

BUDGETING

1.1 BUDGETING CONCEPTS

1. A budget is the **formal quantification of management's plans**. It is a tool for

هي الوسيلة الرسمية لقياس خطط الإدارة
وهي تعتبر أداة ل

a. Planning for achieving the organization's objectives

التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسات والشركات

b. Controlling spending and revenue-generating processes

التحكم في المصروفات (الإنفاق) وعمليات توليد الدخل (الإيرادات)

c. Communicating with personnel at all levels of the organization

تحقيق التواصل مع الموظفين على كل المستويات بالشركة

d. Motivating employees toward achieving the objectives

تحفيز الموظفين بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة منهم

e. Evaluating performance

تقييم الأداء

2. The budget is a planning tool.

أولاً: الموازنات التقديرية كأداة تخطيط

a. Companies that prepare **budgets anticipate problems** before they occur.

الشركات التي تقوم بإعداد موازنات تقديرية يكون لديها القدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها

1) EXAMPLE: If a company runs out of a critical raw material, it may have to shut

down. At best, it will incur extremely high freight costs to have the needed materials rushed in. The company with a budget will have anticipated the shortage and planned to avoid it.

مثال : الشركة التي تصل لمرحلة نفاذ مواد إنتاج ضرورية للتصنيع سيكون أمامها خيارين إما أن يتوقف الإنتاج . أو تجد نفسها مضطرة للاستيراد وشحن المواد بسرعة وبتكلفة شحن وأسعار قد تكون عالية . ولكن الشركة التي يكون لديها موازنات تقديرية سوف تتوقع متى يحدث النقص في المواد الخام وبالتالي تخطط لتجنب حدوث ذلك .

2) A firm that has no **objectives** may not always **make the best decisions**. A firm with an objective, in the form of a budget, will be able to plan.

المؤسسة التي لا يوجد لديها أهداف تسعى لتحقيقها ربما لا تتمكن دائماً من إتخاذ القرارات المناسبة . ولكن الشركة التي يوجد لديها أهداف محددة في شكل موازنات تقديرية سوف يكون لديها القدرة على التخطيط

Planning tools (coordination among operating units – Developing basis of controlling operations – expected future trends) **Monitoring is a controlling tool** not a planning tool

من أدوات الإدارة (التنسيق بين وحدات التشغيل – إعداد قواعد للرقابة على العمليات – توقع الاتجاهات المستقبلية وجعل المدراء يشاركون في ذلك) وأما مراقبة الجودة فهي أداة من أدوات الرقابة

b. No organization can prepare an effective budget until **the board and senior management** formulate the **mission statement**.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بإعداد موازنات جيدة وفعالة حتى يقوم مجلي الإدارة والإدارة العليا بتكوين قائمة المهام الأساسية والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

1) The mission statement **embodies** the organization's reason for being, e.g., increase shareholder value through providing global telecommunications services to consumers.

على سبيل المثال **لتجسيد** وتوضيح فكرة قائمة الأهداف الرئيسية :
فقد يضع مجلس إدارة شركة اتصالات قائمة أهداف رئيسية له كالتالي : زيادة حقوق الملكية للمستثمرين بالمؤسسة عن طريق توفير خدمة اتصالات عالمية للمستهلكين.

2) Next, the organization **draws up its long-term objectives**, which are the means through which the mission will be fulfilled, e.g., hold a 40% market share of U.S.cell phone users within five years.

الخطوة التالية أن تقوم المؤسسة بتحديد **الأهداف طويلة المدى (الأجل)** والتي عن طريقها سوف يتحقق الهدف الرئيسي السابق وهو (توفير خدمة اتصالات عالمية للمستهلكين)
ولنقل على سبيل المثال أن من أهم هذه الأهداف طويلة الأجل هي أن تستحوذ الشركة على 40% من حجم سوق الاتصالات في أمريكا خلال 5 سنوات .

3) Once the long-term objectives are in place, the priorities of the organization will be clear. **Awareness of priorities** is **crucial** for the **allocation of limited resources**, e.g., how many cell towers, each of which require the outlay of construction and maintenance costs, will provide the optimum amount of coverage.

المرحلة الثالثة : فور وضع مجلس الإدارة للأهداف طويلة المدى سوف تتحدد أولويات الشركة بشكل كبير . **إن معرفة الأولويات** هي قضية **حاسمة** وضرورية لمعرفة كيفية استخدام وإعادة توزيع **موارد الشركة المتاحة**

ولنقل أن شركة الإتصالات في مثالنا هذا سوف تحدد أولوياتها كالتالي : كم عدد أبراج الهواتف النقالة اللازمة لتحقيق أقصى تغطية ممكنة وكم سوف تكون تكلفة تصميم وصيانة تلك الأبراج .

4) **Short-term objectives** flow directly from the priorities, e.g., determine how many cell towers are needed and where they can feasibly be placed in the Metro Atlanta region.

المرحلة الرابعة : أن تقوم المؤسسة بوضع **الأهداف قصيرة المدى (الأجل)**
وفي مثالنا هذا من الأهداف قصيرة المدى كم عدد أبراج الهواتف النقالة التي سوف يمكن انشائها ووضعها في محيط منطقة مترو أطلنطا بولاية جورجيا

Management should be involved in budgeting process

على الإدارة أن تدخل involve في أثناء عملية تنفيذ الموازنة

Different (Distinction) between forecasting and planning is that **planning** is the process of determining the question of (what, how, when, where and how) for the companies operations .

A **forecasting** is attempt to determine the future activities (level, environment) that the companies will be operating in.

الفرق بين التخطيط والتوقع هو أن التخطيط يجيب عن الأسئلة (ماذا - كيف - متى - أين - من) فيما يتعلق بعمليات الشركة. أما التوقع فيحدد الأنشطة المستقبلية للشركة (المستوى - الظروف المحيطة) التي سوف تعمل الشركة من خلالها

c. **Strategic budgeting** is a form of **long-range** planning based on identifying and specifying organizational goals and objectives.

الموازنة الاستراتيجية هي شكل للتخطيط طويل المدى

1) The organization begins by evaluating its **strengths**, **weaknesses**, **opportunities**, and **threats** (a SWOT analysis) and **assessing** risk levels. The influences of internal and external factors are then forecasted to derive the best strategy for reaching the organization's objectives.

تبدأ المؤسسة بتحديد وتقييم نقاط **القوى** لديها ونقاط **الضعف** و**الفرص** المتاحة و **المخاطر** المحتملة أو ما يسمى **بتحليل SWOT** وبالتالي يمكنها **تقييم** مستوى المخاطرة . كما يجب الأخذ في الاعتبار وتوقع العوامل الداخلية والخارجية الأخرى التي قد تقع حتى يمكننا الوصول لأفضل استراتيجية تجعلنا نحقق أهداف المؤسسة .

ملاحظات وإضافات :

<p>Weaknesses الضعف</p> <p>قلة الخبرة في الشركة في مجال أو أكثر نوعية منتجات رديئة بسبب تقادم في ماكينات الشركة أو ضعف في مهارات العاملين مواقع سيئة لمراكز التوزيع</p>	<p>Strengths القوى</p> <p>وجود خبرة متخصصة (تسويقية-في مجال الصناعة) تملك الشركة لبراءات اختراع العلامة التجارية والسمعة القوية</p>
<p>Threats التهديدات</p> <p>منافسون لديهم تأثير سابق في السوق حرب أسعار بسبب تعدد المنافسين أو لأسباب اقتصادية كوجود حالة من الركود مثلاً زيادة الجمارك أو فرض ضرائب من الدولة</p>	<p>Opportunities الفرص</p> <p>وجود سوق جديدة كبيرة خاصة الدول النامية مثل الهند و الصين إزالة مواقع دولية (مثلاً أغلاق مصانع الأسمنت بأوروبا) سوق فيها منافسة ضعيفة (مثلاً سوق الهواتف النقالة في أفريقيا)</p>

يتم دمج العوامل الداخلية والخارجية وعمل **مصفوفة المقارنة** التالية

التهديدات	الفرص	
كيف جدد القوى	الهجوم انجز أكثر من ذلك	القوى
البقاء استدر للخلف	الدفاع راقب المنافس عن قرب	الضعف

2) Among the **external** or environmental factors to be considered are **general economic** conditions and their expected trends, **governmental regulatory** measures, the **labor market** in the company's locale, and the activities of **competitors**.

من بين **العوامل الخارجية** التي يجب أن يتم أخذها في الاعتبار **الإتجاهات الاقتصادية العامة** (مثلأ الدولة في مرحلة النمو أو أن هناك مرحلة تضخم أو كساد كما هو الحال الآن) و قياس مدى **التنظيم الحكومي** (مثلا الدولة وتشريعاتها وقوانين تنظيم الاستثمار بها) كما يجب معرفة **سوق العمالة** في محيط عمل المؤسسة (هل هي عمالة مدربة جيدا أو مجرد عمالة رخيصة ولكن غير مدربة ويمكن تدريبها ومتوسط الأجر) كما يجب دراسة نشاط **الشركات المنافسة** (حجمها ومدى الانتشار وقوة تأثيرها في المستهلك والخدمات التي تقدمها)

3) Strategic budgets and other plans are translated into measurable and achievable intermediate and operational plans. Thus, these plans must be considered with, and contribute to achieving, the strategic objectives.

يتم بعد ذلك ترجمة الموازنة الاستراتيجية والخطط الأخرى (قائمة الأهداف والمهام) الى خطط عملية على المستوى المتوسط والمستوى التشغيلي ويجب مراعاة أن تكون تلك الخطط والموازنات قابلة للقياس (أي أرقام يمكننا مطابقتها فيما بعد بالمحقق الفعلي وتقييمها) وأن تكون قابلة التحقيق (أي لا يتم وضع خطط أكبر من إمكانيات الشركة المتاحة أو وضع أهداف تتطلب كفاءات معينة غير متوفرة بالشركة أو ما إلى ذلك)

a) Strategic plans – budgets developed by **senior managers** have time frames of up to 10 years (or more).

يتم إعداد الخطط الاستراتيجية طويلة المدى من قبل المدراء الكبار وتكون خطط لمدة تصل إلى 10 سنوات أو أكثر

b) Intermediate plans – budgets developed by middle managers have time frames of up to 2 years.

يتم إعداد الخطط متوسطة المدى من قبل مديري الوسط أو مدراء العموم وتكون في حدود العامين

c) Operational plans – budgets developed by lower-level managers have time frames of 1 week to 1 year.

يتم إعداد الخطط التشغيلية والموازنات من قبل مدراء الأقسام والأقسام (المديرين بالمستوى الأول) وهي في حدود الأسبوع الواحد أو عام واحد كحد أقصى

3. The budget is a control tool.

ثانياً الموازنات التقديرية كأداة رقابة

a. Budgets provide a basis for controlling (monitoring and revising) activities of an organization.

توفر الموازنات قواعد الرقابة (الرقابة و المراجعة) لأنشطة المؤسسة

1) The initial budget is a planning tool. To monitor how actual performance compares with the budget, budget reports are produced periodically during the year.

الموازنة المبدئية هي أداة تخطيط للرقابة على الأداء الفعلي مقارنة بالموازنات التقديرية ويتم ذلك بشكل دوري خلال العام

a) The difference between actual performance and a budgeted amount is called a **variance**. Analysis of variances reveals the efficient or inefficient use of company resources (see Study Unit 8, “Cost and Variance Measures”).
الفرق بين الأداء الفعلي المحقق والموازنة التقديرية تسمى **الاختلافات** . تحليل الاختلافات يعكس مدى كفاءة أو عدم كفاءة استخدام المؤسسة لمواردها

b. A budget helps a firm control costs by setting cost standards or guidelines. Budgets and other standards, including standard costs, are formal estimates of future performance.

تساعد الموازنات الشركة على رقابة التكاليف من خلال وضع معايير للتكاليف أو وضع إرشادات للتكاليف . وبالتالي فإن الموازنات والتكاليف المعيارية الأخرى كلها تعتبر تقدير لأداء مستقبلي .

1) A **standard-cost system** is designed to **alert management** when the actual costs of production **differ significantly** from target or standard costs.

نظام التكاليف المعيارية يتم تصميمه لتنبيه الإدارة عندما تتحرف تكاليف الإنتاج الفعلية انحراف كبير عن التكاليف المستهدفة (المحددة سابقاً) أو عن التكاليف المتعارف عليها

a) Standard costs are budgeted unit costs established to **motivate** optimal productivity and efficiency. They are monetary measures with which actual costs are compared.

التكاليف المعيارية هي (تكاليف الوحدة المنتجة) التي **تحقق(الوصول إلى)** معدل إنتاج مثالي وكفاء (سواء الكمية المنتجة أو نوعية المنتج من ناحية الجودة) ومثالي (أي أفضل ما يمكن الوصول إليه في ظل الإمكانيات المتاحة)

2) **A standard cost** is not just an average of past costs, but an **objectively determined estimate** of what a cost **should be**.

إن **التكاليف المعيارية** ليست مجرد قياس متوسط التكلفة التي حدثت في الماضي . لكنها **تقدير يحدد ويستهدف الوصول لأفضل تكلفة يمكن تحقيقها** (فقد تكون الشركة فيما قبل تهدر العديد من المواد الخام أو لا تقوم بعمل دراسة كافية عند الشراء وبالتالي تقوم بالشراء بأسعار عالية أو تقوم بالشراء لخامات يوجد لها بديل أفضل أو ما إلى ذلك)

a) For example, it may be based on accounting, engineering, or statistical quality control studies.

على سبيل المثال : قد يتم تحديد التكاليف المعيارية بناء على دراسات محاسبية أو هندسية أو رقابة على الإنتاج

b) Because of the impact of **fixed costs** in most businesses, a **standard costing system is usually not effective unless** the company also has a **flexible budgeting** system.

بسبب **تأثير التكاليف الثابتة** في معظم النشاطات فإن **نظام التكاليف لن يكون مؤثراً إلا في حال وجود نظام مرن للموازنات التقديرية بالشركة**

i) Flexible budgeting uses standard costs to prepare budgets for multiple activity levels (see item 7.b. under subunit 1.2).

تستخدم الموازنات التقديرية المرنة والتكاليف المعيارية لاعداد الموازنات لمستويات أنشطة متعددة ويتم ذلك باستخدام **التكلفة المعيارية** لكل وحدة ولذلك إذا تم استخدام التكلفة المعيارية **Standard cost** في أي شركة يعني ذلك أنها تستخدم الموازنة المرنة

3) Ideal (perfection, theoretical, or maximum efficiency) standards are standard costs that are set for production under optimal conditions.

إن معيار الكمال و النظرية أو معيار أقصى كفاءة كلها تكاليف معيارية تخص الإنتاج في ظل ظروف مثالية

a) They are based on the work of the most skilled workers with **no allowance for waste, spoilage**, machine breakdowns, or other downtime.

وهي تعتمد على العمل في جميع أنواع المهارات في وجود افتراضية هي **عدم السماح بوجود أي قنط أو أعطال** أو توقف للآلات أو وجود وقت مهدر بصفة عامة.

b) Tight standards can **have positive** behavioral **implications** if workers are **motivated** to **strive** for excellence. However, they are not in wide use because they can have negative behavioral effects if the standards are impossible to attain.

المعايير الصعبة التحقق (الشديدة) قد يكون لها **نتائج** ايجابية على سلوك العاملين إذا كان العمل يتم من قبل العاملين **بدافع تحقيق** أفضل أداء ممكن (المثالية) ولكن تلك المعايير لا يجب استخدامها بشكل كبير حيث أنها سوف تؤدي إلى تأثيرات سلبية خاصة لو كانت تلك المعايير مستحيلة التحقق

c) Ideal, or tight, standards are ordinarily replaced by currently attainable standards for cash budgeting, product costing, and budgeting departmental performance. Otherwise, accurate financial planning will be impossible.

المعايير المثالية يتم **استبدالها** عن طريق موازنات يمكن تحقيقها عملياً وهي **الموازنات النقدية المعيارية - تكاليف الإنتاج - موازنات الأداء الإداري** وإلا فإن أي تخطيط مالي دقيق سوف يكون مستحيلاً

d) Ideal standards have been adopted by some companies that apply continuous improvement and other total quality management principles.

التكاليف المعيارية تم إعدادها بواسطة بعض الشركات التي تواجه تطوراً مستمراً ولديها مستوى إداري عالي

4) **Practical (currently attainable) standards** may be defined as the performance that is reasonably expected to be achieved with an allowance for normal spoilage, waste, and downtime.

المعايير الواقعية (العملية أو ممكنة التحقق) يمكن تعريفها على أنها تمثل مستوى الأداء المعقول والذي يمكن تحقيقه في ضوء السماح بوجود بعض الأعطال والتوقف أو فاقد في الوقت (وقت ضائع)

a) An **alternative interpretation** is that **practical standards** represent **possible but difficult-to-attain** results.

التفسيرات المتعددة هي تلك المعايير العملية والتي تقدم معايير صعبة ولكنها ممكنة التحقيق (كأن يتم وضع عدد وحدات منتجة في الساعة يساوي 8 وحدات في حين تكون الحد الأقصى لماكينته الإنتاج التي يعمل عليها العامل إذا تم العمل بدون توقف هو 10 وحدات)

5) **Benchmarking** is one means of setting performance standards.

المعايير النموذجية واحدة من الأدوات التي تمكن من وضع معايير الأداء

a) It is a **continuous process of quantitative and qualitative measurement** of the difference between the organization's performance of an activity and the performance by **the best-in-class organization**.

هي عملية مستمرة لقياس الأداء والجودة الداخلية للمؤسسة مقارنة بأفضل المؤسسات أداء في نفس المجال (لمعرفة ما إذا كان أداء المؤسسة مكافئ لأفضل الممارسات في نفس المجال أم لا)

b) Benchmarking also **analyzes the key actions and root causes** that contribute to the performance gap.

تقوم المعايير النموذجية أيضاً بعمل تحليل لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تسبب (تساهم) في وجود تلك الفجوة في الأداء بين ما يتم في داخل المؤسسة وما يتم داخل أفضل المؤسسات أداء في نفس المجال

ملاحظات وإضافات :

يوجد 5 أنواع للمعايير النموذجية هي

1. المعايير النموذجية الداخلية : ويتم قياس الأداء داخلياً ما بين الأقسام بعضها وبعض
2. المعايير النموذجية التنافسية : ويتم قياس الأداء مع المتنافسين في نفس المجال
3. المعايير النموذجية التوظيفية : ويتم قياس عمليات مماثلة ضمن صناعة ما (حتى وإن كانت في مجال آخر لكن العملية محل المقارنة تكون مماثلة .. مثلاً الأداء على ماكينة خراطة داخل شركة تقوم بانتاج موتورات السيارات والأداء على ماكينة خراطة لشركة تقوم بانتاج قطع غيار قطارات)
4. المعايير النموذجية العامة : وتتم المقارنة بين شركات أو صناعات لا يوجد علاقة أو تشابه فيما بينهم
5. المعايير النموذجية التعاونية : ويوفر هذا المعيار أفضل الأسس التي يتم عن طريقها التعاون بين مجموعة شركات .. قد تكون ضمن مجموعة مؤسسية واحدة (كشركة يوجد لها فروع في مدن مختلفة وأنشطة مختلفة مثل أوراسكوم للاتصالات ومجموعة شركات الوليد بن طلال ذات الأنشطة المختلفة) أو مجموعة شركات مختلفة يتم التعاون بينها في إطار العمل داخل دولة واحدة ولمصلحة الدولة أو عدة دول وفي ضوء اتفاقيات تعاون مشتركة

6) **Activity analysis** identifies, describes, and evaluates activities to determine what they accomplish, who performs them, the resources they use, and their value to the organization.

تحليل النشاط يقوم بتعريف ووصف وتقييم الأنشطة لتحديد ما تم انجازه وكيف كان مستوى الأداء والموارد التي تم استخدامها والقيمة المضافة من هذا النشاط للشركة

a) Value-adding activities should continue to be performed and provide the basis for performance standards.

يجب أن تستمر الأنشطة ذات القيمة المضافة للمؤسسة في تقديم القاعدة الأساسية لمعايير قياس الأداء

b) Activity analysis also is defined as the determination of the optimal or standard methods and inputs required to accomplish a given task.

يتم تعريف تحليل الأنشطة كتحديد للمعايير المثالية والاحتياجات المطلوبة لانجاز مهمة عمل معينة

c) **Inputs include** the amounts and kinds of **equipment, facilities, materials, and labor**. Engineering analysis, cost accounting, time-and-motion study, and other approaches may be useful.

الاحتياجات المطلوبة تتضمن كميات ونوعية المعدات المستخدمة والتسهيلات والمواد الخام والعمالة وستكون التحليل الهندسية و محاسبة التكاليف و دراسات الوقت والحركة والطرق الأخرى سوف تكون مفيدة في هذا المجال

7) **Historical information** may be helpful in setting standards, provided that circumstances have not changed materially.

المعلومات التاريخية سوف تكون مفيدة في وضع المعايير ذلك أنها ستوضح بعض الظروف التي قد تكون لم تتغير بشكل كبير حتى الآن

8) **Target costing** standards may be set when a product must be sold at a target price. The assumption is that continuous improvement practices will succeed in driving costs down to the targeted levels.

ربما أيضا يتم تحديد تكاليف المعايير المستهدفة عندما يكون المنتج يجب أن يتم بيعه بسعر بيع معين مستهدف . والمفترض هو أن الممارسة والتحسينات المستمرة سوف تنجح في خفض التكلفة للمستوى المستهدف

c. For the budgetary process to serve effectively as a control and evaluative function, it **must be integrated with the accounting system and the organizational structure**.

Such integration is one of the characteristics of a successful budget program.

حتى تكون عملية تنفيذ الموازنات التقديرية عملياً كأداة للرقابة والتقييم فعالة يجب أن تكون متكاملة مع النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي بالشركة . **هذا التكامل هو أحد الصفات والعوامل التي تؤدي لنجاح برنامج تنفيذ الموازنات التقديرية**

1) Integration enhances control by transmitting data and assigning the responsibility for explaining variances to the proper organizational subunits.

التطوير وتحسين التكامل يتم التحكم به عن طريق إرسال البيانات وتحديد المسؤوليات بالشكل الذي يوضح الاختلافات بين الوحدات المختلفة للمؤسسة

d. Often an organization will find that the assumptions under which the budget was prepared undergo significant change during the year. A policy **must be in place to accommodate revisions to the budget resulting from these changes**. Accommodation of change is a key characteristic of successful budgeting.

غالبا سوف تجد المؤسسة أن الافتراضات التي تم وضع الموازنات التقديرية بناء عليها قد مرت بتغييرات جوهرية خلال العام . ولذا يجب أن تكون سياسة الشركة هي أن تقوم بعمل مراجعة **وتعديل في الموازنات التقديرية بحيث تلائم تلك التغييرات . وتعتبر تلك التعديلات (إعادة تهيئة الموازنات التقديرية) مفتاح من عناصر نجاح الموازنات التقديرية**

- 1) If such a policy is not in place, managers can come to believe they are being held to a budget that is no longer possible to achieve, and **morale** can suffer.
وإذا لم تتم تلك الخطوة قد يعتقد المديرين أنهم قد علقوا في الموازنة وأنهم لم يعودوا قادرين على تحقيقها وبالتالي تتأثر الروح المعنوية

e. Information gained during the year as actual results and variances are reported can be used to help the company take corrective action.

إن المعلومات المتوفرة أثناء العام كنتائج فعلية متحققة والاختلافات بينها وبين الموازنة التقديرية يتم عمل تقرير بها يمكن استخدامه من قبل المؤسسة لعمل تغييرات أو تصحيح لبعض التصرفات الخطوات المتبعة أثناء العام يجب أن تكون بشكل مستمر

- 1) These steps make up a control loop:
- Establishing standards of performance (the budget)
 - Measuring actual performance
 - Analyzing and comparing performance with standards (budget reports)
 - Devising and implementing corrective actions
 - Reviewing and revising the standards

- أ. القيام بعمل الميزانية التقديرية
- ب. قياس الأداء الفعلي
- ت. تحليل ومقارنة الأداء الفعلي مع الموازنة الموضوعية
- ث. ابتكار وتطبيق الخطوات التصحيحية
- ج. مراجعة المعايير الموضوعية وإعادة صياغتها

4. The budget is a communication tool.

a. A budget can help tell employees what objectives the firm is attempting to accomplish.
يمكن للموازنة أن تساعد في تعريف العاملين بها بالأهداف التي تحاول المؤسسة تحقيقها .

1) If the firm does not have an overall budget, each department tends to **pursue** its own objectives without regard to what is good for the firm as a whole. Thus, a budget promotes goal congruence. The planning process coordinates the efficient allocation of organizational resources.

إذا لم تكن لدى الشركة موازنة عامة ستتجه كل إدارة بتحديد و متابعة أهدافها الخاصة دون النظر إلى أهداف الشركة ككل لذلك يجب أن تتطابق الأهداف المراد تحقيقها في الموازنات الفرعية لكي تؤدي في النهاية إلى الوصول للأهداف المراد تحقيقها الموازنة العامة .. وعملية التخطيط تقوم بتسيق وإعادة توزيع وتشغيل موارد المؤسسة بأفضل شكل ممكن (بكفاءة)

2) For example, the sales department may want to keep as much inventory as possible so that no sales will be lost, but the treasurer may want to keep the inventory as low as possible so that cash need not be spent any sooner than necessary. If the budget specifies the level of inventory, all employees can work toward the same goals.

b. Budgets facilitate coordination of the activities of a firm. The overall budget, often called the master or **comprehensive budget**, **encompasses** both the operating and financial budget processes.

الموازنات التقديرية تسهل عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة بالمؤسسة. الموازنة العامة يطلق عليها (الموازنة الشاملة) و تحوى الموازنات التشغيلية والمالية

c. An example of a coordination activity is the purchasing of raw materials.

مثال على التنسيق بين الأنشطة .. هو شراء المواد الخام

1) Materials are needed prior to production, but the proper quantity to buy cannot be determined until it is determined how many units of product are to be manufactured.

فالمواد الخام تكون الحاجة لها قبل بدء الإنتاج ، ولكن الكمية المناسبة التي يجب شراؤها لا يمكن تحديدها إلا بعد أن يكون هناك تحديد للكمية المراد إنتاجها أولاً.

2) Thus, a production budget (in units) is a prerequisite to the preparation of a materials purchases budget.

وهكذا فإن الموازنة التقديرية للإنتاج (بعدد الوحدات) يتطلب إعدادها قبل إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات

3) Similarly, a direct labor budget is based on how many units are to be produced and how fast the workers are.

وبالمثل فإن الموازنة التقديرية لتكلفة العمالة تعتمد على (عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها) وعلى مدى سرعة العمل

a) Labor standards are also complex in that they must consider the impact of the learning curve on productivity.

معايير تكلفة العمالة معقدة أيضاً حيث أن تلك المعايير يجب أن تراعي تأثير التعلم على منحني الإنتاج (فكلما اكتسب العامل خبرة أو زاد تحفيزه مادياً أو تم تعليمة بشكل جيد ومستمر على كل ما هو جديد زاد إنتاجه لزيادة سرعة الأداء وحافظ على نفس مستوى الجودة)

5. The budget is a motivational tool.

الموازنات التقديرية كأداة تحفيز

a. A budget helps to motivate employees to pursue the organization's objectives.

الموازنات تساعد في تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة

1) A budget must be seen as realistic by employees before it can become a good motivational tool.

يجب أن ينظر إلى الموازنه التقديرية من قبل العاملين بشكل واقعي (أي يقبلونها ويشعرون بأنها ممكنة التحقق حتى تكون أداة تحفيز لهم

2) Employees are particularly motivated if they help prepare the budget. Thus, the budgeting and standard-setting processes are considered better if they are participative.

ويتم تحفيز العاملين بشكل كبير إذا شاركوا في إعداد الموازنه . وهكذا ستكون الموازنه التقديرية وعملية تحديد المعايير مؤثرة وفعالة بشكل أكبر إذا شارك العاملون في وضعها .

3) A manager who is asked to prepare a budget for his/her department will work hard to stay within the budget.

على المدير الذي يطلب منه إعداد الموازنه للقسم الخاص به سوف يكون عليه العمل بجدية حتى يتمكن من تنفيذ ما هو مستهدف في الموازنه

4) Achievement of challenging goals has positive effects on employee performance and self-esteem.

كما أن تحقيق الأهداف التي لها صفة التحدي يكون له أثر إيجابي على أداء العاملين وعلى التقييم الذاتي لأنفسهم

b. Budgets also may reveal the progress of highly effective managers.

الموازنه تعكس وتوضح مدى التقدم للمدراء ذو التأثير العالي

1) **Consequently**, managers should not view budgets negatively. A budget is just as **likely to help** as to **hinder** a manager's career.

ولذلك ، يجب على المدراء أن لا ينظرون إلى الموازنات التقديرية بشكل سلبي (وإلا لن يتمكنوا من تحفيز وإقناع العاملين معهم أو تحت إدارتهم على تحقيقها) فالموازنه **ما هي إلا** أداة مساعدة وليست أداة تعوق عمل المديرين

2) A manager also may use a budget as a personal self-evaluation tool.

ويمكن للمديرين أيضاً استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتقييم الذاتي لأدائهم وتطورهم .

c. Unfortunately, the budget is not always viewed in a positive manner. Some managers view a budget as a restriction.

لسوء الحظ لا يتم النظر للموازنات التقديرية بشكل جيد ز فبعض المديرين ينظرون لها على أنها تمثل قيد على أدائهم وأعمالهم

d. Employees are more apt to have a positive feeling toward a budget if some degree of flexibility is allowed.

قيد يكون من المحتمل أن يكون لدى الموظفين شعور إيجابي تجاه الموازنه في حالة ما إذا كان بها درجة معقولة من المرونة .

A manager performance evaluation should be based on the factors controllable by the managers. Managers can control some of (Fixed expenses) but some others (depreciation) are not controllable by managers so (**contribution margin – COGS or Gross profit**) should not use as division manager performance evaluation tools.

يجب أن يتم تقييم المدراء عن طريق الأدوات التي يتحكمون بها مثل الإيرادات و بعض المصاريف الثابتة التي يمكنهم التحكم بها (الاستهلاك لا يمكنهم التحكم به) لذا فإن هامش المشاركة وتكلفة المبيعات لا يمكن استخدامهم كأدوات لتقييم أداء المدراء

6. The budget is an evaluative tool.

a. Comparing actual results to the budget allows managers at all levels to evaluate their own performance, as well as evaluate the performance of subordinate managers.

إن مقارنة النتائج الفعلية مع ما تم وضعه بالموازنات التقديرية تسمح للمدراء على جميع المستويات بتقييم أدائهم وبالتبعية تقييم أداء المدراء المساعدين أو من هم تحت إدارتهم

b. Controllability is a key concept in the use of budgets and other standards to evaluate performance.

إن القدرة (أي قدرة المدراء) على التحكم في الموازنات التقديرية تعتبر من أهم المفاتيح الأساسية في استخدام الموازنات التقديرية (والمعايير الأخرى) كأدوات لتقييم الأداء .

1) Controllability is the **extent** to which a manager can influence activities and related revenues, costs, or other items.

السيطرة (القدرة على التحكم) تقيس **المدى** الذي يستطيع فيه المدير التأثير على التكاليف أو الدخل أو الأشياء الأخرى التي تتعلق بالموازنة التقديرية الموضوعه لإدارته أو القسم الذي يقوم بإدارته

a) **In principle**, it is **proportionate** to, but not **coextensive** with, responsibility.

بشكل **مبدئي** هي (أي الموازنة التقديرية) **متكافئة** وليست متساوية في الإتساع (**الإمتداد**) مع المسؤوليات (أي أن المسؤوليات الخاصة بالمدير قد تحتوي على مهام أخرى غير المذكورة في الموازنة التقديرية ولكن المهام بالموازنة لها نفس القدر من الأهمية)

2) Controllability is difficult to **isolate** because few costs, revenues, etc., are under the **sole influence** of one manager.

السيطرة (القدرة على التحكم) من الصعب **عزلها** (أي فصلها عن العوامل الأخرى لتحقيق الموازنة التقديرية) لأن القليل فقط من التكاليف والإيرادات .. إلخ تكون تحت **تأثير مفرد** لمدير واحد (أي أننا لا يمكن حصر فكرة السيطرة أو القدرة على التحكم في الموازنة التقديرية في شخص أو مدير واحد وذلك لوجود تداخل بين عدة إدارات أو أقسام وتلك الإدارات هي التي تنتج التكاليف والإيرادات للشركة ولذا التحكم فيها جميعها ضروري للوصول لتحقيق أقرب أرقام للموازنة موضع التنفيذ)

a) Also, separating the effects of current management's decisions from those of former management is difficult.

بالمثل فإنه من الصعب فصل التأثير لقرارات الإدارة الحالية عن القرارات التي اتخذتها الإدارة السابقة

3) If responsibility exceeds the extent to which a manager can influence an activity, the result may be reduced **morale**, a **decline** in managerial effort, and poor performance.

إذا تعدت النسئوليات المطلوبة من مدير معين المدى الذي يمكنه التأثير في نشاط معين سوف يؤدي ذلك لنتائج قد تخفض **الروح المعنوية** و تؤدي **لهبوط** في الجهد الإداري وضعف في الأداء

a) Such a manager encounters greater risk because his/her success depends on uncontrollable factors. Thus, a manager in these **circumstances** should be **compensated** for the **incremental risk assumed**.

مثل هذا المدير يسجل مخاطرة أعلى لأن نجاحه يعتمد على عوامل غير قابلة للسيطرة ، لذلك فإن أي مدير يكون في مثل هذه **الظروف** يجب عليه أن العمل على **تعويض** هذا **الخطر المتراكم** **المفترض** .

4) However, if a **manager is accountable solely** for activities over which (s)he has **extensive** influence, the manager may **develop too narrow a focus**.

على أي حال إذا كان هناك مدير تم اعتباره ذا تأثير وحيد **شامل** على نشاط معين (مثلاً مدير خط انتاج معين لا يوجد له أي تداخل أو اعتماد على إدارات أخرى في الانتاج أي أنه مستقل ذاتياً أو خبير مئمن لقطع أنتيكات لا يمكن لأحد غيرة في الشركة بسبب خبرته معرفة ثمنها الحقيقي) مثل هذا المدير قد يسبب في التركيز بشكل ضيق على نقطة وحيدة (أي سيهتم أو يركز هذا المدير على جزئية معينة فقط وهذا قد تمكنه من معرفة الأسباب لمشكلة ما إن حدثت لكنه لن يتمكن من السيطرة عليها)

a) For example, the manager of a cost center may make decisions based only on cost efficiency and ignore the overall effectiveness goals of the organization. By extending the manager's responsibility to profits as well as costs, the organization may encourage desirable behavior **congruent** with overall goals, such as improved coordination with marketing personnel, even though the manager still does not control revenues.

مثال : قد يقوم مدير خط انتاج باتخاذ قرارات مبنية فقط على معيار التكلفة الكفاء ويغض النظر عن كافة التأثيرات الأخرى لأهداف المؤسسة (أو الموازنة التقديرية الشاملة الموضوعة من قبل المؤسسة).. فإن الشركة يمكنها عن طريق اعطائه صلاحيات أوسع أن تشجعه على تحقيق نتائج (تصرفات) **تتطابق** مع الأهداف العامة لها . مثل تحقيق التنسيق مع موظفي التسويق ولكن المدير لا يتمكن من تحقيق زيادة في الدخل

b) **Furthermore**, a manager who does not control an activity may **nevertheless** be the individual who is best **informed** about it. Thus, a purchasing agent may be in the best position to explain price variances even though (s)he cannot control them.

علاوة على ذلك ، فإن المدير الذي لا يتحكم في نشاط معين قد يصبح **بالرغم من ذلك** الوحيد الذي له افضل معلومات (**اطلاع جيد**) عن هذا النشاط. وهكذا فإن إدارة المشتريات مثلاً قد تتمكن من اعطاء تفسير جيد عن سبب التغير في الأسعار ولكن لا يكون لها تحكم فيها.

7. A budget manual describes how a budget is to be prepared and provides appropriate guidelines for the budgeting process.

يجب أن يتم إعداد الدليل الخاص بالموازنة التقديرية ليوضح كيف تم إعدادها ويقدم خطوط إرشادية تختص بكيفية تنفيذ الموازنة

Items usually appearing in a budget manual include a budget planning calendar and distribution instructions for all budget schedules.

في العادة النقاط التي تظهر في دليل الموازنة تتضمن نتيجة وجدول يوضح توزيع كافة التعليمات لتنفيذ الموازنة

a. The budget planning calendar is the schedule of activities for the development and adoption of the budget.

إن نتيجة موازنة التخطيط هي جدول بالأنشطة الخاصة بالتطوير الخاص بالموازنة

1) It should include a list of dates indicating when specific information is to be provided to others by each information source.

يجب أن تحتوي على قائمة بالتواريخ توضح متى يجب توافر معلومات معينة للآخرين مع توضيح مصادر تلك المعلومات

2) The preparation of a master budget usually takes several months. A firm with a calendar year-end may start the budget process in September, anticipating its completion by the first of December.

الإعداد للموازنة الرئيسية يأخذ في العادة عدة أشهر . الشركة مثلاً التي تنتهي السنة المالية لها في شهر ديسمبر تبدأ بإعداد الموازنة الرئيسية له في بداية شهر سبتمبر حتى تتمكن من الانتهاء منها في أول ديسمبر

3) Because all of the individual departmental budgets are based on **forecasts** prepared by others and the budgets of other departments, it is essential to have a planning calendar to integrate the entire process.

بما أن كل الموازنات الخاصة بالإدارات تبنى على أساس التوقع وعلى أساس موازنات إدارات أخرى فإنه من الأساسي أن النتيجة الخاصة تحقق التكامل وتتوافق مع تلك العمليات الداخلية

b. Distribution instructions are important because of the **interdependencies of a master budget.**

إن التعليمات الموزعة (الموجودة بالدليل الخاص بالموازنة) مهمة بسبب **التأثير المتبادل** للموازنة العامة

1) Once a schedule is prepared, other departments in the organization use the schedule to prepare their own budgets.

فور الانتهاء من إعداد الجدول ستقوم الإدارات الأخرى في المؤسسة باستخدام هذا الجدول لإعداد الموازنات الخاصة بها

2) Without distribution instructions, someone who needs a particular schedule might be **overlooked**, and the whole budget process will be set back.

بدون التعليمات الموزعة (الموجودة بدليل الموازنة) فإن شخص ما والذي يكون في حاجة لمعرفة تاريخ معين قد **يتعطل** (يتأخر) في عمل الموازنة الخاصة به ويتم تأخر كل التنفيذ للموازنة الرئيسية أو (العامة) للشركة

8. Participative budgeting (grass-roots budgeting) and standard setting use input from lower-level and middle-level employees.

الموازنة بالمشاركة تأخذ بياناتها من الموظفين في الوظائف ذات المستويات المتوسطة والأقل

a. Participation encourages employees to have a sense of ownership of the output of the process.

المشاركة تشجع العاملين على أن يكون لديهم الاحساس بالملكية لمتطلبات التشغيل

1) The result is an **acceptance** of, and **commitment** to, the goals expressed in the budget.

لذا يتوقع أن يتم قبولهم ويلتزمون للوصول للأهداف الظاهرة بالموازنة

2) A purely top-down approach (an **imposed** budget that sets **authoritative** rather than participative standards) is much less likely to foster this sense of commitment. Thus, participative standard-setting is considered superior to authoritative standard-setting.

إن اتباع طريقة من الأعلى للأسفل لإعداد الموازنه تنتج موازنه مفروضة تؤكد فكرة السلطة (التسلط) عكس طريقة المشاركة

b. Participation also enables employees to relate performance to rewards or penalties.

المشاركة أيضاً تمكن العاملين من ربط الأداء بالثواب والعقاب

1) The actual impact of budgetary participation depends on cultural, organizational, interpersonal, and individual variables, such as personality.

إن التأثير الفعلي للموازنة بالمشاركة يعتمد على الثقافة – التنظيم – الفروق الشخصية لكل

c. A further advantage of participation is that it provides a **broader information base**.

ومن المميزات الأخرى للموازنة بالمشاركة أنها توفر قاعدة معلومات أوسع

1) Lower- and middle-level managers have knowledge that senior managers and staff may lack.

وذلك لأن الموظفين في الوظائف المتوسطة والدنيا يكون لديهم معلومات أكثر تفصيلاً قد يفتقدها المديرين

2) Thus, a key decision in the budget and standard-setting process is to identify who in the organization can provide useful input. For example, top management is better at establishing strategic budgets because these individuals possess the necessary input.

وهكذا فإن مفتاح اتخاذ القرار في الموازنه بالمشاركة والمعايير الموضوعه بها سوف توضح أو تعرف من المؤسسة يمكنه أن يوفر بيانات مفيدة فعلى سبيل المثال الإدارة العليا تكون مفيدة أكثر عندما تقوم بإعداد

الموازنات الاستراتيجية لأن عمليات التشغيل الفردية تمثل المدخلات الضرورية للموازنة

d. Disadvantages of participative budgeting and standard setting include its cost in terms of time and money.

العيوب لتلك الطريقة هي التكلفة العالية والوقت

1) Furthermore, the quality of participation is affected by the goals, values, beliefs, and expectations of those involved.

علاوة على ذلك نوعية المشاركة تتأثر بالأهداف والقيم والمعتقدات والتوقعات لهؤلاء الأفراد المشاركون في إعداد تلك الموازنات التقديرية

a) A manager who expects his/her request to be reduced may inflate the amount.

فالمدير الذي تكون توقعاته أو متطلباته أقل من المفترض قد يضخم ذلك من القيمة

b) If a budget is to be used as a performance evaluator, a manager asked for an estimate may provide one that is easily attained.

إذا كانت موازنه ما سوف يتم استخدامها في تقييم الأداء فإن المدير سوف يسأل أن يقوم بوضع تقديرات يسهل الوصول إليها

e. Participation in developing a budget may result in **padding** of the budget, also known as budgetary **slack**.

المشاركة في إعداد الموازن قد يسبب أيضا ركود في أجزاء منها

1) Budgetary slack is the **excess** of resources budgeted over the resources necessary to achieve organizational goals.

ركود الموازنه هو الزيادة في الموارد الموضوعه في الموازنه عن الموارد الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة

a) The natural **tendency** of a manager is to negotiate for a less **stringent** measure of performance so as to avoid unfavorable variances from expectations.

إن الميل الطبيعي للمدراء هو أن يقوم بالتفاوض على قياس أقل **صرامة** للأداء ليتجنب اختلافات كبيرة عن التقديرات

2) Management may create slack by overestimating costs and underestimating revenues.

إن الإدارة يمكنها أن تسبب في وجود ركود بعمل تقديرات عالية للتكاليف أو تقديرات أقل للأرباح

a) A firm may decrease slack by emphasizing the consideration of all variables, holding in-depth reviews during budget development, and allowing for flexibility in making additional budget changes.

وقد تزيد الشركة من الركود بالتأكيد على مراجعة عميقة للمتغيرات أثناء فترة إعداد الموازنه وتسمح بمرونة في عمل تغييرات في الموازنه

Slack make it difficult to properly evaluate the performance

في ظل وجود ركود (سواء بالزيادة أو النقص) في متطلبات الموازنه فإنه من الصعب تقييم الأداء في ضوء ذلك حيث قد يتم تقييم الأداء بأنه أداء جيد وتكون متطلبات الموازنه سهلة وبسطة understated أو يكون هناك متطلبات لا يمكن تحقيقها overstated سببت في هبوط للروح العنوية morale

f. A budget committee, composed of top management, reviews and approves the master budget submitted by operating managers. The budget committee also may make adjustments to the budget submitted by the operating managers.

لجنة الموازنه تتكون من الإدارة العليا ومراجعات وموافقات على الموازنه العامة بواسطة مدراء التشغيل وقد تقوم اللجنة بعمل تعديلات على الموازنات التي يقدمها المدراء التشغيليين

1) The budget committee approves and circulates the budget manual, which provides guidelines for budget preparation.

و تقوم لجنة الموازنه بالموافقة على وتوزيع الدليل الخاص بالموازنه والذي يوفر استرشادات في اعداد الموازنه ومواعيد الانتهاء من كل مرحلة (يجب أن يحتوي دليل الموازنه العامة على نتيجة وأهم سبب لوجود تلك النتيجة توضيح تواريخ التي يجب أن تنجز فيها كل إدارة الموازنه الخاصة بها لأنها قد تكون مدخلات تحتاجها إدارة أخرى لتتمكن من إعداد موازنتها)

9. Management-by-objectives (MBO) is a behavioral, communications-oriented,

الإدارة بالأهداف

responsibility-focused, and participative approach to management and employee self direction. **Accordingly**, MBO stresses the need to involve all affected parties in the budgeting process.

ويتم في تلك الطريقة التركيز على المسؤوليات وتعتبر أسلوب للإدارة والتوجيه الذاتي للعاملين **ووفقاً لذلك** فإن طريقة الإدارة بالأهداف تعمل على التأكيد على مشاركة كل الجهات المؤثرة في عملية تشغيل الموازنه

a. MBO is a top-down process because the organization's objectives are restated for each lower level.

وهي تعتبر طريقة تشغيل من أعلى لأسفل ولكن يتم إعادة تشكيل الأهداف لكل مستوى إداري أقل

1) For example, the budgets (quantitative statements of objectives) at each **successive** level of the organization have a means-end relationship. One level's ends provide the next higher level's means for achieving its objectives.

فعلى سبيل المثال : يوجد علاقة انتهاء الأهداف للموازنات التقديرية الكمية (للقوائم الكمية للأهداف) بين المستويات **المتعاقبة** بالمؤسسة. فكلما تم الانتهاء من مستوى يعني ذلك تحقيق المستوى الأعلى منه لأهدافه

2) Ideally, the means-end chain ties together the parts of the organization so that the various means all focus on the same ultimate ends (objectives).

سلسلة الانتهاء من الأهداف تربط جميع أجزاء المؤسسة ببعضها البعض وكل الأهداف المتعددة الفرعية في النهاية تهدف لتحقيق نفس الهدف الواحد أو أكثر للمؤسسة ككل

b. MBO is based on the philosophy that employees want to work hard if they know what is expected, like to understand what their jobs actually **entail**, and are capable of self-direction and self-motivation.

تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على فلسفة إن العاملين يقومون بالعمل بجدية إذا علموا ماذا يحدث . مثل أن يفهموا ماذا يترتب على ما يقومون به من أعمال و يتولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي والتحفيز الذاتي

1) Thus, MBO is also a bottom-up process because of the participation of **subordinates**.

وهكذا فإن الإدارة بالأهداف أيضاً تعتبر عملية تشغيل من أسفل لأعلى بسبب المشاركة **للتابعين (المروسين)** .

c. The following are the four common elements of MBO programs:

1) Establishment of objectives **jointly** by the **superior** and subordinate.

وضع الأهداف يكون عن طريق **الرؤساء** و **التابعين (المروسين)** لهم معاً

2) Specificity of objectives. Multiple performance measures are agreed upon so that the subordinate will not neglect other facets of his/her job to concentrate on a single objective.

تحديد الأهداف فإن قياس الأداء المتعدد يكون قد تمت الموافقة عليه من قبل المرؤسين وبالتالي لن يتم تجاهل الحقائق الأخرى التي قد تتطلب وظيفة معينة التركيز عليها في نفس الوقت لكل هدف يتم وضعه

3) Specificity of the time within which objectives are to be achieved.

تحديد الوقت الذي يجب أن يتم فيه انجاز هدف معين

4) **Ongoing** feedback that permits an individual to monitor and adjust his/her performance.

المعلومات المستمرة والتي تسمح للفرد بمراقبة وتعديل الأداء

d. The following are benefits of MBO:

1) Opens up communication between manager and subordinate

فتح قنوات اتصال بين الرؤساء والمرؤسين

2) Allows subordinate to participate in setting job objectives

السماح للمرؤوسين بالمشاركة في وضع أهداف الوظيفة

- 3) Forces specification of organizational objectives **throughout** the organization
فرض المواصفات للأهداف المتعلقة بالمؤسسة ككل **في كافة أنحاء** المؤسسة
- 4) Allows subordinates to be measured on what they do, not on personality traits
السماح للمرؤوسين لقياس أداء ما يقومون به من أعمال وليس من خلال معاملات شخصية
- 5) Facilitates employee development

تسهيل عملية تطوير العاملين

e. The following are limitations of MBO:

العيوب في اتباع طريقة الإدارة بالأهداف

- 1) Failure of managers to accept the philosophy behind MBO
الفشل من قبل المدراء في تقبل الفلسفة خلف الإدارة بالأهداف
- 2) Failure to give objectives-**setters** adequate guidelines
الفشل في إعطاء خطوط إرشاد ملائمة **لمحددات** الأهداف
- 3) Difficulty in setting truly **verifiable** objectives
الصعوبة الفعلية في وضع أهداف قابلة للثبات بشكل فعلي (تجبر طريقة الإدارة بالأهداف المؤسسة على وضع أهداف ثم رسم الخطوط العريضة لتحقيقها وضع الأهداف ليس عملية سهلة ويتطلب وقت وجهد قد لا تتمكن المؤسسة دائماً من عمل ذلك)
- 4) Tendency for objectives to be short-term only
اتجاه الأهداف لأن تكون أهداف قصيرة المدى فقط
- 5) Tendency for plans under MBO to become inflexible, making it difficult to adapt to change
الاتجاه لأن يتم اعداد الخطط تحت فكرة الإدارة بالأهداف غير مرنة وأن تكون صعبة التعديل تجاه المتغيرات التي قد تحدث
- 6) Lack of **precise** management knowledge of a task, resulting in a supervisor's allowing a subordinate to set inappropriate objectives
الافتقار إلى الدقة في المعلومات عن مهمة معينة تؤدي بالرؤساء للسماح للمرؤوسين بوضع أهداف قد تكون تلك الأهداف غير ملائمة
- 7) Emphasis on quantitative factors, causing employees to focus on the ends rather than the **means**, thus possibly **jeopardizing** the quality of the output
التأكيدات على العوامل الكمية يسبب أن العاملين سوف يقومون بالتركيز على النتائج النهائية بغض النظر عن **المضمون** وهكذا فإن نوعية المخرجات تكون **معرضة** للخطر وفي نفس الوقت ستقوم الإدارة بالتركيز على مراقبة الأداء ولماذا لم يتم تحقيق مهمة معينة في حين أن الشركة يجب أن تركز على النتائج أيضاً وهي الأهم وليس الأداء فقط والغوص في لماذا كان الأداء أقل من المتوقع وكيفية تغيير الأسباب التي أدت إلى انخفاض الأداء مع الاعتراف بأهمية ذلك ولكن الأهم هو تحقيق النتائج

1.2 BUDGET SYSTEMS

1. The **master, or comprehensive, budget** encompasses the organization's operating and financial plans for a specified period, ordinarily a year (see subunit 1.3).

الموازنة العامة أو الشاملة هي موازنة تحوي توقع لكل أنشطة المؤسسة سواء التشغيلية أو المالية عن فترة معينة في الغالب عام واحد

2. A **project budget** consists of all the costs expected to attach to a **particular** project, such as the design of a new airliner or the building of a single ship.

موازنة المشروعات تحتوي على كافة التكاليف المتوقعة لانجاز مشروع معين مثلاً تصميم لطائرة جديدة بمصنع أو شركة تصنيع سيارات أو بناء سفينة جديدة بمصنع يقوم بتصنيع السفن

a. While the project is **obviously** part of the company's overall line of business, the costs and profits **associated** with it are **significant enough** to be tracked separately.

بما أن المشروع يعتبر جزء مرتبط تماماً بالمؤسسة ككل إذا فكل الأرباح والمصروفات الكبيرة و المرتبطة به كافية لأن تكون له معاملة منفصلة وأن يتم عمل موازنة خاصة به

b. A project will **typically** use resources from many parts of the organization, e.g., design, engineering, production, marketing, accounting, human resources.

المشروع سوف يستخدم بشكل نموذجي أجزاء كثيرة من موارد المؤسسة مثل (التصميم – البناء الهندسي – الانتاج – التسويق – المحاسبة – الموارد البشرية)

1) All of these **aspects** of the project budget must **align** with those of the firm's master budget.

كل تلك النواحي والخاصة بمشروع معين يجب أن تتلائم أو تتشابه أو (تتوازي) مع مثيلاتها الموجودة بالموازنة العامة للمؤسسة

3. **Activity-based budgeting** applies activity-based costing principles (see subunit 4.2) to budgeting.

a. It focuses on the numerous activities necessary to produce and market goods and services and requires analysis of cost drivers. Budget line items are related to activities performed.

تركز تلك الموازنه على الأنشطة المتعددة اللازمة لانتاج وتسويق البضائع والخدمات وتتطلب تحليل للتكاليف التي ستحقق تلك الأنشطة (تكاليف عمالة – تكاليف مالية) فمثلاً في حالة الرغبة في احتساب تكلفة نشاط النقل البري تكاليف العمالة تكون (تكاليف أجور السائقين – التأمين على السائقين) التكاليف المالية تكون (رسوم التخليص الجمركي – التأمين على البضائع – تكاليف الوقود والزيوت والصيانة)

1) This approach **contrasts** with the traditional **emphasis** on functions or spending categories.

هذه الطريقة تقارن بالتأكيدات المتعارف عليها (التقليدية) في الوظائف أو فئات الصرف (أي يجب أن يتم متابعة الأنشطة بالمعايير المتعارف عليها فيما يتعلق بالعاملين الذين يقومون بتلك الأنشطة وكذلك النواحي المالية والمصروفات التي تصرف لانجاز تلك الأنشطة ثم يتم استبعاد الأنشطة الغير مفيدة والتي لا تؤدي لقيمة مضافة حقيقية أي فوائد أو أرباح سواء بشكل مباشر أو غير مباشر للمؤسسة)

2) The costs of non-value-added activities are **quantified**.

و يتم تحديد الأنشطة التي لا تؤدي لقيمة مضافة للمؤسسة

b. Activity-based budgeting provides greater detail than traditional functional or spending-category budgeting, especially regarding indirect costs, because it permits the **isolation of numerous cost drivers**.

موازنة الأنشطة توفر تفاصيل أكبر من موازنة الوظائف التقليدية أو موازنة فئات المصروفات خاصة فيما يتعلق بالمصروفات الغير مباشرة لأنها تسمح **بفصل كل التكاليف المتعددة**

1) A **cost pool** is established for each activity, and a **cost driver** is identified for each pool.

يتم عمل **مجموعات أو عناصر التكلفة** لكل نشاط ويتم تعريف **محرك التكلفة** لكل مجموعة (محرك التكلفة الذي يحرك ويحدث التكلفة لكل مجموعة ويسبب تغيير التكاليف بالزيادة أو النقص فمثلاً عناصر تكاليف التشغيل الرئيسية لسفينة والتي تجعلها قادرة على الابحار هي

- 1- تكاليف الطاقم
- 2- تكاليف الصيانة
- 3- تكاليف المخازن والإمدادات
- 4- تكاليف التأمين البحري
- 5- تكاليف الإدارة
- 6- تكاليف وقود الإعاشة (وهو الوقود اللازم لتشغيل مولدات الكهرباء أثناء توقف السفينة في الموانئ بدون بضائع)

كل من تلك المجموعات أو عناصر التكاليف يتكون من عدد من التكاليف الفرعية ومن خلال تلك التكاليف الفرعية نستطيع تحديد أي منها تعتبر محرك التكلفة فمثلاً

المجموعة الأولى (تكاليف الطاقم) تتكون من عدة محركات للتكاليف مثل

1. عدد أفراد الطاقم
2. جنسيات الطاقم
3. شروط الخدمة)

2) The budgeted cost for each pool is determined by multiplying the demand for the activity by the estimated cost of a unit of the activity.

التكلفة التقديرية لكل مجموعة تحدد بواسطة ضرب تكلفة الوحدة من النشاط في الطلب على النشاط (فمثلاً لحساب تكلفة الطاقم يتم ضرب تكلفة الفرد في عدد أفراد الطاقم)

4. **Zero-based budgeting (ZBB)** is a budget and planning process in which each manager must justify his/her department's entire budget every budget cycle.

موازنة الصفر هي موازنة مبنية على أن كل مدير ادارة يجب أن يقوم بتعديل الموازنة الداخلية الخاصة بإدارته في كل دورة من دورات الموازنه (شهرياً – ربع سنوي ...) (وتفترض الموازنة الصفرية أو موازنة التعادل عدم وجود أي مصروفات في بداية السنة المالية مع استخدام الأساليب الناجحة التي تضمن لما تحقيق متطلبات المؤسسة بأقل تكلفة)

Each manager must justify all of his expenses and made priorities for each component of cost . by divides the activities into series of packages

a. The concept originated in the U.S. Department of Agriculture in the early 1960s but was **abandoned**. Texas Instruments Corporation began using it in the late 1960s and early 1970s, as did the state of Georgia under Governor Jimmy Carter. Carter also tried to introduce the concept into the federal budget system when he served as president (1977–1980).

المفاهيم الأساسية لتلك الموازنة تم تقديمها لأول مرة في إدارة الزراعة في بدايات عام 1960 ولكن تم تجاهلها (أو تجنبها). وفي ولاية تكساس بدأت شركة الألات تقوم باستخدامها في أواخر عام 1960 وكانت ولاية جورجيا في تلك الأثناء تحت إدارة جيمي كارتر. وقد حاول كارتر أيضا تقديم مفاهيم تلك الموازنة للنظام الفيدرالي عندما انتخب كرئيس لأمريكا عام 1977 حتى 1980

b. ZBB differs from the traditional concept of incremental budgeting, in which the current year's budget is simply adjusted to allow for changes planned for the coming year.

وتختلف الموازنة الصفرية عن المفاهيم المتعارف عليها بمفهوم جديد وهو **الموازنة المتراكمة** والذي يعني أن موازنة العام الحالي يتم تعديلها وذلك للسماح بالتغييرات المخطط لها للعام التالي

1) The managerial advantage of incremental budgeting is that the manager has to put **forth** less effort to justify changes in the budget.

الميزة الإدارية للموازنات المتراكمة هي أن المدير يجب أن يقوم بجهد مستقبلي (قادم) أقل لتعديل التغييرات في الموازنة (حيث يكون قد قام بذلك بالفعل أثناء فترة دورة الموازنه)

c. Under ZBB, a manager must build the budget every year from a base of zero. All **expenditures** must be justified **regardless** of variance from previous years.

باستخدام طريقة الموازنة الصفرية المدير يجب أن يقوم بإعداد الموازنه كل عام من الصفر . ويجب أن يتم تغيير كل المصروفات (**النفقات**) يجب أن يتم تعديلها مهما تكن الاختلافات عن العام الماضي .

1) The objective is to encourage periodic reexamination of all costs in the hope that some can be reduced or **eliminated**.

الهدف من ذلك هو تشجيع إعادة الاختبار الدوري لكافة التكاليف على أمل أن يتم تخفيضها أو **الغائها**

d. ZBB begins with the **deepest budgetary units** of the entity.

بداية إعداد الموازنه الصفرية تكون بتلك الوحدات الأعمق والمتعلقة بالموازنه (أي الأكبر تأثيراً)

1) It requires determination of objectives, operations, and costs for each activity and the alternative means of **carrying out** that activity.

تتطلب تحديد للأهداف و العمليات وتكلفه كل نشاط وكل ما يتطلب لتجهيز تلك الأنشطة (أي يجب أن يتم تحديد)

2) Different levels of service (work effort) are evaluated for each activity, measures of work and performance are established, and activities are **ranked** according to their importance to the entity.

يتم إعادة تقييم كافة الأنشطة وتقييم الأداء بحيث يتم إعادة تخصيص أو تصنيف تلك الأنشطة طبقاً لأهميتها للمؤسسة (بما إن السنة تبدأ بافتراض النظرة المتساوية للماضي والحاضر والمستقبل وبالتالي عدم وجود أي تخصيص للنفقات فيكون التخصيص و الصرف في الموازنة على أساس الأولوية .. كما أن تلك الطريقة تتطلب دراسة جيدة جداً لكافة الظروف المحيطة حيث يجب وضع التخميات أو التقديرات للموازنه بصورة أقرب للواقع وبدون الاستعانة بأرقام سنوات سابقة لذا تتطلب مزيد من الجهد من المدراء لوضع موازنة قابلة للتطبيق وأرقام أقرب للواقع)

3) For each budgetary unit, a decision package is prepared that describes various levels of service that may be provided, including at least one level of service lower than the current one.

كل بند في الموازنة يتم إعداد حزمة قرارات له لتشرح المستويات المتعددة من الخدمات التي سوف يقدمها هذا البند مع ذكر على الأقل مستوى واحد أقل من المستوى الحالي (يجب على المديرين توفير أسباب منطقية دائماً وشرح لمبررات تفاصيل موازنتها التي تبدأ من الصفر ويتطلب ذلك منهم القيام بمراجعة وتقييم المشاريع والبرامج تحت التنفيذ والتي قد تكون قد بدأت في موازنه سابقه والتقييم يجب أن يكون بصورة منتظم من حيث التكلفة والمردود والفعالية ويؤدي ذلك إما لتقليص المصروفات أو لتجنب أو إيقاف بعض النفقات أو المشروعات أو الأنشطة التي قد تكون لا تؤدي المطلوب منها أو أصبحت غير مفيدة)

a) **Accordingly**, ZBB requires managers to justify each expenditure for each budget period and to review each cost component from a cost-benefit **perspective**.

وفقاً لذلك فإن الموازنة الصفرية تتطلب من المديرين أن يقومون بتعديل كل مصروف لكل فترة موازنة وأن يقومون بمراجعة كل تكلفة أو ربح **متوقع (منظور)**

e. The major limitation of ZBB is that it requires more time and effort to prepare than a traditional budget.

أكبر عيوب تلك النظرية هي أنها تتطلب وقت وجهد أكبر للإعداد من أي موازنة تقليدية

5. A **continuous (rolling) budget** is one that is revised on a regular (continuous) basis.

الموازنة المستمرة يتم إعدادها بالطريقة العادية

a. Typically, a company continuously extends such a budget for an additional month or quarter in accordance with new data as the current month or quarter ends.

في العادة تقوم الشركة بإعداد موازنات تستمر لمدة شهر أو ربع سنة

1) For example, if the budget cycle is one year, a budget for the next 12 months will be available continuously as each month ends.

على سبيل المثال إذا كانت فترة الموازنة هي سنة واحدة فإن الموازنة للسنة التالية يجب أن يكون قد تم تجهيزها بشكل مستمر في نهاية كل شهر

b. The principal advantage of a rolling budget is that it requires managers always to be thinking ahead.

المميزات للموازنة المستمرة هي أنها تكلم من المديرين أن يقومون دائماً بالتفكير في المستقبل

1) The disadvantage is the amount of time managers must constantly spend on budget preparation.

ومن المميزات أن الوقت الأكبر والأهم بالنسبة للمدراء يجب أن يكون في إعداد الموازنات

6. The **Japanese term kaizen** means continuous improvement, and kaizen budgeting assumes the continuous improvement of products and processes.

موازنة زاينن اليابانية تعني التطوير المستمر ، وتفترض تلك الموازنة أن الانتاج يتم تطويره باستمرار وكذلك عمليات التشغيل

a. It requires estimates of the effects of improvements and the costs of their implementation.

تتطلب تلك الموازنة تقدير التأثير الذي سوف يحدثه التطور في الانتاج وعمليات التشغيل وأيضا تقدير للتكاليف التي سيتطلبها هذا التطوير

b. Accordingly, kaizen budgeting is based not on the existing system but on changes yet to be made.

تعتمد موازنه كايزن ليس على النظام الحالي القائم ولكن تعتمد على التغييرات التي لم تحدث بعد

c. Budget targets, for example, target costs, cannot be reached unless those improvements occur.

على سبيل المثال فقد يكون هدف الموازنة لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق حدوث هذا التطوير في عمليات التشغيل أو في الانتاج (فقد تهدف الموازنة إلى أن يتم السيطرة على سوق الهواتف النقالة داخل مصر وتصدير 10% من الانتاج مما يعني وجوب تطوير الماكينات حتى تقوم بالانتاج بشكل أكبر ليحقق هذا الهدف)

7. **A static budget** is based on only one level of sales or production.

تعتمد الموازنة الثابتة على مستوى واحد فقط من المبيعات أو الإنتاج

a. The level of production and the containment of costs are, though related, two separate managerial tasks.

إن مستوى الإنتاج ومكونات التكاليف يتم مقارنتهما بمستويين من المهام الإدارية (فعلي – محقق)

1) EXAMPLE: A company has the following information for the period:

	Static Actual	Static Budget	Variance
Production in units	1,000	1,200	200 U
Direct materials (units × \$6)	\$ 6,000	\$ 7,200	\$1,200 F
Direct labor (units × \$10)	10,000	12,000	2,000 F
Variable overhead (units × \$5)	5,000	6,000	1,000 F
Total variable costs	\$21,000	\$25,200	\$4,200 F

From these results, it appears that, although the production manager failed to achieve his/her production quota, (s)he did a good job of cost control.

b. Contrast this with **a flexible budget**, which is a series of budgets prepared for many levels of activity.

الاختلاف بين تلك الموازنه والموازنة المرنة والتي هي عبارة عن عدد من الموازنات التي يتم إعدادها للعديد من مستويات الأنشطة ويتم إعداد تلك الموازنة باستخدام التكاليف المعيارية لاحتساب تكلفة كل وحدة

1) At the end of the period, management can compare actual performance with the appropriate budgeted level in the flexible budget.

في نهاية الفترة فإن الإدارة يمكنها مقارنة الاداء الفعلي مستوى مناسب في الموازنة المرنة

2) EXAMPLE: This is the flexible budget comparison for the company at the 1,000 unit level of production:

	Flexible Actual	Flexible Budget	Variance
Production in units	1,000	1,000	--
Direct materials (units × \$6)	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ --
Direct labor (units × \$10)	10,000	10,000	--
Variable overhead (units × \$5)	5,000	5,000	--
Total variable costs	\$21,000	\$21,000	\$ --

It is clear that the production manager **merely incurred** the expected costs for the production level that was actually achieved.

ومن الواضح أن مدير الإنتاج يقوم بمقارنة (أخذ الاحتمال) فقط للإنتاج المتوقع الذي تحقق بالفعل وهو 1000 وحدة

- **Sales Volume** is the differences between the flexible budget amount and the static budget amount

• حجم المبيعات هو الفرق بين القيم بالموازنة المرنة والموازنة الثابتة

- **The use of the master budget through the year as a constant comparison with actual results means that the master budget is also a static budget**

• استخدام الموازنة العامة طوال السنة كثابت يتم مقارنة النتائج المحققة فعلاً بها يعني أن الموازنة العامة تعتبر موازنة ثابتة

- **Flexible budget** is a series of static budgets prepared for different levels of activities

• الموازنة المرنة يمكن اعتبار أنها عدد من الموازنات الثابتة التي تم إعدادها لمستويات أنشطة أو نتائج مختلفة والتي قد تنتج بسبب الاختلاف في الأسعار

- Flexible budget is necessary to control any **range of activities** not all of activity levels.
- الموازنة المرنة ضرورية للرقابة على مجموعة من الأنشطة وليس كل مستويات الأنشطة
- Flex budget is necessary to control (direct material – direct labor) **not the fixed expenses** if the **actual** level is differs from **static** budget activity level
- الموازنة المرنة ضرورية للرقابة على التكاليف المباشرة المتغيرة ولا تهتم بالتكاليف الثابتة حيث يتم مقارنة التكاليف المتغيرة بالموازنة المرنة مع الموازنة الثابتة
- Flexible Budget allows to plan operations and predict financial results for different sales levels
- الموازنة المرنة تسمح بالتخطيط للعمليات وتوقع نتائج مالية لعدة مستويات من المبيعات لذا فهي مناسبة للشركات التي يوجد لديها مبيعات موسمية وتريد توقع النتائج

8. **A life-cycle budget** estimates a product's revenues and expenses over its entire life cycle beginning with research and development and ending with the withdrawal of customer support.

دورة حياة الموازنة تتوقع الانتاج والدخل والمصروفات طوال فترة دورة الموازنة بدء من الأبحاث والتطوير و انتهاء بمصروفات (مسحوبات) دعم العملاء

a. Life-cycle budgeting is intended to account for the costs at all stages of the value chain (R&D, design, production, marketing, distribution, and customer service). This information is important for pricing decisions because revenues must cover costs incurred in each stage of the value chain, not just production.

يتم إعداد تلك الموازنة لأغراض احتساب التكاليف على كافة مستويات (سلسلة القيم) وهي (الأبحاث والتطوير – التصميم – الانتاج – التسويق – التوزيع – خدمة العملاء) تلك المعلومات مهمة لقرار التسعير وليس فقط مهمة للانتاج

b. Life-cycle budgeting **emphasizes** the relationships among costs incurred at different value-chain stages, e.g., the effect of reduced design costs on future customer- service costs.

دورة حياة الموازنة **تؤكد** على العلاقة بين التكاليف التي تحت فرق في سلسلة القيم مثلاً تأثر تخفيض تكاليف التصميم على مستقبل خدمة العملاء

c. Life-cycle budgeting also **highlights** the **distinction** between **incurring** costs (actually using resources) and locking in (designing in) future costs.

دورة حياة الموازنة **تبرز الفروق** بين التكاليف **المحملة** (والتي تستخدم موارد المؤسسة فعلاً) والتكاليف المستقبلية الموجودة في الجزء الخاص بالتصميم

d. Life-cycle concepts are also helpful in target costing and target pricing.

مفاهيم دورة الحياة للموازنة مفيدة أيضاً لوضع تكاليف مستهدفة وسعر مستهدف

e. See also subunit 4.3.

أنظر أيضاً قسم 4.3

1.3 ANNUAL PROFIT PLAN AND SUPPORTING SCHEDULES

1. The master budget, also called the comprehensive budget or annual profit plan, encompasses the organization's operating and financial plans for a specified period (ordinarily a year or single operating cycle).

الموازنة الرئيسية ويطلق عليها أيضا اسم الموازنة الشاملة أو العامة أو الخطة السنوية للربح وتحتوي على الخطط التشغيلية والمالية للمؤسسة لفترة مالية محددة (في العادة سنة أو دورة تشغيلية واحدة) ومن أسباب عمل تلك الموازنة أن يتم عمل (تحليل ماذا لو؟) لعرض عدة سناريوهات على الإدارة يمكن للشركة أن تأخذ بأيهم

The Goals and objectives upon which an annual plan is most effectively based are A combination of finance, qualitative and quantitative measures

الأهداف الرئيسية التي للموازنة السنوية حتى تكون موازنة مؤثرة هي خليط من القياس المالي – الكمي - الجودة

a. In the **operating budget**, the emphasis is on obtaining and using current resources. It contains the

إن من أهم الأهداف لعمل الموازنة التشغيلية هي تحديد امكانيات الحصول على موارد جديدة وتحسين استخدام المتاح منها في الوقت الحالي وتحتوي تلك الموازنة على 14 موازنة فرعية تبدأ بموازنة المبيعات كالتالي

- 1) Sales budget
- 2) Production budget
- 3) Direct materials budget
- 4) Direct labor budget
- 5) Manufacturing overhead budget
- 6) Cost of goods sold budget
- 7) Ending finished goods inventory budget
- 8) Research and development budget**
- 9) Design budget**
- 10) Marketing budget**
- 11) Distribution budget**
- 12) Customer service budget**
- 13) Administrative budget**
- 14) Pro forma income statement

ملاحظة : الموازنات من رقم 8 حتى 13 يطلق عليها اسم (Sell Budgets)

b. In the **financial budget**, the emphasis is on obtaining the funds needed to purchase

operating assets. It contains the

أما الموازنات المالية فتهتم بتحديد كيفية الحصول على أموال لمواجهة مشتريات لعملية تشغيل الأصول وتشمل على الموازنات الفرعية التالية

- 1) Capital budget (**completed before operating budget is begun**)
يبدأ عمل موازنة رأس المال قبل البدء في الموازنة التشغيلية نفسها
- 2) Cash budget
- 3) Pro forma balance sheet
- 4) Pro forma statement of cash flows

c. The two areas of the master budget interrelate when the pro forma income statement (from the operating budget) is used to prepare the cash budget (from the financial budget).

يتداخل عمل القسمين (المالي – التشغيلي) عند اعداد الموازنة الأخيرة رقم 14 في الموازنات التشغيلية وهي الخاصة (بالدخل المتوقع) لأن تلك الموازنة يتم استخدامها لاعداد الموازنة النقدية في الجزء الخاص بالموازنات المالية رقم 2

2. Before the operating budget cycle begins, the parameters are set by the board-approved

قبل بدء عمل دورة الموازنة التشغيلية يجب موافقة الإدارة العليا على عدة متغيرات

capital budget.

a. The capital budget must have a multi-year perspective to allow sufficient time to

هي أول موازنة في الموازنات المالية والتي يجب أن يتم اعدادها قبل البدء في إعداد الموازنة التشغيلية و يجب أن تحتوي موازنة رأس المال على نظرة مستقبلية لعدة سنوات حتى تكون معبرة عن التالي

1) Plan financing of major expenditures for long-term assets such as equipment, buildings, and land.

أولاً : خطة مالية عن المصروفات أو (الاستثمارات التي سوف يتم انفقها) في إحلال وشراء الأصول الثابتة مثل المعدات الأراضي المباني

2) Receive custom orders of specialized equipment, buildings, etc.

ثانياً : الحصول على طلبات الشراء للمعدات الخاصة والمباني ... الخ

b. Several techniques are used as a part of the capital budgeting process to determine how to rank potential capital projects.

يوجد العديد من الأساليب يمكن من خلالها تحديد أقوى المشروعات الرأسمالية أو الاستثمارات الجديدة في أصول رأسمالية

1) A procedure for ranking projects according to their risk and return characteristics is necessary because every organization has finite resources. These procedures include

a) Net present value method (NPV)

b) Internal rate of return method (IRR)

c) Payback method

من المهم أن يتم عمل إجراءات معينة لتقييم للاستثمارات المراد أو المتوقع تنفيذها حسب نسبة المخاطرة و العائد من الاستثمار في ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة مثل

(أ) احتساب القيمة الحالية الصافية

(ب) احتساب معدل العائد الداخلي على الاستثمار

(ج) احتساب فترة الاسترداد

2) These procedures are described in Gleim's CMA Review, Part 3, Study Unit 17, "The Capital Budgeting Process."

تلك الإجراءات سوف يتم شرحها تفصيلاً في الجزء الثالث الفصل 17

RI (Residual Income) = The amount of return (net income before tax) that is excess of the targeted amount. (it is a good way to **evaluate the performance**)

ROI (Return On Investment) = the ratio of return to the total investment

يعرف الدخل الفائض بأنه قيمة الدخل (الأرباح الصافية قبل الضرائب) التي تزيد على القيمة المستهدفة (أي يقيس كل دولار زائد عن القيمة المستهدفة وهذا أفضل في حالة تقييم الأداء لاستثمار معين من احتساب نسبة العائد على استثمار معين ROI والذي يركز فقط على نسبة العائد إلى إجمالي قيمة الاستثمار

c. One aspect of capital budgeting is the development of project budgets for the management and control of long-term projects.

إن إحدى الفوائد المتوقع الحصول عليها بعد الانتهاء من إعداد الموازنة الرأسمالية هو تكوين عدة موازنات الخاصة بالمشروعات والاستثمارات طويلة الأجل ومن ثم الرقابة عليها بشكل مستمر طول فترة تنفيذ المشروعات

1) These budgets may address the financial activity, actual versus planned costs of completing the project, and post-investment audits of the actual results of a project compared with the forecasted costs and benefits.

(1) وتحدد تلك الموازنات الأنشطة المالية والتكلفة المخطط لها للانتهاء من مشروع أو استثمار معين

كما تحقق الرقابة والمراجعة للنتائج الفعلية لمشروع أو استثمار معين مقارنة بالتكاليف والعائد على الاستثمار والتي كان يتوقع الحصول عليها من هذا الاستثمار (وهي التي تم تحديدها في الموازنة الرأسمالية)

3. The **sales (revenue) budget** presents sales in units at their projected selling prices.

توفر موازنة المبيعات معلومات عن المبيعات المتوقعه (بالعدد) بناء على سعر البيع

a. The sales budget is usually the first part of the operating budget prepared.

موازنة المبيعات عادة هي أول جزء يتم عمله عند اعداد الموازنة التشغيلية لأنها تحتوي على كل العوامل الأخرى التي يجب توافرها عند عمل التوقعات لباقي الموازنات (ال14) والمتعلقة بالتشغيل وهي **توقع للمبيعات في فترة مستقبلية** وتتوقف تلك الموازنة على عدة متغيرات يجب أخذها في الحسبان عند وضعها حتى تكون معقولة وقابلة للتحقيق مثل (قدرة الانتاج – ومستوى المنتجات – وكميات المخزون – ومتطلبات العمالة - وكمية المشتريات) ويمكن أن يتم إعدادها

- بالكمية وتتضمن طرق رياضية مثل (المتوسط المتحرك – تحليل الاتجاهات)
- بالنوعية وتتضمن (خدمة العملاء – والصيانة – والاستشارات)

1) Sales volume affects production and purchasing levels, operating expenses, and cash flow. Accordingly, accurate sales forecasts are crucial.

حجم المبيعات يؤثر في مستوى الانتاج والمشتريات وكصاريف التشغيل وكذلك التدفق النقدي ولذلك فإن التقدير الدقيق لموازنة المبيعات من أهم النقاط التي يجب الاهتمام بها عند عمل الموازنة التشغيلية للشركة

2) A forecast considers such factors as trends in sales, conditions in the **economy** and industry, activities of **competitors**, **credit and pricing policies**, marketing methods, and the existence of **back orders**.

ويجب الأخذ في الاعتبار عند إعداد موازنة المبيعات سلوك **المنافسين والظروف الاقتصادية وسياسات البيع بالأجل والتسعير** التي سوف تطبق عند البيع وطرق **التسويق للمنتجات** وكذلك **مردودات المبيعات المتوقعة**

b. Sales are usually budgeted by product or department.

يتم اعداد موازنة المبيعات عادة حسب نوعية المنتجات (ساعات – أساور – حلقات ... إلخ) أو حسب الإدارة (قسم الشمع – قسم الصب – قسم الصياغة – قسم التركيب .. إلخ)

c. The sales budget establishes targets for sales personnel.

تقوم موازنة المبيعات بعمل مستهدف لكل موظف مبيعات

d. EXAMPLE of a sales budget. Note the price cut in the third month, which is expected to **boost** sales.

مثال على موازنة المبيعات مع ملاحظة أن السعر ينخفض في الشهر الثالث مما يعني أنه يجب زيادة المبيعات

2nd Quarter

	April	May	June	Totals	Ref.
Projected sales in units	1,000	1,200	1,800	4,000	SB1
Selling price	× \$400	× \$400	× \$380		
Projected total sales	\$400,000	\$480,000	\$684,000	\$1,564,000	SB2

4. The **production budget** (for a manufacturing firm) is based on the sales forecast, in units, plus or minus the desired inventory change.

موازنة الانتاج (يتم إعدادها فقط للشركات التي تقوم بالتصنيع) وتعتمد تلك الموازنة على الموازنة السابقة (موازنة المبيعات) كما سبق وتحديثنا عن أهمية القيام بإعداد موازنة المبيعات أولاً لأن ناتجها سيكون مدخلاً للموانات الأخرى وخاصة موازنة الانتاج التي هي توقع لكمية المنتجات في ضوء المبيعات المراد تحقيقها وكذلك في ضوء المخزون المتوقع أو الذي تريد المؤسسة توافره طوال العام

a. A **production budget** is

- 1) Prepared for each department.
- 2) Used to plan when items will be produced.
- 3) Usually stated in units instead of dollars.

يتم عمل تقدير لكل إدارة

يتم تحديد متى أو الوقت الذي سيتم فيه منتج معين

يتم إعدادها عادة بالكميات بدلاً من القيم ظ

b. EXAMPLE of a production budget.

2nd Quarter

Source	April	May	June	Totals	Ref.
Projected sales in units SB1	1,000	1,200	1,800	4,000	
Add: desired ending inventory (10% of next month's sales)	120	180	200		
Total needed	1,120	1,380	2,000	4,500	
Less: beginning inventory	(100)	(120)	(180)		
Units to be produced	1,020	1,260	1,820	4,100	PB

وكما هو موضح في المثال الثاني فقد أخذنا نتيجة موازنة المبيعات (**SB1**) وتم البناء على أساسها ولكن تم الأخذ في الاعتبار أيضاً رصيد مخزون آخر المدة المراد تحقيقه وهو (200 - 180 - 120) لتحديد الكميات المراد انتاجها شهرياً (Total needed) ثم تم طرح مخزون أول المدة منها لنصل إلى المطلوب انتاجه ويجب أن نحفظ المعادلة التالية

(رصيد مخزون أول المدة + المنتجات = المبيعات + رصيد آخر المدة)

التالية والتي تمكننا من فهم الحل للعديد من المسائل فإذا توفر لدينا رقم المبيعات الـ (من موازنة المبيعات) ومخزون أول المدة ومخزون آخر المدة تكون المعادلة كالتالي

(رصيد مخزون أول المدة + المنتجات/مشتريات = المبيعات +رصيد آخر المدة)

(المنتجات/مشتريات = المبيعات +رصيد آخر المدة - رصيد مخزون أول المدة)

5. When the production budget has been completed, it is used to prepare three additional budgets. The first of these is the **direct materials budget**.

عندما يتم الانتهاء من إعداد موازنة الإنتاج يتم استخدامها في اعداد 3 موازنات أخرى أولها موازنة المواد المباشرة تحدد موازنة الإنتاج كمية المواد اللازمة للوصول لحجم انتاج المطلوب تحقيقه وهو الناتج من الموازنة

a. **EXAMPLES** of two direct materials budgets. Note that the process is expected to experience improved efficiency with regard to raw material A in the third month.

على سبيل المثال في حالة وجود صنفين (أ و ب) من المواد الخام اللازمين لإنتاج منتج معين ولاحظ أن شهر يونيو سوف يتم استخدام مواد خام أقل لإنتاج نفس المنتج (3 وحدات) فقط كما تلاحظ بدلا من 4 وحدات وذلك بافتراض حدوث زيادة في كفاءة الإنتاج أدت لتخفيض المواد الخام المستخدمة

Raw Material A	Source	2nd Quarter			Totals	Ref.
		April	May	June		
Units to be produced	PB	1,020	1,260	1,820	4,100	
Raw material per finished product		× 4	× 4	× 3		DMB1
Total needed for production		4,080	5,040	5,460	14,580	
Add: desired ending inventory (20% of next month's need)		1,008	1,092	1,600		
Total needs		5,088	6,132	7,060	18,280	
Less: beginning inventory		(400)	(1,008)	(1,092)		
Raw material to be purchased		4,688	5,124	5,968	15,780	
Raw material cost per unit		× \$12	× \$12	× \$12		DMB2
Cost of raw material to be purchased		\$56,256	\$61,488	\$71,616	\$189,360	DMB3

تم احتساب احتياجات الإنتاج من المواد الخام الاجمالية (Total needs) و اللازمة لإنتاج عدد معين من الوحدات بناء على موازنة الإنتاج المراد تحقيقه والسابق اعدادها في النقطة السابقة وقد كان (1020 – 1260 – 1820 وحدة على التوالي) والناتج هو الكمية الواجب انتاجها لتحقيق مبيعات معينة وهذا الرقم أصبح يمثل تماماً المبيعات في موازنة المبيعات
ثم يتم اضافة مخزون أخ المدة من المنتجات السابق انتاجها ونطرح رصيد أول المدة من المنتجات النهائية لنصل في النهاية لكمية المشتريات من الخام الواجب شراؤها لتحقيق حجم مبيعات معينة
في حالة توافر قيمة تكلفة الشراء للوحدة في المسألة يتم ضربها في الكمية المراد شراؤها لنصل لتكلفة المواد الخام المراد شراؤها

(رصيد مخزون أول المدة من الخام + المشتريات من الخام اللازم لتحقيق حجم انتاج معين = المنتج النهائي المراد الوصول إليه لتحقيق مبيعات معينة + رصيد آخر المدة)

(المشتريات من الخام اللازم لتحقيق حجم انتاج معين = المنتج النهائي المراد الوصول إليه لتحقيق مبيعات معينة + رصيد آخر المدة - رصيد مخزون أول المدة من الخام)

اجمالي **تكلفة المشتريات** من المواد الخام اللازم لتحقيق حجم انتاج معين والذي يحقق المبيعات المطلوبة يحسب بالمعادلة التالية

تكلفة المواد الخام = كمية **الخام** المراد شراؤه للوصول لحجم انتاج معين × تكلفة المواد الخام للوحدة الواحدة

Note that a price break on raw material B is expected in the third month.
 لاحظ أن الصنف الثاني (ب) تقل تكلفة الشراء للشهر الثالث (8 دولار) لنفس عدد الوحدات اللازمة
 للإنتاج (2 وحدة) حيث يتوقع من وضع الموازنة التقديرية حدوث انخفاض في الأسعار قد يكون لأسباب
 اقتصادية أو لأسباب موسمية تؤدي لانخفاض الأسعار وكلها عوامل يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد
 الموازنة

Raw Material B Source	2nd Quarter			Totals Ref.
	April	May	June	
Units to be produced PB	1,020	1,260	1,820	4,100
Raw material per finished product	× 2	× 2	× 2	DMB4
Total needed for production	2,040	2,520	3,640	8,200
Add: desired ending inventory (20% of next month's need)	504	728	900	
Total needs	2,544	3,248	4,540	10,332
Less: beginning inventory	(200)	(504)	(728)	
Raw material to be purchased	2,344	2,744	3,812	8,900
Raw material cost per unit	× \$10	× \$10	× \$8	DMB5
Cost of raw material to be purchased	\$23,440	\$27,440	\$30,496	\$81,376 DMB6

6. **The direct labor budget** depends on wage rates, amounts and types of production, numbers and skill levels of employees to be hired, etc. It may also depend on employee benefits, such as employer contributions to Social Security, insurance, and pensions.

موانة العمالة المباشرة تعتمد على معدلات الأجور وكمية ونوعية المنتج والمستوى المهاري للعاملين المراد تعيينهم
 ز وقد تعتمد الموازنة الخاصة بالعمالة أيضاً على مكافآت العمال مثل (مساهمات العاملين في التأمينات الاجتماعية ،
 التأمين ، المعاشات التقاعد)

a. **EXAMPLE** of a direct labor budget. No new efficiencies are expected, and the wage rate is set by contract with the union.

Source	2nd Quarter			Totals Ref.
	April	May	June	
Units to be produced PB	1,020	1,260	1,820	4,100
Direct labor hours per unit	× 2	× 2	× 2	DLB1
Projected total direct labor hours	2,040	2,520	3,640	8,200
Direct labor cost per hour	× \$24	× \$24	× \$24	DLB2
Total projected direct labor cost	\$48,960	\$60,480	\$87,360	\$196,800 DLB3

يتم احتساب عدد الوحدات المراد انتاجها للوصول لمبيعات معينة وقد حصلنا عليها من (موازنة الإنتاج
 PB) ثم ضربها في عدد الساعات اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة والناتج يتم ضربه في تكلفة الساعة
 الواحدة للوصول إلى تكلفة أجور الإنتاج المباشرة

(إجمالي تكلفة أجور الإنتاج = كمية أو حجم المنتج النهائي المراد الوصول إليه لتحقيق مبيعات معينة
 × عدد الساعات لإنتاج الوحدة الواحدة × أجر الساعة)

b. Direct labor costs usually include not just wages but employee benefits as well.
موازنة تكلفة الأجر في الغالب لا تحتوي فقط على أجر العمالة بل تحتوي أيضاً على المكافآت والمزايا العينية للموظفين أيضاً

1) This full-costing approach is desirable because the amounts paid for employee benefits are inextricably linked with the production of the company's product.

وبالتالي فإن هذا العرض لتكاليف العمالة الأخرى أو المزايا العينية الأخرى مثل (التأمينات الاجتماعية - المعاشات - بدلات) مطلوب عند إعداد موازنة الأجر ليوضح كيفية توزيع تلك المصروفات على الوحدات المنتجة لأنها تلك المصروفات تدخل ضمن تكاليف العمالة اللازمة لإنتاج تلك الوحدات ولكن طريقة التوزيع لتلك المصروفات على المنتجات سوف تختلف حسب نوعية المنتج وحسب طبيعة نشاط الشركة

a) Some manufacturers treat employee benefits as a part of overhead rather than direct labor. Whichever approach is chosen, the external financial statements show the same impact on net income. Note that the financial statements may be impacted by how the costs are allocated.

فبعض الشركات الصناعية تقوم بمعالجة تلك المزايا العينية الأخرى خلاف الأجر والخاصة بالعمالة على اعتبار أنها جزء من المصروفات بدلاً من اعتبارها أجر مباشرة وأي من الطريقتان ستختارها المؤسسة للتطبيق ستظهر قائمة الدخل نفس التأشير ولكن لاحظ أن تلك القوائم المالية قد تتأثر بطريقة إعادة تخصيص وتوزيع تلك التكاليف

2) An employee benefit statement shows how much of an employee's pay for a period is made up of wages and how much is made up of fringe benefits, e.g., contributions to Social Security, health and life insurance, and pension contributions.

قائمة المزايا العينية للموظف توضح كم من المدفوعات سنوياً للموظف من خلال المزايا العينية مثل (التأمينات الاجتماعية والتأمين الطبي والتأمين على الحياة ومكافآت التقاعد)

c. Once the material and labor budgets are completed, they must be evaluated for reasonableness.

فور الانتهاء من إعداد موازنة الأجر والمواد الخام يجب أن يتم إعادة تقييمهما والتأكد من معقوليتهما وإمكانية تحقيقهما

For example, can the company hire the number of employees anticipated in the budget, are materials sufficiently available, and are facilities available to store the desired ending inventories?

على سبيل المثال يمكن لشركة أن تعين عدد من الموظفين وبناء على الموازنة يجب التأكد من توافر المواد الكافية والإمكانات اللازمة لتخزين المواد النهائية التي سيقوم بإنتاجها هؤلاء (مخزون آخر المدة المراد تحقيقه)

7. The **manufacturing overhead budget** is a function of how overhead varies with particular cost drivers.

موازنة مصروفات الإنتاج توضح المصروفات المتوقعة خلال مراحل الإنتاج وتشمل تلك الموازنة على المصروفات الغير مباشرة (مواد غير مباشرة + أجر عمالة غير مباشرة) + مصاريف الإدارة الغير مباشرة وهي المصاريف التي لا يمكن ربطها بمنتج معين أو إدارة معينة مثل (الأيجار - التأمين - الضرائب - الاستهلاك - الصيانة) وتشمل المصاريف الغير انتاجية على (رواتب الإدارة ومصروفات الإدارة والتأمين على الأراضي)

a. **Fixed and variable** components of overhead should be treated separately.

يجب الفصل بين المصاريف الادارية الثابتة والمصاريف الادارية المتغيرة

b. **EXAMPLE** of a manufacturing overhead budget. Note that variable overhead is applied based on direct labor hours.

ملاحظة في هذا المثال المصروفات الادارية المتغيرة بناء على أجرة ساعة العمالة المباشرة

	Source	April	May	June	2nd Quarter Totals	Ref.
Projected total direct labor hours	DLB1	2,040	2,520	3,640	8,200	
Variable OH rate per direct labor hour		× \$2	× \$2	× \$2		
Projected variable overhead		\$4,080	\$5,040	\$7,280	\$16,400	
Projected fixed overhead		9,000	9,000	9,000	27,000	
Total projected manufacturing OH		<u>\$13,080</u>	<u>\$14,040</u>	<u>\$16,280</u>	<u>\$43,400</u>	MOB1
Average OH dollars per direct labor hour		<u>\$6.41</u>	<u>\$5.57</u>	<u>\$4.47</u>	<u>\$5.29</u>	MOB2

8. The **ending finished goods inventory budget** can be prepared now that the components of finished goods cost have been projected.

وهي موازنة توضح مخزون آخر المدة المتوقع ويمكن أن يتم إعدادها بعد الانتهاء من موازنة الإنتاج وال 3 موازانات المتعلقة به (المواد المباشرة – الأجر المباشرة – المصروفات الادارية الغير مباشرة الثابتة والمتغيرة)

a. **EXAMPLE** of an ending finished goods inventory budget. FIFO is assumed for all inventories. Note that the financial statements would be different if another inventory valuation method, such as LIFO or weighted average, were used.

مثال على موازنة مخزون آخر المدة بافتراض اتباع الشركة لطريقة الوارد أولاً يصرف أولاً ولاحظ أن رصيد المخزون قد يختلف إذا اتبعنا طريقة أخرى مثل الوارد أخيراً يصرف أولاً أو المتوسط المتحرك

	Source	Qty	Input cost	Cost per finished unit	Cost in 200 units at June 30	Ref.
Production costs in ending inventory:						
Direct materials – raw material A	DMB1, 2	3	\$12.00	\$36.00	\$7,200	
Direct materials – raw material B	DMB4, 5	2	\$8.00	16.00	3,200	
Direct labor	DLB1,2	2	\$24.00	48.00	9,600	
Manufacturing overhead	MOB2	2	\$4.47	8.94	1,788	
Finished goods cost				<u>\$108.94</u>	<u>\$21,788</u>	EFGIB

9. The **cost of goods sold budget** reflects direct materials usage, direct labor, overhead, and the change in finished goods inventory.

تعكس موازنة تكلفة المبيعات المواد المباشرة والأجر المباشرة والمصروفات الادارية والتغير في مخزون آخر المدة إذا فالمصروفات الادارية هامة كما نرى للوصول لتكلفة المبيعات وبالتالي تحديد سعر البيع الذي سوف يحقق ربح المنتجات ولا يمكن معرفة تلك المصروفات بشكل دقيق وقت اعداد الموازنه لذا يتم تقديرها عن طريق معرفة حجم المبيعات و تكلفة الإنتاج اللازم لتحقيق تلك المبيعات

ملاحظة : الموازنة القائمة على الأنشطة (Activities budget) يمكن من خلالها الوصول لتحديد نسبة المصروفات الإدارية لكل منتج بشكل قريب للدقة نسبياً

Contribution margin

هو الفرق بين المبيعات و الإيرادات الأخرى مطروحاً منهما تكاليف الإنتاج والمصاريف المباشرة المتغيرة

(هامش المشاركة = إيرادات المبيعات - تكاليف الإنتاج - المصاريف المباشرة المتغيرة)

The Production volume variances are the differences between the budgeted fixed overheads (based on predetermined rate) and the standard overhead for the actual output production

الاختلافات في قيمة الانتاج يعرف على أنه الفرق بين مصروفات الانتاج الثابتة في الموازنة (والموضوعة سابقا بناء على نسب معينة) وبين المصروفات المثالية (المعيارية) التي كان يجب وضعها لتحقيق مستوى الانتاج الفعلي الذي تحقق

a. EXAMPLE of a cost of goods sold budget for the quarter.

	Source		Ref.
Beginning finished goods inventory		\$ 16,200	
Manufacturing costs:			
Direct materials used – A	DMB3	\$189,360	
Direct materials used – B	DMB6	81,376	
Direct labor employed	DLB3	196,800	
Manufacturing overhead	MOB1	43,400	
Cost of goods manufactured		<u>\$510,936</u>	
Cost of goods available for sale		\$527,136	
Ending finished goods inventory	EFGIB	<u>(21,788)</u>	
Cost of goods sold		<u>\$505,348</u>	CGSB

10. Other **(Selling & administrative) budgets** prepared during the operating budget process are those for R&D, design, marketing, distribution, customer service, and administrative costs.

موازنة المصروفات الغير صناعية أو موازنة مصاريف الإدارة والتسويق هي عدد من الموازنات التقديرية لتلك المصروفات التي سوف تنتج نتيجة للمبيعات وإدارة الإنتاج وتشمل (الدعاية والتسويق – الاعلان – عمولات المبيعات – تكاليف التوزيع – راتب الادارة – ايجار المكاتب – مصاريف قانونية ومحاسبية – مصاريف مكتبية أخرى)

a. As in the case of overhead, these budgets should distinguish between fixed and variable costs. These budgets, the sales budget, and the cost of goods sold budget are used to prepare the pro forma operating income statement.

ويجب أن تفرق تلك الموازنات التقديرية بين المصاريف الثابتة والمتغيرة ويتم استخدام تلك الموازنات بالإضافة لموازنة تكلفة المبيعات لإعداد موازنة الدخل المتوقع

b. The development of **separate R&D, design, marketing, distribution, customer service**, and administrative budgets reflects **a value chain** approach. An alternative is to prepare **a single selling and administrative budget** for non production costs.

إن إعداد موازنة منفصلة للإبحاث والإدارة (التصميم – التسويق – التوزيع – خدمة العملاء – الادارة) تعتبر طريقة لتوقع سلسلة مترابطة من المصروفات وذلك لإعداد موازنة منفصلة لكل المصاريف الغير صناعية

c. The variable and fixed portions of selling and administrative costs must be treated separately.

يجب الفصل بين المصاريف الثابتة والمتغيرة

1) Some S&A costs vary directly and **proportionately** with the level of sales. As more product is sold, sales representatives must travel more miles and serve more customers.

مثال على المصاريف المتغيرة مصاريف موازنة التسويق والادارة أن بعض تلك المصروفات المتغيرة تتعلق بشكل مباشر **وبشكل متناسب** مع حجم المبيعات (أي تزيد تلك المصروفات كلما زادت المبيعات) فمثلاً حتى يتم بيع كميات أكبر يجب على مندوب المبيعات السفر لأماكن أبعد ليخدم عدد أكبر من العملاء

2) Other S&A expenses, such as sales support staff, are fixed; they must be paid no matter the level of sales.

وبعض المصروفات الأخرى مثل مصروفات فريق دعم المبيعات (راتب الكاشير - راتب مساعدي البائعين) يعتبر مصروف ثابت سيتم انفاقه سواء تحققت مبيعات أم لا أو زادت أو قل حجم المبيعات يظل الراتب ثابت لذا كلما زاد حجم الانتاج يقل نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي يتحقق هامش ربح أعلى

3) As the variable portion of S&A costs increases, contribution margin, i.e., the amount available for covering fixed costs, is decreased. Contribution margin is the **excess** of sales over variable costs.

هامش المشاركة هي كمية الأموال التي تنتج من **الزيادة** في المبيعات والتي تزيد عن التكاليف المتغيرة حتى تغطي التكاليف الثابتة يستخدم هذا العامش لمعرفة ما إذا كانت الشركة يمكنها البيع أقل من سعر البيع العادي وذلك يعني وجود قدرة انتاجية غير مستغلة ويستخدم أيضا لتقييم أداء الادارة والموظفين ويتم احتسابه بالوحدات بطرح سعر بيع الوحدة - تكلفة الوحدة

d. **EXAMPLE** of a **non manufacturing costs budget**. Note the separate treatment of the variable and fixed portions of cost.

Source	2nd Quarter			Totals	Ref.
	April	May	June		
Variable non manufacturing costs:					
Projected sales in units SB1	1,000	1,200	1,800	4,000	
Variable S&A expenses (\$3 per unit sold)	× \$3	× \$3	× \$3		
Total variable non manufacturing costs	\$3,000	\$3,600	\$5,400	\$12,000	
<u>Fixed non manufacturing costs:</u>					
Research and development	\$8,000	\$8,000	\$8,000	\$24,000	
Design	4,000	4,000	4,000	12,000	
Marketing	7,000	7,000	7,000	21,000	
Distribution	10,000	10,000	10,000	30,000	
Customer service	11,000	11,000	11,000	33,000	
Administrative	50,000	50,000	50,000	150,000	
Total fixed non manufacturing costs	\$90,000	\$90,000	\$90,000	\$270,000	
Total non manufacturing costs	\$93,000	\$93,600	\$95,400	\$282,000	NMB

e. Note that there can be tradeoffs among elements of selling expense that can affect contribution margin.

For example, use of fixed advertising expense will increase contribution margin, while the same sales level might be reached using variable sales commissions, a method that would reduce contribution margin.

يجب أن نلاحظ أن التكاليف أو مصروفات التسويق والإدارة (الثابتة) مثل الدعاية مثلاً والتي سوف تؤدي لتحقيق مبيعات أعلى ولكن تلك المصاريف في نفس الوقت (وبما إن حجم المصروف ثابت وحجم المبيعات زاد بسبب الدعاية) فسوف يؤدي ذلك أيضاً لزيادة هامش المشاركة. أما في حالة ما إذا أرادت الشركة زيادة مبيعاته عن طريق زيادة (مصروف متغير) مثل مصروف عمولة المبيعات وقد تقوم الشركة بهذا الإجراء حتى تزيد من المبيعات وتحفز البائعت على البيع ولكن في نفس الوقت سوف يسبب ذلك في أن يقل هامش المشاركة.

11. The **pro forma income statement** is the **culmination** of the operating **budget process**.

إن موازنة الأرباح المتوقعة هي **ذروة** أو أهم مرحلة من مراحل **الموازنة التشغيلية**

a. Pro forma is a Latin phrase that can be loosely translated “as if.” Financial statements are referred to as pro forma when they reflect projected, rather than actual, results.

كلمة (بروفورما) هي كلمة لاتينية يتم ترجمتها بشكل غير دقيق ب (ماذا لو؟). ذلك أن القوائم المالية تعكس النتائج الفعلية أما الموازنات فتعكس نتائج متوقعة أو يراد تحقيقها

b. It is used to decide whether the budgeted activities will result in an acceptable level of income. If the initial pro forma income statement shows a loss or an unacceptable level of income, the entire budgeting process must begin again.

وتستخدم موازنة الأرباح لتحديد ما إذا كانت كافة أنشطة الموازنات التقديرية المراد تحقيقها سنوياً في النهاية لتحقيق أرباح أم خسائر وفي تلك الحالة يجب أن يتم إعادة بناء التوقعات من جديد

	Source	
Sales	SB2	\$1,564,000
Cost of goods sold	CGSB	<u>(505,348)</u>
Gross margin		\$1,058,652
Non manufacturing costs	NMB	<u>(282,000)</u>
Operating income		<u>\$ 776,652</u>

12. The **cash budget** is part of the **financial budget cycle** and ties together all the schedules from the operating budget.

الموازنة النقدية هي جزء من الموازنات المالية الأربعة (الموازنة الرأسمالية والتي تم اعدادها قبل البدء في كل الموازنات التشغيلية – الموازنة النقدية – موازنة الميزانية المتوقعة – موازنة التدفق النقدي المتوقع)

a. A cash budget is **vital** because an organization must have **adequate cash** at all times. Almost all organizations, regardless of size, prepare a cash budget.

إن موازنة النقدية **حيوية** لأن أي مؤسسة يجب أن يكون لديها أموال **كافية** طوال الوقت. وتقريباً فإن كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها تقوم بإعداد موازنات نقدية

1) Even with plenty of other assets, an organization with a temporary **shortage** of cash can be **driven** into **bankruptcy**.

وبالرغم من وجود العديد من الأصول الأخرى فإن **النقص** في النقدية لدى أي مؤسسة قد يؤدي بها إلى **الإفلاس**

2) Proper planning can keep an entity from financial **embarrassment**. Thus, cash budgets are prepared not only for annual and quarterly periods but also for monthly and weekly periods.

لذا فإن إعداد خطة للكاش يؤدي للحفاظ على وجود أي **إحراج** مالي للمؤسسة. وهكذا فإن إعداد الموازنة النقدية لا يتم سنوياً أو ربع سنوياً فقط بل يتم شهرياً وأسبوعياً أيضاً .

3) It is particularly important for organizations operating in seasonal industries.

وتعتبر موازنة النقدية لا غنى عنها على الإطلاق في حالة الشركات التي تعتمد على النشاط أو المبيعات الموسمية

4) A cash budget projects cash **receipts** and **disbursements** for planning and control purposes. Hence, it helps prevent not only cash emergencies but also **excessive** idle cash.

ن إعداد موازنة النقدية (**المقبوضات** و **المدفوعات**) تعتبر من الأدوات الرقابية ولذا فهي تساعد ليس فقط في معرفة والحد من النقص في النقدية ولكنها أيضاً تساعد في الحد من وجود زيادة **مفرطة** في النقد المفترض توافرة والذي يعتبر نقد معطل أو غير مستخدم

5) Cash budgeting facilitates planning for loans and other financing.

a) A bank is more likely to lend money to a firm if the money will not be needed immediately.

تسهل الموازنة النقدية في التخطيط والإجابة على سؤال ما إذا كانت الشركة ستحتاج لأخذ قروض أو إيجاد وسائل تمويل أخرى غير القروض أم لا لمواجهة احتياجاتها النقدية .
مع ملاحظة التالي : إن البنوك سوف يميلون لإقراض الشركات التي لا تحتاج للنقد بشكل عاجل (أي يوجد لديها تغطية كافية لالتزاماتها قصيرة الأجل)

6) Credit granting and purchasing policies (working capital finance) affect cash balances. Firms attempt to **expedite** cash receipts and **delay** cash payments.

إن ضمانات البيع الآجل وسياسات الشراء (رأس المال العامل) تؤثر في توازن النقد . لاحظ أن المؤسسات دائماً ما تحاول أن **تعجل** المقبوضات النقدية و**تؤخر** المدفوعات النقدية.

b. First, a **cash collection** schedule must be prepared. It projects the inflows of cash from customer payments.

الخطوة الأولى : يتم إعداد جدول المقبوضات والمبيعات أولاً وتوضح المقبوضات النقدية من العملاء

يتم تقسيم الموازنة النقدية في الغالب لأربعة أقسام

1- Receipts ويشمل كل المقبوضات من المبيعات والعملاء

2- Disbursements ويشمل كل المدفوعات

3- Cash Surplus Deficit و هو نتيجة الطرح للقسمين السابقين

4- Finance section يشمل أو يوضح القروض التي ستحتاجها الشركة

1) EXAMPLE of a cash collection schedule. Note the assumption that 5% of sales will prove to be uncollectible.

	Source	April	May	June	Ref.
Projected sales	SB2	\$400,000	\$480,000	\$684,000	
<u>Cash collections from sales:</u>					
From 2nd prior month sales (30%)		54,000	66,000	120,000	
From prior month sales (50%)		110,000	200,000	240,000	
From current month sales (15%)		60,000	72,000	102,600	
Total cash collections from sales		\$224,000	\$338,000	\$462,600	PCCS
Projected February sales		\$180,000			
Projected March sales		\$220,000			

c. Next, a projected cash **disbursements** schedule for raw materials is prepared.

الخطوة الثانية : يتم إعداد جدول المدفوعات والمشتريات للمواد الخام

1) EXAMPLE of a raw materials cash disbursements schedule.

	Source	April	May	June	Ref.
Projected raw materials cost – A	DMB3	\$56,256	\$61,488	\$71,616	
<u>Cash payments for purchases of A:</u>					
For prior month purchases (40%)		18,000	22,502	24,595	
For current month purchases (60%)		33,754	36,893	42,970	
Total cash disbursements for A		\$51,754	\$59,395	\$67,565	PCDS1
Projected raw materials cost – B	DMB6	\$23,440	\$27,440	\$30,496	
<u>Cash payments for purchases of B:</u>					
For prior month purchases (40%)		6,800	9,376	10,976	
For current month purchases (60%)		10,200	16,464	18,298	
Total cash disbursements for B		\$17,000	\$25,840	\$29,274	PCDS2
Projected March raw materials cost – A		\$45,000			
Projected March raw materials cost – B		\$17,000			

d. The cash budget is part of the financial budget. It combines source data from the operating budget and produces a comprehensive picture of where the company's cash flows are expected to come from and where they are expected to go.

بما أن الموازنة النقدية جزء من أجزاء الموازنة المالية فإنها تدمج الجزء الخاص بالموازنة التشغيلية وتكون صورة شاملة عن (من أين يتوقع أن تأتي التدفقات النقدية وأين يتوقع أن تذهب)

1) EXAMPLE of a cash budget.

	Source	April	May	June	
Beginning cash balance		\$ 50,000	\$ 50,206	\$100,851	
Cash collections from sales	PCCS	224,000	338,000	462,600	
Cash available for disbursement		\$274,000	\$388,206	\$563,451	
<u>Cash disbursements:</u>					
For raw material A	PCDS1	\$ 51,754	\$ 59,395	\$ 67,565	
For raw material B	PCDS2	17,000	25,840	29,274	
For direct labor	DLB3	48,960	60,480	87,360	
For manufacturing overhead	MOB1	13,080	14,040	16,280	
For non manufacturing costs	NMB	93,000	93,600	95,400	

For equipment purchases Cap. Budg.	0	0	30,000
Total disbursements	\$223,794	\$253,355	\$325,878
Surplus of cash available over disbursements	\$ 50,206	\$184,851	\$171,573
Desired ending cash balance	100,000	100,000	100,000
Surplus (deficiency) of cash	\$ (49,794)	\$ 84,851	\$ 71,573
Financing:			
Borrowings	\$ 50,000	\$ 0	\$ 0
Repayments	0	(50,000)	0
Net financing	\$ 50,000	\$ (50,000)	\$ 0
Ending cash balance	\$100,206	\$ 34,851	\$ 71,573

2) The bottom section of the cash budget deals with the investment or financing strategy when too much or too little cash is anticipated.

الجزء الأخير من موازنة التدفق النقدي يتعامل مع الاستثمار أو الاستراتيجية المالية عندما تكون النقدية كبيرة للغاية أو قليلة للغاية (فتفكر الشركة إما في كيفية استثمار النقد الزائد أو كيفية تمويل النقص في النقد)

13. The final two **budgeted financial statements** can be prepared at this point.

a. The **pro forma balance sheet** is prepared **using the cash and capital budgets and the pro forma income statement.**

هي ميزانية مقدرة لتوضح كيف ستستخدم المؤسسة أصولها وكم تمتلك من تلك الأصول المعدة للاستخدام
يتم **انجاز الميزانية المتوقعة عن طريق الموازنة النقدية والموازنة الرأسمالية** كل عنصر من عناصر
الميزانية يجب أن يتم توقعه فمثلاً
النقد (يتم توقعه بواسطة التدفقات النقدية)
المقبوضات يتم توقعها بواسطة (متوسط الوقت اللازم لقبض الديون)
الأصول الثابتة - مجمع الاهلاك
الخصوم المتداولة (الموردون - الرواتب- القروض)
حقوق الملكية = اجمالي الأصول- اجمالي الخصوم

1) The pro forma balance sheet is the beginning-of-the-period balance sheet updated for projected changes in cash, receivables, payables, inventory, etc.

تبدأ بالميزانية أول المدة ويتم تعديلها في ضوء التغيير في النقدية حسب الموازنة الموضوعية
للنقدية والمقبوضات والمخزون .. إلخ

2) If the balance sheet indicates that a **contractual** agreement may be violated, the budgeting process must be repeated.

إذا كانت الميزانية تشير إلى أن الموافقة **التعاقدية** قد يتم فسخها يجب أن يتم إعادة عملية تقدير
الموازنة مرة أخرى

a) For example, some loan agreements require that owners' equity be maintained at some percentage of total debt or that current assets be maintained at a given multiple of current liabilities.

على سبيل المثال بعض عقود التسهيلات تتطلب أن يقوم المقترض بصيانة الممتلكات
بنسبة معينة من اجمالي القرض أو بناء على نسبة الأصول الثابتة إلى الخصوم الثابتة

b. The **pro forma statement of cash flows** classifies cash receipts and disbursements depending on whether they are from operating, investing, or financing activities.

تستخدم لتوقع الدخل أو الإيراد والمصروفات وتحديد ما إذا كانت تلك المصروفات أو الإيرادات مصدرها من التشغيل أو من الاستثمارات أو من أنشطة مالية (تمويل)

1) The direct presentation reports the major classes of gross cash operating receipts and payments and the difference between them.

الطريقة المباشرة تقدم طريقة توضح المقبوضات والمصروفات والفرق بينهما

2) The indirect presentation reconciles net income with net operating cash flow. Under GAAP, this reconciliation must be disclosed whichever presentation is chosen.

الطريقة الغير مباشرة تبدأ بصافي الدخل ثم تقوم بتعديل للوصول لصافي النقد آخر المدة ويجب أن يتم التوضيح أي من الطريقتان قد تم اتبعا

a) The reconciliation requires balance sheet data, such as the changes in accounts receivable, accounts payable, and inventory, as well as net income.

وهي الطريقة الأكثر شيوعاً وتتطلب الطريقة الغير مباشرة أو (طريقة تعديل صافي الدخل) أن يكون متوافر لدينا بيانات الميزانية السابقة والحالية حتى نتمكن من معرفة التغير الذي حدث للمقبوضات والذمم المدينة والذمم الدائنة والمخزون بالزيادة أو النقص (أي أننا نقارن أرقام ميزانيتان)

1. الزيادة في الأصول تعني أننا قد اشترينا أي أن الربح قد انخفض لذا نقوم ببرد أو تعديل الربح بجمع ما تم انفاقه كما لو كنا لم ننفقه

2. والعكس بالنسبة للنقص في الأصول يتم طرحه من صافي الربح
(المعادلة المستخدمة = العام الحالي - العام الماضي)

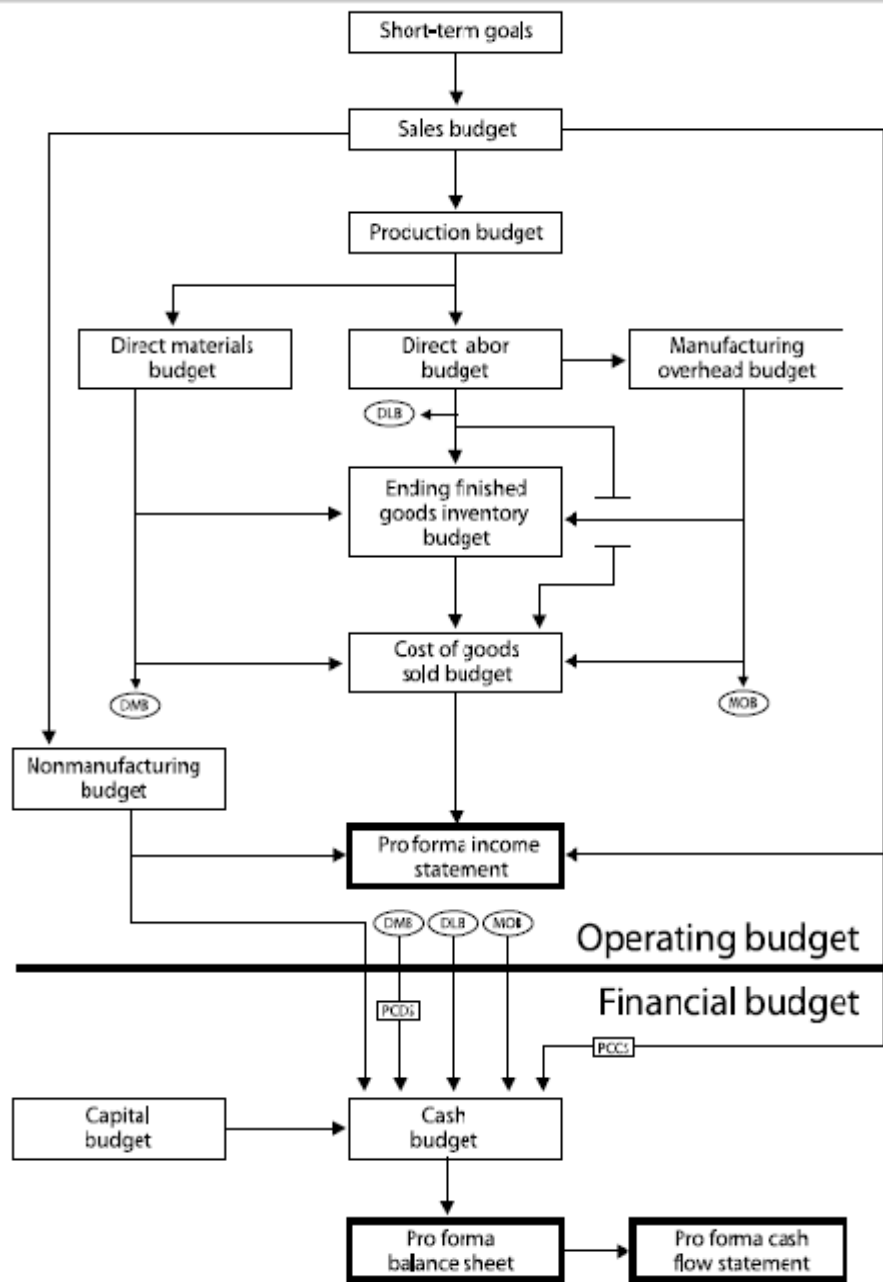
3. أما النقص في الخصوم يعني أننا قد قمنا بالسداد فنرد صافي الربح لأصله كما لو لم نكن قمنا بالسداد وبالتالي يتم جمع النقص في الخصوم

4. والعكس الزيادة في الخصوم تعني أننا قد حصلنا على أموال سببت في ارتفاع الربح وحتى نرد الأمر لأصله نقوم بطرح الزيادة في الخصوم
(المعادلة المستخدمة = العام الماضي - العام الحالي)

c. All the pro forma statements are **interrelated (articulated)**, e.g., the pro forma cash flow statement will include anticipated borrowing. The interest on this borrowing will appear in the pro forma income statement.

تعتبر كل القوائم المالية المقدرة متداخلة أو **مترابطة (بوضوح)** مع بعضها البعض فعلى سبيل المثال التدفقات النقدية المتوقعة سوف تحتوي على الاقتراض المتوقع. أما فوائد القرض سوف تظهر في قائمة الدخل المتوقع

14. This diagram depicts the budget cycle for a manufacturing firm that includes all elements of the value chain



1.4 CORE CONCEPTS

1- Budgeting Concepts

s Budgeting is vital to any modern organization. It serves as an aid in planning and controlling operations, communicating with and motivating employees at all levels, and evaluating both organizational and personal performance.

الموازنات التقديرية حيوية لكافة المؤسسات الحديثة . في تساعد في التخطيط والرقابة على التشغيل والاتصال وتحفيز العاملين على كافة المستويات وتقييم أداء الإدارة والأفراد

s The budget process usually takes several months and must be thoroughly planned. A budget manual is distributed to all managers involved.

في الغالب عملية إعداد الموازنة تأخذ عدة شهور ويجب أن يتم التخطيط لها بجدية. ويجب أن يتم إعداد دليل للموازنة يوزع على كافة المديرين المعنيين

s Participative budgeting involves receiving input from middle- and lower-level employees. It is generally more realistic and more successful than top-down budgeting.

المشاركة في الميزانيات تتضمن استلام مدخلات البيانات من الوظائف المتوسطة والدنيا . وهي في الغالب تكون أكثر واقعية وأكثر نجاحاً من الموازنات الموضوعة من قبل الإدارة العليا

s Management-by-objectives stresses the need to involve all affected parties in the budgeting process.

الإدارة بالأهداف تركز على مشاركة كل الأفراد أو الشركاء المؤثرين في عملية تنفيذ وتشغيل الموازنة

2- Budget Systems

s The master, or comprehensive, budget encompasses an organization's financial and operating plans for a full year (or operating cycle).

الموازنة العامة أو الشاملة تحوي على موازنات مالية وموازنات تشغيلية وتشمل التخطيط لمدة عام أو دورة تشغيل واحدة

s Budgeting techniques includes activity-based budgeting, zero-based budgeting, continuous budgeting, and kaizen budgeting.

من أساليب الموازنات (موازنة الأنشطة – الموازنة الصفريّة – الموازنة المستمرة – موازنة كايزن المعتمدة على التطوير)

s A static budget reflects all revenue and cost items at a single level of production and sales. A flexible budget reflects what revenues and costs should be at various levels of production and sales.

الموازنة الثابتة تعكس كل التكاليف والإيرادات على مستوى واحد فقط من الإنتاج والمبيعات أما الموازنة المرنة فتعكس كيف يجب أن تكون الإيرادات والمصروفات عند أكثر من مستوى إنتاج ومبيعات

3- Annual Profit Plan and Supporting Schedules

s An organization's master budget consists of an operating budget, concerning revenues and costs from ongoing operations, and a financial budget, concerning the obtaining of funds needed to purchase operating assets.

الموازنة العامة للمؤسسة تتكون من موازنة تشغيلية وتهتم بالإيرادات والتكاليف من عمليات التشغيل المستمرة (المبيعات – الإنتاج - التسويق) أما الموازنات المالية فتهم بتدبير الأموال اللازمة لعمليات التشغيل

s Before the operating budget cycle begins, the parameters are set by the board-approved capital budget.

قبل البدء في إعداد الموازنات التشغيلية يتم وضع المتغيرات من قبل الإدارة عن طريق الموافقة على الموازنة الرأسمالية

s The next step is the preparation of the sales budget, in which the organization plans how many units it intends to sell and for what price. This will provide the projected revenue for the rest of the operating budget.

الخطوة التالية هي الموازنات التشغيلية وأول خطوة بها هي موازنة المبيعات والتي يوضح فيها كيف تخطط المؤسسة حجم المبيعات الذي تريد تحقيقه وبكم ؟ . وسوف توفر تلك التقديرات للدخل المتوقع بيانات مهمة لباقي الموازنات التشغيلية

s The sales budget leads directly to the preparation of the production budget, in which units produced and desired finished goods inventory levels are calculated.

تقودنا موازنة المبيعات بعد الإنتهاء من إعدادها مباشرة إلى موازنة الإنتاج والتي توضح كم الإنتاج اللازم لتحقيق تلك المبيعات ومستوى المخزون من الإنتاج التام

s Projected production expenses are planned by means of the direct materials, direct labor, and manufacturing overhead budgets.

يتم الإعداد موازنة تكاليف الإنتاج عن طريق 3 موازنات هي موازنة المواد المباشرة والعمالة المباشرة ومصروفات الإنتاج

s The ending finished goods inventory and cost of goods sold budgets plan for, **respectively**, costs capitalized in inventory and costs expensed in goods sold.

ويتم بعد ذلك مباشرة إعداد موازنة مخزون الإنتاج التام وموازنة تكلفة المبيعات **على التوالي** للوصول إلى التكاليف المستثمرة في المخزون والتكاليف المنصرفة في البضاعة المباعة

s After the nonmanufacturing cost budget (R&D, marketing, administrative, etc.) is prepared, the pro forma income statement can be drawn up.

يعد إعداد المصروفات الغير صناعية (الأبحاث والتطوير - التسويق - الإدارة .. إلخ) يتم إعداد موازنة الدخل المتوقع

s The cash budget is prepared next. This is the **glue** between the operating budget and financial budget. The organization must plan its cash flows carefully to remain **solvent**.

يتم بعد ذلك مباشرة إعداد الموازنة النقدية وهي **الرابط** بين الموازنات التشغيلية والموازنات المالية ويجب أن تقوم المؤسسات بإعداد تلك الموازنة النقدية بعناية حتى تكون قادرة على **الوفاء** بباقي الموازنات

s The pro forma balance sheet and pro forma statement of cash flows complete the master budget.

الميزانية التقديرية وموازنة التدفقات النقدية المتوقعه تنهي خطوات إعداد الموازنة العامة

Different between Business and governmental budgeting is that the Governmental budgeting usually represents legal limit on proposed expenditure

الفرق بين الموازنات الحكومية وموازنات الأعمال هو أن الموازنات الحكومية تحتوي دائما على حدود معينة للمصروفات