

أولاً: الموازنة التقديرية للمبيعات

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات نقطة البداية، حيث على أساسها يتم إعداد بقية الموازنات، وتعتمد كمية المبيعات في الموازنة على التقدير أو التنبؤ، وغالبا ما تنجز الموازنة التقديرية للمبيعات بحجم اقل قليلا من توقعات المبيعات حتى تتفادى فائض الزيادة.

1. **تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات:** يمكن تعريفها على أنها الوضع المسبق للمبيعات

كميا وقيما مع اخذ بعين الاعتبار العوائق الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسة، ومدى تأثير القرارات التي تتخذها المؤسسة على هذه العوائق.

2. **متطلبات إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:** لإعداد موازنة تقديرية للمبيعات

بصورة فعالة يتطلب ذلك دراسة مجموعة من العوامل:

● **العوامل الداخلية:** تتضمن النشاط السابق، النشاط المتوقع والحالي، السياسات

الإدارية المقترحة، الوضعية المالية، حجم قوى البيع، توفر المواد الأولية، الحملات

الإشهارية،..... الخ.

● **العوامل الخارجية:** تتضمن: شدة المنافسة في السوق، السياسات الحكومية

والتنظيمات، الشروط الاقتصادية الدولية والنشريات العامة للتجارة.

3. **أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات:**

يتوقف نجاح الموازنة التقديرية للمبيعات على مدى دقة التنبؤ والتقدير بالمبيعات

المستقبلية، حيث يعرف تقدير المبيعات: " بأنه التوقع المسبق بالمبيعات كميا وقيما،

مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي تتعرض لها المؤسسة وكيفية مواجهتها"، ولتقدير

المبيعات بشكل صحيح يجب معرفة أساليب التنبؤ، مع اعتماد التقنيات التنبؤية

والأساليب الإحصائية الملائمة لذلك، حيث نجد عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات منها

الطرق النوعية والطرق الكمية وقد تعتمد المؤسسة على المزج بين الطريقتين للوصول

لنتائج أدق.

أ. **الطرق النوعية للتنبؤ بالمبيعات:** تتمثل في استطلاع آراء الغير حول مستوى

المبيعات المستقبلية، من بين أهم الطرق النوعية المستخدمة في التنبؤ بالمبيعات نذكر:

- **دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:** يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير والطويل، ويعتمد الدارس على الإحصائيات والبيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط، ومعرفة هذه المؤشرات يساعد على معرفة مدى تآثر مبيعات المؤسسة بها.
- **طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي البيع:** يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن، ويعتمدون في ذلك على خبراتهم واتصالاتهم بالزبائن، وكذا ماتوفره لهم الإدارة من أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم من أجل مساعدتهم في عملية التنبؤ، فبعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم، والذي بدوره يقوم بدراستها وتقييمها استنادا إلى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية والتوقعات المستقبلية.
- **اللجنة الاستشارية:** تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء " مسؤولين تنفيذيين، اقتصاديين، مستشارين"، وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة، وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في حاجة إليها.
- **طريقة دلفي:** تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال استبيانات إلى مجموعة من الخبراء، فيقوم كل خبير بالإجابة على هذا الاستقصاء " الاستبيان لو الاستمارة"، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة تحت تصرف الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها وترسل إليهم استقصاءات لتحليلها وهكذا حتى التوصل إلى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات.

ب. الطرق الكمية للتنبؤ بالمبيعات: هناك العديد من الطرق الكمية المستخدمة في التنبؤ بالمبيعات، منها:

- طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة والمرجحة،
- طريقة التمهيد الآسي،

- طريقة المربعات الصغرى، هذه الأخيرة التي سيتم التركيز عليها لأنها تعد أكثر استعمالاً.

❖ طريقة المربعات الصغرى

توفر هذه الطريقة معلومات عن ارتباط العوامل الخارجية بتغيرات الطلب، هذه العوامل تدعى بالمتغيرات التفسيرية، حيث تمكن هذه الطريقة من تحديد نوعية وقوة العلاقة بين متغيرات مختلفة، وتستعمل هذه الطريقة في التنبؤ بالطلب المستقبلي للمبيعات بناء على معطيات حقيقية سابقة.

وتعتمد طريقة المربعات الصغرى على تحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات، ويقصد بخط الاتجاه العام بأنه الخط الذي تكون فيه عدد المربعات الانحرافات اقل ما يمكن، ويأخذ النموذج الشكل التالي:

$$\hat{Y}_t = ax + b$$

حيث:

x: تعني الفترة الزمنية المراد تقدير مبيعاتها،

a: ميل معامل الاتجاه،

b: المعلمة التقاطعية.

وتسمى **a** و **b** بمعلمات النموذج ويتم حسابهما كمايلي:

حيث تحسب **a** بالعلاقة التالية:

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

حيث تدل المعلمة **a** على قيمة التغير في المبيعات المقدرة نتيجة تغير الزمن بفترة واحدة، أي إذا تغير الزمن بفترة واحدة " شهر، أو سنة" فان قيمة المبيعات المقدرة ستتغير بقيمة الميل.

ويحسب **b** بالعلاقة التالية:

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

حيث:

\bar{y} : يمثل متوسط المبيعات الحقيقية

\bar{x} : متوسط الزمن

n : عدد فترات المشاهدة x

وتدل قيمة المعلمة b على أدنى مستوى للمبيعات المقدر تحقيقه

مثال: الجدول التالي يبين المبيعات الحقيقية لإحدى المؤسسات خلال 10 أشهر

المطلوب: تقدير مبيعات شهري 11، 12.

الأشهر x	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المبيعات y_t	208	220	232	244	250	255	273	278	290	300

الحل:

الأشهر x	المبيعات y_t	xy	x^2
1	208	208	1
2	220	440	4
3	232	696	9
4	244	976	16
5	250	1250	25
6	255	1530	36
7	273	1911	49
8	278	2224	64
9	290	2610	81
10	300	3000	100
$\sum = 55$	$\sum = 2550$	$\sum = 14845$	$\sum = 385$

حساب معلمات النموذج:

■ حساب المعلمة a (الميل):

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

$$a = \frac{[(10 \cdot 14845) - (55 \cdot 2550)]}{(10 \cdot 385) - (55)^2} \Rightarrow a = \frac{148450 - 140250}{3850 - 3025}$$

$$\Rightarrow a = \frac{8200}{825}$$

$$\Rightarrow a = 9,9$$

نلاحظ إشارة الميل المعلمة a موجبة وبالتالي فإن العلاقة بين الزمن والمبيعات المقدرة هي علاقة طردية فكلما زاد الزمن تزيد المبيعات والعكس صحيح، أما قيمة الميل أو المعلمة a فهي تساوي **9,9** أي أنه إذا زاد الزمن بشهر فإن المبيعات المقدرة \hat{Y}_t ستزيد **9,9** وحدة، والعكس صحيح.

▪ حساب المعلمة b (المعلمة التقاطعية):

$$b = \bar{y} - a \bar{x}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \Rightarrow \bar{y} = \frac{2550}{10} \Rightarrow \bar{y} = 255, \quad \bar{x} = \frac{\sum x}{n} \Rightarrow \bar{x} = \frac{55}{10} \Rightarrow \bar{x} = 5,5$$

$$b = \bar{y} - a \bar{x} \Rightarrow b = 255 - (9,9 * 5,5) \Rightarrow b = 255 - 54,67$$

$$b = 200,33$$

إذن أدنى مستوى للمبيعات المقدر تحقيقه هو 200,33 وحدة

ومنه فإن الشكل العام للنموذج هو:

$$\hat{Y}_t = 9,9x + 200,33$$

تقدير مبيعات شهري 11، 12

▪ تقدير مبيعات شهر 11: نعوض الزمن x ب 11

$$\hat{Y}_{11} = (9,9 * 11) + 200,33 \Rightarrow \hat{Y}_{11} = 109,33 + 200,33 \Rightarrow \hat{Y}_{11} = 309,67$$

إذن المبيعات المقدرة لشهر 11 هي 309,67 وحدة.

▪ تقدير مبيعات شهر 12: نعوض الزمن x ب 12

$$\hat{Y}_{12} = (9,9 * 12) + 200,33 \Rightarrow \hat{Y}_{12} = 119,27 + 200,33 \Rightarrow \hat{Y}_{12} = 319,61$$

إذن المبيعات المقدرة لشهر 12 هي 319,61 وحدة.

4. إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:

بعد تقرير المبيعات بصورة كمية بالاعتماد على طرق التنبؤ الكمية والكيفية، يتم إعداد

موازنة تقديرية للمبيعات تكون على عدة أسس:

- على أساس توزيع موسمي
- على أساس مناطق البيع أو بما يسمى الجهوي،
- على أساس المنتجات، أو على أساس جميع هذه الأسس.

أ. **التوزيع الموسمي**: قد يحدث أن لا تباع المنتجات مرة واحدة خلال السنة، ولكن تباع على فترات مختلفة بحيث تتفاوت الكمية المباعة من موسم لآخر، هذا الاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة لأخرى يدعى بالتغيرات الموسمية، لهذا يتم تحليل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية للمبيعات،

ب. **التوزيع الجهوي للمبيعات**: من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لان الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى، نظرا للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة. ولمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتج في السنوات الماضية، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- دراسة نسبة توزيع السكان على مناطق النمو الديمغرافي،

- دراسة حركات انتقال السكان من منطقة لأخرى،

- المستوى الاقتصادي والاجتماعي لسكان المنطقة المختلفة....الخ.

ج. **التوزيع على أساس المنتجات**: إن الهدف من هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم وتطور مبيعات كل منتج، والطريقة المتبعة هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو توزيع حسب أهمية كل هامش الربح، بحيث ستعمل المؤسسة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها، والتقليل من بيع المنتجات التي تعاني من تدني هامش الربح والتي يصعب تسويقها. كما أن هذا التوزيع يساعد على معرفة تأثير المنتجات الجديدة على مبيعات المنتجات الجديدة.

د. **موازنة المجموع**: يمكن القول انه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات، لذلك فإمكان كل مؤسسة ان تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا. وعموما تحتوي موازنة المبيعات مجموعة من النقاط الرئيسية:

- توزيع المبيعات حسب المنتجات،

- تقدير المبيعات بالكميات والقيمة وسعر البيع،

- توزيع كل منتج توزيعا موسميا وحسب المناطق،

وتأخذ موازنة المبيعات عدة أشكال منها:

موازنة المبيعات

المنطقة Y			المنطقة X			البيان
القيمة	السعر	الكمية (وحدة)	القيمة	السعر	الكمية (وحدة)	
						المنتوج 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
						المنتوج 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

من خلا ما سبق نجد أن:

1. يعتبر إعداد موازنة المبيعات هو الأساس والخطوة الأولى لإعداد الموازنة الشاملة للمنشأة، حيث أن دراسة السوق وتقدير حجم المبيعات المتوقع للفترة القادمة يعد هو نقطة البداية في بناء موازنات تشغيلية أخرى مثل موازنة الإنتاج وموازنة المصروفات التسويقية وغيرها .
2. توضح موازنة المبيعات كمية المبيعات التقديرية وسعر البيع التقديري وقيمة المبيعات التقديرية للمؤسسة موزعة حسب مناطق البيع، وحسب أنواع المنتجات وحسب الفترات الزمنية التفصيلية للموازنة .
3. يعتمد إعداد موازنة المبيعات على المعادلة الآتية : معادلة موازنة المبيعات :

قيمة المبيعات التقديرية = كمية المبيعات التقديرية X سعر البيع التقديري

مثال

تقوم شركة "عمار" بانتاج وبيع المنتج " أ " والشركة بصدد اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لفترة ثلاثة اشهر لعام 2020 ولقد توافرت لديك البيانات التالية:

(1) قدرت الشركة مبيعاتها من المنتج أ بكمية 20000 وحدة توزع خلال ثلاثة أشهر المذكورة على النحو الآتي:

الشهر	كمية المبيعات
1	5000 وحدة
2	8000 وحدة
3	7000 وحدة

(2) تسوق الشركة المنتج أ في منطقتين على اساس نسب البيع 60% للمنطقة بسكرة و 40% للمنطقة باتنة.

(3) يقدر سعر البيع للوحدة من المنتج أ بمبلغ 10 دج.

المطلوب: اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات؟

الحل:

(1) كمية مبيعات الشهر (1) = 5000 وحدة

- يخص بسكرة = 5000 X 60% = 3000 وحدة

- يخص باتنة = 5000 X 40% = 2000 وحدة

(2) كمية مبيعات الشهر (2) = 8000 وحدة

- يخص بسكرة = 8000 X 60% = 4800 وحدة

- يخص باتنة = 8000 X 40% = 3200 وحدة

(3) كمية مبيعات الشهر (3) = 7000 وحدة

- يخص بسكرة = 7000 X 60% = 4200 وحدة

- يخص باتنة = 7000 X 40% = 2800 وحدة

بيان	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	اجمالي الربع الأول للعام 2020
منطقة بسكرة كمية المبيعات التقديرية X سعر البيع التقديري	3000 X 10	4800 X 10	4200 X 10	12000 X 10
= قيمة مبيعات تقديرية	30000	48000	42000	120000
منطقة باتنة : كمية المبيعات التقديرية X سعر البيع التقديري	2000 X 10	4200 X 10	2800 X 10	8000 X 10
= قيمة مبيعات تقديرية	20000	32000	28000	80000
اجمالي كمية مبيعات تقديرية	5000	8000	7000	20000
اجمالي قيمة مبيعات تقديرية	50000	80000	70000	200000

ثانيا: الموازنة التقديرية للإنتاج:

1. تعريف الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها "أسلوب يهدف إلى استعمال كافة الإمكانيات المادية، والطرق والأساليب الممكنة التي تسمح للنظام الإنتاجي بتحقيق الأهداف المحددة في الموازنة التقديرية للمبيعات".

كما تعرف على أنها " موازنة تهدف إلى التنبؤ أو تقدير الكميات الواجب إنتاجها، اخذين عين الاعتبار الكميات المقدر بيعها والمخزونات من المنتج التام الصنع في أول فترة الموازنة وفي نهايتها، بالإضافة إلى تخطيط وتنسيق الكميات المنتجة مع الطاقات الإنتاجية المتاحة".
ولتحديد الوحدات الواجب إنتاجها فإننا نحتاج إلى وحدات المبيعات ووحدات المخزون من الإنتاج التام سواء في بداية كل فترة أو في نهايتها، وعلى ذلك يتم تحديد الوحدات التي يجب إنتاجها وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاج المقدر} = \text{المبيعات المقدرة} + \text{مخزون اخر مدة} - \text{مخزون اول مدة}$$

2. تقدير برنامج الإنتاج:

هناك عدة أسس يعتمد عليها في تقدير الإنتاج منها تقدير الإنتاج اعتمادا على طريقة المورد النادر أو مراكز الاختناق، أو على طريقة البرمجة الخطية " السمبلاكس"، أو على أساس برنامج المبيعات. هذه الأخيرة التي سيتم اعتمادها في تقدير كميات الإنتاج.

❖ **تقدير الإنتاج على أساس برنامج المبيعات:** استنادا إلى الموازنة التقديرية للمبيعات ومستوى المخزون المتوفر في بداية الفترة، ومستوى المخزون الذي ترغب المؤسسة الاحتفاظ به في نهاية الفترة.

مثال: تنتج مؤسسة منتوجين A و B المبيعات المقدرة خلال 4 أشهر كانت كما يلي:

الأشهر	مبيعات A	مبيعات B
مارس	1800	600
أفريل	2000	650
ماي	2500	400
جوان	3000	500

يقدر مخزون المنتج تام الصنع في بداية الشهر 50% من المبيعات المقدرة خلال الشهر، وسعر بيع المنتج A هو 160 دج، المنتج B هو 200 دج.

المطلوب: إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات والإنتاج للأشهر مارس، أفريل، ماي.

الحل:

أولاً: إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

المنتج B			المنتج A			الأشهر
القيمة V	السعر P	الكمية Q	القيمة V	السعر P	الكمية Q	
120000	200	600	380000	160	1800	مارس
130000	200	650	320000	160	2000	أفريل
80000	200	400	400000	160	2500	ماي
330000	200	1650	1003000	160	6300	المجموع

ثانياً: إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج

لدينا: الإنتاج المقدر = كمية المبيعات المقدرة + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة

1. تحديد مخزون أول وآخر المدة لكل منتج في كل شهر

لدينا: مخزون أول المدة = 50% من المبيعات المقدرة خلال الشهر

مخزون أول المدة للشهر الحالي = مخزون آخر المدة للشهر السابق / مخزون أول المدة للشهر اللاحق

المنتج B		المنتج A		الأشهر
مخزون أول المدة	مخزون آخر المدة	مخزون أول المدة	مخزون آخر المدة	
300 = 0,5*600	325	900 = 0,5*1800	1000	مارس
325 = 0,5*650	200	1000 = 0,5*2000	1250	أفريل
200 = 0,5*400	250	1250 = 0,5*2500	1500	ماي
250 = 0,5*500		1500 = 0,5*3000		جوان

إذن الإنتاج المقدر لكل منتج في كل شهر يكون كما يلي:

المنتج A:

- شهر مارس: الإنتاج المقدر = 1800 + 1000 - 900 = 1900 وحدة
- شهر أفريل: الإنتاج المقدر = 2000 + 1250 - 1000 = 2250 وحدة
- شهر ماي: الإنتاج المقدر = 2500 + 1500 - 1250 = 2750 وحدة

المنتج B:

- شهر مارس: الإنتاج المقدر = 600 + 325 - 300 = 625 وحدة
- شهر أفريل: الإنتاج المقدر = 650 + 200 - 325 = 525 وحدة
- شهر ماي: الإنتاج المقدر = 400 + 250 - 200 = 450 وحدة

2. إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج

المنتج B	المنتج A	الأشهر
625	1900	مارس
525	2250	أفريل
450	2750	ماي
1600	6900	المجموع

ثالثا: الموازنة التقديرية للمشتريات وتكاليف العمل المباشرة

بعد تقدير الإنتاج وإعداد الموازنة التقديرية للإنتاج، يجب تقدير عوامل الإنتاج اللازمة من مواد مباشرة ويد عاملة. وذلك من اجل تنفيذ خطة الإنتاج، حيث يتم إعداد ميزانيتين مكملتين للمواد المباشرة هما:

- الموازنة التقديرية للمواد المباشرة،

- وموازنة تقديرية لتكاليف العمل المباشرة.

1. الموازنة التقديرية للمواد المباشرة " موازنة المشتريات من المواد الأولية":

توضح هذه الموازنة مبلغ المواد المباشرة التي يجب على المؤسسة شراؤها من اجل تغطية الإنتاج التقديري، حيث يتطلب إعداد هذه الموازنة معرفة مايلي:

- مستوى الإنتاج،
- مستوى مخزون المواد الابتدائي " مخزون أول مدة"،
- مستوى مخزون المواد النهائي " مخزون آخر مدة"، حيث يسمح هذا المستوى بالإنتاج في الفترة الموالية،
- المواد المباشرة المستعملة في الإنتاج وتكلفتها.

ويتم تقدير كمية وقيمة المشتريات من كل مادة أولية كما يلي:

كمية المواد المطلوب شراؤها = كمية احتياجات الإنتاج + كمية المخزون اخر المدة - كمية المخزون اول المدة

و

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

و

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

مثال: ترغب إحدى الشركات في إنتاج حقائب، الجدول التالي يبين كمية المواد الأولية المتوقع استخدامها بالإنتاج خلال عدة أشهر:

الأشهر	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	المجموع
المواد الأولية	5000	6000	7000	8000	9400	7600	43000

إذا أعطيت لك المعلومات التالية:

- سعر شراء الوحدة من المواد الأولية هو 100 دج
- سياسة الشركة الاحتفاظ في نهاية كل شهر بما يعادل 10% من المواد الأولية المستخدمة بالإنتاج في الشهر الموالي.
- تسدد الشركة في نهاية كل شهر مبلغ 30000 دج لنقل المواد الأولية ومبلغ 10000 دج كعمولة شراء.

المطلوب: إعداد ميزانية تقديرية لمشتريات المواد الأولية للفصل الثاني من السنة (أفريل، ماي، جوان)

الحل:

لدينا : كمية المواد المطلوب شراؤها = كمية احتياجات الإنتاج + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة

قيمة المشتريات = كمية المواد المطلوب شراؤها * متوسط سعر شراء الوحدة.

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

لدينا :

مخزون آخر المدة = 10% من المواد الأولية المستخدمة بالإنتاج خلال الشهر الموالي

مخزون أول المدة للشهر الحالي = مخزون آخر المدة للشهر السابق

مخزون آخر المدة للشهر الحالي = مخزون أول المدة للشهر اللاحق

المجموع	الأشهر			البيان
	جوان	ماي	أفريل	
18000	7000	6000	5000	كمية المواد الأولية
800 (يؤخذ مبلغ شهر جوان)	800	700	600	مخزون آخر المدة
500 (يؤخذ مبلغ شهر أفريل)	700	600	500	مخزون أول المدة
18300	7100	6100	5100	كمية المواد المطلوب شراؤها
100	100	100	100	سعر شراء الوحدة من المواد الأولية
1830000	710000	610000	510000	قيمة المشتريات
90000	30000	30000	30000	مصاريف النقل
30000	10000	10000	10000	عمولة الشراء
1950000	750000	650000	550000	إجمالي تكاليف الشراء

2. الموازنة التقديرية للعمل المباشر:

يتوقف إعداد هذه الموازنة بمعرفة حجم الإنتاج اللازم من الوحدات التامة، والتي يتم التعرف عليها من خلال الموازنة التقديرية للإنتاج. ويعتبر إعداد هذه الموازنة ضروري حتى تعرف الإدارة احتياجاتها من اليد العاملة المباشرة، والرقابة على عناصر تكاليف العمل باعتبار من العناصر المهمة التي تؤثر على تكلفة الإنتاج. حيث يجب معرفة الاحتياجات من اليد العاملة وطريقة توزيعها على مدار العملية الإنتاجية لتوزيع القوى العاملة حسب احتياجات مركز الإنتاج، وبالتالي استغلال ساعات العمل بكفاءة وفعالية. ويتم حساب احتياجات العمل المباشر كما يلي:

احتياجات العمل المباشر = إجمالي ساعات العمل * وقت العمل الحدودي لكل عملية إنتاج * عدد الوحدات المنتجة "الإنتاج التقديري".

ومنه:

تكلفة العمل المباشر = احتياجات العمل المباشر * معدل تكلفة "أجر" الساعة

مثال: قدر الإنتاج حسب الثلاثيات لإحدى المؤسسات خلال سنة 2016 كما يلي:

الثلاثيات	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع	المجموع
الإنتاج التقديري	10500	15500	19500	14700	60200

إذا علمت أن الوقت المعياري لإنتاج الوحدة قدر ب 4 سا و معدل أجر الساعة ب 10 دج

المطلوب: إعداد الميزانية التقديرية للعمل المباشر.

الحل:

لدينا: احتياجات العمل المباشر (إجمالي ساعات العمل) = وقت العمل الحدودي لكل عملية إنتاج * عدد الوحدات المنتجة (الإنتاج

التقديري)

تكلفة العمل المباشر = إجمالي ساعات العمل (احتياجات العمل المباشر) * معدل تكلفة (أجر) الساعة

المجموع	الثلاثيات				البيان
	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	
60200	14700	19500	15500	10500	الانتاج التقديري
4	4	4	4	4	ساعات العمل المعياري
240800	58800	78000	62000	42000	مجموع ساعات العمل
10	10	10	10	10	معدل أجر الساعة
2408000	588000	780000	620000	420000	التكلفة الكلية للعمل