

بہ نام خدای که در این مرد
سنگی است

حسابداری مدیریت

حسابداری سنجش مسئولیت

استاد : دکتر صالحی

ارائه دهندگان : بابک امیری - موسی احمدی راد
دانشگاه علوم و تحقیقات خوزستان - اهواز

● بسیاری از واحدهای تجاری - تولیدی به بخشهای کوچکتری تقسیم می شوند و به هریک از بخشها مسئولیتهای خاصی واگذار می گردد. هر یک از بخشها متشکل از افرادی است که درباره وظایف معین یا امور مدیریت مسئولیت دارند. مدیریت ارشد واحدهای تجاری - تولیدی باید از هماهنگی اهداف مدیران این بخشها با هدفهای کلی واحد انتفاعی اطمینان حاصل کند. هماهنگی هدفها نیز هنگامی حاصل می شود که مدیران هر یک از بخشهای تابعه در صدد دستیابی به اهدافی باشند که توسط مدیریت ارشد تعیین شده است.

● **حسابداری سنجش مسئولیت** به مفاهیم و ابزارهای مختلفی اشاره دارد که حسابداران مدیریت را قادر می سازد تا عملکرد بخشها و افراد مربوط را ارزیابی و از هماهنگی هدفها اطمینان حاصل کنند.

تعریف حسابداری سنجش مسئولیت

- حسابداری بر اساس مسئولیت به نوعی سیستم حسابداری اطلاق می گردد که عملکرد سازمانی را طبق خطوط مسئولیت، برنامه ریزی، اندازه گیری و ارزیابی می کند و درآمدها و هزینه ها بر مبنای مراکز مسئولیت تجمیع و گزارش می شوند.
- حسابداری سنجش مسئولیت یک سیستم گزارشگری اطلاعات است که داده های مالی را بر مبنای حوزه های مسئولیت در یک سازمان طبقه بندی و درآمد و هزینه ی هر یک از حوزه های عملیاتی را که جهت کنترل به مدیر واگذار می شود، دسته بندی و گزارش می کند. همچنین آن را حسابداری سود آوری نیز می گویند.

مراحل اجرای نظام حسابداری سنجش مسئولیت

۱✓ - تعریف مراکز مسئولیت

۲✓ - بودجه بندی و پیش بینی مخارج و درآمدهای مراکز مسئولیت تعریف

شده


۳✓ - تهیه نمودار سازمانی و تعیین اختیارات و قلمرو هر یک از مراکز

مسئولیت

۴✓ - مشخص کردن هزینه های قابل کنترل و غیرقابل کنترل

۵✓ - تهیه گزارش عملکرد برای هر مرکز توسط مدیر مسئول آن

۱- مراکز مسئولیت

اساس سیستم حسابداری سنجش مسئولیت این است که هر یک از بخشهای تابعه واحد انتفاعی را نوعی مرکز مسئولیت محسوب و متناسب با وظایف محوله سازماندهی کنند. **مرکز مسئولیت** معمولاً به بخشی از واحد انتفاعی اطلاق می شود که مدیر آن، مسئول حسابداری در قبال نتایج مالی فعالیت‌های آن بخش می باشد  مراکز مسئولیت را معمولاً می توان به چهار نوع به شرح زیر طبقه بندی کرد:

- **مرکز هزینه** (Cost Center)
- **مرکز درآمد** (Revenue Center)
- **مرکز سود** (Profit Center)
- **مرکز سرمایه گذاری** (Investment Center)

مرکز هزینه (Cost Center)

- مرکز هزینه بخشی از سازمان است که مدیر آن مسئولیت حسابداری در قبال هزینه های انجام شده در آن بخش را به عهده دارد. مثلاً بخش رنگ کاری یک کارخانه اتومبیل سازی را می توان مرکز هزینه محسوب کرد. «تجزیه و تحلیل انحرافات» مبتنی بر هزینه های استاندارد و همچنین «بودجه انعطاف پذیر» ابزارهای متداول در ارزیابی مراکز هزینه اند.

مرکز درآمد (Revenue Center)

- مدیر یک مرکز درآمد ، مسئولیت حسابداری درآمدهایی را به عهده دارد که به آن مرکز نسبت داده می شود. مثلاً بخش فروش یک شرکت تولیدی، مرکز درآمد به شمار می آید.

● مرکز سود (Profit Center)

مرکز سود، بخشی از سازمان است که مدیر آن مسئولیت حسابداری در قبال سودهای تحصیل شده آن مرکز را به عهده دارد. از آنجا که سود مساوی حاصل تفریق درآمد و هزینه است، مدیران مراکز سود مسئولیت حسابداری درآمدها و هزینه های منسوب به بخش مربوط به خود را عهده دار می باشند. مثلاً یک رستوران متعلق به زنجیره رستورانها را میتوان مرکز سود تلقی کرد.

● مرکز سرمایه گذاری (Investment Center)

مدیر یک مرکز سرمایه گذاری مسئولیت حسابداری سود تحصیل شده در بخش مربوط و سرمایه تخصیص یافته به آن را به عهده دارد. به بیان دیگر، مدیران این قبیل مراکز در مقابل سود حاصل از بکارگیری سرمایه تخصیص یافته مسئولیت حسابداری دارند. مثلاً یک بخش تابعه از یک شرکت سهامی بزرگ را می توان مرکز سرمایه گذاری محسوب کرد. این مدیران نه تنها، تمام مسئولیت مدیران مرکز سود را بر عهده دارند، بلکه علاوه بر آن، حق دارند میزان فعالیت های سازمانی را گسترش دهند و یا محدود کنند.

۲- بودجه بندی و پیش بینی مخارج و درآمدهای مراکز مسئولیت تعریف شده

- از آنجا که بودجه منظر مالی دارد و حسابداری سنجش مسئولیت نیز از منظر مالی به این موضوع توجه دارد، بنابراین باید بودجه تهیه شود. در واقع به مراکزی که مسئولیت بیشتری دارند اختیارات مالی بیشتری نیز داده می شود.
- در پیش بینی هزینه و درآمد باید به **عوامل درونی** و **عوامل بیرونی** توجه نمود:
- **عوامل درونی: هماهنگی و ارتباطات**
- **هماهنگی: تنظیم و توازن عوامل تولید و واحدهای تابعه برای رسیدن به هدف**
- **ارتباطات: شناخت و پذیرش هدف**
- **عوامل بیرونی: تجزیه و تحلیل راهبرد سازمان**
- **راهبرد: شیوه تطبیق توانمندی سازمان با فرصتهای بازار جهت دستیابی به هدف**

۳- تهیه نمودار سازمانی و تعیین اختیارات و قلمرو هر یک از مراکز مسئولیت

- از آنجا که نمودار سازمانی نشان دهنده اختیارات تفویض شده است در نتیجه می توان مسئولیت هر یک از سطوح را بر اساس آن اختیارات مشخص نمود.

- اساس حسابداری سنجش مسئولیت : طبقه بندی مسئولیت های مدیران

- نقطه شروع حسابداری سنجش مسئولیت : نمودار سازمانی

- زمانی که در نمودار سازمانی مسئولیتها را مشخص نموده و اختیارات را نیز می دهیم در واقع انتظارات خود را از مدیران بخش مشخص می نمایم و با هم بودجه را تصویب می نمایم.

- وجود مشارکت در تصمیم گیری و قبول مسئولیت ، انحرافات را کاهش خواهد داد.

۴- مشخص کردن هزینه های قابل کنترل و غیرقابل کنترل

- هزینه های قابل کنترل و غیرقابل کنترل هم می توانند مستقیم باشند و هم غیرمستقیم. منظور از قابل کنترل و غیرقابل کنترل این است که تحت کنترل مدیریت باشد یا نباشد؟
- باید توجه داشت که تمامی مراکز فعالیت نمی توانند کلیه هزینه ها را تحت کنترل داشته باشند و دیگر اینکه با توجه به تجمعی بودن مسئولیت مدیران بخش ها ، نمی توان قابل کنترل بودن یا نبودن آن را مشخص کرد. از آنجا که تا رسیدن به نتیجه نهایی چندین نفر مسئول هستند نمی توان نتیجه نهایی را به یک نفر نسبت داد اما باید به دنبال این باشیم که چه کسی بیشترین مسئولیت را دارد؟ در واقع در برابر انحرافات بیشتر می توان پاسخگو باشد.

۵- تهیه گزارش عملکرد برای هر مرکز توسط مدیر مسئول آن

- آخرین قسمت در حسابداری سنجش مسئولیت تهیه و تنظیم گزارش عملکرد (**performance report**) است که بطور خلاصه تصمیمات مدیران طی یک دوره مالی بصورت کمی تعیین و تاثیر این تصمیمات در این گزارش نشان داده می شود.
- به وسیله این گزارش ، مدیران اجرایی سطوح بالای شرکت قادر به ارزیابی کارایی مدیران سطوح پایین تر ، تعیین میزان مسئولیت پذیری افراد، تهیه و تنظیم برنامه های تشویقی فردی و گروهی می گردند .
- گزارشهای عملکرد معمولاً نتایج مالی بودجه شده و نتایج واقعی هر یک از مراکز مسئولیت را منعکس می کنند . مثلاً در گزارش عملکرد یک مرکز هزینه ، مبالغ بودجه شده و واقعی هر یک از انواع هزینه مربوط به آن مرکز انعکاس می یابد .

- اطلاعات منعکس شده در گزارشهای عملکرد به مدیران کمک می کند تا بر اساس مدیریت بر مبنای استثنائات عملیات واحد را به نحوی موثر کنترل کنند.

- سلسله مراتب گزارشهای عملکرد از پایین ترین سطح شروع می شود و تا رده های بالا ادامه می یابد. این سلسله مراتب، مشابه سلسله مراتب سازمانی واحد تجاری - تولیدی می باشد. هر یک از مدیران سازمان، گزارش عملکرد مربوط به بخش خود و همچنین گزارشهای عملکرد بخشهای تابعه خود را دریافت می کند. با در اختیار داشتن این گزارشها، مدیریت واحد تجاری می تواند عملکرد بخشهای تابعه و همچنین عملکرد کل واحد را ارزیابی کند. این ارزیابیها، موجب بهبود عملکرد واحد تجاری، انگیزش کارکنان و برنامه ریزی عملیات آتی می شود.

ویژگی های گزارش عملکرد

- ✓ باید همسو و هماهنگ با نمودار سازمانی ارائه گردد
- ✓ گزارشات باید به موقع تهیه شود
- ✓ به طور منظم ارائه شود
- ✓ به آسانی قابل درک و فهم باشد
- ✓ ارائه گزارشات به همراه اسناد و مدارک مربوطه باشد

بودجه - تجزیه و تحلیل انحرافات و حسابداری سنجش مسئولیت

- در گزارشهای عملکرد، مکرراً ارقام بودجه شده و تجزیه و تحلیل انحرافات مورد تأکید قرار می گیرد. بنابراین، مقوله های بودجه بندی، تجزیه و تحلیل انحرافات و حسابداری سنجش مسئولیت ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند.
- با توجه به اطلاعات ارائه شده در بودجه انعطاف پذیر میتوان درآمدها، هزینه ها و سود واقعی را با ارقام متناظر در بودجه انعطاف پذیر مقایسه کرد. انحرافات موجود بین ارقام بودجه و ارقام واقعی باید به اجزای متشکله آن تجزیه شود تا بتوان مسئولین انحراف را مشخص کرد و عملکرد را بهبود بخشید. بنابراین، تجزیه و تحلیل انحرافات، ابزاری با اهمیت و کارآمد برای حسابداران سنجش مسئولیت به شمار می آید.

سخن پایانی

- **حسابداری سنجش مسئولیت** از جمله نظامهای اطلاعاتی است که در قالب ساختار نظام مند، مراکز مسئولیت را تدوین و تعریف و سپس اختیارات هر یک از مراکز مسئولیت را تنظیم و تفویض می نماید و به منظور سنجش مسئولیت مدیر هر مرکز در قبال اختیارات تفویضی، به ارزیابی آنها می پردازد و گزارش سنجش مسئولیت هر مرکز مسئولیت را تنظیم و در اختیار مدیریت شرکت قرار می دهد. بنابراین، نظام حسابداری سنجش مسئولیت، با توجه به اصل بنیادین تعریف شده یعنی پاسخگویی در قبال اختیارات تفویضی، لزوماً و ضرورتاً در **سازمانهای غیر متمرکز** طراحی و به کار گرفته می شود.
- سازمانهای غیر متمرکز در حقیقت سازمانهای بزرگی هستند که بخشها و واحدهای کوچکتر تحت عناوین، بخش، گروه، واحد تجاری، مرکز کار و دپارتمان تقسیم می شوند و جهت اداره کارآمد و اثربخش اختیارات لازم را تفویض و به مدیران مربوطه انتقال می دهند و **حیطه نظارت** (تعداد افراد تحت سرپرستی مدیر) را کاهش می دهند و سازمان را از نظر **ساختاری بلند** یعنی با سطح متعدد طراحی می نمایند. در این وضعیت، موضوع سنجش مسئولیت و ارزیابی عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار می گردد. پیچیدگی نظارت، در این سازمانها و فرماندهی کار و فعالیت و منابع توسط مدیران متعدد نیز بر اهمیت سنجش مسئولیت و ارزیابی عملکرد می افزاید.
- توجه به ساختار بندی غیر متمرکز، در تعریف مراکز مسئولیت نه تنها سودمند بلکه ضروری است، زیرا از منابع مورد وثوق جهت تعریف مراکز مسئولیت، ساختار سازمانی است که در سازمانهای غیر متمرکز، هر یک از بخشها و واحدهای جزء طراحی شده جهت تفویض اختیار، می تواند به عنوان یک مرکز مسئولیت در نظام حسابداری سنجش مسئولیت تعریف و گزارشگری مسئولیت صورت گیرد.

سوالات (حسابداری سنجش مسئولیت)

- ۱- مسابرداری سنجش مسئولیت در چه نوع سازمان هایی و چرا بکار می رود؟
- ۲- مراحل اجرای نظام مسابرداری سنجش مسئولیت را نام برده و توضیح دهید؟
- ۳- چرا تهیه نمودار سازمانی در مسابرداری سنجش مسئولیت مهم است ، توضیح دهید؟
- ۴- ویژگی ها و مزایای گزارش عملکرد در مسابرداری سنجش مسئولیت را نام ببرید؟
- ۵- مراکز مسئولیت و انواع آن را تعریف کنید؟

(سلامت و پیروز باشید)