



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

محاضرات مراقبة التسيير

الجزء الأول

من اعداد:

د. لطيفة بكوش

موجهة لطلبة

3 محاسبة وحياة

المحاضرات التي يتضمنها الملف

المحاضرة الاولى: الاطار العام لمراقبة التسيير

I- الإطار النظري لمراقبة التسيير

تمهيد

ظهرت الحاجة لفكرة مراقبة التسيير نتيجة للتطورات المستمرة التي مست المؤسسات الاقتصادية، حيث شهدت تعددا في أوجه نشاطها وتوسعا في حجمها استجابة لتغيرات مكونات محيطها الاقتصادي. فمحاولة مسايرة كل تلك التغيرات فرض جمع وترتيب بيانات شاملة للحصول على الطرق المناسبة التي من شأنها أن تطوّر هذه المشاريع وتستغل الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل. وتكتسي مراقبة التسيير دوراً هاماً في ضبط وتوجيه وتطوير النظام الرقابي للمؤسسات الاقتصادية لتحقيق الغايات المرجوة. وذلك من خلال قدرن هذا النظام على ترشيد وتوجيه المؤسسة عن طريق كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول الممكنة من خلال عدة تقنيات رياضية إحصائية ومحاسبية.

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير وتطورها التاريخي

1- المفهوم

تعرف المراقبة بأنها: "قياس لنتائج العمليات ومقارنتها بالأهداف المسطرة مسبقاً من أجل تحديد مدى مطابقة هذه النتائج بالأهداف أو مدى تباعدها". أما التسيير فهو: "مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص".

أما المخطط المحاسبي العام (الفرنسي) فقد أشار إلى: "إن مراقبة التسيير مؤسسة يعني السيطرة على إدارتها للسعي إلى التنبؤ بالأحداث المستقبلية لتحضير فريق إدارتها واندماجهم إلى وضعية متطورة".
وكما تعرف بأنها: "الإجراءات التي تبحث عن وضع أدوات لنظام معلومات من خلاله يمكن للمسؤولين تحقيق انسجام اقتصادي كامل يبيّن الأهداف والوسائل والمخرجات ويجب أن يتّسم هذا النظام بالشمولية ليسمح للقائد بمراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذه العمليات والوسائل للتوصل إلى الأهداف".

2- التطور التاريخي

ظهرت مراقبة التسيير كأسلوب إداري ومحاسبي في بدايات القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية التي ساهم تطور نشاطها وتعقد عملياتها في وقوعها بعدة مشاكل عجزت الطرق الرقابية التقليدية على معالجتها. فحاولت هذه المؤسسات إيجاد أساليب جديدة كالمحاسبة التحليلية والتي شكلت ميلاد مراقبة التسيير الحديثة. وقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل:

- المرحلة الأولى:
- المرحلة الثانية:
- المرحلة الثالثة:
- المرحلة الرابعة:

ثانياً: أهداف مراقبة التسيير

انطلاقاً من الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية تصبو مراقبة التسيير للوصول توفير المعلومات والتوقع والمراقبة لتساهم بشكل كبير في مساعدة المسيّرين على اتخاذ القرارات عن طريق تنفيذ إجراءات معينة. فهي إذن تسعى إلى:

- تحقيق الفعاليّة:
- تحقيق الكفاءة:
- تحقيق الملائمة:
- تحليل الانحرافات :
- الوقوف على نقاط الضعف :
- التجنيد الفعال والمستمر للطاقات:

ثالثاً: مسار نظام مراقبة التسيير

يمكن النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه مسار يفترض الإثراء والتعلم تدريجياً هذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من أربع مراحل موضحة كما يلي:



رابعاً: عقبات مراقبة التسيير

خلال المسار المتبع من طرف مراقبة التسيير تواجه هذه العملية عدة قيود وعقبات تتمثل في:

- هدف الشركة:
- هيكل الشركة:
- المشاكل الرقابية:

III- التكاليف وتصنيفاتها (مراجعة للمحاسبة التحليلية)

يقصد بتصنيف عناصر التكاليف هو تجميع عناصرها في مجموعات -قد تكون رئيسية أو فرعية- يحمل كل منها اسماً معيناً بهدف تسهيل قياس التكاليف وتحديد نتائج الأعمال لإعداد التقارير. وهناك عدة أسس لتصنيف عناصر التكاليف لكل منها يعمل على تحقيق أهداف محددة ويوفر معلومات معينة، من بين هذه الأسس:

1. تصنيف التكاليف وفقاً لنوعها (التصنيف النوعي أو الطبيعي)
2. تصنيف التكاليف وفقاً لوظيفتها (التصنيف الوظيفي)
3. تصنيف التكاليف حسب علاقتها بالمنتج
4. تصنيف التكاليف لعلاقة عنصر التكلفة بوحدة الانتاج
5. تصنيف التكاليف حسب علاقتها بحجم النشاط
6. تصنيف عناصر التكاليف وفقاً لتوقيت قياسها
7. تصنيف عناصر التكاليف وفقاً لإمكانية التحكم فيها
8. تصنيف التكاليف وفقاً لأهميتها في اتخاذ القرارات

III- المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير (مراجعة للمحاسبة التحليلية)

تعرف المحاسبة التحليلية بأنها: "أداة تعمل على تطبيق مجموعة من المبادئ والأسس في تجميع وتسجيل وتحليل عناصر تكاليف النشاط الإنتاجي أو الخدمي بهدف قياس تكلفة معينة وفرض الرقابة عليها ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة من خلال ما توفره من معلومات وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة". وبذلك تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. تحديد تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج من خلال تحديد نصيب الوحدة من تكلفة المختلفة؛
2. الرقابة المستمرة على عناصر التكلفة بهدف تحقيق التخفيض المستمر للتكاليف وتعظيم الأرباح؛
3. المساهمة في تسعير المنتجات النهائية حيث تغطي أسعار المنتجات التكاليف الإجمالية مضافاً إليها هامش الربح المطلوب؛
4. المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية حيث تواجه الإدارة العديد من المشاكل في مجال مختلفة ومن ثم فهي تحتاج إلى معلومات تفصيلية لاتخاذ القرارات المناسبة والتعرف على البدائل المختلفة والمفاضلة بينها.

5. المساعدة في التخطيط حيث تساهم معلومات التكاليف في إعداد الموازنات التخطيطية للأنشطة المتوقع حدوثها وأيضا لخطط الإنتاج والبيع المتوقع.
اولا: الطرق التقليدية لحساب التكاليف ودورها في مراقبة التسيير

- طريقة الاقسام المتجانسة:

- طريقة التحميل العقلاني:

- طريقة التكلفة المتغيرة:

- طريقة التكلفة الهامشية:

ثانيا: الطرق الحديثة لحساب التكاليف ودورها في مراقبة التسيير

IV- الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير

تعرف الموازنة بأنها عبارة عن خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية. وينظر لها بأنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة للوصول إليها وهي أداة رقابية فعالة للتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة.

تمتاز الموازنة بثلاث خصائص أساسية هي:

- تخصص لفترة معينة:

- هي برنامج عمل:

- هي تعبير كمي ومالي ونوعي: