

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

علاقة نظم المعلومات بوظيفة مراقب التسيير و اتخاذ
القرار في المؤسسة

—دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة—

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

إشراف الأستاذ:

- حريزي فاروق

رئيسا

مناقشا

مشرفا

من إعداد الطالبة :

- زيوش لامية

لجنة المناقشة:

د. الباهي مصطفى

أ. لقواق عبد الرزاق

أ. حريزي فاروق

السنة الجامعية 2015/2014

شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه

أتقدم بخالص شكري و امتناني إلى:

أستاذي الفاضل الأستاذ "حريزي فاروق" على توجيهاته القيمة و آرائه النيرة التي
ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي.

إلى الأستاذ الفاضل "لقواق عبد الرزاق" الذي قدم لي النصح و المساعدة.

أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على قبول مناقشة هذا العمل.

مسؤولي و إطارات و عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على كل المساعدات
و التسهيلات التي قدموها لإنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين أطال الله عمرهما.

كما أهدي هذا العمل إلى:

كل الإخوة و الأصدقاء.

كل طالب علم.

الصفحة	المحتويات
III	إهداء
IV	شكر و تقدير
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
10	تمهيد
11	المبحث الأول: العناصر الأساسية لتفعيل القرار
11	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و أنواعه
13	المطلب الثاني: مراحل عملية صنع القرار
16	المطلب الثالث: عناصر زيادة فعالية اتخاذ القرار
25	المبحث الثاني: مراقبة التسيير و توفير العناصر الأساسية لتفعيل القرار
24	المطلب الأول: مراقبة التسيير و أهميتها
29	المطلب الثاني: أهداف و أدوات مراقبة التسيير
31	المطلب الثالث: مكانة و كفاءات و وظيفة مراقب التسيير
39	المبحث الثالث: علاقة نظم المعلومات بدور مراقب التسيير و اتخاذ القرار
39	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات و أهدافها
42	المطلب الثاني: مراقبة التسيير و نظم معلومات مدمج طريق إلى اتخاذ قرار فعال
49	المطلب الثالث: نتائج استعمال الـ ERP على دور مراقب التسيير
53	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
55	تمهيد
56	المبحث الأول: مؤسسة مطاحن الحضنة
56	المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة ميدان الدراسة
58	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة
64	المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات و أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسة
64	المطلب الأول: واقع نظم المعلومات
66	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

67	المبحث الثالث: أداة الدراسة و تحليل نتائج المقابلات
67	المطلب الأول: طريقة و أدوات الدراسة
69	المطلب الثاني: المقابلة الحرة و تحليل نتائجها
77	المطلب الثالث: المقابلة الشخصية و تحليل نتائجها
87	خلاصة الفصل
89	خاتمة عامة
96	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	أدوات مراقبة التسيير	30
(2.1)	الجدول المثالي لصفات مراقب التسيير	34
(3.1)	مراقبة التسيير و نظم المعلومات	42
(1.2)	مناخ سير عملية المقابلة الحرة	70
(2.2)	إجابات رئيس مصلحة الإعلام الآلي	72
(3.2)	إجابات رئيس مصلحة المحاسبة و المالية	73
(4.2)	إجابات رئيس مصلحة التسويق	74
(5.2)	إجابات رئيس مصلحة الإنتاج	76

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
27	مثلث مراقبة التسيير	(1.1)
28	أهمية مراقبة التسيير	(2.1)
31	تابعية مراقب التسيير للمدير المالي	(3.1)
32	تابعية مراقب التسيير للمدير العام	(4.1)
32	تابعية مراقب التسيير لمواقع أخرى	(5.1)
37	الأدوار الثلاث لمراقب التسيير	(6.1)
48	هيكل نظام تخطيط موارد المؤسسة	(7.1)
52	عمل مراقب التسيير	(8.1)
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1.2)
78	مخطط و دليل المقابلة	(2.2)
85	عمل مراقب التسيير في فحص المعلومة في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة	(3.2)

مقدمة عامة

نظرا لأن المؤسسة تزاوّل نشاطها في محيط يتصف بالتغير المستمر، خاصة في المجال التكنولوجي و المعرفي، أدى بها إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسة، من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، كما دفعها إلى اللجوء إلى تغير أساليبها التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها، ومن أجل التكيف و مواكبة هذه التغيرات، أصبح من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدة مستويات، و الفصل بين الإدارة و التنفيذ، هذا الوضع فرض وجوب توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

و بما أن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير في المؤسسة تكمن في مدى تحقيق الأهداف المرجوة، و ذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم في المسار الصحيح، مع تقديم النصائح و الإرشادات اللازمة و الكافية لتجنب الانحرافات. فالمراقبة لا تتحقق إلا عن طريق شبكة من المعلومات، فالمعلومات هي المادة الأولية لمراقبة التسيير و كذلك لعملية اتخاذ القرار. لذا نجد أن نظم المعلومات وجودها ضروري في المؤسسة و أن استعمال نظم معلومات متطور يسهل مهمتها، و يدعم مراقب التسيير أثناء قيامه بوظائفه العديدة و التي من بينها تشخيص المعلومات و فحصها، و القيام بعملية الإرشاد و تقديم النصح للمسيرين و المديرين في حالة وجود غموض من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تعتبر ذات أهمية في المؤسسات من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأمثل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة. حيث يصبح مراقب التسيير يركز أكثر على دوره الاستشاري و باقي الأدوار الأخرى تاركا عبء جمع و تخزين و فحص المعلومات لهذه النظم المدججة. غير أن هناك دراسات أثبتت عكس ذلك، إذ بينت أن استعمال هذه النظم قد يخلق صعوبات لمراقب التسيير ناشئة من عدة أسباب منها كثرة حجم المعلومات المتداولة في المؤسسة و من قبل جميع التخصصات مما أدى إلى صعوبة التحكم في كم المعلومات المفيدة و التي تخدم مراقب التسيير في اتخاذ القرار، فضلا عن مكانة مراقب التسيير في المؤسسة، مما يجعل وظيفة فحص المعلومات تصبح بشكل أكبر مما كانت عليه قبل استعمال هذه النظم. هذا ما جعلنا نتساءل عن واقع المؤسسة الجزائرية من بين هاتين الحالتين، أو أن هناك حالة أخرى تصف واقعها.

منهجية الدراسة

أولاً: الإشكاليات و الفرضيات

أ. الإشكالية الرئيسية

إن نظام معلومات و مراقبة التسيير يعتبران من المصطلحات الكثيرة التداول، خاصة في الآونة الأخيرة من طرف العديد من المؤسسات، حيث أصبحت تلجأ إليهما في عملية اتخاذ القرارات، و هنا تبرز الإشكالية الرئيسية التي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة في:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم نظام المعلومات في دعم وظيفة مراقب التسيير حتى تتحسن عملية اتخاذ القرار لدى المسؤولين في المؤسسات؟

➤ الإشكاليات الفرعية

و من أصل هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي العناصر الأساسية التي يجب توفرها لتفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة؟
2. كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في توفير العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة؟
3. ما هو دور مراقب التسيير الذي يصبح يعتمد عليه أكثر بعد تبني نظم المعلومات في المؤسسة؟

ب. الفرضية الرئيسية

يمكن أن تساهم نظم المعلومات في دعم وظيفة مراقب التسيير كفاحص للمعلومات و استشاري حتى تتحسن عملية اتخاذ القرار لدى المسؤولين في المؤسسات.

➤ الفرضيات الفرعية

1. توفر المعلومات باختلاف مصادرها والرشد يعتبران من العناصر الأساسية التي يجب توفرها لتفعيل اتخاذ القرار.
2. يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في توفير العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار من خلال أدوات مراقب التسيير و دوره.

3. قد تؤثر نظم المعلومات إيجاباً على دور مراقب التسيير الاستشاري، أو سلباً في زيادة فحص المعلومات بشكل أكبر مما كانت عليه قبل استعمال هذه النظم.

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة

أ. رغبتني الشخصية في اختيار الموضوع الذي يتعلق بالتخصص الذي أدرسه المتمثل في مراقبة التسيير.
ب. الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعاً مشجعاً لاختياره.

ثالثاً: أهمية الدراسة

يعد موضوع نظام المعلومات و مراقبة التسيير من المواضيع التي تحتاج إلى بحث مكثف و معمق لتجنب الانحرافات التي قد تقع في المؤسسة.

إن هذه الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة في هذا المجال توفر مجموعة من الأدلة العلمية حول علاقة نظم المعلومات بوظيفة مراقب التسيير و عملية اتخاذ القرار، حيث يمكن أن تقلص العبء على مراقب التسيير في جمع المعلومات و تخزينها و فحصها، و يبقى يركز على دوره الاستشاري و الأدوار الأخرى، كما يمكن أن تزداد عملية فحص المعلومات في المؤسسة.

إن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة واقع المؤسسة الجزائرية من بين هاتين الحالتين السابقتين أو أن هناك حالة أخرى تصف واقعها.

رابعاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة الوصول إلى مدى مساهمة نظم المعلومات و مراقب التسيير في اتخاذ القرار، و يتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

- أ. إعطاء مفاهيم حول اتخاذ القرار و كيف يمكن تفعيله في المؤسسة؛
- ب. تسليط الضوء على مفهوم مراقبة التسيير و وظيفة مراقب التسيير؛
- ج. و إعطاء مفاهيم حول نظم المعلومات و أهميتها في المؤسسة؛

د. تحديد أهم العقبات التي تواجهها مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أثناء استعمالها لنظم المعلومات، و أثرها على وظيفة مراقب التسيير، و اقتراح الحلول الممكنة لتجاوز هذه العقبات؛

خامسا: حدود الدراسة

إن موضوع دراستنا واسع جدا نظرا لاتساع مفاهيم نظم المعلومات و مراقبة التسيير و كذا اتخاذ القرار، و لقد تم التركيز على أنظمة المعلومات المستعملة في مراقبة التسيير من أجل تفعيل اتخاذ القرار، إضافة إلى أهم الأدوار التي يقوم بها مراقب التسيير و التي من بينها فحص المعلومات و تقديم الإرشاد و النصح للمسيرين. أما في الدراسة التطبيقية فتم التوصل إلى الدور الذي يصبح مراقب التسيير يركز عليه أكثر بعد استعمال نظم معلومات في المؤسسة.

سادسا: منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الموضوع كان لزاما اعتماد بعض المناهج المستخدمة في البحوث و الدراسات الاقتصادية و الإدارية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي حين تناول دراسة عملية اتخاذ القرار و مراقبة التسيير و نظام المعلومات. و من بين الأدوات المنهجية المتبعة أيضا أسلوب الملاحظة و المقابلة لتجميع المعلومات ثم العمل على تحليلها بغية الوصول إلى مجموعة من الحقائق، و من ثم العمل على تثبيتها إذا كانت تسيير على خطى المؤسسة أو تقويمها إذا شابها الخلل.

سابعا: الدراسات السابقة

أ. دراسة Az-eddine BENNANI et Tawhid CHTIOUI : بعنوان le contrôleur de gestion et les progiciels ERP بجامعة باريس بفرنسا (2009)، عالجت الإشكالية المتمثلة في: هل الاعتماد على برمجية ال (ERP): "Enterprise Ressources Planning" (تخطيط موارد المؤسسة) في المؤسسات يحدث تغيرات في دور وظيفة مراقب التسيير؟

قامت هذه الدراسة بإعطاء مفهوم ال (ERP) و حدوده، كما بينت العلاقة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (TIC)، و التغيرات الحاصلة في المؤسسة، و أثر هذه البرمجيات على مهمة مراقب التسيير بعد دراسة حالة العديد من المؤسسات مثل: مؤسسة (L'Oréal ، ADP ، FTM ، Pechney) واستخلصت

العديد من النتائج التي تتمثل في أن: ال (ERP) عززت تطور دور مراقب التسيير في التحليل و الإرشاد و التقارير المقدمة للمديرين، مما أدى إلى تحسين الإنتاجية بفضل المتابعة الجيدة لميزانية المؤسسة، و كل هذا بسبب توافر المعلومات، كما أنها ساعدت على ربح الوقت و تسهيل العمليات و الإجراءات فيها، كما سهلت عملية الوصول إلى البيانات و المعطيات. و بينت هذه الدراسة أن المسيرين ليسوا بحاجة إلى مساعدة ربان (Copilote)، و إنما تحتاج إلى ربان يقود المؤسسة (Navigateur)، و أن يكون متواجد لمساعدة المديرين في تصميم ال (ERP)، و هذا ما يساعد في عملية اتخاذ القرار.

و كخلاصة: إن إدخال ال (ERP) إلى المؤسسة يؤدي إلى توفير المعلومات مما أعطى قيمة أكثر لمهمة مراقب التسيير، من خلال التركيز أكثر على مهمة التحليل و تقديم النصح و الإرشاد، مما يجعل عمله روتيني كلاسيكي. غير أنه يتولد عنه ضياع نوعية المعلومات نوعا ما، و على أي حال فإن استعمال تخطيط موارد المؤسسة يدعم مراقب التسيير كثيرا في أداء وظيفته.

ب. دراسة **François MEYSSOUNIER et Frédéric POUTIER** بعنوان: Les ERP

changentils le contrôle de gestion ? درست أثر إدخال ال (ERP) في المنظمة على مراقبة التسيير و أدائها و كذا على دور مراقب التسيير، إذ أشارت أن هذه البرمجيات تسمح بتخزين المعلومات و الوصول إليها بسرعة و كذا توزيعها، مما يساعد على تحسين الإنتاج و رفعه، و أن الأثر الذي يمكن أن تحدثه أيضا يتمثل في عملية حساب التكاليف باستخدام نموذج (ABC) و (ABM) (التكلفة على أساس الأنشطة، الإدارة على أساس الأنشطة). إذ أن ال (ABC) يعتمد كثيرا على توفير المعلومات حول التكاليف و العمليات و الأنشطة و هذا ما تضمنه هذه البرمجيات، إذ أن هذه المعلومات تضمن متابعة الأداء. و باختصار إن ال (ERP) يقوم بتبسيط نظام المؤسسة القديم و يجعل الأداء آليا أكثر.

كما طرحت هذه الدراسة أثر هذه البرمجيات على دور مراقب التسيير، مبينة أنها تقوم برصد المعلومات التي كان مراقب التسيير يرصدها، بحيث يصبح بدلا من أن يقوم مراقب التسيير بإنشاء هذه المعلومات و خلقها، عليه أن يضمن فقط توفيرها في الوقت المناسب، و أن تكون بشكل محدث، و حسب الحاجة، و منه فإن مراقب التسيير يركز مهامه على جمع المعلومات و تسجيلها، هذا ما يجعل القيادة (الملاحقة) تتحسن أكثر. كما بينت هذه الدراسة أن هذه البرمجيات تسمح ب:

1. القضاء على المهام الروتينية؛

2. نقل المعلومات المحاسبية للمديرين؛

3. الاعتماد على مؤشرات رئيسية و متعددة؛

4. تجعل دور مراقب التسيير أكثر اتساعا؛

ج. دراسة **Olfa TURK**: المدرسة العليا للتسيير بتونس (بتوجيه من الأستاذ أبو بكر مهري). هذه الدراسة

أعلن عنها الأرشيف المفتوح بفرنسا بعنوان: les pratiques du contrôle de gestion face au changement قامت بدراسة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير في مواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط، كما بينت أن توفير معلومات دقيقة، مفصلة، موثوقة و ذات صلة يساهم في تبرير القرارات المتخذة و تضمن العمليات الداخلية للأنشطة ، و أن توفير نظام معلومات يساعد على شرح أسباب اتخاذ القرار و يسهل فهم عملية تقسيم الوظائف كما يساهم في تسهيل العمل على مراقب التسيير من أجل تحسين الأداء.

د. دراسة **تواتي مريم**: بعنوان مراقبة التسيير كنظام للمعلومات مساعد في اتخاذ القرار بجامعة البليدة.

عالجت الإشكالية المتمثلة في: هل يمكن اعتبار مراقبة التسيير نظام يوفر معلومات تساعد في اتخاذ القرار؟

تمت الدراسة في عشرة مؤسسات اقتصادية جزائرية موزعة بين عامة و خاصة، حيث بينت أن مراقبة التسيير تحتل مكانة هامة في المؤسسات، و بعد استخراج النتائج و تحليلها تبين أن:

1. " تحقق أهداف المؤسسة بتقديم توجيهات و استشارات" بمتوسط حسابي 90.8% وهي نسبة جد كبيرة

تعكس دور نظام مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة بتقديم توجيهات واستشارات مناسبة.

2. " توفير معلومات موثوقة وملائمة في الوقت المناسب" المركز الثاني بنسبة 88% وهذا يدل على أهمية

توفير المعلومات الموثوقة والملائمة في الوقت المناسب من طرف مراقبة التسيير للمؤسسة .

3. " تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاط" المرتبة الثالثة بنسبة 80.8% وهذا يدل على وعي المؤسسة

بأهمية نظام مراقبة التسيير والاعتماد عليها في اكتشاف التجاوزات المرتكبة أثناء النشاط.

4. " وضع نظام المعلومات واستغلال النتائج المتحصل عليها" فقد حصلت على المركز الرابع بنسبة 76%

وهذا يعكس أهمية وضع نظام معلومات في المؤسسة من طرف مراقبة التسيير و استغلال الفعال لنتائجه المتحصل عليها.

5. " اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها" في المركز الخامس بمتوسط نسبي 70% وهذا يعكس دور مراقبة التسيير في اكتشاف الانحرافات مع تحديد أسبابها.

كما بينت أن للدور الاستشاري و فحص المعلومات أهمية متساوية في كل المؤسسات محل الدراسة.

-و بعد الاطلاع على هذه الدراسات تكونت لدينا العديد من الإشكاليات التي لم يتطرق إليها هؤلاء الدارسون في هذا المجال، مما جعلنا نسعى إلى محاولة الإجابة على الإشكالية التي اخترناها و معرفة العلاقة بين نظم المعلومات و وظيفة مراقب التسيير من أجل اتخاذ القرار، و العمل على استخراج أهم العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار و كيف يمكن لمراقبة التسيير أن توفر هذه العناصر، إضافة إلى معرفة نتائج استعمال نظم المعلومات على وظيفة مراقب التسيير، المتمثلة في توفير المعلومات المناسبة و تقديم الإرشادات للمسيرين، و ما هو الدور الذي يصبح يركز عليه أكثر بعد استعمال هذه النظم.

ثامنا: صعوبات الدراسة

- أ. تتمثل الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في:
- ب. قلة الدراسات و البحوث العلمية المتعلقة بمجال نظم المعلومات و وظيفة مراقب التسيير و كيف يمكن أن يساعد هذا في عملية اتخاذ القرار، و هذا راجع لحداثة الموضوع في المؤسسات الجزائرية.
- ج. قلة المراجع المتعلقة بالموضوع خاصة مراقبة التسيير التي كان أغلبها باللغات الأجنبية، مما تطلب وقت من أجل ترجمتها.
- د. إعادة صياغة عنوان المذكرة الذي كان في وقت متأخر نوعا ما، مما جعل وقت الدراسة ضيق.

تاسعا: هيكل الدراسة

سنقوم في دراستنا، بمعالجة الموضوع بتقسيمه إلى قسمين الأول تناول الإطار النظري و الثاني تناول الإطار التطبيقي.

القسم الأول يتضمن فصل واحد، يشتمل على ثلاث مباحث حيث تطرقنا في البحث الأول إلى العناصر الأساسية الواجب توافرها لتفعيل اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني فتناولنا مراقبة التسيير و العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار، و في المبحث الثالث تناولنا علاقة نظم المعلومات بدور مراقب التسيير و اتخاذ القرار في المؤسسة.

أما الفصل التطبيقي فيتضمن أيضا فصل واحد، فتم اتخاذ مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة المختصة في صناعة الحبوب و مشتقاته كمجال لدراستنا، حيث تم التطرق إلى بطاقة فنية على المؤسسة الأم و المؤسسة الفرعية بولاية المسيلة و شرح هيكلها التنظيمي في المبحث الأول، بالإضافة إلى دراسة واقع نظم المعلومات و أدوات مراقبة التسيير بها في المبحث الثاني، و في المبحث الأخير تناولنا تحليل نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع رؤساء مجموعة من المصالح بغية الخروج بنتائج تفيدنا في دراستنا.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

تمهيد

يعتبر اتخاذ القرار أساس العمل الإداري، و الذي يتمثل في إجراء دراسات للنتائج المترتبة لكل بديل و اختيار البديل الأمثل، و بما أن فعالية القرار تتمثل في توفير مجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن لمراقبة التسيير أن تعمل على توفيرها و هذا بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و التي منها تقديم الإرشاد و النصح في حالة وجود غموض، و توفير المعلومات اللازمة. و بما أن هذه الأخيرة تعتبر جد ضرورية من أجل عملية اتخاذ القرار، فإنه لا بد من استخدام نظم معلومات ذات تقنيات متطورة و لديها القدرة على تقديم كافة المعلومات اللازمة، إذ أن لها علاقة بدور مراقب التسيير و الذي بدوره يؤثر على عملية اتخاذ القرار، و هذا ما سنراه في هذا الفصل الذي يتناول الإطار النظري من الدراسة، و الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث. إذ سنتناول في المبحث الأول العناصر الأساسية الواجب توافرها لتفعيل اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى مراقبة التسيير و العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار، كما في المبحث الثالث سندرس علاقة نظم المعلومات بدور مراقب التسيير من أجل اتخاذ القرار.

المبحث الأول: العناصر الأساسية لتفعيل القرار في المؤسسة

تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس العمل الإداري في جميع المؤسسات، غير أن هذه العملية أصبحت معقدة نوعاً ما و تحتاج إلى معرفة إدارية و مهارات خاصة، هذا ما أوجب ضرورة سعي متخذي القرارات في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة لإدراك ماهية عملية اتخاذ القرارات، بتنمية معارفهم و مهاراتهم، و اللجوء إلى العمل بنصائح مراقب التسيير و إرشاداته، و توظيف المعلومات التي يوفرها لهم أحسن توظيف، لأجل حل المشاكل التي يواجهونها.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و أنواعه

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من المفاهيم حول عملية اتخاذ القرار تختلف من كاتب إلى آخر و لكن سنذكر منها البعض لتوضيح هذا المفهوم:

يمكن تعريف القرار بأنه "الفصل أو البث النهائي، أي الثبات على اختيار محدد أو إجراء معين، و يمكن أن يشار هنا إلى ضرورة التفرقة بين القرار في حد ذاته و بين عملية صنع القرار، فيمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها عملية البحث عن أحداث معينة و تحديد سماتها المستقبلية، فاتخاذ أو صنع القرارات هو العملية التي تتعلق بالتطورات و الأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار الأخيرة، و ما يليها من نتائج"¹، و تعتبر عملية صنع القرار هي الجزء المهم في القرار حيث يأتي اتخاذ القرار كنتيجة نهائية لعملية صنع القرار.

من وجهة نظر أخرى يعرف اتخاذ القرار على أنه "هو أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، و بدائل الحل، و تقييم البدائل، و اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، و أهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هي اختيار البديل المناسب".²

¹ -هيلقا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة دليلك العملي في الإدارة، ترجمة مصطفى إدريس، نهال للتصميم و الطباعة، بدون بلد، 1991، ص 4.

² -أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 19.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

و منه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأمثل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التركيز على عملية صنع القرار أكثر لخدمة متخذي القرارات.

ثانيا: أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات المتخذة في المؤسسة إلى أنواع مختلفة، و من زوايا مختلفة، لذا سنأخذ تصنيف سيمون للقرارات حسب طبيعة مشكلة القرار كونه أول من تكلم عن القرار، و تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية كونها تشمل جميع المعايير الأخرى.

أ. تصنيف القرارات حسب سيمون H. SIMON

صنف سيمون القرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى التنظيم إلى نوعين هما القرارات المبرمجة و التي تتصف بالتكرارية و الروتينية، أما النوع الثاني فهي تلك القرارات غير المبرمجة.¹ و يمكن تلخيصها فيما يلي²:

1. **قرارات مبرمجة:** تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها، و يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، و هي قرارات متكررة روتينية، لها إجراءات محددة و معروفة مسبقا للتعامل معها.
2. **قرارات غير مبرمجة:** عادة ما تظهر الحاجة عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة و لا خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها، و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل، و الاختيار بينها، و لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، و نتيجة لهذه الخصائص، فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة، و لا توجد أنماط محددة لحل هذه المشكلات، و يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بحكمه الشخصي و تقييمه ورؤيته للمشكلة.

ب. تصنيفات القرارات حسب المستويات الإدارية

تصنف القرارات حسب المستويات الإدارية كالآتي:¹

¹-Herbert SIMON, **The new science of management decision**, Prentice-Hall, New jersey, USA, 1977, P 41.

²-حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص، ص 101، 102.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

1. **القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية، أي القرارات التي تتعلق بالمستقبل و الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق و في اغتنام الفرص و تجنب مخاطرة البيئة، فهي على جانب كبير من العمق و التعقيد نظرا لسرية المعلومات و صعوبة الحصول عليها، هذا النوع من القرارات يتطلب البحث المعمق، و الدراسة المتأنية و المتخصصة، و تأخذ هذه القرارات على مستوى قمة الهيكل التنظيمي التي تهتم بتحديد أهداف المؤسسة و الموارد اللازمة لتحقيقها، و هذا النوع من القرارات يصعب برمجتها، فهي قرارات غير مبرمجة و غير متكررة، مثل: قرارات التنوع كالدخول لأسواق جديدة أو ابتكار منتجات جديدة.

2. **القرارات التكتيكية:** هذه القرارات يمكن أن تكون متكررة أو غير متكررة، لأن هذا النوع من القرارات يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة أو غير مبرمجة، و له حالات قليلة من القرارات المبرمجة، و تأخذ على المستوى التكتيكي للمؤسسة، حيث يقوم المديرون باتخاذ القرارات لحل مشكلات التنظيم و الرقابة على الأداء، و تكوين الميزانيات، و تحديد أسباب الانحراف الفعلية عن الموازنة التقديرية، بالتأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها و جراء تصحيح الانحرافات، وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف، و كمثل عن هذا النوع من القرارات: توزيع الخدمات و القيام بالتسهيلات بين الأقسام و الوحدات.

3. **القرارات التشغيلية:** تتعلق بالمشكلات البسيطة، و تتعامل مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى للمؤسسة و هذا النوع من القرارات يتخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة، كما تتخذ في ظل ظروف التأكد و نتائجها معروفة مسبقا، مثل: الاستلام و الشحن و رقابة المخزون، و تكون معظم القرارات التشغيلية من النوع الروتيني الذي يمكن برمجته بسهولة.

المطلب الثاني: مراحل عملية صنع القرار

هناك مجموعة من المراحل التي يتم تتبعها أثناء عملية صنع القرار تتمثل في:

أولاً: جمع المعلومات و تحليل المشكلة

¹ -سكوداري حياة، ظريف نورة، الاتصال و دوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي، البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص 61.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

تتطلب هذه المرحلة التي تعتبر أساسية، جمع المعلومات و تحليل المشكلة بشكل كاف عن المشكلة المراد حلها، و تحديد طبيعتها.¹ و تتطلب هذه المرحلة إضافة إلى ما سبق:²

أ. جمع المعلومات : و تتضمن مايلي:

1. تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها؛
2. تحديد المتغيرات غير الممكن التحكم بها؛
3. تحديد القيود التي يجب مراعاتها؛

ب. تحليل المشكلة: الخطوة الموالية في اتخاذ القرار هي تحليل المشكلة، و تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية: من المسؤول الحقيقي عن اتخاذ القرار فيما يخص هذه المشكلة؟ و من الذي يجب مشاورته عند اتخاذ القرار؟ و ما هي الأطراف الواجب إبلاغها؟ بدون إشراك هذه الأطراف في القرار، فإن التنفيذ سيكون غير فعال.³

ثانيا: تأسيس معايير و أهداف القرار و تحديد البدائل

أ. تأسيس معايير و أهداف القرار: أي على متخذ القرار أن يكون محيطا بالأهداف، أو النتائج المرجوة من القرار، هذه الأهداف عادة ترتبط بالأهداف الرئيسية للمؤسسة،⁴ كما تتطلب هذه المرحلة التحديد الواضح للمعايير المستخدمة لتحقيق ذلك، و أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس.⁵

ب. تحديد البدائل: يتطلب اتخاذ القرار بدائل عدة للاختيار و المفاضلة فيما بينهما، فوجود بعض من الخيارات يعد شطرا لاتخاذ القرار الفعال، ففي الحقيقة إذ لم يتوفر على الأقل خيارين فليست هناك حاجة لعملية اتخاذ القرار، كما أن تعدد البدائل قد يطرح مشكلا هاما، و في بعض الأحيان قد لا تطرح عملية الاختيار بين هذه البدائل (المفاضلة بينها) مشكلا جوهريا، فمثلا قد تقوم المؤسسة بنشر إعلان عن آلة معينة تلزمها، فتتهاطل عليها عروض البيع لأنواع جديدة و بأسعار مناسبة، لدرجة أن عملية الاختيار تكون سهلة.

¹ -جين سميث، فن القرارات الصائبة، ترجمة مركز التعريب و البرجمة، الدار العربية للعلوم، بدون بلد، 1990، ص 30.

² -منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 15.

³ -جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1998، ص 113، 114.

⁴ - سميث، المرجع السابق، ص 29.

⁵ - زمير الموسوي، المرجع السابق، ص 15.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

لكن في الغالب تحديد البدائل الجيدة، و خاصة المثلى يعد أمرا صعبا، فهي عملية تتطلب قدرا من الإبداع، التفكير، و المناقشة، و يعد استعمال التفكير الجماعي من بين العوامل المساعدة على تفعيل عملية اتخاذ القرار، خاصة إذا تعلق الأمر بعدة بدائل متنوعة، و في نفس الوقت متشابهة. و يقصد بالإبداع في هذه الحالة قدرة متخذ القرار على اكتشاف طرق جيدة لصنع البدائل و تمييزها، و اكتشاف ما تنطوي عليه من نتائج، أما التفكير الجماعي فيقصد به إشراك أكبر عدد ممكن من الأطراف ذات العلاقة بالقرار، خصوصا و أن هذا الأمر سيقدم القبول العام في الأخير بالنسبة للقرار المشترك.¹

ثالثا: تقييم كل بديل و اختيار أفضل حل

أ. **تقييم كل بديل:** الخطوة التي تلي تحديد البدائل هي القيام بتقييم كل بديل، أي العمل على كشف مزايا وعيوب كل بديل، و هذه الخطوة تتطلب عملية تنبؤ فعال بالنتائج المترتبة على كل بديل، هذه النتائج لا بد أن تكون متوافقة مع الهدف السابق من وراء عملية اتخاذ القرار ككل، لكن الكثير من الحالات تجعل من نتائج البدائل غير مرتبطة بالهدف الأصلي، و عليه فعملية التقييم ستكون صعبة لذلك يجب الاقتصار على العوامل الأساسية الإستراتيجية في حل كل بديل، مع تركيز عملية التنبؤ عليها.²

ب. **اختيار أفضل حل:** بعد القيام بتحديد المشكلة، تحليلها، تحديد حلولها البديلة و تقييمها، فإن متخذ القرار يكون في وضع يمكنه من محاولة تحديد الحل الأفضل، و لكي يتمكن من ذلك فسوف يعتمد على ثلاث معايير أساسية هي:³

1. تقييم المخاطر: حيث على متخذ القرار أن يقيم مخاطر كل بديل مقابل مكاسبه المتوقعة.
2. توفير الجهد: و هو مقارنة النتائج المتوقعة بالجهد المبذول في تحقيقها، فكلما كان الجهد المبذول قليلا والنتائج كبيرة كلما كان البديل المختار أفضل.
3. قيود الموارد المتاحة: و يتعلق هذا الأمر بإمكانية تطبيق الحلول و مراعاة قدرات المؤسسة، و من بين أهم الموارد المتاحة الواجب مراعاتها بالحسبان كأولوية هي الموارد البشرية، و يقصد بها الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار و طاقاتهم، استعداداتهم الاجتماعية، مهاراتهم، معارفهم، فهمهم، و صلاحيتهم هي التي تحدد ما يمكن القيام به، و ما لا يمكن فعله، و من ثم لا يمكن إطلاقا اختيار بديل، نظرا لأن الموارد البشرية

¹ -بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازور، عمان، الأردن، 1988، ص 152.

² -المرجع نفسه، ص 153.

³ -أحمد توفيق، المرجع السابق، ص، ص 116، 117.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

اللازمة لتنفيذه غير متوفرة في المكان المناسب، و يمكن القول تقريبا نفس الشيء بالنسبة لمختلف الموارد الأخرى.

4. تحويل القرار إلى عمل فعال: هناك من يرى أن عملية صنع القرار تنتهي بانتهاء وضع البديل الأفضل، غير أن الحقيقة العلمية، تبين أن جزءا هاما جدا قد أخذ في البدء، و هو مرحلة التنفيذ التي تعتبر الجزء العملي للقرار، حيث يمكن اعتبار المراحل السابقة الجزء النظري له.

المطلب الثالث: عناصر زيادة فعالية اتخاذ القرار

يمكن تقسيم العوامل التي تزيد من فعالية اتخاذ القرار إلى عوامل عملية وأخرى معلوماتية؛ و تتمثل العوامل العملية بتتبع الخطوات المنطقية و العملية في اتخاذ القرار، أما المعلوماتية فتتعلق بالمعلومات و البيانات والتقنيات الواجب توفيرها لزيادة هذه الفاعلية، و فيما يلي ملخص لهذه العوامل:¹

أولا: عوامل عملية و معلوماتية

- الاعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرار، و ذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار؛
- الاعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار، و هذا ما يتم تحقيقه من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية و الممنذجة؛
- إن الاعتماد على الأساليب الكمية العلمية و على التكنولوجيا، يغطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار، و يبقى جانب إنساني غير ملموس على متخذ القرار أن يعتمد على حدسه و خبرته في تحديده و هذا ما يعكس الجانب الإنساني في عملية اتخاذ القرار؛
- الاعتماد على الإبداع و التفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية؛
- الاعتماد على الأسلوب الجماعي أو التشاركي إلا عند الضرورة لتعميم الفائدة و الاستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة؛
- اعتماد المنظمة على مؤشرات للمراجعة و تقييم الأداء، و إجراء التعديلات لكي لا تفقد القرارات مصداقيتها؛ بما أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعة مدى تحقيقه للنتائج؛

¹ إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008-2009، ص 46.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

- التكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة عند اتخاذ القرار، حتى تكون القرارات واقعية، و ذلك باستغلال كافة البيانات و المعطيات الدقيقة و الكافية حول هذه الظروف؛
- إن هذه البيانات و المعطيات لا تستطيع المنظمة الاستفادة منها كما هي إنما عليها أن تعتمد على التكنولوجيا المتوفرة و الملائمة لظروفها الخاصة، و المتمثلة في التجهيزات و البرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة؛

يبدو أن هذه العوامل تدور حول نقطة مركزية و هي المعلومة و كيفية الحصول عليها و كيفية استخدامها لتحقيق جميع العناصر السابقة الذكر و هو ما يعكس أهمية المعلومات.

أ. البيانات و المعلومات و المعرفة

يمكن إعطاء بعض التعريفات للبيانات و المعلومات و المعرفة التي هي متعددة نذكر منها:

1. البيانات Data

هناك العديد من التعريفات نذكر منها:

هي عبارة عن مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقاماً أو كلمات أو رموزاً أو حروفاً.¹

هي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، و لا تعطي معنى و هي منفردة. إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، و يمكن أن تخزن بأسلوب معين، إنها الوصف الأولي للأشياء و المعاملات و هي مسجلة و مصنفة و مخزنة، و لكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد.

و منه يمكن تعريفها بأنها: المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات، ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات.

2. المعلومات Informations

¹ -نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

هناك العديد من التعريفات نذكر منها:

إن عنصر المعلومات فهو يشير كما هو معروف إلى نتاج عملية معالجة البيانات، فالمعلومات هي نتاج معالجة البيانات حاسوبيا أو يدويا أو بالوسيلتين معا، و ينتج عن عملية المعالجة قيمة مضافة تتصف باتساق المعنى والدقة و جودة المعطيات التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة؛ بمعنى آخر إذا كانت البيانات الأرقام، الأصوات، و الصور المرتبطة بالواقع و ذلك باعتبارها المادة الخام التي تسجل الأحداث و الوقائع اليومية بصورة تفصيلية؛ فإن المعلومات هي القيمة الجديدة الناتجة عن معالجة المادة الخام الآنفة الذكر و التي ترتبط بسياق واضح و بمستوى عال من الدقة و الموثوقية، و كما يقول عالم الإدارة Peter Drucker "إن المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمنا بسياق وهدف"، أو هي بتعبير Bateson "ذلك التمييز الذي يصنع تمايزا ويعطي للمستفيد فهما و إدراكا".¹

المعلومات هي عبارة عن بيانات قد تم تحويلها و معالجتها بحيث يكون لها معنى و قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لمتخذ القرارات.²

كما يعرفها لوكاس بأنها: " تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس، يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة، أو حدث معين، ويضيف إلى معرفة الفرد والجماعة ".³

و منه يمكن تعريف المعلومات على أنها القيمة الجديدة الناتجة عن معالجة البيانات من أجل الحصول على فهم و إدراك.

3. العلاقة بين المعلومات والبيانات

رغم أن مفهوم البيانات يختلف عن مفهوم المعلومات إلا أن هناك علاقة تربط بين المفهومين تتمثل فيما يلي:⁴

¹ -سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 20.

² -مجدد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص 4.

³ -كامل السيد غراب، فاديه مجد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 28.

⁴ -عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 25.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

- تعتبر البيانات المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، وإذا طبقنا مفهوم النظام على تلك العلاقة، فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على مخرجات، التي هي عبارة عن المعلومات. والبيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المنظمة أو خارجها؛
- أما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة، بحيث تتحول إلى حقائق ذات معنى وقيمة، أي معلومات يمكن استخدامها؛
- مما تقدم نجد أن البيانات عبارة عن الحقائق الموضوعية غير مترابطة الأحداث، وبالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث ولا تقدم أحكاما وتفسيرات أو قواعد للعمل، وبناءا عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله؛
- **4. السمات الأساسية للمعلومات:** إن أبرز السمات التي يجب أن تتميز بها المعلومات ما يلي:
 - الوضوح: يشير هذا إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض؛¹
 - الدقة: إن دقة البيانات تجعل المعلومات أكثر دقة، و اعتمادا عليها يؤدي إلى تخفيض نسبة الخطأ الموجودة في النتائج؛²
 - السرعة: ويقصد بالسرعة توفير المعلومات خلال فترة قصيرة جدا مع الأخذ بعين الاعتبار الدقة والوضوح عند جمعها؛
 - الشمولية: ويقصد بالشمول أن تكون المعلومات شاملة أي أن تخلو من النقص؛³
 - التكلفة: أي أن العائد المتوقع من البيانات يجب أن يكون أكبر من تكلفة الحصول عليها؛

5. المعرفة

ما هي المعرفة؟ هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة و المدركات الحسية و القدرة على الحكم. و المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس و التخمين و الممارسة الفعلية.

¹ - محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص35.

² -عثمان الكيلاني وآخرون، مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2003، ص 15.

³ - إسماعيل بلال، المرجع السابق، ص35.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

- يعرف (Nanoka) المعرفة على أنها: "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال".

وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعّال و ليس على اكتشاف الحقيقة؛ و هذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة و ليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لنعني بأننا نمتلك بعض المعلومات و بذلك نكون قادرين على التعبير عنها، و مع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات و لكن لا نعبر عنها.¹

يمكن تصنيف المعرفة بأنها معلومات فكرية وصل إليها الإنسان بالتعلم و الممارسة، و تؤثر هذه المعلومات في سلوكه و تصرفاته، و يجب التمييز بين المعلومات الفكرية (المعرفة)، و بين المعلومات الإدارية التي أصبحت موردا مهما لمنظمات العصر الحالي؛ فلكي تحافظ المنظمة على بقائها، يجب أن تجمع و تصنف و تبوب و تخزن و تستخدم كميات كبيرة من البيانات و المعلومات.²

ثانيا: المعلومة و المستويات الإدارية

بعدها تم التعرف على كل من المعلومات و البيانات و معرفة العلاقة بينهما، إضافة إلى إعطاء مفاهيم حول المعرفة، يمكننا الآن التحدث عن المستويات الإدارية و طريقة وصول المعلومات إليها و عملية توظيفها:³

أ. مستوى الإدارة العليا " القيادة الإستراتيجية" في المؤسسة: يتكون هذا المستوى من عدد قليل من الأفراد، و يكون مسؤولا عن إدارة المنظمة و صياغة إستراتيجيتها و سياستها، و يتعامل مع البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بها، تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، و بسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الإستراتيجية ضمن بيئات متزايدة التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرارات التقليدية، ولغرض

¹ -عُجْد الطواب، تقنية نظم تحليل المعلومات، رسالة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المركز الاستشاري للتعلم عن بعد، 2012، ص 16.

² -عبد الله الحميدي، المرجع السابق، ص 34.

³ -السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، طنطا، مصر، 2013، ص، ص

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، و لصنع القرارات في المنظمة. بين (جاتمان و اندرسون) أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

1. الحصول على المعلومات و انسيابها في المنظمات (الاتصالات)؛

2. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لصنع القرار؛

تكون الإدارة في مستوى القيادة غالبا بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، و تصبح قراراتها الإستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

➤ معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، و قسم منها داخلية؛

➤ معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية إستشرافية عن المستقبل؛

➤ معلومات متعددة الأبعاد و غير محددة تكون ذات مدى واسع، و تتضمن نظرة عامة للمنظمة؛

➤ معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام و حدس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل؛

ب. **مستوى الإدارة الوسطى:** يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، و الذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم و يشرفون عليها، و يتخذون القرارات المتوسطة و القصيرة الأجل، و يتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، و تكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية و داخلية، رسمية و غير رسمية، كما و نوعا، و أبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين "الأعلى و الأدنى".

ج. **مستوى الإدارة الدنيا:** و يتمثل بالمشرفين العاملين في المنظمة، و يتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية و الروتينية التي يمكن برمجتها، و يكون القرار المتخذ من قبلهم قرارا فنيا بالدرجة الأولى، و يستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة عالية، و تكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة و مفصلة، و على أساس يومي و أسبوعي.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

ثالثا: النظرية الكلاسيكية و السلوكية و الرشد في اتخاذ القرار

يعد هيربرت سيمون (Herbert Simon) أحد المنظرين الذين اقترحوا أن أكثر الطرق فعالية لتحقيق التكامل بين المدخل الكلاسيكي في الإدارة و بين المدخل السلوكي و الاجتماعي في التنظيم هي التركيز على عملية اتخاذ القرارات.

إن الهدف المنشود هو تحقيق نوع من التوازن بين التفسير غير الرشيد للسلوك وفقا لمدخل العلاقات الإنسانية و الاتجاهات السلوكية المبكرة و بين افتراضات الرشادة السلوكية التي نادى بها النظريات الكلاسيكية، و أوضح سيمون في كتابه "السلوك الإداري" الصادر سنة 1945، أن فكرة الاختيار الرشيد التي تميز تصرفات الفرد لم تكن ناجعة عمليا في توصيف عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين،¹ لقد أكد سيمون على الأخذ بمعيار نوعي إلى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد لجعله أكثر واقعية، و لهذا فقد فرق بين الرشد من ناحية سلوك الأفراد و من الناحية التنظيمية، و قسم صور الرشد إلى:²

- أ. الرشد الموضوعي: و هو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، و يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار و نتائج كل منها.
- ب. الرشد الشخصي: يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود و الضغوط التي تحد من قدرة المسير الإداري على المفاضلة و الاختيار بعين اعتبار.

نشير إلى أن هيربرت سيمون أيد الرشد الشخصي، و لقد قدم سيمون نموذجا في اتخاذ القرار و عرفه بالنموذج الإداري، و وصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، و لهذا فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، فهو يعتمد على كل من الرشد المحدود و الإمكانيات المتاحة.³

¹- Michel GHERTMAN, *la prise de décision*, Edition PUF, Paris, France, 1981, P 89.

²-لقواق عبد الرزاق، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2008، ص 50.

³-لقواق، المرجع السابق، ص. 50.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر جد مهمة في المؤسسة، و من أجل تفعيل عملية اتخاذ القرار، يتطلب القيام بعدة خطوات مع التركيز على الحصول على المعلومات و استعمال التكنولوجيا، و لقد بين سيمون (H. Simon) أن متخذي القرار يعتمدون في الوصول إلى قرار فعال على استغلال المعلومات المتاحة، و الاعتماد على الرشد المحدود، من هذا المنطلق يمكن ربط وظيفة مراقب التسيير بعملية اتخاذ القرار من خلال ما يقدمه من معلومات مهيأة و مكيفة و في الوقت المناسب، كما أنه يقوم بتعديل المسار من خلال تقديم الإرشاد و النصح للمديرين، و منه يمكن أن نستخلص أن عملية تفعيل القرار في المؤسسة تعتمد أساسا على عنصرين أساسيين هما توافر المعلومات اللازمة، و الحصول على الإرشاد و النصح في حالة وجود غموض، و هذا ما يمكن أن يضمه مراقب التسيير في المؤسسة و الذي سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

المبحث الثاني: مراقبة التسيير و توفير العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار

تعتبر مراقبة التسيير وظيفة جد مهمة في المؤسسة، خاصة في ظل التغيرات التي تواجهها في محيطها، و حتى تكون هذه الوظيفة على أحسن ما يكون يجب توافر المعلومات اللازمة، و إدراك الأهمية التي تمتلكها هذه الوظيفة من قبل المديرين، من خلال استعمال أدواتها، و الحرص على اختيار الشخص المناسب الذي يشغل وظيفة مراقب تسيير، و الذي بإمكانه أن يؤدي وظائفه على أحسن وجه.

المطلب الأول: مراقبة التسيير و أهميتها

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

برزت العديد من التعاريف التي تناولت مراقبة التسيير و منه يمكن إدراج العديد من المفاهيم لمراقبة التسيير نذكر منها:

- أ. مراقبة التسيير هي عبارة عن مجموع العمليات التي يتأكد من خلالها المدراء و المسيرين من أن الموارد والأدوات التي هي تحت تصرف المؤسسة يتم استغلالها بكل فعالية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.¹
- ب. يرى (C. ALAZARD) " أن مراقبة التسيير تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل، و ما هو محقق الذي يجب اعتباره نظاما معلوماتيا للقيادة و التسيير، كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداءات لبلوغ الأهداف".²
- ج. يعرفها (P. BERGERON) بأنها " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و بمقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة، و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".³
- د. يعرفها (A. KHEMAKHEM) " بأنها المسار العملي الموضوعي في خدمة المؤسسة، لضمان التنشيط والتحرك الفعّال و المستمر للطاقات و الموارد المتاحة لبلوغ الأهداف من قبل هذا الكيان".⁴
- هـ. يعرفها (Robert N. ANTHONY) "بأنها هي المسار الذي من خلاله المسيرون يؤثرون على أفراد المنظمة لجعل الإستراتيجية حيز التطبيق، بطريقة فعالة و مؤثرة".¹

¹- PL Boscós et autres, **Contrôle de Gestion et Management**, Edition Montchrestien, Paris ,France, 1997, P 51.

²-C. ALAZARD et Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, Edition Dunod,France, 1996, P 6.

³-ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2004، ص 10.

⁴- A. Khemakhem, **Dynamique de contrôle de gestion**, Edition Dunod, France, 1977, P 14.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

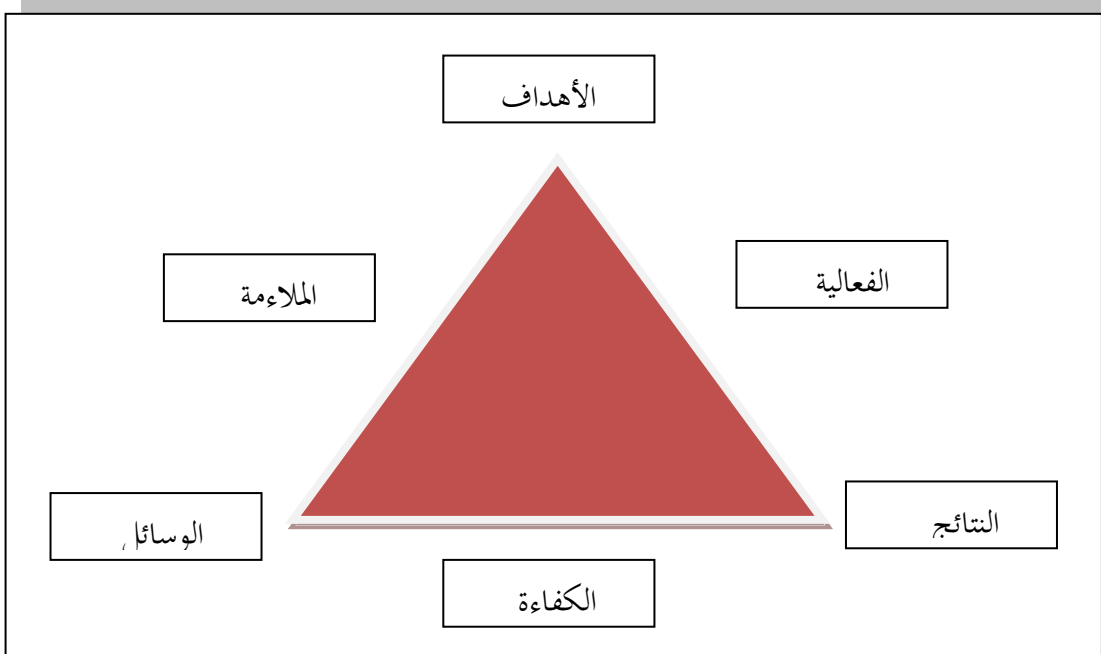
و مما سبق يمكن تعريف مراقبة التسيير على أنها مجموعة الإجراءات و العمليات، التي تسمح للمسيرين بالاستخدام الأمثل للطاقت التي يمتلكونها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المعتمدة، و ضرورة الملائمة بين الأهداف و الوسائل، و العمل على توفير المعلومات اللازمة و مراقبة الأداء.

و عليه نستنتج أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية هي:²

1. الفعالية: و تعني مقارنة النتائج بالأهداف المحددة؛
2. الكفاءة: و تعني مقارنة النتائج بالوسائل؛
3. الملاءمة: و تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة؛

و الشكل الموالي يبين هذه العناصر الأساسية التي تركز عليها مراقبة التسيير:

الشكل رقم (1.1): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: Hélène Löning et autres, **Le contrôle de gestion organisation outils et pratiques**, Edition Dunod, France, 2008, p 6.

¹ -George Langlois et autres, **Contrôle de Gestion manuel et applications**, Edition Foucher, France, 2009, P 12.

² - دادي عدون، المرجع السابق، ص 11.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير

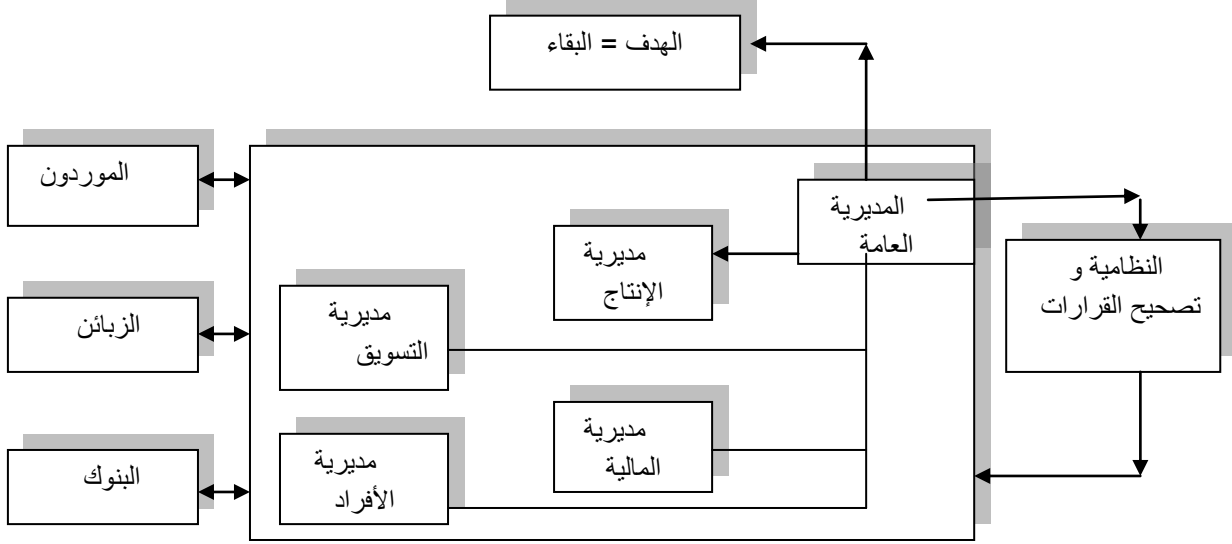
من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك الحاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم، و إلمامهم بكل وظائفها. و عندما كبرت أحجام المؤسسات و تعددت مشاكلها و زاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية، فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، و صحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة و الرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية و عملية سليمة، تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها بسهولة، و تحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة و ذلك من خلال:¹

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- تحديد اختصاصات كل وحدة و سلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة، و تضمن تدفقها في ظل رقابة دقيقة؛
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية و غير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة و رسم السياسات؛

¹ - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 166.

يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (2.1): أهمية مراقبة التسيير



المصدر: مصطفى الباهي، معراج هواري، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،

2010، ص 15.

من خلال تطبيق خصائص النظام على مراقبة التسيير نجد أن:

- أ. العناصر المختلفة هي: الوظائف و المصالح في المؤسسة و التي لكل واحد منها أهداف و وسائل و هياكل خاصة، و لكن يجب عليها العمل مع بعضها البعض؛
- ب. الحدود: هي هيكل المؤسسة و تنظيمها الداخلي؛
- ج. المحيط و البيئة: و هم الشركاء الإجباريين: الزبائن، موردون منافسون، الدولة، البنوك و النقابة؛
- د. الهدف: البقاء، أي بقاء المؤسسة على المدى الطويل، و أهداف اقتصادية و اجتماعية على المدى المتوسط.
- هـ. الإجراءات المعدلة و المصححة: هي القرارات و الأفعال كالقيادة لتوجيه المؤسسة نحو أهدافها؛

¹ - مصطفى الباهي، معراج هواري، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، بدون سنة، ص، ص 14-15.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

المطلب الثاني: أهداف و أدوات مراقبة التسيير

أولاً: أهداف مراقبة التسيير

نجد أن مراقبة التسيير تبحث عن العديد من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:¹

- أ. التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير و عمليات مراقبة التسيير؛
- ب. تصحيح التأثيرات و الانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- ج. تطبيق التسيير و سلوك الأفراد؛
- د. تصميم و وضع نظام المعلومات و الاستغلال الجيد له؛
- هـ. التمكين من تحقيق اللامركزية؛
- و. مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدرب و تحسين الأداء؛
- ز. تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
- ح. اكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و المتسببين فيها و أخذ إجراءات التحسين؛
- ط. تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث)؛
- ي. مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات؛

ثانياً: أدوات مراقبة التسيير: يمكن تلخيص أدوات مراقبة التسيير في الجدول أدناه:

¹- Nobeit Guedg, **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, France, Sans année, P 45.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

الجدول رقم (1.1): أدوات مراقبة التسيير

التحليل المالي	لوحات القيادة	الموازنات التقديرية	طرق حساب و تحليل التكاليف
هو عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية و النوعية حول نشاط الموضوع الاقتصادي، تساهم في تحديد أهمية و خواص الأنشطة التشغيلية و المالية للمشروع، و ذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية، لتستخدم بعد ذلك في تقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرار.	يعرفها أليازرد بأنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل، أو مسؤول ما، للمساعدة على اتخاذ القرارات، و التنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني، و تكون سهلة و واضحة، و يتم إنجازها في وقت قصير و بشكل مناسب و بشكل دوري.	هي عبارة عن أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات، هناك عدة أنواع: موازنة الاستغلال، موازنة الاستثمار، موازنة الخزينة.	تقوم بحساب و تحليل التكاليف التي تعتبر ضرورية في التنبؤ و القياس و مراقبة النتائج، و تقدم للتسيير المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات، من بينها: طريقة التكاليف الكلية ¹ ، طريقة التكاليف الجزئية ² ، المحاسبة على أساس الأنشطة، ³ التكاليف المستهدفة ⁴ .

المصدر: من إعداد الباحث

¹ - التكاليف الكلية: يقصد بها الأسلوب الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع نفقات المؤسسة (مباشرة وغير مباشرة).

² - التكاليف الجزئية: هي تلك التكاليف التي تتعلق بجزء من المصاريف المتغيرة أو المباشرة، و تفصل بين الأعباء الثابتة و المتغيرة، و الأعباء المباشرة و غير المباشرة.

³ - المحاسبة على أساس الأنشطة: ABC تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة و الأنشطة التي تستخدمها، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة و بين المنتج النهائي.

⁴ - التكاليف المستهدفة: هي الجهد المبذول أثناء مراحل التخطيط و التطوير لأجل الوصول لتكلفة مستهدفة، تحسب بالعلاقة التالية: التكلفة المستهدفة = سعر السوق - الربح (الهامش).

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

المطلب الثالث: مكانة و كفاءات و وظيفة مراقب التسيير

أولاً: مكانة مراقب التسيير

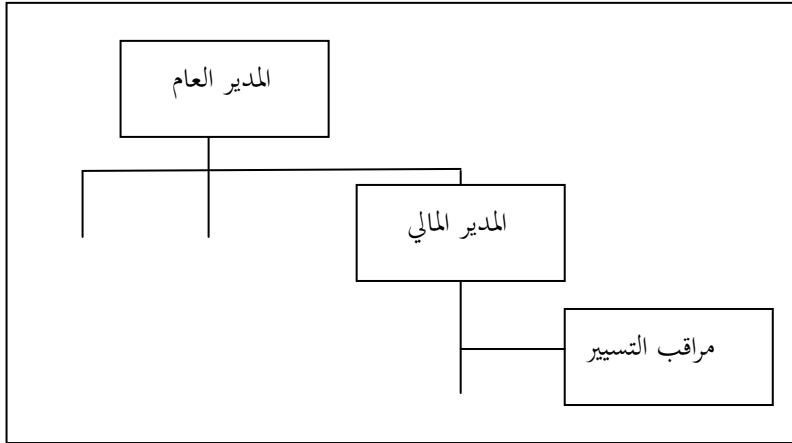
ترتبط مكانته ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة اعتبارات، كحجم المؤسسة، طبيعة عملها (مركزية أو لا)، الوسائل المتاحة، و الأهداف المتبعة من قبل الإدارة العامة.¹

يحتل مراقب التسيير موقعا وظيفيا، و يكون تابعا إما للمدير العام، أو للمدير المالي، أو لمواقع أخرى.

أ. **تابعية مراقب التسيير للمدير المالي:** لهذه التابعية عدة سلبيات:²

1. يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا أقل أو أكثر شفافية بين المدير العام و مراقب التسيير.
2. يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار "المديرية المالية" و هذا ما يصعب علاقاته مع المنفذين و مسؤوليهم.
3. تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية و مالية على حساب المعطيات الأخرى.

الشكل رقم (3.1): تابعية مراقب التسيير للمدير المالي



المصدر : Xavier Bouin et François Xavier Simon, **Les nouveaux visages du contrôle de gestion**, Paris, :

France, Edition Dunod, 2000, P 54.

¹- سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته و مراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 71.

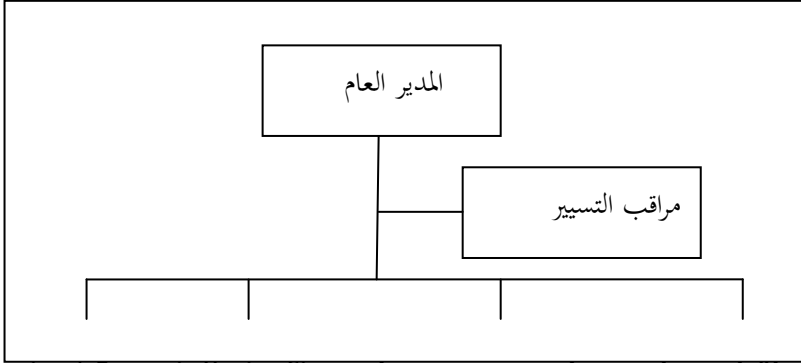
²- Xavier Bouin et François Xavier Simon, **Les nouveaux visages du contrôle de gestion**, Paris, France, Edition Dunod, 2000, P 54.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

ب. تابعة مراقب التسيير للمدير العام

تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام و هذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر و تمنحه استقلالية و قدرة على التدخل بصورة أكثر أهمية.¹

الشكل رقم (4.1): تابعة مراقب التسيير للمدير العام

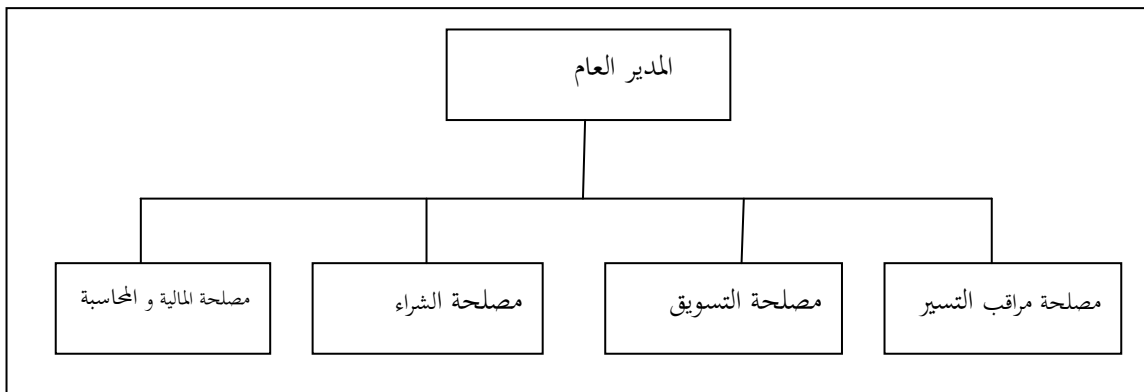


المصدر : Xavier Bouin et François Xavier Simon, **Les nouveaux visages du contrôle de gestion**,

Paris, France, Edition Dunod, 2000, P 54.

ج. تابعة مراقب التسيير لمواقع أخرى: تضع بعض المؤسسات منصب مراقب التسيير في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للشركة، و ذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح.

الشكل رقم (5.1): تابعة مراقب التسيير لمواقع أخرى



المصدر : Xavier Bouin et François Xavier Simon, **Les nouveaux visages du contrôle de gestion**,

Paris, France, Edition Dunod, 2000, P 55.

¹-Isabelle de Kerviler et Loic de Kerviler, **Le contrôle de gestion à la portée de tous**, Edition Economisa, paris, France, 2000, P 12.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

ثانيا: كفاءات مراقب التسيير

مراقب التسيير يجب أن يكون متعدد الكفاءات، في الواقع يجب أن يكون:¹

- أ. متخصص: التحكم في الأدوات؛
- ب. عام: التنظيم، تنسيق الإجراءات؛
- ج. عملياتي: تسيير عملية التنفيذ؛
- د. وظائفية: يرشد متخذي القرار؛
- هـ. تقني: دمج الأبعاد التقنية؛
- و. إنساني: تسيير الأفراد و المجموعات .

-يمكن تلخيص صفات مراقب التسيير في الجدول "المثالي" الذي قدمه كل من Simon و Bouin :

¹ -Claud ALAZARD et Sabine sépari, Op. cit, P 29.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

الجدول رقم (2.1): الجدول المثالي لصفات مراقب التسيير

صفات تقنية	صفات بشرية
➤ صارم، منهجي، منظم.	➤ أخلاق: الأمانة، التواضع.
➤ صادق و واضح.	➤ تواصل: حوار، تنشيط، تكوين،
➤ متماسك.	➤ إقناع، حسن تدبير (دبلوماسي).
➤ مؤهل للتركيب.	➤ عقليا: متفتح، منتقد، مبدع.
➤ قادر على جعل المعلومة المختارة ذات	➤ جماعي: مصغي، مصاحب، مشارك.
حركة.	➤ اجتماعيا: تسيير الصراع.
➤ التحكم في الآجال.	➤ تنظيم المشاريع: ذهنية المؤسسة.
➤ له دراية بالأدوات.	

المصدر: C. ALAZARD et Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, Edition Dunod, France, 1996, P 30.

ثالثا: وظائف مراقب التسيير

يقوم مراقب التسيير بثلاث وظائف مختلفة تتمثل في:

أ. **بناء و تنشيط نظام الموازنات و متابعة الأداءات:** تقليديا يكون مراقب التسيير مسؤول عن تنفيذ نظام الموازنات و على تنشيطها، كما يجب عليه متابعة فعالية أداء مختلف مراكز المسؤولية، وأن يقترح عليهم تشخيصا منتظما لأنشطتهم، أما في المنظمات التي تتبع اللامركزية، فإن مراقب التسيير يكون مسؤولا عن تقييم أداء كل مركز مسؤولية. يعود لمراقب التسيير السلطة في تزويد و في الوقت المناسب المسؤولين و المسيرين عن التشغيل، بالمعلومات المهيأة و حسب الحاجة و في الوقت المناسب، و الموافقة لاحتياجاتهم و أن يضمن مصداقيتها و تجانسها¹ و أساس عمل المراقب إيجاد معلومة التسيير، جمعها، نشرها، تنظيمها فهي تعد من بين الأدوار الأولى له، ومنه يمكن تعريف دوره بأنه مدير الإجراءات و نظم المعلومات، كما

¹- Pascal Fabre et autres, **Management et contrôle de gestion**, Edition Dunod, Paris, France, 2008, P 5.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

أن عليه تنشيط هذه الإجراءات و هذه النظم.¹ و بحكم طبيعة عمل مراقب التسيير، يمكن اعتبار أنه مستقبل رئيسي للمعلومات في المؤسسة، و هو بهذا يوجد في مركز تدفق المعلومات، إذ أنه يستقبل، يحلل، يشرح، يعيد إرسال المعلومات التي استلمها للآخرين.² و ليتمكن مراقب التسيير من ذلك فإنه يركز أساسا على نظم المعلومات المحاسبي خصوصا من أجل التزويد بمعطيات محاسبة التسيير و المالية، لكنه يستعمل أيضا مصادر المعلومات مكمل نابعة من نظم التشغيلية الفرعية (الإنتاج، الإمداد، المصالح التجارية، إدارة، الموارد البشرية) يمكن لمراقب التسيير أن يقحم و لو بشكل هامشي على أن يقدم معلومات موجهة للوحة القيادة الاجتماعية و البيئية، في الواقع يمكن أم يعتمد عليه في حساب التكاليف أو تحديد مؤشرات النشاط المتعلقة بالأنشطة التي هي في صالح الأجراء مثلا، أو التنمية المستدامة و التجارة العادلة،

ب. الإرشاد و المساعدة في التحكم في العمليات: نجد أحيانا الدور الأكثر أهمية هو الإرشاد و المساعدة على اتخاذ القرار، و يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة،³ حيث يتوجب على مراقب التسيير أن يقضي جزءا معتبرا من وقته في مساعدة المشرفين على العمليات التشغيلية، و ذلك من خلال:⁴

1. إيجاد و تطبيق أدوات القيادة: عامة تقوم هذه الأدوات بالأهداف الثلاثة التالية:

- تسمح للتشغيليين بمتابعة أنشطتهم و أدائهم من خلال سلسلة من لوحات قيادة ملائمة، تحتوي على مؤشرات محاسبية و كذلك العديد من المؤشرات المالية، و المحاسبية و مصادر الإعلام الآلي، من الواضح أن مراقب التسيير و بالتعاون مع المصالح التشغيلية يعمل على إيجاد نظام للتقييد، يسمح بتزويد لوحات القيادة هذه.
- تسهيل تنسيق الوظائف و المصالح من خلال إيجاد موازنات يتم تزويدها بالمعلومات من قبل المسؤولين عن التشغيل، ثم هيكلتها من قبل مراقب التسيير.
- تسمح بتوجيه برامج التحسين المستمر، و حملات تخفيض التكاليف من خلال إيجاد نظام تكاليف ملائم، مثل المحاسبة على أساس الأنشطة ABC، تكلفة عدم الجودة، التكاليف المخفية (غير الظاهرة).

¹ -Hélène Löning et autres, **Le contrle de gestion : organisation outils et pratiques**, Edition Dunod, Paris, France, 2008, P 268.

² -سعاد عقون، المرجع السابق، ص 71.

³ -Hélène Löning et autres, Op cit, P 268.

⁴ -Pascal Fabre et autres, Op .cit, P 6.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

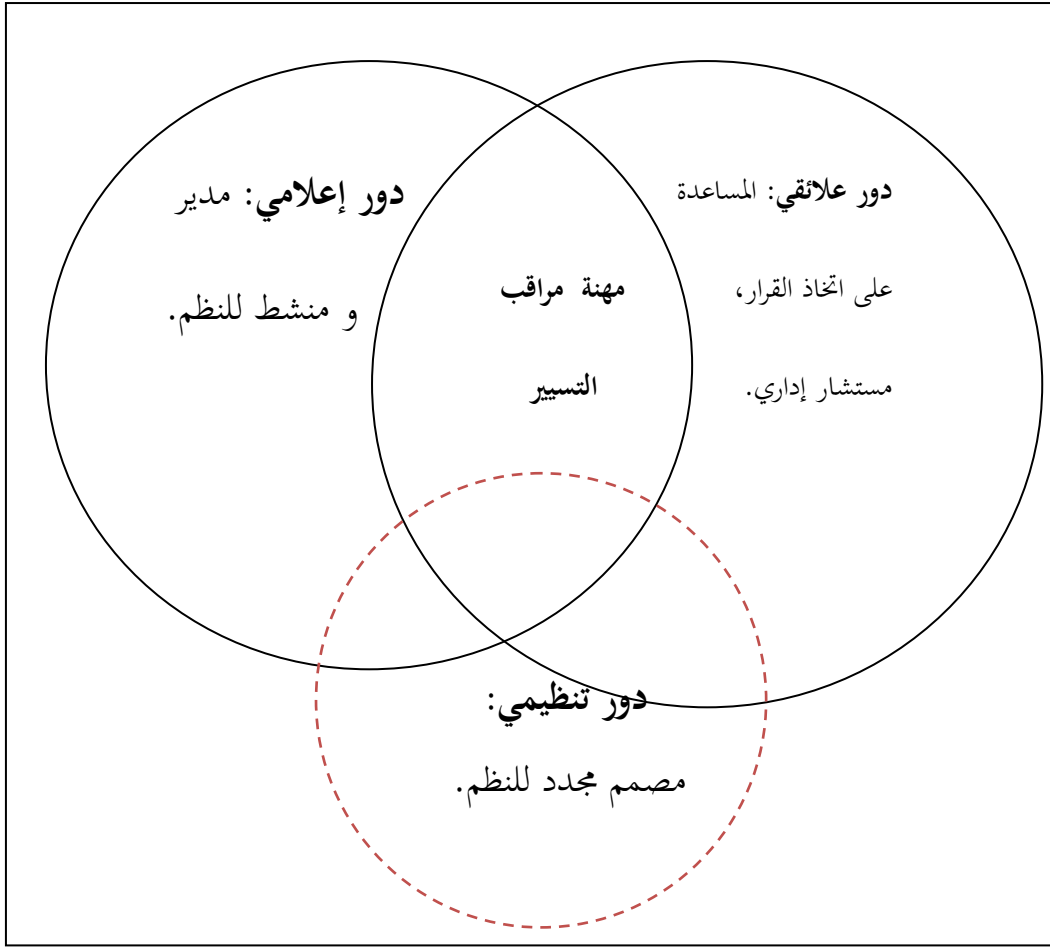
2. التدقيق في طرق و أدوات التسيير: يعتبر مراقب التسيير الضامن في مصداقية المعلومات الاقتصادية ومؤشرات التسيير، يجب عليه التحقق من وجود إجراءات ملائمة تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية و متعلقة بالموضوع، إننا نقصد الإجراءات المتمثلة في الموازنات و لوحات القيادة، أما عند البداية فإن عليه أن يشارك في عملية الجرد و المساعدة في إيجاد و تطبيق نظام التسجيل لعدة متغيرات وقت/يد عاملة، مصداقية تقارير نشاط البائعين، كما أن مراقب التسيير مطالب و بشكل مستمر و دائم بترقية خطوات و إجراءات الأداء، و هو بذلك مجبر على تحديد الاختلالات و النقائص في المؤسسة، و بالتالي تقديم اقتراحات للتحسين، و مشاركة المسؤولين عن التشغيل في إعداد و إيجاد و تنفيذ طرق و إجراءات جيدة للتفسير التشغيلي.

ت. المساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي و التطبيق الإستراتيجي: يطلب من مراقب التسيير بشكل متزايد أن يقوم بتقديم الإرشاد و النصح للمسيرين التشغيليين، و للإدارة العامة على حد سواء، خصوصا ليقوم معهم النتائج المالية و الاقتصادية الناتجة عن قراراتهم:

1. يساعد في إنشاء الاختيارات الإستراتيجية و إيجاد أدوات ملائمة تساعد على اتخاذ القرار.
2. يضمن أيضا دمج هذه الخيارات الإستراتيجية مع خطط الأعمال السنوية، أو متعددة السنوات.
3. إعداد نظام لوحة قيادة ملائم حيث يدمج مؤشرات إستراتيجية محاسبية و غير محاسبية، (الجودة، الآجال...)¹.

¹- Pascal Fabre et autres, Op .cit, P 7.

الشكل رقم (6.1): الأدوار الثلاث لمراقب التسيير



Hélène Löning et autres , **Le contrôle de gestion : organisation outils et pratiques**, Edition : المصدر

Dunod, Paris, France, 2008, P 277.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

تسعى أي مؤسسة جاهدة إلى تحقيق ما خططته من أهداف بشكل جزئي أو كلي، و للوصول إلى هذه الأهداف، يجب عليها تطبيق نظام مراقبة تسيير متميز و فعال، يضمن تنفيذ الخطط الموضوعة عن طريق مراقبة الأعمال التي يقوم بها المرؤوس، حيث يعتمد مراقب التسيير على مجموعة من الأدوات، و العمل على متابعة الأداء و تقديم الإرشاد و المساعدة في التحكم في العمليات، كما يساهم في المساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي، و كل هذا من خلال توفير المعلومات اللازمة و في الوقت المناسب.

و نظرا لتطور التكنولوجيا و ظهور مجموعة من البرمجيات، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدمجها و العمل بها من أجل الاستفادة منها؛ و قد ترك هذا نتائج مهمة على دور مراقب التسيير و على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، و هذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

المبحث الثالث: علاقة نظم المعلومات بدور مراقب التسيير و اتخاذ القرار

تمثل نظم المعلومات عنصرا حيويا في حياة المؤسسات، حيث أنها أصبحت تمثل موردا استراتيجيا هاما تعتمد عليه في مواجهة ظروف المنافسة، فهي تعمل في ظروف بيئية تتصف بالتغير السريع و المستمر؛ إن لنظم المعلومات أثر بالغ على المؤسسة بصفة عامة، و على مراقبة التسيير و دور مراقب التسيير بصفة خاصة، و هذا بدوره له أثر على تفعيل عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات و أهدافها في المؤسسة

أولاً: مفهوم النظام

يمكن إعطاء بعض المفاهيم الأولية حول النظام نذكر منها:

أ. تعريف النظام system

- يعرف النظام بأنه ذلك الكل المكون من عناصر و أجزاء مترابطة و متكاملة فيما بينها. فالنظام بصفة عامة و سواء كانت نظم اجتماعية، إنسانية، بيولوجية، ميكانيكية تتكون من عناصر متفاعلة و مترابطة بينها. و كل نظام تحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك و علاقة اعتمادية يتشكل في إطارها النظام كوحدة متكاملة واحدة.¹
 - كما يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، و تحدد العناصر و العلاقات التي توجد بينها الطريقة التي تعمل بها النظام، و للنظام مدخلات و آلية لمعالجة هذه المدخلات و تحويلها إلى مخرجات.²
- و منه يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من أجزاء و عناصر مترابطة، له مدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات، عن طريق معالجاتها، و القيام بالتغذية العكسية.

¹ -سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 26.

² -نجم عبد الله الحميدي، المرجع السابق، ص 26.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

ب. مكونات النظام

يتكون النظام من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- المدخلات "Inputs": و هي كل شئ يأتي من خارج النظام و يدخل إليه؛
- المعالجة "Processing": و هي آلية التعامل مع المدخلات لتحويلها إلى مخرجات؛
- المخرجات "Outputs": و هي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة و التي تخرج من النظام، و يمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات نظام آخر و بالعكس.

ثانيا: نظم المعلومات

- أ. تعريف نظم المعلومات: لقد تعددت المفاهيم المقدمة لنظم المعلومات و ذلك بتعدد الباحثين و تعدد الخلفية العلمية و العملية لمهم، و يمكن عرض أكثر المفاهيم شيوعا و المتمثلة في:
- هو مجموعة من العمليات المنتظمة التي تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات علي أن تتميز المعلومات بالكمال، الشمول، الصحة والدقة وان تكون ملائمة من ناحية الجودة، التوقيت والتكلفة.¹
 - نظام المعلومات عبارة عن: بيئة تحتوي على عدد معين من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها، بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج و بث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات.²
 - نظام المعلومات عبارة عن: النظام الذي يقوم يدويا أو آليا (غالبا في العالم المتقدم يكون آليا) بجمع المعلومات و تنظيمها و تخزينها و معالجتها و عرضها في أشكالها المختلفة (البيانات الخام، البيانات المحللة، المعرفة، النظم الخبيرة)، و بأي من الوسائل (النصية و المرئية و الصوتية). و من حيث المبدأ، فإن أي نظام للتسجيل و الاسترجاع يعد نظاما للمعلومات، مثل دفتر العناوين و أرقام الهواتف، لكن البعد الحقيقي لنظام المعلومات الحديثة هو استخدام تقانات المعلومات التي تسمح بواسطة الحواسيب بجمع كمية هائلة من البيانات و تخزينها و معالجتها بسرعة هائلة و دقة متناهية.³

¹ - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998، ص 74.

² - عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 11.

³ - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

و مما سبق يتبين أن نظام المعلومات هو عبارة عن النظام الذي يقوم بجمع المعلومات، و تنظيمها، وتخزينها، و معالجتها، لإفادة المسيرين و المديرين، شرط أن تكون هذه المعلومات ذات مصداقية و كيفية و مهياة و في الوقت المناسب، و تمتاز بالشمول و أن تكون في الوقت المناسب.

ب. أهداف نظم المعلومات:

تسعى نظم المعلومات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في الآتي¹:

- توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة، التي قد تأتي من داخل المؤسسة أو من خارجها، فأني نظام للمعلومات، يحتوي على قاعدة بيانات، تقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تبويبها في ملفات، تشترك إدارات المؤسسة المختلفة في استخدامها؛
- تحقيق استمرارية العمل الروتيني في المؤسسة في المؤسسة، كتوفير تقارير المخزون، أو المرتبات و الأجور وغيرها، من واقع قاعدة البيانات، و بالتالي تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير؛
- مساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات المحددة، كجدولة أوامر الإنتاج، أو استعراض المواد، مما يمكن من استمرار هذه العمليات، و ذلك عن طريق التحليل المفصل لتدفق العمل داخل المؤسسة؛
- توفير المعلومات الضرورية، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة، غير المحددة، بتحليل كميات كبيرة من المعلومات، و لحساب النواتج المتوقعة المختلفة للاستراتيجيات البديلة؛
- المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، و الرقابة عليها فعادة ما يجد المسير الإداري نفسه، أمام مشكل يتطلب حلا، و اتخاذ تدابير اتجاهه، الشيء الذي يستدعي، وجود بيانات و حقائق و معطيات، عن أسباب ظهور هذه المشكلة، و أثرها و أبعادها و الحلول البديلة الممكنة، و بالتالي فإن متخذ القرار، بحاجة إلى توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة، المناسبة لاتخاذ القرار الرشيد و الملائم، كما أن مرحلة تنفيذ الخطط و البرامج داخل المؤسسات، تحتاج إلى رقابة و متابعة مستوى الأداء، لبلوغ الأهداف المسطرة، و لتحقيق الرقابة

¹ - حسان بوعايدة، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014، ص 89.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

يكون المسير في حاجة إلى المعلومات اللازمة على مستوى الأداء، و نظام المعلومات، يضمن توفير هذه المعلومات بدرجة عالية من الصحة و الدقة، و كذا في الوقت المناسب؛

المطلب الثاني: مراقبة تسيير و نظام معلومات مدمج طريق إلى اتخاذ قرار فعّال

أولاً: مراقبة التسيير و البرمجيات المدمجة: إن الانتشار السريع للإعلام الآلي للتسيير أعطى فرصة لدراسة المنتوجات التي تشوش حسابات و إجراءات مراقبة التسيير، و إنه من المهم تمييز البرمجيات التي تسمح بمعالجة قنوات المعلومات الأكثر أو الأقل تعقيدا التي تسمح بحركة المعلومات، كل البرمجيات هي عبارة عن أنظمة معلومات تسمح باتخاذ القرار أكثر أو أقل أتمتة. و يمكن تصنيفها في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (3.1): مراقبة التسيير و نظم المعلومات

نظام اتخاذ القرار	برمجية متكاملة : اتخاذ القرار أوتوماتيكيا
نظام الترحيل	برمجيات لتقديم لوحات البيانات الدورية ومستعملون لاتخاذ القرار (الحالة الكلاسيكية لمراقبة التسيير).
نظام المساعدة على اتخاذ القرار مثل: SAID، EIS	برمجيات لتقديم نماذج و معطيات موضوعة، المستعملون يتحكمون في القرارات.
نظام يركز على الذكاء الاصطناعي، مثل: SE	برمجيات للتدريب و مساعدة القرار من خلال اقتراح حلول.
نظام للمساعدة على اتخاذ القرار، مثل: DATA، ECR، WHAREHOUSE	برمجيات للحساب و الاتصال لمساعدة السياق المشترك لاتخاذ القرار.

المصدر: Pascal Fabre et autres, **Management et contrôle de gestion**, Edition Dunod, Paris,

France, 2008, P38

¹- Pascal Fabre et autres, Op cit, P 38.

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

- إنه من الضروري تقديم بعض التعاريف لنظم المعلومات هذه:¹

أ. SAID²: هو عبارة عن نظام معلومات يعين بواسطة الحاسوب من أجل مساعدة متخذي القرار في المشاكل غير المهيكلية، بالتوافق مع حكم المورد البشري و المعالجة المؤتمتة للمعلومات.

وهو يتضمن ثلاث عناصر: قاعدة البيانات، قاعدة النماذج، وظيفة تسيير الحوار (مورد بشري/آلة).

إنَّ (SAID) فعال في مفهومه و استعماله يتطلب تدريب في جانب متخذي القرار و عمليات ذهاب و إياب من أجل تحسين النظام، و هو يسمح بوضع و مراقبة الميزانية.

ب. EIS³: هو عبارة عن (SAID) مخصص لاحتياجات الرؤساء من أجل المهام العليا، وضع الأهداف والإستراتيجية، مهام تنشيط المراقبة من أجل متابعة الأداء، هذه الاحتياجات عديدة غير متجانسة ومعقدة، و الحلول تقترح من طرف البرمجيات و برمجيات الـ (EIS) هي عبارة عن لوحة قيادة إلكترونية توضع من قبل الرؤساء أو المسيرين.

ج. DATA WAREHOUSE: أو مخزن المعطيات، عبارة عن عدة برمجيات مفصلة تسمح بجمع، و تخزين، و استغلال كتلة هائلة من المعلومات، الأسئلة تكون بواسطة لغة استدعاء (SQL)، لمعالجة بيانات متعددة الأبعاد، و القيام بإحصائيات من أجل فهم أحسن للوضعيات و المساعدة على اتخاذ القرار.

د. SE⁴: النظم الخبيرة، تعتبر النظم الخبيرة إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الذي هو عبارة عن أجهزة الحاسبات الآلية بالقدرة على ممارسة سلوك يمكن أن يوصف بأنه ذكاء، إذا قام به العنصر البشري، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة، هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتغذية الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة، و يتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة، للحصول على النصائح التي يحتاجونها.

و بالتالي يعد لغير الخبراء المنطق الذي يستندون إليه في أمر معين إذا لزم الأمر، و لقد شاع استخدام هذه الأنظمة في المجالات الطبية و الهندسية، و انتشرت أخيرا في المجالات الإدارية و مجالات العمل.⁵

¹- Pascal Fabre et autres, Op. cit, P 39.

²-Systeme Interactif d'Aide à la Prise de decision.

³-Executive Information System.

⁴-System Expert

⁵ حسان بوعباية، المرجع السابق، ص 91.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

هـ. ECR:¹ من خلال جمع المعلومات حول اختيار الزبون، من خلال خدمة (Ticket de caisse)، يمكن الحصول على معرفة جيدة للزبائن و تحسين فعالية الترويج، الإمداد، إدخال منتجات جديدة، و تناسق نقاط البيع، وهي تعمل بقاعدة بيانات تساعد على حصر الوضعية و وضع مقارنات والمساعدة على اتخاذ القرار.²

ثانيا: برمجيات الـ ERP

أ. تعريف ERP:³ تخطيط موارد المؤسسة، عبارة عن نظام متكامل لقيادة المؤسسة، يعمل على تكامل مجموع الوظائف و الأدوات، يشكل برامج، خدمات، دعائم معالجة للمعلومات، و وثائق لإعداد معالجة آلية معيارية و التي من شأنها أن تأخذ طابعا تجاريا، و بالإمكان استعمالها بشكل مستقل بعد وضعها في مكانها و شكلها المحدد، إنه نظام معلومات يشكل مقاييس تشغيلية متصلة مباشرة بقاعدة معطيات وحيدة و تغطي مجموع مهمات المؤسسة، فضلا عن ذلك له حل ذو بعد دولي قادر على التسيير في نطاق متعدد التشريعات، متعدد اللغات، متعدد الرموز...⁴

- و منه فإن برمجية تخطيط موارد المؤسسة تسمح بمتابعة و مراقبة المخزون، سلسلة إنتاج المواد الغذائية، المبيعات المحققة، سلسلة التوريد و التوزيع، و ذلك من خلال مختلف المجالات التي تحتويها البرمجية و هي:⁵

- إدارة العلاقة مع الزبون: جمع المعلومات حول الزبون و تخزينها... الخ؛
- إدارة المشتريات؛
- إدارة المبيعات؛
- إدارة المخزون؛
- الموارد البشرية (الأجور، العطل... الخ)؛
- إدارة الإنتاج؛

¹ -Efficient customer Response, (Réponse Efficace au Consommateur)

² -Pascal Fabre et autres, Op.cit, P 40.

³ -Enterprise Resource Planning.

⁴ - دادي عدون، المرجع السابق، ص 67.

⁵ حديد نوفل و بريم إيمان، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين تنافسية مؤسسة الصناعة الغذائية، الملتقى الدولي التاسع حول المتغيرات والتحديات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، نوفمبر 2014، ص 5.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

■ مراقبة التسيير؛

■ المحاسبة (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية)؛

■ إدارة سلسلة التوريد.

ب. خصائص برمجيات الـ ERP

تتميز هذه البرمجيات بعدة خصائص أهمها مايلي¹:

- نظام تخطيط موارد المؤسسة هو برنامج: هو مجموعة من البرامج المصممة من قبل ناشر لتلبية احتياجات العديد من المؤسسات و تسويقها مع خدمات إضافية كالمساعدة في التنفيذ، الصيانة، و التدريب... الخ؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسات متكامل: الوحدات المختلفة ليست مصممة بطريقة مستقلة، يمكن أن تتبادل المعلومات وفقا للمخططات و التصميمات المتوقعة واجهات موحدة، هذا الاتصال بين العمليات يحسن الاتساق الداخلي و يؤدي إلى تجنب ازدواجية المعالجات؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة يركز على نظام مرجعي واحد: يعني أن كل البيانات أو الكائنات التي تستخدمها الوحدات المختلفة تحدد بطريقة واحدة و معيارية أي نفس الشكل و تسير من قبل نوع واحد من البرامج غالبا نظام إدارة قواعد البيانات العلائقية، الواجهات-جهاز كالأوامر عن طريق الماوس، الشاشة، لغة التحكم... الخ، تحدد بنفس الطريقة بغض النظر عن الوحدات، هذه النمطية القوية للبيانات و اللغات تبسط الاتصالات و تقلل من صعوبات تعلم المستخدمين؛
- التكيف السريع مع قواعد التشغيل المهنية، القانونية أو الناتجة عن التنظيم الداخلي للمؤسسة و القواعد التي يملها السوق؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسة يهدف إلى تحسين عمليات التسيير: عند التركيب يركز المصمم على نماذج عملية ناتجة من أفضل التطبيقات في القطاع يستفيد كذلك من الخبرات أفضل المؤسسات في مجال النشاط المعني من تحليل أفضل التطبيقات، مصمم البرامج يحصل على مجموعة من القواعد التسييرية التي تشكل المعيار الفعلي لقطاع معين؛

¹ - خاتمة لواتي، تسيير مؤسسة التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص 98.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

- نظام تخطيط موارد المؤسسات معياري: منتج معياري، فقد تم تصميمه في المقام الأول من أجل تلبية احتياجات المؤسسات المختلفة، هناك إصدارات مختلفة حسب قطاع النشاط، السيارات، و الخدمات المصرفية... الخ، مع لغات الاستخدام، و علاوة على ذلك، تكيف المنتجات لتلبية احتياجات المؤسسة يتم عن طريق الإعداد و اختيار قواعد التسيير، اختيار خيارات المعالجات، و اختيار شكل البيانات... الخ؛
- نظام تخطيط موارد المؤسسات وحداتي: هو ليس تركيب متجانس و لكن مجموعة من البرامج أو الوحدات القابلة للفصل، كل وحدة تقابلها عملية تسييرية حيث أن تثبيتها و تشغيلها يمكن أن يتم بشكل مستقل؛
- ت. مزايا و عيوب نظام تخطيط موارد المؤسسة:
- المزايا:

1 هناك العديد من المزايا التي تتميز بها برمجيات تخطيط موارد المؤسسة نذكر منها:

- نظام تخطيط موارد المؤسسة يقدم عدة مزايا نذكر منها:
- التنفيذ التدريجي للبرامج؛
- التناسق بين التطبيقات المختلفة لنفس المؤسسة: البيانات المنظمة لها نفس الأشكال، يمكن تبادلها بسهولة بين الوحدات؛
- القدرة على تكيف الحلول: أدوات التطوير المقدمة مع ERP تسمح بتحقيق برامج محددة لتكامل أو تحل محل البرامج القياسية؛
- يمكن للمستخدم استرداد البيانات على الفور أو حفظها؛
- ميزة هامة، يتم تنفيذ التحديثات في قاعدة البيانات في الوقت الحقيقي، و نشرها إلى وحدات؛
- التحسين الأمثل للعمليات التسييرية (التدفقات الاقتصادية و المالية)؛
- تماسك و اتساق المعلومات (ملف واحد للمواد، ملف واحد للعملاء... الخ)؛
- تكامل و توحيد نظم المعلومات؛
- تقاسم نفس نظام المعلومات يسهل الاتصال الداخلي و الخارجي؛

¹ خاتمة لواتي، المرجع السابق، ص 99.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

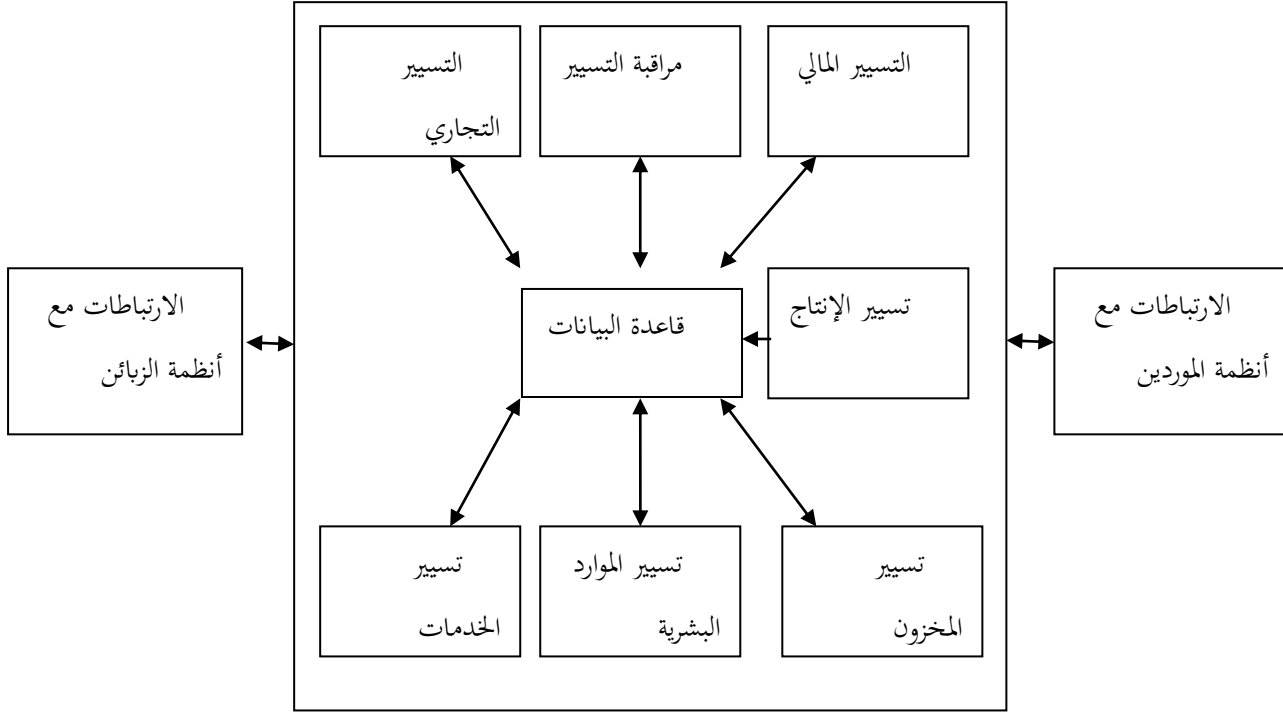
- تقليل التكاليف: لا توجد حدود بين الوحدات، تزامن المعالجات، الصيانة التصحيحية مبسطة مباشرة من قبل المصمم و ليس من قبل قسم تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة (هذا الأخير يحتفظ في إطار مسؤوليته بالصيانة التطويري كتحسين الأداء الوظيفي، و تحسين قواعد التسيير المتغيرة... الخ)؛
 - شمولية المعلومة (نفس المنطق، و نفس بيئة العمل)؛
 - التحكم في التكاليف و آجال التنفيذ و التوزيع؛
- العيوب:

هناك مجموعة من العيوب نذكر منها:¹

- الحاجة لإعادة هيكلة العمليات التجارية؛
 - يمكن لنظم تخطيط موارد المؤسسات أن تكون باهضة تكلفة التركيب و التشغيل؛
 - يمكن أن يكون الدعم الفني غير مطابق للمواصفات؛
 - تخطيط موارد المؤسسات قد تكون جامدة جدا لمؤسسات معينة تلك التي تكون إما جديدة أو تريد أن تتحرك في اتجاه جديد في المستقبل القريب؛
- والشكل الموالي يوضح هيكل تخطيط موارد المؤسسة:

¹ خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص 183.

الشكل رقم (7.1): هيكل نظام تخطيط موارد المؤسسة



المصدر: ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 68.

ثالثا: مراقبة التسيير و أنواع النقل الإلكتروني للمعلومات

إن أنظمة المعلومات تعتبر "قنوات" ضرورية من أجل حركة المعلومات و ربط البرمجيات، و يمكن اعتبار أن المنظمات و العمال تعتبر شبكات محلية أو أكثر اتساعا من ذلك سواء كانت عامة أو خاصة. من خلال هذا يمكن أن تتطور وجهتان في المنظمة، العمل في مجموعة، و الأنظمة الداخلية للمؤسسة التي تعدل إجراءات عمل أدوات التسيير:¹

أ. المساعدة على العمل الجماعي

Workflow- أو أداة للعمل التعاوني تسمح بالعمل في مجموعة في الأوقات الصعبة أو غيرها، في نفس المكان أو في أماكن مختلفة، نظم المعلومات هذه لها القدرة على مساعدة العمال في مهامهم بدون ضغوطات الوقت أو المكان.

¹ - Pascal FABRE et autres, Op .cit, P 41

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

ب. الأنظمة الداخلية للمؤسسة

1. EDI¹: هو عبارة عن خدمة تضمن نقل البيانات المضبوطة بواسطة الاتصال عن بعد بين الشركاء، و هذا المفهوم يفترض البرمجة الأتوماتيكية للعمليات التجارية و الصناعية والإدارية وتسلسلها بطريقة آلية دون أي تدخل إنساني.
2. الإنترنت "Internet": و التي تمثل بنية تحتية للاتصالات عن بعد، و في نفس الوقت هي مجموعة من المعايير التي تمكن المستخدمين المربوطين بالشبكة من الاطلاع على ملايين الأوراق من المعلومات الموزعة على مئات الآلاف من مقدمي الخدمات في أي مكان على الكرة الأرضية، إضافة إلى أوراق المعلومات فإن هذه الشبكة تمنح مجموعة من الخدمات الأخرى كتحويل الملفات، و نوادي المحادثة النصية، و إمكانية الاتصال الهاتفي و الاتصال السمعي البصري، إضافة إلى الخدمات المرتكزة على قواعد البيانات.
3. الأنترنت "Intranet": و هي شبكة داخلية للمؤسسة تركز على نسخة خاصة من الإنترنت، و تركز هذه الشبكة على الإجراءات و التطبيقات العالمية للإنترنت إضافة إلى أنها مبنية على نفس التكنولوجيات، و لكن معدة للاستخدام الداخلي لمؤسسة معينة أو إدارة، أو جمعية، أو هيئة ما... الخ.²

المطلب الثالث: نتائج استعمال الـ ERP على دور مراقب التسيير

إن التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أحدث أثر على وظيفة مراقب التسيير، هذه التكنولوجيات تعتبر قضية التطبيق الحالية في تسيير المؤسسات. كما أن الدراسات أظهرت أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تقنيات وظيفة مراقبة التسيير، أدوات مراقبة التسيير، و على التزويد بالبيانات المتكاملة. إن استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تسمح بوضع المؤشرات بسرعة، و تضمن التناسق، و تحديث لوحات القيادة وفق الدورات التي تكون أحيانا قصيرة، و نقلها بطريقة سريعة لمختلف العمال في المنظمة، اليوم مراقبو التسيير يوجدون عملهم الجوهري هو تقديم المعلومات للمؤسسة، كما أنهم يواجهون تغيرات مرتبطة باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، هذه التغيرات تحدث تطوير مهم على دور مراقب التسيير في تقديم المعلومة. حيث أصبح المشكل يتمحور أساسا على جانب صياغة، معالجة، اختيار، و التعليق على

¹ Echange de données informatisées

² بوقلقول الهادي و سوامس رضوان، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 295.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

المعلومة، و لم يعد يتمحور على طريقة إنتاج أو خروج البيانات، إن مراقبو التسيير يزودون بالمعلومات، و أيضا هم عبارة عن إداريين يركزون أكثر على التنشيط، تجديد الأنظمة، و إعادة تنظيم الإجراءات.

أيضا تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تسهل التغيير من العمل الاعتيادي نحو عمل تحليلي أكثر. فيصبح المراقبون لهم الوقت أكثر لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بمراقبة التسيير و اتخاذ القرار.¹

تعتبر برمجيات "تخطيط موارد المؤسسة" وسيلة جيدة لخدمة مراقبي التسيير من خلال القضاء على قيود جمع و تخزين المعلومات، فهي تقوم بعملية التحيين السريع لها و نشرها تلقائيا في لوحات القيادة، و تسريع إجراءات التغذية العكسية، كما تعمل هذه البرمجيات على رفع عملية تحسين الإنتاج و مراقبة المعلومات، فهي تعتبر تطبيق جديد يدعم وظيفة المراقبة، و يقوم بعملية إعادة الهندسة من خلال تقسيم شامل لعمليات و تدفقات المؤسسة.² كما أننا نجد انعكاسات عديدة على وظيفة محاسبة-مراقبة، إذ أنها تعطي الفرصة لإعادة تقسيم مهام و وظائف النظام المحاسبي، و الأفراد في هذا المجال، يبدو أن الحاجة إلى أفراد مسؤولين في مستوى وظيفة مراقبة التسيير، في جمع المعلومات الإدارية، و معلومات المؤسسة و الوثائق من أجل وضع التقارير المالية سيصبح بشكل كبير منخفض، مراقبو التسيير سيصبحون مدققين داخليين و مرشدي التسيير.

حيث تصبح العديد من المهام الواجب على مراقب التسيير انجازها، منجزة من طرف هذه البرمجيات المستعملة، و هذا ما يظهر جليا في التقارير، حيث أن نفس المعلومات المنشأة قبل استعمال هذه البرمجيات التابعة لمراقب التسيير، أصبحت منشأة بصفة مباشرة من قبل هذه البرمجيات و في نفس الوقت و خاضعة للتحيين و حسب الحاجة.³ إن هذه البرمجيات تعمل على تطوير دور مراقبي التسيير من عملهم الروتيني نحو الاهتمام أكثر على التحليل، الإرشاد، و تقديم التقارير، فهي تسمح بتحسين الإنتاجية من خلال متابعة الميزانية و تقديم أحسن هيكلية، و العمل على تصفية المعلومات المتوفرة، إن أتمتة الوظائف و المهام تسمح بتوفير الوقت للمسيرين و تسهل الإجراءات و العمليات الإدارية، و تسهل الوصول إلى البيانات،⁴ و تضمن نوعية

¹ - Dagobert NGONGANG, **System d'information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises**, Journal Homepage, université de Ngaoundéré, Caméroun, 2013, P 115.

² -François Meyssonier et Frédéric Poutier, **Les ERP changent-ils le contrôle de gestion?**, Association Francophone de comptabilité, Paris , France, 2004-2005, P 46.

³ - ibid, P 49.

⁴ - TAWHID CHITIOUI et AZ-eddin BENNANI, **le contrôle de gestion et les progiciels ERP**, université de Paris, Paris, France, 2009, P 10.

الفصل الأول **الإطار النظري للدراسة**

المعلومات. كل هذه التغيرات تدعم مراقب التسيير و تجعله ينفرد بأدوار أخرى تنظيمية،¹ حيث تضمن سرعة خروج التقارير بفضل الحسابات المبرمجة.² غير أن هناك بعض التغيرات غير المرغوب فيها، إذ أن مراقبو التسيير يرون أن مهامهم "تتراجع" إذ تتعلق بـ "مراقبة ترابط" أو "نزاهة" المعلومات المخزنة في قاعدة بيانات البرمجيات، هذه المهمة الجديدة تولدت من خلال أن البيانات تم تخزينها من طرف أشخاص مختلفة لا يحترمون حتما قواعد التخزين التي تم فرضها عليهم. و كنتيجة لذلك، هذه المهمة الجديدة تبقى لهم القليل من الوقت للتحليل و المساعدة على اتخاذ القرار التي تعتبر أساسية. كما أنه يوجد عاملين مهمين يمكن أن يؤثر على برمجيات الـ ERP هما: إرادة الإدارة العامة، و وضعية مراقب التسيير في المنظمة.³

تعتبر نظم المعلومات وسيلة أساسية و مهمة في المؤسسة، من أجل تسهيل مراقبة التسيير من خلال ما توفره من مخرجات تدعم دور مراقب التسيير، و تعطي له حافز لمواصلة باقي أدواره الأخرى من تحليل، و إرشاد... من أجل المساعدة على اتخاذ قرار رشيد و فعال في المؤسسة.

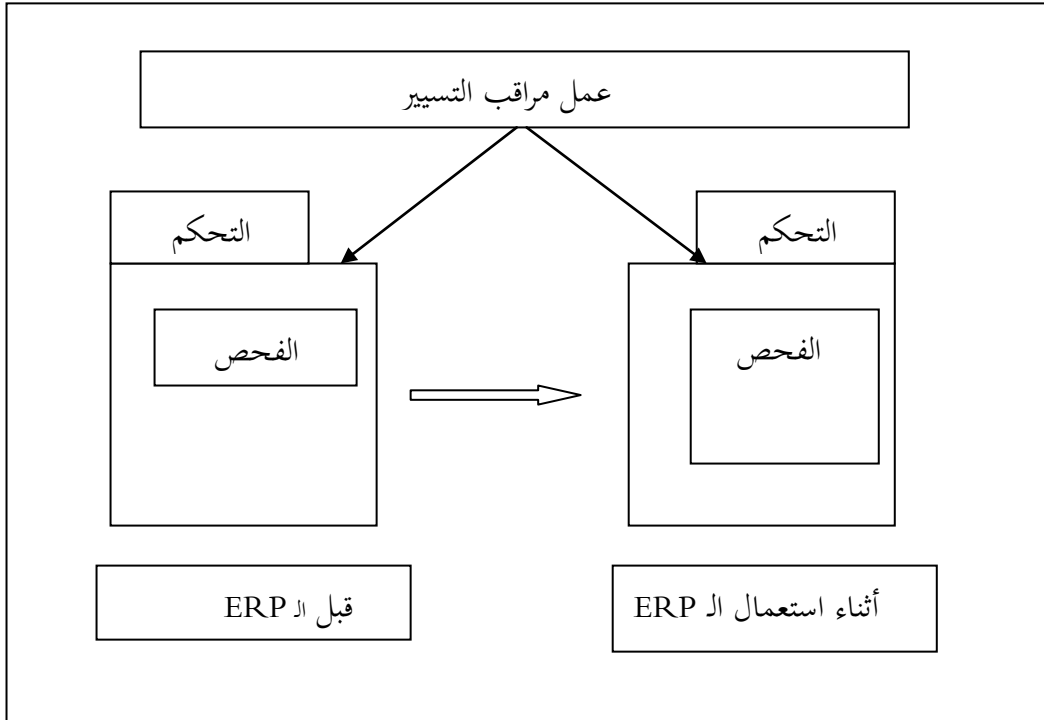
و الشكل الموالي يوضح كيفية زيادة عملية فحص المعلومات أثناء استعمال الـ ERP:

¹ -ibid, P 13.

² -YVES Rongé, **L'Impact des ERP sur le contrôle des gestion**, Université catholique de Louvain, Louvain la neuve, Belgique, 2000, P 61.

³ - TAWHID CHITIOUI et AZ-eddin BENNANI, Op .cit, P 12.

الشكل رقم (8.1): عمل مراقب التسيير



المصدر: TAWHID CHITIOUI et AZ-eddin BENNANI, **le contrôle de gestion et les progiciels**

ERP, université de Paris, France, 2009, P 11.

خاتمة

يمكن القول أن العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار تتمثل في توافر المعلومات و استعمال التكنولوجيا، و من أجل الوصول إلى قرار فعال يجب الاعتماد على نظام مراقبة تسيير محكم و دقيق، و العمل على اختيار الشخص المناسب لهذه الوظيفة إضافة إلى الحرص على إعطائه مكانته الخاصة في الهيكل التنظيمي و هي أن يكون في ارتباط مباشر مع الإدارة العليا، و هذا بسبب ما يقوم به من توفير للمعلومات و تقديم الإرشاد و النصح للمسيرين، مما يساعد على تفعيل القرار، كما أن استعمال نظم معلومات له علاقة بدور مراقب التسيير الاستشاري و فحص المعلومات ، الأمر الذي ساهم أيضا في تفعيل القرار.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

تعد مؤسسة مطاحن الحضنة من المؤسسات ذات الأهمية البالغة في الاقتصاد الوطني و المحلي، و بالأخص في قطاع الإنتاج، و سوف نقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط الجانب النظري على فرع من فروع هذه المؤسسة وهو فرع مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، سيتم من خلال ذلك معرفة العلاقة بين نظم المعلومات و دور مراقب التسيير و اتخاذ القرار فيها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول قدم لمحة حول شركة مطاحن الحضنة بكل من ولاية سطيف و ولاية المسيلة وهيكلها التنظيمي ، إضافة إلى واقع نظم المعلومات بها، أما المبحث الثاني فتناول أداة الدراسة ، و المبحث الثالث تناول تحليل نتائج المقابلات.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مؤسسة مطاحن الحضنة

المطلب الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة ميدان الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة الأم

بعد أن حصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة (1965) وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق. ففي سنة (1982) قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم (367/82) بتاريخ 27 نوفمبر (1982)، و ابتداء من 2 أبريل (1990) تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في (1997) قدر بـ 2.525.000.000 دج.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) و إنتاج وتسويق المواد المشتقة (سميد، دقيق، عجائن غذائية وكسكسي).

تستغل ممتلكات مجمع الرياض سطيف وتسير من قبل عشر شركات تابعة ذات أسهم سبعة، منها من تختص في تحويل القمح الصلب واللين (43000 قنطار/يومياً) موفرة بذلك للسوق:

أ. 22000 قنطار/اليوم السميد؛

ب. 8700 قنطار/اليوم الدقيق؛

ج. 680 قنطار/اليوم العجائن الغذائية؛

د. 120 قنطار/اليوم الكسكسي؛

تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: سطيف، المسيلة، برج بوعريش، بجاية، بسكرة، وورقلة.

ثانيا: الشركات التابعة

- أ. مطاحن البيان/ش م برج بوعريريج؛
- ب. مطاحن الهضاب العليا/ش م شوف لكداد سطيف؛
- ج. مطاحن الصومام/ش م سيدي عيش (بجاية)؛
- د. مطاحن الزيبان/ش م بسكرة؛
- هـ. -مطاحن الحضنة/ش م المسيلة؛
- و. مطاحن سيدي عيسى/ش م (المسيلة)؛
- ز. مطاحن الواحات/ش م توقرت؛

أما الشركات التابعة الثلاث المتبقية، فإثنتان منهما تضمنان الدعم اللوجستيكي، فهما مختصتان في:

- أ. النقل البري للبضائع (المواد الأولية والمواد تامة الصنع) والمسماة "نقل الفوارة/ش م "سطيف؛
- ب. الإنجاز والصيانة الصناعية والمسماة "صورمي/ش م"سطيف؛

وتختص الثالثة في استصلاح الأراضي بالجنوب وتدعى "فلاحة الجنوب/ش م"ورقلة؛

ثالثا: المؤهلات والتنمية في "رياض سطيف"

تتركز أهم مؤهلات الشركة الأم فيما يلي:

- أ. القدرات الإنتاجية والوضع المالية المريحة للمجتمع، فهما عاملان يشجعان على التشهير بعلامة مؤسسة الرياض سطيف؛
- ب. الخبرة الكبيرة المكتسبة في مجال تحويل الحبوب؛
- ج. كفاءة إطارات المؤسسة؛
- د. الشفافية في التعامل مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، المحيط... إلخ)؛
- هـ. تنمية برامج تسيير حديثة وإنجاز مشاريع هامة؛

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

وفي إطار سياستها التنموية ومراعاة للتحوّلات والتغيّرات المستمرة للسوق، اعتمدت "الرياض سطيف" جملة الأساليب التي تسمح لها بتوطيد مكانتها الرائدة في مجال الصناعات الغذائية وبدرجة مردودية رأسمالها وكذا رأسمال مساهمها من خلال:

أ. توطدة وتجميع قدراتها الإنتاجية؛

ب. إنشاء مصنع للعجائن الغذائية بطاقة إنتاجية تقدر ب 200 طن /يومياً ببجاية؛

ج. إنشاء مصنع لتغليف المواد المنتجة بسطيف؛

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

أولاً: نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة

تقع مطاحن الحضنة على بعد (02) كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعريبيج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة (1980) حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة (1982).

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر (1997) على مساحة 30755 م² منها 12555 م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في الأول من أكتوبر من سنة (1997)، (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم السابع من شهر سبتمبر من سنة (1997)، تحولت إلى شركة تابعة شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي (2009) بلغ 1.449.460.000 دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

أ. القسم الأول: يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "buhler" بيلر ، وتاريخ بداية استغلالها سنة (1981) وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

ب. القسم الثاني: يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع Golfetto قولىطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

ثانيا: قدرات الشركة و وظائفها

أ. قدرات الشركة: و تتمثل فيما يلي:

1. قدرة الطحن: 5.500 قنطار يوميا من القمح الصلب و 1.500 من القمح اللين.
 2. قدرة الإنتاج: 3.630 قنطار يوميا من السميد (سميد ممتاز ب 64% نسبة الاستخلاص)، و 1.080 قنطار يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 72% نسبة استخلاص).
 3. قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار، قمح لين 62.500 قنطار).
 4. طاقة الحمولة للمواد الأولية: حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
 5. أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالتالي:
 - السميد 199.283 قنطار؛
 - الدقيق 209.629 قنطار ؛
 - بقايا الطحن 189.004 قنطار؛
 - العجائن الغذائية 531 قنطار؛
 6. رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009 كان يقدر ب 1.256.752.274.58 دج.
- ب. وظائف الشركة:

تتمثل وظائف الشركة فيما يلي:

1. الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:
 - ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه.....الخ)؛
 - ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....الخ)؛
 - ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التمويل، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية.....الخ)؛

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

2. الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها؛
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريضة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....إلخ؛

ثالثا: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة، وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها، والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

أ. **رئيس المدير العام:** مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛
- التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع؛
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر؛
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة؛

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة، و قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري والمالي و المبيعات، و تتوزع المهام كالتالي:

1. **قسم التنظيم و التسيير الداخلي (الهيكلية) للوحدة:** و ينقسم إلى:

- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلفة بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .
- مراقبة التسيير: تابعة للمديرية العامة من مهامها إعداد الموازنات و تصميم نظم المعلومات و مراقبة الأداء...إلخ.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

- مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.
 - المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.
 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو الحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.
 - مكتب مساعد الأمن و الوقاية: و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.
2. قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات: وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:
- مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:
 - مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:
 - ✓ شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.
 - ✓ تزويد مختلف المصالح و المديرات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج.
 - مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية، و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج، و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:
 - ✓ مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.
 - ✓ مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب، بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة. كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع تتمثل في فرع محاسبة المواد، فرع الطحن و الإنتاج، و فرع الشحن والتوظيف.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

▪ مصلحة الصيانة: و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى:

✓ فرع الالكتروميكانيك و الكهرباء: و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات.

✓ فرع الميكانيك العام: و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

▪ مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية، و تتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في فرع استقبال و تخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، و فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

➤ **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

➤ **مديرية الإدارة و المالية:** و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

▪ **مصلحة المحاسبة و المالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى، و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، و تتفرع هذه المصلحة إلى فرع المالية و الصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع محاسبة المبيعات، و فرع المحاسبات.

▪ **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال، حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة، بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى:

✓ فرع تسيير المستخدمين؛

✓ فرع الخدمات الاجتماعية؛

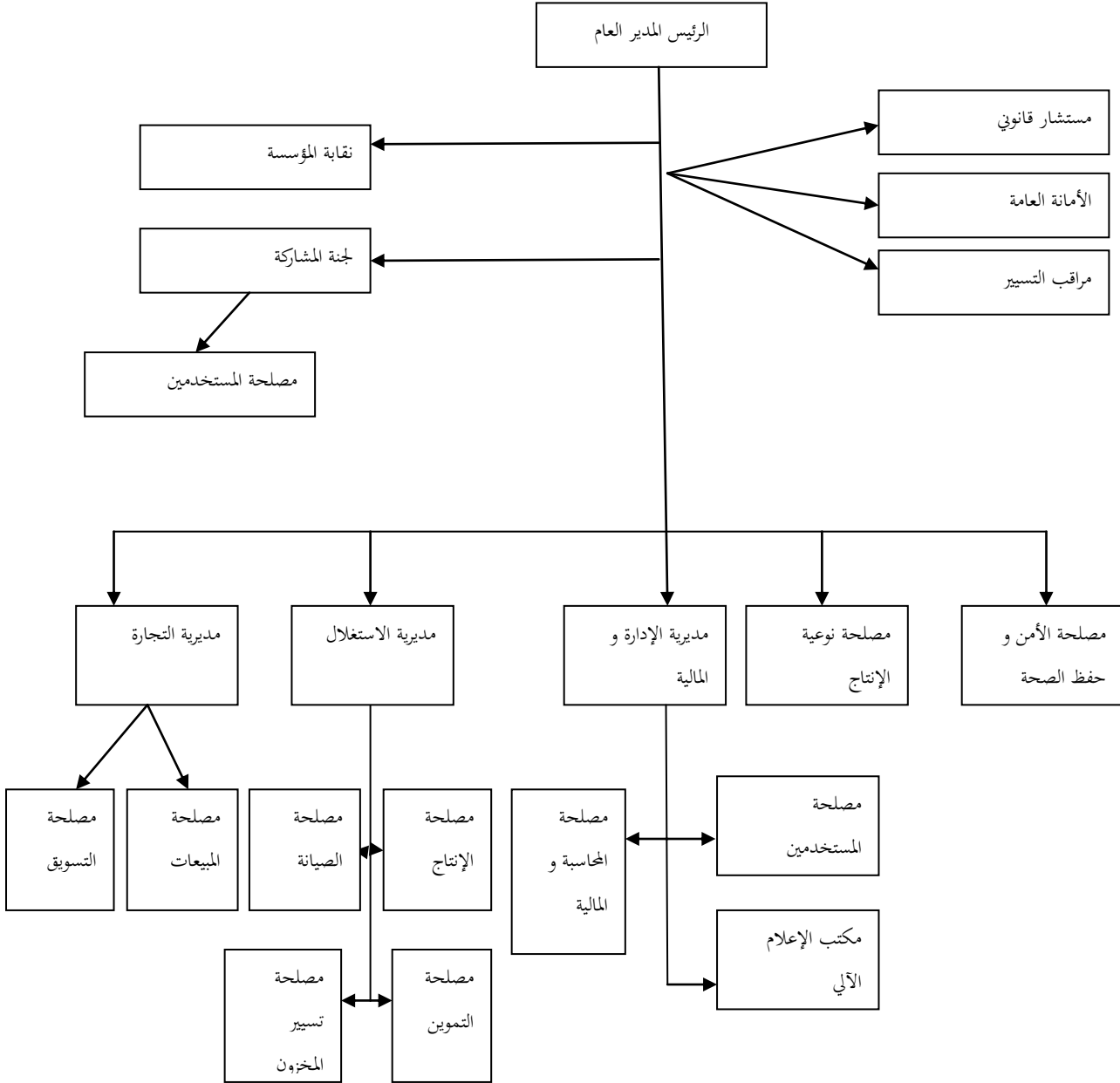
▪ **مصلحة الوسائل العامة:** و من مهامها متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة و المتابعة الميدانية للاستثمارات.

▪ **مكتب الإعلام الآلي:** و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته.

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

-و الشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها:

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفصل الثاني الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: واقع نظم المعلومات و أدوات مراقب التسيير في المؤسسة

المطلب الأول: واقع نظم المعلومات في المؤسسة

أولاً: مكونات نظم المعلومات في المؤسسة

هناك العديد من نظم المعلومات المستعملة في المؤسسة و لها عدة مكونات من بينها الأجهزة و التطبيقات:

- أ. **الأجهزة و الشبكات:** تستعمل المؤسسة عدد لا بأس به من الحواسيب الحديثة و هي موصولة بشبكة داخلية لتسهيل العمل و تبادل المعلومات بين المستخدمين في وقت حقيقي ، كما أن المؤسسة تستعمل عدة أنواع من الشبكات تتمثل في الأنترنت و الإنترنت، إذ تربط هذه الشبكة عدة مصالح وأقسام مثل المالية و المحاسبة و مصلحة التسويق و الإنتاج .
- ب. **التطبيقات:** تحتوي المؤسسة على عدة تطبيقات موزعة على المصالح التي تستخدمها لتحليل البيانات وتخزينها من بينها التطبيقات المستعملة في مصلحة المحاسبة و المالية، وفي مصلحة الموارد البشرية، التسويق...الخ. و هي عبارة عن تطبيقات تستعملها المؤسسة من أجل تطوير نشاطها و أتمتة العمليات الإدارية، و أيضا من أجل مساعدة رؤساء المصالح في أداء وظائفهم الأمر الذي يساعد مراقب التسيير في جمع المعلومات المقدمة من قبل هذه المصالح مما يساعده في إعداد التقارير و الموازنات التقديرية...الخ.
- ج. **قاعدة البيانات:** تعتمد المؤسسة على مجموعة من قواعد البيانات، و هي خاصة بكل مصلحة، إذ أنها لا تستعمل قاعدة بيانات موحدة تشمل كل المصالح و هذا ما يجعلها تعيق عمل مراقب التسيير نوعا ما في جمع المعلومات.
- د. **أمن المعلومات:** تعتبر هته التطبيقات غير محمية بحسابات شخصية لكل مستخدم، كما أن هناك سهولة في تغيير لغة البرمجة من طرف أي المستخدم هذا ما قد يؤثر على نوعية المعلومات المخزنة، إضافة إلى بطء المعالجة...الخ.

ثانيا: مزايا و عيوب نظم المعلومات المستعملة في المؤسسة

تتميز الأجهزة الموجودة بالحدثة و القدرة على معالجة المعطيات، و كذلك التطبيقات فهي سهلة الاستعمال و لها القدرة على تحليل البيانات لاستعمالها في التقارير اليومية و الشهرية. و هناك نوعين من التطبيقات:

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

أ. تطبيقات تكنولوجيا قديمة: تستعملها كل من:

1. المصلحة التجارية: تستعمل تطبيقات Investissement ؛

2. المخزونات: Gestion de stock ؛

3. فرع الأجور: La paie ؛

و على الرغم من سهولة استعمالها إلا أن فيها عدة عيوب من بينها:

➤ سهولة الوصول إلى البيانات لأنها غير محمية بحسابات شخصية و أرقام سرية للمستخدم؛

➤ إمكانية برمجتها أو التغيير في برمجتها؛

➤ عدم وجود تكامل مع التطبيقات الأخرى؛

➤ لا توفر كل ما يحتاجه المستخدم من تقارير أي وجود نقص في مخرجاتها؛

➤ تطبيق لا يستعمله إلا مستخدم واحد؛

➤ بطيئة المعالجة للمعلومات؛

ب. تطبيقات حديثة: تستخدم في كل من:

1. مصلحة المحاسبة: تعتمد على تطبيقات الـ Big finance ؛

2. الموارد البشرية: تستعمل Finger SPY و هي خاصة بالأجور؛

3. الجرد السنوي: تستعمل تطبيقات تدعى بـ Inventaire ؛

من مزاياها أنها سهلة الاستعمال و تعمل على الشبكة أي هناك عدد من المستخدمين في وقت واحد، هذا ما

يوفر الوقت و السرعة في إدخال البيانات، كما أنها محمية بحسابات شخصية لكل فرد يستخدمها، و بياناتها أيضا

محمية. و على الرغم من هذا إلا أن هناك العديد من العيوب تتمثل في:

➤ لا يمكن التغيير في برمجتها إلا إذا اتصلت بالمؤمن للحصول على عملية التحيين (Mise à jour)، و تكون

بالمقابل؛

➤ تعتمد على الشبكة بصفة كلية؛

➤ صعوبة إصلاحها في حالة حدوث مشكلة ما؛

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

تم تبني هذه النظم منذ سنة (2000) و مازالت إلى يومنا هذا، غير أن الشركة تبحث عن تطبيقات شاملة مثل الERP لربط جميع مصالحها و توفير المعلومات بسرعة إضافة إلى مزايا أخرى. أنظر الملحق رقم (01).

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تستعمل الشركة العديد من أدوات مراقبة التسيير من أجل التحكم في المسار الصحيح و الوصول إلى الأهداف المرجوة، تتمثل هذه الأدوات في:

أولا: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من بين الأدوات ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسة نظرا لما تحتويه من مؤشرات مالية و التي تعتبر الأهم، أنظر الملحق رقم (02)، إضافة إلى مؤشرات حول الإنتاج و المبيعات، أنظر الملحق رقم (03)، كما أنها تحتوي على العديد من المؤشرات الأخرى، كل هته المؤشرات يمكن أن تساعد مراقب التسيير في معرفة الوضع الحالي للمؤسسة و الذي بدوره يمكن أن يقدم الإرشاد و النصح للمسيرين من أجل اتخاذ القرار الفعال. إذ تحتوي هته اللوحات على مجموعة من المعلومات المقدمة من قبل رؤساء المصالح لمراقب التسيير الذي يقوم بتنظيمها و فحصها فتكون لوحة القيادة جاهزة في بداية الشهر الموالي.

ثانيا: الموازنات التقديرية

هي عبارة عن مخطط عملي تعتمد عليه المؤسسة من أجل وضع الخطط المستقبلية و العمل على تحقيقها مما يساعد على استخراج الانحرافات و محاولة تقويمها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة. و كل هذا يقوم به مراقب المؤسسة فهو يسعى جاهدا إلى إعداد جميع الموازنات المتمثلة في موازنة الاستغلال، موازنة الاستثمار، موازنة الخزينة، بحيث يتم إعدادها مدى سنة و تكون مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة و التي تكون على المدى الطويل، و بما أن مراقب التسيير على علم بالإستراتيجية المعتمدة فهذا يساعد على جمع المعلومات اللازمة و توفيرها في الوقت المناسب للمسيرين لإرشادهم و توجيههم. إلا أن المؤسسة لا تعتمد على أداة التحليل المالي و بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: أداة الدراسة و تحليل النتائج

المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة

أولاً: منهج ومجتمع الدراسة

أ. منهج الدراسة: من خلال عنوان الدراسة و العلاقة الموجودة بين مكوناته ، و نظراً لأن بحثنا يندرج تحت نوع البحوث الوصفية فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي بقصد وصف الظاهرة و تفسيرها للوصول إلى الأسباب و استخلاص النتائج لتعميمها.

و نظراً لأننا قمنا بدراسة العلاقة بين نظم المعلومات و دور وظيفة مراقب التسيير و مدى مشاركة هذا الأخير في تحسين نوعية القرار في المؤسسة فقد اعتمدنا على أسلوبين أو نوعين من أنواع المنهج الوصفي و هما المنهج الوصفي (الارتباطي) الذي يهدف إلى كشف وجود علاقة بين المتغيرات أو عدم وجودها ، أما النوع الثاني فهو المنهج الوصفي (السببي المقارن) و الهدف منه معرفة أسباب العلاقة و الظاهرة و تفسيرها.

ب. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في ولاية المسيلة و لا بد من توفر معايير التجانس بها و التي تتعلق بموضوع بحثنا ومن بين هذه المعايير نجد:

- وجود وظيفة مراقب التسيير بالمؤسسة؛
- وجود أقسام و مصالح لها علاقة بمراقبة التسيير؛
- وجود نظم معلومات بالمؤسسة؛
- هيكل تنظيمي يتماشى و وظيفة مراقب التسيير؛
- حجم نشاط المؤسسة؛

و مراعاة لهذه المعايير لم نجد عدد كبير من المؤسسات التي تتوفر فيها الشروط السابقة الذكر، حيث قدر عدد المؤسسات ب 04 فقط اخترنا منهم بصفة عشوائية مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، و هذا راجع لتوفر المعايير فضلاً عن التسهيلات المقدمة من طرف هذه الإدارة و السهولة التي تلقينها في قبول التربص مقارنة مع المؤسسات الأخرى خاصة و أن الوقت المتاح للدراسة ضيق.

الفصل الثاني = الدراسة الميدانية

ثانيا: ميدان الدراسة

يتمثل ميدان التحقيق في شركة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، و يتعلق بمجال مراقبة التسيير و نظام المعلومات في المؤسسة، وكذا عملية اتخاذ القرار ، و يرجع السبب في اختيار هذه المؤسسة لكونها رائدة في الولاية و تعتمد على نظام مراقبة التسيير و نظم معلومات مقارنة بباقي المؤسسات الأخرى في الولاية.

إذ تحتوي على العديد من المصالح التي يتعامل معها مراقب التسيير في المؤسسة، بحكم أن تواجهه يكون في جميع المستويات، إلا أنه تم اختيار مجموعة محددة من المصالح التي لها أثر أكبر في المؤسسة و التي لها علاقة بمراقب التسيير، و تتمثل في أربعة مصالح هي مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة المحاسبة و المالية، مصلحة التسويق، و مصلحة الإنتاج، إذ قدمنا فيها مجموعة من الأسئلة إلى مسؤولي هذه المصالح تمحورت حول علاقة مراقب التسيير برئيس كل مصلحة، و مدى أثر نظم المعلومات المدججة على ذلك، كذلك بسبب ما تقتضيه الدراسة من وقت طويل و من موارد و تكاليف، و نظرا لأن الوقت المخصص للدراسة الميدانية يعتبر قصير و حتى أكمل الدراسة الاستكشافية (أولية) في الميدان اعتمدت على مجموعة من الأدوات منها الملاحظة و نوعين من المقابلات حسب طبيعة الأسئلة فكانت هناك مقابلة حرة وجهنا فيها مجموعة من الأسئلة المباشرة و المفتوحة إلى المستجوبين (رؤساء المصالح)، من جهة أخرى استخدمنا أسلوب مقابلة الشخصية مع مراقب التسيير يعتمد على دليل كأداة تسمح بالسير الدقيق للبحث و تجنب الأخطاء و عدم نسيان العناصر الأساسية للبحث.

ثالثا: أداة البحث

من أجل إكمال هذه الدراسة و محاولة منا للإجابة على الإشكاليات المطروحة و هذا بقبول أو رفض الفرضيات، و بما أن دراستنا سيغلب عليها طابع النوعية فضلنا أن نعلم على دراسة أولية استطلاعية استكشافية تستخدم أدوات منها جمع الوثائق و المستندات المتعلقة بالدراسة، و أسلوب الملاحظة و المقابلة الذي يعتبر أنسب أدوات البحث، و أكثرها ملاءمة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع.

أ. الملاحظة: وتم ذلك لكون أن المؤسسة رائدة في مجالها و تعتمد على نظام مراقبة تسيير و نظم معلومات، و عليه قمنا بالذهاب عدة مرات لمشاهدة سير عمل مراقب التسيير و علاقته بباقي المصالحات و الأثر الذي يتركه عليهم، و من بين النقاط التي تمت ملاحظتها مايلي:

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

- مكانة مراقب التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فهو في ارتباط مباشر مع الإدارة العليا مما يجعله في اتصال مباشر معها، وكذلك مع باقي المصالح الأخرى، كل هذا يدل على وساطته بينهما وهي الوضعية الأحسن بالنسبة لكل مراقب في المؤسسة؛
- وجود نوع من الصرامة المطبقة من طرف مراقب التسيير و هذا ما يدل على أنه يقوم بوظائفه على أحسن وجه؛
- توافر نظم معلومات حديثة و قديمة في المؤسسة، كما أن مراقب التسيير شهد الفترتين قبل و بعد استعمال النظم هذا ما يساعدنا على معرفة العلاقة الحاصلة بين نظم المعلومات و وظيفة مراقب التسيير؛

ب. المقابلة: اختيار المقابلة راجع إلى طبيعة الدراسة التي تتطلب إجرائها من أجل الحصول على معلومات، كما أن المقابلة مكنتني من شرح الأسئلة للمقابل، و بالتالي تكون إجاباته دقيقة و تقل فيها الأخطاء و تفي بالغرض. و مكنتني من الحصول على إجابات لجميع الأسئلة سواء وردت في دليل المقابلة أم لم ترد، واستطعت ترتيب أسئلتي وفق أهداف البحث و الربط مع الجانب النظري، و أعطتني المقابلة القدرة على الإجابات و كشف التناقض في حالة وجوده في إجابات المبحوث مما يتيح فرصة المراجعة.

و من الأسباب التي شجعتني على أداة المقابلة هو كون حجم العينة صغير و الأشخاص الذين تمت مقابلتهم يملكون نقاط متجانسة من حيث الوظيفة و علاقتها بمراقب التسيير ، كما أن ضيق الوقت و عدم وجود تسهيلات من طرف الشركات التي لجأنا إليها لقبول التبرص وجهنا نحو استخدام هذه الأداة.

المطلب الثاني: المقابلة الحرة و تحليل نتائجها

أولا : مناخ سير عملية المقابلة الحرة

يمكن أن نلخص مناخ سير عملية المقابلة الحرة فيما يلي :

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

الجدول رقم (1.2): مناخ سير عملية المقابلة الحرة

النقاط الأساسية	مناخ المقابلة	رئيس المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الهدف. ➤ العلاقة بمراقب التسيير. ➤ طبيعة المعلومات المقدمة. 	<p>تاريخ المقابلة: 19-04-2015 على الساعة 14:00 بعد الزوال.</p> <p>مدة المقابلة: نصف ساعة.</p> <p>الاستقبال كان على انفراد و في وقت العمل.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ رئيس مصلحة الإعلام الآلي
	<p>تاريخ المقابلة: 19-04-2015 على الساعة 15:00 بعد الزوال.</p> <p>مدة المقابلة: 45 دقيقة.</p> <p>الاستقبال كان على انفراد و في وقت العمل.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ رئيس مصلحة المحاسبة و المالية
	<p>تاريخ المقابلة: 20-04-2015 على الساعة 10:00 صباحا.</p> <p>مدة المقابلة: نصف ساعة.</p> <p>الاستقبال كان على انفراد و في وقت العمل.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ رئيس مصلحة التسويق
	<p>تاريخ المقابلة: 20-04-2015 على الساعة 11:00 صباحا.</p> <p>مدة المقابلة: نصف ساعة.</p> <p>الاستقبال كان على انفراد و في وقت العمل.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ رئيس مصلحة الإنتاج

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: المقابلة الحرة

تمت المقابلة الحرة في بداية الدراسة الأولية بالمؤسسة ميدان الدراسة، إذ قمت بإجرائها مع رؤساء أربعة مصالح في المؤسسة، المصلحة الأولى تمثلت في مصلحة الإعلام الآلي، و الثانية مصلحة المحاسبة و المالية، و المصلحة الثالثة مصلحة التسويق، أما الرابعة فهي مصلحة الإنتاج.

و قد تم اختيارهم بحكم وظيفة كل واحد و علاقته بمراقب التسيير، الذي له ارتباط مباشر بالمدير العام، هذا ما يدل على أن مكانته مهمة في المؤسسة و تحظى باهتمام من قبل المسؤولين ككل، إضافة إلى أن عملية التواصل بينه و بين باقي المصالح تعتبر سهلة بدون وجود حواجز، إذ يعتبر كل واحد منهم إحدى مصادر المعلومات التي يجب على المراقب الحصول عليها من أجل إعداد التقارير، و تقديمها للمسيرين من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار، كما استأنسنا بإجاباتهم التي أفادتنا حول واقع و استعمال نظم المعلومات في المؤسسة، فرصدنا مجموعة من الأدلة كخطوة أولية تساعدنا على اختبار الفرضيات و إيجاد إجابات للإشكاليات.

-إجابات المستجوبين كانت كالتالي:

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

أ. رئيس مصلحة الإعلام الآلي: تمت معه المقابلة بشكل حر حول علاقته بمراقب التسيير في المؤسسة فكانت إجاباته ملخصة في الجدول الموالي كالتالي:

الجدول رقم (2.2): إجابات رئيس مصلحة الإعلام الآلي

الإجابات	رئيس مصلحة الإعلام الآلي
➤ العمل على تقديم أحسن تطبيقات لمساعدة المؤسسة في التسيير.	➤ الهدف
➤ تابعة لمديرية الإدارة المالية.	➤ الموقع
➤ العمل على تقديم الدعم و المساعدة من خلال عمليات صيانة التطبيقات المستعملة في حالة وجود خلل.	➤ العلاقة بمراقب التسيير
➤ تكون على شكل وثائق.	➤ طبيعة المعلومات المقدمة
➤ إن هذه النظم تساعد كثيرا على توفير المعلومات بشكل أسرع و في الوقت المناسب، من خلال التطبيقات المستعملة التي تساعد رؤساء المصلحات في تسجيل المعلومات المتعلقة بها من أجل تقديمها لمراقب التسيير.	➤ نظم المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث

و يمكن شرح محتوى الجدول كما يلي:

لقد بين رئيس مصلحة الإعلام الآلي أن الهدف الأساسي من عمله يتمحور حول تقديم أحسن التطبيقات لمختلف المصالح، و القيام بعملية صيانتها في حالة وجود أي خلل قد يطرأ عليها و أن علاقته بمراقب التسيير تتجسد في هذه العملية، فهو من خلال هذا يضمن له استمرار عمله و يسهل مهامه الروتينية التي من بينها

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

فحص المعلومات، كما بين أن المعلومات التي يتم جمعها من طرف المراقب تقدم له في شكل وثائق، إضافة إلى أنه أكد أن هذه النظم ساعدت كثيرا في ذلك، فأصبحت جميع المصالح تقوم بمهامها بأحسن وجه، و تقدم المعلومات للمراقب المتعلقة بمجالها في أسرع وقت، هذا ما ساعد المراقب في تقديم التوجيه و النصح للمسيرين و التركيز أكثر على هذا الدور الذي يعتبر مهم بالنسبة للإدارة العليا.

ب. رئيس مصلحة المحاسبة و المالية: تمت معه المقابلة أيضا بشكل حر، و كانت إجاباته ملخصة في الجدول الموالي على الشكل التالي:

الجدول رقم (3.2): إجابات رئيس مصلحة المحاسبة و المالية

الإجابات	رئيس مصلحة المالية و المحاسبة
➤ توفير معلومات محاسبية و مالية: الميزانية، جدول حساب النتائج، جدول تحركات الخزينة.	➤ الهدف
➤ تابعة لمديرية المالية و المحاسبة.	➤ الموقع
➤ كل ما علينا هو تقديم المعلومات المحاسبية و المالية لمراقب التسيير.	➤ العلاقة بمراقب التسيير
➤ على شكل وثائق.	➤ طبيعة المعلومات المقدمة
➤ ساهمت في عملية التقييد المحاسبي، و وفرت لنا الوقت لتقديم المعلومات لمراقب التسيير.	➤ نظم المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث

و يمكن شرح محتوى الجدول كما يلي:

لقد بين رئيس مصلحة المالية و المحاسبة أن الهدف الأساسي له هو توفير المعلومات المالية و المحاسبية و التي تعتبر الأكثر أهمية و المتمثلة في الميزانيات، جدول حساب النتائج، جدول تحركات الخزينة.. الخ. و قد أقر أن كل

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

ما عليه هو تقديم هذه المعلومات لمراقب التسيير التي تعتبر جد ضرورية ليقوم باستخراج الانحرافات الحاصلة والعمل على تقويمها في الوقت المناسب، إلا أنه أكد أن بعد استعمال التطبيقات هذه و المتمثلة في الـ "Big Finance"، أصبحت عملية التقييد المحاسبي أسهل و وفرت الوقت لهم للقيام بمراجعة عملهم و تقديم المعلومات المالية و المحاسبية الصحيحة دون وجود أخطاء. كل هذا يدعم المراقب في قيامه بعملية تقديم الإرشاد والنصح للمسيرين.

ج. رئيس مصلحة التسويق: كانت إجاباته ملخصة في الجدول الموالي على الشكل التالي:

الجدول رقم (4.2): إجابات رئيس مصلحة التسويق

الإجابات	رئيس مصلحة التسويق
<ul style="list-style-type: none"> ● القيام بالترويج: إشهار منتج المؤسسة. ● القيام بالتوزيع: حسب مكان و زمان التوزيع. ● القيام بالابتكار: من خلال خلق منتج جديد. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الهدف ➤
<ul style="list-style-type: none"> ● مديرية التسويق. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الموقع
<ul style="list-style-type: none"> ● نحن نقوم بتوفير المعلومات لمراقب التسيير من خلال الاتصال المباشر بالتجار، أو نقاط البيع المعتمدة في جميع الولاية من خلال الاحتكاك بالزبائن. أو الاعتماد على استبيانات توجه للزبائن لمعرفة رأيهم حول المنتج من أجل المساعدة على اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ العلاقة بمراقب التسيير
<ul style="list-style-type: none"> ● على شكل وثائق. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ طبيعة المعلومات المقدمة
<ul style="list-style-type: none"> ● لقد ساعدت هذه النظم المستعملة على توفير المعلومات حول المنتج في الوقت المناسب. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ نظم المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث

و يمكن شرح محتوى الجدول كما يلي:

لقد بين رئيس مصلحة التسويق أن الهدف الأساسي من عمله هو القيام بالترويج للمنتوج من خلال عملية الإشهار، و التوزيع في مختلف الأماكن على مستوى الولاية، إضافة إلى القيام بالابتكار و خلق منتوج جديد، وأن علاقته بمراقب التسيير تتمثل في توفير المعلومات اللازمة له حول حالة المنتوج من خلال القيام بعدة عمليات تتمثل في الاتصال المباشر بالتجار، أو نقاط البيع المعتمدة في جميع الولاية من خلال الاحتكاك بالزبائن، أو الاعتماد على استبيانات توجه لهم لمعرفة رأيهم حول المنتوج، حيث أن هذه المعلومات تقدم على شكل وثائق للمراقب؛ كما أن نظم المعلومات المستعملة (التطبيقات) ساعدتنا على إنشاء صفحات إشهارية على الإنترنت مثل مواقع التواصل الاجتماعي، للتعريف أكثر بمنتجاتنا، إضافة إلى تسهيل عملية تخزين المعلومات، و كل هذا يساعد مراقب التسيير في قيامه بأدواره الأخرى و التركيز أكثر على الدور الاستشاري.

د. رئيس مصلحة الإنتاج: كانت إجاباته ملخصة في الجدول التالي و هي على الشكل التالي:

الجدول رقم (5.2): إجابات رئيس مصلحة الإنتاج

الإجابات	رئيس مصلحة الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> ● العمل على إنتاج منتج بأكبر جودة و أقل تكاليف و حسب احتياجات المستهلك. 	➤ الهدف
<ul style="list-style-type: none"> ● مديرية الإنتاج. 	➤ الموقع
<ul style="list-style-type: none"> ● نحن نقوم بتقديم المعلومات المتعلقة بالمنتج لمراقب التسيير، و تكون إما أسبوعية، شهرية، من أجل المساعدة على معرفة وضع المنتج في السوق، و ما هي المنتجات ذات الأهمية. 	➤ العلاقة بمراقب التسيير
<ul style="list-style-type: none"> ● عبارة عن وثائق تنتقل إلى مراقب التسيير. 	➤ طبيعة المعلومات المقدمة
<ul style="list-style-type: none"> ● لعبت دورا هاما في المساهمة في إعطاء المعلومات للمراقب بأسرع شكل من أجل إعداد التقارير. 	➤ نظم المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث

و يمكن شرح محتوى الجدول كما يلي:

لقد أقر رئيس مصلحة الإنتاج أن الهدف الأساسي من عمله هو القيام بإنتاج منتج بأكبر جودة و أقل التكاليف و حسب احتياجات المستهلك، لأن المنتج يعكس صورة المؤسسة، كما بين أنه يقوم بإعطاء المعلومات المتعلقة بالمنتج لمراقب التسيير و حالته في السوق، و العمل على تبيين المنتجات ذات الأهمية في المؤسسة و التي يكون الطلب عليها أكثر، كل هذه المعلومات تقدم أيضا على شكل وثائق و أن التطبيقات

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

المستعملة ساهمت في تسهيل عملية تخزين المعلومات وتسجيلها وإعطائها للمراقب بأسرع وقت ممكن من أجل مساعدته في إعداد التقارير و هذا ما يساعده في العمل على تقديم الإرشاد و النصح أكثر للمسيرين.

ثالثا: تحليل نتائج المقابلة الحرة

للتمكن من معرفة علاقة المصالح الأربعة مع مراقب التسيير من خلال توفير المعلومات و مدى أثر نظم المعلومات على ذلك، تم طرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بالموضوع، و كانت النتائج كالتالي:

لقد بين رؤساء المصالح الأربعة علاقتهم بمراقب التسيير و هذا ما تبين في الجداول السابقة، إذ أكدوا على ضرورة تقديمهم للمعلومات اللازمة في الوقت المناسب كل حسب مجاله، كما تعتبر المعلومات المالية و المحاسبة الأكثر أهمية من بين هذه المعلومات، و أن مراقب التسيير يستعمل هذه المعلومات أكثر و يحرص عليها في إعداد التقارير؛ كما أكدوا على أن نظم المعلومات المستعملة ساعدت كثيرا في تخزين المعلومات، و أصبحت العملية تتم في وقت أسرع من أجل تقديم المعلومات لمراقب التسيير في الوقت المناسب، غير أن طبيعة المعلومات المقدمة للمراقب تكون على وثائق و هذا ما يدل على أن هذه النظم ليست شاملة لكل مصالح المؤسسة، إذ أنها لا تحتوي على قاعدة بيانات واحدة تشمل كل المصالح، كل هذا يدل على أن المؤسسة تفتقر لتطبيقات تحتوي على قنوات نقل إلكتروني للمعلومات بين المصالح و هذا ما قد يجعل عملية نقل المعلومات إلى مراقب التسيير قد تعطل نوعا ما مقارنة بتلك العملية التي تخضع للأتمتة.

المطلب الثالث: المقابلة الشخصية وتحليل نتائجها

أولا: المقابلة الشخصية

من أجل الخروج بنتائج حول مدى علاقة نظم المعلومات بوظيفة مراقب التسيير من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار، تم إجراء هذه المقابلة الشخصية مع مراقب التسيير يوم (21 أبريل 2015) على الساعة العاشرة صباحا لمدة ساعتين، إذ تم اختياره كطرف مهم في هذه الدراسة لأن طبيعة هذه الدراسة تتطلب هذا، ولارتباط الموضوع بمراقب التسيير و وظيفته، كذلك من أجل الإجابة على الإشكاليات المطروحة و العمل على اختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على دليل المقابلة الذي يتكون من عدة أسئلة، إذ تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور تتطابق مع الجانب النظري المعمول به، حتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

و ما هو تطبيقي، وكل محور قسم إلى أهداف بحيث تشمل هذه الأخيرة عدة أسئلة للإجابة على الأهداف و منه على المحاور التي تثبت صحة الفرضيات أو نفيها.

و الملاحظ أن في هذا الدليل، الأسئلة كانت مفتوحة لتمكن المستجوب من الإجابة بالأسلوب الذي يختاره من أجل الحصول على معلومات و التي قد تكون أوسع بكثير مما جاء في دليل المقابلة، و قد تجنبنا الأسئلة المغلقة للحصول على معلومات تساعدنا في الإجابة عن أسئلة البحث و الشكل الموالي هو عبارة عن نموذج لدليل المقابلة:

الشكل (2.2): مخطط و دليل المقابلة

تحية طيبة

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم و أذكركم باسمي وهو زيوش لامية طالبة بقسم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول علاقة نظم المعلومات بوظيفة مراقب التسيير في تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة، إذ كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

المحور الاول: البيانات الشخصية و الوظيفية.

1. الوظيفة:

2. الخبرة

المحور الثاني: العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار

1. ما هي الوظائف المسندة إليك؟

2. هل يتم تبني نظم معلومات حديثة في هذه المؤسسة؟

3. ما هي هذه النظم؟

4. هل تساهم كمراقب التسيير في تصميم نظام المعلومات في المؤسسة؟

5. هل تقوم كمراقب تسيير بتنظيم المعلومات داخل المؤسسة؟

المحور الثالث: أدوات مراقبة التسيير

1. ما هي أدوات مراقبة التسيير التي تعتمدون عليها؟

2. عند استعمال نظم المعلومات:

أ. هل أصبحت لوحات القيادة محدثة و تخضع لعملية التحيين؟

ب. هل أصبحت عملية وضع المؤشرات سريعة أكثر مما كانت عليه؟

ج. هل ساعدت طرق التقييد المحاسبية المؤتمنة في تطوير النظام المحاسبي المعتمد؟

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

- د. هل ساعد في رفع العبء أثناء عملية حساب و تحليل التكاليف؟
- هـ. هل أصبحت الموازنات التقديرية سهلة الإعداد؟
3. هل ساعدت هذه النظم في تسريع خروج التقارير reporting ؟

المحور الرابع: اتخاذ القرار في المؤسسة

1. عند اعتماد نظم معلومات حديثة و متطورة، هل ساعد هذا في تقليص الجهد و العبء في عملية فحص المعلومات؟
2. عند اعتماد نظم معلومات حديثة و متطورة، هل ساعد هذا في زيادة دورك الاستشاري ؟
3. بعد استعمال نظم معلومات متطورة ، هل أصبحت عملية المساعدة في اتخاذ القرار أسهل؟
4. عند وضع مقارنة، قبل تبني المؤسسة لهذه النظم، و بعدها، ما الأثر الحاصل على عملية اتخاذ القرار، هل أصبحت القرارات سليمة أكثر؟
5. هل أصبحت هذه القرارات تمتاز بالسرعة؟
6. هل تعتقد كمراقب تسيير أن مراقبة التسيير ساهمت في ترشيد القرارات؟
7. هل ساهمت مراقبة التسيير من خلال المساعدة على اتخاذ قرار في تحقيق مكانة بارزة بين منافسيها؟

ثانيا: تحليل نتائج المقابلة الشخصية: إجابات مراقب التسيير كانت كالتالي:

أ. المحور الاول: البيانات الشخصية و الوظيفية.

1. الوظيفة: مراقب التسيير
2. الخبرة: من أربع إلى خمس سنوات

ب. المحور الثاني: العناصر الأساسية لتنفيذ اتخاذ القرار

س1: ما هي الوظائف المسندة إليك؟

ج1: "هناك العديد من الوظائف التي أقوم بها و من بينها إعداد الموازنات و العمل على استخراج الانحرافات، توفير المعلومات اللازمة للمسيرين و أغلب المعلومات تكون مالية و محاسبية، فأنا أعمل على ضمان مصداقيتها من خلال مراجعة المحاسبة العامة، جدول حساب النتائج، المحاسبة التحليلية إضافة إلى حساب التكاليف و كل هذا استنادا بنظم المعلومات المحاسبي، إضافة إلى الاعتماد على نظم التشغيل الفرعية مثل الإنتاج و التسويق. غير أنه لا يتم إقحامني في تقديم معلومات موجهة للوحة القيادة الاجتماعية. إضافة إلى أنني أقوم بتقديم الإرشاد و المساعدة في التحكم في العمليات من خلال الاجتماعات المنعقدة، كما أنني أعمل على التأكد من وجود إجراءات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية، هذه الإجراءات تتمثل في الموازنات و لوحات القيادة.

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

كل هذا ساعدني على معرفة الانحرافات و النقائص في المؤسسة و بالتالي تقديم اقتراحات للتحسين. إلا أنني لا أقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي لأنه كما هو معروف هذه المؤسسة تعتبر فرع من فروع المؤسسة الأم المتواجدة بولاية سطيف، و التي هي بدورها تابعة للمؤسسة في العاصمة هي التي تقوم باتخاذ القرار الإستراتيجي". كما بين المراقب أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار و المتمثلة في اعتماد تكنولوجيا متطورة و العمل على توفير المعلومات إضافة إلى تحلل المشكلة و العمل على إيجاد الحلول و من ثم اختيار البديل الأمثل.

س2: هل يتم تبني نظم معلومات حديثة في هذه المؤسسة؟

ج2: "نعم يتم تبني نظم معلومات حديثة في المؤسسة".

س3: ما هي هذه النظم؟

ج3: "تختلف هذه النظم من مصلحة إلى أخرى، و هي تتمثل في مجموعة من التطبيقات التي لها علاقة بكل مصلحة فمثلا مصلحة المحاسبة و المالية تعتمد على تطبيقات حديثة تتمثل في الـ Big finance ، إضافة إلى تطبيقات في مصلحة الموارد البشرية، المخزون، المصلحة التجارية.

كما أننا نعلم على نظم معلومات الـ SGP CEGRO و هي نظم مساعدة على اتخاذ القرار، منذ 01 جانفي 2014. كما أننا نسعى إلى إدراج تخطيط موارد المؤسسة مستقبلا الـ ERP."

س4: هل تساهم كمرقب التسيير في تصميم نظام المعلومات في المؤسسة؟

ج4: "نعم أنا أقوم بتصميم نظم المعلومات في المؤسسة من خلال العمل على وضع المؤشرات اللازمة في لوحة القادة و توفير المعلومات الضرورية للمسيرين".

س5: هل تقوم كمرقب تسيير بتنظيم المعلومات داخل المؤسسة؟

ج5: "نعم أقوم بتنظيم المعلومات داخل المؤسسة من خلال جمعها و تخزينها و العمل على ضمان مصداقيتها".

ج. المحور الثالث: أدوات مراقبة التسيير

س1: ما هي أدوات مراقبة التسيير التي تعتمدون عليها؟

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

ج1: "هناك العديد من أدوات مراقبة التسيير التي نعتمد عليها تتمثل في لوحة القيادة، الموازنات التقديرية، طرق حساب التكاليف.

-عند استعمال نظم المعلومات:

س2: هل أصبحت لوحات القيادة محدثة و تخضع لعملية التحيين؟

ج2: "نعم أصبحت لوحات القيادة محدثة و تخضع لعملية التحيين و ذلك بوضع المؤشرات اللازمة في الوقت المناسب دون تأخر".

س3: هل أصبحت عملية وضع المؤشرات سريعة أكثر مما كانت عليه؟

ج3: " بعد استعمال هذه النظم أصبحت عملية وضع المؤشرات سريعة نوعا ما الأمر الذي ساعدنا في إنهاء لوحة القيادة في اليوم الأول من كل شهر بعد أن كانت في اليوم الخامس عشر من كل شهر، و هذا دليل على الأثر الإيجابي لهذه النظم على لوحة القيادة".

س4: هل ساعدت طرق التقييد المحاسبية المؤتمتة في تطوير النظام المحاسبي المعتمد؟

ج4: "نعم لقد ساعدت كثيرا هذه النظم في تطوير طريقة التقييد المحاسبي هذا ما جعل عملية تخزين و وضع المعلومات المحاسبية سهلة و محمية أكثر مما كانت عليه لأنها تعتبر معلومات جد هامة بالنسبة للمؤسسة مما جعل المعلومات تتواجد في الوقت المناسب و بالدقة المرغوب فيها مع قليل من الأخطاء".

س5: هل ساعدت في رفع العبء أثناء عملية حساب و تحليل التكاليف؟

ج5: " نعم لقد أصبحت عملية حساب التكاليف جد سهلة بعد أن تم استعمال هذه البرمجيات الأمر الذي قلل من وجود أخطاء في عملية حساب التكاليف".

س6: هل أصبحت الموازنات التقديرية سهلة الإعداد؟

ج6: " لقد أصبحت عملية إعداد الموازنات التقديرية سهلة من خلال طريقة تخزين المعلومات و استخراج النسب اللازمة، هذا ما ساعد في معرفة و استخراج الانحرافات في الوقت المناسب".

س7: هل ساعدت هذه النظم في تسريع خروج التقارير reporting ؟

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

ج7: "بطبيعة الحال لقد ساعدت هذه النظم في تسريع خروج التقارير من خلال تسريع إعداد أدوات مراقبة التسيير".

د. المحور الرابع: اتخاذ القرار في المؤسسة

س1: عند اعتماد نظم معلومات حديثة و متطورة، هل ساعد هذا في تقليص الجهد و العبء في عملية فحص المعلومات؟

ج1: "نعم عند استعمال نظم معلومات حديثة و متطورة جعل العبء يتناقص في عملية فحص المعلومات من خلال استعمال طرق تقييد محاسبية مطورة، و استعمال لوحة قيادة الكترونية... الخ أصبحت عملية فحص المعلومة سهلة و ساعدنا هذا الأمر كثيرا في التفرغ بالأدوار الأخرى".

س2: عند اعتماد نظم معلومات حديثة و متطورة، هل ساعد هذا في زيادة دورك الاستشاري؟

ج2: "نعم بعد تقليص الجهد في عملية تسيير المعلومات كما ذكرت، أصبحت أركز أكثر على عملية تقديم الإرشاد و النصح للمسيرين من أجل المساعدة على اتخاذ القرار، إضافة إلى القيام بالأدوار الأخرى".

س3: بعد استعمال نظم معلومات متطورة، هل أصبحت عملية المساعدة في اتخاذ القرار أسهل؟

ج3: "نعم بعد استعمال هذه النظم المتطورة ساعدنا كثيرا و أصبحت عملية اتخاذ القرار سهلة و هذا من خلال توافر العناصر الأساسية لاتخاذ القرار و التي من بينها توافر المعلومات و استعمال التكنولوجيا".

س4: عند وضع مقارنة، قبل تبني المؤسسة لهذه النظم، و بعدها، ما الأثر الحاصل على عملية اتخاذ القرار، هل أصبحت القرارات سليمة أكثر؟

ج4: "نعم لقد أدت هذه العوامل إلى حصول أثر على عملية اتخاذ التي أصبحت سليمة مقارنة بتلك القرارات السابقة".

س5: هل أصبحت هذه القرارات تمتاز بالسرعة؟

ج5: "نعم لقد أصبحت هذه القرارات تمتاز بالسرعة و هذا اعتمادا على الطرق الكمية المساعدة على اتخاذ القرار و المرتبطة بنظم المعلومات".

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

س6: هل تعتقد كمرقب تسيير أن مراقبة التسيير ساهمت في ترشيد القرارات؟

ج6: "نعم لقد ساهمت مراقبة التسيير كثيرا في ترشيد القرارات و ذلك من خلال الدور الذي أقوم به مستعملا أدوات مراقبة التسيير و العمل على تقديم المعلومات و المساعدة على اتخاذ القرار"،

س7: هل ساهمت مراقبة التسيير من خلال المساعدة على اتخاذ قرار في تحقيق مكانة بارزة بين منافسيها؟

ج7: "نعم لقد ساهمت مراقبة التسيير كثيرا في المساعدة على اتخاذ القرار الأمر الذي ساهم في جعل المؤسسة رائدة في مجالها محليا، و هذا ما نراه متجسدا في الحصة السوقية للمؤسسة التي تتمثل في 80 بالمائة في السوق المحلية باعتماد رقم أعمال تجاوز 1800000000 دينار".

ثالثا: النتائج

بعد إجراء المقابلة الشخصية مع مراقب التسيير تحصلنا على مجموعة من الإجابات التي ساعدتنا في استنباط مجموعة من النتائج الأساسية التي تجيب على الإشكاليات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، تمثلت في:

❖ إن العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار متعددة من بينها استعمال التكنولوجيا و نظم معلومات متطورة، إضافة إلى توافر المعلومات اللازمة و رشد متخذ القرار.

❖ تساهم مراقبة التسيير بشكل كبير في توفير هذه العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار، من خلال وظيفة مراقب التسيير و الأدوار العديدة التي يقوم بها من بينها توفير المعلومات و العمل على تقديم الإرشاد والنصح، حيث أكد مراقب التسيير من خلال قوله: "...توفير المعلومات اللازمة للمسيرين و أغلب المعلومات تكون مالية و محاسبية، فأنا أعمل على ضمان مصداقيتها...".

❖ أكد على أنه يقوم بتوفير المعلومات التي يحتاجها المسيرين بالاعتماد على نظم المعلومات المحاسبي و المالي إضافة إلى نظم التشغيل الفرعية مثل التسويق الإنتاج... الخ، هذا ما بين علاقة مراقب التسيير بالإدارة العليا و باقي المصالح الأخرى و هذا ما تبرزه مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

❖ أن مراقب التسيير لا يساهم في تقديم معلومات مقدمة للوحة القيادة الاجتماعية ما يدل على محدودية وظيفته داخل المؤسسة فقط. و ليتأكد مراقب التسيير من مصداقية هذه المعلومات فإنه يقوم بمجموعة من الإجراءات تتمثل في أدوات مراقبة التسيير لوحة القيادة و الموازنات التقديرية.

الفصل الثاني = الدّراسة الميدانية

❖ أن مراقب التسيير يقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار و ذلك من خلال توفير هذه المعلومات و العمل على معرفة الانحرافات و النقائص و هذا ما أكده في قوله: "...كل هذا ساعد على معرفة الانحرافات والنقائص في المؤسسة و بالتالي تقديم اقتراحات للتحسين..."، هذا ما يدل على مساهمته في عملية اتخاذ القرار.

❖ كما أكد أنه لا يساهم في القرارات الإستراتيجية المتعلقة مثلا بالخيارات الإستراتيجية (الاستثمار) أو جودة المنتج لأن المؤسسة تابعة فقط و لقد بين ذلك من خلال قوله: "...لأنه كما هو معروف هذه المؤسسة تعتبر فرع من فروع المؤسسة الأم المتواجدة بولاية سطيف و التي هي بدورها تابعة للمؤسسة في العاصمة هي التي تقوم باتخاذ القرار الإستراتيجي".

❖ أكد المراقب أن المؤسسة تستعمل نظم معلومات حديثة و لقد أعطى مثال على ذلك التطبيقات التي تستعملها مصلحة المحاسبة و المالية، الموارد البشرية، المخزون، و المصلحة التجارية، و أقرّ أنه شهد فترتين في المؤسسة قبل و بعد استعمال هذه النظم من خلال قوله: "... كما اننا نعتمد على نظم معلومات ال SGP CEGRO ، و هي نظم مساعدة على اتخاذ القرار منذ الأول من جانفي من سنة 2014، كما أننا نسعى إلى إدراج برمجيات تخطيط موارد المؤسسة ال ERP"، هذا ما ساعدنا على معرفة العلاقة بين نظم المعلومات و وظيفة مراقب التسيير قبل و بعد استعمال هذه النظم المتطورة.

❖ لقد بين المراقب أنه يقوم بتصميم نظم المعلومات في المؤسسة من خلال وضع المؤشرات اللازمة في لوحة القيادة مثلا و توفير المعلومات الضرورية للمسيرين، و أنه بعد استعمال هذه النظم أصبحت عملية تنظيم المعلومات أسهل من خلال جمعها، و تخزينها، و أنه يقوم بهذا استنادا بأدوات مراقبة التسيير التي هي أيضا بدورها لها علاقة بنظم المعلومات فلقد بين أن لوحات القيادة أصبحت تخضع لعملية التحيين وذلك بوضع المؤشرات اللازمة في الوقت المناسب دون تأخر، و أن هذه العملية أصبحت أسرع مما كانت عليه من خلال قوله: "بعد استعمال هذه النظم أصبحت عملية وضع المؤشرات سريعة نوعا ما الأمر الذي ساعدنا في إنهاء لوحة القيادة في اليوم الأول من كل شهر بعد أن كانت في الخامس عشر من كل شهر، و هذا دليل على الأثر الإيجابي لهذه النظم على لوحة القيادة".

❖ إضافة إلى أن طرق التقييد المحاسبي أصبحت متطورة و أن المعلومات المحاسبية أصبحت محمية أكثر مما كانت عليه و تقل فيها الأخطاء كما أن عملية حساب التكاليف أصبحت سهلة من خلال قوله: "...لقد أصبحت عملية حساب التكاليف جد سهلة بعد أن تم استعمال هذه البرمجيات الأمر الذي

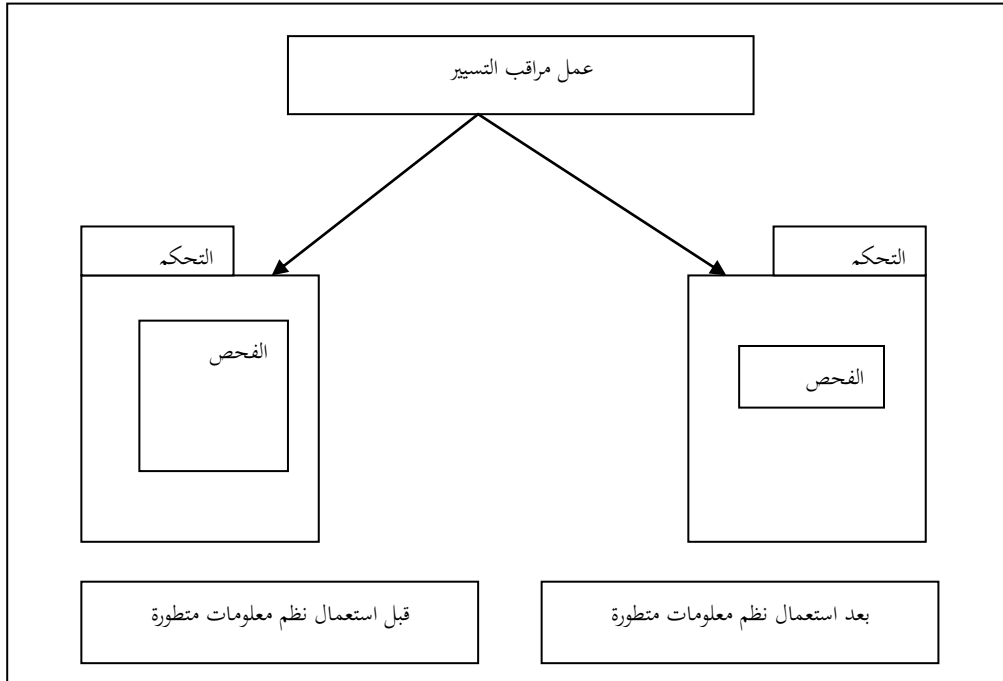
الفصل الثاني الدراسة الميدانية

قلل من وجود أخطاء في عملية حساب التكاليف"، كما أكد على أن عملية إعداد الموازنات التقديرية أصبحت سهلة من خلال طريقة تخزين المعلومات كما ساعدت على معرفة الانحرافات في الوقت المناسب و بالتالي اتخاذ القرار المناسب و كل هذا ساعد في تسريع خروج التقارير.

من هذا نستنتج أن نظم المعلومات المدججة ساعدت كثيرا مراقب التسيير في عمله من خلال تسهيل إعداد أدوات مراقبة التسيير هذا ما جعل خروج التقارير تكون في الوقت المناسب و بشكل أسرع و هذا يعتبر جد مهم في المساعدة على اتخاذ القرار.

من خلال قول المراقب المتمثل في: "... عند استعمال نظم حديثة و متطورة جعل العبء يتناقص في عملية فحص المعلومات من خلال استعمال طرق تقييد محاسبية متطورة و استعمال لوحة قيادة الكترونية... الخ، أصبحت عملية فحص المعلومة سهلة و ساعدنا هذا الأمر كثيرا في التفرغ بالأدوار الأخرى". نستنتج أن هذه النظم جعلت المراقب يتخلص من عبء الفحص و ينفرد بالأدوار الأخرى فيصبح يركز أكثر على دوره الاستشاري الذي يساعد على اتخاذ القرار، و يمكن أن نبين هذه الحالة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3.2): عمل مراقب التسيير في فحص المعلومات في مؤسسة مطاحن الحوضنة بولاية المسيلة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

بعد تفرغ المراقب بدوره الاستشاري أكد على أن العملية في المساعدة على اتخاذ القرار أصبحت أسهل مما كانت عليه حيث أصبحت القرارات فعالة و تمتاز بالسهولة، و هذا السبب راجع إلى توافر العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار و التي من بينها توفير المعلومات و استعمال التكنولوجيا المتطورة، و هذا ما جعلها أيضا تمتاز بالسرعة بسبب استعمال الطرق الكمية المساعدة على اتخاذ القرار المرتبطة بنظم المعلومات المتمثلة في تطبيقات الـ SGP و CEGRO. و هذا ما نراه متجسدا في الحصة السوقية بنسبة 80 بالمائة فهي مؤسسة رائدة في مجالها محليا، و هذا دليل على أن دور مراقب التسيير و مكانته في الهيكل التنظيمي إضافة إلى استعمال نظم معلومات متطورة جعل المؤسسة تحقق مكانتها بن منافسيها الـ 22 في الولاية.

خلاصة الفصل

بعد عرضنا لهذا الفصل يمكننا القول أنه تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة المختصة في الصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها، حيث تم تقديم بطاقة فنية حول المؤسسة الأم بسطيف، و المؤسسة ميدان الدراسة بالمسيلة. كما تم تقديم هيكلها التنظيم كأدوات لمراقبة التسيير و نظم المعلومات المستعملة.

تم ملاحظة أن المؤسسة تستعمل نظام مراقبة التسيير و تعتمد على لوحات القيادة و المحاسبة التحليلية والعامّة كأدوات لمراقبة التسيير، كما أنها تستعمل نظم معلومات لا يمكن وصفها بأنها متطورة، و أنها ليست متكاملة فيما بينها و هناك صعوبات في إصلاحها أثناء حدوث مشكل، و هي أيضا غير محمية بحسابات شخصية، إضافة إلى العديد من العيوب الأخرى. لكن؛ مراقب التسيير بين أن هذه النظم ساعدته أكثر في عمله وتركت أثر ايجابي على دوره الاستشاري مقارنة بالسابق حين كانت المؤسسة لا تستعمل هذه النظم، و كل هذا جعل القرارات سليمة أكثر و هذا ما نراه متجسد في السوق فهي مؤسسة رائدة بين منافسيها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق، أوجب على المؤسسات تحسين طرق التسيير حتى تتلاءم مع أنماط التسيير المعمول بها في البلدان المتطورة، و حتى يتسنى ذلك لا بد من توفير معلومات ضرورية و كافية و العمل بنظام مراقبة تسيير محكم يضمن التحكم الجيد في التسيير حتى تكون القرارات فعّالة أكثر.

و تجدر الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار تعتبر جد مهمة في المؤسسة، و أن مراقبة التسيير يمكن أن تساعد في ذلك من خلال الدور الذي يقوم به مراقب التسيير، كما أن نظم المعلومات المستعملة في المؤسسة لها علاقة بهذا الأخير الأمر الذي يتطلب استعمال نظم معلومات متطورة لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

و من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معرفة العلاقة بين نظم المعلومات و وظيفة مراقب التسيير و اتخاذ القرار في المؤسسة، و على هذا الأساس قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين أساسيين، الأول تناول الإطار النظري من الدراسة، تطرقنا فيه إلى أهم العناصر الواجب توافرها لاتخاذ قرار فعال في المؤسسة و كيف يمكن لمراقبة التسيير أن توفر هذه العناصر الأساسية، و أخيرا ما هو دور مراقب التسيير الذي يصبح يعتمد عليه أكثر بعد استعمال نظم المعلومات. أما الفصل الثاني تناول الإطار التطبيقي من الدراسة، و اخترنا شركة مطاحن الحنونة بولاية المسيلة لتكون مثالا عن المؤسسات الأخرى.

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بدراسة تقييمية لنظم المعلومات المستعملة في المؤسسة، و استنباط مزاياها و عيوبها و بالتالي انعكاساتها على وظيفة مراقب التسيير و على عملية اتخاذ القرار، مما سمح لنا باقتراح لتحسين نظم المعلومات المستعملة و إعطاء اقتراحات أخرى.

أولاً: النتائج

و من خلال هذين الفصلين المتكاملين استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ. بالنسبة للإطار النظري: توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النقاط التالية:
1. إن عملية اتخاذ القرار هي المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأمثل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

2. و لقد صنف H. Simon القرارات إلى نوعين و هما قرارات مبرجة، و التي غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها و هي قرارات روتينية، أما القرارات غير المبرجة فعندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة و لا تكون لديها خبرة مسبقة بكيفية حلها، يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بحكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة. كما يمكن تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية إلى قرارات إستراتيجية، تكتيكية، و تشغيلية. و تمر عملية صنع القرار بعدة مراحل هي جمع المعلومات، تحليل المشكلة، تأسيس معايير و أهداف القرار، تحديد البدائل، تقييم كل بديل، اختيار أفضل حل.

3. إن العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار مختلفة من بينها اعتماد أسلوب حل المشكلات، التقدير للعناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار باستعمال الأساليب الكمية المنمذجة و بتوافر هذه العناصر يبقى الجانب الإنساني الذي يتمثل في الإبداع و التفكير الخلاق من أجل التكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة، حتى تكون القرارات واقعية و ذلك باستغلال كافة البيانات و المعطيات الدقيقة و الكافية حول هذه الظروف، هذه البيانات من أجل استغلالها يجب الاعتماد على التكنولوجيا المتوفرة و الملائمة و المتمثلة في التجهيزات و البرمجيات الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة. هذه العناصر تدور حول نقطة واحدة تتمثل في "المعلومة" و كيفية الحصول عليها و كيفية استخدامها. إضافة إلى رشد متخذ القرار و هذا ما يمكن أن تضمنه مراقبة التسيير من خلال دور مراقب التسيير المتمثل في توفير المعلومات و تقديم الإرشاد و النصح للمسيرين. لذا فإن توافر نظم معلومات في المؤسسة يعتبر جد ضروري في المؤسسة و الذي له علاقة بوظيفة مراقب التسيير و عملية اتخاذ القرار، و هذا حسب درجة تطور هذه النظم. و من هنا قد يكون الأثر إيجابي فتقلص مهام مراقب التسيير و تنحصر في دور تقديم الإرشاد و النصح و باقي الوظائف، فنظم المعلومات هته تقلص عبء جمع المعلومات و تخزينها. أو يمكن أن يكون الأثر سلبي فتزيد من عمل مراقب التسيير فتصبح عملية جمع المعلومات و فحصها أكبر مما كانت عليه في السابق و هذا بسبب إرادة الإدارة في تبني هذه النظم و مكانة مراقب التسيير في المؤسسة إضافة إلى أن البيانات تم تخزينها من طرف أشخاص مختلفة لا يحترمون قواعد التخزين التي تم فرضها عليهم، مما يصبح هناك كم هائل من المعلومات غير المتجانسة يعيق المراقب أثناء عملية الفحص.

ب. بالنسبة للإطار التطبيقي: فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة على مجموعة من العناصر من أجل اتخاذ القرار أهمها العمل على استعمال تكنولوجيا متطورة و توفير المعلومات اللازمة.

2. كما أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد في اتخاذ القرار على الإرشاد المقدم من طرف مراقب التسيير، إضافة إلى أنه يقوم بجمع المعلومات اللازمة و يوفرها للمسيرين بالطريقة المرغوب فيها.
3. لكن؛ لاحظنا كذلك أن نظم المعلومات المستعملة من طرف الشركة تعتبر غير متطورة بشكل كبير مقارنة بتلك المستعملة في الشركات الكبرى في الوطن أو العالم ككل، و هي غير متكاملة فيما بينها و غير محمية، مما يجعل الوصول إلى البيانات جد سهل و إمكانية إعادة برمجتها كذلك سهلة. إضافة إلى أنها بطيئة المعالجة، هذا بالنسبة للتطبيقات القديمة في الشركة.
4. أما البرمجيات الحديثة فهي لا يمكن التغيير في برمجيتها إلا إذا تم الاتصال بالممون و يكون بالمقابل من أجل الحصول على عملية التحيين " Mise à jour " كما أن هناك صعوبة إصلاحها في حالة حدوث مشكلة ما.
5. كما أننا لاحظنا أن المصالح التي تتعامل مع مراقب التسيير و التي هي مصلحة الإعلام الآلي، المحاسبة و المالية، التسويق، و الإنتاج، لا تعتمد على نظم معلومات تربطها مباشرة بالمراقب، فعملية تقديم وإيصال المعلومات له تكون على شكل وثائق و هذا ما يجعلها بطيئة و قد تتأخر و لا تكون في وقتها، مما يعيق مراقب التسيير أثناء قيامه بوظائفه كوضع المؤشرات في لوحة القيادة، أو إعداد المحاسبة العامة و جدول حساب النتائج مثلا، و هذا بدوره قد يؤثر على عملية صنع القرار فتصبح متأخرة هي أيضا و لا تكون في الوقت المناسب، مما يؤثر على المؤسسة ككل.
6. إن مكانة مراقب التسيير له ارتباط مباشر بالإدارة العليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك مختلف المصالح مما يجعل عملية الاتصال بهما جد سهلة و هذا بدوره يساعد في توفير المعلومات اللازمة للمسيرين.
7. إن أدوات مراقبة التسيير المدججة بنظم المعلومات و المتمثلة في لوحة القيادة و الموازنات التقديرية، ساعدت كثيرا مراقب التسيير في توفير المعلومات اللازمة للمسيرين في الوقت المناسب و ضمان مصداقيتها. حيث أصبحت عملية وضع المؤشرات سريعة أكثر مما كانت عليه قبل استعمال هذه النظم.
8. أصبحت طرق التقييد المحاسبي متطورة و المعلومات المالية و المحاسبية أصبحت محمية أكثر مما كانت عليه و تقل فيها الأخطاء.
9. سهولة حساب التكاليف و إعداد الموازنات التقديرية الأمر الذي قلل من وجود أخطاء، و ساعد على اكتشاف الانحرافات الحاصلة.
10. كل هذا ساعد في تسريع عملية خروج التقارير.

ثانيا: اختبار الفروض

توصلت الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي إلى إثبات صحة الفرضيات التي تم تبنيها و المتمثلة في:

أ. **الفرضية الأولى:** أجابت عن الإشكالية التالية: ما هي العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة؟

تحققت في الجانب النظري و في الجانب التطبيقي، فكانت العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار عديدة و الأهم تمحورت حول توافر المعلومات، فهذا ما كانت المؤسسة تسعى إلى الوصول إليه فاستعملت العديد من الوسائل من بينها وظيفة مراقبة التسيير و استعمال نظم معلومات مدمج.

ب. **الفرضية الثانية:** أجابت عن الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في توفير العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة؟

تحققت أيضا في الجانب النظري و التطبيقي، إذ أن مراقبة التسيير تساهم بشكل كبير في توفير العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار من خلال أدوات و دور مراقب التسيير المتمثل في توفير المعلومات و تقديم الإرشاد و النصح للمسيرين.

ج. **الفرضية الثالثة:** أجابت عن الإشكالية التالية: ما هو دور مراقب التسيير الذي يصبح يعتمد عليه أكثر بعد تبني نظم المعلومات في المؤسسة؟

تحققت في الجانب النظري، إذ أنه بعد استعمال نظم معلومات متطور قد تصبح عملية فحص المعلومات مقلصة و هذا ما يزيد من دور المراقب الاستشاري، أو يمكن أن تكون الحالة العكسية فتصبح عملية فحص المعلومات بشكل أكبر مما كانت عليه و هذا ما يعيق المراقب في عمله. أما في الجانب التطبيقي فتم إثبات الحالة الأولى و هذا ما يصف واقع مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة كنموذج عن المؤسسات الأخرى.

-و بما أن الفرضيات الثلاث تحققت فإنه يدل على تحقق الفرضية الرئيسية المتمثلة في أنه يمكن أن يساهم

نظام المعلومات في دعم وظيفة مراقب التسيير حتى تتحسن عملية اتخاذ القرار لدى المسؤولين في المؤسسات.

ثالثا: الاقتراحات

بعد مقارنة الجانب النظري بالتطبيقي استنتجنا بعض النقائص في المؤسسة، و توصلنا إلى اقتراح بعض الحلول و المتمثلة في:

أ. على المؤسسة أن تركز على العناصر الأساسية لتفعيل اتخاذ القرار و العمل على الاهتمام بالبحث و التطوير و تخصيص جانب مادي و بشري لهذا، لأنه يعتبر من العناصر الأساسية لذلك، و بما أن من آفاق المؤسسة المستقبلية دمج برمجيات تخطيط موارد المؤسسة فإننا نشجعها على تبني هذه النظم و لكن بعد التهيؤ لها حتى لا تكون الأحلام تفوق الواقع، و من أجل تحقيق نجاح و مكانة على المستوى الوطني.

ب. كما أن تخطيط موارد المؤسسة هو عبارة عن نظام شامل لكل مصالح المؤسسة و يضمن نقل المعلومات الالكترونية بين جميع مصالح المؤسسة، الأمر الذي قد يغطي النقص الموجود في التطبيقات الحالية للمؤسسة، فتصبح هناك قنوات نقل الكترونية للمعلومات تسهل عمل المصالح بصفة عامة و عمل مراقب التسيير بصفة خاصة.

ج. إلا أنه يجب على المؤسسة مراعاة عوامل نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة و المتمثلة في العمل على فهم النظام و استيعابه، و اكتساب المعارف و المنهجية العلمية اللازمة لنقل المعرفة لتدريب المستخدمين النهائيين؛ و مراقبة كل خطوة تتم و الاعتماد على الصرامة من طرف فريق العمل من أجل الوصول إلى نتائج جيدة.

د. على المؤسسة أن تقحم مراقب التسيير في تقديم معلومات للوحة القيادة الاجتماعية، حتى لا يكون دوره منحصر فقط داخل المؤسسة. فبهذا يستطيع المراقب جمع و توفير المعلومات المتعلقة بالتنمية المستدامة مثلا هذا ما يجعل المؤسسة منفتحة أكثر على البيئة الخارجية.

رابعا: آفاق الدراسة

نجد في سياق ما تم بحثه أن توفر المعلومات الكافية و اعتماد مرجعية معلوماتية دقيقة يمكن المسيرين من معرفة المشكلات، دراستها و تحليلها بعمق و شمولية مما يساعد على اختيار البديل الأمثل و الوصول بنتيجة إلى اتخاذ قرارات مدروسة و متناسقة، و عليه يمكن تسجيل في هذا السياق بعض الإشكاليات التي قد تكون مواضيع بحوث مستقبلية و التي نحدددها فيما يلي:

أ. العلاقة التكاملية بين الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات و آثارها على اتخاذ القرار؛

ب. آليات تطوير نظم المعلومات بالمؤسسات و آثارها على عملية اتخاذ القرار؛

ج. أثر نظم المعلومات على أدوات مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرار؛

و بهذا نأمل أن تكون هذه الإشكاليات محور بحوث تنجز مستقبلا لتطوير نظم المعلومات و بالتالي تفعيل اتخاذ القرارات المتخذة.

و أخيرا نأمل أن آراؤنا التي أبديناها كانت صائبة و سليمة، وصادفها التوفيق، و أن نحظى بتقدير

الاجتهاد، ختاماً نسأل الله التوفيق و السداد، حيث قال و قوله تعالى الحق " و ما أوتيتم من العلم إلا قليلاً".

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد توفيق جميل ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1998.
2. إسماعيل بلال مُجّد ، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. الباهي مصطفى ، معراج هوارى، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، بدون سنة.
4. دادي عدون ناصر وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
5. دومند هيلقا ، اتخاذ القرارات الفعالة دليلك العملي في الإدارة، ترجمة مصطفى إدريس، نihal للتصميم و الطباعة، بدون بلد، 1991.
6. زمير الموسوي منعم ، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998.
7. الحسنية سليم ، نظم المعلومات الإدارية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
9. ياسين سعد غالب ، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998.
10. كامل السيد غراب ، فاديه مُجّد حجازي، نظم المعلومات الإدارية ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
11. الكيلاني عثمان وآخرون، مدخل إلى نظام المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2003.
12. ماهر أحمد ، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
13. السديري مُجّد بن أحمد ، نظم المعلومات الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
14. سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005.

15. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، طنطا، مصر، 2013.
16. سميث جين ، فن القرارات الصائبة، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، بدون بلد، 1990.
17. عبد الله الحميدي نجم و آخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
18. العلاق بشير ، أسس الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازور، عمان، الأردن، 1988.
19. علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
20. الصباغ عماد ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2000 .

ثانيا: البحوث الجامعية

1. الأخضر خراز ، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011-2012.
2. إسمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008-2009.
3. حسان بوبعابة ، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014.
4. حياة سكودارلي ، ظريف نورة، الاتصال و دوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي، البويرة، الجزائر، 2011-2012.
5. مُجَّد الصغير قريشي ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، جامعة ورقلة، الجزائر.

6. مُجَد الطواب ، تقنية نظم تحليل المعلومات، رسالة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المركز الاستشاري للتعلم عن بعد،2012
7. سعاد عقون ، نظام مراقبة التسيير: أدواته و مراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002
8. عبد الرزاق لقواق ، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
9. خاتمة لواتي ، تسيير مؤسسة التغيير في ظل تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013.

ثالثا: المقالات

1. الهادي بوقلقول، سوامس رضوان، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
2. نوفل حديد ، بريم إيمان، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين تنافسية مؤسسة الصناعة الغذائية، الملتقى الدولي التاسع حول المتغيرات و التحديات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، نوفمبر 2014.

رابعا: الكتب باللغة الأجنبية

1. Khemakhem, Dynamique de contrôle de gestion, Edition Dunod, France, 1977.
2. Boscos PL et autres, Contrôle de Gestion et Management, Edition Montchrestien, Paris ,France, 1997.
3. Bouin Xavier et François Xavier Simon, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Paris, France, Edition Dunod, 2000.
4. ALAZARD et Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, Edition Dunod,France, 1996.
5. CHITIOUI TAWHID et AZ-eddin BENNANI, le contrôle de gestion et les progiciels ERP, université de Paris, Paris, France, 2009.
6. Fabre Pascal et autres, Management et contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, France, 2008.

7. GHERTMAN Michel, la prise de décision ,Edition PUF, Paris, France, 1981.
8. Guedg Nobert, Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, France, Sans année.
9. Kerviler Isabelle de et Loic de Kerviler, Le contrôle de gestion à la portée de tous, Edition Economisa, paris, France, 2000.
- 10.Langlois George et autres, Contrôle de Gestion manuel et applications, Edition Foucher, France, 2009.
- 11.Löning Hélène et autres , Le contrle de gestion : organisation outils et pratiques, Edition Dunod, Paris, France, 2008.
- 12.Meyssonier François et Frédéric Poutier, Les ERP changent-ils le contrôle de gestion?, Association Francophone de comptabilité, Paris , France, 2004-2005.
- 13.NGONGANG Dagobert, System d'information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises, Journal Homepage, université de Ngaoundéré, Caméroun, 2013.
- 14.Rongé YVES, L'Impact des ERP sur le contrôle de gestion, Université catholique de Louvain, Louvain la neuve, Belgique, 2000.
- 15.SIMON Herbert, The new science of management decision, Prentice-Hall, New jersey, USA, 1977.

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
101	دليل استعمال الـ ERP بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة
102	لوحة قيادة المؤسسة بمؤشرات مالية
103	لوحة قيادة المؤسسة بمؤشرات الإنتاج و المبيعات

ملخص

تعد عملية اتخاذ القرار أساس العمل الإداري في جميع المؤسسات، و حتى تصبح هذه العملية فعّالة، يجب توافر مجموعة من العناصر التي يمكن لمراقبة التسيير أن توفرها، و تعد المعلومات من أهم العناصر الأساسية التي يمكن لمراقب التسيير أن يساهم في توفيرها من أجل تقديم الإرشاد و النصح للمسيرين. لذلك نجد أن نظم المعلومات وجودها ضروري في المؤسسة نظرا للنتائج الحاصلة على دور مراقب التسيير الاستشاري و فحص المعلومات من أجل عملية اتخاذ القرار، لذا تمحورت فكرة الموضوع حول علاقة نظم المعلومات بوظيفة مراقب التسيير و اتخاذ القرار في المؤسسة، و أي دور يصبح الأكثر أهمية بالنسبة لمراقب التسيير.

الكلمات المفتاحية:

نظم المعلومات، مراقبة التسيير، اتخاذ القرار.

Résumé :

La prise de décision est le principe de chaque travail administratif dans tous les entreprises, et pour elle devient efficient, il faut trouver des différents éléments dont le contrôle de gestion peut les fait disponible. Et les informations sont les éléments les plus principal dont le contrôleur peut les fait disponible pour l'aide à la prise de décision, donc on trouve que les systèmes d'information sont très important dans l'entreprise car ils laissent des impacts sur le rôle de contrôleur « consultatif, et vérifier les informations ». Notre idée est centrée sur la relation entre le système d'information et la fonction de contrôleur de gestion pour la prise de décision, et quel est le rôle le plus important pour le contrôleur.

Les mots clés :

Le système d'information, le contrôle de gestion, la prise de décision.