

## الفصل السابع

### تخطيط الارباح (اعداد الموازنة الرئيسية)

#### مقدمة

تعرف الموازنة بأنها خطة تفصيلية للإعداد للمستقبل معبراً عنها بوحدات كمية، وتستخدم الموازنات لتحقيق غرضين هما التخطيط والرقابة، ويتضمن **التخطيط** وضع الاهداف واعداد الموازنات اللازمة لتحقيق تلك الاهداف، بينما تتضمن **الرقابة** متابعة الاداء وجمع الملاحظات لضمان تنفيذ الخطة على النحو الصحيح او تعديلها وفقاً لتغير الظروف.

#### مزاي وضع الموازنة:

- تحقق الشركات العديد من المزايا من استخدام الموازنة منها ما يلي:
- ١- تعمل الموازنات على توصيل خطط الادارة الي جميع المستويات الادارية في الشركة.
- ٢- تجبر المديرين على التخطيط للمستقبل، وتحديد ما يمكن تحقيقه في المدى القصير وفي المدى الطويل.
- ٣- تعتبر وسيلة لتخصيص الموارد بين اقسام الشركة، بما يحقق استخدام تلك الموارد على نحو أكثر فعالية.
- ٤- تساعد على معرفة المشاكل المحتملة قبل حدوثها والعمل على تجنبها او إيجاد الحلول المناسبة لها.
- ٥- تعمل على تنسيق جهود وأهداف المديرين في كافة المستويات الإدارية بما يحقق أهداف الشركة.
- ٦- تحدد الموازنة الاهداف والاعراض التي يمكن استخدامها كمؤشر نموذجي لقياس وتقييم الأداء.

#### إعداد الموازنة الرئيسية:

الموازنة الرئيسية 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 الرئيسية من مجموعة من الموازنات الفرعية المترابطة وهي:

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

وسوف نعرض لكيفية اعداد كل موازنة من هذه الموازنات الفرعية وذلك على النحو التالي:

#### ١- موازنة المبيعات:

هي خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال السنة القادمة معبراً عنها بالحجم والقيمة، وتعتبر موازنة المبيعات هي نقطة البداية لإعداد الموازنات لان جميع الموازنات الأخرى تعتمد عليها. وبصفة 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:

تخطط إحدى الشركات لبيع ١٠٠٠٠٠ وحدة العام القادم موزعة على فترات ربع سنوية، ومن المتوقع أن تبلغ مبيعات الربع الأول ١٠٠٠٠ وحدة، والربع الثاني ٣٠٠٠٠ وحدة، والربع الثالث ٤٠٠٠٠ وحدة، والربع الرابع ٢٠٠٠٠ وحدة، ويبلغ سعر البيع المتوقع ٢٠ ريال للوحدة.  
**المطلوب:** إعداد موازنة المبيعات الربع سنوية والاجمالية عن السنة.

### الإجابة

موازنة المبيعات:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

### جدول المتحصلات النقدية:

بعد إعداد موازنة المبيعات عادة يتم إعداد جدول المتحصلات النقدية، وهو جدول يوضح المتحصلات من المبيعات لأن المبيعات تعتبر المصدر الرئيسي للمتحصلات النقدية لأي شركة، وإذا كانت المبيعات نقدية تعتبر متحصلات للفترة التي تم فيها البيع، بينما إذا كانت المبيعات آجلة يتم تحويلها إلى متحصلات باستخدام السياسة الائتمانية للشركة (سياسة التحصيل من المدينين) وذلك عن طريق إعداد جدول يسمى جدول المتحصلات النقدية (والذي يستخدم لاحقاً عند إعداد الموازنة النقدية) ويتضح ذلك من المثال التالي:

### مثال:

نفس المثال السابق بفرض أن كل مبيعات الشركة آجلة، ويتم تحصيل المبيعات على النحو التالي: ٧٠% في الربع سنة الذي تتم فيه المبيعات، ٣٠% في الربع التالي، علماً بأن رصيد المدينين (الحسابات المدينة) في بداية السنة ٩٠٠٠٠ ريال.

**المطلوب:** إعداد جدول المتحصلات النقدية، وتحديد رصيد المدينين في نهاية العام.

### الإجابة

جدول المتحصلات النقدية المتوقعة

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

## ٢- موازنة الإنتاج:

هي تقديرية لعدد الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة للوفاء بمتطلبات المبيعات ومخزون آخر الفترة المطلوب الاحتفاظ به، وتعد كالتالي:

<b>لاحظ:</b>	××	حجم المبيعات المتوقع
	××	(+) مخزون آخر الفترة المطلوب
	××	إجمالي الاحتياجات
	(××)	(-) مخزون أول الفترة
	×××	حجم الإنتاج المطلوب

- الموازنة كلها بالوحدات  
- مخزون آخر أي فترة = مخزون أول الفترة التالية.

**مثال:** نفس المثال السابق بفرض أن إدارة الشركة ترغب أن يكون مخزون آخر المدة في كل ربع سنة ٢٠% من مبيعات الربع التالي، وأن مخزون أول المدة للربع الأول ٢٠٠٠ وحدة، وأن المبيعات المتوقعة للربع الأول من العام التالي ١٥٠٠٠ وحدة.  
**المطلوب:** إعداد موازنة الإنتاج الربع سنوية والسنوية.

### الإجابة

موازنة الإنتاج:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

### ملاحظات :

- مخزون آخر السنة هو مخزون آخر الربع الرابع فقط.
- مخزون أول السنة هو مخزون أول الربع الأول فقط.

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

- أ- موازنة المواد المباشرة.
- ب- موازنة العمالة أو الأجور المباشرة.
- ج- موازنة التكاليف الصناعية الإضافية غير المباشرة

#### أ- موازنة المواد المباشرة:

توضح موازنة المواد المباشرة كمية وتكلفة المشتريات من المواد الخام اللازمة للوفاء باحتياجات الإنتاج، وتوفير كميات كافية من مخزون المواد الخام وتعد كالآتي:

××	حجم الإنتاج المطلوب
××	(×) احتياجات وحدة المنتج من المواد الخام
××	احتياجات الإنتاج من المواد الخام
××	(+) مخزون آخر الفترة المطلوب من المواد الخام
×××	إجمالي الاحتياجات من المواد الخام
(××)	(-) مخزون أول الفترة من المواد الخام
××	حجم المشتريات من المواد الخام
××	(×) سعر شراء الوحدة من المواد الخام
××	تكلفة المشتريات من المواد الخام

#### مثال:

نفس المثال السابق بفرض أن الوحدة من المنتج التام تحتاج إلى ١٥ كيلو جرام من المواد الخام، ويبلغ سعر شراء الكيلو جرام الواحد ٠,٢ ريال، وترغب إدارة الشركة في الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام في نهاية كل الربع سنة يساوي ١٠% من احتياجات الإنتاج من المواد في الربع سنة التالي له، وأن مخزون المواد الخام المتاح في بداية سنة الموازنة (بداية الربع الأول) ٢١٠٠٠ كيلو، وأن حجم الإنتاج المتوقع للربع الأول من العام التالي ١٥٠٠٠ وحدة منتج.

**المطلوب:** إعداد موازنة المواد المباشرة (المشتريات من المواد الخام) الربع سنوية والسنوية.

#### الإجابة

موازنة المواد المباشرة:					
البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

### ملاحظات :

- مخزون آخر السنة هو مخزون آخر الربع الرابع.
- مخزون أول السنة هو مخزون أول الربع الأول.

احسبي متوسط تكلفة الوحدة من المواد المباشرة ؟

### جدول المدفوعات النقدية:

بعد اعداد موازنة مشتريات المواد المباشرة عادة يتم اعداد جدول المدفوعات النقدية، وهو جدول يوضح المدفوعات للمشتريات من المواد لأن المشتريات من المواد تعتبر المصدر الرئيسي لمدفوعات أي شركة، وإذا كانت المشتريات نقدية تعتبر مدفوعات للفترة التي تم فيها الشراء، بينما إذا كانت المشتريات آجلة يتم تحويلها الي مدفوعات باستخدام سياسة السداد للموردين (الدائنين) وذلك عن طريق اعداد جدول يسمى جدول المدفوعات (والذي يستخدم لاحقا عند اعداد الموازنة النقدية) ويتضح ذلك من المثال التالي:

### مثال:

نفس المثال السابق بفرض ان كل مشتريات الشركة آجلة، وسياسة الشركة هي سداد ٥٠% في الربع سنة الذي يتم فيه الشراء، ٥٠% في الربع التالي، علما بان رصيد الدائنين في بداية السنة ٢٥٨٠٠ ريال.  
**المطلوب:** اعداد جدول المدفوعات النقدية، وتحديد رصيد الدائنين (الحسابات الدائنة) في نهاية العام.

### الاجابة

جدول المدفوعات النقدية:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

رصيد الدائنين في نهاية العام = الجزء غير المسدد من المشتريات حتى نهاية العام  
=

## ب- موازنة العمالة المباشرة:

توضح موازنة العمالة أو الأجور المباشرة ساعات العمل المطلوبة للإنتاج وتكلفتها كالتالي:

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

مثال: نفس المثال السابق بفرض أن وحدة المنتج تحتاج في المتوسط إلى ٠,٤ ساعة عمل مباشر، ويبلغ معدل أجر الساعة ١٥ ريال.

المطلوب: إعداد موازنة العمل المباشر الربع سنوية والسنوية.

### الإجابة

موازنة العمالة المباشر:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

احسبي متوسط تكلفة وحدة المنتج من الأجور المباشرة ؟

## ج- موازنة التكاليف الصناعية الاضافية غير المباشرة:

هي تقدير للتكاليف الصناعية غير المباشرة اللازمة للإنتاج، وتنطوي هذه التكاليف على عناصر متغيرة وعناصر ثابتة.

مثال: نفس المثال السابق بفرض أن معدل تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة يبلغ ٤ ريال لكل ساعة عمل مباشر، وجمالي التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة تبلغ ٦٠٦٠٠ ريال لكل ربع سنة، ويعد الاستهلاك هو العنصر غير النقدي الوحيد في التكاليف الصناعية غير المباشرة والذي يبلغ ١٥٠٠٠ ريال لكل ربع سنة.

المطلوب: إعداد موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة الربع سنوية والسنوية، وتحديد معدل تحميل التكاليف الصناعية غير المباشر الكلي للشركة.

### الإجابة

- موازنة التكاليف الصناعية غير المباشر:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

إجمالي ت. ص. غير مباشرة

- المعدل الكلي للتكاليف الصناعية غير المباشرة =  $\frac{\text{إجمالي ساعات العمل المباشر المطلوبة}}{\text{إجمالي ت. ص. غير مباشرة}}$

احسبي متوسط تكلفة وحدة المنتج من ت. ص. غير المباشرة ؟

### ٤- موازنة تكلفة البضاعة المباعة:

هي تقدير لتكلفة البضاعة المباعة ويتم إعدادها على خطوتين كالآتي:

أ- تحديد متوسط تكلفة الوحدة وفقا لطريقة التكلفة الكلية.

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

مثال: نفس المثال السابق بفرض أن المطلوب تحديد تكلفة البضاعة المباعة.

### الإجابة

أ- تحديد متوسط تكلفة الوحدة:

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

توضح هذه الموازنة جميع المصروفات الأخرى غير الصناعية وهي مصروفات البيع والمصروفات الإدارية، وتنطوي هذه المصروفات على عناصر متغيرة وعناصر ثابتة مثل التكاليف الصناعية غير المباشرة

### الإجابة

[illegible]

توضح قائمة الدخل المخططة (المقدرة) 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 اعداد قائمة الدخل المخططة السنوية.



## ٧- الموازنة النقدية:

هي خطة تفصيلية توضح المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، وتساعد الموازنة النقدية ادارة الشركة على معرفة ما إذا كان هناك عجز في النقدية او فائض خلال فترة الموازنة، وإذا كان هناك عجز يتم تمويله بالحصول على قرض قصير الاجل، بينما إذا كان هناك فائض فانه يستخدم في سداد أي قروض وفوائدها التي تم الحصول عليها في فترات سابقة او يمكن استثمار الاموال الزائدة عن الحاجة، وتظهر الموازنة النقدية على النحو التالي بفرض اعدادها لشهري يناير وفبراير:

البيان	يناير	فبراير
رصيد النقدية اول الفترة	xx	xx
(+) المتحصلات	xx	xx
النقدية المتاحة	xx	xx
(-) المدفوعات	(xx)	(xx)
الفائض او(العجز)	xx	xx
التمويل:		
(+) الحصول على قرض	x	x
(-) دفعات سداد القرض	(x)	(x)
(-) الفائدة	(x)	(x)
رصيد النقدية اخر الفترة	xx	xx

وتتكون الموازنة النقدية من أربع اقسام هي:

- قسم المتحصلات:** يوضح التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة خلال فترة الموازنة، التي تكون المبيعات مصدرها الرئيسي، كما تم تحديدها في جدول المتحصلات من المبيعات.
- قسم المدفوعات:** يوضح المدفوعات النقدية خلال فترة الموازنة، وتتضمن المدفوعات لمشتريات المواد الخام، وللعمالة، وللتكاليف الصناعية غير المباشرة، ولمصروفات البيع والمصروفات الادارية، بالإضافة الي المدفوعات لشراء معدات، ولتوزيعات الارباح.
- قسم الفائض او(العجز):** ويوضح الزيادة او العجز في النقدية.
- قسم التمويل:** يوضح تفاصيل القروض ودفعات السداد المتوقعة للقروض وفوائدها خلال الفترة

مثال:

تخطط إحدى الشركات لأعداد الموازنة النقدية للعام القادم وقد توافرت لديك البيانات التالية:

١- رصيد النقدية اول الفترة ٤٢٥٠٠ ريال.

٢- المتحصلات والمدفوعات النقدية لكل ربع سنة كانت كالآتي (الارقام بالريال):

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	السنة
المتحصلات من المبيعات	٢٣٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	٧٤٠٠٠٠	٥٢٠٠٠٠	١٩٧٠٠٠٠
المدفوعات للتكاليف الصناعية	٢٠١٥٠٠	٣٦١٠٠٠	٤١٩٠٠٠	٢٦٩٠٠٠	١٢٥٠٥٠٠
المدفوعات لمصروفات البيع و الادارية	١٠٧٠٠٠	١٤٣٠٠٠	١٦١٠٠٠	١٢٥٠٠٠	٥٣٦٠٠٠

٣- تخطط الشركة لإنفاق ١٣٠٠٠٠ ريال خلال العام لشراء معدات: ٥٠٠٠٠ ريال في الربع الاول، ٤٠٠٠٠

ريال في الربع الثاني، ٢٠٠٠٠ ريال في الربع الثالث، ٢٠٠٠٠ ريال في الربع الرابع.

٤- وافق مجلس الادارة على توزيعات نقدية بمبلغ ٨٠٠٠ ريال كل ثلاث شهور (كل ربع سنة).

٥- ترغب الادارة في توافر رصيد نقدية في نهاية كل ربع سنة ٣٠٠٠٠ ريال على الاقل.

٦- أبرمت الشركة عقداً مع أحد البنوك بالاقتراض في حدود ١٠٠٠٠ ريال ومضاعفتها (بزيادة ١٠٠٠٠ ريال) في بداية كل ربع سنة بحد أقصى ٢٥٠٠٠ ريال، بمعدل فائدة ١% شهرياً، وتسدد الشركة القرض والفوائد المتجمعة علي قدر استطاعتها في نهاية العام.

**المطلوب:** اعداد الموازنة النقدية الربع سنوية والسنوية.

## الاجابة

## الموازنة النقدية

[illegible]

### الرابع الاول:

### الرّبع الثّاني:

### الرّبع الثّالث:

### الرابع الرابع:

### ملاحظات:

- رصيد النقدية اول السنة هو رصيد النقدية اول الربع الأول.
- رصيد النقدية اخر السنة هو رصيد النقدية اخر الربع الرابع.
- مصروفات الفوائد ( ٢١٩٠٠ ) تظهر في قائمة الدخل السابقة.

الرجاء الرجوع لتمرين المراجعة وإجابته من صفحة ٢٢٦ الي ٢٢٨

## امثلة متنوعة

**تمرین (۱-۶) صفحه ۲۳۱:**

## الاجابة

### ١- جدول المتحصلات:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

٢- رصيد الحسابات المدينة (المدينين) في نهاية شهر سبتمبر =



الاجابة

١- موازنة المواد المباشرة:

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

- جدول المدفوعات

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة

٢- موازنة العمالة المباشرة

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	اجمالي السنة