

الفصل الرابع

الموازانات التشغيلية Operation Budget

١. ايمان العقيل

أهداف الفصل

١. تعريف الموازنة التقديرية
٢. انواع الموازنات
٣. مزايا استخدام الموازنات
٤. الفترة الزمنية للموازنات
٥. طرق اعداد الموازنة
٦. الموازنات التشغيلية وفروعها

أولا : تعريف الموازنة التقديرية

- هي خطة مستقبلية للعمليات التي ستقوم بها المنشأة خلال فترة زمنية معينة وتعتبر الموازنات التقديرية هي الأداة المحاسبية الرئيسية للتخطيط والرقابة .

ثانيا : أنواع الموازنات

- تستخدم المنشآت أنواع مختلفة من الموازنات لتحقيق أهداف معينة ، ومن أكثر الموازنات استخداما في الحياة العملية مايلي :

١. **الموازنات التشغيلية :** وهي خطة تغطي كافة العمليات التشغيلية التي ستقوم بها المنشأة خلال فترة زمنية معينة عادة سنة ، وتتكون من مجموعة من الموازنات الفرعية .

٢. **الموازنات الرأسمالية :** وهي الموازنة التي تستخدم في اتخاذ القرارات الاستثمارية طويلة الأجل ، وهي القرارات المتعلقة بشراء الأصول الثابتة مثل الآلات والمباني .. الخ .

ثانيا : أنواع الموازنات

٣. الموازنات الخاصة :

وهي الموازنات التي تعد لأغراض خاصة ويتم اعدادها عند الحاجة اليها مثل :

- I. **موازنة القوائم المالية :** وهي الموازنات التي توضح مايتوقع أن تكون عليه القوائم المالية للمنشأة اذا تم تنفيذ ما هو مخطط له ، وتشمل موازنة القوائم المالية ثلاث موازنات وهي : موازنة قائمة الدخل ، موازنة قائمة المركز المالي ، موازنة قائمة التدفقات النقدية .
- II. **الموازنة المرنة :** تقدير الايرادات والتكاليف للمنشأة عند عدة مستويات للنشاط .
- III. **الموازنة المتعلقة بالتنبؤ بالعلاقة بين التكلفة والحجم والربح (تحليل التعادل)**

ثالثا : مزايا استخدام الموازنات

يحقق استخدام نظام الموازنات التقديرية العديد من المزايا من أهمها :

١. **تعتبر الموازنات أداة للتخطيط :** تجبر المدراء على التخطيط للمستقبل وتحديد مايمكن تحقيقه في المدى القصير وفي المدى الطويل . كما تساعد المدراء على معرفة المشاكل المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة وبالتالي العمل على ايجاد الحلول المناسبة لها قبل ان تحدث .
٢. **تعتبر أداة للتنسيق والاتصال :** تساعد على تنسيق جهود وأهداف المدراء في كافة المستويات الادارية على تحقيق أهداف الشركة ، كما أنها تعتبر وسيلة لتوصيل أهداف الشركة من مستوى الادارة العليا الى الادارة الوسطى وايضا الادارة التشغيلية
٣. **تعتبر أداة للرقابة وتقييم الأداء :** حيث يتم مقارنة مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المقدر في المقارنات والفرق بينهما يسمى انحراف يستخدم في اتخاذ الاجراءات التصحيحية وتقييم أداء المدراء وتحديد الحوافز والمكافآت .

رابعاً : الفترة الزمنية للموازنات

- يتوقف تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة على الغرض المطلوب تحقيقه من هذه الموازنة .
- يتم اعداد الموازنات التشغيلية لتغطي سنة واحدة ويتم تقسيمها الى فترات ربع سنوية أو شهرية ويساعد ذلك على اكتشاف أي انحرافات عن المخطط في الموازنة واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتعديل الخطط لما تبقى من السنة بدلا من الانتظار حتى نهاية السنة .
- يتم اعداد الموازنة الرأسمالية التي تهتم بالقرارات لاستثمارية طويلة الأجل وتغطي فترة تزيد عن سنة وقد تصل الى ثلاث سنوات أو خمس أو عشر سنوات أو أكثر حسب القرار الاستثماري المقترح .

خامسا : طرق اعداد الموازنات

موازنة مفروضة	موازنة بالمشاركة
عندما تتفرد الادارة العليا بوضع واعداد الموازنة ثم فرضها على المستويات الأقل من عيوبها : عدم تقيد العاملين بها لأنها تكون من المستويات العليا للدنيا	عندما يشترك كل مدير مسؤول في وضع التقديرات الخاصة بقسمه أو ادارته ثم ترفع هذه التقديرات للادارة العليا حيث يتم فحصها واعادة النظر في التقديرات الغير متوافقة مع بعضها البعض ثم يتم اعتماد الموازنة بعد الفحص من قبل الادارة العليا مزاياها : تعطي تقديرات أدق لأن الشخص الذي وضعها أكثر علم بقسمه . عيوبها : تسمح بكثير من الفائض

الموازنات التشغيلية

وهي خطة تقوم الادارة بوضعها لتخطيط ورقابة أعمالها التشغيلية خلال فترة زمنية معينة عادة سنة، وتتكون من مجموعة من الموازنات الفرعية هي :

١. موازنة المبيعات
٢. موازنة الانتاج (المشتريات في المنشآت التجارية)
٣. موازنة تكاليف الانتاج
 - موازنة المواد المباشرة
 - موازنة الأجور المباشرة
 - موازنة التكاليف الصناعية الغير مباشرة
٤. موازنة تكاليف المبيعات .
٥. موازنة المصروفات الإدارية والتسويقية
٦. قائمة الدخل التقديرية
٧. الموازنة النقدية

أولاً : موازنة المبيعات (SALES BUDGET)

- هي تقدير لحجم وقيمة المبيعات خلال السنة القادمة ، ويتم تقديرها بناءاً على خبرة رجال البيع مع الاخذ في الاعتبار أي تغيرات موسمية أو اقتصادية .
- موازنة المبيعات هي نقطة البداية لاعداد الموازنات التشغيلية وبالتالي أي خطأ سوف يؤدي الى فشل مشروع الموازنة ككل لذلك يجب الحذر والدقة عند التنبؤ بالمبيعات .
- عادة يصاحب موازنة المبيعات جدول المتحصلات النقدية اذا كان البيع بالأجل .

أولا : موازنة المبيعات

مثال : شركة الزامل لصناعة الأثاث تنتج وتبيع نوعين من الكراسي مودرن وكلاسيك واحتياجات كل منهما من المواد الخام والعمالة هي :

احتياجات الكرسي		سعر الوحدة	
مودرن	كلاسيك		
١٠ قدم		١,٦ ريال / قدم	خشب زان
	١٢ قدم	٢ ريال / قدم	خشب بلوط
٢ ساعة	٣ ساعة	٦ ريال / ساعة	عمل مباشر

تخطط الشركة بيع ٣٢٠٠٠ كرسي خلال السنة وسعر بيع الكرسي المودرن ٦٠ ريال اما سعر بيع الكرسي الكلاسيك ٩٠ ريال ، ويتوقع أن تكون كمية المبيعات الربع سنوية كالتالي :

الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	
٢٠٠٠	٦٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠	الكرسي المودرن
٥٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	٧٠٠٠	الكرسي الكلاسيك

المطلوب :

اعداد موازنة المبيعات ؟

ثانيا : موازنة الانتاج – المشتريات فى المنشآت التجارية

موازنة الانتاج (PRODUCTION BUDGET):

هي تقدير لعدد الوحدات الواجب انتاجها خلال العام القادم للوفاء باحتياجات المبيعات وتعد كالتالي :

حجم المبيعات **

(+) مخزون اخر المدة **

(-) مخزون أول المدة **

حجم الانتاج **

➤ المعادلة كلها بالوحدات

➤ مخزون آخر أي فترة = مخزون أول الفترة التالية لها

➤ عادة يصاحبها جدول المدفوعات للمشتريات

ثانيا : موازنة الانتاج – المشتريات فى المنشآت التجارية

مثال : وفقا لبيانات المثال السابق اذا علمتي أن سياسة الشركة هي الاحتفاظ بمخزون في نهاية الربع سنة يعادل ٢٥% من المبيعات المتوقعة للربع سنة التالي له

وأن مخزون الانتاج التام في بداية الربع الأول يبلغ ٨٠٠ وحدة من الكرسي المودرن و ١٢٠٠ وحدة من الكرسي الكلاسيك

وأن المبيعات المتوقعة للربع الاول من العام القادم الذي يلي عام اعداد الموازنة يبلغ ٢٠٠٠ وحدة من الكرسي المودرن و ٥٠٠٠ وحدة من الكرسي الكلاسيك

المطلوب : اعداد الموازنة الربع سنوية والسنوية للانتاج

ثانيا : موازنة الانتاج – المشتريات فى المنشآت التجارية

موازنة المشتريات (PURCHASES BUDGET):

إذا كانت الشركة تجارية فإنها تعد موازنة مشتريات البضاعة بدلا من موازنة الانتاج وهي تظهر مقدار المشتريات من الموردين خلال الفترة ، حيث تأخذ موازنة مشتريات البضاعة نفس شكل موازنة الانتاج فيما عدا أنها تبين الكميات الواجب شراؤها بدلا من الكميات الواجب انتاجها :

**

حجم المبيعات

**

(+) مخزون اخر المدة

**

(-) مخزون أول المدة

**

حجم الوحدات المطلوب شراؤها

ثالثاً: موازنة تكاليف الانتاج

أ. موازنة المواد المباشرة (DIRECT MATERIAL BUDGET)

وهي توضح الكميات التي يجب شرائها من المواد الخام للوفاء باحتياجات الانتاج وتكلفتها وتعد كالاتي :

**	حجم الانتاج
*	<u>x احتياجات الوحدة من المواد</u>
**	احتياجات الانتاج
**	+ مخزون اخر المدة من المواد
(**)	<u>- مخزون اول المدة من المواد</u>
**	حجم المشتريات من المواد
*	<u>X سعر الشراء للوحدة</u>
**	تكلفة المشتريات من المواد

□ عادة يصاحب موازنة المواد المباشرة جدول المدفوعات النقدية (الدائنين)

ثالثاً: موازنة تكاليف الانتاج

مثال : نفس المثال السابق

إذا علمتي أن المخزون من خشب الزان في بداية الربع الأول ١٠٥٠٠ قدم ومن خشب البلوط ٢٤٦٠٠ قدم ، وقد جرت سياسة الشركة على الاحتفاظ بمخزون المواد الخام في الربع سنة المعين يعادل ٥٠% من احتياجات الانتاج في الربع سنة الذي يليه ويبلغ المخزون المتوقع من المواد اخر الربع الرابع ١٣٥٠٠ قدم من خشب الزان و ٢٥٨٠٠ قدم من خشب البلوط
المطلوب :

١. اعداد موازنة المشتريات من المواد الخام الربع سنوية والسنوية

ثالثا: موازنة تكاليف الانتاج

ب. موازنة الأجور المباشرة (DIRECT LABOR BUDGET)

اعتمادا على موازنة الانتاج يتم اعداد موازنة الاجور المباشرة وهي توضح عدد ساعات العمل التي يحتاجها الانتاج وتكلفتها وتعد كالاتي :

**	حجم الانتاج
*	X زمن انتاج الوحدة
**	احتياجات الانتاج
*	X معدل أجر الساعة
**	تكلفة العمل المباشر

ثالثاً: موازنة تكاليف الانتاج

ج. موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة

(MANUFACTURING OVERHEAD BUDGET)

وهي تقدير للتكاليف الصناعية غير المباشرة باستخدام معادلة الموازنة المرنة والتي تظهر كالآتي :

$$\text{ص} = \text{ب س} + \text{أ}$$

- $\text{ص} = \text{التكاليف الصناعية غير مباشرة}$
- $\text{ب س} = \text{اجمالي التكاليف المتغيرة}$
- $\text{ب} = \text{المعدل المتغير (التكلفة المتغيرة للوحدة أو للساعة)}$
- $\text{س} = \text{مستوى النشاط ويقاس عادة بساعات العمل المباشر}$
- $\text{أ} = \text{تكاليف صناعية غير مباشرة ثابتة}$

ثالثاً: موازنة تكاليف الانتاج

مثال : نفس المثال السابق

إذا علمتي أن شركة الزامل تستخدم ساعة العمل المباشرة كوحدة قياس لنشاطها وأن معدل التكاليف المتغيرة لساعة العمل المباشر كان كالتالي :

مواد غير مباشرة ٥,٠ ريال / ساعة عمل مباشر ، أجور غير مباشرة ١ ريال / ساعة عمل مباشر
مزاياء عينية ٢ ريال / ساعة عمل مباشر ، مهمات متنوعة ١,١ ريال / ساعة عمل مباشر
صيانة ٤,٠ ريال / ساعة عمل مباشر

وكانت التكاليف الصناعية الثابتة للربع كما يلي :

الإشراف ١٨٠٠٠ ، الاستهلاك ٢٤٠٠٠ ، الصيانة ٩٠٠٠ ريال ، الإيجار ٧٩١٢ ريال
المطلوب :

١. اعداد موازنة العمل المباشر الربع سنوية والسنوية

٢. اعداد موازنة التكاليف الصناعية الغير مباشرة

رابعاً: موازنة تكاليف الإنتاج المباع

- يتم اعداد موازنة تكاليف الإنتاج المباع في ضوء البيانات المتاحة بموازنة كمية الإنتاج ، المواد المباشرة ، الأجور المباشرة ، التكاليف الإضافية الصناعية
- ويتم اعدادها كما يلي :

$$\begin{array}{l} \text{**} \quad \text{تكلفة مخزون الإنتاج أول الفترة} \\ \text{**} \quad \text{+ اجمالي تكاليف الإنتاج خلال الفترة} \\ \hline \text{**} \quad \text{= تكلفة الإنتاج المتاح للبيع خلال الفترة} \\ \text{**} \quad \text{__ تكلفة مخزون الإنتاج آخر الفترة} \\ \hline \text{**} \quad \text{= تكلفة الإنتاج المباع} \end{array}$$

رابعاً: قائمة تكاليف الإنتاج المباع

مثال : نفس المثال السابق

إذا علمتي ان تكلفة الوحدة من مخزون الإنتاج التام أول الفترة من الكرسي المودرن ٢ ٤ ومن الكرسي الكلاسيك ٥ ٦

المطلوب : اعداد قائمة تكاليف الإنتاج المباع ؟

خامسا: موازنة المصاريف البيعية والادارية

موازنة المصروفات البيعية SELLING EXPENSES BUDGET

- يتم اعداد موازنة تكاليف نشاط البيع والتوزيع بناءا على موازنة المبيعات
- بعض التكاليف التسويقية تتغير بتغير حجم النشاط مثل عمولات البيع والنقل وبعضها ثابت مثل مرتبات ادارة التسويق
- ويتم اعدادها كما يلي :

عدد وحدات المبيعات التقديرية **

X معدل المصاريف البيعية المتغيرة للوحدة **

اجمالي التكاليف البيعية المتغيرة **

التكاليف البيعية الثابتة + **

اجمالي التكاليف البيعية

خامسا: موازنة المصاريف البيعية والادارية

مثال : نفس المثال السابق :

إذا كانت عمولة البيع ٣ ريال / كرسي مودرن ، ٥ ريال / كرسي كلاسيك ، ورواتب مدراء التسويق ٥٠٠٠ ريال شهريا ، ومصاريف الاعلان الربع سنوية ١٨٥٠٠ ريال

المطلوب : اعداد موازنة المصروفات البيعية الربع سنوية والسنوية ؟

خامسا: موازنة المصاريف البيعية والادارية

ADMINISTRATIVE EXPENSES BUDGET موازنة المصروفات الادارية

- تشمل هذه الموازنة كافة المصاريف المتوقعة لفترة الموازنة في مختلف نواحي وانشطة الشركة بخلاف الانتاج والبيع .
- معظم هذه المصاريف تكون ثابتة اما باقي المصاريف الادارية المتغيرة فهي عادة بسيطة واهميتها النسبية قليلة بحيث يمكن اعتبارها ثابتة .
- تتكون هذه الموازنة من موازنات صغيرة يعدها الافراد الذين تقع عليهم مسؤولية رقابة وتحكم المصروفات الادارية

مثال : نفس المثال السابق

فيما يلي البيانات الربع سنوية لشركة الزامل :

مرتبات المدراء ٤٣٧٥٠ ، مصاريف متنوعة نثرية ٢٢٥٠ ، الاستهلاك ٦٠٠٠

مياه وكهرباء ٤٠٠٠ التأمين ٣٠٠٠

المطلوب : اعداد موازنة المصروفات الادارية الربع سنوية والسنوية ؟

سادسا : قائمة الدخل التقديرية وقائمة المركز المالي التقديرية

BUDGETED INCOME STATEMENT قائمة الدخل التقديرية

بالانتهاء من اعداد الموازنات السابقة يمكن اعداد قائمة دخل تقديرية والتي تبين صافي الدخل المتوقع الناتج عن النشاط الرئيسي والعادي والذي يعكس كفاءة ذلك النشاط الأمر الذي يسمح بإعادة النظر في كل أو بعض الموازنات الفرعية السابقة وتعديلها بالشكل الذي يحقق صافي الربح المستهدف

مثال : وفقا لبيانات الموازنات السابقة المطلوب اعداد قائمة الدخل التقديرية

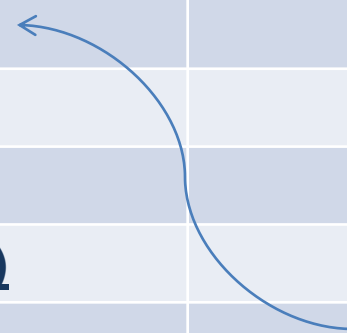
BUDGETED FINANCIAL STATEMENT قائمة المركز المالي التقديرية

يبدأ اعداد قائمة المركز المالي التقديرية من قائمة المركز المالي للعام السابق ثم يتم تعديلها ببيانات الموازنات الأخرى

CASH BUDGET : الموازنة النقدية

هي خطة توضح المركز النقدي للشركة في لحظة زمنية معينة لمعرفة ماذا كان هناك فائض ينبغي استثماره في أوراق مالية أو عجز ينبغي تمويله بقرض قصير الاجل ويتم اعدادها كالتالي:

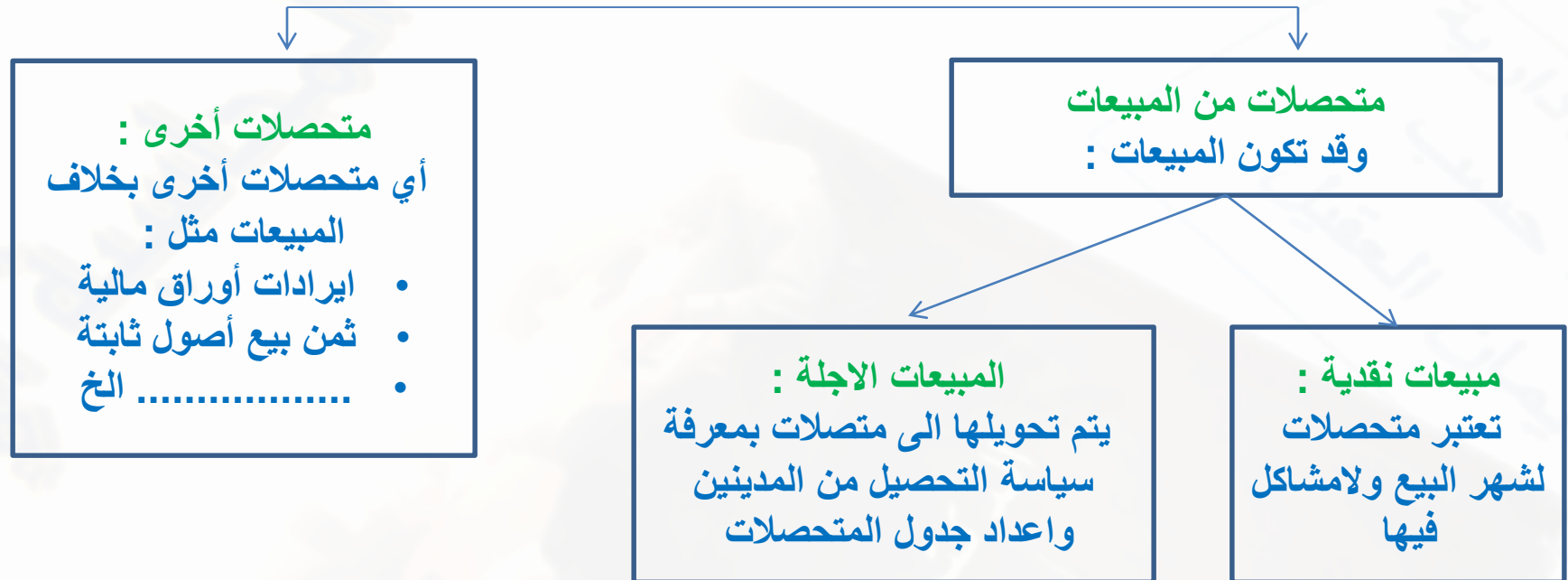
شهر (٢)	شهر (١)	
**	**	رصيد النقدية أول الفترة
**	**	<u>+</u> المتحصلات
**	**	النقدية المتاحة
(**)	(**)	<u>-</u> المدفوعات
**	**	رصيد النقدية آخر الفترة



- إذا كان رصيد النقدية آخر الفترة موجب فهذا يعني وجود فائض وإذا كان سالب فهذا يعني وجود عجز
- وتتمثل المشكلة في كيفية تحديد المتحصلات والمدفوعات وهذا ماسيتم شرحه الان

سابعا : الموازنة النقدية

(١) **المتحصلات** : يمكن تقسيم متحصلات اي شركة الى :



سابعا : الموازنة النقدية

مثال (١) : تقضي السياسة الائتمانية لاحدى الشركات بتحصيل ٤٠% من المبيعات نقدا في شهر البيع و ٦٠% في الشهر التالي علما بأن المبيعات خلال الثلاث شهور الأولى من عام ١٤٣٥ يتوقع أن تكون :

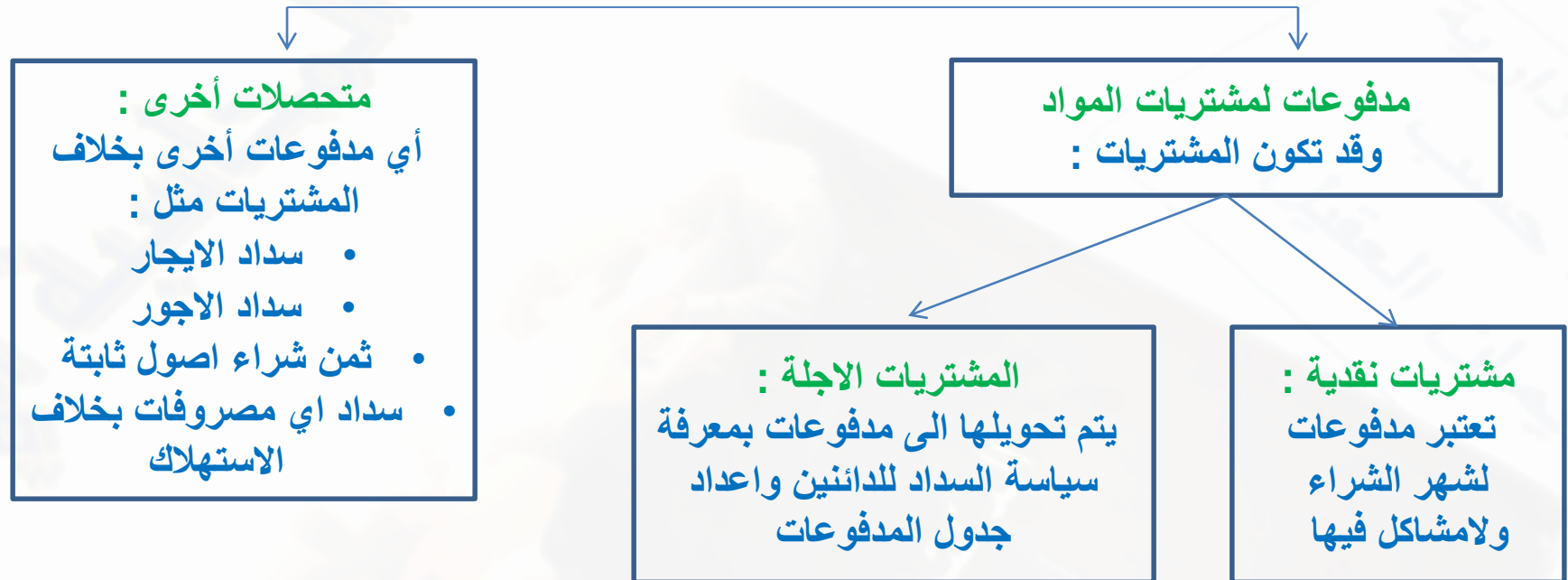
ربيع الاول	صفر	محرم
١٠٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠

المطلوب :

١. تحديد المتحصلات خلال شهري صفر وربيع أول علما بأنه من المتوقع أن يتم تحصيل إيرادات أوراق مالية في شهر صفر بمبلغ ١٠,٠٠٠ ريال وفي شهر ربيع الأول بمبلغ ٥٠٠٠ ريال .
٢. تحديد رصيد المدينين في نهاية شهر ربيع الاول .

سابعا : الموازنة النقدية

(٢) المدفوعات : يمكن تقسيم مدفوعات اي شركة الى :



سابعا : الموازنة النقدية

مثال (٢) : نفس مثال (١) بافتراض أن سياسة الشركة تقضي بسداد ٨٠% من المشتريات نقدا في شهر الشراء و ٢٠% في الشهر التالي ، علما بأن المشتريات المتوقعة خلال الثلاث شهور الأولى من عام ١٤٣٥ كانت كالتالي :

محرر	صفر	ربيع الاول
٥٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠

المطلوب :

١. تحديد المدفوعات خلال شهري صفر وربيع أول علما بأنه من المتوقع سداد مصروفات متنوعة في شهر صفر بمبلغ ٣٠,٠٠٠ وفي شهر ربيع الاول بمبلغ ١٠,٠٠٠ ريال
٢. تحديد رصيد الدائنين في نهاية شهر ربيع الاول .
٣. اعداد الموازنة النقدية لشهري صفر وربيع الاول علما بأن رصيد النقدية أول صفر ٥٠,٠٠٠ ريال

سابعاً: الموازنة النقدية

تمرين شامل على الموازنة النقدية :

ترغب احدى الشركات في اعداد الموازنة النقدية عن شهر رمضان وفيما يلي بعض البيانات عن هذه الشركة :

١. رصيد النقدية في أول شهر رمضان ٤٠,٠٠٠ ريال

٢. المبيعات والمشتريات الفعلية عن شهر رجب وشعبان بالاضافة الى المبيعات المتوقعة خلال شهر رمضان :

البيان	رجب	شعبان	رمضان
المبيعات النقدية	٦٥,٠٠٠	٧٥,٠٠٠	٧٠,٠٠٠
المبيعات الآجلة	٤٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠
المشتريات .. كلها آجلة	٢٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠

١. ان سياسة تحصيل المبيعات ٥٠% في شهر البيع ، ٣٠% في الشهر التالي ، ٢٠% في الشهر بعد التالي

٢. ان سياسة سداد المشتريات ٣٠% في شهر الشراء ، ٧٠% في الشهر التالي .

٣. تبلغ المصروفات البيعية والادارية خلال شهر رمضان ٢٩٠,٠٠٠ ريال تتضمن مصروف اهلاك شهري ٤٠,٠٠٠ ريال

٤. من المتوقع شراء اجهزة نقدا بمبلغ ٧٠,٠٠٠ ريال وتوزيع ارباح نقدية بمبلغ ٣٥,٠٠٠ ريال خلال شهر رمضان

المطلوب : ١. اعداد الموازنة النقدية لشهر رمضان .

٢. تحديد رصيد المدينين والدائنين في اخر شهر رمضان