المحاضرة الأولى
مفهوم المحاسبة الإدارية وأهميتها وأهدافها ووظائفها الأساسية

مقدمـــــــــــــة :

تعد المحاسبة الإدارية احد أهم العناصر الحديثة في الفكر والتطبيق المحاسبي التي انتشرت بشكل واسع بعد منتصف القرن الماضي(القرن العشرين)؛ واضافت بذلك تغيرات جديدة لتطوير وظيفة المحاسبة .

مفهوم المحاسبة الإدارية :

تعددت المعاريف للمحاسبة الإدارية من عدة نواحي :

- تعرف من الناحية العلمية : الاستخدام العلمي المنظم للأساليب والوسائل والمفاهيم العلمية المناسبة لتشغيل البيانات الاقتصادية التاريخية والتقديرية أو المستقبلية الخاصة بمشروع ما بقصد مساعدة الإدارة في إعداد الخطط التي تحقق أهدافاً اقتصادية واتخاذ القرارات الرشيدة بقصد تحقيق تلك الاهداف .
- تعرف من الناحية الوظيفية : النظام الشامل الذي تستعين به إدارة المشروعات في القيام بوظائفها كافة سواء في مجال التخطيط أو الرقابة أو تقويم الأداء ومتابعة النشاط لكي يمكن اتخاذ القرارات على أساس علمي سليم .

المفهوم الشامل للمحاسبة الإدارية :

وسيلة متطورة ونموذج فكري حديث لنوع وأسلوب الإدارة العلمية الحديثة الذي يحتوي على مجموعة من العناصر والأنظمة الفرعية المتمثلة في التخطيط والرقابة والتنبؤ بالمستقبل ، التي تساعد في التنظيم والتوجيه الهادف لنشاط المنشأة وتحقيق أهدافها في ظل توفر نظام محاسبي وإداري سليم ونظام فعال للتقارير واستخدام اساليب إحصائية ورياضية متطورة .

أهمية المحاسبة الإدارية ودورها في المنشأة :

تعد المحاسبة الإدارية ذات أهمية قصوى للتطور المستقبلي للمنشأة ، لأنها من خلال ارتباطها بفروع الأنظمة المختلفة وبأهداف المنشأة تساعد بذلك على تنظيم الأنشطة في المنشأة ومن ثم إلى تحقيق التكامل فيما بينها لتنفيذ تلك الأهداف .

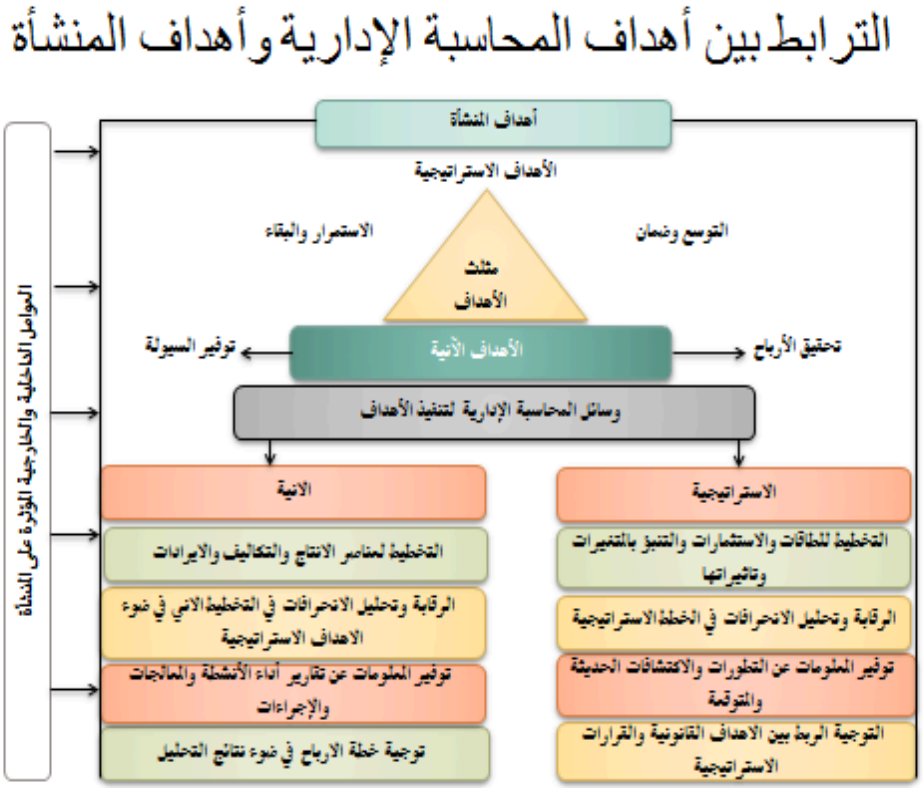
أن أهمية المحاسبة الإدارية لا تقتصر على تنظيم البيئة الداخلية للمنشأة فحسب بل يمتد إلى دراسة تأثيرات البيئة الخارجية على العمليات والأنشطة الداخلية الخاصة بها وانتظامها سواء من حيث توفر الموارد (المادية والمالية والبشرية) اللازمة للتشغيل .

أو من ناحية احوال السوق ومستوى التنافس بهدف تحسين وتوسيع موقع المنشأة في السوق والحفاظ على العملاء بهدف زيادة المبيعات والايرادات وتحسين مستوى الدخل لضمان توفير الاموال والسيولة الكافية واستخداماتها المترتبة على استمرار العملية الانتاجية وإعادة

الاستثمار في عناصر الانتاج المختلفة والالتزامات القانونية الاخرى .. بما يحقق التوازن بين السيولة والربحية ويعكس حسن الأداء للإدارة .

أهداف المحاسبة الإدارية ووظائفها وارتباطها بأهداف ووظائف الإدارة :

1- أهداف المحاسبة الإدارية :



وظائف المحاسبة الإدارية:

تتمثل الأنشطة الإدارية في الوظائف التي تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها والتي قد تتفاوت من منشاة لأخرى. وتعد أكثر الوظائف شيوعا ما يلي:-

1- تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات للمنشاة .

2- التخطيط ويتضمن حصر المتغيرات الأساسية للبيئة المحيطة، وتحديد الأهداف، التنبؤ بالمستقبل، تحديد البدائل المتاحة، تقسيم البدائل، مراجعة الخطط وتقويمها وتصحيحها، وتوصيل المعلومات عن الخطة إلى المستويات الإدارية المعينة .

3- الرقابة والتحليل عن طريق تحديد معايير تقويم الأداء، وتسجيل وحصر الاداء الفعلي ومطابقتها بالمعايير المحددة مسبقاً، وتحديد الانحرافات وتقويمها، ومراجعة وتعديل الأساليب الرقابية في النتائج الفعلية والتغيرات في الأحوال المختلفة، وتوصيل المعلومات المتعلقة بالرقابة إلى الجهات المعينة في المنشاة .

4- التنظيم والتنسيق من خلال تحديد وتوصيف الأعمال والأنشطة وتجزئتها إلى مهام تفصيلية، تجميع الأعمال في شكل وظائف، تحديد كل وظيفة وتوصيفها واحتياجاتها، تجميع الوظائف في وحدات عمل، تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد السلطات والاختصاصات والمسؤوليات بالإضافة إلى مراجعة وتعديل التنظيم في ضوء المستجدات ونتائج التطبيق وتوصيل المعلومات المتعلقة بعملية التنظيم إلى المنشاة .

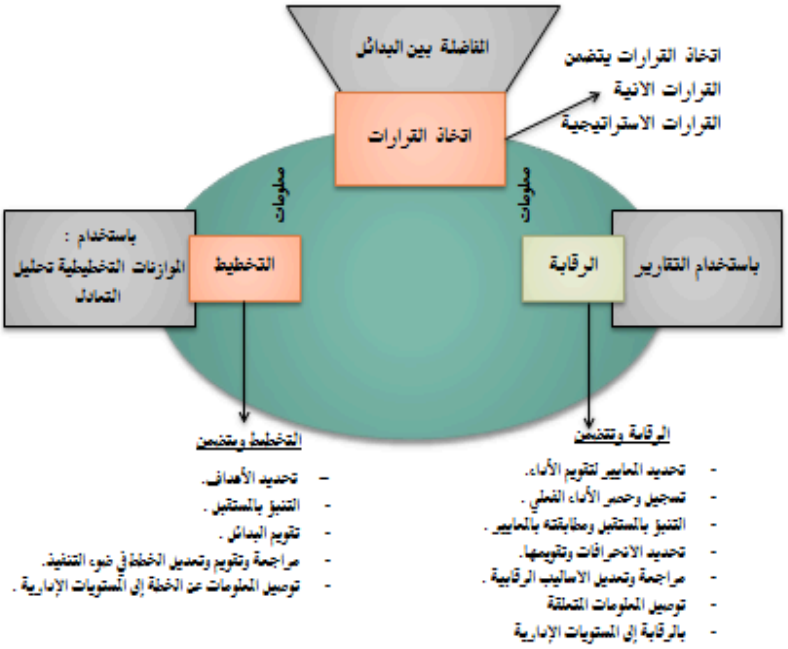
وتظهر تلك الوظائف مجتمعة في المستويات الإدارية كما في الشكل الآتي :

الوظائف الإدارية بحسب مستويات الإدارة

التخطيط الاستراتيجي	الإدارة العليا	وتختص بتحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، والسياسات التي تحكم الحصول على واستخدام تلك الموارد.
الرقابة الإدارية	الإدارة الوسطى	وتختص بتوفير الموارد اللازمة واستخدامها بكفاءة و فاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة .
الرقابة على العمليات	الإدارة الدنيا	وتختص بضمان التنفيذ للواجبات التفصيلية المحددة لكل وظيفة وبتحقيق كفاءة في التنفيذ وفاعليتها.

يمكن توضيح الترابط بين وظائف الإدارة وما يجب أن تقوم به المحاسبة الإدارية في إطار العملية الإدارية المستمرة كما يلي :

هذا الشكل يوضح الترابط بين الوظائف في إطار الدورة المستمرة للعملية الإدارية



وبما إن المحاسبة الإدارية أداة او سيلة تخدم الإدارة في تنفيذ عملياتها وأنشطتها فان هذه الوسيلة تؤدي دورها تجاه المستويات الإدارية المختلفة باستخدام مجموعة من الأساليب العلمية الحديثة .

وتسعى المحاسبة الإدارية إلى توفير المعلومات التي تتطلبها المستويات الإدارية في اتجاهين:

1- **في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدخلات:** وفي هذا المجال تتناول القرارات المتعلقة بتوفير العناصر الإنتاجية اللازمة للإنتاج من خامات وعمالة وتجهيزات آلية وخدمات وغيرها، وكيفية التوصل الى المزيج الأمثل من هذه العناصر.

2- **في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخرجات:** وتشتمل على القرارات المتعلقة بتحديد المنتجات التي يجب انتاجها وما يرتبط بها من قرارات التسويق والتخزين والتسعير .

واهم وظائف المحاسبة الإدارية لتحقيق الاتجاهين السابقين ما يلي :

1- التوصل الى التقديرات والتوقعات المتعلقة بالتخطيط للأنشطة المستقبلية : وهناك مجموعة من أساليب المحاسبة الإدارية التي يمكن اتباعها لتحقيق هذه الوظيفة هي : الموازنات التخطيطية والرقابية، تحليل التعادل، أسلوب التحليلي التفاضلي، أسلوب محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، أسلوب محاسبة وتقييم الاستثمارات(طوية الاجل)، الموازنات الرأسمالية.

2- تجميع البيانات وتوفيرها وتوصيل المعلومات : ويتم ذلك من خلال تصميم السجلات والدفاتر والتقارير الادارية مثل(النظام المحاسبي للتكاليف – سجلات المخزون – قوائم الأجور – سجلات المبيعات – سجلات النقدية ...) ويجدر التنويه الى ان تقارير المحاسبة الإدارية تتمتع بخصائص مهمة أهمها :

- انها داخلية أي صممت للوفاء باحتياجات إدارة المنشأة من معلومات .
- انها تخدم عدد محدود من الافراد مقارنة بتقارير المحاسبة المالية .
- انها اكثر تفصيلا مقارنة بالتقارير المالية السنوية .
- تتضمن تحليلات وتفسيرات تساعد على فهم محتواها .
- انها اكثر تكرارا مقارنة بالتقارير الخارجية .

3- تشغيل البيانات من خلال الاستفادة من الحاسوب الآلي لتوفير الكثير من الجهد المبذول والوقت المستغرق .

4- **الرقابة والتحليل (تقويم الأداء):** عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الخطة وتحديد الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التنظيمية بشأنها .

خصائص نظام المحاسبة الإدارية :

نظام المحاسبة الإدارية هو نظام للمعلومات الداخلية للمنشأة يختص بمساعدة الإدارة في اداء مهامها واتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها المرجوه .. ولكي يمون هذا النظام جيداً وسليماً فأنه يجب أن تتوافر فيه الخصائص الوظيفية الأتية :

1- تجميع واستيعاب البيانات من مصادر مختلفة داخلية متمثلة في مخرجات أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى في المنشأة، ومن مصادر خارجية متعلقة بالسوق وتغيراته، المنافسين و العملاء .
2- تسجيل وتبويب البيانات وتصنيفها وذلك باستخدام علامات مميزة أو دليل لفهرسة هذه البيانات .
3- خزن البيانات و المحافظة عليها بطريقة يسهل الرجوع إليها واستخدامها في المستقبل عند الاحتياج إليها .
4- تشغيل البيانات عن طريق إجراء عمليات تحويلية عليها وفقاً للأغراض المحددة .
5- الاستفادة من تلك المعلومات في إعداد التقارير الدورية أو التقارير الخاصة وعرضها على المستويات الإدارية المختلفة .
6- توصيل المعلومات إلى المستويات الإدارية التي تحتاج إليها، وهذا يحتاج إلى إعداد شبكة للاتصال تسمح بتدفق المعلومات ووصولها إلى المستخدمين لها في الوقت المناسب .
7- المساعدة في عملية اتخاذ القرارات من خلال الإعداد والتهيئة لنماذج القرارات وصياغتها باستخدام المعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة والمفاضلة بين البدائل المتوفرة للتوصل إلى القرار الأمثل .
8- الاهتمام بالقضايا الآنية كافة المرتبطة بتوجيه الربحية والاستراتيجية المتعلقة بدراسة الفرص المستقبلية والتنبؤية بالمخاطر بشكل منهاجي منظم المساهمة في وضع الحلول للمشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف الآنية و الاستراتيجية .
9- استخدام مفاهيم اقتصادية ترتبط بقرارات التخطيط والاستغلال الأمثل للموارد والمفاهيم المالية والمحاسبية المختلفة .
10- استخدام أساليب إحصائية رياضية(أساليب كمية) وأجهزة الكترونية حديثة في التخطيط والتحليل والرقابة .
11- مساعدة الإدارة في تطبيق مبدأ العقاب والثواب عن طريق تثبيت مبدأ محاسبة المسئولية وتقويم الأداء وربط الأداء الفعلي لكافة الأنشطة بالأداء المخطط، وبتحقق الأهداف والنتائج المرجوه .

مقومات وأسس تكوين نظام المحاسبة الإدارية :

أن تكوين نظام المحاسبة الإدارية في أي منشأة ينبغي أن يستند على توافر مجموعة من الأسس أو المقومات التي تعد ضرورية لتأدية وظائفه وتحقيق أهدافه بسهولة ونجاح، وهذه المقومات تتمثل في :

1- توفر التنظيم الإداري الجيد : ويقصد به ضرورة وجود تنظيم إداري يتلاءم مع طبيعة نشاط وحجم المنشأة وتقسيماتها الداخلية لكي يمكن توفير وتوصيل المعلومات للمديرين في الشكل و المكان والوقت المناسب .

2- **توفر نظام محاسبي سليم** : ويعني ضرورة وجود نظام محاسبي بفروعه المختلفة الداخلية والخارجية يساعد على تلبية حاجة الإدارة من البيانات اللازمة لها سواء أكانت في شكل تقارير محاسبية أم قوائم مالية أو مذكرات تفسيرية بسرعة ودقة في الوقت المناسب بحيث تتوافر فيه خصائص الملائمة والمرونة و سهولة التنفيذ وتبويب الحسابات بطريقة تفصيلية و أن يظهر القيد في الدفاتر أولاً بأول بدقة وعناية و القدرة على القياس .

3- **توفر نظام فعال للتقارير :** يعتمد نظام المحاسبة الإدارية بدرجة رئيسية على البيانات والمعلومات التي توفرها التقارير عن الأنشطة والأقسام والعمليات المختلفة للمنشأة لذا فأن سلامة التقارير وفعاليتها تكمن في إعدادها بصورة صحيحة وملائمة من ناحية الشكل والمضمون والتوقيت المناسب لتقديمها ، فالتقارير ينبغي أن تتضمن مؤشرات اقتصادية ومالية مختلفة وإشارات تحذيرية مبكرة عن انحرافات الأداء المخطط للأنشطة الجارية أو الاستراتيجية على حد سواء .

4- **استخدام الأساليب الكمية :** ويقصد بذلك ضرورة استخدام الطرق الرياضية والإحصائية في تجميع البيانات الخاصة بنشاط المنشأة وتبويبها وتصنيفها وعرضها في صورة جداول ورسومات(خرائط) بيانية وتحليلات رياضية وإحصائية بالإضافة أهمية استخدامها في صياغة نماذج القرارات و المفاضلة فيما بينها لأغراض اتخاذ القرار المناسب ومن أمثلة هذه الأساليب(الاحتمالات، البرمجة الخطية، شبكات تحليل الانحدار والارتباط، السلاسل الزمنية، المربعات الصغرى، المصفوفات،....) .

طبيعة وخصائص المعلومات التي يوفرها نظام المحاسبة الإدارية :

المحاسبة الإدارية هي الفرع الأساسي للمحاسبة الذي يهتم بالأمور المستقبلية للمنشأة كافة فإن أهم المعلومات التي يوفرها نظام المحاسبة الإدارية يمكن تلخيصها في الآتي :

1- معلومات تخطيطية : لتخطيط أهداف المنشأة وتقدير حجم الطلب في السوق على منتجات المنشأة وتخطيط الموارد المادية والبشرية والمالية وتقدير حجم الامكانات والطاقات المتاحة(الإنتاجية والبيعية والتخزينية) بالإضافة إلى التخطيط للاستثمارات طويلة الأجل(بمعنى توفر المعلومات التي ترتبط بالتخطيط المرحلي للنشاط الجاري(تخطيط العمليات) والتخطيط الاستراتيجي(تخطيط الاستثمارات) .

2- معلومات للرقابة التشغيلية، رقابة العمليات الإنتاجية، التسويقية .

3- معلومات للرقابة الإدارية(رقابة الأنشطة الإدارية و الإشرافية) .

4- معلومات للرقابة المالية، الرقابة على العمليات التمويلية والأقراضية وعمليات الإيراد والانفاق واحتساب النتائج .

وتمتاز تلك المعلومات كغيرها من معلومات الأنظمة الخرى بخصائص عامة مثل(الملائمة للقرارات، الوقت، الوضوح والدقة، الشكل) بالإضافة إلى التكلفة أو المنفعة أو قيمة المعلومات والغرض أو المغزى وغيرها من الخصائص العامة المتعارف عليها .

المحاضرة الثانية

أسلوب الموازنات التخطيطية للعمليات الجارية

أولاً : الإطار العام للموازنات التخطيطية :

فكرة الموازنة وتطورها تاريخياً :

تستمد الموازنة فكرتها الأساسية من إعداد تقديرات تنسجم مع المتغيرات المختلفة المتوقع حدوثها في المستقبل غير المعلوم .

وتمتد جذور فكرة الموازنة من التاريخ القديم كما تشير إليه قصص الأنبياء في القرآن الكريم. بأن أول موازنة وضعت من قبل النبي يوسف –عليه السلام- لموازنة تبين إنتاج واستهلاك القمح في سنوات الرخاء وسنوات الجفاف والقحط. (كما في سورة يوسف/ الآيات 47، 48، و49).

وقد انتقلت تلك الفكرة في القرن الثامن عشر في بعض الحكومات. ففي عام 1778م اعتمدت الولايات المتحدة الأمريكية بوضع نصوص قانونية لإعداد تقديرات الموازنة لسنة مالية قادمة، ومتابعة تحقيق الإيرادات وضبط الإنفاق، ثم أخذت الفكرة بالانتشار إلى مختلف الحكومات في البلدان الأخرى، ومنها إلى المؤسسات التجـ1880ـارية ومن ثم إلى المنشآت الصـ1890-1892ـناعية، وحتى بداية القرن العشرين كانت الموازنة حينها أداة للرقابة على التكاليف الفعلية وأصبحت أداة مهمة للتخطيط في مدة الثلاثينات خاصة بعد الأزمة الاقتصادية الكبرى(الكساد الكبيرة)، وتطورت فكرة الموازنة خلال السنوات اللاحقة وحتى الآن، وأصبحت تمثل أداة مهمة تساعد الإدارة في أداء وظائفها الرئيسية كالتخطيط، الرقابة، التقويم، التنسيق، وتوفير المعلومات وتوصيلها إلى المستويات الإدارية المختلفة. بالإضافة إلى أهميتها بالنسبة لمعالجة المشاكل والتوجيه اللاحق للأنشطة والخطط والأهداف.

تعريف الموازنة التخطيطية :

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تفسر فهم الموازنة التخطيطية من زوايا مختلفة، نورد منها ما يأتي:

1- ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسئولة عن تنفيذها .

2- هي خطة شاملة ومنسقة للأنشطة المختلفة والموارد المالية في المشروع عن مدة معينة في المستقبل ومعبراً عنها في شكل نقدي .

3- خطة أو برنامج للعمل في مدة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمنشأة في حدود الموارد البشرية، المادية، والمالية المتاحة لكي يمكن تحقيق أفضل النتائج

فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرجوة المحددة مقدماً باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف .

أهمية الموازنة التخطيطية :

1- خطة للعمل في مدة قادمة (مستقبلية).

2- عمليات التخطيط الديناميكي الذي يستطيع مواجهة الأحوال المتغيرة في المستقبل لتحقيق الأهداف المرجوة للمنشأة.

3- عملية التخطيط الاستثماري والتوسع في القدرات والطاقات وتعزيز موقع المنشأة في السوق.

4- عمليات التنسيق والملائمة بين برنامج الإنتاج والطاقة الإنتاجية للمنشأة من ناحية وبين إيراداتها ومصروفاتها من ناحية ثانية وبين مقبوضات المنشأة ومدفوعاتها من الضرائب من ناحية ثالثة وبين مصادر الأموال وأوجه استثمارها من ناحية رابعة.

5- عمليات الرقابة والتقويم وتحليل الانحرافات والتوجيه للخطة.

أهداف الموازنة التخطيطية :

يمكن تلخيص أهم الأهداف الرئيسية للموازنة التخطيطية في الاتي :

1- التنسيق بين الأهداف من خلال توفير خطط تفصيلية وشاملة للأنشطة كافة.

2- الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق تلك الأهداف.

3- المقارنة وتحليل النتائج المحققة بالأهداف المخططة لنفس المدة أو بمدد سابقة. ومن أساليب المقارنة ما يلي:

- معايير المقارنة للنتائج المحققة بالأهداف المخططة للمدة نفسها.
- معايير المقارنة للنتائج المحققة للمدة الحالية بمدد سابقة.
- تحليل نتائج المقارنة ومعرفة العوامل المؤثرة عليها سلباً وإيجاباً.
- تحديد وتشخيص المشاكل ورسم السياسات في ضوء نتائج التحليل والمقارنة بمعنى (اتخاذ الإجراءات التصحيحية) لغرض التوجيه للأهداف والأنشطة والخطط.

الوظائف الرئيسية للموازنة التخطيطية :

يمكن تلخيص وظائف الموازنة في الآتي :

- ✔ وظيفة التخطيط .
- ✔ وظيفة التنسيق .
- ✔ وظيفة الاتصال .
- ✔ وظيفة الدافعية .
- ✔ وظيفة الرقابة .

- **وظيفة التخطيط** : ويقصد بالتخطيط رسم الخطط مع مراعاة الأهداف التي ترغب الإدارة العليا في تحقيقها وبما أن الأحوال البيئية للمنشأة تمتاز بعدم التأكد والتغير الدائم فإن استخدام المفاضلة بين البدائل المتاحة للموارد المختلفة واختبار الأساليب والطرائق المناسبة تكون أكبر عند وضع تقديرات الموازنة .
- **وظيفة التنسيق** : تتمثل في التنسيق بين الأهداف المختلفة والخطط الفرعية والخطة الشاملة بقصد تحقيق التوازن بينها وبين الأنشطة والمنتجات كافة والأقسام المختلفة في المنشأة .
- **وظيفة الاتصال** : الموازنة أداة اتصال ذات اتجاهين، فهي توصل أهداف الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، كما توصل الأحوال الواقعية للأقسام ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف إلى الإدارة العليا كما يشمل الاتصال تبليغ مديري الاقسام بأدائهم الفعلي وانحرافاتهم عن الموازنة عن طريق تقارير الأداء في نهاية كل مدة موازنة، وكذلك توصيل أسباب الانحرافات و المسؤولين عنها ومدى قابليتها للرقابة .
- **وظيفة الدافعية** : تتمثل في مدى مشاركة المستويات الإدارية الدنيا في إعداد الموازنة واقناع المديرين المسؤولين عن التنفيذ بتوافق مصالحهم مع مصالح المنشأة وما يترتب عن ذلك من تأثير إيجابي على حقيق الموازنة و العكس في حالة تجاهل المستويات الإدارية الدنيا فقد يؤدي فرض الموازنة من الإدارة العليا إلى آثار سلبية على الدافعية تنفيذ الموازنة وأهدافها .
- **وظيفة الرقابة** : الموازنة وسيلة لتحقيق الرقابة عن طريق وضع الخطة ومراقبة تنفيذها لتحقيق الأهداف وبمجرد إعداد الخطة يصبح تنفيذها مسؤولية الإدارة، في حين تنحصر مسؤولية المحاسب في اكتشاف الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها وإعداد التقارير بشأنها للإدارة لاتخاذ الإجراءات العلاجية لتجنب السالبة منها ودعم الإيجابية .

خصائص الموازنة التخطيطية :

تمتاز الموازنة التخطيطية بأنها يمكن تطبيقها في المنشآت كافة باختلاف أناشطها سواء أكانت صناعية أم تجارية أم خدماتية، لأن الموازنة أداة تساعد الإدارة على القيام بوظائفها، ويمكن تلخيص خصائصها في الآتي :

1- الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن الأهداف في خطة عمل مستقبلية عن مدة مقبلة .

2- الموازنة تعتمد على بيانات تقديرية تستمد من جداول فرعية، تتضمن بيانات تقديرية كمية ومالية عن المبيعات، بيانات كمية عن الإنتاج، وبيانات كمية ومالية عن عناصر التكاليف وبيانات تقديرية عن الطاقة الانتاجية للمنشأة، وكذا بيانات تقديرية عن حركة المقبوضات

والمدفوعات النقدية(التدفق النقدي الداخل والخارج) بالإضافة إلى بيانات تقديرية عن خطة التمويل للمشروع وأوجه الاستخدام لها .

3- توفير البيانات المتعلقة بالآتي :

- التنبؤ المستقبل : ويشتمل على التنبؤ بالمبيعات، التنبؤ بالطاقة الإنتاجية، التنبؤ بالربحية، ويتم التنبؤ بعدة مراحل تتضمن :
  - ✔ عملية التقويم والنقد الموضوعي لنتائج الفترات السابقة .
  - ✔ دراسة الاتجاهات في المستقبل ووضع فروض خاصة بالمدة المقبلة .
  - ✔ وضع معايير مناسبة للجوانب الاقتصادية و الفنية والمحاسبية والمالية .

4- تحقيق المرونة، تتطلب الموازنة إلى المرونة التي تسمح بمواجهة الحوال الطارئة وتساعد على تغيير الخطة كلما دعت الحاجة إلى ذلك نظراً للتغيرات في العوامل الداخلية والخارجية للمنشأة فإن الخطة يجب أن تتضمن قدراً كافياً من المرونة لمواجهة ذلك .

5- تحقيق التنسيق : بمعنى أن تكون الموازنة ملاءمة للتنفيذ مع أحوال المنشأة وتحقق قدر معقول من التوازن بين النشطة المحددة مثل : التوازن بين برامج الانتاج والطاقة الانتاجية المتاحة، التوازن بين الإيرادات والمقبوضات، التوازن بين التمويل والاستثمار .

6- ترتبط الموازنة بمدة زمنية محددة تنسجم مع مدة التخطيط، فتعد أو تكون الموازنة ذات فعالية عندما تكون قصيرة لا تزيد عن(سنه) لأن ذلك يتيح تجزئتها إلى فصول .

7- يتطلب إعداد الموازنة مشاركة الأطراف كافة في المنشأة ومنها اشتراك كافة المستويات الإدارية المسؤولة مباشرة عن تحقيق الخطة .

8- تساعد الموازنة إدارة المنشأة على تقويم الأداء من خلال تتبع وقياس مؤشرات الأداء الفعلي للتنفيذ بالمقارنة مع ما يقابلها من المؤشرات المخططة خلال مدة الموازنة .

9- تعكس الموازنة الخطوات والإجراءات اللازمة للتنفيذ خلال المدة المحددة للخطة من خلال توضيح العلاقة بين الأنشطة المختلفة .

10- تساعد الموازنة على توضيح سلطات ومسؤوليات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الخطة كما تساعد على الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة من جهة وبين المحاسب والمستويات الإدارية من جهة أخرى .

التبويبات الأساسية للموازنات التخطيطية: تتألف الموازنات التخطيطية من نظام متكامل للموازنات أو من مجموعة من الموازنات الفرعية التحليلية المرتبطة بالأنشطة المختلفة للمنشأة وتوجد عدة تقسيمات للموازنات التخطيطية كل منها يعبر عن غرض معين ويعكس الهدف تقسيمات .

وفيما يلي يمكن توضيح أهم التقسيمات الأساسية للموازنات التخطيطية :

التبويب الأول:

1- يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية من حيث **المدة الزمنية** إلى :

- **موازنات قصيرة الأجل** : وهي أداة تخطيطية ورقابية تغطي مدة محاسبية واحدة عادة ما تكون سنة والهدف منها يتلخص في :
  - رسم برنامج العمل خلال هذه المدة .
  - الرقابة على كفاءة التنفيذ .

ويمكن تفصيل الموازنات قصيرة الأجل إلى فترات على مدى السنة وإلى موازنات1/2 سنوية، 1/4 سنوية أو شهرية، أسبوعية أو يومية ....الخ

- **موازنات طويلة الأجل**: وتعد اداة تخطيطية وليست رقابية كونها تغطي مدة طويلة تزيد عن سنة واحدة(أي لعدد من السنوات في المستقبل قد تصل من 5-7 سنوات) والهدف منها :
  - تنسيق الأهداف والإمكانيات في المستقبل في ضوء ما هو متوفر في الحاضر والخبرة المكتسبة في الماضي .
  - يمكن تفصيل هذه الموازنات إلى خطط سنوية لكي تصبح قصيرة الأجل لجزء من الخطط طويلة الأجل .

2- موازنات مستمرة أو نهائية :

وهي تضم النوعين السابقين من الموازنات(القصيرة والطويلة الأجل) حيث يمكن إعدادها أما على أساس مستمر أو على أساس نهائي .

- **الموازنات المستمرة :** هي تلك التي تبدأ من بداية السنة وتنتهي بنهايتها مثلاً من يناير حتى ديسمبر وهكذا سنوياً .
- **الموازنات النهائية :** هي تلك التي تعد لمدة محددة وتنتهي بانتهائها وتحل محلها موازنة أخرى، وهذه تحتاج إلى نفقات إضافية كبيرة .

التبويب الثاني:

يمكن تقسيم الموازنة التخطيطية على أساس طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطية الموازنة ، حيث يتمثل على نشاط تسويقي و إنتاجي و استهلاكي ونشاط استثمار، وفقاً لذلك تقسم الموازنة التخطيطية إلى :

- **موازنات استثمارية** : تختص برسم سياسة المنشأة الاستثمارية في المدى القصير والطويل ووضع برنامج الاستثمار وتخطيط التمويل والرقابة عليه وتتضمن(موازنات المواد، الموازنة النقدية لبرنامج الاستثمار، برنامج الاستثمار والاستخدامات الرأسمالية، الميزانية العمومية التقديرية(المركز المالي) .

- **موازنات جارية:** تختص بتخطيط النشطة الانتاجية للمنشأة و الموارد المتاحة والاستخدامات اللازمة لها وتشتمل على(موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة المواد الأولية، موازنة العمل والأجور المباشرة، موازنة المصروفات الصناعية غير المباشرة، موازنة المصروفات التسويقية، موازنة المصروفات الإدارية، موازنات المخزون السلعي من المواد والانتاج التام، قائمة التكاليف التقديرية، قائمة الدخل التقديرية، موازنة الموارد النقدية التقديرية، قائمة المركز المالي التقديرية) .

- وتعد هذه الموازنات على أساس طويل أو قصير الأجل وعلى أساس مستمر أو نهائي .

التبويب الثالث:

يمكن تقسيم الموازنة على أساس موضوع المعاملات التي تغطيها الموازنة حيث تنقسم المعاملات في الأساس إلى معاملات سلعية(خدمية) في صورتها العينية- معاملات نقدية ومعاملات تتعلق بالحقوق والالتزامات المالية .

وعليه تقسم الموازنات إلى :

- الموازنات العينية وتتضمن وحدات قياسية عينية كمية للأنشطة المدرجة فيها .
- الموازنات المالية وهي عبارة عن ترجمة مالية للموازنة العينية .
- الموازنات النقدية وتضم المتحصلات و المدفوعات النقدية خلال المدة والتي تنتج عن آثار الموازنة العامة .

التبويب الرابع :

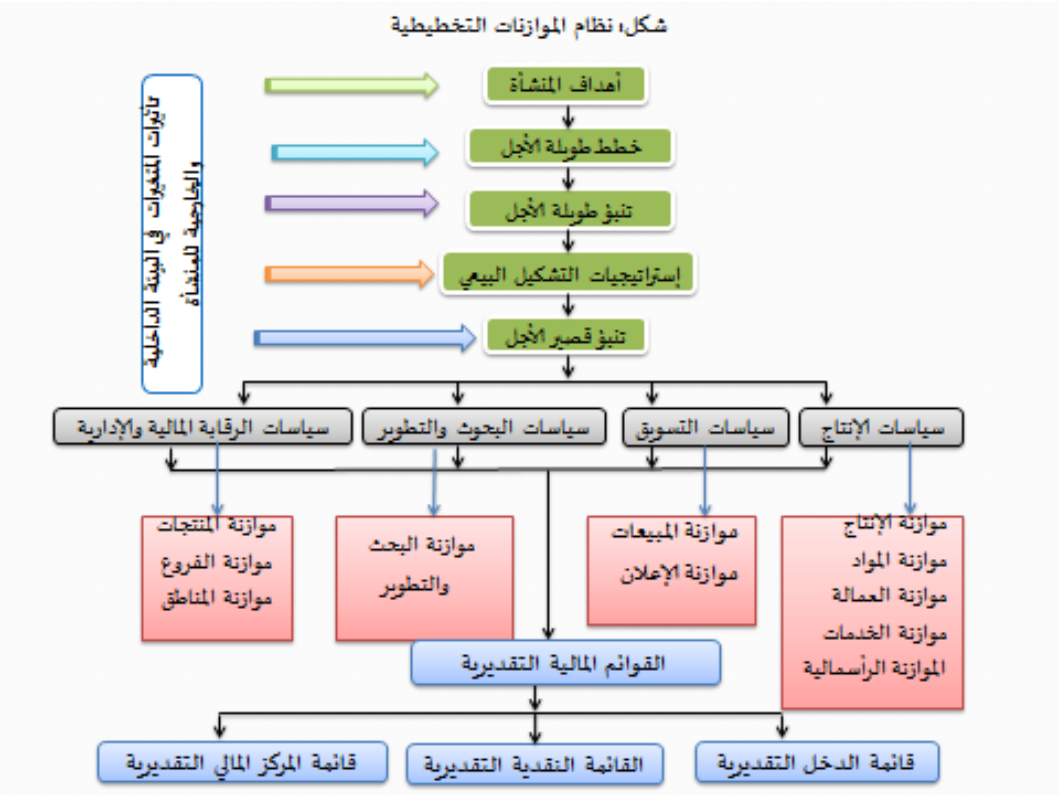
يمكن تقسيم الموازنة على أساس الوحدة المحاسبية أو بحسب الغرض من أعداد الموازنة إلى :

- **موازنات البرامج** : بموجبها يتم تقسيم الأنشطة في المنشأة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين، ويتم إعداد موازنة لكل برنامج بمثابة وحدة محاسبية على حدة لأغراض الموازنة التخطيطية، كإعداد موازنة لبرنامج الإنتاج لكل منتج من المنتجات بحيث يظهر علاقة حجم الإنتاج بالزمن على مدى مدة الموازنة بالإضافة إلى التكاليف المتعلقة بالبرامج وكذا الإيرادات المقابلة لها .
- **موازنات المسؤوليات** : وتقوم على أساس محاسبة المسؤولية ويتم ربط الخطط بالأقسام والمراكز المسؤولة عن التنفيذ أو تحقيق الأهداف، وعلى أساس ذلك يتم تحليل نتائج النشطة وتهدف إلى: فرض الرقابة وتقويم الأداء من خلال مراقبة ومقارنة الإيرادات والتكاليف وتحديد النتائج وتقويم الأداء على ضوءها، ويتطلب إعدادها مراعاة الهيكل التنظيمي للمنشأة بفروعه والأجزاء المكونة له وحدود المسؤوليات والسلطات والصلاحيات .
- **موازنات المنتجات** : وتقوم على أساس اعتبار كل منتج وحدة محاسبية لأغراض الموازنة وتتضمن موازنة المنتج(برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص بالمنتج ذاته، برنامج المبيعات،

المخزون السلعي المتعلق به، تخطيط عناصر التكاليف، المستلزمات اللازمة له، تقديرات الإيرادات المتوقعة الحصول عليها، وهذه الموازنة تساعد على تخطيط ربحية المنتجات، الرقابة على المنتجات، تحسين جودة المنتجات .

- **الموازنات العامة** : وتقوم على أساس اعتبار المنشأة ككل والأنشطة التي تقوم بها وبرامجها وأقسامها ومراكز مسؤولياتها العديدة بمثابة وحدة محاسبية لأغراض الموازنة، وتمثل الهيكل العام الذي تستقر فيه الموازنات الأخرى ويتم التنسيق بين أهدافها مع الأهداف العامة للمنشأة وتحديد الأثار على تلك الأهداف، حيث تشمل على ملخصات لكل الموازنات الفرعية الخرى من ناحية علاقتها بالأهداف العامة ومساهمة كل منها في تحقيق هذه الأهداف .

وتظهر تلك الأنواع من الموازنات في الشكل التالي :



أسس إعداد الموازنات:

حدد القانون المالي رقم (8) الأسس الواجب إتباعها في إعداد وتنفيذ الموازنات على النحو الآتي:

1. يعتمد إعداد الموازنات العامة للدولة على الأساس المحاسبي (الأساس النقدي)، الذي يتلخص في أن تقديرات الإيرادات والنفقات للموازنة لأي سنة. هي تلك المتوقع تحصيلها أو صرفها خلال السنة ذاتها، كذلك يتم تحميل الحساب الختامي للموازنة بالإيرادات التي تم تحصيلها والنفقات التي تم صرفها فعلاً بغض النظر عما إذا كانت تعود تلك الإيرادات والنفقات للسنة المالية ذاتها أو لسنوات سابقة أو لاحقة.
2. يعتمد إعداد الموازنات التخطيطية للوحدات الاقتصادية العامة على أساس الاستحقاق، وكذا بالنسبة للموازنات المستقلة والملحقة وتنفذ الموازنات التخطيطية في الوحدات العامة وفق النظام المحاسبي الموحد الخاص بهذه الوحدات ويتم ذلك عن طريق التقيد بدليل إعداد الموازنات الصادر من وزارة المالية الذي تحدد فيه:

- المفاهيم وقواعد تطبيق النظام المحاسبي للوحدات الاقتصادية العامة عند إعداد موازناتها التخطيطية السنوية.
- أسس واتجاهات أسلوب إعداد الموازنة التخطيطية للوحدات الاقتصادية العامة ويتضمن الدليل ما يأتي:
  - توضيح طريقة إعداد الموازنة.
  - كيفية تقدير الموارد والاستخدامات.
  - قواعد الخصم على الحسابات.
  - نماذج للجداول التقديرية للموازنات.

وتشمل الموازنة التخطيطية للوحدة الاقتصادية العامة على الاعتمادات المالية المنتظر إنفاقها كافة وعلى الموارد المالية المتوقع تحقيقها خلال سنة مالية كاملة تبدأ من يناير وتنتهي في آخر ديسمبر من السنة نفسها.

مكونات الموازنة وتبويباتها الأساسية:

تنقسم الموازنات التخطيطية للوحدات الاقتصادية العامة إلى قسمين:

1. الموازنة الجارية: وتشتمل الاستخدامات والموارد الجارية.
2. الموازنة الرأسمالية: وتشتمل الاستخدامات والموارد الرأسمالية.

ويتم تنظيم هذه الموازنات وتبويبها طبقاً لدليل إعداد الموازنات التخطيطية للوحدات العامة كما يأتي:

❖ **تبويب الموازنة الجارية:**

أولاً: الاستخدامات الجارية: وتتضمن التبويب الآتي:

الباب الأول: المرتبات والأجور وما في حكمها.

الباب الثاني: مستلزمات الإنتاج والمشتريات لغرض البيع وتحتوي على:

- مستلزمات سلعية.
- مستلزمات خدمية.
- مستلزمات بغرض البيع.

الباب الثالث: المصروفات الجارية التحويلية والمخصصة وتحتوي على:

- المصروفات التحويلية.
- المصروفات المخصصة.
- حسابات النتيجة (التوزيع للفائض).

ثانياً: الموارد الجارية: وتشتمل على التبويب الآتي:

الباب الأول: إيرادات النشاط الجاري.

الباب الثاني: إيرادات متنوعة.

الباب الثالث: إيرادات أوراق مالية وعوائد.

الباب الرابع: إيرادات جارية تحويلية

الباب الخامس: حسابات النتيجة (عجز العمليات الجارية).

❖ **تبويب الموازنة الرأسمالية:**

أولاً: الاستخدامات الرأسمالية: وتتكون من الأبواب الآتية:

الباب الرابع: مشروعات قيد التنفيذ.

الباب الخامس: التحويلات الرأسمالية.

ثانياً: الموارد الرأسمالية: وتشمل الأبواب الآتية:

الباب الخامس: الإيرادات الرأسمالية.

الباب السادس: إيرادات تحويلية رأسمالية.

يتم إعداد الموازنات السابقة وفقاً للتبويبات المذكورة في نماذج خاصة تشتمل على جداول توضح الإطار العام للموازنة نموذج رقم (1) والبيانات الإجمالية لكل من الاستخدامات والموارد كل على حدة نموذج رقم (2) ونموذج رقم (11) والبيانات التفصيلية لكل باب على حدة النموذج رقم (3) حتى رقم (18) كما ترفق بالموازنة عدد من الملحقات تتضمن تفاصيل حول:

- موازنة القوى الوظيفية حسب الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- الموازنة العمومية وحساب العمليات الجارية والبيانات التحليلية الخاصة بهما.
- التقرير الداخلي لمراجع الحسابات.
- تقرير مجلس إدارة الوحدة الاقتصادية.

ونورد على سبيل المثال لا الحصر الثلاثة النماذج الأولى لجداول تقديرات الموازنة للتوضيح فحسب كما يأتي:

الإطار العام للموازنة للسنة المالية..... م

مشروع موازنة السنة المالية ..... م نموذج رقم (١)

اسم الوحدة:

الموازنة الجارية:

كلي	جزئي	البيان	كلي	جزئي	البيان
		الباب الأول: إيرادات النشاط الجاري			الباب الأول: الرتبات والأجور وما في حكمها
		الباب الثاني: الإيرادات المتنوعة			الباب الثاني: مستلزمات الإنتاج ومشتريات بغرض البيع
		الباب الثالث: إيرادات الأوراق المالية والعوائد			الباب الثالث: المصروفات الجارية التحويلية والمخصصة
		الباب الرابع: إيرادات جارية تحويلية			
		جملة الموارد الجارية			جملة الإستخدامات الجارية
		عجز العمليات الجارية			حساب التوزيع
		الإجمالي العام			الإجمالي العام

الموازنة الرأسمالية:

كلي	جزئي	البيان	كلي	جزئي	البيان
		الباب الخامس: الإيرادات الرأسمالية			الباب الرابع: مشروعات قيد التنفيذ
		الباب السادس: إيرادات تحويلية رأسمالية			الباب الخامس: التحويلات الرأسمالية
		جملة الموارد الرأسمالية			جملة الإستخدامات الرأسمالية
		الإجمالي العام			الإجمالي العام

البيان الإجمالي لتقديرات الإستخدامات الجارية والرأسمالية

نموذج رقم (٢)

مشروع موازنة السنة المالية ..... م

(المبالغ بألف ريال)

اسم الوحدة:

المصرف الفعلي للسنوات السابقة			البيان	ربط السنة المالية ...م	المقدر صرفه في السنة المالية ...م			تقدير السنة المالية ...م	رأي اللجنة
...م	...م	...م			السنة الأخيرة الأول فعلي	السنة الأخيرة التالية تقديري	الإجمالي		
			الإستخدامات الجارية: الباب الأول: الرتبات والأجور وما في حكمها الباب الثاني: مستلزمات الإنتاج ومشتريات بغرض البيع الباب الثالث: المصروفات الجارية التحويلية والمخصصة						
			جملة الإستخدامات الجارية						
			حساب (النتيجة) التوزيع						
			الإجمالي العام						
			الإستخدامات الرأسمالية: الباب الرابع: مشروعات قيد التنفيذ الباب الخامس: التحويلات الرأسمالية						
			جملة الإستخدامات الرأسمالية						
			جملة الإستخدامات الجارية والرأسمالية						

البيان الإجمالي لتقديرات الموارد الجارية والرأسمالية

نموذج رقم (١١)

مشروع موازنة السنة المالية ..... م

اسم الوحدة:

(المبالغ بألف ريال)

الصرف الفعلي السنوات السابقة			البيان	ربط السنة المالية ...م	المقدر صرفه في السنة المالية ...م			تقدير السنة المالية ...م	بيان التعديل
م	م	م			السنة الأخيرة الأول فعلي	السنة الأخيرة الثانية تقديري	الإجمالي		
			الموارد الجارية: الباب الأول: إيرادات النشاط الجاري الباب الثاني: الإيرادات المتنوعة الباب الثالث: الأيراد المالية والموارد الباب الرابع: إيرادات جارية تحويلية						
			إجمالي الموارد الجارية						
			عجز العمليات الجارية العجز الجاري العام العجز المرحل جملة العجز الجاري						
			الإجمالي العام						
			الموارد الرأسمالية: الباب الخامس: الإيرادات الرأسمالية الباب السادس: الإيرادات التحويلية الرأسمالية						
			إجمالي الموارد الرأسمالية						
			جملة الموارد الجارية والرأسمالية						

الموازنات التخطيطية الجارية في المنشآت الخاصة:

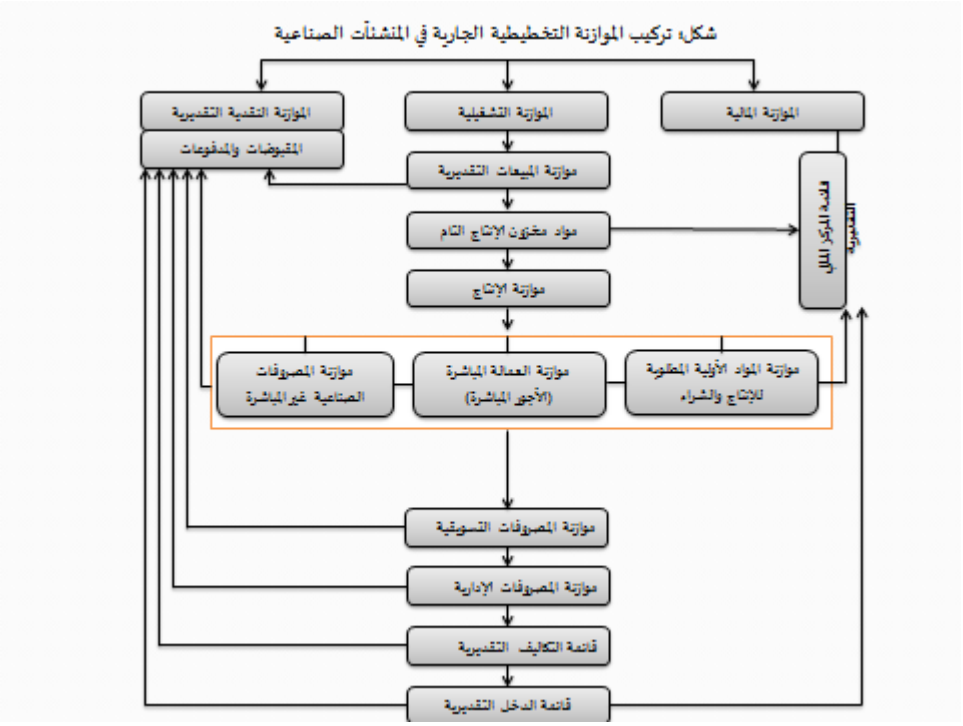
طبيعة الموازنة التخطيطية الجارية:

تعتبر الموازنة الجارية عن الخطة التشغيلية والنقدية والمالية المعتمدة من قبل الإدارة العليا عن مدة الموازنة وتخص العمليات الجارية للمنشأة. وتوضح الموازنة الجارية أهداف المنشأة وكيفية تحقيقها والتفكير بمشاكل المنشأة مقدماً ومعالجة هذه المشاكل قبل وقوعها. وألا ينظر للموازنة على أنها عملية ميكانيكية حسابية إذ أنهُ يترتب على إعداد التقديرات دراسة المشاكل والبدائل المتاحة واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة لمعالجة تلك المشاكل واختيار البدائل المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة.

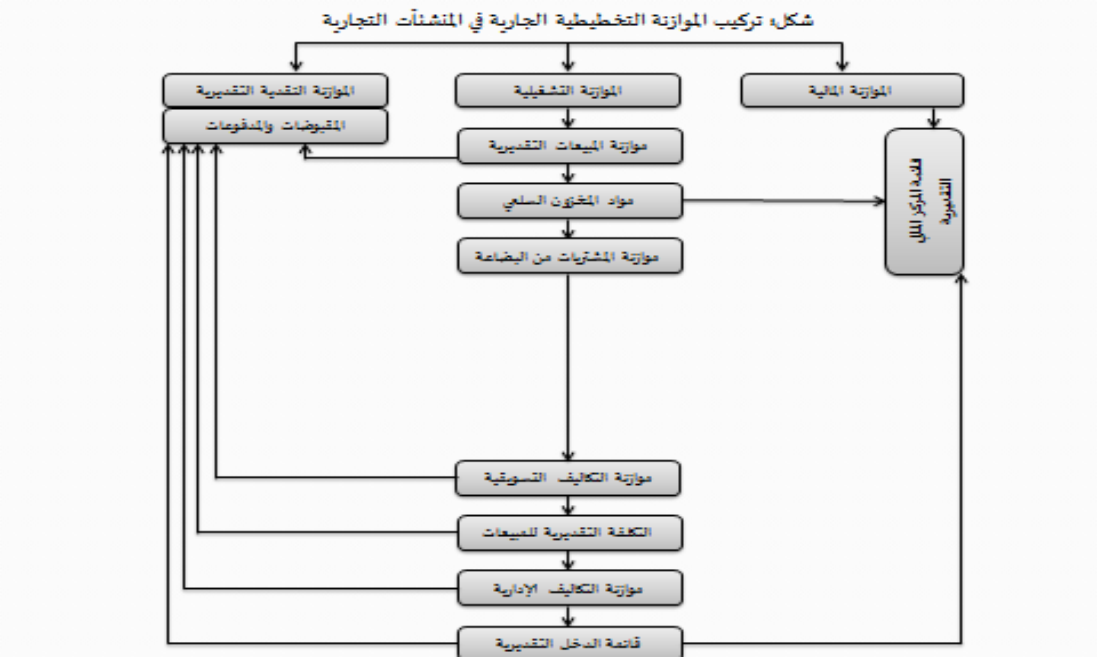
كما أنهُ لا يمكن لإدارة المنشأة أن تتجاهل الجوانب السلوكية في الموازنات وأنهُ يمكن أن تكون الموازنة ذا أثر إيجابي على تحفيز أو دافعية المدراء أو ذا أثر سلبي عليها. فاشتراك المستويات الإدارية الدنيا في إعداد الموازنات يدعم الأثر الإيجابي لدافعية المدراء.

الأنواع الرئيسية والفرعية للموازنة التخطيطية الجارية:

1- **<u>الموازنة التشغيلية:</u>** يقصد بهذا النوع من الموازنات هي خطة تتضمن تقديرات الأنشطة التشغيلية في المنشأة المتمثلة في العمليات التسويقية والعمليات الإنتاجية وعمليات الشراء والتخزين وما قد يترتب عن هذه الأنشطة من تكاليف ونتائج أعمال تقديرية خلال السنة المالية ويتم التعبير عن هذه الموازنة في صورة أرقام كمية ومالية تقديرية. وتضم الموازنة التشغيلية في **المنشآت الصناعية** الموازنات الفرعية التقديرية الآتية:



أما في **المنشآت التجارية** فإن الموازنة التشغيلية تظم كافة الموازنات أعلاه باستثناء موازنة الإنتاج التام وعناصرها الفرعية. وتحل محلها موازنة المشتريات من البضاعة الجاهزة .



2- <u>الموازنة المالية:</u> وتضم الفروع الآتية:

- الموازنة النقدية التقديرية: وتتضمن تقديرات المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة (التدفق النقدي التقديري) الداخل والخارج الناتج عن التشغيل أو النشاطات الأخرى غير التشغيلية خلال مدة الموازنة وما يترتب عن هذا التدفق من فائض أو عجز نقدي.

- موازنة (قائمة) المركز المالي التقديرية: وتتضمن تقدير لمصادر التمويل وأوجه استخدامها

أما بالنسبة للأنشطة أو العمليات الرأسمالية (الاستثمارية) في المنشأة فيتم إعداد موازنة خاصة بها هي الموازنة الرأسمالية (الاستثمارية) وتمثل هذه الموازنة تخطيطاً طويل الآجل للمشروعات التطويرية والرأسمالية المختلفة في المنشأة التي يتطلب تنفيذها مدد تزيد عن السنة المالية.

خطوات إجراءات إعداد تقديرات الموازنة الجاري:

تُعد الموازنات التقديرية باختلاف أنواعها ناتج عن مجهودات عدد كبير من ذوي الخبرة والعلم والمعرفة في التنسيق بين الأهداف التي ترغب المنشأة في تحقيقها والموارد والإمكانيات المتاحة المتوفرة أو المتوقع توفيرها في ظل المعلومات والمعطيات المتوفرة عن العوامل والأحوال والمتغيرات المتوقع أن تحدث في أثناء مدة تنفيذ الموازنة.

ولكون الموازنة الجارية للمنشأة تتكون من التسويقية، والتمويلية. فإن خطوات ومراحل التحضير لكل منها على حدة يتطلب عدد من الإجراءات والطرق والمعلومات المتاحة لها أو اللازمة توفيرها، كما تحتاج إلى تشكيلة من الخبرات الملائمة في مجالات النشاط المختلفة.

ويراعي أن إعداد الموازنات الجارية يجب أن يراعي الخطوات الإجرائية الآتية:

1- تحديد العوامل المؤثرة في بيئة المنشأة الداخلية والخارجية.
2- التعرف على السياسات والإجراءات المتبعة في إعداد الموازنة التخطيطية.
3- الاطلاع على القرارات الإدارية والاتجاهات المحددة لنشاطات المنشأة.
4- إعداد التقديرات للأنشطة الجارية للمنشأة بتفاصيلها بما يتلاءم مع الأهداف العامة المرجوة.
5- إيجاد الترابط والتناسق بين تقديرات الموازنات الفرعية للأنشطة وتوحيدها بموازنة شاملة.
6- الموافقة على مشروع الخطة الشاملة واعتمادها من قبل مجلس إدارة المنشأة.
7- توزيع الخطة على الإدارات والأقسام المعنية بتنفيذها مع توضيح محتواها وكيفية التنفيذ للموازنة حسب الأولويات.
8- مراقبة التنفيذ للموازنة وإعداد التقارير الرقابية وتقويم النتائج تحقيقاً لمبدأ محاسبة المسئولية وتقويم الأداء.

طرق (مداخل) إعداد الموازنات التخطيطية الجارية:

توجد ثلاث طرق رئيسية يمكن أن يبدأ بها إعداد تقديرات الموازنة الجارية واستخدام أي منها يخضع لأحوال المنشأة المعنية وتحديد تأثير العوامل والأحوال المختلفة على إعداد الموازنة التقديرية. وهي:

1. **طريقة التنبؤ بالمبيعات :** وتستخدم عندما يكون حجم طلب المنتجات في السوق يقل عن مستويات الطاقة الإنتاجية المتاحة للمنشأة وبالتالي فإن إعداد جداول الموازنة يبدأ أولاً بإعداد جداول التقديري وبالتالي ثم جداول الموازنة ومستلزماته و التكاليف والدخل .
2. **طريقة التنبؤ بالطاقة الإنتاجية:** ويمكن أن يستخدم في حالة أن تكون الطاقة المتاحة للإنتاج في المنشأة غير كافية لتغطية حجم الطلب على المنتجات لأن المنشأة لا تستطيع أن تنتج أكثر من طاقتها المتاحة وبالتالي فإن إعداد الجداول التقديرية للموازنة وخاصة جدول المبيعات التقديرية سوف يخضع للحد الأقصى للإنتاج المتاح وليس لحجم الطلب المتوقع وكذا بالنسبة لبقية الجداول التقديرية للموازنة التشغيلية .
3. **طريقة التنبؤ بالربحية:** وتستخدم عادة في المنشآت الجديدة لأنه يتم التوقع بالربح المستهدف ثم على ضوءه تحدد كمية المبيعات وبالتناسق مع الطاقة الإنتاجية المتاحة .

وبالتالي فإن العوامل المؤثرة قد تتمثل بالتكاليف والأسعار والطاقة الإنتاجية. ويتم إعداد الجداول التقديرية بناء على تقديرات قائمة الدخل(تكاليف ونتائج الأعمال) .

مثـــــــــال :

بافتراض أن رقم المبيعات التقديرية لعام 2022 م 22,800,000 ريال ستقوم الشركة بتوزيعه خلال السنة على أساس أربع مدد متساوية مدة كل منها ثلاثة أشهر، وأن سياسة الشركة ستقوم على الركة بتوزيعه خلال السنة على أساس أربع مدد متساوية مدة كل منها ثلاثة أشهر ، وأن سياسة الشركة ستقوم على النحو الآتي :

- توزيع مبيعات كل فصل بالتساوي بين الأشهر الخاصة به .
- بيع الوحدة الواحدة بسعر ثابت خلال العام 2022م بمبلغ 190 ريال .
- البيع نقداً بنسبة 60% من إجمالي قيمة المبيعات للمدة المعينة وبالآجل بنسبة 40% ويتم تحصيل مبيعات كل شهر في الشهر الذي يليه مباشر .

المطلوب : إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات .