

الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير

تساهم مراقبة التسيير في تزويد الإدارات المختلفة في المؤسسة بما تحتاجه من معلومات مالية إضافة إلى تقديمها معلومات غير مالية، و تخدم هذه المعلومات إدارة المؤسسة في القيام بأعمالها و وظائفها المختلفة، و بالتحديد فإن مراقبة التسيير تقدم معلومات تخدم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات، و التوجيه و رقابة الأنشطة التشغيلية و تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة، و قياس أداء و إنجازات الإدارات المختلفة بالمؤسسة، و مساعدة المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي، و العمل على تحسينه في المدى الطويل.

و تختلف البيانات التي يقدمها مراقب التسيير عن البيانات التي تقدمها المحاسبة العامة في العديد من الأوجه، فمراقبة التسيير تقدم بيانات للأطراف الداخلية في المؤسسة، بعكس المحاسبة العامة التي تخدم الأطراف الخارجية، كما أن البيانات التي تقدمها تتصف بالتفصيل و لا تخضع لإلزام قانوني أو تنظيم كما هو الحال بالنسبة للمحاسبة العامة.

أما فيما يتعلق بالمعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير فتقسم إلى ثلاث فئات هي:- معلومات إستراتيجية -معلومات تكتيكية -معلومات تشغيلية.

و حتى تكون المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير مفيدة لمستخدميها، فلا بد أن تتصف بالخصائص التالية مجتمعة و هي: الملائمة و الاكتمال و التوقيت المناسب، و أن تكون قابلة للفهم و الاستيعاب من قبل مستخدميها، و المقارنة و الموضوعية.

و تستعين مراقبة التسيير بالعديد من المفاهيم الاقتصادية، و ذلك لتوفير المعلومات اللازمة و الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية و من المفاهيم التي تستخدمها مراقبة التسيير و تنسب إلى علم الاقتصاد، مفهوم تكلفة الفرصة البديلة، و هي التي تمثل الإيراد الضائع على المؤسسة نتيجة اختيار البديل الأخر، و كذلك مفهوم القيمة الحالية التي تستخدم في تقييم الاقتراحات الاستثمارية.

أولاً: ماهية مراقبة التسيير:

1-تعريف الرقابة: هي مراقبة العمليات التسييرية و تشمل كل الوظائف الموجودة في المؤسسة و هي: المالية، التسويق، الإنتاج، التموين.....

2-تعريف مراقبة التسيير: هي عملية مستمرة لمراقبة الإنجازات الفعلية و مقارنتها مع المخطط لها، و الحد من الانحرافات الحاصلة في أداء التسيير و التنفيذ، و وضع التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف.

3- دور مراقب التسيير:-مراقب التسيير له دور استشاري.

-يعمل مراقب التسيير على مراقبة جميع الوظائف.

4- أهداف مراقبة التسيير:- اتخاذ قرارات تصحيحية و معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات و المتسبب فيها.

-المؤسسة الحديثة تجعل مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة بالمسير فهذا الموقع يسمح باستقلالية مراقب التسيير مما يعطيه سلطة التدخل أكثر.

ثانياً: شروط مراقبة التسيير:

1-الأهداف: وجود أهداف دقيقة في جميع المستويات لأن أساس التسيير هو وجود الأهداف.
2-التنظيم: تسمح عملية تحديد المهام و توزيع المهام بشكل واضح بإمكانية متابعة نشاط المسؤولين حسب مناصبهم.

3-التنسيق: و نعني به تنظيم العمل بشكل منسجم و مترابط و متكامل.

4-يعمل مراقب التسيير بمنهجية الإدارة الاستثنائية(يركز على الانحرافات غير المقبولة).

ثالثاً:أنواع الرقابة: هناك أنواع مختلفة للرقابة حسب الزمن و حسب الطرق المستخدمة.

1-الرقابة حسب الزمن: تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل تنفيذ العمليات أو أثناءه أو بعدها فهناك:

أ-الرقابة القبلية: و تكون من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي و تسمى رقابة وقائية.
ب-الرقابة الحالية: و هي رقابة أثناء تنفيذ العمليات ، و لها تأثير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها.

ج-الرقابة البعدية: و تكون في نهاية العمليات أي بعد الإنجاز و تسمى رقابة علاجية.

2-الرقابة حسب الطريقة:

أ- رقابة الحلقة المغلقة: هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة و الأهداف التي نسعى لتحقيقها. إنن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات.

لا:هدف مرضي – لا يحدث تدخل

لا:لا يحدث تدخل

هل توجد انحرافات نعم:الهدف غير مرضي-نسأل الانحراف ذو معنى

نعم:- إجراء جديد

- تعديل

الإجراء

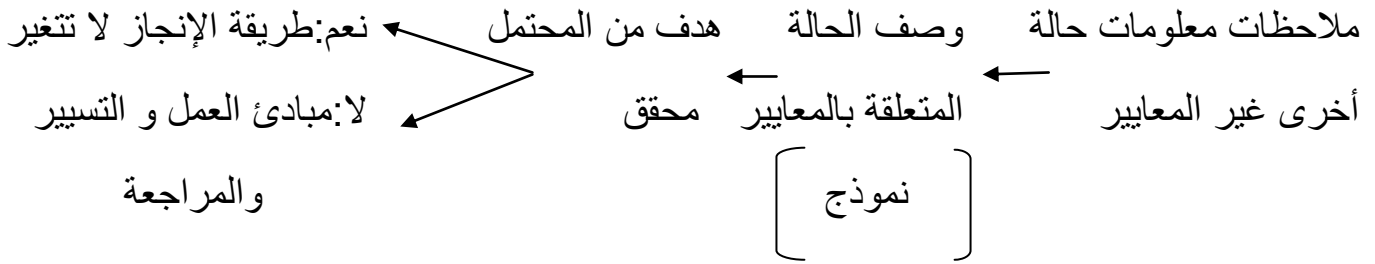
المخطط المنطقي للمراقبة بالحلقة المغلقة

من خلال ما سبق يمكن تحديد ثلاث ملاحظات:1-المراقبة لا تتدخل إلا في الحالات الاستثنائية.

2-مدة الحلقة جد متغيرة قد تدوم عدة أشهر أو سنوات كما يمكن أن تدوم دقائق.

3-المعلومات المرتبطة بالمعايير قد تكون صعبة المنال، وتتطلب مدة طويلة في هذه الحالة يستحسن إكمال العملية بطريقة الرقابة بالحواجز.

ب-الرقابة عن طريق الحواجز:



مثال:نفرض أن النظام التجاري يقيم بنسبة تغير رقم الأعمال، و نفترض أن الهدف أو المعيار هو رفع رقم الأعمال ب 5 بالمئة شهريا، في حالة مخطط الحلقة المغلقة ينبغي أن ننتظر نهاية كل شهر للحصول على رقم الأعمال . لكن هذا قد يكون طويل من ناحية الزمن ، وفيه خطورة على المؤسسة.

-إذن يمكن استخدام مخطط حالة الحواجز فنلاحظ المبيعات الأسبوعية ثم نعطي تقديرا لما يكون عليه رقم الأعمال الشهري.

ثالثا:خصائص نظام الرقابة الفعال: من أجل وجود نظام رقابة ناجح يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة لا بد من توفر بعض الخصائص:

1-الوضوح:من شروط فعالية نظام الرقابة أن يكون واضحا سهل الفهم،من قبل جميع المسؤولين القائمين على تنفيذه.

2-انخفاض التكاليف: أن تكون المردودية أو المنافع أكبر من التكاليف المصروفة على تنفيذه.

3-المرونة:لكي ينجح نظام الرقابة ينبغي أن يتصف بمرونة عالية، أي يتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و لهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي، وكشف نقاط الضعف فيه و تصحيحها.

4-سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها ، و السرعة في التنبؤ بالانحرافات و تصحيحها العاجل قبل استفحالها.

5-إمكانية تصحيح الانحرافات: تظهر فعالية و كفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.

رابعا: دراسة تحليل التعادل

1- مفهوم تحليل التعادل:

يعد تحليل التعادل من الأدوات التحليلية الهامة التي تساعد الإدارة في الحصول على المعلومات الخاصة بسلوك التكاليف والأرباح وكيفية تغيرهما مع تغير حجم النشاط، ويقصد **تحليل التعادل** بأنه طريقة فحص منظمة للعلاقة بين التكلفة وحجم النشاط الذي تتساوى عنده إجمالي التكاليف (الثابتة والمتغيرة) مع

إجمالي الإيرادات فلو فرض أن شركة ما تنتج وحدة المنتج بتكلفة متغيرة تبلغ 5 دج للوحدة وتتحمل تكاليف ثابتة مقدارها 200000 دج وتبيع هذا المنتج بسعر 10 دج فإن نقطة تعادل هذه المؤسسة تكون عندما: الإيرادات = التكاليف. و حيث أن الإيرادات عبارة عن حاصل ضرب سعر بيع الوحدة الواحدة بعدد الوحدات المباعة التي يفترض أنها (س) كما أن التكاليف المتغيرة عبارة عن حاصل ضرب التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة بعدد الوحدات المباعة والتي يفترض بأنها (س) أيضا، إذن:

$$\text{سعر البيع} \times \text{س} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة} \times \text{س} + \text{ثا}$$

$$10 \times \text{س} = 5 \times \text{س} + 200000$$

$$\text{س} = \frac{200000}{5} = 40000 \text{ وحدة.}$$

وتعني هذه النتيجة أن مستوى النشاط الذي تتعادل عنده الإيرادات مع التكاليف الكلية هو 40000 وحدة، وقيمتها [40000 وحدة × 10 دج (سعر بيع الوحدة)] أي 400000 دج، وعند هذا المستوى لا يكون هناك أية أرباح أو خسائر.

2- طرق حساب نقطة التعادل:

أ- تحديد نقطة التعادل بالكمية:

$$\text{نقطة التعادل بالكمية (ك)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{تكلفة متغيرة للوحدة}}$$

$$\text{ك} = \frac{\text{ثا}}{\text{وس} - \text{تمو}} \quad \text{و} \quad \text{ر ع ن ك} = \frac{\text{ثا}}{\text{ه/تمو}}$$

وهي تعني كمية الوحدات المباعة التي تسمح للمؤسسة بتغطية إجمالي التكاليف (ثا + تم) وهذا يعني أنه عند هذه النقطة تكون النتيجة تعادل الصفر.

ب- تحديد نقطة التعادل بالقيمة:

يمكن حساب نقطة التعادل بالقيمة وذلك كما يلي:

وهي قيمة المبيعات التي تسمح للمؤسسة بتغطية إجمالي

$$\text{ن ت ف} = \frac{\text{ثا}}{\% \text{ه/تمو}}$$

التكاليف

ر ع ن ق

$$\text{ر ع ن} = \frac{\text{ر ع ص} \times \text{ثا}}{\text{ه/تمو}} \quad 4$$

$$\frac{\text{ر ع ص} \times \text{ت ثا}}{\text{ه/ت م}} = \text{ر ع ن}$$

$$\text{ه/ت م} = \text{ر ع ص} - 3 \text{ ت م}$$

$$\frac{\text{ر ع ص}}{\text{ه/ت م}} = \text{ت/ه/ت م}$$

مثال: ليكن سعر البيع لمنتوج ما هو 10 دج ، و ت م و =4 دج

ت ثا = 150000 ، عدد الوحدات المباعة = 50000 وحدة، ما هي نقطة التعادل بالكمية وبالقيمة.

$$\text{نقطة التعادل بالكمية} = \frac{\text{ت ثا}}{\text{ه/ت م و}} = \frac{150000}{4-10} = 25000 \text{ وحدة.}$$

$$\text{نتيجة التعادل بالقيمة} = \frac{\text{ت ثا}}{\% \text{ه/ت م}} = \frac{150000}{0.6} = 250000 \text{ دج.}$$

$$\text{خ/ت م} = \text{ر ع ص} - \text{ت م} = 500000 - 200000 = 300000 \text{ دج.}$$

$$\text{ر ع ص} = 10 \times 50000 = 500000 \text{ دج.}$$

$$\text{ت م} = 4 \times 50000 = 200000 \text{ دج.}$$

$$\% \text{ه/ت م} = \frac{300000}{500000} = 0.6 .$$

$$\text{ر ع ن ك} = 10 \times 250000 \text{ دج.}$$

ج- نقطة التعادل زمنيا:

يمكن حساب نقطة التعادل بالزمن إذا تحقق الشرط الأساسي التالي وهو أن مبيعات المؤسسة تكون منتظمة على طول السنة بمعنى أن مبيعات اليوم الأول هي نفسها مبيعات اليوم الثاني والثالث وفي الشهر والأسبوع، وتحسب كما يلي:

$$\text{ن ت ه الزمنية بالقيمة} = \frac{\text{ر ع ن}}{\text{ر ع ص}} \times \frac{360}{12} \leftarrow \text{بالأيام}$$

$$\leftarrow \text{بالأشهر}$$

$$\text{ن ت الزمنية} = \frac{\text{ن ت ك}}{\text{الكمية الإجمالية}} \times 12 \leftarrow \text{بالأشهر}$$

$$\text{ن ت بالكمية} = 360 \times \leftarrow \text{بالأيام}$$

مثال: إذا كانت المبيعات السنوية لمؤسسة هي 412000 دج

س و= 10 دج، ت م و= 5 دج ، ت ثا = 40000 دج.

المطلوب: ما هي نتيجة التعادل بالكمية، بالقيمة، الزمن

الحل:

$$\text{ن ت ك} = \frac{\text{ت ثا}}{(\text{س و} - \text{ت م})} = \frac{40000}{5-10} = 8000 \text{ دج.}$$

$$\text{م ن ق} = 10 \times 8000 = 80000 \text{ دج.}$$

$$\text{ن ت بالزمن/ القيمة} = \frac{80000}{412000} \times 12 = 2 \text{ أشهر و 9 أيام و 22 سا .}$$

$$\text{ن ت بالزمن/ الكمية} = \frac{80000}{412000} \times 12 = 2 \text{ أشهر و 9 أيام و 22 سا .}$$

3- مفهوم هامش الأمان:

إن المؤسسة لن تبدأ بتحقيق الأرباح إلا بعد أن يتحقق التعادل أولاً ثم تبدأ بعد ذلك في تحقيق الأرباح عند مستويات النشاط التي تقع إلى اليمين من نقطة التعادل في خارطة الربحية، و معنى ذلك أن المؤسسة التي يزيد حجم نشاطها عن حجم التعادل تكون مؤسسة محققة للربح. ولن تحقق خسائر إلا إذا إنخفض مستوى النشاط إلى ما دون نقطة التعادل، وبالتالي فإن المدى الذي يقع بين نقطة التعادل ومستوى النشاط الفعلي ما هو إلا مقياس عن المدى الذي يجب أن تنخفض فيه المبيعات أولاً قبل أن تبدأ المؤسسة في تحقيق خسائر، وهذا ما يطلق عليه بحد الأمان أو هامش الأمان الذي يعرف بمقدار الزيادة في حجم المبيعات عن حجم مبيعات التعادل وعادة ما يتم التعبير عنه بنسبة مئوية من المبيعات ويقاس بالمعادلة الآتية:

$$\text{هامش الأمان} = \frac{\text{حجم المبيعات} - \text{حجم مبيعات التعادل}}{\text{حجم المبيعات}} \times 100\%$$

مثال: على فرض أن حجم التعادل لإحدى الشركات الصناعية يبلغ 40000 دج، والمبيعات المتحققة لهذه الشركة خلال الفترة 80000 دج.

المطلوب: ما هو حد الأمان لهذه الشركة.

$$\text{الحل: هامش الأمان} = \frac{4000-8000}{80000} \times 100\% = 50\%$$

وهذه النتيجة تعني إمكانية إنخفاض مبيعات الشركة بنسبة 50% دون أن تتحمل أية خسائر.