

# أدوات مراقبة التسيير

لبناء نظام مراقبة التسيير، يمكن استعمال عدة أدوات اعلامية التي تمكن من توجيه النشاط وأخذ القرار.

يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى ثلاث مجموعات:

➤ المحاسبة

➤ تسيير الميزانيات

➤ لوحة القيادة

### المحاسبة

تعتبر المحاسبة كنظام إعلامي مفضل للمؤسسة وتضم:

➤ المحاسبة العامة

➤ المحاسبة التحليلية

### المحاسبة العامة

تمكن المحاسبة العامة من :

➤ ملاحظة المصاريف والنواتج وتحديد النتيجة في نهاية السنة عن طريق الميزانية الختامية (Bilan) ودراسة التطور عن طريق جدول التمويل (Tableau de financement).

➤ كما انها تمكن من الحصول على جداول ملحقة (Tableaux annexes) التي تعتبر أدوات هامة للتحليل.

➤ بتقسيم كل حسابات النتائج إلى سعر وحجم، يمكن قياس تطور الإنتاجية العامة للمؤسسة ( Méthode des comptes de surplus )

## المحاسبة التحليلية

هدف المحاسبة التحليلية هو تحديد التكاليف وأسعار التكلفة لمختلف المنتجات، الخدمات والنشاطات.

تحليل التكاليف يمكن من :

➤ أولا معرفة، قياس ومراقبة التكاليف. (Statique)

➤ ثانيا تقليص التكاليف. (Dynamique)

➤ أخيرا التحكم وتحسين. (Pilotage permanent)

معرفة تكاليف المنتوجات، الخدمات والأنشطة وتحليلها يساهم على كل مستويات القرار:

➤ المستوى الإستراتيجي لتحديد أسعار البيع

➤ المستوى العملي لمتابعة وظيفة أو نشاط

لتحقيق هذا الغرض يجب:

➤ تحليل المصاريف

➤ حساب التكاليف

➤ مراقبة مستوى التكاليف

### المراقبة

عملية المراقبة تتم بمقارنة مستوى التكاليف :

- بين الفترات
- بين وحدات، أقسام الخ...
- بين التكاليف الحقيقية والتكاليف التقديرية
- مع المنافس إذا أمكن ذلك



### تسيير الميزانيات

نظام تسيير الميزانيات هو نظام تسيير تقديري  
قصير المدى يرتكز على ميزانيات ونظام مراقبة  
الميزانيات.

تعتبر الميزانية كبرنامج قصير المدى مرقم يحتوي على تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات. أما مراقبة الميزانيات فتعني المقارنة الدائمة للنتائج المحققة والأهداف المسطرة

## سيرورة مراقبة الميزانيات

تظم هذه السيرورة ثلاثة مراحل:

1. التقدير،
2. وضع الميزانية،
3. المراقبة.

## سيرورة مراقبة الميزانيات

### التقدير

عملية التقدير تركز على معطيات:

- داخلية للمؤسسة (الطاقات، المردود...)،
- خارجية للمؤسسة (السوق، أسعار المواد...).

تحتاج هذه العملية إلى:

- دراسة المعطيات السابقة لغرض التنبؤ بالمستقبل،
- تحليل فرضيات جديدة

## سيرورة مراقبة الميزانيات

### إعداد الميزانيات

- عملية وضع الميزانيات تكمن في تقييم البرامج المسطرة (الناجمة عن التقديرات) بالعملة النقدية.
- الميزانيات تخص فترات قصيرة، وعاديا ما تكون شهرية.
- خلال الفترة، من الضروري في بعض الأحيان مراجعة الميزانيات خاصة لما الظروف تتغير.

## سيرورة مراقبة الميزانيات

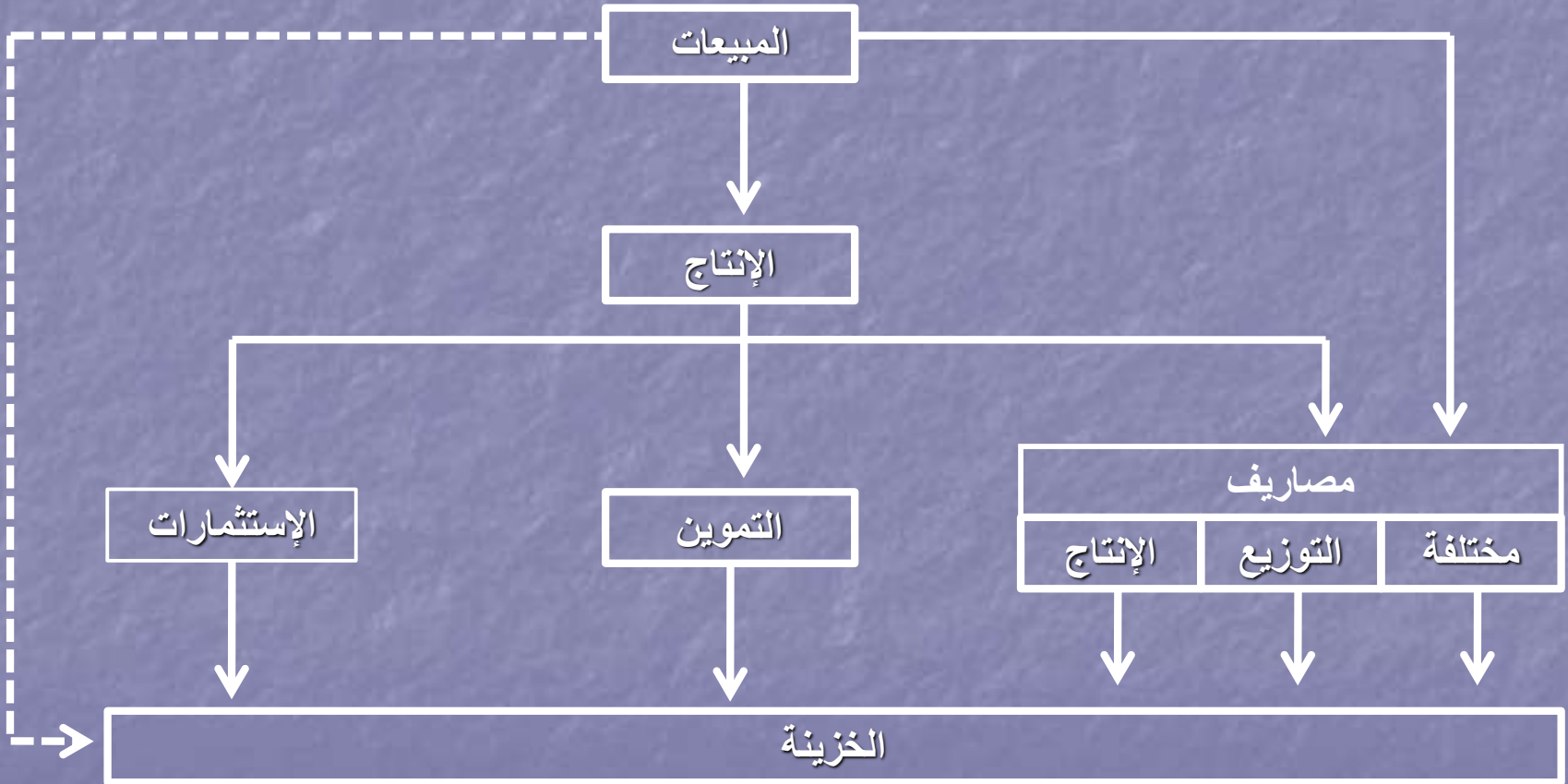
### المراقبة

تكمّن هذه العملية في المقارنة بين الإنجازات والتقديرات (الأهداف) لغرض :

- البحث على أسباب الانحرافات،
- إعلام مختلف المسؤولين،
- أخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة،
- تقييم نشاط كل مسؤول.

**ملاحظة :** بدون هذه المرحلة يفقد نظام تسيير الميزانيات معناه

## ترتيب إعداد الميزانيات





### لوحات القيادة

لوحة القيادة هي مجموعة مؤشرات منظمة ومتابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة في أخذ القرار، التنسيق ومراقبة نشاط المصلحة.