

حل التطبيق الأول

محاسبة التسيير في ظل بيئة الأعمال الحديثة

ج1: يمكن تلخيص خطوات أداء وتنفيذ مراقبة التسيير في النقاط التالية:

- 1- تحديد المعايير الرقابية التي تعتبر مقاييس يمكن بواسطتها قياس الأداء والنتائج الفعلية لما هو مطلوب تحقيقه من عمل ما، أي الأهداف الحقيقة التي ينبغي الوصول إليها.
- 2- قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والذي يتم من خلال:
 - جمع المعلومات اللازمة التي تخص نشاط المراكز والمؤسسة ككل؛
 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقاً؛
 - تحديد وحساب الانحرافات الناتجة عن المقارنة.
- 3- تحليل الانحرافات وتقييم الأداء من خلال:
 - تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها، علماً أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء ليس في حالة جيدة إلا إذا زاد عن حدود الموضوعية؛
 - تقييم الأداء وهو قياس ومراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج، وتشخيص المشاكل وتحديد المسئولية الإدارية (الأفراد، الإنتاج، التمويل، التسويق، المؤسسة ككل).
- 4- تصحيف الانحرافات والتي قد تكون فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر القرارات التصحيحية على التنظيم والأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.
تطلب عملية تصحيح الانحرافات من أجهزة الرقابة القيام بثلاثة أمور تتمثل في:
 - تحديد أسباب الانحراف من خلال نظام المعلومات المتاح للمؤسسة؛
 - اختيار أنساب الطرق العلاجية من خلال تقييم كل البديل وإختيار أكثرها ملائمة؛
 - التأكد من نجاح تطبيق إجراء التصحيح من حيث قدرته على معالجة الانحرافات والسيطرة عليها.

ج2: يتكون نظام معلومات مراقبة التسيير من العناصر التالية:

- 1- المدخلات والتي تتمثل في أعباء ومنتجات المحاسبة العامة، وكذلك البيانات الأخرى لمحاسبة التكاليف، وتشكل التدفقات الداخلية والخارجية مدخلات نظام المعلومات.
- 2- المعالجة وتنتمل في الإجراءات المحاسبية وإعداد الموازنات وحساب التكاليف والفروقات.
- 3- المخرجات وتنتمل في الموازنات والخطط والتكاليف والفروقات.

ج3: تعتبر المراجعة الداخلية جزء من نظام الرقابة الداخلية وأداة في يد الإدارة تعمل على مدتها بالمعلومات المستمرة وهي تعرف بأنها "المراجعة التي تسند إلى شخص من داخل المؤسسة حيث يقوم بفحص العمليات والدفاتر والمستندات ومدى الالتزام بالمعايير المحاسبية، أي أنها وظيفة باقي الوظائف الأخرى وهي تعمل كذلك على فحص وتقييم ملائمة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية الموضوعة من قبل المؤسسة وذلك لتوجيه أنشطتها نحو تحقيق الأهداف المسطرة ومدى توافقها مع السياسات والخطط المرسومة".

إن أهم نقاط التشابه والإختلاف بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية تتمثل في الآتي:

- 1- أوجه التشابه: تشتراك مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية في عديد النقاط والتي منها:
 - إعلام وإرشاد الإدارة والمسؤولين بالإجراءات الواجب إتخاذها للحفاظ على المؤسسة وأهدافها وثروتها؛

- حل التطبيق الأول: محاسبة التسيير في ظل بيئة الأعمال الحديثة ————— الدكتور: بولجبار فريد
- ليس لمراقب التسيير ولا للمراجعة الداخلية أية مسؤولية، ولا أية سلطة على النشاطات التي يراقبانها؛
 - مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية هما نوعان من الرقابة متكملاً وضروريان معاً، إذ أصبحت مراقبة الأداء ترتكز على صدق مختلف المعلومات والمراقبة والتأكد من هذا الصدق يعتبر من مهام المراجع بالإضافة إلى مراقبة التسيير التي تهتم خاصة بالموازنات ومقارنتها بالنتائج؛
 - إن حرص المراجعة الداخلية على سلامة البيانات الواردة في مختلف الوثائق والدفاتر يضمن سلامية مخرجات المحاسبة وبالتالي دقة النتائج المتحصل عليها، هذه النتائج التي تهتم مراقبة التسيير بمراقبتها بعد ذلك، ومن ثم تحديد الإنحرافات بدقة وتقييم الأداء.

2- أوجه الاختلاف: تختلف مراقبة التسيير عن المراجعة الداخلية في النقاط التالية:

- تهدف مراقبة التسيير إلى التأكيد من ملائمة الأهداف بالوسائل المتاحة وإكتشاف الإنحرافات وبالتالي التشجيع أكثر من أجل تطوير وتحسين الأداء، بينما هدف المراجعة الداخلية هو إكتشاف الأخطاء التي قد ترتكب والتي يصل جزاءها حد العقاب؛
- المراجعة الداخلية عادة ما تأتي بعد تحقيق العمليات، وتسهر على إحترام الجوانب والشروط القانونية والتقوية للمحاسبة، أما مراقبة التسيير فتأتي في مختلف أطوار العمليات، أي قبل وأثناء وبعد أداء العمليات وهدفها تقييم أداء المسيرين؛
- المراجعة الداخلية لا تتطلب تحقيق نتائج إيجابية من المراقبة بقدر ما تفرض ضرورة استعمال الوسائل والطرق الازمة لأداء العمل، في حين أن مراقب التسيير يتطلب تحقيق نتائج إيجابية في حدود الوسائل والظروف المتاحة للمسير؛
- تهتم المراجعة الداخلية بمراقبة حركة الوثائق وسلامتها، إضافة إلى صحة البيانات والمعلومات والحسابات الواردة في مختلف السجلات، أما مراقبة التسيير فتهتم بمراقبة النتائج وذلك من خلال مخرجات هذه الدفاتر والمتمثلة في تقارير القوائم المالية، ومقارنة المعلومات الواردة فيها مع ما كان مخطط له، أو مع نتائج السنوات السابقة.

ج4: تستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية:

- 1- تغير الظروف: حيث تواجه كل المؤسسات تغير الظروف بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ويساعد نظام مراقبة التسيير في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له.
- 2- تراكم الأخطاء: حيث أن الأخطاء البسيطة أو المحدودة لا تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تراكم هذه الأخطاء ويتراكم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة.
- 3- التعقيد التنظيمي: والذي يتطلب درجة أكبر وجود عملية مراقبة التسيير والاستفادة من نتائجها في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم وإتخاذ القرار.

ج5: لكي تحقق مراقبة التسيير أهدافها لابد أن تقترب بوظيفة التخطيط وذلك من خلال إهتمامها بقياس ما تم إنجازه فعلاً ومقارنته مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة مراقبة التسيير إلا إذا كانت هناك خطط أو أهداف محددة مسبقاً. وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في إكتشاف صحة التخطيط وملائمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وما يقترن بها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه.

ج6: يعتبر التوفيق بين المستويين الإستراتيجي والتفيذي أهم دور تقوم به عملية مراقبة التسيير، فمن أجل ضمان تقارب أهداف المؤسسة وواقع السلوكيات اليومية للعمال يجب توفير أدوات اتصال ملائمة ومتعارف عليها بعرض تشخيص وتحليل الوضع وفقاً للأهداف المسطرة، ونشر الإستراتيجية داخل المؤسسة. فمراقبة التسيير تقوم هنا بدورين متكملين أولهما هو تشخيص الوضع باستعمال أدوات مثل المحاسبة التحليلية التي تمكن

حل التطبيق الأول: محاسبة التسيير في ظل بيئة الأعمال الحديثة ————— الدكتور: بولجبار فريد من تحديد أسباب التكاليف بدقة، والدور الثاني هو توفير أدوات تسمح بنشر الإستراتيجية وتساعد على تطبيقها من طرف المنفذين العمليين، ويتم ذلك باستخدام الميزانيات ووضع مؤشرات تسمح بمتابعة الأداء بشكل جيد.

ج7: يقوم نظام مراقبة التسيير على أساس العلاقات بين مستويات الهيكل التنظيمي، فبعض هذه العلاقات تكون في شكل أوامر من طرف الرؤساء، كطلب القيام بتنفيذ عمليات وفق إجراءات معينة لغرض تحقيق أهداف خاصة، كما يشترط لتحقيق ذلك توفير الوسائل والموارد لهؤلاء المسؤولين ومنحهم السلطة الازمة لذلك. غير أن تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرغوب فيها لا يتم في الغالب إلا إذا وجد مجال يسمح فيه بالمبادرة الفردية لهؤلاء العمال والمسؤولين أثناء قيامهم بعملهم، والحل يمكن في إيجاد نظام دعم لمبادرات الأفراد وهذا النظام يقوم على أساس المكافأة والجزاء وتحفيز العمل وخلق روح المبادرة فيه، مما يولد شعوراً لدى المسؤولين بتحمل المسؤولية والسعى لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وهذا ما يتتوفر في نظام مراقبة التسيير، بشرط أن يكون مراقب التسيير على دراية بسلوكيات وتصرفات العمال، كما يجب عليه أن يتمتع بالقدرة على الاتصال مع جميع أعضاء المؤسسة للحصول على المعلومات الازمة لنشاطه.

ج8: إن أهم خصائص وشروط فعالية نظام مراقبة التسيير تتمثل في:

- 1- حسن توفيق المعلومات المقدمة وصحتها، حيث يعتبر تقديم معلومات خاطئة مضلاً لعملية إتخاذ القرارات وكثيراً ما يؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع، كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائتها جزئياً أو كلياً، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة وشفافة.
- 2- سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق، فإذا لم يفهم المسير أو المسؤول النظم الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها جيداً، فإنه لا يستطيع تفسيرها جيداً مما قد يؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة.
- 3- القدرة على التحفيز، فالنظام الفعال هو ذلك الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين والموظفين، ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة. لذا يتم الاستعانة بنظام المكافآت والحوافز المادية وغير المادية من أجل دفع الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة.
- 4- توافق النظم المطبق مع الهيكل التنظيمي وتجابهه مع إنشغالات مسؤولي المراكز من أجل تحقيق التخطيط الجيد والتحكم في النشاط.

ج9: هناك ثلاثة تصنيفات مستخدمة في تقييم الأداء وهي:

1- عوامل متصلة بإنتاج العامل والتي منها:

- أ- درجة المعرفة بالعمل والتي يقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه؛
- ب- كمية الإنتاج من خلال تقييم مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بالإعتبار ضرورة العمل المتاح، أي إنتاج أكثر من العادي أو إنتاج قليل غير منظم؛
- ج- جودة الإنتاج، يقيم من خلال مدى إتقان العامل ومدى سلامته إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمان الصناعي.

2- عوامل متصلة بسلوك العامل والتي منها:

- أ- التعاون: يقيم درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء من المؤسسة أو من خارجها؛
- ب- درجة الإعتماد عليه: تقييم مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة؛
- ج- السلوك الشخصي: ويقصد به المحافظة على مواعيد الحضور والإصراف.

3- قدرات العامل والتي منها:

- أ- القدرة على الإشراف والتنظيم: يقيم المشرف على تنظيم العمل بالوحدة ومدى قدرته على توجيه وتدريب وmonitoring المسؤولية لتحقيق أفضل إنتاج؛
- ب- القدرة على إدخال التحسينات والأفكار النافعة: يقصد بها تقديم حلول للمشاكل التي تقابلها في حدود الإمكانيات المتاحة؛
- ج- الإستفادة من التدريب: يقصد به أن العامل الذي أتم تدريبه يتعين أن يؤخذ في الحسبان.

حل التطبيق الأول: محاسبة التسيير في ظل بيئة الأعمال الحديثة ————— مراقبة التسيير المعمقة ————— الدكتور: بولجبار فريد ج10: إن المجالات الرئيسية لتقدير الأداء والقياسات الكمية النمطية لها يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (1-1): المجالات الرئيسية لتقدير الأداء والقياسات الكمية النمطية لها

القياسات الكمية النمطية	الأسلوب المستخدم	مجالات رئيسية لتقدير الأداء
الربح الإجمالي العائد الاستثماري	محاسبة عامة (جمع البيانات وتحليلها)	الربحية
الإنتاج بالساعة للآلية الإنتاج لرأس المال الثابت	المحاسبة الإدارية	الإنتاجية
المبيعات النهائية الحصة السوقية عدد المنافسين	أرقام المبيعات بحوث السوق	موقف السوق
ترتيب جودة المنتوج	مجلس المدراء بحوث السوق	القيادة الإنتاجية
نسبة مؤوية للعمالة المؤهلة نسبة الزيادة في التأهيل	أسلوب محاسبي لأداء الموارد البشرية	أداء الأفراد
نسبة الحوادث والأمراض المترتبة عن العمل.	إحصائيات خاصة بالحوادث والأفراد	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: إعداد الباحث

ج11: إن لقياس الأداء دور هام لتحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تتمكن الإدارة بواسطته من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف، ومن خلال الأدوات والمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة، من مسؤولين، أفراد، أنشطة، منتجات ومرافق مسؤولية وغيرها، وتتخذ في ذلك القرارات اللازمة. فقياس الأداء يستعمل إذا لقياس فعالية سير العمل في جميع الأنشطة المنتجة في المؤسسة، كما أن له فوائد تظهر في النقاط التالية:

- معرفة الإنحراف بين إنجازات الأعمال وتقديراتها؛
- تخطيط وبرمجة الأعمال، إذ يعطي قياس الأداء المعلومات الكافية عن توقعات وكفاءة الأداء في الوظائف المختلفة وبالخصوص فيما يتعلق بإمكانيات القوى العاملة؛
- توقع وتقدير الاحتياجات من الوسائل والقوى العاملة؛
- تحديد أفضل سبل الأداء للأعمال المختلفة؛
- تحديد أفضل السبل في توزيع الأعباء على الأفراد أو في مجال معين بالمؤسسة؛
- تحديد معايير الوقت والتكلفة في أداء الأعمال المطلوبة؛
- اختيار الأفراد والكفاءات المطلوبة وتحديد قيمتهم وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.