

الموازنات التخطيطية Budgeting



محتوى الكورس

- وظائف الموازنات التخطيطية
- طرق إعداد الموازنة
- الموازنة الشاملة والقوائم المالية التقديرية:
 - التنبؤ وموازنة المبيعات (الإيرادات)
 - موازنة الإنتاج
 - موازنة المشتريات
 - موازنة استخدام المواد
 - موازنة الأجور الصناعية
 - موازنة المصروفات البيعية والتسويقية
 - موازنة المصروفات العمومية والإدارية
 - موازنة التشغيل (قائمة الدخل التقديرية)
 - الموازنة النقدية

أولاً: تعريف الموازنة

يمكن تعريف الموازنة بأنها: "ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة".

فهي تعد تعبيراً رقمياً عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً.

وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال، وخفض التكاليف، وتحقيق نسبة ربح معينة، وتقديم الخدمات بجودة مرتفعة، وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة، وأخيراً رفع الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: وظائف الموازنات التخطيطية

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الآتي:

- وظيفة التخطيط
- وظيفة التواصل
- وظيفة الرقابة
- وظيفة التحفيز
- وظيفة تقييم الأداء

الموازنة أداة رقابية

- الموازنة تساعد الشركة على التحكم في التكاليف بوضع توجيهات عامة للتكلفة.
- المدير يكون أقل ميلاً لإنفاق المال على أشياء غير مطلوبة لو علم أن كل التكاليف سيتم مقارنتها مع الأرقام المدرجة بالموازنة.
- المديرون بإمكانهم استخدام الموازنة كأداة تقييم ذاتي لهم.

الموازنة أداة محفزة

- الموازنة تساعد في تحفيز الموظفين لأداء عمل جيد.
- الموظفون يملكهم شعور إيجابي تجاه الموازنة لو تم السماح لهم بدرجة معينة من المرونة في إعداد الموازنة.

الموازنة وسيلة اتصال

- الموازنة تساعد في إخبار الإدارة العليا للموظفين بأهداف الشركة التي تحاول إنجازها.
- لو أن الشركة ليس لديها موازنة شاملة؛ فإن كل قسم بالشركة قد يظن أن الشركة لها أهداف مختلفة.
- مثلاً: قسم المبيعات ربما يريد إبقاء مخزون بقدر أكثر ما يمكن؛ وذلك كي لا يفقد مبيعات مستقبلاً، لكن مسؤول الخزينة ربما يريد إبقاء مخزون بقدر أقل من أجل الحفاظ على الاحتياطيات النقدية.
- لو أن الموازنة تحدد مقدار المخزون؛ فإن كل الموظفين يمكنهم العمل تجاه نفس الأهداف.

دور الموازنة في عملية التقييم

مقارنة النتائج الفعلية للنشاط مع أرقام الموازنة يسمح للمؤسسة بصورة عامة بتقييم أدائها وأداء المديرين.

طرق إعداد الموازنة

1- إعداد الموازنات من القمة للقاعدة

المزايا:

- تضمن التماسك عبر كل المجالات الوظيفية.
- هذا المدخل أقل تعقيداً بكثير وأقل استهلاكاً للوقت من تنظيم مدخلات الموازنة من المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا.

العيوب:

- الموازنة المفروضة تشجع - على أقل تقدير - على الإحساس بالالتزام.

طرق إعداد الموازنة

2- إعداد الموازنات من القاعدة للقمة

المزايا:

- هذا المدخل يشجع الموظفين بأن يكون لديهم شعور بملكية مدخلات العملية، وهذا يؤدي إلى القبول والالتزام بالأهداف المعبر عنها بالموازنة.
- هذا المدخل يمكن الموظفين من ربط الأداء بالثواب أو بالعقاب.

العيوب:

- تكاليف أعلى في الوقت والمال.
- جودة المشاركة تتأثر بأهداف، وبقيم، وباعتقادات، وبتوقعات أولئك المشاركين في إعداد الموازنة.
- خلق فائض الموارد غير المستغل بالموازنة Budgetary slack.



سؤال 1: هل يفضل عمل موازنة سنوية أم موازنة ربع سنوية؟

سؤال 2: هل يمكن عمل مقارنة بين موازنة الربع الأول بالربع الثاني مثلاً؟



المحاضرة الثانية

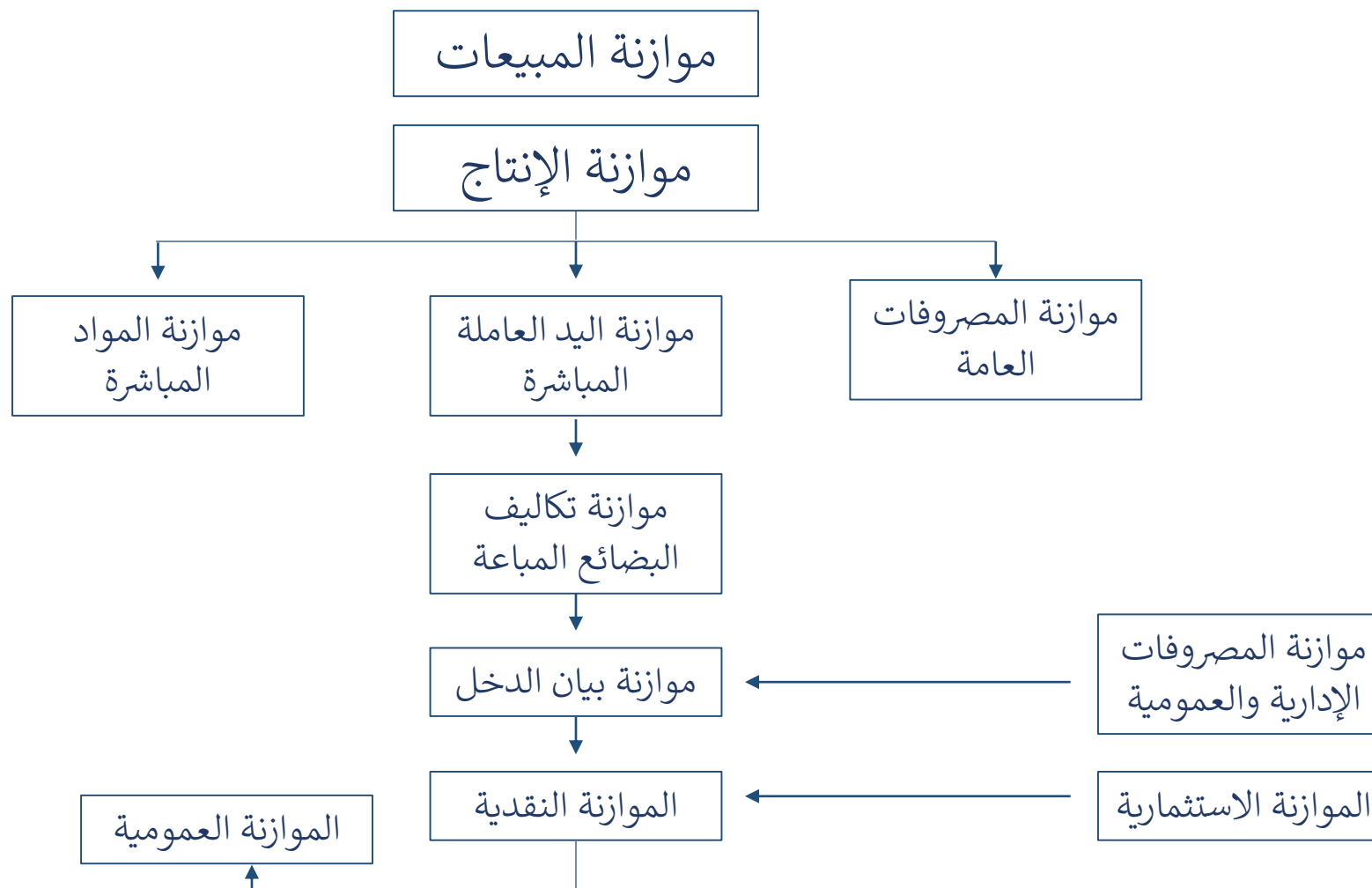
الموازنة الشاملة

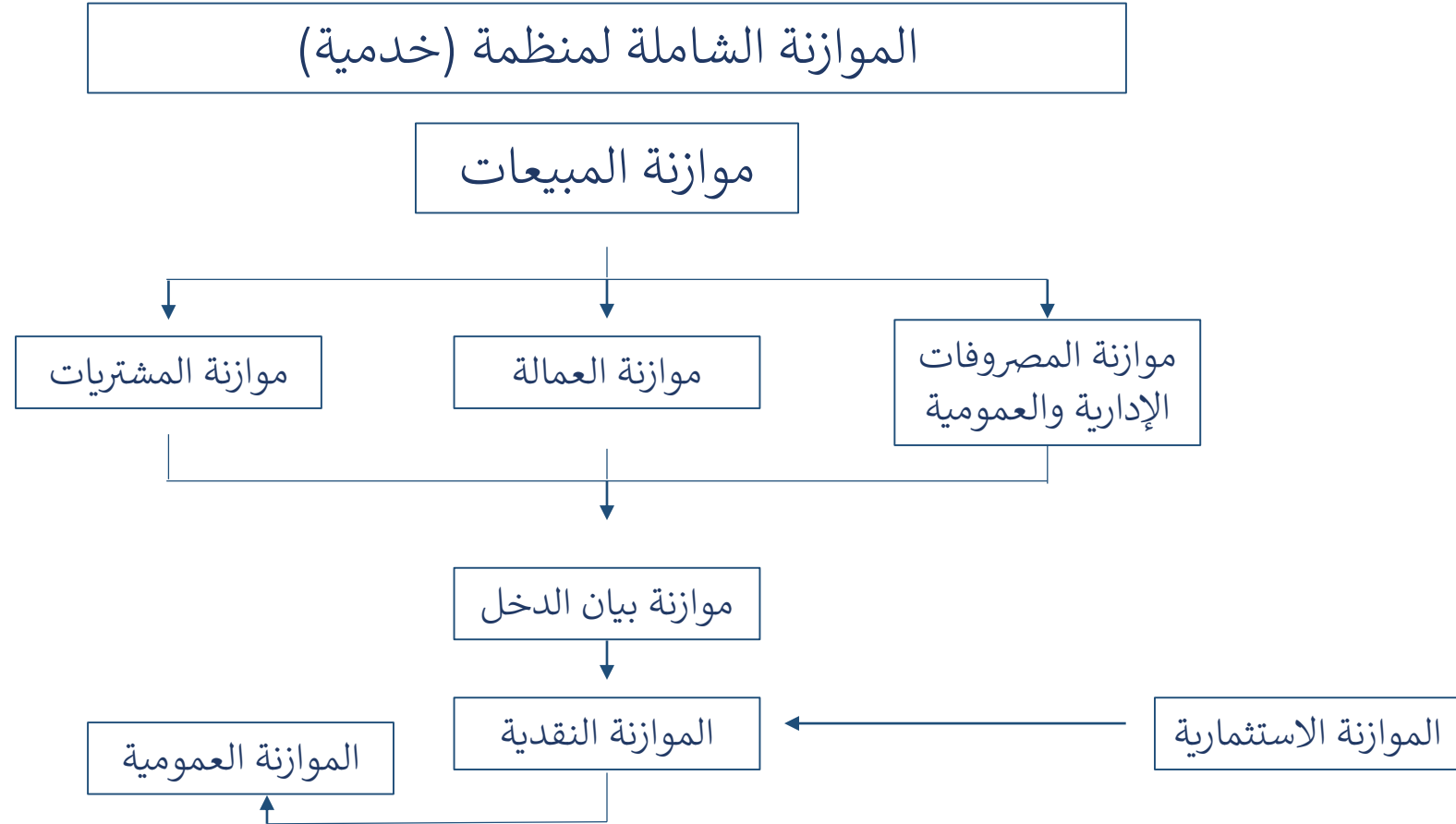
- الموازنة الشاملة (الرئيسية) ما هي إلا الإطار العام أو الملخص للموازنات الفرعية والخاصة بكافة أنشطة المنشأة، وهي تمثل الخطة العامة للمنشأة، ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة باختلاف نوعية وحجم المنشأة.

مكونات الموازنة الشاملة (الرئيسية):

- الموازنات التشغيلية.
- الموازنات المالية.

الموازنة الشاملة لمنظمة (تجارية \ صناعية)





أولاً: موازنة المبيعات

- يتوقف نجاح الموازنة التخطيطية على مدى النجاح في إعداد موازنة المبيعات، حيث تعتبر الركيزة الأساسية في إعداد الموازنات الأخرى، كما تتوقف فعالية هذه الموازنة على مدى الدقة للتنبؤ بحجم المبيعات.

أهداف موازنة المبيعات:

- توفير البيانات اللازمة لإعداد الموازنات الفرعية مثل موازنة الإنتاج/ المشتريات/ التشغيل.
- تقدير صافي الدخل المتوقع الناتج عن مقابلة المبيعات بالتكاليف المتوقعة.
- تسهيل متابعة تنفيذ إدارة التحصيل لخطة الإيرادات.

يتطلب إعداد موازنة المبيعات أمرين:

- تحديد حجم المبيعات المتوقعه.
- تحديد سعر البيع.

طرق التنبؤ بحجم المبيعات:

تقوم إدارة التحصيل بإعداد الموازنة بالاشتراك مع إدارة الإنتاج والمشتريات والإدارة المالية.

وهناك عدة طرق للتنبؤ بحجم المبيعات/ منها:

- طريقة الاعتماد على الأرقام التاريخية.
- طريقة الاعتماد على تنبؤات مندوبي التحصيل.
- استخدام الأساليب الإحصائية الرياضية.

ويتم إيجاد إجمالي قيمة المبيعات المتوقعة بحاصل ضرب حجم المبيعات المتوقع تحقيقه
 $\times$ سعر البيع المتوقع.

مثال (1)

تقوم شركة الأنوار بإنتاج وبيع أحد المنتجات، وكانت التقديرات التي تخص مبيعات الشركة المتوقعة للعام كما يلي:

- 2011 تتمثل ببيع 10000 وحدة موزعة ربعياً
- الربع الأول 3000 وحدة
- الربع الثاني 4000 وحدة
- الربع الثالث 2000 وحدة
- الربع الرابع 1000 وحدة
- على فرض أن سعر البيع الذي سوف تعتمد عليه الشركة هو 20 دينار للوحدة.
- المطلوب: إعداد موازنة المبيعات للعام 2011



موازنة المبيعات

السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الربع الأول	
10000	1000	2000	4000	3000	عدد الوحدات المتوقع بيعها
20	20	20	20	20	سعر بيع الوحدة
200000	20000	40000	80000	60000	إجمالي قيمة المبيعات

ثانياً: موازنة الإنتاج

تحضر موازنة الإنتاج بعد موازنة المبيعات، وتوضح موازنة الإنتاج عدد الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الموازنة مهمة جداً للتخطيط مسبقاً للكمية الواجب إنتاجها.

وفي حالة سوء تقدير إدارة الإنتاج فإن ذلك بالتأكيد سيؤثر بشكل عكسي على الدخل، حيث أن الزيادة في الإنتاج عن الحاجة قد تؤدي إلى فائض في المخزون، وهذا الفائض هو عبارة عن موارد معلقة لا يمكن استخدامها، وأيضاً إذا لم تتمكن الإدارة من بيع المخزون قد تضطر إلى خفض أسعارها للتخلص منه. عكس ذلك هو أن يكون الإنتاج أقل من المطلوب مما يؤدي إلى خسارة ناتجة عن فقدان فرص بيعية معينة، وبالتالي انخفاض إيرادات المبيعات.

ثانياً: موازنة الإنتاج

ويجب أن تتوفر البيانات التالية عند إعداد موازنة الإنتاج:

- كمية المبيعات المتوقعة لكل فترة (من موازنة المبيعات).
- كمية مخزون أول المدة.
- كمية مخزون آخر المدة.

مثال (2)

- بناءً على فرض - إضافة إلى معلومات المثال الأول الخاص بموازنة المبيعات - أن الشركة تخطط للاحتفاظ بمخزون بضاعة مصنعة نهاية كل ربع يعادل 10 % من المبيعات المتوقعة للربع التالي:
- إذا علمت أن مخزون البضاعة المصنعة للربع الأخير من العام 2010 هو 300 وحدة.
 - وأن المبيعات المتوقعة للربع الأول من العام القادم 2012 هي 4000 وحدة.
 - المطلوب: إعداد موازنة الإنتاج للعام 2011.



موازنة الإنتاج					
السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الربع الأول	
10000	1000	2000	4000	3000	عدد الوحدات المتوقع بيعها
400	400	100	200	400	مخزون آخر المدة +
300	100	200	400	300	مخزون أول المدة -
10100	1300	1900	3800	3100	عدد الوحدات الواجب إنتاجها

ثالثاً: موازنة المشتريات

يتم تقدير كمية المشتريات من كل مادة أولية طبقاً للمعادلة الآتية:

كمية المواد المطلوب شراؤها = كمية الاحتياج + كمية المخزون آخر المدة – كمية المخزون أول المدة.

قيمة المشتريات = كمية المواد المطلوب شراؤها × متوسط سعر شراء الوحدة

إجمالي تكاليف المشتريات = قيمة المشتريات + مصاريف النقل + عمولة الشراء

مثال (3)

بناءً على بيانات المثال السابق وعلى فرض توفر المعلومات التالية:

- المواد الخام اللازمة لتصنيع الوحدة 2 كيلو غرام .
- سعر الكيلو غرام الواحد من المواد الخام 2 دينار .
- مخزون المواد الخام الموجود بداية الربع الأول للفترة من العام 2011 ، 1500 كيلو غرام.
- مخزون المواد الخام الواجب الاحتفاظ به يعادل 20 % من احتياجات الربع التالي.
- عدد الوحدات المتوقع إنتاجها في الربع الأول من العام 2012 ، 3500 وحدة.
- المطلوب: إعداد موازنة المواد الخام المباشرة للعام 2011.



موازنة المواد الخام					
السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الربع الأول	
10100	1300	1900	3800	3100	عدد الوحدات الواجب إنتاجها
2	2	2	2	2	كمية المواد الخام للوحدة
20200	2600	3800	7600	6200	إجمالي المواد الخام اللازمة للإنتاج
1400	1400	520	760	1520	مخزون آخر المدة +
1500	520	760	1520	1500	مخزون أول المدة -
20100	3480	3560	6840	6220	كمية المواد الخام الواجب شرائها
2	2	2	2	2	سعر شراء المتر
40200	6960	7120	13680	12440	قيمة المشتريات بالدينار

رابعاً: موازنة العمالة (المرتبات والأجور)

يتم إعداد موازنة تكاليف العمالة على أساس الاحتياجات من العاملين طبقاً لخطة القوى العاملة، ويمكن الحصول على تكاليف العمالة (المرتبات والبدلات والحوافز..) من قسم المرتبات. وفي حالة عدم توفر فئة يمكن تقديرها على أساس تكاليف فئة مماثلة. والجدول التالي يوضح موازنة تكاليف العمالة.

مثال (4)

بناءً على فرض المثال السابق أن تصنيع الوحدة يحتاج إلى 3 ساعات عمل مباشر، وأن أجر الساعة الواحدة 2 دنانير.
المطلوب: إعداد موازنة العمل المباشر

موازنة العمل المباشر					
السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الربع الأول	
10100	1300	1900	3800	3100	عدد الوحدات الواجب إنتاجها
3	3	3	3	3	عدد الساعات اللازمة لتصنيع الوحدة
30300	3900	5700	11400	9300	إجمالي عدد الساعات اللازمة للإنتاج
2	2	2	2	2	معدل أجر الساعة
1500	520	760	1520	1500	تكلفة العمل المباشر بالدينار

خامساً: موازنة تكاليف التصنيع غير المباشرة

يتم إدراج بقية النفقات الأخرى في موازنة واحدة تسمى بموازنة المصروفات الإدارية عند إعداد موازنات المصاريف، فمن المفضل دائماً فصل موازنة المصاريف إلى نوعين: وهما المصاريف المتغيرة، والتي تتغير وفق نشاط معين مثل نشاط البيع أو الإنتاج. والمصاريف الثابتة، والتي لا ترتبط بتغير النشاط، وبالتالي عند إعداد موازنة المصاريف أو التكاليف الصناعية غير المباشرة يتم التصنيف كما يلي:

- تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة
- تكاليف صناعية غير مباشرة ثابتة

مثال (5)

بناءً على بيانات المثال السابق، وعلى فرض أن التقديرات لتكلفة العمل غير المباشر هي 2 دينار للوحدة وأن تكاليف العمل غير المباشرة الثابتة هي 3000 دينار لكل ربع.

موازنة تكاليف التصنيع غير المباشرة					
السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الربع الأول	
10100	1300	1900	3800	3100	عدد الوحدات الواجب إنتاجها
2	2	2	2	2	x تكلفة العمل غير المباشر للوحدة
20200	2600	3800	7600	6200	تكلفة العمل غير المباشر المتغيرة
12000	3000	3000	3000	3000	+ تكاليف العمل غير المباشر الثابتة
32200	5600	6800	10600	9200	إجمالي تكاليف العمل غير المباشر

سادساً: موازنة المصاريف الإدارية والبيعية

إن عملية إعداد موازنة المصاريف البيعية والإدارية لا تختلف عن طريقة إعداد موازنة المصاريف الصناعية وبالتالي فإن المصاريف الإدارية والبيعية أيضاً تقسم إلى قسمين:

- **مصاريف متغيرة:** وفي الغالب تكون هذه المصاريف مرتبطة بالمبيعات. ومن الأمثلة على ذلك عمولة المبيعات كأن تكون 3% من المبيعات. وإعداد هذا الجزء في الموازنة لا يحتاج سوى أن يتم في كل ربع ضرب النسبة في رقم المبيعات، ومن ثم تجميع كل العناصر المصاريف الإدارية والبيعية المتغيرة.
- **مصاريف ثابتة:** وهي ثابتة إلى حد ما مثل الرواتب وإيجار مكاتب الإدارة واهتلاك الموجودات الثابتة الخاصة بالإدارة، ويتم إعداد هذا الجزء في موازنة المصاريف الإدارية والبيعية عن طريق إدراج كل ما يخص الربع من مصاريف، ومن ثم تجميعها، وبالتالي إضافتها إلى المصاريف المتغيرة لنحصل على مجموع المصاريف الإدارية والبيعية التي تخص الفترة.

مثال (6)

بناءً على بيانات المثال السابق، وعلى فرض أن المصاريف الإدارية والبيعية المتغيرة تساوي 3% من المبيعات، وأن المصاريف الإدارية والبيعية الثابتة تساوي 2000 دينار لكل ربع. المطلوب: إعداد موازنة المصاريف الإدارية والبيعية للعام 2011.

موازنة المصاريف الإدارية والبيعية					
السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الربع الأول	
200000	20000	40000	80000	60000	إجمالي قيمة المبيعات
3%	3%	3%	3%	3%	x نسبة المصاريف الإدارية والبيعية المتغيرة
6000	600	1200	2400	1800	المصاريف الإدارية والبيعية المتغيرة
8000	2000	2000	2000	2000	+ المصاريف الإدارية والبيعية الثابتة
14000	2600	3200	4400	3800	إجمالي المصاريف الإدارية والبيعية

المحاضرة الثالثة

موازنة قائمة الدخل

تعتبر قائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر) عن نتيجة نشاط المنظمة خلال الفترة القادمة حيث تقفل فيه جميع حسابات المصروفات والإيرادات، وتكون النتيجة صافي ربح (فائض) أو صافي خسارة (عجز)، ويأخذ النموذج التالي:



الإيرادات والتكاليف المتوقعة خلال الفترة

السنة	الرابع	الثالث	الثاني	الربع الأول	
200000	20000	40000	80000	60000	إجمالي قيمة المبيعات
40200	6960	7120	13680	12440	قيمة المشتريات للمواد
60600	7800	11400	22800	18600	تكلفة العمل المباشر
32200	5600	6800	10600	9200	إجمالي تكاليف العمل غير المباشر
14000	2600	3200	4400	3800	إجمالي المصروفات الإدارية والبيعية



قائمة الدخل التقديرية		
ملحوظة	السنة	
سعر البيع 2 × عدد الوحدات المباعة	200000	إجمالي قيمة المبيعات
عدد الوحدات اللازمة لإنتاج وحدة تامة 2 × تكلفة شراء الوحدة 2 × عدد الوحدات المباعة	40000	تكلفة المواد للمواد
تكلفة الساعه العمل 3 × عدد الوحدات المباعة	30000	تكلفة العمل المباشر
تكلفة الوحدة 2 × عدد الوحدات المباعة	20000	تكاليف العمل غير المباشر ثابت
	12000	تكاليف العمل غير المباشر متغير
	98000	مجمّل الربح
	14000	إجمالي المصروفات الإدارية والبيعية
	84000	صافي الربح

الموازنة النقدية

الموازنة النقدية هي عبارة عن تقرير يبين المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة، وبالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن (شهرياً مثلاً).

وتعد الموازنة النقدية على أساس شهري عادة لمدة ستة أشهر أو سنة، وبالتالي فإن حجر الأساس في إعداد الموازنة النقدية هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية، وكذلك تقدير للمشتريات لكل عنصر من عناصر الإنفاق النقدي الأخرى.

كما أنها تتطلب تحديداً لحجم النقدي الأمثل الواجب توفره لدى الشركة لتسيير عملياتها.

خطوات إعداد الموازنة النقدية

لإعداد الموازنة النقدية يجب القيام بالخطوات الأربع التالية:

1- إعداد بيان بالمقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) والتي تتضمن الآتي:

- المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة.
- المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية.
- أية تدفقات نقدية أخرى (مثل مقبوضات بيع أصول ثابتة وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية).

خطوات إعداد الموازنة النقدية

2- إعداد بيان بالمدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة) والتي تتضمن الآتي:

- المدفوعات عن المشتريات.
- أية تدفقات خارجة أخرى مثل (المصروفات الإدارية والأجور والمصروفات الرأسمالية).

خطوات إعداد الموازنة النقدية

3- إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي:

- عن طريق مقارنة المقبوضات النقدية بالمدفوعات النقدية، ويمثل الفرق بينهما (الفائض أو العجز النقدي) في كل شهر من الفترة الزمنية التي تعد عنها الموازنة النقدية.
- ثم يتم مقارنة رصيد النقدية آخر الشهر بالحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به بصفة مستمرة، فينتج من المقارنة تحديد صافي المركز النقدي الشهري للمنشأة، والذي يجب دراسته والتعليق عليه.

مثال:

تقوم شركة (س) بإعداد الموازنة النقدية عن الشهور الثلاثة الأخيرة من عام 2018، وقد توافرت بيانات عن المبيعات الفعلية للشهور أغسطس وسبتمبر 2018 على النحو التالي:

- 200 ألف جنيه، 400 ألف جنيه.
- من المتوقع أن تحقق الشركة مبيعات في شهور إعداد الخطة النقدية على النحو التالي:
- 800 ألف جنيه، 600 ألف جنيه، 400 ألف جنيه.
- في أكتوبر ونوفمبر وديسمبر 2018 تتبع الشركة سياسة لتحصيل المبيعات على النحو التالي:
- 20% من المبيعات يتم تحصيلها نقداً، 50% يتم تحصيلها بعد شهر، 30% يتم تحصيلها بعد شهرين.
- ستحصل الشركة على 60 ألف جنيه لاتوزيعات أسهم في شهر ديسمبر 2018.

المشتريات تمثل 70% من قيمة المبيعات.

شروط السداد:

- يتم سداد 10% من قيمة المشتريات نقداً.
- يتم سداد 70% من قيمة المشتريات بعد شهر، 20% بعد شهرين.
- ستقوم الشركة بإجراء توزيعات مقدارها 40 ألف جنيه في شهر أكتوبر.
- يتم سداد إيجار شهري مقداره 10 آلاف جنيه.
- تمثل الأجور 20% من قيمة المبيعات.
- يتم سداد 50 ألف جنيه ضرائب في شهر ديسمبر 2018.
- سيتم شراء آلة جديدة تكلفتها 260 ألف جنيه يتم سداد قيمتها في شهر نوفمبر.
- سيتم دفع فوائد مقدارها 20 ألف جنيه في شهر ديسمبر 2018، مدفوعات أخرى 40 ألف جنيه تستحق أيضاً في شهر ديسمبر 2018.

التدفقات النقدية الداخلة لشركة "س" عن الشهور أكتوبر - نوفمبر - ديسمبر 2018

بيان	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المبيعات	200	400	800	600	400
التدفقات النقدية الداخلة:					
مبيعات نقدية 20 %	40	80	160	120	80
تحصيل المبيعات الآجلة:					
50% مبيعات بعد شهر		100	200	400	300
30% مبيعات بعد شهرين			60	120	240
متحصلات أخرى:					
توزيعات أرباح					60
مجموع التدفقات النقدية الداخلة			420	640	680

بيان	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المشتريات	140	280	560	420	280
سداد قيمة المشتريات 10% نقداً	14	28	56	42	28
سداد قيمة المشتريات الآجلة:					
70% بعد شهر		98	196	392	294
20% بعد شهرين			28	56	112
توزيعات أرباح			40		
إيجار			10	10	10
أجور ومرتبات			160	120	80
ضرائب					50
آلة جديدة				260	
فوائد					20
مدفوعات أخرى					40
مجموع المدفوعات النقدية			490	880	634

استكمالاً لبيانات شركة "أسود البيزنس" تبين أن الرصيد النقدي آخر شهر سبتمبر 10 ألف جنيه، تتبع الشركة سياسة الاحتفاظ بحد أدنى للأمان النقدي مقداره 50 ألف جنيه شهرياً. الموازنة النقدية التقديرية لشركة "أسود البيزنس" عن الثلاث شهور الأخيرة من عام 2011 (القيم بالآلاف جنيه).

بيان	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
التدفقات النقدية الداخلة	420	640	680
التدفقات النقدية الخارجة	490	880	634
الفائض (أو العجز النقدي)	70-	240-	46
الرصيد النقدي أول المدة	100	30	210-
الرصيد النقدي آخر المدة	30	210-	164-
الحد الأدنى للأمان النقدي	50-	50-	50-
الفائض أو (العجز النقدي)	20-	260-	214-

شكراً لكم