

التقارير المحاسبية
ودورها في المراقبة
وتقييم الأداء

{٧٨}

إعداد

دكتور محاسب حسين حسين شحاتة
أستاذ المحاسبة
كلية التجارة - جامعة الأزهر

التقارير المحاسبية ودورها في المراقبة وتقييم الأداء

تمهيد :

تعتبر التقارير من أهم وظائف المحاسب بصفة عامة، فبعد أن يقوم بعملية التسجيل والتبويب والتلخيص والتحليل يقوم بإعداد التقارير المختلفة التي تقدم إلي المسؤولين على إدارة المشروعات وغيرهم، وتتضمن بيانات عن أوجه نشاط المشروع المختلفة وذلك لتحقيق مآرب مختلفة، ولاسيما في مجال الرقابة إذ تساهم تلك التقارير بدورها في إعداد المعايير وتقييم الأداء والتقصي عن أسباب الانحرافات، كما تساهم في التغلب على أسباب الانحرافات وذلك عن طريق إبراز نقاط الضعف وأسبابها، وترشد عن الطرق السليمة لمعالجتها .

وهناك أنواع مختلفة من التقارير تختلف باختلاف المستويات الإدارية والأغراض المرجى تحقيقها، ونوع البيانات التي تتضمنها، ومهما تنوعت فإنها تتفق في الأسس العامة، ومن ناحية أخرى يجب أن يراعى في إعداد التقارير خصائص معينة، كما يجب أن يتوافر في من يعدها تأهيل علمي وعملي حتى تحقق ما تصبو إليه من أغراض .

ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة وخصوصاً بعد تطبيق المنهج العلمي في مجال المحاسبة ضرورة تطور أساليب إعداد التقارير حتى تتماشى مع مواصفات ومؤهلات مستخدميها، وفي هذا الخصوص تمكن المحاسب الإداري من استخدام بعض الأساليب الإحصائية وأساليب وتحليل النظم الإلكترونية .

وتختص هذه الدراسة بإلقاء نبذة سريعة عن مفهوم وأغراض وأنواع التقارير بصفة عامة ودور التقارير المحاسبية في مجال الرقابة وتقييم الأداء، بعد ذلك نتعرض لأهم أساليب إعداد التقارير مع التركيز على الأساليب الحديثة مثل أساليب العرض البياني (الرسوم والخرائط البيانية) وأساليب تحليل النظم (خرائط تدفق البيانات ودوائر التغذية المرتدة) مع إعطاء بعض الأمثلة العملية .

المبحث الأول

مفهوم وأغراض وأنواع التقارير

(١-١) - مفهوم التقارير

التقارير عبارة عن عرض نزيه ومنسق ودقيق وموثق للبيانات المختلفة عن أنشطة المشروع خلال فترة معينة، يقدم للإدارة العليا أو من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف مختلفة من أهمها المتابعة والمراقبة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء إلى الأفضل والأحسن .

(٢-١) - أغراض التقارير المحاسبية .

لا تعتبر التقارير غاية في حد ذاتها بل أنها وسيلة لتحقيق أغراض معينة من أهمها ما يلي :

١ - تساعد التقارير في اتخاذ (صنع) القرارات الإدارية :

تواجه إدارة المشروع عند اتخاذ القرارات الإدارية مشكلة المفاضلة والموازنة بين عدة بدائل لاتخاذ قرار لاختيار أفضلها، وهذا من أصعب المشاكل، حيث أن اتخاذ القرار لا يجب أن يؤخذ إعتباطا بل يجب أن يكون مبنيا على أساس سليم بعد الدراسة والموازنة بين المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل ثم اختيار أفضلها في ظل الظروف السائدة، ومن هنا يلزم للإدارة بعض البيانات والمعومات المختلفة والتي ترفع إليها في صورة تقارير والتي تساعد في اختيار أفضل البدائل ويتوقف سلامة القرار على سلامة ودقة المعلومات الواردة بالتقارير .

٢ - تساعد التقارير في وضع الخطط ورسم السياسات الاستراتيجية للمشروعات المختلفة:

تهتم إدارة المشروعات بالتقارير الواردة لها لتساعد في وضع الخطط وتقييمها وتحليل السياسات الموضوعية داخل المشروع والمتعلقة بالموارد وكيفية استخدامها وتهتم تقارير التخطيط عموما بحجم الإنتاج والطاقات القصوى والمستغلة والمتاحة والتكاليف والربحية ولاسيما عند إعداد الموازنات التخطيطية، وأنه من الأهمية أن ندرك التقارير وطرق إعدادها ليست في حد ذاتها وقائية أو هي سياسات بل أنها تهدف إلى إمداد الإداريين بأسس سليمة عن الحقائق وعن كيفية التنفيذ ولذلك يجب أن نلاحظ أن التقارير لا تخطط بل تساعد على التخطيط كما أن مقدمها لا ينشئ السياسة بل أنه ينشئ ويفسر الحقائق التي على أساسها توضع السياسات بواسطة المديرين وغيرهم .

٣ - تساعد التقارير في مجال المتابعة والرقابة وتقييم الأداء :

لا شك أن التقارير هي العمود الفقري للمتابعة والرقابة لأنها تساعد في وضع المعايير الرقابية، وتقييم الأداء، ومعرفة أسباب الانحرافات ومعالجتها وذلك عن طريق البيانات التي ترد من المستويات الدنيا متضمنة التنفيذ الفعلي مقارنة بالمخطط مقدماً والانحرافات وأسبابها، ولا يمكن للإدارة أن تباشر وظيفة الرقابة بدون التقارير حيث أنها تفصح لها إلى أي مدى أن العمل تم وفقاً لما هو مخطط وسوف نناقش هذه النقطة بشئ من التفصيل فيما بعد في المبحث الثالث من هذه الدراسة .

٤ - تعتبر التقارير أداة توصيل جيدة بين المستويات الإدارية :

يتكون المشروع حسب الهيكل التنظيمي من عدة مستويات إدارية تنظم أفقياً ورأسياً على أسس معينة، وتعتبر التقارير الرقابية أداة اتصال بين هذه المستويات سواء على المستوى الأفقي بين مختلف الوظائف ذات المستوى الإداري الواحد، أو على المستوى الرأسي بين وظائف ذات المستويات الإدارية المترتبة، وكلما كبر حجم المشروع كلما كبر وأصبح في حاجة إلى أداة اتصال حتى يمكن كل مستوى أو شخص مسئول من رؤية أعمال الآخرين والتأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للتخطيط، ومن هنا ظهرت أهمية التقارير كأداة تربط المستويات الإدارية بعضها البعض .

٥ - تعتبر التقارير أداة لعرض نتائج الأعمال خلال فترة معينة :

تعتبر تقارير المنتج النهائي لأي نظام محاسبي حيث تمثل عرض البيانات المالية المستمدة من السجلات خلال فترة معينة وتحمل هذه التقارير أنواعاً مختلفة من البيانات حسب احتياجات مستخدميها، وتقدم هذه البيانات إلى جهات مختلفة خارج المشروع وداخله والتي يعتمدون عليها جميعاً في تحقيق أهدافهم، ومن أهم التقارير التي تفصح لنتائج الأعمال (التشغيل - المتاجرة - الأرباح والخسائر) وتعد هذه القوائم في معظم الأحيان في نهاية كل فترة مالية بينما تلجأ بعض المشروعات بإعدادها على فترات متقاربة يومياً - أسبوعياً - شهرياً - ربع سنوية - سنوية، حسب الأحوال .

(٣-١) - أنواع التقارير :

تختلف التقارير باختلاف تصميمها وأنواع البيانات والمعلومات التي تشتمل عليها وباختلاف الأغراض التي تعد من أجلها، وهناك عوامل رئيسية هامة يرجع إليها عند تصنيف التقارير، من أهمها ما يلي :

١- أغراض التقارير : تساعد في مجال التخطيط / في مجال الرقابة / في مجالات خاصة

٢- أشكال التقارير : مكتوبة / شفوية / مرئية .

٣- نوع بيانات التقارير : إنتاجية / تسويقية / مالية / إدارية .

٤- فترة التقارير : يومية / أسبوعية / شهرية / ربع سنوية / نصف سنوية / سنوية / غير موقوتة .

وفيما يلي نبذة مختصرة من طبيعة كل نوع من أنواع التقارير السابقة .

أولاً : تقسيم من حيث الأغراض

يمكن تقسيم التقارير من حيث أغراضها إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي :

أ- تقارير تساعد في عملية التخطيط : وهدفها عرض المعلومات ونتائج الدراسات التي تجري لمقارنة الإيرادات والتكاليف المتوقعة لعدد من الخطط المبدئية أو البرامج التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المختلفة للمشروع .

ب- تقارير تساعد في عملية الرقابة : وهدفها عرض البيانات الفعلية والمخططة معاً وبيان الانحرافات ومن المسئول عنها وأهم المقترحات لمعالجتها وتقديم إلى المستويات الإدارية أما يومياً أو شهرياً أو ربع سنوية أو سنوية حسب الأحوال .

ج- التقارير الخاصة : التي تقدم إلى الإدارة لتساعدها في اتخاذ القرارات المختلفة ويدخل في ذلك رسم السياسات ووضع البرامج وتصميم النظم ووضع اللوائح وما في حكم ذلك .

ثانياً : تقسيم التقارير من حيث شكلها ويمكن تقسيم التقرير من حيث شكلها إلى :

أ- تقارير مكتوبة : وهي الغالبية والمفضلة وقد تتخذ شكل جداول ورقية مزينة بالملاحظات والإيضاحات، أو تأخذ شكل رسومات بيانية أو خرائط، وقد تكون في شكل استمارات متفق عليها من قبل مستخدميها والجهة الصادرة منها .

ب- تقارير شفوية : وهي نادرة وغالبا ما تكون ذات صفة مستعجلة وأجل قصير وهي غير مفضلة لأنها في معظم الأحيان تكون غير دقيقة .

ج- تقارير مرئية : وقد ظهرت بعد استخدام الحاسبات الآلية والإلكترونية في مجال الإدارة والمحاسبة .

ثالثاً : تقسيم التقارير من حيث أنشطة المشروع إلى :

- أ- تقارير عن نشاط الإنتاج .
- ب- تقارير عن نشاط المشتريات .
- ج- تقارير عن نشاط المخازن .
- د- تقارير عن نشاط التسويق والمبيعات .
- هـ - تقارير مالية .
- و- تقارير إدارية .

وهكذا ولنا عودة لمناقشتها تفصيلا

رابعاً : تقسيم التقارير من ناحية مستخدميها :

يمكن تقسيم التقارير من ناحية الأطراف الموجهة إليهم إلى نوعين رئيسيين هما :

أ - تقارير خارجية : وهي التقارير الموجهة إلى أشخاص خارج المشروع مثل المصالح الحكومية ، أجهزة الرقابة الخارجية ، الدائنين ، البنوك ، المساهمين ، وهذه التقارير تلقى أضواء عامة عن المشروع ونشاطه وسياسته وقد تكون في شكل معين ثابت مثل استمارات المتابعة أو استمارات إعداد الخطة أو أي شكل آخر وقد تطلب في فترات دورية معينة أو حسب الاحتياج .

ب - تقارير داخلية : وهذه التقارير توجه إلى أشخاص داخل المشروع وهم المستويات الإدارية وغالباً تحمل هذه التقارير أنواعاً مختلفة من البيانات وتتخذ أشكال مختلفة ، ومن أهم هذه التقارير :

- ١ - تقارير تظهر نتائج العمليات والتشغيل .
- ب - تقارير تبرز الجوانب التجارية والمالية والإدارية .

ج - تقارير تظهر نتائج تطبيق النظم واللوائح والإجراءات .

خامساً : تقسيم التقارير من حيث الفترة التي تتطلبها .

تقسم التقارير على أساس الفترة التي تغطيها إلى تقارير يومية أو أسبوعية وشهرية وسنوية أو غير موقوتة ، وكلما زادت درجة الرقابة المرغوبة كلما قصرت الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير ، ويعتمد على التقارير القصيرة في إعداد التقارير الطويلة عن طريق التخليص .

(٤/١) - محتويات التقارير .

مهما تعددت أنواع التقارير فهناك الكثير من العناصر التي يجب توافرها في كل تقرير من أهمها :

- أ - توضيح السبب الذي من أجله يقدم التقرير .
- ب - توضيح النتائج التي توصل إليها واضع التقارير في وضوح تام .
- ج - إبراز التوصيات التي يراها واضع التقرير لحل المشاكل الواردة به .
- د - الأستعانه بالبيانات الرقمية والجداول والرسومات والأشكال البيانية والخرائط كلما أمكن ذلك بغرض تبسيط تلك المعلومات وإبراز الحقائق بطريقة يسهل فهمها ودراستها وكذلك استخدام النسب التحليلية والمنوية المختلفة في شرح نواحي النشاط في المنشأة .
- هـ - مراعاة استعمال ورق من حجم واحد بالنسبة للتقارير الدورية المماثلة حتى يسهل حفظها في ملف واحد والرجوع إليها واستخدامها في سهولة ويسر .
- و - أن يكون للتقرير عنوان يفصح عن مضمونه ، كلما تحدد الفترة التي أعد عنها والتاريخ المقدم فيه والوحدات المستعملة عن الكميات ، كذلك يجب تحديد أسم الشخص الذي سيقدم له وأسماء من سيقدم لهم صورة منه كما يجب أن يكون موقعاً من المسؤولين عن إعداده .

وبصفة عامة يأخذ التقرير الهيكل الآتى :

المبحث الثانى

أسس إعداد التقارير الجيدة

يجب أن يؤخذ فى الاعتبار بعض الأسس حتى تحقق الأغراض السابق الإشارة إليها من أهم هذه الأسس ما يلى :

(١/٢) - يجب أن تتمشى التقارير مع الخريطة التنظيمية للمشروع .

من أهم أهداف التقارير أنها أداة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ، وتعتبر الخريطة التنظيمية للمشروع الوسيلة التى تبين علاقة كل شخص بالآخر ، كما تحدد مراكز المسئولية ، ومن هنا يجب أن تتمشى التقارير مع مراكز المسئولية الموضحة بالخريطة حتى يمكن تحقيق الرقابة عن طريق تحديد مسئولية القائمين بالتنفيذ ومساءلتهم عن الانحرافات وأسبابها ، حتى يمكن إيجاد طرق العلاج المناسبة.

(٢/٢) - يجب توافر البساطة والوضوح .

يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند إعداد التقارير البساطة ويقصد بها إمداد الإداريين بكشوف موجزة ، مع تفصيل مناسب لكل مستوى إدارى ولا يعنى ذلك إهمال التفصيل كلية ولكن المقصود استبعاد البيانات الغير ضرورية واستعمال الحقائق وتفسيرها تفسيراً موجزاً ، ولاكتساب التقارير صفة الوضوح والفهم وهذه أمور حيوية يلزم استعمال الأشكال البيانية فى شكل إحصائيات وتعريف بسيط وواضح للمصطلحات المالية والتقليل من استخدام المصطلحات والبيانات المطاطة والتركيز على البيانات الهامة الضرورية مع تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء ، والإدارة بالأهداف .

ويجب أن ندرك أن مسألة البساطة والوضوح نسبية تختلف حسب المستويات الإدارية وعلى سبيل المثال بالنسبة للإدارة العليا فإن البساطة والوضوح يمكن الوصول إليهما عن طريق حذف المسائل غير الضرورية واستعمال الجداول وإعداد التقارير منفصلة للمسائل الغربية والشاذة ، واستعمال الأشكال البيانية وهذا لضيق الوقت لديهم ويختلف الوضع بالنسبة للمشرفين على الأقسام الذين يلزمهم بعض التفصيل واستخدام بيانات تحليلية وليست إجمالية وهكذا .

(٣/٢) - يجب أن تعد التقارير على وجه السرعة والدقة .

تعتبر سرعة الإعداد هي روح التقارير الحية ، كما تعتبر العوامل الهامة لزيادة فاعلية التقارير باعتبارها وسيلة لخدمة الإدارة وتساعد في اتخاذ قراراتها فالتقرير السريع رغم عدم استكمال بياناته قد يفيد الإدارة أكثر من التقرير البطئ الشامل ، فبالرغم من دقة البيانات وتامها قد تكون بلا فائدة لتأخرها لأن البطء قد يؤخر في اتخاذ القرارات واكتشاف الانحرافات بسرعة قبل أن تتفاقم وتتضاعف الخسائر ، ومن هنا يقال أن سرعة إعداد التقارير شيء هام لا يمكن تجاهله في أغلب الأحيان وتعتبر أكثر حيوية من أساس آخر ، وهناك العديد من الطرق التي تساعد من سرعة إنجاز التقارير من أهمها :

أ - إنشاء نظام لحفظ السجلات بشكل يفي باحتياجات التقارير ، ولاسيما بعد استخدام الكمبيوتر .

ب - استعمال الوسائل الآلية لتجنب الأخطاء الكتابية ويزيد من الكفاية .

ج - تقسيم العمل المحاسبي لتجنب نقط الاختناق .

د - تدريب العاملين على الحالات غير العادية في التقارير حينما تكون محل المراقبة لأول مرة .

هـ استخدام وسائل التقنية الحديثة .

بالإضافة إلى ما سبق أن يتمشى نظام إعداد التقارير مع النظام المحاسبي الموضوع وتجميع الأرقام أولاً بأول لخطة موضوعية حتى يخفف من عبء التجميع عند إعداد التقارير .

(٤/٢) - يجب أن يكون للتقارير صفة الثبات .

يجب أن تكون للتقارير صفة الثبات في عرض المعلومات فيما بين فترات التقرير وبدون هذا الثبات فإن المقارنة تصبح غير سليمة ، وحتى يمكن تحقيق الثبات فيجب أن تستمد المعلومات بنفس الطريقة من فترة لأخرى وثبات مصدرها ، بالإضافة إلى أن الشخص الذي يكتب التقارير يجب أن يكون ملماً بنفس المعلومات التي سيقدمها إلى المديرين والمستوى الأعلى من الإدارة ، فضلاً على ما سبق يجب أن تتضمن حقائق وليست وجهات نظر عن أوجه النشاط المختلفة .

(٥/٢) - يجب أن تعد التقارير بصفة منتظمة ومتكررة .

هذا يتطلب وضع قائمة محدودة بالتقارير التي سوف تحتاج إليها الإدارة في سبيل إنجاز مهامها المختلفة ووضع توقيت لكل تقرير لأن ذلك يساعد في تسليم التقرير إلى الجهات الطالبة في الأوقات المناسبة دون تأخر وكما كان للتقارير صفة الانتظام

والدورية كلما ساعد ذلك المسؤولين على تضافر جهودهم لإعدادها وهذا كله فيما يختص بالتقارير الدورية أو بخصوص التقارير العرضية التي ليس لها توقيت معين وهى قليلة نسبياً قد تحتاط لها عن طريق تعاون كل العاملين فى إعدادها خشية عدم تأخرها .

(٦/٢) - يجب أن تعد التقارير بصفة مقارنة .

الأرقام المقارنة تعطى للتقارير مغزاً ومفهوماً يجعل القارئ على بينه ما تعنيه هذه الأرقام وما يحوزه المشروع من تقدم أو تأخر وتعطى صورة عن اتجاه النشاط وكفاءته وهذا يفيد الإدارة فى اتخاذ القرارات والتخطيط ولاسيما فى مجال الرقابة التى تعتمد على مقارنة التنفيذ الفعلى بالمخطط مقدماً ولهذا كله فمن أهم الاعتبارات التى يجب أخذها فى الحسبان عند إعداد التقارير أن تكون مقارنة للحقائق الفعلية مع المخطط عن طريق الميزانيات التقديرية ، (الموازنات التخطيطية) أو (المعايير) ولكن بين الماضى والحاضر ليس صحيحاً على الإطلاق بل أنه فى الحقيقة غير سليم ، نظراً للتغير فى الهدف أو الطريقة ، كما أن الأحوال فى مجال الأعمال لا تبقى كما هى ، لذلك وحتى تكون القرارات سليمة أن تكون المقارنة بين الفعلى والمعيارى .

ومن ناحية أخرى فإن عملية المقارنة فى حد ذاتها ليست بكافية لتحقيق كل المطلوب بل يجب استخدام بعض النسب التحليلية التى تساهم فى إبراز الاتجاه العام للنشاط وتحليل الانحرافات إلى أنواعها المختلفة سواء كانت موجبة أو سالبة ، انحرافات كمية أو بمعدل انحرافات مواد ، أجور أو مصاريف لأن هذا كله له أثره الفعال فى اتخاذ القرارات المختلفة .

(٧/٢) - يجب أن تشترك كافة المستويات الإدارية فى تصميم التقارير .

حتى تكون التقارير مفيدة لمستخدميها وتكون أكثر فاعلية وتكون مناسبة ومفهومة لكل مستويات الإدارية أى متمشية مع احتياجات المستويات الإدارية يجب اشتراك الجميع فى إعدادها حسب نظم ولوائح معينة كل حسب عمله .

(٨/٢) - يجب مراعاة الموضوعية فى بيانات التقارير فضلاً عن تكاملها .

ويقصد بالموضوعية أن تكون المعلومات الواردة بالتقرير غير متحيزة وليست خالية حتى تلقى القبول والاحترام من جهة مستخدميها ، فكثيراً ما تحتوى التقارير المحاسبية على معلومات لا تتسم بالموضوعية بل متحيزة لأحد الأطراف على حساب الأطراف الأخرى ، كما يجب أن يتم تنسيق وتكامل بين التقارير بعضها البعض وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق ما يطلق عليه بشبكة المعلومات .

المبحث الثالث

دور التقارير في مجال الرقابة

لقد سبق أن ذكرنا أن من أهم أغراض التقارير المساهمة في تحقيق الرقابة الفعالة على أوجه نشاط المشروع ، وبقي لنا مناقشة طبيعة التقارير اللازمة لكل خطوة من خطوات الرقابة ، وكذا اللازمة للمستويات الرقابية المختلفة والتي يعتمدون عليها في الرقابة وهذا هو السؤال الذي سبق أن أرجأنا الإجابة عليه وهو دور التقارير في مجال الرقابة .

(١/٣) - التقارير المحاسبية وخطوات الرقابة .

أولاً : التقارير اللازمة لإعداد المعايير الرقابية .

يحتاج المسئولون على إدارة المشروعات إلى تقارير تساعدهم في إعداد المعايير الرقابية ، وعلى سبيل المثال عند إعداد معايير الإنتاج يحتاجون إلى تقارير من قسم المحاسبة عن معدلات الإنتاج في السنوات المالية ، ومن مركز الإنتاج عن معدلات الإنتاج المعيارية ، وعن قيم المبيعات واتجاهات أسعار السوق ، وفي ضوء هذه التقارير وغيرها وأهداف المشروع ويمكن إعداد المعايير الرقابية في قائمة تقديرية للإنتاج (موازنات - عينية - ومادية - للإنتاج) وبالمثل لكافة أوجه نشاط المشروع ، وتعد هذه التقارير قبل بداية الفترة المالية حتى يمكن إعداد المعايير قبل الإنتاج حتى تكون مرشداً ودليلاً للمنفيذين .

ثانياً : تقارير تقييم الأداء .

لابد من متابعة التنفيذ أولاً بأول وهذا يستلزم أن يرد للمسئولين عن المشروع تقارير دورية عن كافة أوجه النشاط الفعلي للمشروع متضمنة ما كان يجب أن يكون موضعاً الانحرافات حسب مراكز الإنتاج والخدمات في المشروع وحسب مبدأ مراكز المسئولية وبذلك يمكن حصر الانحرافات والمسئول عنها ، وترد هذه التقارير بصفة دورية قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية ... الخ ، ولها أشكال وأنماط معنية حتى يسهل إعدادها بسرعة .

وتختلف هذه التقارير من ناحية التفصيل والبيانات باختلاف المستويات الرقابية ونوع الجهات المستخدمة لها ، وتساهم هذه التقارير بدور فعال في إظهار أهم مشاكل ومعوقات الإنتاج أولاً بأول قبل استخدامها ومعالجتها .

ثالثاً : تقارير الانحرافات .

إن معرفة الانحرافات ليس في حد ذاته كاف بل لابد من تحليلها من نواحي مختلفة حتى يتسنى إيجاد الحلول المناسبة للتغلب على غير المرغوب فيها ، وهناك نواحي مختلفة للتحليل ، منها عل سبيل المثال النسب التحليلية التي تستخدم مثلاً لمعرفة نسبة الانحرافات والممكن تجنبها والأخرى الغير ممكن تجنبها والاتجاه العام لها ومدى فاعلية طرق العلاج السابقة ، ، ويقوم بإعداد هذه التقارير عادة المديرون التنفيذيون لأنهم أقدر المستويات في هذا الشأن ويرفعوا مثل هذه التقارير إلى المستويات الأعلى للعلاج ولاتخاذ القرارات المناسبة للتصويب .

(٢/٣) - التقارير اللازمة للمستويات الرقابية .

يتكون المشروع من عدة مستويات رقابية وفقاً لمبدأ تفويض السلطة الذي استلزمه أن يقوم كل من فوض الآخرين ببعض السلطات أن يتأكد من أن التنفيذ قد تم وفقاً لما يجب أن يكون ، وبهذا أصبح لكل شخص مسئول في المشروع هدف يسعى لتحقيقه ومقياس لأرانه ويحتاج كل مستوى نوع معين من التقارير تختلف عن المستوى الآخر بالرغم من اتفاقهم في محتويات وأسس إعداد التقارير ، فمثلاً التقارير اللازمة العليا تختلف عن التقارير اللازمة للمشرفين على المراكز الفرعية لاختلاف الأهداف التي يرغب كل منهم في تحقيقها ومن هنا لزم التوقف على متطلبات التقارير اللازمة لكل مستوى على ضوء أهدافه .

وفيما يلي نبذه عن متطلبات كل مستوى رقابي من التقارير :

١ - تقارير الإدارة العليا .

من أهم مهام الإدارة العليا رسم السياسات العريضة للمشروع في ضوء الأهداف العامة المرغوب تحقيقها ، كما أن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على مدى نجاح الإدارة في مهامها المختلفة مثل التخطيط السليم والتنظيم الدقيق والرقابة الفعالة والتفويض الملائم للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا ... ونحو ذلك ولهذا فإن التقارير يجب أن تبرز ما إذا كان التخطيط سليم وما إذا كان التنظيم قد أنشأ بدقة وما إذا كانت الرقابة فعالة قادرة على التغلب على معوقات الإنتاج ، وما إذا كان تفويض المسؤولين يستعمل بكفاية فضلاً عن الأخذ في الاعتبار ضيق وقت الإدارة العليا لزيادة الأعباء الملقاة على عاتقها .

لذا كله يجب أن تكون التقارير إجمالية وبصورة مختصرة وواضحة ومركزة على النواحي الهامة مدعمة بالرسوم البيانية والإحصائية والمقارنات حتى تساعد الإدارة العليا من الوقوف على نتائج نشاط المشروع كله بصفة عامة ومن ناحية أخرى يلزم أن يكون لدى الإدارة القدرة على الأخذ بمبدأ الإدارة على أساس قاعدة الاستثناء في الحكم على أداء المراكز أي التركيز على الانحرافات ونواحي الضعف حتى يتسنى لها أن تساهم في

معالجة المشاكل أولاً بأول وليس هذا بصفة عامة بل يمكنها أن تطلب تقارير مفصلة عن بعض النواحي التي ترى من الضرورة الإلمام بمزيد من التفاصيل .

٢ - تقارير الإدارة التنفيذية .

يمثل هذا المستوى المديرين الذين يشرفون على التنفيذ مثل مدير الإنتاج الذي يتولى الإشراف على مراكز الإنتاج في المشروع ، ومدير التسويق والمبيعات الذي يتولى الإشراف على شئون تسويق المنتجات ومدير الشؤون المالية والإدارية الذي يشرف على كافة المسائل الإدارية والمالية في المشروع .

ولذا فكل مدير يهتم بصفة خاصة بالنشاط الذي يعد مسئولاً عنه أمام الإدارة العليا ومن ثم يهتم متابعة ومعرفة مدى سيره في ضوء المخططات وما هي أهم الانحرافات وأسبابها بشئ من التفصيل ، وعلى سبيل المثال نجد مدير الإنتاج يهتم أن يعرف ليس فقط التكلفة الكلية ، والحجم الكلي للإنتاج بل يحتاج إلى مزيد من التفصيل مثلاً تكلفة كل منتج من عناصر التكاليف كل على حدة كمية وقيمة ومقارنة ذلك بالمخطط وكذلك إنتاجية كل آلة مقارنة بالطاقة الإنتاجية للمشروع ، وخالصة ذلك أن كل مدير تنفيذي يلزمه معرفة ماذا حدث ؟ ، ومن المسئول عن النتائج ؟ حتى يتخذ الإجراءات التي من شأنها يصحح الأخطاء .

وتكون هذه التقارير مفصلة ومطولة متضمنة أرقاماً مقارنة .

٣ - تقارير مشرفي المراكز ورؤساء الأقسام .

يتمثل هذا المستوى في المشرفين على المراكز الفرعية ، فمثلاً تتكون مراكز الإنتاج من عدة مراكز فرعية مركز (أ) ومركز (ب) ومركز (ج) ، ويتولى كل مركز بإنتاج وحده أو يقوم بمرحلة معينة في الإنتاج أو يشرف على مركز فرعي مشرف ومن ثم فهو في حاجة إلى تقارير رقابية لمتابعة التنفيذ مع الخطط الموضوعة سابقاً ، وبيان أهم معوقات الإنتاج .

ولهذا فإن التقارير التي ترد إليهم تهتم بفاعلية عملياتهم ويجب أن تظهر الإنجاز الفعلي مقارنة بالمخطط ، وأن تكون بسيطة معتمدة على معلومات مالية يسهل حسابها وأن تحتوى على قدر كبير من التفصيل والموضوعية عن كل عملية كبيرة وصغيرة داخل مراكز التشغيل ، وترد هذه التقارير لهم يومياً وتلخص منها تقارير ترسل إلى المستويات التي تلوها حتى يكون هناك متابعة مستمرة للتنفيذ حتى يسهل التعرف على الاختلافات وقت حدوثها ودراسة أسبابها وعلاجها قبل استفحالها فضلاً عن أخذها في الاعتبار عند وضع خطة جديدة .

٤ - تقارير ملاحظى المراكز (مسئولى الوحدات) .

قد يكون هناك مستوى إدارى رابع وهو الملاحظين الذين يشرفون على عناصر صغيرة ويتولى كل ملاحظ الإشراف على عدد معين من العمال وللقيام بمهامهم فهم فى حاجة إلى تقارير فى الغالب ما تكون شفوية للتعرف على سير العمل وتساعدهم فى إعداد التقارير اللازمة لمشرفى المراكز وغالباً تكون تفصيلية وموضحة وبسيطة .

(٣/٣) - مصفوفة التقارير الرقابية .

ويكن وضع هذه التقارير فى صورة مصفوفة على النحو التالى :

| سنوية | ربع سنوية | شهرية | يومية | المستويات الإدارية |
|-------|-----------|-------|-------|---|
| | | | | - الإدارة العليا - الإدارة التنفيذية - رؤساء الأقسام - مسئولو الوحدات والملاحظون |

المبحث الرابع

الأساليب البيانية فى إعداد التقارير المحاسبية

(١/٤) - الأساليب التقليدية فى إعداد التقارير المحاسبية .

من أهم الأساليب التقليدية فى إعداد التقارير المحاسبية ما يلى :

١ - الأسلوب الإنشائى الوصفى .

ويتمثل في إعطاء معلومات عن المشكلة موضوع البحث والدراسة في صورة إنشائية وصفية ، ومن أمثلة ذلك تقرير مراقب الحسابات على الحسابات الختامية والميزانية .

٢ - أسلوب الجداول الرقمية .

ويتمثل في إعطاء معلومات عن المشكلة موضوع البحث والدراسة في صورة جداول ذات أعمدة تتضمن أرقاماً ومن أمثلة ذلك تقرير انحرافات عناصر التكاليف الذي يتضمن بيانات عن التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية والانحرافات وتحليل الانحرافات وتقرير المبيعات الفعلية والمخططة وهكذا .

ويعاب على هذه التقارير المعدة بهذا الأساليب أنها طويلة وتتضمن عبارات مطاطة تحمل أكثر من معنى بالإضافة إلى ذلك فإنها قد تحتوى على إصطلاحات فنية يصعب على مستخدميها فهمها وخصوصاً الإدارة العليا .

(٢/٤) - الأساليب البيانية في إعداد التقارير الفنية .

لقد ظهر الاهتمام باستخدام أساليب التحليل والعرض البياني في مجال المحاسبة بصفة عامة وفي مجال إعداد التقارير المحاسبية التي تقدم إلى المستويات الإدارية والأطراف الخارجية المهتمة بالمشروع ، ويرجع ذلك إلى أنها تحقق المزايا الآتية :

١ - تسهل الأساليب البيانية من متابعة البيانات والمعلومات الواردة بالتقرير وإبراز كافة جوانب المشكلة مع التركيز على النقاط التي تستلزم دراسة وبحث .

٢ - إنها تتلاءم مع مؤهلات وخصائص ولغة مستخدمي البيانات من داخل المشروع وخصوصاً لأنه تتوافر لديهم الخبرة بالمصطلحات المحاسبية وليس لديهم الوقت الكافي لقراءة التقارير الجدولية الرقمية المطولة .

٣ - أنها تتناسب مع استخدام أساليب بحوث العمليات في مجال الإدارة والمحاسبة والاهتمام بالجانب الكمي .

ومن أهم الأساليب البيانية التي يمكن استخدامها في مجال عرض المعلومات المحاسبية كما يلي :

١ - أسلوب الرسوم البيانية .

٢ - أسلوب الخرائط البيانية .

٣ - أسلوب خرائط التدفق .

وفيما يلي نبذة لكل أسلوب مع شرح كيفية استخدامه في مجال إعداد التقارير المحاسبية .

(٣/٤) - استخدام أسلوب الرسوم البيانية في إعداد التقارير .

توضح الرسوم البيانية العلاقة بين عنصرين أو أكثر بواسطة خط أو منحنى ويجب أن يوجد محورين - محور أفقى ومحور رأسى - ويجب على القارئ الرجوع إلى كتب الإحصاء فى هذا المجال لمعرفة كيفية إعداد هذه الرسوم وأهم ما يجب التركيز عليه عند استخدامها ما يلى :

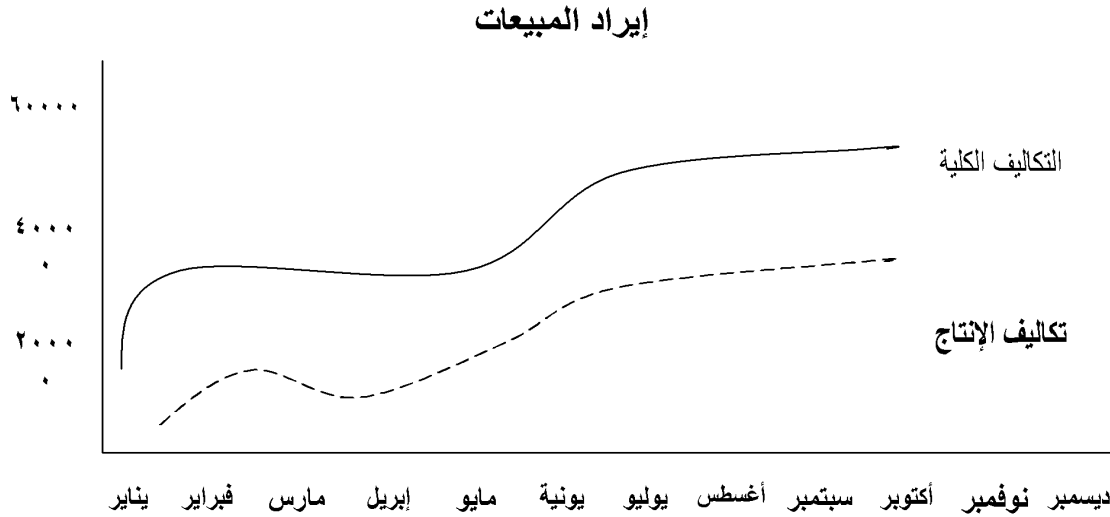
أ - تحديد مقياس الرسم المناسب وذلك فى ضوء أعلى أو أقل قيمة .

ب - تحديد العنصر المستقل والعنصر (العناصر) التابع - فقد يكون العنصر المستقل الزمن والعناصر التابعة هى مثلاً التكاليف أو الأرباح

ج - تقليل عدد العناصر التابعة فى الرسم لمنع التداخل .

د - كتابة اسم العنصر على الخط أو المنحنى الذى يمثله .

والشكل التالى يوضح أسلوب الخطوط البيانية فى عرض سلوك عناصر تكاليف الإنتاج ، التكاليف الكلية وإيراد المبيعات خلال سنة مالية لإحدى الشركات .



من اهم انواع الخرائط البيانية التى تتباع استخدامها فى مجال المحاسبة ما يلى :

١ - خرائط جانت .

٢ - خرائط الأرقام المجمعة .

وفيما يلي نبذة عن كل منهما :

أولاً : استخدام خرائط جانت فى إعداد التقارير .

فكرة الخريطة .

لقد أطلق على هذه الخريطة اسم مستخدمها وهو هنرى جانت وهو من رواد الإدارة العلمية ، وتستخدم هذه الخرائط على مجال واسع فى الرقابة على تطور أداء النشاط على مدى الزمن لإعطاء القارئ فكرة سريعة عن مدى مطابقة التنفيذ الفعلى للمخطط سلفاً عند كل فترة زمنية معينة .

هيكل الخريطة .

تتكون الخريطة من محورين :

المحور الأفقى : يخصص للزمن ويعبر عنه باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر .

المحور الرأسى : يخصص للنشاط المطلوب متابعته لأدائه خلال الزمن ويعبر عن تلك الأنشطة بمستطيلات ، وطول المستطيل يمثل طول المدة الزمنية التى سوف يتطلبها أداء النشاط ، وينقسم كل مستطيل إلى قسمين متساويين طولياً ، القسم الأعلى يمثل المنفذ من النشاط ، أما القسم الأسفل من المستطيل يمثل النشاط المخطط ، وعليه ينظر إلى أى مستطيل يمكن معرفة ما نفذ من النشاط مع المقارنة بالمخطط .

ويمكن أن تتضمن الخريطة الواحدة عدة مستطيلات لعدة أنشطة مختلفة متلاحقة أو متداخلة حسب طبيعة العملية الإنتاجية ، وفيما يلي نموذج مبسط لاستخدام هذه الخريطة فى مجال إعداد التقارير .

حالة تطبيقية على استخدام خريطة جانت فى متابعة الإنتاج .

يتطلب تصنيع وحدة إنتاج معينة ستة شهور على ثلاثة مراحل هى :

١ - مرحلة التقطيع : وتتطلب ٣ شهور تبدأ من يناير حتى نهاية مارس .

٢ - مرحلة التجميع : وتتطلب ٣ شهور تبدأ من فبراير حتى نهاية إبريل .

٣ - مرحلة التشطيب : وتتطلب ٢ شهر تبدأ من إبريل حتى نهاية يونيو .

فإذا علم أن مرحلة التجميع تأخرت نصف شهر بسبب عطل فني ، ففي هذه الحالة يمكن إظهار ذلك باستخدام خريطة جانت .

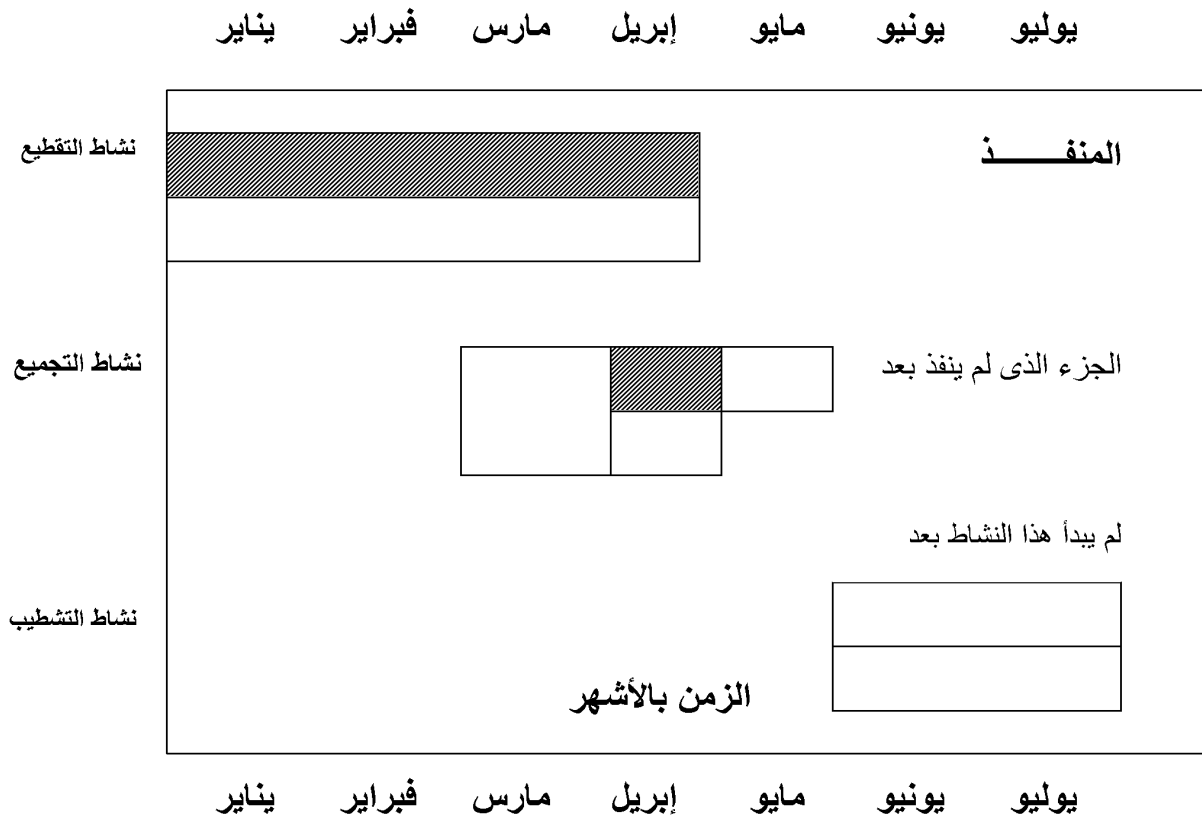
إرشادات لاعداد الخريطة .

١ - يعد رسم بياني ، يخصص المحور الفقى للزمن من يناير حتى يونيو ، ويخصص المحور الفقى للأنشطة الثلاثة التقطيع والتجميع والتشطيب .

٢ - يخصص لكل نشاط مستطيل حسب طول الفترة الزمنية اللازمة لأدائه .

٣ - يحتر الجزء الأعلى من كل مستطيل حسب الجزء المنفذ فقط .

يمثل الشكل الآتى الخريطة المطلوبة .



إيضاحات على الخريطة السابقة .

- ١ - تظهر الخريطة : أن المرحلة الأولى من العملية الإنتاجية - عملية التقطيع قد تمت في الزمن المخطط لها، كما توضح أنه حتى نهاية إبريل لم يتم تنفيذ عملية التجميع وأن هناك تأخيراً قدره نصف شهر حيث يظهر أنه بدء في عملية التنفيذ في منتصف شهر فبراير .
- ٢ - توضح الخريطة أيضاً أنه لم يبدأ في عملية التشطيب بالرغم من أنه كان يجب البدء فيها في أول مايو ، وهذا يرجع إلى التأخير في العملية السابقة .
- ٢ - توضح الخريطة تتابع وتداخل العمليات الإنتاجية الفرعية المتعلقة بعملية معينة .

حالة تطبيقية على استخدام فكرة خريطة جانت فى مجال متابعة الإنفاق المالى .

يمكن أيضاً استخدام فكرة خريطة جانت فى عرض بيانات عن متابعة الإنفاق المالى للمنشأة خلال الزمن لبنود المصاريف المختلفة ، والمثال الآتى يوضح ذلك ، فيما يلى بيانات عن الإنفاق المخطط والإنفاق الفعلى بند الأجور والمكافآت خلال الربع الأول من السنة المالية ٢٠٠٤م / ٢٠٠٥م .

| الزمن | الإنفاق المخطط | الإنفاق الفعلى |
|--------------|----------------|----------------|
| يوليو ٢٠٠٤م | ٢٥٠٠ | ٢٠٠٠ |
| أغسطس ٢٠٠٤م | ٢٥٠٠ | ٣٠٠٠ |
| سبتمبر ٢٠٠٤م | ٣٠٠٠ | ٢٥٠٠ |
| أكتوبر ٢٠٠٤م | ٣٠٠٠ | ٤٠٠٠ |
| الإجمالى | ١١٠٠٠ | ١١٥٠٠ |

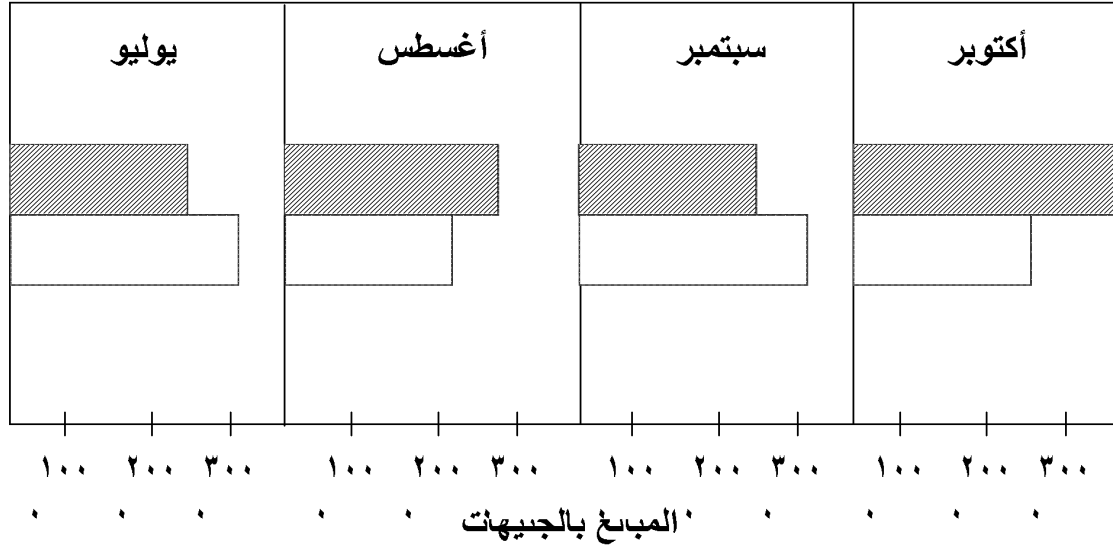
يمكن إعداد رسم بيانى يقدم إلى من يهمله الأمر ليتمكن من متابعة بند الأجور والمكافآت ليتسنى له طلب الاعتماد الإضافى اللازم .

إرشادات لإعداد الخريطة .

- ١ - يمثل المحور الأفقى الزمن وهو الشهور .
- ٢ - يظهر على المحور الرأسى مستطيلات كل منهم مقسم إلى جزئين للإنفاق المخطط والإنفاق الفعلى .
- ٣ - تظهر الخريطة على النحو التالى :

يشير إلى الإنفاق المخطط

يشير إلى الإنفاق الفعلي



(٥/٤) - استخدام أسلوب خرائط الأرقام المجمعة في إعداد التقارير .

تستخدم هذه الخريطة لإيضاح الاتجاه العام لبعض الأنشطة المختلفة وتطويرها وأدائها بيانياً خلال فترة زمنية معينة وذلك بدلاً من استخدام طريقة العرض الرقمي الجدولي وتتناسب هذه الخريطة المستويات الإدارية العليا والمهندسين الذين ليس لديهم الوقت لدراسة وفحص الأرقام الواردة في التقارير المقدمة إليهم.

هيكل خريطة الأرقام المجمعة وطريقة إعدادها .

تتكون الخريطة من محورين :

المحور الأفقي : يخصص للزمن ويعبر عنه باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر .. .

المحور الرأسى : يخصص للنشاط المطلوب متابعة أدائه خلال الزمن ويعبر عن سلوك الأنشطة خلال الزمن بخطوط بيانية متصلة وهي الثلاثة :

الخط الأول : حركة النشاط خلال الزمن .

الخط الثانى : مجمع حركة النشاط حتى أى نقطة الزمن.

الخط الثالث : الاتجاه العام خلال الزمن .

ويمكن أن يرسم على نفس الخريطة حركة النشاط الفعلى مقارنة بالحركة التى كان يجب أن تكون (الحركة المخططة) والأمثلة الرقمية الآلية تلقى مزيداً من الضوء على تلك الخريطة :

حالة تطبيقية على استخدام خريطة الأرقام المجمعة فى إعداد التقارير .

البيانات الآلية توضح تكاليف الإنتاج لشركة الوفاء والأمل عن الستة شهور التالية من سنة ٢٠٠٤م مقارنة بالتكاليف خلال الستة شهور الأولى من نفس السنة :

الزمن تكاليف الإنتاج خلال الفترة السابقة الزمن تكاليف الإنتاج خلال الفترة السابقة

| | | |
|--------------|------------|--------------|
| يناير ٢٠٠٤م | ٦٠٠٠ جنية | يوليو ٢٠٠٤م |
| ٧٥٠٠ جنية | | |
| فبراير ٢٠٠٤م | ٦٥٠٠ جنية | أغسطس ٢٠٠٤م |
| ٦٠٠٠ جنية | | |
| مارس ٢٠٠٤م | ٥٦٠٠ جنية | سبتمبر ٢٠٠٤م |
| ٦٣٠٠ جنية | | |
| إبريل ٢٠٠٤م | ٦٢٠٠ جنية | أكتوبر ٢٠٠٤م |
| ٧٠٠٠ جنية | | |
| مايو ٢٠٠٤م | ٧٠٠٠ جنية | نوفمبر ٢٠٠٤م |
| ٧٢٠٠ جنية | | |
| يونيو ٢٠٠٤م | ٧٢٠٠ جنية | ديسمبر ٢٠٠٤م |
| ٧٥٠٠ جنية | | |
| الإجمالى | ٣٨٥٠٠ جنية | الإجمالى |
| ١٥٠٠ جنية | | |

فإذا علم أن مستوى الإنتاج متماثل شهرياً وأن الاختلاف يرجع إلى تغير أسعار مستلزمات الإنتاج وأن الشركة تنتج منتج نمطى .

ففى هذه الحالة يمكن إعداد تقرير بيانى يقدم إلى رئيس مجلس الإدارة يوضح سلوك تكاليف الإنتاج خلال الشهور الستة من يوليو حتى ديسمبر ٢٠٠٤م وكذا مجمع التكاليف حتى ديسمبر ٢٠٠٤م والاتجاه العام .

إرشادات لإعداد التقرير باستخدام خريطة الأرقام المجمعة :

١ - يعد جدول رقمى يوضح بيانات رقمية عن تكاليف الإنتاج ومجموعها والاتجاه العام ويأخذ الجدول الشكل التالى :

| الفترة الحالية | | | الفترة السابقة | | |
|----------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------|------------------------------------|--------|
| الزمن | تكاليف الإنتاج خلال الفترة الحالية | مجموع تكاليف الفترة الحالية | الزمن | تكاليف الإنتاج خلال الفترة السابقة | الزمن |
| (٦) | (٥) | (٤) | (٣) | (٢) | (١) |
| ٤٠٠٠٠ | ٧٥٠٠ | ٧٥٠٠ | يوليو | ٦٠٠٠ | يناير |
| جنيه | جنيه | جنيه | | جنيه | |
| ٣٩٥٠٠ | ١٣٥٠٠ | ٦٠٠٠ | أغسطس | ٦٥٠٠ | فبراير |
| جنيه | جنيه | جنيه | | جنيه | |
| ٤٠٢٠٠ | ١٩٨٠٠ | ٦٣٠٠ | سبتمبر | ٥٦٠٠ | مارس |
| جنيه | جنيه | جنيه | | جنيه | |
| ٤١٠٠٠ | ٢٦٨٠٠ | ٧٠٠٠ | أكتوبر | ٦٢٠٠ | إبريل |
| جنيه | جنيه | جنيه | | جنيه | |
| ٤١٢٠٠ | ٣٤٠٠٠ | ٧٢٠٠ | نوفمبر | ٧٠٠٠ | مايو |
| جنيه | جنيه | جنيه | | جنيه | |
| ٤١٥٠٠ | ٤١٥٠٠ | ٧٥٠٠ | ديسمبر | ٧٢٠٠ | يونيو |
| جنيه | جنيه | جنيه | | جنيه | |
| | | ٤١٥٠٠ | | ٢٨٥٠٠ | |
| | | جنيه | | جنيه | |

يستخرج بيانات عمود الاتجاه على النحو التالي :

فى شهر يوليو (المجموع حتى اول مايو + تكاليف شهر يوليو الحالى) - تكاليف شهر يناير من الفترة السابقة .

فى شهر أغسطس (المجموع حتى أول أغسطس + تكاليف شهر أغسطس الحالى) - تكاليف شهر فبراير من المدة السابقة .

وهكذا حتى بقية شهور الفترة :

$$= ٦٠٠٠ - ٤٦٠٠٠ = ٧٥٠٠ + ٣٨٥٠٠ =$$

الاتجاه فى شهر يوليو
٤٠٠٠٠

$$٣٩٥٠٠ = ٦٥٠٠ - ٤٦٠٠٠ = ٦٠٠٠ + ٤٠٠٠٠ =$$

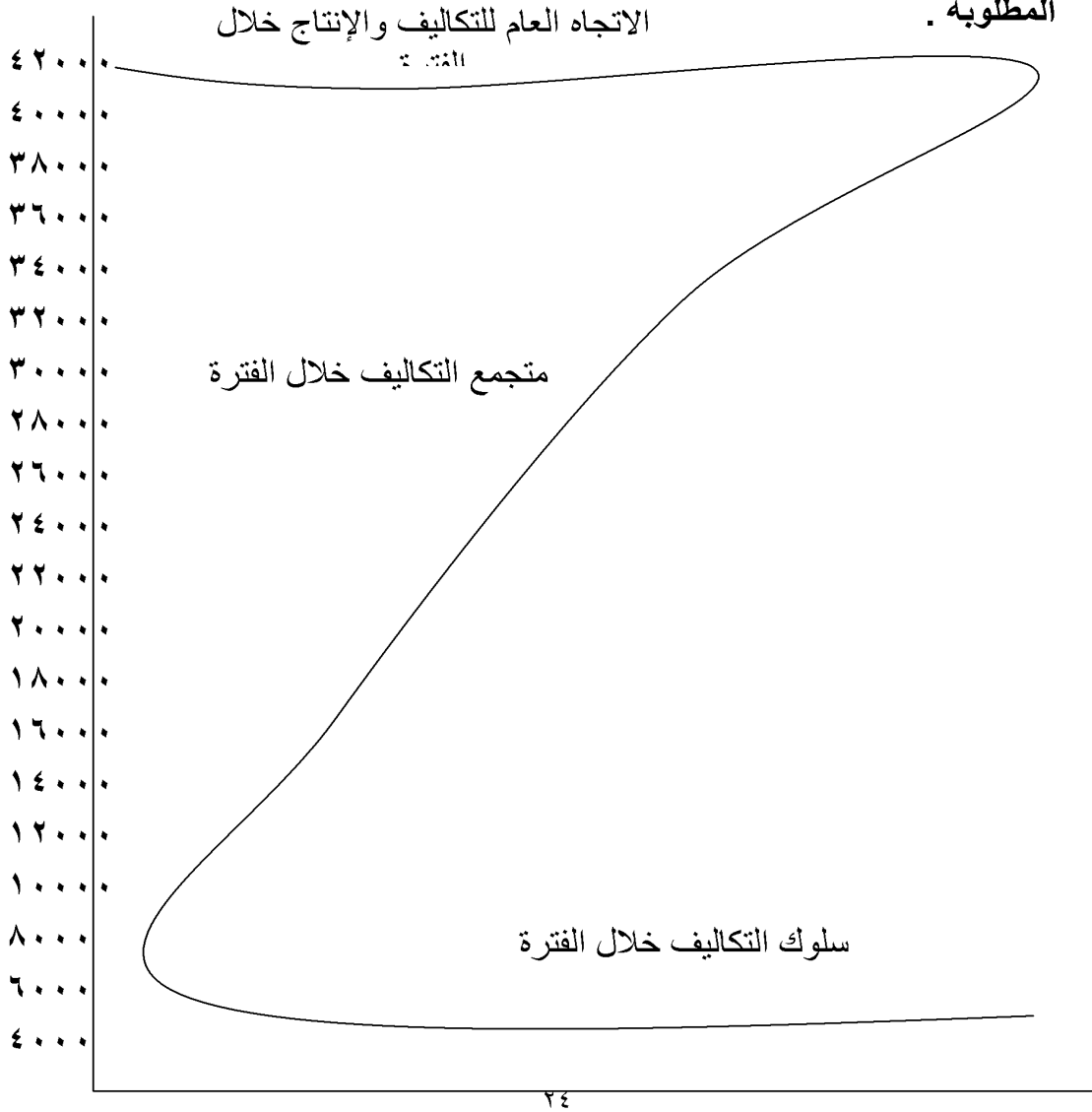
الاتجاه فى شهر أغسطس
الاتجاه فى شهر سبتمبر
٤٠٢٠٠

$$= 6200 - 47200 = 7000 + 40200 = \text{الاتجاه فى شهر أكتوبر } 41000$$

$$= 7000 - 48200 = 7200 + 41000 = \text{الاتجاه فى شهر نوفمبر } 41200$$

$$= 7200 - 48700 = 7500 + 41200 = \text{الاتجاه فى شهر ديسمبر } 41500$$

- ٢ - التأكد من صحة الأرقام الظاهرة بالجدول حيث يجب أن يتلاقى فى نهاية الفترة الزمنية الحالية مجمع تكاليف الفترة مع اتجاه التكاليف .
- ٣ - يحسب مقياس الرسم المناسب ويبدأ الخطوط البيانية حسب البيانات الواردة فى الأعمدة (٤) ، (٥) ، (٦) ويتم ذلك فى ضوء معرفة أصغر الأرقام وأكبرها أصغر الأرقام ٦٠٠٠ أكبر الأرقام ٤١٥٠٠ ويكون مقياس الرسم المناسب هو ٢٠٠٠ ويبدأ من ٥٠٠٠
- ٤ - يخصص المحور الأفقى للزمن والمحور الرأسى للتكاليف ثم ترسم الخطوط البيانية المطلوبة .



٢٠٠٠

يوليو

أغسطس

سبتمبر

أكتوبر

نوفمبر

ديسمبر

(٦/٤) - استخدام خرائط التدفق فى إعداد التقارير .

لقد انتشر خرائط التدفق فى مجال إعداد التقارير المحاسبية بعد انتشار استخدام أساليب بحوث العمليات فى مجال الإدارة والمحاسبة وخصوصاً عند بناء النماذج الرياضية واستخدام الحاسبات العلمية .

وتهدف خرائط التدفق بصفة عامة إلى بيان تدفق العلاقات السببية بين عناصر النظام المتعلق بالمشكلة موضوع الدراسة والبحث ، ومن أهم خرائط التدفق الشائع استخدامها فى الحياة العملية ما يلى :

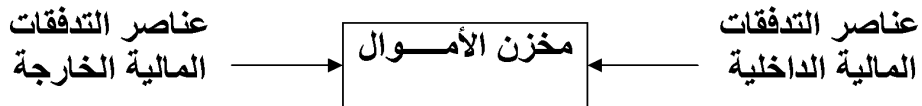
- ١ - خريطة تدفق العلاقات السببية .
- ٢ - خريطة تدفق الإجراءات .
- ٣ - دوائر التغذية المرتدة التلقائية .

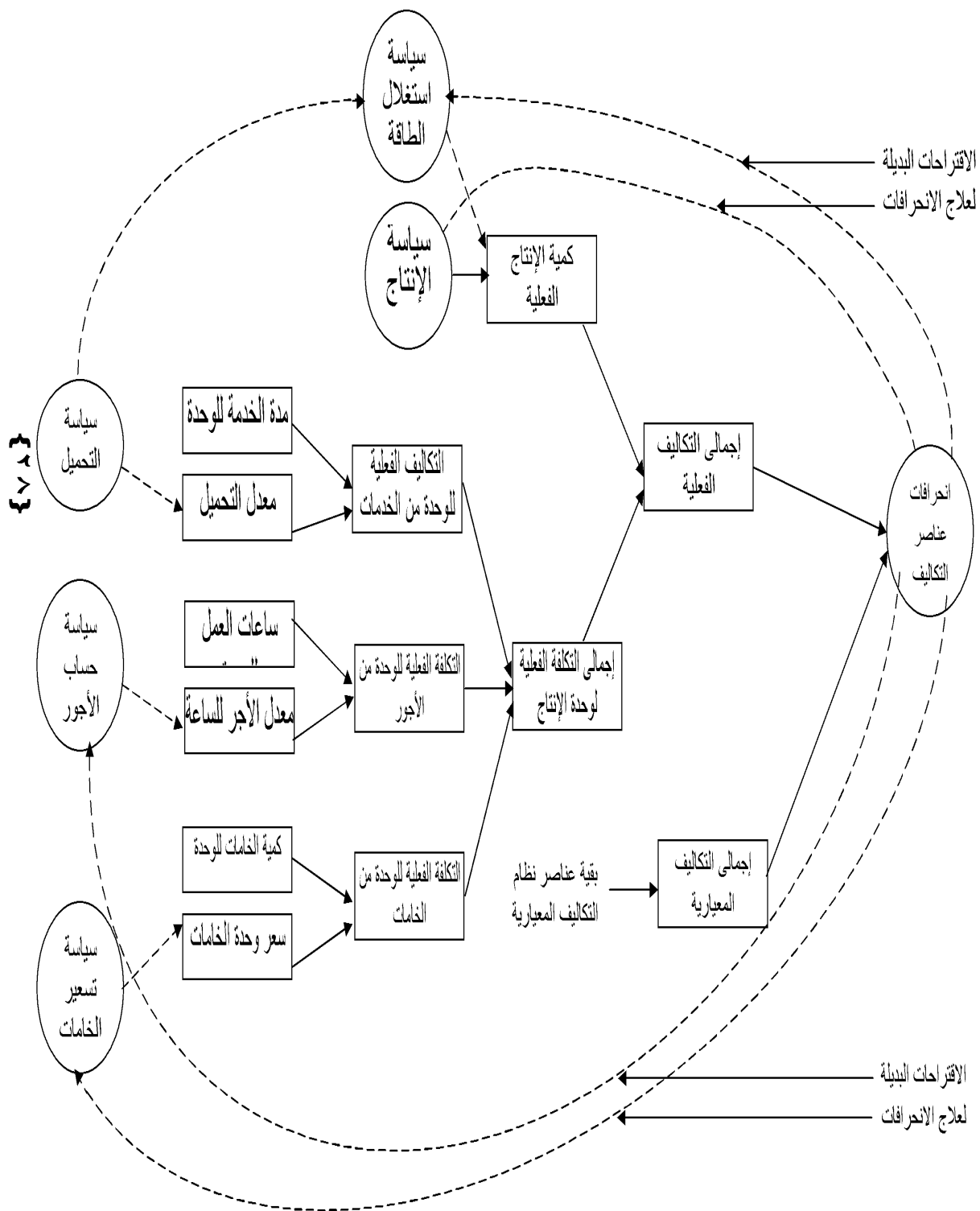
وفيما يلى مختصرة عن كيفية استخدامها فى إعداد التقارير .

خريطة تدفق العلاقات السببية .

تهدف هذه الخريطة إلى بيان العلاقات السببية بين عناصر النظام فى صورة بيانية حتى يسهل للمحلل المالى أو للفريق الذى يدرس متابعة وفهم تدفق تلك العلاقات وبيان الجوانب المختلفة للمشكلة وأيضاً دراسة وفهم كيف يتحرك النظام لتحقيق هدفه .

ولإعداد هذه الخريطة يبدأ من العنصر الرئيسى الذى يمثل المشكلة ثم تحصر العناصر التى تؤثر فيه ويوصل بين عناصر المشكلة وبين العناصر التى تؤثر فيه بخط سهمى ، ويعبر رأس السهم عن اتجاه التأثير فمثلاً إذا كان بصدد دراسة التدفقات المالية يعتبر مخزون الأموال العنصر الرئيسى ثم تحصر العناصر التى تؤثر فى هذا المخزون وهى عناصر التدفقات المالية الداخلة وعناصر التدفقات الخارجة .



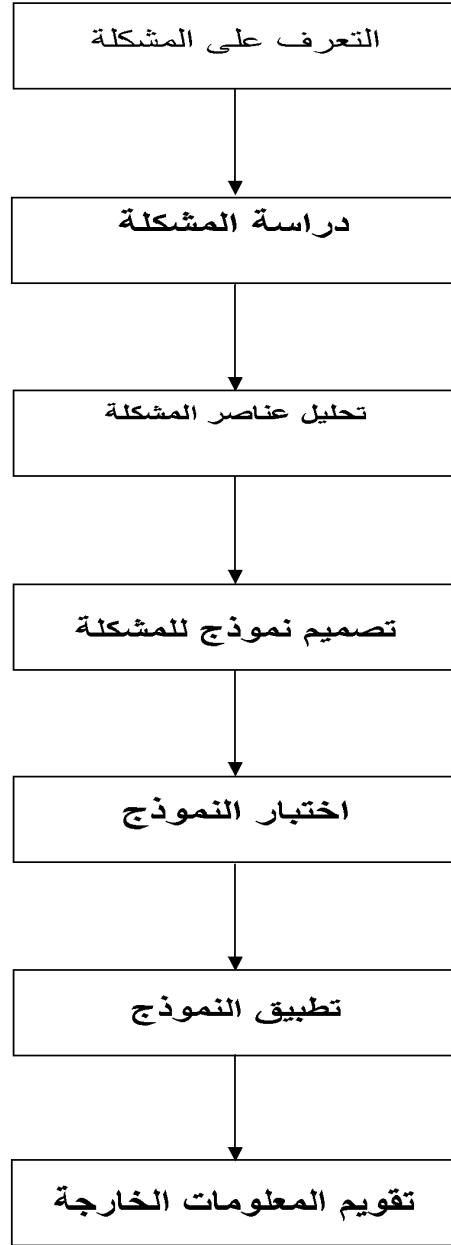


استخدام خريطة تدفق الإجراءات فى إعداد التقارير .

يمكن استخدام خريطة تدفق الإجراءات فى إعداد التقارير المختلفة حيث توضح الخطوات الواجب اتخاذها تجاه مشكلة معينة وتتمثل هذه الإجراءات فى الآتى :

- ١ - دراسة المشكلة .
 - ٢ - تحليل عناصر المشكلة .
 - ٣ - تصميم النموذج الذى يساعد فى حل المشكلة .
 - ٤ - اختبار النموذج المقترح للمساعدة فى حل المشكلة .
 - ٥ - تطبيق النموذج للمساهمة فى حل المشكلة .
 - ٦ - تقويم المعلومات الخارجة من النموذج .
- وفى الصفحة التالية نموذج مبسط لهذه الخريطة .

خريطة تدفق الإجراءات في دراسة مشكلة ما



استخدام دوائر التغذية العكسية فى إعداد التقارير .

تهدف هذه الدوائر إلى إيضاح مسار تغير معين فى أى سياسة أو فى هيكل النظام على عناصر النظام الأخرى ثم بيان رد التأثير على نقطة الأصل التى نشأت منها عملية التغير ويستخدم أسلوب تحليل هذه الدوائر فى المجالات الهندسية والطبيعية وليس هذا هو مجالنا لشرح مفهوم وطبيعة وأنواع وكيف تعمل هذه الدوائر ، ولكن يكفينا أن نعطى مثال عن كيفية استخدامها فى مجال إعداد التقارير .

الخريطة الواردة فى الصفحة التالية تمثل نظام التكاليف فى منشأة معينة وعن طريق مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية يظهر الانحراف الذى يجب اتخاذ قرار مصحح بشأنه حتى تكون التكاليف الفعلية دائماً قريبة من التكاليف المعيارية ، وفى حالة التوازن (حالة عدم وجود انحراف) تكون التكاليف الفعلية فى محاذاة التكاليف المعيارية ، ولو فرض أن التكاليف الفعلية قد تغيرت لأى سبب من الأسباب فإن هذا يظهر انحراف الذى يجب علاجه عن طريق تحليل سببه ويتم ذلك عن إجراء تغيير فى عناصر التكاليف الفعلية ، وإذا ما حدث ذلك رجعت التكاليف الفعلية مرة أخرى لوضعها المرغوب فيه .

