

الفصل الأول: مدخل للموازنات التقديرية.

أولاً: مفهوم الموازنة التقديرية:

توجد عدة تعاريف من بينها:

الموازنة التقديرية هي تجسيد نقدي للتقديرات .

الموازنة التقديرية عبارة عن خطة رقمية لنشاط مؤسسة في المستقبل على المدى القصير و المتوسط.

الموازنة التقديرية هي أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين في برامج أعمال تدعى الموازنات .

تعتبر التعاريف السابقة ناقصة حيث أنها لم توضح جميع عناصر الموازنة التقديرية، أما التعريف الذي نراه مناسب فيتمثل في ما يلي:

الموازنة التقديرية تتمثل في تحديد تقديرات مرقمة ومتعلقة بأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق الوسائل والإمكانات المتوفرة أثناء فترة زمنية معينة، كما نعمل على مقارنة الإنجازات الفعلية مع التقديرات من أجل استخراج الفوارق وتحليلها ثم اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية الضرورية .

من خلال التعريف السابق يمكن إبراز ثلاث عناصر أساسية للموازنة التقديرية هي:

1- **التخطيط:** وتمثل في وضع البرنامج والإجراءات التي تعمل على تحقيق أهداف معينة، هذه الأخيرة يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق، وفي الأخير يجب ترجمة هذه الأهداف ووضعها في صورة موازنات نقدية (رقمية) ونشير إلى أن التخطيط يعتمد على التنبؤ.

2- **التنسيق:** يتطلب استعمال نظام الميزانيات التقديرية تنسيق و إنسجام العمل والجهود في مختلف نشاطات المؤسسة، فمثلا يجب أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج.

أي يجب توفير الإنتاج الضروري في الوقت المناسب لتسليمه إلى الزبائن .

3- **الرقابة:** تعتبر الموازنة التقديرية أداة فعالة للرقابة قصد تحقيق الأهداف المحددة، ونقصد بالرقابة متابعة تنفيذ التخطيط وتحفيز العاملين في المؤسسة على تنفيذ مهامهم للوصول إلى المستويات المطلوبة للأداء ولتحقيق ذلك يجب العمل على ما يلي:

تحليل وتفسير النتائج الفعلية وإعداد تقارير الأداء الملائم.

مقارنة الموازنات التقديرية مع الإنجازات الفعلية.

تحديد الانحرافات بين الفعلي والتقديري والبحث عن أسبابها وعالجتها كما يجب تحديد المسؤولية التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات.

• **ثانياً: مراحل إعداد الموازنة التقديرية:**

يمكن تلخيص هذه المرحلة فيما يلي:

1- **دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة:** في البداية تقوم إدارة المؤسسة بدراسة مسبقة لكل الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية .

أ- **الظروف الداخلية:** وهي تحديد طبيعة وحجم نشاط المؤسسة.

معرفة الوضع المالي للمؤسسة ومدى توافر السيولة لديها.

معرفة الطاقة الإنتاجية ومستلزمات الإنتاج.

معرفة مدى كفاءة الجهاز الإداري.

ب- **الظروف الخارجية:** وهي الوضع الإقتصادي العام ومدى توافر السيولة لديها.

معرفة القدرة الشرائية و أذواق المستهلكين والتغيرات الحاصلة.

معرفة مدى توفر المواد الأولية في السوق ومعرفة مدى توفر مستلزمات الإنتاج.

معرفة حدة المنافسة في السوق.

معرفة السياسات الحكومية اتجاه الضرائب والنقد والفائدة.

2- **إعداد تقديرات الموازنات المختلفة:**

أولاً نقوم بتحديد أهداف المؤسسة ثم نضع وسائل تحقيق تلك الأهداف. ثم نقوم بصياغة تلك الأهداف في ميزانيات رقمية ونسير أنه يجب التنسيق والمراجعة بين مختلف الموازنات المستقلة.

3- **مرحلة المراقبة:** تهدف المراقبة إلى التحكم في التسيير وهي تتم من خلال مقارنة الإنجازات الفعلية مع

التقديرات قصد استخراج الفروقات أو الانحرافات ومعرفة أسبابها. بعد ذلك نقوم بتصحيحها ومعالجتها

في الوقت المناسب ويمكن إرجاع تلك الفروقات إلى ما يلي:

أخطاء وقع ارتكابها في التسيير مثل اتخاذ قرارات غير مناسبة.

أخطاء ناتجة عن تقديرات مبالغ فيها. ونشير إلى أن هذا النوع من الأخطاء يحدث عادة عند تأسيس

المؤسسة.

أخطاء متعلقة بأساليب خارجة عن إرادة المؤسسة.

ملاحظة : يجب تحديد مدى أهمية الفروقات بحيث نقوم بمعالجة الانحرافات الخطيرة والمؤثرة، أما

الانحرافات التي ليس لها تأثير كبير فيمكن إهمالها وتعرف هذه الطريقة بالتسيير بالاستثناءات.

الفصل الثاني: موازنة المبيعات

تعد موازنة المبيعات حجر الأساس لإعداد الموازنة الشاملة للمؤسسة، لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات (وعلى فرض عدم وجود قيود على الإنتاج) يسهم إسهاما مباشرا في تحديد الموازنات الأخرى مثل موازنة الإنتاج وموازنة المواد الأولية ومشترياتها...

ويتم إعداد موازنة المبيعات عن طريق تقدير حجم المبيعات المتوقعة للمؤسسة للفترة القادمة، بطريقة عملية مقبولة، وفي هذا الخصوص يمكن الاعتماد على واحد أو أكثر من الطرق التالية.

1- طريقة التحليل التاريخي للمبيعات:

تفرض هذه الطريقة أن تجربة المؤسسة في الماضي سوف تتكرر في المستقبل وبالتالي فإن كانت مبيعات المؤسسة قد نمت في السنين الماضية بنسبة 15% كمتوسط، فإن مبيعات العام القادم ستكون مساوية إلى 115% من مبيعات العام الحالي.

مثال:

على فرض أن مبيعات المؤسسة الوطنية لإنتاج الثلجات متوسط الحجم كانت على الشكل الآتي للخمسة أعوام الماضية.أ

البيان	2000	2001	2002	2003	2004
حجم المبيعات	200	220	242	266	293
سعر البيع	10	10.5	11.025	11.6	12.2
إيراد المبيعات	2000	2310	2668.05	3085.6	3574.6

المطلوب: تقدير حجم وثمان المبيعات لعام 2005:

من الأرقام الظاهرة في الجدول السابق يتضح بأن كمية المبيعات قد نمت بمعدل 10% سنويا خلال الخمسة سنوات الأخيرة وعليه فإن تقدير حجم المبيعات عام 2005 بالوحدات سيكون مساويا لمبيعات عام 2004 مضافا إليها 10% من مبيعات 2004 أي:

$$293 + 293 \times \frac{10}{100} = 322 \text{ وحدة تقريبا.}$$

وكذلك سعر بيع الوحدة المتوقع لعام 2005 سيكون مساويا لـ 105% من سعر بيع 2004 أي:

$$12.2 + 12.2 \times \frac{5}{100} = 12.8 \text{ دج تقريبا.}$$

أما قيمة المبيعات لعام 2005 فستكون:

$$322 \times 12.8 = 4121.6 \text{ دج .}$$

ومن نقاط ضعف هذه الطريقة افتراضها أن المستقبل سيكون إمتدادا للماضي دون حدوث تغيرات جوهرية أو مفاجئة لظروف الإنتاج والسوق لذا عند استخدام هذه الطريقة في التنبؤ بالمبيعات يجب عدم إهمال التغيرات الطارئة مثل ظهور سلع منافسة أو حدوث تغير في القوانين أو احتمال تغير في أذواق الزبائن.

2- طريقة التقدير الشخصي:

تلجأ بعض المؤسسات إلى الاعتماد على الخبرة الشخصية لمدير المبيعات ومعاونيه لتقدير حجم المبيعات للفترة القادمة، وتتصف هذه الطريقة بالبساطة وغير مكلفة. ولكنها مبنية ولو جزئيا على خبرتهم التاريخية بظروف السوق. التي من غير المؤكد بأنها ستستمر في المستقبل دون تغير كبير فيها.

3- طريقة الاستقصاء:

يقوم هذا الأسلوب على استقصاء آراء مستخدمي السلعة. وذلك بسؤال قطاع كبير من الزبائن عن آرائهم فيما يتعلق بالطالب على هذه السلعة، وقد يكون الاستقصاء مباشرا أو

غير مباشر، وقد يعتمد على المقابلات الشخصية، أو الإجابة عن قائمة استبيان وبناءا على نتائج هذه الاستقصاءات يطالب من إدارة المبيعات إعداد تقديرات المبيعات للفترة القادمة. ويعاب على هذا الأسلوب في تقدير حجم المبيعات صعوبة إجراء الاستقصاء المناسب في كل الأحوال إلى جانب ارتفاع تكاليفه.

4- الأساليب الكمية: هناك عدة طرق منها:

أ- طريقة المربعات الصغرى: تستعمل هذه الطريقة عندما تكون المبيعات الماضية في سلسلة معينة على شكل تصاعدي أو تنازلي وذلك بهدف تحديد معادلة خط الاتجاه العام حيث:

y : المتغير التابع (حجم المبيعات) .

x : المتغير المستقل (يمثل الزمن) .

a : ميل الخط المستقيم .

b : ثابت .

N : يمثل عدد الفترات الزمنية في الحالة:

$$\epsilon y = a \epsilon x + Nb \dots 1$$

$$\epsilon x y = a \epsilon x^2 + b \epsilon x \dots 2$$

$$b = \frac{\epsilon y - a \epsilon x}{N} = \bar{y} - a \bar{x} \dots 3$$

من 1 نجد أن :

نعوض 3 في 2 نجد :

$$\epsilon xy = a \epsilon x^2 + [\bar{y} - a \bar{x}] \epsilon x$$

$$A = \epsilon x^2 + y = A \epsilon x^2 - a \bar{x} \epsilon x + \bar{y} \epsilon x$$

$$a = \frac{\epsilon xy - \bar{y} \epsilon x}{\epsilon x^2 - \bar{x} \epsilon x} = \frac{\epsilon xy - N \bar{y} \bar{x}}{\epsilon x^2 - N \bar{x}^2}$$

مثال: لدينا المعلومات الآتية حيث أن الجدول يمثل حجم المبيعات لفترات مختلفة.

9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفترات
27	25	23	20	20	21	16	16	15	حجم المبيعات

المطلوب:

1- تحديد معادلة خط الإتجاه العام.

2- حساب المبيعات التقديرية للأشهر الباقية.

الحل : معادلة خط الإتجاه العام .

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N} = \frac{45}{9} = 5$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{N} = \frac{183}{9} = 20,73$$

$$a = \frac{\sum x_i y_i - \bar{y} \sum x_i}{\sum x_i^2 - \bar{x} \sum x_i} = \frac{1003 - 20,33(45)}{285 - 5(45)}$$

$$a = \frac{88}{60} = 1.47 = \frac{\sum xy - N\bar{y}\bar{x}}{\sum x^2 - N\bar{x}^2} = \frac{1003 - 9 \times (20,33)}{285 - 9 \times 25}$$

1	15	15	1
4	32	16	2
9	48	16	3
16	84	21	4
25	100	20	5
36	120	20	6
49	161	23	7
64	200	25	8
81	243	27	9
285	1003	183	45

$$b = \bar{y} - a\bar{x} = 20,33 - 1.47(5) = 13$$

$$y = 1.47x + 13 \quad \text{معادلة خط الإتجاه العام}$$

التقديرات :

$$y_{10} = 1.47 \times 10 +$$

حجم المبيعات للشهر العاشر

$$13 = 27,7$$

$$y_{11} = 1.47 \times 11 +$$

حجم المبيعات للشهر الحادي عشر

$$13 = 29,17$$

$$y_{12} = 1.47 \times 12 +$$

حجم المبيعات للشهر الثاني عشر

$$13 = 30.64$$

ب - طريقة معامل الارتباط:

معامل الارتباط يبين لنا الارتباط الموجود بين متغيرين وهو يحدد لنا قوة الارتباط بين المتغير الأول والمتغير الثاني بمعنى غلى أي درجة يرتبط y بـ x ، فهو عبارة عن نسبة مئوية فمثلا ترتبط المبيعات بنسبة 70% بعدد نقاط البيع.

$$R \sim 70\%$$

$$y = f(x)$$

$$y = ax + b$$

عدد نقاط البيع متغير مستقل المبيعات (متغير تابع)

القراءة: 70% من التغير في المبيعات ناتج عن التغير في عدد نقاط البيع . ويعبر عن R

بالصفة التالية :

$$R = \frac{\varepsilon \times y}{\sqrt{\varepsilon x^2 \varepsilon y^2}}$$

$$a = \frac{\varepsilon \times y}{\varepsilon x^2}$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

$$R = \frac{N\varepsilon xy - \varepsilon(x)\varepsilon(y)}{\sqrt{[N\varepsilon x^2 - (\varepsilon x)^2][N\varepsilon y^2 - (\varepsilon y)^2]}}$$

$$y = y - \bar{y}/\bar{y} = \frac{\varepsilon y_i}{N}$$

$$x = x - \bar{x}/\bar{x} = \frac{\varepsilon x_i}{N}$$

$$\varepsilon y = Nb + a\varepsilon x$$

$$a = \frac{\varepsilon xy}{\varepsilon x^2} \quad b = \bar{y} - a\bar{x}$$

$$\varepsilon xy = b\varepsilon x + a\varepsilon x^2$$

$$-1 < R < 1$$

إذا كان $R=1$ إرتباط موجب قوى .

إذا كان $R=0.5$ إرتباط موجب .

إذا كان $R=0$ لا يوجد ارتباط .

إذا كان $R=-0.5$ إرتباط سالب .

إذا كان $R=-1$ إرتباط سالب قوى .

مثال: لدينا المعلومات التالية حسب الجدول: حيث تريد إحدى المؤسسة إظهار العلاقة بين المساحة المتاحة للبيع وعدد الوحدات المباعة وتتوفر لدى المؤسسة بيانات تاريخية حول المساحة المتاحة للبيع وعدد الوحدات المباعة خلال 10 أسابيع.

الفترة (الأسابيع) (ع)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المجموع
مساحة X^2 م	4.8	6.2	11.2	5.8	7.4	7.6	5.8	11	5.8	6.5	72
كمية المبيعات Y	827	104	147	103	114	101	934	124	104	102	1080
		6	4	7	6	8		8	0	7	3

أحسب معامل الارتباط وماذا تلاحظ:

بعد إجراء العمليات نجد أن: $R = 90.5\% \leq R = 0.905$.

نلاحظ أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المبيعات وبين المساحة المتاحة للعرض.

ج- طريقة الانحدار الخطي: تستعمل نفس المعادلات التي يتم استخدامها في طريقة

المربعات الصغرى إلا أنه في هذه الحالة المتغير X يكون ظاهرة غير الزمن وتسمى المعادلة

$$y = ax + b$$

بمعادلة خط المستقيم

الحل:

الفترات	المساحة x	كمية المبيعات y	x.y	X ²	Y ²
1	4.8	827	3969.6	23.04	683928
2	6.2	1046	6485.2	38.44	1094116
3	11.2	1474	16508.8	125.44	2172676
4	5.8	1037	6014.6	33.64	1075369
5	7.4	1146	8480.4	54.76	1313316
6	7.6	1018	7736.8	57.76	1036324
7	5.8	934	5417.2	33.64	872356
8	11	1248	13728.0	121	1557504
9	5.8	1046	6066.8	33.64	1094116
10	6.4	1027	6572.8	40.96	1054729
المجموع	8	8	8	8	8

$$\bar{y} = \frac{10803}{10} = 1080.3 \quad \bar{x} = \frac{72}{10} = 7.2$$

$$R = \frac{h \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(h \sum x^2 - (\sum x)^2)(h \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

$$R = \frac{10 \times 80980.2 - 72 \times 10803}{\sqrt{(10 \times 562.32 - (72)^2)(10 \times 11954435 - (10803)^2)}}$$

$$R = 0.905 = 90.5\%$$

هذا يدل على أن هناك ارتباط قوي جدا بين كمية المبيعات والمساحة المخصصة للبيع.

مثال: لدينا مبيعات فعلية لمؤسسة خلال 6 سنوات ماضية آلاف الوحدات ومساحة المتاحة

للبيع (م²):

250	220	200	160	150	100	مبيعات y
25	22	20	15	12	10	مساحة x

أحسب المبيعات التقديرية للسنة القادمة إذا افترضنا أن المؤسسة استعملت مساحة للبيع

قدرها 30م² وذلك بطريقة الانحدار الخطي : $y = ax + b = 3.14x + 21.6$

$$y = ax + b = 9.14x + 21.6$$

$$y_7 = a(30) + b = 9.14(34) + 21.6 = 295.6 \text{ ألف وحدة}$$

ثانيا: إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

بعد تقرير المبيعات الإجمالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة نأتي إلى كيفية تحقيق هذه المبيعات لذا فإن عملية إعداد الموازنة هي ضبط الأرقام المتحصل عليها من عملية التنبؤ وهي عملية جدولة الأرقام ويتم الإعداد إما على أساس المناطق، المنتجات، المواسم(الفصول).

1- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على أساس المناطق (التوزيع الجغرافي):

يقصد بها التقسيم الجغرافي للمبيعات مثلا حسب الولايات أو تقسيم محلي (داخلي) أو تقسيم دولي، ويتم هذا التقسيم إنطلاقا من تحديد الفئة المستهدفة وهو يخضع لمجموعة من العوامل كالمناخ مثلا.. ولإعداد هذه الموازنة يجب التوصل إلى إجابة عن السؤالين:

ما هي المناطق التي يجب اختيارها ؟

كيف يتم عملية التوزيع ؟

2- إعداد الموازنة على أساس المنتج: بمعنى ما هي حصة كل منتج ومساهمته في

تحقيق رقم أعمال المؤسسة وهذا التقسيم يسمح للمؤسسة أنتتبع تطور مبيعات كل منتج وهو ما يساعد على اتخاذ إجراءات خاصة لكل منتج مثلا القيام بالدعاية لمنتج معين، إدخال تغييرات، تحسين جودة منتج التخلي عن منتج.

3- إعداد الموازنة على أساس الفصول: يتم الاهتمام بالفصول عند إعداد الموازنات

التقديرية وذلك بسبب تفاوت مبيعات منتج معين من فصل إلى آخر بسبب التغير في العوامل المناخية والتعبير هذا يعبر عنه بالمعاملات الموسمية مثل المشروبات الغازية يكثر الطلب عليها في فصل الصيف.

مثال : قدرت إحدى المؤسسات مبيعاتها للفترة القادمة على النحو الآتي:

المنتج	كمية المبيعات	سعر البيع
س	10000	15 دينار للوحدة
ص	20000	10 دينار للوحدة

وتوزع المؤسسة منتجاتها على ثلاث مناطق جغرافية هي: أ، ب، ج وكما يلي:

المنتج	المنطقة أ	المنطقة ب	المنطقة ج
س	%40	%30	%30
ص	%25	%35	%40

المطلوب: إعداد موازنة المبيعات لهذه المؤسسة موضحا فيها مبيعاتها في كل منطقة من كل منتج.

الحل:

بما أن سعر بيع الوحدة ثابت للمنتج في المناطق الجغرافية الثلاثة التي سيتم توزيعه فيها فإنه في مثل هذه الحالة يتم أولاً استخراج قيمة مبيعات المنتج ثم توزيعها على المناطق وكما يلي:

المنتج	قيمة المبيعات
س	$150000 = 15 \times 10000$
ص	$200000 = 10 \times 20000$

ثم يجري توزيع مبيعات المنتج على المناطق الجغرافية بنسبة مبيعات كل منطقة وكما هو موضح في الجدول.

المنتج	المنطقة أ	المنطقة ب	المنطقة ج	المجموع
س				15000
ص				20000
المجموع	110000	115000	1250000	35000

تمرين: قدرت شركة النجاح مبيعاتها من منتجاتها الثلاثة س، ع، ص خلال الثلاث القادمة على النحو التالي:

الفصل	كمية المبيعات س	كمية المبيعات ص	كمية مبيعات ع
1	5000	3500	2500
2	5500	4000	3000
3	6000	5000	3000

فإذا علمت أن الشركة توزع منتجاتها على المناطق الجغرافية التالية وفق نسب بيع المنتجات.

المنطقة	البويرة	البليدة	عين الدفلى
المنتج س	20%	40%	40%
المنتج ص	35%	35%	30%
المنتج ع	40%	25%	35%

وأن سعر بيع المنتجات س، ص، ع هو 10، 12، 8 دينار على التوالي.

المطلوب: إعداد الموازنة الخاصة بالمبيعات لثلاث أشهر القادمة.

الحل: أولاً يجب استخراج قيمة مبيعات كل منتج ومن ثم توزيعها على المناطق الجغرافية التي يوزع فيها المنتج وكما يلي:

المنتج	1	2	3
س	50000=10x5000	55000=10x5500	60000=10x60000
ص	42000=12x3500	48000=12x4000	60000=12x5000
ع	20000=8x2500	24000=8x3000	24000=8x3000

بعد استخراج قيمة المبيعات نقوم بإعداد الموازنة الخاصة بها كما يلي:

المجموع	عين الدفلى	البليدة	البويرة	المنطقة المنتج	الفصل
50000	$2000 = \frac{40}{100} \times 50000$	$20000 = \frac{40}{100} \times 50000$	$1000 = \frac{20}{100} \times 50000$	س	
42000	$12600 = \frac{30}{100} \times 42000$	$14700 = \frac{35}{100} \times 42000$	$14700 = \frac{35}{100} \times 42000$	ص	
20000	$7000 = \frac{35}{100} \times 20000$	$5000 = \frac{25}{100} \times 20000$	$8000 = \frac{40}{100} \times 20000$	ع	
55000	$22000 = \frac{40}{100} \times 55000$	$22000 = \frac{40}{100} \times 55000$	$11000 = \frac{20}{100} \times 55000$	س	
48000	$14400 = \frac{30}{100} \times 48000$	$16800 = \frac{35}{100} \times 48000$	$16800 = \frac{35}{100} \times 48000$	ص	
24000	$8400 = \frac{35}{100} \times 24000$	$6000 = \frac{25}{100} \times 24000$	$9600 = \frac{40}{100} \times 24000$	ع	
60000	$24000 = \frac{40}{100} \times 60000$	$24000 = \frac{40}{100} \times 60000$	$12000 = \frac{20}{100} \times 60000$	س	
60000	$18000 = \frac{30}{100} \times 60000$	$21000 = \frac{35}{100} \times 60000$	$21000 = \frac{35}{100} \times 60000$	ص	
24000	$8400 = \frac{35}{100} \times 24000$	$6000 = \frac{25}{100} \times 24000$	$9600 = \frac{40}{100} \times 24000$	ع	
383000	134800	135500	112700		المجموع

ثالثاً: الرقابة على الميزانية التقديرية للمبيعات:

عملية المراقبة هي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج التقديرية وهذا ما يسمح باستخراج الفوارق (الانحرافات) والتي نرمز لها بالرمز (Δ) وبالتالي يمكن البحث عن أسباب وجودها و إتخاذ الإجراءات المناسبة لتفاديها في التقديرات المستقبلية .

والانحرافات بصفة عامة سواء كانت ملائمة أي في صالح المؤسسة أو غير ملائمة أي في غير صالحها تقسم إلى قسمين:

• إنحرافات تترجع إلى عوامل داخلية مثل: القصور في تنفيذ الخطة أو عدم الفعالية وهي الانحرافات الخاضعة للرقابة.

• إنحرافات تترجع إلى عوامل خارجية غير الخاضعة للرقابة.

عند تحليل الانحرافات يجب أن يركز الاهتمام على الانحرافات غير العادية أي على تلك العناصر التي يختلف فيها الأداء الفعلي عن الأداء التقديري بدرجة كبيرة (سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة). ومزاولة أسلوب الإدارة بالاستثناء تمكننا من الاستقصاء فقط عن أسباب الانحرافات التي تجاوزت المستوى المقبول أو المسموح به أو المحدد مسبقا وعدم تحليل جميع الانحرافات. وينجم عن هذا الإجراء ربح كبير في الوقت المستغرق في تحليل الانحرافات والاستقصاء عنها وبالتالي توفير في التكاليف.

وعند تحديد المستويات المقبولة (المسموح بها) يجب أن نأخذ بعين الاعتبار تكلفة الاستقصاء عن أسباب الانحرافات ونقارنها بقيمة المعلومات الناتجة عن الاستقصاء، كما يجب أن نستبعد من الدراسة والتحليل الإنحرافات العشوائية أو غير الخاضعة للرقابة في المدى القصير.

فحسب الحالات فإن مستويات 1% ، 2% ، 5% يمكن اعتبارها بأنها مستويات مقبولة، إلا أنه يجب استعمال الطرق الإحصائية لتحديد المستويات المقبولة.

وحتى نتمكن من مزاولة أسلوب الإدارة بالاستثناء.

تمرين: إليك المبيعات الفعلية والتقديرية للمنتوجين A و B حسب المناطق كما يلي:

منطقة الغرب		منطقة الوسط		منطقة الشرق		
فعلية	تقديرية	فعلية	تقديرية	فعلية	تقديرية	
533	549	144	144	445.5	450	المنتوج A
84	85.2	356.075	357.075	190	189	المنتوج B

الفصل الثالث: إعداد الموازنة الشاملة

الموازنة الشاملة هي الإطار العام للموازنات الفرعية الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة ، كما أنها تمثل الخطة العامة للمؤسسة .

وبرغم أن الإطار أو الهيكل العام للموازنة يختلف في مكوناته باختلاف نوعية وحجم المؤسسة ، إلا أن الموازنة الشاملة - عادة - ما تتكون من (وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية) :_ موازنة التشغيل

- موازنة المبيعات
- موازنة المخزون السلعي
- موازنة كمية الإنتاج
- موازنة تكلفة الإنتاج
- * موازنة المواد الخام
- * موازنة العمالة المباشرة
- * موازنة التكاليف الإضافية الصناعية
- موازنة التكاليف التسويقية
- موازنة المصروفات الإدارية
- قائمة تكاليف الإنتاج المباع التقديرية
- قائمة صافي الدخل التقديرية

مما سبق يتضح أن الموازنة الشاملة تتكون من موازنة التشغيل والموازنة المالية ، وتغطي موازنة التشغيل إيرادات ومصروفات التشغيل ويمكن منها تحديد صافي الدخل

التقديري ، أما الموازنة المالية فتشمل قائمة المركز المالي التقديري فضلا عن القوائم الأخرى التي تستخدمها الإدارة المالية للمؤسسة .

ونتناول فيما يلي بشيء من التفصيل - التطبيق العملي لإعداد الموازنة الشاملة من خلال الحالة العملية التالية :

تنتج مؤسسة الرشا وتبيع منتجين س، ص وقد وضعت خطتها لعام 2019 (موزعة على فترات ربع سنوية) كما يلي :

_ كمية المبيعات المقدرة للمنتج (س) 17000 وحدة موزعة على فترات ربع سنوية بنسبة 2:6 : 5:4 وللمنتج (ص) 15000 وحدة موزعة على فترات ربع سنوية بنسبة 5:2 : 1:7 ، سعر بيع الوحدة للمنتجين س، ص 90,60 جنيه بالترتيب.

تقوم سياسة البيع على أساس تحصيل 70% من مبيعات نفس الربع بالإضافة إلى 30% من مبيعات الربع السابق عليه، علما بأن قيمة مبيعات الربع الأخير لعام 2018 تبلغ 760000 جنيه.

كمية مبيعات الربع الأول عام 2020 = كمية مبيعات الربع الأول عام 2019 .

- ترغب المؤسسة في الاحتفاظ بمخزون إنتاج تام آخر كل ربع سنة يعادل ربع مبيعات الربع التالي ، علما بأن مخزون أول 2019 من الإنتاج التام هو 800 وحدة من المنتج س (تكلفة الوحدة 42 دينار) و 1200 وحدة من المنتج ص (تكلفة الوحدة 65 دينار) وكمية الإنتاج خلال الربع الأول عام 2020 تساوي كمية الإنتاج خلال الربع الأول من عام 2019

- تحتاج الوحدة من المنتج (س) إلى 10 كيلو من المادة (أ) ، بينما تحتاج الوحد من المنتج (ص) إلى 12 كيلو من المادة (ب) ، وترغب المؤسسة في الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام آخر كل ربع سنة يمثل 50% من احتياجات برنامج الإنتاج خلال الربع التالي .
علما بأن مخزون المواد الخام أول 2019 هو 10500 كيلو من المادة (أ) و 24600 كيلو من المادة (ب) ، وتكلفة شراء الكيلو من المادة (أ) 1,6 دينار ومن المادة (ب)

- 2 دينار ، مع العلم بأن كافة مصروفات المواد المباشرة تدفع خلال الفترة .
- تحتاج الوحدة من المنتج (س) إلى 2 ساعة عمل مباشر ، بينما تحتاج الوحدة من المنتج (ص) إلى 3 ساعة عمل مباشر ، معدل الأجر 2 دينار/ساعة .
 - تم تقدير التكاليف الإضافية وتحليلها على أساس مستوى نشاط متوقع 78550 ساعة عمل مباشر ، وكانت التقديرات : مواد غير مباشرة 111275 دينار (72000 دينار ثابت) ، أجور غير مباشرة 113550 دينار (35000 دينار ثابت) ، إيجار 12216 دينار ، صيانة 51854 دينار (34562 دينار متغير) ، قوى محرك 243505 دينار ، إهلاك 96000 دينار .
 - مع العلم بأن كافة التكاليف الإضافية ستدفع خلال الفترة .
 - قدرت مصروفات التسويق الثابتة السنوية كما يلي :
 - حملات إعلانية 56000 دينار ، استهلاكات 18000 دينار ، مهيا تسويقية 110000 دينار .
 - ومصروفات التسويق المتغيرة للوحدة : شحن وتفرغ 0, 500 دينار ، عمولات رجال البيع 1, 200 دينار ، مصروفات تسويقية متنوعة 0, 675 دينار.
 - مع العلم أن هذه المصروفات ستدفع خلال الفترة .
 - قدرت المصروفات الإدارية السنوية كما يلي :
 - المهيا الإدارية 175000 دينار ، أدوات كتابية ومطبوعات 9000 دينار ، مياه وإنارة 7000 دينار ، اهتلاكات 24000 دينار ، صيانة دورية 17000 دينار ، مصروفات إدارية متنوعة 8000 دينار .
 - مع العلم أن هذه المصروفات ستدفع خلال الفترة .
 - قررت المؤسسة شراء آلات ومعدات تسلم في يناير تكلفتها 43000 دينار ، وفي أكتوبر تكلفتها 86000 دينار ، كما أنها ستستبدل الآلات الحاسبة القديمة بآلات أحدث مما سيترتب عليه تحمل 6000 دينار كل ربع سنة .
 - وأيضاً ستقوم ببعض عمليات الإحلال لمعدات المصانع في الربع الأول والربع الثاني مما سيترتب عليه تحمل 22000 دينار في كل ربع .

رصيد النقدية في رصيد 12/31 / 2018 يبلغ 31000 دينار

موازنة التشغيل

1- موازنة المبيعات

تمثل موازنة المبيعات (بالكمية والقيمة) الخطوة الأولى في إعداد الموازنة الشاملة ، وتعد أكثر الموازنات الفرعية أهمية ، ذلك لأن كثيرا من الموازنات الأخرى الفرعية تكون ذات علاقة مباشرة وقوية بمبيعات المؤسسة ، ويتوقف إعدادها على إعداد موازنة المبيعات مثل : موازنة كمية الإنتاج وموازنة المصروفات التسويقية . وغير ذلك من الموازنات الفرعية التي تتأثر بالإيراد المتولد أو المحقق من المبيعات .

وتتأثر موازنة المبيعات بعدة عوامل ومؤثرات منها : الأحوال الاقتصادية العامة للمجتمع ، قرارات التسعير ، المنافسة ، التقدم الصناعي والتكنولوجي ، برامج التسويق وغيرها من عوامل يجب أن تدرس عند التنبؤ بمبيعات المؤسسة وتقديرها.

وتمثل موازنة المبيعات مجموعة التقديرات الكمية والمالية للمبيعات من كافة المنتجات التي تتوقع المؤسسة تصريفها خلال فترة الموازنة للوصول إلى رقم الإيراد المستهدف في الخطة .

ويتم إعداد موازنة المبيعات على أساس تفصيلي أو تحليلي ، فيجب أن توضح المبيعات من كل منتج ، وفي كل منطقة من مناطق البيع ، كما أنها قد توضح المبيعات لكل نوع من أنواع العملاء (جملة أو تجزئة) ، وسياسة البيع (مبيعات نقدية ومبيعات آجلة) ، وهكذا حتى تتوفر البيانات اللازمة والكافية لإعداد القوائم والموازنات التالية على إعدادها بشكل أكثر كفاءة ودقة .

ومن بيانات الحالة العملية يمكن إعداد موازنة المبيعات كما يلي :

موازنة المبيعات لمؤسسة الرشا

إجمالي		فترات الموازنة								بيان
		الربع الرابع		الربع الثالث		الربع الثاني		الربع الأول		
قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	قيمة	كمية	
1020000	17000	240000	4000	300000	5000	36000	6000	120000	2000	المنتج س سعره 60 دينار
1350000	15000	630000	7000	90000	1000	180000	2000	450000	5000	المنتج ص سعره 90 دينار
2370000		870000		390000		540000		570000		

2- موازنة المخزون السلعي

تعد موازنة المخزون السلعي للإنتاج التام أو غير التام حلقة الاتصال بين موازنة المبيعات وموازنة كمية الإنتاج ، ذلك لأن هذا المخزون لا يخرج عن كونه أداة توازن بين المبيعات والإنتاج كما هو معروف ، بمعنى أنه يتم تعديل المبيعات بهذا المخزون للوصول إلى برنامج الإنتاج .

ومن بيانات الحالة العملية يمكن إعداد موازنة مخزون الإنتاج التام كما يلي :

مخزون آخر الربع الأول :

من المنتج س $6000 \times 25\% = 1500$ وحدة

المنتج ص $2000 \times 25\% = 500$ وحدة

.... وهكذا

موازنة مخزون الإنتاج التام آخر الفترة لمؤسسة الرشا

فترات الموازنة				بيان
الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	
1500	1250	1000	500	المنتج س
500	250	1750	1250	المنتج ص

3 - موازنة كمية الإنتاج Production Budget

تحدد كمية الإنتاج لكل منتج على حدة ، وبناء على تقديرات كمية المبيعات خلال فترة الموازنة ومستوى المخزون من الإنتاج التام وغير التام سواء ذلك المستهدف في نهاية الفترة أو المقدر في بدايتها .

لأن كميات المخزون قد تشمل جزءا يمثل الإنتاج غير التام ، وهو ذلك الذي بلغ مستوى تشغيل أو إتمام معين ولم يبلغ بعد حد الاكتمال ، لذلك يتعين معادلة ذلك المخزون بما يقابله من وحدات تامة وطبقا لنسبة الإتمام التي تحددها الإدارة الفنية ، وذلك لإمكان إدخاله ضمن معادلة موازنة كمية الإنتاج .

لاحظ أن :

كمية الإنتاج = كمية المبيعات + مخزون إنتاج تام آخر فترة - مخزون إنتاج تام أول الفترة.

هذا ويعتبر إعداد موازنة كمية الإنتاج نقطة البداية والأساس لإعداد موازنة المواد الخام ، وموازنة العمالة المباشرة ، وموازنة التكاليف الإضافية ، تلك الموازنات التي تشكل مجتمعة إطار موازنة تكلفة الإنتاج .

ومن بيانات الحالة العملية يمكن إعداد موازنة كمية الإنتاج كما يلي :

موازنة كمية الإنتاج لمؤسسة الرشا

بيان	فترات الموازنة			
	الربع الاول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
المنتج (س) :	2000	6000	5000	4000
كمية المبيعات	1500	1250	1000	500
+ مخزون إنتاج تام آخر الفترة	3500	7250	6000	4500
- مخزون إنتاج تام أول الفترة	800	1500	1250	1000
برنامج الإنتاج	2700	5750	4750	3500
المنتج (ص) :	5000	2000	1000	7000
كمية المبيعات	500	250	1750	1250
+ مخزون إنتاج تام آخر الفترة	5500	2250	2750	8250
- مخزون إنتاج تام أول الفترة برنامج الإنتاج	1200	500	250	1750
الإجمالي	4300	1750	2500	6500

4- موازنة تكلفة الإنتاج

• موازنة المواد الخام :

تمثل تقديرا كميًا وقيميًا لتكلفة كل مادة يستلزمها برنامج الإنتاج ، مع الأخذ في الاعتبار مستويات المخزون من هذه المادة في أول وآخر فترات الموازنة .

وتستند تقديرات موازنة المواد الخام على المعلومات التالية :

- كمية الإنتاج المقدر من المنتج .
- إحتياجات وحدة الإنتاج من المواد الخام ، وقد يستعان في تقديرها بالخبرة السابقة وبعض النسب التاريخية اذا لم تتوفر مقاييس معيارية لتحديد تلك الإحتياجات .
- تكلفة شراء الوحدة من المادة الخام وذلك في ضوء الأسعار المتوقع سريانها خلال فترة الموازنة .

- هذا ويفضل أن تعد موازنة المواد الخام على خطوتين :

الخطوة الأولى :إعداد جدول بتقدير احتياجات برنامج الإنتاج من المواد الخام (بالكمية فقط)
الخطوة الثانية :إعداد جدول بتكلفة المشتريات بعد تقدير تكلفة شراء الوحدة وكميات المخزون

لاحظ أن :

احتياجات برنامج الإنتاج من المواد الخام	= كمية الإنتاج × احتياجات وحدة الإنتاج من المواد الخام
كمية مشتريات المواد الخام	= احتياجات برنامج الإنتاج + الفترة من المواد الخام _ مخزون أول الفترة من المادة الخام
تكلفة المشتريات	= كمية مشتريات المواد الخام × تكلفة شراء الوحدة من المادة الخام

● موازنة العمالة المباشرة :

ترتبط هذه الموازنة تماما بتقديرات موازنة كمية الإنتاج السابق إعدادها ، ويتطلب إعدادها توافر المعلومات التالية :

- تحديد كمية الإنتاج المطلوبة من واقع موازنة كمية الإنتاج .
- حصر إحتياجات الإنتاج من كل نوع من أنواع العمالة (ماهرة - نصف ماهرة - عادية)
- تحديد المعدلات المتوقعة للأجر عن كل ساعة عمل . لاحظ أن :

احتياجات برنامج الإنتاج من العمالة المباشرة	= كمية الإنتاج × لإنتاج وحدة الإنتاج
تكلفة العمل المباشر	= احتياجات الإنتاج من العمالة المباشرة × معدل الأجر

● موازنة التكاليف الإضافية الصناعية

تشمل هذه الموازنة كل التكاليف غير المباشرة Indirect Costs الصناعية ، فهي تشمل المواد غير المباشرة ، الأجور غير المباشرة وتكاليف الطاقة الإنتاجية Capacitycosts الأخرى كالصيانة والإستهلاك وغير ذلك .

ويلاحظ أن الإستهلاك لا يمثل تكلفة مدفوعة بالنسبة للمنشأة ، وإنما هو تحميل لعبء إستخدام الآلات على الإنتاج ، لذلك يراعى إستبعاد الاستهلاك من إجمالي تقديرات الموازنة عند إعداد موازنة النقدية فيما بعد .

ومن المهم أن نوجه النظر هنا إلى ضرورة الفصل بين عناصر التكاليف الإضافية المتغيرة وعناصر التكاليف الإضافية الثابتة ، وذلك تسهيلا لتقدير هذه التكاليف الإضافية في ظل مستويات الإنتاج المختلفة .

ويكون معدل تحميل التكاليف المتغيرة = التكاليف الإضافية المتغيرة ÷ المستوى المتوقع للنشاط .

وينبغي مراعاة أن المستوى المتوقع للنشاط ليس هو بالضرورة المستوى الفعلي الذي سيسود خلال فترة الموازنة ، فهناك احتمالات متعددة لاختلاف ذلك المستوى الفعلي عن المتوقع لأخطاء في تقدير ذلك المستوى عند بداية الموازنة ، أو لعوامل أخرى لا إرادية ، أو لظروف تتعلق بموسمية النشاط وتقلب معدلات الإنتاج .

ومن واقع بيانات الحالة العملية يمكن إعداد الموازنات السابقة على التوالي كما يلي:

موازنة المواد الخام :

يتم اعدادها كما يلي :

جدول إحتياجات برنامج الإنتاج (س) من المادة الخام (أ)

الإحتياجات	فترات الموازنة				احتياجات وحدة الإنتاج	بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول		
	3500	4750	5750	2700	10 كيلو	كمية الإنتاج للمنتج (س) المادة (أ)
167000	35000	47500	57500	27000		أحتياج الإنتاج

جدول إحتياجات برنامج الإنتاج (ص) من المادة الخام (ب)

الإحتياجات	فترات الموازنة				احتياجات وحدة الإنتاج	بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول		
	6500	2500	1750	4300	12 كيلو	كمية الإنتاج للمنتج(ص) المادة (ب)
180600	78000	30000	210000	51600		أحتياج الإنتاج

موازنة مشتريات المواد الخام

إجمالي	فترات الموازنة				بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
167000	35000	47500	57500	27000	المادة (أ) : احتياجات برنامج الإنتاج مخزون آخر الفترة من المواد الخام
13500	13500	17500	23750	28750	
180500	48500	65000	81250	55750	مخزون أول الفترة من المواد الخام
10500	17500	23750	28750	10500	
170000	31000	41250	52500	45250	كمية المشتريات تكلفة شراء الوحدة
	1,6	1,6	1,6	1,6	
22000	49600	66000	84000	72400	تكلفة المشتريات(1)

إجمالي	فترات الموازنة				بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
180600					المادة (ب) احتياجات برنامج الإنتاج مخزون آخر الفترة من المواد الخام
25800	78000	30000	21000	51600	
	25800	39000	15000	10500	مخزون أول الفترة من المواد الخام
206400	103800	69000	36000	62100	
24600	39000	15000	10500	24600	كمية المشتريات تكلفة شراء الوحدة
181800	64800	54000	25500	375000	
2	2	2	7	2	(2) تكلفة المشتريات
363600	12960	10800	51000	75000	
635600	179200	174000	135000	147400	1+2 إجمالي تكلفة المشتريات .

موازنة العمالة المباشرة

إجمالي	فترات الموازنة				بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
16700 2	3500 2	4750 2	5750 2	2700 2	المنتج (س) : إحتياجات وحدة الإنتاج من العمالة المباشرة
33400 6	7000 6	9500 6	11500 6	5400 6	(2ساعة للوحدة) إحتياجات الإنتاج من العمالة المباشرة (معدل الأجر 6ج/ساعة)
200400	42000	57000	69000	32400	تكلفة العمل المباشر
15050 3	6500 3	2500 3	1750 3	4300 3	المنتج (ص) : كمية الإنتاج إحتياجات وحدة الإنتاج من العمالة المباشرة (3ساعة للوحدة)
45150 6	19500 6	7500 6	5250 6	12900 6	إحتياجات الإنتاج من العمالة المباشرة (معدل الأجر 6ج/ساعة)
270900	117000	45000	31500	77400	تكلفة العمل المباشر
78550	26500	17000	16750	18300	إجمالي ساعات العمل المباشر
471300	159000	102000	100500	109800	إجمالي تكلفة العمل المباشر

موازنة التكاليف الإضافية الصناعية :

يتم إعدادها كما يلي :

توزيع التكاليف الإضافية وحساب معدل التحميل

التكاليف الثابتة ربع السنوية	معدل تحميل المتغيرة 78550 ساعة	مبالغ سنوية			بيان
		متغير	ثابت	إجمالي	
18000	0,5	39275	72000	111275	مواد غير مباشرة
8750	1	78550	35000	113550	أجور غير مباشرة
3054	-	-	12216	12216	إيجار
4323	0,44	34562	17292	51854	صيانة
-	3,1	243505	-	243505	قوى محركة
2400	-	-	97000	96000	إهلاك
58127	0,04	395892	232508	628400	مجموع

موازنة التكاليف الإضافية

فترات الموازنة	ساعات عمل مباشرة	معدل تحميل التكاليف المتغيرة	تكاليف إضافية متغيرة	إجمالي إضافية ثابتة	إجمالي التكاليف الإضافية
الربع الأول	18300	5,04	92232	58127	150359
الربع الثاني	16750	5,04	84420	58127	142547
الربع الثالث	17000	5,04	85680	58127	143807
الربع الرابع	26500	5,04	133560	58127	191687
مجموع					
	78550	5,04	395892	232508	628400

5- موازنة المصروفات التسويقية :

تتوقف مبيعات المنشأة إلى حد كبير على جهد ونشاط إدارة التسويق ، وعلى ذلك فإن موازنة مصروفات هذا النشاط التسويقي يتم إعدادها بناء على موازنة المبيعات وبمجرد إعدادها ، وبالطبع فإن هناك بعض المصروفات التسويقية لا تتغير مباشرة مع تغير حجم المبيعات وإنما هي تكاليف ثابتة لا علاقة لها بالتغير في حجم المبيعات مثل : مهيايا إدارة التسويق ، في حين أن البعض الآخر يتغير بتغير حجم المبيعات مثل : عمولات البيع .

لذلك يمكن إعداد موازنة المصروفات التسويقية على أساس فصل تكاليف التسويق المتغيرة عن الثابتة وإعداد معدل لتحميل التكاليف التسويقية المتغيرة طبقاً لعدد الوحدات

المقدر بيعها. وقد تميل بعض المشآت - تبسيطا لإعداد تلك الموازنة - إلى اللجوء إلى الخبرة والحكم الشخصي في تحديد بنود تكاليف التسويق على أساس نسبة من المبيعات مثلا.

ويمكن إعداد موازنة المصروفات التسويقية من واقع بيانات الحالة العملية كما يلي:

موازنة المصروفات التسويقية

إجمالي	فترات الموازنة				بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
17000	4000	5000	60000	2000	كمية مبيعات المنتج (س)
15000	7000	1000	20000	50000	كمية المبيعات المنتج (ص)
16000	5500		400	3500	مصروفات تسويقية متغيرة : شحن وتفرغ
38400		3000			عمولات رجال البيع
21600	13200	7200	9600	8400	مصروفات تسويقية متنوعة
	7425	4050	5400	4725	
76000	26125	14250	19000	16625	
				14000	مجموع المصروفات التسويقية المتغيرة (أ)
56000	14000	14000	14000		مصروفات تسويقية ثابتة :
18000	4500	4500	4500	4500	حملات اعلانية
110000	27500	27500	27500	27500	إستهلاكات مهايا تسويقية
					مجموع المصروفات التسويقية الثابتة (2)
18400	46000	460000	460000	460000	
260000	72125	60250	65000	62625	اجمالي المصروفات 1+2التسويقية

6- موازنة المصروفات الإدارية :

هي الموازنة التي تشمل كافة تكاليف النشاط الإداري ، ومعظم هذه التكاليف من النوع الثابت ، سواء كانت تكاليف ثابتة يمكن تفاديها **Avoidable** بسهولة نسبية ، وهي التكاليف الثابتة الاختيارية غير الملزمة **DiscretionaryFixedCosts** مثل تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف تعليم وتدريب العاملين ، أو تكاليف لا يمكن تجنبها بسهولة وبدون خسارة كبيرة ، وهي التكاليف الملزمة **CommittedfixedCosts** مثل أقساط القروض برهن **Mortgage** أو فائدة السندات **Bond Interest** والضرائب العقارية **Property Taxes** وما إلى ذلك، أما التكاليف الإدارية المتغيرة فهي عادة بسيطة وتتمثل في بعض تكاليف الإنارة والمياه والتدفئة والمهمات والأدوات المتنوعة .

وعلى الرغم من أن بنود تكاليف الإدارة والتمويل تتميز بثبات نسبي على مدى فترة الموازنة، وعادة ما يتم ربطها وتقديرها إجمالاً دون علاقة بحجم النشاط المتوقع مستقبلاً ، إلا أن طبيعة هذه النفقات ترجح ضبطها والتحكم في مبالغها والرقابة عليها وترشيد الأداء الإداري بصفة عامة .

ومن واقع بيانات الحالة العملية يمكن إعداد موازنة المصروفات الإدارية كما يلي :

موازنة المصروفات الإدارية

إجمالي	فترات الموازنة				بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
175000	43750	43750	43750	43750	مهايا إدارية
9000	2250	2250	2250	2250	أدوات كتابية ومطبوعات
7000	1750	1750	1750	1750	مياه وإنارة
24000	6000	6000	6000	6000	استهلاكات
17000	4250	44250	44250	4250	صيانة دورية
8000	200000	20000	20000	2000	مصروفات إدارية متنوعة
240000	60000	60000	60000	60000	مجموع

7- قائمة تكلفة الإنتاج المباع :

يتم إعداد قائمة تكلفة الإنتاج المباع في ضوء البيانات المتاحة بموازنات كمية

الإنتاج ، المواد المباشرة ، الأجور المباشرة ، التكاليف الإضافية الصناعية ، مخزون الإنتاج

التام أول وآخر الفترة ، وفقا للمعادلة التالية :

تكلفة مخزون الإنتاج التام أول الفترة	
+	تكلفة الإنتاج التام خلال الفترة
=	تكلفة الإنتاج المتاح للبيع
-	تكلفة مخزون الإنتاج التام آخر الفترة
=	تكلفة الإنتاج المباع

ومن بيانات الحالة العملية يمكن إعداد قائمة تكلفة الإنتاج المباع كما يلي :

قائمة تكلفة الإنتاج المباع المنتج (س)

إجمالي	فترات الموازنة								بيان
	الربع الرابع		الربع الثالث		الربع الثاني		الربع الأول		
23600	4400	1000	55000	1250	1500	44	800	42	مخزون إنتاج تام أول الفترة تكلفة الوحدة
		44		44					
734800	154000	3500	209000	4750	5750	44	2700	44	تكلفة مخزون إنتاج تام أول الفترة . كمية الإنتاج التام خلال الفترة تكلفة الوحدة
		44		44					
768400	198000	44	264000	1000	1250	44	152400	44	تكلفة الإنتاج التام خلال الفترة تكلفة الإنتاج المتاح للبيع مخزون إنتاج تام آخر الفترة تكلفة الوحدة
22000	500	44							
746400	176000	44	44000	44	26400	44	1500	44	تكلفة مخزون إنتاج تام آخر الفترة تكلفة الإنتاج المباع
		22000							

قائمة تكلفة الإنتاج المباع (المنتج ص)

إجمالي	فترات الموازنة						بيان	
	الربع الرابع		الربع الثالث		الربع الثاني			الربع الأول
78000	115500	1750	16500	250	500	78000	1200	مخزون إنتاج تام أول الفترة تكلفة الوحدة
		66		66	66		65	
992300	429000	6500	165000	2500	23000	283800	4300	تكلفة مخزون إنتاج تام أول الفترة . كمية الإنتاج التام خلال الفترة
		66		66	115500			
1071300	545400				1750	361800	500	تكلفة الإنتاج التام خلال الفترة
82500	82500		181500	1750	66	33000	66	تكلفة الإنتاج المتاح للبيع مخزون إنتاج تام آخر الفترة تكلفة الوحدة
		1250	115500	66	16500			
988800	462000		660000		132000	328800		تكلفة مخزون إنتاج تام آخر الفترة تكلفة الإنتاج المباع

لاحظ أن تكلفة إنتاج الوحدة من الإنتاج التام :

المنتج (ص)

المنتج (س)

$$12 \text{ وحدة} \times 2 \text{ ج} = 24 \text{ ج}$$

$$10 \text{ وحدات} \times 1,6 \text{ ج} = 16 \text{ ج}$$

$$3 \text{ ساعة} \times 6 \text{ ج} = 18 \text{ ج}$$

$$2 \text{ ساعة} \times 6 \text{ ج} = 12 \text{ ج}$$

$$3 \text{ ساعات} \times 8 \text{ ج} = 24 \text{ ج}$$

$$2 \text{ ساعة} \times 8 \text{ ج} = 16 \text{ ج}$$

ج66

ج44

إجمالي تكلفة الإنتاج المباع موزعة على فترات الموازنة

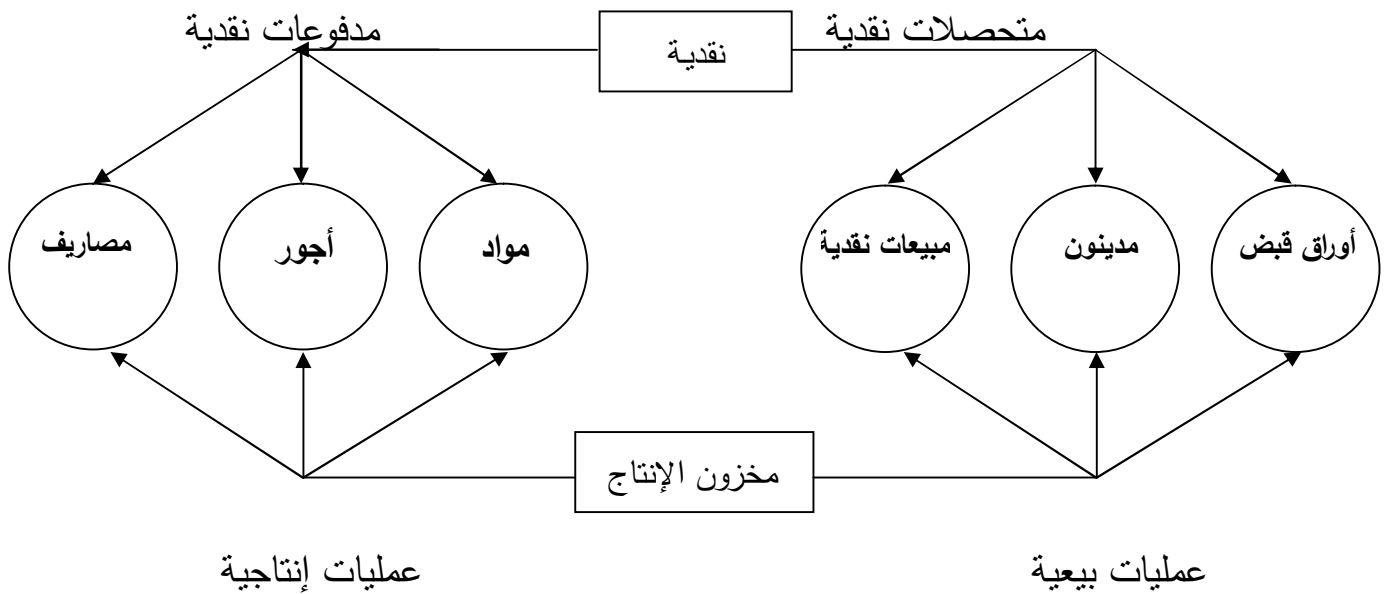
إجمالي	فترات الموازنة				بيان
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
746400	176000	220000	264000	86400	المنتج (س)
988800	462000	66000	132000	328800	المنتج (ص)
1735200	638000	286000	396000	415200	

الفصل الرابع: الميزانية التقديرية للخرينة. (التدفقات النقدية).

تمهيد: تهدف الموازنة النقدية إلى توفير المعلومات اللازمة لتفادي أي عجز أو فائض في النقدية، وعليه تعد أداة لتخطيط المتحصلات و المدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة ودرجة كافية من الدقة والتفصيل لضمان إستمراريتها في مزاولة مختلف أنشطتها وعملياتها، والوفاء بالتزاماتها وإدارة مواردها النقدية بصورة صحيحة وملائمة، وبذلك فإن الموازنة النقدية تطوي على التوفيق الزمي بين المتحصلات والمدفوعات النقدية، وتقصي بدائل تمويل العجز عند حدوثه واختيار أفضل هذه البدائل والتخطيط لإتباعها.

أولاً: مفهوم الموازنة النقدية.

إذا كانت الموازنة النقدية تهدف إلى تحقيق التوازن النقدي بين ما ينتظر من متحصلات وما يتوقع من مدفوعات نقدية خلال فترة زمنية مقبلة، فإن إعداد هذه الموازنة يقتضي إعداد البيانات والمعلومات اللازمة والدقيقة عن العوامل المؤثرة في تلك التدفقات ولعل أكثر العوامل أثراً في إعداد الموازنة النقدية هي العوامل المرتبطة بمزاولة العمليات الجارية في الفترة المقبلة وكما هو موضح في الشكل التالي:



حيث يبين هذا الشكل دورة العمليات الجارية في المؤسسة والتي يتضح منها أن النقدية المتاحة للمؤسسة تستخدم في شراء مواد أولية ودفع أجور العمال إضافة إلى مستلزمات الإنتاج الأخرى، وباستخدام عوامل الإنتاج السابقة تتولد السلع القابلة للبيع أي الإنتاج التام وعن طريق المبيعات حسابات المدين (حقوق وأوراق قبض) وبتحصيل هذه الحسابات المدينة تتولد النقدية.

ثانياً: إعداد الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية:

لفرض إعداد الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية يفترض متابعة حركة المدفوعات و المقبوضات، وتقديرها للفترة اللاحقة، أي محاولة معرفة المبالغ المتوقعة إستلامها وكذلك المبالغ المتوقعة دفعها خلال الفترة قيد الدراسة، وإن هذا يستوجب دراسة ما يلي:

1- المبالغ المتوقعة إستلامها (المقبوضات):

وهي تشمل كافة المبالغ المتوقعة إستلامها خلال فترة الميزانية وتتكون بشكل رئيسي من المبالغ المستلمة من المبيعات سواء أكنت نقداً أو من المبيعات الآجلة التي سيستحق تسديدها، المبالغ التي ستستلم كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، أو إيجار الممتلكات أو أرباح الأسهم في المؤسسة الأخرى، أو من الأصول الثابتة، أو من المساهمات الجديدة نتيجة لزيادة رأس مال المؤسسة.

2- المبالغ الواجب تسديدها: (المدفوعات النقدية):

وتشمل هذه المبالغ على الإلتزامات التي إلتزمت المؤسسة بها. والتي يستحق تسديدها خلال فترة الميزانية، إضافة إلى المشتريات والاستثمارات المتوقعة إنجازها أو الدخول بها خلال تلك الفترة والتي سيتم دفعها نقداً، ومثال على ذلك المبالغ الواجب دفعها إلى الموردين (مواد أولية، أو مشتريات بضائع) وكذلك المبالغ المستحقة إلى دائنو الاستثمارات، المشتريات النقدية، ديون الخدمات الأجور والرواتب التي يستحق دفعها خلال فترة الميزانية، الإيجار والتأمين والصيانة والإصلاحات، أقساط القروض على اختلاف أنواعها وكذلك الفوائد

المستحقة الضرائب والرسوم، مصاريف النقل، مصاريف الإشهار، وكافة المصاريف الأخرى على إختلاف أنواعها.

3- الرصيد النقدي:

يمثل الرصيد النقدي الفرق ما بين المبالغ المتوقع إستلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الميزانية زائدا الرصيد المتوفر في بداية فترة الميزانية، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع أن تواجه إلتزاماتها دون أي مشكلة أما إذا كانت سالبة فإن ذلك يعني أن المؤسسة ستواجه مشكلة في تسديد إلتزاماتها و عليها أن تبحث عن مصادر للتمويل لمواجهة هذه الإلتزامات خلال الفترة المذكورة.

فمثلا لغرض حساب الرصيد النقدي في نهاية شهر مارس نأخذ الرصيد النقدي المتوفر لدى المؤسسة في آخر شهر فيفري يضاف إليه المبالغ المتوقع إستلامها خلال شهر مارس وي طرح منها المبالغ المتوقع دفعها خلال الشهر المذكور وبذلك نستطيع أن نحدد الرصيد النقدي في نهاية شهر مارس.

$$\text{رصيد الخزينة} = \text{رصيد بداية الفترة} + \text{المقبوضات} - \text{المدفوعات}$$

مثال: تقوم إحدى المؤسسات التجارية بتسويق منتج نمطي واحد وتشتري الوحدة منه بمبلغ 20 دج وتبيعها بمبلغ 30 دج ولقد خطت هذه المؤسسة مبيعاتها على النحو الآتي:

الشهر	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر
المبيعات	75000 دج	90000 دج	72000 دج	54000 دج	63000 دج

وقد تضمنت الأرصدة في أول شهر جويلية ما يلي:

نقدية	1300 دج	مخزون إنتاج تام	24000 دج
مدينون	52500 دج	دائنون	21600 دج

فإذا علمت:

1- أن 60% من تكلفة المشتريات تدفع في شهر الشراء والباقي يدفع في الشهر التالي للشراء.

2- أن المؤسسة تقوم بتحصيل قيمة مبيعاتها على النحو الآتي:

- 50% من المبيعات تحصل في الشهر الذي حدث فيه البيع بعد منح خصم نقدي 2%.

- 40% من المبيعات تحصل في الشهر التالي لشهر البيع.

- 8% من المبيعات تحصل في الشهر الثاني لشهر البيع.

- 2% من قيمة المبيعات لا تحصل.

3- أن المخزون من الإنتاج التام آخر الشهر يجب أن يعادل 50% من كمية المبيعات المخططة للشهر التالي.

4- تقدر كلفة التسويق الشهرية بنسبة 10% من قيمة المبيعات المخططة للشهر، وتدفع في الشهر الذي حدثت فيه، أما التكاليف الإدارية الشهرية فتبلغ 18000 دج يتضمنها الإندثار السنوي البالغ 48000 دج.

المطلوب:

1- إعداد جدول المتحصلات النقدية لشهر جويلية وأوت.

2- إعداد جداول المدفوعات النقدية لشهري جويلية وأوت.

3- إعداد الموازنة النقدية لشهري جويلية وأوت.

الحل:

أولاً: تتمثل المتحصلات النقدية للمؤسسة فيما يلي:

1- المبيعات النقدية.

2- المتحصلات من المدينون وذلك وفق سياسة الإئتمان الممنوحة للزبائن وفي مثالنا فإن

المتحصلات النقدية لشهري جويلية وأوت على الشكل الآتي:

أ- 50% من مبيعات الشهر الذي تم فيه البيع بمعنى 50% من مبيعات جويلية و 50% من مبيعات أوت بعد الأخذ بعين الاعتبار الخصم النقدي الممنوح للزبائن والبالغ 2% وعلى النحو الآتي:

شهر أوت	شهر جويلية
المبيعات ×	المبيعات × $\frac{98}{100} \times \frac{50}{100}$
	$\frac{98}{100} \times \frac{50}{100}$
$= \frac{98}{100} \times \frac{50}{100} \times 54000$	$= \frac{98}{100} \times \frac{50}{100} \times 72000 = 35280$ د.ج.
	26460 د.ج.

وتمثل نسبة 98% النسبة التي سيتم تحصيلها من قيمة الـ 50% من المبيعات وقد تم إستخراج هذه النسبة بطرح نسبة الخصم من 100% .

ب- 40% من مبيعات الشهر تحصل في الشهر التالي لشهر البيع، وهذا يعني أنه في شهر جويلية سيتم تحصيل 40% من قيمة مبيعات شهر جوان، وفي شهر أوت يتم تحصيل 40% من قيمة مبيعات شهر جويلية وكما يلي:

شهر أوت	شهر جويلية
مبيعات شهر جويلية ×	مبيعات شهر جوان × $\frac{40}{100}$
	$\frac{40}{100}$
$= \frac{40}{100} \times 72000$	$= \frac{40}{100} \times 90000 = 36000$ د.ج .
	28800 د.ج .

ج- 8% من مبيعات الشهر تحصل في الشهر الثاني لشهر البيع بمعنى أن 8% من مبيعات شهر ماي تحصل في شهر جويلية وهكذا

شهر أوت	شهر جويلية
$7200 = \frac{8}{100} \times 90000$	$6000 \text{ دج} = \frac{8}{100} \times 75000$

د.ج.

أما الديون المعدومة فلا تظهر ضمن فقرات الموازنة النقدية، كما ينبغي ملاحظ أنه يمكن أن تكون هناك متحصلات لإيرادات عرضية مثل إيراد عقار، إيراد فوائد، أرباح إستثمارا مالية، وأخذها ضمن متحصلات الشهر الذي حدثت فيه.

• على أساس المعلومات السابقة يمكن إعداد جدول المتحصلات لشهري جويلية وأوت:

البيان	شهر جويلية	شهر أوت
50% من مبيعات الشهر بعد طرح الخصم	35280	26460
2		
% 40 من مبيعات الشهر السابق	36000	28800
8% من مبيعات الشهر قبل السابق	6000	7200
مجموع المتحصلات	77280	62460

ثانيا: تتمثل المدفوعات النقدية للمؤسسة في الآتي:

1- المشتريات النقدية.

2- التسديدات لدائنو المشتريات.

3- تسديدات مستلزمات الإنتاج من أجور ومصاريف.

وفي مثالنا فإن المدفوعات النقدية تتمثل في:

أ- المشتريات: نلاحظ من المثال أن المؤسسة تسدد مشترياتها كما يلي: 60% من كلفة المشتريات تسدد في نفس شهر الشراء والباقي في الشهر التالي لشهر الشراء، إلا أن كلفة المشتريات لم تعطى ضمن معلومات المثال لذا يجب إستخراجها، ولهذا الغرض ينبغي أولاً إعداد موازنة المبيعات ذلك لأنها الأساس لإعداد موازنة المشتريات بالنسبة للمؤسسات التجارية التي هي موضع مثالنا هذا وكما يلي:

موازنة المبيعات					
الشهر	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر
عدد الوحدات المباعة	2500	3000	2400	1800	2100

وقد تم إستخراج عدد الوحدات المباعة بقسمة قيمة المبيعات الشهرية على سعر البيع، وفمثلا عدد الوحدات المباعة لشهر جوان = $\frac{9000}{30} = 3000$ وحدة.

بعد ذلك يتم إعداد موازنة المشتريات بعد الأخذ بعين الاعتبار سياسة التخزين التي تتبعها المؤسسة وفي مثالنا فإن مخزون الإنتاج التام آخر الفترة يساوي 50% من عدد الوحدات المباعة الشهر التالي.

الشهر	عدد الوحدات المباعة	مخزون آخر الفترة	مخزون أول الفترة	كمية المشتريات	سعر الشراء	كلفة المشتريات
جوان	3000	(1200)+	1500 -	2700	20	54000
جويلية	2400	(900)	1200	2100	20	42000

أوت	1800	1050	900	1950	20	39000
-----	------	------	-----	------	----	-------

والآن بعد أن تم تحديد تكلفة المشتريات الشهرية، يتم إستخراج المدفوعات الشهرية عن المشتريات، ويجب التنويه أننا قد قمنا باحتساب تكلفة مشتريات شهر جوان ذلك لأن 40% من تكلفة مشتريات هذا الشهر ستسدد في شهر جويلية.

المدفوعات التي ستتم في نفس شهر الشراء هي:

شهر أوت	شهر جويلية
مشتريات شهر أوت ×	مشتريات شهر جويلية × $\frac{60}{100}$
$= \frac{60}{100} \times 39000$	$= \frac{60}{100} \times 42000$ د ج .
	23400 د ج .

أما النسبة المتبقية والبالغة 40% ستسدد في الشهر التالي وهذا يعني أنه في شهر جويلية سيتم تسديد 40% تكلفة مشتريات شهر جوان وفي شهر أوت سيتم تسديد 40% من تكلفة مشتريات شهر جويلية وكما يلي:

شهر أوت	شهر جويلية
مشتريات شهر جويلية × $\frac{40}{100}$	مشتريات شهر جوان × $\frac{40}{100}$
$= \frac{40}{100} \times 42000$ د ج	$= \frac{40}{100} \times 54000$ د ج .
	16800 د ج

ب- المصاريف التسويقية الشهرية وهي 10% من قيمة مبيعات الشهر، إذن التكاليف التسويقية لشهر:

$$\text{جويلية } 7200 = \frac{10}{100} \times 72000 \text{ د.ج.}$$

$$\text{أوت } 9000 = \frac{10}{100} \times 90000 \text{ د.ج.}$$

ج- التكاليف الإدارية: وهنا ينبغي الإنتباه إلى المصاريف الدفترية مثل الإندثار والديون المعدومة، إذ مثل هذه الفقرات لا تدخل ضمن المدفوعات ذلك لأنها كما أسلفنا تكاليف دفترية، وسيتم تحديد التكاليف الإدارية النقدية كما يلي:

$$\text{التكاليف الإدارية النقدية} = \text{التكاليف الإدارية} - \text{الإندثار.}$$

وبما أن الإندثار سنوية، لذلك لابد من إحتساب قسط الإندثار الشهري كما يلي:

$$\text{قسط الإندثار الشهري} = \frac{\text{قسط الإندثار السنوي}}{\text{عدد الأشهر}} = \frac{48000}{12} = 4000 \text{ د.ج.}$$

$$\text{إذن التكاليف الإدارية الشهرية} = 18000 - 4000 = 14000 \text{ د.ج.}$$

وعلى ضوء المعلومات السابقة فإن جدول المدفوعات سيكون كما يلي:

جدول المدفوعات شهر جويلية وأوت

البيان	شهر جويلية	شهر أوت
60% من مشتريات الشهر	25200	24300
40% من مشتريات الشهر السابق	21600	16800
التكاليف التسويقية	7200	9000
التكاليف الإدارية	14000	14000
مجموع المدفوعات	68000	64100

3- تتكون الموازنة النقدية من أربعة فقرات أساسية هي:

أ- رصيد أول الفترة.

ب + المتحصلات النقدية خلال الفترة

= النقدية المتاحة للاستخدام

ج - المدفوعات النقدية خلال الفترة

د = رصيد آخر الفترة

وعلى أساس هذه المعادلة فإن الموازنة النقدية لشهري جويلية و أوت ستكون كما يلي:

الموازنة النقدية لشهري جويلية و أوت

البيان	شهر جويلية	شهر أوت
رصيد أو الفترة	1300	12580
المتحصلات النقدية	77280	62460
مجموع النقد المتاح للإستخدام	78580	75040
المدفوعات النقدية	68000	64100
رصيد آخر الفترة	12580	

السلسلة رقم 01

التمرين 01:

بصفتك موظف بقسم الموازنات التقديرية لإحدى المؤسسات بعد حصولك على مبيعات السنوات السابقة الموضحة في الجدول أدناه طلب منك مدير القسم توضيح ما يلي:

- الارتباط الموجود بين عدد نقاط البيع وقيمة المبيعات مع التفسير.

- معادلة خط الاتجاه العام التي تسمح بتقدير قيمة المبيعات بدلالة عدد نقاط البيع؟

- ما هي مبيعات السنة المقبلة اذا علمت انه خلالها قررت المؤسسة التخلي عن نقطتي بيع؟

- تتنبأ بقيمة مبيعات سنوات 2010 و 2011، كيف يتم ذلك؟

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008
المبيعات (10.000 دج)	2	5	6	8	9
عدد نقاط البيع	3	5	7	10	15

التمرين 02:

نفرض ان مبيعات المؤسسة لها علاقة بمستوى دخل المستهلكين وفيما يلي تطور المبيعات ومستوى الدخل لمجموعة من الفترات:

الفترات	1	2	3	4	5
المبيعات (10^3 دج)	100	120	115	125	130
الدخل (10^3 دج)	70	80	75	85	90

- ما هي قيمة مبيعات الفترة رقم 6 اذا اصبح مستوى الدخل 98.000 دج؟

- ما مدى الارتباط بين المتغيرين.

التمرين رقم 02:

تقوم إحدى المؤسسات بإنتاج العلب المصبرة وبيعها وتعتمد في التسيير على طريقة الميزانيات التقديرية، حيث تقوم بتنفيذ حملة اشهارية لمبيعاتها. فكانت نتائج المبيعات في الخمس مناطق التي توزع فيها منتجاتها كما يلي:

المنطقة	1	2	3	4	5
حجم المبيعات (10^3 علبة)	25	30	35	45	65
نفقات الاشهار (10^3 دج)	5	6	9	12	18

تخطط المؤسسة لرفع نفقات الاشهار ب20% في كل المناطق خلال السنة المقبلة. والمطلوب:

- رسم لوحة الانتشار للبيانات السابقة

- تحديد العلاقة بين حجم المبيعات ونفقات الاشهار.

- قياس العلاقة بين المتغيرين.

-تحديد الميزانية التقديرية للمبيعات خلال السنة المقبلة اذا كان سعر العلبه طول السنة ومحدد ب: 35دج للعلبة.

التمرين 04:

مؤسسة تنتج وتبيع منتج "أ" بحيث تسوق منتوجها بالمناطق الأربع للوطن كما هو مبين في الجدول التالي:

المنطقة الشمالية	30% من حجم المبيعات
المنطقة الجنوبية	10% من حجم المبيعات
المنطقة الغربية	30% من حجم المبيعات
المنطقة الشرقية	30% من حجم المبيعات

والمؤسسة لا تتحكم في سعر البيع حيث يتحدد وفق ظروف السوق.

اليك معلومات عن الكميات الاجمالية للمبيعات والاسعار المتحصل عليها خلال السنة السابقة (الكميات بالطن والسعر بآلاف الدينارات)

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر
الكمية المباعة	18	24	20	25	27	32	33	35	39	40
السعر	10	11	14	16	18	17	17	19	22	20

المطلوب: اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات خلال شهري نوفمبر وديسمبر في حالة عدم التأكد من السعر، مقسمة حسب المناطق بالكمية والسعر والقيمة.

التمرين 05:

ترغب احدى المؤسسات في تسويق منتوجين "أ" و"ب" وتقدر مبيعات المنتوجين كما يلي: "أ" = 7.200.000 دج و"ب" = 4.000.000 دج وذلك حسب النسب التالية:

المنتوج "أ"	المنتوج "ب"	
25%	20%	المنطقة 01
40%	35%	المنطقة 02
25%	30%	المنطقة 03
10%	15%	المنطقة 04

يوزع المنتوجين خلال فصول السنة كما يلي:

المنتوج "أ"	المنتوج "ب"	
40%	25%	الفصل 01
25%	20%	الفصل 02
10%	30%	الفصل 03
25%	25%	الفصل 04

المطلوب: اعداد البرنامج التقديري للمنتوجين حسب المناطق والفصول.

سلسلة تمارين رقم 2 (إعداد الموازنة الشاملة)

تمرين 1:

تنتج شركة الصناعات الوطنية منتجين هما: س، ص وتوزعهما في منطقتين جغرافيتين هما: مدينة عمان و مدينة الكرك و إليك التقديرات الأتية من الربع الأول من سنة 2002:

تقديرات المبيعات:

المنتج س 20000 وحدة في مدينة عمان و 15000 وحدة في مدينة الكرك.

المنتج ص 40000 وحدة في مدينة عمان و 30000 وحدة في مدينة الكرك.

تباع الوحدة الواحدة من المنتج س ب 20 دينار و المنتج ص ب 18 دينار.

تقدير المخزون من المواد الأولية:

المادة	أول فترة الموازنة	آخر فترة الموازنة
المادة أ	5000 كلغ	1000 كلغ
المادة ب	10000 كلغ	3000 كلغ
المادة ج	3000 كلغ	2000 كلغ

و تبلغ تكلفة الكيلوغرام الواحد من المادة أ مبلغ 2 دينار، و المادة ب 1.5 دينار و المادة ج 1.2 دينار

مخزون المنتجات تامة الصنع:

المنتج	أول فترة الموازنة	آخر فترة الموازنة
س	4000 وحدة بتكلفة إجمالية 11 دينار للوحدة	4500 وحدة
ص	6000 وحدة بتكلفة إجمالية 7 دينار للوحدة	4000 وحدة

إحتياجات الإنتاج من المواد الأولية:

تحتاج الوحدة الواحدة من المنتج س إلى 2 كلغ من المادة أ و 3 كلغ من المادة ب و تحتاج الوحدة من المنتج ص إلى 1.5 كلغ من المادة ب و 1 كلغ من المادة ج

إحتياجات الإنتاج من اليد العاملة:

تحتاج الوحدة الواحدة من المنتج س إلى ساعتين في قسم التقطيع بمعدل أجر 3 دينار للساعة و إلى ساعة عمل واحدة في قسم التشطيب بمعدل أجر 2.75 دينار للساعة، بينما تحتاج الوحدة الواحدة من المنتج ص إلى ساعتين في قسم التقطيع و إلى ساعة ونصف عمل واحدة في قسم التشطيب.

معدلات تحميل المصاريف الصناعية غير المباشرة:

قسم التقطيع	0.75 دينار للساعة
قسم التشطيب	1 دينار للساعة

قدرت التكاليف التسويقية بمبلغ 15000 دينار و التكاليف الإدارية بمبلغ 12000 دينار.

المطلوب: إعداد الموازنة الشاملة.

سلسلة تمارين رقم 3 (إعداد موازنة الخزينة)

فيمايلي بعض الأرصدة التي ظهرت في دفاتر إحدى الشركات و ذلك في 30 سبتمبر:

الموجودات المتداولة: نقدية 12000 دينار، مخزون 63600 دينار، مدينون 10000 دينار.

الموجودات الثابتة (بالصافي) 100000 دينار.

و كانت المبيعات الفعلية و المتوقعة على النحو التالي: شهر سبتمبر 40000 دينار، أكتوبر 48000 دينار، نوفمبر 60000 دينار، ديسمبر 80000 دينار، شهر جانفي 36000 دينار.

و إليك المعلومات الآتية:

1- المبيعات: 75% نقدا، 25% أجله يتم تحصيلها في الشهر التالي لشهر البيع.

2- يقدر مجمل الربح على أساس 30% من المبيعات.

المصاريف تم تقديرها على النحو الآتي: الرواتب و الأجور 15% من مبيعات الشهر، الإيجار 5% من مبيعات الشهر، جميع المصاريف الأخرى عدى الإهلاكات قدرت ب 4% من مبيعات الشهر، و أن جميع هذه المصاريف تسدد في نفس الشهر.

4- المشتريات: يقدر للشركة أن تحتفظ بمخزون أساسي قدره 30000 دينار و تقدر مشتريات الشركة في كل شهر على أساس مبيعات الشهر التالي له، و تسدد الشركة مشترياتها خلال شهر الشراء و تحصل على خصم نقدي قدره 2%.

5- تسدد الشركة قسط الموجودات الثابتة على النحو الآتي:

600 دينار في شهر أكتوبر و 400 دينار في شهر ديسمبر.

6- ترغب الشركة في الإحتفاظ برصيد نقدي قدره 8000 دينار كحد أدنى و في حالة عدم إمكانية توفير هذا الرصيد تلجأ إلى المصرف و تقترض منه بمعدل فائدة 18% سنويا و يتم الإقتراض في نهاية الشهر و السداد في آخر الشهر التالي.

المطلوب:- إعداد جدول المتحصلات النقدية لأشهر أكتوبر نوفمبر ديسمبر.

- إعداد جدول المقبوضات النقدية لأشهر أكتوبر نوفمبر ديسمبر

- إعداد الموازنة النقدية لأشهر أكتوبر نوفمبر ديسمبر