

**تعريف المحاسبة الإدارية :** هي فرع محاسبي يتضمن مجموعة من الأدوات والأساليب لتجميع وتحليل البيانات واعداد 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 الادارية ادارة 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 والادارية :**

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

#### الفرق بين محاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية

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

**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 الاساليب 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 الادارية وبين المحاسبة التكاليف فان :** المحاسبة الادارية 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 اعداد 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 الاجمالية للموازنة الى فترات زمنية تفصيلية توضح خلالها توقيت توقع حدوث العمليات المختلفة على مدار فترة الموازنة

**مبدأ المشاركة :** اشترك جميع المستويات الإدارية في اعداد 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 اعداد 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 : تفاضلها او عدم تفاضلها
- المعيار الاساسي في اعتبار عنصر التكلفة تفاضلها ام عدم تفاضلها : اختلاف مقدار عنصر التكلفة بين البدائل
- عند اتخاذ القرار تعتبر التكاليف الثابتة : ملائمة احيانا وغير ملائمة احيانا
- 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
- أنواع 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 مثلا ) 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 ومصروفات ، 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 : الإبتكار 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 تفاضلية أو خسائر تفاضلية
- 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 التفاضلية للملائمة للتصنيع الداخلي تكون أقل من تكاليف الشراء الخارجي

**الشراء الخارجي يكون هو القرار المناسب : تكاليف الشراء الخارجي تكون أقل من التكاليف التفاضلية الملائمة للتصنيع الداخلي**  
**الاساس في إتخاذ 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 إتخاذ 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 الموضوع السابقة**

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

**التكاليف الملائمة وغير ملائمة في إتخاذ القرار :**

الملائمة	غير ملائمة
التكاليف المستقبلية تكاليف قابلة للتجنب تكلفة الفرصة البديلة التكلفة الثابتة الخاصة تكلفة تفاضلية	التكاليف غير المستقبلية ( التاريخية ) تكاليف غير قابلة للتجنب تكلفة الغارقة التكلفة الثابتة المخصصة تكلفة غير تفاضلية

**ملاحظة : ١- في السؤال اذا قال تفاضلية او قابلة للتجنب هي نفس كلمة ملائمة**  
**٢- في السؤال اذا قال غير تفاضلية او غير قابلة للتجنب هي نفس كلمة غير ملائمة ( الغارقة )**