

قياس أداء الادارة المالية	العنوان:
مجلة المال والتجارة	المصدر:
نادي التجارة	الناشر:
رزق الله، ثابت قديس	المؤلف الرئيسي:
مج 6, ع 66	المجلد/العدد:
لا	محكمة:
1974	التاريخ الميلادي:
اكتوبر	الشهر:
68 - 71	الصفحات:
92577	رقم MD:
بحوث ومقالات	نوع المحتوى:
EcoLink	قواعد المعلومات:
المبيعات ، تقييم الاداء، الادارة المالية ، القياس المحاسبي، الارباح، محاسبة التكاليف، المشتريات ، الاجور ، المصروفات ، المراجعة الداخلية ، التنمية الاقتصادية، مصر	مواضيع:
http://search.mandumah.com/Record/92577	رابط:

قياس الأداء والقدرة المطلوبة

ثابت قدسية رزق الله

المؤثرات جديدة وعوامل حديثة
كاستخدام الحاسبات الالكترونية .
٦ - حسن الاداء من حيث مستواه
وظروف العمل وكفاءة أساليب العمل
وطرقه .

ب - بالنسبة للمرحلة الثانية :

نلاحظ هنا أن هناك فرقا شاسعا
بين طبيعة النجاح والاختفاق للإدارة
المالية وكذلك باقى جميع الإدارات
تقريبا ، ان أداء ادارة التسويق مثلا أو
الانتاج يتغير كثيرا مع الوقت فمن المهم
جدا اذن تحديد العوامل الرئيسية
التي تؤثر فى الاداء كوسيلة للرقابة
وتختلف عن ذلك الادارة المالية اذ
تتصف اعمالها غالبا بالاستقرار نظرا
لان حجم اعمالها وانواعها تبقى كماهى
دورية فى مدى شهر او ربع سنة او
سنة ، وهى مرتبطة بمواعيد اقبال
الحسابات واظهار النتائج فى مواعيد
ثابتة، وهذه الظاهرة تجعل من السهل
التغاضى عن مراقبة الادارة المالية عن
كتب بالمقارنة بأداء ادارات أخرى فى
الشركة وبخاصة اذا تطلب ذلك كثيرا
من الوقت والمال .

ومن الناحية الأخرى فإن مساهمة
الإدارة المالية المنظمة فى أرباح الشركة
عظيمة جدا ، وعلى العكس فإن الخسائر
الناجئة من سوء الإدارة المالية لا تقدر
بمال فالحاسبة ، وبخاصة محاسبة
الإدارة الحديثة ، فى مقدورها القاء
الضوء على فرص الكسب والنجاح
والتحذير من المخاطر الممكنة واقتراح
نتائج العوامل التى تهدد أرباح الشركة ،
والمساعدة فى القرارات الصحيحة الخاصة
بالانفاق الاستثمارى ، وتركيز الانتباه
على قطاعات الشركة الحاسرة أو التى
دون المعدل بتطبيق مبدأ الاستبعاد
Via the exception principle
ويكفى الإدارة أن تتأكد أولا، حتى لو

العوامل الرئيسية التى تظهر مجهود
كل ادارة وانتاجها . لذلك فمن المهم
تحديد مقاييس عمليه وغير معقدة .
وفىما يلى شرح للخطوط العريضة
لوضع مقاييس الاداء وقد صادفت
نجاحا من الناحية العملية .

هناك أربعة مراحل :

الاولى : تحديد العوامل التى تؤثر
فى أداء الفرد او الجماعة أو الإدارة التى
تنتمى إليها .

الثانية : دراسة كل عامل بالتفصيل
لمعرفة دلالاته وتحديد مداه وحدوده
وفاعليته على العاملين المطلوب تقييم
أدائهم .

الثالثة : اقرار كيفية تقييم كل عامل
مثلا باستخدام نسبة أوزم قياسي أو
نسبة الاستعمال

الرابعة : تحديد التفاصيل المتعلقة
بكيفية تطبيق المقياس المختار ومن الذى
يجمع البيانات المطلوبة وما هو
مصدرها ومدى تكرار جمعها .

اختيار العوامل :

١ - بالنسبة للمرحلة الاولى

هناك ست مجموعات من العوامل
التي تؤثر فى الاداء وهى : -

١ - مقدار الانتاج المؤدى ، وتوقيت
الانتاج .

٢ - الدقة فى البيانات المقدمة ومدى
قصورها .

٣ - نوع الخدمة التى تعطى للإدارة
حسب الحاجة إليها مثل تكاليف
العمليات الخاصة .

٤ - تكاليف الإدارة المالية .

٥ - القدرة على الاستمرار فى تقديم
النتائج فى ظروف صعبة وقهرية ،

والاستعداد والمقدرة على الاستجابة

هناك طرق كثيرة لقياس الاداء
وتوجيهه ومراقبته فى الشركة أو فى
قطاع أو فى فرع فيها بصفة عامة .
ولقد استخدم مقياس «الربح» لمئات
من السنين ولكن هناك مقاييس للانتاج
استخدمت خلال العشرين سنة الأخيرة
سنتحدث عنها فى هذا المقال .

أن الصورة تختلف كثيرا اذا كان
المطلوب هو قياس اداء الوظائف
المختلفة فى الشركة أو فى ادارتها كل
على حدة مثل الادارة المالية أو ادارة
التسويق أو ادارة العاملين أو الادارة
الفنية أو ادارة التوزيع أو ادارة الانتاج
الخ وغالبا ما يكون من الصعب
الرد على من يسأل عن كيفية قياس
أداء موظفى الادارة المالية مثلا كقياس
لدفع مكافآت انتاج أو جدارة ونظرا
لوجود صعاب كثيرة فى خلق هذه
المقاييس واستخدامها لقياس أداء
الإدارات فقد امتنعت كثير من الشركات
عن استخدام مقياس معين وتفاضت
عن وضع تلك المقاييس تفاضيا تاما .

ولحسن الحظ أن مجله «المحاسبة»
التي يصدرها معهد المحاسبين القانونيين
فى انجلترا وويلز قد نشرت فى عدد
يونيو ١٩٧٣ المقال الاول عن قياس
الاداء وخصته بالادارة المالية وكيفية
قياس الاداء فيها كتبه ميشيل ج .
كلای ودرس فيه المشاكل المتعلقة
بمقاييس أداء الإدارات المختلفة المبينة
أعلى ، ووصف أسلوب استخدام تلك
المقاييس بهدف الرقابة على الاداء
وتحسينه .

هناك صعوبتان رئيسيتان فى قياس
اداء الإدارات والجماعات فى الشركة
الاولى أن السجلات ليست بها
البيانات المطلوبة ، واذا وجدت فان
البيانات المتاحة يجب أن تعدل كثيرا
والصعوبة الثانية هى عدم وضوح

استلزم ذلك مجهودا شاقا منها ، من أن أساليب المحاسبة وطرقها المستخدمة في الشركة هي الأفضل لمجاهة احتياجات تلك الشركة مقارنة بالتكاليف وثانيا التأكيد من وجود المحاسبين الكفاء ، ومن أن أساليب المحاسبة وطرقها من الدرجة الاولى ، وثالثا التأكيد من أن الخدمات المحاسبية الخاصة سوف تؤدي عند طلبها مثل تحليل « نقطة التعادل » . ويمكن القول أن القياس الروتيني في كل مدة لكفاءة الاداء في الادارة المالية يمكن تجاهله او القيام به بطريقة ثانوية .

وهناك استثناء لذلك وهو تلك الحالات التي تكون الادارة المالية مسئولة مباشرة عن تنفيذها لا عن إعطاء النصح ووضع التقارير ، ومثال ذلك عندما تكون رقابة الائتمان من اختصاص الادارة المالية .

ونتيجة لتلك الرغبة فسندناقش بصفة عامة نوع الخدمات المحاسبية الواجب توافرها للادارة .

تنظيم الادارة المالية :

يتكون تنظيم الادارة المالية في شركة صناعية من العناصر الآتية :

١ - المحاسبة المالية

الاحتفاظ بسجلات القيد المزدوج للمعاملات وتحضير الحسابات الختامية وغالبا ما تكون هناك حسابات مستقلة للمبيعات والمشتريات تستخدم فيها الآلات الحاسبة العادية أو الالكترونية ، وكذلك تفصل حسابات المعاملات النقدية البسيطة لكي يكون هناك تركيز على المعاملات كبيرة القيمة للتأكد من حسن المحاسبة عنها

٢ - محاسبة التكاليف

تحضير قوائم التكاليف وبياناتها والتعليق عليها فيما يختص بكل نشاط من أنشطة الشركة والتكاليف التقديرية للسنوات المقبلة للمنتجات ومجموعة المنتجات .

٣ - خدمات محاسبة التكاليف الخاصة :

تشمل جميع أعمال المحاسبة غير الروتينية وأساليب العمل اللازمة لذلك والقيام بأبحاث خاصة أو تلخيص النتائج بطريقة مفهومة للقارئ غير

المتخصص في المحاسبة . ومن امثلة ذلك دراسة التكاليف الحديثة لاغراق الاسواق ، اغلاق بعض مصانع الانتاج والتسعير وعمل خرائط نقطة التعادل وحساب النسب المثوية للادارة مثل دراسة المخزون وأرصدة المدينين ، واخيرا تخطيط الشركة للمدى الطويل ويمكن القيام بالأعمال الآتية في أقسام التكاليف في الشركات الكبيرة :

تقييم الاستثمار والمشروعات بحساب القيمة الحالية او سعر العائد الداخلي على أن يعهد بقسم خاص في التكاليف للقيام بحساب المخاطرة والحساسية وتحليل النتائج للاندفق الاستثماري الكبير .

٤ - العوامل غير المحاسبية :

أن قيمة المؤشرات الخاصة بأداء الادارات والتي سيتناولها الشرح قد وضحت لكثير من الشركات الصناعية فكثير من هذه المؤشرات (مثل : عدد مرات دوران السيارات ، النظافة الداخلية ، مستوى الامان .. الخ) لا يدخل ضمن اختصاص الادارة المالية البحث ولكن كثيرا من الشركات قد عهدت بجمع البيانات الخاصة بها وتحضيرها لعرضها على الادارة لتكون من اختصاص الادارة المالية ، ففي بعض الاحيان عليهم احتساب ارقام الاداء من البيانات الاساسية او من البيانات النهائية التي تعدها ادارات اخرى .

٥ - المراجعة الداخلية :

وهي خدمة اختيارية اغراضها التأكيد من تطبيق الاساليب المحاسبية الصحيحة وبحث إمكانات تحسين الاداء في الادارة المالية ووسائل هذا لتحسن .

ولذلك يجب أن ندرس نمائى وظائف للادارة المالية هي : -

١ - العمل الروتيني الاساسي للمحاسبة المالية :

٢ - أستاذ المبيعات والمشتريات .

٣ - الاجور والنقدية الزهيدة .

٤ - العمل الروتيني الاساسي للتكاليف .

٥ - الخدمات الخاصة التي تؤديها محاسبة الادارة .

٦ - تقييم المشروعات .

٧ - الاعمال غير المحاسبية .

٨ - المراجعة الداخلية .

وسنشرح كلا منها باختصار فيما يلي :

١ - العمل الروتيني الاساسي للمحاسبة المالية :

يجب أن تتأكد الادارة من أن العمل الروتيني الاساسي للمحاسبة المالية يؤدي بكفاءة عالية وممتازة وذلك بالاجابة على الاسئلة التالية : -

هل تقسيم الحسابات الداخلي كرف ومعقول لتسجيل العمليات ولرقابة أعمال الشركة ؟

هل توجد حسابات مراقبة كافية لضبط الحسابات الفرعية ؟

هل تعد الحسابات الختامية بكثرة مثلا كل أربعة شهور أو شهرية ؟

هل هناك نظام آلي للمحاسبة وهل هو في مستوى عال ؟

هل تحسب المخصصات والمدفوعات المقدمة والاحتياطيات لكل العمليات الكبيرة التي تبرر استخدامها هل الجرد الفعلي يتم على فترات متقاربة ؟

هل الرقابة على الائتمن دقيقة وتشمل حالة تحليل البيانات الخاصة بأعمار الديون المستحقة واتخاذ اللازم نحو خفض الارصدة المدينة ؟

هل الرقابة على الاموال موضوعة على أساس سليم بما في ذلك تقديرات حركة الاموال في المدى القصير والطويل وما يجب اتخاذه للاحتفاظ بالسيولة النقدية عند حدها الضروري ؟

هل هناك سجل تقيد فيه الاصول الثابتة بين سعر التكلفة وتاريخ الانشاء ومخصص الاهلاك ورصيد كل بند من هذه الاصول ؟

هل هناك تعليمات قائمة عن الميزانية التقديرية والموازنة التخطيطية والاحتياطيات الايرادية والراسمالية

تمكن من معرفة مدى الحاجة الى رؤوس أموال جديدة وتوقيتها وتقديرات « الارباح الموزعة » ؟

فلاجابة على هذه الاسئلة بنعم سوف يعطى الادارة ثقة في أن أساليب المحاسبة المالية على أساس سليم .

٦ - تقييم المشروعات :

يحتاج تقييم المشروعات او تقييم الانفاق الاستثمارى الى خمس مجموعات من البيانات هي :

أ - بيانات عن الإيرادات والتكلفة (تحليل التكاليف / الإيرادات)

ب - بيانات التأثير الزمنى لحركات النقدية على ارباح المشروعات وتحليل خصم حركة النقدية (

ح - ماهى حساسية النتائج لتغيرات فى القيم المحتملة للعوامل الرئيسية (تحليل الحساسية)

د - احتمالات ظهور تلك التغيرات (تحليل المخاطر)

هـ - ماهى نتائج الفشل؟ ويتطلب ذلك مقارنة بين حجم المشروع الجديد وحجم الشركة، وما يطلق عليه بتحليل النتائج .

ويجب على الإدارة أن تتأكد من وجود وسائل تقييم المشروعات التى تغطى الخمسة بنود السابقة .

٧ - اجراءات غير محاسبية :

الغرض منها حساب مؤشرات اداء الادارات وهى مهمة يجب أن تؤدى ، والافضل أن تكون فى الإدارة المالية .

٨ - المراجعة الداخلية :

هناك آراء مختلفة حول الرغبة فى وجود هذه الوظيفة وطبيعتها عملها ، لكن لاجدال فى ضرورة وجود شخص أو مجموعة من الافراد مهمتها التحقق من تطبيق نظم العمل السليمة بغرض منح الحلال فيهم، وهو الحلال الذى يتسلسل تدريجيا بحيث يؤدي الى الفوضى .

وكذلك توجد الحاجة الى التفكير المتقدم او الرائد عن الطرق التى تتبع بالنسبة للمشاكل المالية فى الشركة مثل تقدير قيمة البضاعة ، رسملة مصروفات التنمية والابحاث وطرق الاهلاك والمحاسبة للتضخم، ومحاسبة المصروفات المؤجلة .

وليس هناك حاجة ملححة للمراجعة الداخلية التى يقوم بها المراجع الخارجى ولكن الفارق غير واضح بينها وبين النشاط المتعلق بمؤشرات أساليب العمل والتى لا تقتصر على المحاسبة البحثية كأصدار الفواتير ، بل يجب أن تغطى أساليب العمل

اما فى غيرها وخاصة التى لها دورة انتاج طويلة المدى كصناعة بناء السفن أو التصنيع حسب الطلب فان نجاحها غير اكيد . وعلى كل فأذا لم يتطرف المحاسب فى حساب تكاليف العوامل المتغيرة التى لاتخضع لرقابة الشركة فإن نظام التكاليف النمطى ضرورى للغاية ويجب ادراجه فى نظام الموازنة التخطيطية لاعطاء مايلى : -

أ - موازنة سنوية مرنة لكل بنود حساب الارباح والحسائر والميزانية .

ب - اصدار قوائم تشغيل شهرية مؤيدة بكشوف تفصيلية للمصانع والادارة ومصروفات التسويق تقارن بين المصروفات الفعلية والنمطية وأسباب الفروق بينهما .

د - أساس للتقديرات .

هـ - التكامل مع الحسابات المالية عن طريق قيود يومية نمطية .

٥ - خدمات خاصة تؤديها محاسبة الادارة :

يجب أن تتأكد الادارة أولا من وجود كفاءات لديها معلومات نظرية وعملية لجميع نواحي المحاسبة الادارية وثانيا وجود قوة عاملة احتياطية للقيام بمهام خاصة .

وثالثا أن العاملين بالادارة المالية راضين بعملهم .

ورابعا هناك حوافز لتحسين الاداء باستمرار .

على أن هذه الدراسات الخاصة سوف تشمل جميع النواحي المحاسبية لاي نشاط من أنشطة الشركة بما فيها حساب التكاليف غير المباشرة وانشاء شركات تابعة ودراسة امكان بناء مصانع فيما وراء البحار ، وترشيد الانتاج بين المصانع التابعة للشركة ، إعادة التقديرات والتسعير ، تقدير حركة النقدية وتحديد اسعار التحويلات بين الشركات التابعة ، التخطيط الاحتياطي Contingency planning سحب المنتجات المينة واخيرا التحضير لعملية الاندماج فى شركات اخرى

وطبيعى أن المدير المالى للشركة يجب أن يتعمق فى الموضوعات السابقة التى تقع فى نطاق مسؤوليته .

والطريقة الفعالة لذلك هو تحضير قائمة مفصلة بأسئلة كثيرة Check list تأتي الاجابة عليها عن طريق عاصفة ذهنية a brain storming session

ويجب وضع اسئلة مستقلة لكل فرع من فروع المحاسبة فى الشركة مثلا محاسبة المشتريات ، الرقابة على المصروفات الزهيدة وتشبه تلك الاسئلة ما يضعه المراجعون الخارجيون من قوائم اسئلة مفصلة يعطونها مراجعهم لتقييم نظام محاسبة العملاء الجدد لديهم ، وهى الاسئلة نفسها التى يجب أن يهتم بها المدير المالى للشركة وبخاصة ما يذكر فيها عن منع الغش والسرقة

٢ - استاذ كل من المبيعات والمشتريات :

تفيد قائمة الاسئلة السابقة فى توضيح كيفية أمساك استاذ المبيعات واستاذ المشتريات ونظرا لانها تتضمن أعمالا روتينية كثيرة فيجب أن تتأكد الادارة من صلاحية النظام الآلى المستخدم .

٣ - الاجور والمصروفات الرهيدة القيمة :

تفيد هنا ايضا قائمة الاسئلة السابقة وبلاضافة اليها يجب التأكد من تحديد المعاملات النقدية الى ادنى حد ممكن بحيث تتم المدفوعات والمقبوضات بشيكات وفى حساب الشركة وكذلك التأكد من وجود رقابة تمنع الاختلاسات .

٤ - النظام الروتينى الاساسى للتكاليف :

لقد قامت مناقشة عقيمة لعدة سنوات عن مزايا المحاسبة النمطية والمحاسبة الحديثة وقد انتهت الى قبول كل منهما لانهما يخدمان اغراضا مختلفة ، فالتكاليف النمطية تساعد على الرقابة فى حين ان المحاسبة الحديثة تساعد فى اتخاذ القرارات الصحيحة والتسعير السليم . الخ . ولم تخرج بعد طريقة تفوق للتكاليف النمطية فى الرقابة الروتينيه فى الشركات الصناعية .

المتغيرة الرئيسية . وسنشرح في مقال لاحق طريقة مناسبة لحساب تلك التكلفة

قياس المجموعة الخامسة من المتغيرات:
الاستمرار الثبات والحساسية

ان المقدرة على الاستمرار في توفير الخدمة المطلوبة في ظروف قاسية قد دخلت ضمن المجموعة الاولى من المتغيرات (وهي التعطيل في اصدار الحسابات) على ان المقدرة على اعطاء خدمات تدخل ضمن نطاق تنظيم الادارة المالية كما سبق الاشارة اليه . اما عن عاملي الاستمرار والحساسية فهما غير قابلين للقياس الروتيني .

قياس المجموعة السادسة من المتغيرات: ظروف العمل وشروطه . الخ

ان جمال الادارة الذي ينتج عن تعاون جميع اجزاء الادارة عقليا وجسميا وروحيا له علاقة وثيقة بالكفاءة وتظهر هذه العلاقة في ادارة المبيعات مثلا شكل المنتج .

وادارة التوزيع (الطلبات ونظافة المخازن) كما سيشرح في مقالات تالية وتظهر اوضح منها في الادارة المالية . ومن الجائز لادارة المراجعة ان تقوم في بعض الحالات بالتفتيش على بعض النواحي مثل النظافة وترتيب الملفات والترتيب في المكاتب الا انه من الصعب القيام بذلك مع عدم التلميح بانها تتدخل في اعمال غيرها من الادارات او تقوم بتوافه الامور .

ثابت قديس رزق الله

قياس المجموعة الثانية من المتغيرات:
وهي الجودة
التغطية الشاملة للمعلومات المتاحة
تعتبر من صميم تنظيم الادارة المالية ولا تحتاج الى تقييم متكرر

Frequent review

ويجب ان تكون درجة الدقة ١٠٠٪ مع اظهار أية أخطاء جسيمة عدلت في الاشهر التالية في التقرير الشهري للحسابات . ان الادارة المالية مسئولة تماما أو جزئيا عن نواح مختلفة في اداء الشركة مثل الموقف النقدي - المديونية والمخزون . ان الوسيلة الناجحة لقياس الاداء هو استخدام مؤشر نمطي في شكل نسب ، فمثلا رقابة الائتمان: النسبة هي المديونية متوسط المبيعات اليومية .

المخزون من البضاعة

النسبة هي المبيعات / المخزون
ويجب ذكر هذه النسب في التقرير الشهري لادارة الحسابات الذي يقدم الى الادارة العليا .

قياس المجموعة الثالثة من المتغيرات:
خدمات الادارة

ان قبة هذه الخدمة تظهر أكثر في مرحلة التنظيم Design stage
ومن الصعب جدا قياس ادائها بصفة او على أساس روتيني .

قياس المجموعة الرابعة من المتغيرات:
التكاليف

من غير المعتاد ان تشير الادارة المالية الى تكاليفها ولكن هذان العاملان

الطلبات المصانع ، طلبات التخزين وغيرها من أعمال التصنيع ، والمهم في الموضوع هو القياس بهذه الاعمال لامن الذي يؤديها فهل هي ادارة التنظيم واساليب العمل او خدمات الادارة من داخل الادارة المالية .

وما دامت الادارة مقتنعة بالاداء عامة وبكفاءة الادارة المالية من حيث تنظيمها فننتقل بعد ذلك الى شرح طرق قياس الاداء المنتظم وهي التي تشمل قياس خمسة مجموعات من المتغيرات .

قياس المجموعة الاولى من المتغيرات
وهي السرعة والانتاج

هناك تواريخ محددة لاصدار الحسابات وارسالها الى الادارة العليا وكذلك ارسال نتائج التشغيل الى ادارات العمل ، وغالبا ما يكون التاريخ سبعة ايام بعد انتهاء الفترة . لذلك فالطريقة الحسنة لقياس الاداء هو عمل قائمة تبين عدد ايام التأخير والتبكير لاصدار أو ارسال كل مجموعة من القوائم المحاسبية بعد تحديد اخر ميعاد وقائمة تأخير لاصدار مؤشرات اداء الادارات الاخرى .

على ان مقياس اداء الادارة المالية يجب ان ترسل في تقرير من المدير المالي للشركة شهريا أو ربع سنوية الى الادارة العليا للشركة . ان مقياس السرعة حيوي نظرا لان قوائم التكاليف تفقد أهميتها بسرعة كلما بعدت الفترة الزمنية التي تغطيها .

من وحي أكتوبر المجيد

ان أعظم تقدير لا يام انقتال المجيدليس التغمي بها ، وانما استنهام معانيها لكي نحوز في مختلف مجالات العمل الوطني ما احرزنا من نجاح في العمل العسكري .

ليكن شعارنا دائما انه ما دمنا قد استطعنا في ساحة القتال ، فانه يجب ان نستطيع بنفس المستوى في كل مجال .

ان المقاتلين هم صفة من أبناء هذا الشعب . وما صنعوه في مواجهة العدو الشرس القائد المدجج بالسلاح يستطيع أبناء هذا الشعب ان يصنعوه في مواقع الانتاج والختمات ، لقهروا التخلف ونخلص من استساليات المورثة ونؤكد بالانجاز ان مصر أكتوبر هي مصر المستقبل .

محمد انور السادات

