

<p><b>مقياس:</b> <b>مراقبة التسيير</b></p>	<p>جامعة محمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية</p>
<p><b>Management Control System</b></p>	<p>قسم العلوم المالية والمحاسبية</p>
<p><b>Le Contrôle de gestion</b></p>	<p>ليسانس تخصص محاسبة وجباية</p>
<p><b>الأستاذ: فرزيي إبراهيم</b></p>	<p>السنة الجامعية: 2021-2022 السداسي السادس</p>



**القرارات الإدارية يجب أن تبني على قاعدة معلومات موثوقة**

**ما هي أوجه القصور للمحاسبة المالية؟ نظام المعلومات القاعدي**

- معلوماتها تاريخية لا تكفي للتخطيط للمستقبل ووضع الاستراتيجيات
- تبرز نتيجة المؤسسة كوحدة واحدة ولفترة مالية (سنة غالباً) دون تحديد نتيجة الفترات الفرعية، أو نتيجة كل قسم أو فرع أو منتج...
- عدم جنوى النتائج التي تقدمها للمسيرين لأنها تقدم بعد مضي عام كامل أو أكثر بشهرين، مما يقلل من فعالية النتائج وعدم إمكانية المراقبة.
- لا توفر أي معلومات عن تكلفة المنتجات المصنعة. هنا، فإن المسير ليس قادراً على وضع سعر مناسب أو معرفة حدود تغيير السعر...
- لا توفر المحاسبة المالية وسائل التحكم في التكاليف وتخفيضها وقياس مستوى الكفاءة ...
- معلوماتها لا تكفي كقاعدة لاتخاذ العديد من القرارات (إغلاق وحدة، التخلي عن زبون، دخول سوق جديد، التخلي عن منتج ما...)
- تقدم فقط مؤشرات أداء مالية ولا تسمح بالحكم على الأداء الشامل للمؤسسة

**ما هي مراقبة التسيير؟**

- **تعريف: R.N. Anthony 1965** مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تمت حيازة واستغلال الوسائل بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة
- **تعريف: R.N. Anthony 1988** مراقبة التسيير هي المسار التي يؤثر به المسيرين على الأعضاء الآخرين في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- **تعريف آخر:** يمكن تعريف وظيفة مراقبة التسيير على أنها مسار يهدف إلى التحكم في تقدم المنظمة نحو أهدافها. فأحياناً، عند الكلام عن مؤسسة تواجه مشاكل، قد يقال ما يلي: "Cette entreprise avait un mauvais contrôle de gestion", كيف تترجم؟ هل: "كان لدى هذه المؤسسة مراقبة سيئة للتسيير" أم: "كان لدى هذه المؤسسة تحكم (إتقان) سيء في التسيير"؟ ولذلك فإن كلمة "المراقبة" في "مراقبة التسيير" لها معنى الإتقان والتحكم La maitrise.

**ما هي مراقبة التسيير؟**

- **مستويات المراقبة في المؤسسة:**
- المراقبة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي: من مهام الإدارة العليا، إعداد الأهداف طويلة الأجل
- مراقبة المهام أو المراقبة التشغيلية: مراقبة المهام اليومية في أسفل هرم المسؤوليات، عبر كل المصالح، وأغلبها تتم بشكل آلي (أوتوماتيكي) مثلاً: متابعة فواتير الزبائن والموردين، متابعة المخزون...
- **فعل الأمور بشكل صحيح Doing things right**
- مراقبة التسيير: بينهما، تأخذ الأهداف والخطط الاستراتيجية كمدخلات، وتحرص على أن توافقها أنشطة المؤسسة، فهي تعمل على تخصيص الموارد ومتابعة الأداء وقياسه
- **فعل الأمور الصحيحة Doing the right things**

### ما هي مراقبة التسيير؟

مراقبة التسيير ومحاسبة التسيير :

- الكتاب الفرونكوفونون: كانوا يستعملون مصطلح مراقبة التسيير Le contrôle de gestion  
La comptabilité de gestion، ومنهم كذلك من يستعمل مثل Lorino، مثل Bouquin.
- الكتاب الأنجلوساكسون: مثل Kaplan Cokins ... يستعملون Managerial Accounting أو Management accounting، كما يستعملون نظام مراقبة في التسيير management control system، للحديث عن نظام المعلومات الموجه للمراقبة داخل المؤسسة

هل نتكلم عن نفس الشيء؟

الخلاصة: إذا اجتمعا افترقا وإذا افترقا اجتمعا

7

### ما هي مراقبة التسيير؟

مراقبة التسيير ومحاسبة التسيير : مقال Chenhall

عند الأنجلوساكسون

عند الفرونكوفون

محاسبة التسيير ومراقبة التسيير تقريبا نفس المصطلح

مراقبة التسيير

من أدواتها محاسبة التسيير (حساب التكاليف فقط)

8

### ما هي محاسبة التسيير؟

محاسبة التسيير هي مهنة تتضمن التشارك في اتخاذ القرارات التسييرية، واستحداث نظم التخطيط وتسيير الأداء، وتوفير الخبرة في مجال التقارير المالية والرعاية لمساعدة المسير في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.

Management accounting is a profession that involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization's strategy.

Institute of Management Accountants, 2008

9

### ما هي مراقبة التسيير؟

خصائص مراقبة التسيير:

- نظام متكيف: لا يمكن الحديث عن نظام موحد صالح لكل المؤسسات، بل إن لكل مؤسسة نظامها الذي يتماشى مع طبيعتها وبيئتها.
- عملية مستمرة وشاملة: فمراقبة التسيير تكون عبر كل مراحل عمل المؤسسة وتشمل كل أنشطتها العمليانية.
- مستعمل ومنتج للمعلومات: فظام مراقبة التسيير يستعمل معلومات مختلف أنظمة المعلومات في المؤسسة، للقيام بالتحليل والمقارنة، وهو بدوره ينتج معلومات موجهة للإدارة العليا للمؤسسة وكذا لمختلف المصالح.

10

### ما هي مراقبة التسيير؟

مثلت مراقبة التسيير:

الأهداف Objectives: وتستنبط من الاستراتيجية، بحيث يعمل مراقب التسيير على تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف جزئية سنوية، ويجب أن يتسم الهدف بخصائص تجمعها كلمة SMART:

- محدد Specific،
- قابل للقياس Measurable،
- قابل للتحقيق Achievable،
- ذو صلة Relevant،
- مقيد زمنيا Time bound.

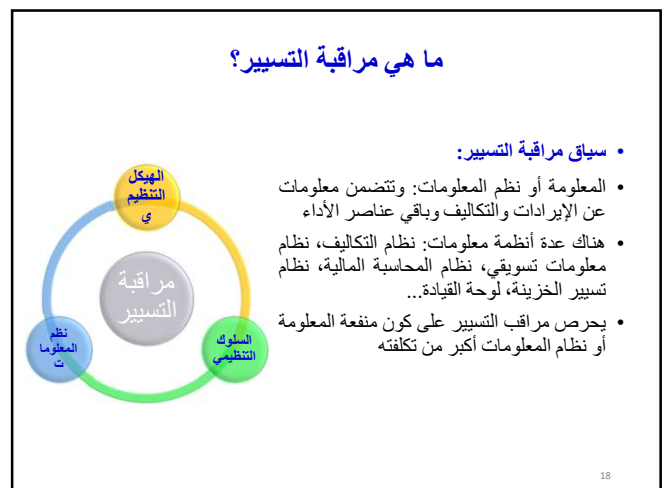
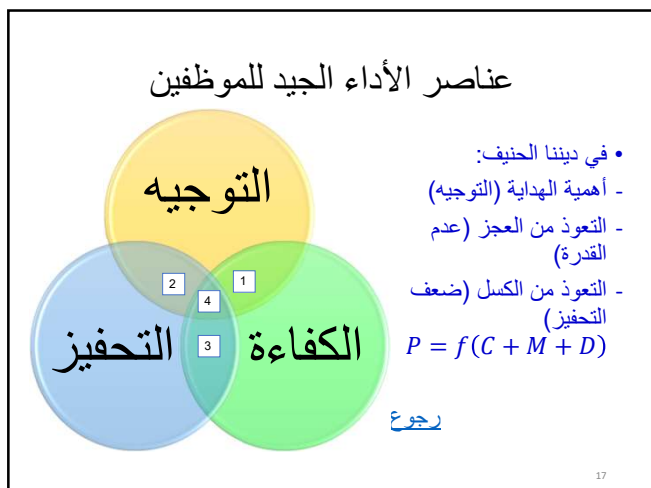
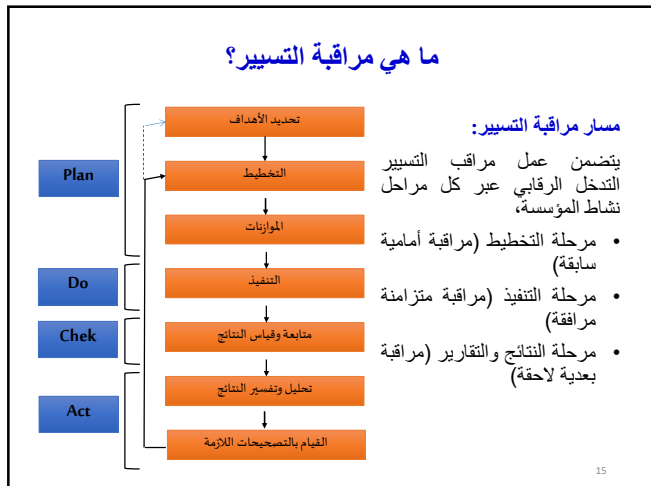
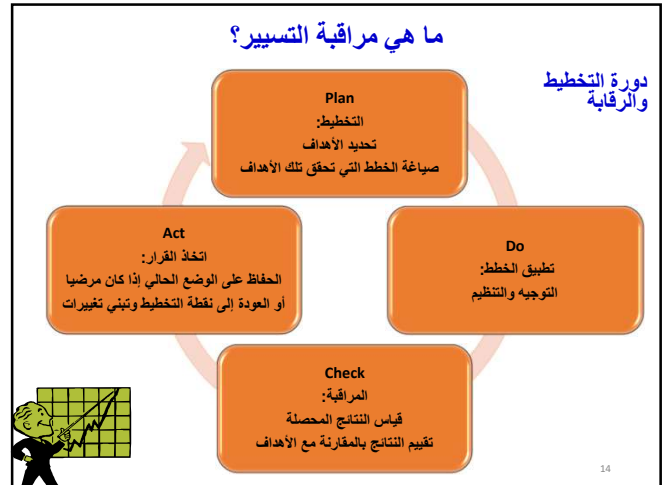
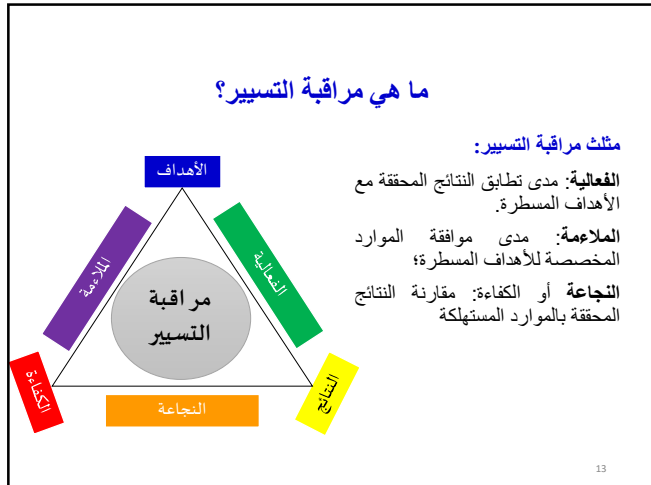
### ما هي مراقبة التسيير؟

مثلت مراقبة التسيير:

الموارد Resources: أو الوسائل، وتشمل الموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية. بحيث يتعين قبل بداية كل سنة تحديد الحجم اللازم من الموارد الواجب تخصيصها لتحقيق الأهداف المسطرة، وقد يتم التعبير عن هذا التخصيص بالموازنات.

النتائج Results: وتعتبر عن مؤشرات أو قياسات لمخرجات أداء الأنشطة المختلفة في المؤسسة، إذ يفترض أن تتماشى طريقة عرض النتائج مع الأهداف، مثل: رقم الأعمال، التكاليف، النتيجة الصافية، ....

12



### ما هي مراقبة التسيير؟

#### • من أدوات مراقبة التسيير:

- ✓ الموازنات التقديرية: التخطيط للإنفاق، ترجمة الاستراتيجية إلى خطط؛
- ✓ نظام حساب التكاليف (المحاسبة التحليلية): قياس التكاليف، بحسب الحاجة
- ✓ نظم تسيير التكاليف: تسيير التكاليف على أساس الأنشطة ABCM، تحليل سلسلة القيمة VCA، التكلفة المستهدفة TC، تحليل تكاليف دورة حياة المنتج LCC، تكاليف الجودة.
- ✓ لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن BSC
- ✓ موازنة رأس المال
- ✓ إدارة الجودة
- ✓ التحسين المستمر والمقارنة مع الخارج

19