

**تعريف المحاسبة الإدارية :** هي فرع محاسبي يتضمن مجموعة من الأدوات والأساليب لتجميع وتحليل البيانات وإعداد تقارير معلومات ملائمة للمستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة لاستخدامها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات .

**خصائص المحاسبة الإدارية :** ١- محاسبة داخلية ٢- محاسبة تحليلية تفصيلية ٣- محاسبة موقفيه ٤- محاسبة القرار ٥- توفر معلومات مستقبلية وحاضرة وتاريخية ٦- توفر معلومات مالية ومعلومات غير مالية ٧- توفر معلومات عن التكاليف والإيرادات وأخرى

**أهداف المحاسبة الإدارية :** ١- توفر المعلومات الملائمة لمساعدة الإدارة في التخطيط

٢- توفر المعلومات الملائمة لمساعدة الإدارة في الرقابة على الأنشطة التشغيلية

٣- توفر المعلومات الملائمة لمساعدة الإدارة في تقييم الأداء للأفراد والوحدات الفرعية

٤- توفر المعلومات الملائمة لترشيد الإدارة في عملية اتخاذ القرار

**تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المنشأة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار لذ فهي تعد : اختيارية**

**وظائف المحاسبة الإدارية :** ١- تجميع والمعلومات من مصادرها

٢- تحليل البيانات والمعلومات وتصنيفها في مجموعات متجانسة

٣- تقييم المعلومات وتحديد المعلومات الملائمة وغير الملائمة

٤- توفير وتوصيل المعلومات الملائمة للمستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة

**الفرق بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية :**

| المحاسبة المالية                                                   | المحاسبة الإدارية                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ١. تخدم بشكل أساسي أطراف خارج المنشأة .                            | ٨. تخدم بشكل أساسي إداري المنشأة .                                             |
| ٢. إلزامية طبقاً للقانون .                                         | ٩. اختيارية حسب رغبة إدارة المنشأة .                                           |
| ٣. توفر معلومات إجمالية عن المنشأة ككل .                           | ١٠. توفر معلومات تفصيلية عن الوحدات الفرعية بالمنشأة .                         |
| ٤. توفر معلومات تاريخية فقط .                                      | ١١. توفر معلومات تاريخية وحاضرة ومستقبلية .                                    |
| ٥. توفر معلومات مالية فقط .                                        | ١٢. توفر معلومات مالية ومعلومات غير مالية .                                    |
| ٦. يحكم إعداد تقاريرها وقوائمها معايير ومبادئ محاسبية متعارف عليها | ١٣. لا يحكم إعداد تقاريرها وقوائمها معايير ومبادئ محاسبية معينة .              |
| ٧. تتميز معلوماتها بدرجة دقة                                       | ١٤. معلوماتها ليست بنفس درجة دقة معلومات المحاسبة المالية خاصة المستقبلية منها |

**الفرق بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية**

| التكاليف                                              | الإدارية                                          |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| ١. توفر معلومات تاريخية فقط                           | توفر معلومات تاريخية وحاضرة ومستقبلية .           |
| ٢. توفر معلومات عن عناصر التكاليف فقط                 | توفر معلومات عن عناصر التكاليف والإيرادات وأخرى . |
| ٣. تركز الاهتمام على معلومات التكاليف قصيرة الأجل فقط | تهتم بمعلومات التكاليف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل |

**تستفيد المحاسبة الإدارية من بعض مفاهيم علم الاقتصاد مثل:** ١- تكلفة الفرصة البديلة ٢- التكاليف التفاضلية ٣- التكلفة الحدية

**تستفيد المحاسبة الإدارية من بعض مفاهيم علم الإحصاء الكمية مثل:** ١- نظرية الاحتمالات ٢- المعادلات الرياضية ٣- تحليل التعادل

**تستفيد المحاسبة الإدارية من بعض مفاهيم العلوم السلوكية مثل:** ١- مفهوم المشاركة ٢- مفهوم الحوافز

**عند المقارنة بين المحاسبة الإدارية وبين المحاسبة التكاليف فان :** المحاسبة الإدارية تعد اشمل من محاسبة التكاليف

**تعريف الموازنة التخطيطية :** عبارة عن ترجمة مالية للأهداف وللخطط الكمية التي تغطي الأنشطة المختلفة للمنشأة لفترة مستقبلية

**خصائص الموازنة التخطيطية :** ١- تعتبر الموازنة تصوراً كمياً وقيماً لأهداف المنشأة خلال فترة معينة

٢- تعد الموازنة لفترة زمنية مقبلة

٣- يحكم إعداد وتنفيذ الموازنة مجموعة من الأسس

٤- يجب أن تعد الموازنة وفقاً للإمكانيات المتاحة والظروف المحتمل أن تسود وقت تنفيذ الموازنة

٥- يجب أن تُعتمد الموازنة من الإدارة العليا حتى تصبح ملزمة وقابلة للتنفيذ ٦- تهدف الموازنة الى مساعدة الإدارة في مجالات

التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات

**أهداف الموازنة التخطيطية:** التخطيط - الرقابة وتقييم الأداء - التنسيق - أداة لترشيد اتخاذ القرارات - الاتصال

**المبادئ العلمية للموازنة التخطيطية** الشمول - التعبير المالي - التوزيع الزمني - المشاركة - وحدة الموازنة

**مبدأ الشمول :** تكون الموازنة شاملة لجميع الإدارات والأقسام والعمليات وأوجه النشاط بالمنشأة

**مبدأ التعبير المالي :** تتم الترجمة للخطط والموازنات العينية في شكل نقدي وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة

**مبدأ التوزيع الزمني :** تقسيم الفترة الزمنية الإجمالية للموازنة الى فترات زمنية تفصيلية توضح خلالها توقيت توقع حدوث العمليات

المختلفة على مدار فترة الموازنة

**مبدأ المشاركة :** اشترك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنات لضمان عدم معارضة تنفيذها

**وحدة الموازنة :** أن كل جزء من أجزاء الموازنة يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى

**بيع الموازنة :** يعني إقناع الأفراد المشاركين بأهمية الموازنة

**مراحل إعداد الموازنة التخطيطية:** ١- تحديد الأهداف ٢- التنسيق بين الخطط والموازنات الفرعية ٣- اعتماد الموازنة الشاملة

**أنواع الموازنات : من حيث الفترة الزمنية (موازنات قصيرة الأجل - موازنات متوسطة وطويلة الأجل)****٢- من حيث مستويات النشاط : (ثابتة - مرنة )****٣- من حيث طبيعة العمليات : (موازنة العمليات التشغيلية ( الجارية ) - موازنة العمليات النقدية - موازنة العمليات الرأسمالية)**

ان الاختلاف بين بين الموازنة الساكنة والمرنة : مستوى او مستويات النشاط

يعتبر اعداد موازنة المبيعات : هو الأساس والخطوة الأولى لإعداد الموازنة الشاملة للمنشأة

الموازنات الساكنة ( أو الثابتة ) : عبارة عن موازنة تعد لمستوى نشاط واحد فقط

تتصف الموازنة الساكنة بخاصيتين هما : ١- تعد لمستوى نشاط واحد فقط متوقع ٢- أنها تقارن التكاليف الفعلية عادة بالتكاليف

التقديرية المخططة طبقاً للموازنة عند مستوى النشاط المخطط بالموازنة الأصلية

عيوب الموازنة الساكنة هي : ١- افتراض حالة أو موقف واحد معين فقط لمستوى النشاط يتوقع حدوثه مستقبلاً ٢- عدم منطقية

المقارنة بين تكاليف فعلية عند مستوى نشاط فعلي وبين تكاليف تقديرية مخططة

الموازنة المرنة : عبارة عن موازنة التي تعد تقديرتها على أساس مدى ملائم من مستويات النشاط

تتصف الموازنة المرنة بخاصيتين هما : أنها تعد لعدة مستويات نشاط داخل المدى الملائم ٢- أنها ديناميكية وليست ثابتة

القرار : عبار عن إختيار من بين مجموعة بدائل

نبوب عناصر التكاليف من حيث علاقتها باتخاذ القرار الى تكاليف : ملائمة وغير ملائمة

اختلاف او عدم اختلاف قيمة العنصر فيما بين البدائل يعتبر هو المعيار في اختيار عنصر التكلفة : تفضلياً او عدم تفضلياً

المعيار الاساسي في اعتبار عنصر التكلفة تفضلياً ام عدم تفضلياً : اختلاف مقدار عنصر التكلفة بين البدائل

عند اتخاذ القرار تعتبر التكاليف الثابتة : ملائمة احياناً وغير ملائمة احياناً

يتكون القرار من ثلاث عناصر : الاهداف - البدائل - الاختيار

تساعد المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات المحاسبية للملائمة عن بدائل القرار : زيادة درجة المعرفة لدى متخذ القرار و تخفيض

درجة عدم التأكد المرتبط بالمستقبل لديه

خطوات أو مراحل القرار : ١- تحديد المشكلة ٢- تحديد البدائل ٣- تقييم البدائل المقترحة والمفاضلة بينها ٤- اختيار البديل المناسب

وإتخاذ القرار الرشيد

**أنواع القرارات : ١- من حيث الفترة الزمنية : ١- قرارات طويلة الأجل ( استثمارية ، إستراتيجية ) ٢- قرارات قصيرة الأجل ( جارية****أو تشغيلية )****٢- من حيث مدى تكرارها : ١- قرارات روتينية متكررة ٢- قرارات غير روتينية أي غير متكررة****٣- من حيث ارتباطها بوظائف الإدارة : قرارات تخطيطية - قرارات رقابية - قرارات تنفيذية**

عند إتخاذ قرار بيع المنتجات المشتركة عند نقطة الإنفصال بعد تشغيل إضافي فإن التكاليف المشتركة : غير ملائمة في جميع الحالات

مقومات نظام محاسبة المسئولية ( ثلاثة مقومات ) : تحديد مراكز المسئولية - تحديد معايير الأداء - إعداد التقارير الرقابية

جوهر محاسبة المسئولية هو : تحقيق الرقابة وتقييم الاداء

انواع مراكز المسئولية إلى ثلاثة أنواع هي :

**١- مركز التكلفة :** عبارة عن دائرة نشاط يكون مديرها مسئولاً أساساً عما يحدث بها من عناصر تكاليف فقط خاضعة لرقابته وتحكمه

امثله على مركز التكلفة : مراكز الإنتاج ( خط إنتاجي معين مثلاً ) ومراكز الخدمات الإنتاجية (مركز صيانة الآلات والمعدات بالمصنع

**٢- مركز الربحية :** عبارة عن دائرة نشاط يكون مديرها مسئولاً أساساً عما يحققه من إيرادات وعما يحدثه من عناصر

امثلة على مركز الربحية : قسم أدوات منزلية ، قسم أدوات كهربائية

**٣- مركز الإستثمار :** عبارة عن دائرة نشاط يكون مديرها مسئولاً أساساً عما يحققه من إيرادات وعما يحدثه من عناصر تكاليف

ومصرفات ، إضافة إلى ما تم استثماره من موارد وأصول في مركز المسئولية

أمثلة مراكز الإستثمار : الفروع المستقلة والخارجية للمنشآت المالية من بنوك وشركات تأمين ، والفروع الخارجية للشركات متعددة

الجنسيات

مقاييس بطاقة القياس المتوازن للأداء : الابتكار والإبداع - العمليات الداخلية - العملاء - الأداء المالي

أنواع مقاييس الأداء : مقاييس الأداء ذات المعيار الواحد - مقاييس الأداء ذات المعايير المتعددة - مقاييس الأداء المركبة - مقاييس

بطاقة القياس المتوازن للأداء □

ان لنظام التكلفة على أساس النشاط ABC يهدف الى : اعادة تخصيص التكاليف الانتاجية غير المباشرة على المنتجات

ان التكلفة المستهدفة ( TC ) تعني : تحديد تكلفة المنتج وفقاً لاسعار البيع التي يقبلها السوق

نبوب عناصر التكاليف من حيث علاقتها بمراكز المسئولية الى : تكاليف قابلة للرقابة وتكاليف غير قابلة للرقابة

الاساس في اتخاذ قرار قبول أو رفض طلبيات البيع الخاصة هو : مدى تحقيق الطلبية الخاصة لأرباح تفضلية أو خسائر تفضلية

الاساس في اتخاذ قرار التصنيع الداخلي أم الشراء الخارجي هو : هي معلومات التكاليف لكل من بديل التصنيع الداخلي وبديل الشراء

الخارجي

التصنيع الداخلي يكون هو القرار المناسب : التكاليف التفضلية للملائمة للتصنيع الداخلي تكون أقل من تكاليف الشراء الخارجي

**الشراء الخارجي يكون هو القرار المناسب :** تكاليف الشراء الخارجي تكون أقل من التكاليف التفاضلية الملانمة للتصنيع الداخلي

**الاساس في اتخاذ قرار الإستبعاد أم الإبقاء على أحد المنتجات :** هو مدى تحقيق المنتج المعين المرشح للإستبعاد (عائد مساهمة) / (هامش ربحية) حقيقية أو (خسائر) حقيقية ، ومدى تأثير ذلك على الربحية الصافية للمنشأة

**الاساس في اتخاذ قرار الإضافة أم عدم الإضافة لمنتج جديد :** هو مدى تحقيق المنتج الجديد أرباح أو خسائر تفاضلية حقيقية

**الاساس في قرار بيع المنتجات المشتركة عند نقطة الانفصال أم بيعها بعد استكمال التشغيل الإضافي عليها :** هو مدى تحقيق ربحية تفاضلية أو خسارة تفاضلية من عمليات التشغيل الإضافي للمنتج بعد نقطة الانفصال

**تحدد مدى ربحية أو خسارة عمليات التشغيل الإضافي للمنتج بعد نقطة الانفصال :** من خلال المقارنة بين الإيرادات التفاضلية من التشغيل الإضافي للمنتج وبين التكاليف التفاضلية للتشغيل الإضافي للمنتج

**يكون القرار المناسب هو بيع المنتجات عند نقطة الانفصال ( دون إجراء تشغيل إضافي ) :** في حالة أن عمليات التشغيل الإضافي للمنتج تحقق خسائر إضافية تؤدي إلى تخفيض الربحية الصافية للمنشأة

**يكون القرار المناسب هو بيع المنتجات بعد إجراء تشغيل إضافي عليها بعد نقطة الانفصال :** في حالة أن عمليات التشغيل الإضافي للمنتج تحقق أرباح إضافية تؤدي إلى زيادة الربحية الصافية للمنشأة

**القرارات في حالة الخسائر والأرباح في الموضع السابقة**

| القرار في حالة الأرباح            | القرار في حالة الخسائر         |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| الإبقاء على المنتج                | استبعاد المنتج                 |
| إضافة المنتج الجديد               | عدم إضافة المنتج الجديد        |
| التشغيل الإضافي عند نقطة الانفصال | بيع المنتجات عند نقطة الانفصال |
| قبول طلبات البيع الخاصة           | رفض طلبات البيع الخاصة         |

**التكاليف الملانمة وغير ملانمة في اتخاذ القرار :**

| الملانمة               | غير ملانمة                            |
|------------------------|---------------------------------------|
| التكاليف المستقبلية    | التكاليف غير المستقبلية ( التاريخية ) |
| تكاليف قابلة للتجنب    | تكاليف غير قابلة للتجنب               |
| تكلفة الفرصة البديلة   | تكلفة الغارقة                         |
| التكلفة الثابتة الخاصة | التكلفة الثابتة المخصصة               |
| تكلفة تفاضلية          | تكلفة غير تفاضلية                     |

**ملاحظة : ١- في السؤال اذا قال تفاضلية او قابلة للتجنب هي نفس كلمة ملانمة**

**٢- في السؤال اذا قال غير تفاضلية او غير قابلة للتجنب هي نفس كلمة غير ملانمة ( الغارقة )**