

الفصل الأول المدير و المحاسبة الإدارية

أولاً: تعريف المحاسبة الادارية:

هي عملية قياس، وتحليل، والتقرير عن المعلومات المالية وغير المالية التي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات لتحقيق اهداف الشركة.

وعادة يستخدم المديرين معلومات المحاسبة الإدارية في:

- وضع، وتوصيل، وتنفيذ الاستراتيجيات.
- التنسيق بين قرارات تصميم المنتج، وقرارات الانتاج والتسويق، وتقييم الأداء.

بصفة عامة تساعد معلومات المحاسبة الادارية المديرين على القيام بوظائفهم او انشطتهم المختلفة وهي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

وتعتمد المحاسبة الادارية كثيرا على 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 أكثر شمولاً وأكثر ملائمة لاتخاذ القرارات الادارية.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية:

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

أساس المقارنة	المحاسبة المالية	المحاسبة الإدارية
الغرض من المعلومات	توصيل معلومات المركز المالي للشركة الي الأطراف الخارجية (المستثمرين، الدائنين، الجهات الحكومية... الخ) عن طريق إعداد القوائم والتقارير المالية (قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي) والتي يطلق عليها تقارير خارجية.	مساعدة المديرين (الأطراف الداخلية) في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق اهداف الشركة، ويتم توصيل المعلومات الي المديرين في تقارير يطلق عليها تقارير داخلية.
المستخدمون الاساسيون	المستخدمون الخارجيون مثل المستثمرين، الدائنين، البنوك، الجهات الحكومية... الخ	مديري الشركة
مجال الاهتمام	تركز على الأحداث التاريخية التي حدثت في الماضي	تركز على المستقبل مع استخدام بيانات وإحداث الماضي في التنبؤ بالمستقبل.
قواعد القياس والتقرير	يجب ان تعد القوائم المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ويجب مراجعتها بواسطة مراجع خارجي مستقل.	لا تلتزم بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ولكن يستخدم المحاسبون الإداريون مدخل التكلفة والمنفعة.
الدلالات السلوكية	تركز أساسا على الاحداث الاقتصادية، ولكنها أيضا تؤثر على السلوك لان حوافز المديرين غالبا ما تعتمد على النتائج المالية.	مصممة للتأثير على سلوك المديرين وغيرهم من العاملين

ثالثاً: القرارات الاستراتيجية والمحاسب الاداري:

تعرف الاستراتيجية بأنها العملية التي يقوم بها المديرون بتحليل موارد وامكانيات الشركة (تحليل داخلي) وتحليل الفرص المتاحة في السوق والتحديات (تحليل خارجي) والتوفيق بينهما لتحديد مصادر تحقيق ميزة تنافسية للشركة. وتتبع غالباً الشركات إحدى استراتيجيتين، فبعض الشركات تتبع استراتيجية ريادة او قيادة التكلفة وتحقق هذه الشركات الارباح والنمو من خلال تقديم منتجات أو خدمات جيدة وبأسعار أقل من المنافسين عن طريق إدارة تكاليفها. وبعض الشركات الأخرى تتبع استراتيجية تميز المنتج وتحقق هذه الشركات الارباح والنمو من خلال بتقديم منتجات أو خدمات مميزة او فريدة تجذب العملاء وتضع لها سعر اعلي من منتجات وخدمات المنافسين.

إن قرار الاختيار بين هذه الاستراتيجية أو تلك يعتبر عمل الإدارة، ويكون للمحاسبين الإداريين دور أساس مع المديرين في لوضع 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، السعر الإضافي الذي يمكن للشركة أضافته للتكلفة مقابل الخصائص المميزة والفريدة للمنتج، وبصفة عامة من المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية في وضع الاستراتيجية:

- من هم عملائنا.
- من هم اهم الموردین ومقدرتهم التفاوضية.
- ما مدى ما هي المقدرة التفاوضية لعملائنا.
- ما المنتجات البديلة الموجودة في السوق.
- هل سيكون هناك أموال كافية لتنفيذ الاستراتيجية.

من ناحية اخرى تساعد المحاسبة الادارية على توضيح وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية بفاعلية باستخدام اساليبها المختلفة

رابعاً: الخطوات الخمس لعملية اتخاذ القرارات:

تركز المحاسبة الإدارية على توفير المعلومات اللازمة لمساعدة المديرين على عملية اتخاذ القرارات، لذلك يطلق عليها البعض المحاسبة لخدمة اتخاذ القرارات باعتبار ان جوهر عمل الادارة هو اتخاذ القرارات، وتتم عملية اتخاذ القرارات بخمس خطوات هي:

- ١- **تحديد المشكلة وحالات عدم التأكد:** ويقصد بها التحديد الواضح للمشكلة والظروف التي يمكن تواجه متخذ القرار.
- ٢- **الحصول على المعلومات:** يساعد تجميع المعلومات المديرين في الحصول على فهم أفضل للظروف التي يمكن ان تواجه متخذ القرار.
- ٣- **القيام بعمل توقعات بشأن المستقبل:** بناء على المعلومات التي تم تجميعها في الخطوة السابقة يتم عمل توقعات بشأن المستقبل، بمعنى عمل توقعات لنتائج القرار المتوقعة.
- ٤- **اتخاذ القرار والاختيار من بين البدائل:** يتم في هذه الخطوة المقارنة بين البدائل المتاحة لحل المشكلة واختيار أفضل بديل يحقق اهداف واستراتيجية الشركة.

ويطلق على الخطوات من ١ الي ٤ **التخطيط**، حيث تتكون عملية التخطيط من التعرف على اهداف واستراتيجيات الشركة، والتنبؤ بالنتائج في ظل البدائل المختلفة لحل المشكلة، وتوصيل الأهداف وكيفية تحقيقها للشركة ككل، ويتم ذلك باستخدام أحد أساليب المحاسبة الإدارية وهو الموازنات التخطيطية، حيث تعتبر الموازنة التخطيطية من اهم أساليب التخطيط في المحاسبة الإدارية.

٥- **تنفيذ القرار، وتقييم الأداء والتعلم:** في هذه الخطوة يقوم المديرين بتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه، ويقوم المحاسبون الاداريون بتجميع المعلومات عن الأداء الفعلي للشركة بالمقارنة بالأداء المقدر (المخطط) لتقييم الأداء.

ويطلق على عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمقدر **الرقابة**، وتتضمن الرقابة القيام بما يلزم لتنفيذ القرار، وتقييم الأداء، وتوفير تغذية عكسية والتعلم بما يساعد على اتخاذ القرارات في المستقبل.

خامسا: الإرشادات الأساسية للمحاسبة الإدارية:

هناك ثلاث إرشادات مهمة تساعد المحاسبين الإداريين على دعم عملية اتخاذ القرارات هي:

- 1- **مدخل التكلفة والمنفعة:** يواجه المحاسبون الإداريون باستمرار قرارات تخصيص الموارد وتوزيعها، مثل هل من الأفضل للشركة شراء حزمة برامج جديدة أو تعيين موظف جديد؟ يجب اتخاذ مثل هذا القرار باستخدام مدخل التكلفة والمنفعة، بمعنى أنه يتم اختيار البديل الذي تزيد منافعة المتوقعة عن تكاليفه المتوقعة.
- 2- **الاعتبارات السلوكية:** يجب على نظام المحاسبة الإدارية ألا يقتصر دورة على توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات فقط، بل يجب أن يمتد هذا الدور لتوفير معلومات تؤثر على سلوك المديرين والعاملين لتحفزهم على العمل وتوجههم للقيام بالأعمال التي تضمن تحقيق النتائج المرغوبة.
- 3- **تكاليف مختلفة لأغراض مختلفة:** يجب أن تركز المحاسبة الإدارية على أنه هناك طرق بديلة لحساب التكاليف، حيث أن 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، ولكن تعتبر عنصر هام وضروري وتأخذ في الاعتبار عند اعداد التقارير الداخلية التي تقدمها المحاسبة الإدارية.

سادسا: الهيكل التنظيمي والمحاسب الإداري:

تميز معظم الشركات عند اعداد الخريطة التنظيمية بين الإدارات الأساسية والإدارات المساعدة، حيث أن الإدارة الأساسية مثل مدير المصنع تكون مسؤولة مباشرة عن تحقيق أهداف الشركة مثل تحقيق ربح معين بالإضافة الي أهداف أخرى متعلقة بجودة المنتج، أما الإدارة المساعدة مثل المحاسبين الإداريين فمهمتها تقديم النصح والإرشاد لمساعدة الإدارة الأساسية في أداء أعمالها. لذلك يعتبر المحاسب الإداري نوعا من الإدارات المساعدة التي توفر المعلومات في صورة تقارير لكافة الإدارات التنفيذية بما يساعدها على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتحقيق أهداف الشركة.

وهناك اتجاه متزايد لدى معظم الشركات لاستخدام فرق العمل لتحقيق أهدافها، وتتضمن فرق العمل كلا من الإدارات الأساسية والإدارات المساعدة الي الحد الذي يصعب معه الفصل بين كلا منهما.

سابعا: إرشادات السلوك المهني (الأخلاق المهنية):

يتحمل المحاسبون مسؤوليات عن أمن وسلامة المعلومات المقدمة للأطراف الخارجية أو الداخلية، وقد اصدرت المنظمات المحاسبية المهنية الموجودة في العديد من الدول معايير لأداب السلوك المهني، ومن أهم هذه المنظمات في مجال المحاسبة الإدارية **معهد المحاسبين الإداريين (IMA) Institute of Management Accountants** وهو أكبر معهد للمحاسبين الإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يقدم برنامج يمنح شهادة **محاسب إداري معتمد (CMA)**، ولقد أصدر المعهد معايير آداب السلوك المهني للمحاسبين الإداريين، والتي توضح بشيء من التفصيل المسؤوليات الأخلاقية للمحاسبين الإداريين، وتتمثل هذه المعايير في الآتي:

1- **الكفاءة Competence:** يتحمل كل عضو مسؤولية عن الحفاظ على مستوى مناسب من التأهيل المهني من خلال تطوير المعارف والمهارات باستمرار، و أداء المهام المهنية في ضوء القوانين والاعراف والمعايير الفنية ذات الصلة.

2- **السرية Confidentiality:** يتحمل كل عضو مسؤولية عن الحفاظ علي سرية المعلومات التي حصلوا عليها اثناء عملهم ما لم يرخص لهم بعكس ذلك، والامتناع عن استخدام المعلومات السرية لأغراض غير اخلاقية أو غير قانونية.

3- **النزاهة (الأمانة) Integrity:** يتحمل كل عضو مسؤولية عن تفادي أي تعارض في المصالح وتقديم النصيحة لجميع الاطراف ذات الصلة، والامتناع عن المشاركة في أي نشاط يكون من شأنه إضعاف الثقة في المهنة.

4- **الموضوعية Objectivity:** يتحمل كل عضو مسؤولية عن توصيل المعلومات بموضوعية وعدم تحيز، والإفصاح الكامل عن المعلومات الملانمة والتي قد تؤثر على قرارات المديرين أو فهم المستخدمين لما هو مقصود في التقارير أو التوصيات المقدمة إليهم.