

جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني-التعليم عن بعد.

[www.ckfu.org/vb](http://www.ckfu.org/vb)



# مناقشات: المحاسبة الإدارية

للدكتور: محمد حسين حجاج

1437هـ / 1438هـ هـ

دعواتكم / لورشة عمل المحاسبة الإدارية

## 1 ناقش أهمية دور المحاسبة الإدارية داخل منشآت الأعمال؟

المحاسبة الإدارية تساعد المنشآت على القيام بوظائفها الإدارية في مجال: التخطيط: توفر المحاسبة الإدارية المعلومات اللازمة لترجمة أهداف وخطط المنشأة في شكل موازنات تقديرية، وتعمل على توفير المعلومات الملائمة للمساعدة في مجالات تخطيط الربحية. وفي مجال الرقابة وتقييم الأداء تساعد في توفير المعلومات عن الأداء المستهدف وعن الأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات بينها وتحليل أسبابها واقتراح الإجراءات العلاجية المناسبة. وفي مجال اتخاذ القرارات تساعد في توفير المعلومات الملائمة عن بدائل القرار وبالتالي زيادة درجة المعرفة وتخفيض عدم التأكد لدى متخذ القرار وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار.

## 2 ناقش الفروق الأساسية بين مصطلح الموازنة التخطيطية ومصطلح الميزانية موضحاً الخصائص الرئيسية للموازنة التخطيطية؟

الموازنة التخطيطية عبارة عن ترجمة مالية للأهداف والخطط الكمية التي تغطي الأنشطة المختلفة للمنشأة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة وتتخذ كأساس لمتابعة التنفيذ الفعلي وتقييم الأداء ورقابته والتنسيق واتخاذ القرارات. أما الميزانية فهي بيان محاسبي ذو جانبين يظهر في الجانب الأيمن أصول الشركة وفي الجانب الأيسر التزاماتها وحقوق المساهمين وتكون عن فترة منتهية بعكس الموازنة التي تكون مستقبلية. والخصائص الرئيسية للموازنة التخطيطية:

1. تعتبر الموازنة تصوراً كمياً وقيماً لأهداف المنشأة خلال فترة معينة.
2. تعد الموازنة لفترة زمنية مقبلة أي تتعلق بالمستقبل.
3. يحكم اعداد وتنفيذ الموازنة مجموعة من الأسس مثل السياسات الاستراتيجية للمنشأة.
4. يجب ان تعد الموازنة وفقاً للإمكانات المتاحة والظروف المحتمل أن تسود وقت التنفيذ.
5. يجب ان تعتمد الموازنة من الإدارة العليا حتى تصح ملزمة وقابلة للتنفيذ.
6. تهدف الموازنة إلى مساعدة الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.

## 3 ناقش أهمية الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط وأداة للرقابة موضحاً عناصر التخطيط وعناصر الرقابة ودور الموازنة في تحقيقها؟

يقصد بالتخطيط الإعداد المسبق لما يجب عمله في المستقبل في ضوء الأهداف المراد تحقيقها ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة سواء الخطط طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، فهو يشمل كل مراحل إعداد الموازنة ابتداءً من كونها مجرد أفكار مبدئية وحتى اعتمادها وتقريرها من السلطات العليا، كما يساعد إعداد الموازنة في تحقيق وظيفة التخطيط ورسم السياسات عن طريق توصيف الأهداف في صورة كمية وتبيان الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والمفاضلة بين البدائل والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة ووضع أنماط أو معدلات للأداء باستخدام الطرق العلمية أو بناء على الخبرة السابقة والمعلومات المتوفرة حالياً ويمكن التنبؤ بها مستقبلاً.... أما الموازنة كأداة للرقابة فهي تعتبر كأداة لتقييم أداء مختلف الأنشطة في المنشأة من خلال اشتغالها على معايير ومقاييس كمية لأداء مختلف الأنشطة مما يمكن معه من تقييم هذا الأداء عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المستهدف طبقاً لما جاء بالموازنة من معايير أداء وهو ما يعرف بالرقابة بالموازنة وتتم هذه الرقابة بواسطة تقارير الأداء التي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مستهدف واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان كفاءة وفعالية النشاط.

#### 4 ناقش أهم المبادئ العلمية الواجب مراعاتها عند اعداد تقديرات الموازنات التخطيطية؟

1. مبدأ الشمول: تكون الموازنة شاملة لجميع الإدارات والأقسام والعمليات وأوجه النشاط بالمنشأة.
2. مبدأ التعبير المالي: وتتم الترجمة للخطط والموازنات العينية في شكل نقدي وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة.
3. مبدأ التوزيع الزمني: تقسيم الفترة الزمنية الإجمالية للموازنة الي فترات زمنية تفصيلية توضح خلالها توقيت حدوث العمليات المختلفة على مدار فترة الموازنة.
4. مبدأ المشاركة: أي اشراك جميع المستويات الإدارية في اعداد الموازنات لضمان عدم معارضة تنفيذها.
5. مبدأ وحدة الموازنة: أي أن كل جزء من أجزاء الموازنة يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى نتيجة العلاقات التبادلية بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة.

#### 5 ناقش أهم المحددات المؤثرة في اعداد تقديرات موازنة الانتاج في منشآت الأعمال الصناعية؟

- يتم اعداد موازنة الانتاج في ضوء معلومات عن:
- موازنة المبيعات: حيث يتم تقدير كمية الانتاج المستقبلية بشكل يضمن الوفاء بطلبات البيع للعملاء.
- سياسة المخزون: يتأثر تقدير كميات الانتاج بمستويات المخزون المطلوب من الانتاج التام سواء في بداية أو نهاية فترة الموازنة.
- حجم الطاقة الإنتاجية المتاحة: حيث ان كميات الإنتاج يجب أن تكون مساوية أو أقل من الطاقة الإنتاجية المتاحة للشركة.

#### 6 ناقش جوانب/مظاهر أهمية الموازنة النقدية التقديرية؟

- التأكد من كفاية السيولة النقدية للمنشأة: حتى تستطيع الإدارة تحقيق البرنامج المخطط للعمليات والأنشطة الجارية والرأسمالية خلال الفترة المقبلة. التعرف مسبقاً على توقيتات وجود عجز نقدي: وبالتالي تحديد مدى الحاجة الي تمويل خارجي وتخطيط بدائل التمويل المتاحة وتحديد البديل المناسب منها. التعرف مسبقاً على توقيتات وجود فائض نقدي: وبالتالي تخطيط بدائل الاستثمار المتاحة وتحديد البديل المناسب منها.

#### 7 ناقش أهم الفروق الأساسية بين الموازنة المرنة والموازنة (الثابتة)؟

- الموازنة الساكنة أو الثابتة تعد لمستوى نشاط واحد، كما تقارن النتائج الفعلية بالتكاليف المخططة طبقاً للموازنة عند مستوى النشاط المخطط للموازنة، أما الموازنة المرنة فهي تعد لكل مستويات الأنشطة داخل المدى الملائم بدلاً من مستوى نشاط واحد، وتتميز بأنها ديناميكية وليست ثابتة من حيث طبيعتها حيث يمكن تعديل تقديرات الموازنة في ضوء تغيرات حجم النشاط من مستوى إلى آخر.

#### 8 ناقش أهم خصائص معلومات التكاليف الملائمة للمفاضلة بين بدائل القرارات غير الروتينية قصيرة الأجل؟

- تكاليف مستقبلية: أي أن التكلفة ستحدث لاحقاً نتيجة لاتخاذ القرار، ما التكلفة غير المستقبلية فهي غير ملائمة لاتخاذ القرار.
- تكاليف تفاضلية: أي ان تختلف بين البدائل، أما التكلفة التي لا تختلف فهي غير ملائمة.
- تكاليف قابلة للتجنب: أي ان التكلفة يتم تحميلها حالة اتخاذ القرار، ويمكن استبعادها بعدم اتخاذ القرار.
- اما التكلفة غير القابلة للتجنب هي غير مرتبطة بالقرار لذلك فهي غير ملائمة لاتخاذ القرار.

## 9 ناقش أهم شروط قبول طلبيات البيع الخاصة بشكل عام؟

1. أن يكون لدى المنشأة طاقة عاطلة في الأجل القصير: أي وجود طاقة غير مستغلة تتحمل المنشأة تكاليفها الثابتة سواء قبلت الطلبية الخاصة أم لا ويمكن استغلالها في تنفيذ طلبية البيع الخاصة، وعادة يحدث ذلك في حالة المنشآت ذات الطبيعة الموسمية أو المؤقتة.
2. ألا يقل سعر البيع للطلبية الخاصة عن التكلفة المرتبطة بالطلبية الخاصة: أي عدم انخفاض سعر الطلبية عن التكلفة المرتبطة بالطلبية سواء كانت هذه التكلفة متغيرة أم تكلفة ثابتة خاصة بالطلبية يتم تحملها بسبب قبول الطلبية ويمكن تجنبها حالة رفض الطلبية الخاصة.
3. ألا يؤثر سعر البيع للطلبية الخاصة على سعر البيع العادي للمنتج في السوق المحلي للمنشأة: وعادة يحدث ذلك عندما تكون الطلبية الخاصة لسوق فرعي لا يتنافس مع المبيعات المعتاد للمنشأة، كأن تباع الطلبية الخاصة لسوق أجنبي لا يباع فيه المنتج.

## 10 عند المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات تعد التكاليف الثابتة ملائمة أحياناً، كما أنها قد تعد غير ملائمة أحياناً أخرى، ناقش موضحاً حالات الملائمة وحالات عدم الملائمة؟

التكاليف الثابتة تكون غير ملائمة لاتخاذ القرار عندما ترتبط بالطاقة العاطلة غير المستغلة والتي تتحملها المنشأة سواء قبلت الطلبية الخاصة أم لا لأنها تكلفة غارقة وتكون ملائمة عندما تكون تكلفة ثابتة جديدة تتحملها المنشأة وذلك بسبب طلبية خاصة فهي تؤثر في اتخاذ القرار

## 11 ناقش الفروق الأساسية بين مفهوم التكلفة الثابتة الخاصة ومفهوم التكلفة المخصصة موضحاً تأثير كل منهما على عملية المفاضلة بين البدائل وتحديد التكاليف الملائمة لاتخاذ القرارات؟

التكلفة الثابتة الخاصة هي تكلفة ملائمة لاتخاذ القرار وتؤثر وتتأثر به أما التكلفة المخصصة فهي التي توزع بين المنتجات كإجراء تكاليفي يقوم به محاسب التكاليف بغرض تحديد التكلفة الإجمالية للمنتجات في نهاية كل فترة زمنية وهي غير ملائمة لاتخاذ القرار لأنه يتم التحمل بها سواء تم الاستبعاد أم الأبقاء للمنتج المعين فهي لا ترتبط بالمنتج المرشح للاستبعاد وغير قابلة للتجنب حالة استبعاد المنتج المرشح للاستبعاد

## 12 ناقش مفهوم "التكاليف المشتركة" موضحاً علاقته باتخاذ قرارات بيع المنتجات المشتركة بعد نقطة الانفصال مباشرة أم يبعها بعد استكمال التشغيل الإضافي عليها؟

التكاليف المشتركة هي تكاليف التصنيع لمنتجات مشتركة يتم انتاجها من مادة خام واحدة ومن خلال عمليات انتاجية مشتركة وحتى نقطة الانفصال، ويقوم محاسب التكاليف بتوزيعها بين المنتجات المشتركة بإتباع أسس توزيع معينة بغرض تحديد التكلفة الكلية للمنتجات، وتتمثل المشكلة القرارية في هذا الموقف في أن الإدارة قد تفكر في إجراء تشغيل إضافي على هذه المنتجات بعد نقطة الانفصال بدلاً من بيعها مباشرة عند نقطة الانفصال حيث أنه قد ترى أن التشغيل الإضافي قد يؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية للمنشأة.

## 13 ناقش الفروق الأساسية بين أنواع مراكز المسؤولية (تكلفة، ربحية، واستثمار)؟

مركز التكلفة عبارة عن دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً عما يحدث بها من عناصر تكاليف فقط خاضعة لرقابته وتحكمه. وهدفه تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، أما مركز الربحية فهو عبارة عن دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً عما يحققه من إيرادات وعما يحدثه من عناصر تكاليف ومصروفات وهدفه الرئيسي هو تعظيم أرباح مركزه، أما مركز الاستثمار فهو عبارة عن دائرة نشاط يكون مديرها مسؤولاً عما يحققه من إيرادات وعما يحدثه من عناصر تكاليف ومصروفات إضافة إلى ما تم استثماره من موارد وأصول في مركز المسؤولية وهدفه الرئيسي هو تعظيم معدلات العائد على الاستثمار في مركز المسؤولية.

## 14 ناقش أهم الأدوات الحديثة للمحاسبة الإدارية موضحاً مجالات استخدامها؟

### 1. نظام التكاليف على النشاط abc

ان ظهور هذا النظام كان استجابة للتطورات الكبيرة في عمليات التصنيع وارتفاع درجة التقنية العالية للمعدات والآلات المستخدمة، ويستخدم لأجل تعديل طريقة تخصيص التكاليف غير المباشرة باتباع طريقة مستحدثه بتحديد العلاقة بين وحدة النشاط وبين الموارد(التكاليف) فإن وحدة النشاط هي التي تخلق الطلب على الأنشطة والأنشطة تخلق الطلب على الموارد ثم يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة على أساس النشاط المسبب للتكلفة وبالتالي يؤدي الي زيادة دقة أرقام التكلفة.

2. التكلفة المستهدفة: يعتبر مدخل التكلفة المستهدفة أحد الأساليب المستحدثه لرفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في مجال التسعير في ظل الظروف البيئية الديناميكية المعاصرة وزيادة حدة المنافسة. حيث يتم تحديد سعر السوق أولاً ثم يتم تحديد هامش الربحية المخطط تحقيقه والفرق بين سعر السوق والربح المخطط يمثل التكلفة المستهدفة.

3. إدارة التكلفة الاستراتيجية: هي خليط من ثلاثة أنواع للتحليل تعود جذورها الي علم الإدارة الاستراتيجية وهذه الأنواع الثلاثة هي: تحليل سلسلة القيمة, تحليل الموقف الاستراتيجي, تحليل مسببات التكلفة, ويبنى هذا المدخل تحليله للتكاليف على أساس المراحل المختلفة لسلسلة القيمة مع التركيز على الجوانب الخارجية.

4-المقاييس المرجعية: برزت كأداة هامة لتقييم الأداء وهي عملية مستمرة لمحاكاة أفضل الممارسات أو مستويات أداء داخل الصناعة أو بين الصناعات المختلفة لأجل الاستدلال بأداء المنشآت الرائدة في صناعتها او القطاع التابع لها بحيث يتم اعتماد تلك المعايير للمنشأة وتحفيز العاملين للوصول الي نفس مستوى المنشآت الرائدة.

# مَشْت

## بحمد الله

تمنياتي للجميع بالتوفيق .... أخوكم / أبو عبدالله

[www.ckdu.org/vb](http://www.ckdu.org/vb)