

الفصل الثانى

التقارير الدورية الخاصة بالأدارة العليا للمشروع

كما سبق القول قد يقوم النظام على أمداد الإدارة العليا للمشروع بتقارير شهرية وربع سنوية ولكن يجب أن تكون هذه التقارير متكاملة فمثلا تعرض التقارير الشهرية العمليات الجارية بينما تعرض التقارير الربع سنوية العمليات الرأسمالية.

(1) التقارير الشهرية:

وحيث أن العام يحوى ٥٢ أسبوعا فيستحسن تقسيم هذا العام الى أربعة فصول وكل فصل يحوى على ١٣ أسبوعا كمايلى:

الفترة الأولى ٤ أسابيع + الثانية ٤ أسابيع + الفترة الثالثة ٥ أسابيع = ١٣ أسبوع وعن كل فترة من هذه الفترات يمكن أعداد وتقديم التقارير الآتية:

- ١- قائمة الدخل.

- ٢- التقرير المالى وتقرير عن نشاط المبيعات والأرباح.

- ٣- تقرير عن تشكيلة المبيعات والربحية.

- ٤- تقرير عن الانحرافات.

- ٥- تقارير عن مصروفات الأدرات المختلفة.

أولا: قائمة الدخل:

يجب أن تكون قائمة الدخل هى التقرير الدورى الأساسى فى نظام التقارير الشهرية بينما تكون التقارير الأخرى تقارير مساعدة أو تفصيلية للتقرير الأساسى وأتباع هذا المبدأ بأعطاء المدير قائمة تحوى الصورة العامة ثم

قوائم مساعدة تحوى تفصيلات الصورة العامة يعتبر أحد الأسس المهمة فى عرض البيانات على الإدارة العليا أذ أن هؤلاء المديرين يريدون أساسا أن يعرفوا الصورة العامة أو الهيكل العام للنشاط دون التدخل فى التفاصيل فإن أرادوا بعد فهم الصورة العامة تتبع تفصيل معين فيمكن لهم أن يفعلوا ذلك عن طريق دراسة التقارير التفصيلية المرفقة بقائمة الدخل. وأتباع هذا المبدأ يتيح للمدير العام أن يرى الصورة العامة ويلتقط منها المشاكل المهمة (متبعا مبدأ الإدارة بالاستثناء) ثم يتتبع هذه المشاكل فى التقارير التفصيلية وحيث أن أفراد الإدارة العليا ليسوا كلهم محاسبين كما أنهم لا يملكون الوقت الكافى لتفهم النواحي الفنية فى المحاسبة لذا يجب أن يكون عرض التقرير عرضا مبسطا ويجب أن يتعد عن النواحي الفنية أى يأخذ شكل التقرير لا شكل الحساب.

كما يجب أن يشرح التقرير ذاته المديرين المختصين وأن يؤخذ رأيهم فيه حتى يتأكد مصمم النظام أن المعلومات والبيانات Data Informations تستخدم بنفس الطريقة التى وضعها المصمم وهذا فى حد ذاته لا يعنى أن يكون ترويجاً للنظام يحصل منه المصمم على موافقة المديرين وقبولهم وتعويضهم للنظام.

ويجب أن تعرض قائمة الدخل ملخصا لعمليات التشغيل والمتاجرة عن الشهر (٤ أو ٥ أسابيع كما سبق أن وضحنا) ويجب أن يعرض ذلك بمنتهى البساطة والتركيز فيعرض الصورة الأجمالية للنشاط تحت التبريرات المناسبة لكل حالة .

وفى حالة اذا ماكان نظام التكاليف القائم يتبع نظرية التكاليف المتغيرة فيجب أن تقسم التكاليف الى متغيرة وثابتة.

وإذا ما أتبع نظام التكاليف المعيارية أيضا فيجب أن تقارن التكاليف المباشرة بالتكاليف المعيارية، وهذه المقارنة تساعد على معرفة وتحديد الانحرافات بين التكاليف المعيارية والفعلية. ويجب أن يعرض هذا التحليل أجمالا فى قائمة الدخل وتفصيلا فى القوائم المساعدة. فمثلا يعرض الانحرافات الكلية فى قائمة الدخل أما تحليل هذه الانحرافات الكلية الى مكوناتها سواء كانت التغير فى السعر أو الكمية فيجب أن تعرض فى القائمة التفصيلية.

| نسبة الانحراف | انحراف النسبة | الموازنة الاولية | الموازنة المرتبة | المعلن | الموازنة الانحراف نسبة | الموازنة الاولية من الموازنة | الموازنة المرتبة | المعلن | بيانات | الطعية للمنتج المباركة حتى تاريخه |
|------------------|------------------|---------------------|---------------------|--------|---------------------------|------------------------------------|---------------------|--------|----------------------------|---|
| | | | | | | | | ٢٧٣٧٨ | المبيعات | |
| | | | | | | | | ١٨٠١١٨ | يطرح: التكاليف المباشرة | |
| | | | | | | | | ١٣٠٥٨ | المعيارية | |
| | | | | | | | | ٩٢١٧٦ | المسواد | |
| | | | | | | | | ٨٠٦٠٢ | الاجور | |
| | | | | | | | | ٢٩ | الاصحالي | |
| | | | | | | | | ٤٦٨٣ | الماددنى | |
| | | | | | | | | (٢٨٧٤) | نسبة الطاقم الى المبيعات | |
| | | | | | | | | ١٨٠٩ | انحرافات التكاليف المباشرة | |
| | | | | | | | | ٢٩٢٩٢ | مواد مباشره | |
| | | | | | | | | ٢١١٠١ | اجور مباشره | |
| | | | | | | | | ٤٩٥٠١ | الاصحالي | |
| | | | | | | | | ١٠٢٠٧ | التكاليف المتابعه فيسر | |
| | | | | | | | | ١٢٣٢٧ | المباشرة | |
| | | | | | | | | ٢٦٦٢٧ | الاجمالي | |
| | | | | | | | | ٩٧ | الماددنى | |
| | | | | | | | | ١٠٢٠٧ | نسبة الطاقم الى المبيعات | |
| | | | | | | | | ١٢٣٢٧ | تكاليف التسويق | |
| | | | | | | | | ٢٦٦٢٧ | التكاليف الادارية | |
| | | | | | | | | ٩٧ | مساهم الربح | |
| | | | | | | | | | نسبة صافي الربح | |

وبهذا الشكل يمكن للإدارة العليا أن ترى الصورة الأجمالية بشكل مبسط دون أن تفرق في التفاصيل أو النواحي الفنية فأن أرادت تتبع أنحراف معين يمكن لها ذلك على القوائم التفصيلية. وعلى هذا فطريقة العرض المقترحة تساعد الإدارة على متابعة المديرين التنفيذيين كأساس لحل المشاكل الرئيسية في المشروع وأخذ الإجراءات المصححة.

ويجب أن تعرض القائمة أيضا الربح الحدى المعيارى وأثر الانحراف على هذا الربح. وفى هذا فصل بين مسئولية إدارة المبيعات ومسئولية إدارة الإنتاج عن الانحراف بين الربح الحدى المعيارى وبين الربح الحدى للموازنة يكون مسئولية إدارة المبيعات حيث أنها مسئولية عن أسعار البيع وقلة المبيعات مادام الإنتاج قد توافر فى الوقت المناسب وبالجودة المناسبة فى حين أن الانحراف بين الربح الحدى المعيارى كنتيجة لزيادة التكاليف الفعلية الحدية عن التكاليف الحدية المعيارية تكون مسئولية إدارة الإنتاج حيث أنها مسئولة عن الكفاية فى استخدام عوامل الإنتاج. وعلى هذا الأساس يتبع هذا العرض مبدأ (محاسبة المسئوليات) إذ أنه يوضح المسئولية فى الانحراف وكذا يتبع أيضا مبدأ الإدارة عن طريق الاستثناء.

وبهذا الشكل تساعد هذه البيانات الإدارة العليا للمشروع على تحديد ومناقشة المشاكل الجوهرية ومتابعة المدير التنفيذى المسئول لمعالجة هذه المشاكل وأخذ الإجراءات المصححة - وبهذا يحقق هذا الجزء من القائمة ثلاثة أهداف هامة:

١ - عرض الصورة الأجمالية لنشاط المشروع دون الدخول فى التفاصيل.

٢ - مساعدة الإدارة على معرفة الانحرافات المهمة والمشاكل الرئيسية.

٣ - مساعدة الإدارة على متابعة المدير التنفيذى المسئول عن الانحراف.

أما الجزء الثانى من القائمة فيجب أن يعرض التكاليف غير المباشرة

ويجب أن تجمع هذه التكاليف وتعرض طبقا للمسئوليات الوظيفية (الانتاج - التسويق - الإدارة) وكذا يجب أن تقارن بالموازنة.

ويجب أيضا أتباع مبدأ عرض الصورة الأجمالية على قائمة الدخل أما التفصيلات فيجب عرضها فى قائمة مرفقة أخرى وكذا يجب عرض الانحرافات الكلية فى هذه القائمة أما مكونات هذه الانحرافات فيجب أن تعرض فى القوائم المساعدة.

ويجب عرض القائمة مقارنة بين الفعليات وتقديرات الموازنة عن الفترة (٤) أو ه أسابيع) وكذا يجب أن تعرض الأتجاه عن طريق عرض الأرقام التجميعية للموازنة والفعليات من أول فترة الموازنة حتى نهاية الفترة المعد عنها القائمة وكذا يجب عرض الأرقام التجميعية للفعليات عن نفس المدة من العام السابق.

فلو فرضنا مثلا ان فترة الموازنة هى عام كامل ١٩٨٩ وأن المحاسب يعد قائمة الدخل عن الفترة الخامسة وهى شهر مايو ١٩٨٩ ففى هذه الحالة تساعد القائمة المقترحة على إجراء المقارنات المهمة الآتية:

(١) مقارنة الفعلى بالتقديرى عن الفترة (عن شهر مايو ١٩٨٩).

(٢) مقارنة الفعلى بالتقديرى التجميعى لتبيان الأتجاه المقارن من أول فترة الموازنة حتى نهاية الفترة المعد عنها القائمة أى من أول يناير سنة ١٩٨٩ حتى نهاية مايو من نفس العام.

(٣) مقارنة الأرقام الفعلية التجميعية من أول فترة الموازنة حتى نهاية الفترة المعد عنها القائمة لكل من عام الموازنة والعام السابق أى مقارنة الأرقام الفعلية التجميعية للفترة من أول يناير حتى آخر مايو سنة ١٩٨٩ بالأرقام الفعلية التجميعية للفترة من أول يناير حتى آخر مايو ١٩٨٨ (السابق).

وبهذا الشكل تساعد القائمة المقدمة للإدارة العليا على معرفة النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج المقدرة وتحديد الانحرافات ومعالجة المشاكل المهمة ومتابعة المديرين التنفيذيين المسئولين عن هذه الانحرافات بقصد اتخاذ الإجراءات المصححة الكفيلة بتجنب هذه الانحرافات فى المستقبل كما تساعد

أيضا على معرفة اتجاه النشاط الفعلى خلال فترة الموازنة بالمقارنة مع اتجاه النشاط التقديرى وعلى هذا تساعد الإدارة مقدما على رؤية ما إذا كان المشروع بالجهد الذى بذلته الإدارة حتى الآن يستطيع فى نهاية العام تحقيق الموازنة أو ماذا يجب أن تفعله الإدارة حتى تحقيق الموازنة.

كما تساعد أيضا على معرفة اتجاه النشاط الفعلى فى خلال فترة الموازنة مع اتجاه النشاط الفعلى للعام السابق ومعرفة ما إذا كانت كفاية المشروع قد زادت أو نقصت عن كفاية العام السابق.

وعلى هذا فتحقق القائمة المقترحة القواعد العامة لعرض البيانات أذ توضح المشاكل الرئيسيه المهمة فى المشروع وأثر القرارات الإدارية فى حل هذه المشاكل.

ويجب أيضا أن تعرض القائمة نسبة التحقيق الفعلى مقارنة بالموازنة حتى يمكن قياس مدى دقة التقديرات بالموازنة.

وفى هذا الصدد تستخرج نسبة التحقيق الفعلى للموازنة عن الفترة (شهر مايو سنة ١٩٨٩) والنسبة التجميعية (من يناير الى مايو ١٩٨٩).

ويؤدى هذا الى معرفة دقة الموازنة وكذا معرفة مدى التنفيذ الفعلى لتقديرات الموازنة.

وأذا كان المشروع أحد الوحدات الاقتصادية لمؤسسة أو لشركة قابضة فتساعد هذه القائمة على عرض نتائج المشروع بصورة أجمالية على الإدارة العليا المؤسسة ، وهكذا تعتبر أساس لرقابة الإدارة التنفيذية وكذا لرقابة الإدارة العليا للمؤسسة على الإدارة العليا للمشروع.

ويجب أن تعد هذه القائمة مع جميع القوائم المساعدة لها بأسرع وقت ممكن بعد أنتهاء الفترة المعد عنها القائمة (شهر مايو) ولا يجب أن يتعدى وقت الاجتماع لمجلس إدارة المشروع (أسبوعين مثلا بعد أنتهاء الفترة أى تعد قائمة مايو فى منتصف يونيو).

ويجب أن توزع هذه القائمة والقوائم المساعدة التفصيلية لها على أفراد الإدارة العليا قبل أنعقاد مجلس الإدارة بوقت كاف.

ثانيا : التقرير المالى وتقرير نشاط الإنتاج والتسويق:

يجب أعداد تقرير مالى وكذا تقارير عن نشاط التسويق والإنتاج بجانب قائمة الدخل حتى يساعد ذلك الإدارة العليا على تفهم المعنى الحقيقى للأرقام ويجب أن يعد التقرير المالى بواسطة المدير المالى أو المحاسب ويجب أن يعلق على النتائج بشكل موضوعى وبدون تعرض لأشخاص معينين ويجب أن يركز التقرير على المشاكل الرئيسية كما توضحها قائمة الدخل ويجب أن يوصى فى حدود فحصة بالتوصيات المناسبة فى كل حالة.

ويجب كذلك أعداد تقرير عن نشاط التسويق. ويعد هذا التقرير عادة بواسطة المدير المالى العام للمبيعات ويجب أن يكون هذا ملخصا لتقارير مديرى المناطق البيعية وكلاء التوزيع ويعرض لتطور المبيعات والمشاكل المهمة وكيفية معالجتها وكذا يجب أن يعرض التقرير فى حالة المنافسة التى يلاقيها المشروع وتطور السوق. وعلى هذا الأساس يساعد هذا التقرير فى فهم أرقام المبيعات. وبالمثل يجب أعداد تقرير عن نشاط الإنتاج. ويعد هذا التقرير عادة بواسطة مدير عام المصانع . ويجب أن يقدم تعليقا على أرقام الإنتاج الفعلى ودرجات الكفاية وتطورها خلال فترة الموازنة.

وهذا يساعد على شرح وفهم أرقام الإنتاج الواردة بقائمة الدخل.

ثالثا : تقرير عن تشكيلة المبيعات

يعد هذا التقرير احدى القوائم التفصيلية المساعدة لقائمة الدخل. ويجب أن يميز بين المنتجات المختلفة أو المجموعات الرئيسية للمنتجات المختلفة فى المشروع فيعرض بالنسبة لكل منتج الأرقام الفعلية مقارنة الموازنة عن الفترة المعد عنها التقرير (شهر مايو ١٩٨٩) وكذا يعرض اتجاه هذه الأرقام وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية والتقديرية من أول فترة الموازنة حتى نهاية الفترة المعد عنها التقرير (من أول يناير الى آخر مايو ١٩٨٩).

ويجب أيضا عرض اتجاه الأرقام الفعلية لفترة الموازنة بالمقارنة باتجاه الأرقام للعام السابق أى يعرض الأرقام الفعلية التجمعية من أول يناير الى آخر مايو ١٩٨٩.

ويساعد هذا التقرير على فهم التطورات الخاصة بمبيعات المنتجات المختلفة التي تمثل تشكيلة المبيعات و أثر ذلك على الربح المعيارى ، وعلى هذا فيعتبر ذلك التقرير مساعد لقائمة الدخل أذ فصل رقم المبيعات الأجمالى فى قائمة الدخل ويحلله طبقا للمنتجات المختلفة.

رابعاً : تقرير عن الانحرافات

يجب أن يعرض هذا التقرير ملخصاً شاملاً للانحرافات التكاليف ومكوناتها فيتعرض لانحرافات المواد المباشرة وأسباب هذه الانحرافات سواء كانت كمية أو سعرية.

وكذا يجب أن يعرض انحرافات المصروفات الإضافية وذلك طبقاً للمسئوليات الوظيفية المختلفة (الانتاج - التسويق - الإدارة) ويجب أن يعرض انحرافات كل مركز من مراكز التكلفة على حدة حتى يسهل تتبع المدير المالى عن الانحراف.

وعلى هذا الأساس فيعرض هذا التقرير تفصيلاً لأرقام انحرافات التكاليف الكلية التي ظهرت بشكل أجمالى على قائمة الدخل وكذا يساعد على تحديد المسئولية عن الانحرافات. وبهذا الشكل يعرض هذا التقرير المقترح المشاكل الرئيسية فى التكاليف وكذا كفاية استخدام عوامل الانتاج المختلفة.

خامساً : تقارير عن مصروفات الإدارات والأقسام المختلفة

يجب أعداد تقرير عن مصروفات كل قسم طبقاً للمسئوليات الوظيفية الموجودة بالمشروع ويعتبر هذا تفصيلاً للمصروفات الأجمالية الواردة بقائمة الدخل. وفى هذه الحالة يجب أن يوزع هذا التقرير على المدير المختص بجانب الإدارة العليا.

هذا وستعرض لشرح هذا التقرير بالتفصيل فى الجزء الخاص بالتقارير الخاصة بالإدارة التنفيذية.

(ب) التقارير الربع سنوية:

بالإضافة الى التقارير الشهرية الدورية السابق ذكرها التى تعد وتقدم الى الإدارة العليا للمشروع ويمكن أعداد التقارير الربع سنوية الآتية فى نهاية كل فصل أى فى نهاية كل ثلاث فترات (فى نهاية كل ١٣ أسبوع).

١ - قائمة المركز المالى.

٢ - قائمة تدفق الأموال

٣ - قائمة الأحصائيات الرأس مالية.

٤ - الخرائط البيانية.

قائمة المركز المالى:

يجب أعداد قائمة المركز المالى للمشروع ويمكن أعدادها وتقديمها مرة كل ثلاثة شهور الى الإدارة العليا للمشروع وكذا الإدارة العليا المؤسسة أو الشركة القابضة وذلك فى حالة اذا ما كان المشروع شركة تابعة ويمكن تصميم هذه القائمة كمايلى:

(أ) يجب أن تعد على شكل قائمة حيث أن هذه يسهل فهمها ويقلل الناحية الفنية منها.

(ب) ويجب أن تعرض رأس المال الثابت وصافى رأس المال العامل فى المشروع.

(ج) يجب أن تعرض الصورة الأجمالية للأرقام فقط وتترك التفاصيل - لعرضها فى القوائم التفصيلية المساعدة حتى تستطيع الإدارة العليا أن ترى الصورة العامة وتركز على المشاكل الجوهرية وتتبع هذه المشاكل على القوائم المساعدة.

(د) يجب مقارنة أرقام القائمة الفعلية بأرقام الموازنة التخطيطية لنفس الفترة (ثلاثة شهور) وكذا مقارنتها بالأرقام الفعلية لنفس الفترة من العام الماضى).

٢ - قائمة تدفق الأموال

يجب أن تعد هذه القائمة لتعرض حركة الأموال بجانبها - المصادر والاستخدامات. ويجب أن تعرض حركة الأموال بصورة تجميعية من أول فترة الموازنة حتى أنتهاء الفترة المعد عنها القائمة.

يجب أن تحوى القائمة أجماليات الحركة فقط أما لتفاصيل فتظهر على قائمة الأحصاءات الرأس مالية المرفقة وتساعد هذه القائمة فى تخطيط حركة الأموال وتساعد فى الرقابة عليها.

٣ - قائمة الأحصائيات الرأسمالية

تمثل هذه القائمة إحدى القوائم المساعدة لقائمة المركز المالي وتدفق الأموال . وعلى هذا الأساس فهي تعرض تحليلاً لبعض الأرقام الأجمالية المهمة الظاهرة على قائمتي المركز المالي وتدفق الأموال.

ويمكن تقسيم هذه القائمة الى أربعة أجزاء مهمة كمايلي:

(أ) الأصول الثابتة.

(ب) الأصول المتداولة.

(ج) التغييرات في رأس المال العامل.

(د) العائد على رأس المال المستثمر.

(أ) الأصول الثابتة

يعرض هذا الجزء تحليلاً لرقم الأصول الثابتة الظاهر بقائمة المركز المالي وكذا يجب أن تقارن الأرقام الفعلية بأرقام الموازنة التخطيطية. وتساعد هذه المقارنة في معرفة مدى تحقيق الموازنة.

(ب) الأصول المتداولة

ويمثل هذا الجزء مكونات الأصول المتداولة مثل المواد الخام والبضاعة تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع والمدينين ويجب أن تكون المقارنة بين الموازنة والفعلية على أساس مقدار ما تمثله الأرقام من مبيعات أسبوعية. فمثلاً اذا كان رقم الموازنة بالنسبة للمخزون من المنتجات تامة الصنع قد قدر على أساس أنه يمثل أربعة أسابيع مبيعات فبجانب مقارنة الأرقام الفعلية مع أرقام الموازنة يجب مقارنة ما اذا كان المخزون يمثل ٤ أسابيع مبيعات أو أكثر أو أقل. وتساعد هذه المقارنة على معرفة مقدار رأس المال العامل الممثل في المخزون وما اذا كان من الممكن إعادة النظر في سياسة التخزين بالمشروع.

(ج) عائد رأس المال

يجب أن يعرض هذا الجزء كيف حسب عائد رأس المال المستثمر ويجب حسابه طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{عائد رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويجب أيضا أن يعرض المقارنة بين العام السابق والعام الأسبق (وتكون المقارنة على أساس الأرقام التجميعية) أذ أن هذا يساعد على معرفة اتجاه عائد رأس المال المستثمر وما إذا كان الاتجاه فى صالح المشروع من عدمه.

فإذا فرضنا مثلا أن العائد على رأس المال المستثمر المقدر فى الموازنة هو ٢٠٪ كنتيجة لتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{عائد رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافى ربح الموازنة}}{\text{مبيعات الموازنة}} \times \frac{\text{مبيعات الموازنة}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

(من يناير ٨٩ الى ديسمبر ٨٩) = ٢٠٪

وكان العائد الفعلى المحقق من أول فترة الموازنة حتى نهاية الفترة المعد عنها التقرير مثلا ١٧٪ فيعنى ذلك أنه يجب على الإدارة أن تبذل جهدا أكبر فى الفترة الباقية من العام حتى تحقق عائد الموازنة ٢٠٪ فى نهاية العام. وعلى هذا الأساس فهذه المعلومات لا تمثل معلومات تاريخية أو تقديرية فقط بل تمثل أيضا التغيير الذى يجب أن يحدث حتى تتحقق الموازنة فى نهاية العام.

وعلى هذا يقدم هذا الجزء بيانات أيجابية للإدارة عن ماذا يجب أن يحدث حتى تتحقق أهداف الموازنة فى نهاية العام. وهذا فى حد ذاته دليل واضح على تطور نظرية الرقابة وتقدمها من الجانب السلبى لنقد المديرين الى الجانب الأيجابى بتقديم اقتراحات أيجابية عن ماذا يجب أن يحدث لتحقيق الموازنة. وفى رأى أن هذا يمثل الفرق فى كثير من الأحيان بين نجاح المحاسب وقشلة كمدير مما يعكس نجاح أو فشل النظام ككل.

وقد ينتقد البعض هذا التطور على أساس أنه تدخل من المحاسب فى شؤون الإدارة ولكننا لانرى ذلك على أساس أن المحاسب فى هذه الحالة يبين فقط مدى التغيير الذى يجب أن يحدث حتى تتحقق الموازنة ولايتدخل فى فرض

قرارات معينة على المديرين المختصين أذ أن أتخاذ القرارات هى مسئولية وأختصاص المديرين أنفسهم ولكن التوصية بأخذ قرار بناء على أساس الأرقام هى بلا جدال إحدى مسئوليات المدير المالى.

ويكون هذا من ناحية أخرى متابعة غير مباشرة من المحاسب أذ أنه قد ثبت أن المتابعة المباشرة للمحاسب لاتؤدى الغرض منها وذلك لأن المديرين لايقبلون متابعة المحاسب بل يقبلون متابعة رؤسائهم المباشرين.

وهذا يساعد فى تغيير نظرة المديرين للمحاسب فى شخص لايرى الا الأرقام الى مستشار فى المشروع يؤدى خدمة أيجابية للأدارة عن طريق توصياته المستقبلية حيث أن المنطق يقضى بأنه لايمكن تحقيق رقابة على الماضى لكن يمكن تحقيق الرقابة أساسا على الحاضر والى حد ما على المستقبل وذلك عن طريق الاستفادة من أخطاء الماضى.

(د) التغييرات فى رأس المال

وتظهر هذه التغييرات فى قائمة تدفق الأموال (الاستخدامات والمصادر) والرقابة على الأموال وحركتها يعد إحدى الأمور المهمة فى المشروع حيث أن أهمال الرقابة على حركة الأموال يؤدى الى اقتراض المشروع لأموال زائده عن الأمتراض المقدر فى الموازنة التخطيطية وعلى ذلك تحمل فوائد إضافية على هذه الأموال مما يؤدى الى تخفيض ربحية المشروع وبالتالي تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

ويجب ترجمة الأرقام الفعلية والأرقام التقديرية لبنود الأصول المتداولة الى أعداد من أسابيع المبيعات ومقارنة ما إذا كانت الأرقام الفعلية تطابق أو تختلف عن الأهداف المقدره ومعرفة أثر ذلك على المركز النقدى للمشروع.

٤ - الخرائط البيانية:

يمكن أعداد خرائط بيانية ربع سنوية للأدارة العليا. وهذه الخرائط قد تكون أهم بكثير من الأرقام فى كثير من الحالات وخاصة أذا كان بعض أفراد الأدارة العليا من المهندسين.

ويمكن عرض كثير من البيانات فى خرائط وفى رأينا أن عرض البنود التالية فى منتهى الأهمية:

(أ) العائد على رأس المال المستثمر ويمكن عرضه لكل ربع سنة وكذا عن الفترات السابقة حتى يتضح الاتجاه بمجرد النظر فمثلا يمكن عرضه عن عدة سنوات سابقة خمسة أو ستة سنوات مضت حتى تاريخ أعداد الخريطة البيانية.

(ب) لكل عامل من العوامل التى تحدد العائد على رأس المال المستثمر لنفس المدة التى عرض عنها العائد على رأس المال. وفى هذه الحالة يمكن عرض عائد المبيعات ومعدل دوران رأس المال على حدة.

(ج) مقارنة العائد الفعلى لرأس المال عن السنوات الماضية مع العائد المفروض تحقيقه (عائد الموازنة) طبقا لظروف الصناعة وظروف المشروع.

الفصل الثانى

التقارير الدورية للأدارة التنفيذية

حيث أن الأدارة التنفيذية تنقسم فى معظم المشروعات الصناعية الى أدارات أو أقسام للبيع وأدارات أو أقسام للأنتاج والخدمات لذا ينقسم هذا الجزء ثلاث أقسام فيعرض الجزء الأول التقارير الدورية الخاصة بأدارة وأقسام البيع ويعرض الجزء الثانى التقارير الخاصة بأدارة الأنتاج ويعرض الجزء الثالث التقارير الخاصة بأدارات الخدمات.

التقارير الدورية بأدارة المبيعات

تتكون هذه التقارير من :

(١) تقرير المبيعات الشهرية

(٢) تقرير تكاليف التسويق.

١ - تقرير المبيعات الشهرية:

فى نهاية كل فترة ٤ أو ٥ أسابيع يعد قسم الحاسبات بالمشروع تقرير عن المبيعات الشهرية.

ويعرض هذا التقرير مبيعات المشروع ونسبة تحقيق أرقام الموازنة والرقم التجميعى للمبيعات من أول فترة الموازنة حتى نهاية الفترة المعد عنها التقرير ونسبة تحقيق أرقام الموازنة التجميعية (من أول فترة الموازنة حتى نهاية الفترة المعد عنها التقرير).

ويعرض الجداول كل هذه الأرقام بالنسبة لمناطق البيع المختلفة وكذا بالنسبة لكل وكيل بيع فى كل منطقة وكذا بالنسبة للشركة ككل.

وينقسم التقرير الى قسمين رئيسين فيعرض القسم الأول المعلومات

السابق ذكرها بالنسبة للأوامر أو الطلبيات التي تسلمها المشروع خلال الفترة ويعرض القسم الثانى الأوامر التي تم تنفيذها فعلا وسلمت للعملاء. ويقدم هذا التقرير الى مدير عام المبيعات وكذا أعضاء مجلس الإدارة كما يقدم الى مديرى أقسام البيع والمناطق المختلفة المعلومات الخاصة بأقسامهم ومناطقهم.

ويعتبر الغرض الأساسى من تقديم هذا التقرير الى الإدارة العليا للمشروع لمعرفة الصورة العامة للمبيعات الفعلية بالمقارنة بأرقام الموازنة. أما الغرض من تقديمها لمدير عام إدارة المبيعات فهو تمكينه من تحقيق أهداف وأرقام الموازنة فيما يخص المبيعات وذلك عن طريق توجيه ومتابعة ومراقبة مديرى الأقسام المختلفة لإدارة المبيعات.

أما الغرض من تقديم التقرير الى مديرى الأقسام المختلفة لإدارة المبيعات فهو تمكين هؤلاء المديرين من تحقيق أهداف وأرقام الموازنة فيما يخص أقسام إدارة المبيعات وذلك عن طريق توجيه ومتابعة ومراقبة وكلاء البيع. وبهذا الشكل فتقديم هذه التقارير الى المستويات الإدارية المختلفة واستخدامها بالشكل السابق يؤدي الى تحقيق متابعة ومراقبة كل مستوى للمستوى الأدنى الذى يليه وهكذا....

ولا يجب أن تتأخر إدارة الحسابات في تقديم هذه التقارير عن أسبوعين بعد أنتهاء الفترة المعد عنها التقرير.

وأعداد التقرير واستخدامه لهذه الطريقة يساعد المديرين المختلفين على معرفة مدى تحقيق الأقسام والمناطق وكلاء البيع الذين يعملون تحت إشرافهم لأرقام الموازنة ويمكن أيضا تحديد الانحرافات ومعرفة ما إذا كانت فى صالح المشروع وتحديد المسئولية عنها ومتابعة المسئولين لاتخاذ الإجراءات المصححة الكفيلة بمنع مثل هذه الانحرافات فى المستقبل.

وبهذا الشكل يمكن تحقيق نوعين من الرقابة :

(١) رقابة مصححة بالنسبة لما حدث فعلا وذلك باتخاذ إجراء مصحح.

(ب) رقابة مانعة فى الفترات المستقبلية وذلك بمحاولة منع الانحراف قبل حدوثه.

٢ - تقرير تكاليف التسويق:

وبجانب أعداد التقرير الشهرى للمبيعات يمكن أن تعد إدارة الحسابات تقريراً لتكليف التسويق فى المنشأة.

ويجب أن يتبع التقرير التقسيم الإدارى للمنشأة بنفس الشكل الذى أتبع فى تقرير المبيعات الشهرية وعلى هذا الأساس فيجب أن تقدم الصورة الأجمالية لتكاليف التسويق الى الإدارة العليا للمشروع بما فيها مدير عام المبيعات.

ثم يقدم تقرير عن التكاليف الخاصه بكل قسم الى المدير المسئول عن القسم ، وهكذا يجب أن يقارن التقرير بين التكاليف الفعلية والمقدرة (أرقام الموازنة).

وبهذا الشكل يكون هذا التقرير مع تقرير المبيعات الشهرية نظاماً متكاملًا لأمداد إدارة البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة على نشاط البيع.

التقارير الدورية الخاصة بإدارة الإنتاج:

يمكن أن تقدم البيانات الخاصة بإدارة الإنتاج للمستويات المختلفة على أساس يومى أو أسبوعى على حسب حاجة الإدارة وأمكانية توفير البيانات وكذا على أساس شهرى.

التقارير اليومية أو الأسبوعية

تعد هذه التقارير لأظهار النتائج الفعلية للآلات المختلفة أو أقسام أو مراكز الإنتاج المختلفة فى المشروع ومقارنتها بأرقام الموازنة ويجب أن يظهر التقرير الإنتاج المعيارى أو التقديرى لكل آلة وكذا الإنتاج الفعلى. ويجب أن يوضح التقرير مدى أستغلال الوقت المعيارى أو التقديرى لكل آلة وكذا مدى كفاية العمال فى أستخدام هذه الآلات.

وأذا كانت الآلات تعمل طبقاً لنظام الورديات فيجب أيضاً أظهار هذه

البيانات بالنسبة لكل من الزدييات المختلفة حتى يمكن المقارنة بين كفاية استخدام الآلات ولكل وردية على حدة وكذا مقارنة كفاية عمال الورديات المختلفة وعلى هذا يمكن توضيح المسؤولية عن أنحراف الأسراف التي تعتبر فى غير صالح المشروع ويمكن أيضا تطبيق مبدأ الإدارة عن طريق الاستثناء. وكذا يجب أن يوضح التقرير اتجاه الإنتاج الفعلى وذلك بأظهار الأرقام المجمعة للأيام والأسابيع السابقة من أو فترة الموازنة حتى تاريخ أعداد التقرير.

وتستخدم بيانات الاتجاه كأحد الطرق الأساسية لتحقيق الرقابة كما يلي: يمكن للمدير المسئول أن يرى اتجاه الأرقام وحركتها وكذا يمكن تقدير الاتجاه فى آخر فترة الموازنة وبمقارنة هذا مع اتجاه أرقام الموازنة يمكنه معرفة ما إذا كان الجهد المبذول فى الفترة السابقة كافيا لتحقيق الموازنة مع نهاية العام (نهاية فترة الموازنة) وأنه يجب أن يبذل جهد أكبر أو أقل من الجهد الذى يبذل فى الفترات السابقة.

ويجب توزيع هذا التقدير على رؤساء العمال المسئولين عن الآلات المختلفة وكذا مديرى أقسام الإنتاج، حتى يمكن للمستويات الإدارية المختلفة وكذا مديرى أقسام الإنتاج، حتى يمكن للمستويات الإدارية العليا أن تتابع المستويات الدنيا. التقارير الشهرية :

فى نهاية كل فترة (٤ أو ٥ أسابيع) يمكن لأدارة الحسابات أن تعد تقريرا شهريا عن التكاليف الصناعية لكل من الآلات أو مراكز وأقسام الإنتاج.

ويجب أن يحصل رؤساء العمال على البيانات الخاصة بهم ويحصل مديرى الأقسام على البيانات الخاصة بأقسامهم ويحصل مدير الإنتاج على ملخص البيانات الخاصة بكل الآلات والأقسام والمراكز.

ويجب أن تقارن البيانات الفعلية بالأرقام التقديرية ويجب أن يميز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة حتى يساعد ذلك فى تحديد المسؤولية عن الانحراف وكذا يجب توضيح الأرقام التجميعية وذلك لمعرفة الاتجاه.

وبهذا الشكل تكون التقارير الدورية الأسبوعية والشهرية معا نظاما

متكاملا على أنتاج الآلات والمراكز المختلفة بالمصنع وكذا على التكاليف الصناعية الإضافية لهذا الإنتاج.

التقارير الدورية الخاصة بأدوات الخدمات:

وفى هذه الحالة يجب تقديم تقرير شهرى عن تكاليف كل قسم بمقارنته بالموازنة. يجب أن يوضح التقرير الاتجاه عن طريق الأرقام التجمعية حتى تاريخ الموازنة.

ويجب أن يقدم التقرير الى المدير المسئول عن كل قسم فى مدة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ أعداد التقرير.

ويساعد هذا التقرير فى إعطاء صورة واضحة عن تكاليف القسم واتجاهه وما إذا كان فى حدود الموازنة.

وبهذا نكون قد أعدنا نظاما متكاملا للتقارير كأحدى الخطوات الأساسية لتحقيق الرقابة.

وبهذا الشكل تكون التقارير الدورية - للإدارة العليا والإدارات التنفيذية - المقترحة نظاما كاملا للتقارير الدورية، ولاشك أن إحدى المراحل الرئيسية فى تحقيق الرقابة الإدارية عن طريق الميزانيات التقديرية هى مقارنة النتائج الفعلية والنتائج المقدرة وتحليل الانحرافات ودراسة أسبابها وأخذ الإجراءات الكفيلة بتصحيحها وتجنبها فى المستقبل.