

الفصل الثالث

الموازنات التقديرية

تعرف الموازنة بأنها خطة تفصيلية للإعداد للمستقبل معبراً عنها بوحدات كمية، وتعتبر الموازنات التقديرية هي الأداة المحاسبية الرئيسية للتخطيط والرقابة، وسوف نعرض للموازنات التقديرية من خلال النقاط التالية:

- ١- أنواع الموازنات.
- ٢- مزايا استخدام الموازنات.
- ٣- الفترة الزمنية للموازنات.
- ٤- الاعتبارات السلوكية وإدارة الموازنات.
- ٥- المسؤول عن إدارة الموازنة.
- ٦- إعداد الموازنة التشغيلية (الموازنة الشاملة).

أولاً: أنواع الموازنات:

تستخدم الشركات أنواعاً مختلفة من الموازنات لتحقيق أهداف معينة، ومن أهم الموازنات وأكثرها استخداماً في الواقع العملي ما يلي:

أ- **الموازنات التشغيلية (الموازنة الشاملة):** وهي خطة تغطي كافة العمليات التشغيلية التي تقوم بها الشركة خلال فترة زمنية معينة عادة سنة، وأحياناً يطلق عليها الموازنة الشاملة لأنها تتضمن مجموعة من الموازنات الفرعية التي تغطي كافة أوجه النشاط داخل الشركة خلال السنة المقبلة، وستتركز المناقشة في هذا الفصل على شرح تفصيلي لهذه الموازنة والموازنات الفرعية التي تتكون منها.

ب- **الموازنة الرأسمالية:** وهي الموازنة التي تستخدم في اتخاذ القرارات الاستثمارية طويلة الأجل، وهي القرارات المتعلقة بشراء الأصول الثابتة مثل الآلات، المعدات، المباني... الخ، وستتم مناقشة هذه الموازنة في الفصل الخامس إن شاء الله.

ج- **موازنة القوائم المالية:** وهي الموازنة التي توضح ما يتوقع أن تكون عليه القوائم المالية للشركة إذا تم تنفيذ ما هو مخطط مقدماً في الموازنات التشغيلية، وتشمل موازنة القوائم المالية على ثلاثة موازنات هي موازنة قائمة الدخل، موازنة قائمة المركز المالي، موازنة قائمة التدفقات النقدية.

د- **موازنة المشروعات:** وهي الموازنة التي تركز بصورة رئيسية على متابعة تنفيذ مشروع معين، مثل بناء مصنع جديد، حيث تركز الموازنة في هذه الحالة على متابعة توقيت الانتهاء من كل مرحلة من مراحل المشروع، وتوقيت الانتهاء من المشروع ككل.

ثانياً: مزايا استخدام الموازنات:

يحقق استخدام نظام الموازنات التقديرية إذا تم إعدادها بدقة العديد من المزايا من أهمها:

- أ - **تعتبر أداة التخطيط:** من أهم أهداف الموازنة هو إجبار المديرين على التخطيط للمستقبل، كما تساعد المديرين على معرفة المشاكل المتوقعة حدوثها خلال فترة الموازنة، وبالتالي العمل على تجنبها أو إيجاد الحلول المناسبة لها قبل أن تحدث.
- ب - **تعتبر أداة للتنسيق والاتصال:** تساعد على تنسيق جهود وأهداف المديرين في كافة المستويات الإدارية والعمل على تحقيق أهداف الشركة، كما أنها تعتبر وسيلة لتوصيل أهداف الشركة من مستوى الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وأيضاً الإدارة التشغيلية.
- ج - **تعتبر أداة للرقابة وتقييم الأداء:** تستخدم بيانات الموازنة كمؤشر نموذجي للرقابة وتقييم الأداء، وذلك عن طريق مقارنة مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المقدر في الموازنات، والفرق بينهما

يسمى انحراف يستخدم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقييم أداء المديرين وتحديد الحوافز والمكافآت.

ثالثاً: الفترة الزمنية للموازنات:

يتوقف تحديد الفترة الزمنية التي ستغطيها الموازنة على الغرض المطلوب تحقيقه من هذه الموازنة، وعادة يتم إعداد الموازنات التشغيلية لتغطي سنة ، ويتم تقسيمها إلى فترات ربع سنوية أو شهرية ويساعد ذلك على اكتشاف أي انحرافات عن المخطط في الموازنة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتعديل الخطط لما تبقى من السنة إذا تتطلب الأمر ذلك بدلاً من الانتظار حتى نهاية السنة، بينما الموازنة الرأسمالية التي تهتم بالقرارات الاستثمارية طويلة الأجل تغطي فترة تزيد عن سنة، وقد تصل إلى ثلاثة سنوات أو خمسة أو عشر سنوات أو أكثر حسب القرار الاستثماري المقترح.

رابعاً: الاعتبارات السلوكية وإدارة الموازنات:

تعتبر الموازنات من أكثر مجالات المحاسبة الإدارية التي تظهر فيها الآثار السلوكية للعنصر البشري، حيث تؤثر الموازنة على كل العاملين بالشركة، وهناك مجموعة من الاعتبارات السلوكية التي يجب أخذها في الاعتبار عند إدارة الموازنات هي: المشاركة الفعالة، التحفظ في التقديرات، موقف الإدارة العليا، وسوف نوضح المقصود بكل من هذه الاعتبارات على النحو التالي:

أ- المشاركة الفعالة:

يعتمد نجاح برنامج الموازنة إلى حد كبير على الطريقة التي يتم بها إعداد الموازنة، وغالباً ما ينسب نجاح برنامج الموازنة إلى المشاركة الفعالة للمديرين على جميع المستويات في إعداد الموازنات الخاصة بهم، حيث يجب أن تعد الموازنة باستخدام أسلوب المشاركة ولا يجب أن تكون مفروضة من قبل الإدارة العليا، وتظهر أهمية مشاركة المديرين في إعداد الموازنات على وجه الخصوص في حالة استخدام الموازنات كأداة لمتابعة وتقييم أداء المديرين، فإذا تم فرض الموازنة عليهم من أعلى فستكون النتيجة هي عدم الرضا والاستياء بدلاً من التعاون والالتزام والتعهد بالتنفيذ.

ب- التحفظ في التقديرات:

يعتمد إعداد الموازنات على معلومات تأتي من المديرين في الشركة، وعادة ما يحاول المديرين التحفظ في التقديرات التي تتكون منها هذه المعلومات، حيث عادة ما يميلوا إلى التقدير المنخفض للإيرادات والتقدير المرتفع للتكاليف، وذلك حتى يمكن تحقيق الأرقام المستهدفة في الموازنة بسهولة، وعادة يحدث هذا التحفظ عندما تستخدم الانحرافات عن الموازنة (الفرق بين النتائج الفعلية وبين نتائج الموازنة) في تقييم الأداء.

ويصبح السؤال هو كيف يمكن لإدارة الشركة التغلب على مشكلة التحفظ في التقديرات وتحفيز المديرين على الأمانة في عمل تقديرات الموازنة، ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال قيام الإدارات في المستويات العليا بمراجعة تقديرات الإدارات في المستويات الأدنى، والتأكد من أنها في حدود المعقول أو المقبول في ضوء الظروف المحيطة، ويمكن للإدارات في المستوى الأعلى في هذه الحالة الاستعانة بالخبرات المتاحة بالإضافة إلى المقارنة بالمؤشرات النموذجية للصناعة للتوصل إلى أقصى قدر من الدقة في التقديرات.

ج- موقف الإدارة العليا:

يتطلب نجاح برنامج الموازنة القبول والدعم الكامل من الإدارة العليا للشركة، فإذا شعر المديرين في المستويات الدنيا بعدم حماس الإدارة العليا ودعمها للموازنة والحث على الالتزام بها فسيكون موقفهم من الموازنة فقد الحماس وعدم الالتزام بها مثل الإدارة العليا. من ناحية أخرى لا يجب على الإدارة العليا أن تستخدم الموازنة كأداة للضغط واللوم على العاملين والتأكيد على ضرورة تحقيق الموازنة تحت أي

ظروف، ولا شك أن هذا الاستخدام السلبي للموازنة من الإدارة العليا سيولد العداء وعدم الثقة بدلاً من زيادة التعاون وبث الثقة بين العاملين، فعلى الإدارة العليا أن تتذكر أن الغرض الرئيسي من الموازنة هو تحفيز العاملين وبث الثقة في قدراتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق أهداف سبق أن ساهموا في تحقيقها. وأخيراً على الإدارة العليا تحقيق التوازن في الأهداف المطلوب تحقيقها في الموازنة، بحيث لا تكون أهداف مستحيلة أو يصعب تحقيقها بما يؤدي إلى الإحباط واليأس واللامبالاة، ولا تكون أهداف متواضعة يسهل تحقيقها بقليل من المجهود، لذلك يجب أن تكون الأهداف الموضوعية من الأهداف التي يمكن تحقيقها بأداء يتصف بالكفاءة والفعالية وهي الأهداف التي يمكن أن يحققها العاملون ببذل مستوى معقول من الجهد وتحقيق مستوى مرضي من الكفاءة، وبذلك تخلق الثقة لدى المديرين وتزيد من تعهدهم والتزامهم بتحقيق أهداف الموازنة.

خامساً: المسؤول عن إدارة الموازنة:

عادة ما يوجد لدى الشركات الكبيرة مدير مسؤول عن الموازنة يتولى مسؤولية تحديد إجراءات وخطوات تجميع بيانات الموازنة وكيفية إعدادها، وعادة ما يقوم هذا المدير المسؤول بإعداد ما يسمى دليل الموازنة كوسيلة للتوصيل والاتصال بينه وبين المديرين في الإدارات المختلفة، موضحاً فيه إجراءات الموازنة والنماذج المطلوبة من كل مدير وكيفية إعداد هذه النماذج.

و عادة يقوم المدير المسؤول عن إدارة الموازنة بإعداد تقرير بما توصل إليه إلى لجنة الموازنة والتي غالباً ما تتكون من رئيس الشركة ونوابه لقطاعات الإنتاج والتسويق والمشتريات والتمويل والموارد البشرية بالإضافة إلى مدير الموازنة، وتتولى هذه اللجنة مسؤولية حل المشاكل وفض المنازعات بين الإدارات المختلفة التي تنشأ بسبب رغبة كل إدارة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المحدودة المتاحة للشركة ككل.

سادساً: إعداد الموازنة التشغيلية (الموازنة الشاملة):

أوضحنا فيما سبق أن الموازنة التشغيلية هي خطة تغطي كافة العمليات التشغيلية التي تقوم بها الشركة خلال فترة زمنية معينة عادة سنة، ويتم تقسيمها إلى فترات ربع سنوية أو شهرية، وتتكون الموازنة التشغيلية من مجموعة من الموازنات الفرعية وهي:

- ١- موازنة المبيعات
- ٢- موازنة الإنتاج
- ٣- موازنة تكاليف الإنتاج وتتكون من:
 - أ - موازنة المواد المباشرة
 - ب- موازنة الأجور المباشرة
 - ج- موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة
- ٤- موازنة تكلفة البضاعة المباعة
- ٥- موازنة المصروفات البيعية والإدارية
- ٦- موازنة القوائم المالية (سنركز فقط علي موازنة قائمة الدخل)
- ٧- الموازنة النقدية

وسوف نعرض لكيفية إعداد كل موازنة من هذه الموازنات الفرعية وذلك علي النحو التالي:

١ - موازنة المبيعات Sales Budget:

هي خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال السنة القادمة معبراً عنها بالحجم و القيمة، وتعتبر موازنة المبيعات هي نقطة البداية لإعداد الموازنات ويتوقف نجاح نظام الموازنات على مدى دقة التنبؤ بالمبيعات لأنه على أساسها يتم إعداد باقي الموازنات.

و بصفة عامة يتم تقدير المبيعات بعد دراسة السوق وتحليل العديد من العوامل مثل مستوى مبيعات السنوات السابقة، الظروف الاقتصادية السائدة، تقدير الطلب على المنتج، سياسات الإعلان، نتائج دراسات أبحاث السوق..... الخ.

مثال:

أوضحت نتائج بحوث السوق أن حجم المبيعات المتوقع خلال العام القادم لإحدى الشركات يبلغ ١٠٠٠٠٠ وحدة موزعة على فترات ربع سنوية، و من المتوقع ان تبلغ مبيعات الربع الأول ٣٠٠٠٠ وحدة، والربع الثاني ١٠٠٠٠ وحدة، والربع الثالث ٢٠٠٠٠ وحدة، والربع الرابع ٤٠٠٠٠ وحدة، ويبلغ سعر البيع المتوقع ٥٠ ريال للوحدة.

المطلوب: إعداد موازنة المبيعات الربع سنوية والسنوية.

الإجابة

موازنة المبيعات:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
حجم المبيعات	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
(×) سعر البيع	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠
قيمة المبيعات	١٥٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠٠

٢ - موازنة الإنتاج Production Budget:

هي تقديرية لعدد الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة للوفاء باحتياجات المبيعات ومخزون آخر الفترة المستهدف آخر المدة وتعد كالاتي:

حجم المبيعات المتوقع	××
(+) مخزون آخر الفترة المستهدف	××
إجمالي الاحتياجات من الإنتاج	××
(-) مخزون أول الفترة	(××)
حجم الإنتاج المطلوب	×××

لاحظ:

- الموازنة كلها بالوحدات

- مخزون آخر أي فترة = مخزون أول الفترة التالية.

مثال:

نفس المثال السابق بفرض أن سياسة الشركة هي الاحتفاظ بمخزون من الإنتاج التام في نهاية الربع سنة يعادل ١٠% من المبيعات المتوقع للربع سنة التالي له، وأن مخزون الإنتاج التام في بداية الربع الأول ٣٠٠٠ وحدة، وأن المبيعات المتوقعة للربع الأول من العام القادم ٣٥٠٠٠ وحدة.

المطلوب: إعداد موازنة الإنتاج الربع سنوية والسنوية.

الإجابة

موازنة الإنتاج:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
حجم المبيعات	٣.٠٠٠	١.٠٠٠	٢.٠٠٠	٤.٠٠٠	١٠.٠٠٠
(+) مخزون آخر الفترة	١.٠٠٠	٢.٠٠٠	٤.٠٠٠	٣.٥٠٠	٣٥٠٠
إجمالي الاحتياجات	٣.١٠٠	١.٢٠٠	٢.٤٠٠	٤.٣٥٠	١٠.٣٥٠
(-) مخزون أول الفترة	(٣.٠٠٠)	(١.٠٠٠)	(٢.٠٠٠)	(٤.٠٠٠)	(٣.٠٠٠)
حجم الإنتاج المطلوب	٢٨.٠٠٠	١١.٠٠٠	٢٢.٠٠٠	٣٩.٥٠٠	١٠٠.٥٠٠

لاحظ:

- مخزون آخر الربع الرابع = ١٠% من مبيعات الربع الأول من العام القادم

$$٣٥٠٠ = ١٠\% \times ٣٥٠٠ \text{ وحدة}$$

- مخزون آخر السنة هو مخزون آخر الربع الرابع فقط.

- مخزون أول السنة هو مخزون أول الربع الأول فقط.

٣- موازنة تكاليف الإنتاج: وتشتمل علي ثلاثة موازنات فرعية هي:

أ- موازنة المواد المباشرة.

ب- موازنة الأجور المباشرة.

ج- موازنة التكاليف الإضافية

أ- موازنة المواد المباشرة Direct Material Budget:

وهي توضح كمية وتكلفة المشتريات من المواد الخام اللازمة للوفاء باحتياجات الإنتاج، ومخزون آخر الفترة المستهدف من المواد الخام وتعد كالاتي:

حجم الإنتاج المطلوب	××
(×) احتياجات الوحدة من المواد	××
احتياجات الإنتاج من المواد	××
(+) مخزون آخر الفترة المستهدف من المواد	××
إجمالي الاحتياجات من المواد	×××
(-) مخزون أول الفترة من المواد	(××)
حجم المشتريات من المواد	××
(×) سعر الشراء	××
تكلفة المشتريات من المواد	××

مثال: نفس المثال السابق بفرض أن الوحدة من المنتج التام تحتاج إلى ٤ كيلو جرام من المواد الخام، ويبلغ سعر شراء الكيلو جرام الواحد ٣ ريال، وأن سياسة الشركة الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام في نهاية الربع سنة المعين بما يعادل ٢٠% من احتياجات الإنتاج من المواد في الربع سنة التالي له، وأن مخزون المواد الخام المتاح في بداية سنة الموازنة (بداية الربع الأول) ٢٤٠٠٠ كيلو، وأن حجم الإنتاج المتوقع للربع الأول من العام القادم ٣٢٠٠٠ وحدة منتج.

المطلوب: إعداد موازنة المشتريات من المواد الخام الربع سنوية والسنوية.

الإجابة

موازنة المشتريات من المواد:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
حجم الإنتاج	٢٨٠٠٠	١١٠٠٠	٢٢٠٠٠	٣٩٥٠٠	١٠٠٥٠٠
(×) احتياجات الوحدة	٤	٤	٤	٤	٤
احتياجات الإنتاج	١١٢٠٠٠	٤٤٠٠٠	٨٨٠٠٠	١٥٨٠٠٠	٤٠٢٠٠٠
(+) مخزون آخر الفترة	٨٨٠٠	١٧٦٠٠	٣١٦٠٠	٢٥٦٠٠	٢٥٦٠٠
إجمالي الاحتياجات من المواد	١٢٠٨٠٠	٦١٦٠٠	١١٩٠٠	١٨٣٦٠٠	٤٢٧٦٠٠
(-) مخزون أول الفترة	(٢٤٠٠٠)	(٨٨٠٠)	(١٧٦٠٠)	(٣١٦٠٠)	(٢٤٠٠٠)
حجم المشتريات من المواد	٩٦٨٠٠	٥٢٨٠٠	١٠٢٠٠٠	١٥٢٠٠٠	٤٠٣٦٠٠
(×) سعر الشراء	٣	٣	٣	٣	٣
تكلفة المشتريات من المواد	٢٩٠٤٠٠	١٥٨٤٠٠	٣٠٦٠٠٠	٤٥٦٠٠٠	١٢١٠٨٠٠

لاحظ :

- مخزون آخر الربع الرابع = ٢٠% من احتياجات الإنتاج في الربع الأول من العام القادم
احتياجات إنتاج الربع الأول من العام القادم = ٣٢٠٠٠ × ٤ = ١٢٨٠٠٠ كيلو
- مخزون آخر الربع الرابع = ٢٠% × ١٢٨٠٠٠ = ٢٥٦٠٠ كيلو
- مخزون آخر السنة هو مخزون آخر الربع الرابع.
- مخزون أول السنة هو مخزون أول الربع الأول.

- متوسط تكلفة الوحدة من المواد = ٤ كيلو جرام × ٣ ريال للكيلو = ١٢ ريال للوحدة

ب- موازنة الأجور المباشرة **Direct Labor Budget**:

توضح موازنة العمل أو الأجور المباشرة عدد ساعات العمل التي يحتاجها الإنتاج وتكلفتها كالتالي:

××	حجم الإنتاج
××	(×) عدد ساعات العمل المباشرة للوحدة
××	عدد ساعات العمل المباشرة المطلوبة
××	(×) معدل أجر الساعة
××	تكلفة العمل المباشر

مثال:

نفس المثال السابق بفرض أن وحدة المنتج تحتاج في المتوسط إلى ساعتين عمل مباشر، ويبلغ معدل أجر الساعة ٨ ريالات.

المطلوب: إعداد موازنة العمل المباشر الربع سنوية والسنوية.

الإجابة

موازنة العمل المباشر:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
حجم الإنتاج (×) ساعات العمل للوحدة	٢٨٠٠٠	١١٠٠٠	٢٢٠٠٠	٣٩٥٠٠	١٠٠٥٠٠
ساعات العمل المباشر المطلوبة (×) معدل اجر الساعة	٥٦٠٠٠	٢٢٠٠٠	٤٤٠٠٠	٧٩٠٠٠	٢٠١٠٠٠
تكلفة العمل المباشر	٤٤٨٠٠٠	١٧٦٠٠٠	٣٥٢٠٠٠	٦٣٢٠٠٠	١٦٠٨٠٠

لاحظ:

- متوسط تكلفة وحدة المنتج من الأجور المباشرة = ٢ ساعة × ٨ ريال للساعة = ١٦ ريال للوحدة.

ج- موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة The Manufacturing Overhead Budget:

هي تقدير للتكاليف الصناعية غير المباشرة اللازمة للإنتاج، وتنطوي هذه التكاليف على عناصر متغيرة وعناصر ثابتة، ويتم تحديدها باستخدام معادلة يطلق عليها معادلة الموازنة المرنة وتظهر كالآتي:

$$\text{ص} = \text{ب س} + \text{أ}$$

حيث أن:

ص: إجمالي التكاليف الصناعية غير المباشرة

ب: معدل التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة (المعدل المتغير)

س: مستوى النشاط وعادة يقاس بساعات العمل المباشر (من موازنة الأجور المباشرة).

أ : إجمالي التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة.

مثال: نفس المثال السابق بفرض أن معدل التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة يبلغ ٣ ريال للساعة، و إجمالي التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة تبلغ ٢٥١٢٥ ريال للربع سنة (بمعنى أن معادلة الموازنة المرنة ص = ٣ س + ٢٥١٢٥).

المطلوب: إعداد موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة الربع سنوية والسنوية، وتحديد المعدل الكلي للتكاليف الصناعية غير المباشرة.

الإجابة

- موازنة التكاليف الصناعية غير المباشر:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
ساعات العمل المباشر المطلوبة (×) المعدل المتغير	٥٦٠٠٠	٢٢٠٠٠	٤٤٠٠٠	٧٩٠٠٠	٢٠١٠٠٠
ت. ص. غير مباشرة متغيرة	١٦٨٠٠٠	٦٦٠٠٠	١٣٢٠٠٠	٢٣٧٠٠٠	٦٠٣٠٠٠
(+) ت. ص. غير مباشرة ثابتة	٢٥١٢٥	٢٥١٢٥	٢٥١٢٥	٢٥١٢٥	١٠٠٥٠٠
إجمالي ت. ص. غير مباشرة	١٩٣١٢٥	٩١١٢٥	١٥٧١٢٥	٢٦٢١٢٥	٧٠٣٥٠٠

- المعدل الكلي للتكاليف الصناعية غير المباشرة = $\frac{٧٠٣٥٠٠ \text{ ريال}}{٢٠١٠٠٠ \text{ ساعة}} = ٣,٥ \text{ ريال للساعة}$

لاحظ:

متوسط تكلفة وحدة المنتج من التكاليف الإضافية = ٢ ساعة × ٣,٥ ريال للساعة = ٧ ريال للوحدة

٤ - موازنة تكلفة البضاعة المباعة :Cost of Goods Sold Budget

هي تقدير للتكاليف الصناعية للبضاعة المباعة ويتم إعدادها على خطوتين:
أ- تحديد متوسط تكلفة الوحدة.

ب- تحديد تكلفة البضاعة المباعة = حجم المبيعات × متوسط تكلفة الوحدة

مثال: نفس المثال السابق بفرض أن المطلوب إعداد موازنة تكلفة البضاعة المباعة الربع سنوية والسنوية.

الإجابة

أ- تحديد متوسط تكلفة الوحدة:

من المواد المباشرة	=	٤ كيلو × ٣ ريال للكيلو	=	١٢ ريال للوحدة
من الأجور المباشرة	=	٢ ساعة × ٨ ريال للساعة	=	١٦ ريال للوحدة
من التكاليف الإضافية	=	٢ ساعة × ٣,٥ ريال للساعة	=	٧ ريال للوحدة
متوسط تكلفة الوحدة				<u>٣٥ ريال</u>

ب- موازنة تكلفة البضاعة المباعة = حجم المبيعات × متوسط تكلفة الوحدة

الربع الأول	=	٣٥ × ٣٠٠٠٠	=	١٠٥٠٠٠٠ ريال
الربع الثاني	=	٣٥ × ١٠٠٠٠	=	٣٥٠٠٠٠ ريال
الربع الثالث	=	٣٥ × ٢٠٠٠٠	=	٧٠٠٠٠٠ ريال
الربع الرابع	=	٣٥ × ٤٠٠٠٠	=	١٤٠٠٠٠٠ ريال
للسنة				<u>٣٥٠٠٠٠٠ ريال</u>

٥ - موازنة المصروفات البيعية والإدارية: Selling and Administrative Expenses Budget

توضح هذه الموازنة جميع المصروفات الأخرى غير الصناعية والتي عادة ما يطلق عليها المصروفات البيعية والإدارية، بما فيها مصروفات البحوث والتطوير، والتسويق، والاعلان، وخدمات العملاء... الخ، وعادة يتم تقسيمها إلى مصروفات متغيرة و مصروفات ثابتة، وللتبسيط سوف نفترض أن أكثر العوامل تأثيراً في هذه التكاليف هو حجم المبيعات ويتم تقديرها مثل التكاليف الصناعية غير المباشرة باستخدام معادلة يطلق عليها معادلة الموازنة المرنة للمصروفات البيعية والإدارية.

مثال:

نفس المثال السابق بفرض أنه تم تقدير معدل المصروفات البيعية والإدارية المتغير بواقع ١,٥ ريال لكل وحدة مباعة، كما تم تقدير المصروفات البيعية والإدارية الثابتة بمبلغ ٥٠٠٠٠ ريال لكل ربع سنة.
المطلوب: إعداد موازنة المصروفات البيعية والإدارية الربع سنوية والسنوية.

الإجابة

موازنة المصروفات البيعية والإدارية:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
حجم المبيعات	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
(×) المعدل المتغير	١,٥	١,٥	١,٥	١,٥	١,٥
المصروفات المتغيرة	٤٥٠٠٠	١٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠
(+) المصروفات الثابتة	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
إجمالي المصروفات البيعية والإدارية	٩٥٠٠٠	٦٥٠٠٠	٨٠٠٠٠	١١٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠٠

٦- موازنة قائمة الدخل: Budgeted Income Statement

توضح موازنة قائمة الدخل الإيرادات من المبيعات والتكاليف المتوقعة خلال فترة الموازنة بافتراض تنفيذ كل الأنشطة المخططة في الموازنات السابقة، كما تظهر صافي الربح أو الخسارة المتوقع.

مثال: نفس المثال السابق بفرض أن المطلوب إعداد قائمة الدخل المخططة الربع سنوية والسنوية.

الإجابة

موازنة قائمة الدخل:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
قيمة المبيعات	١٥٠.٠٠٠	٥٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٠	٢٠٠.٠٠٠	٥٠٠.٠٠٠
(-) تكلفة البضاعة المباعة	١٠٥.٠٠٠	٣٥.٠٠٠	٧٠.٠٠٠	١٤٠.٠٠٠	٣٥٠.٠٠٠
مجمّل الربح	٤٥.٠٠٠	١٥.٠٠٠	٣٠.٠٠٠	٦٠.٠٠٠	١٥٠.٠٠٠
(-) م . بيعيه وإدارية	٩٥.٠٠٠	٦٥.٠٠٠	٨٠.٠٠٠	١١٠.٠٠٠	٣٥٠.٠٠٠
صافي الربح	٣٥٥.٠٠٠	٨٥.٠٠٠	٢٢٠.٠٠٠	٤٩.٠٠٠	١١٥٠.٠٠٠

٧- الموازنة النقدية: The Cash Budget

هي خطة تفصيلية توضح المتحصلات و المدفوعات النقدية خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، وتساعد الموازنة النقدية ادارة الشركة علي معرفة ما اذا كان هناك عجز في النقدية او فائض خلال فترة الموازنة، و بالطبع اذا كان هناك عجز يتم تمويله بالحصول علي قرض قصير الاجل، بينما اذا كان هناك فائض فانه يستخدم في سداد أي قروض او شراء استثمارات قصيرة الاجل، ويمكن اعداد الموازنة النقدية بدون أي قرارات تمويلية او استثمارية علي النحو التالي:

البـيـان	محرم	صفر
رصيد النقدية اول الفترة	xx	xx
(+) المتحصلات	xx	xx
النقدية المتاحة	xx	xx
(-) المدفوعات	(xx)	(xx)
المتبقي من النقدية اخر الفترة	xx	xx

وتتمثل المشكلة في كيفية تحديد المتحصلات والمدفوعات لكل فترة من فترات الموازنة وتحدد كالآتي:

أ- المتحصلات:

يعتبر المصدر الرئيسي لمتحصلات أي شركة من المبيعات، و اذا كانت المبيعات نقدية تعتبر متحصلات للفترة التي تم فيها البيع، بينما اذا كانت المبيعات آجلة يتم تحويلها الي متحصلات باستخدام السياسة الائتمانية للشركة (سياسة التحصيل من المدينون) وذلك عن طريق اعداد جدول يسمى جدول المتحصلات، ويتضح ذلك من المثال التالي:

مثال:

فيما يلي موازنة المبيعات لاحدي الشركات عن الثلاثة اشهر الاولي من عام ١٤٣٥ هـ:

محرم	صفر	ربيع الاول
٢٠٠٠٠٠ ريال	٥٠٠٠٠ ريال	١٠٠٠٠٠ ريال

و تقضي السياسة الائتمانية للشركة بتحصيل ٤٠% من المبيعات في شهر البيع، ٦٠% في الشهر التالي لشهر البيع، ومن المتوقع ان يتم تحصيل ايرادات اخري في شهر صفر بمبلغ ١٠٠٠٠ ريال وفي شهر ربيع الاول بمبلغ ٣٥٠٠٠ ريال.

المطلوب:

- تحديد المتحصلات خلال شهري صفر وربيع الاول.
- تحديد رصيد المدينون في نهاية شهر ربيع الاول.

الإجابة

- يتم تحديد متحصلات شهري صفر وربيع الاول باستخدام جدول المتحصلات التالي:

البيعان	محرم	صفر	ربيع الاول
مبيعات محرم ٢٠٠٠٠٠	$200000 \times 40\%$	$200000 \times 60\% = 120000$	---
مبيعات صفر ٥٠٠٠٠	---	$50000 \times 40\% = 20000$	$50000 \times 60\% = 30000$
مبيعات ربيع الاول ١٠٠٠٠٠	---	---	$100000 \times 40\% = 40000$
المتحصلات من المبيعات		١٤٠٠٠٠	٧٠٠٠٠
(+) متحصلات اخرى		١٠٠٠٠	٣٥٠٠٠
جملة المتحصلات		١٥٠٠٠٠	١٠٥٠٠٠

- رصيد المدينون اخر شهر ربيع الاول = الجزء غير المحصل من المبيعات في نهاية ربيع الاول

$$= 60\% \text{ من مبيعات ربيع الاول}$$

$$= 60\% \times 100000 = 60000 \text{ ريال}$$

ب- المدفوعات:

تشتمل المدفوعات النقدية لأي شركة علي المدفوعات للمشتريات من المواد، و المدفوعات للأجوار او العمالة، والمدفوعات للمصروفات الصناعية غير المباشرة و للمصروفات البيعية و الادارية (بدون الاهلاك لأنه قيد دفترى لا يترتب عليه خروج نقدية)، و المدفوعات لشراء اصول ثابتة، و المدفوعات لتوزيعات الارباح..... الخ، و تتمثل المشكلة في المشتريات من المواد الآجلة و يتم تحويلها الي مدفوعات باستخدام سياسة السداد للدائنين وذلك عن طريق اعداد جدول للمدفوعات مثل جدول المتحصلات السابق ، و سنوضح ذلك بالمثل التالي:

مثال:

نفس المثل السابق بفرض ان موازنة المشتريات من المواد الخام عن الاشهر الثلاثة الاولى من عام ١٤٣٥ هـ كانت علي النحو التالي:

محرم	صفر	ربيع الاول
٥٠٠٠٠ ريال	١٠٠٠٠٠ ريال	١٥٠٠٠٠ ريال

و تقضي سياسة السداد للدائنين بسداد ٨٠% من المشتريات نقدا في شهر الشراء، ٢٠% في الشهر التالي، من المتوقع سداد مصروفات متنوعة في شهر صفر بمبلغ ٥٠٠٠٠ ريال و في شهر ربيع الاول ٢٥٠٠٠ ريال.

المطلوب:

- ١- تحديد المدفوعات لشهري صفر و ربيع الاول، و رصيد الدائنين في نهاية شهر ربيع الاول.
- ٢- اعداد الموازنة النقدية لشهري صفر و ربيع الاول، بفرض ان رصيد النقدية في بداية شهر صفر يبلغ ٦٠٠٠٠ ريال

الاجابة

١ - يتم تحديد مدفوعات شهري صفر وربيع الاول باستخدام جدول المدفوعات التالي:

البيان	محرم	صفر	ربيع الاول
مشتريات محرم ٥.٠٠٠	$٥.٠٠٠ \times ٨٠\%$	$٥.٠٠٠ \times ٢٠\% = ١.٠٠٠$	---
مشتريات صفر ١٠.٠٠٠	---	$١٠.٠٠٠ \times ٨٠\% = ٨.٠٠٠$	$١٠.٠٠٠ \times ٢٠\% = ٢.٠٠٠$
مشتريات ربيع الاول ١٥.٠٠٠	---	---	$١٥.٠٠٠ \times ٨٠\% = ١٢.٠٠٠$
المدفوعات للمشتريات		٩.٠٠٠	١٤.٠٠٠
(+) مدفوعات لمصروفات متنوعة		٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠
جملة المتحصلات		١٤.٠٠٠	١٦٥.٠٠٠

- رصيد الدائنون اخر شهر ربيع الاول = الجزء غير المسدد من المشتريات في نهاية ربيع الاول

$$= ٢٠\% \text{ من مشتريات ربيع الاول}$$

$$= ٢٠\% \times ١٥.٠٠٠ = ٣.٠٠٠ \text{ ريال}$$

٢ - اعداد الموازنة النقدية:

البيان	صفر	ربيع الاول
رصيد النقدية اول الفترة	٦.٠٠٠	٧.٠٠٠
(+) المتحصلات	١٥.٠٠٠	١٠.٥٠٠
النقدية المتاحة	٢١.٠٠٠	١٧٥.٠٠٠
(-) المدفوعات	(١٤.٠٠٠)	(١٦٥.٠٠٠)
المتبقي من النقدية اخر الفترة	٧.٠٠٠	١٠.٠٠٠

مثال شامل علي الموازنة النقدية:

بصفتك المحاسب الاداري لاحدي الشركات الصناعية طلب منك مدير الشركة اعداد موازنة نقدية عن شهر ذو الحجة ١٤٣٤ هـ ، وفيما يلي البيانات المتاحة عن عمليات الشركة:

- ١- رصيد النقدية اول ذو الحجة ٤٠٠٠٠ ريال.
- ٢- المبيعات والمشتريات الفعلية عن شهري شوال و ذو القعدة بالإضافة الي المبيعات والمشتريات المتوقعة لشهر ذو الحجة كانت علي النحو التالي (الارقام بالريال):

البيــــــــان	شوال	ذو القعدة	ذو الحجة
المبيعات النقدية	٦٥٠٠٠	٧٥٠٠٠	٧٨٠٠٠
المبيعات الآجلة	٤٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠
المشتريات(كلها آجلة)	٢٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠

- ٣- يتم تحصيلها المبيعات الآجلة خلال ثلاثة اشهر كالآتي: ٥٠% في شهر البيع، ٣٠% في الشهر التالي، ١٨% في الشهر بعد التالي، والباقي يعتبر ديون معدومة .
- ٤- ان سياسة سداد المشتريات هي: ٣٠% في شهر الشراء، ٧٠% في الشهر التالي.
- ٥- تقدر المصروفات المتنوعة لشهر ذو الحجة بمبلغ ٢٩٠٠٠٠ ريال تتضمن مصروف استهلاك شهري بمبلغ ٤٠٠٠٠ ريال، والباقي تم سدادها نقدا.
- ٦- من المتوقع شراء الات ومعدات بمبلغ ٧٠٠٠٠ ريال نقدا، و توزيع ارباح نقدا علي حملة الاسهم بمبلغ ٣٥٠٠٠ ريال، وذلك خلال شهر ذو الحجة.
- ٧- يجب ان تحتفظ الشركة برصيد نقدية في نهاية كل شهر لا يقل عن ٣٠٠٠٠ ريال، وهناك اتفاق مع البنك بالحصول علي قروض قصيرة الاجل لتغطية احتياجات الشركة النقدية في حدود ١٠٠٠٠ ريال ومضاعفتها.

المطلوب:

- ١- اعداد جدول يوضح المتحصلات من المبيعات الآجلة خلال شهر ذو الحجة، وتحديد رصيد المدينين في نهاية هذا الشهر.
- ٢- اعداد جدول يوضح المدفوعات للمشتريات الآجلة خلال شهر ذو الحجة، وتحديد رصيد الدائنين في نهاية هذا الشهر.
- ٣- اعداد الموازنة النقدية لشهر ذو الحجة، ووضح أي قروض قد تحتاجها الشركة خلال هذا الشهر.

الإجابة

١- جدول المتحصلات من المبيعات الآجلة خلال شهر ذو الحجة:

البيان	شوال	ذو القعدة	ذو الحجة
مبيعات شوال ٤٠٠٠٠	$50\% \times 40000$	$30\% \times 40000$	$18\% \times 40000 = 72000$
مبيعات ذو القعدة ٥٠٠٠٠	---	$50\% \times 50000$	$30\% \times 50000 = 150000$
مبيعات ذو الحجة ٦٠٠٠٠	---	---	$50\% \times 60000 = 300000$
المتحصلات من المبيعات الآجل			٥٢٢٠٠٠

- رصيد المدينين في نهاية شهر ذو الحجة = الجزء غير المحصل حتي نهاية ذو الحجة

$$18\% \text{ من المبيعات الآجلة لشهر ذو القعدة } = 18\% \times 50000 = 90000$$

$$48\% \text{ من المبيعات الآجلة لشهر ذو الحجة } = 48\% \times 60000 = 288000$$

رصيد المدينون ٣٧٨٠٠٠ ريال

٢- جدول المدفوعات للمشتريات الآجلة خلال شهر ذو الحجة:

البيان	ذو القعدة	ذو الحجة
مشتريات ذو القعدة ٢٥٠٠٠٠	$30\% \times 250000$	$70\% \times 250000 = 175000$
مشتريات ذو الحجة ٤٠٠٠٠٠	---	$30\% \times 400000 = 120000$
المدفوعات للمشتريات الآجل		٢٩٥٠٠٠

- رصيد الدائنين في نهاية شهر ذو الحجة = الجزء غير المسدد حتي نهاية ذو الحجة

$$70\% \text{ من المشتريات الآجلة لشهر ذو الحجة } = 70\% \times 400000 = 280000 \text{ ريال}$$

٣- الموازنة النقدية:

البيان	ذو الحجة
رصيد النقدية اول الفترة	٤٠٠٠٠
(+) المتحصلات:	
من المبيعات النقدية	٧٨٠٠٠
من المبيعات الآجلة	٥٢٢٠٠٠
النقدية المتاحة	٦٤٠٠٠٠
(-) المدفوعات:	
للمشتريات الآجلة	(٢٩٥٠٠٠)
للمصروفات المتنوعة	(٢٥٠٠٠٠)
لشراء الات ومعدات	(٧٠٠٠٠)
لتوزيعات الارباح	(٣٥٠٠٠)
المتبقي من النقدية	(١٠٠٠٠)
(+) الحصول علي قرض	٤٠٠٠٠
رصيد النقدية اخر الفترة المرغوب فيه	٣٠٠٠٠

لاحظ: تتكون الموازنة النقدية في صورتها النهائية من ثلاثة اقسام هي: قسم المتحصلات، قسم المدفوعات، قسم التمويل.