

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 03

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص ادارة مالية

طور الليسانس LMD

خاصة بمقياس

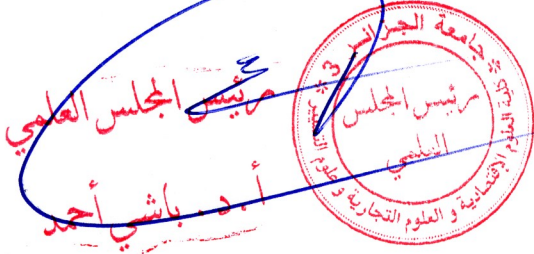
الموازنة التقديرية

من اعداد :

أستاذ محاضر ب

د/ بوعلام بلقاسم

قسم علوم التسيير



السنة الجامعية 2020/2019

مقدمة:

لقد أثبتت النتائج الهيدانية فشل اقتصاديات التحكم و التخطيط المركزي و كذلك الإستراتيجيات التنموية التي كانت تعتمد على مركزية التخطيط في إدارة مختلف النشاطات في المؤسسة، الذي أثبت عجزه، و عدم مقدرته على تحمل المسؤولية لتحقيق النتائج، إلى جانب ذلك و جدت المؤسسة أيضا نفسها تواجه تحديات حالة عدم التأكد و مشكلة المخاطرة.

و بهذا يجب تكوّن و عي لدى مدراء المؤسسات بضرورة إيجاد حلول لأجل أن يكون أداءها موازيا لإمكانياتها، و ضرورة معالجة تلك المشاكل، و كان ذلك بالفعل عبر توجه المؤسسة نحو تطبيق برامج التخطيط اللامركزية بالتعاون مع كل الأقسام الموجودة في المؤسسة و إعطاء الفرصة لرؤساء الأقسام و الوظائف المشاركة في بناء السياسات و الخطط المستقبلية للمؤسسة ككل ، إذ أن هذه الخطوات يراها رواد الإدارة الحديثة بمثابة خطوة أساسية لتكييف المؤسسات مع التحولات العالمية و الانتقال المتحكم فيه من تسيير موجه إلى اندماج و مشاركة كل المصالح و الوظائف في بناء و رسم السياسات المستقبلية.

و بالفعل ولتتمكن من الوصول للأهداف المسطرة للمؤسسة، كان لزاما على المؤسسة القيام بمجموعة من الإصلاحات على مستوى نظامها التسييري لأقلته مع احتياجات و متطلبات الوضع الراهن ، هذه الإصلاحات مست في بداية الأمر خلق مصلحة سميت بمصلحة مراقبة التسيير بهدف إعادة هيكلة و تنظيم بناء القرارات من خلال جمع المعلومات الضرورية. بهدف زيادة تنافسية المؤسسة و تحسين الأداء.

ومنه أصبحت تبحث حاليا الكثير من المؤسسات في توسيع عملياتها التنظيمية و التخطيطية و الرقابية بواسطة الاحتكاك بكل المدراء داخل المؤسسة ، و محاولة الاستفادة من خبرتهم و تخصصهم لتتمكن من الانطلاق الجاد إلى زيادة القدرات الإنتاجية.

و عليه ظهرت وظيفة مراقبة التسيير للقيام بعملية الرقابة و المتابع، بحيث لا يمكن أن نراقب قبل أن نخطط و نستشرف و نتنبأ و هذا ما تخصص فيه مهمة إعداد الموازنات التقديرية التي تعتمد على بناء خطط مفصلة و دقيقة يشارك فيها أهل الاختصاص من مدراء و عمال كلا حسب تخصصه و منه خلق ثقافة تسييرية تشاركية تسمح بالتعاون لتحقيق الخطط المسطرة و منه تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و هذا ما جعلنا ندرس نظام الموازنات في المؤسسة.

الموازنات التقديرية

المحور الأول: مدخل تعريفي للموازنات التقديرية:

تمهيد:

التسيير التقديري هو قيام المؤسسة بالتفكير في الأهداف المستقبلية و بالوسائل الضرورية الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف (الإمكانيات و القدرات الداخلية للمؤسسة) في ظل المحيط الذي تنشط فيه الفرص و التهديدات و هذا ضمن إطار شامل من التخطيط الطويل، المتوسط و القصير الأجل، و الذي تشكل الموازنات أحد مراحل الأساسية كما هو موضح في المراحل التالية:

*المخطط الاستراتيجي ، الأهداف العامة و مهام الأساسية للمؤسسة و يسمى المستوى الاستراتيجي ويكون على المدى الطويل الأجل.

*المخطط العملي و هو مستوى التسيير و يكون على المدى المتوسط.

*الموازنات و هو المستوى التنفيذي و هو قصي الأجل.

كيف ظهرت الموازنات:

يرجع العديد من الكتاب استعمال أسلوب الموازنة إلى سيدنا يوسف عليه السلام عندما قام بإعداد موازنة القمح المتوقع إنتاجه في الدولة ثم حدد حجم الإنفاق و الاستهلاك بناء على ذلك.

أما في العصر الحديث فان تطور المحيط الاقتصادي جعل المؤسسة تنتقل من نمط التسيير القائم على النظرة الإنتاجية(القرن 18،19،20) إلى النظرة التسويقية المبنية على تلبية حاجيات السوق، في نفس الوقت زاد حجم المؤسسات مما أدى إلى ضرورة اللامركزية في السلطة و تحديد المسؤوليات. هذا التنظيم الجديد للمؤسسة فرض أهمية مراقبة شمولية و بالتالي تعميم استعمال "تسيير الموازنات" كأحد الوسائل الأساسية المحققة للأهداف الجديدة(تخطيط،تنسيق،رقابة فعالة).

1- مفهوم الموازنة:

الموازنة هي خطة تفصيلية للإعمال التي يراد تطبيقها في المستقبل، هذه الخطة هي تقديرات رقمية لكل العناصر المرتبطة ببرنامج محدد، عادة ما تكون هذه التقديرات خاصة بسنة مالية واحدة من النشاط.

حسب A.Robart فان الموازنة هي:

"الموازنة هي إعداد مهني كمي لمراكز المسؤولية للمؤسسة للأهداف و المهام للوسائل لفترة معلومة محددة للفترة القصيرة"

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الموازنة هي تحديد مسبق للأهداف كمي و نقديا و زمنيا وكذا تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق أو الوصول إلى الأهداف، ومنه الموازنة أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2- أهداف الموازنة:

*التخطيط حيث تعتبر الموازنة أداة فعالة للتخطيط.

*التنسيق حيث تعمل الموازنة على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة وهذا لكونها تشكل نظاما في المؤسسة ومن خصائص النظام:

-ترابط وتكامل الأجزاء.

الموازنات التقديرية

-وجود الهدف المشترك الذي تعمل كل الأجزاء على تحقيقه

- الطابع الديناميكي للموازنة.

-لا يمكن أن يعيش بمعزل عن المحيط الخارجي.

*الرقابة: وهي متابعة تنفيذ الخطط.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

الموازنة أداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة لأنه تعكس البدائل المختارة من قبل الإدارة، أداة للتحفيز حيث تسمح بتوضيح الأهداف و التنسيق بين مختلف المصالح والرادارات و تحديد المسؤوليات من اجل مشاركة كل العمال بشكل ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.

3-مبادئ الموازنات: تتمثل المبادئ الأساسية لموازنات فيما يلي:

*مبدأ التقدير

*مبدأ الشمولية.

*مبدأ المشاركة.

*مبدأ المرونة.

4- خصائص الموازنات التقديرية:

يمكن حصر الخصائص المهمة للموازنة في النقاط التالية:

*من ناحية الثبات و المرونة :

الموازنة الثابتة هي موازنة يتم تكوينها على أساس مستوى واحد من عناصر النشاط و تطبق أساس على مستوى الدولة وتسمى بموازنة الدولة.

أما الموازنة المرنة أو المتغيرة (الديناميكية) يتم إعدادها على أساسها مستويات مختلفة من النشاط لكن في غالب الأحيان كلمة مرنة تطبق على النشاط أو السعار مثل عدة مستويات من النشاط أو عدة مستويات من الأسعار .

*من ناحية درجة التفاصيل التي تتكون منها الموازنة : يمكن أن نجد عدة أنواع و تتمثل فيما يلي:

- موازنة المسؤولية ،

- موازنة البرامج ،

5-المبادئ الأساسية لإعداد الموازنات التقديرية:

✓ قواعد أعداد الموازنات التفسيرية:من هذه القواعد نجد

- تقسيم الموازنات حسب المناطق و حسب الفصول

- المشاركة في إعداد الموازنات التقديرية و يجب أن تكون المشاركة فعلية و ليس صورية

- تحديد فترة الموازنة التقديرية

الموازنات التقديرية

على العموم تطبيق الموازنة التقديرية على مدة سنة حتى تكون موافقة للسنة المالية فبعض المؤسسات تخضع فترة الموازنة لفترة الإنتاج وفي هذا الصدد هناك الموازنة المستمرة (دائمة) و تطبق على الأشهر و الفصول.

✓ العوامل المتكيفة في إعداد الموازنات التقديرية:

- حجم المبيعات : و هو أهم عامل ولا يتوقف فقط على السوق بل يعتمد على الطاقة البيعية للمؤسسة
- الطاقة الإنتاجية: وهي القدرات الإنتاجية للمؤسسة ومدى مرونة الجهاز الإنتاجي للمؤسسة.
- مستلزمات الإنتاج: و هي القدرات التموينية للمؤسسة وعلاقتها مع الموردين.
- رأس مال العامل : وهو العمل المهم الذي يعبر على دورة الاستغلال.

✓ مراحل إعداد الموازنات التفسيرية :

1 توضيح الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة : أي تحديد الهدف الاجتماعي لوجود المؤسسة
2 جرد الموارد أو عوامل الإنتاج للمؤسسة: تقوم المؤسسة بجرد جميع مواردها البشرية و المادية و المالية التي تمتلكها المؤسسة و التي يمكن لها استغلالها خلال الدورة المالية.

3 تشخيص وتحليل المحيط الخارجي للمؤسسة: و تتمثل في المنافسة و هي محلية أو وطنية أو خارجية (دولية) كذلك معرفة سياسة الدولة اتجاه النقد أي هل تكون هناك زيادة في قيمة النقود في العام القادم وسياسة سعر الفائدة و الضرائب . وعليه يجب معرفة السياسة النقدية و السياسة المالية للدولة أو ما هي السياسة المتبعة في هذا الميدان في المستقبل , كالإعانات مثلا، ما هي الإعانات التي يمكن أن نتحصل عليها (إعانات مادية كتخفيض الضرائب أو الحصول على تسيببات مادية كقطعة أرض)

كذلك التضخم، لا بد أن نتعرف على مشكلة التضخم هل هي متجهة نحو التحكم في التضخم أو هل هو في ازدياد و هذا ناتج لسياسة المتبعة من طرف الدولة

4 - تحديد الأهداف الطويلة الأجل : بعد دراسة الحالات الثلاث السابقة نحدد الهدف أي يمكن للمؤسسة أن تحدد أهدافها الطويلة الأجل.

5 تحديد الأهداف قصيرة الأجل : وهذه الأهداف قصيرة المدى هي جزء من الأهداف طويلة الأجل

6 إعداد السياسات التي تسمح بتحقيق الأهداف الطويلة الأجل و الأهداف قصيرة الأجل : لكن ما هي هذه السياسات ؟ تتعلق هذه السياسات بسياسة الإشهار ما هي سياسة التسعير ؟ سياسة التوزيع و سياسة الأجور و سياسة البحث و التنمية، سياسة القروض، سياسة التوسع (يقصد بها شراء واقتناع آلات جديدة أو وحدات جديدة أو إنتاج منتج جديد ،فتح أسواق جديدة... الخ)

7 تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام , تحديد مسؤولية كل فرد في المؤسسة مع وصف كل مهمة حتى نتعرف على دور الفرد في تلك المهمة .

ملاحظة : كانت هناك طريقة لإعداد الموازنة وهي Z.B.B أي إعداد الموازنة في كل سنة من الصفر .

فكل وظيفة أو نشاط داخل المؤسسة يجب أن يبور كل مهمة في كل مرة عند إعداد الموازنة وإلا يعتبر باطل في الموازنة .

8 إعداد لجنة الموازنة التقديرية: على مستوى كل إدارة تقوم بإعداد موازنة، فإدارة المشتريات مثلا تقوم بإعداد موازنتها وكذا بالنسبة لكل إدارة في المؤسسة ثم تقدم كل هذه الأعمال إلى لجنة و المتكونة من أعضاء الإدارة و هذه اللجنة دورها وظيفي إذ تقوم بتجميع كل الموازنات و العمل على التوفيق بين هذه الموازنات لكي تحقق أهداف طويلة وقصيرة الأجل للمؤسسة.

ويترأس هذه اللجنة مراقب التسيير و إذا لوحظ أنها لا تتماشى مع متطلبات المؤسسة ترجعها إلى الإدارات من أجل إعادة تصحيحها والنظر فيها من جديد.

9 - إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح لأهداف وسياسات المؤسسة

الموازنات التقديرية

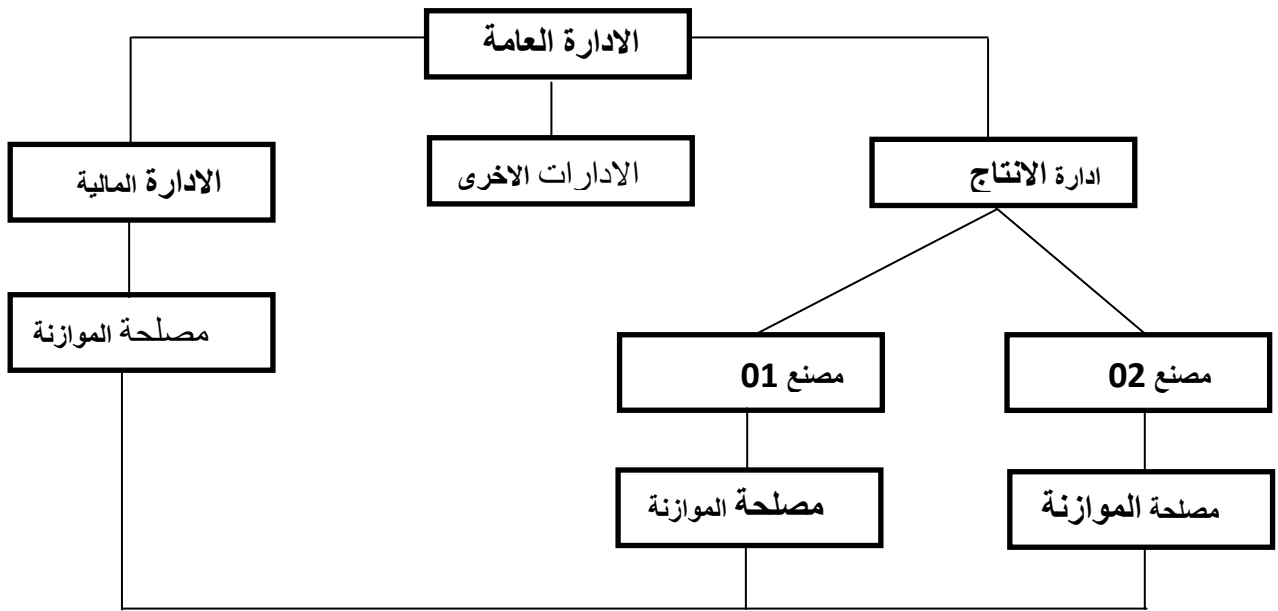
10 - قبول أهداف سياسات المؤسسة من طرف الأشخاص المكلفين بتحقيقها أو الأعدان التنفيذيين .

6 - موقع وظيفة الموازنة في الهيكل التنظيمي:

➤ أولاً: المؤسسات الكبيرة :

الحالة 01: تكون مصلحة الموازنة ليس تابعة إلى الإدارة العامة مباشرة فيصبح رئيس مصلحة الموازنة لا يلعب دور المستشار للمدير العام و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (01): مكانة مصلحة الموازنات التقديرية ليست تابعة إلى الإدارة العامة في الهيكل التنظيمي



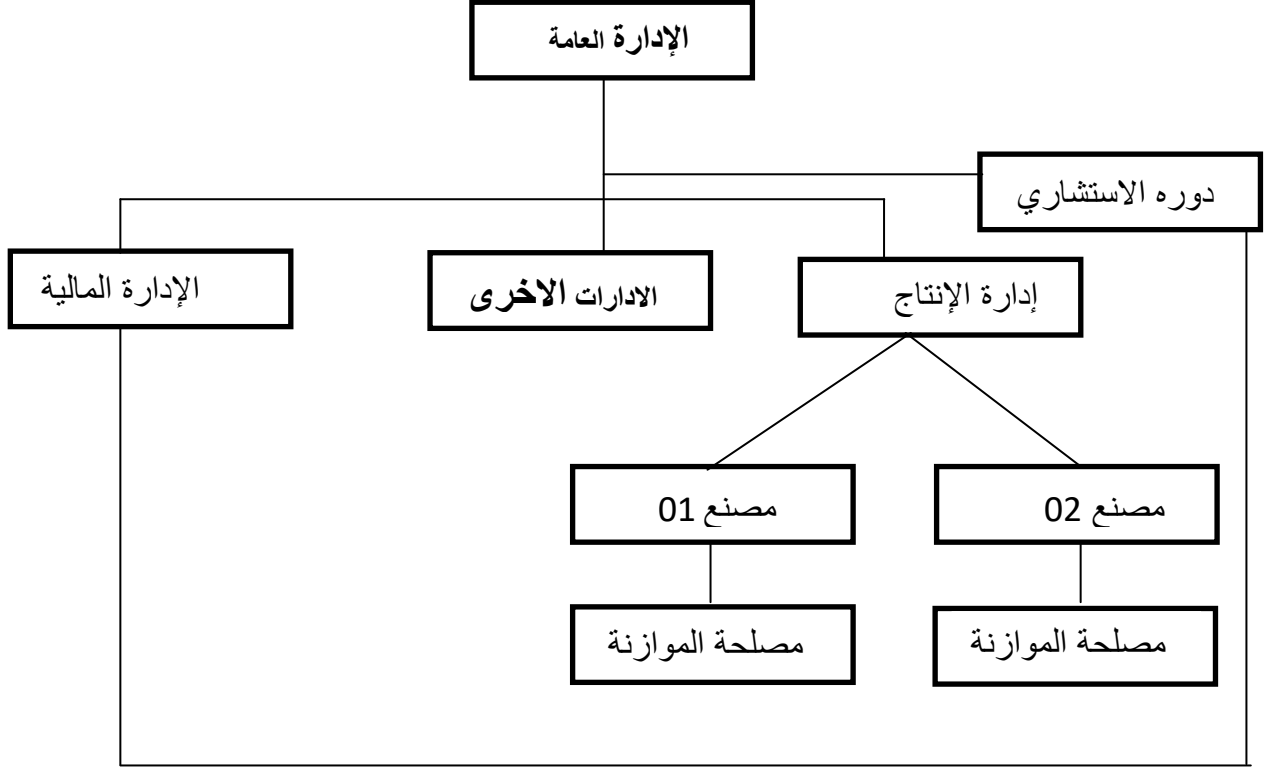
المصدر: محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، المدرسة العليا للتجارة، السنة الرابعة تخصص: مالية، السنة 1998/1997.

مصلحة الموازنة تابعة إلى الإدارة المالية كما نجد أنه في كل مصنع هناك مصلحة الموازنة لا مركزية في مصلحة- الموازنة فالموازنة تابعة لكل مركز إنتاجي وهي تابعة كلها إلى مصلحة الموازنة الكلية ففي هذه الحالة الموازنة التابعة لكل مركز إنتاجي تقدم المعلومات إلى مصلحة الموازنة مباشرة .

الحالة 02: تكون مصلحة الموازنة تابعة مباشرة إلى الإدارة العامة فيصبح رئيس مصلحة الموازنة يلعب دور المستشار للمدير العام و الشكل التالي يوضح ذلك.

الموازنات التقديرية

الشكل رقم (02): مصلحة الموازنة تابعة مباشرة إلى الإدارة



المصدر: محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، المدرسة العليا للتجارة، السنة الرابعة تخصص: مالية، السنة 1998/1997.

ثانياً: المؤسسة الصغيرة : يسند الدور في هاته الحالة إلى المدير المالي لأنه الشخص المؤهل للقيام بهذه الوظيفة أو المهمة .

7- الاعتبارات السلوكية في الموازنات التقديرية :

انقسمت الأبحاث في السنوات الأخيرة بالاعتبارات السلوكية كما نعلم أن الأفراد داخل المؤسسة يعملون لتحقيق هدفين وغالباً ما يكون متعارضاً أو متنافس هما :

تعميق أهداف المؤسسة
إشباع أهداف خاصة

المحور الثاني: إجراءات إعداد موازنات الاستغلال

أولاً: إعداد موازنة المبيعات :

1- مفهوم موازنة المبيعات: موازنة المبيعات هي خطة مستقبلية تتضمن تقديرات للمبيعات (كمية، أسعار، رقم الأعمال) المراد تحقيقها لفترة نشاط لاحق، هذه التقديرات ستشكل معايير للأداء المستقبلي للمؤسسة.

حيث يتم مقارنتها فيما بعد بالنشاط البيعي أو التجاري الفعلي (كمية مبيعة، أسعار بيع فعلية، رقم أعمال فعلي) لاستخراج الانحرافات، تحليلها وتفسيرها واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة.

تعتبر موازنة المبيعات الأساس الذي يستند عليه نظام الموازنات في المؤسسة بل تشكل قلب النظام وهذا لما يلعبه من ادوار محورية.

كما تسمح موازنة المبيعات بـ_____:

- تحقيق أهداف البيع بأقل التكاليف و اكبر ربح ممكن.
- ترقية المبيعات عن طريق تحفيز رجال البيع لبلوغ الأهداف المسطرة.
- تقييم جهود رجال البيع وتحديد مسؤولية مديري الفروع و مناطق البيع عن النتائج المتوصل إليها.
- الرقابة على تنفيذ الخطط، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على حلها في الوقت المناسب.

2- مراحل إعداد موازنة المبيعات:

موازنة المبيعات يمكن إعدادها حسب عدة معايير حسب الزبائن، حسب المناطق، حسب الفصول... الخ

التوزيع الموسمي للمبيعات.

التوزيع الجهوي.

توزيع حسب المنتج.

فموازنة المبيعات تعد حسب رجال البيع و حسب المنتجات و حسب الفصول و نحن سوف ندرس ثلاث معايير ثم نقوم بإعداد الموازنة.

➤ **التوزيع الموسمي:** المنتجات لا تباع مرة واحدة في السنة بل توزع على فترات في السنة أو أسابيع أو أشهر أو فصول عادية إذن أولاً يجب أن نحدد الفصل هل نوزع المبيعات حسب ثلاث أشهر أو شهر و لاتخاذ قرار يرجع لعملية الرقابة و هذه الرقابة تكلف جدا إذا كان موازنة المبيعات على الأسابيع فالرقابة تكون كل أسبوع لكي نختار الأساس الذي يوزع فيها المنتج إذن يجب أن نفكر في تكلفة عملية الرقابة فمعظم الكتاب يفضلون أن تكون التواريخ شهري و السبب يرجع إلى عملية الرقابة.

الموازنات التقديرية

مثال : قامت إحدى المؤسسات باستخراج متوسط مبيعاتها خلال خمس سنوات و كانت النتائج كما يلي :
شهر جانفي المتوسط 8%.

المبيعات التقديرية	%	الفترة الزمنية
400000	8%	جانفي
460000	9.2%	فيفري
550000	11%	مارس
1400000	28%	الفصل 2
810000	16.2%	الفصل 3
1380000	27.6%	الفصل 4
5000000	100%	المجموع

شهر فبراير المتوسط 9.2%.

شهر مارس المتوسط 11%.

الفصل الثاني : 30%.

الفصل الثالث: 19.2%.

الفصل الرابع : 24.6%.

المتوسط الشهري 8.33%.

المتوسط الفصلي 25%.

يقدر برنامج السنة السادسة التقديري بخمس ملايين سوف تقوم المؤسسة بجملة لدعاية أو إشهار و التي تؤدي إلى رفع المبيعات في الفصل الرابع من السنة القادمة و انخفاض نسبة المبيعات في فصل الثاني والثالث كما يلي:

زيادة النسبة المئوية للمبيعات بثلاث نقاط في الفصل الرابع .

انخفاض النسبة المئوية بنقطتين في الفصل الثاني و نقطة واحدة في الفصل الثالث .

في ضوء هذه البيانات يتوزع برنامج المبيعات كما يلي :

الجدول رقم (01): برنامج المبيعات

المصدر: مثال عددي من إعداد الباحث.

➤ **التوزيع الجهوي أو حسب المناطق :** العادات و التقاليد تختلف من منطقة إلى أخرى ومستوى الدخل من منطقة إلى أخرى وكذلك النمو الديموغرافي الذي يختلف كذلك، كل هذه العوامل تجعلنا نوزع المنتج من منطقة إلى أخرى أي من الواجب أن نوزع المبيعات حسب المناطق .

مثال :

نقدر المبيعات المتوقعة لحد الشركات في السنة القادمة بستة (06) ملايين سوف توزع كما يلي :

المنطقة الأولى: 18%

المنطقة 2: 24%

الموازنات التقديرية

المنطقة 3 : 28%

المنطقة 4 : 30%

على ضوء هذه المبيعات يمكن إعداد الموازنة التالية :

الجدول رقم (02): موازنة المبيعات.

المبيعات	%	الموافقة
1080000	18%	المنطقة 1
1440000	24%	المنطقة 2
1680000	28%	المنطقة 3
1800000	30%	المنطقة 4
6000000	100%	المجموع

قامت المؤسسة بدراسة المبيعات السنة القادمة فوجدت أن متوسط المنطقة هو 18.1% مع افتراض أن التغيير الممكن أن يحدث أي أخذنا الماضي ودرسنا على أساسه وهذه التوزيعات لها حدودها.

➤ أهمية التوزيع الموسمي و الجهوي:

الفائدة من إعداد توزيع المبيعات حسب الفصول والمناطق هي:

- 1 - توزيع المبيعات حسب المناطق والفصول تتمكن من تمويل كل منطقة وكل فصل بالكمية المناسبة لتلك المنطقة والفصل.
- 2 - هذا التوزيع (حسب مناطق الفصول) يساعدنا في تقييم أداء كل منطقة وكل فصل أي لهذا كان منطقة مبيعات ضعيفة في فترة.
- 3 - التوزيع حسب المناطق و المواسم تساعد المؤسسة في تخطيط الإدارات المتحصل عليها من منطقة معينة في مدة معينة وهذا يجعلنا نتقاضي الاختناق أي لا توجد مشكلة السيولة كالسحب على المكشوف

➤ إعداد الموازنة حسب المنتوجات :

الأساس الذي تنتجه هذه الطريقة هو إما أن يكون على أساس دراسة لفترات سابقة أو توزيع حسب أهمية هامش الربح للمنتوج

فهي نتيجة الدراسات السابقة تستمر في إعداد الموازنة أو على حسب أي منتج الذي يكون له هامش مرتفع تشجعه على البيع على منتج آخر وهذا التوزيع هو الأحسن لان المؤسسة تبحث على المنتج الذي يكون له دخل اكبر وتوزيع واسع . كما أن هذا التوزيع يبين لنا ما هو تأثير منتج جديد على نسبة التوزيع للمنتجات القديمة.

مثال : كانت المبيعات إحدى المؤسسات في السنة الماضية 12 مليون دينار جزائري موزعة على ثلاث منتجات A.B.C كما يلي:

الجدول رقم (03): حجم المبيعات الفعلي.

المنتوجات	حجم المبيعات	النسبة
A	3000000	25%
B	4800000	40%
C	4200000	35%

الموازنات التقديرية

المجموع	12000000	% 100
---------	----------	-------

ترغب المؤسسة في توزيع منتج جديد في السنة القادمة وتقدر مبيعات هذا المنتج بـ 3000000 دج مع افتراض أن كمية المبيعات للمنتجات الثلاث تبقى ثابتة في الفترة القادمة فيكون التوزيع كما يلي :
التوزيع الجديد:

الجدول رقم (04): توزيع المبيعات التقديري الجديد.

السنة 2	السنة 1	مبيعات السنة 2	
% 20	% 25	3000000	A
% 32	% 40	4800000	B
% 28	% 35	4200000	C
% 20	////	3000000	D
% 100	% 100	15000000	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن المنتج الجديد يؤثر على المنتجات القديمة أي الموجودة سابقا، نلاحظ 12000000 موزعة في السنة 1 وفي السنة الجديدة توزع منتج جديد بـ 3000000 وتبقى المنتجات القديمة على حالها فما هي نسبة تأمر المنتج الجديد على نسبة المنتجات القديمة ؟ إذن من المثال : كان المنتج A يمثل في السنة 01 بنسبة 25% لكنه أصبح يمثل 20% وهناك هدف آخر وهو الهدف التقني ، حتى توافق موازنة المبيعات مع موازنة الإنتاج فموازنة المبيعات تقوم بإعداد موازنة حسب المنتجات الهدف هنا هو عبارة عن معيار تقني للاستجابة لموازنة الإنتاج أي موازنة الإنتاج مجدة حسب المنتجات فتوافيها مه موازنة المبيعات

➤ موازنة المجموع :

ليست هناك طريقة واحدة تطبق في كل المؤسسة فكل مؤسسة تصمم موازنة المجموع حسب ما يناسبها ولكن هناك معايير نجدها في معظم التصميمات :

موازنة المجموع توزع حسب المنتجات .

التوزيع حسب الكمية والسعر والقيمة عند إعداد الموازنة تظهر فيها هذا المعيار.

توزع موازنة المجموع حسب المناطق والفصول.

مثال: ترغب إحدى المؤسسات تسويق منتجين A و B وتقدر المبيعات لكل منهما كما يلي :

المنتج A : 7200000

المنتج B : 4000000

ومن دراستها للمناطق والفصول توصلت إلى النتائج التالية:

يوزع المنتجات A و B على المناطق كما يلي : بعد دراسة إحصائية توصل إلى التوزيع التالي:

الجدول رقم (05): التوزيع التقديري للمبيعات حسب المناطق.

B	A	الفصول	B	A	المناطق
% 25	% 40	الفصل 1	% 20	% 25	المنطقة 1
% 20	% 25	الفصل 2	% 35	% 40	المنطقة 2
% 30	% 10	الفصل 3	% 30	% 15	المنطقة 3
% 25	% 25	الفصل 4	% 15	% 10	المنطقة 4
% 100	% 100	المجموع	% 100	% 100	المجموع

المطلوب: إعداد الموازنة للمجموع ؟

الموازنات التقديرية

نلاحظ أنه ينقص معيار التوزيع حسب الكمية والسعر والقيمة حتى يتم إعداد موازنة المجموع وعلى ضوء هذه المعطيات يمكن إعداد موازنة المجموع كما يلي:

الجدول رقم (06): موازنة المبيعات للمجموع.

المجموع	المنطقة 4			المنطقة 3			المنطقة 2			المنطقة 1			
	م	س	ك	م	س	ك	م	س	ك	م	س	ك	
2880	288			720			1152			720			المنتوج A
1800	180			450			720			450			الفصل 1
720	72			180			288			180			الفصل 2
1800	180			450			720			450			الفصل 3
7200	720			1800			1880			1800			الفصل 4
													A3
	150			300			350			200			المنتوج B
	120			240			280			360			الفصل 1
	180			360			420			240			الفصل 2
	150			300			350			200			الفصل 3
													الفصل 4
4000	600			1200			1400			800			B3
11200	7800			3000			4800			2600			مجموع المبيعات

3- الرقابة على المبيعات :

تتمثل المراقبة في مقارنة النتائج الفعلية أو المحققة مع التقديرات التي وردت في الموازنة وحساب الانحرافات و تحليل الهام منها أي تلك تخضع للاستثنائية بمعنى التي تكون خارج المجال الطبيعي، و العمل على معرفة أساس حدوثها و تصحيح الغير ملائم منها و الاستفادة من الملائم منها. كما يمكن أن تكون الرقابة إما:

الرقابة الموسمية أو الرقابة الجهوية أو الرقابة على المنتج.

كما يلعب مراقب الموازنة دور الزبون بحيث مرغم أن يطلب مختلف المبالغ و الأرقام أي يقف موقف الزبون يطلب المعلومات من كل الأقسام (يطلب المعلومات لكي يحلها)، كذلك مراقب الموازنات ينظر إليه من جهة أخرى كأنه مورد بعد أخذه للمعلومات يقوم بمقارنة هذه التقديرات و يحلها ليبتخرج الانحرافات وبهذا يقدم هذه المعلومات و النتائج إلى مختلف الأقسام (قسم المبيعات، قسم الإنتاج، قسم المشتريات، ...الخ).

ملاحظة: تبقى الطريقة التي يتم على أساسها إعداد تقديرات المبيعات تقوم بنفس الطريقة لإعداد الرقابة.

01- الرقابة الموسمية: إذا لحضنا في فترة معينة أو منطقة معينة أن أدائها ضعيف نقول أن هذا السبب راجع إلى الركود لكن في هذه الفترة كان لدينا عدة ممثلين، فللرقابة تنصب على كل الممثلين ونستخرج الممثل الذي كان أداءه ضعيف ونحلله عن طريق الزيارات التي قام بها من أجل إجراء البيع للمنتج، كذلك المسافات

الموازنات التقديرية

المقطوعة. إذن التحليل يكون منصب على الممثلين أو البائعين ويأخذ فصل أو مكان معين لنقوم بالتحليل كما يجب أن نعزل الأسباب الخارجية كالإضرابات أو الظروف الطبيعية القاهرة كالزلازل و الفيضانات ونلاحظ من هو الممثل الذي كان أداءه ضعيف.

أما إذا كان كل الممثلين لديهم أداء ضعيف لبد أن نقوم باجتماعات مع كل رجال البيع لاستخراج الأسباب الخارجية الحقيقية لانخفاض المبيعات.

02- الرقابة الجهوية : نعني بها مراكز المسؤولية أي نوعية الرقابة تكون على مراكز المسؤولية أي كل منطقة لها رئيس ونراقب كل منطقة، فلو وجدنا أن منطقة أدائها ضعيف هنا نحلل الأسباب الداخلية و الأسباب الخارجية .

الأسباب الخارجية : ممكن يكون هناك الركوند أو إضرابات في تلك المنطقة أو منافسة محلية شديدة ويجب تحديدها.

الأسباب الداخلية : هي تحت سيطرة المؤسسة كأن المؤسسة لم تمول تلك المنطقة ولهذا لم تمولها بالكميات اللازمة في الفترات والسبب راجع إلى ضعف أداء الممثلين في تلك المنطقة وهذه الأسباب عامة والتحليل يقوم على أساس نوعية النشاط وهذه دقيقة إذن الرقابة تكون جهوية ومنصبة على مراكز .

03- رقابة المنتج : يكون على سياسة البيع للمؤسسة أي دراسة السياسة التي تتبعها المؤسسة وتراقبها على مختلف المنتجات ونقوم بالدراسة حيث أن كل منتج له دورة حياة فالرقابة تتبع هذه المراحل هل ضعف المنتج في مرحلة الانطلاق أو النمو... الخ، الفكرة الرئيسية تدور حول سياسة البيع للمؤسسة هل تغير السعر أو المنتج أي وصل إلى نهايته أو سياسة التسعير أو ندعم المنتج بالدعاية و الإشهار. فهذا النوع من الرقابة يقوم بها الإدارة العامة للمدير التجاري يقوم بالرقابة الجهوية أما الإدارة العامة هي التي تعطينا السياسة العامة للمنتج .

4-تحليل الانحرافات :

الانحرافات بصفة عامة (ملائمة أو غير ملائمة) وتنقسم إلى انحرافات خاضعة للرقابة وانحرافات غير خاضعة للرقابة ، فلانحرافات الأولى يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة أما الثانية هي التي من الممكن أن لا تتحكم فيها مثل الأجور فهو خاضع للدولة إنما أن الأولى فهي خاضعة لأداء المؤسسة. إذ يجب على المؤسسة أن تحدد الانحرافات التي يجب أن تقوم بدراستها والتي لا يجب دراستها.

لفرض لدينا تقرير لتقديرية ولدينا تقرير لنتائج الفعلية نستخرج الانحرافات لكن لا يمكن أن نجري جميع الانحرافات فهذا غير ممكن لأن عملية التحليل مكلفة فنلجئ للإدارة بالاستثناء أي نحلل الانحرافات المهمة و الانحرافات الكبيرة جدا أو نسبة مئوية كبيرة أما الأخرى لا نهتم بها.

هذا الانحراف المهم سواء كان في صالح المؤسسة أم لا لكن كيف نعرف الانحرافات المهم والغير مهم ؟ في أي مستوى نقول أن هذا الانحراف مهم أم لا؟ فالمؤسسة تقوم بتحديد مستوى القبول أي تقوم بدراسة إحصائيات أي كل انحراف أقل من مستوى معين لا نقوم بتحليله أما من يزيد عن هذا المستوى فنقوم بتحليله وبتسمي المستويات المسموح بها .

هذه الدراسة تقوم بتحديد ما هي المنفعة التي تجنيها من إجراء هذا التحليل الانحراف وما هي التكلفة فإذا كان المنفعة أكبر من الاستقصاء نقوم بها أما إذا كانت التكلفة كبيرة من المنفعة لا نقوم بهذا التحليل ولكن على العموم انحرافات من 1% إلى 5% كلها مقبولة وكل انحرافات تزيد من هذه المستويات تهتم بها المؤسسة وهذا قول الباحثين والدراسيين في التخصص.

الانحرافات التي تقوم بدراستها تكون بالقيم المطلقة وبالقيم النسبية، والقيمة النسبية هي التي تحدد لنا هل الانحراف وصل إلى مستوى منخفض أو مرتفع .

كما توجد الانحرافات العشوائية وهو الانحراف الذي لا يمكن معرفة أسبابه ولا نستطيع أن نقوم بتحليله فيترك لأنه يمكن أن يصحح نفسه بنفسه أو يظهر الأسباب عبر الزمن. عند تقديم التقرير يجب أن يحتوى التقرير التقرير على ما يلي:

الموازنات التقديرية

1- مستوى القبول

2- الانحرافات التي تعوض بعضها البعض فيمكن أن يكون انحراف في السعر مثلا +25 وانحراف في الكمية مثلا -23. للانحراف الإجمالي هو +2 نلاحظ أن +2 انحراف ضئيل لكن هذا الانحراف يخفي من ورائه انحرافات مهمة ومرتفعة فانحراف في السعر مرتفع +25 وانحراف في الكمية مرتفع لابد أن تهتم دائما في إعداد التقرير بهذه الانحرافات.

3- مراقبة الموازنات أي يبين الانحرافات المهمة جدا يقدمها في مستند خاص لكي يعطيه أهمية خاصة

***كيفية تحليل الانحرافات:**

الانحراف الإجمالي = الكمية الفعلية * السعر الفعلي - كمية التقدير * السعر التقديري
الطريقة الأولى:

QT*PT-QS PS

الانحراف في الكمية: QT-QS = SQ انحراف السعر SP = PT-PS

$$QT = QS + SQ$$

$$PT = SP + PS$$

نعوض في 1 :

$$(Qs+sp) * (SP+PS) - QS PS$$
$$SQSP + SQPS + SPQS + QSPS - QSPS$$
$$SQSP + SQPS + SPQS$$

هذه هي الطريقة الأولى هي المفضلة لأن الانحراف المختلط لا نضيفه إلى انحراف الكمية أو مسؤولية مستقلة فانحراف في كمية يحمل القسم للإنتاج والانحراف سعر لقسم الشراء

الطريقة الثانية : نضيف الانحراف المختلط

$$\Delta Q \Delta P + \Delta QPS + \Delta PQS$$

$$\Delta Q(\Delta P + PS) + \Delta PQS$$

$$\Delta QPT + \Delta PQS$$

أن الانحراف المختلط حملناه على قسم المسؤوليات على الكمية

الطريقة الثالثة :

نضيف الانحراف المختلط إلى انحراف السعر :

$$\Delta Q \Delta P + \Delta PQS + \Delta QPS = \Delta P (\Delta Q + QS) - \Delta QPS$$

$$\Delta P * QT + \Delta QPS$$

أي مسؤولية الانحراف المختلط يتحمله قسم المشتريات.

الموازنات التقديرية

ثانيا: الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع:

تمهيد :

عند القيام بإعداد موازنة المبيعات يجب أن تقوم بإعداد موازنة المصاريف البيع والتوزيع مع بعض نسمى بالموازنة التجارية: البيع + مصاريف التوزيع أي بعد الانتهاء من الموازنة المبيعات نقوم بموازنة مصاريف البيع والتوزيع في الوقت الحاضر لموازنة مصاريف البيع تمثل أو تعادل 20% أو 30% من رقم الأعمال. لكن في القديم كانت تمثل نسبة ضعيفة 5% من رقم الأعمال لأن كل مجه ود المؤسسة موجه للإنتاج ولا يوجد مشكلة التسويق وبعد الأزمة البترولية ظهرت مشكلة التوزيع والبيع. الاقتصاد المبني على الإنتاج الموجة دور قسم التسويق ضعيف حيث نجد قسمين قسم الطلابيات وقسم تسليم الطلابيات وظيفية التوزيع ضعيفة أو دور قصير لهذه الوظيفة لكن في الوقت الحاضر ن فكر في أسواق محلية وأجنبية. فللمنافسة اتسعت إلى أسواق جهوية وقارية مما جعلت تكاليف البيع والتوزيع كبيرة جدا في اقتصاد السوق ومنه يجب أن نعد موازنة البيع والتوزيع .

1-الأهداف :

- 1 - نعدّها من أجل أن نختار الطرق الأحسن لبيع المنتجات وتوزيعها.
- 2 - مادام المصاريف مرتفعة في الوقت الحالي إذن الهدف التنسيق بين القدرة المالية للمؤسسة والجهود البيعية والإنتاجية للمؤسسة، هل تستطيع أن تتحمل هذه التكاليف أم لا نجعلها تتوافق مع القدرة المالية للمؤسسة.
- 3 - الرقابة على مصاريف البيع والتوزيع : لا يوجد تخطيط بدون رقابة فالموازنة عبارة عن تخطيط وبهذا تؤدي إلى الرقابة .

2-عرض لبعض مصاريف البيع والتوزيع :

- ❖ حسب الدليل المحاسبي أي المجموعة السادسة المصاريف أي تحليل يكون حسب طبيعة المصاريف ونستخرج كل المصاريف المتعلقة بالبيع والتوزيع أي نحلل المصاريف التي لها علاقة بالبيع والتوزيع نضعها بجانب .
 - ❖ حسب الوظيفة : مصاريف البيع المباشر هذه المصاريف تمثل رواتب رجال البيع والعمولات التي تدفع إلى رجال البيع.
 - ❖ مصاريف التخزين : لان المصاريف البيع والتوزيع تبدأ من تخزين المنتجات الجاهزة للبيع إلى غاية ما تقوم بجملة التحصيل والمبيعات كل هذه المبيعات تسمى مصاريف البيع والتوزيع إذن ابتداء من التخزين إلى التحصيل كل ما ينفق .
 - ❖ الإعلان والإشهار: نوع من مصاريف البيع والتوزيع كذلك التعبئة والتغليف.
 - ❖ نقل الشحن والمبيعات كذلك.
 - ❖ مصاريف التسوية و التحصيل.
 - ❖ مصاريف البحوث التسويقية.
- ملاحظة: إذن نحلل المصاريف حسب طبيعتها أو حسب الوظيفة

3- تقدير تكاليف البيع والتوزيع:

بالنسبة للموازنة يكفي الرجوع إلى الفترات السابقة وعليها نقوم بتقدير مصاريف البيع للفترة القادمة فإذا رأينا أن نسبة المبيعات سترتفع بـ 10% فإن مصاريف البيع ستزيد بـ 10% وهذا بعد تحليل سجلات السنوات الماضية ويكون هذا التحليل صحيحا في حلة ما إذا كان هناك استقرار في الاقتصاد.

الموازنات التقديرية

إذن تصبح سجلات السنوات السابقة لا تهمنا كثيرا في حالة عدم الاستقرار الاقتصادي لأن الماضي ليس امتدادا للمستقبل أي هناك تغيرات عميقة في الاقتصاد: القدرة الشرائية تتغير، التضخم إذن لا نستطيع لاستفادة كثيرا من المعطيات السابقة في حالة الكساد ونحلل عندما يكون هناك استقرار في الاقتصاد. إذن في أوقات الكساد لا نستطيع بيعها إلا بعد صرف أموال كبيرة وتصبح نسبة بين المبيعات والمصاريف غير ثابتة ومنه لا نستطيع أن نرفع مصاريف البيع بنفس الزيادة في المبيعات.

* بعض الأسس التي تقوم عليها إعداد موازنة مصاريف البيع والتوزيع:

- 1 - الأجور: تخضع على العموم للقوانين السارية في البلد.
- 2 - العمولات: عموما تمثل نسبة مئوية من المبيعات كلما ترتفع المبيعات تزيد العمولة، وهي عنصر مهم في موازنة مصاريف البيع و التوزيع.
- 3 - مصاريف النقل والشحن والتغليف: أساس تقديرها هو الوزن، المساحة، الحجم أي تتحدد وفق الوزن أو الحجم بالكيلو متر أي وحدة القياس (وحدات النشاط أو العمل).
- 4 - الإعلان: هي أعباء هامة وهناك مؤسسات تقوم بإعداد موازنة خاصة بالإعلان و الإشهار أي لا تدخل مع المصاريف الأخرى ومن الصعب تقديرها ومنه يتم تقديرها على أساس ما تراه المؤسسة مناسب لتحسين سمعة المؤسسة أو حسب ترويج منتجات لغزو أسواق جديدة وحسب قدرة المؤسسة لتحمل هذه المصاريف .

*دراسة سلوك التكاليف: (مسلك التكاليف)

أي كيف تتصرف التكاليف؟ ما هو السلوك الذي تسلكه التكاليف؟ وهو ينطبق على جميع التكاليف: الشراء، التوزيع، الإنتاج، أي دراسة تكاليف جميع الموازنات. 1 - التكاليف التي تتغير حسب النشاط أي لديها علاقة بالنشاط وبهذا نقسم إلى:

تكاليف متغيرة، تكاليف ثابتة، و تكاليف شبه المتغيرة .

- التكاليف المتغيرة: تتغير طرديا مع حجم النشاط إذا زاد النشاط بـ 10% تزيد التكاليف بـ 10% وإذا كان العكس بالعكس. ولكنها ثابتة بالنسبة للوحدة: تكلفة ساعة العمل مباشرة هي 10دج.

أي مسلكها خطي هذا تفكير محاسبي لكن نعلم نحن أن التكاليف لا تبقى ثابتة فكلما كان عامل لديه أقدمية تكون مردوديته أكثر بالنسبة للعامل الجديد هذا يجعل التكلفة المتغيرة للوحدة تتغير وهذا هو التفكير الاقتصادي .

هذا يجعل التكلفة التي كنا نعتبرها خطية تصبح عبارة عن منحنى فالتكلفة تتغير حسب الحجم فلو اشترى 10كلغ بسعر 08 دينار وإذا اشترى 15كلغ يخفض السعر إلى 07 دينار هناك فرق فالمحاسب يعتبر التكلفة خطية والاقتصاد يعتبر التكلفة غير خطية .

مادام نحن في المحاسبة نعتبرها تكاليف طردية في المدى القصير كما أن هذه التكاليف تكون تحت رقابة المسؤولين التنفيذيين.

- التكاليف الثابتة: عكس التكاليف المتغيرة التي تتأثر بحجم النشاط فكلما زاد حجم النشاط تزيد التكاليف لكن التكاليف الثابتة تبقى ثابتة رغم زيادة حجم النشاط لكن نفكر دائما في المدى القصير مع عدم تغيير البنية الأساسية للمؤسسة لم تتغير عكس التكلفة المتغيرة فالتكلفة للوحدة تنقص مع زيادة حجم النشاط وكلما نقص حجم النشاط هذا بالنسبة للوحدة المنتجة التكاليف ثابتة بدورها نقسمها إلى نوعين على العموم .

(1) تكاليف ثابتة ملزمة:

(2) تكاليف ثابتة غير ملزمة:

الموازنات التقديرية

نقصد بالأولى التكلفة التي لا نستطيع تغييرها بقرار إداري وتتضمن كل عناصر التكلفة التي يمكن تغيير مستوىها أو التخلص منها حتى توقف النشاط في المدى القصير مثلا: الاهلاكات أخذ قرار بشراء آلة أو ورشات، أو استشارات فالاهلاكات الناجمة من هذا القرار تعتبر كتكاليف ملزمة ثابتة لا يمكن التراجع عن هذا القرار .

أما النوع الثاني فهي تتضمن كل عناصر التكلفة التي يمكن تغييرها والتخلص منها في المدى القصير بقرار من الإدارة العليا ومثال هذا النوع : تكاليف الدعاية و تكاليف البحوث ونقصد بالجزء الثابت منها هي تكاليف غير ملزمة ثابتة فيمكن أن تتخلى عن قرار القيام بالدعاية.

التكاليف شبه متغيرة شبه ثابتة: فإذا كان الجزء التكاليف الثابتة أكبر من الجزء التكاليف المتغيرة تسمى شبه ثابتة. هي عبارة عن تكاليف تتغير بتغيير حجم النشاط لكن ليس بنفس النسبة. أي ليس طردية ، وهي تتكون من جزئيين:

الأنواع التي نجدها في التكاليف شبه متغيرة نجد:

➤ تكاليف شبه متغيرة متدرجة:

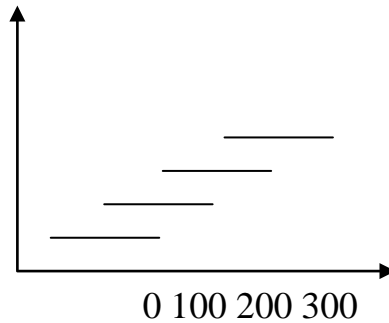
➤ تكاليف شبه متغيرة مختلطة:

في المتغير المتدرجة: نجد بعد التحليل، يمكن اعتبارها تكلفة ثابتة أو يمكن في حالة أخرى اعتبارها تكلفة متغيرة.

مثل: تكلفة المشرف على قسم المبيعات، نقدم له أجرة إذا كان المبيعات من 00 إلى 1000 ويكون مسوق على المبيعات واحد أي الأجرة تبقى ثابتة من 0 إلى 1000 مهما كانت المبيعات تكلفته تبقى ثابتة.

إذا كانت زيادة في حجم النشاط إلى 2000 إذن مسوق واحد لا يكفي بل يجب توظيف مسوق ثاني إذن التكلفة ترتفع. عوض مسوق واحد وضعنا اثنين. في هذه الحالة التكلفة نسبة متغيرة متدرجة نعتبرها ثابتة هذا في حالة ما إذا كان طول الدرجة كبيرة كما هو في مثال الشكل الموالي

الشكل رقم (03): تكاليف شبه متغيرة متدرجة



أما إذا كان طول الدرجة صغير في هذه الحالة نلاحظ أن طول الدرجة ضعيف في هذه الحالة نعتبر هذا النوع من التكلفة هي تكلفة متغير.

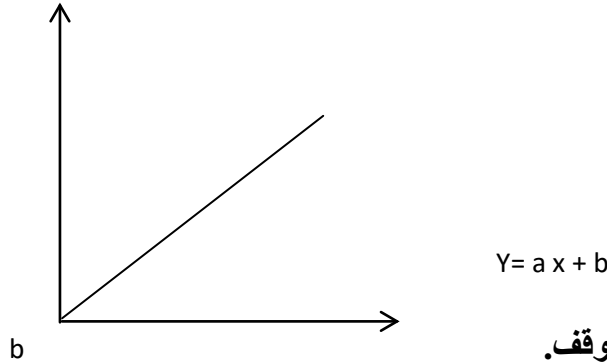
ملاحظة: العمل المباشر يعتبر كتكلفة ثابتة في دول متقدمة.

الموازنات التقديرية

النوع الثاني، أنها تتكون من جزئين ثابت ومتغير المشكلة التي نواجهها هو كيف نفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وهذه مشكلة المحاسبة. وهناك عدة طرق للفصل بين جزء ثابت وجزء المتغير.

الطريقة الأولى: التقدير المباشر. نأخذ بيانات الفترات السابقة ونعين نقاط الإحداثيات أي نضع البيانات في المنحنى وعن طريق التقدير نلاحظ ما هو أحسن خط يمر بهذا الخط.

الشكل رقم (04): التقدير المباشر لتكاليف الثابتة و المتغيرة



لدينا تكلفة معينة نتخذ قرار بتوقيف النشاط و التكلفة التي تبقى بعد زوال النشاط نعتبرها تكاليف ثابتة و التي تستمر أي تزول بزوال النشاط نعتبرها تكلفة متغيرة وبهذا تفصل بين التكلفة المتغيرة و التكاليف الثابتة.

الطريقة الثالثة : النقاط القصوى (ويليامز).

هو أخذ نقطتين مثلا عندما يكون المبيعات تساوي 2000 دينار فتكلفة البيع العظمى تعادل 1600

دينار

أما إذا كانت المبيعات تعادل 1200 دينار فتكلفة البيع العظمى تعادل 1200 دينار المبيعات في النقطة

الأدنى

ولمعرفة التكلفة الثابتة و التكاليف المتغيرة من 1600. نقارن بين التغير الذي يحدث في النشاط مع تغير

التكاليف

$$0.5 = \frac{400}{800} = \frac{1200-2000}{1200-1600} = \frac{1200-1600}{1200-2000}$$

$$600 = 1000 - 1600$$

$$1000 = 2000 \times 0.5$$

$$600 = 600 - 1200$$

$$600 = 12000 \times 0.5$$

وهذه الطريقة لها حدود ونرسم معادلة المستقيم

$$y = 0.5x + 600$$

الموازنات التقديرية

الطريقة الرابعة: طريقة تحليل سجلات الفترات السابقة

المحاسب عن طريق تجربته من السجلات السابقة يحددون الجزء الثابت والجزء المتغير من التكاليف المختلطة

الطريقة الخامسة: طرق الارتباط :

ندرس طريقة المربعات الصغرى $Y = a x + b$

$Y =$ التكاليف ، $x =$ النشاط ، $b =$ الجزء الثابت من التكاليف ، $a =$ معدل متغير في النشاط .

مثال : طريقة المربعات الصغرى

نفترض أن مبيعات إحدى المؤسسة وتكاليف الممثلين كانت كما يلي كما افترضنا أنه هناك ارتباط فلا داعي لحسابه لمعرفة العلاقة بين تكاليف ظهرت لنا على الصورة التالية:

الجدول رقم (07): طريقة تحليل سجلات الفترات السابقة للمبيعات.

X*y	y تكاليف ممثلين البيع	x المبيعات	الأشهر
10375	25	415	1
11960	26	460	2
6000	20	300	3
660	22	30	4
	23	380	5
	24	310	6
	27	500	7
	26	460	8
	28	550	9
	21	330	10
101925	242	4135	المجموع

لدينا معادلة $a x + b = Y$

نحدد a و b

$$A = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{(\sum x^2) - \frac{(\sum x)^2}{N}}$$

$$B = AX + Y$$

$$Y = \frac{242}{10} = 24.2$$

$$X = \frac{4135}{10} = 413.5$$

$$A = 0.033$$

$$B = 24.2 - 0.033 = 10.55$$

$$Y = 0.033X + 10.55 \quad \text{إذن :}$$

الموازنات التقديرية

معناه: ندفع شهريا 10.55 كأجور ثابتة في كل سنة أي إذا لم يكن هناك إنتاج تدفع هذه الأجور كما تسدد 3.3 من قيمة المبيعات كعمولات. وما دام هناك ارتباط يمكن أن نبدأ بالتكاليف انطلاقا من المبيعات فالمبيعات متغيرة ومستقل والتكاليف تابع.

طريقة النقاط القصوى :

نأخذ نقطتين من المثال أدنى نقطة وأقصى نقطة بالنسبة للتكاليف .

$$A = \frac{\text{التغير في التكاليف بين أدنى مستوى النشاط وأقصى مستوى}}{\text{التغير في حجم النشاط بين أدنى و أقصى مستوى}}$$

$$0.032 = \frac{8-20-28}{250-300-550} = A$$

نحسب التكلفة الصغيرة عند المستوى الأدنى:

$$9.6 = 0.032 \times 300$$

$$17.6 = 0.032 \times 550$$

نحسب التكلفة الثانية :

عند مستوى 300: التكلفة ثابتة = تكلفة كلية - متغيرة

$$10.4 = 9.6 - 20 = \text{التكلفة ثابتة}$$

$$10.4 = 17.6 - 28 = \text{التكلفة ثابتة}$$

نلاحظ أن طريقة المربعات الصغرى أدق ولكن طريقة النقاط القصوى أسرع ويستحسن استعمال هذه الطريقة عندما تكون النقاط ليست مبعثرة كثيرا.

4- تحديد موازنة مصاريف البيع والتوزيع :

لابد من تحديد وحدة النشاط لكل قسم من الأقسام المتعلقة بالبيع والتوزيع، فقسم المبيعات تحدد له وحدة النشاط هل هو بالكمية أو بالقيمة وقسم المبيعات يقيس وحدة النشاط بقيمة المبيعات وقسم التخزين بالحجم، أما قسم النقل فوحدة النشاط هي مسافة، فالخطوة الأولى هو كل قسم تحدد له وحدة النشاط وطريقة تحديد وحدات النشاط ليست هكذا بل يجب استعمال الطريقة :

* معرفة وحدة نشاط القسم ثم نضع علاقة بين النشاط وتكاليف القسم.

إذن تعتبر في هذه الخطوة أن المستقبل عبارة عن امتداد للماضي وفي هذه الحالة تكون العلاقة كما يلي:

$$Y = a x + b$$

مع افتراض أن التكاليف الثابتة ستبقى على حالها وكذلك الأسعار وعلى أساس هذه المعادلة نحدد مصاريف القسم ونحدد موازنته .

الموازنات التقديرية

مثال : المطلوب إعداد موازنة تقديرية لإعداد قسم النقل وقد توفرت لدينا البيانات الآتية :

- 1 - تقدر المسافة بـ 7000 كلم شهريا،
- 2 - المعادلات الخاصة بكل عنصر من عناصر أعباء القسم كما يلي:
الأعباء مباشرة :

- الصيانة = $x0.08+0$

- الزيوت = $x0.015+0$

- البنزين = $x 0.3+0$

- المطاط = $x0.17+0$

الأعباء الثابتة:

- الاهلاكات = $x0+800$

- مرتبات وتأمينات = $x0+ 348$

- الأجور = $x0+3000$

- الأعباء الأخرى = $x0+420$

نلاحظ أن المعادلة بالشكل $Y = a x + b$ حيث: x متغير مستقل، و Y متغير تابع.
لمعرفة قيمة المتغير المستقل x يمكن استنتاج قيمة المصاريف Y مع فرض المستقبل امتداد للماضي حيث x هي وحدة القياس، وهي المسافة المقطوعة = 7000، إذن يمكن معرفة التكاليف الشهرية.

الجدول رقم (08): الموازنة التقديرية لأعباء قسم النقل :

البيان	الأعباء الشهرية	الأعباء السنوية
الأعباء المتغيرة :		
الصيانة	$0.08*7000=560$	$560*12=68200$
الزيوت	$0.350*7000=2450$	$2450*12=29400$
البنزين	$0.5*7000=105$	1260
المطاط	980	11760
مجموع الأعباء المتغيرة	$0.585*7000=4095$	49190
الأعباء الثابتة :		
تأمينات	348	4176
اهلاكات	800	96000
ضرائب	348	4176
أجور	3000	36000
الأعباء الأخرى	420	5040
مجموع الأعباء الثابتة	4568	54816
مجموع الأعباء الكلية	8663	103956

5-توزيع مصاريف البيع والتوزيع حسب عدة معايير:

التوزيع يتبع التوزيع الذي تبعناه في إعداد مصاريف المبيعات أي نفس الطريقة المستعملة في إعداد موازنة المبيعات، إلى جانب هذا التوزيع يمكن إضافة توزيعات أخرى تتمثل في:

التوزيع حسب المناطق،

التوزيع حسب الفصول (فترات)،

التوزيع حسب المنتجات،

التوزيع حسب العملاء،

التوزيع حسب فترات التوزيع،

التوزيع حسب الأسواق مثل مبيعات السوق الداخلية و مبيعات السوق الخارجية،

أن هيكل توزيع مصاريف المبيعات للمؤسسة يتبع موازنة المبيعات فإذا كانت موازنة المبيعات يتم إعدادها على أساس المنتجات بالإضافة إلى ذلك المؤسسة بحاجة إلى اتخاذ قرارات تستلزم عليها توزيع مصاريف البيع و التوزيع حسب القرار المراد اتخاذه كلما كانت بحاجة إلى دراسة واختبار قناة من قنوات التوزيع تقوم المؤسسة بوضع توزيع آخر وهو إعداد موازنة حسب هذا القرار. ومنه تقوم بتوزيع يتناسب مع القرار الذي نريد اتخاذه و كلها تدور حول دراسة المردودية سواء للعملاء أو للقنوات.

لمعرفة باقي قناة التوزيع التي تكون لها مردودية ، كذلك بالنسبة للعملاء فنعرف هو العملاء الذين لديهم مردودية فنقوم بإعداد الموازنة حسب ذلك. ومثال على ذلك : كيفية توزيع مصاريف البيع والتوزيع على المناطق الجغرافية.

6- الرقابة

تحليل الانحراف على الهامش

الموازنة التجارية هي كيف نحلل الانحراف على الهامش؟ وهو يتعلق بموازنة البيع والتوزيع أي تحليل يتعلق بالموازنة التجارية والهدف من تحليل الانحراف على الهامش هو قياس أداء المبيعات عوضا على رقم الأعمال ومنه نستعمل الهامش لتحليل لذلك نجري التحليل الانحراف على الهامش والهامش هو الفرق بين سعر البيع والتكلفة المتغيرة مهما كانت دراستنا. والنتيجة هي عبارة عن فرق بين السعر وسعر التكلفة فالتحليل على أساس النتيجة يكون سعر البيع.

فدراستنا تكون منصبة على أساس الهامش والسؤال الذي يطرح، لماذا الهامش الفعلي يتخلف عن الهامش التقديري؟

لماذا المبيعات الفعلية بالكمية تختلف عن المبيعات بالكمية التقديرية؟ لماذا المزح أو المزيح البيعي التقديري يختلف عن المزيح البيعي الفعلي؟ وللإجابة على هاته الأسئلة يجب أن نقوم بتحليل الانحرافات .

الهامش المحلل: هو الفرق بين سعر البيع والتكلفة المتغيرة للإنتاج أي مصاريف البيع والتوزيع لا نأخذها بعين الاعتبار، كيف نجري هذا التحليل؟

حالة 01: حالة مؤسسة تبيع وتنتج منتج واحد:

في هذه الحالة نحدد الانحراف على الهامش و يحلل إلى:

1 - انحراف كمية المبيعات،

2 - يتعلق بالسعر (الهامش) أي المقصود بالسعر هو الهامش،

انحرافا يتعلق بالكمية: (الكمية الفعلية - الكمية المعيارية)*السعر المعياري

انحرافا يتعلق بالسعر: (السعر الفعلي - السعر التقديري)*الكمية الفعلية

حالة 02: حالة مؤسسة تنتج و تبيع عدة منتجات،

فالمشكلة تظهر عندما تبيع وتنتج عدة منتجات ففي تحليل الانحراف تظهر المشكلة المتعلقة بالمزح البيعي كالمؤسسة التي تبيع منتجين أ و ب، ونسبة المبيعات التقديرية مثلا: 40% للمنتج أ و 60% للمنتج ب. لنفترض أن بعد نهاية الفترة المزيح البيعي التقديري لم يتحقق وأصبح المزيح البيعي الفعلي 45% للمنتج أ و 55% للمنتج ب. إذن في هذه الحالة يظهر لنا انحراف يسمى انحراف المزح البيعي إذا كان هناك فرق بين المزح البيعي التقديري والمزح البيعي الفعلي. ومنه الانحراف الإجمالي سيتأثر بعامل آخر إضافتا إلى انحراف المزح البيعي.

مثال: البيانات الواردة في الجدول رقم (08) أدناه متعلقة بمؤسسة على فترة من الفترات

الجدول رقم (09).

البيانات			التقديري			الفعلي		
البيانات	المنتج 1	المنتج 2	المجموع	المنتج 1	المنتج 2	المجموع	المنتج 1	المنتج 2
الكميات	800	1200	2000	2000	1200	2000	1120	2120
سعر التوزيع	16	12	///	15	12	///	14	///
المبيعات	12800	14400	27200	15000	14400	27200	15680	30680
تكلفة الناتج المتغيرة المعيارية للوحدة	8	6	///	8	6	///	6	///
التكلفة المتغيرة المعيارية للمبيعات	6400	7200	13600	8000	7200	13600	67200	14720
هامش الكلفة المتغيرة للمبيعات	6400	7200	13600	7000	7200	13600	8960	15960
هامش الكلفة المتغيرة للوحدة	8	6	(6.8)	7	6	(6.8)	8	8

الموازنات التقديرية

الجدول التالي رقم (10): حساب الهامش الإجمالي للمنتجين

المنتج 5		المنتج 4		المنتج 1		البيان
تقديرية	فعلية	تقديرية	فعلية	تقديرية	فعلية	
30680	27200	15680	14400	15000	12800	المبيعات
	13600	6720	7200	8000	6400	تكلفة إنتاج متغيرة
15960	13600	8960	7200	7000	6400	ه/ت/م
2360 م		1760 م		600 م		الانحراف الإجمالي للهامش

ملاحظة : التكلفة المتغيرة المعيارية تبقى(نفترض) نفسها التكلفة متغيرة المعيارية الفعلية.

المنتج الأول: انحراف الهامش الإجمالي ملائم: الهامش الفعلي – الهامش التقديري

لا بد من تحليل هذا الهامش الإجمالي إلى ثلاث انحرافات :

-انحراف الكمية : (الكمية الفعلية –الكمية المعيارية) *السعر المعياري
= (الكمية الفعلية –الكمية المعيارية) *الهامش المرجح التقديري لتكلفة المتغيرة.

$$= (2000-2120) \times 6.8 = 816 \text{ م.}$$

-انحراف السعر: (الهامش الفعلي للوحدة-الهامش التقديري للوحدة)*الكمية الفعلية

$$\text{المنتج 01: } (7-8) \times 1000 = 1000 \text{ م}$$

$$\text{المنتج 02: } (6-8) \times 1120 = 2240 \text{ م}$$

في حالة استعمال السعر والهامش نجد نفس الانحراف لان التكلفة المتغيرة معيارية تساوي متغيرة الفعلية.

هام : "نفضل أن نقيس أداء قسم المبيعات بالهامش بدلا من رقم الأعمال للمبيعات".

-الانحراف الإجمالي للهامش: (الكمية الفعلية * هامش فعلي) – (الكمية التقديرية * الهامش المعياري
المرجح)

$$(2000 \times 6.8) - (1120 \times 8) - (1000 \times 7) = 2360 \text{ ملائم}$$

الهامش الفعلي: سعر البيع الفعلي – التكلفة المعيارية المتغيرة للإنتاج

نلاحظ أن أخذنا أسعار معيارية لأن هذه التكلفة ليس على مسؤولية المبيعات لهذا نأخذ معياري حتى لا يكون تداخل بين المسؤوليات وهذا لا يؤثر على ما نريد أن نحله.

أي لا يدخل تأثير السعر على قسم المبيعات لهذا نأخذ السعر المعياري حتى لا يؤثر على تحليل انحراف الكمية وانحراف معيار السعر يكون تحت مسؤولية قسم المشتريات.

مثلا: انحراف الكمية=(الكمية الفعلية-الكمية المعيارية)*السعر المعياري

الهامش المعياري:السعر المعياري-التكلفة المتغيرة المعيارية للإنتاج.

يحلل الانحراف الإجمالي إلى:

➤ الانحراف في الكمية : (الكمية الكلية الفعلية – الكمية الكلية التقديرية) *الهامش المعياري
المرجحة للوحدة.

$$(2000-2120) \times 6.8 = 816 \text{ ملائم}$$

➤ الانحراف في السعر : (الهامش الفعلي – الهامش المعياري) الكمية الفعلية.

$$\text{المنتج الأول: } (8-7) \times 1000 = 1000 \text{ غير ملائم.}$$

$$\text{المنتج الثاني: } (6-8) \times 1120 = 2240$$

$$\text{الانحراف الإجمالي: } (2240+1000) = 1240$$

الموازنات التقديرية

3/ انحراف المزج البيعي : (الكمية الفعلية بالمزج الفعلي – الكمية الفعلية بالمزج المعياري) * الهامش المعياري.

حساب المزيج المعياري حسب المثال:

$$\text{المنتج الأول: } 2000 \div 800 = 40\%$$

$$\text{المنتج الثاني: } 2000 \div 1200 = 60\%$$

إذا وجدنا في الواقع أن هذه النسب لم تتغير إذن لا يوجد انحراف لكن إذا كان هناك اختلاف الذي يقع بين المزج الفعلي و المزج التقديري هو انحراف يؤثر على الانحراف البيعي وعلى المزيج البيعي. لو نأخذ المعيار المخطط من قبل و نقوم بالتوزيع حسب هذه النسب نجد: $848 = 0.4 * 2120$ وحدة لكن في الواقع نجد 1000 وحدة و ليس 848 وحدة ومنه الانحراف للمنتج الأول 1000 وحدة- 848 وحدة ويساوي 152 وحدة مباعه بالزيادة.

أما المنتج الثاني $1272 = 0.6 * 2120$ وحدة، أما لبيع الفعلي 1120 وحدة ومنه المزج الموضوع من قبل انخفض وعليه الانحراف للمنتج الثاني هو: $1272 - 1120 = 152$ وحدة، هذه الانحرافات بالكمية و منه سوف نقوم بضربها في الهامش لاستخراج الانحراف بالقيمة كما يلي:

$$\text{انحراف المزيج للمنتج الأول: } 8 * 152 = 1216 \text{ ملايين.}$$

$$\text{انحراف مزيج المنتج الثاني: } -6 * 152 = -912 \text{ غير ملايين.}$$

$$\text{الانحراف الإجمالي: } 1216 - 912 = 304 \text{ ملايين.}$$

ملاحظة: هذا الانحراف الإجمالي هو غير كاف بالنسبة لمدير المؤسسة لأن هذا الانحراف يمثل ما

قدمه مدير المبيعات

انحراف الكمية نحله إلى انحرافين:

-انحراف في حجم السوق : من الممكن أن السوق اتسعت أي أن هناك كلب مرتفع وليس راجع إلى أداء رجل البيع أو انخفضت.

-انحراف في حصة السوق: هل الحصة في السوق زادت أو نقصت إذا زادت السوق هل زدنا في الحصة أو أنقصنا من حصتنا في السوق ، يحلل انحراف الكمية بدوره إلى : انحراف حجم السوق وانحراف الحصة.

مثال: إذا كان الحجم التقديري للمؤسسة: هو 2000 وحدة، حجم السوق التقديري 20000 وحدة أي حصة المؤسسة التقديرية في السوق هي 10%.

المعطيات الفعلية :حجم السوق الفعلية هي 26500، الحجم الفعلي للمؤسسة 2120 وحدة أي حصتها هي 8%

انحراف حجم السوق : (النسبة التقديرية لحصة السوق) * (الكمية الكلية الفعلية في النشاط-الكمية التقديرية في النشاط) * الهامش المعياري المرجع للوحدة.

$$\text{انحراف حجم السوق} = 0.10 * (20000 - 26500) * 6.8 = 4420 \text{ ملايين.}$$

يعبر هذا الانحراف، مادام السوق اتسعت وحصة المؤسسة من المرتقب أنها ستستفيد من هذا الاتساع ما قيمته هذا الانحراف بين أن حجم السوق قد اتسع فبالناتالي فمن المرتقب أن تتحصل المؤسسة على هامش إضافي يقدر بـ 4420 دج.

انحراف حصة السوق بالنسبة للمؤسسة = (النسبة الفعلية للحصة في السوق - النسبة التقديرية لحصة في السوق) * الكمية الكلية الفعلية في النشاط * الهامش المعياري المرجع.

$$= (0.08 - 0.1) * 26500 * 6.8$$

$$= -3604 \text{ غير ملايين}$$

بالرغم أن السوق كانت في صالح المؤسسة وكان من المفروض أن تزيد من حصتها إلا أنها لم تعدد ذلك بل تناقصت حصتها وأصبحت تمثل 8% هذا الانحراف يبين بأن حصة المؤسسة في السوق قد

انخفضت حيث كانت حصتها 10% فانخفضت إلى 8% أي ضيقت 2% من حصتها السوقية وهذا يهم مدير المؤسسة وليس مدير المبيعات .

7-دراسة العلاقة بين التكلفة الحجم و الربح تحليل التعادل

تمهيد:

على المؤسسة تحليل المردودية بعد دراسة البرنامج المسطر عن مبيعات ومصاريف وبهذا يجب أن ندرس العلاقة: التكلفة، الحجم و الربح.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الربح في المدى القصير ودراستنا في الإطار والمحاسبي وليس الاقتصادي .

ندرس تحليل التعادل أو نقطة التعادل أو نقطة التوازن هذه الدراسة قديمة جدا لكنها مازالت لها دور في مجال الإدارة وتعني بها: هي عبارة عن مستوى المبيعات لا تحقق فيها المؤسسة لربح ولا خسارة. إذن هدف المؤسسة ليس لتجنب الخسائر فقط بل تهدف إلى التعرف في أي مستوى تخرج من الخ سائر وتدخل إلى تحقيق الأرباح.

بالنسبة لنقطة التعادل إذا كانت الأحوال الاقتصادية غير مستقرة وغير جيدة تصبح هذه النقطة بالنسبة للمؤسسة كهدف أي تهدف على الأقل لعدم تحقيق الخسائر ومنه نوجه كل البرامج إلى تحقيق هذه النقطة فقط.

وهناك حالة أخرى لا نعتبرها كهدف أي ليس كالحالة الأولى إذن يمكن اعتبارها كهدف يجب تحقيقها أو لا نعتبرها كهدف بل يجب أن نتجاوزها ونفترض أننا في حالة عدم وجود الخطر.

كيفية حساب نقطة التعادل

لدينا: المبيعات-التكاليف المتغيرة=الهامش على التكلفة المتغيرة-التكاليف الثابتة=النتيجة.

إذا كانت النتيجة هي نقطة التعادل للربح والخسائر فهذا يعني أن النتيجة تكون معدومة.

النتيجة = 0 = (سعر البيع - التكلفة المتغيرة للوحدة) * كمية الإنتاج - التكاليف الثابتة.

إذن ما هي هذه الكمية التي تتحصل عندها لا ربح ولا خسارة.

الكمية التي تحقق حجم التعادل(ك)=التكاليف الثابتة/(سعر البيع-التكلفة المتغيرة)

ك=التكاليف الثابتة/الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة.

لحساب نقطة التعادل بالقيمة : هي الكمية عند التعادل * سعر البيع

مثال:

إذا كان لدينا مؤسسة تبيع منتج واحد بسعر 90 دج وكانت التكلفة المتغيرة للوحدة =50 دج

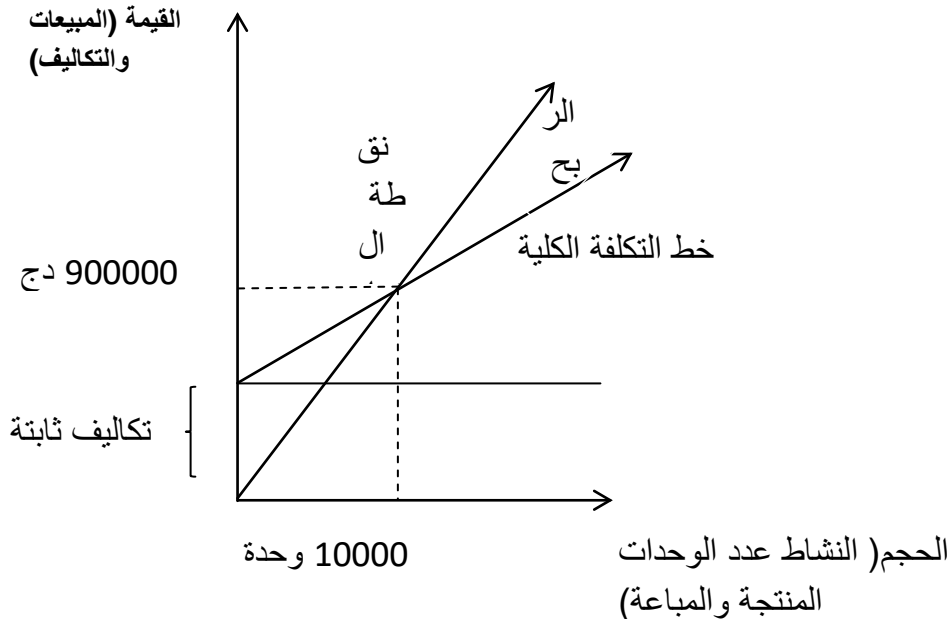
و التكاليف الثابتة = 400000

إذن نقطة التعادل = $\frac{400000}{50-90}$ = 1000 وحدة

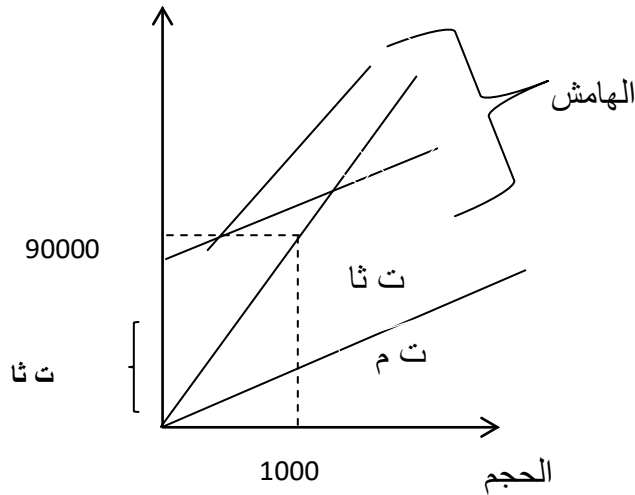
و نقطة التعادل بالقيمة (مبيعات بالقيمة) = 10000 * 90 دج = 90000 دج

الموازنات التقديرية

الشكل رقم (05): خريطة التعادل في انطلاق التكاليف الكلية:



تبقى التكاليف الثابتة ثابتة في المدى الملائم في المدى القصير ويكون موازي للحجم أو النشاط و خط التكاليف المتغيرة تستخرج معدل التغير مادام نظرية التكاليف الكلية لها عيوب لهذا ندرس: خريطة التعادل على أساس التكاليف المتغيرة. الشكل رقم (05)

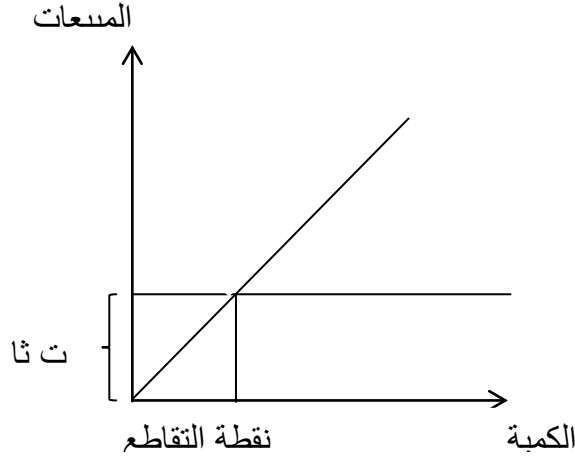


نلاحظ أن هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار والتكاليف الثابتة لا يوازي النشاط فتنتقل من التكاليف المتغيرة ثم نرسم خط للخط الموازي الأول ويكون بمقدار التكاليف الثابتة.

نلاحظ أنه حسب هذه الطريقة تبين لنا الهامش على هذه التكلفة المتغيرة وذلك بطرح الإيرادات منها التكاليف المتغيرة بينما في الطريقة الأولى لا تبين لنا الهامش، ثم من هذا الهامش يمكن أن نطرح التكاليف الثابتة فيعطينا الربح لهذا فهي أحسن من الخريطة الأولى.

الموازنات التقديرية

ويمكن أن نرسمها أكثر فتكون على أساس الهامش والتكلفة المتغيرة: الشكل رقم (06).

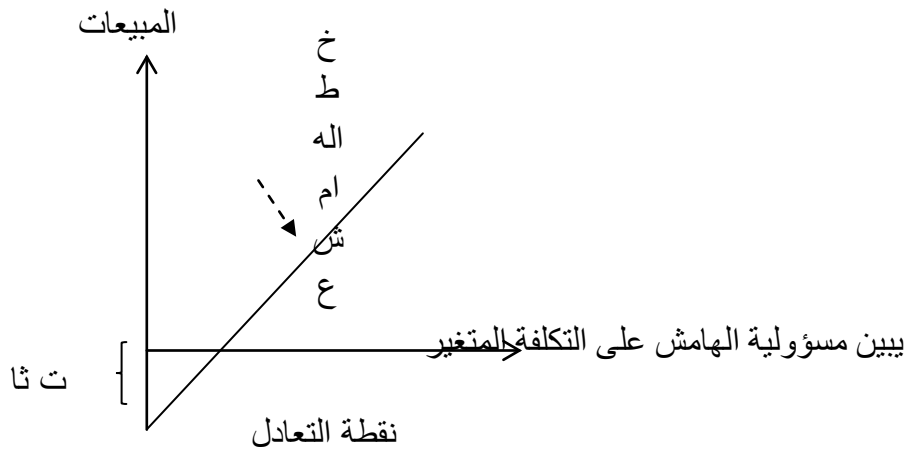


بهذه الخريطة يمكن أن نقوم بدراسة تسمى دراسة الحساسية

فلارتفاع سعر البيع أو انخفاضه ما هو أثره على نقطة التعادل و ارتفاع التكاليف الثابتة أو انخفاضها أو ما هو أثرها على نقطة التعادل.

كما يمكن رسم هذه الخريطة بطريقة أخرى

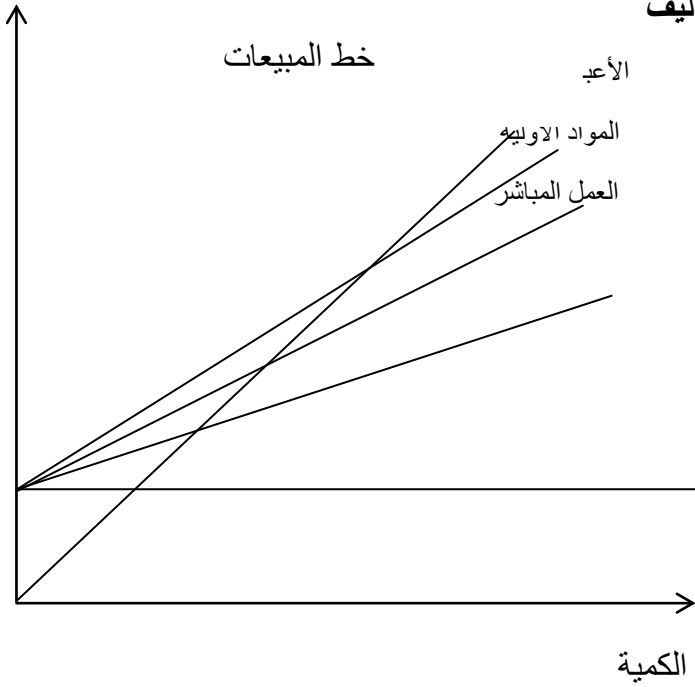
طريقة الربح و الحجم: الشكل رقم (07)



المسؤولية الأولى هي تغطية التكاليف الثابتة تم تحقيق الربح، تستعمل هذه الطريقة من طرق الإدارة العليا لأنها تهتمها التفاصيل فتقدم لها بيانات إجمالية ويمكن أن نحلل هذه الخريطة أكثر إلى مكوناتها خريطة تحليلية فالتكاليف المتغيرة تتكون من مجموعة من اليد العاملة، أعباء مباشرة متغيرة ما غير مباشرة.

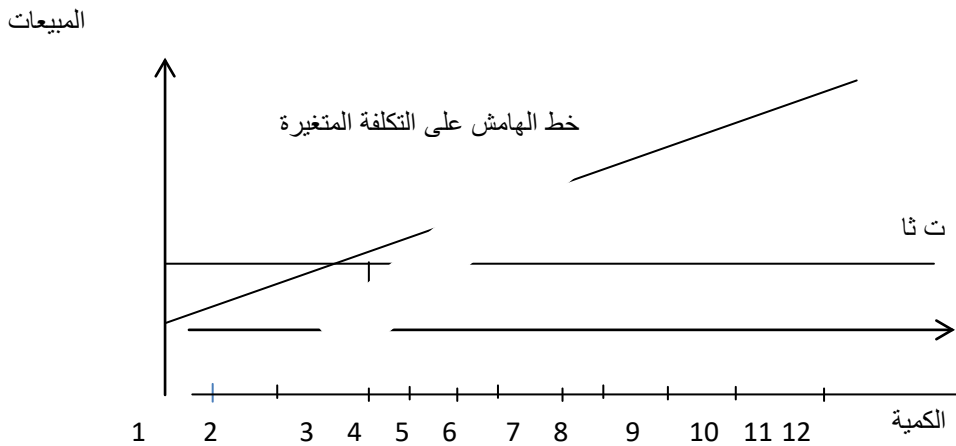
الموازنات التقديرية

الشكل رقم (08): خريطة تحليلية لإجمالي التكاليف



لو نفترض أن العمل أو الخدمة أو الإنتاج الذي تقدمه يتكون فقط من تكاليف ثابتة و عمل مباشر لتكون نقطة التعادل في نقطة أخرى إذن هذا التحليل بين أثر كل عنصر على نقطة التعادل و منه هذه الخريطة تبين لنا أثر كل عناصر التكلفة على نقطة التعادل على حدا.

التحديد الزمني لنقطة التعادل: الشكل رقم (09)



يمكن حسابها بيانيا : إذا كانت لدينا المبيعات متساوية في كل شهر يمكن استعمال القانون التالي:

12* ما في غير ذلك نستعمل المعاملات الموسمية

8-دراسة العلاقة بين التكلفة والحجم والربح CVP

الحالة الأولى: حالة تعدد المنتجات : كيفية حساب نقطة التعادل في حالة تعدد المنتجات؟ فبالنسبة للقيمة ليس هناك إشكالية، الإشكالية تكون عندما نحسب نقطة التعادل لكل منتج على حدة وللمؤسسة ككل بالكمية كيف نصل إلى حساب نقطة التعادل. لكي نتوصل إلى حساب نقطة التعادل لكل منتج في حالة تعدد المنتج نلجأ إلى تقنية المنتج المكافئ.

1 كيفية استعمال هذه التقنية:

نقوم بحساب الأسعار المرجحة والتكلفة المرجحة والهامش على التكلفة المتغيرة المرجحة.

مثال: لتكن مؤسسة لديها ثلاث منتجات A.B.C حساب النقطة التعادل لكل منتج

A B C يكونون تشكيلية هذه التشكيلة مكونة من 3 إلى 2 إلى واحد يعني لدينا 3 من A و 2 من B و 1

من C أي المؤسسة وضعت تقديراتها أنها تبيع 03 وحدات من A وهذا كله نسميه وحدة تشكيلية

- وحدة التشكيلية : $3A + 2B + 1C$

أسعار البيع : سعر البيع لـ A=6 ، سعر البيع B = 12 ، و 10 لـ C

1 - نحسب الهامش على ت متغيرة

2 نحسب سعر البيع لهذه الوحدة أي وحدة التشكيلية

$$60 = 18 * 1 + 2 * 12 + 3 * 6$$

إذن هذه التشكيلية المكونة من 3 A + 2 B + C سعر بيعها هو 60

3 - نحسب ت م لوحدة التشكيلة

$$39 = 1 * 10 + 2 * 7 + 5 * 3$$

4 - الهامش على التكلفة المتغيرة لوحدة التشكيلة

سعر البيع لوحدة تشكيلية ت . م لوحدة تشكيلية

$$21 = 39 - 60 \text{ دج}$$

نفرض أن التكاليف الثابتة للمؤسسة هي 63000 دج

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{63000}{21} = 30000 \text{ وحدة تشكيلية}$$

إذن حساب نقطة التعادل لكل منتج

$$\text{لـ A : } 90000 = 3 * 30000 \text{ وحدة من A}$$

$$\text{لـ B : } 60000 = 2 * 30000 \text{ وحدة من B}$$

$$\text{لـ C : } 30000 = 1 * 30000 \text{ وحدة من C}$$

مجموعة نقاط التعادل : 180000 وحدة إذا مزجنا ه م

استخدامات العلاقة EVP:

نستخدم هذه العلاقة في العديد من المجالات للإجابة على عدة أسئلة مثال ما هو أثر التغير في التكاليف المتغيرة أو التكاليف الثابتة على نقطة التعادل أو النتيجة ؟

ما هو حجم المبيعات الواجب تعويضه حتى نعوض انخفاض معين في أسعار البيع ؟

ومن بين الاستعمالات لدينا حد الأمان ونقصد به: الانخفاض الممكن في المبيعات قبل أن تبدأ المؤسسة في

تحقيق الخسارة أو هو عبارة عن الفرق بين المبيعات الإجمالية والمبيعات نقطة التعادل

مثلاً: إذا كانت المبيعات 100000 دج نقطة التعادل 90000 دج

حد الأمان = 100000 - 90000 = 10000 دج كلما يكون هذا المبلغ كبير يكون في صالح

المؤسسة

الموازنات التقديرية

وفي معظم الأحيان يقاس بالقيمة المطلقة (كما حسبناها نحن) ويحسب بالقيمة النسبية كما يلي:

المبيعات الإجمالية - مبيعات نقطة التعادل

المبيعات الإجمالية

- نسبة حد الأمان:

$$\frac{90000 - 100000}{1000000} = 0.1 = 10\%$$

معناه أننا نبتعد من تحقيق الخسارة بمقدار = 10% من المبيعات

- دراسة نسبة الربح إلى الحجم (p/v):

نستعمل هذه النسبة في العديد من المجالات ويمكن اختبارها فيما يلي :

نقصد بها الهامش على ت م : المبيعات ولا نقصد بها الربح = الحجم

❖ **استعمالاتها :** نستعمل هذه النسبة للحالات التالية:

- 1 - لأجل تحديد نقطة التعادل.
- 2 - تستعمل هذه النسبة لتحديد الأرباح الصافية بضرب المبيعات بعد نقطة التعادل في نسبة الربح إلى الحجم

لو كان لدينا رقم الأعمال = 108000 و ن ت = 900000

إذن المبيعات بعد نقطة التعادل هي : 180000

ونفرض أنه لم يقدم لنا في المعطيات التي 180000 وقدم لنا معدل الربح إلى الحجم $90/40 = 44.40\%$

$$\text{إذن الربح هو } 18000 * \frac{40}{90} = 8000 \text{ ربح}$$

3- نستعمل نسبة الربح إلى الحجم في تحديد مقدار الزيادة في المبيعات الا لازم لتغطية زيادة التكاليف الثانية مع بقاء نسبة الربح إلى الحجم ثابتة لتغطية زيادة التكاليف الثابتة مع بقاء نسبة الربح إلى الحجم ثابتة

مثال : نفترض أن التكاليف ارتفعت بمقدار 4440 و نسبته $\frac{40}{90} = 44.4\%$

ما هي قيمة المبيعات الواجب تحقيقها لتغطية هذه الزيادة فان كان الحل :

وبقيمة هذا المبلغ على السعر نجد الكمية $10.000 = \frac{4440}{44.4\%}$ مقدار الزيادة أي يجب أن ترتفع المبيعات بـ 10000 د لكي تغطي التكاليف الثانية بـ 4440

4- تستعمل نسبة الربح إلى الحجم لحساب مقدار التغير في نقطة التعادل عند انخفاض أو زيادة التكاليف

الثانية ويمكن قياس ذلك بواسطة نسبة الزيادة أو النقص على نسبة الربح إلى الحجم

$$100000 \text{ ن تعادل ، تكاليف ثابتة ترتفع } 4440 \text{ ، } \frac{4440}{44.4\%} = 10000$$

يجب أن ترتفع نقطة التعادل بـ 100000

5- ارتفاع سعر البيع : إذا ارتفع سعر البيع نسبة الربح إلى الحجم ترتفع فما هو أثره على نقطة التعادل ؟ تحقق

نقطة التعادل بسرعة والتكاليف الثانية تغطي بسرعة.

والعكس إذا انخفض سعر البيع لها آثار معاكسة نسبة الربح إلى الحجم تنخفض ونقطة التعادل تكون بعيدة وتكاليف ثابتة تغطي ببطء

الموازنات التقديرية

- 6- ارتفاع تكاليف صغيرة : نسبة الربح إلى الحجم تكون منخفضة تكون نقطة التعادل بعيدة وتغطي تكاليف ثابتة ببطء أي لها نفس الآثار في حالة انخفاض السعر البيع .
- 7- انخفاض تكاليف متغيرة: نسبة الربح إلى الحجم ترتفع عندما تكون نقطة التعادل قريبة أي تحققها بسرعة وكذا تكاليف ثابتة لها آثار معاكسة للارتفاع تكاليف متغيرة.
- 8- تكاليف ثابتة: عندما ترتفع تكاليف ثابتة تبقى نسبة الربح إلى الحجم ثابتة تكون نقطة التعادل بعيدة أي يجب تحقيق مبيعات كبيرة، عندما تنخفض تكاليف ثابتة لها أثر على نسبة الربح إلى الحجم وتحقق نقطة التعادل بسرعة لكن في الواقع نجد عدة متغيرات تتغير وليس تغير عنصر واحد.

9- حدود استعمال تحليل التعادل:

- هذه الدراسة قائمة على فرضيات وإذا لم تتحقق هذه الفرضيات فان النتائج المتوصل إليها لا يمكن أخذها بعين الاعتبار:
- 1 - يمكن فصل التكاليف ثابتة عن تكاليف متغيرة الطرق المستعملة الآن للفصل بين ثابتة و متغيرة ليست دقيقة ونحن نفترض أننا قادرين على الفصل.
 - 2 - يفترض عدم حدوث في التكاليف الثابتة في حدود المدى المقرر من النشاط أي نقصد به مثلا هذه وحدة إلى 10000 تكون ثابتة ، فنادرا ما تحقق التكاليف على نفس المقدار كما كانت عليه في المرات الماضية بالرغم من عدم وجود أي تقلبات في المدى المقرر.
 - 3 - تغير التكاليف المتغيرة تغيرا مؤديا مع حجم النشاط أي أن مستوى ثابتة م تبقى ثابتة لأي عدد من الوحدات المنتجة في الحدود المدى الإنتاجي الملائم فهذا الافتراض يتناقض في الجوهر مع قانون تناقص المردودية بزيادة عوامل الإنتاج المتغير في حدود حجم إنتاجي معين أي أخذ التكلفة المتغيرة للوحدة غالبا ما يؤثر عليها التقلبات في الحجم النشاط.
 - 4 - يفترض أن سعر البيع ثابت حتى ولو تغير حجم النشاط.
 - 5 - يفترض أن المؤسسة تنتج منتج وتبيع منتج نمطي واحد أو الإنتاج يكون من تشكيلات من منتجات ذات نسب ثابتة ليد أن تبقى ثابتة.
 - 6 - يفترض أن الكمية المنتجة هي كمية المباع أو الكمية المخزنة كمية طفيفة جدا ، لأنه لو كانت كبيرة فيجب إدخال مصاريف التخزين.

ثالثا: الموازنة التقديرية للإنتاج

تمهيد: الهدف من موازنة الإنتاج التقديرية هو إنتاج الكميات اللازمة لتلبية المبيعات و هي الكمية المناسبة لتلبية برنامج المبيعات في الوقت المناسب والكمية اللازم، والإنتاج يحتاج تنظيم معين، فهناك عدة أقسام تدخل في العملية الإنتاجية : مكتب الدراسات أو المكاتب التقنية ومكتب الأساليب مصلحة الترتيب الصناعي. مكتب الانطلاقية، مصلحة المستخدمين ومصلحة المراقبة فكل هذه المصالح تدخل في تنظيم عملية الإنتاج.

1- أنظمة الإنتاج وطرق إعداد الموازنة:

هناك نظامين: الإنتاج بالطلبيات أو بأوامر خاصة وإنتاج بالسلسلة وإنتاج الخدمات، فالإنتاج بالطلبيات يتكون من ثلاث أنواع من الأنظمة.

* الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة: بالنسبة لهذا النوع المؤسسة لا تستطيع أن تنتج منتجات لأجل تخزينها لأن كل طلبه تتضمن خصائص خاصة بتلك الطلبية أي مواصفات خاصة بالمنتج أي لكل طلبية ونظرا لهذا لا تستطيع إنتاج مقدما لأجل التخزين فهذا الأسلوب غير موجود لكن ليس منعدم. فيمكن بعض الأجزاء يمكن إنتاجها مقدما لأنها تستعمل في كل الطلبيات الأدنى.

الموازنات التقديرية

نلاحظ أن هذا النوع من الصعب التنبؤ بالمبيعات فتعمل على فتح دفتر لتخزين الطلبات. وفترة الإنتاج في هذا النظام من شهر إلى سنة إلى خمس سنوات فإنتاج باخرة يتطلب أكثر من سنة وتجهيزات أثاث تكون في شهر ففترة الإنتاج في الأسلوب طويلة.

«المؤسسة تخزن الطلبية وليس المنتجات».

* نظام الإنتاج بالسلسلة والإنتاج المستمر: بالنسبة لهذا النظام: المنتجات التي نلاحظها، الشاحنات الآلات تنتج بالسلسلة. كل المنتجات الكيماوية والبلاستيكية تدخل ضمن نظام الإنتاج المستمر، معدات الإنتاج، في هذا النظام يمكن التنبؤ بالمبيعات.

*دورة الإنتاج: في هذا النظام دورة الإنتاج تكون قصيرة أسبوع أو أسابيع أو شهر، كذلك بالنسبة للتخزين هناك الإنتاج لأجل التخزين أي تخزن المنتجات حتى تتمكن المؤسسة للاستجابة لطلبات الزبائن لأن الزبون لا يستطيع الانتظار في هذا النوع من المنتجات إذن يستلزم على المؤسسة تخزين لأجل تلبية الطلب.

2-تحديد البرنامج الإنتاج التقديري بالنسبة لنموذج الإنتاج المستمر:

تكون الانطلاقة من المبيعات، فمعرفة المبيعات والمخزون الابتدائي يمكن تحديد حجم الإنتاج التقديري الإنتاج=المبيعات (معطيات)+مخزون النهائي المستهدف - المخزون الابتدائي.

إذن قبل تحديد برنامج الإنتاج يجب أن تحدد مخزون النهائي المستهدف أو المرغوب و لتعده هناك بعض المعايير في حساب هذا المخزون هي:

1- ننظر إلى حالة المخزون الابتدائي الآن، هل هو منخفض أو مرتفع إذا كان مرتفع جدا يجب أن نقل من مخزون النهائي، فإذا كان مخزون ابتدائي منخفض نقل من مخزون النهائي.

2- كذلك تحديد مستوى احتياجات رأس المال العامل: هو عنصر الاحتياجات إلى رأس المال العامل، المؤسسة قدرتها فيما يتعلق برأس مال عامل. ربما يكون منخفض تكون إلى حاجة كبيرة لا تريد تجميد أموال هي ليس بحاجة إليه إذن هو معيار لتحديد مخزون النهائي.

بعدما نحدد مخزون النهائي المستهدف نحدد الإنتاج بالعلاقة التالية:

الإنتاج = المبيعات + مخزون النهائي - مخزون الابتدائي.

بعد تحديد برنامج الإنتاج المرغوب إنتاجه نحدد هل المؤسسة قادرة على تلبية هذه البرنامج الإنتاجي الذي يلبي المبيعات.

هنا ندرس القيود الإنتاجية في المؤسسة بحيث نجد هناك عدة قيود، قيود متعلقة باليد العاملة مباشرة قيود متعلقة بالمادة الأولية... الخ.

1- **المعدات الإنتاجية:** (القيود الأول): هل الطاقة الإنتاجية الحالية والمتوقعة تكفي لتلبية برنامج الإنتاج أم لا؟ نحدد الوقت المنتج و هو عبارة عن الوقت النشاط - الوقت الغير منتج وهذا بالنسبة للمعدات ومنه وقت نشاط هو الوقت الذي تكون فيه الآلة مشغلة أي الاستغلال الفعلي.

الوقت غير منتج: هو الوقت المخصص لصيانة الآلة، والوقت المخصص لضبط الآلة، الوقت المخصص لاستراحة العامل، فالوقت الذي يكون فيه انقطاع التيار الكهربائي، أو التوقفات التقنية، كذلك الوقت الذي لا تمول الورشة بالمواد الأولية، في هذه الأوقات تعتبر غير منتجة. وبهذا نحدد الوقت المنتج ونلاحظ هل يستجيب لتلبية برنامج الإنتاج فإذا كان لا يلبي نقول أنه قيد إنتاجي.

3 - المتعلق باليد العاملة المباشرة:

في القيد هذا نبحث كذلك الوقت المنتج و هو يتمثل في وقت الحضور - الوقت الغير المنتج. فإذا كان يلبي برنامج الإنتاج فهذا ما نريده أما إذا كان لا فيعتبر قيد إنتاجي وجب التقليل منه.

4 - القيود الأخرى:

تعتبر القيود الإنتاجية الأخرى أقل حدة مقارنة بالقيود السابقة الذكر و يمكن حصرها في النقاط التالية:

- المساحة المتاحة لتخزين:
- توفر اليد العاملة التي لديها مهارة معينة: من الممكن نجد مشكل عدم قدرة المؤسسة على الحصول على يد عاملة ماهرة في بعض الأعمال المتخصصة.

الموازنات التقديرية

- معدل الإنتاج غير القابل لتسويق: ونعني به هو إنتاج لا يتوفر على مواصفات المطلوبة لتسويق، كعدم وجود آلات ماهرة ويد عاملة كذلك فنجد الفضلات لهذا يجب أخذه بعين الاعتبار.

ملاحظة: عند تحديد هذا البرنامج: الإنتاج = المبيعات + مخزون نهائي - مخزون ابتدائي
لا يكون نهائي حتى تأخذ بعين الاعتبار كل القيود السابقة الذكر، بعدها تقوم برسم البرنامج أو بتحديد البرنامج الأمثل.

- البحث عن البرنامج الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية ويلبي المبيعات:
فهذه القيود عبارة عن نقاط الاختناق فهي نجد من تحقيق البرنامج الإنتاجي فالبرنامج الذي نبحث عليه هو ذلك البرنامج الذي يستخدم العقود الإنتاجية أفضل استخدام (الإشباع). أي يلبي هذه القيود أحسن استغلال ويلبي برنامج المبيعات.

وتعتبر طريقة البرمجة الخطية أحد الأساليب الرياضية التي تستخدم لاختيار البرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من الهامش أو الربح.

إذن: المشكلة الأولى: تحقيق البرنامج الإنتاج والمشكلة الثانية هي وجود قيود لهذا يجب استغلال هذه القيود وتستجيب للمبيعات قدر الإمكان.

رابعاً: الموازنات التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج

تمهيد:

عند إعداد برنامج إنتاجي نقوم بتوزيعه حسب الأشهر ثم حسب مراكز المسؤولية داخل المؤسسة بعدما حددنا برنامج الإنتاج والذي يلي برنامج المبيعات التقديرية والذي يأخذ بعين الاعتبار قيود الإنتاج ومنه دراسة موازنة مستلزمات برنامج الإنتاج و هنا نجد ثلاث أنواع من الموازنات التقديرية، موازنة المواد الأولية و موازنة العمل المباشر و موازنة المصاريف الصناعية و هذه الموازنات تسمى بمستلزمات العملية الإنتاجية أو البرنامج الإنتاجي لفترة زمنية محددة.

1- موازنة المواد الأولية للمواد الأولية المباشرة:

سوف ندرس الموازنة التقديرية للمواد الأولية المباشرة فقط و التي تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية أما المواد الأولية الغير مباشرة و التي لا يمكن تحميلها على العملية الإنتاجية إلا إذا اعتمدنا على مفاتيح و معايير لتوزيعها على الإنتاج و المنتجات فيتم إعداد موازنة لها تسمى بموازنة المصاريف الصناعية الغير مباشرة.
*تقدير كمية المواد الأولية: إعداد التقديرات بالنسبة للمواد الأولية يتوقف على مدى تماثل المنتجات التي تريد المؤسسة إنتاجها إذ هناك نوعان من الإنتاج:

✓ الأسلوب الأول: حسب السلسلة (المستمرة):

هذا النوع يكون المنتج فيه نمطي أو متشابه أي المنتجات نمطية و متشابهة و لها مجموعة من الخصائص التي ترتبط فيها، فيتم تقدير كمية المواد الأولية عن طريق مكاتب الدراسات أو قسم الأساليب في المؤسسة بحيث يقوم مكتب الدراسات بالدراسة الهندسية لتحديد الكمية المعيارية التي يحتاجها إنتاج وحدة واحدة من المنتج، لان المنتجات نمطية فمعرفة وحدة واحدة كم تحتاج من المواد الأولية بعدها نعمم على باقي المنتجات مادام المنتجات متشابهة و الأمر نفسه بالنسبة للمواد الأولية الأخرى في حالة ما إذا كان المنتج يتطلب عدة أنواع من المواد الأولية.

بعد تحديد الكمية المعيارية للوحدة الواحدة للإنتاج نقوم بضرب الكمية المعيارية في النشاط أو عدد وحدات برنامج الإنتاج لاستخراج الكمية التقديرية للمواد الأولية للإنتاج الإجمالي "برنامج إنتاجي*الكمية المعيارية للوحدة"

✓ الأسلوب الثاني: الطلابيات أو الأوامر الخاصة:

في هذا الأسلوب المنتجات ليست نمطية فالزبون هو الذي يحدد مواصفات المنتج أو مواصفات تتضمنها الطلبية المراد تنفيذها فبالنسبة لمكتب الدراسات والأساليب يقتصر دوره في تحليل مواصفات الطلبية و منه يصبح دوره تحليلي فقط، و لتحديد معايير هذا النوع صعب بحيث نلاحظ فروقات بين المعايير و الكميات الفعلية و منه مسبقاً نعرف و نعلم انه هناك انحرافات و هذا راجع إلى صعوبة تحديد المعايير، و عند تحديد المعايير يجب الأخذ بعين الاعتبار معدل التلف الطبيعي المسموح به في العملية الإنتاجية.

الموازنات التقديرية

2- تقدير الأسعار:

ترجع المسؤولية في تقدير الأسعار إلى قسم المشتريات وهي عملية سهلة مقارنة بتقدير كمية المواد الأولية فإذا كان السعر يتحدد في السوق فننظر إلى حالة السوق إذا كانت مستقرة فتأخذ الأسعار المعطاة من طرف السوق ويمكن أن نحكم على هذه التقديرات بأنها مرضية، أما إذا كانت السوق غير مستقرة فلن نرتفع كثيراً بالتقديرات للأسعار فالتقديرات التي نجريها لا تكون فعالة أو لا ننتفع بها كثيراً.

نلاحظ أن التكلفة المواد الأولية معيارية: الكمية المعيارية X السعر المعياري
أولا استعملنا جانب تقدير المواد لتحديد الكمية المعيارية والجانب الثاني لتحديد السعر المعياري.
الآن سوف نظهر ما هي الفائدة من هذه التقديرات لكل الأقسام الموجودة داخل المؤسسة الإنتاجية:

➤ قسم المشتريات: (التمويل)

فنعرفه على كميات المواد التي يحتاج عليها برنامج الإنتاج سوف يعمل على تنفيذ ذلك البرنامج. فبمعرفة الكمية سوف يعمل على تحقيقه لكي يتوصل إلى تحديد موازنة المواد الأولية لمواد وموازنة المخزونات للمواد الأولية .

➤ قسم الإنتاج:

قسم الإنتاج عندما يكون على معرفة بالكميات التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيعمل على تحقيق الهدف الذي تشارك في إعداده هذه الفائدة الأولى وإذا منحت علاوة عند الاقتصاد في المواد أو توفير المواد فإن المستخدمين سيعملون على تحقيق الهدف أو حتى تجاوب ذلك الهدف. فائدة متعلقة بقسم المشتريات وفائدة لقسم الإنتاج.

3- الرقابة وتحليل الانحرافات:

الرقابة وتحليل الانحرافات سوف تظهر انحرافات بين الكميات الفعلية والم عيارية ويجب معرفة السبب. ويحلل الانحراف الإجمالي لتكلفة المواد الأولية إلى انحرافين انحراف الكمية وانحراف في السعر.

1- انحراف الكمية: يتم إنتاج أحد المنتجات باستعمال ثلاث أنواع من المواد الأولية: يمكن تعويض بعضها ببعض.

الكميات الفعلية لدينا ولدينا الكمية المعيارية إذن يمكن حساب الانحراف :
الانحراف الإجمالي = الكمية الفعلية - الكمية معيارية x السعر معياري للإنتاج الفعلي.

1- الانحراف في الكمية :

(كمية فعلية - كمية معيارية) x سعر معياري.

2- الانحراف في السعر:

(السعر فعلي - سعر معياري) x كمية فعلية

تحسب انحراف مزيج المواد: أي انحراف الكمية نقسمه إلى انحراف مزيج المواد وانحراف عائد المواد.

❖ انحراف المزيج:

يظهر عندما يكون إمكانية تعويض بعض المواد أو كلها بعضها ببعض، إذا كانت الكمية المعيارية كانت نسب الم زج المعياري يختلف من نسب الم زج الفعلي فيكون هناك انحرافات وهو انحراف مزيج المواد الأولية ، وطريقة حسابه كما يلي: هي طريقة واحدة من كثير من الطرق:

"الانحراف مزيج من المواد (معدل المزج المعياري - معدل المزج الفعلي) x الكمية الكلية الفعلية x (متوسط السعر التقديري - السعر التقديري)".

❖ انحراف العائد:

في معظم عمليات الإنتاج والتصنيع تترقب أن يحدث تلف عادي في المواد ولهذا فغالبا ما تحدد معيار للعائد العادي:

الموازنة التقديرية

تعريف انحراف العائد: هو عبارة عن الكمية عن المنتوجات التامة الصنع الناتجة من الكمية المعيارية من المواد (الادخالات). وفي غالب الأحيان العائد المعياري يختلف عن العائد الفعلي وهو اختلاف يعرف بلنحراف العائد ويحسبه كما يلي: (الكمية فعلية - الكمية معيارية للإنتاج الفعلي) \times متوسط السعر المعياري

خامسا: الموازنة التقديرية للعمل المباشر

تمهيد:

تتمثل الموازنة التقديرية للعمل المباشر في دراسة و تحليل كل من تقدير الوقت اللازم لتقدير برنامج الإنتاج، تحديد الوقت المتاح، تقدير معدل الأجر لساعة، و منه استخراج أهمية إعداد التقديرات، و أخيرا إمكانية الرقابة وتحليل الانحرافات.

فللعمل المباشر هو عنصر أساسي في تكاليف الإنتاج وبهذا فالموازنة التقديرية للعمل المباشر مهمة كذلك. ولتحديدها نحن بحاجة إلى معرفة العناصر التالية:

1- برنامج الإنتاج:

2- تحديد الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج وما تحتاجه كل وحدة من الوقت.

3- ثم الوقت المتاح من العمل المباشر: هل يمكن للوقت المتاح أن يلي برنامج الإنتاج.

4- معدل أجر الساعة: تحديد أجر الساعة.

إذن لتحديد الموازنة التقديرية للعمل المباشر يجب تحديد العناصر السابقة الذكر وبهذا يجب تحديدها من قبل.

1- تحديد الوقت اللازم لتنفيذ البرنامج الإنتاج:

نفس الشيء بالنسبة للعمل المباشر نبحث عن القسم أو المكتب الذي له المسؤولية ويمكن أن يقدم هذه الوضعية في مواد ولوازم هو مكتب الأساليب نفس الشيء وضيعة من مسؤولي مكتب الدراسات. كما أن وظيفة الإنتاج تنقسم إلى أقسام مسؤولية.

فمكتب الدراسات مسؤول على تحديد الزمن اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج وتحديد برنامج الوقت اللازم لتنفيذ

إنتاج عن طريق إجراء الدراسة للزمن والحركة، أي كل عملية لعمليات الإنتاج نقسمها إلى عدة حركات وكل

حركة نحدد لها الوقت اللازم من الزمن لتنفيذها ثم تصبح الأزمنة لمجموع الحركات.

كل حركة تستخرج كل وقت لكل حركة، ثم تجمع الوقت اللازم حتى لو كانت. وهذه الدراسة هي دراسة

معيارية (الدراسات التقنية والفنية) وتفترض أن تعلم أن الدراسة المعيارية تكلف كنزا إذا لم تكن قادرة على تسديد هذه التكاليف أو ليس لديها إمكانيات

يمكن أن تستعمل طريقة تقليدية أو التاريخية وهو الرجوع إلى السجلات السنوات السابقة ونستخرج العلاقة

بين الوقت والإنتاج. ومنه الدراسة الإحصائية نستخرج العلاقة الموجودة بين الإنتاج والزمن وننتهي باستخراج

المتوسط الزمن اللازم لإنتاج الوحدة، هذه الطريقة الثانية والتي يمكن أن توصلنا إلى استخراج متوسط الزمن اللازم لإنتاج الوحدة.

نفترض الآن أن لم نستطع إجراء المعايير وليس لدينا سجلات الفترات السابقة حتى نتمكن من استخراج

العلاقة، نلجأ إلى خبرة الأشخاص المكلفين بإعداد هذا الوقت وعن ظروف هذه الخبرة نقدر الوقت اللازم لإنتاج الوحدة.

هذه الطريقة ليست دقيقة وبالتالي عملية الرقابة تكون غير مجدية وكذلك المتابعة تصبح ليس لديها مدلول كبير.

وبهذا نصل إلى تحديد الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة ثم نضرب هذا الوقت اللازم لإنتاج واحدة في

برنامج الإنتاج للحصول على الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.

2- تحديد الوقت المتاح:

حددنا الوقت اللازم، ثم نرى إمكانيات المؤسسة هل إمكانياتها تساعدنا على تنفيذ برنامج الإنتاج أم لا؟ في هذه

النقطة نستخرج عدد ساعات العمل المباشر المنتجة، أي الوقت المنتج ونحصل على عدد ساعات المنتجة:

* نحدد عدد العمال الذين لديهم علاقة مباشرة بالإنتاج لأن العمال الذين ليس لديهم علاقة مباشرة بالإنتاج فهي

غير منتجة.

الموازنات التقديرية

* تعدد عدد أيام الحضور لعامل لديه علاقة مباشرة بالإنتاج ونحدد هذه الأيام، والتحديد لا يكون دقيق ونأخذ المعايير الأساسية وهي:

- لدينا عدد الأيام في السنة 365 يوم
- عدد أيام الخميس والجمعة: 104 يوم.
- عدد أيام العطل في السنة: 1 جانفي، 1 نوفمبر....- 12 يوم.
- عدد أيام العطلة السنوية: 22 يوم (أي بدون الخميس والجمعة)
- عدد الأيام الضائعة نتيجة الغياب (متوسط الغياب) مثلاً: 6,25 % = 14- يوم

$$(360-22-12) \times 0.0625 = 14 \text{ يوم و عليه عدد أيام الحضور هو: } 250 \text{ يوم}$$

الوقت الغير منتج:

الوقت المنتج: ساعات الحضور – ساعات الغير منتجة
فإذا أخذنا متوسط الغير منتج هو مثلاً أو تقريباً 12 %.
إذن معدل الوقت الغير منتج هو 12 % وهو غير ثابت.
الوقت غير المنتج = 12.

$$\text{الوقت المنتج: } 480 - 0,12 \times 482$$

$$213 (480 - 480 \times 0,12)$$

1500 ساعة

60

8 ساعات x 60 دقيقة الوقت الغير منتج في اليوم

4- عدد الساعات المنتجة المتاحة:

عدد ساعات المنتجة المتاحة لعامل واحد x عدد العمال الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج.

الوقت منتج = 1500 x عدد العمال الذين لديهم علاقة مباشرة بالإنتاج.

إذا كان الوقت اللازم لتنفيذ البرنامج إنتاج أكبر من الوقت المتاح يجب إضافة هذا الوقت اللازم عن طريق

زيادة ساعات العمل إضافية (قسم الموظفين مع دائرة الإنتاج) أو توظيف عمال جدد.

5- تحديد معدل الأجر للساعة:

• إذا كان الأجرة بالساعة:

لتحديد معدل أجر نوعاً ما سهل معدل تحديد الأجر يكون خاضع لقوانين الحكومة كذلك بين مفاوضات النقابات عمال المؤسسة. الأجرة تحدد عن طريق القوانين المتضمنة للأجور وكذلك مفاوضات نقابات العمال والمؤسسة داخلياً.

إذا كان معدل الأجر على أساس الساعة مراعي العمل هنا نلجأ إلى استعمال معدل الأجر المعياري لحساب تكلفة ساعة أي العمال يقومون بنفس العمليات لهذا نجده موحد فالورشة يحدد لها معدل أجر معيار موحد.

• عندما تكون معدلات الأجر غير موحدة:

في مراكز العمل في ورشة العمل أي الأعمال كل ما تختلف من الأعمال الأخرى. أي ورشة لديها مراكز للعمل لديهم هذه المراكز اختصاصات وبهذا يكون معدل الأجر غير موحد، وفي هذه الحالة يكون لدينا حلين، الحل الأول هو اللجوء إلى استخراج معدل أجر مرجح لأنه يجب القيام بالترجيح لأن المراكز تختلف من مركز إلى آخر أي نحو معدل أجر مرجح لكل مركز العمل.

أما الحل الثاني، وهو أخذ أو استخراج للعمليات المتجانسة معدل مرجح أي كل أي كل العمليات المتجانسة يوضع لها معدل مرجح.

وبالتالي في الورشة يكون لدينا عدة أجور: مثل العملية الأولى والثانية والثالثة هي عمليات متجانسة نستخرج لها معدل أجر وهذا الحل هو الأحسن والأدق في إعداد الموازنة والرقابة والمتابعة على موازنة أي في ورشة واحدة عدة معدلات وليس معدل واحد وبهذه الطريقة تحدد معدل الأجر. ومنه بإمكان القيام بالموازنة التقديرية.

الموازنات التقديرية

6- أهمية إعداد التقديرات:

*الفائدة الأولى، بالنسبة لقسم المستخدمين عندما يكون على معرفة ببرنامج الإنتاج وبالوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج فهو يستطيع أن يتعرف على احتياجات كل قسم من أقسام الإنتاج في مختلف الاختصاصات وبالتالي يمكن معرفة هل أن الوقت المتاح يكفي لتنفيذ الإنتاج أو يتعين علينا اللجوء إلى الساعات الإضافية أو تشغيل عمال جدد.

*الفائدة الثانية، تساعد هذه التقديرات على تخطيط النفقات خلال فترة الموازنة وذلك عن طريق التوزيع الزمني لهذه الموازنات لأن هذه الموازنة لها علاقة بالموازنة النقدية وتؤثر على نتيجة المؤسسة وهذه النقطة مهمة فهي تحدد تكلفة العامل مباشرة عالية فإذا لم نخطط لهذه التكلفة فيمكن أن إيرادات المؤسسة لا تستطيع مواجهة هذه التكاليف عبر الوقت لهذا نحدد تاريخ الاقتراض من الغير لتغطية الاحتياجات أو العجز.

*من الجانب الآخر، إذا كانت تكلفة العمل مباشرة عالية فهي تؤثر سلباً على نتيجة المؤسسة و منه تؤثر على الإرباح المستقبلية.

7- الرقابة وتحليل الانحرافات:

تقع هناك اختلافات بين التقديرات وما تم تحقيقه فعلياً في العمل المباشر هذا الاختلاف يتم حساب الانحراف الإجمالي المباشر، هذا الانحراف كما هو الشأن يحلل إلى انحراف كمية الوقت أو انحراف كفاءة العمل (انحراف كمية الوقت).

والانحراف الثاني هو انحراف معدل أجر الساعة. إذن لدينا انحرافين ونحلل الانحراف الإجمالي إلى قسمين لكي نحلل أكثر ونعرف أسباب الانحراف.

1- انحراف كمية الوقت: هناك أسباب عامة كحدوث عطب في الآلة أو سبب انتظار المعدات فوق الضياع في الوقت أو الأسباب راجعة إلى عدم تمويل الورشة أو إعادة تصنيع مثلاً كمية غير ملائمة فيعيد صنعها، وهذا السبب يرجع إلى الكفاءة.

2- انحراف معدل أجر الساعة: الأسباب التي تؤدي إلى انحراف أجر الساعة، إما لارتفاع الأجر أي قرار الإدارة العامة أو سبب استعمال آلات إضافية غير مبرمجة من قبل أو قامت الورشة بتشغيل عمال للقيام بعمل غير مؤهلين.

وهذه أسباب عامة تؤدي إلى ظهور انحرافات متعلقة بالزمن أو أجر الساعة وأسباب الانحرافات هل هي داخلية أم خارجية أم الاثنين معاً. فهناك أسباب يمكن أن نتحكم فيها أي مسؤولية داخل المؤسسة وهناك خارج المؤسسة.

فأسباب الداخلية: يجب أن نحدد مركز المسؤولية المتسبب في الانحراف فقد يكون رئيس الورشة أو قسم الأساليب أو قسم التمويل، أو قيد يرجع السبب إلى قسم التخطيط إذن يجب أن نحدد مركز المسؤولية الذي حدث فيه الانحراف لكي نقوم بالتصحيحات.

كما نجد هناك أسباب خارجية: يعني تكون خارج عن نطاق المؤسسة كلياً أو تكون أسباب قاهرة طبيعية أو حدوث أزمات. مثل قرار ارتفاع الأجر فهذا خارج عن نطاق المؤسسة فلا يمكن أن نتحكم فيه. وتوجد أسباب خارجية ولكن يمكن أن يكون لها ضغط أو دور على المؤسسة مثلاً المورد له عقد مع المؤسسة ولكنه لم يحترم شروط العقد كما هو متفق عليه ففي العقد دائماً تكون هناك شروط فتطبق عليه عقوبات كتسديد المورد تكلفة الوقت الضائع ... الخ.

هذا النوع من الانحراف شبه خارجي لكنها لديها نوعاً ما من التحكم فيه. وبهذا يمكن اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت اللازم.

مثال: تحديد الانحرافات على العمل المباشر.

يتطلب إنتاج أحد المنتجات استعمال فنتين من العمال:

الفئة الأولى: تستغرق ساعة واحدة (01 ساعة) بـ 25 دج.

الفئة الثانية: تستغرق ثلاث ساعات (03 ساعات) بـ 15 دج.

المعيار: العائد المعياري هي إنتاج 10 وحدات في الساعة.

الموازنات التقديرية

خلال إحدى الفترات تم إنتاج 8100 وتتطلب ذلك 860 ساعة مقسمة بين فئتين الفئة الأولى: استغرقت 250 ساعة والثانية 602 ساعة معدل الأجر الفئة الأولى 12 دج لساعة، أما معدل الأجر الفئة الثانية 14 دج للساعة

المطلوب: حساب الانحراف الإجمالي وتعديله؟

الحل:

لها نقول فئة فإن التأهيل يختلف من فئة إلى فئة أخرى 1 ساعة واحدة تنتج 10 وحدات.

المزيج المعياري: حدده قسم الأساليب أو الوقت:

* حدد هذا المعيار على أساس الفئة الأولى تستغرق 1 ساعة.

* حدد هذا المعيار على أساس الفئة الثانية تستغرق 3 ساعة.

أي المزيج المعياري هو 1 ساعة يمثل 25 % بالنسبة للفئة الأولى، أما المزيج المعياري 1 ساعة للفئة الثانية يمثل 75 % لأنها تشارك بـ 3 ساعات من مجموع 4 ساعات.

* فالمزيج نحدده حتى نتمكن من تحديد الساعات المعيارية أو المسموح به للإنتاج الفعلي أي ما هو معيار الإنتاج الفعلي.

الإنتاج الفعلي هو: 8400 وحدة.

كل ساعة ننتج فيها 10 وحدات إذا كان الإنتاج الفعلي 8400 وحدة فالمعيار هو 10 وحدات في ساعة.

فبالنسبة للفئة الأولى: $\frac{8400}{10} \times 25\% = 210$ ساعة.

إذن قسم الأساليب على أساس مزيج الفئة الأولى 25 % يجب أن يحدد المعيار المقابل لـ 8400 وحدة خلال 210 ساعة من الفئة الأولى.

الفئة الثانية: خلال ساعة واحدة 01 ساعة إنتاج 10 وحدة مزيج معياري 75 %. وعليه يكون المزيج المعياري للفئة الثانية كما يلي: المزيج المعياري = $\frac{8400}{10} \times 75\% = 630$ ساعة.

* عدد الساعات المعيارية المسموح بها لإنتاج 8400 وهي: $210 + 630 = 840$ ساعة.

المعطيات الفعلية:

المزيج الفعلي: لإنتاج 8400 وحدة استغرقنا فعلياً 860 ساعة مقسمة بين الفئتين، الفئة الأولى 258 ساعة والفئة الثانية 602 ساعة.

إذن نستخرج المزيج الفعلي: الفئة 1 = $\frac{258}{860 \text{ عدد ساعات فعلية}} = 30\%$.

الفئة 2 = $\frac{602}{860} = 70\%$.

الموازات التقديرية

نلاحظ أن هناك اختلاف بين المزيج المعياري والمزيج الفعلي:

المزيج المعياري : المزيج الفعلي (70% ، 30%).

كما نلاحظ أنه هناك اختلاف في المزيج الفعلي والمعياري ومعدل أجره الساعة الفعلية والمعيارية.

الانحراف الإجمالي = التكلفة الفعلية - التكلفة التقديرية للإنتاج الفعلي.

الانحراف بالنسبة الفئة 1 = $(26 \times 250) - (25 \times 210) = 1498$ م

= (ساعة فعلية × معدل أجره) - (ساعات معيارية × معدل أجره)

لأن الساعات الفعلية أكبر من الساعات المعيارية ومعدل أجره الفعلي أكبر من التقديري.

الفئة 2 = $(14 \times 602) - (15 \times 630) = 1022$ م. على مستوى الساعات وعلى مستوى الأجره.

الانحراف الإجمالي = $1022 + 1458 + 2436$ غ م.

نحلل الانحراف إلى:

1- انحراف الكفاءة:

(الزمن الفعلي - الزمن التقديري) معدل أجره الساعة المعيارية.

ف1: $1200 = 25 \times (210 - 258)$ غير ملائم.

ف2: $430 = 15 \times (630 - 602)$ انحراف ملائم.

مجموع الانحراف: $780+$ انحراف غير ملائم.

2- معدل أجره الساعة: (معدل أجره فعلي - معدل أجره تقديري) × زمن فعلي

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{ف1: } 258(25-26) = 258+ \text{ غير ملائم} \\ \text{ف2: } 602(15-14) = 602- \text{ ملائم} \end{array} \right. - 344 \text{ ملائم}$$

نحلل:

انحراف مزيج العمل، وانحراف عائد العمل:

يظهر انحراف مزيج العمل إذا كان المزيج الفعلي يختلف عن المزيج المعياري ، أي عوضنا عمال عن الفئة 1 بالفئة 2 أي عندما نعوض بين فئات العمال يظهر هنا الانحراف.

مثال: نحتاج إلى فئة عمال في ورشة تحتاج إليها هذه الورشة.

فيظهر: انحراف مزيج العمل المباشر: فيكون بالزيادة، ساعات العمل أو نقصان ساعات العمل وفي حالة كون المزيج الفعلي = المعياري لا يكون هناك مزيج.

حسب المثال: مزيج فعلي (25% - 75%) مزيج فعلي (30% - 70%)

الموازنات التقديرية

هناك تعويض فئة بفئة وهذا يجعل ظهور انحراف أي عوضا تأهيل بأخر ويحسب كما يلي:

(معدل المزيج المعياري - المعدل المزيج الفعلي) x الوقت الفعلي x (متوسط معدل أجرة الساعة التقديري - معدل أجرة التقديري).

إذن أول: يجب أن نحسب متوسط معدل أجرة الساعة التقديري للفئتين وإذا كان ثلث فئات نستخرج متوسط الثلاث فئات.

في المعيار هو 1 س، معدل أجرة العمل هي 25 دج. 3 سا معدل الأجرة الساعة 15 دج.

$$17,5 = \frac{15 \times 3 + \Delta \times 25}{4} = \text{إذن متوسط هو}$$

إذن يمكن حساب انحراف (Δ) المزيج العمل:

ف1 Δ مزيج العمل = (0,3 - 0,25) x 860 (0,3 - 0,25) x 860 = 922,5 غير ملائم سبب هو أن معدل الأجرة الفئة 1 هو أكبر من متوسط الأجر هو 17,5 %.

ف2: Δ مزيج العمل = (0,7 - 0,75) x (15 - 17,5) = 107,5 غ ملائم.

غ ملائم بالرغم من أن معدل أجرة للفئة الثانية أقل من المتوسط وهذا راجع إلى المزيج عندما يكون معدل الأجرة أقل من معدل متوسط الأجر لكن الخسارة تكون في المزيج أي معدل الأجر في صالح ف 2. إلى أن الاختلاف في المزيج المعياري والفعلي لم يكن في صالح ف 2. وهذا أدى إلى ظهور انحراف غير ملائم. إذن المزيج الفعلي لم يكن في صالح الفئة الثانية وأدى إلى ظهور انحراف ملائم.

* انحراف عائد العمل:

العائد في المثال: هو 10 وحدات في الساعة: وإلا يكون العائد في ملائم أي ملائم أي نتج أكثر من الوحدات في الساعة و غير ملائم عندما تنتج أقل من 10 وحدات في الساعة.

Δ عائد العمل = (الزمن الفعلي - الزمن المعياري) x متوسط

$$ف1 = 17,5 \times (210 - 258) = 840 \text{ غير ملائم.}$$

لأن الفعلي 258 لدينا التقديري هو 210، أي مشاركة الفئة الأولى ب 1 ساعة من 4 ساعة أي عائد الفئة الأولى لم يكن كما كان متوقع.

$$ف1 = 17,5 \times (630 - 602) = 490 \text{ ملائم أي حققنا متوسط أقل من 3 ساعات من مجموع 4 ساعات.}$$

العائد الإجمالي: الزمن الفعلي هو: 860
الزمن التقديري هو: 840
العائد الفعلي {
350 = 860 - 840 غير ملائم.

التفسير: نظرا لوجود اختلاف في الوقت الفعلي والمعياري

الموازنات التقديرية

سادسا: الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية الغير المباشرة

تمهيد: تدخل في هذه الموازنة كل الأعباء الغير مباشرة المتعلقة بالإنتاج مثل المواد الغير المباشرة، التوزيعات، الضرائب، الخدمات، (أي كل الأعباء الغير مباشرة المتعلقة بالإنتاج).

وسوف نتطرق في هذا الجانب الى النقاط أو المحاور التالية: تصنيف المصاريف – تقدير المصاريف – إعداد الموازنة – أهمية إعداد التقديرات.

1- تصنيف المصاريف:

لإعداد هذه الموازنة لا بد من تصنيف المصاريف وهناك عدة تصنيفات للمصاريف ولكن نكتفي بالتصنيفات التي تهتمنا في إعداد الموازنة. هذه التصنيفات هي ثلاث أنواع و التي تهتمنا في إعداد الموازنة.

1- حسب النشاط: حسب حجم النشاط.

2- حسب الوظيفي:

3- حسب خضوع المصاريف للرقابة وعدم خضوع المصاريف للرقابة.

أولا: حساب حجم النشاط : تصنف مصاريف ثابتة متغيرة شبه متغيرة أي في موازنة نجد مصاريف تصنف مصاريف ثابتة صغيرة شبه متغيرة أي في موازنة نجد مصاريف متغيرة لوحدها والشبه متغيرة لوحدها والثابتة كذلك.

ثانيا حسب الوظيفة: هناك في الإنتاج نجد عدة أقسام وكل قسم نقوم بإعداد موازنة لذلك القسم أي التصنيف وظيفي أي قسم الصيانة يقوم بإعداد موازنة خاصة بالصيانة وآخر خاص بالرقابة الإنتاج ، فأقسام الخدمات تقدم لقسم أو أقسام الإنتاج. وحتى قسم الإنتاج يقوم بإعداد موازنة خاصة به.

ثالثا: المصاريف الخاضعة لرقابة والمصاريف غير خاصة لرقابة : فعند إعداد موازنة يجب أن نفرق بين المصاريف الخاضعة للرقابة والغير خاضعة للرقابة.

*عناصر مصاريف خاضعة للرقابة:

و تكون تحت مسؤولية رئيس القسم بحيث تكون له السلطة على تلك المصاريف ، أي يمكن أن يغير من تلك المصاريف بالزيادة أو النقصان. وفي غالب الأحيان نجد هذه المصاريف هي المتغيرة.

*** العناصر الغير خاضعة للرقابة:** هي التي المصاريف لا تقع تحت مسؤولية وتسمى القسم وبالتالي ليس له سلطة القضاء في تغييرها مثل: قسط الاهلاكات.

فريئيس القسم لا يمكن له أن يؤثر عليه لأن عملية شراء الآلات أو بيعها لا تدخل في قراره.

كما أن رئيس مصلحة الإنتاج لا يستطيع أن يؤثر على عقد التأمين مثلا فهذه العناصر غير خاضعة للرقابة. فعد إعداد الموازنة تصنف المصاريف إلى خاضعة وغير خاضعة فعند التقويم يمكن نحدد أو نقيم أداء رئيس المصلحة.

2-تقدير مصاريف الصناعة الغير مباشرة

نحلل السجلات المؤسسة للفترات السابقة باستعمال الرسوم البيانية لتحديد خط الاتجاه العام مع تعديلها المنتظرة في المستقبل يعني تغيير قسط الاستهلاك، تغيير ساعات العمل، تغيير سعر الخدمات (أجور غير مباشرة مواد غير

الموازنات التقديرية

مباشرة اللوازم غير المباشرة) تغيير أسلوب الإنتاج والمنتجات والمواد. وبعد التقدير يمكن أن نقوم بإعداد موازنة مصاريف الصناعية غير مباشرة.

3- إعداد الموازنة:

1- تحديد المصاريف وتقديرها

2- الفصل بين العناصر الثابتة والعناصر المتغيرة وهنا لأجل تحديد المسؤوليات

3- توزيع المصاريف على أقسام الإنتاج والخدمات وهذا باستخدام مفاتيح التوزيع.

4- نقوم بجمع المصاريف المتغيرة مع الثابتة للحصول على المصاريف غير المباشرة للقسم أو الأقسام التي تقوم لها الموازنة للفترة القادمة.

مثال: المطلوب إعداد موازنة التقديرية للمصاريف الصناعية الغير مباشرة لأحد الأقسام وقد توفرت لدينا المعلومات التالية:

* النشاط (الإنتاج) التقديري يقاس بمساحات العمل المباشر 12000 ساعة شهريا

* معادلات عناصر مصاريف القسم كما يلي: x عدد ساعات العمل المباشر.

$$= الأجرة الغير مباشرة. 3200 + 0,4500$$

- التوريدات المستخدمة في الإنتاج 425 + 0,0800

أي خدمات أو خدمة نشترتها من الخارج المؤسسة

- الخدمات الاجتماعية 0 + 0,1800

- الخدمات العامة 0 + 0,300

- القوة المحركة 0 + 0,1200

- الصيانة 1250 + 0,00 ثابت

- التأمينات ضد الحرائق 360 + 0,00 ثابت

- الإهلاكات 600 + 0,00 ثابت

- المصاريف المتنوعة 480 + 0,00

هي دراسة توصلنا إليها عن طريق تحليل سجلات السنوات السابقة

المطلوب: إعداد الموازنة لهذا القسم.

الموازنات التقديرية

الجدول رقم (11): مصاريف الصناعة الغير مباشرة

الفصل	مصاريف السفر	متغير	ثابت	
25800	8600	5400	3200	أجور غير مباشرة
4140	1380	360	420	التوريدات
6480	2160	2160	0	خدمات اجتماعية
10800	3600	3600	0	خدمات عامة
4320	1440	1440	0	القوى المحركة
3750	1250	0	1250	الصيانة
1080	360	0	360	التأمينات
1800	600	0	600	الإهلاكات
1440	480	0	480	مصاريف متنوعة
59610	19870	13560	6310	المجموع

معادة الموازنة لمصاريف القسم هي: $1,1300 + 6310$



$$0,12,3 + 0,18 + 0,008 + 0,45$$

الموازنة = المصاريف الثابتة + مصاريف المتغيرة لوحدة النشاط x عدد وحدات النشاط.

4- الرقابة على تنفيذ موازنة المصاريف الصناعية غير مباشرة:

المشكلة هو كيفية معالجة الأعباء الغير مباشرة لأن ليس هناك علاقة مباشرة بين المنتج والعبء.

لإجراء الرقابة على هذه الموازنة يمكن استعمال الموازنة الثابتة أو الموازنة المرنة.

*الموازنة الثابتة: هي قائمة على أساسها نقدرها على أساس مستوى واحد من النشاط بالنسبة للفترة القادمة نجري المقارنة تكون بحاجة هذه الموازنة على الرقابة لمصاريف الصناعة الغير مباشرة للقسم.

مثال: تنتج إحدى المؤسسات المنتج أ في قسم واحد، حجم النشاط يقاس بساعة عمل غير مباشرة، الزمن المعياري لإنتاج الوحدة الواحدة يعادل 1.2 ساعة عمل، برنامج الإنتاج للفترة القادمة هو 1000 وحدة، كما قدم رئيس القسم الموازنة التالية:

الموازنات التقديرية

الجدول رقم (12): موازنة المصاريف الصناعية غير مباشرة

العناصر	النشاط المعياري 1200 ساعة	المعدل
العمل الغير مباشر	$960=1200*0.8$	0.8
المواد الغير مباشرة	480	0.4
القوى المحركة	360	0.3
الصيانة	120	0.1
مجموع الأعباء الغير مباشرة المتغيرة	1920	1.6
الاهتلاكات	100	///
التأمينات	40	///
مجموع الأعباء الغير مباشرة الثابتة	140	///
مجموع المصاريف	2060	1.6

وفي نهاية الشهر قدم مراقب التسيير تقرير عن الأداء وكان كما يلي: الجدول رقم (13).

الموازنات التقديرية

التغير	الفعلي	التقديرات للموازنة الثابتة	البيان
100+ غير ملائم	1300	1200	الساعات المسموح بها
100+ غ م	1060	960	العمل غير مباشر
40+ غ م	520	480	المواد غير مباشرة
10+ غ م	370	360	القوى المحركة
20- ملائم	100	120	الصيانة
130+ غ م	2050	1920	مجموع المصاريف غ م المتغيرة
/// ليست تحت	100	100	الاهتلاكات
///مسؤولية رئيس القسم	40	40	التأمينات
///	140	140	مجموع المصاريف غ م الثابتة
130+ غير ملائم	2190	2060	مجموع المصاريف

و على أساس هذا التقرير ماذا يمكن القول على مسؤول القسم؟

ففي الوهلة الأولى نلاحظ أن الموازنة الثابتة غير ملائمة أو غير موفقة لتحقيق الموازنة لأن رئيس القسم له المسؤولية التالية:

1- تحقيق برنامج الإنتاج

2- المطلوب منه الاستغلال الفعلي للمواد المتاحة.

* الإنتاج الفعلي أكبر من الإنتاج التقديري بـ 100 وحدة ولكن مستوى النشاط الفعلي أكبر من مستوى النشاط التقديري بـ 100 ساعة.

الموازنات التقديرية

أي متغير مستوى النشاط غير ملائم فنشاط مقياس بساعات العمل المباشر فلو قسمنا النشاط بالإنتاج في هذه الحالة يصبح التغيير النشاط ملائماً وإذا نظرنا إلى انحراف المصاريف فنجد غير ملائم.

* والسؤال هو هل أن أداء القسم جيد أم غير جيد؟

فمن الصعب الإجابة على هذا السؤال لأن هناك خلط في المسؤوليات.

* فهو يقارن المصاريف الفعلية بالمصاريف التي كان يتحملها بـ 1200 ساعة مباشرة فالقاعدة في أصلها خاطئة.

* كما أن الموازنة تم إعدادها من إنتاج 1000 وحدة لكن التكلفة الفعلية تتعلق بـ 1100 وحدة أي أننا لا نميز بين المسؤولين لرئيس القسم.

* التقيد ببرنامج الإنتاج بفعالية لهذا نقول أن هذه الموازنة أداة غير ملائمة لتقييم الأداء.

*الموازنة المرنة:

الموازنة المرنة أو الموازنة المتغيرة أو الدينامكية وهي تستعمل ليس فقط في الإنتاج بل في كل الأقسام. وهي عبارة عن قوائم للمصاريف يتم حساب في هذه القوائم ما يجب أن تكون عليه المصاريف عند مستويات من النشاط وهذه القائمة من المصاريف فنجد هنا ما يجب أن تكون عليه المصاريف عند مستويات عدة من المشتريات من النشاط.

إذن ما هي المصاريف المقابلة لكل مستوى من نشاط وتدعى بموازنات الرقابة لأنها تساعد على مراقبة مصاريف الصناعية أو أي مصاريف أخرى.

✓ التقرير على أساس الموازنة المرنة:

مستوى النشاط المعياري هو: 1200 ساعة

الإنتاج التقديري: 1000 وحدة منتجة.

مستوى النشاط المعياري للإنتاج الفعلي = 1320 ساعة عمل.

حجم الإنتاج الفعلي: 1100 وحدة منتجة.

مستوى النشاط الفعلي = 1300 ساعة عمل

الجدول رقم (14): الموازنة المرنة:

العناصر	ت	ف	Δ
ع. غ. م	1056	1060	+ 4 غ. م
المواد غ. م.	528	520	- 8 م
القوى محركة	396	370	426 م
الصيانة	132	100	- 432 م
3	2112	2050	620 م

هنا المقارنة تكون على أساس سليم: إذن أساس مقارنة هو أساس سليم. لأن التقديرات للإنتاج الفعلي وما تم تحقيق للإنتاج الفعلي (النشاط الفعلي للإنتاج الفعلي مع النشاط التقديري للإنتاج الفعلي)

الموازنات التقديرية

تحليل الانحراف: وهو تقييم للمسؤول أو رئيس القسم

Δ الإجمالي = المصاريف الفعلية – المصاريف المعيارية للنشاط المعياري المقابل للإنتاج الفعلي:

$$2112-2050 = 62 \text{ ملأئم.}$$

Δ الإنفاق = م ف – م المعيار للنشاط الفعلي

Δ الكفاءة = المعدل المعياري لوحدة النشاط

انحراف الإنفاق: نحله بحسب كل عنصر وهذا راجع لسببين:

1-السبب الاول، معرفة ما هو عنصر الأعباء الذي لم نتحكم فيها.

2- السبب الثاني، يرجع إلى بعض الأحيان الصعوبة في تحديد معدلات كل عنصر.

$$\text{ع. غ. م.} = 1060 - (0,8 \times 1300) = 200 \text{ ملأئم.}$$

$$\text{م. غ. م.} = 520 - (0,4 \times 1300) = 0.$$

$$\text{قوى محرقة} = 370 - 0,3 \times 1300 = 20 \text{ ملأئم.}$$

$$\text{الصيانة} = 100 - 0,1 \times 1300 = 30 \text{ ملأئم.}$$

$$\Delta \text{ الإنفاق} = 20+ - 20- - 30 = 30 \text{ ملأئم.}$$

الانحراف الكفاءة :

$$\text{ع. غ. م.} = 0,8 (1300 - 1320) = 16 \text{ م لأن الكفاءة كانت}$$

$$\text{م. ف. م.} = 0,4 (1300 - 1320) = 8 \text{ م جيدة}$$

$$\text{قوى محرقة} = 0,3 (1300 - 1320) = 2 \text{ م}$$

$$\text{الصيانة} = 0,1 (1300 - 1320) = 6 \text{ م}$$

$$\Delta \text{ الكفاءة} = 16- - 8- - 2- - 6 = 32 \text{ ملأئم.}$$

الكفاءة: نعني بها أنه يكتف أهدافه أي يحقق الأهداف المسطرة بالوسائل الموضوعه هذا بالنسبة لمراقب التسيير وأكثر من الكفاءة الفعالية، ونعني بها ميدان مراقبة التسيير أي تحقق أهداف المسطرة في الوقت المحدد له أو قبل الوقت المحدد.

كما يمكن أن يحقق أهداف بوسائل أقل هذا نقول عنه فعال.

$$\text{الانحراف الإجمالي} = 32- - 30 = 62 \text{ م.}$$

مسؤولية ترجع إلى انحراف الكفاءة على الشخص المكلف بالنشاط أو المكلف بالإنتاج.

الموازنات التقديرية

أسباب ظهور انحراف الإنفاق:

- ظهور تقلبات في أسعار عناصر م. ف. م المتغيرة المواد.
- صعوبة ربط كل عناصر المصاريف بمقياس موحد لمستوى النشاط. أو التقدير السيئ لمعدلات المصاريف. لذلك يستحسن تحليل الانحراف حسب كل عنصر من عناصر المصاريف.

أسباب ظهور انحراف الكفاءة:

- تحليل المسؤولية في المسؤول عن قياس النشاط أو استخدامه بفعالية الأسباب: التأخر في مناولة المواد – توقف الآلات - - مواصفات المواد غير مطابقة لمتطلبات العملية الإنتاجية

سابعاً: الموازنة التقديرية للتموينات

تمهيد: تقوم بإعداد من أجل توريد المواد للورشات بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب. ولهذا يجب أن تكون هناك عمالية لتخزين المواد وبذلك هناك تكاليف لهذا هل نخزن بكميات كبيرة أم صغيرة فإذا خزننا بكميات كبيرة فنتحصل تكاليف كثيرة أم بكميات قليلة تكاليف قليلة. لكن يمكن ينفذ المخزون وبذلك تعرقل الإنتاج. لهذا الهدف من الموازنة هو تحديد الحجم الأمثل لتخزين ولطلبات والشراء. ومنه نبحث عن الكمية التي تجعل تكلفة تسيير المخزون أقل ما يمكن. و السؤال التالي جدير بالطرح و الإجابة عليه، ما هي التكاليف التي نتحملها عندما نخزن المواد بكميات كبيرة؟

- هناك تكاليف تجدها موجودة في الدفاتر المحاسبية وهناك تكاليف لا نجدها في الدفاتر المحاسبية ولكن هي تكاليف وهي

احتمال مواجهة صعوبة في بيع البضاعة المخزنة لمدة طويلة نظرا لظهور البدائل للبضائع المخزنة وبهذا نجد صعوبة لتموينها.

- ارتفاع مصاريف التخزين (ارتفاع مصاريف الإدارية المتعلقة بالتسيير المخزون).

- ارتفاع مصاريف التأمين.

- ضياع الفرص البديلة نظرا لتجميد المواد في المخزون وهذه هي التكاليف الكبيرة التي يمكن أن تتحملها المؤسسة.

- ارتفاع مصاريف الإدارة المتعلقة بتسيير المخزون.

إذن كل هذه المصاريف هي ناجمة عن ارتفاع كمية المخزون ونجد بعضها مسجلة واخرى غير مسجلة في الدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

1- التكاليف الناجمة عن انخفاض المخزون عن الحجم:

- توقف الإنتاج يؤدي إلى ضياع المبيعات.
- التموين بكميات صغيرة يؤدي إلى ارتفاع المصاريف.
- الإدارية المتعلقة بإعداد الطلبات وكذلك ارتفاع مصاريف النقل أي عندما نكون نقدم طلبات بكمية قليلة فهذا نتحمل مصاريف الإدارية لإعداد الطلبات تكون كبيرة.
- عدم الاستفادة من التخفيضات في السعر نظرا لصغر الكمية المشتراة وهذه التكلفة لا تسجل في الدفاتر المحاسبية.

الموازنات التقديرية

❖ **حساب الكمية الاقتصادية:** ما هي الكمية التي تجعل تكلفة تسير المخزون أقل ما يمكن؟

أي الكمية التي تشتريها وتخزنها وتجعل التكاليف تسير مخزون صغيرة وهذه هي الكمية الاقتصادية. وتكلفة تخزين تتكون من:

***تكلفة إعداد الطلبات:** (قسم) هي عبارة عن موازنة قسم الشراء ينقسم على عدد الطلبات.

***تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:** أي تسير مخزون وتمثل عدة عناصر من التكاليف.

- المصاريف المالية الناجمة من التكاليف.

- المصاريف الناجمة عن تدني قيمة المخزون.

تحديد الحجم الأمثل للمخزون عن طريق تنفي التكلفة الكلية للمخزون إلى أدنى حد ممكن.

❖ مصاريف مالية:

يمكن أن تقوم المؤسسة بالطلب أموال من البنك من أجل شراء المواد وتعلم أن البنك يطلب قواعد اذن هذه مصاريف مالية.

الهدف من غير الجيد للمخزون هو الحصول على أقل تكلفة لتسيير المخزون أي تبحث عن الكمية الكلية التي تجعل التكلفة تسير المخزون أقل ما يمكن.

❖ المخزون الأدنى:

الموردون في غالب الأحيان يفرضون على المؤسسة فترة إذن ما دام المورد في غالب الأحيان يطلب فترة إذن يجب على المؤسسة أن تحدد مخزون وهو عبارة عن مخزون يستهلك في فترة الانتظار.

إذن هذه الكمية هي المخزون الأدنى بين تاريخ تقديم الطلبية وتاريخ الحصول على الطلبية تحدد بين المؤسسة والمورد هذه المواد أو الكمية التي تستهلك خلال هذه الفترة تسمى مخزون الأدنى والأهمية لكي نتعرف على تاريخ تقديم الطلبية حتى لا يقع الإنتاج في توقف وبهذا نبتعد عن خطر الانقطاع في مخزون وبهذا تمكنا من معرفة تحديد تاريخ إعادة الطلب. و يتم تحدد ذلك من خلال النقاط التالية:

1 - معرفة الكمية التي تستهلك في وحدة من الزمن.

2 - نقطة إعادة الطلب = ك. الاستهلاك لوحدة الزمن x فترة الانتظار

❖ مخزون الأمان:

نكون مخزون الأمان لكي نتجنب احتمال انقطاع المخزون بسبب التأخير في التموين هناك حالة المورد نطلب منه طلبية فيقدم لنا كمية كبيرة فهذا ارتفاع في أسعار في مخزون الحالة الأخرى الاستهلاك داخل المؤسسة في عوض ما يكون 4 وحدات يصبح 2 ترتفع كمية المخزون. في حالة المورد يقلل من فترة الانتظار فلو اتفقنا معه أن يكون التموين كل 30 يوم ليصبح كل 16 يوم.

الحالة الأقوى التي يجب تخزين فيها المخزون الأمان، وهي حالات العكس: مثل المورد يورد المؤسسة أقل من الكميات المطلوبة كذلك مثل المورد يمدد فترة الانتظار.

كذلك في حالة ارتفاع الاستهلاك في داخل المؤسسة كل هذا يجعلنا نكون مخزون الأمان لكي نتجنب الوقوع في خطر انقطاع المخزون.

***يتحدد كمية المخزون الأمان بالاعتماد على:**

الموازنات التقديرية

- 1 - بناء على تجارب السنوات السابقة يحاولون معرفة مشتريات الضمان التي يجب الاحتفاظ به وعموماً يتكون من 85 % و 25 % من مخزون الأدنى وهذا يكون حسب كم وتجارب مسير مخازن على أساس السنوات السابقة .
 - 2 - ويمكن استعمال وسيلة أدق وهي استعمال الرياضيات.
 - 1 - التحليل الإحصائي في التغيرات الاستهلاك في الفترات السابقة لتحديد احتمالات الانقطاع.
 - 2- تحديد عدد الانقطاعات التي لا تريد أن تتجاوزها خلال الفترة من الوقت.
- إذا كان الاستهلاك عادي وثابت فإن مخزون الأمان يكون ثابت. أما إذا كانت به غير ثابت متغيرة فإن كمية مخزون الأمان تكون متغيرة.

2- إعداد الموازنات:

يتطلب إعداد موازنة التموينات ما يلي:

1- اختيار نمط التمويل: تحدد نمط التمويل أو أسلوب التمويل هل نمون بكميات ثابتة أو متغيرة في فترات تكون ثابتة.

2- نحدد الطريقة التي نستعملها في إعداد الموازنة: هناك طريقتين:

طريقة محاسبية وطريقة بيانية أي نختار أحد الطرق.

نقوم بإعداد أربعة موازنات: موازنة الطلبات، التموينات الاستهلاكية والمخزونات.

أولا اختيار نمط التمويل:

إذا كان الاستهلاك ثابت فإن الكميات المطلوبة تكون متساوية وفترات الطلب ثابتة. لكن هناك نجده في معظم الأحيان.

نستنتج أن الكميات المطلوبة متساوية والفترات التي نقدم فيها الطلب تكون ثابتة. كل شهرين.

إذا كان شرط الاستهلاك ثابت فإن تواريخ تقديم الطلب ثابتة والكميات المطلوبة ثابتة في هذه الحالة تكون لدينا: $\frac{\sigma}{\varphi}$

$$N = \frac{12}{N} \text{ والفترات ثابتة مساوية إلى } \frac{12}{N}$$

في هذه الفترات تكون ثابتة: كل ثلاث أشهر أقدم طلبية $4 = \frac{360}{90}$

$$3 = \frac{12}{4} \text{ كل ثلاث أشهر أقدم طلبية.}$$

ولكن في معظم الأحيان الاستهلاك غير ثابت يختلف من فترة إلى أخرى لذلك يجب علينا أن نختار أحد النمطين:

* إما أن نطلب بكميات ثابتة وفي تواريخ متغيرات

* أو أن نطلب بكميات صغيرة وفي تواريخ ثابتة.

الموازنات التقديرية

❖ **التموين بكميات ثابتة:** إذا اخترنا التموين بكميات ثابتة ولكن في تواريخ صغيرة في هذه الحالة نقدم طلبية في تاريخ عندما يكون المخزون وصوله القيمة الحرجة وهذه القيمة عبارة عن المخزون الأدنى، مخزون الأمان هذه الكمية التي تقدمها هي الكمية الاقتصادية. لكن التاريخ يختلف غير ثابتة المتكل مع هذا النمط هو مع العمل الإداري لتواجهه المؤسسة.

لأن تواريخ تقديم الطلبات غير معروفة وبهذا كل مرة يجب معرفة المخزون الحرج لكن مزاياه هو الاستخدام أو الاستعمال الأمثل لمخزون أي نستعمل طاقة التخزين مستعملة بكيفية جيدة لأنني كل مرة أطلب كمية اقتصادية. هو نكشف من حالة المخزون عندما يصل إلى مستوى الحرج أي المخزون الأمان + المخزون الأدنى.

❖ التموين في قنوات ثابتة لكن بكميات متغيرات:

كم من مرة نشترى بكميات متغيرة في السنة. نستعمل القانون لنحسب كم عدد مرات شراء في السنة. بفترات اقتصادية.

نلاحظ أن خطر مواجهة الانقطاع مرتفع لأن فترة أو تاريخ التموين مثبت مسبقا لا تستطلع تغيرها. خلال هذه الفترة ممكن أن الموردون لا يقومون بالتموين في الوقت المحدد و المناسب وبهذا يمكن حدوث الانقطاع وبهذا الخطر مرتفع.

*نقارن بين النمطين:

النمط الثاني فيما يتعلق بالعمل الإداري ما دام تاريخ تقديم الطلبات مثبت ومعد مسبقا فإن العمل الإداري سهل وغير مكلف للمؤسسة هذا أحد مزايا هذا النمط.

بينما النمط الأول العمل الإداري صعب ومكلف للمؤسسة لأن طلب التموين ويكون في فترات مغلقة. في هذا النمط الطاقة التخزين غير متعددة لأن الكميات متغيرة لأنه ممكن أن نطلب كمية كبيرة ثم صغيرة فإن طاقة التخزين للمؤسسة لا تكون مستعملة كليا كما أنها لا تستفيد من تخفيض الأسعار التي تمنح من طرف الموردون وربما تتطلب لنا البحث عن عملاء جدد بينما نجد في طريقة الأولى الكميات ثابتة فالطاقة مستغلة لتخزين ونحن نختار أي النمطين نتبع.

قبل اختيار إعداد الموازنة هناك طريقة 1 طريقة ألبو :

80/20 : المؤسسة تستعمل عدد كبير من المواد ففي كل مرة تبحث عن مخزون أمان والأدنى.

إذن لا بد أن نختار مجموعة من المواد ذات أهمية كبيرة للمؤسسة وتسيرها بطريقة علمية.

وهذه الطريقة تسمح لنا بتحديد مجموعة من المواد أي تعرف ما هي مجموعة المواد التي لها أهمية كبيرة للمؤسسة وبالتالي تعطي لها اهتمام خاص الكمية الاقتصادية، مخزون الأمان... الخ.

*كيفية استعمال هذه الطريقة:

1- نأخذ سجل و يتم تسجيل فيه كل المواد التي نستعملها في المؤسسة ثم نقابل كل مادة نسجل ما هي قيمة استهلاك السنوي لكل مادة

2- أن نرتب المواد إما تصاعديا أو تنازليا حسب القيمة بعد ترتيبها 20 % من المواد لديها قيمة 80 % والباقي

80 % من المواد قيمتها هو 20 %.

الموازنات التقديرية

نستخلص أن 20 % من المواد التي لديها 80 % من القيمة نعطي لها اهتمام خاص ، أي نبحت عن الكمية الاقتصادية

محزون الأمان الأدنى، نقوم بإعداد برامج بينما 80 % من المواد.

أو من قائمة المواد التي لديها قيمة = 20 % نسيرها بطريقة عادية أي في سنة واحدة نقدم طلبية واحدة لأجل تغطية السنة كليا ومع الاحتفاظ بمحزون الأمان 35 % أو 20 % من القيمة الكلية. ويمكن أن نجد أقل قليل من 20 % أو أكثر قليل من 20 %.

2 - طريقة الثانية ABC : وهي تشبه الطريقة الأولى: ونقوم في هذه الطريقة بترتيب المواد في 3 فئات أي

نقسم المواد إلى 3 مجموعات A و B و C الفئة A = 10 % من مجموع عناصر المواد تعادل 75 % إلى 80 % من القيمة الكلية للاستهلاك. إذن نوجه لها عناية خاصة، الفئة B = 25 % من مجموع مواد تستخرج المجموعة الأولى تصل 10 % من مجموعة المواد لكن قيمة 10 % تعادل 75 % إلى 80 % أي قيمتها مرتفعة جدا إذن هذه المجموعة تعطي لها اهتمام خاص بحيث نحسب الكمية الاقتصادية، طريقة التمويل... إلخ.

المجموعة الثانية وهي الفئة B = عدد هذه المواد يمثل 25 % من مجموع عدد المواد الكلي. والقيمة التي تقابلها أي لديها قيمة 15 % من القيمة الإجمالية إذن نسيرها بطريقة عادية ثم الفئة الأخيرة و C فنلاحظ أنها تمثل 86 % من مجموع عدد المواد ما هي القيمة التي تقابل 65 % من مجموع المواد؟ فتجد تقابلها 5 % ولا تهتم بهذه المجموعة وبهذا فإن هذان الطريقتين تساعدنا في الرقابة وذلك بمعرفة ما هي المواد التي يجب أن تجري عليها الرقابة وهي طريقة نطبقها لمعرفة المواد الخاصة للرقابة كما نستعملها في التخطيط والبرمجة.

إعداد الموازنات: إعداد أربعة موازنات:

لإعداد برنامج التمويل يجب إعداد أربعة موازنات وهناك مشاكل فعند تقديم طلبية بالكمية والسعر تقديري أو معياري أو نظري وعند أتصل على التمويل ممكن أن يكون سعرها يوافق أو يختلف عن سعر الطلب عن التمويل.

كذلك سجل الاستهلاك الإدخالات تكون بسعر الشراء أو تكلفة لكن الإخراج هناك عدة طرق فموازنة المخرجات أو الاستهلاك يمكن أن تجد فيها عدة أسعار، سعر تكلفة الشراء، سعر الاستهلاك نلاحظ أن هذه الموازنات تقدم معلومات حول الأسعار ولتخلص من هذه المشاكل هي محاولة استعمال السعر المعياري والسعر المعياري هو الذي نقيم به الاقتراحات والإدخالات والمخزونات نختار السعر المعياري الذي نقيم به إخراجات وإدخالات. فالمخزون عند استهلاك المواد أو إخراجها هناك عدة طرق لإخراج طريقة الداخل أولا خارج أولا Fifo . وطريقة الداخل أخيرا خارج أولا Life أي نجد عدة أسعار كذلك المخزون يمكن أن يقيم بطريقة أخرى لهذا تجد مشكلة في تقييم الموازنات الاستهلاك والطلبات والتخزين.

لهذا نستعمل سعر معياري الذي يكون موحد لطلب الاستهلاك ولتخزين نقوم باختيار طريقة لبرمجة الطلبات لإعداد الموازنة.

1 - الطريقة المحاسبية: نستعمل الطريقة المحاسبية نحتاج إلى بطاقة مخزون نسجل كل الحركات

المتعلقة بالاستهلاكات والادخارات. لتسجيل هذه الحركات سوف نتحصل على الانقطاع أي مخزون وبهذا يمكن أن نحدد نقاط الانقطاع بعد تحديدها نستطيع أن نحدد تاريخ تقديم الطلبات والمهم هو أن كل حركات نسجلها وتسجيل هذه الحركات يؤدي إلى وجود نقاط الانقطاع وبهذه النقاط تساعدنا على تقديم الطلبية.

الموازنات التقديرية

التمويل بكميات ثابتة وفترات متغيرة: الجدول رقم (15) التالي عبارة عن بطاقة المخزون أي طريقة محاسبة:

الطلبية	مخون مصحح	التمويلات	مخزون نهاية الشهر مع احتمال انقطاع			
			كمية	تاريخ		
			70	-	ديسمبر	
			30	40	جانفي	
90	ديسمبر	90	0	30	فيفري	
			60	30	مارس	
			35	25	أفريل	
90	مارس	100	10	25	ماي	
			80	20	جوان	
			60	20	جويلية	
90	جويلية	90	40	20	أوت	
			0	40	سبتمبر	
90	سبتمبر	120	60	30	أكتوبر	
			30	30	نوفمبر	
			40	50	ديسمبر	

الموازنات الأربعة:

المخزونات	الاستهلاكات	التمويلات	الطلبية	الشهر
70	-		90	12
30	40			1
90	30	90		2
60	30		90	3
35	45			4
100	25	90		5
80	20			6
60	20		90	7
40	20			8
90	40	90	90	9
60	30			10
120	30	90		11
70	50			12

الأسلوب الثاني: التمويل بكميات مختلفة في فترات ثابتة:

في هذا النمط نحدد عدد مرات التحويل وهو عبارة عن: الكمية الكلية: الكمية الاقتصادية ثم نحدد الفترة التي تفصل بين تحويل وآخر وفترة التي تفصل بين طلبية وأخرى:

إذا كان نعمل بالأشهر $\frac{12}{\text{عدد مرات التمويل}}$

الموازنات التقديرية

- إعداد أربعة موازنات:

المخزونات	الاستهلاكات	التموينات	الطلبات	الشهر
70	-		80	12
30	40			1
80	30	80		2
50	20		60	3
25	25			4
60	25	60		5
40	20		100	6
20	20			7
100	20	100		8
60	40		120	9
30	30			10
120	30	120		11
70	50			12

حالة موافقة المورد على تقديم التخفيضات حسب أهمية الكمية المطلوبة:

إذا كان المورد قبل التخفيض في الأسعار إذن كيف نقوم بإعداد موازنة التموينات في هذه الحالة. إذن يصبح قانون الكمية الاقتصادية غير صالح لتطبيق لأننا افترضنا في هذه الحالة أن السعر ثابت لا يتغير لكنه تحديد هنا يتعين إذن كيف يمكن أن نحدد تطبيقات التموينات حسب المكونات المطلوبة.

ثامنا: الموازنة النقدية

تمهيد: لقد كنا نقوم بإجراء الموازنات التشغيل أو الاستغلال الموازنة النقدية البعض يعتبر موازنة مستقلة والبعض يعتبرها تابعة.

وتهدف هذه الموازنة إلى تقدير المقبوضات ومدفوعات المؤسسة خلال الفترة القادمة.

ويقوم بإعدادها حسب الحالة التي تكون فيها المؤسسة إذا كانت في حالة السير السبلة ففي غالب الأحيان تقوم بإعدادها على أساس شهري أما إذا كانت في حالة عسر تقوم بإعدادها أسبوعيا.

وهذه الموازنة هي عبارة عن أداة التخطيط لأجل ومعرفة الوضع التمويلي للمؤسسة وعن طريقها نعرف متى تحقق المؤسسة عجز في السبلة ومتى يمكن أن نحقق فائض في النقدية وذلك لأهميتها.

إذا كان لدينا فائض يجب أن نخطط من أجل استثماره أو القيام بتجميد الاستثمارات المالية أو العكس متى يتحقق العجز، حتى تستطيع أن تواجه ديونها وحتى نقرض الأموال المواجهة لهذا العجز، وبهذا فهي أساسية في المؤسسة.

الموازنات التقديرية

1- أهمية الموازنة النقدية:

لتوضيح أهمية الموازنة النقدية نأخذ المثال التالي:

مثال عددي: الجدول رقم (15): الموازنة النقدية

الشهر	النفقات الصافية	موجودات نهاية شهر
ديسمبر	-	24 000 +
جانفي	5 000 000 +	524 000 +
فيفري	220 000 +	744 000 +
مارس	100 000 -	844 000 +
أفريل	600 000 -	244 000 +
ماي	300 000 -	56 000 -
جوان	40 000 +	96 000 -
جويلية	30 000 +	66 000 -
أوت	30 000 +	36 000 -
سبتمبر	120 000 +	84 000 +
أكتوبر	150 000 +	234 000 +
نوفمبر	160 000 +	394 000 +
ديسمبر	160 000 +	554 000 +

ماذا نعمل في المؤسسة بهذه الأرصدة الموجبة ابتداء من ديسمبر إلى أفريل فهل نجمدها أو نستثمرها في المدى القصير مع العلم أن الاستثمار يحملنا بعض تكاليف

* ومن ماي إلى أوت عبارة عن عجز فما هو مبلغ القرض الذي تطلبه من أجل تغطية العجز وهل نطلب قرض واحد لتغطية كل هذه الفترة أم نقترض قروض صغيرة الحجم لتغطية العجز ومنه يجب أن تحدد سياسة الاقتراض وسياسة الاقتراض تحدد كذلك تكاليف في شكل خدمات القروض . وبالتالي على المؤسسة أن توفر أموالها في الخزينة لكي تشرف التوقيع أي تلتزم بمستحقاتها في الأوقات اللازمة.

التعليق:

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

1- تكون السيولة النقدية موجبة في نهاية جانفي وفبراير، مارس، أفريل هل يجب علينا أن نوظف هذه السيولة أو نتركها جامدة في خزينة المؤسسة.

2- تكون السيولة النقدية سالبة في نهاية شهر ماي، جوان، جويلية، أوت ولتغطية العجز لابد من الاقتراض وفي هذه الحالة يجب أن نحدد مبلغ تصبح ضرورية اقتراض مبلغ مرة واحدة لتغطية العجز لكل الأشهر أو اقتراض سلسلة من القروض قيمتها ضئيلة؟

يجب أن تكون الأرصدة النقدية كافية لتغطية التزامات المؤسسة في مواعدها وهذا لأجل المحافظة على سمعتها إذن يجب أن تحقق التوازن بين استثمار الأموال وبين السيولة النقدية إذن: يجب تسيير نقدية أو خزينة المؤسسة بالشكل الذي تحقق السيولة النقدية ← بأقل تكلفة.

3- التدفقات النقدية في المؤسسة:

1- الموارد النقدية: ترد النقدية من الموارد الآتية:

- من القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- من المساهمين عن طريق إصدار أسهم جديدة لزيادة رأس المال.
- تحصيل المبيعات
- تحصيل أوراق القبض.
- التنازل عن أصول ثانية
- بيع أوراق مالية.

2- استخدامات النقدية: تستخدم النقدية في الأغراض التالية:

- تسديد تكاليف الإنتاج، مواد أولية، أجور.... إلخ.
- اقتناء أصول ثابتة جديدة.
- تسديد الديون المستحقة.
- تسديد الفوائد على القروض.
- توزيع الأرباح.
- تسديد الضرائب المستحقة على الأرباح.

4- التنبؤ بالاحتياجات النقدية

*تقدير المقبوضات النقدية

1- المبيعات: تعتبر أهم مصدر للنقدية ومن أعقد العناصر في التقدير لأنه في الحياة العملية نجد أن بعض الزبائن يسددون قبل انتهاء مدة ... النقدي والبعض الآخر يتأخر في الدفع عن تاريخ الاستحقاق: نعتمد على الخبر السابقة للتوصل إلى التنبؤ بالتحصيلات في كل شهر وعادة نجدها كما يلي:

*نسبة من المبيعات تجعل في شهر البيع.

*نسبة من المبيعات تجعل في الشهر التالي لشهر البيع.

*نسبة من المبيعات تجعل في الشهر.

علينا أن نقوم بإجراء دراسات إحصائية عن طريق دراسة حسابات الزبائن لمعرفة خصائص نظام التحصيل في المؤسسة نظرا للاختلاف في التسديد من مؤسسة إلى أخرى وعن نشاط إلى آخر.

2- التنازل من الاستثمارات: المهم هنا التعرف على ميعاد قبض قيمة الاستثمار المتنازل عليه.

3- مصاريف نقدية أخرى: المهم من هذه المصادر هو أن نتعرف على مواعيد الحصول عليها.

الموازنات التقديرية

- إصدار أسهم جديدة - قروض طويلة الأجل - قروض ق. الأجل - الإعانات -
- فوائد أرصدة الحسابات في البنك.
- فوائد الاستثمار.

5-تقدير المدفوعات النقدية:

***مشتريات المواد الأولية:** نقوم بإجراء دراسة لحسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد علينا أن نكون متشائمين . أي من الأحسن أن تكون فترة التسديد للفترة القادمة أقل من الفترات السابقة ولكن وفقاً لشروط التسديد المتفق عليها مع المورد.

***الأجور:** يتم تقديرها عن طريق معرفة تقديرات التوظيف وتقديرات التوقف عن العمل للفترة تحت الدراسة.

***المدفوعات الأخرى:** كتوزيع الأرباح، تسديد الفوائد، تسديد الضرائب والرسوم علينا أن نحدد مواعيد التسديد لكل عنصر بصفة دقيقة.

*الرصيد النقدي:

على المؤسسة أن تحتفظ بحد أدنى من الرصيد كحد الأمان ويتحدد بدلالة رقم الأعمال (كنسبة مئوية من رقم الأعمال أو عدد من أيام رقم الأعمال) بدلالة المدفوعات الإجمالية السنوية أو بالنسبة لرأس المال العامل وبمقارنة الفائض أو الحجز في السيولة النقدية مع الحد الأدنى نتوصل إلى معرفة المبلغ الواجب اقتراضه وموعده.

إعداد الموازنة: تعد الموازنة لفترة تقدر بسنة أو 6 أشهر وتجزأ إلى فترات شهرية أسبوعية ويومية وتتكون من ثلاث جداول:

1- جدول المقبوضات:

في هذا الجدول نجد مقبوضات نقدية مستحقة في فترات ماضية ولكن مسددة في هذه الفترة، بالإضافة نجد نوعين من المبالغ:

مبالغ ناتجة من عمليات وقعت خلال الفترة وتحصل في نفس الفترة يجب أن نفرق بين جدول النواتج و جدول المقبوضات لأن عليه في نفس الفترة تعتبر نواتج ومقبوضات لكن إذا لم يتحصل عليها في نفس الفترة فتعتبر نواتج ولكن ليس مقبوضات، إذن النواتج الفترة والتي لم يحصل عليها بعد لا تهم جدول المقبوضات.

2- جدول المدفوعات

هذه المدفوعات تتعلق بالتزامات مستحقة في نهاية الفترة السابقة أو الفترات السابقة بالإضافة للتزامات الناتجة عن عمليات الفترة تحت الدراسة وتسدده في نفس الفترة، (الأعباء الناتجة من الفترة تحت الدراسة والتي لم تسدد بعد).

إذن يجب التفريق بين المدفوعات والأعباء فالاهلاكات تعتبر أعباء ولكن ليست مدفوعات لأن الاهلاكات تسجل في الدفاتر المحاسبية ولكن لم تسدد وتسمى بالأعباء الوهمية.

الموازنات التقديرية

3- الموازنة النقدية

عبارة عن ملخص لجدول المدفوعات والمقبوضات ويظهر في هذا الجدول المقبوضات والمدفوعات والرصيد النقدي في بداية الفترة والرصيد النقدي النهائي لكل شهر أو أسبوع ويجب أن تكون الأرصدة موجبة.

مثال:

20 000 موجودة في جانفي تعتبر تسديد الزبائن أي رصيد الزبائن للسنة الماضية.

و20 000 الثانية فهي تمثل أوراق القبض حيث يتم الحصول على 20 000 في شهر جانفي و 6000 في فيفري والباقي في مارس.

المدفوعات الآجلة = المستلزمات – التسديد الفعلي أو النقدي أي المبلغ المستحق الدفع أو الباقي.

نجد أن المدفوعات الآجلة هي: $40\,000 - (2\% \times 40\,000) - 40\,000 - 8000 = 32\,000$ لشهر جانفي هي 32 000

تمتحرر هذه المدفوعات الآجلة بـ 10 أوراق دفع أي: $3200 = \frac{52000}{10}$

تستحق الأولى في الشهر الموالي أي فيفري .

ملاحظة: الباقي أي أوراق القبض التي تحصل عليه خارج هذه الموازنة لـ 6 أشهر تعتبر الأرصدة.

جدول المدفوعات:

الرصيد النقدي في بداية الفترة تقدر بـ 3500 دج الأولى للرصيد النقدي في نهاية كل شهر هو 1500.

نلاحظ أنه في شهر جانفي الرصيد أو الفائض هو 5000 لكن يشترط أن يكون وحسب أدنى هو 1500 لهذا نلجأ اقتراض مبلغ 10000 دج من البنك كما يجب أن تقترض 10000 أو 20000 أو 30000 أي لا يمكن لها أن تقترض 900 ، 120: هي فوائد لمدة شهرين أي أن الفائدة السنوية هي 9%.

حيث عند إرجاع 8000 فإن فائدة سنوية هي $120 = 4,5 \times 8000$

مع العلم أن القرض يكون في بداية الفترة أي يجب أن تقترض عند الحاجة في بداية الشهر والاسترجاع يكون عندما نكون قادرين أي لدينا الرصيد الأدنى ويدفع فائدة لمدة الاحتفاظ بالمبلغ.

$$\frac{3 \times 009 \times 2000}{10} = 45$$

ثامنا: القوائم الختامية أو المستندات الملخصة

نقوم بإعداد المستندات الملخصة وهي جدول حسابات الربح والميزانية المالية وجدول المصادر والاستخدامات.

1- أهمية هذه القوائم: تشتمل في كون جدول النتائج يقدم النتيجة التقديرية لسنة الميزانية العامة تصور الوضع المالي للمؤسسة في الفترة القادمة وجدول مصادر والاستخدامات نعرف القدرة على التمويل الذاتي.

الموازنات التقديرية

ففي الأول كنا نقوم بإعداد والموازنات وظيفية بوظيفية أي الدراسة تحليلية أي تهم بكل قسم. قسم مبيعات موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج تهم قسم الإنتاج موازنة النقدية تهم بقسم الإدارة المالية، والآن سنقوم بإعداد هذه القوائم حتى نلخص الوضعية المالية للمؤسسة في الفترة القادمة أي هل هذه القوائم سوف توضح الأهداف المسطرة للمؤسسة هل تكون موضحة في هذه القوائم أم لا. إذن الهدف هي معرفة هل السياسة المالية وهدف مؤسسة مسطرة؟

فإذا وجدنا أن السياسة المالية لمؤسسة والهدف مسطر للمؤسسة تبرز بحجم أن تفيد دراسة لكل موازنة حتى تبرز سياسة التي حددتها المؤسسة كالوصول إلى توازنات مالية معينة تحقيق رأس مال معين أساسية مسطرة.

2-ترتيب إعداد الموازنات: بعد إعداد موازنة السعات تنتقل إلى موازنة الإنتاج وهذا بعد الاطلاع على مخزون المنتجات التامة بعد موازنة الإنتاج تقوم بإعداد موازنة المشتريات بعد الإطلاع على مخزون المواد الأولي. بعد إعداد موازنات الاستثمارات والموازنات، التشغيلية تقوم بإعداد موازنة نقدية.

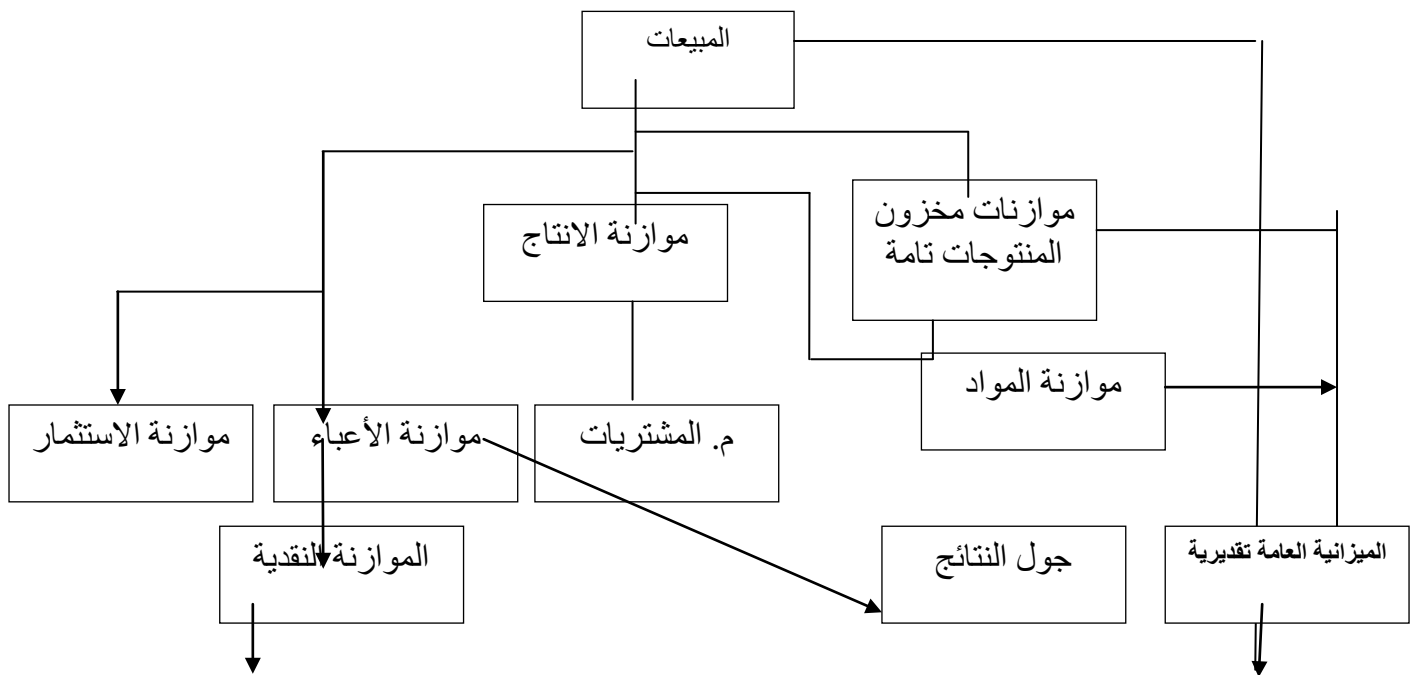
تتكون الموازنة الشاملة من موازنة التشغيلية و النقدية والاستثمارات بالإضافة إلى جدول النتائج التقديري والميزانية العامة التقديرية.

لدينا موازنة المبيعات بعد ها نقوم بإعداد موازنة الإنتاج لإعداد موازنة المشتريات يجب أن تعرف موازنة المخزونات للمواد.

من موازنة المبيعات يمكن إعداد موازنة الأعباء وذلك بمعرفة كذلك موازنة مشتريات وهي مصاريف متعلقة بالمشتريات وموازنة الإنتاج أي تعرف أعباء الإنتاج يقوم بإعداد الأعباء.

وكل من موازنة المشتريات والإنتاج والمبيعات تعطينا موازنة النقدية و بمعرفة موازنة المبيعات والإنتاج يمكن إعداد موازنة الاستثمارات

++ لأجل إعداد جدول حسابات الإنتاج أو الميزانية العامة.



الموازنات التقديرية

3- الانسجام بين الموازنات: من أهداف موازنات التقديرية التنسيق إذن يجب أن يكون هناك تنسيق بين الموازنة وأهمية هذا التنسيق هو: قلنا أنه هناك ترتيب في الموازنات أي إعدادها كما سبق ذكره.

إذن تواجهنا مشكلة لأنه الشرط الأول للنقدية يجب أن تكون دائما موجبة أي لا يكون عجز ومن جهة ثانية أن النتيجة تكون مطابقة لنتيجة محددة من بداية السنة أي يجب تحقيق إذن عن إعداد هذه الموازنة.

فهل يمكن أن تحقق التوظيف معا وبهذا عند إعداد موازنات تصاعديا تواجهنا مشكلة موازنة نقدية ثم جدول نتائج نجد أن الرصيد موجب لكن النتيجة سالبة أو ... وبهذا إذا لم يتحقق الشرطين يجب الرجوع إلى الوراء أي موازنة الأعباء ثم المشتريات ثم الإنتاج ثم المبيعات أي ... الأهداف أي ترجحا تنازليا ثم تصاعديا عدة مرات حتى يتحقق الهدف فهنا نتوقف أما إذا لم يتحقق يجب أن نضد ثم نزل أي يجب مراجعة موازنة المشتريات والأعباء والإنتاج و ... وهذا هو الانسجام.

4-إعداد جدول حسابات النتائج التقديرية:

هذا الجدول يرمز لنا الفرصة لأخذ صورة عن التطورات المتوقعة في ... (هامش إيجابي، القوة مضاعفة، النتيجة....)

***كيف يتم الحصول عليه:**

الأعباء: ويتم الحصول عليه:

موازنة المخزونات والاستهلاكات للمواد وهو 60 و 61

الحسابات من 62-66 ويتم الحصول عليها من موازنة الأعباء.

الأعباء متعلقة يقسم الإنتاج بقسم المشتريات، يقسم المبيعات مصاريف البيع والتوزيع.

الحساب 68: مخصصات الاستهلاك تحص عليه من موازنة الأعباء وبطاقة الاهلاكات للاستثمارات.

الحساب 69: أعباء تاريخ الاستغلال الديون المعدومة تقديرية إطفاء مصاريف الإعدادية والقسمة المتبقية المتنازل عنها واهلاكات الاستثنائية.

جانب النواتج: ثم الصول على الحسابات 70 و 71 و 74 نحصل عليها من موازنة المبيعات وأداء ... المبيعات وأداء خدمات 74.

72: نتحصل عليه من جدول المخزونات التامة و ... مصنعة ويمكن أن يكون دائن أو مدين، إذا كان الإنتاج أقل من المبيعات يكون مدين.

الحساب 74: نتحصل عليه من موازنة (62-68) والمواد المستهلكة 61 لإنجاز الأعمال لصالح المؤسسة.

81: ديون تحصيلها نواتج النازل عن القسمة وإيرادات التوظيف.

كما يمكن حساب النتيجة التقديرية عن طريق جدول تحليل الاستغلال الوظيفي أو جدول تحليل الاستغلال ... الميزانية العامة التقديرية:

يتم إعداد بنود هذه الوثيقة كما يلي: الأصول وتتضمن:

1-الاستثمارات:الاستثمارات دائما تحسب الاهلاكات.

الموازنات التقديرية

الاهلاكات: رصيد السنة الماضية + مخصصات الاهلاكات لسنة 41+6 مخصصات الاهلاكات للاستثمارات المتنازل عليه في السنة 11+1.

الاستثمارات الصافية = ... الإجمالية - الاهلاكات

2- المخزونات:

في مخزونات نبدأ بالمخزون، مواد أولية واللوازم نرجع إلى مشتريات المواد واللوازم أي نستخرج رصيد المواد الأولية من الموازنة.

المشتريات التامة، نستخرج هذا الرصيد من الموازنة الإنتاج وحساب المنتج المخزن أي رصيد حساب 72.

بحيث نتوصل إلى إخراج = 72 بالنظر إلى مبيعات في هذه السنة والإنتاج لهذه السنة إذا كانت الإنتاج أقل من المبيعات فالرصيد مدين.

المدينون: يستخرج الرصيد من جدول المقبوضات من الزبائن أي ما هي المبيعات - المقبوضات من الزبائن

النقديات: أي = 48: نستخرج من الموازنة النقدية وهو الرصيد في نهاية الفصل الرابع من الدورة المالية.

الخصوم وتتضمن:

- رأس المال الجماعي والخاص، الاحتياطات والقروض الطويلة الأجل أي إرتفاع أو إنخفاض في رأس المال الجماعي والديون الطويلة الأجل يستظهر في الموازنة النقدية.

أما الاحتياطات فتزداد بمقدار الأرباح المتوقعة الغير موزعة يستخرج رصيد الديون الطويلة الأجل من جدول الديون أي المؤسسة لها جدول لديون أي لديها جدول كيف تستهلك القرض وبهذا نعرف الرصيد المتبقي والغير المستهلك من القرض الاحتياطات المتوقعة ويتحدد وفق الأرباح المتوقعة الغير موزعة يؤدي إلى ارتفاع الاحتياطات.

الموردون: رصيد 12/31 / ن = رصيد 12/21 / ن المشتريات ناقصا المدفوعات المتوقعة.

ويستخرج هذا الرصيد من جدول ديون المخزون.

الديون الأخرى: الضرائب وأجور المصاريف ... نستخرج من جدول ديون الأجور المستحقة بالضرائب المستحقة - الفوائد على القروض أو نستخرج من جدول الديون.

* وفي بعض الأحيان نستخرج جدول الاستخدامات والمصادر وهو وثيقة أساسية يعمل على التأكيد من الاستخدامات ممولة من المصادر متساوية الاستحقاق.

الموازنات التقديرية

عمل تمرين حول التموينات:

$$Q = \sqrt{\frac{2cb}{a}} \quad \checkmark \quad \text{حساب الكمية الاقتصادية:}$$

$$C = 3000 , b = 135 , a = 9\%$$

$$a = 39 * 9\% = 3.24 \quad \text{حسب 36 سعر الشراء}$$

أي أن السنة ككل لو يبقى وحدة واحدة في المخزون خلال السنة فانه يتحمل 3.24 د $a=500$

$$\text{عدد مرات الشراء في السنة} = \frac{\text{الكمية الاجمالية}}{\text{الكمية الاقتصادية}} = \frac{3000}{500} = 6 \text{ مرات في السنة.}$$

إعداد باتباع طريقة المحاسبة و موازنة التموينات والاستهلاكات و الطلبيات والمخزونات

الاشهر	التموينات	الاستهلاكات	المخزون	المخزون المعدل	الطلبات
ديسمبر			800		
جانفي		400	400		
فبراير		350	50		
مارس	500	300	250	250	1/1 500
افريل	500	300	50	450	1/2 500
ماي		250	200		
جوان		200	0		1/1 500 ماي
جويلية	500	100	400	400	
أوت		100	300		
سبتمبر		150	150		1/1 500 اوت
أكتوبر	500	250	100	400	
نوفمبر		300	100		1/1 500
ديسمبر	500	300	200	300	اكتوبر

نلاحظ أن عدد مرات التموينات في السنة كانت خمس مرات ونحن عدنا 06 مرات لهذا فالراتب الأخير يكون في بداية السنة القادمة الجديدة .

الموازنات التقديرية

التمرين بكميات ثابتة و بفترات متغيرة :

الاشهر	التموينات	الاستهلاكات	المخزون	المخزون المعدل	الطلبات	
					ك	تاريخ
ديسمبر			800			
جانفي		400	400			
فبراير	500	350	50	550	500	12/1
مارس		300	250			
أفريل	500	300	450	450	500	1/2
ماي		250	200			
جوان	500	200	500	500	500	04/1
جويلية		100	400			
أوت		100	300			
سبتمبر		150	150			
أكتوبر	500	250	100	400	500	8/1
نوفمبر	500	300	100	600	500	0/1
ديسمبر		300	300			

إعداد موازنة التموينات للاستهلاكات المخزونات و الطلبات في فترات ثابتة و كميات متغيرة:

الاشهر	التموينات	الاستهلاكات	المخزون	المخزون المعدل	الطلبات	
					ك	تاريخ
ديسمبر			800			
جانفي		400	400			
فبراير	400	350	50	450	400	12/1
مارس		300	150			
أفريل	500	300	150	350	500	
ماي		250	100			
جوان	250	200	100	150	250	
جويلية		100	50			
أوت	325	100	50	275	325	
سبتمبر		150	125			
أكتوبر	575	250	125	575	575	
نوفمبر		300	150			
ديسمبر	725	300	150	725	725	

الموازنات التقديرية

1. تحديد الفترة التي تفصل تموينين أو طلبين :

$$6 = \frac{12}{6} = \frac{12}{12}$$

2. تحديد تاريخ أول تموين أو أول طلبية ثم تعدد بعد ذلك التواريخ الحقوق
3. تحديد قيمة التموين بالمعادلة التالية :

المخزون + التموين = الاستهلاك بين التمويلين + مخزون الأمان

$$150 + (300+350) = س + 400$$

$$400 = \text{التمويل}$$

$$150 + \text{التموين} = (150+300)$$

الخاتمة:

تعتمد المؤسسات الحديثة على آليات حديثة في التسيير و التي تسمح لها بالاستمرار و البقاء في ظل اقتصاد مفتوح يتصف بالمنافسة الشرسة و الانفتاح الكبير لسوق و عدم تكافؤ الفرص و تباين التكنولوجيا بين المؤسسات و بين الدول و منه تعيش المؤسسة نوع من المخاطرة التي لم لا يمن التقليل من حدتها إلا بالرجوع إلى آليات تسييرية فعالة تعتمد على الإبداع و الابتكار و استخدام أدوات تحليلية و استقرائية فعالة و من هنا و جب على المؤسسات الاعتماد على آليات التنبؤ و التخطيط و منه الوصول إلى تحديد الأهداف و تسطيرها قبل بداية العمل و منه تصبح المؤسسة تطبق فكر الاستشراف و التسيير بالأهداف و منه بناء الخطط حتى يتمكن المسؤولين المتابعة و منه المراقبة و منه المراجعة و التدقيق.

و من بين آليات التخطيط قصير الأجل هو نظام الموازنة الذي يعطي الفرصة لكل مراكز المسؤولية ان تعمل جاهدا للوصول إلى أهدافها المسطرة و منه الوصول إلى الاستراتيجية العامة للمؤسسة و تصحيح الأخطاء من خلال استخراج الانحرافات و تحليلها و معرفة المتسبب فيها و منه تحديد المسؤوليات.

لقد اظهر نظام الموازنة مكانته و دوره الفعال في التسيير و التحكم الفعال في المؤسسة و هذا أمر ايجابي مما يجعل وظيفة مراقبة التسيير تستقل عن الوظائف الأخرى و تصبح وظيفة كالوظائف الأخرى و لا يجب النظر إليها على أساس أنها مركز عبء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ - الكتب:

- أحمد بن محمد الخليل، الأسهم و السندات و أحكامها في الفقه الإسلامي؛ ط2؛ دار ابن الجوزي للنشر و التوزيع؛ المملكة العربية السعودية؛ 2005.
- أحمد نور، المحاسبة الادارية، الناشر قسم المحاسبة كلية التجارة، 1997.
- أحمد زكريا صيام؛ مبادئ الاستثمار، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- أسعد حميد العالي، الإدارة المالية الأسس العلمية و التطبيقية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2010 .
- إلياس بن ساسي و د. يوسف قرشي، التسيير المالي، الجزء الأول، الطبعة الثانية، 2011.
- أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض التقييم و مراجعة الأداء و الاستثمار في البورصة، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية..
- زياد رمضان، الإستثمار المالي و الحقيقي، ط2، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، عمان، 2002.
- سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي و مداخله المالية، المحاسبية، الاقتصادية، التشريعية و التطبيقية، مكتبة الإشعاع الفني الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000،
- سمير محمود عبد العزيز، "التمويل و إصلاح خلل الهياكل المالية"، مكتب الإشعاع للطباعة و النشر، 1997 .
- سيد سالم عرفة، إدارة المخاطر الاستثمارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- طاهر حردان، أساسيات الاستثمار، ط1، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- عبد الغفار حنفي، و رسمية زكي قرياقص، الأسواق المالية و المؤسسات المالية بنوك تجارية أسواق الأوراق المالية شركات التأمين، بدون طبعة، لدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع؛ الإسكندرية، 2004.
- عبد الله الطاهر، موفق علي الخليل، النقود و البنوك و المؤسسات المالية؛ ط 1؛ مركز يزيد الكرك مؤسسة بوابة الجامعة الشمالية الأردن 2004.
- عبد المطلب عبد الحميد، دراسة الجدوى الاقتصادية لإتخاذ القرارات الإستثمارية، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- عدنان تايه النعيمي و آخرون، الإدارة المالية" النظرية و التطبيق، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008.
- علي محمد سعود، التمويل الدولي، دار الكندي للنشر، 2002 .
- علي نديم الحمصي، الشركات المساهمة في ظل القانون العضوي و الفقه الإسلامي، مجد لنشر و التوزيع، بيروت، ط2003، 01 .
- عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، عماليات، تقنيات، و تطبيقات، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2000.
- ضيف خيرت، الموازنات التقديرية، دار الجامعة المصرية، مصر 1996.
- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، ط3، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن، عمان، 2010.
- فيصل محمود الشواورة، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية الأسس النظرية و العملية؛ ط 1؛ دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن عمان؛ 2008 .

- مبارك بن سليمان بن محمد سليمان، أحكام التعامل في السوق المالية المعاصرة، ج 1، ط1، دار الكنوز اشبيليا للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005
- محسن أحمد الخضري، التمويل بدون نقود، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001..
- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية، دار الحامد، الأردن، 2008.
- محمد سويلم، ادارة البنوك والاستثمار وبورصات الاوراق المالية، الهاني للطباعة والنشر 1996 .
- محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
- محمد صالح الحناوي، آل فريد مصطفى، جلال العبد، تقييم الأسهم و السندات مدخل الهندسة المالية؛ ط 1، المكتب الجامعي الحديث؛ الإسكندرية، 2007.
- محمد عبيدات، إدارة المبيعات ، دار المستقبل لنشر و التوزيع، الأردن، 1995.
- محمد عوض عبد الجواد، علي إبراهيم الشديقات، الاستثمار في البورصة-سندات-أوراق مالية؛ ط 1؛ دار حامد للنشر و التوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2006.
- محمود محمد الداغر، الأسواق المالية (مؤسسات، أوراق؛ بورصات) ؛ دار الشروق، مصر 2005 .
- مروان عطوان، "الأسواق النقدية و المالية، البورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال، أدوات وآلية نشاط البورصات في الاقتصاد الحديث، الجزء الأول،، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، منشأة المعارف الإسكندرية، 1990،.
- منير ابراهيم هندي؛ إدارة الأسواق و المنشآت المالية، دار المعارف، الإسكندرية، 2002.
- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي " مدخل صناعة القرارات"، ط2، دار وائل للنشر عمان، 2005.
- محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، جامعة فهد للبترول، طهران، 1993.
- محمد مطر، فايز تميم، إدارة المحافظة الاستثماري؛ ط1؛ دار وائل للنشر و التوزيع؛ الأردن؛ عمان؛ 2005.

ب- المحاضرات:

- محاضرات في النظرية المالية، ماجستير، 2008، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة.
- _محاضرات غي الموازنات التقديرية ، ليسانس، 1997، تخصص مالية، المدرس العليا للتجارة، الجزائر.
- محاضرات في الموازنات التقديرية، ليسانس ل م د، 2017/2016، تخصص الإدارة المالية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

A) LES OUVRAGES :

- Abd el kader Beltas, « le développement du marché des capitaux et la structure des taux d'interet fondements théoriques et aspects pratiques ,Edition el borhane,2002,algerie,.
- E .Coihen, gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Paris, 1991.
- Jean Barreau Delahye, Gestion Financière, 13éditions, Dunod, paris, 2004,
- Gorge Depallens, Gestion Financière De l'entreprise, édition, Sire.
- H.Hutin et autre, gestion financière ,2ème Edition, édition d'organisation, Paris, 2002.