



جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة التخصص: تدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير

إستخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل منافسة المؤسسة  
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز مستغانم

مشرفا و مؤطرا :

مقدمة من طرف الطالبة:

قسوس عائشة

ابرهيمي عمر

أعضاء اللجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم	أستاذ محاضراً	بن شني عبدالقادر	رئيسا
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم	أستاذ مساعد أ	ابرهيمي عمر	مقررا
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم	أستاذ محاضراً	بوزيان العجال	مناقشا

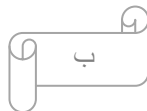
## اهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى من ذكرهما بعد الله عز وجل ( وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا...) اللذان دفعاني لمناهل العلم والتفوق دائما وألبساني ثوب مكارم الأخلاق و علماني معالم النبل و الفضيلة.

إلى منبع وفجر الأمل التي كان ولا يزال دعاؤها مصباحا لي ينير طريقي إلى قرة عيني حبيبتي أمي الغالية التي كرسيت حياتها من أجل تربيتي وسهرت الليالي من أجل راحتي، إلى رمز النضال والجهاد، سندي في جميع مراحل حياتي، إلى حبيبات قلبي اخواتي احلام ،عواطف واخي علي .  
إلى من عطفت علي بحنانها وأعانتني بدعائها وأنستني في السراء والضراء إلى شمس حياتي جدتي الغالية .  
إلى من يسعده نجاحي ويجعله فخورا إلى من علمني الصبر والإسرار على النجاح خالي عبد القادر الذي كان بمثابة الأب الثاني .

إلى أحبائي وإلى كل العائلة الكريمة ...

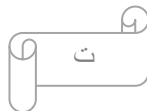
إلى الذي يفرح لفرحي ويحزن لحزني مهما قلت فهم لن أوفيهم...فتحي امينة ،كوثر اكرام .



# تشكرات

نحمد الله العلي العظيم الذي وفقنا بإتمام هذا العمل المتواضع ونصلي ونسلم على رسولنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلوات والسلام . فهو من قال : " من سلك طريقا يلتمس له سهل الله له طريقا إلى الجنة" . نتقدم بأسى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المؤطر السيد براهيمي عمر الذي قدم لي النصائح والإرشادات حتى يكون عملنا في المستوى ...

ونرف عبارات الشكر إلى مدير مؤسسة سونالغاز... وعمالها الذين سهلوا علينا المهمة وأخص بالذكر بن زيدان محمد ، بن يمينة و بالإضافة إلى من ساعدنا على إتمام هذا العمل وتقديمه في أحسن صورته . وإلى رقيقات دربي امينة ، كوثر وزوجها امين والشكر لكل من كان سندا وعونا لنا في هذا العمل المتواضع .



## الفهرس

الإهداء .....	ب
تشكرات .....	ت
الفهرس .....	ث
مقدمة.....	4 - 1

### الفصل الأول: عموميات نظام مراقبة التسيير

تمهيد.....	6
المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.....	7
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مراقبة التسيير.....	7
المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير.....	8
المطلب الثالث: خصائص مراقبة التسيير.....	10
المبحث الثاني: مميزات نظام مراقبة التسيير .....	12
المطلب الأول: أنواع نظام مراقبة التسيير.....	13
المطلب الثاني: أهمية نظام مراقبة التسيير.....	15
المطلب الثالث: أهداف نظام مراقبة التسيير.....	17
المبحث الثالث: مسؤوليات مراقبة التسيير .....	20
المطلب الأول: وظائف مراقبة التسيير.....	21
المطلب الثاني: موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي.....	23
المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير مع باقي الوظائف .....	25
خلاصة الفصل .....	27

### الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تمهيد:.....	28
المبحث الأول: وسائل التقليدية لمراقب التسيير .....	29
المطلب الأول: نظم المعلومات .....	30
المطلب الثاني: محاسبة العامة .....	32
المطلب الثالث: محاسبة التحليلية .....	34

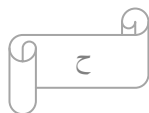


37	المبحث الثاني:الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
38	مطلب الأول:التحليل المالي
40	مطلب الثاني: الميزانية التقديرية
43	مطلب الثالث:لوحة القيادة بالاستشرافية
46	المبحث الثالث:ماهية لوحة القيادة
47	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة
50	المطلب الثاني:أنواع ولوحة القيادة
51	المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة
52	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونغاز-

53	تمهيد
54	المبحث الأول:لمحة عن مؤسسة سونلغاز
55	المطلب الأول:بطاقة فنية للمؤسسة
59	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60	المطلب الثالث:تقديم مصلحة قسم المالية والمحاسبة
68	المبحث الثاني:لوحة القيادة ودورها في تفعيل منافسة المؤسسة
69	المطلب الأول:وظائف الاساسية للوحات القيادة
71	المطلب الثاني:اعداد وتحليل لوحة القيادة
75	المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في تفعيل منافسة المؤسسة
77	خلاصة الفصل
78	الخاتمة العامة
83	قائمة المراجع
86	قائمة الجداول
87	قائمة الملاحق

# مقدمة



يعد ميدان مراقبة التسيير مجالاً مهماً لأنه مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات و بالإضافة إلى ذلك الأداة المساعدة على مسك وقياس وترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة. إن قدرتنا على التحكم في مؤسساتنا: هيآت ,شركات...الخ. تكمن في الإلمام بالمعطيات وتوليد أفكار تلقيناها عبر مصادر داخلية وخارجية وبدون مراقبة التسيير تبقى المعطيات صماء لا نستطيع الاستفادة منها على شكلها الحالي ولعل هذا ما جعل الاهتمام بطريقة تطبيق مراقبة التسيير يتزايد في الأوساط المهنية، وذلك بتريخ الفعالية في المؤسسات والاستفادة منها

مراقبة التسيير أداة مراقبة ومصدر للمعلومات لم يكن لها وجود في أدبيات التسيير القديم، الأمر الذي يسمح لنا بالقول أن ثقافة التسيير لم تعرف التنظيم إلا في مرحلة متأخرة تزامنت مع مرحلة ظهور الميكانيزمات تخضع للتحليل العقلاني، وإذا بها تؤسس لبناء ذاكرة تسجيلية وترجمها إلى واقع ملموس.

إن مراقبة التسيير تمتلك الكثير من المجالات كجانب " معرفي ومعلوماتي " حقيقي يشكل الذاكرة التسجيلية " خلافاً لما سُمي "المحاسبة العامة" التي تعتبر بمثابة المخزن الأساسي لجميع المعطيات التي يتم جمعها. ويعتمد هذا النظام على مجموعة من الأدوات التي تؤدي إلى تثبيت ركائزه حيث يمكن للمؤسسة استخدام العديد من التقنيات التي تعمل في نطاق واحد ألا وهو التحكم في التسيير، ونذكر منها ما يلي حسب التصنيف الذي إعتدناه وهو تقليدية وحديثة حيث سنتناول في هذه الدراسة:

- ✓ الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير .
- ✓ الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .
- ✓ لوحة القيادة .

تعتبر المؤسسة ككل نظاماً متكاملًا منتجًا ليس فقط للسلع أو الخدمات وحسب وإنما للمعلومات أيضاً، وهذا النظام الكلي يتكون من أجزاء، حيث كل جزء يعتبر مصدر للمعلومات من خلال الوظيفة التي يؤديها، فهناك وظيفة التسويق التي تعتبر مصدراً أو منتج للمعلومات وكذلك وظيفة المالية، الأفراد، الإنتاج...الخ.

من خلال العرض جاءت هذه الدراسة لتدرس أهمية استخدام أدوات مراقبة التسيير و دوره المؤثر في تفعيل منافسة المؤسسة ، وفي هذا السياق نطرح التساؤل الجوهرى التالي و الذى يمثل إشكالية موضوع الدراسة :

- ما مدى استخدام أدوات مراقبة التسيير و دوره في تفعيل منافسة المؤسسة ؟

## 1. الأسئلة الفرعية :

- 1- ما مدى أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة؟
- 2- هل تسمح أدوات مراقبة التسيير في تفعيل منافسة المؤسسة؟
- 3- كيف يمكن للمؤسسة أن تُصمم لوحة القيادة ؟

2. الفرضيات: في ظل تحديد مشكل البحث ومعرفة أهمية الدراسة ولتحقيق الأهداف،

وضعت هذه الفرضيات:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط و تأثير بين أدوات مراقبة التسيير و تفعيل منافسة المؤسسة.
- الفرضية الثانية: تسمح أدوات مراقبة التسيير في تفعيل منافسة المؤسسة.
- الفرضية الثالثة: تساعد لوحة القيادة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين.

## 3. أهمية الدراسة :تكمّن أهمية الدراسة في :

- مساعدة المؤسسة على صياغة ووضع الخطط و استراتيجيات المناسبة بعد تحديد نقاط القوة والضعف ،لتطوير أدائها وتلبية احتياجات الزبائن وكسب ولائهم .
- تبيان أهم خصوصيات مراقبة التسيير وإبراز دوره وأهميته في هذا المجال، وذلك من خلال تقديم دراسة مركزة لهذه المحاور وتطبيقها على احد المؤسسات ال خدماتية التي أخذناها كنموذج لمعرفة أهمية مراقبة التسيير ودوره ا في تفعيل المنافسة .
- لوحة القيادة ظهرت لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط.

## 4. الدراسات السابقة :

- بن لخضر محمد العربي " دور لوحة القيادة في تحسين القرارات في المؤسسة الجزائرية " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه السنة الجامعية 2014/2015 جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- مرابطي نوال " أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير " أطروحة لنيل شهادة الماجستير السنة الجامعية 2005-2006 جامعة الجزائر.

ومن أهم نتائجها :

- 1- رغم صعوبة تطبيقه إلا أن نظام لوحة القيادة يبقى ذا أهمية بالغة في المؤسسة.
- 2- لوحة القيادة نظام جد فعال للتزود بالمعلومات التي تسهل عملية اتخاذ القرار.



## 5. أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء في مجال التسيير ، وذلك من أجل تحسين و تفعيل تنافسية المؤسسة في هذا المجال ، كما يهدف كذلك إلى إيجاد سبل وطرق لتطويع الأدوات الحديثة في مجال الرقابة على التسيير و الإستفادة منها في هذا المجال.

و يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة. أما أهمية دراسة هذا الموضوع ودوافع اختياره فيمكن إجمالها في النقاط التالية:

- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الوطنية. فرغم أهمية تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية والبحوث التي تناولتها تبقى قليلة، مما يشجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات.
- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## 6. أسباب إختيار الموضوع :

بتطويع دراستي الأكاديمية من أجل الإستفادة منها، وتحسين كفاءة و الاداء.

## 7. تقسيمات الدراسة ومحتوياتها:

ولتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضرا في معظم نقاط البحث خاصة في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج. ولقد تم الاعتماد في جمع المعلومات والبيانات المستعملة في الجانبين النظري والتطبيقي على عدة مصادر و استخدمت لذلك جملة من الأدوات، فقد تمت الاستعانة بالبحث المكتبي في تغطية الجوانب النظرية أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الأدوات التالية:

- الملاحظة: والتي اقتصرنا على ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق نشرها.
- المقابلات الشخصية مع رؤساء المديرية والمصالح لتدعيم بعض الحقائق والملاحظة وللحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.
- وبقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات المجمع من الملاحظة والمقابلة تم الاستعانة بمجموعة الوثائق والتقارير الداخلية التي تمس الموضوع مباشرة.
- ومحاولة للإجابة على أسئلة الموضوع، وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية من خطئها في هذه الدراسة تمت صياغة الموضوع في ثلاثة فصول بغية الإلمام بمختلف جوانبه. حيث تناول

- **الفصل الأول:** مختلف الجوانب الأساسية في نظام مراقبة التسيير بغرض إبراز خصائصه مقارنة بالأنظمة الرقابية الأخرى بالمؤسسة، إضافة مميزات نظام مراقبة , مسؤوليات مراقبة التسيير.
- **الفصل الثاني** فقد تم تخصيصه لعرض أهم الأدوات التي يركز عليها نظام مراقبة التسيير مع التطرق إلى طريقة عمل هذه الأدوات وأهم حدود استعمالاتها في عملية مراقبة التسيير.

- الوسائل التقليدية لمراقب التسيير
- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
- ماهية لوحة القيادة

في حين أنه تم في

- **الفصل الثالث:** تناول لوحات القيادة بكثير من التفصيل، حيث تم إبراز الحاجة إلى استعمال هذا النوع من الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير وأهم الوظائف الأساسية للوحات القيادة، مع التركيز على منهجية تصميم نظام لوحات قيادة فعال، وكيفية استخدامه في عملية مراقبة التسيير. بينما خصص إسقاط بعض جوانب الدراسة النظرية على واحدة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم عرض أهم نشاطاتها والتطرق إلى أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة فيها، مع التركيز على واقع استعمال لوحات القيادة في هذه المؤسسة.
- وتم إنماء البحث بخاتمة طرحت فيها أهم النتائج المتوصل إليها على المستوى التطبيقي، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تحسين عملية مراقبة التسيير بالمؤسسات الوطنية الجزائرية اعتمادا على لوحات القيادة.

## 8. صعوبات الدراسة:

- إن المشكل الرئيسي الذي صادفنا في انجاز عملنا هذا هو:
- قلة الدراسات التي تناولت مراقبة التسيير حيث سجل هذا القطاع نقصا ملحوظا فيما يتعلق بالبحوث الأكاديمية أو الدراسات الميدانية.
  - عدم توفير المعلومات أنية في المواقع الالكترونية.

## 9. أدوات البحث والدراسة:

- سوف نعتمد في هذا الجزء النظري من هذا البحث على مسح المكتبي لمجموعة من الكتب بالغة العربية والاجنبية ، كما سنحاول الاعتماد على مواقع من شبكة الانترنت لإطلاع على مختلف الدراسات الحديثة في هذا المجال.
- أما في الجزء التطبيقي سنعتمد على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة (سونالغاز) ومختلف الوثائق المتاحة لديهم والتي تسمح للتعريف بالمؤسسة وأنشطته.

# الفصل الاول

عموميات حول مراقبة التسيير

## الفصل الأول :عموميات حول مراقبة التسيير

تحضي مراقبة التسيير في الوقت الواهن بمكانة هامة ضمن النشاط الإداري في المؤسسات الإقتصادية، نظرا لما لها من خصائص ومميزات ، وذلك من خلال القدرة على ترشيد الققرارات وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الأنحرفات وتحديد أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا بواسطة أدوات وتقنيات كلاسيكية وحديثة فالمسير الناجح هو الذي يعتمد على الوسائل الصحيحة والدقيقة قبل البدء في أي عمل، من خلال تشخيصه الجيد للاحتياجات واعتماد الأدوات اللازمة لذلك، وفي هذا الفصل المتعلق بعموميات حول نظام مراقبة التسيير، سنتطرق في:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: مميزات نظام مراقبة التسيير.

المبحث الثالث : مسؤوليات مراقبة التسيير.

## المبحث الأول : ماهية مراقبة التسيير

### المطلب الأول:نبذة تاريخية عن مراقبة التسيير

التطور التاريخي لمراقبة التسيير: إن تطور مراقبة التسيير يتبع تطور النظام المحاسبي و النظام الإقتصادي بصفة عامة حيث ازداد الاهتمام بنظام مراقبة التسيير خلال القرن الأخير الواحد والعشرين وهذا الظهور عدة سياسات و تطورات في العالم بأكمله و لقد ساهمت هذه السيلسات كعولمة السوق ، التطور التكنولوجي إلى تحسين مالعلاقة بين الإنتاجية و السعر بالإضافة إلى التطور الملحوظ في مجال علوم التسيير أدت هذه التطورات إلى المساهمة الفعلية في تطور نظام مراقبة التسيير.(1)

إن تطور مراقبة التسيير مرتبط بنظام محاسبة التسيير التي كانت منتهجة في تسيير و رقابة العمليات داخل المؤسسة و تطورت محاسبة التسيير من المحاسبة البسيطة لسعر التكلفة في القرن التاسع عشر إلى محاسبة التسيير للعمليات في منتصف القرن العشرين حيث كانت تهدف الأولى إلى حساب سعر التكلفة فقط و ذلك بالإعتماد على الإيرادات و النفقات بينما الثانية أصبحت تهدف إلى محاسبة التسيير للعمليات في المؤسسة و خلال القرن واحد والعشرين تحولت المحاسبة إلى وسيلة حقيقية لتسيير الإستراتيجي و التي تهدف إلى التحكم في التكاليف على المدى الطويل و كان التطور نظام مراقبة متبعا لتطور المحاسبة حيث كان مراقبة التسيير في القرن التاسع عشر يهتم بملافة سعر التكلفة و مراقبة الإيرادات و النفقات أما في القرن العشرين أصبحت مهمته مراقبة الميزانيات و تقييم المردودية للمؤسسة و بعد التحول الذي مرت به المحاسبة كنظام إلى المحاسبة كوسيلة خلال القرن الواحد و العشرين إتسعت مهمة مراقب التسيير و أصبح يهتم بمراقبة التحكم في العوامل المؤثرة على التكاليف و مراقبة الأنشطة.

و منه ظهرت فكرة مراقبة التسيير التي تنطلق أساسا من معرفة الخلل أو النقص أولا ثم بحث في الوسائل والأدوات التي تتحكم في التكاليف و تفادي هذا الخلل حيث اختيرت المحاسبة التحليلية كأحسن و وسيلة للتحكم في التكاليف و تحليل النتائج فكانت بذلك أداة فعالة من أدوات مراقبة التسيير التي تركز على التسيير و التوجيه و ليس المعاينة و أصبحت مراقبة التسيير اليوم وسيلة حقيقية لإعداد و وضع السياسات العامة لتسيير المؤسسة و لهذا يجب أن تتضمن مفاهيم التحليل و تقييم و تطوير وسائل لتسيير أي يجب أن تركز على المعلومات الكمية التي تسمح بالتوجيه الحسن نحو تطوير منتجات جديدة داخل المؤسسة و تخفيض التكاليف بشكل عقلائي .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ص8

## المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

1 مفهوم المراقبة: تعرف المراقبة على أنها وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعة من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل.

2- مفهوم التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه بإختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهذا هو جوهر مهمة التسيير.

لقد اختلفت نظرة المتخصصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، وخاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام، وهنا سوف نتطرق إلى بعض المهام التي نراها ملمة بجميع خصائص وعناصر هذا النظام.

<sup>1</sup> يعرف أنتوني antoony ودايردن dearden مراقبة التسيير هي الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرين أن الموارد تم الحصول عليها واستعمالها بفعالية بالنسبة للأهداف وفاعلية بالنسبة للوسائل المستعملة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة

● فاعلية : بمعناها التقني التطابق مع الأهداف السيارة ذات فاعلية اذا كانت تسمح لي بلوغ المكان المحدد بالشروط المحددة

● فاعلية: السيارة ذات فاعلية اذا كانت تستهلك أقل ما يمكن

1. تعريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظوا المحاسبات مراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلي للمؤسسة هذا نظام يسمى بمركزية وتجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة.

عرفه G.PILLOT يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا،<sup>2</sup> ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام .

<sup>1</sup>صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجزائر، 2006 2005 ص 25 .

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط 1، الج 1، 1998، ص11

تأهيل وتكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير. وبالتالي يمكن الوصول إلى أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة<sup>1</sup>.

✓ شرح مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير:

- ✓ الفعالية: هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.
- ✓ النجاعة: هي مقارنة النتائج المحققة بمدى الوسائل (الموارد) المستعملة ، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.
- ✓ الملائمة: هي العلاقة بين الأهداف و الوسائل .

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 11

### المطلب الثالث : خصائص مراقبة التسيير .

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية:

1. يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
2. يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً ، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.
3. تساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.
4. يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواً في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف سيسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة<sup>1</sup>.
5. يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء
6. لمسار مراقبة التسيير الدائم طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجدها بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط ، والمعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة ، وتكون بذلك حافزا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء.
7. لمختلف أفراد المؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاصات والمهام، تسعى كلها منسجمة إلى تحقيق غاية مشتركة وهي حياة المؤسسة وتطويرها وهذا مرتبط بمدى تحقيق أهدافها ولهذا يجب التحكم في أداء هذه المجموعة عن طريق مراقبة التسيير.
8. تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات للأطراف الداخلية للمؤسسة والتي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها ورؤساء الأقسام والمسيرين فيها وتصدر مراقبة التسيير تقارير ومعلومات داخلية تفصيلية طبقا لحاجة الأطراف الداخلية بالمؤسسة وفي أي وقت.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، ص 25



9. مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية وخلفية للأداء ، يظهر هدامن خلال مسارها، لها مهام في الإطار التقديري (الخطط و الموازنات التقديرية)، تتابع النشاطات و التنفيذ و توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء باستخدام لوحة القيادة و المحاسبة التحليلية

# المبحث الثاني

مميزات نظام مراقبة التسيير

## المطلب الاول : الأنواع مراقبة التسيير ومهامها:

إن تعدد التعاريف الخاصة بنظام مراقبة التسيير سيعدد أنواع هذا النظام وذلك حسب وجهة نظر الباحثين والدارسين في ميدان التسيير حول أنواع الرقابة وأنماطها ويمكنها أن نحصر أنواع الرقابة و خاصة في المؤسسات الإنتاجية في عنصرين هما:

- مراقبة التسيير الداخلية للمؤسسة والتي تهتم بالمحيط الداخلي فقط.
- مراقبة التسيير الخارجية للمؤسسة والتي تهتم بالمحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة

1. مراقبة التسيير الداخلية: وتتمثل هذه الرقابة في عدة رقابات يمكننا أن نذكر منها:

- رقابة الرئيسي لمؤوسه: وتسمى هذه الرقابة بالرقابة العمودية أي المدير العام يراقب مدراء الوحدات وهم يمارسون الرقابة على المدراء الإدارات... الخ إلى أن تصل الرقابة على العمال أي أنه يقوم كل رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي منحها .
- الرقابة بين المديرات والأقسام: وتسمى أيضا بالرقابة الأفقية في الهرم الإداري ويقصد بها رقابة إدارة المؤسسة المتشابكة أو المتداخلة وتكون هذه الرقابة بين إدارتين من نفس المستوى مثلا إدارة المالية والمحاسبة... الخ إذ يمكن القول بأنها رقابة متبادلة وعكسية.
- الرقابة المحاسبية والمالية: وتتم هذه الرقابة من طرف إدارة أو قسم على الإدارات والأقسام الأخرى ، حيث تهتم هذه الرقابة بالدفاتر المحاسبية وتحليل المعطيات الناتجة عن أداة النشاط كما أنها تهتم بدراسة وتقدير تنبؤات مستقبلية وتحليل التكاليف والنتائج وتقييمها إعطاء إقتراحات تحسينية في مجال إتخاذ القرارات وتعتمد على عدة أدوات في قيمها بعملية<sup>1</sup> الرقابة كالمحاسبة ، الإحصاء... الخ.

<sup>1</sup>توفيق غفصي، كمال زيتوني، المحاسبة التحليلية كأداة المراقبة التسيير ودورها في تنظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني، واقع تقنيات م الرقابة التسيير والمؤسسات الحزائية تحليل الموجود من أجل استشراف، الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013 ص 31.

2. مراقبة التسيير الخارجية : تمارس هذه الرقابة من طرف أجهزة متخصصة من خلال

المنشأة و من هذه الأجهزة نذكر: مجلس المحاسبة ديوان المراقبة العامة ، إدارة الضرائب ... الخ  
و سنحول التطرق للبعض من هذه الرقابات:

➤ الرقابة المالية : حيث يركز هذا النوع من الرقابة على النواحي المالية و ضمان إستخدامها في المجالات التي خصصت لها و تبعا للخطط و السياسات الموضوعة و توجد هذه الرقابة بكثرة في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك عن طريق أجهزة مخصصة<sup>1</sup> مثل وزارة الاقتصاد، مجلس المحاسبة... الخ.

➤ الرقابة القضائية : يقصد بها رقابة المحاكم الإدارية والعادية على أعمال الإدارة العامة عن طريق حق هذه المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون ويعتمد على هذه الرقابة في حالة وقوع منازعات بين الأفراد العاملين في المؤسسة والمستويات الإدارية وهي من اختصاص الإداريين الدارسين في المنازعات والتي تصل بالإجراءات التعسفية أو الغير القانونية داخل أي منظمة من طرف الإدارة.

➤ المراقبة من طرف محافظ الحسابات: وتسمى بالمراجعة الخارجية والتي تقام من طرف مختصين في الميدان عادة يقوم بها خبراء المحاسبة و الهدف منها الكشف عن الإنحرافات الإدارية.

➤ الرقابة الضريبية : و تقام هذه الرقابة من طرف مصلحة خاصة في إدارة الضرائب تسمى مصلحة المراجعة و يعتمد على الرقابة في حالة وقوع شكوك من إدارة الضرائب على التصريحات التي تقوم بها المؤسسة أو المكلف بالضريبة .

<sup>1</sup>توفيق غفصي، كمال زيتوني، المرجع السابق، ص32

## المطلب الثاني: أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:

- 1 - تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات.
- 2 - الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.
- 3 - من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية بدون الاعتماد على مراقبة التسيير.
- 4 - التقليل مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة ، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة ، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة لأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة و من ثم تصميم الاختبارات التفصيلية التي تمكنه من الحصول على أدلة وقرائن إضافية تمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن أداء المؤسسة ومدى وصولها لأهدافها.
- 5 - حيث إن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء ومسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها، وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة وأن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.
- 6 - ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات<sup>1</sup> حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه.

<sup>1</sup> Nobert Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise. 3eme Edition. paris. Edition d'organisation 2000  
p38

- 7 - تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث تقوم مراقبة التسيير في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المجد و معاقبة المتهاون<sup>1</sup> وكذا تحفيز الأفراد و حثهم على بذل أقصى مجهودات ممكنة.
- 8 - توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار.
- 9 - مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تُزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور ووظائفها وتقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، و التأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي:  
التخطيط، القياس، الرقابة، التوجيه و التنظيم .

<sup>1</sup> محمد خليل والآخرين، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات، www.rr4ee.net

### المطلب الثالث: أهداف مراقبة التسيير

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد إن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير
- ✓ تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- ✓ تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له؛
- ✓ التمكن من تحقيق اللامركزية؛
- ✓ مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء.
- ✓ تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
- ✓ اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- ✓ تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة أي مساندة الأحداث الراهنة.
- ✓ مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:

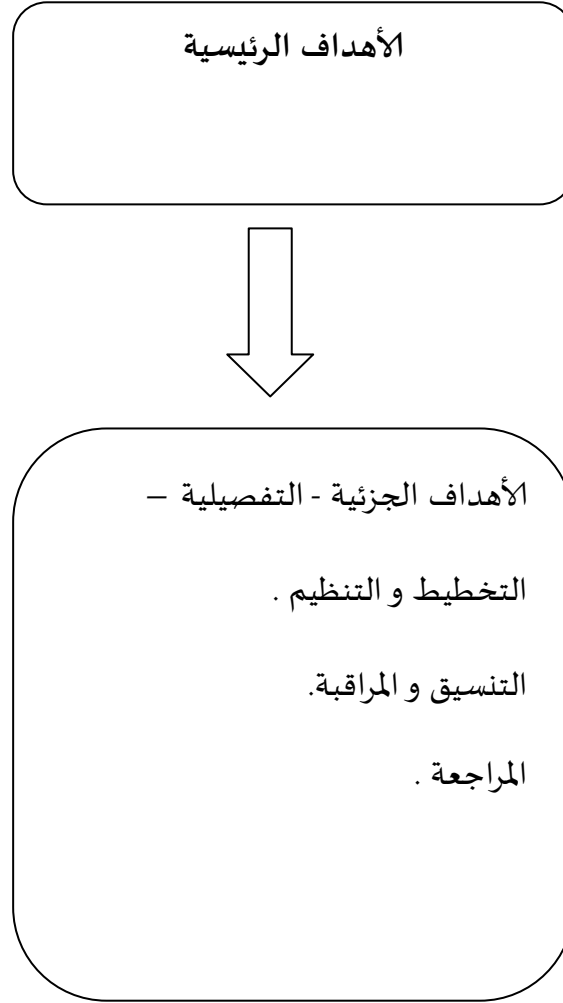
- ✓ تقسيم المهام المطبقة بشكل عام؛
- ✓ وضع النماذج في مكانها؛
- ✓ تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.

وتقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي :

- ✓ هناك تقريبا يوميا انشقاق بين مراقبة التسيير الإستراتيجية ومراقبة التسيير العملية؛
- ✓ هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة<sup>2</sup> تدخل في قياس أداء الأشخاص؛
- ✓ هناك عجز في بعض الحالات مراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد؛
- ✓ الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير(اعتبارها تفتيش).

مرابطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير ، رسالة ماجستير ، الجزائر، 2005.2006 ، ص58  
مرجع سبق ذكره ، مرابطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير ، رسالة ماجستير ، ص58

شكل : أهداف مراقبة التسيير





- ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:
- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام.
  - وضع النماذج في مكانها.
  - تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات .
- وتقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي:
- هناك تقريبا يومياً انشقاق بين مراقبة التسيير الإستراتيجية ومراقبة التسيير العملية؛
  - هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص.
  - هناك عجز في بعض الحالات مراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد؛
  - الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير<sup>1</sup> (اعتبارها تفتيش).

<sup>1</sup> شويح محمد ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير ، جامعة البليدة ، 2003 ص 26

# المبحث الثاني

مسؤوليات مراقبة التسيير

## المبحث الثاني : مسؤوليات مراقبة التسيير

### المطلب الاول : وظائف مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير تعتبر أداة أساسية لدفع الاقتصاد الوطني و من ثمة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، فبعدما كان مراقب التسيير في الماضي لا يولى له اهتمام كبير ولا يحضى بالعناية الكافية في المؤسسة، أصبح في الوقت الحالي يحتل مكانة معتبرة داخل المؤسسة لكونه يساعد على اتخاذ القرارات، ويمكن إبراز ذلك بالتطرق إلى العناصر التالية :

#### 1- مراقبة الأداء الوظيفي :

إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها ، باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء، حيث يعمل القائمون بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الأفراد، إذ أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صبغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات..). مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و التي تتحقق عن طريق جملة من الخصائص :

- ✓ المشاركة في تحديد الأهداف : تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.
- ✓ عدالة التوزيع : و تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال و ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة
- ✓ عدالة التعاملات : إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسناء درويش، أهمية نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في مراقبة التسيير في المستشفيات، دراسة مقارنة للقطاع العام و الخاص - تقرت - مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011، ص 21

## 2- مراقبة الجودة :

تعتبر إدارة الجودة ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة إنتاجها ومنه فإن موضوع إدارة الجودة لها اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة حسب مرجعية التنظيم الدولي ISO ، وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة

## 3- إدارة الوقت :

يكتسب عنصر الزمن أهمية كبرى لا سيما أنه غير قابل للشراء والبيع كما لا يمكن تخزينه لذا وجب التفكير في استغلاله حيث يعتبر كرأس مال للمؤسسة

لذا من الواجب مراقبة تسيير الوقت وإدارته عن طريق:

- ✓ تحديد كيفية استخدام الوقت حسب الخطة المسطرة
- ✓ تنفيذ الأهداف عن طريق جدولة زمنية باستخدام بحوث العمليات
- Opérationnelles
- ✓ تحديد الأوليات فيما يخص الأهداف
- ✓ وضع خطة لتحقيق الأهداف
- ✓ العمل على تطوير بعض الكفاءات والقدرات الشخصية للتغلب على إشكاليات الطارئة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسناء درويش، المرجع السابق، ص22

## المطلب الثاني : موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي

تعتبر مراقبة التسيير نقطة تجميع للمعلومات ومركز لكل التدفقات داخل المؤسسة، فهي تقوم بإستقبال ، ومعالجة، وتحليل كل المعلومات الواردة إليها، ثم بعد ذلك تقوم بتفسيرها وإرسال معلومات أخرى في شكل مغاير لمركز أخرى معنية بها إما لتنفيذها أو لمتابعتها أو الإستعانة بها في عملية اخذ القرار .  
لذا فإن تموقع نظام مراقبة التسيير في فضاء المؤسسة مهم جدا، وفي وقتنا ال ا رهن أصبح ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها، لكن وضعه في الهيكل التنظيمي يعتبر تحديا كبي ار إذ أن مكانته متعلقة ب<sup>1</sup>:

○ حجم المؤسسة.

○ طريقة عملها ( مركزية، لامركزية)

○ الوسائل المتاحة<sup>2</sup>.

الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة:

وبشكل عام فإن مراقبة التسيير تكون أساسا في مركز المديرية المالية إما كمسؤولية مستقلة أو كمسؤولية مشتركة عندما تكون الوظيفة مجسدة من طرف المدير المالي.

لكن التطورات الحديثة ترى أنه على المراقب أن يكون خارج السلم التنظيمي، ويرتبط مباشرة بالمديرية العامة للمؤسسة، وذلك للحصول على أكبر قدر من الاستقلالية، والحرية في اتخاذ القرار.

هذه الوظيفة المستقلة للمراقب تعطيه سلطة تدخل أكثر أهمية وحتى يقوم مراقب التسيير بمهامه على أكمل وجه، فهو يقوم بإستغلال كل الوسائل والموارد المتاحة سواء داخل أو خارج المؤسسة، وبكل أنواعها، التقنية، المالية، البشرية.

كما يقوم أيضا بتكييف طريقة عمله مع المحيط الذي ينشط من خلاله، أي أن مراقب التسيير يقوم بتكييف تنظيم المؤسسة عن طريق تعديلات وتغييرات يقوم هو باقتراحها، إذا أرى أنها ضرورية، وأخيرا يجب أن يدمج ماضي المؤسسة، تاريخها، ثقافتها ونوعها و باختصار كل ما يجسد طابعها الأصلي.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن:

مراقبة التسيير يجب أن تسمح بتسيير أفضل للقرارات ولها المدى المتوسط وهي سنة بشكل عام.

مراقبة التسيير هي حلقة الربط بين الإستراتيجية والمهام الروتينية وهي التي يجب أن تؤمن التكامل بينهما.

وباعتبار مسار معين لعملية المراقبة فإن المهام المناطة بها مراقب التسيير تمر عبر المراحل الثلاث

التالية<sup>2</sup>:

1. تخطيط المهام (تخطيط الموازنات) أو إعداد أدوار الأفراد.

2. القيادة في مراقبة التسيير تهدف إلى إجراء التصحيحات في حالة وجود الانحرافات، اعتمادا على

لوحات القيادة التي تم إعدادها.

<sup>1</sup> Norbert J Guedop-cit. p: 45

<sup>2</sup> م اربطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 2005.2006 ، ص58

3. التقييم ويرتبط أساسا بعملية قياس النتائج وأداء المهام، أي إجراء المقارنة بين المخطط والمحقق. إن النتيجة الأساسية التي نخرج بها وهي أن مراقبة التسيير هي نظام المعلومات، تم إعداده من خلال مجموعة من المراحل تركز على تقديم نمذجة لتنظيم المؤسسة في فترة معينة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>مرا بطي نوال ، المرجع السابق ، ص 58.

### المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير مع باقي الوظائف

وتعتبر وظيفة نظام مراقبة التسيير من الوظائف التي تمارس الإتصال المباشر مع المدير الوحدة وتواجه هذه الوظيفة في مصلحة الإعلام الآلي والتي تساهم بنسبة كبيرة في تفعيل نظام الرقابة وضبط المعلومات وإستغلال الوقت وتواجدها في هذه المصلحة يؤدي بنا القول أن هذه الوظيفة متمركزة في المكان المناسب وخاصة أنها تلم بجميع المعلومات الخاصة بالوحدة وتكون على علاقة بجميع المعلومات الخاصة بالوحدة وتكون على علاقة بجميع الوظائف في المؤسسة كما يلي:

#### 1 - علاقة النظام مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج:

تلعب الوظيفة الإنتاج دورا كبيرا في المؤسسات الصناعية كما أنها تعتبر الوظيفة ذات الإستعمالات لكل وسائل الإنتاج من مواد وآلات... الخ والهدف من مراقبة التسيير في وظيفة الإنتاج في إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة وتعتمد على عدة نقاط أثناء القيام بهذه المراقبة نذكر من بينها ما يلي:

- رقابة الجودة والنوعية من أجل ضمان تحقيق المنتجات المطلوبة وفقا للخطط المرسومة.
- رقابة المنتج أثناء صنعه أي أن مهمة المراقبة سوف تكون في المصنع أين سيقوم بمراقبة الإنتاج في مختلف مراحل.
- الرقابة على العمال وذلك من أجل ضمان السير الحسن للإنتاج والإستخدام الأمثل للموارد ، إذن تقديم عمليات الإنتاج يعتبر من أساسيات وظيفة مراقبة ، التسيير يجب أن يتم أثناء وبعد العمليات الإنتاجية.

#### 2 - علاقة نظام مراقبة التسيير بالعمليات التجارية:

ترتكز الوظيفة التجارية في أداء مهمتها على نشاط البيع الذي يعتبر كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك<sup>1</sup> ويكمن الهدف في مراقبة التسيير في النشاط البيع على مساهمة في إتخاذ بعض القرارات الخاصة بالنتج في النوعية والكمية... الخ ، وبالإضافة إلى نشاط البيع في الوظيفة التجارية هنالك نشاط التموين والذي يعرف على أنه < الوظيفة التي تتضمن وضع تحت تصرف المؤسسة على كل الإحتياجات الضرورية لعملية الإنتاج من مواد أولية ، معدات... الخ كما تحرص على إحترام الوضعية المطلوبة في الإنتاج.

<sup>1</sup> ماهر أحمد وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 53

ويكمن دور مراقبة التسيير في نشاط التموين على العناصر التالية:

- ✓ التنبؤ بالعملية المطلوبة في الوظيفة الإنتاجية فيما يخص المواد الأولية.
- ✓ مراقبة مدى تطابق المواد المشتراة مع المواد المطلوبة.
- ✓ تحديد أسعار الشراء و مصادر الشراء.

و الدور الأساسي هو مراقبة مدى تطابق المدخلات مع الإحتياجات المطلوبة من وظيفة الإنتاج أي أن دور مراقبة التسيير في الوظيفة التجارية يكون في مراقبة المدخلات (المشتريات) ، وهذا في نشاط التموين و مراقبة المخرجات (المبيعات) وهذا في نشاط التوزيع.

### 3 - علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين:

وظيفة المستخدمين هي الوظيفة التي تهتم بالمواد البشرية في المؤسسة وهذا بين تأهيل وتحفيز...حتى يقوم الأفراد بمهام على شكل جيد داخل المؤسسة  
-يكن الهدف من مراقبة تسيير المستخدمين في تطبيق السياسة المبرمجة و المخططة فيما يخص التوظيف و المساهمة في تفعيل نظام تسيير الأفراد  
-أي أن علاقة وظيفة مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين تكمن في التنبؤ لاحتياجات المؤسسة من الأفراد للقيام بوظائفها المختلفة ثم توجيههم إلى أعمالهم على حسب قدرته و حسب كفاءته (الرجل المناسب في المكان المناسب. )

### 4 - علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة المالية في المؤسسة:

الوظيفة المالية في تعويضه البسيط هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة ، وفي إطار محيطها المالي ، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها و خططها الإستثمارية و كذا برامج تمويلها و حاجاتها اليومية<sup>1</sup>.

و لمراقبة التسيير له علاقة مع الوظيفة المالية بحيث تقوم على تقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد المالية للقيام بوظائفها ، و تمارس مراقبة التسيير في الوظيفة المالية بحددة لأنها تدرس وتحلل كيف تكسب أو تحصل على الإيرادات وماهي الطرق الأحسن لإنفاقها أي تهتم بمراقبة تسيير الخزينة -من كل ماسبق نستنتج أن مراقبة التسيير توجد في كل أركان المؤسسة و وظائفها و العلاقة التي ترتبط هذا النظام بوظائف المؤسسة هي تلك العلاقة التي يمكن للمؤسسة أن تحصل على تحقيق هدفها المخطط.

<sup>1</sup> ماهر أحمد وآخرون، المرجع السابق، ص53-54.



❖ خلاصة الفصل :

مراقبة التسيير هي عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما تطلب الأمر ذلك. عند القيام بعملية تحديد أهداف المؤسسة يجب إشراك الأفراد في ذلك لكي تكون لديهم الدافعية لتحقيقها بكفاءة.

# الفصل الثاني

أدوات مراقبة التسيير

### الفصل الثاني : أدوات مراقبة التسيير

ان مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها، وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري، وعلى أساس نتيجة هذه المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة وللوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام العديد من التقنيات التي تعمل في نطاق واحد ألا وهو التحكم في التسيير، ونذكر منها ما يلي حسب التصنيف الذي إعتدناه وهو تقليدية وحديثة حيث سنتناول في هذا الفصل :

المبحث الأول:الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير .

المبحث الثاني:الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .

المبحث الثالث:ماهية لوحة القيادة .

## المبحث الاول : الادوات التقليدية لواقبة التسيير

### المطلب الاول : نظم المعلومات

أ - مفهوم نظم المعلومات : يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة، و يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة.

و حتى عام 1980 لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع و تنظيم و تشغيل و بث المعلومات في المنظمة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات، وبالرغم من ظهور الحاسبات الآلية و استخدامها في مجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين و التشغيل، و ظهور البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية و اتخاذ القرارات.

و كانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة، و لكن في الآونة الأخيرة و حاليا لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة، و النظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة و البقاء في مجال الأعمال .

ب - خصائص المعلومات : كما ذكرنا فان المعلومات تضيف الى المعرفة المرتبطة و تخفض من عدم التأكد، و تؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات و طرق مختلفة لوصف المنشأة أو الهدف أو الموقوف و سنوضح خصائص المعلومات فيما يلي:

- ✓ أولاً-الدقة : قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز، أو إعداد التقارير
- وقد يعتقد مستخدميها أن معلومات غير دقيقة بأنها دقيقة، و في هذه الحالة طالما أن مستلميها يعتقد أنها دقيقة و يستخدمها لبعض الأغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص
- ✓ ثانياً-الشكل : قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، و عادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقاً لكل موقف.
- ✓ ثالثاً-التكرار : يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات و تجميعها و إنتاجها.
- ✓ رابعاً-المدى : شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب.<sup>1</sup>

1. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات م ا رقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988، ص08

- ✓ خامسا-الارتباط: قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فان المعلومات التي نحصل عليها.
- ✓ سادسا-الكمال: توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين.
- ✓ سابعا-التوقيت: المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.
- ✓ ثامنا-النشأة: قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها.
- ✓ تاسعا-الفترة الزمنية: قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 09

### المطلب الثاني: المحاسبة العامة.

أ- مفهوم المحاسبة العامة : هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تجديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة

ب- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:

- ✓ معرفة نتائج النشاط.
- ✓ معرفة مدى تطور الذمة .
- ✓ تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة .
- ✓ تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي

هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:

تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي وبالإضافة إلى تزويد مسئولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك، وكل الهيئات الأخرى .) . تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل ميزان المدفوعات ( . تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح . نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، والملحقات ( . بكل عناية أن وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، وقواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج والتسجيل التي جاء بها المخطط المحاسبي الوطني وإلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا ومضمونا غير قابلة للاستعمال، وإن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع

ج- المبادئ المحاسبية: تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أن المحاسبين يحاولون دائما تقديم صورة صادقة لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية.

من المبادئ الأساسية المحاسبية المتعارف عليها عموما:

- ✓ مبدأ استمرارية النشاط.
- ✓ مبدأ استقلالية الدورات و النتائج الدورية.
- ✓ مبدأ استقرار الوحدة النقدية.
- ✓ مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> م را بطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 2005.2006 ، ص 5

- ✓ مبدأ الحيطة و الحذر.
- ✓ مبدأ القيد المزدوج.
- ✓ مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية.

د- العمل المحاسبي بالدرجة الأولى :

- ✓ تسجيل و معاملة البيانات المحاسبية
- ✓ إعداد مختلف الوثائق المحاسبية الشاملة.
- ✓ مهمة مراجعة و مراقبة الحسابات الداخلية و الخارجية.
- ✓ مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب.
- ✓ مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل الدراسات الإحصائية و التخطيط.
- ✓ عملية التحليل المالي للأوضاع و نتائج المؤسسات.
- ✓ مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم.

هـ- استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير : كما أشرفنا فان مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل و اتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات و أنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها كما أشرنا مصدر المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية و تحدد الميزانية العامة لآخر السنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرايطي نوال، المرجع السابق، ص 5

### المطلب الثالث : المحاسبة التحليلية

#### أ- مفهوم المحاسبة التحليلية :

المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة<sup>1</sup>

#### ب- أهداف المحاسبة التحليلية :

أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي:

#### ✓ أولا-تحديد تكلفة الإنتاج:

ويعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع .

#### ✓ ثانيا-ضبط رقابة التكاليف:

المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلف الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج، وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط ورقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة وتحقيق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات والنظم والدورات المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف.

#### ✓ ثالثا-إمكانية تقييم المخزونات :

أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابية الخاصة بالنسبة لحسابات: 35، 33، 34، 36.

#### ✓ رابعا-مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية وتحليل الانحرافات :

وتتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية، والبيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، والمقارنة بينهما وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات م ا رقية التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988. ص18

<sup>2</sup> توفيق غفصي، كمال زيتوني، المحاسبة التحليلية كأداة الم ا رقية التسيير ودورها في تنظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير والمؤسسات الجزائية تحليل الموجود من أجل استشراف، الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013. ص39



✓ خامسا-اختيار أفضل بديل :

تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل، ويتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم وطرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة والعائدات المترتبة عن كل بديل منها.

✓ سادسا-قياس النتائج التحليلية :

معرفة التكاليف و سعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتوجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدى اذ يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة وتحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة

✓ سابعا-إكمال المحاسبة العامة :

عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع، المنتوجات، والاستثمارات التي تمولها، والأعباء غير المعتبرة، وكذلك العناصر الإضافية<sup>1</sup>.  
ج - علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير :

تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة ، إن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح ب:

- المراقبة الفعالة للمصاريف(النفقات).
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية.
- قياس مردوديات التصنيع.
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.
- التقديرات ( التنبؤات) بتبني سياسة معينة.

هذا وأن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم، وأن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما وأن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>توفيق غفصي، كمال زيتوني، المرجع السابق، ص39-40.

<sup>2</sup>ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره ص19.

وعلى ذلك فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى الأقسام التالية:

1. الأقسام المختلفة الخاصة بالإنتاج وتسمى بمراكز الإنتاج.
2. الأقسام المختلفة الخاصة بالخدمات وتسمى بمراكز الخدمات.
3. أقسام المحاسبة العامة ويتفرع عنها قسم المحاسبة التحليلية، ويلاحظ بأن قسم التكاليف هو من أهم أقسام المصنع الرئيسية الهامة، فهو يجمع كافة المعلومات والإحصاءات المالية العائدة لأوجه نشاط الأقسام الأخرى التي تكون أساساً لاعداد الكشوف والتقارير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عدون. دادى ناصر، مرجع سبق ذكره ص.19

# المبحث الثاني

أدوات الحديثة لمراقبة التسيير

المبحث الثاني: أدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

المطلب الأول: التحليل المالي .

أ- مفهوم التحليل المالي : يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، اد أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته اذا نظرنا إليه بشكله المطلق، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها والاعتماد عليها غالبا يؤدي إلى نتائج لايمكن الاعتماد عليها

و من الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي:

معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية وتبرز هذه المعلومات المعاني التالية:

- مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل ومدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي.

- مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق.

- إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة.

و يعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، ولما كانت مؤسسة الأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فإن النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية الخاصة بمستقبل المشروع، و من الممكن وضع نمط معين لنسبة الربحية مثلا حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع واستخلاص الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها.

ب- أهداف التحليل المالي:

تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها مايلي<sup>1</sup>:

✓ أولا- الرقابة: معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، و من ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها، وكذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها، وبالتالي اكتشاف الإيجابيات والسلبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة، و على أثر

<sup>1</sup> عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته: مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2003 ص 35.

ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها اذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها اذا كانت النتائج سلبية.

✓ ثانيا- اتخاذ القرارات المالية: تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار و مصادر التمويل،

فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع، و من أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة و كذلك القروض، و يصب المحلل اهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول و قدرة المؤسسة على الاقتراض و التسديد، و تطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة، و منه فان وضع أي برنامج متوازن منت طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه اذا كانت وضعية الانطلاق مختلفة.

✓ ثالثا- إعلام الغير: يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق

المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة و غالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه متعاملها بالحذر<sup>1</sup>.

بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، و ذلك بتوفير بيانات محاسبية و مالية التي تستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي، و بالتالي التخطيط للسياسات المالية.

<sup>1</sup> عقون سعاد، المرجع السابق، ص 35-36.

## المطلب الثاني: الميزانية التقديرية

مفهوم الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدا بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من ه ذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة وقد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعة، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم وللميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية .

✓ أولاً-وظيفة التخطيط: وهو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها،

وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

✓ ثانيا-وظيفة التنسيق: وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام

المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، وله ذا فانه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام. فمثلا لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات والإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، ولا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها.

✓ ثالثا-وظيفة الرقابة: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة<sup>1</sup>

و استخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعة مقدما، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي .

<sup>1</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 ص 19.

أ - المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية:  
من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في أعداد الميزانيات  
التقديرية و الوقت اللازم لذلك.  
ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيباً زمنياً على  
الوجه الآتي:

- إعلان السياسة العامة للمؤسسة.
- إعداد التقديرات.
- مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة والتنسيق بينها.
- المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية<sup>1</sup>.

وتعرض لهذه الخطوات تواريخ تقريبية يجب مراعاتها.

✓ أولاً- إعلان السياسة العامة للمؤسسة: تقوم إدارة المؤسسة بإعلان الخطوط الرئيسية

للسياسة العامة للشركة للسنة التالية، ويتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ  
بالمبيعات و على ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار .  
ونظراً لأن هذه الخطوط الرئيسية تعتبر ذات أهمية بالغة فإنه ينبغي العمل على الاحتفاظ  
بسريتها.

✓ ثانياً- إعداد التقديرات: يقوم كل مشرف مسؤول في مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد

تقديرات عن المفردات التي يعتبر مسؤولاً عنها مسترشداً في ذلك الخطوط الرئيسية للسياسة  
الموضوعة، ويتم مناقشة هذه التقديرات والتصديق عليها بموقف الرئيس المباشر، ثم تجمع  
التقديرات المماثلة الإدارة العليا.

ويلاحظ أن قسم الحسابات هو الذي يقوم عادة بإعداد البيانات التاريخية اللازمة التي  
يعتمد عليها المشرفون في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات  
وفي خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية لأعداد كشوف كل نوع من التقديرات  
بحيث يمكن إنجاز المجموعة الكاملة للميزانيات التقديرية في موعد محدد.

<sup>1</sup> فركوس محمد، المرجع السابق، ص 19-20.

✓ ثالثا-المراجعة والتنسيق: تسلم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطة التنفيذية

حيث يتم التنسيق بين الميزانيات التقديرية المختلفة، ثم تراجع هذه الميزانيات الإجمالية لدراسة مدى إمكان تنفيذها عمليا، وقد تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار حاجة الشركة إلى إدخال تعديلات جديدة بعد استشارة المختصين.

فإذا بقيت بعض المشاكل فإنه ينبغي عرضها على لجنة الميزانية التقديرية لدراستها و اتخاذ قرار بشأنها.

وفي خلال هذه الفترة أيضا يتم إعداد المرفقات والقوائم الإجمالية، ومنها الميزانية العمومية التقديرية وحساب الأرباح والخسائر التقديرية.

✓ رابعا-المصادقة النهائية: يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة مجتمعاً بالمصادقة

على مشروع الميزانية التقديرية، ثم تبلغ مستويات الإدارة المختلفة بالميزانيات التقديرية المعتمدة وبداية إبلاغ هذه المستويات بأهداف الشركة وبالخطط الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف خلال السنة التالية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فركوس محمد، المرجع السابق، ص 19-20.



### المطلب الثالث : لوحة القيادة الاستشرافية

أدى التنافس في عصر المعلومات وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة للمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها وتقييم أداء المؤسسة الإستراتيجي ومن هنا جاءت لوحة القيادة الاستشرافية وتسمى بطاقة الأداء المتوازن التي طورها Kaplan Norton بعد مشروع بحث مس 12 مؤسسة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد متطلبات مدراء الأداء، وكانت نتيجة ذلك وفق ما جاء به Kaplan Norton ان لوحة القيادة الاستشرافية ما هي إلا " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي مدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم "

إلا أنه يمكن وصف لوحة القيادة الإستشرافية ( بطاقة الأداء المتوازن) بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة , حيث يمكن اعتبارها أولاً نظام قياس و يمكن المؤسسة من اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة ، وفقاً لحاجاتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات وكذلك فإن لوحة القيادة الاستشرافية تعد أيضاً نظام وازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة انعكاسها من خلال تجسيدها في أربعة محاور هي كالآتي:

#### ✓ أولاً : المنظور المالي

يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة، ويركز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأسمال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة ، يجب والعائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين، يبين كذلك المنظور تقييم الأداء الحالي ومقارنته مع نتائج الأداء المالي لمؤسسات منافسة<sup>1</sup>.

إن كل هذه القياسات في المنظورات الأخرى للوحة القيادة الاستشرافية يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وأن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي خلق عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والصادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية.

<sup>1</sup> بلهاسمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود و المالية، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، البلدة، ص 61

✓ ثانيا : منظور الزبائن.

في هذا المنظور في لوحة القيادة الاستشرافية يحدد المدراء قطاعات الزبائن والأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، وهذا وان منظور الزبائن يشتمل على عدة مقاييس أداء أساسية أو عامة للعوائد أو النتائج الناجمة من الإستراتيجية المصاغة والمنفذة بشكل جيد، وان مقاييس العوائد الأساسية تضم رض الزبائن والاحتفاظ بهم واكتساب زبائن جدد، وربحية الزبائن، حصة السوق في القطاعات المستهدفة.

يذكر Kaplan Atkinson ان الأهداف الاستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنيات تحليل ربحية الزبائن.

✓ ثالثا : منظور العمليات الداخلية Perspective Process Internal .

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يتم من خلالها مقابلة الزبائن وغايات وأهداف المالكين، إن هذا المنظور يكشف عن اختلاف بين لوحة القيادة الاستشرافية وقياس الأداء، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة والموجودة، غير أن مدخل لوحة القيادة الاستشرافية عادة ما يحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المالية والخاصة بالزبائن، هذا وان أهداف أن العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح إستراتيجية الأعمال، إضافة إلى أنظمة قياس الأداء التقليدية تركز على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم إلى زبائن اليوم، غير أن وجهات النجاح المالي بعيدة المدى يمكن أن تطلب من المؤسسة أن تخلق كل المنتجات والخدمات الجديدة والتي سوف تلبى الحاجة الناشئة للزبائن الحاليين والمستقبليين.

✓ رابعا : منظور التعلم والنمو .

يرتكز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة من خلال ثلاثة موارد أساسية<sup>1</sup>:

- الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم.

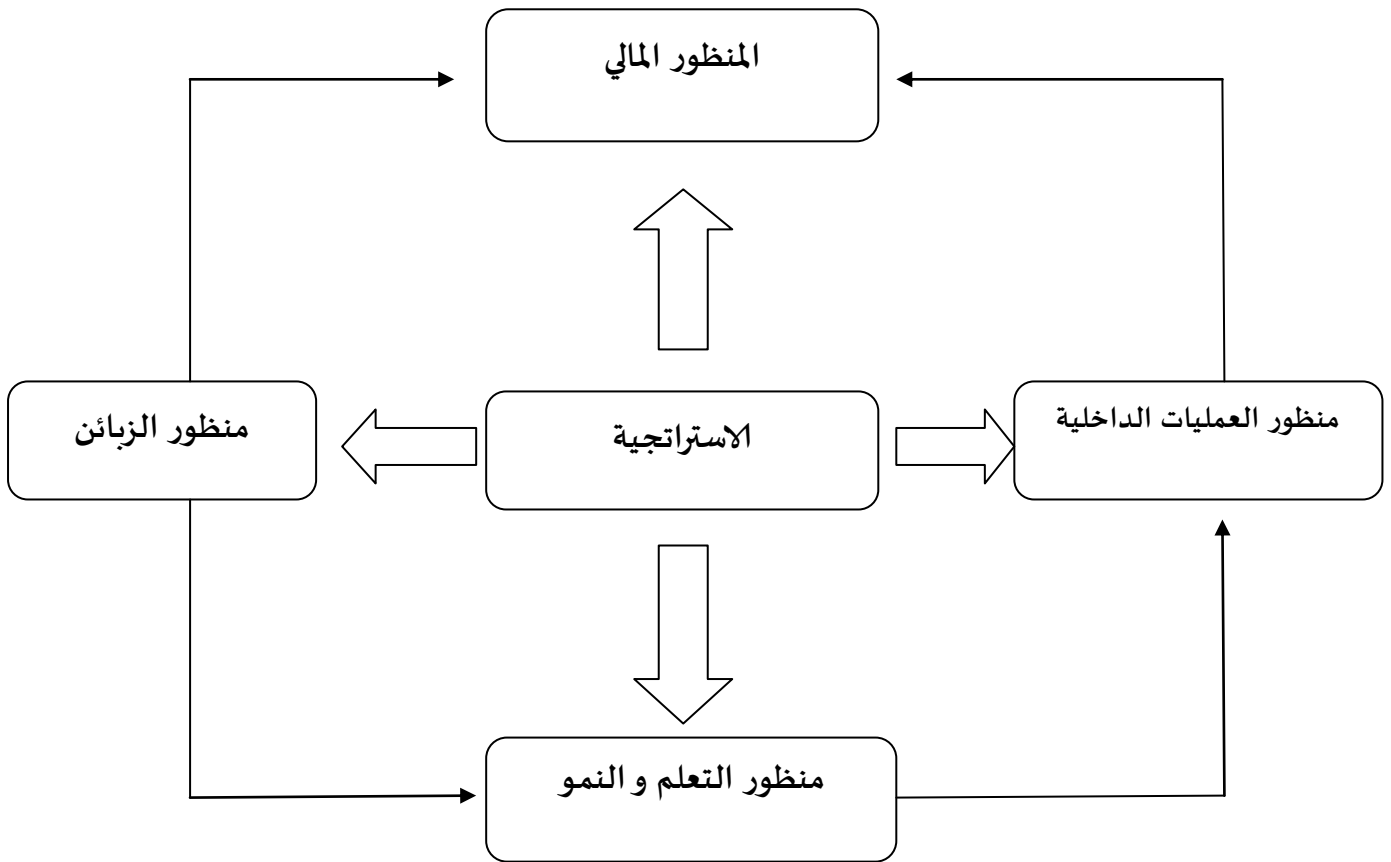
- النظم

- الإجراءات التنظيمية .

فيجب على المؤسسات الاستثمار في الأفراد ذوي مستويات مهارة وتعلم عالية، وتقنيات إنتاج المعلومات المساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتلبية متطلبات المنظورين السابقين ( الزبائن، العمليات الداخلية).

<sup>1</sup> بلهاشي جيلالي طارق، المرجع السابق، ص61.

شكل<sup>1</sup>: نموذج لوحة القيادة الاستراتيجية Kaplan , Norton 1992



<sup>1</sup> بلهاشمي جيلالي طارق، المرجع السابق، ص62.

# المبحث الثالث

ماهية لوحة القيادة

المبحث الثالث: ماهية لوحة القيادة

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

أ- مفهوم لوحة القيادة: لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شك متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

تعريف<sup>1</sup>: «Norbert Guedj لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة. والتي تسمح لذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وه ذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة .  
تعريف<sup>2</sup>: «Michel Gervais لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات  
تعريف: «Jean Richard Sulzer تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.

- هي أداة تلخيصية (outil de synthèse) تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية. وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسة.
- هي مجموع المؤشرات والمعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة والمعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة وكشف الاختلالات والانحرافات المسجلة في مركز ما، وتكون بلغة واحدة لجميع أفراد المؤسسة وبالتالي فهي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - Nobert Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3eme Edition, paris, Edition d'organisation, 2000 , p38 .

<sup>2</sup> - Michel Gervais, contrôle de gestion , 7eme Edition , ECONOMICA, 2000 , p13 .

### خصائص لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية:

- **الدورية:** وتتعلق بدنامكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:
  - يومية: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع...
  - أسبوعية: وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الانتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
  - شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز ب:
    - نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير.
    - قلة تكاليف اعدادها.
  - سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنته مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات ، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات ...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية.
- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا:
  - لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعنى بالقياس، ولكن هذا كل مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.
- **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.
- **موجهة للنشاط:** لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون دينامكيا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتنشيط.
- **القيادة:** لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب، "أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير"، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، جامعة الجزائر 2004 ص 24.

- التنشيط: يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الإستراتيجية والخطة المتبعة.
- أداة تلخيصية (outil de synthèse): هي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- أداة الاستعمال المتداول: طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد<sup>1</sup> وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

---

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب ، المرجع السابق ،ص24-25 .

## المطلب الثاني : أنواع لوحة القيادة .

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة و عموما نجد الأشكال التالية:

- ✓ أولاً - لوحة قيادة الاستغلال ( الوظيفية ) : تساغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات مباشرة و المفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:
  - لوحة قيادة مالية : تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخل تكاليف ( أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال .... الخ
  - لوحة قيادة اجتماعية : هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها و الاجتماعية ( عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل .... الخ
  - لوحة قيادة تقنية : هذه اللوحة تمس الجانب التقني ( عدد الآلات ، حالات العطب، الصيانة .... الخ)
  - لوحة قيادة الخزينة : تمدنا بجميع حقوق المؤسسة ( أرصدة مختلف الحسابات، الديوان ..... الخ)

## ✓ ثانيا - لوحة قيادة التسيير : وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة

تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات و السياسات المسطرة، و هدفها متابعة النتائج و مراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رحيمة حاجي، مذكرة تخرج، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة" GPL رقم - 704



### المطلب الثالث: أهداف لوحة القيادة

من بين أهداف لوحة القيادة نجد:

✓ أولاً- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة: وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية

المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

✓ ثانيا- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير

عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة اذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وعلى المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة.

✓ ثالثا- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام

المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وه ذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوحا لامكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات.....الخ).

✓ رابعا- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط

الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ<sup>1</sup> كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 68.

❖ خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل و الذي تضمن المفهوم العام لأدوات مراقبة التسيير نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات و القدرات من أجل الاستعمال الفعال و الملائم للمواد المتاحة في المؤسسة التجارية الصناعية و الخدماتية من اجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة و كذلك الانحرافات واستخرج الفروقات و اتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا و هذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة (التحليل المالي المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية لوحة القيادة ..... الخ.

# الفصل الثالث

دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز-

تمهيد:

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة واستمرار نشاطها ونموها، يجب عليها أن لا تكتفي بالاعتماد على أدوات تقليدية بل عليها أن تختار أدوات حديثة التسيير، وتعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل المساعدة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة و الملائمة، وبناء على تقييم أدائه باستمرار تتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن استعمال الأدوات المحاسبية والموازنية فقط غير كافي لمواجهة النقائص التي يمكن أن تظهر أثناء تسيير المؤسسة ومحاولة تحسين نتائجها، وهذا راجع لعدم التطبيق الجيد لهذه الأدوات من جهة و إلى محدوديتها من جهة أخرى، فغالبا ما تأتي متأخرة ولا تعطي صورة واضحة عن العوامل الأساسية لقيادة المؤسسة. ولعلاج هذه النقائص لجأت بعض المؤسسات إلى وضع نظام جديد هو لوحة القيادة والتي تسمح للمسيرين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية ومحيطها وذلك في الوقت الحقيقي والمناسب، وبالتالي فهي تسمح باتخاذ القرارات الملائمة نظرا لتركيزها على المعلومات الأكثر أهمية فقط وليس على كل المعلومات. وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي.

## المبحث الاول :لمحة حول مؤسسة سونلغاز

### المطلب الاول : بطاقة فنية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

أنشأت الشركة الوطنية الجزائرية سونلغاز بمقتضى الأمر 6959 المنشور في الجريدة الرسمية الصادرة في الأول أوت 1969 وحلت محل كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بنفس المرسوم.

وقد أنشأت حسب قوانين التأمين الجزائرية سنة 1947 ومنذ إنشائها قامت المؤسسة بزيادة بيع الطاقة بتجهيز وصيانة الآلات الكهرومنزلية و الغازية، وسهرت على استغلال الغاز والكهرباء في المجال الصناعي والمجالات الأخرى، وقد أوكلت لها مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، ومنذ مرحلة الاستقلال سنة 1962 عرفت الجزائر طيف تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها للاستجابة لمختلف الحاجيات الاجتماعية وذلك بقيام الشركة الأولى باقتناء تجهيزات ومعدات وأشغال كبرى خلال الفترة من 1962 إلى 1967 بتخفيض تسعيرة الغاز بنسبة 50% لتشجيع الاستهلاك المحلي وفي فترة 1967 إلى 1969 كان قرار إحدى أهداف هذا المخطط الثلاثي لإنعاش التنمية.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت سنة 1973 بإعادة تشكيل قواعدها ومنشاتها لتنتقل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاوات سنة 1969 إلى 1200 ميغاوات سنة 1974 وذلك بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران بالإضافة إلى المولدات الغازية الموجودة في الجزائر، تقرت، غرداية، حاسي مسعود وأرزيو.<sup>1</sup>

في سنة 1978 طورت المؤسسة خدماتها على التكيف في هيكلتها بإنشائها للوسائل ذاتية الانجاز ولتحقيق أهداف المخطط الوطني بإعادة تهيئة الكهرباء بغية تلبية حاجيات حوالي مليون ومائتي مشترك، واستحدثت خطوط جديدة قدر طولها بـ 60000 كلم، وفي عام 1983 أنشأت مؤسسات فرعية مستقلة خلفا لوحدة الأشغال، تتخصص كل واحدة منها في ميدانها لتكون بذلك قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وهذه المؤسسات هي:

1- مؤسسة إعادة تهيئة الكهرباء.

2- مؤسسة تثبيت الخطوط ذات التوتر العالي.

3- مؤسسة أعمال الهندسة.

4- مؤسسة الأعمال الصناعية.

5- مؤسسة صناعة المعدات الكهربائية وآلات القياس والرقابة.

<sup>1</sup>مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة ص52

وشركة سونلغاز هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والتي تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

1- إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء.

2- نقل وتوزيع الغاز.

وكذلك تلتزم بـ:

- تلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن الشبكة الموجودة بنوعية وانتظام في الخدمة.
- ضمان القيام ببرامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية وخاصة برامج إيصال الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق المساواة في المعالجة لكل الزبائن.

إلا أنه وفي إطار التحولات الاقتصادية التي طرأت مؤخرا تحولت مؤسسة سونلغاز من شركة ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة ذات أسهم، وهذا بموجب مرسوم رقم 201 المؤرخ بتاريخ 22 ذي القعدة 1422 الموافق لـ 5 فيفري 2002.

طرق جديدة سواء في المجال التنظيمي أو المجال التسييري، فأصبحت بذلك عبارة عن مجمع يضم شركات كانت سابقا عبارة عن مديريات مركزية، فضمنت بذلك ديمومتها وفق ما يقتضيه الواقع الاقتصادي المعاش.

للمؤسسة ثروات مادية وفيزيائية وتمثل هذه الأخيرة في منشآت الإنتاج، النقل، التوزيع وكذلك المنشآت القاعدية التابعة لها مثل مقرات الوحدات، نقاط استقبال الزبائن، ونظرا للتنظيم الهيكلي الذي تتميز به مؤسسة سونلغاز فقد تمكنت هذه الأخيرة من الصمود في وجه التغيرات التي عصفت بالعديد من المؤسسات الوطنية والدولية حيث مكنتها التنظيم من إثبات جدارتها على مستوى المتوسط وذلك في إطار ما يعرف باقتصاد السوق وتماشيا مع التحولات السابقة الذكر عمدت المؤسسة إلى انتهاج<sup>1</sup>.

فيما يخص الغاز:

- شبكة النقل تتكون من 4061 كلم من القنوات ذات الضغط المرتفع.
- شبكة التوزيع تتكون من 14025 كلم من القنوات ذات الضغط المتوسط والمنخفض.

<sup>1</sup>مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة، المرجع السابق، ص52

فيما يخص الكهرباء:

- 07 مراكز للمحركات البخارية بطاقة إجمالية تقدر بحوالي 275. مراكز إجمالية
  - مجمع إنتاج يضم 04
  - مولدات الديازال متواجدة في الجنوب وتمثل 184
  - 08 موانع إنتاج بمحركات غازية بطاقة إجمالية 2349
- إذ هناك طاقة إنتاج إجمالية للكهرباء بـ 5548
- شبكة النقل تتكون من 12236 كلم من الخطوط ذات التوتر العالي 60,220 تربط بين 138 محطة.
  - شبكة التوزيع على الزبائن ذات التوتر المتوسط 5,510,30 وذات التوتر المنخفض 380,220 تتكون من 173467 كلم

2- تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم

مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع مستغانم بإختصاصه إداري تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب ، يقع مقرها في طريق ميناء مستغانم .

1-2- مهمتها:

صيانة وتشغيل وتطوير شبكات الكهرباء وتوزيع الغاز، وضمان سلامة وجود واستمرارية الخدمة في كل الولاية .

2-2- أعمالها:<sup>1</sup>

- التكيف مع شبكات اليوم ومع التكنولوجيات الجديدة والمتجددة للحفاظ باستمرار بما يتماشى مع احتياجات العملاء.
- تأمين البنية التحتية من جهة ، واتجاهات الاستهلاك، خاصة استهلاك الطاقة والاستيعاب للشبكة والمحطات الفرعية وتأمين الخطوط لتجاوز الظروف، ومن جهة أخرى تنمية الإنتاج والحوادث الكبيرة.
- رضا الزبون بأفضل الشروط المطلوبة بتزويد العميل بالغاز والكهرباء.
- المساهمة في بناء سياسة اجتماعية تتفق مع قيمتنا وأهدافنا.
- المرافقة والدعم وذلك في إطار برنامج التنمية وفق المهام المديرية

<sup>1</sup>مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة، المرجع السابق، ص53-54.

- متابعة تطورات المنظمة للتكيف المستمر مع التغيرات والحقائق الجديدة في سوق الكهرباء والغاز

### 3-2- خصائصها:

تغطي مديرية الكهرباء والغاز لولاية مستغانم 32 بلدية بعدد سكاني إجمالي 900000 تتكون من :

8- وكالات تجارية ، 4 لخدمات الاستغلال الكهرباء و4 لخدمات استغلال الغاز .

مستغانم تدير 156024 عملاء الكهرباء و50096 عملاء الغاز-DD

M/DA 2217 مستغانم حققت رقم أعمال الكهرباء DD في نهاية ديسمبر 2013 -

ولديها أيضا 825 من شبكات الغاز M/D 230 حققت أيضا رقم أعمال من الغاز-DD

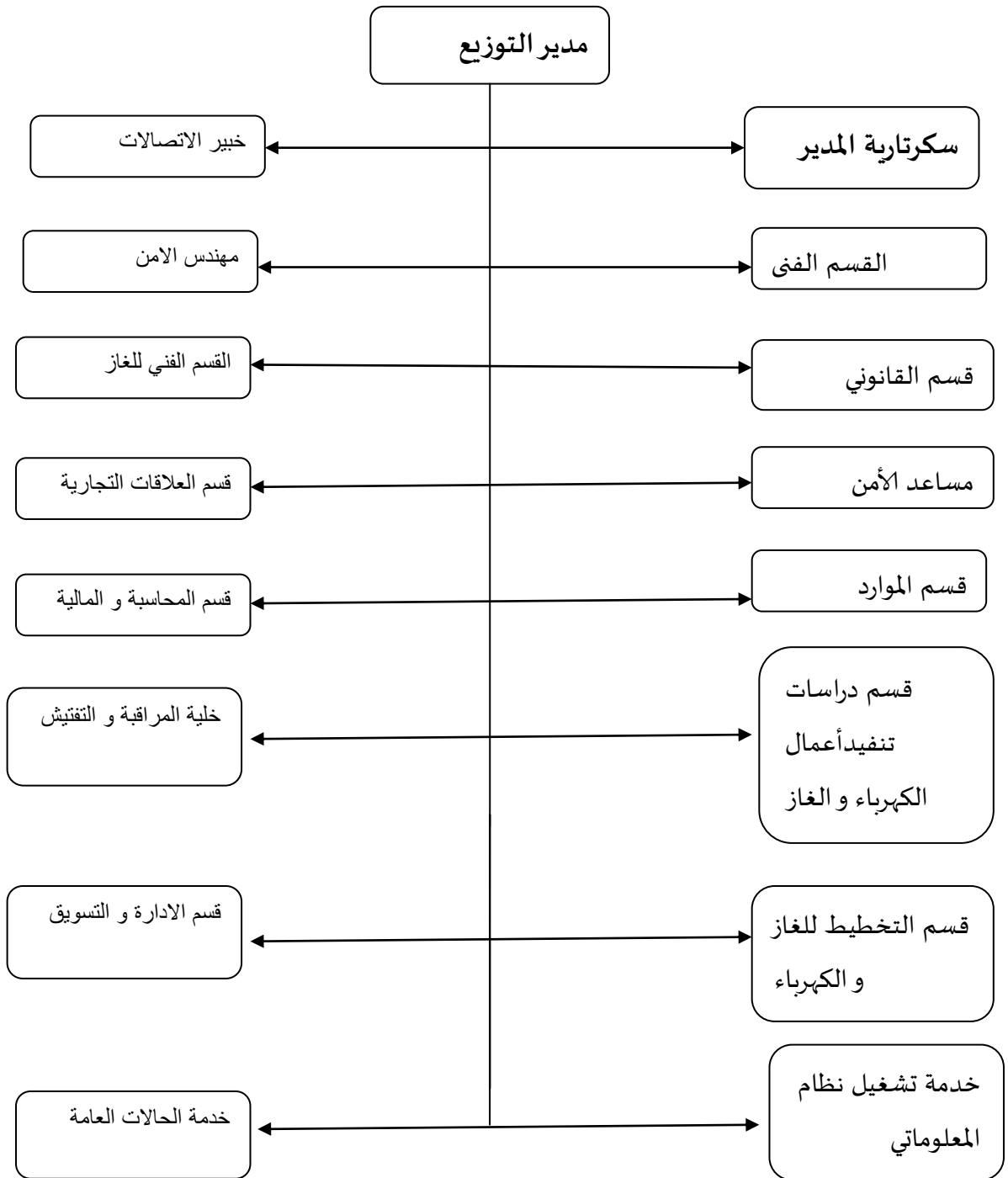
BT من شبكة 3391 KM وMT من شبكة 1999 KMS مستغانم تسير وتشغل-DD

في مستغانم 2016.. 436.. موظف DD. بلغ العدد الكلي لعمال<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة، المرجع السابق، ص54.



المطلب الثاني: <sup>1</sup>الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المطلب الثالث: تقديم مصلحة قسم المالية والمحاسبة.

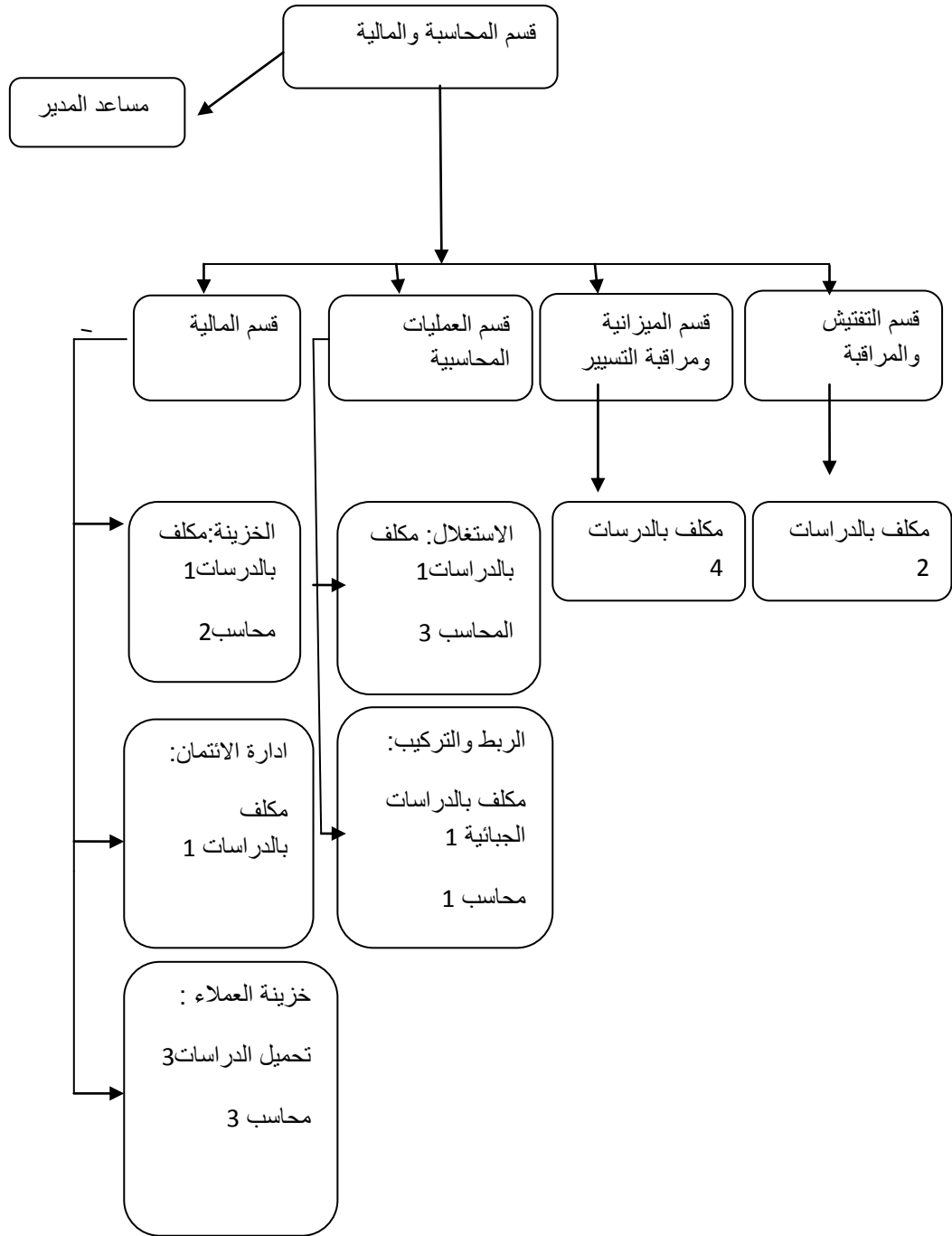
وهو هيكل مكلف بضمان العمليات المالية للوحدة ويكمن دورها<sup>1</sup> في :

- 1- ضمان القوانين اللامركزية .
- 2- متابعة حسابات أمين الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية .
- 3- وضع توقعات التدفقات النقدية على المدى القصير .
- 4- تنفيذ التسويات المصرفية ccp .
- 5- متابعة قواعد وقوانين الأسواق (إدارة الإلتزامات).
- 6- مركزية الخزينة .
- 7- تحليل الصحف وبيانات إدارية وخدمة التشغيل DFC للمحاسبة

---

<sup>1</sup>مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة, المرجع السابق, ص56

الشكل: 1 هيكل تنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



-مهامها وأدوارها<sup>1</sup>.

1. ضمان متابعة ارتباط النشاطات المالية والمحاسبية والميزانيات.
2. إعداد مخطط الميزانيات والميزانية السنوية ومتابعة تطبيقاتها.
3. تحليل حسابات الميزانية وحسابات النتائج.
4. تحديد السياسة المالية والنية الاقتصادية للمؤسسة.
5. احترام القوانين والنصوص النظامية المتعلقة بالوظيفة المالية والمحاسبة.
6. تحسين التعاملات المالية مع الأطراف والأعوان الاقتصاديين.
7. متابعة التسيير المالي للعقود المحققة.
8. التحليل والاعتماد على النسب المالية.
9. تسوية أجال استحقاق التسديد.
10. المتابعة الصارمة في عمليات خزينة الميزانيات.
11. تطبيق النصوص الجنائية.
12. إعداد خلية متابعة المشاريع المحولة الى الشعب.
13. التعاون مع مديرية الدراسات والتنمية.
14. تحقيق رغبات المستهلكين.
15. اجراء المقارنة بين السنوات بغية التحكم في السياسة المالية للمؤسسة.
16. متابعة ومراقبة نشاطات المحاسبة العامة.
17. العمل على تطابق التسيير المحاسب بالنسبة للفروع.
18. إعداد يوميا محاسبة المقر.
19. مسك الدفاتر المحاسبية.
20. التدقيق بالنسبة للنتائج.

<sup>1</sup>مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة، المرجع السابق، ص57

21. انجاز جميع الحالات المختلفة للمحاسبة.

22. تحقيق التمويل أو فتح شراكة.

1- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: وتتمثل كالتالي<sup>1</sup>:

1. مراقبة الأغلفة المالية المخصصة للاستثمارات.

2. وضع التأثيرات المحاسبية على الطلبات وهذا قبل الشروع في الإشغال بحيث لا تتجاوز

قيمة هذه الإشغال المبلغ المحدد سلفا من طرف هذه المصلحة.

3. إعداد الميزانيات التقديرية للسنة القادمة والتي تتضمن نفقات الاستثمار ونفقات

الاستغلال.

4. تنفيذ المراقبة على الوثائق المحاسبية والدفاتر المحاسبية.

5. متابعة ارتباط ومراقبة تنفيذ مخطط الاستثمارات.

6. متابعة ومراقبة نشاطات المحاسبة العامة.

7. التدقيق بالنسبة للنتائج.

8. تطبيق أسس المحاسبة بالتكامل مع مصلحة المالية.

9. احترام القوانين والنصوص النظامية المتعلقة بالوظيفة المالية والمحاسبية.

10. المراقبة الصارمة في عملية حزينات الميزانيات.

11. مراقبة التسيير المالي للعقود المحقة.

12. إعداد مخطط الخزينة وتسيير الميزانية السنوية والمراقبة الصارمة في تنفيذها.

13. الإشراف على المراقبة الصارمة للعمليات المحاسبية داخل الشركة من طرف رئيس المصلحة

وهو المسؤول الرئيسي.

<sup>1</sup> مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة، المرجع السابق، ص 57-58

2- مصلحة الاستقلال المحاسبي:

وتتضمن رئيس المصلحة الذي يشرف عليها إضافة إلى محاسب ويكمن دورها<sup>1</sup> في :

- 1- ضبط الحسابات الميزانية للمديرية الجهوية .
- 2- الإمساك بالدفاتر القانونية .
- 3- ضمان معالجة نتائج المحاسبة التحليلية والعامّة.
- 4- ضمان التسيير المحاسبي للاستثمارات.
- 5- مسك ملفات الاستثمارات القانونية المتعلقة بالمديرية الجهوية.
- 6- ضمان الرابط بين الوحدات التابعة لمؤسسة سونلغاز.
- 7- ضمان حالة التقارب بالنسبة للميزانيات المحاسبية.
- 8- تصفية الحسابات والمعالجة المحاسبية.
- 9- ضمان النشاطات الجنائية.
- 10- المعالجة المحاسبية للعمليات الناتجة عن المؤسسات أو المصالح الأخرى.
- 11- معالجة الفواتير الآتية من المصالح الأخرى أو المتعاملين الاقتصاديين لها.
- 12- ضمان العلاقة مع البنك.
- 13- تقييد الفواتير وإرسالها إلى مصلحة المالية من أجل الدفع .

<sup>1</sup>مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة، المرجع السابق، ص58

14- طلب الشيكات من أجل التسديد.

15- التعاون مع مديرية الدراسات والتنمية.

16- إلا أشرف الكلي لرئيس المصلحة وهو المسؤول عن العمليات المحاسبية (إعداد الفواتير، مسك الدفاتر المحاسبية).

17- السهر على احترام القوانين والنصوص النظامية المتعلقة بالوظيفة المالية.

18- ضمان العلاقة مع المؤسسات المالية.

19- تسوية الوضعية المالية والجباية للمؤسسة.

### 3- مصلحة المالية<sup>1</sup>:

وهو هيكل مكلف بضمان العمليات المالية للوحدة ويكمن دورها في:

1- تسديد كافة النفقات الشهرية والسنوية من مصلحة الاستغلال.

2- طلب المصاريف الشهرية المالية للمديرية.

3- إرسال كل أسبوع الوضعية المالية المحاسبية إلى المديرية الجهوية (وهران).

4- التقييد المحاسبي لمختلف النفقات.

5- إعداد حالة التقارب للحسابات البنكية للشركة المفتوحة لدى البنوك.

6- السهر على صدق الوثائق المحاسبية في المدة المحدودة.

7- ضمان المخطط الوطني المحاسبي والوثائق المحاسبية الشهرية.

<sup>1</sup>مجلة سونلغاز وخبراء الطاقة، المرجع السابق، ص58-59

- 8- السهر على استغلال حسابات النتيجة والميزانيات الدورية.
  - 9- تقديم التقارير الدورية لمسئولي المديرية الجهوية والخاصة للبرنامج السنوي للمراقبة المحاسبية والمالية للمصالح الموضوعة تحت مسؤولياتها.
  - 10- السهر على ضمان وتطبيق القواعد المحاسبية من طرف مديرية المالية والتسيير.
  - 11- متابعة الميزانيات الطاقية للمديرية (شراء وبيع الغاز) بمراقبة مختلف وحدات الشركة من جهة محاسبة ومالية.
  - 12- ضمان العلاقات مع الغير (هياكل الدولة، الإدارات المالية، البنوك المصرفية) وفي حدود الصلاحيات.
- وتضم مصلحة المالية فرعين هما:
- فرع الاستثمارات: ومن مهامها<sup>1</sup>:
- 1- متابعة التسيير المالي للعقود المحققة.
  - 2- مسك عمليات التعهد والتسديد.
  - 3- ربط العلاقات الخارجية مع كل إمكانيات الاقتراض ومصلحة التمويل.
  - 4- التعاون مع مديرية الدراسات والتنمية.
  - 5- التحويل لمحاسبة الوثائق الخاصة بالتسديد والتعهدات.
  - 6- تسوية أجال استحقاق التسديد.
  - 7- مراقبة الأغلفة المالية المخصصة للاستثمارات.

<sup>1</sup>وثائق الشركة..



8- وضع التأشيرات المحاسبية اللازمة على طلبيات الاستثمار وهذا قبل الشروع في الأشغال.

9- العمل على تحديد مبلغ الطلبيات بحيث لا تتجاوز قيمة الإشغال.

10- عرض المشاريع في المزاد العلني وإرساء المزاد على الأعوان الاقتصادية حسب متطلبات

الطلبيات.

### فرع الخزينة:<sup>1</sup>

1- تنفيذ مصرفي المديرية .

2- مسك يوميا دفاتر البنك والصندوق والأعوان الاقتصاديين.

3- أعداد شهريا حالة التقارب مع البنك.

4- ضمان العلاقة مع البنك.

5- إدارة خزينة المديرية.

6- تسهيل عمليات التحويل المالية من المديرية الى المتعاملين الماليين (الإطراف الخارجية).

وكذا بالنسبة للأعوان الاقتصاديين.

7- السهر على جلب الموارد للخزينة وتشجيع المستثمرين.

8- منح القروض ودعم الاستثمارات الوطنية

<sup>1</sup>-وثائق الشركة..

# المبحث الثاني

لوحة القيادة ودورها في تفعيل منافسة المؤسسة

## المبحث الثاني: لوحة القيادة ودورها في تفعيل منافسة المؤسسة

### المطلب الأول: الوظائف الأساسية للوحات القيادة .

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:

#### 1. أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات :

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش ..) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة ، ... ) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات... ، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية<sup>1</sup>.

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات، كونه تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي ، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية ( فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة).

فهي أداة قيادة وتحكم<sup>2</sup> كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد و اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.(فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات).

#### 2. أداة حوار واتصال

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

ويجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز

<sup>1</sup> H. Savall et V.Zaritet, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, 2e Edition, Economica, Paris, 1989, p.5.

<sup>2</sup> F.Busson-Villa. " L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME" dans .M.Gervais, *Recherches en Contrôle de Gestion*, Paris, Economica, 1996, p.214.

المسؤولية، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلا من التعظيم الجزئي،) يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد ومناسب لمركز مسؤولية ما، إلا أنه قد يعود بالضرر على أداء المؤسسة ككل، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة. (ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة) مرتين في السنة، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا و التفاوض على أهداف جديدة.

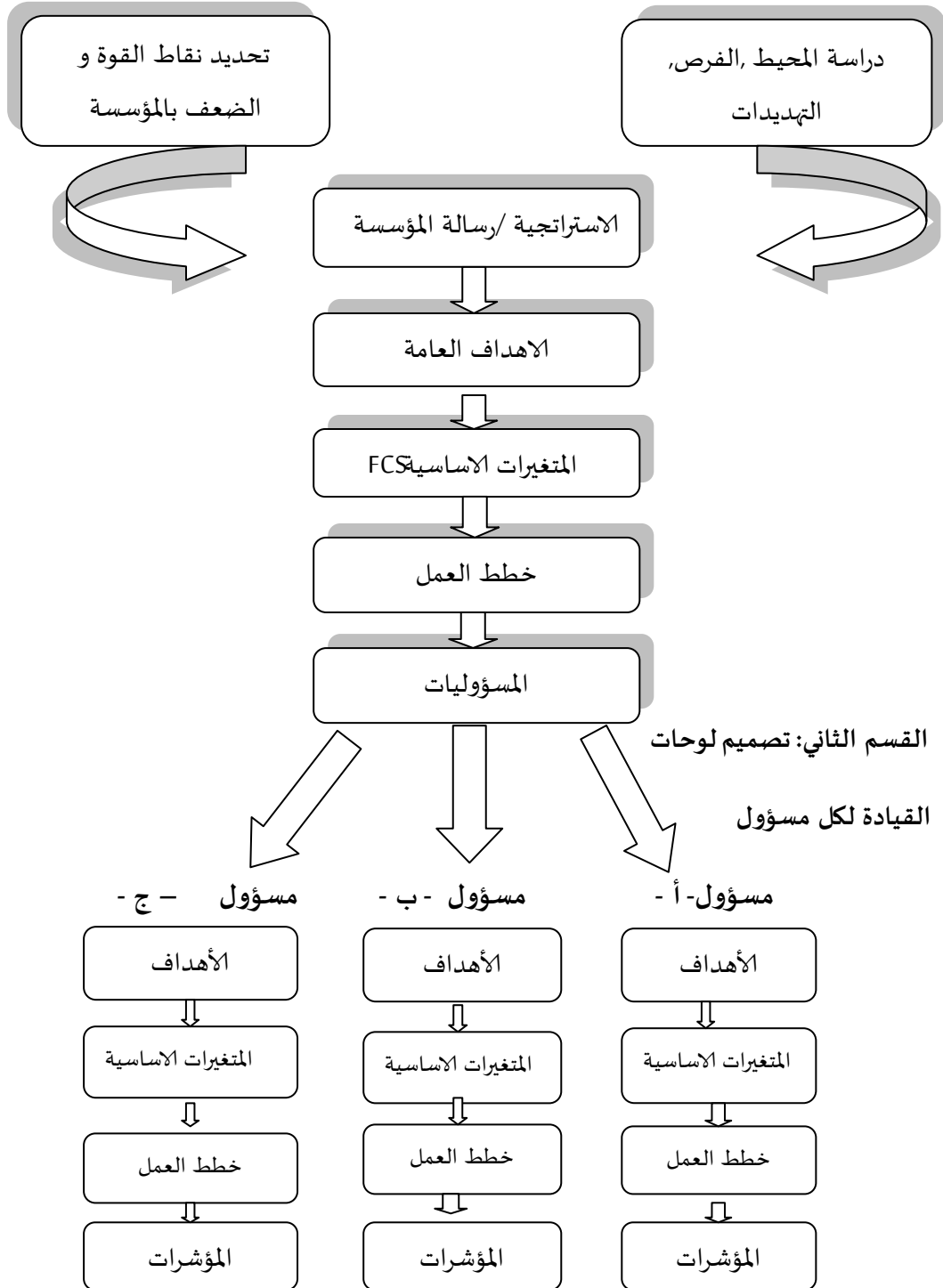
### 3. أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين :

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين<sup>1</sup> وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير و التحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة؛ كل هذا يفتح مي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.

<sup>1</sup> T.Cuyaubère et J. Muller, *Contrôle de Gestion Tome2 ,La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire, Op. Cit*, p204.

المطلب الثاني: اعداد وتحليل لوحة القيادة

❖ القسم الاول: تحديد الاستراتيجية.



## Acroissement

### ➤ Electricité

		Déc-17	Déc-18	objectif	T.E%	T.R%
Nombre de clients	Totale	7387	6993	7965	-5,3	88
	B.T	7366	6967	7911	-5,4	88
	M.T	21	26	540	23,8	48
	H.T	0	0	0	DIV/0	DIV/0

### ➤ Gaz

		Déc-17	Déc-18	objectif	T.E%	T.R%
Nombre de clients	Totale	3522	5506	7735	56,33	71
	B.P	3514	5496	7730	56,40	71
	M.P	8	10	5	25,00	200
	H.P	0	0	0	DIV/0	DIV/0

المصدر: وثائق الشركة

## Nombre d'abonné

### ➤ electricité

		Déc-17	Déc-18	objectif	T.E%	T.R%
Nombre de clients	Totale	183736	190729	192442	3,81	99
	B.T	183050	190017	191702	3,81	99
	M.T	683	709	737	3,81	96
	H.T	3	3	3	0	100

### ➤ Gaz

		Déc-17	Déc-18	objectif	T.E%	T.R%
Nombre de clients	Totale	67367	72872	75167	8,17	97
	B.P	67307	72802	75102	8,16	97
	M.P	58	68	63	17,24	108
	H.P	2	2	2	00	100

المصدر: وثائق الشركة

### ➤ Taux De Pertes

	Cumul Depuis Décembre				
	2017	2018	objectif	T.E%	T.R%
Ventes AO	477.16	466.35	465.9	-2	100
Ventes FSM	104.02	122.95	111	18	111
Ventes BT	581.18	589.3	576.9	1	102
Ventes MT	222.51	245.31	240	10	102
Ventes (BT+MT)	803.69	834.61	816.9	4	102
Les Achats	1015.91	1012.58	995	-0.3	102
Les Pertes					
En (GWh)	212.21	177.97	178.1	-16	100
EN%	20.89%	17.58 %	17.90%	-16	98

المصدر: وثائق الشركة



➤ CHIFFRE D'AFFAIRES (Hors Taxes) MDA

Chiffres d'affaires					
	2017	2018	T.Ev%	objectif	T.R%
Electricité	4217.20	4277.15	1	4401.54	97
BT	2664.72	2620.12	-2	2594.62	101
MT	857.56	931.97	9	933.60	100
HT	694.92	725.06	4	873.32	83
Gaz	386.21	455.82	18	382.69	119
BP	287.01	333.37	16	303.65	110
MP	39.54	72.43	83	31.45	230
HP	59.66	50.02	-16	47.58	105
Chiffre d'affaires énergie	4603.41	4732.97	3	4784.23	99

المصدر: وثائق الشركة

✓ أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مؤسسة "سونلغاز" تعتمد على لوحة القيادة في تلخيص نشاطاتها المالية و التجارية و مجمل نشاطاتها الأخرى, ومن خلال التحليل وجد أنها تساهم فعلا في تحسين الأداء واتخاذ القرارات والإجراءات التعديلية اللازمة. وبالتالي لوحة القيادة تعد من أهم ادوات مراقبة التسيير التي لا يمكن الاستغناء عنها في تفعيل تنافسية المؤسسة.

### المطلب الثالث: دور لوحات القيادة في تفعيل منافسة المؤسسة

بشكل عام يمكن القول أن هناك سوء استعمال لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير، فلوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة ليست أدوات رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم وتحفيزهم نحو تحقيق أداء أفضل، بل هي أداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات شهريا إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية. فهي لوحات قيادة تقليدية مركزة على الرقابة، وبالتالي فهي لا ترقى إلى تلبية الضروريات الحديثة لعملية مراقبة التسيير.

- إن عدم قدرة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى راجع إلى نقص الاهتمام بغذ الأداة من طرف المسيرين، ويتجلى ذلك من خلال طريقة عرضها وتصميمها التي لا تتماشى مع أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام لوحات القيادة.
- إدراج لوحات قيادة خاصة بالمصالح التي لا تمتلك هذه الأداة.
- تحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة، كضرورة وضع دفتر تحدد من خلاله كيفية إعداد المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستخدمة في تحضيرها، بغرض تسريع عملية تحرير لوحات القيادة بالمصالح التي هي بحاجة إلى تزويد دوري ومستمر بالمعلومات.
- السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة.
- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية البصرية والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة.
- نشر لوحات القيادة على واجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج والأهداف، كما ينصح باستخدام الألوان في عرض الرسوم البيانية عوض اللونين الأبيض للكشف عن الانحرافات "Les clignotants" والأسود، كما يستحسن استخدام نظام المصالح غير العادية.
- ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات قيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين.
- عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية، بل يجب إدراج مؤشرات أخرى غير مالية تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بحتمية الاستثمار في هذه الأداة وذلك من خلال تخصيص مصلحة مختصة في هذا المجال تابعة لمديرية مراقبة التسيير، كما أن نجاح لوحات القيادة يقتضى ضرورة إشراك المسؤولين في تحضيرها بغرض تفادي العدائية والرفض نحوها، فغالبا ما ينظر إلى لوحات القيادة على أنها أداة موجهة للرقابة على أداء المسؤولين وليس للمساعدة على تحسين أداءهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلهاسي جلاي لطارق، المرجع السابق، ص 69.

أما فيما يتعلق بالمؤسسات الوطنية الجزائرية فإنه ينصح بضرورة البدء في انتهاج طرق حديثة في عملية التسيير بغية الصمود والبقاء في دنيا الأعمال.

❖ ملخص الفصل:

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة وكشف الاختلالات و اتخاذ القرارات التوجيهية، لبلوغ الأهداف المرجوة التي وضعتها الإستراتيجية. ووسيلة رقمية تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية و المستقبلية، وهي تتكون من مجموعة مؤشرات لتزويد المسؤولين بالمعلومات الأساسية لقيادة نشاطاتهم. كما تساعد على التنبؤ و على اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد من خمسة إلى عشرة وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة وبتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الأجال المناسبة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة

تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لوضع المؤسسة، حيث يتم بواسطتها السهر على تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بالتقييم المستمر والتوجيه الدائم لموارد المؤسسة بمختلف أنواعها ( مادية ، بشرية) ، مع ضمان الاستعمال الأمثل قدر الإمكان لهذه الموارد وعدم إهدارها بغية تحقيق الأهداف المسطرة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

إن من أنسب العوامل التي تساعد على توجيه وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير الحديثة منها على وجه الخصوص، فهي التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب للمسيرين قصد التحكم في مختلف أنشطة المؤسسة وذلك عن طريق متابعة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالأدوات الرقابية التقليدية منها والحديثة، وإبراز دورها في تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، من خلال الخصائص التي تتميز بها في المجال الرقابي والتي تعتبر من بين أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير. وفي محاولة لدراسة هذا المجال بالتعرف على مختلف هذه الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير، ومدى إستخدام هذه الأدوات في مؤسسة " سونلغاز " والاستفادة منها في تفعيل تنافسية المؤسسة، كانت الدراسة تحت عنوان: " استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل تنافسية المؤسسة " والتي ركزت على الجانبين النظري والتطبيقي.

ومن خلال هذه الدراسة تكمننا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة في المقدمة وعلى ضوء هذه النتائج تم التوصل إلى ما يلي:

## ➤ أولاً: النتائج:

- تعتبر مراقبة التسيير ذات أهمية بالغة في المؤسسة .
- تسمح لنا أدوات مراقبة التسيير في تحديد وبدقة المسؤوليات داخل المؤسسة.
- هناك وعي لدى المؤسسات في الجزائر بأهمية أدوات مراقبة التسيير.
- تطبيق التحليل المالي في إدارة مراقبة التسيير توفر لها قدر من المعلومات تؤدي بها إلى فتح آفاق واسعة لتطوير العملية الإدارية وزيادة فعاليتها وهذا من خلال تحليل الأنشطة وتحديد تكاليفها.
- مساعدة إدارة مراقبة التسيير على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة ومحاولة الحد منها.
- إظهار الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة وتساعد على التحسين والتطوير المستمر في العمليات الإنتاجية.
- تطبيق لوحة القادة توفر تقييم شامل لمراحل الإنتاج التي يمر بها المنتج أو الخدمة لتجنب المراحل التي تؤدي إلى زيادة التكاليف وتخفيض الأرباح من قبل إدارة مراقبة التسيير.

## ➤ ثانيا: التوصيات:

- ضرورة تواجد قسم خاص بمراقبة التسيير في المؤسسات خاصة تلك التي تمر منتجاتها بعدد كبير من العملية، كونها تقدم التوجيهات اللازمة لتجنب الانحرافات التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة، وتضمن استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة وأكثر فاعلية ونجاعة.
- على إدارة مراقبة التسيير تجنب الطرق التقليدية في صنع الموازنات التقديرية كونها تؤدي بها إلى نتائج بعيدة بنسبة كبيرة عن النتائج المتوقعة سابقا.
- محاولة إدارة مراقبة التسيير تطبيق لوحة القيادة كونها تحلل وتقيم الأنشطة بشكل دقيق، الأمر الذي يساعدهم على إتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب.
- تطبيق لوحة القيادة للحصول على معلومات مفصلة متعلقة بالتكاليف الإستراتيجية ومعلومات خاصة بتكاليف التطوير والتحسين، وكذا معلومات خاصة بالتكاليف الزائدة عن حاجة المنتج أي التي لا تعود عليه بمنفعة ولا تضيف أي قيمة.

## ➤ ثالثا: آفاق البحث:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الفصول النظرية والفصل التطبيقي و من تم معرفة الأهمية القصوى التي يكتسبها كل جانب من جوانب مراقبة التسيير في تفعيل المنافية للمؤسسة .

إن هذه الدراسة تمكننا من محاولة التوصل إلى استراتيجيات قادرة على توفير المعلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة مع تعرف على نقاط القوة والضعف حتى تتمكن المؤسسات السياحية من تنمية واستمرارية نشاطها.

وفي الأخير لا يسعنا القول إلا أننا نتمنى العمل على مواكبة المستجدات المتعلقة بالادوات الحديثة في مراقبة التسيير، وكذلك توعية المسؤولين وتحسيسهم بأهميتها من خلال تكوينهم في هذا المجال حتى يكون التطبيق في الميدان صحيحا.

# قائمة المراجع



## ➤ قائمة المراجع

### أ - مراجع باللغة العربية:

1. دادي عدون ناصر ، تقنيات مراقبة التسيير.محاسبة تحليلية.الجزء الثاني،دار المحمدية العامة،الجزائر،1994
2. الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1995
3. فركوس محمد،الموازنات التقديرية أداة فعالة في التسيير،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1994
4. ماهر أحمد وآخرون، الإدارة:المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001
5. ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،ط 1، الحج ا زئر،1998
6. ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية وتقنيات م ا رقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988
7. ناصر دادي عدون ، التحليل المالي لتقنيات م ا رقبة التسيير ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2000.

### ب - رسائل الدكتوراه والماجستير:

1. سويبي عبد الوهاب ،"أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير"،الفعالية التنظيمية:تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، جامعة الجزائر2004.2003 .
2. عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته:مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر2003
3. محمد الخطيب نمر، إشكالية تطبيق المحاسبة التحليلية في الإدارة العمومية , دراسة حالة قطاع الخدمات الجامعية بورقلة, أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة , قاصدي مرياح ورقلة 2014 ,
4. صفاء لشهب، نظام م ا رقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، رسالة ماجستير، الحج ا زئر، 2005، 2006.
5. م ر ا بطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في م ا رقبة التسيير ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 2005.2006
6. بلهاشي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في م ا رقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود و المالية، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، البليدة.
7. حسناء درويش، أهمية نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في م ا رقبة التسيير في المستشفيات , دراسة مقارنة للقطاع العام و الخاص - تقرت - مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح, ورقلة2011 ,

## ت - المجالات والملتقيات:

1. توفيق غفصي، كمال زيتوني، المحاسبة التحليلية كأداة المراقبة والتسيير ودورها في تنظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير والمؤسسات الجزائية تحليل الموجود من أجل استشراف، الإبداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

## ➤ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Michel Gervais, contrôle de gestion , 7eme Edition , ECONOMICA ,2000 .
2. Nobeit Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3eme Edition, paris, Edition d'organisation, 2000 , p38 .
3. Michel Leroy « le tableau de bord au service de l'entreprise» 2eme edition
4. d'organisation Paris 2001.
5. Tisser.D. « Guid Pratique pour la gestion les unités et projets » INSP.Paris.

# فهرس الجداول

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	أهداف مراقبة التسيير	1
45	نموذج لوحة القيادة الاستشرافية 1992	2
58	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لمستغانم	3
60	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	4
71	مخطط تصميم للوحة القيادة	5

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74-72	لوحات القيادة التجارية بمؤسسة سونلغاز	1-1

# قائمة الملاحق

## ❖ ملخص الدراسة:

من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسات وفقا لما خططته لبلوغ الأهداف الموجودة وجب عليها اللجوء إلى وظيفة محكمة لدعم هيكلها التنظيمي والمتمثلة في مراقبة التسيير, تتكفل هذه الوظيفة بقياس الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك مساعدة المسؤولين في المؤسسة علي إتخاذ القرارات, وهذا من خلال توجيههم وتصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف التسيير وتحسين المردودية وتوجيه المؤسسة إلى ماتسعى إليه في المستقبل من أهداف وإستراتيجيات.

ولضمان فعالية هذا النظام يقوم مراقب التسيير أثناء أداء وظيفته بإتباع عدة طرق وأساليب حتي يحصل علي ما يحتاجه من معلومات من بينها المحاسبة التحليلية, الموازنات التقديرية لوحة القيادة و الأدوات الكمية الأخرى. إذا تعتبر لوحة القيادة وسيلة تستعمل في نظام مراقبة التسيير لأنها تحضي بمبدأ تقييمي جد دقيق وتحدد المسؤوليات المتسببة في الوقوع الإنحرافات والمساهمة في تحقيق الفعالية عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة وتنافسية المؤسسة, وبالتالي الزيادة في الأرباح ورفع المردودية. ولكي تحقق المؤسسة هذه الأهداف يجب أن يتوفر لديها الوعي الرقابي في جميع المستويات التسييرية و الإدارية المختلفة.

## ❖ الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير, أدوات مراقبة التسيير, لوحة القيادة.

In order to ensure the good functioning of the institutions and in accordance with the plans to achieve the existing objectives must be recourse to a court function to support the organizational structure of the control of governance, this function is to measure the work of subordinates and also help the officials of the institution to make decisions, Directing and correcting mistakes made by management and improving the efficiency and directing the institution to those who seek future goals and strategies.

In order to ensure the effectiveness of this system, the Controller in the performance of his job to follow several methods and methods to get the necessary information, including analytical accounting, discretionary budgets dashboard and other quantitative tools

If the dashboard is used in the management control system because it satisfies a very accurate valuation principle and determines the responsibilities that lead to the occurrence of deviations and contribute to the effectiveness by ensuring the achievement of the established goals and competitiveness of the institution, and thus increase in profits and increase profitability.

To achieve these goals, the organization must have supervisory awareness at all levels of management and management.

❖ **Keywords:** steering control, steering control tools, dashboard.