المحاضرة رقم 01: محاسبة التسيير في ظل بيئة الأعمال الحديثة

1. تعريف مراقبة التسيير

ارتبط مفهوم مراقبة التسيير بعد الحر ب العالمية الثانية بمرحلتين، مرحلة مراقبة الأعمال (تحكم العرض في الطلب) تليها مرحلة مراقبة النتائج، حيث شهدت الفترة هيمنة الشركات الأمريكية الكبرى مع سهرها على تحقيق أهدافها **بكفاءة وفعالية** بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال جملة من الوسائل مثل المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية والتقارير المالية التي تهدف إلى قياس وتقييم الأداء.

عرف ANTHONY N.ROBERT مراقبة التسيير في هذه المرحلة بالمسار الذي من خلاله يتأكد المديرين من أن الموارد استلمت واستعملت **بفعالية وكفاءة** من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وقد ارتبط تطور مفهوم مراقبة التسيير بالتطورات التي شهدتها بيئة المال والأعمال في مختلف المجالات، مع اشتداد حدة المنافسة الناجمة عن الشمولية بفعل التطورات التكنولوجية وتسارع وتيرة الإبداع التكنولوجي.

أما المخطط الفرنسي فيعتبرها مجموع الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية ودورية تخص سير المؤسسة، وتؤدي مقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة إلى حث المسيرين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما استدعى الأمر ذلك.

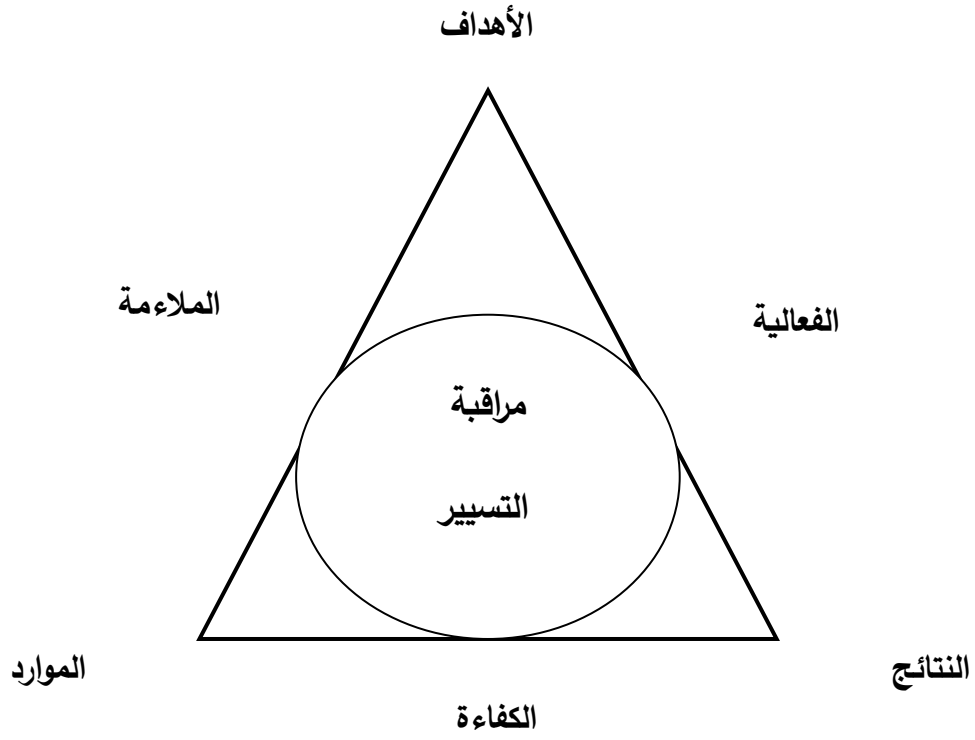
وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة، والتأكد من تحقيقها من خلال **الاستعمال العقلاني** للموارد والطاقات المتاحة، وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف".

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مراقبة التسيير هي جميع الإجراءات، العمليات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة من أجل ضمان تحقيق أهدافها المرجوة بفعالية وكفاءة مع

التحسين المستمر لأدائها (قبل، أثناء وبعد اتخاذ القرار) في إطار منظم ومهيكل يسمى نظام مراقبة التسيير.

ترتكز مراقبة التسيير على ثلاثة مفاهيم أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: أسس نظام مراقبة التسيير (مثلث مراقبة التسيير)



Source : H.Loing&Y.Piqueux, le contrôle de gestion, ellipes, paris, 2001 , p 06.

يكمن شرح المفاهيم التي يرتكز عليها نظام مراقبة التسيير كما يلي:

الفعالية: تعني مقارنة النتائج بالأهداف (الهدف/النتيجة)

الكفاءة: تعني مقارنة النتائج بالوسائل الموارد المستخدمة (التكلفة/النتيجة)

الملاءمة: هي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة (توافق وتلاءم الموارد والأهداف)

تهدف مراقبة التسيير إلى المتابعة المستمرة والدورية للنتائج المحققة في المؤسسة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة ومن ثم استخراج الانحرافات وتحليلها. على هذا الأساس يمكن للمؤسسة معرفة مستوى الأهداف المتوصل إليها وبالتالي تقييم جدوى الخطة الإستراتيجية المرسومة.

2. خصائص نظام مراقبة التسيير

- **تقديم معلومات صحيحة:**

يعمل نظام مراقبة التسيير على تقد يم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

- **توقيت المعلومة المقدمة:**

يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

- **الاقتصاد في التكاليف:**

تعمل مراقبة التسيير على تخفيض التكاليف من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا التقليل من الأخطاء والانحرافات.

- **سهولة الفهم:**

يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سوا ء فيما يخص طبيعة المعلومات أو النتائج التي يقدمها.

- **تسهيل اتخاذ القرار:**

يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح.

3. مسار مراقبة التسيير

يشمل نظام مراقبة التسيير على جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي:

- **المرحلة الأولى: التخطيطLa planification**

يهتم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة والتي تساعد المديرين على وضع إستراتيجية طويلة المدى تقسم فيما بعد بمساعد مراقب التسيير إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات وأيضا المدى القصير (أقل من سنة) عن طريق ما يسمى بالموازنات. يشترط في هذه المرحلة أن تكون الأهداف **واضحة، واقعية وقابلة للتحقيق**.

❖ **المرحلة الثانية: التنفيذ l'exécution**

يتم فيها تطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المرجوة.

❖ **المرحلة الثالثة: التحليل Le suivie et l'analyse**

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة، وهنا يتم مقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع الأهداف (النتائج) المحددة سابقا، ومن ثم حساب الانحرافات (الفروقات)، حيث يتم تقسيمها إلى انحرافات ملائمة وانحرافات غير ملائمة.

❖ **المرحلة الرابعة: الإجراءاتالتصحيحية Les actions correctives**

من مهام مراقب التسيير تقديم **التوصيات والاقتراحات** الواجب اتخاذها من أجل تصحيح الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول من خلال صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء، فقد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو أن يكون تنفيذ العمليات غير سليم وبالتالي تغيير إجراءات الرقابة على التنفيذ، وأخيرا قد يكون مصدر الخلل في الأهداف الموضوعة مما يستدعي إعادة النظر فيها.

4. أدوات مراقبة التسيير

إن التطور في بيئة المال والأعمال مع انتشار واتساع حجم النشاط الاقتصادي في المؤسسات صاحبه تطور في استخدام تقنيات وأدوات مراقبة التسيير، حيث تعتبر المحاسبة وفروعها أهم دعائم مراقبة التسيير في المؤسسة، وتنقسم أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة إلى مايلي:

❖ **المحاسبة المالية** : حيث من شأن القوائم المالية التعبير بصدق عن الوضعية والأداء المالي للمؤسسة.

❖ **المحاسبة التحليلية؛**

❖ **الموازنات التقديرية:** تعتبر أداة تخطيطية ورقابية في نفس الوقت.

- **نقطة التعادل:** وهي النقطة التي عندها لا تحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة، وبمعرفتها يمكن للمسير معرفة المستوى الأدنى الواجب تحقيقه.
- **التحليل المالي:** من خلال مراقبة تطور النسب المستخدمة.
- **لوحة القيادة:** من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم.
- **التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)؛**
- **بطاقة الأداء المتوازن:** من خلال الجمع بين المعلومات المالية والمعلومات غير المالية للحكم على أداء المؤسسة، حيث تأخذ بعين الاعتبار رضا الزبون والموظفين.