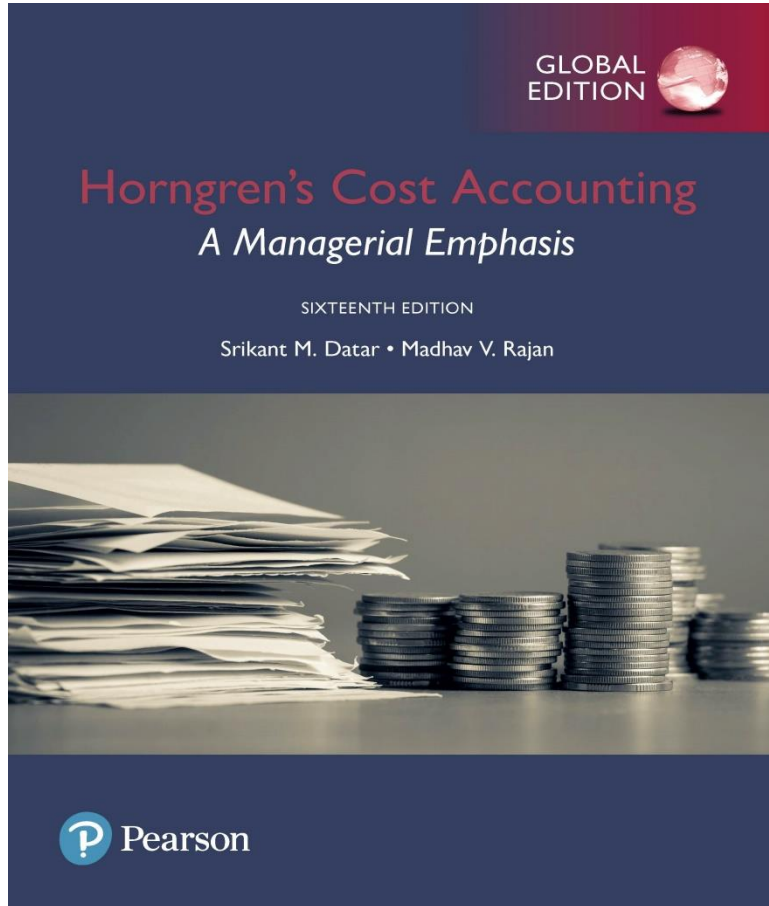


Cost Accounting

Sixteenth Edition, Global Edition



Chapter 1

The Manager and Management Accounting

الفصل 1
المدير والمحاسبة الإدارية

Learning Objectives (1 of 2) أهداف التعلم (1 من 2)

1.1 Distinguish financial accounting from management accounting

1.2 Understand how management accountants help firms make strategic decisions

1.3 Describe the set of business functions in the value chain and identify the dimensions of performance that customers are expecting of companies

1.4 Explain the five-step decision-making process and its role in management accounting

- 1.1 التمييز بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية
- 1.2 فهم كيف يساعد المحاسبون الإداريون الشركات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- 1.3 وصف مجموعة وظائف الأعمال في سلسلة القيمة وتحديد أبعاد الأداء التي يتوقعها العملاء من الشركات
- 1.4 شرح عملية اتخاذ القرار المكونة من خمس خطوات ودورها في المحاسبة الإدارية

Learning Objectives (2 of 2) أهداف التعلم (2 من 2)

1.5 Describe three guidelines management accountants follow in supporting managers

1.6 Understand how management accounting fits into an organization's structure

1.7 Understand what professional ethics mean to management accountants

1.5 وصف ثلاثة مبادئ توجيهية يتبعها المحاسبون الإداريون في دعم المديرين

1.6 فهم كيفية ملائمة المحاسبة الإدارية لهيكل المنظمة

1.7 فهم ما تعنيه الأخلاقيات المهنية للمحاسبين الإداريين

Accounting Discipline Overview

(1 of 3) نظرة عامة على تخصص المحاسبة (1 من 3)

- **Management accounting** measures, analyzes, and reports financial and nonfinancial information that helps managers make decisions to fulfill organizational goals. Management accounting need not be GAAP compliant.
 - **Managers use management accounting information to:**
 - Develop, communicate and implement strategies
 - Coordinate product design, production, and marketing decisions and evaluate a company's performance
- المحاسبة الإدارية تقيس وتحلل وتقدم المعلومات المالية وغير المالية التي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة. لا يلزم أن تكون المحاسبة الإدارية متوافقة مع المبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا.
- يستخدم المديرون معلومات المحاسبة الإدارية من أجل:
 - تطوير الاستراتيجيات والتواصل بها وتنفيذها
 - تنسيق قرارات تصميم المنتج والإنتاج والتسويق وتقييم أداء الشركة

Accounting Discipline Overview

(2 of 3) نظرة عامة على الانضباط المحاسبي (2 من 3)

- **Financial accounting** focuses on reporting financial information to external parties such as investors, governmental agencies, banks, and suppliers, based on GAAP.
 - **Cost Accounting** measures, analyzes and reports financial and nonfinancial information related to the costs of acquiring or using resources in an organization.
- المحاسبة المالية تركز على الإبلاغ عن المعلومات المالية للأطراف الخارجية مثل المستثمرين والهيئات الحكومية والبنوك والموردين، بناءً على المبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا.
- محاسبة التكاليف تقبس وتحلل وتقدم المعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بتكاليف الحصول على الموارد أو استخدامها في المنظمة.

Accounting Discipline Overview

(3 of 3) نظرة عامة على الانضباط المحاسبي (3 من 3)

- Today, most accounting professionals take the perspective that cost information is part of the information collected to make management decisions; therefore the distinction between the two is not clear-cut and in your book and these PowerPoint presentations, we often use the terms interchangeably.

- اليوم، يتبنى معظم المتخصصين في المحاسبة وجهة نظر مفادها أن معلومات التكلفة هي جزء من المعلومات التي يتم جمعها لاتخاذ قرارات الإدارة؛ وبالتالي فإن التمييز بين الاثنين ليس واضحًا، وفي كتابك وفي عروض PowerPoint هذه، غالبًا ما نستخدم المصطلحين بالتبادل.

Major Differences Between Management and Financial Accounting

EXHIBIT 1.1 Major Difference Between Management and Financial Accounting
الملحق 1.1 الفرق الرئيسي بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية

الغرض من المعلومات	المحاسبة الإدارية Management Accounting	المحاسبة المالية Financial Accounting
Purpose of information	Help managers make decisions to fulfill an organization's goals	Communicate an organization's financial position to investors, banks, regulators, and other outside parties
المستخدمين الأساسيين	مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة	إبلاغ الوضع المالي للمنظمة للمستثمرين والبنوك والجهات التنظيمية والأطراف الخارجية الأخرى
Primary users	Managers of the organization	External users such as investors, banks, regulators, and suppliers
التركيز والتأكيد	مدراء المنظمة.	المستخدمون الخارجيون مثل المستثمرين والبنوك والجهات التنظيمية والموردين
Focus and emphasis	Future-oriented (budget for 2017 prepared in 2016)	Past-oriented (reports on 2016 performance prepared in 2017)
قواعد القياس وإعداد التقارير	موجه نحو المستقبل (تم إعداد ميزانية عام 2017 في عام 2016)	موجه نحو الماضي (تقارير عن أداء عام 2016 تم إعدادها في عام 2017)
Rules of measurement and reporting	Internal measures and reports do not have to follow GAAP but are based on cost-benefit analyses	Financial statements must be prepared in accordance with GAAP and be certified by external, independent auditors
المدة الزمنية ونوع التقارير	لا يتعين على التدابير والتقارير الداخلية أن تتبع مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا ولكنها تستند إلى تحليلات التكلفة والفائدة	يجب إعداد البيانات المالية وفقًا للمبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا معتمدة من قبل مدققين خارجيين مستقلين
Time span and type of reports	Varies from hourly information to 15 to 20 years, with financial and nonfinancial reports on products, departments, territories, and strategies	Annual and quarterly financial reports, primarily on the company as a whole
الآثار السلوكية	يتراوح من معلومات كل ساعة إلى 15 إلى 20 عامًا، مع تقارير مالية وغير مالية عن المنتجات والأقسام والمناطق والاستراتيجيات	التقارير المالية السنوية والربع سنوية، في المقام الأول عن الشركة ككل
Behavioral implications	Designed to influence the behavior of managers and other employees	Primarily reports economic events but also influences behavior because manager's compensation is often based on reported financial results
	مصممة للتأثير على سلوك المديرين والموظفين الآخرين	يقدم في المقام الأول تقارير عن الأحداث الاقتصادية ولكنه يؤثر أيضًا على السلوك لأن تعويضات المديرين غالبًا ما تعتمد على النتائج المالية المبلغ عنها

Strategic Decisions and the Management Accountant- (1 of 2)

- Strategy specifies how an organization matches its own capabilities with the opportunities in the marketplace
- There are two broad strategies: cost leadership and product differentiation
- Strategic cost management describes cost management that specifically focuses on strategic issues.

- تحدد الاستراتيجية كيفية قيام المنظمة بمطابقة قدراتها مع الفرص المتاحة في السوق
- هناك استراتيجيتان رئيسيتان: قيادة التكلفة وتمييز المنتج
- تصف إدارة التكلفة الاستراتيجية إدارة التكلفة التي تركز بشكل خاص على القضايا الاستراتيجية.

Strategic Decisions and the Management Accountant- (2 of 2)

Management accounting information helps managers formulate strategy by answering questions such as the following:

تساعد معلومات المحاسبة الإدارية المديرين على صياغة الاستراتيجية من خلال الإجابة على أسئلة مثل ما يلي:

- Who are our most important customers and what critical capability do we have to be competitive and deliver value to our customers?
- What is the bargaining power of our customers?
- What is the bargaining power of our suppliers?
- What substitute products exist in the marketplace and how do they differ from our product in terms of features, price, cost and quality?
- Will adequate cash be available to fund the strategy, or will additional funds need to be raised?
 - من هم عملاؤنا الأكثر أهمية وما هي القدرات الأساسية التي نمتلكها لنكون قادرين على المنافسة وتقديم القيمة لعملائنا؟
 - ما هي القوة التفاوضية لعملائنا؟
 - ما هي القوة التفاوضية لموردنا؟
 - ما هي المنتجات البديلة الموجودة في السوق وكيف تختلف عن منتجاتنا من حيث الميزات والسعر والتكلفة والجودة؟
 - هل ستكون هناك أموال كافية لتمويل الاستراتيجية، أم سيكون من الضروري جمع أموال إضافية؟

Value-chain and Supply-Chain Analysis and Key Success Factors- (1 of 2)

- **Creating value is an important part of planning and implementing strategy.**
- Value is the usefulness a customer gains from a company's product or service. The entire customer experience determines the value a customer derives from a product.

- يعد خلق القيمة جزءاً مهماً من التخطيط وتنفيذ الاستراتيجية.
- القيمة هي الفائدة التي يحصل عليها العميل من منتج أو خدمة تقدمها الشركة. وتحدد تجربة العميل بالكامل القيمة التي يحصل عليها العميل من المنتج.

Value-chain and Supply-Chain Analysis and Key Success Factors – (2 of 2)

The value chain is the sequence of business functions by which a product is made progressively more useful to customers. The value chain consists of:

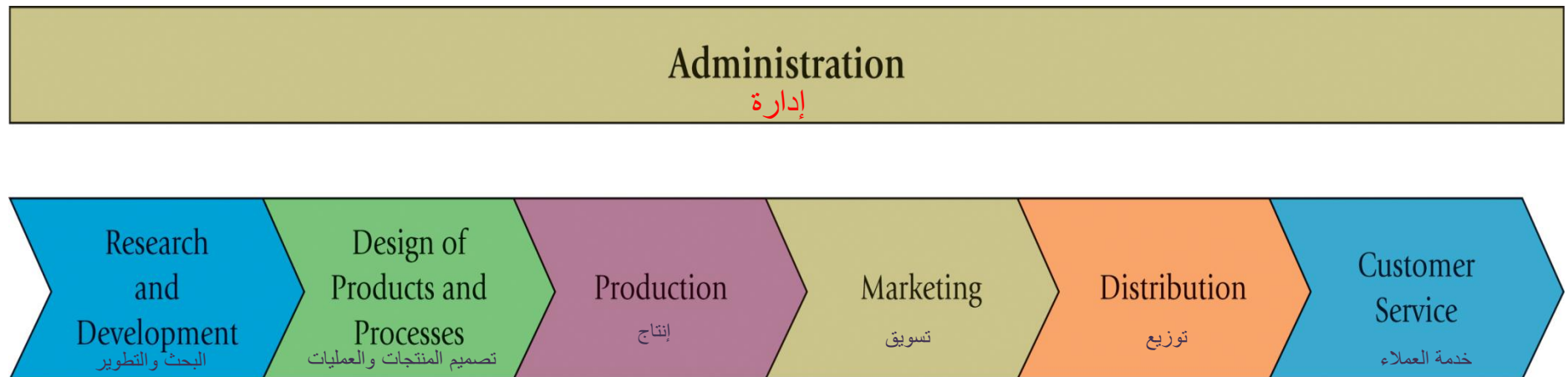
سلسلة القيمة هي سلسلة من وظائف الأعمال التي يتم من خلالها جعل المنتج أكثر فائدة للعملاء بشكل تدريجي. تتكون سلسلة القيمة من:

- Research & Development
 - Design of Products and Processes
 - Production
 - Marketing (including Sales)
 - Distribution
 - Customer Service
- البحث والتطوير
 - تصميم المنتجات والعمليات
 - إنتاج
 - التسويق (بما في ذلك المبيعات)
 - توزيع
 - خدمة العملاء

The Value Chain Illustrated

الملحق 1.2 أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة

EXHIBT 1.2 Different Parts of the Value Chain



Supply-Chain Analysis تحليل سلسلة التوريد

- Production and Distribution are the parts of the value chain associated with producing and delivering a product or service.
- These two functions together are known as the Supply Chain.
- The supply chain describes the flow of goods, services and information from the initial sources of materials, services and information to their delivery regardless of whether the activities occur in one organization or in multiple organizations.
 - الإنتاج والتوزيع هما أجزاء سلسلة القيمة المرتبطة بإنتاج وتسليم منتج أو خدمة.
 - وتُعرف هاتان الوظيفتان معًا باسم سلسلة التوريد.
 - تصف سلسلة التوريد تدفق السلع والخدمات والمعلومات من المصادر الأولية للمواد والخدمات والمعلومات إلى تسليمها بغض النظر عما إذا كانت الأنشطة تحدث في منظمة واحدة أو في منظمات متعددة.

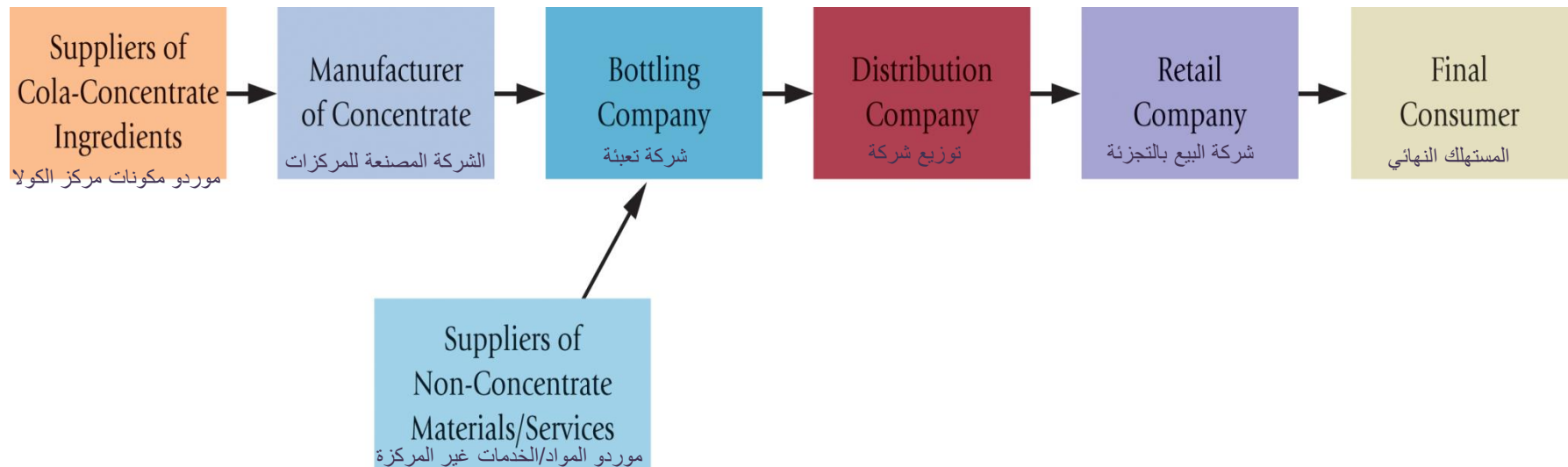
Supply Chain الموردين

The Supply Chain describes the flow of goods, services and information from the initial sources of materials and services to the delivery of a product to consumers, regardless of whether those activities occur in one organization or in multiple organizations.

تصف سلسلة التوريد تدفق السلع والخدمات والمعلومات من المصادر الأولية للمواد والخدمات إلى توصيل المنتج إلى المستهلكين، بغض النظر عما إذا كانت هذه الأنشطة تحدث في منظمة واحدة أو في منظمات متعددة.

الملحق 1.3 سلسلة التوريد لشركة تعبئة الكولا

EXHIBT 1.3 Supply Chain for a Cola Bottling Company



Key Success Factors

عوامل النجاح الرئيسية

Customers want companies to use the value chain and supply chain to deliver ever-improving levels of performance when it comes to several (or even all) of the following:

- Cost and efficiency
- Quality
- Time
- Innovation
- Sustainability

يريد العملاء من الشركات استخدام سلسلة القيمة وسلسلة التوريد لتقديم مستويات أداء متزايدة التحسن عندما يتعلق الأمر بالعديد من الأمور التالية (أو حتى كلها):

- التكلفة والكفاءة
- جودة
- وقت
- ابتكار
- الاستدامة

اتخاذ القرار والتخطيط والرقابة: عملية اتخاذ القرار المكونة من خمس خطوات

Decision-making, Planning and Control: The Five-step Decision-making Process

1. Identify the problem/uncertainties
2. Obtain information
3. Make predictions about the future
4. Make decisions by choosing among alternatives
5. Implement the decision, evaluate performance and learn.

1. تحديد المشكلة/عدم اليقين
2. الحصول على المعلومات
3. قم بعمل تنبؤات حول المستقبل
4. اتخاذ القرارات عن طريق الاختيار بين البدائل
5. تنفيذ القرار وتقييم الأداء والتعلم.

Planning and Control Systems

(1 of 2)

Planning consists of يتكون التخطيط من

1. اختيار أهداف واستراتيجيات المنظمة

1. selecting an organization's goals and strategies
2. predicting results under various alternative ways of achieving those goals
التنبؤ بالنتائج في ظل طرق بديلة مختلفة لتحقيق تلك الأهداف
3. deciding how to attain the desired goals, and
تحديد كيفية تحقيق الأهداف المرجوة، و
4. communicating the goals and how to achieve them to the entire organization.
توصيل الأهداف وكيفية تحقيقها إلى المنظمة بأكملها. 4.

Management accountants serve as business partners in these planning activities because they understand the key success factors and what creates value.

يعمل المحاسبون الإداريون كشركاء أعمال في أنشطة التخطيط هذه لأنهم يفهمون عوامل النجاح الرئيسية وما يخلق القيمة.

Planning and Control Systems

(2 of 2) **نظم التخطيط والتحكم (2 من 2)**

Control comprises التحكم يضم

taking actions that implement the planning decisions

evaluating past performance, and

providing feedback and learning to help future decision making.

The most important **planning tool** when implementing strategy is a budget. A budget is the quantitative expression of a proposed plan of action by management and is an aid to coordinating what needs to be done to execute that plan.

اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تنفيذ قرارات التخطيط
وتقييم الأداء الماضي، و
تقديم الملاحظات والتعلم للمساعدة في اتخاذ القرارات المستقبلية.

إن أداة التخطيط الأكثر أهمية عند تنفيذ الاستراتيجية هي الميزانية. والميزانية هي التعبير الكمي عن خطة العمل المقترحة من قبل الإدارة وهي بمثابة مساعدة لتنسيق ما يلزم القيام به لتنفيذ هذه الخطة.

Management Accounting Guidelines

Three guidelines help management accountants provide the most value to the strategic and operational decision-making of their companies:

هناك ثلاثة مبادئ توجيهية تساعد المحاسبين الإداريين على توفير أكبر قيمة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية لشركاتهم:

1. The Cost-benefit approach compares the benefits of an action/purchase to the costs. Generally, of course, the benefits should exceed the costs.
يقارن نهج التكلفة والفائدة بين فوائد الإجراء/الشراء والتكاليف. وبشكل عام، بطبيعة الحال، يجب أن تفوق الفوائد التكاليف.
2. Behavioral and technical considerations recognize, among other things, that management is primarily a human activity that should focus on encouraging individuals to do their jobs better.
تُعترف الاعتبارات السلوكية والتقنية، من بين أمور أخرى، بأن الإدارة هي في المقام الأول نشاط بشري ينبغي أن يركز على تشجيع الأفراد على القيام بوظائفهم بشكل أفضل.
3. Managers use alternative ways to compare costs in different decision-making situations because there are different costs for different purposes.
يستخدم المديرون طرقًا بديلة لمقارنة التكاليف في مواقف صنع القرار المختلفة لأن هناك تكاليف مختلفة لأغراض مختلفة.

Line and Staff Relationships

Organizations distinguish between line management and staff management.

- Line management is directly responsible for achieving the goals of the organization.
- Staff management provides advice, support and assistance to line management.

تميز المنظمات بين إدارة الخطوط وإدارة الموظفين.

- الإدارة التنفيذية مسؤولة بشكل مباشر عن تحقيق أهداف المنظمة.
- توفر إدارة الموظفين المشورة والدعم والمساعدة للإدارة التنفيذية.

Terms to Learn – (1 of 3)

TERMS TO LEARN	PAGE NUMBER REFERENCE
Budget	30
Chief financial officer	34
Control	30
Controller	34
Cost accounting	23
Cost-benefit approach	32
Cost management	23
Customer relationship management (CRM)	26
Customer service	25

Terms to Learn – (2 of 3)

TERMS TO LEARN	PAGE NUMBER REFERENCE
Design of products and processes	26
Distribution	25
Finance director	34
Financial accounting	22
Learning	31
Line management	33
Management accounting	23
Marketing	25
Planning	30

Terms to Learn – (3 of 3)

TERMS TO LEARN	PAGE NUMBER REFERENCE
Production	25
Research & development (R&D)	25
Staff management	33
Strategic cost management	24
Strategy	24
Supply chain	26
Sustainability	27
Total quality management (TQM)	27
Value chain	25

Copyright



This work is provided solely for the use of instructors in teaching their courses and assessing student learning. Dissemination or sale of any part of this work (including on the World Wide Web) will destroy the integrity of the work and is not permitted. The work and materials from it should never be made available to students except by instructors using the accompanying text in their classes. All recipients of this work are expected to abide by these restrictions and to honor the intended pedagogical purposes and the needs of other instructors who rely on these materials.