



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية

الموازنات التقديرية

موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة مالية

إعداد : د. حسين يحي

السنة الجامعية: 2021-2022

الصفحة	العنوان
01	الفهرس
04	المقدمة العامة
06	الإطار المفاهيمي العام للموازنات التقديرية
06	مقدمة
06	1. مفهوم الموازنة التقديرية
07	2. تعريف الموازنات التقديرية
09	3. أنواع الموازنات التقديرية
10	4. أهداف الموازنات التقديرية
11	5. موقف المؤسسة من الموازنة التقديرية
12	6. مبادئ نظام الموازنات التقديرية
12	7. مزايا وحدود نظام الموازنات التقديرية
14	نظام مراقبة التسيير
14	1. مقدمة
15	2. مفهوم نظام مراقبة التسيير
15	3. أهداف مراقبة التسيير
16	4. مراقبة التسيير كأداة للقيادة في المؤسسة
17	الموازنة التقديرية للمبيعات
17	مقدمة
17	1. تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات
18	2. مفهوم التنبؤ بالمبيعات
18	3. طرق التنبؤ بالمبيعات
23	4. إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
29	الموازنة التقديرية للإنتاج
29	مقدمة
29	1. تعريف الموازنة التقديرية للإنتاج
31	2. حالة المنتجات التامة
32	3. حالة وجود منتجات تحت الصنع

34	4. برمجة الإنتاج بطريقة البرمجة الخطية
37	5.جدولة الإنتاج زمنيا
41	الموازنة التقديرية للمواد الأولية
41	مقدمة
41	1. تعريف الموازنة التقديرية للمواد الأولية
42	2. الموازنة التقديرية لكمية المواد الأولية لازمة للإنتاج
47	3. الموازنة التقديرية لكمية المشتريات من المواد الأولية
50	الموازنة التقديرية للتموين
50	مقدمة
50	1. تعريف الموازنة التقديرية للتموين
51	2. الكمية الاقتصادية
51	2. مخزون الأمان
52	0. نقطة إعادة الطلب، مدة التموين
53	3. إعداد الموازنة التقديرية للتموين
55	0. حساب الحجم الأمثل للمخزون (الكمية الاقتصادية)
56	0. البراهين: حسابيا - بيانيا - جبريا
57	الموازنة التقديرية للعمل والأجور
57	مقدمة
57	1. تعريف الموازنة التقديرية للأجور
57	2. الأجور المباشرة
57	3. الأجور غير مباشرة
58	4. أهمية الموازنة التقديرية للأجور
61	5. الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة
63	الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة
63	مقدمة
63	1. تعريف التكاليف الصناعية غير المباشرة

65	2. الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة
68	الموازنة التقديرية للتكاليف التسويقية
68	مقدمة
68	1. مصاريف البيع
68	2. مصاريف التوزيع
69	3.التسويق
69	4.تكاليف التسويق
69	5. أهداف الموازنة التقديرية للتسويق
70	6. أسس إعداد الموازنة التقديرية لمصروفات البيع و التوزيع
72	7.البيانات اللازمة لإعداد الموازنة التخطيطية لتكاليف البيع و التوزيع
74	8.إعداد الميزانية التقديرية لمصاريف التوزيع والبيع
76	الموازنة التقديرية للمقبوضات والمدفوعات
76	مقدمة
76	1. مفهوم التدفقات النقدية
77	2. إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية
84	الموازنة التقديرية كأداة للرقابة
84	1. مفهوم المراقبة بالموازنة
84	2. خصائص المراقبة بالموازنة
85	أعمال موجهة
86	1. الموازنة التقديرية للمبيعات
88	2. الموازنة التقديرية للإنتاج
90	3. الموازنة التقديرية للمواد الأولية
91	4.الموازنة التقديرية للتمويل
92	5. الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة
93	6.الموازنة التقديرية للعمل والأجور
94	7. الموازنة التقديرية للتكاليف التسويقية
95	8. الموازنة التقديرية للمقبوضات والمدفوعات
97	نماذج امتحانات
111	المراجع

حتى تستطيع الإدارة تحقيق أهداف المؤسسة لابد من القيام بعمليات التخطيط المسبق والتنظيم، التوجيه والرقابة الإدارية ومن هنا ينظر إلى الموازنة التقديرية على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطط الموضوعة من قبل الإدارة . ولهذه الموازنات مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها كما أن الموازنات التخطيطية تمر بعدة مراحل تحضيرية من أجل تطبيقها .

يعتبر نظام الموازنات التقديرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة عند ممارسة وظائفها الإدارية المختلفة، وهو يساعد في عمليات التخطيط، التنسيق والرقابة على المدى القصير مما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عند وجود مجموعة من البدائل المعتمدة .وبذلك تكون الموازنة التقديرية أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات من خلال إعدادها مقدما في شكل كمي ممثل لمصاريف المؤسسة و إيراداتها.

من خلال عملية البحث والتصفح لمختلف الكتب والمراجع نجد أنه يطلق على نظام الموازنات التقديرية عدة مسميات منها الموازنات التخطيطية، والموازنات الرقابية ،تسيير الميزانيات وفي الحقيقة كل واحد من هذه الأسماء يسלט الضوء على إحدى صفات الموازنة معتمدة في ذلك على تقنيات المحاسبة التحليلية والأساليب الكمية البسيطة ومختلف التقنيات المستعملة في ميدان التسيير بغية الحفاظ على موارد المؤسسة ومنع تبذيرها وتبديدها .

يأتي إعداد هذا العمل المتواضع(الموازنات التقديرية -محاضرات وأعمال موجهة-) لتمكين المهتمين بموضوع الموازنات التقديرية ولاسيما طلبة الجامعات من اكتساب التقنيات اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية من خلال تعريفهم بأساسيات نظام الموازنات التقديرية وأهم الأدوات المستعملة في هذا الإطار وذلك على اعتباره من اهم مكونات نظام المعلومات المحاسبي ولاسيما ما تعلق بالتقديرات المستقبلية والتنبؤ بالتوقعات والأحداث اللاحقة . عند إعداد هذا العمل توخينا ما يلي :

- تبسيط العرض بما ينفق مع فكر الطالب المبتدئ لدراسة موضوع الموازنات التقديرية دون إهمال الجوانب الأساسية للموضوع مع عدم التعمق حيث لا يوجد مبرر لذلك ؛
- المزج بين الجانب النظري والجانب العملي على اعتبار أن تحقيق أهداف هذا النوع من الأعمال يتطلب ادراج حالات تطبيقية؛

- تكييف بعض الحالات التطبيقية من مراجعها الأصلية حتى تتماشى مع المنهجية العامة لهذا العمل مع الإشارة لمرجعها في التهميش، بالإضافة إلى إعداد حالات من طرف الباحث من خلال خبرته المهنية؛

- تم تناول كل الموازنات التقديرية الأكثر استعمالاً في التسيير بدراستها متتابعة منطوية على جانب نظري مفصل ومثال تطبيقي أو أكثر للتجسيد وحالات تطبيقية في قسم الأعمال الموجهة للتدريب و التحكم .

في الأخير نقول إن ماتم إنجازهُ هو عمل بشري، يشوبه النقص وعدم الكمال ولذا نطلب من كل من وقع بين يديه هذا السند البيداغوجي القيام بالنصح والتوجيه والله من وراء القصد .

الإطار المفاهيمي العام للموازنات التقديرية

مقدمة :

إن فكرة الموازنات التقديرية تقوم على أساس وضع تقديرات في المستقبل، ويرجع أصل لفظ الموازنة إلى الكلمة الفرنسية (Budget) حيث كانت الموازنة تطلق على الكشوفات التي يتم إعدادها من طرف الدولة لتقدير الإيرادات والمحروقات، كما توسع استخدام الموازنات التقديرية في الآونة الأخيرة بمختلف المؤسسات الاقتصادية ويرجع ذلك إلى ما يلي¹:

- الرغبة في استخدام الموارد الاقتصادية أفضل استخدام ممكن.
- الرغبة في مواجهة المخاطر المحتملة حيث إعداد الموازنات التقديرية يساعد في دراسة المشاكل المحتملة قبل وقوعها و إيجاد الحلول المناسبة في حالة حدوث مشاكل.
- الرغبة في خلق حوافز للعمال من خلال مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التقديرية، وما يترتب عن ذلك من دافعية ورضا عن العمل ورفع مستوى الأداء و تقوية روح العمل الجماعي.
- الرغبة في إيجاد وسيلة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.

يعتبر **De Gazeux** أول من استخدم مصطلح الموازنة، حيث خصص فصلا كاملا عن الموازنات في كتابه الذي أصدره عام 1825 والذي وصف فيه الموازنات بأنها جداول تبين احتياجات المنشأة من الموارد وتوقيتات تدفق هذه الموارد، وعلى الرغم من أن الموازنات كانت في مراحلها الأولى عبارة عن جداول لتجميع وتبويب الموارد المطلوبة لتنفيذ برامج معنية، تطورت بعد ذلك لتصبح جداول لتوقيت تنفيذ هذه البرامج وبعد ذلك استعانت بتقنيات التكاليف المعيارية وتقنيات التسيير، لتكون في الوقت الراهن وسيلة فعالة للتخطيط الإداري والرقابة والتنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة .

1. مفهوم الموازنة التقديرية:

تعرف الموازنات التقديرية بأنه خطة أو برنامج عمل لفترة مستقبلية^[7] دف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، أو هي برنامج مفصل ومنسق يهدف إلى تحقيق أهداف عن طريق وسائل محددة مسبقا وتقدم تلك الموازنات في شكل قوائم معبر عنها بوحدات مادية أو نقدية.

1. تقوم فكرة الموازنات التقديرية على أساس وضع تقديرات في المستقبل، ويرجع أصل لفظ الموازنة إلى الكلمة الفرنسية (Budget) حيث كانت الموازنة تطلق على الكشوفات التي يتم

1. عبد اللطيف ناصر نور الدين، المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى 2004، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ، صص: 149-150.

إعدادها من طرف الدولة لتقدير الإيرادات، كما توسع استخدام الموازنات التقديرية في الأونة الأخيرة بمختلف المؤسسات الاقتصادية. التي يتم إعدادها من طرف الدولة لتقدير الإيرادات والمحروقات، كما توسع استخدام الموازنات التقديرية في الأونة الأخيرة بمختلف المؤسسات الاقتصادية ويرجع ذلك إلى ما يلي:¹

- ✓ الرغبة في استخدام الموارد الاقتصادية أفضل استخدام ممكن.
- ✓ الرغبة في مواجهة المخاطر المحتملة حيث إعداد الموازنات التقديرية يساعد في دراسة المشاكل المحتملة قبل وقوعها و إيجاد الحلول المناسبة في حالة حدوث مشاكل.
- ✓ الرغبة في خلق حوافز للعمال من خلال مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التقديرية، وما يترتب عن ذلك من دافعية ورضا عن العمل ورفع مستوى الأداء و تقوية روح العمل الجماعي.
- ✓ الرغبة في إيجاد وسيلة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.

2. تعريف الموازنات التقديرية:

من خلال عملية البحث في مختلف الكتب والمراجع ذات الصلة بالمحاسبة الإدارية عموما والتي تناولت موضوع الموازنات التقديرية خصوصا، يمكن تقديم مجموعة من التعاريف للموازنة التقديرية نوردتها كما يلي:

- تعرف الموازنات التقديرية بأنها الخطة المالية المقدره التي تحدد الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة الوحدة الاقتصادية وذلك بما يؤدي إلى التعرف على النتائج المتوقعة عن فترة مقبلة².
- كما تعرف الموازنة التقديرية على أنها ترجمة مالية للخطة العامة للمنشأة خلال فترة مالية قصيرة الأجل عادة لا تتجاوز السنة³.
- ويمكن القول بأن الموازنة التقديرية هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعدادا سليما، وهي بذلك خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها¹.

1. تفرات يزيد حليمي ليلي ،استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع يوم 25 أفريل 2017، ص:04.

2. محمد الفيومي محمد ،الأميرة إبراهيم عثمان: " المحاسبة الإدارية "، الطبعة الأولى 2009 ،دار الجامعيين للطباعة والتجليد، ص:57.

3. صالح بسيوني، عبد المنعم فليح عبد الله : " المحاسبة الإدارية "، الطبعة الرابعة 2008، الناشر مركز توزيع الكتب- كلية التجارة – جامعة القاهرة، ص: 153.

■ الموازنات التقديرية " هي ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبون بها وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، ويمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى"².

■ الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة. وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة، بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها، وفي نفس الوقت تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما تم انجازه فعليا بما تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع. ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية³.

■ الموازنة هي توجيه تقديري كمي لمراكز المسؤولية في المؤسسة من خلال الأهداف و الوسائل لفترة محددة في المدى القصير⁴.

وعموما فإن الموازنة التقديرية وإن تعددت التعاريف الخاصة بها، إلا أننا نجدها تشتمل على المكونات التالية بصورة مختصرة كما يلي⁵ :

- أنها خطة تترجم أهداف المنشأة في صورة عينية، مالية ونقدية؛
- أنها تخطيط للأنشطة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها؛
- أنها تنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنشأة؛
- أنها أداة للرقابة و وسيلة لتقييم الأداء.

3. أنواع الموازنات التقديرية:

1. خالص صافي صالح : " تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة"، الطبعة الثالثة 2006 ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر، ص: 10.
2. جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة واثبات- الطبعة الأولى 2006، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ص 38.
3. رفيقة شوالي : التسيير المالي في المنظمات الأهلية، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة 31 أكتوبر إلى 03 نوفمبر 1989، بمركز التميز للمنظمات غير الحكومية عدد (2)، 24 أكتوبر 2002.
4. G. Langlois. Bonnier, M.Binger :Contrôle de gestion,BERTI EDITION, Alger 2006 ,p :100
5. صلاح بسيوني، عبد المنعم فليح عبد الله : " المحاسبة الإدارية"، مرجع سبق ذكره ص: 130.

يمكن اعتماد عدة معايير لتقسيم الموازنات التقديرية وسوف نتناول بإيجاز الأنواع الأكثر استعمالاً والتي يمكن تقسيمها كما يلي:

3.1. أساس الفترة الزمنية: حسب هذا المعيار هناك نوعين من الموازنات

3.1.1. موازنات قصيرة الأجل: وهي التي تعبر عن الأعمال التي تنوي المؤسسة

القيام بها خلال فترة زمنية أقل من سنة عموماً وتسمى كذلك بالموازنات الجارية.

3.1.2. موازنات طويلة الأجل: وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في القيام

بها لفترة زمنية عادة ما تتجاوز السنة تسمى بالموازنات الرأسمالية

3.2. أساس وحدة القياس: وهنا نميز ثلاثة أنواع من الموازنات¹.

3.2.1. موازنة عينية: وهي الموازنات التي تعتمد على أساس كمي في صورة عدة وحدات

أو ساعات عمل ومن أمثلتها موازنة كمية المبيعات؛

3.2.2. موازنة نقدية: وهي الموازنات التي تعد على أساس نقدي في صورة

مقبوضات ومدفوعات ومن أمثلتها موازنة الخزينة؛

3.2.2. موازنة مالية: وهي تلك الموازنات التي تقاس عناصرها بالأرقام المالية وهي ترجمة

مالية للموازنات العينية ومن أمثلتها موازنة قيمة المبيعات.

3.2. أساس الثبات و التغيير: وهنا نميز نوعان من الموازنات التقديرية²¹⁶:

3.2.1. الموازنات الثابتة: وهي تبنى على أساس إفتراض مستوى واحد من النشاط تتبناها

المؤسسات التي تكون فيها درجة التنبؤ عالية جداً؛

3.2.2. الموازنات المرنة (المتغيرة): وتبنى على أساس وجود تغير في الأسعار وتقلبات في

السوق وعند عدة مستويات من النشاط .

وبصفة عامة تتكون الموازنة الشاملة لأي منشأة من مجموعتين من الموازنات هي الموازنات

التشغيلية التي في مجملها موازنات جارية مرتبطة بالنشاط العادي للمنشأة وتتضمن

الموازنات التالية:

- الموازنة التقديرية للمبيعات؛

- الموازنة التقديرية للإنتاج؛

- الموازنة التقديرية للمواد المباشرة (المواد الأولية)؛

- الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية (المواد الخام)؛

- الموازنة التقديرية للأجور (تكاليف العمل)؛

1. صالح بسيوني، عبد المنعم فليح عبد الله : " المحاسبة الإدارية "، مرجع سبق ذكره ص:156.

2. فركوس محمد: " الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير- "، سلسلة المعرفة ، طبعة منقحة و مزيدة 2001 ، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 08.

- الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة؛
- الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير المباشرة ؛
- الموازنة التقديرية للمصاريف التسويقية .

أما المجموعة الثانية من الموازنات تسمى **بالموازنات المالية** وتهتم بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والمالية الفورية والآجلة للوقوف على الأرصدة في نهاية كل فترة ومعرفة السيولة النقدية للمؤسسة قصد توظيفها أحسن توظيف وتجنب العجز المالي الذي قد يكون مرتقب في الأفق قبل وقوعه ،ومن أمثلة هذه الموازنة موازنة المقبوضات والمدفوعات (الموازنة التقديرية للخزينة) .

4. أهداف الموازنات التقديرية:

من خلال التعاريف السابقة للموازنات يمكن تحديد أهداف هذا النظام في ثلاثة نقاط رئيسية:

1.4. التخطيط: التخطيط هو عبارة عن اتخاذ قرار مسبق لما يراد عمله، كما أن الخطة هي طريق مرسوم لعمل يزعم القيام به¹. وعملية التخطيط في المنشآت تقوم على تحديد واختيار البدائل المتاحة واعتماد تلك التي تحقق أهداف المنشأة ضمن الإمكانيات المتاحة واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفي هذا المجال تعد الموازنة الأداة الفعالة للقيام بذلك لأنها تمثل الجسر الرابط بين التخطيط والتنفيذ²، ومن المزايا المحصل عليها من القيام بوظيفة التخطيط ما يلي³:

- التخطيط يساعد إدارة المؤسسة في محاولة السيطرة على الظروف المحيطة بالمؤسسة واستغلالها أحسن استغلال للتخفيض من التكاليف والرفع من المردودية وزيادة الأرباح؛
- طبيعة إعداد الخطة بالمشاركة يؤدي إلى زيادة الكفاءة والرفع من الأداء وتنامي روح التعاون والشعور بالمسؤولية بين كافة العاملين في المؤسسة.

2.4. التنسيق: إن اعتماد المنشآت على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي بشكل أو آخر إلى القيام بالتنسيق بين أقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف⁴، ومن المزايا المحصل عليها من القيام بوظيفة التنسيق ما يلي:

- تنسيق الأعمال وتوزيع المسؤوليات يحدد مواطن الضعف داخل المؤسسة؛

1. خالص صافي صالح: " تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة ، مرجع سبق ذكره ص: 10.
2. مؤيد محمد الفضل ، عبد الناصر إبراهيم نور: " المحاسبة الإدارية " . الطبعة الأولى، 2002، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص: 100.

3. خالص صافي صالح: " تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة ، مرجع سبق ذكره ص: 16.

4. مؤيد محمد الفضل ، عبد الناصر إبراهيم نور: " المحاسبة الإدارية " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 145.

3.4. الرقابة: حسب قاموس Webster فإن الرقابة: " تطبيق للسياسات والإجراءات الخاصة بتوجيه وتنظيم وتنسيق الإنتاج والإدارة والنشاطات الأخرى للعمل في تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة وأنشطتها المختلفة للعمل في طريق تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة. وحسب Ijiri فإن هدف الرقابة هو توفير معلومات أو بيانات حول الأداء وعلاقته بهدف المنظمة أي تقديم بيانات التغذية العكسية وهذا يعني مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط¹، والموازنات التقديرية تعد واحدة من أهم الوسائل الرقابية التي يمكن من خلالها أن تمارس هذه العملية. بالإضافة إلى كل ما سبق ذكره من أهداف رئيسية فإن الموازنات التقديرية تعتبر إحدى الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، فمن الضروري أن يعرف كل أعضاء الإدارة خطط العمليات والتوقيتات اللازمة لها وارتباطها بالخطط الفرعية بالخطة الرئيسية المتعلقة بالمنشأة وبذلك تضمن الإدارة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة².

بالنسبة للدافعية فقد تمثل الموازنة التقديرية عاملاً إيجابياً أو سلبياً من خلال عملية إشراك أوتجاهل المستويات الإدارية المختلفة في إعداد وتنفيذ خطط المنشأة حيث يعتبر كل من الإقناع، توافق المصالح والتحفيز مؤدياً إلى تحقيق المطلوب وهو الوجه الإيجابي للدافعية أما فرض القرارات من الإدارة العليا وعدم إشراك الجميع من شأنه أن يعيق إنجاز الخطط المرسومة وهو الوجه السلبي للدافعية .

5. موقف المؤسسة من الموازنة التقديرية

على المؤسسة القيام بالربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية داخل المؤسسة مثل تخطيط المبيعات وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات وعن بنود التكاليف المرتبطة بها، بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة يسير عليها ويتحمل تكاليفها، وبذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بهذه الخطة وبالتالي يتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف وتشجيع الكفاءات، وتبعاً لذلك يتم تخطيط العمليات وإعداد التقارير الرقابية بحيث يتطابق الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ويراعي في إعداد هذه التقارير أن تكون متكاملة بحيث يمكن متابعة الأداء عند المنبع، وأن يحمل كل مركز من مراكز المسؤولية بنود التكاليف المسؤول عنها والتي تخضع لرقابته فقط، كما يراعى في تخطيط العمليات وتصميم تقارير الأداء أن

1. مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور: " المحاسبة الإدارية "، المرجع سابق الذكر، ص: 145.

2. حسين شرف، جمال عوض: " الموازنات التخطيطية "، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ص: 12.

المستويات الإدارية العليا للإدارة تهتم بصورة شاملة لجميع أوجه النشاط، في حين تختص مستويات الإدارة الوسطى والدنيا بالتفاصيل المتعلقة بالنشاط الخاص بها فقط¹.

6. مبادئ نظام الموازنات التقديرية:

لكي تحقق الموازنات التقديرية أهدافها التي أوجدت من أجلها فإنها لا بد أن يستند إعدادها على مجموعة من الأسس العلمية هي²:

1.6 مبدأ الشمول: ويقصد به أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط المؤسسة تطبيقاً لهدفى التخطيط والتنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية.

2.6 مبدأ التوزيع الزمني: ويقصد به توقيت العمليات وتوزيعها على امتداد فترة الموازنة التي عادة ما تكون في حدود السنة، ويتسنى من هذا المبدأ تحقيق التوازن بين مختلف أنشطة المنشأة خاصة من خطة الإنتاج وسياسة التخزين والمبيعات، كما يساهم هذا المبدأ في التعجيل في اكتشاف الانحرافات ومعرفة مسبباتها ومعالجتها في وقتها.

3.6 مبدأ الواقعية: وهو يتعلق بدرجة تحقيق الأهداف في ظل مختلف إمكانيات ووسائل المؤسسة، وكلما اتسمت الموازنة التقديرية بالواقعية كلما قلت وانخفضت الانحرافات.

4.6 مبدأ المشاركة: تعنى المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالمنشأة عند التخطيط، وهو ما ينعكس على درجة ولائهم وأدائهم للمنشأة.

5.6 مبدأ المرونة: يقصد بالمرونة إمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة، لأن عمل الموازنة يتصف بعدم التأكد وتكون المرونة مرتبطة أساساً بطرق القياس، الإعداد وتنفيذ الموازنة.

7. مزايا وحدود نظام الموازنات التقديرية:

إذا ما تم ضبط وإعداد الموازنات التقديرية بأسلوب علمي وتقني سليم من خلال جمع القدر الكافي من المعلومات المختلفة عن المنشأة ومحيطها الداخلي والخارجي وإشراك مختلف المستويات الإدارية في الإعداد والتنفيذ وربط مصالحهم الخاصة بمصلحة المؤسسة فمما لا شك فيه أن المؤسسة تجني مزايا عديدة من استخدامها لنظام الموازنات التقديرية نوجزها فيما يلي:

- مساعدة الإدارة على وضع الأهداف ورسم السياسات التي تكفل تحقيق الأهداف؛
- المساعدة على تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بمعدّي ومنفذي الموازنات؛

1. تفراتر يزيد حليني ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع يوم 25 أبريل 2017، ص: 07.

2. مؤيد محمد الفضل، عبد الخالق مطلق الراوي: "المحاسبة الإدارية"، الطبعة الثانية 2010، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص: 235.

- تمكن الإدارة من قياس كفاءة الأداء من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط
 - مساعدة الإدارة في تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية؛
 - متابعة التنفيذ ومعرفة مدى التقدم في أنشطة المؤسسة وتقييم الخطة بشكل إجمالي.
- رغم هذه المزايا إلا أنه يجب أن ندرك أن الموازنة التقديرية لاتعتبر علاجاً كاملاً ووافياً لجميع نواحي النقص والضعف بل هي أداة إدارية لها حدود ينتفع بها وذلك يتوقف على جملة من العوامل¹:
- قوة الموازنة تتوقف على دقة وصحة التنبؤات والتقديرات المستقبلية؛
 - درجة ثبات أو تغيير الظروف والعوامل التي على أساسها تم رسم الموازانات ؛
 - وجود الدراسات المتعلقة بالسوق والمستهلك وفي الوقت المناسب؛
 - كفاءة نظام المعلومات المحاسبي والمالي والإداري والاستخدام الجيد له من خلال كفاءة المسيريين وقدرتهم على تحليل النتائج ومعرفة الأسباب الحقيقية للانحرافات (الفروقات) والاختلافات.

1. خالص صافي صالح: "تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة"، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

نظام مراقبة التسيير

مقدمة:

إن كلمة مراقبة التسيير هي المقابل والترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية *gestion de contrôle* والتي ال يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني (التحقيق والتدقيق في مدى احترام المعايير، العقوبة) ومثل هذا المعنى يثير الخوف لدى الأشخاص ويبعدها كلياً عن هدفها واتجاهها الصحيح. أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية والتي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية (أكثر تحديداً من أمريكا الشمالية *control management*) والتي تعني (القيادة والتحكم في التسيير) والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية والبيع بدهاء، ومثل هذا المعنى سيزيل الخوف ويشعر الأشخاص بالأمان ويجعلهم يتخذون أفضل القرارات لبلوغ ذلك، وبالتالي سيتجاوزون قاعدة وخلية مراقبة التسيير.

1 مفهوم نظام مراقبة التسيير:

ارتبط مفهوم مراقبة التسيير منذ ظهوره بمفهوم المؤسسة وتطور معه، واختلف منظور ومنطق هذا الأخير من فترة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر. إذا أردنا تعريف مراقبة التسيير نجد أنفسنا أمام عدد كبير من التعاريف المختلفة، بسبب الغموض الذي يكتنف اللفظ إذ يتكون من عبارتين رقابة وتسيير وكلاهما له محتوى متنوع والجمع بينهما قد يؤدي إلى ظهور مفاهيم متباينة وحتى متباعدة مما تسبب في صعوبة حصر مفهومه. ومن بين التعاريف التي أعطيت لمراقبة التسيير اخترنا التعريف الموالي والذي يتناسب والزاوية الأولى: " مراقبة التسيير عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة". ونضيف لهذا التعريف باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب التي تضمن استغلال موارد المنظمة بفعالية وكفاءة تامة. من التعريف يمكن استنتاج خصائص مراقبة التسيير¹:

- تعتبر عملية وليست عمال انفراديا منعزال- .
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام
- تبين الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المنظمة
- بالإضافة إلى الأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية
- ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة .

1. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، لطلبة الماستر التخصصات: التدقيق المحاسبي ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر – باتنة، 2020، ص: 02.

إذن مراقبة التسيير:

- ليست هيئة لمراقبة وتفتيش الأقسام والمكتب تدقيق والهيئة بديلة لأقسام مثيرة الخوف
- لكنها قسم مساعد لإستشارة، للمعلومات وللقيادة
- يضمن ترابط الأساليب
- يجلب لأقسام والمقررين الدعم التقني للزم
- يطور معلومة بسيطة ذات مصداقية ومكيفة لجميع المستويات
- يساعد الأقسام على تحقيق المثلية في تسييرهم وبلوغ الأهداف المنشودة ووضع الإجراءات التصحيحية
- يساعد على اتخاذ القرار

2. أهداف مراقبة التسيير:

تتعدد أهداف مراقبة التسيير ومنها¹:

- المساعدة على اتخاذ القرار، من خلال تقديم معلومات لمتخذي القرار في الوقت الملائم والتي تتصف بالوضوح والدقة، دون الحاجة لأي تفسير وتحليل واستقصاء؛
- الربط والتوفيق بين الإدارة العليا والمصالح التنفيذية، وذلك من خلال تجزئة الأهداف الطويلة الأجل والمخططات قصيرة الأجل)؛
- تحقيق الامركزية، إن أدوات مراقبة التسيير تساعد على تحقيق اللامركزية على سبيل المثال التقديرية؛
- اكتشاف اللإحترافات تحديد أسبابها والمسؤولين عنها واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- تحديد نقاط القوة من أجل دعمها ونقاط الضعف من أجل تصحيحها؛
- تحديد المسؤوليات
- بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة التسييرية.

3. مراقبة التسيير كأداة للقيادة في المؤسسة

يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير كأداة للقيادة في النقاط التالية²:

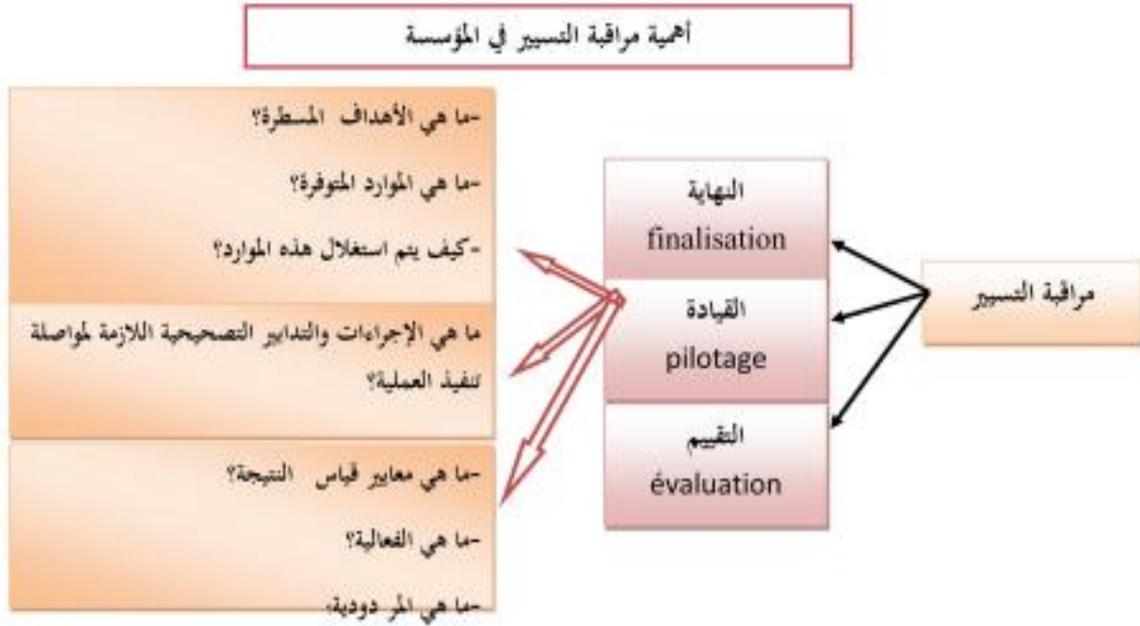
- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تواجه العمل التنفيذي قصد حلها؛
- إكتشاف الأخطاء ، فور وقوعها وإتخاذ التدابير لمعالجتها؛
- التأكد من قواعد التطبيق الصحيحة داخل المؤسسة ولا سيما يتعلق بالأوامر المالية؛
- التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا للأصول المقررة وتصحيح الخطأ إن حدث؛
- التأكد من تطبيق القوانين واحترام القرارات والوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل،

¹. بري أم الخير، محاضرات مراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- سنة أولى ماستر تخصص: محاسبة وجباية معمة 2021-2022، ص:ص: 01-02.

². بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية- بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية- دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ، ص: 188 على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/468/4/2/104545>

ويمكن توضيح أهمية رقابة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (أهمية رقابة التسيير في المؤسسة)



المصدر: (Claude ALAZARD & Sabrina SEPARI, 2010)

الموازنة التقديرية للمبيعات

مقدمة

إن نجاح نظام الموازنات التقديرية يعتمد على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية لذلك نلاحظ بأن الموازنة التقديرية للمبيعات هي أولى الموازنات الواجب إعدادها عند إتباع نظام الموازنات التقديرية حيث تعتبر أساساً لإعداد الموازنات الفرعية الأخرى، مثل موازنة الإنتاج أو موازنة التمويل، أو موازنة العمالة...، وغيرها من الموازنات. ولذا تعد الموازنة التقديرية للمبيعات بمثابة الحجر الأساس لإعداد باقي الموازنات التقديرية الأخرى، لأن التخطيط إلى بلوغ قدر معين من المبيعات يمثل الخطوة الأولى في بناء الموازنات التقديرية التشغيلية على افتراض عدم وجود قيود على العملية الإنتاجية مثل التشغيل، التمويل، تذبذب الأسعار والعوامل الأخرى المرتبطة ببيئة المؤسسة .

1 . تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات بأنها خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، وذلك في صورة كمية ونقدية بناء على النتائج التي تسفر عنها عملية التنبؤات بالمبيعات، ويعتبر إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات الخطوة الأساسية في سلسلة إجراءات إعداد الموازنة الشاملة، ولذلك فهي الموازنة الأولى من الموازنات التشغيلية¹.

يعتمد عند إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على الكثير من البيانات التحليلية التي تستمد من السجلات الحسابية، كما أنها تعتمد على نتائج الدراسات الاقتصادية والإحصائية التي تجريها عادة إدارة بحوث التسويق للتنبؤ باحتياجات الأسواق من السلع المختلفة التي تنتجها المؤسسة أو تقوم بتسويقها². نشير إلى أن عملية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات تتطلب البدء بالتنبؤ بالمبيعات المتوقع أن تحققها الوحدة الاقتصادية ويعتبر هذا من الأمور الهامة التي تبنى عليها نتائج باقي الموازنات. الموازنة التقديرية للمبيعات تتضمن³:

- مرحلة تقدير المبيعات باستعمال تقنيات الإحصاء، كحساب معمل الارتباط وأساليب الضبط الخطي الخ...
- مرحلة التحليل بإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات كما سنرى لاحقاً.

1. محمد الفيومي محمد، الأميرة إبراهيم عثمان: "المحاسبة الإدارية"، الطبعة الأولى 2009، دار الجامعيين للطباعة والتجليد، ص:74.

2. حسين شرف، جمال عوض: "الموازنات التخطيطية"، مرجع سبق ذكره ص:44.

3. Henri Davasse, Georges Langlois : Comptabilité analytique et gestion budgétaire, BERTI EDITION D'Alger 2010 ,p :104

2. مفهوم التنبؤ بالمبيعات :

يشير مفهوم التنبؤ بالمبيعات إلى تقدير الطلب المتوقع من الأفراد أو الجماعات على السلع أو الخدمات التي تتعامل فيه الوحدة الاقتصادية ،حيث يعتمد تخطيط المبيعات على النتائج المتحصل عليها من خلال عملية التنبؤ بالمبيعات¹. وعملية التنبؤ بالمبيعات تبدأ بدراسة جملة من العوامل أهمها²:

- المبيعات المحققة خلال الفترات السابقة؛
 - تحديد الاتجاه العام للمبيعات؛
 - الظروف السائدة في السوق والمنافسين المتواجدين فيه وحصصهم؛
 - التغيرات الحاصلة في أسعار المنتجات، وأسعار المواد الأولية؛
 - أذواق المستهلكين وقدرتهم الشرائية.
- وينتج عن ذلك إما أن يتصف الطلب بالانتظام والاستقرار عندما تكون عملية التنبؤ أكثر سهولة مما لو كان الطلب يتصف بعدم الاستقرار نتيجة للتقلبات الحاصلة في السوق.

3. طرق التنبؤ بالمبيعات :

تتعدد الطرق والمداخل للتنبؤ بالمبيعات من حيث سهولة تطبيقها ودرجة دقة نتائجها ،فهناك طرق كيفية سهلة وبسيطة لاحتياج إلى مهارات عالية،إنما تعتمد بالدرجة الأولى على الإدراك الحدسي والاستقراء التصوري للمستقبل، كما أن هناك طرق كمية تقوم على استخدام الأساليب الإحصائية والطرق الرياضية في تحليل المتغيرات وقياسها انطلاقاً من المعطيات العددية³، كما أن عملية الجمع بين الأساليب الإحصائية على اختلافها والخبرة الاقتصادية الجيدة لموظفي دائرة المبيعات والتسويق إنما تزيد من فعالية التنبؤ. ويمكن استعراض أهم مداخل التنبؤ بالمبيعات على النحو التالي:

1.3. طريقة التحليل التاريخي للمبيعات :

تفترض هذه الطريقة أن تجربة المنشأة في الماضي سوف تتكرر في المستقبل وبالتالي تقديرات المبيعات مستقبلاً تعتمد على معدل النمو الذي تم تحقيقه في الماضي.

1. محمد الفيومي محمد ،الأميرة إبراهيم عثمان:"المحاسبة الإدارية "،مرجع سبق ذكره ،ص:75.

2. خالص صافي صالح:" تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة،مرجع سبق ذكره، ص-ص: 220-221.

3. محمد الفيومي محمد ،الأميرة إبراهيم عثمان:"المحاسبة الإدارية "،مرجع سبق ذكره ،ص:76.

مثال تطبيقي: إليك مبيعات مؤسسة " الأتوار " من الحواسيب خلال سنة 2014.

المجموع	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	الفترات
464	133	121	110	100	حجم المبيعات
-----	30,40	26,45	23	20	سعر البيع $\times 10^3$

المطلوب : - تقدير حجم المبيعات لثلاثيات 2015 وفق طريقة التحليل . للمبيعات.

الحل: من معطيات الجدول السابق يتبين أن حجم المبيعات يتزايد بمعدل 10 % في كل ثلاثي مقارنة بالثلاثي الذي يسبقه على مدار سنة 2014 ، وأن سعر بيع الحاسوب قد نما بمعدل 15% سنويا لكل ثلاثي مقارنة بالثلاثي الذي يسبقه. وعليه وبناء على هذه المعطيات ووفقا لطريقة التحليل التاريخي للمبيعات يمكن تقدير حجم وسعر مبيعات مؤسسة " الأتوار " من الحواسيب لسنة 2015 وفق الجدول التالي :

المجموع	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	الفترات
679	195	177	161	146	حجم المبيعات
--	53,16	46,23	40,20	34,96	سعر البيع $\times 10^3$

من نقاط ضعف هذه الطريقة إفتراضها أن المستقبل هو امتداد للماضي دون حدوث تغيرات لظروف السوق أو القوانين أو احتمال تغير أذواق المستهلكين.

2.3. طريقة التقدير الشخصي:

هناك بعض المؤسسات تعتمد على الخبرة الشخصية لمدير المبيعات ومساعديه لتقدير الكميات من المبيعات للفترات اللاحقة اعتمادا على خبرتهم التاريخية وهذه الطريقة هي مشابهة إلى حد كبير إلى طريقة التحليل التاريخي للمبيعات.

مثال تطبيقي:

كانت مبيعات مؤسسة " الياسمين " من العطور للسادسي الثاني من سنة 2013 كما يلي:

المجموع	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	الفترة
1130	160	150	180	200	240	200	الكمية المباعة

المطلوب :- تحديد حجم المبيعات من العطور للسداسي الثاني من سنة 2410 وفق طريقة التقدير الشخصي .

الحل: نلاحظ من أرقام الجدول السابق أن حجم المبيعات من العطور لمؤسسة "الياسمين" يتذبذب من شهر لآخر بين الزيادة والانخفاض، مما لا يسمح لنا باستخدام طريقة التحليل التاريخي للمبيعات التي تعتمد على معدل تغير ثابت. وهنا قد تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على خبرة موظفيها في تحديد تقديرات السداسي الثاني لسنة 2014، والتي نفترض أنها قدمت لنا تقديرات الفترة المعنية مقارنة بالفترة السابقة وفق الجدول الموالي :

الفترة	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الكمية المباعة	+ 10%	- 20%	- 5%	ثابت	+ 10%	+ 10%

بناء على هذه المعطيات يمكن تقدير مبيعات العطور لمؤسسة "الياسمين" للسداسي الثاني من سنة 2014 وفق الجدول الموالي :

الفترة	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكمية المباعة	220	192	190	180	165	176	1123

ما يعاب على هذه الطريقة هو انعدامها للموضوعية، واعتمادها على الذاتية، إذ لو طلبنا من كل موظف في مصلحة المبيعات والتسويق من وضع تقديراته بناء على درايته بظروف السوق، المنافسة وباقي العوامل الأخرى السابقة الذكر لوجدنا اختلافات واضحة وجلية بين مجمل التقديرات المقدمة.

3.3. طريقة السلاسل الزمنية :

السلسلة الزمنية هي مجموعة من البيانات التاريخية التي تصف تطور إحدى الظواهر خلال عدد من الفترات الزمنية المتعاقبة، وتحتوى السلسلة الزمنية على متغيرين أحدهما هو الزمن (المتغير المستقل) والثاني قيمة الظاهرة (المتغير التابع) ويتم استخدام هذه الطريقة في ظل مجموعة من الافتراضات :

- أن تطور الظاهرة سيستمر بنفس النسق في المستقبل؛
- أن الظروف المؤثرة في الظاهرة لن تتغير كثيرا مستقبلا؛
- اقتصار التنبؤ على فترات محدودة.

يحدد علماء الإحصاء أربعة عناصر لها تأثير على الظواهر مع مرور الزمن تتمثل في:

- الاتجاه العام للظاهرة ؛

- التغيرات الموسمية؛

- التغيرات الدورية؛

- التغيرات الفجائية أو العرضية.

تتميز كل ظاهرة بسلوك عام لسلسلتها الزمنية نحو الزيادة أو النقصان بالرغم من وجود بعض التذبذبات في الظاهرة محل التنبؤ، بحيث يتميز هذا التذبذب بعدم الشدة وإلا تعذر تحديد خط الاتجاه العام، ومن الطرق المستخدمة في تعيين خط الاتجاه العام ما يلي:

- طريقة التمهيد اليدوي (الطرق اليدوية)؛

- طريقة متوسطي نصف السلسلة (طريقة ماير)؛

- طريقة المتوسطات المتدرجة؛

- طريقة المتوسطات المتحركة؛

- طريقة المربعات الصغرى.

وبسبب عدم دقة وموضوعية الطرق الأربعة الأولى لتحديد خط الاتجاه العام سوف تقتصر الدراسة لتقدير المبيعات والتنبؤ بها على طريقة المربعات الصغرى لتحديد معادلة خط الاتجاه العام الذي يعبر عن سلوك المبيعات في علاقتها مع الزمن والذي يكون عبارة معادلة من الدرجة الأولى على الشكل: $Y = ax + b$ ، حيث :

Y : يمثل قيمة الظاهرة محل التنبؤ - المبيعات- ؛

X : الفترات الزمنية .

ولإيجاد معادلة خط اتجاه العام يجب معرفة قيمتي كل من a و b ، بحيث:

$$a = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n(\bar{x})^2} , \quad b = \bar{y} - a\bar{x} , \quad \bar{x} = \frac{\sum x}{n} , \quad \bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

n : يمثل عدد المشاهدات في السلسلة الزمنية.

مثال تطبيقي: إليك الكميات المباعة من المنتج "KF" خلال الفترة الممتدة ما بين جانفي إلى ماي 2005 بآلاف الوحدات كما يوضحه الجدول الموالي:

Période (x)	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Quantité vendus (y)	12	10	15	17	21

المطلوب : إيجاد الكمية المتوقعة بيعها من جوان إلى أكتوبر 2443 بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى.

الحل:

- إيجاد معادلة خط الاتجاه العام بطريقة المربعات الصغرى.

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad \bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad , \quad b = \bar{y} - a\bar{x} \quad , \quad a = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n(\bar{x})^2}$$

لإيجاد قيمتي b, a لابد من الاستعانة بالجدول التالي:

Période	x	y	xy	x ²
Janvier	1	12	12	1
Février	2	10	20	4
Mars	3	15	45	9
Avril	4	17	68	16
Mai	5	21	105	25
TOTAL	15	75	205	55

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad , \quad 3 = 5/15 \quad \bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad , \quad 15 = 75/5$$

$$a = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n(\bar{x})^2} = \frac{205 - 5*3*15}{55 - 5*9} = \boxed{2,5}$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x} = 15 - 2,5 * 3 = \boxed{7,5}$$

و منه تكون معادلة خط الإتجاه العام كما يلي: $y = 2,5x + 7,5$
 - إيجاد الكمية المتوقع بيعها من جوان إلى أكتوبر 2005 .

Période (x)	Juin	Juillet	Aout	septembre	Octobre
Période (x)	6	7	8	9	10
Quantité vendus (y)	22,5	25	27,5	30	32,5

4. إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات :

- إن الميزانية التقديرية للمبيعات تأخذ شكل جدول يتكون من مجموعة من الأعمدة و الصفوف يجب أن تحتوي على المعلومات التالية :
- فترة الموازنة؛
 - مختلف مناطق البيع والتوزيع؛
 - مختلف المنتجات المباعة بالكمية وفي كل منطقة؛
 - أسعار بيع كل منتج في كل منطقة خلال فترة الموازنة؛
 - رقم الأعمال المتوقع في كل منطقة لكل منتج على طول فترة الموازنة؛
 - المجاميع الكلية للكميات ولأرقام الأعمال المتوقعة على امتداد فترة الموازنة ولكل المناطق البيع .

يمكننا القول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ولذلك فبإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسباً. وتأخذ موازنة المبيعات عدة أشكال منها¹:

موازنة المبيعات

(القيمة بالوحدة النقدية)

المنطقة Y			المنطقة X			البيان
القيمة	السعر	الكمية (وحدة)	القيمة	السعر	الكمية (وحدة)	
						المنتج A
xxx	xx	xx	xxx	xx	xx	الشهر 1
xxx	xx	xx	xxx	xx	xx	الشهر 2
xxx	xx	xx	xxx	xx	xx	الشهر 3
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	المجموع الجزئي
						المنتج B
xxx	xx	xx	xxx	xx	xx	الشهر 1
xxx	xx	xx	xxx	xx	xx	الشهر 2
xxx	xx	xx	xxx	xx	xx	الشهر 3
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	المجموع الجزئي
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	المجموع الكلي

1. سامية مقعاش، سلسلة محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة: LMD3 تخصص: مالية المؤسسة، محاسبة ومراجعة، محاسبة و جباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018-2019، ص:31.

نلاحظ أن هذا يأخذ بعدة أسس منها التوزيع الجهوي، والتوزيع على أساس المنتجات، والتوزيع الموسمي إذ أن إدراج مبيعات المؤسسة خلال سنة كاملة يوضح إن كانت التغيرات التي تحدث في كمية المبيعات موسمية. كما أن القيم الواردة في الموازنة إجمالية، ويمكن أن تحتوي الموازنة على تفصيلات أكثر كما يوضحه الجدول الموالي.

موازنة المبيعات

(القيمة بالوحدة النقدية)

إجمالي السنة	الشهر						البيان
	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
xxx	xx	xx	xx	xx	xx	كمية الإنتاج
xxx	xx	xx	xx	xx	xx	+ مخزون الإنتاج أول الفترة
(xxx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	(xx)	- مخزون الإنتاج آخر الفترة
xxx	xx	xx	xx	xx	xx	الكمية المتاحة للبيع
xx	xx	xx	xx	xx	xx	متوسط سعر بيع الوحدة
xxx	xx	xx	xx	xx	xx	إجمالي قيمة المبيعات المتوقعة

مثال تطبيقي:

المعطيات

إسم المؤسسة: مؤسسة التعاون للملابس.

المنتجات: نوعين من السراويل (الرجالية والنسائية)

مناطق التوزيع : وهران ، تلمسان ، عين تموشنت

مبيعات الأشهر : ماي ، جوان ، جويلية من 1991 كالاتي:

وهران 4 حصص ، تلمسان 3 حصص ، عين تموشنت حصتين

أسعار البيع للوحدة : السراويل الرجالية = 200 دج ، السراويل النسائية = 150 دج ،

وهي ثابتة طول العام.

كمية المبيعات المتوقعة في مدينة وهران هي كما يلي:

الأشهر	سروال رجالي	سروال نسائي
ماي	2000	1600
جوان	2400	2000
جويلية	3200	2400

بعد دراسة تحليلية للسوق تبين أن هناك زيادة متوقعة في الطلب ستحصل خلال الثلاث أشهر اللاحقة أوت ، سبتمبر، أكتوبر والتي تكون كما يلي:
 في مدينة وهران نسبة الزيادة 25% للسراويل الرجالية، 20% للسراويل النسائية في كل شهر قياسا للشهر الذي يسبقه.
 أما في مدينة تلمسان وعين تموشنت فستكون المبيعات فيها خلال هذه الأشهر قياسا بالمبيعات المتوقعة في مدينة وهران كما يلي:
 وهران 5 حصص ، تلمسان 4 حصص ، عين تموشنت 3 حصص.

المطلوب:

إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات خلال فترة ماي أكتوبر 1991 موضحا مقدار المبيعات كمية وقيمة للسراويل الرجالية والنسائية في كل منطقة من المناطق الثلاث.

الحل:

إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة التعاون من ماي إلى أكتوبر 1990

الموازنة التقديرية للمبيعات : ماي – أكتوبر 1990 لمؤسسة التعاون للملابس

المجاميع				مدينة عين تموشنت				مدينة تلمسان				مدينة وهران				م الكلي	
مجموع كلي للقيم		مج كلي للكميات		سروال نسائي		سروال رجالي		سروال نسائي		سروال رجالي		سروال نسائي		سروال رجالي			
رع	ك	رع	ك	رع	ك	رع	ك	رع	ك	رع	ك	رع	ك	رع	ك		
$\times 10^4$	$\times 10^3$	$\times 10^4$	$\times 10^3$	$\times 10^4$	$\times 10^3$	$\times 10^4$	$\times 10^3$	$\times 10^4$	$\times 10^3$	$\times 10^4$	$\times 10^3$	$\times 10^4$	$\times 10^3$	$\times 10^4$	$\times 10^3$		
	540	900	3600	4500	120	800	200	1000	180	1200	300	1500	240	1600	400	2000	ماي
	675	1080	4500	5400	150	1000	240	1200	225	1500	360	1800	300	2000	480	2400	جوان
	810	1440	5400	7200	180	1200	320	1600	270	1800	480	2400	360	2400	640	3200	جولية
	1036.8	1920	6912	9600	259.2	1728	480	2400	345.6	2304	640	3200	432	2880	800	4000	أوت
	1244.2	2400	8295	12000	311.1	2074	600	3000	414.8	3765	800	4000	518.4	3456	1000	5000	سبتمبر
	1493	3000	9953	15000	373.2	2488	750	4750	497.7	3318	1000	5000	622.1	4147	1250	6250	أكتوبر
	5799	11940	38660	59700	1393.5	9290	3970	18950	1933.1	12887	3580	17900	2472.5	16483	4570		المجموع

مثال تطبيقي: إليك المعطيات التالية من أجل إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات عن فترة أربعة أشهر الأولى من عام 2014 .

- اسم المؤسسة: مؤسسة " السلام " لبيع الهواتف النقالة مقرها الرئيسي بشارع الشهداء تيارت؛
- المنتجات المباعة: نوعان من الهواتف النقالة، هواتف عادية PO وهواتف عالية الجودة PHQ؛
- مناطق التوزيع: تيارت، غليزان والشلف ؛

إجمالي الهواتف المباعة لأربعة اشهر الأولى من عام 2013 :

أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
160	140	120	100	P.O
500	400	300	200	P.H.Q

- و كانت عملية التوزيع حسب المناطق لأربعة أشهر الأولى من سنة 2013 :

المنتج / المناطق	تيارت	غليزان	الشلف
P.O	%50	%25	%25
P.H.Q	%50	%20	%30

- تدل نتائج بحوث التسويق على أنه ستحصل زيادة في الطلب على السلعتين خلال الأربعة أشهر الأولى من سنة 2410 في كل مناطق التوزيع وبالمعدلات التالية وفق الجدول الموالي:

أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
%10	%20	%10	%20	P.O
-	%05	%30	%20	P.H.Q

- اسعار بيع الهواتف ثابتة، حيث يبلغ سعر بيع الوحدة من P.O: 2000 دج، أما سعر بيع الوحدة من P.H.Q: 10000 دج وذلك بكافة مناطق التوزيع خلال فترة الموازنة.

المطلوب : إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات خالل الأربعة أشهر الأولى من سنة 2014 .

الحل: اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات : جانفي – أفريل 2014.

ملاحظات:

- الموازنة التقديرية تخص الفترة جانفي – أفريل 2014؛
 - حصص كل منطقة محددة حسب النسب المقدمة في المعطيات لسنة 2013؛
 - التقديرات المستقبلية لحصص كل منطقة تم اعدادها بناء على النسب المتوقعة؛
 - يتم تسويق المنتجين في المناطق الثلاث؛
 - خانة المجاميع مخصصة لكل منتج على حديفي المناطق الثلاث؛
 - المجموع الكلي عبارة عن مجموع أرقام العمل المحققة في كل المناطق للمنتجين معا.
- الموازنة التقديرية للمبيعات : جانفي – أفريل 2014

م الكلي	المجاميع				الشف				غليزان				تيارت					
	PHQ		P.O		PHQ		P.O		PHQ		P.O		PHQ		P.O			
رع x10 ⁴	رع x10 ⁴	ك x10 ³	رع x10 ³	ك x10 ³	رع x10 ⁴	ك x10 ³	رع x10 ³	ك x10 ³	رع x10 ⁴	ك x10 ³	رع x10 ³	ك x10 ³	رع x10 ⁴	ك x10 ³	رع x10 ³	ك x10 ³		
220	200	200	200	100	60	60	50	25	40	40	50	25	100	100	100	50	2	جانفي
324	300	300	240	120	90	90	60	30	60	60	60	30	150	150	120	60	0	فيفري
428	400	400	280	140	120	120	70	35	80	80	70	35	200	200	140	70	1	مارس
532	500	500	320	160	150	150	80	40	100	100	80	40	250	250	160	80	3	أفريل
264	240	240	240	120	72	72	60	30	48	48	60	30	120	120	120	60	2	جانفي
416.4	390	390	264	132	117	117	66	33	78	78	66	33	195	180	132	66	0	فيفري
453.6	420	420	336	168	126	126	84	42	84	84	84	42	210	210	168	84	1	مارس
535.2	500	500	352	176	150	150	88	44	100	100	88	44	250	250	196	88	4	أفريل
	1150	1150	1192	596	465	465	298	149	310	310	298	149	775	195	616	298		المجموع

الموازنة التقديرية للإنتاج

مقدمة :

بعد انتهاء قسم المبيعات من وضع تقديراته الخاصة بالمبيعات المتوقعة، يقوم قسم الإنتاج بتحويل هذه التقديرات إلى تقديرات كمية للإنتاج، والغرض من ذلك معرفة مستويات المخزون من الإنتاج اللازمة لتلبية حاجات الموازنة التقديرية للمبيعات.

تعد الموازنة التقديرية للإنتاج على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للمؤسسات الصناعية سواء من ناحية التخطيط للإنتاج عن الفترة اللاحقة لمقابلة متطلبات الموازنة التقديرية للمبيعات وسياسة التخزين أو من ناحية كونها الأساس الذي تقوم عليه الموازنات الأخرى التي يتم إعدادها بعد الموازنة التقديرية للإنتاج مثل الموازنة التقديرية للمواد الأولية والموازنة التقديرية للعمل والأجور المباشرة.

1. تعريف الموازنة التقديرية للإنتاج :

تمثل هذه الموازنة خطة الإنتاج في الوحدات الصناعية، وتشمل بيان الكميات الإجمالية التي يتعين إنتاجها خلال فترة الموازنة، كما تشمل بيان المراحل التي يمر بها إنتاج كل هذه المنتجات ومراكز التكلفة التي تقوم بإجراء هذه العمليات¹، والجدير بالذكر أنه عند إعداد موازنة الإنتاج لا يكون مطلوباً توضيح مناطق البيع مثل ما يتم به عند إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، وذلك لأن الإنتاج يتم مركزياً ثم يتم التوزيع على مناطق البيع من خلال النشاط التسويقي².

ويتضح مما سبق أن الموازنة التقديرية للإنتاج تهدف إلى:

- تخطيط الكميات المنتجة والطاقات الإنتاجية؛
 - تحديد كيفية استخدام الإمكانيات المتاحة للإنتاج وترشيدها؛
 - الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الموازنة التقديرية للمبيعات.
- كما أن الموازنة التقديرية للإنتاج هي بدورها تعتبر الأساس لإعداد موازنات تقديرية أخرى مثل موازنة المواد الأولية وموازنة الأجور وموازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة، كما أنها ذات صلة قوية بثلاثة عناصر تؤثر على تخطيط العملية الإنتاجية وهي:
- كمية المبيعات المتوقعة؛
 - كمية المخزون التقديري من المنتجات بداية الفترة؛

1. حسين شرف، جمال عوض: "الموازنات التخطيطية"، مرجع سبق ذكره ص: 101.

2. صلاح بسيوني، عبد المنعم فليح عبد الله: "المحاسبة الإدارية"، مرجع سبق ذكره ص: 178.

- كمية المخزون التقديري من المنتجات نهاية الفترة.

1.1. تحديد كمية الإنتاج التقديري:

إن العناصر الثلاثة السابقة الذكر تسهم في تحديد كمية الإنتاج التقديري ويمكن بيان عملية حسابها وكيفية الحصول عليها كما يلي:

2.1. كمية المبيعات التقديرية:

يتم الحصول على كمية المبيعات التقديرية لفترة الموازنة بالنسبة لكل سلعة وفي كل فترة من الموازنة التقديرية للمبيعات والتي توفر هذه البيانات بصورة تفضيلية.

3.1. كمية المخزون التقديري لأول الفترة:

هو عبارة عن المخزون من الإنتاج التام المنتظر أن يكون موجودا في بداية فترة الموازنة ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال مصالح تسيير المخزون، التي تقدم سجلاتها بيانات تفصيلية باستمرار عبر الزمن عن كمية المخزون من الإنتاج و تغيراته.

4.1. كمية المخزون التقديري لنهاية الفترة :

هو عبارة عن المخزون المنتظر أن يكون موجودا نهاية فترة الموازنة و يتم التوصل إليه بنفس الطريقة التي يتم بها الحصول على المخزون التقديري لأول الفترة. الموازنة التقديرية للإنتاج تتضمن مرحلة الدراسة لتعظيم برنامج الإنتاج مستعملة الطرق الرياضية كالبرمجة الخطية التي تساعد في إيجاد برنامج الإنتاج الأمثل من خلال معرفة القيود المفروضة¹.

2. أنظمة الإنتاج: تختلف أنظمة الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النظام الذي يناسب منتوجاتها، وهناك نظامين للإنتاج² :

1.2. الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة (الطلبات): في هذه الحالة تقوم المؤسسة بصناعة أنواع خاصة من المنتوجات لتنفيذ طلبات الزبائن، وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتوجات تامة لأجل التخزين، وعليه فإن عليها وضع النظام الذي يمكنها من إنتاج وتسليم المنتوجات في أقرب وقت ممكن. ونظراً لأن التنبؤ بالمبيعات ليس سهلاً في هذا النموذج فإنه من الصعب إنتاج كميات مقدما قبل مقدما حتى تلبي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة. الحصول على الطلبات، ورغم هذا فيمكن للمؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء.

¹ .Henri Davasse, Georges Langlois : Comptabilité analytique et gestion budgétaire, opcit, p :188.

2. سامية مقعاش، سلسلة محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، مرجع سبق ذكره ص:40.

2.2 الإنتاج بالسلسلة (الإنتاج المستمر) :ويتضمن هذا النوع المعدات المنتجة بالسلسلة (الشاحنات، الآلات، بعض معدات المكتب... الخ)، حيث من خصائص هذا النظام - :

- يمكن التنبؤ بالمبيعات
- دورة الإنتاج قصيرة
- يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبرة وبصفة دائمة من المنتوجات التامة الصنع لمقابلة الطلب.

ملاحظة:

إن المخزون التقديري لبداية الفترة هو نفسه المخزون التقديري لنهاية الفترة السابقة كما أن المخزون التقديري النهائي للفترة الحالية هو نفسه المخزون التقديري لبداية الفترة اللاحقة وبالتالي فمعرفة أحد المخزونين يؤدي إلى استنتاج المخزون الآخر. مما سبق فإنه اعتمادا على الكميات التي تم توقعها بالموازنة التقديرية للمبيعات تتحدد الكميات الواجب إنتاجها مع الأخذ بعين الاعتبار الكميات المخزنة في بداية ونهاية الفترة و يتم حسابها وفق الحالتين:

3..حالة المنتجات التامة:

عندما تكون الكمية الواجب إنتاجها تنجز خلال مرحلة واحدة أو أن الكميات من المنتجات الجارية لا تشكل أهمية بالغة في المؤسسة مقارنة بالتامة فإن العلاقة المعتمدة في الحساب هي:

$$\text{كمية الإنتاج التقديري} = \text{كمية المبيعات المتوقعة} + \text{كمية الإنتاج التقديري لنهاية الفترة} - \text{كمية الإنتاج التقديري لبداية الفترة}$$

مثال تطبيقي: إليك تقديرات مبيعات مؤسسة "خوجة" الصناعية من الثلجات لسنة 2015 كما يلي:

أوت	جويلية	جوان	ماي	الأشهر
1500	2000	2500	3000	كمية المبيعات

- المخزون التقديري لآخر فترة يقدر بـ 10% من مبيعات الشهر؛
 - المخزون التقديري لأول الفترة لشهر ماي 500 ثلاجة.
- المطلوب: - إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج.

الحل:

الخطوات:

- يتم تحديد قيمة مخزون آخر الفترة : 10% من مبيعات كل شهر؛
 - استخدام العلاقة التي تربط بين مخزون أول الفترة ومخزون آخر الفترة؛
 - استخدام العلاقة التي تحدد قيمة الإنتاج التقديري.
- ويمكن تقديم ذلك وفق الجدول الموالي:

الموازنة التقديرية للإنتاج

الأسهر	المبيعات التقديرية	مخزون آخر الفترة	مخزون أول الفترة	الإنتاج التقديري
ماي	3000	300	500	2800
جوان	2500	250	300	2450
جويلية	2000	200	250	1950
أوت	1500	150	200	1450

4. حالة وجود منتجات تحت الصنع :

عندما تكون الكميات قيد التنفيذ (المنتجات الجارية) ذات أهمية وكميات معتبرة لا يمكن إهمالها، فحينها يجب تحديد نسبة التصنيع التي وصلت إليها وترجيحها (تحويلها) إلى وحدات تامة الصنع وتكون العلاقة المعتمدة في الحساب هي:

كمية الإنتاج التقديري=كمية المبيعات المتوقعة+(كمية الإنتاج التقديري لنهاية الفترة التام+كمية الإنتاج التقديري لنهاية الفترة تحت الصنع المرجح إلى تام)-(المخزون التقديري لبداية الفترة التام + المخزون التقديري لبداية الفترة تحت الصنع المرجح إلى تام)

مثال تطبيقي:

اعتمادا على معطيات المثال السابق إليك المعطيات الاضافية التالية:

أوت	جويلية	جوان	ماي	الأشهر
600	500	600	500	الإنتاج الجاري بداية الفترة
% 50	% 50	% 50	% 50	نسبة الإنجاز
400	500	600	400	الإنتاج الجاري نهاية الفترة
% 40	% 40	% 40	% 40	نسبة الإنجاز

المطلوب : - تحديد الكمية الواجب إنتاجها من الثلجات.

الحل :

الخطوات:

- بالإضافة إلى الخطوات السابقة التي مكنتنا من إعداد الجدول السابق نقوم بـ :
- يتم ترجيح المخزون الجاري لآخر الفترة إلى منتجات تامة الصنع حسب نسبة الانجاز؛
 - يتم ترجيح المخزون الجاري لأول الفترة إلى منتجات تامة الصنع حسب نسبة الانجاز؛
 - استخدام العلاقة التي تحدد قيمة الإنتاج التقديري.

كمية الإنتاج التقديري=كمية المبيعات المتوقعة+(كمية الإنتاج التقديري لنهاية الفترة التام+كمية الإنتاج التقديري لنهاية الفترة تحت الصنع المرجح إلى تام)-(المخزون التقديري لبداية الفترة التام + المخزون التقديري لبداية الفترة تحت الصنع المرجح إلى تام)

ويمكن تقديم ذلك وفق الجدول الموالي:

الموازنة التقديرية للإنتاج

أوت	جويلية	جوان	ماي	الأشهر
1500	2000	2500	3000	المبيعات التقديرية
150	200	250	300	+ مخزون نهاية الفترة التام
160	200	240	160	+ الإنتاج الجاري نهاية الفترة المرجح
200	250	300	500	- مخزون بداية الفترة التام
300	160	200	240	- الإنتاج الجاري بداية الفترة المرجح
1310	1910	2490	2720	= كمية الإنتاج التقديري

ملاحظة: يمكن تحديد المنتجات تحت الصنع في أول الفترة في المؤسسات التي يمر فيها الإنتاج بعدة مراحل وفق المعادلة التالية:

$$\text{مخزون أول الفترة تحت الصنع في كل مرحلة} = (\text{كمية المنتجات الواجب تسليمها خلال } X \text{ فترة الإعداد}) / \text{عدد أيام العمل خلال الفترة}$$

إن هذا الأمر لا يختلف في حالة تعدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة حيث يشبه تعدد حالة تعدد المراحل.

برمجة الإنتاج بطريقة البرمجة الخطية:

إن أسلوب البرمجة الخطية هو أحد الأساليب الحديثة المستخدمة لإعداد خطة الإنتاج، إن إجراءات الموازنة التقديرية يجب أن تمتد لتشمل بعض الأساليب الحديثة للتحليل الإقتصادي والإختيار بين البدائل المختلفة لأن الموازنة التقديرية للإنتاج والموازنات الأخرى يجب أن تعبر عن أفضل الفرص المتاحة للمؤسسة، ففي حالة قيام المؤسسة بإنتاج أنواع كثيرة من المنتجات فإنها سوف تواجه بعض القيود المفروضة على طاقته الإنتاجية .

مثال تطبيقي: نفترض بان مؤسسة (السلام) تقوم بإنتاج وبيع منتوجين x و y، يمر هذين المنتوجين بـ 3 مراحل الإنتاج، هامش الربح: 12 دج لـ (x) و 8 دج لـ (y)، والجدول التالي يبين ذلك :

المرحل	عدد الساعات اللازمة للإنتاج وحدة	الساعات المتوفرة
	y	X
1	2	3
2	2	2
3	4	2

الحل :

هناك عدة طرق للحل :

1- الطريقة البيانية ، 2- الطريقة الجبرية (الرياضية) 3- طريقة السمبلكس simplex

$$\max = 12x + 8y$$

دالة الهدف:

القيود :

$$(1) \dots\dots\dots 3x + 2y \leq 42$$

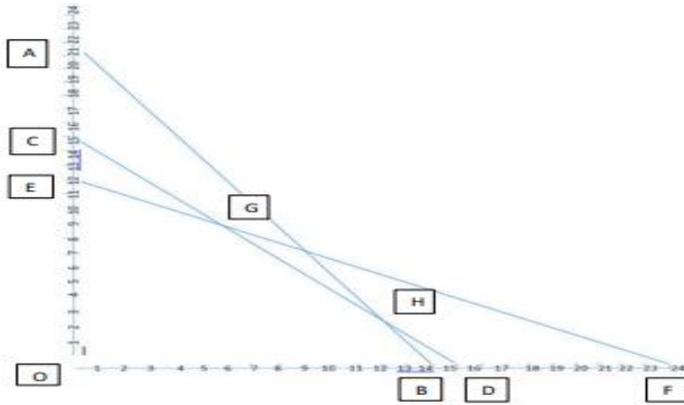
$$(2) \dots\dots\dots 2x + 2y \leq 30$$

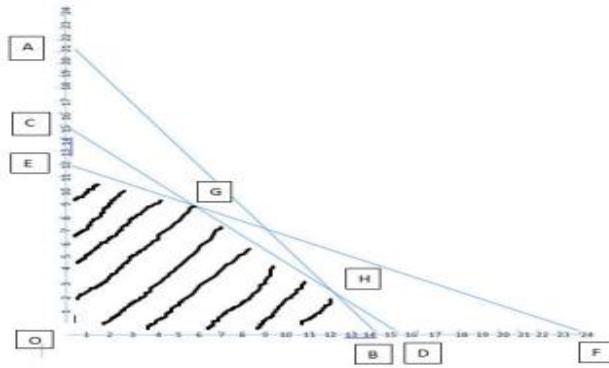
$$(3) \dots\dots\dots 2x + 4y \leq 48$$

$$/ X, y \geq 0$$

1- الحل بالطريقة البيانية:

- المعادلة الأولى: معادلة خط مستقيم: (A,B) ، $x=0, y=21$ ، $y=0, x=14$
- المعادلة الثانية: معادلة خط مستقيم: (C,D) ، $x=0, y=15$ ، $y=0, x=15$
- المعادلة الثالثة: معادلة خط مستقيم: (E,F) ، $x=0, y=12$ ، $y=0, x=24$





دالة الهدف هي عبارة أيضا عن دالة مستقيم و بسحبه الى الخلف و تقاطعه مع نقاط المضلع و خاصة رؤوسه، و بتعويض إحداثيات التقاطع في معادلة دالة الهدف نجد:

$$\text{Max}(Z) = 12 * x + 8 * y$$

$$\text{Max}(Z) = 12 * (0) + 8 * (0) = 0 \quad \text{التقاطع مع النقطة } O(0,0)$$

$$\text{Max}(Z) = 12 * (0) + 8 * (12) = 96 \quad \text{التقاطع مع النقطة } E(0,12)$$

$$\text{Max}(Z) = 12 * (14) + 8 * (0) = 168 \quad \text{التقاطع مع النقطة } B(14,0)$$

$$\text{Max}(Z) = 12 * (12) + 8 * (3) = 168 \quad \text{التقاطع مع النقطة } H(12,3)$$

وهي احسن توليفة $x = 12$ و $y = 3$

2- الطريقة الجبرية (الرياضية): وذلك من خلال حل المعادلات الثلاث:

$$\text{max} = 12x + 8y$$

دالة الهدف:

القيود:

$$(1) \dots\dots\dots 3x + 2y \leq 42$$

$$(2) \dots\dots\dots] \cdot 2x + 2y \leq 30$$

$$(3) \dots\dots\dots 2x + 4y \leq 48$$

$$/ X, y \geq 0$$

حل المعادلة الأولى والثانية نجد: $x=12, y=3$

حل المعادلة الأولى والثالثة نجد: $x=9, y=7,5$

حل المعادلة الثانية والثالثة نجد: $x=6, y=9$

وبالتعويض في دالة الهدف مع التحقق من القيود نجد احسن توليفة تحقق دالة الهدف

مع القيود هي: $x=12, y=3$

$$\text{Max}(Z) = 12 * (12) + 8 * (3) = 168$$

وبالتالي الحلين يتوافقان

جدولة الإنتاج زمنيا:

مثال تطبيقي: إذا علمت أن الميزانية التقديرية للمبيعات (بالكميات) في إحدى المؤسسات التي تنتج الغسالات الكهربائية خلال الفترة (ماي 1989 - جانفي 1990) كانت كما يلي:

الأشهر	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	جانفي 90
المبيعات المتوقعة	4000	4800	6000	5200	4000	4000	3600	3000	3000

إن المؤسسة تحتفظ بمخزون أول المدة من المنتجات التامة الصنع يساوي 15 % من المبيعات المقدرة خلال ذلك الشهر.

كمية المخزون من المواد تحت الصنع يعادل ما يلزم للإنتاج خلال فترة إنجاز العمليات في أقسام الإنتاج المختلفة. أيام العمل في الشهر 24 يوم والإنتاج يمر بعدة مراحل كما يلي:

الأقسام	قسم التحضير	قسم التركيب	قسم التجميع	قسم الإنهاء
فترة الإنجاز (الأيام)	06	08	06	04

المطلوب:

تحديد حجم الإنتاج في قسم التركيب الذي يكفي لمقابلة حاجات الميزانية التقديرية للمبيعات خلال الفترة جويلية - سبتمبر 1989، و كذا تحديد مخزون أول المدة من المنتجات تحت الصنع في هذا القسم خلال الفترة المذكورة أعلاه .

الحل:

لغرض تحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها في قسم التركيب يجب أن نحدد الوحدات الواجب تسليمها كمنتجات تامة الصنع إلى المخازن لمواجهة تقديرات ميزانية المبيعات، إن هذا يتطلب معرفة الإنتاج الذي سيخرج من آخر مرحلة من مراحل الصنع ويعني قسم الإنهاء .

إن الكمية التي تخرج من القسم النهائي إلى مخازن المنتجات تامة الصنع تتحدد كما

يلي:

الكمية المسلمة إلى المخازن = المبيعات المتوقعة + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة ، لذلك يجب علينا تحديد قيمة المخزون أول وآخر الفترة .

أولاً: يجب تحديد كل من مخن و مخ1 ، مع التذكير أن مخن للشهر هو مخ1 للشهر اللاحق، ويكون ذلك وفق الجدول التالي:

مخن	مخ1	كمية المبيعات المتوقعة	الأشهر
780	900	6000	جويلية
600	780	5200	89
600	600	4000	أوت
540	600	4000	سبتمبر
450	540	3600	أكتوبر
450	450	3000	نوفمبر
-	450	3000	ديسمبر
			جانفي 90

ثانياً: الكميات الواجب تسليمها إلى مخازن المنتجات التامة الصنع ستكون كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الأشهر	كمية المبيعات المتوقعة	+ مخن	- مخ1	= الكمية الواجب تسليمها إلى المخازن
جويلية 89	6000	780	900	5880
أوت	5200	600	780	5020
سبتمبر	4000	600	600	3940
أكتوبر	4000	540	600	4000
نوفمبر	3600	450	540	3510
ديسمبر	3000	450	450	3000
المجموع	25800	3420	3870	25350

ثالثاً: لغرض تحديد حجم الإنتاج في قسم التركيب، يجب تحديد الكمية الواجب تسليمها إلى قسم التجميع وكذلك المخزون من المنتجات في أول المدة وآخر المدة ، وكذلك بالنسبة لقسم الإنهاء فيما يتعلق بقسم التجميع

قسم الإنهاء :

- تحديد المخزون من المنتجات تحت الصنع أول المدة ويتم بالعلاقة التالية :
 مخ 1 من المنتجات تحت الصنع = الإنتاج واجب تسليمه X (فترة الإعداد / عدد أيام العمل)

الأشهر	الكمية الواجب تسليمها	فترة الإعداد/ عدد أيام العمل	مخ 1
جويلية 89	5880	24/4	980
أوت	5020	24/4	837
سبتمبر	3940	24/4	837
أكتوبر	4000	24/4	657
نوفمبر	3510	24/4	585
ديسمبر	3000	24/4	500

- المخزون من المنتجات تحت الصنع آخر المدة خلال الشهر هو المخزون تحت الصنع أول المدة خلال الشهر اللاحق.

- تحديد الكمية الواجب إنتاجها في قسم الإنهاء

الأشهر	الكمية الواجب إنتاجها	مخ من المنتجات تحت الصنع	مخ 1 من المنتجات تحت الصنع	الكمية الواجب إنتاجها
جويلية 89	5880	837	980	5737
أوت	5020	837	837	4850
سبتمبر	3940	657	837	3990
أكتوبر	4000	585	657	3868
نوفمبر	3510	500	585	3425

➤ قسم التجميع

- تحديد المخزون من المنتجات تحت الصنع أول المدة

مخ 1	فترة الإعداد/ عدد أيام العمل	الكمية الواجب تسليمها إلى القسم النهائي	الأشهر
1434	24/6	5737	جويلية 89
1213	24/6	4850	أوت
998	24/6	3990	سبتمبر
967	24/6	3868	أكتوبر
856			

- تحديد الكمية الواجب إنتاجها في قسم التجميع

الكمية الواجب إنتاجها	مخ ₁ من المنتجات تحت الصنع	مخ _ن من المنتجات تحت الصنع	الكمية الواجب تسليمها	الأشهر
5516	1434	1213	5737	جويلية 89
4635	1213	998	4850	أوت
3959	998	967	3990	سبتمبر
3757	967	856	3868	

➤ قسم التركيب

- تحديد المخزون من المنتجات تحت الصنع أول المدة

مخ 1	فترة الإعداد/ عدد أيام العمل	الإنتاج الواجب تسليمه	الأشهر
1839	24/8	5516	جويلية 89
1545	24/8	4635	أوت
1320	24/8	3959	سبتمبر
1252	24/8	3757	أكتوبر

- تحديد الكمية الواجب إنتاجها في قسم التركيب

الكمية الواجب إنتاجها	مخ ₁ من المنتجات تحت الصنع	مخ _ن من المنتجات تحت الصنع	الكمية الواجب إنتاجها	الأشهر
5222	1839	1545	5516	جويلية 89
4410	1545	1320	4635	أوت
3892	1320	1252	3959	سبتمبر

الموازنة التقديرية للمواد الأولية

مقدمة:

عند الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج، يجب الانتقال مباشرة إلى تحديد مستلزمات تلك الموازنة من المواد الأولية اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج التقديري، حيث إن الموازنة التي تهتم باحتياجات الإنتاج تعرف بالموازنة التقديرية للمواد الأولية، والتي سوف نتناولها في هذا الصدد من خلال معرفة الكميات الضرورية اللازمة من المواد الأولية للإنتاج وتوفيرها في الوقت المناسب وكذا إعداد برنامج لمشتريات المواد الأولية بعد معرفة تغيرات المخزون لكل المواد الخام التي يحتاجها المنتج المراد تصنيعه.

1. تعريف الموازنة التقديرية للمواد الأولية :

الموازنة التقديرية للمواد الأولية من الناحية الكمية هي الموازنة التي تبين احتياجات الوحدة الصناعية من المواد الأولية المباشرة التي يستلزمها تنفيذ برنامج الإنتاج خلال الفترة الزمنية التي تعد عنها وذلك على أساس أنواع المنتجات النهائية وكمياتها ومعدلات استخدام المواد التي تدخل في إنتاجها مع تقدير تكلفة الحصول على تلك المواد وفقا للأسعار المتوقعة لكل منها¹.

مما سبق يتبين لنا ما يلي :

- الموازنة التقديرية للمواد الأولية تهتم بتقدير احتياجات الإنتاج من المواد الأولية؛
- الموازنة التقديرية للمواد الأولية تهتم بالمواد الأولية المباشرة؛
- تحديد الكمية من المواد الأولية يكون على أساس الكميات من المنتجات النهائية وفقا لمعدلات استخدام المواد الأولية؛
- بمعرفة التغيرات في المخزون من المواد الأولية يساعد في إعداد موازنة تقديرية للمشتريات من المواد الأولية وفقا للأسعار المتوقعة مستقبلا.
- نشير إلى أن الموازنة التقديرية للمواد الأولية في حقيقة الأمر تتكون من موازنتين مرتبطتين مع بعضهما البعض هما :
- الموازنة التقديرية لكمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج؛
- الموازنة التقديرية لكمية المشتريات من المواد الأولية.

1. حسين شرف، جمال عوض: "الموازنات التخطيطية"، مرجع سبق ذكره ص:117.

2. الموازنة التقديرية لكمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج :

وتعرف كذلك باسم الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من المواد الخام (المواد الأولية) وهي تختص بتقدير احتياجات الإنتاج من المواد الأولية المباشرة وترجع أهميتها على أنها خطة أو معيار لتنفيذ برنامج الإنتاج من جهة ،ومن جهة أخرى فإنها تعتبر الأساس لإدارة المشتريات عند تقدير الكمية المراد شراؤها من كل نوع من أنواع المواد الخام¹.

عند إعداد موازنة احتياجات الإنتاج من المواد الأولية، فإن هناك عناصر تعد على أساسها تلك الموازنة و هي :

- كمية الإنتاج التقديري لكل منتج في كل فترة من فترات الموازنة؛
- المعدل التقديري لاستخدام المواد الأولية، وذلك لكل منتج على حدى من كل مادة أولية على حدى؛
- المعدل التقديري لتكلفة الوحدة من المادة الأولية.

مثال تطبيقي: مؤسسة " CONF " لإنتاج المربي الواقعة بمنطقة الكيفان بتلمسان ،تنتج ثلاثة أنواع من المربي وتقوم بتسويقها في حدود إقليم الولاية رقم 13. هذه المنتجات هي:

المنتجات	الرمز التجاري	وزن الوحدة
مربي التفاح	CPM	1,5 كغ
مربي المشمش	CAB	3 كغ
مربي البرتقال	COR	3 كغ

- قدرت كمية المبيعات من المنتجات الثلاثة للرباعي الأخير من العام 2413 كما يلي:

الأشهر	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	سعر بيع الوحدة
مربي التفاح	800	700	750	800	200 دج
مربي المشمش	450	600	600	600	160 دج
مربي البرتقال	600	900	800	800	200 دج

1. صلاح بسيوني، عبد المنعم فليح عبد الله : " المحاسبة الإدارية "، مرجع سبق ذكره ص:187.

- تحتفظ المؤسسة بـ 20% من مبيعات الشهر اللاحق لمخزون آخر الفترة حيث قدرت مبيعات شهر جانفي 2016 كما يلي :
- 750 CPM وحدة، 600 CAB وحدة، 700 COR وحدة.

إن إنتاج الوحدة الواحدة من المنتجات الثلاث يتطلب المواد الآتية:

المنتجات / المواد	التفاح PM	المشمش AB	البرتقال OR	السكر SU
CPM	1 كغ	-	-	0,5 كغ
CAB	-	2 كغ	-	1 كغ
COR	-	-	2 كغ	1 كغ

المطلوب :

- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات؛
- إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج؛
- إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية .

الحل :

- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

المنتج	الأشهر	CPM		CAB		COR		المجموع
		ك	رع ³ ×10	ك	رع ³ ×10	ك	رع ³ ×10	
سبتمبر		800	160	450	72	600	120	352
أكتوبر		700	140	600	96	900	180	416
نوفمبر		750	150	600	96	800	160	406
ديسمبر		800	160	600	96	800	160	416
المجموع		3050	610	2050	360	3100	620	1590

- إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج:

COR				CAB				CPM				
إنتاج	مخزون	مخزون	مبيعات	إنتاج	مخزون	مخزون	مبيعات	إنتاج	مخزون	مخزون	مبيعات	
تقديري	بدائي	نهائي	متوقعة	تقديري	بدائي	نهائي	متوقعة	تقديري	بدائي	نهائي	متوقعة	
660	120	180	600	480	90	120	450	780	160	140	800	سبتمبر
880	180	160	900	600	120	120	600	710	140	150	700	أكتوبر
800	160	160	800	600	120	120	600	760	150	160	750	نوفمبر
800	160	160	800	600	120	120	600	790	160	150	800	ديسمبر
-	-	-	700	-	-	-	600	-	-	-	750	جانفي 2016

- إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج:

COR			CAB			CPM			المادة الأولية	الأشهر	
المجموع	احتياجات الإنتاج	احتياج الوحدة	حجم الإنتاج	احتياجات الإنتاج	احتياج الوحدة	حجم الإنتاج	احتياجات الإنتاج	احتياج الوحدة			حجم الإنتاج
780	-	-	660	-	-	480	780	1 كغ	780	PM	جانفي
960	-	-	660	960	2 كغ	480	-	-	780	AB	
1320	1320	2 كغ	660	-	-	480	-	-	780	OR	
1530	660	1 كغ	660	480	1 كغ	480	390	0,5 كغ	780	SU	
710	-	-	880	-	-	600	710	1 كغ	710	PM	فيفري
1200	-	-	880	1200	2 كغ	600	-	-	710	AB	
1760	1760	2 كغ	880	-	-	600	-	-	710	OR	
1835	880	1 كغ	880	600	1 كغ	600	355	0,5 كغ	710	SU	
760	-	-	800	-	-	600	760	1 كغ	760	PM	مارس
1200	-	-	800	1200	2 كغ	600	-	-	760	AB	
1760	1760	2 كغ	800	-	-	600	-	-	760	OR	
1860	880	1 كغ	800	600	1 كغ	600	380	0,5 كغ	760	SU	
790	-	-	800	-	-	600	790	1 كغ	790	PM	أفريل
1200	-	-	800	1200	2 كغ	600	-	-	790	AB	
1760	1760	2 كغ	800	-	-	600	-	-	790	OR	
1870	880	1 كغ	800	600	1 كغ	600	390	0,5 كغ	790	SU	

- إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	البيان	المواد الأولية
790	760	710	780	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية	التفاح PM
197,5	190	111,5	135	+ مخزون آخر المدة من المواد	
190	111,5	135	250	- مخزون أول المدة من المواد	
40	40	40	40	= المشتريات من المواد	
				X سعر الشراء للكغ الواحد	
				= كلفة المشتريات من المواد الأولية	
1200	1200	1200	960	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية	المشمش AB
300	300	300	240	+ مخزون آخر المدة من المواد	
300	300	240	300	- مخزون أول المدة من المواد	
20	20	20	20	= المشتريات من المواد	
				X سعر الشراء للكغ الواحد	
				= كلفة المشتريات من المواد الأولية	
1760	1760	1760	1320	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية	البرتقال OR
440	440	440	330	+ مخزون آخر المدة من المواد	
440	440	330	150	- مخزون أول المدة من المواد	
30	30	30	30	= المشتريات من المواد	
				X سعر الشراء للكغ الواحد	
				= كلفة المشتريات من المواد الأولية	
1870	1860	1835	1530	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية	السكر SU
467,5	465	458,75	382,5	+ مخزون آخر المدة من المواد	
465	458,75	382,5	82,5	- مخزون أول المدة من المواد	
80	80	80	80	= المشتريات من المواد	
				X سعر الشراء للكغ الواحد	
				= كلفة المشتريات من المواد الأولية	

3. الموازنة التقديرية لكمية المشتريات من المواد الأولية

بعد تحديد كمية إنتاج التقديري، وإعداد الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من المواد الأولية، يبدأ التفكير في كيفية الحصول على تلك المواد، وهنا يتم إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية التي تهدف إلى تحديد كمية وتكلفة المواد الأولية المطلوب شراؤها خلال فترة الموازنة.

إن التقديرات التي تقدمها موازنة احتياجات الإنتاج من المواد الأولية تختلف عن تلك التقديرات التي تمدنا بها الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية، وذلك لأن الموازنة الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات في المخزون بداية الفترة ونهايتها من المواد الأولية ضف إلى ذلك فإن الموازنة التقديرية لاحتياجات الإنتاج من المواد الأولية تقدم لنا الكميات المطلوبة من المواد الأولية فقط، بينما الموازنة التقديرية لمشتريات المواد الأولية تأخذ بعين الاعتبار الكميات وتكاليفها.

وبناء على ما سبق ذكره فإنه لإعداد الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية نحتاج إلى البيانات التالية :

- كمية احتياجات الإنتاج من كل مادة أولية؛
 - كمية المخزون التقديري لأول المدة من كل مادة أولية؛
 - كمية المخزون التقديري لأخر المدة من كل مادة أولية؛
 - معدل تكلفة الوحدة الواحدة المشتراة من كل مادة أولية؛
- ويتم تحديد الكمية المراد شراؤها من كل مادة أولية طبقا للمعادلة التالية :

$$\text{كمية المشتريات من المواد الأولية} = \text{كمية الإنتاج من المادة الأولية} + \text{كمية مخزون آخر المدة من المادة الأولية} - \text{كمية مخزون أول المدة من المادة الأولية}$$

أما تكلفة المشتريات من المواد الأولية فيتم حسابها كما يلي :

$$\text{تكلفة مشتريات المواد الأولية} = \text{كمية المشتريات المواد الأولية} \times \text{سعر شراء الوحدة}$$

ويتم تقديم ذلك في جدول يتم إعداده حسب المعطيات الخاصة بكل مادة من المواد الأولية المراد شراؤها.

مثال تطبيقي: اعتمادا على معطيات المثال السابق لمؤسسة "CONF"، إليك المعطيات الإضافية التالية والمطلوب منك إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية لسنة 2002.

المعطيات الإضافية:

- تحتفظ المؤسسة بمخزون مواد أولية آخر الفترة بقدر بـ 25% من إحتياجات الإنتاج لكل شهر.
- سعر شراء المواد الأولية للكلغ الواحد و مخزون أول المدة لشهر سبتمبر.

التفاح	المشمش	البرتقال	السكر	
40	20	30	80	سعر الشراء
250	300	150	182,5	مخزون أول المدة

المطلوب:

- إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية لسنة 2002.

الحل:

- إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية لسنة 2002 حسب الجدول الموالي:

- إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية لسنة 2002.

المواد الأولية	البيان	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
التفاح PM	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية	780	710	760	790
	+ مخزون آخر المدة من المواد	135	111,5	190	197,5
	- مخزون أول المدة من المواد	250	135	111,5	190
	= المشتريات من المواد	40	40	40	40
المشمش AB	X سعر الشراء للكم الواحد				
	= تكلفة المشتريات من المواد الأولية	960	1200	1200	1200
	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية	240	300	300	300
	+ مخزون آخر المدة من المواد	300	240	300	300
البرتقال OR	= المشتريات من المواد	20	20	20	20
	X سعر الشراء للكم الواحد				
	= تكلفة المشتريات من المواد الأولية	1320	1760	1760	1760
	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية	330	440	440	440
السكر SU	+ مخزون آخر المدة من المواد	150	330	440	440
	- مخزون أول المدة من المواد	30	30	30	30
	= المشتريات من المواد	80	80	80	80
	X سعر الشراء للكم الواحد				
= تكلفة المشتريات من المواد الأولية	1530	1835	1860	1870	
	احتياجات الإنتاج من المواد الأولية	382,5	458,75	465	467,5
	+ مخزون آخر المدة من المواد	82,5	382,5	458,75	465
	- مخزون أول المدة من المواد				
	= المشتريات من المواد				
	X سعر الشراء للكم الواحد				
	= تكلفة المشتريات من المواد الأولية				

الموازنة التقديرية للتموين

مقدمة :

بعد الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج يتوجب على قسم التموين إعداد الموازنة التقديرية للتموين التي تهدف إلى ضمان كمية المواد الأولية الضرورية لبرنامج الإنتاج وشرائها بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا تفاديا للمشاكل المرتقب حدوثها بسبب تقلبات الأسعار لهذه المواد. التغيرات الموسمية للطلب والعرض، الندرة، المضاربة، فترة الانتظار خاصة للمواد المستوردة هذا ما يدفع بالمؤسسة تكوين قدر من المخزون يضمن السير الجيد لنشاط المؤسسة بأقل تكلفة كلية ممكنة .

1 . تعريف الموازنة التقديرية للتموين :

هي جدول تقديري يشمل كميات المواد الأولية للفترة المستقبلية الكافية لضمان عدم تعطل العملية الإنتاجية بسبب التموينات وهو يحتوي على البيانات التالية:

- فترة الموازنة في المدى القصير؛
 - الإستهلاكات من المواد الأولية (أسبوعية ، شهرية....)؛
 - مواعيد تسجيل الطلبات؛
 - تواريخ وصول الطلبات؛
 - مخزون آخر المدة على امتداد فترة الموازنة ؛
 - الكمية الاقتصادية (المثلى) من المواد الأولية المراد الحصول عليها عند كل طلب والتي تكفل تدنية تكاليف التخزين.
- ويمكن القول أن الموازنة التقديرية للتموين تساعدنا في الإجابة عن العديد من الأسئلة أهمها :

- ما هي الكمية اللازمة شرائها في كل مرة ؟
 - ما هي تواريخ الحصول على الطلبات ؟
 - ما هو الحد الأدنى من المخزون الذي يجب المحافظة عليه؟
- وحتى نتضح لنا الصورة أكثر ونتمكن من إعداد الموازنة التقديرية للتموين لابد من التعرض إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بالموضوع والتي من أهمها:

2. المفاهيم: الضرورية:

1.2. الكمية الاقتصادية: وهي كمية المخزون التي يتم طلبها والتي تجعل مجموع تكاليف المخزون في أدنى قيمها، وهي كمية يتم اشتقاقها رياضياً بناءً على عدة نماذج منها نموذج ويلسون **Wilson**، الذي يفترض وجود دراية بالمستقبل، حيث كل من الطلب وأجال التمويل معروفة بدقة مسبقاً ولا يقبل امكانية وجود ندرة في المواد المطلوبة²⁹.

2.2. مخزون الأمان: وهو مخزون عدم التأكد ويتم إنشائه لمقابلة الطلب الطارئ غير المتوقع، ويتحدد حجمه الأمتل باستخدام بعض العوامل مثل تكلفة التخزين وتكلفة العجز... الخ. يتم تكوينه لمواجهة التأخير في التمويل، ولتجنب الإنقطاع في المخزون، ويتحدد مستوى مخزون الأمان عادة بالإستناد الى التجارب وحكم مسيري المخازن، **نقطة إعادة الطلب (المخزون الأدنى):** وهي النقطة التي يصل فيها مخزون الأمان إلى حد معين يحدد مسبقاً، فتصدر المؤسسة أمر بالتوريد. أي المخزون الذي يغطي الفترة بين تاريخ الطلب وتاريخ الإستلام، التي تدعى بفترة الإنتظار من خلال معرفة هذه الفترة يمكن معرفة وقت المناسب لإرسال الطلبية، كمية المخزون المقابلة لهذه الفترة تسمى بمخزون الأمان

نقطة اعادة الطلب = كمية الإستهلاك لوحدة من الزمن * فترة الإنتظار

4.2. مدة التمويل: وهي الفترة الزمنية الفاصلة بين تاريخ عقد صفقة الشراء وتاريخ وصول الطلبية إلى مخازن المؤسسة.

3. حساب حجم الطلبية الأمتل وعدد الطلبيات المثلى:

الحصول على كمية المخزون المناسبة التي تحقق تكلفة تمويل أقل حيث تمثل تكلفة اعداد الطلبية وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون، المخزون المواد الأولية عنصر دائم الحركة ويعتبر من اهم عناصر الإنتاج وعادة ما يشكل ثلث مخزونات المؤسسات ونصف رأس المال العامل، والهدف الرئيسي من إدارته هو الاحتفاظ بكميات مناسبة لغرض الصناعات التحولية. وتتطلب إدارته وسائل معينة أهمها³⁰ :

- تحليل الطلبيات تحليل الاحتياجات خلال فترة زمنية معينة ؛
- مراجعة دورية عن طريق الجرد المستمر؛
- تكاليف إدارة المخزون مرتبطة على الأقل بالعاملين :
- تكلفة إعداد الطلبية (أمر الشراء)، وهي تتمثل في مصاريف قسم التمويل.

- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وهي تتمثل في أعباء تسيير قسم المخازن والمصاريف المالية الناجمة عن الاستثمار في المخزون وأخيرا الأعباء التي تنجم عن تدني قيمة المخزون .

يتحدد الحجم الأمثل للطلبية (الكمية الاقتصادية) عن طريق تصغير التكلفة الكلية للمخزون إلى أدنى حد ممكن.
إذا رمزنا ب :

- C : الكمية المطلوبة خلال الفترة، تمثل قيمة المواد المستهلكة خلال السنة او قيمة المشتريات من المواد الأولية؛

- N : عدد الطلبيات خلال السنة؛

- Q : حجم الطلبية ؛

- b : تكلفة إعداد الطلبية، تكلفة وحدة النشاط الخاصة بقسم الشراء.؛

- a : تكلفة الاحتفاظ بالوحدة؛

- Ca : تكلفة الشراء (تكلفة وحدة النشاط الخاصة بقسم الشراء، تكلفة اعداد الطلبية)؛

- $t\%$: تمثل نسبة تكلفة الإحتفاظ (التخزين)، والتي تمثل في نفس الوقت تكلفة وحدة نشاط قسم التخزين.

- M : التكلفة الكلية ؛

- SM : متوسط المخزون ويتم حسابه كما يلي: $SM = C/2N$ ، ويعبر عنه بأنه يمثل

نصف حجم الطلبية والتي تمثل الكمية الاقتصادية المثلى، $Q/2$ ، لأن مقدار الطلبية هو C/N .

متوسط المخزون SM : ويتم حسابه كما يلي: $SM = C/2N$ ، ويعبر عنه بأنه يمثل نصف

حجم الطلبية والتي تمثل الكمية الاقتصادية المثلى، $Q/2$ ، لأن مقدار الطلبية هو C/N ،

- **حساب عدد الطلبيات المثلى**: للحصول على ذلك

لحساب عدد الطلبيات الأمثل هو العدد الذي يحقق اقل تكلفة كلية حيث :

التكلفة الكلية = تكلفة قسم الشراء + تكلفة قسم التخزين

$$M = b * N + C/2N * a$$

عدد الطلبيات المثلى هو $N = (M/2b)$

تتحقق احسن مردودية لقسم التموين عند ما تكون التكاليف الكلية أقل ما يمكن،

وهذا يعني ان مصاريف قسم الشراء تساوي مصاريف قسم التخزين .

- **تحديد الكمية الاقتصادية**:

- **التكلفة الكلية** = تكلفة الاحتفاظ + تكلفة إعداد الطلبات
 - **تكلفة الاحتفاظ** = متوسط المخزون X تكلفة الاحتفاظ بالوحدة
 - **تكلفة إعداد الطلبات** = عدد الطلبات X تكلفة إعداد الطلبية
- ومنه يمكن كتابة مايلي:

$$Q/2 \times a = \text{تكلفة الاحتفاظ}$$

$$C/Q \times b = \text{تكلفة إعداد الطلبات}$$

$$M = Q/2 \times a + C/Q \times b = \text{التكلفة الكلية}$$

المراد هنا هو تحديد الكمية الاقتصادية Q ولكي نتوصل إلى تحديد ذلك نبحث عن أدنى قيمة لدالة التكلفة الكلية M وذلك بحساب المشتقة الأولى وجعلها مساوية للصفر

$$M' = -Cb/Q^2 + a/2 = 0$$

$$Q = (2Cb/a)^{1/2}$$

مثال تطبيقي: يتم تمويل إحدى المؤسسات بمادة أولية بمقدار 360 وحدة (C) في السنة تقدر تكلفة الاحتفاظ بالوحدة بـ 4 دج (a) كما تقدر تكلفة إعداد الطلبية بـ 45 دج (b) **المطلوب:** تحديد الحجم الأمثل للطلبية

الحل: نقوم بحساب التكلفة الكلية للتمويل بالنسبة لكميات مختلفة للطلبات:

البيان	1	2	3	4	5	6
حجم الطلبية	360	180	120	90	72	60
متوسط المخزون	180	90	60	45	36	30
عدد الطلبات	1	2	3	4	5	6
تكلفة الاحتفاظ	720	360	240	180	144	120
تكلفة إعداد الطلبية	45	90	135	180	225	270
التكلفة الكلية	765	450	375	360	369	390

متوسط المخزون = نصف كمية الإستهلاك أو المشتريات، أي (نصف حجم الطلبية $Q/2$)
 تكلفة الاحتفاظ الكلية = متوسط المخزون * تكلفة الاحتفاظ بالوحدة .

من خلال الجدول نجد ان عدد الطلبات المثلى هو 4 وحجم الطلبية 90 وحدة اي عندما تتساوى تكلفة الاحتفاظ مع تكلفة اعداد الطلبية .

$$Q = (2Cb/a)^{1/2}$$

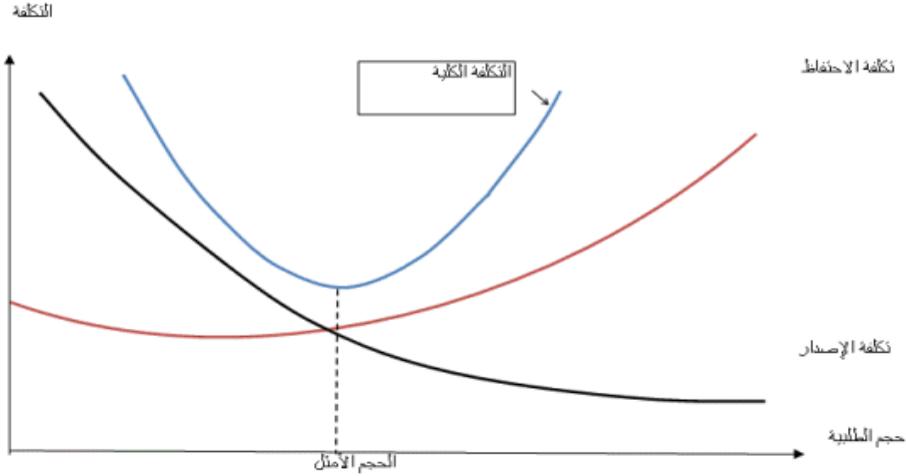
$$Q = (2 \times 360 \times 45 / 4)^{1/2}$$

عدد الطلبات المثلى بالعلاقة الجبرية:

$$Q = 90 \text{ وحدة}$$

4. تحديد الكمية الاقتصادية بيانياً:

نقوم بتمثيل كل من التكلفة الكلية وتكلفة الاحتفاظ وتكلفة الأعداد، حيث المحور الأفقي يمثل الكميات والمحور العمودي يمثل التكاليف، نقطة التقاطع بين تكلفة الاحتفاظ وتكلفة الأعداد عند إسقاطها على محور الفواصل تمثل الكمية الاقتصادية المراد الحصول عليها.



5. إعداد الميزانية التقديرية للتمويل:

تعتبر موازنة التموينات عن الاحتياجات الدورية والطلب المستقبلي للمواد الولية والمواد الخام اللازمة لبرنامج الإنتاج وعليه فهي عبارة على جدول يبين برنامج المشتريات والستهالك المرتقب ومتسويات المخزون والقيمة النقدية المرتقبة لكل هذه العناصر . والعداد الموازنة يتطلب اختيار نمط التمويل اما التمويل بكميات ثابتة في فترات متغيرة او التمويل بكميات متغيرة في فترات ثابتة،

مثال تطبيقي: إليك المعلومات التالية حول مؤسسة " السلام " خلال عام 2005.

- الكمية الاقتصادية: 700 وحدة
- مخزون آخر شهر ديسمبر 2004: 700 وحدة
- مدة التمويل 2 شهر، مخزون الأمان: شهر واحد
- عملية الشراء تتم في بداية الشهر
- وكانت الكمية اللازمة للإنتاج من المادة الأولية A كمايلي:
-

12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	الأشهر
400	300	600	200	100	200	300	100	600	400	600	400	الكميات A

المطلوب: إعداد الميزانية التقديرية للتمويل المفصلة والمدققة بكميات ثابتة في فترات متغيرة.

- الموازنة التقديرية للتمويل المفصلة:

الأشهر	التموينات	الإستهلاكات	مخ ن	المخزون المصحح	تواريخ الطلبات
12/2004			700		
1		400	300		
2	700	300	0	700	01/12/2004
3	700	600	100	800	01/01/2005
4		200	-100	600	
5		100	500		
6		200	300		
7	700	300	0	700	01/05/2005
8		100	600		
9	700	600	0	700	01/07/2005
10	700	400	300	1000	01/08/2005
11		600	-300	400	
12	700	400	0	700	01/10/2005

- الموازنة التقديرية للتمويل المدققة:
-

الأشهر	الطلبات	التوريدات	الإخراجات	المخزون النهائي
12/2004	700			700
1	700		400	300
2		700	300	700
3		700	600	800
4			200	600
5	700		100	500
6			200	300
7	700	700	300	700
8	700		100	600
9		700	600	700
10	700	700	400	1000
11			600	400
12		700	400	700

الموازنة التقديرية للعمل والأجور

مقدمة:

يعتبر العمل المباشر من أهم عناصر الإنتاج وتكلفته تمثل نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج لهذا السبب فإنه من الضروري تقدير ساعات العمل المباشرة الضرورية لتحقيق البرنامج الإنتاجي. و تعد عملية تحديد تكلفة هذا العمل عن طريق إعداد الموازنة التقديرية لليد العاملة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذ تفيد هذه الموازنة في التعرف على حجم نفقات العمل لتخطيط برنامج الإنتاج. وعند إعداد هذه الموازنة يجب مراعاة المهارات متطلبات التشغيل. المطلوبة فضلا عن مراعاة أية تغيرات في احتياجات المؤسسة من العمالة مستقبلا حسب يقصد بموازنة العمل المباشر تقدير عدد ساعات العمل المباشرة المطلوبة للقيام وتحدد هذه القيمة الأجور المباشرة التي سوف تتحملها المؤسسة خلال فترة الموازنة.

إن الموازنة التقديرية للأجور والتي تعرف كذلك باسم الموازنة التقديرية لتكلفة العمل المباشر إحدى الموازنات الفرعية المرتبطة بالموازنة التقديرية للإنتاج مثلها في ذلك مثل الموازنة التقديرية للمواد الأولية و ذلك و ذلك بخلاف وحيد يتمثل في عدم قابلية خدمات العمال للتخزين، موازنة العمل المباشر توضح لنا الاحتياجات المطلوبة للوفاء ببرنامج الإنتاج من كل نوع من أنواع العمالة المباشرة استنادا إلى الكمية المخططة للإنتاج وإلى الدراسة الفنية الهندسية لمعدلات استخدام هذه العمالة في العملية الإنتاجية.

1. تعريف الموازنة التقديرية للأجور:

هي تلك الموازنة التي تهتم بتقدير العمالة المباشرة اللازمة لبرنامج الإنتاج خلال فترة الموازنة، تظهر تكلفة العمل المباشر للوقت وفقا لمعدلات الأجور المتوقعة خلال فترة الموازنة، ولذلك تتحدد تكلفة العمل المباشر وفق المعادلة التالية.

$$\text{تكلفة العمل المباشر} = \text{الإنتاج التام} \times \text{زمن إنتاج الوحدة} \times \text{معدل الأجر}$$

نشير إلى أن الأجور نوعان :

1.1. الأجر المباشر:

والتي نقصد بها مقدار كلفة العمل التي تدخل مباشرة في العمليات الإنتاجية، وبعبارة أخرى هو العمل الذي يساهم مباشرة في صنع المواد وتحويلها وتقاس تكلفة هذا العمل بوحدات نقدية يعبر عنها بالأجر المباشر .

يقصد بموازنة العمل المباشر تقدير عدد ساعات العمل المباشرة المطلوبة للقيام بالبرنامج الإنتاجي المقدر، وهذا في ضوء نوعية العمل ومهارة العمال. وتتحدد هذه القيمة بالأجر المباشر التي سوف تتحملها المؤسسة خلال فترة الموازنة. كما تبين قيمة وفقا للعلاقة التالية¹:

$$\text{تكلفة الأجر المباشر} = \text{عدد الساعات المخططة} \times \text{معدل أجر الساعة}$$

2.1. الأجر غير مباشر :

تتمثل في أجزء العاملين الذين يقومون بالمراقبة والإشراف بنظام العمليات الصناعية وبمراكز الخدمات الفنية وهي تدخل ضمن الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة.

2. أهمية الموازنة التقديرية للأجر:

- ترجع أهمية إعداد الموازنة التقديرية للأجر إلى أنها :
- تساعد في تقدير عدد و نوعية العمالة المطلوبة للإنتاج التقديري .
 - تساعد في تقدير التمويل المطلوب لسداد تكاليف العمالة قبل تنفيذ الموازنة بوقت كاف.
 - تقدم للإدارة بيانات عن العمالة فيما يختص بالوقت المخطط لهم وتكلفة تنفيذه لمتابعة فعليا وإحكام الرقابة عليه.
- حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للأجر المباشرة فإن الأجر يتطلب توفر البيانات التقديرية التالية :
- كمية الإنتاج التقديري لكل فترة من فترات الموازنة؛

¹ أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، (المملكة العربية السعودية)، الطبعة الأولى 2000، الإدارة العامة للطباعة والنشر، ص: 272.

- معدل الساعات المباشرة اللازمة لكل وحدة من وحدات الإنتاج من كل نوعية من نوعيات العمالة؛

- معدل تكلفة العمل المباشر لكل ساعة من كل نوعية من نوعيات العمالة.

ملاحظة: هناك بعض المراجع تتكلم عن الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة وهي في حقيقتها عبارة عن موازنة تجمع بين موازنتين هما الموازنة التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج والموازنة التقديرية للأجور. وهذا اعتمادا على محاسبة التكاليف التي تعتبر الأعباء المباشرة متمثلة في المواد الأولية والمستعملة في الإنتاج وكمية اليد العاملة المباشرة .

مثال تطبيقي: مؤسسة "FROID" لإنتاج الثلجات مقرها الرئيسي بشارع أبطال الجزائر بالبلدية تنتج نوعان من الثلجات هما :

PFR ثلجات الحجم الصغير .

GFR ثلجات الحجم الكبير .

و من أجل إعداد الموازنة التقديرية للأجور قدمت لك المعطيات التالية:

- كانت كمية الإنتاج التقديري للثلاثي الثاني من سنة 2015 .

المنتج/ الأشهر	أفريل	ماي	جوان
PFR	200	250	300
GFR	100	200	300

- ساعات العمل المباشرة لكل وحدة منتجة خاصة بنوعين من اليد العاملة المباشرة خلال مرحلة إنتاجية واحدة.

المنتج/ الأشهر	PFR	GFR
العمالة المتخصصة	ساعة ونصف	ساعتان
العمالة العادية	ساعة	نصف ساعة

معدل الأجر التقديري لساعة عمل مباشرة للعمالة المتخصصة 40 دج و 30 دج للعمالة العادية.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية للأجور المباشرة لفترة الموازنة.

الحل: إعداد الموازنة التقديرية للأجور المباشرة لفترة الموازنة.

- الموازنة التقديرية للأجور الخاصة بالثلاجات صغيرة الحجم PFR

العمل الكلية	العمالة العادية				العمالة المتخصصة				الكمية الواجب انتاجها	الأشهر
	كلمة العمالة العادية	أجر ساعة	ساعات كلية	سا عمل عادية	كلمة العمالة المتخصصة	أجر ساعة	ساعات كلية	سا عمل متخصصة		
1800	6000	30	200	1	12000	40	300	1.5	200	أفريل
22500	7500	30	250	1	15000	40	375	1.5	250	ماي
27500	9000	30	300	1	18000	40	450	1.5	300	جوان

- الموازنة التقديرية للأجور الخاصة بالثلاجات كبيرة الحجم GFR

العمل الكلية	العمالة العادية				العمالة المتخصصة				الكمية الواجب انتاجها	الأشهر
	كلمة العمالة العادية	أجر ساعة	ساعات كلية	سا عمل عادية	كلمة العمالة المتخصصة	أجر ساعة	ساعات كلية	سا عمل متخصصة		
9500	1500	30	50	30 د	8000	40	200	2	100	أفريل
19000	3000	30	100	30 د	16000	40	400	2	200	ماي
28500	4500	30	150	30 د	24000	40	600	2	300	جوان

- الموازنة التقديرية لإجمالي لأجور

الأشهر	كلمة العمل الكلية PFR	كلمة العمل الكلية GFR	كلمة العمل الاجمالية
أفريل	1800	9500	27500
ماي	22500	19000	41500
جوان	27500	28500	56000

3. الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة :

الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة وتسمى كذلك بالموازنة التقديرية لتكاليف الانتاج هي عبارة عن جدول يحتوي بيانات نقدية مرتبطة أساسا بكمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج وإجمالي تكاليف اليد العاملة لفترة الموازنة المرتقبة في المدى القصير.

مثال تطبيقي: اعتمادا على معطيات المثال السابق لموازنة العمل والأجور، نقدم لك موازنة تقديرية للمواد الأولية الضرورية للإنتاج لنفس الفترة، والمطلوب منك إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة للإنتاج .

الموازنة التقديرية لكمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج

الأشهر	الكمية الواجب إنتاجها (وحدة)	الكمية اللازمة لإنتاج وحدة واحدة	الكمية اللازمة للإنتاج	سعر الشراء	الكلفة الاجمالية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج
أفريل	14000	1	14000	2	28000
ماي	13000	1	13000	2	26000
جوان	12000	1	12000	2	24000
المجموع	39000		39000		78000

الحل:

- الموازنة التقديرية لتكاليف الانتاج هي موازنة تجميع لموازنتي المواد الأولية والأجور.

الموازنة التقديرية لإجمالي لأجور

الأشهر	الكمية الواجب إنتاجها (وحدة)	الكمية اللازمة لإنتاج وحدة واحدة	الكمية اللازمة للإنتاج	سعر الشراء	الكلفة الاجمالية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج
أفريل	14000	1	14000	2	28000
ماي	13000	1	13000	2	26000
جوان	12000	1	12000	2	24000
المجموع	39000		39000		78000

الموازنة التقديرية لكمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج

الأشهر	الكمية الواجب إنتاجها (وحدة)	الكمية اللازمة لإنتاج وحدة واحدة	الكمية اللازمة للإنتاج	سعر الشراء	الكلفة الاجمالية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج
أفريل	14000	1	14000	2	28000
ماي	13000	1	13000	2	26000
جوان	12000	1	12000	2	24000
المجموع	39000		39000		78000

الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة للإنتاج

الأشهر	تكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج	كلفة اليد العاملة الإجمالية	إجمالي تكاليف الإنتاج المباشرة
أفريل	28000	27500	55500
ماي	26000	41500	57500
جوان	24000	56000	70000
المجموع	78000	27500	105500

الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة

مقدمة

الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير المباشرة هي موازنة توضح تقديرات للتكاليف الصناعية (الإنتاجية) غير المباشرة، وتشمل هذه الأخيرة تكاليف كافة الأقسام أو المراكز الإنتاجية ماعدا المواد المستهلكة والأجور المباشرة، وعادة ما تمثل جل التكاليف الأخرى التي ليست على علاقة مباشرة بالإنتاج كأجور غير المباشرة، الإهلاكات، التأمينات، عند إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة يجب التمييز بين الشق المتغير والشق الثابت للتكاليف وذلك على أساس علاقة التكلفة بحجم النشاط.

تظهر الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة كل التكاليف الصناعية للإنتاج باستثناء كل من المواد الأولية المباشرة التي تم تحديدها في موازنة المواد الأولية اللازمة للإنتاج والأجور المباشرة التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية للعمل والأجور، حيث أن الموازنة التقديرية التي تجمع تكلفة كل من المواد الخام والأجور تسمى بالموازنة التقديرية لتكاليف المباشرة للإنتاج .

1. تعريف التكاليف الصناعية غير المباشرة و موازنتها التقديرية :

التكاليف الصناعية غير المباشرة هي كافة المصاريف التي لا يمكن أن تحمل مباشرة على مركز تكلفة معين (الشراء ، الإنتاج، التوزيع) ، وهذه التكاليف تعتبر غير مباشرة لأنها تصرف بشكل إجمالي لحساب عدة مراكز بكلفة أو وحدات إنتاجية ، وتعتبر من مكونات سعر التكلفة للمنتج وهي تشمل على ما يلي¹:

- الأجور غير المباشرة .
- اهتلاكات الاستثمارات .
- القوة المحركة ، الطاقة والوقود .
- الإيجار ومصاريف الصيانة والإصلاح المختلفة.
- مصاريف البحوث وتطوير الإنتاج .
- مصاريف التأمين والمصاريف الأخرى المتنوعة.

1.خالص صافي صالح : " تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة "، الطبعة الثالثة 2006 ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر، ص: 96.

أما الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة هي عبارة عن جدول يتم فيه تصنيف وترتيب التكاليف سالفه الذكر إلى قسمين :

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

إن الميزانية التقديرية للمصروفات الصناعية غير المباشرة تعتبر أداة فعالة للرقابة على هذه المصروفات عن طريق إجراء المقارنة بين المصاريف المتحققة والمصاريف المقدرة وتحديد مقدار الانحرافات وأسبابها.

كما يفترض أن ساعات العمل المباشرة هي النشاط الأكثر تأثيرا على التكاليف الصناعية غير المباشرة و بالتالي سيتم استخدام ساعات العمل المباشرة والتي يعبر عنها بحجم النشاط كأساس لتحميل المنتجات بالتكاليف الصناعية غير المباشرة¹ .

حتى نتمكن من إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة فإنه يجب توفير البيانات التقديرية التالية² :

كمية الإنتاج التقديري ؛
معدل الساعات المباشرة لكل وحدة من وحدات الإنتاج؛
المعدل التقديري للتكلفة الصناعية غير المباشرة لكل ساعة عمل مباشر و ذلك على مستوى كل بند من التكاليف الصناعية غير المباشرة .

1. خالص صافي صالح: " تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الإقتصادية المستقلة"، الطبعة الثالثة 2006 ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر، ص: 96.

2. صالح بيسيوني، عبد المنعم فليح عبد هلا: " المحاسبة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

2. إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة:

مثال تطبيقي: في إحدى المؤسسات الصناعية كانت تقديرات الإنتاج معبر عنها بساعات العمل المباشر لعام 1990 تعادل 30000 ساعة شهريا، أما التكاليف الصناعية غير المباشرة (الثابتة منها والمتغيرة) لكل ساعة عمل مباشرة فقد كانت كما يلي:

البيان	نفقات ثابتة شهريا (دج)	معدل النفقات لكل ساعة عمل مباشرة (دج/ساعة)
الرواتب	110000	-
الأجور	24000	1
مواد أولية غ م	2500	0,12
صيانة	11500	-
الخدمات الاجتماعية	-	0,30
قطع الغيار	-	0,20
الخدمات العامة	-	0,40
القوى المحركة	-	0,20
الاهتلاكات	2800	-
التأمين	1400	-
مصاريف مختلفة	1600	-
المجموع	153800	

المطلوب: إعداد الميزانية التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة للمؤسسة خلال عام 1990.

الحل:

- نبدأ أولا بتحديد النفقات الشهرية الخاصة بالثلاثي الأول و من بعد ذلك احتساب النفقات للثلاثيات المتبقية من السنة .

قائمة النفقات الشهرية و الثلاثية المقدرة خلال عام 1990

م ص ص غ م ث	مج م ص غ م (ث م) شهريا	النفقات المتغيرة			النفقات الثابتة شهريا (دج)	البيان
		ن ص م ش	م ن س م	ساع م		
330000	110000	-	-	-	110000	الرواتب
162000	54000	30000	1	30000	24000	الأجور
18300	6100	3600	0,12	30000	2500	مواد أولية غ م
34500	11500	-	-	-	11500	صيانة
27000	9000	9000	0,30	30000	-	الخدمات الاجتماعية
18000	6000	6000	0,20	30000	-	قطع الغيار
36000	12000	12000	0,40	30000	-	الخدمات العامة
18000	6000	6000	0,20	30000	-	القوى المحركة
8400	2800	-	-	-	2800	الاهتلاكات
4200	1400	-	-	-	1400	التأمين
4800	1600	-	-	-	1600	مصاريف مختلفة
661200	220400	66600	-	-	153800	المجموع

- س ع م : ساعة عمل مباشرة.
- م ن س م : معدل النفقات لكل ساعة عمل مباشرة.
- ن ص م ش : النفقات الصناعية المتغيرة شهريا
- مج م ص غ م (ث م) شهريا : مجموع المصاريف الصناعية غير المباشرة الثابتة والمتغيرة شهريا.
- م ص ص غ م ث : المصاريف الصناعية غير المباشرة لكل ثلاثي

الميزانية التقديرية للمصاريف الصناعية غير المباشرة خلال سنة 1990

مج	ت م	ت ثا	الثلاثيات الأخرى			الثلاثي الأول	البيان
			الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني		
1320000	-	1320000	330000	330000	330000	330000	الرواتب
648000	360000	288000	162000	162000	162000	162000	الأجور
73200	43200	30000	18300	18300	18300	18300	مواد أولية غ م
138000	-	138000	34500	34500	34500	34500	صيانة
108000	108000	-	27000	27000	27000	27000	الخدمات إ
72000	72000	-	18000	18000	18000	18000	قطع الغيار
144000	144000	-	36000	36000	36000	36000	الخدمات العامة
72000	72000	-	18000	18000	18000	18000	القوى المحركة
33600	-	33600	8400	8400	8400	8400	الامتلاكات
16800	-	16800	4200	4200	4200	4200	التأمين
19200	-	19200	4800	4800	4800	4800	مصاريف م
2644800	799200	1845000	661200	661200	661200	661200	المجموع

الموازنة التقديرية للتكاليف التسويقية

مقدمة:

إن الموازنة التقديرية للتكاليف التسويقية، والتي تسمى كذلك بالموازنة التقديرية لمصروفات البيع والتوزيع تهتم بتقدير مختلف التكاليف المرتبطة بوظيفة التسويق والمتمثلة عموماً في تكلفة البيع والتوزيع كعمولات البيع وتكاليف الشحن والنقل والأعباء الأخرى المترتبة عن المعارض الاستثمار المحلات وغيرها من باقي التكاليف ذات التكاليف بالنشاط التسويقي.

بداية لابد بالتذكير ببعض المفاهيم المرتبطة بوظيفة التسويق في المؤسسة.

1. مصاريف البيع:

يمكن تعريف مصاريف البيع بأنها كافة المصاريف التي تحملها المؤسسة لغرض زيادة المبيعات وكسب رضا الزبائن والتي تشمل مصاريف إعداد دليل المنتجات مصاريف النماذج المجانية إلخ...

2. مصاريف التوزيع:

كافة المصاريف التي تتحملها المؤسسة ابتداء من خروج المنتجات تامة الصنع من الورش الإنتاجية وانتهاء بتسليم وإيصال هذه المنتجات إلى المستهلك وتشمل مصاريف التدفئة التبريد، مصاريف النقل والتوزيع مصاريف التأمين على البضائع الخسائر والاتلافات إلخ..

3. التسويق:

يمكن تعريف التسويق بأنه استخدام العلوم التطبيقية لتنسيق الجهود المتعلقة بتخطيط وتنظيم ورقابة أوجه النشاط الذي يؤدي إلى ضمان تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بما يؤدي إلى إشباع رغباته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

4. تكاليف التسويق:

تعبر التكاليف التسويقية عن كلفة أداء الوظائف المتعلقة بعملية إيصال المنتجات والبضائع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك وتشمل عن تكاليف الدعاية والإعلان ، الأبحاث التسويقية والدراسات المتعلقة بالسوق كلفة تخزين المنتجات التامة الصنع كلفة التعبئة والتغليف إلخ.... ويمكن تقسيمها إلى¹:

¹. خالص صافي صالح: "تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الإقتصادية المستقلة"، مرجع سبق ذكره ص: 124

- تكاليف التسويق المباشرة:

وهي التكاليف التي يمكن ربطها مباشرة بالأقسام أو بمناطق التوزيع أو بالمنتجات أو بالوظائف، هي تتكون في كل قسم أو منطقة توزيع .

تكاليف التسويق غير المباشرة:

فهي التكاليف التي ترتبط بأكثر من نشاط أو بأكثر من منتج أي أنها تكاليف مشتركة لنواحي مختلفة من النشاطات كالإيجار والكهرباء والغاز

3. أهداف الموازنة التقديرية للتسويق :

يؤدي إعداد الموازنة التقديرية لمصروفات البيع و التوزيع إلى تحقيق الأهداف التالية³⁸ :

- إتاحة الوقت الكافي لدراسة الوسائل التي تكفل تنفيذ خطة المبيعات ، واختيار أفضلها من حيث الفاعلية والتكلفة الاقتصادية؛

- التعرف على المناطق التي تنخفض فيها معدلات التسويق؛

- تحقيق رقابة فعالة على عناصر نفقات البيع و التوزيع ، ولهذا الغرض يمكن إتباع الوسائل التالية :

أ- مقارنة النفقات الفعلية والتقديرية عن كل فترة زمنية ، ودراسة اسباب الاختلافات؛ ب - تحديد معدل تكلفة توزيع الوحدة من السلع أو المنتجات خلال عدد من الفترات المتوالية ، والتعرف على اتجاه هذه المعدلات ، ودراسة الأسباب التي تؤدي إلى تغيرها حتى يتسنى تخفيضها إلى أدنى حد ممكن؛

ج- تحديد نسبة نفقات البيع و التوزيع إلى قيمة المبيعات عن فترات قصيرة نسبيا (ربع سنوية او شهرية) ومتابعة التغيرات التي تطرأ على هذه النسبة خلال الفترات المناظرة من سنة على أخرى - و ذلك مع مراعاة الآثار الطويلة الأجل لبعض النفقات (و من أمثلتها تكاليف الحملات الإعلانية) .

د- مقارنة تكلفة التوزيع بكل من مناطق التسويق أو فروع البيع المختلفة ، في ضوء العوامل التي تؤثر على التكلفة .

هـ- مقارنة المتوسط السنوي لنفقات البيع و التوزيع بالمعدلات السائدة في المشروعات المناظرة .

- تحقيق الرقابة على تكلفة كل من الوظائف التي تؤديها مراكز الخدمات التسويقية :

التي سبقت الإشارة إليها (التخزين - النقل - الإئتمان و التحصيل - البيع).

أسس إعداد الموازنة التقديرية لمصروفات البيع و التوزيع :
يعتمد إعداد هذه الموازنة على المقومات الآتية³⁹ :

- أولاً : - تبويب العناصر التي تتكون منها في مجموعتين وفقاً لطبيعة هذه العناصر و اتجاهاتها إلى : نفقات ثابتة ، نفقات متغيرة .
- ثانياً : - تقدير تكلفة (قيمة) كل عنصر على أساس المعلومات المتاحة ، و من المعتاد أن تحسب هذه التقديرات عن فترات شهرية أو ربع سنوية .
- ثالثاً : - تصوير الموازنة على أساس الربط بين المصروفات و الفترات الزمنية التي تعلق بها من جهة ، و بمناطق التوزيع من جهة أخرى .

البيانات اللازمة لإعداد الموازنة التخطيطية لتكاليف البيع و التوزيع :

حتى يمكن إعداد هذه الموازنة يجب توفير البيانات التالية :

- 1- كمية وقيمة المبيعات لكل سلعة على حدة و في كل فترة على حدة .
- 2- معدل تكلفة البيع و التوزيع و ذلك بالنسبة لكل بند من بنود هذه التكاليف .

مثال (01):

استخرجت البيانات التالية من دفتر إحدى الشركات عن فترة ثلاثة أشهر المنتهية في

: 1989/06/30

البيانات	المنطقة الشمالية (دج)	المنطقة الوسطى (دج)	المنطقة الجنوبية (دج)
المبيعات	300000	200000	100000
مج التكاليف الصناعية	200000	120000	90000
مصاريف البيع	20000	6000	5000
مصاريف التعبئة	5000	3000	2000
والتغليف	3000	2000	1000
مصاريف التخزين	9000	5000	2000
مصاريف إدارية			

أما المصاريف غير المباشرة فقد كانت تفاصيلها كما يلي:

15000 دج مصاريف الدعاية والإعلان .

6000 دج مصاريف الإئتمان و التحصيل.

12000 دج مصاريف إدارة المركز الرئيسي.

أما عدد وكلاء البيع في المناطق المذكورة أعلاه على التوالي: 3، 2، 1.

المطلوب:

إعداد قائمة تكاليف التسويق وقائمة نتائج الأعمال لمناطق التوزيع المذكورة أعلاه

الحل:

قائمة تكاليف التسويق لمناطق التوزيع للفترة المنتهية في 1989/06/30.

نوع المصروفات	المجموع	المنطقة الشمالية	المنطقة الوسطى	المنطقة الجنوبية	أساس التوزيع
مصاريف البيع	31000	20000	6000	5000	مباشرة
مصاريف تغليف	10000	5000	3000	2000	مباشر
مصاريف تخزين	6000	3000	2000	1000	مباشر
م الإعلان	15000	7500	5000	2500	بنسبة المبيعات
م إئتمان تحصيل	6000	3000	2000	1000	عدد الوكلاء
المجموع	68000	38500	18000	11500	

قائمة تكاليف التسويق لمناطق التوزيع للفترة المنتهية 1989/06/30

الملاحظات	المنطقة الجنوبية	المنطقة الوسطى	المنطقة الشمالية	المجموع	البيانات
مباشرة	100000	200000	300000	600000	المبيعات
الجدول	90000	120000	200000	410000	تكاليف صناعية
أعلاه	11500	18000	38500	68000	تكاليف تسويقية
توزيع	101500	138000	238500	478000	مج كلفة المبيعات
حسب	(1500)	62000	61500	122000	هامش الربح الإجمالي
نسبة	2000	5000	9000	16000	م الإدارية في المناطق
المبيعات	2000	4000	6000	12000	م المركز الرئيسي
	4000	9000	15000	28000	مج م الإدارية
	(5500)	53000	46500	94000	صافي الربح
خسارة	%5.5	%26.50	%15.70	%15.66	النسب الربح /مبيعات

مثال (02):

ظهرت البيانات التالية في سجلات إحدى المؤسسات لفترة الثلاثة أشهر المنتهية في

1989/06/30.

البيانات	المنتج أ	المنتج ب	المنتج ج	المنتج د
المبيعات	300000	150000	200000	150000
كلفة الإنتاج	200000	130000	120000	75000
مصاريف الإشهار	10000	5000	5000	5000
عمولات الوكلاء	12000	5000	8000	5000

أما المصاريف المشتركة لجميع المنتجات فقد كانت كما يلي:

مصاريف البيع 32000 دج.

مصاريف التخليف 24000 دج.

مصاريف الإئتمان التحصيل 4000 دج.

مصاريف التخزين 8000 دج.

مصاريف مختلفة أخرى 16000 دج.

مصاريف إدارية 16000 دج.

وإليك المعلومات المكملة الأخرى:

البيانات	المنتج أ	المنتج ب	المنتج ج	المنتج د
كمية المنتجات المباعة	4500	2250	3000	2250
عدد طلبيات العملاء المجهزة	125	250	250	375
متوسط قيمة المخزون	50000	30000	50000	30000

المطلوب:

- إعداد كشف توزيع التكاليف التسويقية على السلع المختلفة.
- قائمة نتائج الأعمال المقسمة على السلع المختلفة.

الحل:

قائمة توزيع التكاليف التسويقية موزعة على المنتجات المختلفة

البيانات	المجموع	المنتج أ	المنتج ب	المنتج ج	المنتج د	أساس التوزيع
الدعاية	25000	10000	5000	5000	5000	مباشر
عمولة الوكلاء	30000	12000	5000	5000	5000	مباشر
م البيع	32000	12000	6000	8000	6000	نسبة مبيعات
م التغليف	24000	9000	4500	6000	4500	كمية السلع المباعة
م التحصيل	4000	500	1000	1000	1500	عدد الطلبات
م التخزين	8000	2500	2500	2500	1500	متوسط المخزون
م أخرى	16000	6000	4000	4000	3000	قيمة المبيعات
مج التسويق	139000	52000	26000	34500	26500	ت

قائمة نتائج الأعمال المبوبة حسب المنتجات المختلفة لفترة الثلاثة أشهر المنتهية في
1989/06/30.

الملاحظات	المنتج د	المنتج ج	المنتج ب	المنتج أ	المجموع	البيانات
مباشر	15000	200000	150000	300000	800000	المبيعات
الجدول	75000	120000	130000	200000	525000	تكاليف صناعية
أعلاه	26500	34500	26000	52000	139000	تكاليف تسويقية
	101500	154500	156000	252000	664000	مج كلفة
	48500	45500	(6000)	48000	136000	المبيعات
قيمة	3000	4000	3000	6000	16000	هامش الربح
المبيعات						الإجمالي
						مج م الإدارية
	45500	41500	(9000)	42000	120000	صافي الربح
	%30.23	%20.75	%6	%14	%15	النسب الربح
						/مبيعات

إعداد الميزانية التقديرية لمصاريف التوزيع والبيع:

مثال: مؤسسة العافية مؤسسة تجارية متخصصة بتوزيع المنتجات الغذائية من مشتقات الحليب، وإن فرعها في المرادية متخصص بتسويق الأجبان من الأنواع التالية:
- الجبن الطري، - الجبن الأصفر، - الجبن الأبيض
وكانت التقديرات الكمية للمبيعات خلال السداسي الثاني من 1991 كما يلي: الوحدة كلغ

الفترة	الجبن الطري	الجبن الأصفر	الجبن الأبيض
الثلاثي الثالث	4000	5600	3200
الثلاثي الرابع	5000	4800	4600
المجموع	9000	10400	7800

أما أسعار تكلفة الشراء في بداية جويلية 1991 وأسعار البيع للكيلو غرام الواحد فهي كما يلي:

البيان	الجبن الطري	الجبن الأصفر	الجبن الأبيض
سعر تكلفة الشراء	50 دج	80 دج	70 دج
سعر البيع	78 دج	120 دج	100 دج

يتوقع زيادة في سعر التكلفة بـ 10% وفي سعر البيع بـ 12% ابتداء من

1991/10/01.

أما تقديرات التخزين من هذه الأجبان فقد كانت كما يلي: الوحدة كلغ

التواريخ	الجبن الطري	الجبن الأصفر	الجبن الأبيض
1991/07/01	400	300	200
1991/09/30	200	200	100
1991/12/31	300	250	150

التكاليف التسويقية التي يتحملها فرع المرادية فكانت كما يلي:

- 1- إيجار الفرع ومحل البيع 144000 دج سنويا.
- 2- الرواتب المدفوعة في جوان 40000 دج يتوقع زيادتها بـ 15% في السداسي الثاني من 1991 .
- 3- يستعمل الفرع شاحنة لتوزيع منتجاته كلفة شرائها 1000000 دج عمرها الإنتاجي 10 سنوات .

أما التكاليف التسويقية المتغيرة فقدرت كما يلي:

- 1- كل نوع من أنواع الأجبان المذكورة يحتاج إلى غلاف خاص به، وأن تكلفة تغليف كلغ الواحد هي: 2 دج، 4 دج، 3 دج على التوالي.
- 2- يدفع الفرع عمولة على المبيعات إلى وكلاء البيع مقدارها 15% من قيمة المبيعات.
- 3- يؤمن الفرع على مبيعاته بتكلفة 02% من قيمة المبيعات

المطلوب: إعداد الميزانيات التقديرية التالية للفترة من 1991/07/01 إلى

1991/12/31:

- الميزانية التقديرية للمبيعات.

- الميزانية التقديرية للمشتريات.

- الميزانية التقديرية للتكاليف التسويقية.

الحل:

الميزانية التقديرية للمبيعات من 1991/07/01 إلى 1991/12/31

الفترة	الجبن الطري			الجبن الأصفر			الجبن الأبيض		
	كمية	سعر	قيمة	كمية	سعر	قيمة	كمية	سعر	قيمة
ثلاثي 3	4000	75	300000	5600	120	672000	3200	100	320000
ثلاثي 4	5000	84	420000	4800	134,4	645120	4600	112	515200
المجموع	9000	-	720000	10400	-	1317120	7800	-	835200

الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية (الميزانية التقديرية للمقبوضات والمدفوعات)

إن غاية إدارة التسيير المالي للمؤسسة:

- تحقيق الربحية.
 - توفير السيولة النقدية
- وبمعنى آخر ترشيد استعمال الموارد والاستخدام الأمثل لها وذلك عن طريق ترشيد القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة.
- مفهوم التدفقات النقدية :**

يقصد بالتدفقات النقدية حركة الموارد النقدية التي تمتلكها المؤسسة من لحظة الحيازة واستعمالها لهذه الموارد النقدية في المجالات المخصصة وعودتها كموارد نقدية .

ويمكن حصر موارد المؤسسة والتي تسمى **المقبوضات** في العناصر التالية:

- الأموال التي يقدمها أصحاب المؤسسة والمساهمين.
- مختلف القروض التي تحصل عليها المؤسسة
- المبيعات النقدية.
- المبيعات الآجلة المستحقة.

أما استخدام هذه الموارد والتي تسمى **المدفوعات** فهي:

- شراء الأصول الثابتة.
- شراء الأصول المتداولة ومستلزمات الإنتاج.
- مصاريف التسيير والرواتب والأجور.
- مصاريف البيع والتوزيع والتخزين.
- تسديد الالتزامات والفوائد.
- تسديد الضرائب وتوزيع النتائج.

إعداد الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية:

نقوم بإعداد الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية لغرض معرفة مقدار ما سيرد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة وبمعنى أدق فإن هذه الميزانية، وبمعنى أدق فإن هذه الميزانية توضح لنا مكونات المقبوضات والمدفوعات وأوقات القبض والدفع وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة مقدار السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة محددة، وتساعد إدارة المؤسسة في إتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة للحصول على الأموال التي تحتاجها وفي الأوقات المناسبة وبأحسن الشروط.

مثال: في إحدى المؤسسات التجارية كانت كميات المبيعات المقدرة من ديسمبر 89 إلى جوان 90 كما يلي:

الأشهر	ديسمبر 89	جانفي 90	فيفري 90	مارس 90	أفريل 90	ماي 90	جوان 90
الكميات	1800	2000	2500	2000	2400	1800	1600

سعر بيع الوحدة الواحدة : 100 دج ثابت طوال العام. فإذا علمت ما يلي:

- المخزون من البضائع هو: في 1989/12/31، 300 وحدة ، وفي 1990/03/31 ، 500 وحدة، وفي 1990/06/30 ، 600 وحدة.
- نصف المبيعات المتوقعة يتم دفعها نقدا والباقي على الحساب ويستحق الدفع بعد شهر من تاريخ البيع.
- إن المشتريات المقدرة يتم استلامها في بداية كل فصل وإن التسديد يتم بعد 45 يوم من تاريخ الاستلام ، كلفة شراء الوحدة الواحدة 60 دج ثابتة طوال العام.
- عمولة وكلاء البيع 10 % من قيمة المبيعات تستحق الدفع حال إنجاز البيع.
- مصاريف التأمين على المبيعات 1% من قيمة المبيعات تدفع في آخر فصل .
- الرواتب تدفع في آخر كل شهر وقد كانت في عام 1989 : 240000 دج ينتظر زيادتها بنسبة 10% عام 1990.
- الإيجار السنوي 19200 دج يدفع بأقساط آخر كل فصل.
- الاهتلاك السنوي على الأصول الثابتة والبالغ قيمتها 200000 دج يحتسب بقسط 10% في 12/31 من كل عام .
- الرصيد النقدي لدى المؤسسة في 1989/12/31 كان 30000 دج

المطلوب:

- إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات .
- إعداد الميزانية التقديرية للمشتريات .
- إعداد الميزانية التقديرية لحركة المقبوضات والمدفوعات خلال السداسي الأول من عام 1990 .

الحل:

الميزانية التقديرية للمبيعات للفترة من : 1990/01/01 إلى 1990/06/30.

الأشهر	الكمية المقدر بيعها	سعر البيع	قيمة المبيعات	قيمة المبيعات الفصلية
جانفي	2000	100	200000	
فيفري	2500	100	250000	
مارس	2000	100	200000	650000
أفريل	2400	100	240000	
ماي	1800	100	180000	
جوان	1600	100	160000	580000
المجموع	12300	100	1230000	1230000

- إعداد الميزانية التقديرية للمشتريات : المشتريات المقدره يتم استلامها في بداية كل فصل، لذلك يجب إيجاد المشتريات اللازمة لتغطية الكميات المقدر بيعها في الفصل الأول والفصل الثاني كما يلي:

الميزانية التقديرية للمشتريات

الفترات	الكميات	سعر الشراء	قيمة المشتريات
الفصل الأول	6700	60	402000
الفصل الثاني	5900	60	354000
المجموع	12600	60	756000

الميزانية التقديرية لحركة التدفقات النقدية

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الرصيد النقدي	30000	178000	(46000)	125700	299700	115700
المقبوضات						
المبيعات النقدية	100000	125000	100000	120000	90000	80000
المبيعات الآجلة	90000	100000	125000	100000	120000	90000
المجموع	225000	403000	179000	345700	509700	285000
المدفوعات						
المشتريات		402000			354000	

16000	18000	24000	20000	25000	20000	عمولات الوكلاء
5800			6500			مصارييف التأمين
22000	22000	22000	22000	22000	22000	الرواتب
4800			4800			الإيجار
48600	394000	46000	53300	449000	42000	مجوع المدفوعات
237100	115700	299700	125700	(46000)	178000	الرصيد النقدي آخر الشهر

مثال تطبيقي:

أولا : المعطيات: مؤسسة Br⁺ رأسمالها 1.000.000 DA متخصصة في تسويق التجهيزات المكتبية المختلفة.

1. الموازنات التالية متعلقة بالسداسي الأول من سنة N .

▪ موازنة المبيعات

البيانات / الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
المبيعات خارج الرسوم HT	97000	112500	115000	140000	165000	180000
الرسم على القيمة المضافة TVA	19012	22050	22540	27440	32340	35280
المبيعات متضمنة الرسوم TTC	116012	134550	137540	167440	197340	215280

▪ موازنة المشتريات

البيانات / الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
المشتريات خارج الرسوم HT	125500		138500		97200	
الرسم على القيمة المضافة TVA	24598		27146		19051	
المشتريات متضمنة الرسوم TTC	150098		165646		116251	

▪ موازنة باقي التكاليف

البيانات / الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الأجور الإجمالية	43000	43000	43000	43000	43000	43000
الأعباء الاجتماعية	18490	18490	18490	18490	18490	18490
أعباء أخرى	3500	4500	3420	1290	5500	1050

▪ موازنة الإستثمارات: اقتناء لتجهيزات الإعلام الآلي في أفريل بقيمة 50000DA

خارج الرسوم تسدد في ماي

2. آجال ومواعيد التسديدات المتعاقد عليها:

- 3/2 من قيمة المبيعات تسدد فوراً ، والباقي خلال 30 يوم من نهاية الشهر .
 - إجمالي المشتريات تسدد خلال 60 يوم من نهاية الشهر .
 - الأجور الصافية (80 % من الأجور الكلية) تسدد نهاية الشهر، أما الإشتراكات في الهيئات الاجتماعية تسدد في 15 من الشهر الموالي .
 - الرسم على القيمة المضافة TVA يسدد إلى الدولة في 20 من الشهر.
3. ميزان المراجعة بعد الجرد : تم استخراج العناصر التالية بتاريخ 12/31 / N - 1 :

- الخزينة : 125000DA .

- الزبائن 40000DA تسدد خلال شهر جانفي .

- الموردون 142000DA تسدد خلال شهر جانفي .

- الرسم على القيمة المضافة TVA للتسديد 8500DA .

- الهيئات الاجتماعية 48500DA .

ثانياً: المطلوب

1. إعداد موازنة المقبوضات.
2. إعداد موازنة المدفوعات.
3. إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة
4. إعداد موازنة الخزينة.

الحل:

إعداد موازنة المقبوضات: وتتشكل حسب المعطيات من موازنة المبيعات ويمكن تقديمها كالأتي:

البيانات / الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
المبيعات TTC	116012	134550	137540	167440	197340	215280
المقبوضات الفورية (3/2)	77341	89700	91693	111627	131560	143520
المقبوضات الآجلة (3/1)		38671	44850	45847	55813	65780
حقوق الزبائن من الميزانية	40000					
مجموع المقبوضات	117341	128371	136543	157473	187373	209300

■ موازنة المدفوعات: وحسب المعطيات السابقة تتكون من:

1. موازنة المشتريات:

البيانات / الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
المشتريات TTC	150098		165646		116251	
التسديدات	142000		150098		165646	

2. موازنة التكاليف الأخرى:

البيانات / الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الأجور الإجمالية	43000	43000	43000	43000	43000	43000
الأعباء الاجتماعية	18490	18490	18490	18490	18490	18490
الاقتطاعات على الأجور	8600	8600	8600	8600	8600	8600
الأجور الصافية	34400	34400	34400	34400	34400	34400
الهيئات الاجتماعية	48500	¹ 27090	27090	27090	27090	27090
أعباء أخرى	3500	4500	3420	1290	5500	1050
إجمالي التسديدات	86400	65990	64910	62780	66990	62540

1. الاقتطاعات الشهرية + الاشتراكات الاجتماعية¹

▪ موازنة الرسم على القيمة المضافة:

الفرق بين الرسم على القيمة المضافة TVA على المبيعات للشهر M والرسم على القيمة المضافة على المشتريات TVA للشهر M تمثل الرسم على القيمة المضافة TVA القابلة للتسديد للدولة في الشهر M + 1 بعد طرح الرسم على القيمة المضافة TVA السابق .

البيانات /الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
رق م TVA على المبيعات	19012	22050	22540	27440	32340	35280
رق م TVA المشتريات	24598		27146		19051	
رق م TVA الاستثمارات				9800 ¹		
TVA à décaisser		22050		17640	13289	35280
Crédit de TVA	-5586		-4606			
التسديدات	8500	0	16464 ²	0	13034 ³	13289

▪ إجمالي موازنة المدفوعات:

البيانات /الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
تسديدات المشتريات	142000	0	150098	0	165646	0
تسديدات رق م TVA	8500	0	16464	0	13034	13289
تسديدات التكاليف الأخرى	86400	65990	64910	62780	66990	62540
الاستثمارات					59800	
إجمالي المدفوعات	236900	65990	231472	62780	305470	75829

1. 50000 x 0,196 = 9800 DA.

2. 22050 – 5586 = 16464 DA.

3. 17640 – 4606 = 13034 DA.

▪ موازنة الخزينة :

تحسب على أساس إجمالي المقبوضات وإجمالي المدفوعات وتظهر لنا الخزينة الأولية والخزينة النهائية لكل فترة

البيانات/الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الخزينة بداية الشهر	125000	5441	67822	27107-	67587	50510-
المقبوضات	117341	128371	136543	157473	187373	209300
المدفوعات	236900	65990	231472	62780	305470	75829
الخزينة نهاية الشهر	5441	67822	-	67587	-	82961
			27107		50510	

▪ ضبط موازنة الخزينة:

على المؤسسة مواجهة العجز المتوقع في نهاية شهري مارس وماي وعليها التفاوض مع البنك لتوفير السيولة مقابل مصاريف مالية إضافية تسدد في شهري أبريل وجوان، مع اعتبار أن معدل الفئدة أو (الخصم) 09%

- الخزينة سوف ترتفع نهاية مارس بـ **27107 DA** مقابل انخفاض في شهر أبريل بـ **27312 DA**.

- الخزينة سوف ترتفع نهاية ماي بـ **50510 DA** مقابل انخفاض في شهر أبريل بـ **51098 DA**.

▪ موازنة الخزينة المعدلة

البيانات/الزمن	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الخزينة بداية الشهر	125000	5441	67822	0	67381	0
المقبوضات	117341	128371	136543	157473	187373	209300
خصم (افتراض)			27107	-	50716	51098-
المدفوعات	236900	65990	231472	62780	305470	75829
الخزينة نهاية الشهر	5441	67822	0	67381	0	82373
				27312		

الموازنة التقديرية كأداة للرقابة

1. مفهوم المراقبة بالموازنة

بعد القيام بعملية ترجمة أهداف المؤسسة في شكل موازنات لمختلف الوظائف يتم بعد ذلك متابعة الإنجازات وذلك عن طريق مراقبة الميزانية. وقد عرف Gervais M مراقبة الميزانية كما يلي: تتمثل المراقبة على الموازنة في عملية المقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية المحددة في الموازنات بغرض

- البحث عن أسباب الانحرافات؛
- تزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات حول هذه الانحرافات؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة؛

2. خصائص المراقبة بالموازنة التقديرية:

حتى تكون المراقبة على الموازنة التقديرية فعالة يجب أن تتوفر على عدة خصائص¹:

- تقديم المعلومات الصحيحة؛
- حسن توقيت المعلومة الصحيحة؛
- الإقتصاد في التكاليف؛
- سهولة الفهم؛
- تسهيل إتخاذ القرارات؛
-

1. ناصر دادي عدون، وآخرون، دراسة حالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010 .

الأعمال الموجهة

التمرين 01:

:

1. اسم المؤسسة: مؤسسة الإخوة بلعربي لإنتاج المشروبات.
2. نوع الإنتاج: عصير البرتقال، عصير التفاح، معبئ في علب، سعة العلبه واحد لتر.
3. مناطق البيع: تيارت – فرنده – سوقر.
4. فترة الميزانية: من 2006/01/01 إلى 2006/12/31.
5. عدد الحصص لكل منتج: تيارت: 08 حصص. فرنده: 04 حصص. سوقر: 02 حصتين.
6. أسعار البيع: عصير البرتقال: 20 دج. عصير التفاح: 15 دج.
7. المبيعات المقدرة في منطقة تيارت: من 2006/01/01 إلى 2006/03/31.

الأشهر / المبيعات	عصير البرتقال (عدد العلب)	عصير التفاح (عدد العلب)
جانفي	3240	3176
فيفري	3840	3920
مارس	5120	4707

:

الفترة اللاحقة: أبريل ، ماي ، جوان من عام 2006.
الزيادة المتوقعة في الكمية: الزيادة في مدينة تيارت خلال كل شهر مقارنة بالشهر الذي يسبقه.

عصير البرتقال: 20 % . عصير التفاح: 20 %
المبيعات المتوقعة: في كل مدينة وحسب الحصص لكل منتج.
تيارت: 10 حصص. فرنده: 05 حصص. سوقر: 02,5 حصة.

: إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات للفترة من 2006/01/01 إلى 2006/06/30 ،
حسب كل منطقة وحسب كل منتج مع إظهار وضبط القيمة الإجمالية للمبيعات لكل شهر.

التمرين 02 :

كانت ميزانية مبيعات مؤسسة " الأنوار " للسداسي الأول من سنة 2007 كما يلي:

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الكميات	100	110	120	130	140	150

1. بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى أوجد الكميات المتوقع بيعها خلال السداسي الثاني من نفس السنة.

2. إذا علمت ما يلي :

- سعر بيع الوحدة الواحدة 350 دج .
- الرسم على القيمة المضافة 17% .
- المقبوضات النقدية تتم بنسبة 50% فور البيع و 25% بعد شهر والباقي بعد شهرين.

: أنجز الميزانية التقديرية للمبيعات للسداسي الثاني من سنة 2007 متضمنة كل

الرسم TTC موضحا المقبوضات الشهرية .

1. اسم المؤسسة: مؤسسة الهضاب العليا لإنتاج آلات التبريد
2. نوع الإنتاج: الثلجات
3. الميزانية التقديرية للمبيعات: 2006/01/01 إلى 2006/12/31 وفق الجدول الموالي:

المبيعات (عدد الثلجات)	الأشهر
3500	جانفي
4300	فيفري
5500	مارس
4800	أفريل
3500	ماي
4200	جوان
5200	جويلية
5800	أوت
4300	سبتمبر
4200	أكتوبر
3800	نوفمبر
3500	ديسمبر

4. مخزون أو الفترة: 10% من المبيعات المقدرة خلال الشهر.
5. المخزون من المواد تحت الصنع: يساوي الكمية اللازمة للإنتاج خلال فترة إنجاز العمليات في الأقسام المختلفة للإنتاج .
6. مدة العمل الشهرية: 22 يوم.
7. مراحل الإنتاج: وفق الجدول الزمني الموالي:

قسم الإنتاج	قسم التحضير	قسم التركيب	قسم التجميع	قسم الإنهاء
فترة الإنجاز (الأيام)	04	08	07	03

:

- ضبط حجم الإنتاج في قسم التركيب الخاص بتلبية حاجات الميزانية التقديرية للمبيعات خلال فترة جانفي 2006 إلى مارس 2006 .
- ضبط مخزون أول الفترة من المنتجات تحت الصنع في نفس القسم وخلال نفس الفترة .

:

1. اسم المؤسسة: مؤسسة بن علي وأبنائه لإنتاج المواد البلاستيكية
2. نوع الإنتاج: براميل بلاستيكية
3. المبيعات التقديرية: البراميل ذات 90 لتر من: 2005/01/01 إلى 2005/06/30 كالاتي:

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
المبيعات	42000	50000	58000	66000	74000	82000

4. المخزون من المنتجات التامة الصنع في بداية كل شهر: يعادل 10% من المبيعات في ذلك الشهر.

5. إنتاج برميل واحد يتطلب استعمال مادتين أوليتين:
 - المادة " أ " بمعدل وحدتين.
 - المادة " ب " بمعدل وحدة واحدة .

6. أسعار الشراء :

- المادة " أ " 100 دج للوحدة.
- المادة " ب " 80 دج للوحدة .

7. سعر البيع:

- 1000 دج للبرميل.

العمل المطلوب:

- 1- إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات إلى غاية 2005/06/30 .
- 2- إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج إلى غاية 2005/05/31 .
- 3- إعداد الميزانية التقديرية للمواد الأولية إلى غاية 2005/05/31 .

التمرين الأول: إليك المعلومات التالية حول مؤسسة " المستقبل " خلال عام ٢٠٠٦م.

- الكمية الاقتصادية: 90 وحدة
- مخزون آخر شهر ديسمبر 2006: 70 وحدة
- مدة التموين سنة شهر، مخزون الأمان: شهر واحد
- عملية الشراء تتم في بداية الشهر
- وكانت الكمية اللازمة للإنتاج من المادة الأولية ١٠٠ كمالي:

الأشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
الكميات	40	30	30	25	25	20	20	20	40	30	30	50

المطلوب: إعداد الميزانية التقديرية للتموين؟

التمرين الثاني: إليك المعلومات التالية حول مؤسسة " الوفاق " خلال عام ٢٠٠٦م.

- الكمية الاقتصادية: ١٠٠ وحدة
- مخزون آخر شهر ديسمبر ٢٠٠٦م: ١٠٠ وحدة
- مدة التموين سنة شهر، مخزون الأمان: شهر واحد
- عملية الشراء تتم في بداية الشهر
- وكانت الكمية اللازمة للإنتاج من المادة الأولية ١٠٠ كمالي:

الأشهر	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
الكميات	120	30	50	50	40	50	80	100	80	100	150	150

المطلوب: إعداد الميزانية التقديرية للتموين

*

:

1. اسم المؤسسة: مؤسسة بن علي وأبنائه لإنتاج المواد البلاستيكية
2. نوع الإنتاج: براميل بلاستيكية سعة 200 لتر
3. المبيعات التقديرية: 2002/01/01 إلى 2002/06/30 كالآتي:

الأشهر	المبيعات المتوقعة (براميل)	المخزون أول المدة (البراميل)
جانفي	12300	1230
فيفري	13200	1320
مارس	13500	1350
أفريل	14000	1400
ماي	14500	1450
جوان	15000	1500
جويلية	20000	2000
المجموع	102500	10250

المعلومات الإضافية:

4. إن البرميل الواحد المنتج يحتاج إلى وحدتين من المادة الأولية المستعملة .
5. سعر الوحدة الواحدة من المادة الأولية 80 دج
6. عملية الصنع تمر بمرحلتين واحتياجات كل مرحلة من اليد العاملة المباشرة هي كما يلي:

اليد العاملة المستعملة	المرحلة الأولى	متوسط الأجر	المرحلة الثانية	متوسط الأجر/سا
عامل ماهر	ساعة واحدة	200 دج	نصف ساعة	200 دج
عامل غير ماهر	1/2 ساعة	200 دج	ربع ساعة	100 دج

المطلوب:

إعداد الميزانية التقديرية للتكلفة المباشرة للإنتاج.

:

1. اسم المؤسسة: مؤسسة سوالي وشركائه لإنتاج الأحذية
2. عدد ساعات العمل خلال سنة 2002 يقدر بـ 30000 ساعة عمل شهريا
3. التكاليف الصناعية غير المباشرة (الثابتة منها والمتغيرة) لكل ساعة عمل مباشرة فقد كانت كما يلي:

البيان	نفقات ثابتة شهريا	معدل النفقات لكل ساعة عمل مباشرة (دج/ساعة)
الرواتب	110000	-
الأجور	35000	1,5
مواد أولية غ م	2200	0,12
صيانة	11500	-
الخدمات الاجتماعية	-	0,30
قطع الغيار	-	0,20
الخدمات العامة	-	0,40
الطاقة	-	0,20
الامتلاكات	2800	-
التأمين	1400	-
مصاريف مختلفة	1600	-
المجموع		

المطلوب:

إعداد الميزانية التقديرية للتكاليف الصناعية غير المباشرة للمؤسسة خلال عام

.1990

:

1. اسم المؤسسة: مؤسسة الهضاب العليا لتوزيع اللوازم المدرسية
2. نوع المنتج الموزع: كراريس 48 ص، 96 ص، 120 ص.
3. الميزانية التقديرية للمبيعات من 2005/01/01 إلى 205/06/30 كانت كما يلي:

البيانات	كراريس 48 ص	كراريس 96 ص	كراريس 120 ص
جانفي	1000	1100	1200
فيفري	1100	1150	1300
مارس	1150	1100	1250
أفريل	1100	1200	1150
ماي	1200	1200	1200
جوان	1200	1150	1300
المجموع	6850	6900	7400

4. أسعار تكلفة الشراء وأسعار البيع لكل نوع وللكراس الواحد بـ (د ج).

البيانات	كراريس 48 ص	كراريس 96 ص	كراريس 120 ص
تكلفة الشراء	12	25	60
سعر البيع	15	30	65

5. الزيادة المرتقبة في الثلاثي الثاني: - سعر تكلفة الشراء 5 % - سعر البيع 7 %.
6. تقديرات مخزون أول المدة لكل نوع من الكراريس 10%.
7. مبيعات شهر جويلية تعادل مبيعات شهر جوان.
8. تكاليف التسويق الثابتة: - تكاليف الإيجار : 600000 دج شهريا . - الأجور والرواتب: 100000 دج شهريا. - كلفة شراء وسيلة النقل 1500000 دج عمرها الإنتاجي 10 سنوات.

9. تكاليف التسويق المتغيرة : - تكاليف التغليف 20 دج لكل مجموعة من الكراريس تحتوي على 50 كراس. - العمولات المدفوعة إلى وكلاء البيع : 10 % من قيمة المبيعات. - تكاليف تأمين البضاعة : 5 % من قيمة المبيعات .

:

- ضبط الميزانية التقديرية للمبيعات.
- ضبط الميزانية التقديرية للمشتريات.
- ضبط الميزانية التقديرية للتكاليف التسويقية.

نماذج امتحانات

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثالثة إدارة مالية
امتحان مقياس الموازنات التقديرية
السداسي السادس
2020-2019
المدة : ساعة واحدة

الموضوع

باعتبارك متخصصا في الموازنات التقديرية كلفت من طرف مدير المؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات، الإنتاج المواد الأولية، بالاعتماد على المعطيات التالية :

1. المبيعات الفعلية للسداسي الأول من سنة 2020 حسب الجدول التالي:

المبيعات	1000	1200	1400	1600	1800	2000
الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان

- معدل القيمة المضافة 20 %.
 - سياسة البيع شهريا المتبعة بالنسبة للمؤسسة كما يلي : قبض 90% عند تاريخ البيع ، 10% عند تاريخ الطلبية (شهر قبل تاريخ البيع) ، سعر البيع 500 دج ثابت طوال الفترة.
 - المخزون من المنتجات التامة الصنع في بداية كل شهر يعادل 10% من مبيعات ذلك الشهر.
 - مخزون نهاية المدة من المنتجات التامة في 2020/12/31 هو 100 وحدة.
 - إنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي يتطلب استعمال مادتين: المادة A بمعدل وحدة واحدة، المادة B بمعدل وحدتين.
 - أسعار شراء المواد الأولية: المادة A ب 50 دج للوحدة، المادة B ب 100 دج للوحدة، أما سعر بيع المنتج 500 دج.
- العمل المطلوب:

- قدر مبيعات السداسي الثاني من سنة 2020 باستعمال طريقة المربعات الصغرى.
- إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات للسداسي الثاني 2020. الجدول رقم 1:
- إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج للسداسي الثاني 2020. الجدول رقم 2:
- إعداد الميزانية التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج للسداسي الثاني 2020. الجدول رقم 3:

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثالثة إدارة مالية
امتحان مقياس الموازنات التقديرية
السداسي السادس
2020-2019
المدة : ساعة واحدة

التصحيح النموذجي

1- معادلة المربعات الصغرى: $Y = 200x + 800$.. (04 نقاط ، بعد أنجاز كل الخطوات المربعات الصغرى)

ملاحظة : الخطأ في المعادلة أو عدم إنجازها ينجر عنه عدم صحة الحسابات المتبقية وعدم

الإستفادة من العلامات المتعلقة بالحل ، الخطأ في أي عمود أو سطر تلغى العلامة المخصصة له

2. الجدول رقم 1: الموازنة التقديرية للمبيعات السداسي الثاني 2020. (08 نقاط، نقطة عن كل سطر صحيح .)

البيانات	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الكمية	2200	2400	2600	0800	3000	3200
سعر البيع	500	500	500	500	500	500
CAHT	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.400.000	1.500.000	1.600.000
20 TVA %	220.000	240.000	260.000	280.000	300.000	320.000
CATTC	1.320.000	1.440.000	1.560.000	1.680.000	1.800.000	1.920.000
المقبوضات %90	1.880.000	1.296.000	1.404.000	1.512.000	1.620.000	1.728.000
المقبوضات %10	144.000	156.000	168.000	180.000	192.000	204.000
المجموع	1.332.000	1.452.000	1.572.000	1.692.000	1.812.000	1.932.000

3. الجدول رقم 2: الموازنة التقديرية للإنتاج السداسي الثاني 2020 . (03 نقاط ، 0.75 عن كل عمود صحيح)

الكمية الواجبة الإنتاج	مخزون آخر الشهر	مخزون أول الشهر	الكمية المتوقع بيعها	الأشهر
2220	240	220	2200	7
2420	260	240	2400	8
2620	280	260	2600	9
2820	300	280	2800	10
3020	320	300	3000	11
2980	100	320	3200	12

5. الجدول رقم 3: الموازنة التقديرية للمواد الأولية السداسي الثاني 2020 . (05 نقاط ، 0.50 عن كل عمود صحيح)

المجموع	تكلفة المادة B	سعر B	ك المادة B	تكلفة A	سعر A	ك المادة A	ك منتجة	الأشهر
555.000	444000	100	4440	110.000	50	2220	2220	7
605.000	484000	100	4840	121.000	50	2420	2420	8
655.000	524000	100	5240	131.000	50	2620	2620	9
705.000	564000	100	5640	141.000	50	2820	2820	10
755.000	604000	100	6040	151.000	50	3020	3020	11
745.000	596000	100	5960	149.000	50	2980	2980	12

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثالثة إدارة مالية
امتحان مقياس الموازنات التقديرية
السداسي السادس
2022-2021
المدة : ساعة واحدة

الإسم : اللقب : الفوج :

باعتبارك متخصصا في الموازنات التقديرية كلفت من طرف مدير المؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات، الإنتاج والتمويل، بالاعتماد على المعطيات التالية:

1. المبيعات الفعلية للسداسي الأول من سنة 2008 حسب الجدول التالي:

المبيعات	2000	2200	2400	2600	2800	3000
الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان

- المخزون من المنتجات التامة الصنع في بداية كل شهر يعادل 10% من مبيعات ذلك الشهر.
- مخزون نهاية المدة من المنتجات التامة في 2008/12/31 هو 440 وحدة.
- إنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي يتطلب استعمال مادتين: المادة A بمعدل وحدة واحدة، المادة B بمعدل وحدتين.
- أسعار شراء المواد الأولية: المادة A بـ 50 دج للوحدة، المادة B بـ 100 دج للوحدة، سعر بيع المنتج 500 دج.
- يتم التمويل بالمادة A بطريقة الكميات الثابتة والفترات المتغيرة حيث:
- تكلفة إعداد الطلبية 234 دج ، تكلفة الاحتفاظ بالمخزون 2 دج للوحدة ، فترة التمويل شهرين، مخزون الامان شهر.

العمل المطلوب:

- قدر مبيعات السداسي الثاني من سنة 2008 باستعمال طريقة المربعات الصغرى.
- إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات للسداسي الثاني 2008. الجدول رقم 1.
- إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج للسداسي الثاني 2008. الجدول رقم 2.
- إعداد الميزانية التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج للسداسي الثاني 2008. الجدول رقم 3.
- إعداد الميزانية التقديرية للتمويل للمادة A للسداسي الثاني 2008. الجدول رقم 4

الإجابة

الجدول رقم 2: الموازنة التقديرية للإنتاج السداسي الثاني 2008 .

الكمية الواجبة الإنتاج	مخزون آخر الشهر	مخزون أول الشهر	الكمية المتوقع بيعها	الأشهر
				7
				8
				9
				10
				11
				12

الجدول رقم 3: الموازنة التقديرية للمواد الأولية السداسي الثاني 2008 .

الأشهر								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

الجدول رقم 4: الموازنة التقديرية للتموين للمادة A السداسي الثاني 2008 .

تواريخ الطلبات	المخزون المصحح	مخزون آخر الشهر	الإستهلاكات	التموينات	الأشهر
/ /					30/06/2008
/ /					7
/ /					8
/ /					9
/ /					10
/ /					11
/ /					12

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

2021-2020

:

الموضوع

تقدم لك البيانات التالية من طرف مدير مؤسسة " حسناوي وشركائه " وبالتنسيق مع مختلف المصالح يطلب منك إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات، الإنتاج والمواد الأولية.

1. المبيعات الفعلية للسداسي الأول من سنة 2020 حسب الجدول التالي:

المبيعات	3000	2800	2600	2400	2200	2000
الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان

2. معدل القيمة المضافة 20 %.

3. سياسة البيع شهريا المتبعة بالنسبة للمؤسسة كما يلي : قبض 80% عند تاريخ البيع ، 20% عند تاريخ الطلبية (شهر قبل تاريخ البيع) .

4. المخزون من المنتجات التامة الصنع في بداية كل شهر يعادل 10% من مبيعات ذلك الشهر.

5. مخزون نهاية المدة من المنتجات التامة في 2020/12/31 هو 200 وحدة.

6. إنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي يتطلب استعمال مادتين: المادة A بمعدل وحدة واحدة، المادة B بمعدل وحدتين.

7. أسعار شراء المواد الأولية: المادة A بـ 100 دج للوحدة، المادة B بـ 200 دج للوحدة، أما سعر بيع المنتج يتغير حسب الجدول الموالي :

سعر البيع	400 دج	+ 50 دج	+ 10 %	- 05 دج	500 دج	- 10 %
الأشهر	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر

- كل زيادة تكون مقارنة بالشهر الذي يسبقه.

العمل المطلوب:

11. قدر مبيعات السداسي الثاني من سنة 2020 باستعمال طريقة المربعات الصغرى.

12. إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات للسداسي الثاني 2020. الجدول رقم 1:

13. إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج للسداسي الثاني 2020. الجدول رقم 2:

14. إعداد الميزانية التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج للسداسي الثاني 2020. الجدول رقم 3:

- تملأ الجداول المرفقة وتعاد مع ورقة الإجابة ، يطلب تبرير كل العمليات الحسابية الضرورية.

الإسم : اللقب : الفوج:

الجدول رقم 1: الموازنة التقديرية للمبيعات السداسي الثاني 2020

البيانات	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الكمية						
سعر البيع						
CAHT						
% 20 TVA						
CATTC						
المقبوضات %80						
المقبوضات %20						
المجموع						

الجدول رقم 2: الموازنة التقديرية للإنتاج السداسي الثاني 2020 .

الكمية الواجبة الإنتاج	مخزون آخر الشهر	مخزون أول الشهر	الكمية المتوقع بيعها	الأشهر
				7
				8
				9
				10
				11
				12

الجدول رقم 3: الموازنة التقديرية للمواد الأولية السداسي الثاني 2020 .

الأشهر								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

2021-2020

:

الموضوع

مؤسسة SFACS تنتج أحذية مخصصة لعمال المناجم تقع في شارع على باي - تسميالت
رأسمالها 1.000.000 دج .

المعطيات:

- الميزانية التقديرية للمبيعات للسداسي الأول 2020 . الجدول رقم 1
- سعر البيع من جانفي إلى مارس هو 1000 دج للحذاء وابتداء من أفريل يصبح السعر
1100 دج.

- الجدول رقم 2 يمثل الميزانية التقديرية للإنتاج للسداسي الأول من سنة 2020 .
- لإنتاج حذاء واحد نستعمل وحدة واحدة من المادة A و وحدتان من المادة الأولية B.
- الكمية الاقتصادية لـ A هي 26600 وحدة ، أما مخزون آخر شهر ديسمبر 2019 هو
22200 وحدة

- الكمية الاقتصادية لـ B هي 106400 وحدة ، أما مخزون آخر شهر ديسمبر 2019 هو
40000 وحدة

- مخزون الأمان للمادة A شهر ، أما مدة التمويل فهي شهران.

- مخزون الأمان للمادة B شهران ، و مدة التمويل فهي شهران.

- كل من عمليتي الشراء وتقديم الطلبات تتم في بداية الشهر .

العمل المطلوب:

- إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات للسداسي الأول من سنة 2020. الجدول رقم 1

1. أكمل الميزانية التقديرية للإنتاج للسداسي الأول من سنة 2020. الجدول رقم 2

2. أكمل الجدول رقم 3 الذي يمثل الميزانية التقديرية للتمويل للسداسي الأول للمادة A
من سنة 2020 .

3. أكمل الجدول رقم 4 الذي يمثل الميزانية التقديرية للتمويل للسداسي الأول للمادة B
من سنة 2020 .

الإسم : اللقب : الفوج :

الجدول رقم 1: الميزانية التقديرية للمبيعات السداسي الأول 2020 .

رقم الأعمال	سعر البيع	الكمية المتوقع بيعها	الأشهر
		3000	1
		6000	2
		4000	3
		5000	4
		4000	5
		5000	6

الجدول رقم 2: الميزانية التقديرية للإنتاج السداسي الأول 2020 .

الكمية الواجبة الإنتاج	مخزون آخر الشهر	مخزون أول الشهر	الكمية المتوقع بيعها	الأشهر
		300	3000	1
		600	6000	2
		400	4000	3
		500	5000	4
		400	4000	5
5000		500	5000	6

الجدول رقم 3 : الميزانية التقديرية للتمويل للمادة A للسداسي الأول 2020 .

الأشهر	التموينات	الإستهلاكات	مخزون آخر الشهر	المخزون المصحح	تواريخ الطلبات
-12-31 2019					/ /
1					/ /
2					/ /
3					/ /
4					/ /
5					/ /
6					/ /

الجدول رقم 4 : الميزانية التقديرية للتمويل للمادة B للسداسي الأول 2020 .

الأشهر	التموينات	الإستهلاكات	مخزون آخر الشهر	المخزون المصحح	تواريخ الطلبات
-12-31 2019					/ /
1					/ /
2					/ /
3					/ /
4					/ /
5					/ /
6					/ /

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مؤسسة Forex راس مالها 1000.000 دج مقرها الرئيسي بتيارت متخصصة في إنتاج منتجين هما A و B باستخدام مادتين أوليتين هما M1 و M2 ، ولإعداد الموازنات التقديرية للسداسي الثاني من سنة 2009 قدمت لك المعطيات التالية :

1- جدول المشتريات والمبيعات

البيانات	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الكمية المتوقعة بيعها A	1000	1250	1300	1200	1350	1050
الكمية المتوقعة بيعها B	200	300	250	400	350	450
الكمية المتوقعة شرائها M1	600	700	900	650	750	800
الكمية المتوقعة شرائها M2	400	350	450	500	350	400

2- معطيات إضافية:

- معدل الرسم على القيمة المضافة المطبق 20% - الرسم على القيمة المضافة يسدد للدولة في 15 من الشهر الموالي. - 50% من المبيعات تحصل فورا و الباقي في الشهر الموالي. - تسدد المؤسسة 50% من مشترياتها شهر قبل التموين و 50% يوم الاستلام. - سعر البيع للمنتج A : 100 دج للوحدة الواحدة ، وللمنتج B : 200 دج للوحدة الواحدة .

- سعر شراء المادتين الأوليتين للوحدة الواحدة يتغير وفق الجدول الموالي.

البيانات	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
M1	50 دج	+ 10%	- 10%	+ 11,5 دج	ثابت	+ 2 دج
M2	40 دج	40 دج	45 دج	- 5 دج	+ 20%	50 دج

ملاحظة : هذه التغيرات تتعلق بكل شهر مقارنة بالشهر الذي يسبقه.

3- موازنة باقي التكاليف:

البيانات	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الأجور الصافية	50000	50000	50000	50000	50000	50000

6000	6000	6000	6000	6000	6000	الاشتراكات الاجتماعية
20000	20000	20000	20000	20000	20000	الأعباء الاجتماعية
12000	15000	13000	15000	12000	8000	الأعباء الأخرى
10000	10000	10000	10000	10000	10000	الاهتلاكات

4- موازنة الاستثمارات: تقوم المؤسسة باقتناء الاستثمارات التالية خلال السداسي :
- جهاز إعلام ألي : 54000 دج متضمن كل الرسوم خلال شهر جويلية. - أثاث مكتب : 43200 دج متضمن كل الرسوم خلال شهر سبتمبر. - مواد التعبئة والتغليف قابلة للإرجاع : 21600 دج متضمن كل الرسوم خلال شهر نوفمبر.

5- معلومات أخرى بتاريخ : 2009/06/30:

- الخزينة : 108000 دج. - الزبائن : 60000 دج يسدد نصفها في جويلية و30% في سبتمبر و الباقي في ديسمبر. - الموردون : 30000 دج تسدد خلال ثلاثة أشهر الأولى من السداسي بالتساوي. - الرسم على القيمة المضافة القابل للتسديد 15000 دج خلال شهر جويلية 2009.

العمل المطلوب: إعداد موازنة الخزينة بعد تبرير العمليات وإعداد كل الجداول

اللازمة التي تسبقها.

المراجع باللغة العربية

1. أحمد محمد زامل، المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، (المملكة العربية السعودية)، الطبعة الأولى 2000، الإدارة العامة للطباعة والنشر .
2. تفرات يزيد حليمي ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع يوم 25 أبريل 2017، ص:04.
3. جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية - رقابة واثبات- الطبعة الأولى 2006، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
4. حسين شرف، جمال عوض: " الموازنات التخطيطية "، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح،
5. خالص صافي صالح : " تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الإقتصادية المستقلة "، الطبعة الثالثة 2006 ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر.
6. رفيقة شوالي : التسيير المالي في المنظمات الأهلية، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة 31 أكتوبر إلى 03 نوفمبر 1989، بمركز التميز للمنظمات غير الحكومية عدد (2)، 24 أكتوبر 2002.
7. الرياض. سليمان مصطفى الدلاهمة : " المحاسبة الإدارية " ، الطبعة الولى سنة 2910 ، الوراق للنشر و التوزيع،
8. سامية معاش، سلسلة محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة LMD3 تخصص: مالية المؤسسة، محاسبة ومراجعة، محاسبة و جباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018-2019 .
9. سليمان مصطفى الدلاهمة : " المحاسبة الإدارية " ، الطبعة الولى سنة 2009 ، الوراق للنشر و التوزيع،
10. صالح بسيوني، عبد المنعم فليح عبد الله : " المحاسبة الإدارية "، الطبعة الرابعة 2008، الناشر مركز توزيع الكتب- كلية التجارة – جامعة القاهرة..
11. صلاح بسيوني، عبد المنعم فليح عبد الله : " المحاسبة الإدارية " الطبعة الرابعة 2015 ، الناشر- مركز توزيع الكتب- كلية التجارة – جامعة القاهرة.
12. عبد العزيز محمود إمام : "الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة "، دار المريخ للنشر –
13. عبد العزيز محمود إمام : "الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة "، دار المريخ للنشر –الرياض.
14. عبد اللطيف ناصر نور الدين، المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى 2004، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
15. فركوس محمد: " الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير- "، سلسلة المعرفة ، طبعة منقحة و مزيدة 1002 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،
16. فركوس محمد: " الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير- "، سلسلة المعرفة ، طبعة منقحة و مزيدة 1002 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،

17. محمد الفيومي محمد ، الأميرة إبراهيم عثمان: " المحاسبة الإدارية "، الطبعة الأولى 2009 ، دار الجامعيين للطباعة والتجليد
18. محمد الفيومي محمد، الأميرة إبراهيم عثمان: " المحاسبة الإدارية " طبعة الأولى ، دار الجامعيين للطباعة والتجليد.
19. مصطفى يوسف كافي و آخرون : " المحاسبة الإدارية " ، الطبعة الأولى سنة 2011 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
20. مؤيد محمد الفضل ، عبد الناصر إبراهيم نور: " المحاسبة الإدارية "، الطبعة الأولى، 2002، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
21. مؤيد محمد الفضل، عبد الخالق مطلق الراوي : " المحاسبة الإدارية "، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
22. ناصر دادي عدون، وآخرون، دراسة حالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010 .
23. نولف محمد عباس الرماحي : " المحاسبة الإدارية " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى 2014 .
24. نعيمة يحيوي ، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، لطلبة الماستر التخصصات: التدقيق المحاسبي ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر – باتنة، 2020.
25. بري أم الخير،: محاضرات مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- سنة أولى ماستر تخصص: محاسبة وجباية معمقة 2021-2022.
26. بن زكورة العوينة، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية- بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية- دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ، ص: 188 على الرابط:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/468/4/2/104545>

المراجع باللغة الفرنسية

1. Christian Goujet; Christian Raulet: Comptabilité de gestion; DUNOD ;6em edition
2. G. Langlois. Bonnier, M.Binger ; Contrôle de gestion , BERTI EDITION D'Alger 2006 .
3. Henri Davasse, Georges Langlois : Comptabilité analytique et gestion budgétaire, BERTI EDITION D'Alger 2010