

تابع للرقابة المالية

أولاً- مستويات الرقابة المالية:

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية، ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى، وبالتالي فإن هناك ثلاثة مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:

1- الرقابة الاستراتيجية:

هذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً، والتي يمكنها التأثير بصورة كبيرة على مدى تطبيق الاستراتيجية، كما يتضمن أيضاً تقييم جوهر الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة، والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، وتتم بصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا.

2- الرقابة التكتيكية:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى، والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازناتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط.

3- الرقابة التشغيلية:

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا، من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

ثانياً: مجالات الرقابة

تتم الرقابة في المجالات التالية:

1- الرقابة في مجال المشتريات:

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمتة وشروط الشراء ومواعيد الاستلام.

2- الرقابة في مجال الإنتاج:

حيث يتم التأكد من مدى مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعة من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته، والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

3- الرقابة في مجال التسويق:

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفتها والشكاوي المتعلقة بالعملاء، بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدى رضاهم ومتابعة منافذ التسويق، والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية المتعلقة بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

4- الرقابة في مجال التمويل:

يتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات كي يضمن سلامة المركز المالي للمؤسسة، وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية، وتتمثل في النقاط التالية:

أ- نسب السيولة:

تشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عندما يحين موعد استحقاقها، وهي تعتبر من بين الشروط الأساسية لوجود المؤسسة ونجاحها.

وأهم نسب السيولة ما يلي:

- **نسبة السيولة العامة:** توضح هذه النسبة مقدار الموارد المالية المتاحة للمؤسسة في الأجل القصير لخدمة ديونها قصيرة الأجل، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ب- نسب المديونية:

تظهر هذه النسبة مدى مساهمة الديون سواء كانت ديون قصيرة أو طويلة الأجل في تمويل أصول المؤسسة مقارنة بمساهمة الملاك. ومن بين نسب المديونية نجد:

$$\text{نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الديون: توضح هذه النسبة مدى الاعتماد على الأموال الخاصة بمصادر التمويل الخارجية، ولا شك أن مساهمة الملاك بالجزء الأكبر من الأموال يزيد من اطمئنان الدائنين على قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها. ويتم التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الأموال الخاصة إلى إجمالي الديون} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{إجمالي الديون}}$$

3- نسب النشاط:

إن الهدف من تحديد نسب النشاط هو تحديد مدى قدرة المؤسسة في إدارة الأصول الاجمالية، أي تقييم كفاءة استخدام الأصول الاقتصادية ومدى تحقيق رقم الأعمال الأمثل وأرباح مرتفعة. أهم هذه النسب:

- معدل دوران إجمالي الأصول: يوضح هذا المعدل مدى ناط الأصول وقدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول المؤسسة. ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

- معدل دوران المخزون: تعبر هذه النسبة عن عدد المرات التي يتحول فيها المخزون خلال السنة إلى المبيعات. ويحسب كالتالي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{رصيد متوسط المخزون}}$$

4- نسب الربحية:

تستخدم نسب الربحية لتقييم قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بمختلف التكاليف التي تحملتها خلال فترة محددة من الزمن، وهي بمثابة مؤشر لنمو المؤسسة ونجاحها.

ومن أهم نسب الربحية ما يلي:

- **هامش صافي الربح:** تقيس هذه النسبة العلاقة بين صافي الربح والمبيعات، كما تعكس كفاءة الإدارة في استغلال موارد المؤسسة في تحقيق الأرباح. ويمكن حسابها على النحو التالي:

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

- **معدل العائد على إجمالي الأصول:** يهدف هذا المعدل لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية من كفاءتها في استخدام أصولها. ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

- **معدل العائد على حقوق الملكية:** يعبر عن العلاقة بين الأموال المستثمرة من قبل مالكي المؤسسة والعوائد المتأتية منها. ويحسب كالتالي:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

5- الرقابة في مجال الأفراد:

يتطلب من المسؤولين مراقبة القدرة والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار تعيين العاملين، وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترقية ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ثالثا: معوقات ومقاومة الرقابة المالية:

تلقي العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها، والتي تتمثل في:

1- الإفراط في الرقابة:

فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات، غير أنه توجد بعض المؤسسات طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال ماذا يلبسون، قصات الشعر، والجذير بالذكر أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج.

2- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية:

عندما تكون المعايير دقيقة وموضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقا أن الرقابة ستوضح آجلا أو عاجلا مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم وجهودهم وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها، وبالتالي فإن في كل مؤسسة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية، كما أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضا يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها نظرا لما تحمله هذه العملية من تقييد لحرياتهم.

3- الرقابة الاستبدادية والغير دقيقة:

معظم العاملين يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد لتقبل الأساليب الرقابية التي تساعد على أداء واجباتهم، ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة وغير دقيقة واستبدادية.

