

الفصل الرابع

نموذج الموازنة الجارية الشاملة



Company
LOGO

أهداف المحاضرة

- ❖ مراجعة الموازنة الجارية الشاملة.
- ❖ بناء نموذج عام للموازنة الجارية الشاملة بواسطة بناء النماذج التالية:
 - موازنة المبيعات.
 - موازنة مخزون الإنتاج التام.
 - موازنة الإنتاج.
 - موازنة المشتريات.
 - موازنة العمالة المباشرة.
 - موازنة التكاليف الإضافية.
 - موازنة النقدية.
- ❖ تدعيم نموذج الموازنة الجارية الشاملة بالخرائط البيانية.
- ❖ إتقان مهارة الربط بين أوراق العمل.

النقاط الرئيسية

- ❖ مفاهيم أساسية.
- ❖ موازنة المبيعات.
- ❖ موازنة مخزون الإنتاج التام.
- ❖ موازنة الإنتاج.
- ❖ موازنة المشتريات.
- ❖ موازنة العمالة المباشرة.
- ❖ موازنة التكاليف الإضافية.
- ❖ موازنة النقدية.

مفاهيم أساسية

❖ الموازنة:

هي خطة رقمية توضح كيفية استغلال الموارد المتاحة للمنشأة خلال فترة زمنية محددة في المستقبل.

❖ الموازنة تعتبر أداة تخطيط ورقابة:

أداة تخطيط: لأنها تتضمن تحديد كمي لأهداف المنشأة وكيفية تحقيق هذه الأهداف.

❖ أداة رقابة: تستخدم لمقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء

المخطط له ومن ثم تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها واتخاذ اللازم للتغلب عليها.

يتبع- مفاهيم أساسية

تتكون الموازنة الجارية الشاملة من عدد من الموازنات الفرعية هي:

1. موازنة المبيعات.
 2. موازنة مخزون الإنتاج التام.
 3. موازنة الإنتاج.
 4. موازنة المشتريات.
 5. موازنة العمالة المباشرة.
 6. موازنة التكاليف الإضافية.
 7. موازنة النقدية.
- تتداخل هذه الموازنات مع بعضها لبعض ويعتمد بناء أي موازنة منها على بناء موازنة سابقة لها.

يتبع- مفاهيم أساسية



حالة تطبيقية

تقوم شركة العالمية بإنتاج وبيع أجهزة الهاتف الجوال بالمملكة العربية السعودية، وقدمت إدارة التسويق إليك البيانات التالية:
المبيعات المتوقعة:

- المنطقة الشمالية 4000 جهاز
- المنطقة الوسطى 2500 جهاز
- المنطقة الشرقية 3000 جهاز
- المنطقة الجنوبية 1700 جهاز
- المنطقة الغربية 2800 جهاز

سعر بيع الجهاز 2000 ريال ومن المتوقع ثباته خلال العام 1420 هـ. ومن المتوقع ارتفاع المبيعات بنسبة 10% كل ثلاثة أشهر.

موازنة المبيعات (بالوحدات)

موازنة المبيعات بالوحدات

10%	نسبة تطور المبيعات				
الإجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
18,564	5,324	4,840	4,400	4,000	المنطقة الشمالية
11,603	3,328	3,025	2,750	2,500	المنطقة الوسطى
13,923	3,993	3,630	3,300	3,000	المنطقة الشرقية
7,890	2,263	2,057	1,870	1,700	المنطقة الجنوبية
12,995	3,727	3,388	3,080	2,800	المنطقة الغربية
64,974	18,634	16,940	15,400	14,000	الإجمالي

موازنة المبيعات (بالريال)

موازنة المبيعات بالريال

ريال	2000	سعر بيع الجهاز			
الإجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
37,128,000	10,648,000	9,680,000	8,800,000	8,000,000	المنطقة الشمالية
23,205,000	6,655,000	6,050,000	5,500,000	5,000,000	المنطقة الوسطى
27,846,000	7,986,000	7,260,000	6,600,000	6,000,000	المنطقة الشرقية
15,779,400	4,525,400	4,114,000	3,740,000	3,400,000	المنطقة الجنوبية
25,989,600	7,453,600	6,776,000	6,160,000	5,600,000	المنطقة الغربية
129,948,000	37,268,000	33,880,000	30,800,000	28,000,000	الإجمالي

يتبع- الحالة التطبيقية

❖ ترغب إدارة شركة العالمية في الاحتفاظ بمخزون من الإنتاج التام "أجهزة الهاتف الجوال" في نهاية كل ربع سنة يعادل 30% من مبيعات الربع التالي.

موازنة مخزون الإنتاج التام

موازنة مخزون الإنتاج التام					
من مبيعات الربع التالي	30%	سياسة الاحتفاظ بالمخزون			
الإجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
4,529	160	1,597	1,452	1,320	المنطقة الشمالية
2,831	100	998	908	825	المنطقة الوسطى
3,397	120	1,198	1,089	990	المنطقة الشرقية
1,925	68	679	617	561	المنطقة الجنوبية
3,170	112	1,118	1,016	924	المنطقة الغربية
15,851	559	5,590	5,082	4,620	الإجمالي

موازنة برنامج الإنتاج

❖ تحاول جميع الشركات الإنتاج بكميات تكفي احتياجات السوق بحيث تحقق المعادلة التالية:

الإنتاج = المبيعات (يتحقق في المنشآت الخدمية فقط)

❖ أما في المنشآت الصناعية فلا بد من الاحتفاظ بمخزون ولو بكميات قليلة لمواجهة مخاطر نفاذ المخزون، لذا فإن المعادل تصبح:

الإنتاج = المبيعات + المخزون (للمنشآت الصناعية)

❖ وعند الحديث عن أرباع سنوية تصبح المعادلة:

برنامج الإنتاج = مبيعات الفترة الحالية + مخزون الفترة الحالية - مخزون الفترة السابقة

❖ وبما أن المخزون يتغير من يوم لآخر سنتحكم فيه من خلال آخر الفترة لتصبح المعادلة:

برنامج الإنتاج = مبيعات الفترة الحالية + مخزون آخر الفترة الحالية - مخزون آخر الفترة السابقة

❖ وللتسهيل سنعتمد المعادلة التالية:

برنامج الإنتاج = المبيعات + مخزون آخر الفترة - مخزون أول الفترة

موازنة برنامج الإنتاج

<u>موازنة برنامج كمية الإنتاج</u>					
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
	18634	16940	15400	14000	المبيعات
	559	5590	5082	4620	يضاف مخزون آخر الفترة
	19193	22530	20482	18620	الإجمالي
	5590	5082	4620	559	يطرح مخزون أول الفترة
	13603	17448	15862	18061	برنامج الإنتاج

موازنة المشتريات

❖ تتولى إدارة المشتريات في أي منشأة تدبير احتياجاتها من المواد الخام بدون زيادة أو نقصان حتى لا يتوقف برنامج الإنتاج الخاص بها، أو تتكدس لديها المواد الخام؛ لذا تسعى المنشآت لتحقيق المعادلة التالية:

المشتريات = احتياجات برنامج الإنتاج

❖ ونظرا لطول الفترة الزمنية بين طلب المواد الخام والحصول عليها، لا بد من الاحتفاظ بمخزون أمان من المواد الخام، لذا تصبح المعادلة:

المشتريات = احتياج برنامج الإنتاج + مخزون الأمان

❖ ولأن المنشآت تتعامل مع فترات زمنية (أرباع سنوية) تصبح المعادلة:

كمية المشتريات = احتياجات برنامج الإنتاج + مخزون الفترة الحالية - مخزون الفترة السابقة

❖ وبما أن الإنتاج يتغير من يوم لآخر سنتحكم فيه من خلال آخر الفترة لتصبح المعادلة:

كمية المشتريات = احتياجات برنامج الإنتاج + مخزون آخر الفترة الحالية - مخزون آخر الفترة السابقة

❖ وللتسهيل سنعتمد المعادلة التالية:

كمية المشتريات = احتياجات الإنتاج + مخزون آخر الفترة - مخزون أول الفترة

يتبع- الحالة التطبيقية

❖ يتطلب إنتاج الجهاز الواحد (الهاتف المحمول) 7,5 من المادة الخام، وترغب الشركة في الاحتفاظ بمخزون يعادل 20% من احتياجات برنامج الإنتاج في الربع التالي، مع العلم أن كمية الإنتاج بالربع الأول من العام التالي تعادل كمية الإنتاج بالربع الأول من العام الحالي. كما أن سعر شراء الكيلو من المادة الخام يبلغ 700 ريال.

موازنة المشتريات

موازنة المشتريات				
إنتاج الوحدة (الجهاز)	7.5	كجم من المادة الخام		
سياسة المخزون	20%	من احتياجات برنامج الإنتاج		
سعر شراء الكيلو	700	ريال		
البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
احتياجات برنامج الإنتاج	135,457	118,965	130,862	102,021
يضاف مخزون آخر الفترة	23,793	26,172	20,404	27,091
الإجمالي	159,250	145,137	151,266	129,113
يطرح مخزون أول الفترة	27,091	23,793	26,172	20,404
كمية المشتريات	132,159	121,344	125,093	108,708
تكاليف المشتريات	92,511,216	84,941,010	87,565,401	76,095,873

موازنة العمالة المباشرة

- ❖ يعتبر تدبير العمالة اللازمة للمنشأة من أكبر التحديات التي تواجهها، وتعتمد بشكل أساسي على برنامج الإنتاج لدراسة احتياجاتها من العمالة.
- ❖ يتم تحديد عدد الساعات المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة من العمالة باختلاف مهاراتها، ثم حساب إجمالي الساعات المطلوبة ومن حساب إجمالي تكاليف العمالة المباشرة.

يتبع- الحالة التطبيقية

- ❖ يحتاج إنتاج الجهاز الواحد إلى 7 ساعات من العمالة الماهرة و 3 ساعات من العمالة متوسطة المهارة.
- ❖ تكلفة الساعة من العمالة الماهرة 40 ريال/ ساعة، ومن العمالة متوسطة المهارة 10 ريال/ ساعة.

موازنة العمالة المباشرة

موازنة العمالة المباشرة

أجر الساعة	عدد الساعات			
40	7	احتياجات الوحدة من العمالة الماهرة		
10	3	احتياج الوحدة من العمالة متوسطة المهارة		
الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
95,220	122,137	111,034	126,427	احتياج الإنتاج من العمالة الماهرة
40,808	52,345	47,586	54,183	احتياج الإنتاج من العمالة متوسطة المهارة
136,028	174,482	158,620	180,610	الإجمالي
3,808,790	4,885,496	4,441,360	5,057,074	تكلفة العمالة الماهرة
408,085	523,446	475,860	541,829	تكلفة العمالة المتوسطة
4,216,874	5,408,942	4,917,220	5,598,904	الإجمالي

موازنة التكاليف الإضافية

❖ التكاليف الإضافية هي التكاليف العامة التي تنفقها المنشأة للحصول على الطاقة أو المحافظة عليها وقد تكون ثابتة أو متغيرة.

❖ من أمثلتها: مواد غير مباشرة، أجور غير مباشرة، صيانة، إشراف، إيجار وغيرها.

❖ خطوات بناء النموذج:

- الفصل بين التكاليف الإضافية الثابتة والتكاليف الإضافية المتغيرة.
- تحديد معدل زيادة التكاليف الإضافية المتغيرة.
- تقدير إجمالي التكاليف الإضافية.
- تحديد معدل التحميل التقديري بناء على أساس معين.

يتبع- الحالة التطبيقية

❖ قدمت البيانات التالية عن التكاليف الإضافية:

التكاليف الإضافية المتغيرة:	
عنصر التكلفة	معدل التغير
مواد غير مباشرة	0.5 ريال/ ساعة عمل مباشر
أجور غير مباشرة	1 ريال/ ساعة عمل مباشر
الصيانة	0.25 ريال/ ساعة عمل مباشر

التكاليف الإضافية الثابتة:	
عنصر التكلفة	معدل التغير
الإشراف	2000 ريال
الاستهلاك	500 ريال
الإيجار	1000 ريال

❖ علماً بأن سياسة الشركة تعتمد ساعات العمل المباشر كأساس للتحميل (تحميل التكاليف الإضافية على الأجهزة المنتجة)

موازنة التكاليف الإضافية

موازنة التكاليف الإضافية					
معدل التغير		عنصر التكلفة			
ريال/ ساعة عمل مباشر	0.5	مواد غير مباشرة			
ريال/ ساعة عمل مباشر	1	أجور غير مباشرة			
ريال/ ساعة عمل مباشر	0.25	الصيانة			
الإجمالي	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
*****	*****	*****	*****	*****	التكاليف المتغيرة:
324,870	68,014	87,241	79,310	90,305	مواد غير مباشرة
649,740	136,028	174,482	158,620	180,610	أجور غير مباشرة
162,435	34,007	43,621	39,655	45,152	الصيانة
1,137,045	238,049	305,344	277,585	316,067	إجمالي التكاليف المتغيرة
*****	*****	*****	*****	*****	التكاليف الثابتة:
8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	الإشراف
2,000	500	500	500	500	الاستهلاك
4,000	1,000	1,000	1,000	1,000	الإيجار
14,000	3,500	3,500	3,500	3,500	إجمالي التكاليف الثابتة
1,151,045	241,549	308,844	281,085	319,567	إجمالي التكاليف الإضافية
7	1.776	1.770	1.772	1.769	معدل التحميل

موازنة النقدية

❖ تعد موازنة النقدية أهم أدوات التخطيط والرقابة التي تساعد على تقدير كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتحديد مقدار الفائض أو العجز في النقدية والتوقيت المحتمل لحدوثه.

❖ تتمكن المنشأة بواسطة هذا النموذج من إدارة النقدية بكفاءة من خلال استثمار الفائض لتحقيق الربحية ودراسة أفضل السبل لتغطية العجز لتجنب مشاكل نقص السيولة.

يتبع- الحالة التطبيقية

فيما يخص النقدية، قدمت إليك البيانات التالية:

- ❖ رصيد النقدية في بداية العام (الربع الأول) 100000 ريال.
- ❖ يتم تحصيل 80% من المبيعات فوراً والباقي بعد 3 أشهر، بينما كانت سياسة المنشأة فيما قبل البيع نقداً فقط.
- ❖ يتم دفع 60% من المشتريات فوراً والباقي بعد 90 يوماً، بينما كانت سياسة المنشأة فيما قبل الشراء نقداً فقط.
- ❖ تدفع الأجور بالكامل نهاية كل أسبوع.
- ❖ تدفع التكاليف الإضافية في نهاية كل شهر.

موازنة النقدية

موازنة النقدية				
الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	البيان
				رصيد أول الفترة
*****	*****	*****	*****	<u>المتحصلات:</u>
				مبيعات الربع الحالي 80%
				مبيعات الربع السابق 20%
				المتاح من النقدية
*****	*****	*****	*****	<u>المدفوعات:</u>
				مشتريات الربع الحالي 60%
				مشتريات الربع السابق 40%
				الأجور الإضافية
				التكاليف الإضافية
				إجمالي المدفوعات
				رصيد آخر الفترة