



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول

استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية

بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية

بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

The use of electronic applications in the preparation of operational budgets
An applied research in one of the private sector companies for dairy industry / Baghdad

عبدالله محمد قاسم

خالد جمال فاضل

أ.م.د. فيحاء عبدالله يعقوب

الباحث

الباحث

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

جامعة بغداد

المستخلص

اجتاحت العالم في الآونة الأخيرة ثورة تدعى بثورة المعلومات وتعد في الوقت الحاضر احد أهم معالم التقدم والتطور للدول إذ إن قياس تطور وتقدم أي دولة اليوم يكون بمقدار التطور التكنولوجي الذي وصلته تلك الدولة. كما إن المزايا التي يوفرها استخدام الحاسوب والمتمثلة في الدقة والسرعة وإمكانية تخزين واسترجاع البيانات أدى إلى استخدامه في شتى المجالات فقد استخدم في المجال الاقتصادي، الصناعي، الزراعي، مجالات الاتصالات،..... الخ من المجالات فضلاً على انه اوجد المبرر لعملية إعادة هندسة العمليات لغرض التطوير والتحسين. وعليه فان استخدام الحاسوب في عملية إعداد الموازنات سوف يؤدي إلى تحقيق الدقة في إعداد الموازنة حيث تعتمد الأساليب الكمية والإحصائية في عملية إعداد التقديرات في بنود الموازنة كما يتيح استخدام الحاسوب في إعداد الموازنة الشاملة إلى تخفيض الوقت والجهد المستغرق في إعدادها لما يتطلبه ذلك من إعداد المعادلات وإجراء العمليات الحسابية سنوياً والتي تستغرق معظم الوقت المستخدم في إعداد الموازنة. من خلال دراسة مشكلة البحث توصل الباحثان إلى انه أصبح من الضرورة استخدام الحاسوب في عملية إعادة هندسة إعداد الموازنة الشاملة للاستفادة من المزايا السابقة التي يوفرها الحاسوب والمتمثلة بالدقة وتقليل الجهد والوقت اللازم لإعداد الموازنة.

Abstract

A revolution called information revolution has recently invaded the world. It is Currently considered one of the most important properties of development to the countries of the world The criteria provided by computers such as accuracy, speed, time saving Storage and restore have led them to be widely used in economy, industry, agriculture, communications, etc., as well as being the major finder of reengineering the operations of innovation. The use of computers in the preparation of budgets will lead to achieve accuracy. Since, the operation draws upon the statistic and quantity estimations about budget items, the computerized balance sheet may save time and effort of preparing mathematical equations annually. According to the problem of study, the researchers concluded that it is necessary to use computers in reengineering the budget of balance sheet to save time and effort of preparation.

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

المقدمة :

لغرض تحقيق اهداف اي المنشأة لابد من القيام بعمليات التخطيط المسبق والتنظيم والتوجيه والرقابة الادارية ومن هنا ينظر الى الموازنة على انها ترجمة كمية ومالية للاهداف التي تسعى إدارة المنشأة الوصول إليها وتحقيقها ، كما ان الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطط الموضوعة من قبل الادارة . فالأدارة العليا تضع الاهداف الإستراتيجية للمنشأة لتقوم الادارة الوسطى بترجمة هذه الاهداف الى وسائل وخطوات قابلة للتطبيق ، ويأتي دور الإدارة الدنيا للقيام بعملية التنفيذ . عليه سوف يتم اعتماد تطبيقات الحاسوب لغرض اعداد موازنات تشغيلية واعداد تقارير لايصالها الى الادارة العليا بسرعة وذات معلومات دقيقة لغرض اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

مشكلة البحث :

ان غالبية الشركات في العراق ينتابها الضعف في استخدام تطبيقات الحاسوب لغرض اعداد الخطط والموازنات التشغيلية لايصالها الى الادارة لغرض الرقابة وتقييم الاداء

هدف البحث :

- ١- اعداد موازنات تشغيلية شاملة باستخدام تطبيقات الحاسوب لغرض اعداد التقارير التخطيطية للادارة العليا.
- ٢- استخدام تطبيقات وبرمجة الاكسل لغرض اعداد وتصميم نظام تقارير للموازنات التشغيلية.

اهمية البحث:

- ١- تسهيل عملية اعداد الموازنات وتقديمها بسرعة الى الادارة العليا.
- ٢- رفع مستوى الدقة في التقارير الادارية المقدمة .

فرضية البحث :

ان استخدام تطبيقات الحاسوب في اعداد الموازنات التشغيلية يؤدي الى اعداد تقارير تتسم بالدقة والسرعة لغرض اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب.

المبحث الثاني / الأطار النظري

أولاً : مفهوم وأهمية اعداد الموازنة

تعد خطوات اعداد الموازنة التي تتخذها المنظمات نقطة مهمة لتحقيق مستوى معين في الحصول على الربح وهذه العملية تسمى تخطيط الربح ويتم ذلك من خلال اعداد مجموعة من الموزنات تعرف بالموازنات التشغيلية والتي تعد بأسلوب تكنولوجي معاصر وباداء عالي المستوى .

مفهوم الموازنة

تمثل الموزنات اداة شائعة تستخدمها الشركات لتخطيط ورقابة مايجب تنفيذه وتقدم الموزنات مقياساً للنتائج المالية المتوقع ان تحققها الشركة من انشطتها المخططة وعن طريق التخطيط للمستقبل يتعلم المديرون كيفية تجنب المشاكل التي قد تواجههم في المستقبل بالاضافة الى انهم ان قد يركزون طاقتهم على استغلال الفرص بدلا من مواجهة المشاكل ، وقد علق البعض على هذا بقوله : (ان قلة قليلة من التنظيمات هي التي تخطط وتقتل ، الا اننا نجد الكثير من التنظيمات التي اخفقت قد فشلت في أن تخطط) (هورنكرن ، ٢٠٠٩ : ٣٣٧)

أهمية الموازنة

تتجسد أهمية الموازنة من خلال كونها أداة مهمة تساعد الإدارة في تحقيق وظائفها الرئيسية الآتية:

١- التخطيط :- أي تحديد الاهداف ذات المدى البعيد والقريب وتحديد البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة التي تساعد في تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتاحة ، وبمعنى آخر ان الموازنة تساعد في تحديد المشاكل وحلها (Hilton , 2008 : 348)

٢- التنسيق :- تعد الموازنة أداة تنسيقية للأهداف والأنشطة لأقسام الشركة المختلفة في خطة واحدة منسقة وبشكل يضمن العمل باتجاه تحقيق أهداف الشركة كلها بدون تعارض بين الأهداف والخطط الفرعية ، وأن عدم استعمال الموازنات قد يؤدي الى (تعارض المصالح) وعدم توجيه الجهود بين العاملين وباتجاهات مختلفة ومن ثم حدوث تعارض بين أهداف وخطط هذه الأقسام مؤثرا بشكل سلبي على هدف المنشأة ككل . (Drury, 2004 : 550)

٣- الاتصال (نظم المعلومات) :- إن وجود وسيلة للاتصال بين المستويات العليا والدنيا للإدارة ضمن المنظمة الاقتصادية الواحدة اي بتوفير المعلومات اللازمة لإعداد موازنة تخطيطية ما يلائم احتياجات الشركة وواقع حالها يجعل كل عامل مدرك لأهداف الشركة وما هو دوره في تحقيق هذه الأهداف لأجل تحقيقها بشكل فعال وكفاء والموازنة تعتبر وسيلة اتصال فعالة بين المستويات الإدارية

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

كافه لأنها ستساعد على معرفة المستويات كلها بأهداف الشركة ومن ثم معرفة المستويات الإدارية العليا بإمكانية تحقيق هذه الأهداف ضمن الظروف المتاحة للشركة إذ تتمكن الإدارة من معرفة فيما إذا كان استعمال المورد فعالاً أو غير فعال وبدراسات تحليلية لأعمال الشركة (Hilton 2008 : 381)

٤- التحفيز :- تعزيزاً للنقطة السابقة ومن خلال مشاركة الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في وضع أهداف الشركة والتخطيط لها يولد لديهم الشعور بالمسؤولية وتحفيزهم بأنجاز أعمالهم الموكلة لهم على اتم وجه ومن ثم الوصول لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة ، حيث أن الموازنة تعد أداة للتأثير على سلوك الفرد (لا سيما لو تمت مشاركتهم باعدادها) وتدفعهم للعمل بروح الجماعة نحو تحقيق أهداف الشركة المخطط لها إذا كانت الموازنة تعد من الإدارة العليا فقط فأن ذلك سيؤدي الى تجاهل تنفيذ الموازنة ومقاومتها لوجود تعارض بين أهداف المستويات المختلفة (Drury , 2004 : 552)

٥- الرقابة وتقييم الاداء :- الموازنة التخطيطية تعتبر بمثابة مقياس ومعياري للأداء يقوم على اساسهما ما تم انجازه من قبل كل مركز مسؤولية على وفق صلاحيته المحددة ضمن هذه الموازنة والذي يعطي الدافع لتأديته بشكل (Hilton , 2008 : 349)

ثانيا : اهداف ومبادئ إعداد الموازنة

اهداف إعداد الموازنة

وبصدد تحديد أهداف الموازنة يجب على الإدارة : (العظمة وآخرون ، ١٩٩٠ : ٤٠٥)

أ- أن تحدد الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات والأهداف قصيرة الأجل بحيث تكون الأهداف قصيرة الأجل خطوة على الطريق للوصول الى الأهداف طويلة الأجل وتحقيق الإستراتيجيات

ب- أن تحدد الأهمية النسبية للأهداف المختلفة وأولويتها حتى يمكن ترجمة هذه الأهمية النسبية ترجمة سليمة وواضحة في خطة العمل وحتى لا يكون هنالك تضارباً بين الأهداف المختلفة في مرحلتي التخطيط والتنفيذ .

ج- أن تحدد الأهداف الممكنة ، أي التي يمكن تحقيقها بالنسبة لظروف المشروع والسوق والإقتصاد القومي إذ أن وضع أهداف مثالية لا يمكن أن يحققها المشروع يضع المدير المسؤول عن التنفيذ في وضع العاجز عن بلوغ هذه الأهداف وهذا في حد ذاته يؤدي الى آثار نفسية سيئة مما يجعل المدير يفقد ثقته بالخطة ويؤدي به إلى أهمال تنفيذها ويكون هذا تأثيراً سلبياً على دافعيته.

د- أن تحدد الأهداف التي تمثل تقدماً عما حقق فعلاً إذا انه كلما تقدم المشروع في العمر كلما زادت وتوطدت خبرة مديره لذا يجب أن تؤدي زيادة الخبرة إلى زيادة الكفاءة مما ينعكس على الأداء ، ولا يخفى

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

أن أهداف المشروع هي مسؤولية الإدارة العليا للمشروع وليس معنى ذلك ان تقتصر معرفة الأهداف على هذا المستوى بل يجب أن تتعداه حتى تصل الى المستويات الإدارية المسؤولة عن التنفيذ.

مبادئ إعداد الموازنة

لكي يتم إعداد الموازنة بصورة صحيحة ودقيقة فلا بد من وجود مبادئ علمية تقوم على أساسها الموازنة ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي:

١- مبدأ الشمولية: - ويقصد بهذا المبدأ أن تشمل الموازنة جميع أوجه النشاط في المنظمة سواء من الناحية الوظيفية (انتاج، بيع، تخزين، مشتريات، أفراد، إدارة...الخ) ، أو من الناحية التنظيمية (أقسام، إدارات، فروع...الخ)

٢- مبدأ الارتباط بالتنظيم الإداري: - يعد هذا المبدأ من أهم المبادئ، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تحقيق رقابة فعالة حيث يتم ربط الموازنة بمراكز المسؤولية، وبالتالي يمكن ذلك من التعرف على المسؤولين عن الانحرافات السالبة ومعاقبتهم والتعرف على المسؤولين عن الانحرافات الموجبة ومكافأتهم.

٣- مبدأ المشاركة: - ويقصد بها مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنة بما في ذلك الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، الأمر الذي يؤدي إلى خلق حالة من الشعور بالمسؤولية لديهم في إنجاح هذه الخطة لأنهم شاركوا في إعدادها.

٤- مبدأ الموضوعية: - ويقصد بالموضوعية الاعتماد على أسس عملية دقيقة في إعداد الموازنة والاعتماد على مصادر موثوقة بها للحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها.

٥- مبدأ التمييز بين النشاط الجاري والنشاط الاستثماري: - كما هو واضح من العنوان فإن هذا المبدأ يقصد به التمييز بين النشاط الجاري وبين النشاط الاستثماري، حيث توجد موازنة خاصة بالنشاط الجاري تسمى الموازنة التشغيلية وموازنة خاصة بالنشاط الاستثماري تسمى بالموازنة الرأسمالية، ويرجع السبب في التمييز بين النشاط الجاري والنشاط الاستثماري، وبالتالي التمييز بين موازنتيهما إلى أن الموازنة التشغيلية تهدف إلى تحديد الزيادة في الطاقة الانتاجية، مما يؤدي إلى استثمارات مختلفة في أصول ثابتة تؤثر في المركز المالي (الميزانية) العائد على المؤسسة وإلى سنوات كثيرة قادمة.

٦- مبدأ التكلفة والمنفعة: - ويقصد بها أن تكون نفقات إعداد الموازنة أقل من الفائدة المرجوة من إعداد الموازنة، لأنه كلما كانت نفقات إعداد الموازنة أكبر من فائدتها فأنها سوف تفقد من أهميتها وقيمتها، إذن لا بد من أن تكون الفائدة أكبر من التكلفة.

٧- مبدأ إعداد البيانات تقديراً عن فترة قادمة : ويعني هذا المبدأ التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة على ضوء العلاقات التبادلية بين هذه العمليات، بحيث يمكن توفير البيانات التقديرية التي تعد على أساسها الموازنة، وتتمثل هذه البيانات في البيانات الخاصة بالمنظمة مثل البيانات التقديرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون السلعي والمواد الأولية، والمصروفات السلعية والبيعية والإدارية والتمويلية وعلاقات المبيعات والإنتاج والمخزون ومعدلات مستلزمات الإنتاج من المواد والعمل والمصروفات وعلاقات التدفقات النقدية كعلاقة المقبوضات بالمبيعات والإيرادات الأخرى

٨- مبدأ التنسيق: - إن أهمية التنسيق تظهر في تحقيق التوازن بين العمليات والأنشطة المختلفة وعدم مراعاة هذا المبدأ يؤدي إلى حدوث اختناقات تؤثر على الكفاية الإنتاجية للمنظمة، ويعني هذا المبدأ تحقيق التجنس بين الجداول الفرعية المشتقة من الموازنة بإيجاد الترابط والتنسيق الكامل بينها، وذلك مراعاة أن تغطي الجداول الفرعية جميع العمليات والأنشطة، وأن تهتم بالعلاقات التبادلية بين أوجه النشاط المختلفة، فقد يتطلب التنسيق بين الجداول التقديرية للموازنة ضرورة تعديل الجداول في ضوء بعض العلاقات التبادلية التي لم تؤخذ في الحسبان .

٩- مبدأ المرونة: إن الموازنة معبرة عن المستقبل واحتمالاته، لذلك يتطلب المرونة في إعدادها بحيث تتضمن جميع الخطط البديلة حتى لا تصبح عقبة في سبيل المواجهة الحكيمة لتغير الظروف والأوضاع المستقبلية التي تعيشها المنظمة، أي أن تتيح الموازنة إمكانيات التعديلات اللازمة طبق لتغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

١٠- مبدأ التوقيت الزمني: - عني مبدأ التوقيت الزمني إيجاد التوازن بين حجم العملية وتوزيعها زمنياً والمقصود بالتوقيت ليس مجرد توزيع تقديرات الموازنة متساوية على مدار فترة الموازنة، وإنما يعني توقيت العمليات بالنسبة لكل فترة في شكل برنامج زمني يحقق التوازن بين جوانب النشاط في المنظمة، وعملية التوزيع الزمني للتقديرات لا تعني بالضرورة أن يكون التوزيع بالتساوي وعلى الفترات المحددة بل إن المقصود هو فقط توزيع التقديرات على فترات السنة طبقاً لتوقعات أو احتمال الصرف أو التحصيل حتى تمكن الرقابة على التنفيذ والمتابعة لنتمكن من تجنب أي ارتباكات مالية.

١١- مبدأ التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي في صورة مالية: - تبدأ عملية إعداد الموازنات التخطيطية بتحديد المشروعات أو البرامج التي تزعم الوحدة الواحدة القيام بتنفيذها وتحديد عناصر الإنتاج اللازمة في شكل مستلزمات سلعية وخدمية وحجم العمالة اللازمة وكل نوع منه وتحديد حجم الإنتاج، وحجم المبيعات، وحجم المخزون السلعي وخلاف ذلك من العناصر، وتعد تلك التقديرات في شكلها النهائي وحدات نقدية أو مالية فمن أهم مبادئ علم المحاسبة أنه يعتمد على النقود كميّار أو أساس موجود لقياس قيم العمليات الاقتصادية.

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

١٢- المبدأ السلوكي للموازنات: مما لاشك فيه أن نجاح أو فشل الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة يحدده التأثير المحتمل للموازنة في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وتعد دراسة "والاس" مثالاً طيباً في هذا الشأن، حيث تهدف إلى مناقشة الجوانب السلوكية المتعلقة باستخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة الإدارية، ويمكننا القول بأن سلوك الأفراد العاملين في المنظمة يهدف إلى:

- تحقيق أهداف عامة المنظمة.

- إشباع حاجات فردية.

ثالثاً : قواعد وخطوات اعداد الموازنة بأستخدام تطبيقات الحاسوب

- الخطوة الأولى:- وهي وضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل اذ، تعمل الأهداف طويلة الأجل على رسم الملامح الرئيسة لأنشطة المنظمة في الأجل الطويل ويتم تحديد هذه الأهداف عادة بناء على دراسة كلا من السوق، والظروف الاقتصادية والاجتماعية، ويتم التعبير عن هذه الأهداف باستخدام عبارات عامة مثل زيادة قيمة المبيعات، تنويع المنتجات، ويتم بيان طريقة تحقيق هذه الأهداف عن طريق الموازنات طويلة الأجل.

- الخطوة الثانية:- يتم ربط هذه الأهداف بالإمكانات والمصادر المتاحة للمنظمة، فالأهداف الواقعية هي التي تحدد في ضوء طاقات وإمكانات المنظمة، من هنا نرى سهمين يربطان بين الأهداف والإمكانات لبيان التأثير المتبادل بينهما.

- الخطوة الثالثة:- ويتم فيها إعداد البرامج والجدول التشغيلية التي تغطي أنشطة الوحدات الإدارية الفرعية في المنظمة ، وبعد ذلك يتم تجميع هذه الجداول في جدول مركزي بحسب خطوط السلطة والمسؤولية في المنشأة، حتى نصل إلى جدول ملخص واحد يعكس خطة المنظمة ككل. وبعد إتمام هذه الخطوة إذا وجدت الإدارة أنها لا تستطيع تحقيق أهدافها يمكن لها تعديل الخطة أو الأهداف أو كليهما قبل أن تتم اعتماد هذه الخطة من قبل الإدارة العليا.

- الخطوة الرابعة:- وتتضمن التنفيذ الفعلي للخطة ،اذ يتم هنا حصر أرقام التكاليف والإيرادات الفعلية التي حدثت فعلاً.

- الخطوة الخامسة: يتم فيها مقارنة الأرقام الفعلية مع أرقام الموازنة لكشف الانحرافات بينهما وتقديم ذلك في تقارير إلى الإدارة، إن هذه المعلومات قد تدفع المنظمة إلى تغيير أهدافها الموضوعية، وتعرف هذه المعلومات بالتغذية العكسية. ويرى الباحثان أن تأثير استخدام الحاسوب يتضح جلياً في الخطوة الرابعة والخامسة حيث يسهل من عملية إعداد البرامج والجدول التشغيلية وبشكل تلقائي كما يمكن من تحليل الانحرافات وبشكل تلقائي وتفصيلي للموازنة.

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

استخدام برنامج أكسل في إعداد الموازنة

هناك شئ واحد مشترك بين كل الشركات وهو الحاجة الى الاحتفاظ بسجلات دقيقة. مع ازدياد عدد المنتجات والخدمات والزبائن ، تطلب من الشركات تجهيز نظام كمبيوتريا للتماشي مع وفرة البيانات المالية وغيرها من انواع البيانات .

مايكرو سوفت اكسل هو برنامج اوراق عمل يتيح لك تنظيم بياناتك في لوائح ثم تلخيصها ومقارنتها وتقديمها رسوميا.(خطوة بخطوة مع مايكرو سوفت اكسل ، كورتيس فراي ،ص٧٢)

احدى نقاط القوة الحقيقية في اكسل انه يساعدك في ادارة كميات كبيرة من البيانات بسهولة . ان جزءا كبيرا من سبب سهولة ادارة مجموعات كبيرة من البيانات تعود الى سهولة التعامل مع بيئة اكسل من اعمدة وصفوف وخلايا(حيث ان الخلايا هي تقاطع اعمدة مع صفوف) وسهولة التحكم بطول وعرض الخلية الواحدة كما ان الخلية الواحدة عبارة عن معادلات رياضية ومنطقية واحصائية معقدة سهلت من عملية انتقال المعلومات من خلية الى اخرى وعملية الربط بين الخلايا كما يمكن فيه تخصيص اوراق العمل وازافة رسوم واشكال معينة من قبل الشركة المنتجة . (خطوة بخطوة مع مايكرو سوفت اكسل ، كورتيس فراي ،ص٩٧)

رابعا: انواع الموازنات التشغيلية باستخدام تطبيقات الحاسوب:

أنواع الموازنات التشغيلية

وتمثل النتائج المتوقعة من العمليات التشغيلية أي انها تحدد الكيفية التي يتم من خلالها مقابلة الطلب على البضائع أو الخدمات وتكون الشركات الصناعية الموازنات الآتية :

١- موازنة المبيعات :-

تعتبر خطوة تقدير المبيعات الخطوة الأساسية لأعداد موازنة المشروع ، والجدول التقديري للمبيعات عبارة عن تقدير لمبيعات المشروع في فترة الموازنة ويمكن عرض بيانات الجدول طبقا لأنواع المنتجات او طبقا للتوزيع الجغرافي لسوق المشروع ... إلخ (العظمة وآخرون ، ١٩٩٠ : ٤٢٥)

ويمكن تمثيل شكل موازنة المبيعات بالتالي :



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

Schedule 1: = sales Budget

				Year		Quarter		det.
				٤	٣	٢	١	
—	—	—	—	—				Budgeted sales
								—
\$	—	\$	—	\$	—	\$	—	\$ selling price
								—
\$	—	\$	—	\$	—	\$	—	\$ total sales
								—

% . Cash sales percentage

% . Accounts receivable percentage

Schedule Expected cash collecting

\$			—	\$				Accounts receivable beginning
								—
	\$		—	\$	—	\$		first quarter sales
								—
	\$		—	\$	—	\$		second quarter sales
								—
	\$	—	\$	—	\$			third quarter sales
								—
—		\$	—	\$				fourth quarter sales
								—
\$	—	\$	—	\$	—	\$	—	\$ total sales
								—

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

الشكل رقم (١) موازنة المبيعات من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others, 2013 p378)

٢- موازنة الإنتاج :-

بعد إعداد الجدول التقديري للمبيعات يمكن تحديد كمية الإنتاج الذي يجب أنتاجه من كل منتج للوفاء بالمبيعات التقديرية وللمحافظة على مستويات المخزون وهذا يتطلب تحديد سياسات المخزون من المنتج النهائي حيث ان تخطيط الإنتاج يتطلب توضيح أين ومتى يجب ان يتم الوفاء بالمبيعات والمخزون وإعداد هذا الجدول هو إحدى مسؤوليات إدارة الإنتاج . ويعبر عن الإنتاج في كثير من

الاحيان عن طريق بعدد الوحدات المنتجة لكل وحدة (العظمة وآخرون ، ١٩٩٠ : ٤٢٧)

وعلى هذا يمكن اعداد الجدول التقديري للإنتاج كما يلي :

(Production Budget (unit				
Total	Quarter	det.		
٤	٣	٢	١	
—	—	—	—	Budgeted unit sales
				—
—	—	—	—	Ending-inventory desired
				—
—	—	—	—	total needs
				—
—	—	—	—	beginning inventory
				—
—	—	—	—	Required unit
				—

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

الشكل رقم (٢) موازنة الانتاج من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others , 379 p , 2013)

٣- موازنة المواد المباشرة:-

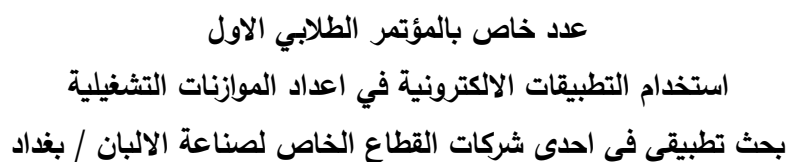
أ- موازنة المواد المباشرة الخام المستخدمة في الإنتاج : يوضح كمية وتكلفة كل نوع من أنواع المواد الخام التي يحتاجها برنامج الإنتاج التقديري ويعد هذا الجدول بعد تحديد كمية الإنتاج التقديرية ويحتاج إعداد هذا الجدول دراسة فنية تحليلية لمعدلات استخدام المواد الخام في الإنتاج ويمكن تحديد المواد الخام عن طريق استخدام معايير المواد المباشرة وتطبيقها لكمية الإنتاج التقديرية وإذا كان المشروع لا يتبع نظام التكاليف المعيارية فيمكن تقدير المواد المباشرة باستخدام بيانات التكاليف الفعلية وتعديلها في ضوء الظروف المتوقعة لفترة الموازنة . (العظمة وآخرون ، ١٩٩٠ : ٤٢٧)

ب- موازنة مشتريات المواد المباشرة : تعرف على أنها تخمين لكمية المواد الخام الواجب شرائها وكلفتها وهذه الموازنة تبين كمية المواد الواجب شرائها وكلفتها لتلبية متطلبات الإنتاج وللحفاظ على مستوى معين من لمخزون آخر المدة الذي تستهدفه الشركة للحفاظ عليه من خلال سياستها (Hilton , 2008 : 358)

ويمكن توضيح ما ذكر من خلال الجدول التالي :

D.M.Usage Budget

	Year	Quarter	det.
	٤	٣	٢ ١
Required production in units	-	-	-
Raw materials required per unit	-	-	-
Raw materials needed to meet the production schedule	-	-	-
Add desired ending raw materials inventory	-	-	-



۱۶



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

الشكل رقم (٣) موازنة المواد و موازنة المدفوعات من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others, 2013 p381)

٤- موازنة العمل المباشر:-

وتعتمد موازنة العمل المباشر اعتمادا كبيرا على موازنة الإنتاج بنظر الاعتبار بعض العوامل المؤثرة على معدل دوران العمل لأصناف متنوعة من العمل وعلاقته بالمهارة لغرض احتساب معدل الأجر واستخدام الطريقة المناسبة من حسابات الكلفة لأحتساب هذا المعدل حيث أن موازنة العمل المباشر تشمل على ساعات العمل المباشر وكلفتها.

(Hilton , 2009 : 358)

ويمكن توضيح ماذكر من خلال الجدول الآتي :

Direct Manufacturing Labor Costs Budget

	Year		Quarter		det.
	ε	۳	۲	۱	
—		—		—	—
					Output Units Produced
					—
					Direct-Manufacturing
—		—		—	—
					Labor-Hours per Unit
					—
—		—		—	—
					Total Hours
					Hourly
—	\$	—	\$	—	\$
					Wage Rate
	—	\$	—	\$	—
					\$ Total

الشكل رقم (٤) موازنة الساعات المباشرة من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others, 2013, p383)

٥- موازنة التكاليف الإضافية :-

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

يجب أن تقدم موازنة التكاليف الإضافية جدولاً لكل التكاليف بخلاف تكاليف المواد المباشرة والعمل المباشر وتيوب هذه التكاليف بحسب سلوكها لأغراض إعداد الموازنة ، ويتم عمل معدل التكاليف الإضافية المحددة مقدماً ، ويستخدم هذا المعدل في تحميل التكاليف الإضافية لوحدة الإنتاج طوال فترة الموازنة . (كارسون ، ٢٠٠٩ : ٤٣١)

ويمكن توضيح ما ذكر من خلال الجدول الآتي :

F.o.h. budget									
		Year		Quarter		det.			
		٤		٣		٢		١	
budgeted D.L. hours		-	-	-	-	-	-	-	-
Variable F.o.h rate		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total V.F.O.H		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
.Fixed F.o.h		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total F.O.H		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
less depreciation		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total F.o.h Budget		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

الشكل رقم (٥) موازنة التكاليف الاضافية من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others,2013, p384)

٦- موازنة المخزن التام آخر المدة:-

بعد أستكمال موازنة التكاليف الإضافية يكون لدينا بيانات كافية لحساب تكلفة وحدة المنتج التام ونحتاج معرفة هذا لسببين : الاول - لمعرفة تكاليف الإنتاج المباع التي تستخدمها قائمة الدخل المخطط ، والثاني

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

– تحديد تكلفة الإنتاج الذي لم يباع ضمن الميزانية المخططة ، وتحسب تكلفة الوحدات المخططة التي لم تباع في موازنة مخزون التام آخر المدة .

وتفضل الإدارة العليا استخدام تحديد التكلفة الكلية عادة حيث تُقيم أعمال الإدارة على هذه الأساس في التقارير التي ترفعها للمساهمين وغيرها من التقارير الخارجية . (كارسون ، ٢٠٠٩ : ٤٣١)

ويمكن توضيح ما ذكر من خلال الجدول الآتي : (اعداد الباحث)

production cost per unit			
Total	Cost	Quantity	det.
–	\$	–	D.m
–	\$	–	D.L
–	\$	–	.F.o.h
–	\$	–	unit product cost
Ending inventory budget			
–	(ending inventory unit(schadual2		
–	\$ unit product cost		
–	\$ ending inventory in dollars		

الشكل رقم (٦) موازنة انتاج اخر المدة و موازنة كلفة الوحدة الواحدة

من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others,2013, p385)

٧- موازنة المصاريف الادارية والتسويقية :-

عملية التخطيط لبيع منتجات شركة معينة يجب ان يذكر المصاريف الادارية والتسويقية لبيع المنتجات وتقسّم الى قسمين

أ- المصاريف المتغيرة : هي المصاريف التي تتغير بتغير عدد الوحدات المباعة فترتفع وتنخفض حسب التغير في عدد الوحدات المباعة مثل التعبئة والتغليف العمولات على المبيعات... الخ.



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

ب- المصاريف الثابتة : هي مجموعة مصاريف تنفقها الشركة لاستكمال عملية البيع او انتاج منتج وتعتبر مصاريف فترة مثل مصرف الاعلان مصاريف ايجار المخازن ...الخ.

ويمكن توضيح ماذكر من خلال الجدول الآتي :

selling & administrative Expenses budget

	Year				Quarter	det.
	٤	٣	٢	١		
budgeted sales in units	-	-	-	-	-	-
Variable se. admin. Expenses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	-
total variable se. admin. Expenses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
Fixed se. admin. Expenses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
Advertising	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
Salaries	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
insurance	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
Taxes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
Depreciation	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
total fixed se.admin. Expenses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
total selling & administrative Expenses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول

استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية

بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

\$ - \$ - \$ - \$ - \$ less depreciation

-

\$ - \$ - \$ cash total selling & administrative Expenses

- \$ - \$ -

الشكل رقم (٧) موازنة المصاريف الادارية والتسويقية من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others, 2013, p386)

٨- موازنة النقد :-

تشمل هذه الموازنة تقديراً للمقبوضات وتقدير آخر للمدفوعات المتوقعة وتبدأ برصيد أول الفترة ويضاف إليها المقبوضات النقدية للفترة ليتم التوصل إلى النقدية المتاحة ثم يتم طرح المصروفات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة ليتم التوصل إلى رصيد آخر المدة وتساعد موازنة النقد في معرفة الفترات التي سيكون فيها فائض نقدي والفترات التي سيكون فيها عجز وتعمل إدارة المشروع على تمويل العجز عن طريق القروض في حين تستخدم الفائض في سداد القروض واستثماره وترتب من هذه العملية فوائد تؤثر في المدفوعات النقدية وصافي الربح في ميزان الدخل التقديري (العظمة وآخرون، ١٩٩٠، ص ٤٣٨)

ويمكن توضيح ما ذكر من خلال الجدول الآتي :

cash budget

		Year	Quarter		Schedule	det.
		٤	٣	٢	١	
-\$	-\$	-\$	-\$	-\$		cash balance
-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	١	add receipts
-\$	-\$	-\$	-\$	-\$		total cash available
						less disbursement
	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	٣ D.M.
	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	٤ D.L.
	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	٥ F.O.H



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	∇	selling & administrative
-\$	-\$	-\$	-\$	-\$		equipment purchases
		-\$	-\$	-\$	-\$	dividends
		-\$	-\$	-\$	-\$	total disbursement
-\$	-\$	-\$	-\$	-\$		total cash available after disbursement
						Financing
				-\$		borrowing
				-\$		repayments
				-\$		interests
		-\$	-\$	-\$	-\$	total financing
		-\$	-\$	-\$	-\$	cash balance ending

الشكل رقم (٨) موازنة النقد

من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others,2013, p388)

٩- موازنة قائمة الدخل التقديرية:-

بعد اعداد الموازنات السابقة يمكن للمحاسب اعداد قائمة الدخل التقديرية والتي توضح الايرادات وكلفة البضاعة المباعة ومجمل الربح والمصاريف الادارية والتسويقية وصافي الربح والايرادات والمصاريف الاخرى خلال فترة الموازنة. (Horngren and others,2012 p196)

ويمكن توضيح ماذكر من خلال الجدول الآتي :

Budgeted income statement



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

Schedule Det.

– \$ ١ Sales

– \$ ٦&١ cost of goods soled

– \$ gross margin

– \$ ٧ selling & administrative Expenses

– \$ net operating income

٨ interests income

– \$

الشكل رقم (٩) كشف الدخل المقدر

من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others,2013 p390)

١٠- قائمة المركز المالي المقدر :-

وهي عبارة عن قائمة تقديرية للمركز المالي تعبر عن اثر خطة المشروع الانتاجية والبيعية على اصول المشروع وخصومه وحقوق الملكية وتعد هذه القائمة من الجداول التقديرية الاخرى التي تم اعدادها.(العظمة واخرون ، ١٩٩٠، ص٤٤٥)

ويمكن توضيح ماذكر من خلال الجدول الآتي :

budgeted balance sheet

Assets

current assets

– \$ Cash

– \$ Accounts receivable

– \$ raw materials inventory

– \$ finish goods inventory



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

–	\$	total current assets
		plant & equipment
	–	\$ Land
–	\$	buildings & equipment
–	\$	Accumulated depreciation
–	\$	Plant and equipment, net
	–	\$ Total assets
		Liabilities and Stockholders' Equity
		:Current liabilities
–	\$	(Accounts payable (raw materials
		:Stockholders' equity
–	\$	Common stock, no par
	–	\$ Retained earnings
–	\$	Total stockholders' equity
–	\$	Total liabilities and stockholders' equity

الشكل رقم (١٠) قائمة المركز المالي التقديرية

من اعداد الباحث بالاعتماد على (Garrison & others p392)

المبحث الثالث : الجانب العملي:-

في البداية يجب توضيح الية عمل الموازنات بمخطط توضيحي

تم سحب البيانات التالية من احدى شركات القطاع الخاص/ بغداد من سياسة الشركة تقسيم السنة الى اربع فصول والتخطيط لكل فصل على حدى حيث ان الشركة تخطط

ان تكون بياناتها كل الاتي



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

الجدول التالي يمثل البيانات المتوقعة للشركة ويمثل جدول (entry) :-

Quarter	det.	1	2	3	4
Budgeted sales		80,000,00	100,000,00	110,000,00	120,000,00
selling price		6,00	6,00	6,00	6,00
Accounts receivable beginning		639,970,00			
ending inventory desired		2,000,00	2,000,00	2,000,00	2,000,00
beginning inventory		1,500,00			
Raw materials required per unit		1,00	1,00	1,00	1,00
Add desired ending raw materials inventory		1,000,00	1,000,00		
		1,000,00			
Less beginning raw materials inventory		900,00			
Unit cost of raw materials		3,00	3,00	3,00	3,00
Accounts payable beginning		15,000,00			
Direct Manufacturing Labor-Hours per Unit		0,03	0,03	0,03	0,03
Hourly Wage Rate		33,00	33,00	33,00	33,00
Variable F.o.h rate		7,00	7,00	7,00	7,00
Fixed F.o.h.		12,00	12,00	12,00	12,00
Depreciation se.admin. Expenses		10,000,00	10,000,00	10,000,00	10,000,00
		10,000,00			
Variable se.admin. Expenses		1,00	1,00	1,00	1,00
Fixed se.admin. Expenses		10,000,00	10,000,00	10,000,00	10,000,00



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

٨٠٠,٠٠	٨٠٠,٠٠	٨٠٠,٠٠	٨٠٠,٠٠	advertising
١٠٠,٠٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠٠,٠٠	salaries
				insurance
٥,٦٠٠,٠٠	٥,٦٠٠,٠٠	٥,٦٠٠,٠٠	٥,٦٠٠,٠٠	taxes
١٠,٠٠٠,٠٠	١٠,٠٠٠,٠٠	١٠,٠٠٠,٠٠	١٠,٠٠٠,٠٠	depreciation of equipment
				equipment purchases
				dividends
			٨,٠٠٠,٠٠٠,٠٠	land binning
		١٢٠,٠٠٠,٠٠		buildings & equipment
		٨٣,٢٠٠,٠٠		Accumulated depreciation
				Retained earnings
				cash receive percentage
			٣٠%	cash
		٧٠%		Accounts receivable percentage
				cash paid percentage
			٤٠%	cash
		٦٠%		Accounts receivable percentage
		٢٥٠,٠٠٠,٠٠		cash beginning balance

١- تقرير المبيعات:-

تخطط الشركة ان تكون مبيعاتها ٤١٠٠٠٠ موزعة على اربع افصل وان تكون نسب التحصيل هي ٣٠% عند البيع و ٧٠% بالشهر التالي:-

Schedule 1: = sales Budget



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

	Year		Quarter	det.
	٤	٣	٢	١
١١٠,٠٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠٠,٠٠	٨٠,٠٠٠,٠٠	Budgeted sales	
	٤١٠,٠٠٠,٠٠	١٢٠,٠٠٠,٠٠		
\$ ٦,٠٠	\$ ٦,٠٠	\$ ٦,٠٠	\$	sailing price
		٦,٠٠		\$ ٦,٠٠
\$ ٦٦٠,٠٠٠,٠٠	\$ ٦٠٠,٠٠٠,٠٠	\$ ٤٨٠,٠٠٠,٠٠	\$	total sales
		٢,٤٦٠,٠٠٠,٠٠	\$	٧٢٠,٠٠٠,٠٠
		%٣٠	Cash sales percentage	
		%٧٠	Accounts receivable percentage	
		Schedule Expected cash collecting		
\$	٦٣٩,٩٧٠,٠٠	\$	Accounts receivable beginning	
		٦٣٩,٩٧٠,٠٠		
\$	٣٣٦,٠٠٠,٠٠	\$ ١٤٤,٠٠٠,٠٠	\$	first quarter sales
		٤٨٠,٠٠٠,٠٠		
\$	٤٢٠,٠٠٠,٠٠	\$ ١٨٠,٠٠٠,٠٠	\$	Second quarter sales
		٦٠٠,٠٠٠,٠٠		
\$	٤٦٢,٠٠٠,٠٠	\$ ١٩٨,٠٠٠,٠٠	\$	third quarter sales
		٦٦٠,٠٠٠,٠٠		
٢١٦,٠٠٠,٠٠	\$ ٢١٦,٠٠٠,٠٠	\$		fourth quarter sales
\$	٦١٨,٠٠٠,٠٠	\$ ٥١٦,٠٠٠,٠٠	\$ ٧٨٣,٩٧٠,٠٠	total sales
		٢,٥٩٥,٩٧٠,٠٠	\$	٦٧٨,٠٠٠,٠٠

من التقرير تبين ان الشركة توف تستحصل على \$٢,٥٩٥,٩٧٠ من مبيعاتها المقدرة وحسب نسب التحصيل اعلاه



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

٢- تقرير الانتاج:-

ان الشركة تملك مخزون اول المدة من البضاعة التامة يبلغ ١٥٠٠ وحدة وتخطط ان يتبقى مخزون اخر المدة ٢٠٠٠

(Production Budget (unit

Total Quarter 3 det.

October September August July

Budgeted unit sales ٨٠,٠٠٠,٠٠ ١٠٠,٠٠٠,٠٠ ١١٠,٠٠٠,٠٠ ١٢٠,٠٠٠,٠٠
٤١٠,٠٠٠,٠٠

ending inventory desired ٢,٠٠٠,٠٠ ٢,٠٠٠,٠٠ ٢,٠٠٠,٠٠ ٢,٠٠٠,٠٠
٢,٠٠٠,٠٠ ٢,٠٠٠,٠٠

total needs ٨٢,٠٠٠,٠٠ ١٠٢,٠٠٠,٠٠ ١١٢,٠٠٠,٠٠ ١٢٢,٠٠٠,٠٠
٤١٢,٠٠٠,٠٠

beginning inventory ١,٥٠٠,٠٠ ٢,٠٠٠,٠٠ ٢,٠٠٠,٠٠ ٢,٠٠٠,٠٠
١,٥٠٠,٠٠ ٢,٠٠٠,٠٠

Required unit ٨٠,٥٠٠,٠٠ ١٠٠,٠٠٠,٠٠ ١١٠,٠٠٠,٠٠ ١٢٠,٠٠٠,٠٠
٤١٠,٥٠٠,٠٠

من هذا التقرير تبين ان على الشركة ان تنتج ٤١٠٥٠٠ وحدة حتى تغطي عدد الوحدات المتوقع بيعها
و مخزون اخر مدة ٢٠٠٠ وحدة

٣- تقرير المواد المباشرة:-

لانتاج وحدة واحدة يتطلب صرف وحدة واحدة من المواد المباشرة وان سعر الوحدة من المواد المباشرة هو \$٣ كما ان الشركة تملك مخزون اول المدة من المواد المباشرة ٩٠٠ وحدة و تخطط للاحتفاظ ب ١٠٠٠ وحدة كمخزون اخر المدة من المواد الاولية . كما ان الشركة تخطط لدفع ٨٠% من كلفة المشتريات عند الشراء و ٢٠% في الشهر التالي .

D.M. Usage Budget



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

	Year		Quarter		det.	
	٤	٣	٢	١		
100,000,000	80,000,000	Required production in units				
	٤10,000,000	120,000,000	110,000,000			
1,00	1,00	Raw materials required per unit				
	1,00	1,00	1,00	1,00		
80,000,000	Raw materials needed to meet the production schedule					
٤10,000,000	120,000,000	110,000,000	100,000,000			
1,000,000	Add desired ending raw materials inventory					
1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000		
101,000,000	81,000,000	Total raw material needs				
	٤11,000,000	121,000,000	111,000,000			
1,000,000	900,000	Less beginning raw materials inventory				
900,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000			
100,000,000	80,600,000	Raw materials to be purchased				
	٤10,600,000	120,000,000	110,000,000			
\$ 3,00	\$ 3,00	\$ Unit cost of raw materials				
	3,00	3,00	\$ 3,00	\$ 3,00		
300,000,000	\$ 2٤1,800,000	\$ Cost of raw materials to be purchased				
	1,231,800,000	\$ 360,000,000	\$ 330,000,000	\$		
		%80	Cash paid percentage			
		%٢0	Accounts payable percentage			
		Schedule Expected cash disbursement				
	10,000,000	\$	Accounts payable beginning			
				10,000,000		



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

first quarter purchases	\$ ١٩٣,٤٤٠,٠٠	\$ ٤٨,٣٦٠,٠٠	
٢٤١,٨٠٠,٠٠			
second quarter purchases	\$ ٢٤٠,٠٠٠,٠٠	\$ ٦٠,٠٠٠,٠٠	
٣٠٠,٠٠٠,٠٠			
third quarter purchases	\$ ٢٦٤,٠٠٠,٠٠	\$ ٦٦,٠٠٠,٠٠	
٣٣٠,٠٠٠,٠٠			
fourth quarter purchases	\$ ٢٨٨,٠٠٠,٠٠		
٢٨٨,٠٠٠,٠٠			
total purchases	\$ ٢٠٨,٤٤٠,٠٠	\$ ٢٨٨,٣٦٠,٠٠	\$ ٣٢٤,٠٠٠,٠٠
٣٥٤,٠٠٠,٠٠	\$ ١,١٧٤,٨٠٠,٠٠		

من التقرير اعلاه تبين ان على الشركة ان تشتري ٤١٠,٦٠٠ وحدة بكلفة \$١,٢٣١,٨٠٠ وان تدفع مبلغ ١,١٧٤,٨٠٠ خلال السنة .

٤- تقرير الاجور المباشرة:-

Direct Manufacturing Labor Costs Budget

det.	Quarter	Year			
	١	٢	٣	٤	
Output Units Produced	٨٠,٥٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠٠,٠٠	١١٠,٠٠٠,٠٠	١٢٠,٠٠٠,٠٠	٤١٠,٥٠٠,٠٠
Direct Manufacturing					
Labor-Hours per Unit	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٣
Total Hours	٢,٤١٥,٠٠	٣,٣٠٠,٠٠	٣,٦٠٠,٠٠	١٢,٣١٥,٠٠	
Hourly					
Wage Rate	\$ ٣٣,٠٠	\$ ٣٣,٠٠	\$ ٣٣,٠٠	\$ ٣٣,٠٠	\$ ٣٣,٠٠
					\$ ٣٣,٠٠



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

Total \$ ٧٩,٦٩٥,٠٠ \$ ٩٩,٠٠٠,٠٠ \$ ١٠٨,٩٠٠,٠٠ \$ ١١٨,٨٠٠,٠٠ \$
 ٤٠٦,٣٩٥,٠٠

ان انتاج الوحدة الواحدة يتطلب ٠,٠٣ ساعة وان معدل اجر الساعة في الشركة هـ ٣٣ \$ للساعة.

في هذه الموازنة تتمكن الشركة من التخطيط الى ساعات العمل المطلوبة لانتاج (٤١٠,٥٠٠) وحدة حيث ان الوحدة تستغرق (٠,٠٣) ساعة من العمل بكلفة (٣٣) دولار للساعة اي ان الشركة تخطط لدفع اجور عمل اجمالية (٤٠٦,٣٩٥) دولار.

٥- تقرير التكاليف غير المباشرة :-

المنشأة تعتمد على عدد ساعات العمل المقدرة في تحديد التكاليف غير المباشرة والتي هي ٧ \$ في الساعة الواحدة تكاليف متغيرة و ١٢ \$ بالنسبة للثابتة .

F.O.H. budget

		Year		Quarter		det.
		٤	٣	٢	١	
		٣,٣٠٠,٠٠	٣,٠٠٠,٠٠	٢,٤١٥,٠٠	budgeted D.L. hours	
			١٢,٣١٥,٠٠	٣,٦٠٠,٠٠		
٧,٠٠	\$	٧,٠٠	\$	٧,٠٠	\$ Variable F.O.H rate	
			٧,٠٠	\$	٧,٠٠	\$
٢٣,١٠٠,٠٠	\$	٢١,٠٠٠,٠٠	\$	١٦,٩٠٥,٠٠	\$ Total V.F.O.H	
			٨٦,٢٠٥,٠٠	\$	٢٥,٢٠٠,٠٠	\$
\$	٣٩,٦٠٠,٠٠	\$	٣٦,٠٠٠,٠٠	\$	٢٨,٩٨٠,٠٠	\$ Fixed F.O.H.
					١٤٧,٧٨٠,٠٠	٤٣,٢٠٠,٠٠
\$	٦٢,٧٠٠,٠٠	\$	٥٧,٠٠٠,٠٠	\$	٤٥,٨٨٥,٠٠	\$ Total F.O.H
					٢٣٣,٩٨٥,٠٠	٦٨,٤٠٠,٠٠
١٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$ less depreciation	
			٤٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

52,700,000 \$ 47,000,000 \$ 35,885,000 \$ Total cash F.o.h

193,985,000 \$ 58,400,000 \$

233,985,000 \$ Total F.OH

12,315,000 budgeted D.L. hours

19,000 \$ predetermined F.O.H Rate for the year

من التقرير اعلاه تبين ان اجمالي التكاليف الصناعية الغير مباشرة المتغيرة والثابتة والبالغة (233,985) مع تحديد اجمالي المبالغ النقدية الواجب صرفها والبالغة (193,985) بالاضافة الى تحديد نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الصناعية الغير مباشرة والبالغة (19) دولار

٦- تقرير تكاليف انتاج اخر المدة:-

تخطط الشركة لبقاء مخزون 2000 وحدة من الوحدات التامة ويتم تحديد تكاليفها من التقرير التالي

production cost per unit

Total Cost Quantity det.

3,00 \$ 3,00 \$ 1,00 D.M

0,99 \$ 33,00 \$ 0,03 D.L

0,07 \$ 19,00 \$ 0,03 F.O.H.

4,06 \$ 55,00 \$ 1,06 unit product cost

Ending inventory budget

2,000,000 ending inventory unit(schadual2)

4,06 \$ unit product cost

9,120,000 \$ ending inventory in dollars

في هذا يتم تحديد كلفة الوحدة الواحدة المقدرة والبالغة (4,06) دولار مع تحديد الكلفة الاجمالية لمنتوج اخر المدة.



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

٧- تقرير المصاريف الادارية والتسويقية :-

في التقرير التالي يتم توضيح مصاريف ادارية وتسويقية للانتاج المخطط بيعه.

selling & administrative Expenses budget

		Year		Quarter		det.
		٤	٣	٢	١	
						budgeted sales in units
	١٠٠,٠٠٠,٠٠	٨٠,٠٠٠,٠٠				
		٤١٠,٠٠٠,٠٠	١٢٠,٠٠٠,٠٠	١١٠,٠٠٠,٠٠		
\$	١,٠٠	\$	١,٠٠	\$	Variable se.admin. Expenses	
			١,٠٠	\$	١,٠٠	
\$	١٠٠,٠٠٠,٠٠	\$	٨٠,٠٠٠,٠٠	\$	Total variable se.admin. Expenses	
		—	\$	١٢٠,٠٠٠,٠٠	\$	١١٠,٠٠٠,٠٠
\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$	Fixed se.admin. Expenses	
		٤٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠
\$	٨٠٠,٠٠	\$	٨٠٠,٠٠	\$	٨٠٠,٠٠	\$ advertising
			٣,٢٠٠,٠٠	\$	٨٠٠,٠٠	
\$	١٠٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠٠,٠٠٠,٠٠	\$ salaries
			٤٠٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠٠,٠٠٠,٠٠	
\$	—	\$	—	\$	—	\$ insurance
			—	\$	—	
\$	٥,٦٠٠,٠٠	\$	٥,٦٠٠,٠٠	\$	٥,٦٠٠,٠٠	\$ taxes
			٢٢,٤٠٠,٠٠	\$	٥,٦٠٠,٠٠	
\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠	\$ depreciation
			٤٠,٠٠٠,٠٠	\$	١٠,٠٠٠,٠٠	



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

\$	126,400,00	\$	126,400,00	\$	total fixed se.admin. Expenses	
			505,600,00	\$	126,400,00	\$ 126,400,00
226,400,00	\$	206,400,00	\$	total selling & administrative Expenses		
		505,600,00	\$	246,400,00	\$	236,400,00
10,000,00	\$	10,000,00	\$	10,000,00	\$	less depreciation
			40,000,00	\$	10,000,00	\$
\$	196,400,00	\$	cash total selling & administrative Expenses			
465,600,00	\$	236,400,00	\$	226,400,00	\$	216,400,00

من هذه الموازنة يتم التعرف على اجمالي المصاريف الادارية والتسويقية للوحدات المباعة والبالغة (505,600) دولار واجمالي المبالغ النقدية المدفوعة والبالغة (465,600) دولار.

٨- تقرير النقد:-

يوضح التقرير التالي التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة للشركة موضوع البحث.

cash budget

Year	Quarter	Schedule	det.
	٤	٣	٢ ١
333,790,00\$	480,190,00\$	250,000,00\$	cash balance
	250,000,00	\$	233,790,00\$
618,000,00\$	516,000,00\$	783,970,00\$	1 add receipts
	2,090,970,00\$	678,000,00\$	
901,790	\$ 996,190	\$ 1,033,970	total cash available
	2,845,970	\$	911,790 \$
			less disbursement
330,000,00\$	300,000,00\$	241,800,00\$	3 D.M.
		1,231,800,00\$	360,000,00\$



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

\$	108,900,000\$	99,000,000	\$	79,690,000	\$	4 D.L.
				406,390,000	\$	118,800,000
\$	52,700,000	\$	47,000,000	\$	35,880,000	o F.O.h
				193,980,000	\$	58,400,000
	216,400,000\$	196,400,000\$	7	selling & administrative		
		870,600,000	\$	236,400,000\$	226,400,000\$	
\$	-	\$	-	\$		equipment purchases
			-	\$	-	\$
-	\$	-	\$	-	\$	dividends
			-	\$	-	\$
718,000	\$	662,400	\$	503,780	\$	total disbursement
			2,707,780	\$	773,600	\$
333,790	\$	480,190	\$			total cash available after disbursement
	138,190	\$	138,190	\$	233,790	\$
						financing
	-	\$				borrowing
	-	\$				repayments
	-	\$				interests
-	\$	-	\$	-	\$	total financing
			-	\$	-	\$
233,790	\$	333,790	\$	480,190	\$	cash balance ending
			138,190	\$	138,190	\$

من التقرير اعلاه تبين ان اجمالي التدفقات النقدية الداخلة يساوي (\$ 2,845,970 والتدفقات النقدية الخارجة تساوي (\$ 2,707,780 والسيولة المتبقية (\$ 138,190)



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

٩- تقرير قائمة الدخل :- في هذه القائمة تحدد المنشأة كلفة البضاعة المباعة وصافي الربح

Income statement

Schedule Det.

٢,٤٦٠,٠٠٠,٠٠ \$ ١ sales

١,٨٦٩,٦٠٠,٠٠ \$ ٦&١ cost of goods soled

٥٩٠,٤٠٠,٠٠ \$ gross margin

٥٠٥,٦٠٠,٠٠ \$ ٧ selling & administrative Expenses

٨٤,٨٠٠,٠٠ \$ net operating income

٨ interests income

٨٤,٨٠٠,٠٠ \$

budgeted balance sheet

Assets

current assets

١٣٨,١٩٠,٠٠ \$ cash

٥٠٤,٠٠٠,٠٠ \$ Accounts receivable

٣,٠٠٠,٠٠ \$ raw materials inventory

٩,١٢٠,٠٠ \$ finish goods inventory

٦٥٤,٣١٠,٠٠ \$ total current assets

plant & equipment

٨,٠٠٠,٠٠٠,٠٠ \$ land

١٢٠,٠٠٠,٠٠ \$ buildings & equipment

١٦٣,٢٠٠,٠٠ \$ Accumulated depreciation



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

Plant and equipment, net \$ ٧,٩٥٦,٨٠٠,٠٠

Total assets \$ ٨,٦١١,١١٠,٠٠

Liabilities and Stockholders' Equity

:Current liabilities

Accounts payable (raw materials) \$ ٧٢,٠٠٠,٠٠

:Stockholders' equity

Common stock, no par \$ ٨,٤٥٤,٣١٠,٠٠

Retained earnings \$ ٨٤,٨٠٠,٠٠

Total stockholders' equity \$ ٨,٥٣٩,١١٠,٠٠

Total liabilities and stockholders' equity \$ ٨,٦١١,١١٠,٠٠

في هذا التقرير تبين ان اجمالي المبيعات يساوي (٢,٤٦٠,٠٠٠) دولار وكلفة البضاعة المباعة هو (١,٨٦٩,٦٠٠) دولار والمصاريف الادارية والتسويقية هي (٥٠٥,٦٠٠) وصافر الدخل هو (٨٤,٨٠٠).

١٠- الميزانية العمومية:- من خلال هذا التقرير تستطيع الشركة توقع التغيرات التي سوف تحدث على الموجودات والمطلوبات

الميزانية العمومية تبين موقف الشركة المتوقع خلال السنة القادمة او السنة التي يتم التخطيط اليها.

الاستنتاجات:-

في ضوء الدراسة النظرية والعملية التي تمت في هذا البحث فقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وهي كالآتي :

أ- استنتاجات الجانب النظري :

١- يعد نظام إعداد الموازنات احد المداخل الإدارية إذ يقوم على أساس ربط النظام المحاسبي بالتنظيم الإداري للوحدة الاقتصادية لغرض الرقابة وتقويم أداء المسؤولين ومسائلهم عن نتيجة أعمالهم من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط .

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

٢- تعد واحدة من اهم إجراءات قياس فاعلية وكفاية الأداء وكذلك احد المحاور المهمة في تكامل النظم المحاسبية والإدارية والتي مرت بمراحل متعددة انعكست على تطور مخرجاتها المتمثلة بالمعلومات المحاسبية .

٣- استخدام الحاسوب لم يؤثر على أهداف عملية إعداد الموازنة بشكل مباشر، ولكنه أثر بالتأكيد على سهولة الوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها.

ب- استنتاجات الجانب العملي :

١- استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنة التشغيلية ساهم في اعداد موازنات تشغيلية اقل تعقيدا.

٢- ان استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنة التشغيلية رفع من مستوى الدقة في تمثيل التقارير ككل. وساعدت التطبيقات الالكترونية في تقليل الوقت المستغرق في اعداد الموازنات مما قدم للإدارة تقارير كامل وفي وقت مناسب.

التوصيات:-

في ضوء ما توصل اليه في استنتاجات المبحث السابق فإنه يمكن التوصية بالآتي :

أ- توصيات الجانب النظري :

١- يجب على المنظمات بشكل عام اعداد الموازنة التشغيلية بشكل منتظم لتوفير اسس لعملية قياس الاداء.

٢- استخدام تطبيق اكسل في عملية اعداد الموازنات لما يحويه من معادلات رياضية ومنطقية واحصائية تساعد في تسهيل عملية الاعداد

ب- توصيات الجانب العملي :

١- ضرورة استخدام برنامج Excel لان ذلك يتيح إمكانية انتقال البيانات تلقائيا من موازنة لأخرى وبحسب الحاجة لهذه البيانات، كما يمكن من إجراء العمليات الحسابية المختلفة وبشكل تلقائي من خلال المعادلات والدوال الموجودة داخل البرنامج.

٢- نصي الشركات باستخدام البرنامج المعد من قبل الباحثين لغرض تخفيض الجهد والوقت المستغرقين في اعداد الموازنات التشغيلية كون من يقوم باعداد الموازنة التشغيلية يستغرق معظم الوقت عملية الاعداد.



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

المصادر:-

المصادر العربية :

- ١- بيانات احدى شركات القطاع الخاص ، معمل صناعة الالبان ، لسنة ٢٠١٣.
- ٢- حنان عبد الله حسن العمار ، تفعيل نظام محاسبة المسؤولية وتقويم الأداء بإستخدام الموازنات التخطيطية (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية) ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد ٢٠١١.
- ٣- د.قاسم محسن الحبيطي - وحيد محمود رمو ، أستخدام الحاسوب في إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الشاملة -دراسة حالية- ، كلية الإدارة والأقتصاد جامعة الموصل لسنة ٢٠١٠.
- ٤- ري أتش جارسون - إيريك نورين ، "المحاسبة لإدارية" ترجمة د.محمد عصام الدين زايد ، مراجعة د.احمد حامد حجاج ، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية ٢٠٠٩.
- ٥- د.علي عبد الرحيم - د.يوسف العادلي - د.محمد العظمة ، "أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية" ، جامعة الكويت ، منشورات دار ذات السلاسل ، لسنة ١٩٩٠.
- ٦- تشارلز هورنكرن - سيركانت داتار - جورج فوستر ، "محاسبة التكاليف مدخل إداري" تعريب د.احمد حامد حجاج ، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية ٢٠٠٩.
- ٧ - كورتس د.فراي ، "اكسل خطوة بخطوة" ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، دار العربية للعلوم ٢٠٠٣

المصادر الأجنبية :

- ١- Hilton, Ronald w., "Managerial Accounting", 7th ed., Irwin Mc Graw Hill Co.2008.
- ٢- Hilton, Ronald w., "Managerial Accounting", 7th ed., Irwin Mc Graw Hill Co.2013
- ٣- Horngren Charles T., Foster G., datar srikant m. , 2012 cost accounting managerial emphasis, 4th ed, prentis hall, new jersey, USA.
- ٤- Drury, colin (Management & Cost Accounting) (6th. Ed.) (Thomason Learning, 2004.)



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
استخدام التطبيقات الالكترونية في اعداد الموازنات التشغيلية
بحث تطبيقي في احدى شركات القطاع الخاص لصناعة الالبان / بغداد

٥- Sohail Anwar, "Money Formulas", (Electronic Ed.) (Learning, 2015.)