

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكااديمي في تدقيق ومراقبة التسيير

الموسومة ب:

أثر مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تحت إشراف الألبتواظر:

من إعداد الطالب:

د: عتيق عائشة

❖ قسوس حمو

❖ لزرق عبد الحفيظ

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	قبايلي حاجة	أستاذ محاضرة	جامعة مستغانم
مقررا ومشرفة	عتيق عائشة	أستاذ محاضرة	جامعة مستغانم
مناقشا	حجار آسيا	أستاذ محاضرة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2020 / 2021

كلمة شكر

بداية الشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أشكر الأستاذة المؤطرة " الأستاذة عتيق عائشة" والتي ساعدتني كثيرا في إعداد مذكرتي بدءا بالخطة العملية والمراجع التي أفادتني كثيرا ، جعلها في ميزان حسناتها يوم لا ظل إلا ظله.

والشكر موصول لجميع أساتذة جامعة عبد الحميد بن باديس جامعة مستغانم من درسني ومن لم يدرسني

وختاما أشكر كل من ساهم معي وساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب ولو بالكلمة الطيبة والدعم المعنوي

حمو – عبد الحفيظ

الإهداء

أه دبي ثمرة جهدي وتعبتي إلى :

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

الأخوة والأخوات أدامهم الله نعمة لا تزول

زملاء الدريج الدراسة أنار الله لهم الطريق

إلى كل طالب علم

حمو - عبد الحفيظ

الفهرس

فهرس الموضوعات

الوجهة	
شكر وإهداء	
مقدمة	أ.
فهرس الموضوعات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير

تمهيد	7
المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير	8
المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير	8
الفرع الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير	8
الفرع الثاني: تعريف مراقبة التسيير	8
المطلب الثاني: خصائص و أهداف مراقبة التسيير	10
الفرع الأول: خصائص مراقبة التسيير	15
الفرع الثاني: أهداف مراقبة التسيير	18
المبحث الثاني: أشكال ومهام مراقبة التسيير	21

- المطلب الأول: وظائف وأنواع مراقبة التسيير 21
- الفرع الأول: مهام مراقبة التسيير 21
- الفرع الثاني: أنواع مراقبة التسيير 23
- المطلب الثاني: أدوات ومكانة تطبيق مراقبة التسيير 25
- الفرع الأول: أدوات مراقبة التسيير 26
- الفرع الثاني: مكانة مراقبة التسيير 30

الفصل الثاني: أثر مراقبة التسيير على أداء المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

- المبحث الأول: مراقبة التسيير على المؤسسات الاقتصادية 35
- المطلب الأول: مجالات تطبيق مراقبة التسيير ودورها في المؤسسات الاقتصادية.. 36
- الفرع الأول: مجالات تطبيق مراقبة التسيير 36
- الفرع الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية..... 38
- المطلب الثاني: مراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية 39
- الفرع الأول: مراحل مراقبة التسيير 39
- الفرع الثاني: مهام مراقب التسيير في المؤسسة الاقتصادية 49
- المبحث الثاني: تأثير مراقبة التسيير على المؤسسات الاقتصادية 59
- المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية..... 60

60..... الفرع الأول: المحاسبة التحليلية ولوحة القيادة

62..... الفرع الثاني: الموازنة التقديرية

63..... المطلب الثاني: دور مراقبة تسيير في المؤسسات الاقتصادية

الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام – مستغانم

67..... تمهيد

68..... المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة المستقبلية

68..... المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومراحل تطورها

69..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

72..... المطلب الثالث: دوائر المؤسسة

77..... المبحث الثاني: الأعمال التي يقوم بها مراقب التسيير ومراحل المراقبة

77..... المطلب الأول: الأعمال التي يقوم بها مراقب التسيير

81..... المطلب الثاني: مراحل مراقبة التسيير في المؤسسة

82..... المبحث الثالث: وسائل وأدوات مراقبة التسيير

82..... المطلب الأول: وسائل مراقبة التسيير داخل المؤسسة

83..... المطلب الثاني: أدوات الرقابة المطبقة داخل المؤسسة

86..... الخاتمة

قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	يوضح مراحل عملية الرقابة	01
12	المستويات الثلاثة لعملية الرقابة	02
18	يوضح مثلث مراقبة التسيير	03
20	يوضح أهداف نظام مراقبة التسيير	04
29	يوضح نظام معلومات التسيير	05
31	يوضح لنا أن مراقبة التسيير توجد في قلب المؤسسة	06
33	مكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي	07
45	يمثل الوضعيات المختلفة للمؤسسات	08
47	يوضح شبكة العلاقات بين المتغيرات الأساسية ومراكز المسؤولية	09
56	المحاور الثلاثة لحوار التسيير	10
57	يمثل تابعة مراقب التسيير للمدير المالي	11
58	يوضح الاتصال على هيئة أسنان المشط	12
59	يوضح تابعة مراقب التسيير للمدير العام	13
70	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	14

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	يمثل مفهوم مراقبة التسيير	01
19	مراقبة التسيير آية للتنسيق والتنشيط	02
51	المواصفات المثالية لمراقب التسيير	03
71	عدد العمال الموزعين في المؤسسة حسب مهامهم	04
77	يمثل نتائج مردودية السنة المالية	05
79	يمثل المؤشرات ونسب الإدارة	06

مقدمة

تبعث الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها الجزائر خلال العشرينية الأخيرة أثارا سلبية عميقة تمثلت في شدة التبعية الاقتصادية للخارج، وارتفاع مستويات المديونية، كثرة المحسوبة على حساب الكفاءات، إضافة لتدعيم الدولة لمنتجات رديئة الجودة.

ويعتبر ميدان مراقبة التسيير مجالا مهما ليس فقط لأنه مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات وإنما أيضا يعتبر الأداة المساعدة على قياس وترصد كل القضايا المتعلقة بمسار المؤسسة فقد أثبتت وجودها كأداة للقياس والضبط وال مساعدة في اتخاذ القرارات بال مؤسسة مع تمكينها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءتها للتقليص من درجة الانحراف وتفاذي المخاطر مستقبلا لتحقيق أهداف المرجوة.

فمراقبة التسيير ترافق مراقب التسيير طيلة تسييره للمؤسسة حيث يكون من الواجب عليه أن يعمل على إظهار الجوانب الايجابية لهاذ النظام بإقناع العمال أن الهدف من وراء مراقبة التسيير ليس العقاب وإنما محاولة تفادي الانحرافات والوقوف عليها وتصحيحها بالشكل الذي يمنع تكرارها في المستقبل وبالتالي تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل مع لذلك يعمل مراقب التسيير على تطبيق مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وحسب احتياجات المؤسسة وهي مهمة لقيادة المؤسسة .

مما سبق يمكن وضع الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية؟

ومن خلال هذه الإشكالية نستخلص الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية مراقبة التسيير

- ما هي أدوات مراقبة التسيير .

- هل نظام مراقبة التسيير في مؤسسة وحدة أغذية الأنعام يتصف بالفعالية؟

الفرضيات:

- مراقبة التسيير نظام معلوماتي يقوم بقيادة وتسيير المؤسسة.
- تتمثل أدوات مراقبة التسيير في المحاسبة ولوحة القيادة
- إن قسم مراقبة التسيير في المؤسسة هو أعلى هيئة بالمؤسسة و يتصف بالاستقلالية.

أسباب اختيار الموضوع:

- تم اختيار الموضوع على حسب التخصص؛

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة كما يلي:

1- معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير المستعملة في مؤسسة وحدة أغذية الأنعام UAB ؛

2- مدى توظيف هذه ال مؤسسة مواردها توظيفا صحيحا في ظل التغيرات التي تشهدها الساحة الاقتصادية من منافسة محلية أو أجنبية؛

3- تحديد أدوات وتقنيات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

محددات الدراسة: يمكن تقسيم حدود بحثنا إلى جزئيين:

2- الرغبة الشخصية في التعرف و الإحاطة بهذا الموضوع نظرا لأهمية التي يحظى بها :

3- قلة المعلومات وهذا لقلة اهتمام الباحثين في مجال مراقبة التسيير.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث فيما يلي :

- إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين التسيير بالمؤسسة؛
- مدى فعالية نظام مراقبة في المؤسسة الاقتصادية ؛
- معرفة الآليات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه أهداف المؤسسة ؛
- معرفة الشخص الذي يقوم بتسيير أدوات مراقبة التسيير .

منهج الدراسة:

إن في دراستنا لهذا الموضوع اعتمدنا على منهجين هما :ال منهج الوصفي بالنسبة الذي يعبر على الجانب النظري للفصلين الأول والثاني وذلك باللجوء إلى المصادر والمراجع وكذلك الفصل الثالث الذي يمثل الجانب التطبيقي للوقوف على كيفية سير العمل في مؤسسة وحدة أغذية الأنعام من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الموقع العملي .

الدراسات السابقة: سوف نتناول هذه الدراسات على النحو التالي:

- 1 -حاج قويدر قورين، دور نظام المعلومات الحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ال ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسبية بن بوعلي ، شلف، الجزائر، 2007.

حيث تناول الباحث من خلال دراسته إلى كيف يساعد نظام المعلومات الحاسبي مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية أيضا الأنظمة الفرعية له التي يدعم بها مراقبة التسيير. ومختلف التقنيات والمؤشرات التي يعتمد عليها نظام المعلومات الحاسبي في مراقبة التسيير.

2 - صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

حيث تناولت الباحثة من خلال دراستها إلى كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسئولين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات، باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير فيرفع وتحسين أداء المؤسسة أيضا إلى توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته، معتبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات.

3 - قويدر عبد الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، تخصص إدارة أعمال، شلف، الجزائر، 2007. حيث تناول الباحث من خلال دراسته إلى مدى استفادة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر من مراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها وموقعه في هيكل المؤسسة واستعمال أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية.

4- زابي مريم، عيسى عيده، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة البويرة، الجزائر، 2011.

حيث تناولت الباحثة من خلال دراستها مدى فعالية تأثير مراقبة التسيير في نظام المعلومات ومراقبة التسيير و أهم أدواته في المؤسسة والحد الذي يمكن اعتبار مراقبة التسيير كنظام للمعلومات و مدى تطبيق ال مؤسسات الجزائرية لنظام مراقبة التسيير وكذا لنظام المعلومات.

تقسيم الموضوع:

من خلال الأسئلة التي أثيرت في الإشكالية فإن الإجابة عليها ستكون وفق خطة من خلالها تبرز المرحلة التي مرت بها مراقبة التسيير حيث قسمنا البحث إلى 3 فصول

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير تناولنا من خلالها مبحثين تم التطرق فيهم إلى ماهية مراقبة التسيير وكذلك أشكال ومهام مراقبة التسيير.

الفصل الثاني: أثر مراقبة التسيير على أداء المؤسسات الاقتصادية تناولنا فيه أدوات مراقبة التسيير من خلال مبحثين الأول مراقبة التسيير على المؤسسات الاقتصادية ، والثاني تأثير مراقبة التسيير على المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث: وقد تناولنا فيه دراسة تطبيقية للمؤسسة ال مستقبلية وهي مؤسسة وحدة أغذية الأنعام من هيكلها التنظيمي ومصالحها ال مختلفة ومراقبة التسيير وأهميتها في التنسيق بين تلك المصالح ، كما درسنا أدوات مراقبة التسيير المطبقة فيها.

الفصل الأول

تمهيد:

أدى الاهتمام البالغ بالرقابة في التسيير على ظهور نظام متطور، هدفه الأساسي هو فرض الرقابة الكاملة وعامة تتمثل في نظام مراقبة التسيير، ويعد هذا النظام من بين الأنظمة الهامة داخل المؤسسة، لذلك يجب أن يطبق بشكل صحيح، ومن أجل أن يحقق هذا النظام وظائفه بشكل فعال، يقوم بالدور الأساسي الذي وجد من أجله يجب أن يعتمد على جملة من الأدوات التي تؤدي إلى تثبيت ركائزه داخل المؤسسة، وتعتبر هذه الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير من أهم الأدوات الموجودة داخل المؤسسة، حيث تجد أن المحاسبة التحليلية هي من أهم وأولى الأدوات المستخدمة في التسيير، كما يحتل هذا النظام مكانة هامة لا يمكن أن يستهان بها.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي عملية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية العمومية أو الخاصة في تسيير أعمالها، ولقد اهتم بها كثيرا، وعرفت المؤسسة الاقتصادية اختلافا في نشاطاتها وتوسعا في حجمها وهياكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها، حيث شهدت تغيرات جذرية، مرت عبر مراحل مختلفة.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث تهدف إلى توجيه وترشيد الموارد البشرية، ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول لممكنة من خلال عدة أدوات وتقنيات محاسبية وإحصائية ورياضية.

ولقد كان أول ظهور لمراقبة التسيير كوظيفة للتسيير خلال الحرب العالمية الثانية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية 1929، وظهر نظرية أو مدرسة النظم، ومع تزايد تعقد محيط المؤسسة الاقتصادية وظهر عدة اتجاهات في التسيير، جاء المفهوم الحديث لأدوات مراقبة التسيير.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير حديثة من حيث البحث في الإدارة وعلم التسيير، وقديمة من حيث الممارسة الميدانية وهي بين الأولى الثانية تركيبة لعنصرين هما: التسيير والرقابة، ولقد تطور مفهومها وكذا انتشار استعمالها كأداة تساهم في التسيير الفعال، وبدأت منذ مطلع القرن العشرين مرورا بمراحل تتمثل أهمها فيما يلي:¹

¹ معراج هواري الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص39.

إن ظهور المؤسسات الكبيرة في بداية القرن العشرين ولدت الحاجة إلى أدوات تمنع من انفجار بنية هذه المؤسسات، وكذا تطور الشركات متعددة الجنسيات وتوزيعها وانتشارها، قد أدى إلى بروز مراقبة التسيير مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، ما أفرز عن ظهور العديد من الأبحاث التاريخية من طرف الباحثين في المجال، كما شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل هامة يمكن تفصيلها في :

بداية وكأول مرحلة استخدمت مراقبة التسيير في المحاسبة العامة، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، والإنتاج المحقق والمباع من طرف المؤسسة المعنية، ومنه وضع الحجر الأساس لاستعمال أنظمة النسب، وتطور في المؤسسات الكيميائية الأمريكية، وهذا النظام وضع كأول تجربة في علاقة حسابات الميزانية، وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في جميع الأطر التجارية. أما المرحلة الثانية فهي بداية لنظام اللامركزية في المؤسسات، ولقد تم وضعها من قبل "سلوام" الذي أسس لميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى مجموعة من المهام داخل المقر المركزي، كالخزينة العمومية وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع باقي الأقسام الأخرى وذلك من أجل تحديد الموارد الأساسية لدفع الاستثمار والنهوض بمشاريع جديدة ودعمها.¹

في حين تأسس نظام مراقبة التسيير في المرحلة الثالثة، والتي عقيبت الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري، والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، وقد خصت باستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، وذلك في إطار تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة مدى توافق الموارد المتوفرة مع الاهتمامات الخاصة.

¹: معراج هواري الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص 40.

بينما اعتبرت المرحلة الرابعة أهم مرحلة في تطور مراقبة التسيير والتي ظهرت مطلع الستينات، عقب انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازنة، وقد تم استدعاءه من قبل مراقبة التسيير لتصميم مراكز المسؤولية، ومنه رسمت معالم مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤولية التسلسلية بناء عليه.¹

الفرع الثاني: تعريف مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى تعريف مراقبة التسيير سوف نعرف كل مصطلح على حدى:

■ **المراقبة:** المقصود بالمراقبة على مستوى الاقتصادية الجزئي هي: "البحث، المقارنة والحراسة، التقدير والتحكم في أدوات التسيير".

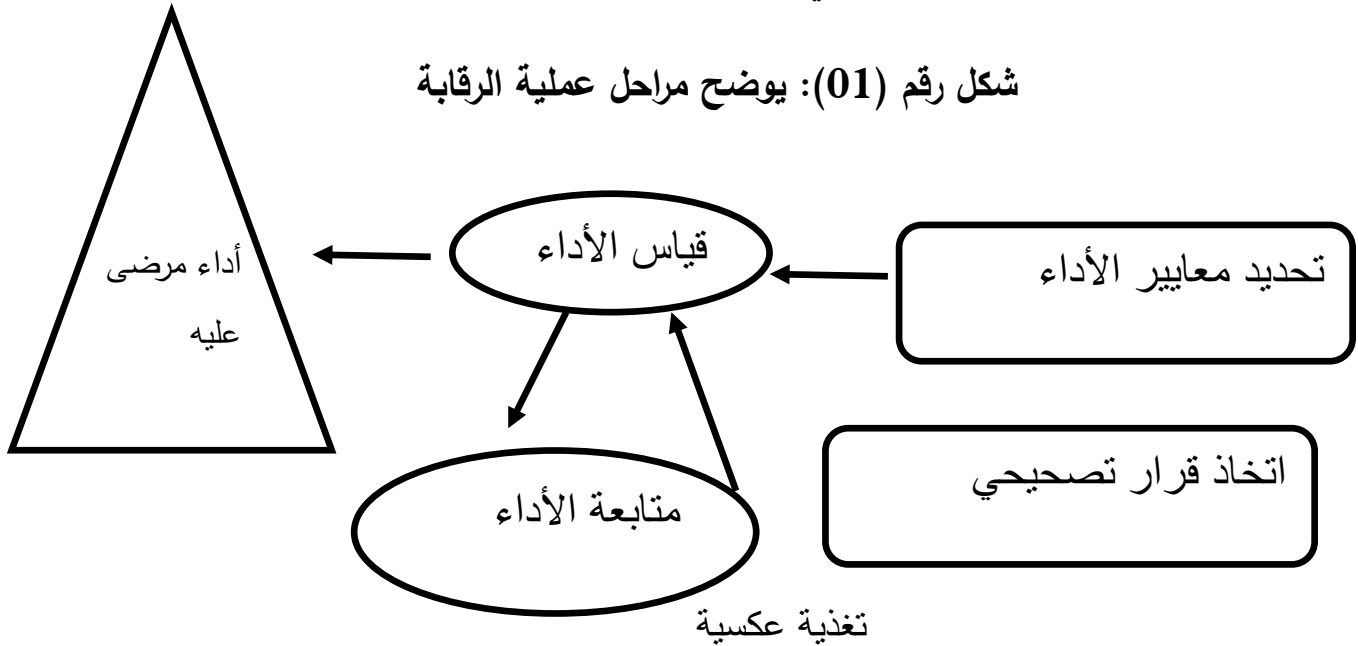
وبمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان هذا النظام ألي ميكانيكية أو مؤسسة، فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه، فعملية المراقبة الناجحة هي تلك التي ترمي إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة، ويتم هذا عبر المراحل التالية:

- وضع المعايير الخاصة بالأداء
- مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة²

¹: ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2011، ص 53.

²: المرجع نفسه، ص 54.

ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.

- **التسيير:** هو العملية التي من خلالها ننظم ونرتب وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وعن طريق تقسيم زمن واضح وموضوعي لعملية التسيير في المؤسسة، من الممكن تحديد رقابة مرتبطة بكل مستوى تسييري وتتمثل في:¹

- **التسيير الاستراتيجي:** هو الذي يعمل على توجيه نشاطات المؤسسة على المدى الطويل، وعلى هذا المستوى توجد المراقبة الاستراتيجية التي تعمل على مساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحديد عوامل النجاح، وتحديد الوضعية التنافسية

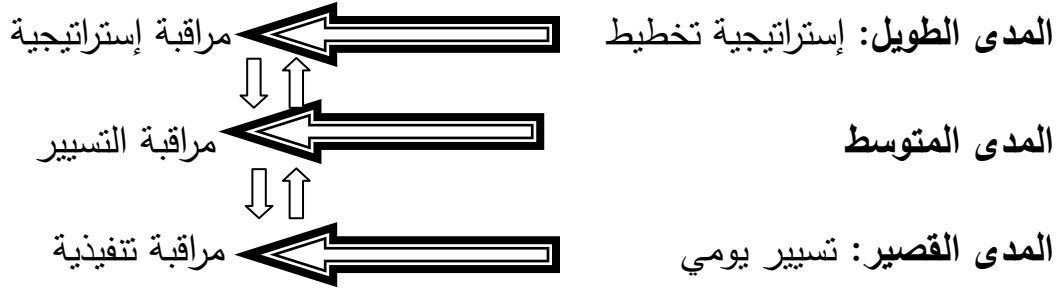
¹: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 114.

للمؤسسة، (.....) باستعمال معطيات مستقبلية ناتجة عن تشخيص داخلي وخارجي للمؤسسة.¹

التسيير اليومي أو الجاري: ويرافق دوما العمليات على المدى القصير (أقل من سنة)، وهنا توجد المراقبة التنفيذية التي تسمح بتعديل صيرورة العمليات المتكررة (العمليات الخاصة بالإنتاج، استقبال الطلبات....) عن طريق التأكد من أن معايير العمل يتم احترامها، وأن المهام الموكلة إلى العمال تنفذ حسب الرزنامة المحددة.

وفي إطار هذا التقسيم الزمني لعملية التسيير تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الإستراتيجية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) المستويات الثلاثة لعملية الرقابة



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.

¹ زابي مريم، عيسى عهدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، رسالة ماستر، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015، ص 33.

وضعت عدة تعريفات لمراقبة التسيير منذ ظهورها، وقد اختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعنى مراقبة التسيير نظرا للتطور الذي مرت به المؤسسات، ويمكن توضيح أهم مراحل تطور مفهوم الرقابة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يمثل مفهوم مراقبة التسيير

مفهوم مراقبة التسيير	مفهوم المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة محاسبية ومالية - التركيز على التدقيق - تحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات 	النظرية الكلاسيكية
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة اجتماعية واقتصادية - مراجعة اجتماعية - مشاركة، تحفيز، اتصال 	مدرسة العلاقات الإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> - قيادة المؤسسة - نظام قائم على العلاقة بين الاتصال والمعلومات والأداء - نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي، الأهداف والأداء 	مدخل النظم

المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

عرفت مراقبة التسيير أنها: "المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها وكفاءة، لتحقيق أهداف المنظمة"، وتعرف أيضا بأنها: "العملية التي يؤثر من خلال المسيرين في الأعضاء الآخرين بالمؤسسة لتنفيذ استراتيجياتها".¹

وتشمل مراقبة التسيير مجموعة من الأدوات التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من أن الموارد مستغلة بفعالية مع الأخذ في الحسبان التوجهات الإستراتيجية والأهداف المحددة من طرف إدارة المؤسسة".

وعرف البعض الآخر مراقبة التسيير على أنها: "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"، وهي كذلك: "الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الأهداف المسطرة". إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة، وتوافق تلك المرسومة من قبل الانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها، فتتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها، وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطريق المخطط لها، ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.²

كما أن مراقبة التسيير هي عبارة عن مجموع الهيئات المكلفة بتزويد المدراء ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية مؤقتة تصف سير المؤسسة ومقارنتها مع المعطيات الماضية والمتوقعة، وتحت المديرين بالقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة بسرعة.

¹: عريوة عبد الحليم، تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، رسالة ماستر، مسيلة، 2012، ص60.

²: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ومراقبة التسيير هي كذلك مجموعة من التقنيات الكمية والكيفية التي يمكن استعمالها لإعطاء المساعدة للمسئول عن التسيير من أجل تحقيق الأهداف.¹

و يشير H.Bouquin إلى أن مراقبة التسيير تتكون من المسارات والأنظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي الحاضر والماضي بين الاختيارات الإستراتيجية والأعمال . ومراقبة التسيير عملية تهدف إلى تقييم وتقويم نموذج المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات التصحيحية بهدف توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم.²

وتتضمن مراقبة التسيير ما يلي:

- ✚ تحقيق أنشطة المؤسسة
- ✚ الربط والتنسيق بين أنشطة المؤسسة
- ✚ تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة
- ✚ تقييم المعلومات وتقدير مسار العمل
- ✚ التأثير على الأفراد لتغيير نظام عملهم بما يتوافق وأهداف المؤسسة

كما تركز مراقبة التسيير على مقارنة النتائج المخففة مع الأهداف المخطط لها، بهدف ضمان أن كل جزء من المؤسسة يعمل بصورة متناسقة مع بقية الأجزاء من أجل تحقيق التكامل.³

¹: عريوة عبد الحليم، تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، المرجع السابق، ص 61.

²: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، المرجع السابق، ص 119.

³: المرجع نفسه، ص 120.

المطلب الثاني: خصائص و أهداف مراقبة التسيير

تتميز مراقبة التسيير بجملة من السمات والمميزات التي يتسم به.

الفرع الأول: خصائص مراقبة التسيير

على ضوء التعريفات السابقة الذكر يمكن استخلاص عدة خصائص لمراقبة التسيير

والمتتمثلة في:

أولاً: مراقبة التسيير عبارة عن سيرورة عمليات تضمن التحكم والتأكد من أن العمليات المخطط لها تنفذ بشكل سليم، ويقسم H.Bouquin هذا المسار إلى ثلاث مراحل حسب التسلسل الزمني لها، حيث تبدأ المرحلة الأولى قبل بدء النشاط، ويتم التركيز فيها على تحديد النهايات وترجمتها إلى أهداف كمية لمدة زمنية غالباً ما تحدد بسنة، وترفق هذه المهمة بتحديد الوسائل اللازمة لذلك، وكذا تحديد الأدوار لكل المتعاملين.¹

كما يتم في هذه المرحلة وضع معايير تسمح بتقييم جودة النتائج المحققة، فهذه المرحلة تتمثل في وضع الميزانيات، وتسمى بمرحلة تحديد الوجيهات والغايات، أما المرحلة الثانية فتتمثل بمرحلة بدأ النشاط وتسمى مرحلة القيادة، ويتم فيها تنظيم نظام لمتابعة العمليات، هذا النظام يراقب ويباشر بالإجراءات التصحيحية في حالة حدوث انحرافات طارئة تحول دون الوصول إلى الهدف، ومن بين أدوات القيادة اللازمة في هذه المرحلة توجد مراقبة الميزانية ولوحات القيادة، فالأداة الأولى ذات خاصية محاسبية تسمح بالمتابعة الشهرية للنتائج، والأداة الثانية تكميلية ولها القدرة على تنبيه المسؤولين بالأحداث المستقبلية لنشاط

¹: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، المرجع السابق، ص 121.

المؤسسة، كما يجب في هذه المرحلة تحديد العمليات التصحيحية بدقة إضافة إلى تحديد المكلف بها.¹

والمرحلة الثالثة والأخيرة تتمثل في مرحلة لتقييم، وتكون غالبا سنوية وأحيانا فصلية، حيث يتم فيها تقييم أداء المسؤولين والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة في أوقاتها، ومن ثم مكافأة هؤلاء المسؤولين بالإيجاب والسلب.

ثانيا: تعتمد عملية مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر التالية: الأهداف المراد تحقيقها، والموارد المتاحة و النتائج المحققة.

وهذه لمعايير هي:

الكفاءة

الفعالية

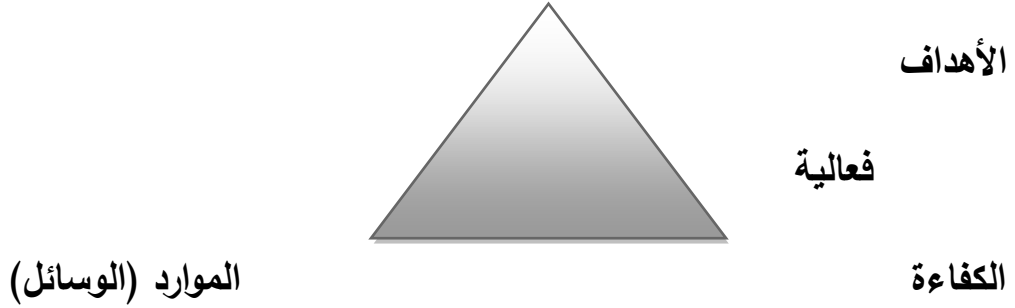
الملائمة

وهنا يعمل مراقب التسيير على التأكد من أنه تم الوصول إلى الأهداف (الفعالية) بالاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة)، وأن هذه الموارد تتوافق وتتناسب مع الأهداف الموضوعية (الملائمة)، وهذا ما يسمى بمراقبة التسيير.²

¹: سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2002، ص 81.

²: المرجع نفسه، ص 82.

الشكل رقم (03) يوضح مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

ثالثاً: تقوم عملية مراقبة التسيير على أساس تفويض السلطات، حيث يعتبر التفويض السبب وراء وجود عملية الرقابة، والذي ظهرت الحاجة إليه نظراً لكبير حجم المؤسسات وتزايد المسؤوليات وللتفويض أهمية كبيرة تتمثل في تخفيف العبء عن المديرين، وكذا المساهمة في تنمية المرؤوسين وإكسابهم خبرات.

رابعاً: تعتمد عملية مراقبة التسيير على إجراءات التحفيز والحث، رغبة في تشجيع المرؤوسين مع سياسة الإدارة العامة للمؤسسة، ولا يمكن لنظام مراقبة التسيير أن يلعب دوره التحفيزي والتشجيعي في المؤسسة، إلا إذا أرفق بنظام (الجزء/ المكافأة).¹

الفرع الثاني: أهداف مراقبة التسيير

- ✚ يقوم نظام مراقبة التسيير على جملة من الأهداف التي يمكن إجمالها فيما يلي:
- ✚ قياس الأداء الفعلي، وذلك وفقاً لمعايير المسطرة، وكذا المستويات المستهدفة لمعرفة سير العمل في الاتجاه الصحيح المقرر له.
- ✚ الكشف عن الصعوبات والعوائق المختلفة من أجل تداركها وتفادي الوقوع فيها
- ✚ ترشيد التكاليف وعقلانيتها

¹: سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 83.

- مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة
- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها
- اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات طوية المدى
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية
- مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة
- البحث عن سبيل لتحسين الأداء في المؤسسات.¹
- تحقيق النجاعة للتأكد من الاستعمال الأمثل للمواد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.
- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال
- تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والتقديرية
- إبراز الأسباب التي أدت إلى سوء التسيير
- استخراج نقاط القوة والضعف ومحاولة الوقوف بسير حين للمؤسسات²

الجدول رقم (02): مراقبة التسيير آلية للتنسيق والتنشيط

آلية للتنشيط	آلية تنسيق القرار
الهدف هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة، وهو يتعلق بالجوانب الإنسانية (إقناعهم، مكافأتهم، تحفيزهم).	الهدف هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية، وذلك من خلال تنسيق أفضل لمراحل وإجراءات تخصيص الموارد.

المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

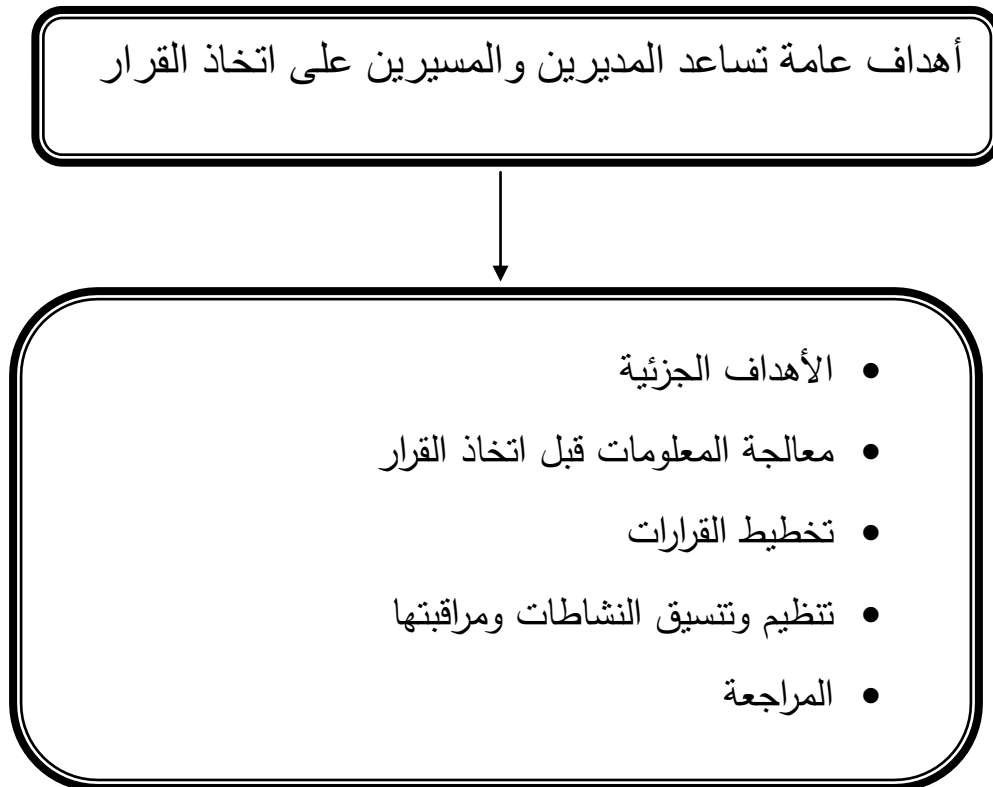
¹ : سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 84.

² : مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، الجزائر، 2009، ص 93.

مع ظروف المحيط المتغير لم يعد من الممكن تحديد إستراتيجية المؤسسة من دون أن تكون هناك متابعة يومية لتنفيذها، حتى تستطيع المؤسسة التراجع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، للاستفادة من الفرص، وتفادي تهديدات المحيط، وكذلك الاستغلال الأحسن لمواردها الداخلية.¹

فالدور الأساسي لمراقبة التسيير حسب هذه النظرة، يتمثل في مساعدة الإدارة على توجيه أفضل للإستراتيجية من خلال متابعة تنفيذها، وهو ما يستلزم ضرورة اطلاع ومعرفة مراقب التسيير بالإستراتيجية التي يساهم في تحديدها، ويستشار فيها عادة لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية المحددة.²

وفيما يلي الشكل رقم (04) يوضح أهداف نظام مراقبة التسيير



¹: مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص 94.

²: المرجع نفسه، ص 95.

المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: أشكال ومهام مراقبة التسيير

تعد مراقبة التسيير الوسيلة المفضلة للقيادة في المؤسسات، حيث ولدت نتيجة الحاجة في التحكم وقيادة الوحدات اللامركزية، وتقوم مراقبة التسيير بالعديد من المهام المختلفة سيما داخل المؤسسات الاقتصادية، كما أنها تتخذ أشكالا مختلفة.

المطلب الأول: وظائف وأنواع مراقبة التسيير

إن نظام مراقبة التسيير في العملة المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، وتختلف هذه النشاطات من مؤسسة إلى أخرى، ومنه تتمايز الوظائف والمهام حسب طبيعة النشاط.

الفرع الأول: مهام مراقبة التسيير

لنظام التسيير عدة وظائف يسعى من خلالها مراقب التسيير إلى تحقيق المراقبة الفعالة، ويمكننا تفصيل الوظائف في العناصر التالية:

1. التخطيط:

يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية، وبكل أنواعه، سواء كان التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو التكتيكي في الإدارة الوسطى، والتخطيط للعمليات على مستوى الإدارة التشغيلية.¹

¹: حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 66.

2. التنسيق والتنظيم:

يعد التنسيق من بين مستويات المؤسسة الضرورية، باعتباره وحدة متماسكة، ومنه لا بد على مراقبة التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص الأهداف.

3. مراقبة الأداء الوظيفي:

إن مراقبة الأداء الوظيفي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، إنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجر، مكافأة، عقبات.... الخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن طريق جملة من الخصائص تتمثل في:¹

✓ المشاركة في تحديد الأهداف

✓ عدالة التوزيع

✓ عدالة المعاملات

4. مراقبة الجودة:

إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج السلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها.²

¹: حال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 102.

²: المرجع نفسه، ص 103.

5. إدارة الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة، وكلما استطاعت المؤسسة استغلاله بالشكل الحسن، كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة والعكس صحيح، ومنه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالأساليب التالية:

- ✓ تحديد طريقة استخدام الوقت حسب برنامج منظم مسبقا
- ✓ تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني مضبوط
- ✓ تأدية العمليات على المستويات الحساسة كالإنتاج
- ✓ العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر¹

الفرع الثاني: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير من حيث معايير مختلفة منها: الزمن، المصدر، الشمولية، وسوف نحاول توضيحها على النحو التالي:

1. المعيار الزمني:

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ، وفق:

أ - **المراقبة القبلية:** تسمى المراقبة القبلية بالمراقبة الوقائية أو التنبؤية، وهي التي تهدف إلى توقع الخطأ واكتشافه قبل وقوعه لتفادي ذلك إن أمكن، كذلك رفع عنصر المفاجأة، وتحقيق وطأة الخطأ نظرا لاستعداد المسبق لتحمله وتصحيح نتائجه.²

¹: حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، المرجع السابق، ص 67.

²: المرجع نفسه، ص 68.

ب- **المراقبة البعدية:** المراقبة البعدية تسمى المراقبة اللاحقة، وتتم بعد الانقضاء والانتهاؤ من العمل بغية رصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها (الرعاية عن طريق التغذية المرتدة).

ج- **المراقبة المتزامنة:** تواكب لمراقبة المتزامنة تنفيذ العمل خطوة بخطوة، وتقارنه بالمعايير الموضوعة سلفا لمنع استفحال أي أثر ضار لأي انحراف قد يقع.¹

2. مصدر المراقبة:

أ - **مراقبة داخلية:** يقصد بها المراقبة الذاتية، وحسب الجمعية الفرنسية لمراجعي الحسابات فإن المراقبة الداخلية هي مجموعة من المقاييس الرقابية المحاسبية التي تحددها الإدارة، وتطبق تحت مسؤولياتها من أجل ضمان حماية أصول المؤسسة وصحة التسجيلات المحاسبية والحسابات السنوية الناتجة عنها، أما نقابة المحامين الخبراء فإنها تقترح التعريف التالي: المراقبة الداخلية هي مجموعة العمليات الأمنية التي تساعد على التحكم في أداء المؤسسة، فهي تعمل على ضمان وحماية وصيانة الممتلكات وجودة المعلومات، من جهة وضمان تطبيق تعليمات الإدارة من أجل تسهيل عملية تحسين الأداء من جهة أخرى، ويظهر هذا النوع من الرقابة جليا من خلال وضع المؤسسة لطرق وإجراءات لكل نشاطاتها لضمان السير الحسن لها.²

وتتم المراقبة الداخلية 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:

¹: حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، المرجع السابق، ص 69.

²: المرجع نفسه، ص 70.

- ✓ مراجعة طريقة تخطيط المؤسسة الداخلي
- ✓ مراجعة سياسة القيادة وإستراتيجيتها المتبعة في النشاط
- ✓ تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي
- ✓ تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم

ب - مراقبة خارجية: هي المراقبة التي تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.¹

3. شمولية مراقبة التسيير:

أ - المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة:

تشمل هذه المراقبة جميع وظائف وأنشطة التي تقوم بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، معدل الإنتاجية، والحصة السوقية وما إلى ذلك من المؤشرات، وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المتوخاة.²

المطلب الثاني: أدوات ومكانة تطبيق مراقبة التسيير

يعمل نظام مراقبة التسيير من خلال المعلومات التي يستقبلها، وبالتالي يتواجد في مركز هذه التدفقات المعلوماتية للمؤسسة، فهو يعالج ويحلل ويشرح هذه المعطيات وينقلها إلى الأطراف المعنية بذلك.

¹: زعيبي نور الدين، مراقبة التكاليف بتقنية الانحرافات وتحسين أداء ومردود المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، 2016، ص11.

²: المرجع نفسه، ص12.

الفرع الأول: أدوات مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على وسائل وأدوات عدة نذكر من بينها:

1. المحاسبة العامة:

تعتبر المحاسبة العامة من لتقنيات العريقة وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس لمختلف التقنيات، 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.¹

المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالمعطيات 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 - الإدارات)، مما يساعد كثيرا في تطورها.²

2. المحاسبة التحليلية:

تعتبر هذه التقنية ذات استعمال داخلي أساسا في عدة مجالات منها على الخصوص متابعة تكاليف المؤسسة، حسب الأقسام والمنتجات حسب الزمن، تحديد قيم المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ من العناصر المادة وغير المادية، وهي بذلك تساهم في تحديد قسم من العناصر الميزانية في المحاسبة العامة، كما أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد

¹: د: عبد الرزاق عبد الحميد: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 202 الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، ص74.

²: المرجع نفسه، ص 75.

سعر التكلفة المنتوجات والخدمات، وسعر بيعها بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق.

بالإضافة لهذا، فالمحاسبة التحليلية بها من التقنيات ما يمكن من مراقبة مردودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام أو المنتوجات، وبذلك تساهم في تحديد المسؤوليات عن نتائجها وعلى أساس التنظيم الذي تختاره حسب الأقسام أو المنتوجات أو البرامج، فهي بذلك توفر المعلومات الضرورية للإدارة أو المسئول في مجال مراقبة التسيير، ومتابعة البرامج في المدى القصير أساس، وما يترتب عنها من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية وغيرها.¹

3. الموازنات التقديرية:

الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة. يعرفها معهد التكلفة والمحاسبة الإدارية بإنجلترا بأنه: "خطة كمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإجراء المخطط المنتظر تحقيقه أو / و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".

أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها: "تقدير كمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد"، فموازنة الاستغلال هي: التقدير القيمي لكل العناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة محددة، كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها: "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات".²

¹ د: عبد الرزاق عبد الحميد: اقتصاد وتسيير المؤسسة، المرجع السابق، ص 76.

² المرجع نفسه، ص 77.

4. التحليل المالي:

تقنية التحليل المالي تركز على نوعين من الأدوات: النسب المالية و التوازنات المالية من احتياج رأس المال العامل، والخزينة من تقنيات الكلاسيكية التي انتشرت فيها بعد الثلاثينات من هذا القرن، وأدت إلى إفادة المؤسسات بشكل واسع في متابعة عناصر ميزانيتها، وقراراتها المالية وخاصة الخزينة وتسييرها المالي.¹

5. نظام المعلومات التسييري:

يعتبر نظام المعلومات التسييري كجهاز أو مصلحة تجمع فيه من عدة مصادر (داخلية - خارجية) المعلومات، وتعالج باستعمال وسائل بشرية وتقنية ومعنوية، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف المستويات القرار، ولإدارة حتى تمكنهم من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية من أجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم.

فهذا النظام يحصل المعلومات كأداة أولية، يراقبها ويخضعها للعمليات ومعالجة مختصة، وينتج عنها معطيات أو معلومات جيدة، مرتبة ومحظوظة ومهيأة، بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها بالاستفادة منها حسب حاجاتهم إلى ذلك.²

¹: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 198، ص.05

²: محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية، 1982، ص.131.

الشكل رقم (05) يوضح نظام معلومات التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

6. لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة نظام معلومات يسمح بتحقيق نوع من البحث في المهلة الكافية لعمليات التصحيح الناجحة، فمصطلح لوحة القيادة ظهر بفرنسا عام 1930، على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية للمقرر لقيادة المؤسسة، وإن وضع تعريف شامل ودقيق للوحة القيادة يحتم علينا تناول عدة تعريفات نذكر منها:¹

- يعرفها **M.GERVAIS**: "نظام للمعلومات يدقق الملاحظة للمسؤولين لإبراز النقاط المفاتيح من أجل ضمان التحكم في النشاط".

- ويعرف **M.LEROY**: "لوحة القيادة بأنها تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق أهداف مؤسسته".²

¹: فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، 2002، ص129.

²: Henri Bouquin, le Contrôle de gestion, 5eme Edition, PUF, Paris, 2000, P 54:

الفرع الثاني: مكانة مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير تعد نقطة تجمع المعلومات، ومركز كل التدفقات في المؤسسة، فهو يتلقى ويعالج، يحلل، يستغل، يفسر ويرسل معلومات أخرى في شكل آخر للجهات المعنية، وعليه فإن مكانة مراقبة التسيير في فضاء المؤسسة هامة جدا وفعالة، وحاليا لقد أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لكن وضعه في الهيكل التنظيمي يمثل مشكلا لا يأخذ بعين الاعتبار لعدة أجيال ومن الهام أن مكانته متعلقة بما يلي:

✚ حجم المؤسسة

✚ الوسائل المتوفرة في المؤسسة

✚ أسلوب التنظيم الإداري فيها - مركزية أو لامركزية

✚ الأهداف المرجو التوصل إليها¹

وعلى وجه العموم تقع مراقبة التسيير في مركز المديرية المالية إما كمسئولية مستقلة أو مسئولية متقاسمة عندما تكون المهمة مجسدة من طرف المدير المالي، غير أن مجمل التطورات الحديثة ترى أنه على المراقب أن يكون خارج السلم التنظيمي وربطه مباشرة بالمدير العام للمؤسسة.²

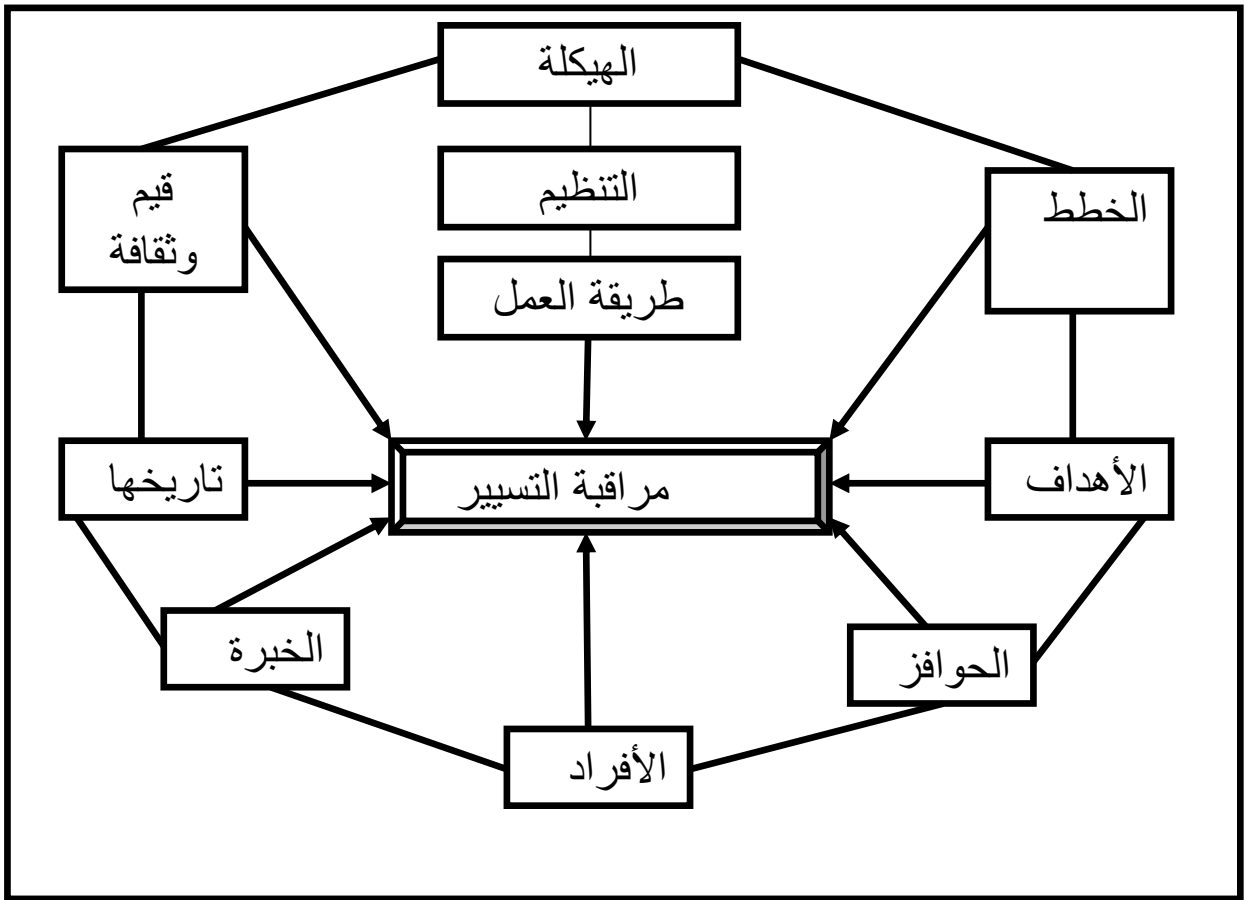
إن هذه الوظيفة المستقلة للمراقب المالي تعطيه سلطة التدخل أكثر أهمية، وحتى يقوم مراقب التسيير بمهامه على أكمل وجه، فهو يستغل كل الوسائل الموجودة في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالموارد التقنية، الوسائل المالية والبشرية.

¹: محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية، 1982، ص132.

²: هنري بوكان ترجمة، احمد شقرون، محاسبة التسيير، دار الأفق، طبعة 203. ص35.

كذلك يقوم المراقب بتكييف طريقة عمله مع المحيط الذي ينشط من خلاله، أي يكيف تنظيم المؤسسة بتعديلات وتغييرات يقترحها، إذا كان يراها ضرورية، وختاماً يجب أن يقوم المراقب بإدماج ماضي المؤسسة، تاريخها، نوعها، ثقافتها، واختصاراً كل ما يجسد طابعها الأصلي.¹

الشكل رقم (06) أدناه يوضح لنا أن مراقبة التسيير توجد في قلب المؤسسة



¹: هنري بوكان ترجمة، احمد شقرون، محاسبة التسيير، المرجع السابق، ص 36.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن:

➤ مراقبة التسيير يجب أن تسمح بتسيير أفضل للقرارات ولمهام المدى المتوسط، وهي سنة بصفة عامة

➤ يمثل الوجه المعاكس بين الإستراتيجية والمهام الروتينية الذي يجب أن يؤمن التكامل بينها¹.

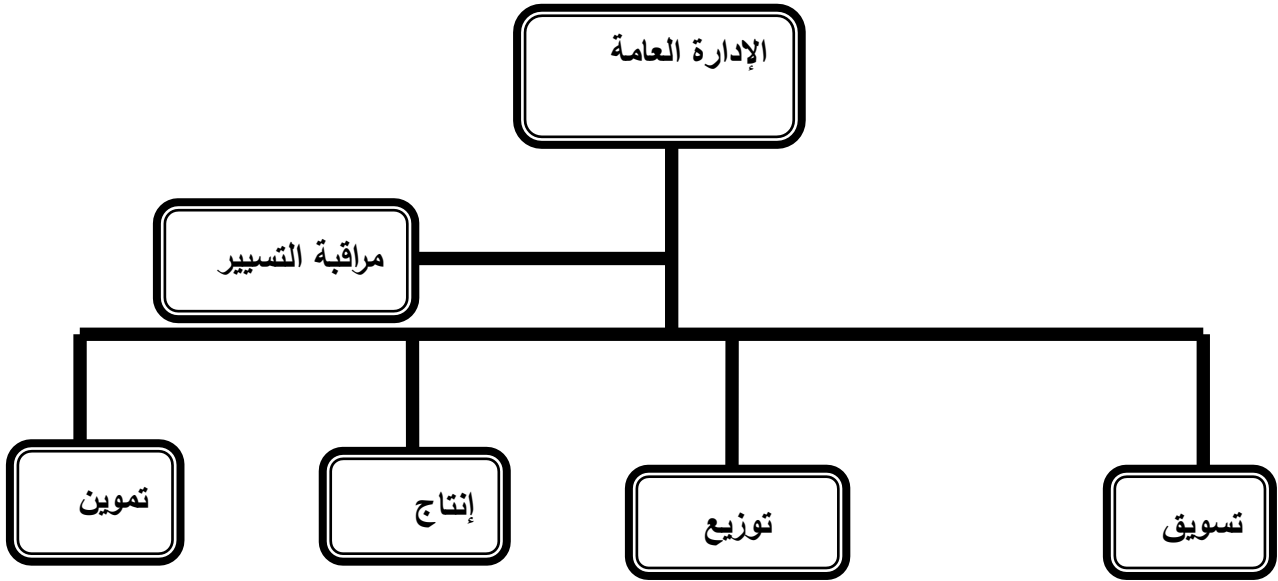
بناءً عليه من الضروري من جهة أن يكيف مراقب التسيير أدواته، ومنهجيته مع المحيط الذي يعمل به أي مؤسسته لأنه وقبل كل شيء وجد لأجل حل مشاكل خاصة بها، وبما أن لكل مؤسسة خصوصياتها فنفس الشيء ينطبق على النظام المدمج بها، وإلا كان مصير هذا الأخير الفشل لا محالة.

من جهة ثانية، مراقب التسيير ليس وحده المسئول على النتائج المحققة، بل كل المؤسسة بعمالها وأهدافها وإمكانيتها، يجب أن تكون المؤسسة، كلها في المستوى وهذا ما يدل على ارتباط مراقب التسيير بكل أنظمتها وعلى عمله في سبيل تناسق كل أجزاءها. بحكم طبيعة عمله يمكن اعتبار مستقبل رئيس للمعلومات في المؤسسة، وهو بهذا يوجد في مركز تدفق المعلومات، إذ أنه يستقبل، يحلل، يشرح، يعيد إرسال المعلومات التي استلمها (عادة ما تكون في شكل مغاير) للآخرين.²

¹: فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، المفاهيم الإدارية الحديثة، المرجع السابق، ص 130.

²: معراج هواري الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص 90.

ويوضح الشكل رقم (07) مكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي



المصدر: مرغني وليد، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2010.

ترتبط مكانته ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة اعتبارات، كحجم المؤسسة طبيعية عملها، (مركزية أو لا)، الوسائل المتاحة والأهداف المتبعة من قبل الإدارة العامة. عادة ما يتم إلحاق مراقب التسيير بالمديرية المحاسبية والمالية، إما كمسئول عنها أو بالإدارة، وبهذا تكون له سلطة استشارية مهمة ومساعدة على اتخاذ القرار.¹

¹ مرغني وليد، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2010، ص71.

الفصل الثاني

تمهيد:

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا وتعددا في أوجه نشاطاتها الاقتصادية ، وتوسعها في حجمها وتعدد لهياكلها الإدارية، استجابة لتغيرات مكونات محيطها حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثورة في الاتصالات والتقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي والاستفادة منه ، ضف إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية الاقتصادية والمالية التي فرضها المحيط وكذا مراعاة القوانين و النظم التي تكون الإطار السياسي والقانوني لهاته المؤسسات.

المبحث الأول: مراقبة التسيير على المؤسسات الاقتصادية

تتمثل المهمة الأساسية لإدارة المؤسسة في التنسيق بين مختلف الموارد من أجل تحقيق غايات محددة في ظل التغيرات المحيطة بالمؤسسة، وذلك من خلال وضع مجموعة من الإجراءات والتنظيمات لغرض تسهيل عمل الأفراد وجعل المؤسسة تخضع لنظام رقابي يسمح بمتابعة سير العمليات بها.

المطلب الأول: مجالات تطبيق مراقبة التسيير ودورها في المؤسسات الاقتصادية

ترتكز عملية وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على شرط أساسي يتمثل في ضرورة تلائم أو تجانس هذا النظام مع خصائص المؤسسة، ثقافتها، تاريخها، تنظيمها و نمط تسييرها ووضعيتها الاقتصادية، وكذا مستوى الكفاءات بها، فلا يمكن أن نجد مثلا نظام نموذجي قياسي لمراقبة التسيير يمكن تطبيقه في كل المؤسسات، فلكل منها احتياجات ومشاكل خاصة، وتستدعي بطلب حلول موافقة لها.

الفرع الأول: مجالات تطبيق مراقبة التسيير

لقد كان لمختلف النظريات أو المدارس وجهة نظر عن مراقبة التسيير، ومجالات تطبيقها، وسوف نتطرق إلى هذه المدارس:¹

1. المدرسة الكلاسيكية:

ترى هذه المدرسة أن الرقابة يجب أن تطبق على وظائف المؤسسة، إذ يمكن أن تكون هناك مراقبة التسيير إدارية وتجارية ومالية.....، وحتى تكون المراقبة فعالة لا بد أن تكون

¹: معراج هواري الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص54.

في الوقت المناسب متبعة بالإجراءات الضرورية، كما ترى هذه المدرسة أنه لا بد من توفر خاصيتين في المراقبة هما: الكفاءة، وعدم التحيز.¹

2. المدرسة السيكلوجية:

انطلاقاً من اعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، وأن هذا النظام تصل في ترابط دائم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فإنه يجب أن تعمل مراقبة التسيير على التنسيق بين مختلف عناصر النظام من جهة، وتسمح بالتنسيق بالظروف المحيطة بالمؤسسة من جهة أخرى، لذا فإن قياس الأداء واستخلاص أسباب هذه الفروقات، واتخاذ الإجراءات الملائمة لتفادي الأخطاء المستقبلية من جهة، وتحسين التسيير أخرى.

3. المدرسة الكلاسيكية المعاصر:

إن أفكار المدرسة الكلاسيكية أثارت ردود أفعال بعض المفكرين الذين اهتموا بالجانب النفسي للعامل، من بينهم "مايو" الذي قام بعدة أبحاث ودراسات بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن أشهرها التي قام بها في شركة "واسترن الكتريك"، حيث استخلص أن التغيير في ظروف العمل ليست هي الوحيدة التي تدفع إلى زيادة المردودية، وإنما هناك عوامل أخرى، تتمثل في العلاقات بين العمال والمسيرين.

أما عن مساهمة هذه المدرسة في مراقبة التسيير فيتمثل في اعتبار العنصر البشري العامل الأهم داخل المؤسسة، لذلك فإنه لا يمكن الحديث عن مراقبة التسيير دون التعرض للجانب الإنساني، فدراسة الجانب النفسي للعامل تسمح بمعرفة دوافعه، بالتالي استغلالها

¹: معراج هوراي الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص 55.

لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن المعرفة لنفسية للعامل تسمح بمعرفة أسباب الفروقات عند قياس الأداء.¹

الفرع الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية

1. حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها:

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

2. سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق:

إذا لم يفهم المسير أو المسئول جيدا النظام الرقابي المطبق، وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها، فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

3. القدرة على التحفيز:

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

4. توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسئولي المراكز.²

¹: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 132.

²: المرجع نفسه، ص 133.

المطلب الثاني: مراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية

قبل أن يضع مراقب التسيير أدواته حيز التنفيذ، عليه أن يجمع كل المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، بمحيطها وقطاع نشاطها، ويعتمد ذلك إلى القيام بعدة تشخيصات.

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير

1. مرحلة دراسة المحيط وقطاع نشاط المؤسسة:

المؤسسة ليست نظام مغلق وصلب، بل هي نظام متطور ومتغير، يندمج في محيطه ويتعرض لتأثيراته، يتكون هذا المحيط من مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تشكل إما فرص أو تهديدات للمؤسسة، وفي كلتا الحالتين على المؤسسة أن تتكيف معه باغتنام الفرص المتاحة إليها وبتسيير القيود والتهديدات التي تواجهها.

والهدف من هذه الدراسة هو إذا التعرف على المتغيرات الخارجية التي بإمكانها التأثير على المؤسسة، وهي تنطلق من العام إلى الخاص، بحيث ترتبط أو لا بمحيطها الاقتصادي، الاجتماعي والتقني..... للمؤسسة، تم تتعرض إلى قطاع نشاطها.¹

2. مرحلة التحليل الاقتصادي الداخلي للمؤسسة:

يهدف التشخيص المالي والاقتصادي للمؤسسة بالتعرف على مردودية مختلف نشاطات المؤسسة، وأيضا التحليل المالي لها، ولهذا السبب يوجه مراقب التسيير الذي أصبح يمتلك المعرفة المقبولة عن محيط المؤسسة، وقطاع نشاطها اهتمامه في هذه المرة داخل المؤسسة،

¹: داهنين بن عامر، من المعلومة إلى المعرفة تطور أساليب الرقابة، جامعة محمد خيضر بسكرة 4002، ص 29.

فبعد التعرف على الفرص والقيود الواقعة عليها، يحاول الاطلاع الآن على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتي يملك فكرة أولية عنها.¹

يعمد لأجل ذلك إلى دراسة ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة، حيث يقسم بدراسته هذه على ثلاثة أقسام:

✓ أهداف المؤسسة

✓ نظام قيم المديرين

✓ الخروج بالمتغيرات الأساسية للمؤسسة

ويحاول مراقب التسيير الوهلة الأولى معرفة إستراتيجية المؤسسة من الإدارة العامة، حتى يتمكن من وضع نظام متلائم معها، غير أنه قد تصادفه في غالب الأحيان حالة عدم وجود إستراتيجية واضحة وأهداف محددة، وفي تلك الحالة يحاول معرفة الخطوط العريضة التي تقود المؤسسة نحو مستقبلها، ويتحقق له ذلك من خلال مقابلات متكررة مع الإدارة للخروج على الأقل بهدف واحد تسعى إليه.

إن طبيعة الهدف ومداه الزمني محدد لنوعية الوسائل المستخدمة، وكذا طبيعة هيكله مراكز المسؤولية، وهذا ما يؤكد من جديد على الأهمية الحاسمة للأهداف بالنسبة لنظام المراقبة التسيير، فضلا عن كونها أداة لتقييم الأداء، ومن الضروري كمرحلة لاحقة بعد التعرف على الأهداف الوقوف على حقيقة نشاط المؤسسة في فترة موضوع الدراسة، وعادة

¹: ناصر دادي عدون، عبد هلا قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، دار المحمدية العامة، الجزائر ص 41.

ما تبدأ بتحليل مالي لهيكله الميزانية وجدول حسابات النتائج، مع محاولة التطرق لكل أوجه النشاط.¹

كما يجب أن تركز هذه الدراسة بطبيعة الحال على معايير محددة، والتي يتم اختيارها على أنها الأكثر ملائمة، وتتصف بسهولة الحصول على المعلومة، بحيث أن المؤسسة تظهر كمجموعة غامضة وغير متجانسة من المنتجات المناطق الجغرافية، الفروع والأقسام....²

فيتم بذلك التقسيم إما على أساس أنواع المنتجات، المناطق الجغرافية، الزبائن...، إذ لا يمكن القيام بدراسة شاملة لها نظرا لقلّة المعلومات وعدم توفرها، كما أنها تتطلب وقت معتبر للتمكن من جمعها، ولهذا السبب عادة ما يتم اختيار دراسة حسب المنتجات أو الأسواق لأنها تسمح بالتعرف على مردودية، ومكانة المؤسسة في قطاعها بسهولة.

3. الدراسة الشاملة للمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة:

تبدأ هذه الدراسة بالتدرج من العام إلى الخاص، ففي البداية يتم دراسة المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، ثم دراسة القطاع الذي يخص المؤسسة، أي طبيعة نشاطاتها، فالهدف من هذه الدراسة هو الإحاطة بكل الظواهر الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة.

ويستعين مراقب التسيير في هذه الدراسة بالمعلومات والدراسات المتوفرة إما من طرف مصالح التوثيق الداخلية وإما من طرف المسؤولين التجاريين أو من طرف إدارة المستخدمين، كما يمكنه أن يتحصل على المعلومات من طرف المجالات المتخصصة

¹: المرجع نفسه، ص42.

²: بوقرة رابح، عريوة محاد، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR العدد 01 جوان 4014 جامعة أم البواقي، ص33.

مراكز الإحصاء والغرف التجارية إضافة إلى اعتماده على المسؤولين الرئيسيين في المؤسسة، وبالأخص ذوي الاتصال المباشر بالأسواق والذين لهم علاقة مباشرة مع منتوجات المؤسسة، وبمجرد حصوله على هذه المعلومات يقوم بتحليلها من أجل تحديد أهم العوامل المؤثرة على الأداء المستقبلي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل توجد:¹

✓ **العوامل الاقتصادية والاجتماعية:** ويتعلق الأمر بالمؤشرات الكلاسيكية مثل وضعية

الشغل، الاقتصاد بشكل عام (البورصة، التجارة الخارجية)، وهذه الدراسة الشاملة تسمح بتحديد إمكانية وجود أخطار تهدد المؤسسة على المدى القصير، مثل وضعية أسعار الصرف.

✓ **العوامل التجارية:** وتشمل، المعطيات الخاصة بالسوق وتطوره وسلوكيات المستهلكين

ورغباتهم، وتطور المنافسة.....، وغالبا ما تكون هذه المعطيات في شكل إحصائيات وبالنسبة للمؤسسة فإن دراسة هذه العوامل تسمح لها بتحديد نقاط قوتها، وضعفها.

✓ **العوامل المتعلقة بالنشاط:** ومن أمثلتها تطور تقنيات الإنتاج، درجة التأهيل

المطلوبة في العمل، وغيرها.

✓ **العوامل التنظيمية:** وتخص القوانين الواجب احترامها عند عملية الإنتاج، لحماية

المستهلكين والبيئة، وكذا التشريعات الخاصة ببعض المنتجات.

وفي النهاية تحليله يجد أن النتائج التي تحصل عليها تسمح له بتحديد أهم المتغيرات

الأساسية المؤثرة على المؤسسة، فيعمل على ترتيبها حسب الأولويات. ويعرف المتغير

الأساسي (le facteur clé) بأنه واحد من تلك العوامل الواجب التحكم فيها من أجل قيادة

المؤسسة بشكل سليم، وتتميز هذه المتغيرات الأساسية بكونها: تخص نشاطا معيناً وتكون

¹: بوقرة رايح، عريوة محاد، المرجع السابق، ص34.

محددة وقليلة العدد. ومثال ذلك المتغير الأساسي الذي يخص نشاط بائع الآلات المنزلية والمتمثل في خدمات ما بعد البيع، وقد يكون المتغير الأساسي لمؤسسة أخرى هو درجة الاستجابة للعمال، معدل التجديد...، إذن فالدراسة تركز أساساً على معرفة الأسواق وأحجامها و التغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها و وضعية المنافسين و نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وسياسات المنافسين وإستراتيجية المؤسسة. كل هذه النتائج تسمح بتحديد وضعية المؤسسة.

ويمكن القول أنه بعد مرحلة الدراسة الشاملة لمحيط المؤسسة يستطيع مراقب التسيير من خلالها أن يحدد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على المؤسسة، كما تمكنه هذه النتائج من تحديد أهم المجالات الواجب تركيز الجهود حولها.¹

4. مرحلة تشخيص تنظيم المؤسسة:

إن مهمة مراقب التسيير في هذه المرحلة هي الخروج بصورة واضحة ومفصلة لحالة المؤسسة، ومن أجل ذلك فهو يعمل على تحليل الوضع من خلال الإطلاع على ماضي المؤسسة و حاضرها وتوجهاتها المستقبلية، والممثلة في رقم أعمال المؤسسة وحصتها السوقية و نسب النمو و النتائج الصافية...، كما أن القيام بعملية المقارنة مع نتائج المنافسين يسمح بتوضيح نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، وفي هذا المجال يجب التنكير بضرورة توفير كل البيانات المحاسبية لمراقب التسيير.²

¹: عبد الحي المرعي، كمال خليفة بوزيد، محاسبة التكاليف، د.ط، دار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص41.

²: المرجع نفسه، ص 42.

إضافة إلى أن إجراء مقابلات مع المسؤولين الرئيسيين في الإدارة العامة يمكن مراقب التسيير من التعرف على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، فعموما تكون هناك أهداف قصيرة الأجل وأخرى متوسطة لأجل، لذا يجب على مراقب التسيير أن يكون على دراية بانشغالات المؤسسة من أجل اختيار الأدوات المناسبة لذلك، وكذا معرفة أولويات المؤسسة من أجل التركيز عليها دون غيرها.

لقد تعرف مراقب التسيير من خلال الدراسة الاقتصادية للمؤسسة على المتغيرات الأساسية التي يجب أن تتحكم فيها المؤسسة للوصول إلى أهدافها، كما قام باختيار الوسائل التي ستكون الأكثر ملائمة لوضعيتها، كخطوة ثابتة لهذه المرحلة الأولى يوجه مراقب التسيير اهتمامه إلى مستعملي هذه الوسائل قبل وضعها حيز التنفيذ.¹

ويمكن التعرف على وضعية المؤسسة باستعمال عدة معايير كالمردودية و الخطر المالي و مكانتها في السوق...، إلى أن المعيارين الأولين يتسمان بلاستخدام الواسع وسهولة تحديدهما، وهناك خمس حالات يمكن أن تكون عليها المؤسسات وهي:²

- **الحالة أ :** مؤسسات تحقق مردودية كبيرة وتواجه خطرا ماليا ضعيفا.
- **الحالة ب :** مؤسسات تحقق مردودية كبيرة وتواجه خطرا ماليا كبيرا مثل المؤسسات

التي تتواجد في حالة نمو يجعلها بحاجة إلى تمويل.

- **الحالة ج :** مؤسسات ال تواجه خطرا ماليا ولكنها لا تحقق مردودية معتبرة مثل

المؤسسات التي فقدت عملاءها.

¹: داهنين بن عامر، من المعلومة إلى المعرفة تطور أساليب الرقابة، مرجع سبق ذكره، ص36.

²: المرجع نفسه، ص37.

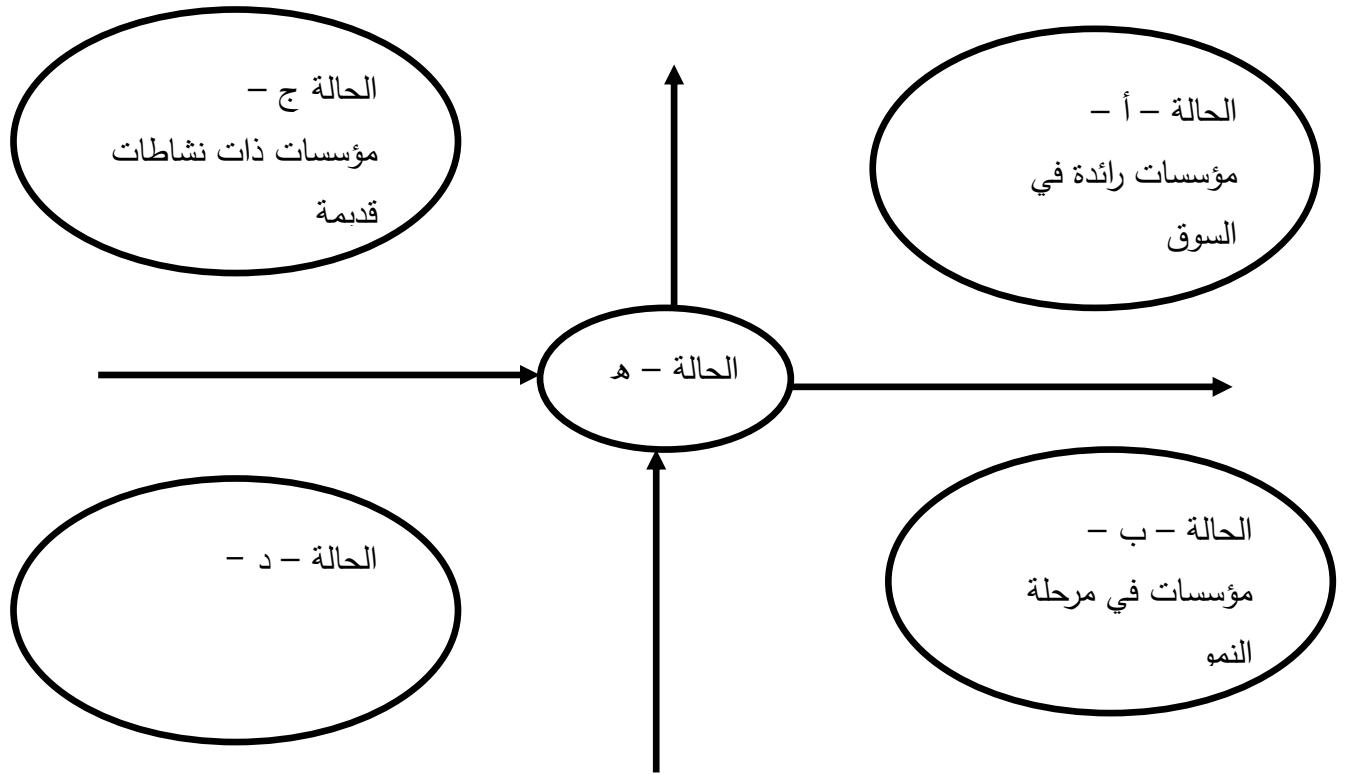
▪ **الحالة د:** مؤسسات تواجه خطرا ماليا ولكنها إلى تحقق مردودية، وهي أسوأ حالة

تتعرض لها المؤسسات.

▪ **الحالة هـ:** مؤسسات تحقق مردودية ضعيفة وال تواجه مشاكل مالية كبيرة.

والشكل الموالي يوضح الوضعيات المختلفة التي تكون عليها المؤسسات

الشكل رقم (08) يمثل الوضعيات المختلفة للمؤسسات



المصدر: داهنين بن عامر، من المعلومة إلى المعرفة تطور أساليب الرقابة ، المرجع السابق.

كما يعمل مراقب التسيير على دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومعرفة أهداف مراكز المسؤولية في المؤسسة وما مدى اهتمام هذه المراكز بالتحكم في المتغيرات الأساسية،

حيث يجب تطبيق مبدأ الشمولية في وضع مراكز المسؤولية بالمؤسسة أي تغطية كل النشاطات بها، وبعد تعرف مراقب التسيير على وضعية المؤسسة الداخلية، يعمل على اقتراح نظام مراقبة التسيير الذي يناسب المؤسسة، كما يعمل على اختيار الأدوات الرقابية اللازمة لذلك.¹

أ. تحليل هيكل المؤسسة:

باستخدام المخطط التنظيمي نظام الميزانيات التقديرية المعمول به، ومقابلات مع المسؤولين العمليين الذين يوضحون له حقيقة التنظيم المطبق في الواقع، يستطيع مراقب التسيير التعرف على مراكز المسؤولية المتواجدة في المؤسسة أهدافها، وسائلها، والقرارات المتعلقة بها.²

ويكون بعدها شبكة تضم من جهة مراكز المسؤولية ومن جهة ثانية متغيرات الأساسية، هدف هذه الشبكة هو تبيان أي المراكز يؤثر على أي نوع من المتغيرات، وعادة ما نجد أن مختلف المراكز المسؤولية تنتمي إلى مجلس الإدارة، تكون هذه الشبكة ممثلة كالتالي:

¹: زابي مريم، عيسى عهدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، رسالة ماستر، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015، ص63.

²: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

الشكل رقم (09) يوضح شبكة العلاقات بين المتغيرات الأساسية ومراكز المسؤولية

V4	V3	V2	V1	
				مركز المسؤولية 1
				مركز المسؤولية 2
				مركز المسؤولية 3

بحيث يمثل $V1/V2/V3/V4$ المتغيرات الأساسية للمؤسسة، الفرع أو الوحدة وما يوافقها في الشبكة أي مركز المسؤولية الذي يقع على عاتقه تسيير والتحكم في هذه المتغيرات.¹

ب. التعرف على نظام الترقية والتقييم المطبق:

يعد نظام التقييم والترقية عامل محدد لتحفيز المسؤولين العاملين، وهو يؤثر بصفة كبيرة على سلوكيات العاملين باتجاه مراقب التسيير، يستطيع مراقب التسيير ووسائله، ويستخلص مراقب التسيير من جملة الأسئلة التي يطرحها عن ما إذا كان نظام الترقية والتقييم المطبق مناسب لعمله، أم أنه على العكس معيق له، ويجب بذلك تغييره.²

¹: زابي مريم، عيسى عهدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، المرجع السابق، ص 65.

²: عريوة عبد الحليم، تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، رسالة ماستر، مسيلة، 2012، ص 77.

5. مرحلة اقتراح خطة عمل لمراقب التسيير:

نظام مراقبة التسيير، وهو عبارة عن منهجية عمل قد تلائم العديد من حالات المؤسسة، ومن الضروري ربط النتائج التي توصل إليها مراقب التسيير مع هذه المنهجية للخروج بأحسن اقتراح، يلائم المؤسسة وخصوصياتها، ويحقق بذلك الأهداف الذي وضع لأجلها هذا النظام.

تحتوي هذه الخطة على 7 مراحل، تنقسم كل مرحلة بدورها إلى مجموعة من العمليات تنفذ خلال نفس المدة، فهي متزامنة التطبيق، في حين نجد أن هذه المراحل تتجمع لتشكّل ثلاثة أشكال لنظام مراقبة التسيير، وهي كالتالي:¹

◀ المرحلة الأولى والثانية: تمثل ما قبل نظام مراقبة التسيير: تعمل على تحضير

المؤسسة للإدماج هذا النظام بها من حيث التنظيم، وأدواته الأساسية، حيث تشمل على وضع لوحات قيادة بشكلها الأولي تحتوي على تقديرات مالية خاصة، وضع نظام للمحاسبة التحليلية، لتحديد سعر التكلفة.

◀ المرحلة الثالثة والرابعة والخامسة: هي جوهر نظام مراقبة التسيير، يتوسع نوعا ما

المدى الزمني لينتقل مجال الاهتمام مراقب التسيير نحو المدى المتوسط، تضم وضع الموازنات الشهرية، لوحات قيادة بمؤشرات عن الانحرافات، محاسبة شهرية، تمديد مسار لموازنات لوضع خطط عملية، مع تحديد رسمي لإجراءات التسيير والإدارة.

◀ المرحلة السادسة والسابعة: هي مرحلة ما بعد مراقبة التسيير تشمل على الرؤيا

الإستراتيجية له، بوضع خطة إستراتيجية مرافقة للخطط العملية والموازنات التقديرية.

¹: سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2002،

يعين مراقب التسيير وفق هذه الخطة المراحل التي توافق حالة المؤسسة، ويحدد العمليات الواجب القيام بها في كل منها، ليكون بذلك خطة عمله الخاصة.¹

الفرع الثاني: مهام مراقب التسيير في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر مهمة مراقب التسيير داخل لمؤسسة مهمة خاصة لعدة اعتبارات، وهي أكثر غموضا باعتبار أن مفاهيم مختلفة توكل لا مهام مختلفة، فنلاحظ مثلا أن المرور من رقابة التسيير المالي إلى رقابة التسيير الاستراتيجي لها انعكاسات على طريقة عمل المراقب، أي دوره وتأثيره والكفاءة التي يجب أن تتوفر فيه.

أولا: مواصفات مراقب التسيير

1. التكوين والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير:

إن القاعدة الأساسية في تكوين مراقب التسيير تتضمن بصورة عامة المحاسبة والمالية، لكن على مراقب التسيير أن يكون مزودا بقاعدة أصلية في ميادين تنظيم المؤسسة، ونظم لمعلومات والموارد البشرية وتقنيات التعبير.²

أ. تنظيم المؤسسة:

التنظيم هو حقل معرفي رئيسي، فنظرية المؤسسات تقدم على المستوى النظري أطرا لتحليل الوضعيات التي يمكن أن تعترض مراقب التسيير في عمله، وعلى المستوى التطبيقي يجب على مراقب التسيير أن يعرف ككيف ينظم مصلحة أو على الأقل كيف يكتشف الخلل الوظيفي في تنظيم الوحدة.

¹: سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 95.

²: زابي مريم، عيسى عهدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ب. نظام المعلومات:

تعتبر نظم المعلومات وأسسها الإعلامية اختصاصا أساسيا في تكوين مراقب التسيير الذي يتحمل المسؤوليات ذات علاقة بهذا الموضوع، ففي المؤسسات الصغيرة قد يجد نفسه مضطرا للعمل، و يعود نفسه على تطوير تطبيقات الإعلام الآلي للتسيير حالات أخرى، يكون هو المستعمل لهذه النظام والبرامج الإعلامية، واستعمال نظام المعلومات لا يعني مجرد تصفح القوائم المعروضة للحصول على المعلومات، بل لا بد كذلك من القدرة على إنجاز خلاصات واختصارات، وتحديد مقاييس وهذا ما يتطلب معرفة جيدة للنظام المستعمل.

ج. تسيير الموارد البشرية :

تسمح معرفة تسيير الموارد البشرية لمراقب التسيير بفهم كيفية توطيد علاقاته مع بقية المنفذين في المؤسسة، وكما تسمح له بقيادة فريق عمله بانسجام.¹

د. تقنيات التعبير:

يمكن اكتساب تقنيات التعبير خلال التكوين الأولي عن طريق قراءة الأرقام وتحليلها، وكذلك بواسطة الخبرة المهنية من خلال لغة الميدان، وبالإضافة إلى اكتساب مراقب التسيير لتقنيات التعبير والحوار عليه أن تكون له القدرة على فهم انشغالات محاوريه، وكل ما يقصد من حوارهم أي فهم ما وراء الكلام.

¹: بعبطوي سفيان قندوزي محفوظ ، مراقبة التسيير من ناحية المحاسبة التحليلية وأثرها على المردودية ، المركز الجامعي يحيى فارس المدينة، 2003، ص 39.

2. المواصفات المطلوبة في مراقبة التسيير:

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

- ✚ تكوين أولي في التسيير
- ✚ المعارف المالية والمحاسبية
- ✚ التحكم في الإعلام الألي
- ✚ الخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي
- ✚ التحكم في اللغات الأجنبية
- ✚ الخبرة الميدانية أو التنفيذية
- ✚ مواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على الاتصال¹.

جدول رقم (03) المواصفات المثالية لمراقب التسيير

معدلات النقاط			
إجابات المدراء العاملين	إجابات المنفذين	إجابات مراقبي التسيير	المواصفات المطلوبة
3.6	3.8	3.1	المعارف المحاسبية
3.6	3.6	3.4	المعارف المعلوماتية
4.4	4.4	4.5	مواصفات الاتصال
4.1	4	4.4	مواصفات الانفتاح
4	4	4.3	مواصفات المرونة

¹: يعطاوي سفيان قندوزي محفوظ ، مراقبة التسيير من ناحية المحاسبة التحليلية وأثرها على المردودية ، المرجع السابق، ص40.

4.4	4.4	4.3	التنظيم والصرامة
3	3.3	2.8	الخبرة التنفيذية

المصدر: بعيطاوي سفيان قندوزي محفوظ ، مراقبة التسيير من ناحية المحاسبة التحليلية وأثرها على المردودية، المرجع السابق.

نلاحظ من خلال هذه الأجوبة أن المواصفات المنتظرة من مراقب التسيير تمثل موضوع متجانس بين الفئات الثلاث، والاختلاف الوحيد والبسيط كان حول ضرورة وجود الخبرة التنفيذية قبل الانتساب إلى مهنة مراقبة التسيير، فالمراقبون والمنفذون يختلفون حول هذه النقطة وهو أمر طبيعي، حيث يثبت الواقع أن الانتساب إلى منصب مراقب التسيير يتم الانتقال من منصب وظيفي مثل التدقيق المحاسبي أو المراجعة الداخلية أكثر من الانتقال من منصب تنفيذي.

كما يبرز هذا الجدول الأهمية الممنوحة إلى المواصفات الإنسانية والاجتماعية لمراقب التسيير، حيث يستحسن أن يتحلى بخصائص التنظيم والصرامة، وفي الوقت نفسه بصفات الانفتاح والمرونة.¹

أما لمواصفات التي تأتي في الدرجة الثانية من حيث الأهمية هي كالتالي:

✚ تقبل النقد

✚ القدرة على المناقشة

✚ القدرة على تسيير الموظفين

¹: بعيطاوي سفيان قندوزي محفوظ ، مراقبة التسيير من ناحية المحاسبة التحليلية وأثرها على المردودية، المرجع السابق، ص45.

✚ القدرة على التنشيط وغياب الأحكام المسبقة¹

ثانيا: مهام مراقب التسيير

1. الصلاحيات الكلاسيكية:

تختلف صلاحيات مراقب التسيير من مؤسسة إلى أخرى اختلافا شديدا وفي جميع الحالات يقوم مراقب التسيير بما يلي:²

✓ يشارك في وضع السياسة العامة للمؤسسة والمعبر عنها في مخطط طويل ومتوسط المدى

✓ يترجم بمساعدة المعنيين، الأهداف العامة إلى أهداف خاصة، كما يساهم في وضع مخطط النشاط وبرنامج العمل للمؤسسة، ويساعد كذلك مختلف المسؤولين في وضع ميزانياتهم

✓ ينسق مجموع البرامج والموازنات، ويضمن انسجام النظام

✓ يراقب مختلف الانجازات ويقارنها مع التقديرات ليستخرج الفروقات

✓ يساعد المسؤولين في البحث عن أسباب الفروقات، ويقترح القرارات الواجب اتخاذها لتصحيحها

✓ يضع ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومات الرئيسية أو النقاط الحساسة وبصورة عامة يكون مسئولا عن المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، ويحرص على نوعية المعلومات المقدمة والآجال الحصول عليها.³

¹: ناصر دادى عدون ، عبد الله قويد الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص88.

²: بوكورية زانة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، التكلفة المستهدفة كأداة لتخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية ، سعيدة، 2012، ص 59.

³: المرجع نفسه، ص 60.

2. الصلاحيات الحديثة:

إن الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير تجعل منه:

أ. مرافق للتغيرات:

لكل مهنة لغتها ورموزها وطرقها وتقنياتها الخاصة بها، والتي تبدو صعبة بالنسبة للمبتدئين، ومن هنا تظهر أهمية التكوين، ومراقب التسيير هو الذي يتحمل هذه المسؤولية حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين يهدف من خلالها إلى:

- ✓ تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة
- ✓ تبليغ الرسائل الأساسية المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج
- ✓ تطوير الحوار مع المنفذين
- ✓ المساهمة في تقديم صورة إيجابية عن وظيفته¹

ويعتبر هذا الدور أساسيا بالنسبة لمراقبي التسيير، فعادة ما ينصح مراقبو التسيير الجدد بالبداية بتقديم النصائح والتوجيهات للموظفين قبل مطالبتهم بالأرقام والمعلومات، وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع الموظفين، وعليه فإن مرافقة التغيرات تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين، وللتكوين معنى واسع لذلك ينبغي تكييفه حسب متطلبات المرحلة التي تجتازها المؤسسة.²

¹: سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

²: مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، الجزائر، 2009، ص 98.

ب. رجل حوار التسيير:

إن مهمة مراقب التسيير تركز حول ثلاث نقاط هي: التنبؤ، القياس، اتخاذ التدابير

اللازمة

ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسئول نظرة واضحة على:

- ◀ ماذا / كم، وبعبارة أخرى مهمته ومستوى التحسين المطلوب بتحقيقه
- ◀ لماذا، لمعرفة أسباب أو مبررات مستوى التحسين المطلوب تحقيقه.¹
- ◀ كيف، أي ما هي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح له بتحقيق الأهداف، وبلغة الحوار، يتضمن ذلك على سبيل المثال في مسار الموازنات التأكد مما يلي:

✚ في البداية، أن للمسئولين رؤية واضحة حول الأهداف الخاصة بسنة أو عدة سنوات للمؤسسة التي ينتمون إليها هذا من جهة، و أن لهم من جهة أخرى رؤية واضحة عن المهمة والأهداف التي ينبغي تحقيقها (ماذا/كم) وهذا ما يتطلب تنشيط اجتماع لانطلاق الموازنات.

✚ تليها امتلاك المسئولين المعلومات المفيدة حول مستوى النتائج الحالية، وتحديد وشرح الأسباب الرئيسية الناجمة عن نشاطاتهم (لماذا، يترجم هذا في مراقبة التسيير بالإجراءات المتخذة على المستوى الفردي، ويتوفر كل المعلومات السابقة التي تسمح بتفسير النتائج المطلوب تحقيقها).²

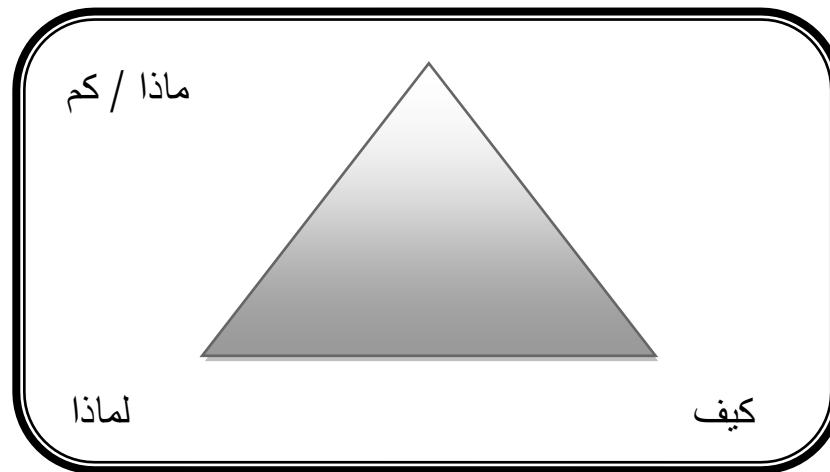
✚ توصل المسئولون إلى مرحلة الدفاع عن موازناتهم مع إبراز النشاطات الرئيسية الممكنة والقابلة للتطبيق للفترة المعنية، والتي تسمح لهم بتحقيق الأهداف (كيف)،

¹: سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

²: مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 99.

وفي هذه المرحلة يتم وضع دور مراقب التسيير في المساعدة على صياغة مخططات النشاط وتقويمها، ويأخذ الحوار المتعلق بالموازنات اتجاهاه تحت تأثير المنفذين من جهة وتأثير الإدارة من جهة أخرى، ويبرز اتجاه الجوار في طريقة تقديم الموازنات والدفاع والمفاوضات التي تجري أثناء المراحل التحضيرية، فدو مراقب التسيير إذن هو دور مساعد على المستوى التقني في صياغة ملف الموازن في تقديمه حسب ما تمليه طريقة الدفاع والمفاوضات المتعلقة بهذا الملف.¹

شكل رقم (10) المحاور الثلاثة لحوار التسيير



المصدر: مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير ، المرجع السابق.

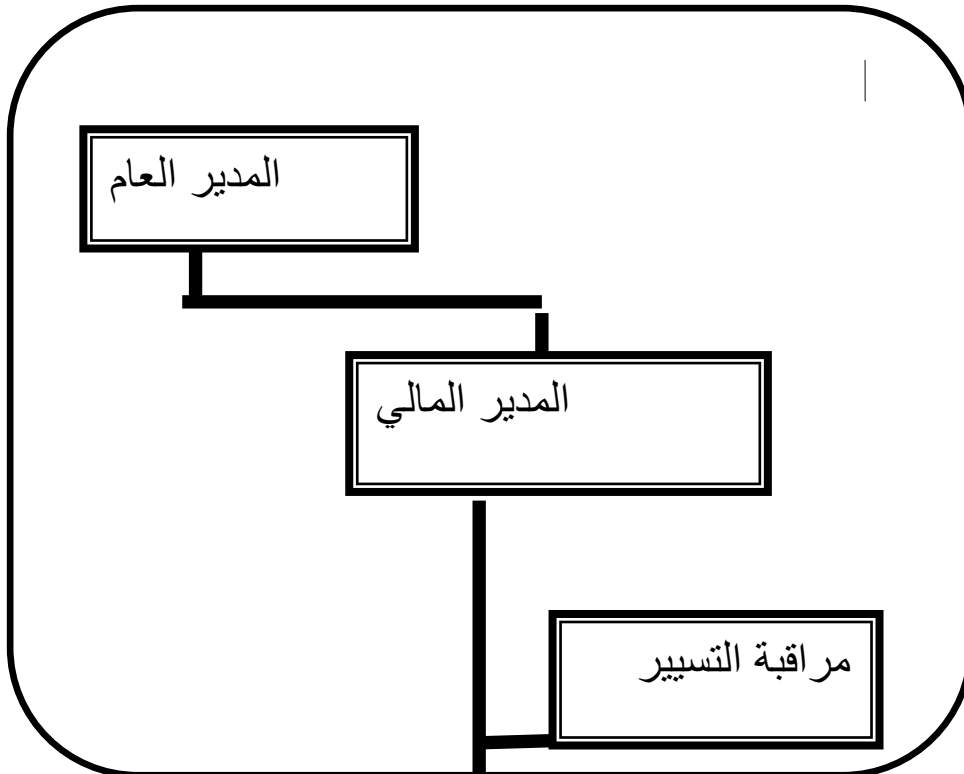
¹: حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 75.

من خلال الدور الذي يقوم به مراقب التسيير، فإنه يخوله من بقاء أعلى لمراتب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حتى تكون له الإمكانيات والوسائل اللازمة، وكذلك حتى يتمتع بالاستقلالية ليقوم بالأدوار الموكلة إليه.¹

يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا يكون تابا إما لمدير العام أو المدير المالي أو المواقع الأخرى، ومرد ذلك الحاجة إلى الاستجابة لثلاثة متطلبات:

- ❖ الأول: يعني استقلالية مراقب التسيير
- ❖ الثاني: يهدف إلى تقارب واحتكاك مراقب التسيير بالميدان
- ❖ الثالث: يهتم بالمعلومات من حيث وفرتها، وسهولة الوصول إليها²

الشكل رقم (11) يمثل تابعة مراقب التسيير للمدير المالي



¹: المرجع نفسه، ص 76.

²: قويدر عبد الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، شلف، الجزائر، 2007، ص 30.

المصدر: قويدر عبد الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، شلف، الجزائر، 2007.

لهذه التابعة عدة سلبيات:

✚ يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا أقل أو أكثر شفافية من المدير العام وبين نظام

مراقبة التسيير

✚ يحمل نظام مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية"، وهذا ما يصعب

علاقته مع المنفذين ومسئوليتهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت

✚ تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة، ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب

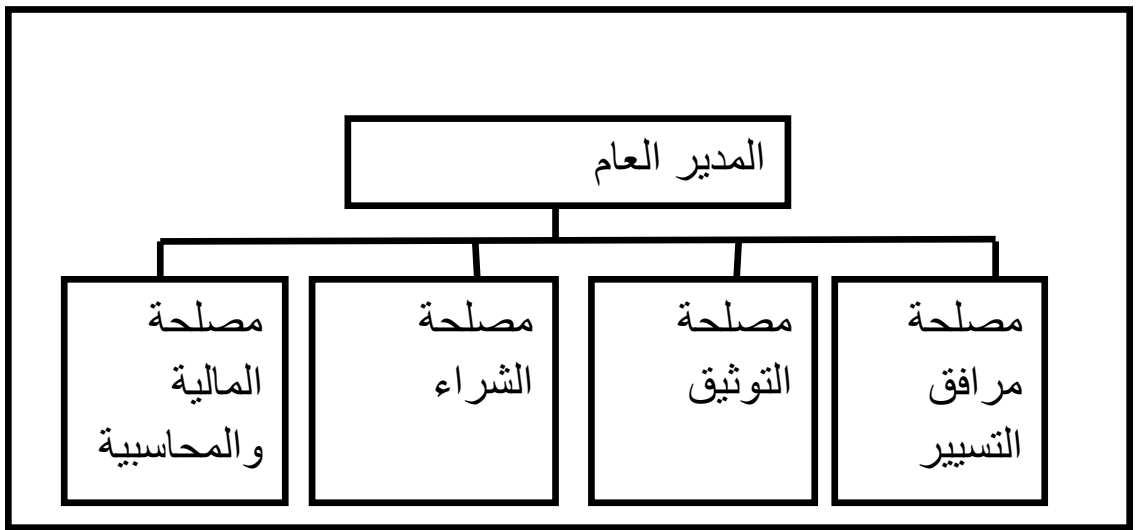
المعطيات الأخرى.¹

وبعض المؤسسات تضع منصب مراقب التسيير في نفس مرتبة المسؤولين الرئيسيين

للمؤسسة، وذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح، ويظهر ذلك حسب

الشكل التالي:

شكل رقم(12) يوضح الاتصال على هيئة أسنان المشط

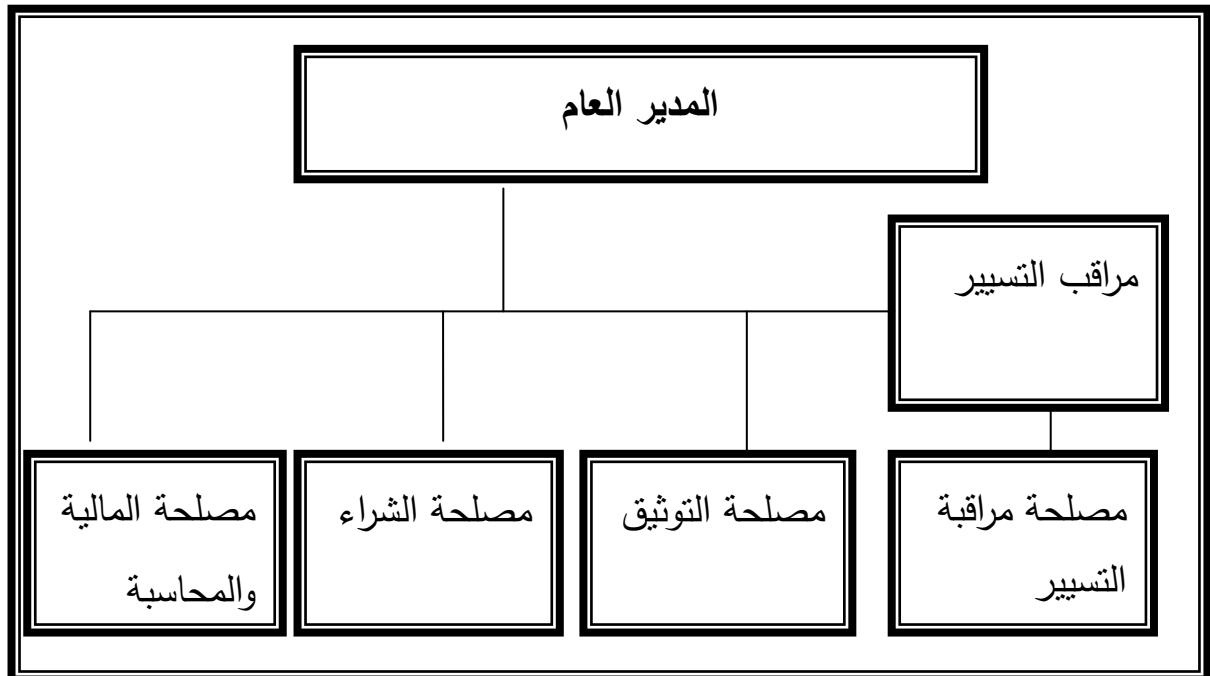


¹: قويدر عبد الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، المرجع السابق، ص

المصدر: قويدر عبد الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، المرجع السابق.

إن موقع مراقب التسيير في المؤسسة الحديثة تجعله مرتبط بالسير والمخطط (المدير العام)، وهذا الموقع يعطيه استقلالية وسلطة التدخل كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13) يوضح تابعة مراقب التسيير للمدير العام



المصدر: قويدر عبد الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، المرجع السابق.

المبحث الثاني: تأثير مراقبة التسيير على المؤسسات الاقتصادية

يسهر مراقب التسيير على تحقيق تحكم المسؤولين العاملين بأدائهم التسييري، من خلال تصميم وإقامة مجموعة من الأدوات التي توفر المعلومات الضرورية وفق شروط الدقة والسرعة، وتمكن بذلك من المراقبة واتخاذ القرارات.

المطلب الأول: طريقة عمل نظام مراقبة التسيير ومساره

الفرع الأول: طريقة عمل نظام مراقبة التسيير

يمكن معرفة مدى سلامة نظام مراقبة التسيير المتواجد بالمؤسسة من خلال التأكد من أن مختلف العمليات تتم وفق ما خطط لها، و أن الإجراءات والمواعيد تحترم من طرف الأفراد في المؤسسة، وفي هذا المجال يقوم مراقب التسيير بالتحقق من أن ما يحدث في المؤسسة يتناسب مع أهداف المؤسسة، وقيام مراقب التسيير بعملية تحليل طريقة عمل النظام تركز على ثلاثة عناصر وهي:¹

❖ المحتوى: بمعنى أنه يجب أن تحدد الإجراءات بدقة طرق التقييم وكذا المعلومات

الواجب الحصول عليها، حيث يلاحظ في الواقع العملي أنه يتم إرفاق الوثائق

بالملاحظة بسيطة من أجل التذكير بطريقة العمل.

❖ المواعيد: إن وضع رزنامة نشاطات يسمح بالتأكد من أن مختلف مراحل النشاط تتم

بصورة سليمة، وأي تأخير في تنفيذ المهام يدل على حدوث مشكل ما، كما أنه من

الضروري وجود رزنامة نشاطات خاصة بكل مركز مسؤولية تتناسب مع الوسائل

¹: باعلي كنز، محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة، مذكرة

ماستر، ورقة، 2015، ص 47.

والإمكانيات المتاحة له.

❖ مدى مشاركة المسؤولين العمليين في وضع النظام: إن الحكم على طريقة عمل

النظام يشمل تقييم المشاركة الفعلية للمسؤولين العمليين في وضع هذا النظام ومدى تجاوبهم معه.

وحتى يضمن أي نظام تناسقه يجب أن يسمح بمشاركة أكبر عدد من الأطراف وأن يلقى قبول لدى العمال، ولاسيما إن لوحظ في الواقع العملي أن الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير إلى تلقى تجاوبا وترحيبا من طرف الأفراد بالمؤسسة.

❖ **تكلفة النظام:** يجب التأكد من أن التكلفة الكلية لتطبيق النظام تتناسب إمكانيات المؤسسة، إن عملية تقييم النظام يجب أن تشمل تكاليف تشغيله، فمختلف العمليات المحاسبية ومعالجة البيانات والتنسيق فيما بين المراكز كلها تتطلب إمكانيات، ولذا يجب قبل وضع نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة التأكد من توفر المؤسسة على الموارد اللازمة لذلك.¹

وكخلاصة لما تم ذكره يمكن القول بأن عملية التشخيص التقني لنظام مراقبة التسيير تهدف إلى:

✓ التأكد من أن المؤسسة تتوفر على الوسائل والإمكانيات اللازمة والتي تتناسب مع وضعيتها الاقتصادية وخصوصيتها.

✓ التأكد من أن الأدوات الرقابية تعمل ضمن الإجراءات المحددة.

¹: باعلي كنزة، محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة، المرجع السابق، ص 84.

✓ التأكد من أن تكاليف تطبيق النظام متناسبة مع الإمكانيات المالية للمؤسسة.

ويجب التذكير:¹

✓ التأكد من قبول الأفراد في المؤسسة وتجاوبهم مع النظام المطبق، ويجب التذكير

أن مراقبة التسيير ذات طبيعة اقتصادية، لذا يجب أن تظهر القيمة المضافة للنظام

وأن تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسة، وعليه فإن استخدام أدوات رقابية فعالة

يعد أمرا ضروريا.

الفرع الثاني: مسار نظام مراقبة التسيير

تجتمع التعاريف المقترحة والمقدمة سابقا عن مراقبة التسيير، على اعتبار هذا الأخير

مسار دائم للتعديل والتحكم، بغية توضيح طبيعة هذا المسار لا بأس من اقتراح تعريف آخر

لمفهوم المسار وربطه بمراقبة التسيير.

ويعرف LORINOP المسار على أنه: "مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل

شبكة وفق طريقة تسلسلية أو متوازية، بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من الموارد، طاقات

وكذلك كفاءات لأجل خلق نتيجة أو مخرجات تكون قيمة بالنسبة لمن هو خارجي عن ذلك

المسار.²

¹: صالح بالسكة ، نور الدين مزياني ، مقال بعنوان : مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات .دراسة مقارنة شركتي الحضنة المراعي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 4 ديسمبر 4011، ص 57.

²: المرجع نفسه، ص 58.

يشمل نظام مراقبة التسيير بمثل هذا التعريف جملة من الأنشطة المتتابعة، والتي يمكن تجميعها إلى أربعة مراحل أساسية هي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل، وأخيرا التصحيح.

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية، وبالتالي مسؤوليات مختلفة، إضافة إلى المؤسسة ككل، بحيث توسع مجال دراسته ليتدخل في مرحلة التخطيط التي طالما كانت حkra على الإدارة العامة، ويستمر إلى غاية نهاية مرحلة التنفيذ.¹

ويلعب هذا المسار ثلاثة أدوار رئيسية، الأول دور الكاشف الذي يقدم المعلومات اللازمة، ويوضح النتائج المنتظرة من القرارات التي سيتم اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية، وأيضا دور المساند، الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداء، وقياس النتائج وأيضا تقديم الاقتراحات والتوصيات التي على ضوءها سيتم التخطيط للمستقبل.²

المطلب الثاني: تنظيم مراقبة تسيير

يعمل مراقب التسيير على إمداد الإدارة العامة والمسؤولين العمليين، بالمعلومات اللازمة التي على ضوءها يقومون باتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق لهما أهدافهم وفق الأجل المحددة والوسائل المتاحة.

ويمكن أن ينجح مسار مراقبة التسيير في حالة ما إذا كان مراقب التسيير على علم بمجال عمل المسؤولين، وكذا السلطات المخولة لديهم والتي تمكنهم من التأثير واتخاذ

¹: صالح بالسكة ، قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة سطيف 2014، ص.41

²: المرجع نفسه، ص 42.

القرارات بشأن أحد أجزاء المؤسسة، خاصة في حالة ضرورة تعديل المسار أو تصحيح الأخطاء.

لهذا السبب وفي إطار الهيكلية التنظيمية للمؤسسة، يقوم مراقب التسيير بتقسيم هذه الأخيرة إلى مجموعة من مراكز المسؤولية، لكل منها مسئول عنها فوضت إليه السلطات اللازمة وحددت له الأهداف المنتظرة، كما أنها تملك وسائل المراقبة كالميزانيات التي تبين مسؤولياتها، وتسمح لها بمتابعة انجازاتها، وتوضح أيضا طموحات الإدارة العامة في ذلك المجال.¹

¹: صالح بالسكة ، قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المرجع السابق، ص43.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لوظيفة مراقبة التسيير والمردودية المالية في المؤسسات الاقتصادية، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع " وحدة أغذية الأنعام"، وهذا من خلال دراسة دور مراقبة التسيير في تحقيق المردودية في المؤسسات مراقب التسيير في الاقتصادية ودور ولذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة**المبحث الثاني: الأعمال التي يقوم بها مراقب التسيير ومراحل المراقبة****المبحث الثالث: وسائل وأدوات مراقبة التسيير**

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة المستقبلية

المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومراحل تطورها

يعتبر الديوان الوطني القومي من بين الوحدات الاثني والثلاثين الموروثة عن العهد الاستعماري والموزعة عبر التراب الوطني.

تم تأسيس هذه الوحدة عام 1952 من طرف الشركة الاسبانية MAKALA ورممت من طرف الديوان القومي للأغذية الأنعام ب 1969/4/4، وهذا تحت إشراف وزارة الفلاحة والصيد البحري بشكل مؤسسة عمومية ذات نشاط إنتاجي لأغذية الأنعام مركزها الرئيس بالجزائر العاصمة.

ولقد مرت هذه السنة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية ذات رأس مال إجمالي قدر ب: 7.000.000.000 دج، حيث أصبحت مؤسسة ذات تسيير لامركزي وسميت ب ONAB، حيث أدمجت فيها المؤسسات الثلاث:¹

OREVI- ORAVID –

ORAC، حيث كانت هذه الشركات في حالة انهيار وإفلاس فقرر ONAB دمجهم ليصبحوا شركة ومنظمة واحدة تحت قيادتها، حيث ساهمت برأس مال قدره 80 بالمائة والشركات الثلاث الأخرى ساهمت ب 20 بالمائة من رأس المال، وكان هذا كله بتاريخ ماي 1998 وحولت:

ORAVID إلى GAO، وتقع في ناحية الغرب

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام

بمستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص 28.

OREM إلى GAE، وتقع ناحية الشرق

ORAC حولت إلى GAC، وتقع هذه الأخرى في الوسط

وكل هذه النواحي تتعامل مع المديرية المركزية الشركة القابضة ONAB الوحدة UAB محل الدراسة، هي مجمع تربية الدواجن للغرب، والذي أنشأ بتاريخ 1998/01/19 برأس مال قدره 7.000.00.000 دج، وارتفع إلى 7.003.000.000 دج مقرها مدينة مستغانم، وتوظف حاليا 86 عاملا.

يقتصر عمل الوحدة على الإنتاج والبيع والمديرية تابعة للمؤسسة الأم ORAVIDO المتواجدة بسلامندر، مستغانم وتعتبر السلطة المشرفة عليها، كما أنها المسؤولة والمتحكمة بالأسعار وكذا المصدرة للأوامر في إنتاج منتج معين أو تغييره، وهي مسؤولة عن سير الوحدة محل الدراسة، ومعالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل النتيجة.

هذه الوحدة تنتمي إلى الغرب وتضم سبع وحدات فرعية، وهران، مستغانم، تلمسان، سيدي بلعباس، تيارت، بشار، البيض، وستة مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات والتعامل يكون مع بعضها البعض، وهذا لسد حاجياتها الضرورية والتبادل المشترك للمواد الأولية.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

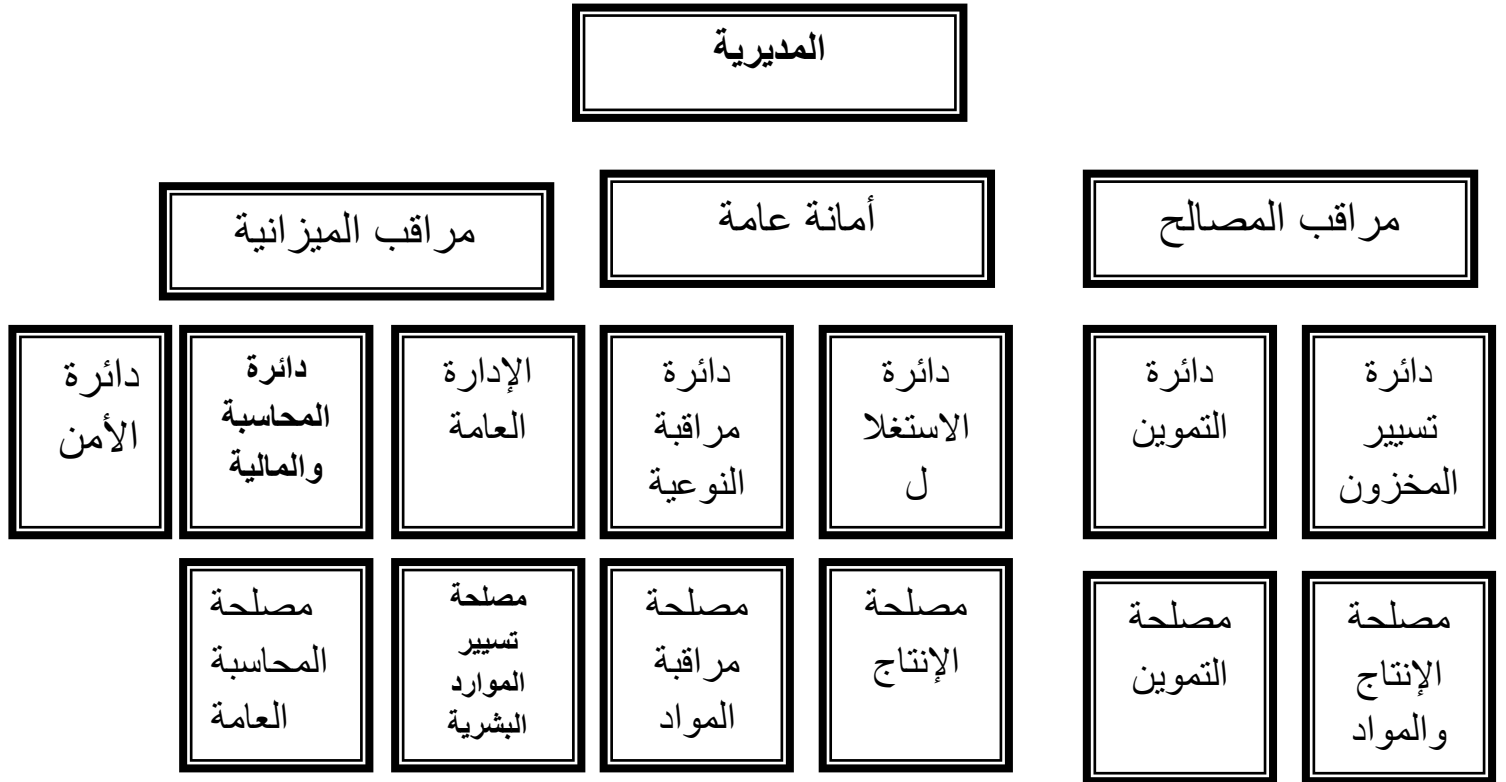
1. تعريف التنظيم:

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

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص29.

1. المدير العام والمساعدون: مهامهم وضع الأهداف والسياسات رؤساء الإدارة والمصالح، وظيفتهم تتحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف والسياسات المسطرة.
2. الهيكل التنظيمي: هو مخطط يمثل مجموع ش/ هياكل المؤسسة الموجودة بين المصالح، كما أنه أحسن وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة، ويبين معظم المهام المؤداة من طرف المصالح والأشخاص، فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة، ويمتاز بسرعة التنفيذ وبالبساطة والسهولة.
3. الهيكل الخاص بالوحدة: تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح، ومراقب الميزانية وأمانة المدير، وتتكون هذه الأخيرة من ستة دوائر وتتفرع بدورها إلى مصالح كما هو مبين في الشكل الموالي: ¹

الشكل رقم (14) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة





المصدر: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية ال مؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق.

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة مستغانم، يتضح أن هذا الهيكل وضع وفق التقسيم حسب الوظائف، كما يتضح وجود نوع من التنسيق بين مختلف الأقسام.

إن حجم هذه الوحدة من النوع المتوسط، حيث بلغ عدد عمالها 154 عامل موزعين حسب أعمالهم، وذلك ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (04) عدد العمال الموزعين في المؤسسة حسب مهامهم

البيان	عدد العمال	بالمائة
الإدارة	88	57
الأمن	25	16
عمال الانتاج	41	27
المجموع	154	100

المصدر: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية ال مؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق.

نلاحظ أن الأغلبية المقدر ب 57 من عمال هذه الوحدة يمثلون الإدارة، كما أن 16 يمثلون الأمن، في حين أن عمال الإنتاج نسبتهم 27 فقط، وما يمكن ملاحظته هو أن نسبة عمال الإنتاج تعتبر قليلة ما دامت هذه الوحدة إنتاجية.

المطلب الثالث: دوائر المؤسسة

◀ دائرة المحاسبة والمالية:

هو القسم المختص بتجميع وتبويب البيانات ومن ثم إعداد قيود اليومية والترحيلات إلى إعداد القوائم الختامية، والمختص أيضا بإدارة الأموال بالشركة من مصروفات ومقبوضات وتوجهها إلى إدارة الموارد المائية الداخلية والخارجية، وتقوم بتسجيل وتبويب التعاملات المالية بشكلها التاريخي، بدون الاهتمام بالقيمة الحالية (للأصل أو القرض)، في شكل قوائم مالية، منها ما يبين الوضع المالي للمنشأة كالميزانية، ومنها ما يوضح الأداء التجاري خلال مدة معينة كقائمة الدخل.

◀ دائرة تسيير المخزون:

هو القسم الذي يلبي حاجيات الزبائن العملية والإنتاجية من المواد المخزنة، تقوم بتزويد قطاع الإنتاج بالموارد اللازمة (الطلبية)، وكذا مستلزمات الصيانة وقطع الغيار واللوازم الضرورية، للمحافظة على الطاقة الإنتاجية، وضمان استمرارية العمليات الإنتاجية.¹

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص33.

كما تساعد على تحقيق التوازن في تدفق المواد الأولية والأجزاء والمعدات والمهمات الضرورية لمقابلة الاحتياجات التشغيلية، كما تقدم المخازن لإدارة الإنتاج المواد في الوقت المطلوب وبالكميات المطلوبة لمقابلة الجداول الزمنية الموضوعه، وتكون على استعداد لتلقي الكميات الجاهزة التامة الصنع في أي وقت من الأوقات، كما تكون مسئولة عن استلام مخلفات الإنتاج أو بواقي الصناعة، بالمقابل من واجب إدارة الإنتاج الإعلام عن جميع التغييرات أو التعديلات في جداول الإنتاج، وخاصة عندما يستدعي الأمر زيادة أو تخفيض الكميات المخزنة.¹

◀ دائرة التموين والنقل:

وهو القسم الذي يساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها، وتوفيرها دائما، مثل: المواد الأولية التي تعتبر جزءا من العام الرئيسي لبعض الشركات، ويحرص على تطبيق الاستراتيجيات التي تساهم في تجنب حدوث أي نقص بالمتطلبات الأساسية التي يجب توفيرها في الوحدة، يعمل على تنسيق وتزويد الأقسام في المؤسسة بحاجاتها الضرورية والأولية، وتحرص على التأكد من جودة المواد والمشتريات المطلوبة قبل البدء باستخدامها، والمحافظة على توفير الكمية المناسبة للمواد المخصصة لإنتاج في المخازن. كما أنها تنفرع إلى ثلاث أقسام:

🚩 **قسم المشتريات:** هو القسم الذي يهتم بشراء كافة المواد التموينية المطلوبة سواء أكانت مواد إنتاجية، أو تستخدم في الوظائف المكتبية، والإدارية أو في الأعمال الميدانية.

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص34.

✚ **قسم المتابعة:** هو القسم الذي يتابع عملية الشراء منذ بدايتها حتى نهايتها، ويتأكد من الحصول على كافة المواد المطلوبة من أجل تزويدها للمخازن أو لاستخدامها مباشرة في الإنتاج.

✚ **قسم المراجعة:** هو القسم الذي يتأكد من نجاح كافة أقسام وظيفة التموين بتحقيق المهام المطلوبة وفقا للمعايير والخطط المتفق عليها مسبقا.¹

◀ دائرة الإنتاج:

تلعب إدارة الإنتاج دورا أساسيا في العملية الإنتاجية للوحدة وعن طريقها تحقق المنشأة أغراضها الأساسية.

وتضم إدارة الإنتاج مجموعة من النشاطات المشاركة في:

✚ التصميم

✚ المواد (العتاد والمال والبشرية)

✚ الجدولة

✚ ترسيم النشاطات الإنتاجية

✚ مراقبة نشاطات الإنتاج

✚ تحديد خصائص العمليات

✚ إيصال المنتجات المطلوبة للعملاء وذلك من خلال:

أ. الإنتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع

ب. تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب للعميل

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص35.

ت. إنتاج المنتجات (سلعة أو خدمة) بمستوى الجودة المرغوب فيه من قبل العملاء هدفها الوصول إلى الأداء الحسن للنشاطات بالتحسين المتواصل لسلسلة المسارات من الممومنين حتى الزبائن، وهي الجزء المسئول عن كل الأنشطة المتعلقة مباشرة بإنتاج المنتجات، وعن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة ومعالجتها، ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها.¹

◀ دائرة تحسين الموارد البشرية:

وتعمل هذه المصلحة على مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساسا، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والبرامج وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.

✚ التعرف على مشاكل (المتعلقة بالأفراد) وتحديد مواقعها وطبيعتها

✚ متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف

✚ تسيير ملفات المستخدمين حسب الأتي:

✚ إنجاز قرارات التربص

✚ إنجازات قرارات التثبيت

✚ إنجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى

✚ التكفل، الشطب، الانتداب

✚ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية

✚ الإنجازات والعقوبات

✚ التأهيل والترقية إلى مناصب عليا

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص36.

✚ إنجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية: 31 ديسمبر من كل سنة.

✚ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق

جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع لتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية.

✓ إنجاز حصيلة الشغل

✓ متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف¹

◀ دائرة مراقبة النوعية:

تتكون من عدة مراحل :

✚ أمين مخزن: يقوم بتفقد الموارد المستوردة ونوعيتها قبل الالتحاق بالمخازن فإن كان مشكل في نوعيتها لا يسمح بتخزينها.

✚ المشرف على الميزان: بعد عملية مراقبة الموارد الأولية تمر الحمولة على الميزان، وبعد ذلك تخزن في المخازن مستودعات (هطامير) وبعدها توزن الشاحنة فارغة للحصول على النتيجة صافية.

✚ مراقب الجودة والنوعية: مهمته مراقبة كل ما تطرقنا إليه سابقا وله علاقة بالمصلحة تسيير المخزون، كما يراقب عملية التصنيع بداية إتباع المقادير المناسبة (صوجا...ذرى....فوسفات) للحصول على المنتج المطلوب بعد عملية التصنيع توضع في أكياس ذات 50 كغ، وبعدها توزن الحمولة حسب الطلبية للزيائن.

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص37.

المبحث الثاني: الأعمال التي يقوم بها مراقب التسيير ومراحل المراقبة

المطلب الأول: الأعمال التي يقوم بها مراقب التسيير

لمراقب التسيير دور هام في المؤسسة من حيث تنظيم عملها وحساب مردودية المؤسسة سنويا وشهريا، وذلك من أجل معرفة قدرة المؤسسة ومدى مواكبتها للتطور وا لمنافسة في السوق، وهو يقوم بإعداد جدول حساب

النتائج من أجل تحصيل مردودية السنة المالية وحساب التكاليف المؤسسة وإعداد جدول مؤشرات ونسب لإدارة وذلك بالاستناد على والوظائف الأخرى، ألن كل وظيفة لها دور في المؤسسة وتكمل وظيفة أخرى والآن سوف نتطرق إلى جدول حساب النتائج الذي يعده مراقب التسيير وهو خاص بمؤسسة وحدة أغذية الأنعام بمستغانم ويتمثل في :

جدول رقم (05) يمثل نتائج مردودية السنة المالية

المبالغ	البيان	
526322048.50	مبيعات والمنتجات المرفقة مخزون المنتجات النهائية والجارية إنتاج الثابت إنتاج المخزن منح التشغيل الإحالة المقدمة الإحالة المستلمة	
526322048.50	إنتاج التمير	/
-8799630.31	المشتريات المستهلكة	///
-412433000.00	الخدمة الخارجية والإستهلاكات الأخرى	
-421232630.31	استهلاكات التمير	///
105089454.19	القيمة المضافة للاستغلال (1-11)	

-5805565.73	رسوم شخصية	
-57309268.14	الضريبة، الضرائب المدفوعات المماثلة	
41974620.32	فائض التشغيل الإجمالي	///
2187073.24	منتج تشغيلي آخر	
-744507.64	رسوم التشغيل الأخرى	
8433371.15	مخصصات الاهتلاك وخسائر القيمة استرداد الخسارة المؤونات والقيمة	
46071870.80	النتيجة العملياتية	//
	المنتجات المالية	

المصدر: وحدة أغذية الأنعام مستغانم

يقوم مراقب التسيير بإعداد جدول حساب النتائج من أجل حساب المردودية المالية للمؤسسة، ويمر بعدة مراحل لحسابها، وهذا من أجل معرفة إذا كان هناك ربح أو خسارة في السنة.

حساب المردودية المالية:

يتم حساب المردودية انطلاقا من هامش الربح الإجمالي أو إنتاج تمرين ثم حساب استهلاك التمرين حسب العلاقة التالية: استهلاك التمرين - مشتريات المستهلكة - الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى، وبعد ذلك حساب القيمة المضافة للاستغلال: = هامش

الربح الإجمالي - استهلاك التميرين (11-1)، ويليها فائض التشغيل الإجمالي = قيمة
المضافة للاستغلال = رسوم الشخصية - الضرائب المدفوعات المماثلة.¹

وبعد ذلك حساب النتيجة العملياتية = فائض التشغيل إجمالي + منتج تشغيلي آخر ..
رسوم الأخرى، مخصصات الاستهلاك وخسائر القيمة + استرداد خسارة المؤونات والقيمة.

حساب النتيجة المالية = المنتوجات المالية - النتيجة المالية.

وبعد ذلك حساب نتائج قبل الضرائب = النتيجة العملياتية - النتيجة المالية حساب
إجمالي الإيرادات = النتائج العادية قبل الضرائب X معدل الضريبة.

حساب مجموع النفقات من الأنشطة العادية = نتائج العادية قبل الضريبة - إجمالي
الإيرادات من الأنشطة العادية.

حساب النتيجة الصافية = إجمالي الإيرادات من الأنشطة العادية - مجموع النفقات من
الأنشطة العادية، وبالتالي النتيجة الصافية تعتبر المردودية المالية لسنة المالية، كما يتم
حساب معدل المردودية بالاستثناء على جدول حساب النتائج أي جدول المؤشرات والنسب
في الإدارة.

الجدول رقم (06) يمثل المؤشرات ونسب الإدارة

من جانفي إلى ديسمبر				فترة التصميم
المعدل	الفرق (+/-)	الإعمال	الهدف	
65.35	-7969	150300.70	230000	الإنتاج

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام
بمستغانم، المرجع السابق، ص38.

65.35	-79669	150300.70	230000	المبيعات
64.91	284574	526322	810896	هامش الربح الإجمالي
64.91	-284574	526322	810896	الإنتاج الشامل
61.75	-251612	406279	657891	النفقات المتنوعة
62.56	-252097	421233	637330	الاستهلاك
76.39	-32477	105089	137566	القيمة المضافة للاستكشاف
124.90	1227	6154	4927	سلبيات أخرى
83.71	-1712	8800	10512	الخدمات
84.16	-10787	57309	68096	الرسوم الشخصية
71.59	- 2304	5805	8109	الضرائب والرسوم
DIF/0 !	744	744	/	رسوم التشغيل الأخرى
DIF/0 !	8314	8314	/	مصاريف مالية
27.07	15569-	5779		الاستهلاك والإطفاء 21348
82.22	20087-	92905	112992	رسوم جيقز
64.75	271699-	499184	770883	تكلفة الإنتاج

115.14	6059	46072	40013	نتيجة التشغيل
92.18	3131-	36882	40013	النتيجة العادية
176.20	132.56	306.53	.173.97	النتيجة العملية
177.40	3.82	8.75	4.93	النتيجة العملية والنتيجة النهائية
117.70	3.00	19.97	16.90	القيمة المضافة والنتيجة النهائية
110.17	5.03	54.53	49.50	التكاليف والقيمة المضافة

المصدر: وحدة أغذية مستغانم

المطلب الثاني: مراحل مراقبة التسيير في المؤسسة

تتم مراقبة التسيير في المؤسسة على عدة مراحل تتمثل فيما يلي¹:

1- وضع المعايير الرقابية: تمثل أول خطوة أول مرحلة أولى في عملية المراقبة حيث تتطوي على تحديد المعايير التي يتم على ضوءها متابعة الأداء والعمليات وتتصف هذه الأخيرة في جميع مجالات النشاط النوعية وهذه المعايير توضع في مرحلة الرقابة وإنما تحدد مسبقا في مرحلة التخطيط ولذلك يتم الحصول عليه كمعطيات قابلة للتعديل في ضوء مقتضيات التنفيذ الفعلي .

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص39.

2 - **قياس الأداء الفعلي**: تعمل هذه المرحلة على مدى تحقيق الأهداف والمعايير المطلوب إنجازها قد تتم عملية الانجاز بسهولة خاصة إذا كانت المعايير موضوعية وكمية ودقيقة ومحددة والعكس قد يكون قياس الأداء صعب في مرحلة المعايير النوعية والكمية والكيفية وبالتالي يصعب قياسها بصورة مباشرة .

3 - **قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير**: يتم في قياس الأداء في مراحل متعاقبة ومتعددة من إنجاز الفعاليات في المنظمة قد يكون هناك القياس في مرحلة المداخلات أو من خلال مرحلة التمويل أو من خلال مرحلة المخرجات.

4 - **التقييم واتخاذ الإجراء التصحيحي**: يمثل الإجراء التصحيحي ضرورة حتمية خاصة عندما تسفر مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن انحرافات جوهرية غير مقبولة وينبغي أن يسبق الإجراءات التصحيحية تحليل دقيق للأسباب التي أدت لحدوث الانحرافات وقد تكون هذه الانحرافات سلبية عندما يكون مستوى الأداء الفعلي أقل من مستوى الأداء المخطط والعكس صحيح.¹

المبحث الثالث: وسائل وأدوات مراقبة التسيير

المطلب الأول: وسائل مراقبة التسيير داخل المؤسسة

تتمثل وسائل المراقبة الداخلية في جملة من النقاط حيث نتطرق إليها كالآتي :

- 1 - حماية أصول المؤسسة من أية تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام .
- 2 - التأكد من أن الدقة المحاسبي المسجلة في الدفاتر تمكن درجة الاعتماد قبل اتخاذ أي قرارات مستقبلا.

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص40.

- 3 - المحافظ على مستوى الأداء الجاري واكتشاف أية انحرافات عن هذا المستوى .
- 4 - الكشف عن أية اتجاهات للتغيير المفاجئ في سير العمل أوفي مستوى الأداء .
- 5 - الرقابة تكون على استخدام جميع الموارد المتاحة .
- 6 - زيارة الفعالية والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .
- 7 - وضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات المنشأة .
- 8 - حسن اختيار الموظفين للوظائف المؤسسة يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- 9 - تدريب الموظفين والقيام بالعمل جماعي ألن وظائف المؤسسة متناسقة.¹

المطلب الثاني: أدوات الرقابة المطبقة داخل المؤسسة

الأدوات مراقبة التسيير ولها دور فعال في تقادي الانحرافات حيث أننا سنتطرق فيما يلي الأدوات التي تطبقها مؤسسة وحدة تربية الأنعام من أجل القيام بوظائف والوصول إلى ما تريد وهي كالأتي:

- 1 - الميزانية التقديرية: تعني عملية الميزانية التقديرية تكون الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بقيم مالية با لأرقام وهي تعتبر بمثابة الأداء الفعال في تحقيق الرقابة الداخلية للمؤسسة.

¹: عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، المرجع السابق، ص41.

- 2 - **المحاسبة التحليلية:** وهي مجموعة الإجراءات والتقنيات الموجهة لمسايرة تكاليف الأداء على امتداد فترة زمنية محددة قصد تقويم ال منتجات أو الخدمات ال منبثقة عن النشاط من جهة ومراقبة التشغيل، من جهة أخرى.
- 3 - **التحليل المالي:** يهتم بدراسة الحالة العامة والمالية للمؤسسة وأساليب التمويل بنوعية الداخلي والخارجي وإمكانية التنبؤ بالوضعية المالي مستقبلاً.¹
- 4 - **المحاسبة العامة:** فهي عبارة عن مجموعة من ال مبادئ والقواعد المتعارف عليها والتي تستعمل في تسجيل وتبويب وتحليل العمليات المالي والتبادلات التجارية ذات القيمة النقدية في السجلات المالية لفرض تحديد نتائج المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وكذلك المراكز المالية في نهاية تلك الفترة.

¹: محمد إسماعيل بلال، مبادئ إدارة بين النظرية والتطبيق، إدارة الجامعة الجديدة ، 2004، ص 27.

الختمة

يعتبر التسيير بمثابة المرآة التي يُمكِنُ بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة، حيث يتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين العمال، وتخطيط ورقابة العمليات المنفذة لمتأكد من إيجابها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

ولمراقبة التسيير دور فعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق المردودية المالية وتظهر أهميتها بالتأثير المباشر على مباشر على السير الحسن الأنظمة الرقابة المتعلقة بالمردودية، حيث تعمل مراقبة التسيير على مد الإدارة بالملومات عن طريق التقارير، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بسير المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين مستوى المردودية داخل المؤسسة، ولأدوات مراقبة التسيير فعالية في المؤسسة تسمح بتزويد المملومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة ومساهمتها في تحسين نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة، كما نستنتج أن مراقبة التسيير تعمل على اكتشاف الانحرافات المرتبطة بالمؤسسة وتصحيحها في وقتها المحدد كما تعمل على تقييم مردودية المؤسسة لإبراز نقاط القوة والضعف والتحكم النسبي في العوامل التي تؤثر على المؤسسة وذلك بالتخفيض من حدة تأثيرها .

النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا :

✚ يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة.

✚ تساهم أدوات المراقبة في تسيير جيد وفعال للمؤسسة (لوحة القيادة...الخ).

✚ يعتبر قسم مراقبة التسيير في المؤسسة هو أعلى هيئة بالمؤسسة و يتصف بالاستقلالية التامة والحياد.

التوصيات:

- + يجب على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد في هيكلها الإداري على نظام مراقبة التسيير وربطه بالإدارة العامة مباشرة .
- + تطوير وتحسين منتجات التغذية الحيوانية لاسيما الأغذية المحلبة ومنتجات الجديدة أخرى وذلك بعصرنة مصانع الإنتاج .
- + تدعيم عالقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى كي تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية وهو الدور الأساسي لمراقبة التسيير، وتقديم النصائح و إرشادهم فيما يخص القرارات الواجب اتخاذها .
- + تستخدم مراقبة التسيير في المؤسسة بالاعتماد على جميع أدواتها
- + يساهم نظام مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه .
- + تعتبر المردودية أكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية وكفاءة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .
- + يقوم مراقب التسيير بالمساعدة في اتخاذ القرارات وذلك بإنتاج المعلومات من خلال قيامه بعدة أنشطة .
- + علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى ضرورية لضمان سير عمل نظام مراقبة التسيير مع الوظائف .
- + إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لمراقبة التسيير .
- + تهدف المردودية إلى تحقيق الربح والبقاء والذي يعتبر عاملاً للرفع من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. بعيطاوي سفيان قندوزي محفوظ ، مراقبة التسيير من ناحية المحاسبة التحليلية وأثرها على المردودية ، المركز الجامعي يحيى فارس المدية، 2003.
2. حال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
3. حسين بلعجوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009.
4. داهينين بن عامر، من المعلومة إلى المعرفة تطور أساليب الرقابة ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2004.
5. زعبيط نور الدين، مراقبة التكاليف بتقنية الانحرافات وتحسين أداء ومردود المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، 2016.
6. عبد الحي المرعي، كمال خليفة بوزيد، محاسبة التكاليف، د.ط، دار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
7. عبد الرزاق عبد الحميد: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 02 الساحة المركزية بن عكنون الجزائر.
8. فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، 2002.
9. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، إدارة الجامعة الجديدة ، 2004.

10. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.

11. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.

12. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية، 1982.

13. مرغني وليد، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2010.

14. معراج هواري الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

15. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2011.

17. هنري بوكان ترجمة، احمد شقرون، محاسبة التسيير، دار الأفاق، طبعة 03.

2. الرسائل الجامعية:

1. زابي مريم، عيسى عهدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، رسالة ماستر، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015.

2. عريوة عبد الحليم، تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة، رسالة ماستر، مسيلة، 2012.

3. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2002.

4. قوبدر عبد الواحد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، شلف، الجزائر، 2007.

5. باعلي كنزة ،محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة، مذكرة ماستر، ورقلة، 2015.
6. بوكورية زانة،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر،التكلفة المستهدفة كأداة لتخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية ، سعيدة، 2012.
7. مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، الجزائر، 2009.
8. صالح بالسكة، قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة سطيف 2014.
9. عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة وحدة تغذية الأنعام بمستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.

3. المجالات

1. بوقرة رابح، عريوة محاد، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR العدد 01 جوان 2014، جامعة أم البواقي.
2. صالح بالسكة، نور الدين مزياني، مقال بعنوان : مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 4 ديسمبر 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Henri Bouquin, le Contrôle de gestion, 5eme Edition, PUF, Paris, 2000.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم، ومعرفة مدى إدراك مسيري هاته المؤسسات للمفهوم الحديث لعملية مراقبة التسيير وأهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير. وعليه حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: " ما هو واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

Summary:

The study aims to identify the reality of the application of the monitoring tools in the economic institutions of the municipality of mostaganem and to know the extent to which the managers of these institutions are aware of the modern concept of the process of monitoring the management and the importance of applying the monitoring tools of management. In this study, we have tried to address the following problem: "What is the reality of the application of governance monitoring tools in Algerian economic institutions"?