

الفصل الأول طبيعة و اطار المحاسبة الإدارية

أولاً: تعريف المحاسبة الادارية:

هي فرع من فروع المحاسبة، يهدف إلي توفير المعلومات المالية وغير المالية والتقارير عنها للمستويات الإدارية المختلفة، لاستخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

لذلك يطلق عليها البعض المحاسبة لخدمة الادارة، او المحاسبة لخدمة اتخاذ القرارات باعتبار ان جوهر عمل الادارة هو اتخاذ القرارات.

وتعتمد المحاسبة الادارية كثيرا علي البيانات التي توفرها محاسبة التكاليف، لذلك يري البعض ان المحاسبة الادارية هي امتداد لمحاسبة التكاليف، حيث توفر محاسبة التكاليف بيانات التكاليف بشكل عام بينما المحاسبة الادارية تتناول تلك البيانات بالتحليل والمقارنة لتوفر معلومات اكثر شمولاً و اكثر ملائمة لاتخاذ القرارات الادارية.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين المحاسبة المالية و المحاسبة الإدارية:

يتضح من تعريف المحاسبة الادارية السابق ان هناك اوجه اختلاف بين المحاسبة المالية والمحاسبة الادارية، و يمكن تحديد اهم اوجه الاختلاف علي النحو التالي:

المحاسبة المالية	المحاسبة الإدارية
تهدف إلي خدمة الأطراف الخارجية (المستثمرين، الدائنين.... الخ) عن طريق إعداد القوائم و التقارير المالية (قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي) والتي يطلق عليها تقارير خارجية.	تهدف إلي خدمة الأطراف الداخلية وهي الإدارة بكافة مستوياتها عن طريق توفير المعلومات في تقارير يطلق عليها تقارير داخلية.
تلتزم بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.	لا تلتزم بتطبيق تلك المبادئ ولكن يستخدم المحاسبون الإداريون مدخل التكلفة والمنفعة في اتخاذ قرارات تخصيص الموارد وتوزيعها.
تركز علي البيانات المالية والتي تكون في صورة إجمالية.	تركز علي البيانات المالية وغير المالية وتكون عادة في صورة تفصيلية.
تركز علي الإحداث التاريخية التي حدثت في الماضي	تركز علي المستقبل مع استخدام بيانات وإحداث الماضي في التنبؤ بالمستقبل.
تقاريرها نمطية في الشكل والمحتوي، وتعد بصورة دورية.	تقاريرها غير نمطية سواء في الشكل أو المحتوى، وتعد بصورة غير دورية (عند الحاجة إليها)
الزامية بمعنى انه يجب القيام بها لأغراض اعداد التقارير او القوائم المالية.	غير الزامية وتتوقف علي مدي تقدير الادارة لأهمية وجود نظام معلومات المحاسبة الادارية

ثالثاً: خصائص معلومات المحاسب الادارية:

- 1- **الملاءمة:** وتعني ان تكون المعلومات وثيقة الصلة ومرتبطة بالمشكلة محل الدراسة او القرار الذي ينبغي علي الادارة اتخاذه، كما يجب ان تكون مناسبة لاحتياجات المستوى الاداري الذي تقدم اليه.
- 2- **التوقيت:** وتعني ان تصل المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب، لان المعلومات التي تصل لمتخذ القرار في وقت متأخر تفقد قيمتها.
- 3- **الدقة:** وتعني ان تكون المعلومات صحيحة و خالية من الاخطاء، لان الاعتماد علي معلومات خاطئة يؤدي الي قرارات خاطئة، مع ملاحظة انه يمكن التضحية ببعض الدقة او الدرجة العالية من الدقة مقابل الحصول علي المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب، ان المديرون عادة يحتاجون الي تقديرات جيدة و بيانات تقريبية بدلا من معلومات دقيقة جدا ولكن تصل متأخرة او في الوقت غير المناسب.

رابعاً: دور المحاسب الإداري في صياغة استراتيجية الشركة :

تعرف الاستراتيجية بأنها العملية التي يقوم بها المديرون بتحليل موارد وامكانيات الشركة وتحليل الفرص المتاحة في السوق والتحديات، والتوفيق بينهما لتحديد مصادر تحقيق ميزة تنافسية للشركة. وتتبع غالباً الشركات إحدى استراتيجيتين، فبعض الشركات تنافس على أساس تقديم منتج أو خدمة جيدة وبأسعار أقل من المنافسين وهذا ما يعرف باستراتيجية **ريادة التكلفة** ، و بعض الشركات تنافس على أساس قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات متميزة وغالباً ما تكون بسعر أعلى من منتجات أو خدمات المنافسين وهذا ما يعرف باستراتيجية **تميز المنتج** .

إن قرار الاختيار بين هذه الاستراتيجية أو تلك يعتبر عمل الإدارة، ويكون للمحاسبين الإداريين دور أساس مع المديرين في صياغة استراتيجية الشركة، عن طريق توفير معلومات عن مصادر الحصول على ميزة تنافسية حقيقية، مثل ميزة التكلفة المنخفضة أو كفاءة الشركة بالنسبة للمنافسين ومدى قدرتها وامكانياتها على تقديم منتجات متميزة. وبصفة عامة يساعد المحاسب الإداري عند صياغة استراتيجية الشركة في توفير المعلومات اللازمة للإجابة على العديد من الأسئلة مثل :

من هم عملاؤنا الأكثر أهمية؟

ما مدى حساسيتهم للسعر والجودة والخدمة؟

من هم الموردين الأكثر أهمية؟

ما المنتجات البديلة الموجودة في السوق وكيف تختلف عن منتجاتنا من حيث السعر والجودة؟

هل الطلب في هذه الصناعة في حالة نمو أم في حالة انكماش ؟

ما هي مستويات الطاقة المتاحة للشركة؟..... وهكذا

خامساً: دور المحاسب الإداري في تنفيذ الاستراتيجية:

بعد صياغة استراتيجية الشركة، تقوم الإدارة بتنفيذ الاستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى أهداف فرعية وإجراءات لوضعها موضع التنفيذ، وتؤدي الإدارة ذلك باستخدام نظم التخطيط ونظم الرقابة المصممة لتساعد في تنفيذ القرارات داخل الشركة .

ويتضمن التخطيط : وضع الخطط التي تحقق أهداف الشركة، وتوصيلها إلى كافة المستويات الإدارية، وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى أهم أدوات التخطيط شائعة الاستخدام، والتي تعتبر بمثابة تعبير كمي عن خطط الشركة المقترح تنفيذها وتشمل كافة العمليات التشغيلية والاستثمارية للشركة.

وتتضمن الرقابة : مقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط ويسمى الفرق انحراف يستخدم من ناحية في قياس وتقييم الأداء، ومن ناحية أخرى في اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك .

ويتم الربط بين التخطيط والرقابة عن طريق التغذية العكسية، فالتغذية العكسية تشمل فحص المديرين للأداء في الماضي ثم بحث طرق الأداء البديلة بهدف تحسين هذا الأداء في المستقبل، وقد تؤدي التغذية العكسية إلى تغييرات في الأهداف أوفي القرارات أوفي المعلومات المطلوبة للتنبؤ، ويلعب المحاسبون الإداريون دوراً نشيطاً في ربط الرقابة بالتخطيط المستقبلي .

وبصفة عامة يساهم المحاسبون الإداريون في صناعة قرارات الشركة المتعلقة بالاستراتيجية والتخطيط والرقابة من خلال ثلاثة أدوار رئيسية هي:

- ١- **التسجيل:** ويقصد به تجميع البيانات وإعداد التقارير بالنتائج التي تصف عمل المنشأة لكافة المستويات الإدارية.
- ٢- **توجيه الاهتمام:** حيث تساعد المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية علي تحديد المشاكل ومناطق التحسين(الفرص) التي يجب إن يوجه اهتمام المديرين إليها، ويتم التركيز عليها لحل المشاكل واستغلال الفرص.
- ٤- **حل المشاكل:** وذلك عن طريق التحليل المقارن للبدائل المتاحة لحل أي مشكلة، وتحديد أفضل بديل يحقق أهداف المنشأة.

سادساً: ارشادات المحاسبة الإدارية الأساسية:

هناك ثلاثة ارشادات مهمة تساعد المحاسبين الإداريين علي القيام بأدوارهم في التسجيل وتوجيه الاهتمام وحل المشاكل هي:

- ١- **مدخل التكلفة والمنفعة:** يواجه المحاسبون الإداريون باستمرار قرارات تخصيص الموارد وتوزيعها، مثل هل من الأفضل للشركة استخدام نظام الموازنات التقديرية أو التسجيل التاريخي ؟ يجب اتخاذ مثل هذا القرار باستخدام مدخل التكلفة والمنفعة، بمعنى انه يتم اتخاذ القرار الذي تزيد منافعة المتوقعة عن تكاليفه المتوقعة.
- ٢- **الاعتبارات السلوكية:** يجب علي نظام المحاسبة الإدارية الا يقتصر دورة علي توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات فقط، بل يجب ان يمتد هذا الدور لتوفير معلومات تؤثر علي سلوك المديرين والعاملين لتحفزهم علي العمل وتوجههم للقيام بالأعمال التي تضمن تحقيق النتائج المرغوبة.
- ٣- **تكاليف مختلفة لأغراض مختلفة:** يجب ان تركز المحاسبة الإدارية علي انه هناك طرق بديلة لحساب التكاليف، حيث ان مفهوم التكلفة لأغراض اعداد التقارير الخارجية قد يختلف عن مفهوم التكلفة لأغراض اعداد التقارير الداخلية، فمثلا تكلفة الفرصة البديلة لا تأخذ في الاعتبار عند اعداد التقارير الخارجية، و لكن تعتبر عنصر هام وضروري وتأخذ في الاعتبار عند اعداد التقارير الداخلية التي تقدمها المحاسبة الإدارية.

سابعاً: موقع المحاسب الإداري في الهيكل التنظيمي:

تميز معظم الشركات عند اعداد الخريطة التنظيمية بين الادارات التنفيذية و الادارات الاستشارية، حيث ان الادارة التنفيذية مثل مدير المصنع تكون مسئولة مباشرة عن تحقيق اهداف الشركة مثل تحقيق ربح معين بالإضافة الي اهداف اخري متعلقة بجودة المنتج، اما الادارة الاستشارية مثل المحاسبين الإداريين فمهمتها تقديم النصح والارشاد لمساعدة الادارة التنفيذية في اداء اعمالها. لذلك يعتبر المحاسب الإداري نوعاً من الادارات الاستشارية التي توفر المعلومات في صورة تقارير لكافة الادارات التنفيذية بما يساعدها علي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتحقيق اهداف الشركة.

وعادة تستخدم الشركات مفهوم فريق العمل لتحقيق اهدافها، ويتضمن هذا الفريق كلا من الادارة التنفيذية والادارة الاستشارية الي الحد الذي يصعب معه الفصل بين كلا منهما.