

الفصل السابع : تخطيط الارياح - الموازنات التشغيلية

مقدمة:

يعتبر تخطيط الارياح الوسيلة التي تتخذها الشركة لتحقيق مستوى الارياح المخطط له ، وذلك بأستخدام الموازنات التخطيطية (التقديرية) المختلفة التي تشكل معا خطة عمل متكاملة تعرف بأسم الموازنة الرئيسية ، وتعتبر الموازنة من أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية.

للتوضيح مثال من الواقع : تستخدم الموازنة على الجانب الشخصي كما تستخدم على الشركات لكن بتفاصيل اعمق وحسابات اكثر ، فمثلا عندما ينوي الشخص القيام برحلة سياحية فإنه يضع خطة لمصروفاته بحيث لا يزيد عن حد معين ويحدد مبلغ للاقامة ومبلغ للطعام ومبلغ للترفيه ومبلغ للتسوق ، و خلال الرحلة يراقب الشخص مصروفاته بحيث لا يزيد عن تلك المحددة مسبقا

سنعرض في هذا الفصل:

١- اسباب ومزايا وضع الموازنات

٢- اعداد الموازنات الرئيسية التالية : موازنة المبيعات ، الانتاج ، المواد المباشرة ، الاجور المباشرة و موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة

اولا: اسباب ومزايا وضع الموازنات:

الموازنة: هي خطة مفصلة للمستقبل للاهداف التي تسعى الادارة لتحقيقها يتم التعبير عنها كميا ، ويمكن التعبير عن الموازنة على انها مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها كالتخطيط والرقابة ، حيث يتضمن التخطيط وضع الاهداف واعداد الموازنات لتحقيقها ، بينما تتضمن الرقابة الفعالة ضمان التنفيذ الصحيح للخطة و تعديلها تبعا لتغير الظروف.

مزايا وضع الموازنات:

- ١- تعمل على ابلاغ اهداف وخطط الادارة للمستويات الادارية المختلفة
- ٢- تحفز الموظفين لتقديم أداء عالي لا سيما إذا طلب منهم المشاركة في إعداد هذه الموازنات، كما تشعرهم بالتزام أدبي نحو ضرورة تحقيق أرقام الموازنات التي اشتركوا في إعدادها
- ٣- وسيلة لتخصيص الموارد بين الاقسام بفعالية
- ٤- كشف المعوقات قبل حدوثها
- ٥- تعمل على دمج اشطة المؤسسة بطريقة متناسقة وسيرها في نفس الاتجاه
- ٦- وسيلة لتقييم الاداء اللاحق

■ **ابحثي عن معلومة !!! ما الفرق بين الموازنة والميزانية؟**

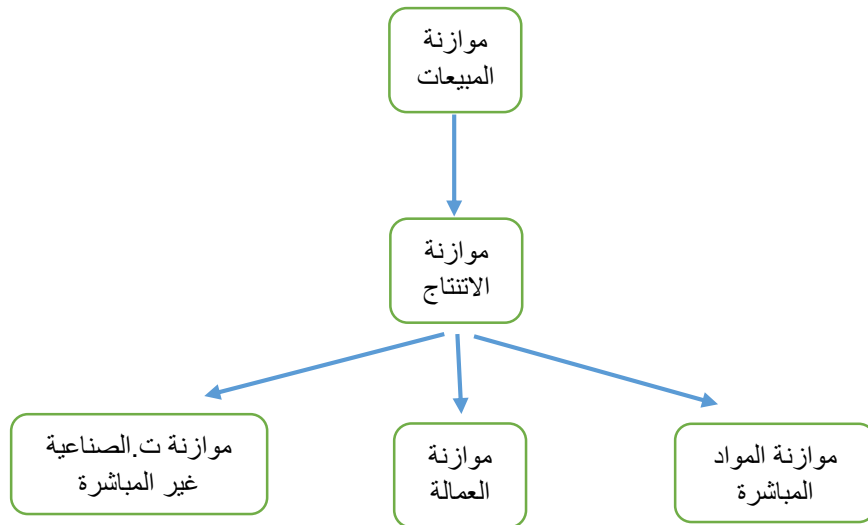
نظام محاسبة المسؤولية : هو نظام محاسبة يتحمل فيه المديرون المسؤولية عن عناصر الإيرادات والتكاليف - ولا شيء سوى تلك العناصر - التي يمكن مراقبتها جيدا حيث يتحمل المديرون مسؤولية الاختلاف بين النتائج المخططة والفعالية .

طرق اعداد الموازنات :

- موازنة مفروضة ذاتيا : تعد من الإدارة العليا وتفرض على المستويات الإدارية الدنيا
- موازنة بالمشاركة : يتم اعدادها بتعاون ومشاركة كاملة من المديرين في جميع المستويات .

ثانيا: اعداد الموازنة الرئيسية :

الموازنة التخطيطية الرئيسية عبارة عن خطة قصيرة الاجل ، وهي مجموعة من الموازنات المتخصصة يتم اعدادها من قبل المسؤولين في اقسام المنشأة وتشتمل على عدة موازنات فرعية ، سنتطرق لخمس موازنات وهي :



موازنة المبيعات وهي أول موازنة فرعية من الموازنة الرئيسية وتعتبر الاساس للموازنات الاخرى ،يعتمد نجاح نظام الموازنات كثيراً على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية.

$$\text{كمية المبيعات المتوقعة} \times \text{سعر بيع الوحدة} = \text{قيمة المبيعات}$$

المتحصلات : يتم حساب المتحصلات النقدية لمبيعات الشركة عن طريق اعداد جدول للمتحصلات النقدية المتوقعة بأستخدام السياسة الخاصة التي تتبعها الشركة لتحصيل ديونها، وتعتبر المبالغ الغير محصلة من المبيعات في فترة الموازنة الحالية رصيد المدينون اخر الفترة

$$\text{المتحصلات النقدية المتوقعة} = \text{التحصلات من المبيعات الاجلة السابقة} + \text{التحصلات من المبيعات التي تتم في الموازنة الحالية}$$

الرجاء الاطلاع على المثال صفحة ٢١١، ٢١٠

تمرين ١: تخطط الشركة العمانية لبيع ٤٠٠,٠٠٠ وحدة خلال السنة ، بسعر بيع للوحدة ٢٠ ريال ، ويتوقع ان تكون المبيعات الربع سنوية على التوالي ٤٠,٠٠٠ وحدة ، ١٢٠,٠٠٠ وحدة ، ١٦٠,٠٠٠ وحدة و ٨٠,٠٠٠ وحدة

مطلوب: اعداد موازنة المبيعات :

| بيان | الربع الاول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | العام كاملا |
|-------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| كمية المبيعات المتوقعة (وحدة) | | | | | |
| X سعر بيع الوحدة (\$) للوحدة) | | | | | |
| =اجمالي قيمة المبيعات (\$) | | | | | |

تمرين ١ صفحة ٢٣١:

١. جدول المتحصلات النقدية

| بيان | جولاي-شهر ٧ | اوقست- شهر ٨ | سبتمبر- شهر ٩ | اجمالي الربع ٣ |
|---------------------------------|-------------|--------------|---------------|----------------|
| متحصلات من مبيعات شهر مي-شهر ٥ | | | | |
| متحصلات من مبيعات شهر جون-شهر ٦ | | | | |
| متحصلات من مبيعات شهر جولاي | | | | |
| متحصلات من مبيعات شهر اوقست | | | | |
| متحصلات من مبيعات شهر سبتمبر | | | | |
| اجمالي المتحصلات النقدية | | | | |

٢. مبلغ الحسابات المدينة في ٣٠ سبتمبر

موازنة الانتاج توضح عدد الوحدات التي يجب انتاجها للوفاء بمتطلبات البيع ولتوفير مخزون اخر المدة المطلوب الاحتفاظ به ، ويتم على اساسها اعداد موازنة المواد وموازنة الاجور وموازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة الاضافية ، تذكر دائما ان كمية المخزون التام اول المدة للفترة الحالية هو بالاساس كمية المخزون التام اخر المدة للفترة السابقة

كمية المبيعات المتوقعة + كمية المخزون التام اخر المدة = اجمالي الاحتياج - كمية المخزون التام اول المدة = كمية الانتاج المتوقعة

الرجاء الاطلاع على المثال صفحة ٢١٢

الواجب: حل الاسئلة ١، ٣، ٤، صفحة ٢٢٩

تمرين ٢: نفس المثال السابق بفرض ان مخزون اول المدة كان ٤٠٠٠ وحدة ، وان كمية المخزون التام اخر المدة للربع الاول تساوي ٢٠% من المبيعات المتوقعة للفترة القادمة

مطلوب: اعداد موازنة الانتاج :

| بيان(الجدول كاملا بالوحدات) | الربع الاول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | العام كاملا |
|--------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| كمية المبيعات المتوقعة | | | | | |
| +كمية المخزون التام اخر المدة | | | | ٦٠٠٠ | |
| = اجمالي الاحتياج | | | | | |
| - كمية المخزون التام اول المدة | | | | | |
| = كمية الانتاج المتوقعة | | | | | |

ملاحظات :

١. مخزون اخر المدة للعام = مخزون اخر المدة للربع الرابع
٢. مخزون اول المدة للعام = مخزون اول المدة للربع الأول
٣. مخزون اخر المدة لأي ربع = مخزون اول المدة للربع الذي يليه

تمرين ٢ صفحة ٢٣١:

| بيان(الجدول كاملا بالوحدات) | جولاي- شهر ٧ | اوقست - شهر ٨ | سبتمبر- شهر ٩ | الربع الثالث كاملا |
|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|--------------------|
| كمية المبيعات المتوقعة | | | | |
| +كمية المخزون التام اخر المدة | | | | |
| = اجمالي الاحتياج | | | | |
| - كمية المخزون التام اول المدة | | | | |
| = كمية الانتاج المتوقعة | | | | |

موازنة المواد المباشرة توضح هذه الموازنة كمية و تكلفة المواد الخام المطلوب شراؤها لتحقيق موازنة الانتاج المتوقع ولتوفير كميات كافية

من المخزون ، حتى تتمكن من اعداد موازنة المواد المباشرة يجب الرجوع الى سياسة الشركة بالنسبة لمخزون المواد اول واخر الفترة ، معدل احتياج الوحدة الانتاجية من المواد المباشرة ، سعر الشراء و كمية الانتاج المتوقعة

كمية الانتاج المتوقعة \times معدل احتياج الوحدة من المواد الخام = احتياج الانتاج من المواد الخام + كمية مخزون مواد خام اخر الفترة = اجمالي الاحتياج من المواد الخام - كمية مخزون مواد خام اول الفترة = كمية المواد الخام المطلوب شرائها \times سعر الشراء للوحدة من المواد الخام = تكلفة المواد الخام المطلوب شرائها

ملاحظة : في حال وجود اكثر من مادة مباشرة يتم عمل موازنة مختلفة لكل مادة من المواد الخام المباشرة الداخلة في تصنيع المنتج

الرجاء الاطلاع على المثال صفحة ٢١٤

تمرين ٣ صفحة ٢٣٢:

| بيان | الربع الاول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | العام كاملا |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| كمية الانتاج المتوقعة من الالات الحاسبة | | | | | |
| X عدد الرقائق في الالة الواحدة | | | | | |
| = اجمالي الرقاقت المطلوب انتاجها | | | | | |
| + كمية مخزون الرقاقت المطلوب اخر المدة | | | | | |
| = اجمالي الاحتياج من الرقاقت | | | | | |
| -كمية مخزون الرقاقت اول المدة | | | | | |
| = كمية الرقاقت المطلوب شرائها | | | | | |
| X سعر شراء الرقاقة الواحدة | | | | | |
| =اجمالي ت. الرقاقت المطلوب شرائها | | | | | |

موازنة الاجور المباشرة تختص بتقدير تكلفة الايدي العاملة التي نحتاجها للانتاج المخطط خلال فترة الموازنة ، حتى نتمكن من اعداد موازنة الاجور المباشرة يلزمنا معرفة معدل العمل المباشر لكل وحدة انتاجية و معدل اجر ساعة العمل المباشر و بالطبع كمية الانتاج المتوقعة

$$\text{كمية الانتاج المتوقعة} \times \text{معدل العمل المباشر للوحدة} = \text{ساعات العمل المباشر اللازمة للانتاج} \times \text{معدل اجر ساعة العمل المباشر}$$

$$= \text{اجمالي تكلفة العمالة المباشرة}$$

الرجاء الاطلاع على المثال صفحة ٢١٦

تمرين ٤ صفحة ٢٣٢:

١. على افتراض أن القوى العاملة المباشرة يتم تعديلها كل ثلاثة اشهر، فإن موازنة العمالة المباشرة تكون:

| بيان | الربع الاول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | العام كاملا |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| كمية الانتاج المتوقعة (وحدة) | | | | | |
| X معدل العمل المباشر للوحدة (... لكل وحدة) | | | | | |
| = ساعات العمل المباشر اللازمة للانتاج(ساعة) | | | | | |
| X معدل اجر ساعة العمل المباشر (\$) للوحدة) | | | | | |
| = اجمالي تكلفة العمالة المباشرة (\$)) | | | | | |

٢. على افتراض أن القوى العاملة المباشرة لا يتم تعديلها كل ثلاثة اشهر وقد تم دفع أجور الوقت الإضافي ، فإن موازنة العمالة المباشرة تكون:

| بيان | الربع الاول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | العام كاملا |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| كمية الانتاج المتوقعة | | | | | |
| x معدل العمل المباشر للوحدة | | | | | |
| = ساعات العمل المباشر اللازمة للانتاج | | | | | |
| - ساعات العمل العادية الخاصة بالرواتب المنتظمة | | | | | |
| = ساعات العمل الزائدة عن ١٨٠٠ ساعة | | | | | |
| أجور ساعات العمل العادية (\$١١ للساعة العادية * ساعات العمل العادية) | | | | | |
| + أجور العمل الإضافي (\$١١ للساعة الواحدة x ١,٥ ساعة = \$١٦,٥ للساعة الاضافية * ساعات العمل الاضافية) | | | | | |
| = اجمالي تكلفة العمالة المباشرة | | | | | |

موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة تقدر الموازنة جميع التكاليف اللازمة للانتاج بأستثناء المواد المباشرة والعمالة المباشرة ، مثل رواتب المشرفين ، عند اعداد هذه الموازنة يجب فصل التكاليف الصناعية غير المباشرة الى شقيها المتغير والثابت كي يتمكن المسؤولين من اداء العمليات المختلفة كالتخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات بشكل افضل

ص = أ + ب س

اجمالي التكاليف الصناعية الإضافية = التكاليف الصناعية الثابتة + (معدل التكاليف الصناعية الاضافية المتغير * ساعات العمل المباشر المخطط)

✓ وللحصول على المدفوعات النقدية المخططة لتكلفة التصنيع الإضافية غير المباشرة نقوم بطرح الاستهلاك

علما ان معدل تحميل التكاليف الاضافية غير المباشرة المحدد مسبقا = اجمالي تكلفة التصنيع الاضافية غير المباشرة المخططة

اجمالي ساعات العمل المباشر المخططة

١. موازنة تكاليف التصنيع الاضافية غير المباشرة ص = أ + ب س

| بيان | الربع الاول | الربع الثاني | الربع الثالث | الربع الرابع | العام كاملا |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| التكاليف الصناعية الاضافية الثابتة (أ) | | | | | |
| + معدل التكاليف الصناعية الاضافية المتغيرة ب | | | | | |
| ساعات العمل المباشر المخططة (اللازمة للانتاج) س | | | | | |
| = التكاليف الاضافية الصناعية المتغيرة (ب س) | | | | | |
| = اجمالي التكاليف الصناعية الاضافية ص = أ + ب س | | | | | |
| - الاهلاك | | | | | |
| = المدفوعات النقدية المخططة لتكاليف التصنيع الاضافية غير المباشرة | | | | | |

٢. معدل تحميل التكاليف التصنيعية الاضافية غير المباشرة

تمرين إضافي شامل:

تقوم إحدى الشركات بإنتاج وبيع منتج وحيد ولقد توافرت البيانات التالية لأعداد الموازنات عن عام ٢٠١٧:

الاحتياجات من المواد والعمالة

مواد مباشرة : المادة (أ) ٥ كيلو جرام للوحدة ، المادة (ب) ٦ لتر للوحدة

عمالة صناعية مباشرة : ٥ ساعات للوحدة

وتتوقع إدارة الشركة أن حجم المبيعات خلال عام ٢٠١٧ يبلغ ١٠٠٠ وحدة بسعر ٥٥٠ ريال / وحدة ، ويبلغ مخزون أول الفترة لعام ٢٠١٧ من الإنتاج التام ١٠٠ وحدة ، مخزون آخر الفترة المستهدف لنفس العام ٢٠٠ وحدة وكانت البيانات المتوقعة للمواد المباشرة المستخدمة في الإنتاج على النحو التالي :

| المواد المباشرة | مخزون أول الفترة متوقع | مخزون آخر الفترة المستهدف | سعر الشراء |
|-----------------|------------------------|---------------------------|----------------|
| مادة (أ) | ٢٠٠٠ كجم | ١٥٠٠ كجم | ٣٠ ريال / كيلو |
| مادة (ب) | ١٠٠٠ لتر | ٢٠٠٠ لتر | ٥ ريال / لتر |

كما يبلغ معدل أجر ساعة العمل المباشر ٢٥ ريال ويقاس مستوى النشاط في الشركة على أساس ساعات العمل المباشر وكانت معادلة الموازنة المرنة : ص = ٦٦٠٠٠ + ٧س

المطلوب : أعداد الموازنات التالية لعام ٢٠١٧ :

المبيعات ، الإنتاج ، المواد المباشرة ، الأجور المباشرة ، التكاليف الصناعية الغير مباشرة