

الأسباب الخفية لأزمات السيولة



دكتور
سيد الديب

دكتورة المحاسبة والتمويل
محاسب قانوني



د / سيد الديب

محاسب قانونى

القاهرة - مدينة العاشر من رمضان

٠٠٢٠١٠٠٨٢١٥٤٧٨

Sayeddeeb78@hotmail.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

كما ان المنشآت تسعى للحصول على شهادات الجودة (الايزو) على المنتجات فان جودة الادارة هي عصب استمرار ونجاح المنشأة

فالعديد من المنشآت العالمية الكبرى تعثرت واعلنت افلاسها بسبب الفشل المالى وسوء ادارة السيولة ، وجودة ادارة السيولة هي اساس الادارة الناجحة التى تستطيع من خلالها تسيير دولاب العمل بدون تعثر مالى

ليس معنى الاهتمام بالسيولة عدم الاهتمام بالربحية فتحقيق الارباح معناه زيادة الايرادات وبالتالي زيادة السيولة

ولا تصبح الحالة المالية للشركة متدهورة فجأة أو بصورة غير متوقعة بل هناك مؤشرات للتدهور يمكن معالجتها قبل ان تتفاقم الازمة

ونحن فى هذا الكتاب سوف نتناول الاسباب التى تؤدى الى ازمة السيولة للحذر منها وتجنبها ثم اجراءات ادارة السيولة الناجحة للعمل بها وعدم التراخى فى اتباعها ثم بعد ذلك نتناول اجراءات مواجهة ازمة السيولة وعرض العديد من الحلول للخروج من هذه الازمة ونسأل الله ان يكون ما قدمناه فى هذا الكتاب علم ينتفع به

سيد الديب

2025/6/20

الفهرس

رقم الصفحة

المبحث الاول:- ادارة السيولة - مفهوم واهمية واعتبارات.....	٤
المبحث الثانى:- الاسباب التى تؤدى الى ازمة السيولة.....	٧
المبحث الثالث:- اجراءات ادارة السيولة.....	٢٤
المبحث الرابع :- ملامح ازمة السيولة.....	٥١
المبحث الخامس:- الاستعداد المبكر لمواجهة ازمة السيولة.....	٥٢
المبحث السادس:- اجراءات مواجهة ازمة السيولة.....	٥٤
المبحث السابع :- مقاييس جودة ادارة السيولة.....	٦٤
المبحث الثامن :-اجراءات مواجهة الفشل المالى	٦٥
المبحث التاسع:- مشكلات تواجه المنشآت تريد ان تعرف اسبابها.....	٦٧
قائمة المراجع	٦٩

المبحث الاول

ادارة السيولة – مفهوم واهداف واعتبارات

المقصود بالسيولة

هى النقود المتوفرة لدى المنشأة او يمكن توفيرها... لتسيير اعمالها

المقصود بادارة السيولة

هى الاجراءات التى من خلالها يتم توفير الاموال اللازمة لتسيير اعمال المنشأة بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق اقصى ربحية ممكنة

المقصود بازمة سيولة

عدم كفاية الاموال المتاحة للمنشأة لمواجهة احتياجاتها مما ينشأ عنه عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيد استحقاقها وقد تكون فجوة توقيت – او فجوة تمويل

المقصود بالتعثر المالى

اختلال مالى يواجهه الشركة نتيجة قصور مواردها وامكانياتها عن الوفاء بالتزاماتها فى الاجل القصير نتيجة عدم التوازن فى توقيتات التحصيلات مع المدفوعات فقد يكون لدى المنشأة أموال ليست سائلة على شكل بضائع أو مدينون أو أوراق قبض أو أصول ثابتة أو استثمارات قصيرة الأجل فإذا ما أتيح للشركة وقت أو فترة كافية فإنها تستطيع تحويل هذه الاصول إلى نقد جاهز وبالتالي تستطيع الوفاء بالتزاماتها وسد احتياجاتها .

المقصود بالفشل المالى

اختلال مالى يواجه المنشأة نتيجة عدم قدرة مواردها المالية فى الوفاء بالتزاماتها المالية فى الاجل القصير والطويل ويترتب عليه عدم قدرة المنشأة على الاستمرار وتصفيته و تنازلها عن ممتلكاتها لصالح المقرضين والدائنين

الفشل الاقتصادى

عندما لاتستطيع المنشأة تحقيق عائد معقول على استثماراتها او عندما يكون صافى راس المال سالب وذلك عندما تكون الالتزامات اكبر من الاصول

اهداف ادارة السيولة

الهدف الاول:- تسيير اعمال المنشأة ... بهدف الاستمرار وتحقيق ارباح

الهدف الثانى:- الاستفادة من تقلبات السوق واستغلال الفرص

الهدف الثالث :- مواجهة الظروف الطارئة بأقل تكلفة

الهدف الرابع:- الوفاء بالالتزامات عند استحقاقها بدون تاخير

الهدف الخامس:- زيادة ثقة المتعاملين مع المنشأة من موردين وعملاء ومقرضين

ماهى اهمية ...وجود دليل اجراءات لادارة السيولة ؟

- اولا:- ان يتم ادارة السيولة بناءا على خطة موضوعة لا عن اهواء شخصية .
- ثانيا:- تجنب التصرفات التى تؤدى الى ازمة السيولة
- ثالثا:- كفاءة توفير الاموال اللازمة لتسيير اعمال المنشاة باقل تكلفة ممكنة
- رابعا:- التعرف على اسباب ازمة السيولة وطرق علاجها باسرع وقت
- خامسا:- مواجهة صراع المديرين فى محاولة كل الانتصار لفكرهم على حساب المنشاة

اعتبارات ادارة السيولة

- الاعتبار الاول :- ادارة السيولة ليست مجرد انتظار النقدية الواردة وإعادة توزيعها
- الاعتبار الثانى :- ليس معنى ان لدى فائض فى السيولة الانفاق بلا حساب
- الاعتبار الثالث :- ليس معنى ان لدى فائض فى السيولة التوقف عن التخطيط ومتابعة ادارة السيولة
- الاعتبارالرابع :- ادارة السيولة منظومة متكاملة لا تقتصر على ادارة معينة كل الادارات مشاركة فى ادارة السيولة
- الاعتبار الخامس:- ادارة السيولة ليست شعارات ولكنها اجراءات ومقاييس
- الاعتبار السادس :- لابد ان يكون هناك عائد وارباح للمنشاة ناتجة عن نجاح ادارة السيولة

المبحث الثانى

الأسباب التى تؤدى الى ازمة السيولة

وبداية ازمة السيولة تكون بسبب عدم الدارية والتهور فى التوسع فى أنشطة المنشأة وفى الانفاق وإدارة السيولة بدون خطة او وجود خطة عامة بدون تفاصيل او شعارات بدون اجراءات مثل شعار زيادة المبيعات بدون توضيح تفصيلى كيف ستتم هذه الزيادة ودور كل موظف وعامل فى تحقيق هذه الزيادة وتحديد الموارد اللازمة لتوفير البضاعة

وتأثير هذه التصرفات قد لا يظهر فى نفس الفترة التى حدث فيها ... ولكن قد يظهر بعد سنتين أو ثلاثة ... حيث تخرج من كل سنة وقوائمك المالية محملة بالتزامات أكثر ومع تراكم الالتزامات ... فجأة تجد نفسك فى ازمة سيولة

نبدأ بعرض الأسباب والاحداث التى تؤدى الى ازمة السيولة ... حتى يتم تفادى هذه التصرفات بدلا من الانتظار حتى وقوع ازمة السيولة ثم نبدا بعد ذلك بالبحث عن الحلول لمواجهة هذه المشكلة بعد ان يكون تفاقم اثرها

السبب الاول:- الاقتراض لتمويل حملة اعلانية

هذه الحملة... قد يكون المتوقع منها مبيعات عالية خلال فترة وجيزة ... وقد لا تتحقق هذه التوقعات فيحدث ازمة فى السيولة نتيجة التزامات على المنشأة متمثلة فى القرض وفوائده والتى تمثل معوق لدورة التشغيل حيث ان العائد من المبيعات الناتجة من انفاق هذا القرض فى الدعاية قد لا يغطى فوائده

السبب الثانى :- الاسراف فى الانفاق على المبنى الادارى على حساب دورة التشغيل

وخاصة فى بداية حياة المنشأة حيث يتم الانفاق على المبنى الادارى للمنشأة مبالغ طائلة من مبانى رخام وجرانيت واجهات الومنيوم واثاث فاخر و ديكورات وغيره

وعندما تاتى المنشأة لدورة التشغيل تجد ان العملاء تطلب البضاعة بالاجل ٦٠ يوم او ٩٠ يوم وانت محتاج تضحى فى سبيل فتح اسواق واوفتح قنوات مع العملاء

وبالتالى سوف تشتري خامات وتشغلها وتبيع بالاجل ٩٠ يوم اى محتاج ٣ شهور لاسترداد فلوسك وبالتالى تصبح غير قادر على تمويل دورة التشغيل

فتلجأ الى القروض و فتح تسهيلات بنكية مع البنوك ... وقد يكون شروطها مجحفة

وبالتالى تصبح المنشأة مشترياتها محملة بفوائد بنكية وتعطى ائتمان مجانى لعملاءها

ويزداد الطين بله ... تاخير العملاء فى السداد عن المدد المتفق عليها ... اوبدلا من توجيه المتحصلات من العملاء لسداد جزء من القرض ... يتم لتوجيهها فى شراء اصول ادارية غير منتجه كالمبنى الادارى

السبب الثالث :- سحب نقدية من المبالغ المخصصة لتمويل دورة التشغيل وانفاقها فى شراء اصول او سيارات او مصروفات غير انتاجية

بمعنى ... ان المبالغ المستثمرة فى مخزون المواد الخام ومخزون المنتج التام وقيمة المبيعات الاجلة طرف العملاء والتى لم تسدد بعد...حيث أنه عندما يتم التحصيل من العملاء بدلا من اعادة توجيه الاموال المحصلة فى نفس دورة التشغيل وزيادة القدرة الانتاجية من خامات وانتاج تام والتوسع فى الاسواق بدلا من ذلك يتم توجيه هذه الاموال

المحصلة من العملاء فى شراء ااثات او سيارات لا علاقة لها بالانتاج او مصروفات غير انتاجية

وقد يتم تعويض انفاق المبالغ المحصلة من العملاء فى غير دورة التشغيل عن طريق الشراء الاجل من الموردين ...

وفى نفس الوقت زيادة المبالغ المستحقة للموردين لتعويض الفجوة لهذه المبالغ المسحوبة فنجد ان الموردين تمول نسبة كبيرة جدا من دورة التشغيل وعندما تحدث اى تاخير فى السداد لهؤلاء الموردين سوف يمتنعون عن التوريد الا بعد سداد مستحقاتهم او سوف يتحولوا الى التوريد النقدى بدلا من الاجل

المؤشر على ذلك:- مستحقات للموردين تفوق بكثير ... مستحقات المنشاة طرف العملاء

فالشراء بالاجل من الموردين وهذا مطلوب حيث يعتبر ائتمان مجانى ... ولكن هذا له حدود

وبالتالى تجد نفسك امام حالة مفزعة :-

دورة تشغيل.... تبحث عن ... تمويلها نقدا من الموردين

مستحقات سابقة للموردين... تبحث عن سدادها والا عرضت المنشاة لدخول قضايا

قروض وتسهيلات بنكية محملة بفوائد ومصروفات بنكية تأكل ارباحك

السبب الرابع :- انفاق مبالغ باهظة وحملات دعائية فى فتح اسواق جديدة واهمال الاسواق

الحالية والعملاء الحاليين التى تتعامل معهم المنشاة واهمال التواصل معهم وعدم تلبية احتياجاتهم

السبب الخامس:- اقتراض اموال من البنوك ... وصرفها فى شراء اصول غير انتاجية

مثل مبنى ادارى قد لاتستغله المنشأة بالكامل فى الوقت الحالى ... سيارات ... اثاث فاخر واجهات الومنيوم رخام وجرانيت على الحوائط ... كل هذه الاموال تحتاج الى السداد هى وفوائدها من المبالغ المخصصة لدورة التشغيل كما ان تكلفة اهلاكها يؤدى الى زيادة تكلفة المنتج ... وبالتالي تكون تكلفة المنتج اعلى من تكلفة المنافسين وبالتالي سنضطر الى زيادة سعر المنتج وبالتالي يقل الطلب عليه

السبب السادس:- انفاق مبالغه طائلة فى انشاء طاقات انتاجية لاتستغل بالكامل

مثال ١:- انشاء عنابر انتاجية ضخمة ... وما تستلزمه من مبالغ كبيرة ومع ذلك لاتستغل هذه العنابر بالكامل ... او يستغل جزء منها فقط فلماذا لا يتم انشاء هذه العنابر على قدر الحاجة وخاصة فى بداية حياة المنشأة ثم التوسع بعد ذلك مع زيادة الطلبات على المنشأة

مثال ٢:- شراء خطوط انتاجية كثيرة ومعدات ذات تكلفة عالية فى بداية حياة المنشأة فلماذا لا يتم البدء بخط انتاجى واحد او اثنين ... الى حين نجاح المنشأة فى السوق او بدلا من شراء خط انتاجى كامل لايستغل بالكامل يتم التشغيل لدى الغير الى حين توفير عمل لهذا الخط الانتاجى فيتم التخطيط لشراءه

السبب السابع :- شراء اصول ثابتة ... قد يكون العائد منها قليل وذلك مع توفر بدائل اخرى ما يترتب عليها من نقص السيولة

مثال:- شراء سيارات لنقل العاملين ... وخاصة فى بداية حياة المنشأة وما يكلف من ثمن هذه السيارات والتراخيص والتامين والوقود والصيانة ورواتب السائقين

فلماذا لا يتم استئجار سيارات ... وتوفير سيولة لدى المنشأة ناتجة عن توفير النقدية المدفوعة في شراء هذه السيارات

فاذا قمت بحساب تكلفة مصروفات السيارات المشتراة فقط من تراخيص وغرامات سير وتأمين ووقود وصيانة ورواتب سائقين ... تجدها قريبة من تكلفة استئجار سيارات

كما ان السيارات المستاجرة ... تحاسب عن اليوم الذى تعمل فيه فقط .. بمعنى لو المنشأة توقفت عن الانتاج او ايام العطلات... لا يحسب لها اجر

لاحظ :- لانقول بعدم شراء سيارات نقل العاملين للمنشأة ... ولكن نقول لاتبدا حياة المنشأة بها

السبب الثامن :- عدم فعالية مسئولى الادارة المالية ... فى ادارة السيولة

يقصد بعدم الفعالية ... ان يكون ليس لها دور فى التخطيط والتاثير فى اتخاذ القرارات وان يقتصر دورها ... فى تنفيذ ما يملى عليها

مثال ١:- وجود مصروفات غير مخطط لها ... وعدم اجراء اى دور فى الحد منها

مثال ٢:- الاعتماد على خطة قصيرة الاجل ..العمل حسب متطلبات يوم بيوم ... لايوجد رؤية مسبقة تعمل عليها

مثال ٣:- افكار فاشلة فى العمل غير مخطط لها

السبب التاسع :- مصروفات لم تكن فى الحسبان

اما لانها غير متوقعة ... او الجهل بها ... والمفاجئة بها

على سبيل المثال:-

عند بداية استثمار فى منشأة صناعية ... قد تقاى عند عمل اجراءات الترخيص انه مطلوب منك شبكة اطفاء ذاتى... وهذه الشبكة تكلف مبلغ كبير ... لم تاخذه فى حسابك عند دراسة الجدوى او اعداد التمويل اللازم لانشاء المشروع

السبب العاشر :- تسعير غير سليم للمنتجات...او تكلفة عالية بالنسبة للمنافسين

قد يكون تكلفة المنتج اعلى من سعر بيعه ... نتيجة للتسعير الخاطى
قد يكون المنتج مسعر رسمى او سعره مقارب لسعر المنافسين فى السوق ... الا ان تكلفة الانتاج عالية ... بالنسبة للمنافسين... وقد تتحمل المنشأة هذه التكلفة وخاصة فى بداية حياة المنشأة فى سبيل فتح اسواق جديدة او كسب عملاء جدد ... الا ان استمرار هذه الحالة بدون تعديل ومع مر السنوات سوف تسحب السيولة فى شكل خسائر متكررة ... ومع تراكمها تظهر ازمة السيولة

السبب الحادى عشر:- مشاكل بين الشركاء ... وخروج احد الشركاء وسداد حصته من المنشأة

مما يمثل ضغط على سيولة المنشأة

السبب الثانى عشر:- مجال الصناعة يتطلب استثمارات راسمالية ضخمة ولتحقيق عائد مجزى لابد من انتاج كميات كبيرة من المنتجات وهذه الكميات الكبيرة لا يستوعبها السوق او تحتاج الى تكاليف تسويقية باهظة لتصريفها

السبب الثالث عشر:- مجال الصناعة يحتاج استثمارات ضخمة لم تسطيع المنشأة توفيرها من راس المال وبالتالي تحتاج الى القروض لتمويلها ومالها من تبعات بالاضافة الى اقتراض الاموال اللازمة للتشغيل

السبب الرابع عشر:- رغبة المنشأة فى زيادة المبيعات وهذه الزيادة فى المبيعات قد تكلف م. تسويقية ومصروفات اخرى تفوق العائد المتوقع من هذه الزيادة بالاضافة الى مخاطر زيادة المبيعات بالاجل بدون حساب رغبة فى زيادة المبيعات

السبب الخامس عشر:- اقتراض اموال لاستثمارها فى المنشأة ذات فوائد ثابتة فى حين ان معدل العائد الاموال المستثمرة فى المنشأة اقل من معدل الفوائد على الاموال المقترضة مما يؤدى الى تآكل الارباح ... تآكل رأس المال ... تآكل السيولة

السبب السادس عشر:- تركيز المبيعات فى عميل واحد او تركيز الائتمان الممنوح للعملاء لعميل واحد ... وبالتالي اى ازمة او تعثر لدى هذا العميل سوف ينقل تبعاته مباشرة الى المنشأة

ناهيك عن مخاطر تحول هذا العميل الى موردين اخرين وبالتالي تعثر المنشأة

السبب السابع عشر:- الاهتمام بالتوسع وفتح اسواق جديدة واهمال الاهتمام من الاستمرار فى السوق وذلك بدعوى تحمل نفقات واعباء حالية فى سبيل الحصول على عوائد مستقبلية واذا لم توازن المنشأة بين التوسع بحكمة وتوفير السيولة اللازمة للاستمرار فى السوق فقد لاتستطيع الاستمرار فى السوق لجنى هذه العوائد

السبب الثامن عشر:- التواطؤ فى اظهار ارباح وهمية للمنشأة .. يترتب عليها توزيعات ارباح على المساهمين من الاموال المقترضة وتوزيعات مكافآت على المديرين ومجلس الادارة

السبب التاسع عشر:- الاهتمام بتوفير الاموال اللازمة للانفاق بدون الاهتمام بمصدر هذه الاموال ... فلا بد من تحديد مصدر تمويل بنود المصروفات او الاستثمارات وتكلفة هذا التمويل والعائد المتوقع والتاريخ الاستردادى لهذه الاموال

السبب العشرون :- اهمال حجم الاستثمار المناسب فى بنود معينة والمغالاه فى الانفاق على بند معين والاحفاق فى تمويل بنود اخرى تحقق عوائد مجزية

السبب الحادى والعشرون:- الاستثمارات الاضافية فى بنود معينة ... قد لا تستغل ولا تحقق عوائد بل وتصبح تكلفة على المنشأة

السبب الثانى والعشرون:- ظروف جديدة طرأت أثرت على السيولة خارجة عن سيطرة المنشأة

اولا:- فقدان سوق كانت تتعامل معه المنشأة نتيجة التطورات السياسية والاقتصادية وقوانين الاستيراد والتصدير والجمارك

ثانيا:- تعثر بعض العملاء الجيدين فى السداد أو توقف بعض العملاء نشاطها

ثالثا:- ظهور اليات انتاج حديثة باقل تكلفة من المنشأة

رابعا:- فقدان ميزة او علامة تجارية او مورد معين

خامسا:- اعتماد بعض العملاء على نفسها ذاتيا واصبحت ليست بحاجة الى منتجات المنشأة

مثال:- المنشأة (س) كانت تورد العلب الورقية والكرتون لشركة ادوية ثم قامت شركة الادوية بافتتاح مصنع لتصنيع هذه العلب والكرتون وبالتالي سوف تقل نسبة مبيعات المنشأة (س)

سادسا:- ظهور منتجات جديدة بديلة وذات جودة عالية بتكلفة اقل

سابعا:- تدهور اداء المنشأة نتيجة لتدهور الصناعة او نتيجة مشاكل بالمنشأة

ثامنا:- حدوث حالة كساد نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية

تاسعا:- تغير اسعار العملات وارتفاع اسعار المواد الخام والطاقة

عاشرا:- ظهور منافسين يتسمون بالقوة فى الصناعة

السبب الثالث والعشرون:- غياب التنسيق بين الادارات ... يؤثر على السيولة

مثال ١:- ادارة المشتريات عقدت اوامر شراء لخامات...بدون الرجوع لادارة المخازن لمعرفة ما اذا كان هناك لها رصيد كافى بالمخازن

بدون التنسيق مع الادارة المالية ... لتوفير السيولة اللازمة للسداد

مثال ٢:- ادارة المشتريات طلبت اصناف من المواد الخام ...لبلوغ رصيدها الحد الانى بالمخازن ... بدون التنسيق مع الادارة الفنية ... والتي قد تغير طريقة الانتاج ولاحتياج الى هذه الاصناف مرة اخرى

السبب الرابع والعشرون:- تراخى العاملين فى اداء مهامهم ... يؤثر على السيولة

مثال ١:- التراخى فى توفير المستند السليم الصحيح المثبت للعملية بحيث لا ارجع بعد سنة او ثلاثة واجد نفسى امام فحص وليس لدى مستندات رسمية

مثال ٢:- تراخى فى ايداع شيك عميل فى البنك وايداعه فى اليوم الثانى وقد يكون رصيد المورد فى البنك بالكاد يكفى سحب الشيك ... ويكون هناك مورد اخر للعميل بسحب شيك خاص به ... وبالتالي يرتد شيك المنشأة لعدم كافية الرصيد

مثال ٣:- التراخى فى اداء العمل خلال فترة العمل الرئيسية ... الى ان تتراكم اوامر الانتاج المطلوبة او المهام المطلوبة... ونضطر العمل اضافى وبدلات غذاء وما يترتب عليه من

تكلفه

السبب الخامس والعشرون: اهمال العاملين فى اداء مهامهم ... يؤثر على السيولة

مثال ١:- بضاعة سلمت للعميل ... بدون توقيعه على سند التسليم بالاستلام

وعند مطالبته بالسداد يحتج بعدم الاستلام

مثال ٢:- خطأ بكشف حساب مورد ... مثل اثبات فاتورة مرتين بحسابه ... او عدم اثبات

بضاعة مرتجعه فى حسابه مما يترتب عليه صرف مبالغ بالزيادة للمورد .

مثال ٣:- خروج بضاعة بها عيوب مع العلم بها

مثال ٤:- خروج بضاعة للعميل غير المطلوبة... وما يترتب عليها من تكلفة ردها وسؤ

سمعة المنشأة لدى العملاء والتأخير فى تلبية طلبات العملاء

السبب السادس والعشرون:- تعتمد بعض العاملين الاضرار بالمنشأة ... يؤثر على السيولة

مثال ١:- تعتمد بعض العاملين اهدار مواد خام تحت التشغيل بصالة الانتاج

مثال ٢:- اكتشاف بعض الاخطاء او العيوب ولايقوم بالابلاغ عنها أو تصحيحها طالما

لا تقع تحت مسؤوليته

السبب السابع والعشرون: عدم كفاءة العاملين بالنسبة للمهام الموكلة لهم

وما يترتب عليها من اخطاء فى العمل قد تؤدى خسائر جسيمة فى المستقبل

مثال:- عند التقدم للمناقصات عدم فهم وقراءة شروط ومواصفات كراسة الشروط وتكبد

خسائر عند التنفيذ ... ويزيد الطين بله ... عند توريد اصناف غير مطابقة ... وترفض ..

ويتم توريد بضاعة اخرى مطابقة ... وتكدس البضاعة المرفوضة فى المخازن

السبب الثامن والعشرون: - عدم توريد النقدية المحصلة عن طريق المندوبين الى الخزينة فى مواعيدها

مثال ١:- المندوب حصل نقدية من العميل بدون كتابة ايصال ... او كتب ايصال اصل فقط ولم تؤثر على الصور الكربونية المرفقة ... واجل التوريد الى الخزينة

مثال ٢:- مندوب حصل نقدية من عميل ... واستلم النقدية على ايصال سند صرف نقدية من شركة وشطب على كلمة صرف وكتب بدلا منها كلمة قبض ... ولم يورد للخزينة

السبب التاسع والعشرون :- طريقة التعامل مع العملاء

مثال ١:- بعض العملاء قد توقف تعاملاتها مع المنشأة نتيجة طريقة تعامل مندوبى البيع وبالتالي على المنشأة ان تضع سياسات للتعامل مع كل فئة ووضع اجراءات التعامل عند حدوث مشكلة وحصر المشاكل وعدم ترك التعامل مع العملاء الى اجتهد المندوب... حيث ان العملاء عملاء المنشأة وليس عملاء المندوب

مثال ٢:- التساهل مع بعض العملاء فى سداد المستحقاتيعطيهم فرصة للمماطلة فى السداد حتى تصبح هذه عادتهم .

السبب الثلاثون:- طريقة التعامل مع الموردين

مثال ١:- موظفي المخازن ... يستلموا بضاعة بها عيوب مقابل اكراميات من الموردين

مثال ٢:- مندوبى مشتريات يوجهون اوامر الشراء نحو مورد معين ... مقابل رحلات مصيف او عمولات من المورد

مثال ٣:- قد تحجم بعض الموردين من التعامل مع المنشأة ... بسبب عدم الالتزام فى سداد

مستحقاتهم

السبب الحادى والثلاثون:- تغليب المصالح الشخصية... على مصلحة العمل

مثال ١:- موظف قريب من المسئول او على علاقة معه... يعمل اضافى وقد لا

يكون هناك حاجة فعلية لهذا العمل الاضافى

مثال ٢:- الشراء من من مورد ذى علاقة صداقة او قرابه ... على الرغم من انه

اعلى سعرا عن غيره من الموردين

السبب الثانى والثلاثون:- تصرفات الادارة الخاطئة

الخطا الادارى.... يكلف المنشاة اموال طائلة مقارنة بخطا عامل الانتاج

مثال ١:- غرامات وتعويضات... ناتجة عن عدم تسليم المنتجات فى المواعيد المحددة

مثال ٢:- سداد ضرائب اضافية... نتيجة الجهل بمتطلبات القانون

السبب الثالث وثلاثون:- منتجات ذات جودة منخفضة بالنسبة للمنافسين

ويترتب عليها ...

* تخفيض اسعار البيع ... وبالتالي انخفاض الايرادات

* صعوبة فى بيع المنتجات

* ارتفاع سعر المنتج او الخدمة التى تقدمها المنشاة

* عدم تقبل السوق للمنتج أو الخدمة

السبب الرابع والثلاثون:- طموحات عالية اكبر من القدرة الانتاجية توسعات وافتتاح

فروع جديدة وحملة دعاية لبيع كميات كبيرة ... وفى نفس الوقت لا يوجد تمويل كافى لانتاج

هذه الكميات

طموحات كبيرة ... لا تتمشى مع امكانيات المنشأة

السبب الخامس وثلاثون:- تكلفة التعامل مع عميل اكبر من العائد منه

نتيجة تخفيض اسعار البيع له ... ومماطلته في السداد وما يترتب عليه في حبس الاموال والبضاعة بدلا من توجيهها الى عميل اخر جيد

السبب السادس وثلاثون:- الصرف على بنود يمكن الاستغناء عنها أو يمكن تخفيضها أو يمكن تأجيلها ... وعند الحاجة للصرف على البنود الضرورية لا نجد السيولة الكافية ... ثم نبحث على مصادر التمويل ذات التكلفة بحجة تمويل بنود لاغنى عنها

مثال:- شراء برامج ذات امكانيات عالية بتكلفة كبيرة ... لاستخدم لأنها تحتاج فريق عمل كبير يكلف المنشأة الكثير

السبب السابع وثلاثون:- عدم القدرة على التطور أو التراخي وإهمال التطور

مثال:- تقادم المنتج في السوق وظهور منتجات افضل منه وما يترتب عليه من انخفاض المبيعات فضلا عن توقفها

السبب الثامن وثلاثون:- عدم الاستعداد للمخاطر

مثال ١:- دخول مناقصات وتم رسوها على المنشأة ثم ارتفعت اسعار المواد الخام زيادة غير متوقعة وما يترتب عليها من التنفيذ وتحمل الخسارة ... مثال الحديد

مثال ٢:- العمل على زيادة الطاقة الانتاجية للمنشأة مع علم ادارة المنشأة ان هناك عميل او سوق معين سوف تفقده خلال الفترة القادمة

السبب التاسع وثلاثون:- البطالة المقنعة

بطالة مقنعة بسبب عمالة زائدة عن حاجة العمل

بطالة مقنعة ... بسبب سوء توزيع المهام

بطالة مقنعة ... ووجود عمل ... لكن هناك تراخى فى اداء العمل

مثال ١:- عمال او موظفين تهدر وقت العمل فى قراءة الصحف او تصفح الانترنت

مثال ٢:- مهندسين ومشرفين اكبر من حاجة العمل والاعتماد على عمالة زائدة

مطلوب تكثيف العمل ... سوف نحصل على نفس الانتاج وافضل

السبب الرابع:- قد يكون اداء العمل ناجح ظاهريا والحقيقة انه سبب خسارة

مثال ١:- الاهمال فى تنفيذ انتاج طلبية معينة مع وجود الوقت الكافى لانتاجها الى حين

انتهاء الوقت المحدد للتسليم ثم نقوم بالتشغيل الاضافى للعاملين وماله من زيادة التكلفة ...

ثم نحتفل بعد ذلك بالكفاءة فى التسليم فى الموعد المحدد

مثال ٢:- الاهمال وعدم الدراية وعدم الكفاءة فى توفير المستندات والاقرار الضريبية اللازمة

اول باول...ثم نحتفل بتخفيض الضرائب المستحقة وغرامات التأخير وماله تكلفة

فلولا الاهمال ... ماتحملنا هذه التكاليف

السبب الحادى والرابع:- عدم كفاءة المنشأة فى تحصيل اموالها من المتعاملين معها

السبب الثانى والرابع :- تكاليف شهرة المنشأة

قد تكون شهرة المنشأة احد عوامل ازمة السيولة لظهور الشركاء على الشاشات والمشاركة

فى الندوات والتعيينات بالمجاملات والانفاق على تحسين المظهر للمنشأة وعدم الاهتمام

بتطوير المنتج

السبب الثالث والاربعون :- الانفاق مثل الشركات المنافسة

ليس بالضرورة ان تكون عوامل النجاح لدى منافسك ان تكون عوامل نجاح لديك فليس معنى اشتراك منافسك فى معارض او اعلاناته على الشاشات ان تقوم بالانفاق مثله فهناك طرق اخرى افضل قد تصل فيها بفاعلية الى عميلك وباقل تكلفة

السبب الرابع و الاربعون:- الوقوع فى فخ المنافسين

قد يجرك منافسك الى سلوك طريق معين ... قد يؤدى الى هلاكك او وقوع خسائر فادحة لديك عن طريق الاشاعات فى السوق

السبب الخامس والاربعون:- تصرفات رسمية ... وراءها تصرفات غير منظورة

تبادل المنافع - رشاوى - منشأة ذات علاقة تعمل مورد أو عميل
تسهيل اجراءات - التغاضى عن متطلبات لا يسمح الا باستيفاءها

السبب السادس والاربعون:- الادارة الضعيفة

* اتخاذ قرارات بدون دراسة تأثيراتها المحتملة
* معارضة التغيير اللازم لتطور المنشأة خوفا على المصالح
* قرارات غير مدروسة تؤدى الى انفاق الاموال فى امور لا فائدة منها وبالتالي تضخيم التكاليف

* ارتفاع معدلات الاجور وعدم ادراك الحجم الاقتصادى للمنشأة الملائم لنصيبها فى السوق
السبب السابع والاربعون:- مصروفات كان يمكن تجنبها ... لوكان الاجراءات صحيحة من اول مرة

مثال:- غرامات والتعويضات والضرائب الاضافية

السبب الثامن والاربعون :- اهدار اموال فى مصروفات غير منتجة

الاهتمام بتخفيض التكاليف الضرورية ... والتوسع المصروفات غير ضرورية اوغير
المنتجة حفلات - تليفونات - سيارات

السبب التاسع والاربعون :- المبالغة فى التوسع

وذلك لاعتقاد المنشأة ان النمو مؤشر النجاح وان زيادة المبيعات سوف تؤدى الى زيادة
الارباح وبالتالي دخول المنشأة فى مجالات اعمال لاتملك الخبرة فيها
بالاضافة الى ان الشركات التى تتوسع بسرعة تضطر الى تمويل احتياجاتها عن طريق
الاقتراض بمبالغ كبيرة

كما أن التوسع غير الاقتصادى انتهازا للفرص وبناء الفروع ودخول شركات اخرى والتوسع
فى نفس المجال وبالتالي تصبح جميع التوسعات غير اقتصادية

السبب الخمسون:- الفساد الادارى داخل المنشأة**ملامح هذا الفساد**

- بطالة مقنعة
- اشخاص تعمل على تقليل الهمم - افساد العاملين فى القيام بواجبهم - حث العاملين على ترك العمل او البحث عن عمل افضل او المطالبة برواتب اكثر .
- سؤ استغلال عهد او استغلال اصول وموارد المنشأة فى امور خاصة
- سؤ استغلال سلطة الاعتماد

السبب الحادى والخمسون:- زيادة الاستثمارات قد تكون سبب فى تخفيض الارباح بدلا من زيادتها فقد يترتب عليها (عائد منخفض - تكلفة تمويل عالية - عدم تحقيق الهدف المتوقع) فلابد من تحديد حجم الاستثمار الامثل فى نشاط معين

السبب الثانى والخمسون:- اقتراحات للمديرين ... فى ضوء عدم كفاية الموارد المالية او تنفيذ هذه الاقتراحات...النظر من جهة واحدة ... مع عدم الوعى الكامل بجميع الابعاد التكلفة والتاثير على البنود الاخرى
اقتراح شراء سيارات ... لتوفير تكلفة النقل

اقتراح شراء خط انتاج جديد... لمواجهة طلب متوقع

اقتراح افتتاح معارض فى منطقة ما

العبرة فى تقييم المقترحات الاستثمارية هو التدفقات النقدية المتوقعة وليس صافى الربح المتوقع حيث ان الربح المحاسبى دفترى لا يتولد عنه تدفقات نقدية فورية واحتمالات فقد جزء منها

فلابد من مراعاة الفترة الزمنية لاسترداد التكلفة المتكبدة و صافى التدفقات المتولدة

السبب الثالث والخمسون:- سؤ استغلال الفائض من الاموال

السبب الرابع والخمسون : توزيع الارباح الراكدة

وذلك عندما يكون هناك ارباح خلال الفترة المالية ، مع زيادة المخزون الراكد للمنشأة هنا تكون ارباح العام مجمدة فى صورة مخزون راكد ، ثم يتم توزيع هذه الارباح على المساهمين نقدا ، مما يسبب ضغط على السيولة المتاحة للمنشأة

المبحث الثالث:-

اجراءات ادارة السيولة

لأدارة السيولة يتم اتباع الاجراءات التالية سعيا نحو توفير الاموال اللازمة لتسيير اعمال المنشأة وضمان استمراريته وتحقيق الفاعلية من تشغيلها :

اولا :- اجراءات السيطرة على دورة التشغيل

- دورة التشغيل تحتاج الى :- مخزون خامات - مصروفات ورواتب - مخزون انتاج تام - بضاعة مباعه بالاجل فى السوق وكل هذا يحتاج الى سيولة لتمويله
- * محتاج تمويل مخزون خامات ... يكفى الانتاج ولا يعطل دورة التشغيل
- * محتاج تمويل مخزون انتاج جاهز للبيع ... يكفى الطلب على المنتجات ولا يضيع فرصة بيع لعدم جاهزية المنتجات
- * محتاج تمويل مصروفات ورواتب خلال دورة التشغيل
- * محتاج تمويل تكلفة بضاعة مباعه بالاجل بالسوق
- السيطرة على دورة التشغيل :- تعنى امتلاك المنشأة الجزء الاكبر من تمويل هذه الدورة وهناك مصادر اخرى لهذا التمويل من خلال موردين بالاجل ... ومن خلال تسهيلات بنكية
- فليس معنى انى وجدت موردين تمويل دورة التشغيل ان اسحب فلوسى من من الدورة واصرفها فى استثمارات واتوسع فى المصروفات

لأنه إذا زاد الاعتماد على تمويل الموردين لهذه الدورة... فإنه بمجرد توقف الموردين عن التوريد بالاجل يتوقف الانتاج .. وبالتالي يكون لدى الموردين القدرة على اغلاق المنشأة

الاجراء الاول :- تحديد اصناف وكميات مخزون المواد الخام المطلوب توافرها بالمخازن بصفة مستمرة لتلبية حاجة الانتاج بدون تعطيل ثم تحديد تكلفة هذه الكميات

وبالتالى ... يكون مطلوب توفير اصناف وكميات المواد الخام...وتوفير مصدر تمويلها **وبفرض ان ...** المطلوب ٢ مليون جنيه خامات

الاجراء الثانى:- تحديد اصناف وكميات المنتجات الجاهز للبيع بمخازن المنشأة او بالفروع

والتي تلبي احتياجات الطلب ... وتحديد تكلفتها

وبفرض ان .. المطلوب ٣ مليون جنيه تكلفة منتجات جاهزة باستمرار فى المخازن

الاجراء الثالث:- تحديد متوسط قيمة المصروفات المطلوبة من المنشأة خلال فترة التشغيل

(اجور ورواتب- كهرباء مياة وقود تامين رسوم وغيره)

بفرض ان ... المطلوب مليون جنيه لتغطية هذه المصروفات

الاجراء الرابع :- تحديد كميات وقيمة المنتجات الجاهزة المباعة بالاجل فى السوق والتي يكون للمنشأة القدرة على تمويلها بدون خسارة

بفرض ان ... المنشأة حددت مبلغ ٦ مليون جنيه قيمة بضاعة بالسوق الاجل

وبالتالى يكون المبالغ المطلوبة لدورة التشغيل فى مثالنا كالتالى:-

= ٢مليون خامات+٣مليون منتج تام+١مليون مصروفات+٦ مليون بضاعة بالسوق

= ١٢ مليون

ويتم تمويل هذا المبلغ من المنشأة والموردين بالاجل وتسهيلات بنكية

وطبقا لمفهوم السيطرة تسعى المنشأة لتمويل الجزء الاكبر من هذا المبلغ... وحتى ان كان هناك موردين على استعداد على زيادة حجم تعاملاتهم الاجل وفي هذه الحالة تسعى المنشأة لزيادة حجم هذا المبلغ وليكن ١٤ مليون بدلا من ١٢ مليون وزيادة حصتها في تمويله... وليس الزيادة من خلال الموردين او التسهيلات البنكية فقط

ثانيا: - اجراءات خاصة بالمبيعات

من المعتاد ان نجد احد الحلول المطروحة لمواجهة مشاكل السيولة... هو زيادة المبيعات ولكن لابد من تحديد واضح... كيف تتم هذه الزيادة في المبيعات ؟

الاجراء الاول:- دراسة اسعار المنافسين في السوق... ودراسة تخفيض اسعار منتجات المنشأة

الاجراء الثانى:- دراسة ماذا كان هناك بدائل جديدة للمنتجات ارخص واقوى... ولم يعد من المجدى المنافسة بنفس المنتج

الاجراء الثالث:- دراسة طرح منتجات جديدة

الاجراء الرابع:- وضع خطة لفتح اسواق جديدة... طريقة الوصول الى العملاء

الاجراء الخامس:- وضع خطة دعاية مستمرة لمنتجات المنشأة وباقل تكلفة

الاجراء السادس:- التواصل المستمر مع العملاء

الاجراء السابع:- تحديد المنتجات الاكثر مبيعا والاكثر ربحية والتركيز عليها ... بدلا من الانشغال ببيع منتجات غير مجدية

الاجراء الثامن:- توفير النقل (يخلق ميزة عن المنافسين الاخرين حتى لو السعر اعلى من المنافسين ميزة النقل سوف تجعل التكلفة اقل بالنسبة للعميل)

الاجراء التاسع :- وضع عروض على مبيعات الكميات من منتجات معينة

مثال:- اذا اشترى العميل ١٠٠ وحدة من المنتج س يتم اعطاؤه ٣ وحدات مجانا

الاجراء العاشر:- وضع مزايا خصم نقدي على مسحوبات البضاعة بمبلغ معين خلال العام او بونات مشتريات مجانية

مثال :- اذا قام العميل بشراء منتجات بمبلغ ١٠٠٠٠ ج يتم منحه بون مشتريات بمبلغ ١٠٠ ج مجاني يستخدمه فى شراء اى منتج من المنشأة

فى هذه الحالة ... يكون العميل سعيد بانه كسب ١٠٠ جنية والذي اشترى به بضاعة من المنشأة وهذا المبلغ يكون كلف المنشأة ٨٠ ج هى تكلفة المنتج الذى اشتره العميل بفرض ان الربح ٢٠ ج

ثالثا:- اجراءات خاصة بمعايير منح الائتمان

الاجراء الاول:- لابد ان تكون شروط الائتمان واضحة للعميل حتى يهتم بها

الاجراء الثانى:- وضح سقف ائتماني اجمالى بمبلغ معين الذى يمكن منحه للعملاء ويتم توزيعه عليهم حسب شروط محددة وذلك حسب القدرة المالية للمنشأة فى تدبير هذا المبلغ وتحديد مصدر تمويله

مثال:- المنشأة (س) حدد سقف ائتماني اجمالي لما يمكن منحه لعملاءها قدره ٥ مليون جنيه يتم توزيعه كالتالي :-

البيان	٢ مليون لعملاء سداد ٣٠ يوم	٣ مليون لعملاء سداد ٦٠ يوم
عميل ١	٣٠٠٠٠٠	
عميل ٢	٢٠٠٠٠٠	
عميل ٣		٦٠٠٠٠٠
عميل ٤		٤٠٠٠٠٠
١٥ عميل سقف ١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	
١٠ عميل سقف ٢٠٠٠٠٠		٢٠٠٠٠٠٠
اجمالى	٢٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠
المبلغ الاجمالى	٥٠٠٠٠٠٠	

الاجراء الثانى:- وضع اسقف ائتمانية لكل عميل يراعى فيها مدى قوة مركزه المالى وقدرته ورغبته فى السداد وسيرته السابقة فى التعاملات مع المنشأة

الاجراء الثالث:- وضع غرامة عن التأخير فى السداد لتحفيز العملاء على سرعة السداد

ويراعى الضوابط التالية :-

- يراعى عدم قيام العميل بسحب بضاعة فى ضوء المبلغ الممنوح له مرة واحدة بل على

اجزاء وفترات لقياس مدى قدرته على السداد

- يتم وضع سقف للائتمان لا يتم تجاوزه حتى يتم السداد لجزء من الرصيد السابق
- يتم تخفيض حجم الائتمان للعملاء غير الملتزمين وبل الغاء التعامل الاجل معهم اذا لزم الامر
- عدم صرف اى بضاعة للعميل بالاجل حتى يتم سداد المديونية المتأخره عليه ثم ينظر فى سقف الائتمان الممنوح له
- مد فترة الائتمان يترتب عليه قبول عملاء كانوا من قبل مرفوضين
- تخفيض معايير الائتمان يترتب عليه دخول عملاء جدد وتكاليف ديون معدومة

رابعاً:- اجراءات خاصة بالعملاء

من المعتاد ان نجد احد الحلول المطروحة لمواجهة مشاكل السيولة... تخفيض فترة الائتمان الممنوحة للعملاء الى اقصر مدة... او الاتجاه الى البيع النقدي ولكننا نواجه :-

ان هناك منافسين يعطون العملاء فترة ائتمان اطول وبالتالي يتجه العملاء اليهم
 ان هناك عملاء لايقبلون الشراء النقدي ... طالما هناك منافسين يعطوهم فترة ائتمان
 ان هناك بعض العملاء لايلتزمون بفترة الائتمان الممنوحة لهم ... او يتحايلون على زيادة هذه المدة بطرق مختلفة

ويتم اتباعا الاجراءات التالية لتحقيق فاعلية التعامل مع العملاء :-

الاجراء الاول:- تصنيف العملاء الى فئات كالتالى:-

الفئة الاولى :- العملاء نقدي

الفئة الثانية :- عملاء آجل ٣٠ يوم

الفئة الثالثة :- عملاء آجل ٦٠ يوم

الفئة الرابعة:- عملاء آجل ٩٠ يوم

هذا التصنيف يتيح للإدارة :-

تحديد حجم التعاملات لكل فئة وتحديد حجم الائتمان الممنوح لكل فئة

المساعدة في تخطيط السيولة ... لمعرفة التوقيتات الواضحة للمقبوضات الواردة

تحديد الفئات الواجب الاهتمام بها ... وزيادة التعاملات معها ...

مثال :- فى ٢٠١٧/٣/١٥ كان متاح لدى المنشأة ١٠٠٠ وحدة من المنتج ج

ونفس تاريخ كانت طلبات الشراء الواردة للمنشأة لهذا المنتج كالتالى:-

العميل س ... طلب ١٠٠٠ وحدة سعر ١٠٠ وائتمان ٩٠ يوم

العميل ص .. طلب ٧٠٠ وحدة سعر ٩٩ كاش

العميل ع طلب ٣٠٠ وحدة سعر ٩٩.٥ ائتمان ٣٠ يوم

فى هذه الحالة ... يظهر العميل س ... افضل لانه اعلى سعرا ... ولكن فترة ائتمان اطول

ومالها من تاثير على السيولة ... وقد يتعثر العميل خلال هذه الفترة و تطول فترة الائتمان

عن ذلك

اذا فضلنا العميل س فسوف يكون الناتج ١٠٠٠ وحدة $\times$ ١٠٠ ج = ١٠٠٠٠٠ ج بعد ٩٠ يوم

اذا فضلنا العميل ص يكون الناتج ٧٠٠ وحدة $\times$ ٩٩ ج = ٦٩٣٠٠ ج

العميل ع يكون الناتج ٣٠٠ وحدة $\times ٩٩.٥$ ج = ٢٩٨٥٠ ج

اجمالى مبيعات العميل ص + ع = ٩٩١٥٠ ج

قد يكون الظاهر ان هناك ارباح زيادة اذا بعنا للعميل س قدرها ٨٥٠ ج ولكننا سوف نحصل قيمة المبيعات بعد ٩٠ يوم ...

اذا للعميل ص + ع ... اقل ربحية ٨٥٠ ج ولكن تم تحصيل نقدية سريعة يتم اعادة استثمارها فى دورة التشغيل وتحقيق اضعاف هذا المبلغ.

الاجراء الثانى:- مواجهة تحايل العملاء ... على زيادة فترة الائتمان

يسلك العملاء طرق عدة ... للتحايل على زيادة فترة الائتمان ... وعلى المنشأة ان تتخذ خطوات جادة لمواجهة هذه الطرق.. بمعنى معالجة الاعذار قبل سماعها والبدء فى ملاحقة الاموال مبكرا قبل موعد الاستحقاق

ومن هذه الطرق :-

الطريقة الاولى :- عمل الشيكات بزيادة ٥ ايام او ١٠ ايام عن فترة الائتمان المتفق عليها

المواجهة :- مخاطبة العميل رسميا بالالتزام بمواعيد الائتمان المتفق عليها

الطريقة الثانية :- التأخير فى تسليم الشيكات الخاصة بالمنشأة لتتخطى فترة الائتمان

المتفق عليها بحجج مختلفة منها ... سفر المسئول عن توقيع اوراق الدفع

المواجهة :- الاتفاق على تجهيز وتسليم الشيكات بعد فترة ١٥ يوم من تاريخ تسليم البضاعة

الطريقة الثالثة :- الاحتجاج بعدم استلام الفواتير الخاصة بالبضاعة المستلمة

المواجهة :- التأكيد مع مسئولى مشتريات وحسابات العميل ... باستلام جميع فواتير البضاعة المرسله بعد كل شحنة مرسله اومراجعة الحساب شهريا.

الطريقة الرابعة :- الاعتراض على الاسعار الموجودة بالفواتير او رغبة العميل فى رد بعض الاصناف الموجودة بالفاتورة وطلب اشعار خصم لتجهيز مستحقات المنشأة

المواجهة :- المتابعة والتنسيق مع ادارة المبيعات على حل هذه المشاكل قبل حلول ميعاد استحقاق المديونية طرف العملاء

الطريقة الخامسة :- عدم سلامة الشيكات المستلمة

مثال:- عدم التوقيع على الشيك - تعديل فى الشيك بدون التوقيع بجوار التعديل - عدم صحة التوقيط مبلغ الشيك - وجود كسر فى مبلغ الشيك بالارقام وعدم وجوده فى تقيط المبلغ

المواجهة :- المراجعة الدقيقة قبل استلام اوراق القبض

الاجراء الثالث :- تحفيز العملاء ... على السداد المبكر

من خلال عقود اتفاق مع العملاء ... ووضع مزايا خصم للسداد المبكر... مع وضع غرامة للتأخير عند التأخير عن موعد السداد المحدد

الاجراء الرابع :- قبل اعطاء عميل فترة ائتمان للسداد ... يجب البحث عن مصدر سداده لمستحقات المنشاة

هل من حسيلة بيع منتجات منشأته؟

ام من قرض اوتسهيل ابرمه مع احد البنوك ؟

فإذا كان من خلال قرض بنكى ... فلا بد من الحذر ... لأنه باستفاد العميل القرض الممنوح له قد لا يستطيع السداد

إذا كان من حصيلة بيع منتجاته ... فهذا مؤشر طيب... على قدرة العميل على الاستمرار بفعالية فى السوق

خامسا:- اجراءات التعامل مع العميل المتعثر

تتمثل مخاطر المديونية طرف العميل المتعثر على السيولة فى :-

- تاخير سداد المديونية ... وعدم توقع توقيت السداد ... مما يؤثر على السيولة والتخطيط لإدارة السيولة
- احتمالية افلاس العميل ... اوسفره للخارج .. او تصفية نشاطه واختفائه من السوق ثم بعد ذلك لا نتمكن من الوصول اليه ... وما يترتب على ذلك من ضياع اموال المنشأة

الاجراء الاول:- الزيارة المفاجئة لمقر العميل للتأكد ما اذا كان شغال ام لا ؟ هل هو متعثر ام متوقف ؟ موقفه المالى ؟ امكانياته على السداد ؟ اجراءاته لحل الازمة ؟ مثال يمشى فى اجراءات اخذ قرض او فتح تسهيل بنكى

الاجراء الثانى:- اذا كان لدى العميل اى بضاعة خاصة بالمنشأة ... يتم ارجاعها لتخفيض المديونية

الاجراء الثالث:- اذا لزم الامر ... نأخذ ماكينة او سيارة او اى بضاعة من منتجات العميل

الاجراء الرابع :- الاجراء القانونى فى حالة وجود ضمان مالى وسرعة اتخاذ الاجراءات اللازمة والتي تمثل وسيلة ضغط على العميل لسرعة السداد

الاجراء الخامس:- التفاوض مع العميل لسداد المديونية... وتحفيزه على السداد من خلال عمل نسبة خصم على المديونية ... حيث ان الاجراءات القانونية لها امد طويل ومصروفات قانونية واتعاب محاماه

سادسا:- اجراءات ادارة القرض او التسهيل البنكى

ليس معنى ان هناك بنوك مستعدة لتقديم قروض للمنشأة ان يتم الاتفاق على هذه القروض مالم يكن هناك قدرة على توظيف واستثمار هذه الاموال وان يكون هناك عائد متوقع من الاستثمار يزيد عن تكلفة هذه القروض... والا اصبحت هذه القروض وبالا" على المنشأة تاكل ارباحها.

وتكون بدايتها عامل لتوفير السيولة ... ونهايتها عامل من عوامل ازمة السيولة

الاجراء الاول:- لابد من البحث عن جدوى التمويل بالقروض قبل القرض وبعد الحصول على القرض

بمعنى ان تكون المنشأة نتيجة نشاطها خسارة وتتكبد خسائر ... ثم نبحث عن قروض وبالتالي زيادة الطين بله ... نتيجة فوائد القروض وبالتالي زيادة الخسائر

وقد تكون هناك ارباح من عوائد المنشأة ولكن اذا حملناها بتكلفة فوائد القرض المتوقع الحصول عليه سوف يكون هناك خسائر وتاكل لسيولة المنشأة

الاجراء الثانى:- تحديد البنود التى يتم الصرف عليها من هذا القرض وان تكون بنود استثمارية لها عائد متوقع يزيد عن تكلفته

الاجراء الثالث :- التخطيط لمصادر سداد هذا القرض وعوائده

بمعنى ... لما اخذ قرض اخطط لتوظيفه ... واخطط لكيفية سداده

الاجراء الرابع :- الرقابة على الصرف من القرض ... وعدم الصرف منه لاي بند غير البنود المخصص لها .. ويراعى الآتى :-

- ليس معنى ان هناك تسهيلات بنكية ... السحب المستمر منها... فالتسهيل مصدر لتوفير سيولة فى وقت معين لتغطية فجوة فى فترة معينة ... ثم يتم اعادة سدادها
- وليس معنى ان هناك بنود معينة يتم تمويلها من خلال تسهيل ائتمانى او من القرض ... ان يتم التصرف فى السيولة الواردة عن مبيعات المنشأة وعوائدها ... بلا حساب
- عدم الاتكال على السحب من القرض لاغراض اخرى غير مخصص له على ان يتم ردها عند توافر سيولة ... حيث ان تراكم المسحوبات لانستطيع رد هذه المبالغ

سابعا:- اجراءات خاصة بالمشتريات

الاجراء الاول:- ربط المشتريات بتوقيت بالاحتياجات

بمعنى ... لو ان هناك امر انتاجى سوف يتم بدء العمل فيه بعد شهرين ... ليس من الضرورى تشوين خاماته من الان ومايترتب عليه من سيولة خارجة ... ولكن يمكن طلب عروض اسعار ودراستها والاتفاق مع افضل مورد ... على ان يتم التوريد بعد فترة قريبة من بدء العمل وبعد التوريد يتم بدء فترة الائتمان وبالتالي توفير سيولة للمنشأة خلال هذه الفترة

الاجراء الثانى:- تشوين بضاعة على قدر الاحتياج وبما لايعطل التشغيل

الاجراء الثالث:- اجراء عقود مع الموردين على توريد كمية معينة من الخامات على فترات على قدر الاحتياجات

وهذا يحقق

- ضمان ثبات السعر خلال الفترة وإذا انخفض السعر فى السوق يكتفى بما تم توريده
- توفير الاحتياجات بالقدر المطلوب فى التوقيت المطلوب والاستفادة من مدة الائتمان (بداية مدة الائتمان بعد نهاية شهر التوريد
- اذا كان هناك طلب شراء نهاية الشهر اذا امكن تاجيلها الى بداية الشهر التالى....
- يتم تاجيلها وبالتالى تاجيل بداية الائتمان شهر)

الاجراء الرابع :- التأكد من مدى الحاجة المستقبلية للمواد المشتراة ... فليس معنى ان صنف بلغ رصيده الحد الأدنى بالمخازن ... ان يتم طلب مشتريات اخرى ... فقد لا تكون هناك حاجة لهذا الصنف ويتم التخلص منه

ثامنا :- اجراءات خاصة بالموردين

المورد هو شريك فى المنشأة فهو يستثمر امواله فى المنشأة من خلال البضاعة التى يقوم بتوريدها ومن خلال الائتمان الممنوح للمنشأة

فهو يهتم بنجاح المنشأة واستمرارها ... فالموردين قد يستفادوا من المنشأة اكثر من ملاك المنشأة انفسهم

فاذا زادت ثقتهم فى المنشأة اطمئؤا على اموالهم وزاد ضخ بضاعة وامكن للمنشأة من :-

- زيادة التفاوض على الاسعار
- زيادة مدة الائتمان
- زيادة مبلغ الائتمان

على ان يكون ذلك من خلال التفاوض مع والموردين والاتفاق المبرم بينهم بحيث يكون كل طرف على بينة بما له وما عليه

الاجراء الاول:- الاتفاق مع الموردين ان مدة الائتمان تبدأ بعد نهاية كل شهر بالتالى فان التوريدات التى تمت خلال الشهر بالكامل سوف تبدأ فترة الائتمان لها بداية الشهر التالى

مثال :- شركة الحرية للبلاستيك قامت خلال شهر يناير ٢٠١٨م بتوريد بضاعة للمنشأة فى التواريخ التالية ... علما بان فترة الائتمان المتفق عليها ٦٠ يوم

فى ٢٠١٨/١/١ فاتورة بمبلغ ٢٠٠٠٠ ج

فى ٢٠١٨/١/١٠م فاتورة بمبلغ ٥٠٠٠٠ ج

فى ٢٠١٨/١/١٥م فاتورة بمبلغ ٦٠٠٠٠ ج

فى ٢٠١٨/١/٢٥ فاتورة بمبلغ ٢٠٠٠٠ ج

فى هذه الحالة ... يتم تجميع توريدات الشهر =

٢٠٠٠٠ + ٦٠٠٠٠ + ٥٠٠٠٠ + ٢٠٠٠٠

= ١٥٠٠٠٠ ج ويتم استخراج الشيك مستحق بالمبلغ بعد ٦٠ يوم من بداية فبراير ٢٠١٨

اى شيك بمبلغ ١٥٠٠٠٠ ج تاريخه ٢٠١٨/٣/٣١م

الاجراء الثانى :- تجزئة المبلغ المستحق للمورد .. وعلى فترات حتى لا يمثل ضغط على السيولة

فى المثال السابق :- بدلا من استخراج شيك واحد بمبلغ ١٥٠٠٠٠ ج بتاريخ ٢٠١٨/٣/٣١م

يتم تجزئته كالتالى :-

شيك ٥٠٠٠٠ ج تاريخه ٢٠١٨/٣/٣١م

شيك ٥٠٠٠٠ ج تاريخه ٢٠١٨/٤/٥ م

شيك ٥٠٠٠٠ ج تاريخه ٢٠١٨/٤/١٠ م

الاجراء الثالث:- الاتفاق مع المورد على ان تسليم الشيكات الخاصة بمستحققاته يكون نهاية فترة الائتمان وليس بداية فترة الائتمان

في المثال السابق:- بداية فترة الائتمان ٢٠١٨/٢/١ م ونهايتها ٢٠١٨/٣/٣١ م

تسليم الشيكات نهاية الفترة يتيح المزايا التالية :-

- قد يكون اعتماد سداد هذه الشيكات على متحصلات من احد العملاء وتأخر هذا العمل في السداد

- قد يكون هناك التزامات طارئة واجبة السداد ...

- قد لا يكون هناك ارصدة نقدية كافية في البنك المسحوبة عليها الشيكات

وبالتالى:- يتيح فترة لاعادة ترتيب السداد .

- يطيل امد سداد هذه الشيكات من فترة استلام المورد لها وايداعها في البنك

الاجراء الرابع:- حماية الشيكات المستخرجة حتى لاتكون عرضة للاختلاس او التزوير خلال مراحل تداول هذه الشيكات سواء داخل المنشأة او عند المورد

على سبيل المثال:- استخراج شيك باسم مورد ثم تظهيره وصرفه بواسطة موظف سواء من داخل المنشأة او من خارجها

وتتم هذه الحماية كالتالى :-

- ان يكون اسم المستفيد المنشأة الاعتبارية وليس اسم صاحبها

- ان يكون الشيك لامر المستفيد فقط ... وليس لامر غيره
- ان يكون الشيك مسطر
- ان يكون الشيك غير قابل للتظهير

الاجراء الخامس:- حماية المنشأة ... من ادعاء المورد عدم استلام مستحقاته

- بان يكون تسليم الشيكات لمندوب المورد معه تفويض واثبات شخصية لاستلام الشيكات وان يوقع على صورها بالاستلام
- المصادقات المكتوبة والمختومة من المورد

الاجراء السادس:- التعامل مع الشيكات المرتدة من الموردين ... يكون كالتالى :-

الطريقة الاولى:- اعادة الايداع مرة اخرى بالبنك بعد توفير الرصيد الكافى

الطريقة الثانية :- السداد نقدا من المنشأة ... على ان يكون السداد مقابل استلام اصل الشيك المرتد

الطريقة الثالثة :- السداد مقابل شيك اخر بنفس المبلغ على بنك اخر ... على ان يكون تسليم الشيك الجديد ... مقابل تسليم الشيك المرتد

الطريقة الرابعة :- الايداع فى الحساب البنكى العميل ...

وهذه الطريقة لانحبذها للأسباب التالية:-

السبب الاول:- يكون الشيك المرتد مازال بحوزة المورد ...وقد يسئ استغلاله .. وقد يكون هناك عدم متابعة ادارة المنشأة ... وينسى هذا الشيك ... ثم بعد فترة يطالب به المورد مرة اخرى او يستخدمه كوسيلة ضغط على المنشأة

السبب الثانى:- قد لايرتد هذا الشيك فعليا...وان يكون تم سداده بالبنك

تاسعا:- اجراءات خاصة بالتحصيل من العملاء

الاجراء الاول:- المتابعة وارسال المطالبات وكشوف الحساب اول باول

فاليوم افضل من الغد فقد يتعرض العميل لتعثر مالى وبالتالى يماطل فى تسليم الشيك او يسلم الشيك ويرتد فى البنك فلدى العميل التزامات اخرى وشيكات اخرين

الاجراء الثانى:- تحفيز مندوبى التسويق والتحصيل على سرعة التحصيل وضع نظام عمولات على التحصيلات وغرامات تخصم من العمولة على تاخير التحصيل فى المواعيد

الاجراء الثالث:- تحفيز العملاء على سرعة السداد من خلال وضع نظام خصم للسداد المبكر وغرامات على التأخير فى السداد

الاجراء الرابع:- سرعة توريد النقدية طرف مناديب التحصيل من خلال التوريد اول باول والايذاع فى الحساب البنكى للمنشأة اذا كان العميل فى منطقة نائية

الاجراء الخامس:- متابعة الشيكات المرتدة اول باول وسرعة الاتصال بالعمل لتدارك الامر

عاشرا:- اجراءات خاصة بالمخزون الراكد

المخزون الراكد يمثل اموال مجمدة فى بضائع او خامات ليس عليها طلب وغير مستفاد منها وغير المتوقع استخدامها لتغيير طريقة الانتاج او تغيير طلبات العملاء

من اين يأتى المخزون الراكد ؟

- تقادم المنتج وظهور بدائل

- ظهور بدائل اقل تكلفة

- مشتريات لمناقصة غير مدروسة
- منتجات غير مطابقة للمواصفات وتكلفة الإصلاح عالية
- انتهاء تاريخ الصلاحية لمنتجات غير غذائية

الاجراء الاول:- محاولة تصريف المخزون الراكد حتى ولو بتكلفته (فهو عبارة عن اموال معطلة يدفع عليها فوائد بالبنوك) بالاضافة الى مخاطر تعرضه للتلف وانتهاء الصلاحية وظهور بدائل افضل منه بالاضافة الى تكلفة التخزين وشغله حيز من المخازن

الاجراء الثانى:- الارتجاع الى المورد واستبداله ببضاعة اخرى او تخفيض حساب المورد وبالتالي تخفيض الالتزامات

الاجراء الثالث:- تسهيلات فى البيع ... تخفيض فى الاسعار ... حتى ولو تم البيع بتكلفته او بخسارة قليلة...فسوف يوفر سيولة ويوفر مساحة تخزين بالمخازن ويوفر مخاطر تعرضه للتلف نهائى ويصبح عديم القيمة

حادى عشر:- اجراءات حماية المنشأة من المجاملات

تمثل المجاملات محاباة بعض الاشخاص او الموردين او العملاء او الموظفين على حساب المنشأة وما يتسبب فيها من اضرار على اموال المنشأة وعلى السيولة

المعاملة الاولى:- الشراء من شخص معين ذا قرابة بقصد الافادة او الشراء من مورد معين مقابل عمولات او مزايا غير منظورة تمنح مع وجود موردين آخرين اقل سعر واطول فى مدة الائتمان

الاجراء :- ان يكون هناك طلب لعروض الاسعار من الموردين ... وشخص مسئول آخر يبت في موضوع تحديد المورد الافضل (ليس مجرد الحصول على عروض اسعار ودفنها فى الدرج)

المجاملة الثانية :- شراء كميات كبيرة من خامات اوبضاعة لاتستدعيها حاجة العمل .. بقصد افادة اشخاص او موردين معينة

الاجراء :- ربط خطة المشتريات بخطة الانتاج ... والشراء بتوقيات البدء فى الانتاج

المجاملة الثالثة :- قبول امناء المخازن بضاعة بها عيوب من مورد معين مقابل اكراميات غير منظورة من المورد

الاجراء الاول :- تشكيل لجنة فحص لاستلام المواد الواردة من عضو فنى وامين المخازن

الاجراء الثانى :- اصدار تعليمات مكتوبة تحظر على العاملين اخذ اى اكراميات من الموردين

المجاملة الرابعة :- تعيينات جديدة لايحتاج اليها العمل

اجراء ١ :- دراسة مدى حاجة القسم الطالب تعيينات جديدة وكم العمل المطلوب وما اذا كان هناك عمالة فائضة فى اقسام اخرى يمكن توجيهها للعمل فى القسم المحتاج العمالة

اجراء ٢ :- التدخل بتوزيع العمل المطلوب على العمالة الموجودة فعلا

المجاملة الخامسة :- تخصيص موظفين معينة بالعمل اضافى

اجراء ١ :- لايتم العمل الاضافى الا بموجب تصريح يوضح فيه اسباب القيام بالعمل

الاضافى وكميات الانتاج المطلوب تنفيذها ونوعية العمل المطلوب من كل فرد

اجراء ٢:- عمل تقرير بـماتم انجازه خلال فترة العمل الاضافى ... حتى لا يكون العمل الاضافى وسيلة لاهدار الاموال

المجاملة السادسة :- تخفيض اسعار لعملاء معينة او اشخاص معينة يتم اختلاس اموال المنشأة...

مثال :- اعتماد بضاعة درجة اولى على انها درجة ثانية ويتم بيعها باسعار الدرجة الثانية الاجراء:- الفصل الوظيفى بحيث لا يكون مسئولى الانتاج عن مسئولين عن البيع او تخصيص منتجات معينة لعملاء يحدودها

ثانى عشر:- اجراءات خاصة بامن المعلومات وسريتها

المحافظة على سرية بيانات المنشأة هو حفاظ على استمرارية المنشأة وحمايتها من تهديدات المنافسين ... وذلك من خلال عدم اتاحة كافة البيانات للعاملين بالمنشأة سواء عاملين بالانتاج او بالادارة ... على سبيل المثال :-

- * المحافظة على سرية اسعار الشراء واسماء الموردين الذين يتم التعامل معهم
- * المحافظة على سرية اسعار البيع واسماء العملاء الذين يتم التعامل معهم
- * المحافظة على سرية البيانات المالية للمنشأة ايرادات وتمويل ومصروفات وغيرها
- * المحافظة على سرية رواتب العاملين وخاصة العاملين انفسهم
- * المحافظة على سرية اسعار المناقصات وطريقة التسعير حتى بعد رسو المناقصة
- * المحافظة على سرية المخزون لدى المنشأة سواء خام أو تام
- * المحافظة على سرية طريقة الانتاج اوخلطات المنتج

ثالث عشر:- اجراءات حماية الاموال فى المخازن

البضاعة المخزنة كلفت المنشأة نقدية فى سبيل اقتناءها او سبيل انتاجها وای خلل او ضياع واسراف فيها ماهو الا تدفقات نقدية خارجة لاتستفيد منها المنشأة

وتتم هذه الحماية من خلال الاجراءات التالية:-

اولا:- التخزين فى الاماكن المناسبة بحيث لاتتعرض للكسر او الخدش أو العطب اوالتلف عن الهواء والأتربة والصدا وعدم الاضرار بالمواد الاخرى المخزنة وسهولة الوصول اليها

ثانيا:- متابعة تاريخ صلاحية البضاعة المخزنة والصرف من الاقدم حتى لاتتلف بالمخازن

ثالثا:- سلامة المبانى والبوابات والامن للحفاظ على المخزون من السرقات والاختلاس

رابعا:- عمل الاحتياطات السلامة الامنية اللازمة من طفايات وخطوط حريق وسلامة وصلات الكهرباء وتخزين المواد الخطرة باماكن منفصلة

خامسا:- حماية المخزون من سؤ الاستغلال

سادسا:- الحماية الرقابية للمخزون من خلال دورة مستندية محكمة واجراءات صرف واطافة

سابعا:- يتم رد المواد الخام المتبقية فى صالة الانتاج بعد نهاية امر التشغيل الى المخازن ولايتترك ليستخدم فى امر آخر

ثامنا:- العدد المستهلكة ... لاتسلم الى العامل الا بعد تسليم المستهلكة بنط - مفكات - مفاتيح

الرابع عشر:- اجراءات خاصة بالتكاليف

اولا:- وضع نظام تكاليفى جيد ومبسط يتماشى مع قدرة المنشأة المالية لايحتاج الى تكاليف باهظه لتشغيله وفى بالغرض بانتاج المعلومات المطلوبة بكفاءة

ثانياً:- الرقابة على التكاليف :-

- رقابة قبل الصرف من خلال وضع تكاليف معيارية (مخططة)
- رقابة أثناء الصرف..... من خلال الدورة المستندية
- رقابة بعد الصرف من خلال المقارنات ودراسة اسباب الاختلاف بين التكاليف المخططة والتكاليف الفعلية واتخاذ الاجراءات اللازمة

ثالثاً:- مراجعة التكاليف سواء تكلفة المنتج او تكاليف المنشأة ككل**على سبيل المثال:-**

- احتمال وجود منتج يباع بخسارة مع وجود منتجات مربحة
- احتمال وجود طاقة عاطلة وتكاليف غير مستغلة تحمل على تكلفة المنتجات
- احتمال وجود فرع او قطاع واومركز بيع للمنتجات غير مجدى ويمثل عبء على المنشأة
- احتمال ان تكون اسعار السوق محددة ... ولانستطيع تخفيض التكلفة لتحقيق ارباح
- احتمال أن تكون طرق انتاج مكلفة ... او جودة عالية مكلفة ... فوق متطلبات السوق
- احتمال عدم التسعير السليم للمنتجات ووجود خسائر

الخامس عشر:- اجراءات خاصة بالاصول الثابتة**اولاً:- دراسة هل يتم شراء ام استئجار الاصول الثابتة****على سبيل المثال:- سيارات نقل العاملين - ايجار اوشراء مبنى المصنع**

ثانياً:- عدم التوسع فى انفاق السيولة المتاحة للمنشأة فى اصول ثابتة قد لا تستغل بالكامل فى بداية حياة المنشأة

مثال ١:- شراء خط انتاجى واحد بدلا شراء اكثر من خط فى بداية حياة المنشأة الى حين اثبات المنشأة وجودها فى السوق ثم يتم التوسع بشراء خطوط انتاج اخرى حسب الحاجة

مثال ٢:- حالة زيادة الطلب على المنتج يفضل عدم التسرع بزيادة الطاقة الانتاجية وشراء خطوط اخرى ويمكن زيادة فترات عمل الخطوط الحالية الى حين التثبت من ان زيادة الطلب هي زيادة مستمرة وليس لفترة عارضة قصيرة

ثالثاً:- الاهتمام بشراء الاصول الانتاجية فى بداية حياة المنشأة وتاجيل الانفاق على المبنى الادارى والمكاتب والتكيفات و الاصول الاخرى التى لانتاج اليها فى انتاج المنتج

بمعنى اقتنيت هذه الاصول ام لم اقتنيها لانتاج اليها فى انتاج المنتج وتوفير الاموال فى توفير الخامات وتشغيل الدورة الانتاجية

السادس عشر:- القضاء على مواطن الاسراف والضياع وزيادة التكلفة

هل يكون لدى المنشأة فريق عمل مهندسى وفنيين وحسابات ومراجعين ويكون هناك اسراف وضياع وزيادة فى التكلفة ؟

ليس هناك مهندسى الانتاج قاموا بحساب كميات المواد الخام اللازمة للانتاج بدقة؟

ليس هناك ادارة مالية وتكاليف تحاسب على الصغير قبل الكبير؟

ليس هناك مديريين متابعين الانتاج والمبيعات والمشتريات ؟

اذن من اين ياتى الضياع والاسراف وزيادات التكلفة ؟

قد يأتى الاسراف وزيادة التكاليف من :-

- الآلات وماكينات استهلكت تحتاج الى تكاليف صيانة كبيرة وانتاج تالف كثير
 - بضاعة تالفة اثناء التخزين اما لانتهاء الصلاحية او سوء التخزين
 - عمالة وموظفين غير مستغلة طاقتهم بالكامل ... وتحمل تكلفتهم على المنتج
 - اصول والآلات غير مستغلة ويحمل اهلاكها على تكلفة المنتج
 - قرارات المديرين غير ناجحة...
 - مجارة المنافسين فى مظاهر الانفاق:-
- مثال:- المنافس اشترك فى معرض ... اشترك مثله منافس اعلن فى الصحف... نعلن فى الصحف مثله

السابع عشر:- اجراءات الرقابة و حماية النقدية

من خلال نظام لتحديد المسؤولية لحماية الاموال فى ظل تعدد الادارات والموظفين ومحاسبة المقصر وحماية النقدية من السرقة والاختلاس خلال مراحل تداولها

حماية الاموال ... اول اجراءات ادارة السيولة هى الرقابة على الاموال... ونقول الاموال ... سواء كانت نقدية او خامات او بضائع واصول او بضائع طرف العملاء لانها كلها بنود دفعت فيها نقدية واى خلل فيها يمثل سيولة نقدية خارجة بدون منافع بمعنى شاغل نفسك بادارة السيولة ... بتخفيض فترة التحصيل من العملاء وزيادة فترة السداد للموردين ... وفى نفس الوقت السيولة بتضيع من جهات اخرى ..

الثامن عشر:- حماية الاموال طرف العملاء

* الحصول على طلبات شراء مكتوبة وموقعة من مسئول المشتريات لدى العملاء قبل خروج أى بضاعة آجلة لهم

* وجود ضمانات كافية عن قيمة البضاعة بالاجل طرف العمل

* التاكيد على توقيع العميل باستلام البضاعة حتى لا يحتج بعدم الاستلام

* الحصول على مصادقات دورية مكتوبة ومختومه بحجم المديونية المستحقة عليه

التاسع عشر:- حماية المنشأة من المديرين

سواء اتخاذ قرارات تراعى مصالحهم الخاصة اواضفاء صبغة النجاح على قراراتهم الفاشلة وذلك من خلال:-

الموازنات التخطيطية المعتمدة التى لايجب ان يحددوا عنها

التحديد الواضح لمتطلبات الاعتماد واتخاذ القرارات فى ضوء سياسات المنشأة الموضوعة مسبقا على عن اهواء شخصية

العشرون:- تقنين اجراءات اداء العمل ... من خلال دليل اجراءات تفصيلى واضح لكيفية اداء كل مهمة مهمات العمل ولا تترك هذه الاجراءات للموظف ... ليؤديها كيفما شاء .. فليس المهم كثرة العمل والجهد ... ولكن جودة العمل بناءا على علم

الحادى والعشرون:- حماية وسلامة المنشأة والعاملين من خلال لائحة مالية توضح اختصاصات ومسئوليات وواجبات وطريقة اداء العمل

حيث أن أكثر المشاكل تنتج من عدم تحديد المسؤولية والاحتجاج بعدم الاختصاص والاهمال وإتكال كل فرد على الآخر بحجة ان هذا العمل من اختصاصه وبالتالي خسارة المنشأة وضياع الوقت فى معرفة المتسبب

وبدلاً من الانشغال بأمور المنشأة وسياسات التشغيل الادارة والتسويق تشغل الادارة بحل خلافات العاملين

ولعلاج ذلك لابد من وجود دليل موثق يكون مرجعية يستند عليها

الثانى والعشرون:- بدائل دعاية فعالة

دعاية سوف تكلف ١٠٠٠ ج بديل لها نعمل مزايا او تخفيضات للعملاء الحاليين وزيادة البيع بنفس المبلغ - بمعنى مدى استفادة العميل من هذه الدعاية

الثالث والعشرون :- الخدمة بهدف الدعاية

خدمة ما بعد البيع بغرض الصبابة بهدف الوصول والجلوس مع العميل وشرح المنتجات الجديدة ... وهذا العميل بدوره سوف ينقل هذا الدعاية الى اصدقاءه ويوصى بها الى من يطلب منه الاستشاره من اقاربه واصدقاءه

الرابع والعشرون:- تخفيض حجم ونطاق المنشأة وذلك بالتركيز على تخفيض الاجزاء غير المنتجة وغير المربحة من العمل وبالتالي توفير موارد للاستثمار فى الاجزاء المربحة أو تحسين التدهور المالى للمنشأة وبالتالي اعادة الاستقرار لعملياتها

الخامس والعشرون:- انشاء شركة جديدة وتحويل اصول والتزامات النشاط الغير مربح اليها وبالتالي تصبح منشأة مستقلة باصولها وملكيته وادارتها وبالتالي يسهل ادارتها بكفاءها

السادس والعشرون:- اجراءات حماية المنشأة من تاخير توريد النقدية المحصلة عن طريق مندوبى التحصيل او توريد جزء واختلاس اخر

* فصل تنسيق التحصيل مع العملاء عن مندوبى التحصيل بحيث يكون المندوب يذهب لعمل معين لتحصيل مبلغ تم الاتفاق عليه مسبقا

* كشوف الحساب الدورية او الشهرية للعميل

* يفضل قيام العميل بالاداع البنكى فى حساب المنشأة بدلا من ارسال مندوب له

المبحث الرابع :-

ملامح أزمة السيولة

- أولاً:-** التأخير المستمر في سداد مستحقات الموردين
- ثانياً:-** انتقال الموردين للتوريد مقابل السداد النقدي بدلاً من الائتمان الممنوح للمنشأة
- ثالثاً:-** استفاد التسيهلات والقروض لدى البنوك بالاضافة الى فوائد عالية
- رابعاً:-** مستحقات لجهات حكومية غير مسددة (كهرباء - تأمينات - مياه - ضرائب)
- خامساً:-** مبالغ مستحقة على العملاء تماطل في السداد
- سادساً:-** تأخير مرتبات العاملين... وصرفها على دفعات
- سابعاً:-** مشاكل بين الشركاء ... وعدم وجود مصادر تمويل متاحة امام المنشأة
- ثامناً:-** تأخير سداد اقساط القروض المستحقة
- تاسعاً:-** تحقيق المنشأة خسائر خلال السنوات الاخيرة

المبحث الخامس :-

الاستعداد المبكر لمواجهة أزمة السيولة

اولا:- حالة التخطيط لاجراء توسعات اوزيادة الطاقة الانتاجية

يتم التشغيل لدى الغير ... قبل شراء اصول انتاجية جديدة واثبت الجدوى من المنتج اون هناك طلب فعلى ومستمر على المنتج

ثانيا:- وضع حلول فعالة للمشاكل وبسرعة وعدم تركها بدون حل

ثالثا:- تبديل المهام من وقت لآخر ... حتى المديرين ... يتم سحب بعض

الاختصاصات واسنادها الى اخرين وليس شرط تبديل كافة المهام

رابعا:- وضع مواصفات للجودة لكل موظف وعامل ولكل اجراء ووضع حوافر ااثابة عن تحقيق هذه المواصفات

خامسا:- المساءلة والمتابعة وليس الانتظار الى حين وقوع المشكلة ثم تبدأ المساءلة

سادسا:- عند ظهور مؤشر من مؤشرات ازمة السيولة البحث فورا عن الاسباب وتحديد مصدر المشكلة والعمل على تفادي اثرها

سابعا:- جهة التقرير تختلف عن جهة التنفيذ ... وذلك لتقييم العمل والتقرير عنه بنزاهه ... بدلا من قيام جهة التنفيذ بالتقرير عن اعمالها والتي تبرز فيها اعمالها على الناجحة وتخفى اخفاقاتها

ثامنا:- التحليل المالى التفصيلى بدلا من الاجمالى يكشف عن امور اخرى لم تكن فى الحسابان

تاسعا:- نظام ينتج معلومة تكون قاعدة لاتخاذ قرار فى التوقيت المناسب ...بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصى فى اتخاذ القرارات

عاشرا:- الاعتماد على الاساليب العلمية بدلا من التقدير الشخصى

حادى عشر:- التقارير المسبقة بدلا من التقارير بالطلب وذلك بتحديد التقارير اللازمة ... ثم تكييف النظام المحاسبى لانتاج هذه التقارير بحيث تكون جاهزة اول باول

ثانى عشر:- انظمة وقائية تحمى المنشأة من الوقوع او الاقتراب من التصرفات التى تؤدى الى ازمة السيولة من لائحة مالية وموازنة تخطيطية

المبحث السادس:-

اجراءات مواجهة ازمة السيولة

الاجراء الاول:- زيادة سرعة التحصيل من العملاء - تخفيض فترة الائتمان

الاجراء الثانى:- زيادة وتنشيط المبيعات... من خلال حملة واسعة

الاجراء الثالث:- اشراك جميع العاملين ... فى تخفيض المصروفات وزيادة

المبيعات (عمال - موظفين - مديرين)

الاجراء الرابع:- اعادة جدولة مستحقات الموردين

الاجراء الخامس:- وضع برنامج لزيادة وتنشيط البيع النقدى

الاجراء السادس:- زيادة رأس مال المنشأة من طرح اسهم جديدة او تمويل من الشركاء

الاجراء السابع:- اعادة جدولة مستحقات الجهات الحكومية كهرباء تامينات مياة ضرائب

الاجراء الثامن :- البحث عن موردين جدد

الاجراء التاسع:- تخفيف حدة مطالبات اصحاب رأس المال اذا كان لهم انصبه فى ارباح

او حسابات جارية دائنة ترسل ويزيد بها حصتهم فى رأس المال

الاجراء العاشر:- تخطيط السيولة بتحديد المستحقات الخارجة بناء على خطة البيع

الاجراء الحادى العاشر:- تمديد فترة السداد واعادة جدولة القروض لدى البنوك

الاجراء الثانى عشر:- وقف الدعاية ... واستغلال الاسواق الحالية التى تعرفت عليها المنشأة

هاتصرف ١٠٠٠ ج دعاية لكى تحصل على عميل جديد ... اعمل تخفيض او مزايا ب ٥٠٠ ج لعميل حالى وزود تعاملاتك معه

البحث عن طرق جديدة للوصول الى العملاء فى الوقت الحالى ... باقل تكلفة

الاجراء الثالث عشر:- مراجعة مهام العاملين ... والاستغناء عن العمالة العاطلة ... اعادة توزيع العمل .. تكاليفات جديدة لكل موظف...

الاجراء الرابع عشر:- تدريب العاملين على الصيانة ... بدلا من التعاقد مع شركات الصيانة

الاجراء الخامس عشر:- اذا كان هناك عقود صيانة طول العام ... لمعدات تعمل بصفة موسمية... يفضل ان يكون العقد خلال فترة العمل فقط

الاجراء السادس عشر:- الاستعداد للخسارة المتوقعة

مثال ١:- دخول مناقصات ثم ارتفعت الاسعار الخامات ... كتف الاتفاق مع الموردين على الاسعار

مثال ٢:- مودرين تقدم اسعار منخفضة ثم ترفع الاسعار

الاجراء السابع عشر:- ضع ميزة اخرى غير تخفيض الاسعار... ساعد عميلك فى تخفيض تكلفته

مثال ١:- استكمال المزيج السلعى بحيث يجد العميل كل متطلباته وتوفير مصروفات النقل

مثال ٢:- تخفيض السعر مقابل استرداد الفوراغ أو التعبئة فى عبوات العميل

الاجراء الثامن عشر:- تبنى وتطوير سياسات جديدة

مثال ١:- المنافسة من خلال شبكات وسلاسل من المنشآت وليس منشأة بمفردها

مثال ٢:- استخدام التكلفة المستهدفه والتي فيها يتم تحديد سعر البيع فى السوق ثم يتم تحديد التكلفة الواجب تحقيقها

مثال ٣:- تحليل ربحية العميل من خلال تحليل تكلفة البيع على العملاء وتكلفة التعامل معهم فقد يظهر بعض العملاء غير الجيدين وتظهر تعاملاتهم بخسارة

مثال ٤:- مساعدة المورد على تخفيض تكلفته

مثال ٥:- الاهتمام بالعملاء الملتزمة بالسداد ... والعملاء النقدية.. وزيادة التعاملات معهم

الاجراء التاسع عشر:- ترجمة الشعارات الى قرارات وخطوات عملية

مثال شعار ترشيد النفقات اى تخفيض المصروفات لتوفير السيولة يتم ترجمته الى قرارات والخطوات التالية والمعلنة والملزمة للجميع :-

* وقف م. البوفيه

* وقف م. الدعاية والاعلان .. أو جعلها نسبة من رقم الاعمال ... وتحديد العائد المتوقع منها ... والجهة الموجه لهم...

* وقف التعيينات الجديدة

* استخدام المراوح وتحديد اوقاوت معينة فى السنة لتشغيل التكييفات

* رقابة على التليفونات

- * تخفيض اللوبات فى المكاتب او الصالات... استخدام الشبابيك فى الانارة نهارا
- * صالات الانتاج يتم عمل فتحات زجاجية للانارة نهارا وعدم استخدام الاضاءة نهارا
- * عند الحاجة الى عمل اضافى يكون مقابل اجازات تمنح للعاملين فى ايام عدم ضغط العمل ... بدلا من صرف مقابل نقدى
- * استنفاد رصيد اجازات العاملين ... فى اوقات عدم ضغط العمل من الاعلان اجازات لمن يرغب او منح المنشأة بالكامل اجازة من الرصيد
- * تخفيض المنح والمزايا الممنوحة للعاملين
- * استخدام عمالة مؤقتة فترة ذروة الانتاج بدلا من تعيينات جديدة وتحمل تكلفتهم طوال العام
- * وضع حدود كمية وقيمة للمصروفات
- فلا يكفى تحديد مبلغ معين لمصروف ما ... واصرف فى حدوده ... بل لابد من تحديد كمي لهذا المصروف
- الاجراء العشرون:- تحجيم وتقييد الميزات او خاصيات او اشتراكات غير مستغلة بالكامل**
- مثال ١:- باقة تليفونات تدفع سواء تكلمت ام تتكلم... تخفيض حجم الباقة
- تحديد الاشخاص - مدى لكل فرد حسب متطلبات العمل
- مثال ٢:- عقود صيانة طوال العام ... يمكن جعلها صيانة بالطلب وتدريب العاملين على الصيانة

الاجراء الحادى والعشرون:- استغلال الطاقات العاطلة... او غير المستغلة بالكامل

مثال ١:- زيادة تكاليفات العمل الخاصة بالموظفين الحاليين ... بدلا من التعيينات الجديدة

مثال ٢:- توزيع العمل خلال الدوام الرسمي بدلا من العمل الاضافى

الاجراء الثانى والعشرون:- الاستئجار ... بدلا من شراء اصول ثابتة يتم استخدامها على

فترات متباعدة .. أو التشغيل لدى الغير ... بدلا من تجميد السيولة فى اصول ثابتة

الاجراء الثالث والعشرون:- تاجير العنابر الانتاجية غير مستغلة او مخازن او مكاتب

ادارية غير مستغلة والاستفادة من ريعها

الاجراء الرابع والعشرون :- تحفيز العامل والعميل

وضع نسبة لتأخير العملاء فى السداد

بمعنى لو عميل مستحق عليه ١٠٠٠٠٠ ج بعد ٣٠ يوم وهناك مورد له مستحقات بمبلغ

١٠٠٠٠ ج

فى هذه الحالة ... اضع نسبة توقع ان يتأخر العميل فى السداد

حتى لا اقوم باصدار شيك للمورد بعد ٣٠ يوم ثم يرتد هذا الشيك

بالاضافة الى حالة العميل السابقة . وهل هو ملتزم بالسداد فى المواعيد المحددة ام لا ؟

الاجراء الخامس والعشرون:- تحديد الفترة التى تحتاج فيها الى اقتراض ... وليس اقتراض

بدون حاجة او اقتراض قبل اوقات الحاجة

الاجراء السادس والعشرون:- تفعيل محاسبة المسئولية

ربط المصروفات والايرادات بمركز معين وتحديد المسئولية عن هذا المركز ولتحديد مدى

ربحية هذا المركز

الاجراء السابع والعشرون:- البحث عن طرق جديدة لاداء العمل

وليس بالضرورة ان تكون هذه الطرق نابغة من افكار المديرين... فيمكن تحفيز العاملين على ابتكار طرق جديدة واجراءات جديدة لتوفير التكلفة وتحسن من اداء العمل وتزيد من جودة المنتج

الاجراء الثامن والعشرون:- دفع نسب الارباح للمساهمين او العاملين على فترات خلال السنة ... بدلا من الدفع مرة واحدة

الاجراء التاسع والعشرون:- مندوبى بيع... عن بعد

اكثر فاعلية ... وباقل تكلفة

لايشترط التوظيف فى المنشأة وتكبد تكاليف الحضور للمنشأة ورواتب وتأمينات ومكاتب وبدلات اجازات ... وغيرها

والبيع بالعمولة ... يحقق زيادة المبيعات وباقل تكلفة

الاجراء الثلاثون :- الاستغناء عن العمالة الزائدة

خاصة فى ظروف انخفاض الطلب على المنتج فى السوق

اولا:- من خلال الاعلان عن خطة تقشف ولن يتم تقديم اى مزايا للعاملين واحتمالات تاخير الرواتب

ثانيا:- تقديم انذارات للعاملين قبل الاستغناء بفترة كافية تسمح لهم بالبحث عن فرص عمل اخرى

ثالثا:- تقديم خدمات من جانب الشركة للعاملين للتخفيف من حدة اثر الاستغناءات

رابعاً:- البدء بالعمالة الزائدة وغير منتجة

خامساً:- تخفيض المزايا المقدمة من الشركة

الغاء وجبات اثناء العمل - انتهاء مزايا علاجية - او منح موسمية

سادساً:- تقسيم العمالة شرائح ومن حيث الكفاءة وسنوات العمل واحتياجات المنشأة ويتم التخفيض عليها

سابعاً:- لاستغناء عن العمالة المساعدة وبالتالي يضطر المشرفين والفنيين القيام باعمالهم

ثامناً:- تكليف العاملين باعمال اخرى غير معتادين عليها وعدم ترك جلوس العمال فراغ

تاسعاً:- تجميد تعيينات جديدة وعدم الاحلال نتيجة الاستقالات او التقاعد

عاشراً:- تقديم مكافآت لترك العمل

حادى عشر:- الاستعداد المبكر باستنفاد ارصدة الاجازات... من خلال منح اجازات من الرصيد فى اوقات لا يكون فيها ذروه فى العمل.. وبالتالي التخفيف من مطالبات العاملين

الاجراء الحادى والثلاثون:- التخلص من المديرين

حيث ان احد اجراءات مواجهة ازمة السيولة ... تغيير المديرين المتسببين فى الازمة والذين يحاولون الانتصار لسياساتهم الفاشلة على حساب المنشأة

المديرين الجدد لهم خلفيات وخبرات مختلفة عن المديرين السابقين

المديرين السابقين لن يقدموا افضل مما قدموه ... ويريدون اثبات ان سياساتهم لا بديل عنها

المديرين الجدد لديهم فكر جديد لحل مشاكل المنشأة كما انهم غير ملتزمين بالسياسات

السابقة

الاجراء الثانى والثلاثون:- التخلص من الاصول غير مرغوب فيها او الغير مستغلة لتوفير سيولة نقدية

الاجراء الثالث والثلاثون:- التخطيط على شكل الاوضاع فى المستقبل وتقييم مدى سلامة القرارات التى تم اتخاذها مسبقا

الرقابة اللاحقة...التحليل المالى للوضع الحالى وتقييم مصادر القوة والضعف... وتقييم الوضع المستقبلى

الرقابة المسبقة الموازنات التقديرية

الانذار المبكر ... بعجز الموارد الذاتية والاستعداد

الاجراء الرابع والثلاثون:- زيادة الاعتماد على مصادر التمويل طويلة الاجل لتمويل الاصول طويلة الاجل ولاستخدام جزء فى اصول قصيرة الاجل ويراعى مصدر هذا التمويل هل حقوق ملكية او قروض طويلة الاجل

الاجراء الخامس والثلاثون:- تحديد الهدف من الانفاق على بند معين ومصدر التمويل والعائد والاسترداد ثم بعد ذلك دراسة النتائج الفعلية المحققة وهل تم تحقيق الاهداف ام لا ؟

الاجراء السادس والثلاثون:- دراسة مدى ربحية القرارات.... تكلفة وعائد (فتح ملف باسم ربحية القرارات نضع فيه القرارات واهدافها وتكلفتها والعائد وتقييم والوضع قبل اتخاذ القرار والوضع بعد اتخاذ القرارا وتوقيات الاستردادت المتوقعة للاموال المنفقة على هذا القرار ومخاطر المستقبلية

هل العوائد متوقعة على المدى البعيد ... ويتم تمويلها من مصادر قصيرة الاجل او قروض

الاجراء السابع والثلاثون :- التنوع ... وتجنب التركيز كاحد وسائل تجنب وخفيض المخاطر

* تجنب تركيز الائتمان فى عميل معين... بل لابد من التنوع الائتمان على العملاء

* تجنب تركيز النشاط على منتج بل لابد من تنوع المنتجات

* التنسيق بين توقيتات المدفوعات والمقبوضات ... وعدم تركيز المدفوعات فى اوقات يترتب عليها ازمة سيولة

الاجراء الثامن والثلاثون :- قد يكون هناك عملاء تقوم بالسداد قبل مدة الائتمان وعملاء تقوم بالسداد بعد فترة الائتمان بمدة طويلة وبالتالي تظهر متوسط فترة التحصيل مناسبة او جيدة

وبالتالى يلزم فصل المبيعات النقدية ومن المبيعات الاجلة ... وتحليل اعمار الديون وتحديد العميل الجيد من الردىء

الاجراء التاسع والثلاثون :- العمل على زيادة رضا العملاء عن المنتج والمنشأة حيث أن عميل هو مندوبك من خلاله يمكن تحقيق مبيعات اعلى من مبيعات المندوب الذى يعمل لديك وتتحمل تكلفته ... فعميلك يمكن ان يعمل لك دعاية لمنشأتك ... اعلى من دعاية المعارض والصحف واللوحات الاعلانية

الاجراء الاربعون :- نافس نفسك

بمعنى طور نفسك ومنتجك وابحث يوميا عن انتاج منتج جديد بجودة مناسبة وتكلفة اقل يواكب التطورات العالمية ولاتقف عند حد معين

الاجراء الحادى والاربعون:- مراعاة توقيتات دخول وخروج السيولة

* توقيت التحصيل من العملاء - لتوفير لسيولة- ولعدم التعرض لمخاطر عدم السداد وتعثر العملاء

* توقيت السداد للموردين - لعدم فقد الثقة مع الموردين والتحول من الائتمان الى الكاش

* توقيت الشراء المناسب - لعدم الشراء قبل الاحتياج واحتساب التزامات على المنشأة وانتهاء فترة الائتمان قبل بدء دورة التشغيل

ولعدم توفير الخامات فى الوقت المناسب وتعطيل الانتاج

الاجراء الثانى والاربعون:- لائحة تحدد المسئوليات والاختصاصات ... المطلوب حماية

المنشأة وحماية العامل من خلال لوائح واضحة ... وليس تصيد اخطاء

توفير الوقت الادارى ... بدلا من الانشغال بامور روتينية... الى التفكير الامور الرئيسية

الاجراء الثالث والاربعون:- تحديد حجم التعادل هو النقطة التى تتساوى عندها الايرادات

مع التكاليف اى لا يكون هناك ارباح أو خسائر وبالتالي هل حجم المبيعات المتوقع يكفى للوصول لهذه النقطة أم لا ؟

الاجراء الرابع والاربعون:- تقسيم الاصول المتداولة الى دائمة تحتاج الى فترة طويلة

للتحول الى نقدية يتم تمويل من مصادر طويلة الاجل

ومؤقتة يتم تحول الى نقدية خلال فترة قصيرة يتم تمويلها من مصادر قصيرة الاجل

المبحث السابع:-

مقاييس جودة ادارة السيولة

مقاييس الجودة - كيف تعرف انك حققت الجودة فى ادارة السيولة ؟

اولا:- سداد الالتزامات فى مواعيد استحقاقها

ثانيا:- علاقات طيبة مع الموردين

ثالثا:- تحصيلات من العملاء فى مواعيدها

رابعا:- بضاعة لدى العملاء مؤمنه بحيث اى تعثر لدى العميل مستحقته المنشاة سند
يضمن الحصول على مستحقاتها

خامسا:- توفير خامات ومستلزمات الانتاج فى مواعيدها بدون تعطل الانتاج

سادسا:- تلبية طلبات العملاء بدون تأخير

سابعا:- سمعة طيبة لدى العملاء عن منتجات المنشاة وتعاملاتهم

ثامنا:- ارباح للمنشاة سيولة بلا ارباح ... مثل ساقية شغالة ولا تخرج مياة

تاسعا:- صرف رواتب العاملين فى مواعيدها

عاشر:- سداد اقساط القروض فى مواعيدها

حادى عشر:- تكلفة اقل للقروض والتسهيلات الائتمانية

ثانى عشر:- عائد مجزى على الاستثمارات

المبحث الثامن :-

اجراءات مواجهة الفشل المالى

نقصد بالفشل المالى... اختلال مالى يواجه المنشأة نتيجة عدم قدرة مواردها المالية فى الوفاء بالتزاماتها المالية فى الاجل القصير والطويل

وفى هذه الحالة نكون امام حالتين:-

الحالة الاولى :- انه هناك جدوى اقتصادية من استمرار المنشأة وتحقيق ارباح من نشاطها بعد معالجة اوجه الخلل الذى ادى الى ازمة السيولة وان البحث عن مصدر تمويل اخر لايزيد الطين بله بزيادة الالتزامات على عاتق المنشأة

فى هذه الحالة ... نبحث عن مصادر تمويل لاعادة الحياة الى المنشأة

وقد يكون امام المنشأة البدائل التالية للتمويل :-

البديل الاول:- زيادة راس مال المنشأة

من خلال زيادة حصص ملاك المنشأة او طرح اسهم جديدة للمنشأة

وهذا البديل له المزايا التالية:-

* المنشأة غير ملزمة باجراء توزيعات عليها

* لايجوز لحاملها استرداد قيمتها من المنشأة التى اصدرتها

البديل الثانى:- التاجير التمويلي.. بيع واعادة استئجار

البيع وإعادة الاستئجار ...هو احد انظمة التاجير التمويلي والتي من خلالها يقوم مالك

الأصل ببيعه للمؤجر ... ثم يقوم بتأجيره منه مرة أخرى بغرض الاستخدام وتوفير سيولة

لتسيير نشاط المنشأة

فى هذه الحالة يكون:- مالك الأصل (بائع / مستأجر) ..

الطرف الآخر (مشتري / مؤجر)

البديل الثالث:- إعادة الهيكلة

أولاً:- إعادة هيكلة الأصول... وتتمثل فى تعديل هيكل الأصول لزيادة الكفاءة التشغيلية من الاندماج او الاستحواز

ثانياً:- إعادة هيكلة التمويل ... وتضم إعادة هيكلة رأس المال وإعادة هيكلة الديون لزيادة الكفاءة التمويلية

ثالثاً:- إعادة الهيكلة العمالة على جميع المستويات

رابعاً:- إعادة الهيكلة الادارية باحلال الهيكل الادارى على جميع المستويات

البديل الرابع:- التوريق ... للقضاء على مطالبات البنوك

يقصد بالتوريق ... تحويل القروض طرف البنوك التى حان موعد سدادها الى سندات

البديل الخامس:- الدفع على اساس الاسهم

سداد الالتزامات التى على المنشأة مقابل اسهم من المنشأة

الحالة الثانية :- هى عدم وجود جدوى اقتصادية من المشروع واى تمويل اضافى سوف

يتسبب فى زيادة الخسائر ووتفاقم ازمة السيولة

فى هذه الحالة... يتم عمل الاجراءات اللازمة لتصيفة المنشأة وسداد ما عليها من التزامات

المبحث التاسع:-

مشكلات تواجه المنشآت ... تريد ان تعرف اسبابها

المشكلة الاولى:- سيولة عالية ولا يوجد ارباح

وقد ترجع اسباب هذه المشكلة الى :-

* زيادة البيع النقدي.... نتيجة تخفيض الاسعار... وزيادة التكلفة... بالتالى زادت السيولة وانخفضت الارباح

* هناك دفعات مقدمة ... لصفقات سوف تتم خلال الفترة التالية اى لم تثبت مبيعات بعد

* هناك قروض وتسهيلات وفرت السيولة وفوائدها اكلت الارباح

* وجود حجم نقدي سائل كبير غير مستثمر او غير موظف.. .. اذن من اين تاتى الارباح والاموال عاطلة

المشكلة الثانية :- مبيعات عالية ولا يوجد سيولة

وقد ترجع اسباب هذه المشكلة الى :-

* زيادة البيع بالاجل... وعملاء متعثرة فى السداد

* ارتفاع التكلفة وانخفاض اسعار البيع... وتحقيق خسائر ... وبالتالى هذه الزيادة فى المبيعات لن يترتب عليها زيادة السيولة ... بل سترتب عليها تآكل السيولة

* زيادة مسحوبات الشركاء

* زيادة المشتريات النقدية ... بدلا المشتريات الاجلة للاستفادة من الخصومات

* شراء اصول ثابتة خلال الفترة...مولت من حصيلة هذه المبيعات

* هناك دفعات مقدمة لهذه المبيعات حصلت قى الفترة السابقة

* هناك قروض تستخدم حصيلة هذه المبيعات فى سداد اقساطها وفوائدها

المشكلة الثالثة:- زيادة المبيعات ... ولا يوجد زيادة ارباح ... على الرغم تقارب المصروفات مع السنوات السابقة والتكلفة

* قد يكون الفترة التى تقارنها بها اسراف وضياع وزيادة فى التكلفة فانت تقارن بفترة
بها عيوب

* قد تكون زيادة المبيعات ناتجة عن تخفيض الاسعار ... وزيادة التكلفة التى تلاشت مع
مواطن الاسراف فى الفترة السابقة وبالتتالى ظهر هناك عدم زيادة فى التكلفة

المشكلة الرابعة: اسعار البيع نفس اسعار المنافس ومع ذلك المنافس يكسب وانا بخسر

مطلوب تفسير واضح والوقوف على اسباب للمشكلة

* قد يكون المنافس يعتمد على موارده الذاتية فى تمويل عملياته.... بينما المنشأة تعتمد
على القروض التى تكبدها اعباء فوائد وتمويل عالية

* قد يكون لدى المنشأة طاقات غير مستغلة تحمل تكلفتها على المنتج

* قد تكون المنشأة جديدة وهناك زيادة فى الاهلاك وبالتالى زيادة التكلفة

* قد يكون لدى المنشأة زيادات فى التكاليف غير الضرورية للوصول بالمنتج بالحالة
الجاهزة للبيع مثل :- مبانى- سيارات - معارض- اجور غير مخططة - توسعات غير
مخططة

* قد يحصل المنافس على الخامات من مصادر باسعار اقل .

* قد يكون لدى المنافس مخزون كبير من الخامات قبل زيادات الاسعار

قائمة المراجع

- ١- نقد الميزانية والحسابات الختامية..... سيد الديب
- ٢- تبسيط شرح معايير المحاسبة المصرية سيد الديب
- ٣- الاصول العلمية للقرارات المالية.... د/محمد على شعيب
- ٤- دراسات فى التكاليف والمحاسبة الادارية ... د/ صفاء محمد عبدالدايم
- ٥- بحوث متقدمة فى تحليل الانظمة المحاسبية... د/ سامى معروف
- ٦- المحاسبة والمراجعة القانونية ينى نوار

تم بحمد الله وتوفيقه
