

الذم المدينة وتحصيل أتعاب المكاتب الهندسية: من الفاتورة إلى النقد

تعد الفواتير غير المحصلة أخطر ما يهدد سيولة المكتب الهندسي، فهي عمل أنجز وكُلّف المكتب ثمنه من الرواتب، لكنه لم يتحول إلى نقد. وتشير الخبرة العملية إلى أن الفاتورة كلما تقادمت قلّت احتمالات تحصيلها. يشرح هذا المقال إدارة الذم المدينة في المكتب الهندسي: كيف يُحلّل عمر الذم، وكيف يُحسب متوسط أيام التحصيل، وكيف يُقدّر مخصص الخسائر المتوقعة ويُسجّل، وما سياسة الائتمان والمتابعة المناسبة، وكيف تُعالج الذم المشكوك فيها والمتنازع عليها، مع أمثلة محسوبة بأرقام افتراضية.

ما الذم المدينة وأين تظهر في القوائم المالية؟

الذم المدينة (العملاء) هي المبالغ المستحقة للمكتب على عملائه عن خدمات قدمها وفوترها ولم يقبض ثمنها. وتظهر ضمن الأصول المتداولة في قائمة المركز المالي بقيمتها الصافية: أي بعد خصم مخصص الخسائر المتوقعة. ولا ينبغي أن يختلط معها الإيراد المستحق غير المفوتر، فذاك عمل أنجز ولم تصدر به فاتورة بعد، ولا الدفعات المقدمة التي يقبضها المكتب قبل الخدمة فهي التزام لا أصل. والحفاظ على هذا التمييز يمنح المالك صورة سليمة عن مدى ما ينتظره من العملاء.

كيف يُحلّل عمر الذم المدينة؟

تحليل الأعمار هو توزيع الذم بحسب المدة التي مضت على استحقاقها، وهو أبسط أدوات الإنذار المبكر. تُقسّم الذم عادة إلى شرائح: غير مستحقة بعد، ومتأخرة من ١ إلى ٣٠ يوماً، ومن ٣١ إلى ٦٠، ومن ٦١ إلى ٩٠، وأكثر من ٩٠ يوماً. والقائمة التالية مثال افتراضي لمكتب إجمالي ذمه ١,٢٠٠,٠٠٠ ريال مع تقدير لنسب الخسارة المتوقعة لكل شريحة (وهي نسب افتراضية يجب أن يبنها المكتب على خبرته التاريخية):

- غير مستحقة / حتى ٣٠ يوماً: الرصيد: ٦٠٠,٠٠٠، نسبة الخسارة المتوقعة: ٠,٥%، المخصص: ٣,٠٠٠
- ٣١ – ٦٠ يوماً: الرصيد: ٣٠٠,٠٠٠، نسبة الخسارة المتوقعة: ٢%، المخصص: ٦,٠٠٠
- ٦١ – ٩٠ يوماً: الرصيد: ١٥٠,٠٠٠، نسبة الخسارة المتوقعة: ٥%، المخصص: ٧,٥٠٠
- ٩١ – ١٨٠ يوماً: الرصيد: ١٠٠,٠٠٠، نسبة الخسارة المتوقعة: ١٥%، المخصص: ١٥,٠٠٠
- أكثر من ١٨٠ يوماً: الرصيد: ٥٠,٠٠٠، نسبة الخسارة المتوقعة: ٤٠%، المخصص: ٢٠,٠٠٠
- الإجمالي: الرصيد: ١,٢٠٠,٠٠٠، نسبة الخسارة المتوقعة: ٤,٣% تقريباً، المخصص: ٥١,٥٠٠

تبين القائمة أن نصف الذم تقريباً (٦٠٠,٠٠٠ من ١,٢٠٠,٠٠٠) ما زالت حديثة، وأن ١٥٠,٠٠٠ ريال، أي ١٢,٥%، تجاوز عمرها تسعين يوماً، وهي التي تستحق التركيز. وحين يتكرر تحليل الأعمار شهرياً يظهر الاتجاه: هل تزداد الشرائح القديمة أم تنكمش؟ فارتفاع الشرائح القديمة بالنسبة للجديدة علامة على تراخٍ في المتابعة أو على عميل بعينه يتعثر.

كيف يُحسب متوسط أيام التحصيل؟

يقيس هذا المؤشر كم يوماً في المتوسط تحتاجه الفاتورة لتتحول إلى نقد، ويُحسب بقسمة رصيد الذم المدينة على إجمالي الإيراد في الفترة مضروباً في عدد أيامها. ففي المثال: إذا كان إيراد السنة ٥,٧٦٠,٠٠٠ ريال فمتوسط أيام التحصيل = $١,٢٠٠,٠٠٠ \div ٥,٧٦٠,٠٠٠ \times ٣٦٥ \approx ٧٦$ يوماً. وإذا كانت شروط السداد في عقود المكتب ثلاثين يوماً فالفرق (٤٦ يوماً) هو التأخر الفعلي، ويعني أن المكتب يمول عملاءه نحو شهر ونصف زيادة على المتفق. وكل يوم يُخفّض من هذا المتوسط يحرر سيولة تعادل إيراد يوم واحد، أي نحو ١٥,٨٠٠ ريال في المثال (٣٦٥ ÷ ٥,٧٦٠,٠٠٠)، فتخفيضه عشرة أيام يحرر نحو ١٥٨ ألف ريال.

كيف يُقدّر مخصص الخسائر الائتمانية ويُسجّل؟

تتطلب معايير التقرير المالي الدولية أن يعترف المكتب بالخسائر المتوقعة على ذمه، لا أن ينتظر حتى تقع الخسارة. ويُستخدم للمنشآت الصغيرة غالباً أسلوب مبسط يسمى «مصفوفة المخصصات»، حيث تُطبّق نسبة خسارة تاريخية على كل شريحة عمر مع تعديلها بحسب الظروف الراهنة وتوقعات المستقبل، كما في القائمة أعلاه. وبحساب المثال يبلغ المخصص المطلوب ٥١,٥٠٠ ريال. فإذا كان رصيد المخصص القائم ٤٠,٠٠٠ ريال، يُسجّل الفرق ١١,٥٠٠ ريال مصروفاً في الفترة بالقيد: مدين مصروف خسائر ائتمانية متوقعة ١١,٥٠٠، دائن مخصص خسائر ائتمانية ١١,٥٠٠. وبذلك تظهر الذم في المركز المالي بقيمة المتوقع تحصيلها: $١,٢٠٠,٠٠٠ - ٥١,٥٠٠ = ١,١٤٨,٥٠٠$ ريال.

متى تُشطب الذمة وكيف يُعالج التحصيل بعد الشطب؟

تُشطب الذمة عندما تنتفي المعقولة في استردادها، كأن يُفلس العميل أو تنتهي الوسائل المعقولة للمطالبة أو يصدر قرار بالتنازل. ويكون القيد: مدين مخصص الخسائر الائتمانية، دائن العملاء، فلا يتأثر مصروف الفترة إذا كان المخصص كافياً. وإذا حُصل جزء من ذمة مشطوبة لاحقاً يُعاد تسجيل التحصيل: مدين النقدية، دائن مخصص الخسائر الائتمانية (أو إيراد استرداد ديون). ويُصحح بالأ يُم الشطب إلا بقرار مكتوب من الإدارة ومبرراته موثقة، وألا يقوم به الموظف الذي يتولى التحصيل بمفرده، لأن الفصل بين المهام يحمي من أخطاء وتجاوزات.

كيف تُبنى سياسة الائتمان قبل التعاقد؟

تبدأ إدارة الذم قبل أول فاتورة. ينبغي للمكتب أن يحدد من يقبل التعامل معهم ومتى يطلب دفعة مقدمة أكبر. فللعميل الجديد أو الأضعف مركزاً مالياً تُطلب دفعة مقدمة أعلى ومراحل أقصر، وللعميل الكبير ذي السمعة الجيدة قد تُقبل شروط أطول. ويُستحسن أن يجمع المكتب معلومات أساسية عن العميل: هل هو جهة حكومية أم شركة أم فرد، وما تاريخ دفعه مع مكاتب أخرى إن أمكن، وما إجراءات اعتماد المستخلصات لديه ومدتها. وفي العقد تُحدد مدة السداد بعد الفاتورة، وغرامة التأخير إن اتفق عليها، وحق المكتب في تعليق العمل إذا تأخر السداد عن مدة محددة. وهذه البنود تجعل المتابعة اللاحقة أسهل لأنها تستند إلى اتفاق.

ما جدول المتابعة العملي للفواتير؟

- عند إصدار الفاتورة: الإجراء: إرسالها بالقناة المتفق عليها والتأكد من وصولها لمن يعتمدها، المسؤول: المحاسب
- قبل الاستحقاق بسبعة أيام: الإجراء: تذكير ودي وسؤال عن أي نقص في مستند، المسؤول: المحاسب
- يوم الاستحقاق: الإجراء: التأكد من جدولة الدفع لدى العميل، المسؤول: المحاسب
- بعد التأخر بسبعة أيام: الإجراء: اتصال شخصي وطلب موعد محدد للدفع، المسؤول: مدير المشروع والمحاسب
- بعد ٢١ - ٣٠ يوماً: الإجراء: مراسلة رسمية وتصعيد إلى المسؤول لدى العميل، المسؤول: المدير المالي أو المالك
- بعد ٤٥ - ٦٠ يوماً: الإجراء: مراجعة تعليق الخدمات وبحث تسوية مكتوبة، المسؤول: المالك
- بعد ٩٠ يوماً: الإجراء: تقييم المطالبة النظامية وتقدير المخصص، المسؤول: المالك والمستشار القانوني

كيف تُعالج الفواتير المتنازع عليها؟

تتأخر بعض الفواتير لا لضعف عند العميل بل لخلاف: خلاف على اكتمال مرحلة، أو على أمر تغيير، أو على جودة تسليم. والصواب أن تُفرز هذه الفواتير عن غيرها فور اكتشاف الخلاف، وأن يُعيّن مسؤول عن حله، وأن تُوثق النقاط محل الخلاف بالمستندات. فالتعامل معها بالمتابعة العادية يضيّع الوقت. ومحاسبياً يُنظر في أثر الخلاف على قابلية التحصيل: فإن كان احتمال التخفيض كبيراً فيُقدّر ذلك في المخصص، أو يُخفّض الإيراد إن كان الخلاف في سعر لم يُتفق عليه. ومن المفيد أن يبيّن المكتب للعميل أن حل الخلاف أولوية، وأن تأخير الدفع بحجة الخلاف يجب أن يقتصر على الجزء المتنازع عليه، فيُدفع الباقي.

كيف يؤثر تركيز الذم في عميل واحد؟

قد يكون لدى المكتب عميل كبير يمثل الجزء الأعظم من ذممه، وهنا يتضاعف الخطر. فإذا كانت ذمة عميل واحد ٤٨٠،٠٠٠ من ١،٢٠٠،٠٠٠ فهو يمثل ٤٠%، وأي تأخر منه يقلب الميزان. لذلك يستحسن أن يراقب المكتب تركيز الذم ويضع حداً أقصى للمبلغ المسموح به لكل عميل دون ضمان أو دفعة مقدمة إضافية، ويفاوض مبكراً مع العملاء الكبار على جداول دفع منتظمة. ومن الحكمة تنويع محفظة العملاء بين جهات حكومية وشركات وأفراد، لأن لكل فئة نمط دفع مختلفاً وإجراءات اعتماد مختلفة.

حالة افتراضية: مكتب يخفّض متوسط التحصيل من ٧٦ إلى ٥٦ يوماً

لنفترض أن المكتب صاحب الأرقام السابقة (إيراد سنوي ٥،٧٦٠،٠٠٠ ريال ومتوسط تحصيل ٧٦ يوماً) قرر أن يخفضه إلى ٥٦ يوماً. طبق ثلاث إجراءات: اشترط دفعة مقدمة ١٥% في العقود الجديدة، وقصر مراحل الفوترة، وكلف موظفاً بمتابعة الفواتير بحسب الجدول الزمني. وبافتراض أن الإيراد اليومي نحو ١٥،٧٨١ ريالاً (٥،٧٦٠،٠٠٠ ÷ ٣٦٥)، فإن تخفيض عشرين يوماً يحرر سيولة قدرها ٣١٥،٦١٦ ريالاً تقريباً. وإذا كان المكتب يقترض بتكلفة سنوية ٨% فهذه السيولة توفر عليه نحو ٢٥،٢٤٩ ريالاً من الفوائد في السنة، فضلاً عن أنها تتيح له تمويل نمو أعماله من نقده. وهذا العائد لا يظهر في قائمة الدخل كإيراد جديد، لكنه يظهر في ارتفاع النقد وانخفاض الاحتياج إلى التمويل، ومن ثم في قدرة المكتب على الاستثمار.

ما مؤشرات الذم التي يتابعها المالك شهرياً؟

- متوسط أيام التحصيل: طريقة الحساب: الذم ÷ الإيراد × أيام الفترة، ما يكشفه: سرعة تحويل الفواتير إلى نقد
- نسبة الذم المتجاوزة ٩٠ يوماً: طريقة الحساب: ذم أكثر من ٩٠ يوماً ÷ إجمالي الذم، ما يكشفه: حجم الخطر الائتماني
- نسبة تحصيل الشهر: طريقة الحساب: المحصل ÷ (الرصيد الافتتاحي + المفوتر)، ما يكشفه: فعالية المتابعة خلال الشهر
- تركيز أكبر خمسة عملاء: طريقة الحساب: ذممهم ÷ إجمالي الذم، ما يكشفه: الاعتماد على عدد محدود من العملاء
- تغطية المخصص: طريقة الحساب: المخصص ÷ الذم المتجاوزة ٩٠ يوماً، ما يكشفه: هل التقدير كافٍ للشرائح القديمة؟

ويمثال على نسبة تحصيل الشهر: إذا كان الرصيد الافتتاحي ١،١٠٠،٠٠٠ والمفوتر في الشهر ٤٨٠،٠٠٠ والمحصل ٣٨٠،٠٠٠، فنسبة التحصيل $٣٨٠،٠٠٠ ÷ ١،٥٨٠،٠٠٠ = ٢٤\%$. وتتبع هذه النسبة عبر الأشهر أوضح من رقم منفرد، فانخفاضها المستمر يعني أن الذم تتراكم أسرع من تحصيلها.

ما الأسئلة التي ينبغي أن تطرحها على محاسبك؟

- ما نسبة الذم التي تجاوزت تسعين يوماً، ومن العملاء الذين يشكلون الجزء الأكبر منها؟
- هل المخصص المسجل كافٍ بناءً على خبرتنا في التحصيل فعلاً؟
- كم فاتورة لم تُرسل بعد أو أُرسلت دون تأكيد استلام؟
- هل هناك ذم متنازع عليها نحتاج إلى فصلها ومتابعتها بصورة مستقلة؟
- ما أثر تأخر أكبر ثلاثة عملاء على التدفق النقدي للشهرين القادمين؟
- هل الإيراد المستحق غير المفوتر يتراكم، ولماذا لم يُحوّل إلى فواتير؟

كيف يرتبط انضباط الذم بجاهزية المكتب المؤسسية؟

الذم المدينة المنتظمة والمخصصات المعقولة تُظهر قوائم مالية أصدق وأكثر ثقة، وهو ما يفيد المكتب الذي يستعد [لتأهيل المكاتب الهندسية](#) أو يتفاوض مع بنك أو شريك. فالقوائم التي تحمل ذمماً قديمة دون مخصص تثير تساؤلات عن سلامة التقديرات، بينما يعكس انتظام التحليل والمتابعة إدارة منضبطة.

هل يستحق خصم السداد المبكر أن يُمنح؟

تمنح بعض المكاتب خصماً لمن يدفع مبكراً، كخصم ٢% لمن يسدد خلال ١٠ أيام بدل ٣٠. وهو خيار مكلف أكثر مما يبدو. فالعميل الذي يدفع ٩٨ ريالاً بدل ١٠٠ قبل موعده بعشرين يوماً يحصل على عائد $98 \div 2 = 49\%$ عن عشرين يوماً، وهو يعادل نحو ٣٧% سنوياً ($49\% \times 365 \div 2$). فإذا كان المكتب يستطيع أن يقتصر من البنك بنسبة أقل بكثير فالخصم المبكر خيار باهظ، وهو منطقي فقط حين تكون السيولة حرجة أو حين يقابله إلغاء ذم متعثر. والأفضل غالباً أن يعالج المكتب الأسباب الأعمق للتأخر: وضوح الفاتورة، وسرعة إصدارها بعد التسليم، والمتابعة الشخصية، واشتراط دفعات مقدمة، بدل شراء السرعة بثمن مرتفع.

أخطاء شائعة في إدارة الذم

- الاكتفاء بإصدار الفاتورة دون التأكد من وصولها إلى من يعتمد عليها.
- عدم تحليل أعمار الذم شهرياً، فلا تظهر الشرائح القديمة إلا متأخراً.
- الإبقاء على ذم قديمة بقيمتها الكاملة دون تقدير مخصص.

- الخلط بين ذمة متنازع عليها وذمة متأخرة عادية.
- تأجيل الحديث عن التحصيل حفاظاً على العلاقة، مما يطيل التأخر ويصعب المعالجة.
- السماح لموظف التحصيل بالشطب أو التسوية منفرداً.
- التوسع في أعمال عميل متأخر دون سقف ائتماني.

خطة تطبيق في ثلاثين يوماً

في الأسبوع الأول أعدّ تحليل أعمار لكل الذم، وصنّف العملاء بحسب الخطورة. وفي الأسبوع الثاني ضع سياسة مكتوبة للائتمان والمتابعة بالجدول الزمني السابق، وعيّن مسؤولاً عن كل عميل كبير. وفي الأسبوع الثالث ابدأ بتقدير مخصص الخسائر باستخدام مصفوفة النسب، وسجله. وفي الأسبوع الرابع راجع عقودك الجديدة لإدراج الدفعات المقدمة ومدد السداد وبند تعليق الخدمة. وأضف إلى تقريرك الشهري ثلاثة أرقام: متوسط أيام التحصيل، ونسبة الذم التي تجاوزت تسعين يوماً، وأكبر خمسة عملاء مدينين.

الأسئلة الشائعة

ما معنى تحليل أعمار الذم المدينة؟

هو توزيع أرصدة العملاء بحسب المدة التي مضت على استحقاق كل فاتورة، في شرائح مثل غير المستحق وحتى ٣٠ يوماً ومن ٣١ إلى ٦٠ ومن ٦١ إلى ٩٠ وأكثر من ٩٠ يوماً. يكشف أين تتركز الذم القديمة، ويُستخدم أساساً لتقدير المخصص وتحديد العملاء الذين يحتاجون متابعة عاجلة.

كيف أحسب متوسط أيام التحصيل؟

اقسم رصيد الذم المدينة على الإيراد في الفترة، ثم اضرب الناتج في عدد أيام الفترة. فإذا كانت الذم ١,٢٠٠,٠٠٠ ريال والإيراد السنوي ٥,٧٦٠,٠٠٠ ريال فالمتوسط نحو ٧٦ يوماً. قارنه بمدة السداد المتفق عليها لتعرف حجم التأخر الفعلي.

هل يلزم تسجيل مخصص للذم المدينة؟

نعم بحسب معايير التقرير المالي الدولية التي تتطلب الاعتراف بالخسائر الائتمانية المتوقعة لا انتظار وقوعها. وتستخدم المكاتب الصغيرة عادة مصفوفة مخصصات تطبق نسب خسارة مبنية على الخبرة التاريخية على شرائح الأعمار مع تعديلها بحسب الظروف الحالية والتوقعات.

متى أشطب الذمة المدينة؟

عند انتفاء معقولة استردادها، كإفلاس العميل أو استنفاد وسائل المطالبة أو صدور قرار بالتنازل. يتم الشطب بقرار مكتوب من الإدارة يبين الأسباب، ويُخصم من مخصص الخسائر. وإذا حُصل شيء لاحقاً يُسجل التحصيل بقيد عكسي يعيد المبلغ إلى المخصص أو إلى إيراد استرداد ديون.

كيف أتصرف مع عميل يؤخر الدفع باستمرار؟

ابداً بتحديد سبب التأخر: إجراءات داخلية أم خلاف أم ضعف مالي. ثم اتفق معه كتابياً على جدول دفع، وقلل الائتمان الممنوح له بدفعة مقدمة أكبر ومراحل أقصر، وأوقف توسيع أعماله حتى يسدد المتأخر، وقدر مخصصاً على ذمته. فإن لم يتعاون فالمطالبة النظامية خيار أخير بعد استشارة قانونية.

هل أفرض غرامة على تأخر السداد؟

يمكن إذا نُص عليها في العقد ووافق عليها العميل مسبقاً. لكن يُنظر في أثرها على العلاقة التجارية وفي إمكان تحصيلها فعلاً. وغالباً ما يكون الأجدى اشتراط دفعات مقدمة ومراحل أقصر وبنء تعليق الخدمة عند تأخر السداد، فهذه الأدوات تحمي السيولة قبل أن تتفاقم المشكلة.

هل يجوز وقف العمل عند تأخر العميل عن السداد؟

يجوز إذا نص العقد على حق تعليق الخدمة عند التأخر وبعد إنذار كتابي بمهلة معقولة. ويُفضّل أن يدرج المكتب هذا البند في عقودة منذ البداية، وأن يستعمله بحكمة حفاظاً على علاقة العميل. فالتعليق قبل أن تتراكم المبالغ أرخص كثيراً من انتظار أن تصبح الذمة متعثرة.

ما أثر الدفعة المقدمة في الذم المدينة؟

الدفعة المقدمة تقلل مخاطر الائتمان لأنها تضمن جزءاً من الأتعاب قبل البدء، وتخفف الذم الظاهرة وتسرع التدفق النقدي. وتُسجل التزاماً (دفعة مقدمة) إلى أن يُنجز العمل المقابل لها، ثم تُسوى مع الفاتورة. ولذلك يوصى بها خصوصاً مع العملاء الجدد أو من لهم سجل تأخر.