات.

### 4.4 إعداد الموازنة التقديرية لسنة 2018

تعتبر الموازنة النقدية من أهم الأساليب المستخدمة في المؤسسات بهدف تحديد الاحتياجات المالية المتوقعة للمؤسسة على المدى القصير، وذلك من خلال مراقبة التدفقات النقدية سواء الداخلة أو الخارجة، وهذا ما يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية المالية في المستقبل، وتكون في حالتين إما تحقيق فائض أو عجز، وكل حالة لها خصوصيتها، ومن أجل الوصول إلى الشكل النهائي للميزانية يجب تتبع مجموعة من الخطوات.

#### الخطوة الأولى: تحديد رصيد النقدية أول المدة.

يتم استخراج رصيد النقدية أول المدة من الميزانية الختامية لسنة 2017، والرصيد النقدي هو عبارة عن الحساب البنكي وحساب الصندوق التي تعتبر أموال جاهزة بإمكان المؤسسة التصرف فيها في أي وقت، وبعد الاطلاع على الميزانية (أصول) للمؤسسة تم استخراج المبلغ، والمقدر بـ: 62 285 232 دج.

#### الخطوة الثانية: تحديد المقبوضات النقدية خلال سنة 2018

يتم تقدير رقم الأعمال في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، وفي ظل الإمكانيات المتاحة حالياً، وتم الحصول على المبيعات التقديرية من داخل المؤسسة والظاهرة في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: تقدير مقبوضات المؤسسة خلال 2018. الوحدة دج

الفترة	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع	المجموع
المبيعات المقدرة	107 496	133 741	134 748	133 580	509 565

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

#### الخطوة الثالثة: تحديد المدفوعات النقدية خلال سنة 2018

يلخص الجدول التالي مختلف المدفوعات المتوقع القيام بها خلال سنة 2018.

الجدول 08: المدفوعات المتوقعة خلال سنة 2018. الوحدة دج

البيان	T1	T2	T3	T4	المجموع
المشتريات	89 930	109 702	109 732	108 542	417 907
خدمات وأعباء أخرى	3 148	3 148	3 148	3 148	12 593
أجور العمال	10 446	10 446	10 446	10 446	41 785
ضرائب ورسوم	2 687	2 687	2 687	2 687	10 751
المجموع	497 211	516 983	517 013	515 823	483 036

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الخطوة الرابعة: تحديد الحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ بها

قدرت المصالح الداخلية للمؤسسة النقدية الواجب الاحتفاظ بها، حيث تسمح لها بتسديد مختلف التزاماتها القصيرة الأجل، دون انتظار تدفقات نقدية خارجية، واعتمدت في تحديد هذا الرصيد على دراسة وضعية الخزينة في السنوات الخمس الأخيرة، وتم تقدير هذا المبلغ بـ: 20 000 دج (الوحدة KDA).

الخطوة الخامسة: صافي التدفقات النقدية

يعبر عن صافي التدفقات النقدية بالفرق بين المقبوضات والمدفوعات المتوقع حدوثها خلال سنة 2018.

$$\text{صافي التدفقات النقدية} = \text{المقبوضات} - \text{المدفوعات} = 483\,036 - 509\,565$$

26529

الخطوة السادسة: تحديد الحد العجز أو الفائض في النقدية

في الأخير وبعد تحديد مختلف المقبوضات والمدفوعات النقدية التقديرية، وكخطة أخيرة نقوم بتحديد الوضعية التي ستكون عليها النقدية التقديرية للمؤسسة، ويبين الجدول التالي الوضعية المالية التقديرية لسنة 2018.

الجدول رقم 09: تحديد الفائض أو العجز في النقدية لسنة 2018 الوحدة دج

المبلغ	البيان
62 285	رصيد أول المدة
26 529	صافي التدفق النقدي
88 814	الرصيد الختامي
20 000	الحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ بها
68 814	العجز - / الفائض +

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول نلاحظ بأن المؤسسة تتوقع تحقيق فائض في النقدية بمقدار 68 814 دج خلال سنة 2018، مما يستوجب على الإدارة التفكير في استثمار هذا المبلغ الذي يزيد عن حاجتها.

حسب طريقة النسبة المئوية من المبيعات توصلنا إلى فائض قدرة 70 501 دج، أما طريقة الميزانية التقديرية تم تقدير فائض يقدر بـ: 68 814 دج، ويقدر الفارق بينها بـ: 1 687 دج، وهو فارق جد ضئيل وهو ما يدل على نجاعة الطريقتين في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة.

## 5. الخاتمة:

يسعى المدير المالي من خلال عمله إلى تحقيق هدفين أساسيين، هدف الربحية وهدف السيولة، وعملا منه على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، فإنه يقوم بالتخطيط المستقبلي لها، وذلك من خلال إعداد جدول حسابات النتائج التقديري بغرض معرفة ربحية المشروع في السنة المقبلة، ويعتمد على مجموعة من الأساليب بهدف التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية قصيرة الأجل، حيث كلما كانت فترة التنبؤ قصيرة كلما كانت التوقعات أدق، وخلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج المستخلصة من دراسة حالة المؤسسة كما تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين عمل المدير المالي في تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية.

### النتائج:

- عدم إعطاء الأهمية لتحديد الاحتياجات المالية، حيث تكفي المؤسسة فقط بحساب جدول حسابات النتائج التقديري وهذا بهدف تحديد الربح الواجب تحقيقه؛
- تراجع مبيعات المؤسسة، وذلك بسبب مبيعات الاسمنت الذي يعتبر أهم مورد مالي، والذي بدوره يقوم ب جلب موارد مالية أخرى؛
- خلال سنة 2018 تتوقع المؤسسة أن يكون لديها فائض في السيولة وهذا راجع إلى تراجع نسبة المبيعات مقارنة بسنة 2017، مما يستوجب إيجاد طرق من أجل استثمار هذا الفائض؛
- الموازنة النقدية التقديرية أداة ضرورية للمدير المالي لتحقيق الهدف الخاص بالسيولة، وذلك من خلال معرفة الوضعية المالية المستقبلية واتخاذ الإجراءات الضرورية مسبقا سواء في حالة تحقيق فائض أو العجز.

### الاقتراحات:

- استخدام عدة طرق في تحديد الاحتياجات المالية؛ إذا تعدد الطرق يضيفي سمة الديناميكية التي تحدم بشكل أفضل أغراض التنبؤ بالنسبة لمتخذ القرار؛
- إعطاء الموازنة النقدية التقديرية أهمية بالغة، وهذا نظرا لما توفره من معلومات مالية تساعد المدير المالي في تحديد البدائل التمويلية المناسبة في حالة توقع عجز، أو تحديد
- أن تكون الافتراضات التي تبني عليها التوقعات المستقبلية معقولة وتراعي ظروف المؤسسة الداخلية وكذلك البيئة المحيطة بها سواء في الحاضر أو المستقبل؛
- اختيار أساليب التنبؤ التي تتسم بالموضوعية والشمول، وأن تكون الفترة الزمنية محل التنبؤ معقولة، إذ من المعروف في هذا الشأن أن تزداد دقة التنبؤات كلما قصرت فترة التنبؤ والعكس بالعكس.

6. قائمة المراجع:

- أحمد العداسي، (2011)، التحليل المالي للقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، الأردن، مكتبة المجتمع العربي.
- أسامة عبد الخالق الأنصاري وخيري علي الجزيري وعبد الحميد مصطفى أبو ناعم (1999)، أساسيات التمويل، القاهرة، كلية التجارة.
- جليل كاظم مدلول العارضي، (2014)، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الأولى، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خيري علي الجزيري، (دون سنة نشر) إدارة مالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عبد الله عبد الله السنفي، (2013)، الإدارة المالية، ط02، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
- محمد مطر، (2006)، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، ط02، الأردن، دار وائل للنشر.
- منير إبراهيم هندي، (2011)، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، ط06، مصر، المكتب العربي الحديث.
- عامر عبد الله، (2015)، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، ط01، الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون.
- عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، (2008)، التحليل والتخطيط المالي، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد أبو نصار وجمعة حميدات، (2008)، معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية، الأردن، دار وائل.
- A. Sadou et autres,(2010), Manuel de comptabilité, Algérie, Edition Berti.
- Djelloul boubir,(2018), pratiques sur les tableaux de flux de trésorerie, revue périodique EL mouhassib, n°1, Alger, bab Ezzouar.