جامعة زيان عاشور بالجلفة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

المستوى : سنة ثالثة محاسبة وجباية **2020/2019**

المقياس : مراقبة التسيير **أستاذ المقياس : د.جرد نورالدين**

المحاضرة 1 : الإطار العام لمراقبة التسيير

1. تعريف مراقبة التسيير :

- تعرف على أنها المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرون على انه تم الحصول على الموارد[1]، وأنه تم استعماله بفعالية [2] وكفاءة [3] من أجل تحقيق أهداف منظمة ؛
- تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة [4]التي تستعمل من اجل استخدام الموارد بفعالية و تحقيق الأهداف المسطرة.
- هي تقنية تستعمل طرق و إجراءات للتحقق أو التأكد من حسن تحقيق الأهداف
- هي عملية مستمرة لمقارنة الانجاز الفعلي مع المخطط و الحد و التقليل من الانحرافات الحاصلة من الأداء و وضع التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف
- هي مجموعة تقنيات كمية و كيفية التي يمكن استعمالها لإعطاء المساعدة للمسيرين من اجل تحقيق الأهداف

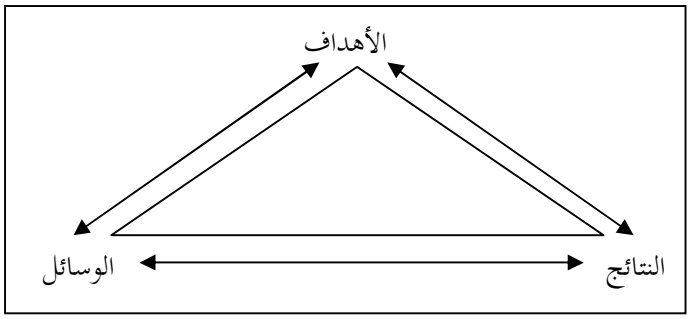
2. قاعدة مراقبة التسيير : (العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج) :

1.2. العلاقة بين الوسائل والأهداف : يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومترابطة فمن جهة تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين عائقا ينبغي أخذه بعين الإعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد أهداف محددة لابد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة، ومن جهة أخرى إن تجزئة الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف فرعية وتوزيعها على مختلف مراكز إتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة، وبالتالي فإن العلاقة بين الأهداف والوسائل تطرح إشكالية :

- الملائمة بين الأهداف والوسائل المتاحة أو القابلة للإستعمال على المدى القصير
- الملائمة بين الوسائل المستقلة من أجل تحقيق الاختيارات الإستراتيجية وهذه الأخيرة تتطلب أهداف أبعد من ذلك على المدى الطويل

2.2. العلاقة بين النتائج و الأهداف : تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المبدئية لتقييم مدى تحقق هذه الأخيرة، ومن خلال هذه المقارنة يمكننا تقييم مدى فعالية أنشطة المؤسسة أي فترة تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة.

3.2. العلاقة بين النتائج والوسائل: يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق النتائج المسطرة ، المشكل الذي يظهر لاحقا هو تقييم ما إذا كانت النتائج المحققة كما ضبطت وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المستعملة، و السؤال المطروح هو هل حققت النتائج بأقل موارد ممكنة.إن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة و القاعدة بهدف تحقيق الفعالية الكفاءة والملائمة.



[1] الموارد : موارد بشرية ، مادية ، مالية و تكنولوجية.

[2] الفعالية : مقارنة النتائج بالأهداف أي درجة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة

[3] الكفاءة : تحقيق الأهداف بأقل موارد.

[4] الأنشطة : هي وظائف التسيير (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، قيادة ، رقابة).

3. **الفرق بين المسير و مراقب التسيير :** يملك مراقب التسيير دورا استشاريا ويشرف على رقابة جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة، وفي المؤسسات الحديثةرتُ َطُ وظيفة مراقبة التسيير مباشرة بالإدارة العامة أو بالمسير العام (المدير)، لمساعدته على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة .

4. **الخطوات الأساسية لمراقبة التسيير :** تتمثل الخطوات الاساسية لعملية الرقابة في ما يلي :

- تحديد الأهداف يكون مسبقا وبدقة بحيث يكون الهدف : (- رقما أو نسبة كزيادة في رقم الاعمال بـ 10% ؛- تحققه محدد بمجال زمني - موجه لمصلحة معينة كمصلحة الانتاج مثلا)؛
- استخدام أدوات القياس التي تسمح بمقارنة الانجاز الفعلي بالمخطط؛
- تشخيص الانحرافات و تصحيحها مما يسمح برجوع المسار نحو الهدف.

5. أهداف مراقبة التسيير :من خلال سعي مرقبة التسيير إلى ضمان نجاعة و فعالية القرارات المتخذة فهي تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- تصميم و وضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له؛
- التمكن من تحقيق اللامركزية؛
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدرب و تحسين الأداء؛
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
- اكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و المتسببين فيها و أخد إجراءات التحسين؛
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة أي مسايرة الأحداث الراهنة؛
- مساعدة المدراء على اتخاد القرارات .

6. شروط وأساسيات نظام مراقبة التسيير : تتمثل في ما يلي :

- وجود أهداف دقيقة ؛
- التنظيم (تحديد المهام ، توزيع المسؤوليات بشكل واضح مما يسمح بمتابعة نشاط المسؤولين حسب مناصبهم)؛
- التنسيق و نعني به تنظيم العمل في شكل منسجم متكامل؛
- يعمل مراقب التسيير بمنهجية الإدارة الاستثنائية ، بحيث لا يتدخل في جميع الانحرافات وإنما في الانحرافات الغير مقبولة لأننا حددنا سابقا مجال الخطأ.
- وجود نظام معلومات وهو كل ما ينتج من معلومات داخل المؤسسة حيث أن مراقبة التسيير تستعمل مؤشرات مالية و غير مالية من عدة مصادر من المؤسسة مثل : مصلحة المخزونات ، المحاسبة التحليلية ، إدارة الموارد البشرية.....الخ، وعلى أساس هذه المعلومات يتم متابعة أنشطة المؤسسة.

7. أدوات مراقبة التسيير :

1.7. الأدوات الكيفية : و هي كل ما يتعلق بكيفية تسيير و تنظيم المؤسسة (وضع الأهداف و الاستراتيجيات ، تنظيم المؤسسة ...)

2.7. الأدوات التقديرية : و هي النظام الموازناتي الذي يقوم على التنبؤ بالوسائل و النتائج التقديرية المناسبة للأهداف، و يعتبر أداة هامة في مراقبة التسيير و يسمح بتحديد المسؤوليات الفردية بناء على النتائج، حيث يمكن إعداد الموازنات التالية :

- موازنة النشاط : موازنة المبيعات ، موازنة الإنتاج.
- موازنة الوسائل : مصاريف التوزيع ، موازنة وسائل الإنتاج ، موازنة التموينات ، موازنة الإدارة العامة.
- موازنة الخزينة : و هي الإيرادات و المصاريف المتوقعة.

3.7. المحاسبة التحليلية : يعمل نظام المحاسبة التحليلية على دورين أساسيين في المؤسسة :

- الدور الذي يأتي في أعلى النظام و ذلك بتقييم التكاليف الموازناتية.
- الدور الثاني في أسفل النظام و ذلك بتقييم الانجازات و حساب الفروقات أو الانحرافات لتحديد المسؤوليات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4.7. لوحة القيادة : هي لوحة إعلامية سريعة الإبلاغ أي تسمح باتخاذ القرارات بسرعة.

8. **أنواع الرقابة :** هناك أنواع مختلفة للرقابة تختلف حسب زاوية النظر، فمن حيث الزمن مثلا هناك :

- الرقابة القبلية : من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلا و هي أعلى مستويات الرقابة و تسمى كذلك الرقابة التنبؤية أو الوقائية؛
- الرقابة الآنية : هي الرقابة أثناء التنفيذ حيث تتم أثناء التنفيذ و لها تأثير في تجاوز الانحرافات؛
- الرقابة البعدية : وتكون في نهاية عمليات المقارنة مع ما كان مخططا له (هي رقابة تصحيحية نستفيد منها مستقبلا).