

**CBE**

كلية الاقتصاد والإدارة  
College of Business  
& Economics

قسم المحاسبة

Qassim  
University



جامعة القصير

# مقرر ٢٣١ حسب: مبادئ المحاسبة الإدارية

# الموضوع السادس: تخطيط الريج (الموازنات التشغيلية)

## تخطيط الربحية:

هو تلك الخطوات الواجب اتخاذها من قبل الشركة لتحقيق مستوى معين من الأرباح.

يمكن من خلال تخطيط الربح إعداد مجموعة من الموازنات التخطيطية (Planning Budget) والتي تمثل خطة الشركة المتكاملة، والتي تركز على المستقبل.

# الإطار العام لإعداد الموازنات التخطيطية:

## • الموازنة التخطيطية (Planning Budget):

عبارة عن خطة تفصيلية للحصول على الموارد واستخداماتها خلال فترة زمنية قادمة. تمثل خطة للمستقبل ويعبر عنها بشكل كمي.

## • الموازنة الشاملة (Master Budget):

هي ملخص لكل أوجه نشاط الشركة وخطةها وأهدافها للمستقبل، فهي تضع أهدافا لأنشطة البيع و الإنتاج و التوزيع والتمويل. فهي باختصار تمثل تعبيراً شاملاً لخطة الإدارة في المستقبل و كيفية تحقيق هذه الخطة.

## • المزايا التي تحققها الموازنات:

١. يضع المدير التخطيط من أوليات أعماله.
٢. توفر وسيلة لتوصيل الخطط بطريقة منظمة لكل أجزاء الشركة.
٣. تمد المديرين بطريقة تجعل مجهوداتهم التخطيطية رسمية.
٤. تستخدم كمعيار لتقييم الأداء فيما بعد.
٥. تكشف الاختناقات الكامنة أو المتوقعة قبل حدوثها.
٦. تعمل على تناسق وتكامل أهداف وخطط المنشأة.

## • اختيار فترة الموازنة التخطيطية:

١. الموازنة الرأسمالية (Capital Budget): تغطي فترات طويلة قد تصل إلى ٣٠ عام أو أكثر.

٢. الموازنة التشغيلية (Operating Budget): عادة تغطي فترة سنة

### ملحوظة:

من الأساليب المتبعة حديثاً في إعداد الموازنات التخطيطية ما يُسمى **بالموازنة المتحركة أو المستمرة (Moving Budget)** حيث يتم إعدادها لتغطي فترة زمنية معينة مثل سنة بحيث يتم في نهاية كل شهر أو ربع سنة إعداد وإضافة شهر أو ربع سنة جديدة للموازنة وبشكل يوفر دائماً موازنة تُغطي فترة عام كامل. وهكذا يكون لدى الإدارة مرونة وقدرة على مواجهة أيّ تغيرات جديدة وتسبق الأنشطة المختلفة لديها.

## • الموازنة الذاتية (الموازنة بالمشاركة):

تنشأ العديد من المزايا نتيجة الموازنة الذاتية مثل:

١. يعبر كل الأفراد في مختلف المستويات عضواً في الفريق والتي

تقيم الإدارة العليا آرائه وأحكامه.

٢. تكون تقديرات الموازنة أكثر دقة ويمكن الاعتماد عليها

٣. لها نظام فريد في الرقابة

## • لجنة الموازنة:

تكون مسؤولة عما يلي:

١. حل المشاكل التي تنشأ عن الصعوبات المتعلقة بالموازنة
٢. التنسيق بين القطاعات داخل الشركة عند إعداد الموازنة
٣. الموافقة على الموازنة النهائية
٤. تسلم تقارير المتابعة الدورية التي تظهر مدى تقدم الشركة في تحقيق أهداف الموازنة

## • أولاً: موازنة المبيعات:

يقوم بإعدادها قسم المبيعات وتعتبر موازنة المبيعات أكثر الموازنات أهمية وذلك لأن العديد من الموازنات الفرعية تعتمد في إعدادها على تقديرات المبيعات فتقدير عدد الوحدات التي يجب إنتاجها (موازنة الإنتاج) خلال فترة الموازنة مثلاً يعتمد على تقديرات المبيعات خلال نفس الفترة. ويتم إعدادها لتوضيح المبيعات المقدرة من كل منتج.

فهي جدول تفصيلي يبين المبيعات المتوقعة للمنشأة، الذي يأخذ في الاعتبار

العوامل التالية:

١. الخبرة السابقة في شكل حجم المبيعات
٢. سياسة الأسعار المتبعة
٣. أوامر العملاء غير المنفذة
٤. دراسات بحوث السوق
٥. الظروف الاقتصادية العامة
٦. الظروف الاقتصادية للصناعة
٧. الاعلان والترويج للمبيعات
٨. المنافسة في الصناعة
٩. حصة (نصيب) السوق من السلعة

## • مثال:

بافتراض أن كمية المبيعات المتوقعة في السنة المنتهية في ٣٠-١٢-١٤٣٥ هـ:

السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	البيان/ الربع
١٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠	كمية المبيعات بالوحدة

## • إذا علمت أن:

١. سعر البيع المتوقع للوحدة الواحدة هو ٢٠ ريال
٢. يتم تحصيل ٧٠% من المبيعات في نفس الربع الذي تيم فيه البيع، و ٣٠% في الربع الذي يليه
٣. رصيد المدينين في أول المدة هو ٩٠٠٠٠ ريال

## • المطلوب:

١. إعداد موازنة المبيعات لسنة ١٤٣٥ هـ
٢. إعداد جدول المتحصلات النقدية المتوقعة

## • الحل: موازنة المبيعات:

البيان / الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
كمية المبيعات بالوحدة	١.٠٠٠٠	٣.٠٠٠٠	٤.٠٠٠٠	٢.٠٠٠٠	١.٠٠٠٠٠
سعر البيع للوحدة	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
إجمالي قيمة المبيعات	٢.٠٠٠٠٠	٦.٠٠٠٠٠	٨.٠٠٠٠٠ ٠	٤.٠٠٠٠٠	٢.٠٠٠٠٠٠

## • الحل: جدول المتحصلات النقدية:

البيان / الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
رصيد المدينين أول المدة	٩٠٠٠٠				٩٠٠٠٠
مبيعات الربع الأول	١٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠			٢٠٠٠٠٠
مبيعات الربع الثاني		٤٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠		٦٠٠٠٠٠
مبيعات الربع الثالث			٥٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠
مبيعات الربع الرابع				٢٨٠٠٠٠	٢٨٠٠٠٠
إجمالي المتحصلات النقدية	٢٣٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	٧٤٠٠٠٠	٥٢٠٠٠٠	١٩٧٠٠٠٠

## • ثانياً: موازنة الإنتاج:

يقوم بإعدادها قسم الإنتاج وتكتسب أهميتها من أهمية الإنتاج في الشركات الصناعية ، وذلك لأنه العمود الفقري لهذه الشركات. ويتم إعدادها سنوياً أو شهرياً أو نصف شهرياً... إلخ. وهي قسمان:

- موازنة كمية الإنتاج
- موازنة تكلفة الإنتاج

في هذه الموازنة يتم تحديد الإنتاج المتوقع للفترة القادمة ويكون ذلك بتحديد الآتي:

١. المبيعات المتوقعة للفترة القادمة (من موازنة المبيعات)

٢. مخزون نهاية المدة (12/31)

٣. مخزون بداية المدة (1/1)

وتكون معادلة موازنة (معادلة) الإنتاج كالتالي:

الاحتياجات من الإنتاج =

المبيعات المتوقعة + مخزون نهاية المدة (12/31) - المخزون بداية المدة (1/1)

## • مثال:

- فيما يلي كمية المبيعات المتوقعة لسنة ١٤٣٦ هـ، وهي (مأخوذة من موازنة المبيعات):  
١٠٠٠٠ وحدة، ٣٠٠٠٠ وحدة، ٤٠٠٠٠ وحدة، ٢٠٠٠٠ وحدة وذلك للربع الأول والثاني والثالث والرابع على الترتيب.
- بفرض أن مخزون آخر المدة (١٢/٣١) المراد الاحتفاظ به هو: ٦٠٠٠، ٨٠٠٠، ٤٠٠٠، ٣٠٠٠ وحدة للربع الأول والثاني والثالث والرابع على الترتيب.
- كما أن مخزون الربع الأخير من العام السابق كان ٢٠٠٠ وحدة.

## • المطلوب:

إعداد موازنة الإنتاج لسنة ١٤٣٦ هـ

## • الحل: موازنة الإنتاج:

البيان / الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
كمية المبيعات المتوقعة بالوحدة	١٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
<u>يضاف:</u> مخزون آخر المدة	٦٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠٠
إجمالي الاحتياجات بالوحدات	١٦٠٠٠	٣٨٠٠٠	٤٤٠٠٠	٢٣٠٠٠	١٠٣٠٠٠
<u>يطرح:</u> مخزون أول المدة	(٢٠٠٠)	(٦٠٠٠)	(٨٠٠٠)	(٤٠٠٠)	(٢٠٠٠٠)
الوحدات المطلوب إنتاجها	١٤٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٦٠٠٠	١٩٠٠٠	١٠١٠٠٠

## • ثالثاً: موازنة المواد المباشرة:

تعبر عن كمية وقيمة المواد المباشرة اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج الظاهر في موازنة الإنتاج (في الشركات الصناعية). وتعتمد على المعادلة التالية:

**الاحتياجات من المواد الخام =**

المواد الخام اللازمة للإنتاج (من موازنة الإنتاج) \*\*\*\*

\*\*\*

يضاف: مخزون آخر المدة

(\*\*\*)

يطرح: مخزون أول المدة

## ❖ مثال:

- فيما يلي كمية الإنتاج المتوقعة ١٤٣٦هـ، وهي (مأخوذة من موازنة الإنتاج): ١٤٠٠٠، ٣٢٠٠٠، ٣٦٠٠٠، ١٩٠٠٠ وحدة، وذلك للربع الأول والثاني والثالث والرابع على الترتيب.
- بفرض أن الوحدة الواحدة تحتاج إلى ٥ كيلوجرام من المادة الخام
- كما أن مخزون آخر المدة من المادة الخام سيكون ١٦٠٠٠، ١٨٠٠٠، ٩٥٠٠، ٧٥٠٠ كيلوجرام وذلك للربع الأول والثاني والثالث والرابع على الترتيب.
- كما أن مخزون المادة الخام للربع الأخير من العام السابق هو ٧٠٠٠ كيلوجرام.
- سعر الشراء للكيلوجرام الواحد من المادة الخام هو ٠,٦ ريال.

## ❖ المطلوب:

١. إعداد موازنة المواد المباشرة لسنة ١٤٣٦هـ
٢. إعداد جدول المدفوعات النقدية إذا علمت أن رصيد الدائنين في بداية المدة ٢٥٨٠٠ ريال، وأن الشركة تدفع ٥٠% من قيمة المشتريات في نفس الربع الذي اشترت فيه و ٥٠% في الربع الذي يليه.

## • الحل: موازنة المواد المباشرة:

البيان / الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
الوحدات المطلوب إنتاجها	١٤٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٦٠٠٠	١٩٠٠٠	١٠١٠٠٠
× كمية المواد اللازمة لإنتاج الوحدة	٥	٥	٥	٥	٥
=المواد الخام اللازمة لمقابلة احتياجات جدول الإنتاج للإنتاج	٧٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٩٥٠٠٠	٥٠٥٠٠٠
يضاف: مخزون آخر المدة	١٦٠٠٠	١٨٠٠٠	٩٥٠٠	٧٥٠٠	٧٥٠٠
=إجمالي الاحتياجات بالكيلو	٨٦٠٠٠	١٧٨٠٠٠	١٨٩٥٠٠	١٠٢٥٠٠	٥١٢٥٠٠
يطرح: مخزون أول المدة	(٧٠٠٠)	(١٦٠٠٠)	(١٨٠٠٠)	(٩٥٠٠)	(٧٠٠٠)
الكميات الواجب شراؤها (بالكيلو)	٧٩٠٠٠	١٦٢٠٠٠	١٧١٥٠٠	٩٣٠٠٠	٥٠٥٥٠٠
× سعر الشراء بالريال	٠,٦	٠,٦	٠,٦	٠,٦	٠,٦
تكلفة المواد الواجب شراؤها (بالريال)	٤٧٤٠٠	٩٧٢٠٠	١٠٢٩٠٠	٥٥٨٠٠	٣٠٣٣٠٠

## • الحل: جدول المدفوعات النقدية:

البيان / الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
رصيد الدائنون أول المدة	٢٥٨٠٠				٢٥٨٠٠
مشتريات الربع الأول (٥٠% - ٥٠%)	٢٣٧٠٠	٢٣٧٠٠			٤٧٤٠٠
مشتريات الربع الثاني (٥٠% - ٥٠%)		٤٨٦٠٠	٤٨٦٠٠		٩٧٢٠٠
مشتريات الربع الثالث (٥٠% - ٥٠%)			٥١٤٥٠	٥١٤٥٠	١٠٢٩٠٠
مشتريات الربع الرابع (٥٠% - ٥٠%)				٢٧٩٠٠	٢٧٩٠٠
<b>إجمالي المدفوعات النقدية</b>	<b>٤٩٥٠٠</b>	<b>٧٢٣٠٠</b>	<b>١٠٠٠٥٠</b>	<b>٧٩٣٥٠</b>	<b>٣٠١٢٠٠</b>

## • رابعاً: موازنة العمل المباشر:

تعبّر عن إجمالي تكلفة العمالة المباشرة أو الأجور المباشرة (في الشركات الصناعية) التي تتحملها الشركة لإنتاج الكميات المطلوبة. وتعتمد على المعادلة التالية:

**تكلفة العمل المباشر =**

\*\*\*\* كمية الوحدات المطلوب إنتاجها (من موازنة الإنتاج)

\*\*\* ضرب: عدد ساعات العمل المباشر للوحدة

\*\*\* = إجمالي الساعات اللازمة للإنتاج

\*\*\* ضرب: معدل تكلفة ساعة العمل المباشر

## • مثال موازنة العمل المباشر:

• فيما يلي كمية الإنتاج المتوقعة لسنة ١٤٣٦ هـ وهي (مأخوذة من موازنة الإنتاج):

١٤٠٠٠ ، ٣٢٠٠٠ ، ٣٦٠٠٠ ، ١٩٠٠٠ وحدة، وذلك للربع الأول والثاني والثالث

والرابع على الترتيب.

• بفرض أن الزمن اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة هو ٨,٠ ساعة.

• وبفرض أن معدل أجر الساعة الواحدة هو ٧,٥ ريال.

## • المطلوب:

إعداد موازنة العمل (الأجر) المباشر لسنة ١٤٣٦ هـ

## • الحل: موازنة العمل (الأجر) المباشر:

البيان / الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
كمية الإنتاج المطلوبة	١٤.٠٠٠	٣٢.٠٠٠	٣٦.٠٠٠	١٩.٠٠٠	١٠١.٠٠٠
× ساعات العمل المباشر للوحدة	٠,٨	٠,٨	٠,٨	٠,٨	٠,٨
= إجمالي الساعات اللازمة للإنتاج	١١٢.٠٠	٢٥٦.٠٠	٢٨٨.٠٠	١٥٢.٠٠	٨٠٨.٠٠
× معدل تكلفة ساعة العمل المباشر	٧,٥	٧,٥	٧,٥	٧,٥	٧,٥
= إجمالي تكلفة العمل المباشر	٨٤.٠٠٠	١٩٢.٠٠٠	٢١٦.٠٠٠	١١٤.٠٠٠	٦٠٦.٠٠٠

## • ملاحظة مهمة:

- إذا كانت الشركة لديها سياسة عمالة تمنعها من الاستغناء عن العمال أو أن لديها عقود تمنع ذلك أو تحدد حداً أدنى لساعات العمل لهم يجب أن تضمنه الشركة بالموازنة.
- مثل إذا كانت هنالك سياسة تجبر الشركة على ضمان ٤٨٠ ساعة عمل كحد أدنى لكل عامل، ويفرض وجود ٥٠ عامل.
- من المثال السابق فإن الشركة ستقدر اجور العمال المباشرة بحيث لا تقل عن ١٨٠٠٠٠ ريال أيّ (٥٠ عامل × ٤٨٠ ساعة × ٧,٥ ريال للساعة).

# • تكون الموازنة الجديدة كما يلي:

البيان / الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
كمية الإنتاج المطلوبة	١٤٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٦٠٠٠	١٩٠٠٠	١٠١٠٠٠
ضرب: ساعات العمل المباشر للوحدة	٠,٨	٠,٨	٠,٨	٠,٨	٠,٨
= إجمالي الساعات اللازمة للإنتاج	١١٢٠٠	٢٥٦٠٠	٢٨٨٠٠	١٥٢٠٠	٨٠٨٠٠
ضرب: معدل تكلفة ساعة العمل المباشر	٧,٥	٧,٥	٧,٥	٧,٥	٧,٥
= إجمالي تكلفة العمل المباشر	٨٤٠٠٠	١٩٢٠٠٠	٢١٦٠٠٠	١١٤٠٠٠	٦٠٦٠٠٠
إجمالي تكلفة العمل المباشر لضمان الحد الأدنى	١٨٠٠٠٠	١٩٢٠٠٠	٢١٦٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٧٦٨٠٠٠

## • خامساً: موازنة التكاليف الصناعية الإضافية:

تعتبر عن إجمالي تكلفة الإنتاج الأخرى (في الشركات الصناعية) بخلاف المواد المباشرة والعمل (الأجور) المباشر. وتعتمد على المعادلة التالية:

### المدفوعات النقدية للتكاليف الإضافية =

\*\*\*\* إجمالي الساعات اللازمة للإنتاج (من موازنة الإنتاج)

\*\*\* ضرب: معدل تحميل التكاليف الإضافية المتغيرة

\*\*\* = التكاليف الإضافية المتغيرة المخططة

\*\*\* يضاف: التكاليف الإضافية الثابتة

\*\*\* = التكاليف الإضافية المخططة

\*\*\* يطرح: الإهلاك

## • مثال موازنة التكاليف الصناعية الإضافية:

• فيما يلي إجمالي ساعات العمل المباشر اللازمة للإنتاج لسنة ١٤٣٦ هـ وهي (مأخوذة من موازنة العمل المباشر): ١١٢٠٠ ، ٢٥٦٠٠ ، ٢٨٨٠٠ ، ١٥٢٠٠ ساعة، وذلك للربع الأول والثاني والثالث والرابع على الترتيب.

• بفرض أن معدل تحميل التكاليف الإضافية المتغيرة هو ٢ ريال لكل ساعة.

• وبفرض أن التكاليف الإضافية الثابتة في كل ربع هي ٦٠٦٠٠ ريال منها ١٥٠٠٠ ريال قيمة الإهلاك للأصول الثابتة.

## • المطلوب:

١. إعداد موازنة التكاليف الإضافية المباشر لسنة ١٤٣٦ هـ

٢. إعداد جدول المدفوعات النقدية للتكاليف الإضافية

## • الحل: موازنة التكاليف الصناعية الإضافية:

البيان/ الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
إجمالي الساعات اللازمة للإنتاج	١١٢٠٠	٢٥٦٠٠	٢٨٨٠٠	١٥٢٠٠	٨٠٨٠٠
ضرب: معدل تحميل التكاليف الإضافية المتغيرة	٢	٢	٢	٢	٢
= التكاليف الإضافية المتغيرة المخططة	٢٢٤٠٠	٥١٢٠٠	٥٧٦٠٠	٣٠٤٠٠	١٦١٦٠٠
يضاف: التكاليف الإضافية الثابتة	٦.٦٠٠	٦.٦٠٠	٦.٦٠٠	٦.٦٠٠	٢٤٢٤٠٠
= إجمالي التكاليف الإضافية	٨٣٠٠٠	١١١٨٠٠	١١٨٢٠٠	٩١٠٠٠	٤٠٤٠٠٠
يطرح: الإهلاك	(١٥٠٠٠)	(١٥٠٠٠)	(١٥٠٠٠)	(١٥٠٠٠)	(٦٠٠٠٠)
= المدفوعات النقدية للتكاليف الإضافية	٦٨٠٠٠	٩٦٨٠٠	١٠٣٢٠٠	٧٦٠٠٠	٣٤٤٠٠٠

## • سادساً: موازنة تكلفة المخزون آخر المدة:

تعبّر عن تكلفة المخزون التام المراد الاحتفاظ به في آخر المدة . وتعتمد على مجموعة من البيانات من موازنات أخرى (المواد المباشرة، العمل المباشر، التكاليف الصناعية الإضافية)، وتعد وفقاً للمعادلة التالية:

**المخزون التام آخر المدة المخطط =**

**الكمية (بالوحدة) × التكلفة (بالريال)**

## • مثال:

• من بيانات الأمثلة السابقة:

• كمية مخزون آخر المدة هو ٣٠٠٠ وحدة (من موازنة الإنتاج)

• وبفرض أن الوحدة الواحدة تحتاج إلى ٥ كيلوجرام من المواد الخام وأن سعر الوحدة

الواحدة هو ٠,٦ ريال (من موازنة المواد الخام المباشرة)

• وبفرض أن الوحدة تحتاج إلى ٠,٨ ساعة عمل مباشرة وأن معدل أجر الساعة الواحدة

هو ٧,٥ ريال للساعة. والزمّن اللازم لتحميل التكاليف الإضافية هو ٠,٨ ساعة عمل.

## • المطلوب:

إعداد موازنة تكلفة المخزون آخر المدة لسنة ١٤٣٦هـ

## • الحل:

• من بيانات الأمثلة السابقة:

✓ إجمالي التكاليف (متغيرة وثابتة) الإضافية هو ٤٠٤٠٠٠ ريال

✓ إجمالي الساعات اللازمة للإنتاج هو ٨٠٨٠٠ ساعة

❖ معدل تحميل التكاليف الإضافية =

إجمالي التكاليف (متغيرة وثابتة) الإضافية / إجمالي الساعات اللازمة للإنتاج

$$٤٠٤٠٠ \text{ ريال} \div ٨٠٨٠٠ \text{ ساعة} = ٥ \text{ ريال للساعة}$$

وتكون موازنة المخزون آخر المدة كما يلي:

## • الحل: موازنة تكلفة مخزون آخر المدة:

البيان / الربع	الكمية	التكلفة	الإجمالي
<b>تكلفة إنتاج الوحدة:</b>			
مواد مباشرة	5 كيلوجرام	0.6 ريال	3
عمل مباشر	0.8 ساعة	7.5 ريال	6
تكاليف صناعية إضافية	0.8 ساعة	5 ريال	4
<b>تكلفة المخزون آخر المدة المخطط</b>			
	<b>3000 وحدة</b>	<b>13 ريال</b>	<b>39000 ريال</b>

## • سابعاً: موازنة مصروفات البيع والإدارة:

عبارة عن قائمة بالمصروفات البيعية والإدارية المتوقعة خلال الفترة القادمة، وتعتمد علي كمية المبيعات المتوقعة (موازنة المبيعات). ويتم إيجادها بالمعادلة التالية:

**إجمالي تكاليف البيع والإدارة المخطط =**

\*\*\* كمية المبيعات المتوقعة بالوحدة (من موازنة المبيعات)

\*\*\* **ضرب:** التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة

\*\*\* **=** إجمالي تكاليف البيع والإدارة المتغيرة

\*\*\* **يضاف:** إجمالي التكاليف الثابتة

## مثال: موازنة مصروفات البيع والإدارة:

- بفرض أن كمية المبيعات المتوقعة لسنة ١٤٣٦ هـ وهي (مأخوذة من موازنة المبيعات): ١٠٠٠٠، ٣٠٠٠٠، ٤٠٠٠٠، ٢٠٠٠٠ وحدة وذلك للربع الأول والثاني والثالث والرابع على الترتيب.
- وبفرض أن عمولة النقل تمثل ٨,١ ريال للوحدة الواحدة.
- وبفرض أن تكلفة الإعلان السنوية هي ١٦٠٠٠٠ ريال موزعة بالتساوي على كل الأرباع.
- وأن مرتبات المدراء هي ١٤٠٠٠٠ في السنة، سوف تدفع الشركة التأمين في الربع الثاني والثالث وقدره ١٩٠٠ ريال، ٣٧٧٥٠ ريال على الترتيب.
- أما الضرائب العقارية فسوف تدفع في الربع الأخير وقدرها ١٨١٥٠ ريال.

## المطلوب:

إعداد موازنة مصروفات البيع والإدارة لسنة ١٤٣٦ هـ

# • الحل: موازنة مصروفات البيع والإدارة:

السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	البيان / الربع
١٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠	كمية المبيعات المتوقعة بالوحدة
					تكاليف البيع والإدارة المتغيرة:
١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	١,٨	عمولة النقل
١٨٠٠٠٠	٣٦٠٠٠	٧٢٠٠٠	٥٤٠٠٠	١٨٠٠٠	إجمالي تكاليف البيع والإدارة المتغيرة
					تكاليف البيع والإدارة الثابتة:
١٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	تكلفة الإعلان
١٤٠٠٠٠	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	مرتبات المدراء
٣٩٦٥٠		٣٧٧٥٠	١٩٠٠	-	التأمين
١٨١٥٠	١٨١٥٠	-	-		الضرائب العقارية
٣٥٧٨٠٠	٩٣١٥٠	١١٢٧٥٠	٧٦٩٠٠	٧٥٠٠٠	إجمالي تكاليف البيع والإدارة الثابتة
٥٣٧٨٠٠	١٢٩١٥٠	١٨٤٧٥٠	١٣٠٩٠٠	٩٣٠٠٠	إجمالي تكاليف البيع والإدارة المخططة

## • ثامناً: الموازنة النقدية:

الموازنة النقدية عبارة عن أداة تساعد الوحدة الاقتصادية على إيجاد أفضل السبل لتدبير الأموال في الحدود المطلوبة وبالوقت المناسب، وهي بذلك تقدم مؤشرات مستقبلية عن مقدار الأموال المتوقع تحقيقها وحاجات الوحدة من الأموال الضرورية واللازمة لتغطية رأس المال العامل خلال فترة زمنية معينة. فالموازنة النقدية تبين أثر البرنامج المالي على عموم الهيكل المالي للمشروع. أو هي خطة تفصيلية توضح كيفية الحصول على الموارد النقدية وكيفية استخدام تلك الموارد خلال فترة زمنية محددة.

• تتكون الموازنة النقدية من أربعة أقسام هي:

١. المتحصلات النقدية

٢. المدفوعات النقدية

٣. زيادة أو نقص النقدية (الفائض أو العجز)

٤. التمويل

## • مثال عن الموازنة النقدية:

- بفرض أن رصيد النقدية في الربع الأول هو ٤٢٥٠٠ ريال
- كما أن المتحصلات النقدية من العملاء بلغت ٢٣٠٠٠٠، ٤٨٠٠٠٠، ٧٤٠٠٠٠، ٥٢٠٠٠٠ ريال وذلك للربع الأول، الثاني، الثالث والرابع على الترتيب.
- وأن تكلفة المواد المباشرة هي: ٤٩٥٠٠، ٧٢٣٠٠، ١٠٠٠٥٠، ٧٩٣٥٠ ريال وذلك للربع الأول، الثاني، الثالث والرابع على الترتيب.
- كما أن تكلفة العمل المباشر هي: ٨٤٠٠٠، ١٩٢٠٠٠، ٢١٦٠٠٠، ١١٤٠٠٠ ريال وذلك للربع الأول، الثاني، الثالث والرابع على الترتيب.
- وأن التكاليف الإضافية هي: ٦٨٠٠٠، ٩٦٨٠٠، ١٠٣٢٠٠، ٧٦٠٠٠ ريال وذلك للربع الأول، الثاني، الثالث والرابع على الترتيب.
- كما أن مصروفات البيع والإدارة هي: ٩٣٠٠٠، ١٣٠٩٠٠، ١٨٤٧٥٠، ١٢٩١٥٠ ريال وذلك للربع الأول، الثاني، الثالث والرابع على الترتيب.
- ضرائب الدخل المتوقع سدادها هي ٧٢٠٠٠ ريال للسنة.
- يتوقع أن تشتري الشركة معدات في الربع الأول بمبلغ ٣٠٠٠٠ ريال وفي الربع الثاني بمبلغ ٢٠٠٠٠ ريال.
- سيتم توزيعات على حملة الأسهم قدرها ٤٠٠٠٠ ريال للسنة.
- يمكن للشركة أن تقترض في بداية كل ربع وذلك لتغطية أيّ عجز قد ينشأ وبفائدة سنوية ١٠% سنوياً، ويكون السداد في حدود ١٠٠٠٠٠ ريال في نهاية كل من الربع الثالث والرابع. حيث تحتفظ برصيد من النقدية نهاية المدة لا يقل عن ٤٠٠٠٠ ريال.

## • المطلوب:

٣٨ إعداد الموازنة النقدية لسنة ١٤٣٦ هـ

## • الحل: الموازنة النقدية:

البيان/ الربع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	للسنة
رصيد النقدية أول المدة	٤٢٥٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٥٠٠	٤٢٥٠٠
يضاف: المتحصلات النقدية:					
متحصلات من العملاء	٢٣٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	٧٤٠٠٠٠	٥٢٠٠٠٠	١٩٧٠٠٠٠
إجمالي النقدية المتاحة قبل التمويل الجاري	٢٧٢٥٠٠	٥٢٠٠٠٠	٧٨٠٠٠٠	٥٦٠٥٠٠	٢٠١٢٥٠٠
يطرح: المدفوعات النقدية:					
المواد المباشرة	٤٩٥٠٠	٧٢٣٠٠	١٠٠٠٥٠	٧٩٣٥٠	٣٠١٢٠٠
العمل المباشر	٨٤٠٠٠	١٩٢٠٠٠	٢١٦٠٠٠	١١٤٠٠٠	٦٠٦٠٠٠
التكاليف الصناعية الإضافية	٦٨٠٠٠	٩٦٨٠٠	١٠٣٢٠٠	٧٦٠٠٠	٣٤٤٠٠٠
مصروفات البيع والإدارة	٩٣٠٠٠	١٣٠٩٠٠	١٨٤٧٥٠	١٢٩١٥٠	٥٣٧٨٠٠
ضرائب الدخل	١٨٠٠٠	١٨٠٠٠	١٨٠٠٠	١٨٠٠٠	٧٢٠٠٠
مشتريات معدات	٣٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	-	-	٥٠٠٠٠
توزيعات الأسهم	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
إجمالي المدفوعات النقدية	(٣٥٢٥٠٠)	(٥٤٠٠٠٠)	(٦٣٢٠٠٠)	(٤٢٦٥٠٠)	(١٩٥١٠٠٠)

## • تابع الحل: الموازنة النقدية:

٦١٥٠٠	١٣٤٠٠٠	١٤٨٠٠٠	(٢٠٠٠٠)	(٨٠٠٠٠)	الفائض أو العجز = إجمالي النقدية المتاحة قبل التمويل الجاري - إجمالي المدفوعات النقدية
					التمويل:
١٨٠٠٠٠	-	-	٦٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	الاقتراض
(١٨٠٠٠٠)	(٨٠٠٠٠)	١٠٠٠٠٠) (	-	-	السداد
(١٤٠٠٠)	(٦٥٠٠)	(٧٥٠٠)			الفائدة
(١٤٠٠٠)	٨٦٥٠٠	١٠٧٥٠٠	٦٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	إجمالي التمويل
٤٧٥٠٠	٤٧٥٠٠	٤٠٥٠٠	٤٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	رصيد النقدية آخر المدة

## • ملاحظة مهمة:

استخراج الفائدة ١٠% من مبلغ التمويل:

• السداد في الربع الثالث:  $١٠٠٠٠ \times ١٠\% \times \frac{٤}{٣} = \underline{٧٥٠٠}$  ريال

• سداد المتبقي في الربع الرابع (٨٠٠٠):

$٢٠٠٠ \times ١٠\% \times \frac{٤}{٤} = ٢٠٠٠$  ريال

$٦٠٠٠ \times ١٠\% \times \frac{٤}{٣} = \underline{٤٥٠٠}$  ريال

٦٥٠٠ ريال