

هنا ملخص ما جاء في المحاضرات المباشرة الاربعة للمحاسبة الادارية
الاخوان والاخوات اللي معتمدين على التويب ضروري يراجعون هالمخلص
الصفحة الاولى توضيح عن طريقة اسئلة الجزء العملي (يرجى الرجوع للتويب) لمراجعة الاسئلة
المشابهة:

محاضرة 2 سؤال عن (قيمة المبيعات)

محاضرة 3 سؤال عن (كمية الانتاج التقديري) - سؤال عن كمية المشتريات

محاضرة 4 سؤال عن تكلفة الاجور المباشرة - التكاليف النتاجية غير المباشرة - المصروفات التسويقية
والادارية

محاضرة 5 سؤال رصيد النقديه اخر الفترة

محاضرة 6 سؤال عن تكلفة البضاعة المتاحة للبيع - تكلفة المبيعات

محاضرة 9 سؤال عن القرار الصائب عند الطلبية الخاصة

محاضرة 10 سؤال حول القرار الصائب (تصنيع داخلي - شراء من المورد)

محاضرة 11 سؤال عن القرار الصائب بخصوص المنتج (ابقاء - استبعاد)

محاضرة 12 سؤال عن حساب الايراد للمنتجات المشتركة (مربح - غير مربح)

اسئلة النظرى

ثانيا: أهداف المحاسبة الإدارية

١. توفير المعلومات الملائمة في عملية اتخاذ القرارات.
٢. لمساعدة الإدارة في التخطيط.
٣. توفير المعلومات الملائمة لمساعدة الإدارة في الرقابة علي الأنشطة التشغيلية.
٤. توفير المعلومات الملائمة لمساعدة الإدارة في تقييم الأداء للأفراد والوحدات الفرعية.
٥. توفير المعلومات الملائمة لترشيد الإدارة.

خامسا: المحاسبة الإدارية و وظائف الإدارة

١. **التخطيط** تساعد المحاسبة الادارية في توفير المعلومات اللازمة لترجمة أهداف وخطط المنشأة في شكل موازنات تقديرية، كذا تساعد في توفير المعلومات الملائمة للمساعدة في مجالات تخطيط الربحية.

٢. **الرقابة وتقييم الأداء** تساعد المحاسبة الادارية في توفير معلومات عن الأداء **المستهدف** (الموازنات التقديرية)، ومعلومات عن **الأداء الفعلي** (تقارير الأداء الفعلي)، وتحديد **الانحرافات** بينهما وتحليل أسبابها واقتراح الإجراءات العلاجية المناسبة.

٣. **اتخاذ القرارات** تساعد المحاسبة الادارية في توفير المعلومات الملائمة عن بدائل القرار وبالتالي زيادة درجة المعرفة وتخفيض درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار، وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار.



أولاً: التعريف بالموازنة التخطيطية وخصائصها

تعريف

الموازنة التخطيطية عبارة عن خطة مستقبلية يتم فيها ترجمة أهداف المنشأة وخططها التي تغطي جميع الأنشطة المختلفة في صورة كمية (مالية) وبشكل شامل ومنسق وتتخذ كأساس لمتابعة التنفيذ الفعلي وتقييم الأداء ورقابته والتنسيق واتخاذ القرارات.

ثالثاً : المبادئ العلمية للموازنة التخطيطية

1. **مبدأ الشمول** : تكون الموازنة شاملة لجميع الإدارات والأقسام والعمليات وأوجه النشاط بالمنشأة.
2. **مبدأ التعبير المالي** : تتم الترجمة للخطط والموازنات العينية في شكل نقدي وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة.
3. **مبدأ التوزيع الزمني** : تقسيم الفترة الزمنية الاجمالية للموازنة الي فترات زمنية تفصيلية توضح خلالها توقيت توقع حدوث العمليات المختلفة علي مدار فترة الموازنة (موازنة السنة القادمة تقسم مثلا الي فترات نصف سنوية أو ربع سنوية أو شهرية).
4. **مبدأ المشاركة** : اشترك جميع المستويات الادارية في اعداد الموازنات لضمان عدم معارضة تنفيذها. ويرتبط بذلك مصطلح يسمى « **بيع الموازنة** » وهو يعني اقناع الأفراد المشاركين بأهمية الموازنة وضرورة نجاحها.
5. **مبدأ وحدة الموازنة** : تعتبر الموازنة وحدة واحدة لا تتجزأ، بمعنى أن كل جزء من أجزاء الموازنة يتأثر بأجزاء الموازنة الأخرى نتيجة العلاقات التبادلية بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة.



رابعاً: مراحل إعداد الموازنة التخطيطية

1. **مرحلة تحديد الأهداف:** يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها خلال الفترة المستقبلية القادمة، وتعتبر الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن هذه الأهداف والمساعدة في إعداد الخطط الفرعية للإدارات والأقسام المختلفة بالمنشأة لتحقيق تلك الأهداف.
2. **مرحلة التنسيق بين الخطط والموازنات الفرعية:** يتم التنسيق بين الخطط والموازنات الفرعية للإدارات والأقسام المختلفة بالمنشأة حتى يتحقق التكامل والترابط بينها وجمعها في **موازنة شاملة** متكاملة متوازنة واحدة.
3. **مرحلة اعتماد الموازنة الشاملة:** تقدم الموازنة التخطيطية الشاملة إلى الإدارة العليا للمنشأة لاعتمادها والموافقة عليها حتى تصبح ملزمة ويتفقد بها الجميع ويعملون على تحقيق الأهداف التي ترمي إليها .

خامساً: أنواع الموازنات

1. **من حيث الفترة الزمنية:** تقسم الموازنات التخطيطية إلى :-
 - موازنات قصيرة الأجل (تغطي فترة محاسبية/ سنة مالية واحدة).
 - موازنات متوسطة وطويلة الأجل.
2. **من حيث مستويات النشاط:** تقسم الموازنات التخطيطية إلى :-
 - موازنة ثابتة (تعد لمستوى واحد من مستويات النشاط).
 - موازنة مرنة (تعد لعدة مستويات نشاط).
3. **من حيث طبيعة العمليات:** تقسم الموازنات التخطيطية إلى :-
 - موازنة العمليات التشغيلية (الجارية) مثل: موازنة الانتاج، موازنة المبيعات.. الخ.
 - موازنة العمليات النقدية.
 - موازنة العمليات الرأسمالية (شراء وتكوين أصول ثابتة).



2- الموازنات المالية	1- الموازنات التشغيلية الجارية
1. الموازنة النقدية التقديرية	1. موازنة المبيعات
2. قائمة المركز المالي التقديرية	2. موازنة الانتاج
	3. موازنة المواد المباشرة
	4. موازنة الأجور المباشرة
	5. موازنة التكاليف الانتاجية غير المباشرة
	6. موازنة المصروفات البيعية والادارية
	7. قائمة الدخل التقديرية

سابعا: اعداد موازنة المبيعات

- يعتبر اعداد موازنة المبيعات هو الأساس والخطوة الأولى لإعداد الموازنة الشاملة للمنشأة، حيث أن دراسة السوق وتقدير حجم المبيعات المتوقع للفترة القادمة يعد هو نقطة البداية في بناء موازنات تشغيلية أخرى مثل موازنة الإنتاج وموازنة المصروفات التسويقية وغيرها.
- توضح موازنة المبيعات كمية المبيعات التقديرية وسعر البيع التقديري وقيمة المبيعات **التقديرية للمنشأة** موزعة حسب مناطق البيع، وحسب أنواع المنتجات المختلفة، وحسب الفترات الزمنية التفصيلية للموازنة.
- يعتمد إعداد موازنة المبيعات على المعادلة الآتية :

$$\text{قيمة المبيعات التقديرية} = \text{كمية المبيعات التقديرية} \times \text{سعر البيع التقديري}$$

تعريف موازنة الانتاج

موازنة الانتاج تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمنشأة خلال الفترة القادمة، وهي تبين كمية الانتاج خلال إجمالي فترة الموازنة وكذلك على الفترات الزمنية التفصيلية للموازنة.

• يعتمد إعداد موازنة الإنتاج على المعادلة الآتية:

كمية الانتاج التقديري =

كمية المبيعات التقديرية + كمية المخزون التام آخر الفترة - كمية المخزون التام أول الفترة

إعداد موازنة الانتاج

يتم إعداد موازنة الإنتاج في ضوء معلومات عن :

1. **موازنة المبيعات:** يتم تقدير كميات الإنتاج المستقبلية بشكل يضمن الوفاء بطلبات البيع للعملاء.
 2. **سياسة المخزون:** يتأثر تقدير كميات الإنتاج بمستويات المخزون المطلوبة من الإنتاج التام سواء في بداية أو نهاية فترة الموازنة.
 3. **حجم الطاقة الانتاجية المتاحة:** ان كميات الانتاج يجب أن تكون مساوية أو أقل من الطاقة الانتاجية المتاحة للشركة.
- تعتبر **موازنة الانتاج هي حجر الزاوية في بناء واعداد الموازنات التشغيلية الأخرى** مثل موازنات عناصر التكاليف الانتاجية وتشمل موازنة المواد المباشرة وموازنة الأجور المباشرة وموازنة التكاليف الانتاجية غير المباشرة.
 - تعد موازنة الانتاج في **الشركات الصناعية فقط.**



الأجور المباشرة التقديرية للوحدة = احتياج الوحدة من ساعات العمل المباشر \times معدل الأجر التقديري للساعة

أولاً : القائمة التقديرية لتكاليف البضاعة المباعة

- تهدف هذه القائمة الى تقدير التكلفة الانتاجية للبضاعة المخطط بيعها خلال فترات الموازنة، واحيانا تسمى " تكلفة المبيعات".

ثانياً: قائمة الدخل التقديرية

- تهدف هذه القائمة الى تحديد صافي الدخل المتوقع الناتج من النشاط الرئيسي والعادي للمنشأة خلال الفترة القادمة والذي يعكس كفاءة ذلك النشاط.

ثالثاً: قائمة المركز المالي التقديري

- توضح هذه القائمة تقديرات عناصر الأصول والالتزامات وحقوق الملكية للمنشأة في نهاية فترة الموازنة. حيث يعتمد اعدادها على قائمة المركز المالي للفترة السابقة ثم اضافة التغيرات التي تطرأ عليه من واقع الموازنات التشغيلية السابقة.
- هذه القائمة تعبر عن أثر الموازنة الشاملة لمختلف أنشطة المنشأة التشغيلية الجارية والنقدية والرأسمالية على الأصول والالتزامات وحقوق الملكية في نهاية فترة الموازنة.

رابعاً: الموازنة الرأس مالية التقديرية

- تختص هذه الموازنة بتقدير النفقات الرأس مالية طويلة الأجل.
- تعتبر هذه الموازنة أداة لتقييم الاستثمارات الرأس مالية طويلة الأجل بغرض تحديد البديل الاستثماري الأنسب والأكثر ربحية.
- ان اعداد الموازنة الرأس مالية تساعد في عملية اتخاذ القرارات التخطيطية الرأس مالية طويلة الأجل المتعلقة بالاستثمارات وتمويلها.

أولاً : مفهوم الموازنة الساكنة وعيوبها

- يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات طبقاً لمستوى النشاط الذي تعد على أساسه الموازنة وهما:
 ١. الموازنة الساكنة (أو الثابتة).
 ٢. الموازنة المرنة.
- الموازنات التي درسناها في الجزء السابق يطلق عليها الموازنات الساكنة أو الثابتة، حيث يتم اعدادها لمستوى نشاط واحد فقط متوقع.

الموازنة الساكنة (أو الثابتة): عبارة عن موازنة تعد لمستوى نشاط واحد فقط، حيث يتم افتراض حالة أو موقف واحد معين يتوقع حدوثه مستقبلاً ثم تبني تقديرات الموازنات على أساسه.

اولا : مفهوم الموازنة الساكنة وعيوبها .. تابع

- تتصف الموازنة الساكنة بخاصيتين هما:
 ١. أنها تعد لمستوى نشاط واحد فقط متوقع.
 ٢. أنها تقارن التكاليف الفعلية عادة بالتكاليف التقديرية المخططة طبقا للموازنة عند مستوى النشاط المخطط.
- عيوب الموازنة الساكنة هي:
 ١. افتراض حالة أو موقف واحد معين فقط لمستوى النشاط يتوقع حدوثه مستقبلا وبناء تقديرات الموازنة على أساسه يتناقض مع واقع الأمر حيث عادة ما تحدث تقلبات في مستوى النشاط خلال الفترات المقبلة.
 ٢. عدم منطقية المقارنة بين التكاليف الفعلية عند مستوى النشاط الفعلي وبين التكاليف التقديرية المخططة عند مستوى نشاط مخطط واحد بالموازنة قد يختلف عن مستوى النشاط الفعلي.

ثانيا: مفهوم الموازنة المرنة و أهميتها

• الموازنة المرنة:

عبارة عن موازنة لا تعد لمستوى نشاط واحد فقط وانما تعد على أساس عدة مستويات للنشاط، حيث يتم تحديدها في ضوء التقلبات المتوقعة حدوثها في مستويات النشاط مستقبلا ثم تبنى تقديرات الموازنات على أساس عدة مستويات للنشاط داخل هذا المدى.

• تتصف الموازنة المرنة بخاصيتين هما:

١. أنها تعد لعدة مستويات نشاط داخل المدى الملائم بدلا من مستوى نشاط واحد فقط.

٢. أنها ديناميكية وليست ثابتة، حيث يمكن أن تعد الموازنة المرنة عند أي مستوى نشاط داخل المدى الملائم، بحيث إذا حدثت التكاليف الفعلية عند مستوى نشاط مختلف عما كان مخططا لها أصلا، فإن هناك من المرونة مايسمح باعداد موازنة جديدة حسب الحاجة لمقارنتها بالنتائج الفعلية بشكل أكثر منطقية.

• أهمية أسلوب الموازنة المرنة:

تقدم معيارا دقيقا للرقابة على التكاليف وتقييم الأداء، وأنها توجد نظاما أكثر منطقية لتحليل الانحرافات بين التكاليف الفعلية والتكاليف التقديرية المخططة بالموازنة المرنة .

ثانيا : خطوات أو مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات أو مراحل هي :

١. تحديد المشكلة.
٢. تحديد البدائل المقترحة لحل المشكلة.
٣. تقييم البدائل المقترحة والمفاضلة بينها.
٤. اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار الرشيد.

ثالثا: أنواع القرارات

▶ **من حيث الفترة الزمنية :** تقسم القرارات الى :-

١. قرارات طويلة الأجل (استثمارية، استراتيجية).

٢. قرارات قصيرة الأجل (جارية أو تشغيلية).

▶ **من حيث مدى تكرارها:** تقسم القرارات الى :-

١. قرارات روتينية متكررة (مثل الحصول على مستلزمات الانتاج والبيع).

٢. قرارات غير روتينية أي غير متكررة (مثل قرار شراء أو تصنيع أجزاء).

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

١. قرارات تخطيطية.

٢. قرارات رقابية.

٣. قرارات تنفيذية.

■ تصنف المعلومات المحاسبية من حيث علاقتها بعملية اتخاذ القرار الى نوعين هما:

١. **معلومات ملائمة لاتخاذ القرار:** هي معلومات **مستقبلية** متوقعة تختلف من بديل لآخر، وهي

معلومات **تفاضلية** أي أنها تميز كل بديل عن البدائل الأخرى، وهي معلومات **تؤثر** في القرار وتتأثر بالقرار.

٢. **معلومات غير ملائمة لاتخاذ القرار:** هي معلومات **تاريخية** حدثت في فترات ماضية، وهي

معلومات **غير تفاضلية** أي أنها لا تميز أي بديل عن البدائل الأخرى، وهي **لا تؤثر** في القرار ولا تتأثر بالقرار.

خامسا: مفاهيم التكاليف لأغراض اتخاذ القرار

(١) 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 **لائمة** عند اتخاذ القرار، لأنها تكون حاسمة عند المقارنة والمفاضلة بين البدائل. أما التكاليف **غير التفاضلية** تعتبر تكاليف **غير لائمة** 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.



(٢) 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 لائمة** 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.



(٣) 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.

من أمثلة القرارات قصيرة الأجل:

١. قرار قبول أو رفض طلبيات البيع الخاصة.
٢. قرار التصنيع الداخلي أم الشراء الخارجي.
٣. قرار استبعاد أو الإبقاء على أحد المنتجات القائمة حالياً.
٤. قرار إضافة أو عدم إضافة منتج جديد الى تشكيلة المنتجات القائمة حالياً.

-
- **طلبات البيع الخاصة:** عبارة عن طلبيات بيع تقدم إلى إدارة المنشأة لإنتاج حجم معين اضافي من المنتج بسعر بيع خاص عادة يقل عن سعر البيع العادي (منخفض) وكذا يقل عن التكلفة الكلية لوحدة المنتج.

ثانيا : شروط قبول طلبيات البيع الخاصة

١. أن يكون لدى المنشأة طاقة عاطلة في الأجل القصير: أى وجود طاقة غير مستغلة حاليا 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.
٢. ألا يقل سعر البيع للطلبية الخاصة عن التكلفة المرتبطة بالطلبية الخاصة: أى عدم انخفاض سعر الطلبية الخاصة عن التكلفة المرتبطة بالطلبية سواء كانت هذه التكلفة متغيرة أم تكلفة ثابتة خاصة بالطلبية والتي يتم تحملها بسبب قبول الطلبية ويمكن تجنبها في حالة رفض الطلبية الخاصة.
٣. 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 المعتادة للمنشأة كأن تباع الطلبية الخاصة لسوق أجنبي (التصدير) لا يباع فيه



منتج المنشأة.



XX

الإيرادات التفاضلية للطلبية

XX

(-) التكاليف التفاضلية للطلبية (متغيرة وثابتة)

XXX

= الربح التفاضلي للطلبية (الخسارة التفاضلية)

التكاليف التفاضلية الملائمة للطلبية الخاصة تتحدد بما يلي:

١. **تكلفة مستلزمات الانتاج والبيع اللازمة للطلبية الخاصة:** وتشمل المواد الانتاجية المباشرة، الأجر الانتاجية المباشرة، والتكاليف الانتاجية غير المباشرة المتغيرة، و أية مصروفات أو تكاليف تسويقية مرتبطة بالطلبية الخاصة مثل عمولة مبيعات خاصة للطلبية.
٢. **التكلفة الثابتة الاضافية للطلبية الخاصة (ان وجدت).**
٣. **تكلفة الفرصة البديلة:** والتي تم التضحية بها نتيجة اختيار بديل قبول الطلبية الخاصة، والتي قد تتمثل في العوائد والأرباح المضحى بها والمفقودة نتيجة اتخاذ قرار بقبول الطلبية الخاصة.

التكاليف التفاضلية الملائمة للتصنيع الداخلي تتحدد بما يلي:

١. **تكلفة مستلزمات الانتاج اللازمة لتصنيع الأجزاء داخل المنشأة ،** وتشمل المواد الانتاجية المباشرة، الأجر الانتاجية المباشرة، والتكاليف الانتاجية غير المباشرة المتغيرة.
٢. **التكلفة الثابتة الإضافية الخاصة** حالة زيادة الطاقة وتوفير تجهيزات آلية وبشرية اضافية لازمة للتصنيع الداخلي.
٣. **تكلفة الفرصة البديلة** التي تم التضحية بها نتيجة اختيار بديل التصنيع الداخلي والتي قد تتمثل في العوائد والأرباح المضحى بها والمفقودة من المنتجات التي سيتم ايقاف انتاجها واستغلال خطوط انتاجها في التصنيع الداخلي للأجزاء.

التكلفة التفاضلية الملائمة للتصنيع الداخلي = التكاليف المتغيرة للتصنيع الداخلي
+ التكاليف الثابتة الاضافية الخاصة بالتصنيع الداخلي
+ تكلفة الفرصة البديلة للتصنيع الداخلي

• **المنتجات المشتركة:** هي المنتجات التي يتم انتاجها من مادة خام واحدة ومن خلال عمليات انتاجية مشتركة.

• **التكاليف المشتركة:** هي تكاليف التصنيع لهذه المنتجات المشتركة خلال العمليات الانتاجية المشتركة وحتى **نقطة الانفصال**. ويقوم محاسب التكاليف بتوزيعها بين المنتجات المشتركة باتباع أسس توزيع معينة بغرض تحديد التكلفة الكلية للمنتجات (غرض تكاليفي).

• **نقطة الانفصال:** هي النقطة في العملية الانتاجية التي يعتبر عندها كل منتج منتجا منفصلا عن المنتجات الأخرى المشتركة.

تتمثل المشكلة القرارية في هذا الموقف في أن الادارة قد تفكر في إجراء **عمليات تشغيل إضافي** على هذه المنتجات **بعد نقطة الانفصال** بدلا من بيعها مباشرة عند نقطة الانفصال حيث أنها ترى أن **التشغيل الإضافي قد يؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية للمنشأة**.

الإيرادات التفاضلية من التشغيل الإضافي للمنتج =

(سعر البيع بعد التشغيل الإضافي - سعر البيع عند نقطة الانفصال) X عدد الوحدات المتوقع تشغيلها إضافيا

التكاليف التفاضلية للتشغيل الإضافي للمنتج =

تكاليف المواد المباشرة + تكاليف الأجور المباشرة + التكاليف الإنتاجية غير المباشرة المتغيرة + التكلفة الثابتة الإضافية **الخاصة** + تكلفة الفرصة البديلة

يمكن تعريف محاسبة المسؤولية على أنها:

« نظام محاسبي يعتمد على تجميع وتحليل بيانات الإيرادات والتكاليف والربحية والاستثمار، وإعداد تقارير رقابية ومتابعة على أساس الوحدات التنظيمية للمنشأة (مراكز المسؤولية)، بغرض مسائلة كل مدير مركز مسؤولية عن العناصر التي تدخل في نطاق رقابته وتحكمه، ومحاسبته عن الانحرافات وتقويم كفاءة أدائه من خلال ما يتحقق من نتائج».

مفهوم سعر التحويل :

هو القيمة التي يتم على أساسها تحويل وتبادل سلع أو خدمات بين مراكز المسؤولية (الوحدات الفرعية) بالمنشأة وبعضها البعض .

أساس سعر السوق المعدل: (سعر السوق – الوفر في مصروفات التسويق)

أساس التكلفة المعدلة (قد تكون التكلفة المتغيرة فقط: تمثل الحد الأدنى لسعر التحويل أو قد تكون التكلفة مضافا إليها نسبة معينة)

نقاط سريعة

- هناك علاقة بين موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج في كمية المبيعات
- دائماً مخزون اول واخر الفترة (اخر حالي=اول تالي)(اول حالي=اخر سابق)
- يتم اعداد قائمة تكاليف المبيعات قبل اعداد قائمة الدخل
- لحساب التكاليف الانتجية للوحدة الواحدة يجب ان نجمع (تكاليف المواد + تكاليف الاجور + التكاليف الصناعية الغير مباشرة).
- لحساب الانتاج خلال فترة نطبق القانون (كمية الانتاج x التكلفة الانتاجية للوحدة)

- لحساب تكلفة المخزون اخر الفترة (كمية مخزون اخر الفترة x التكلفة الاجمالية الانتاجية)
- معادلة قائمة الدخل (قيمة المبيعات - تكلفة المبيعات = مجمل الربح)
- صافي الربح = (مجمل الربح - المصاريف الادارية والتسويقية)
- المعلومات المحاسبية (الملائمة) لاتخاذ القرار هي (التفاضلية) تختلف من بديل الى اخر وتؤثر في القرار وتتأثر به
- المعلومات غير الملائمة للقرار (التاريخية - الغير تفاضلية) لا تؤثر ولا تتأثر بالقرار.
- التكلفة الغارقة هي التكلفة التاريخية حدثت في الماضي ولا يمكن استردادها او التعديل عليها وهي غير ملائمة لاتخاذ القرار
- تكلفة الفرصة البديلة هي الارباح (الايرادات) التي تم التضحية بها بسبب اختيار بديل اقل ربحية (لا تسجل ولكنها ملائمة لاتخاذ القرار)
- التحليل التفاضلي يتم فيه حصر جميع التكاليف الملائمة وغير الملائمة ثم نقوم باستبعاد التكاليف غير الملائمة (الغير قابلة للتجنب)
- التكاليف الثابتة نوعان خاصة (ملائمة) ومخصصة (غير ملائمة)
- التكاليف الملائمة هي جميع التكاليف (المتغيرة) سواء الانتاجية او التسويقية
- الطاقة الغير مستغله = الطاقة الانتاجية القصوى - الطاقة الانتاجية الحالية
- اذا كان حجم الطلبية الخاصة أكبر من حجم الطاقة غير المستغله يعني ذلك ان هناك تكلفة فرصة بديلة يجب حسابها ضمن تكاليف الطلبية
- عند حساب تكلفة الفرصة البديلة نعتمد على سعر البيع العادي وليس سعر الطلبية الخاصة

- نظام محاسبة المسؤولية يشمل ثلاثة مراكز للمسؤولية:

- 1- مركز التكلفة: المسؤول فيه مسؤول عن التكاليف التي تحدث في المركز (هدفة خفض التكاليف الى ادنى مستوى) التقرير (مقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية ثم تحديد الانحرافات)
- 2- مركز الربحية: المسؤول فيه مسؤول ايرادات المركز وتكاليفه (هدفه تحقيق اعلى ربح ممكن) شكل التقرير (مقارنة الربح المخطط مع الربح الفعلي وتحديد الانحراف)
- 3- مركز الاستثمار: المسؤول فيه مسؤول عن استثمار اصول المركز وتكاليفه وايراداته (هدفه تحقيق اعلى معدل عائد على الاستثمار) التقرير (مقارنة معدل العائد المخطط على الاستثمار مع معدل العائد الفعلي وتحديد الانحراف)