

## الجزء ٦-٣ التخطيط المادي والاقتصادي:

### جرد المخزون، وإعداد الميزانية، والتقارير

#### أهداف هذا الجزء

عند الانتهاء من هذا الجزء، يصبح المشاركون قادرين على الحديث عن أدوات التخطيط المادي والمالي، وتفسير ما تحتوي من أرقام، سعياً وراء تخطيط أنشطة التعاونية بأقصى حدود الفعالية والكفاءة.



#### نقاط التعلم الرئيسية

- إدارة المخزونات، والمنتجات والمدخلات غير المباعة، والمواد الخام
- وضع الميزانية والتدفقات النقدية
- انتظام مسك السجلات
- إدارة السيولة النقدية، والأموال الاحتياطية، والأصول
- تحديد مستويات الإنتاج المثلى
- تفسير بيانات الحسابات: حساب الأرباح والخسائر، والموازنة العمومية.



#### استراتيجية التعليم

يستفسر المدرب من المشاركين عمّا إذا كان بينهم من له خبرة بإدارة المخزونات، أو من هو مكلف بطلب السلع والمواد، أو باتخاذ القرارات بشأن مستويات الإنتاج. ويستفسر كذلك عن المبادئ المتبعة في ذلك، وعن كيفية حساب مستويات المخزونات، وإعداد قوائم الجرد. ينطلق المدرب من هذه الأجوبة لمواصلة أنشطة الجلسة؛ ويصف، انطلاقاً من نتائج المناقشة الأولية، الأدوات الرئيسية لإدارة المخزونات وضرورة استعمالها لضمان الإفادة المثلى من الموارد المتاحة.



يوجز المدرب بعد ذلك المسائل المتعلقة بإعداد الميزانية، والتدفق النقدي، في صلتها بعملية التخطيط. وتُنطلق هذه الجلسة من افتراض أن المشاركين ملمّون أساساً بالكشوف المالية المحاسبية، ومن أنها لا تهدف إلى شرح مبادئ إعداد هذه الكشوف. يوزّع المدرب نسخة من التمرين ٦-٥-١ (الميزانية المالية: تعاونية "س"، ويطلب، من المشاركين، تحليل الكشوف وأهمية هذه الميزانية لخطة التعاونية السنوية).

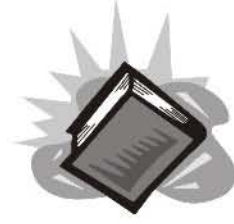
يبين المدرب أهمية مسك جيد للسجلات وصولاً إلى قرارات جيدة، وتحديد الأهداف الملائمة، والمساعدة في تنفيذ سياسة جيدة لإدارة شؤون العاملين. ثم يتحدث بإيجاز، عن السجلات المالية الرئيسية التي ينبغي الاحتفاظ بها.



## معلومات مرجعية

### التخطيط لجرد المخزون وإدارة المخزونات

يطلق عادةً تعبير "إدارة المخزونات" في التعاونيات الزراعية على إدارة المواد الأولية مثل البذور والأسمدة التي تباع للمزارعين الأعضاء. من شأن التخطيط الفعال للمخزونات أن يساعد التعاونيات في تخفيض كبير لتكلفة التشغيل.



ينبغي توفير إيداع آمن ونظيف للمخزونات تلافياً للتلف، ومنظم بطريقة يسهل معها الوصول إليها وحصرها. تمثل مرافق التخزين تكلفة للمنظمة. وما لم تشكل ملكية لها، فإنها تتطوي على تكاليف للإيجار وأخرى للنقل. والقرار بشأن الاستثمار في هذه المرافق، شأنه شأن الاستثمارات كلها، ينبغي أن يستند إلى مقارنة التكلفة بخيارات بديلة. يمكن أن تظهر بعض الخسائر في المخزونات بسبب إهمال في مسك السجلات المبيّنة لأنواعها، وكميتها، وما سحب منها، وكيف تمّ ذلك. وقد تنشأ خسائر أخرى عبر فساد المخزون بسبب الرطوبة، والحشرات، والقوارض، والحرارة المفرطة، الخ.... وبما أن خسائر التخزين تؤثر مباشرة على الأحوال المالية للتعاونية، لا بدّ من التحقق بانتظام من سلامة طريقة مسك السجلات، ومن الحالة المادية للمخزونات.

وتنشأ عن رأس المال المقيّد والمحتجز في المخزونات، تكلفة لا يجري حسابها أحياناً كثيرة. ومن شأن وجود كميات صغيرة من المخزونات المتوافرة أن يقلل فرص التعاونية في زيادة الدخل، كما أن وجود كميات كبيرة من السلع غير المباعة أو المدخلات والمواد الخام، يمكن ألا يكون اقتصادياً كذلك، لأن هذه الكميات تقيّد رأس مال لا إيراد منه. وعندما تتاح إمكانية شراء كميات كبيرة من المواد الخام، ينبغي حساب تكلفة تقييد رأس المال مقارنةً بمعدل الفائدة الذي تستطيع التعاونية الحصول عليه من إيداع نفس المبلغ في المصرف. أما في حال ارتفاع معدل التضخم فيمكن للاحتفاظ بالمخزونات لفترة أطول، وبيع السلع الجاهزة بصورة أسرع أن يكون أكثر فائدة.

ويتطلب تحديد المستويات الملائمة للمخزونات نوعاً من التقديرات الدقيقة بصورة معقولة، الأمر الذي يبدو صعباً في حال الافتقار إلى تجربة واسعة وطويلة. وتشمل العوامل التي ينبغي النظر فيها:

- تقدير المبيعات والمنتجات لفترة معينة
- الوقت اللازم لتجديد المخزونات بواسطة الشراء، (أخذاً في الاعتبار للوقت اللازم للنقل، ومدى توافر بعض السلع [الموسمية] أو عدمه).
- احتمال خسارة عمليات بيع عندما لا يمكن تلبية طلبات الزبائن على الفور.

### الميزانيات والتدفقات النقدية

#### الميزانيات

تمثل الميزانيات ملخصاً للمستلزمات من المدخلات خلال فترة زمنية معينة. وينبغي توزيع مستلزمات الموارد لأنشطة سنوات عدة، على فترات سنوية أو أقل. وتقدر الميزانيات المالية النفقات والدخول على أساس من التوازن بينها. وتضطلع الميزانيات المادية والميزانيات الزمنية بالمهمة نفسها أساساً، ولكن، بقصر التقدير المتوازن على الأحجام، والكميات، والوحدات الزمنية، مثل الساعات والأيام، وأسابيع العمل.

في ما يلي مثال عن ميزانية مادية عن استعمال المياه المحتملة التي تستطيع التعاونية ضخها من النهر من أجل الري، والحيوانات، والاستعمال المنزلي للأعضاء.

المياه المتاحة	
المياه المحتملة.....	١٥٠٠٠ م <sup>٣</sup>
المصادر الخاصة.....	٣٠٠٠ م <sup>٣</sup>
مجموع المياه المتاحة.....	١٨٠٠٠ م <sup>٣</sup>
الحاجة من المياه	
الاستعمال المنزلي.....	٢٠٠ م <sup>٣</sup>
الحيوانات.....	٦٠٠٠ م <sup>٣</sup>
الري.....	١١٨٠٠ م <sup>٣</sup>
مجموع الحاجة من المياه.....	١٨٠٠٠ م <sup>٣</sup>
الفائض/العجز.....	صفر م <sup>٣</sup>

تصوّر الميزانية المالية المدخلات والمخرجات بمصطلحات مالية، ويمكنها أن تبيّن ما قد يلزم من أموال لتنفيذ نشاط ما في فترة محددة.

وتمثّل التوقعات الدورية للمبيعات، والتكاليف، والعائدات، والنفقات، الأساس لحساب الميزانية. وتشكل الميزانيات، في العادة، جزءاً من عملية التخطيط. وهناك، ميزانية للإنفاق العام للمنظمة برمتها، إلى جانب عدة ميزانيات فرعية، إمّا لأقسام المنظمة (دائرة المبيعات، المخازن، الاستثمارات، المكتب الرئيسي) أو للاستثمارات، وتكاليف الإنتاج، والتكاليف الثابتة. وتضع كل هذه الميزانيات أرقاماً مستهدفة للمؤسسة و/أو لدوائرها وأقسامها.

تمكّن ميزانيات الأقسام المديرين من رصد التقدم. وتهدف الميزانيات العامة إلى الغرض نفسه، أي لتمكين الأعضاء من رصد التقدم العام للمؤسسة بكاملها. وتتضمن أية ميزانية بعض الانحرافات المسوّغة، إذا ما أرادت المنظمة أن تظلّ متحليّة بالمرونة وسرعة الاستجابة. والانحرافات المسوّغة هي الانحرافات التي تحدث نتيجة ظهور احتمالات لزيادة الربحية والاستقرار على المدى الطويل، أكثر منها نتيجة سهو أو أخطاء غير مقصودة، أو سوء إدارة للعمليات.

يتضمن الملحق أمثلة عن ميزانية سنوية، وعن أخرى للأجور والمرتبّات.

يمكن إجراء عملية جمع للنفقات والدخول لفترات قصيرة (أسبوعياً أو شهرياً) لمعرفة كيفية توازنها. وينبغي تسجيل كيفية تحقق الافتراضات التقديرية بالنسبة لكل بند في الميزانية.

#### التقرير عن انحراف الميزانية

يتضمن هذا التقرير أرقاماً وافتراضات الميزانية الأصلية (المخطط لها)، مرفقة بعمود للأرقام الفعلية وشروحاتها.

يمكن لعناوين تقرير عن انحراف الميزانية أن تكون على النحو التالي:

تقرير عن انحراف الميزانية - مثال: تعاونية "س"					
من مارس/آذار -- ١٩ إلى فبراير/شباط -- ١٩					
البند	الأرقام الأصلية (دولار)	ملاحظات	الأرقام الفعلية (دولار)	ملاحظات	الانحراف

## التدفقات النقدية

يتضمن بيان التدفقات النقدية عدة أعمدة، جنباً إلى جنب، عن النفقات الدورية (المال الخارج من مشروع العمل) والدخل (المال الداخل إلى مشروع العمل). ويجري فيه إدخال الرصيد المتداول (الرصيد المصرفي مضافاً إليه الرصيد النقدي) وترحيله من عمود لآخر. ويتيح هذا للمديرين تحديد فترات زمنية تجاوزت فيها النفقات الدخل المتحقق، ما يعني الحاجة إلى أموال إضافية مثل السحب على المكشوف. أما طول المهلة الفاصلة بين بيانين للتدفقات النقدية، فيتوقف على الرصيد المصرفي، والتغيرات الحاصلة فيه. فعلى سبيل المثال، يتطلب منفذ صغير لبيع التجزئة سجلاً يومياً، وتتطلب تعاونية صناعية تحويلية سجلاً أسبوعياً، في حين تتطلب شركة تعاونية قابضة سجلاً شهرياً.

ولا يتطلب حساب التدفق النقدي بنوداً لها أهميتها في الميزانية العمومية، مثل هبوط القيمة أو الإهلاك. لهذا السبب، يبدو أقرب للأرصدة المصرفية الحقيقية منه لبيان توقعات الربح والخسارة. ومن جهة أخرى، لا تبيّن الأرقام سوى حجم الأعمال، دون أن تبيّن الربح. ويمكن إعداد بيانات التدفق النقدي لفترات زمنية مختلفة تماماً عن فترات بيانات الربح والخسارة والموازنة العمومية.

## التشغيل، ومسك السجلات، ونظم الإدارة المالية

ينبغي أن يأتي من مصادر داخلية مقدار كبير من المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار بشأن توزيع الفوائد، وتخصيص الاحتياطي، والتوسع في التنمية التنظيمية، الخ... وبغية تحديد أهداف جديدة واتخاذ قرارات سليمة، لا بدّ من مسك بعض السجلات. فالسجلات الجيدة - حتى البسيط منها - مفيدة للغاية عند إعداد طلبات الحصول على القروض. وينبغي مسك سجلات دقيقة عن المواد والمساهمات بالنقد والعمل، والمنتجات، والمخرجات، والمبيعات، على أقل تقدير.

تتطبق قاعدتان على كل نظم مسك السجلات، وحتى على أبسطها:

- ينبغي أن يتم تحديد الشخص المكلف بمسؤولية مسك السجلات بشكل صارم ودقيق، إذ لا شيء يفسد السجلات بسهولة وسرعة أكثر من جعلها مفتوحة أمام كثيرين للتدوين فيها بدون سلطة واضحة أو مسؤولية.
- ينبغي أن تترافق كل عملية تسجيل بمستند ثبوتي موقع أصولاً.

## السجلات التي ينبغي الاحتفاظ بها

ينبغي الاحتفاظ بحدٍ أدنى من السجلات المالية هي:

- دفتر الصندوق (يضم كل التعاملات مع المصارف، بما في ذلك القروض وما إليها)
- سجل للأصول الثابتة، أو بيان جرد لها (تسجيل الأصول وفق سعر الشراء الأصلي، وكل أعمال التصليح، والإهلاك، وربما برنامج الصيانة)
- سجل للأجور والمرتبّات، يتضمن التواريخ أمام الدفعات النقدية
- دفتر المصروفات النثرية و/أو نظام لمستندات القيد
- نظام إشعار بقيد دائن خاضع للمراقبة (أي سجل حسابات المدينين، يبيّن الأفراد أو المؤسسات المدينة للتعاونية مع الوثائق التي تعطي التعاونية حق المطالبة بالدفع).

وحتى تستطيع التعاونية تسديد مستحقات الأعضاء، يمكن مسك حسابات لهم كذلك. والأمر المثالي يتمثل في تسجيل كل تعاملات الأعضاء مع التعاونية، رغم ما ينطوي عليه هذا التسجيل من عبء العمل. إلا أنه ينبغي، كحدٍ أدنى، مسك دفاتر لحسابات رؤوس أموال الأعضاء، توضّح دون أي لبس، رأس المال الذي وظّفه العضو في التعاونية، وتقيّد فيها كل العوائد

أو التسديدات المستحقة له، بالإضافة إلى استعمال هذه الدفاتر لرصد ما إذا كان الأعضاء قد سدّدوا أسهمهم. وعندما تكون التعاونية تعمل وفق نموذج الملكية، يمكن تسجيل حصة النمو في هذا الدفتر كذلك. فضلاً عن ذلك، عندما يكون لدى التعاونية دائرة للتوفير وأخرى للائتمان، تنسج السجلات الخاصة بهذين النشاطين بأهمية أساسية.

### المتطلبات الأخرى

من المهم، الحد من سرقة المدخلات أو السلع المنتجة باللجوء إلى:

- سجلات للمخزونات، وإيصالات "استلام البضائع"، وبطاقات "تسليم البضائع"، بحيث لا تدفع فاتورة بدون إيصال استلام. ولا ينبغي لأية مخزونات أن تخرج من المؤسسة بدون بطاقة تسلّم، تعدّ فاتورة استناداً إليها. ويمكن لفاتورة "لا توجب دفع أي مبلغ"، أن تترافق مع إيصال استلام البضائع، أو بطاقة تسلّمها، اللذين تم تسجيلهما في سجل المخزونات.
- مطابقة منتظمة بين الكشوف المصرفية ومفردات دفتر الصندوق
- دفتر طلبيات رسمي، بحيث لا تدفع أية فاتورة لإمدادات تلقتها التعاونية من السلع والخدمات دون أن يبرز المورد رقم الطلبية أو نسخة عن الطلبية نفسها.
- نظام تسجيل للنداءات الهاتفية الخارجية يعيق الوصل بالهواتف الفرعية الداخلية، أو يكون مزوداً بنظام إقفال لأجهزة الهاتف الفردية.
- دفتر تسجيل لأجور البريد عندما تكون نفقات البريد كبيرة.
- عمليات مخططة لها لمعاينة المخزونات المادية والتحقق منها.

### السجلات المساعدة لتنفيذ سياسة ملاممة لإدارة عمل الموظفين

نظراً لتشديد التعاونيات، في العادة، على النهوض بأحوال الأعضاء والموظفين، تستدعي الحاجة كذلك بعض الاتفاقات الأساسية التي تبنى عليها قرارات صائبة وعادلة لصالح الموظفين. وينبغي تنفيذ هذه القرارات عبر إجراءات سارية مضمّنة لجعل السياسة الخاصة بالموظفين شفافة قدر الإمكان. ويستحسن وجود سياسة مدونة بهذا الصدد يعدها الأعضاء، حتى ولو كان عدد الموظفين قليلاً. يقوم المدراء بصياغة تفاصيل هذه السياسات التي يجري العمل بخطوطها التوجيهية على كل مستويات الموظفين. وعند وجود مؤشرات وقواعد (مثل عدد أيام الغياب قبل مساعلة الموظف أو تأنيبه)، لا بدّ من وجود سجلات كذلك تسمح بتقدير موضوعي لإدارة شؤون موظفي التعاونية. ويمكن أن تشمل التفاصيل المسجلة أو الواجب توضيحها:

- معدلات الأجور، والمرتبّات، وعلاوات الإنتاج
- العطل الرسمية أو إجازات الغياب بسبب المرض
- إجازات التغيب لفترة قصيرة
- ساعات العمل وإمكانية اتسامها بالمرونة
- الوظائف المشاغرة
- آفاق الترقية وتوقعاتها
- التدخين وتناول الكحول "أثناء العمل"
- العقوبات السلبية تلافياً للمسرة
- العقوبات السلبية تلافياً لسوء التصرف (مثل التدخين في المواقع التي يمنع فيها).

يتعيّن أن تدوّن خطياً كذلك، حوافز العمل الإضافي والولاء للتعاونية الخ... (ولو بشكل مقتطفات من محاضر وقائع الجلسات) وأن يجري اطلاع الموظفين والأعضاء عليها.

أخيراً، وفي ما يخص الموظفين، يعتبر أفضل أشكال الاتصال في مؤسسة، الشكل الذي يجمع بين عناصر الإحساس بحاجات البشر وطموحاتهم، واحترام الصدق والأمانة، ومستوى ملائم من الاستقامة. ومهما يكن نظام التشغيل السائد، تظل الإدارة، "عبر زيارات الأقسام والدوائر"، طريقة إضافية مفيدة، في المنظمات التي تستخدم أكثر من عشرة أشخاص على الأقل. كما انه لا يوجد أدنى شك في أهمية عمليات التقييم المنتظمة "الرسمية".

## السجلات الضرورية لإدارة السيولة، والاحتياطي، وأصول التعاونية

### كشوف التدفق النقدي

كشوف التدفق النقدي أدوات مهمة لتتبع التوازن بين الدخل وموجودات الصندوق والرصيد المصرفي من جهة، والإنفاق واجب الأداء من جهة أخرى. ويطلق تعبير رأس المال العامل على رأس المال المتاح في أي وقت معين، زيادةً على الأموال الملتزم بها في التدفق النقدي، (أي الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم قصيرة الأجل). ويمثل رأس المال العامل الأموال التي يمكن استعمالها على الأمد القصير، للإفادة من الفرص الإيجابية، مثل عروض المواد الأولية والتجهيزات، والاستثمارات التي تنطوي على ربح محتمل خلال فترة قصيرة، أو لإبقائها في الاحتياطي لفترات تكون فيها نسبة نمو الإنفاق أكبر من نسبة نمو الدخل. ومن الأمور المتسببة بأوضاع تستدعي استعمال الاحتياطي، النفقات الطارئة لتغطية زيادة مفاجئة في أسعار الإمدادات، أو هبوط أسعار المنتجات، أو هبوط المبيعات بشكل يتجاوز ما هو متوقع، أو عدم قدرة الأشخاص الذين اشترؤوا ديناً وعجزوا عن التسديد (ما يسمى بالديون المدومة أو المتعثرة).

### ما هو المقدار الأمثل للاحتياطي؟

من المهم أن تحتفظ أية مؤسسة بما يكفي من السيولة (مصطلح آخر لرأس المال أو الأموال غير الملتزم بها)، لتغطية حاجات غير منظورة في كل وقت. ومن شأن عدم توافر مثل هذه الموارد، أو الاضطرار للاستدانة لأمد قصير وبشروط مجحفة، أو الاضطرار لإضاعة الفرص، أن يزيد من تكلفة الإنتاج ويخفض هامش الربح.

في الوقت نفسه، يشكل الاحتفاظ بمقدار كبير من المال الاحتياطي تكلفةً كذلك، إمّا لأنه لا يدرّ فائدة مصرفية، أو لأن النقد يفقد من قيمته بسرعة عند تضخم الأسعار. ويتعين أن تتخذ المؤسسات التعاونية قرارات محترسة حول مقدار المال الذي تحتفظ به في الاحتياطي بصفة رأس مال عامل، وحول كيفية التصرف به. فهي تحتاج إلى مقدار كافٍ من النقد الجاهز (السيولة النقدية)، لا يتجاوز حدوداً معينة.

بما أن الأموال الاحتياطية تتكون من الفوائض غير الموزعة على الأعضاء، يمكن لتراكمها أن يتسبب باستياء كبير بين هؤلاء. ويصعب، بدون مناقشة شاملة مسبقة لاستعمال الفوائض، التوصل في مرحلة لاحقة إلى اتفاق عام حول استثمارات جديدة، أو تكوين هامش أمان، إذ أنه كان يمكن للأعضاء أن يخططوا، قبل ذلك، لكيفية استعمال المال في مشاريعهم الخاصة، ويتجنبوا خيبة الأمل والإحباط.

لذا يستحسن اتخاذ القرار بشأن تكوين الاحتياطي قبل بداية العمليات. ويمكن تسجيل القرار في اللوائح العامة، أو في محضر وقائع اجتماع عام، كما ينبغي أن يطلع عليه الأعضاء جميعهم.

كثيراً ما يقرر الأعضاء تقييد نمو الاحتياطي بعلاقته بحجم أعمال التعاونية، أو الإبقاء على المساهمات السنوية في الاحتياطي ضمن نسبة معينة من الفائض المتحقق. وقد لا يكون ممكناً على الدوام ربط وتكوين الاحتياطي بحجم الأعمال، خاصةً عندما تكون التعاونية آخذة في النمو السريع. إلا أن الاحتياطي يشكل، من جهة أخرى، حلاً أوثق علاقة بمشاريع الأعمال لأنه يعني أن الموارد المالية ستكون متاحة على المدى القصير للاستفادة من الفرص الطيبة. وفي كلا الحالتين، لا ينبغي تحديد نسبة

مئوية معينة في اللوائح الداخلية، والأفضل هو تحديد "المدى" أو "السقف" الذي يجب عدم تجاوزه. ويعني الأخذ بهذه القاعدة، ضرورة إعادة النظر سنوياً بتوزيع فوائض نهاية العام، أخذاً في الاعتبار لمؤونات الاستثمارات المستقبلية وتوزيع المكافآت.

ينبغي معاملة الأموال الاحتياطية بالحرص والانتباه اللذين تعامل بهما القروض المصرفية. فهي تمثل أموالاً تعود ملكيتها للأعضاء وقد أفردت لغرض معين. وحتى في حال عدم خضوع الأموال الاحتياطية للمحاصصة، يحق اسماً لكل فرد المشاركة في قرارات استعمالها، الأمر الذي من شأنه أن يعود بالمنفعة على الأعضاء سواء كان هذا الاستعمال للإنفاق على إيجاد خدمات جديدة، أو على التدريب أو على الشؤون الاجتماعية.

وينطبق ما قيل أعلاه، على الاستعمال المشترك لأصول التعاونية كذلك. فكثيراً ما يميل الأعضاء إلى استعمال آليات التعاونية بصورة لا تجاري عنايتهم بها العناية بآلياتهم الخاصة. وتتسم القواعد الضامنة للعناية بتمثل هذه الممتلكات بأهمية خاصة. وينبغي وضع خطط دقيقة، دقة خطط الميزانية، بصدد استعمال أي من الأصول (خاصة الآليات، والغرف، والمستودعات، الخ...) التي يستعملها أناس كثيرون. ويتعين أن تتحسب هذه الخطط بمؤونات للصيانة، والتنظيف، والنقل، وللمعاينة والتفتيش. ويمكن للمخططات البيانية ذات الأعمدة أو المربعات، كالتى تستعمل في تعيين مواعيد زمنية لبعض الأنشطة (انظر الملحق)، أن تفيد في التخطيط لاستعمال الآليات والمعدات باحتراس وعناية.

## التخطيط الاقتصادي وأدوات الإبلاغ (إعداد التقارير)

### حساب المقادير المثلى للإنتاج والتكاليف

يمكن لتكلفة عملية خاصة (باستعمال جرار خاص أو استجاره، على سبيل المثال) أو لتكلفة منتج خاص أو خدمة خاصة توفرهما التعاونية، أن تكون حاسمة هي كذلك، في تقرير ما إذا كان ينبغي الاستثمار بها بأية حال.

حتى تكون المبيعات مربحة، ينبغي أن يغطي ثمنها كل تكاليف الإنتاج (المتغيرة والثابتة). ونظراً لأن التكلفة الثابتة للوحدة المبيعة تتوقف على الكمية المنتجة، تتفاوت التكلفة المغطاة تبعاً لسعر الوحدة والكمية المبيعة. ويطلق تعبير نقاط التعادل على أشكال التوفيق المحتملة بين الأسعار وكميات الإنتاج.

### حساب نقاط التعادل

إذا كان البائع يستطيع تحديد أي سعر معقول يريده، بتكاليف ثابتة للإنتاج، يجري حساب سعر نقطة التعادل بقسمة التكلفة الإجمالية للإنتاج على عدد الوحدات المنتجة والمبيعة.

أمّا إذا كان السعر محدداً - كما هي الحال أحياناً كثيرة بصدد الحاصلات الزراعية - يجري حساب مستوى تعادل الإنتاج بقسمة مجموع تكاليف الإنتاج على سعر الوحدة. يلجأ إلى هذا الحساب عادة كجزء من تحليل الجدوى، ويستعمل لتخطيط أنشطة المشاريع.

### تحديد الكمية الفضلى للإنتاج

يوجد سبيل آخر للتأثير على تكاليف منتج ما، يتمثل في تغيير طريقة التشغيل، واستحداث تكاليف ثابتة مختلفة. فنظراً لوجود بعض تكاليف الإنتاج الثابتة في العادة والتي تتوازعها جميع الوحدات المنتجة (الآليات، مثلاً)، تأخذ تكلفة إنتاج الوحدة بالهبوط كلما ارتفع عدد الوحدات المنتجة (وفورات الحجم الكبير).

يمكن ظهور مسوئ لقتصادية للحجم الكبير تخلص بالتوازن، مثل ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب الحاجة إلى خدمات خبراء يديرون عملية واسعة للنطاق، أو لشراء معدات رأسمالية إضافية (مضخات وشاحنات، الخ...) عندما تكون المعدات الموجودة تستعمل في حدودها القصوى. ويمكن تحليل تكاليف ومردود مستويات بديلة للإنتاج، من إيجاد المستوى الذي يدر أعلى الأرباح الصافية (الدخل ناقص النفقات).



## بيان الأرباح والخسائر

يظهر هذا البيان الأرباح التي حققتها المؤسسة والخسائر التي تكبدتها خلال فترة معينة. ويجري إعداده بمضاهاة العائدات خلال الفترة بالتكاليف المنكبدة لتحقيقها. ويمكن لبيان الأرباح والخسائر لتعاونية تشتري البذور وتعيد تعبئتها وبيعها أن يكون على النحو التالي:

بيان الأرباح والخسائر	
(دولار)	(دولار)
٢٠٠	المبيعات: ٢٠٠ كيس صغير من البذور
	ناقص: تكلفة المبيعات، بذور
	١٢٠
	٢٠
	١٤٠
	مجموع التكاليف المباشرة
٦٠	هامش الربح الإجمالي (٢٠٠-١٤٠)
	ناقص: تكاليف أخرى: بترول
	٥
	٤
	٢
	١
	١٤
	٢٦
	مجموع التكاليف الأخرى
٣٤	هامش الربح الصافي (٢٦-٦٠)

يمكن إجراء حساب تقديري مؤقت لأرباح وخسائر طرقٍ بديلةٍ مختلفة للإنتاج، وهو يستعمل لتحديد البديل الأكثر درأً للربح. وفي ما يلي مثال عن مقارنة سريعة للأرباح على مستويات إنتاج مختلفة لبيع البذور في إحدى التعاونيات:

مقارنة الأرباح على مستويات مختلفة للإنتاج			
علاقات هامش الربح الإجمالي			
٨٠٠	٦٠٠	٤٠٠	الوحدات المبيعة
٣٤٠ دولاراً	٢٢٥ دولاراً	١٧٠ دولاراً	المبيعات بسعر ٨٥ سنتاً للوحدة
			تكلفة السكر غير المعبأ بأكياس
٢٤٠ دولاراً	١٨٠ دولاراً	١٢٠ دولاراً	(٤٠٠ كيس = ١٢٠ دولار)
			تكلفة أكياس صغيرة من الورق
٤٠ دولاراً	٣٠ دولاراً	٢٠ دولاراً	(٤٠٠ كيس = ٢٠ دولار)
٦٠ دولاراً	٤٥ دولاراً	٣٠ دولاراً	هامش الربح الإجمالي

ملاحظة: يقع على تعاونيات التسويق الزراعي، بوجه خاص، أن تأخذ في الحسبان تقلبات الأسعار الموسمية عند تقديرها للأرباح المحتملة، فالثمن المدفوع لشراء السلع بعد الحصاد أو الجني مباشرة يكون أقل في العادة، منه في مرحلة متأخرة أو مبكرة من السنة.

## تحليل الحساسية

يمكن تقدير مستوى الربحية الأمثل لخدمة أو إنتاج، بحسابه انطلاقاً من تصوراتٍ متنوعة، وبخاصة ما يؤثر منها سلباً على العائدات وتكاليف الإنتاج بمجموعها. ويندرج في الخيارات التي يحتمل النظر فيها:

- انخفاض كمية المبيعات بنسبة ١٠ و ٢٠ في المائة عما هو متوقع في الأصل؛
- انخفاض سعر البيع بنسبة ١٠ و ٢٠ في المائة؛
- ارتفاع تكاليف المواد الأولية بنسبة ١٠ و ٢٠ و ٣٠ في المائة؛
- تأخر وصول بعض المدخلات ذات الأهمية الحاسمة، أو عدم توافر جزءٍ منها (نقص الأيدي العاملة، نقص الأسمدة، الخ...)
- الخسائر والفقدان في المحاصيل (حشرات، ظروف مناخية صعبة، حرائق، الخ...).

من شأن تحليل مختلف التأثيرات، أن يبيّن مواطن التعرض للمخاطر، وأن يساعد في اتخاذ تدابير أمان (تأمين، مراقبة منتظمة، أنظمة إنذار مبكر، الخ...)، بغية حصر الآثار السلبية في حدودها الدنيا.

## مصادر الأموال واستعمالاتها، والموازنة العمومية

### بيان مصادر الأموال واستعمالاتها

من الوثائق المفيدة التي تستطيع التعاونية إعدادها خدمةً للهدف العام، وثيقة تعطي صورة واسعة النطاق عن الأموال التي وردت للمنظمة وعن مصدرها، مقرونةً بصورة عن استعمالاتها. والواقع هو أنه يمكن استعمال بيان مصادر الأموال واستعمالاتها لتقديم تقريرٍ عما حدث، أو لتقدير احتمالي للمستقبل.

تعتبر مبيعات السلع والخدمات أحد أهم مصادر الأموال في مجال الأعمال. وهناك استثناءات لذلك، منها على سبيل المثال، أخذ المصارف، أو الاتحادات الائتمانية، أو منظمات الادخار الأموال لأعمالها على شكل ودائع.

إذا اعتبرنا المبيعات مصدراً للأموال، يقع علينا التعامل مع كل التكاليف المباشرة المنكبدة لتحقيقها، بصفتها استعمالاً للأموال. وينبغي إعطاء توضيحات مفصلة عن مصادر الأموال، عندما يكون إعداد البيان المالي مطلوباً ليشكّل أساس المناقشة في اجتماع سنوي، مثلاً.

### بيان مصادر الأموال واستعمالاتها بصفته وثيقة تخطيط

عندما يكون هامش الربح الإجمالي مستقراً وقابلاً للتوقع نسبياً، لا تستدعي الضرورة، في أحوال كثيرة، ولغرض التخطيط الداخلي، سوى بيان الربح كمصدر للأموال. ويجري بيان تفاصيل الإنفاق على التكاليف باعتباره استعمالاً للأموال. وتتطوي هذه المقاربة، بدهاءة، على قبول أن تكاليف الإنتاج وقيمة المبيعات لا تحتاج، في مرحلة التخطيط على الأقل، إلى المزيد من التحليل.

إذا كان إعداد البيان يرمي إلى فحص بنية رأسمال مشروعٍ للأعمال، يمكن لمصدر الأموال أن يكون الربح أو الفائض المتحقق من التجارة السنوية. في هذه الحالة، يصبح بيان مصادر الأموال واستعمالاتها أكثر شبيهاً بالموازنة العمومية التقليدية. وتشمل مصادر الأموال عندئذٍ، مساهمات الأعضاء، والمنح، والقروض، وهوامش الربح الإجمالي، بالإضافة إلى المخزونات والأصول. وهناك مصدر آخر للأموال يمثله الدائنون (مقدمو القروض لمشاريع الأعمال، وإسهامات الأعضاء المستحقة دون أن تسدّد بعد). وفي ما يخص الاستعمالات، تستدعي الحاجة قائمة بالتكاليف غير المباشرة تتضمن التكاليف الإضافية، والسندات المدفوعة سلفاً (الإشعارات بقيد دائن للموردين)، والمدينين، (الأشخاص المدينين أو الملتمزين للتعاونية).

## نموذج لبيان المصادر والاستعمالات المتوقعة للأموال

يمكن لشكل البيان وتصميمه أن يختلفا تبعاً لغرض الاستعمال. وأكثر الأشكال شيوعاً هو الشكل المدرج في الإطار أدناه.

مصادر الأموال	
٢٣٤٠	أسهم رأس المال المدفوعة من جانب الأعضاء
٩٧٨٠	الربح
٥٠٠	قرض مصرفي
١٣٤	سحب على المكشوف
٤٠	دائنون/دين مستحق الدفع
١٠١٧	التزامات جارية (ضريبة مستحقة)
١٣٨١١	
استعمال الأموال	
٣٠٤٧	شراء أصول ثابتة
٦٥٣	مخزونات بسعر التكلفة
٥٠٠	تسديد قرض
٧٥٢٢	نقد في المصرف وفي الصندوق
٨٩	مشترون مدينون
٢٠٠٠	أسهم للأعضاء غير مدفوعة بعد
١٣٨١١	

تجدر ملاحظة أن كلا المجموعتين متطابقتان، نظراً لأن العمودين يشيران إلى المبلغ نفسه، بصفته يمثل مصدر الأموال واستعمالاتها. وفي حال عدم توازنهما، ينبغي مراجعة البيان وتدقيقه، لأن عدم التوازن يعني إهمال بعض الأرقام، أو عدم صحتها.

### بيان مصادر الأموال واستعمالاتها بصفته أداة رصد

يمكن للمقارنة بين بيانات مصادر الأموال واستعمالاتها لسنوات عديدة، أن تبيّن ما إذا كان رأس المال "المملوك"، والفوائض التي اكتسبتها التعاونية قد نمت أو لا؛ كما يظهر البيان من هو المالك لأي جزء من المؤسسة، ومقدار ما تمّ دفعه من تعهدات الأعضاء.

وفي هذا مؤشران هامان بخصوص الاستدامة. فالتعاونية التي يملك أعضاؤها نسبة معينة فقط من مشاريع الأعمال (أي أنهم يحوزون أسهماً مدفوعة بقيمة معينة)، هي أكثر ارتهاً للمصارف وأسعار السوق، وتكون بالتالي، أكثر تعرضاً للمخاطر. والنسبة المئوية التي تعتبر ملائمة لملكية الأعضاء في التعاونية تتوقف على نوع هذه التعاونية، وتحتاج إلى النظر فيها في ضوء استقرار السوق.

## المخزونات، وعمليات الجرد والأصول

يقوم التدبير التالي على فحص المخزونات والأصول. فالأصول الثابتة عنصر من عناصر الاستقرار. وتمثل الأصول السائلة، أي النقد المتوافر في الصندوق أو في المصارف، إمكانية التجاوب السريع مع الظروف، الحسن منها والسيئ. فإذا انخفضت الأصول السائلة قد تستدعي الضرورة، أحياناً كثيرة، بيع موارد أساسية لوفاء الديون، بالإضافة إلى زيادة صعوبة الاستثمار في فرص متاحة، أو الشراء بأسعار منخفضة ضمن مهلة قصيرة.

من المتفق عليه في معظم البلدان، أن يتم تقييم المخزونات إما بسعر التكلفة أو بسعر المبيع، أيهما أقل. ولا يمكن تقييم المخزونات بأسعار المبيع إلا في حال وجود بعض الطلب عليها في السوق. فإذا كان سعر السوق أدنى من التكلفة فبالخسارة تكون أمراً واقعاً. وهكذا، فإنه من الأسلم والأجدى تقييمها بأقل من قيمتها السوقية، لأنه لا يتوقع للأسعار في حالات بيع الطوارئ، كما في حال الإعسار، أن تبلغ مستوى أسعار السوق العادية. ومرة أخرى، يتوقف تقييمها، إلى حد كبير، على مدى التقلبات السوقية للمنتجات ذات الصلة.

يتمثل مفتاح الحل الحقيقي لسلامة مشاريع الأعمال في النظر إلى أسلوب تحصيل المال الملتزم به لهذه المشاريع. فإذا تخلف عدد كبير من الأعضاء عن دفع أنصبتهم يصبح التزامهم تجاه التعاونية موضع تساؤل (أو ربما تكون أهداف التعاونية هي موضع تساؤل، في حال كونها لا تلبى حاجات الأعضاء). ويحدث، أحياناً كثيرة، أن يؤجل المدينون تسديد ما عليهم للمشروع عن قصد، ليتمكّنوا من استعمال المال في مشاريعهم الخاصة. هذا، علماً أن معظم مشاريع الأعمال تسمح لنفسها، عندما تستطيع ذلك، بنسبة من البيع بالدين، الأمر الذي يجعلها مغرية لشركائها التجاريين.

ويمثل هذا ممارسة عادية ومقبولة إلى حد ما، عندما تكون مثل هذه الأمور قد نُوقِشت مسبقاً مع الأعضاء أو الزبائن، إذ أنه من شأن معظم العمليات التي تجري وفق هذه الممارسة أن ترفع بعض الشيء من مستوى الشراء بالأجل الأمر الذي يرغب به الشركاء التجاريون. ويظل هذا الوضع مرضياً طالما ظلت المبيعات والديون المستحقة تزداد بالنسبة ذاتها تقريباً.

إلا أنه، إذا لم تزد الأرباح إلا بصورة هامشية، فيكون ذلك إما نتيجة زيادة طفيفة في المبيعات، أو نتيجة هبوط ربحية المشروع مؤخراً. في مثل هذه الحالات، من شأن ارتفاع نسبة المدينين أن توحى بعدم كفاءة الإدارة. وطبيعي ألا تشعر المصارف بالارتياح لإقراضها المال لمشاريع تدار بصورة غير كفؤة.

## الموازنة العمومية

الموازنة العمومية بيان يظهر القيمة الصافية للمؤسسة. وهي توازن بين الأصول والخصوم، وتشبه إلى حد بعيد بيان مصادر الأموال واستعمالاتها الذي عرضنا لمحة عنه، رغم أنها أوسع استعمالاً منه.

عوضاً عن الأرقام المكتوبة في بيان مصادر الأموال واستعمالاتها، في أعمدة في الجزء الأدنى من الصفحة، مع عناوينها الملائمة فوقها، تبيّن الموازنة العمومية الأصول والخصوم في عمودين متقابلين. فهي كالصورة الضوئية الآتية للوضع المالي للمشروع، ويمكن إعدادها كالتقاط الصورة، في أي وقت؛ فهذا الإعداد ممكن نظرياً عند كل عملية بيع أو شراء أية سلعة للتخزين أو لضمها للأصول الثابتة. وينسحب على الموازنة العمومية كل ما قيل أعلاه بشأن تقييم المخزونات بقيد دائن أو قيد مدين. وفي حال إعداد الموازنة العمومية لخطّة مشروع ما، يطلق عليها عندئذٍ تعبير "تقدير" أو "تكهن" أو "الميزانية العمومية المرتقبة".

ينضمّن الملحق بهذه الوحدة مثلاً عن الموازنة العمومية.