



مقرر: المحاسبة الادارية

د. محمد حسين حجاج

جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الثامنة

دور المحاسبة الإدارية في مجال اتخاذ القرار



العناصر الرئيسية:

- أولا : مفهوم القرار
- ثانيا : خطوات أو مراحل القرار
- ثالثا : أنواع القرارات
- رابعا: مدى ملائمة المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرار
- خامسا: مفاهيم التكاليف لأغراض اتخاذ القرار
- سادسا: التحليل التفاضلي في مجال اتخاذ القرار
- سابعا : استخدامات التحليل التفاضلي في اتخاذ القرارات قصيرة الأجل

❖ اختبر نفسك (اسئلة للمراجعة)



أولاً : مفهوم القرار

- **يمثل اتخاذ القرار** وظيفة أساسية بل الوظيفة الأهم من وظائف الإدارة، فالمديرون يواجهون باستمرار مشاكل ومواقف قرارية تستدعي منهم اتخاذ قرارات رشيدة.
- **تتبع صعوبة اتخاذ مثل هذه القرارات** من وجود عدة بدائل للمشكلة الواحدة، وعلى الإدارة أن تفاضل بين البدائل المتاحة وتختار البديل الذي يساهم بشكل أفضل في تحقيق هدف المنشأة.
- **القرار** عبارة عن اختيار من بين مجموعة البدائل.



■ **يتكون القرار من ثلاثة عناصر** هي الاختيار والبدائل والأهداف. ويعني ذلك أن متخذ القرار لديه هدف يود تحقيقه، وأمامه عدة بدائل تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وعلى متخذ القرار أن يفاضل بين هذه البدائل لأختيار أفضلها.

■ **تساعد المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات المحاسبية الملائمة** عن بدائل القرار، وبالتالي زيادة درجة المعرفة لدى متخذ القرار وتخفيض درجة عدم التأكد المرتبط بالمستقبل لديه، وأخيرا ترشيد عملية اتخاذ القرار والتوصل إلى القرار المناسب.



ثانيا : خطوات أو مراحل اتخاذ القرار

■ تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات أو مراحل هي :

- 1- تحديد المشكلة
- 2- تحديد البدائل المقترحة لحل المشكلة
- 3- تقييم البدائل المقترحة والمفاضلة بينها
- 4- اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار الرشيد



ثالثا: أنواع القرارات

▶ من حيث الفترة الزمنية : تقسم القرارات الى :-

1- قرارات طويلة الأجل (استثمارية، استراتيجية)

2- قرارات قصيرة الأجل (جارية أو تشغيلية) .

▶ من حيث مدى تكرارها: تقسم القرارات الى :-

1- قرارات روتينية متكررة(مثل الحصول على مستلزمات الانتاج والبيع)

2- قرارات غير روتينية أى غير متكررة (مثل قرار شراء أو تصنيع أجزاء)

▶ من حيث ارتباطها بوظائف الادارة: تقسم القرارات الى :-

1- قرارات تخطيطية

2- قرارات رقابية.

3- قرارات تنفيذية



رابعاً: مدى ملائمة المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرار

- **الملائمة** تعني أن المعلومات المحاسبية ومعلومات التكاليف خاصة يجب أن تكون ملائمة مع القرار المراد اتخاذه، وكذا ملائمة مع متخذ القرار ذاته.
- **تصنف المعلومات المحاسبية من حيث علاقتها بعملية اتخاذ القرار** الى نوعين هما:

أ- معلومات ملائمة لاتخاذ القرار. هي معلومات مستقبلية متوقعة تختلف من بديل لآخر، وهي معلومات تفاضلية أى أنها تميز كل بديل عن البدائل الأخرى، وهي معلومات تؤثر في القرار وتتأثر بالقرار.

ب- معلومات غير ملائمة لاتخاذ القرار. هي معلومات تاريخية حدثت في فترات ماضية، وهي معلومات غير تفاضلية أى أنها لا تميز أى بديل عن البدائل الأخرى، وهي لا تؤثر في القرار ولا تتأثر بالقرار.



■ **حتى تكون معلومات التكاليف ملائمة** للمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات غير الروتينية قصيرة الأجل يجب أن تتصف بالسمات الآتية:

1- تكاليف مستقبلية: أن التكلفة ستحدث لاحقا نتيجة لاتخاذ القرار، أما التكلفة غير المستقبلية أي التكلفة التاريخية/ الغارقة التي حدثت سابقا تعتبر غير ملائمة عند اتخاذ القرار.

2- تكاليف تفاضلية: أي أن التكلفة تختلف فيما بين البدائل، أما التكلفة التي لا تختلف بين البدائل تعتبر غير ملائمة.

3- تكاليف قابلة للتجنب: أي أن التكلفة يتم تحملها حالة اتخاذ القرار، ويمكن استبعادها بعدم اتخاذ القرار. أما التكلفة غير القابلة للتجنب هي غير مرتبطة بالقرار لذلك فهي غير ملائمة عند اتخاذ القرار.



خامسا: مفاهيم التكاليف لأغراض اتخاذ القرار

(1) التكاليف التفاضلية:

➤ هي التكاليف التي تختلف من بديل لآخر، وهي تشتمل على جميع بنود التكاليف التي تختلف بين البدائل سواء كانت هذه البنود تكلفة متغيرة أم تكلفة ثابتة.

➤ التكاليف التفاضلية تعتبر تكلفة ملائمة عند اتخاذ القرار، لأنها تكون حاسمة عند المقارنة والمفاضلة بين البدائل. أما التكاليف غير التفاضلية تعتبر تكاليف غير ملائمة عند اتخاذ القرار حيث تعتبر تكلفة غير مهمة وغير حاسمة عند المفاضلة واتخاذ القرار.

➤ العبرة في اعتبار عنصر التكلفة تفاضليا أم غير تفاضليا هو اختلاف مقدار العنصر فيما بين البدائل و مدى كونه عنصرا حاسما عند المفاضلة واتخاذ القرار.



(2) التكاليف الغارقة:

➤ هي التكاليف التي حدثت فعلا، ولا يمكن استردادها أو تغييرها بموجب أي قرار أو تصرف مستقبلي حيث أنها تكلفة تاريخية وقعت بالفعل في فترات ماضية.

➤ التكاليف الغارقة تعتبر تكلفة غير ملائمة عند اتخاذ القرار، لأنها تكون تاريخية أي غير مستقبلية، وتكون غير تفاضلية أي غير حاسمة عند المقارنة والمفاضلة بين البدائل، ويجب عدم استخدامها عند التحليل والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرار.



(3) تكلفة الفرصة البديلة:

- تتمثل في العوائد/ الأرباح المفقودة أو المضحى بها والتي تخص أفضل بديل تالي للبديل المختار
- هذه التكلفة لا تسجل في الدفاتر والسجلات المحاسبية
- هذه التكلفة تعتبر ملائمة لاتخاذ القرار حيث أنها مرتبطة بالقرار فهي تؤثر و تتأثر بالقرار.



سادسا: التحليل التفاضلي في مجال اتخاذ القرار

■ ان المفاضلة بين البدائل تتطلب توافر المعلومات الملائمة للتعامل مع الموقف القراري أو المشكلة القرارية ، ومن ثم المفاضلة بين البدائل **باتباع تحليل تفاضلي للتكاليف والايرادات** المرتبطة بكل بديل « تكاليف تفاضلية و ايرادات تفاضلية»، وعليه يتم اتخاذ القرار الرشيد الذي يحقق الهدف سواء من زاوية تعظيم الايرادات أم ترشيد التكاليف.

■ **وفقا لأسلوب التحليل التفاضلي** يقوم متخذ القرار بتحليل النتائج المترتبة على كل بديل وذلك بمقارنة التكاليف التفاضلية «تكاليف مضافة» مع الايرادات التفاضلية «ايرادات مضافة» المترتبة على اختيار بديل معين مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة، وبالتالي يتم اختيار البديل الذي يترتب على اختياره زيادة في الايرادات التفاضلية عن التكاليف التفاضلية مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة.



■ **لتطبيق اسلوب التحليل التفاضلي** يجب على المحاسب الاداري اتباع الخطوات التالية عند تحليل معلومات التكاليف:

1-حصر جميع عناصر التكاليف ذات العلاقة بكل بديل من البدائل المتاحة

2-استبعاد التكاليف الغارقة

3-استبعاد التكاليف غير التفاضلية، أي التي لا تختلف من بديل لآخر

4- تمثل عناصر التكاليف المتبقية التكاليف التفاضلية الملائمة لاتخاذ القرار والتي يعتمد عليها اساسا للمفاضلة واتخاذ القرار الرشيد



سابعا: استخدامات التحليل التفاضلي في اتخاذ القرارات قصيرة الأجل

(1)- قرار قبول أو رفض طلبيات البيع الخاصة

(2)- قرار التصنيع الداخلي أم الشراء الخارجي

(3)- قرار بيع المنتجات المشتركة عند نقطة الانفصال أم بيعها بعد استكمال التشغيل الاضافي عليها.

(4) - قرار استبعاد أو الإبقاء على أحد المنتجات القائمة حاليا،
و قرار إضافة أو عدم إضافة منتج جديد إلي تشكيلة المنتجات القائمة حاليا



اختبر نفسك



1- التكاليف التي تختلف باختلاف بدائل القرار هي:

- أ - تكاليف مرنة بنسبة 100%
- ب - تكاليف غير ملائمة لاتخاذ القرار
- ج - تكاليف تفاضلية
- د - تكلفة الفرصة البديلة

الإجابة الصحيحة (ج)



2- مراحل عملية اتخاذ القرار هي:

- أ - ادراك المشكلة، دراسة المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار
- ب - تقييم المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اتخاذ القرار
- ج - تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اتخاذ القرار
- د - التعرف على المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البدائل، اتخاذ القرار

الإجابة الصحيحة (ج)



3- القرارات الاستراتيجية هي قرارات:

- أ - متكررة روتينية
- ب - لها تأثير محدود على مستقبل المنشأة
- ج - يمكن تصحيحها والغائها
- د - لا شئ مما سبق

الإجابة الصحيحة (د)



4 يعتمد متخذ القرار على المحاسب الاداري في توفير المعلومات الملائمة للموقف القراري المعين لأن:

- أ- المحاسب الاداري يعتبر شخصا متخصصا في المعلومات
- ب- المدير يتولى رسم الأهداف ووتحديد البدائل
- ج- قيام المحاسب بهذه المهمة يمكن المدير من التركيز على الأعمال الأخرى
- د - الاجابة (أ) ، (ج) صحيحة

الإجابة الصحيحة (د)



5- تقسم القرارات من حيث الفترة الزمنية الى:

- أ- قرارات روتينية وقرارات غير روتينية
- ب- قرارات قصيرة الأجل وقرارات طويلة الأجل
- ج- قرارات تخطيطية وقرارات رقابية وقرارات تنفيذية
- د - قرارات التصنيع الداخلي وقرارات الشراء الداخلي

الإجابة الصحيحة (ب)





مَشْرِطٌ بِحَمْدِ اللَّهِ



د. محمد حسين حجاج

مقرر: المحاسبة الادارية