

المحور الأول: مراقبة التسيير في المؤسسة

السنة الأولى ماستر ريادة
الأعمال
جامعة 8 ماي 1945



الأستاذة: سلطاني حدة

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

7	وحدة
9	مقدمة
11	I-المكتسبات القبلية
13	II-تمرين :اختبار المكتسبات القبلية
15	III-تعريف مراقبة التسيير
15.....	أ. التعريف الأول.....
15.....	ب. التعريف الثاني.....
15.....	پ. التعريف الثالث.....
17	IV-أنواع مراقبة التسيير
17.....	أ. معيار الزمن.....
17.....	ب. معيار التنظيم.....
18.....	پ. معيار المصدر.....
19	V-أهداف مراقبة التسيير
19.....	أ. الأهداف الرئيسية.....
19.....	ب. الأهداف التفصيلية.....
21	VI-أهمية مراقبة التسيير
21.....	أ. الأهمية العملية لمراقبة التسيير.....
21.....	ب. الأهمية التنفيذية لمراقبة التسيير.....
23	VII-مراحل مراقبة التسيير
23.....	أ. ترتيب المراحل نظريا.....
23.....	ب. الشكل الموضح لمراحل مراقبة التسيير.....
25	VIII-تمرين :تمرين تقييمي
27	خاتمة
29	حل التمارين
31	قاموس
33	معنى المختصرات
35	قائمة المراجع

وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور سيكون الطالب ملما بمجموعة من الأهداف وهو ما نلخصه في الآتي:

1. استحضار الطالب لما لديه من معلومات ومفاهيم تتعلق بمراقبة التسيير، والمؤسسات الريادية أو ما يعبر عنه بالمكتسبات القبلية التي اكتسبها طيلة مشواره الدراسي.
2. يتعرف الطالب على جملة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بمراقبة التسيير والمؤسسات الريادية.
3. يلاحظ الطالب العلاقة بين مختلف أدوات مراقبة التسيير واستخداماتها المختلفة بالمؤسسة الريادية.
4. يميز الطالب بين المقاربات المفسرة للمؤسسات الريادية، مح تحليل الفروقات بين هذه المقاربات وكيف تم الانتقال من المؤسسات العادية إلى المؤسسات الريادية.
5. يقيس الطالب أثر تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الريادية، ويحكم على مدى مساهمتها اقتصاديا واجتماعيا في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

المكتسبات القبلية

- أساسيات المحاسبة التحليلية: يجب أن يكون الطالب قادرا على التمييز بين التكاليف وكيفية تحليلها.
- الفهم الصحيح: لا بد أن يكون الطالب متمكنا من جانب التعرف على حقل مراقبة التسيير وربطه بباقي الحقول الأخرى.
- عموميات المحاسبة المالية والتحليل المالي: من الضروري أن يميز الطالب بين مختلف المصطلحات المرتبطة بمراقبة التسيير.
- القدرة على البحث: يجب أن يمتلك الطالب مهارات البحث العلمي، للخوض في مجال البحث المعمق لفهم المواضيع ذات الصلة بمراقبة التسيير.
- بعض الأدوات الإحصائية: كأسلوب العينات وأسلوب الانحدار الخطي البسيط والانحدار غير الخطي.

تمرين :اختبار المكتسبات القبلية



[29 ص 1 حل رقم]

تمرين

حتى يتمكن مراقب التسيير من لعب دوره في تحقيق أهداف المؤسسة ينبغي عليه:

أن يكون مدعما بنظام معلومات دقيق وذا مصداقية.

أن يضاعف التركيز على أدوات مراقبة التسيير لتحقيق الأهداف بصفة عامة.

تمرين

ترمز قائمة المركز المالي أو الميزانية إلى:

حساب مردودية مختلف أنشطة المؤسسة خلال فترة محددة

تحليل الصحة المالية للمؤسسة

حساب الرصيد البنكي المتوقع

تمرين

التحليل المالي عبارة عن.....منظمة للبيانات المتاحة بغرض الحصول علىالتي
تستعمل في عمليةوتقييمالمؤسسة فيوتوقع ما ستكون عليه
في

تعريف مراقبة التسيير



15	التعريف الأول
15	التعريف الثاني
15	التعريف الثالث

تساعد مراقبة التسيير على ضبط وتوجيه وتنظيم النظام الرقابي للمؤسسة لتحقيق الغايات المرجوة، وذلك من خلال قدرة هذا النظام على ترشيد وتوجيه المؤسسة عن طريق كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لها من خلال عدة تقنيات رياضية وإحصائية، وعليه يمكننا أن نميز العديد من التعاريف لمراقبة التسيير.

أ. التعريف الأول

مراقبة التسيير هي " الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام العمل كما خطط له ونظم وتم التوجيه له، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة. وعليه يتم تعريف مراقبة التسيير على أنها جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة، وما يمكن استنتاجه من هذا التعريف هو أن مراقبة التسيير تمثل إحدى الوظائف الإدارية التالية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة. [1]1

ب. التعريف الثاني

مراقبة التسيير هي " نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها. وعليه فهي تلك الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرين أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية الأهداف وفعالية الوسائل المستعملة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة. [1]1

ب. التعريف الثالث

مراقبة التسيير هي " متابعة التنفيذ لتبيين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة".

إذن ووفقا لهذا التعريف مراقبة التسيير عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ

الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. [1]1



أنواع مراقبة التسيير

IV

17	معييار الزمن
17	معييار التنظيم
18	معييار المصدر

يمكن تصنيف أنواع مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر.



أ. معيار الزمن

إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل أو أثناء أو بعد التنفيذ، وذلك من خلال:

- المراقبة السابقة (القبلية): يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي أنها مراقبة وقائية، حيث يقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل.
- المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية): هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواعيد المطلوبة، وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.
- المراقبة اللاحقة (البعديّة): تتم هذه المراقبة بعد الانتهاء من تنفيذ النشاطات ومهمتها مراجعة ما تم إنجازه ومقارنتها مع ما هو متوقع ومن تم استخراج الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت ومحاولة إنجاز وسائل تصحيحها. [1][2]

ب. معيار التنظيم

حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة:

- المراقبة المفاجئة: تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفشيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.
- المراقبة الدورية: تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.
- المراقبة المستمرة: وهي المراقبة الدائمة، وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل. [1]

ب. معيار المصدر

حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير:

- **المراقبة الداخلية:** ويقصد بها المراقبة الذاتية، أي تتم داخل المؤسسة علي جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير.
- **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققين الحسابات لميزانيات المؤسسات. [2]

ملاحظة



تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا بد من وجود ارتباط بين مراقبة التسيير والنشاط ذي الأهداف المحددة مسبقاً والمفصلة في برامج وخطط أعمال المؤسسة وهذا بعد توفير الموارد والإطار التنظيمي ضمن دائرة العملية الإنتاجية بالمعنى الاقتصادي والذي أصبح لا يتم إلا داخل المؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار الإطار الذي يتم فيه تطبيق مراقبة التسيير.

أهداف مراقبة التسيير



19

الأهداف الرئيسية

19

الأهداف التفصيلية

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى تحقيق جملة الأهداف الرئيسية والتفصيلية.

<https://youtu.be/WYPikuKjvVA?si=-QRKhz20Dh0ZvQ0F>

آليات مراقبة التسيير

أ. الأهداف الرئيسية

- من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: [3]3
1. التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعملية مراقبة التسيير وتصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
 2. تصميم ووضع نظام المعلومات من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC) والاستغلال الجيد له ومساعدة المسؤولين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء.
 3. تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
 4. تحقيق الفعالية: ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.
 5. تحقيق الملاءمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد.

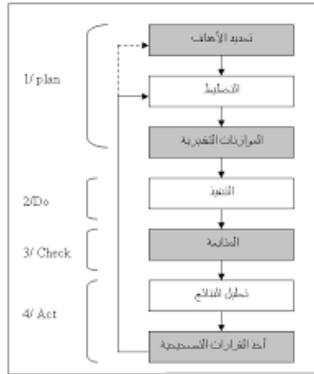


ب. الأهداف التفصيلية

تحليل الانحرافات : التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية .

تحقيق الفعالية: و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة و من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى يتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات

و تكاليف المؤسسة .
الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها .
و ذلك بتبني استراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد ، و بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.



مراقبة التسيير

أهمية مراقبة التسيير

VI

21	الأهمية العملية لمراقبة التسيير
21	الأهمية التنفيذية لمراقبة التسيير

لقي نظام مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المؤسسات الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك بسبب تعقد وتشعب نطاق الأعمال مما جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات، ومن هنا نجد بأن أهمية مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسة تتزايد كونها تتابع عمليات التنفيذ لتظهر مدى تحقيقها للأهداف المراد إدراكها في وقتها المناسب، وتحديد مسؤولية كل قسم على حدا، وعليه تشمل هذه الأهمية مجالين أحدهما عملي والآخر تنفيذي.[3]3

أ. الأهمية العملية لمراقبة التسيير

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فورا أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح خاصة في الأمور المالية.
- تقويم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال، وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- التأكد من توفير الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه واحد.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات.



ب. الأهمية التنفيذية لمراقبة التسيير

- تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لأحكام الرقابة على العمليات؛
- الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش؛
- من المستحيل أن يقوم المراقب في المؤسسة بالرقابة بطريقة اقتصادية دون الاعتماد على مراقبة التسيير؛

أهمية مراقبة التسيير

- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمته المهنية وذلك لكي يتأكد من فعالية برامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة.

VII مراحل مراقبة التسيير

23	ترتيب المراحل نظريا
23	الشكل الموضح لمراحل مراقبة التسيير

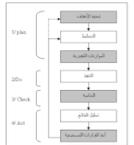
يمكن النظر إلى مراقبة التسيير على أنه مسار أو حلقة تفترض الإثراء والتعلم تدريجيا، هذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من عدة مراحل كما سيتم توضيحها كتاييا وعبر شكل موضح لهافي الشكل

أ. ترتيب المراحل نظريا

1. تحديد الأنشطة الملائمة وتعريفها.
2. تقسيم الأنشطة إلى مراكز تكلفة.
3. تحديد العناصر الرئيسية للتكلفة.
4. تحديد مسببات التكلفة (أسس التحميل).
5. تكوين نموذج لتدفق التكلفة .
6. اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ النظام.

ب. الشكل الموضح لمراحل مراقبة التسيير

مسار مراقبة التسيير عبارة عن حلقة متكونة من أربعة مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:



تمرين : تمرين تقييمي

VIII

[29 ص 2 حل رقم]

تمرين

حتى يتمكن مراقب التسيير من لعب دوره في تحقيق أهداف المؤسسة ينبغي عليه:

أن يكون مدعما بنظام معلومات دقيق وذا مصداقية.

أن يضعف التركيز على أدوات مراقبة التسيير لتحقيق الأهداف بصفة عامة.

تمرين

تسعى مراقبة التسيير إلى ضمان

نجاحة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين بالمؤسسة

تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة

التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة

خاتمة

مراقبة التسيير هي إجراء يضمن من خلاله المسيريون بأن موارد المؤسسة التي يحصلون عليها يتم استخدامها بفعالية وكفاءة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهنا يظهر أن مراقبة التسيير عبارة عن مجموعة من العمليات التي يقوم بها المسيريون من أجل التأكد من أن عملية تحويل الموارد تتم في الاتجاه الصحيح وأن الأهداف قد تم إنجازها بكفاءة.

فمراقبة التسيير هي الأداة التي تسمح بمتابعة نشاط المؤسسة ضمن مسار يحدد الأهداف المراد تحقيقها ويسخر الإمكانيات اللازمة لذلك. يعتمد هذا الأخير على مجموعة من الآليات والأساليب كنظام المعلومات، تقنيات المحاسبة والموازنة والتنبؤات بهدف مراقبة ومتابعة العمليات وقياس مستوى الأداء

حل التمارين

< 1 (ص 13)

تمرين

<input checked="" type="radio"/>	أن يكون مدعما بنظام معلومات دقيق وذا مصداقية.
<input type="radio"/>	أن يضاعف التركيز على أدوات مراقبة التسيير لتحقيق الأهداف بصفة عامة.

تمرين

<input type="checkbox"/>	حساب مردودية مختلف أنشطة المؤسسة خلال فترة محددة
<input checked="" type="checkbox"/>	تحليل الصحة المالية للمؤسسة
<input type="checkbox"/>	حساب الرصيد البنكي المتوقع

تمرين

التحليل المالي عبارة عن.....منظمة للبيانات المتاحة بغرض الحصول علىالتي تستعمل في عمليةوتقييمالمؤسسة فيوتوقع ما ستكون عليه في

< 2 (ص 25)

تمرين

<input checked="" type="radio"/>	أن يكون مدعما بنظام معلومات دقيق وذا مصداقية.
<input type="radio"/>	أن يضاعف التركيز على أدوات مراقبة التسيير لتحقيق الأهداف بصفة عامة.

تمرين

نجاحة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين بالمؤسسة



تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة



التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة



قاموس

الفعالية

تعني تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة

الملاءمة

تعني التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد.

معنى المختصرات

مراقبة التسيير
تكنولوجيا الإعلام والاتصال

CDG -
TIC -

قائمة المراجع

- [1] معراج هوارى، مدخل إلى مراقبة التسيير، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- [2] صالح خالص صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- [3] Alazard Claude, Sépari Sabine, (1999), Contrôle de gestion ,3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013

اعتماد الموارد

الخريطة الذهنية 9 صفحة

carte conceptuel.jpeg

آليات مراقبة التسيير 19 صفحة

lof-loidefinances-minister8287