

المخاطر في مراقبة التسيير: ما قبل عام، أي مراقبة التسيير

أولاً مفهوم مراقبة التسيير

هو مصطلح مراقبة التسيير هو ترجمة لمصطلح (Contrôle de Gestion) في اللغة الفرنسية، وهو ما يعبر عنه مصطلح الرقابة الإدارية كترجمة مباشرة لمصطلح (Management Control) في اللغة الإنجليزية الذي تم توقيفه في قاموس (ROBERT) مراقبة التسيير حسب (Elie Cohen) تشمل مجموعة العمليات التي تسمح المؤسسة بالتأكد بأنها الموارد المستفزة مع استقلالها بفعاليتها، بما قبل التوقعات الاستراتيجية والأهداف المحددة من طرف الإدارة المؤسسة.

أيضا (M. Jean Meyer) يرى مراقبة التسيير تشمل مجموعة التقنيات التي يمكن استخدامها لتسهيل وتحسين عملية اتخاذ القرار، وما هذه التقنيات تحت: الملائمة للامانة، الملائمة الصناعية (مقاييس التكاليف)، الاعطاء، نسب المبيعات، لعدة اللباد، تسيير الموارد،

يرى (P. BERGERON) مراقبة التسيير هي تلك التي التي تسمح للتسيير بتقديم أداءهم ومقارنة نتائجهم مع الأهداف المفصلة والمبررة، وما تم اتخاذ الاجراءات لمبرهنه لمعالجة الازعاجات غير الملائمة.

مراقبة التسيير هي الفريدة التي مما فلا لها مستفزة لوقوع موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتعريف أهدافها لتتبع.

نقل رقم (1) ظهور مراقبة التسيير

ظهور مراقبة التسيير

أين؟

في الولايات المتحدة

الأمريكية وكان أبول

السكك الحديدية شركة جنرال

موتور ما طريق لأرادها
Shoan & Brown

متى؟

بعد الثورة الصناعية

القرن 19

ملاحح ديميتريتايا نايك

القرن 19 (1920م)

كيف؟

تطور عملية التسيير

كبر حجم المؤسسات

عجز الطرق التسييرية قديما

معالجة المشاكل

مراقبة التسيير هو طالع يتكف ما كليت

نقل رقم (2) ظهور مراقبة التسيير

المراقبة: المتابعة والتحقق + التحكم

المراقبة: التحكم والسير في الأداء

من أجل تحقيق الأهداف

المراقبة

مراقبة التسيير

التسيير: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

للمؤسسة، وهو العملية التي يتم من خلالها تطوير

وتدبير ومراقبة موارد المؤسسة بحيث تحقق الأهداف

التسيير

وبالتالي

التحكم في الأداء

=

مراقبة التسيير

يتبادر عما حاتقدم به صحت أن مراقبة التسيير
تعنى بقياس و توصيف الأداء بغرض التأكد من مدى تحقيق الأهداف

المقصود من

تعنى بالبحث في كيفية القيام أفضل الوسائل بمسفرة

بالتأكد من تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة

كما يمكن بيان مراقبة التسيير في عملها تتشغل على ثلاثة عناصر

هي : الأهداف ، الوسائل ، النتائج

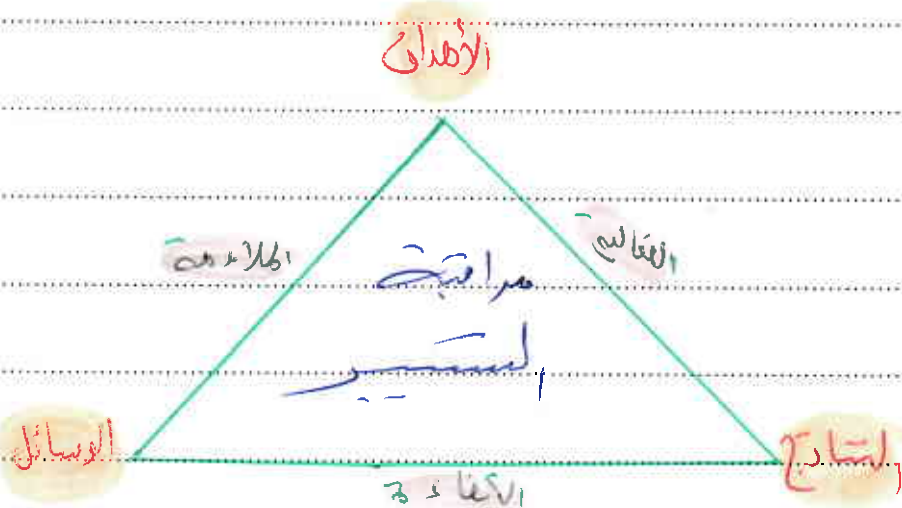
كما أيضا يظهر أن هناك تقاطعات بين التعاريف السابقة حيث

يسترك الكثير منها في مفاهيم مثل : الفعالية ، الكفاءة ، الأداء ،

الأهداف ، الوسائل ، الإستراتيجية

و يمكن التمييز عما ذكره هذا في كل الكلي

شكل (3) مثلث مراقبة التسيير



1- **الفعالية** : أي مكانة النتائج المتحققة بالأهداف المسطرة، أي التوفيق بين النتيجة المحصل بها والنتيجة المتوقعة. ويمكن قياسها بمؤشرات كمية مثل : المقدرة الاقتصادية، الفعالية الصافية، الكفاءة، الخ (في هذا المقام نتحدث عن المراقبة الآتية أي أثناء النشاط).

2- **الكفاءة** : تنعرج عن العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة، أي تقاس بالفرق (العلاقة المدفلة بالمقربات) أي استخدام موارد أقل للحصول على مخرجات أكبر (في هذا المقام نتحدث عن الرقابة اللاحقة أي بعد الإنتاج).

3- **الملاءمة** : أي مكانة الوسائل المتبعة بالأهداف كمصدر في أي لحظة مما إذا طفال تجانس بين الموارد المتبعة وطبيعة الأهداف المطلوبة (أي مراقبة قبلية).

4- **الأداء** : وسيلة تقابل الأهداف كمصدر، والنتائج المحققة والوسائل المستخدمة.

ثانياً : أهداف مراقبة التسيير بالمؤسسة
من عديدة من بينها نذكر :

1- التخصيص

2- تحديد وتحليل الأهداف

3- تحقيق الكفاءة والفعالية

4- تحديد نقاط القوة والضعف

5- تحسين الأداء

6- صياغة الإدارة، اللامركزية، التركيز على الإنتاجية

7- الرضا، مواد دفعية، وكثير الأفراد

8- توفير المعلومات المناسبة لإتمام الأعمال

9- تحديد المسؤوليات

١- لماذا خصائص نظام مراقبة لتسيير

١- تقديم معلومات مفيدة : دليل نظام مراقبة لتسيير على تقديم معلومات
بمجرد كد في الرار، أو المعلومات الحالية أو كسولة كضال متقد
القرار، وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة .

٢- **تسليم الوقت للمقدمة المقدمة** : يوفر نظام مراقبة لتسيير المعلومات
بمنا سجة في الوقت المناسب، فحصل من قدر القرار، على معلومات مفيدة
للمتخذ قرار، كسب لها أثر على القرار .

٣- **الوقت يحد في التكاليف** : دليل نظام مراقبة لتسيير، كما كلف
التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام، الكرمي، مبنية على إحصائيات، البرمجيات
هو وقت من التكاليف، لتسغيل، وتكلفة الوقت، والتقليل من أنظمة الأخرى
التي تتألبا ما يكونوا لها تكاليف بالهضبة .

٤- **سهولة الفهم** : يتسم نظام مراقبة لتسيير بالسهولة سواء في
الفهم، أو التفسير، فإذا لم يفهم التسيير نظام الكتابة، سيء أو طبع
المعلومات، والتتابع التي يقدمها، فإنه سوف يُسبب لتسيير التتابع، الأمر
الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارا خاطئا .

٥- **سهولة اتخاذ القرار** : يساهم نظام مراقبة لتسيير في عملية اتخاذ
القرار، من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأمر إلى متخذ القرار، وبالتالي
تسحب بالهجوم، والجاهزية .

أبعاد مهام مراقبة التسيير

١- مراقبة الأداء الوظيفي ٣- إدارة الوقت

٢- مراقبة الجودة ٤- التنسيق الداخلي

خاصة أدوات مراقبة التسيير

إن دمج المعايير الرقابية (للمسؤولين الإداريين) يحتاج إلى استكمال مجموعة من الوسائل والأدوات، كما يجب أن يتخذ القرار، ويصاغ مسار المؤسسة، وتكون هذه الأدوات بأدوات مراقبة التسيير وأهمها:

1- **المقاييس المالية**: الإلتزام بمبدأ عدم التوسع المالي، وهذا يعني ما يلي:
• ما يلي من واقعيات، والتي تعتمد عليها مراقبة التسيير لدى المؤسسة
• وما يلي من هذه الإلتزامات نذكر:

• **أداة المراقبة**: تسمح بمراقبة الأزمات الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة وأثرها على الذمة المالية للمؤسسة، والتأكد من عدم وقوع مثلها
• **السماح بالتقييم** عناصر الوصول والكفول، والاعتماد على قوائم المقاييس
• **وسيلة الإعلام**: تسمح بالإعلام من قبل المؤسسة بالمقاييس المالية
• **في حقل المؤسسة** (المدرسين) أو في حقلها (المعلمين) يمكن من الرقابة
المورد من: **المعلم**

• **وسيلة إثبات**: تمكن من تتبع أو متابعة أثر الأزمات الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة، والمسائل الزمنية للعمليات المقاييس والعداد
كل أشكال التلاعب.

2- المقاييس التحليلية: ما يلي:

• **تحليل التكاليف** ومراقبة تكلفتها، ومقارنتها مع قياسات هيكلية من نوعها
• **صياغة** وهو ما يسمح بالاستدراج الإحصائيات والبيانات عن أسبابها ودرجتها
في الوقت المناسب، والتأكد من قراءات
• **قياس النتائج التحليلية**: قياس مقنن للتكاليف وسر التكاليف

و تحديد الازمان المفضلة ، و تحديد المنتجات التي تكافئ اكثر مما البيع
ما غيرهما ، و اتخاذ قرار بشأنها .

و تحديد قاعدة حسابية لتحديد سعر بيع المنتجات

3- **التحليل المالي** : تستخدم مراقبة التسيير عدة معايير للاعتماد على
الاداء المؤسسي ، و اتخاذ القرارات المناسبة ، و لذلك المعايير هي تقنيا
المؤشرات ، و النسب المالية ، و نسبة صافي الربح ، و التكاليف المالية .

4- **الموازنات التقديرية** :

أ- **لوحه الكفاءة**

6- **العقاريين** : توضح وادخال العلاقات الكافية عن سير العمل

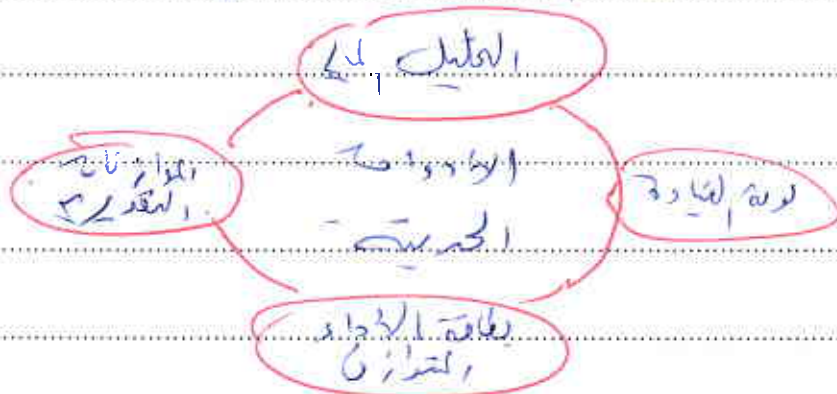
المتفهمين ، و الامكانيات المتاحة له ، و العقبات المفترضة له ،

و سلوك الافراد المعنيين به ، و الخ

ب- **الجدول** (الأدوات التقليدية



ب- **الجدول** (الأدوات التقليدية



و تحديد الازمان المعلقة و تحديد المحتويات التي تكامل أكثر مما الريح

ما غير هار الحان مزار قبائقا

و تحديد قاعدة حسابية لتحديد سعر بيع المنتجات

3- **التحليل المالي** : تستخدم مراقبة المتغير عدة معايير للاعتماد

أداء المؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة و لذلك المعايير هي تقنيا

المؤشرات و النسب المالية المستعمدة في التحليل المالي .

4- **الموازنات التقديرية** -

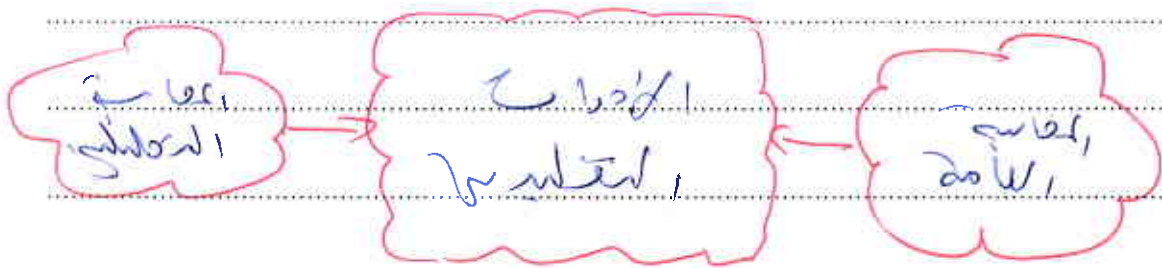
5- **لوحه الكيا** 3

6- **القطاريد** : توفير و اذلال العلاقات الكافية عند سير العمل

المتفهمين و الامكانيات المتاحة له و العقبات المحتملة له

و سلك الأثرار المحتملين به و الخ

7- **الجدول** (الأدوات التقليدية



8- **الجدول** (الأدوات الحديثة

