

المحاسبة الإدارية



محتوى البرنامج التدريبي

- المحاسبة الإدارية واستخداماتها
- دور المحاسبة الإدارية في دعم واتخاذ القرارات
- مراحل اتخاذ القرار
- مفاهيم التكاليف لأغراض اتخاذ القرارات
- تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح (نقطة التعادل)
- تحديد المبيعات المطلوبة لتحقيق الربح المستهدف
- هامش الأمان واستخداماته

محتوى البرنامج التدريبي

- الموازنات التخطيطية وأنظمة الرقابة
- طبيعة وأهداف الموازنات التقديرية
- أنواع الموازنات
- موازنة المبيعات والإيرادات
- موازنة المشتريات
- موازنة المصروفات
- الموازنة الاستثمارية
- موازنة قائمة المركز المالي
- موازنة قائمة الدخل
- الموازنة النقدية

المحاضرة الأولى



أساسيات المحاسبة الإدارية

أولاً: ما هي المحاسبة الإدارية؟

تعريف المحاسبة الإدارية:

هي نظام للمعلومات يختص بتجميع وتبويب وتحليل وتخزين بيانات ومعلومات لتساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.



الاختلاف بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية

المحاسبة المالية

- تهدف المحاسبة المالية إلى خدمة مستخدمي المعلومات من خارج المنشأة
- تهتم المحاسبة المالية بتقويم أداء المنشأة ككل
- تهتم المحاسبة المالية بالبيانات التاريخية
- تعتمد المحاسبة المالية على نظام القيد المزدوج
- تلتزم المنشأة في المحاسبة المالية إعداد القوائم المالية الأساسية مثل قائمة الدخل والمركز المالي.

المحاسبة الإدارية

- تهدف المحاسبة الإدارية إلى خدمة مستخدمي المعلومات من داخل المنشأة
- بينما تهتم المحاسبة الإدارية بتقييم أداء الوحدات
- بينما تهتم المحاسبة الإدارية بالبيانات التاريخية والمستقبلية
- بينما تستخدم المحاسبة الإدارية الأساليب المحاسبية والرياضية والإحصائية
- بينما لا يوجد التزام قانوني على الإدارة باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية
- بينما تعد القوائم المالية في المحاسبة المالية بصورة متكررة ودورية في نهاية كل فترة
- تعد المعلومات في المحاسبة الإدارية بحسب الحاجة إليها

دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة

تتلخص أهم وظائف إدارة المنشأة في أربع وظائف رئيسية هي:

- التخطيط

- التنظيم

- الرقابة

- اتخاذ القرارات

- تعنى وظيفة اتخاذ القرارات باختيار البديل المناسب من البدائل المختلفة بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة . وتقوم المحاسبة الإدارية بتوفير المعلومات التي تساعد الإدارة على المفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الأفضل للمنشأة

المحاسبة الإدارية في مجال اتخاذ القرارات

تحتاج الإدارة إلى بيانات ومعلومات عن التكاليف والإيرادات عند اتخاذ القرارات الإدارية. لذلك يجب تحديد القرارات الإدارية وأنواعها مع تحديد خطوات صنع القرار الإداري لتحديد المعلومات والبيانات التي ينبغي أن تقدمها المحاسبة الإدارية للمساعدة على ترشيد تلك القرارات.

خطوات صنع القرار الإداري

تتضمن عملية اتخاذ القرار بصفة عامة الخطوات الأساسية التالية:

1. التعرف على المشكلة:

- يساعد وجود نظام معلومات متكامل على تسهيل وتيسير مهمة تحديد المشكلة
- والتعرف عليها.
- وتعد هذه الخطوة من أصعب خطوات اتخاذ القرار، بفرض أن المشكلة هي وجود طاقة عاطلة.

2. تحديد البدائل:

- وهي عبارة عن الطرق المختلفة التي يمكن اتباعها لحل المشكلة، وبفرض أن البدائل لحل
- مشكلة الطاقة العاطلة هي:
- استخدام الطاقة
- لإنتاج منتج جديد
- للتوسع في منتج قائم
- تأجير الطاقة
- الإبقاء على الموقف كما هو

خطوات صنع القرار الإداري

3. تقييم البدائل (المفاضلة)

وذلك بدراسة تكاليف كل بديل والعائد منه بمعنى التعبير عن مزايا وعيوب كل بديل في شكل رقمي، ويتم اختيار الأفضل وفقا لذلك. إلا أن في كثير من الحالات نجد أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على عملية المفاضلة بين البدائل.

مثال: قد يكون القرار الأفضل للمنشأة وفقا للعوامل الكمية هو الاستغناء عن عدد كبير من العاملين واستخدام الوسائل الآلية بدلا منهم، إلا أن المنشأة قد تأخذ في اعتبارها تأثير الاستغناء عن عدد كبير من العاملين على العلاقة بين المنشأة ونقابات العمال، وبينها وبين الجهات الحكومية والروح المعنوية للعاملين، وسلوكهم تجاه المنشأة (خوف من المستقبل وعدم الأمان).

ولا شك أن تقدير تلك العوامل متروك للتقدير الشخصي لمتخذ القرار.

خطوات صنع القرار الإداري

4. اتخاذ القرار:

بعد دراسة البدائل المختلفة وتقييم العوامل الكمية وغير الكمية فإن أمام صانع القرار اتخاذ أفضل قرار ممكن أو البحث عن معلومات جديدة تساعد على تحسين الموقف، ويتم إعادة المفاضلة بين البدائل المتاحة في حالة الحصول على معلومات جديدة.

ويجب أن يراعي أن الحصول على معلومات جديدة لها تكاليفها، وتستغرق وقتاً مما يؤخر عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب أو يزيد من تكلفة البديل.

مفاهيم التكاليف بأغراض اتخاذ القرارات

1. التكاليف التفاضلية: هي التكاليف التي تختلف من بديل لآخر، وقد يحدث هذا الاختلاف في كل أو بعض كل من التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة.

ويمكننا التفرقة بينهما على النحو التالي:

- التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم الإنتاج مثل المواد والأجور، مع ملاحظة أن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج.

- التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي تظل ثابتة في مجموعها رغم التغير في حجم الإنتاج مثل الإيجار والمرتببات والإهلاكات، مع ملاحظة أن متوسط التكلفة الثابتة للوحدة المنتجة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج.

مثال

تنتج إحدى المنشآت المنتج (س)، وقد اقترحت إدارة الإنتاج إضافة منتج جديد وهو المنتج (ص)، وفي ضوء هذا الاقتراح أمكن توفير البيانات الآتية:

بيان	تكلفة المنتج (س)	تكلفة المنتجين (س و ص)	تكلفة تفاضلية
مواد مباشرة	5000	8000	3000+
أجور مباشرة	6000	8000	2000+
إهلاك الآلات	3000	4500	1500+
إهلاك مباني المصنع	2000	2000	صفر
تأمين على المصنع	3000	3000	صفر
تكاليف الإشراف	1000	1500	500+
تكاليف الإعلان	500	1500	1000+
الإجمالي	2050	28500	8000+

يلاحظ من بيانات التكاليف السابقة أن هناك زيادة قدرها 8000 ريال عند إضافة المنتج (ص)، وهي تكاليف تفاضلية متزايدة. فإذا كانت الإيرادات الناتجة عن بيع المنتج (ص) تقدر بمبلغ 12000 ريال؛ فيمكن اتخاذ قرار بالموافقة على إضافة المنتج (ص)، حيث أن الإيرادات ستغطي التكاليف التفاضلية وتزيد أرباح المنشأة بمبلغ 4000 ريال. أما إذا كانت الإيرادات الناتجة عن بيع المنتج (ص) تقدر بمبلغ 6000 ريال؛ ففي هذه الحالة يرفض قرار إضافة المنتج (ص) لأنه سيؤدي إلى خسائر قدرها 2000 ريال.

مفاهيم التكاليف بأغراض اتخاذ القرارات

2. تكلفة الفرصة البديلة: (تكاليف مضاعفة)

هي الإيراد الضائع على المنشأة في حالة قبول بديل من البدائل وتفضيله عن بديل آخر. أو هي التضحيات التي تحدث نتيجة اختيار الإدارة لبديل واحد ورفض البدائل الأخرى.
مثال:

مدير إحدى الشركات الصناعية التي تملك مساحة من مصنعها غير مستغلة لزيادتها عن احتياجها للإنتاج، عرض عليه بديلين للاستفادة من هذه المساحة، هما:

1. تأجير هذه المساحة لمستأجر يرغب في استغلالها مقابل 10000 ريال

2. إنتاج سلعة إضافية تحقق إيرادات قدرها 8000 ريال

فإذا قام المدير باختيار البديل الثاني (ب) فستكون تكلفة الفرصة المضاعفة أو البديلة لهذا القرار مبلغ 2000 ريال، حيث أنها تمثل الإيراد الذي ضحى به المدير مقابل اختيار إنتاج السلعة الجديدة.

مفاهيم التكاليف بأغراض اتخاذ القرارات

3. التكلفة المضافة:

هي التكاليف التي تتغير نتيجة اتخاذ قرار معين، وهي تعني التغير في التكاليف بين بديلين نتيجة تغيير مستوى أو طبيعة النشاط، ويتفق هذا مع تعريف التكلفة التفاضلية.

مفاهيم التكاليف بأغراض اتخاذ القرارات

4. التكاليف الغارقة:

هي التكاليف التي حدثت فعلا ولا يمكن استردادها.

مثال

بفرض أن تكلفة الأصل 150000 ريال، وقيمة الإهلاك بعد 10 سنوات يبلغ 120000 ريال
أي أن القيمة الدفترية للأصل بعد 10 سنوات = $150000 - 120000 = 30000$ ريال
يمكن اعتبار 30000 ريال تكلفة غارقة إذا لم يكن للأصل قيمة بيعية بعد 10 سنوات،
أما إذا كان له قيمة بيعية 15000 ريال؛ فإن التكلفة الغارقة = $150000 - 30000 = 120000$ ريال

مفاهيم التكاليف بأغراض اتخاذ القرارات

5. تكاليف يمكن تجنبها (قطاعية):

وهي تلك التكاليف التي يمكن تجنبها عند الابتعاد عن اختيار بديل معين.

مثال:

فيما يلي البيانات المستخرجة من دفاتر إحدى المنشآت الصناعية:

بيان	قسم (س)	قسم (ص)	الإجمالي
مجمّل ربح	29000	17000	46000
مواد مباشرة	5000	4000	9000
أجور مباشرة	7000	8000	15000
إيجار	2000	4000	6000
الإعلان	2000	6000	8000
متنوعة	4000	3000	7000
الإجمالي	20000	25000	45000
صافي الربح (الخسارة)	9000	(8000)	

وتدرس الشركة اقتراح الاستغناء عن القسم (ص). إذا علمت أن المنشأة لا ترغب في الاستغناء عن موقع القسم (ص)، ومبلغ 1000 من تكاليف الإعلان تخص المنشأة ككل، والمصروفات الأخرى وقدرها 1000 ريال تخدم الأغراض العامة للمنشأة.

الحل:

هناك بعض التكاليف مثل المواد المباشرة والأجور المباشرة ذات علاقة مباشرة بالقسم (ص)؛ لذا تدخل في نطاق التكاليف التي يمكن تجنبها، أما التكاليف الأخرى فتختلف حيث تخضع للتحليل حسب المعطيات السابقة ويتم إعداد جدول لتحليل تكاليف القسم (ص) إلى تكاليف يمكن تجنبها (متغيرة) وتكاليف لا يمكن تجنبها (تكاليف ثابتة)

جدول تحليل تكاليف القسم (ص)

بيان	تكلفة قسم(ص)	تكاليف يمكن تجنبها	تكاليف لا يمكن تجنبها
مواد مباشرة	4000	4000	
أجور مباشرة	8000	8000	
إيجار	4000		4000
الإعلان	6000	5000	1000
متنوعة	3000	2000	1000
الإجمالي	25000	19000	6000

قرار الاستغناء عن القسم (ص) سوف يؤثر على نتائج إيرادات القسم (س)؛ لأن هناك تكاليف محولة إليه من القسم (ص)، وفي هذه الحالة يتم اتخاذ قرار الاستغناء عن القسم (ص) إذا كنت إيرادات القسم

(س) تغطي تكاليفه والتكاليف المحولة إليه مع تحقيق فائض يزيد عن نتيجة المنشأة الإجمالية قبل الاستغناء عن القسم (ص)

نتيجة المنشأة قبل إغلاق القسم (ص) = $9000 - 8000 = 1000$ صافي ربح

نتيجة المنشأة بعد إغلاق القسم (ص) = $6000 - 9000 = 3000$ صافي ربح

القرار هو إغلاق القسم (ص) لأنه يحقق زيادة في أرباح المنشأة بمبلغ 2000 ريال

مفاهيم التكاليف بأغراض اتخاذ القرارات

6. التكاليف الاستبدالية:

هي التكاليف التي تنشأ من استبدال أصل قديم بأصل آخر حديث، وهي تختلف عن التكلفة الأصلية لشراء الأصل لزيادة الأسعار وظهور تكنولوجيا جديدة. وهذا النوع من التكاليف مهم جداً لأن التكلفة التاريخية لا تتماشى مع الوقت الحاضر.

مفاهيم التكاليف بأغراض اتخاذ القرارات

7. التكاليف الاجتماعية:

هي التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة سياسة عامة أو نتيجة لقوانين العمل أو نتيجة لسياسات اجتماعية.

مثال: إنشاء دور حضانة لأبناء العاملين، مساهمتها في مكافحة التلوث، وهذه التكاليف مهمة

عند تقييم الأداء وقياس الإنتاجية.

المحاضرة الثانية



أهم أساليب المحاسبة الإدارية

1. تخطيط المبيعات والأرباح باستخدام تحليل التعادل

2. أسلوب الموازنات التخطيطية

1- تخطيط المبيعات والأرباح باستخدام تحليل التعادل (نقطة التعادل)

أ- تعريف نقطة التعادل:

هي حجم المبيعات الذي يتعادل عنده الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية. أي أن عند هذه النقطة لا تحقق المنشأة ربحاً أو خسارة، وبالتالي فإن أي مستوى إنتاج يقل عن نقطة التعادل تحقق المنشأة معه خسارة تزداد بزيادة البعد عن هذه النقطة. وبالمقابل فإن أي مستوى إنتاج يزيد عن نقطة التعادل تحقق معه المنشأة ربحاً يزداد بزيادة البعد عنها.

أي إذا غطى الإيراد الإجمالي التكاليف الإجمالية دون ترك فائض للربح فهذا المستوى من النشاط يطلق عليه نقطة التعادل.

1- تخطيط المبيعات والأرباح باستخدام تحليل التعادل (نقطة التعادل)

ب- كيفية تحديد نقطة التعادل بالأسلوب الرياضي:

قبل حساب نقطة التعادل لا بد من التعرف على نوعين من التكاليف المرتبطة بحجم الإنتاج: التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم الإنتاج مثل المواد والأجور، مع ملاحظة أن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج. التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي تظل ثابتة في مجموعها رغم التغير في حجم الإنتاج مثل الإيجار والمرتببات والإهلاكات، مع ملاحظة أن متوسط التكلفة الثابتة للوحدة المنتجة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج.

معادلات تحديد نقطة التعادل

أ- عدد الوحدات اللازمة لتحقيق حجم التعادل (نقطة التعادل بالوحدات)

$$\frac{\text{تكاليف ثابتة}}{\text{الربح الحدي}} = \frac{\text{ت ث}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{ت م للوحدة}}$$

أي أن الربح الحدي = الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة

ب- وعند تحديد عدد الوحدات التي تحقق التعادل يمكن تحديد قيمة مبيعات نقطة التعادل كما يلي:

قيمة مبيعات نقطة التعادل = عدد وحدات التعادل (من الخطوة السابقة) × سعر البيع

ج- لتحديد حجم المبيعات الذي يحقق الربح المخطط للمنشأة يتم الاعتماد على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{تكاليف ثابتة} + \text{الربح المخطط}}$$

الربح الحدي

مثال:

فيما يلي البيانات المستخرجة من دفاتر إحدى المنشآت:

سعر بيع الوحدة 10 ريال، تكلفة متغيرة للوحدة = 5 ريال، إجمالي تكاليف ثابتة 100000 ريال

المطلوب :

1- الربح الحدي للوحدة

2- كمية المبيعات التي تحقق التعادل .

3- قيمة مبيعات نقطة التعادل .

4- إذا كانت المنشأة تهدف إلى تحقيق أرباح قدرها 50000 ريال ، فكم عدد الوحدات التي يجب بيعها؟

الحل:

1- الربح الحدي = سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة

$$= 10 - 5 \text{ ريال}$$

2- كمية مبيعات نقطة التعادل = تكاليف ثابتة

الربح الحدي

$$= 100000 / 5 = 20000 \text{ وحدة}$$

3- قيمة مبيعات نقطة التعادل = عدد وحدات نقطة التعادل $\times$ سعر البيع = $20000 \times 10 = 200000$ ريال

4- كمية المبيعات التي تحقق الربح المستهدف = $50000 + 100000$ = 30000 وحدة

معادلات تحديد نقطة التعادل

قيمة مبيعات نقطة التعادل = $\frac{\text{تكاليف ثابتة}}{\text{نسبة التكلفة الحدية} - 1}$ = $\frac{\text{تكاليف ثابتة}}{(1 - \text{تكلفة متغيرة})}$
باستخدام طريقة الربح الحدي.
المبيعات

مثال:

فيما يلي البيانات المستخرجة من دفاتر إحدى المنشآت:
تكاليف ثابتة 200000 ريال، إيراد المبيعات 800000 ريال، تكاليف متغيرة 400000 ريال.
المطلوب: تحديد قيمة مبيعات نقطة التعادل باستخدام طريقة الربح الحدي.
الحل:

$$\begin{aligned} \text{قيمة نقطة التعادل} &= \frac{\text{تكاليف ثابتة}}{\text{نسبة التكلفة الحدية} - 1} = \frac{200000}{\frac{800000}{400000} - 1} \\ &= \frac{200000}{0.5 - 1} = 400000 \text{ ريال} \end{aligned}$$

حد الأمان

يقصد بهامش الأمان مقدار الزيادة في المبيعات المستهدفة أو الفعلية عن المبيعات التي تحقق التعادل. بمعنى أن هامش الأمان يبين المقدار الذي يمكن أن تنخفض فيه المبيعات دون حدوث خسائر، وبطريقة أخرى يوضح هامش الأمان مدى قوة وسلامة مبيعات المنشأة وزيادتها عن مبيعات التعادل.

ويمكن حساب هامش الأمان كما يلي:

أ- هامش الأمان بالوحدات = حجم المبيعات المستهدف (الفعلي) - حجم مبيعات التعادل

ب- هامش الأمان بالريال = قيمة المبيعات المستهدفة (الفعلية) - قيمة مبيعات التعادل

كما يمكن التعبير عن هامش الأمان في شكل نسبة مئوية كما يلي:

نسبة هامش الأمان = قيمة المبيعات المستهدفة (الفعلية) - قيمة مبيعات التعادل

قيمة المبيعات المستهدفة (الفعلية)

مثال

بافتراض أن أحد مصانع الحديد في المملكة يبيع الطن الواحد بمبلغ 1600 ريال،
وأن التكلفة المتغيرة للطن الواحد بلغت 1000 ريال، وأن التكاليف الثابتة للمصنع بلغت 1800000 ريال
المطلوب:

تحديد حد الأمان بالوحدات وبالقائمة وإيجاد نسبة حد الأمان،
مع العلم أن عدد الأطنان المتوقع بيعها 3900 طن
الحل:

هامش الأمان بالوحدات = حجم المبيعات المستهدف (الفعلي) - حجم مبيعات التعادل
هامش الأمان بالوحدات = $3900 - (1800000/1600 - 1000)$
هامش الأمان بالوحدات = $3900 - 3000$
هامش الأمان بالوحدات = 900 طن

تابع: الحل

هامش الأمان بالوحدات = حجم المبيعات المستهدف (الفعلي) – حجم مبيعات التعادل

$$\text{هامش الأمان بالوحدات} = 3900 - (18000000 / 1600 - 1000)$$

$$\text{هامش الأمان بالوحدات} = 3900 - 3000$$

$$\text{هامش الأمان بالوحدات} = 900 \text{ طن}$$

نسبة هامش الأمان = قيمة المبيعات المستهدفة (الفعلية) – قيمة مبيعات التعادل

قيمة المبيعات المستهدفة (الفعلية)

$$\text{نسبة هامش الأمان} = 4800000 - 6240000$$

$$23\% = \frac{\quad}{6240000}$$

$$6240000$$

المحاضرة الثالثة

2- الموازنات التخطيطية

أولاً: مفهوم الموازنة التخطيطية:

يمكن تعريف الموازنة بأنها: "ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة".

فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً.

وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال، خفض التكاليف، تحقيق نسبة ربح معينة، تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاءة الإنتاجية.

2- الموازنات التخطيطية

ثانياً: أنواع الموازنات التخطيطية:

لا شك أن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف؛ لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى:

(1) من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

- موازنات طويلة الأجل

وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات

- موازنات قصيرة الأجل

وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر

ثانياً: أنواع الموازنات التخطيطية

(2) من حيث الغرض من الإنفاق:

- الموازنات الجارية

- الموازنات الاستثمارية

ثانياً: أنواع الموازنات التخطيطية

(3) من حيث علاقاتها بحجم النشاط:

- الموازنة الثابتة:

تعبّر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.

- الموازنة المرنة

تعبّر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.

ثالثاً: مراحل إعداد الموازنة

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي:

1. تكوين لجنة الموازنات:

يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً تكون هذه اللجنة برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.

2. مرحلة الدراسة:

تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.

ثالثاً: مراحل إعداد الموازنة

3. مرحلة الإقرار:

يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها (مجلس الإدارة / المؤسسة).

4. مرحلة التنفيذ:

بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / المؤسسة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ، ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.

5. مرحلة المتابعة:

يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات، وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

الموازنة الشاملة

الموازنة الشاملة (الرئيسية) ما هي إلا الإطار العام أو ملخص للموازنات الفرعية والخاصة بكافة أنشطة المنشأة. وهي تمثل الخطة العامة للمنشأة، ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة باختلاف نوعية وحجم المنشأة.

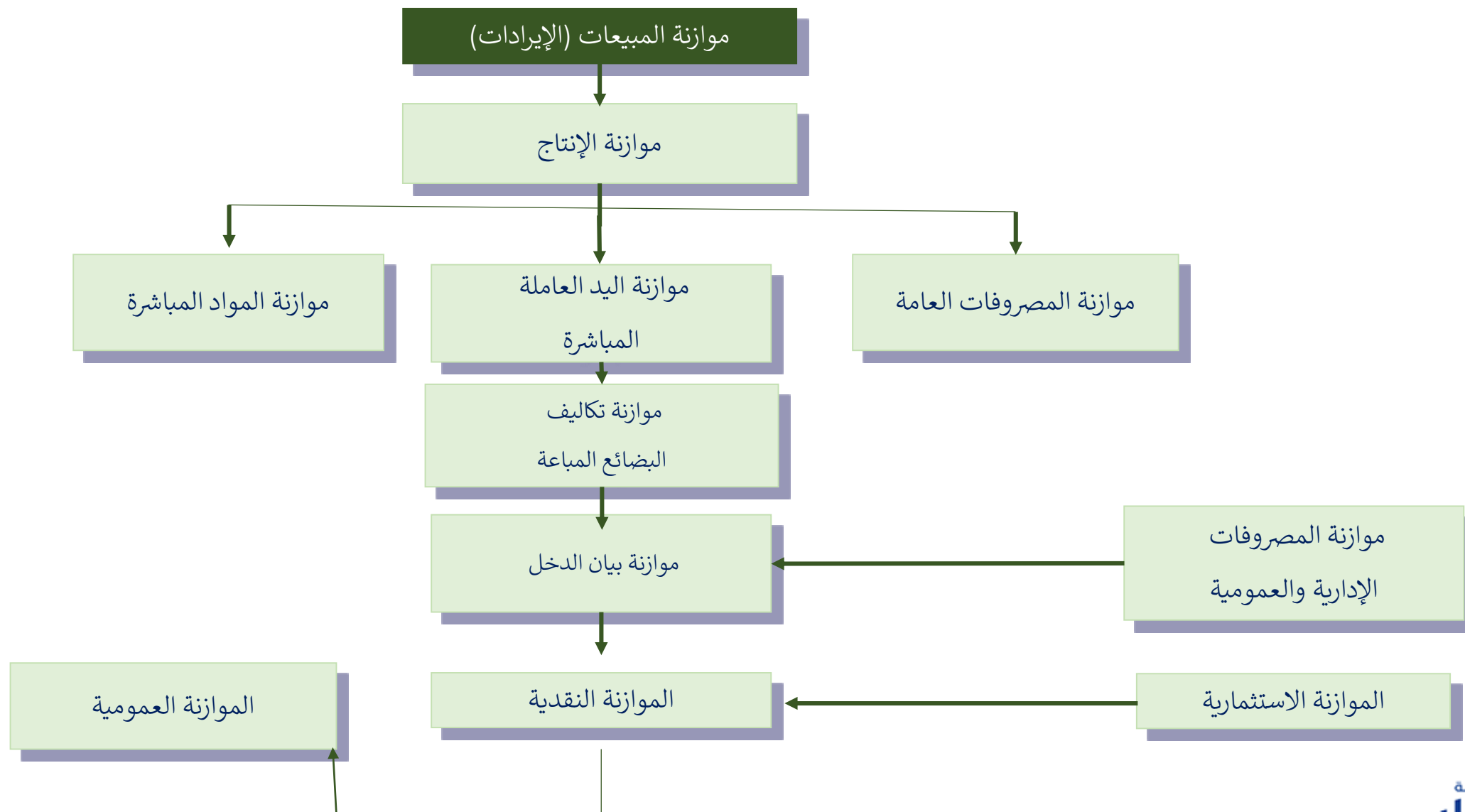
مكونات الموازنة الشاملة (الرئيسية)

وتتكون الموازنة الشاملة من الآتي:

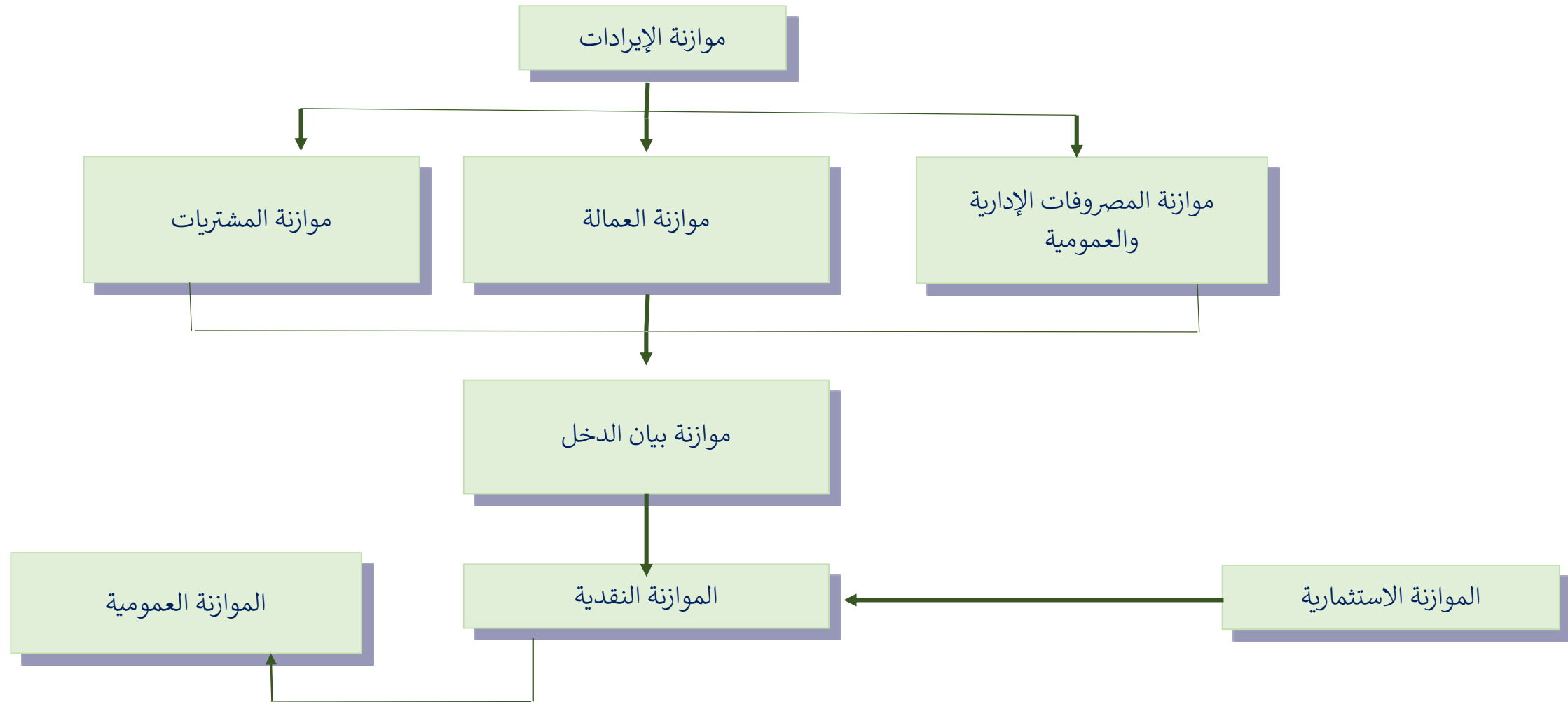
- الموازنات التشغيلية.

- الموازنات المالية.

الموازنة الشاملة لمنظمة (تجارية / صناعية)



الموازنة الشاملة لمنظمة (خدمية)



مكونات الموازنة التخطيطية

أولاً: موازنة المبيعات (الإيرادات):

يتوقف نجاح الموازنة التخطيطية على مدى النجاح في إعداد موازنة الإيرادات، حيث تعتبر الركيزة الأساسية في إعداد الموازنات الأخرى. كما تتوقف فعالية هذه الموازنة على مدى الدقة للتنبؤ بحجم الإيرادات.

أهداف موازنة الإيرادات:

- توفير البيانات اللازمة لإعداد الموازنات الفرعية مثل موازنة الإنتاج/ المشتريات/ التشغيل.
- تقدير صافي الدخل المتوقع الناتج عن مقابلة الإيرادات بالتكاليف المتوقعة.
- تسهيل متابعة تنفيذ إدارة التحصيل لخطة الإيرادات.

طرق التنبؤ بالإيرادات:

- تقوم إدارة التحصيل بإعداد الموازنة بالاشتراك مع إدارة الإنتاج والمشتريات والإدارة المالية، وهناك عدة طرق للتنبؤ بالإيرادات منها:
- طريقة الاعتماد على الأرقام التاريخية.
 - طريقة الاعتماد على تنبؤات مندوبي التحصيل.
 - استخدام الأساليب الإحصائية الرياضية.

والشكل التالي يوضح نموذج موازنة الإيرادات (المبيعات)

موازنة المبيعات

إجمالي السنة	الشهر				بيان
		مارس	فبراير	يناير	
xxx		xx	xx	xx	كمية الإنتاج
xxx		xx	xx	xx	+ مخزون الإنتاج أول الفترة
(xxx)		(xx)	(xx)	(xx)	-- مخزون الإنتاج آخر الفترة
xxx		xx	xx	xx	الكمية المتاحة للبيع
xx		xx	xx	xx	متوسط سعر بيع الوحدة
xxx		xx	xx	xx	إجمالي قيمة المبيعات

والشكل التالي يوضح نموذج موازنة الإيرادات (المبيعات)

موازنة الإيرادات

إجمالي السنة	الشهر				بيان
		مارس	فبراير	يناير	
xxx		xx	xx	xx	رسوم الدورات
xxx		xx	xx	xx	رسوم كتب وملازم
(xxx)		(xx)	(xx)	(xx)	تبرعات نقدية
xxx		xx	xx	xx	تبرعات عينية
xx		xx	xx	xx	إيرادات أخرى
xxx		xx	xx	xx	إجمالي الإيرادات

مكونات الموازنة التخطيطية

ثانياً: موازنة النفقات التشغيلية:

تتكون موازنة التشغيل إلى موازنة العمالة وموازنة المشتريات وموازنة المصروفات الإدارية والعمومية.

1. موازنة العمالة (المرتبات والأجور):

يتم إعداد موازنة تكاليف العمالة على أساس الاحتياجات من العاملين طبقاً لخطة القوى العاملة،

ويمكن الحصول على تكاليف العمالة (المرتبات والبدلات والحوافز..) من قسم المرتبات.

وفي حالة عدم توفر فئة يمكن تقديرها على أساس تكاليف فئة مماثلة.

والجدول التالي يوضح موازنة تكاليف العمالة.

ثانياً: موازنة النفقات التشغيلية

موازنة تكاليف العمالة

إجمالي السنة				مارس	فبراير	يناير	البيان
xxx				xx	xx	xx	مرتبات أساسية
xxx				xx	xx	xx	بدل انتقال
xxx				xx	xx	xx	أجور إضافية
xxx				xx	xx	xx	حوفز (مكافآت)
xxx				xx	xx	xx	بدل علاج
xxx				xx	xx	xx	تأمين للعاملين
xxx				xx	xx	xx	بدلات أخرى
xxxx				xxx	xxx	xxx	إجمالي تكاليف العمالة

ثانياً: موازنة النفقات التشغيلية

2. موازنة المشتريات:

يتم تقدير كمية المشتريات من كل مادة أولية طبقاً للمعادلة الآتية:

كمية المواد المطلوب شراؤها =

كمية الاحتياج + كمية المخزون آخر المدة _ كمية المخزون أول المدة

قيمة المشتريات =

كمية المواد المطلوب شراؤها × متوسط سعر شراء الوحدة

إجمالي تكاليف المشتريات =

قيمة المشتريات + مصاريف النقل + عمولة الشراء

الموازنة التخطيطية للمشتريات

إجمالي السنة				مارس	فبراير	يناير	البيان
xxx				xx	xx	xx	كمية الاحتياج
xxx				xx	xx	xx	+ مخزون آخر الفترة
(xxx)				(xx)	(xx)	(xx)	_ مخزون أول الفترة
xxx				xx	xx	xx	كمية المشتريات
xxx				xx	xx	xx	متوسط سعر شراء
xxxx				xxx	xxx	xxx	تكلفة المشتريات بالريال

ثانياً: موازنة النفقات التشغيلية

3. موازنة المصروفات الإدارية والعمومية:

يتم إدراج بقية النفقات الأخرى في موازنة واحدة تسمى بموازنة المصروفات الإدارية والعمومية كما في الجدول التالي:

البيان	يناير	فبراير	مارس			إجمالي السنة
الإيجار	xx	xx	xx			xxx
الكهرباء والمياه	xx	xx	xx			xxx
الاتصالات	xx	xx	xx			xxx
القرطاسية والأدوات الكتابية	xx	xx	xx			xxx
تنقلات وبدلات السفر	xx	xx	xx			xxx
صيانة وتصليلات	xx	xx	xx			xxx
ضيافة واستقبال	xx	xx	xx			xxx
تكاليف إدارية أخرى	xx	xx	xx			xxx
إجمالي التكاليف	xxx	xxx	xxx			xxxx

ثالثاً: موازنة قائمة الدخل

تعتبر قائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر) عن نتيجة نشاط المنظمة خلال الفترة القادمة حيث تقفل فيه

جميع حسابات المصروفات والإيرادات، وتكون النتيجة صافي ربح (فائض) أو صافي خسارة (عجز)، ويأخذ

النموذج التالي:

موازنة قائمة الدخل (ح/ الأرباح والخسائر)

البيان	جزئي	كلي
الإيرادات:	xxxx	xxxxx
رسوم دورات	xxxx	
رسوم كتب وملازم	xxxx	
تبرعات	xxxx	
إيرادات أوراق مالية	xxxx	
إيرادات أخرى	xxxx	
إجمالي الإيرادات		
تخصم المصروفات والأعباء:		
مرتبات وأجور	xxxx	(xxx)
مصروفات إيجار	xxxx	
مصروف كهرباء ومياه	xxxx	
مصروفات صيانة	xxxx	
قرطاسية وأدوات كتابية	xxxx	
مصاريف إدارية أخرى	xxxx	
جملة المصروفات		
صافي الربح (فائض النشاط)		xxx

رابعاً: موازنة المركز المالي (الميزانية العمومية التقديرية)

تهدف الميزانية إلى تحديد المركز المالي للمنشأة في تاريخ معين، وتتمثل في مجموعة الأصول التي تمتلكها المنشأة وما يقابلها من حقوق للغير، فهي تشمل مصادر الأموال وأوجه استخدام هذه الأموال. والميزانية كشف بالأرصدة للحسابات المفتوحة التي لم تقفل في حساب الأرباح والخسائر (الإيرادات والمصروفات)، وتنقسم الميزانية إلى قسمين رئيسين: الأصول والمطلوبات. وتنقسم الأصول إلى:

- أصول ثابتة:

تمثل مجموعة الممتلكات التي تكتنيها المنشأة بغرض الاستخدام في النشاط، وليس بغرض البيع وتحقيق ربح.

- أصول متداولة:

وتتضمن جميع الممتلكات والقيم المالية التي تحصل عليها المنشأة لتحقيق إيراد.

رابعاً: موازنة المركز المالي (الميزانية العمومية التقديرية)

وتنقسم الخصوم إلى:

- رأس المال: يعبر عن حق الملكية، ويُضاف إليه صافي الربح غير الموزع والاحتياطيات.
 - الالتزامات طويلة الأجل: وتتمثل في الالتزامات التي يستحق سدادها بعد فترة طويلة نسبياً، عادة ثلاث سنوات.
 - الالتزامات قصيرة الأجل (المتداولة): وتعبر عن الائتمان المقدم من الغير في شكل حسابات الدائنين وغيرها.
- والشكل التالي يوضح الميزانية العمومية لإحدى المنشآت.

الميزانية العمومية التقديرية

البيان	المبلغ		البيان	المبلغ	
	جزئي	كلي		جزئي	كلي
حقوق الملكية			أصول طويلة الأجل		
رأس المال	xx		الأراضي	xx	
(+) صافي الربح	xx		المباني والإنشاءات	xx	
(-) صافي الخسارة	(xx)		السيارات ووسائل النقل	xx	
الاحتياطيات	(xx)		الأثاث والتجهيزات المكتملة	xx	
إجمالي حقوق الملكية		xxx	مشروعات تحت التنفيذ	xx	
التزامات طويلة الأجل			موجودات طويلة أجل أخرى	xx	
قروض طويلة الأجل					xxx
التزامات متداولة (قصيرة الأجل)			أصول متداولة		
الدائنون (الموردون)	xx		نقدية بالصندوق	xx	
أوراق الدفع	xx		نقدية بالبنك	xx	
قروض قصيرة الأجل	xx		المدينون (العملاء)	xx	
إجمالي الخصوم المتداولة		xxx	أوراق القرض	xx	
			أوراق مالية	xx	
			المخزون	xx	
			إجمالي الأصول المتداولة		xxx
إجمالي الالتزامات		xxx	إجمالي الأصول		xxx

خامساً: الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية)

تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية، والتي تتعلق باستخدام الأموال في الحصول على أصول ثابتة، وذلك بإضافة طاقة جديدة أو الإحلال والاستبدال أو تحسين وتطوير أداء الخدمات. وتعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الإدارية الرأسمالية الهامة.

الموازنة الاستثمارية

إجمالي السنة				مارس	فبراير	يناير	البيان
xxx				xx			أجهزة كمبيوتر
xxx				xx			طابعة ليزر
xxx						xx	أجهزة فاكس وتليفونات
xxx						xx	مكاتب أربعة أدرج مع الكراسي
xxx					xx		طاولات لقاءات التدريب
xxx					xx		كراسي للقاءات التدريبية
xxx					xx		سبورات بيضاء
xxx				xx	xx		جهاز عرض بروجكتور
xxx				xx	xx		صورة ورقية
xxx				xx	xx	xx	أصول ثابتة أخرى
xxx				xxx	xxx	xxx	إجمالي الموازنة الاستثمارية

سادساً: الموازنة النقدية

الموازنة النقدية هي عبارة عن تقرير يبين المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة، وبالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن (شهرياً مثلاً).

وتعد الموازنة النقدية على أساس شهري عادة لمدة ستة أشهر أو سنة، وبالتالي فإن حجر الأساس في إعداد الموازنة النقدية هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية، وكذلك تقدير للمشتريات ولكل عنصر من عناصر الإنفاق النقدي الأخرى. كما أنها تتطلب تحديداً لحجم النقدي الأمثل الواجب توفره لدى الشركة لتسيير عملياتها.

أهمية الموازنة النقدية

1. تعطي معلومات تفصيلية عن نمط تدفق المقبوضات النقدية، وسرعة تحصيل الذمم المدينة، وتأثير سياسات البيع بالأجل على سيولة الشركة.
2. تعطي معلومات عن حجم وتوقيت المشتريات وتأثير شروط الشراء على سيولة المنشأة.
3. دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الإيرادات والنفقات النقدية على سيولة الشركة.
4. تمكن من معرفة حجم وتوقيت الاحتياجات النقدية للمنشأة مسبقاً حتى يتم تأمينها قبل حدوثها.
5. تمكن من معرفة حجم الفوائض وتوقيتها لتأمين توظيفها بما يوفر عائد مناسب.
6. تساعد على جدولة دفعات تسديد القروض دون أن تشكل هذه الدفعات عبئاً ثقيلاً على سيولة الشركة.

خطوات إعداد الموازنة النقدية

لإعداد الموازنة النقدية يجب القيام بالخطوات الثلاثة التالية:

1. إعداد بيان بالمقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) والتي تتضمن الآتي:

- المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة.
- المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية.
- أية تدفقات نقدية أخرى (مثل مقبوضات بيع أصول ثابتة وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية).

2. إعداد بيان بالمدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة) والتي تتضمن الآتي:

- المدفوعات عن المشتريات.
- أية تدفقات خارجة أخرى مثل (المصروفات الإدارية والأجور والمصروفات الرأسمالية).

خطوات إعداد الموازنة النقدية

3. إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي:

عن طريق مقارنة المقبوضات النقدية بالمدفوعات النقدية، ويمثل الفرق بينهما (الفائض أو العجز النقدي) في كل شهر من الفترة الزمنية التي تعد عنها الموازنة النقدية، ثم يتم مقارنة الفائض والعجز برصيد النقدية أول المدة فينتج من المقارنة رصيد النقدية آخر الشهر. ثم يتم مقارنة رصيد النقدية آخر الشهر بالحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به بصفة مستمرة، فينتج من المقارنة تحديد صافي المركز النقدي الشهري للمنشأة والذي يجب دراسته والتعليق عليه.

نموذج الموازنة النقدية

البيان	جزئي	كلي
رصيد النقدية أول الفترة		xxx
(+) المقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة)		
متحصلات وإيرادات نقدية	xxx	
متحصلات من العملاء	xxx	
مبيعات أصول ثابتة نقداً	xxx	
الفوائد الدائنة	xxx	
القروض	xxx	
أخرى	xxx	
إجمالي المقبوضات النقدية		xxx
إجمالي النقدية المتاحة		xxx
(-) المدفوعات النقدية (التدفقات النقدية الخارجة)		
مشتريات نقدية	xxx	
مشتريات أصول ثابتة نقداً	xxx	
تسديد أقساط القروض وفوائدها	xxx	
مصروفات إدارية	xxx	
إجمالي المقبوضات النقدية		(xxx)
رصيد النقدية المتراكم		xxx
رصيد النقدية المستهدف (آخر الفترة)		(xxx)
الفائض / العجز النقدي		xx

ملخص ما تم شرحه بالبرنامج التدريبي

- المحاسبة الإدارية واستخداماتها
- دور المحاسبة الإدارية في دعم واتخاذ القرارات
- مراحل اتخاذ القرار
- مفاهيم التكاليف بأغراض اتخاذ القرارات
- تحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والربح (نقطة التعادل)
- تحديد المبيعات المطلوبة لتحقيق الربح المستهدف
- هامش الأمان واستخداماته

ملخص ما تم شرحه بالبرنامج التدريبي

- الموازنات التخطيطية وأنظمة الرقابة
- طبيعة وأهداف الموازنات التقديرية
- أنواع الموازنات
- موازنة المبيعات والإيرادات
- موازنة المشتريات
- موازنة المصروفات
- الموازنة الاستثمارية
- موازنة قائمة المركز المالي
- موازنة قائمة الدخل
- الموازنة النقدية



شكرا لكم