

## المحاضرة الاولى

من المفاهيم التي تستخدمها المحاسبة الإدارية في تطبيقاتها مفهوم المشاركة ومفهوم الحوافز، وهذه المفاهيم تنسب في الأساس الى:

- (١) العلوم الاقتصادية.
- (٢) العلوم السلوكية.
- (٣) علم الأساليب الكمية.
- (٤) العلوم المحاسبية.

من المفاهيم التي تستخدمها المحاسبة الإدارية في التكلفة التفاضلية ومفهوم تكلفة الفرصة البديلة وهي تنسب في الأساس الى:

- (١) العلوم الاقتصادية
- (٢) العلوم السلوكية
- (٣) الأساليب الكمية
- (٤) العلوم المحاسبية

تتصف المحاسبة الإدارية بمجموعة من الخصائص منها التالي :

- (١) محاسبة ابتكارية.
- (٢) محاسبة اجمالية.
- (٣) محاسبة موقفية.
- (٤) محاسبة الزامية.

اي من التالي لا يعتبر من خصائص المحاسبة الإدارية

- (١) تحليله
- (٢) موقفه
- (٣) ابتكاريه
- (٤) داخليه

تساعد المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات الملائمة عن بدائل القرار وبالتالي:

- أ- زيادة درجة المعرفة و القضاء على عدم التأكد لدى متخذ القرار
- ب- زيادة درجة المعرفة وتخفيض درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار
- ج- تخفيض درجة المعرفة وزيادة درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار
- د - لا شيء مما سبق

تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموقف معين وتصنيفها في مجموعات متجانسة، هذا يشير الى :

- (١) اهداف المحاسبة الادارية.
- (٢) خصائص المحاسبة الادارية.
- (٣) أدوات وأساليب المحاسبة الادارية.
- (٤) وظائف المحاسبة الادارية.

ان تقييم المعلومات وتحديد الملائم والغير ملائم

- (١) أهداف المحاسبة الإدارية
- (٢) خصائص المحاسبة الإدارية
- (٣) وظائف المحاسبة الإدارية
- (٤) خصائص المحاسبة المالية

يهدف دور المحاسبة الإدارية داخل منشآت الأعمال بشكل أساسي الى:

- (١) توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الاداء .
- (٢) ابتكار العديد من الاساليب والأدوات مثل الموازنات التخطيطية وتحليل التعادل .
- (٣) الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية التي توضح جميع عمليات المنشأة.
- (٤) لاشئ مما سبق .

## المحاضرة الثانية

ترجمة الخطط والموازنات العينية للمنشأة في شكل وحدات نقدية لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة، هذا يشير الى:

- (١) مبدأ الشمول.
- (٢) مبدأ التوزيع الزمني.
- (٣) مبدأ التعبير المالي.
- (٤) مبدأ وحدة الموازنة.

تقسيم الفترة الإجمالية للموازنة الى فترات زمنية يشير الى:

- (١) مبدأ التوزيع الزمني
- (٢) مبدأ الشمول
- (٣) مبدأ التعبير المالي
- (٤) مبدأ وحدة الموازنة

من خصائص الموازنات التخطيطية التالي ما عدا:

- (١) يحكم اعدادها وتنفيذ مجموعة من الأسس مثل السياسات الاستراتيجية للمشأة.
- (٢) تعد وفقا للأمكانيات المتاحة والظروف المحتملة.
- (٣) تعتبر تصورا كميا وقيما لأهداف المنشأة.
- (٤) تغطي الأنشطة المختلفة للمنشأة لفترة ماضية.

تقسم الموازنات التخطيطية من حيث مستويات النشاط الى:

- أ - موازنات تشغيلية وموازنات مالية
- ب - موازنات ثابتة وموازنات مرنة
- ج - موازنات المبيعات وموازنات الانتاج
- د - موازنات قصيرة الأجل وموازنات متوسطة وطويلة الأجل

من الاهداف التي تسعى الموازنات التخطيطية الى تحقيقها :

- (a) المشاركة ، الشمول ، الرقابة
- (b) التخطيط ، التنسيق ، الرقابة
- (c) المرونة ، المشاركة ، التخطيط
- (d) الشمول ، التوزيع الزمني ، المشاركة

من الأهداف التي تسعى الموازنات التخطيطية إلى تحقيقها - :

- (١) الرقابة، الشمول، المشاركة
- (٢) التخطيط، التنسيق، الشمول
- (٣) المرونة، المشاركة، التخطيط
- (٤) التخطيط، الاتصال، التنسيق

المصطلح المحاسبي باللغة العربية المقابل لمفهوم "Master Budget" هو:

- (١) الموازنة الرأسمالية.
- (٢) الموازنة الساكنة.
- (٣) الموازنة الشاملة.
- (٤) الموازنة التشغيلية.

يتم تصنيف الموازنات التخطيطية من حيث طبيعة العمليات

- (١) قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل
- (٢) المبيعات، الإنتاج، والمواد المباشرة
- (٣) تشغيلية، نقدية، ورأسمالية
- (٤) ثابتة، ومرنة

أي من العوامل التي لا يؤثر في تحديد كميات الإنتاج التقديرية لفترة الموازنة

- (١) كمية المبيعات التقديرية
- (٢) كمية مخزون الإنتاج التام أول الفترة وآخر الفترة
- (٣) احتياجات وحدة المنتج من المواد الخام
- (٤) حجم الطاقة الإنتاجية المتاحة للشركة

عند إعداد شركة الخيرات للموازنة التخطيطية للمبيعات للعام القادم 1437 هـ تبين أن حجم الطلب الكلي المتوقع على المنتج (أ) في السوق 68000 وحدة، الحصة السوقية للشركة من الطلب الكلي ٢٥% يقدر سعر البيع للوحدة ب 60 ريال، وعلى ذلك فإن قيمة المبيعات التقديرية للشركة بالريال للعام القادم 1437 هـ بالموازنة هي:

- (١) 120000 ريال
- (٢) 4080000 ريال
- (٣) 1000000 ريال
- (٤) 1020000 ريال

## المحاضرة الثالثة

الفقرة التالية تتعلق بالأسئلة من رقم (5) إلى رقم (7)

تصنع احد الشركات منتجا معينا، و قدرت كمية المبيعات من هذا المنتج في العام القادم 1435 هـ بـ 16,500 وحدة وسعر البيع للوحدة 15 ريال، ومخزون الإنتاج التام المتوقع في أول العام القادم 600 وحدة، ومخزون الإنتاج التام المستهدف في آخر العام القادم 750 وحدة، وتحتاج الوحدة من هذا المنتج في التصنيع الى 3 كيلو جرام من المادة الخام بسعر 2 ريال للكيلو جرام، ومخزون المادة الخام المتوقع أول العام القادم 200 كيلو جرام، ومخزون المادة الخام المستهدف آخر العام القادم 175 كيلو جرام. وبناء على هذه المعلومات فإن:

**(5) كمية الإنتاج التقديري بالوحدات خلال العام القادم 1435 هـ هي:**

أ- 17,250 وحدة

ب- 16,650 وحدة

ج- 17,750 وحدة

د- 18,300 وحدة أ

**(6) كمية مشتريات المواد الخام بالكيلو جرام خلال العام القادم 1435 هـ هي:**

أ- 49,925 كيلو جرام

ب- 49,950 كيلو جرام

ج- 50,125 كيلو جرام

د- 50,450 كيلو جرام

تصنع احدى الشركات الصناعية المنتج(ك)كمية المبيعات التقديرية للعام القادم ١٤٣٧ هـ ب ٦٠٠٠٠ وحدة، ومخزون الانتاج التام المتوقع في أول العام القادم ١٠٠٠٠ وحدة ، ومخزون الانتاج التام المستهدف في آخر العام القادم نسبته ٢٥٪ من المبيعات التقديرية . وعلى ذلك فان كمية الانتاج القصوى للعام القادم ١٤٣٧ هـ هي:

(١) ٣٥٠٠٠ وحدة.

(٢) ٨٥٠٠٠ وحدة.

(٣) ٦٥٠٠٠ وحدة.

(٤) ٥٥٠٠٠ وحدة.

عند اعداد الموازنة التخطيطية للانتاج تبين أن كمية المبيعات التقديرية للعام القادم 1437 هـ هي **20000 وحدة**، مخزون الانتاج التام أول العام القادم هو **4000 وحدة**، ومخزون الانتاج التام آخر العام القادم هو **6000 وحدة**، وعلى ذلك فإن كمية الانتاج التقديري للعام القادم هي:

(١) 26000 وحدة

(٢) 22000 وحدة

(٣) 18000 وحدة

(٤) 30000 وحدة

استخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة، بفرض أن سعر البيع التقديري للوحدة 5 ريال فإن قيمة المبيعات التقديرية بالريال للعام القادم هي: (المحاضرة الثانية) :-

150000 ريال

ب 190000 ريال

ج 110000 ريال

د 100000 ريال

عند إعداد الموازنة التخطيطية لتكلفة المواد المباشرة تبين أن كمية الإنتاج التقديري للعام القادم ١٤٣٧ هـ **22000 وحدة**، ويحتاج تصنيع الوحدة إلى 3 كيلو جرام من المادة الخام بسعر 25 ريال /كجم، ومخزون المادة الخام أول العام القادم 15000 كجم، ومخزون المادة الخام آخر العام القادم 19000 كجم وعلى ذلك فإن تكلفة المواد المباشرة التقديرية للوحدة هي :-

(١) ٢٨ ريال

(٢) 21 ريال

(٣) 75 ريال

(٤) 25 ريال

تصنع احدى الشركات الصناعية المنتج (س) كمية المبيعات التقديرية للعام القادم ١٤٣٧ هـ بـ ٥٠٠٠٠ وحدة، ومخزون الانتاج التام المتوقع في أول العام القادم ١٥٠٠٠ وحدة ، وكمية الانتاج التقديري للعام القادم ١٤٣٧ هـ بـ ٤٥٠٠٠ وحدة . وعلى ذلك فان مخزون الانتاج التام المتوقع آخر العام القادم ١٤٣٧ هـ هو:

- (١) ١٠٠٠٠ وحدة .
- (٢) ٢٠٠٠٠ وحدة .
- (٣) ٣٠٠٠٠ وحدة .
- (٤) ٣٥٠٠٠ وحدة .

احدى الشركات الصناعية تنتج المنتج (م) كمية الانتاج التقديري للعام القادم ١٤٣٧ هـ بـ ٢٥٠٠٠ وحدة، ويحتاج تصنيع الوحدة الى ٤ كيلو جرام من المادة الخام بسعر ٢ ريال للكيلو جرام ، ومخزون المادة الخام المتوقع أول العام القادم ٢٠٠٠٠ كيلو جرام ، ومخزون المادة الخام المستهدف آخر العام القادم ١٥٠٠٠ كيلو جرام ، وعلى ذلك فان كمية مشتريات المواد الخام للعام القادم بالكيلو جرام هي :

- (١) ٩٥٠٠٠ كيلو جرام .
- (٢) ١٠٠٠٠٠ كيلو جرام .
- (٣) ١٠٥٠٠٠ كيلو جرام .
- (٤) ١٩٥٠٠٠ كيلو جرام .

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة فان تكلفة مشتريات المواد الخام للعام القادم بالريال هي :

- (١) ٣٩٠٠٠٠٠ ،
- (٢) ٢٠٠٠٠٠٠ ،
- (٣) ٢١٠٠٠٠٠ ،
- (٤) ١٩٠٠٠٠٠ .

عند إعداد الموازنة التخطيطية لتكلفة المواد المباشرة تبين أن كمية الإنتاج التقديري للعام القادم ١٤٣٧ هـ 22000 وحدة، ويحتاج تصنيع الوحدة إلى 3 كيلو جرام من المادة الخام بسعر 25 ريال /كجم، ومخزون المادة الخام أول العام القادم 15000 كجم، ومخزون المادة اخام آخر العام القادم 19000 كجم، وعلى ذلك فإن كمية مشتريات المواد الخام للعام القادم (كجم) هي:

- (١) 70000 كجم
- (٢) 62000 كجم
- (٣) ٧٢٠٠٠ كجم
- (٤) 32000 كجم

## المحاضرة الرابعة

تنتج احدى الشركات الصناعية المنتج (ع) كمية الانتاج التقديري للربع الاول للعام القادم ١٤٣٧ هـ هي ١٠٠٠٠ وحدة، احتياجات الوحدة من ساعات العمل المباشرة ٣ ساعات ، معدل التحميل التقديري للتكاليف الانتاجية غير المباشرة المتغيرة ٢ ريال لكل ساعة عمل مباشر . التكلفة الانتاجية الثابتة التقديرية لفترة الربع الاول للعام القادم هي ١٥٠٠٠ ريال وعلى ذلك فان "جملة" التكاليف الانتاجية غير المباشرة التقديرية للربع الاول للعام القادم هي:

- (١) ٦٠٠٠٠ ريال.
- (٢) ٧٥٠٠٠ ريال.
- (٣) ٣٥٠٠٠ ريال.
- (٤) ٢٠٠٠٠ ريال.

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة فإن "متوسط" التكاليف الانتاجية غير المباشرة التقديرية للوحدة للربع الاول للعام القادم هي :

- (١) ٦ ريال.
- (٢) ٧,٥ ريال.
- (٣) ٣,٥ ريال.

عند اعداد الموازنة التخطيطية للأجور المباشرة تبين أن كمية الانتاج التقديري للعام القادم ١٤٣٧ هـ 15000 وحدة، احتياجات الوحدة من العمل المباشر 4 ساعات، معدل الاجر التقديري 10 ريال لكل ساعة عمل مباشر، على ذلك فإن جملة تكلفة العمل المباشرة التقديرية للعام القادم هو:

- (١) 210000 ريال
- (٢) 60000 ريال
- (٣) 150000 ريال
- (٤) 600000 ريال

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة، فإن الأجور المباشرة التقديرية للوحدة الواحدة هي- :

- (١) 20 ريال
- (٢) 40 ريال
- (٣) 50 ريال
- (٤) 15 ريال

## المحاضرة الخامسة

عند اعداد الموازنة النقدية التقديرية للعام القادم ١٤٣٧ هـ تبين ان الرصيد النقدي المتوقع اول الفترة للعام القادم ١٤٣٧ هـ هو ٢٨٠٠٠ ريال ، جملة تقديرات المتحصلات النقدية للفترة ٧٢٠٠٠ ريال ، جملة تقديرات المصروفات للفترة ٨٠٠٠٠ ريال (تشمل على استهلاكات معدات انتاجية للفترة ١٠٠٠٠ ريال). وعلى ذلك فإن الرصيد النقدي المتوقع آخر الفترة للعام القادم ١٤٣٧ هـ هو:

- (١) ١٠٠٠٠٠٠
- (٢) ٢٠٠٠٠٠
- (٣) ٣٠٠٠٠٠
- (٤) ١٠٠٠٠٠

عند اعداد الموازنة النقدية التقديرية للعام القادم 1437 هـ تبين أن الرصيد النقدي المتوقع اول الفترة للعام القادم 1437 هـ هو 16000 ريال ، جملة تقديرات المتحصلات النقدية للفترة 94000 ريال ، جملة تقديرات المصروفات النقدية للفترة 80000 ريال وعلى ذلك فإن الرصيد النقدي المتوقع آخر الفترة للعام القادم ١٤٣٧ هـ هو:

- (١) ٣٠٠٠٠٠ ريال
- (٢) 14000 ريال
- (٣) 2000 ريال
- (٤) 40000 ريال

عند اعداد الموازنة النقدية التقديرية لشهر صفر للعام القادم ١٤٣٧هـ تبين أن المبيعات النقدية لشهر صفر ٣٠٠٠٠٠٠ ريال، والمبيعات الآجلة للشهر ٢٠٠٠٠٠٠ ريال (تحصل على أساس : ٦٠٪ في شهر البيع، ٤٠٪ في الشهر التالي) . وعلى ذلك فإن جملة المتحصلات النقدية التقديرية من المبيعات لشهر صفر للعام ١٤٣٧هـ تكون:

- (١) ٤٢٠٠٠٠٠ ريال.
- (٢) ٣٠٠٠٠٠٠ ريال.
- (٣) ٥٠٠٠٠٠٠ ريال.
- (٤) ٣٨٠٠٠٠٠ ريال.

عند اعداد الموازنة النقدية التقديرية لشهر ربيع أول للعام القادم ١٤٣٧هـ، تبين المبيعات النقدية للشهر ٦٠٠٠٠٠٠ ريال والمبيعات الآجلة للشهر ٤٠٠٠٠٠٠ ريال (تحصل على اساس % 40 في شهر البيع ، الباقي في الشهر التالي ) وعلى ذلك فإن جملة تقديرات المتحصلات النقدية لشهر ربيع أول للعام ١٤٣٧هـ تكون:

- (١) ١٦٠٠٠٠٠ ريال
- (٢) ٦٠٠٠٠٠٠ ريال
- (٣) ٧٦٠٠٠٠٠ ريال
- (٤) ٨٤٠٠٠٠٠ ريال

## المحاضرة السادسة

عند اعداد تقديرات عناصر التكاليف غير المباشرة بالموازنة فان " معدل التغيير " لعنصر التكلفة يحسب على أساس المعادلة الآتية:

- (١) (الفرق بين تكاليف أعلى وأقل مستوى نشاط) ÷ (الفرق بين وحدات أعلى وأقل مستوى نشاط) .
  - (٢) (الفرق بين تكاليف أعلى وأقل مستوى نشاط) - (الفرق بين وحدات أعلى وأقل مستوى نشاط)
  - (٣) (الفرق بين وحدات أعلى وأقل مستوى نشاط) ÷ (الفرق بين تكاليف أعلى وأقل مستوى نشاط)
  - (٤) (الفرق بين وحدات أعلى وأقل مستوى نشاط) - (الفرق بين تكاليف أعلى وأقل مستوى نشاط) .
- من اهم خصائص أسلوب الموازنة المرنة :

- (١) ديناميكية
- (٢) تفترض موقف واحد معين فقط لمستوى النشاط المتوقع
- (٣) لا تقدم معيارا دقيقا في مجال رقابة التكاليف وتقييم الأداء
- (٤) التركيز على إشباع رغبات العمل

اعدت شركة "حول العالم"الصناعية الموازنة المرنة لعناصر التكاليف الانتاجية غير المباشرة للعام ١٤٣٥هـ بحيث تغطي مدى نشاط يتراوح بين ٢٠٠٠٠ الى ٣٢٠٠٠ وحدة. وقد توفرت لديك البيانات التالية:

عنصر التكلفة	معادلة التكلفة للموازنة المرنة	التكلفة الفعلية لمستوى فعلي ٢٨٠٠٠ وحدة
مواد غير مباشرة	٣,٥ ريال لكل وحدة	١٠٥٠٠٠
مصروفات قطع غيار وصيانة	٢٥٠٠٠ + ١,٥ لكل وحدة	٦٤٠٠٠

وعلى ذلك فان تقديرات مصروفات قطع غيار وصيانة لمستوى انتاج فعلي ٢٨٠٠٠ وحدة هي :

- (١) ٥٥٠٠٠٠ ريال.
- (٢) ٦٧٠٠٠٠ ريال.
- (٣) ٧٣٠٠٠٠ ريال.
- (٤) ٤٢٠٠٠٠ ريال.

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة فإن انحراف تكلفة المواد غير المباشرة الفعلية عن تقديراتها بالموازنة المرنة لمستوى الانتاج الفعلي ٢٨٠٠٠ وحدة هو :

- (١) ٧٠٠٠ ريال اسراف في غير صالح الشركة .
- (٢) ٧٠٠٠ ريال وفر في صالح الشركة.
- (٣) ٩٨٠٠٠ ريال اسراف في غير صالح الشركة.
- (٤) ٩٨٠٠٠ ريال وفر في صالح الشركة.

أعدت شركة الهدى الموازنة المرنة لعناصر التكاليف الانتاجية غير المباشرة للعام 1435 هـ بحيث تغطي مستويات نشاط مخططة هي 7500 ، 8500 ، 10000 وحدة وقد توافرت لديك البيانات التالية

عناصر التكلفة	معادلة التكلفة للموازنة المرنة	التكلفة الفعلية لمستوى فعلي ٩٠٠٠ وحدة
مواد غير مباشرة	٥ ريال لكل وحدة	٥٠٠٠٠ ريال
مصروفات قطع غيار وصيانة	١٠٠٠٠ + ٠,٤ ريال لكل وحدة	١٥٠٠٠ ريال

وعلى ذلك فإن تقديرات مصروفات قطع غيار وصيانة بالموازنة المرنة لمستوى انتاج فعلي 9000 وحدة هي:

- (١) 13400 ريال
- (٢) 14000 ريال
- (٣) 13600 ريال
- (٤) 13000 ريال

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة فإن تقديرات تكلفة المواد غير المباشرة بالموازنة- المرنة لمستوى الانتاج الفعلي 9000 وحدة هي:

- (١) 45000 ريال
- (٢) 50000 ريال
- (٣) 37500 ريال
- (٤) 42500 ريال

## المحاضرة الثامنة

التكلفة التي تختلف من بديل لآخر وتميز كل بديل عن البدائل الاخرى ، هذه تشير الى :

- (١) التكلفة المستقبلية .
- (٢) التكلفة التفاضلية .
- (٣) تكلفة الفرصة البديلة.
- (٤) التكلفة القابلة للتجنب.

(٢) مراحل عملية إتخاذ القرار هي :

- أ - إدراك 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

عند اتخاذ القرارات تعتبر التكاليف الثابتة :

عند المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات الروتينية قصيرة الأجل فإن التكاليف الثابتة تكون :

- (a) ملائمة في جميع الحالات
- (b) غير ملائمة في جميع الحالات
- (c) ملائمة أحيانا ، وغير ملائمة أحيانا اخرى
- (d) 50% ملائمة ، 50% غير ملائمة

عند المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات بشكل عام تعتبر التكاليف غير القابلة للتجنب :

- (١) غير ملائمة في جميع الحالات .
- (٢) ملائمة في جميع الحالات.
- (٣) ملائمة أحيانا، وغير ملائمة أحيانا اخرى
- (٤) ٥٠% ملائمة ، ٥٠% غير ملائمة.

عند المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات بشكل عام تعتبر تكاليف الفرص البديلة

- (١) غير ملائمة في جميع الحالات
- (٢) ملائمة في جميع الحالات
- (٣) ملائمة أحيانا ، وغير ملائمة أحيانا اخرى
- (٤) 50% - ملائمة ، 50% غير ملائمة

عند المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات قصيرة الأجل فإن التكاليف الغارقة تعتبر- :

- (١) تكلفة تفاضلية
- (٢) تكلفة غير تفاضلية
- (٣) تكلفة قابلة للتجنب
- (٤) تكلفة مستقبلية

المعيار الأساس في اعتبار عنصر التكلفة تفاضليا أم غير تفاضليا هو:

- (١) قابلية او عدم قابلية عنصر التكلفة للرقابة.
- (٢) قابلية او عدم قابلية عنصر التكلفة للقياس بدقة.
- (٣) سلوك عنصر التكلفة متغيرا أو ثابتا.
- (٤) اختلاف أو عدم اختلاف قيمة عنصر التكلفة بين البدائل.

تصنف القرارات من حيث ارتباطها بوظائف الإدارة إلى قرارات

- (١) طويلة وقصيرة الأجل
- (٢) التصنيع الداخلي والشراء الخارجي
- (٣) روتينية وغير روتينية
- (٤) تخطيطية، رقابية وتنفيذية

## المحاضرة التاسعة

إذا كانت التكلفة الكلية لوحدة المنتج ٤٠٠ ريال (٥٠٪ منها تكلفة متغيرة، ٣٠٪ منها تكلفة ثابتة مخصصة ، الباقي تكلفة ثابتة خاصة) ، وتقدم احد المستوردين بعرض خاص لشراء كمية ٧٥٪ من الطاقة غير المستقلة فإن قرار قبول او رفض هذا العرض الخاص مرتبط بان يزيد السعر المعروض عن :

- (١) ٢٠٠ ريال.
- (٢) ٢٦٠ ريال.
- (٣) ٢٨٠ ريال.
- (٤) ٣٢٠ ريال.

شركة "اليوسف" لديها طاقة انتاجية متاحة تكفي لقبول عرض خاص ب تصنيع ٥٠٠٠ وحدة من المنتج (أ) بسعر ٢٠ ريال للوحدة (سعر البيع العادي ٣٠ ريال للوحدة) ،تكلفة إنتاجية مباشرة للوحدة ١٢ ريال ،مصروفات إنتاجية ثابتة للوحدة ٢ ريال ، مصروفات إنتاجية غير مباشرة متغيرة للوحدة ٥ ريال ، مصروفات تسويقية وإدارية ثابتة للوحدة ٣ ريال ، مصروفات تسويقية متغيرة للوحدة ٤ ريال . لن تتحمل الشركة نسبة ٧٥٪ من مصروفات تسويقية متغيرة اذا تم قبول العرض . وعلى ذلك فان التكلفة التفاضلية الملائمة للوحدة من هذه الطلبية الخاصة هي :

- (١) ٢٥ ريال.
- (٢) ١٨ ريال.
- (٣) ٢٣ ريال.
- (٤) ٢٠ ريال.

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة وبفرض قبول العرض المقدم فان اثر ذلك على الربحية الصافية للشركة هو:

- (١) ١٠٠٠٠ ريال زيادة في الربحية الصافية للشركة.
- (٢) ١٥٠٠٠ ريال تخفيض في الربحية الصافية للشركة .
- (٣) ٢٥٠٠٠ ريال تخفيض في الربحية الصافية للشركة .
- (٤) لا تتأثر الربحية الصافية للشركة زيادة او نقصان .

شركة " السلام " لديها طاقة متاحة تكفي لقبول عرض خاص بتصنيع 7000 وحدة بسعر 46 ريال للوحدة (سعر البيع العادي 55 ريال للوحدة) تكلفة الوحدة الواحدة تشمل 24 ريال تكلفة إنتاجية مباشرة، 10 ريال مصروفات إنتاجية غير مباشرة متغيرة، 8 ريال مصروفات إنتاجية ثابتة، 6 ريال مصروفات تسويقية متغيرة، 4 ريال مصروفات تسويقية وإدارية ثابتة . وعلى ذلك فإن التكلفة التفاضلية الملائمة للوحدة من هذه الطلبية هي:

- (١) 34 ريال
- (٢) 40 ريال
- (٣) 42 ريال
- (٤) 46 ريال

استخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة، بفرض اتخاذ القرار بقبول العرض المقدم فإن أثر ذلك على الربحية الصافية للشركة هو:

- (١) 42000 ريال زيادة في الربحية الصافية للشركة
- (٢) 14000 ريال تخفيض في الربحية الصافية للشركة
- (٣) 42000 ريال تخفيض في الربحية الصافية للشركة
- (٤) لا تتأثر الربحية الصافية للشركة زيادة أو نقصان

## المحاضرة العاشرة

تلقت شركة "مكة" عرضاً من احد الموردين لتوريد ٢٠٠٠٠ قطعة بسعر ١٦ ريال للقطعة (ص) من اجزاء المنتج التي يتم تصنيعها داخليا من خلال تجهيزات متاحة حالياً للشركة ، وسوف تتحمل الشركة مصروفات شراء اخرى نسبتها ٢٥٪ من ثمن الشراء . تكلفة التصنيع الداخلي للقطعة الواحدة كالاتي :تكلفة مواد مباشرة ٨ ريال ، اجور انتاجية مباشرة ٧ ريال ، مصروفات انتاجية غير مباشرة متغيرة ٦ ريال ، مصروفات انتاجية ثابتة ٥ ريال (٦٠٪ منها لا يمكن تجنبها). وعلى ذلك فإن التكلفة الملائمة للتصنيع الداخلي للقطعة الواحدة هي :

- (١) ٢٦ ريال.
- (٢) ٢٣ ريال.
- (٣) ٢٤ ريال.
- (٤) ٢١ ريال.

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة .وبفرض انه تم اتخاذ القرار بالتصنيع الداخلي فان اثر ذلك على الشركة يكون:

- (١) ٦٠٠٠٠ ريال وفورات في تكاليف التشغيل.
- (٢) ٦٠٠٠٠ ريال زيادات في تكاليف التشغيل.
- (٣) ٨٠٠٠٠ ريال وفورات في تكاليف التشغيل.
- (٤) ٨٠٠٠٠ ريال زيادات في تكاليف التشغيل.

تقوم شركة الهدى حالياً بتصنيع الجزء ( أ ) داخليا من خلال تجهيزات متاحة لديها، تكلفة التصنيع للوحدة الواحدة هي 25 ريال تكلفة انتاجية مباشرة 20 ريال تكلفة انتاجية غير مباشرة متغيرة 15 ريال تكلفة انتاجية غير مباشرة ثابتة تلقت الشركة عرضاً من احد الموردين الخارجيين لتوريد 10000 وحدة من هذا الجزء بسعر 50 ريال للوحدة على ذلك فإن التكلفة التفاضلية الملائمة للتصنيع الداخلي للوحدة الواحدة هي:

- (١) 20 ريال
- (٢) 60 ريال
- (٣) 40 ريال
- (٤) 45 ريال

بأستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة وبفرض أن ٤٠% من التكلفة الانتاجية الثابتة يمكن تجنبها فإن التكلفة التفاضلية الملائمة للتصنيع الداخلي للوحدة الواحدة تكون:

- (١) 26 ريال  
(٢) 51 ريال  
(٣) 54 ريال  
(٤) 29 ريال

## المحاضرة الحادية عشر

لدى شركة "جدة" ثلاث منتجات (أ-ب-ج) يبلغ صافي الربح الحالي للشركة ١٥٠٠٠٠ ريال، يقترح مدير المبيعات بالشركة استبعاد المنتج (أ) بسبب تحقيقه خسائر. وكانت بيانات المنتج (أ) هي: إيرادات المبيعات ٤٠٠٠٠ ريال، والتكاليف المباشرة ٦٥٠٠٠ ريال، والتكاليف غير المباشرة المتغيرة ٣٥٠٠٠ ريال، التكاليف الثابتة ٤٠٠٠٠ ريال (٧٥% منها تكلفة خاصة). وعلى ذلك فإن التكاليف المرتبطة بالمنتج (أ) والقابلة للتجنب حالك استبعاده هي:

- (١) ١٠٠٠٠٠  
(٢) ١١٠٠٠٠  
(٣) ١٣٠٠٠٠  
(٤) ١٤٠٠٠٠

بأستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابقة مباشرة، بفرض اتخاذ قرار باستبعاد المنتج (أ) فإن صافي الربح المتوقع للشركة بعد الاستبعاد يكون:

- (١) ١٢٠٠٠٠ ريال.  
(٢) ١٨٠٠٠٠ ريال.  
(٣) ١٤٠٠٠٠ ريال.  
(٤) ١٦٠٠٠٠ ريال.

لدى شركة المدينة ثلاثة منتجات (س، ص، ع)، صافي الربح الحالي للشركة 450000 ريال، يقترح مدير المبيعات استبعاد المنتج س بسبب تحقيقه خسائر وكانت بيانات المنتج س هي 340000 ريال إيرادات المبيعات، 200000 ريال تكاليف مباشرة، 100000 ريال تكاليف غير مباشرة متغيرة، 50000 ريال تكاليف ثابتة (كلها تكلفة خاصة) وعلى ذلك فإن التكاليف المرتبطة بالمنتج س والقابلة للتجنب حالة استبعاده هي:

- (١) ٣٠٠٠٠٠ ريال  
(٢) 330000 ريال  
(٣) 350000 ريال  
(٤) 320000 ريال

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة، يفرض أن التكلفة الثابتة منها 30000 ريال تكلفة مخصصة والباقي تكلفة خاصة وعلى ذلك فإن التكاليف المرتبطة بالمنتج س والقابلة للتجنب حالة استبعاده في هذه الحالة هي:

- (١) 300000 ريال
- (٢) 330000 ريال
- (٣) 350000 ريال
- (٤) 320000 ريال

## المحاضرة الثانية عشر

عند اتخاذ قرار بيع المنتجات المشتركة عند نقطة الانفصال أو بيعها بعد التشغيل الإضافي، فإن تكاليف التشغيل الإضافي تكون:

- (١) غير ملائمة في جميع الحالات .
- (٢) ملائمة في جميع الحالات.
- (٣) ملائمة أحيانا، وغير ملائمة أحيانا اخرى
- (٤) ٥٠٪ ملائمة، ٥٠٪ غير ملائمة.

عند اتخاذ قرار بيع المنتجات المشتركة عند نقطة الانفصال او بيعها بعد التشغيل الإضافي تعتبر التكاليف المشتركة:

- (١) غير ملائمة في جميع الحالات
- (٢) ملائمة في جميع الحالات
- (٣) ملائمة احيانا وغير ملائمة احيانا اخرى
- (٤) 50 % ملائمة 50 % غير ملائمة

## المحاضرة الثالثة عشر

قسم الأدوات الكهربائية في المنشآت ذات الأقسام يمكن اعتباره من أمثلة - :

- (١) مراكز تكلفة
- (٢) مراكز استثمار
- (٣) مراكز ربحية
- (٤) مراكز إيراد

قسم "صيانة المعدات والآلات" في المنشآت الصناعية يمكن اعتباره من أمثلة :

- (١) مركز ربحية.
- (٢) مراكز استثمار.
- (٣) مراكز تكلفة.
- (٤) مراكز إيراد .

كثير من دوائر النشاط الانتاجي والخدمي في منشآت الأعمال يمكن اعتبارها:

- (١) مراكز تكلفة .
- (٢) مراكز ربحية .
- (٣) مراكز استثمارية .
- (٤) مراكز رقابية .

**تنقسم مراكز المسؤولية الى :**

- (a) مراكز تكلفة , مراكز استثمار , مراكز ايرادات
- (b) مراكز تكلفة , مراكز ربحية , مراكز ايرادات
- (c) مراكز تكلفة , مراكز استثمار , مراكز ربحية
- (d) مراكز ربحية , مراكز استثمار , مراكز ايرادات

**نبوب عناصر التكاليف من حيث علاقتها بمراكز المسؤولية الى :**  
**يتم تقسيم عناصر التكاليف من حيث علاقتها بمراكز المسؤولية الى :**

- (١) تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة
- (٢) تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة
- (٣) تكاليف ملائمة وتكاليف غير ملائمة
- (٤) تكاليف قابلة للرقابة وتكاليف غير قابلة للرقابة

**جوهر محاسبة المسؤولية هو :**

- (a) توجيه اللوم للمسؤولين عن الاخطاء
- (b) تشجيع الاداء المتميز
- (c) تتبع التكاليف لعناصر الانتاج
- (d) تحقيق الرقابة وتقديم الاداء

**التكاليف التي تعتبر اساس عادلا ومفضلا في تسعير التحويلات الداخلية بين أقسام المنشأة هي :**

- (١) التكاليف المعيارية
- (٢) التكاليف الفعلية
- (٣) تكاليف فالفرصة البديلة
- (٤) التكلفة المستهدفة

**يعتبر مقياس [معدل العائد على الاستثمار = (ربحية المركز ÷ الاصول المستثمرة بالمركز) x ١٠٠ من أمثلة**

:

- (١) مقاييس الاداء ذات المعيار الواحد
- (٢) مقاييس الاداء ذات المعايير المتعدده .
- (٣) مقاييس الاداء ذات المعايير المركبة .
- (٤) مقاييس بطاقات القياس المتوازن للاداء .

**في إطار نظام محاسبة المسؤولية يعتبر مقياس الربحية من أمثلة :**

- (١) مقاييس الأداء ذات المعايير المركبة
- (٢) مقاييس الأداء ذات المعايير المتعددة
- (٣) مقاييس الأداء ذات المعيار الواحد
- (٤) مقاييس بطاقة القياس المتوازن للأداء

ان انحراف معدل الاجر غير الملائم (لتكلفة العمل المباشر ) قد يكون بسبب:

- (١) توقف عمليات الانتاج بسبب أعطال مفاجئة .
- (٢) استخدام عمالة ذات مهارة مرتفعة .
- (٣) عدم كفاءة العاملين مما يسبب زيادة وقت التنفيذ .
- (٤) لاشئ مما سبق.

يستلزم تطبيق نظام محاسبة المسؤولية تحديد أدوات قياس محددة مقدما للحكم على كفاية نتائج التنفيذ الفعلي وهذه تسمى:

- (١) معايير الأداء
- (٢) مراكز المسؤولية
- (٣) التقارير الرقابية
- (٤) القوائم والتقارير المالية

كانت بيانات عنصري تكلفة المواد المباشرة والعمل المباشر لاحدى الشركات الصناعية هي:

تكلفة فعلية لمستوى الانتاج الفعلي		تكلفة معيارية لمستوى الانتاج الفعلي		بيان
سعر/معدل فعلي	ساعات فعلية	سعر/معدل معياري	ساعات معيارية	
٨ ريال/ساعة	٣٠٠٠ ساعة عمل مباشر	٧,٥ ريال/ساعة	٣٢٠٠ ساعة عمل مباشرة	الأجور المباشرة

في ضوء هذه البيانات فإن انحراف الوقت (الساعات) للأجور المباشرة الذي يظهر بتقرير الأداء يكون:

- (١) ٦٠٠ ريال ملائم .
- (٢) ٦٠٠ ريال غير ملائم .
- (٣) ٥٠٠ ريال ملائم .
- (٤) ٥٠٠ ريال غير ملائم.

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة فإن انحراف معدل الاجر للاجور المباشرة الذي يظهر بتقرير الاداء يكون:

- (١) ٦٠٠ ريال ملائم.
- (٢) ٦٠٠ ريال غير ملائم.
- (٣) ٥٠٠ ريال ملائم.
- (٤) ٥٠٠ ريال غير ملائم.

يقوم القسم الانتاجي (أ) بشركة "الوفاء لصناعة المبردات بامداد القسم الانتاجي (ب) باحتياجاته من المحركات لصناعة الثلجات ، وكان سعر السوق للمحرك المثل يبلغ ٤٠٠ ريال . وتكلفة المحرك الواحد تشمل: تكلفة انتاجية ٢٠٠ ريال (٨٠٪ منها متغيرة)، تكلفة تسويق ٦٠ ريال (٢٥٪ منها ثابتة ) ، تكلفة ادارية ثابتة ٨٠ ريال وبناء على ذلك فإن سعر التحويل للمحرك الواحد على أساس التكلفة المتغيرة مضافا اليها نسبة ربح مستهدف ٦٠٪ يكون :

- (١) ٢٠٥ ريال.
- (٢) ٣٢٨ ريال .
- (٣) ٢٨٠ ريال.
- (٤) ٢٥٦ ريال

يقوم القسم س بشركة النور لصناعة المبردات بإمداد القسم ص باحتياجاته من المحركات، وتكلفة المحرك الواحد تشمل 300 ريال تكلفة انتاجية ( منها 250 ريال متغيرة) 150 ريال تكلفة تسويقية ( منها 50 ريال متغيرة) 100 ريال تكلفة ادارية ثابتة على ذلك فإن سعر التحويل الداخلي للمحرك الواحد على أساس التكلفة المتغيرة للوحدة مضافا إليها نسبة ربح مستهدف ٨٠% يكون:

- (١) ٤٤٠ ريال
- (٢) 540 ريال
- (٣) 300 ريال
- (٤) 240 ريال

باستخدام نفس بيانات فقرة السؤال السابق مباشرة فإن سعر التحويل الداخلي للمحرك الواحد على أساس التكلفة الكلية للوحدة يكون:

- (١) 300 ريال
- (٢) 450 ريال
- (٣) 400 ريال
- (٤) 550 ريال

يقوم القسم (ب) بشركة الفالح لصناعة المبردات بإمداد القسم (ج) باحتياجاته من المحركات، سعر السوق للمحرك المثل يبلغ 600 ريال وتكلفة المحرك الواحد تشمل 300 ريال تكلفة انتاجية 150 ريال تكلفة تسويقية ( ١٠٠ ) تكلفة ادارية ثابتة فإن سعر التحويل الداخلي للمحرك الواحد على اساس سعر السوق المعدل للوحدة يكون:

- (١) ٤٥٠ ريال
- (٢) 350 ريال
- (٣) 300 ريال
- (٤) 500 ريال

## المحاضرة الرابعة عشر

ان نظام التكاليف على اساس الانشطة (ABC) يهدف الى اعادة تخصيص :

- (a) تكاليف المواد المباشرة على المنتجات
- (b) الاجور المباشرة على المنتجات
- (c) التكاليف الانتاجية غير المباشرة على المنتجات
- (d) التكاليف الكلية على المنتجات

وفقا لنظام التكاليف على اساس الأنشطة (ABC) يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات على أساس :

- (١) معدلات تحميل حسبت وفقا لأسس معينة
- (٢) النشاط المسبب للتكلفة
- (٣) التكلفة المستهدفة
- (٤) المقاييس المرجعية

يعتبر نظام التكلفة المستهدفة (TC) احد الأساليب المستحدثة لرفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في :

- (١) مجال الرقابة وتقييم الأداء
- (٢) مجال التسعير
- (٣) مجال تخصيص التكاليف الكلية على المنتجات
- (٤) لا شيء من ما سبق

تحرص بعض منشآت الأعمال على استخدامها في مجالات تقييم الاداء والرقابة لتحفيز العاملين للوصول الى نفس مستويات اداء المنشآت الرائدة في ذات الصناعة، هذه تشير إلى:  
أدوات حديثه تستخدمها بعض المنشآت في مجال تقييم الأداء والرقابة لتحفيز العاملين للوصول إلى نفس مستويات أداء المنشآت الرائدة في ذات الصناعة، هذه تشير إلى:

- (١) تقارير الأداء .
- (٢) التكلفة المستهدفة.
- (٣) المقاييس المرجعية.
- (٤) بطاقات القياس المتوازن للاداء.

المصطلح المحاسبي باللغة الانجليزية المقابل لمفهوم "المقاييس المرجعية" هو:

- (١) Split off point
- (٢) Accuracy
- (٣) Benchmarking
- (٤) Relevance

المصطلح المحاسبي باللغة العربية المقابل لمفهوم target costing هو:

- (١) التكلفة المعيارية
- (٢) التكلفة المعدلة
- (٣) التكلفة المستهدفة
- (٤) التكلفة الحدية

المصطلح المحاسبي باللغة الانجليزية المقابل لمفهوم الموازنة الساكنة هو :

- (١) Fixed budget
- (٢) Flexible budget
- (٣) Master budget
- (٤) Operating budget

من التطورات الحديثة في بيئة الأعمال والتي أثرت على نظم وأدوات المحاسبة الادارية التالي ما عدا:

- (١) تغييرات في تقنية الإنتاج.
- (٢) التركيز على اشباع رغبات العملاء .
- (٣) انخفاض الاهتمام بجودة المنتجات .
- (٤) رغبة منشآت الأعمال في الحصول على شهادات المواصفات القياسية.

ان نظام التكلفة المستهدفة يعني :

- (١) تحديد السعر وفقا للتكلفة المنتج
- (٢) تحديد تكلفة المنتج وفقا لأسعار البيع التي يقبلها السوق
- (٣) تحديد تكلفة المنتج في ضوء نسب التلف والضياع المخططة
- (٤) تحديد السعر وفقا للربح الذي ترغب الإدارة تحقيقه

تشير نتائج بحوث ودراسات محاسبية تطبيقية اجريت بالمملكة إلى ان الشركات السعودية الصناعية- تستخدم وبشكل كبير الأدوات التقليدية للمحاسبة الإدارية وخاصة أسلوب:

- (١) الموازنات التخطيطية
- (٢) التكلفة المستهدفة
- (٣) التكلفة على أساس النشاط
- (٤) التكلفة الحدية