

الفصل الثالث

مفهوم التخطيط والرقابة المالية

الغرض من الرقابة المالية بصفة عامة هو التأكد من أن الأعمال الواجب القيام بها قد أنجزت فعلا وفقا لما خطط لها من أهداف كما تتطلب الرقابة استخدام نظم جيدة للمعلومات ويجب أن تتسم بدرجة عالية من الحساسية ممكن تحقيقها بالإضافة الى ضرورة وجود المعايير التي تكشف عن كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المنشأة.

ونجد أن الرقابة التاريخية الحالية تعتبر غير كافية لأن اهتماماتها لا تنصرف الى المستقبل ولكي تصبح الرقابة فعالة فإنه يجب أن تعتمد على تخطيط السلوك المرجه نحو تحقيق الهدف وجولة ذلك السلوك وتوجيهه ومباشرته.

إن المعلومات المحاسبية واستخداماتها والتي عن طريقها يمكن تحقيق وظائف الإدارة المالية والتي تسعى الى تحقيق الربح يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:-

أ- أن ترتبط المهام التنفيذية بعضها بالصورة التي تعمل بتحويل المشتريات الى مبيعات فعلية.

ب- توقيت التدفقات النقدية لتجنب أى زيادة أو قصور فيها مع الحد من الحاجة الى الإقتراض.

ج- التطابق بين تكاليف الإنتاج وبين معايير الكفاءة.

د- ضغط المصروفات الإدارية والعامة والرقابة عليها.

هـ- الربط بين إجراءات الموازنة وبين التنبؤات قصيرة وطويلة الأجل.

وبما أن وظيفة المراقب المالى عادة تنحصر فى تصميم نظم الرقابة المالية دون ممارسة عملية الرقابة ذاتها حيث تعتبر الأخيرة أحد وظائف الإدارة الرئيسية الى جانب الوظائف الأخرى وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه

والاتصالات وتقييم الأداء إلا أن المعلومات المحاسبية وكيفية استخدامها تعتبر ذات أهمية كبرى حيث أن فعالية المدير تتوقف على مقدار المعلومات المتاحة له ومدى ملاحظتها ودقتها كما تتوقف على أسلوب تفسيره وتأويله لهذه المعلومات وتصرفه وفقاً لها.

وتتوقف قدرة المدير أيضاً على اتخاذ قرارات أفضل على ذلك النوع من المعلومات الذي يقلل من عنصر الشك وعدم التيقن المتعلق بتصرف معين ويحسن من قدرته على التصرف في الاتجاه السليم.

والغرض من جمع البيانات وتجهيزها هو تزويد الأفراد ذوي العلاقة بالمعلومات المناسبة وبالقدر المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

وحيث أن المراقب المالي أيضاً مسئولاً عن توفير السلامة Safty المالية للمنشأة واستقرارها ومتابعة تقدمها في تنفيذ الخطط الموضوعية ومن هنا نشأت أهمية التخطيط للمراقب المالي ومدى علاقته بحاسبة المسئولية ذلك نظراً لما يواجه المديرون من موارد محدودة وما يجب عليهم مواجهته من مخاطر في أضيق نطاق ممكن لذلك فإنهم يلجأون إلى الإعتماد على عملية التخطيط في تخصيص الموارد واستخداماتها وبدون عملية التخطيط فلن تصبح عملية الرقابة المالية ذات فعالية والتخطيط يتطلب قدرات تحليلية بدرجة كبيرة كما يتطلب اتخاذ قرارات بشأن عدد من المتغيرات غير القابلة للتجديد. غير أن التخطيط بطبيعته يتطلب أحداث تغيير وهو ما لا يرحب به المديرون نظراً لما قد يترتب عليه من الشعور بعدم الاستقرار من جانبهم وقد يفشل التخطيط إما للقصور في تحديد الأهداف وإما لإفتقار التوازن بين استراتيجيات النمو وأهداف الربحية والطاقة الإنتاجية وإما القصور في البيانات والمعلومات المأخوذة من الماضي.

وبصفة عامة يتضمن التخطيط المالي عدة مراحل يمكن إيجازها فيما

يلي:-

- تحديد الموارد المالية المطلوبة لمواجهة البرامج التنفيذية للمنشأة.
- التنبؤ بمقدار الموارد المطلوبة ومقدار ما يمكن تدبيره منها داخليا وخارجيا.

- تحديد أفضل السبل لتدبير الأموال المطلوبة.
- وضع نظم للرقابة على تخصيص الأموال واستخداماتها.
- وضع البرامج الكفيلة بتوفير أكثر العلاقات فاعلية من التكلفة وحجم المنتج والربح.
- تحليل النتائج المالية لكافة العمليات وأعداد تقارير عنها ووضع التوصيات اللازمة بشأن العمليات في المستقبل.
- والتخطيط عموما يعتمد على وجود قاعدة من المعلومات الداخلية والخارجية تتسم بالعمق والتنوع السليمة وهناك عناصر معينة وأساسية للمعلومات من بينها الربحية وعلاقتها بحجم المنتج وتأثير المنافسة على كلا العنصرين السابقين ثم تأثير العوامل المتصلة بالمحيط وأخيرا الفعالية العامة للتسويق ومساندة الإدارة للنظام العام وأهداف المنشأة.
- وعملية التخطيط تختلف عن عملية التنبؤ التي لا تزيد عن كونها عملية اسقاط تعتمد عليها عملية التخطيط كذلك لا بد أن يأخذ التخطيط في حسبانه الديناميكيات التي يكتظ بها واقع الحياة.
- وتتطلب الفعالية في استخدام التخطيط كأداة تستخدمها المنشأة في رسم سياستها توافر المقومات منها مرونة الخطة وإعادة النظر فيها على فترات متقاربة ثم تعميمها على كافة المسؤولين على مستوى المنشأة.
- وكأسلوب لإستخدام التخطيط من خلال المعلومات المحاسبية هو ما يعرف بحاسبة المسئولية فهذا أسلوب تخطيط للتكاليف وتجميعها وفقا للمسئوليات التنظيمية ثم إبلاغها الى الموظفين المختصين وتلقى النتائج منهم.
- وتتبع الحاجة الى محاسبة المسئولية من صميم مبادئ الرقابة المالية الفعالة ولكي يعتبر المدير مسئولا، يجب أن يكون على دراية تامة بما هو متوقع منه وما يقوم بتحقيقه فعلا وأن تكون لديه القدرة على التحكم في مسار الأمور أي تكون له السلطات الكاملة لإتخاذ القرار حتى يمكن محاسبته.
- ولكي يصبح للتخطيط دلالة فإنه يجب أن تشترك فيه كافة المستويات

وبهذه الطريقة تتحسن العلاقات الانسانية داخل المنشأة عن طريق المشاركة وهذا ما تحققه محاسبة المسئولية وتشابه مراكز المسئولية الى حد كبير مراكز التكلفة بالمنشأة لا أن الأولى تتسم بالطابع الشخصى والذى تفتقر اليه الثانية.

ولما كانت الإدارة لا تبغى تصحيح اخطاء الماضى بقدرما تبغى توجيه النشاطات الحالية والمستقبلية فى سبيل تحقيق اهداف المنشأة ولما كانت فكرة المحاسبة بإعتبارها أداة من أدوات الرقابة حيث تعتبر المحاسبة وسيلة لإبلاغ البيانات المتعلقة بما تبغى الإدارة تحقيقه من نتائج بجانب أنها تعتبر وسيلة لحفز المنشأة على التصرف على النحو الذى يعمل على تحقيق أهدافها كما تعتبر المحاسبة أيضا وسيلة لتقييم الأداء وإبلاغ المسئولين بما تم تحقيقه.

لذا يعتبر استخدام البيانات المحاسبية هو أحد السبل الى فاعلية الرقابة المالية كذلك تساعد على تحقيق الرقابة الحارسة ورقابة الكفاءة، حيث تستهدف الرقابة الحارسة التأكد من مدى أمانة الأفراد الخاضعين لها علاوة على اعتمادها بدرجة كبيرة على السجلات ذات الطبيعة الموضوعية.

وعلى ذلك تفشل الرقابة الحارسة فى التعرف على الأداء والإنجاز والقدرة على تحقيق الأهداف ونظرا لما يسود قطاع الأعمال من منافسة وتعقيد فإن مشكلة رقابة الكفاءة أصبحت تمثل حاجة ملحة لذا لا بد من وجود الوسيلة التى تحقق تلك الغاية.

وتعتبر الرقابة عن طريق الموازنة فى مقدمة الوسائل المستخدمة لمطابقة الإنجاز وفقا للخطة الموضوعية على أن تستكمل بتحليل العلاقة بين التكلفة وحجم المنتج والربح وهو ما يطلق عليه بتحليل التعادل.

ويعتمد التحليل المالى على مقارنة النسب المالية التى تم التوصل اليها كذلك قوائم تدفق الأموال التى تستخرج من الميزانية العمومية وقائمة حساب الأرباح والخسائر وهو أحد الوسائل الأخرى المتبعة فى هذا الشأن.

وحيث تعتبر المعلومات المحاسبية وسيلة للرقابة فإن الرقابة فى هذه الحالة تتضمن عنصرين أساسيين أولهما المعلومات التى تربط بين الأهداف

والخطط والاداء وثانيهما الإجراءات التي يجب أن تتخذ لتعديل الاداء وفقا للخطط والاهداف وتستخدم التقارير الدورية "العمومية" في ممارسة مهمة الرقابة وتخدم هذه التقارير الأغراض التالية:-

١- إلقاء الأضواء على مدى انحراف التنفيذ عما خطط له حتى يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٢- إكتشاف ما وقع من أخطاء لإمكان محاسبة المسئول عنها.

٣- تحديد سبب الإنحرافات وكيفية وقوعها.

٤- معرفة المسئولين عن الفشل الذى حدث.

وبصفة عامة تعتبر الرقابة مدركا وفكرة سلوكية مجردة يرجع أصلها الى علم النفس الاجتماعى بون المحاسبة أو الاقتصاد الإدارى ويمكن تحديد مبادئ الرقابة ومتطلباتها فى إتباع إجراءات إدارية سليمة ووضع معايير سليمة وعادلة للأداء مع تقييم منظم وكفاءة للإنجاز كذلك يمكن الإشارة الى أركان الرقابة الفعالة فى وجود القياس السليم الذى يسهل عملية التفسير والتأويل بجانب امكان تحليل الإنحرافات ومعرفة أسبابها والانتقائية أى تركيز الرقابة على المتغيرات الأكثر أهمية بالإضافة إلى ذلك المسائلة الفورية التى تعمل على سرعة وضع الأمور فى مسارها الصحيح.

والإدارة الإنتقائية أو الإدارة بالإستثناء تعتبر إحدى مبادئ الإدارة الهامة والتى تهدف الى ضرورة اهتمام الإدارة بالأمور الأكثر وزنا أو أهمية بون إغراقها فى توافه الأمور اليومية الأمر الذى يسمح لها بالتركيز على التخطيط للمستقبل فالأحداث الماضية لا يمكن تغييرها ولكن يمكن التحكم فى تأثيرها على المستقبل عن طريق ما تقوم به الإدارة من تصرفات.

وتعد الرقابة ولو أنها تتم بعد الواقعة هاديا وموجها للأنشطة الحالية والمستقبلية فى ضوء الخبرات المستفادة من الحاضر وفقا للخطة وبالنسبة لرد فعل الأفراد تجاه الرقابة يتوقف على طبيعة الأفراد أنفسهم والواجبات الموكلة اليهم والمحيط أو البيئة التى تجرى فيه العمليات والأساليب المتبعة فى الرقابة وتوقيتها.