



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة - الدكتور مولاي طاهر



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة إنتاج و تمويل

بعنوان

أدوات مراقبة التسيير في تفعيل

تنافسية المؤسسة

(دراسة حالة ميدانية لمبلنة المنبع بولاية سعيدة)

تحت إشراف الأستاذ :

الدكتورة : مسان كرومية

من إعداد الطالب :

يعقوبي عامر

نوقشت و أجريت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/بن حميدة محمد /الدرجة العلمية /رئيسا

الدكتور/مسان كرومية/الدرجة العلمية /مشرفا

الدكتور/خراف مختارية /الدرجة العلمية /ممتحنة

السنة الجامعية

2024/2023

الله أكبر

شكر وتقدير

"كن عالماً.. فإن له تستطع فكن متعلماً، فإن له تستطع

فأحب العلماء، فإن له تستطع فلا تغضبهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكملت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عزل وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعني إلا أن أخص باسمي عبارات الشكر والتقدير للأستاذة مسان كرومية على كل ما قدمته لي من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، ونخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكويني و الأستاذة القائمين على عمادة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الدكتور مولاي الطاهر، كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى وأثن عبارات الشكر والعرفان إلى القائمين على جامعة .

إلى الذي كانوا عوناً لي في بحثنا هذا ونورا يضيئ الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلهم مني كل الشكر.

إهداء

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

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

إلى من كللهم الله بالهبة والوقار .. إلى من علمنا العطاء بدون انتظار.. إلى من نحمل
أسمهم بكل افتخار .. نرجوا من الله أن يمد في عمرهم ليرو ثماراً قد حان قطافها بعد طول
انتظار . "الوالدين"

إلى الإخوة والأخوات إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء و إلى ينايع الصدق
الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا
معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم إخوتي
وأخواتي.

فهرس المحتويات :

	الإهداء
	الشكر
أ	مقدمة
	الفصل الأول: نظام مراقبة التسيير
5	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير؟
5	المطلب الأول: مفهوم رقابة التسيير.
6	المطلب الثاني: أهداف نظام مراقبة التسيير.
7	المطلب الثالث: موقع نظام تسيير في المؤسسة.
9	المبحث الثاني: الوسائل التقليدية لمراقبة التسيير.
9	المطلب الأول: المحاسبة التحليلية.
9	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية.
10	المطلب الثالث: لوحة القيادة
13	المبحث الثالث: الوسائل الحديثة لمراقبة التسيير.
14	المطلب الأول: طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
14	المطلب الثاني: لوحة القيادة. الإشرافية
16	المطلب الثالث: القياس المقارن أو المقارنة المرجعية.
19	الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتحديد المسؤوليات.
19	المبحث الأول: تنظيم مراقبة تسيير في مراكز المسؤولية.
19	المطلب الأول: مفهوم مراكز المسؤولية.
21	المطلب الثاني: الأنواع المختلفة لمراكز المسؤولية.
22	المطلب الثالث : إشكالية الداخل بين المراكز المسؤولة
23	المبحث الثاني: موقع وعلاقات مراقبة التسيير في المنظمة.
23	المطلب الأول: وظيفة مراقبة التسيير ومراقب التسيير.

23	المطلب الثاني: موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
23	المطلب الثالث: علاقات مراقبة التسيير مع باقي الوظائف.
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة ملبنة المنبع - ولاية سعيدة
28	المبحث الأول : ماهية مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة
28	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته
30	المطلب الثاني :لمحة تاريخية عن الوحدة
38	المبحث الثاني : خصائص مراقبة التسيير في ملبنة المنبع - سعيدة.
38	المطلب الأول : طريقة وأدوات الدراسة
40	المطلب الثاني: المقابلة وجمع المعلومات
41	المطلب الثالث : تحليل النتائج
47	الخاتمة
51	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة		رقم الشكل
7	أهداف مراقبة التسيير	(1-1)
8	مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة	(2-1)
12	مراحل استعمال نظام لوحة القيادة	(3-1)
13	المبادئ الأساسية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	(4-1)
15	نموذج لوحة القيادة الاستشرافية	(5-1)
17	أنواع أسلوب المقارنة المرجعية	(6-1)
20	مراكز المسؤولية	(1-2)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مراحل طريقة GIMST	(1-1)
22	الأنواع المختلفة لمراكز المسؤولية	(1-2)

فهرس الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
42	لوحة القيادة	01
43	الميزانية العامة (الأصول) (Bilan Passif)	02
44	الميزانية العامة Bilan actif	03

مقدمة

مقدمة:

تعتبر مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات الإدارة والتسيير تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، أي المؤسسة الاقتصادية، لمساعدة المسيرين في تقسيم الأداء، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المستقرة من قبل المؤسسة.

حيث أن مراقبة التسيير تحظى بأهمية كبيرة في الوقت الراهن، وذلك لأنها هي الطريقة الأنسب التي تسمح بتوضيح رؤية المؤسسة حول مسار نشاطها، من خلال تقييم الأداء والانحرافات، مما يسهل لها باتخاذ القرار الأفضل في الوقت الأفضل. الذي يسهل لها. في تحقيق هدفها. وتعزيز موقعها التنافسي في البقاء والاستمرار في السوق، وذلك التي تؤكد أن مراقبة التسيير الفعالة تسمح للمؤسسة في تحقيق تكامل بين إمكانياتها و أهدافها المسطرة.

ونظرا لما أصبح يمثله قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة من محرك أساسي في التنمية الاقتصادية، وأن مراقبة التسيير فعالة في تنافسية المؤسسة وديمومتها، إذن ما مدى إمكانية استخدام أدوات مراقبة التسيير من أجل تحسين تنافسية المؤسسة؟ ومن أجل الإجابة على الإشكالية، سوف نستعين كذلك بأسئلة فرعية، وهي على النحو التالي:

1- ما مدى أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة؟

2- ما مدى وعي المؤسسات الاقتصادية بأهمية أدوات مراقبة التسيير؟

2/ الفرضيات:

1- تعتبر مراقبة سير ذات أهمية بالغة في المؤسسة.

2- هناك وعي لدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر (مؤسسات إنتاج الحليب) بأهمية أدوات مراقبة التسيير .



3/ الدراسات السابقة :

بن لخضر محمد العربي دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الجزائرية " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه السنة الجامعية 2014/2015 جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ومن أهم نتائجها :

1- لوحة القيادة ظهرت لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط.

2 - يتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة على فعالية نظام المعلومات في كيفية تقديمه لها بصفة آنية وكذا إستمرارية تحديث المؤشرات بالمعطيات الحديثة.

3- مرابطي نوال " أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير " أطروحة لنيل شهادة الماجستير السنة الجامعية 2005-2006 جامعة الجزائر ومن أهم نتائجها :

1- رغم صعوبة تطبيقه إلا أن نظام المحاسبة التحليلية يبقى ذا أهمية بالغة في المؤسسة. عملية اتخاذ القرار .

2 - المحاسبة التحليلية نظام جد فعال للتزود بالمعلومات التي تسهل ويبقى الإختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، هو أننا حاولنا الإستفادة من الطريقتين واستعمال النظامين معا، لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية كأداتين رقابيتين على التسيير.

4/ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث المتواضع إلى تبني مدى فاعلية أدوات مراقبة التسيير في تفعيل تنافسية المؤسسة، مع الخضوع إلى تعريف أدوات مراقبة التسيير ودورها في تنافسية المؤسسة وكذلك يهدف إلى إيجاد سبل وطرق لتطوير الأدوات الحديثة في مجال الرقابة على التسيير والاستفادة منها في هذا المجال..

5/ أسباب اختيار موضوع: لاكتشاف أدوات مراقبة التسيير وفهمها ومعرفة دورها في تفعيل تنافسية المؤسسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

I- الفصل الأول: ما مفهوم نظام مراقبة التسيير؟

تمهيد: تحت المراقبة، ستسير في هذا الوقت مكانة جيدة ضمن النشاط الإداري في المؤسسات الاقتصادية، نظرا لما لها من خصائص ومميزات، وذلك في الاستطاعة على اتخاذ القرارات، وتوجيه مؤسسة من خلال كشف الانحرافات، وتحديد الأسباب، واقتراح الحلول الممكنة، وهذا باستعمال أدوات وتقنيات كلاسيكية وحديثة. في المسير الناجح هو الذي يعتمد على الوسائل الصحيحة قبل البدء في أي عمل، وفي هذا الفصل المتعلق بمفهوم نظام مراقبة التسيير، سنتطرق في المبحث الأول إلى إطار تطبيق مراقبة التسيير بالولوج إلى مفهومه وأهدافه.

وكذلك في المبحث الثاني إلى أهم الوسائل التقليدية المتبعة في مراقبة التسيير وفي المبحث الثالث، نقوم بالتطرق إلى بعض الوسائل الحديثة في مراقبة التسيير، وكل هذا في ثلاث مباحث¹.

1/ المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير؟

1-1/ المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير: قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير، نقوم أولا بتفكيك العنوان إلى مصطلحين الكونين له، وهو ما المراقبة والتسيير، مع تعريف كل واحد على حدى .
1-1-1/ تعريف المراقبة: وهي وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من صحة العملية المنفذة ومطابقتها للقواعد والأصول والتعليمات من أجل كشف الأخطاء وتصحيحها، والتأكد بعدم تكرارها وظهورها في المستقبل.

1-1-2/ تعريف التسيير: هو مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة.

1-1-3/ مفهوم مراقبة التسيير: في تعريف مراقبة التسيير، اختلف العلماء والخبراء المتخصصين في تحديد مفهومها باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، وخاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام².

كما عرفها: "Guidj" أن مراقبة التسيير تسمح للمنفذين ب :

- أن يكونوا في حالة يقظة.
- مراقبة اختياراتهم(وهذا يضمن اتصال مستثمرين الميدان، ومراقبة التسيير).
- متابعة أفضل العوامل الأساسية للنجاح.

¹ صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، الجزائر 2005-2006 ، ص 25 .
²ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 1998 ، ص 11

• تنسيق نشاطاتهم مع باقي المسؤولين.

- وكذلك، كما عرفها "انطوني": وهو يعتبر أول من أضاف مصطلح مراقبة التسيير سنة 1965 لشركة جنرال موتورز الأمريكية عرفها بأنها سيرورة تسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد المتاحة قد تم إستغلالها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- و كذلك عرفها "Allozard": مراقبة التسيير أنها البحث عن إدراك ووسائل معلوماتية لمواجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل ما هو محقق .
لذا يجب اعتباره نظاما، معلوماتي يعني قيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف.
وكذلك، كما عرفها "Anthony Deraden": هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه يتم الحصول على الموارد واستغلالها بكفاءة وسيرورة و عقلانية لسهولة تحديد أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف نظام مراقبة التسيير:

من خلال صفحة رقم على بعض التعاريف التي تتضمن مفهوم مراقبة التسيير يتضح لنا الأهمية كبيرة لهذه الوظيفة، وهي التي تساعد مسيرين على اتخاذ القرار، حيث نجدها تهدف إلى ما يلي:

* التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات التسيير أو مراقبة التسيير، ومساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء¹.

* تحقيق الفعالية التي يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية وذلك من حيث الاستعمال العقلاني والرشيد للموارد لمؤسسة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية، ثم المقارنة بين ما تم التخطيط له و ما تم تحقيقه.

* تحليل الانحرافات التي تكون نتيجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري، وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزانية التقديرية.

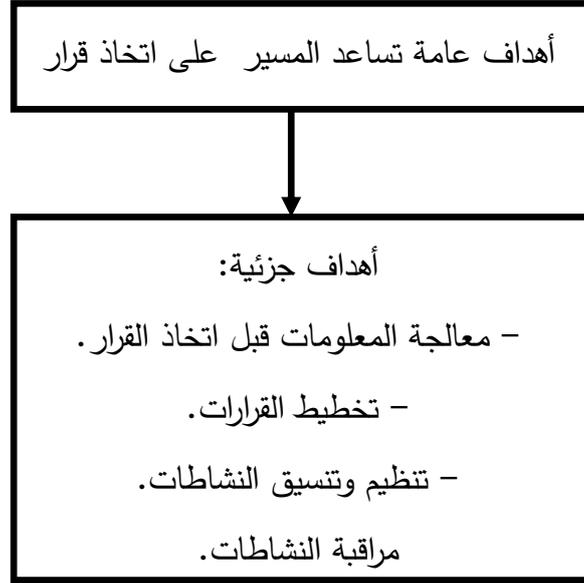
* تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى نتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسب، إضافة إلى معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة².

يمكن كذلك تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

¹ Nobert Guedj ; le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise 3^{eme} édition paris d'organisation 2000 ; p 38.

² محمد خليل و الآخرون مراقبة التسيير في المؤسسة شبكة إبحاث و الدراسات www.rr4ee.net

الشكل رقم "1-1" : أهداف مراقبة التسيير :



Source : claud alazard , sabine separi, control de gestion manuel 3^{eme} édition DL NOD , paris 2001.p08

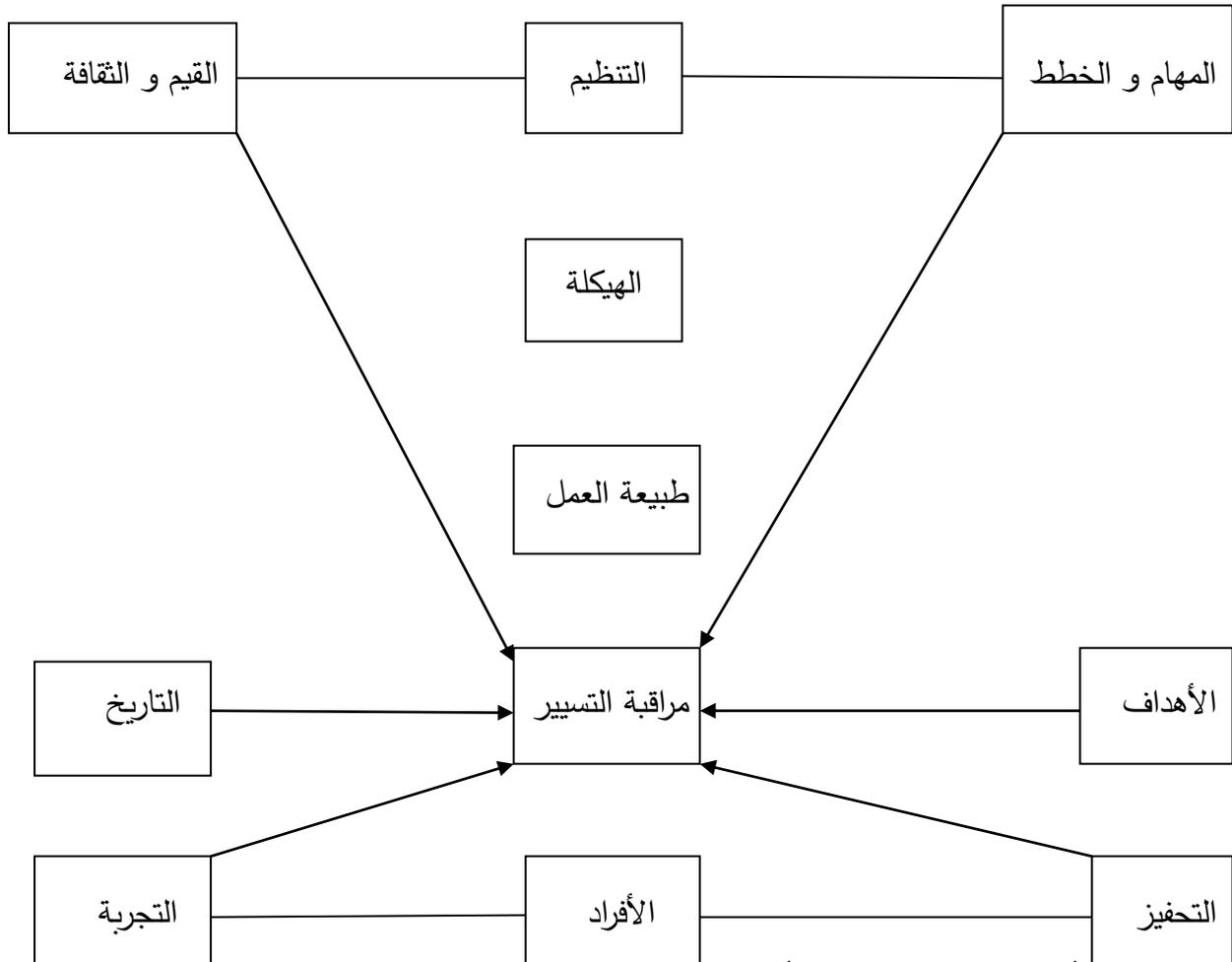
المطلب الثالث: موقع نظام التسيير في المؤسسة:

تعتبر مراقبة التسيير نقطة تجمع المعلومات ومحور لكل التدفقات داخل المؤسسات، هي تقوم باستقبال وتحليل كل المعلومات الواردة، ثم بعد ذلك تقوم بتفسير وإرسال معلومات أخرى في شكل آخر لمراكز معينة، إما لتنفيذها أو متابعتها أو الاستعانة بها في اتخاذ عملية القرار. بالإضافة، إن موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة مهم جداً، في وقتنا الراهن، لكن وضعه في الهيكل التنظيمي يعتبر تحدياً كبيراً، إذ أن مكانته متعلقة بـ:
* الوسائل المتاحة * الأهداف المسطرة * حجم المؤسسة.

وبشكل آخر، فإن مراقبة التسيير تكون أساساً في المديرية المالية، إما كمسؤولية مشتركة عندما تكون الوظيفة مجسدة من طرف المدير المالي، لكن التطورات الحديثة ترى على أن المراقب أن يكون خارج سلم التنظيمي، ويرتبط بالمديرية العامة للمؤسسة، وذلك للحصول على أكبر قدر للمسؤولية والحرية في اتخاذ القرار.

كما يقوم أيضاً بتكييف طريقة عمل مع المحيط الذي ينشط من خلاله أي أن مراقب التسيير يقوم بتكييف تنظيم المؤسسة عن طريق تعديلات يقوم هو باقتراحها، وأخيراً، يجب أن يدمج ما ضي المؤسسة و تاريخها باختصار كل ما يجسد الطابع الأصلي، أه. وهذا ما يمكن التعبير عنه بالشكل الآتي الذي يبين أن مراقبة التسيير توجد في قلب المؤسسة.

الشكل رقم (1-2) : مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة



مرابطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير المصرفي - مذكرة ماجستير الجزائر 2005-2006

و من هذا المنطلق نستنتج أن :

- مراقبة التسيير يجب أن تسمح بتسيير أفضل القرارات و المهام .
- مراقبة التسيير هي حلقة الربط بين الإستراتيجية و المهام الروتينية و هي التي يجب أن تؤمن التكامل بينهما .

و باعتبار مسار معين لعملية المراقبة فإن المهام المكلف بها مراقب التسيير تمر عبر المراحل التالية :

- 1- القيادة في مراقبة التسيير تهدف إلى إجراء التصحيحات في حالة وجود انحرافات.
- 2- التقييم و يرتبط أساسا على عملية قياس النتائج و أداء المهام إي إجراء المقارنة بين المخطط و المحقق¹

¹ مرابطي نوال ، المرجع السابق ، ص 59 .

المبحث الثاني: الوسائل التقليدية لمراقبة التسيير:

المطلب الأول: المحاسبة التحليلية:

وهي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى من أجل الوصول إلى نتائج يتخذوا على ضوءها و مسيروها المؤسسات، واتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة. وكذلك تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، لأن أغلب المؤسسات كتورم لمحاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على التنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظرا للأهمية التي تكتسبها المحاسبة التحليلية، هي الوحيدة التي تسمح بـ:

* المراقبة الفعالية للمصاريف وتوجه الجهود العمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية.

* قياس مردودية التصنيع والتزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية:

الموازنة التقديرية هي خطة تتناول العمليات المستقبلية كفترة محددة. وهي في أغلب الأحيان لمدة سنة، بعبارة أخرى، التعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج تعد مسبقا من طرف الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المؤسسة.

وتتكون الموازنة التقديرية العامة لي واحدة المؤسسة من الموازنات الفرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة موازنات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، في الميزانية التقديرية للمؤسسة هي عبارة عن هدف معين، تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقه وتتمحور في ثلاثة وظائف إدارية¹:

أولاً: وظيفة التخطيط: وهي وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في شكل خطط طويلة الأجل، وخطط قصيرة الأجل بالنسبة للمؤسسة، وبالنسبة لكل قسم من أقسامها.

ثانياً: وظيفة التنسيق: وهي العملية التي يجب بموجبها توحيد الجهود بمختلف الأقسام داخل المؤسسة في عمل كل قسم منها على تحقيق الهدف، الموضوع كل حسب المهام الموكلة إليه التي تعتبر هدفه الخاص الذي يخدم الهدف العام. لهذا فكل قسم يجب أن يدرك أي قرار يخصه يمكن أن يكون له أثر على باقي الأقسام.

¹ شويح محمد محاضرات في مقياس مراقبة التسيير جامعة البليدة 2003.

ثالثا: وظيفة الرقابة: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة بي حكيم، وضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مسبقا، ومقارنة النتائج الفعلية المحققة من طرف مختلف الأقسام معها، ومتابعة الانحرافات التي من الممكن أن تحدث أثناء التنفيذ الفعلي.

المطلب الثالث: لوحة القيادة:

تعتبر ولوحة القيادة أداء للحوار والتواصل التي تسمح بمقياس أداء مؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها ويمكن إعدادها بطرق وأساليب يجب أن تخضع هذه العملية لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الإعداد في مراقبة التسيير، لأنها تمكننا من اتخاذ القرار مناسب في الوقت المناسب، كما تعتبر أهداف معلوماتية وأداة تنبؤ تسمح بتقدرات أو تطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر ومن بين أهم الخصائص لوحات القيادة.

- لكل مسؤول عن عملي لوحة القيادة الخاصة به، ويركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة الأداء، والتي تتبع الإستراتيجية حق؟
- عنها بلغة مشتركة، تسمح لجميع أعضاء الفارق التحاور حول ن سائج أدائهم وتسمح بكشف الخلل والتعديل فيه المطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، كما لديها عدة أدوار².

1- خصائص لوحة القيادة:

- * **الدورية:** ويتعلق الأمر هنا بديناميكية لوحة القيادة ومدى تجدد المعلومات التي تحويها، ويمكن تمييز هذا بين عدة أشكال فيمكن أن تكون:
 - * **يومية:** عندما يتعلق الأمر بفارق عمل، يتابع نشاط اليد العاملة بشكل يومي.
 - * **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي مثلا.
 - * **شهرية:** وهي الحالة أكثر تجديدا في المؤسسات، لأنها تتميز بالنظرة العامة على المؤسسة في ظرف قصير.
 - * **سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة، ومقارنة مع المنافسين.

2- التقدير الكمي:

عادة ما تكون المعلومات موجودة في لوحة القيادة معبر عليها بشكل كمي وذلك لتسهيل عملية القياس والمقارنة، وإيجاد الانحرافات بين الهدف والنتائج.

² Caroline selmer « concevoir le tableau de bord » 2eme edition Dunod Paris 2003 ; p 48.

* السرعة: تسهيل وصولها إلى المسؤول لسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ف لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، والشهر يجب أن لا تتعدى خمسة أيام من الشهر الموالي، ودائماً مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.

* الانتقاء: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به، ومؤشرات يتم الاتفاق عليها مسبقاً.

3- أهداف لوحة القيادة :

لوحة القيادة الجيدة هي اللوحة التي تبنى وتكون لها مجموعة من الأهداف الأساسية وضعت

من أجلها نذكر منها:

- معرفة وضعية المؤسسة في كل وقت.
 - متابعة تحقيق الأهداف المسطرة.
 - تصحيح الانحرافات بين الأهداف و النتائج.
 - توجيه المؤسسة و المساعدة في اتخاذ القرارات.
 - الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية.
- بالإضافة إلى هذه الأهداف نجد:
- لفت انتباه متخذي القرار على الجوانب المهمة في تلك المرحلة أو في ذلك الوقت.
 - جعل متخذي القرار يفكرون بطريقة سليمة في مختلف مشاكل المؤسسة.
 - لضمان أن إجراءات و قواعد العمل جد مفهومة و محترمة من طرف مختلف الأعوان في المؤسسة.
 - يسمح لمختلف المسؤولين و فرق العمل من قياس تطور أدائهم الجماعي بطريقة موضوعية.
 - يسمح للمسؤول من توجيه اهتمام فرق عمله و إشراكهم في بعض القرارات.
 - يقدم لمتخذي القرار أهم الاتجاهات الأساسية سواء كانت في الماضي أو في المستقبل .
- 4- تصميم لوحة القيادة:** لقد أخذ تصميم لوحة القيادة حيزاً هاماً في كتابات التسيير، حيث يتطور مفهوم لوحة القيادة بشكل لافت من خلاي أعمال "LOUIS LE MOIGNE JEAN" و " JACQUES MELESE" في النظرية النظامية، وذلك على بناء مؤشرات صحيحة وملائمة تساعد على اتخاذ القرار، لأن اختيار المؤشرات هو لب مشروع قيادة.
- وسميت GIMST الطريق الشاملة لنظام معلومات الفرد.
- ولقد اخترنا هذه الطريقة لتوضيح كيفية تصميم لوحات القيادة والعناصر الضرورية في تصميم لوحات القيادة، بداية من دراسة محيط إلى غاية برنامج الصيانة والمراجعة. وهي تضم 10 مراحل في تدرج. تحت 04محيطات رئيسية كما هو ما بين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) : مراحل طريقة GIMST

المحطة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف بهوية بالمؤسسة	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي والاستراتيجي للمؤسسة
	2	تعريف المؤسسة	تحليل الهيكل التنظيمية للمؤسسة
تصميم نظام لوحة القيادة	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	4	بناء لوحة القيادة	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة
	5	اختيار المؤشرات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
	6	جمع المعلومات	بناء نظام لوحات القيادة
	7	نظام لوحة القيادة	مراقبة الإنسجام
تشغيل نظام لوحة القيادة	8	اختيار برنامج تشغيل الإعلام الآلي	تحديد الخيارات المطلوبة
	9	تشغيل البرنامج و توسيعه في المؤسسة	وضع برنامج في المؤسسة
التحسين المستمر	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائم ³

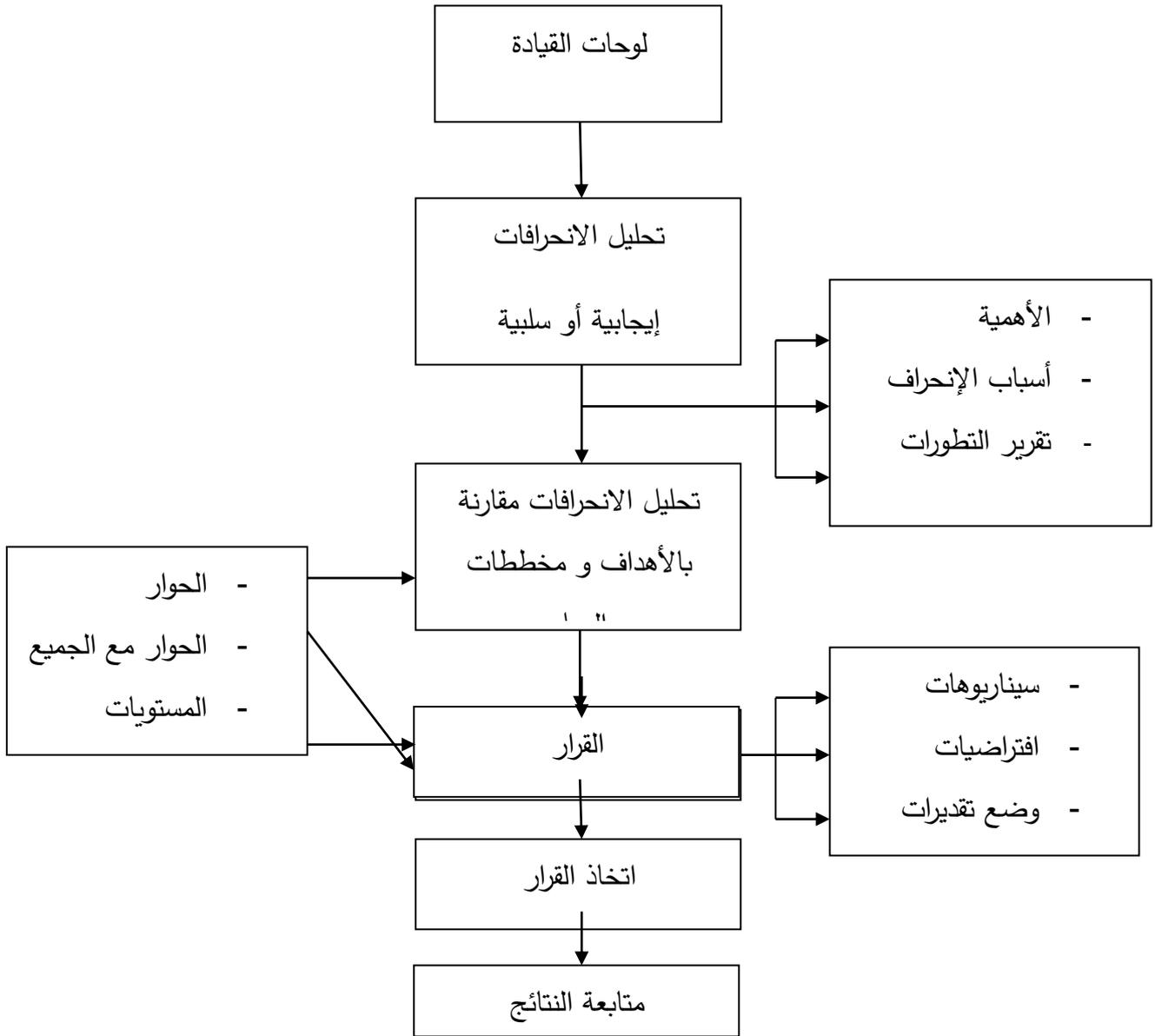
3- مراحل استغلال لوحة القيادة: يتم استعمال لوحة القيادة وتطبيقها بشكل فعال إذا ما تم إعطاء

مكانتها في الثقافة التسييرية للمؤسسة، وترسيخ مبادئ مراقبة التسيير، ويتجلى ذلك أساسا بوجود

مراقب للتسيير ويمر استعمال لوحة القيادة كما هو مبين في الشكل.

³ Source : Alain fernandez « les mauveaux tableau de bord des manger » 5^{eme} édition Eyrolls .
2001 p 185 .

الشكل رقم (1-3): مراحل استعمال نظام لوحة القيادة:



بلهاشمي جيلالي طارق ، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي ، مذكرة ماجستير تخصص نقود و مالية ، جامعة سعد دحلب البليدة .

المبحث الثالث : الوسائل الحديثة لمراقبة التسيير:

المطلب الأول: طريقة ABC محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

. costing Based Activity

من بين الأدوات المهمة في مراقبة التسيير محاسبة التكاليف، وهذا يرجع أهمية محاسبة تحليلية داخل المؤسسة، والذي سنتطرق إليه في هذا المطلب هو معرفة الدم. الذي يلعبه نظام التكاليف في مراقبة تسيير، ولقد حظت طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بمجموعة من التعاريف، سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

- بطريقة تقود إلى تحسين الأنظمة التقليدية للتكاليف عن طريق التركيز على الأنشطة كأعراض أساسية للتكلفة.1

- وأيضاً، ذلك النظام الذي يقوم أولاً بتخصيص الموارد على الأنشطة التي استفادت منها، ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة وفقاً لمعدل استفادتها من هذه المواد.

أولاً: مبادئ مطعم التكاليف على أساس الأنشطة ABC

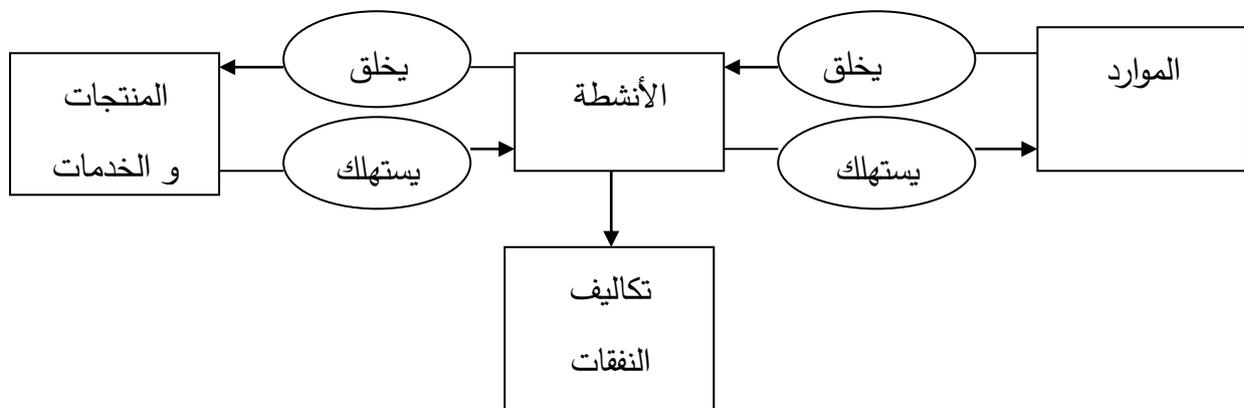
هناك مبدأ أن في النظام تكاليف على أساس الأنشطة، من المهم جداً أخذها بالجدية أثناء استخدام هذا النظام، وهي كالآتي:

• أن الأنشطة تستهلك الموارد وأن اقتناء الموارد يسبب كثرة التكاليف.

• أن المنتجات والخدمات تستهلك الأنشطة.

حيث يوضح الشكل التالي هذه العملية بسهولة:

الشكل رقم (1-4) : المبادئ الأساسية لنظام تكاليف على أساس الأنشطة ABC⁴



⁴ أمين بن سعيد : نظم التكاليف مبني على أساس الأنشطة كأداة على التسيير و تحسين الأداء . مذكرة ماجستير في العلوم التجارية .

ثانيا: أهمية نظام ABC في مراقبة التسيير خط :

ترجع أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في مراقبة التسيير إلى ما يلي

- قياس طلب على استخدام الموارد، حيث أن هذا النظام يحاول قياس ما استخدم من موارد على مستوى المؤسسة ككل.

- تحديد علاقة التكاليف بالأفراد، وبالتالي تقييم مسؤوليتهم، اتجاه أساليب استخدام الموارد

التكاليف على الأنشطة مدخلا فعلا لتقييم الأداء على أسس القيمة المضافة أو المساهمة في تحقيق الأنشطة للإدارة

المطلب الثاني: لوحة القيادة الاستشرافية أدى التنافس في عصر المعلومات، وفي ظل الظروف البيئية تتصف المنافسة إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لإستخدامها وتقييم أداء المؤسسة الإستراتيجي، ومن هذا جاءت لوحة القيادة الاستشرافية وتسمى بطاقة الأداء المتوازن(Balneed xorrecired) التي طورها (KAPLAN NORTON) بعدها مشروع بحث مس 12مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد متطلبات مدراء الأداء وكانت نتيجة ذلك وفق ما جاء به NORTON KAPLAN إن لوحة القيادة الاستشرافية ما هي إلا مجموعة من المقاييس المالية التي تعطي مدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم وكذلك فإن لوحة القيادة الاستشرافية تعد أيضا نظام إدارة استراتيجي، لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وإنعكاسها من خلال تجسيدها في أربعة محاور، وهي كالآتي:

أولاً: المنظور المالي: يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاجا هذا المنظور مقاييس وجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المحققة للمؤسسة، ويركز على حجم مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس مال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكين. العائد على إجمالي الأصول، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح وقيمة المساهمين بين كذلك منظور تقييم الأداء الحالي ومقارنته مع نتائج الأداء المالي للمؤسسات المنافسة.⁵

ثانيا: منظور الزبائن: وفي لوحة القيادة الاستشرافية، يحدد المدراء، قطاعات الزبائن والأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة، ومقاييس أداء الأعمال في هذه القطاعات المستهدفة، هذا وإن منظور الزبائن

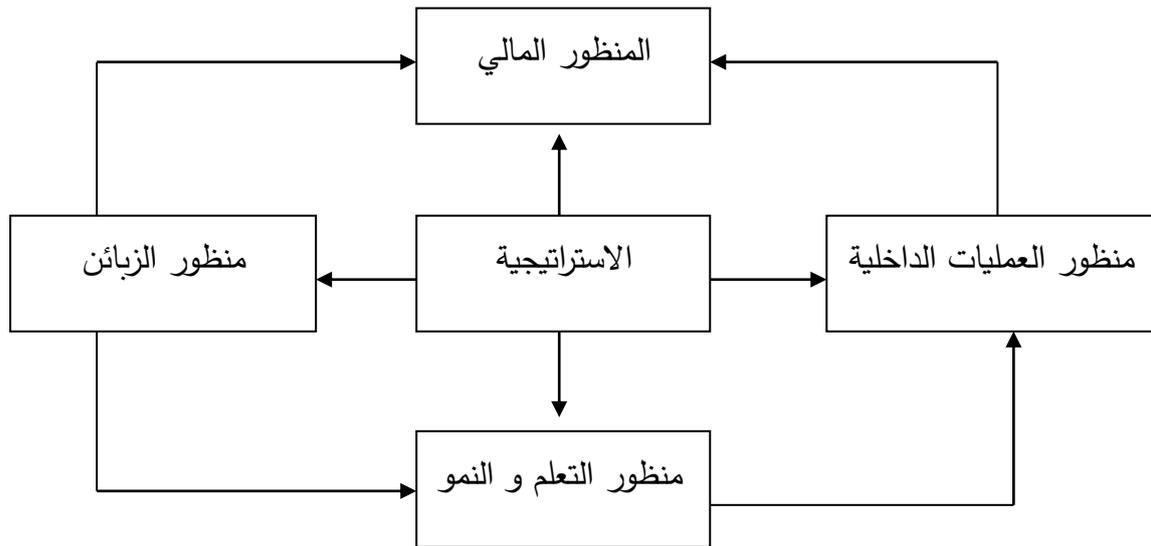
⁵ Kaplan.R, « Advanced Management accounting » 03rd edition, prentice hall, 1997 p 369 .

يشتمل على عدة مقاييس أداء أساسية أو عامة للعوائد أو النتائج الناجمة من الاستراتيجية، المصاغة والمنفذة بشكل جيد. ويذكر (Kaplan Atkinson) أن الأهداف الاستراتيجية في منظور الزبائن تعتمد بشكل أساسي على اتباع المؤسسة لتقنيات تحليل ربحية زبائن.

ثالثا: منظور العمليات الداخلية: ويقصد به جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي يتم من خلالها مقابلة الزبائن، وغايات وأهداف المالكين. إن هذا المنظور يكشف عن الاختلاف بين لوحة القيادة الاستشرافية وقياس الأداء.

رابعا: منظور التعلم والنمو: يرتكز هذا المنظور حول تعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة.

الشكل رقم (1-5) : نموذج لوحة القيادة الاستشرافية:



طاهر الغالبي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن ص 193 .

المطلب الثالث: القياس المقارن أو المقارنة المرجعية:

يعتبر مفهوم المقارنة المرجعية أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت خلال 15 عام الماضية. وأخذت شبه الكثير من الشركات العالمية. ويمكن تعريف مفهوم أسلوب مقارنة بأنه عملية مقارنة منظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى ذات الأداء المتميز، يهدف إلى إيجاد مداخل جديدة وأفكار حديثة.

أولاً: ركائز أسلوب المقارنة المرجعية:

يرتكز أسلوب المقارنة المرجعية إلى أربعة ركائز رئيسية وهي:

(1) المعايير الحرجة للنجاح

(2) اكتساب الخبرة و التعلم

(3) العمل الجامعي

(4) النظر إلى المستقبل

و يوضح لنا (terry -2000) أن المنشأة التي تمارس القياس المقارن إنما تستهدف غرضين أساسيين هما :

1. معرفة المستوى التنافسي للمنشأة مقارنة بالمنشأة المتميزة في السوق.

2. التعلم و اقتباس الأفكار الناجحة من تلك المنشأة.

ثانياً: أهمية المقارنة المرجعية:

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق أسلوب القياس المقارن ،المقارنة المرجعية، لتحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أهمها ما يلي:

1. توفير فرص التعاون بين المنظمات، وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء..

2. إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف بين منظمات، وتغيير نظم العمل التقليدية، وإحداث تغييرات في ثقافة المنظمة⁶.

3. تمكين الإدارة العليا من الإجابة على تساؤلات من مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقي حيث نريد؟

4. ترشيد النفقات: فتطبيق هذا الأسلوب يؤدي إلى تخفيض تكلفة النشاط أو الخدمة مرتفعة التكلفة بعد أن تبحث المنظمة عن منظمات تقوم بنفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل.

⁶ Kaplan . R , Norton.D « comment utiliser le tableau de bord persepctif » 3eme edition organisation , paris 2003

ثالثا: أنواع أسلوب المقارنة المرجعية:

تقسم المقارنة المرجعية إلى مقارنة مرجعية في المجال التطبيقي ومقارنة مرجعية في المجال النظري (مستويات الأداء، وعلى هذا الأساس، كذلك، تتم مقارنة نقاط التقدم في المستويات الأداء المستخدمة في عملية معينة لمنظمة ما، بتمثيلها في منظمات أخرى، ومن هنا نلخص إلى وجود نوعين من القياس المقارن أو المقارنة المرجعية، هما كالتالي:

• المقارنة المرجعية في مجال الأداء (benchmarking performance)

• المقارنة المرجعية في المجال التطبيقي (benchmarking pratic)

خلاصة الفصل: تعتبر مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة للمؤسسة، ومن خلال تطرقنا لبعض المعلومات في هذا الفصل، والذي كان متضمن الإطار المفاهيمي للنظام مراقبة التسيير نستنتج أن هذه الأخيرة تهدف إلى تطوير الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للموارد المتاحة في المؤسسة الاقتصادية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، كما تسمح لنا بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة، وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير لتفادي الوقوع فيها مستقبلا. وكذلك ضمان الكفاءة والفعالية الملائمة⁷.

⁷ نفس المرجع السابق .

خلاصة الفصل :

تعتبر مراقبة التسيير ذات أهمية بالغة للمؤسسة، ومن خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن الإطار المفاهيمي نظام مراقبة التسيير ، نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجديد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للموارد المتاحة في المؤسسة الاقتصادية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، كما تسمح لنا بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك للانحرافات و استخراج الفروقات و اتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع فيها مستقبلا، وكذلك ضمان الكفاءة (النجاعة) والفعالية و الملائمة. وتعتمد في ذلك على جملة من الأدوات التي تم إيجازها آنفا في أدوات تقليدية وأدوات حديثة.

Chapter summary:

Management control is of great importance to the institution, and through our study of this chapter, which included the conceptual framework of the management control system, we conclude that the latter aims to mobilize energies and capabilities for the effective and appropriate use of the resources available in the economic institution in order to achieve the set goals. It also allows us to compare Objectives include the results achieved, as well as deviations, extracting differences, making decisions and corrective measures to avoid falling into them in the future, as well as ensuring efficiency, effectiveness and suitability. In doing so, it relies on a number of tools that were summarized above, including traditional tools and modern tools.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتحديد المسؤوليات:

تمهيد : في المؤسسة يكون تنظيم وهيكله مراقبة التسيير على حسب المستويات المختلفة من المسؤولية، وبصيغة أخرى، فإن مراقبة التسيير تنفرع أساسا داخل هيكل المسؤوليات، وباختلاف حجمها ومستوياتها، وبعض مراكز المسؤوليات تتبادل المنتجات والخدمات.

وتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تنظيم مراقبة تسيير في المراكز المسؤولة:

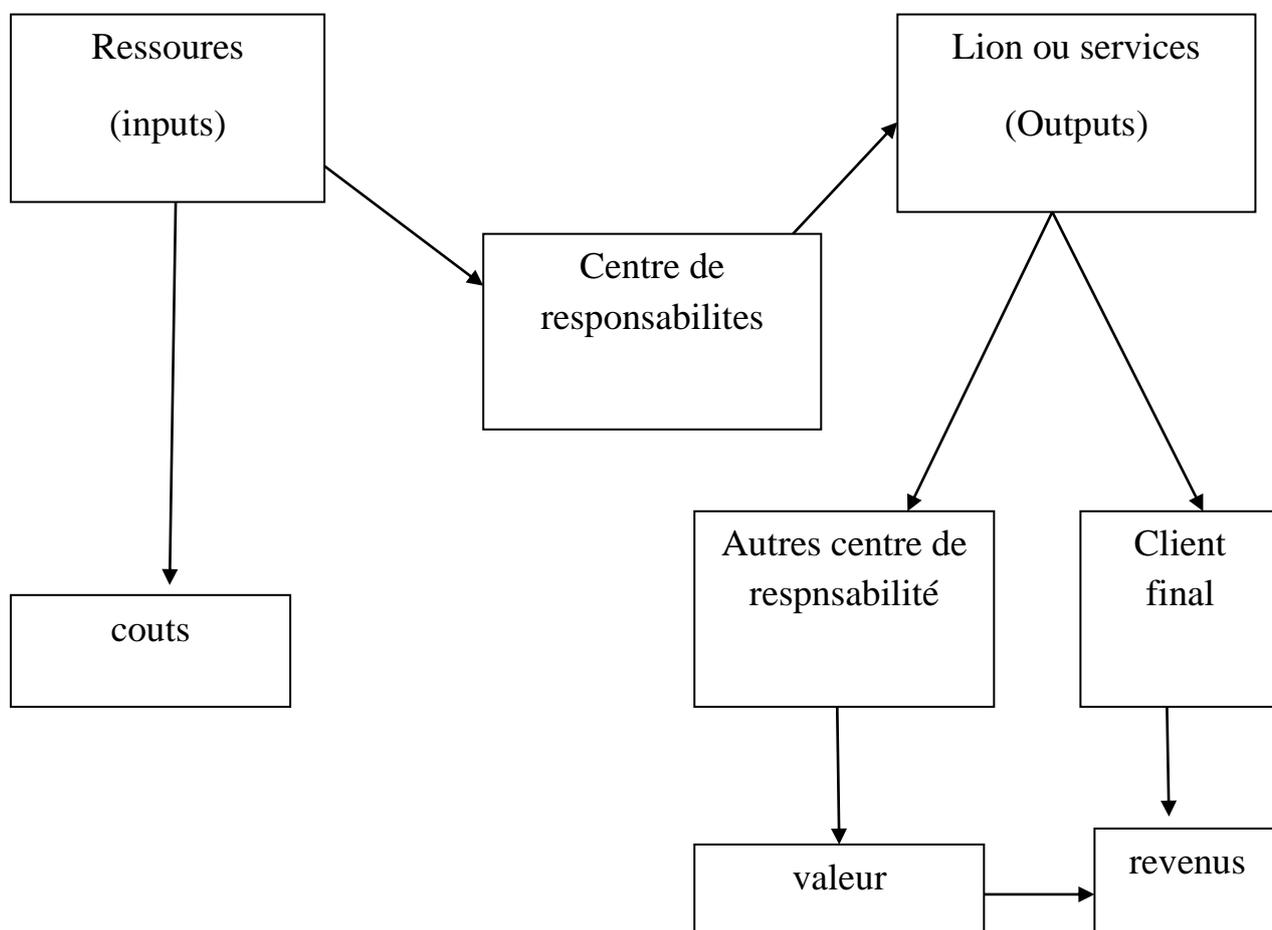
المطلب الأول: مفهوم المراكز المسؤولة:

* مركز المسؤولية هو واحدة يسيرها مسير، مسؤول الذي منحت له السلطة من طرف المسؤولين في المؤسسة، بغية تحقيق أهداف معينة ومهمة، وفي إطار التسيير بالأهداف، مسيرين في مختلف مراكز المسؤولية، يطلبون بأن توضع تحت تصرفهم مجموعة من الوسائل المادية والبشرية، كشرط ضمني من أجل تحقيق الأهداف.

ع مراكز المسؤولية يمكن اعتبارها كتنظيمات فرعية لتنظيم العام، والتي تقوم بتحويل الموارد، وعملية تحويل هذه الموارد تؤدي إلى تكاليف و بصيغة أخرى مركز المسؤولية، ومن جهة المستهلك للموارد، أي أنه يخلق تكلفة، ومن جهة أخرى. ما منتج للسلع والخدمات لجهات داخلية أو خارجية، أي يحصل ومداخل ويخلق قيمة مضافة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) : مراكز المسؤولية:



Source : Bernard Gerald Naro mimi manuel de control de gestion durent paros 2001 p21.

المطلب الثاني : الأنواع المختلفة لمراكز المسؤولية :

إن العديد من مراكز المسؤولية التي تدخل في هيكله مراقبة التسيير يمكن أن نقسمها بحسب الدرجة وبطبيعة الحال على حسب المتغيرات كذلك التي يركز عليها نشاطها و حسب هذا المبدأ الرقابي و بحسب المتغيرات التي يركز عليها نشاط كل مركز فإنه يمكننا أن نقسم مراكز المسؤولية إلى أربعة أنواع:

- 1- مراكز التكلفة
- 2- مراكز المداخل
- 3- مراكز الأرباح
- 4- مراكز الاستثمار

(1)- **مراكز التكلفة الغير إنتاجية :** و هي المراكز التي تتميز بأن مخرجاتها غير مادية بمعنى لا يمكن قياسها أو تقديرها سواء من حيث الكيف أو الكم على الأقل بطرق بسيطة أو تقليدية حيث أن تقديرها قد يكون ممكنا و لكن بصعوبة كبيرة و هذه المراكز في العموم قد تكون أو تقدم خدمة أو نصيحة أو إرشاد داخل المؤسسة .

(2)- **مراكز التكلفة الإنتاجية :** هي المراكز التي تتميز بوجود مخرجات قابلة للقياس من حيث الكم و الكيف .

ثانيا : مراكز المداخل : المخرجات في هذه المراكز هي رقم الأعمال لهذا فإن مسؤولي هذه المراكز يقيمون على أساس الكمية المباعة و السعر المعتمد و المطبق .

ثالثا : مراكز الأرباح : إن كفاءة هذه المراكز تقيم على حسب الأرباح المحققة لهذا فإن مسؤولي هذه المراكز يقيمون و يتحكمون في رقم الأعمال من جهة و في التكاليف من جهة أخرى .

رابعا : مراكز الاستثمار : و يتعلق الأمر هنا على وجه التحديد ببعض مراكز الأرباح التي يتمتع مسيروها بقدر أكبر من الاستقلالية و المسؤولية في تحقيق الاستثمارات لذا يكون تقييمهم على أساس مردودية هذه الاستثمارات و العائدات منها و من خلال الجدول الذي سنضيفه أدناه يلخص تقسيم مراكز المسؤولية حيث أنه انطلاقا من مراكز التكلفة و المداخل وصولا إلى مراكز الاستثمار مرورا بمراكز الأرباح .

الجدول رقم (1-2) : الأنواع المختلفة لمراكز المسؤولية

نوع المركز	المتغيرات التي يتحكم فيها المسؤول	العنصر المالي الذي على أساسه يمكن أن نقيم كفاءة المركز	مثال
مراكز المسؤولية	استهلاك الموارد	التكاليف	مراكز تكلف منتجة: -ورشات تصنيع مراكز تكلفة غير منتجة -المديرية العامة -مديرية الموارد البشرية
مراكز المداخل	المبيعات (الكمية-السعر)	رقم الأعمال	الوكالات التجارية
مراكز الأرباح	الأرباح	نتيجة الدورة	-المقررات -المصانع
مراكز الاستثمار	مردودية المستثمرة	الأصول	الشركات الفرعية

Source : Bernard Auge – Gerald Naro mimi manuel de control de gestion durent paros 2001 p23.

المطلب الثالث : إشكالية الداخل بين المراكز المسؤولة :

إنه و في نفس الوقت أن بعض مراكز الأرباح تتبادل المنتجات فيما بينها كمنتجات وسيطة لبعضها عند البعض الآخر هذا التبادل الداخلي في نفس المؤسسة يفرض عليها تسيير شفاف و يتم ذلك وفق ميكانيزمات معينة للتبادل و طريقة للفوترة الداخلية يتم على أساسها تحديد السعر و سوف نتطرق في هذا المطلب بعض الميكانيزمات المتبعة لأجل تحديد هذا السعر داخل المؤسسة :

أولاً : إشكالية تسيير التنازل بين مراكز الأرباح : إن تسيير التنازل الداخلي في المؤسسة يطرح العديد من المشاكل التي يمكن اعتبارها كتداخل في الصلاحيات و هي فيمايلي :

* يطرح الإشكال الأول في السؤال عن إمكانية الإختيار ، فهل للمراكز الحق في اختيار مكان التسويق ؟ و ماذا لو لم يكن الأمر مفروض من الحصول على مواد من مكان آخر حيث تكون أكثر جودة و أقل سعر .

* يطرح الإشكال الثاني في السؤال عن كيفية التحكيم في حالة وقوع مشاكل بين المراكز إذ يبقى جليا أن كل مسؤول مركز يبحث عن فائدة و مصلحة مركزه.

ثانيا : سياسات الأسعار في التنازل الداخلي :

إن سعر التنازل الداخلي يمكن تعريفه كسعر يستعمل لتثبيت قيمة السلع و الخدمات المقدمة من قبل المركز إلى باقي المراكز في المؤسسة و هنا نميز بين وجهتي نظر مختلفتين و هما :

1- سياسة الأسعار المبنية على أساس سعر السوق .

2- سياسة الأسعار المبنية على سعر التكلفة .

المبحث الثاني : موقع و علاقات مراقبة التسيير في المنظمة :

المطلب الأول : وظيفة مراقبة التسيير و مراقب التسيير :

إن إجراءات مراقبة التسيير تمتد نهايتها إلى غاية أنظمة التحفيز والجزاء فإن المختلفة متعلقة بهذه النشاطات التي تتحمل مسؤوليتها، ووظيفة مراقبة التسيير وحدها، بل يمكن اعتبارها كإجراءات عامة تلتزم بها النشاطات التسييرية كلها داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

في الكثير من المؤسسات تكون وظيفة مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية الإدارة المالية ، هذا الاختيار فيه ما يقال، إلا أن الوقت الراهن ينصح بإلحاق مراقبة التسيير بالمديرية العامة في الدرجة الأولى، خصوصا أنها وظيفة تهدف أساسا إلى توزيع الميزانيات وتنمية القدرات، ورسم توجهات، وهي في نفس الوقت الحاكم والمتحكم.

المطلب الثالث: علاقات مراقبة التسيير مع باقي الوظائف:

1/- **المديرية العامة:** بفضل خبرة مراقبة التسيير، يمكن أن تقدم مساعدة في مجال القرارات الاستراتيجية إلى حد أنه يمكن أن تتدخل في وضع الخطط الاستراتيجية المرافقة وكذا الرقابة على تطبيقها.

2/- **مديرية نظم المعلومات :** يمكننا أن نفهم بسهولة أن هيكل نظام التسيير يتضمن أساسا نظاما للإعلام الآلي .

3/- مديرية المحاسبة : تعتبر المحاسبة نظام المعلومات الأساسي لمراقبة التسيير و نذكر على وجه الخصوص المحاسبة التحليلية .

4/- المديرية المالية : إن مراقبة التسيير تسمح كذلك بمتابعة ميزانية الخزينة حيث تساعد في اختيار الاستثمارات بحساب مردوديتها .

5/- مديرية الموارد البشرية : مراقبة التسيير تقدم خبرتها في مجال مراقبة التسيير الاجتماعية فهي هنا تعطي من علة أدواتها بعض الأدوات التي تساعد مدير الموارد البشرية في أداء مهامه ، و نذكر منها لوحات القيادة ، المؤشرات الاجتماعية ، موازنة تكاليف الموظفين ، تحليل و مراقبة الطبقة العاملة .

خلاصة الفصل :

يجب تحسيس المسؤولين والأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والإهمال، وبأنها ليست أداة للرقابة على نشاط المسؤولين العمليين بل يجب مشاركتهم في تصميمها وإعدادها، وبالنسبة لمساهمة لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير فإنها تساعد في تطبيقها بشكل جيد في تقييم إستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها و انتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ولعل تصميم لوحات القيادة في مختلف وحدات المؤسسة من شأنه أن يساهم في زيادة الإتصال الداخلي والتناسق بينها خصوصا على مبدأ التداخل في لوحات القيادة، لما له من دور في مصداقية المعلومات وخلق ترابط بين وحدات المؤسسة.

ويمكن للمؤسسة الإقتصادية مراقبة أنشطتها وأدائها التشغيلي بواسطة تصميم جيد للوحة القيادة وتقديمها بمحتوى يسمح بتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز من مراكز المسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

Chapter summary:

Officials and individuals in the organization must be made aware of the importance of this tool so that it does not face rejection and neglect, and that it is not a tool for monitoring the activity of practical officials, but rather they must participate in its design and preparation. As for the contribution of dashboards to the process of monitoring management, they help in applying them well in evaluating the organization's strategy through Following up on the achievement of goals continuously and periodically, which allows identifying the most important deviations, then analyzing them, explaining their causes, and ending with taking corrective measures in a timely manner. Perhaps designing dashboards in the various units of the organization would contribute to increasing internal communication and consistency between them, especially on the principle of overlapping in dashboards. Because of its role in the credibility of information and creating interconnectedness between the organization's units.

The economic institution can monitor its activities and operational performance by designing a good dashboard and presenting it with content that allows identifying deviations, knowing their causes, showing the strengths and weaknesses that each responsibility center suffers from, and taking corrective measures in a timely manner.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد ما قمنا باستعراض الجانب النظري للدراسة في الفصلين الأول و الثاني ما تم ملاحظته و استخلاصه سنقوم في هذا الفصل بإسقاط تلك المفاهيم و التحقق من صحة الفرضيات المقترحة و استطلاع أدوات مراقبة التسيير المستعملة داخل المؤسسة (ملبنة المنبع ولاية سعيدة) و دورها في تفعيل تنافسية المؤسسة مع المؤسسات الأخرى أي المنافسين لها .

و ركزنا في دراستنا على مراقبة التسيير و إمكانية الاستفادة منها في زيادة تنافسية المؤسسة في السوق و ذلك بتسليط الضوء على أدوات التسيير المستخدمة داخل المؤسسة مثل : لوحة القيادة و بعض القوائم المالية و بعض المنشورات حول تنافسية المؤسسة كالحضارة و الفعالية و الإنتاج و ذلك بدراسة بعض القوائم المالية و لوحة القيادة المستخلصة و المستعملة داخل المؤسسة .

و تم تناول هذا الفصل في بحثين :

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة (ملبنة المنبع بسعيدة) .

المبحث الثاني : خصائص مراقبة التسيير في (ملبنة المنبع بسعيدة) .

المبحث الأول : ماهية مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

المطلب الأول :

التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT .
- الناحية الوسطى OROLAC .
- الناحية الغربية OROLAIT .

A. التعريف ب OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي الغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية.

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية ك معالجة الحليب و مشتقاته.

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران .
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .
- وحدة الإنتاج بمستغانم .
- وحدة الإنتاج بسعيدة .
- وحدة الإنتاج بمعسكر .
- وحدة الإنتاج بتيارت .
- وحدة الإنتاج ببشار .
- وحدة الإنتاج بتلمسان .

المطلب الثاني :

لمحة تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة * المنبع* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ،من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

- 1- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .
- 2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :
 - أ - ورشة إعادة التركيب .
 - ب - ورشة التعقيم أو البسترة .
 - ت - ورشة التكييف أو التعليب .
 - ث - قسم التنظيف .
 - ج - غرفة التبريد .

B. البناية الإدارية :

تشغل الوحدة 2*8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا

موزعين حسب المصالح و ذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال .
- المحاسبة و المالية: 5 عمال .
- الإنتاج: 23 عامل.
- الصيانة: 7 عمال.
- التموين: 3 عمال .
- البيع: 17 عامل .
- مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ، العدد : 3 عمال .

- المخبر: 2 عمال .

- الأمن: 11 عامل .

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

- منفذين: 49 عامل .

- السيطرة: 18 عامل .

- الإطارات : 9 عمال .

- الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :

* 13000 لتر حليب معقم .

* 8000 لتر حليب بقر .

* 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه ، و كذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة و السمن .

ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية

رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك .

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :

2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

1. الهيكل التنظيمي للوحدة :

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يظم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و هي مرتبة حسب الشرح التابع لها .

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

1- المديرية التقنية : و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ - مصلحة الإنتاج :

و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير، ورشة التعقيم .

* ورشة التحضير :

و يتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب , هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج .

* ورشة التعقيم : هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري .

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لخرن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

ب - مصلحة الصيانة :

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج .
- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .
- إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة .

و تظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك .

ج - المخبر :

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

د - مصلحة تجميع و استقبال الحليب :

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

2 - مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ - مصلحة المحاسبة العامة :

والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ، و بناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك .
- مراقبة خزينة المؤسسة .
- تبرير نفقات و مداخل المؤسسة .
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة .

- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .
- ب - المحاسبة التحليلية :**

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة .

3 - الإدارة العامة :

- وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :
- أ - تسيير المستخدمين :**

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بدل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل .

ب - مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربصين ... الخ * .

ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة .

4 - مديرية البيع :

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

أ - مصلحة تسيير المبيعات :

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا .

ب - مصلحة البيع :

تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها .

ت - مصلحة الفوترة :

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

د - مصلحة النزاعات القضائية :

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا .

و - مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

5 - مديرية التموين :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف ... الخ .

إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

* مصلحة تسيير المخزون :

تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار ، و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

* مصلحة الشراء :

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج .

6 - مصلحة الأمن و النظافة :

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى:

- مصلحة الوسائل العامة :

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف .

المبحث الثاني : خصائص مراقبة التسيير في ملبنة المنبع - سعيدة.

المطلب الأول :

طريقة وأدوات الدراسة:

. المنهج المتبع لدراسة الحالة :

يعتبر المنهج المتبع في الدراسة الميدانية هو الأسلوب المتبع للوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار أن الدراسة تتمحور حول إستخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، أو بمعنى آخر هل تستطيع أدوات مراقبة التسيير تفعيل تنافسية المؤسسة محل الدراسة، لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج الاستقرائي الذي يتضمن دراسة الحالة (المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة)، ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.

. الأدوات المستعملة لدراسة الحالة :

1 - المقابلة : وذلك بغرض الحصول على معلومات حول نشاطات وأساليب الرقابة على التسيير في المؤسسة، وبحكم عملنا في هذه المؤسسة، ومن خلال بعض المقابلات في إطار العمل اليومي داخل المؤسسة قمنا بإستقصاء بعض المعلومات حول مراقبة التسيير داخل المؤسسة وتتبع الأدوات المستعملة لذلك في مختلف مصالح المؤسسة، وما إذا كان هناك علاقة بين هذه المصالح، وهذا من أجل الاستفادة من هذه المعلومات عند القيام بعملية مناقشة نتائج البحث.

و من خلال إجراء مقابلتنا قمنا بطرح الأسئلة التالية في مصلحة مراقبة التسيير :

- ما هي أدوات التسيير المستخدمة في المؤسسة ؟
 - ما هي المؤشرات التي من خلالها تعرف المؤسسة بأنها في حالة تنافس مع المؤسسات الأخرى؟
 - ما هو هدف المؤسسة في المستقبل ؟
 - ما هي الخطط المتخذة في زيادة و تحسين التنافسية ؟
 - و في الأخير ما هي مهام هذا المكتب أي المراقبة و التسيير ؟
- و كانت الإجابة عليهم كالتالي من طرف رئيس قسم المراقبة و التسيير :

أدوات التسيير المستخدمة داخل مؤسسة المنبع أي ملبنة المنبع بولاية سعيدة كل من المحاسبة التحليلية و لوحة القيادة و بعض القوائم المالية منها الميزانية بنوعها الافتتاحية و الختامية و بعض جداول حساب النتائج .

- المؤشرات التي من خلالها تعرف المؤسسة بأنها في حالة تنافس مع المؤسسات الأخرى هي كل من رقم الأعمال و الكفاءة و الإنتاجية و فعالية المؤسسة في السوق و تسويقها للمنتجات أي البيع و هذا يدخل في ضمن رقم الأعمال .
 - هدف المؤسسة في المستقبل هي التطوير من إنتاجها و إعداد فروع أخرى في المناطق و فتح مراكز تجارية في شتى ربوع الوطن للسيطرة على المنافسين و تمشية المنتجات الخاصة بمؤسسة المنبع للحليب و بلغ الزيادة الكبرى .
 - الخطط المتخذة في زيادة و تحسين جودة المنتجات ، بيع المنتجات بأسعار تنافسية ، إحتلال السوق بمنتجاتها بكل أنواع كل من الحليب و الجبن و مشتقاته.
- مهام مكتب مراقبة التسيير :** هو جمع المعلومات من كل المصالح و معالجتها و إعداد تقارير يومية و تحرير وثيقة تسمى bulletin quotidien des renseignements وراثية يومية للمعلومات فيها كل معلومات شراء و بيع و إنتاج أو استهلاك و جمع الحليب

و كذلك رقم الأعمال و عدد العمال و كذلك إعداد تقارير يومية و شهرية و ثلاثية و سداسية و سنوية و مقارنتها بما هو مسطر و معالجة الانحرافات .

2 - **الملاحظة** : وذلك لتشخيص وضعية المؤسسة والحصول على معلومات لم نستطع الحصول عليها من القابلة المباشرة مع رؤساء المصالح إما للجهل بها، أو لعدم معرفتهم أنها تتعلق بمراقبة التسيير داخل المؤسسة.

3- تحليل الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة : وقد كانت هذه الوثائق عبارة عن جداول وميزانيات تقديرية وتقارير شهرية يمكن إعتبار البعض منها ك لوحات قيادة مستخدمة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني:

المقابلة وجمع المعلومات:

من خلال العمليات الاستقصائية التي قمنا بها من داخل المؤسسة، ومع مختلف مستويات المسؤولية داخل المؤسسة وفي مختلف المصالح، وعلى اعتبار أن الهدف الأساسي من وضع نظام لمراقبة التسيير بمختلف أدواته وعلى كل المستويات هم مساعدة المسؤولين والمديرية العامة على التحكم والتقييم الجيد ، وكذا معرفة وضعيتها مقارنة بالمنافسين ومساعدتها على التقدم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بتحديد الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية. غير أن الملاحظ في مؤسسة سياحة وأسفار الجزائر هو :

رغم الأهمية التي توليها المديرية العامة لنظامها الرقابي إلا أننا نشير إلى عدم وجود مصلحة خاصة بمراقبة التسيير.

حيث أن كل مدير يعتبر هو مراقب التسيير في تلك المصلحة. رغم وجود نماذج للوحات القيادة، كالتقارير الشهرية مثلا ترسل إلى المديرية العامة، إلا أن الاستفادة منها تبقى محدودة وتستعمل أساسا في مصلحة الأجور من أجل تحديد نسبة المردودية ومحاسبيا فقط إلا أنها تبقى بعيدة عن صياغة القرارات وتحديد الإستراتيجيات.

نقص على مستوى الإتصال والتنسيق بين المصالح في المؤسسة من جهة، وبين المديرية العامة والشبكة التجارية من جهة أخرى، رغم وجود شبكة إتصال حديثة يقوم عليها مختصون إلا أن عملها يبقى محصور في نقل الأوامر والتعليمات (مركزية في إتخاذ القرار)، ولم يتم الإسفادة منها بالقدر الكافي في الجانب التجاري والتسويقي للخدمات التي تقدمها المؤسسة. . عدم وجود قسم خاص بالمحاسبة التحليلية على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة يعطي معلومات أكثر دقة، ويدرس تكلفة خدمات المؤسسة، ويقارنها بالمنافسين لبناء سياسة تجارية واضحة المعالم وتدعيم تنافسية المؤسسة في السوق المحلية على وجه الخصوص.

المطلب الثالث :

تحليل النتائج:

بالنسبة لعملية التحليل للمعطيات والمعلومات التي تحصلنا عليها أوجزناها على شكل استنتاجات وتوصيات تكون على شكل خاتمة عامة للموضوع محل الدراسة.

Tableau de bord mensuel		
	Mois de:	avr-20 En KDA
AGREGATS	Cpte SCF	MONTANT
Ventes marchandises	700	625
Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	134 590
Ventes de travaux	704	
Ventes études	705 et 706	
Autres (prestations fournis)		139
CHIFFRE D'AFFAIRES		135 355
dont chiffre d'affaires réalisé au sein du groupe		
Production immobilisée	73	
Production stockée ou déstockée	72	1 148
Subventions d'exploitation (prime de collecte et d'intégration)	74	3 026
Production de la période		139 528
Achats consommées	60	111 492
- dont: Marchandises vendues	600	479
Matières.& fournitures consommées	601	111 013
Achats d'études et prestations de services	604	
Services extérieurs	61	298
Autres services extérieurs	62	1 082
Consommations de la période		112 872
VALEUR AJOUTEE		26 657
Charges du personnels	63	12 500
Impôts, taxes et versements assimilés	64	48
Excédent Brut d'Exploitation "EBE"		14 110
Produits Financiers		0
Amortissements	68	4 824
Résultat d'Exploitation		9 285
Autre charges opérationnelles		883
Autre produits opérationnelles		222
Résultat opérationnel		8 624
Élément extraordinaire charge (covid 19 blida)		1 632
Résultat		6 992

Période du : 01/01/2019 au 31/12/2019

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		396 410 000,00	396 410 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		474 189 326,01	371 161 402,71
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		114 332 762,66	118 552 923,30
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		984 932 088,67	886 124 326,01
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 696 400,00	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		36 255 546,62	33 316 993,37
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		38 951 946,62	33 316 993,37
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		82 477 010,64	85 101 307,55
Impôts		2 991 677,38	10 774 634,13
Autres dettes		36 960 054,41	41 304 480,91
Trésorerie passif			
TOTAL III		122 428 742,43	137 180 422,59
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 146 312 777,72	1 056 621 741,97

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

Période du : 01/01/2019 au 31/12/2019

BILAN (ACTIF)

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2018
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	565 500,00	493 100,00	72 400,00	39 250,00
Immobilisations corporelles				
Terrains	158 186 530,00		158 186 530,00	158 186 530,00
Bâtiments	175 447 094,85	23 575 771,45	151 871 323,40	154 167 557,20
Autres immobilisations corporelles	779 355 812,30	492 262 697,39	287 093 114,91	313 249 744,80
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	200 000,00		200 000,00	200 000,00
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	887 500,00		887 500,00	965 500,00
Impôts différés actif	23 643 251,65		23 643 251,65	24 071 859,10
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 138 285 688,80	516 331 568,84	621 954 119,96	650 880 441,20
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	82 100 584,77	1 952 409,53	80 148 175,24	100 971 885,80
Créances et emplois assimilés				
Clients	66 543 966,24	51 416 334,24	15 127 632,00	7 261 230,40
Autres débiteurs	84 410 664,20	24 741 189,23	59 669 474,97	55 786 274,00
Impôts et assimilés	17 363 903,33		17 363 903,33	22 233 919,20
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	50 000 000,00		50 000 000,00	35 506 000,00
Trésorerie	302 014 555,16		302 014 555,16	183 981 991,00
TOTAL ACTIF COURANT	602 433 673,70	78 109 933,00	524 323 740,70	405 741 300,00
TOTAL GENERAL ACTIF	1 740 719 362,50	594 441 501,84	1 146 277 860,66	1 056 621 741,20

الوثيقة الأولى : لوحة القيادة :

هي التي تبين كل من حجم أعمال المؤسسة و إنتاجها في الفترة و استهلاكها و كذلك القيمة المضافة و Excédent Brut d'exploitation و كذلك النتيجة في تلك المدة و هذا قدر ب : حجم المعاملات 135355 وحدة و إنتاج المؤسسة قدر ب : 139528 و استهلاكها ب : 42872 و القيمة المضافة ب : 27998 و النتيجة ب : 10245 و لوحة القيادة تسهل لمراقب التسيير أو رئيس مراقب التسيير بتفصيل المعلومات .

الوثيقة الثانية : الميزانية العمومية للمؤسسة (المتطلبات) (Bilan (Passif) لسنة 2019 و التي تم مقارنتها بالسنة التي قبلها أي سنة 2018 التي كان رأس المال فيها يقدر ب : 396410.000 حيث منها كانت المطلوبات الغير متداولة لسنة 2018 قدرت ب : 33316993 و في سنة 2019 قدرت ب : 38951946 التي سجلت زيادة في سمة 2019 و بالمختصر المفيد أن الميزانية العمومية (المتطلبات) يقوم مقارنتها بين سنتين في حالة تطور أي زيادة من سنة إلى أخرى ، هذا دليل على أن المؤسسة في حالة حرجة و مسيطرة من قبل المنافسين و العكس صحيح .

الوثيقة الثالثة : (BILAN (ACTIF) (الأصول)

و هي كذلك المقارنة بين سنتين 2018/2019 و عند النظر في مؤسسة ملبنة المنبع أنه تم الزيادة غي أصول المؤسسة أي ما لدى المؤسسة التي كانت في سنة 2018 ب 1056621741 و بلغت في سنة 2019 ب : 1146277860 و هذا يدل على زيادة في أصول المؤسسة أي لدى المؤسسة أي أن المؤسسة لديها كل الإمكانيات بالمواصلة في التنافس مع المؤسسات الأخرى .

خاتمة

خاتمة :

تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة، حيث يتم بواسطتها السهر على تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بالتقييم المستمر والتوجيه الدائم لموارد المؤسسة بمختلف أنواعها (مادية ، بشرية)، مع ضمان الإستعمال الأمثل قدر الإمكان لهذه الموارد وعدم إهدارها بغية تحقيق الأهداف المسطرة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

إن من بين أنسب العوامل التي تساعد على توجيه وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الإستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير الحديثة منها على وجه الخصوص، فهي التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب للمسيرين قصد التحكم في مختلف أنشطة المؤسسة وذلك عن طريق متابعة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. إن الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالأدوات الرقابية التقليدية منها والحديثة، وإبراز دورها في تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، من خلال الخصائص التي تتميز بها في المجال الرقابي والتي تعتبر من بين أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير.

وفي محاولة لدراسة هذا المجال بالتعرف على مختلف هذه الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير، ومدى إستخدام هذه الأدوات في مؤسسة سياحة وأسفار الجزائر - وكالة المسيلة - " والاستفادة منها في تفعيل تنافسية المؤسسة، كانت الدراسة تحت عنوان : إستخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل تنافسية المؤسسة " والتي ركزت على الجانبين النظري والتطبيقي.

ومن خلال هذه الدراسة تكمننا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة في المقدمة وعلى ضوء هذه النتائج تم التوصل إلى ما يلي:

أولا النتائج :

- تعتبر مراقبة التسيير ذات أهمية بالغة في المؤسسة .
- تسمح لنا أدوات مراقبة التسيير في تحديد وبدقة المسؤوليات داخل المؤسسة.
- هناك وعي لدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بأهمية أدوات مراقبة التسيير.

ثانيا : الإقتراحات :

على ضوء النتائج المتحصل عليها تم اقتراح التوصيات التالية :

فيما يخص الجانب التنظيمي لوظيفة مراقبة التسيير المتبع في المؤسسة

يجب النظر إلى النظام على أنه استثمار في مصلحة المؤسسة وأنه لا يقل أهمية عن الاستثمارات الأخرى.

إن عملية مراقبة التسيير هي عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما تطلب الأمر ذلك عند القيام بعملية تحديد أهداف المؤسسة يجب إشراك الأفراد في ذلك لكي تكون لديهم الدافعية لتحقيقها بكفاءة.

. ثانيا : فيما يخص أدوات مراقبة التسيير المتبعة في المؤسسة

يجب كذلك إدراج لوحات قيادة خاصة بجميع المصالح التي لا تملك أو لا تتحكم في هذه الأداة الفاعلة في التسيير.

تحسين نظام المعلومات الموجودة في المؤسسة حتى يكون قادرا على توفير معطيات تكون ذات مصداقية وفعالية وتكون في الوقت المناسب.

يجب على المؤسسة وضع مؤشرات مالية وغير مالية بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار تحقيق الهدف وليس البقاء في السوق فقط.

المطلوب هو خلق القيمة المضافة وليس فقط تخفيض التكاليف.

العمل على مواكبة المستجدات المتعلقة بالأدوات الحديثة في مراقبة التسيير، وكذلك
توعية المسؤولين و تحسيسهم بأهميتها من خلال تكوينهم في هذا المجال حتى يكون
التطبيق في الميدان صحيحا..

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أ- الكتب :

- 1/- أمين بن سعيد : نظم التكاليف مبني على أساس الأنشطة كأداة على التسيير و تحسين الأداء . مذكرة ماجستير في العلوم التجارية.
- 2/- اسماعيل حجازي ، معالم سعد ، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2013.
- 3/- ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة دار المحمدية العامة طبعة 1 ، الجزائر 1998
- 4/- ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير الجزء الثاني، 1988.

ب- المذكرات :

- 1/- بلهاشمي جيلالي طارق ، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي ، مذكرة ماجستير تخصص نقود و مالية ، جامعة سعد دحلب البلدية .
- 2/- سمير محمد عبد الوهاب ، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء.
- 3/- صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار ، رسالة ماجستير 2005/2006.
- 4/- مرابطي نوال ، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير المصرفي - مذكرة ماجستير الجزائر 2005-2006 .

المجلات و الملتقيات :

- 1/- الدكتور أحمد هشام ، استخدام أسلوب القياس المقارن لإدارة التكلفة دعما للقدرة التنافسية للمنشأة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية لتجارة ، 2005 .

المحاضرات :

- 1/- شويح محمد ، محاضرات في قياس مراقبة التسيير ، جامعة البلدية ، 2003 .

المراجع باللغة الفرنسية :

- 1/- Alain fernandez « les mauveaux tableau de bord des manger »
5^{eme} édition Eyrolls . 2001.
- 2/- claud alazard , sabine separi, control de gestion manuel 3^{eme} édition
DL NOD , paris 1996.
- 3/- claud alazard , sabine separi, control de gestion 5^{eme} édition 2001.
- 4/- Bernard Auge – Gerald Naro mimi manuel de control de gestion
durent paros 2001.
- 5/- claud alazard , sabine separi, control de gestion manuel 3^{eme} édition
DL NOD , paris 2001.