



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أكلي محند اولحاج- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية



الموضوع:

إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة " الجزائرية للمياه " -وحدة البويرة-  
-ADE-

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية.

تخصص: مالية المؤسسة.

تحت إشراف الأستاذ:

• علي حبيش.

من إعداد الطالبين:

• تر نبيل.

• دريبين مروة

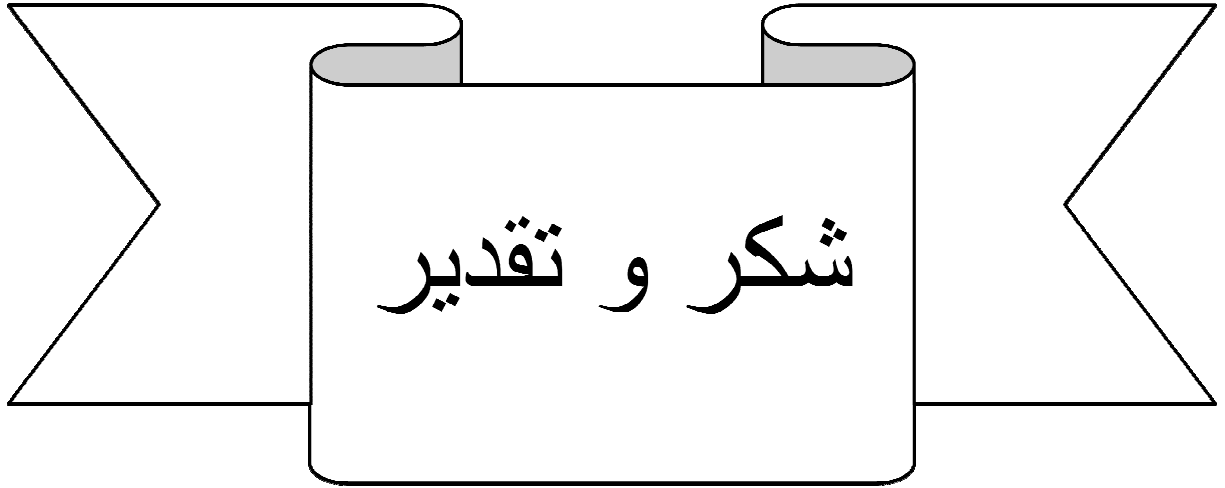
لجنة المناقشة:

-د. يحيى سمير رئيسا.

-د. ضيف أحمد مناقشا.

-د. علي حبيش مشرفا.

السنة الجامعية 2015/2016



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا

الواجب ووقفنا على انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا

من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل و في

تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف: ع. حبيش الذي لم يخل علينا

بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان إلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية

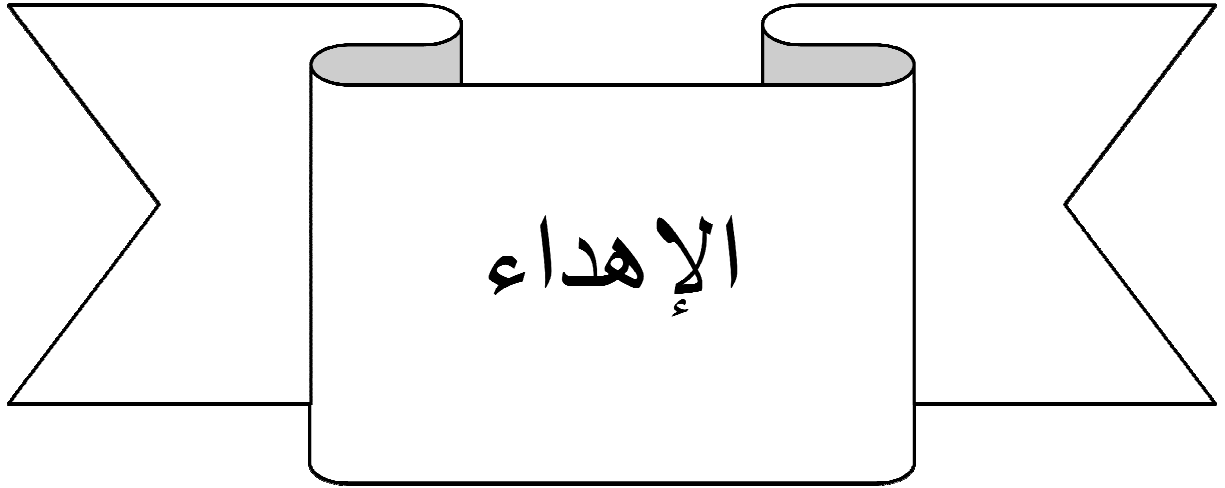
على مساعداتهم وتوجيهاتهم المفيدة لنا طوال فترة الدراسة.

ونخص بالشكر الجزيل والعرفان إلى كل من أشعل

شمعة في دروب عملنا وإلى

من وقف على المنابر وأعطى

من حصيلة فكرة لينير دربنا.



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين, اسأل الله رب العرش العظيم أن يتقبل مني عملي هذا وان يجعله مقربا بالفوز في جنات النعيم, على الرغم مما حوى من نقائص فجل من لا يخطئ أما بعد:

لوسئل القلب عن الأحبة بعد الله و الرسول لا يعرف إلا هؤلاء.

إلى من قال الله فيهم «وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا»، ومن كان دعاؤهما لي سنداً وما زال:

\* إلى من علمتني مكارم الأخلاق و حسن المعاملة ومؤنستي في السراء و الضراء, إلى..... شعاع حياتي صاحبة القلب الواسع " أمي الحبيبة لويضة " حفظها الله و أطال في عمرها.

\* كما اهديتها إلى.....الذي زرعتني في هذه الدنيا وسقاني مكارم الأخلاق .. إلى من يعجز اللسان و يجف القلم عن وصفه جميلاً...و كان لي سراجاً منيراً " أبي العزيز علال " حفظه الله و أطال في عمره.

\* إلى الجوهرة .....الغالية إلى الدرة العاتية..صاحبة القلب الرعوف و الإحساس العطوف ، المرأة التي تفوح بالحنان .....كعطر الجنان..فضاء المحبة و بحر السعادة..ريحانة الدنيا و بهجتها: أمي باية حفظها الله .

\* كما اهديتها إلى القلب الكبير الناصع بالبياض حفظه الله و أطال في عمره أبي ميلود .

\* إلى روح.....جدي رحمها الله.. و إلى جدي حفظه الله.

\* إلى من..... عشت معهم و تقاسمنا أحلى الأيام و أمرها أخوتي حفظهم الله جميعاً..

\*إليك يا من كنت الصديقة الوفية العزيزة و مشجعتي على مواجهة الصعاب،رفرفت بأجنحة الدفء عليّ " زوجتي الغالية مروة " .

\*إلى كل أبناء إخوتي جميعاً و إلى كل عائلة زوجتي درييين و عائلتي.

\* إلى جميع أصدقائي الذين عرفتهم أو درست بقربهم.

\*إلى كل من عرفناهم من قريب أو بعيد.

\*إلى كل من فتح هذه الوريقات و تصفحها من بعدي ...

صديقتكم نبيل

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل المتواضع:

\*إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه، إلى القلب الكبير أبي الكريم أدامه الله لي "ميلود".

\*إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى من أروضتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء أُمي الحبيبة أدامها الله لي "باية".

\*إلى أُمي الثانية، إلى أُمي الحبيبة إلى نور العيون وتاج رأسي أم زوجي أدامها الله لي "لويزة".

\*إلى والدي الثاني إلى القلب الناصع بالبياض والد زوجي أدامه الله لي "علال".

\*إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى رفيق دربي، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود إلى الروح التي سكنت روحي إلى حبي الوحيد زوجي الغالي "نبيل".

\*إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي اخواتي "فارس و يوسف".

\*إلى أختي الكبرى الغالية "لمياء" و بناتها "تسنيم ورتاج" و زوجها "عبد الوهاب".

\*إلى خطيبة أخي و أختي "أميرة".

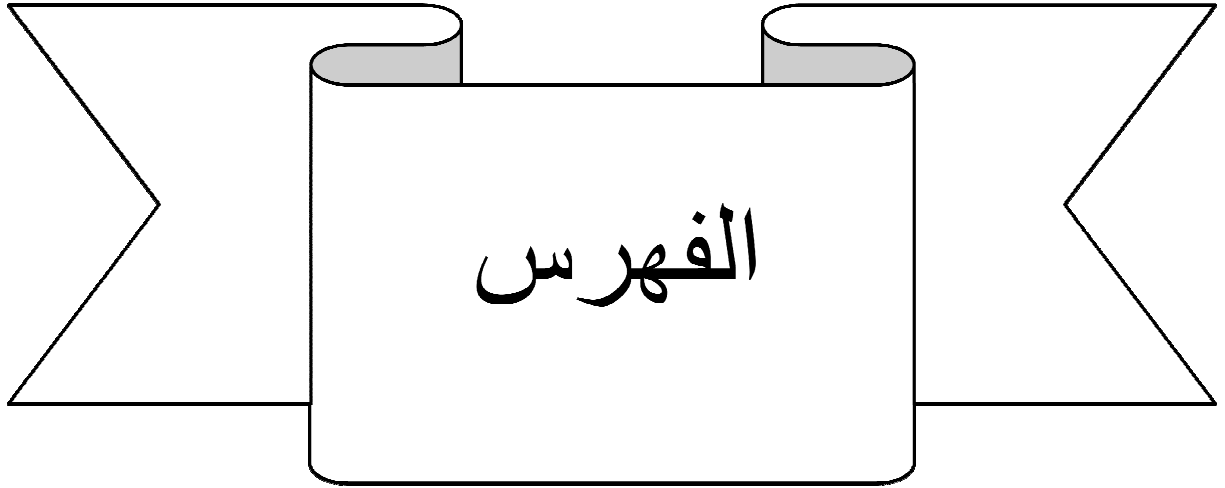
\* إلى جدي و جدتي حفظهما الله.

\*إلى إخوة و أخوات زوجي إلى كل من عائلة دريبين، و تر، و مداحي، دون استثناء، دون أن أنسى عزيزتي "هديل".

\*إلى كل الأصدقاء و الأحباب ورفقاء الدراسة...


\*إلى كل من سقط من قلبي سهوا...

صديقتكم مروة



شكر و تقدير .	
إهداء .	
ا	قائمة الجداول و الأشكال.....
ا	قائمة الملاحق.....
أ-ب-ت	مقدمة عامة:.....
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير .</b>	
1	تمهيد:.....
2	المبحث الأول: ماهية التسيير.....
2	المطلب الأول: مفهوم التسيير.....
3	المطلب الثاني: مبادئ التسيير.....
7	المطلب الثالث: الوظائف التسييرية.....
8	المبحث الثاني:عموميات حول مراقبة التسيير.....
8	المطلب الأول: لحة تاريخية عن مراقبة التسيير و تعريفها.....
14	المطلب الثاني: أنواع و أهمية مراقبة التسيير.....
18	المطلب الثالث:أهداف و مهام مراقبة التسيير.....
20	المبحث الثالث: مسار وشروط فعالية مراقبة التسيير وحدودها.....
20	المطلب الأول:مسار مراقبة التسيير.....
23	المطلب الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير.....
24	المطلب الثالث: عراقيل مراقبة التسيير.....
25	خلاصة:.....
<b>الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.</b>	
27	تمهيد:.....
28	المبحث الأول: سيرورة عمل مراقب التسيير.....
28	المطلب الأول: التكوين و المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير.....
29	المطلب الثاني: صلاحيات مراقب التسيير:.....
32	المطلب الثالث: تقديم عام لمراحل عمل مراقب التسيير.....
33	المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير.....

33	المطلب الأول: نظام المعلومات.....
34	المطلب الثاني: المحاسبة العامة.....
36	المطلب الثالث: المحاسبة التحليلية.....
38	المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .....
38	المطلب الأول: التحليل المالي.....
39	المطلب الثاني: الميزانية التقديرية.....
41	المطلب الثالث: لوحة القيادة.....
44	خلاصة:.....
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-</b>	
46	تمهيد:.....
47	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه.....
47	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية.....
47	المطلب الثاني: خصائص نشاط وحدة البويرة للمياه.....
47	المطلب الثالث: سياسة مؤسسة الجزائرية للمياه.....
48	المبحث الثاني: العملية الانتاجية للمؤسسة.....
48	المطلب الأول: مصادر المياه لوحدة البويرة.....
49	المطلب الثاني: أهداف الجزائرية للمياه.....
50	المطلب الثالث: سيرورة الإنتاج في مؤسسة الجزائرية للمياه.....
51	المبحث الثالث: دراسة نظام مراقبة التسيير الخاص بمؤسسة <b>ADE</b> -.....
51	المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة.....
61	المطلب الثاني: الصعوبات التي تعرقل التطبيق الفعلي لمراقبة التسيير في المؤسسة.....
62	خلاصة:.....
64	خاتمة عامة.....
68	قائمة المراجع.....
71	قائمة الملاحق.....



قائمة الجداول  
والأشكال

## قائمة الجداول و الأشكال.

### 1. قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
09	تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة.	الجدول رقم -01-
49	مصادر المياه لوحدة البويرة.	الجدول رقم -02-
52	الميزانية العامة للمؤسسة وفق SCF	الجدول رقم -03-

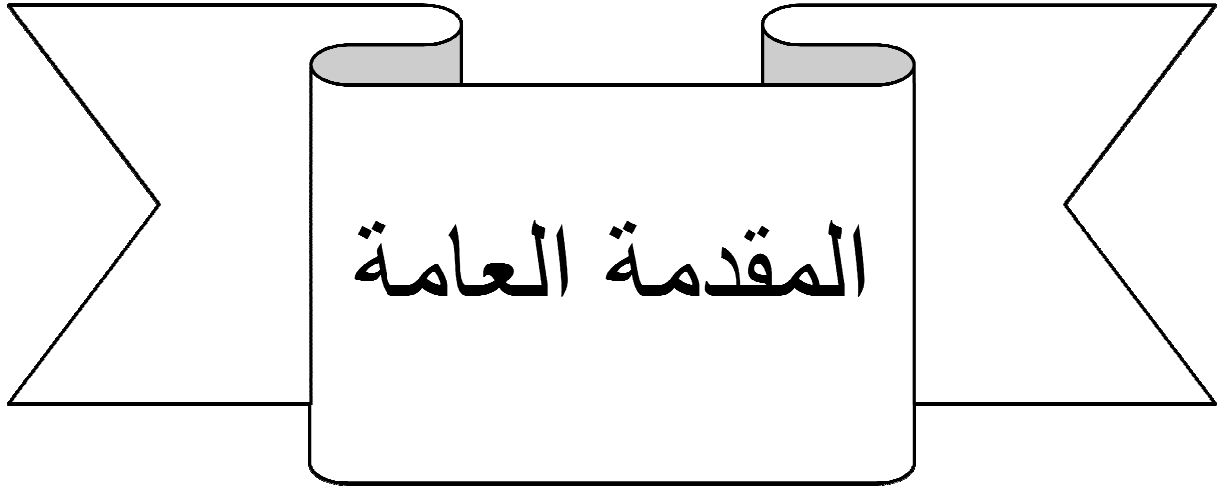
### 2. قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الأشكال
03	تسيير المؤسسة.	الشكل رقم -01-
04	عناصر و مكونات الهدف.	الشكل رقم -02-
10	مكونات النظام.	الشكل رقم -03-
12	مثلث مراقبة التسيير.	الشكل رقم -04-
23	مسار نظام مراقبة التسيير.	الشكل رقم -05-
32	المحاور الثلاث لحوار التسيير.	الشكل رقم -06-
42	مراحل إعداد لوحة القيادة.	الشكل رقم -07-
43	الشكل العام للوحات القيادة.	الشكل رقم -08-

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الملاحق
71	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على المستوى الوطني.	الملحق رقم -01-
72	الهيكل التنظيمي لمديرية المياه الوحدة.	الملحق رقم -02-
73	وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو.	الملحق رقم -03-
74	الهيكل التنظيمي لوحدة البويرة للمياه.	الملحق رقم -04-
75	المراكز التابعة لوحدة المياه بالبويرة.	الملحق رقم -05-
77-76	الميزانية العامة للمؤسسة وفق SCF لسنة 2014.	الملحق رقم -06-



### مقدمة عامة:

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

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

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

لقد ازداد اهتمام مؤسستنا الاقتصادية العمومية و الخاصة بمراقبة التسيير على الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر مند التخلي عن الاقتصاد الموجه و الشروع في انتهاج اقتصاد السوق، حيث أصبحت المؤسسات على إثرها تتمتع بالاستقلالية في إنجاز القرارات المتعلقة بتسيير شؤونها، و اعتبرت مراقبة التسيير وظيفة أساسية يتعين على المؤسسات تنظيم و تدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة و تحسين أنماط سيرها و تسييرها بصفة مستمرة.

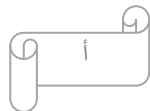
و سنحاول دراسة و تحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية التالية:

ما دور مراقبة التسيير في المؤسسة؟ وما واقعها في المؤسسة الجزائرية للمياه؟

للإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بمراقبة التسيير و ماهي شروط فعاليتها؟

- ماهي أهم أدوات مراقبة التسيير؟



- ما مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للمياه لنظام مراقبة التسيير؟

### فرضيات البحث:

- نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات، يعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات.

- يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لهذا النظام على اقتراح مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات.

- تفعيل التسيير داخل المؤسسة الجزائرية للمياه يعتبر إستراتيجي و له دور فعال في التنمية الاقتصادية عامة و في المؤسسة خاصة.

### أسباب البحث:

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

### أهمية الدراسة:

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع بالأساس إلى أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية و خاصة في الوقت الراهن و ذلك باعتبارها أداة هامة في مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات.

### أهداف الدراسة:

-التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها و إبراز دورها في تحسين التسيير.  
-مدى فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و معرفة التقنيات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة.

### حدود الدراسة :

حدود مكانية: لقد قمنا بدراسة تطبيق في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -البويرة- ADE-.

حدود زمنية: دراسة حالة الميزانية العامة للمؤسسة لسنة 2014.

### منهجية الدراسة:

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

### صعوبات البحث:

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

\* تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بينها.

\* إضافة إلى بعض الصعوبات في الجانب التطبيقي عدم الحصول على بعض المعلومات والملاحق نظرا لسريتها.

\* صعوبة الحصول على مكان التبرص.

### هيكلية البحث:

من أجل هذا قمنا بتقسيم موضوعنا إلى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول المفاهيم الأساسية التي تخص التسيير و نظام مراقبة التسيير بغرض إبراز خصائصه وأهدافه وكذلك المسار الذي يتبعه مع التعرض إلى مختلف مراحل تصميمه، باعتبارها المنطلق الأساسي الذي يمكن من معالجة الموضوع. أما في الفصل الثاني فقد قمنا بعرض مراحل عمل مراقب التسيير و أهم أدوات مراقبة التسيير و كيفية مساعدة كل أداة في عملية اتخاذ القرارات.

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

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لمراقبة  
التسيير.

### تمهيد:

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

### المبحث الأول: ماهية التسيير.

تعتبر وظيفة تسيير المؤسسة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها وهي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى الأهداف. تقوم هذه الوظيفة على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تساعد المسيرين إذا أحسنوا تطبيقها على تحقيق نتائج جيدة وموثوق فيها، وهذا ما يتطلب تحلي هؤلاء المسيرين بقدر عال من المهارات والمعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة والإشراف على تنفيذها.

### المطلب الأول: مفهوم التسيير.

يشمل مصطلح التسيير (Management - Gestion) على عدة مرادفات: كالقيادة (Pilotage) - الإدارة (Administration) - التوجيه (Direction).

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

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

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

والمعنى الحالي للتسيير (La gestion) هو ترجمة للمصطلح الأنجلوساكسوني (Management)

وهو يتضمن بعدين هما:

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

<sup>1</sup>عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 2002ص34.

الشكل رقم 01: تسيير المؤسسة.

التسيير الاستراتيجي أو تسيير السوق.	+	التسيير العملي أو تسيير المؤسسة.
- تحليل استراتيجي .		- الهياكل.
- التوجيه.		- أنظمة اتخاذ القرارات.
- التنفيذ.		- أنظمة المعلومات.
- المراقبة.		- أنظمة التحفيز.
و لهذا فان حقل تطبيق التسيير يزداد اتساعا داخل المؤسسة و خارجها.		

المصدر: يونس إبراهيم حيدر، ص63.

المطلب الثاني : مبادئ التسيير.

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

وبالرغم من كون المبادئ حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست بالمطلقة، فهي ليست بالقوانين ولا تعني ضمناً أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة مما يقتضي استخدام المبادئ بكل عناية وتقدير و هناك العديد من مبادئ التسيير نذكر فيما يلي البعض منها<sup>1</sup>:

1- مبدأ تخطيط الأهداف و السياسات (الاستراتيجيات):

يقتضي هذا المبدأ وجوب كون السياسات مخططة ومحددة وواضحة وتبين أهداف المؤسسة والطريق الذي يعمل على تحقيق هذه الأهداف، ويجب أن تكون هذه السياسات مرنة تساعد على مواجهة التغيرات غير المتوقعة .

<sup>1</sup> يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات، الرضا للمعلومات، دمشق، 1999 ص62.

و السياسات أنواع منها ما هو عام ينطبق على المشروع بأكمله ومنها ما هو سياسات فرعية تسيير عليها الإدارات والأقسام المختلفة في المشروع ويجب بالطبع أن تتماشى السياسات الفرعية مع السياسات العامة الرئيسية.

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

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

### أ - الأهداف:

الأهداف هي النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال فعاليتها وأنشطتها. ولتحديد الأهداف لابد من توفر ثلاثة عناصر أساسية وهي<sup>1</sup>:

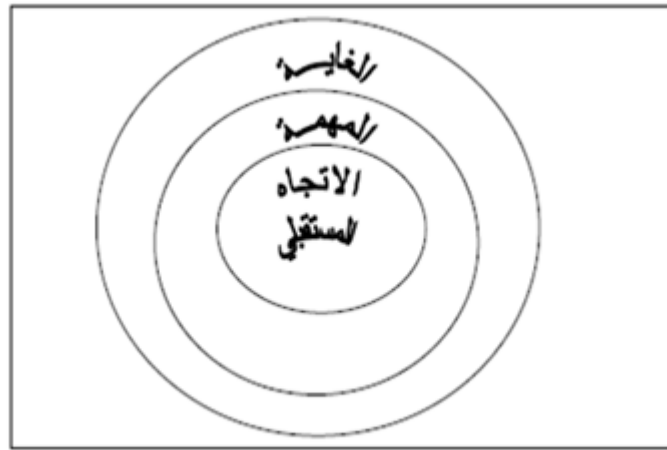
- وجود الغاية: ونعني بها المبرر والدافع لأداء المهمة، كتحقيق مردود اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتكنولوجي...

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

- التوجه المستقبلي: ونعني به ما هو مطلوب لمرحلة قادمة محددة.

والشكل التالي يوضح ترابط هذه العناصر ويؤكد ضرورة وجودها حتى يتسنى للمنظمة تحديد الهدف المنشود في ضوءها.

### الشكل 02: عناصر و مكونات الهدف.



المصدر: شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن، ص42.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن، السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)، الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص41.

يعتبر الهدف المركزي للمؤسسة المرشد الأساسي لأدائها وهو يعبر عن قمة ما تطمح إليه، وما يجب على وحداتها التنظيمية أن تحققه. وحتى يكون بمقدور الإدارة العليا في المنظمة تحقيق وجعل الهدف حالة واقعية، فإن هذه الإدارة تقوم ببناء الأهداف الفرعية والثانوية واشتقاقها من الهدف المركزي<sup>1</sup>.

### ب- الاستراتيجيات:

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

### ج- السياسات:

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

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

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

### 3- مبدأ السلطة والمسؤولية:

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

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره ص 45.

### 4- مبدأ التخصص أو تقسيم العمل:

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

### 5- مبدأ التشجيع المادي:

يجب على الإدارة أن تضع نظاما لدفع الأجور والمرتبات يعمل على تشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهود ممكن في العمل ولا يأتي ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الأجر الذي يتناسب مع ما يبذله من مجهود و ما يحققه من إنتاج، وفي سبيل ذلك يجب على الإدارة أن تقوم بوضع مستويات معينة للأعمال المطلوبة من كل فرد، وتهيئ لكل فرد الظروف والتسهيلات التي تمكنه من التوصل إلى هذه المستويات وتعديلها إذا قام بعمله على الوجه الأكمل . من ناحية أخرى يجب أن تكون المستويات الموضوعية عادلة كما يجب أن تكون المكافآت التشجيعية كافية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقتهم.

### 6- مبدأ التعاون و التآزر:

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

### 7- مبدأ الشمول:

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

### 8- مبدأ وحدة القيادة والأمر:

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

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

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

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

-مبدأ الانضباط والنظام : ويقتضي أن يلتزم العاملون بقواعد ونظم وتعليمات المؤسسة  
-مبدأ العلاقات الإنسانية وسيادة روح الجماعة : أي أن يعامل الفرد كانسان له أحاسيس ومشاعر وأن يحس بالانتماء إلى الجماعة.

### المطلب الثالث: الوظائف التسييرية.

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

#### 1-التنبؤ والتخطيط :

ومعناه تقدير المستقبل وتحضيره في نفس الوقت، فالتنبؤ هو بدأ العمل للتدخل في المستقبل<sup>1</sup>.  
فلكي تقوم الإدارة بوضع خطة لابد لها من أن تقوم بدراسات للتنبؤ بالظروف المستقبلية، وإذا كان في الاستطاعة التنبؤ بكل دقة بالمستقبل فانه يكون من السهل جدا وضع الخطة، إذ لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المادية والبشرية المتوفرة، ثم وضع خطة معينة للوصول إلى الهدف المطلوب بأعلى درجة من الكفاية مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعية ستوصل حتما إلى الهدف. و يمكن القول بصفة عامة أن التنبؤ مهما كان دقيقا فانه لا بد أن ينطوي على نسبة من الخطأ ودرجة عدم التأكد.

#### 2-التنظيم:

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

#### 3-التوجيه أو إصدار الأوامر:

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

#### 4-التسيق:

و هو وضع كل الإجراءات التي تقوم المؤسسة بها في انسجام بكيفية تسهل العمل والنجاح.

<sup>1</sup> عمرو غنم، علي الشراوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص18.

و العملية التنسيقية هي التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة بشكل موجه نحو تحقيق هدف محدد.

### 5-المراقبة:

و معناه التأكد من أن كل شيء يجري وفق البرنامج المعتمد، و الأوامر الصادرة والمبادئ المتفق عليها، وتعتبر الرقابة الوظيفية الإدارية الأخيرة من العملية الإدارية، وتكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وفي حالة اختلافهما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات. فهدف الرقابة هو التأكد من أن جميع الجهود المبذولة ( تخطيط، تنظيم، تنسيق) تعمل لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>1</sup>.

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

### المبحث الثاني:عموميات حول مراقبة التسيير.

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

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مراقبة التسيير و تعريفها.

#### 1- لمحة تاريخية عن مراقبة التسيير.

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

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

<sup>1</sup> عمرو غنّام، علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره ص 19.

كنظام إعلامي للمساعدة على تسيير الأداء ( بمعنى تحقيق الكفاءة و الفعالية) و خلق القيمة للزبائن والملاك (المساهمين) و زيادة درجة التحكم في التكاليف(الأنشطة) و سلسلة القيمة و تأسيس مختلف الرقابات التي هي بمعنى التحكم.

\*\*\* ترتكز مراقبة التسيير على أربعة محاور:

- الثبات في الزمن.
  - المعلومة الجيدة للمسير (كاملة).
  - البحث عن تدنئة التكلفة (من حيث الوقت).
  - تكلفة الإنتاج مسيطرة في التكلفة الكلية.
- و ينظر لمراقبة التسيير كأداة لمراقبة الإنتاجية الصناعية وعوائد العمل المباشر ( التنفيذ) و كأداة للمساعدة و التحفيز على اتخاذ القرارات.
- إن نطاق التحليل و أدوات مراقبة التسيير كانت مرجع لغرض التأقلم لمتطلبات تسيير الأداء أين يعتبر الإنسان كعضو أساسي للمنظمة و مورد (استثمار) فيما يتعلق بكفاءات(مؤهلة) المؤسسة، ثم أصبحت مراقبة التسيير بفعل الزمن و الأحداث كعلم يدرس(Discipline).

**الجدول 01:** تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة.

مفهوم مراقبة التسيير	التيار
مراقبة محاسبية و مالية. التركيز على التدقيق. تحليل الانحرافات و المسؤوليات.	النظرية الكلاسيكية.
مراقبة اجتماعية و اقتصادية. مراجعة اجتماعية. مشاركة، تحفيز، اتصال.	مدرسة العلاقات الإنسانية.
قيادة المؤسسة. نظام على العلاقة بين الاتصال و المعلومات و الأداء. نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي الأهداف و الأداء.	مدخل النظم.

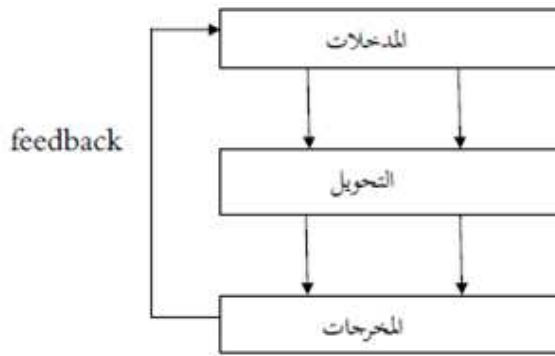
المصدر: عمرو غنام، علي الشرفاوي، مرجع سبق ذكره ص21.

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، و يرجع ذلك إلى فترة ما بين الحربين العالميتين لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائداً في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف و تحديد المسؤوليات .و يمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت و تتطور تبعاً للحاجة إلى المشاكل المصادفة و المتولدة من انتشار و اتساع النشاط الاقتصادي و الأزمات الاقتصادية ابتداء من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن 15 ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الزيادة في تحسين و تطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير<sup>1</sup> .و في هذا الإطار أسست مراقبة التسيير و كانت المحاسبة و أدواتها دعائم لها .و شيئاً فشيئاً بدأ مجال نشاطها يتسع و بدأت الدراسات تنتشر في البحث عن تحديد أهداف و وظائف و وسائل مراقبة فإن أول شكل لمراقبة التسيير كان يهتم بالمراقبة المحاسبة و كان دور مراقب التسيير يتماثل مع دور الخبير المحاسبي .ثم تطورت و أصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج توظيف و لها صلة مباشرة مع المسيرين إذا تمددهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة. كما أشار THIEART إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال مرحلتين:

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

-المرحلة الثانية: و هي ترتبط بظهور مفهوم *tique La cyberné* الذي عرف بأنه الاتصال و المراقبة داخل الأنظمة .و تتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية كما يوضحها الشكل.

الشكل 03: يوضح مكونات النظام



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، ص50.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2004، ص52.

أ- المدخلات: تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج)، و التي تدخل لتستعمل في النظام و تؤثر عليه و تعرف بمدخلات المتغيرات.

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

ج- التحويل: يتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام و تحويلها إلى مخرجات. فالنظام هو مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها. تقوم في مجموعها بنشاطات تصب في هدف مشترك.

### 2-تعريف مراقبة التسيير.

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

فالرقابة" هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا<sup>1</sup>"

وتظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة وتطبق أثناء العمليات وتعتبر كمراقبة ذاتية. ولتكون فعالة لا بد أن تكون مستمرة ومتواصلة.

ويمكن إدراج تعاريف أشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها P.BERGERON بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة و الطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

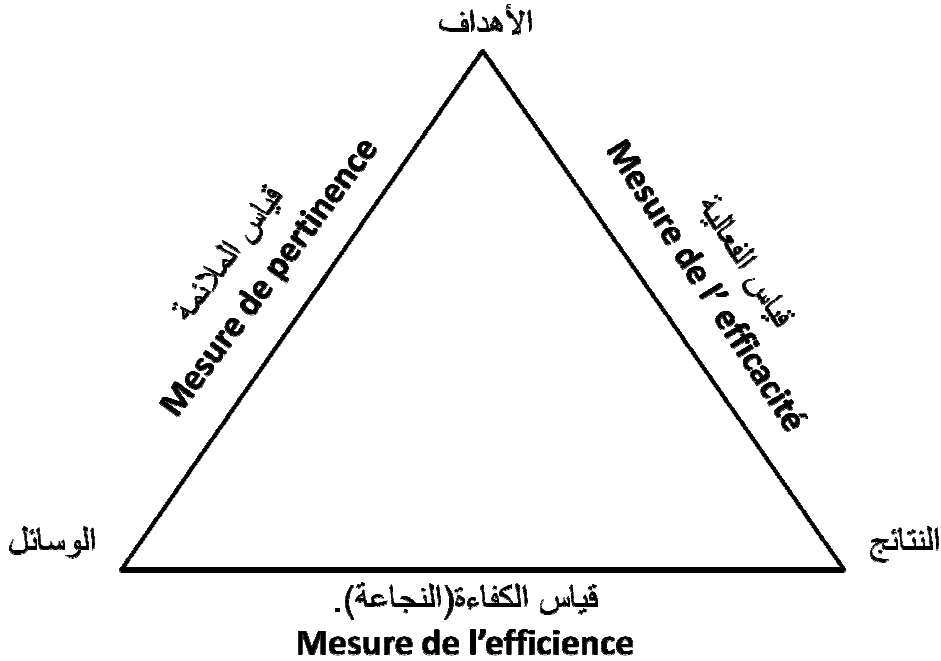
-الفعالية: *efficacité* : وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة.

-الكفاءة: *efficience* : وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.

-الملائمة: *pertinence* وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 25.

الشكل 04: مثلث مراقبة التسيير .



المصدر: زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص26.

لكل مؤسسة أهداف و وسائل توظيفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار و تعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة:

أ-العلاقة بين (الأهداف -الوسائل):

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

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

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

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

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

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

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

و السؤال المطروح هو: هل حققت النتائج بأقل موارد ممكنة؟

و في الأخير يمكننا القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة والقاعدة بهدف تحقيق الفعالية، الكفاءة و الملائمة، ويقصد بالفعالية التمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، أما الكفاءة فهي تحقيق هذه الأهداف بأقل موارد ممكنة (من حيث التكاليف و الوقت)، أما الملائمة فهي توافق الأهداف مع الموارد المستخدمة لتحقيقها. و بذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديرينات فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

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

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

و يقسم أحد الكتاب رقابة المؤسسة إلى مراقبة تسيير و رقابة محاسبة، و يطلق على مراقبة التسيير مفهوم الرقابة على الأداء، وذلك بغرض التأكد من أن الموارد المتاحة قد استخدمت أحسن استخدام. وتشمل مراقبة التسيير جميع أوجه النشاط و العمليات المرتبطة بالمؤسسة. بينما يرى أن الرقابة المحاسبية تعني رقابة البيانات المالية للتأكد

من صحة المعاملات مع الغير وأنها مؤيدة بالمستندات القانونية كما تتضمن كل الوسائل و الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول بجانب التحقق من صحة التسجيل و التوجيه المحاسبي وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية في عمليات المؤسسة و الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: أنواع و أهمية مراقبة التسيير.**

### 1-أنواعها.

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.

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

#### أ -المراقبة القبيلية:

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

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

و هذا النوع من الرقابة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أنه سيتم إنجازها بالمواصفات المطلوبة و هذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

#### ج -الرقابة اللاحقة: ( البعدية):

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

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

#### أ - المراقبة المفاجئة :

وهي التي تتم بشكل مفاجئ و بدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و التمكن من تقييم الأفراد. و ذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم و سير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

#### ب -المراقبة الدورية :

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

<sup>1</sup>محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد09،2011، جامعة ورقلة ، ص 167.

### ج - المراقبة المستمرة:

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

- من حيث المصدر: و هناك نوعان من مراقبة التسيير:

### أ - المراقبة الداخلية:

و هي المراقبة الذاتية (Autocontrôle) أي تتم داخل المؤسسة على: جميع الأنشطة و المهام، و الغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة. تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير و يهدف هذا النوع أساساً إلى:

-مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.

-مراجعة سياسة القيادة و استراتيجياتها المتبعة في النشاط.

-تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي.

-تقدير حصة المؤسسة في السوق.

-تقدير احتياجات الزبائن و تصنيفهم.

### ب - المراقبة الخارجية:

هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة و مستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمرقابة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية و مراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

### - من حيث شموليتها:

تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

### أ - على مستوى الأفراد:

تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم و التعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم و هذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب و التأخر...

### ب - المراقبة على الأنشطة الوظيفية:

و تشمل كل وظائف و أنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج و إدارة الموارد البشرية، و تقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

### ج - المراقبة على أداء المؤسسة الكلي:

و من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا عن طريق معايير و مؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية و إلى غير ذلك من المؤشرات و هذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

كما يمكن اعتماد معيار آخر يرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة:

### -حسب مستويات الرقابة :

تبنى أنظمة الرقابة بطريقة تضمن الكفاءة و الفعالية و الاقتصاد لمجموع إجراءات التسيير و يعبر عن الرقابة على ثلاث مستويات:

#### أ -الرقابة الإستراتيجية :

و هي مجموع الإجراءات التي تحدد بها الأهداف طويلة المدى للمنظمة، و يتم وضع الإستراتيجية العامة (الكلية) و اختيار المجالات التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها، و الخيارات الإستراتيجية ثم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية<sup>1</sup>.

#### ب -مراقبة التسيير :

و التي بها يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الإستراتيجية موضع و قيد التنفيذ . و تكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الإستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى و تكون عادة سنة . تكون قرارات مراقبة التسيير في إطار التخطيط الاستراتيجي و يتضمن سير مراقبة التسيير عدد من الإجراءات المتسلسلة :برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها . و تقييم الأداء، و الهدف الأساسي لمراقبة التسيير لتسهيل التنسيق:

-بين الأفراد ذوي الأهداف الشخصية المتباعدة و أهداف المنظمة فتقوم مراقبة التسيير بتقليل وتقليص الفوارق ( الفجوة).

-بين الأفراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة.

#### ج-المراقبة الوظيفية:

مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة وفعالية في أجل قصير المدى.

-الكفاءة: يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.

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

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

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

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

### 2- أهمية مراقبة التسيير و دورها في المؤسسة.

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

#### أ- تغير الظروف:

تواجه كل المنظمات تغيراً في الظروف البيئية و بشكل متزايد و تتخلل المدة بين صياغة الأهداف و وضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة و البيئة مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، و نظام مراقبة التسيير إذا ما صمم و تمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير و الاستعداد للاستجابة له و كلما طال الأفق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

#### ب- تراكم الأخطاء:

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

#### ج- التعقيد المنظمي:

عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع و تشتري عدداً محدوداً من المواد الأولية و تعمل ضمن هيكل بسيط و تواجه سوق رائج فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات و المشتريات و الأسواق و تعقيد هيكلها و ازدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة و الاستفادة من نتائجها في التخطيط و اتخاذ القرار.

و بالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير و التي تبدأ بالتخطيط و التنظيم، التوجيه، التنسيق، التنفيذ، المتابعة و التقييم. كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة و قياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف و النتائج المنشودة. و لكي تحقق الرقابة أهدافها لابد و أن تقترن بوظيفة التخطيط و ذلك من خلال اهتمامها بمقاييس ما تم إنجازه فعلاً بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت خطط أو أهداف محددة مسبقاً و في الوقت

ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط و ملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة . و ما يقترن بها من سياسات و برامج و إجراءات قادرة على تحقيق كفاءة و فعالية الإنجاز المراد تحقيقه . و لذلك فإن للرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة و ضمان استمراريته و تحقيق أهدافها الإستراتيجية كما تتمكن الإدارة بواسطتها من متابعة و قيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها و تنفيذها في أحسن الظروف، و من خلال تلك الأدوات و المؤشرات المستخدمة في الرقابة . تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة عن المسؤولين، أفراد، أنشطة، منتجات، ومراكز مسؤولية و غيرها و تتخذ في ذلك القرارات اللازمة . و يمكن إيجاز أهمية الرقابة في النقاط:

- الوقوف على المشكلات و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح . وبخاصة في الأمور المالية و حدود التصرف فيها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقوم المعوج منها.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات و حسن سلوكهم.
- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية و سيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقدر<sup>1</sup>.

- التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال و أن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته و إيقاف الإسراف الزائد و ضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية و تحقيق الإدارة الاقتصادية.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات و بخاصة منها بالسياسات العامة للعمل و بأهدافه.

### المطلب الثالث: أهداف و مهام مراقبة التسيير .

#### 1-أهدافها.

- إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة و أن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه و من بين الأهداف التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها:
- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية و زيادة رقم الأعمال.
  - مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.
  - مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.

<sup>1</sup> محمد الصغير قرشي، مرجع سابق ص 168.

- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.
  - تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
  - مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط و البعيد.
  - اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها.
  - تقوم مراقبة التسيير داخل المؤسسة بدور مهم والذي يبرز من خلال الوظائف التي يؤديها هذا النظام داخل المؤسسة والمتمثلة خاصة في التخطيط والرقابة ومن طبيعة العلاقة التي تربطه مع مختلف الوظائف داخل المؤسسة سواء مع الإدارة العليا أو الوسطى أو التشغيلية.
- ### 2- مهامها.

توجد ثلاث مهام تقوم بها مراقبة التسيير وتتمثل فيما يلي :

\* **مراقبة الأداء الوظيفي**: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصبغة الموضوعية التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور والعقوبات... الخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص:

- **المشاركة في تحديد الأهداف**: تعتبر المشاركة في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

- **عدالة التوزيع**: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال، وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

- **عدالة التعاملات**: إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العدالة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

\* **مراقبة الجودة**: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها إن موضوع إدارة الجودة يحض باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مثل، مرجعية التنظيم الدولي "إيزو" وبالتالي على مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

\* إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

- العمل على تطوير الكفاءات عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشاكل الطارئة.
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

المبحث الثالث: مسار و شروط فعالية مراقبة التسيير وحدودها.

المطلب الأول: مسار مراقبة التسيير.

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

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف. وتمثل هذه المراحل في<sup>1</sup>:

### 1- المرحلة الأولى: التخطيط

نقطة الانطلاق لهذا المسار و يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل ، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية.

ويتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط 3-5 سنوات، وهذا دائماً بمساعدة مراقبة التسيير مع برجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصير الأجل، من الضروري، أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

### 2- المرحلة الثانية: التنفيذ

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

<sup>1</sup> عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002، ص74.

### 3 المرحلة الثالثة : المتابعة والتحليل

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

### 4- المرحلة الرابعة : الإجراءات التصحيحية

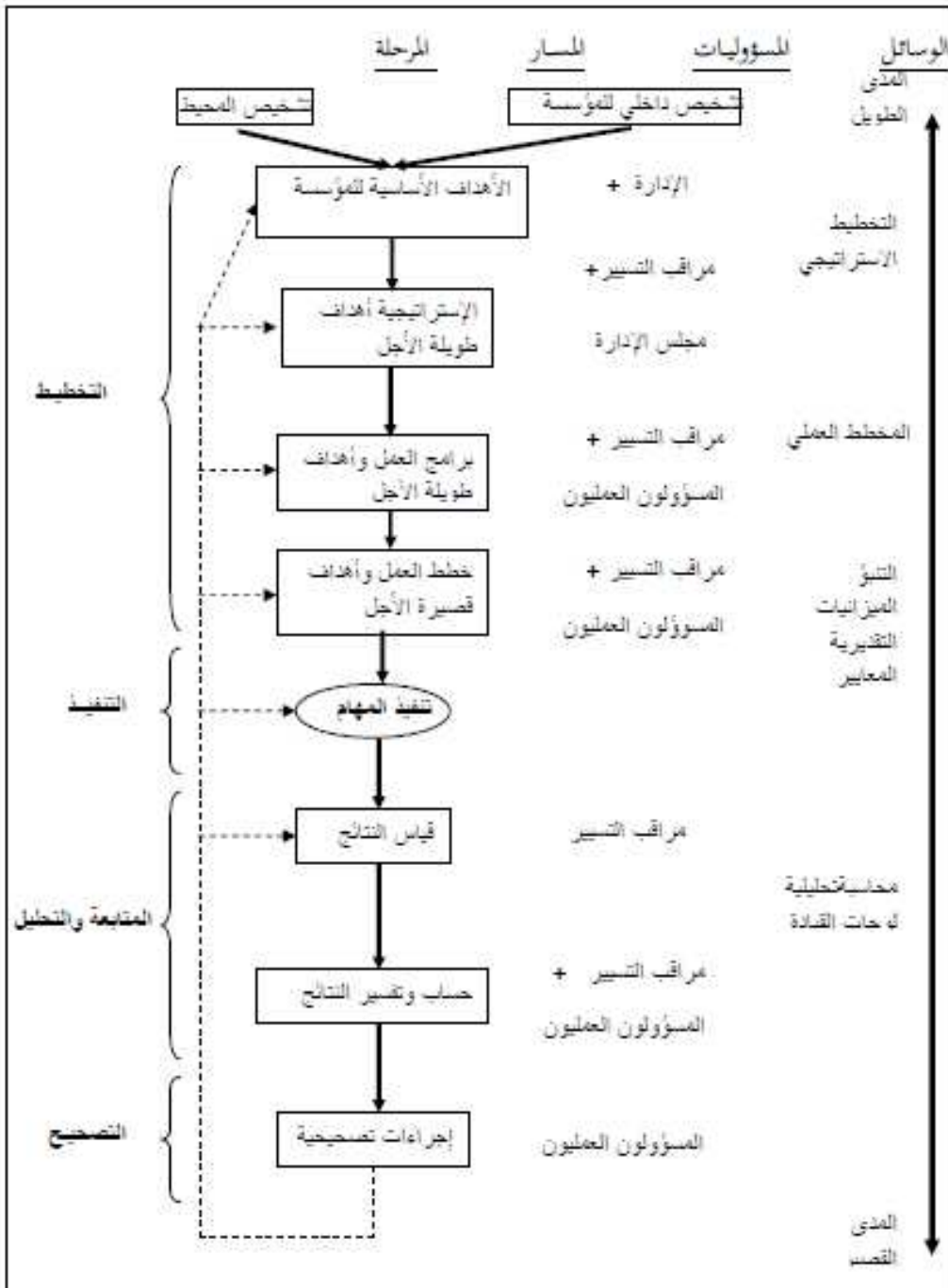
تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة أو بالتنفيذ غير السليم، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية للعمليات، كما قد ترجع التصحيحات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

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

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

والشكل التالي يبين هذه المراحل:

الشكل 05: مسار نظام مراقبة التسيير.



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

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

**المطلب الثاني: شروط فعالية مراقبة التسيير.**

### 1- حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها:

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

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

إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا النظام الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة<sup>1</sup>.

### 3- القدرة على التحفيز :

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

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

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

### 5- التركيز على إستراتيجية وأهداف المؤسسة :

كي يقوم نظام مراقبة التسيير فعالا، يجب أن يكون موجهها نحو إستراتيجية وأهداف المؤسسة ومن بين الأمثلة ح ول الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات هناك: مضاعفة الأرباح الصافية خلال الأربع سنوات المقبلة، الحصول على نسبة % 50 من السوق خلال سنتين أو تعظيم الأرباح خلال المدى القصير

<sup>1</sup> محمد الطيب رقيق، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 15.

### المطلب الثالث: عراقيل مراقبة التسيير.

هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة نذكر منها <sup>1</sup> :

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

<sup>1</sup>قويدري الواحد عبد الله، مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، ، دفعة2007، ص:21.

خلاصة:

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

# الفصل الثاني:

واقع مراقبة التسيير في  
المؤسسة الاقتصادية  
و أدواتها.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

تمهيد:

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

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

المبحث الأول: سيرورة عمل مراقب التسيير.

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

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

- "الميكانيكي" لنظام الموازنات (أي يتصور و ينشط و يرمم النظام).

- "المنشط" لنظام مراقبة التسيير.

المطلب الأول: التكوين و المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير.

### 1- التكوين:

إن القاعدة الأساسية في تكوين مراقب التسيير تتضمن بصورة عامة المحاسبة والمالية، ولكن على مراقب التسيير أن يكون مزودا بقاعدة صلبة في ميادين تنظيم المؤسسة و نظم المعلومات و الموارد البشرية و تقنيات التعبير.

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

-نظم المعلومات : تعتبر نظم المعلومات و أسسها الإعلامية اختصاصا أساسيا في تكوين مراقب التسيير الذي يتحمل مسؤوليات ذات علاقة بهذا الموضوع، ففي المؤسسات الصغيرة قد يجد نفسه مضطرا للعمل و في نفسه على تطوير تطبيقات الإعلام الآلي للتسيير

### (Applications informatiques de gestion)

حالات أخرى يكون هو المستعمل لهذه النظم و البرامج الإعلامية. واستعمال نظام المعلومات لا يعني مجرد تصفح القوائم المعروضة للحصول على المعلومات، بل لابد كذلك من القدرة على إنجاز خلاصات واختصارات و تحديد مقاييس وهذا ما يتطلب معرفة جيدة للنظام المستعمل.

-تسيير الموارد البشرية : تسمح معرفة تسيير الموارد البشرية لمراقب التسيير بفهم كيفية توطيد علاقته مع بقية المنفذين في المؤسسة، و كما تسمح له بقيادة فريق عمله بانسجام<sup>1</sup>.

-تقنيات التعبير : يمكن اكتساب تقنيات التعبير خلال التكوين الأولي عن طريق قراءة الأرقام وتحليلها (الجدول، المنحنيات...) وكذلك بواسطة الخبرة المهنية من خلال لغة الميدان.

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

<sup>1</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة الحديثة، "أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر. 2002ص50.

### 2-المواصفات:

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

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

### المطلب الثاني: صلاحيات مراقب التسيير:

يمكن تقسيم صلاحيات مراقب التسيير إلى صلاحيات كلاسيكية و أخرى جديدة.

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

- يشارك في وضع السياسة العامة للمؤسسة و المعبر عنها في مخطط طويل و متوسط المدى.
- يترجم بمساعدة المعنيين: الأهداف العامة إلى أهداف خاصة , كما يساهم في وضع مخطط النشاط و برنامج العمل للمؤسسة كما يساعد مختلف المسؤولين في وضع موازنتهم.
- ينسق مجموع البرامج والموازنات و يضمن انسجام النظام<sup>1</sup>.
- يراقب مختلف الإنجازات و يقارنها مع التقديرات ليستخرج الفروقات
- يساعد المسؤولين في البحث عن أسباب الفروقات و يقترح القرارات الواجب اتخاذها لتصحيحها.
- يضع و يطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومات الرئيسية أو النقاط الحساسة.
- و بصورة عامة يكون مسؤولا عن المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة , و يحرس على نوعية المعلومات المقدمة و آجال الحصول عليها وهو بهذا يمثل رجل الدراسات الاقتصادية . و تزداد عدد المسؤوليات الموكلة الى مراقب التسيير بصورة عكسية مع أهمية المؤسسة.

**الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير:** تجعل منه ما يلي:

1- مرافق للتغيرات (Accompagnateur du changement)

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

3- كما يقوم بتصميم نظام المعلومات لمراقبة التسيير.

<sup>1</sup>علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره ص 52.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

### 1- مرافق للتغيرات:

لكل مهنة لغتها ورموزها وطرقها و تقنياتها الخاصة بها والتي تبدو صعبة بالنسبة للمبتدئين, CA ; BFR<sup>1</sup>.

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

- تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة.

- تبليغ الرسائل الأساسية المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج.

- تطوير الحوار مع المنفذين.

- المساهمة في تقديم صورة إيجابية عن وظيفته.

و يعتبر هذا الدور (المكون) أساسيا بالنسبة لمراقبي التسيير ,فعادة ما ينصح مراقبو التسيير الجدد بالبدء بتقديم النصائح والتوجيهات للموظفين قبل مطالبتهم بالأرقام و المعلومات ... وهذا ما يسهل عليهم الاندماج مع الموظفين.

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

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

-الصيانة -الاجتماع - التكوين -الاتصال و تنظيمه -الإرشاد.

و بالتالي فإن القيام بدور مرافق التغيرات يعني إنجاح مخطط النشاط الذي يتركز على مؤثرات مختلفة.

### 2-رجل حوار التسيير:

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

-ماذا/كم؟ و بعبارة أخرى ما هي مهمته ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه.

-لماذا؟ لمعرفة أسباب أو مبررات مستوى التحسين المطلوب تحقيقه.

- كيف؟ أي ما هي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح له بتحقيق الأهداف.

و بلغة الحوار ,يتضمن ذلك على سبيل المثال في مسار الموازنات التأكد مما يلي:

<sup>1</sup> رقم الأعمال CA:

احتياج رأس مال العامل: BFR

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

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

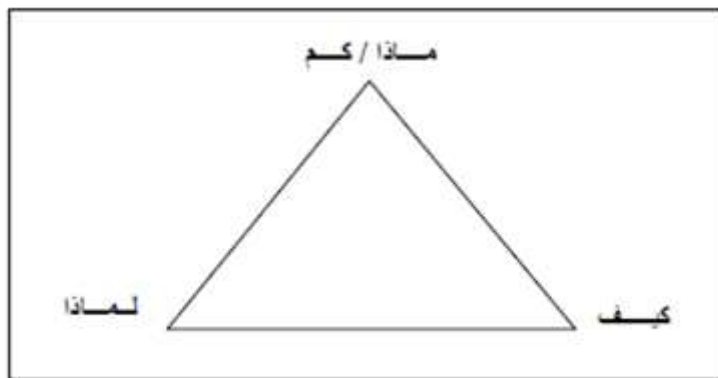
- تليها امتلاك المسؤولين للمعلومات المفيدة حول مستوى النتائج الحالية و تحديد و شرح الأسباب الرئيسية الناجمة عن نشاطاتهم (لماذا)، يترجم هذا في مراقبة التسيير بالإجراءات المتخذة على المستوى الفردي , و بتوفير كل المعلومات السابقة التي تسمح بتفسير النتائج المطلوب تحقيقها.

- و أخيرا يتوصل المسؤولون إلى مرحلة الدفاع عن موازنتهم مع إبراز النشاطات الرئيسية الممكنة و القابلة للتطبيق للفترة المعنية والتي تسمح لهم بتحقيق الأهداف (كيف) و في هذه المرحلة يتموضع دور مراقب التسيير في المساعدة على صياغة مخططات النشاط و تقويمها.

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

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

### الشكل 06: المحاور الثلاث لحوار التسيير.



المصدر: علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره ص52.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

### 3-تصميم نظام معلومات لمراقبة التسيير:

يقوم مراقب التسيير بتصوير ووضع نظام مراقبة موضع التنفيذ فهو الذي ينشأ أدوات تحليل التكاليف و مراقبة الموازنات...و يجعلها تنسجم مع هيكل المؤسسة .و من جهة أخرى يقوم بجمع المعلومات الضرورية , كما ينظم كيفية استقبالها و معالجتها، و أخيرا يعمل على تكييف نظام المعلومات كلما كان ذلك ضروريا.

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

إن العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقب التسيير تعتمد على التحليل الشامل للوضعية الموجودة و لمخطط النشاط ,وفي البداية علينا أن نذكر أن نظام مراقبة التسيير يجب أن ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها و طريقة إدارتها و لهذا و قبل كل شيء على مراقب التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمجالات نشاطها من أجل تحليلها بصورة معمقة و ذلك وفق ثلاثة مراحل وهي:

### المرحلة الأولى:

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

-معدل التطور المسجل خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأخيرة.

-التطلعات على المدى المتوسط<sup>1</sup>.

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

و بالتالي تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة, كما تهدف إلى تحديد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تتحكم فيها.

### المرحلة الثانية:

في المرحلة اللاحقة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه ,من أجل تقييم إيجابياته و سلبياته و مقارنته مع احتياجات المؤسسة.

### المرحلة الثالثة :

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

<sup>1</sup>علي محمد منصور،مرجع سبق ذكره ص 56.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير.

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

### المطلب الأول: نظام المعلومات.

#### 1- نظم المعلومات:

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

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

#### 2- خصائص المعلومات :

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

ومن بين خصائص المعلومات ما يلي:

-الدقة: فالمعلومات الصادرة قد تكون صحيحة أو غير صحيحة وفي بعض الأحيان تكون كذلك دقيقة وغير دقيقة، فاستخدام هذه المعلومات يلزم التأكد من صحتها وسلامتها

-الشكل: فالمعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة ملخصة أو مفصلة و قد تكون كذلك كمية أو وضعية رقمية و عامة تكون وفق المواقف في عدة أشكال من البدائل المتاحة لها.

-مدى شموليات المعلومات فبعض الأحيان تكون هذه المعلومات تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى محدود في الاستخدام المطلوب

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

- الإعادة و التكرار فالإعادة و التكرار يقيسان مدى تكرار الحاجة إلى معلومات و تجميعها و استغلالها.
- الارتباط فالمعلومات التي نحصل عليها قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة لذا يجب التأكد من صحة ارتباطها إذا ظهرت الحاجة إليها في موقف معين.
- الكمال توفير المعلومات كاملة للمستخدم لمعرفة كل المطلوب معرفته عن موقف معين.
- التوقيت فعامل الوقت مهم جدا لان توقيت المعلومات نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حي وصولها.
- نشأة المعلومات قد تنشأ من مصادر داخلية للمؤسسة أو في بعض الأحيان من خارج المنشأة.
- القدرة الزمنية فيجب علينا من مراعاة مصدر المعلومات أن كانت مستمدة من الماضي أو من القدرة الحالية أو من أنشطة متوقعة مستقبلا.

### المطلب الثاني: المحاسبة العامة.

#### 1- مفهوم المحاسبة العامة :

أصبحت تسمى بالمحاسبة المالية هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد نتيجتها

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

- معرفة نتائج نشاط المؤسسة.
  - معرفة مدى تطوير الذمة المالية للمؤسسة.
  - تزويد المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل ما يلي هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:
- تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي وبالإضافة إلى تزويد مسعولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة.
  - تزويد المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من اجل التخطيط (الداخل، ميزان المدفوعات) كما أنها تزود مصلحة الضرائب بالبيانات مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح. نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية ( الميزانية والملحقات ) بكل عناية و أن وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، و قواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج والتسجيل التي جاء

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

بها النظام المحاسبي أو المخطط المحاسبي الوطني، وإلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا ومضمونا غير قابلة للاستعمال وإن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع<sup>1</sup>.

### 3-المبادئ المحاسبية :

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

-مبدأ استمرارية النشاط.

-مبدأ استمرارية الدورات والنتائج الدورية.

-مبدأ استقرار الوحدة النقدية.

-مبدأ أو استمرارية الطرق المحاسبية.

-مبدأ الحيطة والحذر.

### 4- العمل المحاسبي بالدرجة الأولى:

تسجيل و معالجة البيانات المحاسبية مع إعداد مختلف الوثائق والمستندات المحاسبية الشاملة.

- مهمة مراجعة ومراقبة الحسابات الداخلية والخارجية.

- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف الضرائب.

-عملية التحليل المالي للأوضاع والنتائج.

-مهمة جمع البيانات الاقتصادية من أجل الدراسة الإحصائية والتخطيط.

### 5-وظائف المحاسبة:

تتم المحاسبة بالمحافظة على الذمة المالية للمؤسسة وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف المسندة إليها ويمكن إنجازها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

-تسجيل العمليات المالية:تعتبر عملية التسجيل المحاسبي بمثابة نقطة البدء للمحاسب نحو إنشاء نظام محاسبي يحقق للمنظمة إنتاجا ملائما للمعلومات والبيانات اللازمة لتسيير نشاطه على الوجه الأكمل.

-تبويب العمليات المالية:تعتبر الخطوة الثانية في مهمة المحاسب نحو إنتاج بيانات فمن خلال هذه العملية يتضح المفهوم المحاسبي لأنها تسمح بخلق أسس ثابتة وموحدة تهدف حتما إلى تفادي احتمالات الخطأ.

<sup>1</sup> محمد بوتين " المحاسبة العامة للمؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1994 ص14 .

<sup>2</sup> محمد الفيومي محمد، تصميم نظام المعلومات المحاسبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1993، ص21.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

- إنتاج تقارير وقياس النتائج: تعتبر التقارير بمثابة الناتج النهائي للنظام المحاسبي تحتاج الإدارة لهذه التقارير إما بصورة دورية أو في فترات خاصة حسب الحاجة إلى بعض المعلومات المالية، كذلك يحتاج المحاسب إلى تقارير مالية دورية تسهل له مهمة قياس نتائج أعمال المنظمة ومركزها المالي.

- تحليل النتائج وعرضها: تعتبر هذه العملية جزءا هاما في مهمة المحاسب، وما يميزها أنها تتميز بالدورية من ناحية كما أنها تخضع لقواعد محاسبية يجب الإلزام بها ، و تهدف تقارير تحليل النتائج إلى عرض صورة عامة لنشاط المنظمة وموقفها المالي واحتمالاتها المستقبلية.

### المطلب الثالث: المحاسبة التحليلية.

#### 1-تعريف المحاسبة التحليلية:

تمثل المحاسبة التحليلية في مجموع الإجراءات التي تتخذ في سبيل تحديد تكلفة منتج معين و تكلفة النشاط المتعلقة بصنعها و بيعها. إلى جانب تخطيط و قياس كيفية التنفيذ<sup>1</sup>.  
و بالتالي فهي تختلف عن المحاسبة العامة في أن الأولى تهتم بنواحي النشاط صغير الحجم كوحدة الإنتاج أو الأقسام المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بينما تهتم المحاسبة العامة بالقوائم المالية الإجمالية للمؤسسة كوحدة. فقد أطلق عليها عدة مصطلحات:

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

#### 2-وظائف و أهداف المحاسبة التحليلية:

- مع مطلع هذا القرن أسند الباحث كلارك وظائف أساسية لمحاسبة التسيير، تتمثل في:
- المساعدة على تحديد أسعار البيع وتحديد حدود انخفاض الأسعار.
  - المساعدة على التمييز بين المنتجات المربحة و غير المربحة.
  - مراقبة المخزون وتحديد قيمة المخزون.
  - اختبار كفاءة مختلف المسارات ومختلف الإدارات و اكتشاف أوجه التقصير و التبذير.
  - الفصل بين تكلفة التشغيل الأدنى و تكلفة الإنتاج. و ضمان التكامل و الارتباط مع الحسابات المالية.
- و انطلاقا من هذه الوظائف، يمكن تحديد غايات مهام محاسبة التسيير و المتمثلة في:
- التسعير و تقييم المخزونان.

<sup>1</sup> بوعقوب عبد الكرم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 8.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

- قياس كفاءة المنتجات، المسارات والوحدات الداخلية ككل لأجل إعلام المسيرين.

وتتناسق هذه الغايات مع تلك الأهداف التي حددها تاييلور بأن المعلومات المحاسبية المتاحة ينبغي أن تمكن من:  
- ضبط ورقابة عناصر التكاليف: بالتحديد الدوري (الشهري) للتكاليف الكلية للمنتجات المصنعة و قيد التصنيع.<sup>1</sup>

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

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

- ترشيد قرارات الإدارة وإعداد الخطط: إن لاتخاذ القرارات أثر على مستقبل المؤسسة وبمس كل الأنظمة المسيرة لها، لذا فإن توفير وإعداد البيانات والمعلومات الضرورية التي تتوفر فيها الدقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وإعداد السياسات والخطط والموازنات التقديرية، يعد مطلباً حيوياً في المؤسسة لمختلف مستويات الإدارة.<sup>2</sup>

3- المحاسبة التحليلية و مجال تطبيقها في مراقبة التسيير: إن موضوع المحاسبة التحليلية يكمن أساساً في دراسة، حساب، تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي مثل تكلفة الشراء، الإنتاج، التوزيع وسعر

التكلفة، من هنا نعرف المحاسبة التحليلية على أنها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على:

- عرض التكاليف: تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع،... الخ.

- تصنيف التكاليف: تكاليف مباشرة وغير مباشرة، تكاليف متغيرة وثابتة.

- تحميل التكاليف: ويتم باستعمال طريقة الأقسام المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة.

<sup>1</sup> سفيان بن بلقاسم، حسين لبيهي، المحاسبة التحليلية - منهجية حساب سعر التكلفة - دار الآفاق، مصر، 2008 ص 06.

<sup>2</sup> صالح الرزق، عطا الله خليل بن ورا، مبادئ محاسبة التكاليف - الإطار النظري والعملي، دار زهران، الأردن، عمان، 1997، ص 32.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.

تتمثل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في:

**المطلب الأول: التحليل المالي.**

**1- مفهوم التحليل المالي :**

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

إذ يمكن للتحليل المالي أن يفيدنا بالنتائج التالية:

- تنبؤات بالمستقبل للنتائج حسب النتائج والمعلومات الموجودة في البيانات التي يمكن الاستفادة منها في فحص العمال عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية التي بدورها تبين ما يلي:

\* مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق.

\* تمثيل المركز المالي السليم في القوائم المركز المالي.

-إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال فترة المالية المتعاقبة ويعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، ولما كانت مؤسسة للأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فإن النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية الخاصة بمستقبل المشروع، ومن الممكن وضع نمط معين لتحديد النتائج، واستخلاص الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها.<sup>1</sup>

**2- أهداف التحليل المالي:**

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

- الرقابة: فهذه الخيرة تبين درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، و كذلك تساعد في إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في نشاطها، وكذلك معرفة واكتشاف الإيجابيات والسلبيات في السياسات المالية المطبقة ومدى نجاحها وكيفية الاستمرار فيها، مما يتطلب تعديل أو تغيير وذلك حسب النتائج المحققة.

<sup>1</sup> د.أبو الفتوح علي فضالة ، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 1999، ص 65-67.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

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

### المطلب الثاني: الميزانية التقديرية.

#### 1- تعريف الميزانية التقديرية:

هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، وكذلك يمكن تعريفها بعبارة أخرى هي التعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروعات المراد إنجازها. فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة وقد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.

#### 2- أهم وظائف الميزانية التقديرية:

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

- وظيفة التنسيق: وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، ولهذا فإنه يجب ألا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام فمثلا لا بد أن يكون هناك توافق تام بين أقسام الإدارات.

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

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

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

-وضع السياسة العامة حسب الاحتياطات.

-إعداد التقديرات.

-مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة والتنسيق بينها.

-المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

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

\* إعداد التقديرات: فالسلطات التنفيذية هي الحمية المكلفة بإعداد هذه التقديرات مسترشدة في ذلك بالخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعة، وهذا طبعاً بعد مناقشتها والتصديق عليها من طرف الجهات المعنية. فبفضل هذه التقديرات عادة ما تكون مسطرة قبل فترة زمنية محددة يعتمد عليها المشرفون والمسيريون فباتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات وفي خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية لإعداد الاعتماد لكل نوع من التقديرات مثلاً.

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

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

- تحليل القيم، تسيير المشاريع، تسيير مناصب العمل.
  - الاهتمام بإعداد إستراتيجية ناجحة بالتحكم في القيود الخارجية من جهة أخرى.
  - مراعاة تحقيق الترابط الفعال بين عملية إعداد الإستراتيجية وعملية إنجازها وتشغيلها على أحسن ما يرام.
- فالتسيير الإستراتيجي لا يعتبره تقنية فقط لدى لا يلزمنا أن نفضله عن المؤسسة وهذا مما يتطلب دمج مع كل أبعاده. ومما يجدر الإشارة إليه اليوم فالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفها التسيير في ظل التطورات اللامتناهية في التقنيات الجديدة مثل التكنولوجيا على سبيل المثال ولا الحصر كالأعلام الآلي تكنولوجيايات الاتصال، فكل هذه التغييرات لها تأثيرات كبيرة داخل المؤسسات على المجتمع عامة والفرد خاصة وكل المجالات كانت استثمارية أو خدماتية.

فالتسيير يواجه عدة رهانات ومن بينها:

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

\*سوء التسيير للمواد المتاحة.

\*ضعف التخطيط، التوجيه والرقابة في الميدان ومن كل هذا وبصورة وجيزة فنجد أن للتسيير ارتباط وثيق بالمؤسسة إذ يعتبر في طبيعته ثقافة إستراتيجية. فالثقافة التسييرية تدعو إلى اتخاذ قرارات مشتركة بين المستويات التنظيمية المعمول بها للكشف عن الأفكار المبدعة واستغلال القدرات الذاتية وتنمية المؤهلات، كما يمكنها ترسيخ قيم

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

إيجابية تعمل على خلق مناخ اجتماعي يتميز باستقرار العلاقات الاجتماعية والتي بذاتها تعود بفائدة و نجاعة اقتصادية على المؤسسة في اتخاذ قراراتها.

### المطلب الثالث: لوحة القيادة.

#### 1- مفهوم لوحة القيادة:

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

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

\* ومن بين أهم الخصائص لوحات القيادة:

- لكل مسؤل عملي لوحة القيادة الخاصة به<sup>1</sup>.

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

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

- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤلين.

- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

#### 2- مهام لوحة القيادة:

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

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

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

##### أ- أدوات لوحة القيادة:

"إن تعريف القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات يستدعي توضيح الأدوات التي تبين هذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب."

- النسب : وهي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين .فهذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.

- التمثيل البياني : وهي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول وهي أداة أكثر سهولة للاستيعاب.

- الجداول : وهي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل جداول (أعمدة وصفوف).

<sup>1</sup> معراج هواربي، مدخل إلى مراقبة التسيير، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص55.

ب -مراحل إعداد لوحة القيادة:

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

الشكل 07: مراحل إعداد لوحة القيادة.



المصدر: معراج هواري، مرجع سبق ذكره ص 56.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

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

الشكل 08: الشكل العام للوحات القيادة:

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما...			
التفاوتات	الأهداف	النتائج	
			الصف 1 مؤشر أ مؤشر ب
			الصف 2 الصف 3

منطقة المقاييس الاقتصادية      منطقة النتائج      منطقة الأهداف      منطقة التفاوتات

المصدر: معراج هواري، مرجع سبق ذكره ص 58.

## الفصل الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و أدواتها.

خلاصة:

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

# الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة  
الجزائرية للمياه-وحدة  
البويرة-

**تمهيد:**

إن المؤسسة العمومية تمر بمرحلة نمو جديدة في ظل ظروف متطورة تطالبها بأن تكون مؤهلة في أداء أدوارها وتحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وفعالية، ويتحقق ذلك بامتلاك المؤسسة لتنظيم فعال يتناسب مع نشاطها واستنادا لما جاء في الجاني النظري وتدعيما لمعلوماتنا اخترنا المؤسسة الجزائرية للمياه A.D.E بالبويرة لمزاولة التربص التطبيقي باعتبار أن الموضوع يصب في هذا السياق إذ أنها مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري وصناعي و قد تم اختيارها بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة لمراقبة التسيير والمكانة المخصصة لها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية.

وحدة البويرة للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بشخصية قانونية و استقلال مالي نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01\_101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل 21 أفريل سنة 2001 ،توضع المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة و يوجد مقرها الاجتماعي في الولاية ،تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب عبر كامل تراب الولاية من خلال التكفل بنشاط تسيير عمليات الإنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية و نقلها و معالجتها و تخزينها و جرها و توزيعها و التزويد بها و كذلك تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: خصائص نشاط وحدة البويرة للمياه.

وحدة البويرة للمياه تابعة لمنطقة تيزي وزو حسب التقسيم الجغرافي الذي أقرته وزارة الموارد المائية و الصلاحيات التي تتمتع بها وحدة البويرة للمياه تسمح لها بالقيام بالمهام الآلية:

-ضمان توفير المياه الصالحة للشرب لجميع المواطنين عبر كامل تراب الولاية.

-الاستغلال الأمثل و العقلاني للمياه الصالحة للشرب من خلال عمليات الإنتاج ، المعالجة ،التحويل ،التخزين.

-التوزيع عبر شبكة المياه الصالحة للشرب.

-الرقابة المستمرة و الدائمة لشبكات التوزيع ضمان النوعية الحسنة و الجودة للمياه الموزعة.

-تنظيم حملات التوعية و التحسيس بغرض الاستغلال العقلاني للمياه و العمل على المحافظة على هذه الثروة الغالية.

المطلب الثالث: سياسة مؤسسة الجزائرية للمياه.

حسب المرسوم التنفيذي رقم 01\_101 المؤرخ في 21 افريل 2001 توضع هذه المؤسسة تحت وصاية مديرية الموارد المائية لولاية البويرة ،وتقوم سياسة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة على الأسس التالية:

- ضمان توفير المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عامة لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية.

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

-استغلال الأنظمة و المنشأة الكفيلة بالإنتاج و التحويل و المعالجة و التخزين و التوزيع للمياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية.

-التقييس و مراقبة نوعية المياه الموزعة.

-اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه.

-المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكات التوزيع و مكافحة التبذير و نشر ثقافة اقتصاد المياه في المصالح العمومية التربوية.

-دراسة كل إجراء يدخل ضمن سياسة تسعير المياه و اقتراح ذلك على السلطة الوصية.

-تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة<sup>1</sup>.

-تنظيم امتياز تسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين العموميين أو الخواص لحساب الدولة أو الجماعات المحلية.

**المبحث الثاني: العملية الإنتاجية للمؤسسة.**

**المطلب الأول: مصادر المياه لوحدة البويرة.**

في عملية الحصول على المياه الصالحة للشرب نعتد بشكل كبير على المياه السطحية و هي ممثلة في مجموعة من السدود و الآبار و المنابع المنتشرة عبر تراب الولاية ،ويمكن إيضاح أهم المصادر الأساسية لمياه التي تعتمد عليها وحدة البويرة في إنتاج المياه و تنظيم توزيعها عبر مراكز الولاية حسب الجدول التالي:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

الجدول 02: يمثل مصادر المياه لوحدة البويرة:

ولاية البويرة					
مركز عين بسام	مركز سور الغزلان	مركز أمشدة	مركز برج اخريص	مركز الاخضرية	مركز البويرة
السد الأكل	السد الأكل	منبع عنصر ابركان	سد تاسديت	بئر برجة	سد تاسديت
بئر بير غبالو	بئر السواقي	بئر تاوريرت	بئر الغابة	بئر بعمود	بئر سيدي زيان
بئر عين الحجر	/	بئر لعجبية	/	بئر عمر	بئر F11
منبع عين الباردة	/	بئر الشرفة	/	كدية أسردون	بئر 08F
/	/	/	/	/	بئر F21

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية

المنشآت المائية المسيرة من طرف الوحدة:

الآبار: 121- المنابع: 17- وحدة المعالجة: 03- وحدة الضخ: 38.

المطلب الثاني: أهداف الجزائرية للمياه.

تسعى الجزائرية للمياه ووحدة البويرة لضمان هدف استراتيجي هو ضمان الاحتياجات الخاصة من الماء للمشاركين، و ضمان التسيير الفعال لمرد المياه و حمايته من الضياع و التسرب و إعطائه كل قيمتها لاقتصادية<sup>1</sup>.

-لا مركزية التسيير و ذلك من اجل جعل الوحدات تتمتع بالاستقلال الذاتي في تسييرها لإعطاء أكبر قدرة على تحميل القرار و التدخل في الوقت المناسب حسب ما تمليه ظروف كل وحدة خاصة في تسيير ماليتها و خزيتها العمومية و نشاطها التجاري.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

-مشاركة المتعاملين في تسيير الخدمات العمومية من خلال ترقية عقود التسيير و الإيجار و الامتياز و البناء و الاستغلال و التمويل ،وتشير أن عدة مؤسسات أجنبية قامت بإنشاء سدود على المستوى الوطني ، كما أن تسيير شبكة توزيع المياه بعهددة مدن كبرى قد منحت لعدة شركات مثل : الجزائر وهران و قسنطينة.

-توفير الحاجيات من المياه بأكبر جودة ممكنة.

-تطوير تقنيات التسيير.

-وضع مخطط للتكوين و التأهيل بوضع سياسة استثمارية تضمن التطور التقني و تطوير كفاءة العمال.

-تحسين نوعية الماء و ذلك بالتحكم في تسيير الشبكات و مكافحة تبذير المياه.

-إصلاح نظام التسعيرة و التحصيل بإعطاء الماء قيمته الاقتصادية الحقيقية.

- تسطير التشاور مع الجماعات المحلية بإنشاء مجالس للتنشيط و المراقبة و تخلي الدولة عن التحكم في المنشآت.

**المطلب الثالث: سيرورة الإنتاج في مؤسسة الجزائرية للمياه.**

### 1- جلب المياه(الموارد المائية):

الإنسان بحاجة للماء المعالج و المراقب قبل وصوله إلى الحنفية لن المياه المجلوبة من الوسط الطبيعي ليست صالحة للاستهلاك دوما ،لذا ينبغي نقل المياه عبر قنوات الى غاية محطة أو مصنع متخصص في معالجة المياه الذي يجعل منها مياه صالحة للشرب و قابلة للاستهلاك بدون خطر<sup>1</sup>.

تنتج المياه لصالحة للشرب من مياه مسماة بالمياه الخام المتمثلة في\_\_ :المياه السطحية (مياه البحيرات و الأنهار و السدود...و كذا مياه البحر المحلات أي التي تخضع لإزالة الملوحة منها في محطات التحليل .ويتم اختيار موقع جلب المياه وفقا ل:

-قدرة الطبقة المائية الجوفية أو المجرى المائي الذي يجوي منسوبها مائيا كافيا قصد تزويد السكان و كذا تلبية حاجيات المياه في الصناعة و الزراعة.

-درجة نقاء الماء(يجب اختيار المياه ذات أفضل نوعية ممكنة)إن استخراج المياه الباطنية يتطلب انجاز أبار أو أنقاب في التربة و استخدام مضخات و تسمى هذه المواقع لاستخراج الماء ب"حقل جلب الماء.

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

2\_ معالجة المياه: و تسمح هذه المرحلة بالقضاء أو التخلص من الكائنات الحية الموجودة بالماء و التي من شأنها أن تسبب أمراض لذا فهي مرحلة ضرورية و لذلك نستخدم في معظم الأحيان منتجات مصنوعة أساسا من الكلور و ماء جافيل .

3- التحويل: ويشمل على أربع عمليات و هي:

\_ نقل المياه: قصد نقل و تحويل مياه الشرب إلى غاية خزانات التزويد و إيصالها إلى المنازل حيث تمر المياه عبر شبكة باطنية.

\_ الضخ: بالنسبة للسكنات المتمركزة بأعلى الجبال أو التلال تستدعي عملية التزويد بماء الشرب باستعمال محطة أو عدة محطات للضخ.

\_ شبكة التوزيع: هناك كيلومترات عديدة من القنوات التي توصل المياه من الخزانات إلى المنازل و هذا يستوجب مراقبة و صيانة شبكة التوزيع باستمرار لتجنب أي ترسبات محتملة.

\_ التعداد: في كل قناة للربط يتم وضع عداد يسمح بتسجيل حجم المياه المستهلك بوحدة المتر المكعب و تحديد الفاتورة التي على المشترك تسديدها.

المبحث الثالث: دراسة نظام مراقبة التسيير الخاص بمؤسسة -ADE-.

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة:

1- المحاسبة العامة:

مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار كما نستطيع القول بأن مراقبة التسيير جزء هام مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية فمصدر المعلومات تعتمد عليه كثيرا مراقبة التسيير إذ تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة. فبفضل المحاسبة يمكننا التنبؤ للنتائج المحصل عليها كما يمكننا تزويدنا بكل المعلومات المتعلقة بتطورات عناصر الإيرادات والاستثمارات التي تمولها، وللأعباء غير المعتبرة، وكذلك العناصر الإضافية فالمحاسبة لها علاقة تحليلية للتسيير كما تسمح لنا:

- بالمراقبة الفعالة للنفقات.

- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.

- وضع التقديرات يتبنى سياسة معينة للتنبؤ مستقبلا.

- إعداد الكشوف والتقارير.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

قمنا بتصنيف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة -ADE- إلى قطاعين و هذا حسب الاطلاع و تحليل ميزانية المؤسسة لسنة 2014 من أجل تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف التي ينبغي تحسينها بعد مقارنة النتائج السابقة مع النتائج المحققة، يرجع مراقب التسيير إلى (الميزانيات، حسابات النتائج، الإحصائيات) التي تسمح له بالحصول على نظرة اقتصادية شاملة عن المؤسسة لاقتراح الحلول و تقديم التوجيهات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة:

**I-القطاع:** مؤسسة ذات مردودية كبيرة وتواجه خطر مالي ضعيف، و بالتالي عليها أن تحدد إستراتيجية للمحافظة على هذه المكانة.

**II-القطاع:** مؤسسة ذات مردودية جيدة لكنها تواجه خطر مالي كبير، و السبب هنا قد يكون راجع لعدم التوازن بين النمو المحقق و الموارد المالية التي بحوزة المؤسسة من أجل أن تتفادى مشاكل التسديد و تحصيل المستحقات و هي أسوء حالة قد تكون فيها المؤسسة.

الجدول 03: يمثل الميزانية العامة للمؤسسة وفق SCF لسنة 2014 (الوحدة: بالدينار الجزائري).

### أ-جانب الأصول:

libellé	Brut المبلغ الإجمالي	Amort/Prov الاهتلاكات و المؤونات	Net المبلغ الصافي	Net(N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS (الموجودات الغير المتداولة)</b> Ecart d'acquisition (ou goodwill) (فرق اعادة التقييم)				
Immobilisations incorporelles (الموجودات المعنوية)	7 699 236.36	886 083.09	6 813 153.27	293 943.16
Immobilisations corporelles (الموجودات المادية)	453 988904.42	212 169001.01	241 819903.41	144 865 557.32
Terrais (أراضي)	35 177 745.00		35 177 745.00	35 177 745.00
Bâtiments (مباني)	152 007342.67		152007342.67	77269146.07
Aurtres immobilisations corporelles (موجودات اخرى مادية)	266 803816.75	211 282917.92	55 520 898.83	32 712 609.45
Immobilisations en cours (موجودات قيد التنفيذ)				52 805 838.60
Immobilisations financières (موجودات مالية)	3 322 383.13		3 322 383.13	3 322 383.13
Prêts et autres actifs financiers non courants (القروض والأصول المالية الأخرى غير المتداولة)	3 322 383.13		3 322 383.13	3 322 383.13
Impôts différés actif (الأصول الضريبية المؤجلة)	55560390.47		55560390.47	40247780.16

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b> (مجموع الأصول غير المتداولة)	520 570914.38	212 169001.01	<b>308 401913.37</b>	244 163 740.93
Stocks et encours (المخزونات)	383 137 025.22	364 227 754.76	18 909 270.46	22 418 357.13
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients (الزبائن)	421 070 890.29	140 758 289.55	280 312 600.74	241 173966.05
Autres débiteurs (ذمم مدينة أخرى)	26 333 143.23		26 333 890.23	27 410 941.93
Impôt et assimilés (الضرائب وما شابه)	1 168 368.09		1168 368.09	1 695732.09
Autres créances et emplois assimilés (ذمم مدينة أخرى)				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Trésorerie(الخزينة)	111 780 056.73	451 787.93	111 328 268.80	119 967 808.21
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b> (مجموع الأصول الجارية)	943 489 483.56	505 437 832.24	<b>438 051 651.32</b>	412 666 805.41
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b> (مجموع الأصول)	1 464 060397.94	717 606 833.25	<b>746 453 564.69</b>	656 830 546.34

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بالملحق رقم 06.

ب- جانب الخصوم:

Libellé	EXERCICE	EXERCICE Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b> (حقوق المساهمين) Capital émis (راس المال)		
Résultat net /(résulta net par groupe(1)) (نتيجة صافية)	-18 329 649.08	-62 596 118.99
Liaison inter unites (ارتباطات ما بين الوحدات)	-231 580 880.95	-162 121 944.58
<b>Part des minoritaires</b>		
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>	<b>-249 910 530.03</b>	<b>-224 718 063.57</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b> (خصوم غير متداولة)		
Emprunt et dettes financières (قروض و ديون مالية)		
Impôts (différés et provisionnés)(ضرائب مؤجلة)	6 537 845.67	6 537 845.67
Autres dettes non courantes (ديون أخرى غير جارية)		
Provisions et produits constatés d'avance	272 602 186.14	235 102 499.83
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>279 140 031.81</b>	<b>241 640 345.50</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b> (خصوم متداولة)		
Fournisseurs et comptes rattachés (موردون و حسابات ملحقة)	78 571 328.57	75 433 742.65
Impôts (الضرائب)	586 800 148.63	499 625 179.28
Autres dettes (الديون الأخرى)	51 852 585.71	64 849 342.48
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b> (مجموع الخصوم المتداولة)	<b>717 224 062.91</b>	<b>639 908 264.41</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b> (مجموع الخصوم)	<b>746 453 564.69</b>	<b>656 830 546.34</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بالملحق رقم 06.

2- لوحات القيادة:

يحتل مراقب التسيير موقعا وظيفيا داخل المؤسسة و يكون تابعا للمدير العام و تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام وهذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه استقلالية و قدرة على التدخل بصورة أكثر أهمية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

حسب "لوحة القيادة تطابق نظام المعلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة في مدة قصيرة , وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات.

تتميز لوحة القيادة ب:

\*تسهيل عملية الاتصال من أجل تسهيل عملية المراقبة و اتخاذ القرار.

\*تتم بالسير الحسن وذلك باستغلال مفاتيح التسيير.

\*كل مسئول له لوحة قيادة خاصة به.

\*أداة لاتخاذ القرار.

من خلال بحثنا عن الكيفية التي يتم بها إعداد لوحات القيادة بمؤسسة الجزائرية للمياه -ADE- توصلنا إلى مايلي:

-يقوم رئيس كل مصلحة بتقديم المعلومات اليومية المتعلقة بكميات الإنتاج و كميات المبيعات المحققة بالنسبة للمنتج و أسباب توقفات و الأعطال للمضخات و تسرب القنوات التي حدثت إلى مراقب التسيير و بالاستعانة بوثائق المؤسسة قمنا باقتراح لوحات القيادة التالية لكل مصلحة:

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

أولا: مديرية الوحدة لمؤسسة الجزائرية للمياه.

الشهر				.....لوحة القيادة للنتائج				السنة.....:
التراكم				الشهر				
المؤشر	الفعلي	المقدر	الانحراف	تذكير بالدورة السابقة	الفعلي	المقدر	الانحراف	تذكير بالدورة السابقة
رقم الأعمال المحقق:								
مياه الشرب								
مياه صناعية								
تكاليف المبيعات:								
مياه الشرب								
مياه صناعية								
الهامش الاجمالي:								
مياه الشرب								
مياه صناعية								
نفقات الإدارة و المالية								
النتيجة الإجمالية								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بوثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

ثانيا: مصلحة المالية و المحاسبة:

أ- حالة الخزينة:

الشهر				.....لوحة القيادة للخزينة				السنة.....:
الشهر				التراكم				
المؤشر	الفعلي	المقدر	الانحراف	تذكير بالدورة السابقة	الفعلي	المقدر	الانحراف	تذكير بالدورة السابقة
وضعية الخزينة (موجبة أو سالبة)								
تكليف المبيعات: مياه الشرب مياه صناعية								
العناصر الإضافية التي تدعم الخزينة: -القدرة على الاستدانة. -أوراق قابلة للخصم -تسهيلات الخزينة								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بوثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

ب-مصاريف الإدارة و المالية:

الشهر							.....
لوحه القيادة للخزينة							السنة.....
التراكم				الشهر			
الملاحظات	الانحراف	المقدر	الفعلي	الانحراف	المقدر	الفعلي	المصاريف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بوثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

ثالثا:مصلحة الإنتاج:

أ - إنتاج الفترة:

الشهر								.....لوحة القيادة للإنتاج
التراكم				الشهر				السنة.....:
المؤشر	الفعلي	المقدر	الانحراف	تذكير بالدورة السابقة	الفعلي	المقدر	الانحراف	تذكير بالدورة السابقة
إنتاج الفترة: مياه الشرب مياه صناعية								
مصاريف الإنتاج: مواد أولية -يد عاملة مباشرة -مصاريف الطاقة (كهرباء...) -الصيانة -.....								
المجموع								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بوثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

ب - حالة الآلات:

الشهر ...						
ملاحظات	أسباب التعطل	التعطل زمن (1) - (2)	ساعات العمل (المحققة)	ساعات العمل (المبرمجة)	الطاقة الإنتاجية للآلة	الآلات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بوثائق المؤسسة

رابعاً: المصلحة التجارية: (المبيعات المحققة و المصاريف التجارية).

الشهر				
مبيعات السنة السابقة	الانحراف	حجم المبيعات المحقق	حجم المبيعات المتوقع	المؤشر
				مياه الشرب
				مياه صناعية
				مصاريف النقل (المياه)
				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بوثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الصعوبات التي تعرقل التطبيق الفعلي لمراقبة التسيير في المؤسسة.

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير داخل هذه المؤسسة من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها وأيضا مساره الذي يضمن تحليل الانحرافات وتصحيحها للتحكم في الأداء التسييري ككل، لكن هذا لا ينفي وجود صعوبات وحدود تحول دون إمكانية التطبيق الفعلي لأسس هذا النظام نذكر من بينها ما يلي :

-الوضعية الغامضة جزئيا التي تعترض المؤسسة والتي تزداد أكثر فأكثر مع التغير السريع للمحيط، فلم يعد المهم في الوقت الراهن تحديد الفروقات بفضل أداة (محاسبية) متطورة بل المهم هو البحث عن المؤثرات الممكنة مستقبلا، والتشخيص الذي ينبغي استخلاصه والتعديلات التي ينبغي إدخالها على مخططات النشاط.

-إن مثل هذه النظرة تؤدي إلى إعادة في التصور التقليدي لمراقبة التسيير وفي مجال تطبيقه، فلم يعد المطلوب بالنسبة لمراقب التسيير مجرد التأكد من أن الموارد مستعملة بصورة جيدة و في اتجاه تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولكن أيضا توفير وسيلة لمتخذي القرارات لتسيير المخاطر المختلفة والناجمة عن انتشار واتساع حالة الغموض.

-و بالتالي فإن التعقيدات المتزايدة للمؤسسة ونشاطاتها والمرتبطة بعدم استقرار الظروف والمحيط تجعل من عملية صياغة مسار للمراقبة أمرا يصعب تحقيقه ببساطة.

-تشكل المعلومات عائقا آخر بالنسبة لعمل مراقب التسيير، وهذا راجع إلى فائض وحجم المعلومات التي تتلقاها المؤسسة ومدى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين لها، ما يستدعي إمام مراقب التسيير بالأوجه الحقيقية للنشاط حتى يتمكن من تنظيم حركة المعلومات في المؤسسة لتحسين عملية الاتصال بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.

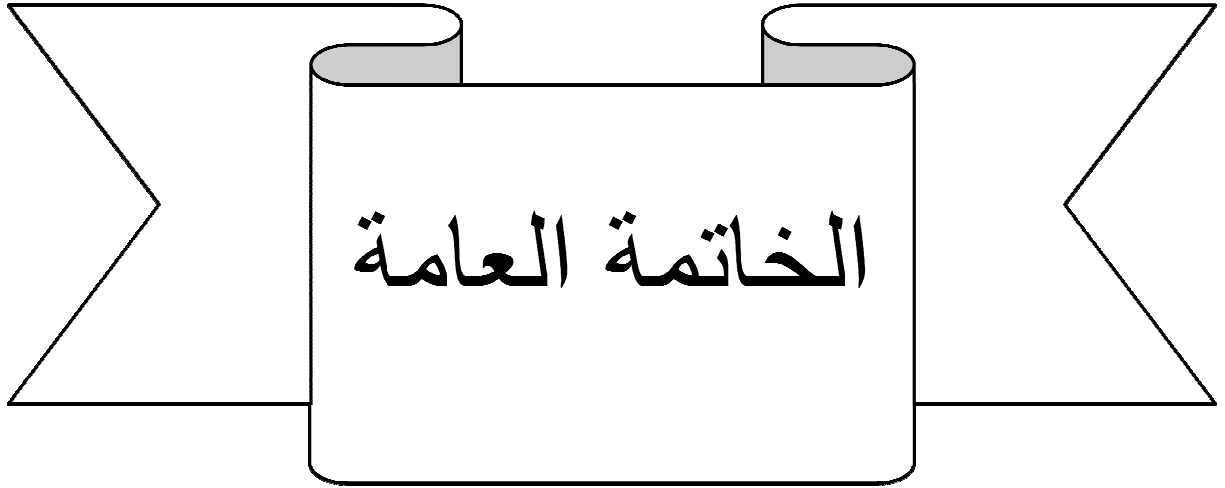
## الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة البويرة-

خلاصة:

على ضوء ما تم دراسته في هذا الفصل والذي تضمن تحسين وإثراء المفاهيم النظرية التي تعرضنا إليها في الجانب النظري، تبين أن مراقبة التسيير تحظى بأهمية من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه-**ADE**- وذلك من أجل مسايرة التطور التكنولوجي والاقتصادي الحاصل في مختلف القطاعات.

بعد كل هذا الشرح المبسط لا يسعنا إلا أن نقول أن مراقبة التسيير هي وظيفة أساسية تسمح بالسير الحسن للمؤسسة، و لكي يتحقق السير الحسن للمؤسسة يجب أن تكون رقابة فعّالة وشديدة على الانحرافات وكشف التلاعبات والأخطاء...

و هذا ما يتطلب توفر مهارات مراقب التسيير بكثرة الاختصاصات والكفاءات المطلوبة فيه والتي يتوجب عليه أن يتحكم فيها كتقنيات التخطيط، الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي، القدرة على التنسيق و الاتصال، حصر المعطيات المتعددة...إلخ. هذا ما يجعل من مراقب التسيير إنسانا نادرا يصعب إيجاداه.



### خاتمة عامة:

يعتبر التسيير بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة , حيث يهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين العمال , وتخطيط وتنظيم ورقابة العمليات المنفذة للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

إن الهدف من وراء أي عملية تسييرية هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وذلك بأقل تكلفة ممكنة وباستعمال الإمكانيات المتاحة , لكن عملية تحقيق هذه الأخيرة لا يمكن أن يتم بسهولة وبدون مواجهة المشاكل , نظرا للصعوبات التي تتخلل تنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى وجود اختلالات وانحرافات .

و هذا ما يستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة المسيرين و المسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة قبل تفاقم الأوضاع.

ولقد حاولنا من خلال دراستنا أن نبرز المكانة الأساسية التي تحتلها مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية والأهمية البالغة التي تلعبها في تحديد وتسطير أهداف المؤسسة من أجل بناء إستراتيجية متينة من خلال عرضنا لجانين جانب نظري وجانب تطبيقي من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و التساؤلات المرفقة لها.

### الاستنتاجات:

من خلال الدراسة والتحليل لهذه الآراء نستنتج مايلي :

- \* مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد و استغلالها بفعالية و فاعلية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- \* يعد ميدان مراقبة التسيير مجالا مهما ليس فقط لأنه مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات و إنما لكونه بالإضافة إلى ذلك الأداة المساعدة على مسك وقياس وترصد كل القضايا الخاصة بحركة المؤسسة بصفة عامة.
- \* تسمح مراقبة التسيير بتصحيح التأثيرات و الانحرافات في قياس الأداء، و وضع التقديرات التي يراعى فيها القدرة على الإنجاز.
- \* تسمح مراقبة التسيير باكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- \* يقوم مراقب التسيير بالمساعدة في اتخاذ القرارات وذلك بإنتاج المعلومات من خلال قيامه بعدة أنشطة الميزانيات التقديرية والمحاسبة، (التقرير الداخلي والخارجي) .. ورفع التقارير لكل من المدير العام والمدير المالي.
- \* توجد العديد من الأدوات التي تستعملها مراقبة التسيير منها التقليدية، و الحديثة.

### اختبار الفرضيات:

1-الفرضية الأولى المتمثلة في: نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات ,يعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات.

من خلال تناولنا للفصل الأول من هذا البحث والذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الأول، و هي: ماذا نقصد بمراقبة التسيير و ماهي شروط فعاليتها؟

\*مراقبة التسيير هي عملية مستمرة تمارس على مختلف " المراحل و المستويات ولكي تكون مجدية وذات فعالية فإنه من الضروري الإعداد و التهيئة المسبقة للأجواء و الظروف السائدة في المؤسسة لكي تتلاءم مع الآفاق المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- الفرضية الثانية المتمثلة في: يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لهذا النظام على اقتراح مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات.

من خلال تناولنا للفصل الثاني من هذا البحث والذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الثاني، و هي: ما هي أهم أدوات مراقبة التسيير؟

\*إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لمراقبة التسيير و الاستعمال الأنسب والأمثل لأدوات وتقنيات مراقبة التسيير التي ستسمح بالتزويد بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة المتمثلة في:تفعيل التسيير داخل المؤسسة الجزائرية للمياه يعتبر إستراتيجي و له دور فعال في التنمية الاقتصادية عامة و في المؤسسة خاصة.

من خلال تناولنا للفصل الثالث من هذا البحث والذي حاولنا بواسطته الإجابة على إشكالية الفرع الثالث، و هي: ما مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام مراقبة التسيير؟

إن المراقبة بالنسبة للمؤسسة العمومية للمياه لا تكاد تخلو منها أي مصلحة وهذا ما يظهر مدى اهتمامها بهذه الوظيفة، فهي تستخدم المحاسبة العامة و لوحة القيادة كونها تعمل على تحقيق التواصل والتحاور بين المسؤولين من تبادل للمعلومات وتفويض السلطات وتقييم أداء المسؤولين و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### التوصيات:

-فالتوصيات التي نقدمها أو نقترحها أولا على الجهات المعنية أن تعمل جاهدة على تطوير وظائفها بالاستغلال الأمثل لوضع برنامج عام ومنسق بالإعلام الآلي مع جميع مصالحها داخليا وخارجيا مثل النظام المعمول به على مستوى الدول المتقدمة وهذا من أجل خلق مجال اقتصادي يتماشى مع متطلبات العصر وخاصة أن الدولة تنوي تغيير نظامها الاقتصادي إلى اقتصاد حر.

-ضرورة توعية المسؤولين بأهمية هذا النظام وبأهدافه حتى يساهموا في إقامته بأسرع ما يمكن.

-ضرورة تعيين الموظفين على أساس الكفاءة والجدارة في اتخاذ القرارات.

-ضرورة إعادة تنظيم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة بحيث يجب إدراجها تحت الإدارة العامة ضمن الهيكل التنظيمي بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها و التغذية العكسية لتمكينها من تأدية مهامها والمتمثلة في التوجيه و الاستشارة وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف المالية.

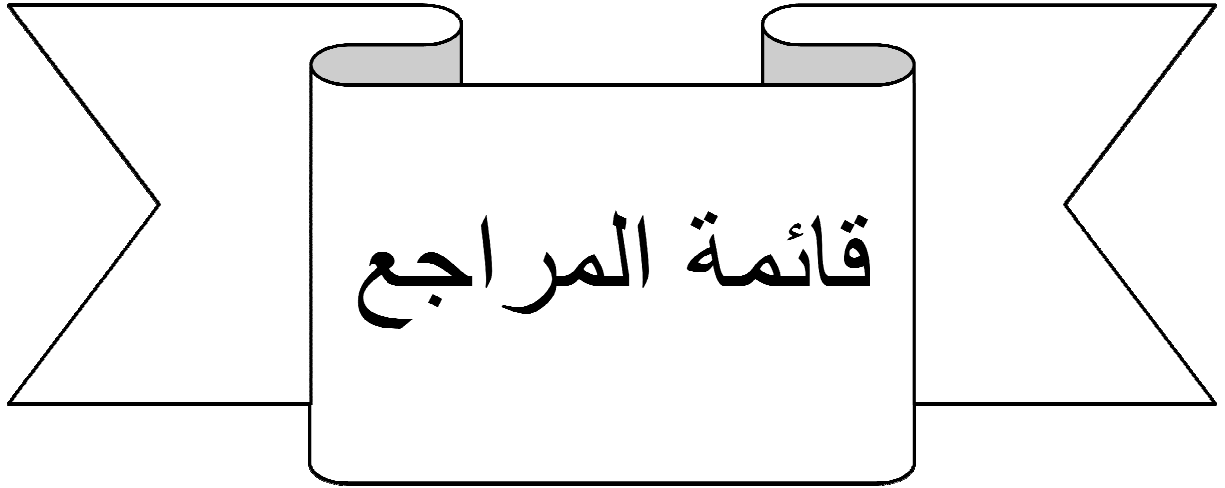
-تدعيم علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى كي تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية و هو الدور الأساسي لمراقبة التسيير، و تقديم النصح و الإرشاد لهم فيما يخص القرارات الواجب اتخاذها.

### أفاق الدراسة:

بما أن نظام مراقبة التسيير نظام واسع وبالغ الأهمية، والذي قمنا بدراسة جانب منه والمتمثل في مفهومه وأدواته و علاقته بالمراقبة الداخلية و الخارجية.

و كأفاق للدراسة نرى أنا نظام مراقبة التسيير يستدعي أن يكون محلا للتطبيق في المؤسسات الاقتصادية لاسيما وأن هذه الأخيرة تعاني هي الأخرى من وجود انحرافات بين التخطيط والتنفيذ، وغالبا ما تكون النتائج المحققة دون المستوى المطلوب بالرغم من ضخامة المبالغ المنفقة، فكيف يساهم نظام مراقبة التسيير في حل مثل هذه المشاكل ؟

في الختام، نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع وعرضه وإن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل للجوانب الأكثر أهمية، والعمل العلمي إفادة واستفادة والكمال لله وحده.



## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

- 1- بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000.
- 2- أبو الفتوح علي فضالة ، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 1999.
- 3- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 4- سفيان بن بلقاسم، حسين لبيهي، المحاسبة التحليلية - منهجية حساب سعر التكلفة - دار الآفاق، مصر، 2008.
- 5- شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن، السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)، الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 6- صالح الرزق، عطا الله خليل بن ورا، مبادئ محاسبة التكاليف - الإطار النظري والعملي، دار زهران، الأردن، 1997.
- 7- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 2002.
- 8- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة الحديثة، "أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر 2002.
- 9- عمرو غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1999 .
- 10- محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 11- محمد الفيومي محمد، تصميم نظام المعلومات المحاسبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1993 .
- 12- محمد بوتين " المحاسبة العامة للمؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1994 .
- 13- معراج هوارى، مدخل إلى مراقبة التسيير، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 14- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار الحمدي، الطبعة الثانية، الجزائر، 2004.
- 15- يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات، الرضا للمعلومات ، دمشق، 1999.

## المذكرات:

1- قويدر الواحد عبد الله، مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، دفعة 2007.

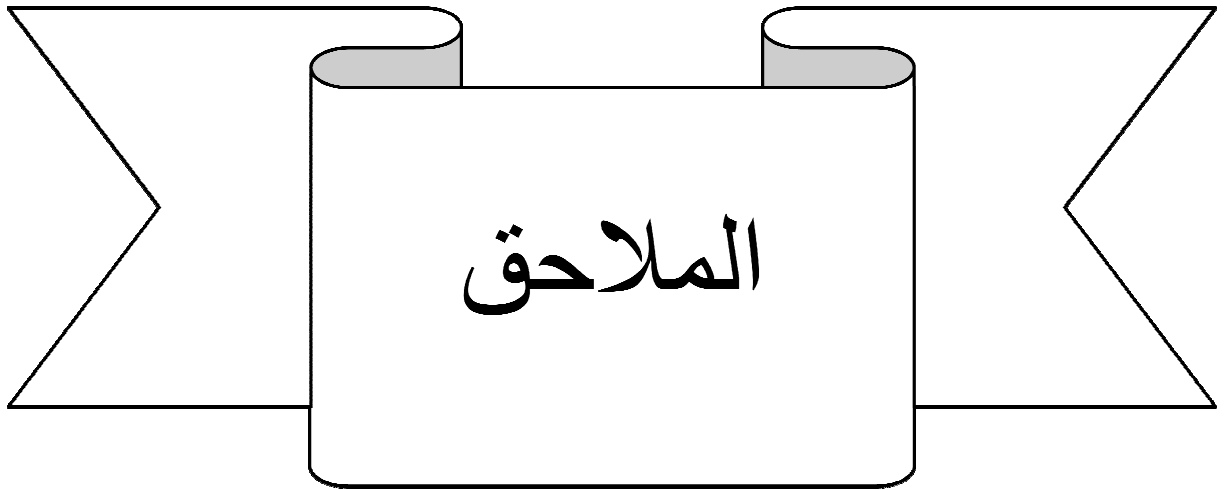
2- عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002.

## المجلات:

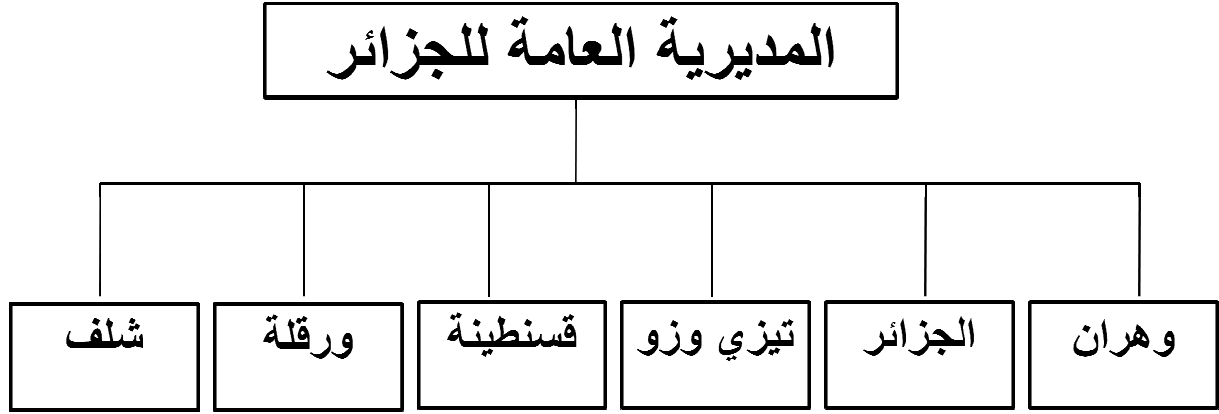
1- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 09، 2011، جامعة ورقلة.

## المراجع باللغة الأجنبية:

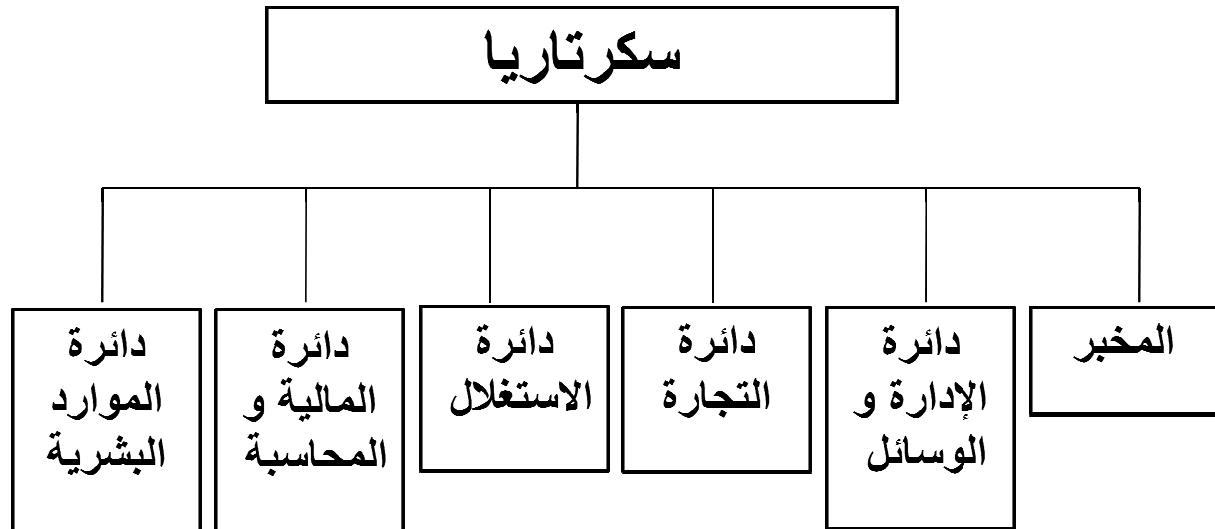
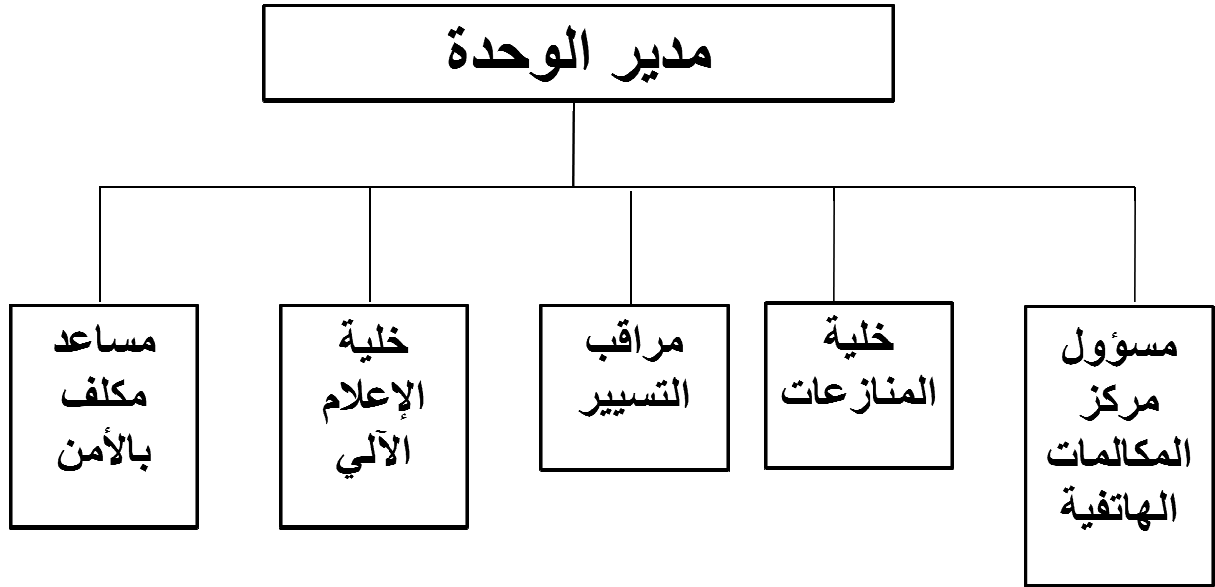
1- Hamadouche Malika , contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mémoire magister, alger,2000.



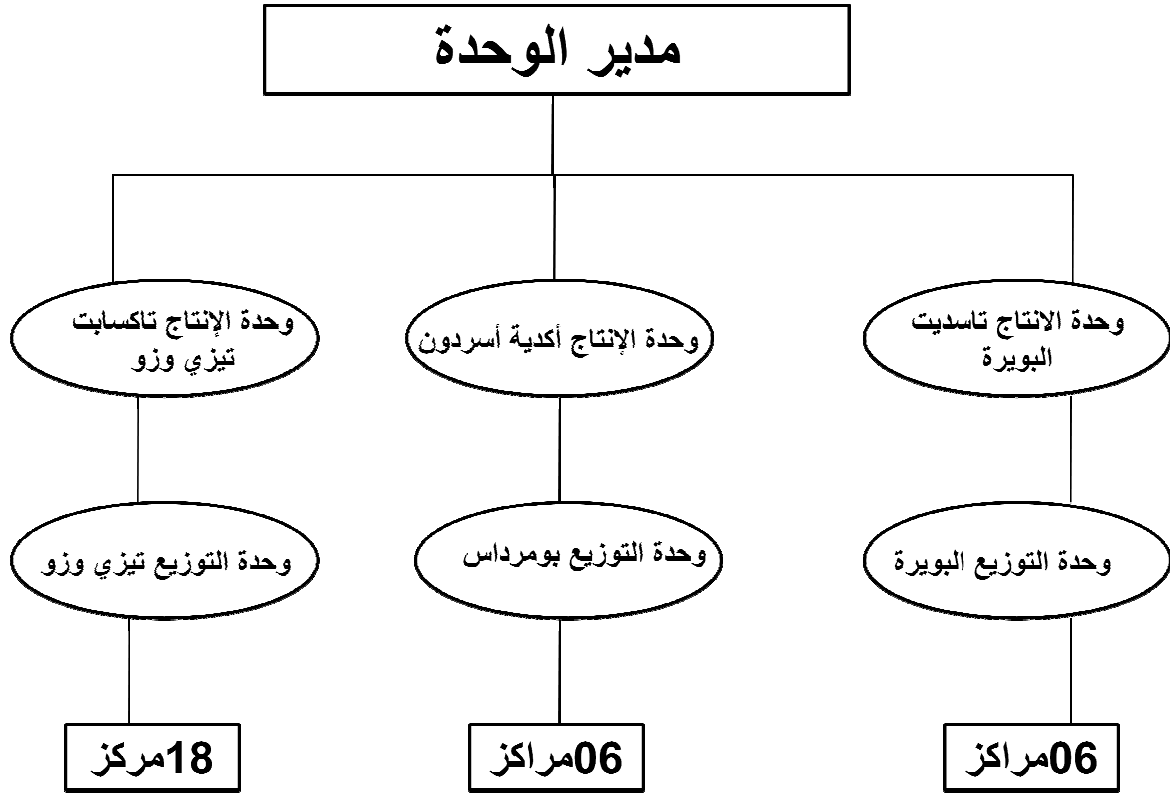
الملحق رقم -01-: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه "وحدة البويرة" على  
المستوى الوطني.



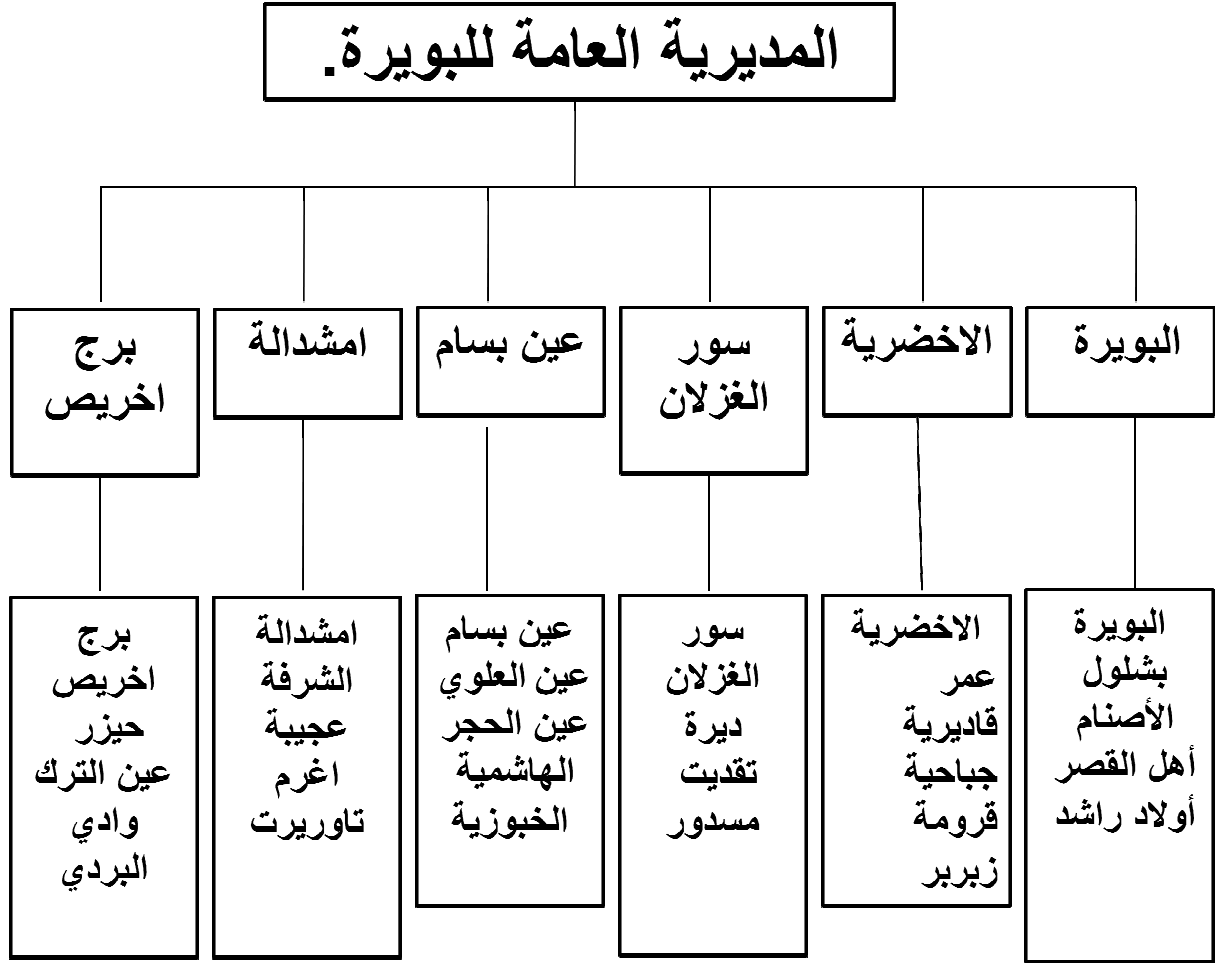
الملحق رقم -02-: الهيكل التنظيمي لمديرية المياه الوحدة.



الملحق رقم -03-: وحدات المياه التابعة لمنطقة تيزي وزو.



الملحق رقم -04-: الهيكل التنظيمي لوحدة البويرة للمياه.



الملحق رقم -05-: المراكز التابعة لوحدۃ المياه بالبويرة.

ولاية البويرة					
مركز البويرة	مركز الاخضرية	مركز برج اخريص	مركز أمشدالة	مركز سور الغزلان	مركز عين بسام
سد تاسديت	بئر برجة	سد تاسديت	منبع عنصر ابركان	السد الأكل	السد الأكل
بئر سيدي زيان	بئر بعمود	بئر الغابة	بئر تاوريرت	بئر السواقي	بئر بيرغبالو
بئر F11	بئر عمر	/	بئر لعجبية	/	بئر عين الحجر
بئر 08F	كدية أسردون	/	بئر الشرفة	/	منبع عين الباردة
بئر F21	/	/	/	/	/