

# المحاسبة الإدارية المتقدمة

الدكتور داود محمد

أستاذ مساعد في إدارة الأعمال

---

الأكاديمية العربية الدولية - منصة أعد

## المحاسبة الإدارية: المفاهيم والأهداف

تعتبر المحاسبة الإدارية إحدى فروع المحاسبة المتخصصة والتي تهدف بشكل أساسي إلى توفير معلومات مالية بالإضافة إلى توفيرها لبعض المعلومات غير المالية لغايات خدمة إدارات المنشأة المختلفة في القيام بوظائفها وواجباتها الموكلة إليها. والتعرف على الأحداث الاقتصادية وقياس وتحليل الأحداث والتقرير عنها للمستويات الإدارية المختلفة لاستخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقدير الأداء.

# ماهية المحاسبة الادارية

المحاسبة الادارية : هي عملية قياس وتحليل وتقدير "تكاليف ومنافع" كافة أنشطة وأجزاء التنظيم والتقرير عن كل هذا للإدارة

**خطوات تدفق المعلومات من خلال نظام المحاسبة الادارية :**

- 1- تحديد الأهداف .
- 2- جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .
- 3- تقدير جدوى البديل .
- 4- إعداد الخطة .
- 5- تنفيذ الخطة .
- 6- تسجيل التنفيذ الفعلي .
- 7- مقارنة الاداء الفعلي بالمخاطط .

## الأهداف الرئيسية للمحاسبة الإدارية:

يمكن تحديد خمسة أهداف رئيسية للمحاسبة الإدارية وهي:

1. تزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها لغايات اتخاذ القرارات والتخطيط.
2. مساعدة الإدارة في توجيه ورقابة الأنشطة التشغيلية في المنشأة.
3. حفز الموظفين والمديرين لتحقيق أهداف المنشأة.
4. قياس أداء وإنجاز إدارات المنشأة وأقسامها وموظفيها المختلفين.
5. تقييم الوضع التنافسي للمنشأة والعمل مع بقية الإدارات الأخرى في الحفاظ على مركز تنافسي جيد للمنشأة في المدى الطويل.

## العلاقة بين محاسبة التكاليف وكل من المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية

1. يطلق مصطلح محاسبة التكاليف على مجموعة من الأساليب والطرق المستخدمة في تجميع التكاليف وتحديد تكلفة منتج أو تكلفة أداء النشاط في قسم ما.
2. يهدف قياس التكاليف إلى تحقيق غرضين:
  - الأول: تحديد وقياس التكاليف لأغراض التقارير المالية الخارجية المحاسبية والضريبية
  - الثاني: توفير بيانات تكاليفية لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية في المنشأة.

# العلاقة بين محاسبة التكاليف وكل من المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية

- تكلفة البضاعة المباعة
- تكلفة المخزون

المحاسبة  
المالية



محاسبة  
التكاليف

- تكلفة إنتاج سلعة
- تكلفة نشاط معين
- تكلفة قسم معين

المحاسبة  
الإدارية

# مقارنة بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية:

□ **المحاسبة المالية:** هي عملية تسجيل ومعالجة وتلخيص العمليات المالية التي تحدث في المنشأة ومن ثم تحضير القوائم المالية التي تبين نتيجة عمل المنشأة من ربح أو خسارة خلال فترة محددة، ووضعها المالي في نقطة زمنية معينة، وذلك بهدف تزويد الأطراف الخارجية للمنشأة بهذه المعلومات.

□ **المحاسبة الإدارية:** هي عملية تجميع ومعالجة البيانات المالية وغير المالية وفق أساليب وقواعد محددة من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الإدارات المختلفة في المنشأة للوصول إلى أهدافها وتنفيذ وظائفها المختلفة.

□ ويمكن تلخيصها بالجدول التالي:

## المحاسبة المالية

## المحاسبة الإدارية

تركز على التوجيه الداخلي للمخرجات حيث تقدم التقارير للمستفيدين الداخليين (الإدارية)

تركز على التوجيه الخارجي للمخرجات حيث تقدم التقارير للمستفيدين خارج المنشأة مثل المالك ، المستثمرون .. الخ

التركيز على قرارات تتعلق بالمستقبل وتأثير فيه

تعتمد على البيانات التاريخية التي تتعلق بالأداء الماضي للمنشأة.

التركيز على ملائمة ومرونة البيانات حتى لو كانت أقل موضوعية ويصعب التحقق منها.

التركيز على موضوعية البيانات وقابليتها للتحقق.

توفر تقدير جيد بقدر الإمكان أفضل من الانتظار حتى تتوافر المعلومات الدقيقة.

التركيز على أقصى درجة من الدقة المطلوبة في المعلومات.

إعداد تقارير تفصيلية قطاعية عن الأقسام ، المنتجات ، العلامات ... الخ.

إعداد بيانات ملخصة عن المنشأة ككل.

غير ملزمة بالمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً

تلزم بالمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً

ليست إلزامية.

GAAB

الإلزامية لأغراض التقارير الخارجية.

المستخدمون

الفترة

خصوص المعلومات

درجة الدقة المطلوبة

المجال

الالتزام

الإلزامية

# الأنشطة الإدارية وما يقابلها من أنشطة محاسبية :

## الأنشطة المحاسبية

## الأنشطة الإدارية

إعداد الموازنة وإيجاد المعايير والإرشاد عن نتائج البدائل الممكنة.

التخطيط والتنبؤ

تجميع بيانات التكاليف والأرباح وإيجاد نظم إعداد التقارير.

التأكد من العمليات أو الوضع الحالي.

مقارنة بيانات النشاط الفعلية مع الخطط، وتفسير الانحرافات والإشارة إلى مصادر المشاكل.

الرقابة (التطابق مع الخطة)

تجميع وعرض البيانات الملائمة ، استعمال البيانات للنماذج الملائمة ، إرشاد الإدارة حول نتائج البديل المختار.

اتخاذ القرار

## أنواع الموازنات:



- 1) الموازنة التقديرية:** هي خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها.
- 2) الموازنة الرأسمالية:** تكون متعلقة بأهداف المنشأة طويلة الأجل.
- 3) الموازنة التشغيلية (الجارية):** تكون متعلقة بالعمليات التشغيلية في الأجل القصير

# وجهات النظر حول المحاسبة الإدارية:

1. **وجهة النظر الأولى** : المحاسبة الإدارية اسم جديد يطلق على بعض تقارير المحاسبة.
2. **وجهة النظر الثانية** : المحاسبة الإدارية اسم آخر لمحاسبة التكاليف .
3. **وجهة النظر الثالثة** : " فرع جديد من فروع المحاسبة يلبي احتياجات جديدة تتطلبها الإدارة لمساعدتها في القيام بأنشطةها المختلفة وله أسلوبه وإجراءاته المختلفة عن الفروع الأخرى "

ووجهة النظر الثالثة هي وجهة النظر السليمة

# أهمية المعلومات المحاسبية:

- يشكل النظام المحاسبي الأساس لنظام المعلومات الكمي في أي منشأة تعمل في مجال الأعمال حيث أنه المصدر الرئيسي لتوفير المعلومات الضرورية والمفيدة للأغراض المختلفة لذا لكي تقوم المعلومات المحاسبية بدورها الهام لابد أن تكون عالية الجودة.
- وتعتمد فائدة أي تقرير محاسبي على عاملين رئисين :
  - جودة محتويات التقرير .
  - مقدرة مستخدم التقرير على الاستفادة منه .

# استخدام الإدارة للمعلومات المحاسبية:

- ازداد الطلب في الآونة الأخيرة على المعلومات المحاسبية بدرجة كبيرة
- وكان العامل المهم في زيادة الطلب على المعلومات انخفاض تكاليف
- الحاسب الآلي وزيادة استخدام الطرق الأكثر تعقيدا في القرارات الإدارية .
- أصبح المدراء يطلبون بيانات محاسبية أكثر تفصيلا وذلك لتلبية احتياجات المستخدمين الداخليين والخارجيين للمعلومات .



## الفرق بين؟

المدير المالي	المراقب المالي
يركز على الجوانب المالية	يركز على الجوانب المحاسبية
يتخذ قرارات متعلقة بمصادر التمويل وإدارة الأموال ومراجعة الائتمان والسيولة	يتخذ قرارات تتعلق بالخطيط والرقابة
يجمع إدارة النقدية، الاستثمارات قصيرة الأجل، الائتمان الذمم المدينة، القروض	يجمع بين وظائف المحاسبة الإدارية + وظائف المحاسبة المالية

## آداب وسلوك مهنة المحاسبة الإدارية:



- تتمثل معايير السلوك المهني للمحاسبين الإداريين فيما يلي:
  - الكفاءة. (1)
  - السرية. (2)
  - النراهة. (3)
  - الموضوعية. (4)

# المحاسبة الادارية ونظم المعلومات للعمليات الجارية

- الجهة التي تختص بتجميع البيانات وتصنيفها وتبويتها وصياغتها بشكل يلائم المستويات الادارية هي نظم المعلومات .
- تعمل المحاسبة الادارية على تجهيز الافراد والمجموعات داخل المؤسسة او خارجها بمعلومات ملائمة لاتخاذ القرار .
- أي ان المحاسبة الادارية نظام للمعلومات فعال وعلاقته مع النظم علاقة تكامل .

## طبيعة المعلومات الإدارية:

تنقسم المعلومات بشكل عام إلى معلومات مالية أو غير مالية، ومعلومات كمية أو نوعية.

تنقسم المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية من حيث طبيعتها إلى ثلاث مجموعات تبعاً لاختلاف في

- معلومات استراتيجية
- معلومات تكتيكية
- معلومات تشغيلية

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

يتخذ قادة الأعمال القرارات باستخدام الأدوات والتقنيات التي توفرها المحاسبة الإدارية. علاوة على ذلك ، تساعد المحاسبة الإدارية في وضع الخطط والسياسات واتخاذ القرارات والتحكم في الأداء العام للأعمال وتحليل المعلومات المحاسبية.

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تؤدي المحاسبة الإدارية وظائف مختلفة مذكورة أدناه:

## 1. التخطيط :

يمكن أن يساعد التخطيط السليم في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. لهذا السبب ، بمجرد صياغة الإدارة لأهداف العمل ، فإنها تحتاج إلى ابتكار أنشطة ضرورية إلى حد ما ليتم تنفيذها لتحقيق تلك الأهداف. تتشابك المحاسبة الإدارية في التخطيط والتنبؤ عن كثب من خلال تقديم التقارير والمعلومات لاتخاذ القرار.

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تؤدي المحاسبة الإدارية وظائف مختلفة مذكورة أدناه:

## 1. التخطيط :

تساعد هذه التقارير والمعلومات المقدمة من المحاسبة الإدارية قادة الأعمال على تقدير آثار الإجراءات البديلة لتحقيق الأهداف المرجوة. إذا كان عملك يحدد ربحاً مستهدفاً للسنة القادمة ، فيجب أن يحدد أيضاً كيفية الوصول إلى الربح المستهدف. هنا، سيقوم المحاسب الإداري بإنشاء تقرير يمكن أن يساعد قادة الأعمال على تحديد منتجات وخدمات أكثر ربحية ، وتأثيرات الأسعار البديلة وجهود البيع وما إلى ذلك.

يقوم محاسبو الإدارية أيضاً بإعداد البيانات المالية المدرجة في الميزانية كجزء من عملية إعداد الميزانية.

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تؤدي المحاسبة الإدارية وظائف مختلفة مذكورة أدناه:

## 2. صناعة القرار:

الاختيار من بين البديل التافسية في الأعمال التجارية هو اتخاذ القرار. لاتخاذ أفضل قرار لمنظمة ما، يجب أن تكون البيانات الإحصائية والمعلومات المحاسبية مؤثثة بشكل جيد. تطبق المحاسبة الإدارية المعلومات التحليلية المتعلقة بالبديل المختلفة لتسهيل اتخاذ القرارات للإدارة. على سبيل المثال ، تحليل التباين ، مقارنة التكاليف مقابل الميزانية ، معدل حرق الحوسبة ، توقعات وتوقعات التدفق النقدي ، بناء السيناريو ، ماذا لو استمر التحليل والقائمة.

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تؤدي المحاسبة الإدارية وظائف مختلفة مذكورة أدناه:

## 3. التنظيم :

من أجل تحقيق أهداف العمل ، من المهم أن يكون لديك إطار تنظيمي مناسب. ليس كل الأعمال لديها نفس الهيكل التنظيمي. بمساعدة التقارير والمعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية ، يمكن للمؤسسة تنظيم أو تعديل عملياتها وأنشطتها في ضوء الظروف المتغيرة. بالنسبة للمثال ، يمكن للمحاسب الإداري توفير تكاليف إنتاج متغيرة وتقارير مبيعات هامشية للمدير لاتخاذ الخطوات المناسبة المتعلقة بالإنتاج والمبيعات.

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تؤدي المحاسبة الإدارية وظائف مختلفة مذكورة أدناه:

## 4. المتابعة :

يمكن أن يشمل التحكم مراقبة النتائج الفعلية وقياسها وتصحيحها للتأكد من تحقيق أهداف وخطط العمل. يمكن لتقارير التحكم والأداء التي تقدمها المحاسبة الإدارية أن تسلط الضوء على الأداء الفعلي والمتوقع للأعمال. يمكن أن تكون هذه التقارير مكونات أساسية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتحكم في العمليات.

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تؤدي المحاسبة الإدارية وظائف مختلفة مذكورة أدناه:

## 5. تحليل القوائم المالية :

تحليل البيانات المالية هو وظيفة حاسمة أخرى للمحاسبة الإدارية.

1. إنها عملية تقييم البيانات المالية مثل الميزانية العمومية وبيان التدفق النقدي وبيان الدخل وما إلى ذلك.

2. هذا يساعد في فهم المركز المالي والأداء التشغيلي للمؤسسة.

3. كما أنه يساعد في التنبؤ بحالة وأداء المنظمة في المستقبل.

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تؤدي المحاسبة الإدارية وظائف مختلفة مذكورة أدناه:

## 6. التواصل:

المحاسبة الإدارية هي وسيلة اتصال حاسمة. تحتاج مستويات الإدارة المختلفة إلى أنواع مختلفة من المعلومات..

- تتطلب الإدارة العليا المعلومات على فترات طويلة ، و تتطلب الإدارة الوسطى ذلك بانتظام.
- تتطلب الإدارة الدنيا المعرفة على فترات قصيرة ولكن تتطلب معرفة مفصلة.
- تعمل المحاسبة الإدارية كهيئة اتصال داخل المنظمة ومع العالم الخارجي.

# وظائف المحاسبة الإدارية الأساسية

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تؤدي المحاسبة الإدارية وظائف مختلفة مذكورة أدناه:

## 7. التنسيق:

توفر المحاسبة الإدارية أدوات تنسيق مختلفة مثل:

- إعداد الميزانية والتحليل المالي والتفسير.
- إعداد التقارير المالية وما إلى ذلك لزيادة الربح وزيادة الكفاءة.
- يساعد الإدارة من خلال التوفيق بين التكلفة والحسابات المالية.
- إعداد الميزانيات وتحديد التكاليف القياسية.
- تحليل الفروق في التكاليف لتسهيل الإدارة عن طريق الاستثناء.

# النماذج المحاسبية:

قام المحاسبون الإداريون بتطوير العديد من النماذج والأساليب التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، ومنها:

1. نموذج كمية الطلب أو الإنتاج الاقتصادية.
2. نموذج تقييم المشروعات الرأسمالية ، صافي القيمة الحالية.
3. معدل العائد الداخلي.
4. نقطة إعادة الطلب.
5. نماذج بحوث الدراسات.

# تكاليف ومنافع المعلومات

يتوجب على المنشأة دراسة تكاليف ومنافع المعلومات المقدمة من المحاسبة الإدارية والتأكد من أن المنافع المتوقعة من هذه المعلومات تزيد عن تكاليف الحصول عليها، وإلا انتفت الغاية الأساسية من تلك المعلومات..



شكراً لحسن استماعكم