

الفصل الأول:

مقدمة للمحاسبة الإدارية

Introduction to Managerial Accounting

الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة المادة التى يتضمنها هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على:

- LO1: وصف الآراء المعاصرة لنظم المعلومات المحاسبية وأيضاً وصف وإعطاء الأمثلة للمعلومات المحاسبية المالية وغير المالية.
- LO2: المقارنة وكشف الفرق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية والتمييز بين حاجات المعلوماتية للمستخدمين والمستفيدين داخل الشركة وخارجها.
- LO3: التعرف على دور العوامل الملائمة فى اتخاذ القرار.
- LO4: فهم مصادر القضايا الأخلاقية فى مجال الأعمال وأهمية إصلاح البيئة الأخلاقية للعمل.

مقدمة Introduction

لقد شهدت بيئة الأعمال تغيرات جذرية خلال العقود القليلة الماضية. وتستطيع الشركات بمختلف أحجامها اليوم أن تدخل مضمار التنافس فى ساحة السوق العالمية دائمة الحراك من خلال التجارة الإلكترونية (أو الأعمال الإلكترونية) وغيرها من التكنولوجيا الناشئة. وقد أضاف تقليص العمالة والإندماج مع القوى العاملة الأكثر تنقلاً ميزة لتوجهات الإحتفاظ بالمهوبين وذوى المعرفة من الموظفين والعاملين. ويحتاج العملاء للمنتجات والخدمات المتخصصة وتوفير المعلومات فى الزمن الحقيقى

وذلك فيما يتعلق بتوفر المنتج وحالة الطلب ومواعيد التسليم. كما يحتاج الموردون للإطلاع على المعلومات الخاصة بمبيعات المشترين ومستويات المخزون حتى يتمكنوا من إعداد الجداول الزمنية للإنتاج

البيانات: التقارير المتمثلة فى البيانات المالية. وقوائم العملاء وسجلات الجرد.

المعلومات: البيانات المنظمة والمعالجة والملخصة.

المعرفة: المعلومات التى تم تبادلها واستغلالها لتضيف قيمة للشركة.



وضع البيانات في معرفة سبب لنجاح الشركات

وتسويق مواعيد التسليم لتلبية مطالب المشترين. أما المساهمون فهم يسعون إلى قيمة عائدات أكبر من استثماراتهم. وعلى الرغم من كون هذه التغيرات قد أتاحت الفرص لهذه الشركات القادرة على التكيف والاستفادة منها، إلا أنها قد أسفرت أيضاً عن بعض التحديات. وفوق كل ما ذكر، فإن هذه التحديات تتطلب إدارة أكثر فاعلية للمعرفة داخل المنظمة. حيث تمثل المعرفة في بيئة الأعمال اليوم قوة يجب على الشركة أن تحسن إدارتها واستغلالها الإستغلال الأمثل حتى تظل قادرة على المنافسة.

وعلى الرغم من استخدام المصطلحات على نحو متبادل، إلا أنه يجب عدم الخلط بين المعرفة وبين البيانات أو المعلومات. فالشركة تولد في الواقع أطناناً من البيانات إذا صح التعبير - وذلك في صورة بيانات مالية وقوائم للعملاء وسجلات لعمليات الجرد والمخزون، وكميات وأنواع المنتجات والخدمات المباعة. ومع ذلك، فإن ترجمة هذه البيانات إلى صورتها البسيطة والسهلة المنال يمثل أمراً آخر. وعندما يتم تنظيم البيانات ومعالجتها وتلخيصها، فإنها تصبح معلومات. وعند تبادل المعلومات وتقاسمها واستغلالها بحيث تضيف قيمة للشركة، فإنها تُعرف عندئذٍ بالمعرفة.

إن كافة أنواع المنظمات، بدءاً من شركات التصنيع الكبرى متعددة الجنسيات مثل شركة فورد للسيارات وانتهاءً

تشمل المعلومات المحاسبية كلاً
من المعلومات المالية وغير المالية
التي يستخدمها صناع القرار

بصغار المُصنِّعين مثل الأثاث المُصنَّع وفقاً لمتطلبات العميل،
فى حاجة إلى المعلومات المحاسبية. إن تجار التجزئة، مثل
وول مارت والمتاجر المملوكة محلياً؛ وشركات الخدمات
الكبيرة، مثل فيديكس والمؤسسات المحاسبية العامة
المحلية المعتمدة وشركات المحاماة والإستشارات القانونية؛

وحتى المنظمات غير الربحية، مثل الصليب الأحمر الأمريكي والمتاحف المحلية وملاجئ المشردين، كلها فى حاجة
للمعلومات المحاسبية. ويستخدم المعلومات المحاسبية أيضاً المديرون الداخليون بالشركات والمنظمات فى صنع
القرارات اليومية، كما يستخدمها المستفيدون خارج المنظمات كالمستثمرين والدائنين والمانحين وحتى دوائر خدمات
الإيرادات الداخلية.

LO1: المعلومات المحاسبية Accounting Information

يقوم نظام المعلومات المحاسبية للشركة بتوفير المعلومات المحاسبية التى تحتاجها الشركة. وكما هو معروف،
فإن نظام المعلومات المحاسبية كان يمثل مجرد نظام لمعالجة المعاملات والذى يقوم بالتقاط البيانات الناتجة
عن المعاملات المحاسبية. وعلى سبيل المثال، فإن نظام المعلومات المحاسبية قد يقوم بتسجيل إحدى الصفقات أو
التعاملات لشراء المواد فى سجل القيد اليومي موضعاً تاريخ الشراء وزيادة مخزون المواد الخام يقابلها زيادة فى
حسابات الدائنين أو نقص فى صافى التدفق النقدى.

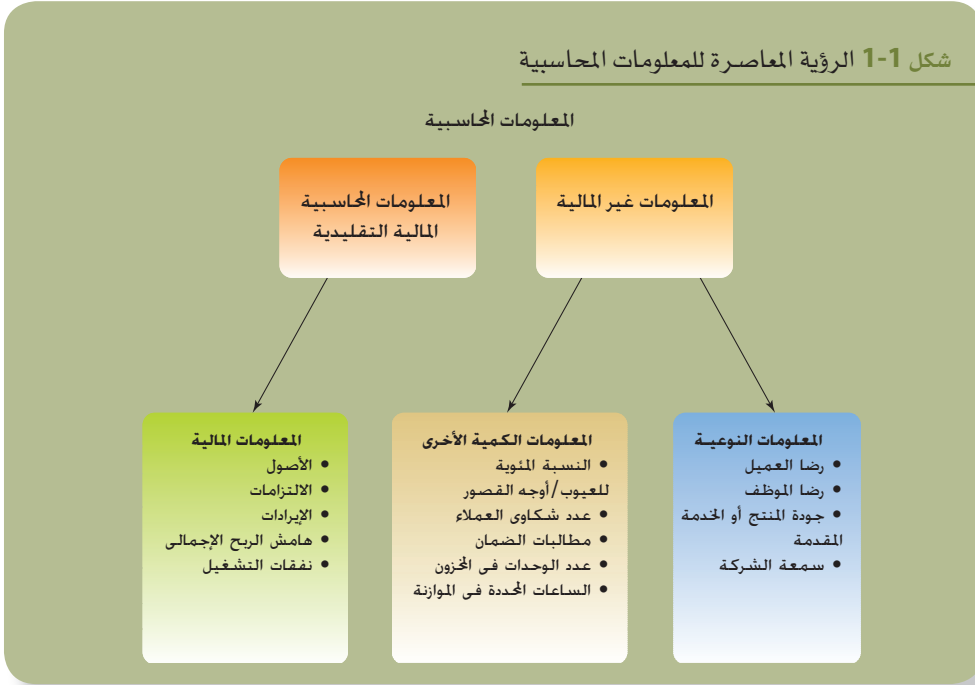
وفى إطار هذه الرؤية لنظام المعلومات المحاسبية للشركة، فقد كانت المعلومات المحاسبية تمثل مجرد معلومات
مالية (للمبيعات وصافى الدخل وإجمالى الأصول وتكاليف المنتجات إلى غير ذلك) موضحة بالدولار أو بغيره من
الوحدات النقدية (كالدين واليورو والبيسو). أما عن المعلومات غير المالية – كعدد وحدات مواد المخزون الفعلى وعدد
ساعات العمل فى الموازنة اللازمة لإنتاج المنتج، وعدد الوحدات اللازمة لنقطة التعادل، والوقت المستغرق لإنتاج
أحد المنتجات – فقد تم تجميعها ومعالجتها على الأرجح خارج نظام المعلومات المحاسبية التقليدى. ويُشار هنا إلى
أن استخدام أنظمة معلومات متعددة داخل شركة واحدة يتسبب فى عدد من المشاكل. حيث من المكلف أن يتم دعم
أنظمة متعددة. ولعل الأكثر أهمية أنه من الصعب تحقيق التكامل بين المعلومات المتحصل عليها من الأنظمة المختلفة
وصنع القرارات داخل الشركة ذات المصادر المتعددة للمعلومات. وفضلاً عن ذلك، فإن المعلومات الأخرى المفيدة
والمتعلقة بالمعلومات – كجودة أو نوعية المواد المشتراة، أو توقيت الوصول والتسليم أو رضا العميل إزاء ما – قد
لا يتم جلبها على الإطلاق ومن ثم لا يمكن تقييمها من قِبَل الإدارة.

على مدار السنوات القليلة الماضية، تم تطوير أنظمة جديدة لإدارة موارد المؤسسات فى محاولة لمعالجة هذه
العيوب. وتقوم أنظمة إدارة موارد المؤسسات بدمج نظم المعلومات المحاسبية التقليدية مع غيرها من نظم المعلومات
للحصول على البيانات الكمية والنوعية، من أجل جمع وتنظيم هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن الإستفادة
منها، ولتحويل هذه المعلومات إلى المعرفة التى يمكن تقاسمها وتبادلها بين جميع أقسام الشركة.

ومن خلال دراستنا للمعلومات المحاسبية واستخدامها فى صنع القرار، فإننا نؤكد على أهمية كل من المعلومات
الكمية والنوعية. ولتزويد مديرى الشركات بالمعلومات التى
يحتاجونها لأخذ القرارات الفعالة لشركاتهم، يجب أن يتم
الربط بين البيانات المالية وغير المالية، محولة إلى معلومات
ومعرفة مفيدة، وتبادلها عبر المنظمة بأسرها.

نظام المعلومات المحاسبية نظام لمعالجة
المعاملات والذى يقوم بالتقاط البيانات
الناجئة عن المعاملات المحاسبية فى الشركة.

شكل 1-1 الرؤية المعاصرة للمعلومات المحاسبية



LO2: مقارنة بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية A Comparison of Financial and Managerial Accounting

المحاسبة المالية: هي ذلك الجزء من المحاسبة المتعلق في الأساس بإعداد القوائم المالية عامة الاستخدام للدائنين والمستثمرين وغيرهم من المستفيدين خارج الشركة (المستفيدين الخارجيين). وعلى الجانب الآخر، نجد أن المحاسبة الإدارية تتعلق في الأساس بإعداد المعلومات المالية وغير المالية ليستخدمها مديرو الشركات للقيام بأدوارهم المنوطة بصنع القرارات داخل شركاتهم (المستفيدين الداخليين). وفي العادة، لا يتم تداول هذه المعلومات مع غيرها خارج الشركة. وعلى الرغم من أن كلا من المعلومات المحاسبية المالية والمعلومات المحاسبية الإدارية تنشأ من مصدر واحد وهو نظام المعلومات المحاسبي، إلا أن المعلومات تستخدم بطرق مختلفة تبعاً لاختلاف أصحاب المصالح والحرص في الشركات.

المستخدمون (المستفيدون) الخارجيون External Users

يتمثل المستخدمون الخارجيون في حملة الأسهم والمستثمرين المحتملين والدائنين وهيئات الضرائب الحكومية

المحاسبة المالية: هي ذلك الجزء من المحاسبة المتعلق بإعداد القوائم المالية عامة الاستخدام للدائنين والمستثمرين وغيرهم من المستفيدين خارج الشركة.

المحاسبة الإدارية: تتعلق بإعداد المعلومات المالية وغير المالية ليستخدمها مديرو الشركات للقيام بأدوارهم المنوطة بصنع القرارات داخل الشركة.

المستخدمون الخارجيون: حملة الأسهم والمستثمرين المحتملين والدائنين وهيئات الضرائب الحكومية والجهات التنظيمية والموردين والعملاء.



معلومات المحاسبة المالية
تسلط الضوء على
المعلومات التي يحتاجها
المستخدمين الخارجيين
بينما المحاسبة الادارية
تسلط الضوء على
المعلومات التي يحتاجها
المستخدمين الداخليين

والجهات التنظيمية والموردين والعملاء. والسؤال الذي يفرض نفسه الآن هو: ما نوع المعلومات التي يحتاجها المستفيدون الخارجيون بالفعل؟ وتلخص الإجابة في أن أصحاب المصالح والمستثمرين المتوقعين يحتاجوا المعلومات التي تساعدهم في تحليل الربحية الراهنة والمستقبلية لإحدى المنظمات. إن الشركات التي أصدرت أسهم للجمهور (أو تلك التي تخطط) لتوفير هذه المعلومات في صورة تقارير سنوية أو كشوفات وقوائم للتسجيل أو نشرات أو غيرها من التقارير الصادرة لحملة الأسهم، والمستثمرين المتوقعين ولجنة الأوراق المالية والبورصات. ويُشرف كل من مجلس معايير المحاسبة المالية ولجنة الأوراق المالية والبورصات على هذه المعلومات التي تتطلبها تلك التقارير والطرق المحاسبية المستخدمة في إعدادها. وعلى الرغم من كون هذه المعلومات معلومات مالية في المقام الأول (كالمبيعات وصافي الدخل)، إلا أنها قد تتضمن أيضاً معلومات غير مالية، كعدد الوحدات المشحونة وحصصة السوق. كما قد تتضمن المعلومات النوعية والتي توصف عادةً بقسم ”تحليل ومناقشة الإدارة“ للتقارير السنوية.

والآن، ماذا عن الشركات صغيرة الحجم المملوكة لعدد قليل من أعضاء أسرة أو هيئة واحدة تُعرف بـ (الشركات ذات الملكية المغلقة) أو المنظمات غير الربحية كالصليب الأحمر؟ إن المستخدمين الخارجيين للمعلومات المالية، كالبنوك أو المانحون المحتملون للمنظمات غير الربحية، لا يزالون في حاجة للمعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بإقراض أو منح الأموال. ومع ذلك، فقد تختلف احتياجاتهم عن احتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين المتوقعين.

يرغب الدائنون عامةً في تقييم الصحة المالية للشركة، كما قد تتوجه اهتماماتهم بصفة خاصة صوب القدرة النقدية أو التدفق المالى للشركة للوقوف على مدى قدرتها لتسديد قروضها. وقد يكون المساهمون المحتملون للمنظمات غير الربحية في حاجة لكل من المعلومات المالية، كمقدار ما يُنفق من ميزانية الصليب الأحمر للأغراض الخيرية، والمعلومات غير المالية، كعدد السيدات الحوامل اللاتي يتم رعايتهن في ملاجئ المشردين داخل البلاد.

أما عن الهيئات الحكومية (الفيدرالية أو الخاصة بولاية أو الحكومات المحلية) فإن احتياجاتهم من المعلومات محددة للغاية، وتشمل الدخل والرواتب والأصول، وذلك من أجل تحديد حجم الضريبة. والمعروف أن الشركات

المستخدمون الداخليون: الموظفون سواء كانوا فريق عمل او افراد بالاضافة الى الاقسام والمناطق الادارية العليا للشركة.

التخطيط: يتضمن وضع كل الاهداف التشغيلية على المدى القريب والاهداف الاستراتيجية على المدى البعيد والتعرف على الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق الاهداف..

مسئولة عن توفير المعلومات المحاسبية لحساب عوائد ضريبة الدخل والتقارير الخاصة بكشوفات الرواتب وغيرها من الإستثمارات المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات كل هيئة أو جهة من الجهات المعنية.

وبصفة عامة، فإن المعلومات المحاسبية المقدمة لحملة الأسهم والدائنين والهيئات الحكومية تتميز بعدم المرونة (فغالباً ما يُملئ محتوياتها المستخدم)، وتعتبر تقريراً عن الأحداث والأنشطة الماضية باستخدام التكاليف التاريخية (القوائم المالية الخاصة بالأعوام الثلاثة الماضية) كما تُعد تأكيداً على النظام السائد داخل المنظمة أو الشركة ككل.

على الرغم من كون الموردين والعملاء مستفيدين خارجيين أيضاً، إلا أن ما يحتاجونه من معلومات محاسبية قد يختلف تماماً عن تلك التي يحتاجها غيرهم من المستفيدين الخارجيين وقد تكون تلك الإحتياجات أقرب للإندراج تحت فئة الإحتياجات الخاصة بالمستفيدين الداخليين. وعلى سبيل المثال، نجد أن مُورِدِ قطع غيار السيارات لشركة جنرال موتورز في حاجة للمعلومات المفصلة عن مستويات المخزون لبعض القطع حتى يكونوا على دراية بالوقت الذي يستطيعو فيه تصنيع وشحن هذه القطع. وعن عملاء البنوك، فهم قد يرغبو في التحقق من أرصدة حساباتهم أو قروضهم قبل القيام بصفقة شراء ضخمة. كما قد يحتاج الشخص الذي قام بشراء حاسب آلي جديد إلى التحقق من ميعاد التسليم المتوقع أو ما إذا كان المنتج يمكن رده قبل تسليم طلب الشراء. ويلزم أن يكون هذا النوع من المعلومات أكثر تفصيلاً ومتاحاً في الوقت المطلوب والصحيح عن غيره من المعلومات المقدمة للمستخدمين الخارجيين الآخرين.

المستخدمون الداخليون Internal Users

تشمل قائمة المستخدمين الداخليين للمعلومات المحاسبية الموظفين سواءً كانوا فريق عمل أو أفراداً بالإضافة إلى الأقسام والمناطق والإدارة العليا للمنظمة. وللتبسيط، يُشار إلى هؤلاء المستخدمين أو المستفيدين غالباً بالمديرين. ويشترك المديرين في ثلاثة أنشطة رئيسية يشار إليها عادةً بالتخطيط والتشغيل والمراقبة.

أنشطة التخطيط: يتضمن التخطيط وضع كل من الأهداف (التشغيلية على المدى القريب) والأهداف الإستراتيجية (على المدى البعيد) بالإضافة إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة والتعرف على الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويتضمن التخطيط التشغيلي وضع الأهداف قصيرة المدى (التي يلزم تحقيقها في أقل من عام) وتشمل أمثلة التخطيط التشغيلي لشركة ”بن وجيريز“ تخطيط الإحتياجات من المواد الخام والإنتاج لكل نوع من الأيس كريم للفصول الأربعة القادمة أو تحديد إحتياجات الشركة من السيولة النقدية على المدى القصير. وقد يتضمن التخطيط التشغيلي لإحدى المستشفيات وضع موازنة لعدد من الأطباء والمرضات وغيرهم من الموظفين الذين تحتاجهم المستشفى خلال الشهر المقبل أو تحديد المستوى الملائم للتجهيزات الطبية الموجودة بالمخازن. كما يشمل التخطيط التشغيلي تحديد الأهداف لمستويات الأداء على المدى القريب بما في ذلك تلبية توقعات العميل من الخدمة، وعروض الأسعار وموازنة الوقت.

التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع الأسئلة والقضايا بعيدة المدى المتعلقة بكيفية وضع مكانة مرموقة للشركة وتميزها عن المنافسين. فمثلاً نجد استراتيجية ”بن وجيريز“ لإنتاج منتجات عالية الجودة من الأيس كريم مختلفة تمام الاختلاف عن نظيرتها لإحدى الشركات التي تقوم بإنتاج علامة تجارية لأيس كريم منخفض السعر. إن القرارات طويلة الأجل الخاصة بمكان تشييد المصانع وغيرها من المنشآت، وإذا كان سيتم الإستثمار بمعدات إنتاج حديثة الطراز وما إذا كان سيتم تقديم منتجات أو خدمات جديدة والدخول في أسواق جديدة تعتبر كلها قرارات خاصة بالتخطيط الإستراتيجي. ويشمل التخطيط الإستراتيجي أيضاً تحديد مستويات الأداء طويلة الأجل ونسب الربحية، كحصة السوق ونمو المبيعات وأسعار الأسهم.



الأنشطة التشغيلية:

تشمل الأنشطة التشغيلية ما يجب على المديرين فعله لإدارة الأعمال بصفة يومية. وتتضمن القرارات التشغيلية الخاصة بشركات التصنيع ما إذا كان سيتم قبول الطلبات الخاصة، وعدد الأجزاء (قطع الغيار) أو غيرها من المواد الخام التي يجب شراؤها (أو تصنيع هذه

القطع داخلياً)، وما إذا كان سيتم بيع المنتج أو خضوعه لمزيد من المعالجة، أو سيتم وضع جداول خاصة بالعمل الإضافي، وما هي المنتجات الواجب إنتاجها والأسعار التي تتكلفتها. ويأتى ضمن قرارات التشغيل التي تؤثر على كافة المنظمات تحديد وتوزيع المهام على أفراد الموظفين وتحديد الاختيار بين ما إذا كان سيتم عمل الدعاية (والتبؤ بالتأثيرات المترتبة على عمل الدعاية والإعلان عن المبيعات والأرباح المستفادة)، والاختيار بين توظيف العاملين بدوام كامل أو الإستعانة بمصادر خارجية.

أنشطة الرقابة: وهى تشمل تحفيز ومراقبة (متابعة) الموظفين وتقييم الموارد البشرية (الأفراد) والموارد الأخرى المستخدمة فى عمليات تشغيل المنظمة. ويتمثل الغرض من الرقابة فى ضمان تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل استخدام التحفيز وغيرها من المكافآت التي من شأنها تشجيع الموظفين على جعل أهداف الشركة حقيقة ملموسة واستخدام الآليات الخاصة لكشف وتصحيح أي انحرافات عن هذه الأهداف. وغالباً ما تتضمن الرقابة عقد مقارنة بين النتائج الفعلية (لتكاليف المنتجات والمبيعات إلى غير ذلك) وبين النتائج المنشودة (المحددة فى الخطط التشغيلية والإستراتيجية للمنظمة). وتشمل قرارات الرقابة الأسئلة المتعلقة بكيفية تقييم الأداء والتدابير الواجب اتخاذها وأنواع التحفيز المطلوبة. وعلى سبيل المثال، فإن الشركة التي تركز تؤكد على المنتجات عالية الجودة والخدمة المتميزة والممتازة للعميل قد تقوم بتقييم ومكافأة عمال الإنتاج الذين نجحوا فى تحقيق الأهداف فى اتساق تام مع القيم والمبادئ المقررة داخل المنظمة. (وتشمل هذه الأهداف تحديد النسب المثوية للوحدات المعيبة أو الخردة المسموح بها، مع متابعة شكاوى العملاء بجانب عوامل أخرى لا تُعد ولا تحصى).

The Functional Areas of Management المجالات الوظيفية للأعمال

يتواجد المديرون فى كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمات، بما فى ذلك أقسام التشغيل والإنتاج والتسويق والأقسام المالية والموارد البشرية. وعلى الرغم من اعتماد المديرين على نفس المعلومات المقدمة للمستخدمين الخارجيين، إلا أن لديهم احتياجات أخرى.

وظائف التشغيل والإنتاج: تهتم وظائف التشغيل والإنتاج بإخراج المنتجات أو الخدمات التي تبيعها المنظمة إلى

وظائف التشغيل والإنتاج: تهتم وظائف التشغيل والإنتاج بإخراج المنتجات أو الخدمات التي تبيعها المنظمة إلى عملائها فى صورتها النهائية.

وظيفة التسويق: تشترك وظيفة التسويق مع عملية التطوير والتسعير ومراقبة (متابعة) توزيع المنتجات والخدمات المباعة إلى العملاء.

عملائها في صورتها النهائية. ويهتم مديرو التشغيل والإنتاج بتقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة التي يمكنها خوض غمار المنافسة في السوق العالمية. إنهم في حاجة إلى المعلومات المحاسبية لصنع القرارات المتعلقة بالتخطيط والتي تساعد في تحديد آلية ومواعيد إنتاج المنتجات. كما يحتاجون لمعرفة تكاليف إنتاج وتخزين المنتجات حتى يتم تحديد كمية المخزون الواجب توافرها. ويحتاج المديرون أيضاً لمعرفة تكاليف العمالة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد جداول زمنية للعمل الإضافي من عدمه وذلك من أجل إتمام عملية الإنتاج أو عند تحديد عدد الأطباء الذين تحتاجهم غرفة الطوارئ. كما تتأثر هذه القرارات بالمعلومات التي يقدمها مديرو التسويق، وتشمل ردود الفعل المتوقعة للعملاء في حالة عدم توافر المنتجات عند تقديم طلبات الشراء أو عند عدم توافر الأطباء عند حاجة المرضى إليهم.

وظيفة التسويق: تشترك وظيفة التسويق مع عملية التطوير والتسعير ومراقبة (متابعة) توزيع المنتجات والخدمات المباعة إلى العملاء. ويحتاج مديرو التسويق معرفة ما يتكلفه المنتج للمساعدة في تحديد سعر معقول لبيع المنتج. ويحتاجون كذلك لمعرفة كيف يمكن توقع التأثيرات الخاصة بحملة دعائية معينة - وما يتبعها من آثار على الوحدات المباعة - على الدخل. كما أنهم في حاجة لمعرفة ما يمكن أن يؤثر في تحسين مواصفات وسمات المنتج أو تغيير طريقة التعبئة على التكلفة. وقد تعتمد العمولات المدفوعة لمدوبي المبيعات على حجم الربحية للشركة. وفي نهاية المطاف، فإن كل هذه القرارات التسويقية تستلزم وجود المعلومات المحاسبية.

الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية مسئولة عن إدارة الموارد المالية للمنظمة. ويضطلع المديرون الماليون بصنع القرارات الخاصة بآلية زيادة رأس المال وتحديد الوقت والكيفية التي يتم من خلالها تحقيق أقصى استفادة من رأس المال. ويحتاج المديرون الماليون للمعلومات المحاسبية للإجابة عن بعض الأسئلة المتمثلة في ما إذا كان يجب جمع الأموال من خلال الإقتراض (إصدار سندات) أو بيع الأسهم. كما يقوم المديرون الماليون بصنع القرارات المتعلقة فيما إذا كان يجب شراء أو استئجار إحدى القطع الجديدة من معدات التصنيع وما إذا كان يجب دفع تكاليف التوسيع لأحد المصانع نقداً أو عن طريق الإقتراض من البنك.

وظيفة الموارد البشرية: على الرغم من أن كافة المديرين الذين يقومون بعمليات الإشراف والتحفيز والتقييم لغيرهم من الموظفين هم مديرو الموارد البشرية، إلا أن وظيفة الموارد البشرية تتعلق في الأساس باستغلال الموارد البشرية للمساعدة في تحقيق المنظمة لأهدافها. وبصورة أكثر دقة، فإن مديري الموارد البشرية يدعمون الوظائف الأخرى وغيرهم من المديرين من خلال عمليات جلب العمالة والتوظيف، وإعداد حزم التعويضات والمنافع، وضمان السلامة والحالة الصحية العامة للأفراد وتوفير دورات التدريب وفرص التنمية للموظفين. وتتطلب كل هذه القرارات مدخلات من الدوائر الوظيفية الأخرى. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن ما هو نوع المعلومات المحاسبية التي يحتاجها مديرو الموارد البشرية؟ إن القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، كتوظيف موظفين جدد، غالباً ما يتم اتخاذها في ظل قيود وحدود الموازنة. وقد يتطلب ضمان السلامة للموظفين في أماكن العمل إعادة تصميم عمليات التصنيع بالكامل. وهنا نجد أن المحاسبين قد يقومو بدورهم المتمثل في توفير المعلومات المتعلقة بتكلفة إعادة التصميم. وقد يتطلب قرار تدريب الموظفين على معدات أو أجهزة جديدة القيام بتحليل التكاليف والمنافع لهذا البرنامج الجديد قبل تطبيقه.

الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية مسئولة عن إدارة الموارد المالية للمنظمة. ويضطلع المديرون الماليون بصنع القرارات الخاصة بآلية زيادة رأس المال وتحديد الوقت والكيفية التي يتم من خلالها تحقيق أقصى استفادة من رأس المال.

وظيفة الموارد البشرية: تتعلق في الأساس باستغلال الموارد البشرية للمساعدة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

حاجات المستخدمين الداخليين والخارجيين للمعلومات

The Information Needs of Internal and External Users

وهكذا، وكما ترى، فإن احتياجات المستخدمين الداخليين والخارجيين من المعلومات تختلف بطرق كبيرة ومتعددة. ونظراً لاختلاف الإحتياجات للمستخدمين الداخليين، فإن المحاسبة الإدارية تعتبر أكثر مرونة من المحاسبة المالية. فبينما نلاحظ توجُّه المحاسبة المالية صوب إعداد القوائم المالية والتقارير الأخرى وفقاً للمبادئ المحاسبية المقررة والمتفق عليها عموماً وطبقاً للقواعد الأخرى، يمكن تخصيص وتشكيل المحاسبة الإدارية بطريقة أو بأخرى لتتوافق مع الأنظمة المطبقة في شركة أو قسم ما من أقسام الشركة. وفي الوقت الذي تتعلق فيه المحاسبة المالية بادئ ذي بدء بإعداد التقارير الخاصة بالشركة ككل، فإن المحاسبة الإدارية تُركز على القطاعات المختلفة والمتنوعة داخل الشركة كالأقسام ومناطق المبيعات وخطوط الإنتاج.

ونظراً لتعلق قرارات المديرين الداخليين بحل المشاكل وصنع القرارات المستندة على مبادئ المنطق والتفكير الناقد، يجب أن تُركز المعلومات المحاسبية الإدارية على المستقبل أكثر من تعلقها بالماضي. ويمثل التخطيط جزءاً مكماًً لوظيفة المدير، وحتى يتم التخطيط بالصورة الفعالة، يحتاج المديرين إلى أحد المعلومات. وعلى الرغم من أهمية التوقيت للمعلومات، فإن المعلومات المحاسبية الإدارية كثيراً ما تكون أقل دقة من المعلومات المحاسبية المالية وغالباً ما تميل إلى استخدام التقديرات.

يوضح الجدول رقم 2-1 تلخيصاً للمعلومات المحاسبية الخارجية والداخلية، ونوع المعلومات الذي يحتاجه هؤلاء المستخدمين ومصدر هذه المعلومات.

شكل رقم 2-1

| المصدر | نوع المعلومات المحاسبية المطلوبة | المستخدمون/ المستفيدون |
|--|---|-------------------------------|
| التقارير السنوية والقوائم المالية وغيرها من الوثائق والمستندات المتاحة | المبيعات وإجمالي الأرباح وصافي الدخل والتدفق النقدي والأصول والديون وربحية السهم .. إلخ. وعلى الرغم من كون هذه المعلومات معلومات مالية في الأساس، إلا أنها قد تتضمن معلومات غير مالية (الوحدات في المخازن). ويتم تقديم هذه المعلومات غالباً في شكل موجز (للشركة ككل) كما أنها تاريخية في طبيعتها. | المساهمون والدائنون خارجية |
| عوائد الضرائب وغيرها من التقارير | تختلف طبقاً لمتطلبات كل هيئة ولكنها تشمل الدخل والمبيعات والأصول الخاضعة للضريبة والمقارنات بين النفقات الفعلية للموازنة .. إلخ. وعادةً ما تُقدم هذه المعلومات عن الشركة ككل وهي تاريخية في طبيعتها. كما يمكن أن تشمل كلاً من المعلومات المالية وغير المالية. | الهيئات الحكومية خارجية |

| | | | |
|---|---|--|--------|
| قواعد البيانات المقصورة على عملاء وموردين بعينهم | حالة الطلب. تاريخ ومواعيد الشحن. مستويات المخزون .. إلخ. ويجب أن تكون هذه المعلومات مفصلة وأن تُقدم فى الوقت المناسب حتى تحقق الإستفادة المطلوبة. | العملاء والموردون | خارجية |
| تقارير التكلفة. الموازنات وغيرها من الوثائق المتاحة | المعلومات المفصلة المقدمة فى الوقت المناسب والمتعلقة بالمبيعات والنفقات وتكاليف الإنتاج والموازنة، ومقاييس الأداء. وتشمل هذه المعلومات غالباً البيانات غير المالية (ساعات العمل، وحدات التعادل إلخ). وتُطلب المعلومات الحاسبية فى القطاعات داخل الشركة وغالباً ما تكون متعلقة بالمستقبل أكثر من تعلقها بالماضى. | مديرو التسويق، العمليات والإنتاج، والموارد البشرية | داخلية |

دور المحاسب الإداري The Role of the Managerial Accountant

ما هو الدور المنوط بالمحاسب الإداري فى توفير المعلومات لهذه المجموعة المتنوعة من المستخدمين الداخليين؟ لقد جرى العرف على إطلاق المصطلحات غير المرغوب فيها على المحاسبين الإداريين مثل: (عداد الحبوب) أو (هاوى الحاسبة) أو (ماكينة الأرقام) فى المنظمة. ومع ذلك، فإن التطورات التى شهدتها أنظمة المعلومات الحاسبية وغيرها من التغييرات خلال القرن الماضى أسفرت عن التشغيل الآلى للوظائف الحاسبية التقليدية بما فى ذلك جمع وإدخال البيانات وإعداد التقارير وسائر ذلك نقلة مقابلة لهذه الوظائف من المحاسبة الإدارية إلى الكتبه من الموظفين.

ونتيجة لما سبق، يركز المحاسبون الإداريون فى العديد من الشركات على تحليل المعلومات واستخلاص المعلومات منها بدلاً من جمع البيانات. فقد أصبح المحاسبون الإداريون متخصصين فى دعم القرار؛ وقد وجدوا دورهم كمترجمين أو مفسرين للمعلومات، بوضعها فى صياغة مفيدة للمديرين وتسهيل عمليات صنع القرار داخل الإدارة.

L03: العوامل الملائمة وصنع القرار

Relevant Factors and Decision Making

على الرغم من تنوع واختلاف المشاكل والقضايا التى يواجهها مديرو التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية داخل المنظمات، إلا أن عملية صنع القرار التى ينتهجها كل هؤلاء موحدة إلى حد بعيد. وفى الواقع، يوجد نفس النموذج المتبع فى صنع القرار والذى يمكنك استخدامه عند اتخاذ القرارات غير المتعلقة بالأعمال أو التجارة. هل تتذكر عملية صنع القرار التى مررت بها عند آخر مرة قمت فيها باتخاذ قرار كبير؟ قد يكون القرار لشراء أو بيع سيارة أو جهاز حاسب آلى (كمبيوتر) أو نظام الصوت (الإستيريو). أو قد يكون قراراً بالإلتحاق بإحدى الكليات أو الموافقة على وظيفة صيفية أو ربما يكون القرار بأن تتزوج.

هناك العديد من المتغيرات والعوامل التى يجب أخذها فى الإعتبار عند أخذ القرار. فعند القيام بصنع قرار لشراء سيارة، فسوف تقوم بالتفكير فى كل هذه المتغيرات المتمثلة فى التكلفة والموصفات واللون وخيارات التمويل أو السداد. وإذا كان قرارك بالإلتحاق بإحدى الكليات، فقد تشمل العوامل المؤثرة فى قرارك التكلفة، البعد عن منزلك والسُمعة الأكاديمية. وقد تختلف العوامل ذات الصلة باختلاف صناعات القرار وذلك لنفس الموقف المطلوب فيه اتخاذ القرار المناسب. فمثلاً، فإن لون السيارة قد لا يكون ذا أهمية لأحد المشترين ولكنه فى غاية الأهمية لمشتري آخر. وقد يختلف عدد ونوع المتغيرات المعبرة لكل فرد وكل قرار.

تعتبر التكلفة الغارقة والتكاليف المستقبلية التي لا تختلف باختلاف البدائل غير ذات صلة. ومع ذلك فإن تكلفة الفرصة البديلة تعتبر ذات صلة

إن هناك أنواعاً من القرارات التي يجب اتخاذها في غضون فترات زمنية محددة، وفي حدود موازنة ما إلى غير ذلك من القيود. فقد يقيّد اختيارك للسيارة التي سوف تتخذ القرار بشرائها بتكلفة أقصاها 10,000 دولاراً. وقد يقيّد اختيارك بالموافقة على وظيفة صيفية في تلك الوظائف التي تكون على بُعد لا يتجاوز 30 ميلاً من المنزل.

كما قد تكون مضطراً لاتخاذ قرارك بالإلتحاق بإحدى الكليات قبل تاريخ معين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من القرارات تتخذ مع عدم نقص المعلومات أو على الأقل بمعلومات غير مكتملة. وعند اتخاذ القرار بتحديد السيارة التي ستشترىها، فقد ترغب في معرفة تكلفة الإصلاحات المستقبلية لكل موديل على حدة. وعلى الرغم من إمكانية تقييم هذه التكاليف بالإستعانة بمصادر معينة مثل تقارير المستهلك، إلا أنك لن تستطيع معرفة التكاليف على وجه الدقة. وقد تكون القرارات غير مكتملة، إلا أنها قد تكون أقصى ما يمكنك فعله مع الأخذ بالإعتبار المعلومات المتاحة لك آنذاك. وتتحدد العمليات التي تقوم بها في جمع ما يمكنك جمعه من معلومات للحد من مخاطر اتخاذ القرار الخاطئ أو غير الأمثل.

غالباً ما تؤدي القرارات إلى قرارات أخرى. وبمجرد اتخاذك القرار بشراء سيارة أو نظام صوت، فإنك تحتاج إلى صنع قرارات أخرى، كتحديد طريقة الدفع نقداً أو بالتقسيط أو ما إذا كنت ستشترى ضمان ممتد.

إن صنع القرار هو تلك العملية المتمثلة في تحديد مسارات مختلفة للإجراءات الواجب اتخاذها واختيار الإجراء المناسب لموقف محدد. وتتطلب كافة القرارات استخدام الحكمة ونفاذ البصيرة والمنطق السليم، كما تعتمد سلامة القرار في الغالب على مدى جودة هذه البصيرة. وتشير البصيرة إلى الجوانب الإدراكية والمعرفية لعملية اتخاذ القرار. فعن طريق المعرفة، فإننا نعنى سلوك النهج المنطقي والعقلاني لصنع القرارات بدلاً من التهور والإندفاع في اتخاذ القرارات بصورة مفاجئة.

التكاليف الملائمة Relevant Costs

ما الأمور التي يجب أخذها بالإعتبار عند صنع القرار؟ تتمثل إحدى السبل الفعالة في التركيز على العوامل التي من شأنها التأثير على قرار معين. وبمعنى آخر، فإن العوامل ذات الصلة هي تلك العوامل التي تختلف باختلاف البدائل. فعلى سبيل المثال، فإذا ما كنت تقرر أي السيارات التي ستشترىها ولكل سيارة من السيارات التي كنت تفكر فيها نفس الخيارات وبنفس التكلفة (مكيف الهواء، وبها مشغل اسطوانات .. إلخ)، فقد ينتهي بك المطاف في النهاية بمعرفة أن هذه الخيارات غير ذات صلة بالقرار حيث أنها موجودة في جميع السيارات. وتمثل التكلفة في كثير من الأحيان عاملاً رئيسياً يجب أن يؤخذ في الإعتبار عند صنع القرار. وتعرف التكاليف ذات الصلة بتلك التكاليف التي تختلف باختلاف البدائل. ومن الطرق الأخرى المفيدة في التعرف على التكاليف ذات الصلة أن يتم تحديد التكاليف التي يمكن تجنبها، أو استبعادها تماماً وذلك بتفضيل أحد البدائل. فعند الإختيار بين السيارات، إذا كانت إحدها مكيفة الهواء والثانية غير مكيفة، فإن تكلفة تكييف الهواء تعتبر ذات صلة نظراً لأن اختيار إحدى السيارات الأخرى قد يحدد على هذه التكلفة.

التكاليف الغارقة Sunk Costs

تعرف التكاليف الغارقة بالتكاليف التي تم تكبدها بالفعل. ونظراً لعدم إمكانية تجنب التكاليف الغارقة، فإنها غير ذات صلة

صنع القرار: إن صنع القرار هو تلك العملية المتمثلة في تحديد مسارات مختلفة للإجراءات الواجب اتخاذها واختيار الإجراء المناسب لموقف محدد.