

الفصل الخامس

الموازنة

ماهية الموازنة وتعريفها:

❖ تعددت المفاهيم الخاصة بالموازنات نتيجة لاختلاف وجهات النظر حولها من حيث كونها خطة أو خطوة و نحو عملية التخطيط، أو مجرد وسيلة للربط بين الخطة والتنفيذ ، أو كخطة شاملة ومنسقة.

❖ ويمكن تصنيف هذه المفاهيم إلى أربع مجموعات :

(1) **المجموعة الأولى:** ترى أن الموازنة هي خطة كمية شاملة للحصول على منفعة من موارد المنشأة لفترة زمنية محددة.

(2) **المجموعة الثانية:** ترى أن الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط هي إعداد الموازنة ليتم التعبير عن الأعمال المطلوبة في صورة كمية، وترجمة الخطة إلى برامج عمل.

(3) **المجموعة الثالثة:** ترى أن الموازنة ما هي إلا مجرد الوصلة التي تربط بين الخطة والتنفيذ.

(4) **المجموعة الرابعة:** تعرف الموازنة بأنها خطة شاملة ومنسقة لمختلف الأنشطة والموارد في المنشأة عن فترة معينة في المستقبل معبراً عنها في شكل نقدي.

الخصائص الأساسية للموازنة:

- (1) الموازنة أداة علمية.
- (2) الموازنة تقوم على التوازن.
- (3) للموازنة وحدة محددة.
- (4) الموازنة لفترة مستقبلية.
- (5) أن الموازنة ليست حكرأ على نشاط معين.

ما الفرق بين التوازن العيني والتوازن المالي؟

➤ التوازن العيني يقصد به تحقيق المواءمة والتنسيق بين المدخلات والمخرجات معبراً عنها بوحدات كمية أو قياسية أو فنية.

➤ التوازن المالي هو تحقيق التنسيق والمواءمة بين الإيرادات والتكاليف والأرباح .

مزايا الموازنة:

• أولاً: في مجال التخطيط:

- (1) الموازنة هي وسيلة وأداة محاسبية تقوم على خلق إطار منظم للتخطيط يحدد وقتاً محدداً وموحداً ونهائياً لكل خطوة من خطوات تخطيط أنشطة المنشأة، وحث الأجهزة على التفكير المسبق في المشاكل التي يتوقع أن تصادف العمل وتخطيط سبل وحل هذه المشاكل.
- (2) الموازنة أداة تعكس الخطط والأنشطة المقررة لتحقيق أهداف المنشأة .
- (3) الموازنة أداة هامة لتحسين كفاءة الإدارة وتأكيد منهج فريق العمل بين الأفراد كما أنها تزيد من كفاءة نظام الاتصال بالمنشأة.
- (4) تعمل على تخصيص الموارد على الأنشطة والمشروعات المختلفة .

ثانياً : في مجال الرقابة:

- (1) توفر الموازنة الشاملة نظاماً متكاملاً لتقييم الأداء، فالموازنة بما تتضمنه من تقديرات وخطط تمثل معايير للأداء يمكن الاعتماد عليه في التقييم والحكم على التنفيذ الفعلي.
- (2) تولد الموازنة لدى الكثير من رجال الإدارة الوعي التكاليفي وبالتالي الحرص والإدراك لأهمية دراسة وتحليل تكاليف ومناقص الأنشطة والخدمات .
- (3) تساعد على تطبيق مبدأ الإدارة بالإستثناء.

وظائف الموازنة:

- (1) الموازنة كأداة للتخطيط: يقصد بالتخطيط الإعداد المسبق لما يجب عمله في المستقبل في ضوء الأهداف المزمع تحقيقها ويتم من خلال وضع الخطط الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة سواء الخطط طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.
- (2) الموازنة كأداة للرقابة: تخدم كأداة لتقييم أداء مختلف الأنشطة في المنشأة من خلال اشتغالها على معايير ومقاييس كمية لأداء مختلف الأنشطة مما يمكن معه من تقييم هذا الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف .

مراكز المسؤولية:

- ▶ تعتبر مراكز المسؤولية مفهوماً أو أسلوباً لتشكيل الهيكل التنظيمي والإداري للمنشأة وفقاً لحدود السلطة والمسؤولية في المنشأة .
- ▶ الفكرة الأساسية لمفهوم مراكز المسؤولية هي أنه يجب الحكم على أداء أي مدير في ضوء كيفية إدارته للبنود والعناصر التي تخضع لرقابته المباشرة.
- ▶ يتم ذلك عن طريق التبويب الدقيق لجميع تكاليف أو إيرادات المنشأة طبقاً لمستويات الإدارة التي تخضع هذه التكاليف أو الإيرادات لرقابتها ، بحيث تبين التقارير الخاصة بهذه التكاليف أو الإيرادات المستوى الإداري المسئول عنها.

تطبيق مفهوم مراكز المسؤولية يقوم على توفر ثلاث مقومات:

- (1) يمكن تبويب التكاليف بحسب مستويات المسؤولية الإدارية.
- (2) أن التكاليف التي تحمل على مستوى إداري معين هي تلك التي تخضع لرقابة وتحكم الشخص المسئول عن ذلك المستوى.
- (3) أنه يمكن الحصول على بيانات الموازنة الفعالة التي تمثل أساساً لتقييم الأداء الفعلي.

يمكن تقسيم مراكز المسؤولية إلى ثلاث أنواع:

أ- مراكز التكلفة.

ب- مراكز الربحية.

ت- مراكز الاستثمار.

أ- مركز التكلفة:

- يمثل مركز التكلفة وحدة أو دائرة نشاط يتم محاسبة المسئول عنها عن التكاليف التي تحدث فيها
- بمعنى أن سلطة القائم على أمر مركز التكلفة تقتصر على جانب المدخلات (النفقات، في الوقت الذي تنعدم سلطته على جانب المخرجات (الإيرادات).
- يعتبر مركز التكلفة من أكثر أنواع المراكز شيوعاً واستخداماً.

ب- مركز الربحية:

- مركز الربحية عبارة عن وحدة أو دائرة نشاط يتم محاسبة المسئول عنها عن التكاليف التي تحدث فيها ، فضلاً عما تحققه من إيرادات أيضاً.
- أي أن سلطة المسئول عن مركز الربحية تمتد لتغطي بصفة أساسية جانبي المدخلات والمخرجات.
- يمكن اعتبار مركز الربحية نشاط مستقل بالمنشأة وإن كانت ربحيته تمثل جزء مكمل لربحية المنشأة ككل.
- هدف مركز الربحية هو تحقيق أرباح .

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من مراكز الربحية:

- (1) مراكز ربحية تمثل وحدات أو دوائر نشاط تنظيمية مستقلة ، حيث يكون لمديرها القدرة على التأثير بقراراته في ربحيتها سواء من خلال تحديد سعر البيع أو تحديد المزيج الإنتاجي أو التسويقي من خلال فتح أسواق جديدة .
- (2) مراكز ربحية لا تمثل وحدات تنظيمية مستقلة ولكنها مراكز تباع إنتاجها أو خدماتها لوحدات تنظيمية أخرى داخل لمنشأة.

ج مركز الاستثمار:

- عبارة عن وحدة أو دائرة نشاط يتم محاسبة المسئول عنها عن العائد على ما تم استثماره بها من موارد ، حيث أن صافي الدخل وحده لا يكفي لتقييم أداء مثل هذه الأقسام ، لأن صافي الربح في مراكز الربحية لا يأخذ في الاعتبار قيمة الأصول المستثمرة في كل وحدة أو مركز.
- هو امتداد لمفهوم مركز الربحية حيث يعطي مدى أوسع من السلطة لمدير مركز الاستثمار يمتد إلى مجال القرار الاستثماري والتحكم في حجم الأصول المستثمرة سواء كانت ثابتة أو متداولة.

الموازنة بالمشاركة:

- أكثر أساليب إعداد الموازنة نجاحاً هو الأسلوب الذي يسمح بمشاركة كل مدير مسئول عن الرقابة والتحكم في التكاليف (مركز مسؤولية) بأن يضع التقديرات الخاصة بقسمه أو إدارته، وعندما يضع المدير تقديرات الموازنة الخاصة به فإن هذه الموازنة تعتبر موازنة ذاتية بطبيعتها.

المزايا التي تتحقق نتيجة إعداد الموازنة بالمشاركة:

(1) تكون هناك علاقة إيجابية بين المشاركة والدافعية ومن ثم تدعيم الأداء الإداري.

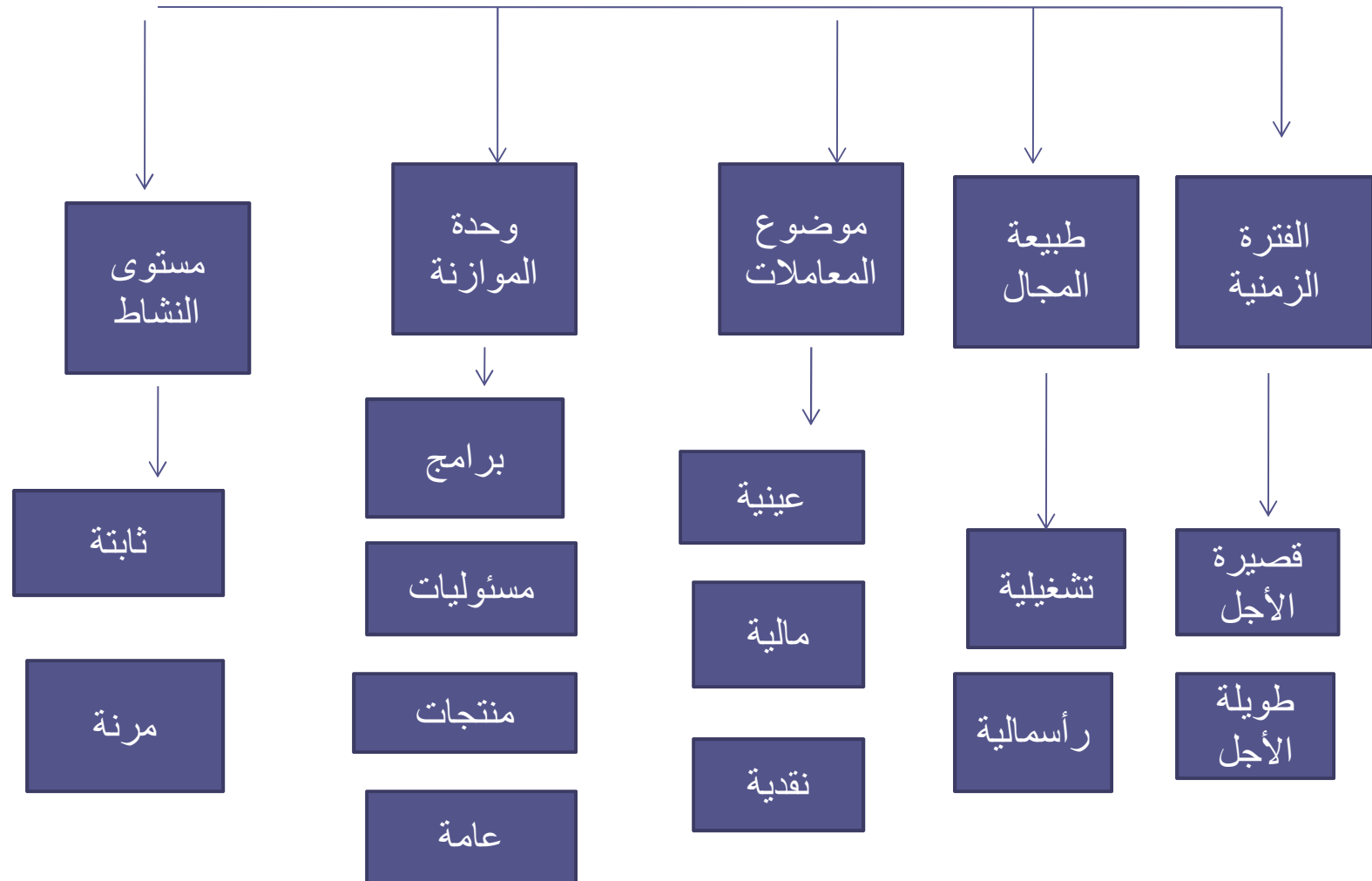
(2) يعتبر الشخص ذو الاتصال المباشر بالنشاط في موقع أفضل لإعداد تقديرات الموازنة.

(3) ينطوي إعداد الموازنة بالمشاركة على نظام فعال في الرقابة الذاتية لأن الأشخاص الذين لا يحققون أهداف الموازنة لا يلومون إلا أنفسهم.

الموازنة والعلاقات الإنسانية:

- قد يقبل الأفراد الموازنة كهدف عام رغم عدم قبولهم لمعاييرها لقناتهم بعدم واقعتها وصعوبة تطبيقها أو فرضها عليهم دون أن يصاحب ذلك أي تفسير لمدى أهميتها أو عدالتها ، ويمكن من خلال الوسائل التنظيمية كالمكافآت التحفيزية وأسلوب الإدارة المطبق استمالة الأفراد لقبول معايير الموازنة.

التقسيمات المختلفة للموازنات:



أنواع الموازنات:

(1) **الموازنة الرأسمالية:** الخاصة بالحصول على الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والآلات والبنود الأخرى فترة زمنية طويلة في المستقبل قد تصل إلى 20 سنة أو أكثر وقد تكون السنوات الأخيرة التي تغطيها مثل هذه الموازنة غير محددة.

(2) **الموازنة التشغيلية:** تعد عادة عن فترة سنة، وبحيث تكون فترتها متمشية مع السنة المالية للمنشأة حتى يمكن مقارنة بيانات الموازنة بأرقام التنفيذ الفعلي ، وتقسم غالبية المنشآت سنة الموازنة إلى أربع فترات ، ثم يقسم الربع الأول إلى ثلاثة أشهر بحيث تحدد القيم في بنودها بالتفصيل وتكون أكثر دقة في تقديراتها، أما بنود وقيم الموازنة لأرباع السنة الثلاث الباقية فتوضع بشكل إجمالي فقط.

مقارنة بين الموازنة التشغيلية والموازنة الرأسمالية :

الموازنة الرأسمالية

- (1) تهدف إلى زيادة حجم الطاقة الإنتاجية أو استبدال الأصول الثابتة كالآلات أو المعدات.
- (2) التخطيط المرتبط بها تخطيط طويل الأجل .
- (3) يتم البحث عن فرص الاستثمار ، وتقييم بدائل الإستثمار وقياس إنتاجية رأس المال ومصادر التمويل .

الموازنة التشغيلية

- (1) تهدف إلى تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الطاقة الموجودة.
- (2) التخطيط المرتبط بها تخطيط قصير الأجل للعمليات الجارية.
- (3) يتم الإهتمام والتنبؤ لحجم المبيعات وحجم المخزون وتحديد برنامج الإنتاج ومستلزمات الإنتاج.

تابع أنواع الموازنات:

- (3) **الموازنة المستمرة:** تتضمن بشكل دائم تقديرات 12 شهر حيث يضاف بشكل مستمر شهر جديد أو ربع سنة جديد في نهاية كل شهر أو ربع السنة باستخدام نتائج التنفيذ الفعلي خلال هذا الشهر أو ربع السنة إضافة إلى أي معلومات جديدة عن الفترة المتبقية من السنة.
- (4) **الموازنة الثابتة:** هي التي تعد على أساس مستوى واحد للنشاط ، بحيث يتم إعداد جميع تقديرات الموازنة على أساس هذا المستوى الثابت من النشاط فإذا تغير مستوى النشاط الفعلي عن المستوى المحدد في الموازنة بدرجة كبيرة كان لا بد من تعديل جميع تقديرات الموازنة في ضوء تغير مستوى النشاط.

تابع أنواع الموازنات:

- (5) **الموازنة المرنة:** هي التي تعد على أساس عدة أحجام للنشاط بحيث يتم إعداد تقديرات الموازنة على أساس عدة مستويات للنشاط. ويتم تقسيم التكاليف بحسب درجة ارتباطها بالمستويات المختلفة للنشاط. ويستخدم هذا الأسلوب عندما تتميز العمليات والظروف المحيطة بالمنشأة بالحركة وعدم الاستقرار بدلاً من الثبات.
- ولا شك أنها أكثر واقعية من الموازنة الثابتة .

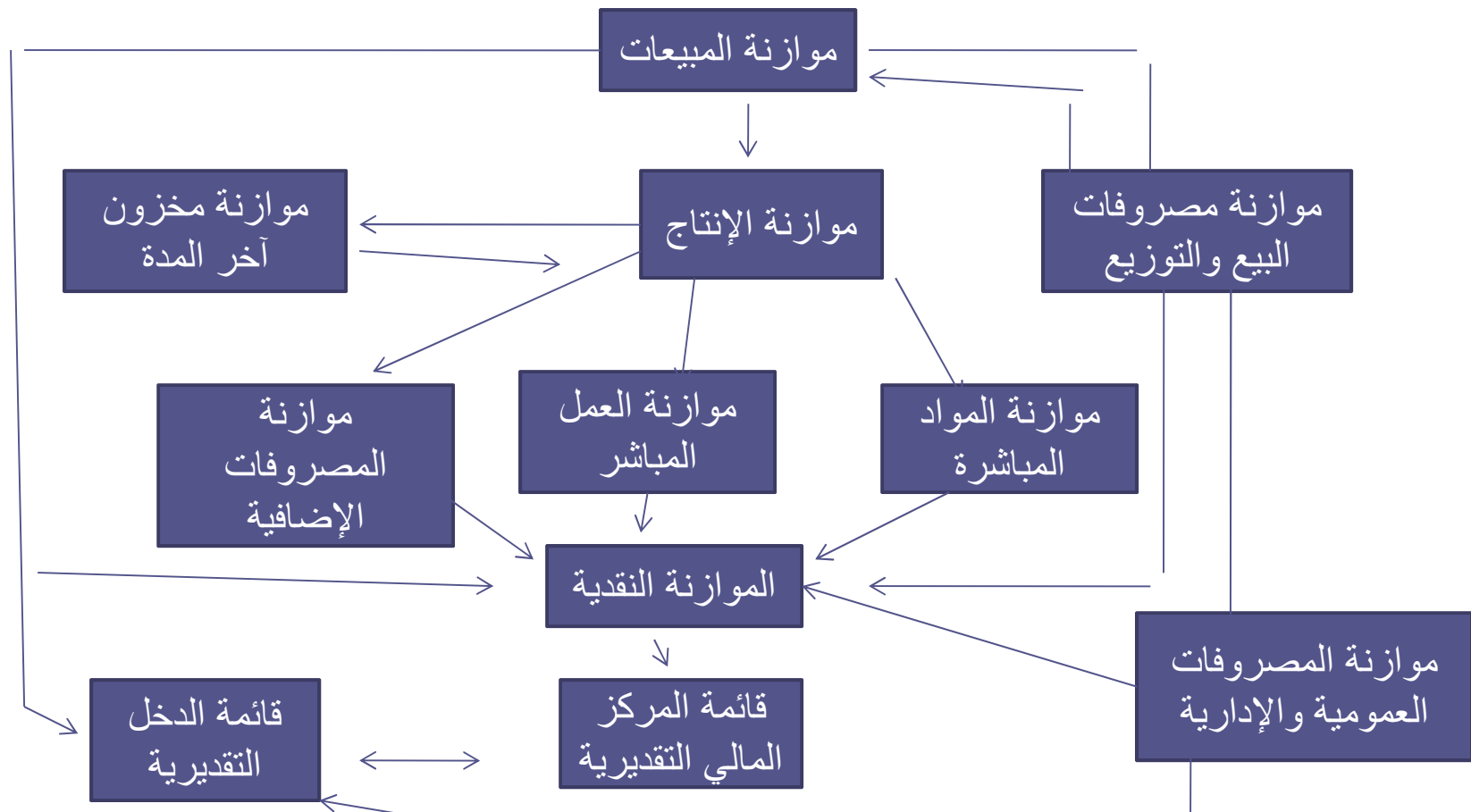
أسس ومقومات إعداد الموازنات:

- (1) الشمول: لا تقتصر الموازنة على أحد أو بعض فروع النشاط دون الفروع الأخرى وإنما تشمل جميع أوجه النشاط وتغطي جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات في المنشأة.
- (2) وحدة الموازنة.
- (3) بيانات الموازنات تقديرية.
- (4) التوزيع الزمني أو التوقيت.
- (5) الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية.
- (6) التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي بصورة مالية.
- (7) اعتبار الموازنة معياراً للأداء.

الموازنة الشاملة : الترابط والتكامل:

- تعد الموازنة الشاملة الإطار العام للموازنات الفرعية الخاصة بكافة أنشطة المنشأة ، وتتكون الموازنة الشاملة من عدة موازنات منفصلة ولكنها موازنات متداخلة.

العلاقات المتداخلة للموازنة الشاملة



التنبؤ بالمبيعات : خطوة أساسية وهامة:

- يعتبر إعداد موازنة المبيعات أولى خطوات إعداد الموازنة الشاملة ، لأن كثير من الموازنات الفرعية تكون ذات علاقة مباشرة بمبيعات المنشأة.
- بعد إعداد موازنة المبيعات يمكن تحديد حجم الإنتاج الواجب خلال فترة الموازنة للوفاء باحتياجات المبيعات المقدرة، حيث يتم إعداد موازنة الإنتاج بعد الأخذ في الاعتبار حركة المخزون من المنتج النهائي. ومن ثم تصبح موازنة الإنتاج الأساس لموازنة المواد المباشرة وموازنة العمل المباشر و موازنة التكاليف الإضافية كما تعتمد موازنة البيع والتوزيع على موازنة المبيعات.
- تعتبر موازنة المبيعات هي الموازنة الأم .

ما هي الأسباب التي تجعل التنبؤ بالمبيعات أمراً ضرورياً؟

• سببان:

(1) أن وجود المنشأة على المدى الطويل يعتمد على وجود طلب مستمر على سلعها أو خدماتها.

(2) أن جميع التنبؤات الأخرى إنما تبني على أساس التنبؤ بالمبيعات.

العوامل التي تتطلب الدراسة للوصول إلى التنبؤ بالمبيعات:

- الخبرة السابقة المتمثلة في حجم المبيعات السابقة.
- أوامر العملاء غير المنفذة.
- سياسات التسعير المتبعة.
- خطط التسويق.
- اتجاهات الصناعة.
- الظروف الاقتصادية العامة.
- المنافسة في الصناعة.
- حصة السوق.
- المؤشرات الاقتصادية والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

التركيز على النقدية:

- يعتبر تخطيط المركز النقدي للمنشأة من الأمور الهامة لأي منشأة، فهي أداة تمكن الإدارة من تفادي أي عجز أو فائض في النقدية.
- تساعد الموازنة النقدية في تحديد قدرة المنشأة على سداد التزاماتها عندما يحين موعد استحقاقها (السيولة).
- يحقق أفضل استثمار للمبالغ الموجودة بالمنشأة (الربحية).
- تهدف إلى تحقيق التوازن بين السيولة والربحية، من خلال الاحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة النقدية بحيث لا يكون هناك عجزاً يعوقها عن سداد التزاماتها.
- يتم إعداد موازنة النقدية بعد الانتهاء من إعداد الموازنات التشغيلية (المبيعات والإنتاج وغيرها)
- نقطة البداية في إعداد الموازنة النقدية تتمثل في تحديد النقدية الناتجة عن التشغيل.

إعداد الموازنة الشاملة:

- يمكن بيان كيفية إعداد الموازنات الفرعية حتى الموازنة الشاملة من خلال استعراض المثال التالي عن شركة البدائع الصناعية حيث تنتج الشركة وتبيع منتج وحيد (س) وتقوم الشركة بإعداد الموازنات التالية سنوياً:
 - (1) موازنة الإنتاج.
 - (2) موازنة المواد المباشرة.
 - (3) موازنة العمل المباشر.
 - (4) موازنة التكاليف الإضافية.
 - (5) موازنة المخزون في نهاية المدة.
 - (6) موازنة مصروفات البيع والإدارة.
 - (7) موازنة النقدية.
 - (8) قائمة الدخل التقديرية.
 - (9) قائمة المركز المالي التقديرية.

1- موازنة المبيعات:

- ▶ يتم إعداد موازنة المبيعات باستخدام مبيعات السنوات السابقة كأساس للتنبؤ بالمبيعات.
- ▶ تتحدد قيمة المبيعات المتوقعة بحاصل ضرب كمية الوحدات المتوقعة للمبيعات في سعر البيع المتوقع.
- ▶ مع ملاحظة أن الشركة تخطط لبيع 200000 وحدة خلال السنة وسعر بيع الوحدة 10 ريال، ويتوقع أن تكون المبيعات الربع سنوية على النحو التالي: 40000، 80000، 60000، 20000
- ▶ تتمثل المبيعات النقدية 60% من المبيعات خلال الربع، والباقي يحصل خلال الربع التالي.

موازنة المبيعات لشركة البدائع

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
المبيعات المتوقعة (بالوحدات)	20000	60000	80000	40000	200000
سعر البيع للوحدة	10	10	10	10	10
إجمالي المبيعات	200000	600000	800000	400000	2000000

رصيد المدينين 12/30	90000				90000
مبيعات الربع الأول	=200000*%60 120000	-200000 80000=120000			200000
مبيعات الربع الثاني		=600000*%60 360000	-600000 =360000 240000		600000
مبيعات الربع الثالث			*%60 =800000 480000	-800000 =480000 320000	800000
مبيعات الربع الرابع				*%60 =400000 240000	240000
	210000	440000	720000	560000	1020000

2- موازنة الإنتاج:

► يتم تحديد الاحتياجات من الإنتاج لفترة الموازنة اعتماداً على موازنة المبيعات.

► يمكن تحديد الاحتياجات من الإنتاج عن طريق إضافة المبيعات المتوقعة على مخزون آخر المدة المستهدف وطرح مخزون أول المدة من هذا المجموع.

► بافترض مخزون أول المدة كان 2000 وحدة ومخزون آخر المدة هو 3000 وحدة، وأنه يلزم الاحتفاظ بنسبة تعادل 20% من المبيعات المتوقعة للفترة القادمة لمخزون آخر المدة للفترة الحالية.

موازنة الإنتاج لشركة البدائع:

السنة	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
200000	40000	80000	60000	20000	المبيعات المتوقعة
3000	3000	8000	16000	12000	يضاف المخزون آخر المدة
203000	43000	88000	76000	32000	إجمالي الاحتياجات
2000	8000	16000	12000	2000	يطرح مخزون أول المدة
201000	35000	72000	64000	30000	الوحدات المطلوب إنتاجها

المشتريات - شركة تجارية:

- ▶ تقوم المنشآت الصناعية بإعداد موازنة الإنتاج أما إذا كانت المنشأة تجارية فإنها تعد موازنة مشتريات البضاعة.
- ▶ تأخذ موازنة مشتريات البضاعة نفس شكل موازنة الإنتاج قيماً عدا أنها تبين الكميات الواجب شراؤها بدلاً من الكميات الواجب إنتاجها.

XX	المبيعات المتوقعة
XX	يضاف: المخزون المطلوب في نهاية الفترة
XX	إجمالي الاحتياجات
(XX)	يطرح: مخزون أول الفترة
XX	الوحدات المطلوب شراؤها

موازنة المواد المباشرة:

- عند إعداد موازنة المواد الخام لا بد من أخذ مخزون المواد الخام في الاعتبار حيث يعتبر المخزون أداة توازن بين احتياجات الإنتاج والمشتريات من المواد الخام .
- يشكل مخزون أول المدة من المواد الخام جزء من احتياجات المواد الخام .

Xx	المواد الخام اللازمة لمقابلة احتياجات الإنتاج
Xx	يضاف: مخزون آخر الفترة من المواد الخام
Xx	إجمالي الاحتياجات من المواد الخام
(xx)	يطرح: مخزون أول الفترة من المواد الخام
xx	المواد الخام الواجب شراؤها

موازنة المواد المباشرة لشركة البدائع:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
الوحدات الواجب إنتاجها	30000	64000	72000	35000	201000
المواد اللازمة للوحدة بالكيلو (معطى)	3	3	3	3	3
احتياجات الإنتاج بالكيلو	90000	192000	216000	105000	603000
يضاف: مخزون نهاية الفترة المرغوب فيه	19200	21600	10500	7500	7500
إجمالي الاحتياجات بالكيلو	109200	213600	226500	112500	610500
يطرح: مخزون أول الفترة	7000	19200	21600	10500	7000
الكميات الواجب شراؤها	102200	194400	204900	102000	603500
تكلفة المواد الواجب شراؤها (سعر الكيلو 5,)	51100	97200	102450	51000	301750

جدول المدفوعات النقدية المتوقعة:

السنة	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
25800				25800	رصيد الدائنين في 12/30
51100			25550	25550	مشتريات الربع الأول 50% و 50%
97200		48600	48600		مشتريات الربع الثاني 50% و 50%
102450	51225	51225			مشتريات الربع الثالث 50% و 50%
25500	25500				مشتريات الربع الرابع 50% و 50%
302050	76725	99825	74150	51350	

4- موازنة العمل المباشر:

- ▶ اعتماداً على موازنة الإنتاج يتم إعداد موازنة العمل المباشر .
- ▶ تفيد هذه الموازنة عند تخطيط الإنتاج فضلاً عن أنها تفيد الإدارة عند تخطيط القوى العاملة بما يتماشى مع ظروف الإنتاج.
- ▶ لإعداد موازنة العمل المباشر يضرب عدد وحدات الإنتاج التام الواجب إنتاجه كل فترة في عدد ساعات العمل المباشر اللازمة لإنتاج وحدة واحدة .
- ▶ نفترض أن معدل العمل المباشر للوحدة 4, ساعة وأن معدل الأجر هو 6 ريال للساعة.
- ▶ يمكن حساب إجمالي تكلفة العمل المباشر بضرب احتياجات الإنتاج من العمل المباشر بالساعات في معد أجر الساعات للعمل المباشر.

موازنة العمل المباشر لشركة البدائع:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
عدد الوحدات المطلوب إنتاجها	30000	64000	72000	35000	201000
معدل العمل المباشر للوحدة (ساعات) (معطى)	,4	,4	,4	,4	,4
إجمالي الساعات اللازمة	12000	25600	28800	14000	80400
معدل أجر الساعة عمل مباشر	6	6	6	6	6
إجمالي تكلفة العمل المباشر	72000	153600	172800	84000	482400

5-موازنة التكاليف الإضافية:

- ▶ تقدم موازنة التكاليف الإضافية جدولة لكل تكاليف الإنتاج الأخرى بخلاف تكلفة المواد المباشرة والعمل المباشر ، حيث تشمل جميع التكاليف غير المباشرة الصناعية من مواد غير مباشرة ، وأجور غير مباشرة وتكاليف الطاقة الإنتاجية الأخرى كالأستهلاك والصيانة.
- ▶ لا بد من ضرورة فصل عناصر التكاليف الإضافية المتغيرة والثابتة .
- ▶ بالرجوع إلى المثال السابق لشركة البدائع نفترض أن معدل التكاليف الإضافية المتغيرة (2) ريال لكل ساعة عمل مباشر.
- ▶ نفترض أن التكاليف الإضافية الثابتة تبلغ 70300 ريال لكل ربع سنة، منها 15000 ريال قيمة الأستهلاك.

موازنة التكاليف الإضافية لشركة البدائع:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
ساعات العمل المباشر المخطط	12000	25600	28800	14000	80400
معدل التكاليف الإضافية المتغيرة (معطى)	2	2	2	2	2
التكاليف الإضافية المتغيرة المتوقعة	24000	51200	57600	28000	160800
التكاليف الإضافية الثابتة المتوقعة (معطى)	70300	70300	70300	70300	281200
إجمالي التكاليف الإضافية المتوقعة	94300	121500	127900	98300	442000
يطرح: مصروفات الاستهلاك	15000	15000	15000	15000	60000
المدفوعات النقدية للتكاليف الإضافية	79300	106500	112900	83300	382000

6- موازنة المخزون آخر المدة:

- ▶ يمثل المخزون عنصراً هاماً في مجموعة الأصول المتداولة في المنشآت الصناعية والتجارية.
- ▶ تقدر تكلفة الوحدة من الإنتاج التام 6,1 ريال حيث تتكون من (1,5) ريال من المواد المباشرة، و(2,4) ريال من العمل المباشر، (2,2) ريال تكاليف إضافية .
- ▶ تبلغ التكلفة المتوقعة للمخزون من الإنتاج التام آخر المدة 18300 ريال.

موازنة المخزون من الإنتاج التام آخر المدة لشركة البدائع:

البيان	الكمية	التكلفة	الإجمالي
تكلفة إنتاج الوحدة:			
مواد مباشرة	3 كيلو	5, ريال/ كيلو	1,5 ريال
عمل مباشر	4, ساعة	6ريال/ساعة	2,4 ريال
تكاليف إضافية(442000/201000)			2,2 ريال
			6,1 ريال
إجمالي تكلفة المخزون من الإنتاج التام (3000 وحدة*6,1 ريال)			18300 ريال

7- موازنة المصروفات البيعية:

- ▶ يتم إعداد موازنة تكاليف البيع والتوزيع بناء على موازنة المبيعات.
- ▶ التكاليف التسويقية بعضها يتغير بتغير حجم النشاط مثل عمولات البيع والنقل، وبعضها ثابت مثل مرتبات إدارة التسويق.

موازنة المصروفات البيعية لشركة البدائع:

السنة	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
200000	40000	80000	60000	20000	عدد وحدات المبيعات
1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	المصروفات البيعية المتغيرة للوحة (معطى)
30000	60000	120000	90000	30000	المصروفات البيعية المتغيرة المتوقعة
					المصروفات البيعية الثابتة:
80000	20000	20000	20000	20000	الإعلان (معطى)
60000	15000	15000	15000	15000	مرتبات المديرين (معطى)
140000	35000	35000	35000	35000	المصروفات البيعية الثابتة
440000	95000	155000	125000	65000	إجمالي المصروفات البيعية

8- موازنة المصروفات الإدارية:

- ▶ تشمل هذه الموازنة كافة المصروفات المتوقعة لفترة الموازنة في مختلف أنشطة الشركة بخلاف الإنتاج والبيع.
- ▶ معظم هذه المصاريف تكون ثابتة أما باقي المصاريف الإدارية المتغيرة فهي عادة بسيطة وأهميتها النسبية قليلة.

موازنة المصروفات الإدارية لشركة البدائع:

السنة	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيانات
140000	35000	35000	35000	35000	مرتبات المديرين
25725		23875	1850		التأمين
27675	27675				الضرائب
20000	5000	5000	5000	5000	مصاريف متنوعة ونثرية
40000	10000	10000	10000	10000	الاستهلاك
254400	78675	73875	51850	50000	إجمالي المصروفات الإدارية
40000	10000	10000	10000	10000	يخصم: الاستهلاك
214400	68675	63875	41850	40000	المصروفات الإدارية النقدية

الموازنة النقدية:

تتكون الموازنة النقدية من أربعة أقسام:

- (1) المقبوضات
- (2) المدفوعات
- (3) زيادة أو نقص النقدية
- (4) التمويل

الموازنة النقدية:

- ▶ تشمل المقبوضات النقدية رصيد النقدية أول المدة مضافاً إليه كل ما يتوقع تحصيله من نقدية خلال فترة الموازنة ، وعادة ما يكون المصدر الرئيسي للمقبوضات النقدية هو المبيعات.
- ▶ تشمل المدفوعات كل المدفوعات النقدية المتوقعة دفعها خلال فترة الموازنة وتشمل مدفوعات مشتريات المواد الخام والعمل المباشر والتكاليف الإضافية بالإضافة إلى مدفوعات أخرى مثل التأمين ومشتريات الأصول الرأسمالية ومدفوعات توزيعات الأرباح.
- ▶ زيادة النقدية أو نقصها يتم احتسابها على النحو التالي:

Xxx	رصيد النقدية أول الفترة
Xxx	يضاف : المقبوضات
Xxx	إجمالي النقدية المتاحة قبل التمويل
(xxx)	يطرح: المدفوعات
xxx	الزيادة (النقص) في النقدية المتاحة للسداد

قائمة الدخل التقديرية:

- ▶ بعد الإنتهاء من إعداد الموازنات السابقة يمكن إعداد قائمة الدخل التقديرية والتي تبين صافي الدخل المتوقع الناتج عن النشاط الرئيسي والعادي.
- ▶ يمكن إعادة النظر في كل أو بعض الموازنات الفرعية السابقة وتعديلها بالشكل الذي يحقق صافي الربح المستهدف.

قائمة الدخل التقديرية لشركة البدائع:

المبلغ	البيان
2000000	المبيعات (200000 وحدة بسعر 10 ريال)
1219800	يطرح: تكلفة البضاعة المباعة (200000*6,1 ريال)
780200	إجمالي الربح
694400	يطرح: المصاريف البيعية والإدارية
58800	صافي الدخل

قائمة المركز المالي التقديرية:

- ▶ يبدأ إعداد قائمة المركز المالي التقديرية من قائمة المركز المالي للعام السابق.
- ▶ ثم يتم تعديلها ببيانات الموازنات الأخرى.
- ▶ يجب أن يراعى أن قائمة المركز المالي ليست تجميع لأثر الموازنات الأخرى على المركز المالي للشركة.
- ▶ قد يكون المركز المالي سبباً في إعادة إعداد الموازنات الفرعية السابقة.