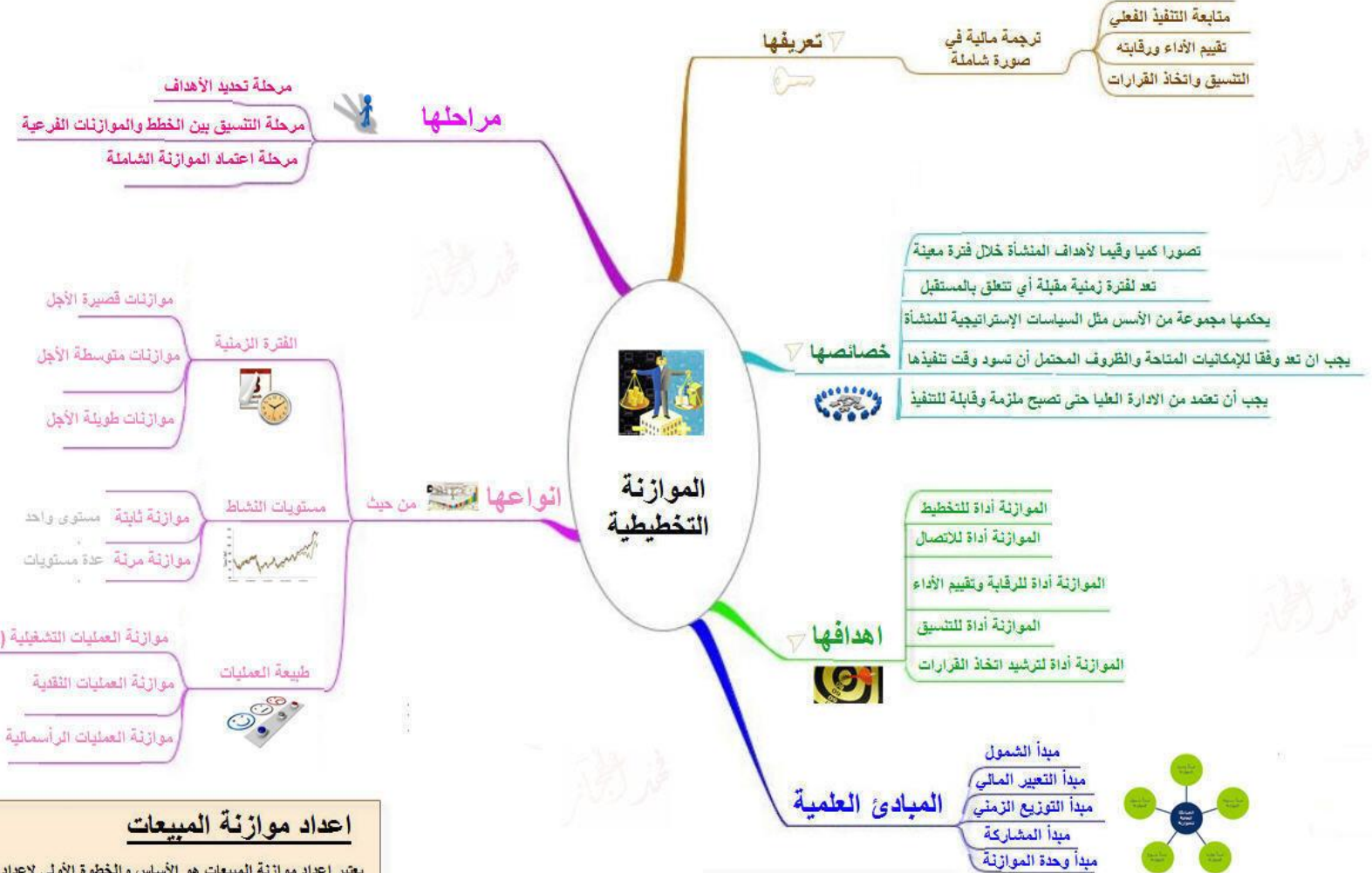


عمر العجايز



**اعداد موازنة المبيعات**  
 يعتبر اعداد موازنة المبيعات هو الأساس والخطوة الأولى لإعداد الموازنة الشاملة للمنشأة  
 قيمة المبيعات التقديرية = كمية المبيعات التقديرية × سعر البيع التقديري



عبد الحامد

تقديرات تكلفة العمل المباشر (الأجور المباشرة)  
= تقديرات ساعات العمل المباشر × معدل الأجر التقديري للساعة

كمية الإنتاج التقديري =  
كمية مخزون تام آخر الفترة - كمية مخزون تام أول الفترة

جملة التكاليف الإنتاجية الثابتة للعام القام  
= مجموع تكاليف التاجية ثابتة للأربع فترات الربع سنوية

## اعداد الموازنات التشغيلية الجارية

موازنة المبيعات  
يتم اعدادها  
تخص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية  
للمنشة خلال الفترة القادمة  
حجم الطاقة الإنتاجية المتاحة  
سياسة المخزون

تكلفة المواد المباشرة التقديرية للوحدة الواحدة =  
احتياجات الوحدة من المواد المباشرة التقديري × سعر الشراء التقديري

متوسط تكلفة التاجية غير مباشرة تقديرية للوحدة الواحدة =  
جملة تكاليف التاجية غير مباشرة تقديرية للعام ÷ كمية الإنتاج التقديري للعام

1 موازنة المواد المباشرة  
احتياجات الإنتاج من المواد المباشرة  
كمية مشتريات المواد الأولية  
تكلفة مشتريات المواد الأولية

اعدادها  
كميات الإنتاج التقديري  
سياسة المخزون بالنسبة للمواد الأولية  
معدلات استخدام المواد الأولية  
سعر الشراء التقديري

2 موازنة الأجور المباشرة  
احتياجات برنامج الإنتاج المخطط للمنشة من القوى العاملة  
تقديرات ساعات العمل المباشر اللازمة لبرنامج الإنتاج المخطط  
تقديرات تكلفة العمل المباشر (الأجور المباشرة) خلال فترة الموازنة

اعدادها  
موازنة الإنتاج (كميات الإنتاج التقديري)  
معدلات استخدام العمل المباشر في العملية الإنتاجية  
معدل الأجر التقديري لساعة العمل المباشر

تكاليف التاجية غير مباشرة متغيرة لكل ربع سنة  
كمية إنتاج تقديري × ساعات عمل مباشرة للوحدة × معدل تحميل تكاليف التاجية غير مباشرة متغيرة للساعة

3 موازنة التكاليف الإنتاجية غير المباشرة  
احتياجات برنامج الإنتاج المخطط للمنشة من عناصر التكاليف الإنتاجية

اعدادها  
موازنة الإنتاج (كميات الإنتاج التقديري)  
موازنة الأجور المباشرة (ساعات العمل المباشر)  
معدلات التحميل التقديرية لعناصر التكاليف الإنتاجية غير المباشرة المتغيرة والثابتة

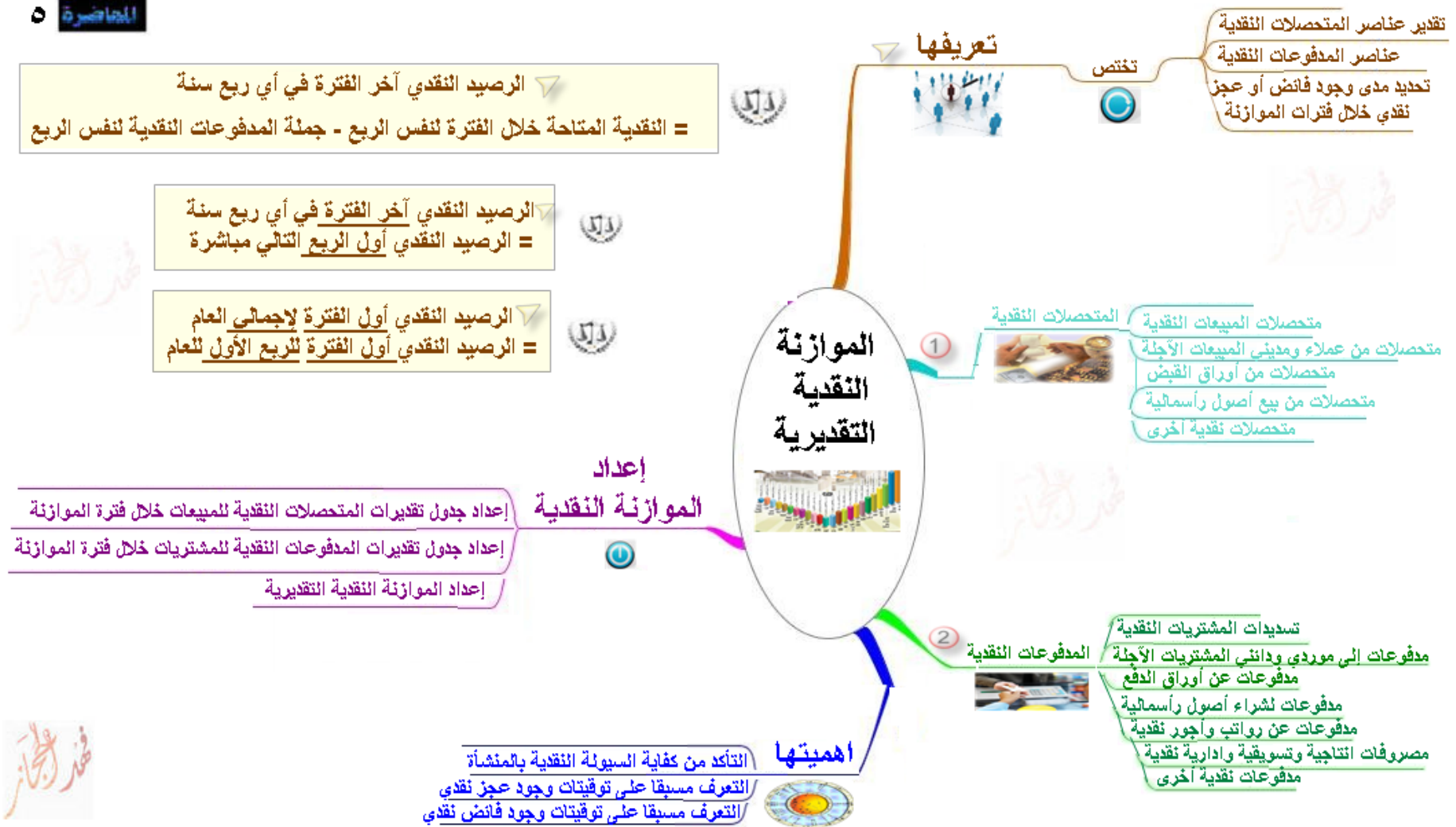
تقديرات ساعات العمل المباشرة اللازمة لبرنامج الإنتاج المخطط  
= كميات الإنتاج التقديرية × احتياج الوحدة من ساعات العمل المباشر

اعداد موازنة المصروفات التسويقية  
والمصروفات الادارية  
تقدير المصروفات التسويقية المتغيرة والثابتة  
تقديرات عناصر المصروفات الادارية المتغيرة والثابتة

1 موازنة المصروفات التسويقية  
موازنة المبيعات (كميات وقيمة المبيعات التقديرية)  
معدلات التحميل التقديرية لعناصر المصروفات التسويقية والادارية المتغيرة والثابتة

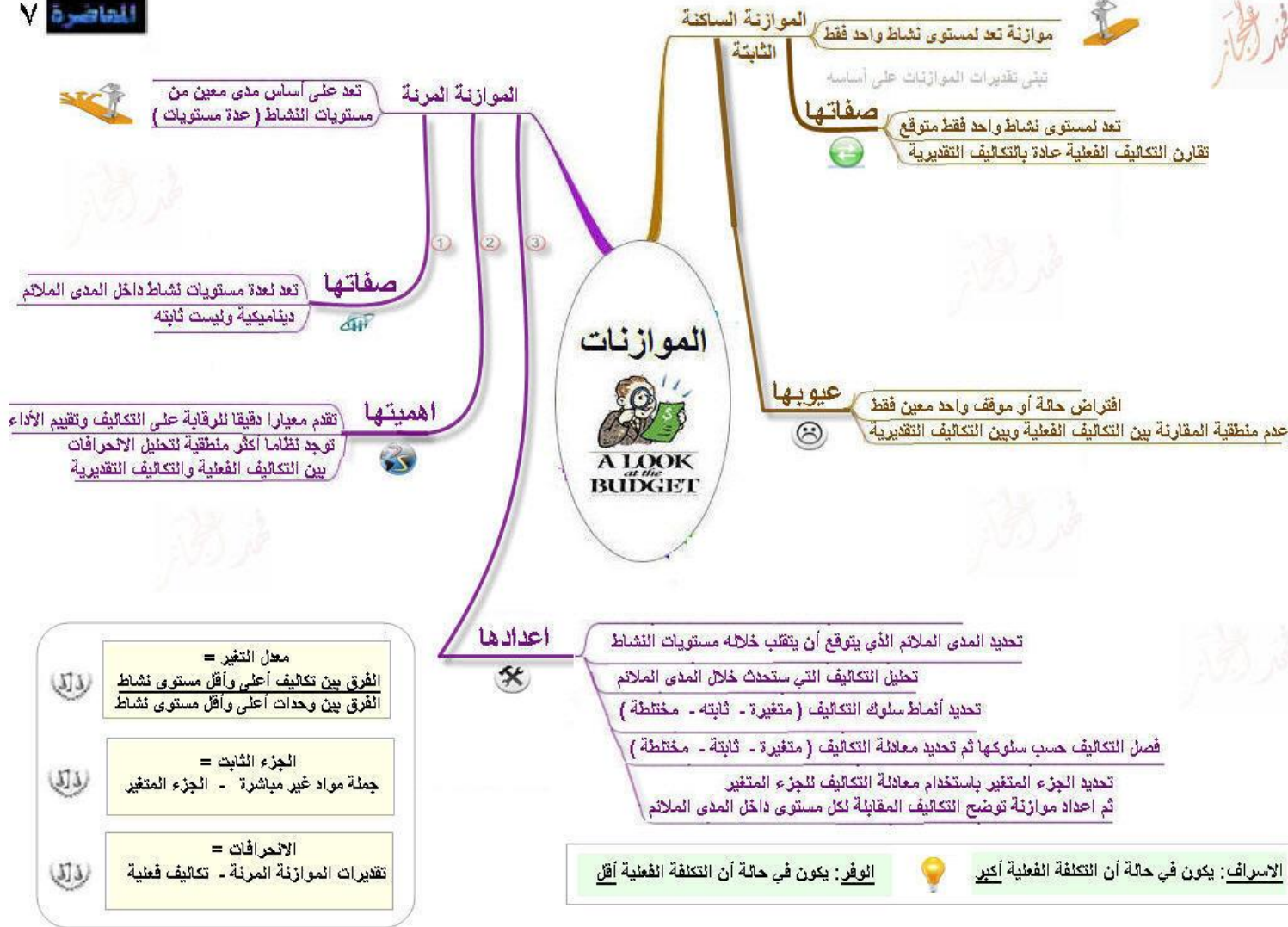
2 موازنة المصروفات الادارية  
عناصر المصروفات الادارية  
معظمها تكون ثابتة و أما باقي المصروفات الادارية المتغيرة فهي بسيطة وأهميتها النسبية

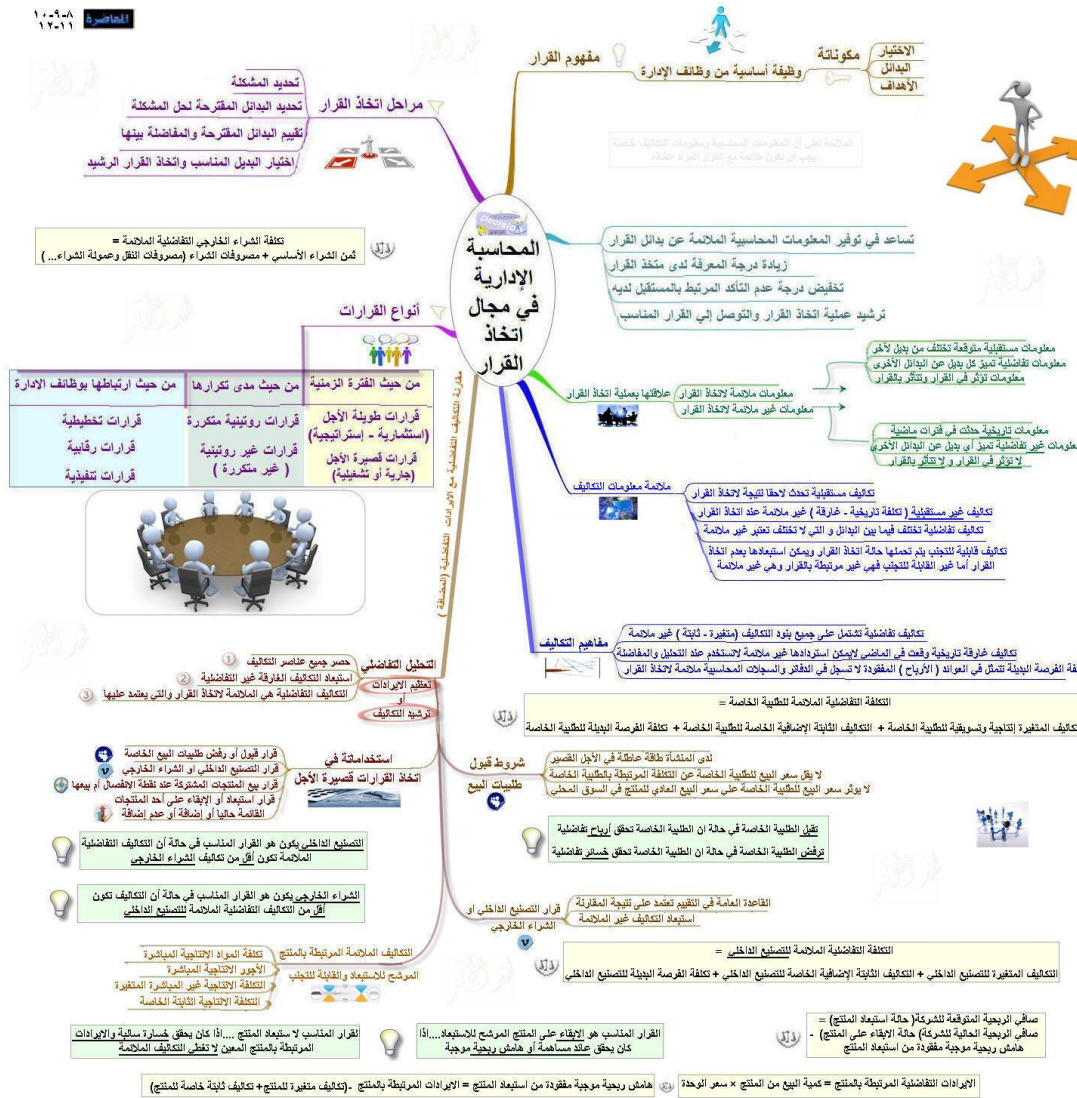
عناصر المصروفات التسويقية  
بعضها متغير حسب تغيرات حجم النشاط (المبيعات) مواد التعبئة والتكليف وعمليات البيع  
بعضها ثابت لا يتغير مع تغيرات حجم النشاط رواتب ادارة التسويق



عبد الحجاز







# محاسبة المسؤولية و تقييم و ادارة الأداء

تجميع وتحليل بيانات التكاليف والربحية والاستثمار  
تجميع وتحليل بيانات الإيرادات  
اعداد تقارير رقابية ومتابعة الوحدات التنظيمية للمنشأة

مساءلة كل مدير مركز مسئولية

تعريف محاسبة المسئولية

معدل الاستثمار = ربحية المركز ÷ الأصول المستثمرة بالمركز

سعر التحويل = سعر السوق المعدل

سعر السوق المعدل = سعر السوق - تكاليف ومصروفات تسويقية

التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة  
التحقق من التكامل الداخلي بين ادارات وأقسام المنشأة  
اقتراح الوسائل المناسبة لمعالجة الإحراجات

طبيعتها واهدافها

تقسيم المنشأة الى وحدات تنظيمية ( مراكز المسئولية )  
يكون مركز المسئولية تحت أمره شخص معين تكون لقراراته قوة تأثير على عناصر المدخلات والمخرجات في حدود  
تساهم في تطبيق الإدارة بالأهداف ( يالرابط بين الموازنات التخطيطية ومراكز المسئولية )  
تساهم في تفعيل مفهوم ( الإدارة بالاستثناء ) عدم تبليغ الإدارة الأعلى الا عند الضرورة

سعر التحويل

تحويل وتبادل سلع أو خدمات بين مراكز المسئولية

تسعير التحويلات الداخلية وعلاقتها بالتقييم

- أساس سعر السوق
- أساس سعر السوق المعدل ( سعر السوق - الوفر في المصروفات )
- أساس التكلفة الفعلية
- أساس التكلفة التقديرية ( المعيارية )
- أساس التكلفة المعدلة ( قد تكون التكلفة المتغيرة فقط )
- السعر التفاوضي

مقاييس الأداء وبطاقات القياس المتوازن

- ذات المعيار الواحد
- ذات المعايير المتعددة
- الأداء المركبة

- بطاقة القياس المتوازن
- مجموعة المقاييس الأتية
- الإبتكار والإبداع
- العمليات الداخلية
- العملاء
- الأداء المالي

مقرماتها

- تحديد مراكز المسئولية
- تحديد معايير الأداء
- اعداد التقارير الرقابية

- مركز تكلفة
- مركز ربحية
- مركز استثمار

مراكز الانتاج ومراكز الخدمات الإنتاجية  
قسم ادوات منزلية - قسم ادوات كهربائية  
بنوك ومركبات تأمين - الفروع الخارجية للشركات متعددة الحسابات

أدوات قياس محددة تعتمد على كفاية نتائج التنفيذ في مراكز المسئولية

- مركز تكلفة
- مركز ربحية
- مركز استثمار

التكاليف المعيارية و الموازنات التخطيطية  
التكاليف المعيارية المخططة والإيرادات المخططة  
العائد على الاستثمار المخطط

وسيلة اتصال لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنشأة

قواعد اعداد وتقديم التقارير الرقابية

- التقرير وفق المستويات الإدارية
- ملائمة التقرير لمستوى الإداري
- اشتمالها على العناصر القابلة للرقابة والتحكم
- المقارنات والمعايير
- ثبات شكل وعناصر التقرير
- السرعة والدقة في تقديم التقرير

التكلفة المستهدفة (المسموح بها) = سعر البيع المتوقع - الربح المرغوب فيه

التكلفة المعيارية = التكلفة المعيارية + الربح المستهدف

معدل العائد على الاستثمار = ربحية المركز ÷ الأصول المستثمرة بالمركز ( × ١٠٠ )



نصير العجايز



# الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية

## مدى استخدام الأساليب والأدوات الحديثة

نظام التكلفة حسب النشاط اكتسب اهتماما متزايدا من بين جميع أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة  
 العديد من الشركات الناجحة لازالت تستخدم الأساليب التقليدية (مثل الموازنات التخطيطية) بشكل واسع  
 تطوير الموازنات المرنة  
 اتجاه لربط أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية بالأساليب الحديثة  
 درجة المنافسة - حجم المنشأة - نوع الصناعة - عوامل ثقافية  
 الشركات الصناعية السعودية تستخدم بشكل كبير أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية  
 الشركات الصناعية السعودية تستخدم بعض أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ( التكلفة المستهدفة ) بشكل ضعيف

تحليل التعادل للتكاليف المعيارية - تحليل التعادل للتكاليف المعيارية  
 عدم المعرفة الكافية - عدم رغبة الإدارة بالتغيير  
 عدم الحاجة إلى استخدام أساليب حديثة

الجودة الكلية (TQM) الإنتاج الفوري (JIT) تغيرات في تقنية الإنتاج  
 رعاية الجودة الشاملة - التحسين المستمر الأهتمام المتزايد بجودة المنتج  
 التطورات التكنولوجية وازدياد حدة المنافسة  
 التركيز على إنتاج وخدمات العملاء  
 الرغبة في الحصول على شهادات المواصفات القياسية  
 ظهور نظميات واتفاقيات عالمية  
 ( ISO )



أثر التطورات والتغيرات الحديثة  
 تحديد تكاليف المنتج  
 الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء  
 تقييم الاستثمارات  
 انصاع طائفة المخطومات لدى اتخاذ القرار

## الأساليب والأدوات الحديثة

- 1 تحليل سلسلة القيمة
  - 2 تحليل الموقف الاستراتيجي
  - 3 تحليل مسيبات التكلفة
- نظام التكاليف على النشاط ABC  
 التكلفة المستهدفة TC  
 إدارة التكلفة الاستراتيجية SCM  
 المقاييس المرجعية Benchmarking

<b>Unavoidable Costs</b>	تكلفة غير قابلة لتجنب
<b>Differential Analysis</b>	أسلوب التحليل التفاضلي
<b>Make- Buy Decision</b>	قرار الصنع أو الشراء
<b>Opportunity Cost</b>	تكلفة الفرصة البديلة

التكلفة المستهدفة أو التكلفة المسموح بها = سعر البيع المتوقع - الربح المرغوب فيه



نصير العجايز