

الفصل الخامس

إعداد الموازنات التقديرية

1/5 مفهوم الموازنة التقديرية :

تعتمد الموازنات التقديرية على وضع تقديرات لتخطيط الموارد والإستخدامات لفترة مالية مستقبلية - وذلك على أساس الظروف المحيطة بالمنشأة والمتوقع سريانها خلال تلك الفترة - ثم العمل على مراقبة التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعة في سبيل العمل على تحقيق الأهداف . فإذا حدثت انحرافات أثناء التنفيذ الفعلي مقارنة بالخطط المرسومة فإن الإدارة يجب أن تقوم بشكل سريع بتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط ومعرفة أسباب حدوث هذه الانحرافات ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات ومنع حدوثها في المستقبل .

ولا يقتصر استخدام الموازنات التقديرية على أنشطة معينة ، بل يمتد إلى جميع الأنشطة والقطاعات ، حيث يتم اعداد الموازنات التقديرية في المنشآت الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية ، سواء كانت المنشأة مشروع فردي أو شركة خاصة أو عامة ، أو وزارة أو هيئة أو إدارة حكومية أو سواء كانت هذه المنشأة تمارس نشاطها في ظل نظام إشتراكي أو رأسمالي .

ويمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها " خطة مستقبلية يتم التعبير عنها في صورة كمية ومالية ، وتغطي فترة زمنية معينة في الغالب سنة مالية ، و تعبر عن السياسات التي سوف تتبعها المنشأة خلال تلك الفترة لتحقيق أهداف معينة " .

ومما سبق يمكن بيان الخصائص العامة للموازنات التقديرية فيما يلي :

- 1- تعتبر ترجمة لأهداف المشروع خلال فترة مستقبلية.
- 2- تعتمد في إعدادها على متطلبات وظروف المنشأة وذلك في ضوء الخطة العامة للدولة (خاصة في وحدات القطاع العام) .
- 3- تعتبر أداة تخطيط بما تشمله من ترجمة لأهداف المشروع وتقديرات كمية ونقدية لأوجه النشاط المختلفة.
- 4- تعتبر أداة رقابية على النتائج الفعلية وذلك من خلال تحليل الإنحرافات واتخاذ القرارات المصححة في معالجة هذه الإنحرافات.

5- تحمل فى طياتها عنصر الالتزام بالتنفيذ من جانب المسؤولين عن إعدادها وتنفيذها .

6- تعد أداة للتنسيق فيما بين خطط الأقسام والإدارات الفرعية بعضها البعض بغرض تجنب التعارض فيما بينها، وهى تعمل أيضاً على التنسيق بين الموازنات الفرعية فى مجموعها وبين الأهداف العامة للوحدة.

7- تعد أداة للتحفيز وذلك من خلال تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة التى تشملها الموازنة.

8- تحقق عنصر الاتصال المستمر بين مختلف عمليات النشاط وبين المستويات الإدارية المتعددة التى تعمل على تنفيذ الخطة الموضوعة.

ونظرا لأهمية الموازنة التخطيطية كأداة تخطيط ورقابة ، فقد اقتضى ذلك ضرورة الاهتمام بها منذ مراحل إعدادها فى مراحلها التمهيديّة وحتى صورتها النهائية ، حيث تؤدى الدقة فى إعدادها إلى توفير أساس عادل للرقابة والحكم على التنفيذ الفعلي .

2/5 الفرق بين مفهوم الموازنة ومفهوم الميزانية العمومية :

هناك فرق بين مفهوم الموازنة ومفهوم الميزانية العمومية أو قائمة المركز المالي للمنشأة ، ويمكن بيان أوجه الاختلاف بين الموازنة والميزانية من خلال الجدول التالي :

وجه المقارنة	الموازنة	الميزانية
المكونات	تشتمل الموازنة على تقديرات المصروفات والإيرادات ، وكذلك تقديرات الأصول والالتزامات خلال فترة مالية مقبلة.	تشتمل الميزانية العمومية على الأرقام الفعلية لأصول ، والتزامات المنشأة فى لحظة معينة (معلومات تاريخية) .
البعد الزمني	البيانات المالية التى تشتمل عليها الموازنة تمثل تقديرات لما هو متوقع خلال فترة الموازنة (بيانات تقديرية) .	البيانات المالية التى تشتمل عليها الميزانية العمومية تمثل قيم أو أرقام فعلية تم حسابها على أساس وقائع حدثت فى الماضي .
الدليل الموضوعي للإثبات	البيانات المالية التى تشتمل عليها الموازنة تمثل تقديرات ، ومن ثم فإن درجة موضوعيتها تقل عن موضوعية البيانات المثبتة بقائمة المركز المالي.	البيانات المالية التى تشتمل عليها الميزانية العمومية تمثل قيم فعلية، ومن ثم فهي مؤيدة بمستندات يمكن الرجوع إليها للتحقق من سلامة هذه البيانات المالية.

وتعد الموازنة بمثابة ترجمة لخطة الإدارة خلال فترة زمنية مقبلة ، وعلى ذلك يجب القيام فى نهاية كل فترة من فترات الموازنة بمقارنة الأداء الفعلي أو المحقق ، مع الأداء المخطط المعبر عن كميّاً فى الموازنة،

تمهيداً لتحديد الانحراف ومعرفة أسباب حدوثه ، واتخاذ الإجراءات المصححة لأوجه الانحراف غير المرغوب فيها وتدعيم الانحرافات المرغوب فيها ، وأخيراً متابعة فعالية الإجراءات العلاجية.

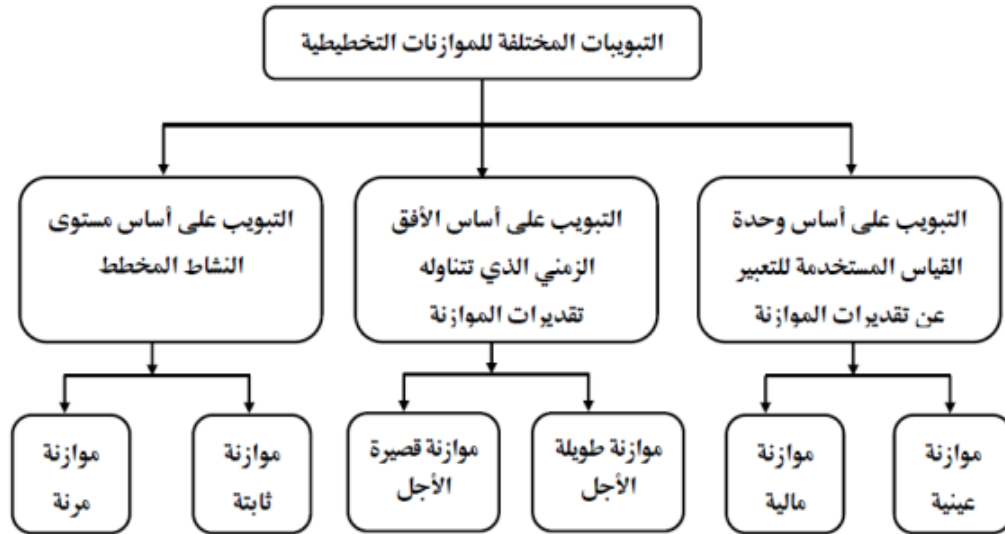
ونجد أنه غالباً ما يتم تقسيم فترة الموازنة إلى عدة فترات زمنية صغيرة نسبياً ، على سبيل المثال إذا كانت الموازنة سنوية ، فإنه يتم تقسيم هذه السنة إلى أربع فترات كل فترة تمثل ثلاثة شهور (ربع سنة) ، وعلى ذلك يمكن أن تأخذ الموازنة السنوية الشكل التالي :

بيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي
مبيعات السلعة (أ)	10000	15000	20000	25000	70000
مبيعات السلعة (ب)	20000	25000	30000	35000	110000
إجمالي المبيعات	30000	40000	50000	60000	180000

وتظهر أهمية هذا التقسيم في أن حدوث انحراف في الفترة الأولى من فترات الموازنة يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، ويمنع حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها خلال الفترات التالية من فترات الموازنة.

3/5 أنواع الموازنات التقديرية :

هناك عدة تبويبات أو تقسيمات يمكن من خلالها تناول الأنواع المختلفة للموازنات التقديرية ، ويظهر الشكل التالي أهم هذه التقسيمات :



أولاً : التبويب على أساس وحدة القياس المستخدمة للتعبير عن تقديرات الموازنة :

طبقاً لهذا التبويب يتم تقسيم الموازنات التخطيطية على أساس نوعية البيانات التي تشتمل عليها ، من حيث كونها بيانات كمية أو عينية ، أو كونها بيانات مالية يمكن التعبير عنها بوحدة نقدية .

وطبقاً لهذا التبويب يمكن تقسيم الموازنة إلى نوعين رئيسيين :

1- موازنات كمية (عينية) : عبارة عن مجموعة من الجداول الكمية التي تعبر عن كمية الاحتياجات اللازمة لأداء وظيفة أو نشاط معين ، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا النوع من الموازنات لا يتضمن أية بيانات متعلقة بالأسعار أو التكلفة أو الإيرادات .

ومن أمثلتها : موازنة الاحتياجات من المواد الخام أو ساعات العمل المباشر، وموازنة الإنتاج التي تحدد كمية الإنتاج المخطط إنتاجها خلال كل فترة من فترات الموازنة.

2- موازنات مالية : عبارة عن مجموعة من الجداول يعبر كل منها عن المبالغ المالية اللازمة لأداء وظيفة أو نشاط معين ، وهي تمثل ترجمة مالية للموازنة العينية بالضرب في الأسعار .
ومن أمثلتها : قائمة الدخل التقديرية ، قائمة المركز المالي التقديري .

ثانياً : التبويب على أساس المدى الزمني لتقديرات الموازنة :

طبقاً لهذا التبويب يتم تقسيم الموازنات التخطيطية على أساس الفترة الزمنية التي تغطيها تقديرات الموازنة ، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الموازنة إلى نوعين رئيسيين :

1- موازنات قصيرة الأجل : وتشمل خطة لأنشطة وأعمال المنشأة خلال فترة زمنية لا تتجاوز سنة مالية واحدة ، وقد تكون الموازنة قصيرة الأجل عينية أو مالية ، وغالباً ما تكون تفصيلية .

ومن أمثلتها : موازنة المبيعات السنوية ، موازنة الإنتاج ، موازنة مصروفات البيع والتوزيع السنوية.

2- موازنات طويلة الأجل : وتشمل خطة لأنشطة وأعمال المنشأة خلال فترة زمنية طويلة تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات . وغالباً ما تكون موجزة ومختصرة ، **ومن أمثلتها :** الموازنة الرأسمالية .

ثالثاً: التبويب على أساس مستوى النشاط المخطط :

طبقاً لهذا التبويب يتم تقسيم الموازنات التخطيطية على أساس مدى إمكانية تعديل بيانات أو أرقام الموازنة التخطيطية تبعاً للتغيرات التي يمكن أن تحدث في مستوى النشاط ، وطبقاً لهذا الأساس يمكن تقسيم الموازنة إلى نوعين رئيسيين :

1- موازنات ثابتة : تعد هذه الموازنة على أساس مستوى واحد ثابت من النشاط ، حيث توضح الكميات أو المبالغ اللازمة لإنتاج وبيع حجم إنتاجي محدد ، كأن يتم إعداد الموازنة على أساس إنتاج وبيع 1000 وحدة فقط ، فإذا تغير مستوى النشاط الفعلي عن المستوى المخطط فإن الرقابة قد تفقد فاعليتها لإختلاف المستوى الفعلي للنشاط عن المستوى المخطط .

2- موازنات مرنة : وتعد هذه الموازنات على أساس عدة مستويات من النشاط طبقاً للتقلبات المتوقعة حدوثها خلال فترة الموازنة . كأن يخصص عمود بالموازنة لحالة إنتاج أو بيع 1000 وحدة فقط ، وعمود آخر لحالة إنتاج أو بيع 2000 وحدة ، وعمود ثالث لحالة إنتاج أو بيع 3000 وحدة ، وهكذا.

رابعاً :التبويب تبعاً للمستوى الذى تعد على أساسه الموازنة :

1- موازنات تقديرية على مستوى منشآت الأعمال .

2- الموازنة العامة للدولة .

ويمكن توضيح أهم الفروق بين الموزنتين في النقاط التالية:

- فى الوحدات الإقتصادية (منشآت الأعمال) تتحدد الموارد أولاً ، وفى ضوءها تحدد النفقات . أما بالنسبة للموازنة العامة للدولة يتم تقدير النفقات أولاً ثم يتم تدبير الأموال اللازمة لتغطية هذه النفقات.
- تسعى الوحدات الإقتصادية إلى تحقيق أقصى فائض أو ربحية ممكنة ، وهناك علاقة سببية بين الإيراد والانفاق . بينما تسعى الحكومة إلى تحقيق أقصى خدمات ومنفعة للشعب ، ولا توجد علاقة سببية مباشرة بين الإيراد والانفاق.
- يتم تعديل الموازنة التقديرية للمنشأة طبقاً لما يسفر عنه متابعة التنفيذ الفعلي ، بينما لا يجوز التعديل فى الموازنة العامة للدولة بعد اعتمادها من السلطة التشريعية ، فلا يجوز النقل من باب إلى باب الا بعد الرجوع للسلطة التشريعية.
- تتم الرقابة فى الوحدات الإقتصادية من خلال إدارة المنشأة والمدير المالى ومدير إدارة الموازنة ، أما بالنسبة للموازنة العامة للدولة فيقوم بالرقابة على تنفيذها عدة جهات مثل : وزارة المالية – مجلس الشعب – وبعض الأجهزة الرقابية ومنها الجهاز المركزي للمحاسبات .

ويختلف أسلوب اعداد الموازنة فى ظل النظام الإقتصادى المخطط (الإشتراكي) عنه فى ظل النظام الإقتصادى الراسمالى من حيث مدى ارتباط خطة الوحدة الإقتصادية بالخطة العامة للدولة. ففي ظل النظام الإقتصادى المخطط (الإشتراكي) ترتبط خطة الوحدة ارتباطاً وثيقاً بالخطة العامة للدولة. وهذا الارتباط لا يتواجد بنفس الدرجة إذا كانت المنشأة تعمل فى ظل النظام الراسمالى.

4/5 أهمية ومميزات استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط :

- 1- تقدم للإدارة أداة للتخطيط الشامل وأنشطة المشروع بلغة موحدة.
- 2- تقدم للإدارة أداة للتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة والخطط المختلفة لأقسام المشروع.
- 3- تقدم للإدارة أداة للرقابة على أوجه النشاط المختلفة في المشروع .
- 4- تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة مقدما للمشروع ككل وللأقسام والأنشطة المختلفة داخل المشروع.
- 5- تساعد في إشراك المستويات الإدارية الدنيا في وضع خطة المشروع.
- 6- تساعد على توضيح سلطات ومسؤوليات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الخطة.
- 7- تساعد كأداة للاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة في المشروع من جهة وبين المحاسب والمستويات الإدارية من جهة أخرى.
- 8- تساعد في تفويض السلطات إلى الإدارة التنفيذية دون ان تفقد الإدارة العليا سيطرتها على المشروع.
- 9- تساعد في رسم الخطط لضمان تحقيق أهداف المشروع طويلة وقصيرة الأجل.
- 10- تساعد في امداد الإدارة بمقياس يمكنها من قياس كفاءة الأداء الفعلى.
- 11- تساعد الإدارة على تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية.
- 12- يمكن للموازنة ان تكون قوة دفع ايجابية لتحقيق أهداف المشروع.
- 13- تساعد الإدارة على استقرار نشاط المشروع خلال فترة الموازنة عن طريق دراسة ومحاولة حل مشاكل التغيرات الدورية والتغيرات الفصلية قبل حدوثها.
- 14- تساعد في تخطيط وموازنة ورقابة الدخل والمصروفات.
- 15- تساعد في تخطيط ورقابة المصروفات الرأسمالية للمشروع وموازنة الاستثمارات مع مصادر التمويل المتاحة للمشروع.
- 16- تساعد في تخطيط ورقابة تمويل المشروع لأوجه النشاط المختلفة بحيث يتحقق النمو المتوازن فيها، والتأكد من كفاية راس المال العامل لتحقيق برنامج الإنتاج وتوفير الاحتياجات الضرورية للمشروع.

17- تساعد فى قياس الانحرافات عن الموازنة وتحديد أسبابها كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية المعالجة والمصححة.

وبالرغم من تعدد مزايا نظام الموازنات التخطيطية ، إلا أنها قد تواجه بعض المشاكل والمعوقات عند إعدادها واستخدامها ، ومن أهم هذه المعوقات :

- 1- عدم توافر الوعي الإداري بأهمية وطرق إعداد واستخدام الموازنات التقديرية.
- 2- تداخل السلطات والمسئوليات.
- 3- عدم دقة النظام المحاسبى والتكاليفى والإحصائى مما يؤثر على دقة البيانات المستخدمة فى التنبؤ.
- 4- صعوبة التنبؤ والتقدير لإعتماده على عنصر عدم التأكد والتقدير الشخصى.
- 5- وجود بعض الدوافع الفردية لدى الادارة والتي قد تتمثل فى :
 - (أ) خفض رقم المبيعات المقدرة فى الموازنات التقديرية، للحماية من النقد الموجه فى حالة عدم تحقيق التقديرات الواردة فى الموازنات التقديرية. ويؤثر التخفيض المتعمد للمبيعات على تخطيط الأنشطة الوظيفية الأخرى مثل الإنتاج والمخزون وبرامج الإعلان ونفقات البيع والتوزيع المقدرة حيث تكون غير سليمة.
 - (ب) التقدير الزائد للنفقات ليوضح ان الإنفاق الفعلى أقل من التقديرى وبالتالي يظهر وفورات فى الإنفاق.
 - (ج) طلب نقدية أكثر من الحاجة، حتى لا يحتاج إلى طلب نقدية اضافية اثناء العمل، وقد يؤدي ذلك إلى زيادة الإنفاق بغير حساب قرب نهاية الفترة المعدة عنها الموازنة التقديرية، حتى لا تبقى مبالغ غير مستغلة قد تخصم عند إعداد تقديرات الفترة التالية، وحتى فى حالة عدم استغلالها بالكامل. فإن ذلك يمثل فى ظاهرة عنصر كفاية.

5/5 قواعد إعداد الموازنة :

هناك بعض القواعد أو الإعتبارات التي ينبغي مراعاتها حتى يتحقق النجاح والفعالية لنظام الموازنات ، ومن أهم هذه القواعد مايلي :

1- الشمول :

بمعنى أن تغطي الموازنة جميع أوجه نشاط المنظمة ، وهو ما يعرف بالموازنة الشاملة.

2- الواقعية :

حيث يجب وضع تقديرات الموازنة على ضوء إمكانيات المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها.

3- الارتباط بالهيكل التنظيمي :

يجب أن تعد الإدارة العليا خرائط الهيكل التنظيمي على المستويات الثلاثة الرئيسية (العليا ، الوسطى ، التنفيذية) ومن خلالها يمكن تحديد المسؤولية في نظام الموازنة.

4- المشاركة :

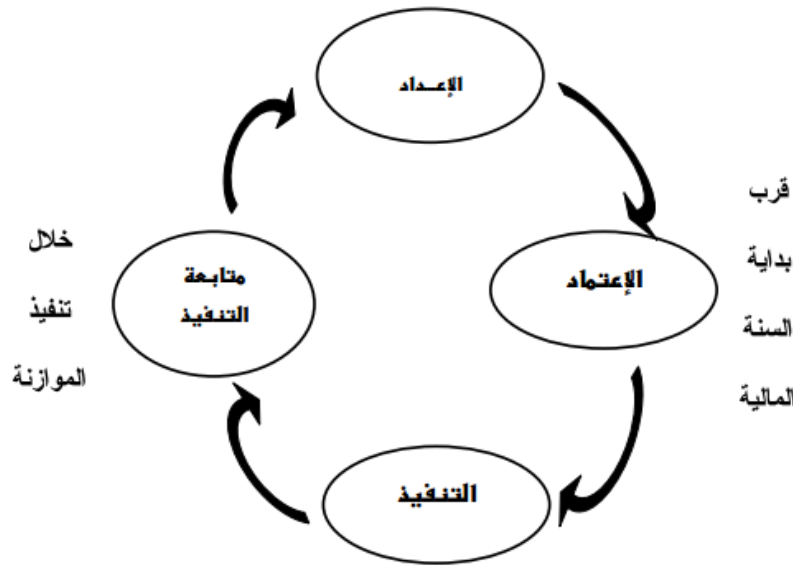
إن مشاركة المنفذين في إعداد الموازنة من أهم أسباب نجاحها حتى لا يتم التنفيذ بشكل معاكس يؤدي إلى فشل النظام بأكمله.

5- استخدام الأساليب الإحصائية وبحوث العمليات :

يفضل استخدام الأساليب الإحصائية وبحوث العمليات في القياس الكمي للأداء الماضي والحاضر، وكذلك في عملية التنبؤ بالمستقبل مما يحقق دقة القياس .

6/5 دورة (مراحل) إعداد الموازنة :

يوضح الشكل التالي مراحل إعداد الموازنة في منشآت الأعمال على إختلاف أنواعها :



مفهوم الموازنة الشاملة :

هي عبارة عن مجموع الموازنات الفرعية التي تصف وتترجم خطط العمليات والبرامج المطلوب والمتوقع تنفيذها خلال الفترة المقبلة ، وتضم الموازنة الشاملة مجموعة موازنات تقيس الانعكاس المالي لتنفيذ هذه العمليات والبرامج على كل من مركز المنظمة المالي والتدفقات المالية الواردة إليها والصادرة منها. وبذلك فإن الموازنة الشاملة تمثل مؤشراً للأداء ومرشداً للمنفذين لتحقيق ما تتضمنه من معدلات للنشاط ، وهي في نهاية الفترة تمثل أسلوباً للرقابة لمساعدة الإدارة على قياس إنجازاتها منسوبة إلى الخطة وبالتالي تحسين الأداء للفترات القادمة.

وتنقسم الموازنة الشاملة إلى ثلاث أنواع من الموازنات الفرعية كما يلي :

أولاً : موازنات العمليات الجارية :

وهي تعرف أحياناً بموازنات التشغيل ، وتعكس في مجموعها دورة الإنتاج والمبيعات داخل المنظمة والتي يتوقع حدوثها خلال الفترة المقبلة، وحيث أن هذه الدورة تبدأ بهدف الربح كنتيجة لبيع حجم معين من المنتج، وأن ذلك يطلب إنتاجاً وتخزيناً وتوزيعاً لذلك الحجم من الإنتاج ، لذا نجد أن موازنات العمليات الجارية تشمل الموازنات الفرعية التالية :

(أ) موازنة المبيعات : وتتضمن حجم وقيمة المبيعات المتوقعة من المنتجات المختلفة على مدار فترة الموازنة ، موزعة طبقاً للمناطق الجغرافية .

(ب) موازنة المخزون من الإنتاج التام : وهي التي تربط ما بين موازنة المبيعات والإنتاج وتشمل تقديرات حجم مخزون أول الفترة وآخر الفترة موزعة توزيعاً زمنياً.

(ج) موازنة الإنتاج : متضمنة حجم المنتجات التي يقدر إنتاجها وتخزينها خلال فترة الموازنة ، مع الأخذ في الحسبان المخزون من الإنتاج غير التام .

(د) موازنات تكاليف الإنتاج : وتشمل

- موازنة تكلفة المواد المباشرة : بما فيها تقديرات لتكلفة المشتريات ، وتوزيع سداد المدفوعات للموردين على مدى فترة الموازنة، مع الأخذ في الحسبان مخزون الخامات في أول وآخر كل فترة.
- موازنة تكلفة العمل المباشر.
- موازنة التكاليف الصناعية الإضافية بقسميها المتغير والثابت.
- موازنة تكاليف البيع والتوزيع .
- موازنة التكاليف الإدارية والتمويلية.
- موازنة تكلفة البضاعة المباعة.

ثانياً : الموازنة الرأسمالية : Capital Budget

وتختص بتوضيح السياسة الاستثمارية للمنشأة وإنفاقها الاستثماري الذي يمتد أثره لفترة زمنية طويلة (من 3 إلى 5 سنوات كمتوسط) ، ولا يقتصر فقط على فترة الموازنة القادمة.

ثالثاً : الموازنات المالية : Financial Budgets

وهي مجموعة من القوائم والجداول التي تعكس أثر كل من موازنات العمليات الجارية والعمليات الرأسمالية (للجزء المخصص للفترة القادمة) على مركز المنظمة المالي والنقدي . وتشمل الموازنات المالية ما يلي :

(أ) موازنة المركز المالي : وهي تعبر عن الميزانية العمومية المتوقعة بعد إنتهاء فترة الموازنة ، متضمنة قيم الأصول والإلتزامات كما ستكون في آخر السنة المالية.

(ب) موازنة قائمة الدخل : والتي تشمل نتيجة الأعمال المتوقعة من مقابلة الإيرادات بالتكاليف والتي تشملها الموازنات السابقة.

(ج) موازنة التدفقات النقدية : وتشمل التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة كالنفقات والأعباء ، بالإضافة إلى التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة مثل الإيرادات والأرباح .

أولاً : موازنات العمليات الجارية Operating Budgets

سنناقش في هذا الجزء الإجراءات الخاصة بتصميم وتنفيذ الموازنات الجارية لأنشطة وعمليات المنشأة ، **ومن الطبيعي أنه عند تنفيذ أي نظام متكامل للموازنة أن يتم ذلك وفقاً للمنهج العلمي التالي :**

1- يجب أن يبدأ القائمون بإعداد الموازنة بالتنبؤ بالظروف المحيطة بالمنشأة خلال فترة الموازنة والتي تؤثر على أنشطتها المختلفة ، بما في ذلك الطاقة المتاحة للنشاط ، وتحركات المنافسين ، وظروف العرض والطلب للمنتجات التي تبيعها المنشأة والمنتجات الأخرى ذات العلاقة، كذلك يكون التنبؤ بأسعار ومناطق التوزيع .

2- أما الخطوة الثانية فهي تقدير حجم وقيمة المبيعات موزعة على المنتجات المختلفة وعلى المناطق التسويقية التي سيتم تصريف المنتجات فيها.

3- وتكون الخطوة الثالثة هي التخطيط للمخزون بأنواعه المختلفة ، والذي سيكون متاحاً في أول كل فترة من فترات الموازنة ، بالإضافة إلى حجم المخزون المطلوب توافره في نهاية كل من هذه الفترات.

4- وفي الخطوة الرابعة – بعد تخطيط المبيعات والمخزون – يتم التخطيط للإنتاج بكمياته المختلفة لكل المنتجات تقوم المنظمة بإنتاجها وعلى مدى فترة الموازنة.

5- وفي الخطوة الخامسة ، يتم من واقع موازنة كميات الإنتاج ، التخطيط للتكاليف المباشرة وغير المباشرة المتوقع إنفاقها للوصول إلى حجم المنتجات المخطط إنتاجها ، لذلك نجد موازنة لتكلفة المواد المباشرة ، وأخرى للعمل المباشر، وموازنة ثالثة لسائر المصروفات الإضافية للإنتاج .

6- وضع تقديرات للتكاليف التسويقية والتكاليف الإدارية والعمومية خلال فترة الموازنة.

7- وفي الخطوة التالية يتم إعداد الموازنات المالية التي تصور للإدارة نتيجة الأعمال والمركز المالي المتوقع عقب تنفيذ الموازنات السابقة ، فالموازنات الخاصة بالتشغيل هي تصوير لحركة نشاط المنظمة للفترة القادمة ، أما الموازنات المالية فهي إنعكاس لتلك الحركة في صورة أرباح وتدفقات نقدية وأصول وما إلى ذلك.

ونستعرض فيما يلي أنواع الموازنات السابقة مع بيان عملي بكيفية إعداد كل منها :

1- موازنة المبيعات Sales Budget

تمثل موازنة المبيعات مجموعة التقديرات الكمية والمالية للمبيعات المستهدفة من كافة المنتجات خلال فترة الموازنة للوصول إلى رقم الإيراد المستهدف في الخطة. ويعتبر إعداد موازنة المبيعات خطوة مبدئية لإعداد سائر الموازنات الجارية الأخرى .

ويشمل إعداد موازنة المبيعات الخطوات الرئيسية التالية :

- التنبؤ بالمبيعات عن فترة الموازنة.
- إعداد تقديرات وبنود الموازنة بالكمية والسعر موزعة على المنتجات والمناطق.
- إعداد جدول بتدفق إيرادات المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة.

وفي حالة قيام المنشأة بتوزيع منتجاتها في أكثر من منطقة بيعية واحدة (منطقة القاهرة ، منطقة الإسكندرية ، إلخ) يتم تخصيص عمود لكل منطقة جغرافية مقسم داخلياً لفترات الموازنة ، على أن يتم تخصيص عمود في آخر الموازنة لإيجاد إجمالي مبيعات المناطق من كل منتج .

الموازنة التخطيطية للمبيعات (حالة البيع في أكثر من منطقة)

بيان	المنطقة الأولى					المنطقة الثانية					ملاحظات
	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي	
<u>المنتج الأول</u>											
كمية المبيعات	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
سعر بيع الوحدة	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
قيمة المبيعات من المنتج الأول	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
<u>المنتج الثاني</u>											
كمية المبيعات	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
سعر بيع الوحدة	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
قيمة المبيعات من المنتج الثاني	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
قيمة المبيعات من المنتجين	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

المعادلات الخاصة بموازنة المبيعات :

حجم الإنتاج + مخزون أول الفترة = حجم المبيعات + مخزون آخر الفترة

وبناءً على ذلك فإن :

حجم المبيعات = حجم الإنتاج + مخزون أول الفترة - مخزون آخر الفترة.
 قيمة المبيعات = كمية المبيعات × سعر البيع التقديري للوحدة

مثال : يخطط مصنع النهضة لبيع أحد منتجاته في منطقة القاهرة خلال عام 2021 بسعر تقديري 100 جنيه للوحدة الواحدة ، وتبلغ الكميات المخطط بيعها 200 ، 300 ، 400 ، 100 وحدة لكل فترة من فترات الموازنة.

المطلوب : إعداد موازنة المبيعات عن فترة الموازنة.

الحل

موازنة المبيعات :

فترات الموازنة								سعر البيع	المنطقة
الربع الرابع		الربع الثالث		الربع الثاني		الربع الأول			
كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة		
10000	100	40000	400	30000	300	20000	200	100	القاهرة

2- موازنة الإنتاج : Production Budget

تعتبر موازنة الإنتاج عن تقدير كمى لأحجام المنتجات التي تتوقع المنشأة إنتاجها خلال فترة الموازنة موزعة على الفترات الجزئية ، وبعد الأخذ في الإعتبار كل من تقديرات المبيعات وخطة المخزون من الإنتاج التام وغير التام .

وتعد موازنة الإنتاج لكل منتج على حدة وبناءً على تقديرات كمية المبيعات المقدرة خلال فترة الموازنة ومستوى المخزون من الإنتاج التام وغير التام ، سواء ذلك المستهدف في نهاية الفترة أو المقدر في بدايتها. ويتم تجزئة فترات الموازنة السنوية إلى شهور أو فترات ربع سنوية أو باي تقسيم آخر يتناسب مع دورة الإنتاج وظروف التشغيل للمنشأة .

وتكون معادلة إعداد موازنة كمية الإنتاج كما يلي :

$$\begin{aligned}
 & \text{كمية المبيعات التقديرية} \\
 & + \text{كمية مخزون الإنتاج التام آخر الفترة} \\
 & = \text{الكمية المطلوب توافرها} \\
 & (-) \text{كمية مخزون الإنتاج التام أول الفترة} \\
 & = \text{الكمية المطلوب إنتاجها خلال الفترة}
 \end{aligned}$$

مثال : استخدم البيانات التالية في إعداد موازنة كميات الإنتاج لأحد المنتجات عن عام 2021 :

- 1- المبيعات المقدرة 12000 ، 16000 ، 15000 ، 20000 وحدة لكل فترة .
- 2- يقدر مخزون آخر كل فترة بـ 2000 ، 4000 ، 3000 ، 5000 وحدة ، علماً بأن مخزون آخر عام 2010 يبلغ 1000 وحدة .

الحل

1- تحديد مخزون أول وآخر كل فترة :

الفترة	مخزون أول الفترة	مخزون آخر الفترة
الأخيرة 2010	-	1000
الأولى	1000	2000
الثانية	2000	4000
الثالثة	4000	3000
الرابعة	3000	5000

2- إعداد موازنة كميات الإنتاج :

بيان	فترات الموازنة			
	1	2	3	4
كمية المبيعات	12000	16000	15000	20000
+ مخزون آخر الفترة	2000	4000	3000	5000
الإنتاج المقدر توافره	14000	20000	18000	25000
(-) مخزون أول الفترة	1000	2000	4000	3000
= كمية الإنتاج	13000	18000	14000	22000

3- موازنات تكاليف الإنتاج :

Direct Materials Budget : موازنة المواد المباشرة :

يعتبر إعداد تقديرات كميات الإنتاج خلال فترة الموازنة نقطة البداية لتحديد تكلفة الإنتاج من عناصر تكاليف المواد المباشرة والأجور المباشرة والتكاليف الإضافية.

وتمثل موازنة المواد المباشرة تقديراً كمياً وقيماً لتكلفة كل مادة يستلزمها برنامج الإنتاج ، ومع الأخذ في الاعتبار مستويات المخزون من هذه المادة في أول وآخر فترات الموازنة ، ويمكن تقدير تكلفة المشتريات كما يلي :

- 1- حساب عدد الوحدات المقدر إنتاجها من المنتج .
- 2- تحديد الكمية المعيارية من المادة اللازمة لإنتاج وحدة منتج واحدة أو قد يستعان بالخبرة السابقة وبعض النسب التاريخية إذا لم تتوافر مقاييس معيارية لحساب تلك الكمية.
- 3- تقدير سعر الوحدة من المادة الخام وذلك في ضوء الأسعار المتوقع سريانها خلال الفترة القادمة.
- 4- اعداد تقديرات المخزون من المادة الخام في أول وآخر كل فترة.

وبناءً عليه تكون المعادلات الخاصة بموازنة تكلفة المواد المباشرة كما يلي :

الإحتياجات من المواد الخام = حجم الإنتاج لكل فترة × معدل الإستخدام لكل مادة

كمية المشتريات من المواد الخام = الإحتياجات + مخزون آخر الفترة - مخزون أول الفترة

تكلفة المشتريات من المواد الخام = كمية المشتريات × سعر الشراء التقديري

مثال : المطلوب إعداد موازنة المواد المباشرة (جدول الإحتياجات وتكلفة المشتريات من المادة الخام س) لعام 2021 على ضوء مايلي :

- كمية الإنتاج التقديري 6000 ، 5000 ، 7000 ، 6000 وحدة منتج يتطلب كل منها إستخدام 3 كيلو من المادة (س) بسعر تقديري 4 جنيه للكيلو .
- يقدر مستوى المخزون المراد الإحتفاظ به في نهاية كل فترة بـ 20% من إحتياجات نفس الفترة، وكان مخزون نهاية عام 2020 من المادة هو 1500 كيلو .

الحل

جدول الإحتياجات من المواد الخام :

فترات الموازنة				معدل الإستخدام	بيان
4	3	2	1		
6000	7000	5000	6000	3 كيلو	كمية الإنتاج
18000	21000	15000	18000	للوحة	الاحتياجات من المادة (س)

موازنة تكلفة المواد المباشرة :

تكلفة المشتريات		كمية المشتريات			بيان
تكلفة	كمية	مخزون أول	مخزون آخر	المطلوب	
80400	20100	1500	3600	18000	1
75600	14400	3600	3000	15000	2
88800	22200	3000	4200	21000	3
69900	17400	4200	3600	18000	4
296400	74100	1500	3600	72000	إجمالي

ثانياً) : موازنة العمل المباشر: Direct Labor Budget

تمثل موازنة العمل المباشر تقديراً كمياً وقيماً لإحتياجات برنامج الإنتاج من القوى البشرية خلال فترة الموازنة ، يتم إعداد الموازنة التقديرية لتكلفة العمالة المباشرة استناداً على احتياجات الإنتاج كل فترة من فترات الموازنة من ساعات العمل المباشر، وفي ضوء معدل أجر الساعة للعمالة المباشرة المستخدمة في العملية الإنتاجية ، وذلك باستخدام المعادلة الآتية :

تكلفة العمل المباشر = عدد الوحدات المطلوب إنتاجها x الساعات المطلوبة لإنتاج الوحدة x معدل الأجر للساعة.

الموازنة التخطيطية لتكلفة العمالة المباشرة

المركز الإنتاجي	معدل أجر الساعة	المنتج	يناير		فبراير		مارس		الربع الأول	
			ساعات	الأجور	ساعات	الأجور	ساعات	الأجور	ساعات	الأجور
المركز xx		X	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
		Y	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
			xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المركز xx		X	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
		Z	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
			xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
المركز xx		X	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
		Y	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
			xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

مثال : استخدم البيانات التالية في تصوير موازنة تكلفة العمل المباشر لمصنع الإتحاد عن النصف الأول من عام 2022 :

- 1- كمية الإنتاج المقدرة 2000 ، 1000 وحدة .
- 2- يستغرق إنتاج الوحدة 20 ساعة من العمالة الماهرة ، و 30 ساعة من العمالة غير الماهرة.
- 3- متوسط أجر الساعة 2.5 جنيه للعمالة الماهرة ، 1.5 جنيه للعمالة غير الماهرة.

الحل

موازنة العمل المباشر :

بيان		معدل أجر الساعة	فترات الموازنة	
			1	2
كمية الإنتاج			2000 وحدة	1000 وحدة
الاحتياجات من ساعات العمالة الماهرة (20ساعة / وحدة)			20 x 2000 40.000 ساعة	= 20 x 1000 20.000 ساعة
تكلفة العمالة الماهرة	2.5		= 2.5 x 40.000 100.000 جنيه	= 2.5 x 20.000 50.000 جنيه
الاحتياجات من ساعات العمالة غير الماهرة (30ساعة / وحدة)			= 30 x 2000 60.000 ساعة	= 30 x 1000 30.000 ساعة
تكلفة العمالة غير الماهرة	1.5		= 1.5 x 60.000 90.000 جنيه	= 1.5 x 30.000 45000 جنيه
إجمالي تكلفة العمل المباشر			190000 جنيه	95000 جنيه

Overhead Costs Budget : موازنة التكاليف الصناعية الإضافية :

تمثل موازنة التكاليف الصناعية الإضافية تقديراً لبنود التكاليف المحملة على الإنتاج بخلاف عنصري المواد المباشرة والأجور المباشرة، وتشمل تلك الموازنة مجموعة من النفقات غير المباشرة للإنتاج كالإشراف والإيجار والإضاءة والقوى المحركة والإهلاك وغير ذلك.

وتنقسم التكاليف الإضافية إلى قسمين :

(أ) **تكاليف ثابتة :** كالإيجار وإستهلاك الآلات وبعض الأجور غير المباشرة وجزء من صيانة الآلات وغير ذلك ، وهذه التكاليف تقدر عادة في ضوء مستوى التشغيل الذي تمثله الطاقة الإنتاجية المتاحة ، ولا علاقة لها بالطاقة التي يستلزمها برنامج الإنتاج ، لأنها نفقات تتحملها المنشأة بصرف النظر عن التغير في مستوى النشاط ، ويتم حصر بنود هذه التكاليف الثابتة وتوزيعها زمنياً على فترات الموازنة.

(ب) **تكاليف متغيرة :** ويمثلها جزء من الأجور والمرتببات غير المباشرة، ونفقة القوى المحركة وبعض تكاليف الصيانة والمعدات الصغيرة وغيرها ، ويكون ارتباط تلك النفقات بالطاقة الإنتاجية المتوقع إستغلالها والتي يمثلها برنامج الإنتاج ، ويعني ذلك ضرورة وضع معدلات لتحصيل تلك التكاليف تبعاً لمستوى النشاط المتوقع .

وتكون المعادلة الخاصة بموازنة التكاليف الصناعية الإضافية كما يلي :

التكاليف الإضافية للفترة = تكاليف إضافية متغيرة + تكاليف إضافية ثابتة

(رابعاً) : موازنة تكاليف البيع والتوزيع : Distributing Costs Budget

تهدف الموازنة التخطيطية لمصروفات البيع والتوزيع إلى تحديد مصروفات البيع والتوزيع المتوقع أن تنفقها المنشأة لتحقيق كمية المبيعات المستهدفة خلال كل فترة من فترات الموازنة. وترتبط هذه الموازنة بتقديرات المبيعات خلال فترة الموازنة وتوزيعها زمنياً على أساس المناطق ، وتشمل الموازنة كافة نفقات إدارة المبيعات وفروعها المختلفة ، ونفقات الدعاية والإعلان بالإضافة إلى جميع ما يتعلق بترويج المنتجات وتوزيعها. ويمكن تقسيم مصروفات البيع والتوزيع في مجموعتين :

(أ) مصروفات البيع والتوزيع المتغيرة :

ويقصد بها مصروفات البيع والتوزيع التي تتغير مع التغير في كمية أو قيمة المبيعات ، ومن أمثلتها : تكلفة نقل المنتجات أو البضائع إلى العملاء ، أو إلى مواني التصدير، وتكلفة التعبئة والتغليف، وتكلفة شحن البضاعة المباعة، وعمولة المبيعات.

(ب) مصروفات البيع والتوزيع الثابتة :

يقصد بها مصروفات البيع والتوزيع التي لا تتغير مع التغير في كمية أو قيمة المبيعات، أي أنها تظل ثابتة حالة تغير كمية أو قيمة المبيعات. وتشمل : تكلفة تخزين البضائع ، وتكلفة إيجار المعارض ، وتكلفة التأمين على معارض البيع أو البضائع بالمخازن أو المعارض .

وبناءً على ماسبق تظهر موازنة مصروفات البيع والتوزيع على النحو التالي :

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	الإجمالي السنوي
مصروفات بيع وتوزيع متغيرة					
عمولة مبيعات	xx	xx	xx	xx	xx
مصروفات نقل المبيعات	xx	xx	xx	xx	xx
جملة مصروفات بيع وتوزيع متغيرة	xx	xx	xx	xx	xx
مصروفات بيع وتوزيع ثابتة					
إيجار معارض البيع	xx	xx	xx	xx	xx
مصروفات الإعلان (مبلغ ثابت)	xx	xx	xx	xx	xx
جملة مصروفات بيع وتوزيع ثابتة	xx	xx	xx	xx	xx
إجمالي مصروفات بيع وتوزيع	xx	xx	xx	xx	xx

Administative Costs Budget : موازنة التكاليف التمويلية والإدارية

تتمثل المصروفات الإدارية في المبالغ التي تنفقها المنشأة في سبيل أداء مجموعة من الوظائف الإدارية مثل وظائف الشؤون المالية والشؤون القانونية وشؤون العاملين والأفراد وغيرها . بينما تتمثل المصروفات التمويلية في المبالغ التي تنفقها المنشأة في سبيل الحصول على التمويل من المصادر الخارجية .

وترتبط بنود التكاليف التمويلية والإدارية بالفترة المحاسبية لذلك تتميز بثبات نسبي على مدى فترة الموازنة ، وعادة ما يتم ربطها وتقديرها بصورة إجمالية بدون الارتباط بحجم النشاط المتوقع مستقبلاً ، وعادة ما توضع تقديرات التكاليف الإدارية على شكل بنود عامة يتم توزيعها بالتساوي على فترات الموازنة ، لإمكان فرض الرقابة عليها عن طريق الموازنة.

ويمكن أن تظهر الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية والتمويلية عن الربع الأول من العام كما يلي :

بيان	يناير	فبراير	مارس	الربع الأول
<u>مصروفات إدارية :</u>				
مصروفات الإدارة العليا	xx	xx	xx	xx
مصروفات الإدارة المالية	xx	xx	xx	xx
مصروفات شؤون الأفراد	xx	xx	xx	xx
مصروفات الشؤون الإجتماعية	xx	xx	xx	xx
<u>مصروفات تمويلية :</u>				
مصروفات الإدارة التمويلية	xx	xx	xx	xx
فوائد على القروض	xx	xx	xx	xx
إجمالي المصروفات الإدارية وتمويلية	xx	xx	xx	xx

Financial Budgets ثانياً : الموازنات المالية

يترتب على تنفيذ برنامج الموازنات الجارية للعمليات والتي أشرنا إليها في الجزء السابق ، أن تتوقع المنظمة آثاراً مالية تنتج من التدفقات النقدية الداخلة من خلال تقديرات المبيعات وسائر الإيرادات الأخرى ، والتدفقات النقدية الخارجة من خلال بنود التكاليف والمصروفات اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج والحصول على مستلزمات تكوين وتشغيل الطاقة خلال فترة الموازنة.

لذلك تعكس الموازنات المالية آثار تنفيذ موازنات العمليات الجارية ، وتشمل الموازنات المالية :

- موازنة قائمة الدخل (نتائج الأعمال).

- موازنة التدفقات النقدية.
- موازنة المركز المالي.

1- موازنة قائمة الدخل : Income Statement Budget

يمثل إعداد موازنة قائمة الدخل ونتائج الأعمال المتوقعة خلال الفترة القادمة الخطوة الأولى في مجموعة الموازنات المالية ، وتوفر قائمة الدخل التقديرية ملخصاً لجميع الموازنات التخطيطية ماعدا الموازنة النقدية ، ويتمثل الهدف من إعداد قائمة الدخل التقديرية في تحديد صافي الدخل المتوقع أن تحققه المنشأة خلال فترة الموازنة.

وتوضح موازنة نتائج الأعمال إجمالي الربح وصافي الربح عن كل فترة من فترات الموازنة ، ويمكن للإدارة من خلال تتبع تقديرات الربحية أن تحدد مقدماً العائد المتوقع على رأس المال المستثمر ومقابلته بذلك العائد المستهدف أصلاً في خطة المنشأة للأجل الطويل .

قائمة الدخل التقديرية

بيان		مبالغ
		كلي جزئي
إيرادات المبيعات		
مبيعات السلعة (س)		xx
مبيعات السلعة (ص)		xx
إجمالي إيرادات المبيعات		xx
يخصم منه : الخصم والمروودات والمسموحات		(xx)
صافي المبيعات		xx
يخصم منها: مصروفات المبيعات		
مصروفات شراء البضاعة المباعة		xx
تكلفة مخزون أول المدة		xx
(+) تكلفة البضاعة المشتراة		xx
= تكلفة البضاعة المتاحة للبيع خلال فترة الموازنة		xx
(-) تكلفة مخزون آخر المدة		(xx)
= تكلفة البضاعة المباعة خلال فترة الموازنة		xx
مصروفات البيع والتوزيع		xx

(xx)		إجمالي مصروفات المبيعات
xx		مجمّل الربح
(xx)		يخصم منه : مصروفات إدارية
xx		= صافي الدخل قبل خصم الفوائد والمصروفات التمويلية
(xx)		يخصم منه : الفوائد والمصروفات التمويلية
xx		= صافي الدخل بعد خصم الفوائد والمصروفات التمويلية
(xx)		يخصم منه : الضرائب على أرباح المنشأة
xx		= صافي الدخل القابل للتوزيع

2- موازنة التدفقات النقدية (الموازنة النقدية) : Cash-Flows Budget

تهدف عملية إعداد الموازنة النقدية إلى بيان تقديرات المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال فترة الموازنة ، وذلك بهدف التنبؤ بالرصيد النقدي المتوقع وجوده في نهاية فترة الموازنة ، بما يمكن معه اتخاذ الإجراءات التي تكفل توفير النقدية في حالة وجود زيادة في المدفوعات عن المتحصلات النقدية (عجز نقدي) ، أو الإجراءات التي تكفل استثمار الفائض النقدي ، الذي يحدث حالة زيادة المتحصلات عن المدفوعات النقدية .

ويمكن القول بأن كل الموازنات السابق دراستها تصب بشكل مباشر أو غير مباشر في موازنة التدفقات النقدية ، فهذه الموازنات قد يترتب عليها حصول المنظمة على إيرادات وبالتالي تمثل تدفقات نقدية داخلية للمنشأة ، وقد يترتب عليها دفع تكاليف ومصروفات وهي بالتالي تمثل تدفقات نقدية خارجة من المنشأة ، وتعني موازنة التدفقات النقدية بحصر وتحليل وموازنة التدفق النقدي الداخل للمنظمة مع ذلك التدفق الخارج منها .

وتكون المعادلة الخاصة بإعداد موازنة التدفقات النقدية كما يلي :

رصيد النقدية أول الفترة
 (+) التدفقات النقدية الداخلة
 = النقدية المتاحة للإستخدام
 (-) التدفقات النقدية الخارجة
 = رصيد التدفق النقدي آخر الفترة

وهذا الرصيد قد يكون موجباً، وذلك يعني زيادة النقدية المتاحة للإستخدام عن النقدية اللازمة خلال فترة الموازنة (فائض) ، وقد يكون الرصيد سالباً وذلك إذا أظهرت التقديرات احتمال إنفاق حجم من النقدية يزيد عن المتوقع إتاحته خلال الفترة وبذلك تتوقع المنظمة (عجزاً)، وهو يعبر عن رصيد التدفق في بداية الفترة التالية.

ويمكن موازنة التدفقات النقدية من تحديد الفائض أو العجز في رصيد النقدية المتوقعة علي مدى الفترات الجزئية التي تشملها (ربع سنوية أو شهرية)، وبالتالي فهي تقدم للإدارة فرصة مبكرة لتحليل أسباب العجز أو الزيادة والعمل على مواجهتها في الوقت المناسب.

(أ) فإذا أظهرت الموازنة عجزاً نقدياً في إحدى الفترات (أي زيادة التدفقات النقدية الخارجة عن مجموع التدفقات الداخلة خلال الفترة)، فيمكن للمنشأة علاج ذلك العجز عن طريق :

- الإقتراض من البنوك مع تنظيم سداد أقساط القرض والفوائد مستقبلاً.
- مفاوضة الدائنين لإطالة فترة الإئتمان الممنوحة للمنشأة ، وبالتالي تخفيض حجم المدفوعات النقدية.
- تشجيع المدينين على الإسراع بسداد المستحق عليهم وذلك بزيادة نسبة الخصم النقدي أو تقديم مزايا أخرى لهم.
- تنظيم سداد المدفوعات الأخرى على مدى فترات تالية لا يظهر فيها هذا العجز.

(ب) أما إذا أظهرت الموازنة النقدية فائضاً (أي زيادة في التدفقات النقدية الداخلة خلال الفترة عن التدفقات الخارجة لنفس الفترة) ، فإن الأمر يتطلب الإتفاق على سياسة إستغلال الفائض عن طريق :

- إستثمار الفائض في أحد البنوك للحصول على عائد ، أو في أحد أوجه الإستثمار البديلة حتى تستغل بها المنشأة الرصيد النقدي بدلاً من بقائه كأصل غير مستغل.
- مفاوضة الدائنين لسداد بعض ديونهم مبكراً مقابل الحصول على خصم مكتسب أو أي مزايا أخرى

ويمكن أن تأخذ الموازنة النقدية عن الربع الأخير لأحد السنوات الشكل التالي :

بيان	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الربع الأخير
رصيد النقدية أول الفترة	xx	xx	xx	xx
(+) المتحصلات النقدية :				
متحصلات من مبيعات نقدية	xx	xx	xx	xx
متحصلات من العملاء (مبيعات أجلة)	xx	xx	xx	xx
إيرادات تشغيل للغير	xx	xx	xx	xx
مبيعات الأصول الثابتة	-	xx	-	xx
فرض مصرفي	-	-	xx	xx
متحصلات نقدية أخرى	xx	xx	xx	xx
جملة المتحصلات النقدية	xx	xx	xx	xx
جملة المتحصلات ورصيد النقدية أول الفترة	xx	xx	xx	xx
(-) المدفوعات النقدية :				
مشتريات نقدية	xx	xx	xx	xx

xx	xx	xx	xx	تسديدات إلى الموردين (مشتريات أجلة)
xx	xx	xx	xx	مصاريف بيع وتوزيع نقدية
xx	xx	xx	xx	مصروفات عمومية نقدية
xx	xx	-	-	مشتريات أصول ثابتة
xx	xx	xx	xx	أقساط سداد القروض
xx	xx	xx	xx	فوائد القروض
xx	xx	-	-	الضرائب المدفوعة
xx	xx	xx	xx	مدفوعات أخرى نقدية
	xx	xx	xx	جملة المدفوعات النقدية
	xx	xx	xx	(=) رصيد النقدية آخر الفترة

3- موازنة المركز المالي : Financial Position Budget

بداية يجب الإخذ في الاعتبار أن قائمة المركز المالي على اختلاف توقيت إعدادها ، تظهر حقيقة المركز المالي في لحظة زمنية معينة ، وعلى ذلك تظهر قائمة المركز المالي التقديرية أصول والتزامات المنشأة المتوقعة في نهاية فترة الموازنة .

ولا يختلف شكل قائمة المركز المالي التقديري عن شكل قائمة المركز المالي الفعلي، الاختلاف الوحيد بينهما يكمن في أن قائمة المركز المالي التقديري تتضمن بيانات تقديرية مستقبلية، في حين تشمل قائمة المركز المالي الفعلي على بيانات تاريخية ، أي بيانات فعلية.

قائمة المركز المالي التقديري في نهاية فترة الموازنة

<u>أصول ثابتة</u>		<u>حقوق الملكية</u>	
xx	أراضى	xx	رأس المال
xx	مباني	xx	الاحتياطيات
xx	آلات ومعدات	xx	الأرباح المرحلة
xx	وسائل نقل	xx	جملة حقوق الملكية
xx	أثاث	xx	

xx	xx	<u>المجمعات والمخصصات</u>	xx	جملة الأصول الثابتة
		مجمعات أصول ثابتة		
		مجمع إهلاك مباني		
		مجمع إهلاك ...		
		مخصصات بخلاف الإهلاك		
	xx	مخصص هبوط أسعار بضاعة		
		مخصص ديون مشكوك فيها		
		مخصص		
		إجمالي المخصصات		
xx	xx	<u>خصوم طويلة الأجل</u>	xx	<u>أصول متداولة</u> مخزون بضائع آخر المدة مدينون أوراق قبض أوراق مالية نقدية بالصندوق نقدية بالبنك جملة الأصول المتداولة
		قرض طويل الأجل		
		<u>خصوم قصيرة الأجل</u>		
		دائنون		
	xx	أوراق دفع		
		بنك سحب على المكشوف		
		<u>أرصدة دائنة أخرى</u>		
		مصروفات مستحقة		
xx	xx	إيرادات مقدمة	xx	<u>أرصدة مدينة أخرى</u> مصروفات مقدمة إيرادات مستحقة تأمينات مستردة إجمالي أرصدة مدينة أخرى إجمالي الأصول
		إجمالي أرصدة دائنة أخرى		
		إجمالي الخصوم		
	xx			

وتمكن موازنة المركز المالي من دراسة معدلات العائد على الإستثمار المتوقعة خلال فترة الموازنة ، ومن ثم تعطي فرصة مبكرة للإدارة لتحسين كفاءة إستغلال مواردها المتاحة وضمان تحقيق معدلات مناسبة للعائد ترضي للمساهمين وتمكن المنشأة من البقاء والإستمرار . فالهدف الرئيسي لأي نظام للموازنة هو مساعدة الإدارية في تحقيق المعدل المناسب للعائد على الإستثمار.

وتمثل هذه الموازنة – جنباً إلى جنب مع موازنة التدفقات النقدية – تشخيصاً للموقف المالي والنقدي الذي سيترتب على تنفيذ برنامج الموازنة الشاملة، وهما بذلك يمثلان أداة فعالة لإلقاء الضوء على الموارد والإلتزامات التي قد تتحقق في نهاية الفترة.

الدور الرقابي للموازنة التخطيطية :

لا يقتصر دور الموازنة على اعتبارها أداة للتخطيط والتنسيق وتوزيع المواد الاقتصادية للمنشأة على الأنشطة المختلفة ، وإنما يمتد دور الموازنة إلى تحقيق الرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف. وعلى ذلك تتضمن عملية الرقابة على الأداء الفعلي عن طريق الموازنات التخطيطية المراحل أو الخطوات التالية:

- إعداد مقاييس للأداء مترجمة في صورة رقمية تظهرها بيانات الموازنة التخطيطية.
- قياس الأداء الفعلي، ويقصد بقياس الأداء الفعلي هنا كمية الموارد المستخدمة وكمية المتاح للبيع، وكذلك قيمة الموارد المستخدمة وتكلفة البضائع المتاحة للبيع.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف لتحديد حجم وقيمة الانحراف، ثم تحليل الانحرافات الإجمالية إلى مجموعة فرعية من الانحرافات تساعد في معرفة أسباب هذه الانحرافات.
- اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تصحيح مجموعة الانحرافات غير المرغوب فيها، في نفس الوقت الذي يتم فيه تدعيم الإجراءات التي تعمل على المحافظة على الانحرافات المرغوب فيها، ومتابعة جدوى هذه الإجراءات في تحقيق أهدافها.