

كتاب

أثر المحاسبة الإدارية في الموازنة
بين السيولة والربحية

تأليف

د. محمد يحيى محمد فاشر النجومي

الطبعة الأولى

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

الإستهلال

قال الله عز وجل :

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

،،،،،،،، صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا الكتاب المتواضع إلي صاحب التقى والزمان سيدنا محمد
عليه أفضل الصلاة والسلام
أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلي من جعل الله الجنة تحت أقدامها
وإقترن رضاها برضى الرحمن وإرتبطت طاعتها بطاعة الخالق الديان
والدتي الكريمة حفظها الله وبارك في عمرها

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلي من يسر لي طريق العلم وعلمني
حب العمل والصبر والمثابرة إلى قدوتي الدائمة في الحياة، إلي نبراس
العطاء المبذول ومعلمي الأول والذي رحمه الله بوسع رحمته

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلي زوجتي الصابرة وأبنائي وكل أفراد
عائلي إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل القيم من قريب
وبعيد

إليهم جميعاً أهدي هذا الكتاب المتواضع حباً وعرفان

رسالة الكتاب

الحمد لله الذي أنار قلوب عباده المتقين بنور كتابة المبين ،
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وأشرف خلق الله أجمعين ، سيدنا محمد
المبعوث رحمة للعالمين ، وعلى آله وصحبه الأبرار ومن تبعهم بإحسان إلي
يوم الدين .

تقوم فكرة هذا الكتاب إلي إلقاء الضوء على أساليب المحاسبة الإدارية
الحديثة في الموازنة وربطها بالسيولة والربحية وأثار ذلك على تطوير الأداء
المحاسبي وإظهار التقارير والقوائم المالية المنشورة ذات جودة ومصداقية
التي تفصح عن تنبؤات الإدارة بالأرباح المستقبلية ومساهمة الإفصاح
المحاسبي عن هذه التنبؤات في تحقيق فاعلية القرارات الإستثمارية التي
يتخذها المستثمرين في السوق لذلك تعتبر مؤشرات السيولة والربحية جانباً
مهماً في الحفاظ على حالة مالية صحية لأي عمل تجاري ومعلوم أن العلوم
الإنسانية شهدت تطوراً كبيراً من هنا كانت الحاجة الي وسائل و اتجاهات
حديثة في إدارة العملية المالية من خلال أعمال الشركات والمؤسسات المالية
العاملة في المجال المالي حتى تستطيع الإدارة تحقيق أهداف المنشأة لابد
من القيام بعمليات التخطيط المسبق والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية ، كما
أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطط
الموضوعة من قبل الإدارة استخدم الإنسان الموازنة منذ زمن بعيد في تنظيم
حياته وترشيدها وتطويرها واستخدامها في المؤسسات لتحقيق الأهداف
الاقتصادية والاجتماعية كما إرتبطت بالمفهوم الحديث للإدارة في
المشروعات الاقتصادية وبرغم من حداثة العهد بها في الفكر المحاسبي إلا
أنها ذات أصول فكرية وتطبيقية في الفكر الإسلامي حيث تعتبر الموازنة
التي وضعها نبي الله يوسف عليه السلام في مصر الفرعونية لموازنة إنتاج
واستهلاك القمح في سنوات القحط والرخاء من أقدم الموازنات.

سائلين الله عز وجل التوفيق والسداد

الإطار النظري

تمهيد :

المحاسبة الإدارية بصفة عامة، لم تكن بمنأى عن العلوم الأخرى في مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في بيئة العولمة من أحدث التطورات في مجال المحاسبة الإدارية ، كانت منذ عقد الثمانينات من القرن الماضي وطبقتها العديد من المنشآت في الولايات المتحدة وكندا وأوروبا خصوصاً في قطاع الصناعة الأمر الذي استوجب إعادة التقييم من قبل الإدارة العليا في وضع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وترجمة هذه الأهداف إلى وسائل وخطوات قابلة للتطبيق لكي تصبح المنشأة أكثر قدرة على المنافسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال موازنات تخطيطية تحدد مسبقاً أوجه النشاطات المختلفة والأداء المطلوب من قبل الإدارات المختلفة في المنشأة .

من هنا جاءت فكرة الكتاب من أجل تسليط الضوء على الإتجاهات الحديثة في الموازنة وربطها بالسيولة والربحية وأثار ذلك على تطوير الأداء المحاسبي والقوائم المالية في الشركات ومعلوم أن العلوم الإنسانية شهدت تطوراً كبيراً لذا أصبحت هنالك حاجة ملحة لمجابهة ومسايرة هذا التطور العلمي في العصر الحديث والأعمال المالية والتجارية ليس بمعزل عن هذا التطور، لذلك كانت الحاجة الي وسائل وإتجاهات حديثة في إدارة العملية المالية من خلال أعمال الشركات والمؤسسات المالية العاملة في المجال المالي لهذا تتلخص خطة الكتاب على الآتي :

(1) **المشكلة** : تتعرض الشركات التجارية لخطر الإفلاس والخسائر وعدم القدرة

على المنافسة في سوق العمل التجاري وذلك من جراء العمل غير المؤسس في ظل تقلب الأسواق التجارية لذلك كانت الحاجة في كيفية إعداد الموازنة بأساليب واتجاهات عصرية متطورة تدعمها سيولة تعود بعائد ربحي مضمون من خلال دراسة مرحلية يضمن لها النمو المضطرد والاستمرارية في سوق

العمل التجاري .

(٢) **الأهداف** :إلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة للموازنة بين السيولة و الربحية تحليل القوائم المالية واستنتاج نسب السيولة والربحية للشركات التجارية معرفة مدى قدرة الشركات التجارية في توظيف أموالها من خلال إعداد موازنة بالأساليب الحديثة تضمن تدفق السيولة لتلك الشركات ثم النظر بعد ذلك في ربحية تلك الشركات من خلال منظومة متكاملة مع بعضها البعض اتخذت فيها كافة الأساليب والاتجاهات الحديثة وفق معطيات بعينها تمثلها الموازنة - السيولة - الربحية.

(٣) **الأهمية** : تعد السيولة عمدة العمل التجاري بل هي ركيزته التي يقوم عليها لذلك كان لا بد لهذا المرتكز من عمل متطور يضمن استمراريته وذلك بإعداد موازنة تحقق منفعة (ربحية) يستفيد منها أصحاب العمل التجاري على مستوى الأفراد والشركات ويستفيد منها المجتمع والمؤسسات المالية بصفة عامة وذلك من خلال النظر لما تقدمه تلك الشركات التجارية من إتاحة فرص عمل للبعض ومساهمتها في فتح باب الاستثمارات والمحافظة على توازن السوق التجاري ودفع الاقتصاد الوطني.

(٤) **الفرضيات** : زيادة رأس المال العامل في الشركة يؤدي إلي توفير السيولة وتعظيم الربحية عدم إتباع المبادئ الأساسية للاستثمار هو السبب الأساسي في التعثر المالي في الشركات التجارية والذي ينعكس بدوره على الربحية ، عدم إدارة سيولة الشركات بكفاءة يؤثر على ربحيتها وسيولتها.

(٥) **المنهجية** : يستعين الباحث في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بأخذ عينات لبعض الشركات التجارية لمعرفة تطبيق الاتجاهات في إعداد الموازنات لهذه الشركات .

الدراسات السابقة :

(١) دراسة غازي (١٩٩٩) ^(١) :

ملخص الدراسة : هدفت الدراسة للتعرف على السيولة المصرفية ومكوناتها و تحديد مجال دراستها ومن ثم التعرف على العناصر التي تؤثر فيها و الأساليب العلمية لإدارة السيولة في ضوء الإطار النظري الذي تم تحديده .

من أهم النتائج : تنوعت مصادر الأموال في البنوك السودانية ولم تفلح البنوك السودانية في زيادة رأس مالها وذلك لظروف الاقتصاد الوطني، استخدامات الأموال تستهدف في إدارة البنوك بتحقيق الربحية والسيولة معاً وقد عملت البنوك السودانية على تحقيق التوازن المطلوب بينها وذلك بانتهاج مدخل الأولويات لتوظيف أموالها وبما أن أولوية السيولة أعلى من أولوية الربحية فقد استخدمت أولوية السيولة على معظم موارد البنك.

أهم توصيات الدراسة : زيادة موارد البنوك الداخلية والمتمثلة في رأس المال والاحتياطيات لتحقيق الاستقرار النقدي للبنك الاهتمام بتنفيذ صيغ التمويل بين البنوك وضمان عدم تعرضها لمخاطر نقص السيولة ، الاهتمام بتوفير المعلومات الدقيقة عن السيولة المصرفية وتحليلها لتسهيل اتخاذ القرار ، ركزت الدراسة على ادارة السيولة المصرفية الأساليب والعناصر المؤثرة فيها بينما تركزت دراسة الباحث في الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الادارية في الموازنة بين السيولة والربحية .

(٢) دراسة سيد أحمد (٢٠٠٠م) ^(٢) :

ملخص الدراسة : المقدمة يهدف البحث إلى تقييم كفاءة البنوك التجارية في الموازنة بين إدارة السيولة النقدية وتحقيق الربحية وفي الإطار النظري تم مناقشة الأسس النظرية التي تحكم عمل البنوك وتحقيق أهدافها وفي الإطار

^(١) دارة السيولة المصرفية والأساليب والعناصر المؤثرة فيها من وجهة نظر الوحدة بالمصرف دراسة تطبيقية على المصارف السودانية في الفترة ١٩٩٥م ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ١٩٩٩م .

^(٢) تقييم كفاءة البنوك التجارية السودانية في الموازنة بين إدارة السيولة النقدية وتحقيق الربحية بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، إعداد سيد أحمد أحمد عبد العزيز خيري جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٠.

العملي تم تحليل السيولة النقدية والربحية من خلال القوائم المالية لعدد ثلاث بنوك من البنوك السودانية .

من أهم النتائج : أتضح من خلال التحليلات عدم وجود آلية دائمة بالبنوك التجارية لقياس وتقييم السيولة النقدية والربحية قد أثر سلباً على إدارة السيولة النقدية والربحية في البنوك التي شملها البحث، أتضح أن البنوك التجارية تواجه مشكلة شح أو انعدام السيولة النقدية لعدة عوامل أبرزها استقلال الموارد المتاحة بطرق غير صحيحة وسحوبات العملاء المفاجئة وبمبالغ كبيرة وتغيير التمويل الممنوح ، إن النظم المالية والإدارية المطبقة في البنوك التجارية غير فعالة ويرجع ذلك لعدم قدرتها على توفير المعلومات المحاسبية لتنظيم السيولة النقدية وتحديد الربحية.

أهم توصيات الدراسة : ضرورة خلق آلية دائمة بالبنوك التجارية تعنى بتقييم وقياس السيولة النقدية والربحية يمكن أن يتم باستحداث إدارة متخصصة تعمل على إدارة التدفقات النقدية بصورة متكاملة يجب توفير المعلومات المالية المناسبة وبالسرعة المطلوبة لإدارة الشؤون المالية بالبنوك مما يستدعى مراعاة تطبيق النظم المالية والمحاسبية السليمة الفعالة ،حتى يتم تفعيل دور الموارد الداخلية بالبنوك وخاصة رأس المال العامل لاستقرار السيولة النقدية وحماية حقوق المودعين يجب رفع رؤوس الأموال العاملة و احتجاز المزيد من الأرباح. ركزت الدراسة على تقييم كفاءة البنوك التجارية السودانية في الموازنة بين إدارة السيولة النقدية وتحقيق الربحية بينما، ركزت دراسة الباحث على الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية في الموازنة بين السيولة والربحية .

(٣) دراسة هيثم (٢٠٠٠م)^(١) :

ملخص الدراسة : يعد التحليل المالي أداة معاصرة في تقييم أداء المؤسسات حيث أن استخدامه في الوطن العربي في مجال البنوك مازال حديث العهد فالقوائم المالية لوحدها وبوضعها الخام لا تمكن إدارة المؤسسة من رقابة الأداء إلا بعد إعادة صياغتها في شكل مؤشرات مالية ذات مغزى محدد و دلالة معينة لتشخيص سمات ومتغيرات الأداء وقد ثبت في حالة شركة أجب من خلال الدراسة والتحليل أنه عند عدم تطبيق عملية التحليل المالي على القوائم المالية للشركة يؤدي ذلك إلى انفلات زمني في التسديد للقروض فيما يعرف بالتعثر في الديون وثبت أن بنك البركة بتخصيصه إدارة مالية تهتم بالتحليل المالي قد أدى إلى تطور البنك من سنة إلى أخرى.

من أهم النتائج : من خلال التحليل الذي أجرى على شركة أجب يتضح أنه هناك ارتفاع في نسبة الديون المتعثرة من ٩٧% إلى ١٠٥% ، وهذا يعنى أن الشركة تعتمد في تمويل نشاطاتها على الأموال المقترضة . وجد الباحث أن بنك البركة قد حقق نمو متوازن في مصادر الأموال وفي استخداماتها بشكل عام،حسن تركيبة الودائع مما يتيح للبنك تفادى مخاطر المسحوبات المفاجئة لحد ما .

أهم توصيات الدراسة : العمل على توسيع قاعدة المتعاملين سواء في الودائع أو القروض أو السلفيات حتى لا يستأثر عدد قليل من العملاء بنسب كبيرة من ودائع أو قروض البنك وبالتالي يتعرض البنك لهزات مالية نتيجة سحب هذا القدر من الودائع أو لتعثر سداد هذا القدر من القروض ، تأمين معاملات البنك الخارجية بالمتابعة اليقظة لكل ما يدور في أسواق النقد العالمية ومراجعة عمليات المضاربة على العملات ووضع السياسات الكفيلة بتخفيض وتقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك إلى أدنى حد

(١) التحليل المالي للأغراض المصرفية (دراسة عملية لبنك البركة وشركة أجب السودانية المحدودة) ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في البنوك جامعة السودان إعداد :هيثم أحمد عثمان محمد - سبتمبر ٢٠٠٠م .

ممكن ، ركزت الدراسة على التحليل المالي للأغراض المصرفية بينما ركزت دراسة الباحث على الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الادارية في الموازنة بين السيولة والربحية .

(٤) **دراسة محمد (٢٠٠١)** (١) :

ملخص الدراسة : تمت دراسة النسب المالية لعدد أربعة بنوك وهي بنك الخرطوم وبنك النيلين وبنك فيصل الإسلامي وبنك الشمال الإسلامي و تتحصر مشكلة البحث في ضعف التخطيط المالي والتدني في الرقابة المالية الشيء الذي أدى إلي الانخفاض في معدل الربحية والتي تعتبر الحفز الأول لدي المودعين والمساهمين باستمرار في التعامل مع البنك .

من أهم النتائج : تستخدم في : النسب المالية في البنوك المختارة بصوره واضحة، يستفاد من النسب المالية في عمليات التخطيط المالي والرقابة المالية في البنوك المختارة بالرغم من مساعدة أسلوب التحليل المالي بالنسب المالية للتخطيط المالي إلا انه غير كافي وذلك لاعتماده علي بيانات الحسابات الختامية التي تعتمد لخطه معينه .

أهم توصيات الدراسة : أوضحت النتائج أن هنالك بنكان لديهما سيوله اقل من البنوك الأخرى هما بنك النيلين وبنك فيصل الإسلامي ولذلك يجب تسهيل بعض الأصول، ركزت الدراسة على تطبيق أساليب النسب المالية في المصارف السودانية بينما ركزت دراسة الباحث على الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية في الموازنة بين السيولة والربحية .

(٥) **دراسة محسن ٢٠٠٦م** (٢) :

ملخص البحث : السيولة النقدية أثرها علي معاملات الجهاز المصرفي في محاولة جذب السيولة المتداولة خارج المصارف والمحافظة علي الموجود

(١) تطبيق أساليب النسب المالية في المصارف السودانية دراسة حالة بنك الخرطوم والنيلين و فيصل الإسلامي وبنك الشمال الإسلامي

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعه السودان/ إعداد: محمد عبد الحميد /فبراير (٢٠٠١م).

(٢) اثر مشكلة السيولة النقدية الموارد والاستخدامات في الجهاز المصرفي (دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الإسلامي ، بحث تكميلي

لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية إبراهيم فضل المولي البشير (٢٠٠٥م) .

داخل المصارف يمكن القول في عملية المصرف الحديث لعملية جذب مزيد من الودائع ولكن في هذا البحث يمكن تعديل التسمية بعملية إعادة السيولة النقدية المتداولة خارج قنواتها الرئيسية إلى مجراه الرئيسي وذلك من خلال وسائل إجرائية يتم إتباعها وفق السياسات النقدية المفروضة مما يتم استخدام الأمثل والكفاء لهذه الموارد حسب الأولويات والضوابط المنظمة لمنح عملية التمويل .

من أهم النتائج : عدم فعالية الجهاز المصرفي في معالجة مشاكل السيولة من خلال الاحتفاظ بها داخل القطاع المصرفي تخلف المصارف في استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات لعملائها مع ارتفاع تكاليف الخدمات المتاحة من ما يؤدي إلى هروب كثير من الزبائن والاحتفاظ بودائعهم خارج الجهاز المصرفي .

أهم توصيات الدراسة : ضرورة التنسيق بين قنوات وأدوات السياسة النقدية ومناقشة السياسة المراد إتباعها و التي يصدر إنفاذها عبر هذه القنوات أي المصارف من خلال توجيهات البنك المركزي في محاولة للوصول للعلاج الناجح للانقلابات التي تحدث في الجهاز المصرفي من خلال تفضيلات السيولة المختلفة تفعيل الدور التنقيفي للجمهور المتعامل عبر الجهاز المصرفي حول الاحتفاظ بالنقود عاطلة خارج الجهاز المصرفي والدور الذي تقوم به المصارف من خلال تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني التزام المصارف بزيادة رأسمالها إلى الحد الذي يمكنها من الاستقرار النقدي في تقديم خدماتها المصرفية دون الحاجة إلى تأثير ودائع عملائها بمخاطر العجز عن مقابلة المدفوعات النقدية وذلك من خلال الاندماج المصرفي فيما بينها أي المصارف المحلية . ركزت الدراسة على أثر مشكلة السيولة النقدية الموارد والاستخدامات في الجهاز المصرفي بينما، ركزت دراسة الباحث على الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية في الموازنة بين السيولة و الربحية.

الفصل الأول

المبحث الأول: مفهوم و أهداف
المحاسبة الإدارية

المبحث الثاني: الإتجاهات الحديثة
للمحاسبة الإدارية

المبحث الأول

مفهوم وأهداف المحاسبة الإدارية

تمهيد :

مهنة المحاسبة كعلم اجتماع تطورت تبعاً لتطور المجتمعات البشرية وحاجاتها الاقتصادية فعندما كانت المجتمعات البشرية بسيطة همها الأول كسب المعيشة اليومية كانت الحاجة لعلم المحاسبة محدودة ولم تتعدى وظيفتها قيد الممتلكات من أجل حصرها والحفاظ عليها من الضياع وعندما تطورت المجتمعات البشرية وأصبح هناك تعامل تجاري واسع ، أصبحت للمحاسبة وظيفة أخرى هي المراقبة والتخطيط ونتيجة للثورات الصناعية في أوروبا وازدياد حجم المشروعات وتشعب أنشطتها الإقتصادية تكونت شركات الأموال وانفصال الإدارة عن الملكية فيها أصبحت الحاجة أكبر لتحليل وقيد العمليات المالية المتعددة وإحكام الرقابة الداخلية والخارجية عليها، قامت أجهزة المحاسبة بتزويد المعلومات الملائمة والتي من شأنها تسهيل مهمة هؤلاء المهتمين بالأمر ونتجه لازدياد المنافسة بين المنشآت الاقتصادية وتطور النظريات الحديثة في الإدارة مثل نظرية " تايلور " أصبحت الحاجة ماسة لوجود نظام محاسبي موجه لخدمة أغراض الإدارة يسمى هذا النظام بالمحاسبة الإدارية.

يرجع ظهور تعبير (المحاسبة الادارية) الي عام ١٩٥٠م ، عندما قام مجلس الانجلو الامريكي للكفاية الإنتاجية بتشكيل فريق تحت اسم فريق المحاسبة الادارية ونشر تقريره بعنوان المحاسبة الادارية لهذا تعتبر المحاسبة الادارية فرع حديث نسبيا من فروع المحاسبة ظهرت استجابة لحاجة الادارة العملية الحديثة الي نوع معين من المعلومات المحاسبيه اللازمه لاغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات فقد طوعت المحاسبه اساليبها ووظائفها لتساعد في حل المشاكل الادارية المعاصرة من خلال المحاسبة الادارية تهتم المحاسبة الادارية بتقديم المعلومات للمديرين بمعنى انها تقدم هذه

المعلومات للمسؤولين داخل المنظمة والقائمين على إدارة ورقابة أعمالها، أما من الناحية الأكاديمية فقد ازداد الاهتمام في المحاسبة الإدارية في النصف الثاني من القرن الحالي فكتبت المقالات التي أبرزت دور المحاسبة الإدارية وأهميتها الكبرى للإدارة وقامت بعض جمعيات ومعاهد المحاسبة في الولايات المتحدة وبريطانيا بالتركيز الواضح على المحاسبة الإدارية إلى جانب محاسبة التكاليف والفروع الأخرى .

الإطار النظري للمحاسبة الإدارية وتحليل سلوك التكاليف :

أولاً. مفهوم المحاسبة الإدارية وبيان أهدافها وخصائصها وعلاقتها بالعلوم الأخرى⁽¹⁾ :

لقد اختلف الكتاب المحاسبون في تعريف المحاسبة الإدارية وقد نتج ذلك الإختلاف من وجهات النظر التي تتبع عند التعريف فقد يهتم التعريف ببعض الجوانب ويهمل جوانب أخرى ثم يأتي تعريف آخر يهتم بالجوانب المهملة ويترك جوانب أخرى وهكذا الحال في مجال العلوم الإجتماعية بصورة عامة تتعدد التعاريف للمجال العلمي الواحد من تلك التعريفات التي ذكرت في مجال المحاسبة الإدارية نذكر الآتي : يرى الدكتور محمد على شحاتة أن المحاسبة الإدارية هي (تطوير لبيانات المحاسبة المالية وإعادة عرضها بالطريقة التي تتطلبها إدارة المشروع) ، أما الدكتور متولي عامر فقد عرف المحاسبة الإدارية بأنها (المحاسبة الإدارية تبحث في دراسة البيانات المحاسبية اللازمة للإدارة) والبيانات الإدارية اللازمة للمحاسبة وإدماج الاثنين في إطار عام ترتكز أركانه على التخطيط لأعمال المشروع والرقابة على تنفيذ هذه الأعمال وهذا الإطار العام يقوم بخدمة تنفيذ نشاط المشروع تحقيق أهدافه بأقل تكلفة أكثر كفاية وإنتاجية وريحية ممكنة ، أما Horngren و زملاؤه فقد وصف المحاسبة الادارية بأنها (النظام الكمي للمعلومات في

(1) د. مؤيد محمد الفضل ود. عبد الناصر إبراهيم ، المحاسبة الإدارية ، عمان ، ساحة الجامع الحسيني ، شرق البتراء ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ط ٢٠٠١ ، ص ٣ .

معظم المنشآت يهدف الي اىصال المعلومات الي المديرين لغايات التخطيط ومراقبة العمليات الروتينية ووضع السياسات المختلفة) .

أما جمعية المحاسبة الأمريكية (American Accounting Association) فقد عرفت المحاسبة الإدارية من خلال بيان المصادر الأساسية لنظرية المحاسبة بأنها المحاسبة الإدارية هي تطبيق للأساليب الفنية المناسبة والمفاهيم العلمية في تشغيل البيانات الفعلية والمتوقعة والمتعلقة بالمشروع لمساعدة الإدارة في التخطيط وتحديد الأهداف الاقتصادية وفي اتخاذ القرارات الإدارية فهي تشمل على المفاهيم والأساليب اللازمة للتخطيط الفعال والمفاضلة بين البدائل والرقابة وتقويم الأداء.

من ناحية أخرى فإن الدكتور منير محمود سالم عرف المحاسبة الإدارية بأنها (نظام القرارات وتقوم المحاسبة الإدارية بإمداد الإدارة بمجموعات مختلفة من البيانات التي تناسب كل هدف من هذه الأهداف من خلال عرض تلك التعريفات لاحظ الكاتب أنها تركز في عملية اتخاذ القرارات اعتماداً على المعلومات الملائمة لذلك يمكن أن نجعل تلك المفاهيم في تعريف شامل للمحاسبة الإدارية على النحو الآتي :

المحاسبة الإدارية فرع من فروع علم المحاسبة تهتم بتوفير المعلومات الملائمة والمناسبة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وبحوث العمليات حتى تساعد الإدارة في القيام بوظائفها الرئيسية من تخطيط ورقابة وتنسيق وتقويم الأداء بغرض اتخاذ القرارات التي تمكن من تحقيق أهداف المنشأة الاقتصادية والاجتماعية بأقل تكلفة وأكبر عائد^(١).

ثانياً - أهداف المحاسبة الإدارية :

تحتاج المسؤولية الادارية وعلي مختلف المستويات معلومات كمييه تفصيليه من المحاسبه الماليه ومحاسبه التكاليف لكي يقوم المحاسب الاداري علي

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، دراسات في الاتجاهات المعاصرة في المراجعة ، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية ، ٢٠٠٥م ، ص١٥ .

تصنيف وتوبيخ هذه المعلومات لإستخلاص المفيد والنافع منها لتقديمها الي الجهات الاداريه المختلفه بهدف تحقيق الاتي :

- **تخطيط العمليات الإقتصادية .**
- **الرقابة علي العمليات الإقتصادية .**
- **حل المشاكل التي تواجه الادارة في اعمالها اليومية .**

وأيضاً من خلال المفاهيم السابقة التي عرضناها للمحاسبة الإدارية يمكن تحديد أهدافها في الآتي :

(١) توفير المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التخطيط السليم لأهداف المنشأة .

(٢) توفير المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالتكاليف والأرباح المستقبلية وذلك في ظل توافر عوامل الإنتاج والتشغيل بكميات محددة .

(٣) توفير المعلومات التي تمكن الإدارة من القيام بوظيفة الرقابة : وحيث أن الرقابة متعلقة بمتابعة تنفيذ الخطة والتأكد من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة فإن المحاسبة الإدارية تستخدم أسلوب الموازنات التخطيطية لتحقيق هذا الهدف وذلك بإعداد الجداول التقديرية الخاصة بالمبيعات والإنتاج والمخزون والموازنة المالية.

(٤) توفير المعلومات الملائمة لعلمية تقويم الأداء^(١) : إن عملية تقويم الأداء هي عبارة مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي أي مقارنة بيانات الموازنة التخطيطية بما هو منجز فعلاً وهنا تظهر الانحرافات والتي يجب تحليلها سواء كانت سالبة أو موجبة وتحديد أسباب حدوثها والمسؤولين عنها بحيث تشجع الإنحرافات الموجبة وتعالج الإنحرافات السالبة حتى لا يتكرر حدوثها.

(٥) توفير المعلومات التي توضح الآثار المختلفة المترتبة على السياسات الإدارية على نشاط المنشأة وإبراز ذلك في شكل كمي وقيمي .

(١) أ.د. محمد مطر ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي الائتماني ، دار وائل للنشر والطباعة ٢٠٠٣م ، ص ٦٥ .

٦) توفير المعلومات التي تمكن من إعداد قائمة التدفقات النقدية (Cash Flows Statement) خلال فترة التشغيل وذلك طبقاً لما يتم الحصول عليه من بيانات عن طريق الإدارات المختلفة بالمنشأة .

٧) توفير المعلومات الملائمة التي تمكن من تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وذلك بتحديد مسؤولية كل فرد داخل المنشأة والمهام الموكلة إليه حتى يمكن محاسبته عند التقصير أو تحفيزه عند إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية.

خصائص المحاسبة الإدارية :

تهتم المحاسبة الإدارية بجميع التفاصيل الناتجة عن تحليل العمليات تركز المحاسبة الإدارية على الأحداث الفعلية التي تمت في الماضي كما تركز أيضاً على الأحداث المنتظرة في المستقبل تهتم المحاسبة الإدارية بجميع العمليات التي تتم في المشروع سواء كانت مالية أو غير مالية تستخدم المحاسبة الإدارية الأساليب الإحصائية والرياضية والعلمية لتحليل النتائج^(١)، وإعداد البيانات والمعلومات اللازمة لترشيد القرارات الإدارية تقوم المحاسبة الإدارية بترجمة وتقويم النتائج في ضوء الأهداف المرسومة لنشاط المشروع وايضا تتصف المحاسبة الإدارية بعدة خصائص يمكن إجمالها في الآتي^(٢) :

- طبيعة بياناتها تتعلق بالماضي والحاضر والمتقبل .
- السرعة في توفير البيانات .
- التضحية بالدقة المحاسبية .
- التميز بالرونة .
- ترجمة وتقويم النتائج .

فيما يلي شرحاً لتلك الخصائص : طبيعة البيانات تتعلق بالماضي والحاضر و المستقبل يتضح ذلك من أن المحاسبة الإدارية تهتم بالأحداث الفعلية في

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٦٥ .
 (٢) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، المحاسبة الإدارية ، ط ١٠ ، ١٤٣٢ هـ - ٢٠١١ م ، ص ٣٥ .

الحاضر بالإضافة إلى أحداث الماضي والتنبؤ بما يحدث مستقبلاً من أحداث تؤثر على نتائج أعمال المنشأة .

أولاً - السرعة في توفير البيانات :

في هذا الجانب تقوم المحاسبة الإدارية بتقديم البيانات الفورية للإدارة حتى تتمكن من تأدية مهامها في الوقت المناسب فهي تقدم بيانات يومية أو أسبوعية أو شهرية من أجل أن تكون الإدارة على علم تام ومستمر بمجريات الأحداث داخل المنشأة .

ثانياً - التضحية بالدقة الحاسبية :

فالمحاسبة الإدارية تضحي إلى حد ما بالدقة المحاسبية حيث تستخدم جميع الوسائل الإحصائية في تحليل البيانات المحاسبية حتى تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب ولذلك فإن بياناتها أقل دقة من بيانات المحاسبة المالية .

ثالثاً - التميز بالمرونة :

يعتبر نظام المحاسبة الإدارية أداة مرنة يتكيف تبعاً لمتطلبات الإدارة و الظروف الاقتصادية وبالتالي تكفل لها هذه المرونة الإستجابة لكافة متطلبات المشروع المختلفة في جوانبه المتعددة .

رابعاً - ترجمة وتقويم النتائج :

تختص المحاسبة الإدارية بدراسة نتائج الأعوام المتعاقبة ومقارنتها مع بعض بهدف تحديد الانحرافات ومعالجتها بالإضافة إلى التغذية العكسية لعملية التشغيل السابقة .

علاقة المحاسبة الإدارية بالعلوم الأخرى :

العلاقة بين المحاسبة الإدارية والعلوم الإدارية يمكن إيضاح العلاقة بين المحاسبة الإدارية وعلم الإدارة عن طريق الربط بين وظائف المحاسبة و وظائف الإدارة علي النحو التالي^(١):

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ١٥ .

- **التخطيط** : يتم عمل الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية .
- **التنظيم والتنسيق** : يتم تصميم النظم المحاسبية .
- **النتفيذ والمتابعة** : ويتم تسجيل الاحداث المالية .
- **الاشراف الاداري** : يتم بناء انظمة المراقبة الداخلية .
- **الرقابة واتخاذ القرار**: ويتم دراسة التقارير الرقابية ودراسة التحليل المالي والمحاسبي .

يتضح من النقاط السابقة أن هنالك علاقة توازنية بين وظائف كل من المحاسبة الإدارية والإدارة ، يلاحظ الكاتب أن هنالك اختلاف بين المحاسبين فيما إذا كانت المحاسبة الإدارية تعد فرعاً مستقلاً عن فروع المحاسبة الأخرى أم أنها مجال من مجالات محاسبة التكاليف لذا لابد من تحديد علاقة المحاسبة الإدارية بالعلوم الأخرى على النحو الآتي :

- **علاقة المحاسبة الإدارية بالمحاسبة المالية** .
- **علاقة المحاسبة الإدارية بعلم الإدارة** .
- **علاقة المحاسبة الإدارية بمحاسبة التكاليف** .
- **علاقة المحاسبة الإدارية بعلم الاقتصاد** .

اساليب المحاسبة الإدارية :

تهدف الى تحقيق أهداف العمل ، توجد عدة أساليب تمثل المحاسبة الإدارية المستحدثة نذكر منها ⁽¹⁾ :

١. التحليل الحدي Marginal analysis :

يقيم هذا الأسلوب أرباح المنتج بالمقارنة بتكاليفه. بتطبيق التحليل النقدي يدرك المحاسب الإداري نقطة السعر Price Point والتي يحدد منها سعر منتجك ليظل كمنافس في السوق مع الإحتفاظ بهامش الربح المستهدف كما يمكن تحديد النسبة التي يمثلها كل منتج من إجمالي المبيعات .

(1) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ١٧ .

٢. تحليل القيود Constraint Analysis :

يحلل هذا الأسلوب قيود التكلفة وهي حدود مالية لا يمكن تخطيها في الإنتاج كما يحلل قيود الأرباح وهي التي تمثل التوقع الأدنى للأرباح من المساهمين والشركاء وغيرهم من أصحاب المصلحة فتحدد المشكلات والمعوقات المادية والمعنوية في الحالتين لتبدأ في التعامل معها وتعمل على حلها كما يعين تأثير هذه القيود على التدفق النقدي والإيرادات و الأرباح .

٣. الموازنة الرأسمالية Capital Budgeting :

لإجراء قرارات خاصة بالموازنة يحدد المحاسب الإداري القيمة الصافية المتاحة للتدفق النقدي ومعدلات العائد الداخلي يساعدك هذا ويساعد المديرين في القرارات المتعلقة بالموازنات من خلال هذا الأسلوب يساعدك المحاسب الإداري في تحديد فترة استرداد رأس المال والقيمة المتوقعة التي تمثل معدل الاسترداد.

٤. تكلفة المخزون Inventory Valuation :

بتطبيق أسلوب تكلفة المخزون يمكنك معرفة التكاليف الواقعية لإصدار منتج أو خدمة ما فيتضمن التكاليف المباشرة والنفقات العامة Overhead غير المرتبطة بحجم إنتاج معين كما أن هذا الأسلوب يحدد قيمة المخزون غير المباع أثناء إعداد التقرير المالي .

٥. تحليل الاتجاه Trend Analysis :

من خلال تحليل المبيعات والأرباح، يمكن معرفة التغيرات التي تأثرت بها تكاليف إصدار كل منتج فمن الممكن وقوع حالة تشابه كما حدث مع شركة كولجيت حيث زادت المبيعات بنسبة ١٦.٣% وانخفضت الأرباح بنسبة ٢٠.٣%، يعني هذا زيادة تكلفة الإنتاج وأخذها حصة من هامش الربح ينفذ هذا التحليل المحاسب الإداري مع كل منتج فيساعدك في معرفة الإجراء السليم الذي ينبغي اتخاذه.

٦. نسب الرفع المالي Financial Leverage Metrics :

يعبر الرفع المالي عن قدرات الشركة في توفير موارد تمويلية من خلال الأقتراض لهذا تعد نسب الرفع المالي من المؤشرات التي تدل على مدى إمكانية الشركة لسداد قروضها فهي تتضمن نسب إجمالي القروض إلى رأس المال يطبق هذا الأسلوب المحاسب الإداري بمراجعة جدول الموازنة العامة تساعد مقاييس الأداء مثل العائد على حقوق المساهمين ونسبة الدين إلى حقوق المساهمين والعائد على رأس المال المستثمر الإدارة على تحديد المعلومات الأساسية حول رأس المال المقترض .

مقارنة بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية^(١) :

عند دراستنا للمحاسبة الإدارية لاحظنا أنها تختلف عن المحاسبة المالية كثيرا ولمساعدة القارئ على التحول من دراسة المحاسبة المالية الى دراسة المحاسبة الإدارية فانه مع التسليم بوجود أوجه تشابه معينة بينهما الفروق بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية يمكن تحديد فروق بين المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية فالمحاسبة الإدارية تحرص علي :

- التركيز علي تقديم المعلومات للاستخدام الداخلي للمديرين .
- التركيز أكثر علي المستقبل .
- التأكيد علي ملامة ومرونة البيانات .
- عدم التركيز كثيرا علي دقة البيانات بقدر التركيز علي البيانات غير المالية
- التركيز علي قطاعات التنظيم أكثر من النظر الى المنظمة ككل .
- استخدام أفرع العلوم الاخرى بشدة .
- لاتحكمها المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً .

(١) د. رمضان محمد غنيم ، دراسة في المحاسبة الإدارية ، مدرسة المحاسبة ، جامعة القاهرة فرع الخرطوم، ٢٠١٠م، ص ٥٦.

أوجه التشابه بين المحاسبة المالية والإدارية :

وعلى الرغم من الإختلاف بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية إلا أن هناك علي الأقل أوجه تشابه ثلاثة :

أولاً : أن كلاهما يعتمد علي نظام المعلومات المحاسبية فإنه يعتبر ضياعاً كاملاً للاموال أن يكون هناك نطاقين لتجميع المعلومات معا لذلك تعتمد المحاسبة الإدارية بكثافة علي البيانات الروتينية التي تنتجها المحاسبة المالية **ثانياً :** تعتمد كل من المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية بشدة علي مبدأ مفهوم المسؤولية أو الوكالة فالمحاسبة المالية مهتمه بالشركة ككل والمحاسبة الإدارية مهتمه بأجزائها لآخر شخص لدية اي مسؤولية عن التكاليف ومن وجهة نظر محاسبة المسؤولية فإن المحاسبة المالية يمكن النظر اليها على أنها قمة الهرم في حين المحاسبة الإدارية تملأ الهرم نفسه .

ثالثاً : تركز كل من المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية بشدة علي تقديم المعلومات اللازمه لاتخاذ القرارات وذلك على اختلاف متخذي هذه القرارات من داخل أواخر المنشأة ولكن الحاجه للمعلومات اللازمه لاتخاذ القرارات الرشيدة واحدة في الحالتين .

علاقة المحاسبة الإدارية بعلم الإدارة :

إن علاقة المحاسبة الإدارية بعلم الإدارة تتضح من خلال قيام المحاسبة الإدارية بوظائف الإدارة الرئيسية وهي التخطيط - الرقابة - التنسيق - تقويم الأداء علماً بأن التخطيط هو عملية رسم الخطط المستقبلية التي تحقق أهداف المنشأة وبعد وضع الخطة لابد من متابعتها في مرحلة التنفيذ وتعرف هذه الخطوة بالتنسيق وبعد تنفيذ الخطة تقوم الإدارة بعملية تقويم الأداء والتي تتم عن طريق مقارنة لأداء المخطط بالأداء الفعلي وتحديد الإنحرافات عن المخطط مع معالجة الإنحرافات السالبة محاسبة المسؤولين

عنها طبقاً لمبدأ محاسبة المسؤولية ومن ذلك يتضح مدى الارتباط بين المحاسبة الإدارية وعلم الإدارة^(١).

علاقة المحاسبة الإدارية بمحاسبة التكاليف :

لقد اختلف المحاسبون في تحديد العلاقتين المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف مما أدى إلى قول البعض إلى أنه لا يوجد ما يسمى بالمحاسبة الإدارية واعتبار المحاسبة الإدارية إحدى مجالات محاسبة التكاليف وذلك يرجع إلى التطور الكبير الذي حدث في الدراسات التكاليفية و استخدام التكاليف في أغراض التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات إلا أنه من الجدير بالذكر وكما عرف الكاتب سابقاً المحاسبة الإدارية بأنها فرع مستقل عن فروع المحاسبة لها إطارها التطبيقي وأهدافها المستقلة وهي أوسع من مجالات محاسبة وتكاليف حيث تعتبر محاسبة التكاليف أحد أساليب المحاسبة الإدارية التي تمكن من توفير المعونات الملائمة وذلك يمكن القول أن المحاسبة الإدارية أوسع نطاقاً من محاسبة التكاليف .

علاقة المحاسبة الإدارية بعلم الاقتصاد :

يحدث علم الإقتصاد في ترشيد استخدام الموارد الاقتصادية النادرة وذلك بهدف إتساع حاجات الإنسان بحيث يتم إتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة وللمحاسبة الإدارية تشابه مع علم الإقتصاد في هذا الجانب لأنها تهتم أيضاً بإتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الإنتاج والبيع والإستثمار وتخطيط المخزون .. الخ^(٢)، من القرارات التي تؤدي إلى ترشيد استخدام الإمكانيات المتاحة للمنشأة .

تعريف المحاسبة الإدارية :

يعرف المحاسبة الإدارية بأنها النظام الذي يقوم بجمع وتصنيف وتلخيص وتحليل وإيصال المعلومات التي تساعد المدراء في اتخاذ القرارات

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي مرجع السابق ، ص ١٩

(٢) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٥٥.

وفي نشاطات المراقبة ويصف Charles Horngren المحاسبة الإدارية بأنها النظام الكمي للمعلومات في غالبية المنشآت والذي يهدف إلى إيصال المعلومات إلى المدراء لغايات التخطيط ومراقبة العمليات الروتينية وغير الروتينية و وضع السياسات المختلفة ويقول أحمد بلكاوي بأن المحاسبة الإدارية مصممة :

- ١) لتزويد معلومات لمتخذي القرارات الداخلية في المنشآت.
- ٢) لتسهيل إتخاذ قراراتهم .
- ٣) لدفعهم لإتخاذ الإجراءات وإتباع السلوك المرغوب.
- ٤) لدعم الكفاية في المنشآت بينما تعرفها لجنة المحاسبة الإدارية في جمعية المحاسبين الأمريكيين بأنها تطبيق للوسائل والمفاهيم الملائمة في تطوير المعلومات الاقتصادية التاريخية والمتوقعة على المنشآت من أجل مساعدة الإدارة في إنشاء خطة للأهداف الاقتصادية واتخاذ القرارات الحكيمة في سبيل إنجاز هذه الأهداف كما يصفها يحي أبو طالب بأنها تتمثل في مجموعة من الأساليب المحاسبية والإدارية و الإحصائية التي تعمل على إيصال البيانات و المعلومات لمركز المسؤولية التي تزاوّل نشاطها في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ويبدو من الأوصاف والتعاريف المختلفة أعلاه تركيز المحاسبة الإدارية على خدمة الأهداف الداخلية للمنشأة وبشكل رئيسي أهداف الرقابة والتخطيط ورفع مستوى الكفاءة لدى الإدارة فالإدارة الكفاء تكون أكثر قدرة على مواجهة ظروف المنشأة الاقتصادية الصعبة والسيطرة على النفقات وتحقيق الربحية ورسم السياسات التي تساعد على استمرار وجود المنشأة وتقدمها^(١).

نظام معلومات المحاسبة الإدارية :

لقد أصبح جلياً أن الفلسفة الحديثة للإدارة أصبحت تعتمد على ما يسمى بأسلوب النظم أو مدخل النظم (System Approach) ، حيث يرى

(١) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ٥٦ .

أن المنشأة نظام متكامل ذو هدف معين وأن هذا النظام يتكون من عدة نظم فرعية لكل منها نصيب في تحقيق هذا الهدف ويجب التنسيق بينها بحيث لا تطفئ الأهداف الخاصة لكل نظام فرعي على تحقيق الهدف العام للمنشأة أي أنه يجب تحقيق توازن بين أهداف النظم الفرعية تحقيق الهدف العام .

تعريف النظام :

يكاد هناك اتفاق بين الكتاب على أن النظام مجموعة من الأجزاء أو العناصر المترابطة أو المتكاملة والتي بتكاملها وبتضامنها تعمل على تحقيق أهداف معينة وكمثال على النظام الجامعة التي تعمل فيها ولها حيث تتكون من أجزاء متمثلة في قطاعات المحاضرات وإعفاء هيئة التدريس و الطلاب والعاملون والمكتفة ، ولن تؤدي الجامعة رسالتها على خير وجه إلا إذا تعاونت كل الأجزاء السابقة مع بعضها من أجل تحقيق الهدف لنظام وهو التعليم وإثراء البحث العلمي ويقاس على ذلك الوحدة الاقتصادية أو الحكومية وغيرها من المنظمات المختلفة كذلك يمكن النظر إلى الإنسان كنظام متكامل يتكون من أجزاء (الجهاز الهضمي ، الجهاز العصبي ، و الجهاز التناسلي الخ).

مراحل النظام :

يمر العمل بأي نظام على مجموعة من المراحل هي :

- مرحلة المدخلات input stage
- مرحلة التشغيل Processing stage
- مرحلة المخرجات Output stage
- مرحلة الرقابة Content stage

وكل مرحلة من تلك المراحل تتكون من مجموعة العناصر المادية وغير المادية التي تعمل مع بعضها من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية للنظام في نفس الوقت فإن مرحلة الرقابة تهتم بتقييم أداء النظام حيث يستفاد من شخص المخرجات لكل دورة تشغيل في تحسين مدخلات الدورة التالية

للحصول على مخرجات أفضل وتسمى هذه العملية "بالتغذية المرتدة أو ردود الأفعال Feedback وبالتالي يصبح هيكل النظام كما يلي⁽¹⁾ :

شكل (1-1) يوضح هيكل نظام المعلومات المحاسبية



مفهوم نظام المعلومات المحاسبية :

لقد كانت النظم المحاسبية قاصرة على تداول وتجهيز البيانات المحاسبية التاريخية اللازمة لإعداد القوائم المالية التقليدية ثم تطورت هذه النظرة الضيقة إلى النظم المحاسبية تبعاً لتطور احتياجات الإدارة وأصبحت النظم المحاسبية في المنشأة الحديثة قادرة على تزويد إدارتها بالمعلومات الكمية والمالية اللازمة لتغطية احتياجات الإدارة في مجالات متعددة وبالتالي أصبح النظام المحاسبي لا يقتصر اهتمامه على النواحي المحاسبية فقط وإنما يتعداها إلى توفير بيانات كمية ومالية خدمة للمستويات الإدارية المختلفة لهذا لأصبح من المفضل أن يطلق عليه نظام المعلومات المحاسبية وفي ضوء ما سبق يمكن ن نعرف نظام المعلومات المحاسبية بأنه عبارة عن مجموعة من النظم والإجراءات التي تعمل داخل الوحدة الاقتصادية بهدف تجهيز البيانات وتوفير المعلومات التي تحتاج إليها إدارة الوحدات للقيام بمسئوليتها في المحافظة على الأصول وحماية حقوقها لدى الغير والتخطيط للعمليات المستقبلية وممارسة الرقابة على الأداء يتضح من التعريف السابق أن نظام المعلومات المحاسبية يتكون من أنظمة فرعية حيث يتكون كل نظام من مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تعمل

(1) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ٦٦ .

على تحقيق هدف النظام في نفس الوقت هناك مجموعة من الإجراءات التي تكفل ربط هذه النظم الفرعية ببعضها البعض وبالنظام العام هذا النظام العام أو المتكامل للمعلومات المحاسبية يتكون من مجموعة المنظمة الفرعية وهي^(١):

- نظام محاسبة التكاليف .
- نظام المحاسبة المالية .
- نظام الموازنات التخطيطية .
- نظام محاسبة المسؤولية .
- نظام التحليل المالي .
- نظام المحاسبة الضريبية .
- نظام المحاسبة الإدارية .

هذا النظام الأخير وهو نظام المحاسبة الإدارية هو نظام معلومات محاسبي يهدف إلى تشغيل المعلومات لمساعدة الإدارة على القيام بوظائفها ويمكن لهذا النظام أن يستعين بمخرجات بعض النظم الأخرى (مثل نظام التكاليف ، نظام التحليل المالي نظام محاسبة المسؤولية وكذا نظام المحاسبة المالية وكذا نظام المحاسبة المالية في تشغيل بيانات النظام كما أنه يستعين ببعض الأساليب الكمية (بحوث العمليات والأساليب الإحصائية) في تشغيل هذه البيانات .

الفرق بين المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف:

رغم أن محاسبة التكاليف تعد إحدى عناصر المحاسبة الإدارية، إلا أنه توجد فروق عديدة بينهما حيث تهتم محاسبة التكاليف بالجزء الخاص فقط بالنفقات ومصروفات الشركة، فتشمل كل المهام المتعلقة بالتكاليف مثل مراقبة التكلفة وحساب التكلفة وخفض التكلفة أما بالنسبة للمحاسبة الإدارية فتستهدف توفير تقارير شاملة ومتكاملة تساعد الإدارة في تحقيق نتائج عملية أفضل من خلال اتخاذ قرارات سليمة لذا للمحاسبة الإدارية نظرة أوسع إلى

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٣٥ .

العمل عكس محاسبة التكاليف بينما توفر محاسبة التكاليف بيانات كمية فقط، توفر المحاسبة الإدارية العديدة بيانات كمية ونوعية ترشد صناع القرار.

دور المحاسبة الإدارية في مساعدة الإدارة:

للمحاسبة الإدارية دور واضح في أي مؤسسة أو شركة مهما اختلف حجمها أو مجال عملها، ففتتح في تحقيقه مع توافر الأدوات والموارد المناسبة:

أولاً - التنبؤ:

المحاسبة الإدارية لها دور فعال للتنبؤ بمستقبل شركتك وتشكيله فنتوقع الأتجاه المالي لشركتك بناءً على ما سبق تسجيله من إيرادات ونفقات، كما تشير إلى التكاليف والأرباح المتوقعة من كل خط إنتاج خدمة منطقة جغرافية وغيرها عملية التوقع تساهم في إدارة التدفق النقدي بكفاءة و تساعدك في توزيع كل تمويل مستقبلي يأتي إلى شركتك على العناصر الهامة منها .

ثانياً - التخطيط:

تتضمن المحاسبة الإدارية عمليات تخطيط رئيسية فبناءً على ما توفره من بيانات يمكن وضع موازنات طويلة الأجل، خاصة بخطط ثلاثية أو خمسية أو عشرية لشركتك فتحتوي على خطة كاملة لتحديد سبل الإنفاق من شراء معدات جديدة أو أثاث مكتبي عصري أو غيرها .

ثالثاً - متابعة الأداء:

تقدم المحاسبة الإدارية نظرة متكاملة عن واقع شركتك فتساعدك في متابعة الأداء المالي والإداري بناءً على نتائج هذا الأداء يمكنك تحديد الإجراء السليم الذي ينبغي اتباعه والقرار الذي يساهم في جعل العمل مستقر بشكل أكبر كما أن التحليلات التي يوفرها هذا الفرع من المحاسبة ترشدك إلى المعوقات والعقبات التي قد تواجهك بالمستقبل قبل حدوثها، فتحلل تأثيرها على الأرباح والإيرادات.

الفرق بين المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية:

تعنى المحاسبة المالية بإعداد التقارير والقوائم المالية الموجهة لخدمة حاجات المستخدمين الخارجيين مثل المقرضين والمستثمرين ويخضع إعداد هذه التقارير للمبادئ والمفاهيم المحاسبية المتعارف عليها مثل مبدأ التكلفة التاريخية ومبدأ تحقق الإيراد ومبدأ الإفصاح وغيرها بينما تُعنى المحاسبة الإدارية بإعداد تقارير وقوائم مالية ليس لها شكل أو عدد محدد وإنما تتغير حسب الظروف ومتطلبات الإدارة ولا تحكم عملية إعدادها بمبادئ ثابتة ومستخدم معلومات المحاسبة الإدارية هو إدارة المنشأة وهذه التقارير التي تعدها المحاسبة الإدارية لا تنشر أو يفصح عنها خارجياً وإنما هي للشأن الداخلي فقط .

أما محاسبة التكاليف فالعلاقة بينها وبين المحاسبة الإدارية غير معرفة بشكل محدد إذ أن هناك تداخل وحاجات مشتركة بين مستخدمي المحاسبتين ولكن هذا لا يقلل من أهمية الاختلاف في التركيز بين المحاسبتين فمحاسبة التكاليف تركز على قيد تكاليف الإنتاج من أجل تسعير المخزون واحتساب تكاليف المبيعات ومراقبة تكاليف الإنتاج والتحقق في أمرها بينما تركز المحاسبة الإدارية على التخطيط من أجل اختيار الأهداف المناسبة للمنشأة والعمل على التوزيع الجيد لمصادر الإنتاج للمنشأة بما يحقق أفضل كفاية إنتاجية وأكبر ربحية ممكنة وأيضاً تركز المحاسبة الإدارية على الربط بين قدرات المنشأة وأهدافها وتشجع الأفراد على إتباع السلوك الإيجابي وتعمل على توفير المعلومات المطلوبة للمدراء في الوقت المناسب^(١).

مفاهيم المحاسبة الإدارية Management Accounting Concepts:

المحاسبة الإدارية كما أسلفنا حقل حديث نوعاً ما من حقول الحاسبة ولذلك فإن الإطار النظري لهذا الحقل مازال في طور التكوين ، بالرغم من ذلك فقد نادى لجنة جمعية المحاسبين الأمريكيين للخطة الدراسية للمحاسبة

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٤٥ .

الإدارية عام ١٩٧٢م بالمفاهيم التالية كحد أدنى : القياس ، المعلومات ، إيصال المعلومات ، النظام، التخطيط ، المعلومات الراجعة ، المراقبة و مفهوم مسلك التكاليف وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه المفاهيم^(١):

المفهوم الأول - القياس Measurement :

يعرف القياس بأنه عملية وضع الأرقام على الظواهر الاقتصادية كمياً ومقداراً كلما كان ذلك ممكناً وكما هو معروف أن كل الظواهر الاقتصادية ليست قابلة للقياس ولكن من واجب المحاسب الإداري أن يسعى لتفهم جميع الظواهر الاقتصادية حول المنشأة ويعمل على قياس الممكن منها من أجل تسهيل عملية الإدارة وجعلها قادرة على التعبير عن أهداف المنشأة وخططها، بالأرقام وإعطاء الإدارة قدرة أكبر على المراقبة والتوجيه .

المفهوم الثاني - المعلومات Information :

يقصد بهذا المفهوم ضرورة وجود محتوى وجوهر لمعلومات المحاسبة الإدارية وقد يكون هذا المحتوى مالياً بطبيعته أو متعلقاً بنظام الإنتاج أو بالأفراد المستخدمين في المنشأة أو بالسوق الذي تباع فيه السلعة المنتجة بمعنى آخر أن كون المعلومة ذات محتوى يعني أنها سوف تؤثر في قرار المدير أو تقلل من حالة عدم تأكده مما يجعل المعلومة مفيدة وذات قيمة.

المفهوم الثالث - إيصال المعلومات Communication :

يتضمن هذا المفهوم جميع الإجراءات التي تساعد في نقل المعلومات بطريقة فعالة ومؤثرة ولا يكفي أن تقاس الظواهر الاقتصادية بالأرقام بل يتوجب أن يتم التأكد من وصول المعلومات المقاسة إلى ذوي الاختصاص وكل من يمكن أن يستفيد منها في الوقت المناسب دون تأخير كي لا تضيع الاستفادة منها ويمكن تقسيم المعلومات الي معلومات كمية مثل المعلومات المحاسبية والمعلومات غيرالمحاسبية بينما المعلومات غير الكمية هي معلومات تسترشد بها الادارة في عملية إتخاذ القرار الذي يصعب تحويله الي أرقام كمية أو

(١) د. منصور إبراهيم السعيدة ، المحاسبة الإدارية مع التركيز على التكاليف لغايات التخطيط ، اتخاذ القرارات ، الرقابة ، وتقييم الأداء ، ٢٠١٠م ، ص ٢٠ .

رقمية مثل الإحصاءات الخاصة بالنمو السكاني وأرقام التنبؤ بالمبيعات علي مستوى الدولة في جداول الإستهلاك الكلية .

المفهوم الرابع - النظام System :

ويقصد بهذا المفهوم أن تكون المحاسبة الإدارية نظام إجراءات هادفة ومتكررة لإنتاج المعلومات الملائمة لأغراض اتخاذ القرارات داخلياً ، وأن يكون هذا النظام جزءاً متفاعلاً ومتناسقاً مع غيره من الأجزاء والأنظمة الفرعية في المنشأة والتي تكون بمجموعها ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية المتكامل فالإدارة تحتاج إلى الكثير من أنواع المعلومات سواء كانت مالية أو تكاليفية أو بيئية أو إدارية أو اقتصادية من أجل وضع خططها و إجراءات المراقبة موضع التنفيذ.

المفهوم الخامس - التخطيط Planning:

التخطيط هو أحد الواجبات الهامة للإدارة وقد يكون هذا التخطيط استراتيجياً على مستوى الإدارة العليا من أجل اختيار الأهداف طويلة المدى للمنشأة أو تنفيذياً على مستوى الإدارة التنفيذية لتصرف الأعمال اليومية للمنشأة أو متوسط المدى من قبل الإدارة الوسطى والتي تشترك في وضع برامج و موازنات تقديرية من أجل تنفيذ السياسات العليا المرسومة لكافة نشاطات المنشأة وأن واجب المحاسب الإداري هنا يتضمن توفير البيانات الملائمة سواء كانت مصادرها داخلية أم خارجية والتي تشرح وتوضح جميع البدائل المتاحة للمنشأة من أجل اختيار الأفضل منها وبيان ما يترتب على كل اختيار من سلبيات وإيجابيات وجعل هذه المعلومات متوفرة للإدارات المختلفة

المفهوم السادس - المعلومات الراجعة Feed Back :

يقصد بالمعلومات الراجعة : الملاحظات والنتائج الفعلية الناجمة عن التطبيق العملي لخطط أُتخذت في فترات سابقة والتي يرى أن من الواجب تزويدها لمتخذي القرارات ليقوموا بأخذها في الاعتبار عند إعادة التخطيط للمستقبل وقد تكون المعلومات الراجعة مفيدة في تعديل الأهداف والسياسات

المرسومة أو في طريقة اتخاذ القرارات أو في أسلوب أحكام الرقابة على العملية الإنتاجية والتسويقية وصولاً للأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف أن المعلومات الراجعة لا تكلف كثيراً فهي متوفرة لمن شاء أن يستخدمها وما على المحاسب الإداري إلا أن يؤكد على أهميتها ويستخدمها بالشكل النافع لإجراء المقارنات واكتشاف نقاط الضعف في أنظمة الإنتاج والبيع والتمويل مما يشجع الإدارة على تثمين هذه المعلومات واستخدامها في الحقول المختلفة .

المفهوم السابع — الرقابة Control :

ويعنى هذا المفهوم مراقبة وتقييم الأداء الفعلي للمنشأة من أجل تحديد درجات تطابق هذا الأداء مع الخطط الموضوعة ومعرفة مدى الإنجاز الحقيقي للأهداف المختارة وتعتبر المراقبة حلقة وصل بين عمليتي التخطيط والتزويد بالمعلومات الراجعة ويشمل نطاق الرقابة النواحي الإدارية و العمليات التشغيلية والأمور المالية و المحاسبية ويجب أن يساعد نظام المحاسبة الإدارية الجيد على توفير المعلومات المناسبة لحاجات الإدارة التنفيذية فالمدير التنفيذي يود الحصول على معلومات عن أداء الأقسام الواقعة تحت سيطرته ليتمكن من تقييم أدائها حسب المعايير المتفق عليها وقياس أي انحراف في هذا الأداء ، تعني الرقابة أن يقوم المديرين باتخاذ الخطوات اللازمة للتأكد من أن كل أجزاء التنظيم تعمل وفقاً لما هو مخطط في مرحلة التخطيط ولذلك يقوم المديرين بدراسة ما يقدم لهم من التقارير المحاسبية وغير المحاسبية ومقارنتها بالخطط وهذه المقارنات قد توضح أن العمليات لا تتم بكفاءة أو أن هناك أشخاص ما يحتاجون الي مساعدته في القيام بالاعمال المحدده لهم ويطلق علي التقارير المحاسبية وغير المحاسبية المقدمة للمديرين (التغذية العكسية)^(١).

(١) د. منصور إبراهيم السعيدة مرجع السابق ، ص ٢٥ .

مفهوم سلوك التكاليف Cost Behavior

تحليل سلوك التكاليف Cost Behavior analysis :

يهدف الكاتب من دراسة سلوك التكاليف الي توضيح دور التكاليف وإرتباطها بالمحاسبة الإدارية لان معظم القرارات التي تتخذ في مجال المحاسبة الإدارية تعتمد علي معلومات محاسبة التكاليف لذلك لابد من توضيح التكاليف الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية ، بالاضافة الي ذلك فإن الأمر يتطلب تحديد معني مفردات (العنوان) علي النحو التالي ⁽¹⁾ :

فالتكلفة Cost : مفهوم التكلفة والمصطلحات المرتبطة به مثل (المصروف ، الخسارة ، النفقة ، الاصل) ، هي عبارة عن تضحية مالية مقابل الحصول على عائد بمعنى أن الهدف الاساسي في إستخدام الموارد المالية هو الحصول علي عائد ولكن الحصول على عائد فوري فإن التكلفة تتحول الي مصروف (**Expense**) وهذا يعني أن المصروف عبارة عن الخطوة التالية لاستخدام الموارد المالية فهو عبارة عن تكلفة وبعد الحصول علي المنفعة الحالية من ناحية أخرى فإن التكلفة إذا حققت منافع مستقبلية ستصبح اصلا مثل (السيارات ، الاراضي ، الاثاثات... الخ) والتي تعطي منافع مستقبلية فهي (**Assets**) فالأصول هي التكاليف التي تحقق منافع مستقبلية ، اما في حالة عجز التكلفة في تحقيق المنفعة الحالية أو المستقبلية فإنها تصبح خسارة (**Loss**) ويقصد بهذا المفهوم التعرف على مسلك التكاليف المختلفة التي تتكبدها المنشأة بقصد تفهمها والتمكن من تصنيفها إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة وتكاليف متدرجة أو شبه ثابتة وتكاليف مختلطة (ثابتة ومتغيرة) وذلك بغية تتبع سير هذه التكاليف ومراقبتها والتمرس على طرق تقديرها عند الحاجة أن التعرف على ماهية ومسلك التكاليف التي تتكبدها المنشأة يمثل عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية حيث تؤثر هذه المعرفة تأثيراً مباشراً في عملية انتخاب الأهداف الأكثر مردوداً للمنشأة

(1) د. منصور إبراهيم السعيدة ، مرجع السابق ، ص ٢٩ .

وإتخاذ القرارات المدروسة لتسعير المنتجات وتقدير حجم التمويل اللازم لإتمام الأهداف الإنتاجية والتسويقية المحددة أن بعض التكاليف التي تتكبدها المنشأة يسهل تخصيصها أو إلحاقها بمنتج معنى "تكاليف منتج" والبعض الآخر يسهل ربطه بتوفير الطاقة الإنتاجية لمدة محددة تكاليف طاقة إنتاجية للفترة ، ولكن بعض التكاليف عام ويفيد أكثر من منتج أو أكثر من فترة زمنية واحدة إن عملية التخصيص (توزيع) التكاليف غير المرتبطة بوحدات إنتاج غير معينة عملية ليست بالسهلة .

معايير الآداب والسلوك للمحاسبين الإداريين :

هنالك التزام علي المحاسبين الإداريين إتجاه المنظمة التي يخدمونها وإتجاه مهنتهم والجمهور بصفة عامة تتمثل في القيام باعلي معايير الآداب والسلوك وهو ماهتم به معهد المحاسبين الإداريين والذين كان سابقا جمعية المحاسبين الأهلية فقد أهتم بإعداد معايير الآداب والسلوك للمحاسبين الإداريين التالية والتزاما بهذه المعايير لتحقيق أهداف المحاسبة الإدارية فإن المحاسب الإداري يجب أن لا يرتكب اي إجراء يخالف هذه المعايير ولا يدفع آخرين لارتكاب ذلك داخل المنظمة ^(١) :

- الأهلية .
- السرية .
- النزاهة .
- الموضوعية .

موقع المحاسب الإداري في المنشأة :

يعتمد موقع المحاسب الإداري في المنشأة على نوع وحجم المهمات الملقاة على عاتقه وعلى مقدار السلطة الاستشارية الممنوحة له وتعتمد هذه الأمور بدورها على درجة إيمان الإدارة العليا في المنشأة بالدور الذي يمكن أن يلعبه المحاسب الإداري والأهداف التي يمكن أن يساعد على تحقيقها فإن

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٤٩ .

كانت الإدارة العليا تؤمن بأن المحاسب الإداري موظف واسع الإطلاع بأمر المنشأة عامة وبالبيئة المحيطة بها وقادر على جمع المعلومات التي تساعد على الإلمام بالحالة الإنتاجية والإدارية والمالية للمنشأة واقتراح بدائل مدروسة لمواجهة المعضلات إن وجدت وتحسين الأداء العام ورفع مكانة المنشأة في المجتمع وتعزيز قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة ربحيتها و حقوق المالكين فيها فإنها ستضعه في موقع متقدم في تنظيمها الهيكلي وسوف تميل إلى الأخذ برأيه وعلى العكس من ذلك إن كانت الإدارة العليا على غير علم كامل بما يمكن أن يقدمه المحاسب الإداري أو كانت تجربتهم مع محاسبين إداريين سابقين غير جيدة فإنها لا تمنح المحاسب الإداري دوراً مناسباً لإمكاناته الحقيقية ، وقد لا يتعدى دوره هنا الدور التقليدي وهو تقديم بعض النصح والإرشاد إذا طلب منه ذلك^(١).

المحاسب الإداري المرخص له :

يسمي المحاسب الإداري الذي التحق مهنياً في برنامج معهد المحاسبين الإداريين المرخص لهم لقب محاسب إداري مرخص له والغرض من هذا البرنامج كما يوضحه الكتيب الصادر عن المعهد هو: يعد المحاسب الإداري ليكون ناجحاً في عالم اليوم المعقد والمتنافس ويجب أن ينظر المحاسب الإداري المرخص له مما يتوار له من مهارات خاصة و مهنية في المستقبل كعضو هام في فريق الإدارة وان تستخدم مهارات صنع القرارات الفعالة لحل المشاكل ومواجهة التحديات والمساهمة في النجاح الشامل للمنظمة ويمكن تلخيص مهام المحاسب الإداري في الإدارة ، إذا كان مؤهلاً تأهيلاً جامعياً مناسباً القدرة على تقديم العديد من الخدمات الثمينة لإدارة المنشأة في المجالات التالية :

(١) المشاركة في وضع الموازنات التقديرية لأنشطة المنشأة المختلفة من مشتريات وإنتاج ومبيعات واحتياجات نقدية وتمويلية تحديد مسالك

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٥٥ .

التكاليف المختلفة وتصنيفها بالطرق المناسبة من أجل تفهم هذه التكاليف واكتساب المقدرة الجيدة على تقديرها ومراقبتها في المشاريع يمكن أن يشارك المحاسب الإداري في وضع معايير تكاليف المنتجات التي تنتجها المنشأة مما يساعد على مراقبة هذه التكاليف وتقييم أداء مراكز المسؤولين في المنشأة .

٢) جمع المعلومات المناسبة عن نشاطات المنشأة ، والإحتفاظ بها من أجل متابعة سير أعمالها أولاً بأول ومن أجل استخدام هذه المعلومات في اجتماعات ومناقشات الإدارة تقديم النصح والإرشاد للإدارة من حيث اختيار السياسات المحاسبية المناسبة مثل سياسة تسعير المخزون السلعي وتحديد طريقة الإستهلاك للأصول الثابتة وطريقة تحديد الإلتزامات لبرنامج الضمان الإجتماعي ودراسات الجدوى وغيرها.

٣) الإلمام الجيد بالوضع الاقتصادي والمالي العام للبلد وللبيئة المحيطة بالمنشأة وبكل ما من شأنه أن ينعكس سلباً أو إيجاباً على المنشأة وعلى حجم إيراداتها وصافي أرباحها، تقييم نظام الرقابة الداخلي في المنشأة بين الحين والآخر وتقديم الملاحظات والمقترحات المناسبة حوله^(١).

٤) قادراً على إحتلال مركز مرتفع في السلم الوظيفي ليتمكن من إبداء نصحه وإرشاده لجميع المستويات الإدارية العليا منها وتلك التي تقع دونه في السلم الوظيفي .

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٧٥

خلاصة البحث

المحاسبة الإدارية لها دور فعال للتنبؤ بمستقبل شركتك وتشكيله فنتوقع الاتجاه المالي لشركتك بناءً على ما سبق تسجيله من إيرادات ونفقات كما تشير إلى التكاليف والأرباح المتوقعة من كل خط إنتاج خدمة منطقة جغرافية وغيرها عملية التوقع تساهم في إدارة التدفق النقدي بكفاءة وتساعدك في توزيع كل تمويل مستقبلي يأتي إلى شركتك على العناصر الهامة منها، تساعد محاسبة التكاليف أصحاب المصلحة على فهم بيانات سابقة وحالية نتجت عن أداء الشركة خلال فترة زمنية محددة ، أما المحاسبة الإدارية فتهتم بمعالجة البيانات لوضع خطط تتناسب المستقبل، بناءً عليه محاسبة التكاليف تتناول التخطيط لفترة قصيرة المدى وتتناول المحاسبة الإدارية استراتيجيات قصيرة وطويلة المدى إنها تقارير أكثر خصوصية مقارنةً بالتقارير الخارجية، حيث إن عدداً محدوداً من الأفراد هم الذين يستخدمونها وعلى ذلك يكون التركيز على ملاءمة مضمونها لاحتياجات الشخص الذي تقدم إليه لأن عدم اقتناعه بمحتوياتها يفقدها الفائدة المرجوة منها ومن ثم أهميتها.

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن مهمة المحاسب الإداري تتعدى المهمة المكتبية الساكنة التي تقوم على إعطاء بعض الوصفات الإدارية التي كتبت قبل عشرات السنين كذلك تتصف مهمته بالعمل الدؤوب المتميز بالبحث والاستقصاء والتطوير وجمع المشاهدات الميدانية ووضع الموازنات والخطط والبرامج كل هذا يدل على أن المحاسب الإداري يجب أن يكون من أكثر الموظفين في المنشأة إلماماً بمختلف أنشطة المنشأة وليس بعدد محدود منها بما يؤهله لإجراء التنسيق والتوفيق بين الأجزاء المتضاربة⁽¹⁾.

(1) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٦٥.

المبحث الثاني

الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية

تمهيد :

المحاسبة الإدارية عمليات ربط الأرقام بأهداف شركتك فتفيدك وتفيد مديري الأقسام في صناعة القرار، تتضمن المحاسبة الإدارية جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد وقياس وتحليل البيانات المالية لإرشاد شركتك نحو الخيارات الداخلية الأنسب بعكس المحاسبة المالية و التي تتمحور أنشطتها حول عرض البيانات لأفراد وكيانات خارج شركتك تقارير الإدارة المالية تساعد صناع القرار من خلفيات غير محاسبية في تحديد العوامل التي شكلت هذه الأرقام وبالتالي يمكن إتخاذ الإجراء الصحيح مع استراتيجية العمل المتبعة إما بالتعديل أو الاستمرار أو التبديل ، تقدم المحاسبة الإدارية نظرة متكاملة عن واقع شركتك فتساعدك في متابعة الأداء المالي والإداري بناءً على نتائج هذا الأداء يمكنك تحديد الإجراء السليم الذي ينبغي اتباعه و القرار الذي يساهم في جعل العمل مستقر بشكل أكبر كما أن التحليلات التي يوفرها هذا الفرع من المحاسبة ترشدك إلى المعوقات والعقبات التي قد تواجهك بالمستقبل قبل حدوثها، فتحلل تأثيرها على الأرباح والإيرادات⁽¹⁾.

رأينا فيما سبق أن عملية الرقابة الإدارية تقترن بالمسائلة في كل الوحدات حكومية أو غير حكومية هادفة إلى الربح أو غير هادفة إليه و تهدف إلى التحقق من قيام كل مسئول بالاضطلاع بمسؤولياته الوظيفية ، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة لإدارته فالجهود التي تبذل بغرض تحديد الأهداف وتحديد الإجراءات التنظيمية الواجب إتباعها لن تؤتي أكلها وسوف تصبح لا قيمة لها إذا لم تحدد المسؤولية عن الأداء ولم تقترن الرقابة بمحاسبة المسؤولية Responsibility Accounting وسنتناول موضوع محاسبة المسؤولية من خلال تغطية الموضوعات التالية :

(1) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٥٧.

- دور المحاسب المالي في المساءلة الإدارية .
- مفهوم محاسبة المسؤولية .
- مقومات نظام محاسبة المسؤولية .
- الجوانب السلوكية للرقابة .

دور المحاسب الإداري في المسائلة الإدارية⁽¹⁾ :

رأينا أن الإدارة تعتبر مسئولة عن الإستغلال الفعال للموارد الإقتصادية المتاحة للمنشأة بما يضمن نجاح تلك المنشأة ونموها ومن ثم إستمرارها والإدارة في هذا الصدد مسئولة أمام المهتمين بالمنشأة وذوي المصلحة بها وهي ملتزمة بالإجابة من تساؤلاتهم فيما يتعلق بأدائها ووفائها بمسئولياتها، ويعتمد وفاء الإدارة بهذا الإلتزام على ما يتوفر لديها من معلومات مناسبة عن الأداء تلبي به احتياجات كل هؤلاء المهتمين بما يتفق مع ما أقرته النظم والأعراف والمبادئ المحاسبية وفي عام ١٩٨٨م ميلادي أصدرت جمعية المحاسبين الإداريين منشور إستهدف ترسيخ الاعتقاد بأهمية الدور الذي يجب أن يضلع به المحاسب الإداري في مجال المسائلة وما يستتبع ذلك من تحديات جديدة بالنسبة له وفيما يلي سوف نتناول موضوع المسائلة ودور المحاسب الإداري بشأنها من خلال النقاط التالية والتي تم تحديدها في ضوء ما ورد بالبيان المشار إليه من تساؤلات :

- تعريف المسائلة .
- أصحاب الحق في المسائلة .
- مجالات المسائلة .
- تزايد الحاجة إلى المسائلة
- السائلة والمحاسب الإداري .
- المسائلة في الوحدات غير الهادفة للربح .

(1) د. أحمد محمد نور ، د. أحمد حسين علي ، المبادئ المحاسبية الإدارية ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، ٢٠٠٥م ، ص٢٣.

أهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة :

تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على حقائق صحيحة لدى المحاسبة الإدارية عدة ركائز تمثل دورها وأهميتها في أي شركة هي كالتالي:

أولاً - توفير بيانات مالية فعالة :

تعد المحاسبة المالية مصدر أساسي للبيانات فكل القرار والإجراءات التي نفذتها شركتك في الماضي تحولت إلى قيم مالية يخدم هذا عملية التنبؤ المالي فيمكن معرفة تكلفة أو عائد كل قرار مماثل لقرار سابق مع تواجد نفس العوامل في الحالتين كما أن البيانات التي توفرها المحاسبة الإدارية تفيد في إعداد الموازنات بنجاح فتستطيع معرفة كيف يمكن استخدام كل مبلغ في الموضع المثالي فتخطيط الموازنة يتضمن كل جوانب العمل بفهم الإجراءات والأنشطة السابقة يمكن تحديد المبلغ المالي الكافي لكل قسم.

ثانياً - تقديم تحليلات مؤثرة للبيانات :

تنفذ المحاسبة الإدارية عملية عرض البيانات بطريقة لها معنى أكبر فمن خلال إعداد نسب وإحصائيات يمكن فهم ما تشير إليه الأرقام كما يمكن تصنيف البيانات طبقاً لفترة زمنية محددة أو الحسابات سواء إلى عملاء أو موردين أو شركاء يخدم هذا الفرع من المحاسبة تحليل التكلفة بشكل رئيسي فتحقيق هامش أكبر من الربح يصدر من تقليل تكاليف الصناعة قدر الإمكان دون التأثير على جودة المستلم يحقق مفهوم المحاسبة الإدارية إدارة مثالية للمخزون والمشتريات بكفاءة فيساعدك في المقارنة بين أسعار الخامات وعقود الموردين والمنتجات والخدمات التي يحتاجها عمك لتختار الأنفع في النهاية من الناحية المادية و العملية كما أن تحليل التقارير التي تقدمها المحاسبة المالية يفيد نمو شركتك إذا كانت تسعى إلى الحصول على تمويل جديد من أحد المستثمرين فيمكن توقع التدفق النقدي الناتج عن هذا

التمويل والتنبؤ بتوقيت حدوث نقطة التعادل Break Even Point بناءً على البيانات التي بين يديك للاستثمارات السابقة.

ثالثاً - توجيه شركتك نحو خطط وأهداف أفضل:

تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلى خطط فعالة صالحة للتنفيذ وذات جدوى أحد ركائز المحاسبة الإدارية فتتحقق هذه الأهداف بإعداد تكلفة معيارية توفر تقدير مبدئي لإخراج منتج أو خدمة معينة لتكون جزءاً من عملية التخطيط المحاسبة الإدارية تتجح في إدارة خطط الشركة الحالية أو الخطط قصيرة المدى وإعداد خطط طويلة المدى فإذا كنت تخطط زيادة حجم الإنتاج أو توظيف فريق جديد من الموظفين ستساعدك المحاسبة الإدارية بأفضل توقيت لبدء تنفيذ هذا الإجراء^(١).

رابعاً - المساهمة في تطوير العمل :

دراسة الجدوى التنظيمية تهدف إلى تحديد مدى كفاءة الإدارة وكفاية الموارد لتقديم منتج أو فكرة إلى السوق لذا تعد الموارد المالية أحد أساسيات العمل التي تستطيع من خلالها تحديد جدوى كل قسم بتطبيق مراقبة الموازنة، يمكن تحديد النفقات الواقعية لكل قسم والتي ستساعدك في معرفة مدى جودة أداء كل منها فالمراقبة الدقيقة تدعمك في إكتشاف المشكلة والوصول إلى أفضل الحلول والعكس صحيح أيضاً، فإذا أظهرت البيانات قسماً أو مشروعاً يقدم نتائج مميزة تحليل البيانات سيرشدك إلى العوامل التي أدت إلى هذا النجاح ينتج عن هذا إعادة تنظيم الإنفاقات فما يسبب إستهلاك موارد الشركة المالية سيوجه إلى مشاريع وخطط تزيد من أرباحها، فيتطور العمل بالنهاية .

خامساً - تقديم تقارير هادفة :

البيانات التي توفرها تحليلات المحاسبة الإدارية ليست أرقام فقط بل يمكن أن تكون في صيغة معلومات نوعية فتقدم تقارير تتناول دورة الإنتاج البحث والتطوير وغيرها لتحديد نقاط الضعف والقوة بكل عنصر تتضمن هذه

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٢٣.

التقارير معلومات حيوية تساهم في اتخاذ القرار السليم فإذا كنت تحتاج إلى تنفيذ خدمة أو منتج محدد، المحاسبة الإدارية ستساعدك في الوصول إلى القرار السليم بناءً على العناصر المتوفرة في عملك ستحدد أساليب المحاسبة الإدارية أيهما أفضل؛ إذا كانت شركتك ستصنع المنتج معتمدة على معداتها أم ستوظف شركة خارجية لتؤدي هذا الدور بدلاً منها.

عناصر المحاسبة الإدارية :

بالرجوع إلى كتاب مبادئ المحاسبة الإدارية المُعد من كريستين جونيك الأستاذة بجامعة شمال جورجيا نفهم أن الهدف من المحاسبة الإدارية إرشاد العمليات الداخلية في شركتك نحو نتائج أفضل لذا اهتمت عناصرها بكل ما يساعد العمل على التطور وهي كالتالي⁽¹⁾ :

(١) محاسبة التكاليف Cost Accounting : تركز محاسبة التكاليف

على قياس النفقات الإجمالية بالشركة الناتجة عن إصدار منتج أو خدمة فالتكاليف المتعلقة بالعمليات الداخلية لشركتك يديرها المحاسب الإداري بالتسجيل والتصنيف والفهرسة من خلال محاسبة التكاليف يمكنك معرفة أين تذهب أموال شركتك ومصدر الربح والخسارة يصنف المحاسب التكاليف إلى ثابتة و نفقات عامة Overhead Costs ، كما يمكن تقسيمها إلى نفقات مباشرة وغير مباشرة أيضاً تطبيق محاسبة التكاليف وتصنيفاتها يساعد المحاسب في تقييم النفقات ومقارنتها بالأهداف الإقتصادية مما يعطيك نظرة أدق عن الربحية وكفاءة العمل.

(٢) محاسبة التدفق النقدي Cash Flow Accounting : تتناول

محاسبة التدفق النقدي الأموال الواردة إلى شركتك والصادرة عنها و المقارنة بينهما فتأخذ في الحسبان الأرباح الناتجة عن المبيعات و الإيرادات الناتجة عن أي عملية تبادل خدمات أو خبرات أو منتجات و كذلك المصروفات المختلفة يساعد هذا العنصر من المحاسبة الإدارية في

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٦٧.

توقع التدفقات النقدية المستقبلية بناءً على التدفق النقدي المستقبلي، تستطيع إتخاذ القرار الصحيح المتعلق بتوسيع الشركة سواء بتوظيف فرق جديدة أو إنشاء فروع أخرى للشركة بأسواق خارجية أو تطوير منتجات خدمات يتطلب هذا القرار إلى تخطيط يتناسب مع حجم التدفق النقدي المتوقع.

٣) محاسبة المخزون Inventory Accounting : يعد هذا العنصر من

المحاسبة الإدارية عملية إعادة تقييم للمخزون السلعي يحدث هذا التقييم أو المعالجة المحاسبية بناءً على تغيرات وقعت بالسوق، فأصبحت السلع المخزنة بقيمة تختلف عن القيمة الأصلية. كما تتناول محاسبة المخزون معدل دورانها وتكاليف التخزين وغيرها كذلك تقييم المخزون وتعطيه قيمة مالية في أطواره الثلاثة؛ سواء كان مادة خام أم بمرحلة التصنيع أم منتج جاهز للبيع. توفر لك محاسبة المخزون نظرة شاملة عن المنتجات فينبهك إلى نوع المنتجات التي أصبحت ذات معدل دوران سريع ويحتاج السوق دائماً إلى استيرادها أو تصنيعها كما ستشير الأرقام إلى منتجات غير مرغوب بها، وبالتالي تحتاج إلى تطوير أو إزالة من الخطط القادمة.

٤) الحسابات المدينة Accounts Receivable : لأن المحاسبة الإدارية

تتناول الإيرادات وهي الناتجة من المبيعات بشكل أساسي تنشئ حساباً لكل عميل ليصبح جزءاً من الحسابات المدينة فالحسابات المدينة تمثل أموال واردة إلى شركتك نتيجة عمليات تجارية، تمثل بها شركتك دور البائع هذه الأموال غير مستلمة ولكنها مستحقة الدفع بما يعني إتمام العملية من طرفك وتنتظر شركتك استلام المستحقات من الطرف الآخر يعد هذا العنصر من المحاسبة الإدارية مؤشراً هاماً لأي شركة فمثلاً، ارتفاع نسبة معدل دوران الحسابات المدينة Accounts Receivable

Turnover Ratio يعبر عن توفر السيولة النقدية بشركتك ومدى قابليتها

لسداد الإلتزامات لفترة قصيرة دون أية تدفقات نقدية جديدة بينما إرتفاع قيمة الحسابات المدينة قد يشير إلى تعرضك أزمة في السيولة النقدية.

٥) **محاسبة المشاريع Project Accounting** : محاسبة المشاريع هي أحد عناصر المحاسبة الإدارية التي تنظم حسابات كل مشروع بشكل منفصل فتتابع التكاليف الناتجة عنه بدقة مقابل استخدام معدات، مواد خام، عمالة وغيرها تساعد محاسبة المشاريع شركتك في متابعة كل مرحلة وتكالييفها يمكن تطبيق هذا بفاعلية باستخدام أحد أنظمة الـ ERP ، كما يمنح مدير المشروع نظرة شاملة لتكاليف المشروع وتحديد الموارد المالية التي ينبغي توافرها عند تنفيذ مشاريع مماثلة.

مبادئ المحاسبة الإدارية :

تضمن مبادئ المحاسبة الإدارية على اتخاذ القرار السليم ليكون تنفيذه إضافة قيّمة إلى شركتك تعمل هذه المبادئ كتوجيهات أساسية لسياسة الشركة أو صانعي القرار مثل المديرين الماليين والرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين وهي كالاتي ^(١) :

المبدأ الأول - عرض بيانات خالية من التحيز : إستخدام البيانات المالية دائماً يؤدي إلى حقائق تساعدك في إدارة الموقف وإتخاذ القرارات لكن في حالة تحيزك لقرار ما وتبحث عن أرقام أو إحصائيات تؤيده ، بهذا تهدم أحد المبادئ الرئيسية للمحاسبة الإدارية حيث تعتمد على مراجعة البيانات وعرضها دون تحيز .

المبدأ الثاني - دقة الحسابات : ينطبق مبدأ دقة الحسابات في كل فروع المحاسبة إستخدام أرقام واقعية يضمن خلو التقارير والإحصائيات المنتجة من الخطأ وبالتالي التحليلات والرؤى المستخدمة في النهاية ستصبح فعالة بدون أي عناصر تضليل.

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٢٦.

المبدأ الثالث - التناسق والثبات : ينبغي أن تتميز الإجراءات و الأنشطة المرتبطة بالمحاسبة الإدارية بالثبات والإستقرار فإختلاف السياسة المالية المستخدمة في المراجعة أو التسجيل أو التحليل غالبًا ما يؤدي إلى نتائج غير قابلة للقياس أو المقارنة .

المبدأ الرابع - الإختلاف : المخاطر تتشكل عند تجاهل ظهور الاختلاف في الأنماط هذا يشكل أهمية مبدأ الإختلاف بالنسبة للمحاسبة الإدارية بملاحظة أي شذوذ أو تغير كبير ما بين بيانات التنفيذ وبيانات التخطيط، ينبغي عليك وعلى ممثلي الإدارة إعداد تقرير بالنتائج المحققة وتقديم اقتراحات للتعامل معها لاتخاذ قرار في النهاية.

المبدأ الخامس - توقع التحديات : إكتشاف المشكلات الجارية يؤهل شركتك لتوقع نتائج تركها دون حل والوصول إلى السيناريو الأسوأ لأخذها في الحسبان وضعه ضمن الخطة ، فيصبح تحقيق أهداف المستقبل مرتبطة بخطوات ينبغي التخطيط لها وتنفيذها بداية من الحاضر .

المبدأ السادس - الإستخدام الأفضل للموارد : أحد مبادئ المحاسبة الإدارية هو الاستخدام المثالي للموارد فالهدف النهائي من المحاسبة الإدارية هي المساهمة في تحقيق أرباح أكبر والحد من الخسائر بتحسين إدارة الموارد واستخدامها بحكمة في مختلف العمليات والخطوات التي تنفذها شركتك .

المبدأ السابع - التأثير : ينبغي أن تكون شركتك على علم بالأسباب التي وراء أي قرار قبل تنفيذه لذا مبدأ التأثير ضمن مبادئ المحاسبة الإدارية حيث يؤثر هذا الفرع من المحاسبة على التواصل بين أقسام الشركة، ويجعلها على نفس المستوى من الإلمام بما يحدث بداخلها فتوفر المحاسبة الإدارية و جهات نظر مبنية على أرقام وإحصائيات مما يجعل القرار التالي صفته الإجماع والاقتماع .

المبدأ الثامن - الملاءمة : تقدم المحاسبة الإدارية بيانات وثيقة الصلة بالموضوع الذي يدور حوله القرار فأكثر البيانات إرتباطًا به تُحدد وتجمع

للتقييم ما توفره المحاسبة الإدارية ينبغي ربطه بمصادر معلومات داخلية و خارجية، وملاءمته مع الماضي والحاضر ودوره في المستقبل كما أن لمُخرجات المحاسبة الإدارية صلة ببيانات مالية وغير مالية أخرى سواء كانت اجتماعية أم بيئية.

المبدأ التاسع - التحليل : يعد التحليل من مبادئ المحاسبة الإدارية فبدلاً من ربط مخرجاتها بالبيئة الزمانية والمكانية كما حدث مع الملاءمة تُربط بعناصر تمثل أسس شركتك ، لذا تتفاعل مع نموذج عملك التجاري وأهدافه وما يتعلق بالمناخ الإقتصادي ككل ينتج هذا قيمة مضافة جديدة إلى عملك ناتجة من العمليات الداخلية لم تكن لتستطيع الوصول إليها دون بدء العمل ومتابعة الماليات من خلال المحاسبة الإدارية فيراعي هذا القرار قشور العمل وجوهره أيضاً .

المبدأ العاشر - الثقة : بناءً على المحاسبة الإدارية يمكنك تحقيق التوازن بين المصالح الإقتصادية قصيرة الأجل والمصالح طويلة الأجل يزيد هذا من ثقة المساهمين والموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة في قرارك حيث أن التوازن يجعل هذا القرار أكثر فاعلية وشفافية مع ثبات هذا المبدأ مع كل قرار، تصبح مصداقية شركتك أفضل للجمهور وسمعتها في أحسن أحوالها.

المبدأ أحد عشر - استخدام وسائل العرض المناسبة : إختيار أنسب الوسائل لجمع وتسجيل وتقديم المعلومات المحاسبية مبدأً أساسياً للمحاسبة الإدارية. فتضمن فهم كافي للبيانات يمكن اتخاذ قرار بناءً عليها.

المبدأ اثني عشر - إدارة التكاليف وتصنيفها : لتحديد تكاليف وأرباح كل قسم تستخدم مراكز التكلفة كأحد الآليات العملية لخدمة المحاسبة الإدارية وتطبيقاً لمبدأ إدارة التكاليف فيتم توزيع التكاليف العامة إلى مراكز التكلفة كما يساعد هذا المبدأ في التصنيف بين التكاليف التي يمكن السيطرة عليها بتقليلها وتلك التي لا يمكن السيطرة عليها.

المبدأ الثالث عشر - التطلع إلى المستقبل : يعد هذا المبدأ أحد مساعي المحاسبة الإدارية فأحد غاياتها إكتشاف المشكلات التي يمكن أن يواجهها العمل في المستقبل وإيجاد أفضل سبل التعامل معها بتطبيق هذا المبدأ، يمكن للإدارة والمحاسبين معرفة القيمة الحقيقية التي تنتج عن مراقبة الموازنة والتكلفة المعيارية.

مفهوم المساءلة الإدارية :

بصفة عامة مازال موضوع المساءلة بؤرة الإهتمام والتركيز عند التعرض لمناقشة دور القوائم المالية ومتطلبات التقارير المالية فلقد ترتب على إنفصال الملكية عن الإدارة علاقات عديدة للمسائلة المرؤوس مسئول أمام رئيسه و الإدارة مسئولة أمام كل الذين يتأثرون بنتائج إستغلالها للموارد المتاحة للمنشأة وتهدف التقارير المالية إلى تقديم هذه النتائج عبراً عنها بلغة المال إلى هؤلاء الذين لهم الحق في مساءلة الإدارة⁽¹⁾، والمسائلة هي التزام المديرين بتوفير تقارير وافية لتبرير ما سبق أن اتخذه من قرارات بشأن إستغلال موارد المنشأة حتى يمكنهم الوفاء بمسئولياتهم أمام كل مسائل في ضوء ما يتطلبه القانون والعرف والنظام السائد ومما لا شك فيه أن الوفاء الكامل بكل متطلبات المسائلة يستلزم تخطيط القوى العاملة وحسن اختيار أفرادها وتدريبهم تطوير المنتجات والخدمات العناية الواجبة في مجال تنفيذ النشاطات المختلفة ، والإهتمام بإقامة نظام ملائم وكاف للرقابة الداخلية، كل ذلك ينعكس بلا شك على الأداء في شكل تحضير جيد لأداء الأعمال والتشجيع على الإلتزام بالسياسات الإدارية فضلاً عن دقة ومناسبة البيانات المحاسبية ومن الجدير بالذكر أن ما سبق يعرض لمسئوليات الإدارة في كل المنشآت سواء كانت هادفة إلى الربح أو غير هادفة إلى الربح حكومية أو غير حكومية كما ينطبق على كل المستويات الإدارية دون استثناء فحتى نهاية عقد الستينات الميلادي كانت الإدارة كلمة مرتبطة بالمنشآت التجارية،

(1) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٢٩.

وفي نفس الوقت كانت كلمة غير مستحبة Dirty Word بالنسبة للقائمين على أمر المنشآت Commercialism وأنها أسمى أن تهتم بالاعتبارات غير النظيفة Sordid Considerations مثل الأرباح ومن ناحية أخرى فإن هذه المنشآت مازالت تركز جهودها لتعمل بشكل جيد ، ولكنها على يقين من أن المقاصد الجيدة لا تعتبر بيبلاً عن التنظيم والقيادة والمسائلة عن الأداء والنتائج التي لا يشترط أن تكون دائماً في شكل أرباح كل هذا يوضح أن المسائلة في المنشآت غير الهادفة للربح لا تقل أهمية عنها في المنشآت الهادفة للربح إن لم تكن تفوقها.

أصحاب الحق في المسائلة :

كما سبق أن ذكرنا تتركز المجموعات ذات الأهتمام بالمنشأة (مستخدمو التقارير المالية) وبالتالي يكون لهم الحق في مسائلة الإدارة في :

١) أصحاب رأس المال :

وجهة النظر الشائعة والتي تتسم بالبساطة في نفس الوقت هي أنه قد عهد إلى إدارة المنشأة استخدام الموارد المتاحة وأنها أي الإدارة مسئولة أمام أصحاب رأس المال بشأن المحافظة على الأصول وإستغلالها بأفضل طريقة بما يعظم ثروتهم ، هذا المفهوم وإن كان قد حظي بالقبول في الماضي فإنه قد أصبح صعب التحقيق من الناحية العملية في ظل وجود العديد من مجموعات الملاك في شكل مؤسسين وحملة أسهم بأنواع ومزايا مختلفة لكل مجموعة منها اهتمامها وتطلعاتها إن تعظيم ثروة حملة الأسهم يعتبر أمراً صعب التحقيق في حد ذاته فالمواءمة بين المخاطر والعائد وكذا بين الأداء في الأجل القصير والأداء في الأجل الطويل تعتبر أموراً حكمية يجب أن تتبعها الإدارة عند تبني الاستراتيجيات وتسيير النشاط ولكن بصفة عامة إذا لم تؤد هذه الاستراتيجيات إلى تطوير الأداء والذي ينعكس أثره على صافي الربح بشكل إيجابي ، فيجب على الإدارة أن تعيد النظر في الافتراضات التي تتأسس عليها تلك الاستراتيجيات

وكذلك في خطة تنفيذها فمثلاً يتطلب الأمر ضرورة متابعة أثر التطوير في مجال التشغيل فالارتفاع في مستوى الجودة وتخفيض وقت دورة التشغيل سوف يترتب عليه وجود طاقة فائضة فإذا لم تكن الإدارة مستعدة بالخطة المناسبة لاستغلال هذه الطاقة وبالتالي زيادة الإيرادات أو التخلص منها وهو ما يعني تخفيض التكاليف فإن الأثر الناتج عن التطوير المشار إليه إلى صافي الربح لن يكون إيجابياً^(١).

وتجدر الإشارة هنا من ناحية إلى ضرورة زيادة وعي الإدارة بما يترتب على برامج التطوير من نتائج ، فالاختيار بين استغلال الطاقة الفائضة أو التخلص منها ليس بالأمر الهين فالغاء بعض المهام أو الأنشطة يعني الاستغناء عن بعض العمال الذين يزاولونها ولا يخفى على الجميع الآثار السلبية لمثل هذا الإجراء وخصوصاً على العمال الآخرين وهو ما ينعكس على أدائهم وإحجامهم عن طرح أفكار جديدة للتطوير ومن ناحية أخرى يجب أن تكون الإدارة على علم بأن عرف مستوى الجودة وتخفيض وقت دورة التشغيل أيضاً تخفيض وقت الانتظار وتقديم منتجات جديدة يمكن أن يؤدي إلى زيادة في حصة المنشأة في السوق زيادة في هامش الربح، إرتفاع في معدل دوران الأصول تخفيض في تكاليف التشغيل إلى غير ذلك من ثمار التطوير، إن التحدي هو أن تتعلم الإدارة كيف تربط بين التشغيل والتمويل ومن ثم النجاح والازدهار وبالتالي البقاء والإستمرار، وفي ضوء هذا المنظور تقوم الإدارة لقياس الأداء بالآتي :

١.١. التحديد الواضح لأهدافها المالية بما يحقق لها الربح، النمو، البقاء والاستمرار.

١.٢. تحديد مقاييس الأداء المنتسبة لكل هدف مثل معدل نمو المبيعات دخل التشغيل معدل زيادة حصة المنشأة في السوق معدل متزايد للعائد على رأس المال التدفقات النقدية .

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٦٩ .

٢) العملاء :

لقد أصبح مفتاح نجاح أي منشأة في الوقت الحاضر يتمثل في وفائها بحاجات العملاء بصورة أفضل من المنافسين فالرغبات المتجددة للعملاء تمثل الحافز الأساسي لإدارة المنشأة للعمل على التطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها وكذا تطوير سياساتها تجاه هؤلاء العملاء فالعميل يريد منتجاً عبارة عن توليفة من الجودة ، السعر ، الأداء ، الخدمة ، المتانة ، بالإضافة إلى درجة الأمان عند الاستخدام ومن الواضح أنها توليفة تنتم بتعارض المكونات الأمر الذي يلقي على عاتق الإدارة عبئاً ثقيلاً يتمثل في ترجمة هذه الرغبات والمطالب المتعارضة للعملاء في شكل مجموعات من المنتجات المبتكرة وفي نفس الوقت المريحة بالنسبة للمنشأة ومن جانبها تقوم الإدارة بقياس الأداء في ظل هذا المنظور بالآتي^(١) :

- ١.١. التحديد الواضح لأهدافها بالنسبة لجوانب الوقت ، الجودة ، الأداء والخدمة والتكلفة مثل تطوير وتقديم منتجات جديدة تفي باحتياجات العملاء زيادة المعروض من المنتجات الحالية في السوق الأستجابة لرغبات العملاء وبالتالي المحافظة على أوقاتهم وأن تكون المنشأة هي المورد لأفضل لدى الميل .
- ١.٢. تحديد مقاييس الأداء المناسبة لكل هدف مثل نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة نسبة المبيعات من المنتجات القائمة التسليم في الوقت الذي يحدده العميل وترتيب المنشأة كمورد بالنسبة للعميل.

٣) الإدارة :

في ضوء ما سبق يتضح أنه من الأهمية بمكان توافر في المنشأة مجموعة من مقاييس الأداء الداخلي لكي تستطيع تحقيق أهدافها وتقييم أداء الإدارة بمستوياتها المختلفة فالأداء ينبثق من القرارات التي تتخذ و الإجراءات التي تتخذ بناء على تلك القرارات والعمليات التي تتبع لتلك الإجراءات لهذا يجب أن تتبع المقاييس الداخلية للأداء من العمليات و

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٣٠.

المجالات التي جب أن تتفوق فيها المنشأة مقاييس تتأثر بأداء العمال مع ضرورة تحليلها حتى مستوى العمال حيث ينفذ هذا الأداء هذا الأسلوب فإن مقاييس الأداء هذه تربط بين وجهة نظر الإدارة العليا بشأن العمليات الهامة وبين أداء الأفراد من خلال التركيز على وقت التشغيل ، الجودة ، الإنتاجية والتكلفة ومن ناحية أخرى وبالرغم من أهمية ما سبق في مجال المنافسة فإن تلك المنافسة تتطلب أن تقوم المنشأة بتطوير عملياتها ومنتجاتها الحالية وأن تكون لديها القدرة على الإبداع الذي يتبلور في مكان ما تقدمه من منتجات جديدة وخلق قيمة أكبر العملاء من جانبها تقوم المنشأة لقياس الأداء في ظل هذا المنظور بالآتي^(١):

- ١.١. التحديد الواضح لأهدافها بالنسبة لجوانب وقت التشغيل ، الجودة ، الإنتاجية ، التكلفة والقدرة على الإبداع والابتكار والتطوير المستمر للعمليات مثل : التركيز على المنتج والإمتهان في مجال الإنتاج ، القيادة في مجال التقنيات الحديثة ، الوقت اللازم لدخول السوق .
- ١.٢. تحديد مقاييس الأداء المناسبة لكل هدف مثل : وقت التشغيل ، تكلفة وحدة المنتج ، سعر بيع المنتج ، التقديم الفعلي للمنتجات الجديدة في ظل المنافسة ، الوقت اللازم لإحلال الجيل التالي من التقنيات محل الجيل الحالي .

٤) العاملون :

لا شك أن درجة توافق الفرد مع وظيفته تتوقف على درجة إشباع تلك الوظيفة لحاجته سواء كانت هذه الحاجات مادية من مأكلاً وملبس و مسكن أو معنوية تتمثل في تحقيق ذاته من خلال تنمية شعوره بأهمية عمل ووبأنه جزء من الجماعة ومتعاون مع أفرادها وبان منشأته مهتمة برفاهيته وتقدمه إن ذلك ينعكس على الفرد في شكل شعور بالأمان و الاطمئنان على مستقبله مما يزيد من درجة توافقه مع عمله وتمثل

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٣٣.

توقعات العاملين بأي منشأة تحديات كبيرة بالنسبة للإدارة فبالإضافة إلى حقوقهم المادية وما يحصلون عليه من مزايا عينية وخدمات مختلفة فإنهم يتطلعون إلى أن يكون لهم حق المشاركة في الإدارة.

٥) الجهات الحكومية :

تهتم كافة الجهات الحكومية بأداء المنشأة وممارستها لأنشطتها وتمارس ضغوطاً ملموسة على الإدارة لضمان خدمة الاقتصاد الوطني و المصالح العامة.

٦) المجتمع :

يجب أن تؤكد إدارة المنشأة أنها أهل للثقة من قبل المجتمع من خلال سلوكياتها ونوعية الخدمات التي تؤديها وبصفة خاصة في ظل الإهتمام المتزايد بالآثار البيئية والاجتماعية الناشئة على مزولة المنشأة لأنشطتها الأمر الذي يلقي على عاتق إدارة المنشأة مسؤولية كبيرة.

٧) مجالات المساءلة :

على الرغم من أن الإدارة في ضوء أما سبق تعتبر مسئولة عن قطاع عريض من الأنشطة فإن التركيز انصب على قياس الأداء في الأجل القصير فالتطورات الحديثة في مجال إعداد التقارير ومراجعة الحسابات وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالإفصاح سواء عن ربحية الأنشطة المختلفة في المناطق المختلفة أو عن الالتزامات التعاقدية تؤكد الإتمام المتزايد بمساءلة الإدارة عن العمليات الجارية إن هذا الإهتمام المتزايد بالنتائج في الأجل القصير، يمثل خطورة كبيرة على قدرة المنشأة على الاستمرار إذا لم يصاحبه اهتمام مواز بالربحية المستقبلية من خلال مشروعات تطوير المنتجات والاستثمار في طرق جديدة للإنتاج والإهتمام بعمليات التجديد والإحلال كل هذا يعني ضرورة الإهتمام بمقاييس الأداء طويل الأجل جنباً إلى جنب مع مقاييس الأداء في الأجل القصير مع ضرورة الموازنة بينهما المشكله الرئيسية تتمثل في كيفية إمداد المسائلين

بمقياس عادل لقيمة المنشأة ووسائل واضحة وقابلة للفهم لإعداد التقارير عن هذا المقياس هذا الهدف أثار العديد من التساؤلات حول قياس الدخل تحديد قيمة الأصول والأموال المستثمرة وما هو الموقف بالنسبة للأصول التي لا تظهر في القوائم المالية مثل الموارد البشرية، والشهرة غير المشتراة للمنشأة وكذا القيمة المستقبلية للخطط والاستراتيجيات المتبعة وحتى الآن لم تحظ بالقبول العام، كأساس لإعداد التقارير المالية المقترحات المعروضة بهدف تصحيح الوضع مثل المحاسبة عن الموارد البشرية المحاسبة عن القيمة الجارية الإفصاح عن تقديرات المخزون (الاحتياطي) في شركات البترول والغاز، إلى غير ذلك من المقترحات نظراً لصعوبة هذه المشكلة وتعدد جوانبها بتحديد العناصر التي تكون الإدارة مسئولة عنها من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وحتى تحظى هذه المقاييس بالاعتراف والقبول يجب أن تتصف بالآتي^(١):

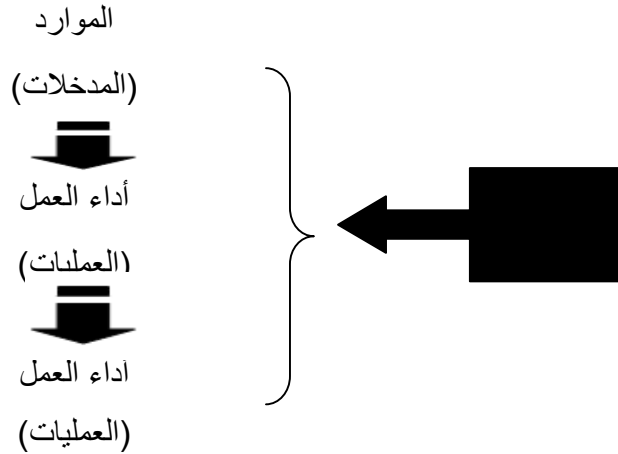
- ١,١ . مرتبطة بأهداف المنشأة .
- ١,٢ . توازن بين الجوانب طويلة الأجل والجوانب قصيرة الأجل .
- ١,٣ . تعكس مدى جودة إدارة الأنشطة الرئيسية .
- ١,٤ . تتأثر بتصرفات العاملين .
- ١,٥ . تكون مفهومة من قبل العاملين .
- ١,٦ . تستخدم كأساس لتقييم أداء العاملين وتحديد مكافآتهم .
- ١,٧ . موضوعية وفي نفس الوقت سهلة التحديد .
- ١,٨ . تستخدم بصفة مستمرة وبشكل معتاد .

وبشكل عام فإن المعلومات اللازمة لتوفير مقاييس الأداء التي تتصف بالصفات السابقة يمكن أن يمثلها الشكل رقم (١/٧) الذي ينطبق على كل المنشآت هادفة أو غير هادفة للربح ويتضمن الأداء الشامل (النابع من

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٥٨ .

مفهوم الموازنة الشاملة) الاستخدام الكفاء للموارد وصولاً للنتائج المرتقبة في حدود الأهداف والقيود على أداء العمل .

شكل رقم (١-٤) يوضح الأداء الشامل



وفي ضوء ما ورد بالشكل رقم (١/٧) يمكن تقسيم مقاييس الأداء إلى ثلاثة أنواع في مقاييس الموارد (المدخلات) مقاييس التشغيل (أداء العمل) و مقاييس المنتجات (المخرجات) وتمثل مقاييس الموارد مستويات قابلة للقياس الكمي المالي وغير المالي أو أهداف تشكل أساس طلب تخصيص الموارد على أقسام المنشأة المختلفة وتم الرقابة هنا من خلال تحليل الفروق بين الأداء الفعلي وأرقام الموازنة أما مقاييس أداء العمل فهي عبارة عن مقاييس كمية (مالية وغير مالية) أو وصفية الكفاية والإنتاجية وأي خصائص أخرى للأداء مرتبطة بتحقيق النتائج المخططة وتم الرقابة هنا عن طريق مقارنة تلك المقاييس بالمعايير الموضوعية والموافق عليها عند إعداد الموازنة في حين تمثل مقاييس المنتجات الأهداف المعبر عنها كمياً (منتج أو خدمة) كما تمثل أيضاً خصائص وصفية أو كمية متعلقة بالزمن مثل درجة الجودة التقادم درجة الأمان عند الاستخدام وتتم الرقابة هنا عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة تأسيساً على المناقشة السابقة يمكن تقسيم معايير (مقاييس) لتقييم الأداء إلى:

أولاً : معايير خاصة بالمنشآت الهادفة للربح^(١) :

- الموازنة بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل : لضمان نمو وإستقرار المنشأة .
- الربحية : مقدار الموارد التي استنفدت في توليد الأرباح ، ويتضمن مجموعة من المقاييس مثل الدخل المتبقي ، معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على الأصول .
- الإنتاجية: ويقصد هنا الإنتاجية من خلال اختيار التقنيات المناسبة لإنتاج وتوزيع المنتجات وكذلك من خلال إدارة الموارد البشرية وظائفها ومدى اضطلاعها بمسئولياتها في ضوء السلطات الممنوحة لها .
- الموقف في السوق : مدى تفهم حاجات ورغبات العملاء والقدرة على زيادة حصة المنشأة في السوق من خلال الاهتمام بالسعر، الجودة ، الخدمة درجة الأمان عند الإستخدام، بالإضافة إلى أي خصائص أخرى تعطي ميزة لمنتجات المنشأة .
- القيادة عن طريق المنتجات : القدرة على الإبداع والإبتكار من خلال تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة والاهتمام بخبراء البحوث و التطوير .
- تنمية وتطوير العاملين : مدى الإهتمام بتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والاهتمام بالاختيار عند التعيين ووضع الشخص المناسب في الموقع المناسب بالإضافة إلى التخطيط لتكوين الكفاءات الإدارية وإعدادها لتولي المواقع القيادية بالمنشأة فيما بعد .
- المسؤولية العامة والاجتماعية : تقييم اثر الإجتماعي لأنشطة المنشأة للتأكد من سلامة المواءمة بين الربحية في الأجل الطويل والأجل القصير وكذا التأكد من السلامة السياسية والاجتماعية بالنسبة للمنشأة في الأجل الطويل هذا فضلاً عن التأكد من وجود السياسات والإجراءات المناسبة و

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٥٩ .

السليمة التي تمكن المنشأة من الوفاء بالمعايير القانونية والأخلاقية وعدم مخالفتها على كل المستويات الإدارية .

ثانياً : معايير خاصة بالمنشآت غير للربح :

- **توجيه الإدارة :** مدى وضوح وتكامل أهداف المنشأة وسلامة التعبير عنها في خطة المنشأة ومدى تفويض السلطات الأمر الذي ينعكس في النهاية على مدى تحقيق الأهداف .
- **الملائمة:** مدى منطقية تصميم خط المنشأة ومستوى الجيد المبذول في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها وكذلك مدى إستمرار معقولية الخطة و قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات في العوامل المختلفة .
- **بيئة العمل :** مدى توفير بيئة عمل مناسبة تكفل حماية الموارد وتوفير فرض ترشيد إستخدامها .
- **رضاء كل المهتمين بالمنشأة :** مدى الإشباع الذي تحققه المنشأة لحاجات المهتمين بها .
- **التكاليف والإنتاجية :** مدى سلامة العلاقة بين التكاليف والمخرجات بالأنشطة المختلفة التي تزاولها المنشأة .
- **النتائج المالية :** المحاسبة على المصروفات والموارد وتحديد الفائض أو العجز بما يعكس مدى رشد الإدارة في استغلال الموارد المتاحة .

تزايد الحاجة إلى المسائلة⁽¹⁾:

نتيجة للتطورات الاقتصادية التحولات الإستراتيجية، زيادة حدة المنافسة و زيادة جراءة ونشاط حملة الأسهم هذا من ناحية وفي ضوء الطبيعة المجردة لعملية اتخاذ القرارات المسائلة القانونية للمنشآت في أحوال معينة وزيادة الاهتمام بكيفية إدارة المنشأة في ظل النظم السياسية السائدة من ناحية أخرى تحول المقعد الوثير المريح رجل الإدارة إلى بؤرة ساخنة ومصدر لا ينضب للمشاكل التي عليه المدير أن يتصرف حيالها ويتخذ القرار المناسب بشأنها

(1) د. سليمان أبو صبحا، الإدارة المالية، القاهرة، الناشر الشركة العربية المتحدة للتشويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٨م، ص ٢٤٥

المحصلة النهائية أن الكثير أصبح مطلوباً من المديرين وقت أطول ، خبرة أكثر، التزامات وتعهدات أكبر ومن ثم مسؤوليات أكبر ونطاق أوسع للمسائلة وبصفة عامة لا يمكن القول بوجود وصفة سحرية أو قائمة بالأساليب الحديثة التي ترتبط بشكل قوي بالأداء الناجح لهذا فإن الإدارة مسئولة عن كيفية مواجهة الآثار السلبية لظروف السابق الإشارة إليها واقتناص الفرص المواتية التي توفرها تلك الظروف أيضاً الإدارة مسئولة عن تأثير قراراتها على مستوى رفاهية المجتمع بما فيه العاملون بالمنشأة عملاؤها والإدارة مسئولة من ناحية أخرى عن مدى الالتزام بالنظم والقوانين كل هذه جوانب تمثل ضغوطاً جيدة لا يحتمل أن تضعف بل تتزايد يوماً بعد يوم على الإدارة وبالتالي تمثل مجالات واسعة للمسائلة.

المسائلة والمحاسب الإداري :

يتوقف نجاح الإدارة في الوفاء بالالتزام المسائلة على ما يتوافر لديها من معلومات عن الأداء بما يتفق مع ما أقرته النظم والأعراف السائدة وهكذا يدخل المحاسب الإداري في كل المواقف كطرف ثالث بالنسبة لعملية المسائلة دوره في توفير علاقة مسائلة بين المسائل والمسائل تتسم بالفاعلية والسلاسة بما يوفره من معلومات مناسبة تفيد في هذا المجال وتتضمن مسئولية المحاسب الإداري في هذا الصدد بعدين حرجين⁽¹⁾:

البعد الأول : توفير معلومات مناسبة لتقييم جوانب أو أبعاد المسائلة هذه المعلومات تمثل أهمية خاصة لصاحب الحق في المسائلة (المسائل) .

البعد الثاني : توفير معلومات لا تتسبب في الإضرار بمصالح كل من لمسائل والمسائل ولعل عملية الإفصاح عن المعلومات الإستراتيجية لجملة الأسهم تعتبر مثلاً لهذه المسئولية المزدوجة فمن ناحية يؤدي الإفصاح عن أكثر مما يجب من المعلومات إلى الإضرار بالموقف التنافسي للمنشأة وبالتبعية إلحاق الضرر بحملة الأسهم والإدارة أيضاً ومن ناحية أخرى يؤدي

(1) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع السابق ، ص ١٢٢ .

عدم الإفصاح عن القدر الكافي من تلك المعلومات إلى الإضرار بحملة الأسهم والإدارة أيضاً ومن ناحية أخرى يؤدي عدم الإفصاح عن القدر الكافي من تلك المعلومات إلى الإضرار بحملة الأسهم نتيجة لما يتخونه من قرارات خاطئة بناء على تلك المعلومات لهذا يقع على المحاسب عبء الموائمة بين المعلومات التي يجب أن يفصح عنها وتلك التي لا يستطيع أن يفصح عنها عند إعداد التقارير المالية التي تقدم لأصحاب الحق في المسائلة بالنسبة لعملية المسائلة يقوم المحاسب بتوفير معلومات عن الأنشطة موضع المسائلة ونتائجها بما يفيد المسائل ومع ذلك فالمحاسب ليس موظفاً لدى المسائل الذي ربما يكون له الحق في أن يعلم ولكن المسائل له الحق أيضاً في السرية فعلاقة المسائلة التي تربط بين فئتين لا تعني بصفة دائمة أحقية المسائل في معرفة كل شيء عن الأنشطة المسائل عنها ونتائجها و المحاسب هنا يجب أن يقوم بالدور لكامل في حل هذا التعارض في الاهتمامات بين المسائل والمسائل فيما يتعلق بتدفق المعلومات في ضوء آداب وسلوك مهمة المحاسبة الإدارية التي سبق أن عرضناها في الفصل الأول وفي هذه الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض البعاد بالنسبة لدور المحاسب في عملية المسائلة تحكمها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها GAAP ولكن هناك أبعاداً أخرى للمساءلة لم تحدد بهد بشكل واضح مثل كل العلاقات الداخلية بين المستويات الإدارية المختلفة بالإضافة إلى ذلك فإن المسائلة بخصوص القرارات التي تؤثر على الأداء في المستقبل لا تمثل جزء من التقارير المالية ولكنها تندرج ضمن التزام المسائلة ومن الجدير بالذكر أن عملية تجميع البيانات من خلال نظام المعلومات المحاسبية يجب أن تكون مسبوقة برنامج تخطيطي، وحيث أن التخطيط يتلزم من الناحية التقليدية مع إعداد الموازنات التخطيطية معبراً عنها بلغة المال فيجب في هذه الحالة أن يتسع البرنامج التخطيطي ليشتمل أيضاً العديد من الجوانب غير المالية إن ذلك يوفر الفرصة للمستويات الإدارية

لترجمة مهمة المنشأة إلى عمليات فعالة في ضوء الظروف البيئية المحيطة بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يمكن نظام المعلومات عن توفير معلومات متسقة مع الجوانب العامة المحددة في خطة المنشأة المر الذي يسهل عملية تقييم أدائها فمن الصعب تخيل كيفية تقييم أداء منشأة ما بشكل كفاء وفعال بدون تحديد نقطة المقارنة التي توفرها عملية التخطيط سواء كان هذا التقييم مالياً أو غير مالي الأمر الذي يساعد في إعداد تقارير المسائلة و العملية بالكامل يجب أن يضطلع بها المحاسب الإداري تخطيطاً وتجميعها للبيانات وتقيماً وإعداداً للتقارير فعليه أن يتأكد من أن مهمة وأهداف المنشأة تمثل بؤرة اهتمام وتركيز نظام المعلومات وإعداد التقارير إن المجموعة غير المتجانسة التشكيل من المسائلين والجوانب المتعددة للمسائلة والعوامل التنافسية والتقنية والاجتماعية التي تؤد في النهاية لى زيادة الحاجة إلى المسائلة كما سبق الذكر تسير إلى الحاجة إلى مزيد من المعلومات التي تعكس بأمانة الأداء الإداري إن إدارة هذه العلاقات المتعددة للمساءلة سوف نحتاج بشكل مستمر إلى قدر كبير من اهتمام الإدارة وفي هذا الصدد يشارك المحاسب الإداري بدور قيادي يتسم بالفاعلية في مجال تطوير آليات إعداد التقارير وكذا المعايير الداخلية للمسائلة وبصفة عامة فإن التحدي الذي يواجهه المحاسب الإداري ومن ثم مخلة المحاسبة الإدارية يمكن أن يأخذ اتجاهين^(١) :

الاتجاه الأول : الممارسة العملية للمحاسبة الإدارية في ضوء آداب وسلوك المهنة حيث يحتاج الأمر إلى تطوير التقارير الرقابية وما تتضمنه من معايير لتقييم الأداء بما يساعد كل مستوى إداري في الوفاء بالتزامات المسائلة التي يواجهها هذا التطوير لا بد وأن يتم في ضوء لا بد وأن يتم في ضوء التقنيات الحديثة الأساليب الإدارية الحديثة وكذا الأشكال الجديدة للمنافسة سواء في المنشآت الهادفة أو غير الهادفة للريح .

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٦٠ .

الاتجاه الثاني : يختص بضرورة وجود محاسب إداري محترف يقود التغيير في المنشأة من خلال ما يتوافر لديه من مهارات في مجال تطبيق طرق التخليل وإعداد التقارير بطريقة تفي بمتطلبات المساءلة وأطرافها المتعددة هذا يتطلب تطوير مهارات المحاسب الإداري وزيادة نطاقها : لتشمل بالإضافة إلى قدراته التقليدية في المحاسبة والتمويل ونظم المعلومات، قدرات جديدة في مجالات وظيفية أخرى مثل التسويق ، التخطيط ، تقنيات التصنيع ، ومن ناحية أخرى يجب على المحاسب الإداري أن يكون أكثر استجابة للمتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على أدائه لوظيفته .

مفهوم محاسبة المسؤولية⁽¹⁾ :

رأينا فيما سبق ضرورة تطوير التقارير الرقابية وما تتضمنه من معايير لتقييم الأداء بما يساعد كل مستوى إداري في الوفاء بالتزامات المساءلة التي يواجهها كما رأينا أيضاً أن عملية الرقابة تنصب على الأشخاص الذين يقومون باستخدام وتشغيل العناصر المادية المختلفة وما يترتب على ذلك من نفقات وإيرادات والتزامات ، فإذا كانت هناك أخطاء في الأداء أو فروق عن المستهدف ودراساتها ومعرفة أسبابها وكذا تحديد المتسبب فيها حتى يمكن مساءلته هذا من ناحية وتجنب تكرارها مستقبلاً من ناحية أخرى لهذا أصبح من الضروري تحديد المسئول الذي ترتد على ما اتخذ من قرارات حدوث مثل هذه الأخطاء أو الفروق ويتم ذلك عن طريق رب تلك الفروق وآثارها على عناصر الأصول والخصوم والتكاليف و الإيرادات بالأشخاص الذين يقومون باستخدام أو تشغيل تلك العناصر وهو ما يعرف بمحاسبة المسؤولية الفروق في التكاليف الواقعة داخل نطاق سيطرته وتحكمه ويعد هذا النظام على تجميع التكاليف على أساس مراكز المسؤولية يتم تحديدها في ضوء تدرج السلطة والمسئولة بالهيكل التنظيمي للمنشأة ومحاسبة المسؤولية هي نظام محاسبي يصمم في ضوء تدرج السلطة

(1) د. سليمان أبو صباح ، مرجع السابق ، ص ١٣٢ .

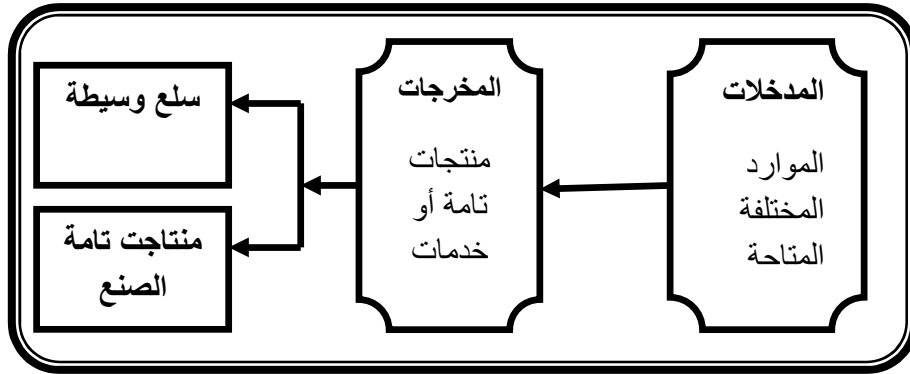
والمسئولية داخل المنشأة و يتأسس على إعداد التقارير التي توفر المعلومات التي تمكن من تحديد وتقييم مدى نجاح كل مسئول في الاضطلاع بمسئوليته بما ينعكس على تحقيق أهداف المنشأة من هذا التعريف يتضح الآتي^(١):

- ١) إن محاسبة المسئولية نظام رقابي يتطلبه الاتجاه الحديث للإدارة في كافة المنشآت هادفة أو غير هادفة للربح حكومية أو غير حكومية .
- ٢) إن محاسبة المسئولية كأساس لتحقيق الرقابة وتقييم الأداء بالنسبة لجميع المستويات الإدارية تهدف إلى :
 - ١.١. التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة خلال فترة زمنية معينة .
 - ١.٢. التحقق من التكامل الداخلي بين إدارات وأقسام المنشأة بما يساعد على تحقيق الأهداف.
 - ١.٣. اقتراح الوسائل المناسبة لمعالجة الفروق عن الأهداف .
- ٣) إن محور محاسبة المسئولية يتركز حول تقسيم المنشأة على وحدات تنظيمية صغيرة تسمى مراكز المسئولية Responsibility Centers .
- ٤) يكون مركز المسئولية تحت إمرة شخص معين تكون لقراراته وقوة التأثير على عناصر المدخلات وأيضاً المخرجات في حدود معينة تتصف بالوضوح التام وبعبارة أخرى يكون هذا الشخص مسؤولاً عن تحقيق أهداف مركز المسئولية وفقاً لسياسات وخطط المنشأة ككل، وذلك في حدود السلطات الممنوحة له.
- ٥) في كل مركز مسئولية يتم تحديد المعدلات المعيارية لأنشطة المركز مقارنة بنتائج الأداء الفعلي الأمر الذي يمكن من تحديد الفروق و تحليلها وتحديد مسبباتها والمسئولية عنها .

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٧٥.

٦) يعتبر مركز المسؤولية وحدة محاسبة حيث يعتبر المركز مسئولاً عن المدخلات والمخرجات خلال كل فترة وتتمثل المدخلات في الموارد المخصصة للاستغلال داخل المركز لتحقيق هدف معين خلال فترة معينة أما مخرجات مركز المسؤولية فتتمثل في وحدات المنتج النهائي التي يتم عرضها للبيع في السوق أو وحدات مسئولية أخرى أما الوحدات غير الملموسة فهي عبارة عن خدماتها يقدمها مركز المسؤولية للسوق الخارجي أو لمراكز مسئولية أخرى داخل المنشأة ويوضح الكل (٢/٧) حركة المدخلات والمخرجات بمركز المسؤولية .

شكل (٥-١) : يوضح حركة ومخرجات مركز المسؤولية



مقومات نظام محاسبة المسؤولية :

اتضح مما سبق أن محاسبة المسؤولية هي نظام يتم تفصيله في ضوء الهيكل التنظيمي للمنشأة حتى يمكن جميع الإيرادات والتكاليف والتقارير عنها على أساس مراكز المسؤولية الأمر الذي يعني أن محور محاسبة المسؤولية يتركز حول تقسيم المنشأة إلى مراكز المسؤولية يتم الإشراف على كل منها بواسطة شخص مسئول عن تحقيق أهداف معينة في ضوء الأهداف العامة للمنشأة حكومية كانت أو غير حكومية هادفة للربح أو غير هادفة إليه ومركز المسؤولية هو وحدة تنظيمية صغيرة تخضع لإدارة شخص مسئول القيام بنشاط معين يتركز عادة في استغلال الموارد المتاحة لتقديم منتج معين بمستوى كفاية معين وهذا يعني أن مركز المسؤولية يمكن أن يكون مجموعة معينة من الأنشطة ، أو منتجاً معيناً ، أو قسماً أو مرحلة

معينة من الأنشطة ، أو منتجاً معيناً ، أو مقسماً أو مرحلة معينة ، أو منطقة جغرافية أو خليطاً من كل ذلك وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تقسيم المنشأة إلى مراكز للمسئولية منها ^(١) :

١) ضرورة التحديد الواضح لسلطة اتخاذ القرارات في كل مركز مسئولية فأني قرار مهما كان له أثر مالي ولو في الأجل البعيد وبالتالي فسوف يؤثر عاجلاً أو آجلاً على إمكانية تحقق الأهداف .

٢) ضرورة تجنب المسئولية المشتركة بين المراكز المختلفة بمعنى أن تكون خطة التنظيم مبنية على أساس الفصل بين مراكز المسئولية واستقلال كل منها حتى لا يكون هناك مجال للتهرب من المساءلة .

٣) ضرورة توافر سياسات عامة على مستوى المنشأة ككل بما يضمن التنسيق والتكامل بين مراكز المسئولية المختلفة فالفصل بين تلك المراكز لا يعني مطلقاً إنعدام التنسيق بينها إذ أنه يجب أن تعمل جميع المراكز بشكل متكامل دون تعارض وصولاً إلى أهداف المنشأة .

٤) ضرورة وضع قواعد محددة تضمن التسعير الموضوعي للإنتاج المحول من مركز مسئولية إلى آخر داخل المنشأة كما أوضحنا في الفصل الخامس من العرض السابق يمكن القول إن نظام محاسبة المسئولية يتأسس على مجموعتين متكاملتين من المقومات يمثلان وجهين لعملة واحدة هما :

١.١ . المقومات التنظيمية .

١.٢ . المقومات المحاسبية .

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٧٧ .

المقومات التنظيمية لنظام محاسبة المسؤولية :

يعتمد نظام محاسبة المسؤولية كما سبق الذكر على الربط بين النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي بالمنشأة إن ذلك يستلزم أن تعكس خريطة التنظيم الإداري للمنشأة بكل دقة مراكز السلطة والمسؤولية بكل نشاط مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الوظائف المختلفة وخصوصاً الفنية منها وعدد وطبيعة المنتجات التي يتم إنتاجها وطرق الإنتاج إلى غير ذلك من العوامل الفنية وغير الفنية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي للمنشأة ومن ناحية أخرى يجب أن يؤخذ في الاعتبار درجة الاتجاه إلى المركزية وما يتطلبه ذلك من تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ويقصد بالسلطة هنا الحق في إصدار القرارات والأوامر والمقدرة على اكتساب طاعة المرؤوسين ولاشك أن هذا الحق يكتسبه الفرد من مركز الوظيفة لذلك يجوز له أن يفوض الغير في مباشرته كاملاً أو جزءاً منه ويرتكز تفويض السلطة على ركيزتين أساسيتين هما (1) :

• **الثقة** : وتشير إلى درجة اطمئنان المسئول إلى قدرات ومهارات وبالتالي كفاءة مرعوسيه .

• **الرقابة** : وتشير إلى خضوع المرعوسين للمسائلة من جانب الرئيس .
ومن البديهي أن تكون هناك علاقة عكسية بين درجة الثقة ومستوى الرقابة فكلما زادت درجة الثقة كلما انخفض معها مستوى الرقابة المطلوب الأمر الذي يتطلب المواءمة الدائمة بين هذين الجانبين وفي هذا الصدد من الأهمية أن يكون لدى الفرد إحساس دائم بأن ثقة رئيسه فيه لن تعفيه من المساءلة وأن عمله موضع مراجعة في أي وقت أما بالنسبة للمسؤولية فهي التزام المرعوس بتأدية واجبات أو أعمال معينة حددت له بموجب متطلبات النظام الداخلي للمنشأة وفي ضوء مقتضيات النظم والأعراف العامة السائدة وعلى ذلك فلا يجوز مطلقاً تفويض المسؤولية شكلاً أو موضوعاً لأنه لا

(1) د. سليمان أبو صبحا، مرجع السابق، ص ١٤٢.

يجوز إنابة الغير في تحمل الالتزام الذي تعبر عنه المسؤولية الشخصية ومن المتعارف ليه عدم جواز الفصل بين السلطة والمسؤولية فكلاهما مرتبط بالآخر تمام الارتباط ، فلكي يتمكن الفرد من الوفاء بمسئوليته وتنفيذها على الوجه الأكمل يجب منحه من السلطات بما تناسب مع مقدر المسؤولية الملقاة على عاتقه كما يجب أن تعكس تقارير الرقابة وتقييم الأداء هذا التناسب بين السلطة والمسؤولية، ويعكس مركز المسؤولية كيفية قياس الأداء المالي للمسئول عن ذلك المركز وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى نقطتين جديرتين بالاهتمام وهما :

(١) أن الأداء العام للمسئول لا يعتمد فقط على المقاييس المتعلقة بالرقابة على الجودة والجوانب النفسية للعاملين معه بل يعتمد بالإضافة إلى ذلك على مقاييس الأداء المالي لذلك المسئول والتي تتأسس عليها فكرة مركز المسؤولية .

(٢) يجب أن يقاس الأداء المالي للمسئول بما يعكس مدى حسن إدارته للعناصر الخاضعة لرقابته وتحكمه فعلى سبيل المثال ليس من المنطقي مساءلته عن الفروق التي تحدثت في معدلات الأجر بالنسبة للعاملين داخل مركز المسؤولية ما دامت هذه المعدلات قد سبق تحديدها في ضوء اللوائح التي تنظم هذه الأمور ولكنه يساءل عن الفروق التي تحدثت بسبب تشغيل العمال وقتاً إضافياً أو بسبب استخدام عمال بدرجة مهارة مختلفة عما هو مخطط ، الأمر الذي انعكس على تكلفة العمل وبصفة عامة يتمثل مركز المسؤولية في واحد من المفاهيم الثلاثة التالية والتي يتناسب كل منها مع مستوى معين من مستويات السلطة الممنوحة للمسئول عن مركز المسؤولية المطلوب الحكم على الأداء فيه :

١.١ . مركز تكلفة .

١.٢ . مركز ربحية .

١.٣ . مركز استثمار .

وفيما يلي نوضح المقصود من كل هذه المفاهيم الثلاثة وحدود السلطة والمسئولية بكل منها.

أولاً - مركز التكلفة Cost center :

مركز التكلفة كمركز مسئولية هو وحدة تنظيمية تتخذ كأساس لتجميع عناصر التكاليف وتتحدد بحدود مسئولية شخص معين ويكون تركيز المسئولية محصوراً فقط في جانب المدخلات (التكاليف) التي يمكنه أن يؤثر فيها بقراراته ويعني ذلك عدم وجود أي سلطة عنها وتجدر الإشارة إلى أن تحديد مراكز التكلفة داخل أي منشأة يتوقف على اعتبارات التكلفة والعائد بالنسبة لجوانب التخطيط والرقابة والتقييم .

كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أهمية تقسيم الوحدات الحكومية أو الوحدات غير الهادفة للربح إلى مراكز للاتفاق في ظل تزايد الحاجة إلى المسائلة في تلك المنشآت كما سبق الذكر لا شك أن مثل هذا الإجراء يسهم بشك فعال في ترشيد الإنفاق في تلك الوحدات من خلال مسائلة المسئول عن مركز الإنفاق في حالة تجاوز المصروفات الفعلية بالمركز للاعتماد المخصصة من قبل السلطة التشريعية أو في حالة الإنفاق في غير الأوجه المخصصة لها ويعتمد قياس الأداء بمركز التكلفة على المقاييس التي تعكس فاعلية وكفاءة تشغيل وإدارة العمليات داخل المركز وكما سبق الذكر يقصد بالفاعلية القدرة على تحقيق الأهداف في ظل التغيرات البيئية المحيطة بغض النظر عن التكلفة وتعكس الفاعلية الجوانب غير المالية في الأداء مثل جودة المخرجات ، تحقيق الكمية المستهدفة من الإنتاج خلال الفترة المحددة النواحي النفسية للعاملين داخل المركز ، إلى غير ذلك من الجوانب التي يجب أن يتم التقرير عنها من خلال نظام للتقارير مستقل عن نظام محاسبة المسئولية مع الإشارة إلى تأثير تلك الجوانب على مخرجات نظام محاسبة المسئولية كما سيتضح فيما بعد خلال ثنايا هذا الكتاب ، أما الكفاءة فتعني القدرة على تحقيق الأهداف في ظل التغيرات البيئية المحيطة بأقل تكلفة

ممكنة وتعكس الجوانب المالية في أداء المسئول والتي يجب أن التقرير عنها بواسطة نظام محاسبة المسئولية عن طريق تحديد وتحليل الفروق بين التكاليف المخططة (المعيارية) والتكاليف الفعلية لمستوى النشاط الفعلي^(١).

ثانياً - مركز الربحية Profit Center :

مركز الربحية هو وحدة تنظيمية تمتد فيها مسئولية المسئول لتغطي جانبي الإيرادات والتكاليف (المصروفات) أي الربحية Profitability وهكذا يمكن النظر إلى مركز الربحية كوحدة اقتصادية يمكن قياس نتاج أعمالها وبالرغم من اتساع نطاق سلطة المسئول عن مركز الربحية كوحدة اقتصادية يمكن قياس نتائج أعمالها وبالرغم من اتساع نطاق سلطة المسئول عن مركز الربحية وبالتالي مسئوليته لتمل جانبي الإيرادات والتكاليف إلا أنها لا تشمل تحديد حجم الاستثمارات داخل المركز أو حتى تحديد هيكل تلك الاستثمارات والتي تؤثر إلى حد بعيد على مقدار ما يحققه مركز الربحية من أرباح وتجدر الإشارة إلى أنه قد توجد مراكز مماثلة لمراكز الربحية في المنشآت الحكومية غير الهادفة إلى الربح عندما يكون هناك قسم أو إدارة مسئولة عن تقديم منتج (سلعة أو خدمة) بسعر التكلفة فيكون المسئول عن هذا القسم أو تلك الإدارة مسئولاً عن جانبي الإيرادات والتكاليف هذا ولا تختلف مقاييس الأداء داخل مراكز الربحية عن تلك المستخدمة في مراكز التكلفة على أن تشمل عملي تحديد وتحليل الفروق والتقرير عنها جوانب الإيرادات وعائد المساهمة والأرباح الصافية .

ثالثاً - مركز الاستثمار Investment Center :

مركز الاستثمار هو وحدة تنظيمية تمتد فيها مسئولية المسئول لتغطي جانبي الإيرادات والتكاليف (المصروفات) الجارية والإستثمارية وهكذا يمكن النظر إلى مركز الاستثمار كوحدة اقتصادية يمكن قياس نتائج أعمالها ونسبة ذلك إلى حجم الاستثمارات في تلك الوحدة هذا يعني أن السلطة الممنوحة

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٩٧ .

وبالتالي المسؤولية للمسئول عن مركز الاستثمار أوسع بالمقارنة بالوضع في كل من مركز التكلفة ومركز الربحية ، فالمسئول هنا له سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد حم وهيكل الاستثمارات الواقعة داخل نطاق مسؤوليته هنا و لا تختلف مقاييس الأداء داخل مراكز الاستثمارات عن تلك المستخدمة في مراكز المسؤولية الأخرى على أن تشمل عملية تحديد وتحليل الفروق التقرير عنها جانب الدخل المتبقي ومعدل العائد على الاستثمار، وعادة ما يكون مركز الإستثمار في مستوى إداري أعلى من مركز الربحية والذي يكون بدوره في مستوى إداري أعلى من مركز التكلفة.

المقومات المحاسبية لنظام محاسبة المسؤولية :

يتطلب تطبيق نظام محاسبة المسؤولية تبويب عناصر التكاليف والإيرادات في كل من مركز مسؤولية من منظور مدى تأثير العنصر بما يتخذه المسئول عن المركز من قرارات وبالتالي يخضع أولاً يخضع لتحكمه ومن ثم رقابته وعليه يمكن مساءلته عن أي فروق قد تحدث عما هو مخطط بالنسبة لتلك العناصر وتمم هذه المسألة من خلال التقارير التي توفر المعلومات التي تمكن من تحديد وتقييم مدى نجاح المسئول في الاضطلاع بمسئوليته بما ينعكس على تحقيق أهداف المنشأة وتجدر الإشارة إلى أن محتويات تلك التقارير لا تتضمن إلا تلك العناصر التي يمكن مساءلة المسئول بشأنها باعتبارها تخضع لرقابته وتحكمه بالإضافة إلى تلك العناصر التي ترغب الإدارة أن يكون هذا المسئول على علم بها حتى وإن كانت لا تخضع لرقابته وهكذا فإن المقومات المحاسبية لنظام ومحاسبة المسؤولية تتمثل في⁽¹⁾ :

- تبويب عناصر التكاليف والإيرادات .
- التقارير الرقابية .

(1) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٨٨ .

أولاً تبويب عناصر التكاليف والإيرادات :

ترتب على استخدام محاسبة المسؤولية وتجميع عناصر التكاليف و الإيرادات على أساس مراكز المسؤولية ومحاولة ربط هذه العناصر بالشخص المسئول عن إحداثها ومساءلته بشأنها إن أمكن تبويب تلك العناصر إلى عناصر قابلة للرقابة وأخرى غير قابلة للرقابة.

(١) التكاليف (الإيرادات) الخاضعة للرقابة : ما سبق أن اشرنا في

عناصر التكاليف أو الإيرادات التي تحدث في مركز مسؤولية معين و تخضع لإرادة المسئول عن هذا المركز ويمكنه التحكم فيها والتأثير عليها في حدود زمنية معينة وتحت ظروف وإمكانيات محددة مثل هذه العناصر سواء كانت تكاليف أو إيرادات دائماً تكون نابعة من طبيعة النشاط في مركز المسؤولية .

(٢) التكاليف (الإيرادات) غير الخاضعة للرقابة : كما سبق أن اشرنا هي

عناصر التكاليف أو الإيرادات التي تحدث في مركز مسؤولية معين ولا تخضع لإرادة المسئول عن هذا المركز ولا يمكنه التحكم فيها التأثير عليها في حدود زمنية معينة وتحت ظروف وإمكانيات محددة ومن الأمور الهامة التي يجب التركيز عليها أن خضوع أوعدم خضوع لعنصر للرقابة يعتبر أمراً نسبياً إذن أنه يعتمد على المستوى الإداري وعلى الفترة الزمنية وكذلك على طبيعة العنصر ومدى الملائمة بين ذلك العنصر و المنهج الرقابي المستخدم وبعبارة أخرى فإن القابلية للرقابة تتوقف على ثلاثة عوامل أساسية لمركز المسؤولية^(١):

١.١ المستوى الإداري لمركز المسؤولية.

١.٢ الفترة الزمنية .

١.٣ طبيعة العنصر (التكلفة) ومدى ملائمة المنهج الرقابة .

(١) د. سليمان أبو صباح، مرجع السابق، ص ١٥٢.

العامل الأول - المستوى الإداري لمركز المسؤولية :

من المتعارف عليه أن الحدود الوظيفية لمركز المسؤولية تلعب دوراً كبيراً في تحديد المسؤولية عن إحداث عاصر التكاليف والإيرادات وبالتبعية القدرة على التحكم في تلك العناصر من عدمه فعدم خضوع العنصر للرقابة مرتبط بمستوى إداري معين ولا يعني أن هذا العنصر غير خاضع للرقابة على الإطلاق بمعنى أن العنصر غير الخاضع لرقابة مستوى إداري معين هو في حقيقة الأمر خاضع لرقابة مستوى إداري لآخر يكون عادة أعلى من المستوى الأول أو في نفس المستوى على اقل تقدير وكلما ارتقى المستوى الإداري كلما اتسع نطاق العناصر التي يمكن التحكم فيها وبالتالي رقابتها وهنا نتضح بجلاء فكرة المسؤولية المباشرة والمسؤولية غير المباشرة عن إحداث العنصر فالمسؤولية المباشرة في هذا المجال تعني أن سلطة التأثير على العنصر في يد المرعوس الأمر الذي يتفق مع مبدأ تفويض السلطة مع تحمل المسؤولية كاملة .

العامل الثاني - الفترة الزمنية :

الفترة الزمنية موضع الدراسة تؤثر على التبويب من حيث القابلية ففي الأجل القصير هناك عناصر خاضعة للرقابة وأخرى غير خاضعة للرقابة أما في المدى الطويل فإن جميع عناصر التكاليف تكون خاضعة للرقابة والتحكم وبعبارة مختصرة فإنه كلما طالت الفترة لتسع نطاق العناصر التي يمكن التحكم فيها وبالتالي رقابتها .

العامل الثالث - طبيعة العناصر ومدى ملائمة المنهج الرقابي :

يرتبط هذا العامل بصفة أساسية بعناصر التكاليف حيث تنقسم في سوء طبيعتها وبالتالي قابليتها للرقابة باستخدام منهج رقابي معين إلى ثلاث مجموعات⁽¹⁾:

• التكاليف المقتننة .

(1) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ١٧ .

- تكاليف السياسات الإدارية .
- تكاليف الطاقة .

المجموعة الأولى - التكلفة المقننة :

هي عناصر التكاليف التي يمكن تحديدها مقدماً بقدر كبير من الدقة نظراً لوجود علاقة واضحة بينها كمدخلات وبين المخرجات بحيث يمكن قياس المخرجات في ضوء المدخلات من هذه التكاليف وتتحدد هذه العلاقة بين المدخلات والمخرجات عن طريق التحليل الهندسي حيث دراسات الحركة والزمن والتحليل الفني للمنتج ، ومراحل الإنتاج ومتطلبات في كل مرحلة من خامات بكميات ومواصفات محددة وعمال بدرجة مهارة معينة لفترة محددة وآلات ومواصفات معينة إلى غير ذلك كما تتحدد أيضاً عن طريق دراسة و تحليل البيانات التاريخية ومن أمثلة هذه المجموعة عناصر التكاليف المباشرة من مواد وأجور وبصفة عامة فإن هذه المجموعة تخضع لرقابة المستوى الإداري المسئول عنها في الأجل القصير وتستخدم التكاليف المعيارية كأساس للرقابة وتقييم الأداء بغرض تحديد المسئولية حيث يكون من السهل الوصول إلى معايير واقعية باستخدام الدراسات العلمية والمعملية.

المجموعة الثانية - تكاليف السياسات الإدارية :

هي عناصر التكاليف التي تتحدد في ضوء ما تقرره الإدارة من سياسات فهي تنشأ بقرارات إدارية تحدد تقييمها وتعكس توقعات الإدارة وقت تقريرها ويترتب على هذه التكاليف منافع للمنشأة ولكن من الصعب قياس تلك المنافع وبالتالي من الصعب إيجاد علاقة دقيقة بين التكاليف كمدخلات وبين المنافع كمخرجات ومن أمثلتها تكاليف البحوث والتطوير تكاليف الإعلان فبالرغم من أن مخرجات مشروعات البحوث والتطوير غالباً ما تكون محددة في شكل منتج جديد أو تطوير منتج قائم أو تطوير في طرق الإنتاج أو التخزين إلا أنه بسبب طول الفترة الزمنية المنقضية بين الإنفاق على مثل هذه المشروعات وبين ظهور نتائجها يصعب إيجاد علاقة قوية بين الإنفاق

على مثل هذه المشروعات وبين ظهور نتائج يصعب إيجاد علاقة قوية بين المدخلات والمخرجات أما بالنسبة لتكاليف الإعلان فمن الصعب قياس المخرجات المرتبطة بها نظراً لوجود نشاطات ترويح أخرى تقوم بها المنشأة في نفس الوقت⁽¹⁾، فالمخرجات النهائية لتكاليف الإعلان هي الزيادة في المبيعات ولكن قد تكون هذه الزيادة ناتجة عن عوامل أخرى بخلاف الإعلان مثل جهود رجال البيع تغير ظروف المنافسين التغيرات في الأسعار وغير ذلك من العوامل وفيما يتعلق بالرقابة على هذه المجموعة من التكاليف تجدر الإشارة إلى أنه بمجرد وضع الموازنة الخاصة بتكليف السياسات الإدارية فإنها تأخذ صفة الثبات خلال فترة الموازنة بالرغم من أنها تتفق على مدار تلك السنة وليس كمبلغ واحد إن هذا يوفر إمكانية للمراجعة الدورية (مرة كل شهر) مثلاً للوقوف على ما تحقق من منافع ومدى تناسبه مع ما تم إنفاقه ، الأمر الذي يؤدي إلى خلق جو من اليقظة والحذر لدى المسؤولين عن مراكز المسؤولية كما يساعد على وضع ضوابط للاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات تتعلق بهذه المجموعة من التكاليف ولعل مفهوم الفاعلية يلعب دوراً أهم و أكبر من مفهوم الكفاية في الحكم على الأداء في مركز المسؤولية بالنسبة لهذه المجموعة من التكاليف .

المجموعة الثالثة - تكاليف الطاقة :

هي التكاليف التي تتحملها المنشأة في سبيل إنشاء الطاقة فهي لا تتغير في مجموعاً مع التغيرات في حجم النشاط في الأجل القصير وتنشأ هذه التكاليف نتيجة تجهيز الطاقة الآلية والمباني وطاقة العمل الأساسية وتتكون من إهلاك الآلات أو المعدات وإهلاك المباني وتكاليف صيانتها الدورية ومرتببات الموارد البشرية الدائمة التي لا يمكن الاستغناء عنها وإمدادات هذه التكاليف ثابتة فليس أمام مركز المسؤولية إلا أن يستوعبها مع مراعاة أنها لا تمثل تكاليف خاضعة لرقابة وتحكم المسئول عن المركز الذي تحدث فيه

(1) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٧٥ .

الأمر الذي يعني عدم أخذها في الاعتبار عند قياس الأداء في هذا المركز كما يراعي أن عملية الرقابة على هذه المجموعة من التكاليف تنصب أساساً على جانب الإنفاق فقط فمن المفروض ألا تستجيب التكاليف الثابتة للتقلبات في جسم النشاط لهذا فإن المصدر الرئيسي المحتمل لفروق التكاليف الثابتة هو عامل السعر أو المعدل^(١)، أما العامل الآخر وهو فرق الكمية فلا وجود له بالنسبة لتلك العناصر في الأجل القصير على الأقل ولا يتأثر بالتقلبات في حجم النشاط ولكن المتبع في مجال تحديد وتحليل الفروق من جانب المحاسبين غير ذلك حيث يتم تحديد فرق الطاقة والذي ينشأ نتيجة اختلاف الطاقة الفعلية عن طاقة الأساس لتي اتخذت كأساس لإعداد الموازنة الثابتة ويمثل هذا الفرق ذلك القدر من التكاليف من التكاليف الصناعية الثابتة الذي لم يجمل للإنتاج في حالة ما إذا كانت طاقة الأساس أكبر من الطاقة الفعلية أو ذلك القدر من التكاليف الصناعية الثابتة الذي حمل بالزيادة إذا ما كانت طاقة الأساس أقل من الطاقة الفعلية هذا الفرق الذي يمثل فرق تحميل التكاليف الثابتة ما هو إلا انعكاس لقرار إداري ، وتتحدد المسؤولية عنه في ضوء السبب في حدوثه ويظهر في تقرير المراقبة على التكاليف الخاصة بمركز المسؤولية المتسبب في حدوثه كما يمكن أن يظهر في التقرير الخاص بالمركز المستخدم للتكاليف الثابتة إذا رأت الإدارة ذلك، ومن الجدير بالذكر أنه أحياناً ما تختلط تلك الأنواع الثلاثة من التكاليف بحيث يثار التساؤل عن أساس تحديد العلاقة بين المدخلات والمخرجات لبند معين لكي يمكن اعتباره تكلفة مقننة بدلاً من تكلفة سياسات إدارية مثلاً ولعل الإجابة هنا تكمن في نتيجة تطبيق المعيارين التاليين عند إجراء عملية التبويب هذه^(٢) :

المعيار الأول : درجة دقة تحديد العلاقة بين المدخلات والمخرجات .

المعيار الثاني : المدى الزمني الذي تستطيع خلال الإدارة التأثير بشكل جوهري في التكلفة .

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ١١٥ .

(٢) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ٩٩ .

جدول رقم (٢-١) يوضح الجدول التالي خصائص كل من مجموعات التكلفة الثلاث

العلاقة بين المدخلات والمخرجات	المدى الزمني للقرار	مجموعة التكاليف
علاقة قوية	قرارات قصيرة الأجل - يومية	تكاليف مقننة
علاقة ضعيفة	قرارات متوسطة الأجل - شهرية أو ربع سنوية	تكاليف سياسات إدارية
علاقة قوية	قرارات طويلة الأجل - أكثر من عام	تكاليف طاقة

ثانياً : التقارير الرقابية :

لاشك أن الاختلاف في نطاق سلطة ومسئولية المسئول عن مركز المسئولية وكذلك الاختلاف في طبيعة عناصر التكاليف وفي قابليتها للرقابة في حدود معينة وظيفية وزمنية وأيضاً في المنهج الرقابي المستخدم كل ذلك ألقى بظلاله على كيفية إعداد التقارير الرقابية (تقارير المسئولية) ، بإعتبارها الوعاء الذي يتضمن المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء المالي للمسؤولين .

الجوانب السلوكية للرقابة :

قبل التعرض لاستخدام الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وفي ضوء ما سبق أن أوضحناه عند تناول موضوع محاسبة المسئولية باعتبارها جوهر عملية الرقابة ، يجدر بنا التعرض لموضوع الجوانب السلوكية للرقابة ، فهذا النظام يعتمد في كل مرحله على الأفراد فالمعايير (أرقام الموازنة) يتم تحديدها بواسطة الأفراد ، التنفيذ يتم بواسطة الأفراد عملية الرقابة على الأداء تتم في مراحلها المختلفة بواسطة الأفراد حيث تحديد وتحليل وفحص للفروق وتقرير الإجراء المصحح المناسب كل هذا يوضح بجلاء مدى أهمية الجانب السلوكي للرقابة الأمر الذي ينعكس على تصرفا العاملين بالمنشأة ، إن اهتمام الفنيين بالعوامل الهندسية والفنية عند إعداد المعايير مع تجاهل الجوانب السلوكية يؤدي إلى وجود فجوة كبيرة بين تلك المعايير كأسلوب فني وبين مواقع التنفيذ كأسلوب إنساني وسلوكي ، فدرجة فاعلية نظام الرقابة تتوقف على مدى قبول العاملين لمعايير الأداء كأهداف يبذلون قصارى جهدهم لتحقيقها ويصبح على المحاسبين أن يعنوا بتفضيل نظام الرقابة الذي

يتضمن أفضل أداء من قبل الأفراد^(١)، إن ذلك يوجب على المحاسبين تفهم مجموعة لاعتبارات والجوانب السلوكية التي ترتبط بالمعايير وتجعل من الممكن قبولها من جانب العاملين ، إن ما سبق لا يعني أن يكون المحاسب أو المراجع أو الفني طبيباً نفسياً حتى يستطيع أن يؤدي دوره السلوكي في مجال الرقابة بالموازنات بل المطلوب أن يكون على دراية بالحد الأدنى من المعلومات عن السلوك الإنساني ، إذا أراد لعمله أن يؤدي بفاعلية وكفاءة ، وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة بالموازنات التخطيطية آثاراً إيجابية وأخرى سلبية فما هي تلك الآثار ؟ وما هي سبل معالجة الجوانب السلبية ؟ الإجابة على هذه التساؤلات تتناولها من خلال النقاط التالية :

- الآثار الإيجابية للرقابة .
- الآثار السلبية للرقابة .
- أساليب معالجة الآثار السلبية للرقابة .

الآثار الإيجابية للرقابة :

بصفة عامة تستخدم الموازنة التخطيطية كمنهج للرقابة بغرض تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف والتي يمكن تلخيصها في النهاية في هدف عام وشامل وهو رفع الكفاية الإنتاجية للمنشأة ، لاشك أن نجاح العاملين في تحقيق هذا الهدف ينعكس بالصورة على تصرفاتهم ورد فعلهم وعلاقتهم بالمنشأة فالإحساس بالنجاح وتحقيق الإنجازات يمثل حاجة أساسية للفرد ويكون له أثر إيجابي على أداء الفرد وعلاقته بالآخرين ولعل ابرز آثار هذا لاشعور^(٢) :

- زيادة درجة اهتمام الفرد بعمله .
- ارتفاع مستوى طموح الفرد .
- زيادة درجة ثقة الفرد بنفسه .
- توقيع الفرد لمزيد من النجاح في المستقبل .

(١) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ١٠٢ .

(٢) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٨٩ .

- زيادة درجة استعداد الفرد للتعاون مع الآخرين وتقبل مهام جديدة .
- لاشك أن ذلك يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة من جديد التي يدورها تزيد من شعور الفرد بالرضا ومن ثم يحقق الآثار ايجابية السابقة مما يرفع من الكفاية الإنتاجية وهكذا تسير الأمور من نجاح إلى آخر .

الآثار السلبية للرقابة :

بطبيعة الحال أن الأمور ليست بالصورة الوردية السابقة فهناك العديد من المشكلات التي قد تنجم عن استخدام الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط بما يهدد بالفشل إمكانية الاستفادة من الآثار الإيجابية السابقة ، ولعل أبرز تلك المشكلات ما يلي :

المشكلة الأولى - الضغط غير المرغوب فيه :

هو ما تمثله أرقام الموازنة التخطيطية من ضغط غير مرغوب فيه على العاملين فكثيراً ما تلجأ الإدارة إلى وضع أهداف أو معايير أعلى من مستوى قدرات هؤلاء العاملين لجفزههم على زيادة الإنتاجية ، الأمر الذي يؤدي إلى إخفاقهم في تحقيق المستهدف منهم وما يرتبط من آثار ناتجة عن الشعور بالفشل ولعل أبرز تلك الحالات:

- فقدان الاهتمام بالعمل .
 - انخفاض مستوى طموح الفرد .
 - فقدان الثقة بالنفس .
 - زيادة مشاكل العمل مع الآخرين والخوف من أي مهام جديدة .
- لاشك أن ذلك يمثل مشكلة بالنسبة لكل مستوى إداري لأن المسئول يستلم الضغط من رؤسائه ثم لا يجد من يحول إليه هذا الضغط بدون خوف سوى مرعوسيه .

المشكلة الثانية - الصدام بين المسئولين :

لاشك أن استمرار الضغط يولد في النهاية التصادم بين المسئولين عن مراكز المسئولية وبعضهم البعض فأسلوب الرقابة بالموازنات التخطيطية يوفر

الفرصة لكي يقوم كل مسئول بمحاولة تصيد أخطاء الآخرين والتهرب من المسؤولية ويؤدي ذلك في النهاية على خلق بيئة مليئة بالصراعات وعدم التعاون وخالية من التنسيق وهو ما ينعكس على درجة الكفاية الإنتاجية، هذه البيئة من الممكن أن تتحول إلى النقيض إذا ما تم معالجة الأسباب المؤدية إلى تلك الصراعات .

المشكلة الثالثة - فقدان الثقة وسوء الفهم :

إن استمرار عملية الضغط تؤدي إلى سوء الفهم وخلق جو من عدم الثقة بين الإدارة والعاملين فإذا استمر الاعتقاد السائد بين العاملين بأن الموازنة هي وسيلة للضغط عليهم فإن هذا سوف يؤدي في النهاية إلى تولد شعور الشك وسوء الظن في كل ما تتخذه الإدارة من إجراءات وازدياد هذا الشعور ونموه يلجأ العمال إلى تكوين جماعات غير رسمية فيما بينهم لمقاومة ورفض ضغط الإدارة هذا الأمر يؤدي بأن العمال متكاسلون ولا تتوافر لديهم النية الطيبة لبذل الجهد لزيادة الكفاية الإنتاجية وهكذا ندخل في حلقة مفرغة من سوء الظن وفقدان الثقة لا تنتهي إلا بمحاولة محو الآثار السلبية لنظام الرقابة بالموازنات التخطيطية .

أساليب معالجة الآثار السلبية للرقابة :

لاشك أن الفرد يتحرك ويسعى دائماً في سبيل إشباع حاجاته سواء كانت هذه الحاجات معنوية أو مادية وكما اتضح مما سبق أن الآثار السلبية لاستخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة تتبع أساساً من اعتقاد الفرد أن هذا الأسلوب سوف يؤثر على إمكانية إشباع تلك الحاجات أي أن لب معالجة مشكلة الآثار السلبية للرقابة بالموازنات التخطيطية يكمن في محاولة بث الطمأنينة في نفوس العاملين فيما يتعلق بإشباع حاجاتهم إن ذلك سوف ينعكس على سلوكياتهم من تحفيز لهم على العمل وزيادة ولائهم لمنشأتهم ولكن ما هي تلك الحاجات ؟ وما هي طرق إشباعها ؟ بصفة عامة تنقسم حاجات الفرد إلى مجموعتين أساسيتين : حاجات مادية تتمثل في

المأكل ، الملبس والمسكن وحاجات معنوية تتمثل في شعور الفرد بأهمية عمله وشعوره بأن منشأته تعترف به كإنسان وتعامله على هذا الأساس وأنها مهمة برفاهيته وتقدمه أيضاً شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة ومتعاون مع أفرادها وشعوره بالأمان والاطمئنان على مستقبله إن إشباع هذه الحاجات مادية أو معنوية سوف يولد لدى الفرد شعوراً بالتوافق مع عمله فدرجة توافق الفرد وسعادته تتناسب في علاقة طردية مع درجة إشباعه لحاجاته التي تتوقف إلى حد كبير على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عند مستوى إداري معين هذه العلاقة تتراوح بين الشعور بالتبعية والشعور بالاستقلال لذلك يحاول كل مسئول تحقيق نوع من التوازن بين هذين النقيضين في الشعور في صفوف العاملين داخل نطاق مسؤوليته ويختلف أسلوب إشباع تلك الحاجات حسب نوعيتها فالحاجات النفسية يمكن إشباعها عن طريق إتباع ما يسمى "نظام المشاركة" وأيضاً عن طريق الحوافز المعنوية أما الحاجات المادية فيتم إشباعها عن طريق نظم الأجور والحوافز المادية .

أولاً - نظام المشاركة :

تعني المشاركة Participation اشتراك العاملين أو من ينوب عنهم في مراحل تخطيط ورقابة الأنشطة التي يقومون بتنفيذها لاشك أن نظام المشاركة يؤدي إلى زيادة درجة شعور الفرد بالرضا وبالتالي زيادة ولاؤه و من ثم إنتاجيته فالمشاركة تتضمن جانبين أساسيين يمثلان وجهان لعملة واحدة :

الجانب الأول : الفعل الظاهري ويتمثل في مساهمة الأفراد في وضع المعايير ، تنفيذ المعايير ، الرقابة على التنفيذ .

الجانب الثاني : الاندماج المعنوي في الموضوع قيد البحث والانشغال الذهني به ومن ثم الاستعداد للمشاركة في تحمل المسؤولية مع بقية أفراد الجماعة فمن المنطقي أن يشعر الفرد بالفخر والسعادة في العمل ، إذا سمح له بالمشاركة في وضع السياسات وتحديد الإجراءات المنظمة للعمل إنه

يشعر بالانتماء ويصبح العمل امتداداً لذاته ونتيجة لذلك يشعر بالالتزام نحو عمله مما يحقق له قدراً أكبر من الرضا والإشباع الداخلي ومن الواضح أن الجانب الثاني هو الأكثر أهمية فمن المهم أن يشارك الفرد في الفعل الظاهري وكان الأهم أن تكون لديه الرغبة في المشاركة والاستعداد لتحمل المسؤولية لاشك أن هذا يتطلب ضرورة توافر القدرة الذهنية والمعلومات المناسبة لدى الفرد حتى يمكنه المشاركة الفعال، ومن ناحية أخرى يتطلب الأمر ضرورة تنمية مهارات العاملين في مجال المشاركة عن طريق التدريب وحضور الندوات المتعلقة بهذا الغرض ولكن كيف يساهم نظام المشاركة في معالجة الآثار السيئة لاستخدام الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة؟ سوف نحاول الإجابة على هذا التساؤل من خلال تناول دور نظام المشاركة في معالجة كل الآثار السلبية السابقة على النحو التالي⁽¹⁾ :

المشكلة الأولى - الضغط غير المرغوب فيه :

حيث أن العاملين بمركز المسؤولية هم المسؤولون عن تنفيذ الموازنات الخاصة بالمركز فمن المنطقي أن يكونوا أقدر الجهات على تحديد أرقام تلك الموازنات وعن طريق تعاون لجنة إعداد الموازنة مع المسؤولة عن مركز المسؤولية وبعض العاملين معه يمكن الوصول إلى معايير مقبولة لديهم تتسم بالواقعية وتلاءم مهام العاملين لا شك أن هذه المشاركة من جانب العاملين بمراكز المسؤولية بمراكز في تحديد مناقشة أرقام الموازنة تؤدي إلى تنمية شعور كل منهم بسلطته الذاتية وإحساسه بالمسؤولية والالتزام بالأهداف المحددة في تلك الموازنات كما لو كانت أهدافاً ذاتية وهو ما يعني بذل الجهد في سبيل تحقيق الأهداف والحرص على الوصول إليها.

المشكلة الثانية - الصدام بين المسؤولين :

استخدام محاسبة المسؤولية الذي يعتمد في تصميمه على التحديد الواضح للسلطات الممنوحة لكل مسئول والمسئوليات الملقاة على عاتقه ، يوفر

(1) د. منصور إبراهيم السعيدة مرجع السابق ، ص ٦٩ .

الأساس للتغلب على مشكلة التصادم على المستوى الأفقي في التنظيم الإداري ، من ناحية أخرى يجب مشاركة كافة المستويات الإدارية في تصميم النظام حتى يلتزم كل مسئول بمسئوليته وتكون الضرورة واضحة تماماً الوضوح أن الجميع ففي مركب واحد ، الأمر الذي يستلزم التعاون وليس التصادم لتحقيق الأهداف وتساعد مشاركة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات في زيادة إدراك كل مسئول لمدى الدور الذي يجب أن يقوم به، وأهميته بالنسبة للمنشأة ككل كل هذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون ويقضي على أسباب التصادم بين هذه المستويات الإدارية .

المشكلة الثالثة - فقدان الثقة وسوء الفهم :

ترتبط القائدة بالمشاركة بدوافع إيجابية للعمل وعلاقات طيبة بين أفراد المجموعة من خلال تفاعل الرئيس والمرؤوس بالمناقشة وتبادل الرأي بصد ما يجب أن يكون عليه الأهداف. فالاشتراك الحقيقي للعاملين في تشخيص المشاكل وإعداد الموازنات ومتابعة التنفيذ ورقابته، يساعد على حل مشكلة فقدان الثقة وسوء الفهم المتبادل بين المسؤولين ومرؤوسيه إن الأمر ليس تصيداً للأخطاء والتقرير عنها مما يزيد من معاناة العاملين ليس فقط من شعور الإخفاق في العمل ، بل أيضاً من إشاعة وترويج هذا الفشل والحرص واللوم الذي وقع على العامل وعلى رؤسائه بسبب ذلك فبدلاً من ذلك كله لابد من توفير أساس سليم للثقة المتبادلة الأمر الذي يساعد على قطع الدوائر المتضاعفة من سوء الفهم المتبادل ويخلق بيئة إيجابية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إن ذلك يتحقق عندما :

١) تتغاضى الإدارة عن الفروق الصغيرة (التي لا تخرج عن المدة المسموح به) ولا تقوم الإدارة بإجراء مصحح بالنسبة لتلك الفروق إنها بذلك تشير إلى العاملين بأدائكم مرض.

٢) ينظر إلى أي إجراء تتخذه الإدارة لتصحيح الوضع بالنسبة للفروق التي تقع خارج المدى المسموح به بأنه حل لمشكلة وليس إجراء عقابياً بالرغم

من أهمية المشاركة وما تحققه من فوائد تنعكس في النهاية على زيادة إنتاجية المنشأة إلا أنه هناك بعض الجوانب السلبية التي يمكن أن تحد من إيجابيات نظام المشاركة لعل أهمها^(١) :

١.١ . قد يؤدي عدم الأخذ برأي البعض إلى تحولهم إلى أشخاص سلبيين تجاه الآراء الأخرى أو معارضين لتلك الآراء وغير متعاونين في تنفيذ بعض القرارات التي اتخذت بالأغلبية وتختلف عن آرائهم وأفكارهم .

١.٢ . قد يستغل البعض مناسبات المشاركة لإثارة العاملين وتجميعهم في اتجاهات ضد مصلحة وأهداف المنشأة فكثيراً ما تقوم بعض المجموعات بفرض الإجماع على الآراء الفردية الأمر الذي فضل معه البعض من العاملين الخضوع السلطة الرسمية للمدير عن الخضوع لاستبداد جماعة من العاملين .

١.٣ . قد يؤدي نظام المشاركة إلى طمع العاملين في الاشتراك في مناقشة كل صغيرة وكبيرة ، الأمر الذي يعوق العمل .

١.٤ . قد يؤدي ضيق الوقت أو عدم فهم البعض للمشاكل المعروفة إلى عدم إتاحة الفرصة للجميع لكي يشارك في المناقشة كل صغيرة وكبيرة ، الأمر يعوق العمل .

١.٥ . قد يؤدي ضيق الوقت و عدم فهم البعض للمشاكل المعروضة إلى عدم إتاحة الفرصة لجميع لكي يشارك في المناقشة ويؤدي أية ، وبالتالي بحجم عن الحضور أو المشاركة في المرات التالية ، ولكي تحقق المشاركة الأهداف المرجوة منها يجب توافر المقومات^(٢) :

١.١.١ . ضرورة الاقتناع بنظام المشاركة والإخلاص في تطبيقه من جانب الإدارة والعاملين على حد سواء فلا

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٧١ .

(٢) د. منصور إبراهيم السعيدة مرجع السابق ، ص ٧٤ .

ينظر المسئول إلى نظام الشركة بأنه يسلبه سلطاته أو يحد بل تعني ترشيد عملية اتخاذ القرارات في ضوء استعراض ومناقشة المشكلات التي تواجه الإدارة من كل الجوانب .

1.1.2. ضرورة الاهتمام باشتراك العاملين ذهنياً وعاطفياً كما سبق الذكر لذلك يجب التأكيد لهم من البداية بأن آرائهم ومناقشاتهم سوف يكون لها اعتبار واحترام وأن حضورهم ليس تحصيل حاصل .

1.1.3. ضرورة أن تؤدي المشاركة إلى ربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنشأة الأمر الذي يعني التزامهم بتحقيق المعايير الموضوعية .

1.1.4. ضرورة أن تؤدي المشاركة إلى تنمية الشعور لدى كل فرد بأنه جزء من المجموعة يتعاون معهم لتحقيق أهدافها التي تتبثق من أهداف المنشأة .

1.1.5. ضرورة توفير الأمان للفرد فيجب ألا يشعر الفرد بتهديد من رئيسه إذا عارضه أو كانت له وجهة نظر مخالفة أثناء المشاركة .

1.1.6. ضرورة تنظيم عملية المشاركة ، فليس من الحكمة إشراك كل العاملين في صغيرة وكبيرة بل فقط إشراكهم في تخطيط ورقابة الأمور التي تتعلق بأنشطتهم والتي تتناسب مع وضعهم بالمنشأة ، أي أن كل مستوى من القرارات له ما يناسبه من المشاركين في ضوء السياسات العامة والخطوط العريضة التي تتحدد طبقاً

للنظم والأعراف السائدة مع مراعاة التأمل بين تلك المعايير بمستوياتها المختلفة فمثلاً^(١):

١.١.١.١. معايير تقييم أداء المنشأة ككل يشترك في

مناقشات وإعدادها المديرون التنفيذيون مع المدير العام ومجلس الإدارة ثم تناقش مع رؤساء الأقسام .

١.١.١.٢. معايير تقييم أداء الأقسام ، يشترك في مناقشتها

وإعدادها رؤساء الأقسام مع المديرين التنفيذيين ثم تناقش.

١.١.١.٣. معايير تقييم أداء الأفراد يشترك في مناقشتها

وإعدادها العاملين مع رؤساء الأقسام.

ثانياً - نظم الحوافز :

أوضحنا فيما سبق أن إشباع الحاجات المعنوية يتم عن طريق نظام المشاركة ونظام الحوافز المعنوية أما الحاجات المادية فيتم إشباعها عن طريق نظم الأجور والحوافز المادية وقد تناولنا بالشرح نظام المشاركة وأثر استخدامه في إشباع الحاجات المعنوية على إنتاجية العاملين أما الحوافز المعنوية فليس لها قيمة مادية فقد يكون توجيه الشكر للفرد أو منحه شهادة تقدير أو وضع اسمه في سجل الشرف إن هذا الأسلوب في المعاملة يشعر الفرد بالأمان والاطمئنان مما يزيد من راحته النفسية ورفع كفاءته الإنتاجية أما بالنسبة للحاجات المادية للفرد ، فيتم إشباعها عن طريق ما يحصل عليه من عائد مادي نتيجة ما يقوم به من عمل وبعبارة أخرى فإن المحرك الأساسي للعمل والإخلاص فيه هو العائد المجزي الذي يضمن للفرد الأمان والاستقرار ولكي تعالج المنشأة الآثار السلبية للرقبة بالموازنات يجب عليها وضع نظام عادل للأجور والحوافز المادية يحقق للفرد الأمان والإستقرار

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٨٥.

ولكي تعالج المنشأة الآثار السلبية للرقابة بالموازنات يجب عليها وضع نظام عادل للأجور والحوافز المادية يحقق للفرد الشعور بالأمن و الإستقرار و بالتالي يرفع من إنتاجيته و نظام الحوافز عبارة عن خطة بمقتضاها يتم ربط الأجر بالأداء بقصد زيادة الكفاية الإنتاجية مع مراعاة الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في العلم وحجم إنتاجه، ويحقق نظام الحوافز العديد من المزايا مثل^(١) :

(١) زيادة معدل الإنتاج مع تحسين جودته وخفض تكلفته وتجنب الضياع .
 (٢) تعم الفائدة على الجميع : المنشأة ، العامل والمستهلك فالمنشأة تتخفض تكاليفها وتزيد أرباحها والعامل يزيد دخل والمستهلك يتمتع بسعر أقل.
 (٣) تجعل الإدارة دائماً يقظة إذ أن الإهمال في توقيير مستلزمات الإنتاج يؤدي إلى مطالبة العاملين بالحوافز بالرغم من انخفاض الإنتاج على أساس أن هذا الانخفاض لا يرجع إلى انخفاض في كفاءتهم ومن ثم لا يتحملون تبعاته في شكل خفض دخولهم ، ولكي تتجح خطة الحوافز في تحقيق المزايا السابقة لابد من أن تتوفر فيها المقومات التالية :

١.١. **العدالة** : يجب أن تتصف خطة الحوافز بالعدالة فيتم ربطها بأداء وليس بالعواطف والنوازع الشخصية للرؤساء الإقناع : (يجب أن تكون خطة الحوافز مقنعة للعاملين ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق إشراكهم في مناقشاتها وإعدادها) .

١.٢. **الثبات** : يجب أن تتصف الخطة بالثبات والاستمرار في تطبيقها مع ملاحظة أن هذا لا يعني عدم مراجعتها من حيث لآخر بغرض تطويرها وتحسينها الفورية : (يجب أن تدفع الحوافز بعد أداء العمل مباشرة أو في المواعيد المحددة دون تأخير) .

(١) د. منصور إبراهيم السعيدة مرجع السابق ، ص ٧٥ .

١.٣. **الوضوح** : يجب أن تتصف خطة الحوافز بالوضوح والسهولة وخصوصاً فيما يتعلق بطريقة الحساب مع عدم ربطها بالرواتب حتى لا يؤدي ذلك إلى الاعتقاد بأنها جزء من لراتب .

خلاصة البحث

المحاسبة الإدارية لها دور فعال للتنبؤ بمستقبل شركتك وتشكيله فتتوقع الاتجاه المالي لشركتك بناءً على ما سبق تسجيله من إيرادات ونفقات كما تشير إلى التكاليف والأرباح المتوقعة من كل خط إنتاج، خدمة، منطقة جغرافية وغيرها عملية التوقع تساهم في إدارة التدفق النقدي بكفاءة وتساعدك في توزيع كل تمويل مستقبلي يأتي إلى شركتك على العناصر الهامة منها .

يخدم هذا الفرع من المحاسبة تحليل التكلفة بشكل رئيسي. فتحقيق هامش أكبر من الربح يصدر من تقليل تكاليف الصناعة قدر الإمكان دون التأثير على جودة المستلم يحقق مفهوم المحاسبة الإدارية إدارة مثالية للمخزون والمشتريات بكفاءة فيساعدك في المقارنة بين أسعار الخامات وعقود الموردين والمنتجات والخدمات التي يحتاجها عمك لتختار الأنفع في النهاية من الناحية المادية والعملية كما أن تحليل التقارير التي تقدمها المحاسبة المالية يفيد نمو شركتك إذا كانت تسعى إلى الحصول على تمويل جديد من أحد المستثمرين من العرض السابق نخلص إلى أن نظام الحوافز الفعال يساعد في إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية كما أنه يساعد على تحقيق أهداف المنشأة⁽¹⁾، فيتضح من التحليل السابق أنه بمجرد شعور الفرد بأن إشباع حاجاته المادية والمعنوية مرتبط بتحقيق الأهداف الواردة في الموازنة التخطيطية في سبيل منع الإشراف ورفع الكفاية الإنتاجية وتميئتها ومن ناحية أخرى إذا تم ربط نظام الترقيات في المنشأة بتحقيق الأهداف والخبرة والأقدمية وليس بجوانب أخرى فإن ذلك سوف يساهم في تعاون العاملين في أداء العمل هذا بدوره يقضي على أسباب الاحتكاك بين الأفراد وسوء الفهم الذي قد يسود بينهم نظراً لأن مصالحهم أصبحت واحدة ولأن معايير تقييم أدائهم أصبحت تتصف بالعدالة و الموضوعية.

(1) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٩٥ .

الفصل الثاني

المبحث الأول: مفهوم وأهمية المراجعة
الإدارية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية المراجعة
الإدارية

المبحث الأول

مفهوم وأهمية المراجعة الإدارية

تمهيد:

فالمراجعة الإدارية مجال من مجالات المعرفة المهنية يهدف إلى دراسة وفحص وتقويم أهداف إدارة المنشأة وخططها وسياساتها وإجراءاتها وإمكانياتها المادية والبشرية كما يهدف إلى تقويم أداء الإدارة الفعلي للتعرف على أوجه الضعف والقصور في كل من هذه الجوانب، واقتراح الإجراءات والأساليب التي تمكن من أداء مسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية وتقويم أنشطة الإدارة على هذا النحو يجب أن يمارسه المراجع في إطار استقلال وحياد تام والمراجع الداخلي لا يمكنه التمتع بهذا الإستقلال والحياد حتى لو كان تابعاً لأعلى جهة في الإدارة طالما أن الإدارة تقوم بتعيينه وترقيته أو فصله لكونه موظفاً بالمنشأة يخضع لإشراف وتوجيه الإدارة ولها الحق في تعيينه وعزله وتحديد مرتبة والمراجع الخارجي شخص محايد مستقل في عمله عن الهيئة الإدارية التي يتولى الرقابة عليها ومراجعة أعماله وحياد المراقب الخارجي واستقلاله يعد الدعامة القوية التي تقوم عليها مهنة المحاسبة والمراجعة⁽¹⁾.

وفي رأينا أن المراجعة الإدارية لا تقتصر على مراجعة التشغيل فقط التي تتم بواسطة المراجع الداخلي بل يتسع مجالها لتشمل بالإضافة إلى مراجعة التشغيل، مراجعة السياسات الإدارية التي اتخذتها الإدارة والتي تشمل مراجعة الخطط والأهداف ومراجعة الهيكل التنظيمي ومراجعة طرق ووسائل الرقابة ومراجعة وتقويم أداء الموارد المادية والبشرية ومراجعة المقاييس الكمية والنوعية فضلاً عن مراجعة طرق ووسائل التشغيل حيث يتسع نطاق المراجعة الإدارية ليشمل بالإضافة إلى هذا كله مراجعة سياسات الإنتاج وسياسات التسويق ومراجعة سياسات التمويل وسياسات الاستثمار وسياسات

(1) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ٦٩

توزيع الأرباح محاسبة المسئولية باعتبارها جوهر عملية الرقابة وقد بدأ الفضل باستعراض المناهج المختلفة للرقابة على موارد المنشأة موضعاً مزايًا وعيوب كل منها وصولاً إلى المنهج الأفضل ثم تناول الفصل الأسباب التي أدت إلى ظهور محاسبة المسئولية أن تعين محاسب المسئولية كأداة رقابية تصميم النظام المحاسبي طبقاً لتدرج خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي للمنشأة ويمكن عن طريقها ربط كل من المعدلات المعيارية والأداء الفعلي لموارد مركز المسئولية حتى يمكن تحديد المسئولية عن أي فروق ومنع التهرب منها وبصفة عامة يتأسس نظام محاسبة المسئولية على مقومات تنظيمية وأخرى محاسبية وتتأسس فكرة المقومات التنظيمية على تقسيم المنشأة إلى مراكز للمسئولية على أن يكون كل مركز تحت إمرة شخص يمكن مسأئلته عن مدى حقيقة للأهداف بكفاءة وفاعلية وقد يكون مركز المسئولية مركز للتكاليف أو مركزاً للربحية أو مركزاً للاستثمار هذا يتوقف في نطاق مسئولية المسئول عن المركز أما المقومات المحاسبية فتبني عناصر التكاليف في ضوء درجة خضوعها لرقابة وتحكم المسئول عن مركز المسئولية إلى تكاليف خاضعة وأخرى غير خاضعة للرقابة والتحكم وأيضاً الفترة الزمنية موضع الدراسة والتحليل فنطاق التكاليف الخاضعة للرقابة والتحكم يتسع كلما ارتفع المستوى الإداري لمركز المسئولية وكلما طالت الفترة الزمنية وعادة يواجه المحاسب بثلاثة أنواع من التكاليف عند تبويبه لعناصر التكاليف إلى تكاليف خاضعة أو غير خاضعة للرقابة هي : التكاليف المقننة تكاليف السياسات الإدارية ، تكاليف الطاقة ، وتعتمد درجة دقة عملية التفرقة بين هذه الأنواع الثلاثة على^(١):

- درجة ووضوح العلاقة بين المدخلات والمخرجات .
- المدى الزمني الذي تستطيع الإدارة التأثير بشكل جوهري على العنصر .

(١) ألفين أرينز وجيمس لوبك ، المراجعة مدخل متكامل ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، ٢٠٠٥م ، ص ٨٩ .

مفهوم المراجعة الإدارية :

بناءً على ما تقدم نرى أن المراجعة التحليلية تختلف عن المراجعة الإدارية، فالمراجعة التحليلية محدودة النطاق عن المراجعة الإدارية كما أنها أسلوب فني قائم ويعتمد على مجموعة من العلاقات الاقتصادية المستقرة في القوائم المالية التي يقوم المراجع بفحصها، فضلاً عن هذا فإن إجراءات المراجعة التحليلية تعتمد بصفة أساسية على مجموعة من الاختبارات لوقوف المراجع على معقولة وموضوعية البيانات المالية وغير المالية المضمنة في القوائم المالية التي تعدها الإدارة، كما أن النتائج التي يمكن أن تنتج التي يمكن أن يتوصل إليها المراجع من خلال المراجعة التحليلية تعزز نتائج فحص لعناصر المعلومات المالية وتساعد في دعم أو عدم معقوليتها، كما تساعد المراجع في اتباع إجراءات إضافية يتمكن من خلالها تحديد المجالات التي تكمن فيها مخاطر المراجعة⁽¹⁾، جدير بالذكر أن زيادة ثقة المراجع في نتائج إجراءات المراجعة التحليلية تتوقف بصفة أساسية على عامل الأهمية النسبية للعنصر أو العناصر التي يخضعها للمراجعة والفحص التحليلي بالمقارنة مع البيانات المالية المدرجة بالقوائم المالية فالأهمية النسبية تتوقف بشكل جوهري على بيانات القوائم المالية، فليس من المتوقع أن يعرض المحاسب قوائم مالية متناهية الدقة والتقدير والأحكام الشخصية يمكن أن تؤثر على عنصر أو عناصر معينة من عناصر القوائم المالية وهذه التقديرات والأحكام يمكن أن تجعل بيانات القوائم المالية تختلف باختلاف هذه الأحكام والتقدير الشخصية لهذا تبني الفكر والذي يشير إلى أن المحاسب عند اتخاذ قرار معين يتعلق بعملية محاسبية يجب أن يعطي عناية أكثر لتلك الأمور التي تؤثر بشكل جوهري على بيانات القوائم المالية، وبناءً على هذا فإن المراجع عليه أن يتحقق من ما إذا كانت النتائج المعد عنها التقرير داخل حدود المدى المقبول لهذا فإن المحاسبة حتى الآن قد

(1) ألفين أرينز ، وجيمس لوبك ، مرجع السابق ، ص ١١٠ .

فشلت في تحديد معيار دقيق للأهمية النسبية في حالة اتخاذ قرار معين ، على سبيل المثال يلاحظ أن المغالاة في تحديد قيمة المخزون السلعي آخر المدة سوف يؤدي بالضرورة إلى انخفاض تكلفة البضاعة المباعة وبالتالي يؤدي إلى المغالاة في رقم صافي الدخل، وهناك عناصر أخرى بالإضافة إلى هذا يمكن أن توضح تلك العلاقات المنطقية لهذا فإن المراجع الخارجي، ومن خلال الفحص التحليلي يمكن أن يدرك مثل هذه العلاقات، ومن بين هذه العلاقات المتداخلة في البيانات المثبتة السجلات (المبيعات، حساب العملاء)، (النقدية، حساب المدينين)، (أوراق القبض - إيرادات الفوائد)، (حسابات المدينين - الديون المعدومة)، (الأصول الثابتة، أقساط الإهلاك)، (حسابات الدائنين - المخزون و المشتريات)، (صافي الدخل - ضرائب الدخل المدفوعة - ضرائب الدخل المستحقة) وعلى هذا النحو يمكن للمراجع الخارجي أن يقف من خلال المراجعة التحليلية لمثل هذه العلاقات بناءً على ما تقدم تخلف المراجعة التحليلية من المراجعة الإدارية كما سبق أن أوضحنا نظراً لأن الأخيرة مجال مهني يقوم به المراجع الخارجي ليشمل نطاق فحصه مجالات أوسع حيث يتسع نطاق فحصه في المراجعة الإدارية ليشمل جميع مستويات الإدارة وهيكلها التنظيمي وخططها الموضوعية وأساليب تنفيذها للتعرف على أوجه القوة والضعف في وظائف الإدارة حيث تشمل المراجعة الإدارية مراجعة وظيفة الإنتاج ومراجعة وظيفة التسويق، ومراجعة وظيفة الإدارة المالية للتعرف على مدى قدرة الإدارة على سداد التزاماتها، وتحديد نسب السيولة، ونسب الربحية التي توضح معدل العائد على حق الملكية وتوضح نسب ربحية رأس المال العامل، ونسبة تغطية الأرباح للفوائد ومعدل العائد على الاستثمار، فضلاً عن هذا يتسع نطاق المراجعة الإدارية ليشمل مراجعة وظيفة الشراء والتخزين ومراجع وظيفة إدارة الأفراد، ومراجعة وظيفة العلاقات العامة، فضلاً عن هذا تطلع المراجعة الإدارية بقياس كفاءة وفاعلية الأداء الإداري للمنشأة من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات للوقوف على

مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف والسياسات واقتراح الإجراءات التصحيحية التي تمكن الإدارية من القيام بمسئولياتها الاقتصادية والاجتماعية .

أهمية المراجعة الإدارية Management Audit⁽¹⁾ :

تتميز البيئة التي تمارس فيها المشروعات الاقتصادية أنشطتها الحالية بدرجة كبيرة من التعقيد وعلى مستوى القطاع الخاص تتخذ إدارة هذه المشروعات يوماً بعد يوم من القرارات التي تتعلق بالشراء والبيع والإنتاج والتسويق والتخزين والاستثمار والتمويل وفي المشروعات الاقتصادية التي يملكها القطاع العام يقرر المسؤولين عن هذا القطاع ما إذا كانت شركات قطاع الأعمال المملوكة للدولة تتبع للسياسات المحددة لها وما إذا كانت إدارة هذه الوحدات تزاوّل كافة أوجه نشاطها بكفاءة وفاعلية لهذه الأسباب اتجه الفكر المحاسبي منذ أوائل سبعينيات القرن العشرين إلى الإهتمام بالمراجعة الإدارية Management Audit كمجال جديد في الفكر المحاسبي حظي باهتمام المنظمات المهنية والمراجعين والكتاب والباحثين بسبب الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بمنظمات الأعمال، فضلاً عن كبر حجم المشروعات الاقتصادية على اختلاف أهدافها وتعدد وتعقد عملياتها، وانفصال الملكية عن الإدارة، والرغبة في الحكم على فاعلية وكفاءة إدارة هذه المشروعات على كافة مستوياتها في الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة في تحقيق أهدافها المنشودة لم يتفق الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية على تعريف محدد للمراجعة الإدارية، فبينما يرى البعض أن اصطلاح المراجعة الإدارية تم استخدامه على نطاق واسع وتعددت رؤى الكتاب والباحثين حولها بسبب اختلاف وجهات النظر التي ينظر من خلالها هؤلاء إلى المراجعة الإدارية كما عرفها البعض بأنها ((تقديم لأنشطة منظمات الأعمال المعرفة ما إذا كانت موارد المتاحة

(1) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ١١٠ .

تستغل بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف المنشودة وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة) كما يرى البعض أن المراجعة الإدارية هي الفحص المنظم لكفاءة أنشطة المشروع ومستوياته ويعرفها البعض الآخر بأنها " أداة تختبر وتفحص بصورة بناءة الهيكل التنظيمي للمشروع، وفروعه" أو أحد أقسامه، أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه ويشمل الفحص والاختبار للخطط الموضوعية وما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات، واستخدام الموارد البشرية والمادية وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفاعلية"، من جانبنا نرى أن هذا التعريف يقدم تحليلاً شاملاً لطبيعة المراجعة الإدارية، حيث تشمل مراجعة كل الخطط والسياسات والنظم والإجراءات التي تمكن المراجع من الحكم على كفاءة وفاعلية الإدارة على كافة المستويات كما أن هذا التعريف يتفق مع تعريف معهد الإدارة البريطاني للمراجعة الإدارية التي عرفها بأنها "هي عملية تقييم منظم ومستقل وموجه للمستقبل تتم بواسطة المراجع الداخلي للأنشطة التنظيمية التي تخضع لرقابة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا بغرض تطوير ربحية المنشأة وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى" ، الأهداف الاجتماعية وتنمية قدرات العاملين ويتم تحديد المجالات التي يمكن تطوير الفعالية والكفاءة الاقتصادية بها وتقييم التوصيات التي تساعد تحقيق هذا التطوير ويشمل قياس الفعالية كل من تقييم الالتزام بالسياسات التشغيلية بالمنشأة، وتقييم نظام الرقابة الإدارية من حيث وجوده وكفايته والالتزام به وعملية اتخاذ القرارات من حيث وجودها والالتزام بها ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف المنشأة" وفي هذا الشأن يري الأستاذ الدكتور أحمد نور أن المعايير التي تفرضها البيئة وظروف الاقتصاد المصري تستلزم ضرورة جعل مراقب الحسابات مسؤولاً عن التحقيق من تنفيذ خطة المشروع، والإشارة إلى ذلك

صراحة في تقريره الذي يعده عن الفحص الذي يقوم به، كما يرى أن التخطيط الاقتصادي على مستوى المشروع يعتبر في غاية الأهمية ويعتبر أساس عملية التخطيط الاقتصادي على مستوى الدولة ولا يمكن أن يكون هناك تخطيط دون متابعة ويحث مدى تنفيذ الخطة وأسباب عدم التنفيذ ، كما يرى أن مراقب الحسابات يقيد أفضل بها يمكن أن يعهد إليها بتلك المهمة ونتفق مع الأستاذ الدكتور أحمد نور في أن هذا النوع من المراجعة الذي يركز اهتمامه على ضرورة مراجعة الخطط قبل البدء في تنفيذها، يجب أن يكون من مهام مراجع الحسابات الذي يجب أن يكون على درجة عالية من الإلمام بطبيعة وإجراءات التخطيط قصير وطويل الأجل وأن يكون على دراية تامة بالأساليب والاتجاهات الحديثة في التخطيط ودراسة الجدوى لمختلف القرارات على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة بصفة عامة هذه الأمور تستلزم وجود مجال جديد من مجالات المراجعة يسمى المراجعة الإدارية والمراجعة الاقتصادية أو مراجعة البرامج والعمليات يكون هدفه مراجعة خطط منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها قبل اعتمادها والبدء في تنفيذها وحتى يحقق هذا النوع من المراجعة أهدافه يجب أن يحكم عمل المراجعة ومجموعة من المعايير الأساسية أهمها الاستقلال والحياد والخبرة والتأهيل العملي والمهني وبذل العناية المهنية الملائمة وغيرها من المعايير الخاصة بمراجعة الخطة من تقويم كفاءة وفاعلية المنظمة وعلى المستوى القومي تمكن من توفير بيانات سليمة للدولة عن خطط المشروعات المختلفة في مجال الإنتاج وفي مجال الاستثمار الأمر الذي يمكنها من وضع خططها والتحرك نحو رفع وتوجيه الاقتصاد القومي وهذا يستلزم بطبيعة الحال أن يوضح المراجع في تقريره ما تم انجازه من الخطة وأسباب عدم التنفيذ والمسئول عن عدم التنفيذ^(١)، كما يجب أن يفرق المراجع عند تحليله لهذه الانحرافات بين الانحرافات التي تخضع لرقابة منظمات الأعمال وتلك

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٧٨.

المخالفات التي لا تخضع لرقابة هذه المنظمات، كما يجب أن يوضح في تقريره الآثار الناشئة عن عدم تنفيذ الخطة ويساعد توفير مثل هذه البيانات على جعل الجهات التي تقع عليها مسئولية الإشراف على الاقتصاد القومي على بيئة من التكاليف المترتبة على ما اتخذته من قرارات عاقت المشروعات المختلفة عن تحقيق أهدافها"، والمراجعة الإدارية على هذا النحو تختلف عن مراجعة التشغيل التي تطلع بمهامها إدارة المراجعة الداخلية^(١)، حيث يقوم بالمراجعة الإدارية مراجع خارجي (مراجعين) مستقلين لا تربطهم بإدارة المنشأة رابطة التبعية لا يشك في حكمهم على كفاءة وفاعلية الإدارة .

مراجعة التشغيل :Operational Auditing

على الرغم من أنه من المتعارف عليه أن تكون مراجعة التشغيل تتعلق بالكفاءة والفعالية يوجد قدر أقل من الاتفاق بشأن استخدام هذا النوع من المراجعة في ضوء ما كان متوقعاً ، ويفضل العديد من الأفراد أن يتم استخدام مصطلحات المراجعة الإدارية أو مراجعة الأداء بدلاً من مراجعة التشغيل لوصف فحص الكفاءة والفعالية بالمنظمات ويصف هؤلاء الأفراد عادة مراجعة التشغيل بشكل واسع يشمل تقييم أساليب الرقابة الداخلية وحتى اختبار مدى فعالية هذه الأساليب (اختبارات الرقابة) كجزء من مراجعة التشغيل ولا يفرق أفراد آخرون بين كل مصطلحات مراجعة الأداء المراجعة الإداري، ومراجعة تنفيذ وتشغيل العمليات ونحن نفضل الاستخدام الواسع لمصطلح مراجعة التشغيل التي يتم القيام بها بهدف اختبار لتحديد مدى الفعالية في أي جانب بالمنظمة^(٢)، وبالتالي يعد اختبار فعالية أساليب الرقابة الداخلية بواسطة المراجع الداخلي جزءاً من مراجعة التشغيل إذا كان الهدف هو مساعدة المنظمة على تنفيذ العمل بها على نحو أكثر كفاءة أو فعالية و بالمثل بعد تحديد ما إذا كان يوجد بالشركة أفراد مدربين على نحو

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٩٨ .

(٢) هاري ر. رايدر ، الدليل الشامل في مراجعة العمليات ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٢١ هـ ، ٢٠٠٠ م ، ص ٤٨ .

كاف للعمل بأحد خطوط التجميع من صور مراجعة التشغيل إذا كان الهدف هو تحديد ما إذا كانت الشركة تقوم بإنتاج المنتجات على نحو كفاء وفعال

الفرق بين مراجعة التشغيل والمراجعة المالية :

يوجد ثلاثة فروق رئيسية بين مراجعة التشغيل والمراجعة المالية تتمثل في الهدف من المراجعة توزيع التقارير وإدراج الجوانب غير المالية في مراجعة تنفيذ العمليات.

الهدف من المراجعة : يتمثل الفرق الرئيسي بين المراجعة المالية ، ومراجعة التشغيل في الهدف من إجراء الاختبارات حيث يتم في المراجعة المالية التركيز على ما إذا كانت المعلومات التاريخية قد تم تسجيلها على النحو الصحيح بينما يتم التركيز في مراجعة التشغيل على الأداء التنفيذي في المستقبل فقد يقوم مراجع التشغيل على سبيل المثال بتقييم ما إذا كان قد تم شراء المواد الخام بتكلفة أقل لتوفير المال عند شراء المواد العام في المستقبل توزيع التقارير في المراجعة المالية يتم كتابة التقرير عادة إلى العديد من مستخدمي القوائم المالية مثل المساهمين ورجال البنوك بينما يتم التقرير في مراجعة التشغيل بصفة أساسية إلى الإدارة يجب صياغة تقرير المراجعة المالية بعناية شديدة لأن هذا النوع من التقارير يتم توزيعه على نطاق واسع (١) ، ونظراً لتوزيع تقرير مراجعة التشغيل في حدود ضيقة ولتنوع طبيعة عمليات مراجعة الكفاءة والفعالية تختلف تقارير مراجعة التشغيل بشكل كبير من عملية مراجعة أخرى إدراج الجوانب غير المالية تعطي عمليات مراجعة التشغيل أي جانب بالمنظمة يتعلق بالكفاءة والفعالية وبالتالي يمكن أن تشمل قدراً واسعاً من الأنشطة وعلى سبيل المثال فقد فعالية برنامج للإعلان أو كفاءة العاملين بالمصنع جزءاً من مراجعة التشغيل بينما تنحصر عمليات المراجعة المالية في الجوانب التي تؤثر مباشرة في عدالة العرض بالقوائم المالية (٢).

(١) ألفين أرينز ، وجيمس لوبك ، مرجع سابق ص ٥٥.

(٢) هاري ر. رايدر ، مرجع السابق ، ص ٥٠.

الفعالية مقابل الكفاءة Effectiveness Versus Efficiency^(١):

تتمثل الفعالية بإنجاز الأهداف بينما تشير الكفاءة إلى المواد المستخدمة في هذه الأهداف ومن أمثلة الفعالية إنتاج الأجزاء دون عيوب بينما تتعلق الكفاءة بما إذا كان قد تم إنتاج هذه الأجزاء بالحد الأدنى من التكلفة الفعالية قبل القيام بمراجعة الفعالية في مراجعة التشغيل يجب أن توجد معايير محددة عن ما هو المقصود بالفعالية ومن أمثلة الفعالية عن القيام بمراجعة التشغيل أن يتم تقدير ما إذا كانت الهيئة الحكومية قد أنجزت الهدف الموكول إليها و الذي يتمثل في تركيب مصعد بالمدينة على نحو آمن وقبل أن يتوصل المراجعة في مراجعة التشغيل على استنتاج عن فعالية الهيئة يجب وضع معايير لأمان المصعد وعلى سبيل المثال هل يتمثل الهدف في فحص كافة المصاعد بالمدينة على الأقل مرة في العام؟ هل يتمثل الهدف في التأكد من عدم وقوع حوادث نتيجة الأعطال بالمصعد أم أنه لم تقع أية أعطال؟ الكفاءة مثل الفعالية يجب أن توجد معايير محددة للمقصود بأداء العمل على نحو أكثر كفاءة قبل أن يكون القيام بمراجعة التشغيل أمراً له معنى ومن الأيسر عادة وضع معايير للكفاءة بالمقارنة بالفعالية إذا تم تعريف الكفاءة على أنها إجراء تخفيض بالتكاليف بدون إجراء في الفعالية وعلى سبيل المثال إذا كان يمكن استخدام وسيلتين مختلفتين للإنتاج في تصنيع المنتج بجودة مماثلة ستعد الوسيلة ذات التكلفة الأقل أكثر كفاءة وفيما يلي الأنواع العديدة من صور عدم الكفاءة التي تحدث بشكل متكرر وغالباً ما يتم كشفها خلال القيام بمراجعة التشغيل.

(١) ألفين أرينز ، وجيمس لوبك ، مرجع سابق ص ٥٨.

مثال	صورة عدم الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم تطلب إجراء مناقصات بشراء المواد • يجب إيقاف إجمالي خط التجميع لعدم طلب المواد الضرورية • يتم الاحتفاظ بسجلات مطابقة الإنتاج لدى كل من إدارة المحاسبة وإدارة إنتاج لعدم إدراك كل منهما بالأنشطة الأخرى • يتم إرسال صور من فواتير الموردين وتقارير الاستلام إلى إدارة الإنتاج حيث يتم حفظهما بدون استخدام . • يمكن القيام بالعمل المكتبي على نحو فعال بعدد أقل من أفراد السكرتارية 	<ul style="list-style-type: none"> • حيازة بضائع وخدمات لتكلفة مرتفعة • عدم توافر لمواد الخام للإنتاج عند الحاجة إليها • يوجد ازدواج في الجهد الذي يقوم به العاملون به • يتم أداء العمل بدون هدف • يوجد عدد كبير جداً من العاملين

العلاقة بين مراجعة التشغيل وأساليب الرقابة الداخلية :

إن الإدارة تضع أساليب الرقابة الداخلية لمساعدتها في تحقيق أهدافها وسبق مناقشة الثلاثة اعتبارات عند تصميم أساليب جيدة للمراقبة الداخلية^(١) :

- إمكانية الاعتماد على التقارير المالي .
- كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية .
- الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية المطبقة .

ويرتبط الجانب الثاني من اعتبارات العميل بوضوح بشكل مباشر مع مراجعة التشغيل ولكن يؤثر الاعتبارين الآخرين أيضاً في الكفاءة والفعالية وعلى سبيل المثال بعد توافر معلومات يمكن الاعتماد عليها لمحاسبة التكاليف أمراً هاماً للإدارة لتقرير أمور مثل ما هي المنتجات التي سيستمر إنتاجها وأسعار الفواتير الخاصة بالمنتجات وعلى نحو مماثل عدم الالتزام بقانون مثل قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة يمكن أن يسبب تحميل الشركة بغرامة كبيرة ويوجد اختلافين رئيسيين بين تقييم واختبار الرقابة الداخلية في كل من المراجعة المالية ومراجعة التشغيل يتمثلان في الهدف من تقييم واختبار أساليب الرقابة الداخلية والمجال المعتاد لتقييم الرقابة الداخلية ويتمثل الهدف الأساسي في تقييم الرقابة الداخلية بالمراجعة المالية في تحديد المدى

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٩٩ .

المطلوب لاختبارات المراجعة الأساسية بينما يتمثل الهدف من مراجعة التشغيل في تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات إلى الإدارة ويمكن أن يتم تقييم إجراءات الرقابة بنفس الطريقة في كل من المراجعة المالية ومراجعة التشغيل ولكن يتم ذلك لغرض مختلف وللتوضيح ، يمكن أن يتم في مراجعة التشغيل تحديد ما إذا كانت إجراءات التحقق الداخلي لفواتير البيع المدرجة تتسم بالفعالية للتأكد من أن الشركة لا تؤذي مشاعر العملاء مع تحصيلها لكافة الأموال التي تخصها في نفس الوقت وعادة يقوم المراجع المالي بتقييم نفس أسلوب الرقابة الداخلية ولكن يتمثل الغرض الأساسي في تقليل المصادقات إلى المدنيين أو تخفيض الاختبارات الأساسية الأخرى أما الغرض الثانوي برغم ذلك العديد من عملاء المراجعة المالية فيتمثل في تقديم توصيات إلى الإدارة تتعلق بتنفيذ العمليات.

أنواع مراجعة التشغيل :

يوجد ثلاث فئات وتسعة من عمليات مراجعة التشغيل : الوظيفة التنظيمية المهام الخاصة وفي كل حالة من المحتمل أن يتم الاهتمام في جزء من المراجعة بتقييم كفاءة وفعالية أساليب الرقابة الداخلية .

١. **المراجعة الوظيفية** : تعد الوظائف هي الوسائل التي يتم استخدامها في تصنيف أنشطة العمل وظيفية إعداد الفواتير أو وظيفة الإنتاج وتوجد عدة طرق مختلفة لتصنيف وتجزئة الوظائف وعلى سبيل المثال توجد وظيفة المحاسبة ولكن توجد أيضاً وظائف لكل من المدفوعات النقدية^(١)، النقدية المحصلة والأجور المدفوعة وتوجد وظيفة للأجور ولكن أيضاً وظائف للتعين لتسجيل الوقت ودفع الأجور وكما يتضح من الاسم تتناول المراجعة الوظيفية وظيفة أو أكثر بالمنظمة وقد يكون محل الاهتمام على سبيل المثال في وظيفة الأجور بأحد الأقسام أو بالشركة ككل وكما يتضح من الاسم تتناول المراجعة الوظيفية وظيفة أو أكبر بالمنظمة، وقد

(١) هاري ر. رايدر ، مرجع السابق ، ص ٥٦ .

يكون محل الاهتمام على سبيل المثال في وظيفة الأجور بأحد الأقسام أو بالشركة ككل وتسمح المراجعة الوظيفية بتوافر ميزة التخصص في المراجعين ويمكن لمراجعين محددين في هيئة المراجعة الداخلية التوصل إلى قدر ملحوظ من الخبر بأحد الجوانب مثل هندسة الإنتاج حيث يمكن أن يقوموا بكفاءة بتمضية وقت أكبر من وقت المراجعة التي يقومون بها في هذا الجانب أما عيب المراجعة الوظيفية فيتمثل في الفشل في تقييم الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض حيث تتفاعل وظيفة هندسة الإنتاج مع الوظائف الصناعية والوظائف الأخرى في المنظمة.

٢. المراجعة التنظيمية : تتعلق بمراجعة التشغيل بالمنظمة على مستوى الوحدة التنظيمية العامة مثل الإدارة الفرع الوحدة التابعة ويتم في هذا النوع من المراجعة التركيز على مدى كفاءة وفعالية التفاعل بين الوظائف بحث إمكانية وقوع غش بأحد الأقسام تقديم التوصيات المتعلقة بتخفيض تكلفة تصنيع المنتج من الذي يقوم بمراجعة التشغيل : عادة يتم تنفيذ عمليات مراجعة التشغيل بواسطة أحد ثلاثة مجموعات : المراجعون الداخليون المراجعون الحكوميون أو منشآت المحاسبة المراجعون الحكوميون يؤدي المراجعون الحكوميون المختلفون على المستوى الفدرالي وعلى مستوى الولايات مراجعة التشغيل وعادة ما يتم ذلك كجزء من عمليات المراجعة المالية وكما سبق المناقشة يعد المراجعون العاملون في مكتب المحاسبة العام هم المجموعة المتعارف عليها على نطاق واسع كمراجعين حكوميين ويهتم معظم هؤلاء المراجعين بأداء كل من المراجعة المالية ومراجعة التشغيل وكان الكتاب الأصفر على النحو السابق مناقشته قد عرف ووضع معايير لعمليات مراجعة الأداء التي في جوهرها مراجعة التشغيل وتشمل مراجعة الأداء ما يلي^(١):

(١) هاري ر. رايدر ، مرجع السابق ، ص ٦٢ .

١.١. **عمليات مراجعة الاقتصادية والكفاءة** : في تحديد ما إذا كانت الوحدة قد قامت باقتناء وحماية واستخدام مواردها على نحو اقتصادي وكفاء أسباب الممارسات التي تتسم بالكفاءة الاقتصادية و ما إذا كانت الوحدة قد التزمت بالقوانين والقواعد التنظيمية التي تتعلق بالجوانب الخاصة بالاقتصادية والكفاءة .

١.٢. **عمليات مراجعة البرامج** : ويتمثل الهدف في تحديد المدى الذي تم فيه إنجاز النتائج أو المنافع المرغوب فيها التي توخاها المشروع القانوني أو أية جهة رسمية أخرى فعالية المنظمات البرامج والأنشطة أو الوظائف وما إذا كانت الوحدة قد التزمت بالقوانين والقواعد التنظيمية المتعلقة بالبرنامج ويتسم الهدفان الأوليان من كل نوع من هذين النوعين لعمليات مراجعة الأداء بطبيعة تنفيذ العمليات ويتم الهدف الأخير في منهما بطبيعة الالتزام وقد سبق مناقشة ذلك وفيما يلي ثلاثة أمثلة تم نقلها عن مقال منشور في دورية "المراجع الداخلي" لتوضيح للأنشطة الخاصة بتنفيذ العمليات التي يتم مراجعتها بالوحدات الحكومية على مستوى الولايات وتناقش هذه الأنشطة مراجعة الاقتصادية والكفاءة^(١) :

١.٢.١. **منشآت المحاسبة** : عندما تقوم منشآت المحاسبة بأداء مراجعة القوائم المالية التاريخية عادة ما يتم في جزء من المراجعة تعريف مشكلات تنفيذ العمليات وتقديم التوصيات التي يمكن أن ينتفع منها العمل محل المراجعة ويمكن تقديم هذه التوصيات شفهيًا ولكنها عادة ما يتم من خلال استخدام خطاب الإدارة وقد سبق مناقشة خطاب الإدارة.

١.٢.٢. وتوفر المعرفة الأساسية عن عمل العميل التي يحصل عليها المراجع خلال المراجع معلومات مفيدة لتقديم

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ١١٠ .

توصيات تتعلق بتنفيذ العمليات على سبيل المثال بافتراض أن المراجع قد توصل إلى أن معدل دوران المخزون لدى العميل يتسم ببطء ملحوظ خلال العام الحالي من المحتمل أن يحدد المراجع السبب في الانخفاض عند تقييم إمكانية تقادم المخزون على نحو يمكن أن يسبب التحريف في القوائم المالية ولتحديد سبب انخفاض معدل دوران المخزون قد يتعرف المراجع على أسباب تتعلق بتنفيذ العمليات، مثل عدم فعالية سياسات حيازة المخزون والتي يمكن لفت نظر الإدارة إليها ومن المحتمل أن يكون المراجع الذي يمتلك معرف أساسية واسعة عن وخبرة في الأعمال المتشابهة أكثر فعالية في إعداد العميل بالتوصيات المناسبة عن العمليات بالمقارنة مع الأفراد الذين لا يتوافر لهم هذين العنصرين من الجودة .

١.٢.٣. ومن المتعارف عليه أيضاً أن يتعاقد العميل من منشآت محاسبية للقيام بمراجعة التشغيل في جزء محدود أو أكثر من الأعمال وعادة يتم مثل هذا التعاقد فقط إذا كانت لا تمتلك هيئة للمراجعة الداخلية أو إذا كان العاملون في المراجعة الداخلية يفتقدون الخبرة في جانب محدد وفي معظم الحالات يقوم العاملون في مجال المراجعة بها أداء هذه الخدمات وعلى سبيل المثال يمكن أن تطلب الشركة من منشأة المحاسبة تقييم كفاءة وفعالية ونظم الحاسب الإلكتروني بها^(١).

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٤٥ .

استقلال وكفاءة مراجعو العمليات التشغيلية :

يتمثل عنصر الجودة الأكثر أهمية لمراجع العمليات في الاستقلال والكفاءة ومن المهم أن يتم تحديد الشخص الذي سيرفع المراجع التقرير إليه للتأكد من أن الفحص والتوصيات سيتم القيام بها دونما تحيز ونادراً ما يكون الاستغلال بمثابة مشكلة للمراجعين في منشآت المحاسبة لأنهم لا يعملون في الشركة التي يقومون بالمراجعة فيها وكما سبق القول يتم تدعيم استقلال المراجعين من خلال قيام إدارة المراجعة الداخلية برفع التقارير إلى أعضاء مجلس الإدارة أو إلى الرئيس وعلى نحو مماثل يجب أن يرفع المراجعون الحكوميون التقارير إلى مستوى أعلى من إدارة التنفيذ فعلي سبيل المثال يقدم مكتب المحاسبة العام التقارير مباشرة إلى الكونجرس كوسيلة لتدعيم الاستقلال، ويمكن أيضاً أن تؤثر المسئوليات التي يقوم بها مراجعو العمليات التشغيلية على استقلالهم ولا يجب أن يكون المراجع مسؤولاً عن القيام بوظائف تشغيل العمليات بالشركة أو عن تصحيح أوجه القصور عند اكتشاف عدم كفاءة أو عدم فعالية العمليات التشغيلية وعلى سبيل المثال سيتأثر استقلال المراجعين سلبياً إذا تم اكتشاف أوجه قصور به خلال مراجعة عمليات الحياة التي تم تنفيذها بواسطة النظام ومن المقبول أن يوصي المراجعون بإجراء تغييرات بالعمليات التشغيلية وذلك يجب أن يظل للأفراد المسئولية عن العمليات التشغيلية سلطة قبول أو رفض التوصيات فإذا توافرت للمراجع سلطة الإلزام بالتوصيات التي يقدمها سيكون قد توافر للمراجع فعلاً مسئولية مراجعة عمله الخاص خلال عملية المراجعة التالية وبالتالي سينخفض قدر استقلال المراجع وينظر معهد المراجعين الداخليين إلى استقلال المراجعين الداخليين نظرة جادة ويعتبره أمراً حيوياً ووضع قائمة إن المسئوليات الخاصة بالمراجعة الداخلية تتضمن متطلباً خاصاً عن الاستقلال كما يلي⁽¹⁾ :

(1) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٤٦ .

أولاً - يجب أن يستقل المراجعون الداخليون عن الأنشطة التي يقومون بمراجعتها ويمتدح المراجعون الداخليون بالاستقلال عندما يقومون بعملهم بشكل حرموضوعي ويسمح الاستقلال للمراجعين الداخليين بالتوصل إلى حكم نزيه وغير متحيز يمثل أساساً للقيام بعمليات المراجعة على نحو مناسب ويتم تنفيذ ذلك خلال كافة المواقع التنظيمية وعلى نحو موضوعي.

ثانياً - ويجب أن يحتل المراجعون الداخليون موقعاً تنظيمياً يمكنهم على نحو كاف من التأكد من القيام بمراجعة تغطي مدى متسعاً ، ومن التأكد من توافر الاعتبارات الملائمة للمراجعة ولاتخاذ التصرف الفعال بشأن نتائج المراجعة والتوصيات الخاصة بها .

ثالثاً - وتتطلب الموضوعية أن يتوافر في المراجعين الداخليين اتجاهاً ذهنياً للحياد واعتقاد صادق بصحة العمل الذي يقومون به ولا يعد القيام بالإجراءات التخطيطية وتصميم وتجهيز وتشغيل النظم من وظائف المراجعة و يفترض أن يؤدي القيام بمثل هذه الأنشطة إلى إلحاق الضرر بموضوعية المراجعة .

رابعاً - وتعد الكفاءة بالطبع أمراً ضرورياً لتحديد أسباب المشكلات في العمليات التشغيلية ولتقديم التوصيات الملائمة وبعد توافر الكفاءة مشكلة رئيسية عندما تتناول المراجعة التشغيلية مدى واسع من مشكلات التشغيل و على سبيل المثال يمكن تخيل صعوبة إيجاد مراجعين داخليين مؤهلين للقيام بتقييم كل من فعالية برنامج للإعلان وكفاءة الإنتاج في عملية تجميع و يفترض أن يوجد ضمن هيئة المراجعة الداخلية التي تقوم بمثل هذا النوع من المراجعة التشغيلية بعض الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات عن التسوق وأفراد آخرين تتوافر لديهم معلومات عن الإنتاج^(١).

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ١١٢

معايير تقييم الكفاءة والفعالية :

تتمثل الصعوبة الرئيسية عند القيام بمراجعة التشغيل في تعيين معايير محددة لتقييم ما إذا كان العمل قد تم تنفيذه بكفاءة وفعالية ففي المراجعة للقوائم المالية التاريخية تمثل مبادئ المحاسبة المتعارف عليها معايير متسعة لتقديم عدالة العرض ويتم استخدام أهداف المراجعة في وضع معايير أكثر تحدياً لتقرير ما إذا كانت مبادئ المحاسبة المتعارف عليها قد تم إتباعها أما في مراجعة التشغيل فلا يوجد مثل هذه المعايير المعرفة على نحو محدد ويتمثل إحدى المناهج التي يتم استخدامها في وضع معايير لمراجعة التشغيل في تحديد الأهداف على أنها تمثل ما إذا كان جانب محدد بالوحدة يمكن القيام به بشكل أكثر فعالية أو أكثر فعالية أو كفاءة مع تقدم توصية بالتحسينات .

مصادر المعايير :

- يوجد عدد من المصادر التي يمكن لمراجع العمليات التشغيلية استخدامها في التوصل إلى معايير محدد للتقييم وتشمل ما يلي :
- **الأداء التاريخي** : يمكن التوصل إلى مجموعة بسيطة من المعايير بناء على النتائج الفعلية بالفترات السابقة أو عمليات المراجعة بالفترات السابقة وتتمثل الفكرة الخاصة باستخدام هذه المعايير في تحديد ما إذا كانت الأمور قد تطورت إلى الأفضل أو إلى الأسوأ لا توفر رؤية أعمق عن كيف تم الأداء الفعلي بالوحدة محل المراجعة سواء كان ذلك الأداء جيداً أم شيئاً .
 - **المقارنة مع أداء الوحدات الأخرى** : لا تتسم العديد من الوحدات الخاضعة لمراجعة التشغيل بالتفرد حيث يوجد العديد من الوحدات المتماثلة مصدراً ممتاز لتطوير معايير للمقارنة مع أداء الوحدات الأخرى وفيما يتعلق بالوحدات المشابهة بالداخل عادة ما تتوفر البيانات على نحو سريع

وفي حالة المقارنة مع الوحدات المماثلة بالخارج عادة ما تتوافر البيانات على نحو سريع .

• **المعايير الهندسية :** في العديد من أنواع عمليات مراجعة التشغيل ، يكون من الممكن والملائم أن يتم التوصل إلى معايير بناء على المقاييس الهندسية و على سبيل المثال أن يتم استخدام دراسات الوقت والحركة لتحديد معدلات مخرجات الإنتاج وعادة ما يستغرق التوصل إلى هذه المعايير الكثير من الوقت والتكلفة ، كما أنها تتطلب قدراً كبيراً من الخبرة ومع ذلك يمكن أيضاً التوصل إلى بعض المعايير بواسطة المجموعات بالنشاط على نحو يستطيع كافة الأعضاء الانتفاع به وبذلك يتم توزيع التكلفة وتخفيضها لدى كل عضو وقد تتكون هذه المجموعات على مستوى النشاط من كافة الوحدات المماثلة للمنظمة محل المراجعة أو يتم تكوينها على مستوى مجموعات وظيفية داخل المنظمة مثل مستخدمي البيانات المشغلة إلكترونياً في المنظمة .

• **المناقشة والاتفاق :** قد يصعب التوصل أحياناً إلى معايير موضوعية أو قد يكون ذلك مكلفاً ويمكن التوصل إلى المعايير خلال مناقشة بسيطة و الاتفاق عليها ويجب أن يوجد ضمن الأطراف المشاركة في ذلك إدارة الوحدة محل المراجعة تراجع تنفيذ العمليات والوحدة أو الأطراف الذين يتم التقرير عن النتائج إليهم .

مراحل مراجعة التشغيل^(١):

تمر مراجعة التشغيل بثلاثة مراحل : التخطيط ، جمع الأدلة والتقييم ، والتقرير والمتابعة ، التخطيط .

أولاً - يتشابه التخطيط : في مراجعة التشغيل مع الفصول السابقة مناقشة عن مراجعة القوائم المالية التاريخية ومثل مراجعة القوائم المالية يجب أن يحدد مراجع العمليات التشغيلية مجال عملية المراجعة ويقوم بتوصيل ذلك

(١) د. محمد عادل الهامي، مرجع السابق، ص ٥٢ .

إلى الوحدة التنظيمية ومن الضروري أيضاً أن يتم تعيين المراجعين المناسبين للقيام بالمراجعة الحصول على معلومات أساسية عن الوحدة التنظيمية فهم الرقابة الداخلية تحديد حجم الأدلة المناسب الذي سيتم جمعه ، ويتمثل الفرق الرئيسي بين تخطيط مراجعة التشغيل والمراجعة المالية في التنوع الشديد في عمليات مراجعة التشغيل ويتم تحديد الأهداف بناء على معايير يتم تحديدها للمراجعة وكما سبق المناقشة في الأقسام السابقة سيتوقف ذلك على الظروف الخاصة التي يتم مواجهتها وعلى سبيل المثال ستختلف أهداف مراجعة التشغيل عن فعالية أساليب الرقابة الداخلية على النقدية النثرية على نحو جوهري عن القيام بمراجعة التشغيل عن كفاءة إدارة البحوث والتطوير ويوجد فروق آخر يتمثل في تعقد هيئة المراجعين في مراجعة التشغيل بالمقارنة مع المراجعة المالية ويرجع ذلك أيضاً إلى اتساع نطاق العمليات ولا يرجع ذلك فقط إلى تنوع الأهداف داخل هذه الجوانب مما يتطلب مهارات فنية خاصة وعلى سبيل المثال قد توجد ضرورة ليحصل المراجع على معلومات أساسية في الهندسة لتقييم الأداء في مشروع كبير للمقاولات يكون من المهم قضاء وقت أطول مع الأطراف ذات المصلحة في إجراء المراجعة والتي أنفقت على شروط المراجعة ومعايير التقدم في مراجعة التشغيل بالمقارنة مع المراجعة المالية وكان قد تم الإشارة على ذلك في القسم السابق عند التعرض بالمناقشة لكيفية التوصل إلى المعايير من خلال المناقشة واضح بين الطرفين الخاضع للمراجعة المراجع ، وراعي عملية المراجعة على نحو كامل بشأن الأهداف والمعايير حيث وأن وجود مثل هذا الاتفاق سيسهل من فعالية ونجاح آراء مراجعة تنفيذ العمليات^(١).

ثانياً - جميع وتقييم الأدلة : ونظراً لأن أساليب الرقابة الداخلية وإجراءات التشغيل تتمثل جزءاً حيوياً في مراجعة التشغيل من المتعارف عليه أن يتم على نحو مكثف استخدام التوثيق، الاستفسار من العميل والملاحظة بينما

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٤٨.

يتم استخدام المصادقات وإعادة التشغيل على نحو اقل عمقاً في عمليات مراجعة التشغيل بالمقارنة مع عمليات المراجعة المالية نظراً لأن الدقة لا تمثل هدفاً في معظم عمليات مراجعة التشغيل ولتوضيح كيفية جمع الأدلة في مراجعة التشغيل سنعود إلى المثال السابق الخاص بتقييم الأمن يفي مصعد المدينة والذي قمنا بمناقشته ويفرض أن هناك اتفاق على أن الهدف هو تحديد ما إذا كان الفحص يتم سنوياً في كل مصعد بالمدينة بواسطة فاحص كفء ولتحقيق هدف الاكتمال يجب على المراجع على سبيل المثال فحص تصميم الأبنية ومواقع المصاعد في المدينة وتتبعها إلى القائمة الخاصة بالهيئة للتأكد من أن اختبارات إضافية على المباني التي تم إنشائها حديثاً لتقدير التوقيت الذي يتم فيه تحديث القائمة المركزية، ويفرض أنه تم تحديث قائمة الهيئة على أنها مكتمل يمكن أن يختار المراجع عينة من مواقع المصاعد وذلك لجمع الأدلة المتعلقة بتوقيت ومرات الفحص وقد يرغب المراجع في أن يأخذ في اعتباره الخطر الطبيعي بإدراج عدد أكبر من المساعد القديمة بالعينة أو إدراج عدد أكبر من المصاعد التي تم اكتشاف عيوب تتعلق بالأمان فيها بالعينة وقد يرغب المراجع أيضاً في فحص الأدلة لتحديد ما إذا كان الذين يقومون بفحص المصاعد يتمتعون بالكفاءة لتقييم الأمان في المصاعد وقد يقيم المراجع على سبيل المثال مؤهلات الفاحصين عن طريق فحص الملخصات برامج التدريب اختبارات الكفاءة وتقارير الأداء ومن المحتمل أيضاً أن يرغب المراجع في إعادة تشغيل إجراءات الفحص الخاصة بعينة من المساعد للتوصل إلى أدلة عن التضارب بين الواقع وما تم التقرير عنه ووفقاً لنفس الطريقة التي يتم القيام بها في عمليات المراجعة المالية يجب على مراجعي العمليات التشغيلية تجميع قدر كاف من الأدلة للتوصل إلى أساس مناسب من الاستنتاج عن الأهداف التي يتم اختبارها يجب أن يجمع المراجع أدلة كافية عن فحص الأمان بالمصعد وبعد جمع الأدلة يجب أن يحدد المراجع ما إذا كان من المناسب التوصل إلى استنتاج

مؤداه أنه تم إجراء فحص سنوي لكل مصعد في المدينة بواسطة فاحص كفاء^(١).

ثالثاً - التقرير والمتابعة : يوجد اختلافين رئيسيين بين تقارير مراجعة التشغيل والمراجعة المالية تؤثر على تقارير مراجعة التشغيل في مراجعة التشغيل يتم عادة إرسال التقرير إلى الإدارة فقط في نسخة إلى الوحدة محل المراجعة فقط ويؤدي عدم وجود مستخدمين يمثلون الطرف الثالث إلى تخفيض ضرورة استخدام صياغة معيارية في تقارير مراجعة التشغيل يتطلب تنوع عمليات مراجعة التشغيل إعداد تقرير خاص بكل عملية مراجعة يتم فيه تناول مجال المراجعة ونتائجها والتوصيات الخاصة بها وينتج عن تفاعل هذين العاملين الاختلافات الرئيسية في تقرير مراجعة التشغيل ويستغرق كتابة التقرير عادة قدرًا ملحوظًا من الوقت حتى يتم توصيل كل من نتائج المراجعة والتوصيات بشكل واضح ومن جانبنا نرى أنه على الرغم من هذا فإن مجال التعاون بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في هذا المجال الفسيح، فقد ترتب على كبر حجم المشروعات وتعدد عملياته أن أصبح من التعذر على المراجع الخارجي الإلمام بكل النواحي الفنية أو القيام بمراجعة تفصيلية كاملة لجميع عمليات المشروع والمراجع الداخلي يعمل في إطار بيئة المشروع ويكون أكثر إلمام بجميع النواحي الفنية المتعدد فيه ومن ثم فإن التعاون بينهما سوف يؤدي إلى قياس أفضل لفاعلية وكفاءة الإدارة هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن المراجعة الإدارية تختلف عن المراجعة التحليلية التي تعرف على أنها دراسة تهدف إلى تحليل الاتجاهات و المؤشرات الجوهرية التي تهتم بتقرير وفحص التقلبات والبنود غير العادية حيث تتضمن: (مقارنة المعلومات المالية الحالية للشركة مع المعلومات المالية المرتبطة بفترة أوفترات سابقة)، ودراسة العلاقة بين عناصر المعلومات المالية المتوقعة بغرض مطابقتها وتكيفها مع نموذج قابل للتنبؤ به تأسيساً

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٥٥ .

على خبرة المنشأة حيث يتوقع وجود هذه العلاقة بنمط معين واستمرارها عليه إذ لم يكن هناك تغيرات جوهرية قد أدت إلى تغييره ومقارنة المعلومات المالية الحالية مع معلومات مالية تتعلق بالنتائج المتوقعة أو المستهدفة عن طريق الموازنات أو التنبؤات ومقارنة المعلومات المالية مع معلومات مالية مماثلة ترتبط بنوع الصناعة التي تعمل فيها المنشأة وحتى يتمكن المراجع من القيام بالمراجعة التحليلية يجب أن يتبع مجموعة من الإجراءات نص عليها من معايير المراجعة الدولية وأن يأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل هي^(١) :

١. مدى إمكانية اعتماده على نتائجها حيث يعتمد على تنفيذ إجراءات المراجعة التحليلية على توقع وجود علاقة قائمة بين البيانات ما لم تتوفر أحوال يتم معرفتها تحول دون وجود هذه العلاقة يعتبر قرينة تثبت اكتمال ودقة وصحة البيانات التي يوفرها النظام المحاسبي هذا وتتوقف درجة الاعتماد على نتائج إجراءات المراجعة التحليلية على تقييم المراجع للمخاطر المتعلقة بوجود أخطاء جسيمة بغض النظر عن النتائج المتوقعة من إجراءات المراجعة التحليلية.
٢. طبيعة المؤسسة حيث تزداد على سبيل المثال فعالية إجراءات المراجعة التحليلية إذ تطبيقها على المعلومات المالية الخاصة بعمليات فردية أو معلومات خاصة بأجزاء أو أقسام من مؤسسة متنوعة بصورة أكبر مما لو تم تطبيقها على المعلومات المالية للمؤسسة ككل .
٣. توفر المعلومات سواء كانت مالية مثل الموازنات والتنبؤات غير المالية مثل عدد الوحدات المنتجة أو المباعية.
٤. الثقة في المعلومة المتوفرة مثل الموازنات لأهداف تتجه لها المؤسسة بدلاً من تقدير النتائج المتوقعة.

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ١١٧ .

٥. ملائمة المعلومات المتوفرة، إذ قد يتم إعداد الموازنات كمؤشر لأهداف تتجه لها المؤسسة بدلاً من تقدير النتائج المتوقعة.
٦. مقارنة المعلومات المتوفرة إذ قد لا يكون مقارنة المعلومات الخاصة بالمؤسسة مع معدلات الصناعة التي يعمل فيها كانت تنتج وتبيع بضائع متخصصة.
٧. معرفة المراجع من خلال عمليات المراجعة والتدقيق السابقة بفاعلية الضبط الداخلي وأنواع المشاكل التي اكتشفت واستدعت تعديلات محاسبية هذا ويجدر بالذكر أن اعتماد وثقة المراجع بنتائج وإجراءات المراجعة التحليلية يتوقف على مجموعة من العوامل حددها المعيار رقم ١٢ من معايير المراجعة الدولية هي^(١):
- ١.١. الهدف من إجراءات محددة للمراجعة التحليلية حيث تساعد هذه الإجراءات التي يتم تنفيذها في مرحلة التخطيط على طبيعة وتوقيت ونطاق إجراءات التدقيق بينما تستعمل الإجراءات التي تتم خلال التدقيق لتعزيز القرينة التي يتم الحصول عليها من مصدر آخر.
- ١.٢. الأهمية النسبية أو مادية العنصر بالمقارنة مع البيانات المالية ككل، عندما تكون على سبيل المثال قيمة البضاعة كبيرة بالنسبة للمعلومات المالية فإن المدقق(المراجع) لا يكفي بإجراءات المراجعة التحليلية للوصول التي نتائجه بشأن البضاعة بينما قد تجده في الوقت ذاته يعتمد على إجراءات المراجعة التحليلية لبعض المصاريف التي لا تعتبر قيمتها الإيرادية هامة بالمقارنة مع المعلومات المالية ككل مع غياب ما يشير إلى وجود تقلبات غير متوقعة فيها.

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٦٥ .

- ١.٣. إجراءات تهدف إلى تحقيق أهداف تدقيق (مراجعة) أخرى على سبيل المثال فإن إجراءات التدقيق الأخرى التي أنجزها المراجع لفحص مدى تحصيل الذمم المدينة بمراجعة المتحصلات النقدية اللاحقة قد تعذر أو تزيل بعض الاستفسارات الناشئة من إجراءات المراجعة التحليلية عن طريق دراسة تقادم الذمم المدينة.
- ١.٤. دقة التنبؤ بالنتائج المتوقعة من إجراءات المراجعة التحليلية إذ يستطيع المدقق على سبيل المثال أن يتوقع تناسقاً في مقارنة الربح الإجمالي بين فترة وأخرى تفوق في درجة مقارنة المصاريف الاختيارية غير المحددة كالأبحاث والإعلان.
- ١.٥. تقسيم الضبط الداخلي فعندما يستنتج المراجع مثلاً ضعف أنظمة الضبط الداخلي على المبيعات فإن عليه أن يعتمد على الفحص التحليلي للعمليات والأرصدة أكثر من اعتماده على إجراءات المراجعة التحليلية للمبيعات^(١).

الغرض والأهداف :

في بيئة اليوم الاقتصادية المتعددة الأوجه وضعت الإدارة التنظيمية تأكيداً زائداً على تقييم اقتصادية وكفاءة وفعالية عمليات المنظمة ومراجعة العمليات هي الأداء التي تستعمل للقيام بمثل هذا التقييم هذا الكتاب يقدم المبادئ الأساسية للتخطيط وإجراء ومراجعة العمليات هذه ويقدم أيضاً الأسس التي يجب أن يعرفها المراجع لفهم مفاهيم مراجعة العمليات أهداف هذا الدليل هي كالاتي^(٢) :

(١) زيادة فهم أفكار ومفاهيم مراجعة العمليات ورفع القدرة على استخدامها بفعالية.

(٢) زيادة فهم غرض وآليات إجراء مراجعة أو فحص العمليات .

(١) د. محمد عادل الهامي، مرجع السابق، ص ٥٩.

(٢) أ.د. عصام الدين محمد متولي، مرجع السابق، ص ٨٩.

٣) المساعدة في معرفة العلاقة وأوجه الاختلاف بين مراجعة العمليات و المراجعة المالية .

٤) زيادة المهارات والقدرات المطلوبة لإجراء مهام مراجعة العمليات أو فحوصات العمليات .

٥) زيادة إدراك فرص مراجعة العمليات والمساعدة في تحديدها .

٦) تحسين قدرة المراجع للقيام لمهام مراجعة العمليات أو فحوصات العمليات في وضعه أو وضعها الحالي في كثير من المنظمات تتطلع الإدارة العليا اليوم للطرق التي تجعلها أكثر منافسة ومحافظة على وضعها في السوق أو حتى لمجرد التمكن من البقاء كثير من المديرين أحسوا بأن العديد من أنظمتهم التنظيمية معوقة للتطور وتقدمهم عن النجاح وهي نفس النظم التي يفترض بها أن تكون مساعدة مثل :

١.١. نظم التخطيط طويل وقصير المدى التي نتجت عنها خطط مموثقة ولم تنتج عنها نتائج فعلية.

١.٢. نظم الموازنة التي أصبحت مكلفة من حيث : تخصيص الموارد بفعالية والتحكم في التكاليف المرتبطة بالنتائج .

١.٣. البناءات التنظيمية التي خلقت هياكل صعبة القيادة والتي نتجت عنها نظم غير ضرورية للرقابة والمتابعة .

١.٤. هياكل محاسبة التكاليف التي شهرت التكاليف الحقيقية للمنتج، ونتجت عنها تسعيرة أعاققت القدرة على المنافسة .

١.٥. النظم الإدارية التي ولدت نظماً حاسوبية وتقارير موسعة دون زيادة فعالية العمليات.

من هو مراجع العمليات : مراجعة العمليات يمكن أن يقوم بها أي شخص يحمل مهارات مناسبة وعلى كل فإن المراجعين الماليين (الداخليين أو الخارجيين) لمعرفتهم بالعمليات ولمهاراتهم التحليلية فهم خير من يطلب منهم القيام بمثل هذه الخدمات في بعض المنظمات تؤسس وحدة مراجعة عمليات

أو حصص مستقلة مدربة على مفاهيم مراجعة العمليات إن أكثر الطرق فعالية لتطبيق مثل هذه الإجراءات هي إسناد المسؤولية الشاملة لتطبيق إجراءات مراجعة العمليات وتدريب موظفي العمليات على تطبيق هذه الأساليب في مجالاتهم إن التقدم والنجاح النهائي في تحقيق فوائد مراجعة العمليات يعتمد بقدر كبير على مهارات المراجعين ونظرة الإدارة والآخرين لهم المراجعون المناط بهم مهمات مرجعة العمليات يجب أن تكون لديهم القدرة على مراجعة النواحي المالية والإدارية والتشغيلية. إن صفات مراجع العمليات الفعالة تشمل الآتي⁽¹⁾:

- حب الاستطلاع (الخيال) .
- القدرة التحليلية .
- القدرة على الإقناع .
- القدرة الجيدة على الحكم .
- حسن التصرف .
- الموضوعية .
- مهارات الاتصال .
- المبادرة لتطوير أساليب في مجالات قياس العمل وخرائط التدفق وتحليل التكلفة والعائد والتحليل التنظيمي ومعالجة البيانات .. الخ .
- الاستقلال .
- الثقة بالإضافة إلى ما سبق ذكره يجب أن يتمتع مراجع العمليات بالصفات التالية :
- القدرة على تحديد مناطق المشكل وذلك بالنظر في وضع معين وتحديد المشاكل والمعوقات بسرعة القدرة على معرفة مناطق المشاكل الحرجة القدرة على وضع نفسه مكان الإداري لتحليل المشكلة وأن يطرح الأسئلة من منظور الإدارة هذا أمر صعب في بعض الأحيان حيث أن المراجع لم تسبق له تجربة الجلوس في

(1) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٤٥ .

موقع إداري ربما يجد صعوبة في فهم المحددات التي يعمل المدير تحت تأثيرها .

- المهارة في توصيل نتائج مراجعة العمليات التي تنفذها يقاس بدرجة تطبيق توصياتك كما أن التطبيق هو ناتج مباشر للاتصال الفعال من القواعد المسلم بها في مجال مراجعة العمليات هي أن نجاحك يكمن في التمكن من إقناع الإدارة بتبني أكثر من (٥٠%) من توصياتك .

مهارات وقدرات مراجعة العمليات^(١) :

بالرغم من أن الصفات التي ذكرت سوف تكون مساعدة أيضاً للمراجع المالي فإنها حيوية وهامة لمراجع العمليات في حين أن لمراجعين الماليين يجب أن تكون لديهم قدرة تحليلية فإنهم يستعملونها أساساً للقيام بأعمال متكررة وأما مراجعو العمليات من الناحية الأخرى فإنهم يوظفون هذه المهارات والقدرات لتقييم وضع العمل وللتوصية بتحسينات إيجابية في العمليات إن الفرق بين الصفات المطلوبة للمراجعين الماليين ومراجعي العمليات مشابه للفرق بين الدماغين الأيسر والأيمن فالدماغ الأيسر هو الذي يتحكم في عمليات التفكير والحساب وهو أكثر أهمية للمراجع المالي في حين أن الدماغ الأيمن والذي يتحكم في مهارات الإبداع والفهم هو أكثر أهمية لمراجع العمليات إن مراجع العمليات يحتاج في الأساس إلى توازن جيد بينهما رغم التركيز الأكبر على جانب الإبداع والفهم أما المراجع المالي فيحتاج بالضبط للعكس وهذا هو السبب في أن المراجع المالي الجيد لا يكون دائماً مراجع عمليات جيداً .

لتقديم خدمات فعالة يجب على مراجع العمليات أن يمتلك معرفة أساسية بكامل بيئة المنظمة التي يراد فحصها وكذلك درجة عالية من المهارة والخبرة بأساليب وأدوات التحليل المطلوبة لحل المشاكل مراجع العمليات يجب أن

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٥٢ .

تكون لديه حساسية وفهم لقيم وأهداف مختلف الناس الذين يشكلون المنظمة إن الأشخاص المدربين على إجراءات المراجعة لا يحتاجون لقضاء سنين عديدة في دراسة طرق جديدة قبل الشروع في مراجعة العمليات لأن الأساليب الأساسية متشابهة إنهم فقط يحتاجون إلى صقل مهارات المراجعة ومهارات تحديد المشاكل ومهارات التحليل التي يمتلكونها من قبل يمكن النظر إلى مراجعة العمليات على أنها (٨٠%) تحليلاً عملياً وحسن تصرف و(٢٠%) معرفة فنية إن مراجعة العمليات تتطلب من المراجع امتلاك عدد من أدوات وأساليب المراجعة العديدة التي يمكن أن يستخدم كثيراً منها في مراجعة العمليات والمراجعة المالية على حد سواء الأشياء الآتي ذكرها تدخل ضمن أساليب المراجعة تلك^(١) :

- تحليل التكاليف .
- إعداد وتحليل خرائط تدفق النظم .
- تطوير أو تحليل نظم وبرامج الحاسوب .
- تقييم إجراءات ونتائج معالجة البيانات .
- إجراءات العينات الإحصائية .
- إجراء التنبؤات والتوقعات وتفسيرها .
- مهارات المقابلات الشخصية (المعاينات) .
- تطوير التخطيط والتحليل التنظيمي .
- وضع الأهداف والمقاصد ومعايير قياس الأداء الأخرى .
- تطوير وتحليل الهياكل التنظيمية .
- التحقق من دقة البيانات .
- تحديد الالتزام بالقوانين والنظم .
- استعمال أساليب التحليل المتقدمة مثل : تحليل المصفوفات ، وتحليل الارتباط ، والانحدار الخطي وطريقة بيرت وطريقة المسار الحرج .
- تحليل التكلفة والمنفعة .

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص٤٧ .

• **مهارات الاتصال شفاهة وكتابة** ، إن نجاح مراجع العمليات الفعال يقوم على ما تم إنجازه وهذا يعني تطبيق وتنفيذ التوصيات المقدمة للإدارة ومراجعة العمليات يجب أن تكون جذابة ومجزية للمراجع وإن وضع الفرد كمراجع ومصداقية كل موظفي المراجعة والاهتمام الإيجابي من قبل الإدارة والآخرين بموظفي المراجعة كلها ستزيد بالتناسب مع درجة النجاح المحقق في مراجعة العمليات نتيجة لتعدد الأنواع والتعقيدات المختلفة في مراجعة العمليات واختلاف المهارات المطلوبة فإن التخصصات الوظيفية المساعدة تكون غالباً ضرورية لدعم مهارات وقدرات موظفي المراجعة العادية على كل حال لا يكون من العلمي دائماً الاحتفاظ بموظفي يتمتعون بكل المهارات المطلوبة من بين موظفي مرجعة العمليات و لهذا يجب تحديد المهارات الضرورية لتنفيذ كل معملية مراجعة ثم التأكد من توفر مثل هذه المهارات لدى الموظفين والتعاقد مع الخبرات الخارجية المطلوبة^(١).

الفرق بين المراجعة المالية والمراجعة الإدارية وخدمات الاستشارات الإدارية :

تأسيساً على ما تقدم نرى أن المراجعة الإدارية تختلف عن المراجعة المالية والتي تهدف بصفة أساسية إلى التحقق من دقة وصدق البيانات المحاسبية المثبتة بالسجلات والدفاتر، وإبداء رأي فني محايد يستند على مجموعة قوية من أدلة وقرائن الإثبات عن مدى مطابقة القوائم المالية التي تعدها المنشأة كما هو مثبت بالسجلات ومدى دلالة تلك القوائم على نتائج أعمال المنشأة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة والوقوف على حقيقة مركزها المالي في تلك الفترة أما المراجعة الإدارية فيتسع مجالها وتتعدد أهدافها كما سبق أن أوضحنا لتشمل تقويم أداء الهيكل التنظيمي للمنشأة بمستوياته المختلفة كما تشمل فحص واختيار للخطط والسياسات الإدارية التي وضعتها إدارة جدير بالذكر أن المستفيدين الحقيقيين من تقرير

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٩٢ .

المراجع المالي هو حملة الأسهم والسندات والإدارة، حيث يهتم هؤلاء بمعرفة العائد على رأس المال المملوك والعائد على رأس المال المقترض، ومعدلات الأرباح المحققة من عام إلى آخر وفي المراجعة الإدارية بالإضافة إلى هؤلاء تتعدد الجهات المستفيدة من تقرير المراجع الإداري ونتائجه بين مستفيدين داخليين (الإدارة) إذا تعلق الأمر باختبار كفاءة التشغيل حيث تهتم بالتعرف على كيفية الاستخدام الكفء للموارد، وفضلاً عن اهتمام هؤلاء تهتم الجهات الحكومية بمعرفة أحوال المشروعات المختلفة والاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة ومدى مساهمتها في الناتج القومي وكما تختلف المراجعة الإدارية عن المراجعة المالية التقليدية تختلف أيضاً المراجعة الإدارية عن خدمات الاستشارات Advisor - Management entry services التي يقوم بها المراجع القانوني (المراجع المالي) نتيجة مراجعته لعمليات عملاء لما يتمتع به من خبرة في تصميم النظم المحاسبية وتفسير وتحليل البيانات ومساعدة عملائه في الحصول على بعض المهارات والكوادر الإدارية المؤهلة حيث يشجع مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) هذا النوع من الخدمات التي يقدمها المراجع الخارجي (المراجع المالي) طالما أنها تتفق مع خبرته وتأهيله ولا تتجاوز مسؤولياته وآداب وسلوك المهنة وقد أنشأ مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) لجنة الخدمات الاستشارية لتوفير التدعيم الفني وإرشاد القائمين بهذه الخدمات وقد حددت اللجنة مجموعة من المعايير التي يتم بناءً عليها تقييم وقياس ما يقدم من خدمات. هذه الخدمات تتعلق بمجموعة من المجالات هي ⁽¹⁾ :

- نصح الإدارة وتقديم المشورة لها بخصوص تحليل وتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة الوظائف المختلفة في الهيكل التنظيمي للمنشأة.

(1) أ.د. محمد مطر، مرجع السابق، ص ٥٠.

- القيام ببعض الدراسات الخاصة مثل دراسة نظم الرقابة المحاسبية و الإدارية الداخلية وإعداد التوصيات واقتراح الخطط والبرامج وتقديم المساعدة الفنية لتنفيذها.
- إعادة النظر في التطوير المقترح للسياسات والإجراءات والطرق والعلاقات التنظيمية.
- تقديم الأفكار والمفاهيم وطرق الإدارة للعميل ونظراً لأن طبيعة خدمات الاستشارات الإدارية تجعل من المراجع الخارجي (المراجع) يلعب دور المدافع أو المؤيد للعميل الأمر الذي يترتب عليه أن يضحي بقدر من الموضوعية المطلوبة من المراجع الخارجي المستقل، فقد أدى هذا إلى تعرض مهنة المحاسبة والمراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى النقد في السنوات الأخيرة من قبل بعض أعضاء الكونجرس ممن يروا أنه من غير الممكن تقديم هذه الخدمات للعملاء والمحافظة في نفس الوقت على استقلالهم وحيادهم لهذا السبب وغيره من الأسباب قامت لجنة الخدمات.

محاسبة المسؤولية^(١) :

تعد محاسبة المسؤولية التطبيق العملي لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء ويعرف الجداوي محاسبة المسؤولية بأنها نظام لإعداد تقارير الأداء التي تمكن من قياس نتائج النشاط المؤدي والقرارات المتخذة بمعرفة السلطات أو مراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للمنشأة حيث يتم بموجب هذا النظام تحديد الأهداف المقرر تحقيقها لكل مركز من مراكز المسؤولية الذي يمنح الصلاحيات اللازمة لتمكينه من تنفيذ الهدف أو الأهداف المقررة له ومحاسبته عن الانحرافات وتقويم كفاءة أدائه من خلال ما يتحقق من نتائج، ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

١. أن محاسبة المسؤولية نظام رقابي يتطلبه الاتجاه اللامركزي للإدارة وهي تهدف من خلال النظام الرقابي إلى ما يلي^(٢):

(١) د. أحمد محمد نور، مرجع السابق، ص ٩٥.

(٢) أ.د. محمد مطر، مرجع السابق، ص ٥١.

- ١.١. التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة خلال فترة زمنية معينة.
- ١.٢. التحقق من التكامل الداخلي بين إدارات وأقسام المنشأة بما يساعد على تحقيق الأهداف.
- ١.٣. اقتراح الوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات عن الأهداف.
٢. أن تطبيق محاسبة المسؤولية يتطلب تقسيم المنشأة إلى وحدات تنظيمية صغيرة تسمى "مراكز المسؤولية".
٣. يكون مركز المسؤولية تحت إمرة شخص معين تكون لقراراته قوة تأثير على عناصر المدخلات وأيضاً المخرجات في حدود معينة تتصف بالوضوح التام بعبارة أخرى يكون هذا الشخص مسؤولاً عن تحقيق أهداف مركز المسؤولية وفقاً لسياسات وخطط المنشأة ككل وذلك في حدود السلطات الممنوحة له وفي كل مركز يتم تحديد المعدلات المعيارية لأنشطته حيث يجرى مقارنتها بنتائج الأداء الفعلي لتحديد الانحرافات وكما سيرد ذكره فيما بعد.

مقومات نظام محاسبة المسؤولية:

إن نظام محاسبة المسؤولية يتأسس على مجموعتين متكاملتين من المقومات يمثلان وجهين لعملة واحدة وهما:

- المقومات التنظيمية .
- المقومات المحاسبية .

أولاً: المقومات التنظيمية :

إن تطبيق اللامركزية يستلزم أن تعكس طريقة التنظيم الإداري في المنشأة بكل دقة مراكز السلطة والمسؤولية بكل نشاط مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الوظائف المختلفة وخصوصاً الفنية منها وعدد وطبيعة المنتجات التي يتم إنتاجها وطرق الإنتاج إلى غير ذلك من العوامل الفنية وغير الفنية التي

تؤثر على الهيكل التنظيمي للمنشأة وبصفة عامة يتمثل مركز المسؤولية في واحد من المفاهيم الثلاثة الآتية^(١) :

١. **مركز الكلفة** : مركز الكلفة كمركز مسؤوليته هو وحدة تنظيمية تتخذ كأساس لتجميع عناصر التكاليف وتتحدد بحدود مسؤولية شخص معين و يكون تركيز المسؤولية محصوراً فقط في جانب التكاليف التي يمكنه أن يؤثر عليها بقراراته ويعتمد قياس الأداء بمركز الكلفة مع المقاييس التي تعكس فاعلية وكفاءة تشغيل وإدارة العمليات داخل المركز ويقصد بالفاعلية القدرة على تحقيق الأهداف في ظل التغيرات البيئية المحيطة بغض النظر عن الكمية المستهدفة من الإنتاج خلال الفترة المحددة و النواحي النفسية للعاملين داخل المركز إلى غير ذلك من الجوانب التي يجب أن يتم التقرير عنها من خلال نظام للتقارير مستقل عن نظام محاسبة المسؤولية.

٢. **الكفاءة** فتعني القدرة على تحقيق الأهداف في ظل التغيرات البيئية المحيطة بأقل تكلفة ممكنة وتعكس الكفاءة الجوانب المالية في أداء المسئول والتي يجب أن يتم التقرير عنها بواسطة نظام محاسبة المسؤوليات عن طريق تحديد وتحليل الانحرافات بين التكاليف المخططة والتكاليف الفعلية لمستوى النشاط الفعلي.

٣. **مركز الربحية** : مركز الربحية هو وحدة تنظيمية تمتد فيها مسؤولية المسئول لتغطي جانبي الإيرادات والتكاليف أي الأرباح وبهذا فإن هدف مدير مركز الربحية الأساسي هو تعظيم أرباح مركزه الناجمة عن الفرق بين الإيرادات المتحققة والتكاليف المستنفذة وينظر إلى مركز الربحية و كأنه منشأة مستقلة داخل الوحدة الاقتصادية لها إيراداتها وتكاليفها الخاصة بها، أما رأس المال المستثمر فلا يدخل ضمن نطاق مسؤوليته بل يخص الإدارة العليا التي تكون مسؤولة عن القرارات الاستثمارية و

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٩٧ .

التمويلية في المنشأة ويعتمد قياس أداء مراكز الربحية على نتيجة مقابلة الإيرادات بالتكاليف أي مع الربح المتحقق من النشاط وبذلك يعد صافي ربح المركز مقياس لأداء العاملين فيه ويراعى عند تقدير أداء مراكز الربحية الفصل بين الإيرادات والتكاليف الخاضعة لرقابة المركز و تلك غير الخاضعة لرقابته ولكي يكون تقرير الأداء معد بشكل موضوعي ويمكن الاعتماد عليه في المسائلة والمحاسبة يفضل أن يظهر نتيجة كل مركز من ربح أو خسارة على مرحلتين الأولى تظهر الإيرادات و المصاريف الخاضعة لرقابة مدير المركز بمعنى صافي ربح أو خسارة المركز قبل تخصيص التكاليف المشتركة إذ تكون نتيجة هذه المرحلة هي الأساس للمسائلة أما المرحلة الثانية فتظهر نتيجة نشاط المركز بعد تخصيص التكاليف المشتركة لبيان مدى مساهمة المركز في تغطية التكاليف المشتركة.

٤. **مراكز الاستثمار** : مركز الاستثمار هو وحدة تنظيمية تمتد فيها مسئولية المسئول لتغطي جانبي الإيرادات والتكاليف الجارية والاستثمارية وينظر إلى مركز الاستثمار على أنه تطوير لمركز الربحية إذ لا يقتصر قياس وتقييم الأداء مع تتبع التكاليف والإيرادات فقط ، كما هو الحال مع مركز الربحية وإنما يتم أيضاً تتبع رأس المال المستثمر في مركز المسئولية وهكذا يمكن قياس وتقييم الأداء بصورة أفضل نظراً لأن تتبع جميع عناصر الأداء بما في ذلك رأس المال المستثمر يؤدي إلى تنمية حسن المسئولية في المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة ووفقاً لمفهوم مركز الاستثمار يتحول مقياس كفاءة الأداء من مؤشر صافي الربح الذي يعكس العلاقة بين الإيرادات والتكاليف كما هو الحال مع مركز الربحية إلى مؤشر معدل العائد على الاستثمار الذي يراعى التغيرات الثلاثة وهي الإيرادات والتكاليف ورأس المال المستثمر في صورة موجودات متداولة و ثابتة كما سيتم توضيحه عند تناول معايير تقييم الأداء.

ثانياً - المقومات المحاسبية لنظام محاسبة المسؤولية :

وتمثل المقومات المحاسبية لنظام محاسبة المسؤولية في ثلاثة جوانب رئيسية هي^(١):

- تبويب عناصر التكاليف والإيرادات إلى عناصر خاضعة للرقابة وأخرى غير خاضعة للرقابة .
- تقييم الأداء ومعايره.
- التقارير الرقابية وفيما يلي عرض لهذه الجوانب الثلاثة على النحو الآتي : بويب عناصر التكاليف والإيرادات إلى عناصر خاضعة للرقابة وأخرى غير خاضعة للرقابة وكما هو معلوم أن العناصر الخاضعة للرقابة هي تلك البنود التي تكون تحت سلطة مدير المركز والتي يمكن أن يؤثر عليها بقراراته أما العناصر التي غير الخاضعة للرقابة فهي تلك البنود التي لا يمكن لمدير المركز التحكم بها والتأثير عليها في حدود زمنية معينة وظروف وإمكانيات محددة ، ومع ذلك ينبغي أن يفهم بأن خضوع العنصر للرقابة يعد أمراً نسبياً إذ يعتمد على عاملين هما:

العامل الأول - المستوى الإداري والفترة الزمنية: من المتعارف عليه أن الحدود الوظيفية لمركز المسؤولية تلعب دوراً كبيراً في تحديد المسؤولية عن أحداث عناصر التكاليف والإيرادات وبالتبعية القدرة على التحكم في تلك العناصر من عدمه فعدم خضوع العنصر لرقابة مركز مسؤولية معينة لا يعني أن هذا العنصر غير خاضع للرقابة على الأطراف بمعنى أن العنصر غير خاضع لرقابة مستوى إداري بمعنى هو في حقيقة الأمر يكون خاضع لرقابة مستوى إداري أعلى من الأول. وهكذا كل ما ارتقى المستوى الإداري كلما اتسع نطاق العناصر الخاضعة للرقابة ومن هنا تظهر فكرة المسؤولية المباشرة والمسؤولية غير المباشرة عن أحداث العنصر بالمسؤولية المباشرة في هذا المجال تعني أن سلطة التأثير على العنصر في يد المسؤول نفسه،

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٨٥.

أما المسؤولية غير المباشرة فتعني سلطة التأثير مع العنصر في يد المرؤوس الأمر الذي يتفق مع مبدأ تفويض السلطة مع تحمل المسؤولية كاملة ويرتبط التأثير الرقابي للمستوى الإداري على عنصر الكلفة بطبيعة عنصر الكلفة نفسه ففي عناصر التكاليف المقننة أي التكاليف التي ترتبط بالإنتاج والمتمثلة بشكل أساسي بالتكاليف الصناعية والتسويقية المتغيرة نجد أنها تخضع لرقابة مدير مركز النشاط المعني بينما نجد التكاليف الثابتة الملزمة والتي تربط بالطاقة عادة تكون تحت سيطرة الإدارة العليا وعليه فهي لا تخضع لرقابة مدراء مراكز الإنتاج أو خدمات الإنتاج بمعنى لا تخضع لمراكز المسؤولين الأدنى من الإدارة العليا.

العامل الثاني - الفترة الزمنية: لقد أوضحنا في الفصل الثاني عندما تناولنا تبويب عناصر التكاليف بحسب علاقتها مع حجم النشاط بأن جميع عناصر التكاليف تعد عناصر متغيرة في الأجل الطويل وبما أن عناصر التكاليف المتغيرة تعد العناصر الخاضعة للرقابة فإنه يمكن الاستنتاج بأن جميع عناصر التكاليف تعد خاضعة للرقابة في الأجل الطويل.

العامل الثالث - تقييم معايير الأداء ومعايير^(١):

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنشأة أو خارجها أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم كما يعرف بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل ويرى البعض أن المقصود بتقييم الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولغرض تنفيذ عملية تقييم الأداء لابد من وجود

(١) أ.د. محمد مطر، مرجع السابق، ص ٥١.

مجموعة معايير يمكن الاسترشاد بها لتقييم أداء المراكز بحيث تكون تلك المعايير ملائمة لطبيعة نشاط المركز وكما يلي^(١):

معايير تقييم مراكز الكلفة : لا شك أن معايير تقييم مراكز الكلفة تتمثل في عناصر التكاليف الخاضعة لرقابة المركز والتي هي:

١. **كلفة المواد المباشرة:** ومعايير تقييم كفاءة استخدام عنصر المواد الأولية يكون من خلال تحليل انحرافات كلفة المواد الأولية إلى مكوناتها والمتمثلة بانحراف السعر والكمية، ويتم حساب هذه الانحرافات بالشكل الآتي:

١.١. الانحراف الكلي للمواد الأولية = (الكلفة الفعلية للمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج) - (الكلفة المعيارية للمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج) ويحلل الانحراف الكلي إلى : انحراف سعر = (السعر الفعلي - السعر المعياري) × الكمية الفعلية للمواد الأولية

١.٢. انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية المعيارية) × السعر المعياري.

٢. **كلفة الأجور المباشرة:** وتتمثل معايير تقييم كفاءة استخدام العمالة بالمؤشرات الآتية:

١.١. الانحراف الكلي للأجور المباشرة = (كلفة الأجور المباشرة الفعلية) - (الكلفة المعيارية المباشرة) ويحلل هذا الانحراف إلى : انحراف معدل الأجر = (معدل الأجر الفعلي - معدل الأجر المعياري) × الوقت الفعلي.

١.٢. انحراف كفاية = (الوقت الفعلي - الوقت المعياري) × معدل الأجر المعياري

٢. **كلفة المصاريف الصناعية غير المباشرة المتغيرة:** ويتم قياس مدى الكفاءة بالمؤشرات الآتية:

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ١٢٢.

- ١.١. **انحراف الطاقة** وهو الفرق بين التكاليف المعيارية (المخططة) للإنتاج الفعلي والموازنة المرنة للمستوى المخطط.
- ١.٢. **انحراف الكفاءة أو الكفاية** وهو الفرق بين الموازنة المرنة للمستوى المعياري (المخطط) والموازنة المرنة للمستوى الفعلي.
- ١.٣. **انحراف الإنفاق** وهو الفرق بين الموازنة المرنة للمستوى الفعلي و التكاليف الفعلية.

ثانياً - معايير تقييم مراكز الربحية:

أوضحنا فيما تقدم أن تقييم أداء مراكز أداء مراكز الربحية يتمثل في مقارنة أرباح المركز المتحققة خلال الفترة مع الأرباح المستهدفة أو أحياناً يصار مع أرباح السنة السابقة ومن الأساليب الشائعة الاستخدام في هذا الخصوص هو أسلوب تحليل مجمل الربح الذي يدرس أسباب التغير في مجمل الربح لتحديد مواطن القوة لتعزيزها وتشخيص نقاط الضعف لمعالجتها، ويتم تحليل مجمل الربح وفقاً للمعادلات الآتية^(١) : ((**انحراف مجمل الربح = مجمل الربح للسنة الحالية - مجمل الربح للسنة السابقة أو المخطط فإذا كانت النتيجة موجبة فهذا يعني ملاءم والعكس غير ملاءم ويحلل انحراف مجمل الربح إلى**)) :

١.١. **انحراف إيراد المبيعات ويقاس كما يلي:**

انحراف إيراد المبيعات = إيراد المبيعات للسنة الحالية - إيراد المبيعات للسنة السابقة الانحراف الموجب ملاءم الانحراف السالب غير ملاءم ويحلل انحراف حجم المبيعات إلى

١.٢. **انحراف سعر البيع = (سعر البيع للسنة الحالية - سعر البيع للسنة السابقة أو المخطط) × عدد الوحدات المباعة للسنة الحالية.**

١.٣. **انحراف حجم المبيعات = (عدد الوحدات المباعة للسنة الحالية - عدد الوحدات المباعة للسنة السابقة) × سعر البيع للسنة السابقة أو المخطط .**

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٥٢ .

١.٤. انحراف كلفة البضاعة المباعة ويقاس كما يلي :

انحراف كلفة البضاعة المباعة = كلفة البضاعة المباعة للسنة الحالية
كلفة البضاعة المباعة للسنة السابقة أو المخطط ، الانحراف
الموجب يعني غير ملائم والانحراف السالب يعني انحراف ملائم
ويحلل إلى:

انحراف سعر الكلفة = (كلفة الوحدة الواحدة للسنة الحالية - كلفة
الوحدة الواحدة للسنة السابقة أو المخطط) × عدد الوحدات المباعة
للسنة الحالية .

انحراف حجم الكلفة = (عدد الوحدات المباعة للسنة الحالية - عدد
الوحدات المباعة للسنة السابقة أو المخطط) × كلفة الوحدة الواحدة
من البضاعة المباعة للسنة السابقة أو المخطط معايير تقييم مراكز
الاستثمار: هناك مؤشرين لتقييم أداء مراكز الاستثمار هما^(١):

١.٥. معدل العائد على الاستثمار ويقاس بالمعادلة الآتية:

$$\text{معدل العائد مع الإستثمار} = \frac{\text{الدوران} \times \text{الهامش} = \text{المبيعات}}{\text{مجموع الموجودات}} \times \frac{\text{صافي الربح قبل الضرائب والفوائد}}{\text{المبيعات}}$$

١.٦. معيار الربح المتبقي : ويقصد بالربح المتبقي بصافي الربح بعد

تغطية الفوائد المحسوبة على رأس المال المستثمر في المركز
فالفوائد المسحوبة على رأس المال المستثمر وفق معدل الفائدة
السائد في القطاع المصرفي مثلاً تمثل الحد الأدنى للربح الواجب
تحقيقه وإلا عُد الاستثمار دون المستوى المقبول عموماً، أما الربح
المتبقي أي الفائض عن الحد الأدنى فهو معيار تقييم الأداء في
مراكز الاستثمار وهكذا فإن معيار الربح المتبقي يربط بين معيار

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٥٤ .

أداء مراكز الربحية ومعيار أداء مراكز الاستثمار وذلك من خلال الربط بين الربح كرقم مطلق وبين الربح كرقم نسبي معبر عنه بمعدل العائد على الاستثمار.

الدخل المتبقي = صافي ربح النشاط - (رأس المال المستثمر بالمركز × معدل العائد المستهدف).

ثالثاً - تقارير الأداء :

تعد تقارير الأداء أو كما تسمى أحياناً التقارير الرقابية من أهم مقومات نظام محاسبة المسؤولية فبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يحقق أهدافه وكثيراً ما تعرف محاسبة المسؤولية على أنها نظام للتقارير التي ترتبط بالهيكل الإداري للمنظمة وبذلك تعد التقارير الرقابية العنصر الثالث للمقومات المحاسبية لنظام محاسبة المسؤولية وتقارير الأداء هي وسيلة اتصال لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة على أنها التقارير التي تتولد عن النظام المحاسبي في المنشأة بهدف مساعدة المستويات الإدارية المتعددة في اختيار الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف وكذلك تقييم أداء الأنشطة المختلفة على النحو الآتي^(١):

- تساعد المديرين على تحسين الأداء.
- تخطيط العمليات المستقبلية.
- تحسين الدافعية لدى العمال للعمل في منشاتهم.

ومما تجدر الإشارة إليه بأنه لا يمكن القول بأنه هناك مجموعة مثلى من التقارير الرقابية التي تصلح لمختلف المنشآت، حيث أن تقارير الأداء التي تصلح لمنشأة معينة قد لا تصلح لمنشأة أخرى ورغم ذلك فإنه يمكن تقسيم تقارير الأداء إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

- تقارير قبل الأداء.
- تقارير أثناء تأدية المهام.
- تقارير الأداء بعد الإنجاز.

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٥٥ .

الاستشارية بشكل أكثر تحديداً ودقة، وعرفت اللجنة المحاسب الذي يقوم بأداء هذه الخدمات على أنه "عضو بمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي يمارس مهنة محاسب ومراجع قانوني ويقدم خدمة الاستشارات الإدارية للعملاء لحسابه الخاص أو لحساب عضو آخر" وقد فرقت اللجنة بين التعاقد على تأدية الخدمات الاستشارية (MAS Engagement) وتأدية هذه الخدمات في شكل نصح أو مشورة (AS Consultation) والتعاقد على تأدية الخدمات الاستشارية يعرف بالمدخل (Adulutical) والذي يختلف بطبيعة الحال عن المراجعة الإدارية Management Audit وتأدية الخدمات الإدارية الاستشارية والذي يختلف أيضاً عن النصح أو المشورة غير Informal ويطلق عليه البعض النصح غير المقصود أو المستهدف ويؤديه المراجع الخارجي أثناء تقديمه خدمات المراجعة الأخرى مثل الخدمات الضريبية، وخدمات المحاسبة عن المنشآت الصغيرة^(١).

(١) أ.د. محمد مطر، مرجع السابق، ص ٥٦.

خاصة المبحث

نظريا يجب أن تعمل المنظمات بطريقة اقتصادية وكفئة وفعالة في كل الأوقات إذا كان هذا هو الحال فإن أساليب مراجعة العمليات يجب أن تطبق على أساس مستمر على كل حال بمرور الوقت تتجه النوايا الحسنة والنظم المعاونة نحو التدهور لذا تكون مراجعة العمليات وفحوصاتها ضرورية لإعادة المنظمة إلى طريقها الصحيح بتحديد خلل العمليات وبإعداد التوصيات العملية تطبيق التغييرات الإيجابية بالرغم من أنه يجب على إدارة احتضان مفاهيم مراجعة العمليات وتطبيقها قداماً فإن هذا لا يحدث إلا نادراً وبالمقابل فإن الإدارة تبدو في حاجة للإقناع بقيمة مراجعة العمليات ففي سبيل عرض فوائد يمكن للإدارة أن تعي بسرعة أنه بإجراء المزيد من مراجعة العمليات وبتطبيق المزيد من الكفاءات والاقتصاديات الموصي بها تجني المزيد من الوفورات والنتائج بالإضافة إلى هذا فإن القدرة المترسبة لتنفيذ مراجعة العمليات ستظل في منطقة الفحص ولذا فإن موظفي العمليات يمكن أن يستمروا في تطبيق مفاهيم مراجعة العمليات بشكل مستمر، يجب أن تضع في ذهنك أن هدف مراجعة العمليات ليس هو أن يكون ناقدًا للعمليات الجارية^(١)، بل هدفه القيام بفحص العمليات وإعداد برنامج لتحقيق تحسينات إيجابية للعمليات بالتعاون مع الإدارة وموظفيها هذا يمكن إنجازها بصورة أكثر تأثيراً بالعمل مع موظفي مع العمليات في المواضيع التي يقفون فيها على النواقص والخلل ولهم فيها الرغبة على التعاون فكرة مراجعة العمليات يجب أن تباع كبرنامج داخلي للفحص موجه نحو تحقيق الكفاءات والاقتصاديات المحسنة التي يتولد عنها المزيد من النتائج العملية.

(١) أ.د. محمد مطر، مرجع السابق، ص ٧٧.

المبحث الثاني

مفهوم واساليب المراجعة الإدارية

تمهيد :

نظريات وأسس ومصطلحات مراجعة العمليات اعتاد المراجعون الداخليون والخارجيون (المحاسبون القانونيون) على تقديم خدمات المراجعة المالية لمخدوميهم وعملائهم أما الآن وفي ظل بيئة اقتصادية منافسة ودائمة التغير فإن الإدارة تتطلع إلى ما هو أكثر من المعلومات المالية التاريخية لكن بصفة عامة يكون العنصر هاماً من وجهة نظر المحاسب إذا تسبب الخطأ منه أو تجاهله تغييرات في قرار الشخص الراشد الذي يعتمد على المعلومات الواردة في القوائم المالية كما يجب على المراجع أن يقدر أهمية العنصر النسبية من خلال حساب نسبة رصيد العنصر إلى إجمالي الأصول أو صافي الدخل مثلاً، وتستخدم أساليب الفحص والمراجعة التحليلية والانتقادين عادة معاً للمساعدة في اكتشاف الأحداث غير العادية أو الانتقادين عادة للمساعدة في اكتشاف الأحداث غير العادية أو العلاقات غير العادية بالبيانات المسجلة في السجلات ودفاتر المنشأة، ويطلق البعض على الفحص الانتقادي (التدقيق والتمحيص) فقد يتطلب برنامج المراجعة من المراجع ضرورة تدقيق الأرصدة غير العادية والكبيرة لحسابات العملاء بدفاتر أستاذ مساعد العملاء وتتبع هذه الأرصدة، هذا الفحص الانتقادي على الرغم من أنه يمثل دليل إثبات مباشر لكنه في الغالب بلفت نظر المراجع واهتمامه إلى تلك الأمور غير العادية والتي تتطلب إجراءات مراجعة أخرى، كالاستفسار والفحص المستندي أما الفحص التحليلي (المراجعة التحليلية) فتوفر الدليل على العلاقات غير العادية ببيانات العميل حيث يهدف كما هو الحال في الفحص الانتقادي إلى لفت نظر المراجع إلى تلك الأمور غير العادية التي قد تتطلب وجود مزيد من أدلة الإثبات وتستخدم أساليب الفحص التحليلي في مراحل التخطيط لعمليات المراجعة المالية (المراجعة التقليدية) لتحديد

العناصر غير العادية التي تتطلب عناية خاصة من المراجع خلال جمعه لأدلة الإثبات كما أن الفحص التحليلي (المراجعة التحليلية) يمكن أن يعتمد عليه المراجع كاختبار أساس أثناء الفحص الميداني في المراجعة المالية وفي نهاية مرحلة جمع أدلة الإثبات وذلك لتوفير تدعيم موثوق فيه لأرصدة القوائم المالية فإن العلاقات التبادلية تكون موجودة بين البيانات المسجلة بدفاتر العميل لهذا فإن الخطأ في حساب معين سوف يترتب عليه بالضرورة خطأ في حساب آخر^(١).

مفهوم معايير أداء المراجعة الإدارية:

الأمر الذي يستلزم من إدارة هذه المشروعات ضرورة توفير كافة المعلومات عن هذه الأنشطة، فضلاً عن المعلومات التفصيلية عن مواردها والتزاماتها وذلك لمساعدة الإدارة في المعلومات الملائمة والصادقة عن أوجه نشاط الإدارة إلى المستثمرين والموردين والأطراف الأخرى التي يعتمد عليها هؤلاء في اتخاذ قراراتهم لمديرون يحتاجون ويطلبون معلومات عن العمليات الداخلية لمنظمتهم ويبحثون عن توصيات تعيينهم في كيفية الإدارة والتشغيل بصورة أكثر اقتصادية وكفاءة وفعالية إن عملية مراجعة العمليات هي أكثر عوناً وفائدة في الحالات التالية^(٢):

- تحديد مجالات العمليات التي تحتاج للتطوير الإيجابي .
- تعيين سبب المشكلة لا أعراضها .
- قياس اثر الوضع الحالي على العمليات .
- بلورة توصيات عن اتجاهات العمل البديلة لتصحيح الوضع .
- يقدم مفاهيم وأسس مراجعة العمليات .
- يقدم أحدث أوضاع مراجعة العمليات .
- يزيد مفهوم المعايير المستعملة في مراجعة العمليات .
- يعود القارئ على التعريفات والمصطلحات الشائعة الاستخدام في مراجعة العمليات .

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٤٣ .

(٢) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، المحاسبة الإدارية ، القاهرة ، مصر الجديدة ، الناشر : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، ٢٠٠٨م ، ص ٨٤ .

- يحدد أوجه اختلاف بين المراجعة المالية ومراجعة العمليات .
- يزيد فهم فوائد مراجعة العمليات .
- يقدم المراحل التي تجري فيها مراجعة العمليات .

اعتاد المراجعون الخارجيون (المحاسبون القانونيون) بمعاونة المراجعين الداخليين على مسئولية مراجعة السجلات المحاسبية والمالية ، بغرض إبداء الرأي عما إذا كانت القوائم المالية المقدمة تعبر بعدالة عن المركز المالي للمنظمة أم لا وكجزء من عملية المراجعة المالية فإنهم يفحصون نظام الرقابات المحاسبية الداخلية ليحددوا إذا كان من الممكن الاعتماد على مثل تلك الرقابات أو أنهم سوف يوسعون نطاق المراجعة رغم أن مراجع المنظمة الخارجي يكون مسئولاً بالأساس عن القيام بالمراجعة المالية فإنه في كثير من الحالات يكون مراجعوها الداخليون (إن وجدوا) مشتركين في مثل إجراءات المراجعة هذه وفي كثير من الأحيان تكون مجموعة المراجعة الداخلية التي فحصت وراقبت الضوابط المحاسبية الداخلية للمنظمة ومدى التزامها بمثل تلك الضوابط خلال السنة ووفقاً لذلك فإن كلا من المراجعين الداخليين والخارجيين يكونون قد أمضوا زمناً معتبراً فيفحص عمليات المنظمة من وجهة نظر الرقابة المحاسبية الداخلية ولكن ليس بالضرورة من وجهة نظر العمليات ماذا نعني عندما نقول من وجهة نظر العمليات إننا نعني أن العمليات ينظر إليها من ناحية ما إذا كانت يمكن تحسينها بحيث تؤدي بأكثر كفاءة وفعالية واقتصادية في ظروف البيئة الاقتصادية الحالية تقبلاً ومناقشة تولى الإدارة اهتماماً زائداً لتقييم اقتصادية وكفاءة وفعالية عمليات المنظمة وحيث أن المحاسبين والمراجعين بشقيهم الداخلي و الخارجي يمتلكون مهارات إيجاد الحقائق، ومهارات التشخيص المطلوبة للقيام بمثل مراجعة العمليات تلك فإنه كثيراً ما يطلب منهم القيام بذلك العمل. وفي بعض المنظمات يتم تكوين وحدة مفصلة خصيصاً للقيام بمراجعة العمليات ثم اعتبار المراجعة لعديد من السنوات جزءاً مكماً للمحاسبة على كل حال فإن إجراءات الفحص والتحقق والمطابقة والمصادقة التقليدية لم تعد كافية

لتوفير التوكيد بالأداء المرضي للإدارة وقد ظهرت بداية مراجع العمليات عندما توقف المراجع المالي عن اهتمامه بالتحقق من دقة المعلومات فحسب وبدأ يتأمل في سبب إتمام العملية المالية في المقام الأول، وفيما إذا كانت هنالك طريقة أحسن لأدائها. إن مراجعة العمليات هي العملية التي بها يحدد المراجع ما إذا كانت الإدارة تشتغل الموارد المسندة إليها بأكثر الطرق الاقتصادية وكفاءة لتحقيق أكثر نتائج العمليات فعالية^(١).

ما هي بعض الأسباب التي تفرض إجراء مراجعة العمليات؟ لقد تغير تركيز ونطاق كثير من المراجعات في كلا القطاعين العام والخاص في السنوات الأخيرة لقد زادت الإدارة بمطالبتها بالمزيد من المعلومات الملائمة عن سير عملياتها والنتائج المرتبطة بها أكثر مما هو موجود في القوائم المالية تبحث كل من الإدارة التجارية والحكومية عن المزيد من المعلومات التي تمكنها من الحكم على نوعية المعلومات ومن إجراء التحسينات في العمليات وهذا هو السبب في أن أساليب مراجعة العمليات مطلوبة، لتقييم فعالية و كفاءة العمليات .

المعايير المهنية :

ما هي المعايير التي تحكم أو ترتبط بمراجعة العمليات حالياً ؟ لقد كان ما يسمى بالكتاب الأصفر الذي أصدره مكتب المحاسبة العام الأمريكي والذي يحتوي على معايير مراجعة الهيئات الحكومية وبرامجها ونشاطاتها ووظائفها الذي نشر في عام ١٩٧٢م، هو بداية ما يعرف بمفهوم مراجعة العمليات ومنذ أن أصدر مكتب المحاسبة الأمريكي هذه المعايير توالى منشوراته التي توضح وتدعم المعايير وتبين كيف أن المراجعة يمكن أن تحسن وفعالية العمليات والبرامج الحكومية في عام ١٩٨١م تمت مراجعة هذه المعايير للتوسع في المفاهيم التالية :

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٣٥.

- معايير الاختبار والتقييم (العمل الميداني) والتقارير الخاصة بالمراجعة المالية ومراجعة الالتزام .
- معايير الاختبار والتقييم لمراجعة الاقتصاد والكفاءة ومراجع نتائج البرامج.
- معايير إعداد التقارير لمراجعة الاقتصاد والكفاءة ومراجعة نتائج البرامج
- مراجعة النظم القائمة على الحاسوب : أي دور المراجع خلال تصميم وتطوير النظام (كتذييل) ، في يوليو عام ١٩٨٨م راجع مكتب المحاسبة الأمريكي معايير المراجعة الحكومية ليضمنها مسئولية المراجعة في التعليم المستمر وأعاد النظر في المعايير المهنية في هذا التنقيح أشار مكتب المحاسبة العام الأمريكي إلى مراجعة العمليات بمصطلح "مراجعة الأداء"، تبنت العديد من منظمات المراجعة المحلية والفيدرالية رسمياً هذه المعايير وفي سنة ١٩٧٨م أصدر معد المراجعين الداخليين "معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية والتي هي مطابقة لمعايير مكتب المحاسبة الأمريكي بواسطة لجنة العلاقات في مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي مع مكتب المحاسبة الأمريكي وأوضح تقريرها الصادر في عام ١٩٧٣م الآتي ^(١) : يتفق أعضاء هذه اللجنة مع الفلسفة والأهداف التي تؤدي بها مكتب المحاسبة العام الأمريكي في معاييرهم ويعتقدون أن تعريف المكتب الأمريكي الموسع للمراجعة هو استمرار منطقي ومفيد لنشوء وتطور مهنة المراجعة بالإضافة إلى ذلك فإن تقرير لجنة مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي عن مراجعة العمليات و المراجعة الإدارية المسمى مهام مراجعة العمليات الصادر في يناير عام ١٩٨٢م ، يعرف هذا التقرير مهام مراجعة العمليات ولكنه لا يضع حداً لها معايير أو يورد مفاهيم جديدة .

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٤٥ .

الاقتصاد والكفاءة والفعالية :

أدخلت معايير مكتب المحاسبة العام الأمريكي مفهوم المراجعة لأجل الاقتصاد والكفاءة والفعالية والآتي هو وصف مختصر لكل واحدة من الكلمات الثلاث التي تعني بمراجعة العمليات .

الاقتصاد أو (تكلفة العمليات) :

هل تقوم المنظمة بمسئولياتها على أتم الأوجه الاقتصادية أي من خلال المحافظة اللازمة على الموارد ؟ ولأجل تقييم اقتصادية العمليات وما يرتبط بها من تخصيص واستخدام الموارد يمكن لمراجع العمليات أن ينظر إلى إمكانية قيام المنظمة بالآتي⁽¹⁾:

- إتباع اساليب مشتريات جيدة .
- زيادة الموظفين فيما يتعلق بأدائهم لوظائفهم الضرورية .
- السماح بوجود مواد زائدة على الحاجة تحت التصرف .
- استدام معدات غالية أكثر من اللازم .
- تفادي إهدار الموارد .

الكفاءة (أو طرق التشغيل) :

هل تضطلع المنظمة بمسئولياتها بأقل جهد مبدول؟ وتشمل أمثلة عدم كفاءة العمليات التي يجب الانتباه لها ما يلي:

- الاستعمال غير المناسب للإجراءات اليدوية والآلية .
- عدم كفاءة تدفق العمل الورقي .
- الهيكل التنظيمي المتضخم ونظم الاتصالات المجهدة .
- ازدواجية الجهد .
- خطوات العمل غير الضرورية .

تبين معايير مكتب المحاسبة العام الأمريكي أن الاقتصاد والكفاءة هما اصطلاحان نسبيان وانه ليس من الممكن للمراجع أن يبدي رأياً في مدى بلوغ منشأة ما أقصى مستويات الممارسة في كل من الاقتصاد والكفاءة

(1) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع السابق ، ص ٨٤ .

(عموماً وفي ختام مراجعة الأداء فإن المراجع لا يعبر عن رأي عن المستوى الشامل للأداء ولهذا فإن هذه المعايير لا تفرض أن يطلب من المراجع إبداء مثل ذلك الرأي بل إن المراجع سيقوم بكتابة تقرير عن النتائج والاستنتاجات حول مدى وكفاية الأداء وعن عمليات وطرق وضوابط داخلي معينة يمكن أن تجعلها أكثر كفاءة وفعالية وجدت إمكانية التحسين فإن المراجع سوف يوصي بإجراءات تصحيحية مناسبة .

الفعالية (أو نتائج العمليات) :

هل تحقق المنظمة نتائج أو منافع مستندة إلى الأهداف والمقاصد الموضحة، ومستندة إلى معايير أخرى قابلة للقياس ؟ إن فحص نتائج العمليات يشمل :

- تقييم نظام المنظمة التخطيطي فيما يختص بتحديد أهدافاً ومقاصد وخططاً مفصلة واقعية .

- تقييم كفاية النظام الإداري في قياس الفعالية .
- تحديد مدى تحقيق النتائج .
- تحديد العوامل التي تعيق الأداء المرص للنتائج .

بالرغم من أنها مسئولية الإدارة المستمرة لتقييم نتائج العمليات ، فإن أهداف الإدارة ومعاييرها في القياس ليست دائماً معروفة بوضوح بغير هذا الوضوح فإن المراجع لا يستطيع تقييم نتائج العمليات بصورة مجدية إذا لم تتمكن الإدارة من القيام بذلك قبل الشروع في مراجعة العمليات فيجب على المراجع أن يعمل مع الإدارة من أجل⁽¹⁾ :

- تحديد الأهداف .
- وضع معايير قياس .
- إيجاد طرق لجمع البيانات الضرورية لقياس تحقيق نتائج العمليات ؟

لعلاقة بين الاقتصاد والكفاءة وتأثيرهما على النتائج يمكن أن ترى كالمنشأ أي أن هنالك محاولة للتوازن بينهما لتحقيق الكمية الصحيحة تماماً من كليهما في الوضع المتقن المتوازن يمكن الاحتفاظ بتكلفة العمليات في أدنى

(1) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٥٦ .

مستوى ممكن بدون التضحية بالكفاءة (أو طرق التشغيل) والفعالية (أو نتائج العمليات) وبهذا يتحقق الاقتصاد في ذات الوقت سوف يتم أداء طرق التشغيل بأدنى تكلفة ممكنة بدون التضحية بالنتائج وبهذا تتحقق الكفاءة ، هل يمكنك أن ترى إذن لماذا يتم فحص الاقتصاد والكفاءة عادة معاً كجزئين من إجراء مراجعة العمليات.

التعريف مراجعة العمليات :

مراجعة العمليات هو مصطلح واسع الاستعمال على كل حال ليس هنالك تعريف متناسق مشهور تم الإجماع على قبوله و التعريفات التي طرحت لمراجعة العمليات تشمل الآتي⁽¹⁾ :

- امتداد وظيفة المراجعة إلى داخل كل العمليات في منظمة الأعمال .
 - تطبيق المراجعة الداخلية على العمليات وليس على الرقابات (الضوابط) المالية .
 - اكتشاف الفرص لمزيد من كفاءة والاقتصاد ، أو لتحسين الفعالية في تنفيذ الإجراءات التشغيلية .
 - أسلوباً رقابياً لتقييم فعالية إجراءات التشغيل .
 - فحص الرقابات والتي تشمل الآن رقابات غير مالية .
 - مراجعة النشاطات الأخرى غير المرتبطة بفحص القوائم المالية .
 - أسلوب مراجعة يشتمل على تقييم الكفاءة والاقتصاد في إدارة واستخدام الموارد .
 - المراجعة من وجهة نظر الإدارة .
 - المراجعة التي تتم للإدارة الداخلية وليس لأطراف خارجية ثالثة مع تعميم النتائج داخلياً وليس خارجياً .
 - مزيجاً من مراجعة الاقتصاد والكفاءة والفعالية أو مراجعة نتائج البرامج .
- بمزج هذه التعريفات يمكن القول أن مراجعة العمليات هي مراجعة للعمليات تنفذ من وجهة نظر الإدارة لتقييم اقتصادية وكفاءة وفعالية كل العمليات أو بعضها وفقاً لرغبات الإدارة .

(1) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٤٦ .

المصطلحات العلمية لمراجعة العمليات :

في السنوات الأخيرة تم استعمال العديد من المصطلحات بالتناوب في مراجعة العمليات لوصف أسلوب المراجعة والأمثلة تشمل⁽¹⁾:

- مراجعة البرامج .
- المراجعة الإدارية .
- مراجعة الأداء .
- فحص وتقييم الأداء .
- مراجعة الأقسام .
- المراجعة غير المالية .
- مراجعة الالتزام .
- مراجعة التكلفة والمنفعة .
- مراجعة الاقتصاد والكفاءة .
- مراجعة الفعالية أو مراجعة النتائج .
- المراجعة الوظيفية .
- مراجعة النطاق الكامل .
- مراجعة المسؤولية .
- المراجعة الشاملة .

رغم أن مصطلح المراجعة يستعمل عموماً لوصف هذه الإجراءات الموضحة في الأمثلة السابقة فإنها فكرة جيدة أحياناً أن تتفادى الرابط الذهني لمصطلح "المراجعة" والذي ربما يكون له أثر سلبي على المنظمة ولهذا الغرض يمكن استبداله بمصطلح الفحص والذي ربما يكون مصطلحاً أفضل في استعماله مع منظمات معينة أحياناً يتسبب الاسم المحدد المطلق على إجراءات مراجعة العمليات في زيادة ثقة الإدارة، واستعدادها للعمل مع المراجعين وهو أمر حيوي لنجاح مراجعة العمليات.

(1) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٥٦ .

المراجعة المالية مقابل مراجعة العمليات : لتوضيح الفروقات بين المراجعة المالية ومراجعة العمليات باستعمال مفاهيم مراجعة العمليات فإن المراجع يكون اقل اهتماماً بتحديد ما إذا كانت طلبات وأوامر الشراء وفواتير الموردين تعكس عمليات شرعية كما هو الأمر في المراجعة المالية ولكن المراجع يكون أكثر اهتماماً بأشياء عندما (1) :

- توجد حاجة حقيقية للمواد المطلوبة .
- تصبح الكميات المستعملة أو المشتراة معقولة .
- يكون هنالك هدر أو تعرض للتلف والضياع يمكن تفاديه .

تكون الجهات الطالبة مارست تأثيراً زائداً على لإدارة المشتريات بتحديد مصادر الشراء لها مثلاً يمكن أن تكون إحدى خطوات المراجعة المالية المعروفة هي تحديد ما إذا كانت طلبات الشراء والفواتير مصدقة بصورة سليمة على كل حال عند النظر في عمليات المشتريات يمكن للمراجع أن يطرح الأسئلة التالية :

- هل هنالك حاجة ماسة للمواد ؟ هل المواد التي طلبت مثلاً بطريق الخطأ ولم يكن استعمالها نتيجة للتغيير في مواصفات الإنتاج كانت بسبب أن وحدة مواصفات المنتج فشلت في الاتصال بإدارة المشتريات؟
- هل الكميات المستعملة أو المشتراة معقولة ؟ إذا افترضنا مثلاً أن المواد المشتراة كان يمكن استعمالها ، فهل روعي فيها مستوى سلامة المخزون خوفاً من حدوث نفاذ المخزون ؟
- هل يوجد هدر يمكن تفاديه أو أشياء معرضة للتلف والضياع ؟ مثلاً هل مكونات الحديد أو قطعه القابلة للصدأ تم شراؤها وتخزينها في ساحة خارجية نتيجة لازدحام المستودعات الداخلية ؟
- بعض الفروقات الأخرى بين المراجعة المالية التقليدية ومراجعة العمليات تم تلخيصها في الجدول (1-1) .

(1) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع السابق ، ص ٨٧ .

الجدول (1-1) المراجعة المالية مقابل مراجعة العمليات

الخصائص	المراجعة المالية	مراجعة العمليات
الغرض	إبداء الرأي في الموقف المالي	تحليل وتحسين الطرق والأداء
النطاق	السجلات المالية	العمليات في المنشأة
المهارات .	المحاسبة	علوم متعددة
الوجهة الزمنية	إلى الماضي	إلى المستقبل
الدقة	مطلقة	نسبية
المستفيدون	جملة الأسهم والجمهور	الإدارة الداخلية
الضرورة	مطلوبة قانونياً	حسب اختيار الإدارة
المعايير	مبادئ ومعايير المحاسبة المقبولة عموماً	معايير مكتب المحاسبة العام الأمريكي
الرأي	مطلوب	غير مطلوب
نتائج المراجعة	الرأي والقوائم المالية	توصيات الإدارة
الهدف	عرض البيانات المالية بعدالة	تحسينات تشغيلية إيجابية
وجهة النظر	مالية	إدارية
النجاح	الرأي غير المتحفظ	تبني الإدارة للتوصيات

لقد زادت الإدارة من مطالبها وللمزيد من المعلومات المناسبة غير سير عملياتها والنتائج المرتبطة بها أكثر مما هو موجود في البيانات المالية كلتا الإدارتين الحكومية والتجارية تبحثن عن المزيد من المعلومات التي يمكن أن تحكما بها على نوعية العمليات وتمكنهما من إجراء تحسينات تشغيلية هذا هو ما يجعلنا نحتاج إلى أساليب مراجعة العمليات ، كي تقوم بتقييم فعالية وكفاءة العمليات المطلوب من المراجعين الداخليين الخارجيين في كثير من الأحيان تقييم عمليات المنظمة رغم أن هذه الخدمة ليس جديدة بالنسبة للمراجعين فإن الطلبات على مثل هذه الخدمة المحددة قد تزايدت نتيجة للتركيز المتعاظم على الاقتصاد والكفاءة والفاعلية في العمليات والنتائج المرتبطة بها إن المهارات الفنية التي يتمتع بها المراجعون خاصة تلك التي تتصل بالتحليل وإيجاد الحقائق وكتابة التقارير تجعل منهم اختياراً ممتازاً لقيام بمثل مراجعة العمليات تلك إن مراجعة العمليات تنطوي على الفحص المنظم لنشاطات المنظمة المرتبطة بأهداف محددة وإن الغرض العام من الشروع في المراجعة كما هو موضح في مهام مراجعة العمليات ، الذي

أصدره المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين في عام ١٩٨٢م ، يمكن أن يكون^(١):

تقييم الأداء :

أي مراجعة علميات تنطوي على تقييم أداء المنظمة الخاضع للفحص إن تقييم الأداء هو مقارنة الطريقة التي تسير بها المنظمة نشاطاتها مع :

• الأهداف التي حددتها الإدارة أو المراجع مثل : سياسات ومعايير وأهداف ومقاصد المنظمة .

• معايير القياس الأخرى الملائمة .

أولاً - اكتشاف فرص التحسين :

إن الاقتصاد والكفاءة والفعالية المتزايدة هي الفئات الرئيسية التي تبوب تحتها معظم التحسينات يمكن للمراجع المتمرس تحديد فرض معينة للتحسين بتحليل المقابلات مع الأفراد (سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة)، و ملاحظة العمليات وفحص التقارير السابقة والحالية ودراسة العمليات المالية وإجراء المقارنات مع معايير الصناعة وممارسة الحكم المهني القائم على الخبرة أو الأساليب الأخرى المناسبة .

ثانياً - تقديم التوصيات بالتحسين أو الإجراء الإضافي :

إن طبيعة ومدى التوصيات التي تم إعدادها خلال مراجعة العمليات تختلف وتتباين كثيراً يتمكن المتمرس في العديد من الحالات من عمل توصيات محددة وفي الحالات الأخرى ربما تطلب دراسة إضافية خارج نطاق عملية المراجعة ويستطيع المتمرس أن يسوق الأسباب التي تجعل إجراء دراسة إضافية في مجال محدد عملاً مناسباً .

المكونات : مراجعة العمليات لها أربعة مكونات رئيسية وهي : مالية ، والتزام ، واقتصاد وكفاءة ، وفعالية ،

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٤٨ .

١. **المراجعة المالية** : يركز عنصر المراجعة المالية بصفة أساسية على إجراءات المحاسبية والتقارير السليمة والكافية وهي الأسباب مشابهة للمراجعة المالية التقليدية إن الفرق الرئيسي عند القيام بها كجزء من مراجعة العمليات هو أن المراجعة المالية يمكن أن يتكون عنصراً واحداً في فحص يتفرع إلى مناطق إضافية عديدة .

٢. **مراجعة الالتزام** : وتؤدي دائماً مع العنصر المالي وهي مختصة بالتقيد بالقواعد المعبر عنها في القوانين واللوائح المطبقة والتمسك بالسياسات والإجراءات الداخلية إن امتداد فحص الالتزام هو الالتزام ينفذ كجزء من المراجعة المالية التقليدية على كل حال ربما لا يشمل القواعد ذات الطابع المالي فقط ، لكن يمكن أن ينطبق أيضاً على القواعد والإجراءات والسياسات التي تحكم العمليات .

٣. **مراجعة الاقتصاد والكفاءة** : هذا العنصر يختص بتحقيق أنس توازن بين التكاليف والنتائج وعند تنفيذ هذا العنصر يقيم المراجع جهود تخفيض التكلفة ويركز عليه ولكن ليس للحد الذي يعرقل تحقيق النتائج بالإضافة إلى ذلك يمكن تحليل زيادة الإنتاجية ولكن ليس للحد الذي يزيد من التكاليف عند تقييم الاقتصاد والكفاءة يحلل المراجع استغلال الموارد من الناس والتجهيزات والمعدات والتمويلات والمال وعلى سبيل المثال يمكن أن يقوم المراجع بتحليل الآتي^(١) :

- ١.١. توزيع المسؤوليات والسلطات داخل هيكل المنظمة .
- ١.٢. توزيع الموارد .
- ١.٣. جدولة الموارد متى يعمل الناس ومتى تستعمل التجهيزات .
- ١.٤. تجزئة المهام إلى مجموعات منطقية .
- ١.٥. الموازنة بين مستوى المهارة والطاقة والقدرة الفعلية والطريقة التي يشتغل بها المورد المعين .

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٥٨ .

- ١.٦. الأسعار المدفوعة ، الرسوم المفروضة ،
- ١.٧. المعدل الذي تؤدي بها المهام عدد المهام المنجزة ضمن مفهوم الاقتصاد والكفاءة لا يسأل المراجع عما إذا كانت الوظيفة ذات قيمة فيما يتعلق بما تحققه أو تقدمه بل يقر المراجع بوجود الوظيفة ويسأل عما إذا كانت هذه الطريقة الأكثر اقتصادية وبكفاءة لإنجازها أم النتائج فيتم التعرض لها في عنصر الفعالية.
٤. **مراجعة الفعالية** : هذا لعنصر يختص بالنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها والفوائد والمنافع التي تجنى في سبيل تقييم فعالية العمليات يسأل المراجع عما إذا كان النشاط يحقق غرضه النهائي المرغوب. التحليل هنا نوعي أكثر من أنه كمي .
٥. **أهداف محددة** : هنالك أسباب عديدة تجعل الإدارة ترغب في عمل مراجعة عمليات أو فحص عملياتها التي أنجزتها وبعد هذه الأسباب المذكورة يجب أن تضع في ذهنك أن الإدارة ربما تبحث عن هدف واحد (مثلاً كفاءة العمليات) أو مزيج من الأهداف (مثلاً الالتزام بالإجراءات والرقابات الداخلية) ، أو موضوعات خاصة بهم (مثلاً تحقيق النتائج على أساس التكلفة مقابل الفوائد) .
٦. **مالية ومحاسبية** :
- الالتزام بالسياسة المالية .
 - تنفيذ الإجراءات المحاسبية .
 - الإجراءات التي ينفذها أفراد ذوو وظائف غير متنافرة .
 - وجود أثر تدقيقي كافي .
 - إجراءات يمكن ملاحظتها .
٧. **كفاية الرقابات الداخلية** :
- الرقابات المحاسبية :
 - حماية الأصول .

- دقة السجلات .
- نظام التصريح والاعتماد والتصديقات .
- فصل لواجبات .
- الضوابط المادية على الأصول .
- الرقابات الإدارية :
- الكفاءة التشغيلية .
- الالتزام بالسياسات الإدارية .
- كفاية المعلومات والتقارير الإدارية .
- أهلية وتدريب العاملين .
- ضوابط الجودة النوعية .

٨. الالتزام الإجرائي :

- القوانين واللوائح الفيدرالية والولائية والحلية .
- الالتزام بالسياسات الإدارية .
- تنفيذ التصريح والاعتماد والتصديقات .
- دليل العمل على تحقيق الأهداف والمقاصد المعلنة .
- الالتزام بالخطط قصيرة وطويلة المدى .
- تحقيق أهداف الإدارة .
- الاستقطاب والتدريب الفعال .
- تقييم السياسات التنظيمية .

٩. الكفاءة التنظيمية^(١):

- الفهم الواضح للمسئوليات والاصلاحيات .
- العلاقات التنظيمية المنطقية وغير المتضاربة .
- الأوصاف المهنية والوظيفية الحالية .
- الفصل بين لواجبات .

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع السابق ، ص ٩٧ .

- مستويات توظيف العاملين مقارنة بمستويات توظيف العاملين في عمليات مماثلة أخرى .

١٠. نتائج العمليات :

- التخطيط التنظيمي : المقاصد والأهداف والخطط المفصلة .
- إعداد وتنفيذ الخطة المفصلة فحص البدائل والمعوقات والتكلفة و العائد وتوزيع الموارد.
- تقييم نتائج العمليات .
- ملائمة معايير القياس .
- تغذية عكسية عن النجاح أو الفشل .
- تعديل الأهداف والمقاصد .

١١. أغراض محددة : عند القيام بفحص أو مراجعة العمليات يجب على

المراجع أن يكون مدركاً للغرض الذي من أجله تقيم الفحص قبل بدء مراجعة العمليات ويجب علي أيضاً أن يبين بوضوح فهمه للغرض لموظفي الإدارة المعنيين يجب أن يكون هنالك اتفاق متبادل على غرض مراجعة العمليات في البداية على سبيل المثال يمكن أن يكون الغرض واحداً أو أكثر من الآتي^(١) :

- فحص وتقييم كفاية النظام المحاسبي والرقابات المحاسبية الداخلية المرتبطة به (بما في ذلك الرقابات المحاسبية والإدارية) .
- تحليل النظم والضوابط في ارتباطها بالرقابات الداخلية والعمليات .

معايير ممارسة الخدمات الإدارية الاستشارية:

جدير بالذكر أن لجنة ممارسة الخدمات الاستشارية الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين أصدرت مجموعة من المعايير تحكم ممارسة تقديم هذه الخدمات وتتمثل في :

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٥٥.

أولاً: مجموعة المعايير العامة General Standards :

هذه المعايير تطبق على كل من التعاقد على الخدمات الاستشارية كذلك تطبق عندما تؤدي هذه الخدمات للعميل في شكل نصح أو مشورة، وتتمثل هذه المعايير العامة للخدمات الاستشارية ما يلي^(١) :

- القدرة على تقديم هذه الخدمات أو التأهيل المهني يجب أن يتم بواسطة ممارس المهنة يتوافر لديه القدرة على المعرفة والإلمام بالمدخل التحليلي، نظراً لأن التعاقد على تقديم الخدمات الاستشارية الإدارية أو تقديم هذه الخدمات في شكل نصح أو مشورة يجب أن يقوم به شخص على قدر من التدريب المناسب والكافي لمعالجة المشكلة التي تواجهها الإدارة .
- بذل العناية المهنية المعقولة حيث يجب على الشخص الذي يقوم بتقديم هذه الخدمات أن يبذل العناية المهنية الواجبة والمقبولة عند تقديم الخدمات الاستشارية الإدارية وأن يصل بمستوى الفحص إلى المستوى المتعارف عليه بين أعضاء المهنة في مثل هذه الحالات.
- الإشراف والتخطيط الملائم والكافي حيث يجب عند قيام المراجع بممارسة هذا النوع من الخدمات للعميل أن يقوم بالتخطيط له بشكل ملائم، كما يجب أن يتم الإشراف بشكل ملائم وكافي في أعمال المساعدين.
- أن تكون البيانات التي يقوم المراجع بجمعها بيانات كافية وملائمة عن المهنة التي سوف يقوم بأدائها وبالشكل الذي يوفر له أساساً مناسباً لأعداد تقريره الخاص بهذه المهمة.
- البعد عن التنبؤات حيث يجب على المراجع العضو في مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي أن لا يسمح باقتران اسمه بأية توقعات أو تنبؤات بعمليات أو صفقات يمكن أن تحدث في المستقبل بالشكل الذي يدعو إلى الاعتقاد بأنه يشهد بصحة أو إمكانية الاعتماد عليها.

(١) د. محمد عادل الهامي ، أساليب المحاسبة الإدارية، مكتبة جامعة النيلين ، ١٩٧٥م ، ص ٣٢ .

ثانياً - مجموعة المعايير الفنية Technical Standard:

هذه المجموعة من المعايير تطبق فقط في حالة تعاقد المراجع الخارجي على تأدية الخدمات الاستشارية الإدارية للعميل ولا تطبق في حالة تقديم هذه الخدمات في شكل نصح أو مشورة هذه المعايير يمكن ذكرها فعلى النحو التالي⁽¹⁾:

- يجب على المراجع الخارجي القائم بمهمة أداء هذه الخدمات أن يتقاضي تماماً القيام بدور الإدارة، أو أن يأخذ على عاتقه أي دور أو مهمة يمكن أن تؤثر بشكل عكسي على موضوعيته وحياده.
- يجب أن يحصل ممارس أو مقدم هذه الخدمات الاستشارية على اتفاق مكتوب أو شفهي من العميل يوضح هذا الاتفاق طبيعة ونطاق وحدود المهمة المطلوب منه تأديتها.
- قبل تنفيذ المهمة الموكلة إلى المراجع أن يحاول تحديد وتقدير المنفعة المتوقع أن يحصل عليها العميل من هذه الخدمات، كما يجب على المراجع إعلام العميل بأي التحفظات تكون لدى المراجع فيما يتعلق بتأديته مهتمة كما يجب على المراجع أن لا يتعهد بالنتائج التي يمكنه التوصل إليها ضمناً أو صراحة ومن ثم فعندما يقدم المراجع تقديرات النتائج القابلة للصياغة الكمية فإن هذا يجب أن يفسر بوضوح على أنه مجرد تقديرات.
- يجب على المراجع مقدم هذه الخدمات أن يقوم بتبليغ العميل شفاهة أو كتابة بكافة المعلومات العامة المتعلقة بنتائج المهمة التي أوكلت إليه، كما يجب أن تبلغه بكل التحفظات والمعقبات بالشكل الذي يساعد العميل على اتخاذ القرار وفضلاً عن ضرورة التزام المراجع الخارجي بهذه المعايير عند تقديم هذا النوع من الخدمات يجب على المراجع أن يحافظ ويلتزم بالموضوعية والحياد والأمانة وأن يبذل العناية المهنية الواجبة عند

(1) عبد الباري درة وزهير الصباغ، إدارة القوة البشرية، منحنى تنظيمي (دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، 1986م، ص 78).

أدائه لهذه الخدمات وأن يلتزم بقواعد وسلوك المهنة ومن ثم لا يوافق مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي لأي عضو من أعضاء المجمع أن يمارس أي دور إداري أو وظيفي في أي منشأة إذا كان شريكاً أو حامل أسهم أن يبدي رأيه في القوائم المالية أو يقدم أي خدمات استشارية لهذه المنشأة .

معايير أداء المراجعة الإدارية:

المراجعة الإدارية يصعب على المراجع الإداري أن يبدي رأي فني محايد عن كفاءة وفاعلية الأداء الإداري للمنشأة وعن مدى كفاءة الإدارة في استخدام مواردها على الوجه الأمثل، دون وجود معايير موضوعية لأداء هذا النوع من المراجعة هذه المعايير تختلف بطبيعة الحال عن مجموعة المعايير في مجموعة من المعايير العامة ومجموعة من المعايير الخاصة بالفحص التقييم، مجموعة من المعايير إعداد التقرير تم وضعها بواسطة المكتب العام للمحاسبة بالولايات المتحدة الأمريكية (GAO earl Accounting office) في مجال المراجعة الإدارية للخدمات الإدارية الحكومية يمكن ذكرها باختصار على النحو التالي⁽¹⁾:

أولاً: مجموعة المعايير العامة General Standards:

هذه المعايير تهتم بالتفاصيل المهني والصفات الشخصية للمراجع الإداري ونوعية الأداء المطلوب ومن ثم يجب على المراجع الذي يقوم بمهمة المراجعة الإدارية قبل التعاقد مع العميل أن يقرر ما إذا كانت هذه المعايير يمكن تحقيقها واستيفائها عند أداء هذه المهمة هذا ويلاحظ أن هذه المعايير التي تم وضعها بواسطة المكتب العام للمحاسبة بالولايات المتحدة الأمريكية في مجال إعداد معايير للمراجعة الإدارية للخدمات الحكومية لا تختلف عن مجموعة المعايير العامة التي تبناها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي في مجال المراجعة المالية (التقليدية) تتمثل في ثلاثة معايير هي:

(1) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار، مرجع السابق، ص 98.

- يجب أن تتم المراجعة الإدارية كما هو الحال في المراجعة المالية بواسطة شخص أو أشخاص لديهم قدرًا كافيًا من التأهيل العلمي والعملية فضلاً عن هذا يكون لهذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص القدرة على تقييم أداء الإدارة وسياساتها وقراراتها، كما يجب أن تتوفر لديه القدرة على تقييم نظم وإجراءات التشغيل وطرق ووسائل تنفيذ سياسات الإدارة في المجالات المختلفة، كما يجب أن يتوافر لديه كل من التعليم والخبرة في تقييم طرق ووسائل الرقابة والإنتاج التي تتبناها الإدارة كما يجب أن يتوافر لديه بالإضافة إلى التعليم والخبرة قدرًا وافراً من الحكم الشخصي بالشكل الذي يمكنه من تقييم الإمكانيات المادية والبشرية ومن ثم يجب أن يكون على علم ودراية بكل المستجدات في مجال المحاسبة والمراجعة وكما هو الحال في المراجعة المالية (التقليدية) يجب على المراجعين أن ينالوا قدرًا كافيًا ومناسبًا من التدريب العملي وكما يرى البعض أن الضرورة الملحة تعتمد على فرض التزام المهنة" فضلاً عن مسئولية المراجع تجاه المجتمع والعميل ومن ثم لو لم يتوافر لدى المراجع الإداري الخبرة والمهارة المطلوبة يجب أن يقوم بالمراجعة الإدارية مراجع أكثر خبرة ودراية لهذا تستلزم المراجعة الإدارية ضرورة تحديث برامج التعليم الرسمية للمراجعين الإداريين بشكل دوري من خلال ما يعرف ببرامج وقدرات التعليم المهني المستمر^(١).

- يجب أن يتوافر لدى المراجع الإداري الحياد والاستقلال حتى يتمكن من أداء مهمته بموضوعية دون تحيز وكما هو الحال في المراجعة المالية (التقليدية) فإن استقلال المراجع يمثل حجر الأساس الذي تعتمد عليه مهنة المحاسبة والمراجعة كما يجب أن يكون هذا الاستقلال والحياد استقلالاً حقيقياً في الحقيقة والمظهر وذلك للاحتفاظ بثقة المستفيدين من نتائج هذا النوع من المراجعة، حيث تتعدد الجهات المستفيدة من تقرير

(١) د. محمد عادل الهامي، مرجع السابق، ص ٤٢.

المراجعة الإدارية الذي يعده المراجع، فالإدارة يهتما الوقوف على كفاءة التشغيل وفعالية السياسات التي تم اتباعها، وملاك المشروع يهتمهم تقويم كفاءة وفاعلية الإدارة في استغلالها للموارد المتاحة والدولة يهتما التعرف على الأحوال التي تعمل فيها المشروعات والاستخدام الأمثل لمواردها للوقوف على مدى مساهمة إدارة هذه المشروعات في الناتج القومي و التعرف على القيمة المضافة التي حققتها هذه المشروعات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج .

- يجب على المراجع الإداري أن يبذل العناية المهنية الواجبة عند أدائه لمهمة الفحص وإعداد التقارير حيث يتطلب هذا المعيار من المراجع الإداري كما هو الحال في المراجعة المالية (التقليدية) ضرورة بذل العناية المهنية الواجبة عند ممارسة إجراءات المراجعة الإدارية، وبذل العناية المهنية الواجبة في الحصول على أدلة وقرائن الإثبات اللازمة لتدعيم وجهة نظره واستخلاص رأيه في الحكم على فاعلية وكفاءة الإدارة في وضع الخطط والسياسات على جميع المستويات الإدارية، وترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور في هذه الخطط والسياسات، واقتراح الإجراءات التصحيحية التي تمكن الإدارة من القيام بمهامها المختلفة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

ثانياً: مجموعة معايير العمل الميداني Field Work Standard :

كما هو الحال في المراجعة المالية تنحصر معايير العمل الميداني في المراجعة الإدارية في ثلاثة معايير هي⁽¹⁾ :

- يجب على المراجع الإداري أن يقوم بتخطيط عملية المراجعة بالشكل المناسب، كما يجب أن يقوم بالإشراف الدقيق على أعمال مساعديه.

- حيث يعتمد هذا المعيار على المعيار الثالث من المعايير العامة وهو بذل العناية المهنية الواجبة في أداء إجراءات المراجعة الإدارية كما هو الحال

(1) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص ٦٥ .

في المراجعة المالية فإن الأمر يتطلب قبول المراجع الإداري لعملية المراجعة والتعاقد عليها في وقت ملائم، هذا بالإضافة إلى ضرورة قيامه بالتخطيط المناسب والكافي لإجراءات المراجعة والتعيين والإشراف الدقيق على أعمال مساعديه وتخطيط إجراءات المراجعة الإدارية وتقويم أدائها لمعرفة ما إذا كانت الموارد المتاحة تحت تصرف الإدارة تستغل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة.

- يجب على المراجع دراسة وتقويم أنظمة الرقابة الداخلية وتحديد درجة الاعتماد عليها والوقوف على أوجه القصور والضعف فيها حتى يتمكن من تحديد حجم الاختيارات اللازمة ومن ثم يستلزم الأمر من المراجع ضرورة فحص أنظمة الرقابة الداخلية من رقابة محاسبية وضبط داخلي ورقابة إدارية تشمل كافة الخطط التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي تتبعها الإدارة في توجيه الأنشطة والوظائف وضبطها والتحقق منها للتأكد من تحقيق الأهداف الإدارية المنشودة حيث تشمل هذه الرقابة بالإضافة إلى الخطط التنظيمية كل الطرق والإجراءات الخاصة برفع الكفاءة والوظيفية للإدارة وتعمل على تطبيق السياسات الإدارية وترتبط بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية مثل الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية ودراسة الحركة والزمن، وبرامج تدريب العاملين ونظم المعلومات المحاسبية والإدارية^(١).

- جدير بالذكر أن فحص المراجع لأنظمة الرقابة الداخلية يوفر للمراجع الإداري المعلومات الضرورية التي تمكنه من إبداء رأي فني محايد عن مدى كفاءة وفاعلية الإدارة في الاستخدام الكفاء للموارد.

- يجب على المراجع الحصول على قدر كافي من أدلة وقرائن الإثبات التي تمكنه من إبداء رأيه الفني المحايد عن ما إذا كانت الإدارة قد قامت بالاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة حيث توفر هذه الأدلة للمراجع

(١) د. محمد عادل الهامي، مرجع السابق، ص ٤٥.

الخارجي بصفة عامة الأساسي المنطقي والمؤيد الذي يعتمد عليه إبداء رأيه الفني هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم أدلة الإثبات في المراجعة الإدارية يعتمد على نفس مفهوم أدلة الإثبات المتعارف عليها في المراجعة المالية الذي يعتمد على فرص القابلية للمراجعة والتحقق. فإذا لم تكن البيانات المالية قابلة للتحقق والمراجعة فإن عملية المراجعة لا يكون لوجودها معنى أو سبب وأدلة الإثبات تأخذ أشكال وصور متعددة منها الوجود الفعلي للعنصر الذي يقوم المراجع بفحصه و المستندات الحقيقية المؤيدة للعمليات المثبتة بالسجلات والدفاتر و الإقرارات المكتوبة التي يحصل عليها من الغير والشهادات التي يحصل عليها من الإدارة ووجود نظام سليم للرقابة الداخلية والمعلومات التي يقدمها للطرف الثالث والمستندات وإقرارات الإدارة، واقتناع المراجع بأدلة الإثبات يجب أن يكون كافية بمعنى أن تكون كمية هذه الأدلة خاصة الموضوعية أو الصلاحية بمعنى أن هذه الأدلة يجب أن تكون ذات جودة وصلاحية ملائمة وحتى يتوافر لأدلة الإثبات هذه الخاصة يجب أن تكون هذه الأدلة مناسبة وفعالة، وفاعلية الدليل تعتمد على موضوعية فضلاً عن خلوة من التحيز الشخصي وقابليته للقياس الكمي.

- يجب أن يكون واضحاً من كل ما قيل عن الحاجة إلى الوضوح والإيجاز في تقارير مراجعة العمليات أن تنفيذ مراجعة العمليات والتقارير المعد لها يتطلبان مهارات اتصال فعالة من جانب مراجع العمليات ونحن ندرك أنه من النادر أن يتمتع مراجعو العمليات بالسلطة التنفيذية لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح مواطن الخلل المشار إليها وهذا يعني ضرورة اتصالهم بفعالية مع أولئك الذين يتمتعون بتلك السلطة وحثهم على اتخاذ الإجراءات التصحيحية وبعد ذلك يجب أن يكونوا مستعدين أيضاً لمساعدة الإدارة في إجراء التغييرات والتحسينات الإيجابية إذا طلب منهم ذلك .

- يجب أن يكون تقرير المراجعة مختصراً قدر الإمكان وأن تكون ملاحظات المراجعين واقعية ومكتملة وملائمة ومصاغة بوضوح وإيجاز كما يجب أن يحتوي تقرير المراجعة على التصريحات والوعود التي قدمتها الإدارة فيما يتعلق بتصحيح مواطن الخلل المشار إليها وحتى يكون التقرير أكثر فعالية يجب إكماله فور الفراغ من العمل الميداني .

- تقرير نتائج المراجعة :

كما سبق ذكره فإن نتائج المراجعة المعدة بإتقان بغض النظر عن موضوعها تتميز بصفات معينة مشتركة (بيان الحالة ، المعيار ، السبب ، الأثر ، و التصويات) يمكن تبليغ نتائج المراجعة منفصلة وحدها كما حددت ، وأعدت في مرحلة العمل الميداني أو يمكن الاحتفاظ بها لحين إعداد التقرير النهائي الرسمي أو اتباع كلا الأسلوبين إن الأسلوب السليم لإعداد تقرير المراجعة يناهض بإعداد تقرير منفصل عن نتائج المراجعة في مرحلة العمل الميداني بجانب إعداد خلاصة للنتائج في تقرير نهائي يشير إلى النتائج التفصيلية التي سبق تسليمها أو يتم إرفاقها كملحق إن كلا من النماذج الثلاثة الآتية يتعلق بإبلاغ نتيجة مراجعة عمليات وقد تم توضيح مثال للكاتبه غير الواضحة لكل نموذج بالإضافة إلى تنقيحات تمت صياغتها بلفة سهلة مفهومه وأكثر وضوحاً نذكر أن التقرير يتطلب أن يكون موضوعياً وواضحاً وموجزاً ومفهوماً ، فالقارئ يود أن يعرف ما ورود فعلاً في التقرير فهو على سبيل المثال معرفة ما هو الخطأ ، وماذا يجب فعله لتصحيحه⁽¹⁾.

النموذج الأول - حقائق غير كافية :

لم تتمكن إدارة المشتريات في كثير من الممرات من تنفيذ طلبات الشراء نتيجة عدم كفاية الضوابط والإجراءات التي تتبعها الإدارات التشغيلية المختلفة في تسجيل القيود في الحسابات بطريقة سليمة .

(1) عبد الباري درة وزهير الصباغ، مرجع السابق ، ص ٨٩.

النتائج : حول الإدارة المشتريات صلاحية معالجة كل طلبات شراء الإدارات التي تزيد قيمة مشترياتها على (٥٠) دولاراً أما مسؤولية ترميز الحسابات بدقة حسب دليل حسابات الشركة المعتمد فتقع على الإدارة التشغيلية موظفو المشتريات لا يتمتعون بسلطة تعديل أي أخطاء في حسابات الإدارات ولكنهم مطالبين بتدقيقها للتأكد من اكتمالها ودقتها للتأكد من اكتمال ودقتها ومن ثم إعادة أي طلبات شراء غير سليمة إلى مصدرها لتصحيحها وقدمنا بتحليل (٣٦٤) طلب شراء مقدم من الإدارات التشغيلية المختلفة ووجدنا (١٤٦) طلباً منها تتضمن ترميزاً خاطئاً للحسابات .

النموذج الثاني : استخدام اللغة الداخلية الخاصة أو الاصطلاحية الفنية :

إن من متطلبات المخزون في ASP تحدد باستخدام معادلات ROQ إن "IC" مسئولة عن تحديث هذه المعادلات مع المستويات الدنيا والقصى المرتبطة بها .

١. **التنقيح :** إن متطلبات المخزون للبنود المضمنة في برنامج الفائض المتسارع (Accelerated Surplus Program) يتم تحديدها باستخدام نقطة إعادة الطلب ومعادلات كمية الطلب الاقتصادية إن وحدة مراقبة المخزون مسئولة عن تحديث هذه المعادلات بجانب تحديد المستويات الدنيا والقصى للكمية الموجودة في المستودع هناك بعض الموضوعات الواجب مراعاتها من قبل مراجع العمليات والمنطقة بتلك الصفات وتبلغ نتائج المراجعة في مرحلة إعداد التقارير^(١) :

- بيان الحالة .
- المعايير .
- الأثر .
- السبب والتوصيات .
- تضمين كل الصفات .

(١) عبد الباري درة وزهير الصباغ، مرجع السابق ، ص ٩٨ .

٢. بيان الحالة : تتطوي كل عمليات مراجعة العمليات على الثور على الحقائق ولكن ما هي الحقيقة ؟ أفرض أن أحد العاملين أخبر المراجع أن شيئاً ما قد حدث هل يمثل ذلك الشيء حقيقة ؟ أو أن الحقيقة الوحيدة هي أن الشخص أخبر المراجع بأنها حقيقة ؟ بالنسبة للحقائق التي تشكل بيان الحالة يجب على المراجع أن يتأكد من أن المعلومات صحيحة ومدعومة دعماً جيداً ومصاغة بدقة ووضوح ما أمكن يجب دعم كل حقيقة واردة في أوراق المراجعة بدرجة كافية إلى الحد الذي لا يسمح بالتشكيك فيها.

٣. المعايير : إن اختيار المراجع للمعايير المستخدمة في الحكم على بيان الحالة يتطلب الخبرة ولفطنة وكثير من نتائج المراجعة تصطمم أو تنهار اعتماداً على المعايير المستخدمة ، فإذا قام المراجعون باستخدام المعايير وتفسيرها بطريقة خاطئة فسوف تبطل عملية المقارنة الأساسية ، وسوف يزيدون المسألة تعقيداً إن من مسؤولية المراجع إقناع القارئ بصحة معايير نتائج المراجعة وسلامتها.

٤. الأثر : ربما يكون الأثر من أكثر صفات نتائج المراجعة أهمية يقيس مقدار يقيس مقدار تأثير القصور أو الخلل، ويشجع الإدارة على اتخاذ الإجراء التصحيحي السليم كما يدل على أهمية الخلل، تعتبر الكفاءة والاقتصاد والفعالية مقاييس مفيدة للأثر ويمكن التعبير عنها دوماً في صورة كمية كالدولارات وعددالمرات ووحداث الإنتاج، وعدد الإجراءات أو المراحل أو العمليات المالية بالإضافة إلى ذلك يجب توضيح أي آثار مستقبلية محتملة عندما يكون ذلك.

٥. السبب والتوصيات : إن الصفتين لنتائج المراجعة وهما السبب والتوصيات يكونان عادة متشابكين وينبغي تضمينها في التقارير بذلك الشكل تعتمد التوصيات البناءة عادة على التحديد الصحيح لسبب الخلل في العمليات وعندما يدرك المراجعين سبب حدوث الشيء يكونون

استعداداً لتحديد كيفية وقفه أو استمراره حسب ما تكون الحالة إن لم يكن من العملي التوصية بطريقة محددة أو مثلي لتصحيح الموقف ، فقد يقترح المراجعون توصية أو اقتراحاً أكثر عمومية لكن في حالات محصورة فقط يجب على المراجعين أن يتأكدوا من أن القارئ يفهم تماماً الأسباب الكامنة وراء توصيتهم أي ما هو الشيء الذي يقومون بتصحيحه وما هي المنافع التي ستعود من التطبيق الناجح للتوصية وأهم شيء وأن يفهم مديرو وموظفو العمليات تلك المنافع التي ستجنى ويوافقوا عليها كي يقتنعوا بضرورة التغيير ويتخذوا الإجراءات اللازمة لإحداثه إن التغيير يكون من الصعوبة بمكان لكل من الأفراد والمنظمات ولذا فمن الضروري عادة للمراجعين أن يناقشوا توصياتهم والتغييرات المقترحة مع موظفي العمليات قبل إصدار تقريرهم عادة خلال مرحلة العمل الميداني حتى يشجعوهم ويحفزوهم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

٦. تضمين كل الصفات : يجب ألا تتضمن نتائج المراجعة المصاغة جيداً كل الصفات المطلوبة فحسب ، بل ينبغي كتابتها بحيث يمكن تمييز كل صفة غيرها لن تقابل هنا قراء تقرير المراجعة أي صعوبة في فهم ما الذي تم العثور عليه وما رأي المراجعين فيما تم العثور عليه ، ولماذا حدث ذلك وما هو الأثر وكيفية تصحيحه إن القارئ دائماً يثير تساؤلات عندما ترد نتائج المراجعة في التقرير مغفلة ذكر واحدة أو أكثر من الصفات إذا لم يقم المراجعون بتغطية كل صفة تغطية كاملة أثناء عملية المراجعة فسوف تقابلهم صعوبات عند كتابة التقرير مهما كانت المهارات التي يمتلكها في الكتابة إن بعض الأمثلة في إعداد التقارير عن نتائج المراجعة بمجرد مصادقة الإدارة العليا على إجراء تغيير في تصميم أحد المنتجات فعلى الإدارة الهندسية الشروع في العمل فوراً على إعادة تصميم مواصفات المنتج لأغراض التصنيع والمشتريات أما إدارة المبيعات فتشرع بهمة في بيع المنتج بتصميمه الجديد إلى العملاء

استناداً إلى تحليلنا لكل تغييرات تصميم المنتجات البالغ (١٤٨) منتجاً والتي أجرتها الإدارية الهندسية خلال السنة الماضية ، فقد وجدنا أن إنجاز هذه التغييرات استغرق (٤٢) يوماً كحد أدنى و(١٤٦) يوماً كحد أقصى و(٦٨) يوماً في المتوسط .

٧. المعيار (ماذا يجب أن يكون؟) : تحاول شركة إكساميل العمل على أساس متكامل بحيث تقوم الإدارة الهندسية وإدارة المشتريات وإدارة المبيعات بالعمل معاً لتنسيق تغييرات المنتج مع تنبؤات المبيعات وجدولة الإنتاج والتزامات الشراء وفقاً لذلك فإن سياسة الشركة تنص على إنجاز كل تغيير في تصميم المنتج ومصادقته للإنتاج خلال (٢٥) يوماً من صدور مصادقة الإدارة العليا على إجراء التغيير في تصميم ذلك المنتج.

٨. السبب (لماذا حدث ذلك) : لم تتمكن الإدارة الهندسية من الوفاء بجدول تغييرات تصميم المنتجات بسبب عدم حصولها على المعلومات الضرورية من الإدارات الأخرى كالمبيعات والإنتاج والمشتريات ومن الإدارة العليا أيضاً بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الهندسية قد كلفت ثلاثة موظفين أحدهم غير متفرغ (من بين اثني عشر موظف) للعمل على تغييرات تصميم المنتجات تلك بالرغم من أن هذا الحجم من الموظفين كان كافياً قبل ثلاث سنوات عندما كان عدد أجزاء المنتجات أقل من (٥٠) منتجاً في السنة إلا أن هذا العدد من الأفراد غير كاف للقيام بالعدد الحالي من المنتجات البالغ عددها (١٤٨) منتجاً في العام وكما لا يوجد نظام فعال لجدولة تغييرات التصميم، ومتابعتها، والرقابة عليها، حتى يمكن اكتشاف اختناقات الجدولة وحالات التأخير والتجاوزات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

٩. الأثر (ما هي النتائج؟) : إن أثر عدم الالتزام بالجدول الذي يقضي بإجراء تغييرات تصميم المنشآت خلال (٢٥) يوماً نتج عنه اختلاف بين تنبؤ المبيعات وجدولة الإنتاج كشف تحليلنا لطلبات العملاء الجدد

المتعلقة بتغييرات تصميم المنتجات الاثنتين والثلاثين الرئيسية في العام الماضي أن ما يزيد على (٣٠٠,٠٠٠) دولار من المبيعات تم غلاؤها قبل الإنتاج الفعلي أو خلاله. أما بالنسبة للعملاء الذين لم تلغ طلباتهم فإن الشحنات الفعلية تمت بعد (٤٥-٨٠) يوماً من تواريخ التسليم الموعودة مما ولد شعوراً بعدم الرضا المتزايد لدى العملاء^(١)، وقد وجد أيضاً أن استعجال إرسال تغييرات تصميم المنتجات تلك على الإنتاج قد نتج عنه بلوغ مردودات المبيعات نسبة (٢٢%) من إجمالي المبيعات مقابل نسبة أكثر معقولة بلغت (٦%) لكل المنتجات الأخرى المشحونة وبالرغم من أن الأثر الكلي لا يمكن قياسه كمياً فإن هذا الموقف سبب كثيراً من الارتباط لجدولة الإنتاج والرقابة عليه العملية الإنتاجية ولرقابة المخزون ولوظيفة المشتريات .

- **التوصية :** (ما هي توصيتك لتصحيح هذا الموقف ؟) : يجب أن تضع الإدارة الهندسية جدولاً لخطة سير العمل والمصادفة على كل تغييرات تصمم المنتجات بحيث يشمل المبيعات والتصنيع والمشتريات وأياً من الوظائف أو الأفراد الآخرين ذوي العلاقة . إن هذا يحقق التكامل المطلوب بين كل الأطراف المعنية ، ويوفر للإدارة الهندسية أيضاً بيانات كاملة وسليمة لتنفيذ تغييرات تصميم المنتجات المطلوبة حيث أن حجم العمل في تغييرات تصميم المنتجات غير منتظم على مدار العام فإن من الصعوبة بمكان تحديد أي عدد يكفي من المهندسين الاثني عشر تدريباً شاملاً بحيث يستطيعون القيام بتغييرات تصميم تلك المنتجات ومن ثم تحقيق أكبر قدر من المرونة في الوفاء بالالتزامات الضرورية كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار فترات الذروة المؤقتة التي لا يستطيع معها العدد الحالي من المهندسين إيفاء بمتطلبات تغييرات تصميم المنتجات يجب أن يولي الاهتمام بمزيد من الجدولة للمشاريع والاستفادة من عون المهندسين

(١) د. أحمد محمد نور ، مرجع السابق ، ص٧٦.

المنتدبين مع التأجيل المناسب للمشاريع وهكذا وحيث أن تغييرات تصميم المنتجات ليست متشابهة أو حجمها فإن تحديد فترة قدرها (٢٥) يوماً لإكمالها والمصادقة عليها ليس أمراً علمياً في حقيقة الأمر هناك أسلوب يمكن أن يكون أكثر واقعية وهو وضع خطة منفصلة لكل تغيير في تصميم المنتج باستخدام أساليب الجدولة الهندسية الفعالة المستندة إلى نظام مهام أولويات المشاريع والموارد المتاحة إن أكثر الأمور أهمية هو الالتزام بالجدول المتفق عليه وإجراء التكامل والاتصال السليمين مع الأطراف المتأثرة الأخرى ذات العلاقة كالمبيعات والتصنيع والمشتريات كانت الخطة المعتمدة لإجراء التحديات الشاملة لمرافق إدارة المشتريات جزءاً من الخطة التنظيمية المعتمدة للسنوات الثلاث الماضية وموازنتها المرتبطة بها ولكن في كل من تلك السنوات الثلاث استطاعت الإدارة في قسم المشتريات عن طريق الناقلات المعتمدة أن تحول تلك الاعتمادات إلى متطلباتها التشغيلية العادية ونتيجة لذلك فإن تلك التحديات المطلوبة لم يبدأ العمل فيها بعد .

- **المعيار :** (ماذا يجب أن يكون ؟) : إن التخطيط السلم يتطلب التحديد الفعال للأولويات من الأهداف والمقاصد وتخصيص الموارد إذا كانت التجديدات من الأولويات المتفق عليها من قبل الإدارة، وتم تخصيص الموارد الكافية لإنجاز تلك التجديدات خلال السنوات الثلاث الماضية فإن محاسبة المسؤولية السليمة تتوقع أن ينفذ المشروع وقيام الإدارة بتحويل تلك الاعتمادات للأغراض التشغيلية العادية يكون قد نسف التخطيط التنظيمي ونظام الموازنة برمته .

- **السبب :** (لماذا حدث ذلك ؟) : لقد تبنت الإدارة إجراءات متعلقة بالتخطيط ولكن لم يتم تصميم النظم الرقابية الكافية التي تضمن تنفيذ الخطط بمجرد أن توافق الإدارة العليا على الخطط والموازنات المرتبطة بها على مستوى المنظمة والإدارات فإن تنفيذ تلك الخطط يصبح مسؤولية

كل إدارة تشغيلية لا توجد في الواقع آلية شاملة على مستوى المنظمة لإحكام الرقابة على كل خطط الإدارات لذلك تصبح كل إدارة حرة في إجراء أي تعديلات متى شاءت^(١).

- **الأثر :** (ما هي النتيجة؟) : نتيجة لغياب الضبط والرقابة على نظام التخطيط على مستوى المنظمة والإدارات فقد استطاعت إدارة المشتريات تحويل الاعتماد المخصصة لتجديدات المرافق إلى عملياتها العادية خلال السنوات الثلاث الماضية .

- **التوصية :** (ما هي توصيتك لتصحيح هذا الموقف ؟) : يجب إعادة النظر في نظم وإجراءات التخطيط بغرض تضمينها نظم ضبط ورقابة كافية كما يجب أن تعمل تلك الرقابات على منع التعديلات الاعتباطية في الموازنات والخطط وإسناد الصلاحيات والسلطات إلى وحدة عمل مستقلة كي تقوم بتنسيق جهود تنفيذ الخطط وتبليغها نتائجها في تقارير على مستوى المنظمة والإدارات يجب إنجاز تجديدات مرافق إدارة المشتريات هذا مشروع مصدق ومجاز وتسندته تبريرات اقتصادية وتشغيلية كما يجب وضع الإجراءات الرقابية السليمة على المشاريع لضمان تنفيذها وإكمالها بنجاح .

أساسيات كتابة التقارير الفعالة :

حتى يتمكن فريق المراجعة من إعداد تقارير مراجعة أكثر فعالية قد يكون من المفيد أحياناً أن يأخذ في اعتباره أساسيات كتابة التقارير الفعالة الآتية^(٢) :

- **الدقة :** يجب على المراجعين أن يكونوا دقيقين في عرض الحقائق وفي الإملاء والترقيم والقواعد واستعمال اللغة يعتبر الوصف الدقيق للمشاكل والحالات والمواقف ضرورة ملحة وإذا كان على الإدارة أن تعتمد على المعلومات المقدمة من فريق المراجعة فيجب أن تكون تلك المعلومات

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٤٩ .

(٢) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع السابق ، ص ١٢٢ .

صحيحة من جميع الأوجه إن المراجعين لا يمكن أن يقوموا بإخفاء الحقائق أو تعديلها حيث إن ذلك ليس من مصلحتهم لأنهم إذا قاموا بذلك فسوف يجد ثقة الإدارة في تقاريرهم.

- **الاختصار** : ينبغي أن يجنح المراجعون إلى الاختصار مستخدمين الكلمة القصيرة الهادفة والجملة المقتضبة المبسطة وأن يتصف تقريرهم بالطول المناسب أن يكون طويلاً بدرجة كافية لتغطية الموضوع وقصيراً إلى حد إثارة التشويق يجب تجنب الإسهاب في السر واستخدام الفقرات المطولة بل يجب استخدام القوائم والجداول بدلاً من ذلك .

- **الثقة بالنفس** : ينبغي أن يتحلى المراجعون بالثقة بالنفس اعتماداً على أن لديهم على أن لديهم شيئاً قيماً يقولونه وإذا كانوا هم كذلك وهذا شيء أساسي للتقرير الفعال فيجب أن يقولوه بثقة وإيجابية وإخلاس وكذلك ببساطة وبطريقة مباشرة .

- **الدفاع** : وكما يقول المثال: إن لكل قصة جانبيين، ولذلك يجب أن يتيقن المراجعون من عرض دفاع الإدارة ورد فعلها تاه نتائجهم وتوصياتهم فالفشل في هذا يقلل من قيمة التقرير بالنسبة للإدارة ويهدر الوقت .

- **التوضيح** : يجب أن يقوم المراجعون بالتوضيح والتفسير والوصف حيث تتطلب الحقائق أن تفسر للإدارة في كثير من الأوقات قد تقوم الجداول و الخرائط والرسوم البيانية بعرض الصورة العامة ولكن يبقى على المراجعين أن يخبروا الإدارة ماذا تعني الحقائق .

- **الشكل** : يوجد أسلوبان لعرض تقرير المراجعة وهما إما تبني الشكل الحر المبني على روح الابتكار لدى المراجعين أو استخدام معادلة ثابتة يقوم المراجعون فيها بملاً الفراغاتة الحل الوسط المقترح يقضي بتحديد بعض الإرشادات الأساسية ولكنه يتجنب التعميط الصارم .

- **العناوين الجانبية الرئيسية** : إن العناوين الجانبية الرئيسية على الأقسام الرئيسية في التقرير ، فهي تبدأ عند الهامش وبأحرف كبيرة تحتها خط ولا يتم ترقيمها أبداً .
- **العناوين الجانبية الثانوية** : يمثل هذا توضيحاً لكيفية استخدام العناوين الجانبية الثانوية .
- **عنوان جانبي ثانوي ثان** : عندما نستخدم العناوين الثانوية الجانبية فمن الضروري أن يكون لديك اثنين منهما على الأقل تحت العنوان الرئيسي الجانبي وعليك أن تلاحظ أن العنوان الجانبي الثانوي يخصص له خمس فراغات تحتها خط ويكتب بالحروف الكبيرة والصغيرة.
- **عنوان جانبي ثانوي آخر** : إن الاستخدام المتكرر للعناوين الرئيسية والثانوية الجانبية له عدة مميزات فهي بالتحديد⁽¹⁾ :
 - تساعد كاتب التقرير على إبراز النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية والفرعية الهامة لكل قسم من أقسام التقرير قبل الشروع في كتابة التقرير
 - تساعد القارئ على تحديد مواقع الموضوعات الرئيسية والفرعية في التقرير بسرعة .
- **نوعان من التقارير** : هناك نوعان من تقارير مراجعة العمليات وهما التقرير الخطابي والتقارير العادي:
 - **التقرير الخطابي** : يستخدم عندما تتطلب مادة الموضوع بضع صفحات فقط من النقاش وينبغي كقاعدة عمة عدم استخدامه إذا كان سيزيد على خمس صفحات أو يحتوي على أشكال توضيحية أو ملاحق كثيرة أو يتناول موضوعاً معقداً أو يحتوي على مجموعة أفكار أو موضوعات متباينة .

(1) أ.د. عصام الدين محمد متولي مرجع السابق ، ص ٣٩ .

- **التقرير العادي** : يحتوي على الخطاب الاستهلاكي بالشكل الذي ستطلع عليه بالإضافة إلى قائمة محتويات وعدة أقسام في التقرير يغطي كل منها موضوعاً رئيسياً .

خلاصة البحث

يجب أن يتوافر لدى المراجع الإداري الحياد والاستقلال حتى يتمكن من أداء مهمته بموضوعية دون تحيز وكما هو الحال في المراجعة المالية (التقليدية) فإن استقلال المراجع يمثل حجر الأساس الذي تعتمد عليه مهنة المحاسبة والمراجعة كما يجب أن يكون هذا الاستقلال والحياد استقلالاً حقيقياً في الحقيقة والمظهر وذلك للاحتفاظ بثقة المستفيدين من نتائج هذا النوع من المراجعة حيث تتعدد الجهات المستفيدة من تقرير المراجعة الإدارية الذي يعده المراجع فالإدارة يهملها الوقوف على كفاءة التشغيل وفعالية السياسات التي تم اتباعها وملاك المشروع يهتمهم تقويم كفاءة وفاعلية الإدارة في استغلالها للموارد المتاحة، يجب أن تتم المراجعة الإدارية كما هو الحال في المراجعة المالية بواسطة شخص أو أشخاص لديهم قدرات كافية من التأهيل العلمي والعملية فضلاً عن هذا يكون لهذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص القدرة على تقويم أداء الإدارة وسياساتها وقراراتها، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على تقويم نظم وإجراءات التشغيل وطرق ووسائل تنفيذ سياسات الإدارة في المجالات المختلفة كما يجب أن يتوافر لديه كل من التعليم والخبرة في تقويم طرق ووسائل الرقابة والإنتاج التي تتبناها الإدارة^(١)، كما يجب أن يتوافر لديه بالإضافة إلى التعليم والخبرة قدرات وافراً من الحكم الشخصي بالشكل الذي يمكنه من تقويم الإمكانيات المادية والبشرية ومن ثم يجب أن يكون على علم ودراية بكل المستجدات في مجال المحاسبة والمراجعة وكما هو الحال في المراجعة المالية (التقليدية) يجب على المراجعين أن ينالوا قدرات كافية ومناسبة من التدريب العملي أن الضرورة الملحة تعتمد على فرض التزام المهنة" فضلاً عن مسئولية المراجع تجاه المجتمع والعميل ومن ثم لو لم يتوافر لدى المراجع الإداري الخبرة والمهارة المطلوبة يجب أن يقوم بالمراجعة الإدارية مراجع أكثر خبرة ودراية .

(١) د. أحمد محمد نور، مرجع السابق، ص ٧٩.

الفصل الثالث

المبحث الأول: مفهوم و أهداف
وأنواع الموازنة الإدارية

المبحث الثاني: مفاهيم السيولة
والربحية

المبحث الأول

مفهوم وأهداف وأنواع الموازنة

تمهيد :

تعتبر الميزانية التقديرية إحدى أساليب المحاسبة الإدارية وأكثرها أهمية واستخداماً سواء على المستوى الحكومي أو على مستوى المشروعات فلكي يتمكن المحاسب الإداري من القيام بأعبائه وتنفيذها بكفاءة فإن عليه الاستعانة بكافة الأساليب العلمية المحاسبية وغير المحاسبية المناسبة والتي من وظيفتها ربط البيانات والمعلومات وتحليلها وإعطاء نتائج منطقية وسليمة وتعتبر الميزانيات من الأساليب المحاسبية التي يستعين بها المحاسب الإداري بقصد تخطيط النشاط والرقابة على الأداء وتقييمه ولقد تناول كثير من الكتاب موضوع الميزانية التقديرية سواء من ناحية استخدامها في المجال الحكومي الذي تعرف فيه باسم "الميزانية العامة للدولة" أو في مجال قطاع المشروعات الاقتصادية والذي تعرف فيه باسم "الميزانية التقديرية" إذا نظرنا إلى الدراسات التي أجريت في موضوع الميزانية العامة للدولة لوجدنا أن هنالك العديد منها وأنها تغطي كافة الجوانب النظرية والفلسفية والتطبيقية والاقتصادية للميزانية العامة وعلى العكس من ذلك فإننا إذا نظرنا إلى الدراسات التي أجريت في موضوع الميزانية التقديرية للمشروعات لوجدنا أن معظمها يتعرض للناحية التطبيقية أما النواحي النظرية والفلسفية للميزانية التقديرية وعلاقتها بالميزانية العامة للدولة فلم يتعرض لها إلا عدد قليل جداً من الكتاب وبالإضافة إلى ذلك فهناك اتجاه خاطئ يسود الأوساط العلمية التجارية وينظر إلى عملية إعداد ودراسة ميزانية الدولة على أنها من إختصاص رجال المالية العامة في حين ان عملية إعداد ودراسة الميزانية التقديرية يعتبر من اختصاص رجال المحاسبة والإدارة ولعل هذا الاتجاه الخاطئ هو السبب في انعزال التطورات التي تحدث في ميزانية الدولة عن

التطورات التي تحدث في الميزانية التقديرية للمشروعات ذلك بالرغم من عدم وجود إختلافات جوهرية بينهما^(١).

لمحة تاريخية عن الموازنات التخطيطية :

عرفت المملكة المتحدة نظام الرقابة على المصروفات عن طريق إعداد الموازنات منذ مائتي عام تقريباً والتزمت به وقامت بتطبيقه أجهزة الحكم المختلفة حينما رأت أنه من الضروري أن تتلاءم إيرادات المملكة مع مصروفاتها كما يدلنا التاريخ الحديث على أن مصر قد عرفت نظام الموازنات التخطيطية وذلك حينما اختلف مجلس شورى القوانين الذي تم تأسيسه في عصر الخديوي إسماعيل مع مجلس النظام حول أحقية المجلس في مراقبة مالية الدولة غير أنه في أول مراحل استخدام الموازنات التخطيطية كانت هذه الموازنات عبارة عن كشوف تقديرية لما هو مطلوب من الموارد لتنفيذ خطة إنتاجية معينة وكانت تعد على أساس الخبرة السابقة والنتائج المتحققة في الفترات الماضية ويعد أول من استخدم لفظ الموازنات التخطيطية حيث أدرج عام ١٨٢٥ في كتابه فصلاً كاملاً عن الموازنات التخطيطية وكانت الموازنات التخطيطية كما وصفها عبارة عن جداول بالاحتياجات من الموارد مع توقيت هذه الاحتياجات ولكن استخدام الموازنات التخطيطية نظاماً للرقابة يرجع إلى عام ١٩١٢ م^(٢)، ويشير التاريخ إلى أن أسلوب الموازنات التخطيطية أسلوب قديم حيث كانت تستخدم معظم الحضارات القديمة أسلوب تخزين المحاصيل في فترات الرخاء لتستهلكها في وقت الشدة وما ورد في سورة سيدنا يوسف عليه السلام خير دليل على ذلك وأسلوب الموازنات التخطيطية أخذ يتطور على مر العصور، حيث امتدت فكرتها إلى أنشطة المنشأة كافة، بغض النظر عن طبيعة عملها ومنذ مدة ليست بالقصيرة والموازنات التخطيطية تعد من المستلزمات الأساسية للتخطيط والرقابة ومنذ عام ١٩٥٢ م إلى وقتنا هذا هناك مجموعة كبيرة من

(١) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ٩٢.

(٢) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٧٢.

البحوث والدراسات في موضوع الموازنات التخطيطية ومدى تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم وتعريف الموازنات التخطيطية :

يرتبط مفهوم الموازنات التخطيطية بالمفهوم الحديث للإدارة العلمية في المشروعات الاقتصادية وتعد الموازنات التخطيطية من أهم الوسائل الضرورية لممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة وبذلك تشكل أحد الأركان الرئيسية للمحاسبة الإدارية وكلمة موازنة تعني التوازن بين شيئين، فالإنسان يوازن بين ما ينفقه وبين ما يمكن الحصول عليه ويرجع أصل مصطلح Budget إلى الكلمة الفرنسية Baguette، وتعني حقيبة؛ ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنات في الحكومة كان وزير المالية الانجليزي يعد تقديرات الموازنات التخطيطية ويقدمها إلى مجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية وعلى هذا أصبحت هذه التقديرات معروفة باسم Budget، وبزيادة حجم المشروعات وبتعدد مشاكل إدارتها، وبزيادة تطورها التكنولوجي وارتفاع درجة المخاطرة وعدم التأكد اضطر المسؤولون عن الشركات إلى استخدام الموازنات التخطيطية للرقابة على أوجه النشاط المختلفة في مشروعاتهم وهناك تعريفات متعددة للموازنة التخطيطية، يركز كل تعريف منها على ناحية معينة تختلف باختلاف الكتاب واتجاهاتهم الفكرية والعلمية وتطور غالبية هذه التعاريف حول التخطيط والرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن بين هذه التعاريف: "الموازنات التخطيطية هي تعبير كمي لخطة عمل ووسيلة للتنسيق والتطبيق تتلخص بموجبها أهداف الأقسام المختلفة في المنشأة" وهي كذلك "خطة مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة وأيضاً هي "خطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة تخطيط ورقابة تحدد من خلالها مصادر الإيرادات والتمويل المتوقع الحصول عليه وأوجه الإنفاق المتوقعة" من التعريفات السابقة يمكن القول أن الموازنات التخطيطية عبارة عن تعبير

كمي ومالي تفصيلي لخطة معينة تغطي كل نواحي النشاط في الوحدة الاقتصادية لفترة محددة مقبلة بهدف تحقيق التنسيق والرقابة على أنشطتها وعملياتها وبالتالي تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية باستخدام أفضل الوسائل والأساليب المتاحة وقد وردت تعاريف كثيرة ومتعددة للموازنات التخطيطية إلا أنها جميعاً تلتقي في النقاط الجوهرية الآتية^(١) :

- الموازنات التخطيطية أرقام تقديرية وليست فعلية.
- الموازنات التخطيطية تخمن النفقات والإيرادات لفترة قادمة.
- الموازنات التخطيطية لا تقتصر على كونها أداة تخطيطية بل كونها أداة رقابية وتنسيقية وأداة من أدوات الاتصال.
- الموازنات التخطيطية أداة من أدوات التخطيط المالي والاقتصادي وليست أداة تقليدية لتقدير حجم الإنفاق والإيراد فقط.

أهمية الموازنات التخطيطية:

تتبع أهمية الموازنات التخطيطية من الدور الذي تلعبه في الوظائف الإدارية المختلفة سواء أكان ذلك للتخطيط أو التنسيق أو التحفيز أو الرقابة أو تقييم الأداء ويعد نظام الموازنات التخطيطية مزيجاً من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية ويعد في الوقت نفسه جزءاً من التخطيط ونظماً للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المشروع، وما يرتبط بذلك من اعتبارات سواء أكانت بمفردها أم مع غيرها وهو معيار لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ حيث تتحدد بموجبه الانحرافات التي تعد أساساً لاتخاذ القرارات التصحيحية والمساءلة المحاسبية وتقييم الأداء ويمكن استخدام الموازنات بنجاح في عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق والاتصال، حيث يتمثل الدور التخطيطي للموازنة في استخدامها أداةً للتنبؤ بأنشطة المنشأة وبالأحداث الاقتصادية المستقبلية في حين يتمثل الدور الرقابي للموازنة في استخدام تنبؤات الموازنات التخطيطية أساساً لقياس الأداء وتقييمه، واكتشاف الانحرافات تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم، مرجع السابق، ص ٧٥.

أما الدور التنسيقي الذي يستهدف تحقيق وحدة العمل فإنه يتحقق من خلال الربط بين أجزاء الموازنات التخطيطية للمنشأة بما يكفل توجيه جميع قطاعات النشاط نحو هدف واحد وأما في مجال الاتصال فإن دور الموازنات التخطيطية يتبلور من خلال عملية تبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بإعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها.

أهداف الموازنات التخطيطية :

يمكن التعرف على أهداف الموازنات التخطيطية من خلال بيان دورها في مجال التخطيط والرقابة حيث أصبح التخطيط والرقابة عمليين أساسيين لأي إدارة علمية معاصرة تود تحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية غير أن دور الموازنات لا يقتصر على التخطيط والرقابة بل تعد أداة هامة في التنبؤ والتنسيق، إذ تقدم نظاماً لتفويض الصلاحيات، تعد الموازنات التخطيطية أداة تحفيزية هامة وأداة لتقييم الأداء وتوفير أساس مهم لاتخاذ القرارات إن الأهداف الرئيسية من وراء إعداد الموازنات التخطيطية تتمثل بالنقاط الآتية: التخطيط والرقابة على الأرباح وتقييم الأداء ومنح الحوافز وتسهيل الاتصال والتنسيق بين الأقسام، وتوزيع المصادر المتاحة على الأقسام المختلفة .

أنواع الموازنات التخطيطية :

لما كان تحقيق الهدف الرئيسي من استخدام الموازنات التخطيطية هو مساعدة الإدارة في تخطيط أنشطة المشروع والرقابة عليها ونتيجة لأن الموازنات التخطيطية هي نتاج خطط فرعية وسياسات تفصيلية تغطي مختلف أوجه النشاط في المشروع وترمي إلى تحقيق غايات وأهداف مستقبلية في ضوء المتاح والمتوقع للمشروع من امكانيات استثمارية وموارد إنتاجية وتدفقات نقدية مختلفة، لذلك سوف نتعرف فيما يأتي على بعض

أنواع هذه الموازنات التي تم تصنيفها طبقاً لبعض المتغيرات والعوامل المرتبطة بالأهداف وهذه التصنيفات هي ^(١) :

- الموازنات التخطيطية قصيرة الأجل والموازنات التخطيطية طويلة الأجل.
- الموازنات الاستراتيجية والتكتيكية، والتشغيلية.
- الموازنات الشاملة والموازنات الوظيفية.
- الموازنات التقليدية والموازنات الصفرية.

أساليب إعداد الموازنات التخطيطية:

ويمكن التمييز بين أسلوبين من أساليب إعداد الموازنات التخطيطية ^(٢) : أسلوب الموازنات التخطيطية المفروضة وأسلوب المشاركة بموجب أسلوب الموازنات التخطيطية المفروضة تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن إعداد الموازنات التخطيطية حيث تتدفق المعلومات في اتجاه واحد فقط من أعلى إلى أسفل أما بموجب أسلوب الموازنات التخطيطية المشاركة فلا بد من مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنات التخطيطية وبعد إعداد الموازنات التخطيطية عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات وأقسام ومراكز مسؤولية، حيث يقوم كل منها بالمشاركة في رسم خطته وسياساته التفصيلية وفي ترجمة تلك الخطط و السياسات إلى معايير نوعية منهجيات (إجراءات) تطبيق الموازنة التخطيطية (الإجراءات) عند تطبيق الموازنة التخطيطية وهي :

أولاً - منهجية إعداد الخطط المالية :

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد عملية إعداد جميع الخطط المالية للأمانة. إذ يتم إصدار تعميم من أمين عمان إلى المساعدين ومديري الدوائر لتحديد احتياجاتهم المالية وفقاً لخطة الأمانة الاستراتيجية والأولويات المحددة و المتفق عليها سابقاً، وإصدار تعميم من أمين عمان إلى الدوائر التحصيلية لتحديد الإيرادات المتوقعة تحصيلها حسب منهجية تحديد طرق التنبؤ وأساليبه

(١) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ٩٥ .

(٢) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٧٤ .

وذلك بالاحتياجات المالية ومنهجية آليات تقدير الإيرادات والنفقات يقوم مديري الدوائر ولجان التخطيط الفرعية بدوائريهم بإرسال نماذج تحديد الاحتياجات الخاصة بدوائريهم إلى مدير دائرة الشؤون المالية لرفعها إلى وكيل الأمانة ولجنة التخطيط المالي لمناقشة مشروع الخطة المالية يعقد اجتماع برئاسة أمين عمان مع أعضاء اللجنة المالية ويحضر نائب الأمين ووكيلي الأمانة ومدير دائرة الشؤون المالية لبحث مشروع الخطة المالية التي تم إعدادها والأهمية النسبية لتنفيذ المشاريع وتحديد مصادر التمويل المتعلقة في تغطية العجز المتوقع في مشروع الموازنات التخطيطية وإبداء الملاحظات والتوصيات تمهيداً لرفع مشروع الموازنات التخطيطية لمجلس الأمانة وبعدها يرفع مشروع الموازنات التخطيطية إلى مجلس الأمانة لمناقشتها وإقرارها تمهيداً لرفعها إلى دولة رئيس الوزراء للمصادقة عليها وبما تضمنته من توصيات يقوم وكيل الأمانة ولجنة التخطيط بعقد اجتماع لوضع أولويات تنفيذ المشاريع في ضوء اعتماد دولة رئيس الوزراء لمشروع الموازنات التخطيطية.

ثانياً - منهجية ضبط النفقات وزيادة الإيرادات :

تهدف هذه المنهجية إلى توضيح الطرق والوسائل التي يتم اتباعها لزيادة الإيرادات وضبط النفقات بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية في جميع دوائر أمانة عمان الكبرى تقوم كل دائرة بدراسة الفرص التي يمكن للأمانة من خلالها زيادة إيراداتها أو ضبط نفقاتها قبل البدء بإعداد الموازنات التخطيطية بالإضافة إلى النتائج والتوصيات الخاصة بأي مشاريع سبق تنفيذها بهذا الخصوص تقوم كل دائرة برفع مذكرة داخلية إلى دائرة الشؤون المالية تحدد المجالات المقترحة لزيادة الإيرادات وضبط النفقات تقوم دائرة الشؤون المالية بالاطلاع على المقترحات ومن ثم مناقشتها مع مدير الدائرة المعنية بعد الانتهاء من دراسة جميع المقترحات لزيادة الإيرادات أو ضبط

النفقات مع الدوائر المعنية يتم رفع التوصيات للإدارة العليا للموافقة^(١)، بعد اتخاذ القرار، تقوم دائرة الشؤون المالية بالتنسيق مع الدوائر المعنية بإعداد خطة عمل مفصلة تتضمن الإجراءات والمسؤوليات والإطار الزمني، ومن ثم البدء بالتنفيذ مباشرة ومن ثم تقييم البرامج بشكل دوري وقياس أثرها بموجب نموذج معد لذلك يتم إعداد مؤشرات الأداء المالي ومراجعة الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ثم رفع التقارير الدورية للإدارة العليا عن نتائج التطبيق. وتتولى لجنة التخطيط المالي لإعداد الموازنات والخطط المالية للأمانة مسؤولية إجازة هذه المنهجية.

ثالثاً - منهجية تحديد طرق وأساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية والإيرادات المتوقعة :

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد طرق التنبؤ وأساليبه وذلك بالاحتياجات المالية والإيرادات المتوقعة تتولى لجنة التخطيط المالي في جميع دوائر أمانة عمان الكبرى بالتنبؤ بالاحتياجات المالية والإيرادات المتوقعة للأمانة وتتولى دائرة الشؤون المالية متابعة تنفيذ هذا الإجراء وإجراء التعديلات الواردة لهم من لجنة التخطيط المالي وتقييم فاعلية هذا الإجراء بعد تطبيقه من خلال الاستبانات والملاحظات الواردة لهم.

رابعاً - منهجية تقدير الإيرادات والنفقات^(٢) :

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد كيفية العمل على تفريغ الاحتياجات المالية على نموذج تحديد الاحتياجات المالية والإيرادات المتوقعة باستخدام نموذج الإيرادات المتوقعة تقوم لجان تخطيط الموازنات التخطيطية للدوائر بتفريغ الاحتياجات المالية على نموذج تحديد الاحتياجات المالية وتفريغ الإيرادات المتوقعة على نموذج الإيرادات المتوقعة مع بيان الأسباب والمبررات للزيادة أو النقص يقوم مدير الدوائر ذات الاختصاص ولجان التخطيط الفرعية بدوائريهم بتعبئة نماذج تحديد الاحتياجات المالية الخاصة بدوائريهم بعد

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٥٨ .

(٢) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٦٠ .

استلامها من دوائر ومناطق الأمانة كافة معبأة على النماذج الخاصة بذلك يتم إرسال النماذج المعبأة بالاحتياجات المالية والإيرادات المتوقعة من قبل مديري الدوائر واللجان الفرعية إلى دائرة الشؤون المالية لاستكمال الإجراءات حسب منهجية إعداد موازنة أمانة عمان الكبرى وتتولى لجنة التخطيط المالي لإعداد الموازنات مسؤولية إجازة هذا الإجراء ومتابعة تنفيذه وإجراء التعديلات الواردة لهم من لجنة التخطيط المالي وتقييم فاعلية هذا الإجراء بعد تطبيقه من خلال الاستبانات والملاحظات الواردة لهم^(١).

خامساً - منهجية الرقابة :

تهدف هذه المنهجية إلى توضيح الأسس التي تتبع لتطبيق النظام المالي و الرقابة على التقارير المالية والانحرافات الإيجابية والسلبية التي تساهم في معالجة هذه الانحرافات، وتمكين الوحدات الإدارية من اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، ووضع توصيات واضحة ومحددة ويتم تطبيق هذه المنهجية على مخرجات النظام المالي من تقارير مالية ومطابقتها بالتقارير المخططة ورفع التوصيات وتتولى لجنة التخطيط المالي لإعداد الموازنات تحليل أسباب ومبررات الانحرافات الإيجابية والسلبية ومسؤولية إجازة هذه المنهجية وتتولى دائرة الشؤون المالية إجراء التعديلات الواردة لها من لجنة التخطيط المالي. وتلتزم الإدارة العليا باتخاذ القرارات في ضوء التوصيات الواردة لها من لجنة التخطيط المالي ويتم إعداد تقارير مؤشرات الأداء المالي التي تبرز انحراف القيم الفعلية عن المتوقعة لتساعد الإدارة من وضع الخطط المالية واتخاذ القرارات المالية السليمة لما تحتويه هذه التقارير من تحليل شامل وواضح مبني على أسس علمية ويتم إعداد التقارير الدورية وهي التقارير التي يتم إعدادها بصورة شاملة وواضحة ومفهومة تظهر الانحرافات الإيجابية و السلبية، والتقارير غير الدورية وهي التقارير التي تطلب عند الحاجة بحيث تكون هذه التقارير واضحة ومفهومة ويتم إعداد تقارير توصيات مرتبطة

(١) أ.د. محمد مطر، مرجع السابق، ص ٥٦.

بنتائج التحليل المالي في ضوء مراجعة التقارير وتحليل النتائج وأسباب الانحرافات وذلك بالتنسيق بين دائرة الشؤون المالية والوحدات الإدارية و المناطق المعنية من جهة، وبين دائرة الشؤون المالية ولجنة التخطيط المالي والإدارة العليا من جهة أخرى.

سادساً - منهجية المقارنة المعيارية.

تهدف هذه المنهجية إلى بيان الآلية المتبعة في إعداد المقارنة المعيارية وبيان منهجية اختيار المرجعيات المعيارية التي ستستخدم للمقارنة، وبيان معايير قياس الأداء التي سيتم الاعتماد عليها وتقييم النتائج واتخاذ الخطوات الصحيحة اللازمة ويتم تشكيل ثلاث لجان لتطبيق هذه المنهجية وتتم المنهجية بأربع مراحل هي: مرحلة التخطيط، ومرحلة جمع البيانات، ومرحلة التفسير والتعميم، ومرحلة التفعيل.

مفهوم الميزانية التقديرية في الوحدات الاقتصادية :

تتشأ المشروعات الصناعية والتجارية لتحقيق غرض أو أغراض معينة ومن الواضح أن تحقيق أهداف أي مشروع اقتصادي يقترن دائماً بوجود هيئة إدارية تكون مسئولة عن إدارة المشروع وعن مدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه ويمكن تقسيم وظيفة الإدارة في المشروع إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي^(١):

- وظيفة التخطيط واعتماد الخطط التي تحقق أهداف المشروع .
- وظيفة تنظيم الجهود داخل المشروع .
- وظيفة الرقابة على العمليات التنفيذية .

غير أنه نظراً لتداخل الوظائف الثلاث المذكورة ونتيجة للتغيير المستمر في الظروف الاقتصادية والقوانين واللوائح الحكومية وحاجات المستهلك والتقدم التكنولوجي فإنه يجب على الإدارة الواعية الرشيدة أن تكون على دراية كاملة بثلاثة عوامل وذلك عند قيامها بوظائفها الرئيسية وهذه العوامل هي^(٢):

(١) أ.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٦٦ .

(٢) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٧٦ .

- الهدف المطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة.
- الأساسيات أو الضروريات اللازمة لتحقيق هذا الهدف وهي الأساسيات و الضروريات التي يمكن في النهاية ترجمتها في شكل خطة .
- الرسائل الإدارية اللازمة لتحقيق الخطة ألا وهي التنسيق والتنظيم .

بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الواعية لا يغيب عن ذهنها أنه لكي يمكن لها التحقق والتأكد من تنفيذ الخطط بالشكل المرسوم وبأقصى كفاءة ممكنة فإنه يجب عليها أن توفر نوعاً من المراقبة أو الرقابة داخل المشروع وأن تعطي خططها المرسومة شكل إلزامي ومكتوب بحيث يكون هنالك أساس للتنظيم والتنسيق وتقييم نتائج الأعمال ولهذا فإن إدارة المشروع تلجأ إلى الاستعانة ببعض الوسائل أو الأدوات التي تمدها بالبيانات اللازمة لرسم السياسة و الرقابة على التنفيذ وقياس النتائج وتقييم الأداء وتعتبر الميزانيات التقديرية الشاملة أهم الوسائل أو الأدوات التي تمد الإدارة بالبيانات اللازمة لتساعدها على رسم الخطط البديلة والتنسيق بين الجهود المختلفة والرقابة على النشاط والميزانيات التقديرية ينظر إليها على أنها الأداة المحاسبية التي تستعين بها الإدارة في رسم السياسة والرقابة غير أنه يجب أن ننبه هنا إلى أنه ليس معنى أن الميزانيات التقديرية تعتبر أداة رسم السياسة أو التخطيط والرقابة أن نفس النوع من الميزانيات أو نفس النوع من البيانات المحاسبية يستخدم لتحقيق الرقابة والتخطيط فكل هدف من هذين الهدفين يستدعي إعلان بيانات الميزانية بشكل معين بحيث يمكن خدمة الهدف المرجو من الميزانية التقديرية وبالإضافة إلى هدي الرقابة والتخطيط فإن نظام الميزانيات التقديرية يهدف الي تحقيق عدة أهداف متكاملة من أهمها الأهداف الآتية ⁽¹⁾ :

١. تغيير الميزانية التقديرية عن خطة عمل منظمة معدة على أساس حقائق ودراسات واقعية.
٢. توضح الميزانية التقديرية الأغراض المحددة للعمليات المستقبلية .

(1) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ٩٧.

٣. يساعد استخدام نظام الميزانيات التقديرية إدارة المشروع على تحديد سياستها المستقبلية وتعريف تلك السياسات .
٤. تستخدم الميزانية التقديرية كأداة لقياس كفاءة الأداء الكلي للمشروع وكذلك كفاءة الأداء لكل جزء من أجزاء النشاط الاقتصادي .
٥. تحدد الميزانية التقديرية مسئولية كل فرد من الأفراد العاملين بالمشروع وكل إدارة من إدارات المشروع في تحقيق النتائج المستهدفة وفي هذا المجال فإنه يستخدم ما يسمى بميزانيات المسئولية التي عن طريقها يمكن تحقيق محاسبة المسئولية .
٦. يعتبر نظام الميزانيات التقديرية أحد إدارات الرقابة والضبط الداخلي فعن طريق المقارنات المستمرة للأرقام المستهدفة والأرقام الفعلية يمكن باستمرار اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتقوية نقط الضعف في الخطة .

من أهم قوائم نظام الميزانيات التقديرية :

تساعد على تقديم احتياجات المشروع من رأس المال العامل وكمية النقد السائل اللازمة لسداد الالتزامات الدورية أولاً بأول فالتخطيط المالي للمشروعات سواء كان تخطيط قصير الأجل أو طويل الأجل ينبغي كليا على العمليات المنتظر تحقيقها ويتضح من هذا العرض السريع أهمية وجود نظام سليم للميزانيات بالمشروع الاقتصادية لخدمة إدارة المشروع ومساعدتها على تحقيق وظيفتها ولذلك فإنه من الضروري أن نتفهم مضمون الميزانيات التقديرية من التعريفات التي ذكرت في الكتب والمراجع التعليمية ويعرف أحد الكتاب الميزانية التقديرية بأنها خطة تتناول كل العمليات المستقبلية خلال فترة محددة وبمعنى آخر فإن الميزانية التقديرية تعتبر الأداة التي يمكن بواسطتها التعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج وهي تعد مقدماً بواسطة الإدارة العليا للمشروع وذلك لكل قسم من الأقسام باعتباره وحدة واحدة ويذكر كاتب آخر أن الميزانية التقديرية هي خطة تتناول صور العمليات المستقبلية لفترة محدودة أي أداة التعبير عن الأهداف والسياسات

والنتائج المرسومة مقدماً وعليه فإنها تشتمل على الإيرادات المحتملة والمصروفات المتوقعة خلال فترة معينة كما لا تقتصر على مجرد تحديد الأهداف الجمالية لأوجه النشاط المختلفة للمشروع بل تتضمن برنامج العمل لكل وجه منها ثم الفائض المتوقع بالإضافة إلى صورة تقديرية للمركز المالي للمشروع في نهاية فترة الميزانية التقديرية وفي تعريف آخر جاء فيه أن الميزانية التقديرية عبارة عن برنامج للعمل يعبر عن السياسات المختلفة التي تعتمده الإدارة تطبيقها بالنسبة لوجه معين من أوجه النشاط في المشروع كالإنتاج والبيع والشراء والتمويل وكذلك المراحل المختلفة لتنفيذ هذه السياسات بحيث تظهر جميعها في صورة واحدة متكاملة ومتناسقة تبين ناتج التفاعل بين هذه السياسات وهذه الميزانية هي ترجمة لأوجه النشاط المختلفة للمشروع في صورة مالية تبين الإيرادات المتوقعة والمصروفات المنتظرة وذلك خلال فترة زمنية معينة ويذكر كاتب رابع أن الميزانية التقديرية عبارة عن تقدير أو تنبؤ لأحد الحسابات في حين أن الحساب يعبر عما تم فعلاً في الماضي ويذكر نفس الكاتب أن الميزانية التقديرية هي في الحقيقة قائمة توضح الشكل الذي يمكن أن يتخذه أحد حسابات المشروع بعد تخطيط الحوادث التي يمكن أن تحدث خلال فترة مستقبلية وينظر كاتب آخر إلى الميزانية التقديرية على أنها معدل للأداء فيقول هذا الكاتب أنه لمجرد الموافقة على مشروع الميزانية التقديرية فإنها تصبح في حد ذاتها معدل للأداء ومن الملاحظ أن هذه المجموعة من التعريفات تدور حول عدة نقاط أساسية يمكن اعتبارها خصائص للميزانية التقديرية وهذه النقاط الأساسية هي (١) :

١. أن الميزانية التقديرية تعتبر تنبؤ أو تقدير لما يمكن أن تحققه إدارة المشروع من نتائج أو أهداف.

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٨١.

٢. أن الميزانية التقديرية تعتبر أداة للتعبير عن السياسات والأهداف التي ترمع الإدارة العليا تنفيذها أو تحقيقها .
٣. أن تنفيذ تلك الأهداف أو السياسات يستلزم وضع خطة عمل مكتوبة ولها وجه الإلزام .
٤. أن هذه الخطة (تتضمن نشاط المستقبل) مترجم في شكل حالي أو تقريبي .
٥. أن هذا النشاط محدد لتنفيذه فترة زمنية معينة في المستقبل وهناك مجموعة أخرى من تعريفات الميزانية التقديرية تشير إلى أهم وظائف هذا النوع من الميزانيات، فقد عرّف أحد الكتاب الميزانية التقديرية بأنها خطة شاملة للعمليات المستقبلية معبراً عنها في صورة مالية وتستخدم كأداة لرسم سياسة المشروع خلال فترة زمنية محددة وكأداة لتحقيق الرقابة، ومن هذا التعريف يمكن لنا أن نخرج ببعض الوظائف الأساسية للميزانية التقديرية^(١):

- ١.١. الميزانية التقديرية تعتبر أداة للتخطيط على مستوى المشروع .
- ١.٢. الميزانية التقديرية تستخدم كأداة للرقابة في المشروعات الاقتصادية يضاف إلى هذا أن بعض التعريفات السابقة قد أشارت إلى أن الميزانية التقديرية تعتبر معدلاً للأداء وبالتالي فهي أداة لقياس كفاءة الأداء على مستوى المشروع .

طبيعة وأهداف الموازنات التقديرية :

تعرف الموازنة التقديرية على أنها خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية وينظر إلي الموازنة على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المنشأة للوصول إليها كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الإدارة فالإدارة العليا تضع الأهداف الإستراتيجية للمنشأة

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٨٦ .

لتقوم الإدارة الوسطى بترجمة هذه الأهداف إلى وسائل وخطوات قابلة للتطبيق ويأتي دور الإدارة الدنيا للقيام بعملية التنفيذ ويتم تحقيق ذلك من خلال موازنات تقديرية تحدد مسبقاً أوجه النشاط المختلفة والأداء المطلوب من قبل الإدارات المختلفة في المنشأة (التخطيط Planning) ولضمان حسن التنفيذ والوصول بالمنشأة إلى أهدافها المحددة فلا بد من وجود وسائل رقابية وتقييم للأداء وهذا ما يتم توفيره من خلال استخدام الموازنة كأداة للمقارنة بين النشاط المخطط له والأداء الفعلي ومحاولة تصحيح الانحراف الحاصل بينهما (الرقابة Controlling) ونلاحظ من خلال المقدمة أن للموازنة ثلاثة أركان رئيسية :

١. أن الموازنة ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي أداة وترجمة للخطة والأهداف التي تسعى المنشأة للوصول إليها وتبرز هنا ضرورة ترجمة الأهداف إلى أرقام مالية وكمية فمن غير المعقول أن نحكم على حسن التنفيذ للخطة والأهداف دون وجود على سبيل المثال رقم مبيعات أو ربح مخطط لها وهذا ما توفره الموازنات التقديرية.

٢. أما الركن الأخير فيتمثل في أن الموازنة أداة رقابية تستعمل للتحقق من أن الأهداف والخطة الموضوعة قد تم تنفيذها وبالشكل المطلوب و للوصول إلى موازنة فعالة تستطيع من خلالها تحقيق تخطيط ورقابة جيدة فلا بد من الأمور الثلاثة التالية^(١):

١.١. وجود هيكل محاسبي وتنظيمي للمؤسسة يحدد من خلاله نطاق وصلاحيات كل إدارة في المنشأة ليتم من خلال ذلك تحديد مسؤوليات كل إدارة في تنفيذ المطلوب منها في الموازنة والرقابة على حسن التنفيذ لاحقاً .

١.٢. وجود نظام تكاليف معياري والذي يحدد من خلاله التكاليف المتوقعة لتنفيذ الأنشطة المختلفة في المستقبل فلا يمكن إعداد

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نزار ، المحاسبة الإدارية ، القاهرة ، مصر الجديدة ، ط ٢٠٠٨ ، الناشر : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، ص ٣٩٦

خطة مالية مستقبلية دون المعرفة المسبقة لتكاليف الإنتاج والأنشطة المختلفة داخل المنشأة وقد يكون من غير المناسب الاعتماد على التكاليف الفعلية التي حدثت في الماضي نظراً للمشاكل العديدة التي ترتبط بهذه التكاليف والتي من أهمها إحصائية وجود تبذير وإسراف في هذه التكاليف واحتمالية تغير هذه التكاليف في المستقبل وعليه فإن الأرقام الواردة في الموازنة يجب أن تعد بناء على التكاليف المعيارية المقررة مسبقاً وهي التكاليف التي تستخدم للمقارنة مع الأداء الفعلي لتحقيق هدف الرقابة .

١.٣ . ضرورة معرفة الإدارات المختلفة في المنشأة بالمسئوليات والواجبات الملقاة على عاتقها لضمان حسن تنفيذ الموازنة والوصول بالتالي إلى الأهداف التي تنشدها الإدارة العليا أما الأهداف الرئيسية من وراء إعداد وتنفيذ الموازنة فتتمثل بالنقاط التالية^(١):

١.٣.١. **التخطيط** : يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى أهم أدوات التخطيط التي تستعملها المنشآت فمن خلال وضع موازنة المبيعات للفترة القادمة تقوم الإدارات في المنشأة بالتخطيط للوصول إلى حجم المبيعات المتوقع فعلى إدارة الإنتاج وضع الخطط اللازمة لضمان إنتاج الكمية المطلوبة للبيع وعلى إدارة القوى البشرية في المنشأة تدريب العاملين وتهيئتهم لإنجاز العمل المطلوب وعلى إدارة المشتريات وضع الخطط اللازمة لشراء ما تحتاجه المنشأة من مواد ومستلزمات إنتاج أخرى .

١.٣.٢. **الرقابة على الأرباح والعمليات** : تستخدم الموازنة وكما ذكرنا سابقاً كأداة رقابية على أداء الأقسام المختلفة

(١) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ١١٢ .

في المنشأة كما تستخدم كأداة للتحقق من وصول المنشأة إلى أهدافها المخطط لها وبالتالي تحقيق الأرباح التي تسعى لها حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي للمنشأة مع الأداء المتوقع في الموازنة ومن ثم يتم تحديد مستوى كفاءة الإدارات المختلفة في إنجاز ما هو مخطط لها فيتم مثلاً مقارنة المبيعات الفعلية للمنشأة مع المبيعات المقررة في الموازنة للتعرف على مدى وصول إدارة المبيعات للأهداف المطلوبة منها .

١.٣.٣. تقييم الأداء ومنح الحوافز: تستخدم الموازنات لدى

العديد من المنشآت كأداة لتقييم أداء الأفراد والأقسام المختلفة وبالتالي تحديد الحوافز الواجب دفعها للعاملين حيث أصبحت العديد من المنشآت تستخدم الموازنة كأداة حفز للأفراد عن طريق تحديد العمل المطلوب إنجازه من كل موظف في المنشأة وبالتالي فإن ما يصرف من مكافآت للعاملين يتحدد بمقدار وصول هذا الموظف إلى المطلوب منه في الموازنة .

١.٣.٤. تسهيل الاتصال والتنسيق بين الأقسام : تساعد

الموازنة على تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة فمن خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع للفترة القادمة يستطيع كل قسم في المنشأة تحديد المطلوب منه للوصول بالمنشأة إلى الهدف المحدد بالموازنة كما ذكرنا سابقاً تحدد كمية الإنتاج المطلوبة في قسم الإنتاج من خلال الاعتماد على المبيعات المتوقعة ومن خلال

الإنتاج المتوقع يحدد قسم الصيانة والإصلاح ما تحتاجه الآلات من صيانة أو قطع غيار^(١).

١.٣.٥. توزيع المصادر المتاحة على الأقسام المختلفة: لكل

منشأة مصادر تمويل وتشغيل محددة ومن خلال الموازنة تستطيع المنشأة توزيع تلك المصادر على الأقسام المختلفة حسب حاجة وأهمية الدور الذي يقوم به كل قسم وبشكل يضمن حسن سير أعمال المنشأة وتحقيقها لأهدافها والوصول بها إلى أفضل الأرباح .

أنواع الموازنات Types of Budget:

تم تعريف الموازنة على أنها خطة كمية ومالية تغطي أوجه نشاط المنشأة المختلفة لفترات مالية قادمة كما تم تحديد الغاية من الموازنة على أنها أداة تنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنشأة كما أنها أداة تخطيطية ورقابية تمكن المنشأة من الوصول إلى أهدافها وغاياتها المحددة وللوصول إلى هذه الأهداف تلجأ المنشآت إلى إعداد موازنات متنوعة وباشكال مختلفة وسيتم في هذا الجزء من القسم التعرف على الأنواع المختلفة للموازنات، ل يتم في القسم التالي توضيح الأساليب المستخدمة في تحضير الموازنة^(٢).

أولاً - الموازنات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية :

تعتبر الموازنة أداة لترجمة الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها وهناك أهداف إستراتيجية للمنشأة تتمثل على سبيل المثال في الأسواق التي تخطط المنشأة لتغطيتها وحصص المنشأة من السوق التي تسعى للوصول إليها وهذه الأهداف يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، أما الأهداف التكتيكية فهي التي يتم وضعها من قبل الإدارة الوسطى لترجمة الأهداف الإستراتيجية للإدارة العليا ومن الأمثلة عليها اختيار المورد المناسب لشراء المواد الخام وسياسة المنشأة في التوظيف وأخيراً هنالك أهداف تشغيلية توضع من قبل الإدارة

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٩٨

(٢) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٩٩

الدنيا مثل كمية الإنتاج اليومي وكمية المواد الخام الواجب شراؤها و بهدف ترجمة المستويات الثلاثة من الأهداف السابقة يتم وضع ثلاثة أنواع من الموازنات هي الإستراتيجية و التكتيكية والتشغيلية تتسم الموازنة الاستراتيجية بأنها توضع من قبل الإدارة العليا كما تتصف بتغطيتها لفترات مالية طويلة (١٠,٥) سنوات في الغالب وأنها لا تحتوي على تفاصيل بل تكون إجمالية كما تتصف بأنها تغطي الأنشطة المختلفة للمنشأة ، أما الموازنة التكتيكية فيتم في الغالب وضعها من قبل الإدارة الوسطى في المنشأة وتغطي فترة زمنية تمتد بين (٥,٢) سنوات وتكون أكثر تفصيلاً من الموازنة الإستراتيجية أما الموازنة التشغيلية فتغطي سنة واحدة وتتسم بالتفصيل لمختلف الأنشطة المتوقع القيام بها خلال الفترة المالية القادمة .

ثانياً - الموازنات قصيرة الأجل وطويلة الأجل :

فمن حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة فقد تكون الموازنة قصيرة الأجل تغطي أكثر من سنة وهناك من يميز بين ثلاث أنواع من الموازنات بالاستناد الي الفترة التي تغطيها الموازنة حيث نضيف الموازنة متوسطة الأجل والتي تغطي (٢,٥) سنوات وبذلك تصبح الموازنة طويلة الأجل تغطي فترة تتراوح بين (١٠,٥) سنوات ومن الملاحظ أن العديد من المنشآت تضع موازنة طويلة الأجل كما تضع بنفس الوقت موازنات متوسطة وقصيرة الأجل وتعتبر الموازنة المتوسطة ترجمة وتفصيلاً للموازنة طويلة الأجل أما الموازنة قصيرة الأجل والتي تكون أكثر تفصيلاً وتعتبر ترجمة للموازنة متوسطة الأجل .

ثالثاً - الموازنة الشاملة والموازنات الوظيفية:

الموازنة الشاملة Master Budget هي موازنة تغطي كافة أوجه نشاط المنشأة المختلفة بدءاً بكمية وقيمة المبيعات المتوقعة وانتهاءً بقائمة الدخل و الميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية أما الموازنات الوظيفية فهي موازنة تغطي نشاطاً محدداً مثل موازنة المبيعات التي تغطي كمية وقيمة المبيعات

المتوقعة للفترة القادمة والموازنة النقدية التي تبين النقدية المتوقعة استلامها ودفعها خلال فترة الموازنة^(١).

رابعاً - الموازنة التقليدية والموازنة الصفرية :

يتم تقسيم الموازنة من حيث الأسلوب المستخدم في تقديم أرقام البنود التي تحتويها إلى موازنة تقليدية وموازنة صفرية فحسب أسلوب الموازنة التقليدية يتم تقديم بنود الموازنة المتوقعة للفترة القادمة بالاستناد وبشكل كبير على تقديرات موازنات السنوات السابقة مع إجراء الزيادة أو التخفيض على بعض البنود بناءً على نسبة التغيير المتوقع خلال الفترة القادمة في كل بند ، وبناءً على ذلك فإن البنود الواردة في الموازنات السابقة لا تحتاج إلى تبرير من قبل الإدارات المعنية لئتم تضمينها في الموازنة القادمة وإنما يكون التبرير وبالتالي الحصول على الموافقة من قبل الإدارة العليا مطلوب في حالة وجود بنود جديدة لم تكن موجودة في الموازنات السابقة أو للموافقة على الزيادة أو النقص المتوقع لكل بند كما أن التركيز في هذا الأسلوب يكون على بنود التكاليف والنفقات أكثر منه على بنود الإيرادات ، أما فيما يتعلق بالموازنة الصفرية فيجب مناقشة وتبرير جميع النفقات المدرجة من الأقسام في كل مرة يتم فيها إعداد الموازنة وكما لو كان البند يطرح لأول مرة ويطلب من كل قسم في هذه الحالة تحديد الواجبات والمهام التي سينفذها خلال الفترة القادمة وبنفقات كل نشاط من الأنشطة المتوقع القيام بها من قبل ذلك القسم مع ترتيب تلك الأنشطة حسب درجة أهميتها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ثم تقوم لجنة الموازنة في المنشأة بدراسة لهذه الأنشطة وتكاليفها وتخصيص الأموال المتاحة بناءً على درجة أهمية كل نشاط .

خامساً - تحضير الموازنة التشغيلية الشاملة :

إن أسلوب إعداد وتحضير الموازنة يختلف من منشأة لأخرى ففي المنشآت صغيرة الحجم يتم إعداد الموازنة من قبل أحد الأشخاص في المنشأة والذي

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٤٠٠ .

يتولى مهمة إعداد ومتابعة تنفيذ الموازنة أما في المنشآت الكبيرة فيتم بالعادة تشكيل لجنة خاصة بالموازنة تدعى بلجنة الموازنة تتكون بالغالب من المدير المالي في المنشأة ومدير المبيعات ومدير الإنتاج ومدير المشتريات ومدير القوى العاملة وتكون مهمة لجنة الموازنة متابعة وتجميع الموازنات الوظيفية التي يتم إعدادها من قبل الأقسام المختلفة بالمنشأة ثم يجري مناقشة الأقسام في هذه الموازنات ليتم لاحقاً تنسيقها وإزالة التعارض بينها وإعداد الموازنة على مستوى المنشأة ككل ومن المهام الأخرى للجنة الموازنة متابعة تنفيذ الموازنة والتأكد من حسن التنفيذ ومعالجة الانحرافات عند إكتشافها أما من حيث درجة التوصيل في الموازنة التشغيلية الشاملة فيتم في العادة وضع موازنة لمدة عام يتم تجزئتها ربع سنوي أو شهرياً مع ملاحظة أفضلية تجزئة الموازنة بشكل شهري على الرغم من حاجتها في هذه الحالة إلى الكثير من الجهد والوقت كما أن تجزئة أرقام الموازنة بشكل شهري قد يعطي أرقاماً أقل دقة مما لو وضعت بشكل ربع سنوي مع تفصيل الربع الأول منها إلى شهري وعند الانتهاء من تنفيذ الربع الأول يتم تفصيل الربع الثاني بشكل شهري وهكذا حيث يتم قبل نهاية كل ربع وبناءً على المعلومات الجديدة المتوفرة تحديث معلومات الربع التالي وتجزئتها أما الأسلوب الحديث في إعداد الموازنات والذي يطلق عليه الموازنات المستمرة أو المتحركة فيتم من خلاله وضع موازنة تغطي سنة كاملة دائماً بحيث يتم مع نهاية كل شهر من تنفيذ الموازنة إضافة شهر جديد فعلى سبيل المثال عند البدء بتنفيذ موازنة ٢٠٠١م ، وعند الإنتهاء من الشهر الأول من العام ٢٠٠٢م وهكذا بالنسبة للأشهر التالية وهذا الأسلوب يساعد الإدارة في عملية التخطيط والإستعداد المسبق لمتطلبات الموازنة نظراً لأنه يوفر دائماً موازنة تغطي عاماً كاملاً وبالتالي يكون لدى الإدارة الوقت الكافي والقدرة على مواجهة ما هو جديد

وتتسيق الأنشطة المختلفة لديها وتتضمن الموازنة الشاملة للشركات الصناعية الموازنات الوظيفية التالية^(١):

- موازنة المبيعات Sales Budget
- موازنة الإنتاج Production Budget
- موازنة المواد الخام المباشرة Direct Material Budget
- موازنة العمل المباشر Direct Labor budget
- موازنة تكاليف التصنيع غير المباشرة Manufacturing Overhead Budge
- موازنة المصاريف الإدارية والبيعية Selling and Administrative Expense Budget
- موازنة النقدية Cash Budget
- قائمة دخل تقديرية Budgeted Income Statement
- ميزانية عمومية تقديرية Budget Balance Sheet
- قائمة تدفقات نقدية تقديرية Budgeted Cash Flow Statement

التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية :

يقصد بالموازنة النقدية بيان الفائض أو العجز النقدي خلال فترة زمنية محددة نتيجة حساب الفارق بين الإيرادات النقدية المتوقعة مطروحاً منه المصروفات النقدية المتوقعة خلال نفس الفترة .

مفهوم إدارة التدفقات النقدية :

إن البعض قد يدعى عدم إمكانية تخطيط النقدية، لكون أعمالهم لها طبيعة معينة، وتمثل عنصر ضغط على النقدية في بعض الأوقات وبالتالي مهما يتوافر لديهم من النقدية لأبد وأن تؤجل بعض المدفوعات وعادة ما تظهر لديهم بعض الإلتزامات التي لم تكن في الحسابان، وبالتالي فليس هناك مبرر من إعداد خطة للنقدية، إلا أننا نرى أن ترك موقف النقدية في المستقبل دون تخطيط لها ودون الإستعداد لما قد يحدث في المستقبل

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٤٠٣ .

مقدماً، فسوف يحدث لها الكثير من الأزمات النقدية الى يصعب مواجهتها والتي قد تؤدي إلى إفلاس المنشأة ولذلك فلا بد لأي منشأة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تعد خطة للتدفقات تغطي فترة زمنية مستقبلية يرى الكثيرون أنها سنة، إلا أن طبيعة نشاط المنشأة هي التي تحدد فترة الخطة النقدية والتي قد تكون سنوية في بعض المنشآت أو نصف أو ربع سنوية وفي بعض المنشآت ذات الطبيعة الخاصة قد يتحتم عليها إعداد خطة نقدية إسبوعية أو يومية في بعض الأحيان، مثل البنوك التجارية مثلاً، لأن مشكلة السيولة في مثل هذه المنشآت لا تحتتمل التأجيل وقد تكون قاتلة للبنك، وفترة إعداد الخطة النقدية سوف تختلف من منشأة لأخرى وفقاً لطول دورة الإنتاج وموسمية البيع ونمط التحصيل ولذلك فإن الخطة النقدية هي أداة لتخطيط التدفقات النقدية الداخلة (أي المقبوضات) وكذلك التدفقات النقدية الخارجة (أي المدفوعات) خلال فترة زمنية مستقبلية، لتوقع الأوقات التي يحتمل أن يكون بها فائض في النقدية وقيمة هذا الفائض ومدة الإستغناء عنه للبحث عن فرصة لتوظيفها وتحقيق عائد منها بدلاً من تركها عاطلة وكذلك معرفة الأوقات التي يحتمل أن يكون بها عجز نقدي وقيمة هذا العجز ومدة الحاجة إليه للبحث عن كيفية تدبيره من المصادر المناسبة ولذلك قبل المفاجأة بحدوثه.

أهمية الموازنة النقدية :

قد لا تجد معظم الشركات أموالاً نقدية كافية لتمويل برامجها الإنتاجية فهناك فترات تتزايد فيها الأموال النقدية عن حاجة الشركة وأوقات تحتاج الشركة فيها الى سيولة وتكن غير قادرة على توفيرها، لهذا كانت الموازنة النقدية أداة من الأدوات اللازمة للتخطيط المالي تساهم في توضيح الموقف النقدي لمشروعات الأعمال خلال فترة زمنية محددة وذلك لتوجيه

- الإدارة بإتخاذ القرارات المناسبة لتعديل برامج المنشأة بما يتناسب لديها وتعد قائمة التدفق النقدى بقصد توجيه قرارات الإدارة فى عدة مجالات أهمها^(١):
- مراجعة الخطط المختلفة قبل إقرارها على ضوء الموقف النقدى فإذا تبين للشركة من دراسة الموازنة النقدية أنه من المتوقع أن يكون هناك عجز فى الإيرادات النقدية عن المصروفات النقدية تراجع خطة الإنتاج والبيع و التوسعات بقصد تعديلها لتتلافى هذا العجز وقد تؤجل الشركة مشروعات التوسع مثلاً حتى تتفادى هذا العجز أو تعدل فى برنامج الشراء حتى تخفض من الدفعات المطلوبة للسداد أو تعدل فى برنامج البيع لتضمن معدلاً أعلى للتحصيل.
 - وجود الموازنة النقدية يساهم فى جدولة السداد بالنسبة للموردين كما يساهم فى تحديد الأوقات الزمنية التى يمكن فيها تسهيلات للعملاء كالسداد أو الفترات التى يمكن فيها الشراء بكميات كبيرة... الخ.
 - الموازنة النقدية مطلوبة للتعامل مع البنوك والمنشآت المالية لأنها تعكس الموقف المالى للشركة خلال فترة زمنية متوقعة.
 - الموازنة النقدية تساهم فى زيادة الثقة فى إدارة منشآت الأعمال أمام الموردين والدائنين بشكل عام لأنها تعكس مهارة الإدارة المالية لدى الشركة والقائمين عليها وتوضح مقدار المدفوعات والمقبوضات خلال فترة زمنية محددة.
 - تستخدم الموازنة النقدية كأداة رقابية على تنفيذ برامج المشروعات وأن التغيير فى العجز أو الفائض يعطى دلالة على إختلال الأداء مما يساهم فى العمل على تصحيحه أولاً بأول واكتشاف أماكن الإنحراف فى خطة الإنتاج أو خطة المبيعات.

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٩٦ .

مراحل إعداد الموازنة النقدية^(١):

١. تقدير المقبوضات النقدية وأهمها:

- ١.١. مقبوضات إيرادات (مبيعات) نقدية.
- ١.٢. مقبوضات إيرادات (مبيعات) من شهور سابقة.
- ١.٣. فوائد ودائع مصرفية.
- ١.٤. إيجار محصل.
- ١.٥. إيرادات أسهم وسندات.

٢. تقدير المدفوعات النقدية وأهمها:

- ٢.١. مدفوعات مشتريات نقدية.
- ٢.٢. مدفوعات مشتريات من شهور سابقة.
- ٢.٣. مدفوعات أقساط آلات وأجهزة.
- ٢.٤. أقساط فوائد وقروض مصرفية.
- ٢.٥. أجور ومرتببات.
- ٢.٦. إيجار مدفوع.
- ٢.٧. ضرائب مستحقة
- ٢.٨. يتم طرح المدفوعات من المقبوضات للوصول الى الفائض أو العجز النقدى التشغيلى.
- ٢.٩. يتم إضافة النقدية المرحلة من الشهر السابق (رصيد أول المدة) للوصول الى (رصيد النقدية آخر المدة).
- ٢.١٠. يتم طرح الحد الأدنى من النقدية الذى يجب الاحتفاظ به لتغطية مخاطر نقص المقبوضات أو زيادة المدفوعات خارج نطاق التنبؤات العادية وأحياناً يتم فرض ذلك بواسطة البنك الدائن أو الموردين، فنصل فى النهاية الى الموقف النقدى النهائى، كيف يتم الإستفادة

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي، مرجع السابق، ص ٨٢.

من نتيجة "الخطة النقدية" إذا أسفر الموقف النهائى عن النتائج التالية:

صفر: يكون ذلك وضع توازن حيث لا يوجد نقص أو زيادة فى السيولة بعد أخذ كل من دوافع المعاملات (التشغيل) ودافع الإحتياط (الحد الأدنى من النقدية) فى الإعتبار.

فائض: (رصيد موجب) فيتم تشغيله فى أوراق مالية قصيرة الأجل مثل أذون الخزانة تعطى عائد وفى نفس الوقت تحافظ على السيولة.

عجز: (رصيد نقدي سالب) فيتم تغطيته بأساليب عديدة منها:

- الحصول على قرض مصرفى.
- تأجيل المدفوعات النقدية.
- تعجيل المقبوضات النقدية.

يلاحظ أنه لا يدخل ضمن الخطة النقدية إلا المقبوضات أو المدفوعات النقدية، ولذا فإن هناك مبيعات تتم فى شهور الخطة ولكن يتم قبضها بعدها فيتم إستبعادها فى حين أن هناك مشتريات تتم فى شهور الخطة ولكن يتم دفعها بعدها فيتم إستبعادها والعكس صحيح حيث نأخذ فى الإعتبار مقبوضات ومدفوعات عن مبيعات ومشتريات تمت قبل الخطة ولكن واقعة القبض أو الدفع تتم فى شهور الخطة بجانب الدور التخطيطى للخطة النقدية فإن لها دوراً رقابياً حيث يتم مقارنة النتائج الفعلية بعد التنفيذ مع ما كان متوقفاً من خلال الخطة النقدية بحيث نصل إلى الإنحرافات بين الفعلى و المتوقع لتحسين التخطيط أو التنفيذ أو الإثنين معاً مستقبلاً، يمكن أخذ عدم التأكد فى الإعتبار بوضع عدة تقديرات للمقبوضات والمدفوعات النقدية فى ظل ظروف السوق : جيدة عادية سيئة مع أخذ المتوسط لكل بند وإعداد الخطة بالشكل السابق فتكون التقديرات واقعية قدمت دراسة فراج إطاراً نظرياً

مقترحا للقياس والإفصاح عن معلومات التدفقات النقدية ويتمثل الإطار النظري في العناصر التالية:

- مبادئ وقواعد الإفصاح عن معلومات التدفقات النقدية .
- مبدأ الإفصاح التتفيفي .

و القواعد المرشدة لتطبيق هذا المبدأ هي :

- قاعدة التصنيف الزمني
- قاعدة الأحداث التعاقدية الهامة

مبدأ الإفصاح المباشر : و القواعد المرشدة لتطبيق هذا المبدأ هي :

- قاعدة الإفصاح عن الأحداث النقدية للنشاط التشغيلي
- قاعدة الإفصاح عن تفاصيل الأحداث النقدية

مبادئ وقواعد قياس التدفقات النقدية :

- مبدأ النقدية السائلة في قياس التدفقات النقدية .
- مبدأ القبض والدفع في تحقيق التدفقات النقدية .

و القواعد المرشدة بتطبيق هذا المبدأ هي :

- قاعدة قياس التدفقات التشغيلية الداخلة .

• قاعدة قياس التدفقات النقدية التشغيلية الخارجة ، قام الباحث في هذه الدراسة بتحليل مدى ملائمة الفروض والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها في مجال التقرير عن التدفقات النقدية الفروض التي تم دراستها هي :

- فرض الوحدة المحاسبية .
- فرض الاستمرار .
- فرض الموضوعية .
- فرض ثبات وحدة القياس النقدي .

المبادئ التي تم دراستها هي :

- مبدأ التكلفة التاريخية .
- مبدأ مقابلة النفقات بالإيرادات .
- مبدأ الحيطة والحذر .

- مبدأ الشمول .

أن هناك فروضا و مبادئ تلائم التقرير عن التدفقات النقدية وهى :

- فرض الوحدة المحاسبية .
- فرض الاستمرار .
- فرض ثبات وحدة القياس النقدي .
- مبدأ الشمول . مبدأ الموضوعية .

أن هناك فروضا و مبادئ لا تلائم التقرير عن التدفقات النقدية وهى :

- مبدأ التكلفة التاريخية .
- مبدأ مقابلة النفقات بالإيرادات .
- مبدأ الحيطة والحذر .
- ماهية التدفقات النقدية

مفهوم رأس المال العامل :

ذهب البعض إلى أن الأموال هي رأس المال المتداول (مجموع الأصول المتداولة) و لكن نظرا لان الالتزامات تدفع من النقدية و ليس من رأس المال المتداول فإنه يمكن تعريف الأموال على أنها النقدية و ما في حكمها و تشمل النقدية بالصندوق و البنوك والاستثمارات المالية قصيرة الأجل المنتظر تحصلها خلال ٩٠ يوم وفقا لهذا المفهوم يتم أعداد القائمة بأشكالها على كافة العمليات و تفسير كافة التغيرات في بنود المركز المالي للمنشأة سواء ترتب عليها تدفق نقدي داخل أو خارج أو لم يترتب عليها تدفق نقدي أي كافة العمليات ذات الأثر على الأموال بجانب التغيرات في النقدية أو رأس مال العامل و لكن مفهوم الموارد المالية الشاملة لم يلق قبولا من جانب المهتمين بالمعلومات المحاسبية حيث انه يحتاج إلى مختصين ولا يقدم المعلومات المطلوبة من جانب المستثمرين و الدائنين و خاصة التي تقضى بالإفصاح عن المزاولة المالية والمقدرة الكسبية للمنشأة فهو لا يلائم التقرير عن التدفقات النقدية حيث لا يوضح التدفقات النقدية الداخلة و

الخارجة من الأنشطة المختلفة كما أنه يختلف من شركة لأخرى مما يؤدي إلى الافتقار إلى أسس المقارنة السليمة بين القوائم المالية المختلفة هناك مدخلان لمفهوم رأس مال العامل^(١):

المدخل الأول : إجمالي رأس المال العامل و هو يتمثل في إجمالي الأصول المتداولة .

المدخل الثاني : صافي رأس المال العامل و هو يتمثل في الفرق بين إجمال الأصول المتداولة وإجمالي الخصوم المتداولة .

والمدخل الثاني هو الأكثر انتشار خاصة بين المحللين الماليين و تقاس التغيرات في المركز المالي وفقا لهذا المفهوم بنك التغيرات الناتجة عن عمليات تؤثر بالزيادة أو النقص على رأس المال العامل فعلى سبيل المثال شراء أصل ثابت عن طريق الحصول على قرض قصير الأجل يؤثر على الالتزامات المتداولة بالزيادة و بالتالي يؤثر على رأس المال العامل بالنقص وبالمثل بيع أصل ثابت نقدا يؤثر على الأصول المتداولة بالزيادة وبالتالي يؤثر على رأس مال العامل بالزيادة وفقا لهذا المفهوم لا يتم الإفصاح عن العمليات الجوهرية التي حدثت للمشروع خلال الفترة ولكنها لم تؤثر على رأس المال العامل مثل مبادلة أصل ثابت بأصل ثابت آخر أو قيمة أسهم مصدرة لسداد قروض طويلة الأجل أو قيمة أسهم مصدرة مقابل أصل ثابت وقد ساد مفهوم رأس المال فترة من الوقت وفقا للرأي رقم (١٩) إلا أنه نتيجة الانتقادات التي واجهها خاصة من جانب المحللين الماليين كانت الحاجة إلى إعداد القائمة وفقا لمفهوم آخر سهل الفهم لدى مستخدمي القائمة و يمد المستثمرين و الدائنين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار الاستثمار و تحليل مخاطر الأوراق المالية .

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٩٧ .

مفهوم النقدية Cash concept :

المدخل الأول : النقدية بالمعنى الحرفي أي النقدية بالصندوق و البنك .

المدخل الثاني : النقدية وما في حكم النقدية أي النقدية في الصندوق والبنك وما في حكم النقدية التي تتمثل في القصيرة الأجل وعالية السيولة والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى مبالغ نقدية محددة وقد اخذ المعيار (٩٥) القائمة النقدية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة المالية FASB في نوفمبر ١٩٨٧م بمفهوم النقدية والنقدية المعادلة يعنى أن مفهوم النقدية وما في حكم النقدية لقي قبولاً من جانب المنظمات المهنية ، نماذج قياس التدفقات النقدية

المقياس التقليدي : صافى الدخل مضاف إليه الإهلاك Net Income Plus Depreciation ويتم حسابه طبقاً للمعادلة الآتية :

التدفق النقدي = صافى الدخل قبل احتساب البنود غير العادية ونتائج العمليات المنتهية + الإهلاك للأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة ويلاحظ أن هذا المقياس يعتمد على أرقام محاسبية مستمدة من قائمة الدخل المعدة وفقاً لأساس الاستحقاق و بالتالي تتضمن آثار التضخم و تكاليف الوكالة ولا يعطى معلومات عن الأنشطة المختلفة للمنشأة أو أسباب التغيير في النقدية و بالتالي فهو لا يصلح للتقرير عن التدفقات النقدية^(١).

رأس المال الناتج من التشغيل ويتم حسابه وفقاً للمعادلة الآتية :

التدفق النقدي = صافى الدخل مضافاً إليه الإهلاك (أ/١) + التعديلات الخاصة بالعناصر الأخرى التي يشملها صافى الدخل قبل حساب البنود غير العادية و العمليات المنتهية و التي تؤثر في رأس المال العامل و يتم حساب هذا المقياس من خلال إجراءات التعديلات اللازمة لاستبعاد أثر المكاسب أو الخسائر الناتجة عن بيع الأصول الثابتة و الاستثمارات طويلة الأجل وكذلك نفاذ علاوة أو خصم إصدار السندات و الضراب المؤجلة و يعد هذا المقياس تعديلات للقياس السابق بعد إزالة أثر العناصر التي لا تؤثر على رأس المال

(١) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ١٢٢.

العامل بهدف الوصول إلى العامل النقدي وهذا المقياس يعتمد على أرقام قائمة الدخل المعدة وفقا للأساس الاستحقاق كما أن رأس المال العامل واجه العديد من الانتقادات حيث لا يوفر معلومات للمستثمرين و الدائنين عن المرونة المالية والمقدرة الكسبية و بالتالي لا يصلح للتقرير عن التدفقات النقدية .

المقاييس البديلة - التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة التشغيل : ويتم حساب هذا المقياس بإضافة التغيرات في كل من الأصول المتداولة غير النقدية و الخصوم المتداولة الناتجة عن التشغيل إلى رأس المال العامل ، ويتم حسابه وفقا للمعادلة الآتية :

التدفق النقدي من أنشطة التشغيل = (رأس المال العامل من التشغيل - التغيير في الحسابات المدينة خلال الفترة + التغيير في المخزون خلال الفترة

- + التغيير في الأصول المتداولة الأخرى خلال الفترة
- + التغيير في الحسابات الدائنة خلال الفترة
- + التغيير في حسابات الضرائب المدفوعة خلال الفترة
- + التغيير في الخصوم المتداولة الأخرى خلال الفترة)

يعتمد هذا المقياس على أرقام محاسبية مستمدة من قائمة الدخل و قائمة المركز المالي المعدتين على أساس الاستحقاق بهدف الوصول إلى الأساس النقدي كما أنه يهمل الأنشطة الاستثمارية و التمويلية كما لا يؤثر معلومات على أسباب الاختلاف بين أرصدة النقدية أول وأحر الفترة .

التدفقات النقدية من الأنشطة الجارية مضافا إليها التدفقات النقدية من النشاط الاستثماري: ويتم حسابه وفقا للمعادلة الآتية :

التدفق النقدي = التدفق النقدي عن عمليات التشغيل (ب/١) + نتائج عمليات بيع الممتلكات والتجهيزات و المعدات + ناتج عمليات بيع الاستثمارات خلال الفترة + التغيير في قيمة المصروفات الرأسمالية خلال الفترة + التغيير في الاستثمارات بالمنشأة الأخرى خلال الفترة ويلاحظ على هذا المقياس ما يلي يتضمن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية مستمدة من أرقام قائمة

المركز المالي وقائمة الدخل المعدة وفقا لأساس الاستحقاق وتعديله بعد ذلك بالتدفقات النقدية من النشاط الاستثماري لم يأخذ في الاعتبار التدفقات النقدية من النشاط التمويلي^(١).

التغيير في التدفقات النقدية ويتم حسابه وفقا للمعادلة الآتية :

التغيير في النقدية = التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل = صافي التدفقات النقدية من النشاط الاستثماري = صافي التدفقات النقدية من النشاط التمويلي خلال الفترة و يلاحظ على هذا المقياس أنه يتضمن الأنشطة التشغيلية و الاستثمارية و التمويلية و لذا فهو يعد انصب مقياس .

دور مؤشرات التدفقات النقدية:

ان المؤشرات المالية السالبة الشائعة الاستخدام و المعدة وفقا لاساس الاستحقاق لتقييم اداء المنشأة فى مختلف المجالات يوجد فى هذه المؤشرات العديد من اوجه القصور و التى ينتج عنها التأثير السلبى على دقة و موضوعية و عدالة تقييم الاداء المبنى على مثل هذه المؤشرات مع ظهور قائمة التدفقات النقدية ظهرت مؤشرات اخرى تساند او تكمل هذه المؤشرات التقليدية و تتغلب على اوجه القصور التى تعانى منها مما يدعم قدرة و فعالية النظام المحاسبى (بشقية الاستحقاقى و النقدى) على توفى المعلومات الملائمة لمستخدمى القوائم المالية و تقى باحتياجاتهم المتعددة سواء فى مجال تقييم الاداء او اتخاذ القرارات المعنية ، يعتبر تحقيق مستوى السيولة الملائمة من اهم اهداف الوحدة الاقتصادية لأنه ليس من المناسب ان تهتم الوحدة الاقتصادية بتحقيق اعلى مستوى ممكن من الربح بغض النظر على مستوى السيولة ومدى كفايته لسداد التزامتها وخاصة الالتزامات الجارية (المطلوبة فورا) لانه فى حالة عدم قدرة المنشأة على سداد هذه الالتزامات يودى الامر الى خروج المنشأة من السوق و تصفية اعمالها و هوما يتناقض مع مفهوم الاستمرار الذى يمثل احد اهم الاهداف الاستراتيجية

(١) ا.د. محمد مطر ، مرجع السابق ، ص ٩١.

لدى المنشأة تلجا المنشأة للاطمئنان على مستوى السيولة لديها ومن ثم قدرتها على السداد باستخدام العيد من المؤشرات يعتمد بعضها على المعلومات المعدة وفقا لاساس الاستحقاق تعانى من العدي من اوجة القصور التى تؤثر على صحة و دقة تقييم الاداء بالمنشأة من مؤشرات قياس وتقييم السيولة بالمنشأة تعتمد على المعلومات المعدة وفقا لاساس النقدى المستخدم حديثا والذى تمثله قائمة التدفقات النقدية ويتناول هذا المبحث تلك المؤشرات ودورها الفعال فى تقييم السيولة بالمنشأة ومن ثم قدراتها على السداد وذلك بالدراسة و التحليل المناسبين^(١).

اولا: تقييم القدرة على السداد قصيرة الاجل :

تعرض النسب المالية المستقاة من معلومات تم اعدادها وفقا لاساس الاستحقاق و المستخدمة فى تقييم قدرة المنشأة على السداد قصير الاجل - نسبة التداول و نسبة السداد السريع و غيرها للعديد من اوجة القصور مما يعكس سلبيات على قدرتها فى مجال تقييم المقدرة على السداد و اعطاء احكام عن مخاطر عدم الوفاء بالديون قصيرة الاجل، ومع ظهور قائمة التدفقات النقدية و شيوع استخدامها ظهرت نسب جديدة تتسم بفاعلية اكبر فى هذا المجال وتستوحى النسب و فاعليتها من انها تعالج العديد من اوجة القصور التى تشوب النسب المعدة وفقا لاساس الاستحقاق و تقييم و تحليل المقدرة على السداد فى الاجل القصير فى ظل غياب ووجود قائمة التدفقات النقدية فمن المعروف انه فى غياب قائمة التدفقات النقدية يتم تحليل و تقييم قدرة المنشأة على السداد قصير الاجل باستخدام نسبة التداول و نسبة السداد السريع و بعض النسب الاخرى اما فى ظل وجود التدفقات النقدية فيتم استخدام النسب التالية^(٢) :

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٩٨ .
(٢) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٨٩ .

نسبة تغطية التدفقات النقدية التشغيلية للالتزامات الجارية :

$$\frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{متوسط الخصوم المتداول}} =$$

فهذه النسبة تقيس قدرة المنشأة على توليد تدفقا نقدية من انشطتها التشغيلية تكفى لتغطية التزاماتها الجارية وتتفوق هذه النسبة على مثيلاتها المقاسة على اساس الاستحقاق بما يلى ⁽¹⁾: تتصف هذه النسبة بالديناميكية (الحركية) مما يعالج مشكلة الاستاتيكية التى تعانى منها نسبة اساس الاستحقاق فالتدفقات النقدية التى تمثل نسبة بسط النسبة هى رقم تراكمى على الفترة المالية و ليس مجرد رقم لحظى كما هو الحال فى قيمة الاصول المتدولة (بسط نسبة التداول) كما ان المقام فى نسبة التدفقات النقدية يتصف بالحركية ولو بصفة جزئية فهو يستخدم المتوسط ولا يقتصر على الاعتماد على الرقم اللحظى كما تظهر فى القوائم المالية ويتضح مما سبق ان التدفقات النقدية التشغيلية للالتزامات الجارية تقدم اساسا فعالا فى تقييم قدرة المنشأة على السداد خاصة فى الاجل القصير لان العنصر الفعال فى السداد هـنو النقدية فهى تشكل المصدر الحقيقى و الفعلى الذى تواجه به المنشأة من ناحية اخرى لا تستطيع النسبالمعدة وفقا لاساس الاستحقاق الكشف عن النقدية باعتبارها المصدر الحقيقى لسداد الالتزامات اذا انها تعتمد على عناصر قد تكون غير قابلة للتحويل الى نقدية بدرجة او باخرى فى حين ان الالتزامات قد تكون مطلوبة فورا و تتطلب توافر عنصر ذو سيولة مباشرة مثل النقدية و هو ماتقدمة نسبة التدفقات النقدية ، فنقيم القدرة على السداد قصير الاجل يجب الا يعتمد فقط على ما تملكه المنشأة من اصول متدولة بالمقارنة مع خصومها المتداولة بل بما تولده من مقبوضات نقدية مقارنة مع مدفوعاتها النقدية كنموذج حديث لتقييم هذا المجال ، ومن مزايا نسب التدفقات النقدية القابلة للمقارنة بصورة اكثر صدقا من نسب الاستحقاق لان العناصر التى

(1) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٨٥.

تتكون منها هذه التدفقات النقدية لا تختلف المنشآت في تقييمها لان المعيار الوحيد الذي تعتمد عليه في قياسها هو حدوث واقعة التحصيل او واقعة الدفع وبالتالي فهي تخلو من عنصر التقدير الشخصي و تخلو من التحيز في اسلوب قياس قيمتها وهو ما لا يتوافر في المعلومات التي تقدمها القوائم المعدة وفقا لاساس الاستحقاق و النسب المستخرجة منها وبالرغم من هذه المزايا الا ان نسب التدفقات النقدية لاتجلو من الانتقادات فقد يثار الجدل حول ماهية التدفقات النقدية التشغيلية التي يجب الاستناد اليها في تقييم المقدرة على السداد ن فيرى البعض انها صافي التدفقات النقدية التشغيلية قبل البنود غير الدورية و يقصد بالبنود غير الدورية لى البنود غير العادية او غير المتكررة او انها البنود الاستثنائية او هي الانشطة غير المستمرة في حين يرى البعض الاخر قياس صافي التدفقات النقدية التشغيلية بعد ادراج البنود غير الدورية وان قياس التدفقات النقدية بالصافي قبل ادراج البنود غير الدورية مما يجعلها تعبر بصدق عن امكانيات السيولة بالمنشأة

نسبة تغطية التوزيعات النقدية = التدفقات لانقدية التشغيلية

التوزيعات المدفوعة

تقيس هذه النسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية لتغطية التوزيعات على المساهمين فهي تقيس قدرة المنشأة على تمويل التوزيعات من وعاء التمويل الذاتي لديها مما يعطى المستثمرين الطمانينة على استمرار سداد هذه التوزيعات و يشجعهم على المزيد من الاستثمار في هذه المنشأة ويؤثر ايجابيا على قيمتها السوقية نظرا لان معلومات التدفقات النقدية الخارجة و الدخل تساعد المستثمرين على :

- **لتنبؤ بكمية النقدية التي تستخدم في التوزيعات مستقبلا .**
- **تقييم المخاطر المحتملة للاستثمار .**

ان التوزيعات الاسهم الممتازة او حقوق الاقلية في شركات تابعة ينبغي خصمها من بسط النسبة لانه لا يجوز سداد توزيعات الاسهم العادية الا بعد

دفع توزيعات الاسهم الممتازة كاملة و يسمى المبلغ المتبقى و يتم قسمة على التوزيعات الاسهم العادية اما فى حالة قياس قدرة المنشأة على تغطية اجمالى التوزيعات (عادية + ممتازة) فلا يتم خصم مبلغ التوزيعات الممتازة من البسط وفى نفس الوقت يتمثل المقام فى اجمالى التوزيعات و تاخذ النسبة الشكلان التاليان ⁽¹⁾:

نسبة تغطية التوزيعات العادية :

$$= \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية - التوزيعات الممتازة}}{\text{توزيعات الاسهم العادية}}$$

نسبة تغطية اجمالى التوزيعات :

$$= \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{اجمالى التوزيعات}}$$

اما اذا كانت المنشأة تقوم بزيادة توزيعاتها سنويا بنسبة ثابتة فيتم اخذ مبلغ التوزيعات المتوقعة وقد يكون من المناسب اخذ النوعين من التوزيعات فيتم اخذ التوزيعات الفعلية (العادية) عندما نهدف الى تقييم الاداء الحالى للمنشأة بينما يتم اخذ قيمة التوزيعات النقدية المتوقعة لقياس تقييم قدرة المنشأة على السداد فى المستقبل وذلك بهدف تقييم الاداء المستقبلى للمنشأة ويفيد هذا النوع فى منع العيوب او اوجة القصور فى الاداء قبل وقوعها لان النشاط الاستثمارى بطبيعته طويل الاجل - مما يوتر حتما على قوة المنشأة على جذب تمويل خارجى (من القروض او الاسهم) لتمويل هذه العمليات الاستثمارية ذاتها وقد تمخض الفكر المحاسبى عن عديد من المؤشرات لقياس و تقييم السيولة طويلة الاجل سواء المعدة طبقا لاساس الاستحقاق او المعدة طبقا لاساس النقدى ومن اهم تلك المؤشرات المعدة طبقا لاساس النقدى فيما يلى :

(1) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٨٧.

نسبة التدفقات النقدية التشغيلية الى اجمالي الالتزامات =

التدفقات النقدية التشغيلية / متوسط اجمالي الالتزامات .

حيث يقصد باجمالي الالتزامات الخصوم قصيرة الاجل مضافا اليها الخصوم طويلة الاجل يعرف العسر المالى بانه عدم قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته قصيرة الاجل والتي تنشأ من الانخفاض الجوهرى فى الرصيد النقدى المتاح للمشروع والازم لدفع العناصر المتعددة و المكونة لحالة العسر المالى الفنى والمتمثلة فى قيمة حسابات الدفع المستحقة والاجور و الضرائب والفوائد واقساط الديون واخذ اجمالي الالتزامات فى الحسبان يجعل النسبة اكثر تحفظا فى قياس قدرة المنشأة على السداد و لذلك اطلق الباحثون على هذا المقياس بانه الاكثر تحفظا ويلاحظ ان هذه النسبة تقيس بالفعل قدرة المنشأة على سداد كافة التزاماتها وبالتالي تقيس قدرتها على السداد طويل الاجل وتتميز نسبة التدفقات النقدية فى هذا المجال بامكانية القياس المباشر لقدرة المنشأة على السداد فى الاجل الطويل وهو ما لايتوافر فى نسب اساس الاستحقاق (مثل نسبة الديون طويلة الاجل الى حقوق الملكية) و التى تقيس القدرة على السداد فى الاجل الطويل باسلوب غير مباشر ويودى هذا ان تتفق قدرة المنشأة على السداد فى الاجل الطويل مع اتجاه النسبة المقاسة على اساس التدفقات النقدية للمنشأة فتتزايد القدرة مع تزايد قيمة هذه النسبة وهذا عكس ما تعبر عنه النسبة المقاسة على اساس الاستحقاق حيث توجد علاقة عكسية بين نتائج هذه النسبة وقدرة المنشأة على السداد فى الاجل الطويل فكلما تزايدت قيمة هذه النسبة وقدرة المنشأة على السداد، ويعنى هذا ان نسبة التدفقات النقدية لا تتطلب مستوى معين من الخبرة و الدراية لكى يتفهمها مستخدم القوائم المالية بعكس الموضوع مع النسبة المعدة على اساس الاستحقاق مما يزيد من فعالية نسبة التدفقات النقدية فى تقييم الاداء.

نسبة تغطية التدفقات النقدية التشغيلية للفوائد :

$$\frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مدفوعات الفوائد}} = \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية} + \text{مدفوعات الفوائد} + \text{مدفوعات الضرائب}}{\text{مدفوعات الفوائد}}$$

وقد اتبعت هذه النسبة نفس منهج أساس الاستحقاق و هو اخذ الصافي قبل الفوائد و الضرائب على اعتبار ان هذه الفوائد قد سبق خصمها من وعاء التدفق التشغيلي (الصافي) ولذلك يلزم اعادتها هي و الضرائب (و التي سبق ايضا خصمها) الى هذا الوعاء خاصة وان الضرائب تتاثر بمقدار الفوائد المحملة على المنشأة و هو مايسمى بالوفر الضيبي الذي ينتج عن استخدام المنشأة للرافعة المالية و يتم مقارنة عدد مرات تغطية الفوائد مع المتوسط الخاص بالصناعة واذا لم يتوافر هذا المتوسط فانه مع ثبات الامور الاخرى على حالها يكون من الافضل كلما زادت النسبة ويلقى هذا الاتجاه و الذي يرمى الى تحديد قدرة التدفقات النقدية التشغيلية على تغطية الفوائد المدفوعة و ليس مصروف الفوائد تايبدا قوبا في الفكر المحاسبي⁽¹⁾.

$$\text{نسبة تغطية الاعباء الثابتة} = \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية المعدلة}}{\text{الاعباء الثابتة}}$$

ويقصد بالتدفقات النقدية التشغيلية المعدلة ، انها التدفقات النقدية التشغيلية بعد اضافة مدفوعات الفوائد و مدفوعات الضرائب و يقصد بالاعباء الثابتة انها التعهدات و التعاقدات الملزمة بها المنشأة كل فترة مثل الفوائد و مدفوعات الايجار التمويلية او اقساط الديون

(1) د. رمضان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص ١٣٢.

خلاصة البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام الموازنة التخطيطية في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة تشمل أسئلتها مختلف الجوانب المتعلقة بالموازنة التخطيطية حيث وزعت الاستبانة على الأفراد الذين لهم علاقة بإعداد الموازنة في أمانة عمان الكبرى وعدم توافر الإدراك والوعي بأهمية الموازنة وأن لجنة الموازنة غير مؤهلة بشكل كافٍ لإعداد موازنة فعالة وشاملة إضافة إلى عدم تطبيق الموازنة عند التنفيذ بشكل كامل وعدم دقة التنبؤ بالإيرادات والنفقات كما أن نظام المعلومات المستخدم لا يسهل عملية إعداد الموازنة وتطبيقها وأنه لا يتم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التنبؤ والتحليل في مجال الموازنة وعدم توافر الكفاءات العلمية وعدم مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في إعداد الموازنة وعدم توافر الحوافز المعنوية والمادية وأنه لا تعطى عناية كافية للأفكار التي تقدمها المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة .

وبناءً على النتائج أوصى على وجوب تفعيل دور الموازنة في أمانة عمان الكبرى لأن ذلك يؤدي إلى تفعيل كل من وظائف التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة وعي المستويات الإدارية لأهمية الموازنة وأوصى الباحثان أيضاً بالعمل على تأهيل لجنة الموازنة بشكل جيد وأن تكون على درجة عالية من الإلمام بتحليل وترجمة الموازنة وإعطاء العناية الكافية للأفكار التي تقدمها المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة وأن تتاح لهم الفرصة للمشاركة في إعدادها والعمل الجاد على مشاركة مستويات الإدارة المختلفة في إعداد الموازنة وتوفير الحوافز المعنوية والمادية للمستويات الإدارية المختلفة والعمل على توفير نظام للمعلومات يسهل عملية إعداد وتطبيق الموازنة والعمل على تطبيق الموازنة عند التنفيذ بشكل كامل، والعمل على زيادة الإدراك والوعي بأهمية الموازنة .

المبحث الثاني

مفاهيم السيولة والربحية

تمهيد:

الشركات التجارية وغيرها من منشآت الأعمال هدفها النهائي هو تحقيق أقصى ربح ممكن للمساهمين والمالكين وهي تعتمد في نجاحها على تحقيق ذلك على ثقة المتعاملين معها وعلى سلامة مركزها المالي أي قدرتها وتحت جميع الظروف على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها ومن الناحية العملية قد وجد شيء من التعارض بين مفهومي السيولة والربحية ويتضح ذلك جلياً إذا كان على الشركة أن تحتفظ بدرجة مناسبة من السيولة لمقابلة طلبات المودعين غير أن تحقيق ذلك لا يكون إلا على حساب التضحية بالعوائد التي تدعم ربحية الشركة وعلاوة على ذلك فإن العوائد المرتفعة مرتبطة بالاستثمارات طويلة الأجل بانخفاض السيولة لذلك فإن الإدارة الناجحة للشركات تسعى لتأمين التوازن بين هيكل موجودات الشركة (الاستثمارات) وهيكل المطلوبات (النفقات) وهذا محور الاهتمام في هذا البحث .

السيولة والربحية هدفان متلازمان ومتعارضان في الوقت نفسه ومبدأ التلازم بينهما ناشئ عن أهمية كليهما لوجود أي مؤسسة تجارية واستمرارها فالسيولة ضرورية لتفادي خطر الإفلاس والتصفية والربحية ضرورية للنمو واستمرار البقاء لأن الخسارة ستؤدي إلى تآكل حقوق أصحاب المؤسسة وبالتالي تصفيتها أما التعارض بين هذين العنصرين فناشئ من أن تحقق المزيد من إحداهما لا بد أن يكون على حساب الآخر فالسيولة تعني الاقتراب الأكثر من النقد وشبه النقد والربحية تعني الابتعاد الأكثر عنها باعتبار أن دخل الاستثمار في الأصول الأقرب إلى النقد غالباً ما يكون أقل من دخل الاستثمار في الأصول الأخرى الأقل سيولة بحكم ما تضمنه من المخاطر مثل هذا التعارض موجود أيضاً في الشركة والبنك التجاري لكنه

يظهر على شكل تعارض أوضح بين مصالح المجموعتين اللتين أقرضا للبنك مصادره التمويلية وهم حملة الأسهم والمودعون فالمساهمين يملكون الشركة ويتطلعون إلى ربحية عالية على استثماراتهم لذا فهم يميلون إلى قليل من التضحية في السيولة لأجل تحسين الربحية والمودعون قدموا للبنك الجزء الأكبر من المصادر المالية التي يستعملها وهم يتطلعون إلى الآمال وإمكانية استرداد أموالهم عند الحاجة إليها دون صعوبات فهم حتماً يميلون إلى مزيد من السيولة وهذا يتطلب تضحية من البنك أو الشركة ببعض الأرباح وسبب هذا التعارض كان المهمة الصعبة الملقاة على إدارة البنك أو الشركة هي الموازنة بين السيولة والربحية إذ دون هذه الموازنة تفقد المؤسسة أحدهما وهو أمر يصعب التعايش معه تنشأ المشكلة من بين كيفية التوازن بين توفير السيولة اللازمة لمواجهة التزامات البنوك أو الشركات تجاه عملائها من المودعين ومقابلة النفقات التشغيلية وبين ما يمكن استثماره من أموال لتحقيق أرباح^(١).

التطور التاريخي لمفهوم السيولة:

السيولة (Liquidity) هي إحدى الحالات التي تتشكل بها المادة من الطبيعة حولنا فإذا ما كانت المادة سائلة فهي سريعة الانسياب من مكانها إلا إذا تم حصرها لذا نجد المياه غير المحصورة تتساقط من مكان إلى آخر بسهولة ويسمى هذا المعنى الانسيابي للسيولة استخدم في عالم المال لوصف إمكانية بيع الأصول فالسيولة في عالم المال تعني الرواج أو صلاحية الأصل للعرض بالسوق ويستطيع الشخص ألا يكون سائلاً بنفس المفهوم الذي يكون فيه قادراً على أداء الدين وعكس ذلك أن يكون غير سائل بنفس المفهوم الذي يكون فيه غير قادر على الإيفاء بالدين ومن هنا يمكننا القول أن النقود سائلة لأنها رائجة ولا يرفضها السوق بل هي السيولة لدفع الالتزامات المستحقة والانفاق اليومي على المعاملات العادية والمشاهد

(١) د. سليمان أبو صبحا، الإدارة المالية، القاهرة، مصر الجديدة، الناشر الشركة العربية المتحدة للتشويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٨م، ص ٢٤٥

أن الكثير من العمليات تتطلب الدفع النقدي وقد يملك الشخص أو المشروع آلات وأجهزة ومباني قيمة وكثيرة لكنها أصول غير سائلة لأنها لا تستخدم في دفع فاتورة مستحقة الآن ويصعب تحويلها إلى نقدية بسرعة بدون خسارة عندها نقول : (أن مثل هذا الشخص أو المشروع يعاني من مشكلة عدم سيولة) وهذا ليس إفلاساً لكن ضمن ظروف معينة قد يكون تأثيرها كبيراً أما الشخص أو المشروع الذي بين يديه نقدية أو حسابات جارية في البنوك فلا يعاني من مشكلة السيولة إن توفر السيولة أمر في غاية الأهمية للمشروع لينجز معاملاته العادية وتحوطاً للظروف غير المتوقعة ولاقتناص الفرص التي قد تأتي في المستقبل وأول من أشار إلى تفصيل السيولة الاقتصادي الشهير (كينز) وقد عزاها للدوافع التالية^(١).

المرحلة الأولى : فقد عرف صندوق النقد الدولي السيولة من خلال وصف عمليات البيع للأصول المالية خلال مدة من الزمن، فهي: المدى الذي يمكن فيه للأصول المالية أن تباع عند إشعار قصير بالقيمة السوقية أو قريب منها وعرفت المفوضية الأوروبية للشؤون الاقتصادية والمالية السيولة من خلال صفتها، فهي مصطلح يستخدم في علم المال لوصف سهولة الحصول على النقود فإن توفرت السيولة لاقتصاد ما كان بإمكان الأفراد والشركات الحصول على الأموال التي يحتاجون إليها وبالأسعار التي يريدون وذلك لأغراض الاستثمار.

المرحلة الثانية : أما برفيز فقد ركز في تعريفه للسيولة على السوق وآليات العرض والطلب ودرجة مرونته، فهي: مصطلح يشير إلى سرعة المتاجرة بالأوراق المالية وبأسعار معقولة في ضوء العرض والطلب من خلال الإعتماد على اتساع ومرونة السوق على أن يجري ذلك بأقل تكلفة ممكنة في الوقت الذي ركزت فيه لجنة بازل على الدور العملياتي للبنك في تعريفها

(١) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٢٤٦

للسيولة فهي: القدرة على تمويل الزيادة في الموجودات والوفاء بالالتزامات عند مواعيد استحقاقها دون تكبد خسائر غير مقبولة .

المرحلة الثالثة : وعرف آخرون السيولة من خلال التمييز ما بين البعد التمويلي والبعد السوقي للسيولة، فمن خلال البعد التمويلي للسيولة عرفت بكونها، الأموال الساخنة (نقدا) والأصول القابلة للتسييل بسرعة أي السيولة الضرورية التي تستجيب لطلبات سحب الأموال أو الودائع في الأجل القصير بهدف تسوية العمليات الإعتيادية والتجارية للزبائن وهذا البعد من السيولة هو المهيمن في إطار الأنشطة التقليدية للبنوك الوساطة المالية.

المرحلة الرابعة : أن السيولة هي القدرة على مواجهة الإلتزامات قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها وعلى الاستجابة لطلبات التئمان من خلال إحتفاظ البنك بجزء من أصوله في شكل سائل إضافة الى أصول شبه سائلة أي تلك التي يمكن تحويلها الى نقد سائل بسرعة وسهولة دون خسائر في قيمتها ومن خلال قدرة البنك على الإقتراض لمقابلة حركات السحوبات العادية والمفاجئة أو لمنح قروض جديدة أما أدبيات الإدارة المالية فقد تكاد تكون متفقة في تعريفها للسيولة من حيث أنها تمثل قدرة البنك على الإيفاء بالتزاماته. فقد ورد في تعريف السيولة على أنها⁽¹⁾ : مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها أو هي إمكانية المشروع في تسديد الإلتزامات المتداولة التي مدتها اقل من سنة و جاء ايضا في تعريفها بأنها مدى قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل أو طويلة الأجل مثل الدائنين والمقرضين والمصارف وغيرهم.

المرحلة الخامسة : وعرف آخرون السيولة بأنها " قدرة الوحدة الاقتصادية على توفير النقد الملائم للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل واقتناص الفرص الطارئة بالكم والوقت والعبء المناسبين من خلال التخطيط الجيد للتدفقات

(1) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٢٤٧.

النقدية" ^(١)، ويلاحظ على هذا التعريف بأنها تجاوزت مهمة الوفاء بتسديد الالتزامات الى مهمة إقتناص الفرص الإستثمارية، وخلق الأئتمان وبالتالي انتقلت بالسيولة من مهمة المحافظة على الاصول والوفاء بالالتزامات فقط الى مهمة المخاطرة الرشيدة بما يتوفر لديها من اصول للحصول على العوائد المناسبة أما الدويك فقد عرف السيولة المصرفية بأنها مدى قدرة البنك على الايفاء بالالتزامات وتمويل الزيادة في جانب الموجودات دون الإضطرار الى تسيل الموجودات بأسعار غير عادلة أو اللجوء الى مصادر أموال ذات التكلفة العالية وللسيولة أبعاد ثلاثة هي ^(٢):

- **الوقت:** وهي السرعة التي يمكن من خلالها تحويل الموجودات الى نقد.
- **المخاطرة:** وهي احتمال هبوط قيمة تلك الموجودات.
- **التكلفة:** وهي التضحيات المالية والأخرى التي لابد من وجودها في عملية ذلك التغيير مما سبق فان الباحثان يعتقدان بأنه يمكن التعبير عن السيولة بالآتي (قدرة المؤسسة المالية على الايفاء بالتزاماتها الاعتيادية قصيرة الأجل وعلى خلق الأئتمان من خلال احتفاظ المؤسسة بجزء من الأصول السائلة، أو تلك القابلة للتحويل الى سائلة دون خسائر جوهرية في قيمتها او من خلال قدرة المؤسسة على الإقتراض لتلبية إحتياجات السحب الإعتيادية والطارئة).

علاقة السيولة بمفهوم الملاءة أو الكفاية:

والملاحظ ان هذا التعريف يشوبه بعض اللبس حيث أن مجرد زيادة موجودات المصرف على مطلوباته لا يعكس ملاءة المصرف ومثانة مركزه النقدي لأنه قد لا يكون بمقدوره تسيلها (استخدامها) عند الحاجة خاصة إذا كانت تلك الموجودات مبان وعقارات أو مركبات أو ديون مؤجلة

^(١) أحمد محمد السعد والدكتور حمود بني خالد، التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية مشكلة السيولة أنموذجاً، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول للمالية والمصرفية الإسلامية في ٦-٧/٨/٢٠١٤م، ص ٨.

^(٢) عبد القادر الدويك، إدارة السيولة في المصارف الإسلامية، المؤتمر الخامس للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، ٢٠١٠م، ص ٢٥.

لآجال متوسطة أو طويلة أو كان تسيلها يستلزم خسارة محققة ويعرّف بعض الباحثين الملاءة المصرفية بأنها: (ملاءمة رأس مال المصرف لأصوله الخطرة أو ودائعه)، ويؤخذ على التعريف تكرار بعض مفرداته، حيث إنّ الودائع متضمنة في الأصول الخطرة، كما أنّ التعريف غير مانع؛ لأنّ الودائع ليست مضمونة بالكلية على رأس مال المصرف الإسلامي مثل ودائع الحسابات الاستثمارية وبالتالي فلا ينطبق التعريف على حالة المصارف الإسلامية وعرفها آخرون بكونها (قدرة رأس مال المصرف المؤهل على استيعاب مخاطر الموجودات الممولة من أمواله الذاتية ومن الأموال المضمونة من قبله في جميع الأوقات) ، تضح مما سبق أن للسيولة علاقة وطيدة بالملاءة (كفاية رأس المال) ذلك لأن السيولة تعتمد على الموجودات وسرعة تحويلها الى نقد لاستيعاب متطلبات والتزامات المؤسسة المالية بل أن كفاية رأس المال دليل على كفاءة السيولة وحسن ادارتها في المؤسسات المالية.

مفهوم إدارة السيولة :

للسيولة المالية مفهومان يجب معرفتهم جيداً عند دراستها وهما^(١):

المفهوم الكمي : يعرف المفهوم الكمي بأنه المفهوم الذي ينظر للسيولة المالية من خلال كمية الأصول التي من الممكن أن تتحول إلى نقد في وقت ما، فاستناداً إلى هذا المفهوم نجد أن السيولة تقوم عن طريق الموازنة بين الأصول التي من الممكن أن تحول إلى نقود شاملة للاحتياجات السائلة للمصرف لكن هذا المفهوم يوجد لديه سلبياته، لأنه يعتمد في تقويم السيولة على كمية الموجودات التي من الممكن أن تكون قابلة للتحويل إلى نقد كما يؤخذ عليه أيضاً إخفاقه في اعتبار أن السيولة يمكن الحصول عليها من خلال الأسواق المالية ومن تسديد العملاء لقروضهم وفوائدها .

(١) عبد القادر الدويك ، مرجع السابق ، ص ٢٦.

مفهوم التدفق : يعرف مفهوم التدفق بأنه ذلك المفهوم الذي ينظر إلى السيولة على أنها كمية الموجودات التي تكون قابلة التحويل إلى النقد ويضاف إلى ذلك ما يمكن الحصول عليه من خلال الأسواق المالية ، ومن تسديد العملاء لالتزاماتهم تجاه المصرف ، سواء كان هذا التسديد على شكل فوائد أو شكل أقساط قروض وبالتالي نصل الى أن مفهوم السيولة المالية من أبرز المفاهيم التي تعكس الأداء المالي للشركات والمؤسسات وتعني السيولة المالية أن يكون لدى الشركة القدرة على الوفاء بالتزاماتها ودفع الاستحقاقات المالية للأطراف المستحقة لهذه الالتزامات في الوقت المناسب الأمر الذي يعني الالتزام بشروط الدفع المتفق عليها مع هذه الأطراف في بنود الاتفاقية الائتمانية الموقعة من الطرفين دون تكبد أي أعباء مالية إضافية نتيجة لعدم القدرة على السداد في المواعيد المحددة حسب جدول السداد كما يعكس مفهوم السيولة المالية قدرة الشركة على تحويل الأصول إلى نقد في مدد زمنية قصيرة نسبياً⁽¹⁾، وكلما كانت قدرة الشركة على تحويل الأصل إلى نقد في مدة زمنية أقصر كانت نسبة السيولة فيها أعلى، مما يعني أنها المالية يتضح من التعريفات السابقة بان إدارة السيولة في البنوك والمؤسسات المالية التقليدية تتولى مسؤولية الإيفاء بالالتزامات الأعتيادية والطارئة وهو ما ينسجم مع مستوى الإدارة الأولية التي تتطلب توفير النقد اللازم لسداد الإلتزامات والمبالغ التشغيلية الضرورية الأخرى. أما المسؤولية الثانية لإدارة السيولة فتتمثل في إستثمار فائض السيولة وإدارة المخاطر وهو ما ينسجم مع المستوى الثاني من إدارة السيولة والذي يطلق عليه الإدارة المتقدمة.

دافع المعاملات Transaction Motivate: ترغب الشركات والأفراد في توفير السيولة لديهم لانجاز معاملاتهم العادية فالشركة تحتاجها لدفع الأجور إلى مستحقيها وثن المواد المشتراة إلى مورديها ودفع المياه والمحروقات وأجور المكالمات .. الخ والفرد يحتاج السيولة للإنفاق على معاملاته العادية

(1) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٢٥٢.

مثل شراء الطعام والشراب والملابس والإنفاق على المواصلات والسكن وما أشبه ذلك.

دافع الحيطة Precautionary Motivate : كذلك يرغب الأفراد والشركات في توفر السيولة تحوطاً للظروف غير المتوقعة لكن حجم السيولة الواجب توفرها لدافع الحيطة يعتمد على نوعية التوقعات للتدفقات الداخلة والخارجة و هنالك عامل آخر يؤثر على حجم الرصيد الواجب الاحتفاظ به لدافع الحيطة ألا وهو قدرة الشركة على الاستدانة السريعة عند الحاجة .

دافع المضاربة Speculative Motivate : يدعو دافع المضاربة الشركات والأفراد إلى تفضيل السيولة لاقتناص الفرص التي قد تظهر في المستقبل وأن كان اثر هذا الدافع أثر لدى الأفراد بالإضافة إلى الدوافع العامة تتطلب الإدارة الواعية لرأس المال العامل الاحتفاظ بالقدر الكافي من النقد لأسباب خاصة منها⁽¹⁾ :

- وجود نقدية كافية لدى الشركة يمكنها من الاستفادة من الخصم النقدي الذي يسمح به المورد اذا دفعت قيمة بضاعته في وقت محدد .
- بما أن نسبة السيولة السريعة هي إحدى المؤشرات التي تستخدم في التحليل الائتماني فمن مصلحة الشركة الإبقاء على نسبة التداول السريعة المقبولة للموردين حتى تستطيع أن تشتري بشروط أفضل .
- وجود نقدية كافية لدى الشركة يتيح لها اقتناص الفرص التي تلوح لها من وقت لآخر .
- النقص في النقدية يستدعي إما تصفية بعض الأصول تحت ظروف غير مواتية أو الحصول على أصول إضافية بفوائد عالية .

مفهوم السيولة Liquidity:

يستعمل اصطلاح السيولة للتعبير عن النقد الجاهز أو عن سيولة الشركة أو عن سيولة الأصل ونعني بالنقد الجاهز صافي التدفق

(1) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٩١ .

النقدي والذي هو عبارة عن التدفق النقدي للداخل مطروحاً منه التدفق النقدي للخارج والتدفق النقدي للداخل هو عبارة عن كل العمليات التي تؤدي إلى دخول نقد إلى صندوق النقدية ورصيد البنك في الشركة أما التدفق النقدي للخارج فهو عبارة عن كل العمليات التي تقوم بها الشركة وتؤدي إلى خروج نقد منها كما تعني سيولة الشركة وجود أموال سائلة (نقد وشبه نقد) كافية لدى الشركة وفي الوقت المناسب لمقابلة التزاماتها في موعد استحقاقها ولتحريك دورتها التشغيلية ولمواجهة الحالات الطارئة أما سيولة الأصل فتعني سهولة وسرعة تحويل هذا الأصل إلى نقد جاهز وبدون خسائر تذكر حسب السير الطبيعي للأمر .

أهمية السيولة :

تبرز أهمية إدارة السيولة في كونها تحد من المخاطر التي تتولد جراء حدوث فائض أو عجز في السيولة وازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة نتيجة للتطور الحاصل في شتى المعاملات المالية التي تحتم الإيفاء بالالتزامات في مواعيدها كما أن التذبذب الحاصل في أسعار الفائدة وأسعار الصرف والتغيرات في خصائص الأسواق والتطورات التكنولوجية المستمرة، وغيرها من الأمور حتمت إدارة السيولة بكفاءة عالية كي يتمكن من تخفيض مخاطر السيولة إلى حدودها الدنيا، ويقصد بإدارة السيولة أيضاً^(١): الإستثمار الأمثل للأموال المتاحة بما يحقق أقصى عائد و المقدرة على الوفاء بالالتزامات للدائنين عند الحد الأدنى للتكاليف ويتضح من التعريف السابق بأن لإدارة السيولة طرفان هما:

الاول : في أن يستثمر فائض السيولة بغية تحقيق أقصى عائد ممكن، إذ ان تكس الأموال لدى البنك وتجاوزها للحدود المسموحة من دون إستثمار يعد مؤشراً سلبياً على كفاءة ادارته النقدية لأن ذلك يعني فقدان عوائد كان بالامكان الحصول عليها.

(١) حسين حسين شحاته، إدارة السيولة في المصارف الإسلامية، المعايير والأدوات، المجمع الفقهي الإسلامي في دورته العشرين المنعقد بمكة المكرمة في ١٩-٢٣ محرم/١٤٣٢هـ الموافق ٢٥-٢٩ ديسمبر/٢٠١٠م، ص ١٤

الثاني : المقدرة على الوفاء بالالتزامات لاسيما الحالية منها بالحد الأدنى من التكاليف ويتعين على المصرف في سبيل تحقيق ذلك الموازنة بين الأصول والمطلوبات من حيث الأجل أو العائد أو توافر التمويل فالإدارة الأولية للسيولة هي التي تتعامل مع النقد الحقيقي المتوفر لدى المؤسسة، وبذلك تكون واحدة من أهم وظائفها الرئيسية تحديد المستوى الأمثل للنقد، بالطريقة التي تتمكن المؤسسة فيه من دفع واستلام المبالغ الضرورية لتشغيل المؤسسة بشكل سليم أما الإدارة المتقدمة للسيولة فتتضمن الإدارة الأولية بالإضافة إلى مهام أخرى مثل : التنبؤ بالسيولة والتفاوض وإقامة العلاقات مع المؤسسات المالية ومؤسسات إدارة المخاطر، تكمن أهمية السيولة النقدية في أنها⁽¹⁾:

- تدعم ثقة مقرضي الشركة بها عن طريق بناء سمعة الائتمانية جيدة .
- الاستمرار في قيام الشركة بعملياتها (نشاطاتها التشغيلية) بشكل مستمر .
- نشطة مالياً بوجود حركة دائمة من البيع والشراء فيما يتعلق بنشاطها التجاري الذي تمارس .
- استفادة الشركة من الخصم النقدي عند توفر السيولة .
- تجنب الإقراض وعدم الاضطرار إلى دفع تكلفة عالية على الأموال المقترضة .
- الوفاء بالالتزامات عند الاستحقاق وتفادي خطر الوقوع بالعسر المالي
- مواجهة الظروف الطارئة .

أثر السيولة في استمرارية الشركة :

من أهم أهداف إدارة السيولة في الشركة المحافظة على رصيد نقدي موجب (التدفق النقدي للداخل أكبر من التدفق النقدي للخارج) تستطيع من خلاله مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل وإذا لم تستطع الشركة المحافظة على رصيد نقدي موجب فإنه سيجتري على ذلك نشوء ما يسمى بالعجز النقدي والذي قد يتحول إلى العسر المالي والعسر المالي يمكن تعريفه أنه عدم وجود نقد جاهز أو شبه نقد كافيين لمواجهة حاجات الشركة مما ينشأ

(1) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٩٢ .

عنه عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية في موعد استحقاقها والعسر المالي نوعان :

أولاً - العسر المالي الفني Technical Insolvent :

يحدث عندما لا يتوفر لدى الشركة نقد جاهز كافي لسداد احتياجاتها لفترة محدودة لكنها تستطيع بعدها سداد هذه الاحتياجات والوفاء بالتزاماتها فمثلاً قد يكون لدى الشركة أموال ليست سائلة على شكل بضائع أو ذمم مدينة أو أوراق قبض أو أصول ثابتة أو استثمارات قصيرة الأجل، فإذا ما أتيح للشركة وقت أو فترة كافية فإنها تستطيع تحويل هذه الموجودات الي نقد جاهز وبالتالي تستطيع الوفاء بالتزاماتها وسداد إحتياجاتها .

ثانياً - العسر المالي الحقيقي Real Insolvent :

ينشأ عندما تكون القيمة السوقية لجميع موجودات الشركة لا تكفي للوفاء بالتزاماتها المالية أي أنه لو أعطيت الشركة الوقت الكافي لبيع موجوداتها فإنها لن تستطيع سداد كافة التزاماتها المالية وفي حالة حدوث مثل هذا الوضع فإن الدائنون سيطالبون بالحصول على حقوقهم ويتم ذلك عن طريق بيع موجودات الشركة وتصفيتها وإنهاء وجودها لصالحهم أو أنهم يطالبون إدارة الشركة لذلك فإن على الإدارة المالية والإدارة العليا في الشركة أن يدرسا الوضع جيداً قبل ربط الشركة بأية التزامات مالية ومن أبرز ما يمكن دراسته ما يلي ⁽¹⁾ :

- **نسبة الرافعة المالية** : أي نسبة الأموال المقترضة طويلة الأجل إلى موجودات الشركة لتقرير مدى قدرة هذه الموجودات على تغطية الأموال المقترضة وتساوي هذه النسبة القروض طويلة الأجل مقسومة على مجموع الموجودات .

- **نسبة الاقتراض إلى الملكية** : أي مقدار الأموال التي سيتم اقتراضها بالنسبة لحقوق المساهمين لتقرير قدرة رأس مال الشركة واحتياجاتها على

(1) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٨٠.

تغطية الأموال المقترضة وتساوي هذه النسبة الأموال المقترضة مقسومة على حقوق المساهمين .

- **قدرة الشركة على خدمة ديونها** : أي قدرة الأرباح على تغطية الفوائد و الأقساط التي ستترتب على الاقتراض وتساوي هذه النسبة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب مقسوماً على الفوائد المدينة زائد الأقساط ، وبما أن بيع البضاعة يأخذ بعض الوقت إذا ما استدعت عملية البيع قد يكون ذلك على حساب الأسعار وبالمثل تقارن مع مثيلاتها في الصناعة .

$$\text{نسبة النقد} = \frac{\text{النقدية} + \text{الأوراق المالية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

تكشف هذه النسبة نسبة النقد وشبه النقد المتوفر في المنشأة وبالنسبة إلى التزاماتها قصيرة الأجل وبالمثل تقارن مع مثيلاتها في الصناعة .

أهم الطرق للمحافظة على السيولة المالية :

من اهم الخطوات وابطسطها لتعزيز السيولة لاي شركة وتسريع التدفقات النقدية الداخلة للحسابات^(١) :

١. ايداع تحصيل المبيعات يوميا.
٢. ايداع شيكات التحصيل يوميا.
٣. البيع نقدا والابتعاد عن اعطاء سقوف مدينة لزيائتك.
٤. الاتفاق مع الموردين على دفع قيمة المشتريات خلال ٩٠ يوما.
٥. متابعة الذمم المدينة.
٦. استخدام البطاقات الائتمانية وهذا قد يمنحك ٣٠ يوما اضافية وبدون اي فوائد.
٧. تاجيل المصاريف الغير ضرورية حتى تتوفر السيولة الكافية ، ولكن هذه النقاط اعلاه قد لا تنني لك بالسيولة الكافية لتسديد الالتزامات الكبيرة

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٨٢.

الناتجة عن الاستثمار في المشاريع او شراء الاصول الراسمالية و العقارات في هذه الحالة غالبا ما تتجه الشركة لاحدى الطرق التالية:

١.١ . طلب الحصول على القروض والتسهيلات الاخرى من البنوك .

١.٢ . تامين سقوف كافية عن طريق الحصول على سقوف بالجاري

مدين .

١.٣ . بيع الاسهم الغير مصدره لتاريخه بسعر السوق للسهم واستغلال

القيمة الاسمية واي زيادة في القيمة الاسمية.

١.٤ . طرح سندات في الاسواق المالية، اذا كانت القوانين تسمح بذلك.

أهمية المحافظة على نسب مالية عالية:

- تساعد نسب السيولة المقرضين على تحديد مدى جدارة الشركة الائتمانية، ومدى قدرتها على سداد التزاماتها قصيرة الاجل. فكلما كانت نسبة السيولة اعلى زاد احتمال قدرة الشركة على تسديد التزاماتها للمقرضين وكلما انخفضت تلك النسب ذلك على احتمال تعرض الشركة لازمة سيولة.
- تساعد نسبة السيولة المستثمرين على تحديد مدى جدارة الاستثمار. ومدى تمتع الشركة بصحة مالية جيدة تساعد على إدارة اصولها والتزاماتها بشكل فعال بالنسبة للمستثمرين يجب أن تكون نسب السيولة متوازنة أي ان لا تكون منخفضة إلى الحد الذي تمتلك فيه الشركة كمية كبيرة من الأصول السائلة التي لا تحقق أي عوائد للشركة وللمستثمرين.
- تستطيع الشركة من خلال استخدام نسب السيولة الموازنة بين قدرتها على سداد التزاماتها بسهولة ويسر واستخدام اصولها بأفضل طريقة ممكنة لزيادة قيمة حقوق المساهمين فيها^(١).

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٨٢ .

استراتيجيات فعالة لإدارة التدفقات النقدية في الأوقات الصعبة :

تعتبر إدارة النقد والتدفقات النقدية جزءاً أساسياً من سلامة واستمرار الأعمال خاصة خلال الفترات الصعبة وينبغي على الشركات اعتماد استراتيجيات للحفاظ على الكفاءة التشغيلية وإدارة السيولة المالية بشكل فعال، نظراً لتأثير العوامل العالمية والإقليمية على دورة حياة النقد وعند مواجهة الأوقات الاقتصادية الصعبة تصبح إدارة السيولة المالية بشكلٍ فعالٍ ضرورةً أكثر من أي وقتٍ مضى فهذا يساعد على زيادة الكفاءة التشغيلية إلى أقصى حد والحفاظ على الإدارة اليومية للسلسلة للشركات على المدى القصير أما على المدى الطويل فإن إدارة السيولة النقدية الفعالة تساعد الشركات على مواصلة الوفاء بالتزاماتها حتى في فترات تراجع العمل أو الأوقات الاقتصادية الصعبة حيث تصبح السيطرة على تدفق رأس المال والتدفق النقدي أساسية للغاية ومن أجل تحقيق منافع اقتصادية أفضل يجب الاهتمام بإدارة السيولة النقدية بشكل فعال وذلك يتم من خلال استخدام إحدى الاستراتيجيات التالية أو مزيج منها ⁽¹⁾ :

أولاً - تعزيز رؤية التدفق النقدي :

تتزايد أهمية تطبيق الحلول الرقمية عبر سلسلة القيمة نظراً لفعاليتها من حيث التكلفة على المدى الطويل ويعتمد رواد الأعمال بشكلٍ متزايد على الحلول الرقمية سواء في إدارة المعاملات اليومية أو آليات المتابعة من أي مكان وقد يكون للشركة عدّة حسابات مصرفية في عدّة دول وبعملاتٍ مختلفة مما قد يمثل مشكلة في السعي للوصول إلى رؤية نقدية واضحة و لطالما اعتُبر نقص آليات الأتمتة مشكلة في ضمان توفر المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية في حينها حيث أن إدارة السيولة النقدية تعتبر واحدة من أهم الطرق المستخدمة للسيطرة على العمليات المصرفية حتى أثناء العمل من دول مختلفة ويمكن للمتابعة الرقمية للذمم المالية والمدفوعات

(1) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٨٤.

وأرصدة الحسابات في مختلف المناطق الجغرافية أن تساعد على اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلّق بالأعمال كما ساعدت العمليات الرقمية على تحسين الضوابط الرقابية النقدية مقارنة بالشيكات على سبيل المثال والتي يمكن حفظها فترة طويلة بعد إصدارها وتساعد توقعات التدفقات النقدية باستخدام الحلول الرقمية على تحسين علاقات الموردين من خلال تنفيذ الدفعات في وقتها المحدد دون وجود أي خلافات ويتم إخطار الموردين بالدفعات التي يمكن تعقب حالتها بدءاً من إنشائها وحتى استلامها ويمكن للاطلاع على حالة السيولة في الوقت الفعلي أن تساعد في تحسين إدارة النقد حيث يمكن للشركات استخدام الودائع الخاملة من خلال استثمار السيولة الفائضة .

ثانياً - تمويل شبكات التوريد :

يمكن للموردين ممن لديهم علاقات مع مشتريين أكبر أن يستفيدوا من تمويل شبكات التوريد، حيث يتيح ذلك لهم إمكانية الاستفادة من المكانة الائتمانية لهذه الشركات الكبيرة وعادةً ما يتمتع الموردون الأكبر بقدر أكبر على المساومة ما يمنحهم إمكانية الوصول إلى ائتمان أرخص بشروط أفضل ويمكن لتمويل شبكات التوريد أن يساعد الموردين الأصغر في الحصول على الائتمان بشروط أفضل حيث أن المصارف ستأخذ بعين الاعتبار وضع المشتري ومكانته الائتمانية عند تقديم التمويل ويمكن للموردين الحصول على تمويل أرخص بينما يستفيد المشترون من كفاءة التكاليف، كعدم الحاجة لإصدار خطابات اعتماد ويتم تمرير هذه الادخارات أيضاً عبر شبكة التوريد وفي حال كان المورد والمشتري على نفس المنصة فإنه يمكن ربط الفواتير من المورد إلى البائع بشكل مباشر مع توفير المعلومات المحدثة بسهولة كما يؤدي هذا الأمر إلى التقليل من الأعمال الورقية ويسمح بتخطيط قوائم الجرد بشكل أفضل وتظهر دراسات الحالة انخفاضاً ملحوظاً في أعباء عمل

الحسابات مستحقة الدفع، بالإضافة إلى علاقات أفضل للموردين في الحالات التي يتم فيها تنفيذ هذه الحلول .

ثالثاً - ذمم مالية متعددة القنوات:

تطور القطاع المصرفي بالنسبة للشركات بشكل كبير؛ إذ تحوّل إلى الدفع الإلكتروني والدفع عن طريق البطاقات بعد أن كان يعتمد على المعاملات الورقية فقط وبما أن سرعة تلقي الدفعات من العملاء أصبحت عاملاً حاسماً تسعى الشركات لإيجاد الحلول التي تضمن المرونة لعملائها بما يوفر لهم إمكانية الدفع بالطريقة التي يفضلون سواء إلكترونياً أو باستخدام البطاقات أو عن طريق الشيكات ويمكن تعزيز الكفاءة في إدارة النقد من خلال المنصات التي توفر الوسيلة لتحصيل المدفوعات المستحقة بطرق متعددة، وذلك بأقصى سرعة وبأقل تكاليف ممكنة وبالتوازي مع نظام تخطيط موارد المؤسسة الخلفي وإن انقطاع أي رابط في الشبكة يعني عدم تطابق الفواتير مع المدفوعات وبالتالي لن يكون لدى الشركة رؤية واضحة لرأس المال المتداول لديها وسواء تم وضع الحلول محلياً أو تم اللجوء إلى تنفيذ الحلول الجاهزة، فإن من مقومات الحل الجيد أن يوفر معلومات حول كل دفعة كمصدر الدفعة ومقابل أي فاتورة وفيما إذا كانت جزئية أو كاملة حيث أن فهم تفاصيل المعاملات يعتبر أمراً بالغ الأهمية .

وتتيح حلول الذمم المالية المتبعة لدى إتش إس بي سي إمكانية التحصيل و الدفع وتوفر للعميل واجهة تتيح له إمكانية التواصل مع البنك في حين أن حلول معالجة المشتريات التي توفرها المؤسسة المالية تتيح للشركات إمكانية مواجهة التحديات المتعلقة بالتدفقات النقدية من خلال ضمان حصولها على الذمم المالية بسرعة بدلاً من الانتظار لمدة ٦٠ إلى ٩٠ يوماً، حسب شروط العقد. وفي حال استحوذ البنك على الذمم المالية يكون لدى الشركة المزيد من النقد لاستثماره في العمل^(١).

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي، مرجع السابق، ص ٩٧.

رابعاً - سهولة إجراء عمليات الدفع:

تشكل إمكانية إجراء عمليات الدفع بسهولة وفي حينها جزءاً هاماً من إدارة النقد. وتسعى الشركات إلى تعزيز كفاءة عمليات الدفع الخاصة بها بحيث يمكن التعامل معها بسلاسة، سواء كانت هذه الدفعات لغرض سداد الضرائب الحكومية أو إجراء مدفوعات لسلطات الموانئ لتخليص الشحنات أو دفع رواتب للموظفين أو دفعات للبائعين أو المرافق الخدمية وتتيح الحلول الرقمية إمكانية الاستمرار بإجراء الدفعات دون عوائق حتى عندما يكون الشخص المفوض بالتوقيع مسافراً ويصبح توقيع الشيكات أمراً صعباً كما تتيح عملية الدفع الإلكتروني تحكماً أكبر ويمكن للشركات إجراء عمليات الدفع عن طريق الهواتف الذكية من خلال توظيف الحلول القائمة على استخدام التطبيقات وتبرز تقنيات مثل البلوك تشين على رأس الحلول التقنية اليوم وتمثل شركة عائلية لتجارة التجزئة تتخذ من دبي مقراً لها مثلاً حديثاً على استخدام هذه التقنية حيث تستخدم هذه الشركة تقنية دفتر الأستاذ الموزع المتكاملة لإتمام التعاملات ومن مزايا استخدام هذه التقنية تخفيض الوقت الإجمالي اللازم لإتمام التعاملات بنسبة ٤٠% وتقليل استخدام المسارات الورقية بشكل كبير ضمن سلسلة توريد التجزئة في العديد من نقاط التواصل^(١).

خامساً - المرونة التي تتيحها البطاقات:

يتزايد استخدام البطاقات التجارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتركيا. ويمكن استخدام هذه البطاقات لأي شيء بدءاً من مدفوعات البائعين وانتهاء بضرية القيمة المضافة والتخليص الجمركي مع فترة استخدام بدون فائدة وتكون هذه البطاقات مجهزة بألية تسوية مما يعني أن هناك رؤية واضحة لبرامج بطاقة العملاء والحدود المخصصة والرصيد غير المسدد والرصيد المتاح في الوقت الحقيقي كما تتيح هذه البطاقات إظهار جميع التعاملات المالية مع التفاصيل ذات الصلة مثل القيمة والتاريخ والتاجر

(١) أ.د. عصام الدين محمد متولي، مرجع السابق، ص ٨٥.

ومصدر التحويل بالإضافة إلى بيانات المستوى الثالث كضريبة القيمة المضافة ورقم الفاتورة وتزداد شعبية البطاقات الافتراضية والحلول التي تتيحها الحسابات الافتراضية كونها تلغي الحاجة إلى إصدار الشيكات وأوامر الشراء كما أنها خيار مثالي عندما يتم تلقي عدد كبير من الدفعات كما في المدارس أو في قطاع السفر على سبيل المثال وتمكّن الحسابات الافتراضية المدارس من مطابقة كل عملية دفع مع الطالب الذي قام بها وفي قطاع السفر، يعد الدفع للفنادق وشركات الطيران من خلال البطاقات طريقة فعالة جداً لإدارة رأس المال العامل وقد أصبح من الممكن أيضاً إجراء عمليات الدفع بالعملات الأجنبية من خلال البطاقات الدولية وتعمل البطاقات الافتراضية بشكل رقمي وتتغير مع كل معاملة مما يجعلها آمنة للاستخدام من قبل الموظفين دون القلق من سوء استخدامها حيث أنه من الممكن حصر استخدامها بتجار أو بائعين محددين بالإضافة إلى إمكانية تحديد قيمة الدفعات التي تجرى عن طريقها.

نسب السيولة: Liquidity Ratios :

تستخدم الشركات نسب السيولة لقياس أوضاعها المالية، ومن أهم هذه النسب ما يلي:

- النسبة الحالية (Current Ratio) ⁽¹⁾ :

النسبة الحالية هي النسبة التي تقيس قدرة الشركة على سداد الديون قصيرة الأجل المستحقة خلال فترة السنة التالية ويتم احتسابها بقسمة إجمالي الأصول المتداولة للشركة مع إجمالي المطلوبات المتداولة أي أنه تتضمن ممتلكات الشركة الحالية مقسومة على مصروفاتها حيث أنها تحدد ما إذا كانت الشركة قادرة على سداد جميع ديونها قصيرة الأجل من خلال الأموال التي ستحصل عليها من بيع أصولها المتداولة وبالتالي نصل إلى المعادلة التالية :

⁽¹⁾ أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٨٧.

- **النسب الحالية = اجمالي الأصول المتداولة / اجمالي المطلوبات المتداولة**
 من اهم نقاط ضعف هذه النسب بانها تعكس هذه النسبة فقط ليوم واحد وهو تاريخ اعداد الميزانيات هذه النسب يجب ان تؤخذ بتسلسل ونقطة ضعف اخرى اذا استطاعت الشركة بيع اصولها المتداولة فانها تكون قادرة على سداد ديونها ولكنها في هذه الحالة حتما ستتوقف عن العمل لانه لم يتبقى عندها اي مخزون او نقد لتعمل به في العادة يقبل الدائنون النسبة بحد ادنى ١:١.٣ مما يعني ان الموجودات المتداولة يمكنها خسارة ٢٥% من قيمتها وتبقى كافية لسداد الذمم المتداولة.

- **النسبة السريعة (Quick Ratio):**

هذه النسبة تاخذ الاصول المتداولة مع خصم القيمة الدفترية للمخزون ويتم قسمتها على المطلوبات المتداولة مثلا يتم جمع القيمة الدفترية للنقد والذمم والمصاريف المدفوعة مقدما فقط وتستثني المخزون من هذه العملية ويتم قسمة ذلك على المطلوبات المتداولة.

مخاطر السيولة النقدية Liquidity Risk :

مخاطر السيولة بعد التعرف على مفهوم السيولة المالية لا بُدَّ من الإشارة إلى مخاطر السيولة التي قد تعاني منها بعض المنظمات نتيجة لظروف اقتصادية أو تسويقية أو مالية متنوعة، وبشكل عام يمكن تصنيف مخاطر السيولة في المنظمات إلى نوعين رئيسيين هما^(١):

أولاً - مخاطر السيولة التمويلية (Credit Risk) :

يمكن تعريف مخاطر السيولة التمويلية على أنَّها تلك المخاطر التي ينتج عنها ضعف قدرة المنظمة على تمويل التزاماته ويمكن معرفة قدرة المنظمة على تمويل التزاماتها من خلال ما يعرف بنسبة السيولة الحالية ويمكن قياس نسبة السيولة الحالية من خلال قسمة الأصول المتداولة على الالتزامات المتداولة .

(١) د. أحمد الظاهر ود.محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٨٦.

ثانياً - مخاطر سيولة السوق (Market Risk)^(١) :

يمكن تعريف مخاطر سيولة السوق على أنها تلك المخاطر التي تنتج عن عدم قدرة المنظمة على تحويل الأصول لديها إلى سيولة نقدية نتيجة لعوامل السوق المختلفة مما يؤدي إلى تأخر حصولها على النقد، وقد ينتج على هذا النوع من مخاطر السيولة اضطراب المنظمة إلى اتخاذ بعض الإجراءات لتحريك المياه الراكدة وضخ السيولة إليها، مثل تخفيض الأسعار أو البحث عن بدائل أو حلول أخرى تساعد على إيجاد مستهلكين أو مشترين جدد لتوفير السيولة المناسبة .

قياس إدارة السيولة النقدية :

بينما أن السيولة مصطلح يستخدم في عالم المال لوصف سهولة بيع أي أصل فكما كانت إمكانية تحويل الأصل إلى نقدية بدون خسارة تذكر فإن كان الأصل سائلاً فالنقدية في المنشأة سائلة جداً والأوراق المالية التي لها سوق تداول نشط سائلة لكنها أصل سيولة من النقدية وتندرج سيولة أصول المنشأة النقدية الأكثر سيولة إلى البناء والأراضي الأقل سيولة فالسيولة دلالة نوعية وليست كمية لذا لا نجد من يقول أن سيولة هذا الأصل ٥% أو ٦٠% بل نجد من يقول أن هذا الأصل عالي السيولة وذلك الأصل قليل السيولة ولما كان هذا الوصف لا يفي بالغرض فقد لجأ المحللون الماليون إلى قياس السيولة من خلال إيجاد علاقة بين بنود ميزانية المنشأة ودعوا هذه العملية باسم (تحليل النسب المالية **Financial Ratio Analysis**) ومن التحليل حصلوا على بعض النسب التي تقيس سيولة المنشأة وسموها (نسب السيولة Liquidity Ratios) أشهرها ما يلي^(٢):

$$\text{نسبة التداول Current Ratio} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٩٥ .

(٢) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٩٠ .

طورت هذه النسبة حسب المفهوم الشائع عن الفترة التي يستغرقها تحويل الموجودات إلى نقدية فمن المعروف أن عملية تحويل الأصول المتداولة إلى نقدية تستغرق وقتاً قصيراً نسبياً لذا تكشف هذه النسبة قدرة المنشأة المعينة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل في وقت قصير نسبياً فإذا كانت النسبة (٢) مثلاً فهذا يعني أن لديها أصولاً قابلة للتحويل إلى نقدية ضعف التزامها وللحكم على قبول النسبة أو رفضها عادة ما تقارن مع معدل العام التي تكشف دراسة هذه النسبة في الصناعة والذي يسمى معدل الصناعة ومع اتجاه النسبة لنفس المنشأة خلال عدة فترات سابقة إما بالصعود أو الهبوط .

نسبة التداول السريع :

$$= \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الخصوم المتداولة

تكشف هذه النسبة مدى قدرة الشركة على السداد دون الاعتماد على مبيعاتها على اعتماد التدفقات النقدية Cash Flow .

إدارة سيولة الشركة :

لابد للشركة من التمييز بين مفهومي الملائمة المالية وبين مفهوم السيولة حيث أن الأولى متانة المركز المالي للشركة أي زيادة موجودات الشركة على مطلوباتها المستحقة للغير وتتمتع الشركة بسيولة عندما تكون لديها قدرة كبيرة على تحويل موجوداتها إلى نقود سائلة لمواجهة النفقات وتكاليف التشغيل والدائنين لذا تتصف الشركة بالملائمة المالية ولكنها قد تواجه بنقص السيولة أي موجودات الشركة قد تكون أكثر من مطلوباتها لدى الغير غير أنها تكون من أصول منخفضة السيولة وهنالك ثلاث خصائص يجب أن تتوفر في الموجودات ذات السيولة المالية^(١):

١.١ . القابلية للتداول .

١.٢ . استقرار الأسعار .

(١) عمر محي الدين محمد الحاج: (مفهوم السيولة النقدية وطرق اجتذابها واستقطابها داخل الجهاز المصرفي السوداني) جامعة أم درمان الإسلامية- بحث ماجستير في الاقتصاد- غير منشور ، ٢٠٠٦م ، ص ٣٦ .

١.٣ . إمكانية استعادة قيمة الموجودات .

عوامل استقرار السيولة :

هنالك عاملان لاستقرار السيولة تحقق التوازن مصادر واستخدامات الأموال وذلك يتحقق من خلال^(١):

- ١ . الموازنة بين فترات استحقاق الالتزامات وفترات التكاليف .
- ٢ . تحقيق التوافق بين هيكل الموارد وهيكل الاستخدامات وكذلك تعتبر نسبة القروض إلى الودائع من أهم مؤشرات حسن الأداء المالي للشركة فانخفاض هذه النسبة يعني زيادة السيولة وانخفاض درجة المخاطر التي تواجهها الشركة وتتحدد هذه المخاطر بعاملين :

١.١ . نسبة القروض والتسهيلات الائتمانية إلى مجموع الموجودات .

١.٢ . نسبة الودائع إلى الموجودات .

مكونات إدارة السيولة :

السيولة الحاضرة : عبارة عن السيولة الحاضرة والتي تحت تصرف الشركة وتشمل :

- النقدية بالعملة المحلية والأجنبية في خزائن الشركة .
- الأرصدة بالبنوك .
- الشيكات تحت التحصيل .

السيولة شبه النقدية : تتكون السيولة في هذه الحالة من الأصول التي يمكن تصفيتها أي بيعها أو رهنها مثل أدونات الخزنة والكمبيالات المخصصة والأوراق المالية (الأسهم والسندات) وتسمى بالأصول الاستثمارية لخدمة السيولة وهي تتميز بالتسهيل السريع سواء بالبيع أو الرهن مع ملاحظة أنه كلما كانت الاستثمارات حكومية أو مضمونة مثل شهادات شهامة كانت هنالك سهولة في بيعها .

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٩٦ .

متطلبات إدارة السيولة^(١):

- السيولة لمقابلة النفقات .
- السيولة لأغراض تلبية القروض والسلفيات .

مؤشرات سلامة المركز المالي للشركة :

إن دراسة الربحية والسيولة لأي شركة من الأهمية بمكان فالحرص على السيولة قد يفوّت على الشركة فرصاً استثمارية عديدة مما يقلل الأرباح في حين أن السعي لزيادة الأرباح قد يعرّض الشركة لخسائر كبيرة تذهب معها ليست الأرباح فقط وإنما أيضاً رأسمالها ولكي تتحقق سلامة المركز المالي يجب على الأقل أن تتعادل القيمة الفعلية للأصول المتداولة والتي تمتلكها الشركة مع التزاماتها قبل الغير ويمكن قياسها بالمعادلة التالية :

$$\text{سيولة الشركة} = \frac{\text{القيمة الفعلية للأصول المتداولة}}{\text{التزاماتها قبل الغير}}$$

التزاماتها قبل الغير

فإذا كان الناتج يساوي أو أكبر من الواحد هذا يعني أن موقف الشركة سليم أما إذا كان أقل من الواحد هذا دليل على عدم سلامة المركز المالي أما في البنوك فتقاس نسبة السيولة بنسبة الاحتياطي والتي يتم احتسابها بالمعادلة التالية :

$$\text{رصيد البنك التجاري لدى البنك المركزي} =$$

الودائع

يعرف التدفق النقدي بأنه حركة النقود من والي المشروع حيث يعتبر التدفق من المشروع بالتدفقات الخارجة والي المشروع بالتدفقات الداخلة ومن هذين التدفقين يمكن الحصول على صافي التدفقات النقدية الذي هو الفرق بينهما ولأخير أهمية في تقييم المشروعات وكذلك التخطيط للنقدية لهذا تعتمد على الحصول على صافي التدفق النقدي من قائمة التكاليف والإيرادات لغايات

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٨٧ .

تقييم المشروع ومن خلال المقبوضات والمدفوعات أو قائمة الدخل والميزانية لغايات التخطيط للنقدية والفرق بين القائمتين طفيف ومرده إلى أن قائمة التدفق على أساس التكاليف والإيرادات تغطي نفقات ومنافع المشروع من نشأته إلى زواله في حين أن قائمة المقبوضات والمدفوعات تغطي مرحلة زمنية في حياة المشروع لكن المبادئ التي تحكم القائمين واحدة.

التدفقات النقدية الداخلة : يتدفق النقد إلى المشروع من مصادر مختلفة منها المبيعات النقدية وتحصيل حسابات الذمم ومبيعات أي أوراق مالية أو أصول أخرى يليها مساهمات جديدة في رأس المال وقروض بنكية وأية دخول أخرى ولا تخرج قائمة التدفقات الداخلة عن القائمة أدناه⁽¹⁾:

- المقبوضات النقدية .
- المبيعات النقدية .
- تحصيل حسابات المدينين .
- مبيعات الأصول والأوراق المالية من الأسهم والسندات .
- دفع قيمة أسهم رأس المال .
- الدخل من الاستثمارات .
- القروض البنكية النقدية أو تمويل نقدي آخر .
- أي دخل نقدي آخر .

التدفقات النقدية الخارجية : يتدفق النقد من المشروع لغايات عديدة فعلى جانب التدفقات الخارجة تحصر كل التدفقات المتوقعة لشراء أصول جديدة وموارد ولوازم وأجور للوفاء بجدول الإنتاج ومصروفات الإدارة ومصروفات متعلقة بالمنافع والصيانة والفوائد ومدفوعات ديون قصيرة وطويلة الأجل ومن جداول سدادها وتوزيعات أرباح الأسهم على المساهمين

⁽¹⁾ عبد الكريم نمر عبد الرحيم ، أهمية الموازنة بين الربحية والسيولة في البنوك في السودان دراسة حالة بنك الثروة الحيوانية رسالة ماجستير منشورة (٢٠١١م) ، ص ٥٥ .

والضرائب على الدخل واستثمار جديد وأي أشياء عديدة ولا تخرج قائمة التدفقات النقدية الخارجة لأغراض التعرف على النقدية عن القائمة أدناه^(١):

- المدفوعات النقدية .
- المشتريات النقدية من المواد ومستلزمات الإنتاج .
- الرواتب والأجور .
- النفقات النقدية للإدارة والمنافع والصيانة والفوائد .
- مدفوعات الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل .
- التوزيعات كأرباح الأسهم على المساهمين .
- الاستثمارات الرأسمالية في الآلات والمعدات .
- المصروفات المتعلقة بالمشروع .
- الضرائب على الدخل .

قائمة المقبوضات والمدفوعات:

قائمة المقبوضات والمدفوعات ما هي إلا قائمة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومن هذين التدفقين أو المقبوضات والمدفوعات يمكن الحصول على صافي التدفقات النقدية فإذا كانت الغاية التعرف على مركز السيولة في فترة المستقبل فيمثل صافي الفائض أو العجز لتلك الفترة أما إذا كانت الغاية تقييم جدوى المشروع فيمثل صافي التدفق خطوة متقدمة لاحتساب صافي القيمة الحالية يضاف إلى صافي التدفق النقدي خلال الشهر رصيد أول المدة وهو النقدية المتوفرة في أول الفترة فإذا ما أعدت التدفقات النقدية على أساس شهري فيعني النقدية المتوفرة في أول كل شهر وإذا أعدت على أساس ربع سنوي فيعني النقدية المتوفرة في أول كل ربع سنة وعادة ما يكون رصيد آخر المدة لفترة ما هو رصيد أول المدة للفترة التالية لها إلا إذا كانت سياسة المنشأة اقتراض العجز أو استثمار الفائض فإن رصيد أول المدة يكون الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به أما صافي

(١) رباح محمد حسن محمد علي (السيولة والربحية في الجهاز المصرفي - جامعة ام درمان الاسلاميه ، بحث ماجستير في الاقتصاد والعلوم السياسية - غير منشور ٢٠٠٣ م ، ص ٣٩ .

التدفقات النقدية لأغراض احتساب جدوى المشروع الاقتصادية فيأخذ الشكل أدناه^(١):

التدفقات النقدية الداخلة :

- إيرادات المبيعات
- بيع المشروع عند نهاية حياته الإنتاجية.

التدفقات النقدية الخارجة :

- إجمالي الاستثمارات.
- نفقات التشغيل.

صافي التدفقات النقدية :

التغير في الرصيد النقدي : يحصل التغير في الرصيد النقدي بسبب عناصر التدفق النقدي الي الداخل وعناصر التدفق النقدي إلي الخارج خلال الفترة الزمنية موضوع البحث وتسمى التدفقات النقدية الداخلة باسم عناصر الزيادة في الرصيد النقدي ومن أمثلتها : المبيعات النقدية وتحصيلات الذمم وقبض أرباح الاستثمارات نقداً وبيع أصل من الأصول نقداً وقس على ذلك جميع المقبوضات النقدية فهي تشكل عناصر تزيد من حجم الرصيد النقدي لذلك تسمى عناصر الزيادة في الرصيد النقدي أما التدفقات النقدية الخارجة من المشروع فتسمى باسم عناصر النقص في الرصيد النقدي ومن أمثلتها :

- دفع ثمن المشتريات النقدية ، ودفع الرواتب والأجور والمصاريف والنفقات نقداً وقس على ذلك جميع المدفوعات النقدية.

- أما الاستهلاك فعلى الرغم من أنه يعتبر مصروفاً لغايات استخراج صافي الربح المحاسبي الا أنه لا ولكونه مصروفاً لا يوافقه تدفق نقدي الي الخارج لذلك فهو لا يعتبر من عناصر التغير في الرصيد النقدي ويمكن تسخير عناصر الزيادة في الرصيد النقدي وعناصر النقص فيه لضبط حركة الصندوق عن طريق تحديد التغير في الرصيد النقدي وما يجب أن

(١) د. أحمد الظاهر ود.محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٨٩.

يكون عليه الرصيد النقدي في نهاية الفترة بناءً على ذلك التغيير ويتم ذلك عن طريق استخراج النموذج التالي :

نموذج ضبط حركة الصندوق

×××	التدفق النقدي إلي الداخل
(×××)	يطرح منه التدفق إلي الخارج
×××	= التغيير في الرصيد النقدي
×××	يضاف الرصيد النقدي في بداية الفترة
×××	ما يجب أن يكون عليه الرصيد النقدي في نهاية الفترة
(×××)	يطرح الرصيد النقدي الموجود فعلاً بالصندوق

دور مؤشرات السيولة في تقييم قدرة الوحدة الاقتصادية على السداد :

يعتبر تحقيق مستوى السيولة الملائمة من اهم اهداف الوحدة الاقتصادية لانه ليس من المناسب ان تهتم الوحدة الاقتصادية بتحقيق اعلى مستوى ممكن من الربح بغض النظر على مستوى السيولة ومدى كفايته لسداد التزاماتها وخاصة الالتزامات الجارية (المطلوبة فوراً) ، لأنه في حالة عدم قدرة المنشأة على سداد هذه الالتزامات ، يودى الامر الى خروج المنشأة من السوق و تصفية اعمالها وهو ما يتناقض مع مفهوم الاستمرار الذى يمثل احد اهم الاهداف الاستراتيجية لدى المنشأة ، تلجا المنشأة للاطمئنان على مستوى السيولة لديها ومن ثم قدرتها على السداد باستخدام العيد من المؤشرات يعتمد بعضها على المعلومات المعدة وفقا لاساس الاستحقاق تعاني من العدي من اوجة القصور التى تؤثر على صحة و دقة تقييم الاداء بالمنشأة ، ولذلك اقترح الباحثون و المراجع العلمية العديد من مؤشرات قياس وتقييم السيولة بالمنشأة ولذلك اقترح الباحثون و المراجع العلمية العديد من مؤشرات قياس و تقييم السيولة بالمنشأة تعتمد على المعلومات المعدة وفقا لاساس النقدى المستخدم حديثا والذى تمثله قائمة التدفقات النقدية ومن ثم قدراتها على السداد وذلك بالدراسة والتحليل المناسبين تتعرض النسب المالية المستقاة من معلومات تم اعدادها وفقا لاساس الاستحقاق و المستخدمة في

تقيم قدرة المنشأة على السداد قصير الاجل ، نسبة التداول و نسبة السداد السريع و غيرها للعديد من اوجة القصور مما ينعكس سلبيا على قدرتها فى مجال تقييم المقدرة على السداد و اعطاء احكام عن مخاطر عدم الوفاء بالديون Default Risk قصيرة الاجل ومع ظهور قائمة التدفقات النقدية وشيوع استخدامها ظهرت نسب جديدة تتسم بفاعلية اكبر فى هذا المجال و تستوحى النسب و فاعليتها من انها تعالج العديد من اوجة القصور التى تشوب النسب المعدة وفقا لاساس الاستحقاق و تقييم و تحليل المقدرة على السداد فى الاجل القصير فى ظل غياب وجود قائمة التدفقات النقدية فمن المعروف انة فى غياب قائمة التدفقات النقدية يتم تحليل و تقييم قدرة المنشأة على السداد قصير الاجل باستخدام نسبة التداول و نسبة السداد السريع و بعض النسب الاخرى اما فى ظل وجود التدفقات النقدية فيتم استخدام النسب التالية ^(١) :

نسبة تغطية التدفقات النقدية التشغيلية للالتزامات الجارية

$$\frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية}}{=}$$

متوسط الخصوم المتداول

فهذه النسبة تقيس قدرة المنشأة على توليد تدفقا نقدية من انشطتها التشغيلية تكفى لتغطية التزاماتها الجارية و تتفوق هذه النسبة على مثيلاتها المقاسة على اساس الاستحقاق بما يلى :

- تتصف هذه النسبة بالديناميكية (الحركية) مما يعالج مشكلة الاستاتيكية التى تعانى منها نسبة اساس الاحقاق ، فالتدفقات النقدية التى تمثل نسبة بسط النسبة هى رقم تراكمى على الفترة المالية و ليس مجد رقم لحظى كما هو الحال فى قيمة الاصول المتدولة (بسط نسبة التداول) كما ان المقام فى نسبة التدفقات النقدية يتصف بالحركية ولو بصفة جزئية فهو يستخدم المتوسط ولا يقتصر على الاعتماد على الرقم اللحظى كما تظهر فى القوائم المالية ان هذه الصفة الديناميكية التى تتصف بها نسب

(١) د. أحمد الظاهر ود.محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ٤٠١ .

- التدفقات النقدية تحول دون وقوع التلاعب في قيمتها خاصة في نهاية الفترة المالية الامر الذي تعاني منه نسبة اساس الاستحقاق .
- ويتضح مما سبق ان التدفقات النقدية التشغيلية للالتزامات الجارية تقدم اساسا فعالا في تقييم قدرة المنشأة على السداد خاصة في الاجل القصير لان العنصر الفعال في السداد هو النقدية فهي تشكل المصدر الحقيقي والفعلي الذي تواجه به المنشأة من ناحية اخرى لا تستطيع النسبالمعدة وفقا لاساس الاستحقاق الكشف عن النقدية باعتبارها المصدر الحقيقي لسداد الالتزامات اذا انها تعتمد على عناصر قد تكون غير قابلة للتحويل الى نقدية بدرجة او باخرى في حين ان الالتزامات قد تكون مطلوبة فورا وتتطلب توافر عنصر ذو سيولة مباشرة مثل النقدية و هو ماتقدمة نسبة التدفقات النقدية .
 - فتقييم القدرة على السداد قصير الاجل يجب الا يعتمد فقط على ما تملكه المنشأة من اصول متدولة بالمقارنة مع خصومها المتداولة بل بما تولدة من مقبوضات نقدية مقارنة مع مدفوعاتها النقدية كنموذج حديث لتقييم هذا المجال⁽¹⁾ .
 - ومن مزايا نسب التدفقات النقدية القابلة للمقارنة بصورة اكثر صدقا من نسب الاستحقاق لان العناصر التي تتكون منها هذه التدفقات النقدية لا تختلف المنشآت في تقييمها لان المعيار الوحيد الذي تعتمد عليه في قياسها هو حدوث واقعة التحصيل او واقعة الدفع وبالتالي فهي تخلو من عنصر التقدير الشخصي و تخلو من التحيز في اسلوب قياس قيمتها وهو ما لا يتوافر في المعلومات التي تقدمها القوائم المعدة وفقا لاساس الاستحقاق و النسب المستخرجة منها ان نسبة التدفقات النقدية تحقق او تشبع Satisfy خاصية الملائمة و الدقة و القابلية للمقارنة فيما تقبدا من معلومات وذلك على عكس نسب الاستحقاق .

(1) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٣٠٩ .

- وبالرغم من هذه المزايا إلا أن نسب التدفقات النقدية لاتجلب من الانتقادات فقد يثار الجدل حول ماهية التدفقات النقدية التشغيلية التي يجب الاستناد إليها في تقييم المقدرة على السداد أن فيرى البعض أنها صافي التدفقات النقدية التشغيلية قبل البنود غير الدورية و يقصد بالبنود غير الدورية لى البنود غير العادية او غير المتكررة او أنها البنود الاستثنائية او هى الانشطة غير المستمرة فى حين يرى البعض الاخر قياس صافي التدفقات النقدية التشغيلية بعد ادراج البنود غير الدوية وان قياس التدفقات النقدية بالصافى قبل ادراج البنود غير الدورية مما يجعلها تعبر بصدق عن امكانيات السيولة بالمنشأة .

$$\text{نسبة تغطية التوزيعات النقدية} = \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{التوزيعات المدفوعة}}$$

تقيس هذه النسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية لتغطية التوزيعات على المساهمين فهى تقيس قدرة المنشأة على تمويل التوزيعات من وعاء التمويل الذاتى لديها مما يعطى المستثمرين الطمانينة على استمرار سداد هذه التوزيعات و يشجعهم على المزيد من الاستثمار فى هذه المنشأة ويؤثر ايجابيا على قيمتها السوقية نظرا لان معلومات التدفقات النقدية الخارجة و الدخل تساعد المستثمرين على⁽¹⁾:

- التنبؤ بكمية النقدية التى تستخدم فى التوزيعات مستقبلا .
- تقييم المخاطر المحتملة للاستثمار .

ان التوزيعات الاسهم الممتازة او حقوق الاقلية فى شركات تابعة ينبغى خصمها من بسط النسبة لأنه لا يجوز سداد توزيعات الاسهم العادية الا بعد دفع توزيعات الاسهم الممتازة كاملة ويسمى المبلغ المتبقى و يتم قسمته على التوزيعات الاسهم العادية اما فى حالة قياس قدرة المنشأة على تغطية اجمالى التوزيعات (عادية + ممتازة) فلا يتم خصم مبلغ التوزيعات الممتازة

(1) محسن محمود عبد القادر عمر العمراني، أثر مشكلة السيولة النقدية الموارد والاستخدامات في الجهاز المصرفي (دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الإسلامي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية، ٢٠٠٥م، ص ٤٥

من البسط وفي نفس الوقت يتمثل المقام فى اجمالى التوزيعات وتأخذ النسبة الشكلان التاليان :

نسبة تغطية التوزيعات العادية

$$= \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية} - \text{التوزيعات الممتازة}}{\text{توزيعات الاسهم العادية}}$$

توزيعات الاسهم العادية

نسبة تغطية اجمالى التوزيعات

$$= \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية}}{\text{اجمالى التوزيعات}}$$

اجمالى التوزيعات

ومن المتوقع ان تكون النسبة الاولى اعلى من الثانية فيرى البعض قياس التوزيعات الجارية فى حين يرى البعض الاخر قياس التوزيعات المستقبلية و قد اقترح الباحثون : أنه عند اتباع المنشأة سياسة غير منتظمة فى زيادة التوزيعات سنويا يحسب مبلغ التوزيعات العادية كما تظهر بقائمة التدفقات النقدية اما اذا كانت المنشأة تقوم بزيادة توزيعاتها سنويا بنسبة ثابتة فيتم اخذ مبلغ التوزيعات المتوقع وقد يكون من المناسب اخذ النوعين من التوزيعات فيتم اخذ التوزيعات الفعلية (العادية) عندما نهدف الى تقييم الاداء الحالى للمنشأة بينما يتم اخذ قيمة التوزيعات النقدية المتوقعة لقياس تقييم قدرة المنشأة على السداد فى المستقبل وذلك بهدف تقييم الاداء المستقبلى للمنشأة ويفيد هذا النوع فى منع العيوب او اوجة القصور فى الاداء قبل وقوعها ان النقدية المستخدمة فى تمويل التوزيعات يجب ان تكون الفائض النقدى من عمليات التشغيل بعد ان يتم استبعاد ما يلزم لتمويل الانشطة الاستثمارية ويؤيد احد الكتاب هذا الاتجاه فى حالة ان تتخذ توزيعات الارباح الشكل العينى مثل توزيعات اسهم مجانية واذا كانت المنشأة توجل دفع التوزيعات على المساهمين لحين الانتهاء من النشاط الاستثمارى فهو امر ينتقده البعض لسبب جوهرى وهو ان النشاط الاستثمارى سيستغرق مبالغ ضخمة قد يتعذر معها دفع اى توزيعات المساهمين و لمدى طويل من الزمن لان النشاط الاستثمارى بطبيعته طويل الاجل مما يوتر حتما على قوة المنشأة

على جذب تمويل خارجي (من القروض أو الاسهم) لتمويل هذه العمليات الاستثمارية ذاتها⁽¹⁾، ويلاحظ انه لا ينبغي الاعتماد على هذه النسبة فقط (نسبة التدفقات التشغيلية الى التوزيعات) لتقييم سيولة المنشأة لان التوزيعات ليست هي المدفوعات الوحيدة المطلوبة بل هي ليست ذات الاولوية في السداد بالمقارنة مع انواع اخرى من المدفوعات (مثل المدفوعات التشغيلية و الفوائد) فالتوزيعات النقدية يمكن تاجيلها في اوقات الازمات مثلا دون ان يؤدي هذا بالمنشأة الى حالة العسر المالي الفنى كما هو الحال عند عدم توافر المقدرة على سداد بعض الالتزامات مثل الفوائد و اقساط الديون لذلك يقترح الباحث ان تؤخذ هذه النسبة بجانب نسبة تغطية التدفقات النقدية التشغيلية للالتزامات الجارية .

ثانيا - تقييم القدرة على السداد طويل طويل الاجل :

يشير اصلاح القدرة على السداد طويل الاجل الى قدرة المنشأة على سداد ديونها طويلة الاجل و يعد هذا مقياسا لمخاطر عدم القدرة على الوفاء بهذه الديون وقد تمخض الفكر المحاسبى عن عديد من المؤشرات لقياس و تقييم السيولة طويلة الاجل ، سواء المعدة طبقا لاساس الاستحقاق او المعدة طبقا لاساس النقدى ومن اهم تلك المؤشرات المعدة طبقا لاساس النقدى فيما يلى :

- نسبة التدفقات النقدية التشغيلية الى اجمالى الالتزامات = التدفقات النقدية التشغيلية / متوسط اجمالى الالتزامات .
- حيث يقصد باجمالى الالتزامات الخصوم قصيرة الاجل مضافا اليها الخصوم طويلة الاجل .

يعرف العسر المالي بانه عدم قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته قصيرة الاجل و التى تنشأ من الانخفاض الجوهرى فى الرصيد النقدى المتاح للمشروع والازم لدفع العناصر المتعددة و المكونة لحالة العسر المالي الفنى و المتمثلة فى قيمة حسابات الدفع المستحقة و الاجور و الضرائب

(1) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٣١٩ .

والفوائد واقساط الديون واخذ اجمالى الالتزامات فى الحسابان يجعل النسبة اكثر تحفظا فى قياس قدرة المنشأة على السداد و لذلك اطلق الباحثون على هذا المقياس بانه الاكثر تحفظا.

ويلاحظ ان هذه النسبة تقيس بالفعل قدرة المنشأة على سداد كافة التزاماتها وبالتالي تقيس قدرتها على السداد طويل الاجل و تتميز نسبة التدفقات النقدية فى هذا المجال بامكانية القياس المباشر لقدرة المنشأة على السداد فى الاجل الطويل وهو ما لايتوافر فى نسب اساس الاستحقاق (مثل نسبة الديون طويلة الاجل الى حقوق الملكية) و التى تقيس القدرة على السداد فى الاجل الطويل بأسلوب غير مباشر ويودى هذا ان تتفق قدرة المنشأة على السداد فى الاجل الطويل مع اتجاة النسبة المقاسة على اساس التدفقات النقدية للمنشأة فنتزايد القدرة مع تزايد قيمة هذه النسبة وهذا عكس ما تعبر عنه النسبة المقاسة على اساس الاستحقاق حيث توجد علاقة عكسية بين نتائج هذه النسبة و قدرة المنشأة على السداد فى الاجل الطويل فكلما تزايدت قيمة هذه النسبة و قدرة المنشأة على السداد ويعنى هذا ان نسبة التدفقات النقدية لا تتطلب مستوى معين من الخبرة والدراية لكى يتفهمها مستخدم القوائم المالية بعكس الموضوع مع النسبة المعدة على اساس الاستحقاق مما يزيد من فعالية نسبة التدفقات النقدية فى تقييم الاداء وقد اظهرت الدراسات و البحوث ان هذه النسبة تكون معقولة اذا ما كانت فى حدود ٢٠% و يؤكدون انه مع ثبات العوامل الاخرى على حالها يكون من الافضل النسب التى سترتفع عن هذا الحد

نسبة تغطية التدفقات النقدية التشغيلية للفوائد

$$= \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مدفوعات الفوائد}}$$

مدفوعات الفوائد

$$= \frac{\text{التدفقات النقدية التشغيلية} + \text{مدفوعات الفوائد} + \text{مدفوعات الضرائب}}{\text{مدفوعات الفوائد}}$$

مدفوعات الفوائد

وقد اتبعت هذه النسبة نفس منهج اساس الاستحقاق و هو اخذ الصافي قبل الفوائد والضرائب على اعتبار ان هذه الفوائد قد سبق خصمها من وعاء التدفق التشغيلي (الصافي) ولذلك يلزم اعادتها هي و الضرائب (و التي سبق ايضا خصمها) الى هذا الوعاء خاصة وان الضرائب تتاثر بمقدار الفوائد المحملة على المنشأة و هو مايسمى بالوفر الضيبي الذي ينتج عن استخدام المنشأة للرافعة المالية وعلى الرغم من هذا فن النسبة المقاسة على اساس التدفقات النقدية تقدم مقياسا ادق و اكثر و اقعية من مقياس اساس الاستحقاق فى مجال تقييم قدرة المنشأة على سداد فوائد الديون وذلك لان توفر الدخل لدى المنشأة لايمنى توافر النقدية الكافية للسداد و خاصة لاهم عناصر الالتزام خطورة و هو الفوائد فهناك الكثير من الشركات التي كانت تحقق ربحا مرتفعا و لسلسلة متواصلة من الفترات المالية الا انها لم تستطيع السداد لعدم توافر تدفقات نقدية داخلية كافية و متزامنة مع التدفقات النقدية الخارجة و الضرورية مما ادى فى نهاية الامر الى اشهار افلاسها و يتم مقارنة عدد مرات تغطية الفوائد مع المتوسط الخاص بالصناعة و اذا لم يتوافر هذا المتوسط فانه مع ثبات الامور الاخرى على حالها يكون من الافضل كلما زادت النسبة ويلقى هذا الاتجاه و الذى يرمى الى تحديد قدرة التدفقات النقدية التشغيلية على تغطية الفوائد المدفوعة و ليس مصروف الفوائد تايدا قويا فى الفكر المحاسبى .

نسبة تغطية الاعباء الثابتة = التدفقات النقدية التشغيلية المعدلة

الاعباء الثابتة

ويقصد بالتدفقات النقدية التشغيلية المعدلة انها التدفقات النقدية التشغيلية بعد اضافة مدفوعات الفوائد و مدفوعات الضرائب و يقصد بالاعباء الثابتة انها التعهدات و التعاقدات الملتزمة بها المنشأة كل فترة مثل الفوائد و مدفوعات الايجار التمويلية او اقساط الديون .

مفهوم الربحية وأهميتها^(١) :

أن أول مفهوم للربحية Profit قديم قدم الإنسان نفسه فالربحية تعني الاستفادة فقد استفاد الإنسان القديم من جهوده في صنع رمح أو فأس تسهيلاً لعملية الصيد التي كانت مضيئة قبل استخدام الرمح وبالمثل كلنا يربح من عمل شيء ما فأنت تربح من جهودك لتتعلم شيئاً أو من تعلمك استخدام أداة وأنت تربح من بيع عملك إذا ما استلمت في المقابل ما يغطي تكاليف عملك ومعيشتك وتربح بالتأكيد إذا ما زرعت بذوراً في حديقتك وتعهدها وجنيت منها محصولاً يفوق البذور التي زرعتها كل هذا يبين أننا جميعاً نهتم بالربحية أحياناً نواجه صعوبة في قبول فكرة الربحية عند تطبيقها على كسب أو زيادة النقود أي عندما نحصل على نقود أكثر مما أنفقنا على الرغم من أن الربحية وحدها ما تدفع شخصاً على سبيل المثال لشراء كيس سكر كبير وأكياس ورق صغيرة يبيع فيها السكر إلى عملائه في الحي وقد يقول البعض أن لهذا الشخص دوافع أخرى غير الربحية فقد يكون هدفه من شراء السكر وتفريغه في أكياس صغيرة مساعدة الناس على الحصول على السكر أو قد يكون مدفوعاً للقيام بالتوزيع نيابة عن جمعية خيرية في مثل هذه الحالة نقول أن هذا مشروعاً لا يهدف إلى الربح وفي عالمنا المعاصر الكثير من هذه المشاريع لكن كما سيرد معناً لاحقاً سنجد أن الربحية ضرورية حتى لمثل هذه المشاريع دعنا نراقب هذا الشخص وهو يعمل سنجد أنه يفقد جزءاً من السكر خلال التعبئة من الكيس في الأكياس الصغيرة فإذا باع كيلو غرام السكر للعملاء بسعر الشراء فإنه سيخسر أثمان الأكياس الصغيرة وثمان الكمية المنسكبة أثناء التعبئة بالإضافة إلى الجهد الذي بذله في عملية الشراء والبيع وبالتالي يستلم من بيع السكر أقل مما أنفق وأن أجلاً أو عاجلاً سيتترك هذا العمل مالم يوزع السكر بثمن يغطي الجزء المفقود من السكر وثمان أكياس الورق الذي يوزع فيها السكر وبذل الوقت

(١) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٣٢٩ .

والجهد الذي صرفه على عملية الشراء والتوزيع هذا إن كان المشروع خيراً
أما إذا كان مشروعاً خاصاً فإنه يتطلب أيضاً عائداً على أمواله إضافة إلى
ما سبق على أقل تقدير، فالربحية هي المحرك لاتخاذ الكثير من الأعمال
وتحمل الكثير من الأهوال وتذخر الكتب القديمة بأخبار التجار الذين جابوا
العالم حاملين معهم سلعهم ومتحملين الأخطار لبيعها بأكثر مما دفعوا فيها
وبذلك جمع الحاذقون منهم ثروات طائلة حتى الفئة من الناس التي أخذت
من هؤلاء التجار أصبحت هي الأخرى ثرية ولذا صار الملوك واللصوص
والكنيسة أثرياء في الأيام السالفة فالربح ضروري لاستمرار أي مشروع وكلما
زادت الربحية كلما أمكن تجديد الأصول وتحسين جودة المنتجات والإنفاق
على البحث والتطوير و الاستثمار في مجالات جديدة أما المشروع غير
المربح فمصيره التصفية وضياع بعض الحقوق فالعمال يفقدون عملهم
والموردون أو الدائنون يفقدون بعض أموالهم إذا فاقت الخسارة وأموال الملاك.

القوة الإيرادية للمنشأة وقياسها :

تعبر القوة الإيرادية للمنشأة عن قدرة الأصول العاملة على تحقيق عائد من
عملياتها وتقاس القوة الإيرادية بقسمة صافي ربح العمليات على صافي
الأصول العاملة وإذا قسمنا صافي المبيعات على صافي الأصول العاملة
الملموسة لاستخرجنا معدل دوران الأصول العاملة وبقسمة صافي ربح
العمليات على صافي المبيعات نحصل على حافة صافي العمليات فكأن
القوة الإيرادية = معدل دوران الأصول العاملة الملموسة × حافة صافي ربح
العمليات فلنتقييم القوة الإيرادية للمنشأة تستخدم قائمة الدخل وصافي الأصول
العاملة الملموسة ويراعي عند احتسابها ما يلي^(١):

١. تستبعد جميع عناصر الإيرادات والمصروفات التي لا تتعلق بالعمليات
العادية كما تستبعد الأصول غير الملموسة للوصول إلى صافي ربح

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٤١١ .

العمليات وعادة ما يحسب الأخير قبل الضريبية وقبل اقتطاع الفوائد المدينة .

٢. وتستبعد من الأصول غير العاملة للحصول على صافي الأصول تأتي أهمية هذا المقياس في التحليل المالي من شموليته لأنه يجمع بين نسب النشاط وتوضيح ذلك دعنا نعرض نظام الواسع الانتشار في هذا الخصوص^(١):

القوة الإيرادية = حالة صافي العمليات × معدل دوران

صافي الدخل - صافي المبيعات صافي المبيعات ÷ صافي الأصول العاملة الملموسة يبين النظام التحليلي أعلاه معدل دوران الأصول العاملة وحافة صافي العمليات ويضرب معدل دوران الأصول العاملة في حافة صافي العمليات وتكون النتيجة القوة الإيرادية، طبقاً للمعادلة التالية :

القوة الإيرادية = (صافي المبيعات/ مجموع الأصول العاملة الملموسة × (صافي الدخل/ صافي المبيعات) .

يكشف النظام التحليلي أعلاه أن بإمكان الإدارة تحسن من قوتها الإيرادية إذا ما حسنت من هامش ربحية المبيعات أو معدل دوران الأصول أو الاثنين معاً وتستطيع المنشأة تحسين هامش الربح على مبيعاتها بزيادة مبيعاتها بنسبة أكبر من نسبة ارتفاع نفقاتها التشغيلية أو تخفيض نفقاتها التشغيلية بنسبة أكبر من نسبة انخفاض مبيعاتها أو إبقاء المبيعات ثابتة وتخفيض النفقات ويمكن تحقيق معدل الأصول العاملة الملموسة وذلك بزيادة المبيعات بنسبة أعلى من نسبة زيادة الأصول العاملة الملموسة أو تخفيض الأصول العاملة الملموسة بنسبة أكبر من نسبة انخفاض المبيعات أو إبقاء المبيعات ثابتة وتخفيض الأصول .

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٤٢١ .

٣. **العائد على الاستثمار Return on Investment :**

ويسمى أيضاً العائد على مجموع الأصول و بناء عليه يرمز له بالرمز (ROA) وهو مقياس شامل للكفاءة يسعى المديرون في المشاريع إلى زيادته لأنه يعبر عن مدى نجاحهم في إدارة الأصول و تسخيرها لتوليد الأرباح حيث أنه يعبر عن مدى قدرة الدينار المستثمر في الأصول على توليد أرباح يستخرج العائد على الاستثمار بالمعادلة التالية :

$$\text{Roi أو Roa} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{مجموع الأموال المستثمرة}} \times 100\%$$

إن مجموع الأموال المستثمرة فهو مجموع قائمة المركز المالي أي مجموع الميزانية

٤. **العائد على القيمة الإضافية (RONW) Return on Net worth :**

ويسمى أيضاً **Return on Owners Equity (ROE)** أي العائد على أموال أصحاب المشروع أو العائد على حقوق المساهمين والمقصود بأصحاب المشروع أو المساهمين هنا هم المساهمين العاديين أي جملة الأسهم العادية^(١) وهو مقياس شامل أيضاً تحرص إدارة المشروع على زيادته ونموه لأنه يعطي مؤشراً على مدى نجاحها في استثمار أموال أصحاب المشروع ويقاس هذا العائد بالمعادلة التالية :

$$= \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد والضرائب المتاح لحملة الأسهم العادية}}{\text{حقوق المساهمين}} \times 100\%$$

والمقصود بصافي الربح الناتج لحملة الأسهم العادية هو صافي الربح بعد الفوائد والضرائب مطروحاً منه نصيب الأسهم الممتازة من الأرباح عند وجود الأسهم الممتاز رأس مال الشركة أما حقوق المساهمين العاديين فهي حقوق المساهمين مطروحاً منها القيمة الاسمية للأسهم الممتازة عند وجودها في رأس مال الشركة .

(١) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٢٦٩

٥. **العائد الحقيقي أو العائد الجاري** Current Yield :

و يعبر عن قدرة الدينار المستثمر في شراء سهم المشروع على توليد الأرباح عند شرائه يقاس هذا العائد بالمعادلة التالية :

العائد الحقيقي و العائد الجاري =

$$= \frac{\text{صافي الربح الموزع للسهم} \times 100\%}{\text{سعر السهم في السوق}}$$

سعر السهم في السوق

أما صافي الربح الموزع للسهم فهو نصيب السهم من الأرباح الموزعة Dividends Per Share (Dps) ويساوي نسبة التوزيع \times القيمة الاسمية للسهم أو الأرباح المئوي توزيعها مقسومة على عدد الأسهم^(١).

٦. **العلاقة المتبادلة بين السيولة والربحية وكيفية التوازن بينهما :**

السيولة والربحية لا يجتمعان إلا في أضيق الحدود فالنقدية التي في صندوق المنشأة هي أكثر أصول المنشأة سيولة لا أرباح لها والآلات والمباني أقل أصول المنشأة سيولة لكنها هي أساس التشغيل وجني الأرباح التي تعود للمنشأة ، فالمشاهد أن أصول أي منشأة تحقق أرباحاً بدرجات متفاوتة تتناسب كسبياً مع سيولتها وإن بدا أحياناً أنهما يسيران جنباً إلى جنب فالمدير المالي الذي يهدف إلى تحقيق نتيجة مزدوجة في إدارة أصول منشأته الأولى تعظيم القيمة السوقية لثورة الملاك ، والثانية المحافظة على سيولة المنشأة وعدم وقوعها في أي عسر مالي لكن تحقيق الربح ليس لوحده كافياً لعدم وقوع الشركة في عسر مالي نتيجة نقص السيولة فقد تستخدم الشركة الأموال المتحققة من الأرباح في شراء أصول ثابتة أو في تسديد قرض طويل الأجل أو قد توزع أرباحاً على الملاك فلا غرابة من أن تعاني بعض المنشآت المربحة من انخفاض سيولتها وفي الطرف المقابل نجد بعض المنشآت التي لا تحقق ربحاً أو قد تحقق ربحاً لا تعاني من نقص في أسماها العامل ولا تتعرض غلى اي عسر مالي نتيجة بيع بعض أصولها الثابتة أو الاقتراض قروضاً

(١) د. سليمان ابو صبحا ، مرجع سابق ص ٢٧٠

طويلة الأجل أو إضافة مال جديد إلى استثماراتهم إن إدارة الموجودات تعني توزيع الأموال المتاحة للمشروع بين مختلف بنودها من نقدية وذمم وبضاعة بطريقة تمكن من تحقيق أعلى دخل ممكن ضمن حدود المخاطر المقبولة والمحافظة على سيولة مناسبة من الطبيعي أن تحتفظ المنشأة في ظل التأكد بالأصول المتداولة التالية : (نقدية في الصندوق أو البنك تعادل تماماً النفقات المطلوبة وجه السرعة لمواجهة احتياجات التشغيل والنفقات والالتزامات مستحقة الدفع) بضاعة تعادل تماماً احتياجات العملاء واحتياجات الإنتاج ذمم مدينة وفقاً للسياسة المثلى للائتمان يهدف مدير أي منشأة إلى تحقيق نتيجة مزدوجة : تعظيم الأرباح وعدم الوقوع في أسر عسر مالي وللموازنة بين الربحية والسيولة طورت العديد من المداخل لإدارة الموجودات منها:

١.١ . طريقة مجمع الأموال **The pool of funds methods**: لا تمييز

بين أموال المشروع، وينظر لها ككم واحد يجري استخدامها بالكم و الكيف الذي يحقق هدف المشروع تعطي الأولوية عند ترتيب أولويات توظيفاتها عناية خاصة لعنصري السيولة والربحية لا تحدد هذه الطريقة النسبة المستثمرة في كل بند وتركت لحصافة متخذ القرار لحل التعارض بين السيولة والربحية .

١.٢ . طبقة تخصيص الموارد **Asset allocation method** : التمييز

بين الأموال على أساس مصادرها : طبيعة المصدر والاستعمالات الملائمة له تقوم فكرتها على أساس تحديد عدة مراكز للسيولة و الربحية تفترض هذه الطريقة أن كمية السيولة مرتبطة بالمصدر الذي جاءت منه الأموال .

١.٣ . المدخل العلمي : استعمال معادلات وأساليب رياضية متقدمة

لتحليل العلاقات المعقدة بين مختلف بنود الميزانية وقائمة الدخل وتتطلب الطريقة العلمية لإدارة الأصول تحديد الهدف من إدارة

الأصل وتحديد المتغيرات التي تؤثر على القرارات المتعلقة بالتشغيل والتسويق والتعرف على كيفية توزيع أصوله بين مختلف البنود مقارنة مع الصناعة .

1.4 . إدارة السيولة : إدارة السيولة هي إدارة المخاطر المتعلقة باحتمال عدم توفر الأموال الكافية لدى المشروع لمواجهة التزاماته القائمة إتجاه الغير أو الاستفادة من الفرص المتوقعة تقدر احتياجات السيولة عادة بمقدار افتراض سريان الأنماط الماضية (الموسمية والدورات التجارية) وإجراء تعديل عليها في ضوء ما يتوقع حدوثه من تطورات كان الاحتياط للسيولة يمارس من خلال الاحتفاظ بالنقد والأوراق المالية الحكومية ثم ظهرت فكرة تدير السيولة من إدارة المطلوبات حيث تشتري الشركة الأموال عند حاجتها للسيولة تتم مراقبة السيولة بمسك سجلات باستحقاقات مختلف أنواع الموجودات والمطلوبات مبينة الاستحقاقات باليوم أو الشهر ما أمكن وهذا يتطلب نظام معلومات فعال يقدم معلومات دقيقة في الوقت المناسب للتعرف على مركز السيولة يمكن إدارة مركز السيولة ضمن الميزانية خلق احتياط كافٍ منها من خلال الحساب الجاري ومن خارج الميزانية ⁽¹⁾ .

أهمية نسب السيولة و الربحية :

أولاً - تشير نسب السيولة إلى الصحة المالية قصيرة الأجل للشركة : تقيس نسب السيولة قدرة الشركة على دفع التزاماتها قصيرة الأجل تشير نسب السيولة المرتفعة إلى أن الشركة يمكنها دفع ديونها قصيرة الأجل دون صعوبة تشمل أمثلة نسب السيولة النسبة الحالية ونسبة سريعة، ونسبة نقدية.

ثانياً - نسب الربحية تقيس الصحة المالية على المدى الطويل للشركة:

تقيس نسب الربحية قدرة الشركة على توليد أرباح على مدى فترة طويلة

(1) د. أحمد الظاهر ود.محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ص ٣٩١ .

تشير نسب الربحية العالية إلى أن الشركة تحقق أرباحاً كافية للحفاظ على عملياتها على المدى الطويلتتضمن أمثلة نسب الربحية هامش الربح الإجمالي، وهامش الربح الصافي، والعائد على الأصول.

ثالثاً - العثور على التوازن الصحيح بين نسب السيولة والربحية أمر بالغ الأهمية : تحتاج الشركة إلى تحقيق التوازن الصحيح بين نسب السيولة و الربحية الشركة ذات النسب المرتفعة للسيولة ولكنها قد لا تؤدي الربحية المنخفضة إلى تحقيق أرباح كافية للحفاظ على عملياتها على المدى الطويل وعلى العكس من ذلك، فإن الشركة ذات الربحية العالية ولكن نسب السيولة المنخفضة قد لا تكون قادرة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل.

خامساً - الصناعات لديها نسب السيولة المثلى المختلفة ونسب الربحية: الصناعات المختلفة لها نسب السيولة المثلى المختلفة ونسب الربحية. على سبيل المثال، قد تتطلب شركة التصنيع نسب سيولة أعلى من شركة الخدمة. لذلك من الضروري تحليل نسب السيولة ونسب الربحية للشركة في سياق صناعتها يعد إيجاد التوازن الصحيح بين نسب السيولة والربحية أمراً بالغ الأهمية للصحة المالية للشركة توفر نسب السيولة والربحية رؤى قيمة في الصحة المالية قصيرة الأجل والطويلة الأجل للشركة ويستخدم المستثمرون و الدائنون هذه النسب لتحديد المخاطر التي تنطوي عليها الاستثمار في شركة معينة أو الإقراض لذلك تحتاج الشركات إلى مراقبة هذه النسب بعناية للتأكد من أنها تحضر التوازن الصحيح.

ما هي نسب الربحية ولماذا هي مهمة؟ تعد نسب الربحية أداة أساسية لأي مالك أعمال أو مستثمر لقياس قدرة الشركة على توليد أرباح من عملياتها. تساعد نسب الربحية في تقييم الصحة المالية للشركة لتحديد ربحتها وإمكانية النمو من المهم أن نلاحظ أن نسب الربحية ليست المحدد الوحيد للصحة المالية للشركة لكنها عامل مهم في التقييم العام يتم استخدام نسب الربحية على نطاق واسع من قبل المستثمرين والمحليلين لتحديد ما إذا كانت الشركة استثماراً جيداً أم لا.

فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل نسب الربحية مهمة:

٣. **قياس الربحية** : يتم استخدام نسب الربحية لتحديد مقدار الربح الذي تولده الشركة من عملياتها نسب الربحية الأكثر شيوعاً هي هامش الربح الإجمالي، وهامش الربح الصافي والعائد على الأصول تتيح هذه النسب المستثمرين والمديرين تحديد مقدار الربح الذي يتم توليده من عمليات الشركة.

٤. **تقييم الكفاءة** : تساعد نسب الربحية في تقييم كفاءة الشركة. على سبيل المثال، يشير هامش الربح المرتفع إلى أن الشركة تحقق ربحاً أعلى من مبيعاتها. قد يكون هذا بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج أو ارتفاع الأسعار المفروضة على العملاء.

٥. **مقارنة الأداء** : توفر نسب الربحية أساساً لمقارنة أداء الشركات المختلفة على سبيل المثال إذا كان لدى شركتين مبيعات مماثلة ولكن لدى أحدهما هامش ربح صافي أعلى فهذا مؤشر على أن الأخير يحقق المزيد من الأرباح من عملياته.

٦. **تقييم الصحة المالية** : تساعد نسب الربحية في تقييم الصحة المالية للشركة يمكن أن يكون هامش الربح الصافي المنخفض مؤشراً على أن الشركة تكافح مع عملياتها في حين أن هامش الربح الصافي المرتفع يمكن أن يشير إلى شركة صحية مالياً.

٧. **المساعدة في صنع القرار** : تساعد نسب الربحية في اتخاذ القرارات من خلال توفير نظرة ثاقبة على الصحة المالية للشركة على سبيل المثال قد تحتاج الشركة التي لديها هامش ربح صافي منخفض إلى خفض التكاليف أو زيادة الأسعار في حين أن الشركة ذات هامش الربح المرتفع قد تكون قادرة على الاستثمار في البحث والتطوير، تعد نسب الربحية أداة أساسية لتقييم الصحة المالية للشركة وإمكانية النمو من خلال قياس

الربحية والكفاءة والصحة المالية توفر هذه النسب رؤى قيمة للمستثمرين والمديرين لاتخاذ قرارات مستنيرة كيف تتصل نسب السيولة و الربحية ⁽¹⁾:

١.١. نسب السيولة والربحية هما مؤشران رئيسيان للأداء ضروريان لقياس الصحة المالية للشركة في حين أن كل من نسب السيولة و الربحية مهمة من تلقاء نفسها، إلا أنها مترابطة أيضا يعد التوازن الصحيح بين هذين مؤشرات الأداء الرئيسية أمراً ضرورياً للنجاح طويل الأجل لأي عمل.

١.٢. من وجهة نظر المستثمرين توفر نسب السيولة مقياساً لقدرة الشركة على تلبية التزاماتها المالية قصيرة الأجل من ناحية أخرى تقيس الربحية قدرة الشركة على توليد أرباح على المدى الطويل بالنسبة لشركة تتطلع إلى جذب المستثمرين، فإن التوازن الصحيح بين هاتين مؤشرات الأداء الرئيسية أمر بالغ الأهمية يرغب المستثمرون في رؤية شركة ليست مريحة فحسب بل لديها أيضاً سيولة كافية للتغلب على أي تحديات مالية قصيرة الأجل.

١.٣. من وجهة نظر الدائنين تعد نسب السيولة مهمة لأنها توفر مقياساً لقدرة الشركة على سداد ديونها في الوقت المحدد تعد الربحية مهمة أيضاً من منظور الدائن لأنها توضح أن الشركة لديها القدرة على توليد تدفق نقدي كافياً لإجراء مدفوعات الديون الخاصة بها يعد تحقيق التوازن الصحيح بين نسب السيولة والربحية أمراً مهماً للشركة التي تبحث عن تأمين التمويل من الدائنين فيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي يجب وضعها في الاعتبار عندما يتعلق الأمر بالتوازن الصحيح بين نسب السيولة والربحية :

- **نسب الربحية** ، مثل العائد على الأسهم (ROE) و العائد على الأصول (ROA) مهمة لقياس الصحة المالية على المدى

(1) أ.د. عصام الدين محمد متولي ، مرجع السابق ، ص ٩٤ .

الطويل للشركة تعتبر شركة ذات نسب ربحية عالية باستمرار بشكل عام استثماراً جيداً ومع ذلك يمكن أن تكون نسب الربحية المرتفعة للغاية علامة على أن الشركة تتحمل الكثير من المخاطر وقد لا تكون مستدامة على المدى الطويل يعد تحقيق التوازن الصحيح بين نسب السيولة والربحية ضرورياً للنجاح طويل الأجل لأي عمل في حين أن نسب السيولة و الربحية مهمة من تلقاء نفسها إلا أنها مترابطة أيضاً وتحتاج الشركات إلى الإدارة بعناية لتحقيق الاستقرار المالي والنمو .

● **نسبة النقود** : تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على سداد التزاماتها الحالية بمكافئاتها النقدية والنقدية الصيغة لحساب نسبة النقود هي كما يلي^(١) : $\text{نسبة النقود} = (\text{النقود} + \text{الأوراق المالية القابلة للتسويق}) / \text{الالتزامات الحالية}$ تعتبر نسبة النقود (١) أو أعلى مؤشراً جيداً على وضع سيولة الشركة ومع ذلك، قد تشير نسبة النقدية المرتفعة أيضاً إلى أن الشركة لا تستخدم بشكل فعال أموالها لتوليد الأرباح يعد فهم وضع سيولة الشركة أمراً ضرورياً للمستثمرين و الدائنين من خلال حساب وتفسير نسب السيولة يمكن للمستثمرين الحصول على صورة أفضل لقدرة الشركة على التعامل مع الاحتياجات المالية قصيرة الأجل ومع ذلك من المهم أن نلاحظ أن نسب السيولة يجب ألا تكون العامل الوحيد الذي تم النظر فيه عند تقييم الصحة المالية للشركة يجب أن تؤخذ أيضاً في الاعتبار العوامل الأخرى مثل الربحية ومستويات الديون والتدفق النقدي.

(١) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٨٧ .

نسب السيولة والربحية - تحقيق التوازن الصحيح :

عندما يتعلق الأمر بقياس الصحة المالية للأعمال التجارية فإن نسب الربحية هي جانب حاسم تقيس هذه النسب قدرة الشركة على توليد الأرباح والأرباح بالنسبة لنفقاتها وغيرها من التكاليف يتم استخدامها من قبل أصحاب المصلحة والمستثمرين والمحللين لتقييم أداء وإمكانات العمل تشمل بعض نسب الربحية الشائعة هامش الربح الإجمالي وهامش الربح الصافي والعائد على الأصول والعائد على الأسهم يمكن أن يوفر حساب هذه النسب رؤية قيمة للأداء المالي للشركة ولكن تفسيرها بشكل صحيح أمر أساسي فيما يلي بعض النقاط المهمة التي يجب وضعها في الاعتبار عند حساب وتفسير نسب الربحية ⁽¹⁾ :

- **هامش الربح الإجمالي** : تقيس هذه النسبة النسبة المئوية للإيرادات التي تبقى بعد خصم تكلفة البضائع المباعة يشير هامش الربح الإجمالي إلى أن الشركة قادرة على تحقيق المزيد من الأرباح من مبيعاتها على سبيل المثال إذا كانت إيرادات الشركة ١٠٠٠٠٠٠ دولار وتكلفة البضائع المباعة هي ٦٠٠٠٠٠ دولار، فإن هامش ربحها الإجمالي هو ٤٠٪ .
- **صافي هامش الربح** : هذه النسبة تقيس نسبة الإيرادات التي تبقى بعد جميع النفقات بما في ذلك الضرائب والفوائد يشير هامش الربح الصافي الأعلى إلى أن الشركة قادرة على تحقيق المزيد من الأرباح من إيراداتها.
- **العائد على الأصول** : هذه النسبة تقيس الكفاءة التي تستخدم بها الشركة أصولها لتوليد الأرباح يشير عائد أعلى على الأصول إلى أن الشركة تحقق المزيد من الأرباح لكل دولار من الأصول.
- **العائد على الأسهم** : تقيس هذه النسبة العائد الذي تنتشه الشركة لمساهميها يشير عائد أعلى على حقوق الملكية إلى أن الشركة تحقق المزيد من الأرباح لكل دولار من حقوق المساهمين من المهم أن نلاحظ

(1) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، مرجع السابق ، ص ٨٩ .

أن نسب الربحية وحدها لا يمكن أن توفر صورة كاملة عن الصحة المالية للشركة يجب استخدامها بالاقتران مع النسب المالية والمقاييس الأخرى مثل نسب السيولة للحصول على رؤية أكثر شمولاً، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن توفر مقارنة نسب الربحية للشركة مع نصوص أقرانها أو معايير الصناعة رؤى قيمة في أدائها النسبي .

تحليل نسب السيولة وربحية الشركة :

تُستخدم نسب السيولة وتدابير الربحية لتقييم قدرة الشركة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل وطويلة الأجل وتوليد الأرباح وخلق قيمة للمساهمين من منظور المستثمرين توفر نسب السيولة وتدابير الربحية نظرة ثاقبة على الصحة المالية للشركة ومظهر المخاطر و إمكانات النمو من منظور المقرضين تساعد هذه النسب والتدابير على تحديد الجدارة الائتمانية للشركة وقدرتها على خدمة ديونها من وجهة نظر الشركة تعمل هذه النسب و التدابير كمعايير لتقييم الأداء وإدارة المساعدة في تحديد مجالات التحسين فيما يلي بعض الأفكار الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تحليل نسب السيولة وربحية الشركة⁽¹⁾ :

- **نسب السيولة تقيس قدرة الشركة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل :**
النسبة الحالية والنسبة السريعة والنسبة النقدية هي بعض من نسب السيولة شائعة الاستخدام تعتبر شركة ذات نسبة عالية أعلى أكثر سائلة لأنها لديها المزيد من الأصول الحالية لتغطية التزاماتها الحالية ومع ذلك قد تشير نسبة الحالية المرتفعة للغاية إلى أن الشركة لا تستثمر نقودها الزائدة بكفاءة وبالمثل قد تشير نسبة التيار المنخفضة للغاية إلى أن الشركة تواجه مشكلات السيولة.
- **تقييمات الربحية تقيم قدرة الشركة على توليد الأرباح وإنشاء قيمة للمساهمين :** يعد العائد على الأسهم (ROE) والعائد على الأصول

(1) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٣٤٠.

(ROA) وهامش الربح الصافي (NPM) بعضاً من تدابير الربحية شائعة الاستخدام.

- **تعتبر شركة ذات عائد على حقوق المساهمين أعلى ربحية لأنها تحقق المزيد من الأرباح لكل دولار من الأسهم المستثمرة :** ومع ذلك قد يشير العائد على حقوق المساهمين العالية جداً إلى أن الشركة تأخذ الكثير من الديون أو لا تعيد استثمار أرباحها للنمو وبالمثل قد يشير منخفضة للغاية إلى أن الشركة لا تحقق أرباحاً كافية لتبرير تكلفة رأس المال .
- **أن تحقيق التوازن الصحيح بين السيولة والربحية أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركة على المدى الطويل :** على الرغم من أنه من المهم أن يكون لديك سيولة كافية لتلبية الالتزامات قصيرة الأجل والاستفادة من فرص النمو إلا أنه من المهم بنفس القدر توليد أرباح مستدامة وخلق قيمة للمساهمين قد تفوت الشركة التي تركز كثيراً على السيولة فرص النمو وتفقد ميزة تنافسية. على العكس من ذلك، فإن الشركة التي تركز كثيراً على الربحية قد تتخذ المخاطر المفرطة وتعرض استقرارها المالي للخطر.
- **فالربحية هي المحرك لاتخاذ الكثير من الأعمال وتحمل الكثير من الأهوال وتذخر الكتب القديمة بأخبار التجار الذين جابوا العالم حاملين معهم سلعهم ومتحملين الأخطار لبيعها بأكثر مما دفعوا فيها وبذلك جمع الحاذقون منهم ثروات طائلة حتى الفئة من الناس التي أخذت من هؤلاء التجار أصبحت هي الأخرى ثرية ولذا صار الملوك واللصوص والكنيسة أثرياء في الأيام السالفة فالربح ضروري لاستمرار أي مشروع وكلما زادت الربحية كلما أمكن تجديد الأصول وتحسين جودة المنتجات والإنفاق على البحث والتطوير^(١).**

(١) د. أحمد الظاهر ود. محمد أبو نصار ، مرجع سابق ، ٤٢٢ .

استراتيجيات لتحسين نسب السيولة والربحية :

في الشركات الناشئة تعد نسب السيولة والربحية مقايين ماليين مهمين تساعد الشركات على تقييم صحتها المالية وأدائها على الرغم من أن هذه المقاييس قد تبدو غير ذات صلة إلا أن هناك في الواقع علاقة وثيقة بين نسب السيولة والربحية غالباً ما تعتبر الشركات التي لديها نسب السيولة عالية مستقرة ماليا ولكن هذا يمكن أن يأتي على حساب الربحية من ناحية أخرى فإن الشركات التي تعطي الربحية على السيولة قد تكافح لتلبية التزاماتها المالية قصيرة الأجل لذلك من المهم تحقيق التوازن الصحيح بين نسب السيولة والربحية لتحسين نسب السيولة والربحية، يمكن للشركات اتباع العديد من الاستراتيجيات:

أولاً - إدارة المخزون بشكل فعال : إدارة المخزون أمر بالغ الأهمية للحفاظ على السيولة والربحية. قد تكافح الشركات التي لديها الكثير من المخزون في المستودعات ومرافق التخزين من أجل تحرير النقود لتلبية الالتزامات قصيرة الأجل من ناحية أخرى قد تفوت الشركات التي لديها القليل من المخزون فرص المبيعات وتكافح للحفاظ على الربحية لذلك يجب أن تهدف الشركات إلى الحفاظ على مستويات المخزون المثلى التي توازن السيولة والربحية.

ثانياً - تحسين إدارة التدفق النقدي : تعد إدارة التدفق النقدي استراتيجية مهمة أخرى لتحسين نسب السيولة والربحية يجب أن تهدف الشركات إلى جمع المدفوعات من العملاء في أسرع وقت ممكن وتأخير المدفوعات للموردين و البائعين عند الضرورة بالإضافة إلى ذلك يمكن للشركات استكشاف خيارات تمويل مختلفة مثل خطوط الائتمان التوقيف لتحسين التدفق النقدي لها.

ثالثاً - مراقبة النفقات : مراقبة نفقات أمر حاسم للحفاظ على الربحية يجب على الشركات مراجعة نفقاتها بانتظام وتحديد المجالات التي يمكنها خفض التكاليف دون التضحية بالجودة أو الأداء على سبيل المثال يمكن للشركات

التفاوض على أسعار أفضل مع الموردين أو تنفيذ تقنيات موفرة للطاقة لتقليل فواتير المرافق .

رابعاً - إدارة الديون بفعالية : يمكن أن تكون الديون سيفاً مزدوجاً للشركات في حين أن الديون يمكن أن توفر التمويل الضروري للنمو و التوسع فإن الكثير من الديون يمكن أن تزن الشؤون المالية للشركة وتؤثر سلباً على السيولة والربحية لذلك يجب أن تهدف الشركات إلى إدارة ديونها بفعالية من خلال تقليل أسعار الفائدة ودفع الديون عالية الفائدة في أقرب وقت ممكن تعتبر إدارة نسب السيولة والربحية جانباً مهماً في الحفاظ على حالة مالية صحية لأي عمل تجاري إن تحقيق التوازن الصحيح بين هذين المقاييس المالية الحاسمة ليس مهمة سهلة، ولكن من الضروري تحقيق الصحة المالية تتطلب الإدارة الفعالة لنسب السيولة والربحية مقارنة استباقية تستخدم مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات المالية هناك وجهات نظر مختلفة حول أفضل طريقة لتحقيق الصحة المالية من خلال إدارة نسب السيولة و الربحية في هذا القسم سوف نستكشف بعض الأفكار والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد الشركات على تحقيق الصحة المالية من خلال الإدارة الفعالة لنسب السيولة والربحية⁽¹⁾ .

خامساً - التركيز على الحفاظ على الميزانية العمومية الصحية : أحد الجوانب الأكثر أهمية لتحقيق الصحة المالية هو الحفاظ على ميزانية عمومية صحية هذا يعني وجود ميزانية عمومية لها مزيج صحي من الأصول و الخصوم التي يمكن أن تدعم عمليات الشركة الناشئة ونموه تعني الميزانية العمومية الصحية أيضاً وجود سيولة كافية لتغطية النفقات الفورية و التكاليف غير المتوقعة مع الحفاظ على الربحية.

سادساً - إدارة نسب السيولة بشكل فعال : إدارة نسب السيولة بشكل فعال أمر ضروري للحفاظ على الصحة المالية وهذا يعني مراقبة وإدارة مجموعة

(1) د. سليمان أبو صبحا ، مرجع سابق ، ص ٣٤٢.

من النسب المالية بما في ذلك النسبة الحالية ونسبة اختبار الحمض ونسبة النقد تقيس هذه النسب قدرة الشركة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل و الحفاظ على السيولة.

سابعاً - تحسين الربحية : الحفاظ على الربحية أمر ضروري أيضاً لتحقيق الصحة المالية وهذا يتطلب التركيز على تحسين تدفقات الإيرادات وتقليل التكاليف وإدارة استراتيجيات التسعير بفعالية على سبيل المثال يمكن أن يساعد تقليل تكلفة البضائع المباعة في تحسين الربحية مع زيادة تدفقات الإيرادات من خلال منتجات أو خدمات جديدة يمكن أن تساعد في زيادة النمو.

ثامناً - الاستفادة من الأدوات المالية : تتطلب إدارة نسب السيولة والربحية بشكل فعال استخدام مجموعة من الأدوات المالية وتشمل هذه النماذج المالية وأدوات التنبؤ ومقاييس الأداء يمكن أن تساعد هذه الأدوات الشركات على مراقبة الأداء المالي وتحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات مستنيرة .

تاسعاً - طلب المشورة المهنية : يمكن للحصول على المشورة المهنية من الخبراء الماليين مساعدة الشركات على تحقيق الصحة المالية يمكن للخبراء الماليين تقديم إرشادات حول أفضل الاستراتيجيات لإدارة نسب السيولة و الربحية ومساعدة الشركات على فهم التقارير والمقاييس المالية وتقديم نظرة ثاقبة على أحدث الاتجاهات المالية وأفضل الممارسات يتطلب تحقيق الصحة المالية من خلال الإدارة الفعالة لنسب السيولة والربحية مقارنة استباقية تستخدم مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات المالية من خلال التركيز على الحفاظ على ميزانية عمومية صحية وإدارة نسب السيولة بفعالية وتحسين الربحية واستخدام الأدوات المالية والبحث عن المشورة المهنية يمكن للشركات تحقيق الصحة المالية والنجاح طويل الأجل .

خلاصة البحث:

تعد نسب السيولة والربحية عنصرين أساسيين تحتاجه الشركات إلى مراقبته بعناية تقيس نسب السيولة قدرة الشركة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل في حين أن الربحية تقيس قدرة الشركة على توليد أرباح على مدى فترة طويلة كلا النسبان أمران حاسمان للصحة المالية للشركة و إيجاد التوازن الصحيح بين الاثنين أمر بالغ الأهمية.

توفر نسب السيولة والربحية رؤى قيمة في الصحة المالية للشركة يقوم المستثمرون بتحليل هذه النسب لتحديد المخاطر التي ينطوي عليها الاستثمار في شركة معينة الشركة ذات نسبة السيولة المرتفعة ولكن قد لا تكون الربحية المنخفضة أفضل استثمار لأنها لا تحقق أرباحاً كافية على العكس من ذلك فإن الشركة ذات الربحية العالية ولكن قد تكون نسب السيولة المنخفضة غير مستدامة على المدى الطويل لذلك من الضروري العثور على التوازن الصحيح بين النسبتين من منظور الدائنين تعد نسب السيولة مهمة لأنها تحدد قدرة الشركة على سداد ديونها إن شركة ذات نسب السيولة عالية في وضع أفضل لسداد ديونها من واحدة ذات نسب منخفضة يقوم الدائنون أيضاً بتحليل نسب الربحية لتحديد ما إذا كانت الشركة تحقق أرباحاً كافية لسداد ديونها إن تحقيق التوازن الصحيح بين نسب السيولة و الربحية يتطلب التخطيط المالي الدقيق تحتاج الشركات إلى تحليل بياناتها المالية واتخاذ قرارات مستنيرة حول مقدار السيولة التي يحتاجون إليها للحفاظ عليها مع زيادة ربحتها أيضاً على سبيل المثال، قد تقرر الشركة الاستثمار في مشروع جديد يولد عوائد عالية ولكنه يتطلب قدراً كبيراً من رأس المال مقدماً في هذه الحالة قد تحتاج الشركة إلى تولي بعض الديون قصيرة الأجل لتمويل المشروع ولكن يجب أن يكون لديها أيضاً خطة سداد الديون بسرعة للحفاظ على نسب السيولة الخاصة بها.

النساج

النتائج :

- تعتبر إدارة نسب السيولة والربحية جانباً مهماً في الحفاظ على حالة مالية صحية لأي عمل تجاري إن تحقيق التوازن الصحيح بين هذين المقياس المالية الحاسمة ليس مهمة سهلة ولكن من الضروري تحقيق الصحة المالية.
- التطبيق السليم للموازنات التخطيطية يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي توفر الموازنات التخطيطية تقارير دورية عن سير العمل والأداء خلال فترة تنفيذ الموازنة مما يؤدي إلي رفع كفاءة الأداء المالي ويساعد العاملين في الالتزام بتحقيق أهدافها.
- معرفة مقدرة الوحدة الاقتصادية علي الوفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية معرفة مدي قدرة المنشأة علي توليد صافي تدفق نقدي موجب في المستقبل تقويم مقدرة الوحدة الاقتصادية علي دفعات توزيعات الأرباح النقدية المختلفة.
- تساعد الموازنات التخطيطية في تحديد الأهداف والموارد التي تستخدم لتحقيق تلك الأهداف تطبيق الموازنات التخطيطية بصورة جيدة تجعل التدفقات النقدية منتظمة حسب الخطة الموضوعة يسهل عملية إعداد التدفقات النقدية
- إظهار التقارير والقوائم المالية المنشورة المعلومات التي تفصح عن تنبؤات الإدارة بالأرباح المستقبلية ومساهمة الإفصاح المحاسبي عن هذه التنبؤات في تحقيق فاعلية القرارات الاستثمارية التي يتخذها المستثمرين في السوق.
- إنها تقارير ذات استخدام محدد بما تتضمنه من معلومات لرجل الإدارة لمواجهة وحل المشاكل واتخاذ قرارات معينة وتساعد الموازنات التخطيطية في معرفة الانحرافات التي تحدث وكيفية معالجتها.
- تقوم الشركات الصناعية بمشاركة الموظفين في إعداد الخطط مما يضمن تنفيذها وبالتالي زيادة كفاءة الأداء المالي تعتبر الموازنات التخطيطية أداة فعالة للربط بين أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة مما يؤدي إلى التخطيط و الرقابة بصورة جيدة .

- تتطلب الإدارة الفعالة لنسب السيولة والربحية مقارنة استباقية تستخدم مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات المالية.
- الجوانب الأكثر أهمية لتحقيق الصحة المالية هو الحفاظ على ميزانية عمومية صحية هذا يعني وجود ميزانية عمومية لها مزيج صحي من الأصول والخصوم التي يمكن أن تدعم عمليات الشركة الناشئة ونموه ، تعني الميزانية العمومية الصحية أيضاً وجود سيولة كافية لتغطية النفقات الفورية والتكاليف غير المتوقعة مع الحفاظ على الربحية.

قائمة المصادر
والمراجع

المصادر والمراجع :

- د. محمد عادل الهامي ، ،أساليب المحاسبة الإدارية ،مكتبة جامعة النيلين ، ١٩٧٥م .
- عبد الباري درة وزهير الصباغ، إدارة القوة البشرية، منحى تنظيمي (دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٦م .
- هاري ر. رايدر ، الدليل الشامل في مراجعة العمليات ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٢١هـ ، ٢٠٠٠م .
- د. مؤيد محمد الفضل ود. عبد الناصر إبراهيم ،المحاسبة الإدارية ، عمان ، ساحة الجامع الحسيني ، شرق البتراء ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ط ١ ٢٠٠١م .
- أ.د. محمد مطر ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي الائتماني ، دار وائل للنشر والطباعة ٢٠٠٣م .
- أ.د. عصام الدين محمد متولي ، دراسات في الاتجاهات المعاصرة في المراجعة ، مكتبة جامعة أم درمان الإسلامية ، ٢٠٠٥م .
- ألفين أرينز وجيمس لوبك ، المراجعة مدخل متكامل ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٥م .
- د. أحمد محمد نور ، د. أحمد حسين علي ، المبادئ المحاسبية الإدارية ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، ٢٠٠٥م .
- د. سليمان أبو صبحا ، الإدارة المالية ، القاهرة ، الناشر الشركة العربية المتحدة للتشويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، ٢٠٠٨م .
- د. أحمد الظاهر ود.محمد أبو نصار ، المحاسبة الإدارية ، القاهرة ، مصر الجديدة ، الناشر : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، ٢٠٠٨م .
- د. أحمد الظاهر ود.محمد أبو نصار ، المحاسبة الإدارية ، القاهرة ، مصر الجديدة ، ط ٢٠٠٨ ، الناشر : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، ٢٠٠٨م .
- د. سليمان أبو صبحا ، الإدارة المالية ، القاهرة ، مصر الجديدة ، الناشر الشركة العربية المتحدة للتشويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٨م .
- د. منصور إبراهيم السعيدة ، المحاسبة الإدارية مع التركيز على التكاليف لغايات التخطيط ، اتخاذ القرارات ، الرقابة ، وتقييم الأداء ، ٢٠١٠م .
- د. رمضان محمد غنيم ، دراسة في المحاسبة الإدارية ، مدرسة المحاسبة ، جامعة القاهرة فرع الخرطوم، ٢٠١٠م .

الدراسات والبحوث :

- سيد أحمد أحمد عبد العزيز خيرى ، تقييم كفاءة البنوك التجارية السودانية في الموازنة بين إدارة السيولة النقدية وتحقيق الربحية بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مارس ، ٢٠٠٠م.
- هيثم أحمد عثمان محمد التحليل المالي للأغراض المصرفية (دراسة عملية لبنك البركة وشركة أجب السودانية المحدودة ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في البنوك جامعة السودان ، ٢٠٠٠م.
- رباح محمد حسن محمد على ، السيولة والربحية في الجهاز المصرفي جامعة امدرمان الاسلاميه بحث ماجستير في الاقتصاد والعلوم السياسية، غير منشور ، ٢٠٠٣م.
- مناسك حسين سليمان أبو صالح ، التدفقات النقدية الخارجة وأثرها على الأداء المالي ، دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي ، جامعة النيلين بحث ماجستير في إدارة الأعمال غير منشور ، ٢٠٠٠م.
- محسن محمود عبد القادر عمر العمراني ، أثر مشكلة السيولة النقدية الموارد والاستخدامات في الجهاز المصرفي ، دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الإسلامي بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية ، ٢٠٠٥م.
- دور الاستثمار المالي في إدارة مخاطر السيولة بالمصارف .دراسة حالة بنكي أمدرمان الوطني والبركة السوداني ، ٢٠٠٥م .
- عبد الكريم نمر عبد الرحيم ، أهمية الموازنة بين الربحية والسيولة في البنوك في السودان دراسة حالة بنك الثروة الحيوانية رسالة ماجستير منشورة مكتبة جامعة السودان ، ٢٠١١م.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
١	رسالة الكتاب
٢	الإطار النظري
الفصل الأول : مفهوم وأهداف المحاسبة الإدارية	
١٠	المبحث الأول : مفهوم وأهداف المحاسبة الإدارية
٣٥	المبحث الثاني : الإتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية
الفصل الثاني : مفهوم وأهداف المراجعة الإدارية	
٨٤	المبحث الأول : مفهوم وأهداف المراجعة الإدارية
١٢٧	المبحث الثاني : أساليب وأنواع المراجعة الإدارية
الفصل الثالث : مفهوم وأهداف وأنواع الموازنة	
١٦٣	المبحث الأول : مفهوم وأهداف وأنواع الموازنة
٢٠٢	المبحث الثاني : مفهوم وأهمية السيولة والربحية
الخاتمة	
٢٥٥	النتائج
٢٦٠	المصادر والمراجع
٢٦٢	فهرس المحتويات

جميع الحقوق محفوظة

المالك : الإحسان للإستشارات والدارسات المالية والإقتصادية

جمهورية السودان - الخرطوم

الايمل : fasher٧٠٨٠٤@gmail.com

الموقع الإلكتروني: <https://drfasher.com>

مدونة: <https://fasher٧٠٨٠٤.blogspot.com>

رقم الإيداع القانوني : ٤١٢٣/١١

دار الوثائق القومي رمز: ٤٣٨/١١ / ٤١٢٣

تم الانتهاء في تاريخ ٢٠٢٤/٦/٣٠ م الموافق ١٤٤٥/١٢/٢٤ هـ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات