

## 1. الموازنات التشغيلية في الفنادق

يمكن تقسيم الموازنات التشغيلية في الفنادق إلى نوعين من الموازنات هما موازنات الإيرادات وموازنات التكاليف، وموازنات الإيرادات هي مجموعة الموازنات التي تمثل مبيعات الفندق أو الأنشطة التي يحقق من خلالها الفندق إيراداته مثل (إيرادات المبيت/ الغرف الفندقية، إيرادات الأطعمة والمشروبات، وإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى)، أما موازنات التكاليف هي مجموعة الموازنات التي تمثل الأنشطة اللازمة على الفندق القيام بها لإمكان تحقيق الإيرادات، سواء كانت هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة.

وتقسم الموازنات التشغيلية في الفنادق إلى الأنواع التالية:

أولاً: موازنات الإيرادات وتشمل:

- موازنة إيرادات المبيت/ الغرف الفندقية.
- موازنة الأطعمة والمشروبات.
- موازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى.

ثانياً: موازنة التكاليف المباشرة وتشمل:

- موازنة التكاليف المباشرة للمبيت.
- موازنة التكاليف المباشرة للأطعمة والمشروبات.
- موازنة التكاليف المباشرة للخدمات الفندقية الأخرى.

ثالثاً: موازنة التكاليف غير المباشرة وتشمل:

- موازنة المصروفات العمومية والإدارية.
- موازنة الوقود والقوى المحركة.
- موازنة الصيانة والإصلاحات.

رابعاً: الموازنة النقدية.

أولاً: موازنات الإيرادات:

إعداد الموازنات التشغيلية يعتمد بشكل كبير على إيرادات المبيت/ الغرف الفندقية والتي تؤثر لحد بعيد على إيرادات الأطعمة والمشروبات، والخدمات الفندقية الأخرى، وكذلك يجب أخذ بعين الاعتبار

موسمية الفندق والعوامل الاقتصادية، والمنافسة والتي تؤثر بشكل كبير على إيرادات الفندق، وفيما يلي أمثلة لكل نوع من أنواع موازنات الإيرادات:

### إعداد موازنة إيرادات المبيت

#### مثال

الطاقة الاستيعابية القصوى لفندق عشتار وأسعار الإقامة لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالي:

البيان	العدد	سعر الإقامة بالدينار
أجنحة خاصة	3	10000
أجنحة عادية	2	8000
غرف مفردة	250	3000
غرف مزدوجة	50	2500

وترغب إدارة الفندق في إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت لمدة 30 يوم قادمة في ضوء المعلومات التالية:

- يتوقع أن تكون نسبة أشغال الأجنحة الخاصة 50%، والأجنحة العادية يتوقع أن تكون نسبة أشغالها 60%.
- يتوقع أن تكون نسبة أشغال الغرف المفردة 70%، والغرف المزدوجة يتوقع أن تكون نسبة أشغالها 40%.

المطلوب/ أعداد الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت لشهر نيسان لسنة 2005.  
الحل:

$$\begin{aligned}
 &\text{عدد الغرف} \times \text{سعر الليلة الواحدة} \times \text{عدد الليالي} \times \text{نسبة الإشغال} \\
 &\text{الأجنحة الخاصة} = 3 \times 10000 \times 30 \times 50\% = 450000 \text{ دينار} \\
 &\text{الأجنحة العادية} = 2 \times 8000 \times 30 \times 60\% = 288000 \text{ دينار} \\
 &\text{الغرف المفردة} = 250 \times 3000 \times 30 \times 70\% = 15750000 \text{ دينار} \\
 &\text{الغرف المزدوجة} = 50 \times 2500 \times 30 \times 40\% = 1500000 \text{ دينار} \\
 &\text{إجمالي الإيرادات التقديرية} = 17988000 \text{ دينار}
 \end{aligned}$$

موازنة إيرادات المبيت للفترة من 2005 /4/1 وحتى 2005 /4/30

البيان	العدد	المدة	سعر الإقامة/الليلة	نسبة الإشغال المتوقعة	الإيرادات المتوقعة
أجنحة خاصة	3	30	10000	%50	450000
أجنحة عامة	2	30	8000	%60	288000
غرف مفردة	250	30	3000	%70	15750000
غرف مزدوجة	50	30	2500	%40	1500000
إجمالي الإيرادات					17988000

إعداد موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات

مثال

على ضوء تقديرات موازنة المبيت السابقة، قدرت إدارة الفندق متوسط عدد النزلاء يومياً بـ(200) نزيل وذلك خلال فترة الموازنة لـ (30) يوم القادمة.

وترغب الإدارة في إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات في ضوء المعلومات التالية: أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد يومياً يتوقع أن يكون على النحو التالي:

- 3500 دينار وجبة الإفطار.
- 7500 دينار وجبة الغداء.
- 4000 دينار وجبة العشاء.
- أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد بالكافيتريا هو 1500 دينار.
- أن 95% من النزلاء يتناولون طعام الإفطار في الفندق.
- أن 60% من النزلاء يتناولون طعام الغداء في الفندق.
- أن 75% من النزلاء يتناولون طعام العشاء في الفندق.
- أن 30% من النزلاء يتناولون مشروبات مختلفة في الكافيتريا.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية للأطعمة والمشروبات لشهر نيسان لسنة 2005.

الحل:

متوسط القوة الانفاقية للنزيل × الفترة الزمنية × متوسط عدد النزلاء × متوسط معدل الطلب = الإيرادات

موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات للفترة من 2005/ 4/1 وحتى 2005/4/30

البيان	متوسط القوة الانفاقية	المدة	متوسط عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات المتوقعة
وجبة الإفطار	3500	30	200	%95	19950000
وجبة الغذاء	7500	30	200	%60	27000000
وجبة العشاء	4000	30	200	%75	18000000
الكافيتيريا	1500	30	200	%30	2700000
إجمالي الإيرادات					67650000

إعداد موازنة إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى

مثال:

في ضوء تقديرات موازنة المبيت، قدرت الإدارة متوسط النزلاء في الفندق يومياً بعدد (200) نزيل وذلك خلال فترة الموازنة لـ (30) يوم القادمة.

وترغب الإدارة في إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى في ضوء المعلومات التالية:

ان متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد من المتوقع أن تكون على النحو التالي:

- 600 دينار غسيل وكي.
- 800 دينار تليفون والفاكس.
- 600 دينار تجميل وحلاقة.
- 1000 ترجمة وأعمال نسخ.
- 300 دينار زهور وهدايا ومجلات.

- 2000 دينار خدمات أنترنت.

- ان 15% من النزلاء يطلبون خدمات الغسيل والكي يومياً.

- ان 30% من النزلاء يطلبون خدمات التليفون والفاكس يومياً.

- ان 40% من النزلاء يطلبون خدمات التجميل والحلاقة يومياً.

- أن 2% من النزلاء يطلبون خدمات الترجمة والنسخ يومياً.

- ان 10% من النزلاء يطلبون زهور وهدايا ومجلات يومياً.

- ان 70% من النزلاء يطلبون خدمات الأنترنت.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى لشهر نيسان لسنة 2005.

الحل

متوسط القوة الانفاقية × الفترة الزمنية × متوسط عدد النزلاء × متوسط معدل الطلب = الإيرادات المتوقعة

موازنة إيرادات الخدمات الفندقية للفترة من 2005/ 4/1 وحتى 2005/4/30

البيان	متوسط القوة الانفاقية	المدة	متوسط عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات المتوقعة
غسيل وكي	600	30	200	15%	540000
تليفون والفاكس	800	30	200	30%	1440000
تجميل وحلاقة	600	30	200	40%	1440000
ترجمة ونسخ	1000	30	200	2%	120000
زهور وهدايا ومجلات	300	30	200	10%	180000
خدمات أنترنت	2000	30	200	70%	8400000
إجمالي الإيرادات					12120000

وبالتالي تصبح إيرادات الفندق كما يلي:

إيرادات المبيت + إيرادات الأطعمة والمشروبات + إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى =

$$17988000 + 67650000 + 12120000 = 97758000 \text{ دينار}$$

ثانياً: موازنة التكاليف المباشرة: وكما هو الحال في موازنة الإيرادات، تتكون موازنة التكاليف المباشرة من التكاليف المباشرة للمبيت، وموازنة التكاليف المباشرة للأطعمة والمشروبات، وموازنة التكاليف المباشرة للخدمات الفندقية الأخرى.

عادةً تبنى موازنة التكاليف المباشرة للمبيت على موازنة إيرادات المبيت، وكذلك بالنسبة لموازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات والخدمات الفندقية الأخرى، ومن الناحية العملية فإن كل فندق يحدد معدلات نمطية لعناصر التكاليف المختلفة من خلال سجلاته وخبراته السابقة، وهذه المعدلات النمطية تكون بشكل نسب مئوية.

ويلاحظ بشكل عام إن النسب النمطية لعناصر التكاليف المختلفة من إيرادات كل نشاط هي من 15% إلى 25% من إيرادات المبيت، ومن 65% إلى 80% من إيرادات الأطعمة والمشروبات، ومن 40% إلى 70% من إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى.

#### مثال

ترغب إدارة الفندق في إعداد موازنة تقديرية للتكاليف المباشرة في ضوء المعلومات الآتية:  
أولاً: بيانات خاصة بتكاليف المبيت: تقدر إدارة الفندق تكاليف المبيت باستخدام النسب النمطية التالية:

25% من إيرادات الأجنحة الخاصة.

22% من إيرادات الأجنحة العادية.

20% من إيرادات الغرف المفردة.

15% من إيرادات الغرف المزدوجة.

ثانياً: بيانات خاصة بتكاليف الأطعمة والمشروبات: تقدر إدارة الفندق تكاليف الأطعمة والمشروبات باستخدام النسب النمطية التالية:

70% من إيرادات وجبة الإفطار.

60% من إيرادات وجبة الغذاء.

75% من إيرادات وجبة العشاء.

85% من إيرادات الكافتيريا.

ثالثاً: بيانات خاصة بتكاليف الخدمات الفندقية الأخرى: تقدر إدارة الفندق تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى باستخدام النسب النمطية الأخرى:

40% من إيرادات الغسيل والكي.

70% من إيرادات التليفون والفاكس.

30% من إيرادات التجميل والحلاقة.

50% من إيرادات الترجمة والنسخ.

45% من إيرادات الزهور والهدايا والمجلات.

30% من إيرادات الأنترنت.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة لشهر نيسان لسنة 2005، والخاصة بفندق عشتار.

**الحل:**

**أولاً: التكاليف المباشرة للمبيت:**

تكاليف الأجنحة الخاصة =  $450000 \times 25\%$  = 112500 دينار

تكاليف الأجنحة العادية =  $288000 \times 22\%$  = 63360 دينار

تكاليف الغرف المفردة =  $15750000 \times 20\%$  = 3150000 دينار

تكاليف الغرف المزدوجة =  $1500000 \times 15\%$  = 225000 دينار

إجمالي تكاليف المباشرة للمبيت = 3550860 دينار

**ثانياً: التكاليف المباشرة للأطعمة والمشروبات:**

تكاليف وجبة الإفطار =  $19950000 \times 70\%$  = 13965000 دينار

تكاليف وجبة الغداء =  $27000000 \times 60\%$  = 16200000 دينار

تكاليف وجبة العشاء =  $18000000 \times 75\%$  = 13500000 دينار

تكاليف الكافتيريا =  $2700000 \times 85\%$  = 2295000 دينار

إجمالي التكاليف المباشرة للأطعمة والمشروبات = 45960000 دينار

**ثالثاً: التكاليف المباشرة للخدمات الفندقية الأخرى:**

تكاليف الغسيل والكي = $540000 \times 40\%$	216000 دينار
تكاليف التليفون والفاكس = $1440000 \times 70\%$	1008000 دينار
تكاليف التجميل والحلاقة = $1440000 \times 30\%$	432000 دينار
تكاليف الترجمة والنسخ = $120000 \times 50\%$	60000 دينار
تكاليف الزهور والهدايا والمجلات = $180000 \times 45\%$	81000 دينار
تكاليف الأنترنت = $8400000 \times 30\%$	<u>25200000</u> دينار
إجمالي التكاليف المباشرة للخدمات الفندقية الأخرى =	4317000 دينار

وتظهر الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة على النحو التالي



الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة للفترة من 2005/4/1 وحتى 2005/4/30

**تكاليف المبيت**

تكاليف الأجنحة الخاصة 112500

تكاليف الأجنحة العادية 63360

تكاليف الغرف المفردة 3150000

تكاليف الغرف المزدوجة 225000

**إجمالي تكاليف المبيت 3550860**

**تكاليف الأطعمة والمشروبات**

تكاليف وجبات الإفطار 13965000

تكاليف وجبات الغداء 16200000

تكاليف وجبات العشاء 13500000

تكاليف الكافتيريا 2295000

**إجمالي تكاليف الأطعمة والمشروبات 45960000**

**تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى**

تكاليف الغسيل والكي 216000

تكاليف التليفون والفاكس 1008000

تكاليف التجميل والحلاقة 432000

تكاليف الترجمة والنسخ 60000

تكاليف الزهور والهدايا والمجلات 81000

تكاليف الأنترنت 2520000

**إجمالي تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى 4317000**

---

**إجمالي التكاليف المباشرة للفندق 53827860**

ثالثاً: موازنة التكاليف غير المباشرة: وتتألف هذه الموازنة من ثلاث موازنات فرعية وهي:

- 1- موازنة المصروفات العمومية والإدارية: وتشمل الأجور والمرتبات، الورق والأدوات الكتابية، المصروفات الإدارية المتنوعة، المصروفات العمومية، المصروفات النثرية، الأجور الإضافية والمكافآت، العمولات للوكالات السياحية، الدعاية والإعلان.
- 2- موازنة الوقود والقوى المحركة: وتشمل قوى كهربائية، غاز ومياه.
- 3- موازنة الصيانة والإصلاحات: وتشمل قطع غيار، مواد نظافة، زيوت وشحومات.

#### مثال

بفرض أن إدارة الفندق ترغب في إعداد موازنة تقديرية للتكاليف غير المباشرة في ضوء المعطيات التالية:

1000000 دينار الأجور والمرتبات الأساسية والإضافية، 500000 دينار المصروفات الإدارية والعمومية والنثرية المتنوعة، 250000 دينار الدعاية والإعلان وتنشيط المبيعات، 250000 دينار العمولات للوكالات السياحية، 200000 دينار استهلاك كهرباء، 100000 دينار غاز ومياه، 200000 دينار قطع غيار، 500000 دينار تكاليف وصيانة وإصلاحات متنوعة.

المطلوب:

- 1- إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة للفندق لشهر نيسان لسنة 2005.
- 2- إيجاد الربح التشغيلي للفندق.

الحل:

الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة للفترة من 2005/ 4/1 وحتى 2005/4/30

**التكاليف الإدارية والعمومية**

الأجور والمرتبات الأساسية والإضافية	1000000	
المصروفات الإدارية والعمومية والنثرية المتنوعة	500000	
الدعاية والإعلان وتنشيط المبيعات	250000	
العمولات للوكالات السياحية	250000	
<b>إجمالي التكاليف الإدارية والعمومية</b>		<b>2000000</b>

**تكاليف الوقود والقوى المحركة**

استهلاك كهرباء	200000	
غاز ومياه	100000	
<b>إجمالي تكاليف الوقود والقوى المحركة</b>		<b>300000</b>

**تكاليف الصيانة والإصلاحات**

قطع غيار	200000	
صيانة وإصلاحات متنوعة	500000	
<b>إجمالي تكاليف الصيانة والإصلاحات</b>		<b>700000</b>

---

<b>إجمالي التكاليف غير المباشرة</b>	<b>3000000</b>
-------------------------------------	----------------

الربح التشغيلي = الإيرادات - ( التكاليف المباشرة + التكاليف غير المباشرة )

$$= 97758000 - ( 53827860 + 3000000 )$$

$$= 97758000 - 56827860 = 40930140 \text{ دينار}$$

رابعاً: **الموازنة النقدية**: وهي عبارة عن خطة رقمية لفترة زمنية مستقبلية تبين حركة التدفقات النقدية الداخلة ( المقبوضات النقدية ) والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة ( المدفوعات النقدية ) للفندق خلال فترة الموازنة.

فهي تساعد إدارة الفندق على التعرف على أوضاع السيولة النقدية والوضع التمويلي للفندق ومركزه النقدي خلال الفترة التي تغطيها الموازنة لتجنب أية أزمات أو اختناقات مالية أو نقص في استغلال الموارد المالية المتاحة بالشكل الأمثل.

وتتضمن عملية إعداد الموازنة النقدية ما يلي:

**1- تقدير أرقام التدفقات النقدية الداخلة ( المقبوضات )**: ويتم الحصول عليها من موازنات الإيرادات ( المبيت، الأطعمة والمشروبات، الخدمات الفندقية الأخرى) وكذلك يدخل فيها المتحصلات النقدية من العملاء عن فترات سابقة، والمتحصلات من الاستثمارات والفوائد الدائنة، وما يحصل عليه الفندق من قروض وبيع بعض الأصول الثابتة.

**2- تقدير أرقام التدفقات النقدية الخارجة ( المدفوعات )**: ويتم الحصول عليها من موازنات التكاليف المباشرة، والتكاليف غير المباشرة، وتسديدات المبالغ المستحقة للدائنين عن فترات سابقة، والإضافات للأصول الثابتة.

**3- تحديد الأرصدة النقدية في أول وآخر المدة**: ان رصيد النقدية أول المدة مضافاً إليه المقبوضات ومطروحاً منه المدفوعات يعطينا ببساطة رصيد النقدية في نهاية المدة. وتستمر العملية حيث أن رصيد النقدية في نهاية الفترة الحالية يعتبر رصيد أول المدة للفترة المالية اللاحقة، وهكذا تصبح المعادلة كالتالي:-

\*\*\* رصيد النقدية أول المدة

\*\*\* (+) التدفقات النقدية الداخلة ( المقبوضات )

\*\*\* (-) التدفقات النقدية الخارجة ( المدفوعات )

\*\*\* (=) رصيد النقدية آخر المدة

وبناءً على ذلك فإن هناك عدة أمور يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد تلك الموازنة من أهمها:

أ- ضرورة تحديد رصيد النقدية الذي ترغب إدارة الفندق الاحتفاظ به في نهاية كل مدة بالصندوق (الخزينة) .

ب- ضرورة تحديد أرصدة المخزون من المؤن المستخدمة في الفندق ومعدلات دورانها وفترة الانتظار بين طلب المؤن والأصناف وبين إتمام التوريد والاستلام.

ج- الأرصدة النقدية التي ترغب إدارة الفندق الاحتفاظ بها في صندوق المصروفات النثرية.

د- شروط السداد للموردين وشروط الدفع للنزلاء.

هـ- شروط الاقتراض من البنوك.

مثال

البيانات التالية مستخرجة من الموازنات الفندقية خلال المدة من 2005/1/1 إلى 2005/4/30 لفندق الشمس:-

البيان/ الشهر	كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان
إيرادات المبيت	200000	300000	400000	500000
إيرادات الأطعمة والمشروبات	100000	150000	200000	250000
إيرادات فندقية أخرى	150000	125000	200000	300000
مشتريات مؤن	100000	120000	180000	140000
مشتريات أثاث	200000	180000	240000	160000
مصاريف ترويجية	50000	60000	80000	120000
أجور ومرتبات	300000	300000	300000	300000

فإذا علمت أن:-

1- رصيد النقدية في أول كانون الثاني لعام 2005 يقدر بمبلغ 600000 دينار.

2- جميع المبيعات تتم نقداً.

3- يتم سداد 60% من قيمة المشتريات في نفس الشهر والباقي على قسطين متساويين في الأشهر اللاحقة.

4- سوف يتم شراء أجهزة تكييف للفندق بقيمة 400000 دينار في شهر نيسان نقداً.

- 5- سيقوم الفندق بشراء أجهزة وأثاث في شباط بقيمة 100000 دينار نقداً.
- 6- هناك إيرادات استثمارات في الأوراق المالية يتم تحصيلها في شهر آذار مقدارها 60000 دينار.
- 7- هناك عمولات لوكالات السياحة والسفر بقيمة 20000 دينار مستحقة السداد في شباط .
- 8- هناك أقساط قروض مستحقة السداد على الفندق بمبلغ 30000 دينار شهرياً خلال عام 2005.
- 9- ترغب إدارة الفندق بالاحتفاظ برصيد نقدية في نهاية كل شهر لا يقل عن 300000 ولا يزيد عن 600000 دينار.

الحل

إجمالي مشتريات شهر كانون الثاني = 100000 + 200000 = 300000 دينار

إجمالي مشتريات شهر شباط = 120000 + 180000 = 300000 دينار

إجمالي مشتريات شهر آذار = 180000 + 240000 = 420000 دينار

إجمالي مشتريات شهر نيسان = 140000 + 160000 = 300000 دينار

وتصبح تسديدات المشتريات كما يلي:

البيان	كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان
$300000 \times 60\%$	180000			
$300000 \times 20\%$		60000		
$300000 \times 20\%$			60000	
$300000 \times 60\%$		180000		
$300000 \times 20\%$			60000	
$300000 \times 20\%$				60000
$420000 \times 60\%$			252000	
$420000 \times 20\%$				84000
$300000 \times 60\%$				180000
إجمالي التسديدات	180000	240000	372000	324000

إضافة لذلك هناك مشتريات نقدية كالتالي:-

أجهزة تكييف بقيمة 400000 دينار في شهر نيسان.

أجهزة وأثاث بقيمة 100000 دينار في شهر شباط.

الموازنة التقديرية النقدية عن المدة من 2005/1/1 إلى 2005/4/30

البيان	كانون الثاني	شباط	آذار	نيسان
رصيد النقدية أول المدة	600000	490000	315000	393000
<b>المقبوضات</b>				
إيرادات المبيت	200000	300000	400000	500000
إيرادات الأطعمة والمشروبات	100000	150000	200000	250000
إيرادات الخدمات الأخرى	150000	125000	200000	300000
إيرادات الاستثمارات			60000	
إجمالي المقبوضات	450000	575000	860000	1050000
<b>المدفوعات</b>				
تسديدات للموردين	180000	240000	372000	324000
مصاريف ترويجية	50000	60000	80000	120000
أجور ومرتببات	300000	300000	300000	300000
أقساط قروض	30000	30000	30000	30000
عمولات وكالات سياحة وسفر		20000		
مشتريات أجهزة تكييف				400000
مشتريات أجهزة وأثاث		100000		
إجمالي المدفوعات	560000	750000	782000	1174000
رصيد النقدية آخر المدة	490000	315000	393000	269000

يلاحظ على رصيد النقدية في نهاية كل شهر من الأشهر الأربعة بالتذبذب، حيث يلاحظ أن رصيد النقدية في نهاية شهر كانون الثاني، وشهر شباط، وشهر آذار تقع ضمن المدى المرغوب به، أي ضمن الرصيد الواجب الاحتفاظ به في نهاية كل شهر، أما رصيد شهر نيسان وأن كان قريب على الحد الأدنى للرصيد الواجب الاحتفاظ به، ولكن يجب أن يعاد النظر به، وإيصاله إلى المستوى المرغوب به لمواجهة أي طارئ يحدث في هذا الشهر، أما إذا حدث تجاوز في رصيد النقدية الحد الأعلى المسموح به في أي شهر، وهذا يعني إعادة النظر بكيفية استغلال الفائض من رصيد النقدية في نهاية ذلك الشهر