

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: مالية وإدارة المخاطر

نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة تسيير العتاد الفلاحي وحدة بوسعادة

إعداد الطالبة:

بن أعر حليمة

تاريخ المناقشة: 2016/05/30

رئيسا	جامعة المسيلة	دكتور	بلعجوز حسين
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد - أ	عشاوي علي
ممتحنا	جامعة المسيلة	دكتور	عريوة محاد

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

باسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بحلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقني
لانجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "عشاوي علي" الذي ساعدني

على انجاز هذا العمل المتواضع من خلال إشرافه وتوجيهاته السديدة

إلى كل من أمد لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد

إلى الذين علمونا حروفا من ذهب، وكلمات من درر،

وأسمى عبارات من العلم،

إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح

إلى أساتذتي الكرام

الإهداء

إلى التي حملتني وهنأ على وهن وعانت من أجلي وانتظرت علي هذا أمني الكبيبة

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى سندي وملهني في الحياة إختوتي وأختوتي

إلى من شاركوني حزني وفرحي صديقاتي

إلى من قضيت معهن أجمال اللحظات

طلاب العلوم الاقتصادية

إلى كل من أدركه شغاف قلبي ولم يدركه قلبي

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

	تشكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير
08	المطلب الأول: مفهوم نظام مراقبة التسيير
12	المطلب الثاني: نشأة وظهور مراقبة التسيير
14	المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير
16	المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .
16	المطلب الأول: أهداف مراقبة التسيير
18	المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير
19	المطلب الثالث: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير
22	المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير
22	المطلب الأول: الأدوات التقليدية.
30-24	المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير
	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي وحدة بوسعادة	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة
33	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة الأم (EPE PMAT)

35	المطلب الثاني: تعريف ونشأة الوحدة التجارية للجنوب ببوسعادة (UCS)
47	المطلب الثاني: وضعية الوحدة ودراسة تطورها
57	المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي PMAT
57	المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة
58	المطلب الثاني: مدى تطبيق آليات مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي PMAT
64	المطلب الثالث: تقييم النتائج
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
17	الجدول رقم (1-1): الدور الوسيطي لمراقبة التسيير
28	الجدول رقم (2-1): الشكل العام للوحات القيادة
59	الجدول رقم (1-2) الموازنة التقديرية لمبيعات سنة 2015
61	الجدول رقم (2-2) نموذج لوحة القيادة العامة لمؤسسة PMAT
47	الجدول رقم (3-2) : تطور المبيعات بالقيمة (HI)
49	الجدول رقم (4-2): تطور المبيعات بالكمية
50	الجدول رقم (5-2): أهم المنتجات المباعة
51	الجدول رقم (6-2): تدفقات الخزينة
52	الجدول رقم (7-2): مصادر التمويل الذاتي
53	الجدول رقم (8-2) : الميزانية المالية للمؤسسة 2013-2014
54	الجدول رقم (9-2) نسب الهيكلية
55	الجدول (10-2) يوضح نسبة السيولة (2013-2014-2015)
56	الجدول (11-2) مدة دوران الزبائن والموردون

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
08	الشكل رقم (1-1): المخطط العام للنظام
10	الشكل رقم (2-1): مستويات المراقبة في المؤسسة
19	الشكل رقم (3-1): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة
20	الشكل رقم (4-1): مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية
21	الشكل رقم (5-1): مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير
54	الشكل رقم (1-2): الميزانية المالية للمؤسسة 2013-2014

مقدمة:

عرف العالم تحولا كبيرا في المجال الاقتصادي، والجزائر على غرار بقية الدول شهدت عدة إصلاحات في سعيها إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعية كخصخصة بعض المؤسسات وإعادة هيكلة بعضها الآخر، وعلى ضوء هذه الإصلاحات شهدت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في مختلف العمليات المتعلقة بنشاطها من تسيير وإنتاج وتسويق وذلك راجع إلى تغيرات البيئة المحيطة بها.

وبدافع تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والوسائل المتاحة بالإضافة إلى ضمان التناسق بين إستراتيجية المؤسسة والمهام اليومية أدى كل هذا إلى بلورة آليات مراقبة التسيير، وقد اختلف استعمالها من مؤسسة إلى أخرى بما يناسب حجمها وطبيعة نشاطها، لذلك فإن نظام مراقبة التسيير ظهر في بدايته في المؤسسات الصناعية بسبب التطور التقني وشدة المنافسة، ثم توسع وتم اعتماده من قبل المؤسسات التجارية والخدمية.

وبالتالي وفي ظل المحيط الاقتصادي المتغير نجد أن الوسيلة الوحيدة لضمان استمرار المؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في التسيير ومراقبته، فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، كما أنه يعمل على اكتشاف العلاقة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة من أجل تحقيق الكفاءة وعليه فإن هدف مراقبة التسيير هو الربط بين القمة أي الأهداف والقاعدة وتشمل الوسائل والنتائج.

فاليوم لا يكتفي المسكرون بمراقبة المعطيات الكمية، ولكنهم يقومون بتسيير المؤسسة وقيادتها نحو الهدف المحدد عن طريق اختيار المسار الملائم والمناسب لذلك، ومراقبة التسيير هي إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في المؤسسة، لما توفرة من آليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بنظام مراقبة التسيير؟
2. ما هي أهم الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير؟
3. فيما تتمثل أهم مراحل مراقبة التسيير داخل المؤسسة؟
4. ما هي أهم أدوات نظام مراقبة التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي وحدة بوسعادة؟

فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. تمثل مراقبة التسيير مجموع الإجراءات والعمليات التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.
2. تعتبر المحاسبة العامة والموازنات أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة داخل المؤسسات الاقتصادية.
3. المتابعة والتنفيذ من أهم مراحل التي يمر بها نظام مراقبة التسيير قبل تحديد الانحرافات.
4. إن تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية بعيد كل البعد عن الجانب النظري للنظام ويتأكد ذلك من خلال المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي وحدة بوسعادة.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقديم أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

1. الرغبة في اكتشاف مراقبة التسيير كنظام يضمن التحكم في تسيير المؤسسة.
2. توضيح النظرة العلمية لنظام مراقبة التسيير.
3. نقص الدراسات والبحوث حول الموضوع رغم أهميته.

أهداف البحث:

1. التعرف على واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
2. معرفة أهم الأدوات الواجب تطبيقها داخل المؤسسة.
3. معرفة كيفية استخدام هذه الأدوات وطريقة تطبيقها.
4. تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

1. إبراز ضرورة هذا النظام داخل المؤسسة الاقتصادية.
2. التعريف بوظيفة مراقبة التسيير.
3. إبراز دور مراقبة التسيير في تحديد وضعية المؤسسة.
4. إبراز أهمية تكامل أدوات مراقبة التسيير

حدود الدراسة:

بالنظر إلى أهمية الموضوع فإن الدراسة الميدانية تمثل أهم مرحلة في البحث، وقد أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي وحدة بوسعادة، أما زمنيا فقد تمت خلال شهر أبريل 2016.

الدراسات السابقة:

1-دراسة سعاد عقون مذكرة ماجستير بعنوان "نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، 2002، توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج نذكر منها:

- المراقبة تتطلع نحو المستقبل، فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي؛
- تتوقف عملية المراقبة على توفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة بين ثلاث عناصر هي الأهداف المنتظرة، الموارد، النتائج المحققة؛

2-دراسة قريشي محمد الصغير مذكرة دكتوراه بعنوان "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة 2011"، تناول الموضوع جملة من الخصائص والعوامل الداخلية والخارجية التي تساعد على استخدام مختلف أدوات مراقبة التسيير وقد توصل الطالب إلى نتائج نذكر منها:

- تميز نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة تناسباً مع حجمها؛
- تتخذ القرارات التي تهم المؤسسة على المستوى الاستراتيجي من طرف صاحب المؤسسة؛

المنهج المتبع:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف و تحليل مدى استخدام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأدوات مراقبة التسيير.

صعوبات البحث:

1. قلة المراجع باللغة العربية.

2. صعوبة استقصاء المعلومات من طرف المسؤولين في المؤسسة.

هيكل البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى فصلين أساسيين تناول الفصل الأول الإطار النظري لمراقبة التسيير من خلال ثلاث مباحث شمل المبحث الأول مدخل عام لمراقبة التسيير، أما المبحث الثاني مثل واقع مراقبة التسيير في المؤسسة، وفي المبحث الثالث تم إدراج أهم أدوات مراقبة التسيير بينما تناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي والذي تم على مستوى المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي فرع بوسعادة المبحث الأول ثم التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني تناولنا فيه نظرة عن وضعية المؤسسة أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى واقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة من خلال القيام بالمقابلة .

تمهيد:

تمثل مراقبة التسيير -كنظام متكامل داخل المؤسسة- حلقة وصل بين مختلف المستويات الإدارية، تهتم بتوفير معلومات عن مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، لمساعدة المسيرين والمسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

ونظرا لأهمية مراقبة التسيير وتطبيقها في مختلف المؤسسات الاقتصادية، فإن دراستها يجب أن تكون مسبقة بوضع الإطار النظري الذي يوضح مضمون هذه الرقابة وإطارها الفكري.

المبحث الأول: مدخل عام لمراقبة التسيير

يعتبر نظام مراقبة التسيير إحدى الأنظمة الفرعية بالمؤسسة، حيث أنه يعمل على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات، ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، ومن أجل توضيح معنى مراقبة التسيير سنحاول إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية.

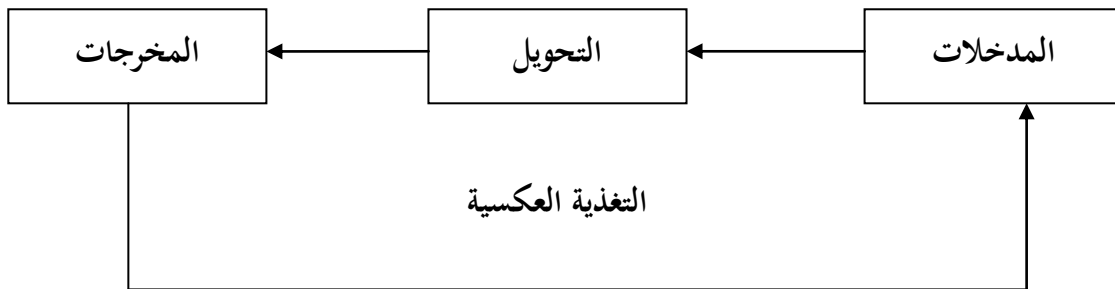
المطلب الأول: مفهوم نظام مراقبة التسيير

قبل تحديد مفهوم مراقبة التسيير لابد من التطرق إلى تعريف النظام وتعريف الرقابة والتسيير.

1- مفهوم النظام:¹

يعرف النظام بأنه مجموعة عناصر فاعلة ديناميكيا، ومنظمة للوصول إلى غاية معينة، ويمكن أن يعرف كذلك على أنه بنية منظمة تضم عدة عناصر مختلفة مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف مشترك.

الشكل رقم (1-1): المخطط العام للنظام



المصدر: ناصر عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر،

2010، ص30.

ويمكن تفسير الشكل أعلاه كما يلي:

¹ ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2010، ص30.

المدخلات: تتمثل في عناصر المحيط والتي تدخل لتستعمل في النظام، وتؤثر عليه وتعرف بمتغيرات المدخلات.

المخرجات: وهو ما ينتج عن حركة ونشاطات النظام .

التحويل: ويتم في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات.

2- مفهوم الرقابة :

تعرف الرقابة على أنها وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من سلامة العمليات ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات الموضوعية، من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها بما يمنع ظهورها في المستقبل¹، وتمثل الرقابة الخطوة الأولى في عملية وضع الإستراتيجية.²

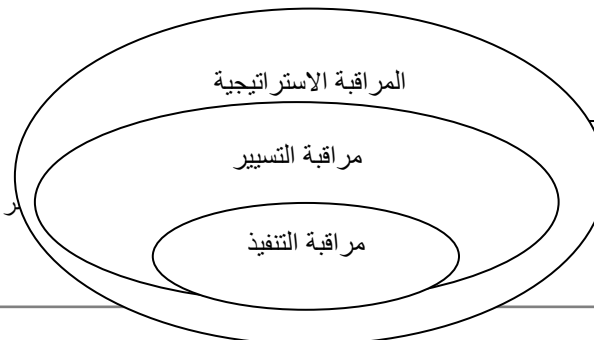
1-2- مستويات الرقابة:

أ. التخطيط الاستراتيجي

ب. مراقبة التسيير

ج. مراقبة التنفيذ

الشكل رقم (1-2): مستويات المراقبة في المؤسسة



¹ ناصر دادي عدون، المرجع السابق

² خالد محمد بن حمدان و وائل محمد

المصدر: ناصر عدون، المرجع السابق، ص30.

من خلال الشكل السابق يتضح أن مستويات الرقابة تتمثل في:

* **مراقبة التنفيذ:** تتكون مراقبة التنفيذ من مسارات وأنظمة صممت حتى تضمن للمسؤولين أن الأداءات والأعمال الناتجة عن ممارستهم لسلطتهم ستكون موافقة للغايات المحددة.

* **مراقبة التسيير:** تتكون مراقبة التسيير من المسارات والأنظمة التي تسمح للمسيرين بضمان تناسق الاختيارات الاستراتيجية مستقبلا، حاضرا وماضيا مع الأعمال اليومية خصوصا مراقبة التنفيذ.

* **المراقبة الاستراتيجية:** تهدف إلى تحديد المهام ومهن المؤسسة، ميادين النشاط التي تستعمل بها و العوامل التي تسمح لها للوصول إلى الأهداف، وإمكانية الصمود أمام تأثيرات المحيط التنافسي¹.

3- مفهوم التسيير:

يعرف التسيير على أنه عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة، وهو ترجمة للمصطلح الانجلوساكسوني La gestion أما المعنى الحالي للتسيير فهو يتضمن بعدين هما:²

- أ. **التسيير الاستراتيجي:** الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد.
- ب. **التسيير العملي:** الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير.

¹ Boquin Henri, le control de gestion, 3éme Edition, paris 1997, PP 54 -58.

² صفاء بلشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2006، ص3.

4- مفهوم مراقبة التسيير:

يطلق على مراقبة التسيير مصطلح الرقابة على الأداء وذلك بغرض التأكد من أن الموارد المتاحة قد استخدمت أحسن استخدام، وتشمل مراقبة التسيير جميع أوجه النشاط والعمليات المرتبطة بالمؤسسة¹.

كما تعرف مراقبة التسيير على أنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين، بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة².

بينما يرى بأنه Schmidt مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة والمسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة³. وبناء على التعاريف السابقة نستنتج ان مراقبة التسيير هي عملية تهدف الى كشف الانحرافات وتصحيحها من خلال مجموعة من الاجراءات.

المطلب الثاني: نشأة وظهور مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى فترة ما بين الحربين العالميتين، إلا أن ازدهارها توقف بسبب أزمة 1929.¹

¹ محمد الصغير قرشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09/2011، ص 166.

² ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص، 10.

³ سعاد عقون، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 52.

وقد مرت مراقبة التسيير بأربع مراحل هي:²

1-المرحلة الأولى: استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة في إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة، وقد كانت بداية أول استعمال لأنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء.

2-المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة، وجاءت من طرف "sloam" الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام وإجراء مقارنة داخلية .

3-المرحلة الثالثة: ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين.

4-المرحلة الرابعة: تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير والتي ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج.

كما يمكن عرض الرؤية الفكرية لمراقبة التسيير فيما يلي:³

- المدرسة الكلاسيكية:

¹ ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص11.

² Michel Rouch et Gerard Naulleau, le control de gestion bancaire et financière 4^{ème} Edition, paris 2002, PP 28-30.

³ Cloude Alazord , le control de gestion manuel et application, 3^{ème} Edition, paris, p15.

تمثلت رؤية النظرية الكلاسيكية لمفهوم التسيير في المؤسسة على أنه كمية السلع المنتجة بدلالة السعر، حيث انه كان عليها أن تنتج كميات كبيرة من السلع لتلبية الطلب عليها، وتخفيض تكلفة الوحدة، انطلاقا من فكرة اقتصاديات الحجم، ومن أهم إسهامات مفكري هذه المدرسة نذكر:

Taylor: أدخل مفهوم التنظيم العلمي للعمل.

Max weber: حلل البيروقراطية على أساس أنها تفيد العمال بوضع معايير وقواعد للعمل يجب احترامها وتنفيذها من قبل العمال.

Fayol: اشتهر بشعار c.c.c.o.p: (التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) حيث حدد الوظائف الأساسية للتحكم في المؤسسة.

- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه المدرسة على بعض المفاهيم المتعلقة باندماج العمال في المؤسسة، وأظهرت مدى أهمية تحفيز العاملين من خلال توفير مناخ سليم مبني على العلاقات الإنسانية، والمعاملة الحسنة، بالإضافة إلى إشراك العمال في إدارة المؤسسة بغرض تحفيزهم على زيادة الأداء.

- نظرية النظم: حاول مفكرو هذه المدرسة طرح نظرية نظامية وهيكلية لقيادة المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أهم هذه الأنواع:¹

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

1-1- المراقبة القبليّة: يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من متطلبات انجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية، تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والفعليّة، وتعتبر هذه المراقبة تنبؤية.

1-2- المراقبة أثناء الانجاز (الآنية): بحيث يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من انه سيتم انجازه بالمواصفات المطلوبة.

1-3- الرقابة اللاحقة (البعديّة): تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعياً أو شهرياً، والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها، ويتم هذا النوع بعد انجاز النشاط.

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

1-2- المراقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة، أي دائمة، وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار، والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

2-2- المراقبة الدورية: تتم هذه العملية على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية، وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها.

¹ فؤاد الشيخ سالم واخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، الأردن 1990، ص244.

2-3-المراقبة المفاجئة: يتم هذا النوع من المراقبة دون إنذار مسبق، من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات، والتمكن من تقييم الأفراد، من خلال جولات تفتيشية مفاجئة.

3- من حيث المصدر: تنقسم مراقبة التسيير حسب مصادرها إلى نوعين هما:¹

3-1-الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل مؤسسة بنفسها على وجه نشاطاتها التي تؤديها، والغرض منها ضبط الأعمال التجارية وإحكام مسارها نحو الاتجاه الصحيح، وتمتد الرقابة الداخلية عادة إلى جميع العمليات التي تؤديها المؤسسة وفي جميع مستوياتها التنظيمية، هذا وإن كانت مراقبة التسيير هي جزء من المراقبة الداخلية إلا أن هذا التقسيم يبين فقط أن عملية الرقابة تتم من مصادر داخلية.

3-2-الرقابة الخارجية: هي تلك الرقابة التي تعهد إلى جهات متخصصة مستقلة عن إدارة المؤسسة، للاطمئنان على أن المؤسسة ملتزمة باللوائح والقوانين المعمول بها و بالخطط التي رسمتها، وقد تطورت أساليب العمل بالرقابة الخارجية ولم تعد مجرد تفتيش وتتبع للمخالفات، وإنما امتدت إلى النواحي الايجابية من خلال القيام بالبحوث والدراسات وتحليل المشاكل والوقوف على أسبابها وتقديم الاستشارات.

في آخر هذا التقسيم يجب التفرقة بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية كوظيفتين مستقلتين عن بعضهما في بعض المؤسسات، حيث إن المراجعة الداخلية تعرف حسب مجمع المحاسبين والمرافقين والمراجعين الأمريكي بأنها: الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال والمحافظة على السير وفقاً للسياسات المرسومة.²

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة 2013، صص 88-89.

² محمد سمير الصبان، نظرية المراجعة واليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، صص 197.

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .

ان الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والاداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة، ولا يتحقق ذلك الا اذا ادى المسيرون مهامهم على احسن وجه.

المطلب الأول: أهداف مراقبة التسيير

تهدف مراقبة التسيير إلى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسة ككل، وتتجسد أهم هذه الأهداف التي تحاول تحقيقها في ¹:

1- الربط بين الاستراتيجية والمستوى التنفيذي:

بحيث تعتبر مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من اجل تطبيق الإستراتيجية، وبالتالي فان مراقبة التسيير تتضمن النوايا الإستراتيجية لمتخذي القرار.

كما أن مراقبة المؤسسة تنجز إلى ثلاث مستويات، تسمح بتحديد دقيق لدور المراقبة التسيير، فهي تندرج بين الخيارات الإستراتيجية والنشاطات اليومية، أي أنها بمثابة وسيط وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹ صفاء بلشهب، المرجع السابق، ص 44.

الجدول (1-1): الدور الوسيطي لمراقبة التسيير.

المراقبة التنفيذية	مراقبة التسيير	التخطيط الاستراتيجي
يتم تنظيم وتسيير المهام المتكررة عن طريق المراقبة التنفيذية، التي تسمح بالتأكد من أن المهام قد أنجزت بكفاءة وفعالية.	← مراقبة التسيير كوسيط →	يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها تحدد فيما بعد سياسات الحصول وتحويل واستعمال هذه الموارد، وتترجم هذه السياسات إلى مخططات وموازنات تكون محل دراسة ومتابعة باستمرار.

المصدر: صفاء بلشهب، المرجع السابق، ص 44.

2- تصميم نظام للمعلومات:

يعمل مراقب التسيير على إقامة نظام للمعلومات يسمح هذا النظام بتزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرار.

3- المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة:

إن وضع نظام لمراقبة التسيير يفترض هيكل معينة للمؤسسة وخصوصا توزيع مراكز المسؤولية، فمركز المسؤولية هو وسيلة تسمح بهيكل المؤسسة وبتحفيز المسؤولين على تسيير طبقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بتقييم مدى تطور كل مركز، وبالتالي فإن مركز المسؤولية هو وحدة تنظيمية مرخص لها باختيار الأهداف والوسائل المستعملة.

4- تحقيق اللامركزية:

يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية ذلك لأنه يسمح بـ:

- تخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها، وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.

- يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة.
- إنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الانجازات، بحيث تسمح لكل مركز باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير

يكون نظام مراقبة التسيير مسار أو حلقة تشمل أربع مراحل تتمثل في:¹

المرحلة الأولى: التخطيط

تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها.

المرحلة الثانية: التنفيذ

بعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي تم إعدادها للوصول إلى الأهداف المحددة.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل

إن الهدف من هذه المرحلة هو إجراء مقارنة للنتائج المحققة والمتوقعة، وكذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تفاديها لتحديد فيما إذا كان هناك انحراف.

وبالتالي فإن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية، وهي تنظيم يسمح بالتأكيد من أن المؤسسة تتوجه بصورة جيدة نحو الأهداف المسطرة.

¹ صفاء بلشهب، المرجع سابق، ص ص 51-52.

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية

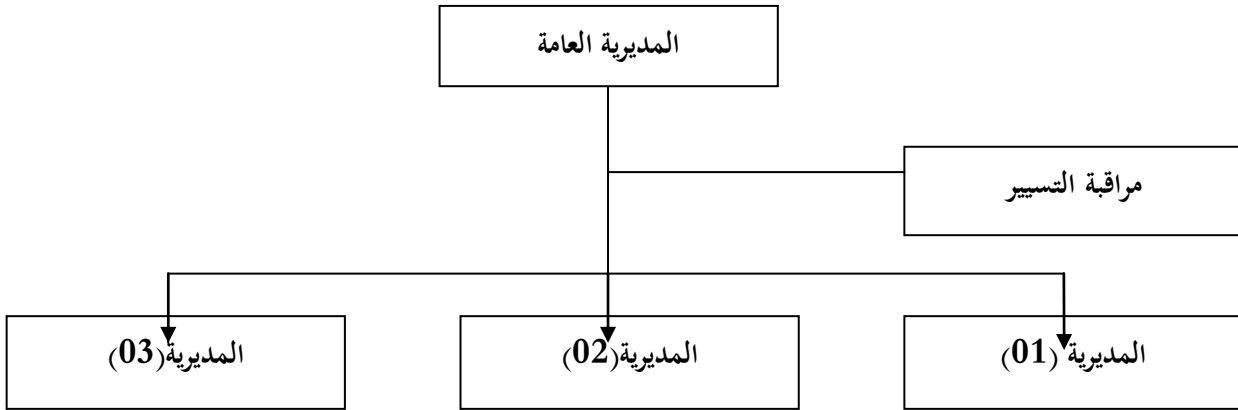
تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التتبؤي ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية تتم في الغالب على الأعمال الواجب القيام بها، أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها.

المطلب الثالث: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

تمثل مراقبة التسيير الجهاز الذي يعمل على مقارنة ما هو مطلوب مع ما تم انجازه أو تحقيقه، ومن ثم تحليل الانحراف بمعرفة الأسباب مع اقتراح الحلول وهذا ليس بالأمر السهل، لارتباط مراقبة التسيير بمختلف المصالح، داخل المؤسسة بحيث أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير داخل الهيكل التنظيمي، وقد تم تحديد أهم ثلاث وصفات في الهيكل التنظيمي تمثلت فيما يلي:¹

1- الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة:

الشكل رقم (1-3): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.



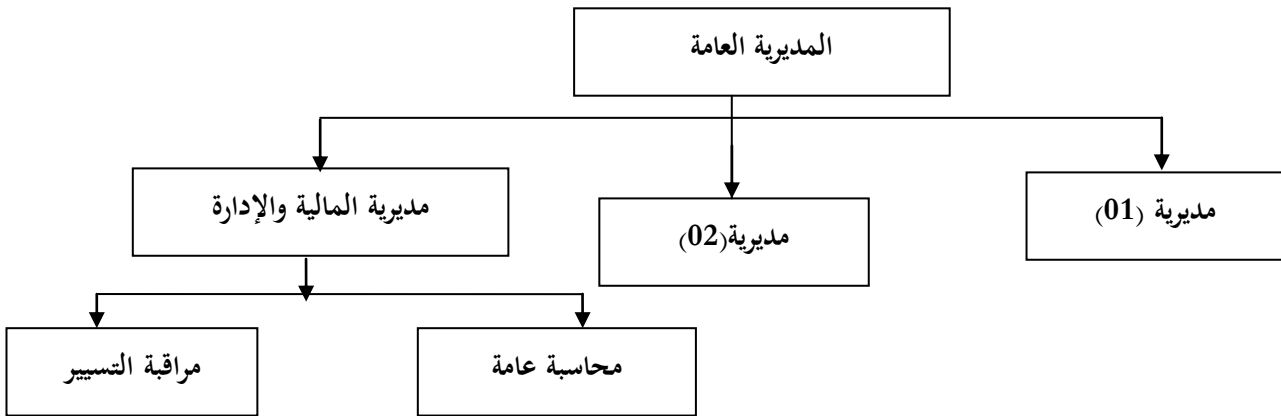
Source: Michel rouch Et Gerard Naulleau, opcit,p69.

¹ Michal R , et Gerard ,N ,op,cit,p68 .

في هذه الحالة تحتل مراقبة التسيير الموقع الأمثل بحيث تمتاز بالاستقلالية، وتحصل على المعلومات المثلى حول التوجهات الإستراتيجية وبالتالي فان مراقبة التسيير في هذه الحالة تحظى بأهمية كبيرة داخل المؤسسة.

2- الحالة الثانية:

الشكل رقم (1-4): مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية.

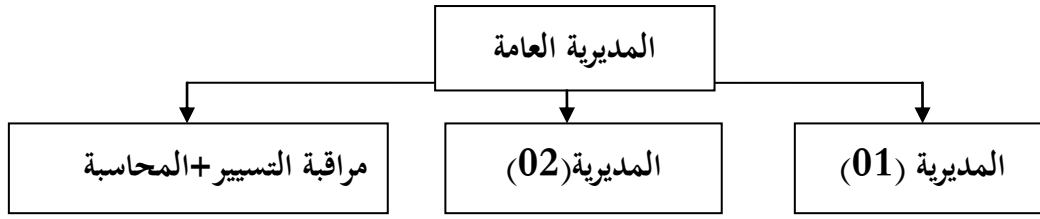


Source: Michal R et Gerard, opcit,p69

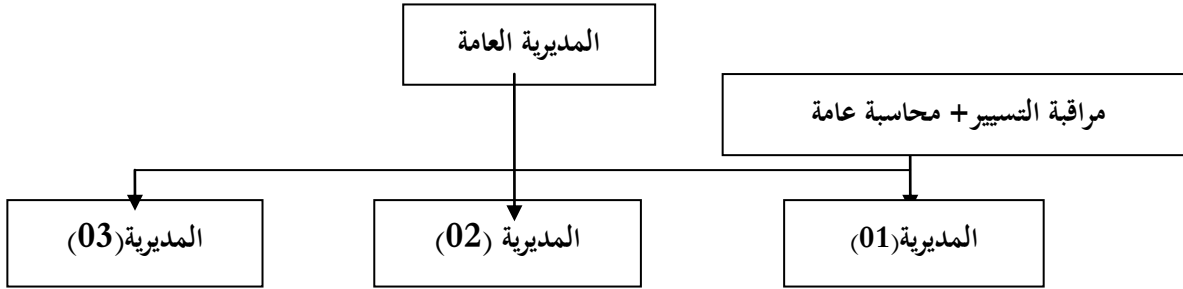
هذه الحالة تتميز بمحدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى انعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير وعدم ارتباطهما المباشر بالمديرية العامة، غير أنها تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات

3- الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.

الشكل رقم (1-5): مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.



أو



Source: Michal, R, Et Gerard, Op, Cit, p70.

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز بأنها توفر نظام معلومات متجانس مع إمكانية إرسال وتحليل فعال وسريع للمعلومات المحاسبية، غير أنها تخلق فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير.

تتمتع مراقبة التسيير بأهمية كبيرة في إدارة المؤسسات الاقتصادية، إذ كان لابد من التركيز على الأدوات المستعملة في عملية الرقابة، فتنوعت هذه الأخيرة نظرا للتطور الحاصل في المؤسسات، ورغم اختلاف تلك الأدوات والمقاييس إلا أن هدفها كان واحد وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

المطلب الأول: الأدوات التقليدية.

اعتمدت مراقبة التسيير في بداية ظهورها على مايلي:

1- المحاسبة العامة

1-1- تعريف المحاسبة العامة

المحاسبة فن موجه لتقديم المعلومات الرقمية، طبقا لاعتبارات قانونية أو اقتصادية من خلال الحسابات وهي تقنية تقوم بجمع تطبيق وتلخيص البيانات المالية الخاصة بعمليات المشروع فهي ذات قواعد وأنظمة، مهمتها الرئيسية تحديد نتائج المؤسسة بالنسبة لنشاطها الداخلي أو لعلاقتها مع الغير، وتعتبر المحاسبة العامة من أهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية، لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية للعمليات ولحركة الأموال التي تتم داخل وخارج المؤسسة¹.

1-2- اهداف المحاسبة العامة

- تأمين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن مختلف الاطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من التعرف على مركزها المالي، إضافة الى تحديد نتائج نشاط المؤسسة في فترة زمنية محددة².

¹ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1988، ص: 8.

² بوعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 12.

- قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة.
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك لأن المحاسبة تعتبر من وسائل الرقابة في المؤسسة.
- توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين الخارجيين عن المؤسسة مثل الجهات والهيئات الحكومية.

2- المحاسبة التحليلية

2-1- تعريف المحاسبة التحليلية.

محاسبة التكاليف هي وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على عرض التكاليف وتصنيفها وتحميلها على الأقسام الإنتاجية، وتسمى أحيانا بالمحاسبة الصناعية غالبا ما تستعمل في المجال الصناعي.¹

كما تعرف المحاسبة التحليلية على أنها تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة.²

2-2 أهداف المحاسبة التحليلية:

تعمل المحاسبة التحليلية على تحقيق مجموعة من الأهداف اهمها مايلي:³

¹ رجال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 1.
² ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص: 8.
³ صفاء بلشهب، المرجع السابق، ص: 79.

- قياس تكاليف التسيير: وذلك بإظهار العناصر المحددة لتكاليف الإنتاج وأسعار التكلفة في حساباتها، ومتابعة تطور هذه التكاليف عبر الزمن والمقارنة بين التكاليف الحقيقية والتكاليف التقديرية.

- مراقبة التسيير: ان الهدف الثاني للمحاسبة التحليلية يتمثل في مراقبة التسيير، فلم يعد يكفي في اقتصاد السوق ان تعرف المؤسسة كيف تبيع لتحقيق النجاح.

تعمل المحاسبة التحليلية على مراقبة مردودية الأقسام في المؤسسة ، وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا.

- المساعدة على اتخاذ قرارات التسيير: تقدم المحاسبة التحليلية معلومات يمكن اعتمادها في الدراسات والتحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات يتوقف عليها مستقبل المؤسسة.

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

ان التطور الذي يشهده المحيط الاقتصادي ادى الى البحث عن وسائل وادوات تسمح بمواكبته داخل المؤسسة الاقتصادية، ويمكن تلخيص اهم هذه الادوات فيمايلي:

1- التحليل المالي

1-1 مفهوم التحليل المالي:

يتضمن التحليل المالي إيجاد العلاقات ذات الدلالة بين أرصدة القوائم المالية ويعرف على انه: عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج المناسب لها.¹

1-2-النسب المالية:²

¹-ايمن الشنطي وعامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، الاردن، 2007،ص125.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2014،ص241

إن هذه النسب هي ناتج التحليل المالي، وهي مؤشرات مهمة جدا للرقابة على عمل منظمات الأعمال والحكم على موقفها المالي ومدى قوته أو ضعفه، واهم هذه النسب:

- **نسبة السيولة:** عبارة عن مؤشر عن قدرة منظمة الأعمال على الوفاء بالتزاماتها المالية، وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{النقد} + \text{أوراق القبض} + \text{السندات الحكومية} \times 100}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

- **نسبة التداول:** وهي عبارة عن مقارنة نسبة الاصول المتداولة بالخصوم المتداولة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة} \times 100}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

- **نسبة المديونية:** وتحسب هذه النسبة من خلال مقارنة مجموع الأموال التي تحصل عليها المنظمة بالاقتراض أو غيره من أطراف خارجية وبين مجموع الأصول المملوكة، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع الديون} \times 100}{\text{مجموع الأصول}}$$

2- الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات أداة رقابية مهمة بيد الإدارة، وتمثل خطة رقمية معروضة بشكل كشوفات مالية مقيمة بوحدات نقدية أو وحدات عينية من المنتجات أو وحدات زمنية.¹

2- 1 تعريف الموازنة التقديرية:

¹ - صالح مهدي محسن العامري صالح مهدي محسن العامري المرجع السابق، ص 238 .

يعرفها معهد المحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها: خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها ومراقبتها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه، والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.¹

2-2 أنواع الموازنات:²

- الموازنات المالية: وتشمل كل من:

* موازنة التدفق النقدي: وتمثل كل مصادر الدخل ومجالات الانفاق.

* موازنة النفقات الرأسمالية: تضم كلفة الموجودات الرئيسية مثل المكائن والمباني وغيرها.

* ميزانية تقديرية شاملة: عبارة عن تنبؤات بالوضع العام تعكس ما يحدث في إطار جميع الموازنات الأخرى.

- الموازنات التشغيلية: وهي عبارة عن ترجمة الخطط العملياتية إلى أرقام مالية وتشمل:

* موازنة المصاريف.

* موازنة الأرباح.

- الموازنات غير المالية: ويقصد بها ترجمة الخطط العملياتية إلى وحدات كمية غير مالية:

* موازنة العمل.

* موازنة المساحة المكانية.

* موازنة الإنتاج.

3- لوحة القيادة:

¹- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص05.

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص239.²

ظهرت لوحة القيادة كأداة رقابة ومتابعة أداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخر الزمني للحصول على المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

3-1 تعريف لوحة القيادة :

تعرف لوحة القيادة على أنها : مجموعة المؤشرات والمعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة وكشف الاختلالات والانحرافات المسجلة في مركز ما، وتكون بلغة واحدة لجميع أفراد المؤسسة، وبالتالي فهي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.¹

3-2 خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:²

- تناسق المعلومات : حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة
- المؤشرات المناسبة: يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط .
- أداة اتصال ورقابة: لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات.
- هرمية لوحة القيادة: حيث تخصص لكل مستوى لوحة قيادة.
- وسيلة لقياس الأداء: من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحيات.

3-3 مكونات لوحة القيادة:

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذلك المستوى التنظيمي الذي تتواجد فيه لوحة القيادة، غير أن

¹-قرشي محمد الصغير، المرجع سابق، ص 133.

²-قرشي محمد الصغير، المرجع نفسه، ص 134.

هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذه الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): الشكل العام للوحات القيادة.

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصف (1) - مؤشر أ- - مؤشر ب			
الصف (2) - الصف ن-			

المصدر: رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة

التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 5.

- **منطقة الأصناف:** تتمثل عموماً في مركز المسؤولية (المصالح، الورشات...) وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته، وتفاوض معها لتحقيق هدف معين.
- **منطقة النتائج:** ان النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن ان تكون شهرية او تراكمية والمعلومات الموجودة في لوحة القيادة تربط عادة بين عنصرين: النشاط والاداء المالي لمركز المسؤولية.
- **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي حددت لفترة معينة بحيث قد تكون هذه الاهداف شهرية او تراكمية.
- **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم أو نسب مئوية حسب طبيعة المؤشر.

نشير في الأخير إلى لوحة القيادة الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها كل من Kaplan, Norton, 1992، وهي بمثابة نقد للوحة القيادة العادية التي تعتمد على المؤشرات المالية الخاصة بالمدى القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية وتتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة، تنمية الموارد البشرية، البحوث والتطوير، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية.... الخ.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن عن نظام مفتوح لقياس الأداء يشمل مؤشرات مالية وغير مالية ويربط بين العمليات التشغيلية والإستراتيجية التي تضعها المؤسسة.¹

¹ - قريش محمد الصغير، المرجع سابق، ص 134.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم أهم المفاهيم المرتبطة بمراقبة التسيير كنظام يهدف إلى تحديد الانحرافات، ومعرفة الأسباب، وكذا علاقة النظام بإستراتيجية المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات التقليدية منها، والحديثة.

تمهيد:

تميزت الفترة ما بعد الاستقلال بعمليات كثيرة للنهوض بالاقتصاد الوطني وتركيز الجهود حول الصناعات الأساسية، وكذا الاهتمام بالقطاع الفلاحي لذلك اتخذت قرارات صارمة تراعي النهوض بهذا القطاع الهام الذي يعبر عن قوة أي بلد وإلى جانب هذه الجهود كان من اللازم على مسيري البلاد خلق قطاعات صناعية دورية واستغلال الطاقات الطبيعية أحسن إستغلال.

لتحقيق جملة الأهداف السابقة الذكر ظهرت صناعات العتاد الفلاحي في المرة الأولى بمؤسسة ONAMA، وبعدها ظهرت المؤسسة الوطنية للإنتاج الفلاحي ENPMA وما تشمله من مركبات إنتاجية ووحدات بيع عبر كامل التراب الوطني.

تضمن هذه المؤسسة في الوقت الحالي تموين القطاع الفلاحي والاستغلال الغابي بكافة العتاد الفلاحي وتوفير قطع الغيار اللازمة له وإجراء عمليات الصيانة وغيرها.

واصلت المؤسسة توسيع نشاطها التجاري وذلك بالتعامل مع المركبات الانتاجية ووحدات التوزيع التابعة لها عبر التراب الوطني، ومن بينها وحدة الجنوب ببوسعادة (UCS) والتي سنتطرق لها في هذا الفصل.

المبحث الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة¹

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة الأم (EPE PMAT)

1-تعريف المؤسسة

لقد تم تأسيس المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي سنة 1976 حيث كانت تعرف بإسم "سوناكوم" المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات والشاحنات وفي إطار الهيكلية أصبحت تعرف باسم (ONAMA) الديوان الوطني للعتاد الفلاحي تتمثل مهمتها الرئيسية في تغطية حاجة القطاع الفلاحي الوطني والتحكم في التوزيع وتحديد الصادرات والواردات من العتاد وقطع الغيار الموجهة للقطاع الفلاحي والغابي.

وتعتمد المؤسسة في أداء مهامها على وحدات التوزيع والوحدات الإنتاجية المنتشرة عبر التراب الوطني والتي نذكر منها :

1-1-مركب المحركات والجرارات (CMT) : بقسنطينة والذي تصنع فيه الجرارات الفلاحية بقوة 45-65 حصان صنف 6006-6807 الحاصدات والسيارات الصناعية، تجهيزات الأشغال العمومية، محركات الآبار ومحركات الاحتراف الداخلي (3-4-6) Cylin- 45-100 قوة Lres بجهة كذلك للجرارات بالإضافة إلى التقاريات المجرورة والمحمولة.

1-2-مركب الآلات الفلاحية (CMA): بسيدي بلعباس أين يتم إنتاج آلات الحصاد والحريث.

¹ أرشيف مؤسسة PMAT

1-3- قسم العتاد المجرور وينقسم إلى:

- وحدة العتاد الفلاحي (UMA) بالروبية التي يضع فيها عتاد الحرث، العتاد الخاص، الصهاريج، العربات.

- وحدة العتاد المختلف (UMO)، عتاد نصف التخصيب والمعالجة SFT بمصطفى بن براهيم بسيدي بلعباس والتي بدورها تنتج الصهاريج، ناشرة الأسمدة، والمقطورات.

- وحدة عتاد الحرب والنقل (UMAT) بحمام بوحجل بعين تموشنت ويتم بها إنتاج العربات وعتاد الحرث.

تتكون المؤسسة الأم من :

- المديرية العامة (DO): الكائن مقرها ببئر خادم الجزائر العاصمة بالإضافة إلى الوحدات التجارية التابعة لها والمتخصصة في تسويق المعدات والآلات الفلاحية وهي :

أ- UCS الوحدة التجارية للوسط بالجزائر العاصمة.

ب- UCO الوحدة التجارية للغرب بوهران.

ج- UCC الوحدة التجارية للشرق بقسنطينة.

د- UCS الوحدة التجارية للجنوب ببوسعادة.

هـ- مركز الوثائق والمعلومات التقنية (CFFT).

و- وحدة النقل والعبور والجمارك (UTOT)

المطلب الثاني: تعريف ونشأة الوحدة التجارية للجنوب ببوسعادة (UCS)

1-تعريف الوحدة التجارية للجنوب

تقع الوحدة الجنوبية التجارية UCS على بعد 4 كلم من مدينة بوسعادة و كلم 70 من ولاية المسيلة وتعتبر رابع وحدة تجارية تابعة للمديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.

وبعد صدور المرسوم 368/86 ضمنت إلى المؤسسة الأم لتزويد ولايات الجنوب والجنوب الشرقي بالعتاد الجاهز وقطع الغيار وهي إطار القيام بمهمتها تتعامل وتلبي احتياجات تسع (09) ولايات التالية:

المسيلة، الجلفة، الأغواط، غرداية، الوادي، إليزي، تمنراست، بسكرة، ورقلة .

يتمثل دور هذه الوحدة في توزيع العتاد الفلاحي وملحقاته وضمان صيانة ومتابعة العتاد المباع إلى المناطق الجنوبية بالوطن، كما أن الوحدة كانت في السابق قبل إعادة الهيكلة تقوم بانتاج عربات الجر بحمولة من 40-50 قنطار صهاريج ذات سعة 3000 لتر، 2000 لتر، 5000 لتر، تتوفر وحدة الجنوب على نقاط بيع متمثلة في مؤسسات ولائية لتوزيع وصيانة العتاد الفلاحي "EDIMA" والتي لم يبقى منها حاليا غير مؤسستي الجلفة والوادي، وبعد تخلي المؤسسة الأم عن قسم الإنتاج ركزت جل أعمالها في توفير العتاد الفلاحي للفلاحين والسهر على تحقيق النتائج المرجوة، علما أن المؤسسات الولائية للصيانة والتوزيع قد أصبحت مؤسسات خاصة عدى الوادي والجلفة.

كما أن هناك متعاملين خواص معتمدين ويمارسون نفس النشاط.

2- دور الوحدة ومهامها:

2-1- دور الوحدة:

يتمثل دور الوحدة في رفع مردودية القطاع الفلاحي وذلك بتوفير العتاد اللازم لتطوير الفلاحة، وكذا توفير قطع الغيار الخاصة بهذا العتاد وضمان الصيانة التقنية وهذا ما يشجع الفلاح على خدمة الأرض وبالتالي رفع المردودية والقضاء على العجز والتبعية الغذائية التي يعانها الاقتصاد الوطني.

2-2- مهام الوحدة:

تتمثل مهام الوحدة فيما يلي :

- إنجاح الخطط الموضوعية من طرف المؤسسة الأم على مستوى مناطق الجنوب وضمان عمليات التوزيع السليمة.
- الاهتمام بانشغالات الفلاح ومحاولة تقديم تسهيلات معقولة لأجل ضمان توزيع جيد للعتاد.
- انتاج تنظيم جيد وملائم لأهداف الوحدة والسهر على إدارة أفرادها.
- خلق علاقات عمل مشجعة على الأداء وتحسينه.
- العمل على إتباع مخطط موحد عبر مؤسسات التوزيع ووكلاء الوحدة المعتمدين.
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة ورفع كفاءة العمل داخل الوحدة.
- كما تقوم الوحدة بأداء واجباتها على أكمل وجه اتجاه المؤسسة الأم.

3-أهداف الوحدة:

يمكن تلخيص أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- تحقيق رقم الأعمال المسطر من طرف الإدارة العامة.
- التحكم في آليات النشاط التجاري.
- تحقيق الأهداف التنموية وتوسيع دائرة إستعمال العتاد الفلاحي.
- انتهاج سياسة بيعية ملائمة ومرنة تراعي جميع التغيرات.
- التحكم في التكاليف من أجل تعظيم الربح.
- زيادة مستمرة لأثار المستهلك والمؤشرات الخارجية الأخرى.
- تطويع الصعوبات وخلق علاقات حسنة داخل الهيكل التنظيمي للوحدة.
- إتباع سياسة تجديدية وتحضيرية للمرحلة الاقتصادية القادمة أي التحضير الجيد لمواجهة المنافسة في ظل اقتصاد السوق.
- الاهتمام بانشغالات الفلاح ومحاولة تقديم تسهيلات معقولة من أجل نشر وتوزيع جيد للمنتوجات المسوقة من طرف الوحدة.
- توسيع نشاطها الإنتاجي الملحق مؤخرًا بالوحدة وزيادة طاقته باستثمارات جديدة وهذا من أجل رفع المردودية وزيادة أرباح الوحدة.

4-مصالح المؤسسة ووظائفها:

يمثل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة مرآة عاكسة للجهود المبذولة من طرف مسيري المؤسسة في مجال تنظيم العمل، ورسم قنوات السلطة وكذا تحديد المسؤوليات، وضمان إنتقال المعلومة في كافة الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي فيما يضمن تناسق وتكامل الجهود.

ومن الناحية النظرية يكمن القول أنه يمكن تحقيق التنظيم لأغراض ولأهداف التي أنشئ من أجلها، لا بد أن يعتمد في بناءه على أصول علمية أهمها:

- تقسيم العمل وفقا لسياسات المؤسسة، بحيث يقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة نشاطات من نوع واحد ومتقارب في الصفات والخصائص ووضع كل مجموعة تحت إشراف إدارة واحدة خبيرة ومتخصصة في نوع عمل وبعدها إخضاع ككل إدارة إلى رقابة تمارسها الإدارة العامة التي تكفل بضمان حسن التوجيه والقيادة.

- تحديد مصدر السلطات، وهذا من أجل القضاء على الفوضى وضمان وحدة التوجيه والإشراف، هذا لأن غياب السلطة من شأنه أن يتسبب في غياب العامل الدافع والمنسق لجهود الأفراد، ويتيح الفرصة للتصرف العشوائي غير المسؤول.

- بناء علاقات داخل التنظيم حيث أن هذا يعتبر من الأعمال الموكلة له ففي كل عمل جماعي يجب أن تقوم حالات وروابط معينة بين الأفراد والجماعة، وهذا ما يضمن قيام الأفراد بأعمالهم.

أما فيما يخص التنظيم السائد عمليا في الوحدة التجارية للجنوب التابعة للمؤسسة ENPMA ببوسعادة، ونقوم بتحليله وكشف نقاط القوة والضعف فيه ويمكن إدراج الهيكل التنظيمي للوحدة كما يأتي:

يترأس ممثل الإدارة العليا رأس الهرم السلطوي، وهو المسير العام والمسؤول مسؤولية مباشرة أمام المؤسسة الأم، ويمارس إدارة جميع مصالح الوحدة.

يعمل دائما على توزيع المسؤوليات توزيعا أمثل من أجل تحقيق الأهداف الموجودة، يترأس الاجتماعات لتقسيم النشاط ومراقبة أداء الأقسام المكونة للوحدة، وهذا بالتنسيق مع مراقب التسيير.

كما يقوم بإعداد تقارير فصلية الخاصة بنشاط الوحدة على غرار التقارير التي يحضرها رؤساء الأقسام بالوحدة، ويحضر الاجتماعات على مستوى الشركة الأم.

4-2- الأمانة العامة:

هي المساعد المباشر للمدير العام وللعمال، باعتبارها حلقة وصل بينهما وهي التي تنشط وتنظم وتنسق الأعمال الإدارية، وتقوم أيضا باستقبال زوار المدير وتحضر مختلف التقارير وتنظيم البريد وحفظ الأرشيف بالإضافة على تحضير مختلف المراسلات كما تمثل حلقة وصل بين الإدارة العليا ومختلف الأقسام.

4-3- قسم مراقبة التسيير:

ويشرف عليه مراقب تسيير، يعتبر كمساعد للمدير يقوم بجملة من المهام:

- جمع المعلومات الخاصة بالمصطلح وعملها خاصة التسويق ومقارنة التحقيقات على مستوى البرامج المسطرة.

- يحلل الأسباب والنتائج ويقترح الحلول اللازمة ويقدمها للمدير.

- يقوم بإعداد تقارير النشاط، كما يساهم في تحضير التقارير الشهرية التي تبين عمل المصالح والأقسام، وإرسالها لمراقبة التسيير على مستوى المديرية العامة.

- يقوم بتحضير الاجتماعات العامة وإعداد تقاريرها.

4-4- قسم الإدارة العامة:

نظرا لأهمية الوسائل المادية والبشرية التي تتوفر عليها الوحدة فإن قسم الإدارة العامة هو الذي يتكفل بتسيير هذه الوظائف الموجودة فيه كما يسهر على ضمان السير الحسن للوحدة وتوفير كافة الوسائل اللازمة ويحاول تحقيق الأهداف المسطرة ويحتوي هذا القسم على :

- مصلحة المستخدمين والتكوين.

- مصلحة الوسائل العامة وتشمل فرعين:

- فرع الأمن والحراسة.

- فرع الوسائل العامة.

أ- مصلحة المستخدمين والتكوين

تقوم هذه المصلحة بكافة المهام التي تخص تسيير العاملين عامة وهذا من ناحية إعداد الأجور الشهرية، وإجراءات التعديلات الخاصة بها في حالة زيادة الأجر والعلاوات والإجراءات القانونية الجديدة مثلا زيادة في المنح الأسرية كما يقوم بمراقبة العمال داخل الوحدة وتنظيم علاقاتهم بالإدارة، مسك بطاقات العمال من أجل تسجيل الحضور، متابعة القيادات واتخاذ الإجراءات المناسبة، تنظيم العطل حتى لا يحدث نقص في اليد العاملة بالوحدة وضمان سيرورة النشاط فيها، مسك وتنظيم ملفات العمال والتكفل بكل عامل منذ دخوله للوحدة بتوفير فرص التربص لجميع مراكز التكوين والمعاهد الوطنية والجامعات.

ب- مصلحة الوسائل العامة:

تهتم هذه المصلحة بتزويد مصالح وأقسام الوحدة بالوسائل العامة التي تحتاجها والتي تضمن سير العمل من وسائل وتجهيزات ضرورية لعمل كل مصلحة ويمكن تلخيص مهمتها في :

- توفير تجهيزات المكتب والوسائل المستهلكة كالورق وغيرها والسهر على صيانتها والحفاظ عليها.

- توفير وسائل النظافة والصحة العامة ووسائل الأمن والوقاية ضد أخطار الحريق.

- القيام بعمليات الصيانة لمباني الوحدة وتجهيزاتها.

- توفير وتوزيع الألبسة الخاصة بالعمال في الورشات.

4-5- قسم الصيانة:

يشرف على هذا القسم عمال تقنيين تتمثل مهمتهم في :

- السهر على سير العمل في الورشات والحفاظ على وسائل النقل.

- التعريف بالوسائل الإنتاجية للورشة لتسهيل مراقبة النشاط.

- برمجة الصيانة الوقائية لتجهيزات الورشة وتصليحها.

- ضمان خدمات ما بعد البيع الخاصة وبالعتاد المباع وهذا بموجب عقد الضمان المقدم للزبون.

- القيام بعمليات التصليح المختلفة للعتاد.

4-6- قسم قطع الغيار:

يعتبر هذا القسم ثاني قسم تجاري مباشر وهذا كون مهمته تتمثل في التموين وبيع قطع الغيار الموجهة والخاصة بالعتاد الفلاحي، ويمكن القول أن هذا القسم يلعب دور المكمل لقسم العتاد حيث أن الأول يقوم ببيع العتاد الفلاحي والثاني يقوم بتوفير قطع الغيار اللازمة له ولهذا فإن مبيعات العتاد الفلاحي مرتبطة مباشرة بوفرة وعدم وفرة قطع الغيار الخاصة، ذلك ان الزبون كما هو معلوم لا يشتري عتاد لا تتوفر قطع الغيار الخاصة به، ولهذا كان هدف قسم قطع الغيار هو توفير كل مستلزمات العتاد الفلاحي، يشتمل قسم قطع الغيار على مصلحتين هما :

أ-مصلحة تسيير المخزون:

تسيير المخزون فيما يخص قطع الغيار تمثل مهمة صعبة وهذا لكون المصلحة تتعامل مع عدد كبير من أنواع قطع الغيار وهذا ما يصعب عملية تحديد الأسعار ومراقبة المدخلات والمخرجات لكل نوع على حدى، كما تتمثل مهمة المصلحة في إعداد الطلبات الخاصة بالتموين أي متابعة حركة المخزون ودراسة الأنواع من قطع الغيار التي معدل حركتها كبير والمطلوبة بكثرة والتي وصلت إلى مخزون الخطر وهذا لتكون هدف طلبية لاحقة ونجد على رأس المصلحة رئيس يضمن تسيير فريق العمل الواقع تحت إشرافه وهذا بالموازاة مع رقم الأعمال المسطر من طرف الإدارة.

ب- مصلحة المخزون:

نجد على مستوى مصلحة المخزون رئيس يقوم بتنظيم العمل داخل المخزن، كما تشمل المصلحة على فرع التخزين المكون من مجموعة عمال تسهر على سلامة المخزون وترتيب كل الأنواع في الأماكن المخصصة لها حتى يتسنى الرجوع إليها بسهولة كما سبق القول فان المهمة الرئيسية للقسم هي التموين بقطع الغيار وبيعه ولذلك سنقوم بعرض هاتين الوظيفتين بشكل مفصل حسب ما لاحظنا داخل الوحدة التجارية للجنوب ببوسعادة UCS:

- التموين

تلخص هذه المهمة في إعداد طلبيات التموين بقطع الغيار التي تحتاجها المصلحة حيث تقوم هذه المصلحة بتوقعات للطلب على قطع الغيار الخاصة بعتاد الجر، عتاد الري، والعتاد المؤسسي.

- **المبيعات:** أي تقديم تقرير سنوي عن المبيعات الخاصة بكل نوع من أنواع قطع الغيار اعتمادا على معطيات 3 سنوات سابقة وكذا ملاحظة واستخراج أنواع قطع الغيار المطلوبة بشدة والمباعة بكثرة وهذا لتكوين محل الطلبية القادمة.

ج- **المخزون الحالي:** يقوم مسؤول مصلحة التخزين باعداد تقرير عن حالة المخزون المعد من طرف عمال مصلحة تسيير المخزون أثر عمليات الجرد الدورية، ويحتوي التقرير على إحصاء تام للمخزون فيما يخص الأنواع المطلوبة التي تكون محل الطلبية ، فإذا كان المخزون كافي لتغطية المرحلة القادمة فإن الكمية المطلوبة تكون بالقدر الذي يسمح باستمرار التسويق أما إذا كان المخزون غير كافي لتغطية المرحلة القادمة فإنه سيكون محل طلب سيكون محل طلب واسع وكافي لتغطية البيع.

د- **الطلبات الجارية:** حيث يقوم المسؤول بإحصاء أنواع قطع الغيار المطلوبة من الزبائن في الفترة الأخيرة، أخذ بعين الاعتبار التغيرات الموسمية.

هـ- **السعر:** تدرس الأسعار وتأثيرها على سلوك المستهلك، فإذا كانت قطع الغيار ستكلف كثيرا ويتوقع أن الزبون لن يشتريها بسبب ارتفاع الأسعار فإنها لا تكون محل طلب واسع أما إذا كان العكس فإنها تدرج ضمن الطلبية بعد إعداد الطلب استنادا إلى المقاييس المذكورة ترسل إلى القسم التجاري للمؤسسة PMAT المتواجدة ببئر خادم الجزائر العاصمة أين تقوم هذه الأخيرة بجمع طلبيات الوحدات التجارية الأربعة الموزعة عبر التراب الوطني، والقيام باتصالاتها مع الموردين الأجانب: فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، خاصة ويقوم كل مورد بإرسال فاتورة تشمل كل

المواصفات اللازمة ومواعيد التسليم وشروط التسديد، بعد هذا يرسل تقرير إلى كل وحدة تجارية ومن بينها وحدة بوسعادة، مبين فيه كل الشروحات الخاصة بالطلبية وعندها يقوم مسؤول قسم قطع الغيار بدراسة كل إقتراح مرسل من طرف الموردين الأجانب واختيار المورد الذي يقدم أكثر التسهيلات بعد ذلك يرسل إلى المديرية العامة أمر بقبول الطلبية وآجال التسليم فتقوم هذه الأخيرة بالإتصال بالمورد وتوقيع العقد معه، وترسل صورة من العقد إلى الوحدة التجارية أين تكون مبنية فيه كل المعلومات الخاصة بميعاد التسليم اسم الباكزة التي ستقوم بنقل الطلبية ووحدة المراقبة وإبلاغ المورد بالنقائص والعيوب وبعد أن يطلع رئيس المديرية على العقد يوقع عليه ويتخذ كافة إجراءات استقبال الطلبية.

و- استلام الطلبية: يقوم رئيس القسم بالتنسيق مع رئيس العتاد الجاهز بإرسال الشاحنات لاستلام الطلبية تراقب الطلبية في الميناء من طرف مراقبين خاصين تابعين للمديرية العامة المتعاقد الأول مع الموردين عند وصول الطلبية إلى الوحدة التجارية تكون مرفوقة بفاتورة من المديرية العامة مبين فيها كل الأعباء الإضافية كحقوق الجمارك والنقل والشحن وكل الأعباء الأخرى وهذا لكون الوحدة لا تتوفر على خدمة العبور والجمركة، تراقب الطلبية قبل إدخالها إلى المخزن بوصول إدخال وتدخل كافة المعلومات الخاصة بذلك في الحاسوب، بعد كل ذلك يقوم رئيس مصلحة تسيير المخزون بحساب السعر انطلاقا من الفاتورة الملحقة بالطلبية ويحدد سعر البيع بالجملة وسعر البيع بالتجزئة.

ي- البيع: بعد وصول الطلبية المحررة من طرف الزبون إلى مصلحة تسيير المخزون يقوم رئيس المصلحة بعد الاتفاق على قطع الغيار المطلوبة في المخزن يرجع وصل التهيئة إلى مصلحة تسيير المخزون، أين يقوم رئيس هذه المصلحة بتحرير وصل التسليم والفاتورة الموافقة للقطع المطلوبة ومحرران في 4 نسخ (البيضاء للزبون، الصفراء لمصلحة المحاسبة والمالية، الزرقاء تراقب عند خروج القطع ثم تعاد إلى DFC، الحمراء تبقى لدى مصلحة المخزون)، بعد

المصادقة على وصل التسليم والفاتورة يتم تسديدها لدى أمين الصندوق نقدا أو شيك، أو شيك لأجل ثم يتم التسليم للزبون.

4-7- قسم العتاد الجاهز: ويعتبر من أهم الأقسام المتواجدة في الوحدة مع قسم قطع الغيار ويتكون من ثلاث محاور:

أ- **مصلحة البيع:** وتتكفل ببيع العتاد الجاهز للزائن استنادا إلى طلباتهم وهذا بعد استلامه من مركبات الإنتاج ويهتم رئيس قسمها بـ:

- المساهمة بالدراسة والتعريف ببرنامج قسمه.

- استلام العتاد ووضع تحت مسؤولية إلى حيث بيعه وتوزيعه على الزائن .

- إعداد التقارير والمعلومات المتعلقة بالأنشطة المرتبطة بالعتاد الفلاحي.

- ضمان تسيير الوسائل البشرية والمادية الموضوعية تحت مسؤوليته.

ب- **مصلحة النقل:** كانت المصلحة تابعة إلى مصلحة الصيانة لكنها ضمت إلى قسم التجهيز لاحتياج القسم الكبير لها فهي تعمل أسبوعيا حسب البرامج الشهرية ويتم إعداد البرنامج الأسبوعي لجميع احتياجات المصالح وبالأخص العتاد الجاهز .

إن مصلحة النقل هي عنصر فعال وهام في الوحدة باعتبارها أنها تساعد أقسام التسويق على التموين والتوزيع.

ج- **مصلحة ما بعد البيع:** وتعني بمتابعة المنتج بعد بيعه إلى الزائن متابعة ميدانية والمنتج الصفي بالضمان والمتابعة هو الجرار آلة الربط، وتتم عملية المتابعة بتسجيل عمليات بيع العتاد المعني والزائن وعلى هذا الأساس يبرمج المكلف بالمتابعة عمله فيقوم:

- تحضير مخطط للتدخل اليومي.

- تحضير التقارير والوثائق الخاصة بالزيارات وهذا لتحسين حالة المنتج المباع .

- إرسال التقارير للوحدة الإنتاجية المعنية يساعدها على تحسين المنتج وكذا لمتابعة التعويضات للزبون، والموزع من طرف المنتج.

4-8- قسم المالية والمحاسبة

يتكون من رئيس قسم المالية والمحاسب ويهتم بما يلي :

- تسجيل العمليات في سجلات المحاسبة.
- تسجيل العمليات في سجلات المحاسبة.
- الفوترة.
- مراقبة أسعار المشتريات والمبيعات المستعملة.
- تسديد فواتير الموردين وقبض ثمن فواتير الزبائن.
- تحضير المخطط المالي للوحدة.
- تسيير الحسابات البنكية للوحدة.
- تحديد تكلفة المنتج.

المطلب الثاني: وضعية الوحدة ودراسة تطورها

من خلال التريص الذي قمنا به، تمكنا من جمع بعض المعلومات عن تطور الوحدة والخاصة بتطوير عناصر نشاطها خلال 3سنوات إبتداء من سنة 2013 إلى غاية 2015 والتي ستعطينا فكرة عن وضعية الوحدة.

الجدول رقم (2-3) : تطور المبيعات بالقيمة HT

المبيعات	2013	2014	2015	2/1	3/2	نسبة النشاط 2015
جرارات	124805	254080	219649	%104	%13	
عتاد جمع الغلة	58462	37567	28460	35-%	%24	
عتاد النقل	44627	44915	42978	%1	%44	
عتاد الحرب	17238	21310	11332	%24	%884	
عتاد نصف	6988	2092	1351	%234	%55	
التخصيب	6638	3500	785	%909	%346	
عتاد المعالجة	3432	3430	3448	%0.05	%0.52	
مجموع العتاد الفلاحي MA	262190	366894	308003	%40	%19	%65
مجموع آلات الضخ الصغيرة PH	51675	57156	65472	%11	%14	%14
الماركة KAD	41063	44905	68930	%9	%53	
الماركة CLMS	6817	4189	6620	63-%	%58	

	34%	33% -	24768	18451	24588	معدات أخرى
	21%	48% -	100318	67635	72478	مجموع قطع الغيار
	-	388% -	-	-	482	مجموع المبيعات المختلفة الأخرى
	100%	6% -	473793	503860	400371	مجموع المبيعات الكلية

المصدر: تقرير النشاط

إن الجدول يبين تطور مبيعات كل من العتاد الفلاحي آلات الضخ الصغيرة، قطع الغيار والمبيعات المختلفة الأخرى خلال 3 سنوات ومقارنة مبيعات كل سنة بالنسبة السابقة، بحيث نلاحظ أن المبيعات الاجمالية لسنة 2015 عرفت انخفاضا بنسبة 6% لمبيعات 2014.

لكن تبقي مرتفعة بالنسبة للسنوات الأخرى كما نلاحظ أن مبيعات العتاد الفلاحي كانت أكبر من باقي الأنواع بنسبة 65% من مجموع المبيعات وتأتي بعدها قطع الغيار بـ 21%، ثم مبيعات آلات الضخ الصغيرة بـ 14% من مجموع مبيعات سنة 2015، كما يمكن حصر سبب انخفاض المبيعات الاجمالية إلى انخفاض مبيعات العتاد الفلاحي بالدرجة الأولى مقارنة بالنسبة السابقة، وهذا راجع أساسا إلى الانخفاض الكمي الذي عرفه برنامج التموين سنة 2015.

ولنقيم هذا الانخفاض الكمي وجب عرض الجدول الخاص بتطور المبيعات بالكميات الخاصة بالمنتجات الأساسية .

الجدول رقم (2-4): تطور المبيعات بالكمية

3/2	2/1	2015	2014	2013	المنتجات الأساسية
%77	%74	459	811	467	الجرارات TP
%50	%417	18	12	62	الحاصدة الدراسة MB
%203	%25	59	179	143	جامعة التبن RP
%18	%18	500	592	696	العربات
%159	%1	527	1363	1372	الصهاريج
%135	%04	511	1203	1159	آليات الحرث
-	%182	512	6115	2168	آليات المعالجة
%24	%218	62	50	159	آليات نصف التخصيب
-	%34	473	472	351	المحركات

المصدر: تقرير النشاط

من خلال الجدول يتبين انخفاض مبيعات المنتجات الأساسية ونلاحظ أن مبيعات سنة 2015 تمثل انخفاض المبيعات بالمقارنة بالسنوات السابقة وبالمقارنة مع سنة 2014، فإننا نجد أن هناك عجز في 352 جرار و 836 صهريج، أما بالنسبة (آليات الحرث، فإن النقص يقدر ب 692 وحدة بحيث أن هذا الانخفاض راجع إلى الارتفاع المثالي للأسعار الخاصة بالجرارات والحاصدات في حين أن هذه الارتفاعات وجب تمديدها عبر فترات طويلة نوعا ما وخاصة أن مبيعات الجملة لصالح وحدات التوزيع عرفت تعطىلا بسبب عدم تحصيل الحقوق:

بالنسبة لتطور المخزون خلال ثلاث سنوات والخاص بالمخزونات ذات التعامل الكبير يمكننا إدراج الجدول التالي :

الجدول رقم (2-5): أهم المنتجات المباعة

المنتجات الأساسية	2013	2014	2015	نسبة كل نوع إلى مجموع 2015
العتاد الفلاحي	20789	42013	59643	31%
محركات الضخ	19526	6482	7922	4%
قطع الغيار	101978	99224	123559	65%
مجموع المخزون	142293	147719	191124	100%

المصدر: تقارير النشاط

بالنسبة للمخزونات المذكورة في الجدول إنها تمثل أهم المخزونات بالوحدة وتقدر قيمة المخزونات سنة 2015- 191124 مليون دج، بحيث يمثل ارتفاع لقيمة المخزون بـ 29% بالمقارنة بنسبة 2014، بالنسبة لمخزون العتاد الفلاحي فهو مكون أساسا من 46 جرار و 15 حاصدة بقيمة إجمالية 29435 مليون دج، أي ما يعادل 66% من قيمة مخزون العتاد الفلاحي ومقارنة مع مخزون سنة 2014 بالكمية فإن نفس الكميات من الجرارات والحاصدات المشكلة سنة 2015 وهناك نستطيع القول أن الارتفاع الحاصل في مخزون العتاد الفلاحي يقدر بـ 42% بنفس نسبة ارتفاع الأسعار، وكذلك بالنسبة للإرتفاع الحاصل في المخزون محركات الضخ بـ 22%.

نلاحظ كذلك أن مخزون قطع الغيار يمثل 65% من قيمة المخزون الإجمالي لسنة 2015.

بالنسبة لبعض المؤشرات المالية، فسنري تطور جزئية الوحدة خلال ثلاث سنوات إبتداء من 2013 والأرقام موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): تدفقات الخزينة

الوحدة: مليون د ج

3/2	2/1	2015	2014	2013	
%209	%117	13283	41084	18951	البنك
-	-	13	14	01	الصندوق
%209	%117	13296	41098	18952	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المحاسبية

رصيد الخزينة في نهاية سنة 2015 يبلغ 13296 مليون دج، حيث عرف انخفاض نسبة 209% مقارنة مع السنة السابقة لها، علما أن الوحدة تحرص دوما على توفير سيولة كافية لتمويل نفقاتها.

أما بالنسبة إلى تطور إمكانيات التمويل الذاتي بالوحدة، فالجدول التالي يظهر تطورها خلال ثلاثة سنوات،

الجدول رقم (2-7): مصادر التمويل الذاتي

الوحدة: مليون د ج

السنوات/ مصدر التمويل الذاتي	2013	2014	2015	2/1	3/2
نتيجة النشاط	14948	6464	3935	-	-
الاهتلاكات	2375	8867	9175	%273	%5
المؤونات	1244	333	250	-	%25
المجموع	18567	2736	13460	%273	%492

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المحاسبية

تعتمد الوحدة على تمويل ذاتها أساسا من الاهتمامات والمؤونات وكذا النتائج السنوية المحققة من النشاط، وقد عرفت قدرته الوحدة علي تمويل الذاتي انتعاشا خلال سنة 2015. وهذا بسبب أن السنة السابقة كانت نتيجة السنوية خسارة وهذا ما قدر اثر علي القدرة المالية .

2- عرض الميزانية المالية للمؤسسة

سنقوم في ميلي بعرض الميزانيات المالية المختصرة سنعتد عليها في دراسة التحليل المالي وتمثيلها للسنوات الثلاثية السابقة

2-1- نسب الوضعية

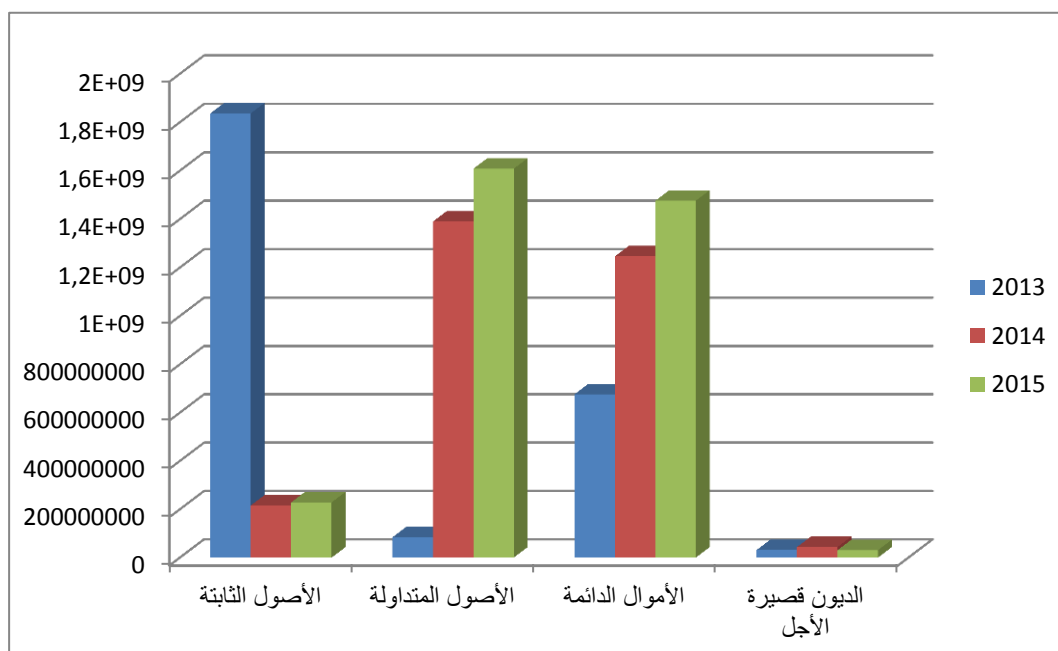
الجدول رقم (2-8) : الميزانية المالية للمؤسسة 2013-2014

2015	2014	2013	مجموع الأصول والخصوم
228523048.53	215579876.85	1836311430	الأصول الثابتة
1607859456.32	1389584471.23	83748189.55	الأصول المتداولة
1476146408.70	1246487200.23	675852555.08	الأموال الدائمة
30686962.40	43622233.9	31254417.28	الديون قصيرة الأجل

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الميزانيات المالية 2013-2014-2016

التمثيل البياني الخاص بكل سنة:

الشكل رقم (2-1): الميزانية المالية للمؤسسة 2013-2014



2-2- حساب نسب الوضعية

الجدول رقم (2-9) نسب الهيكلية

النسبة	طريقة الحساب	2013	2014	2015
نسبة الهيكلية	الأصول الثابتة/الأصول	0.1798	0.134	0.124
	الأصول المتداولة/الأموال الدائمة	0.820	0.865	0.875
	الديون قصيرة الأجل/ مجموع الخصوم	0.879	0.925	0.947
		0.0431	0.032	0.0196

المصدر: الميزانية المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول يمكن ملاحظة تزايد نسب استخدام المؤسسة للديون طويلة الأجل فيشكل أصول ثابتة وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التجاري كما انه خط تزايد الأموال

الدائمة وذلك بسبب زيادة الأصول من اجل تمويلها كما يمكن ملاحظة ترجع الديون قصيرة الأجل من سنة إلى أخرى وذلك بسبب اعتمد المؤسسة علي الديون طويلة الأجل

2-2- تحليل نسبة السيولة

الجدول (2-10) يوضح نسبة السيولة (2013-2014-2015)

السنة	2013	2014	2015
الأصول المتداولة	837481891.5	1389584471.2	1607859456.3
السيولة	14008625	38729625	57055005
الخصوم المتداولة	31254417.28	43622233.9	30686962.49
نسبة السيولة الإجمالية	1.09	1.20	1.16
التعليق	وضعية مريحة	وضعية مريحة	وضعية مريحة
نسبة السيولة المتوسطة	0.07	0.13	0.17
التعليق	ضعيف	ضعيف	ضعيف

من إعداد الطالبة انظر الملحق رقم (3)

تسمح لنا نسبة السيولة بالتعرف علي قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة الأجل، بحيث أننا نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة اقل من 1 وهي نسبة منخفضة، أي أن المؤسسة لا يمكنها الاعتماد عليها لتغطية التزاماتها

لهذا تم حساب نسبة السيولة العامة المتوفرة، بحث تشمل الأموال المتوفرة بالإضافة إلي قيم القابلة للتحقق، لهذا على المؤسسة أن ترعي الفرق الزمني الموجود بين مدة تحصيل الحقوق واستحقاق الديون

الجدول (2-11) مدة دوران الزبائن والموردون .

السنة/المدة	2012	2013	2014	2015
مدة دوران الزبائن	159	178	121	230
مدة دوران الموردين	195	152	178	255

المصدر: انظر الملحق رقم (4)

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تعمل دائما علي أن تكون مدة تحصيل حقوقها اقل من الوفاء بالتزاماتها، وذلك للحفاظ علي استقرارها المالي وتوفير السيولة من خلال اعتماد آلية التحليل المالي في حساب نسب دوران ديون الزبائن ودوران ديون الموردين.

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي PMAT

المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة

1-منهج الدراسة

يمثل المنهج في الدراسة الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار الموضوع يدور حول مكانة مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، وبصفة أوضح محاولة معرفة مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية لأدوات مراقبة التسيير لذلك سوف نعتمد المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل بغرض المعطيات المتحصل عليها ثم تحديد النتائج .

2-أدوات جمع البيانات:

2-1-المقابلة:

بغرض الحصول على معلومات نشاط حول المؤسسة بصفة عامة، ومعرفة أهم التقنيات المستخدمة في مراقبة التسيير قمنا بإجراء مقابلة مع مراقب تسيير وحدة بوسعادة بالإضافة إلى عدد عمال التحكم لدى الوحدة، وقد تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة حول نظام مراقبة التسيير المعتمد داخل المؤسسة وكيفية استخدامها، من أجل الاستفادة من هذه المعلومات عند القيام بتفسير النتائج.

2-2- الملاحظة:

استخدمنا في هذا البحث الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذلك الحصول على معلومات أكثر واقعية لتوضيح عناصر لم يتم التطرق إليها خلال المقابلة.

المطلب الثاني: مدى تطبيق آليات مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد
الفلاحي PMAT

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن تواجد مراقبة التسيير والمراجعة كوظيفة مستقلة مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة عمليا يعمل مراقب التسيير على مراقبة مدى التزام المديرات والمصالح والأقسام بالضوابط والأحكام القانونية الخاصة والعامة، وكذا مراقبة وتقييم أدائها من أجل تحديد مدى تحقيقها للأهداف.

1-الموازنات التقديرية: نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة والمتمثل أساسا في عملية تسويق العتاد الفلاحي، فإن إعداد الموازنات يتم بشكل دوري على أساسه يتم إعداد الموازنات السنوية ومراقبتها تكون حسب تغيرات السوق بحيث يعتبر تسيير الموازنات داخل المؤسسة نظاما قائما على التنبؤ قصيرا الأجل يتم من خلال ارفاق المسؤولين ببرامج عمل مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك يعبر عن هذا البرامج بقيم يتم مقارنتها مع إنجازات المسؤولين من أجل تحديد الانحرافات وتحليلها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما لاحظنا أن أول ما يقوم به مسؤولو إعداد الموازنات بمؤسسة PMAT هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات بحكم نشاطها التسويقي وعلى أساسها يتم إعداد باقي الموازنات بحيث تمتد عادة الإجراءات الموازنية ما بين 4 إلى 6 أشهر ويمكن تقسيمها حسب المراحل التالية¹

- تضع المديرية العامة أهداف المخطط العملي وكذا المعلومات المتعلقة بالسوق.

- يعد كل مسؤولو قسم بوضع مشروع موازنة أولية مؤقتة.

¹ بتصريح من مراقب التسيير للوحدة.

الفصل الثاني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لتبيير العتاد الفلاحي -بوسعادة-

- يتم جمع مشاريع الموازنات لفحص مدى انسجامها ويقوم مسؤولي المراكز ولجنة الموازنات بمناقشة الأهداف والوسائل التي ينبغي تسطيرها

- وضع الموازنات النهائية لكل مركز مسؤولية ثم تجميعها للوصول إلى الموازنة التقديرية للمؤسسة.

- متابعة الموازنات وتعديلها تبعا لتطورات المحيط والنتائج المحققة.

والشكل التالي يوضح الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2015 على مستوى المؤسسة PMAT

الجدول رقم (1-2) الموازنة التقديرية لمبيعات سنة 2015

المبيعات	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الجرارات												
الآلة الحصاد												
عتاد النقل												
عتاد الحرث												
عتاد نصف												
التخصيب												
عتاد خاص												
الات الضخ												
مجموع العتاد الفلاحي												
مجموع المبيعات												

المصدر: بتصرف الطالبة انظر الملحق رقم 01

يبين الجدول الموازنة التقديرية للمبيعات لفترة قادمة تمثلت في سنة 2015، بحيث نلاحظ ان نظام الموازنة المعمول به داخل المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي PMAT يتوقف على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية.

وبعد اعداد برنامج المبيعات التقديرية، يصبح من الضروري ترجمته ماليا على شكل موازنات تفصيلية حسب الاهداف المسطرة ومراكز الاهتمام.

في الاخير تأتي مرحلة الرقابة، والتي تقتضي ايجاد الانحرافات ومعرفة ان كانت ملائمة ام لا، وفي حالة عدم ملائمتها، يتم التركيز على الانحرافات الهامة ثم دراسة اسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

2-لوحة القيادة

تعتمد المؤسسة في عمليات الرقابة بشكل كبير على لوحات القيادة وهي تمثل أهم أداة تسعين بها المؤسسة، بحيث تمثل لوحة القيادة التقرير الشهري الذي يعد على مستوى كل الوحدات، يقوم مسؤول كل وحدة بإجراء مقارنة شهرية لما كان متوقع وما تم تحقيقه يلخص على مستوى الإدارة العامة أهم معطيات التسيير وتقدم على شكل لوحة القيادة العامة.

الجدول رقم (2-2) نموذج لوحة القيادة العامة لمؤسسة PMAT

الفروقات		الأهداف المسطرة		النتائج المحققة		عناصر التسيير
تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	
						المبيعات
						الخدمات
						المقدمة
						رقم الأعمال
						التكاليف
						ضرائب ورسوم
						تغيرات
						المخزون
						التغير في
						احتياجات رأس
						المال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة pmat.

ان عملية تنفيذ الموازنات ومتابعة الخطط المبرمجة داخل المؤسسة يتطلب تحضير نماذج ملخصة ومعبرة عن طبيعة النشاط بواسطة مؤشرات دقيقة تسمح بتحديد وضعية التنفيذ

من اجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وهذا ما يتم بواسطة لوحة القيادة بحيث تضم مؤشرات تتصف بأنها مجمعة وشاملة تتجه نحو المستوى الاعلى الا اذا كانت هناك حاجة الى معرفة تفاصيل معينة.

ونجد ان لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية تضم العناصر التالية:

- ما تحقق في الفترة الماضية .
- ما تحقق في الفترة الحالية.
- النمو بالقيمة والنسبة.
- الاهداف المحددة.
- معدل الانجاز.
- ملاحظات.

3-التحليل المالي:

تركز المؤسسة على التحليل المالي في إيجاد العلاقات بين أرصدة القوائم المالية، لأنه يشمل كل أنواع التحليل التفصيلي للبيانات المالية التاريخية قبل التخطيط للمستقبل بحيث أن المؤسسة تعتمد عليه في إعداد الموازنات التقديرية .

أما فيما يتعلق بالمحاسبة العامة فهي إلزامية من الناحية القانونية مهما كان حجم المؤسسات رأس مالها ونشاطها.

4-التقارير:

يتم إعداد تقارير شهرية تصف حالة المؤسسة (المبيعات، المخزون، التكاليف...) تقدم إلى المدير العام للوحدة وبدوره يقوم بإرسالها إلى الإدارة المركزية.

وفي نفس الوقت يقوم مراقب التسيير بإعداد تقارير أسبوعية وحتى يومية لمراقبة النشاط، قد تطلب منه في اي وقت من قبل المدير العام تترجم هذا التقارير المعلومات شعل شكل مخططات دوائر نسبية أعمدة تكرارية تعطي صورة واضحة وسهلة على أداء كل المصالح.

الهدف من هذه التقارير هو رقابة أداء المديرات والمصالح من أجل تحديد أماكن الخلل وتحديد المسؤول عنها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها في الوقت المناسب.

تعتبر هذه التقارير بمثابة معلومات تساعد الإدارة العامة في اتخاذ القرارات والملاحظ أن أهم المؤشرات التي تتضمنها هذه التقارير والتي يتم الاعتماد عليها في التقسيم هي مؤشرات مالية مثل مستوى المخزون، الديون، المبيعات وغيرها.

المطلب الثالث: تقييم النتائج

من خلال تحليل آراء المسؤولين والمسيرين داخل المؤسسة تبين لنا أن نظام مراقبة التسيير أصبح ضرورة محتمة على المؤسسات الاقتصادية، نظرا للدور الذي يلعبه في التحكم في التسيير وهذا من خلال ما يضمنه من خدمات استشارية للإدارة العليا من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة بأكثر فاعلية وكفاءة.

ولكي يقوم نظام مراقبة التسيير بمهامه بدقة داخل مؤسسة تسيير العتاد الفلاحي لا بد من تقييم مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تحديد نقاط قوته والمحافظة عليه ودعمها، ومعرفة نقاط الضعف من أجل تفاديها في المستقبل، وهذا ما سنتطرق إليه في حالة مؤسسة تسويق العتاد الفلاحي PMAT.

1-الإيجابيات :

- المبدأ العام لمراقبة التسيير في المؤسسة قائم على المراقبة الذاتية وهو مبدأ إيجابي يدل على وجود الثقة المتبادلة بين المسؤولين والموظفين.

- إعطاء نسب التحليل المالي أهمية في تحليل وضعية المؤسسة.

_ استعمال لوحات القيادة بشكل واسع.

- إتباع الإجراءات المنهجية في إعداد الموازنات التقديرية من أجل تحديد الانحرافات بدقة وتصحيحها.

- استعمال التقارير اليومية كأداة للمراقبة خلال العملية التنفيذية مما يقلل نسبة الخطأ.

- ارتباط مراقبة نقطة التسيير مباشرة بالإدارة العليا.

2- السلبيات:

- الاهتمام المتزايد بنظام الموازنات التقديرية على حساب الأدوات الأخرى.
- عدم استخدام لوحات القيادة التنبؤية.
- تعقد لوحات القيادة المستعملة .
- جهل الكثير من الموظفين بحقيقة لوحة القيادة واعتبارها مجرد جداول لتسجيل ومتابعة النشاط.
- عدم التوفيق بين مختلف أدوات الرقابة مما أدى إلى عدم تكاملها من أجل اتخاذ القرار.
- عدم إعطاء أهمية لنظام المعلومات المطبق.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة كما لاحظنا أن معظم أدوات الرقابة موجودة داخل المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على وضعية المؤسسة من خلال بعض المؤشرات الكمية، كتطور مستوى المبيعات.

كما حاولنا تشخيص مكانة مراقبة التسيير داخل المؤسسة من خلال المقابلة، مع مراقب التسيير لوحة بوسعادة.

الخاتمة العامة:

إن ضمان أحسن وضعية تنافسية للمؤسسة الاقتصادية غاية من الصعب بلوغها في ظل محيط تتحكم فيه عدة عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية، تفرضها طبيعة المنهج الاقتصادي والقواعد القانونية المعمول بها وكذا ثقافة المسيرين، مما يفرض على المؤسسات الجزائرية مراجعة أنظمتها التسييرية من خلال تبني التقنيات والطرق الحديثة التي تضمن استمرار المؤسسة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، حيث أن نظام مراقبة التسيير هو الأكثر ضماناً لتحقيق الأهداف والغايات من خلال ربطه الدائم بين الإستراتيجية العامة والتسيير اليومي.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أنه من أجل وضع نظام مراقبة تسيير فعال داخل المؤسسة يجب توفير مجموعة من الشروط منها ما يرتبط بالهيكل التنظيمي من خلال التنظيم حسب مراكز المسؤولية، ومنها ما يتعلق بأداء المسيري ودورهم في تفعيل النظام.
- التأكد من نجاعة الوسائل المتعملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .
- مساهمة نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة بما يوفره من أدوات وتقنيات.
- مراقبة التسيير نظام هدفه تصحيح الانحرافات وليس العقاب لذا وجب التعامل معه بثقافية.
- يمثل نظام مراقبة التسيير حلقة وصل بين الإستراتيجية والتنفيذ اليومي أما عن أفاق الدراسة، يبقى المجال مفتوح لمعالجة جوانب أخرى من الموضوع نظراً لتشعبه، ويمكن إقتراح المواضيع التالية:

- لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.
- طريقة حساب التكاليف على أساس الأنشطة.
- تقارير الأنشطة كأداة رقابة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

1. ايمن الشنطي وعامر شقر: مقدمة في الادارة والتحليل المالي، دار البداية، الأردن 2007.
2. خالد محمد بن حمدان: وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009
3. رحال علي: سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
4. رحيم حسين ، بونقيب احمد ، دور لوحات القيادة في دعم فعالية نظام مراقبة التسيير مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع:04، ديسمبر 2008
5. سعاد عقون: محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
6. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2014.
7. صفاء بلشهب : نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006
8. فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني، الطبعة 1990،05

قائمة المراجع

9. محمد الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09/2011.
10. محمد الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة ورقلة، 2013.
11. محمد سمير الصبان: نظرية المراجعة واليات التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة، 2003.
12. محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
13. ناصر دادي عدون وآخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
14. ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة الجزائر، 2000.
15. ناصر دادي عدون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 1988.
16. ناصر دادي عدون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 11.
17. ناصر دادي عدون: مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

قائمة المراجع

- 1 -Michel Rouch,le control de gestion ban caire et financiare 4 éme edition,paris,2002,p28,30.
- 2-**CloudeAlazord** :le conrol de gestion manuel et application,3émeedition ,paris,p15.
- 3-Boquin ,Henri,le control de gestion,3éme éd,paris ,1997 ,p54 ,58.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص البحث:

تناولت الدراسة موضوع مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالرقابة والتسيير، بالإضافة إلى الأدوات المستعملة في العملية.

وقد تم عرض واقع مراقبة التسيير داخل المؤسسة الوطنية لتسيير العتاد الفلاحي - وحدة بوسعادة- كنموذج يعتمد تقنيات مراقبة التسيير من أجل المتابعة وتصحيح الانحرافات.

Résumé

L'étude a abordé la question du contrôle de gestion au sein de l'establishment économique, en clarifiant certains des concepts pour le contrôle et la gestion, ainsi que les outils utilisés dans le processus.

La commande de direction reality show au sein de l'organisation nationale pour la conduite des engins agricoles - unité modèle Busaadh- dépend des techniques de contrôle de pilotage pour le suivi et les écarts de correction.