

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد بوضياف المسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

قسم المالية و المحاسبة
تخصص محاسبة و تدقيق
السداسي: الثالث
اسم الوحدة: الوحدة المنهجية
اسم المادة: مراقبة التسيير المعمقة
الرصيد: 5
المعامل: 2
المحاضرة الاولى

مدخل لمراقبة التسيير وموقع العملية بالمنظمة

1



2021-2020

➤ الهدف من المقياس

بعد دراسة المقياس والالمام الشامل بمحتواه يكون الطالب :

- متمكنا من التقنيات التحليلية للبعد الرقابي للعملية؛
- متعودا على التفكير كمسير، محاسب أو مراقب للتسيير في كيفية مواجهة التغيرات والنتائج المترتبة عنها بطرح جيد للمشاكل؛
- قادرا على اقتراح (وفي الوقت المناسب وبالفعالية والفاعلية المفروضة) البدائل التي من شأنها أن تعدل مسار عمل المؤسسة.

➤ المعارف المسبقة المطلوبة :

يتوجب على الطالب أن يكون ملما بكل من:

- الأدوات الإحصائية ؛
- المحاسبة المالية ؛
- مبادئ التسيير وإعداد استراتيجيات التسيير بالمؤسسة.

➤ محتوى المقياس و مدته:

مدة المقياس: 90 ساعة موزعة على 15 أسبوعا (45سا محاضرات/45سا تطبيقات)

- I. مدخل لمراقبة التسيير وموقع العملية بالمنظمة
- II. تحليل وتسيير التكاليف (طريقة التكاليف المستهدفة - تحليل القيمة - التكاليف واتخاذ القرارات)
- III. مراقبة الميزانيات (أهمية وأدوات مراقبة الميزانية)
- IV. تسيير الموارد البشرية
- V. تسيير النوعية وتسيير المرونة (Qualité et flexibilité)
- VI. قيادة الأداء Le pilotage de la performance
1. جداول القيادة الاستراتيجية
2. جداول القيادة العملية
3. التقارير التسييرية Le reporting de gestion
4. الميزانيات المعدلة
5. متابعة المشاريع
- VII. نظام المعلومات واتخاذ القرارات.

2. طريقة التقييم:

يخضع التقييم إلى النظام المتواصل و إجراء امتحان

3. قائمة المراجع:

1 – Contrôle de gestion Georges langlois et autres,ed supfoucher, 2012

2 - le contrôle budgétaire N. berlande,edeyrolles, 2005.

وعدد كبير من المراجع في مراقبة التسيير، محاسبة التسيير دائما بالفرنسية والإنجليزية

تمهيد .

تحتاج المنظمات في نهاية كل دورة تشغيلية إلى تقييم أداء اداري سواء على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى المدراء التنفيذيون (مراكز المسؤولية) أي كل من مراكز التكلفة، ومراكز الربح، ومراكز الاستثمارات والتي عادة ما تكون مصممة بدرجة مسؤولية محددة داخل المنظمة.

هذا التقييم يكون عن طريق قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المخطط، مع الوقوف على مدى النجاح والتوفيق في تحقيق ما سطر من أهداف مضبوطة، والتي عادة ما تكون موضوعية، وقابلة للقياس والتحقق، مقبولة دقيقة ومؤرخة (S.M.A.R.T) *

إن تقييم الأداء، وتحقيق الأهداف، وعدالة التوزيع، وحسن إدارة الوقت، والتنسيق الهيكلي (أي بين مستويات الهيكل التنظيمي) عن طريق برمجة الأهداف، ووضع الميزانيات، ووضع مؤشرات لتقديم أداء الخدمات هو مفهوم مراقبة التسيير، والأهداف المنتظرة من هذه العملية، والتي تجعل دورها في المنظمة ذوو أهمية قصوى.

نعرض المحاضرة من خلال المحطور التالية.

1- تعريف مراقبة التسيير.

2- أقطاب مراقبة التسيير والعلاقة التفاعلية بينهم.

3- أهداف مراقبة التسيير وموقع العملية في المؤسسة.

1- تعريف مراقبة التسيير:

قبل تعريف مراقبة التسيير لابد من الوقوف على كلمتي: رقابة و تسيير.¹

■ التسيير:

هناك العديد من التعريفات وقفت على كلمة تسيير

Selon George R. TERRY et Stephen G. FRANKLIN, la gestion est définie comme :«un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources».

حسب المؤلفين السابقين، التسيير هو عملية محددة تتكون من تخطيط وتنظيم وتحفيز ومراقبة الأنشطة لتحديد وتحقيق أهداف محددة من خلال استخدام البشر وتنفيذ الموارد الأخرى.

D'après cette définition on peut souligner que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques inorganisées en réalisations utiles et efficaces. La gestion est la plus stimulantes, la plus complète, la plus exigeante, la plus cruciale et la plus subtile de toutes les activités humaines.

ووفقاً لهذا التعريف، يمكن التأكيد على أن التسيير نشاط يحول الموارد البشرية والمادية غير المنظمة إلى إنجازات مفيدة وفعالة، التسيير هو الأكثر تحدياً والأكثر اكتمالاً والأكثر طلباً والأكثر أهمية والأكثر دقة بين جميع الأنشطة البشرية.

La définition la plus populaire de la gestion et celle de LASSEGUE Pierre. D'après lui, «La gestion est la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes». Au sens large, la gestion est la conduite d'une organisation, (d'une entreprise). Au sens étroit, la gestion est la conduite courante de l'organisation, au niveau moyen, dans des domaines particuliers, à moyen et à court terme, pour «atteindre des objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée».

التعريف الأكثر شيوعاً للتسيير هو تعريف LASSEGUE Pierre.

"فالتسيير بحسبه هو تحقيق الأهداف من خلال أشخاص آخرين". بمعنى واسع ، التسيير هي سلوك منظمة (شركة). بالمعنى الأضيق ، التسيير هو السلوك العادي للمنظمة على المستوى المتوسط ، وفي مجالات معينة على المديين المتوسط والقصير ، "لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في إطار سياسة محددة".

■ الرقابة:

نكتفي بتعريف واحد للرقابة وهو تعريف شامل وواف لها:

Selon Pierre LAUZER et Robert TELLER (1989 :9). Contrôler signifie : « vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser». Comme le souligne P. LAUZER et Robert TELLER, le terme anglo-saxon « control » que l'on traduit improprement par « contrôle » signifie : «Maîtriser ou le fait de garder son (self-control) c'est-à-dire conserver la « maîtrise de l'entreprise ».

فالرقابة حسبهما هي: "التحقق والمراقبة والتقييم والتحكم". كما يؤكد كل من P. LAUZER و Robert TELLER ، فإن مصطلح "الرقابة control" الأنجلوساكسوني والذي يترجم بشكل غير صحيح على أنه "تحكم" والذي يعني "السيطرة أو الحفاظ على (ضبط النفس) ومنه الحفاظ على" السيطرة على الشركة".

مهم جداً:

بشكل عام، يستحيل على الشركة تحقيق أهدافها وتكون مربحة إذا لم تتحكم في أنشطتها. في هذه الحالة، يجب أن نشير إلى أن عنصر التحكم ضروري لتمكين الشركة من أن تكون فعالة ومربحة أيضاً.

D'une façon générale il est impossible pour une entreprise d'atteindre ses objectifs et être rentable si elle ne procède pas au contrôle de ses activités. Dans ce cas il nous faut signaler que le contrôle est indispensable pour permettre à l'entreprise d'être efficace et aussi rentable.

■ تعريف لمراقبة التسيير .

هناك عدة تعريفات حسب P.G.Bergeron

" تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم، وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والاهداف المسطرة، وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".

وحسب C.ALAZARD

" رقابة التسيير تبحث عن ادراك ووضع مسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف والتحقيق والتنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل و ما هو محقق، إذ يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب نجاعة وفعالية الأداء لبلوغ الأهداف".

واعتبرها ناصر دادي عدون

"مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تطبيق الأهداف المسطرة، والتأكد من تحقيقها، فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة، وكذلك الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق الأهداف".

أما ما ذكرته نعيمة يحيوي

فمراقبة التسيير عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب* التي تضمن استغلال موارد المنظمة بفعالية وكفاءة واستنتجت خصائص مراقبة التسيير:

- تعتبر عملية وليست عملا انفراديا.
 - تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام.
 - تبين الغاية من العملية وهي تحقيق الأهداف.
 - بالإضافة الى الأشخاص فهي تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية.
 - ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.
- فهي:

- ليست هيئة لرقابة وتفتيش الأقسام ولا مكتب تدقيق ولا هيئة بديلة للأقسام مثيرة للخوف.
- لكنها قسم للاستشارة للمعلومات والقيادة يضمن ترابط الأساليب و يجلب للأقسام والمقررين الدعم التقني اللازم، يطور معلومة بسيطة ذات مصداقية ومكيفة لجميع المستويات، كما يساعد الأقسام على تحقيق الأمثلية في تسييرهم وبلوغ الأهداف المنشودة ووضع الإجراءات التصحيحية ويساعد على اتخاذ القرار.

2-أقطاب مراقبة التسيير والعلاقة التفاعلية بينهم.

مراحل المشروع يمكن اختصارها في:

(P.O.M.D.A.R.C) ويشير كل حرف من هذا المختصر الى مصطلح إذ:

P : projet, O : objectifs, M : moyens, D : décision, A : action, R:résultat, C : control

مشروع-اهداف-وسائل-قرار-عمل-نتائج-رقابة

من بين الحروف السابقة التي تكون اقطاب مراقبة التسيير

O : objectifs, M : moyens, R:résultat

الأقطاب الثلاثة تتفاعل مع عناصر في غاية الأهمية هي:

- الكفاءة: MR Efficiency.
- الفاعلية: OR Efficacité
- الملاءمة: OM Pertinence

▪ الفرق بين الكفاءة والفاعلية.

الكفاءة هي انجاز الأشياء بشكل صحيح، اما الفاعلية فهي انجاز الأشياء الصحيحة

Doing the things right(Efficiency) /doing the right things(effectivness)

3- أهداف مراقبة التسيير وموقع العملية في المؤسسة.

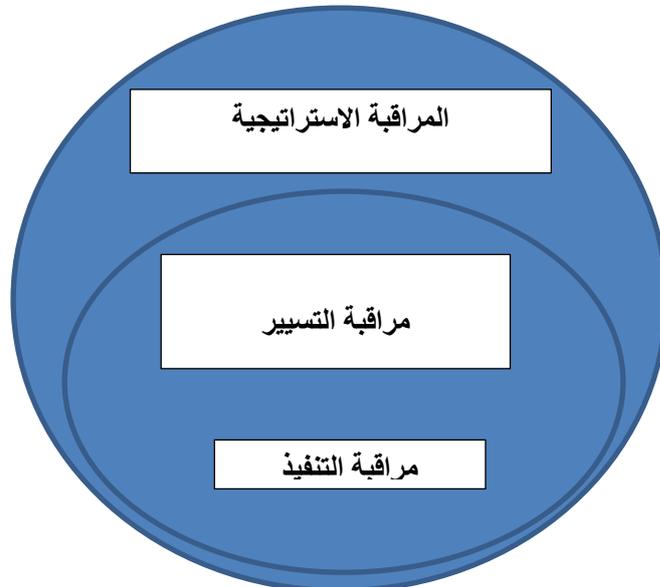
▪ إضافة الى تحليل الانحرافات الواقعة بين ماتم تخطيطه وماتم تحقيقه،

والوقوف على أسباب هذه الانحرافات، تسعى مراقبة التسيير:

- تحقيق الكفاءة بين الوسائل والنتائج.
- تحقيق الفاعلية بين الأهداف والنتائج
- تحقيق الملاءمة بين الأهداف المسطرة والوسائل المتاحة.

موقع مراقبة التسيير من المنظمة

يمكن تحديد موقع مراقبة التسيير في المنظمة من خلال الشكل التالي:



الاستراتيجيات بعيدة المدى، وهي فن إدارة الموارد، تقوم على التحرك المرحلة والوقوف على كل من الفرص المتاحة واغتنامها، وتجنب التهديدات المحتملة وهذا على مستوى البيئة الخارجية، كما تسعى إلى استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف على مستوى البيئة الخارجية.

* S.M.A.R.T : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réalisé, Temporellement défini.

¹ https://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas0.html consulté le 30/09/2019 a:07.14

*نقصد بالأدوات والأساليب المحاسبة والاحصائيات والنسب والموازنات .