



الإطار العلمي للمحاسبة الإدارية

– مراحل تطور المحاسبة ونشأة المحاسبة الإدارية :

- ١- وضع الكاهن الإيطالي لوجا باتشليو نظرية القيد المزدوج في القرن ١٤ الميلادي وبذلك ظهر علم المحاسبة .
- ٢- ظهر علم المراجعة لظهور الحاجة إلى إعداد القوائم المالية لتساعد في اتخاذ القرارات وكذلك تدخل الدولة في النشاط التجاري .
- ٣- في أواخر القرن (١٩) وبداية القرن (٢٠) ومع حدوث الثورة الصناعية ظهر علم محاسبة التكاليف ، ومع تطور الإدارة وزيادة مشاكلها وحاجتها إلى بيانات ومعلومات تساعد في ترشيد قراراتها ظهر علم المحاسبة الإدارية .

١- مفهوم المحاسبة الإدارية :

عبارة عن مجموعة من العمليات المحاسبية الداخلية الخاصة بقياس وتوصيل المعلومات اللازمة للإدارة بكافة مستوياتها المختلفة بهدف مساعدتها في رسم السياسات والتخطيط و ترشيد القرارات والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء والنتائج و إدارة المنشأة بكفاءة ونجاح .

و من التعريف يمكن تحديد الخصائص المميزة للمحاسبة الإدارية :

- ١- أن المحاسبة الإدارية موجهة لخدمة الأطراف الداخلية حيث تركز على إعداد التقارير للمستخدمين الداخليين (الإدارة) .
- ٢- أن جوهر المحاسبة الإدارية هو القياس والتوصيل ، فالقياس يشتمل على قياس القيم المستقبلية بالإضافة إلى القيم الفعلية ويكون قياس نقدي وغير نقدي ، أما توصيل المعلومات فيتم للإدارة داخل المنشأة .

٣- إن الهدف من المحاسبة الإدارية هو خدمة الإدارة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط واتخاذ قرارات ورقابة .

إذا أهداف المحاسبة الإدارية هي

- المحاسبة الإدارية آداة للتخطيط والرقابة
- هي آداة تهتم بنفسية وسلوك العاملين في المنشأة
- المساعدة في اتخاذ القرارات
- آداة لتنفيذ أنشطة المنشأة

٢- العلاقة بين المحاسبة الإدارية والأنظمة الأخرى :

١- العلاقة بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية :

أ - أوجه الشبه :

- من حيث مجال الاستخدام المحاسبة المالية والإدارية تستخدم بيانات ومعلومات تؤدي إلى ترشيح القرارات.
- من حيث مصدر البيانات : المحاسبة المالية والإدارية يعتمدان على نظام المعلومات المحاسبي (مدخلات - تشغيل - مخرجات) .
- من حيث الاهتمام : المحاسبة المالية والإدارية الاثنان يهتم بقائمة التدفقات النقدية وقائمة الأصول والخصوم (المركز المالي -الميزانية العمومية) وقائمة الإيرادات والمصروفات

ب- أوجه الاختلاف :

- ١- المحاسبة المالية مقيدة بالمبادئ المحاسبية المقبولة لدى المحاسبين(مبدأ التكلفة التاريخية) أما المحاسبة الإدارية غير مقيدة بالمبادئ المحاسبية فقد يتم تقويم الأصول الثابتة بالتكلفة الاستبدالية .

- ٢- تهتم المحاسبة المالية بالمنشأة ككل ، أما المحاسبة الإدارية تركز على القطاعات المختلفة (مراكز ربحية ، أقسام)
- ٣- تهتم المحاسبة المالية بالمعلومات النقدية ، أما المحاسبة الإدارية فتهتم بالمعلومات النقدية وغير النقدية .
- ٤- تركز المحاسبة المالية على الماضي ، أما المحاسبة الإدارية تركز على المستقبل (خطط مستقبلية)
- ٥- تركز المحاسبة المالية على موضوعية البيانات ودقتها وقابليتها للتحقق وتعتبر ملاءمتها أمرا ثانويا . أما المحاسبة الإدارية تركز على ملائمة المعلومات للمشكلة موضع الدراسة وتعتبر الموضوعية أمرا ثانويا .
- ٦- توفر المحاسبة المالية معلومات أكثر دقة من المحاسبة الإدارية حيث أن الإدارة قد تضحي ببعض الدقة من أجل الحصول على المعلومات بالسرعة المطلوبة .
- ٧- تعتمد المحاسبة الإدارية على مصادر معلومات أخرى مثل بحوث العمليات ، الإحصاء ، الاقتصاد بخلاف نظام المحاسبة المالية.
- ٨- المحاسبة المالية ملزمة بالاحتفاظ بدفاتر وسجلات معينة ، أما المحاسبة الإدارية فلديها الحرية الكاملة في الدفاتر والسجلات التي تستخدمها .
- ٩- المعلومات التي توفرها المحاسبة المالية تعتبر الهدف الأساسي منها فعند إعدادها ينتهي دور المحاسبة المالية ، أما المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية فتعتبر وسيلة لاستخدامها في التخطيط والتوجيه والرقابة .

١٠- تركز المحاسبة المالية على الجهات الخارجية (بنوك ، مستثمرين ، أجهزة حكومية) ، بينما تركز المحاسبة الإدارية على احتياجات الإدارة .

٢- العلاقة بين المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف الفعلية :

أ - أوجه التشابه :

كلا الفرعين ينتميان إلى فرع من فروع المحاسبة وهو المحاسبة الام

ب- أوجه الاختلاف :

معيار التفرقة	محاسبة تكاليف	محاسبة إدارية
١- الهدف	تحديد تكلفة الإنتاج	حل المشكلات الإدارية والمفاضلة بين البدائل المتاحة
٢- الفترة المحاسبية	وقت محدد (فترة تكاليفية)	لا يوجد قيود على الوقت (فترة غير محددة)
٣- درجة الدقة	تتسم بالموضوعية وخاصة عند حصر المخزون	تتسم بالحكم الشخصي والتنبؤ
٤- طبيعة البيانات	تاريخية	تتعلق بالماضي و الحاضر و المستقبل

٣- المحاسبة الإدارية و وظائف الإدارة :

١- دور المحاسبة الإدارية في التخطيط :

يتوقف تحقيق الأهداف على التخطيط السليم ، ويعرف التخطيط " بأنه عملية اختيار ومفاضلة بين البدائل المتاحة لتحديد البديل الأمثل لتحقيق الأهداف المخططة ، وتعتبر المعلومات والبيانات التي توفرها المحاسبة الإدارية أداة نافعة في إعداد الخطط .

يتمثل دور المحاسبة الإدارية في هذا الجانب من خلال إعداد الموازنات و إيجاد المعايير والإرشادات عن نتائج البدائل الممكنة.

٢- دور المحاسبة الإدارية في الرقابة وتقييم النتائج :

الرقابة عملية تتضمن الأنشطة الخاصة بتبني الخطط وتوصيلها من المستويات العلى إلى المستويات الأدنى ، وحث الأفراد على تنفيذ تلك الخطط وتقييم الأداء الفعلي في ضوء الخطط الأصلية والمعدلة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة سواء كانت إجراءات علاجية أو إجراءات معدلة ، كل ذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بفاعلية وكفاءة .

وتمارس الإدارة وظيفة الرقابة من خلال التقارير (المعلومات) التي يوفرها المحاسب الإداري عن الفعليات مقومة ومقاسة في ضوء المخططات . وما ينتج عنها من انحرافات مع تحليل الانحرافات حسب مسبباتها ومراكز المسؤولية عنها ، واقتراح الإجراءات المصححة لها . وتتابع الإدارة ما تحقق من أهداف والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف وتتخذ الإجراءات الكفيلة لتفادي هذه العقبات .

٣- دور المحاسب الإداري في اتخاذ القرارات :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الرئيسية للإدارة ، فالإدارة تواجه مشكلة المفاضلة بين البدائل المختلفة .

وتتضمن عملية اتخاذ القرار عدة خطوات ومهمة المحاسب في هذه العملية هي توفير المعلومات الملائمة والتي تساعد على ترشيد القرارات الإدارية . ويمكن القول أن وظيفة المحاسب الإداري ليست قاصرة على إمداد الإدارة بالمعلومات الموجودة في السجلات المحاسبية فقط ، إنما تشمل توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حتى لو كانت هذه المعلومات خارجة عن نطاق السجلات المحاسبية .

٤- أساليب المحاسبة الإدارية:

في الحقيقة لا توجد قائمة متفق عليها لأدوات المحاسبة الإدارية فالتطور المستمر في العلوم ينعكس على أدوات المحاسبة الإدارية ، إلا أن أهم الأدوات التي تعتمد عليها المحاسبة الإدارية تتمثل في الآتي :

- ١- الموازنات التخطيطية
- ٢- خرائط التعادل (العلاقة بين التكلفة والحجم والربح)
- ٣- أدوات بحوث العمليات
- ٤- الإحصاء والرياضيات
- ٥- الرقابة الداخلية
- ٦- محاسبة التكاليف
- ٧- التحليل المالي والمحاسبي
- ٨- محاسبة المسؤولية
- ٩- الرقابة على الجودة
- ١٠- أساليب الإدارة (بالنظم ، الأهداف ، الاستثناء)

المحاسبة الإدارية في مجال التخطيط :

يعتمد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل وتقوم المحاسبة الإدارية بمساعدة الإدارة في القيام بوظيفة التخطيط من خلال

أ- إعداد الموازنة التخطيطية
التكلفة والحجم والربح

أ- الموازنة التخطيطية :

تعتبر الموازنات التخطيطية علامة مميزة في الكثير من المشروعات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها ، فالمشروعات التي تطبق الأساليب العلمية وتدار إدارة رشيدة تقوم بإعداد موازنة شاملة لتكون بمثابة خطة للعمل مستقبلا ومرشدا لما يسعى إلى تحقيقه ومعيارا لتقييم ما يتم إنجازه .

١- تعريف الموازنة التخطيطية :

" خطة رقمية معدة بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة وتشمل أهداف المشروع وسياساته وموارده وتخصيص تلك الموارد ، وتتضمن هذه الخطة التي تعد للمشروع ككل ولكل قسم من أقسامه النتائج المستهدف تحقيقها خلال فترة أو فترات مقبلة .

٢- خصائص الموازنة :

١- الموازنة التخطيطية خطة رقمية حيث تتضمن جداول الموازنة كميات وقيم مستهدف تحقيقها (مخططة) مثل كميات وقيم المبيعات وكميات الإنتاج والمشتريات

٢- إن إعداد الموازنة التخطيطية بشكل علمي سليم يستلزم اشتراك ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إعدادها . وترجع أهمية ذلك

إلى أن الموازنات المفروضة قد لا يتم تحقيقها بكفاءة ، أما إذا شارك العاملون في تحديد مستويات الأداء التي يتوقعون تحقيقها فإنهم سوف يكونون أكثر تحمسا لتحقيق تلك المستويات بفاعلية وكفاءة .

٣- تعد الموازنات التخطيطية لكل قسم من أقسام المشروع (كل نشاط من أنشطة المشروع) كما أنها تعد للمشروع ككل .

٣- مبادئ إعداد الموازنة :

إن إعداد الموازنات التخطيطية بشكل سليم يعتمد على مجموعة من المبادئ والأصول العلمية التي يجب أن تراعى لكي تتحقق الأهداف المرجوة من استخدام تلك الموازنات ، وتتمثل أهم تلك المبادئ في الآتي :

١- مبدأ الشمول :

أن تكون الموازنة شاملة لكافة أوجه نشاط المشروع (عدم اقتصرها على وظيفة معينة دون الأخرى) بالإضافة إلى شمول الموازنة لكافة عناصر التكاليف والإيرادات والأصول والخصوم ، وشاملة للنشاط الجاري والاستثماري ، وشاملة لكافة المستويات الإدارية .

٢- مبدأ الواقعية :

بمعنى أن تتلاءم مع إمكانيات و ظروف المنشأة حتى يمكن تنفيذها ، ويجب أن لا تكون الأهداف مستحيلة التحقيق ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون طموحة بمعنى تشمل أهدافا ذات مستوى عال وطموح ، ولكن بشرط أن تكون ممكنة التحقيق وليست مستحيلة .

٣- مبدأ المشاركة :

يقضي بضرورة مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية حتى يتم تنفيذ الموازنة بالشكل المخطط له .

ويقصد بالمشاركة : الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين في المنشأة عند التخطيط . وهو ما ينعكس على سلوكهم تجاه المنشأة في شكل زيادة ولاءهم وبالتالي زيادة الإنتاجية .

٤- مبدأ المرونة :

يعني القدرة على تعديل الموازنة بما يتماشى مع التغيرات والظروف التي قد تحدث أو التي لم تؤخذ في الحسابان عند وضع الموازنة .

٥- مبدأ التنسيق والتكامل :

ينص هذا المبدأ على ضرورة التنسيق بين الموازنات الفرعية ، وإعداد الموازنات بشكل متكامل بحيث تعتبر كل موازنة فرعية امتداد لما سبقها وأساسا لإعداد ما بعدها .

٤- أنواع الموازنات :

توجد تقسيمات متنوعة للموازنات وفقا للزاوية التي ينظر إليها :

١- مدى الفترة التي تغطيها الموازنة :

أ- موازنة قصيرة الأجل : تغطي عادة فترة محاسبية واحدة (المبيعات ، الإنتاج ...)

ب- موازنات متوسطة الأجل : تغطي فترة مالية من (١ - ٣ سنوات)

ب- موازنات طويلة الأجل : تغطي فترة زمنية تتراوح بين (٥ و ١٠ سنوات)

- ٢- طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنة :
- أ- موازنة العمليات الجارية : (تشغيلية) المبيعات ، الإنتاج
ب- موازنات رأس مالية : موازنة الموارد والاستخدامات الرأس مالية ، موازنة النقدية الخاصة بتنفيذ برنامج الاستثمار .
- ٣- طبيعة الموازنة :
- أ- موازنة عينية : تقوم على وحدات القياس العينية (عدد وحدات الإنتاج ، ساعات العمل)
ب- موازنة مالية:ترجمة مالية للموازنة العينية
ج- موازنة نقدية : برنامج المتحصلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية .
- ٤- مستوى النشاط الذي تعد الموازنة على أساسه :
- أ- موازنة ثابتة : وتعد لمستوى واحد من مستويات التشغيل .
ب- موازنة مرنة : يتم إعدادها لعدة مستويات تشغيل (توفر مرونة في تغييرها وفقا للنشاط)
- ٥- من حيث الاستمرارية :
- أ- موازنات مستمرة : تغطي سنة بصفة مستمرة
ب- موازنة نهائية : تغطي فترة زمنية محددة تنقضي بانقضائها ويحل محلها موازنة لنفس الفترة

٥- خطوات إعداد الموازنة :

- ١- مرحلة الدراسة والإعداد : ويتم فيها جمع البيانات وتحديد الأهداف وتعبئة النماذج وتبدأ من أسفل إلى أعلى ويرسل مشروع الموازنة للإدارة العليا .
- ٢- مرحلة اعتماد مشروع الميزانية : في هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا بمناقشة ودراسة الموازنة وإجراء التعديلات ، ثم الموافقة عليها ، وعندها يصبح مشروع الموازنة واجب التنفيذ .
- ٣- مرحلة تبليغ الموازنة : يتم تبليغ القطاعات (المستويات الإدارية) المختلفة بالموازنة المعتمدة
- ٤- مرحلة تنفيذ الموازنة : يتم إنجاز الأهداف المحددة كل حسب مسؤولياته واختصاصاته وفي حدود الصلاحيات المحددة له .
- ٥- مرحلة المتابعة والرقابة : يتم التعرف على ما تم إنجازه في ضوء الموازنات وتحديد نقاط القوة والضعف ويتم تعديل الموازنات بالتغذية العكسية .

الموازنة التخطيطية الشاملة :

وهي تضم مجموعة متنوعة من الموازنات (كمية ، مالية ، نقدية) :

- ١- موازنة المبيعات
- ٢- موازنة مخزون تام
- ٣- موازنة الإنتاج
- ٤- موازنة المواد
- ٥- موازنة المشتريات
- ٦- موازنة الأجور (العمالة)
- ٧- موازنة المصروفات الصناعية
- ٨- موازنة المصروفات التسويقية

٩- موازنة المصروفات الإدارية

١٠- الموازنة النقدية ١١- قائمة الدخل التقديرية

١٢- قائمة المركز المالي ١٣- الموازنة الاستثمارية

١٤- موازنة البحوث والتطوير

١- موازنة المبيعات :

- تعتبر موازنة المبيعات نقطة البداية في إعداد الموازنة التخطيطية
- هي بيان كمي وقيمي يبين قيمة المنتجات المتوقع بيعها خلال فترة الموازنة مصنفة على أساس جغرافي أو زمني أو كلاهما معاً.

أساليب التنبؤ بالمبيعات :

يتم قياس الطلب والتنبؤ بالمبيعات وفقاً لعدة طرق مختلفة منها :

١- الطريقة التاريخية :

طبقاً لهذه الطريقة يتم تحليل مبيعات الفترات السابقة وتدرس اتجاهاتها بهدف تحديد المبيعات المنتظرة خلال الفترة القادمة . مثلاً قد يتضح للمنشأة أن المبيعات الفعلية لكل سنة تزيد عن السنة السابقة بنسبة ٢٠ % ، في هذه الحالة تفترض المنشأة أن مبيعات السنة القادمة تعادل مبيعات السنة الحالية + ٢٠ % .

٢- استخدام استمارة استقصاء :

وترسل الاستمارة إلى :

أ - رجال البيع : لتحديد تقديراتهم بناء على ما تم بيعه .

ب- مستخدمي السلعة : لمعرفة مقدار الطلب على السلعة .

٣- طريقة المؤشرات :

ترتبط مبيعات بعض الصناعات ببعض المؤشرات الخاصة بالاقتصاد القومي مثلا مبيعات طعام الأطفال ترتبط بعدد المواليد ، مبيعات السيارات والأجهزة الأخرى ترتبط بالنتائج القومي والدخل الشخصي، عدد الطلبة في مرحلة الثانوية والطلب على السيارات الصغيرة .

٤- استخدام الطرق الإحصائية والرياضية :

وتشتمل على العديد من الطرق منها : المتوسطات البسيطة ، المتوسطات المرجحة ، تحليل السلاسل الزمنية .

مثال :

تنتج إحدى الشركات منتجين (س ، ص) ويتوقع أن تكون كمية المبيعات للفترة القادمة كما يلي :

المنتج	الرياض	جدة
س	١٠٠٠٠	١٢٠٠٠
ص	٩٠٠٠	٨٥٠٠

إذا علمت أن سعر بيع الوحدة المتوقع هو ١٠ ريال للمنتج س ، ١٥

ريال للمنتج ص

المطلوب : إعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات بالكمية والقيمة .

الموازنة التخطيطية للمبيعات بالكمية

المنطقة		
الرياض		
جده		
الإجمالي		

الموازنة التخطيطية للمبيعات بالقيمة

			المنتج
			س
			ص

٢- الموازنة التخطيطية للإنتاج هي قائمة تشتمل على كمية وحدات الإنتاج المتوقع بيعها خلال الفترة (فترة الموازنة) لمواجهة المبيعات التقديرية والمخزون المطلوب الاحتفاظ به .

وتعتمد موازنة الإنتاج على الموازنة التخطيطية للمبيعات بعد تعديلها بمستويات مخزون تام أول وآخر الفترة ، وذلك بالمعادلة التالية :

كمية الإنتاج المتوقعة =

$$\text{كمية المبيعات المتوقعة} + \text{مخزون آخر الفترة} - \text{مخزون أول الفترة}$$

مثال : (١)

تبلغ المبيعات المتوقعة ١٥٠٠٠ وحدة وترغب الشركة في الاحتفاظ بمخزون آخر الفترة قدره ١٥٠٠ وحدة ، علما أن مخزون أول الفترة يبلغ ١٠٠٠ وحدة . أحسبي كمية الإنتاج المتوقعة ؟

$$\text{الحل : } ١٥٥٠٠ = ١٥٠٠ + ١٠٠٠ - ١٥٥٠٠ \text{ وحدة}$$

مثال (٢)

تنتج شركة الشريف الصناعية المنتجين (أ و ب) ، ولقد قدرت المبيعات عن ٣ شهور تبدأ من محرم ١٤٢٨ هـ على النحو التالي :

عدد الوحدات المتوقعة بيعها			المنتج
ربيع أول	صفر	محرم	
١٣٠٠٠	١٢٠٠٠	١٥٠٠٠	س
١٣٠٠٠	١٤٠٠٠	١٠٠٠٠	ص

وينتظر أن تكون مستويات المخزون كما يلي :

ربيع أول		صفر		محرم		بيان
ص	س	ص	س	ص	س	
٣٠٠	٢٠٠	٣٥٠	٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠	أول الفترة
٣٣٠	١٠٠	٣٠٠	٢٠٠	٣٥٠	٣٠٠	آخر الفترة

المطلوب : إعداد موازنة الإنتاج التقديرية عن الفترة ربع سنوية .

الإجمالي	عدد الوحدات المتوقعة ص			الإجمالي	عدد الوحدات المتوقعة س			البيان
	ربيع	صفر	محرم		ربيع	صفر	محرم	
								ك م
								آخر
								أول
								ك ج

مثال : بالرجوع إلى بيانات المثال السابق وبافتراض أن الشركة ترغب في الاحتفاظ بمخزون آخر الفترة بنسبة ١٠ ٪ من مبيعات الفترة التالية .مع العلم أن كمية المبيعات لشهر ربيع ثاني يبلغ ١٤٠٠٠ للمنتج س و للمنتج ص ١٥٠٠٠ ريال وان مخزون اخر الفترة لذي الحجة و للمنتجين ١١٠٠ ريال

البيان	عدد الوحدات المتوقعة ص			الإجمالي	عدد الوحدات المتوقعة س			الإجمالي
	محرم	صفر	ربيع		محرم	صفر	ربيع	
ك م								
آخر								
أول								
ك ج								

٣- الموازنة التخطيطية للمواد :

هي قائمة توضح كميات المواد اللازمة للإنتاج خلال فترة مقبلة ، وتعد اعتمادا على الموازنة التخطيطية للإنتاج ، ويحسب احتياج الإنتاج من المواد الخام بالمعادلة التالية :

$$\text{كمية المواد اللازمة} = \text{كمية الإنتاج المتوقعة} \times \text{احتياج الوحدة}$$

مثال:

تنتج إحدى المنشآت منتج (س) وتحتاج الوحدة إلى ٢ من مادة أ ، ٣

من مادة ب

١ من مادة ج ، فإذا كانت الكمية المتوقع إنتاجها هي ٥٠٠٠ وحدة في شهر محرم ، ٦٠٠٠ وحدة في شهر صفر ، ١٢٠٠٠ وحدة في شهر ربيع أول .

المطلوب : إعداد موازنة المواد المتوقعة للأشهر الثلاثة .

المادة	الشهر	ك ج	احتياج المنتج	ك المواد
أ	محرم			
	صفر			
	ربيع			
	الإجمالي			
ب	محرم			
	صفر			
	ربيع			
	الإجمالي			
ج	محرم			
	صفر			
	ربيع			
	الإجمالي			

٤- الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد الخام :

توضح هذه الموازنة كميات وأسعار الخامات الواجب شراؤها على مدار فترة الموازنة ، وتحسب الكميات الواجب شراؤها من كل صنف من الخامات وفقا للمعادلة التالية :

كمية المشتريات من المواد الخام = احتياج الإنتاج من المواد الخام + مخزون مواد خام آخر الفترة - مخزون مواد خام أول الفترة ز
وبضرب الكميات التي يجب شراؤها من كل صنف × السعر التقديري للوحدة نحصل على تكلفة المشتريات .

مثال :

بالرجوع إلى بيانات المثال السابق وبافتراض أن الشركة ترغب في الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام أول الفترة يبلغ ٣٠ ٪ من احتياج الإنتاج خلال الفترة .

المطلوب : إعداد موازنة مشتريات المواد الخام لشهر محرم ، صفر ،

ربيع اول

المادة	الشهر	ك المواد	مخزون اخر	مخزون اول	ك المشتريات
ا	محرم				
	صفر				
	ربيع				
	الإجمالي				
ب	محرم				
	صفر				

المادة	الشهر	ك المواد	مخزون اخر	مخزون اول	ك المشتريات
	ربيع				
	الإجمالي				
ج	محرم				
	صفر				
	ربيع				
	الإجمالي				

٥- الموازنة التخطيطية للأجور المباشرة :

تعد هذه الموازنة بناء على الموازنة التخطيطية للإنتاج ، وتبين كميات الإنتاج وساعات العمل اللازمة لإنتاج وحدة الإنتاج ، ومعدل اجر الساعة التقديري والأجور المباشرة لكل منتج .

مثال :

تنتج إحدى الشركات منتج واحد فقط وفيما يلي البيانات المتوقعة للفترة :

بيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث
المبيعات المتوقعة	٥٠٠٠	٦٠٠٠	٧٠٠٠
سعر بيع الوحدة	١٠	٩,٥	٩
احتياج الوحدة من ساعات العمل	٢	٢	٢
أجر الساعة	٥٠	٥٠	٥٠

إذا كانت سياسة الشركة الاحتفاظ بمخزون تام (سلعي) آخر
 الفترة يعادل ٥٠٠ وحدة + ١٠ ٪ من المبيعات المتوقعة للشهر التالي .
 المطلوب: إعداد الموازنة التخطيطية للأجور للربع الأول والثاني .

الموازنة التخطيطية للإنتاج

البيان	الربع الأول	الربع الثاني
ك المبيعات		
مخزون آخر		
مخزون أول		
ك الإنتاج		

الموازنة التخطيطية للأجور

البيان	ك الإنتاج	احتياج الوحدة	ع ساعات العمل	أجر الساعة	ت الأجور
الأول					
الثاني					

٦- الموازنة التخطيطية للتكاليف الصناعية غير المباشرة :

تتمثل التكاليف الصناعية غير المباشرة في تكاليف الإنتاج ما عدا
 المواد المباشرة والأجور المباشرة وتتكون التكاليف الصناعية غير المباشرة
 من تكلفة المواد غير المباشرة الصناعية ، وتكلفة العمل غير المباشر
 الصناعي والمصروفات الصناعية غير المباشرة . ويتطلب إعداد الموازنة

التخطيطية للمصروفات الصناعية غير المباشرة وتحليل التكاليف إلى متغيرة وثابتة .

٧- الموازنة النقدية :

تتضمن الموازنة النقدية رصيد النقدية المتوقع في بداية الفترة والمقبوضات المتوقعة خلال الفترة والمدفوعات المنتظرة خلال الفترة بالإضافة إلى رصيد النقدية المتوقع في نهاية الفترة .

وتساعد الموازنة النقدية في تخطيط السيولة ، والتعرف على الموقف النقدي للمنشأة ومدى تواجد عجز نقدي يتطلب مواجهته من خلال تدبير مبالغ من البنوك والمقرضين ، وأي مصادر تمويلية أخرى أو فائض نقدي يمكن الاستفادة منه واستثماره .

ويتطلب إعداد الموازنة النقدية تقدير كل مما يلي :

١- تقدير البنود المختلفة للمقبوضات

٢- تقدير البنود المختلفة للمدفوعات.

١- المتحصلات (المقبوضات) النقدية :

وتتكون تقديرات المقبوضات من النقدية المنتظر تحصيلها مثل : المبيعات النقدية التقديرية والمتحصلات التقديرية من العملاء ، كوبونات الأوراق المالية ، بيع الأصول ، قروض تحصل عليها خلال الفترة .

مثال على المتحصلات التقديرية من العملاء :

بدراسة أسلوب العملاء في السداد للشركة أتضح من ما يلي :

- يسدد العملاء ٦٠ ٪ من قيمة المبيعات الآجلة في نفس الشهر الذي حدث فيه البيع .

- يسدد العملاء ٤٠ ٪ من القيمة في الشهر التالي للشهر الذي حدث فيه البيع .

وبفرض أن الموازنة التخطيطية أظهرت أن المبيعات الآجلة المتوقعة لعام ١٤٢٩ كما يلي :

١٥٠٠٠٠ ، ١٢٠٠٠٠ ، ١٨٠٠٠٠ وحدة للأشهر الثلاثة محرم ،

صفر ، ربيع أول على التوالي

المطلوب: تحديد المتحصلات النقدية للشهور محرم ، صفر ، ربيع أول
١٤٢٩ هـ

البيان	محرم	صفر	ربيع أول
الإجمالي			

٢- المدفوعات النقدية :

وتمثل المبالغ المدفوعة للموردين عن المشتريات أحد البنود الرئيسية للمدفوعات النقدية ، ويتم تقديرها من خلال الموازنة التخطيطية للمشتريات بالإضافة إلى معرفة شروط السداد .

فإذا كانت المنشأة تسدد ثمن الشراء عند استلام البضاعة مباشرة فإن المدفوعات تعادل المشتريات خلال الشهر ، أما إذا كانت تسدد على أجزاء فإن تحديد المدفوعات يتم بناء على شروط السداد .

مثال على المدفوعات التقديرية للموردين :

فيما يلي المشتريات التقديرية خلال الفترة :

بيان	محرم	صفر	ربيع أول	ربيع آخر
المشتريات	٥٠٠٠ وحدة	٤٠٠٠ وحدة	٤٨٠٠ وحدة	٦٠٠٠ وحدة

والمشتريات التقديرية لشهر ذوالحجة بلغت ٤٩٠٠ وحدة ، وشروط الشراء تقضي بأن تدفع الشركة ٥٠ ٪ من قيمة المشتريات عند الشراء والباقي في الشهر التالي لشهر الشراء .

المطلوب : تحديد المدفوعات التقديرية للشهور الأربعة .

بيان	محرم	صفر	ربيع أول	ربيع آخر
مدفوعات ذو الحجة				
مدفوعات محرم				
مدفوعات صفر				
مدفوعات ربيع ١				
الإجمالي				

وبعد تقدير كافة بنود المدفوعات والمقبوضات النقدية ورصيد النقدية أول الفترة تعد الموازنة النقدية .

مثال :

فيما يلي البيانات المستخرجة من دفاتر شركة السلام والمطلوب:

إعداد الموازنة النقدية لشهر يناير ٢٠٠٦

- رصيد النقدية أول الفترة يبلغ ٣٠٠٠٠ ريال

- مبيعات نقدية ٣٠٠٠٠٠٠ ريال مبيعات آجلة متوقعة ٩٠٠٠٠٠٠ ريال، يتم تحصيل ٥٠٪ في شهر البيع ، ٣٠٪ في الشهر التالي ، ٢٠٪ في الشهر الثالث .
- مبيعات آجلة لشهر ديسمبر ٢٠٠٥ (٣٥٠٠٠٠٠ ريال) ، و شهر نوفمبر ٢٠٠٥ (٤٥٠٠٠٠٠ ريال) .
- مشتريات ٢٥٠٠٠٠٠ ريال ، (شروط الشراء دفع ٤٠٪ في شهر الشراء ، ٦٠٪ في الشهر التالي) (لا توجد مشتريات في الشهور السابقة)
- المرتبات والأجور المتوقعة ٤٤٠٠٠٠٠ ريال .
- قسط تأمين على الأصول ٢٠٠٠ ريال
- مصروفات أخرى متوقعة ٢٠٠٠٠٠ ريال
- الإهلاك لشهر يناير ١٠٠٠ ريال
- الضرائب المستحقة ٦٠٠٠ ريال
- قسط القرض المستحق ٥٠٠٠٠٠ ريال

الحل :

البيان	جزئي	كلي
--------	------	-----

ويحدث العجز إذا كانت المدفوعات أكبر من إجمالي النقدية المتاحة (رصيد النقدية أول الفترة + المقبوضات) وتواجه المنشأة العجز عن طريق الاقتراض من البنك ويتم تحديد مبلغ القرض بالمعادلة (العجز + الحد الأدنى لرصيد النقدية المطلوب توافره)

مثال : حددت المنشأة الرصيد الأدنى المطلوب توافره في النقدية مبلغ
١٨٠٠٠ ريال فإذا كان إجمالي النقدية المتاحة يبلغ ٨٠٠٠٠ ريال
والمدفوعات تبلغ ٩٠٠٠٠ ريال فما هو القرض المطلوب الحصول عليه

وفقا للمعادلة

= العجز

= القرض