

الموازنات التخطيطية

تعرف الموازنة التخطيطية على إنها ترجمة لأهداف الوحدة الاقتصادية في خطة عمل مستقبلية، تعتمد على فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الإدارية العليا، وتعد الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي أو المالي عن الهدف أو الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، فقد يتعلق هذا الهدف بتحقيق عائد مرضي عن رأس المال أو تحقيق نسبة ربح معين أو إنتاج أو بيع كمية معينة أو رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين أو خفض التكلفة أو أي أهداف أخرى. وبعد تحديد هذه الأهداف تأتي الخطوة التالية التي تتمثل بترجمة هذه الأهداف ترجمة كمية ومادية ونقدية في خطة عمل مستقبلية تخص فترة مالية مقبلة.

ويمكن استخدام الموازنات التخطيطية في الوحدات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها وأنشطتها سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية أو مالية هادفة للربح أو غير هادفة للربح. وكذلك على اختلاف أحجامها صغيرة كانت أو كبيرة أو متوسطة، ومن أهم الوظائف التي تؤديها الموازنات التخطيطية هي:-

1. إنها أداة للتخطيط الشامل بلغة موحدة.
2. إنها أداة للتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة لأقسام الوحدة الاقتصادية.
3. إنها أداة للرقابة على أوجه النشاط المختلفة في الوحدة الاقتصادية.
4. إنها تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة مقدمة للوحدة الاقتصادية ككل والأقسام بشكل مستقل.
5. إنها تساعد في مشاركة المستويات الإدارية التنفيذية في وضع خطة الوحدة الاقتصادية.

أنواع الموازنات التخطيطية

يطلق على الخطة التي تشمل جميع جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية لفترة قادمة عادة ما تكون سنة أو أقل، **بالموازنة الشاملة للعمليات الجارية**، وأهم ما تتضمنه الموازنة التشغيلية والموازنة المالية (سنركز فقط على الموازنة النقدية).

وتضم الموازنة التشغيلية الموازنات والجدول الآتية:-

1. الموازنة التخطيطية للمبيعات المتوقعة ويلحق بها جدول المقبوضات النقدية عن المبيعات.
2. الموازنة التخطيطية للإنتاج.
3. الموازنة التخطيطية للمواد الأولية المطلوبة للإنتاج، ويلحق بها جدول المدفوعات النقدية عن مشتريات المواد الأولية المطلوبة للإنتاج.
4. الموازنة التخطيطية للأجور المباشرة
5. الموازنة التخطيطية للتكاليف الصناعية غير المباشرة.
6. الموازنة التخطيطية للتكاليف التسويقية والإدارية.

مثال شامل لإعداد الموازنة الشاملة للعمليات الجارية

1. الموازنة التخطيطية للمبيعات المتوقعة

وتمثل نقطة البداية أو الأساس لإعداد الموازنة الشاملة للعمليات الجارية للوحدة الاقتصادية، وتبين هذه الموازنة المبيعات المتوقعة موزعة حسب فترة الموازنة معبراً عنها بالمبالغ والوحدات. وعادة ما يلحق بهذه الموازنة جدولاً للمقبوضات النقدية عن المبيعات يعد وفقاً للسياسة التي تعتمدها الوحدة الاقتصادية في تحصيل قيمة المبيعات.

مثال/ قدرت المبيعات الفصلية المتوقعة لشركة البصرة الصناعية كما مبين أدناه:-

الفصل	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
حجم المبيعات (وحدة)	1000	1500	2000	1500

علماً إن سعر بيع الوحدة الواحدة 75 دينار/ وحدة، وإن رصيد ح/ المدينين في 31/12/2006 قدر بمبلغ 24000 دينار وسيحدد خلال الفصل الأول، كذلك إن سياسة الشركة في تحصيل المبيعات تقوم على أساس تحصيل 40% من قيمة المبيعات خلال فصل البيع و 60% خلال الفصل التالي لفصل البيع. م/ إعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات المتوقعة وجدول المقبوضات النقدية للسنة المالية من 1/1/2007 لغاية 31/12/2007.

الموازنة التخطيطية للمبيعات المتوقعة لشركة البصرة الصناعية

للسنة المالية من 1 / 1 / 2007 لغاية 31 / 12 / 2007.

السنة	الفصل	الفصل	الفصل	الفصل	البيان
2007	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
6000	1500	2000	1500	1000	المبيعات المتوقعة (وحدة)
75	75	75	75	75	سعر بيع الوحدة (دينار)
450000	112500	150000	112500	75000	المبيعات المتوقعة (دينار)

جدول المقبوضات النقدية عن المبيعات المتوقعة لشركة البصرة الصناعية

للسنة المالية من 1 / 1 / 2007 لغاية 31 / 12 / 2007.

رصيد المدينون	السنة	الفصل	الفصل	الفصل	الفصل	البيان
	2007	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
-	24000	-	-	-	24000	ح/ المدينين
-	75000	-	-	45000	30000	المقبوضات عن مبيعات ف1
-	112500	-	67500	45000		المقبوضات عن مبيعات ف2
-	150000	90000	60000	-	-	المقبوضات عن مبيعات ف3
67500	45000	45000	-	-	-	المقبوضات عن مبيعات ف4
67500	406500	135000	127500	90000	54000	مجموع المقبوضات النقدية

↑ رصيد المدينون في 31 / 12 / 2007

2. الموازنة التخطيطية للإنتاج

وتمثل ما يجب إنتاجه خلال الفترة المخططة للموازنة موزعة حسب المدة الزمنية ومعبراً عنها بوحدات كمية، وتعتمد هذه الموازنة بشكل أساس على الوحدات المتوقع بيعها والتي يتم الحصول عليها من الموازنة التخطيطية للمبيعات المتوقعة، فضلاً عن ذلك يتطلب إعداد موازنة الإنتاج تحديد سياسة الاحتفاظ مخزون البضاعة التامة الذي ترغب الشركة الاحتفاظ به آخر المدة، ويمكن احتساب الوحدات المطلوب إنتاجها لفترة معينة على أساس المعادلة الآتية:-

الوحدات المطلوب إنتاجها = عدد الوحدات المتوقع بيعها + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة

- بالعودة إلى معطيات المثال السابق وعلى فرض إن الشركة ترغب بالاحتفاظ برصيد من مخزون البضاعة التامة يمثل 10% من المبيعات المتوقعة للفصل التالي، علماً إن المبيعات المتوقعة للفصل الأول لعام 2008 بلغت 1100 وحدة.

الموازنة التخطيطية للإنتاج لشركة البصرة الصناعية

للسنة المالية من 1/1/2007 لغاية 31/12/2007.

السنة	الفصل	الفصل	الفصل	الفصل	البيان
2007	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
6000	1500	2000	1500	1000	المبيعات المتوقعة (وحدة)
110	* 110	150	200	150	+ مخزون آخر المدة (وحدة)
6110	1610	2150	1700	1150	مج الاحتياجات الإنتاجية
(100)	(150)	(200)	(150)	** (100)	- مخزون أول المدة (وحدة)
6010	1460	1950	1550	1050	عدد الوحدات المطلوب إنتاجها

- * بالاعتماد على سياسة الشركة في تحديد مخزون آخر المدة فإن مخزون آخر المدة للفصل الرابع/ 2007 يمثل 10% من المبيعات المتوقعة للفصل الأول/ 2008 البالغة 1100 وحدة (1100 × 10%)
- ** بالاعتماد على سياسة الشركة في تحديد مخزون آخر المدة فإن مخزون أول المدة للفصل الأول/ 2007 يمثل مخزون آخر المدة للفصل الرابع/ 2006 والذي يمثل بدوره نسبة 10% من مبيعات الفصل الأول/ 2007 البالغة 1000 وحدة (1000 × 10%).

3. الموازنة التخطيطية للمواد الأولية المطلوبة للإنتاج

تمثل هذه الموازنة احتياجات الوحدة الاقتصادية من المواد الأولية والتي تعتمد على الوحدات المطلوب إنتاجها للفترة القادمة المخطط لها والتي يتم الحصول عليها من الموازنة التخطيطية للإنتاج. وعند إعداد هذه الموازنة يجب الأخذ بالاعتبار رصيد المواد الأولية الذي ترغب الوحدة الاقتصادية الاحتفاظ به آخر المدة. ويمكن احتساب المواد الأولية المطلوبة للإنتاج لفترة معينة على أساس المعادلة

المواد الأولية المطلوبة للإنتاج = حاجة الإنتاج من المواد الأولية + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة

ويلحق بهذه الموازنة جدولاً بالمدفوعات النقدية عن مشتريات المواد الأولية المطلوبة للإنتاج.

- بالعودة إلى معطيات المثال السابق وعلى فرض إن حاجة الوحدة الواحدة من المواد الأولية تعادل 2 كغم، بسعر 5 دينار/ كغم، وسياسة الشركة تعتمد على الاحتفاظ بمخزون آخر المدة من المواد الأولية يمثل 20% من حاجة الإنتاج للفصل التالي، فضلاً عن ذلك فإن سياسة التسديد عن مشتريات المواد الأولية تقوم على أساس دفع 50% من قيمة المشتريات خلال فصل الشراء و50% المتبقية في الفصل التالي لفصل الشراء. علماً إن رصيد الدائنين نهاية 2006 بلغ 6000 دينار سيسدد في الفصل الأول 2007، كذلك إن المواد الأولية المطلوبة للإنتاج للفصل الأول لعام 2008 قدر بـ 1100 كغم.

الموازنة التخطيطية للمواد الأولية المطلوبة للإنتاج لشركة البصرة الصناعية

للسنة المالية من 1 / 1 / 2007 لغاية 31 / 12 / 2007

السنة	الفصل	الفصل	الفصل	الفصل	البيان
2007	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
6010	1460	1950	1550	1050	عدد الوحدات المطلوب إنتاجها
2	2	2	2	2	حاجة الوحدة من المواد الأولية (كغم)
12020	2920	3900	3100	2100	حاجة الإنتاج من المواد الأولية
220	*220	584	780	620	+ مخزون آخر المدة (كغم)
12240	3140	4484	3880	2720	مج الاحتياجات من المواد الأولية
(420)	(584)	(780)	(620)	** (420)	- مخزون أول المدة (كغم)
11820	2556	3704	3260	2300	المواد الأولية المطلوبة للإنتاج
5	5	5	5	5	كلفة الـ (كغم) الواحد/ دينار
59100	12780	18520	16300	11500	كلفة المواد الأولية المطلوبة للإنتاج

* بالاعتماد على سياسة الشركة في تحديد مخزون آخر المدة فإن مخزون آخر المدة للفصل الرابع/ 2007 يمثل 20% من حاجة الإنتاج من المواد الأولية المتوقعة للفصل الأول/ 2008 البالغة 1100 وحدة (1100 × 20%).

** بالاعتماد على سياسة الشركة في تحديد مخزون آخر المدة فإن:-
مخزون أول المدة للفصل الأول/ 2007 يمثل مخزون آخر المدة للفصل الرابع/ 2006 والذي يمثل بدوره نسبة 20% من حاجة الإنتاج من المواد الأولية المتوقعة للفصل الأول/ 2007 البالغة 2100 وحدة (2100 × 20%).

**جدول المدفوعات النقدية عن مشتريات المواد الأولية المطلوبة للإنتاج لشركة البصرة الصناعية
للسنة المالية من 1 / 1 / 2007 لغاية 31 / 12 / 2007.**

البيان	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الثالث	الفصل الرابع	السنة 2007	رصيد الدائنين
ح/ الدائنين	6000				6000	
المدفوعات عن مشتريات ف1	5750	5750			11500	
المدفوعات عن مشتريات ف2		8150	8150		16300	
المدفوعات عن مشتريات ف3			9260	9260	18520	
المدفوعات عن مشتريات ف4				6390	6390	6390
مجموع المدفوعات النقدية	11750	13900	17410	15650	58710	6390

↑ رصيد الدائنين في 31 / 12 / 2007

4. الموازنة التخطيطية للأجور المباشرة

تمثل هذه الموازنة مقدار ما تتحمله الوحدة الاقتصادية من الأجور المباشرة والتي تعتمد على الوحدات المطلوب إنتاجها للفترة القادمة المخطط لها والتي يتم الحصول عليها من الموازنة التخطيطية للإنتاج. ويتطلب إعداد هذه الموازنة معرفة عدد الساعات المباشرة لكل وحدة إنتاجية لإيجاد مجموع ساعات العمل المباشر، كذلك كلفة الساعة الواحدة للحصول على مجموع تكلفة العمل المباشر.

- بالعودة إلى معطيات المثال السابق وعلى فرض إن حاجة الوحدة الواحدة من العمل المباشر تعادل 5 ساعات بكلفة 4 دينار/ ساعة. والمطلوب إعداد الموازنة التخطيطية للأجور المباشرة.

الموازنة التخطيطية للأجور المباشرة لشركة البصرة الصناعية

للسنة المالية من 1 / 1 / 2007 لغاية 31 / 12 / 2007.

البيان	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الثالث	الفصل الرابع	السنة 2007
عدد الوحدات المطلوب إنتاجها	1050	1550	1950	1460	6010
عدد الساعات المطلوبة لكل وحدة	5	5	5	5	5
إجمالي ساعات العمل المباشر	5250	7750	9750	7300	30050
كلفة الساعة الواحدة (دينار)	4	4	4	4	4
مجموع الأجور المباشرة	21000	31000	39000	29200	120200

5. الموازنة التخطيطية للمصاريف الصناعية غير المباشرة

تعد هذه الموازنة بناءً على الموازنة التخطيطية للإنتاج، إذ تقدر الوحدة الاقتصادية على أساسها عناصر المواد والأجور والمصاريف الصناعية غير المباشرة عن فترة الموازنة، وتضم بنود المواد غير المباشرة والأجور غير المباشرة واندثار الموجودات والإيجار والتأمين والقوى المحركة والإضاءة والتدفئة والتكييف وغيرها. ويفضل إن يتم تمييز التكاليف الصناعية غير المباشرة على أساس ساعات العمل المباشر إلى متغيرة وثابتة، كما يجب استبعاد التكاليف الضمنية التي لا يترتب عنها دفع مبالغ نقدية فعلاً كالاندثارات.

- بالعودة إلى معطيات المثال السابق وعلى فرض إن المصاريف الصناعية غير المباشرة المتغيرة بلغت 2 دينار/ ساعة عمل مباشر، كما بلغت المصاريف الصناعية غير المباشرة الثابتة 15000 دينار لكل فصل بضمنها 3750 اندثارات، والمطلوب إعداد الموازنة التخطيطية للمصاريف الصناعية غير المباشرة.

الموازنة التخطيطية للمصاريف الصناعية غير المباشرة لشركة البصرة الصناعية

للسنة المالية من 1/1/2007 لغاية 31/12/2007.

السنة	الفصل	الفصل	الفصل	الفصل	البيان
2007	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
30050	7300	9750	7750	5250	إجمالي ساعات العمل المباشر
2	2	2	2	2	معدل الساعة المتغيرة
60100	14600	19500	15500	10500	المصاريف الصناعية غير المباشرة المتغيرة
60000	15000	15000	15000	15000	المصاريف الصناعية غير المباشرة الثابتة
120100	29600	34500	30500	25500	إجمالي المصاريف الصناعية غير المباشرة
(15000)	(3750)	(3750)	(3750)	(3750)	تطرح الاندثارات
105100	25850	30750	26750	21750	المصاريف الصناعية غير المباشرة النقدية

6 الموازنة التخطيطية لمصاريف البيع والإدارية

تعتمد هذه الموازنة على أساس الوحدات المخطط بيعها خلال الفترة وتنقسم إلى قسمين:-

الأول:- مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة.

الثاني:- مصاريف البيع والإدارية الثابتة، كالإعلان العام ورواتب الإدارة والتأمين وغيرها.

- بالعودة إلى معطيات المثال السابق وعلى فرض إن مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة بلغت 5 دينار/ وحدة أما المصاريف الإدارية والبيعية الثابتة فقد بلغت كما مبين في الموازنة.

الموازنة التخطيطية لمصاريف البيع والإدارية لشركة البصرة الصناعية

للسنة المالية من 1/1 /2007 لغاية 31/12/2007.

السنة 2007	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	البيان
6000	1500	2000	1500	1000	المبيعات المخططة بالوحدات
5	5	5	5	5	مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة
30000	7500	10000	7500	5000	مجموع مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة
					<u>مصاريف بيع وتوزيع وإدارية ثابتة:-</u>
9000	2250	2250	2250	2250	إعلان عام
25000	6250	6250	6250	6250	رواتب الإدارة
6000	-	-	6000	-	تأمين
2000	2000	-	-	-	ضرائب على الملكية
42000	10500	8500	14500	8500	مجموع مصاريف بيع وتوزيع وإدارية ثابتة
72000	18000	18500	22000	13500	إجمالي المصاريف البيعية والإدارية

الموازنة النقدية

وهي الموازنة التي تبين حركة النقد خلال الفترة المخططة من حيث المقبوضات والمدفوعات وما يترتب عنها من عجز أو فائض في النقدية وما يجب على الوحدة الاقتصادية تجاه ذلك من سياسات تمويل سواء في مجال الاستثمار أو الاقتراض، ويمكن توضيح كيفية إعداد الموازنة التخطيطية للنقدية من خلال تقسيمها إلى خمس أقسام وكما يلي:-

القسم الأول: المقبوضات النقدية

ويبين المقبوضات النقدية المتوقعة عن المبيعات التي تمثل المورد الرئيس للمقبوضات في الوحدة الاقتصادية، فضلاً عن رصيد النقدية أول المدة، كذلك أي مقبوضات أخرى تساهم في زيادة النقدية.

القسم الثاني: المدفوعات النقدية

ويبين المدفوعات النقدية التي تتوقع الوحدة الاقتصادية أن تدفعها نقداً خلال فترة الموازنة متمثلة بالمدفوعات عن مشتريات المواد الأولية المطلوبة للإنتاج والأجور المباشرة والمصاريف الصناعية غير المباشرة ومصاريف البيع والتوزيع والإدارية والضرائب وتوزيعات الأرباح وغيرها من البنود التي يترتب عنها مدفوعات تؤدي إلى انخفاض النقدية.

القسم الثالث: الفائض أو العجز النقدي

وهو المبلغ الذي ينتج عن الفرق بين مجموع المقبوضات النقدية ومجموع المدفوعات النقدية.

القسم الرابع: التمويل

وهو القسم الذي يمثل كيفية التصرف بالفائض النقدي (إن وجد) في مجال استثمارات الوحدة الاقتصادية قصيرة الأجل أو تسديد القروض والفوائد المترتبة عنها التي حصلت عليها في فترات سابقة، أما في حالة العجز النقدي فيمثل هذا القسم خطة الوحدة الاقتصادية لتمويل العجز عن طريق مفاتحة المصارف للحصول على القرض المناسب.

القسم الخامس: رصيد النقدية آخر المدة

وهو آخر حصيلة لحركة النقدية خلال فترة الموازنة من مقبوضات ومدفوعات وتمويل، وعادة ما تحدد الوحدة الاقتصادية سياسة معينة للاحتفاظ برصيد من النقدية آخر المدة.

• بالعودة إلى معطيات المثال السابق وعلى فرض المعلومات الآتية، قم بإعداد الموازنة النقدية:-

1. قامت الشركة بشراء ماكينة في الفصل الثاني بمبلغ 16000 دينار نقداً.
2. تلتزم الشركة بدفع ضرائب دخل قدرها 4000 دينار لكل فصل.
3. تقوم الشركة بتوزيع الأرباح بواقع 2000 دينار لكل فصل.
4. عندما تواجه الشركة عجز نقدي تقوم بالاقتراض بفائدة 10% ، لتسهيل الحسابات الرياضية افترض إن الاقتراض وتسديده يتم بمضاعفات الـ(1000) دينار، وإن الاقتراض يكون في بداية المدة وتسديد القرض في نهاية المدة.
5. رصيد النقدية في 1/1/2007 بلغ 12000 دينار. وسياسة الشركة تقوم على أساس الاحتفاظ برصيد للنقدية آخر المدة لا يقل عن 10000 دينار.

الموازنة التخطيطية للنقدية لشركة البصرة الصناعية

للسنة المالية من 1 / 1 / 2007 لغاية 31 / 12 / 2007.

السنة 2007	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	البيان
12000	10065	10350	10000	12000	رصيد النقدية أول المدة
406500	135000	127500	90000	54000	المقبوضات النقدية
418500	145065	137850	100000	66000	النقد المتوفر
					<u>تطرح المدفوعات النقدية:-</u>
58710	15650	17410	13900	11750	مشتريات المواد الأولية
120200	29200	39000	31000	21000	الأجور المباشرة
105100	25850	30750	26750	21750	مصاريف صناعية غير مباشرة
72000	18000	18500	22000	13500	مصاريف بيع وإدارية
16000	-	-	16000	-	شراء ماكينة
16000	4000	4000	4000	4000	ضرائب دخل
8000	2000	2000	2000	2000	توزيعات الأرباح
(396010)	(94700)	(111660)	(115650)	(74000)	مجموع المدفوعات النقدية
22490	50365	26190	(15650)	(8000)	الفائض أو العجز
					<u>التمويل:-</u>
44000	-	-	26000	18000	الاقتراض
(44000)	(29000)	(15000)	-	-	تسديد قروض
(3375)	** (2250)	* (1125)	-	-	فائدة القروض
(3375)	(31250)	(16125)	26000	18000	مجموع التمويل
19115	19115	10065	10350	10000	رصيد النقدية آخر المدة

* فائدة القرض = $15000 \times 10\% \times \frac{4}{3} = 1125$ دينار** فائدة القرض = $3000 \times 10\% \times 1 = 300$ دينار= $26000 \times 10\% \times \frac{4}{3} = 1950$ دينار

مجموع الفائدة = 2250 دينار

مثال/ تسعى شركة العالمية للصناعات الخفيفة للحصول على قرض من مصرف الرافدين قدره 16000 دينار، في أول شهر آذار على أن تسدده بعد ثلاثة أشهر بفائدة 10%، ولأجل تقييم هذا الطلب، طلب المصرف من الشركة تزويده بالموازنة التخطيطية للنقدية لغرض منحها القرض، والآتي البيانات المتوقعة للأشهر (آذار، نيسان، آيار) التي تمثل معظم مكونات الموازنة التخطيطية للنقدية.

البيان	آذار	نيسان	آيار
المبيعات (دينار)	30000	40000	20000
مشتريات مواد أولية (دينار)	24000	12000	8000
الرواتب والأجور	4000	4500	3000
الإيجار	3000	3000	3000
مدفوعات نقدية أخرى	4000	6000	3000
اندثارات	1000	1000	1000
شراء معدات	2000	-	-

فإذا علمت إن :-

1. تخطط الشركة أن يكون رصيد النقدية في 1/ آذار 4000 دينار، ورصيد ح/ المدينين في نفس التاريخ 16800 دينار سيحصل منه 15600 خلال آذار و 800 خلال نيسان والباقي لا يتوقع تحصيله خلال فترة الموازنة، كذلك إن رصيد ح/ الدائنين هو 18000 دينار عن مشتريات المواد الأولية لشهر شباط.
2. تعتمد سياسة الشركة في تحصيل قيمة مبيعاتها على استلام 20% من قيمة المبيعات خلال شهر البيع، و 75% خلال الشهر التالي لشهر البيع، و 4% خلال الشهر الذي يليه (أي الشهر الثاني التالي لشهر البيع) والباقي لا يتوقع تحصيله خلال فترة الموازنة.
3. تعتمد الشركة في تسديد كامل مدفوعاتها النقدية عن مشتريات المواد الأولية خلال الشهر التالي لشهر الشراء.

المطلوب/ إعداد الموازنة التخطيطية للنقدية وتحديد رصيد حسابات الدائنين والمدينين للفترة (آذار - نيسان - آيار)

**جدول المقبوضات النقدية عن المبيعات المتوقعة لشركة العالمية الصناعية
للأشهر (آذار - نيسان - أيار)**

البيان	آذار	نيسان	أيار	مج الأشهر	رصيد المدينون
ح/ المدينين	15600	800	-	16400	400
المقبوضات عن مبيعات آذار	6000	22500	1200	29700	300
المقبوضات عن مبيعات نيسان	-	8000	30000	38000	2000
المقبوضات عن مبيعات أيار	-	-	4000	4000	16000
مجموع المقبوضات النقدية	21600	31300	35200	88100	18700

↑ رصيد المدينون في 31/ أيار

**جدول المدفوعات النقدية عن المبيعات المتوقعة لشركة العالمية الصناعية
للأشهر (آذار - نيسان - أيار)**

البيان	آذار	نيسان	أيار	مج الأشهر	رصيد الدائنون
ح/ الدائنين	18000	-	-	18000	-
المدفوعات عن مبيعات آذار	-	24000	-	24000	-
المدفوعات عن مبيعات نيسان	-	-	12000	12000	-
المدفوعات عن مبيعات أيار	-	-	-	-	8000
مجموع المدفوعات النقدية	18000	24000	12000	54000	8000

↑ رصيد الدائنون في 31/ أيار

الموازنة التخطيطية للنقدية للشركة العالمية الصناعية

للأشهر (آذار - نيسان - أيار)

البيان	آذار	نيسان	أيار	مج الأشهر
رصيد النقدية أول المدة	4000	10600	4400	4000
المقبوضات النقدية	21600	31300	35200	88100
النقد المتوفر	25600	100000	137850	92100
<u>تطرح المدفوعات النقدية:-</u>				
مشتريات المواد الأولية	18000	24000	12000	54000
الرواتب والأجور	4000	4500	3000	11500
الإيجار	3000	3000	3000	9000
مدفوعات أخرى	4000	6000	3000	13000
شراء ماكينة	2000	-	-	2000
مجموع المدفوعات النقدية	(31000)	(37500)	(21000)	(89500)
الفائض أو (العجز)	(5400)	4400	18600	2600
<u>التمويل:-</u>				
الاقتراض	16000	-	-	16000
تسديد قروض	-	-	(16000)	(16000)
فائدة القروض	-	-	*(400)	(400)
مجموع التمويل	16000	-	(16400)	(400)
رصيد النقدية آخر المدة	10600	4400	2200	2200

* فائدة القرض = $16000 \times 10\% \times \frac{12}{3} = 400$ دينار

مثال/ تصنع شركة بغداد الصناعية العديد من المنتجات ومن بينها المنتج (س) والذي يحتاج إلى 3كغم من المادة الأولية (أ) لإنتاج وحدة واحدة بكلفة 5 دينار/ كغم، ومن اجل ضمان انسيابية عملية الصنع ترغب الشركة الاحتفاظ برصيد من مخزون مواد أولية من المادة (أ) في آخر كل شهر بمعدل نصف حاجة الإنتاج للشهر التالي من تلك المادة، والآتي المبيعات المتوقعة بالوحدات من ذلك المنتج وللسنة أشهر القادمة وكما يلي:-

الفصل	تموز	آب	أيلول	ت1	ت2	ك1
حجم المبيعات (وحدة)	15000	18000	24000	26000	19000	16000

فإذا علمت إن مخزون آخر المدة من البضاعة التامة يقدر على أساس 5000 وحدة + 10% من المبيعات المتوقعة للشهر التالي.

المطلوب/ حضر الموازنة التخطيطية للمواد المطلوبة للإنتاج وللأشهر (تموز، آب، أيلول) ملاحظة: يجب الانتباه عند البدء بحل هذا المثال أو أي مثال آخر إلى الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة والسياسات المتبعة للشركة سواء في مجال المخزون أو النقدية أو الاقتراض، وذلك لغرض تحديد المعلومات المطلوبة، وفي مثالنا هذا سياسة الشركة في تحديد مخزون بضاعة آخر المدة والمواد الأولية تمتد آثارها لفترات لاحقة يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار. لذلك تم الأخذ بالاعتبار بيانات شهر تشرين الأول.

الموازنة التخطيطية للإنتاج لشركة بغداد الصناعية

للاشهر (تموز، آب، أيلول، ت1)

البيان	تموز	آب	أيلول	ت1	مجموع الأشهر
المبيعات المتوقعة (وحدة)	15000	18000	24000	26000	83000
+ مخزون آخر المدة (وحدة)	6800	7400	7600	* 6900	6900
مج الاحتياجات الإنتاجية	21800	25400	31600	32900	89900
- مخزون أول المدة (وحدة)	** (6500)	(6800)	(7400)	(7600)	(6500)
عدد الوحدات المطلوب إنتاجها	15300	18600	24200	25300	83400

* بالاعتماد على سياسة الشركة في تحديد مخزون آخر المدة فإن مخزون آخر المدة لـ(ت1) يمثل $5000 + 10\%$ من المبيعات المتوقعة لـ(ت2) البالغة 19000 وحدة $(19000 \times 10\%)$

** بالاعتماد على سياسة الشركة في تحديد مخزون آخر المدة فإن مخزون أول المدة لتموز يمثل مخزون آخر المدة لحزيران والذي يمثل بدوره $5000 + 10\%$ من مبيعات تموز البالغة 15000 وحدة $(15000 \times 10\%)$.

**الموازنة التخطيطية للمواد الأولية المطلوبة للإنتاج لشركة بغداد الصناعية
للأشهر (تموز، آب، أيلول، ت1)**

مجموع الأشهر	ت1	أيلول	آب	تموز	البيان
58100	25300	24200	18600	15300	عدد الوحدات المطلوب إنتاجها
3	3	3	3	3	حاجة الوحدة من المواد الأولية (كغم)
174300	75900	72600	55800	45900	حاجة الإنتاج من المواد الأولية
37950		37950	36300	27900	+ مخزون آخر المدة (وحدة)
212250		110500	92100	73800	مج الاحتياجات من المواد الأولية
(22950)		(36300)	(27900)	*(22950)	- مخزون أول المدة (وحدة)
189300		74250	64200	50850	المواد الأولية المطلوبة للإنتاج
5		5	5	5	كلفة الـ (كغم) الواحد/ دينار
946500		371250	321000	254250	كلفة المواد الأولية المطلوبة للإنتاج

مثال/ ترغب شركة الجنوب الصناعية إعداد الموازنة التخطيطية للنقدية لشهر حزيران/ 2007 وقد قدمت إليك البيانات الآتية:-

1. قدرت مبيعات شهر حزيران بمبلغ 130000 دينار، يحصل منها نقداً 30000 دينار عند البيع، و50% من المبلغ المتبقي منتصف حزيران والباقي لن يتوقع تحصيله خلال شهر حزيران.
 2. رصيد ح/ المدنين آخر آيار 26500 دينار، سيسدد خلال حزيران.
 3. قدرت مشتريات شهر حزيران من المواد الأولية بمبلغ 80000 دينار، 60% منها ستدفع خلال شهر حزيران.
 4. رصيد ح/ الدائنين في 31/ 5/ 2007 (38000) دينار.
 5. قدرت المصاريف التشغيلية لحزيران بمبلغ 31000 دينار، 2000 دينار منها تخص الاندثارات.
 6. ستدفع الشركة مبلغ 15000 دينار لشراء ماكينة خلال شهر حزيران.
 7. إذا حققت الشركة عجز في الموازنة النقدية فأنها ستقترض من المصارف لسد هذا العجز بفائدة قدرها 10%.
 8. رصيد النقدية في أول حزيران 8000 دينار وتنوي الشركة المحافظة عليه في نهاية حزيران.
- م/ إعداد الموازنة التخطيطية للنقدية، وتحديد رصيد المدنين والدائنين آخر حزيران.

جدول المقبوضات النقدية عن المبيعات لشركة الجنوب الصناعية لشهر حزيران

الملاحظات	شهر حزيران	البيان
	26500	رصيد المدينين في 2007/5/31
	30000	المقبوضات عن المبيعات النقدية لشهر حزيران
	50000	المقبوضات عن المبيعات الآجلة في شهر حزيران
	106500	مجموع المقبوضات النقدية

جدول المدفوعات النقدية عن المبيعات لشركة الجنوب الصناعية لشهر حزيران

الملاحظات	شهر حزيران	البيان
	38000	رصيد الدائنين في 2007/5/31
	48000	المدفوعات عن مشتريات المواد الأولية لحزيران
	86000	مجموع المدفوعات النقدية

الموازنة التخطيطية للنقدية لشركة الجنوب الصناعية لشهر حزيران

الملاحظات	شهر حزيران	البيان
	8000	رصيد النقدية أول المدة
	106500	المقبوضات النقدية عن المبيعات
	114500	النقد المتوفر
		<u>المدفوعات النقدية:-</u>
	86000	عن مشتريات مواد أولية
	29000	مصاريف تشغيلية
	15000	شراء ماكينة
	(130000)	مجموع المدفوعات
	(15500)	الفائض أو العجز في النقدية
		<u>التمويل:-</u>
	23500	الاقتراض
	-	تسديد القرض
	-	الفائدة
	23500	مجموع التمويل
	8000	رصيد النقدية آخر المدة 2007/6/30

رصيد ح/ المدينين = 50000 - 30000 - 130000 = 50000 دينار

رصيد ح/ الدائنين = 48000 - 80000 = 32000 دينار