

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة علوم تجارية التخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام UAB "مستغانم"

تحت إشراف الأستاذ:
قوديج جمال

مقدمة من طرف الطالبة:
بونجار سهيلة

أعضاء لجنة المناقشة:

المهمة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	أستاذ	جامعة
مقررا	أستاذ	جامعة
مناقشا	أستاذ	جامعة

السنة الجامعية: 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

إهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا
تطيب اللحظات إلا بذكرك.. و لا تطيب الآخرة الا بعفوك .. ولا تطيب
الجنة الا برؤيتك الله جل جلاله..

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. الى نبي الرحمة ونور
العالمين .. سيدنا محمد صلّ الله عليه وسلم..

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان .. إلى بسمه
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
إلى أغلى الحبايب: أمي الحبيبة

إلى إخوتي ياسمين وخديجة وحببي أخي جمال

الى صديقاتي الغاليات، إيمان، زوليخة وحنان أرجوا لكنّ كل التوفيق في
مشواركن الدراسي وكذا المستقبلي

سهريليت
سهريليت

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا الى انجاز هذا العمل. نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف *قويدج جمال* الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي وحدة تغذية الأنعام « UAB » التي قدموا لنا يد المساعدة.

كما نتقدم بالشكر إلى الأخ *قصير محمد أمين* الذي أشرف على كتابة هذه المذكرة.

سيرة

الفهرس

رقم الصفحة	المحتويات
	الفهرس
أ	مقدمة عامة
05	الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
07	المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وتطورها التاريخي
07	الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير
08	الفرع الثاني: التطور التاريخي لمراقبة التسيير
09	المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير
10	المبحث الثاني: أنواع ومجال مراقبة التسيير
10	المطلب الأول: أنواع مراقبة التسيير
11	المطلب الثاني: مجال مراقبة التسيير
13	المطلب الثالث: مراقبة التسيير والهيكل التنظيمي
15	المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة
15	المطلب الأول: أهداف ومهام مراقبة التسيير
17	المطلب الثاني: دور ومكانة مراقب التسيير
18	المطلب الثالث: وظائف مراقب التسيير
19	المطلب الرابع: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة
21	المبحث الرابع: أدوات مراقبة التسيير
21	المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير
21	الفرع الأول: نظام المعلومات
21	الفرع الثاني: المحاسبة العامة
22	الفرع الثالث: المحاسبة التحليلية
22	المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
22	الفرع الأول: التحليل المالي
23	الفرع الثاني: الموازنات التقديرية
23	المطلب الثالث: لوحة القيادة
25	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية
27	تمهيد

28	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
28	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
31	المبحث الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية وأهم وظائفها ومدى أهميتها
31	المطلب الأول: تصنيف المؤسسة الاقتصادية
34	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية وأهم الموارد المستخدمة بها
34	الفرع الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية
36	الفرع الثاني: الموارد المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية
36	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية
37	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالبيئة
37	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
38	المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية والبيئة
39	المطلب الثالث: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
40	المبحث الرابع: تقييم مراقبة التسيير والعوامل التي تواجهها
40	المطلب الأول: عوامل نجاح مراقبة التسيير
41	المطلب الثاني: تقييم مدى فعالية مراقبة التسيير
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثالث "الجانب التطبيقي": دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام UAB – مستغانم-
44	تمهيد
45	المبحث الأول: نبذة تاريخية حول وحدة أغذية النعام UAB
45	المطلب الأول: نشأة وتعريف وحدة أغذية الأنعام
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المبحث الثاني: الجانب الاستراتيجي ومبيعات وحدة أغذية الأنعام
49	المطلب الأول: الجانب الاستراتيجي لوحدة أغذية الأنعام
52	المطلب الثاني: مبيعات وحدة أغذية الأنعام
54	المبحث الثالث: تقديم وظيفة مراقبة التسيير
54	المطلب الأول: مسؤوليات مراقب التسيير
54	الفرع الأول: تصوّر نظام المعلومات
54	الفرع الثاني: تشغيل نظام المعلومات
55	الفرع الثالث: دراسة اقتصادية

56	المبحث الرابع: مراجعة بنود الميزانية وجدول حسابات النتائج
56	المطلب الأول: التحليل الأفقي والإمسي للميزانية المالية
58	المطلب الثاني: تحليل مكونات جدول حسابات النتائج
60	خلاصة الفصل
61	خاتمة عامة
64	المراجع
67	الملاحق
82	ملخص

جدول الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر النظام	08
02	مجال مراقبة التسيير	12
03	وظائف مراقب التسيير	19
04	مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة	20
05	نظام معلومات التسيير	21
06	الوحدات التابعة لمجمع الغرب GAO	46
07	الهيكل التنظيمي للوحدة UAB	48

جدول الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع وحدات تغذية الأنعام بالغرب حسب الولايات	50
02	أصول الميزانية المالية المختصرة	56
03	خصوم الميزانية المالية المختصرة	56
04	التحليل الأفقي للميزانية المالية	57
05	التحليل الرأسي للميزانية المالية	57
06	جدول حسابات النتائج	58

مقدمة عامة

إن المحيط الجديد للمؤسسة الاقتصادية المتميز أساساً بالمنافسة يفرض عليها ضرورة البحث عن الطرق والوسائل الكفيلة بتحسين أدائها، من أجل ضمان وضعية تنافسية أفضل ولا يتم ذلك إلا في ظل التنظيم المحكم والاستغلال الجيد للطاقت والموار المتاحه وذلك من خلال وضع أسس وتقنيات التسيير الحديث التي تمكنها من ضمان تحقيق الأهداف المسطرة من جهة والتأقلم مع محيطها الخارجي من جهة أخرى.

إن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مصطلح الألفية الثانية إلا أنه لا يزال يحظى بالكثير من الاهتمام من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير لأن التسيير الجيد في المؤسسات الاقتصادية يتوفق بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب قدرتها وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل الدائم والفعال للموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

ولقد زاد اهتمام مؤسساتنا بمراقبة التسيير واعتبارها وظيفة أساسية يتعين على المؤسسات تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين أنماط تسييرها بصفة مستمرة.

لذلك نتناول في مذكرتنا دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وسنحاول دراسة وتحليل هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما معنى مراقبة التسيير وما هي أدواتها وإلى أي مدى يمكن اعتبارها عنصر ضروري في تسيير المؤسسة الاقتصادية؟

وبناء على هاته الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مراقبة التسيير؟
- ما هي مكانة مراقبة التسيير ومراقب التسيير في المؤسسة؟
- ما هي الأدوات التي تعتمد عليها مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات:

- مراقبة التسيير ضرورية لتسيير المؤسسات وتحسين أدائها.
- إن مراقبة التسيير بالشركة له كفاءة عالية وله كامل الدعم من طرف المدير.
- يمكن اعتبار كل أدوات مراقبة التسيير مناسبة للنشاط الاقتصادي.

أهمية وأهداف البحث:

تكمن أهمية البحث في إبراز دور نظام مراقبة التسيير الحسن ومدى فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة التقنيات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف ومن أبرزها:

- معرفة مدى فعالية التسيير المستعمل في المؤسسات العمومية (حالة مؤسسة وحدة تغذية الأنعام).
- تحديد أدوات وتقنيات مراقبة التسيير في المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع:

- تم اختيار الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية.
- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث وإلى مجال التخصص.
- انحصار مفهوم مراقبة التسيير في التقييم والرقابة فقط، والتي هي أداة للتسيير بين مختلف وظائف المؤسسة.

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على منهجين هما: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بصفة عامة.

صعوبات البحث:

- نقص المراجع المتعلقة بمراقبة التسيير خاصة باللغة العربية.
- تدني مستوى الإفصاح عن المعلومات في المؤسسة مما أدى إلى صعوبة الدراسة.

تقسيم البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:

- الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير:

تناولنا من خلاله أربع مباحث تم فيها التطرق إلى: ماهية مراقبة التسيير، أنواع ومجال مراقبة التسيير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسة، وكذلك عرض أهم أدوات مراقبة التسيير.

- الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية:

تناولنا فيه أربع مباحث هي: نجد مبحث حول ماهية المؤسسة الاقتصادية، ومبحث آخر حول تصنيف المؤسسة الاقتصادية وأهم وظائفها ومدى أهميتها، ثم انتقلنا إلى الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالبيئة، وفي المبحث الأخير تكلمنا عن تقييم مراقبة التسيير والعوامل التي تواجهها.

- الفصل الثالث: يتمثل في الجانب التطبيقي - حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم-

تناولنا فيه تقديم المؤسسة وطرق عمل نظام مراقبة التسيير بها.

- الخاتمة العامة: حيث فيها تحدثنا عن النتائج المتوصل إليها من الدراسة النظرية والتطبيقية وعلى أساسها بنينا بعرض التوصيات.

الفصل الأول

مدخل لمراقبة التسيير

تمهيد:

تعد مراقبة التسيير وظيفية من وظائف التسيير تمارس داخل المؤسسة لتضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف وعليه تطرقنا في هذا الفصل إلى مدخل لمراقبة التسيير مع أهم الأدوات المستعملة فيها.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

قبل التعرض لمفهوم مراقبة التسيير يجب التطرق أولاً لمعنى التسيير حيث عرفه "P.Bergeron" أنه "تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة"⁽¹⁾.

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن دورة التسيير تتكون من خمسة مراحل هي: التخطيط – التنسيق – التنظيم – التوجيه – الرقابة، وهي الوظائف الفرعية لأنشطة التسيير التي قدمها "هنري فايول" في بداية القرن الماضي في كتابه في الموضوع، وهي الركائز المستعملة لحد اليوم في مختلف الكتابات والبحوث في هذا الميدان، مع بعض الإضافات الجزئية أحياناً، وعليه فإن مراقبة التسيير تعد وظيفة من وظائف التسيير.⁽²⁾

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وتطورها التاريخي

الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير

نظراً لأهمية مراقبة التسيير في المؤسسة، فنجد أن له عدة تعاريف والتي على النحو التالي:

- التعريف الأول "أنتوني Antoonي ودايردن Dearden مراقبة التسيير هي الإجراء التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف الثاني: تعريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظوا المحاسبات مراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة هذا النظام يسمح بمركزية وتجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة.
- التعريف الثالث حسب المخطط المحاسبي العام 1982: هي مجموعة الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية دورية التي تعكس سير المؤسسة، ومقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة (المقدرة) وعند الاقتضاء تجعل المسيرين وبسرعة يعطون أو يتخذون الإجراءات أو التعديلات التصحيحية المناسبة.

إذا مراقبة التسيير تبحث عن إنشاء واستعمال الوسائل للإعلام التي تسمح للمسؤولين عن النشاط لتحقيق الانسجام العام بين الأهداف، الوسائل والمحققات. وعليه فإن مراقبة التسيير تعتبر كنظام للمعلومات مفيد ومساعد على قيادة المؤسسة لأنه يراقب فعالية وفاعلية النشاط والوسائل لبلوغ الأهداف⁽³⁾.

(1) بوزيد عبد القادر، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، 2011، ص 07.

(2) شمشام ضياء الدين، منتديات طلبة الاقتصاد والتدقيق المحاسبي، بحث حول مراقبة التسيير، -http://www.master-first-forum.com/t340-

(3) د.معراج هواري – أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، طبعة 2011، ص 6-7.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

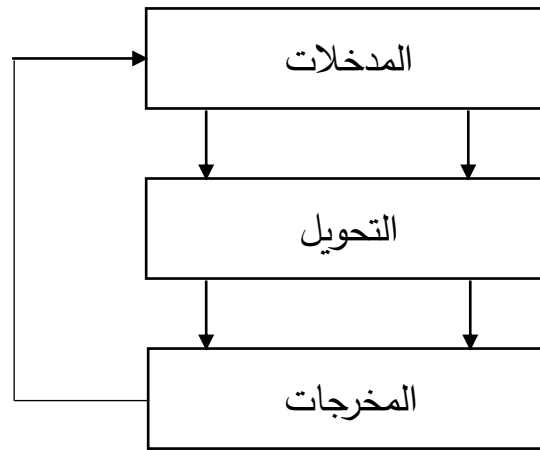
إن بلوغ مراقبة التسيير هذه الدرجة من التطور باستخدامها مختلف التقنيات الكمية والكيفية لم تكن صدفة وليس بالأمر السهل وإنما مرت على عدة أشكال ابتداء بالمراقبة المحاسبية حتى وصولها إلى ما تعرف به حاليا باعتبارها عملية شاملة لمختلف جوانب المؤسسة.

فحسب "خماخم **Khemakhem**" فإن ميلاد مراقبة التسيير كان سنة 1939 بالمعهد الأمريكي بفرنسا أي في فترة ما بين الحربين العالميتين وكما تستعمل بمفهوم خاطئ حيث اعتبرت كسلاح لتحقيق النمو والمردودية (أداة عقابية) كما ارتبط مفهومها بمراقبة الميزانيات فقط أي كان دورها يتماثل مع دور الخبير المحاسبي في حين أن مراقبة الميزانية هي أداة من أدوات مراقبة التسيير وبعد الحرب العالمية الثانية تطورت مراقبة التسيير وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل وإنتاج وتوظيف وتسويق ولها صلة مباشرة مع المسيرين إذ تمدهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات اللازمة والملائمة.

بينما نجد "تياتار **Theitart**" من جانبه تعرض للتطور التاريخي لمراقبة التسيير وقسم تطوره إلى مرحلتين:
1- مرحلة المدرسة الكلاسيكية: والتي قادها كل من "تايلور" و "فايول" والتي ترى أن المراقبة تعتمد أساسا على تقسيم المهام إلى أجزاءها الأساسية وتحديد الطرق العلمية للعمل، وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة⁽¹⁾.

2- المرحلة الثانية: وهي ترتبط بظهور مفهومها "**Cybernetique**" الذي عرف بأنه علم الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 01: عناصر النظام



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الأول، ص 05.

ويمكن تفسير الشكل أعلاه فيما يلي:

- أ- المدخلات "**Inputs**": وتتمثل في عناصر المحيط التي تؤثر على النظام وتعرف بمتغيرات المدخلات.
 ب- المخرجات "**Outputs**": وهي تلك العناصر التي يؤثر بها النظام على المحيط الخارجي وتعرف بالنتائج.

(1) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الأول، ص 05.

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

وحسب ما سبق فإن تحقيق أهداف أي نظام يستلزم وجود علاقات الاتصال بين مختلف العناصر المكونة له، ووجود نظام للمراقبة الداخلية إذ لا يمكن لأي نظام أن يستمر في أداء وظيفته دون خضوعه للمراقبة.

المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير

من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص أن نظام مراقبة التسيير الفعال والناجح لا بد أن يتوفر على بعض الخصائص المهمة فيه والتي تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- الوضوح: من شروط مراقبة التسيير أن يكون واضحاً سهلاً للفهم من قبل جميع المسؤولين عنه انخفاض.
- التكاليف: إن هدف أي نظام هو انخفاض التكاليف أي أن المنافع المتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب أن تكون أكبر من التكاليف المترتبة فيها.
- المرونة: لكي تنجح المراقبة لا بد لها من مرونة عالية تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يتضمن الكشف عن نقاط القوة والضعف، وهذا عن طريق المراجعة الدورية بسرعة الإبلاغ عن الانحراف، والنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها لتصحيحها العاجل قبل استعمالها.

(1) زابي مريم، عيسى عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2012، ص 12.

المبحث الثاني: أنواع ومجال مراقبة التسيير المطلب الأول: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار:

1- من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ، ونجد:

أ- **المراقبة السابقة (القبلية):** من خلال التسمية نستنتج أن هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في تنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه المراقبة تنبئية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.⁽¹⁾

ب- **المراقبة أثناء الإنجاز (الآتية):** هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواسفات المطلوبة، وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ج- **المراقبة اللاحقة (البعديّة):** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

2- من حيث التنظيم: وحسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:

أ- **المراقبة المفاجئة:** تتم هذه المراقبة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحراف والتمكن من تقييم الأفراد، ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- **المراقبة الدورية:** يتم هذا النوع على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام محددة، وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا، والهدف وقائي أكثر من علاجي.

ج- **المراقبة المستمرة:** تكون عبر طوال أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

3- من حيث المصدر: حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما:

أ- **المراقبة الداخلية:** ويقصد بها المراقبة الذاتية "Auto Contrôle" أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.

(1) شويخ محمد، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003.

- مراجعة سياسة القيادة واستراتيجيتها 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 مختصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة، كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدقي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

4- من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- أ- المراقبة على مستوى الأفراد: تقوه هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا باستخدام مؤشرات منها: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر... الخ
- 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 الأداء الكلي للمؤسسة: من 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.

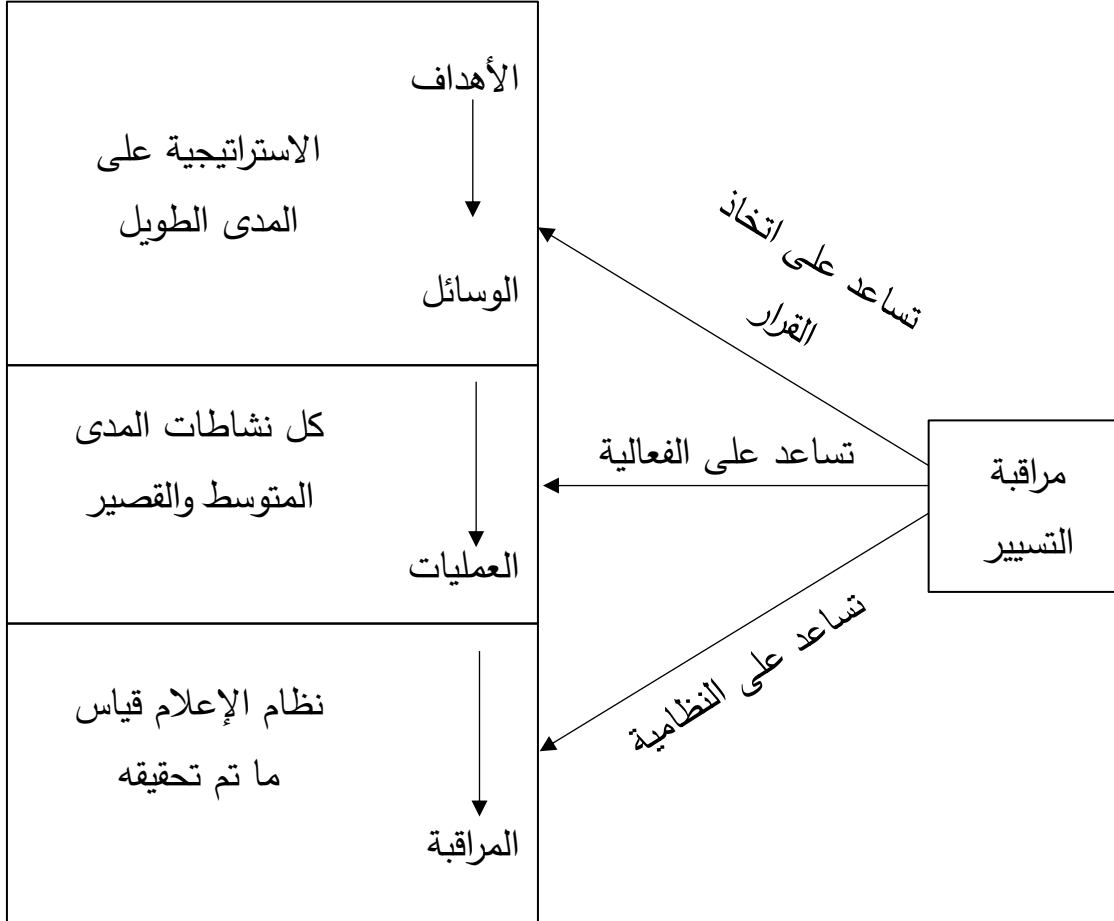
المطلب الثاني: مجال مراقبة التسيير

- كانت مراقبة التسيير داخل المؤسسة تتعلق بالنشاط الإنتاجي وتطور مفهوم مراقبة التسيير بتطور الإنتاج فتاريخيا التطور الصناعي أدى إلى البحث والتعرف عن تكاليف الإنتاج وظهر عندها ما يسمى: (1)
- بالمحاسبة الصناعية.
 - المحاسبة التحليلية للاستغلال لتقدير التكاليف والتأكد من المحقق وذلك في كل المنظمات.
- في الوقت الراهن فإن المصطلح المستعمل هو محاسبة التسيير أو تحليل ومراقبة التكاليف وبالموازاة مع ذلك فإن مراقبة التسيير تشمل أيضا:
- من حيث تطبيقها: فإن مراقبة التسيير لم تعد تقتصر على النشاط الإنتاجي بل أصبحت تضم كل نشاطات المؤسسة.
 - من حيث الزمن: فإن مراقبة تأخذ بعين الاعتبار المدى القصير والمتوسط وحتى الطويل.
 - من حيث الطرق: يدخل فيها العديد من العلوم والمواد (الرياضيات، الإحصاء، علوم الاتصال والإعلام).
- وعليه فإن مصطلح مراقبة الميزانية الذي كان يقتصر على بعض التقنيات المحاسبية في المدى القصير والمتوسط تطور وأصبحت مراقبة التسيير أكثر اتساعا وشمولا باستعمال التقنيات الكمية والنوعية وكل هذا

(1) د. معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، طبعة 04، 2011، ص 07.

يدخل الآن في استراتيجية المؤسسة إن تطور مفهوم المراقبة سمح بالقول أن مراقبة النظامية Régularité تحول إلى مراقبة الفعالية.⁽¹⁾

شكل رقم 02: مجال مراقبة التسيير



المصدر: د. معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ص08.

(1) د. معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص08.

المطلب الثالث: مراقبة التسيير والهيكل التنظيمي

❖ تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة التسيير:

للتمكن من قياس نجاعة النشاط فإنه من الضروري تقسم التنظيم على شكل هيكل، ومن ثم تبدو أهمية الهيكل كعنصر في نظام اتخاذ القرار، الاتصال، التنسيق، وبالتالي فإنه يؤثر الهيكل على مراقبة التسيير. إذا على مراقبة التسيير أن تنشأ مؤشرات ولوحات قيادة لمتابعة المحقق، وذلك بالاعتماد على تقسيم النشاط، وينتج عن تقسيم النشاط عدة مراكز: (1)

أ- مراكز المسؤولية: ينتج من تقسيم المؤسسة ونشاطها وليس بالضرورة أن يكون هذا التقسيم مطابقاً للهيكل التنظيمي.

تعريف: "مركز مسؤولية هو مجموعة من الأفراد التابعة للتنظيم يرأسها مسؤول الذي أعطى كل الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة له".

ب- أنواع المسؤولية:

1. مركز التكاليف:

تعريف: هي وحدة معينة يجب علمها أن تحقق المنتج بأقل تكلفة وذلك بأكثر نوعية وجودة ممكنة. ولقياس نجاعة مركز التكاليف يمكن إنشاء عدة مؤشرات من طرف مراقبة التسيير.

التكلفة: }
- تكلفة الإنتاج.
- حجم الحصة الاقتصادية.
- مستوى المخزون.

النوعية (الجودة): }
- نسبة الفضلات.
- معايير الجودة.
- نسبة التعطيلات.

2. مركز الإيراد: معناه يجب على الوحدة المعنية أن تعظم رقم أعمالها للمنتوج أو النشاط المعني ويمكن أن

قياس نجاعة المسؤولين من وجهتين:

- المراقبة قصد الجزاء: مؤشر التسيير يصبح حجم المبيعات المحقق.

- المراقبة قصد الاستشارة نتيجة للخبرة.

ولقياس النجاعة تؤخذ المؤشرات التالية:

- نسبة التخفيضات.
- مدة التسديد الممنوحة.
- عدد الزيارات للزبائن.

(1) د. معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص ص 08، 09.

3. مركز الربح:

تعريف: على المصلحة المعنية أن تعظم الهامش وذلك بتعظيم التحصيل على المنتجات المباعة وبتقليل أو تخفيض التكاليف على تلك المنتجات.

مؤشرات النجاعة قصد مراقبة التسيير هي:

- النتيجة الصافية.
- نسبة الهامش = $\frac{\text{الربح}}{\text{رقم الأعمال}}$
- نسبة المردودية لرأس المال المستثمر.
- نسبة المردودية للأصول = $\frac{\text{الربح}}{\text{الأصول}}$

4. مركز الاستثمار:

تعريف: المصلحة المعنية يجب عليها أن تحصل على أحسن (أكبر) مردودية ممكنة لرأس المال مع تحقيق أرباح.

المؤشرات المستعملة لمراقبة التسيير هي:

- نسبة المردودية الداخلية.
- القيمة الحالية الصافية.
- مدة الاسترجاع.
- مستوى التدفق المالي.
- نسبة الاستدانة **Endettement**.

5. مركز الانفاق بالتحفظ: يمكن تعريفه بما يلي: يتعلق بالمراكز الوظيفية التي تكون مهمتها مساعدة

نشاط رئيس معين وعليه فإنه يتم خلق مصلحة الانفاق بالتحفظ بميزانية محددة وذلك لتمكين النشاط المذكور من النجاح.

وعلى عكس مراكز التكاليف فإن هذا الحل يستعمل عندما لا يمكن إلحاق المصلحة مباشرة بمنتوج

ما.

المؤشر لمراقبة التسيير هو مدى احترام الميزانية المحددة.

اختيار المراكز: يتوقف اختيار المراكز والمؤشرات الداخلية في مراقبة التسيير على ما يلي: طبيعة النشاط، نوع المنتج، استراتيجية المؤسسة، نمط السلطة ودرجة تفويضها وأهمية المسؤولية الممنوحة لأنه كلما كان نمط السلطة غير مركزي كلما زاد عدد المراكز.

عندما يتم الاختيار فإن تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولة يجب أن يغطي مجموع نشاط المؤسسة وذلك بتعيين كل عناصر لتكاليف والإيرادات جميعها⁽¹⁾.

1) A. Germalis, contrôle de gestion en action, Edition liaison, 1992, p17.

المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة
المطلب الأول: أهداف ومهام مراقبة التسيير

I. أهداف مراقبة التسيير:

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 الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها: (1)

- 1- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.
- 2- مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.
- 3- مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.
- 4- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.
- 5- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
- 6- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- 7- اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها. كما يمكن إجمال أهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية:
 - تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الموازنات التقديرية.
 - تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية لأبد من ديناميكية أنظمة المعلومات.
 - الوقوف عنق نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
 - تحقيق الفاعلية ويعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة ما خطط له وما تم تحقيقه.
 - تحقيق الملائمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد إذ أن بهاذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (2).

(1) محمد خليل، عبد الحميد أحمد، مراقبة التسيير في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، ص 04.

(2) Michel Rouch, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4eme édition, paris, 2002, p p 28.30.

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.⁽¹⁾

II. مهام مراقبة التسيير: تلخص أهم المهام فيما يلي:⁽²⁾

1) فهم نظام المعلومات والقيادة: لمراقبة التسيير دور في القيادة تضع تحت تصرف الأعوان العمليين نظام معلوماتي يسمح بتقدير أداؤهم لتدعيم علاقاتهم وجلب المعطيات لتوضيح قدراتهم، فنظام المعلومات ثلاث:

- نظام علاج المعلومات.
- نظام مساعدة في القرارات.
- نظام المراقبة.

في كل مستوى استراتيجي، تكتيكي أو منطقي يعتبر تواجد هذه الأنظمة ضروري على شكل معلومات وقرارات موجهة من وإلى مراكز المسؤولية، كل القرارات تعتمد على مجموعة منظمة من المعلومات مأخوذة من المؤسسة ومحيطها على شكل خام تنسق وتنظم وتعالج في الأنظمة السابقة الذكر كنموذج مساعد على اتخاذ القرار، يتكون من المتغيرات الداخلية أي المعطيات المستقبلية من نظام المعلومات ثم من نظام الأمثلية الذي يمثل معالجة المتغيرات ومتغيرات الخروج سواء أكانت قرارات استراتيجية أو تكتيكية أو عملية.

كل قرار صادر لا يمكن أن يكون ناجحاً إلا إذا كان مراقباً، فمراقبة التسيير في حد ذاتها يجب أن تحتوي على مجموعات من وسائل القياس، هذا ما يستلزم وجود معايير يعتمد عليها لتحقيق المراقبة. متغيرات الخروج لنظام مراقبة التسيير تبرز القرارات المأخوذة والتي تعتبر إجبارية للمراقبة حيث تتغذى على متغيرات النظام المساعد على اتخاذ القرارات، بحيث تكمل المعلومات الأولية وتدرجها في نظام المعلومات فهو يسمح بإعطاء قاعدة معطيات تخدم الاتجاهات الاقتصادية لأخذ القرار (تحليل حسب الزبون، حسب المنتج وحسب المسؤولية).

2) تعريف مراكز المسؤوليات: يعتبر جوهر التسيير المستعمل في:

- نظام القيادة التسييري يسمح بتقدير النتائج.
- نظام النقل ولوحات القيادة لاستعمال الموارد ومقارنتها بالأهداف المسطرة.

يمكن استخلاص أربعة (04) أنواع من مراكز المسؤوليات:

- أ- مراكز الربح مثل: الوكالات، الفروع والوحدات.
- ب- مراكز التكاليف الفعلية.
- ج- مراكز الخدمات العامة.
- د- مراكز التحليل.

(1) نفس المرجع السابق، ص 05.

(2) بوزيد عبد القادر، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، 2011، ص 22.

(3) إعداد التنبؤات:

وهي من المهام الرئيسية لمراقبة التسيير تتمثل أهميتها في مساعدة وتوجيه التحليل الاستراتيجي، التخطيط وإجراءات الميزانيات والتنبؤات المتعلقة بالسوق.

يبدأ بالدراسة والتحليل الخاص للتطور المحتمل للمحيط والعوامل المختلفة للتسيير الذي تنتهجه المؤسسة، قبل أن تأخذ في الحسبان الخطوات التي تخص قطاعات النشاط، المخطط، الميزانيات والأهداف في خطوات إدارية مقارنة بالتنبؤات التطورية للقطاع.⁽¹⁾

(4) مراقبة وتحليل الانحرافات: التنبؤات تصبح أهداف منتظرة عندما تكون الميزانية ممثلة مع متابعتها والتحقيق من بلوغ الأهداف أم لا، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات ويمكن أن نجد عدة أسباب أهمها:

- الأسباب الداخلية ونجدها في المؤسسة.
- الأسباب الخارجية والتي تأتي من خلال التحولات التي تطرأ على المحيط والأسواق مثل: التعديلات الجبائية، منافسين جدد (...).
- انحرافات التنبؤ وهي ناتجة عن سوء التطابق بين الأهداف والوسائل.
- انحرافات التنفيذ وهي ناتجة عن سوء التطابق بين الوسائل والنتائج.

المطلب الثاني: دور ومكانة مراقب التسيير**1- دور مراقب التسيير:**

من الضروري أن يلم مراقب التسيير بكفاءات متعددة حتى يتمكن من القيام بمهامه على أكمل وجه، كما يجب أن يكون قادرا على الاتصال بسهولة مع العمال والإدارة العامة والمسؤولين العمليين لأن ذلك هو مصدر معلوماته وأن يتميز بالإلحاح وسعة البال وقوة البرهان لجعل اقتراحاته وتوصياته ترى بوما النور وأن يتميز الخلق والإبداع لإيجاد حلول لأوضاع معينة.

ولمراقب التسيير عدة أدور نلخصها فيما يلي:⁽²⁾

- الاستشارة والمساعدة على اتخاذ قرارات للإدارة العامة.
- الاستشارة والمساعدة على اتخاذ قرارات للمسؤولين العمليين.
- حث المسؤولين العمليين على التفكير.
- المساعدة على تقييم الادعاءات الفردية.
- مراقبة تقنية لاستخدام الوسائل.
- تحليل التكاليف والنتائج.
- تحسين مصداقية ودقة المعطيات.
- تشخيص الاحتياجات وخلق الوسائل.

(1) نفس المرجع السابق، ص 23، 24.

(2) فسيو سمية، أهمية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، 2012، ص 59.

2- مكانة مراقب التسيير:

مراقب التسيير ليس المعني بالتحكم في تسيير المؤسسة، لكن ذلك دور المسؤولين العمليون وإدارة المؤسسة في حين أن مراقب التسيير مكلف بمساعدتهم في الحصول على هذه التحكم خلال وضعه للوسائل العامة لذلك. ويشترط في مراقب التسيير الكفاءة والتأهيل إلا أن هذه ليس الشرط الوحيد لتحقيق كفاءة الادعاءات المنشودة والتحكم التسييري المرجو، فهذا النظام يندمج في مجموعة أكبر هي المؤسسة بأهدافها وإمكانياتها وموظفيها.

المطلب الثالث: وظائف مراقب التسيير

1) مستشار:

- يساعد الإدارة العامة في تحضير معلومة القرار.
- يساعد الإدارة العملية في تحضير القرارات (مشاريع الاستثمار، صياغة التكاليف).
- وضع الإجراءات في المكان المناسب.

2) منشط ومعرف:

❖ بالنسبة للعاملين:

- يحسس العاملين بمشاكل التسيير.
- فهم جداول القيادة الموجهة لبث نتائج كل مسؤول عملي.
- تحفيز على المراقبة الذاتية.⁽¹⁾

❖ بالنسبة للمستخدمين الإداريين والمحاسبين:

- يسمح لهم باستعمال نتائج التسيير.
- السهر على تجانس أنظمة المحاسب.

3) رابط وسيط و مترجم:

لمراقب التسيير دور الترجمة بين العاملين والإعلام الآلي لتسهيل التغيرات الهيكلية.

4) عملي:

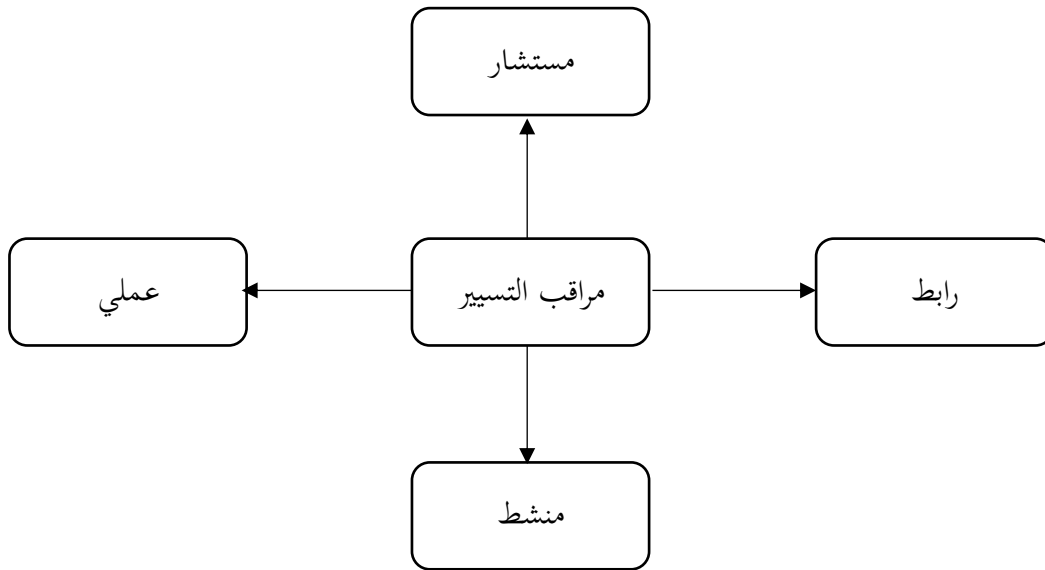
- تنسيق الخطط والميزانيات.
- جمع المعلومات المهمة وتقديمها للمسؤولين.
- مراقبة الإنجازات ومقارنتها مع الأهداف لإبراز الانحرافات.
- متابعة الخطر المالي.

نستطيع أن نلاحظ وظيفة مراقب التسيير لا تنحصر في المناظر التقنية (اتخاذ القرار، التقدير، التخطيط وتسيير الأنظمة المحاسبية) وإنما كذلك تسيير الخلافات وتحسين الاتصال مع زيادة الحوافز⁽²⁾.

(1) فسيو سمية، مرجع سابق، ص 60.

(2) منتدى التمويل الإسلامي، بحث حول مفهوم مراقبة التسيير وابعاده الاقتصادية، -http://www.islamfin-go-forum.net/t886-topic

الشكل رقم 03: وظائف مراقب التسيير



المصدر: فسيو سمية، أهمية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 61.

المطلب الرابع: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة

تعتبر مراقبة التسيير عنصر هاماً في الإعلام، لذا يجب أن تتواجد في مركز كل التدفقات لمعلومات المؤسسة، حيث أنها تستقبل، تعالج، تحلل، تشغل، تشرح، وترسل المعلومات المتحصل عليها للغير، غير أن مكانتها في المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب:

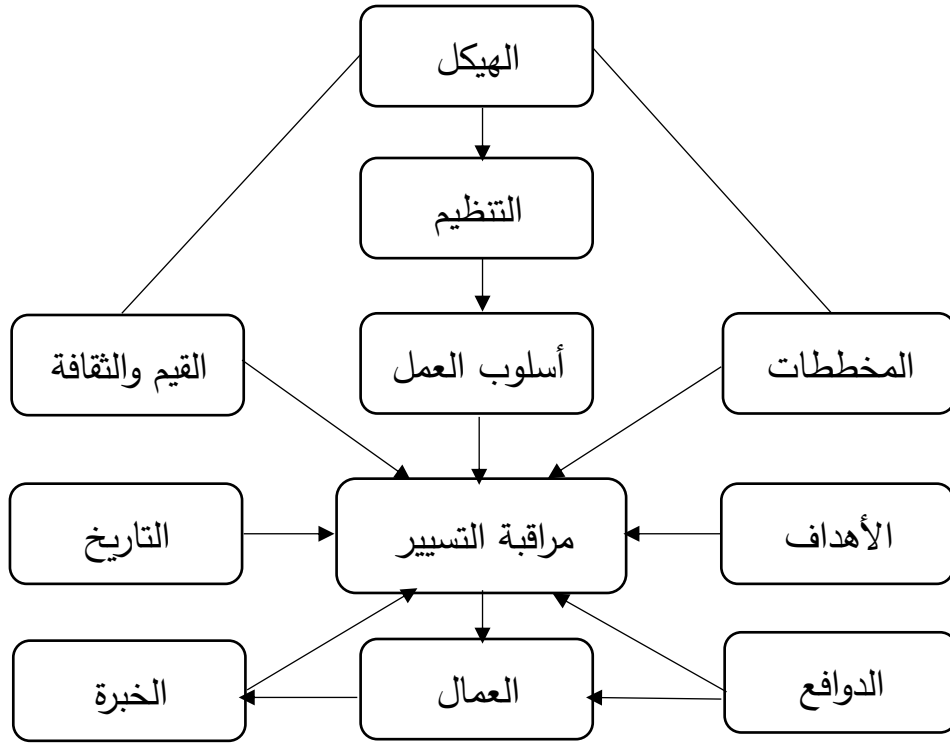
- حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)
- طبيعة تسييرها (مركزي أو لامركزي)
- الإمكانيات المتاحة (مالية، بشرية، تقنية).
- الأهداف المتبعة من طرف المديرية العامة.

عادة ما توضع مراقبة التسيير بجانب المديرية المالية، غير أن التطورات الحديثة ربطتها مباشرة بالمديرية العامة.

منحت هذه الوضعية استقلالية تامة لمراقب التسيير، وخولت له سلطة التدخل بسهولة حتى يقوم بدوره على أفضل وجه، حيث يركز على الإمكانيات المتاحة في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالطاقات التقنية، الوسائل المالية، الموارد البشرية، ويمكن توضيح مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة في الشكل التالي: (1)

(1) مراقبة التسيير وأدواته ومراحل إقامته في المؤسسة، مذكرة ماجستر، جامعة الجزائر، 2002، ص 83.

الشكل رقم 04: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة



المصدر: مراقبة التسيير وأدواته ومراحل إقامته في المؤسسة، مرجع سابق، ص 85.

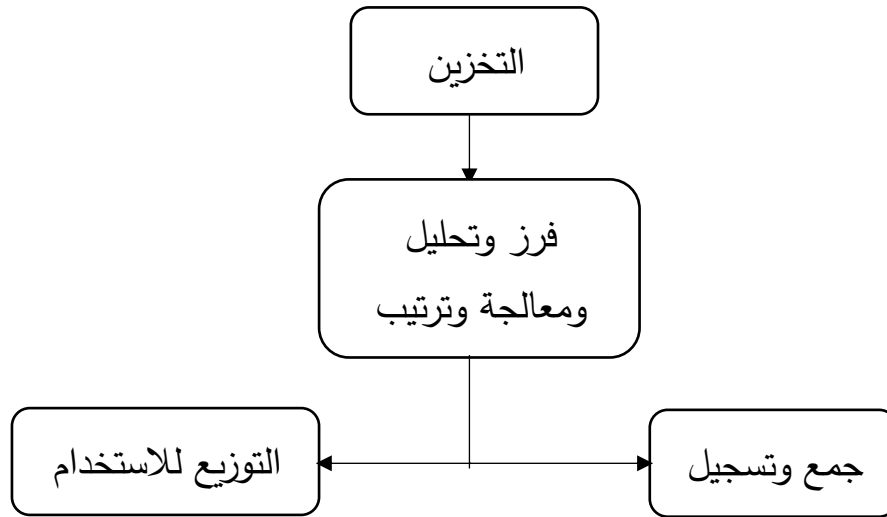
المبحث الرابع: أدوات مراقبة التسيير

المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

الفرع الأول: نظام المعلومات

نظام المعلومات له مكانة هامة في مراقبة التسيير لذا نجد أن مراقب التسيير مكلف بتصميم نظام المعلومات والعمل على الاستغلال الجيد له ومن خلال مجموعة من الأدوات يستطيع مراقب التسيير وضع نظام المعلومات خاص به، إذ يسمح هذا الأخير بصياغة فرضيات حول تطور محيط المؤسسة ويوضع تقديرات مستقبلية لأداءات مختلفة نشاطاتها على المدى المتوسط والقصير والطويل وكذا المساعدة على اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التنبؤات وإظهار الفروقات بين الأداء الفعلي والتقديري والسماح بشرح أسبابها واتخاذ إجراءات تصحيحية موافقة.⁽¹⁾

الشكل رقم 05: نظام معلومات التسيير



الفرع الثاني: المحاسبة العامة

تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم المجامع الوطنية من الاستثمار، قيمة مضافة، ديون، وهي العناصر المستعملة في المحاسبة الوطنية.⁽²⁾

المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالمعلومات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود.

المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل: الإحصاء، الاقتصاد القياسي وبحوث العمليات وتتميز عنها في أنها مطبقة منذ القدم في مختلف أنواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات)، مما ساعد كثيرا على تطورها.

(1) مراقبة التسيير وأدواته ومراحل إقامته في المؤسسة، نفس المرجع، ص 87.

(2) محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 15.

فإن استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير كما أشرفنا فإن مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة، فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا: رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها كما أشرفنا مصدر المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: المحاسبة التحليلية

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

كما أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتوجات والخدمات وسعر بيعها بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق.⁽²⁾

(1) محمد بوتين، نفس المرجع السابق، ص 15.

(2) د. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 45

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

الفرع الأول: التحليل المالي

يعرف بأنه: "عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها".
ويكون ذلك عن طريق ما يلي:

- القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة.
- الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة، مثل أسعار الأسهم، والمؤشرات الاقتصادية العامة.

حيث يعتبر التحليل المالي مصدر مهم من مصادر المعلومات داخل المؤسسة فهو يستعمل في مراقبة التسيير للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شراؤها وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من تلك الأصول.

الفرع الثاني: الموازنات التقديرية

فالموازنة تعبير رقمي لكل العناصر المتعلقة ببرنامج معين خلال فترة زمنية ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين.⁽¹⁾

وتعتبر الموازنات التقديرية من أهم الوسائل التخطيطية التي تستخدم في مراقبة التسيير لأنها تساعد إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب عن طريق تمكينها من اتخاذ القرارات اللازمة، والتي تضمن التسيير الحسن للمؤسسة بالاعتماد على التخطيط لأعمال وأنشطة المؤسسة، ولغرض إعدادها يفترض القيام بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة الوضع المالي، كفاءة الإطار والعاملين والطاقت الإنتاجية المتاحة، علاقة المؤسسة مع الموردين والزبائن... الخ

(1) محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 10.

المطلب الثالث: لوحة القيادة

1- تعريف لوحة القيادة: هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو النقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها.⁽¹⁾
من خلال التعريف يتبين أن لوحة القيادة تتميز بـ:

- تسهيل عملية الاتصال من أجل تسهيل عملية المراقبة واتخاذ القرار.
- تهتم بالسير الحسن وذلك باستغلال مفاتيح التسيير.
- كل مسؤول له لوحة قيادة خاصة به.
- أداة لاتخاذ القرار.

2- دور ومهمة لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة هي أداة للمراقبة وكذلك تستعمل للمقارنة ونظرا لما تحتويه من معلومات فهي تعتبر كذلك أداة للاتصال وكذلك تساعد لوحة القيادة على اتخاذ القرار.

1-2. لوحة القيادة كأداة للمراقبة:

تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف المحددة وهي تجلب الانتباه للنقاط الحساسة المفتاح للتسيير ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير، وهي تسمح أيضا بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقائص التي تؤثر مباشرة على النتيجة المؤسسة.

2-2. لوحة القيادة كأداة للاتصال:

بمجرد صدور لوحة القيادة تصبح كأداة للاتصال بين مختلف المستويات الهرم الإداري ويجب أن تسمح للمنفذين أي أسفل الهرم بمناقشة النتائج وكذلك نقاط القوة والضعف ويجب كذلك أن تسمح هذه المناقشات بطلب وسائل إضافية أو تحديد أكثر لها هو مطلوب ومنتظر منهم (المنفذين).
أما المسؤول في التسلسل الهرمي يجب أن ينسق الإجراءات والقرارات التصحيحية الملزم القيام بها وقصد التعظيم النتائج الإجمالي بدلا من التعظيم الجزئي.

2-3. لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار:

تعطي لوحة القيادة معلومات على نقاط القوة والضعف للتسيير كما هو معروف وعلى الانحرافات الممكنة لكم الأهم من ذلك أن تكون هذه المعلومات سببا في اتخاذ إجراءات وأفعال ملموسة⁽²⁾.
معرفة نقاط القوة والضعف أن يرفق ويتم بتحليل الأسباب لهذه الظواهر وكذا يتبع بوضع خطة تصحيحية تكون محددة المدة والمدى، هذا التكامل بين هذه المراحل يجعل لوحة القيادة تؤدي دورها كأداة مساعدة على اتخاذ القرار ومن ثم تأخذ لوحة القيادة مكانها كوسط من بين الوسائل الأخرى المهمة في عملية التسيير.⁽³⁾

(1) د. معراج هواري/أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، نفس المرجع، ص 78.

(2) د. كتنوش عاشور، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 52.

(3) د. معراج هواري/أ. مصطفى الباهي، نفس المرجع، ص 85، 86.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من استراتيجية المؤسسة، وذلك لضمان الملائمة وكذا تمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة.

ولترجمة الأداء الفعال في واقع المؤسسة، لابد من تطبيق الأدوات الفعالة لمراقبة التسيير الأكثر إلماما بجوانب المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.

الفصل الثاني

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

والهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح والنمو، ولهذا عرف نظام مراقبة التسيير تطور اقتصادي واسع في مهامه ووظائفه مما استلزم على المسيرين توفير الظروف الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى أربع (04) مباحث: المبحث الأول سنعرّف فيه المؤسسة الاقتصادية، خصائصها وأهدافها أما في المبحث الثاني نعرض تصنيف المؤسسة الاقتصادية وأهم وظائفها ومدى أهميتها، المبحث الثالث الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالبيئة أمان المبحث الرابع نبين فيه عوامل نجاح مراقبة التسيير وتقييم مدى فعاليتها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية (الشرقية، الغربية)، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها، أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة للكلمة "ENTERPRISE" كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين: "FIRM" و "UNDERTAKING".

وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

- * المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي⁽¹⁾.
- * المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج.
- * المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.
- * المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.
- * المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع...⁽²⁾.
- * أما بالنسبة لماركس: فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع.

(1) د. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، الطبعة 05، ص 24 25.

(2) د. عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص 25.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

1. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
2. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
3. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
4. التحديد الواضح للأهداف والسياسية والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...⁽¹⁾.
5. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
6. لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها⁽²⁾.
7. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
8. يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها...⁽³⁾

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

منذ الاستقلال إلى الآن وعبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى المتوسط والمدى الطويل:

1. الاستقلال الاقتصادي.
2. إنتاج سلع معتدلة الثمن.
3. تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
4. رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
5. تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.
6. امتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل).

(1) د. عمر صخري، نفس المرجع، ص 25.

(2) د. عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص 25.

(3) د. عمر صخري، نفس المرجع، ص 26.

7. التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
8. تقليل الصادرات من الموارد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
9. الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.⁽¹⁾

وإذا تابعنا استراتيجية مؤسسة ما من مؤسساتنا الوطنية، ولتكن المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط E.N.P.C على سبيل المثال، ضمن سياسة الإنتاج الوطني، لوجدناها تهدف إلى تحقيق غرضين أو هدفين رئيسيين هما:

أ- هدف اقتصادي:

- ◀ تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع البلاستيكية وبمختلف الأحجام.
- ◀ تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية.
- ◀ تحقيق معدل معين من الربح يوزع قسم منه على العمال، والقسم الآخر يستخدم للتوسع في المستقبل.

ب- هدف اجتماعي:

- ◀ تأمين فرص عمل جديدة.
- ◀ رفع مستوى العاملين الاجتماعي والحياتي.⁽²⁾

(1) د. عمر صخري، نفس المرجع، ص 31.

(2) د. عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص 32.

المبحث الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية وأهم وظائفها ومدى أهميتها

المطلب الأول: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية ويقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير هي:

أولاً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار القانوني: طبقاً لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين:

أ- المؤسسات الخاصة: تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة، ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية وشركات.

1) المؤسسات الفردية: تنشأ هذه المؤسسات عن شخص يعتبر رب العمل، أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى، ويقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه الشركة والعمل من جهة أخرى وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال الشركة.⁽¹⁾

2) مؤسسات الشركات: في هذا النوع من المؤسسات التي تتفرع إلى عدة أقسام، يتوزع فيها التنظيم أو التسيير ورأس المال على أكثر من شخص، وقد ظهرت بذور بعضها منذ عهد اليابانيين (قانون حمورابي)، ولدى العرب أيضاً (شركات الأشخاص) مروراً باليونانيين والرومان، ومع تطور النشاط الاقتصادي الرأسمالي واتساع الاكتشافات الجغرافية بعد القرن 15 اكتمل ظهور البعض الآخر منها.

ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام:⁽²⁾

◀ شركات الأشخاص: يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي، وتتكون شركات الأشخاص حسب القانون التجاري من:

❖ شركة التضامن: تعد هذه الشركة من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصاً قد تتساوى قيمها أو تختلف من شريك إلى آخر، في القيمة وفي طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلاً نقدياً أو عينياً أو حصة عمل في حين أن التزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها، تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، وهذه أهم ميزة في هذه الشركة.

❖ شركة التوصية: وهي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين، وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في الرأسمال، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم. وهناك نوعان من شركة التوصية: الأولى شركة توصية عادية، حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، في حين أن الثانية وهي شركة توصية بالأسهم، تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم، وهي قابلة للتداول.⁽³⁾

(1) د. عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص 27.

(2) د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، الطبعة 03، ص 47.

(3) د. عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص 48.

❖ شركة المحاصة: وهي نوع خاص من الشركات، إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة، فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية، ولا رأسمال ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير.

◀ الشركة ذات المسؤولية المحدودة: تعتبر هذه الشركة أقل قدما بالنسبة للأنواع الأخرى، حيث لم تظهر سوى في نهاية القرن التاسع عشر (1892م) في قانون ألمانيا التجاري ثم أدخلت في القانون التجاري الفرنسي في سنة 1925م وقد اختلف في تحديد مكان هذا النوع من الشركات، فمنهم من يضعها ضمن شركات الأشخاص ومنهم من يضعها ضمن شركات المساهمة أو الأموال، نظرا للشبه الذي يوجد بينه وبين النوعين الآخرين.

وحسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذا بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها، والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين وينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، مبلغها الأدنى محدد بالدينار الجزائري)، وعدد الشركاء فيها بالتالي محدود، ولا تتم عملية الاكتتاب بشكلها العام.

◀ شركات الأموال (المساهمة): هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول، ويشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام. والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك بها، أي تكون المسؤولية محدودة بمقدار هذه الأسهم، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن تحققت)، إذا فعائدات الأسهم تتغير حسب نتائج هذه المؤسسة لا تمثل أعباء ثابتة لها.

ب- المؤسسات العمومية: لقد رأينا أن هذا النوع من المؤسسات قد انتشر في الدول الرأسمالية (أوروبا خاصة) لعدة أسباب، وهي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ويجب التمييز بين نموذجين من هذه المؤسسات:

1) مؤسسات تابعة للوزارات: وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ احجاما معتبرة، وهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات، وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

2) مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة⁽¹⁾.

(1) د. عرابي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 01، 1996، ص60.

ثانيا: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم: (1)

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة.

أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي التي تضم أقل من 500 عامل وقد قسمت إلى:

- مؤسسات صغيرة أقل من 10 عمال.
- مؤسسات صغيرة من 10 إلى 99 عامل.
- مؤسسات متوسطة من 200 إلى 499 عامل.

ب- المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال بد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.

ثالثا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي: (2)

أ- المؤسسات الصناعية: وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى ما يلي:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية.
- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة.

وهي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة والتفرغ وتعرف بالمؤسسة الاستراتيجية مثل مؤسسة الحديد والصلب وتحتاج إلى أموال كبيرة وتوفير مهارات وكفاءات عالية.

ب- المؤسسات الفلاحية: هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها وتقوم بتوفير ثلاث أنواع من الإنتاج: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، الإنتاج السمكي.

ج- المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسة الأروقة التجارية الجزائرية ومؤسسات سوق الفلاح... الخ.

د- المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.

هـ- المؤسسات الخدمائية: وهي مؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية.

(1) د. عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع السابق، ص 51.

(2) د. عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع السابق، ص ص 52-53.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية وأهم الموارد المستخدمة بها

الفرع الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية⁽¹⁾

مع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال إدارة وتسيير المؤسسة، أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة، فقد ظهرت عدة اقتراحات فيما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضها منها في نفس الوظيفة ومنها ما يضيف أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف:

أولاً: الوظيفة التجارية:

تعتبر من أهم الوظائف فالمؤسسة تتشكل من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم، حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك.

وتهتم الوظيفة التجارية بحسن التدبير في استخدام القدرة المتاحة، بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

ثانياً: الوظيفة التموينية:

إن عملية التمويل تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين: الأولى في عملية الشراء والأخرى في عملية التسيير الحسن للعملية وهو يمثل حلقة وصل بين التمويل وعملية الإنتاج وعملية التسويق.

ثالثاً: وظيفة الصيانة:

تعتبر عامل رئيسي لضمان صيانة الآلات والاستفادة من سير عملية الإهلاك وإطالة عمر الآلات وعملية استمرار العملية الإنتاجية، والملاحظ هنا على العموم هو عدم قدرة الكفاءة الوطنية على التحكم في تسيير معداتها حيث نجد المؤسسات الوطنية تعاني من تعطيل كبير، وهذا راجع إلى ندرة الخبرة الفنية وكذلك عدم علم المسيرين لهذه الآلات عند عطلها وبالتالي بعض التعطيلات تستلزم مهارة كبيرة. إن التكنولوجيا المالية تتطلب صيانة خاصة لتحقيق أقصى استغلال لها، لأن المشاريع الاستثمارية لا يمكنها أن تحقق عتبة مردودية إلا بضمان صيانة جديدة للأصول.

رابعاً: الوظيفة التسويقية:

تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، ومن أجل معالجتها في أسرع وقت لتمكن من تعظيم الربح في رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة ويحاول المسؤولون على نطاق المؤسسة معرفة السوق، المتعاملين وقنوات التوزيع لأسعار

(1) د. ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 70.

منافسة، من خلال تحليل هذه المعطيات تستطيع أن تصنع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق، لهذا العرض بالذات تم إنشاء عدد من المؤسسات التي تقدم بعملية توزيع، وهذا بتحقيق توزيع عادلا للمنتوجات على الصعيد الوطني.

خامسا: الوظيفة الإدارية: (1)

تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها، ومن أجل بلوغ هذا المبتغى نظم التسيير والتنظيم المتبعة داخل المؤسسة وهي تشمل ما يلي: التمويل، البيع، التنظيم المالي للعمل، مراقبة التسيير وبصفة عامة نجد أن التنظيم يمثل أحد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة أي إجراء عملية التخطيط وذلك بهدف تحقيق هدف، ومن أجل تحقيقه لا بد من القيام باستهلاك مواد وتجهيزات وباستهلاك درات إنسانية (فكرية وجسدية) والهدف من هذا الاستهلاك هو الحصول على أكبر مردود ممكن اعتمادا على التنظيم السليم فكما أشار إليه الأستاذ أحمد طرطار: " تتجلى عمليات التقويم والتدقيق والتصحيح والمراقبة بصورة دورية ومستمرة في مواكبة إدارية منتظمة الأهداف المتوخاة من طرف المؤسسة، أو الوحدة الإنتاجية والمسطر عبر الزمان كترجمة الإمكانيات وكذلك الأعمال المنجزة المنفذ ضمن الأجل المحدد في الخطة أو البرنامج المستهدف تحقيقه لكي يتسنى لها اتخاذ القرار الملائم المنسجم مع الظروف وملابسات محيطها والمستنبط من تلك الإمكانيات المعبر عنها فالرقابة على الأداء أو ما يسمى بمراقبة التسيير، وهي عبارة عن نظام متكامل من الإجراءات والأدوات الإدارية التي تهجف إلى إيجاد التناسق والتناسب بين مجموع الأهداف المسطرة عبر الإجراءات المختلفة للمؤسسة ".

سادسا: الوظيفة التمويلية:

تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج والتسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية. كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تسددها والأغراض التي ستوجه لها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الانسجام الحكيم والعقلاني للأموال.

(1) د. ناصر داداي عدون، نفس المرجع السابق، ص 71.

الفرع الثاني: الموارد المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية

يعني بالموارد المستخدمة في نشاط المؤسسة كل الإمكانيات والمواد المختلفة اللازمة للمؤسسة للقيام بنشاطاتها وتحقيق أهدافها المبرمجة على أساسها ارتباطها وعلاقتها الفعالة والدائمة وهذا يتوقف بالدرجة الأولى على التنسيق والتنظيم يتدرج منه هياكل منظمة وتوزيع محكم وبالتالي حيوية في نظام الإنتاج في حد ذاته وتنقسم هذه الموارد إلى ثلاثة أنواع: الموارد البشرية – الموارد المالية – الموارد المادية.

1) الموارد البشرية: تتمثل في مجموعة من العمال أي بعبارة أخرى حجم العمال والمكونين لجميع المصالح والحوادث المتمثلة لهياكل المؤسسة ويمكن تقسيم الموارد البشرية إلى قسمين:

❖ **الفئة المنتجة:** وهي مجموعة من العمال المساهمين بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج ويتمركزون

في قسم الإنتاج وقسم الصيانة (المهندسون والتقنيون).

❖ **الفئة الغير منتجة:** تتمثل في الفئة التي تخدم عملية الإنتاج بطريقة غير مباشرة وتتمثل في

المسيرين ومراقبي العمال والحراس.

2) الموارد المالية: تتمثل في الاعتمادات المالية المقدمة من طرف الجهات المختصة وفق الخطة الاستثمارية العامة التي تتبعها المؤسسة.

3) الموارد المادية: يقصد بها الأصول المنتجة بما فيها أجهزة الإنتاج المختلفة والآلات ومعدات النقل لجانب الأصول الثابتة المتمثلة في المباني والأراضي الموضوعة تحت تصرف المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية⁽¹⁾

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر، تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية ومصنفة إلى نوعين أساسيين:

1) الأهمية الاجتماعية: ويمكن حصرها فيما يلي:

❖ **توفير الشغل:** إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا سمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني وتختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تنشط فيه وكذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.

❖ **التأثير على الأجور:** إن ظهور المؤسسات الاقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد طرق، والمرافق العامة كما تقوم ببناء مدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة وهذا ما يمكن ملاحظته غالباً، وكمثال واقعي على هذا الظهور مدن جديدة بعد أن تكونت مركبات صناعية.

2) الأهمية الاقتصادية: بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية التي سبق ذكرها للمؤسسة أهمية اقتصادية تمكنها من تغيير وجهة الاقتصاد الوطني والتي تكمن فيما يلي:

(1) د. ناصر دادى عدون، نفس المرجع السابق، ص 74.

- ❖ ظهور منشآت تجارية جديدة: وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور ودفع حركة تنموية في المؤسسات.
- ❖ التأثير على الاستهلاك: إن سياسات البيع والديوان الت يتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع، فزيادة المبيعات وتنوعها تؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة من خلال هذه العناصر تظهر لنا أهمية المؤسسات الاقتصادية كما أن هذه الأخيرة سواء كانت عمومية أو خاصة تسعى من خلال القيام بنشاطها إلى تحقيق أهداف والتي درست سابقا.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالبيئة

الهيكل التنظيمي ذو أهمية كبيرة في المؤسسة لارتباطه بالهيكل المادي فيها ويبين لنا مختلف المستويات في المؤسسة التي تختلف باختلاف الهيكل التنظيمي.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة التي تنشط فيها والتي تنقسم إلى بيئة داخلية وخارجية.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: الأعلى الأسفل على الجانبين وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالات للحقوق لمختلف المناصب، ويكون على شكل هرمي تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات ويرتبط الهيكل التنظيمي بشكل كبير بحقيقة المؤسسة وطرق تنظيمها، إلا أن المؤسسات تتبع الهيكل التنظيمي المتميز بالتقسيم التقني للعمل ويمكن أن نجد أنواع مختلفة من الهياكل: (1)

- 1- الهيكل التنظيمي حسب فرق العمل: حيث هذا الفرق هو أساس الهيكل وتتكون من مجموعة أفراد لهم معارف وخبرات يحدد لهم هدف معين في زمن معين ويتحملون مسؤولية رسمية مشتركة في ذلك وتنتهي مسؤولية الفرقة بانتهاء المهمة (2).
- 2- الهيكل التنظيمي الشبكي: ويتم فيه الجمع بين التنظيم الوظيفي وتنظيم فرق العمل ومجموعة العمل تنتمي إلى الإدارات الوظيفية وتتداخل في هذا الهيكل أدوار مديري المجموعات أو الفرق مع مديري الوظائف.

(1) د. ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 76.

(2) د. ناصر دادي عدون وأخرو، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 32.

3- التنظيم الفدرالي: هو يشبه التنظيم الوظيفي وهو يتميز باستقلالية بين الأنظمة الفرعية أو وحدات المؤسسة التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول.

المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية والبيئة

تعتبر البيئة مصدرا ومنبعا لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصب النهائي لمخرجات هذه المؤسسة المعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها⁽¹⁾.

البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية:

يجب أن تتوفر لكل مؤسسة مقومات التأثير والسيطرة على البيئة الداخلية والتي تتطلب تحليل النظام الداخلي لها، ليتمكن المقرر مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المحددة على مدى فترات زمنية معينة.

ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد نتيجة لتنوع المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية وعدم استقرارها، تسعى المؤسسة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص هذه البيئة بما يحقق أهدافها ويمكن تلخيصها فيما يلي:⁽²⁾

- ❖ تعدد العوامل البيئية التي تؤثر على أعمال المؤسسة التي يجب التنبؤ بها وتحليل آثارها.
 - ❖ تدخل تلك العوامل فيما بينها من جهة، وفي تأثيرها على المؤسسة من جهة أخرى.
 - ❖ سرعة تغير ظروف وعوامل البيئة، حيث تتميز بنوع من التعقيد متجلية في قيود وفرص، إذ يسمح التحليل بالكشف عن درجة الحرية والخطر الذي يعيق أي تخطيط استراتيجي والذي يسمح بدوره للمؤسسة بأن تحقق هدفين من احتكاكها بالمحيط هما:
 - الاستفادة القصوى من الفرص التي يمنحها المحيط حيث تكون المؤسسة في وضعية استقرار، يسهل لها التنبؤ أو حتى وضع موازنات تقديرية تساعد على مواجهة الأوضاع الاستثنائية الطارئة ذات التأثير البسيط.
 - أن تتكيف أوضاعها مع متغيرات بيئتها الخارجية بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجيتها.
- حيث أن المؤسسة تعمل في عالم غامض، فلا يمكن التنبؤ بشيء اليوم، فعلى سبيل المثال، معدلات الصرف الأجنبي تتغير من يوم إلى يوم، فإذا كانت أسعار العملات الرئيسية في السابق ثابتة لفترة طويلة وكانت التغيرات في حدود 01%، فقد أصبح الآن التغير في حدود 05% في الأسبوع وربما 50% في السنة.

(1) د. جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 41.

(2) د. ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص ص 79-80.

المطلب الثالث: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

كل نظام مراقبة التسيير يمتلك خاصية للتطابق مع نوعية المؤسسة في أهدافه، هذه المرونة تعتبر قوة، حيث على مراقبة التسيير التكيف مع مشاكل المؤسسة مهما كانت نوعها، مراقبة التسيير تبين لنا مقدار تطورها خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأخيرة، كما تبين لنا وضعية المؤسسة في السوق.

القيمة المضافة لمراقبة التسيير:

مراقبة التسيير هي أداة استشارة، وسيلة للنصيحة، القياس، التحليل، ومراقبة المؤسسة، تعمل أيضا في إطار منظم لإجراءات التخطيط وبكل دقة من الدراسات الخاصة مثل مشاريع الاستثمارات.

↔ وجود مراقبة التسيير يؤمن الإدارة العامة ويضمن اتحاد العناصر.

↔ مراقب التسيير يؤمن للمسؤولين العمليين استشارته الواضحة والمساعدة.

المراقب يتدخل في كل مرة يستطيع المساعدة للاستعمال الأحسن للتسيير سواء في المدى القصير (مخطط العمل والميزانية) أو المدى الطويل (التخطيط والاستراتيجية).

يقوم أيضا من خلال المراقبة الدقيقة بالعمل بمتابعة النتائج، التحاليل، الفروقات واقتراحات العمل، دوره إذن واسع.⁽¹⁾

باختصار القيمة المضافة لمراقبة التسيير هي مساعدة المسؤولين العمليين على تحقيق الأهداف، أما مهمتها فهي ابتكار وتطوير الأنظمة، أما عن دوره فهو ليس فقط رجل أرقام وإنما رجل أفكار وأفعال.

(1) فسيو سمية، أهمية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، 2012، ص 63.

المبحث الرابع: تقييم مراقبة التسيير والعوامل التي تواجهها

المطلب الأول: عوامل نجاح مراقبة التسيير

إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة ضمان تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية جيدة ولا يكون هذا إلا بتوفر مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح التسيير الحسن لمراقبة التسيير ومنها: (1)

- 1- الموارد البشرية: يتحدد في اختيار المورد البشري الكفاءة من خلال قياس أداء كل فرد وزرع روح التعاون والتشاور بخلق جو الاتصال والتنسيق في العمل بين مختلف المصالح لبلوغ الأهداف المرجوة.
- 2- تقسيم المهام والمسؤوليات: يتم على مستوى كل مصلحة تعيين مدير وتحديد مهامه ومسؤولياته، كما يقوم هذا الأخير بتقسيم العمل على أفراد المصلحة وتحديد الأدوار وذلك لأجل قياس الأداء لتفادي التهرب من المسؤوليات.
- 3- ضمان الاتصال المباشر بين مراقب التسيير والإدارة العامة: يجب أن يكون مراقب التسيير على اتصال دائم مع الإدارة وذلك حتى يكون لديها المعلومات الكافية حول هيكل المؤسسة وتجنب المعلومة المزيفة التي تعرقل التحليل الذي يساعد على صنع القرار.
- 4- تحديد الأهداف: شرط أساسي لنجاح مراقبة التسيير ويعقد هذا الأخير من قبل مراكز نشاط المؤسسة، كونها على دراية ومعرفة بما تملكه من موارد متاحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقق وموضوعية ذلك حسب السياسة المتبعة.
- 5- درجة صحة المعلومات: على مراقب التسيير فحص المعطيات قبل معالجتها وبعثها إلى الإدارة المركزية إذ أن كل معلومة مزيفة تعرقل سير عملية المراقبة مما يؤثر سلباً على اتخاذ القرار.
- 6- السرعة واحترام الأجال: يجب أن تصل الجهة المستفيدة للمعلومات الكافية بسرعة وفي الأجال المحددة مثلاً: لوحة القيادة تصل متأخرة لشهر مدروسة لا تصبح لها فائدة أي يجب إرسال المعلومات في الوقت المحدد لها.
- 7- مراعاة المحيط الخارجي: حيث يقوم مراقب التسيير بـ:
 - ◀ تحديد الحاجيات الضرورية للزبون.
 - ◀ شرح المنتجات وطريقة الاستعمال.
 - ◀ ضمان خدمات ما بعد البيع.
 - ◀ تفادي الاستراتيجيات السرية لأنها تؤدي إلى نقص في المعلومات.

(1) راشد عودة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، 2011-2012، ص 42.

المطلب الثاني: تقييم مدى فعالية مراقبة التسيير

إن فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة أحسن من فعالية مصلحة التسيير، وذلك من أجل التحكم في وظيفة مراقبة التسيير ويقترح "ميشال روش" أربعة معايير لضمان فعالية نظام مراقبة التسيير وهي: (1)

❖ نوعية النظام: تكمن في نقطتين أساسيتين هما:

- من حيث المضمون: علاقة المعلومات مع حاجات الزبائن أي المستفيدين من المعلومات.
- من حيث الشكل: أي كيفية تقديم التغييرات ودعم البيانات من طرف مستخدميها.
- ❖ تناسق النظام: تجنب عدم التناسق الهيكلي للنظام كوضع الميزانية في غياب المراقبة أي وضع المؤشرات دون تحديد الأهداف والمعايير للتحقق كما يجب تجنب التكرار كوضع نفس الجداول المرقمة في مصطلحين مختلفين.
- ❖ درجة صحة المعلومات: يجب فحص المعطيات قبل معالجتها وبعثها إلى الإدارة المركزية، إذا أن الخاطئة قد تشكل مصداقية التسيير، ويمكن الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المراجع الداخلية لمتابعة هذا النظام.
- ❖ السرعة واحترام الأجال: المعلومات المقدمة يجب أن تصل بسرعة إلى مستعملها، أي معلومة تصل متأخرة تصبح غير مفيدة لمسؤول التسيير، ولتفادي ما سبق يمكن وضع وثيقة توضع فيها كل الأهداف والأجال التي يجب احترامها عند إرسال مختلف الوظائف لمستعملها مقارنة بالأجال في توزيع وبعث المعلومات.

(1) راشد عودة، نفس المرجع السابق، ص 43.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مفهوم المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح يتحدد حسب مجموعة من المعايير كالمعيار القانوني والاقتصادي، وتصنيفات المؤسسة الاقتصادية تتم حسب المعيار، حسب الحجم، وحسب الوظيفة أو الدور.

وعلى الرغم من اختلاف وتنوع الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة الاقتصادية إلا أن أهم هدف هو الهدف الاقتصادي والذي يبني على تحقيق المؤسسة لأرباح دائمة وكذا الرقي بها والتمتع بوضعية مالية جيدة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لحالة وحدة

أغذية الأنعام **UAB**

مستغانم

تمهيد:

إن نظام مراقبة التسيير يعمل على إكساب المسيرين ميزتين أساسيتين تشكلان مسعى العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة وهما: المرونة والقدرة على رد الفعل السريع.

لكن الواقع الراهن للمؤسسات الجزائرية عموما والاقتصادية خصوصا يشير إلى غياب الكثير من الشروط والمقومات التي لأبد من وجودها لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالتالي زيادة الإنتاج والطاقة والمبيعات وكذلك الأرباح، إضافة على فتح أسواق داخليا أو في الخارج.

لذا على المؤسسات الجزائرية أن تواكب التطور الاقتصادي العالمي، وذلك بالمطالبة بوضع نظام معلومات يسمح لها بالتعرف على طبيعة التغيرات الخارجية وحقيقة الوضعية الداخلية لها.

وفي هذا الفصل سنحاول عرض طرق عمل نظام مراقبة التسيير داخل مؤسسة وحدة أغذية الأنعام بمستغانم.

المبحث الأول: نبذة تاريخية حول وحدة أغذية الأنعام UAB

تعد وحدة أغذية الأنعام بولاية مستغانم من بين المؤسسات الاقتصادية الكبرى التي لها دور استراتيجي في توفير أغذية الأنعام بحيث تهدف إلى تطوير وإنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل في الازدهار.

المطلب الأول: نشأة وتعريف وحدة أغذية الأنعام

تعتبر وحدة أغذية الأنعام "UAB" من بين الوحدات الاثنتين والثلاثون (32) الموزعة عبر الوطن، والتي ورثت من العهد الاستعماري.

تم تأسيس الوحدة سنة 1952م من طرف الشركة الإسبانية "MALKA" وأممت من طرف الديوان القومي لأغذية الأنعام بتاريخ 04 أفريل 1969م، وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية نشاطها إنتاج أغذية الأنعام مركزها الرئيسي بالجزائر العاصمة، كان عدد عمالها 65 عامل بينما قدر متوسط إنتاجها بحوالي 03 طن/ ساعة وذلك عن طريق فرجين متناوبين وفي الفترة الممتدة ما بين 1976/1977م أعيدت هيكله الوحدة بغية رفع قدرتها الإنتاجية والتي وصلت إلى 10 طن/ساعة، وكانت عملية مراجعة التجهيزات المتكفل بأعبائها وتحقيقها الإسباني "مارينو قوني" وهذا لأجل توسيعها وإقامة "VRAC" إلى جانب عدد مطامير "SILOS" المواد الغذائية التي شرع في تشييدها يوم 15/04/1984.

ولقد شهدت سنة 1986م عملية إعادة هيكله الوحدة، والتي سمحت يرفع مستواها، حيث ارتفع عدد المطامير إلى 21 مطمورة، ووصلت القدرة الإنتاجية إلى 15 طن/ساعة.

كما تم إنشاء مخازن للاستقبال وحفظ المواد الأولية مع تزويد الوحدة بميزان آلات ومعدات أخرى وضعت من أجل تدعيم ورفع مستوى الإنتاج.

وإلى غاية 1998/01/01 وكانت الوحدة تابعة للشركة الأم "ONAB" المتواجدة بالعاصمة، لكن بعد هذا التاريخ تخلت هذه الشركة عن الوحدات الإنتاجية والتوزيعية وبقيت تتكفل بوحدات التمويل فقط الموجودة في وهران، الجزائر، سكيكدة، عنابة، حيث تم اتفاق بين الديوان القومي لأغذية الأنعام "ONAB" مع الديوان الجهوي لتربية الدواجن "ORAVIO" وتشكيل ما سمي بمجموعة تربية الدواجن الغرب "GAO" والتي يقرها في مستغانم، حيث أصبحت هذه الوحدة تحت سلطة هذه المجموعة ونفس الشيء مع الوحدات الإنتاجية في وسط وشرق البلاد.

أنشأ بتاريخ 1998/01/9 برأس مال قدره 7.000.000.000 دج وارتفع الى ما يعادل 2.703.000.000 دج متواجد بمستغانم وتشغل حاليا 80 عامل.

* تبعية الوحدة للمؤسسة الأم:

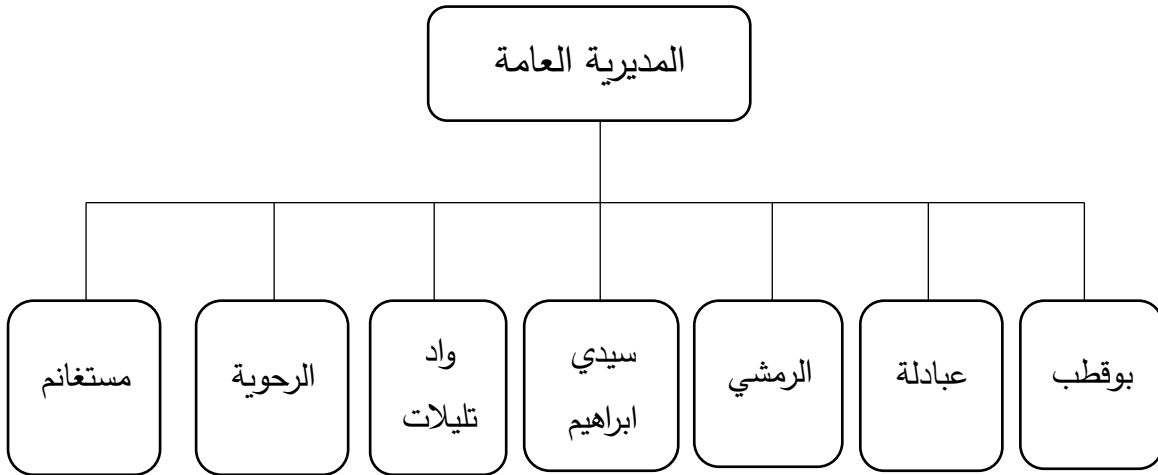
إن الوحدة الإنتاجية محل الدراسة يقتصر عملها على الإنتاج والبيع أما مديريتها فهي المتواجدة بصلامندر بولاية مستغانم التي تعتبر السلطة **ORAVIO** تابعة للمؤسسة الأم الوصية المشرفة عليها لأنها مسؤولة عن السير الحسن لنشاط الوحدة ومعالجة أي حالة طوارئ وتحمل نتيجة السنة في حالة خسارة الضرائب والرسوم ذلك لأنها تصدر الأوامر للوحدة فيما يخص منتج معين أو تغير مع تحكهما في الأسعار.

* علاقة الوحدة بالوحدات النظيرة:

إن الوحدة تنتمي إلى ناحية الغرب والتي تضم سبعة وحدات جهوية فرعية لتغذية الأنعام حيث توجد في كل من وهران _ مستغانم _ سيدي بلعباس _ تيارت _ بشار _ البيض.

وبحكم هذا الارتباط فإنها **EURL** وستة مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات تتعامل مع الوحدات على أساس التبادل المشترك بالموارد الأولية لسد احتياجاتها الضرورية.

الشكل رقم 06: الوحدات التابعة لمجمع الغرب GAO



المصدر: من وثائق المؤسسة

* نشاط المؤسسة:

يتميز نشاط الوحدة بالطابع الصناعي التجاري لأغذية الأنعام بمختلف أنواعها وتعتمد في عملية الإنتاج على عدة مواد أولية ومن المواد المستعملة من الخارج أهمها:

MAIS	←	كندا
SOJA	←	أمريكا
ERIOD	←	SONGROS
CALCAIR	←	ENA MARBRE
CMV	←	ONAB
PHOSPHATE	←	تونس

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تسهر الوحدة على تنفيذ مصلحتين هما مصلحة البيع ومصلحة الإنتاج ففي هذه الأخيرة يتم تطبيق برنامج الإنتاج الذي يتضمن تحويل المواد إلى منتجات (أغذية الأنعام) أما المصلحة الأولى فمن خلالها يتم ضمان السير الحسن للمنتجات وتوزيعها على عملائها من الزبائن، الخواص، مؤسسات عمومية، تعاونيات.

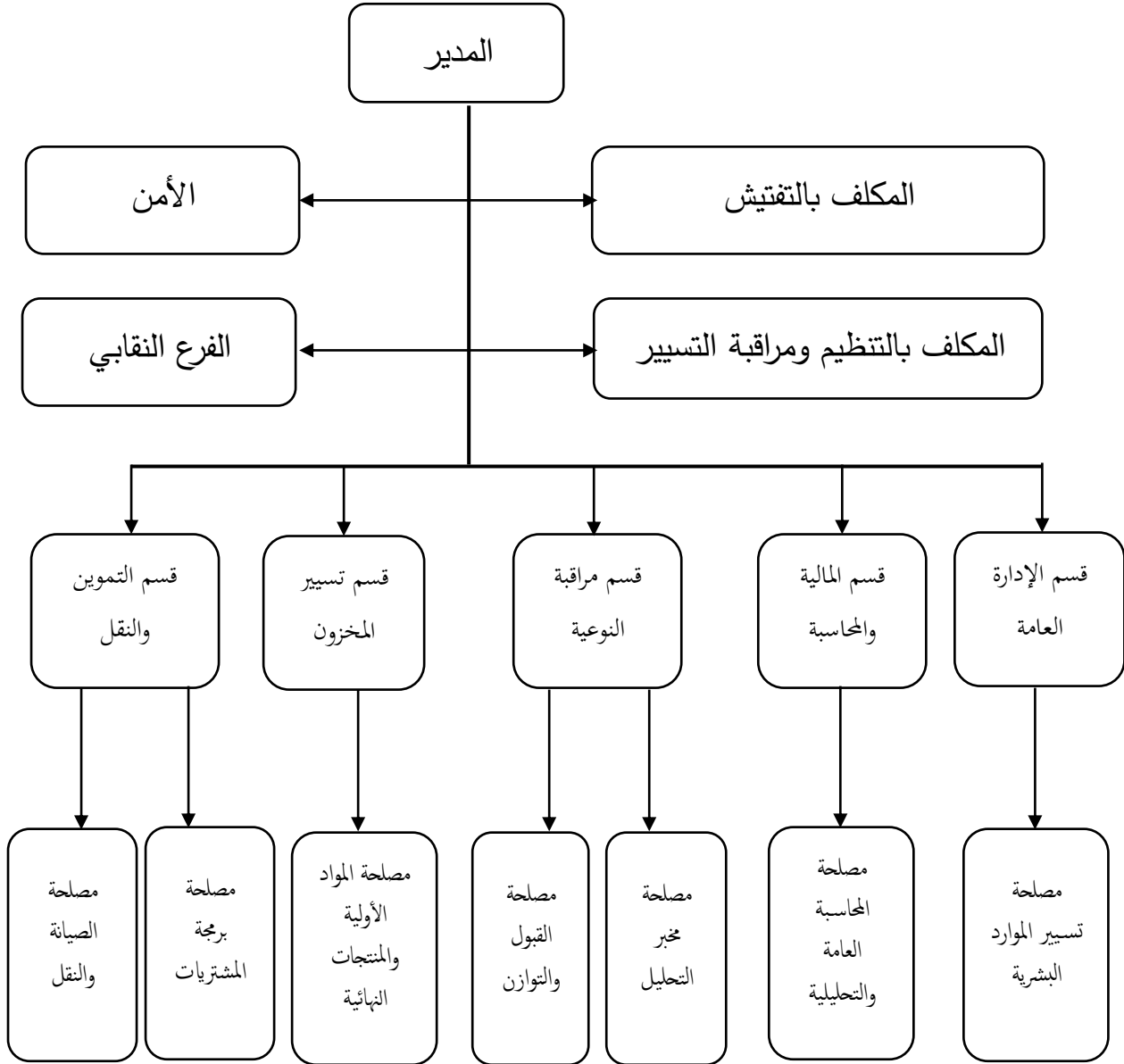
1- تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

هو مخطط يقدم بواسطته وثيقة مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح وهو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يوضح وضعية كل عامل في المؤسسة ويبين أيضا معظم المهام المؤدات من طرف مختلف المصالح والأشخاص وعلى جانب هذا يمكن القول بأنه يلعب دورًا هامًا في تحسين الجو الاجتماعي في المؤسسة ذلك أنه يتميز بالبساطة والسهولة وسرعة التنفيذ.

2- تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة:

تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح ومراقب بالميزانية وأمانة المدير تتكون هذه الأخيرة من ستة دوائر وكل دائرة تتفرع على مصالح وكل مصلحة على أقسام يمكن تناولها على النحو التالي:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للوحدة



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الجانب الاستراتيجي ومبيعات وحدة أغذية الأنعام

المطلب الأول: الجانب الاستراتيجي لوحدة أغذية الأنعام

للمؤسسة جانب استراتيجي بين كل خطوات عملها من حيث ما يلي:

◀ عدد المنتوجات:

هذه الوحدة تنتج أنواع من الأغذية الموجهة للأنعام:

- النوع الأول موجه للدجاج المنتج للبيض (**ponte**).
- النوع الثاني موجه للدجاج الذي يستهلك (**chaire**).
- النوع الثالث موجه للمواشي (**Bauvin**).

◀ نوعية المنتوج:

استثناءا إلى تصريحات مسؤولي الوحدة فإن منتوجهم يتميز بجودة عالية مقارنة بمنتوج القطاع الخاص، وهذا نتيجة للنوعية الجيدة للمواد الأولية المستوردة من الخارج وكذا احترام المقاييس العلمية في تركيبه المنتوج.

◀ طبيعة الزبائن وابعاد السوق:

الزبائن متعددون وهم التعاونيات والمربين الخواص وكذا المؤسسات العمومية مثل: (**ORAVIO**)، كما تنشط الوحدة في السوق الجهوي وحصتها تتزايد نسبيا.

◀ طبيعة الموردين:

وهم مؤسسات عمومية وطنية أهمها:

- وحدة الميناء والتي خصصها ال (**ONAB**) لشراء السلع والمواد الأولية (الذرى، الصوغة) من الخارج واستقبالها وتوزيعها على الوحدات، وتتمركز هذه في منطقة وهران.
- مركب الأدوية (**C.M.V**) بتليلات مهمتها صنع الفيتامينات التي تدخل في تركيب الأغذية.
- المؤسسة الوطنية للرخام (**ENOF**) "الكلس".
- المؤسسة الوطنية للورق المقوى **ENAPAL** (الأكياس).
- المطبعة (البطاقات – **ENTIQUETTE**).

◀ نوعية طرق البيع:

البيع يتم بطريقة مباشرة حسب الطلبية.

◀ نوعية التصنيع:

هي تدخل الصناعات الغذائية (الصناعات الخفيفة) وعملية الإنتاج تقوم على عملية التمويل والإنتاج يعتمد على الطلبيات.

◀ حجم الإنتاج:

هي الوحدة تدخل ضمن السلسلة المتوسطة من حيث حجم الإنتاج.

◀ مدة دورة الإنتاج ودرجة تقنياته:

تقدر مدة دوران الإنتاج بساعة واحدة حيث العمل هذه هو آلي أكثر من يدوي.

◀ حجم المؤسسة:

الوحدة متوسطة الحجم.

◀ المنافسة:

يوجد منافسين المتمثلين في المرابين الخواص الذين ينتجون أغذية أنعامهم بأنفسهم وبييعون الفائض.

الجدول رقم 01: توزيع وحدات تغذية الأنعام بالغرب حسب الولايات

الولايات	وحدات تغذية الأنعام بالغرب
مستغانم	وحدة مستغانم
مستغانم	وحدة بني يحيى
وهران	وحدة واد تليلات
تلمسان	وحدة الرمشي
تيارت	وحدة الرحوية
البيض	وحدة بوقطب
بشار	وحدة عبادلة
سيدي بلعباس	وحدة سيدي إبراهيم

Source : Hamadi Alla-Eddine Mohamed, le processus de production, mémoire de fin des pour l'obtention du diplôme de technicien supérieur en *marketing*, institut national spécialisé en formation professionnelle, Mostaganem, promotion : 2004-2007, d'étude.

تصنع المادة الأولية من طرف هذه الوحدات الثمانية التي سبق ذكرها في الجدول أعلاه وتوجه بأفضلية إلى "SPA" والمتمثلة في فروع "GAO- ORAVIO"، وتعتمد قدرات إنتاج الأغذية المركبة وهذا بتنوع الحاجيات الغذائية للحيوانات حسب صنفها وسنها والمنتوج المراد استخراجها منها، لذا يوفر المجمع صيغة من النوع الجيد مناسب لمتطلبات المربين، ويكون الغذاء على شكل حبيبات ويحظى باهتمام كبير في خطة المدى المتوسط لأنه بشكل صيغة للأغذية المركبة للحيوان الأكثر استعمالا عالميا في مجال التغذية الحيوانية وله فوائد كثيرة مقارنة بالغذاء بشكل الدقيق ويكون هذا من حيث تحسين الشهية والهضم والوقاية من الأمراض التنفسية وكما تعد أحسن طريقة لحفظ هذه المواد وهذا لتحسين مستوى الاستهلاك ونوعية الغذاء مع تخفيض تكاليف المواد لأن معظم الوحدات التابعة للمجمع تملك آلات لصنع هذه الأغذية وزيادة تسويقها بهدف التعريف بها وتعميم استعمالها.

وتأكيد لنظام تسيير النوعية "ISO - 9001" طبعة 2000 المحصل عليه أفريل 2004 فيه تم تمديد شهادة النوعية في أفريل 2007 بالنسبة للمؤسسات PREMIX للشرق والغرب لمدة ثلاث سنوات عرفنا بالتحكم الجيد في طرق الصنع، حيث التزمت وحدات أغذية الأنعام بدورها بشروع في مسار النوعية.

واليوم تتكفل المؤسسة بتسيير فروع منها مؤسسة TRADE ONAB وثلاثة مجمعات جهوية لتربية الدواجن ومؤسسة صيانة وفرعين للمزج PREMIX يبلغ عدد الموظفين 75000 عامل وتملك قدرات إنتاجية كبيرة مما يجعلها تحتل الصدارة في ميدان تربية الدواجن أما المجمعات الجهوية فهي تشرف على النشاط بواسطة شركتها المكلفة باللحم والبيض إلى جانب ثلاثة شركات للمذابح كما تقوم بتسيير مباشر لنشاط صنع الأغذية المركبة (وحدات تغذية الأنعام U.A.B).

أما عن مراقبة النوعية فتسعى المؤسسة الأم مجمع ONAB لإعطاء أهمية جوهرية لمنتجاته بحيث يشترط مرورها بشبكة مراقبة النوعية على كافة المستويات انطلاقا من المواد الأولية حتى المنتوج النهائي وزيادة على المراقبة المؤداة في الوحدات المينائية ووحدات الإنتاج تتم مراقبة المنتوج النهائي من طرف وحدة المخبر المستقل عن الوحدات الإنتاج والواقعة في مقر فرع TRADE ONAB تعتبر هذه الوحدة الخاصة بالمخبر مركز أداء الخدمات بوحدات المجمع وكذا للخواص، وتكمن مهمة هذه الوحدة في مراقبة:

- المواد الأولية الإضافية المستوردة.
- الأمزجة المسبقة.
- الأغذية.
- وكذا القيام بمراقبة تحاليل المنتوجات التي هي موضع احتجاج.
- تكوين وتأهيل عمال مخابر ووحدات الإنتاج لفروع المجمع ONAB.
- التنسيق الداخلي لكفاءات وخبرات المتواجدة عبر كافة المجالات خاصة منها نوعية المنتجات وتحسين القدرات التقنية والاقتصادية لتمكين خلق ظروف تمنح التقدم في المنافسة.
- الاستثمار في ميادين هامشية للفرع مثل البيع بالتجزئة عبر شبكة من نقاط البيع وتنمية دجاج اللحم والتموين في إطار علاقات الشراكة.

- تطوير وتحسين منتجات التغذية الحيوانية لاسيما الأغذية المحببة ومنتجات جديدة أخرى وذلك بعصرنة مصانع الإنتاج.
- وأخيرا البحث عن الشراكة وهذه الاستراتيجية ترمي في الأخير إلى جعل منتجات المجمع في المستوى المقاييس الدولية مع أسعار مطابقة للمعايير سارية كما تهدف إلى ترشيد إيجابي للجهد الاقتصادي المتوفر لدى المجمع وفروعه.

المطلب الثاني: مبيعات وحدة تغذية الأنعام

لدى وحدة تغذية الأنعام أصناف مختلفة لمبيعاتها حسب حاجة كل نوع من الحيوانات وحسب رغبة فلاح في المنتجات يرغب أن تنتجه وحدة أغذية الأنعام التي يملكها، وسنذكر في هذا الطلب مختلف هذه الأنواع كما يلي:

1) أغذية الدجاج الموجه ليصبح لحوم بيضاء "chair":

وهذا الدجاج يكون موجه للاستهلاك مباشرة، بمعنى أنه تخصص مباشرة مجموعة من الدجاج ليصبح لحوما بيضاء فيمر هذا الدجاج من مرحلة الكتكوت إلى أن يصل إلى مرحلة الدجاج الموجه للاستهلاك بنوع من التغذية الخاصة بهذا النوع الذي نرغب في الحصول عليه والمتمثلة فيما يلي:

- تغذية البداية (**démarrage**) والتي تكون في المرحلة الأولى من عمر الكتكوت.
- تغذية النمو (**croissance**) وتكون من مرحلة الكتكوت إلى أن يصبح في مرحلة الدجاج.
- تغذية (**finition 1 , finition 2**) وهي تغذية خاصة بهذا الدجاج البالغ لكن من أجل أن يوجه للاستهلاك يجب أولا التخلص من الشحوم التي يحتوي عليها جسم الدجاج وهذه التغذية تساعد على حرق تلك الشحوم وهذا يصبح الدجاج بعد تناوله لهذه التغذية لفترة معينة جاهزا ليوجه للاستهلاك كلحوم بيضاء.

2) أغذية الدجاج البيوض **pont**:

وهنا أيضا نستطيع التحكم في المنتج الذي نرغب به، بمعنى نستطيع بتغذية خاصة تعطى لهذا الدجاج كي ينتج البيض لكن حسب ما نرغب به إما بيض موجه للاستهلاك أو بيض ملقح ليصبح كتاكيت، ومن أجل الحصول على ما ذكرناه علينا اتباع التغذية التالية وطبعا يكون هذا النوع من الدجاج قد مر على مرحلة تغذية البداية في الأسبوعين الأولين (**démarrage**):

- تغذية **1 pfp** وتكون من الأسبوع الثاني يعني بداية مرحلة النمو إلى غاية الأسبوع الثامن.
- تغذية **2 pfp** وتكون من الأسبوع الثامن إلى غاية الأسبوع الثامن عشر.

- تغذية الدجاج التي ينتج بيض موجه للاستهلاك **pondeuse** وهو عبارة عن غذاء خاص يتحكم في إنتاج هذا الدجاج لينتج بيض عقيم غير ملقح وهذا من أجل البيض الموجه للاستهلاك.
- تغذية الدجاج المنتج للبيض الملحق الذي يصبح كتاكيث بعد فترة ويسمى بـ **pont repro** وهذا نحصل على ملقح للحصول على كتاكيث إما تباع مثلما هي أو تخضع لإحدى المرحلتين 1 أو 2 التي سبق ذكرها.

(3) تغذية البقر **ruminant**:

وتنقسم هي الأخرى إلى قسمين كما يلي:

- تغذية (**bovin**) وهو غذاء خاص بالبقرة الحلوب يساعد في إنتاج الحليب ولا يجوز للثور التناول من نفس غذائها لأن كل نوع له غذاء يتوافق حسب حاجته وطبيعة الحيوان بنفسه ما نرغب في الحصول عليه من منتج كما سلف وان ذكرنا.
- تغذية **ovine** وهنا يوجه هذا النوع من الغذاء إلى الثور والخروف لأنه يساعد في النمو.

(4) تغذية أخرى تدعى بـ **Divers**:

وتخص بالذكر باقي الأنعام التي نذكرها في الأصناف أعلاه ومنها:

- الديك الرومي.
- الحصان.
- الغزلان إذا كنا نتحدث عن الحيوانات الموجودة بحديقة الحيوانات.
- الأرنب.
- وباقي الحيوانات.

المبحث الثالث: تقديم وظيفة مراقبة التسيير

المطلب الأول: مسؤوليات مراقب التسيير

الفرع الأول: تصوّر نظام المعلومات

- أ- يتصوّر ويتكيّف مع تحولات الهيكل التنظيمي عن طريق نظام المعلومات الداخلي والخارجي الذي يسمح بإعداد ومراقبة الخطط والبرامج وتجهيز المعطيات الاقتصادية اللازمة لدراسة اتخاذ القرارات.
- المعلومات الداخلية خاصة المحاسبية (ميزانية والخزينة، حسا بالاستغلال العام والتحليل، التكاليف وسعر العائد...)، والتقنية (إحصائيات المبيعات، العمال والإنتاج، المعيارية).
 - المعلومات الخارجية هي ذات طبيعة مالية (ميزانيات، نتائج، نسب في فرع محترف) واقتصادية (استيراد وتصدير، إنتاج، مؤشرات السعر، التوظيف).
- ب- التعريف بمنهجيات التسجيل للمعطيات القاعدية بطريقة سهلة تمكن من جذب الحالات والحصول على المعلومات العابرة والتكيف مع مختلف أشكال الاستدلال الاقتصادي.
- ج- عامة التركيز مع المستعملين ولوحات القيادة مفصلة ومركبة تهم مختلف مستويات ترتيب السلطات.

الفرع الثاني: تشغيل نظام المعلومات

أ- المعلومة:

الشرح للمستعملين كيفية وضع هذا النظام وما يمكن أن يجلب أو يوقر من مساعدة لمراقبة تسييرهم.

ب- وضع خطط على المدى القصير والمتوسط:

1. مساعدة الإدارة العامة على صياغة الأهداف العامة؛
2. توظيف إطار الميزانية والمعلومات السابقة (الماضية) الخاصة بالمؤسسة لإعداد الخطط والبرامج والميزانيات التقديرية؛
3. إعطاء الرأي حول قدرة تحقيق البرامج المخططة والميزانيات والمطالبة بافتراض التغيرات؛
4. التنسيق بين إنشاء كل من المخطط الخاص بالبيع والمخطط الخاص بالخزينة على النحو التالي:
 - مختلف البرامج والميزانيات تكون بشكل محاسبي بينهم؛
 - مخطط التنفيذ العام يجب أن يكون معدّ في الوقت المناسب ويتلاءم مع الأهداف العامة المسطرة من طرف الإدارة العامة؛
 - تقديم للإدارة العامة المخطط التنفيذي العام مع التوصيات أو النصائح.

ج- مراقبة التحقيقات مقارنة بالتقديرات أو الأهداف وذلك عن طريق:

- 1- ضمان أنه المعلومات اللازمة والتحقيقات المراقبة مجهزة للمهتمين في الشكل والوقت المحدد؛

2- ضمان أن نظام المعلومات المصمم والمستعمل عند جميع المسؤولين في المؤسسة، وكذلك مراقبة العمليات المكلفين بها ومساعدتهم على الخروج بالنتائج الجيدة، وذلك بهدف زيادة مردودية رؤوس الأموال المستثمرة؛

3- تجهيز الإدارة العامة بالرأي حول تطبيق المخطط التنفيذي الجاري وكذلك التغيرات المنقولة عن الأهداف وإذا كانت مهمة يتم الإشارة إلى الانحرافات المهمة والسابقة للقياسات التصحيحية.

د- تحضير وتنسيق مخططات ذات المدى البعيد:

1- تكوين ملف المعلومات الذي يخص مجالات الأبحاث (الدراسة أو التحريات)؛

2- تنسيق أعمال الدراسة وترجمة الخيارات إلى لغة اقتصادية؛

3- تقييم مردودية المشاريع التنموية وفرص تحقيقها؛

4- قياس تماسك وإتمام المشاريع الحالية.

الفرع الثالث: دراسة اقتصادية

أ- إنجاز دراسات اقتصادية (حيث يشارك فيها فقط الطلب على مختلف الهياكل المنسقة على العموم)؛

ب- محاولة الإقناع عن طريق دراسات حول العمليات السابقة أو المصممة على الخصوص، والمقارنات مع

المؤسسات المنافسة (المثيلة للمؤسسة).

ومنه الخروج بأراء ونصائح تضم سياسات، هيكلية ومنهجيات للتسيير، بهدف زيادة مردودية رؤوس

الأموال المستثمرة.

المطلب الثاني: الوسائل البشرية الضرورية للممارسة نشاط مراقب التسيير

➤ مسؤول **un responsable**؛

➤ مصلحة المحاسبة خاصة المحاسبة التحليلية؛

➤ **Un service comptabilité (comptabilité analytique notamment)**؛

➤ مصلحة الإحصاءات **un service statistique**.

وفي الأخير نستخلص أن فعالية التسيير تم الحصول عليها عندما قام معظم المساعدين في المؤسسة

بما يلي:

✓ اكتساب عادة التسيير في نظر الإدارة العامة، يملكون بدون توقف النتائج الاقتصادية (مردودية

رؤوس الأموال المستثمرة، التوسّع...)

✓ يقومون بنفسهم بمراقبة تحقيق أهدافهم الخاصة.

المبحث الرابع: مراجعة بنود الميزانية وجدول حسابات النتائج

يتم التحليل المالي عن طريق عدة طرق ومن بين التي سنتطرق إليها في هذا المطلب طريقة التحليل الأفقي والرأسي للميزانية المالية إلى جانب تحليل جدول حسابات النتائج.

المطلب الأول: التحليل الأفقي والإسبي للميزانية المالية

يعتمد التحليل الرأسي على دراسة العلاقات الكمية القائمة بين العناصر المختلفة للقوائم المالية بتاريخ معين، كما يعتمد التحليل الأفقي على دراسة اتجاه كل بند من بنود القائمة المالية موضع التحليل وملاحظة الزيادة أو النقص مع مرور الزمن.

الجدول رقم 02: أصول الميزانية المالية المختصرة

2015	2014	2013	الأصول
217856863.93	185776634.27	161150593.84	أصول ثابتة AF
61101753.37	67007003.51	75797000.73	قيم الاستغلال VE
1017949485.94	851684089.76	719973899.38	قيم محققة VR
1541027.07	6811537.57	2106521.86	قيم جاهزة VD
1298449131.31	1111279265.11	959028015.81	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحقين رقم (01) و (02)

الجدول رقم 03: خصوم الميزانية المالية المختصرة

2015	2014	2013	الخصوم
845303962.80	753695626.74	681184328.21	أموال خاصة
22957627.35	24902179.86	30140058.42	ديون طويلة الأجل
430187541.16	332681458.51	247703629.18	ديون قصيرة الأجل
1298449131.31	1111279265.11	959028015.81	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحقين رقم (01) و (02)

1- التحليل الأفقي للميزانية المالية:

سوف نتطرق إلى عرض البيانات المالية لسنتي 2013 و2015 أفقياً

الجدول رقم 04: التحليل الأفقي للميزانية المالية

نسبة التغير 2015	مقدار التغير 2015	نسبة التغير 2013	مقدار التغير 2013
17.26%	3280229.66	15.28%	24626040.43
-8.81%	-5905250.14	-11.59%	-8789997.22
19.52%	166265396.18	18.29%	131710190.38
-77.37%	-5270509.5	223.35%	4705015.71
16.84%	187169*866.2	15.87%	152250249.3
12.15%	91608336.06	3.61%	24626040.43
-7.80%	-1944552.51	-17.37%	-5237878.56
29.30%	97506082.65	134.30%	332678981.14
16.84%	187169866.2	15.87%	152251249.3

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحقين رقم (01) و (02)

التعليق:

نلاحظ أن هناك نمو ملحوظ بين سنتي 2013 و2015 أي أن المؤسسة في حالة استقرار مالي فعلياً المحافظة عليه والاستمرار.

2- التحليل الرأسي للميزانية المالية:

سوف نتطرق إلى عرض البيانات المالية للسنوات 2013 و2014 و2015 عمودياً.

الجدول رقم 05: التحليل الرأسي للميزانية المالية

2015	2014	2013	السنوات
16.77%	16.71%	16.80%	الأصول الثابتة
4.70%	6.02%	7.90%	قيم الاستغلال
78.39%	76.63%	75.07%	قيم محققة
0.11%	0.61%	0.24%	قيم جاهزة
100%	100%	100%	مجموع الأصول
65.10%	57.82%	71.02%	أموال خاصة
1.76%	2.24%	3.14%	ديون طويلة الأجل
33.13%	29.93%	25.82%	ديون قصيرة الأجل
100%	100%	100%	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحقين رقم (01) و (02)

التعليق:

من خلال التحليل الرأسي يمكن معرفة نوع المؤسسة إذا كانت تجارية أم صناعية بحيث إذا كانت نسبة أكثر من 50% فالمؤسسة تجارية وغذا كانت أقل من 50% فهي صناعية ففي هذه الحالة نلاحظ أن معظم النسب أقل من 50% فمؤسسة وحدة تغذية الأنعام هي مؤسسة صناعية وتجارية في نفس الوقت، وليس لديها عسر مالي لأن نسبة الديون طويلة الأجل أقل من نسبة الديون قصيرة الأجل.

المطلب الثاني: تحليل مكونات جدول حسابات النتائج

سوف نقوم بتحليل مكونات جدول حسابات النتائج للسنوات الأخيرة التالية: 2013 – 2014 -

2015

الجدول رقم 06: جدول حسابات النتائج

2015	2014	2013	البيانات
551241949.80	543969987.50	748119768.64	إنتاج الدورة
445747039.97	422937467.14	600211280.84	استهلاكات الدورة
10549499.83	113683354.62	14124768.87	القيمة الاقتصادية المضافة
33966265.14	38563329.26	58272726	فائض الاستغلال الإجمالي
27031926.55	154184305.74	45928420.77	النتيجة العملية
/	/	/	النتيجة المالية
27031926.55	154184305.74	45928420.77	النتيجة العادية قبل الضريبة
26397345.79	153486054.67	46227457.70	النتيجة الصافية للعمليات العادية
/	/	/	نتيجة استثنائية
26397345.79	153486054.67	46227457.70	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحقين (3) و(4)

- إنتاج الدورة:

إن إنتاج الدورة في وحدة تغذية الأنعام تعتبر مؤشرا هاما في تحليل نشاطها، فمن خلال القيم المتحصل عليها في السنوات المدروسة يتضح أن نشاط الوحدة يركز على الجانب الإنتاجي باعتبارها وحدة تنتج أغذية الأنعام، وهذا الإنتاج شهد تناقص في سنة 2014 مقارنة بسنتي 2013 و2015.

- استهلاكات الدورة:

يمثل استهلاك الدورة كل ما تستعمله المؤسسة للقيام بنشاطها الإنتاجي، وهو متزايد في سنة 2013 وهذا راجع لتزايد إنتاج الدورة لسنة 2013 أما في سنتي 2014 و2015 عرف تناقص في الاستهلاك وهذا أيضا بسبب تناقص إنتاج الدورة لسنتي 2014 و2015.

- القيمة المضافة للاستغلال:

تمثل القيمة المضافة للاستغلال الفرق بين إنتاج الدورة واستهلاكات الدورة وهو يشهد ارتفاع في نسبة 2013 بينما انخفض في سنتي 2014 و2015.

- فائض الاستغلال الإجمالي:

نلاحظ أن فائض الاستغلال الإجمالي يرتفع من سنة إلى أخرى حسب ارتفاع القيمة المضافة للاستغلال.

- النتيجة العملية:

نلاحظ أن النتيجة ترتفع في سنة 2013 ثم تشهد انخفاضا ملحوظا في سنة 2014 وكذلك ترتفع في سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 بحيث تكون عاجزة عن تغطية تكاليفها وتحقق نتيجة سالبة.

- النتيجة المالية:

نلاحظ أن المؤسسة لا تقوم بأي عمليات مالية لذلك فالنتيجة للعمليات المالية معدومة.

- النتيجة العادية قبل الضريبة:

النتيجة العادية قبل الضريبة هي نفسها النتيجة العملية لأن قيمة النتيجة المالية معدومة.

- النتيجة الاستثنائية:

نلاحظ أن النتيجة الاستثنائية معدومة.

- النتيجة الصافية:

النتيجة الصافية هي نفسها النتيجة الصافية للعمليات بحيث توجد ضريبة على أرباح الشركات لأن النتيجة الصافية لم تكن هي نفسها النتيجة العادية قبل الضريبة.

خلاصة:

في الأخير تطرقنا إلى مؤسسة جزائية عمومية، تناولنا مختلف المفاهيم واللمحة التاريخية لهذه المؤسسة، كذلك تعرفنا على مختلف نشاطاتها ومهامها، هيكلتها التنظيمية، وطرق عمل مراقبة التسيير بها فيما يخص نشاط التغذية نظرا لبساطته.

إلا أنه كان من الصعب الحصول على معلومات أكثر حول هذه الوظيفة أي مراقبة التسيير نظرا لاتساع هذه الوظيفة وتشابكها، فلم نستطع تناولها من مختلف الجوانب.

خاتمة عامة

يعتبر ضمان أحسن وضعية تنافسية للمؤسسة الاقتصادية غاية من الصعب بلوغها، في ظل محيط تتحكم فيه عدة عوامل ومتغيرات داخلية تفرضها طبيعة المنهج الاقتصادي والقواعد القانونية المعمول بها، وثقافة المسيرين وطبيعة الزبائن المتعامل معهم من جهة ومتغيرات خارجية ظهرت مع توجه العالم نحو التكتلات الاقتصادية وضرورة الاندماج فيها من جهة أخرى، مما يفرض على المؤسسة الاقتصادية أنظمتها التسييرية بما ضمن لها مكانتها التنافسية ضمن هذه التكتلات في التسيير والتجنيد الفعال لموارد المؤسسات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

إن كل المؤسسات لها أهداف مراقبة متساوية ومتمثلة في ضمان تكامل المعلومات واحترام السياسات والخطط، وضمن إنجاز الأهداف، إذا تعتبر مراقبة التسيير وسيلة ربط حيث تساعد على ربط وتأقلم المحيط الخارجي مع المؤسسة، وكذلك الربط بين الإدارة العامة والإدارة العلمية حسب الاستراتيجية والهيكلية التنظيمية للمؤسسة. وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي عبارة عن أداة لتحسين وتطوير النتائج القياسية للمؤسسة، من خلال الجانب التطبيقي الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية في المؤسسة وهي وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، تعرفنا من خلاله على المؤسسة وطرق عمل نظام مراقبة التسيير بها.

وعلى هذا الأساس استخلصنا مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- ◀ التأكد من مدة نجاعة وجدية الوسائل المستعملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي هي جوهر مراقبة التسيير من خلال ما يركز عليه من معايير قياس الكفاءة والفعالية في تقييم الأداء.
- ◀ إن التخطيط في المؤسسة ضروري ويجب أن يشمل كافة أنشطة المؤسسة ومختلف مستوياتها التنظيمية على المدى القصير، والمتوسط، والبعيد، ولتحقيق ذلك يفترض تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والمصالح، وتوحيد هذه الجهود بحيث يعمل كل فرد وكل قسم بصورة متكاملة مع باقي الأقسام الأخرى وصولاً لتحقيق أفضل النتائج، ولكن التخطيط يبقى غير فعال ما لم تصاحبه رقابة مستمرة تستعمل أدوات وأساليب رقابية تتوافق مع كيان هذا التخطيط وأهدافه.
- ◀ يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة والنتائج المحققة، وينتج عنه ثلاثة معايير يركز عليها مراقب التسيير هي: الكفاءة، الفعالية والملائمة.
- ◀ إن مساهمة نظام مراقبة التسيير في الحكم في التسيير تكمن فيما توفره أدواته وتقنياته، انطلاقاً من المساهمة في وضع المخطط الاستراتيجي، وهذا من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وتحليل محيطها الخارجي من أجل الخروج بالقرارات الاستراتيجية وترجمتها في شكل موازنات سنوية، ومتابعة تنفيذها بمختلف المعايير قياس المردودية والأداء تقنيات التحليل المالي، لمعرفة وضعية المؤسسة وتبليغ مستويات التنفيذ والانحرافات المسجلة والنتائج بواسطة مؤشرات لوحة القيادة إذا

تكامل مختلف تقنيات مراقبة التسيير هو الكفيل بضمان المتابعة المستمرة للنشاط ومن ثم التحكم في التسيير.

التوصيات:

- ❖ الاعتماد على نظام فعال لانتقال المعلومات والذي يسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتخزينها بالكيفية التي تمكن طالبها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة والتمكن من تجديدها.
- ❖ ارتكاز نظام مراقبة التسيير على مجموعة من الأسس والمبادئ كالوضوح، الهيكل التنظيمي، نظام محاسبي مالي جيد، نظام اتصال مناسب، المشاركة في تحديد الأهداف ووضع مختلف أدوات مراقبة التسيير، وهذا يبرز دوره حيث أن الإدارة تعتمد عليه في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتسيير المؤسسة سواء في مجال التخطيط، أو المراقبة، أو اتخاذ القرارات.
- ❖ إعطاء لمحة عن رقم أعمال الشركة ومواردها وكذا النفقات المترتبة عليها.
- ❖ دراسة خزينة الشركة من خلال التحليل المالي الذي يعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الشركة من خلال معرفة كل الديون والحقوق المترتبة عليها.
- ❖ ضرورة الاهتمام برفع كفاءة الأفراد بالمؤسسة والارتقاء بمستوى أدائهم في العمل الميداني، ويتطلب الأمر تدريبهم وتكوينهم باستمرار.

المراجع

(1) المراجع باللغة العربية:

1. د. جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
2. د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، طبعة 03.
3. د. عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط01، 1996.
4. د. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ط05.
5. د. معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، طبعة 04، 2011.
6. د. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
7. د. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
8. د. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
9. د. كتوش عاشور، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
10. شويخ محمد، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003.
11. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
12. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الأول.
13. محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

(2) المراجع باللغة الأجنبية:

1. Germalis, contrôle de gestion en action, Edition liaison, 1992.
2. Hamadi Alla-Eddine Mohamed, le processus de production, mémoire de fin des pour l'obtention du diplôme de technicien supérieur en *marketing*, institut national spécialisé en formation professionnelle, Mostaganem, promotion : 2004-2007.
3. Michel Rouch, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4eme édition, paris, 2002.

(3) المذكرات:

1. بوزيد عبد القادر، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، 2011.
2. فسيو سمية، أهمية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، 2012.
3. مراقبة التسيير وأدواته ومراحل إقامته في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

4. محمد خليل، عبد الحميد أحمد، مراقبة التسيير في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر.
5. راشد عودة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، 2011-2012.
6. زابي مريم، عيسى عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2012.

(4) المواقع الالكترونية:

1. منتدى التمويل الإسلامي، بحث حول مفهوم مراقبة التسيير وابعاده الاقتصادية.
<http://www.islamfin-go-forum.net/t886-topic>
2. منتديات طلبة الاقتصاد والتدقيق المحاسبي، بحث حول مراقبة التسيير، -master-
<http://www.first-forum.com/t340-topic>

الملاحق

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2014			2013
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		123 270 180,00		123 270 180,00	123 270 180,00
Bâtiments		37 135 312,70	29 733 900,30	7 401 412,40	18 111 225,75
Autres immobilisations corporelles		227 170 970,46	191 620 607,99	35 550 362,47	14 042 576,98
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		13 827 178,03		13 827 178,03	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		5 727 501,37		5 727 501,37	5 726 611,11
TOTAL ACTIF NON COURANT		407 131 142,56	221 354 508,29	185 776 634,27	161 150 593,84
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		68 964 971,54	1 957 968,03	67 007 003,51	75 797 000,73
Créances et emplois assimilés					
Clients		837 529 949,85	38 789 036,75	798 740 913,10	696 307 020,44
Autres débiteurs		92 178,98		92 178,98	4 043 615,04
Impôts et assimilés		52 850 997,68		52 850 997,68	19 623 263,90
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		6 811 537,57		6 811 537,57	2 106 521,86
TOTAL ACTIF COURANT		966 249 635,62	40 747 004,78	925 502 630,84	797 877 421,97
TOTAL GENERAL ACTIF		1 373 380 778,18	262 101 513,07	1 111 279 265,11	959 028 015,81

الملحق رقم 01

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2014	2013
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		153 486 054,67	46 227 457,70
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 017 381,10	-1 663 949,03
Comptes de liaison		599 192 190,97	636 620 819,54
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		753 695 626,74	681 184 328,21
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		24 902 179,86	30 140 058,42
TOTAL II		24 902 179,86	30 140 058,42
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		322 639 844,98	239 404 502,39
Impôts		1 181 145,72	1 463 966,98
Autres dettes		8 860 467,81	6 835 159,81
Trésorerie passif			
TOTAL III		332 681 458,51	247 703 629,18
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 111 279 265,11	959 028 015,81

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

تابع للملاحق رقم 01

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2015			2014
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		108 000,00	57 600,00	50 400,00	
Immobilisations corporelles					
Terrains		123 270 180,00		123 270 180,00	123 270 180,00
Bâtiments		37 135 312,70	30 146 148,58	6 989 164,12	7 401 412,40
Autres immobilisations corporelles		251 555 152,58	200 469 172,15	51 085 980,43	35 550 362,47
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		32 099 190,19		32 099 190,19	13 827 178,03
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		4 361 949,19		4 361 949,19	5 727 501,37
TOTAL ACTIF NON COURANT		448 529 784,66	230 672 920,73	217 856 863,93	185 776 634,27
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		63 059 721,40	1 957 968,03	61 101 753,37	67 007 003,51
Créances et emplois assimilés					
Clients		982 823 131,72	39 312 937,55	943 510 194,17	798 740 913,10
Autres débiteurs		142 560,48		142 560,48	92 178,98
Impôts et assimilés		74 296 731,29		74 296 731,29	52 850 997,68
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 541 028,07		1 541 028,07	6 811 537,57
TOTAL ACTIF COURANT		1 121 863 172,96	41 270 905,58	1 080 592 267,38	925 502 630,84
TOTAL GENERAL ACTIF		1 570 392 957,62	271 943 826,31	1 298 449 131,31	1 111 279 265,11

الملحق رقم 02

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		26 397 345,79	153 486 054,67
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-860 630,53	1 017 381,10
Comptes de liaison		819 767 247,54	599 192 190,97
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		845 303 962,80	753 695 626,74
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		22 957 627,35	24 902 179,86
TOTAL II		22 957 627,35	24 902 179,86
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		415 829 900,06	322 639 844,98
Impôts		4 916 048,74	1 181 145,72
Autres dettes		9 441 592,36	8 860 467,81
Trésorerie passif			
TOTAL III		430 187 541,16	332 681 458,51
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 298 449 131,31	1 111 279 265,11

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

تابع للملحق رقم 02

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2014	2013
Ventes et produits annexes		543 969 987,50	748 119 768,64
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Cession Fournis		7 013 890,47	12 075 664,44
Cession Reçue		-6 657 226,47	-7 874 552,44
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		544 326 651,50	752 320 880,64
Achats consommés		-422 937 467,14	-600 811 280,84
Services extérieurs et autres consommations		-7 705 829,74	-9 662 130,93
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-430 643 296,88	-610 473 411,77
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		113 683 354,62	141 847 468,87
Charges de personnel		-66 608 014,62	-71 213 972,03
Impôts, taxes et versements assimilés		-8 512 010,74	-12 360 770,84
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		38 563 329,26	58 272 726,00
Autres produits opérationnels		2 465 566,68	7 887 223,81
Autres charges opérationnelles		-4 292 110,75	-10 360 644,44
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-7 469 928,26	-13 965 880,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions		124 917 448,81	4 094 995,72
V- RESULTAT OPERATIONNEL		154 184 305,74	45 928 420,77
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		154 184 305,74	45 928 420,77
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-698 251,07	299 036,93
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		678 366 893,46	772 177 652,61
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-524 880 838,79	-725 950 194,91
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		153 486 054,67	46 227 457,70
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		153 486 054,67	46 227 457,70

الملحق رقم 03

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		551 241 949,80	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Cession Fournis		19 049 074,59	
Cession Reçue		-19 049 074,59	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		551 241 949,80	
Achats consommés		-437 583 707,87	
Services extérieurs et autres consommations		-8 163 332,10	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-445 747 039,97	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		105 494 909,83	
Charges de personnel		-63 832 611,62	
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 696 033,07	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		33 966 265,14	
Autres produits opérationnels		1 677 686,65	
Autres charges opérationnelles		-6 212 874,15	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-9 489 302,95	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 090 151,86	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		27 031 926,55	
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		27 031 926,55	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-634 580,76	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		579 058 862,90	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-552 661 517,11	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		26 397 345,79	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		26 397 345,79	

الملحق رقم 04

Levée des réserves Rapport Intérimaire de Commissariat Aux Comptes de l'exercice 2014.

		Concernant toutes les Unités du Groupe	
es réserves	Unités Concerné	N° Page Rapport Intérimaire	Observations sur la levée des réserves
Le logiciel de la facturation au niveau des UAB n'intègre pas encore certains paramètres	UAB	20	Le logiciel de la facturation de l'UAB mosta contient tous les paramètres du dossier facturation
Il convient de rappeler que l'imprimante intégrée du système industriel de dosage automatique des matières premières (Automate) pour l'édition des tickets des données des produits finis fabriquées par la production ne fonctionne pas encore dans les UAB depuis plusieurs années	UAB	20	C'est prit en charge par le groupe
Il a été constaté la présence toujours des virus informatiques sur tous les PC des UAB en l'absence d'un anti-virus performant connecté avec l'internet pour actualisation continue des bases.	UAB	21	Le PC de l'UAB mosta possède un antivirus installé au niveau du siège
Les éléments principaux d'immobilisations corporelles devant faire l'objet de remplacement à intervalles réguliers, ayant des utilisations différentes ou procurant des avantages économiques au groupe selon un rythme différent et nécessitant l'utilisation de taux ou de modes d'amortissement propres, ne sont pas comptabilisés séparément dès l'origine et lors des remplacements.	UAB	22	Les éléments principaux d'immobilisations sont passé en immo suivant commission établit par le directeur d'unité
Les pièces de rechange spécifiques utilisées exclusivement pour les immobilisations non interchangeables qui ont été reclassées en immobilisations corporelles amortissables n'ont pas été expurgées du logiciel de la gestion des stocks dans certaines UAB.	UAB	22	Les pièces de rechanges spécifiques utilisés pour les immobilisations ont été purgé du logiciel du gestion des stocks et ont été comptabilisé suivant CAC
Les éléments démontés ou récupérés des immobilisations corporelles ne font pas l'objet de comptabilisation en stocks	UAB	35	Tous les éléments récupérés des immobilisations corporelles sont injectés dans le compte stocks
Les réceptions des matières premières sont stockées parfois dans les silos en mouvement quand les autres silos sont pleins.	UAB	36	Les matières premières sont stockées suivant la capacité de stockage
La tenue de la comptabilité selon le Système Comptable et Financier étant une comptabilité d'engagement, pour toute transaction réalisée par l'unité, il y a lieu d'abord de constater la facturation dans un journal approprié « d'opérations diverses » pour les services reçus, à la date de la survenance de l'événement, et non directement dans le journal de trésorerie (dépenses)	UAB	37	Chaque opérations comptable est constaté dans son journal approprié
Les libellés doivent être explicites en mentionnant le maximum de précision sur les factures d'achats ou de services reçus payées d'une part, et d'autre part sur les factures réglées par les clients	UAB	37	Suivant orientation du CAC les factures d'achat et les services reçues leur libellé sont explicables
Les factures de ventes ne contiennent pas toujours les données du ticket de pesage et de la tare prévue sur la carte grise du véhicule de transport	UAB	39	Les factures de vente de depot sont facturées selon le tonnage du ticket de pesage de la tare
Les factures de ventes effectuées par les dépôts de certaines UAB ne sont pas encore générées par le logiciel de la facturation. Il en est de même des bons de transfert des produits finis inter-unités qui sont établis manuellement	UAB	39	Les factures de vente sont toujours faites par des facturés manuel en attendant leur logiciel

رقم 05 الكسوف

L'absence d'analyse complète des comptes de certaines unités pour l'exercice en cours rend difficile la détection des anomalies ou des erreurs de chaque cycle à travers les travaux de vérification et de recherche de cohérence des comptes surtout avec l'approche de la date de clôture des comptes	UAB	50	Les comptes de la balance sont analysés compte par compte
Les produits et les charges des exercices antérieures ne sont pas comptabilisés dans le compte report à nouveau	UAB	51	Suite aux orientations du CAC les charges sont comptabilisées dans le compte approprié
Certains comptes suivants présentent des soldes qu'il y a lieu d'analyser dans le cadre de l'arrêté des comptes à fin 2014	UAB	51	Les comptes sont analysés suivant la balance
Pour les chèques annulés, il est indiqué d'agrafer à la souche le n° du chèque annulé.	UAB	38	Pour les chèques annulés, les souches sont agrafés sur le chèque
S'agissant des opérations (chèques) en suspens apparaissant sur les états de rapprochement bancaire datant de 2013 ; un suivi est indiqué afin de connaître leur sort aux fins d'assainissement.	UAB	38	Les chèques en suspens sont suivies régulièrement
Pour la constatation des encaissements, il est recommandé de joindre à la fiche d'imputation comptable l'état des bordereaux établis par la DFC au lieu de ceux arrêtés par le service commercial.	UAB	38	La constatation des encaissements sont joindre par des bordereaux
En effet, au plan comptable, les avances sont enregistrées aux comptes respectifs : « 238 : acomptes et avances sur immobilisation » ; ou « 409 : avances payées aux fournisseurs de stocks et services ». S'agissant d'un règlement partiel d'une dette, celle-ci a été au préalable enregistrée dans son compte de tiers approprié qu'il y a lieu seulement au moment du paiement de diminuer (débit) le compte du montant partiel réglé.	UAB	38	Les avances sont respectées et passées au compte approprié suivant recommandation du CAC

نتائج للمراجعة رقم 05

VAL-KDA

N° C/PTE	DESIGNATIONS DES COMPTES	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE
70	VENTES ET PRODUITS ANNEXES	77 142	77 142	77 142	77 142	88 147	88 147	-	88 147	77 142	77 142	77 142	77 142
72	VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
73	PRODUCTION IMMOBILISEE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
74	SUBVENTION D'EXPLOITATION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	PRODUCTION DE L'EXERCICE	77 142	77 142	77 142	77 142	88 147	88 147	-	88 147	77 142	77 142	77 142	77 142
60	ACHATS CONSOMMES	65 053	65 011	65 040	65 115	74 439	74 285	220	74 283	65 023	65 026	64 997	64 990
61 et 62	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	696	696	696	696	696	696	766	696	696	696	696	696
	CONSOMMATION DE L'EXERCICE	65 749	65 707	65 736	65 811	75 135	74 981	986	74 949	65 719	65 722	65 693	65 686
	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	11 393	11 435	11 406	11 331	13 012	13 166	-	13 198	11 423	11 420	11 449	11 456
63	CHARGE DU PERSONNEL	11 770	4 645	4 680	5 155	4 707	4 680	5 487	4 680	4 707	5 929	5 464	4 737
64	IMPOT, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	1 080	1 080	1 080	1 080	1 234	1 234	-	1 234	1 080	1 080	1 080	1 080
	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 1 457	5 710	5 646	5 096	7 071	7 252	- 6 473	7 284	5 636	4 411	4 905	5 639
75	AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
65	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
68	DOTATIONS AUX AMORT., PROV. ET PERTES DE VAL.	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046	1 046
78	REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	- 2 503	4 664	4 600	4 050	6 025	6 206	- 7 519	6 238	4 590	3 365	3 859	4 593
76	PRODUITS FINANCIERS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66	CHARGES FINANCIERES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT FINANCIER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	- 2 503	4 664	4 600	4 050	6 025	6 206	- 7 519	6 238	4 590	3 365	3 859	4 593
695/698	IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
692/693	IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS SUR RESULTATS ORDINAIRES)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	77 142	77 142	77 142	77 142	88 147	88 147	-	88 147	77 142	77 142	77 142	77 142
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	79 645	72 478	72 542	73 092	82 122	81 941	7 519	81 909	72 552	73 777	73 283	72 549
	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 2 503	4 664	4 600	4 050	6 025	6 206	- 7 519	6 238	4 590	3 365	3 859	4 593
77	ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
67	ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 2 503	4 664	4 600	4 050	6 025	6 206	- 7 519	6 238	4 590	3 365	3 859	4 593

2014

UAB MOSTAGANEM

COMPTE DE RESULTATS MENSUELS

N°Cpte	DESIGNATIONS DES COMPTES	VAL=KDA												
		JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	
70	VENTES ET PRODUITS ANNEXES	68 148	68 148	68 148	68 148	77 896	77 896	77 896	77 896	68 148	68 148	68 148	68 148	68 148
72	VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
73	PRODUCTION IMMOBILISEE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
74	SUBVENTION D'EXPLOITATION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
60	PRODUCTION DE L'EXERCICE	68 148	68 148	68 148	68 148	77 896	77 896	77 896	77 896	68 148	68 148	68 148	68 148	68 148
61et 62	ACHATS CONSOMMES	56 473	56 431	56 460	56 535	64 858	64 704	64 672	64 672	56 443	56 446	56 417	56 410	56 410
	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	871	871	871	871	871	871	876	876	876	876	876	876	876
	CONSUMMATION DE L'EXERCICE	57 344	57 302	57 331	57 406	65 729	65 575	65 548	65 548	57 319	57 322	57 293	57 286	57 286
63	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	10 804	10 846	10 817	10 742	12 168	12 322	12 349	12 349	10 829	10 826	10 855	10 862	10 862
64	CHARGE DU PERSONNEL	8 386	4 708	4 773	5 247	4 712	4 744	4 776	4 776	7 617	5 217	5 530	4 809	4 809
64	IMPOT, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	954	954	954	954	1 091	1 091	1 091	1 091	954	954	954	954	954
75	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 464	5 184	5 090	4 541	6 365	6 487	6 377	6 482	2 258	4 655	4 372	5 099	5 099
	AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
65	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
68	DOTATIONS AUX AMORT., PROV. ET PERTES DE VAL.	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056	1 056
78	REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	387	4 107	4 013	3 464	5 288	5 410	7 454	5 405	1 181	3 578	3 295	4 022	4 022
76	PRODUITS FINANCIERS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66	CHARGES FINANCIERES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT FINANCIER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
695/698	IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES	387	4 107	4 013	3 464	5 288	5 410	7 454	5 405	1 181	3 578	3 295	4 022	4 022
692/693	IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	68 148	68 148	68 148	68 148	77 896	77 896	77 896	77 896	68 148	68 148	68 148	68 148	68 148
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	67 761	64 040	64 135	64 683	72 608	72 486	72 454	72 491	66 967	64 570	64 853	64 126	64 126
	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	387	4 107	4 013	3 464	5 288	5 410	7 454	5 405	1 181	3 578	3 295	4 022	4 022
77	ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
67	ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	387	4 107	4 013	3 464	5 288	5 410	7 454	5 405	1 181	3 578	3 295	4 022	4 022

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		551 241 949,80	543 969 987,50
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Cession Fournis		19 049 074,59	7 013 890,47
Cession Reçue		-19 049 074,59	-6 657 226,47
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		551 241 949,80	544 326 651,50
Achats consommés		-437 583 707,87	-422 937 467,14
Services extérieurs et autres consommations		-8 163 332,10	-7 705 829,74
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-445 747 039,97	-430 643 296,88
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		105 494 909,83	113 683 354,62
Charges de personnel		-63 832 611,62	-66 608 014,62
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 696 033,07	-8 512 010,74
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		33 966 265,14	38 563 329,26
Autres produits opérationnels		1 677 686,65	2 465 566,68
Autres charges opérationnelles		-6 212 874,15	-4 292 110,75
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-9 489 302,95	-7 469 928,26
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 090 151,86	124 917 448,81
V- RESULTAT OPERATIONNEL		27 031 926,55	154 184 305,74
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		27 031 926,55	154 184 305,74
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-634 580,76	-698 251,07
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		579 058 862,90	678 366 893,46
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-552 661 517,11	-524 880 838,79
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		26 397 345,79	153 486 054,67
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		26 397 345,79	153 486 054,67

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2014	2013
Ventes et produits annexes		543 969 987,50	748 119 768,64
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Cession Fournis		7 013 890,47	12 075 664,44
Cession Reçue		-6 657 226,47	-7 874 552,44
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		544 326 651,50	752 320 880,64
Achats consommés		-422 937 467,14	-600 811 280,84
Services extérieurs et autres consommations		-7 705 829,74	-9 662 130,93
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-430 643 296,88	-610 473 411,77
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		113 683 354,62	141 847 468,87
Charges de personnel		-66 608 014,62	-71 213 972,03
Impôts, taxes et versements assimilés		-8 512 010,74	-12 360 770,84
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		38 563 329,26	58 272 726,00
Autres produits opérationnels		2 465 566,68	7 887 223,81
Autres charges opérationnelles		-4 292 110,75	-10 360 644,44
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-7 469 928,26	-13 965 880,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions		124 917 448,81	4 094 995,72
V- RESULTAT OPERATIONNEL		154 184 305,74	45 928 420,77
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		154 184 305,74	45 928 420,77
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-698 251,07	299 036,93
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		678 366 893,46	772 177 652,61
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-524 880 838,79	-725 950 194,91
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		153 486 054,67	46 227 457,70
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		153 486 054,67	46 227 457,70

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes		748 119 768,64	623 089 723,98
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation			80 734 755,56
Cession Fournis		12 075 664,44	11 417 882,81
Cession Reçue		-7 874 552,44	-10 728 128,87
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		752 320 880,64	704 514 233,48
Achats consommés		-600 811 280,84	-568 835 168,75
Services extérieurs et autres consommations		-9 662 130,93	-9 059 693,12
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-610 473 411,77	-577 894 861,87
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		141 847 468,87	126 619 371,61
Charges de personnel		-71 213 972,03	-62 446 059,17
Impôts, taxes et versements assimilés		-12 360 770,84	-10 137 181,06
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		58 272 726,00	54 036 131,38
Autres produits opérationnels		7 887 223,81	1 456 595,40
Autres charges opérationnelles		-10 360 644,44	-7 020 894,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-13 965 880,32	-162 206 645,43
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 094 995,72	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		45 928 420,77	-113 734 812,94
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		45 928 420,77	-113 734 812,94
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		299 036,93	1 427 369,18
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		772 177 652,61	716 698 957,75
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-725 950 194,91	-829 006 401,51
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		46 227 457,70	-112 307 443,76
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		46 227 457,70	-112 307 443,76

COMPTE DE RESULTATS MENSUELS

N° C/PTE	DESIGNATIONS DES COMPTES	VAL-KDA												
		JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	
70	VENTES ET PRODUITS ANNEXES	72 485	72 485	72 485	72 485	73 755	67 525	53 336	64 177	64 177	64 177	64 177	65 950	67 858
72	VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
73	PRODUCTION IMMOBILISEE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
74	SUBVENTION D'EXPLOITATION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
60	PRODUCTION DE L'EXERCICE	72 485	72 485	72 485	72 485	73 755	67 525	53 336	64 177	64 177	64 177	64 177	65 950	67 858
61 et 62	ACHATS CONSOMMES	59 323	59 258	59 275	59 293	60 079	55 174	43 739	52 418	52 458	52 441	52 441	53 885	55 474
	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876
	CONSOMMATION DE L'EXERCICE	60 199	60 134	60 151	60 169	60 955	56 050	44 615	53 294	53 334	53 317	53 317	54 761	56 350
	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	12 287	12 352	12 335	12 317	12 800	11 475	8 721	10 882	10 842	10 859	11 188	11 188	11 508
63	CHARGE DU PERSONNEL	6 400	5 120	5 120	6 400	5 120	5 120	6 400	5 632	6 144	6 400	6 400	5 120	5 120
64	IMPOT, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	725	725	725	725	738	675	533	642	642	642	642	659	679
	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	5 162	6 507	6 490	5 192	6 942	5 680	1 787	4 609	4 057	3 818	5 409	5 710	
75	AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
65	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
68	DOTATIONS AUX AMORT., PROV. ET PERTES DE VAL.	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779	1 779
78	REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	3 383	4 728	4 711	3 413	5 163	3 901	8	2 830	2 278	2 039	3 630	3 931	
76	PRODUITS FINANCIERS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66	CHARGES FINANCIERES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT FINANCIER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	3 383	4 728	4 711	3 413	5 163	3 901	8	2 830	2 278	2 039	3 630	3 931	
695/698	IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
692/693	IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	72 485	72 485	72 485	72 485	73 755	67 525	53 336	64 177	64 177	64 177	64 177	65 950	67 858
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	69 103	67 758	67 775	69 073	68 592	63 624	53 327	61 347	61 899	62 138	62 320	63 927	
	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 383	4 728	4 711	3 413	5 163	3 901	8	2 830	2 278	2 039	3 630	3 931	
77	ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
67	ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3 383	4 728	4 711	3 413	5 163	3 901	8	2 830	2 278	2 039	3 630	3 931	

المملخص

يقتضي تحقيق المؤسسات لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية المسطرة في استراتيجيتها، البحث في الطرق الكفيلة بالتنسيق بين مواردها المالية والبشرية والأهداف المسطرة من أجل ترجمة الأداء الفعال في واقع المؤسسة.

ونجد من بين هذه الطرق نظام مراقبة التسيير الذي هو مجموعة من الإجراءات والعمليات الغرض منها في التسيير من خلال مساره الذي يضمن الرباط بين الأهداف الاستراتيجية والتسيير اليومي.

والمؤسسات الاقتصادية بدورها تعتمد على نظام مراقبة التسيير كأداة فعالة في قياس أداء المؤسسة ومتابعة نشاطاتها قصد تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لا أن مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة تواجهه العديد من الصعوبات التنظيمية حيث أن مراقبة التسيير لا تتمتع بالحرية الكاملة بل بالتبعية الى المديرية العامة في كل نشاطاتها وكذلك نجد ضيق المعرفة النظرية و إهمال تطبيق تقنيات مراقبة التسيير الأكثر أهمية و هي تحليل المردودية الاقتصادية لذلك نرى ضرورة تأهيل الموارد البشرية و توفير مراسلين ذوي معرفة نظرية و مؤهلين علميا لمصلحة مراقبة التسيير لتطبيق توصياتها كما يجب على المؤسسة تشجيع الدراسة الاستراتيجية المتعلقة ... لأنها ستحقق إذا توفرت الخطط الاستراتيجية المدروسة.

ولضمان فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية يجب توفر مجموعة من الشروط، والتي تربط أساسا بالهيكلية التنظيمية للمؤسسة، ونظام معلومات المحيط الداخلي والخارجي بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب ويسمح بالتعريف بالمفهوم الحقيقي لنظام مراقبة التسيير لضمان تفهمه وتعاونه.

فدور مراقبة التسيير أنها تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط وتحديد الانحرافات وتصحيحها ومراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

الكلمات المفتاحية: المراقبة، التسيير، مراقبة التسيير، المؤسسة الاقتصادية.

Les entreprises doivent chercher des stratégies et plans de redressement qui ont pour objectifs de s'adapter aux nouvelles mesures de ces restructurations, de faire face aux conditions et aux règles régissant l'environnement économique.

Et on trouve parmi ces stratégies la direction contrôle permis est la somme des processus et des procédures qui permettent aux gestionnaires d'évaluer leurs performances et les résultats obtenus par rapport à ce qui était prévu.

Et en remarque que l'entreprise économique compte sur cette stratégie pour atteindre ces objectifs mais on note que cette dernière a des difficultés car elle n'est pas indépendante.

Les entreprises doivent pouvoir affronter avec succès les nombreux écueils qui jalonnent leurs parcours, tout en s'adaptant de manière permanente à un environnement particulièrement mouvant caractérisé par une concurrence internationale effrénée, une concurrence nationale accrue, une révolution technologique et l'instauration de nouvelles bases scientifiques, une limitation des marchés, une volatilité de clientèle etc., utilisation des gens spécialisés dans le domaine

Contrôle permis leur permet évaluer leur travail et de contrôler leurs produits.

Mots clés : contrôle, gestion, contrôle de gestion, entreprise économique.