

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد بن باديس مستغانم

قسم: علوم مالية ومحاسبة



مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

شعبة: علوم مالية ومحاسبة

الموسومة ب:

## مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية - واقع وتحديات -

تحت إشراف الأستاذ :

- مقدمة من طرف الطالب:

- بوزيان العجال

- رغبة أسامة عبد الإله

سماعيل نورالدين

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة	الجامعة
مقراد عبد الله	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
بوزيان العجال	مشرفا	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
تكارلي محمد	مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2023 / 2024

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين.  
خلق الإنسان على وجه البسيط ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر. وفي جميع المراحل الحياة  
يوجد أناس يستحقون من الشكر والتقدير أولى الناس بالشكر هما الأبوان لما لهما من  
الفضل ما يبلغ عنان السماء، فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.  
أهدي تخرجي إلى إخوتي وإلى كل الأهل والأحباب إلى كل من أفادني كثيرا بنصائحه القيمة  
والإرشادات التي قدموها لي.  
كما أهدي تخرجي إلى حبيبتي ورفيقة دربي ونصفي الثاني التي كانت سنداً لي دائماً.

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين على نعمة العقل وجعل العلم نور والذي أنار لنا درب الحياة وعلمنا ما لم نعلم والذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة،

مهما قيلت من أشعار وقصائد في وصف الأم وشكرها، تظلّ الأقلام عاجزة عن تقديم الشكر الذي يليق بك يا حبيبي، فشكرا على ما أنا عليه اليوم، وشكرا على الرجل الذي صنعته تربيتك

فإن كنت هنا اليوم بفضل الصبر والمثابرة التي ورثتها منك

ف أدعو الله أن يشفيك ويطيل في عمرك

إلى أبي سندي عند ضعفي، وقائدي عند ضلالي، وصديقي عندما تغدو الوحدة موحشة، شكراً لكونك بطل حياتي، أطال الله عمرك يا مصدر قوتي وحفظك لي

إلى صاحبة أطيب وأرقى قلب شكرا جزيلاً يا رفيقة دربي أعلم أن كل شكري لن يوفيك حقك وان منحتك العالم فهديتي لن تكفيك وتبقى قليلة في حقك وسأظل طيلة الحياة من القلب أعطيك.

كما أشكر الصديقة الغالية ميساء على ما قدمته لي من مساعدة.

تحية شكر وتقدير إلى الأستاذ المشرف "سماويل نور الدين" "بوزيان العجال" وإلى كافة

الأساتذة المحترمين

كما لا ننسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مجمع تربية الدواجن للغرب، ونشكر كل

من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل المتواضع.

الحمد لله حتى ترضى

و الحمد لله إذا رضي

و الحمد لله بعد الرضا

# فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

01.....	مقدمة عامة .....
<b>04.....</b>	<b>الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير .....</b>
04.....	تمهيد.....
05.....	المبحث الأول: ماهية التسيير .....
05.....	المطلب الأول: مفهوم التسيير .....
07.....	المطلب الثاني: مبادئ التسيير .....
10.....	المطلب الثالث: الوظائف التسييرية .....
12.....	المبحث الثاني: عموميات حول مراقبة التسيير .....
12.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مراقبة التسيير وتعريفها.....
18.....	المطلب الثاني: أنواع وأهمية مراقبة التسيير .....
23.....	المطلب الثالث: أهداف ومهام مراقبة التسيير .....
<b>31.....</b>	<b>الفصل الثاني: مراقبة التسيير بالمؤسسات العمومية .....</b>
31.....	تمهيد.....
32.....	المبحث الأول: سيرورة عمل مراقب التسيير .....
32.....	المطلب الأول: التكوين والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير.....
33.....	المطلب الثاني: صلاحيات مراقب التسيير.....
36.....	المطلب الثالث: تقديم عام لمراحل عمل مراقب التسيير .....
37.....	المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير .....
37.....	المطلب الأول: نظام المعلومات .....
39.....	المطلب الثاني: المحاسبة العامة .....
40.....	المطلب الثالث: المحاسبة التحليلية.....
43.....	المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .....
43.....	المطلب الأول: التحليل المالي.....

44.....	المطلب الثاني: الميزانية التقديرية.....
46.....	المطلب الثالث: لوحة القيادة.....
51.....	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمجمع تربية الدواجن للغرب .....
51.....	المبحث الأول: لمحة تاريخية حول مجمع تربية الدواجن للغرب GAO .....
51.....	المطلب الأول: تقديم مجمع تربية الدواجن للغرب والتعرف على فروعه.....
52.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدات التابعة مباشرة للمجمع UAB والهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الانعام للغرب GAO.....
58.....	المطلب الثالث: التعريف بقسم التربص قسم مراقبة التسيير.....
60.....	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لتقرير النشاط لسنة 2020 لمجمع تربية الدواجن للغرب GAO.....
60.....	المطلب الأول: نشاط تغذية الأنعام (التسيير المباشر).....
67.....	المطلب الثاني: نشاط تربية الدواجن.....
73.....	خاتمة عامة.....


## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
06	تسيير المؤسسة	01
08	عناصر ومكونات الهدف	02
14	مكونات النظام	03
16	مثلث مراقبة التسيير	04
26	مسار نظام مراقبة التسيير	05
36	المحاور الثلاث لحوار التسيير	06
47	مراحل اعداد لوحة القيادة	07
48	الشكل العام للوحات القيادة	08
57	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الأنعام للغرب	09

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة	01
54	عدد العمال الموزعون حسب مهمتهم في كل وحدة	02
54	معلومات مختصرة عن أهم مادتين أوليتين تستوردهما المؤسسة	03





مقدمة

عامة

### مقدمة عامة:

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تعدد أوجه نشاطها وتوسعا في حجمها وتعددا لهيكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها، حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي و توجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي و ما عرفه من ثورة الاتصالات و التقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي و الاستفادة منه إضافة إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية الاقتصادية و المالية التي فرضها المحيط و كذا مراعاة القوانين و النظم التي تكون الإطار السياسي و القانوني.

وعليه فان هذه التغيرات التي عرفتها عناصر محيط المؤسسات أثرت عليها و فرضت على المديرين تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة وسطى، عليا..... الخ، و الفصل بين الإدارة و التنفيذ هذا الوضع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط رسم السياسات اتخاذ القرار و الرقابة، و هذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات الرقابة منها الكمية المحاسبة العامة و الحديثة مثل: لوحة القيادة و التي تعمل على توفير البيانات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه .

وإن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية الثانية إلا انه لا يزال يحظى بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير، إلا أن التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة وتكمن تلك القدرة في كفاءة المديير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم والفعال للموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

لقد ازداد اهتمام مؤسستنا الاقتصادية العمومية والخاصة بمراقبة التسيير على الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر مند التخلي عن الاقتصاد الموجه والشروع في انتهاج اقتصاد السوق، حيث أصبحت المؤسسات على إثرها تتمتع بالاستقلالية في إنجاز القرارات المتعلقة بتسيير شؤونها، واعتبرت مراقبة التسيير وظيفة أساسية يتعين على المؤسسات تنظيم وتدعيم هيكلها الداخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين أنماط سيرها وتسييرها بصفة مستمرة.

وسنحاول دراسة وتحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية التالية:

- ماهية مراقبة التسيير في المؤسسة؟ وما واقعها في مجمع تربية الدواجن للغرب؟

للإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بمراقبة التسيير وماهي شروط فعاليتها؟
- ماهي أهم أدوات مراقبة التسيير؟
- ما مدى تطبيق مجمع تربية الدواجن للغرب لنظام مراقبة التسيير

### فرضيات البحث:

- نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات، يعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات.
- يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لهذا النظام على اقتراح مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات.
- تفعيل التسيير داخل مجمع تربية الدواجن للغرب يعتبر إستراتيجي وله دور فعال في التنمية الاقتصادية عامة وفي المؤسسة خاصة.

### أسباب البحث:

توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته، مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات.

### أهمية الدراسة:

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع بالأساس إلى أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية وخاصة في الوقت الراهن وذلك باعتبارهما أداة هامة في مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات.

### أهداف الدراسة:

الهدف من البحث في موضوع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية هو فهم كيفية تنظيم وإدارة العمليات والموارد داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المحددة. يشمل ذلك دراسة الأساليب والأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير، مثل نظم المحاسبة والتقارير المالية، وكذلك استخدام التكنولوجيا لتسهيل عمليات المراقبة وتحليل البيانات.

بالإضافة إلى ذلك، يهدف البحث إلى استكشاف أهمية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها، وكذلك تقديم توصيات لتحسين أساليب المراقبة وتطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال. يمكن أن تتناول البحوث في هذا الموضوع أيضاً تحليل العوامل التي تؤثر على فعالية مراقبة التسيير، مثل الثقافة التنظيمية والتحديات التقنية والقانونية.

### حدود الدراسة:

- حدود مكانية: لقد قمنا بدراسة تطبيقية في مجمع تربية الدواجن للغرب الذي يشمل عدة مؤسسات بالغرب الجزائري
- حدود زمنية: دراسة حالة التقرير السنوي للتسيير لسنة 2020

### منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة الفرضيات من عدمه، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين هما: المنهج الوصفي (يخص الجانب النظري) والمنهج التحليلي (يخص الجانب التطبيقي) ليتلاءم مع البحث.

### صعوبات البحث:

من بين العقبات التي واجهتنا أثناء إعدادنا لهذا البحث ما يلي:

- تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بينها.
- إضافة إلى بعض الصعوبات في الجانب التطبيقي عدم الحصول على بعض المعلومات والملاحق نظرا لسريتها.
- صعوبة الحصول على مكان التريص.

### هيكلية البحث:

من أجل هذا قمنا بتقسيم موضوعنا إلى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول المفاهيم الأساسية التي تخص التسيير ونظام مراقبة التسيير بغرض إبراز خصائصه وأهدافه وكذلك المسار الذي يتبعه مع التعرض إلى مختلف مراحل تصميمه، باعتبارها المنطلق الأساسي الذي يمكن من معالجة الموضوع.

أما في الفصل الثاني فقد قمنا بعرض مراحل عمل مراقب التسيير وأهم أدوات مراقبة التسيير وكيفية مساعدة كل أداة في عملية اتخاذ القرارات.

وأخيرا انتقلنا في الفصل الثالث لدراسة حالة إحدى مؤسساتنا الاقتصادية وهي مجمع تربية الدواجن للغرب كان الغرض من هذه الدراسة التطبيقية هو إسقاط الدراسة النظرية على أرضية الواقع لمحاولة اقتراح جملة من التوصيات المستنتجة وتحقيق الاستفادة الفعلية منها، حيث قمنا بتقديم المؤسسة وحاولنا تقييم نظام مراقبة التسيير المتواجد من خلال تقييم أدواته واقتراح التصحيحات والتحسينات الواجب إدخالها.

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

### تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات. و قد عرفت تطورا في دلالتها وتطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة، حيث كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد إنجاز العملية الاقتصادية وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها، وقبل بدايتها كالتخطيط و اختيار الوسائل وتحديد الأهداف المناسبة لسياسة المؤسسة واستراتيجيا، وتقديم الاستشارة واتخاذ القرارات، ثم أثناء القيام بالعملية الاقتصادية من خلال مراقبة كيفية تنفيذها ووسائلها، وبعد إنجاز العملية تقوم بتحديد الانحرافات ورقابة الجودة من حيث التكلفة، الوقت، المواصفات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة و من ثم مساعدة المسير في اتخاذ القرار و من أجل هذا يكون الهدف من هذا الفصل إبراز وإعطاء المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير.

المبحث الأول: ماهية التسيير

تعتبر وظيفة تسيير المؤسسة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها وهي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى الأهداف.

تقوم هذه الوظيفة على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تساعد الميسرين إذا أحسنوا تطبيقها على تحقيق نتائج جيدة وموثوق فيها، وهذا ما يتطلب تحلي هؤلاء الميسرين بقدر عال من المهارات والمعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة والإشراف على تنفيذها.

### المطلب الأول: مفهوم التسيير

- يشمل مصطلح التسيير (Management - Gestion) على عدة مرادفات :

- الإدارة (Administration)

- القيادة (Pilotage)

- التوجيه (Direction)

لكن عموما يستخدم مصطلحي الإدارة والتوجيه للدلالة على مهام السلطة العليا للمؤسسة فقط بينما يستخدم مصطلحي التسيير والقيادة للدلالة على المهام التي يقوم المسؤولون في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة (العليا، الوسطى، التنفيذية).

ويمكن تعريف التسيير على أنه " عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة"<sup>1</sup>.

لكن هذا التعريف هو تعريف كلاسيكي لا يتماشى مع تطورات المؤسسة اليوم، فالتسيير اليوم هو علم الاختيارات والتطبيق، يتضمن قيادة المنظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم: كالعلوم الدقيقة، والعلوم الإنسانية. كما أنه ملتقى لعدة اختصاصات (اقتصاد، تاريخ، جغرافيا، علوم سياسية، قانون، علم الاجتماع، الرياضيات).

والمعنى الحالي للتسيير (La gestion) هو ترجمة للمصطلح الأنجلوسكسونية

(Management) وهو يتضمن بعدين هما:

- (Gestion stratégique): التسيير الاستراتيجي: الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد.

- (Gestion opérationnelle): التسيير العملي: الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2002 ص43.

الشكل رقم 01: تسيير المؤسسة.

التسيير الاستراتيجي أو تسيير السوق	التسيير العملي أو تسيير المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل استراتيجي</li> <li>- التوجيه</li> <li>- التنفيذ</li> <li>- المراقبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهياكل</li> <li>- أنظمة اتخاذ القرارات</li> <li>- أنظمة المعلومات</li> <li>- أنظمة التحفيز</li> </ul>

ولهذا فان حقل تطبيق التسيير يزداد اتساعا داخل المؤسسة وخارجها.

المصدر: يونس إبراهيم حيدر، ص 36.



### المطلب الثاني: مبادئ التسيير

تتميز المبادئ بثباتها وعمومتها وتساعد هذه المبادئ بصفتها قواعد إرشادية المسيرين على القيام بعملهم بطريقة ملائمة وعلى زيادة كفاءتهم الإدارية وعلى توضيح النشاط الإداري ومفهوم الإدارة، ويستطيع المسير إذا ما أحسن استخدامها تجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله، كما يمكنه أن يتنبأ عن ثقة بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها.

وبالرغم من كون المبادئ حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست بالمطلقة، فهي ليست بالقوانين ولا تعني ضمناً أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة مما يقتضي استخدام المبادئ بكل عناية وتقدير وهناك العديد من مبادئ التسيير نذكر فيما يلي البعض منها<sup>2</sup>:

### 1- مبادئ تخطيط الأهداف والسياسات (الاستراتيجية):

يقتضي هذا المبدأ وجوب كون السياسات مخططة ومحددة وواضحة وتبين أهداف المؤسسة والطريق الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف، ويجب أن تكون هذه السياسات مرنة تساعد على مواجهة التغيرات غير المتوقعة والسياسات أنواع منها ما هو عام ينطبق على المشروع بأكمله ومنها ما هو سياسات فرعية تسيير عليها الإدارات والأقسام المختلفة في المشروع ويجب بالطبع أن تتماشى السياسات الفرعية مع السياسات العامة الرئيسية.

فالتخطيط يساعد على أداء الأعمال المطلوبة في وقت أقصر وبمجهود وتكاليف أقل وبدرجة عالية من الجودة والإتقان.

ولعل الكثير لا يستطيع التفرقة بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وفيما يلي سنحاول توضيح العلاقة والترابط بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات:

### أ- الأهداف:

الأهداف هي النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال فعاليتها وأنشطتها ولتحديد الأهداف لابد من توفر ثلاثة عناصر أساسية وهي<sup>3</sup>:

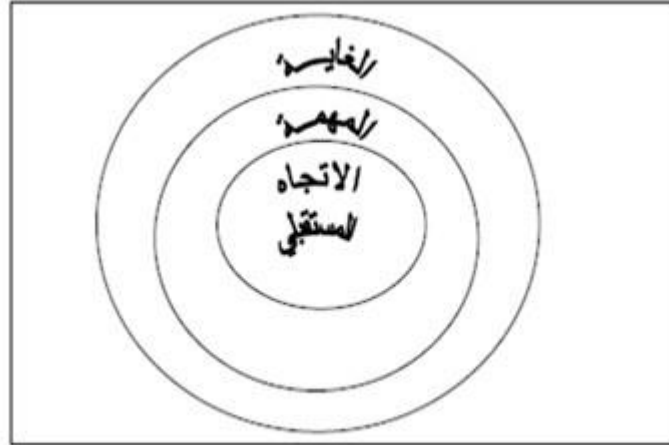
-وجود الغاية: ونعني بها المبرر والدافع لأداء المهمة، كتحقيق مردود اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتكنولوجي...

-المهمة: ونعني بها الاتجاه العام للفعل والواجب المطلوب أدائه لتحقيق الغاية.

<sup>2</sup> يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، الرضا للمعلومات، دمشق، 1999 ص26.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن، السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)، الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 0002، ص14.

-التوجه المستقبلي: ونعني به ما هو مطلوب لمرحلة قادمة محددة.  
والشكل التالي يوضح ترابط هذه العناصر ويؤكد ضرورة وجودها حتى يتسنى للمنظمة تحديد الهدف المنشود في ضوءها.  
الشكل 02: عناصر ومكونات الهدف.



المصدر: شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن، ص 24.

يعتبر الهدف المركزي للمؤسسة المرشد الأساسي لأدائها وهو يعبر عن قمة ما تطمح إليه، وما يجب على وحداتها التنظيمية أن تحققه. وحتى يكون بمقدور الإدارة العليا في المنظمة تحقيق وجعل الهدف حالة واقعية، فإن هذه الإدارة تقوم ببناء الأهداف الفرعية والثانوية واشتقاقها من الهدف المركزي<sup>4</sup>.

### ب-الاستراتيجيات:

الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المتعلقة بالأهداف والغايات التنظيمية وكذا الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لتحقيقها، وهذا يعني أن الهدف المركزي يحدد الإستراتيجية المختارة التي <sup>4</sup>ادي لرسم الخطط الخاصة بالأهداف الفرعية والثانوية. ويقول البعض أن الإستراتيجية بإطارها العام هي مخطط المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال خوض غمار العمل وهي تعيش كل عناصر ومتغيرات البيئة الخارجية. وبالتالي فإن المنظمة لا تتمكن من صياغة سياسات العمل بشكل سليم ما لم تكن قد اشتقت بأسلوب منطقي وموضوعي الإستراتيجية المناسبة من أهدافها المركزية الأساسية.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره ص 54.

### ج- السياسات:

هي نوع ثالث من الخطط تأتي بعد إعداد خطط الاستراتيجية، تساعد كذلك على تحقيق الهدف النهائي الكبير، وهي تعني أيضا خطط المؤسسة المرسومة لتحقيق أهدافها ومواجهة المتغيرات البيئية الداخلية. فالسياسات بهذا المعنى تعتبر وسائل مناسبة لتحقيق الاستراتيجيات ومن ثم تحقيق الأهداف. وبعد عرض كل من مفهوم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات يتضح أن هناك اتصالا وثيقا بين الأهداف والإستراتيجيات والسياسات وهذا الاتصال ذو علاقة تبادلية بينهم جميعا فالسياسة الناجحة تشتق من الإستراتيجية وتشتق هذه الأخيرة من الهدف المركزي.

### 2- مبدأ التوازن (توازن أنشطة المؤسسة):

يفترض هذا المبدأ كون المؤسسة متوازنة من الداخل، بمعنى أنه يجب أن تعطى لكل وظيفة من وظائفها (تموين، إنتاج، تسويق... الخ) الأهمية المطلوبة، والتي تسمح لها بالقيام بدورها على نحو ملائم وبما ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3- مبدأ السلطة والمسؤولية:

لكي تقوم الإدارة على أساس سليم فإنه يجب أن يعطى لكل فرد السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه، ويجب أن يعتبر الفرد مسؤولا عن أداء هذا العمل وعما يتخذ من قرارات بخصوصه، فالسلطة والمسؤولية مرتبطنان ومتلازمتان ومتوازنتان وأي إخلال في توازنهما يؤدي بالتأكيد إلى تدني كفاءة الأداء وفعاليتها.

### 4- مبدأ التخصص أو تقسيم العمل:

تقسيم العمل يهدف إلى الوصول إلى رفع حجم الإنتاج وتحسينه ببذل نفس المجهود. وهذا المبدأ يعني تجزئة العمل إلى مجموعة أجزاء، وتخصص كل فرد بجزء محدد منه وهذا ما يساعد على تركيز الجهود في أعمال معينة مما ينتج عنه زيادة الخبرة في هذه الأعمال. وعلى أساس مبدأ التخصص يجري تقسيم الأعمال داخل المؤسسة بحيث توكل الأعمال التي تتطلب مهارات خاصة إلى أفراد تتوفر فيهم هذه المهارات.

### 5- مبدأ التشجيع المادي:

يجب على الإدارة أن تضع نظاما لدفع الأجور والمرتببات يعمل على تشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهود ممكن في العمل ولا يأتي ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الأجر الذي يتناسب مع ما يبذله من مجهود و ما يحققه من إنتاج، وفي سبيل ذلك يجب على الإدارة أن تقوم بوضع مستويات معينة للأعمال المطلوبة من كل فرد، وتهيئ لكل فرد الظروف والتسهيلات التي تمكنه من التوصل إلى هذه المستويات وتعديلها إذا قام

بعمله على الوجه الأكمل. من ناحية أخرى يجب أن تكون المستويات الموضوعية عادلة كما يجب أن تكون المكافآت التشجيعية كافية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم.

### 6-مبدأ التعاون والتآزر:

مما لا شك فيه أن مجهود فردين متعاونين يفوق مجهود الاثنين إذا عمل كل منهما على انفراد، ولكي تنجح الإدارة في أداء وظائفها يجب أن تكسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة حتى تتوحد جهودهم وتتجه في الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمؤسسة.

### 7-مبدأ الشمول:

ويعني هذا المبدأ إمكانية تطبيق مبادئ وقواعد واحدة على وظائف كل المديرين، وإمكانية نقل المعرفة الإدارية ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إدارية إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

### 8-مبدأ وحدة القيادة والأمر:

ويقضي هذا المبدأ أن يتلقى كل مرؤوس الأوامر والتعليمات من قبل شخص واحد منعا لحدوث التضارب في التوجيهات وبالتالي تردد المرؤوسين في الاستجابة للأوامر والتعليمات. كما أشار كتاب آخرون في مجال التسيير إلى عدد من المبادئ الأخرى الإضافية التي يمكن ذكر بعضها:

-مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ويقضي أن يفضل الفرد مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية

-مبدأ الرقابة: فالرقابة ضرورية لأنه بدون رقابة لا يمكن للإدارة أن تتحقق من أن الخطط التي سبق وضعها قد نفذت.

-مبدأ تدرج السلطة أو الهرم الإداري: ويعني خضوع المرؤوس للرئيس وتسلسل السلطة

-مبدأ الانضباط والنظام: ويقضي أن يلتزم العاملون بقواعد ونظم وتعليمات المؤسسة

-مبدأ العلاقات الإنسانية وسيادة روح الجماعة: أي أن يعامل الفرد كأنسان له أحاسيس ومشاعر وأن يحس بالانتماء إلى الجماعة.

### المطلب الثالث: الوظائف التسييرية

يقول FAYOL أن معنى أن تدير، هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتراقب. وكان أول من تعرض إلى الوظائف الإدارية وقسمها إلى خمسة مهام أساسية هي:

### 1-التنبؤ والتخطيط:

ومعناه تقدير المستقبل وتحضيره في نفس الوقت، فالتنبؤ هو بدأ العمل للتدخل في المستقبل<sup>5</sup>. فلكي تقوم الإدارة بوضع خطة لآبديها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلية، وإذا كان في الاستطاعة التنبؤ بكل دقة بالمستقبل فإنه يكون من السهل جدا وضع الخطط، إذ لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المادية والبشرية المتوفرة، ثم وضع خطة معينة للوصول إلى الهدف المطلوب بأعلى درجة من الكفاية مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعية ستوصل حتما إلى الهدف. ويمكن القول بصفة عامة أن التنبؤ مهما كان دقيقا فإنه لا بد أن ينطوي على نسبة من الخطأ ودرجة عدم التأكد.

### 2-التنظيم:

تنظيم المؤسسة معناه تجهيزها بكل ما هو مفيد لعملها: من أجهزة ووسائل ورأس مال وموظفين، كما تتضمن وظيفة التنظيم وضع الهيكل التنظيمي للأفراد وتحديد المسؤوليات والعلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللائمة لتسيير الخطط السابق وضعها وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه. وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

### 3-التوجيه أو إصدار الأوامر:

يطلق على وظيفة التوجيه العديد من التسميات مثل القيادة والتأثير وان كانت كلها تدور حول معنى واحد وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة، ووظيفة التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين للفرد والحوافز المعنوية. وباختصار فإن على المسير أن يوفر المزيج المناسب من هذه الجوانب وفي الأوقات المناسبة وعليه إبقاء ذوي الكفاءة والتخلي من هم دون المستوى.

### 4-التنسيق:

وهو وضع كل الإجراءات التي تقوم المؤسسة بها في انسجام بكيفية تسهل العمل والنجاح. والعملية التنسيقية هي التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة بشكل موجه نحو تحقيق هدف محدد.

### 5-المراقبة:

<sup>5</sup> عمرو غنايم، علي الشراقوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 81.

ومعناه التأكد من أن كل شيء يجري وفق البرنامج المعتمد، والأوامر الصادرة والمبادئ المتفق عليها، وتعتبر الرقابة الوظيفية الإدارية الأخيرة من العملية الإدارية، وتكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وفي حالة اختلافهما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات. فهدف الرقابة هو التأكد من أن جميع الجهود المبذولة (تخطيط، تنظيم، تنسيق) تعمل لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>6</sup>.

وبنظرة سريعة للوظائف السابقة يمكن القول بأن هذه الوظائف تؤدي بصورة مستمرة ومتكاملة وفي نفس الوقت، ويتوقف استخدام المزيج الملائم من هذه الوظائف على مكان المدير في الهيكل التنظيمي من حيث الوقت المستغرق في أداء كل وظيفة والأهمية النسبية المعطاة لهذا.

### المبحث الثاني: عموميات حول مراقبة التسيير.

ينحصر هدف هذا المبحث في التعرف على مفهوم مراقبة التسيير، النشأة والتطور التاريخي وأنواع مراقبة التسيير.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مراقبة التسيير وتعريفها.

#### 1- لمحة تاريخية عن مراقبة التسيير

مراقبة الأنشطة هو حقل ونطاق التحليل لمراقبة التسيير في نهاية القرن التاسع عشر، وهي الفترة التي وافقت المرحلة الصناعية. ظهورها يعود لتطور وتقدم التقنيات، ونمو النشاط الاقتصادي. هذا التطور بفضل تحاليل "1905" Taylor للإدارة العلمية للعمل وأعمال "1955" Gantt على التكاليف الهيكلية. وأعمال Fayol H "1916" وبفعل التطورات الحاصلة في مجال التسيير في "1923" General Motors وSaint-Gobain "1935" وكان H Fayol أول من أسس دعائم مراقبة التسيير في أعماله على الإدارة العامة، أين أكد أن المراقبة تعني الفحص والتأكد أن الأهداف المحددة محققة، كما أن التيلورية ضمن التنظيم العلمي للعمل (OST) لها دور وتأثير كبير على تصميم مراقبة التسيير.

فعرفت مراقبة التسيير بعدة تعاريف مختلفة، وتعتبر حالياً كنظام إعلامي هام لقيادة الأداء. و أول من نظر لها كعلم Robert Anthony "1965" بحيث عرف مراقبة التسيير أنها: "الإجراء الذي من خلاله يتمكن المسيرين من التأثير على أعضاء المنظمة لوضع الاستراتيجيات قيد التنفيذ بفعالية وكفاءة." فإذا كانت قواعدها تعود إلى 1850-1910 فإن تطبيقها مقسم بشكل تطوري حسب حاجة المؤسسات و مع نمو حجم الوحدات الإنتاجية و تعدد نشاطاتها في الوقت أصبح من الضروري تمثيل المهام والمسؤوليات من خلال ممارسة مراقبة اتجاه التنفيذ. و عرفت أثناءها تحديات و رهانات المؤسسات من خلال تبني مراقبة التسيير الذي يعرف كنظام إعلامي للمساعدة على تسيير الأداء (بمعنى تحقيق الكفاءة و الفعالية) وخلق

<sup>6</sup> عمرو غنايم، علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره ص 19.

القيمة للزبائن والملاك (المساهمين) وزيادة درجة التحكم في التكاليف (الأنشطة) و سلسلة القيمة و تأسيس مختلف الرقابات التي هي بمعنى التحكم.

\* تركز مراقبة التسيير على أربعة محاور:

-الثبات في الزمن.

-المعلومة الجيدة للمسير (كاملة).

-البحث عن تدنئة التكلفة (من حيث الوقت).

-تكلفة الإنتاج ميطرة في التكلفة الكلية.

وينظر لمراقبة التسيير كأداة لمراقبة الإنتاجية الصناعية وعوائد العمل المباشر (التنفيذي) وكأداة للمساعدة والتحفيز على اتخاذ القرارات.

إن نطاق التحليل وأدوات مراقبة التسيير كانت مرجع لغرض التأقلم لمتطلبات تسيير الأداء أين يعتبر الإنسان كعضو أساسي للمنظمة ومورد (استثمار) فيما يتعلق بكفاءات (مؤهلة) المؤسسة، ثم أصبحت مراقبة التسيير بفعل الزمن والأحداث كعلم يدرس (Discipline).

الجدول 01: تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة.

التيار	مفهوم مراقبة التسيير
النظرية الكلاسيكية.	مراقبة محاسبية ومالية. التركيز على التدقيق. تحليل الانحرافات والمسؤوليات.
مدرسة العلاقات الإنسانية.	مراقبة اجتماعية واقتصادية. مراجعة اجتماعية. مشاركة، تحفيز، اتصال.
مدخل النظم.	قيادة المؤسسة. نظام على العلاقة بين الاتصال والمعلومات والأداء. نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي الأهداف والأداء.

المصدر: عمرو غنايم، علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره ص12.

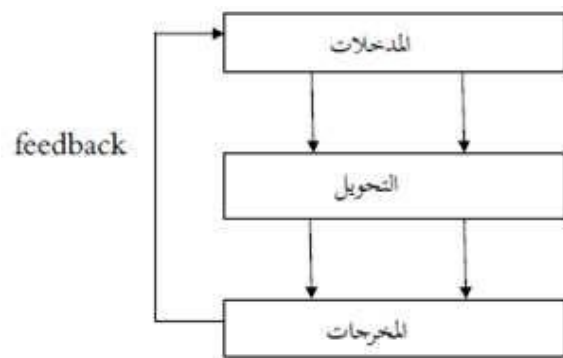
ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى فترة ما بين الحربين العالميتين لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائداً

في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف و تحديد المسؤوليات. و يمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت و تتطور تبعاً للحاجة إلى المشاكل المصادفة و المتولدة من انتشار و اتساع النشاط الاقتصادي و الأزمات الاقتصادية ابتداء من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن 51 ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الزيادة في تحسين و تطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير<sup>7</sup>. و في هذا الإطار أسست مراقبة التسيير و كانت المحاسبة و أدواتها دعائم لها. و شيئاً فشيئاً بدأ مجال نشاطها يتسع و بدأت الدراسات تنتشر في البحث عن تحديد أهداف و وظائف و وسائل مراقبة فإن أول شكل لمراقبة التسيير كان يهتم بالمراقبة المحاسبة و كان دور مراقب التسيير يتماثل مع دور الخبير المحاسبي. ثم تطورت و أصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج توظيف و لها صلة مباشرة مع المسيرين إذا تمددهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة. كما أشار THIEART إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال مرحلتين:

-المرحلة الأولى (المدرسة الكلاسيكية): ترى هذه المدرسة أن المراقبة تعتمد أساساً على التقييم الهام إلى أجزائها الأساسية و تحديد الطرق العلمية للعمل، وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة. و قاد هذه المدرسة كل من المفكرين تايلور و فايول.

-المرحلة الثانية: وهي ترتبط بظهور مفهوم tique La cyberné الذي عرف بأنه الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة. وتتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية كما يوضحها الشكل.

الشكل 03: يوضح مكونات النظام



المصدر: ناصر دادى عدون وآخرون، ص 05.

<sup>7</sup> ناصر دادى عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2004، ص 52.



أ- المدخلات: تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج)، والتي تدخل لتستعمل في النظام وتؤثر عليه وتعرف بمدخلات المتغيرات.

ب- المخرجات: وهو ما يخرج النظام نتيجة حركته أو نشاطه.

ج- التحويل: يتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات.

فالنظام هو مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها. تقوم في مجموعها بنشاطات تصب في هدف مشترك.

### 2-تعريف مراقبة التسيير.

تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم العمل من خلال نسق معين (معلومات، قرارات، إجراءات، مراقبة النتائج) وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية تمارسها المنظمات المختلفة. فهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة.

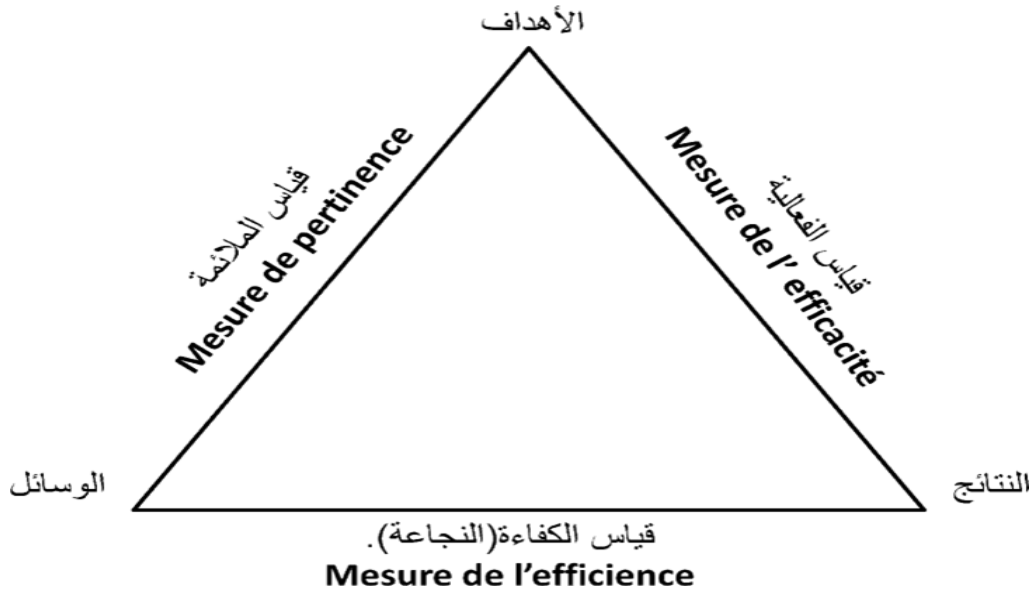
فالرقابة "هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا"<sup>8</sup> وتظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة وتطبق أثناء العمليات وتعتبر كمراقبة ذاتية. ولتكون فعالة لا بد أن تكون مستمرة ومتواصلة.

ويمكن إدراج تعاريف أشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها P. BERGERON بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف". وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

- **الفعالية** (efficacité): وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة.
- **الكفاءة**: (efficiency): وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- **الملائمة**: (pertinence) وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

<sup>8</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 1102، ص 25.

الشكل 04: مثلث مراقبة التسيير



المصدر: زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظيفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة:

أ-العلاقة بين (الأهداف -الوسائل):

يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومترابطة، فمن جهة تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين عائقا ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لا بد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة.

ومن جهة فإن تجزئة الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف فرعية وتوزيعها على مختلف مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة فالمسئول عن منتج معين يلتزم باحترام هدف البيع الذي يتم تحديده، إذا وضع تحت تصرفه الغلاف المالي اللازم لذلك (فيما يخص مصاريف النقل، الإشهار...) وبالتالي فإن العلاقة بين الأهداف والوسائل تطرح مشكلا مضاعفا للملائمة:



- على المدى القصير: الملائمة بين الأهداف والوسائل المتاحة أو القابلة للاستعمال في وقت قصير.
- على المدى الطويل: الملائمة بين الوسائل المستغلة من أجل تحقيق الاختيارات الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تتطلب أهدافا أبعد.

### ب - العلاقة بين (الأهداف – النتائج):

تتضمن المرحلة الموالية مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المبدئية لتقييم مدى تحقق هذه الأخيرة، ومن خلال هذه المقارنة يمكننا تقييم مدى فعالية نشاطات المؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ويوصف المسؤول الذي يحقق هدفه بالفعالية. فالفعالية إذن هي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة.

### ج - العلاقة بين (الوسائل - النتائج):

يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق النتائج المسطرة، والمشكل الذي سي طرح لاحقا هو تقييم إذا ما كانت النتائج المحققة كما ضبطت وفق نظام القياس المتاح يمكن اعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المستعملة.

والسؤال المطروح هو: هل حققت النتائج بأقل موارد ممكنة؟

وفي الأخير يمكننا القول إن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة والقاعدة بهدف تحقيق الفعالية، الكفاءة والملائمة، ويقصد بالفعالية التمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، أما الكفاءة فهي تحقيق هذه الأهداف بأقل موارد ممكنة (من حيث التكاليف والوقت)، أما الملائمة فهي توافق الأهداف مع الموارد المستخدمة لتحقيقها.

وبذلك يمكن القول إن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديريات فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

وتعرف مراقبة التسيير حسب المعيار الأمريكي: بأنها عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة وباقي الموظفين لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف: الثقة في التقارير المالية، الالتزام بالقوانين واللوائح، فعالية وكفاءة العمليات.

أما المعيار البريطاني: فقد عرفها بأنها تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة، وتتضمن كل السياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة، للمساعدة على تحقيق أهدافها بالتحقق قدر المستطاع من انتظام وكفاءة إنجاز الأعمال متضمنا الالتزام باللوائح عند التحقيق: حماية الأصول، منع واكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء.

و يقسم أحد الكتاب رقابة المؤسسة إلى مراقبة تسيير و رقابة محاسبة، و يطلق على مراقبة التسيير مفهوم الرقابة على الأداء، وذلك بغرض التأكد من أن الموارد المتاحة قد استخدمت أحسن استخدام. وتشمل مراقبة التسيير جميع أوجه النشاط و العمليات المرتبطة بالمؤسسة. بينما يرى أن الرقابة المحاسبية تعني رقابة البيانات المالية للتأكد من صحة المعاملات مع الغير وأنها مؤيدة بالمستندات القانونية كما تتضمن كل الوسائل و الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول بجانب التحقق من صحة التسجيل و التوجيه المحاسبي وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية في عمليات المؤسسة و الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة<sup>9</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع وأهمية مراقبة التسيير.

#### 1-أنواعها:

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.  
-من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ، ونجد:

#### أ- المراقبة القبليّة:

هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية. حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

#### ب- المراقبة الأنيّة:(أثناء الإنجاز):

وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم انجازه بالمواسفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

#### ج- الرقابة اللاحقة:(البعدية):

تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محددة. لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقاً والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها، ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

<sup>9</sup> محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 09، 2011، ص 761.

-من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

### أ- المراقبة المفاجئة:

وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد. وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

### ب- المراقبة الدورية:

وتكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية، ...) وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.

### ج- المراقبة المستمرة:

تكون طوال أيام السنة، (دائمة) لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

-من حيث المصدر: وهناك نوعان من مراقبة التسيير:

### أ- المراقبة الداخلية:

وهي المراقبة الذاتية (Autocontrôle) أي تتم داخل المؤسسة على:

جميع الأنشطة والمهام، والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة

تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساساً إلى:

-مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.

-مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط.

-تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.

-تقدير حصة المؤسسة في السوق.

-تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

### ب- المراقبة الخارجية:

هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمراقبة

مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدقي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

-من حيث شموليتها:

تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

### أ- على مستوى الأفراد:

تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم وهذا

باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر...

### ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية:

وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

### ج- المراقبة على أداء المؤسسة الكلي:

ومن خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة. كما يمكن اعتماد معيار آخر يرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة:

### -حسب مستويات الرقابة:

تبنى أنظمة الرقابة بطريقة تضمن الكفاءة والفعالية والاقتصاد لمجموع إجراءات التسيير ويعبر عن الرقابة على ثلاث مستويات:

### أ- الرقابة الإستراتيجية:

وهي مجموع الإجراءات التي تحدد بها الأهداف طويلة المدى للمنظمة، ويتم وضع الإستراتيجية العامة (الكلية) واختيار المجالات التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها، والخيارات الإستراتيجية ثم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية<sup>1</sup>.

### ب- مراقبة التسيير:

والتي بها يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الإستراتيجية موضع وقيد التنفيذ. وتكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الإستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى وتكون عادة سنة. تكون قرارات مراقبة التسيير في إطار التخطيط الاستراتيجي ويتضمن سير مراقبة التسيير عدد من الإجراءات المتسلسلة: برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها وتقييم الأداء، والهدف الأساسي لمراقبة التسيير لتسهيل التنسيق: -بين الأفراد ذوي الأهداف الشخصية المتباعدة وأهداف المنظمة فتقوم مراقبة التسيير بتقليل وتقليص الفوارق (الفجوة).

-بين الأفراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة.

### ج- المراقبة الوظيفية:

مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة وفعالية في أجل قصير المدى. -الكفاءة: يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.

-الفعالية: مقاسة بحجم المخرجات المنتجة من وحدة واحدة للمدخلات.

توجد أنظمة إعلام للعديد من المهام كالتموين، مراقبة المخزونات، مراقبة النوعية، المحاسبة التحليلية والأجور، تسيير الخزينة. وتكون هذه الأنواع الثلاث من المراقبة في المنظمات حسب الدورات والتي تكون من المدى الطويل إلى المدى القصير.

وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الإستراتيجية.

### 2- أهمية مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة :

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية، تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين فيها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية، فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة والرقابة مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها بسهولة و تحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة و تستمد أهميتها من:

#### أ- تغير الظروف:

تواجه كل المنظمات تغيراً في الظروف البيئية وبشكل متزايد وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة والبيئة مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له وكلما طال الأفق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

#### ب- تراكم الأخطاء:

لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء ويتعاطم أثرها إذا ما بقيت بدون معالجة فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيماً ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها.

<sup>1</sup> Hamadouche Malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mémoire magister, Alger, 2000, p09.



### ج- التعقيد التنظيمي:

عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشتري عددا محدود من المواد الأولية وتعمل ضمن هيكل بسيط وتواجه سوق رائجة فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وتعقيد هيكلها وازدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، التنسيق، التنفيذ، المتابعة والتقييم. كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة وقياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة. ولكي تحقق الرقابة أهدافها لابد وأن تقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بمقاييس ما تم انجازه فعلاً بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت خطط أو أهداف محددة مسبقاً وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وما يقترن بها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه.

ولذلك فإن للرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية كما تتمكن الإدارة بواسطتها من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف، ومن خلال تلك الأدوات والمؤشرات المستخدمة في الرقابة. تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة عن المسؤولين، أفراد، أنشطة، منتجات، ومراكز مسؤولية وغيرها وتتخذ في ذلك القرارات اللازمة ويمكن إيجاز أهمية الرقابة في النقاط:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح. وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقدره<sup>10</sup>.
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.

<sup>10</sup> محمد الصغير قريشي، مرجع سابق ص 861.

- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في الحالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات وبخاصة منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

المطلب الثالث: أهداف ومهام مراقبة التسيير.

### 1- أهدافها:

إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة وأن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه ومن بين الأهداف التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها:

- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.

- مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.

- مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.

- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.

- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

- اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها.

تقوم مراقبة التسيير داخل المؤسسة بدور مهم والذي يبرز من خلال الوظائف التي يؤديها هذا

النظام داخل المؤسسة والمتمثلة خاصة في التخطيط والرقابة ومن طبيعة العلاقة التي تربطه مع

مختلف الوظائف داخل المؤسسة سواء مع الإدارة العليا أو الوسطى أو التشغيلية.

### 2- مهامها:

توجد ثلاث مهام تقوم بها مراقبة التسيير وتمثل فيما يلي:

- مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائمون بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصبغة الموضوعية التي تساعد المسؤولين على

- اتخاذ القرار، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور والعقوبات... الخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص:
- **المشاركة في تحديد الأهداف:** تعتبر المشاركة في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
  - **عدالة التوزيع:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك 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 العدالة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.
  - **مراقبة الجودة:** إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها إن موضوع إدارة الجودة يحض باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مثل، مرجعية التنظيم الدولي "إيزو" وبالتالي على مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.
  - **إدارة الوقت:** إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:
    - العمل على تطوير الكفاءات عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشاكل الطارئة.
    - تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.
    - تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

### المبحث الثالث: مسار وشروط فعالية مراقبة التسيير وحدودها.

#### المطلب الأول: مسار مراقبة التسيير

يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي: التخطيط، المتابعة والتحليل وأخيراً التصحيح فهو مسار وحلقة (boucle) تفرض توفر المعلومات والتدريب بصفة تدريجية ويتعلق الأمر بحلقة Deming

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف وتمثل هذه المراحل في<sup>11</sup>:

### 1- المرحلة الأولى : التخطيط

نقطة الانطلاق لهذا المسار ويتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية. ويتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط 3 - 5 سنوات، وهذا دائماً بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصير الأجل، من الضروري، أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

### 2- المرحلة الثانية : التنفيذ

بعدما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا انطلاقاً من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري.

### 3- المرحلة الثالثة : المتابعة والتحليل

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل.

### 4- المرحلة الرابعة : الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة أو بالتنفيذ غير السليم، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية للعمليات، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتهما أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة المختارة ، وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة تستدعي إعادة النظر فيها

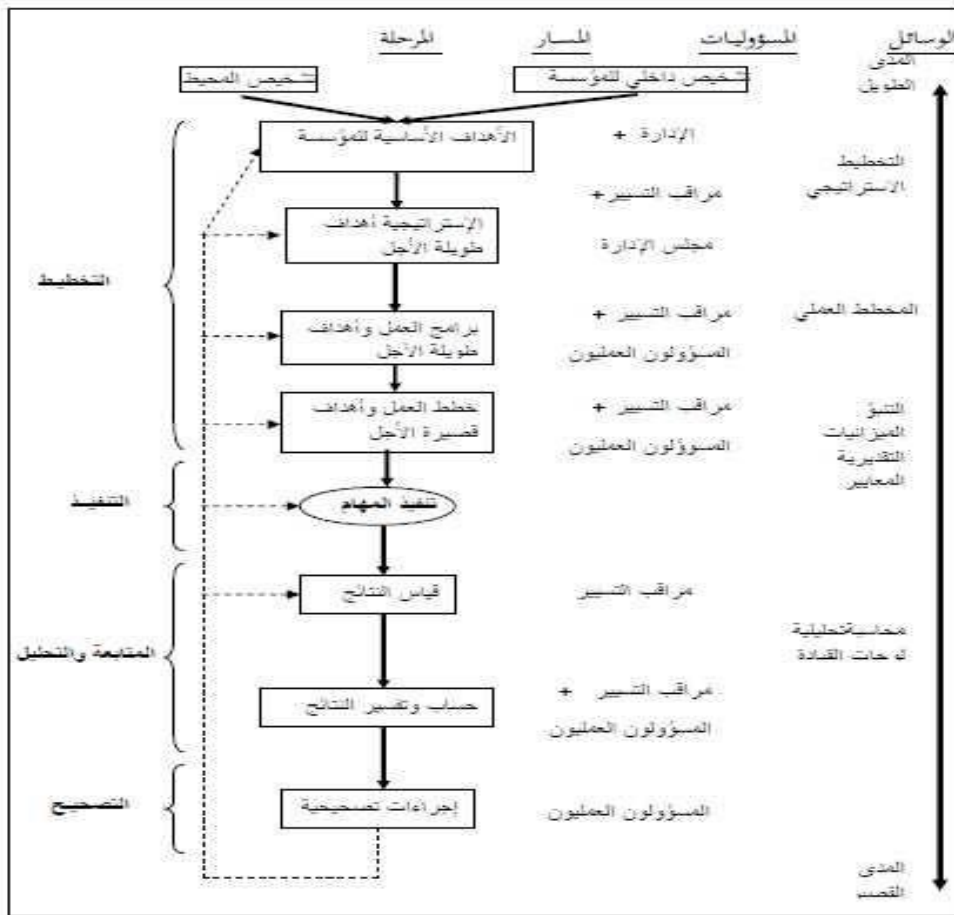
<sup>11</sup> عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002، ص 47.

وهنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم توصيات، ولا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها، وهذا يؤكد على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأي حذف أو إهمال لأحدى هذه المراحل، يجعل هذا النظام غير صالح بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود فأحياناً تجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى والثانية على حساب المرحلة الثالثة والرابعة وهي بهذا تعيد باستمرار نفس الأخطاء لأن أهميتها منصببة أكثر على التخطيط والتحليل دون متابعة الأداء والتقييم.

والشكل التالي يبين هذه المراحل:

الشكل 05: مسار نظام مراقبة التسيير.



المصدر: سعاد عقون، مرجع سابق ذكره، ص 75.

من خلال مسار مراقبة التسيير نجد أنه لا يمكن الحديث عن الإدارة أو التسيير وبالتالي مراقبة التسيير إلا ضمن الربط بين المدى الزمني الحالي أو القصير الأجل المرتبط بالموازنات الذي بدوره يصدر من البرنامج السنوي المتوسط والمخطط الاستراتيجي لأجل هذا نجد أن مراقبة التسيير تتواجد قبل وأثناء وبعد الأداء ويمكن تقديم تداخل مراقبة التسيير في مراحل قيادة المؤسسة في الشكل التالي:

### المطلب الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير.

#### 1-حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها:

يعتبر تقديم المعلومات خاطئة مظللا لعملية اتخاذ القرارات وكثيرا ما يؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع، كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة ودونما حاجة للتفسير.

#### 2-سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق:

إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا النظام الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة<sup>12</sup>.

#### 3-القدرة على التحفيز:

النظام الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين والموظفين ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة.

#### 4-توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز.

#### 5-التركيز على إستراتيجية وأهداف المؤسسة:

كي يقوم نظام مراقبة التسيير فعالا، يجب أن يكون موجها نحو إستراتيجية وأهداف المؤسسة ومن بين الأمثلة ح ول الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات هناك: مضاعفة الأرباح الصافية خلال الأربع سنوات المقبلة، الحصول على نسبة % 05 من السوق خلال سنتين أو تعظيم الأرباح خلال المدى القصير

<sup>12</sup> محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص51.

### المطلب الثالث: عر اقبل مراقبة التسيير

- هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة نذكر منها<sup>13</sup> :
- 1- أخطاء حكمية: ربما تفشل الإدارة والموظفين أحيانا في اتخاذ القرارات الحكمية أو أداء المهمات الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات، أو ضيق الزمن أو أية ضغوطات أخرى.
  - 2- الانهيار: ربما ينجم انهيار نظم الرقابة عن الفهم الخاطئ من الموظفين للتعليمات أو ارتكاب أخطاء نتيجة: للإهمال، عدم التركيز، الإعياء والتغيرات الدائمة أو المؤقتة في الموظفين أو في التنظيم أو في الإجراءات.
  - 3- التواطؤ: قيام موظف أو الموظفين بإبطال عملية الرقابة بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المؤسسة تخطي الإدارة للإجراءات الرقابية: قد تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات.
  - 4- احتمال تقادم السياسات والإجراءات: وذلك بسبب تغير الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن.

<sup>13</sup> قويدري الواحد عبد الله، مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، دفعة 2007، ص.21:

### خلاصة:

يمكننا القول بأن التسيير يهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين مجموعة الأفراد وتنمية قدراتهم، وتخطيط وتنظيم ورقابة عمليات التنفيذ للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الأهداف. وهذا ما يؤكد أن التسيير هو نشاط متميز يستلزم أشخاصا ذوي قدرات عالية من المهارة والمعرفة، قادرين على تطبيق مبادئه بنجاح واتخاذ القرارات الصحيحة والصائبة، إذ تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة أساسية يمارسها المسكرون وهي تمثل جوهر العمل التسييري للوصول إلى الأهداف المسطرة. كما عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا، حيث اتسعت مهمتها المحاسبية إلى مهمة تشمل كل وظائف المؤسسة، وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وإدارة الأفراد وهي أداة فعالة لتحقيق من التنجيد الفعال والدائم للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.



الفصل الثاني

مراقبة التسيير بالمؤسسات

العمومية

### تمهيد:

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير، كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة بعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة و المركز المالي ومدى تميزها عن منافسها بينما يركز البعض الآخر على قياس جزء معين من الأداء أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، الأفراد... الخ وبالرغم من اختلاف الأدوات الرقابية في تصحيحها و فيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى هدف واحد وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب و الاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع هذه الانحرافات مستقبلا.

### المبحث الأول: سيرورة عمل مراقب التسيير

مراقب التسيير هو قائد المؤسسة، فهو يعرف مخططات النشاط التي تسمح ببلوغ الهدف، وهو يتتبع باستمرار المسار الحقيقي للمؤسسة ويعلم المسؤولين بالانحرافات الحاصلة عن الهدف المتوقع حتى يتمكن هؤلاء من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فهو في نفس الوقت:

- "المستشار الاقتصادي للمؤسسة" (أي لكل المسؤولين وليس فقط للمدير العام).

- "الميكانيكي" لنظام الموازنات (أي يتصور وينشط ويرمم النظام).

- "المنشط" لنظام مراقبة التسيير.

### المطلب الأول: التكوين والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير.

#### 1-التكوين:

إن القاعدة الأساسية في تكوين مراقب التسيير تتضمن بصورة عامة المحاسبة والمالية، لكن على مراقب التسيير أن يكون مزودا بقاعدة صلبة في ميادين تنظيم المؤسسة ونظم المعلومات والموارد البشرية وتقنيات التعبير.

- تنظيم المؤسسة: التنظيم هو حقل معرفي رئيسي فنظرية المؤسسات تقدم على المستوى النظري لتحليل الوضعيات التي يمكن أن تعترض مراقب التسيير في عمله، وعلى المستوى التطبيقي يجب على مراقب التسيير أن يعرف كيف ينظم مصلحة أو على الأقل كيف يكتشف الخلل الوظيفي في تنظيم الوحدة.
- نظم المعلومات: تعتبر نظم المعلومات وأسسها الإعلامية اختصاصا أساسيا في تكوين مراقب التسيير الذي يتحمل مسؤوليات ذات علاقة بهذا الموضوع، ففي المؤسسات الصغيرة قد يجد نفسه مضطرا للعمل وفي بنفسه على تطوير تطبيقات الإعلام الآلي للتسيير (Applications informatiques de gestion) حالات أخرى يكون هو المستعمل لهذه النظم والبرامج الإعلامية. واستعمال نظام المعلومات لا يعني مجرد تصفح القوائم المعروضة للحصول على المعلومات، بل لابد كذلك من القدرة على إنجاز خلاصات واختصارات وتحديد مقاييس وهذا ما يتطلب معرفة جيدة للنظام المستعمل.
- تسيير الموارد البشرية: تسمح معرفة تسيير الموارد البشرية لمراقب التسيير بفهم كيفية توطيد علاقاته مع بقية المنفذين في المؤسسة، وكما تسمح له بقيادة فريق عمله بانسجام<sup>14</sup>.
- تقنيات التعبير: يمكن اكتساب تقنيات التعبير خلال التكوين الأولي عن طريق قراءة الأرقام وتحليلها (الجداول، المنحنيات ...) وكذلك بواسطة الخبرة المهنية من خلال لغة الميدان.

<sup>14</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة الحديثة، "أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر 2002، ص 05.

وبالإضافة إلى اكتساب مراقب التسيير لتقنيات التعبير والحوار عليه أن تكون له القدرة على فهم انشغالات محاوريه وكل ما يقصد من حوارهم أي فهم ما وراء الكلام.

### 2-المواصفات :

تم استخلاص عدد من الثوابت المتعلقة بالملاحم والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير وهي كالتالي:

- تكوين أولي في التسيير.
- المعارف المالية والمحاسبة.
- التحكم في الإعلام الآلي.
- التحكم في اللغات الأجنبية.
- الخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي.
- الخبرة الميدانية أو التنفيذية.
- مواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على الاتصال.

### المطلب الثاني: صلاحيات مراقب التسيير:

يمكن تقسيم صلاحيات مراقب التسيير إلى صلاحيات كلاسيكية وأخرى جديدة.

الصلاحيات الكلاسيكية: تختلف صلاحيات مراقب التسيير من مؤسسة إلى أخرى اختلافا شديدا وفي جميع الحالات يقوم مراقب التسيير بما يلي:

- يشارك في وضع السياسة العامة للمؤسسة والمعبر عنها في مخطط طويل ومتوسط المدى.
- يترجم بمساعدة المعنيين: الأهداف العامة إلى أهداف خاصة، كما يساهم في وضع مخطط النشاط وبرنامج العمل للمؤسسة كما يساعد مختلف المسؤولين في وضع موازنتهم.
- ينسق مجموع البرامج والموازنات ويضمن انسجام النظام<sup>15</sup>.
- يراقب مختلف الإنجازات ويقارنها مع التقديرات ليستخرج الفروقات
- يساعد المسؤولين في البحث عن أسباب الفروقات ويقترح القرارات الواجب اتخاذها لتصحيحها.
- يضع ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومات الرئيسية أو النقاط الحساسة.

<sup>15</sup> علي محمد منصور، رق ذره ص 52.

وبصورة عامة يكون مسؤولاً عن المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، ويحرص على نوعية المعلومات المقدمة وأجال الحصول عليها وهو بهذا يمثل رجل الدراسات الاقتصادية وتزداد عدد المسؤوليات الموكلة إلى مراقب التسيير بصورة عكسية مع أهمية المؤسسة.

الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير: تجعل منه ما يلي:

1- مرافق للتغيرات (Accompagnateur du changement)

2- رجل حوار التسيير (Homme de dialogue de gestion)

3- كما يقوم بتصميم نظام المعلومات لمراقبة التسيير.

### 1- مرافق للتغيرات:

لكل مهنة لغتها ورموزها وطرقها وتقنياتها الخاصة بها والتي تبدو صعبة بالنسبة للمبتدئين،<sup>16</sup> CA ; BFR

ومن هنا تظهر أهمية التكوين، ومراقب التسيير هو الذي يتحمل هذه المسؤولية حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين يهدف من خلالها إلى:

- تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة.

- تبليغ الرسائل الأساسية المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج.

- تطوير الحوار مع المنفذين.

- المساهمة في تقديم صورة إيجابية عن وظيفته.

ويعتبر هذا الدور (المكون) أساسياً بالنسبة لمراقب التسيير، فعادة ما ينصح مراقبو التسيير الجدد بالبداية بتقديم النصائح والتوجيهات للموظفين قبل مطالبهم بالأرقام والمعلومات... وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع الموظفين.

وعليه فإن مرافقة التغيرات تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين، وللتكوين معنى واسع لذلك ينبغي تكييفه حسب متطلبات المرحلة التي تجتازها المؤسسة.

فعندما يتعلق الأمر بمشروع ضخم يخص عددا كبيرا من الأفراد غير المنسجمين في هذه الحالة تركز مرافقة التغيرات على النشاطات التالية:

- الصيانة - الاجتماع - التكوين - الاتصال وتنظيمه - الإرشاد.

وبالتالي فإن القيام بدور مرافق التغيرات يعني إنجاز مخطط النشاط الذي يركز على مؤثرات مختلفة.

<sup>16</sup> رقم الأعمال: CA

احتياج رأس مال العامل: BFR

### 2- رجل حوار التسيير:

إن مهمة مراقب التسيير تركز حول ثلاث نقاط هي: التنبؤ، القياس، اتخاذ التدابير اللازمة. ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة على:

- ماذا/كم؟ وبعبارة أخرى ما هي مهمته ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه.
- لماذا؟ لمعرفة أسباب أو مبررات مستوى التحسين المطلوب تحقيقه.
- كيف؟ أي ما هي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح له بتحقيق الأهداف.

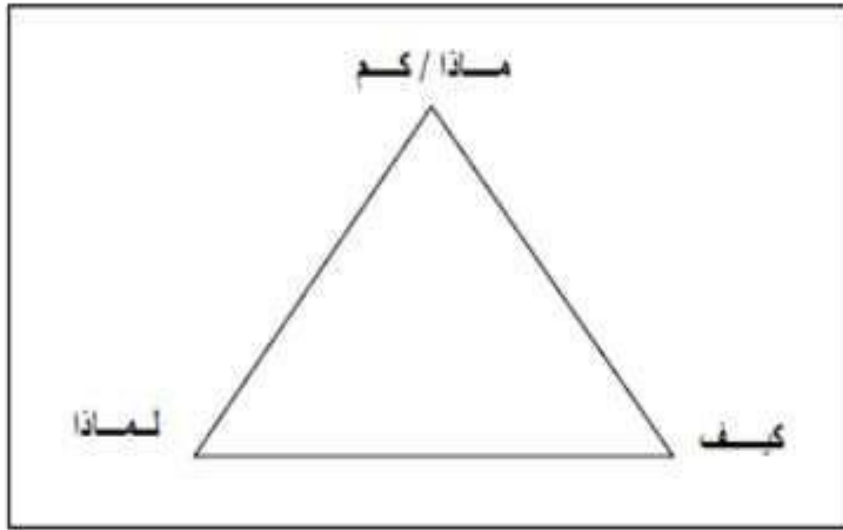
وبلغة الحوار، يتضمن ذلك على سبيل المثال في مسار الموازنات التأكد مما يلي:

- في البداية، أن للمسؤولين رؤية واضحة حول الأهداف الخاصة بسنة أو عدة سنوات للمؤسسة التي ينتمون إليها هذا من جهة، وأن لهم من جهة أخرى رؤية واضحة عن المهمة والأهداف التي ينبغي تحقيقها (ماذا/كم) وهذا ما يتطلب تنشيط اجتماع لانطلاق الموازنات.
- تلهم امتلاك المسؤولين للمعلومات المفيدة حول مستوى النتائج الحالية وتحديد وشرح الأسباب الرئيسية الناجمة عن نشاطاتهم (لماذا)، يترجم هذا في مراقبة التسيير بالإجراءات المتخذة على المستوى الفردي، وتوفير كل المعلومات السابقة التي تسمح بتفسير النتائج المطلوب تحقيقها.
- وأخيرا يتوصل المسؤولون إلى مرحلة الدفاع عن موازناتهم مع إبراز النشاطات الرئيسية الممكنة والقابلة للتطبيق للفترة المعنية والتي تسمح لهم بتحقيق الأهداف (كيف) وفي هذه المرحلة يتموضع دور مراقب التسيير في المساعدة على صياغة مخططات النشاط وتقويمها.

يأخذ الحوار المتعلق بالموازنات اتجاهه تحت تأثير المنفذين من جهة وتأثير الإدارة من جهة أخرى، ويبرز اتجاه الحوار في طريقة تقديم الموازنات والدفاع والمفاوضات التي تجري أثناء المراحل التحضيرية، فدور مراقب التسيير إذن هو دور مساعد على المستوى التقني في صياغة الملف الموازني وفي تقديمه حسب ما تمليه طريقة الدفاع والمفاوضات المتعلقة بهذا الملف.

وعليه يتوجب على مراقب التسيير أن يتقن تقنيات الحوار وطرق تنشيط الاجتماعات وتقديم المبررات اللازمة.

الشكل 06: المحاور الثلاث لحوار التسيير.



المصدر: علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره ص 25.

### 3-تصميم نظام معلومات لمراقبة التسيير:

يقوم مراقب التسيير بتصوير ووضع نظام مراقبة موضع التنفيذ فهو ينشأ أدوات تحليل التكاليف ومراقبة الموازنات...ويجعلها تنسجم مع هيكل المؤسسة ومن جهة أخرى يقوم بجمع المعلومات الضرورية، كما ينظم كيفية استقبالها ومعالجتها، وأخيرا يعمل على تكييف نظام المعلومات كلما كان ذلك ضروريا.

### المطلب الثالث: تقديم عام لمراحل عمل مراقب التسيير:

إن العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقب التسيير تعتمد على التحليل الشامل للوضعية الموجودة ولمخطط النشاط، وفي البداية علينا أن نذكر أن نظام مراقبة التسيير يجب أن ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها وطريقة إدارتها ولهذا وقبل كل شيء على مراقب التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمجالات نشاطها من أجل تحليلها بصورة معمقة وذلك وفق ثلاثة مراحل وهي:

### المرحلة الأولى:

يتفرغ مراقب التسيير في هذه المرحلة إلى دراسة محيط المؤسسة وقطاع نشاطها لاستخراج التوجهات العامة أي:

-معدل التطور المسجل خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأخيرة.

-التطلعات على المدى المتوسط<sup>17</sup>.

-الخصائص الرئيسية مثل: الثبات، التذبذب، الاحتكار، المردودية...الخ.

وبالتالي هدف هذه المرحلة إلى التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة، كما يهدف إلى تحديد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تتحكم فيها.

### المرحلة الثانية:

في المرحلة اللاحقة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه من أجل تقييم إيجابياته وسلبياته ومقارنته مع احتياجات المؤسسة.

### المرحلة الثالثة:

وفي الأخير وعندما ينتهي من مرحلة التحليل يشرع المراقب في اقتراح نظام مراقبة التسيير وعليه كذلك أن يتابع طريقة التنفيذ لتحديد الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

### المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري وعلى أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات الصحيحة اللازمة وللوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد ألا وهو التحكم في التسيير منها:

### المطلب الأول: نظام المعلومات.

#### 1- نظم المعلومات:

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في لتنظيم وبالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة ويمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المسيرين في تحليل المشاكل و تطوير أداء الخدمات وحتى سنة 1980 لم يكن المسيرين يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل وبث المعلومات في المؤسسة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات وبالرغم من ظهور من الحساسات الآلية و استخدامها من مجال نظم المعلومات سواء في عملية ظهور البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات.

<sup>17</sup> علي محمد منصور، ر ق ذره ص 56.



وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة ولكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمسيرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المؤسسة أو الأنظمة والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المؤسسة في مباشرة أعمالها واتخاذ القرارات اللازمة.

### 2- خصائص المعلومات:

كما ذكرنا سابقا فإن المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة وتخفف من عدم التأكد وتؤيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات وطرق مختلفة لوصف المنشأة. ومن بين خصائص المعلومات ما يلي:

- الدقة: فالمعلومات الصادرة قد تكون صحيحة أو غير صحيحة وفي بعض الأحيان تكون كذلك دقيقة وغير دقيقة، فاستخدام هذه المعلومات يلزم التأكد من صحتها وسلامتها
- الشكل: فالمعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة ملخصة أو مفصلة وقد تكون كذلك كمية أو وضعية رقمية وعامة تكون وفق المواقف في عدة أشكال من البدائل المتاحة لها.
- مدى شموليات المعلومات فبعض الأحيان تكون هذه المعلومات تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى محدود في الاستخدام المطلوب
- الإعادة والتكرار فالإعادة والتكرار يقيسان مدى تكرار الحاجة إلى معلومات وتجميعها واستغلالها.
- الارتباط فالمعلومات التي نحصل عليها قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة لذا يجب التأكد من صحة ارتباطها إذا ظهرت الحاجة إليها في موقف معين.
- الكمال توفير المعلومات كاملة للمستخدم لمعرفة كل المطلوب معرفته عن موقف معين.
- التوقيت فعامل الوقت مهم جدا لان توقيت المعلومات نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حي وصولها.
- نشأة المعلومات قد تنشأ من مصادر داخلية للمؤسسة أو في بعض الأحيان من خارج المنشأة.
- القدرة الزمنية فيجب علينا من مراعاة مصدر المعلومات أن كانت مستمدة من الماضي أو من القدرة الحالية أو من أنشطة متوقعة مستقبلا.

### المطلب الثاني: المحاسبة العامة.

### 1- مفهوم المحاسبة العامة:

أصبحت تسمى بالمحاسبة المالية 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 تحديد نتيجتها

### 2- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:

- معرفة نتائج نشاط المؤسسة.

- معرفة مدى تطوير الذمة المالية للمؤسسة.

- تزويد المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.

تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل ما يلي 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.

- تزويد المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الداخل، ميزان المدفوعات) كما أنها تزود مصلحة الضرائب بالبيانات مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح. نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية والملاحقات) بكل عناية و أن وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، و قواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج والتسجيل التي جاء بها النظام المحاسبي أو 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<sup>18</sup>.

### 3- المبادئ المحاسبية:

تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية: أن المحاسب يحاول دائما تقديم صورة مثالية وصادقة لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية: ومن هذه المبادئ ما يلي:

- مبدأ استمرارية النشاط.

- مبدأ استمرارية الدورات والنتائج الدورية.

- مبدأ استقرار الوحدة النقدية.

- مبدأ أو استمرارية الطرق المحاسبية.

- مبدأ الحيطة والحذر.

<sup>18</sup> محمد بوتين " المحاسبة العامة للمؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1991 ص 41.

### 4- العمل المحاسبي بالدرجة الأولى:

- تسجيل ومعالجة البيانات المحاسبية مع إعداد مختلف الوثائق والمستندات المحاسبية الشاملة.
- مهمة مراجعة ومراقبة الحسابات الداخلية والخارجية.
- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف الضرائب.
- عملية التحليل المالي للأوضاع والنتائج.
- مهمة جمع البيانات الاقتصادية من أجل الدراسة الإحصائية والتخطيط.

### 5- وظائف المحاسبة:

- تتم المحاسبة بالمحافظة على الذمة المالية للمؤسسة وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف المسندة إليها ويمكن إنجازها في النقاط التالية<sup>19</sup>:
- تسجيل العمليات المالية: تعتبر عملية التسجيل المحاسبي بمثابة نقطة البدء للمحاسب نحو إنشاء نظام محاسبي يحقق للمنظمة إنتاجا ملائما للمعلومات والبيانات اللازمة لتسيير نشاطه على الوجه الأكمل.
  - تبويب العمليات المالية: تعتبر الخطوة الثانية في مهمة المحاسب نحو إنتاج بيانات فمن خلال هذه العملية يتضح المفهوم المحاسبي لأنها تسمح بخلق أسس ثابتة وموحدة تهدف حتما إلى تفادي احتمالات الخطأ.
  - إنتاج تقارير وقياس النتائج: تعتبر التقارير بمثابة الناتج النهائي للنظام المحاسبي تحتاج الإدارة لهذه التقارير إما بصورة دورية أو في فترات خاصة حسب الحاجة إلى بعض المعلومات المالية، كذلك يحتاج المحاسب إلى تقارير مالية دورية تسهل له مهمة قياس نتائج أعمال المنظمة ومركزها المالي.
  - تحليل النتائج وعرضها: تعتبر هذه العملية جزءا هاما في مهمة المحاسب، وما يميزها أنها تتميز بالدورية من ناحية كما أنها تخضع لقواعد محاسبية يجب الإلزام بها، وهدف تقارير تحليل النتائج إلى عرض صورة عامة لنشاط المنظمة وموقفها المالي واحتمالاتها المستقبلية.

### المطلب الثالث: المحاسبة التحليلية

#### 1- تعريف المحاسبة التحليلية:

تتمثل المحاسبة التحليلية في مجموع الإجراءات التي تتخذ في سبيل تحديد تكلفة منتج معين وتكلفة النشاط المتعلقة بصنعها وبيعها إلى جانب تخطيط وقياس كيفية التنفيذ<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> محمد الفيومي محمد، تصميم نظام المعلومات المحاسبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 3991، ص12.

<sup>20</sup> بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص8.

وبالتالي فهي تختلف عن المحاسبة العامة في أن الأولى تتم بنواحي النشاط صغير الحجم كوحدات الإنتاج أو الأقسام المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بينما تتم المحاسبة العامة بالقوائم المالية الإجمالية للمؤسسة كوحدة.

فقد أطلق عليها عدة مصطلحات:

- المحاسبة الصناعية: بحيث تقوم بمعالجة بيانات الإنتاج باستخراج تكلفة كل منتج.
- المحاسبة التحليلية للتسيير: إنتاج معلومات تسمح بمراقبة الأداء واتخاذ القرارات.
- محاسبة التسيير أو المحاسبة الإدارية: إدخال مزيد من الآليات لمواجهة المحيط الصعب.
- محاسبة التسيير الإستراتيجية: إدخال آليات تخص تطور المحيط على أساس مستقبلي.

### 2- وظائف وأهداف المحاسبة التحليلية :

مع مطلع هذا القرن أسند الباحث كلارك وظائف أساسية لمحاسبة التسيير، تتمثل في:

- المساعدة على تحديد أسعار البيع وتحديد حدود انخفاض الأسعار.
- المساعدة على التمييز بين المنتجات المربحة وغير المربحة.
- مراقبة المخزون وتحديد قيمة المخزون.
- اختبار كفاءة مختلف المسارات ومختلف الإدارات واكتشاف أوجه التقصير والتبذير.
- الفصل بين تكلفة التشغيل الأدنى وتكلفة الإنتاج وضمان التكامل والارتباط مع الحسابات المالية.
- وانطلاقاً من هذه الوظائف، يمكن تحديد غايات مهام محاسبة التسيير والمتمثلة في:
  - التسعير وتقييم المخزونان.
  - قياس كفاءة المنتجات، المسارات والوحدات الداخلية ككل لأجل إعلام المسيرين.
- وتتناسق هذه الغايات مع تلك الأهداف التي حددها تايلور بأن المعلومات المحاسبية المتاحة ينبغي أن تمكن من:
  - ضبط ورقابة عناصر التكاليف: بالتحديد الدوري (الشهري) للتكاليف الكلية للمنتجات المصنعة وقيود التصنيع.<sup>1</sup>

- تقييم الأداء بإصدار ميزانيات حساب النتائج الشهرية بشكل يسمح للمسير بالوقوف على الأنشطة التي يجب تشجيعها، وتلك التي ينبغي التخلي عنها.

وإلى وقت قريب كانت الأهداف الموكلة للمحاسبة التحليلية تنصب في دراسة التكاليف والنظر في كيفية التحكم فيها، وبالتالي اتخاذ القرارات الهادفة لخدمة الأهداف المسطرة، إلا أنه مع التطور الهائل الذي شهدته نظريات التسيير الحديث، وظهور طرق وأساليب جديدة تغير الهدف من استعمالها لينتقل من مجرد دراسة التكاليف لتدنية التكاليف إلى محاولة البحث عن الملائمة الممكنة بين التكاليف والمنافع التي تنشأ عنها.

- ترشيد قرارات الإدارة وإعداد الخطط: إن لاتخاذ القرارات أثر على مستقبل المؤسسة ويمس كل الأنظمة المسيرة لها، لذا فإن توفير وإعداد البيانات والمعلومات الضرورية التي تتوفر فيها الدقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وإعداد السياسات والخطط والموازنات التقديرية، يعد مطلباً حيوياً في المؤسسة لمختلف مستويات الإدارة<sup>21</sup>.

**3- المحاسبة التحليلية ومجال تطبيقها في مراقبة التسيير:** إن موضوع المحاسبة التحليلية يكمن أساساً في دراسة، حساب، تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي مثل تكلفة الشراء، الإنتاج، التوزيع وسعر التكلفة، من هنا نعرف المحاسبة التحليلية على أنها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على:

- عرض التكاليف: تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع، الخ.
- تصنيف التكاليف: تكاليف مباشرة وغير مباشرة، تكاليف متغيرة وثابتة.
- تحميل التكاليف: ويتم باستعمال طريقة الأقسام المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة.

<sup>21</sup> صالح الرزق، عطا الله خليل بن ورا، مبادئ محاسبة التكاليف - الإطار النظري والعملي، دار زهران، الأردن، عمان، 7991، ص23.

### المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

تتمثل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في:

#### المطلب الأول: التحليل المالي

##### 1- مفهوم التحليل المالي:

يمكننا تلخيص مفهوم التحليل المالي يعبر عنه بالنسب المالية أو يعني هذا الأخير إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته إذا نظرنا إليه بشكله المطلق إذ يجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح.

إذ يمكن للتحليل المالي أن يفيدنا بالنتائج التالية:

- تنبؤات بالمستقبل للنتائج حسب النتائج والمعلومات الموجودة في البيانات التي يمكن الاستفادة منها في فحص العمال عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية التي بدورها تبين ما يلي:
- مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق.
- تمثيل المركز المالي السليم في القوائم المركز المالي.
- إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال فترة المالية المتعاقبة ويعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، ولما كانت مؤسسة للأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فإن النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالي الخاصة بمستقبل المشروع، ومن الممكن وضع نمط معين لتحديد النتائج، واستخلاص الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها.<sup>22</sup>

##### 2- أهداف التحليل المالي:

عادة يستخدم التحليل المالي لتحقيق عدة أهداف ومن بينها ما يلي:

- الرقابة: فهذه الخيرة تبين درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، وكذلك تساعد في إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في نشاطها، وكذلك معرفة

<sup>22</sup> د. أبو الفتوح على فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية مصر، 1999، ص 56-76.

واكتشاف الإيجابيات والسلبيات في السياسات المالية المطبقة ومدى نجاحها وكيفية الاستمرار فيها، مما يتطلب تعديل أو تغيير وذلك حسب النتائج المحققة.

- اتخاذ القرارات: المؤسسة المالية تحتاج إلى قرارات يوجب عليها تنفيذها وغالبا ما تكون سواء استثمارية أو مصادر التمويل، فالأولى يمكنها أن تعني كيفية اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات أما الثانية فهي كيفية إيجاد المصادر الكافية لتمويل هذه المشاريع، فمن هذين القرارين يمكن للمسير أن يضع برنامج متوازن يمكنه من تحقيق أهدافه.

### المطلب الثاني: الميزانية التقديرية

#### 1- تعريف الميزانية التقديرية:

هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، وكذلك يمكن تعريفها بعبارة أخرى هي التعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروعات المراد إنجازها. 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 الموضوعية، بل يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.

#### 2- أهم وظائف الميزانية التقديرية:

- وظيفة التخطيط: وهو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة لأجل وخطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم جميع العوامل تنظيما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية

- وظيفة التنسيق: وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، ولهذا فإنه يجب ألا 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 أقسام الإدارات.

- وظيفة الرقابة: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة. لمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعية مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعية مقدما، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

#### 3- المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية:

ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيبا زمنيا على التالي:

-وضع السياسة العامة حسب الاحتياطات.

-إعداد التقديرات.

-مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة والتنسيق بينها.

-المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية.

\*إعلان السياسة العامة: تقوم الإدارة العامة بإعلان الخطوط الرئيسية للسياسة العامة، المتخذة من طرف هذه الأخيرة على أساس التنبؤ مستقبلا بجميع المتغيرات الممكن حدوثها.

\*إعداد التقديرات: فالسلطات التنفيذية هي الحمية المكلفة بإعداد هذه التقديرات مسترشدة

في ذلك بالخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعة، وهذا طبعا بعد مناقشتها والتصديق عليها من طرف الجهات المعنية. فبفضل هذه التقديرات عادة ما تكون مسطرة قبل فترة زمنية محددة يعتمد عليها المشرفون والمسيروون فباتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات وفي خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية إعداد الاعتماد لكل نوع من التقديرات مثلا.

\*المراجعة والتنسيق: بعد تسليم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطات التنفيذية حيث يتم التنسيق بين الميزانيات التقديرية المختلفة....، كم تراجع هذه الميزانيات الإجمالية لدراسة مدى إمكان تنفيذها عمليا، وقد تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار جميع النقائص والاختلال أو إن توجب الأمر، إدخال تعديلات جديدة وهذا بعد القيام بدراسة واتخاذ قرارات لازمة.

فمن خلال ما رأيناه في هذا الفصل نستخلص بأن التسيير يكمن في إستراتيجية التخطيط والتحكم في التقلبات والاضطرابات التي تخص البيئة والمؤسسة حسب طبيعتها ويتم ذلك عن طريق استعمال مناهج عديدة ومن بينها:

- تحاليل القيم، تسيير المشاريع، تسيير مناصب العمل.

-الاهتمام بإعداد إستراتيجية ناجحة بالتحكم في القيود الخارجية من جهة أخرى.

-مراعاة تحقيق الترابط الفعال بين عملية إعداد الإستراتيجية وعملية إنجازها وتشغيلها على أحسن ما يرام.

فالتسيير الإستراتيجي لا تعتبره تقنية فقط لدى لا يلزمنا أن نفضله عن المؤسسة وهذا مما يتطلب دمجه مع كل أبعاده. ومما يجدر الإشارة إليه اليوم فالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفها التسيير في ظل التطورات اللامتناهية في التقنيات الجديدة مثل التكنولوجيا على سبيل المثال ولا الحصر بالإعلام الآلي تكنولوجيايات الاتصال، فكل هذه التغيرات لها تأثيرات كبيرة داخل المؤسسات على المجتمع عامة والفرد خاصة وكل المجالات كانت استثمارية أو خدماتية.

فالتسيير يواجه عدة رهانات ومن بينها:



\* انعدام التنسيق بين الأهداف المسطرة والأدوات المستعملة في تحقيق هذه الأهداف.

\* سوء التسيير للمواد المتاحة.

\* ضعف التخطيط التوجيه والرقابة في الميدان

ومن كل هذا وبصورة وجيزة فنجد أن للتسيير ارتباط وثيق بالمؤسسة إذ يعتبر في طبيعته ثقافة إستراتيجية. فالثقافة التسييرية تدعو إلى اتخاذ قرارات مشتركة بين المستويات التنظيمية المعمول بها للكشف عن الأفكار المبدعة واستغلال القدرات الذاتية وتنمية المؤهلات، كما يمكنها ترسيخ قيم إيجابية تعمل على خلق مناخ اجتماعي يتميز باستقرار العلاقات الاجتماعية والتي بذاتها تعود بفائدة ونجاعة اقتصادية على المؤسسة في اتخاذ قراراتها.

### المطلب الثالث: لوحة القيادة.

#### 1- مفهوم لوحة القيادة:

تتمثل لوحة القيادة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسئول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافه.

فهي عرض لأهم المؤشرات التي يحتاجها المسئول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.

\* ومن بين أهم الخصائص لوحات القيادة:

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به<sup>23</sup>.

- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة الأداء والتي تتبع الإستراتيجية.

- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أداءهم.

- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.

- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

#### 2- مهام لوحة القيادة:

\* الدور التقييمي: إن تفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض من تقييم أداء المفوض له.

\* الدور القيادي: إضافة إلى الدور التقييمي للوحة القيادة فإنها كذلك أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها.

#### 3- أدوات لوحة القيادة ومراحل إعدادها:

##### أ- أدوات لوحة القيادة:

<sup>23</sup> معراج هواري، مدخل إلى مراقبة التسيير، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص55.

"إن تعريف القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات يستدعي توضيح الأدوات التي تبين هذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لأبد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب."  
 -النسب: وهي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين فهذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لأبد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.  
 -التمثيل البياني: وهي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول وهي أداة أكثر سهولة للاستيعاب.  
 -الجداول: وهي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل جداول (أعمدة وصفوف).

### ب- مراحل إعداد لوحة القيادة:

إن إعداد لوحات القيادة يمر بأربعة مراحل أساسية كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل 07: مراحل إعداد لوحة القيادة.



المصدر: معراج هواري، مرجع سبق ذكره ص 56.

الشكل العام للوحات القيادة: إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما تظهر في الشكل الموالي:

الشكل 08: الشكل العام للوحات القيادة:

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما...			
التوقيتات	الأهداف	النتائج	
			الصفحة 1 مؤشر أ مؤشر ب
			الصفحة 2 الصفحة 3

منطقة المقاييس الاقتصادية      منطقة النتائج      منطقة الأهداف      منطقة التوقيتات

المصدر: معراج هواري، مرجع سبق ذكره ص 58.

### خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية والأهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة. ولهذا يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة دائمة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة، والنتائج المحققة ومن ثم تحقيق المعايير الثلاثة التي تركز عليها مراقبة التسيير. ولترجمة هذا الأداء الفعال في واقع المؤسسة، لا بد من تطبيق الأدوات الفعالة لمراقبة التسيير الأكثر إلمامًا بجوانب المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية

مجمع تربية الدواجن للغرب

المبحث الأول: لمحة تاريخية حول مجمع تربية الدواجن للغرب GAO

المطلب الأول: تقديم مجمع تربية الدواجن للغرب والتعرف على فروعها

خلال مدة تريسنا بالمديرية العامة لمجمع تربية الدواجن للغرب كان لنا الشرف بالاحتكاك عن قرب والتعرف على وظيفة تسيير الموارد البشرية (قسم الإدارة العامة)

نشأة المؤسسة وتطورها:

الديوان الوطني القومي يعتبر من الوحدات الاثني والثلاثين المورثة عن العهد الاستعماري الموزعة عبر الوطن تم تأسيس ورمتت من طرف الديوان القومي الأغذية «makala» أول وحدة بمستغانم سنة 1952 من طرف الشركة الإسبانية الأنعام بتاريخ 04/04/1969 وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية ذات نشاط إنتاجي الأغذية الأنعام مركزها الرئيسي الجزائر العاصمة.

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية ذات رأس مال إجمالي قرب 7000.000.000 دج حيث أصبحت مؤسسة ذات تسيير لا مركزي وسميت ب ONAB حيث أدمجت فيها المؤسسات الثلاث ORAVIO و OREV و ORAC حيث كانت هذه الشركات في حالة انهيار وإفلاس فقررت ONAB دمجهم ليصبحوا شركة واحدة تحت قيادتها حيث ساهمت برأس مال قدره 80 % والشركات الأخرى ساهمت ب 20% من رأس المال وهذا كله كان بتاريخ ماي 1998 وحولت:

ORAVIO إلى GAO مجمع تربية الدواجن للغرب تقع في ناحية الغرب

OREVI إلى GAE مجمع تربية الدواجن للشرق وتقع ناحية الشرق

ORA حولت إلى GAC مجمع تربية الدواجن للوسط وتقع هذه الاخيرة في الوسط.

كل هذه النواحي تتعامل مع المديرية المركزية (الشركة القابضة ONAB)

يتولى مجمع تربية الدواجن للغرب GAO الاشراف بطريقة مباشرة على 8 وحدات لإنتاج أغذية الأنعام والدواجن وهي:

- وحدة مستغانم UAB MOSTA
- وحدة بني ياحي - عين النويصي - مستغانم UAB BEN – YAHI
- وحدة سيدي براهيم ولاية سيدي بلعباس UAB SIDI- BRAHIM
- وحدة وادي تليلات ولاية وهران UAB OUED-TLELAT
- وحدة الرمثي ولاية تلمسان UAB REMCHI
- وحدة العبادلة ولاية بشار UAB ABADLA
- وحدة الرحوية ولاية تيارت UAB RAHOUIA
- وحدة بوقطب ولاية البيض UAB BOOGTOB

### UAB (Unite Aliments de Betails)

أيضا الاشراف بطريقة غير مباشرة على أربع (فروع) مؤسسات مختصة في تربية الدواجن والبيض بأنواعها كما تتولى الموجهة للاستهلاك أو تلك الموجهة للإنتاج وهي:

- مؤسسة موستافي عين النويصي مستغانم SPA- MOSTAVI
- مؤسسة دواجن مستغانم عين النويصي مستغانم SPA- SAP MOSTAGANEM
- مؤسسة الرمشافي ولاية تلمسان SPA- REMCHAVI
- مؤسسة أفي كاب ولاية سيدي بلعباس SPA- AVICAB

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدات التابعة مباشرة للمجمع UAB والهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الانعام للغرب GAO:

أولا: الهيكل التنظيمي الخاص بالوحدات التابعة مباشرة للمجمع UAB:

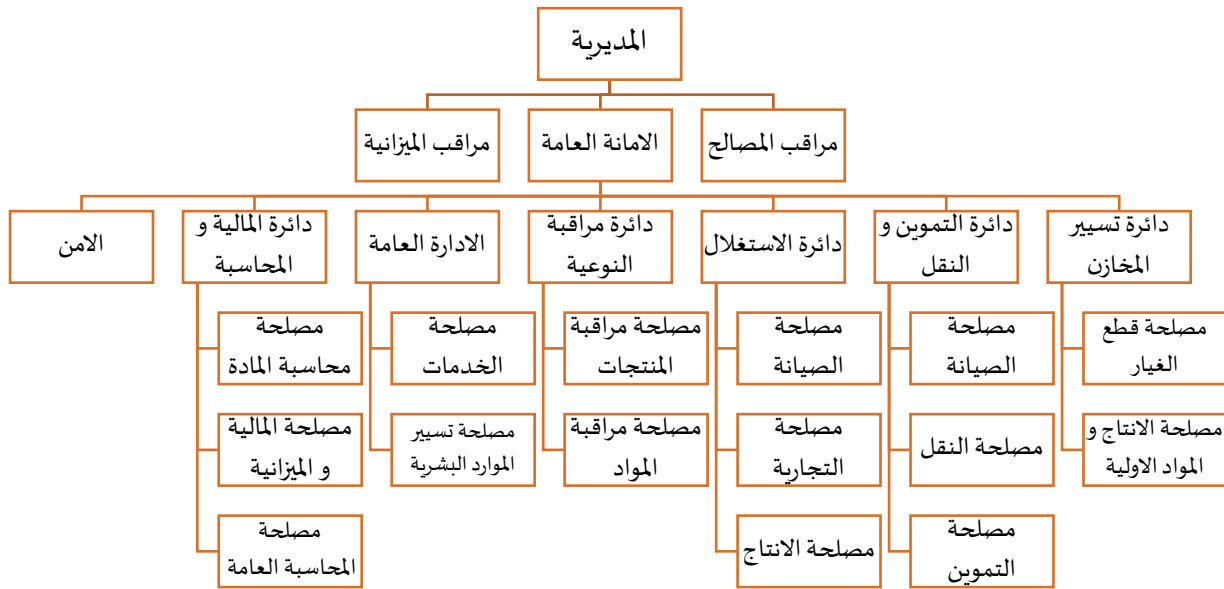
تعين تعني كلمة التنظيم التجديد وهو يشكل الإطار الذي يجب أن تعمل المؤسسة ضمنه ويمكن تعريف التنظيم: الجهات المعنية به فيما يلي:

- الرئيس المدير العام والمساعدون: مهامهم وضع الأهداف والسياسات.
- رؤساء الأقسام والدوائر والمصالح: وظيفتهم تنحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف والسياسات المسطرة ومراقبتها.

الهيكل التنظيمي: هو مخطط يمثل مجموعة هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح كما أنه وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة وبيّن معظم المهام المؤداة من طرف المصالح والأشخاص فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ وبالبساطة والسهولة.



**مجمع تربية الدواجن للغرب**  
**EPE-GROUPE AVICOLE OUEST « ORAVIO » SPA**  
**SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 2.703.000.000 DA**  
**FILIALE GROUPE O.N.A.B.**  
**IDENTIFICATION STATISTIQUE : 0.981.2701.00083.47**  
**SIEGE SOCIAL : Route du port la Salamandre Mostaganem**



المصدر: من وثائق المؤسسة



## الفصل الثالث

## دراسة تطبيقية لمجمع تربية الدواجن للغرب

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للوحدات يتضح أن الهيكل وضع وفق التقسيم حسب الوظائف كما يتضح وجود نوع من التنسيق بين مختلف الأقسام:

إن حجم هذه المجمع من النوع الكبير حيث يبلغ عدد عماله 2005 عامل خلال سنة عامل موزعين حسب اعمالهم وذلك ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: عدد العمال الموزعين حسب مهمتهم في كل وحدة

النسبة %	عدد العمال	البيان
37.4%	750	الإدارة
17.06%	342	الامن
45.54%	913	عمال الإنتاج
100%	2005	المجموع

-المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

### التعليق:

بالرغم من أن الطابع المهني للمجمع يعتمد بالدرجة الأولى على عمال الإنتاج والذي يأخذ أكبر نسبة من مجموع العمال إلا أن الوظائف الإدارية لا تقل أهمية عنه حيث أن نسبة العمال الإداريين تقارب نسبة عمال الإنتاج

الدراسة النظرية للدوائر بالوحدات UAB:

أولا: دائرة تسيير المخازن تحتوي على مصلحتين هما:

### 1-مصلحة الانتاج التام والمواد الاولية:

مخازن المواد الأولية: تخزن في هذه الأخيرة جميع المواد التي تم شراؤها من طرف المؤسسة مثل: الذري، القمح الصوجا ... الخ وعند اقتراب نفاذ هذه المواد تقوم مصلحة التخزين بإعداد طلب لشراء الكمية اللازمة وتقوم مصلحة التموين بشراء الكمية المطلوبة وفيما يلي الجدول الذي يبين أهم معلومات مختصرة عن أهم مادتين أوليتين تستوردهما المؤسسة.

الجدول رقم 2: معلومات مختصرة عن أهم مادتين أوليتين تستوردهما المؤسسة

المادة الأولية	قيمة المخزون اول السنة (دج)	القيمة السنوية للمدخلات (دج)	القيمة السنوية للمخرجات (دج)	قيمة مخزون اخر السنة (دج)
الذري	11659421	35312626	359272457	5519590
الصوجا	16740728	21559027	244512903	7822852

-المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ملاحظة: لا يقل مخزون الأمان في هذه المؤسسة عن 1000 طن من الذري و7000 طن من الصوجا.

مخازن المواد التامة: تخزن فيها المنتجات التامة المتمثلة في الأغذية الدواجن والأبقار وتقوم هذه المصلحة بإخراج المنتجات تامة الصنع بناء على طلب من المصلحة التجارية وهذا مع إعداد وصل الخروج وتسلم نسخة منه لكل من مصلحة المحاسبة العامة ومحاسبة المواد ومصلحة التوزيع ومصلحة التخزين

**2- مصلحة قطع الغيار:** تقوم هذه المصلحة بتخزين قطع الغيار بمستحقات المؤسسة وعند الحاجة إليها ترسل إذن طلب إلى المصلحة التجارية

**ثانيا: دائرة التموين والنقل:** وتتفرع إلى ثلاث مصالح:

**1- مصلحة التموين:** ويقصد بها تغطية حاجات المؤسسة من المواد الأولية في حالة نقصها فيحرر طلب من ورئيس المصلحة بشراء المادة اللازمة حيث يكون مقيدا هذا الطلب بالكمية والنوعية اللازمة من المادة المراد شراؤها

**2- مصلحة النقل:** تتكلف هذه المصلحة بنقل المنتجات التامة إلى الزبائن في حين طلبوا ذلك ونقل المادة الأولية من الموردين

**3- مصلحة الصيانة:** دورها صيانة وسائل النقل والموافقة عليها لاستخدامها أقصى مدة ممكنة.

**ثالثا: دائرة الاستغلال:** تتكون من ثلاث مصالح وكل مصلحة مرتبطة بالأخرى:

**1- مصلحة الإنتاج:** تصنع في هذه المصلحة أغذية الأنعام والدواجن حسب الكمية والنوعية المطلوبة من الزبائن

**ملاحظة:**

في حالة وجود نقص في المادة الأولية تقوم المصلحة بإرسال طلب لمصلحة تسيير المخازن تعلن عن نقصها لتلي هذه المصلحة الأخيرة طلبها وتسدد حاجاتها بشراؤها للمادة الأولية.

**2- المصلحة التجارية:** وظيفتها بيع المنتجات التامة حيث تأخذ من الزبون الشيك وإذن الطلب وتسلمه وصل السحب حيث يتوجه الزبون إلى مصلحة الإنتاج ويتم تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبون والنوع المراد شراؤه على كمية والنوعية.

ثم بعدها يتوجه إلى مصلحة تسيير المخزون فتشمله هذه الأخيرة وصل تسليم وادن لإخراج المشتريات البشراؤها ثم يعود الزبون إلى مصلحة التجارية ليتسلمها وصل الإخراج وتعطيه بدورها الفاتورة شرط أن تكون المعلومات الخاصة بالمنتج المشتري وتقدم منها نسخة إلى المحاسبة العامة قصد تسجيلها.

**3- مصلحة الصيانة:** يتم فيها صيانة تجهيزات الإنتاج والمحركات الكهربائية تقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مصلحة المحاسبة تتضمن تكاليف الشراء لقطع الغيار وتكلفة اليد العاملة ومصارييف إدخال تغيرات على الآلات....

**رابعا: دائرة مراقبة النوعية:** مهمتها التأكد من جودة المواد الأولية الداخلة للمؤسسة والمنتجات التامة أثناء عملية الإنتاج وبعدها.

**خامسا: الإدارة العامة:** تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية وعلى مصلحتين هما: تسيير الموارد البشرية ومصلحة الخدمات أما وظيفتها فتتمثل في تسيير ملفات المستخدمين وتحضير سجلات الأجور والعلاوات والإنذارات وملفات التقاعد والضمان الاجتماعي وكذلك دفع الاشتراكات والمنح العائلية كما نقوم بتسجيل حوادث العمل والأمراض المهنية والعطل السنوية المستحقة.

**سادسا: دائرة المالية والمحاسبة:** تتكون من ثلاث مصالح وهي:

**1- مصلحة المحاسبة العامة:** تشمل أقسام ثلاث:

**1.1 قسم الموردين:** يتم على مستوى هذا القسم استقبال فواتير الشراء من قبل المصالح المعنية للوحدة مثل مصلحة التموين وتكون مصحوبة بإذن الطلب وإذن الاستلام وتراقب هذه الوثائق من طرف رئيس المصلحة وبعد التأكد منها يَمْضُها وتسجيل في اليومية الخاصة بالمشتريات ثم تسلم من هذه الوثائق نسخ إلى مصلحة المالية والميزانية أين تسدد قيد قيمة المبالغ.

**2.1 قسم الزبائن:** ترسل نسخ الفواتير مرفقة بإذن الإخراج وإذن الإسلام إلى مصلحة المحاسبة العامة من طرف المصلحة التجارية أين يقوم المحاسب بمراقبتها وتسجيلها في اليومية الخاصة بالزبون وفي آخر المطاف تسلك الطريق إلى مصلحة المالية والميزانية للتحصيل.

**3.1 قسم الأجرة:** تقوم مصلحة الموارد البشرية كل شهر بوضع مذكرة الأجور الخاصة بالعمال التي تحول من مصلحة المحاسبة العامة وتراجع من طرف المحاسب ثم تسجل على قسمين هما:

**أ- قسم خاص بالبنك:** يستقبل شيكات الزبائن وتسجل في دفاتر الإيرادات والنفقات وتوجه إلى مصلحة التوزيع التي تقوم بتجميعه وبعد تسجيلها في دفتر النفقات والإيرادات وفي الأخير ترسل إلى البنك يكون هناك اتصال شهري بين المصلحة والبنك لاستخراج الكشف البنكي للمؤسسة للتأكد صحة تسجيلاتها الدفترية.

**ب- قسم خاص بالصندوق:** لا بد أن تحتوي على مبلغ احتياطي قدره 5000 دج وهذا لدفع أجور المتمرنين تسديد ثمن شراء الطوايع ويستعمل أيضا لشراء قطع الغيار التي لا يزيد سعرها من 150 دج ويجب أن تكون المديرية العامة على علم بالوضعية المالية أسبوعيا.

**2- مصلحة المالية والميزانية:** يقتصر عمل هذه الأخيرة حسب كلفة الشراء المواد الأولية وسعر التكلفة.

**3- مصلحة محاسبة المواد (المحاسبة التحليلية):** وتهتم هذه المصلحة بجرد المخزونات وحساب التكاليف المتعلقة بالدخول حسب الطرق المنتهجة من طرف المؤسسة أو حسب طبيعة المواد الأولية وتمثل هذه الطرق في:

- التكلفة الوسيطة المرجحة للوحدة CUMP
- ما دخل أولا يخرج أولا FIFO
- ما دخل آخر يخرج أولا LIFO

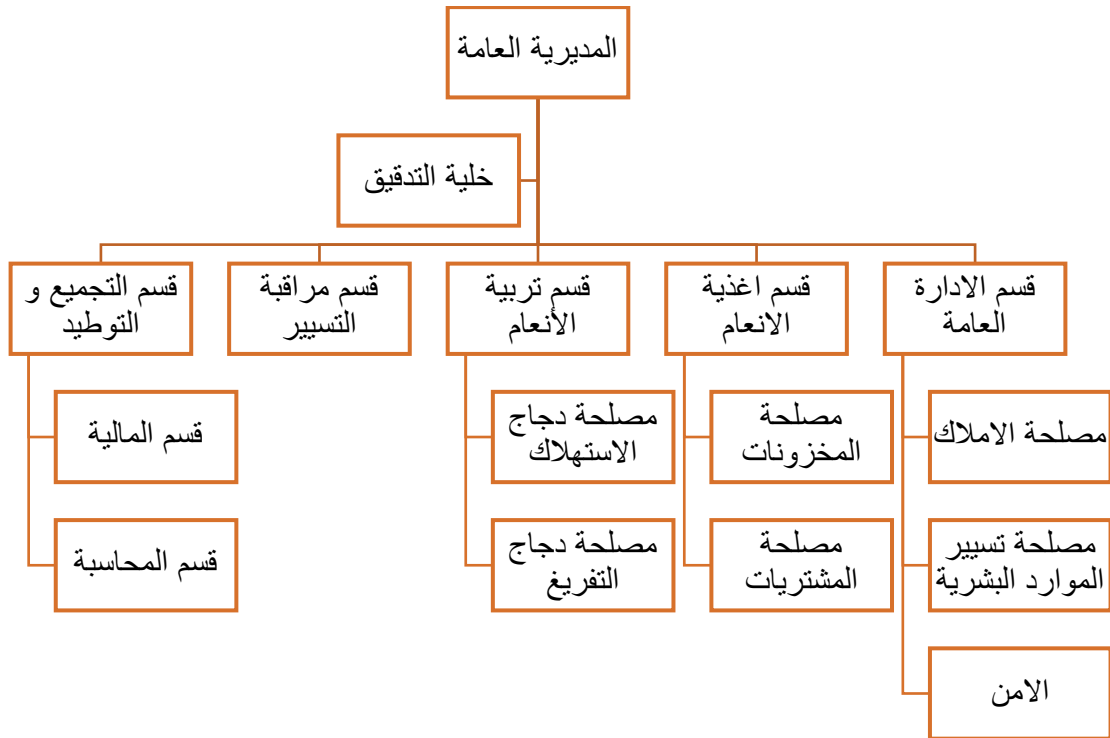
سائعا: مصلحة الأمن: من مهامه مراقبة المؤسسة والسهر على حماية الممتلكات العمومية من أي استهداف داخلي وخارجي.



**مجمع تربية الدواجن للغرب**  
 EPE-GROUPE AVICOLE OUEST « ORAVIO » SPA  
 SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL SOCIAL DE 2.703.000.000 DA  
 FILIALE GROUPE O.N.A.B.  
 IDENTIFICATION STATISTIQUE : 0.981.2701.00083.47  
 SIEGE SOCIAL : Route du port la Salamandre Mostaganem

**ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الانعام للغرب GAO:**

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع تربية الانعام للغرب GAO:



المصدر: بيانات المؤسسة

المطلب الثالث: التعريف بقسم التربص قسم مراقبة التسيير:

تعريف قسم مراقبة التسيير:

يعد قسم مراقبة التسيير أحد الأقسام الحيوية في مجمع تربية الدواجن للغرب، وهو المسؤول عن متابعة وتحليل أداء العمليات المختلفة داخل المجمع بهدف ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية. يعمل هذا القسم على تقديم تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن تحليلات تفصيلية وتوصيات لتحسين الأداء العام.

مهام قسم مراقبة التسيير: يتولى قسم مراقبة التسيير مجموعة من المهام الحيوية، منها:

• رصد الأداء المالي والتشغيلي:

- ✓ تحليل البيانات المالية الشهرية والفصلية والسنوي
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي مع الخطط والموازنات المعتمدة.

• إعداد التقارير الدورية:

- ✓ تقديم تقارير دورية للإدارة العليا حول الأداء المالي والتشغيلي.
- ✓ إعداد تقارير تحليلية مفصلة تسلط الضوء على النقاط القوية والضعيفة في العمليات.

• التخطيط المالي والموازنات:

- ✓ المشاركة في إعداد الموازنات السنوية والخطط المالية.
- ✓ مراقبة تنفيذ الموازنات وضمان عدم تجاوز النفقات للإيرادات.

• تحليل التكاليف:

- ✓ تحليل التكاليف التشغيلية وتحديد الفرص لتخفيضها.
- ✓ تقديم توصيات لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر.

• مراقبة الجودة:

- ✓ التأكد من اتباع المعايير والإجراءات التشغيلية.
- ✓ العمل على تحسين الجودة من خلال تحليل العمليات وتقديم التوصيات.

• تقييم الأداء:

- ✓ استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم كفاءة العمليات.
- ✓ تقديم التوصيات لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

• دعم اتخاذ القرار:

- ✓ توفير المعلومات والتحليلات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار.
- ✓ مساعدة الإدارة في تحديد الفرص والتحديات المستقبلية.

### • إدارة المخاطر:

- ✓ تحليل المخاطر المالية والتشغيلية التي قد تؤثر على المجمع.
- ✓ وضع استراتيجيات للحد من المخاطر والتعامل معها بفعالية.

أهداف قسم مراقبة التسيير: يسعى قسم مراقبة التسيير إلى تحقيق الأهداف التالية:

### • تحقيق الكفاءة التشغيلية

- ✓ تحسين العمليات التشغيلية لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.
- ✓ تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

### • تعزيز الشفافية والمساءلة:

- ✓ ضمان الشفافية في التقارير المالية والتشغيلية.
- ✓ تعزيز المساءلة من خلال المتابعة الدقيقة للأداء.

### • دعم التخطيط الاستراتيجي:

- ✓ توفير التحليلات والمعلومات اللازمة لدعم التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ المساعدة في وضع خطط مستقبلية تستند إلى بيانات دقيقة.

### • تحسين الأداء المالي:

- ✓ تحقيق النمو المالي المستدام من خلال تحسين إدارة التكاليف وزيادة الإيرادات.
- ✓ تعزيز الربحية من خلال التحليل المالي الدقيق والتوصيات الفعالة.

### • إدارة المخاطر بفعالية:

- ✓ تحديد المخاطر المحتملة والعمل على الحد منها.
- ✓ وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر لضمان استمرارية العمليات.

يلعب قسم مراقبة التسيير دوراً حيوياً في مجمع تربية الدواجن للغرب من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الشفافية ودعم التخطيط الاستراتيجي. تسهم الجهود المستمرة لهذا القسم في تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية للمجمع، مما يضمن النمو المستدام والنجاح في السوق التنافسية.

المطلب الأول: نشاط تغذية الأنعام (التسيير المباشر)

(1) الإنجازات المادية:

Gamme	Prévision	Réalisation	Taux	Rappel 2019	Evol.20/19
Chair	49 888	35 413	71%	34 626	+2%
Ponte	30 545	14 295	47%	12 431	+15%
Total Volaille	80 433	49 708	62%	47 057	+6%
Ruminants	50 586	23 917	47%	43 135	-45%
Divers	987	2701	274%	108	+2401%
Total	132 006	76 326	58	90 300	-15%

المصدر: بيانات المؤسسة

التعليق:

بلغت الإنتاجية المادية المحققة حتى نهاية سبتمبر 2020 من قبل وحدات (UAB) التابعة للمجموعة حوالي 76,326 طنًا من الأعلاف بكافة أنواعها، مقارنة بالهدف المحدد البالغ 132,006 طنًا، أي بمعدل تحقيق نسبته 58% مع تراجع بنسبة -15% (ما يعادل -13,974 طنًا). يمكن تفسير هذا المستوى من الإنجاز بالعوامل التالية:

- تأثير تنفيذ السلطات العامة للإجراءات الوقائية ومكافحة انتشار فيروس COVID-19 (المرسوم التنفيذي المؤرخ 2020/03/24) على النشاط:
  - ✓ منح إجازة لما لا يقل عن 50% من الموظفين.
  - ✓ إغلاق الأسواق الخاصة بالماشية.
  - ✓ تقييد حركة السلع والأشخاص.
  - ✓ تعليق وسائل النقل العام للأشخاص بما في ذلك سيارات الأجرة الفردية.
- مستوى تحقيق أهداف المبيعات خارج المجموعة وداخل المجموعة بنسبتي (54%) و (67%) على التوالي.

- مستوى تحقيق إنتاجية أعلاف الدواجن بنسبة 62% بسبب الظروف غير المواتية جدًا في السوق (انخفاض الطلب على عوامل الإنتاج).

شهدت أعلاف الدواجن زيادة بنسبة 6%، ما يعادل 2,651 طنًا، نتيجة لتعزيز الإنتاج داخل المجموعة من دجاج اللحم لتلبية احتياجات المؤسسات (MDN.DGSN) وفي إطار تكوين المخزون الاستراتيجي من منتجات الدواجن.

- مستوى تحقيق إنتاجية أعلاف المجترات بنسبة 47% بسبب عدم تجديد حصص الشعير المدعوم من OAIC خلال العام.\*\*

شهد إنتاج أعلاف المجترات مقارنة بنفس الفترة تراجعًا بنسبة 45%، ما يعادل -19,218 طنًا.

- صعوبات التوريد من منتجات المطاحن من FCO (نسبة التحقق: 56% من الهدف) نتيجة التوقفات الفنية العشوائية لمطاحن CIC (سعيدة، وهران، معسكر، بلعباس) وإلغاء حصص CIC ببشار بقرار من الوالي (-2070 طنًا) خلال الفترة.
- ترشيد التوريد من الذرة والصويا للوحدات UAB من قبل UP وهران خلال فترات الطلب الكبير على الأعلاف (الربع الأول والربع الثالث) بسبب عدم ملاءمة طرق الدفع النقدي مع الظروف الخاصة للسنة (نسبة تحقيق الذرة 59% من الهدف والصويا 65% من الهدف).

#### المجاميع الإدارية الموحدة "الإدارة المباشرة" حتى 2020/09/30:

تعتبر المجاميع الإدارية الموحدة من أهم المؤشرات التي تعكس الأداء العام للمؤسسة وتساعد في تقييم مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. سيتم هنا استعراض وتحليل الأداء المالي والإداري لمجمع تربية الدواجن للغرب حتى 30 سبتمبر 2020، في إطار الإدارة المباشرة.

#### • المجاميع الإدارية:

##### (1) الإنتاجية الكلية:

- ✓ الإنتاج الفعلي: 76,326 طن من الأعلاف.
- ✓ الهدف المحدد: 132,006 طن.
- ✓ نسبة الإنجاز: 58%.
- ✓ التراجع: -15% (ما يعادل -13,974 طن).

##### (2) مستوى تحقيق أهداف المبيعات:

- ✓ المبيعات خارج المجموعة: 54%.



✓ المبيعات داخل المجموعة: 67%.

(3) إنتاجية أعلاف الدواجن:

✓ نسبة الإنجاز: 62%.

✓ الزيادة: 6% (ما يعادل 2,651 طن).

✓ الأسباب: تعزيز الإنتاج داخل المجموعة لتلبية احتياجات المؤسسات وتكوين المخزون الاستراتيجي.

(4) إنتاجية أعلاف المجترات:

✓ نسبة الإنجاز: 47%.

✓ التراجع مقارنة بنفس الفترة من العام السابق: -45% (ما يعادل -19,218 طن).

✓ الأسباب: عدم تجديد حصص الشعير المدعوم.

(5) توريد منتجات المطاحن:

✓ نسبة تحقيق الهدف: 56%.

✓ الأسباب: التوقفات الفنية العشوائية وإلغاء حصص بعض المطاحن بقرار من السلطات.

(6) توريد الذرة والصويا:

✓ نسبة تحقيق هدف الذرة: 59%.

✓ نسبة تحقيق هدف الصويا: 65%.

✓ الأسباب: عدم ملاءمة طرق الدفع النقدي مع الظروف الخاصة للسنة.

التحليل والتوصيات:

1. تحليل الأداء:

- يظهر من البيانات أن الإنتاجية الكلية لم تحقق الهدف المنشود بسبب التحديات المتعلقة بجائحة COVID-19 والإجراءات الوقائية المرتبطة بها.
- المبيعات داخل المجموعة حققت نسبة أفضل من المبيعات خارج المجموعة، مما يشير إلى قوة السوق الداخلية والاعتماد عليها.
- تعزيز إنتاج أعلاف الدواجن لتعويض بعض النقص في المجالات الأخرى.

2. التوصيات:

- تعزيز خطط الطوارئ للتعامل مع الأزمات المشابهة لجائحة COVID-19 لضمان استمرارية الإنتاج.
  - البحث عن طرق بديلة لتوريد المواد الخام الرئيسية مثل الذرة والصويا لتجنب التوقفات غير المتوقعة.
  - تطوير استراتيجيات تسويقية لزيادة المبيعات خارج المجموعة وتحقيق توازن بين السوق الداخلية والخارجية.
  - تحسين إدارة المخزون لضمان توافر المواد الخام والمنتجات النهائية بشكل مستمر.
- تظهر المجاميع الإدارية الموحدة حتى 30 سبتمبر 2020 أن مجمع تربية الدواجن للغرب واجه تحديات كبيرة أثرت على الإنتاجية والأداء العام. ومع ذلك، فإن القدرة على تعزيز بعض جوانب الإنتاج وتلبية احتياجات السوق الداخلية تعتبر مؤشرًا إيجابيًا على قدرة المجمع على التكيف مع الظروف الصعبة.

← المجاميع الإدارية الموحدة "الإدارة المباشرة" حتى 2020/09/30

Désignation	Prévision	Réalisation	Taux	Rappel 2019	Evol. 20/19
Production de l'exercice	5 349 913	3 246 944	61%	3 313 889	-2%
Chiffre D'affaires	5 349 913	3 190 923	60%	3 280 464	-3%
Consommation de l'exercice	4 541 909	2 741 411	60%	2 750 780	-0.3%
Valeur ajoutée	808 004	505 533	63%	563 109	-10%
Charges du pers	372 964	305 656	82%	280 875	+9%
E B E	380 684	167 013	44%	248 284	-33%
Résultat opérat	261 437	119 689	46%	209 294	-43%
Charges Financières	142 154	58 163	41%	105 981	-45%
Résultat ordin	119 283	63 092	53%	103 391	-39%
VAE/CA	15%	16%	107%	17%	-1%
CP. /VAE	46%	60%	130%	50%	+10%
R.ordin./CA	2.23%	2%	89%	3%	-1%

المصدر: البيانات المحاسبية للمؤسسة

التعليق:

**رقم الأعمال:** بلغ رقم الأعمال المحقق من نشاط "الإدارة المباشرة" حتى نهاية سبتمبر 2020 حوالي 3,190,923 ألف دينار جزائري، مقارنة بالتوقعات البالغة 5,349,913 ألف دينار جزائري، أي بمعدل تحقيق نسبته 60%.

هذا المستوى من الإنجاز يرتبط بشكل وثيق مع إنجازات المبيعات المادية. بالمقارنة مع نفس الفترة من عام 2019، يعرف رقم الأعمال تراجعاً بنسبة -3%، ويُعزى ذلك إلى مستوى الإنجاز المادي (58%) وتراجع المبيعات، خاصة في قطاع "المجترات" بنسبة -45%، أي (ما يعادل -19,320 طن) بسبب عدم تجديد حصص الشعير، على عكس قطاع الدواجن الذي شهد زيادة طفيفة بنسبة +6% (2% في قطاع اللحم ما يعادل 770 طن و15% في قطاع البيض ما يعادل 1875 طن).

**القيمة المضافة التشغيلية:** بلغت القيمة المضافة المحققة خلال هذه الفترة حوالي 505,533 ألف دينار جزائري، مقارنة بالتوقعات البالغة 808,004 ألف دينار جزائري، أي بمعدل تحقيق نسبته 63%، ويُعزى ذلك إلى مستوى تحقيق رقم الأعمال (60% من الهدف)، وتأثير زيادة تكلفة الذرة (+1000 دينار جزائري/طن، أي 29,000 دينار جزائري/طن مقابل توقعات شراء بميزانية 28,000 دينار جزائري/طن). بالمقارنة مع نفس الفترة من عام 2019، تراجعت القيمة المضافة بنسبة -10%، وذلك بسبب تراجع مبيعات قطاع "المجترات" خصوصاً خلال فترة التسمين.

**تكاليف الموظفين:** بلغت تكاليف الموظفين خلال هذه الفترة 305,656 ألف دينار جزائري، أي بنسبة تحقيق بلغت 82%. يمكن تفسير هذا المستوى من الإنجاز بالنسبة للهدف المحدد (372,964 ألف دينار جزائري) بالتحكم في أعداد الموظفين.

بالمقارنة مع نفس الفترة من السنة السابقة، شهدت تكاليف الموظفين زيادة بنسبة +9%، نتيجة ل:

- مراجعة وتوحيد نظام التعويضات اعتباراً من النصف الثاني من عام 2019 بناءً على قرار المساهمين وهيئة إدارة المجموعة.
- تأثير نقل URMTA إلى UAB بن يحيى (+20 موظفًا)، مما أضاف عبء تكاليف قدره 12,443 ألف دينار جزائري.
- تغيير وضع مديري UAB (إلى مناصب إدارية عليا) وفقاً لاتفاق المساهمين وهيئة إدارة المجموعة.

النتيجة العادية قبل الضرائب: بلغت النتيجة العادية خلال الفترة 63,092 ألف دينار جزائري مقارنة بالتوقعات البالغة 119,283 ألف دينار جزائري، أي بمعدل تحقيق بلغ 53%. يمكن تفسير هذا الإنجاز بشكل أساسي بمستوى القيمة المضافة المحققة (63% بالنسبة للهدف) وكذلك التحكم في تكاليف التشغيل، خاصة تكاليف الموظفين (82% بالنسبة للهدف).

بالمقارنة مع نفس الفترة من عام 2019، تراجعت هذه النتيجة بنسبة -39% بسبب انخفاض النشاط نتيجة اضطرابات في توريد الذرة والصويا بسبب صعوبات في السيولة النقدية وكذلك التوقفات الفنية العشوائية لمطاحن CIC-ERID، وأيضاً نتيجة للتكاليف المالية الناتجة عن قروض BADR (قروض المخزون وجدولة قروض CPE.2012) بسبب تأجيل مواعيد الاستحقاق.

بلغت التكاليف المالية حوالي 49% من النتيجة التشغيلية، مما أثر سلباً على النتيجة النهائية.

**COMPTE DE RESULTAT****CONSOLIDE GROUPE GESTION DIRECTE A FIN****Sept 2020****M = KDA**

DÉSIGNATION DES COMPTES	PREVISION	REALISATION
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	5 349 913	3 190 923
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET ENCOURS	-	30 300
PRODUCTION IMMOBILISEE	-	-
SUBVENTION D'EXPLOITAION	-	7 502
CESSION FOURNIE	-	18 219
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5 349 913</b>	<b>3 246 944</b>
CESSION RECUE	-	46 016
CESSION PRODUCTION STOCKEE	-	-
ACHATS CONSOMMES	4 478 763	2 650 287
SERVICES EXT. ET AUTRES CONSOMMATIONS	63 147	45 109
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>4 541 909</b>	<b>2 741 411</b>
<b>VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>808 004</b>	<b>505 533</b>
CHARGES DU PERSONNEL	372 964	305 656
IMPOT, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	54 356	32 864
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>107 013</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	-	6 765
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	9243	4 702
DOTATIONS AUX AMORT. PROV. ET PERTES DE VAL.	110 004	49 751
REPRISE SUR PERTE DE VALEUR ET PROVISIONS	-	364
<b>RESULTAT OPERTATIONNEL</b>		<b>119 689</b>
PRODUITS FINANCIERS	-	1 567
CHARGES FINANCIERES	142 154	58 163

RESULTAT FINANCIER	-142 154	-56 597
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	119 283	63 092

المصدر: الوثائق المحاسبية للمؤسسة

المطلب الثاني: نشاط تربية الدواجن

أولا الإنجازات المادية:

(1) الفروع المنتجة للدجاج للحم:

- سلسلة إنتاج اللحم: تظل مستويات تحقيق الأهداف المادية للإنتاج جيدة بالنسبة للأهداف المحددة حتى نهاية سبتمبر 2020، وذلك بفضل الالتزام بخطة الإنتاج وتنفيذ خطة العمل لعام 2020: (94% من الهدف) يُعزى هذا المستوى من الإنجاز إلى الالتزام ببرنامج تجهيز صغار الدواجن المنتجة.
- صغار الدواجن للحم: (71% من الهدف)
  - ✓ يُعزى إلى تقليل عمليات التفريخ نتيجة لتراجع الطلب (ظروف غير مواتية).
  - ✓ تطور إنتاج صغار الدواجن للحم (+7%) مقارنة بنفس الفترة من العام 2019.
- دجاج اللحم الحي: (57% من الهدف):
  - ✓ الأداء الضعيف في الإنتاج المسجل في بعض وحدات الإنتاج (الموت) بسبب انقطاع الإمدادات الغذائية.
  - ✓ تأخيرات في تجهيز الدواجن (نسبة MEP حتى نهاية سبتمبر 2020 تبلغ 47%)، وإعادة تحويل وحدة الإنتاج Melekou التابعة لشركة SAO.
- نشاط الذبح: (57% من الهدف):
  - ✓ تحسين معدلات استخدام قدرات الذبح من خلال تعزيز إمدادات الدواجن الحية من خارج المجموعة (ظروف أسعار مواتية) خاصة خلال النصف الأول من العام، من خلال شراء 503,273 طائر من السوق الحرة.
  - ✓ مستويات الإمداد داخل المجموعة من الدواجن الحية بنسبة (81%).
- مستوى تحقيق سلسلة إنتاج اللحم يُعزى بشكل خاص إلى:
  - ✓ تنفيذ السلطات العامة لإجراءات الوقاية ومكافحة انتشار COVID-19.
  - ✓ اتجاه السوق غير المواتية للحم (انخفاض الطلب على عوامل الإنتاج)، مما أدى إلى مبيعات بخسارة لصغار الدواجن وتخفيضات في OChair وإصلاحات في الدواجن المنتجة للحم لأسباب اقتصادية بسبب:

- ✓ عدم تنظيم السوق من المنبع.
- ✓ مشاكل توفر الذرة في السوق المحلي وبالتالي زيادة سعر بيعها.
- ✓ صعوبات الفروع في تحسين المبيعات خارج المجموعة من PPC بسبب انخفاض الأسعار (ظروف غير مواتية).
- ✓ تحسين الأداء الفني للإنتاج.
- ✓ زيادة سعر العلف بمقدار +100 دينار جزائري لكل قنطار اعتبارًا من 2019/09/01، مما أثر بزيادة قدرها +19,581 ألف دينار جزائري.
- ✓ انخفاض سعر بيع PPC لصالح مؤسسة MDN (عقد جديد)، مما أدى إلى خسارة قدرها 43,830 ألف دينار جزائري في RM الثانية و16,710 ألف دينار جزائري في RM الثالثة.

## 2) الفروع المنتجة للدجاج البيوض:

- النتائج الحالية لسلسلة الإنتاج تبقى مقبولة لجميع المنتجات باستثناء فرخ التفريخ (45% من الهدف):
- فرخ التفريخ: (79% من الهدف).  
تأثرت هذه النشاطات المسبقة في سلسلة الإنتاج بشكل سلبي بسبب ظروف غير مواتية استمرت منذ الفترات السابقة، مما أدى إلى تقليل الفراخ وإنتاج فراخ التفريخ، مما أدى إلى فائض كبير في الفراخ المفرغة تم بيعها خارج المجموعة بأسعار دون تكلفة الإنتاج.
  - فرخ التفريخ: (45% من الهدف).  
يُفسر هذا المستوى من التنفيذ بتقليل عمليات التفقيس نتيجة لانخفاض الطلب على الدجاجة الصغيرة (ظروف غير مواتية).
  - دجاجة البداية: (57% من الهدف).  
يُفسر مستوى التنفيذ بتأجيل التسويات نتيجة لانخفاض الطلب الثابت على دجاجة البداية.
  - بيض التغذية: (100% من الهدف).  
يبقى مستوى التنفيذ مرضيًا للغاية بسبب الأداء الفني للإنتاج (الحفاظ على معدل البيض بنسبة 74% بعد عمر يتجاوز 50 أسبوعًا).
- يُفسر مستوى تنفيذ سلسلة الإنتاج بشكل عام بوجود:
- ✓ تنفيذ السلطات العامة لتدابير الوقاية ومكافحة انتشار فيروس كوفيد-19.
  - ✓ سوق غير مواتية أدى إلى توقف بعض وحدات الإنتاج (عدم وجود طلب ملزم على دجاجة البداية)، وهو موقف مستمر منذ الفترة 2018.

- ✓ ظروف غير مواتية في سوق بيض التغذية نتيجة لفوضى في السلسلة وعدم وجود أي شكل من أشكال التنظيم.
- ✓ تحسين الأداء الفني للإنتاج (دجاجة البداية والبيض).
- ✓ زيادة سعر العلف بمقدار +100 دج/كيلوجرام اعتبارًا من 2019/09/01، مما أدى إلى تأثير بقيمة +8,317 كيلو دج.

#### ثانياً: تفسير العجز في 2020/09/30

على غرار نشاط الأعلاف، تأثرت صناعة الدواجن بشكل سلبي أيضاً خلال هذه الفترة من التمرين. يعزى هذا الانخفاض في النشاط بشكل أساسي إلى الوضع الصحي الوطني (كوفيد-19) وتطور السوق غير المواتية للحوم وصناعة البيض منذ التمرين 2019. هذا الوضع أدى إلى حدوث عجز مالي في تزايد مقارنة بنفس الفترة من التمرين السابق. فعلى سبيل المثال، العجز المحقق بقيمة -806,661 كدأ توزع على النحو التالي:

- فروع اللحوم: -610,411 أي 76% من عجز فروع اللحوم). تشكل العجزات التي تم تحقيقها من قبل الثلاث فروع للحوم، بقيمة -610,411 كدأ 76% من العجز المجمع الكلي للشركات الداجنة، وهي في تقدم بنسبة +78% أي +267,515 كدأ. تم تحقيق هذا العجز على مستوى الأنشطة التالية:

- ✓ فروع الأفروع: سجلت الأفروع نتائج سلبية بقيمة -211,680 كدأ مقابل -48,521 كدأ بالمقارنة مع نفس الفترة من التمرين السابق بسبب سوق غير مواتٍ من دون سابقة، مما أدى إلى انخفاض كبير في الطلب وانخفاض كبير في أسعار البيع. السعر البيع المتوسط 23.80 دج لتكلفة الإنتاج 51.14 دج مما أدى إلى هامش سالب بقيمة -27.34 دج.
- ✓ إنتاج الدجاج الحي: -154,751 كدأ (22% من عجز فروع اللحوم) منها 12,233 كدأ (توقف النشاط بسبب القدم) مقابل -94,917 كدأ في 19/09/30.

على الرغم من تطور الإنتاج الفعلي بنسبة 47% مقارنة بـ 2019/09/30، فإن إنتاج الدجاج الحي يظهر نتيجة سلبية متزايدة بنسبة +59,834 كدأ بسبب الأداء الضعيف المسجل في بعض الوحدات الإنتاجية بسبب مشاكل صحية وقعت خصوصاً خلال فترات نقص في الأعلاف بسبب صعوبات التوريد من المواد الخام للمربيات وضعف ظروف التشغيل بسبب عدم بيع فرخ التفريخ بسهولة.



- الذبح: -117,417 كدأ (19%) مقابل -128,146 كدأ في 2019/09/30. بسبب انخفاض معدل استخدام القدرات خلال الفترة (21%) بسبب انخفاض الطلب من مؤسسات وزارة الدفاع الوطني وبسبب السوق غير المواتية. انخفاض سعر بيع الدجاج الطازج لصالح مؤسسة وزارة الدفاع الوطني (عقد جديد) بقيمة 43,830 كدأ على الدورة الثانية و16,710 كدأ على الدورة الثالثة. يعود العجز الذي تم تحقيقه في هذا النشاط إلى تراجع (-8%) أي -10,729 كدأ. تراجع العجز كان نتيجة لتطور 43% في إنتاج الدجاج الطازج بمقدار +1,101 طن مقارنة بنفس الفترة من التمرين.
- فروع البيض: -196,250 كدأ (24%) مقابل: -200,821 كدأ في 19/09/30. تشكل العجزات التي تم تحقيقها من قبل الفروع البيض، بقيمة -196,250 كدأ 24% من العجز المجمع للشركات الداجنة، وهي في تراجع بنسبة -2% أي -4,571 كدأ. تم تحقيق العجز على مستوى الفروع البيض بسبب السوق الغير مواتية المستمرة منذ التمرين 2018. إنتاج بيض الاستهلاك: -21,709 كدأ (11% من عجز البيض) مقابل -49,763 كدأ.

**COMPTE DE RESULTAT**

**CONSOLIDE FILIALES A FIN SEPT 2020**

**M = KDA**

<b>DÉSIGNATION DES COMPTES</b>	<b>PREVISION</b>	<b>REALISATION</b>
<b>VENTES ET PRODUITS ANNEXES</b>	<b>2 877 700</b>	<b>2 067 561</b>
<b>VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET ENCOURS</b>	<b>798 320</b>	<b>165 697</b>
<b>PRODUCTION IMMOBILISEE</b>	-	-
<b>SUBVENTION D'EXPLOITAION</b>	-	-
<b>CESSION FOURNIE</b>	<b>2 178 557</b>	<b>1 114 611</b>
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5 854 487</b>	<b>3 347 870</b>
<b>CESSION RECUE</b>	<b>2 178 551</b>	<b>1 114 611</b>
<b>CESSION PRODUCTION STOCKEE</b>	-	-
<b>ACHATS CONSOMMES</b>	<b>2 507 146</b>	<b>2 044 950</b>
<b>SERVICES EXT. ET AUTRES CONSOMMATIONS</b>	<b>185 341</b>	<b>148 774</b>

CONSOMMATION DE L'EXERCICE	4 871 044	3 308 335
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	983 443	39 535
CHARGES DU PERSONNEL	717 793	730 529
IMPOT. TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	45 482	24 898
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	220 168	-715 892
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	3 070	12 711
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	1 965	22 620
DOTATIONS AUX AMORT. PROV. ET PERTES DE VAL.	229 297	81 333
REPRISE SUR PERTE DE VALEUR ET PROVISIONS	-	666
RESULTAT OPERTATIONNEL	-8 024	-806 468
PRODUITS FINANCIERS	-	3
CHARGES FINANCIERES	40 773	186
RESULTAT FINANCIER	-40 773	-183
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-48 797	-806 651

المصدر: البيانات المحاسبية للمؤسسة

تحليل حساب النتائج:

(1) رقم الأعمال:

إجمالي إيرادات المحققة حتى نهاية سبتمبر 2020 بلغ 2,067,561 كدأ من هدف بلغ 2,877,700 كدأ، مما يشكل نسبة تنفيذ 72%.

يُفسر هذا المستوى من التنفيذ أساسًا بوصول المبيعات خارج المجموعة للدجاج المذبوح (PPC)، وبدء الدجاج، وفرخ الدجاج، باستثناء بدء الدجاج. فعلى سبيل المثال:

✓ تحقيق هدف بيع 4,965 طن من PPC بنسبة 68%. ولكن مع تطور في الإنتاج بنسبة +43%.

✓ تحقيق هدف بيع 7,122,115 فرخ دجاج بنسبة 90%.

✓ تحقيق هدف بيع 861,800 فرخ دجاج بنسبة 55%.

✓ تحقيق هدف بيع 19,733,184 بيضة للاستهلاك بنسبة 102%.

مقارنةً بنفس الفترة في 2019، شهدت إيرادات الأعمال تطوراً بنسبة +12%.

### (2) القيمة المضافة للإنتاج:

القيمة المضافة المحققة خلال هذه الفترة إيجابية بقيمة 39,535 كدأ، مقابل تقدير ميزانية بلغ 983,443 كدأ، مما يشكل نسبة تنفيذ 4%. يُفسر هذا المستوى من التنفيذ أساساً بعدم تحقيق الأهداف فيما يتعلق بالإنتاج المقدر على الفترة (57%) لأسباب تم ذكرها أعلاه، وخصوصاً تأثير السوق غير المواتية على المبيعات خارج المجموعة لفرخ الدجاج وبدء الدجاج.

مقارنةً بنفس الفترة في 2019، تراجعت القيمة المضافة للإنتاج من 233,842 كدأ في 2019 إلى 39,535 كدأ في 2020، مما يشكل تراجعاً بنسبة -83% يُفسر بتطور استهلاك الإنتاج بنسبة +28% وخصوصاً استهلاك الأعلاف بنسبة +42% وتأثير سوق غير مواتي خصوصاً سوق فرخ الدجاج.

### (3) تكاليف العمال:

من تقدير ميزانية بلغ 717,793 كدأ، تم تحقيق 730,529 كدأ، مما يشكل نسبة تنفيذ 102%. مقارنةً بنفس الفترة في التمرين السابق، شهدت تكاليف العمال زيادة بنسبة +18% نتيجة لمراجعة وتوحيد نظام التعويضات في الشركات التابعة.

### (4) النتيجة العادية قبل الضرائب:

بتقدير نتيجة عادية بقيمة -48,797 كدأ، تسجل شركات المجموعة خلال هذه الفترة نتيجة سلبية عامة بقيمة -806,651 كدأ. يُفسر هذا العجز بمستوى القيمة المضافة المحققة (4%). فعلى سبيل المثال، القيمة المضافة المحققة (39,535 كدأ) تم استهلاكها بالكامل من قبل تكاليف العمال (730,529 كدأ).

مقارنةً بنفس الفترة، ارتفع العجز من -543,707 كدأ في 2019 إلى -806,651 كدأ في 2020، مما يشكل تقدماً بقيمة +262,944 كدأ يُلاحظ بشكل خاص على مستوى فروع اللحوم. يجب الإشارة إلى أن عجز فروع اللحوم والبيض يمثلان على التوالي 76% و24% من العجز المجمع.

### خاتمة عامة:

تمثل مراقبة التسيير في مجمع تربية الدواجن للغرب جزءاً حيوياً من عملية الإدارة والتشغيل. وقد بُرزت في التقارير الشهرية والرבעية التحديات والنجاحات التي تواجهها المجموعة في إدارة أعمالها. على الرغم من التحديات التي تشكلها الظروف السائدة مثل تأثير جائحة كوفيد-19 والتقلبات في السوق، فإن المجموعة تستمر في العمل على تحقيق أهدافها وتطوير عملياتها.

### التوصيات:

- تعزيز استراتيجية التسويق: يجب تحسين استراتيجيات التسويق لزيادة حصة السوق وتعزيز الطلب على منتجات المجموعة.
- تحسين إدارة العمليات: يجب تحسين إدارة العمليات وتنظيم سلسلة التوريد لضمان كفاءة أفضل في الإنتاج وتحقيق التوازن بين العرض والطلب.
- تطوير القدرات البشرية: يجب تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب المنتظم وتعزيز التواصل والتعاون داخل الفريق.

### نقاط القوة:

- تحقيق الأهداف: تم تحقيق نسب عالية من الأهداف المحددة في إطار الإنتاج والمبيعات.
- مقاومة الظروف الصعبة: تمكنت المجموعة من التعامل مع التحديات الصعبة مثل تأثير جائحة كوفيد-19 وتقلبات السوق بشكل فعال.
- الجودة والأداء: يتميز منتجات المجموعة بجودة عالية وأداء ممتاز في الإنتاج.

### نقاط الضعف:

- التسويق الضعيف: هناك حاجة إلى تحسين استراتيجيات التسويق لزيادة الانتشار والوعي بالعلامة التجارية.
  - التحكم في التكاليف: يجب مراجعة تكاليف الإنتاج والتحقق من فعالية العمليات للتحكم في التكاليف وتحقيق التوازن المالي.
  - تحسين العمليات الداخلية: هناك حاجة إلى تحسين عمليات الإنتاج وإدارة العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.
- باختصار، يجب على مجمع تربية الدواجن للغرب النظر في التوصيات المقدمة لتحسين أدائها وتحقيق نجاح أكبر في سوق الدواجن. تحتاج المجموعة إلى استغلال نقاط القوة الخاصة بها ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق النجاح المستدام في المستقبل.