



مقرر: المحاسبة الادارية

د. محمد حسين حجاج

جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الثانية

الموازنات الجارية والرأسمالية



العناصر الرئيسية:

- أولا : التعريف بالموازنة التخطيطية وخصائصها
- ثانيا : أهداف الموازنة التخطيطية
- ثالثا : المبادئ العلمية للموازنة
- رابعا: مراحل اعداد الموازنة
- خامسا: أنواع الموازنات
- سادسا: اعداد الموازنة التخطيطية الرئيسية
- سابعا : اعداد موازنة المبيعات

❖ **اختبر نفسك (اسئلة للمراجعة)**



أولاً: التعريف بالموازنة التخطيطية وخصائصها

■ تعريف الموازنة التخطيطية:

عبارة عن ترجمة مالية للأهداف و للخطط الكمية التي تغطي الأنشطة المختلفة للمنشأة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة وتتخذ كأساس لمتابعة التنفيذ الفعلي وتقييم الأداء ورقابته والتنسيق واتخاذ القرارات.



■ خصائص الموازنة التخطيطية:

- من التعريف السابق تتضح الخصائص التالية للموازنة التخطيطية:

- ١- تعتبر الموازنة تصورا كميا وقيما لأهداف المنشأة خلال فترة معينة
- ٢- تعد الموازنة لفترة زمنية مقبلة أي تتعلق بالمستقبل
- ٣- يحكم اعداد وتنفيذ الموازنة مجموعة من الأسس مثل السياسات الاستراتيجية للمنشأة
- ٤- يجب ان تعد الموازنة وفقا للامكانيات المتاحة والظروف المحتمل أن تسود وقت تنفيذ الموازنة
- ٥- يجب أن تعتمد الموازنة من الادارة العليا حتى تصبح ملزمة وقابلة للتنفيذ
- ٦- تهدف الموازنة الى مساعدة الادارة في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.



ثانيا : أهداف الموازنة التخطيطية

(١)- **الموازنة أداة للتخطيط** : ترجمة أهداف وخطط المنشأة في جداول فرعية تتضمن مقاييس كمية وقيمة يمكن تنفيذها .

(٢)- **الموازنة أداة للرقابة وتقييم الأداء** : المقارنة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي وتحديد الانحرافات بينهما وتحليل أسبابها واقتراح الاجراءات التصحيحية .

(٣)- **الموازنة أداة للتنسيق** : توحيد جهود الادارات والأقسام داخل المنشأة وتنسيق العمل بينها بحيث تعمل معا بشكل متكامل ومترابط .

(٤)- **الموازنة أداة لترشيد اتخاذ القرارات** : توفير المعلومات الملائمة اللازمة لمساعدة الادارة في اتخاذ القرارات السليمة .

(٥)- **الموازنة أداة للاتصال**: تؤدي دورا فعالا كأداة للاتصال والتغذية العكسية للمعلومات بين المستويات الادارية المختلفة .



ثالثاً : المبادئ العلمية للموازنة التخطيطية

- (١) **مبدأ الشمول** : تكون الموازنة شاملة لجميع الادارات والأقسام والعمليات وأوجه النشاط بالمنشأة.
- (٢) **مبدأ التعبير المالي** : تتم الترجمة للخطط والموازنات العينية في شكل نقدي وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة .
- (٣) **مبدأ التوزيع الزمني** : تقسيم الفترة الزمنية الاجمالية للموازنة الي فترات زمنية تفصيلية توضح خلالها توقيت توقع حدوث العمليات المختلفة علي مدار فترة الموازنة (موازنة السنة القادمة تقسم مثلا الي فترات ربع سنوية أو شهرية).
- (٤) **مبدأ المشاركة** : اشترك جميع المستويات الادارية في اعداد الموازنات لضمان عدم معارضة تنفيذها. ويرتبط بذلك مصطلح يسمى « بيع الموازنة» وهو يعني اقناع الأفراد المشاركين بأهمية الموازنة وضرورة نجاحها.
- (٥) **مبدأ وحدة الموازنة** : تعتبر الموازنة وحدة واحدة لا تتجزأ، بمعنى أن كل جزء من أجزاء الموازنة يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى نتيجة العلاقات التبادلية بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة.



رابعاً: مراحل اعداد الموازنة التخطيطية

(١) **مرحلة تحديد الأهداف:** يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها خلال الفترة المستقبلية القادمة، وتعتبر الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن هذه الأهداف والمساعدة في إعداد الخطط الفرعية للإدارات والأقسام المختلفة بالمنشأة لتحقيق تلك الأهداف.

(٢) **مرحلة التنسيق بين الخطط والموازنات الفرعية:** يتم التنسيق بين الخطط والموازنات الفرعية للإدارات والأقسام المختلفة بالمنشأة حتى يتحقق التكامل والترابط بينها وجمعها في موازنة شاملة متكاملة متوازنة واحدة.

(٣) **مرحلة اعتماد الموازنة الشاملة:** تقدم الموازنة التخطيطية الشاملة الى الادارة العليا للمنشأة لاعتمادها والموافقة عليها حتى تصبح ملزمة ویتقيد بها الجميع ويعملون على تحقيق الأهداف التي ترمي اليها .



خامسا: أنواع الموازنات

➔ من حيث الفترة الزمنية : تقسم الموازنات التخطيطية الى :-

- ١- موازنات قصيرة الأجل (تغطي فترة محاسبية/ سنة مالية واحدة)
- ٢- موازنات متوسطة وطويلة الأجل .

➔ من حيث مستويات النشاط : تقسم الموازنات التخطيطية الى :-

١- موازنة ثابتة (تعد لمستوى واحد من مستويات النشاط)

٢- موازنة مرنة (تعد لعدة مستويات نشاط) .

➔ من حيث طبيعة العمليات : تقسم الموازنات التخطيطية الى :-

١- موازنة العمليات التشغيلية (الجارية) مثل: موازنة الانتاج، موازنة المبيعات.....الخ

٢- موازنة العمليات النقدية .

موازنة العمليات الرأسمالية (شراء وتكوين أصول ثابتة)



سادسا: اعداد الموازنة التخطيطية الرئيسية

- تمثل الموازنة التخطيطية الرئيسية خطة تشغيلية ومالية قصيرة الأجل، وتتكون من مجموعة من الموازنات المتخصصة التي يعدها المسئولون بكل قسم من أقسام المنشأة وتشتمل على:

٢- الموازنات المالية	١- الموازنات التشغيلية الجارية
أ- الموازنة النقدية التقديرية ب- قائمة المركز المالي التقديرية	أ- موازنة المبيعات ب- موازنة الانتاج ج- موازنة المواد المباشرة د- موازنة الأجور المباشرة هـ- موازنة التكاليف الانتاجية غير المباشرة و- موازنة المصروفات البيعية والادارية ز- قائمة الدخل التقديرية



سابعا: اعداد موازنة المبيعات

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

قيمة المبيعات التقديرية = كمية المبيعات التقديرية × سعر البيع التقديري



حالة عملية (١) - موازنة المبيعات

- تنتج شركة "الحمد" المنتج (أ) وتقوم ببيعه في منطقة "الأحساء" ، وتدرس الشركة اعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات للعام ١٤٣٥ هـ وقد توافرت لديك البيانات الآتية :
- ١- حجم الطلب الكلي المتوقع علي المنتج (أ) في السوق ٦٨٠٠٠ وحدة
- ٢- الحصة السوقية للشركة من الطلب الكلي علي المنتج ٢٥%
- ٣- من المتوقع أن تسوق الشركة حصتها السوقية بنسبة ٢:٦:٥:٤ خلال الفترات الربع سنوية من العام ١٤٣٥ هـ علي التوالي
- ٤- يقدر سعر البيع للوحدة من المنتج (أ) بمبلغ ٦٠ ريال
- المطلوب : اعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات للعام القادم ١٤٣٥ هـ



تمهيد الإجابة :

الحصة السوقية (المبيعات السنوية) للشركة = $٦٨.٠٠٠ \times ٢٥\% = ١٧.٠٠٠$ وحدة
كمية مبيعات تقديرية الربع (١) = $١٧.٠٠٠ \times ٢ / ١٧ = ٢.٠٠٠$ وحدة
كمية مبيعات تقديرية الربع (٢) = $١٧.٠٠٠ \times ٦ / ١٧ = ٦.٠٠٠$ وحدة
كمية مبيعات تقديرية الربع (٣) = $١٧.٠٠٠ \times ٥ / ١٧ = ٥.٠٠٠$ وحدة
كمية مبيعات تقديرية الربع (٤) = $١٧.٠٠٠ \times ٤ / ١٧ = ٤.٠٠٠$ وحدة



شركة الحمد

موازنة المبيعات للعام ١٤٣٥ هـ

بيان	الربع (١)	الربع (٢)	الربع (٣)	الربع (٤)	اجمالي العام القادم ١٤٣٥
كمية المبيعات التقديرية (وحدة)	٢٠٠٠	٦٠٠٠	٥٠٠٠	٤٠٠٠	١٧٠٠٠
X سعر البيع التقديري	٦٠ X				
= قيمة المبيعات التقديرية (ريال)	١٢٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	١٠٢٠٠٠٠



حالة عملية (٢) - موازنة المبيعات

تقوم شركة "اليوسف" بإنتاج وبيع المنتج " م "، والشركة بصدد اعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات لفترة الثلاثة أشهر الأولي للعام ١٤٣٥ هـ . وقد توافرت لديك البيانات الآتية :

١- قدرت الشركة مبيعاتها من المنتج " م " بكمية ٢٠٠٠٠ وحدة توزع خلال الثلاثة أشهر المذكورة علي النحو الآتي :

<u>الشهر</u>	<u>كمية المبيعات</u>
١	٥٠٠٠ وحدة
٢	٨٠٠٠
٣	٧٠٠٠

٢- تسوق الشركة المنتج " م " في منطقتي الأحساء والرياض علي أساس نسب بيع ٦٠ % ، ٤٠ % علي التوالي

٣- يقدر سعر البيع للوحدة من المنتج م بمبلغ ١٠ ريال

المطلوب : اعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات للبربع الأول للعام القادم ١٤٣٥ هـ



تمهيد الاجابيه:

١- كمية مبيعات الشهر ١ = ٥٠٠٠ وحدة

يخص الأحساء = $٥٠٠٠ \times ٦٠\% = ٣٠٠٠$ وحدة

يخص الرياض = $٥٠٠٠ \times ٤٠\% = ٢٠٠٠$ وحدة

٢- كمية مبيعات الشهر ٢ = ٨٠٠٠ وحدة

يخص الأحساء = $٨٠٠٠ \times ٦٠\% = ٤٨٠٠$ وحدة

يخص الرياض = $٨٠٠٠ \times ٤٠\% = ٣٢٠٠$ وحدة

٣- كمية مبيعات الشهر ٣ = ٧٠٠٠ وحدة

يخص الأحساء = $٧٠٠٠ \times ٦٠\% = ٤٢٠٠$ وحدة

يخص الرياض = $٧٠٠٠ \times ٤٠\% = ٢٨٠٠$ وحدة



شركة اليوسف

موازنة المبيعات للربع الأول للعام ١٤٣٥ هـ

بيان	الشهر ١	الشهر ٢	الشهر ٣	اجمالي الربع الأول للعام ١٤٣٣
منطقة الأحساء: كمية المبيعات التقديرية X سعر البيع التقديري	3,000 X١٠	4,800 X١٠	4,200 X١٠	12,000 X١٠
= قيمة مبيعات تقديرية	30,000	48,000	42,000	120,000
منطقة الرياض: كمية المبيعات التقديرية X سعر البيع التقديري	2,000 X١٠	3,200 X١٠	2,800 X١٠	8,000 X١٠
= قيمة مبيعات تقديرية	20,000	32,000	28,000	80,000
اجمالي كمية مبيعات تقديرية	5,000	8,000	7,000	20,000
اجمالي قيمة مبيعات تقديرية	50,000	80,000	70,000	200,000



اختبر نفسك



١- من أهداف اعداد الموازنات كونها أداة:

- أ - للتخطيط
- ب - للرقابة وتقييم الأداء
- ج - اتصال
- د - جميع ما سبق.

الإجابة الصحيحة (د)



٢- تتضمن الموازنات التشغيلية الموازنات التالية ماعدا :

أ - موازنة الانتاج

ب - موازنة زيادة الطاقة الانتاجية

ج - موازنة المبيعات

د - ألكائمة الدخل التقديرية

الإجابة الصحيحة (ب)



٣- تتضمن المبادئ العلمية للموازنات التالي ما عدا:

- أ - الشمول
- ب - التوزيع الزمني
- ج - التعبير المالي.
- د - لا شيء مما سبق

الإجابة الصحيحة (د)



٤ من خصائص الموازنة التخطيطية:

- أ- تعد الموازنة وفقا للامكانيات المتاحة والظروف المحتملة
- ب- تعتمد الموازنة من الادارة العليا حتى تصبح ملزمة
- ج- تعتبر الموازنة تصورا كميا وقيميا لأهداف المنشأة
- د - جميع ما سبق

الإجابة الصحيحة (د)



٥- تقسيم الفترة الزمنية الاجمالية للموازنة الي فترات زمنية تفصيلية يشير الى :

- أ- مبدأ التوزيع الزمني
- ب- مبدأ وحدة الموازنة
- ج- مبدأ الشمول
- د - مبدأ التعبير المالي

الإجابة الصحيحة (أ)



٦ - كمية المبيعات التقديرية لإحدى الشركات الصناعية عن شهر محرم ١٤٣٥هـ تبلغ ٥٠٠٠٠ وحدة، سعر البيع التقديري للوحدة ٦ ريال، التكلفة المتغيرة التقديرية للوحدة ٤ ريال. بناء على ذلك فإن قيمة المبيعات التقديرية عن شهر محرم ١٤٣٥هـ هي:

- أ - ١٠٠٠٠٠ ريال
- ب - ٣٠٠٠٠٠ ريال
- ج - ٢٠٠٠٠٠ ريال
- د - ٥٠٠٠٠٠ ريال

(قيمة مبيعات تقديرية = ٥٠٠٠٠ وحدة x ٦ = ٣٠٠٠٠٠ ريال ب)

الإجابة الصحيحة (ب)



٧- تقسم الموازنات التخطيطية من حيث مستويات النشاط الى:

- أ - موازنات تشغيلية وموازنات مالية
- ب - موازنات ثابتة وموازنات مرنة
- ج - موازنات المبيعات وموازنات الانتاج
- د - موازنات قصيرة الأجل وموازنات متوسطة وطويلة الأجل

الإجابة الصحيحة (ب)





مَشْتَرِكٌ بِحَمْدِ اللَّهِ



د. محمد حسين حجاج

مقرر: المحاسبة الادارية