



مقرر: المحاسبة الادارية

د. محمد حسين حجاج

جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الرابعة عشر

الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية



العناصر الرئيسية:

أولاً: التطورات والتغيرات في بيئة التصنيع الحديثة

ثانياً: أثر التطورات والتغيرات الحديثة على المحاسبة الإدارية

ثالثاً: الأساليب والأدوات الحديثة لتدعيم نظم المحاسبة الإدارية

رابعاً: مدى استخدام الأساليب والأدوات الحديثة للمحاسبة الإدارية

قائمة المصطلحات الانجليزية لمفاهيم المحاسبة الإدارية

□ اختبر نفسك



أولاً: التطورات والتغيرات في بيئة التصنيع الحديثة

- حدثت في بيئة الأعمال تغيرات وتطورات كبيرة كان لها الأثر العظيم على نظم المحاسبة الادارية، فقد استلزمت ضرورة تطوير أدوات وأساليب المحاسبة الادارية لمواكبة تلك التطورات وزيادة قدرة المنشآت على الاستمرار في بيئة أعمال شديدة التطور والتغير.

- من أهم التطورات والتغيرات الحديثة في بيئة التصنيع الحديثة الآتي:

(1)- **تغيرات في تقنية الانتاج:** استخدمت الشركات نظم وطرق تصنيع جديدة تتطلب تغيرات فنية في المصنع. ومن أمثلة ذلك نظم الانتاج الفوري (JIT)، نظم ادارة الجودة الكلية (TQM). وقد ساعدت تلك النظم الحديثة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية كبيرة نتيجة مساعدتها في انتاج تشكيلة منتجات متنوعة وانخفاض المخزون وتضاؤل العنصر البشري.



(2)- **الاهتمام المتزايد بجودة المنتج:** واجهت الشركات تحديات تتمثل في كيفية تحقيق التوازن بين التحسين المستمر لجودة المنتجات بما يؤدي الى الوفاء بمتطلبات العملاء ، وبما يحقق للشركة بعض المزايا التنافسية. ومن أمثلة المفاهيم المستحدثة في هذا الاتجاه رقابة الجودة الشاملة، التحسين المستمر للجودة.

(3)- **التطورات التكنولوجية وازدياد حدة المنافسة:** في ظل بيئة التطورات التكنولوجية الحديثة أصبحت بيئة الأعمال تتصف بالتغير السريع، ومثال ذلك التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات وخاصة الانترنت وقواعد البيانات. اضافة الى ذلك ازدياد حدة المنافسة بين الشركات العالمية كالأمريكية واليابانية، مما نتج عنه اهتمام أكبر بالأهداف الاستراتيجية وظهور أساليب حديثة لتقييم الأداء.

(4)- **التركيز على اشباع رغبات العملاء:** تزايدت الاتجاهات العالمية للاهتمام بالمستهلك وأن اشباع رغبات العملاء بات هو المطلب الأول للشركات العاملة في ظل المنافسة الشديدة، وأصبح مستوى رضا العميل من أهم المقاييس الأساسية لنجاح الشركات. ويساعد فهم وقياس رضا العميل ادارة الشركة في تطوير السلعة أو الخدمة مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للشركة.



(5)- الرغبة في الحصول على شهادات المواصفات القياسية: حيث رغبت الشركات في الحصول على شهادات المواصفات القياسية (ISO)، وذلك كشهادة ضمان وجود المواصفات القياسية العالمية في المنتجات أو الخدمات التي تنتجها الشركة نظرا لأن كثير من الشركات والحكومات وضعت شرط الحصول على هذه الشهادات للتعامل معها. أصبح تركيز الشركات الصناعية والخدمية على تحسين الجودة بدلا من تخفيض التكلفة، ومحاولة استيفاء كل متطلبات الحصول على شهادات المواصفات القياسية.

(6)- ظهور تنظيمات واتفاقيات عالمية: نشأت منظمات اقتصادية جديدة واتفاقيات تجارية كثيرة مثل اتفاقية الجات ومنظمة الدول الأوروبية. وقد سعت الدول التي ترغب في الانضمام الى مثل هذه الاتفاقيات الى تطوير صناعتها وتطوير أساليب انتاجها باستحداث أدوات ادارية ومحاسبية جديدة لمواكبة التطور والصمود في وجه المنافسة العالمية.



ثانياً: أثر التطورات والتغيرات الحديثة على المحاسبة الادارية

-من أهم التأثيرات للتطورات والتغيرات الحديثة على نظم المحاسبة الادارية:

(1)- **تحديد تكاليف المنتج:** استخدام تكنولوجيا التصنيع الحديثة أدى الى تضائل تكاليف العنصر البشري وتزايد نسبة التكاليف غير المباشرة, ومن ثم أصبح من المفضل عدم تتبع عنصر تكلفة العمل المباشر كعنصر مستقل، بل تتم المحاسبة عنها بادماجها مع التكاليف غير المباشرة.

(2)- **الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء:** أصبحت القرارات الادارية الخاصة بالمخزون والاستثمار هي محور الاهتمام لنظم الرقابة، بينما رقابة تكاليف التشغيل والعمالة أصبحت أقل أهمية. وأصبح الاهتمام متزايد بمقاييس تحسين الجودة والمخزون والانتاجية وزيادة رضاء العميل.

(3)- **تقييم الاستثمارات:** أصبح من الضروري البحث عن مقاييس أكثر كفاءة لتقييم الاستثمارات الحديثة تأخذ في الحسبان التغيرات والتقلبات السريعة في هذه الاستثمارات مثل انخفاض نصيب السوق.



(4)- اتساع طاقة المعلومات لدى متخذ القرار: زادت قدرات المحاسبة الادارية نحو استخدام تكنولوجيا الحاسب المتقدمة كوسيلة للتقرير ونظم الرقابة بشكل أكثر دقة وملائمة وفعالية. وتحسنت استجابة المحاسبة الادارية للمواقف الطارئة التي تتطلب منها السرعة في توفير المعلومات التي تحسن من صنع القرار.



ثالثاً: الأساليب والأدوات الحديثة لتدعيم نظم المحاسبة الادارية

■ من أهم الأدوات والأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية الآتي:

(1)- نظام التكاليف على النشاط (ABC).

- ان ظهور هذا النظام كان استجابة للتطورات الكبيرة في عمليات التصنيع وارتفاع درجة التقنية العالية للمعدات والآلات المستخدمة .
- في حين يتم في نظم التكاليف التقليدية تحديد تكاليف المنتجات على أساس توزيع وتخصيص التكاليف على مراكز الانتاج ومراكز الخدمات، ثم توزيع تكاليف مراكز الخدمات على مراكز الانتاج، واخيرا توزيع تكاليف مراكز الانتاج على المنتجات باستخدام معدلات تحميل مختلفة تحسب وفقا لأسس حكمية لا تؤدي الى توزيع عادل للتكاليف غير المباشرة ومن ثم الوصول الى قياس غير دقيق لتكلفة وحدة المنتج.



- بينما وفقا لنظام التكلفة على أساس النشاط يتم تعديل طريقة تخصيص التكاليف غير المباشرة باتباع طريقة مستحدثة، وعند تحديد العلاقة بين وحدة النشاط وبين الموارد (عناصر التكلفة) فان وحدة النشاط هي التي تخلق الطلب على الأنشطة، والأنشطة تخلق الطلب على الموارد(عناصر التكلفة)، ثم يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة على أساس النشاط المسبب للتكلفة، ولذلك فان تحميل المنتجات بالتكاليف غير المباشرة على أساس الأنشطة التي استنفذتها هذه المنتجات سيؤدي الى زيادة دقة أرقام التكلفة.

(2)- التكلفة المستهدفة (TC):

- يعتبر مدخل التكلفة المستهدفة أحد الأساليب المستحدثة لرفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في مجال التسعير في ظل ظروف البيئة الديناميكية المعاصرة وزيادة حدة المنافسة.

- التكلفة المستهدفة عبارة عن عملية ضبط وتحديد تكلفة المنتج المقترح والذي يؤدي انتاجه الى توليد الربحية المطلوبة عند السعر الذي يتوقع البيع به في المستقبل.



في النظم التقليدية يتم تحديد سعر البيع للمنتجات على أساس تحديد التكلفة أولاً ثم إضافة هامش الربح المناسب ليتم الوصول الى سعر البيع المقترح للمنتج. فإذا كان السعر أعلى من السوق أو ان الشركة لا تستطيع البيع بهذا السعر، فيتم تخفيض سعر البيع الى أقل قدر ممكن ومحاولة تخفيض التكلفة بالطرق التقليدية أثناء التشغيل.

- بينما وفقاً لأسلوب التكلفة المستهدفة يتم تحديد سعر السوق أولاً ثم يتم تحديد هامش الربح المخطط تحقيقه، والفرق بين سعر السوق والربح المخطط يمثل التكلفة المسموح بها أي التكلفة المستهدفة، وعلى ذلك يتم اجراء التصميمات والاختبارات للمنتج من أجل الوصول الى التكلفة المستهدفة فقط(المسموح بها)، ومحاولة تخفيض التكلفة أثناء مراحل التخطيط والاعداد والتشغيل للإنتاج.

- التكلفة المستهدفة أو التكلفة المسموح بها = سعر البيع المتوقع - الربح المرغوب فيه
- مدخل التكلفة المستهدفة لا يعتمد على تحديد التكلفة التي يمكن للمنشأة الانتاج بها، وإنما تحدد التكلفة في ضوء امكانيات المنشأة ومدى تقبل السوق لتلك التكلفة والعلاقة بين تكلفة المنشأة وتكلفة المنافسين.



- التكلفة المستهدفة تعتمد على عوامل ومتغيرات السوق، وتطبيق هذا الأسلوب يؤدي الى تحسين الموقف التنافسي للشركة وتحقيق أهداف تحسين الجودة وخفض التكلفة والاسراع بتقديم المنتج للسوق. وهذا يجعل الشركة في وضع تنافسي أفضل من خلال التسعير وفقا للمنافسة وليس وفقا للتكلفة.

(3)- ادارة التكلفة الاستراتيجية (SCM):

- ادارة التكلفة الاستراتيجية ما هي الا خليط او مزيج من ثلاثة أنواع للتحليل تعود جذورها الى علم الادارة الاستراتيجية، وهذه الأنواع الثلاثة هي:

أ- تحليل سلسلة القيمة

ب- تحليل الموقف الاستراتيجي

ج- تحليل مسببات التكلفة

- يبني هذا المدخل تحليله للتكاليف على أساس المراحل المختلفة لسلسلة القيمة مع التركيز على الجوانب الخارجية.



(4) - المقاييس المرجعية (Benchmarking):

- برزت المقاييس المرجعية كأداة هامة لتقييم الأداء وهي عملية مستمرة لمحاكاة أفضل الممارسات أو مستويات أداء داخل الصناعة أو بين الصناعات المختلفة.
- المقاييس المرجعية تقوم على الاستدلال بأداء المنشآت الرائدة (أو المنافسة) في صناعتها أو القطاع التابع لها، بحيث يتم اعتماد معايير أداء تلك المنشآت الرائدة كمعايير للمنشأة. ويؤدي استخدام هذا الأسلوب الى تحفيز العاملين في المنشأة للوصول الى نفس مستوى المنشآت الرائدة، وبالتالي تحقيق مستويات جيدة في الأداء.



رابعاً: مدى استخدام الأساليب والأدوات الحديثة للمحاسبة الادارية

- اجريت العديد من الدراسات للتعرف على مدى الاستخدام العملي للأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية، وأوضحت النتائج أن نظام التكلفة حسب النشاط اكتسب اهتماما متزايدا من بين جميع أساليب المحاسبة الادارية الحديثة، يليه أسلوب التكلفة المستهدفة، ثم يليهم أسلوب المقاييس المرجعية.
- أكدت الدراسات على أن العديد من الشركات الناجحة لازالت تستخدم الأساليب التقليدية (مثل الموازنات التخطيطية) بشكل واسع.
- أن هناك اتجاه لتطوير وتحسين أساليب المحاسبة الادارية التقليدية بدلا من البحث عن غيرها واستحداث أساليب جديدة مثل تطوير الموازنات المرنة.
- أيضا هناك اتجاه لربط أساليب المحاسبة الادارية التقليدية بالأساليب الحديثة وضرورة التكامل فيما بينها مثل الربط بين نظام التكاليف حسب النشاط وبين التكاليف المعيارية.



■ أن هناك عدة عوامل مؤثرة في مدى استخدام أساليب المحاسبة الادارية الحديثة والتقليدية مثل: درجة المنافسة، حجم المنشأة، نوع الصناعة، عوامل ثقافية.

■ أن الشركات الصناعية السعودية تستخدم وبشكل كبير أساليب المحاسبة الادارية التقليدية وخاصة أسلوب الموازنات التخطيطية، تحليل التعادل، التكاليف المعيارية.

■ أن الشركات الصناعية السعودية تستخدم بعض أساليب المحاسبة الادارية الحديثة (مثل التكلفة المستهدفة)، ولكن بشكل ضعيف وقد يكون ذلك لأسباب منها: - عدم المعرفة الكافية بالأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية

- عدم رغبة الادارة بالتغيير وعدم وجود موظفين مؤهلين

- عدم الحاجة الى استخدام أساليب حديثة لأن بيئة الانتاج نمطية



قائمة المصطلحات الانجليزية – مفاهيم المحاسبة الادارية

المصطلح المحاسبي باللغة الانجليزية	المصطلح المحاسبي باللغة العربية
Accounting Information	المعلومات المحاسبية
Accuracy	الدقة
Actual Cost	التكلفة الفعلية
Activity- Based Costing	نظام التكلفة حسب الأنشطة
Administrative Expense Budget	موازنة المصروفات الإدارية
Adding and Dropping Product Decision	قرار اضافة أو استبعاد المنتج
Avoidable Cost	تكلفة قابلة للتجنب
Benchmarking	المقاييس المرجعية
Budget	الموازنة
Budgeted Income Statement	قائمة الدخل التقديرية
Budgeted Statement of financial position	قائمة المركز المالي التقديري
Capital Budget	الموازنة الرأسمالية



المصطلح المحاسبي باللغة الانجليزية	المصطلح المحاسبي باللغة العربية
Cash Budget	الموازنة النقدية
Common costs	تكاليف عامة
Controllable costs	تكاليف قابلة للرقابة
Control	الرقابة
Cost Accounting	محاسبة التكاليف
Cost Allocation	تخصيص التكاليف
Cost – Benefit analysis	تحليل التكلفة والمنفعة
Cost Center	مركز التكلفة
Differential Analysis	اسلوب التحليل التفاضلي
Differential Cost	التكاليف التفاضلية
Direct Labor Budget	موازنة تكلفة العمل المباشر
Direct Material Budget	موازنة تكلفة المواد المباشرة



المصطلح المحاسبي باللغة الانجليزية	المصطلح المحاسبي باللغة العربية
Financial Accounting	المحاسبة المالية
Fixed budget	الموازنة الساكنة (الثابتة)
Flexible budget	الموازنة المرنة
Historical Costs	التكاليف التاريخية
Idle Capacity	الطاقة العاطلة
Investment Center	مركز الاستثمار
Joint Cost	التكلفة المشتركة
Joint Cost Allocation	تخصيص التكلفة المشتركة
Joint Product	المنتج المشترك
Make- Buy Decision	قرار الصنع أو الشراء
Managerial Accounting	المحاسبة الإدارية
Marginal cost	التكاليف الحدية



المصطلح المحاسبي باللغة الانجليزية	المصطلح المحاسبي باللغة العربية
Management by objectives	الادارة بالأهداف
Management by Exception	الادارة بالاستثناء
Market Price	سعر السوق
Marketing Expense Budget	موازنة المصروفات التسويقية
Master Budget	الموازنة الشاملة
Modified Cost	التكلفة المعدلة
Modified Market Price	سعر السوق المعدل
Multiple Alternative Choice Decision	قرار الاختيار بين البدائل المتعددة
Operating Budget	موازنة التشغيل
Opportunity Cost	تكلفة الفرصة البديلة
Performance Reports	تقارير الأداء
Pricing	التسعير



المصطلح المحاسبي باللغة الانجليزية	المصطلح المحاسبي باللغة العربية
Product Profitability	ربحية المنتجات
Production Budget	موازنة الإنتاج
Profit Center	مركز الربحية
Relevance	الملائمة
Relevant Cost	التكاليف المناسبة
Responsibility Accounting	محاسبة المسئولية
Required rate of Return	معدل العائد المستهدف
Responsibility Center	مركز المسئولية
Return on Investment	العائد علي الاستثمار
Sales Budget	موازنة المبيعات
Selling Price	سعر البيع
Strategic cost management	ادارة التكلفة الاستراتيجية



المصطلح المحاسبي باللغة الانجليزية	المصطلح المحاسبي باللغة العربية
Total Quality Control	الرقابة الشاملة على الجودة
Target Costing	التكلفة المستهدفة
Special Orders	الأوامر الخاصة
Split off Point	نقطة الانفصال
Standard Cost	التكلفة المعيارية
Sunk Cost	التكلفة الغارقة
Target Income	الدخل المستهدف
Transfer Pricing	تحديد أسعار التحويل
Unavoidable Costs	تكلفة غير قابلة للتجنب



اختبر نفسك



1- من أهم التأثيرات للتطورات والتغيرات الحديثة على المحاسبة الادارية:

- أ. تحديد تكاليف المنتج
- ب. الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء
- ج. اتساع طاقة المعلومات لدى متخذ القرار
- د - جميع ما سبق

الإجابة الصحيحة (د)



2- ان ظهور هذا النظام كان استجابة للتطورات الكبيرة في عمليات التصنيع وارتفاع درجة التقنية العالية للمعدات والآلات المستخدمة :

أ - التكلفة المستهدفة

ب - التكلفة على أساس النشاط

ج - الادارة الاستراتيجية للتكلفة

د - المقاييس المرجعية

الإجابة الصحيحة (ب)



3- أكدت الدراسات أن العديد من الشركات الناجحة تستخدم بشكل واسع.:

- أ - الأساليب التقليدية للمحاسبة الادارية
- ب - الأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية
- ج- الأساليب التقليدية والحديثة للمحاسبة الادارية
- د - الأساليب المبسطة للمحاسبة الادارية

الإجابة الصحيحة (أ)





مَشْرِطٌ بِحَمْدِ اللَّهِ



د. محمد حسين حجاج

مقرر: المحاسبة الادارية