

**جدارات المحاسب الإداري: إطار شامل
(دراسة نظرية)**

**Competencies of Management Accountant: Comprehensive
Framework
(Theoretical Study)**

**أ.د. احمد محمد زامل
أستاذ المحاسبة – كلية التجارة
جامعة الزقازيق**

ملخص الدراسة : Abstract

تمثل المحاسبة الإدارية مهنة تشمل الممارسين من الماليين والمحاسبين العاملين داخل المنظمات، وتشمل دورها الشراكة في اتخاذ القرارات الإدارية، ووضع نظم التخطيط وإدارة الأداء، وتوفير الخبرة في مجال إعداد التقارير المالية والرقابة من أجل صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة. وفي ضوء التطور التكنولوجي وتوافر قدر هائل من البيانات، وما ترتب عليه من تغير كبير في طبيعة الأعمال ومهنة المحاسبة الإدارية بسرعة لم يسبق لها مثيل، أعيد تعريف دور المحاسب الإداري لمواكبة تلك التطورات.

هذا وقد سبق للباحث أن عرض في بحث له بعنوان " دور المحاسب الإداري: نظرة مستقبلية" نشر عام ١٩٩٢ رؤية مستقبلية للدور الذي شظطع به المحاسب الإداري في ذلك الوقت، وانتهى إلى نتيجة مؤداها أن المحاسب الإداري شجب أن شكون رجل إدارة بمعنى أن تتكامل وظيفة المحاسب الإداري بشكل تام مع وظيفة اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمنشأة، أي ششارك المحاسب الإداري مشاركة تامة في عملية اتخاذ القرار وبصفة خاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

كما حاول الباحث إعادة اكتشاف أو بلورة دور المحاسب الإداري في بحث آخر بعنوان " إعادة اكتشاف دور المحاسب الإداري" نشر عام ٢٠١٣ للتأكد من مدى صدق النتائج التي توصل إليها الباحث بشأن مستقبل دور المحاسب الإداري في بحثه الأول، وهو أن المحاسب الإداري شجب أن شكون رجل إدارة، أم توسع دور المحاسب الإداري وازداد نطاقه أم اتخذ هذا الدور اتجاها مغتئرا؟

وقد أكد البحث الثاني (٢٠١٣) صدق النتائج التي توصل إليها الباحث في بحثه الأول (١٩٩٢) وهي ضرورة أن شكون المحاسب الإداري رجل إدارة، شعتشش الواقع العملي بالمنظمة التي شعمل فيها وشطور من أساليبه وأدواته ولتضاشطور من معارفه ومهاراته وقدراته ليكون مصدراً للابتكار والتطوشر وقائداً لركب التغيير والتحسين المستمر داخل منظمته.

وفي هذا البحث وفي ضوء النتائج توصل إليها الباحث في بحثيه السابقين وكذلك في ضوء المحاولات التي بذلتها الجمعيات والمعاهد المهنية شقدم الباحث دراسة تحليلية للإطار الذي قدمه معهد المحاسبين الإدارشيين Institute of Management (IMA) Accountants بشأن جدارات المحاسب الإداري حيث تم دمجها في ستة مجالات Domains كل منها شتشكل من مجموعة من الجدارات التي تساعده على الاضطلاع بدوره في ظل التطور التكنولوجي المتسارع ودخول العصر الرقمي Digital Age باعتباره مصدراً للابتكار والتطوشر وقائداً لركب التغيير والتحسين المستمر داخل منظمته كما سبق الذكر. تلك المجالات تتمثل في: (١) مجال الإستراتيجية والتخطيط والأداء وششمل الجدارات اللازمة لتصور المستقبل، قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي، ترشيد القرارات، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء. (٢) مجال إعداد التقارير والرقابة وششمل

الجدارات المطلوبة لقياس أداء المنظمة والتفرش عنه بماشوافق مع المعثير واللوائح ذات الصلة. (٣) مجال التكنولوجيا والتحليل وشمل الجدارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا وتحليل البيانات لتعزز النجاح التنظيمي. (٤) مجال فهم الأنشطة والعمليات وشمل الجدارات المطلوبة للمساهمة كشرشك متعدد الوظائف لإحداث تغيير شامل للعمليات على مستوى الشركة ككل. (٥) مجال القيادة وشمل الجدارات اللازمة للتعاون مع الأخرشن وإلهام وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وأخيراً (٦) مجال القيم وأخلاق المهنة وشمل الجدارات الضرورشة لإظهار القيم المهنية والسلوك الأخلاقي والالتزام القانوني الضروري لنموذج أعمال شتسم بالاستدامة.

المشكلة والهدف:

تتمثل مشكلة البحث في فقدان ثقة مستخدمى مخرجات نظم المحاسبة الإدارية بشأن مدى ملاءمة تلك المخرجات لاحتياجاتهم، أي الملاءمة المفقودة Relevance Lost حيث الفجوة الكبيرة بين النظرشة والتطبيق. هذا وقد سبق للباحث أن تناول هذه المشكلة في بحث له بعنوان "دور المحاسب الإداري: نظرة مستقبلية" نشر عام ١٩٩٢ في العدد الأول من مجلة الدراسات والبحوث التجارشة التي تصدرها كلية تجارة بنها ، حيث تناول رؤشة مستقبلية للدور الذي شظطلع به المحاسب الإداري في ذلك الوقت لحل تلك المشكلة، والتي كانت ترجع في حينه الى الأسباب التالية:

١- اتجاه الأبحاث الخاصة بالمحاسبة الإدارية ابتداء من عام ١٩٢٥ إلى الجوانب النظرشة وبُعدها عن الجوانب التطبيقية، وبصفة خاصة خلال فترة الستينات وبدئشة السبعينات من القرن العشرشن.

٢- أن المحاسبين الإدارشين لاشودون الأعمال والمهام التي تدرّبوا عليها.

٣- أن المحاسبين الإدارشين شحاولون القيام بأعمال ونأشة مهام لمشترربوا عليها.

وقد أشار الباحث في حينه إلى أن الأبحاث التي تغطى الجوانب التطبيقية قد نالت اهتماماً كبيراً في أواخر السبعينات وخلال فترة الثمانينات من القرن العشرشن. ومن ثم توصلت إلى نتائج محددة لمعالجة السبب الأول للملاءمة المفقودة. أما السببين الأخرشن واللشن شختصان بدور المحاسب الإداري فقد تعرض لهما الباحث بالدراسة في ذلك البحث، وخلص إلى تفضيل نموذج الإدارة على نموذج أخصائي المعلومات حتى لاشكون المحاسب الإداري بعيداً عن عملية اتخاذ القرارات بل مشاركاً فيها، وحتى شتجنب المنافسة غير المتكافئة مع محترفي نظم المعلومات الإدارية والمتخصصين في علوم الحاسب الآلي.

كما حاول الباحث إعادة اكتشاف أو بلورة دور المحاسب الإداري في بحث آخر بعنوان " إعادة اكتشاف

دور المحاسب الإداري" نشر عام ٢٠١٣ للتأكد من مدى صدق النتائج التي توصل إليها بشأن مستقبل دور

المحاسب الإداري في بحثه الأول، وهو أن المحاسب الإداري شجب أن يكون رجل إدارة، أم توسع دور المحاسب الإداري وازداد نطاقه أم اتخذ هذا الدور اتجاهاً مغلثاً؟

وقد أكد البحث الثاني (٢٠١٣) صدق النتائج التي توصل إليها الباحث في بحثه الأول (١٩٩٢) وهي ضرورة أن يكون المحاسب الإداري رجل إدارة، شعلتش الواقع العملي بالمنظمة التي تعمل فيها وتطور من أساليبه وأدواته وتلصقها تطور من معارفه ومهاراته وقدراته ليكون مصدراً للابتكار والتطوير وقائداً لركب التغيير والتحسين المستمر داخل منظمته.

ونتيجة لتغير دور المحاسب الإداري في ضوء التطور في التكنولوجيا وثورة البيانات Data Revolution وأساليب تحليل البيانات الضخمة والأهمية المتزايدة للقيم وأخلاقيات المهنة في العصر الرقمي، فقد أثرت في الآونة الأخيرة بعض التساؤلات بشأن الجدارات التي شجب أن شتمت بها التي تحتاج إليها في بيئة الأعمال الحالية وما بعدها، والأهمية النسبية لتلك الجدارات، وهل مازالت تلك الأهمية كما هي أم تغيرت أهمية البعض منها على حساب البعض الآخر، ومدى الحاجة إلى إطار للجدارات تحقق التكامل بينها من خلال تبويبها في مجموعة من المجالات تمثل الأولويات التنظيمية للمنظمة، الأمر الذي شتمكها من مواهبة معارف ومهارات موظفيها وقدراتهم مع تلك الأولويات، وهو ما شتمساعد في التطوير الوظيفي وإدارة المواهب داخل المهنة وشؤدي إلى تحسين الأعمال ورفع كفاءة المنظمة.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن أسئلة البحث التالية:

١. لماذا الجدارات؟
٢. ما هو تأثير التطور في تكنولوجيا المعلومات وأساليب تحليل البيانات الضخمة Big Data على دور للمحاسب الإداري؟
٣. هل للمحاسب الإداري الحرشة المطلقة في التعامل مع البيانات الضخمة؟
٤. ما هي المجالات الأساسية التي تشكل الإطار العام لجدارات المحاسب الإداري؟
٥. ما هي الجدارات التي تندرج تحت كل مجال ومستويات المعارف التي شجب تتوافر لدى المحاسب الإداري المرتبطة بكل جدارة؟

أسلوب الدراسة:

اعتمدت هذه الورقة بصفة أساسية على الدراسة النظرية واستطلاع الجهود المبذولة من جانب الباحثين والهيئات الجمعيات العلمية المهتمة مع دراسة تحليلية للإطار الشامل للجدارات الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين، بالإضافة إلى بعض المناقشات مع المهتمين بشأن الدور الحالي والمستقبلي للمحاسب الإداري.

خطة الدراسة:

تحقيقاً للهدف اتبع الباحث الخطة التالية :

1. أهمية الجدارات.
2. الدور المتغير للمحاسب الإداري في ضوء التطور في التكنولوجيا وأساليب تحليل البيانات الضخمة.
3. الأهمية المتزايدة للقيم وأخلاقيات المهنة في العصر الرقمي.
4. دراسة تحليلية للإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين.
5. المراجع.

أولاً: أهمية الجدارات:

الجدارة بشكل عام هي مزيج من المعارف والمهارات والقدرات (KSA) Skills, and Abilities Knowledge, التي تمكن الفرد من أداء مهمة أو نشاط ما بنجاح داخل وظيفة معينة. وتعتبر الجدارات سلوكيات يمكن ملاحظتها ويمكن قياسها وتقييمها، وبالتالي فهي ضرورية من حيث تحشد متطلبات الوظيفة وتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم وظيفياً وإدارة وتطوير المواهب. وتمثل المعارف الحقائق والمعلومات المكتسبة من خلال الخبرة أو التعليم أو التعلم، حيث تعني الفهم النظري أو العملي لموضوع ما. في حين تتمثل المهارة في التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وفي وقت محدد وبدقة متناهية. أما القدرة فتعني امتلاك الصفات اللازمة لتوظيف المعارف والمهارات لفعل شيء ما، حيث تعني إمكانية التعامل مع مشكلة ما.

وتكمن أهمية الجدارات في أنها تمكن موظفي المنظمة من الاستيعاب الواضح للسلوكيات التي شتم إظهارها ومستويات الأداء المتوقعة من أجل تحقيق النتائج التنظيمية. فالجدارات توفر للفرد مؤشراً على السلوكيات والإجراءات التي شتم تقشرها والاعتراف بها ومكافأتها.

وهنا تبرز أهمية وضع إطار للجدارات تمكن المنظمة من موازنة معارف ومهارات موظفيها وقدراتهم مع الأولويات التنظيمية، الأمر الذي يساعد في التطوير الوظيفي وإدارة المواهب داخل المهنة شؤدي إلى

تحسين الأعمال ورفع كفاءة المنظمة، في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وأساليب تحليل البيانات الضخمة.

ثانياً: الدور المتغير للمحاسب الإداري في ضوء التطور في تكنولوجيا المعلومات وأساليب تحليل البيانات الضخمة:

لقد شهد مجال المحاسبة الإدارية تغييراً كبيراً، وأوضحت الدراسات السابقة أن عوامل التغيير في المحاسبة الإدارية وبالتبعية دور المحاسب الإداري تركزت في التغييرات في البيئة الخارجية بمعناها الواسع، وعولمة الأسواق واتساع نطاق المنافسة بين المنظمات، والثورة المعلوماتية وتطور تكنولوجيا الاتصالات والإنتاج، وما تحتاجه الإدارة من الاستخدام الكفء لتلك التكنولوجيا، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مخاطر عدم الاستقرار، والتركيز على العميل باعتباره العنصر الأهم والأساسي، بالإضافة انخفاض مستوى السرشة في بيئة الأعمال الحثثة حيث غيرت شبكة الإنترنت وظهور التجارة الإلكترونية الكثير من المفاهيم وأسست العشد من العلاقات بسرعة كبيرة. هذا فضلاً عن المرونة وسرعة التغيير وتقسيم الجشد من أجل مواجهة التهشيدات واقتناص الفرص المتاحة، الأمر الذي انعكس على طول دورة حياة المنتج، وأخيراً الاتجاه نحو إتباع نظم الإنتاج الحثثة (للمرشد من التفصيل راجع: زامل ٢٠١٣)

هذا ولقد وثقت الكثير من الأبحاث والتقارير التي تمت خلال العقد الأخير (زامل ٢٠١٣) (IMA2019; IMA2016) وغيرها التحول الجاري والمستمر في وظيفة المحاسبة الإدارية الذي أدى إلى أنها أصبحت أكثر توجهاً نحو الفكر الإستراتيجي، وتحول اهتمامها إلى أنشطة إستراتيجية ذات قيمة مضافة أكبر. وتشمل المسؤوليات المتطورة للمحاسبة الإدارية الآن خلق القيمة، مع بُعد النظر واستشراف المستقبل من خلال الذكاء في الاستفادة من المعلومات، وعمل المحاسبين الإداريين كشركاء أعمال ذوي توجه إستراتيجي، الأمر الذي تستفيد منه المنظمات للحصول على ميزات تسويقية في بيئة أعمال تتزلد فيها المنافسة بشكل متسارع، حيث أصبحت الفترة من مرحلة تقسم المنتج حتى مرحلة النضج أقل بالمقارنة بما كانت عليه في الماضي.

وتجدر الإشارة إلى أن المحاسبة الإدارية قد أخذت في العشد من المنظمات دور القيادة، وأصبح شنظر إلى المحاسب الإداري الآن على أنه شركك أعمال أو رائد أعمال. الأمر الذي شتطلب زشادة جدارات المحاسب الإداري التي تتأسس على التكنولوجيا، حيث تمكن ميكنة المهام الروتينية ذات المستوى الأدنى من قيام المحاسبة الإدارية بتوزشع الموارد على الأنشطة المتشركة ذات القيمة المضافة الأعلى.

وحيث أن صميم عمل المحاسب الإداري شرتبط بالبيانات، وبما أن "ثورة البيانات" تسببت في تغييرات هائلة في تلك البيانات، مما أدى بالضرورة إلى تأثير هائل ومن ثم تغيير كبير في طبيعة المهنة ذاتها (ACCA, 2015 & IMA)، وحيث أنه من جانب آخر شكّل التغيير التكنولوجي تحدٍ كبير لمجالات عمل المحاسب الإداري، فمن المنطقي ألاشتر المحاسب الإداري إلى هذه التغييرات على أنها تهديدات لمستقبله بل تمثل فرصاً لتطوّر ذاته ومن ثم تطوّر دوره ومهنته.

وبعبارة أخرى سوف تصبح المحاسبون الإداريون متحرّش على نحو متزئد من المهام التقليدية المتكررة، ومن ثم سيكونون قادرش على تكشس المرشد من الوقت في تقييمها وتحليلها وتفسيرها، أي أنهم سوفشركزون بشكل أكبر على عملية اتخاذ القرارات، في ضوء المتاح لهم من بيانات أكثر وأفضل. وبعبارة مختصرة سوفشكون بمقدور المحاسب الإداري قضاء المرشد من الوقت في النظر إلى التوجهات المستقبلية وتطوّر الأفكار والتواصل مع الإدارة العليا.

فالتطورات التكنولوجية سوف تمكن المنظمات من استخدام أساليب تحليلية متقدمة غالباً ما شتم دمجها مع استخدام البيانات الضخمة. الأمر الذي أصبح معه معظم المنظمات تؤمن أن تعزئز قدراتها التحليلية في مجالات رئيسية مثل تقييم الأداء وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، سوفشؤدي إلى تحقيق فوائد جمة وهو أمر بالغ الأهمية لنجاحها واستمرارها. ولكي شتحقق النجاح في هذا الدور المتطور، سوفشحتاج المحاسب الإداري أن شستخدم مفاهيم وأساليب تحليل أكثر تطوراً. ففي الماضي، كان المحاسب الإداري شتقدم إحصاءات وصفية (تصف ما حدث) وتشخيصية (تصف سبب حدوث ما حدث). أما الآن فقد أصبح الأمر شتتوجب عليه كما هو موضح في الشكل رقم (1) الانتقال إلى الجزء الأعلى من سلسلة التحليلات - أي التحليلات التنبؤية والتوجيهية والتكيفية التي تنظر إلى ما سيحدث وما الذي شجب إنجازه (Lawson, R., 2019) بتصرف).

الشكل رقم (1) تطور فئات تحليلات البيانات الضخمة بالنسبة للمحاسب الإداري



وهنا تكمن المشكلة حيث تواجه منظمات الأعمال نقصاً كبيراً في المحاسبين الإداريين ذوي المهارات اللازمة لتحليل البيانات. فالبيانات الكبيرة تحمل وعداً بفهم غير مسبوق للأعمال، ومع ذلك لا يمكن للمحاسب الإداري الوفاء بهذا الوعد دون أن يكون لشه المهارات المناسبة لتحليل تلك البيانات وتفسيرها. وقد أوضحت النتائج الواردة بالتقرير الذي أعده (Krumwiede, 2016):

١. أن توجه ٨٧% من الشن تم مقابلتهم هو توظيف من شتمتعون بمهارات تحليل المالي، تليها مهارات إعداد الموازنات والتخطيط والتنبؤ (٨٥%) ثم مهارات التحليل التشغيلي (٨٢%) تليها مهارات إدارة التكلفة (٨١%). وأن العثور على هؤلاء أمر صعب، مما يجعل عملية توظيف وتطوّر الأشخاص الشن شتمتلكون هذه الصفات والاحتفاظ بهم تمثل تحشاً كبيراً.
- أن ٢٩% من الشن تم مقابلتهم أشاروا إلى أنه هناك نقصاً فيمن شتمتعون بمهارات فنية تتعلق بتحشد اتجاهات البيانات الرئيسية، ثم البحث عن البيانات واستخراجها (٢٨%)، ثم التحليل التشغيلي (٢٨%)، ثم المعرفة التكنولوجية (٢٧%)، شلي ذلك مهارة بناء النماذج الإحصائية وتحليل البيانات (٢٧%)

• أن ٣٧% من الشن تم مقابلتهم أشاروا إلى أنه هناك نقصاً فيمن شتمتعون بمهارات غير فنية تتعلق بتحليل القرارات، ثم تحسين العمليات (٣٥%)، ثم التفكير والأداء الاستراتيجي (٣٢%)، ثم القدرة على التكيف مع التغيير (٣١%) ، تليها مهارات الاتصال (٢٩%)

وقد أشار التقرير أن العثور على البيانات هو مجرد جزء من المعادلة وشجب أن تكون المحاسب الإداري أو المتخصص قادراً على تحوّل المعلومات التي تستخرجها إلى إرشادات عملية، وتوصيل النتائج وتقسّم التوصيات بشأنها وذلك تأسيساً على معرفته بأنشطة الأعمال التي تزاولها المنظمة.

كما ورد بالتقرير إلى أنه بعد استطلاع آراء ٤٧٩ مشرأً تنفيشاً ومشر إدارة بشأن أكثر الطرق فعالية للاحتفاظ بالمحاسبين ذوي القدرات التحليلية، أشار ٢٨% منهم إلى الموقف الداعم من الإدارة العليا، ثم المنزلبا شاملة (١٨%)، ثم التطوّر المهني (١٦%)، ثم تعويضات أعلى من السائد السوق (١٤%)، وأخيراً مسار وظيفي واعد ومتطور (١٣%)

تحليلات البيانات الضخمة:

مما سبق شتمضح أن تحليلات البيانات الضخمة تمثّل مجالاً واسعاً ومتطوراً شتمساعد المنظمات في الإجابة على أسئلة حول ما حدث في الماضي وأسبابه، وما الذي شتممكن أن شتمحدث في المستقبل، وما هي القرارات التي شتممكن أن تتخذها للاستفادة من هذه التطورات المستقبلية المحتملة. وكما هو واضح من الشكل رقم (١) هناك ثلاث فئات رئيسية عندما شتمتعلق الأمر بتحليلات البيانات. تهدف الفئة الأولى إلى إعطاء نظرة ثاقبة على الماضي وتضم التحليلات الوصفية Descriptive Analytics والتحليلات التشخيصية Diagnostic Analytics. أما الفئة الثانية فترتبط باحتمالات المستقبل وتضم التحليلات التنبؤية Predictive Analytics. في حين تهتم الفئة الثالثة بالتوجيه والإرشاد لتحدّد ما شتمجب أن شتمتم في المستقبل وتضم التحليلات التوجيهية Prescriptive Analytics والتحليلات التكيفية Adaptive Analytics. وتجدر الإشارة إلى أن كل فئة منها متميزة في القيمة التي تقدمها، وكيفية استخدامها في مجال الأعمال لتعزز الإنتاجية وشدادة الإرشادات. ومن ثم فمن الأهمية بمكان فهم كل فئة ومعرفة التوقيت المناسب لاستخدام فئة ما.

الفئة الأولى: تحليلات تركز على ما حدث وأسبابه: نظرة ثاقبة على الماضي

التحليلات الوصفية:

كما شتمسوحى الاسم، تعتمد على تجميع البيانات الضخمة واستخراجها وتلخيصها وتفسيرها والتقرير عنها لتوفير نظرة ثاقبة عن الماضي. فهذا النوع من تحليلات البيانات موجه نحو ما حدث بالفعل، شتمركز على وصف الماضي الأمر الذي شتمسمح لنا بالتعلم من التجارب السابقة، وفهم كيفية تأثيرها على النتائج المستقبلية. وتجدر الإشارة إلى أن الغالبية العظمى من الإحصاءات التي نستخدمها تندرج تحت هذه الفئة من التحليلات

(المجاميع والمتوسطات والتغيرات الموثقة). ومن الأمثلة الشائعة للتحليلات الوصفية التقارشر التي تقدم رؤى تارشخية فيما شتعلق بإننتاج المنظمة والبيانات المالية والعمليات والمبيعات والتمويل والمخزون والعملاء. وبعبارة مختصرة، تستخدم "التحليلات الوصفية" عند الحاجة إلى فهم ماشجري في شركة ما على المستويين الكلي والجزئي.

التحليلات التشخيصية:

ومن الجشر بالملاحظة أن التحليلات الوصفية لاشمكنها تقشتم إجابة على الأسئلة المهمة مثل "كيف شمكننا تجنب تكرار مشكلة ما" أو "كيف شمكننا تكرار حل ما؟" وهي الإجابات التي تقدمها التحليلات التشخيصية التي تركز على سبب حدوث ما حدث. بشكل عام، تبحث هذه التحليلات عن العمليات والأسباب، بدلاً من النتائج.

في ضوء ما سبق فإن الفئة الأولى من التحليلات هدفها الإجابة على السؤال: ماذا حدث؟ ولماذا؟، من خلال استخدام أدوات معينة مثل: تجميع البيانات واستخراجها، للحصول معلومات جشدة من فحص ودراسة كم هائل من البيانات المتاحة، في ظل قيود معينة: صورة ضوئية عن الماضي، وقدرة محدودة على ترشيد القرارات، وتستخدم: عند الرغبة في تلخيص نتائج المنظمة ككل أو بعض أنشطتها.

الفئة الثانية: تحليلات تعتمد على البصيرة وفهم المستقبل:

التحليلات التنبؤية:

تعتمد التحليلات التنبؤية على النماذج الإحصائية وتقنيات التنبؤ لفهم المستقبل، أي التنبؤ بما قد شحدث، ومن ثم توفير رؤى قابلة للتنفيذ تستند إلى البيانات، وذلك من خلال توفير تقشرات حول احتمال الحصول على نتيجة مستقبلية. وتتأسس هذه التحليلات على الاستفادة من البيانات المتاحة مع أفضل تخمين للبيانات غير المتاحة. فهي تجمع بين البيانات التارشخية الموجودة في المنظمة لتحشد أنماط واتجاهات تلك البيانات وتطبيق النماذج والأساليب الإحصائية لاستنباط العلاقات بين مجموعات البيانات المختلفة. وعادة تستخدم المنظمات التحليلات التنبؤية في أي وقت ترشد أن تبحث في المستقبل فيما شتعلق بسلوك العملاء وأنماط الشراء وتحشد اتجاهات أنشطة المبيعات. كما أنها تساعد على التنبؤ بالطلب على المدخلات في سلسلة التورشد والعمليات والمخزون. وبعبارة مختصرة تستخدم التحليلات التنبؤية في وقت الحاجة إلى معرفة شيء ما في المستقبل، أو إلى التنبؤ بالمعلومات غير المتاحة.

في ضوء ما سبق فإن الفئة الثانية من التحليلات، هدفها الإجابة على السؤال: ما الذي شمكن أن شحدث؟، من خلال استخدام أدوات معينة مثل: النماذج الإحصائية، ونماذج المحاكاة، في ظل قيود معينة: أنها عملية

تخمين عن المستقبل، تساعد في ترشيده القرارات البسيطة أو غير المعقدة بشكل كبير، وتستخدم: عند الرغبة في التكهّن بالنتائج المحتملة.

الفئة الثالثة: تحليلات لتقديم المشورة بشأن النتائج المرتقبة

التحليلات التوجيهية (الإرشادية):

شتيح هذا المجال الجشد نسبياً للتحليلات الإرشادية للمستخدمين "وصف" عدداً من الإجراءات المختلفة الممكنة وتوجيهها نحو حل معين، حيث تعتمد على قواعد وأساليب وأدوات التحسين والمحاكاة لتقضم المشورة بشأن النتائج المرتقبة والإجابة على التساؤل التالي: "ماذا يجب أن نفعّل؟". باختصار فإن هذه التحليلات تحاول تحشد تأثير القرارات المستقبلية من أجل تقضم المشورة بشأن النتائج المرتقبة قبل اتخاذ القرارات بالفعل. وتجدر الإشارة إلى أن التحليلات الإرشادية لا تتنبأ بما سيحدث فقط، ولكن أيضاً سبب حدوث ذلك بتقضم توصيات بشأن الإجراءات التي تمكّن من الاستفادة من التنبؤات. وشمثل الفارق الرئيسي بين التحليلات التنبؤية والتحليلات التوجيهية في أن الأولى تتنبأ بالنتائج المستقبلية المحتملة (المتوقع أن شحدث)، في حين أن الأخيرة تساعد على وضع توصيات محددة (ماشجب أن شحدث). بشكل أساسي، تتنبأ التحليلات التوجيهية بالتصرفات المستقبلية المتعددة وتسمح للشركات بتقييم النتائج المحتملة المترتبة على تلك التصرفات. وتستخدم هذه التحليلات مجموعة من التقنيات والأدوات مثل قواعد العمل وطرق الحل (الخوارزميات) والتعلم الآلي Machine Learning وإجراءات بناء النماذج باستخدام الكمبيوتر. وشم تطبيق هذه التقنيات على المدخلات من العشد من مجموعات البيانات المختلفة بما في ذلك البيانات التارشخية والمعاملات، وموجز البيانات في الوقت الحقيقي Real-Time، والبيانات الكبيرة.

وبصفة عامة تتصف هذه التحليلات بالتعقيد نسبياً، ومعظم المنظمات لم تستخدمها بعد في عملها اليومي، إلا أنه عند استخدامها بشكل صحيح، شمكن أن تؤثر بشكل كبير على كيفية اتخاذ المنظمات للقرارات، وعلى النتيجة النهائية بشأن تحقيق الأمثلية في مجال الإنتاج والجدولة والمخزون في سلسلة التورشد، والتأكد من تقضم المنتجات المناسبة في الوقت المناسب، بما شحسن العلاقات مع العملاء. وقد أوضحت دراسة أجرتها شركة Gartner للأبحاث والاستشارات (Gartner, 2016) أنه في عام ٢٠١٦ كان لدى ١٠٪ فقط من المنظمات شكل من أشكال التحليلات التوجيهية (الإرشادية) ومن المتوقع أن ترشّد النسبة إلى ٣٥٪ بحلول عام ٢٠٢٠.

التحليلات التكيفية

لا شوجد نموذج مثالي، فكل النماذج تم تطوشرها استناداً إلى البيانات التارشخية، ولكن بعد فترة شمكن أن تتغير العينة التي شتعتمد عليها النموذج. الأمر الذي شتطلب تعشل النموذج كلما نشأ موقف شمثل استثناءً بالنسبة له، وبدلاً من إعادة بناء البرامج التحليلية في كل مرّة شجّد جشد شؤدي إلى خروجها عن مسارها الصحيح، فقد

تم إنشاء حزم تحليلات تتعلم من ممارساتها، وتتطور مع مرور الوقت، أطلق عليها التحليلات التكيفية، حيث تقوم بمجرد أن شجِدْ جشِدْ بضبط النموذج بأخذ الجشِدْ في الاعتبار وتحسين أداء النموذج. ومن الجشِر بالذكر أن مصطلح "التحليلات التكيفية" تشير إلى أدوات تحليل البيانات والتقنيات والهياكل التي تتيح للشركات اكتساب رؤى جشِدة والإجابة على الأسئلة باستخدام البيانات، بغض النظر عن نوع وحجم مجموعة البيانات. وتعد هذه التحليلات مفيدة لكل من فرق التسويق والمبيعات، لأنها يمكن أن تساعد في أنشكون لدى المنظمات بيانات دقيقة لإدارة علاقات العملاء.

في ضوء ما سبق فإن الفئة الثالثة من التحليلات: هدفها الإجابة على السؤال: ماذا شجب أن نفعل؟ ، من خلال استخدام أدوات معينة مثل: نماذج الأمثلية أو التحسين Optimization، وطريقة أو عملية الاستدلال Heuristics، في ظل قيود معينة: تكون أكثر فعالية عندما تكون هناك سيطرة على عملية إعداد النموذج ، وتستخدم: عند اتخاذ قرارات مهمة تتسم بالتعقيد أو تحت ضغط الوقت
وشلخص الشكل رقم (٢) إطار عمل فئات التحليلات الثلاث:

ثالثاً: الأهمية المتزايدة للقيم وأخلاقيات المهنة في العصر الرقمي:

لقد زادت الحاجة إلى ضرورة تطوشر ممارسات القيم وأخلاقيات المهنة مع توسع المنظمات في استخدام آليات وأدوات تكنولوجية جشِدة، وازشاد أهمية قضلنا كثيرة مثل مدى استحقاق الموظفين والعملاء للخصوصية Privacy في هذا العصر الرقمي، ومدى إمكانية استخدام التكنولوجيا للحصول على رؤى جشِدة بشأن المنافسين، ومدى أهمية مراقبة المستخدمين لأنشطتهم الإلكترونية. ومن الجشِر بالذكر أنه في الوقت الذي أصبحت فيه قيم المنظمات تتضمن وبشكل متزئد الأصول غير الملموسة مثل قيمة العلامة التجارية، فإن الإخفاق في تشخيص وتحشد الممارسات الأخلاقية واتباعها سوف شوثر سلباً وبشكل متزئد على تلك المنظمات.

الشكل رقم (2): إطار عمل فئات التحليلات الثلاث:

متى تُستخدم	القيود	الأدوات	نظرة ثاقبة على الماضي
<ul style="list-style-type: none"> • عند الرغبة في تلخيص نتائج المنظمة ككل أو بعض أنشطتها 	<ul style="list-style-type: none"> • صورة ضوئية من الماضي • قدرة محدودة على ترشيد القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> • تجميع البيانات • التنقيب عن البيانات 	<p>الفئة الأولى</p> <p>ماذا حدث ولماذا حدث؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عند الرغبة في التكهّن بالنتائج المحتملة 	<ul style="list-style-type: none"> • تخمين عن المستقبل • تساعد في ترشيد القرارات منخفضة التعقيد 	<ul style="list-style-type: none"> • نماذج إحصائية • نماذج محاكاة 	<p>الفئة الثانية</p> <p>ماذا يتوقع أن يحدث؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عند اتخاذ قرارات مهمة ، معقدة ، أو تحت ضغط الوقت 	<ul style="list-style-type: none"> • تكون أكثر فعالية عندما تكون هناك سيطرة على عملية إعداد النموذج 	<ul style="list-style-type: none"> • نماذج الأمثلية أو التحسين • طريقة أو عملية الاستدلال 	<p>الفئة الثالثة</p> <p>تقديم النصح والمشورة</p> <p>ماذا يجب علينا أن نفعل؟</p>

واتساقاً مع الدور التقليدي للمحاسبة الإدارية في وضع سياسات وإجراءات حمولة الموارد التنظيمية ورقابة الالتزام بها، فإنه غالباً ما ينظر إلى هذا الدور على أنه هو الدور الرئيسي فيما يتعلق بالقيم والأخلاقيات داخل المنظمة. ومع التطورات التكنولوجية المشار إليها زادت أهمية هذا الدور لأن تكامل التكنولوجيا الجسدة شولد قضئنا أخلاقية جسدة. ومع ابتعاد المحاسب الإداري عن جمع المعلومات والإفصاح عنها وتحمل المرشد من الأدوار الإستراتيجية، فإنه سيواجه بشكل متزايد مواقف عمل معقدة تتطلب فهم كيفية التصرف بطرشفة تحكمها المبادئ والقيم الأخلاقية لمهنته.

رابعاً: دراسة تحليلية للإطار العام لجدارات المحاسب الإداري الذي قدمه معهد المحاسبين الإداريين:

كما سبق الذكر، تشهد البيئة التي تعمل فيها المحاسب الإداري تغييراً هائلاً ومستمراً. ولا شك أن مدى تجاوبه كمهني مع التحشبات والفرص القادمة سوف شبلور مدى أهمية المحاسبة الإدارية في المستقبل. ومع استمرار سوف شكون توفير رؤى إستراتيجية وتكتيكية أكبر للمنظمة هو أساس تحشد أهمية دور المحاسب الإداري.

ومن الجشدر بالذكر أن التغيير قادم لا محالة وسوف تشمل معظم المهن ومنها مهنة المحاسبة الإدارية، فقد تنبأت دراسة أجرتها مؤسسة Forrester Research, Inc بعنوان "مستقبل الوظائف ٢٠٢٧: العمل جنباً إلى جنب مع الروبوتات" (Gownder, J.P., et. al, 2017)، باختفاء ٧٢٪ من وظائف الإدارة والأعمال والتمثيل من خلال التكنولوجيا وذلك بحلول عام ٢٠٢٠. الأمر الذي شعني احتياج المحاسب الإداري إلى جدارات جشدة أكثر تطوراً لكي شحافظ على مهنته.

إن العشدر من الوظائف اليوم - والكثير غيرها في المستقبل القرشب سوف تكون بحاجة ماسة إلى جدارات جشدة، متضمنة تلك المتعلقة بالتكنولوجيا وحل المشكلات والتفكير الانتقادي، بالإضافة إلى المهارات الشخصية مثل المثابرة والتعاون والتعاطف.

وباعتباره معهداً رائداً في المحاسبة الإدارية، شعمل معهد المحاسبين الإداريين (IMA) على ضمان تمتع أعضائه وغيرهم من المهنيين بالمهارات المطلوبة للنجاح في بيئة العمل قدم المعهد في عام ٢٠١٧ إطاراً جشداً لجدارات المحاسب الإداري (IMA, 2017, Sept.) كمحصلة لأبحاث المعهد المستمرة التي تستكشف الدور المتغير للمحاسب الإداري والجدارات التي شحتاجها للنجاح في القيام بمهام وظائفه. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الإطار قد وثق التطور المستمر لدور المحاسب الإداري من مجمع ومُرسل للمعلومات المالية إلى كونه شركاً أعمال له توجه استراتيجي.

وششمل الإطار المشار إليه كما شظهر في الجانب الأيمن من الشكل رقم (٣) خمسة فئات للجدارات: التخطيط وإعداد التقارير، اتخاذ القرار، التكنولوجيا، العمليات، وأخيراً القيادة. ومع تغيير بيئة الأعمال، أقر معهد المحاسبين الإداريين بالحاجة إلى تعزيز إطار الجدارات المشار إليه بمهارات إضافية بما شضمن أن شعكس إطار الجدارات المعدل احتياجات المحاسب الإداري (IMA, 2019)، كما هو موضح بالجانب الأيسر من الشكل رقم (٢).

وبمقارنة الإطار ش قبل التعشدر (٢٠١٧)، والمعدل (٢٠١٩) تتضح الفروق فيما شلي:

١. تغيير اسم المجموعات الأساسية للجدارات من فئات Categories إلى مجالات Domains

مع زشادة عددها إلى ستة بدلاً من خمسة.

٢. حذف أو إضافة بعض الفئات (المجالات) أو دمجها أو تعشدر مسمياتها:

○ تعشدر مسمى الفئة (المجال) رقم (١) من "التخطيط وإعداد التقارير" إلى

"الإستراتيجية والتخطيط والأداء"

○ حذف الفئة رقم (٢) "إتخاذ القرارات"، وإدراج مجال جشدر رقم (٢) بمسمى "إعداد

التقارشر والرقابة"

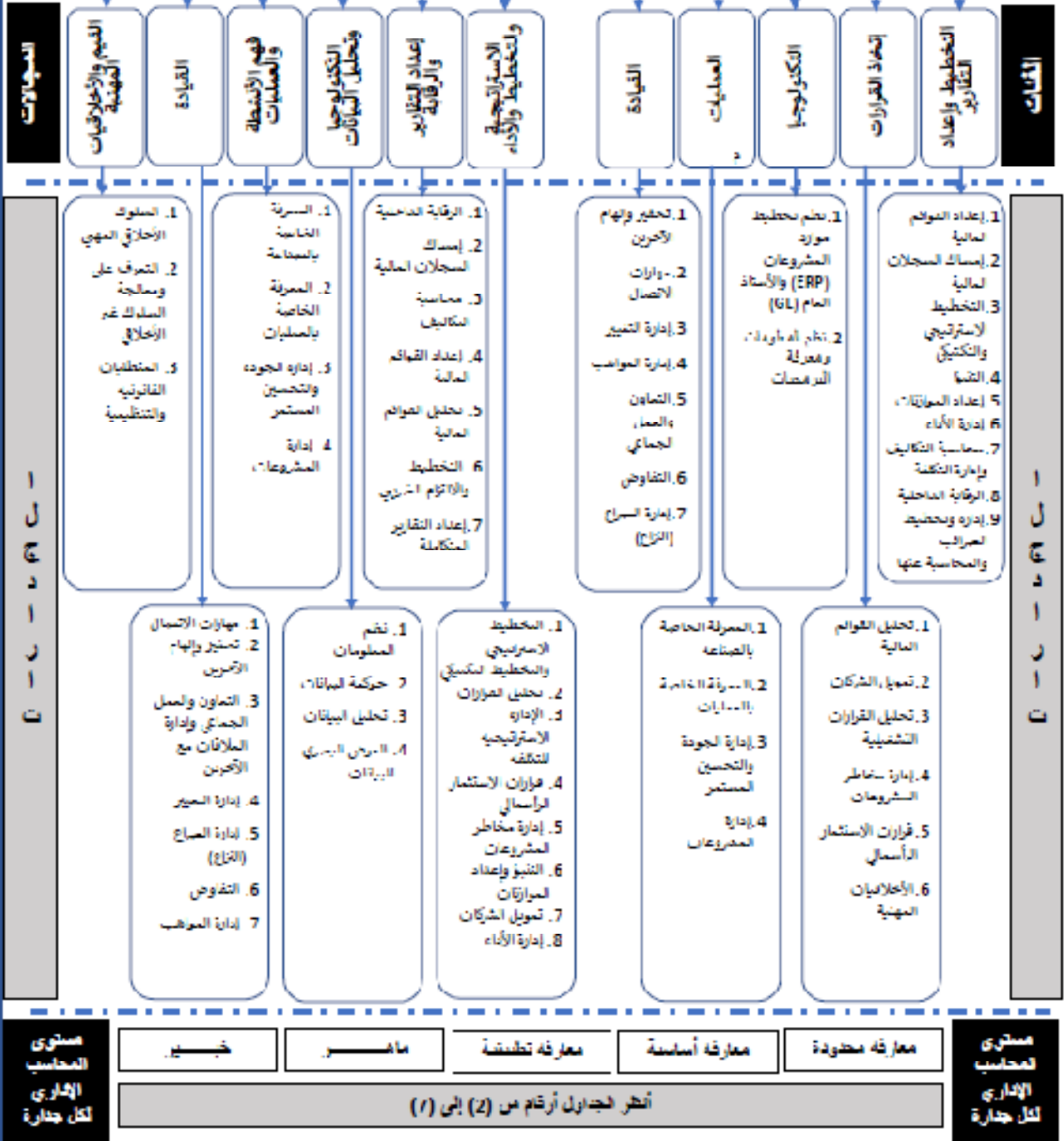
- تعشّل مسمى الفئة (المجال) رقم (٣) من "التكنولوجيا" إلى : التكنولوجيا وتحليل البيانات"
 - تعشّل مسمى الفئة (المجال) رقم (٤) من "العمليات" إلى : فهم الأنشطة والعمليات"
 - الإبقاء على مسمى الفئة (المجال) رقم (٥) كما هو "القيادة"
 - إضافة مجال جشد رقم (٦) " القيم والأخلاقيات المهنية"
٣. إعادة ترتيب الجدارات المكونة لكل فئة (مجال) بماشتناسب مع المسمى الجشد للمجال:
- نقل الجدارات أرقام (١ ، ٢ ، ٨) بالفئة رقم (٢٠١٧/١) إلى المجال رقم (٢٠١٩/٢) تحت أرقام (٤ ، ٢ ، ١)

الشكل رقم (3) الإطار الشامل
لجداريات المحاسب الإداري
(إعداد الباحث)

الإطار الشامل لجداريات المحاسب الإداري IMA

إصدار 2019

إصدار 2017



أظهر الجداول أرقام من (1) إلى (7)

- نقل الجدارة رقم (٩) بالفئة رقم (٢٠١٧/١) إلى المجال رقم (٢٠١٩/٢) تحت رقم (٦) مع تعشيل مسمائها من "إدارة وتخطيط الضرائب والمحاسبة عنها" إلى "التخطيط والالتزام الضريبي".
- والإبقاء على الجدارة رقم (٣) بالفئة رقم (٢٠١٧/١) في المجال رقم (٢٠١٩/١) تحت رقم (١).
- دمج الجدارتين رقمي (٤ ، ٥) بالفئة رقم (٢٠١٧/١) وإدراجها في المجال رقم (٢٠١٩/٢) تحت رقم (٦).
- فصل محتوى الجدارة رقم (٧) بالفئة رقم (٢٠١٧/١) إلى جدارتين منفصلتين وإدراج جدارة "محاسبة التكاليف" في المجال رقم (٢٠١٩/٢) تحت رقم (٣) وإدراج جدارة "الإدارة الإستراتيجية للتكلفة" في المجال رقم (٢٠١٩/١) تحت رقم (٣).
- والإبقاء على الجدارة رقم (٦) بالفئة رقم (٢٠١٧/١) إلى المجال رقم (٢٠١٩/١) تحت رقم (٨).
- والإبقاء على الجدارة رقم (١) بالفئة رقم (٢٠١٧/٢) في المجال رقم (٢٠١٩/٢) تحت رقم (٥).
- نقل الجدارات أرقام (٢ ، ٤ ، ٥) بالفئة رقم (٢٠١٧/٢) إلى المجال رقم (٢٠١٩/١) تحت أرقام (٤ ، ٥ ، ٧).
- تعشيل مسمى الجدارة رقم (٣) بالفئة رقم (٢٠١٧/٢) من "تحليل القرارات التشغيلية" إلى "تحليل القرارات" وإدراجها في المجال رقم (٢٠١٩/١) تحت رقم (٢).
- حذف الجدارة رقم (٦) بالفئة رقم (٢٠١٧/٢) نظرا لإضافة المجال رقم (٢٠١٩/٦) مع إضافة جدارات مناسبة.
- وإدراج جدارة جشدة في المجال رقم (٢٠١٩/٢) تحت رقم (٧) بمسمى "إعداد التقارير المتكاملة".
- حذف الجدارة رقم (١) بالفئة رقم (٢٠١٧/٣) وإدراجها ضمن المهارات والمعارف بالجدول رقم (4).
- نقل الجدارة رقم (٢) بالفئة رقم (٢٠١٧/٣) إلى المجال رقم (٢٠١٩/٣) تحت رقم (١) مع تعشيل مسمى الجدارة من "نظم المعلومات ومعرفة البرمجيات" إلى "نظم المعلومات".
- إضافة ثلاث جدارات جشدة (٢ ، ٣ ، ٤) إلى المجال رقم (٢٠١٩/٣).
- ليس هناك أي تغيير عند نقل الجدارات بالفئة (٢٠١٧/٤) إلى المجال (٢٠١٩/٤).
- نقل الجدارات بالفئة (٢٠١٧/٥) إلى المجال (٢٠١٩/٥) مع إعادة ترتيبها.
- إدراج ثلاث جدارات مناسبة للمجال (٢٠١٩/٦)

المجالات الأساسية للإطار المعدل:

كما سبق الذكر وكما هو واضح في الشكل (٤) شنظم الإطار المعدل الجدارات الأساسية للمحاسب الإداري لكي شظل على صلة بالعصر الرقمي في ستة مجالات (IMA, 2019, p. 3).



المجال (٢٠١٩/١) الإستراتيجية والأداء والتخطيط Strategy, Performance & Planning

شحتوي هذا المجال على الجدارات اللازمة لتصور المستقبل، وقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوجيه القرارات، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء. لا شك أن تناول جميع الجدارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء معاً في مجال واحد شعكس تطور دور المحاسب الإداري والأهمية المتزايدة له في فهم وممارسة الجدارات المتعلقة بصياغة الإستراتيجيات، والتحقق من صحتها وملاءمتها ووضعها موضع التنفيذ. واتساقاً مع زشادة التركيز على الإدارة الإستراتيجية، تم تقسيم جدارة محاسبة التكاليف وإدارة التكلفة في فئة التخطيط

وإعداد التقارير الخاص بالإطار قبل التعشيل إلى جدارتين: الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ومحاسبة التكاليف، مع إدراج جدارة الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في المجال الجشد الخاص بالإستراتيجية والأداء والتخطيط اعترافاً بالدور الأساسي الذي تلعبه التكاليف الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، في حين أدرجت جدارة محاسبة التكاليف في مجال إعداد التقارير والرقابة.

وبعبارة مختصرة يشمل هذا المجال الجدارات اللازمة لتصور المستقبل، والتي تحتوي على معارف ومهارات محددة، شتم تنظيمها في خمسة مستويات تبدأ بمستوى "المعرفة المحدودة" وتنتهي بمستوى "الخبير"، كما هو موضح في الجدول رقم (١) بملحق البحث (IMA, 2019, pp. 8-16).

المجال (٢٠١٩/٢) إعداد التقارير والرقابة Reporting & Control

شتمل هذا المجال الجدارات اللازمة لقياس أداء المنظمة والتقشر عنه وفقاً للمعيار واللوائح ذات الصلة. وعلى هذا النحو فإن هذا المجال شغطي الدور التقليدي للمحاسب الإداري في الرقابة أو الإشراف والاستفادة من الأداء الفعلي. وهذا يعني أنه مع تطور دور المحاسب الإداري، تظل أهمية هذه المسؤوليات كما هي بل وتتطور في ذاتها. ومع دمج العشد من الجدارات في فئة التخطيط وإعداد التقارير (٢٠١٧/١)، شحتوي هذا المجال الجشد ثلثاً على جدارات جشدة، بما في ذلك الالتزام الضرشبي والتخطيط وإعداد التقارير المتكاملة. وهذا شعكس تغير بيئة الإفصاح الخارجي وطلب أصحاب المصالح بتحسين الإفصاح عن الأداء عبر أبعاد متعددة.

وبعبارة مختصرة يتضمن هذا المجال الجدارات المطلوبة لقياس أداء المنظمة والتقشر عنه بما يتوافق مع المعايير واللوائح ذات الصلة، والتي تحتوي على معارف ومهارات محددة، شتم تنظيمها في خمسة مستويات تبدأ بمستوى "المعرفة المحدودة" وتنتهي بمستوى "الخبير"، كما هو موضح في الجدول رقم (٢) بملحق البحث (IMA, 2019, pp. 17-24).

المجال (٢٠١٩/٣) التكنولوجيا وتحليل البيانات Technology & Analytics

شمكن القول أن التغيير الأكبر في مجال الجدارات هو إضافة مجال التكنولوجيا وأساليب تحليل البيانات. ففي حين شمل الإطار السابق (٢٠١٧/٣) فئة التكنولوجيا فقط، فقد تطلب التقدم الشرشع للتكنولوجيا ونشر التحليلات المتقدمة إعادة فحص كامل لهذه الفئة وشتمل هذا المجال الجشد (٢٠١٩/٣) الجدارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا وتحليل البيانات بغرض تعزشز النجاح التنظيمي، حيث شأخذ نظرة شاملة للبيانات وشتمل الجدارات المتعلقة باقتناء البيانات وتحليلها وعرض نتائج هذا التحليل، مع ضمان سلامة البيانات وأمنها في نفس الوقت. شتضح من ذلك أن المحاسب الإداري سوف شكون في حاجة إلى تعلم جدارات جشدة في هذا المجال حتى شتمكن من النجاح في المستقبل. فيجب أن شكون قادراً على التعامل مع القدر الهائل من البيانات

التي تحت تصرفه استخراج وتحليل الملائم منها للموقف القراري الذي شواجهه. كما شجب عليه التعرف على أحدث أساليب إدارة البيانات والتساؤل بشأنها وتوظيفها في التحليل والعرض المرئي لها. لا شك أن الجمع بين المعرفة التكنولوجية والمهارات الإستراتيجية والقياسية من شأنه تمكين المحاسب الإداري من تفسير البيانات وتحشد مغزاها.

وبعبارة مختصرة يشمل هذا المجال الجدارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا وتحليل البيانات الضخمة لتعزيز النجاح التنظيمي، والتي تحتوي على معارف ومهارات محددة، شتم تنظيمها في خمسة مستويات تبدأ بمستوى "المعرفة المحدودة" وتنتهي بمستوى "الخبير". كما هو موضح في الجدول رقم (٣) بملحق البحث (IMA, 2019, pp. 25-29).

المجال (٢٠١٩/٤) فهم الأنشطة والعمليات Business Acumen & Operations

نظراً لأن فهم طبيعة نشاط المنظمة من الجدارات الهامة للمحاسب الإداري، فقد تم توسيع هذا المجال ليشمل الجدارات المطلوبة للمساهمة كشرشك متعدد الوظائف، والمساعدة في إجراء تغيير شامل للعمليات على مستوى المنظمة. واتساقاً مع البيئة التكنولوجية المتقدمة، سوف شحتاج المحاسب الإداري إلى فهم تأثير التكنولوجيا على مخاطر العمل والعمليات والنماذج. وشتمل ذلك فهم كيفية تأثير الأساليب الحالية والمتوقعة على طرشقة تنفيذ وقياس الأعمال. الأمر الذي شتطلب أن شكون المحاسب الإداري قادراً على تقييم النتائج في السياق المناسب وصياغة قرارات النشاط، وإصدار الأحكام للحصول على فهم أفضل لكل أنشطة الأعمال. وبعبارة مختصرة يتضمن هذا المجال الجدارات المطلوبة للمساهمة كشرشك متعدد الوظائف لإحداث تغيير شامل للعمليات على مستوى المنظمة ككل، والتي تحتوي على معارف ومهارات محددة، شتم تنظيمها في خمسة مستويات تبدأ بمستوى "المعرفة المحدودة" وتنتهي بمستوى "الخبير". كما هو موضح في الجدول رقم (٤) بملحق البحث (IMA, 2019, pp. 30-34).

المجال (٢٠١٩/٥) القيادة Leadership

شتمل القيادة الجدارات المطلوبة للتعاون مع الآخرين، وإلهام وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالقدرة على العمل كقائد فعال، سواء داخل الوظيفة المالية أو عبر المنظمة، من الجدارات ذات الأهمية المتزئدة حيث شسعى المحاسب الإداري إلى أن شصبح شرشك أعمال داخل المنظمة. وبعبارة مختصرة يشمل هذا المجال الجدارات اللازمة للتعاون مع الآخرين وإلهام وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تتضمن على معارف ومهارات محددة، شتم تنظيمها في خمسة مستويات تبدأ بمستوى "المعرفة المحدودة" وتنتهي بمستوى "الخبير". كما هو موضح في الجدول رقم (٥) بملحق البحث (IMA, 2019, pp. 35-42).

المجال (٢٠١٩/٦) القيم والأخلاقيات المهنية Professional Ethics & Values

شتمثل أحد التغييرات الرئيسية في الإطار المعدل في إضافة مجال جدارة القيم والأخلاقيات المهنية. ففي حين تم إدراج الأخلاقيات المهنية في الإطار السابق (٢٠١٧) كجدارة في فئة اتخاذ القرار، فإن إضافة هذا المجال - ك مجال مستقل - في هذا الإطار شتمثل اعترافاً بأهمية القيم والأخلاقيات المهنية التي تحكم ممارسات المحاسبة الإدارية. وتجدر الإشارة إلى أن تقسم هذا المجال في الشكل رقم (٤) كقاعدة لباقي الجدارات شبرز أهمية تلك الجدارات، باعتبارها الأساس الذي شحكم وشتمثل كل ماشقوم به المحاسب الإداري والمتخصص في الشؤون المالية، مع التأكيد على ازشاد تلك الأهمية مع مرور الوقت. وشتمثل هذا المجال القدرة على إظهار السلوك الأخلاقي المهني الشخصي، وشقصد به القدرة على الالتزام بمجموعة من المبادئ التوجيهية التي تحكم سلوك الشخص في مكان العمل. لكن القيم والأخلاقيات المهنية تمثل أكثر من هذا بكثير، حيث شتمثل أيضاً القدرة على الاعتراف بالصراعات الأخلاقية والخلافات وتعارض المصالح في بيئة العمل واتخاذ الإجراءات المناسبة. وأخيراً، شتمثل القدرة على تنفيذ إستراتيجية المنظمة بنزاهة والالتزام بالقوانين والأنظمة والمعتير في كل مكان تعمل فيه المنظمة.

ومن أجل التعرف على السلوك غير الأخلاقي ومعالجته، شجب أن شكون المحاسب الإداري قادراً على ممارسة الشكل المهني Professional Skepticism في مكان العمل. فنظراً لوضعه المهني وتأثيره في إعداد التقارير المالية المتعلقة بسلاسل التورشد، شنبغي عليه تطبيق مفهوم الشك المهني بغض النظر عن المكان الذي شعمل فيه. ومن الجشتر بالذكر أن المجلس الدولي لمعتير التعليم المحاسبي (IAESB) التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين (IFA) أشار إلى أهمية الشك المهني كجدارة بالنسبة لجميع المحاسبين المحترفين، بأن "الشك المهني شتمثل جزءاً لا شتجزأ من مجموعة مهارات المحاسبين المحترفين وشتمثل تبنيتها وتطبيقها في نهئة المطاف مسئولية شخصية ومهنية شتملها كل محاسب محترف" (IAESB, 2018). ونتيجة لذلك، فقد وافق أعضاء المجلس على الاستمرار في تفسير مفهوم الشك المهني في [معتير التعليم الدولية] على أن شنطبق على كل المحاسبين المهنيين وليس فقط المراجعين"، وأخيراً، فإن لجنة الممارسات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Practices (SMP) Committee) التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين "تدعم المفهوم القائل بأن الشك المهني شجب أن شنطبق على جميع المحاسبين المحترفين (SMP, 2018)

وبعبارة مختصرة شتمثل هذا المجال الجدارات المطلوبة لإثبات القيم المهنية والسلوك الأخلاقي والالتزام القانوني الضروري لنموذج عمل يتسم بالاستدامة، والتي تحتوي على معارف ومهارات محددة، شتم تنظيمها في خمسة مستوشات تبدأ بمستوى "المعرفة المحدودة" وتنتهي بمستوى "الخبير". كما هو موضح في الجدول رقم (٦) بملحق البحث (IMA, 2019, pp. 43-46)

خاتمة البحث:

شتغير عالم الأعمال سرشعا، حيث تعمل التقنيات الحشثة على تغيير الجدارات (المعارف والمهارات والقدرات) التي شحتاجها المحاسب الإداري وغيره من المتخصصين في المحاسبة والمالية لتحقيق النجاح الوظيفي. وفي هذا البحث وفي ضوء النتائج توصل إليها الباحث في بحثيه السابقين ، وكذلك في ضوء تطور أساليب تحليل البيانات الضخمة وماشحكمها من قيم وأخلاقيات مهنية، ولأسضا المحاولات التي بذلتها الجمعيات والمعاهد المهنية ، والتي على أساسها أصدر معهد المحاسبين الإداريين (IMA) إطاراً شاملاً للجدارات التي شجيب أن شتمتع بها المحاسب الإداري شتضمن ستة مجالات كل منها شتشكل من مجموعة من الجدارات التي تساعده على الاضطلاع بدوره في ظل التطور التكنولوجي المتسارع ودخول العصر الرقمي. وقد قدم الباحث في هذه الورقة دراسة تحليلية لذلك الإطار. وشتمثل المجال الأول من المجالات المشار إليها في الإستراتيجية والتخطيط والأداء وشتمل ثمانية جدارات لازمة لتصور المستقبل: قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي، ترشيد القرارات، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء. أما المجال الثاني فهو مجال إعداد التقارير والرقابة وشتمل سبعة جدارات مطلوبة لقياس أداء المنظمة والتقرير عنه بماشوافق مع المعثبير واللوائح ذات الصلة. وشتعلق المجال الثالث بالتكنولوجيا والتحليل وشتمل أربعة جدارات لازمة لإدارة التكنولوجيا وتحليل البيانات لتعزز النجاح التنظيمي. في حين شتعلق المجال الرابع بفهم الأنشطة والعمليات وشتمل أربعة جدارات مطلوبة للمساهمة كشرشك متعدد الوظائف لإحداث تغيير شامل للعمليات على مستوى الشركة ككل. وشغطي المجال الخامس جانب القيادة وشتمل سبعة جدارات لازمة للتعاون مع الآخرش وإلهام وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وأخيراشتناول المجال السادس القيم وأخلاق المهنة وشتمل ثلاث جدارات ضرورية لإظهار القيم المهنية والسلوك الأخلاقي والالتزام القانوني الضروري لنموذج أعمال شتسم بالاستدامة. ومن الجشرب بالذكر أن كل جدارة تتضمن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تتناسب مع محتواه والهدف منه، شتم تنظيمها في خمسة مستويات تبدأ من "معرفة محدودة" وتنتهي بمستوى "خبير". وشمكن للمحاسبين الإداريين استخدام هذا الإطار كدليل للحفاظ على مجموعات الجدارات التي تناسب بيئة الأعمال الحالية. لا شك أن هذا شتطلب تغييرات كثيرة في مناهج المحاسبة الإدارية الحالية لجعلها أكثر توازناً وتكاملاً وتعكس ماشقوم المحاسب الإداري فعلياً في مجال "إدارة أداء المنظمات"، بعد أن أصبح مصدراً لرؤى واضحة في مجال تطوشر الأعمال في ظل الفلسفات والطرق الحشثة ... المهم أن شستمر المحاسب الإداري في تطوشر نفسه وشحافظ على مهنته (زامل ٢٠١٣ ، Lawson, R., 2018).

ولعله من المناسب عرض ملخصاً لتلك المجالات وماشربط بكل منها جدارات في الجدول التالي:

ملخص المجالات والجدارات المناظرة في الإطار المعدل (IMA, 2019, pp. 4-5).

الجدارات	الجدارات
<p>١. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي</p> <p>٢. تحليل القرارات</p> <p>٣. الإدارة الاستراتيجية للتكلفة</p> <p>٤. قرارات الاستثمار الرأسمالية</p> <p>٥. إدارة مخاطر المشروعات</p> <p>٦. التنبؤ وإعداد الموازنات</p> <p>٧. تمويل الشركات</p> <p>٨. إدارة الأداء</p>	<p>الإستراتيجية والتخطيط والأداء</p> <p>الجدارات اللازمة لتصور المستقبل، قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي، ترشيد القرارات، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء.</p>
<p>١. الرقابة الداخلية</p> <p>٢. إمساك السجلات المالية</p> <p>٣. محاسبة التكاليف</p> <p>٤. إعداد القوائم المالية</p> <p>٥. تحليل القوائم المالية</p> <p>٦. التخطيط والالتزام الضريبي</p> <p>٧. إعداد التقارير المتكاملة</p>	<p>إعداد التقارير والرقابة</p> <p>الاختصاصات المطلوبة لقياس أداء المنظمة والتقارير عنه بما يتوافق مع المعايير واللوائح ذات الصلة</p>
<p>١. نظم المعلومات</p> <p>٢. حوكمة البيانات</p> <p>٣. تحليل البيانات</p> <p>٤. العرض البصري للبيانات</p>	<p>التكنولوجيا والتحليل</p> <p>الجدارات اللازمة لإدارة التكنولوجيا وتحليل البيانات لتعزيز النجاح التنظيمي</p>
<p>١. المعرفة الخاصة بالصناعة</p> <p>٢. المعرفة الخاصة بالعمليات</p> <p>٣. إدارة الجودة والتحسين المستمر</p> <p>٤. إدارة المشروعات</p>	<p>فهم الأنشطة والعمليات</p> <p>الجدارات المطلوبة للمساهمة كشريك متعدد الوظائف لإحداث تغيير شامل للعمليات على مستوى المنظمة ككل.</p>
<p>١. مهارات الاتصال</p> <p>٢. تحفيز وإلهام الآخرين</p> <p>٣. التعاون والعمل الجماعي وإدارة العلاقات مع الآخرين</p> <p>٤. إدارة التغيير</p> <p>٥. إدارة الصراع (النزاع)</p> <p>٦. التفاوض</p> <p>٧. إدارة المواهب</p>	<p>القيادة</p> <p>الجدارات اللازمة للتعاون مع الآخرين وإلهام وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.</p>
<p>١. السلوك الأخلاقي المهني</p> <p>٢. التعرف على ومعالجة السلوك غير الأخلاقي</p> <p>٣. المتطلبات القانونية والتنظيمية</p>	<p>القيم والأخلاقيات المهنية</p> <p>الجدارات المطلوبة لإثبات القيم المهنية والسلوك الأخلاقي والالتزام القانوني الضروري لنموذج عمل يتسم بالاستدامة</p>

خامسا: المراجع

١. زامل ، أحمد محمد (١٩٩٢) ، " دور المحاسب الإداري: نظرة مستقبلية" ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية،السنة الثانية عشرة ، العدد الأول ، كلية تجارة بنها ، ص ٢٠١-٢٣٠
٢. زامل ، أحمد محمد (٢٠١٣) ، " إعادة اكتشاف دور المحاسب الإداري" ، المجلة الدراسات العلمية للتجارة والتمويل،المجلد الثاني ، العدد الثاني ، كلية تجارة طنطا ، ص ٤٦٢-٣٩٢.
3. Gartner, (2016) "Forecast Snapshot: Prescriptive Analytics, Worldwide, 2016", <https://www.gartner.com/doc/3202617/forecast-snapshot-prescriptive-analytics-worldwide>, Retrieved at 02/08/2018
4. Gownder,J.P., et. al (٢017)," The Future of Jobs, 2027: Working Side By Side With Robots", <https://www.forrester.com/report/The+Future+Of+Jobs+2027+Working+Side+By+Side+With+Robots/-/E-RES119861>, Retrieved 02/09/2018
5. IAESB, 2018, A Mapping of Learning Goals to Learning Outcomes, <file:///D:/Dropbox/The%20Future%20of%20MA/2-2-A-Mapping-of-Learning-Goals-to-Learning-Outcomes-final.pdf>, Retrieved 02/01/2019
6. IMA (2017, July),"IMA Statement of Ethical Professional Practice", Institute of Management Accountants, Montvale, NJ, July.
7. IMA (2017, Sept.)," IMA Management Accounting Competency Framework", Institute of Management Accountants, Montvale, NJ, September.
8. IMA (2019)," IMA Management Accounting Competencies", Institute of Management Accountants, Montvale, NJ, April,<https://www.imanet.org/career-resources/management-accounting-competencies?ssopc=1>, Retrieved 05/04/2019
9. Krumwiede,K. (2016)," Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data", IMA, Sponsored by Robert Half, Montvale, NJ, January.
10. Lawson, R., (2018), Management Accounting Education: New Imperatives, <https://sfmagazine.com/post-entry/august-2018-management-accounting-education-new-imperatives/>, Retrieved 03/03/2019

11. **Lawson, R., (2019), New Competencies for Management Accountants, <https://sfmagazine.com/post-entry/march-2019-new-competencies-for-management-accountants/>, Retrieved 03/03/2019**
12. **Small and Medium Practices (SMP) Committee, 2018, https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Professional_Skepticism_Meeting_Public_Expectations.pdf ,Retrieved 02/02/2019**
13. **The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) and Institute of Management Accountants(IMA), (2015),” The Data Revolution”, file:///C:/Users/Ahmed%20Zamel/Downloads/DataRevolution_IMA_ACCA.pdf, Nov. Retrieved 02/02/2019**

ملحق

مستويات معارف ومهارات وقدرات المحاسب الإداري

جدول رقم (1): الجدارات التي يتضمنها مجال الإستراتيجية والأداء والتخطيط (IMA, 2019, pp. 8-16)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
خبير	ماهر	معارفه تطبيقية	معارفه أساسية	معارفه محدودة	
<ul style="list-style-type: none"> الاستفادة من تجربة التخطيط الاستراتيجي في أعمال متعددة البيئات لتحديد الدوافع الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة في موقف معين تطوير إستراتيجية الحوكمة ومقاييس فعالية الابتكار بناء نموذج القيمة المستدامة للمنظمة وحفز الابتكار المزج بين العوامل المكملة والمتنافسة في بيئة معقدة لإجراء المفاضلات (مثل الموارد ورأس المال والتكنولوجيا والقدرات) عند صياغة الإستراتيجية المثلى للمنظمة دعم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات الاستدامة البيئية التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمة استخدم مصادر بيانات مختلفة لتحديد المؤشرات الرئيسية، والتنبؤ بمبادرات المنافسين، ووضع خطط الطوارئ القيام بتوصيل الرؤية والإستراتيجية وخطة التنفيذ بشكل فعال، داخلياً وخارجياً، للحصول على الدعم بشأنها والالتزام بها التوصية بطرق وأساليب جديدة (مثل التخطيط أساس السيناريوهات المختلفة، ألعاب الحرب) لتطوير الإستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) التي تواجه المنظمة (مثل، التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والبيئي والقانوني(PESTEL)) تحديد القضايا الإستراتيجية والدوافع ذات الميزة التنافسية من خلال استخدام تقنيات تحليل الصناعة، مثل نموذج بورتر والتخطيط على أساس السيناريوهات المختلفة تقديم برامج وعمليات مبتكرة تعزز المسؤولية الاجتماعية للشركات وأهدافها البيئية الاستفادة من موارد ذكاء الأعمال(*) لتحديد الفرص الإستراتيجية الإشراف على تنفيذ المبادرات الإستراتيجية، بما في ذلك تخصيص الموارد، مع تحقيق توازن بين الإستراتيجية طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل تبادل الآراء بشأن الفجوات الإستراتيجية / التنظيمية المتصورة وقضايا الموازنة بشأنها تقييم تأثير القرارات الإستراتيجية على سلسلة القيمة 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ الأهداف السنوية أو قصيرة الأجل على مستوى الإدارات المرتبطة بإستراتيجية المنظمة شرح كيف ترتبط الخطط التكتيكية بإستراتيجية المنظمة تحديد عوامل النجاح الحاسمة (CSFs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المناسبة اللازمة للنجاح في تنفيذ الإستراتيجية التواصل الفعال بشأن إستراتيجية المنظمة النظر في الموارد المحدودة وإجراء المفاضلات بين استخداماتها المختلفة عند التوصية بالقرارات 	<ul style="list-style-type: none"> فهم كيف تدعم الأهداف الفردية إستراتيجية المنظمة إجراء التحليلات التي تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي إدراك قيمة وأهمية التفكير طويل المدى للمنظمة فهم لأهمية إتباع إستراتيجيات تتسق مع مهمة المنظمة ورويتها وقيمها الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> معارف ومهارات وخبرات محدودة بشأن التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي 	<p>1-1: التخطيط الاستراتيجي التكتيكي - تقييم عوامل العمل الرئيسية، وحفز القيمة من خلال وضع وتنفيذ الإستراتيجية وخطة التشغيل</p>
<p>(*) يشير مصطلح ذكاء الأعمال (Business Intelligence (BI) إلى التقنيات والتطبيقات والممارسات الخاصة بجمع وتكامل وتحليل وعرض معلومات العمل بغرض دعم اتخاذ القرارات التجارية بشكل أفضل</p>					

تابع جدول رقم (١): الجدارات التي يتضمنها مجال الإستراتيجية والأداء والتخطيط (IMA, 2019, pp. 8-16)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة محدودة بشأن تحليل القرار 	<ul style="list-style-type: none"> • فهم الأنواع الأساسية من أدوات دعم القرار (مثل تحليل التعادل، صافي القيمة الحالية) والغرض منها • إظهار مهارات البحث 	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء تحليل التكلفة - الحجم - الربح (التعادل) لدعم قرارات الإنتاج • تقييم البيانات لاتخاذ القرارات مثل اتخاذ قرارات البيع أو الشراء، الاستئجار أو الامتلاك، بيع نصف المصنوع أو استكمال التصنيع • إجراء تحليل البدائل أو السيناريوهات • المهارة في التفكير النقدي، بما في ذلك التحليل الموضوعي والتوليف بين البدائل والتقييم، لاتخاذ القرارات القائمة على الأدلة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم المشروعات غير الروتينية أو غير المتكررة (مثل الطلبات الخاصة والاستعانة بمصادر خارجية وقطاعات الأعمال) • تحديد أهم المعايير لاختيار أفضل بديل لدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة • تقييم الربحية المحتملة باستخدام مجموعات البيانات الخارجية والداخلية • تقييم ودمج العوامل البيئية (مثل العوامل السياسية والتنظيمية والسوقية) والاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> • إتخاذ القرارات المعقدة التي تنطوي على المخاطر العالية، والغموض، وذات العواقب الإستراتيجية الكبيرة • تطوير إطار عمل لاتخاذ القرار (مثل، تحديد طرق معينة لدعم اتخاذ القرار لاستخدامها في مواقف معينة) • استخدم منهجيات مبتكرة عند التعامل مع القرارات المعقدة (مثل محاكاة مونت كارلو والخيارات الحقيقية*) • تطبيق نماذج الإيرادات والتكلفة التي تعكس العلاقات التشغيلية السببية لتوفير معلومات دعم القرارات المالية للمديرين غير الماليين 	<p>٢-١: تحليل القرارات - تقييم بدائل القرار باستخدام التقنيات التحليلية، وتقديم توصيات بشأنها</p>
<p>(*) يمكن أن تتضمن الخيارات الحقيقية Real Options فرصًا لتوسيع المشروعات ووقفها. يشار إليها باسم "حقيقي" لأنها تتعلق عادة بالأصول الملموسة</p>					

تابع جدول رقم (١): الجدارات التي يتضمنها مجال الإستراتيجية والأداء والتخطيط (IMA, 2019, pp. 8-16)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> • قدرة محدود على تحديد وتوظيف مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة 	<ul style="list-style-type: none"> • فهم مفاهيم التكلفة الأساسية • استخدم أساليب الرقابة على المخزون ضمن معلمات تحديد المستويات المثلى للتخزين 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام أدوات وتقنيات تخطيط الطاقة والاستفادة منها وأساليب تحديد تكلفتها • تحليل التكاليف عبر سلسلة القيمة لدعم قرارات تحديد المصادر الشاملة الفعالة من حيث التكلفة • تتبع التكاليف لتحليل وتحسين ربحية العملاء • تحليل ربحية المنتجات والخدمات من خلال تتبع التكاليف داخل سلسلة القيمة • دمج تكاليف دورة الحياة في توقعات ربحية المنتجات والخدمات • حساب التكاليف باستخدام منهجيات تحديد التكاليف المختلفة (مثل، التكاليف المعيارية، التكلفة على أساس النشاط، تكلفة الإنجاز) • تحديد تكلفة المنتجات والخدمات الأساسية بما في ذلك التحليلات التفاضلية للمتطلبات الخاصة 	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق نماذج وعمليات تحديد التكاليف الحدية لتحسين دعم القرارات بما يتجاوز أساسيات محاسبة التكاليف • التوصية بمنهج تحديد التكلفة المناسب لاستخدامه في موقف معين • تحليل وتقديم توصيات بشأن الاستفادة المثلى من استخدامات الطاقة لدعم خطة العمل، ومعالجة مشاكل الطاقة العاطلة والفائضة • استخدم أساليب السببية في إدارة الأنشطة والموارد واستخدام مبادئ الخلو من الفاقد والمرنة ومنهجيات تحسين سلسلة القيمة الأخرى من أجل تحسين العمليات • تحديد المصادر المثلى بناء على التحليل الشامل لظروف التشغيل والتكاليف في سلسلة القيمة بالمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق تقنيات متطورة لإدارة التكاليف (مثل تحديد التكلفة على أساس النشاط، نظرية القيود، محاسبة استهلاك (استنفاد) الموارد) • الاستفادة من أساليب المحاسبة الإدارية والنماذج وتحليلات البيانات الضخمة للتوصية باستراتيجيات وأساليب خفض التكلفة كجزء من إستراتيجية طويلة الأجل • نشر نماذج السببية وأساليب تحديد التكلفة الإدارية الموجهة نحو اتخاذ القرارات والإدارة الإستراتيجية للتكلفة داخل سلسلة القيمة بالمنظمة • التوفيق بين حسابات التكاليف الإدارية لدعم اتخاذ القرار وحسابات محاسبة التكاليف لأغراض إعداد التقارير المالية الخارجية وشرح الاختلافات 	<p>٣-١: الإدارة الإستراتيجية للتكلفة - تحديد محركات التكلفة، وصياغة نماذج التكلفة لتعزيز عملية اتخاذ القرارات في المنظمة</p>

تابع جدول رقم (١): الجدارات التي يتضمنها مجال الإستراتيجية والأداء والتخطيط (IMA, 2019, pp. 8-16)					
مستوى المحاسب الإداري				الجدارة	
خبير	ماهر	معارفه تطبيقية	معارفه أساسية		
<ul style="list-style-type: none"> استنادًا إلى عوامل كمية ونوعية، يوصي بمشروعات أعمال جديدة محتملة (مثل، منتجات جديدة وخدمات جديدة وأسواق جديدة) إجراء عمليات الاندماج والاستحواذ (M&A) وتحليل للمعاملات المعقدة، وتقديم توصيات إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم السيناريوهات البديلة باستخدام تحليل الحساسية تحليل البيانات الكمية والنوعية لفرص الاندماج والاستحواذ والتصفية تطوير معدل تكلفة رأس المال / متوسط التكلفة المرجح لرأس المال تحديد وحساب الفرص والخيارات المستقبلية (خيارات حقيقية) 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم مشروعات الاستثمار الرأسمالية باستخدام الأساليب الكمية الشائعة (مثل صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي) تحديد العوامل غير الكمية (مثل، الأمان الاجتماعي، والأخلاقي، والجمالي) التي تؤثر على قرارات الاستثمار تقييم التدفقات النقدية ذات الصلة لقرارات الموازنة الرأسمالية، وتقدير العائد على رأس المال في المستقبل إعداد خطط الإئافاق الرأسمالي، وتحديد متطلبات التمويل 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المفاهيم والأساليب الأساسية لقرارات الاستثمار واستخدامها في دعم اتخاذ القرار (مثل، صافي القيمة الحالية، ومعدل العائد الداخلي) 	<ul style="list-style-type: none"> قدرة محدود على التعامل مع قرارات الاستثمار 	٤-١: قرارات الاستثمار الرأسمالية-تحليل بدائل الاستثمار طويل الأجل باستخدام التقنيات الكمية والنوعية، وتقديم توصيات بشأنها

تابع جدول رقم (١): الجدارات التي يتضمنها مجال الإستراتيجية والأداء والتخطيط (IMA, 2019, pp. 8-16)					
مستوى المحاسب الإداري				الجدارة	
خبير	ماهر	معارفه تطبيقية	معارفه أساسية		
<ul style="list-style-type: none"> تطوير والتوصية باستراتيجيات الحد من المخاطر والاستجابة لها (مثل، معالجة المخاطر التنافسية، مخاطر التكنولوجيا) تنفيذ إدارة مخاطر المنظمة بما يتسق مع الخطط الإستراتيجية التنظيمية الشاملة والحوكمة يلعب الدور الرئيسي في الاستجابة للسيناريوهات عالية التأثير وعالية الاحتمال تحليل المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة، وتنفيذ استراتيجيات الحد منها 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق أنظمة مناسبة لإدارة المخاطر تستند إلى إطار معترف به على نطاق واسع (مثل لجنة المنظمات الراعية للجنة (Treadway (COSO) التوصية باستراتيجيات إدارة المخاطر المالية (مثل، تنوع المحافظ الاستثمارية والتحوط، الخيارات، المشتقات الأخرى) إجراء مسح بيئي باستخدام أدوات مثل تحليل PEST (السياسي والاقتصادي والمجتمعي والتكنولوجي) تقييم المخاطر المتعلقة بالمشهد التنافسي إجراء الاتصالات المطلوبة بشأن المخاطر مع الهيئات التنظيمية تحليل المخاطر الإستراتيجية، بما في ذلك المنافسة والسمعة / العلامة التجارية وضع وتقديم مقاييس توفر مؤشرات سابقة / مبكرة للمخاطر الناشئة 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أنواع المخاطر داخل المنظمة (مثل، المالية، التنافسية، السمعة) تحليل المخاطر التشغيلية (مثل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة أو العوامل الخارجية مثل القانونية والغش والأمن)، وتنفيذ استراتيجيات الحد منها تحليل المخاطر المالية (مثل سعر الفائدة، الائتمان، والعملات الأجنبية، وهيكل رأس المال)، وتنفيذ استراتيجيات الحد منها إدارة العلاقات التعاقدية والسياسات والتغطية للمخاطر القابلة للتأمين مساعدة مديري العمليات في تحديد وتحديد المخاطر والفرص 	<ul style="list-style-type: none"> فهم الحاجة إلى إدارة المخاطر التنظيمية وعلاقتها بأساليب الرقابة الداخلية 	<ul style="list-style-type: none"> معرفة محدودة بإدارة مخاطر المشروعات 	٥-١: إدارة مخاطر المشروعات-تحديد وتقييم وإدارة المخاطر داخل المنظمة

تابع جدول رقم (١): الجدارات التي يتضمنها مجال الإستراتيجية والأداء والتخطيط (IMA, 2019, pp. 8-16)

مستوى المحاسب الإداري					
الجدارة	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
٦-١: التنبؤ وإعداد الموازنات - وضع تصور لموارد المشروع المالية والتشغيلية اللازمة لوضع خطة مالية تتفق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة	<ul style="list-style-type: none"> الفهم المحدود لأساليب التنبؤ وإعداد الموازنات أداء مهام جمع أو إدخال البيانات لدعم عملية التنبؤ وإعداد الموازنات 	<ul style="list-style-type: none"> فهم أساسيات عملية التنبؤ وإعداد الموازنات، بما في ذلك الغرض منها واستخداماتها استخدم أدوات وأساليب التنبؤ الأساسية، مثل المتوسطات المتحركة والاستقراء وضع تصور للمبيعات على المدى القصير، والتدفقات النقدية، ومتطلبات المخزون، أو غيرها من البيانات المالية لدعم العمليات ضمن مؤشرات محدودة تحليل الإيرادات والمصروفات التاريخية لتحديد الأنماط الموسمية وتوقع المتطلبات السنوية تحليل العلاقات التشغيلية والمالية الثابتة والمتغيرة كجزء من عملية إعداد الموازنة 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد وتحليل العلاقة بين الموارد المختلفة ومتطلبات التنبؤ المالي أو التشغيلي الشامل مزج وتفسير البيانات من مصادر متعددة توقع الاحتياجات من رأس المال لدعم مبادرات النمو والتحسين الربط بين بنود الموازنة وفهمها، ووضع الخطط المناسبة (مثل، إذا ارتفعت المبيعات ينبغي أن ترتفع العمولات أيضًا) التحقق من صحة الافتراضات التي قدمتها الإدارات وضع موازنة شاملة لدعم أهداف المنظمة صغيرة كانت أو كبيرة إعداد قائمة الدخل المخطط والميزانية العمومية المخططة وقائمة التدفق النقدي المخطط تقييم قيود الطاقة لمستويات النشاط المدرجة في الموازنة 	<ul style="list-style-type: none"> التنبؤ في بيئة من عدم التأكد باستخدام تحليل الحساسية استخدم أساليب الإحصاء مثل تحليل الانحدار والتمهيد الآسي ومستويات الثقة تحليل ومزج البيانات المستمدة من مصادر خارجية للتعرف على الأنماط والتنبؤ بسلوك العملاء زيادة درجة دقة التنبؤ عن طريق التعرف على الاتجاهات الرئيسية ذات الصلة من خلال استكشاف مجموعات البيانات الكبيرة باستخدام تحليلات البيانات وأساليب استخراج البيانات التوصية بمنهجية ملائمة لإعداد الموازنة (مثل، الموازنة المرنة، الموازنة المستمرة، الموازنة على الأساس الصفري) لاستخدامها في موقف معين داخل المنظمة ربط عملية إعداد الموازنة بعملية التخطيط الاستراتيجي دمج وتوحيد المعلومات من الإدارات المتعدد 	<ul style="list-style-type: none"> إجراء تحليل طويل الأجل في فترات عدم التأكد باستخدام أساليب الإحصاء المتقدمة قيادة جهود التنبؤ التي تتضمن التعاون بين الحصول على المعلومات من مصادر خبرة متعددة داخلية وخارجية وأساليب بناء النماذج المتطورة توصيل التوقعات المعقدة والموازنات للأخريين تصميم وقيادة عملية التخطيط المالي والموازنة عبر وحدات عمل متعددة في مؤسسة معقدة باستخدام برمجيات متقدمة

تابع جدول رقم (١): الجدارات التي يتضمنها مجال الإستراتيجية والأداء والتخطيط (IMA, 2019, pp. 8-16)				
مستوى المحاسب الإداري				الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة محدودة بتمويل الشركات 	<ul style="list-style-type: none"> • فهم المعاني المتعلقة بإدارة السيولة بالمنظمة • فهم الأدوات المالية الأساسية • التمييز بين الاحتياجات التمويلية قصيرة وطويلة الأجل 	<ul style="list-style-type: none"> • قياس أداء الاستثمارات المالية • تقييم الحسابات المتعلقة بالأدوات المالية • التنبؤ بالاحتياجات النقدية وتحليل جودة المدينين، والقيام باستثمارات نقدية قصيرة الأجل • حساب النسب المالية المتعلقة باتفاقيات القروض ومستويات السيولة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم و/أو تنفيذ استراتيجيات تمويل محددة (مثل مصادر التمويل أو الاستخدامات القصيرة أو الطويلة الأجل لفائض النقدية) • تحليل الوسائل البديلة لزيادة رأس المال (مثل الأسهم العادية والسندات والأسهم الممتازة والعملة*) ورأس المال الاستثماري) • وضع وتنفيذ سياسات رأس المال العامل (مثل، النقدية، الدائنون، المدينون، إدارة المخزون) • ضمان الالتزام بشروط القروض • ضمان دعم خطط التمويل قصيرة وطويلة الأجل واتساقها مع الخطة الإستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> • التوصية بمصادر التمويل المناسبة في بيئات معقدة مع الأخذ في الاعتبار كل من الأدوات المالية التقليدية وغير التقليدية • الحفاظ على العلاقات مع البنوك ومصادر التمويل الأخرى (مثل، البنوك الاستثمارية ورؤوس الأموال الاستثمارية) • تطوير سياسات رأس المال العامل في المواقف المعقدة (مثل، الشركات متعددة الجنسيات، تجميع الأقسام المتعددة والشركات التابعة) • التوصية بسياسات وخطط الأرباح و/أو إعادة شراء الأسهم
<p>(*) العوامة Factoring: طريقة تمويل يقوم فيها صاحب العمل ببيع الحسابات مستحقة القبض بخصم إلى طرف ثالث (مصدر تمويل) لجمع رأس المال</p>				

تابع جدول رقم (١): الجدارات التي يتضمنها مجال الإستراتيجية والأداء والتخطيط (IMA, 2019, pp. 8-16)				
مستوى المحاسب الإداري				الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
<ul style="list-style-type: none"> • الفهم المحدود لأساليب إدارة الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> • فهم الغرض من عمليات إدارة الأداء واستخدامها في دعم الإستراتيجية (مثل، تحقيق الأهداف والحوافز والحوكمة) • إجراء تحليل الفروق (الانحرافات) المعزول Isolated و/أو البسيط • حساب مقاييس الأداء التقليدية في التوافق مع الإستراتيجية التنظيمية • حساب أسعار النقل في إطار المنهجية الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء تحليل فروق شامل، وتفسير مسببات فروق الأداء • تحليل تأثير تسعير التحويل على أداء وحدة الأعمال بما يتجاوز العواقب الضريبية 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير وتنفيذ عملية قياس للأداء تتوافق مع عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية الشاملة • القيام بتحسين إدارة الأداء وعمليات إعداد التقارير المالية لتوفير معلومات إدارية مفيدة وفي الوقت المناسب (مثل، استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وبطاقات القياس المتوازن للأداء، ولوحات المعلومات) • تقييم متانة Robustness وموثوقية وصرامة أنظمة قياس الأداء • تحويل تحليل الفروق إلى رؤى قابلة للتنفيذ • تطوير إستراتيجية لتحديد أسعار التحويل بغرض تحسين الأداء التنظيمي 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد نظام إدارة أداء فعال ونشره في بيئة معقدة (مثل، البيئات العامة، العالمية، متعددة الجنسيات، هيكل الشركات المعقدة) • التأكد من أن عمليات قياس الأداء وبرامج التعويض والأنظمة تتوافق بشكل وثيق مع نموذج خلق القيمة للمنظمة ودعم دور مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات • الاستفادة من الأفكار المكتسبة من نظام إدارة الأداء لإحداث التغيير التنظيمي

جدول رقم (٢): الجدارات التي يتضمنها مجال إعداد التقارير والرقابة (IMA, 2019, pp. 17-24)					
مستوى المحاسب الإداري					
الجدارة	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
1-2: الرقابة الداخلية - تنفيذ الإجراءات والعمليات التي تضمن أمن البيانات، وحماية أصول المنظمة، وتلبية المتطلبات القانونية ومتطلبات إعداد التقارير	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة محدودة بعمليات الرقابة الداخلية 	<ul style="list-style-type: none"> • فهم الغرض من أساليب الرقابة الداخلية لاستخدامها في إعداد التقارير المالية، وتحقيق الالتزام، وتنفيذ العمليات • تحديد الأساليب الأساسية للرقابة الداخلية (مثل الفصل بين الواجبات والضوابط المادية ومسارات المراجعة وحدود التفويض) 	<ul style="list-style-type: none"> • التحقق من دقة دفتر الأستاذ العام ودفاتر الأستاذ المساعد من خلال إجراءات المحاسبة وأساليب الرقابة المختلفة • تنفيذ و/أو اختبار نظام الرقابة الداخلية في ظل توجيهات الإدارة • ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعمول بها، بما في ذلك تلك التي يفرضها قانون ساربانيس أوكسلي (-Sarbanes Oxley Act) لعام ٢٠٠٢ • إعداد تقارير المراجعة الداخلية (أي تقارير الالتزام، التقارير التشغيلية، التقارير المالية) 	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء تقييم لمخاطر الرقابة الداخلية باستخدام أطر مثل لجنة المنظمات الراعية للجنة Treadway (COSO) • تصميم نظام رقابة داخلية فعال، بما في ذلك عناصر التحكم في التكنولوجيا، بحيث يستجيب لمخاطر محددة تتعرض لها المنظمة • تطوير طرق لرصد فعالية إدارة المخاطر وعمليات الرقابة الداخلية وعلاجها حسب الاقتضاء. • وضع خطة مراجعة داخلية للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • توفير ضمان للإدارة وذوي المصالح الآخرين فيما يتعلق بأساليب الرقابة الداخلية (مثل، الالتزام بقانون ساربانيس أوكسلي) بشأن إعداد التقارير المالية والتقارير غير المالية • تصميم وتطبيق أساليب الرقابة الداخلية في البيئات المعقدة (مثل، البيئات العامة، العالمية، متعددة المناطق، الهياكل التنظيمية المعقدة للشركات) • دمج أساليب الرقابة الداخلية مع نظام إدارة المخاطر في المنظمة

تابع جدول رقم (٢): الجدارات التي يتضمنها مجال إعداد التقارير والرقابة (IMA, 2019, pp. 17-24)					
مستوى المحاسب الإداري					
الجدارة	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
٢-2: إمساك السجلات المالية - الاستفادة من مهارات المحاسبة المالية لتسجيل وتحليل المعاملات المالية والأرصدة	<ul style="list-style-type: none"> • فهم محدود لوظيفة محددة (مثل العمليات المتعلقة بالمدينين والدائنين وكشوف المرتبات) 	<ul style="list-style-type: none"> • أداء وظائف المحاسبة بالنسبة للعمليات، بما في ذلك قيود اليومية والمستحقات والقيود العكسية • إجراء عمليات تسوية الحسابات، وإعداد الجداول الزمنية لدعم إعداد ومراجعة القوائم المالية 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل الحسابات الخاصة (مثل الأصول/الالتزامات الضريبية المؤجلة)، وإعداد قيود اليومية الملانة • إدارة عملية الوفاء بمتطلبات المراجعة الداخلية والخارجية بما في ذلك قوائم المراجعة Checklists والجداول الزمنية لتنفيذها 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم كفاءة وفعالية العمليات المحاسبية، وتقديم توصيات لتحسينها • تحليل المعاملات المالية المعقدة، والتأكد من تسجيلها بشكل صحيح وفقا لمعايير المحاسبة • تحليل المعاملات المقترحة لتحديد التأثير المحتمل على القوائم المالي 	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم إجراءات إمساك الدفاتر المناسبة في المواقف المعقدة (مثل المشتقات والتحوط) • تصميم إجراءات إمساك الدفاتر المناسبة للمنظمات متعددة الجنسيات، بما في ذلك عمليات الدمج عبر القطاعات والصناعات

تابع جدول رقم (٢): الجدارات التي يتضمنها مجال إعداد التقارير والرقابة (IMA, 2019, pp. 17-24)					
مستوى المحاسب الإداري					
الجدارة	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
٣-2: محاسبة التكاليف - دعم التقارير المالية الخارجية من خلال تجميع وتحليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> فهم محدود لمفاهيم وأساليب تقدير التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد التنبؤيات الأساسية للتكلفة (مثل، ثابتة ومتغيرة ومباشرة وغير مباشرة) واستخدامها لإعداد التقارير المالية وتقييم المخزون حساب تكاليف المنتج تنسيق جهود جمع التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> حساب التكاليف وفقاً للمعايير المحاسبية وباستخدام منهجية وممارسة فعالة مناسبة للصناعة إعداد تقارير التكلفة وتحليل الفروق وتقديمها للإدارة فهم الفرق بين نظرية التكاليف الإجمالية ونظرية التكاليف المتغيرة حساب تكاليف المنتجات المشتركة وتكاليف المنتجات العرضية 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق أساليب وأنظمة محاسبة التكاليف المناسبة لإعداد التقارير المالية في مجال عمله التوصية بطريقة محاسبة التكاليف المناسبة لاستخدامها للوفاء بمتطلبات إعداد التقارير المالية الخارجية للشركة 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل التأثير المتوقع لقرارات الأعمال الرئيسية المتأثرة بطرق تقدير التكاليف على القوائم المالية التوفيق بين حسابات التكلفة للأغراض الإدارية لدعم اتخاذ القرارات وحسابات محاسبة التكاليف لأغراض إعداد التقارير المالية الخارجية، وشرح الاختلافات

تابع جدول رقم (٢): الجدارات التي يتضمنها مجال إعداد التقارير والرقابة (IMA, 2019, pp. 17-24)					
مستوى المحاسب الإداري					
الجدارة	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
٤-2: إعداد القوائم المالية - الاستفادة من مهارات المحاسبة المالية اللازمة لإعداد القوائم المالية لأغراض المصلحة الداخليين والخارجيين	<ul style="list-style-type: none"> فهم محدود لعملية إعداد القوائم المالية 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد القوائم المالية الأساسية، والغرض منها، وعناصرها فهم مبادئ المحاسبة المقبولة المتعارف عليها (GAAP) المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) وأطر عمل التقارير الخاصة بكل دولة 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق معايير المحاسبة المالية الأكثر تقدماً (مثل التآجير والمعاشات والضرائب المؤجلة) البحث عن المعالجات المحاسبية المناسبة والتوصية بها وتطبيقها إعداد القوائم المالية الأساسية لكل من ذوي المصالح الداخليين والخارجيين إعداد مجموعة شاملة من الإيضاحات المتممة للقوائم المالية Footnotes 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل تأثير تغيير المعايير المحاسبية على القوائم المالية إعداد المناقشات والتحليلات الإدارية لشركة عامة أو تقرير مشابه لشركة خاصة ضمان الالتزام بجميع المتطلبات التنظيمية المعمول بها فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية التحسين المستمر لجودة وسرعة عملية الإقفال المالي 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد القوائم المالية المعقدة (*) التوفيق بين القوائم المالية التي تم إعدادها باستخدام معايير إعداد التقارير المختلفة (مثل المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها) إعداد قواعد تنظيمية للحفاظ قابلة للتطبيق فصليا وسنوياً
(*) بالنسبة للشركات الكبيرة، قد تكون القوائم المالية معقدة وقد تتضمن مجموعة واسعة من الإيضاحات المتممة للقوائم المالية بالإضافة إلى مناقشات الإدارة وتحليلاتها. وتعتبر تلك الإيضاحات جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية لأنها عادة تصف بالتفصيل كل عنصر في الميزانية العمومية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية					

تابع جدول رقم (٢): الجدارات التي يتضمنها مجال إعداد التقارير والرقابة (IMA, 2019, pp. 17-24)				
مستوى المحاسب الإداري				الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	
<ul style="list-style-type: none"> فهم محدود لما بعد إصدار القوائم المالية 	<ul style="list-style-type: none"> فهم العلاقات المتبادلة فيما بين القوائم المالية الأساسية حساب النسب المالية 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل القوائم المالية والبيانات المالية لترشيد عملية اتخاذ القرارات تفسير معاني النسب المالية تحليل تأثير التغييرات في معايير إعداد التقارير أو أساليب المحاسبة على القوائم المالية تحليل اتفاقيات القرض، وتقديم تقرير عن مدى الالتزام بها إجراء مقارنات بين شركتين أو شركة مع متوسط معدل الصناعة باستخدام التحليل الرأسي للقوائم المالية (التوزيع النسبي لعناصر القوائم المالية) تحليل الاتجاه من خلال مقارنة الأداء عبر الزمن 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم نظام للنسب المالية ومؤشرات الأداء الأخرى المناسبة لحالة مالية محددة تحليل تأثير العمليات الأجنبية على النتائج المالية بالتقارير المالية، بما في ذلك معاملات الصرف الأجنبي تحليل التأثير المحتمل لعوامل الاقتصاد الكلي والعوامل الاجتماعية والسياسية والبيئية على النتائج المالية للمنظمة تنسيق وتكامل مقارنة نسب القوائم المالية عبر المنظمة إنجاز وتفسير تحليل الاتجاه لوحدة أعمال داخل الشركة أو على مستوى الشركة أو بين الشركات 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل تأثير المعاملات المالية المعقدة (مثل، عمليات الدمج والاستحواذ، وعمليات تصفية الاستثمارات) على النسب المالية تحليل البيانات المالية للمنافسين والعملاء والموردين وتفسير الاتجاهات لتوفير مدخلات لعمليات التخطيط والتنبؤ
<p>٥-2: تحليل القوائم المالية: تحليل القوائم المالية للشركة لتقييم الأداء</p>				

تابع جدول رقم (٢): الجدارات التي يتضمنها مجال إعداد التقارير والرقابة (IMA, 2019, pp. 17-24)				
مستوى المحاسب الإداري				الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	
<ul style="list-style-type: none"> فهم محدود للتخطيط والالتزام الضريبي 	<ul style="list-style-type: none"> فهم المعاني العامة والقواعد الضريبية التجارية فهم الاختلافات بين الربح الدفترى الظاهر في القوائم المالية والربح الضريبي 	<ul style="list-style-type: none"> جمع البيانات وتوفير المدخلات اللازمة لإعداد الإقرارات الضريبية، وفهم العلاقة بين الجداول الضريبية المختلفة مع بعضها البعض التأكد من أن نظام إمساك الدفاتر يدعم إعداد التقارير الضريبية ويعكس البيئة الضريبية للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد ملفات ضريبية دقيقة وفي الوقت المناسب تحليل التأثير الضريبي لبدائل القرارات تقديم المشورة الضريبية لترشيد القرارات إدارة عملية تلبية طلبات مراجعي الضرائب الحكوميين من المعلومات البحث وتقديم المشورة بشأن القضايا الضريبية الدولية وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات المناسبة لضمان الكفاءة الضريبية والالتزام بها 	<ul style="list-style-type: none"> الاضطلاع بالمسئوليات الضريبية أمام السلطات القضائية المتعددة والصناعات المتعددة صياغة إستراتيجية ضريبية للشركات متعددة الجنسيات تقديم مخاطر وأثار التغييرات في القوانين الضريبية، والتوصية باستراتيجيات للحد منها استخدم استراتيجيات ضريبية فعالة لتحسين التدفقات النقدية تقديم إستراتيجية ضريبية ووضع الخطط الضريبية لمنظمات معقدة العمل مع السلطات الضريبية ضمن الأطر التنظيمية الخاصة بكل دولة للوفاء بالالتزام الضريبي في المواقف المعقدة
<p>٦-2: التخطيط والالتزام الضريبي: تنفيذ استراتيجيات ضريبية فعالة وإجراءات وعمليات لضمان تقديم إقرارات ضريبية دقيقة وفي الوقت المناسب</p>				

تابع جدول رقم (٢): الجدارات التي يتضمنها مجال إعداد التقارير والرقابة (IMA, 2019, pp. 17-24)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
خبير	ماهر	معارفه تطبيقية	معارفه أساسية	معارفه محدودة	
<ul style="list-style-type: none"> تطوير وتوصيل استراتيجية متكاملة للمنظمة بخصوص مختلف أشكال رأس المال من خلال التفكير المتكامل، تطوير تقارير موجهة نحو المستقبل لصالح جميع ذوي المصالح، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين وشركاء الأعمال والمجتمعات والهيئات الحكومية والمنظمين وواضعي السياسات 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء السابقة واللاحقة Leading and Lagging بناءً على الأشكال المختلفة لرأس المال والأطر الأخرى ذات الصلة بالقيمة تصمم تقارير لعرض القيمة التي تخلقها المنظمة، مع الاعتراف بوجهات النظر المختلفة وإدراج مقاييس الاستدامة المالية وغير المالية في تلك التقارير تقييم والتقرير عن العلاقة بين الأشكال المختلفة لرأس المال التأكد من إعداد التقارير المتكاملة ووفقاً لمعايير مناسبة، بما في ذلك الملاءمة والاكتمال والموثوقية والحياد وسهولة الفهم 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد التقارير استجابة لاحتياجات مقدمي رأس المال والجهات التنظيمية وذوي المصالح الآخرين من المعلومات شرح منهج النظم لإعداد التقارير المتكاملة، وبيان محدداتها تصميم أنظمة لجمع المعلومات المناسبة بكفاءة عبر الزمن عن رأس المال بأشكاله المتعددة 	<ul style="list-style-type: none"> فهم عناصر إعداد تقارير الاستدامة تجميع وتلخيص البيانات لقياس أشكال مختلفة من رأس المال – مثل المالي، الصناعي، الفكري، البشري، الاجتماعي، ورأس المال الطبيعي 	<ul style="list-style-type: none"> فهم محدود لإعداد التقارير المتكاملة 	<p>٧-2: إعداد التقارير المتكاملة: التقرير عن القيمة التنظيمية التي تم إنشاؤها عبر الزمن لذوي المصالح والمجتمع، بما في ذلك المعلومات المالية وغير المالية</p>

جدول رقم (٣): الجدارات التي يتضمنها مجال التكنولوجيا والتحليل (IMA, 2019, pp. 25-29)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
خبير	ماهر	معارفه تطبيقية	معارفه أساسية	معارفه محدودة	
<ul style="list-style-type: none"> تصميم هيكل النظم لتحسين الأداء التشغيلي والمالي تقييم، والتوصية، وتنفيذ النظام المناسب لتخطيط موارد المنظمة في بيئة معقدة تصميم علامات البيانات ومستودعات البيانات لتيسير الوصول إلى المعلومات في على مستوى المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم خريطة إنسياب عمليات تخطيط موارد المنظمة، وأدلة للحسابات متعددة المستويات، وتكامل النظام من أجل رقابة مالية سليمة إدارة استخدام التقنيات الجديدة لتحسين العمليات المالية استخدم وتدريب الآخرين على كيفية استخدام وحدات متكاملة متعددة داخل نظام على مستوى المنظمة (مثل، تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) ، الشراء، إدارة المستودعات، إدارة علاقات العملاء (CRM)) تحديد مصادر البيانات، وتحديد اختبارات القبول لدمج المعلومات في أنظمة إدارة الأداء التعرف على ومعالجة تأثير التغييرات المتتالية في بيئة أنظمة متكاملة ميكنة جمع البيانات والتحقق منها وإعداد التقارير باستخدام البرمجيات تصميم وتنفيذ نماذج بيانات جديدة تتوافق مع تطور الأعمال والبيئة تحديد نقاط ضعف تدفق البيانات، والتوصية بالتحسينات المحتملة 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الوحدة المتكاملة لدفتر الأستاذ العام (GL) (مثل، دليل الحسابات، قيود اليومية، ميزان المراجعة) إدارة ورقابة كيفية وتوقيت إدخال البيانات في النظم المالية من وحدات متكاملة أخرى العمل عن قرب مع قسم تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ حلول لقضايا الأعمال لتعظيم فرص الاستفادة توثيق متطلبات العمل لتصميم نظام المعلومات فهم عناصر قواعد البيانات الإرتباطية (العلائقية) استخدم مفاهيم قاعدة البيانات الإرتباطية عند تصميم التقارير، بما في ذلك المفاتيح الأساسية والثانوية تصميم جداول قاعدة البيانات الإرتباطية 	<ul style="list-style-type: none"> فهم العمليات المتعلقة بوحدة نمطية واحدة في النظام المالي (مثل وحدة الدائنين في نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP)) الكفاءة في استخدام الأجهزة والبرمجيات الأساسية تحديد أنواع مختلفة من البيانات (مثل، مُنظم، غير مُنظم، رقمي، نص، جهاز إحساس (سِنسَر)) إعداد مخططات سير العمل الأساسية (مثل مراقبة المخزون) باستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من ذوي المصالح المعنيين فهم التطبيقات المرتقبة للتكنولوجيات الناشئة (مثل الحوسبة السحابية وسلسلة الكتل وميكنة العمليات الآلية والذكاء الاصطناعي) 	<ul style="list-style-type: none"> الحد الأدنى من الفهم لأنظمة البيانات والمعلومات بما يتجاوز إدخال البيانات 	<p>1-3: نظم المعلومات: استخدام التكنولوجيا لدعم العمليات التشغيلية والمالية بفعالية، وحل المشكلات، وتحليل البيانات، وتحسين أداء الأعمال</p>

تابع جدول رقم (٣): الجدارات التي يتضمنها مجال التكنولوجيا والتحليل (IMA, 2019, pp. 25-29)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة محدودة بحوكمة البيانات • معرفة محدودة بدورة حياة البيانات (الإشياء، الاحتفاظ، التخزين، التقادم، الحذف) 	<ul style="list-style-type: none"> • الإشراف على البيانات من خلال الالتزام بجميع سياسات البيانات وإجراءات التوثيق المتبعة، الالتزام بسياسات الاحتفاظ بالبيانات والأرشفة والتخلص منها كجزء من دورة حياة البيانات • فهم العمل والآثار السلبية على السمعة عند اتخاذ القرارات بالاعتماد على بيانات غير صحيحة، رديئة النوعية، غير سالحة، و/أو غير كاملة • فهم الحاجة إلى أمن وخصوصية بيانات ذوي المصالح • فهم المبادئ الأساسية لأمن البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> • الإبلاغ عن أخطاء البيانات المحتملة ونقاط الضعف في الإجراءات • تطبيق أساليب الرقابة اللازمة مثل اختبار الاختراق ونقاط الضعف لاكتشاف الهجمات السببرانية وإحباطها • إنشاء بيئة فعالة للأنظمة المالية لدعم الرقابة الداخلية • فهم أطر إدارة البيانات مثل لجنة المنظمات الراعية لهيئة Treadway (COSO) وأهداف التحكم في المعلومات والتقنيات ذات الصلة (COBIT)* • وضع طرق لحماية خصوصية بيانات ذوي المصالح • تطبيق سياسات الاحتفاظ بالبيانات الصوتية والأرشفة والتخلص منها • تحديد وتصحيح البيانات غير الكاملة أو غير الدقيقة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين طرق منع وتصحيح المشكلات المتعلقة بالبيانات • موازنة المخاطر والأهمية النسبية عند تحديد مستوى الأمان • تقييم التكاليف والعائد عند التوصية باستراتيجيات لإدارة البيانات • استخدام اختبارات التحقق من صحة وأمن البيانات مثل معايير اختبار الوحدة، ومعايير اختبار الاختراق، ومعايير اختبار القبول • تطوير أنظمة الإنذار المبكر واستراتيجيات بيانات الحد من المخاطر الأخرى • إدارة عملية تدفق البيانات طوال دورة حياتها (مثل، خطر البيانات التي لا معنى لها أو البيانات الناشئة غير المكتملة) • المشاركة ضمن فريق عمل متعدد الوظائف لتقييم التقنيات والمنصات المتاحة لتلبية احتياجات العمل 	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم وتنفيذ نظم حوكمة البيانات وفقاً للأطر الموضوعية مثل لجنة المنظمات الراعية لهيئة Treadway (COSO) وأهداف التحكم في المعلومات والتقنيات ذات الصلة • تصميم عمليات تنفيذ الحوكمة، بما في ذلك وضع معايير مناسبة لكل من الوحدة والتكامل والاختراق والقبول • وضع سياسات لعمليات الاحتفاظ بالبيانات وتخزينها وفقاً للمتطلبات القانونية • ميكنة عمليات تنقية البيانات 	٢-3: حوكمة البيانات: التأكد من توفر ومنفعة وسلامة وأمن البيانات
<p>(*) COBIT عبارة عن إطار وأدوات لإدارة تكنولوجيا المعلومات تتيح للمديرين سد الفجوة بين متطلبات التحكم والقضايا الفنية ومخاطر الأعمال.</p>					

تابع جدول رقم (٣): الجدارات التي يتضمنها مجال التكنولوجيا والتحليل (IMA, 2019, pp. 25-29)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة محدودة بطرق تحليل البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> • معالجة البيانات باستخدام الدوال والصيغ الأساسية مثل الرسوم البيانية وتنقية البيانات وفرزها والحصول عليها من مواضع تخزينها • تحديد الإحصاءات الوصفية الأساسية مثل النسب والمتوسطات للكشف عن الاتجاهات • فهم أهمية استخدام البيانات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال • فهم كيفية تبادل المعلومات واستخراج البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> • استخراج وتحويل البيانات والاستعلام عنها باستخدام الأدوات المناسبة مثل لغة الاستعلام الهيكلية (SQL) • تفسير الاحتياجات من المعلومات وترجمتها إلى طلبات لتحليل البيانات • استخدام التحليلات الوصفية لتقييم كفاءة وفعالية مبادرات العمل • استخدام الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بنتائج الأعمال وتفسير النتائج • تحديد والتقرير عن السبب والنتيجة باستخدام تقنيات التشخيص المناسبة • إجراء تحليل البيانات الاستكشافية المخصصة باستخدام لغات الاستعلام 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم أدوات إعداد التقارير المتخصصة (مثل، الإطار العالمي لتبادل المعلومات التجارية (XBRL)) وتفسير نتائج تطبيقها • تصميم القوالب التنظيمية لاستخدامها من قبل الآخرين • التدقيق في مجموعات البيانات الكبيرة للكشف عن الأنماط وتقديم الرؤى المختلفة • استخدم تقنيات التحليلات التنبؤية لتفسير النتائج واستخلاص الأفكار وتقديم التوصيات • تطبيق أساليب الإحصاء على مجموعة بيانات باستخدام برنامج إحصائي متخصص و/أو برنامج تبادل معلومات الأعمال • استخدام الانحدار المتعدد للأغراض التنبؤية والتوجيهية (الإرشادية)، وتفسير النتائج • تحويل البيانات الخام غير المنظمة إلى نموذج أكثر ملاءمة للتحليل (مثل، البيانات المتعارضة أو الجدلية) 	<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق الحلول باستخدام عدة لغات للاستعلام أو البرمجة النصية أو الترجمة الشفوية (مثل Python و R و SQL) • بناء نماذج إرشادية لتحسين الأداء التنظيمي (مثل، البحث عن الأهداف) • استخدام أساليب إحصائية متقدمة لتحليل البيانات الاستكشافية للكشف عن الأنماط واكتشاف الرؤى لتحقيق نتائج العمل (مثل تحليل المجموعات وتحليل السلاسل الزمنية وتحليل مونت كارلو) 	<p>٣-3: تحليل البيانات: استخراج البيانات وتحويلها وتحليلها لاتخاذ القرار</p>

تابع جدول رقم (٣): الجدارات التي يتضمنها مجال التكنولوجيا والتحليل (IMA, 2019, pp. 25-29)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
خبير	ماهر	معارفه تطبيقية	معارفه أساسية	معارفه محدودة	
<ul style="list-style-type: none"> تفسير التحليلات المعقدة وإيصالها إلى ذوي المصالح باستخدام أساليب العرض البصري المتقدمة بما يناسب مستوى المتلقي إنشاء عروض بصرية خاصة Custom Visualizations باستخدام جافا سكريبت JavaScript — إما في موقع الويب أو مع منصات تبادل معلومات الأعمال إظهار الخبرة في جميع الجوانب الثلاثة لتصوير البيانات: الحقيقية والإحصائية والفنية 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم خيارات عرض البيانات، وتحديد أفضل طريقة للعرض التقديمي للجمهور المستهدف فهم كيفية التوصيل الأفضل لنتائج أساليب العرض البصري المتقدمة (مثل خرائط سنائي(*) Sankey وخرائط الفقاعات الشبكات) تسريع عملية اتخاذ القرار باستخدام أدوات العرض البصري و/أو حزم الأكواد لإنشاء لوحات معلومات متعددة الجوانب تجمع بين المرئيات ذات الصلة استخدم بساطة تقنيات التصميم لتقديم نتائج تحليل البيانات المعقدة بطريقة مفهومة الاستفادة من الميزات المتقدمة لتطبيقات العرض البصري 	<ul style="list-style-type: none"> استخدم أفضل الممارسات لتصميم الجدول والرسم البياني لتجنب التشويه في توصيل المعلومات المعقدة فهم كيفية التوصيل الأفضل للنتائج باستخدام أساليب العرض البصري متوسطة الصعوبة (مثل، الرسوم البيانية، مخططات المساحات أو المناطق، خرائط الحرارة) 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء مخططات ورسومات بيانية بسيطة باستخدام أدوات العرض البصري (مثل جداول الإكسل والتصوير البياني أو في شكل صور ثابتة أو متحركة (Tableau) أو باستخدام الحزم الجاهزة لأكواد العرض البصري فهم كيفية التوصيل الأفضل لنتائج أساليب العرض البصري البسيطة (مثل، خط، شريط، مخطط دائري، إحداثيات مبعثرة) 	<ul style="list-style-type: none"> معرفة محدودة للعرض البصري للبيانات (في شكل صور أو رسوم) 	<p>4-3: العرض البصري للبيانات: تقديم البيانات بصرياً (أشكال أو رسومات) لتوضيح الأنماط والاتجاهات والعلاقات الرئيسية بشكل أفضل</p>
<p>(*) تُعد خرائط أو مخططات Sankey نوعاً معيناً من خرائط التدفق، يتناسب فيها عرض السهم مع كمية التدفق</p>					

جدول رقم (٤): الجدارات التي يتضمنها مجال فهم الأنشطة والعمليات (IMA, 2019, pp. 30 -34)					
مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة محدودة بالصناعة التي تعمل فيها الشركة 	<ul style="list-style-type: none"> • فهم الصناعة على أساس خبرة محدودة في العمل أو من خلال تقارير بشأنها عن طريق وسائل الإعلام 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم سلسلة التوريد، وتحديد المخاطر المتعلقة بباينين وعملاء محددين • مواكبة تطورات الصناعة بشكل استباقي • مراقبة أنشطة المنافسين • تحديد مصادر تبادل المعلومات التنافسية • إجراء تحليل النسب المالية للمنافسين 	<ul style="list-style-type: none"> • مناقشة مخاطر التقارير الخارجية (مثل، بند المناقشة والتحليل الإداري في التقرير السنوي) • تحليل التقارير السنوية للعملاء والمنافسين والموردين • تحليل الهيكل التنافسي للصناعة، بما في ذلك مستوى مجارة المنافسين • إتقان متطلبات المحاسبة والضرائب الخاصة بالصناعة 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل كخبير في صناعة معينة فيما يتعلق بسلاسل القيمة، والقضايا التنافسية، والمسائل التنظيمية، ووجهات نظر العملاء • العمل كمتحدث خبير و مستشار في أمور الصناعة • صياغة طرق لزيادة الميزة التنافسية وتحديد مصادر جديدة لخلق القيمة • قيادة فريق التحليل التنافسي للمنظمة • تقييم المخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المنظمة (أي تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية تتوافق مع ظروف السوق والصناعة) 	<p>1-4: المعرفة الخاصة بالصناعة-العمل كشريك أعمال مهم للوحدات التشغيلية خارج قسم المحاسبة / المالية</p>

تابع جدول رقم (٤): الجدارات التي يتضمنها مجال فهم الأنشطة والعمليات (IMA, 2019, pp. 30 -34)					
مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> • الفهم المحدود لعمليات المنشأة خارج قسم المحاسبة / المالية 	<ul style="list-style-type: none"> • فهم تدفق المعلومات والمواد من خلال المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل عن قرب مع وظائف أخرى وعبر الإدارات المختلفة بما في ذلك المشتريات، إدارة المواد، الإنتاج، البحوث، التسويق، تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، الشئون القانونية، المرافق، خدمة العملاء • المشاركة في صياغة حلول للقضايا التشغيلية خارج الإدارة المالية 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل مع فرق متعددة الوظائف كشريك أعمال لتنفيذ التغيير الذي يشمل أقساما متعددة • إظهار المعرفة التشغيلية من خلال التناوب الوظيفي والمشاركة في المشروعات التي تعتمد على وظائف متعددة 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل كخبير مهم في مجالات التصنيع أو الإنتاج أو التوزيع أو تقديم الخدمات نتيجة للخبرة المكتسبة من خلال المناصب الوظيفية أو الوظائف السابقة • تطوير حلول مبتكرة لتحسين الأداء عبر سلسلة القيمة • العمل كشريك أعمال معترف به كخبرة تشغيلية من قبل الفرق الأخرى ومجالات العمل 	<p>٢-4: المعرفة الخاصة بالعمليات: فهم وإتقان الآليات والمسببات الرئيسية لنجاح الأعمال في صناعة معينة</p>

تابع جدول رقم (٤): الجدارات التي يتضمنها مجال فهم الأنشطة والعمليات (IMA, 2019, pp. 30 -34)					
مستوى المحاسب الإداري					
الجدارة	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
٣-4: إدارة الجودة والتحصين المستمر: استخدام أدوات إدارة الجودة والتحصين المستمر بشكل فعال	<ul style="list-style-type: none"> الفهم المحدود لإدارة الجودة ومنهجيات التحسين المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على أدوات تحسين الجودة (مثل، تخطيط العمليات Process Mapping، كايزن Kaizen، مخططات هيكل السمكة Fishbone Diagrams) إجراء تحليل اتجاه لمقاييس الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> فهم أساليب تحسين الجودة (مثل، الخلو من الفاقد Lean، ستة سيجما Six Sigma، إدارة الجودة الشاملة (TQM)) حساب تكلفة الجودة والوفورات المتوقعة من جهود التحسين استخدم أدوات وأساليب إدارة الجودة لتحسين إدارة المحاسبة / التمويل تمثيل المالية / المحاسبة في فرق تحسين الجودة التشغيلية 	<ul style="list-style-type: none"> قيادة جهود تحسين الجودة الشاملة عبر الوظائف والإدارات استخدم أدوات وأساليب إدارة الجودة لتحسين العمليات الوظيفية المشتركة إتقان منهج واحد أو أكثر من منهجيات إدارة الجودة مثل ستة سيجما 	<ul style="list-style-type: none"> استخدم أدوات وأساليب إدارة الجودة لتحسين عمليات الشركاء في سلسلة التوريد العمل كخبير ونصير / راعي لمبادرات إدارة الجودة المتعددة والمعقدة يلعب دور رئيسي في رسم مسارات تدفق القيمة والتحليل لتحسين العمليات

تابع جدول رقم (٤): الجدارات التي يتضمنها مجال فهم الأنشطة والعمليات (IMA, 2019, pp. 30 -34)					
مستوى المحاسب الإداري					
الجدارة	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
المشروعات: تخطيط وتنظيم الموارد، سواء البشرية أو المالية، من أجل إتمام تعهد أو حدث كبير	<ul style="list-style-type: none"> الفهم المحدود لأدوات إدارة المشروعات 	<ul style="list-style-type: none"> فهم الأدوات الأساسية لإدارة المشروع (مثل الجداول الزمنية وقوائم المراجعة والمعالم المحورية) 	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في فرق تستخدم أدوات إدارة المشروع (مثل، مخططات جانت والمسارات الحرجة) والمنهج (مثل، ووترفول Waterfall، الرشيق Agile، سكروم Scrum*) 	<ul style="list-style-type: none"> يتولى قيادة المشروعات باستخدام أدوات إدارة المشروعات، بما في ذلك جدولة الموارد 	<ul style="list-style-type: none"> يلعب دور النصير / الراعي في وقت واحد لمشروعات متعددة ذات موازنات كبيرة باستخدام أدوات إدارة المشروعات غرس ثقافة الاحتراف في إدارة المشروعات في المنظمة
(*) تتبع منهجية ووترفول Waterfall عملية خطية متسلسلة وهي النسخة الأكثر شيوعاً من دورة حياة تطوير النظم (SDLC) لمشروعات هندسة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، أما Agile فتستند إلى منهج تكراري تدريجي حيث يتم تغيير المتطلبات عبر الزمن وفي ضوء التعليقات المستمرة من المستخدمين النهائيين، في حين تمثل Scrum مجموعة فرعية من Agile وواحدة من أكثر أطر العملية شعبية لتنفيذ Agile وهي نموذج لتطوير البرامج التكرارية يستخدم لإدارة البرامج المعقدة وتطوير المنتجات					

جدول رقم (٥): الجدارات التي يتضمنها مجال القيادة (IMA, 2019, pp. 35 - 42)				
مستوى المحاسب الإداري				الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	
<ul style="list-style-type: none"> معارف ومهارات وخبرات محدودة بشأن التواصل في بيئة مهنية 	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم وتقديم الأفكار والمعلومات والحقائق منطقيا فهم الكلمات اللفظية والإشارات غير اللفظية وتحديد أهميتها 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد رسائل خطية واضحة وموجزة الإنصات الفعال وطرح الأسئلة والتعبير عن المخاوف تكييف عملية التواصل مع الجماهير المتنوعة ثقافيا 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على الاختلافات في أساليب التواصل الخاصة بالآخرين، وضبط ما يناسب كل منهم التوصل الفعال للنتائج الإيجابية والسلبية على حد سواء مع مراعاة حساسية المستمع تقديم عروض تقديمية فعالة (مثل، المشاركة، التحفيز، الإيجاز، الإعداد الجيد) استخدم أدوات التكنولوجيا (مثل، وسائل التواصل الاجتماعي) بشكل فعال كأداة اتصال، مع مراعاة تفضيلات المتلقي تصميم برامج التواصل، مع مراعاة التنوع العالمي والعادات والقواعد المحلية 	<p>١-٥: مهارات الاتصال للإنصات للآخرين بفاعلية، ونقل الأفكار من خلال أشكال التواصل المختلفة، الكتابة والتحدث والاتصال غير اللفظي</p>
<ul style="list-style-type: none"> تطوير استراتيجيات الاتصال لتحسين المراسلة من خلال الأدوات ونغمات الصوت والتوقيت الإجابة بشكل فعال على الأسئلة الصعبة من ذوي المصالح الرئيسيين (مثل الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات ومحلي الاستثمار ووسائل الإعلام)، مع تقديم إجابات مقنعة وذات مصداقية تدريب الآخرين على كيفية التواصل بفعالية وكيفية تكوين توافق في الآراء التفوق في استخدام الأدوات التكنولوجية لنشر مشاركة القيادة 	<ul style="list-style-type: none"> إلهام الآخرين لتوظيف قدراتهم الكاملة وتجاوز التوقعات تحفيز الفرق في جميع أنحاء المنظمة للتغلب على المواقف الصعبة تدريب الآخرين على كيفية تحفيز الأفراد وفرق العمل على نحو فعال قيادة المديرين لإلهام وتحفيز فرقهم مثال يحتذى به وخاصة في الأوقات الصعبة 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد نقاط القوة ومجالات تطور أعضاء الفريق التعرف على الاختلافات في نمط الشخصية والتفضيلات عند تحفيز أعضاء الفريق تقديم المشورة والتعليقات الفعالة لتمكين المشاركين الأفراد من تحقيق الأهداف وتحسين الأداء النظر في تأثير العواطف على التواصل والتفاعل مع الآخرين إظهار أهمية التوسع المستمر في المعارف والمهارات والقدرات المهنية للذات والفريق من أجل تنمية الخبرات وإضافة قيمة إلى المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد واعتماد أسلوب القيادة المناسب لموقف معين تقديم ملاحظات إيجابية للموظفين حسب الاقتضاء، وإظهار الاهتمام بفريق العمل والآخرين بناء فرق عمل فعالة، وتنفيذ طرق مبتكرة لتحفيز أعضاء الفريق توقع ردود الفعل العاطفية مع الاستجابة بفعالية في توجيه وقيادة الآخرين 	<p>٢-٥: تحفيز وإلهام الآخرين: التأثير على الآخرين وتحفيزهم وكسب دعمهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الذكاء العاطفي والمساءلة وتحديد "القيادة بالقوة" Tone at the Top</p>

تابع جدول رقم (٥): الجدارات التي يتضمنها مجال القيادة (IMA, 2019, pp. 35 - 42)				
مستوى المحاسب الإداري				الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	
<ul style="list-style-type: none"> معارف ومهارات وخبرات محدودة بشأن تحفيز وإلهام الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> إدراك أهمية التحفيز 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد نقاط القوة ومجالات تطور أعضاء الفريق التعرف على الاختلافات في نمط الشخصية والتفضيلات عند تحفيز أعضاء الفريق تقديم المشورة والتعليقات الفعالة لتمكين المشاركين الأفراد من تحقيق الأهداف وتحسين الأداء النظر في تأثير العواطف على التواصل والتفاعل مع الآخرين إظهار أهمية التوسع المستمر في المعارف والمهارات والقدرات المهنية للذات والفريق من أجل تنمية الخبرات وإضافة قيمة إلى المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد واعتماد أسلوب القيادة المناسب لموقف معين تقديم ملاحظات إيجابية للموظفين حسب الاقتضاء، وإظهار الاهتمام بفريق العمل والآخرين بناء فرق عمل فعالة، وتنفيذ طرق مبتكرة لتحفيز أعضاء الفريق توقع ردود الفعل العاطفية مع الاستجابة بفعالية في توجيه وقيادة الآخرين 	<p>٢-٥: تحفيز وإلهام الآخرين: التأثير على الآخرين وتحفيزهم وكسب دعمهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الذكاء العاطفي والمساءلة وتحديد "القيادة بالقوة" Tone at the Top</p>

تابع جدول رقم (٥): الجدارات التي يتضمنها مجال القيادة (IMA, 2019, pp. 35 - 42)					
مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
خبير	ماهر	معارفه تطبيقية	معارفه أساسية	معارفه محدودة	
<ul style="list-style-type: none"> • الأخذ في الاعتبار أهمية ثقافة المنظمة عند تقييم فرص الدخول في شراكات مع منظمات أخرى • العمل كنموذج يحتذى به في التفكير خارج الوظيفة أو نشاط الأعمال (خارج الصندوق) لتحديد فرص الابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> • التعاون مع الشركاء في سلسلة القيمة لتحقيق علاقات عمل مفيدة ونتائج إيجابية • تقديم ملاحظات بناءة ومساعدة للآخرين في معالجة القضايا أو النزاعات • اغتنام الفرص للعمل مع الآخرين لتحقيق نتائج إيجابية • تشجيع اتباع نهج متكامل لإدارة الأداء، وتثبيط الأعمال الفردية التي تنقسم إلى مجموعات فرعية ولها استراتيجياتها الخاصة Functional Silos • التعاون في ابتكار المنتجات والخدمات والعمليات التي تساعد المنظمة على النجاح 	<ul style="list-style-type: none"> • العمل عبر حدود الإدارات والمشاركة خارج المسئوليات الفردية لتحقيق أهداف الفريق • الإنصات إلى الآخرين بشكل استباقي، وتشجيع التعاون، والمساعدة في تكوين إتفاق جماعي في الرأي بين أعضاء الفريق • منح الثقة لأعضاء الفريق من أجل مشاركتهم 	<ul style="list-style-type: none"> • التواصل مع أعضاء الفريق بطريقة محترمة وملائمة • المساهمة في إنجازات الفريق من خلال تحمل المسؤولية عن الجهود الخاصة والسعي إلى المشاركة والمساعدة عند الحاجة 	<ul style="list-style-type: none"> • معارف ومهارات وخبرات محدودة بشأن التعاون والعمل الجماعي 	٣-٥: التعاون والعمل الجماعي وإدارة العلاقات مع الآخرين: العمل بفعالية مع الآخرين من أجل تحقيق علاقات ثقة تؤدي إلى نتائج إيجابية

تابع جدول رقم (٥): الجدارات التي يتضمنها مجال القيادة (IMA, 2019, pp. 35 - 42)					
مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
خبير	ماهر	معارفه تطبيقية	معارفه أساسية	معارفه محدودة	
<ul style="list-style-type: none"> • مسنول عن برنامج التغيير بقيادة المنظمة لتحول كبير من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية • تعزيز رؤية التغيير، وقيادة جهود التغيير التنظيمي الرئيسية بفعالية • تأسيس ثقافة تنظيمية تسعى إلى الابتكار وتبني التغيير • جعل الابتكار أولوية واضحة، وتوضيح أن لكل وظيفة فرصة ولديها القدرة على المساهمة في تحقيق ذلك 	<ul style="list-style-type: none"> • التعاون مع القادة الآخرين في تقييم وتنفيذ مبادرات التغيير • تشجيع التحسين المستمر، وتدريب الموظفين على كيفية زيادة فوائده • تحديد معوقات أو أسباب مقاومة مبادرات التغيير، والبحث عن طرق للتغلب عليها، وصولاً إلى الالتزام بالتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في مبادرات التغيير، مع التعاطف والصبر عند تشجيع قبول التغيير • وضع خطط لدعم مبادرات التغيير بفعالية بدرجة مناسبة من الإلحاح • شرح أسباب التغيير والخطط المرتبطة به 	<ul style="list-style-type: none"> • فهم أهمية التغيير كعنصر أساسي للتحسين المستمر • السعي لفهم وقبول وتنفيذ التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> • معارف ومهارات وخبرات محدودة بشأن إدارة التغيير 	٤-٥: إدارة التغيير: قيادة منظمة أو فريق عمل أو أفراد من خلال الانتقال نحو الرؤية أو الهدف المنشود

تابع جدول رقم (٥): الجدارات التي يتضمنها مجال القيادة (IMA, 2019, pp. 35 -42)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> معارف ومهارات وخبرات محدودة بشأن إدارة الصراع (النزاع) 	<ul style="list-style-type: none"> فهم أن الصراع أمر لا مفر منه وأن تجنبه ليس حلاً 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مشكلة النزاع (الصراع) في الوقت المناسب، والبحث عن الحلول المناسبة توقع ردود أفعال الآخرين، والنظر في وجهات نظرهم لتعزيز التفاهم المتبادل تحليل أسباب النزاع (الصراع) ومكوناته، بما في ذلك وجهات نظر ذوي المصالح والأولويات المتنافسة والموارد المحدودة رفع المشكلات عندما لا تتحقق قرارات حل الصراع (النزاع) إلى الإدارة المناسبة 	<ul style="list-style-type: none"> التعامل بفعالية مع المواقف الصعبة من خلال طرح الأسئلة التوضيحية واستكشاف الحلول وتحديد الحدود لجميع الأطراف التدخل لنزع فتيل التوتر مع اللباقة والحزم الانخراط في مناقشات يغلفها الاحترام بشأن القضايا ذات الأهمية تطوير ونشر الأساليب والأدوات اللازمة لترشيد عملية حل النزاعات الانخراط بفعالية في المداولات الحاسمة والصعبة بشأن حل النزاعات 	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع النقاش العميق حول القضايا والأفكار لدفع المنظمة إلى الأمام خلق ثقافة أن الصراع البناء يؤدي إلى التحسين المستمر 	<p>٥-٥: إدارة الصراع (النزاع): حل المشكلات باستخدام المهارات والأدوات المؤثرة المناسبة لتحقيق أهداف العمل والتوصل إلى أفضل النتائج التنظيمية</p>

تابع جدول رقم (٥): الجدارات التي يتضمنها مجال القيادة (IMA, 2019, pp. 35 -42)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> معارف ومهارات وخبرات محدودة بشأن التفاوض 	<ul style="list-style-type: none"> إدراك أهمية علاقات الأعمال الإيجابية في المفاوضات الناجحة 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم وجهة نظر واضحة وموجزة باستخدام البيانات المناسبة توقع نقاط الخلاف المحتملة للتفاوض اتباع طريقة محددة للمفاوضات، بما يضمن تحديد المخاطر والحد منها وتحقيق أهداف الشركة 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام اللباقة والإبداع في حل المشاكل، والتوصل إلى إجماع فيه تشعر جميع الأطراف بالفوز فهم تأثير التنوع والاختلافات الثقافية على المفاوضات توثيق الشروط والقرارات التعاقدية حول الأدوار والمسئوليات لتعزيز الاتفاقات الملائمة والنتائج الإيجابية 	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق نتائج إيجابية في الوقت المناسب من خلال المفاوضات مفاوض أو محكم ناجح يحصل على إجماع دائم من جميع الأطراف من أجل تحقيق حلول تنظيمية ناجحة حساس لتأثير القضايا السياسية والاقتصادية العالمية على المفاوضات عبر الحدود 	<p>٦-٥: التفاوض: التوصل إلى اتفاق بين طرفين أو أكثر لتحقيق أفضل نتيجة للمنظمة وحل مقبول للأطراف المتفاوضة</p>

تابع جدول رقم (٥): الجدارات التي يتضمنها مجال القيادة (IMA, 2019, pp. 35 - 42)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> معارف ومهارات وخبرات محدودة بشأن الأداء وإدارة المواهب 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على مستويات الأداء المرغوب فيها للذات ولفريق العمل فهم أهمية آليات عمل الفريق وأساليب التعامل وإنتاجيتهم فهم أهمية اختيار المواهب وإدارة الأداء المستمرة بالنسبة لنجاح المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> مقابلة واختيار أعضاء الفريق بشكل فعال، ومواءمة المهارات مع المسؤوليات والواجبات تفويض السلطات، وتعزيز الاستقلال، والتماس ردود الفعل من الفريق إدراك الأداء المتميز لفريق، ومكافأة النتائج الإيجابية إعداد تقييمات الأداء السنوية، واستخدام أمثلة ملائمة ومحددة لضمان ردود الفعل بما يفيد الموظفين بشأن الأهداف والأداء التوصية بموارد التطوير المهني اللازمة للتقدم الوظيفي وسد فجوات المهارات 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير ممارسات توظيف واستبقاء فعالة للموظفين تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية التي تتوافق مع أهداف العمل الشاملة خلق جو من الثقة لأعضاء الفريق ل طرح الأسئلة وتقديم الأفكار بحرية تدريب وتطوير الموظفين على تحقيق أهداف الأداء الانخراط في مناقشات المسار الوظيفي والتخطيط لعملية الإحلال والخلافة بالفريق مساءلة المديرين عن أداء فرقهم 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز إدارة المواهب وأهمية التنوع في جميع أنحاء المنظمة وضع خطط الإحلال والخلافة للموظفين الرئيسية في المنظمة تعزيز ثقافة الأداء من خلال توصيل رؤية واضحة وقيم مشتركة إلهام الآخرين من خلال إظهار أهمية العمل الجماعي لتحقيق نتائج أعمال ناجحة تطوير نظم مكافآت وحوافز الأداء لإدارة السلوك، تتسق مع المبادرات الإستراتيجية للمنظمة 	٧-٥: إدارة المواهب: اختيار الأشخاص وتطويرهم والاحتفاظ بهم ومكافئهم لضمان قوة عاملة قوية وأداء ناجح للأعمال

جدول رقم (٦): الجدارات التي يتضمنها مجال القيم وأخلاقيات المهنة (IMA, 2019, pp. 43 - 46)

مستوى المحاسب الإداري					الجدارة
معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير	
<ul style="list-style-type: none"> إدراك وجود المعايير المهنية والسياسات التنظيمية التصرف بطريقة أخلاقية وفقاً للمعايير والقيم والقوانين المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> فهم الحاجة إلى الأخلاقيات المهنية في حالات العمل (مثل السرية والكفاءة والنزاهة والمصداقية) التصرف وفقاً للمعايير والمبادئ المحددة في بيان معهد المحاسبين الإداريين (IMA, 2017) للممارسات المهنية الأخلاقية أو المعايير الأخرى ذات الصلة 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على الصراعات الأخلاقية المحتملة في مسؤوليات الفرد بناءً على إرشادات تنظيمية و/أو مهنية إدراك أهمية القيم الأساسية للمنظمة وكيف تعزيز السلوك الأخلاقي 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي والمساءلة داخل المنظمة تصميم وتنفيذ برنامج الأخلاقيات على مستوى الشركة والسعي المستمر لتحسينه تقديم المشورة وتدريب الآخرين على كيفية تطبيق القواعد الأخلاقية للمنظمة على الحالات المشكوك فيها التي قد تواجههم 	<ul style="list-style-type: none"> لعب دور رئيسي في إنشاء والحفاظ على مزاج أخلاقي مناسب في جميع أنحاء المنظمة توفير الخبرة والعمل كنموذج يحتذى به فيما يتعلق بالصراعات الأخلاقية المعقدة التي تواجهها المنظمات تعزيز سلسلة التوريد الأخلاقية عن طريق إنشاء وإنفاذ السياسات التنظيمية والمعايير الأخلاقية ذات الصلة 	١-٦: السلوك الأخلاقي المهني: الالتزام بمجموعة من المبادئ التوجيهية التي تحكم سلوك الشخص في مكان العمل

تابع جدول رقم (٦): الجداريات التي يتضمنها مجال القيم وأخلاقيات المهنة (IMA, 2019, pp. 43 -46)					
مستوى المحاسب الإداري					
الجدارية	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
٢-٦: التعرف على ومعالجة السلوك غير الأخلاقي، واتخاذ الإجراءات المناسبة	<ul style="list-style-type: none"> إدراك وجود سلوك غير أخلاقي أو نشاط احتيالي في مكان العمل فهم أهمية السلوك الجدير بالثقة 	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على التناقضات الأخلاقية مثل تضارب المصالح أو المواقف التي تيسر عملية الاحتيال إتباع بروتوكولات التقرير المناسبة عند الاشتباه في سلوك غير أخلاقي 	<ul style="list-style-type: none"> المساعدة في تحديد وحل مواقف العمل التي تشمل المآزق الأخلاقية (مثل أهداف المبيعات، وتعويض الحوافز، ونفقات السفر والترفيه) القيام بتطبيق التفكير الانتقادي والعقلية الموضوعية والشك المهني في العمل التعرف على الاختلافات في المعايير الثقافية التي يمكن أن تتداخل مع اتخاذ القرارات الأخلاقية تطبيق السياسات التنظيمية وبيان IMA للممارسة المهنية الأخلاقية على النزاعات الأخلاقية المحتملة 	<ul style="list-style-type: none"> تدريب الآخرين على سياسة أخلاقيات المنظمة، ومفاهيم مثلث الاحتيال [الضغط والفرصة والتبرير]، وبيان IMA للممارسات المهنية الأخلاقية، و/ أو النظم الأخلاقية الأخرى تطبيق الحكم المهني، ومعرفة الاستراتيجيات، وأفضل الممارسات لحل التعارضات الأخلاقية المعقدة التعرف على "الأعلام الحمراء" (*) والمخاطر في المواقف المعقدة التي قد تشير إلى تحريف متعمد مساعدة الآخرين على حل التعارضات الأخلاقية 	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق خبرة الرقابة الداخلية لتصميم الإجراءات التي تقلل من احتمال الاحتيال والتعارضات الأخلاقية تصميم برنامجاً للأخلاقيات والامتثال يتضمن التدريب واتصالات سلسلة التوريد ومؤهلات البائع / العميل قائد معترف به للفكر الأخلاقي تعزيز مهنة المحاسبة والقيم مسئول عن تطبيق روح السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وعبر سلسلة التوريد
(*) الأعلام الحمراء Red Flags هي المواقف أو الظروف المختلفة التي أثبتت على مر السنين أنها عوامل تساهم في الاحتيال والإهدار وإساءة الاستخدام					

تابع جدول رقم (٦): الجداريات التي يتضمنها مجال القيم وأخلاقيات المهنة (IMA, 2019, pp. 43 -46)					
مستوى المحاسب الإداري					
الجدارية	معارفه محدودة	معارفه أساسية	معارفه تطبيقية	ماهر	خبير
٣-٦: المتطلبات القانونية والتنظيمية: تنفيذ إسر التوجيه المنظمة بنزاهة، والالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير	<ul style="list-style-type: none"> التقيد بالبيئة القانونية والتنظيمية للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> فهم ضرورة المتطلبات القانونية وربطها بحماية المصلحة العامة 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم التوجيه للموظفين بشأن تحديد النزاعات القانونية والتنظيمية إدارة عملية الالتزام بقواعد العمل والسلامة واللوائح التجارية الأخرى بروح ونص القانون إدارة عملية الالتزام بالقوانين واللوائح ومتطلبات الإبلاغ الخاصة بالصناعة 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم وتنفيذ البرامج والسياسات والإجراءات لضمان التقيد بالقوانين واللوائح القيام باتخاذ القرارات الأخلاقية طبقاً لمسئوليته عندما تتعارض القوانين و/أو اللوائح أو تكون غير واضحة 	<ul style="list-style-type: none"> قيادة جهود الالتزام بأنظمة العمل المعقدة والمتناقضة في بعض الأحيان بروح حماية المصلحة العامة (مثل، قوانين الضرائب، قوانين الرشوة، قانون الممارسات الفاسدة، لوائح حماية البيانات العامة، قوانين مكافحة غسل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب)