

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم مالية ومحاسبية

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

الموضوع:

واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار

تحت إشراف:

د.بن مسعود محمد

من إعداد الطالب:

الضب محمد الهادي

الموسم الجامعي: 2017م/2018م

# الإهداء

أهدي هذا على العمل المتواضع إلى الوالدين  
الكريمين بارك الله في أعمارهما  
إلى جميع أستاذتي الكرام الدين أعانونا في  
مشوارنا الدراسي

# الشكر والعرفان

أشكر كل من ساعدني في هذا العمل  
المتواضع من قريب أو بعيد أخص بالذكر  
الأستاذ المشرف

د.بن مسعود محمد الذي لم يبخل عليا بالنصح  
والتوجيه

أشكر كل الأستاذة الذين أعانوني في عملي  
هذا .

	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	المقدمة
3	الفصل الأول: الجانب النظري والتطبيقي لنظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية
4	المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير
4	المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير
5	المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير
6	المطلب الثالث : خصائص مراقبة التسيير
8	المطلب الرابع : أهمية وأهداف مراقبة التسيير
9	المطلب الخامس : أساليب وأنواع الرقابة على التسيير
11	المطلب السادس : موقع مراقبة التسيير
14	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير
14	المطلب الأول: أدوات التخطيط
16	المطلب الثاني: أدوات المتابعة
19	المطلب الثالث: أدوات التحليل
23	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية
23	الفرع الأول: الدراسات السابقة
24	الفرع الثاني: القيمة المضافة للدراسة
26	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
29	المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة



قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
31	التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق المؤهل العلمي	01
32	التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق الخبرة في التسيير	02
33	التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق نوعية المنصب	03
34	التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق عدد العمال الدائمين	04
35	التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق نظام العمل	05
36	التكرار والتكرار النسبي لمعنى وظيفة التسيير حسب رأي المسيرين	06
37	التكرار والتكرار النسبي لأسس تحديد سعر المنتجات	07
38	التكرار والتكرار النسبي لوضع تقديرات مسبقه من قبل مسيري المؤسسة	08
39	التكرار والتكرار النسبي لحساب معدل النمو والحصة السوقية	09
40	التكرار والتكرار النسبي لنظام المعلومات في المؤسسات محل الدراسة	10
41	التكرار والتكرار النسبي لمقارنة نشاط المؤسسات محل الدراسة بمؤسسات أخرى	11
42	التكرار والتكرار النسبي للوحة القيادة في المؤسسات محل الدراسة	12
43	التكرار والتكرار النسبي لطريقة تقييم أداء المؤسسة عدا التقرير المالي	13
44	التكرار والتكرار النسبي لمدى إدراك المؤسسات لعدد الأنشطة المسببة للتكلفة	14
45	التكرار والتكرار النسبي لقيام المؤسسات محل الدراسة بتحليل قوائمها المالية	15
47	التكرار والتكرار النسبي لمدى تحليل مخرجات المحاسبة العامة من أجل تحديد تكاليف الإنتاج	16
48	التكرار والتكرار النسبي للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بتحديد مستوى الإنتاج المباع الذي يتم تغطية التكاليف عنده	17
49	التكرار والتكرار النسبي للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية	18

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	مشكل مراقبة التسيير	01
12	تابعية مراقبة التسيير للمدير المالي	02
12	تابعية مراقبة التسيير للمدير العام	03
13	نمط مراقبة التسيير على هيئة أسنان المشط	04
16	نموذج BCG	05
18	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	06
19	مخطط سير التكاليف على أساس الأنشطة	07
22	تحليل SWOT	08
31	المنحنى البياني للعينة وفق المؤهل العلمي	09
32	المنحنى البياني للعينة وفق الخبرة فالتسيير	10
33	المنحنى البياني للعينة وفق نوعية المنصب	11
34	المنحنى البياني للعينة وفق عدد العمال الدائمين	12
35	المنحنى البياني للعينة وفق نظام العمل	13
36	المنحنى البياني لمفهوم التسيير حسب رأي المسيرين	14
37	المنحنى البياني لأسس تحديد أسعار المنتجات	15
38	المنحنى البياني للتقديرات المسبقة من قبل المؤسسة	16
39	المنحنى البياني لحساب معدل النمو والحصة السوقية	17
40	المنحنى البياني لنظام المعلومات في المؤسسات محل الدراسة	18
41	المنحنى البياني لمقارنة نشاط المؤسسات محل الدراسة بمؤسسات أخرى	19
43	المنحنى البياني لقاعدة البيانات في المؤسسات محل الدراسة	20
44	المنحنى البياني للأهداف الغير المالية للمؤسسات محل الدراسة	21
45	المنحنى البياني لمدى معرفة للأنشطة المسببة للتكلفة في المؤسسات محل الدراسة	22
46	المنحنى البياني لتحليل المؤسسات محل الدراسة لقوائمها المالية باستعمال نسب معينة	23
47	المنحنى البياني لمدى تحليل المؤسسات محل الدراسة لمعلومات المحاسبة العامة من أجل تحديد تكلفة	24
48	المنحنى البياني للمؤسسة محل الدراسة التي تقوم بتحديد مستوى الإنتاج المباع	25

	الذي يغطي جميع التكاليف	
49	المنحنى البياني للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية	26

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

وعليه فان هذه التغيرات التي عرفتها عناصر محيط المؤسسات أثرت عليها وفرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة عليا، وسطى، دنيا، والفصل بين الملكية والتسيير، هذا الوضع فرض ضرورة توفر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها، وهذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات مراقبة التسيير منها الكمية كالمحاسبة العامة ومنها الحديثة مثل لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.... الخ والتي تعمل على توفير البيانات اللازمة الإدارة المؤسسة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه.

ومنه فإن مشكل توفر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب هو أحد أكبر معيقات التطور لأي مؤسسة، وبالنظر لما تتميز به البيئة الاقتصادية في الجزائر من غموض وشبه انعدام للمعلومة وذلك راجع لأسباب عديدة نخص بالذكر منها عدم تطبيق أدوات مراقبة التسيير وخصوصا الحديثة منها، إذ نرى أن القانون الجزائري يلزم المؤسسات الاقتصادية بتطبيق أدوات مراقبة التسيير التقليدية أو الكلاسيكية (المحاسبة العامة)، في حين يبقى تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة أمرا اختياريا تتفاوت المؤسسات في تطبيقها حسب عوامل كثيرة، منها ثقافة المسيرين، طبيعة النشاط، طبيعة المؤسسة، حجم المؤسسة.

وعليه فان عملية مراقبة التسيير تعد وظيفة أساسية وجوهرية في كل مؤسسة، من أجل تصويب الأخطاء ومعرفة أسبابها وضمان الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من أجل استمرار نشاطها، وهذا ما يعتبر المفهوم أو الإدراك الحديث لعملية مراقبة التسيير وليس المفهوم التقليدي لعملية مراقبة التسيير والمتمثل في الدور الردعي والعقابي للمسير.

و منه يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير على مستوى عينة من

المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار؟

وبناء على الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يقوم مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق أدوات مراقبة التسيير دون إدراكهم بذلك ؟
- 2- هل يريد مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبيق أدوات مراقبة التسيير ولا كن لا يعلمون كيفية تطبيق هاته الأدوات وما هي الأداة المناسبة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة ؟
- 3- هل يطبق مسيري المؤسسات الاقتصادية أدوات مراقبة التسيير التقليدية بحكم قوة القانون التي يفرض تطبيقها ؟
- 4- هل تطبق المؤسسات الاقتصادية أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية ؟
- 5- هل يدرك مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أهمية مراقبة التسيير وضرورة تطبيق أدواته من أجل السير الحسن للمؤسسات الاقتصادية؟

#### فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة الفرعية الموضوعية نطرح الفرضيات التالية كإجابات محتملة:

- 1- يقوم بعض مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق أدوات مراقبة التسيير دون إدراكهم لذلك.
- 2- يطمح مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لتطبيق أدوات مراقبة التسيير لكن لا يدركون كيفية تطبيقها.
- 3- يتم تطبيق أدوات مراقبة التسيير التقليدية المفروضة من قبل القانون من قبل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- 4- تطبق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية لتحكم في أداءها.
- 5- ترى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أن أدوات مراقبة التسيير ليست مهمة وليس هنالك ضرورة لتطبيقها.

#### المنهج المتبع في الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي لملائمته للدراسة وذلك من أجل نقل واقع مفهوم وظيفة التسيير وواقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار .

#### أسباب اختيار الموضوع:

- 1- الرغبة الشخصية للباحث للإطلاع على الموضوع.

2- معرفة واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار .

#### أهداف الدراسة :

- 1- نهدف من خلال هذه الدراسة الوقوف على مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأهمية أدوات مراقبة التسيير .
- 2- معرفة أسباب عدم تطبيق أدوات مراقبة التسيير من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة الأدوات الحديثة منها، ومدى مواكبة تلك المؤسسات لتطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير .
- 3- تبسيط مفهوم عملية مراقبة التسيير من أجل تسهيل عملية المراقبة وفق مفهومها الحديث، عكس المفهوم التقليدي الشائع .

#### صعوبات الدراسة:

- 1- تشتت المؤسسات محل الدراسة على مساحة شاسعة من تراب الولاية
- 2- صعوبة مقابلة مسيري المؤسسات محل الدراسة

#### تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة وفق ما تقتضيه طريقة IMRAD إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي بحيث قسم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث والفصل الثاني إلى مبحثين

## المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير

إن كبر حجم المؤسسات الاقتصادية وصعوبة التحكم بها حتم عليها إعطاء عناية خاصة لمراقبة التسيير وجعلها وظيفة قائمة بحد ذاتها ومع التطور الاقتصادي الكبير الحاصل أصبحت نجاعة نظام مراقبة التسيير من نجاعة المؤسسة.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

ظهرت عملية مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية وتعد أزمة 1929م وتأثيرها على المؤسسات الأمريكية أدى إلى توقف الازدهار وقلة الموارد مما تطلب تطوير أدوات جديدة موجهة لتسيير المؤسسات بالعمل على التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن شركة "فورد" و "جينيرال موتورز" و شركة "DUPONT" هذه الشركات التي أدخلت طرق و أساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من أجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية وذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها وتعددت وظائفها.

ويمكننا أن نحصر التطور التاريخي لمراقبة التسيير في أربع مراحل كالتالي:<sup>2</sup>

**المرحلة الأولى:** كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة (المالية)، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، و المنتجات المحققة و المباعية من طرف المؤسسة. و هكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي و شاع نظام النسب و تطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة مثل مؤسسة "DUPONT" سنة 1907 و هذا النظام و ضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

**المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف "SLOAM"، الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث و التطوير، و حاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير و إجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها

**المرحلة الثالثة:** المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة الجزائر 2004، ص11، ص12، ص13

<sup>2</sup> داهينين بن عامر، من المعلومة إلى المعرفة تطور أساليب الرقابة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009، ص6

إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

**المرحلة الرابعة:** هذه المرحلة التي تعتبر من أهم المراحل التطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، و الذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق إن تطور عملية مراقبة التسيير جاء بشكل ألي وحتمته الظروف الاقتصادية المعاشة في كل مرحلة من المراحل مما جعل المؤسسات الاقتصادية تطور من ردة فعلها اتجاه التغيرات الاقتصادية الحاصلة في محيطها تدريجيا فمن مجرد إمداد المسؤولين بالمعلومات المحاسبية فقط وصولا إلى استعمال أساليب كمية ونوعية حديثة تساعد في عملية اتخاذ القرار قبل وبعد عملية الاستغلال.

### المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

قبل التطرق لمفهوم مراقبة التسيير تجدر الإشارة إلى أن نجاح عملية مراقبة التسيير مرهون بمدى تعاطي العمال مع هذا النظام ومدى ارتياحهم له وإيقانهم بأن عملية مراقبة ليس الهدف منها العقاب كما يترتب على الترجمة الحرفية للمصطلح الفرنسي (contrôle de gestion) والتي تعني "مراقبة التسيير"، بل الأصح هو ما يترتب عن الترجمة الحرفية للمصطلح الإنجليزي (management control) والذي يعني القيادة والتحكم في التسيير، وهذا التفسير لعملية المراقبة يعطي ارتياحا لدى العمال وتعاطي أكبر مع نظام المراقبة الموضوع من قبل المسير مما يسهل عملية نقل المعلومات ومصادقتها وتوفرها في الوقت المناسب.

ولتحديد مفهوم شامل لمراقبة التسيير يجب التطرق إلى بعض التعريفات ومن أبرزها ما يلي :

- عرف Anthony مراقبة التسيير على أنها : " تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيرين من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية (مقارنة إلى الأهداف) ، وكفاءة (مقارنة إلى الوسائل المستخدمة) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ".<sup>2</sup>
- كما تجدر الإشارة إلى أن Anthony طور تعريفه مع تطور عملية مراقبة التسيير ففي سنة 1988 قال أن عملية مراقبة التسيير هي : " العملية التي بواسطتها يؤثر المسيرين على أعضاء آخرين من المنظمة لتطبيق استراتيجياتها "<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> داهنين بن عامر ، مرجع سبق ذكره، ص7

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية )، دار المحمدية العامة الجزائر ص43

<sup>3</sup> ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره ، ص45

- وعرف Gervais تعريفاً شبيهاً بالتعريف الأول لـ Anthony لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة ، وضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة .<sup>1</sup>
- ووفق A.Burlaud : " في إطار منظمة ما فهي (مراقبة التسيير) . مجموعة من التقنيات والتحاليل التي تتطور وتثرى بهدف مراقبة وضبط سلوكيات وفقاً لأهداف لخدمة إستراتيجية ما "2.
- وعرفها A.khemakhem بأنها : " عملية اقتصادية يتم تنفيذها داخل كيان اقتصادي لضمان التنشيط والتحرك الفعال والدائم للطاقات والموارد المتاحة لتحقيق الهدف من ذلك "3.

ومن التعريفات السابقة يمكننا أن نخلص للتعريف التالي:

عملية مراقبة التسيير هي عملية إدارية مستمرة تعنى بكشف الانحرافات والأخطاء المتعلقة بأداء المؤسسة ومحاولة تصحيحها وترشيدها والتنبؤ بها قبل حدوثها في بعض الأحيان وذلك من خلال مجموعة من التقنيات والأدوات لهدف الحفاظ على الموارد واستغلالها بطريقة مثلى في ظل البيئة والإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب على مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة وتاريخها ونمطها التسييري وبيئتها الاقتصادية لكي يتكيف نظام مراقبة التسيير مع هيكل المؤسسة وليس العكس.

### المطلب الثالث : خصائص مراقبة التسيير

يمكننا أن نحصر خصائص عملية مراقبة التسيير في النقاط التالية:<sup>4</sup>

#### 1- مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل:

يعرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة ويتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد حصلت واستعملت بفعالية وكفاءة ويسمح هذا المسار بالتدخل قبل وخلال وبعد الأداء .

هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنة التقديرية ، كما تسمح القيادة المتزامنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وهذا باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية .. الخ.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره ، ص44

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد ، نفس المرجع ، ص45

<sup>3</sup> محمد خليل، عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، ص5

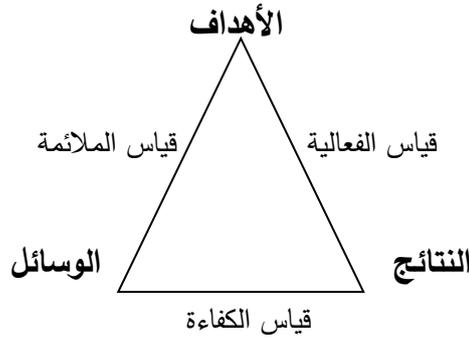
<sup>4</sup> قويدري الواحد عبد الله ، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير تخصص إدارة مالية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007 ، ص17

## 2- إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج<sup>1</sup>:

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين:

الشكل 1 : مشكل مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، معزوي ليندة ، لهواسي هجيرة، مرجع سبق ذكره ص17

يتم التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة و مترابطة، حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معين قيما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع أهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لا بد أن يكون لها احتمال كبير للتحقق بالوسائل المتاحة كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن يتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة.

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

وعليه يمكن القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة والقاعدة بهدف تحقيق الفعالية، الكفاءة والملائمة.

## 3- تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري

يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة . والنتيجة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي والتي تساعدهم على التحكم في أداءهم على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> قويدري الواحد عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص17

وعليه فإن على المسير أن يقنع العاملين بأن مراقبة التسيير تهدف إلى التحكم في التسيير ، وليس المراقبة بمعنى العقاب حتى يكسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصداقيتها كما عليه أن يتأكد من أن الأهداف المسطرة معقولة ومقبولة وأن الوسائل المسخرة لها ملائمة لتحقيقها ، حتى يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة وفقا للإستراتيجية المسطرة فتصبح بذلك عملية قياس النتائج وتحليل الانحرافات يرتاح إليها الأفراد ويقتنعون بأنها أحسن وسيلة للحكم على أدائهم وتحسينه ، وعليه فنظام مراقبة التسيير يعمل على تحقيق أحسن كفاءة وفعالية كهدف من النشاط حيث يطلب النتائج الإيجابية في حدود الوسائل والظروف التي يعمل فيها المسير.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : أهمية وأهداف مراقبة التسيير

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 وإمامهم بكل وظائفها.

وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها بفعالية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين ، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياستها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية . أو ما تعرف بمراكز المسؤولية
- ✓ تحديد اختصاصات كل وحدة مسؤوليات من المستويات الإدارية
- ✓ وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة
- ✓ تزويد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات كذلك فقد تأكد وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية

واكتست مراقبة التسيير أهميتها من أهدافها التي تسعى لتحقيقها والتي تقدم خدمة كبيرة جدا للمؤسسة والكيان الذي يطبق مراقبة التسيير ويمكن أن نوجز أهداف مراقبة التسيير في ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> قويدري الواحد عبد الله، نفس المرجع أعلاه ، ص18

<sup>2</sup> بوقرة رابع، عريوة محاد ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR العدد 01 جوان 2014 جامعة أم البواقي ، ص ص 17،18

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه، ص17

- ✓ تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والنشاطات التقديرية وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية.
- ✓ ترشيد التكاليف وعقلنتها (عدم تضخيم الأعباء).
- ✓ استنتاج نقاط القوة واستخراج نقاط الضعف ومحاولة تدعيم نقاط الضعف واقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها.
- ✓ البحث عن سبل لتحسين الأداء (ترقية نظام التحفيز).
- ✓ تحقيق النجاعة للتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ تحقيق الفعالية ويتم ذلك عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها حاضرا ومستقبلا.

### المطلب الخامس : أساليب وأنواع الرقابة على التسيير

إن القيام بعملية مراقبة التسيير يكفل الاستناد إلى أخطاء الماضي ومنع حدوث هذه الأخطاء في المستقبل عن طريق الاستمرار في كفاءة الأنشطة التخطيط والتنفيذ بما سيجد عن المتغيرات كانت غير متطورة في الماضي.

#### أولاً: أساليب مراقبة التسيير:<sup>1</sup>

تنجز أساليب الرقابة على الوسائل التي يمكن إتباعها لإظهار الحاجة إلى القيام بعملية الرقابة عن الطرق البديلة المتاحة للقيام بها ومن ثم اختيار أفضل الطرق للقيام بالعمل المطلوب في الوقت المناسب.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أساليب للرقابة والتي نوجزها في هذه النقاط التالية :

- أ- **الرقابة عن طريق التخطيط واتخاذ القرارات:** يعتبر التخطيط من ضروريات مراقبة التسيير لما ينطوي عليه من أنشطة سواء كانت مرتبطة بتجديد الأهداف أو بوسائل وأساليب وطرق المفاضلة والاختيار بين البدائل أو مرتبطة بالتوجيهات التي تتعلق بأساليب وكيفية التنفيذ.
- ب- **الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف:** تتحقق الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف بأوضاع فنية ومرنة وتفضيلية لأداء مختلف المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة على الصورة المرغوبة وضمان توفير الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة للتنفيذ بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب حيث تتم بعد ذلك مزاوله النشاط من أجل الإشراف على تنفيذ المهام وفقا للجدول الفنية والزمنية المحددة لها وإبلاغ المسؤولين عن التنفيذ بالانحرافات.

<sup>1</sup> عبد الحي المرعي، كمال خليفة بوزيد، محاسبة التكاليف، د.ط، دار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص39

ت- الرقابة عن طريق المتابعة باستخدام تقارير الأداء<sup>1</sup>: تعد هذه الرقابة من الأساليب الرقابية الهامة إذا ما أمكن التعرف على أساليب انحرافات الأداء الفعلي عن المعايير المحددة مسبقا كما تعتبر تقارير الأداء من الوسائل الإخبارية التي تمكن المسؤولين من التعرف على مجريات العمل في مجال التنفيذ.

- يمارس هذا الأسلوب بصفة دورية حيث يطلب من الإدارات التنفيذية تحدد تقرير دوري شهري ثلاثي ..... إلخ على ما قامت به من عمليات ويظهر في هذا التقرير المعطيات المحققة فعلا وهذا ما يساعد المراقب ويسهل مهمته في تحديد الانحرافات وتصحيحها قبل تحويلها إلى العناصر الأخرى كالتكاليف الإجمالية المحققة للمؤسسة ونتيجتها، ولتنفيذ هذه الأساليب يجب أن يكون المراقب متمكنا في مختلف العلوم والأنشطة التي لها علاقة بالمؤسسة من اقتصاد ومالية والتجاوب مع الإعلام الآلي.

ثانيا : أنواع مراقبة التسيير : إن تعدد أنواع مراقبة التسيير يتعدد حسب وجهات نظر الباحثين والدارسين في مجال التسيير وذلك على النحو التالي:

1- مراقبة التسيير الداخلية للمؤسسة والتي تهتم بالمحيط الداخلي فقط والتي تشمل عدة أنواع من الرقابة يمكننا أن نذكر منها<sup>2</sup>:

- أ- رقابة الرئيس لمؤوسيه: وتسمى هذه الرقابة بالرقابة العمودية حيث يراقب المدير العام مدراء الوحدات وهم يمارسون الرقابة على مدراء الإدارة إلى ان تصل الرقابة على العمال أي أنه يقوم كل رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي منحها.
- ب- رقابة بين المديرات والأقسام: وتسمى أيضا بالمراقبة الأفقية في الهرم الإداري ويقصد بها رقابة إدارية لمؤسسة المتشابكة أو المتداخلة وتكون هذه الرقابة بين إدارتين من نفس المستوى مثلا إدارة المالية والمحاسبة.... إلخ إذ يمكن القول إنها رقابة متبادلة وعكسية
- ت- الرقابة المحاسبية والمالية: وتتم هذه الرقابة من طرف إدارة أو قسم على الإدارات والأقسام الأخرى حيث تهتم هذه الرقابة المحاسبية بتحليل المعطيات الناتجة عن أداء النشاط كما أنها تهتم بدراسة وتقدير التنبؤات المستقبلية وتحليل التكاليف والنتائج وتقييمها وإعطاء اقتراحات تحسينية في مجال اتخاذ القرارات، وتعتمد على عدة أدوات في قيامها بعملية الرقابة كالمحاسبة، الإحصاء.... إلخ

1 عبد الحي المرعي، كمال خليفة بوزيد ، مرجع سبق ذكره : ص40

2 بعيطاوي سفيان فنودزي محفوظ ، مراقبة التسيير من ناحية المحاسبة التحليلية وأثرها على المروددية ، المركز الجامعي يحيى فارس المدينة 2003 ،ص09.10

2- مراقبة التسيير الخارجية للمؤسسة: وتتمارس هذه الرقابة من طرف أجهزة متخصصة من خلال المؤسسة ومن هذه الأجهزة نذكر مجلس المحاسبة، ديوان المراقبة العامة، إدارة الضرائب.... الخ وفي ما يلي سيتم التطرق لبعض الرقابات كما يلي<sup>1</sup>:

أ- الرقابة المالية: حيث يركز هذا النوع من الرقابة على النواحي المالية وضمان استخدامها في المجالات التي خصصت لها، وتبعا للخطط والسياسات الموضوعة وتوجد هذه الرقابة في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك عن طريق أجهزة مخصصة مثل وزارة الاقتصاد ، مجلس المحاسبة.... الخ.

ب- الرقابة القضائية: يقصد بها رقابة المحاكم الإدارية والعادية على أعمال الإدارة العامة عن طريق حق هذه المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون ويعتمد على هذه الرقابة في حالة وقوع منازعات بين الأفراد العاملين في المؤسسة والمستويات الإدارية.

ت- المراقبة من طرف محافظ الحسابات وتسمى بالمراجعة الخارجية التي تقام من طرف مختصين في الميدان عادة يقوم بها خبراء المحاسبة والهدف منها الكشف عن الانحرافات الإدارية

ث- الرقابة الضريبية: وتقوم بهاده الرقابة مصلحة خاصة في إدارة الضرائب تسمى مصلحة المراجعة ويعتمد على هذا النوع من الرقابة في حالة الشك في التصريحات التي تقوم بها المؤسسة أو المكلف بالضريبة.

### المطلب السادس : موقع مراقبة التسيير

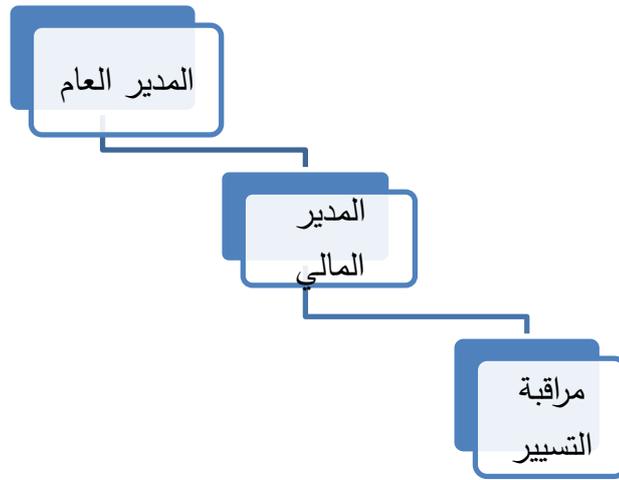
يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا مختلفا من مؤسسة لأخرى نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

1- تابعية مراقبة التسيير للمدير المالي: يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصالح المديرية المالية

<sup>1</sup> يعيطاوي سفيان قندوزي محفوظ ، مرجع سبق ذكره ، ص10

<sup>2</sup> ناصر داددي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مرجع سبق ذكره ، ص81

الشكل 2: تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي



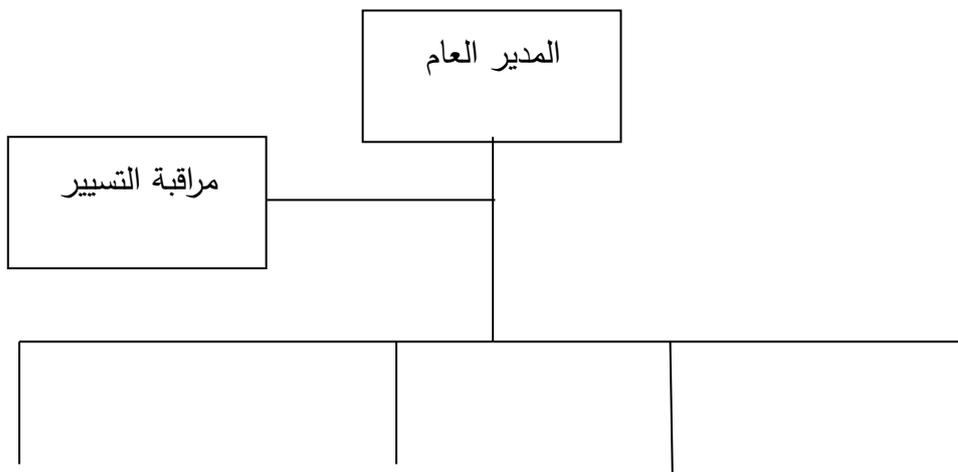
المصدر : ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ،مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة الجزائر ص 81

لهاته الوضعية عدة سلبيات نذكر منها ما يلي:

- 1- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجز للمعلومة بين المدير العام ومراقب التسيير.
- 2- يحمل مراقب التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية المالية " وهذا ما يصعب علاقاته مع المنفذين ومسؤولياتهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت.
- 3- تكون مصادر المعلومات في هذه الحالة بالدرجة الأولى ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب المعطيات.

2- تابعة مراقبة التسيير للمدير العام : تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام وهذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه استقلالية وقدرة على التدخل بصورة أكثر أهمية

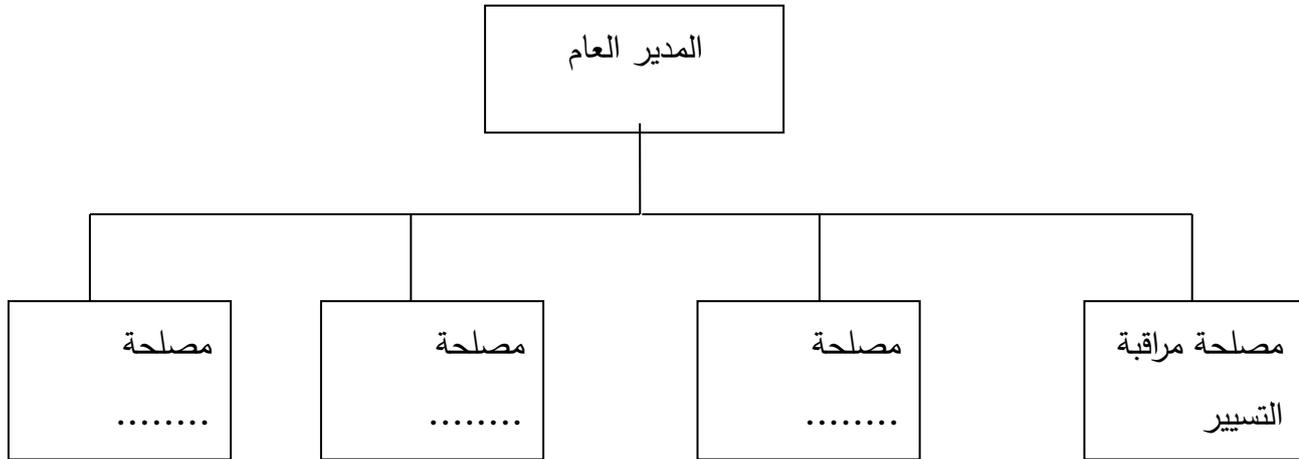
الشكل 3: تابعة مراقبة التسيير للمدير العام



المصدر : ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ،مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة الجزائر ص 82

في هذا النمط الذي يكون فيه موقع مراقبة التسيير تحت إشراف المدير مباشرة أو على اتصال مباشر مع المدير ويكون فيه مستوى الشفافية أكبر ومقدار التحرر والموضوعية أكبر لمراقب التسيير.

الشكل 4 : نمط مراقبة التسيير على هيئة أسنان المشط



المصدر : ناصر دادي عدون ، عبد الله قويد الواحد ،مراقبة مرجع سبق ذكره ،ص 82

**المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير**

في المبحث السابق تم التطرق لماهية مراقبة التسيير بمختلف جوانبها وتمت الإشارة في تعريفها إلى أنها عملية مستمرة تتم بواسطة مجموعة من الأدوات والتقنيات وعليه فإنه سيتم التطرق في هذا المبحث مجموعة من أدوات مراقبة التسيير وتم الاقتصار في عملية اختياري الأدوات، الأدوات الأكثر انتشارا والأقرب للتطبيق في البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما وفي الجنوب خصوصا وقد تم تقسيم الأدوات إلى أدوات متعلقة بمرحلة التخطيط وأدوات متعلقة بمرحلة المتابعة وأدوات متعلقة بمرحلة التحليل.

**المطلب الأول: أدوات التخطيط****1- التكلفة المستهدفة:**

هي عبارة عن "عملية ضبط وتحديد إجمالي تكاليف المنتج المقترح والمحدد والذي يؤدي إنتاجه إلى توليد الربحية المطلوبة عند السعر الذي يتوقع البيع به في المستقبل"<sup>1</sup>

تعتبر التكلفة المستهدفة من أهم وأفضل الأدوات التي تساعد المسيرين في تحديد السعر وتحديد هامش الربح وتكلفة الإنتاج وفق ما هو سائد في السوق، مما يختصر ويسهل عملية تحديد السعر وتصميم المنتجات في المؤسسة.

**2- الموازنة التقديرية**

هي خطة مالية قصيرة المدى ، تتضمن توزيعا للموارد ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة .

ويشترط في هاته الخطة المالية قصيرة المدى أن تكون:<sup>2</sup>

**1-2 تعبيراً كمياً:** حيث أن البرامج القصيرة الأجل تستدعي ترجمة أهدافها إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

**2-2 تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنات ليست تقديراً للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن تترفق بقرارات عملية . فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس إلى التنبؤات بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

<sup>1</sup> بوكورية زانة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، التكلفة المستهدفة كأداة لتخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية بسعيدة، جامعة سعيدة، 2012/2013، ص61

<sup>2</sup> قويدري الواحد عبد الله، مرجع سبق ذكره ، ص74

**2-3 تحدد لفترة معينة:** وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها فالموازنة هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة والتي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل كما أنها تعتبر من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير

ومن خلال ما سبق يتضح أن للموازنة التقديرية دورا كبيرا جدا في تصويب مسار المؤسسة الاقتصادية ومعرفة مدى انحرافها عن أهدافها المسطرة، والتحسين من أدائها وفق الظروف والموارد المتوفرة والمتاحة .

### 3- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

ظهرت مصفوفة (BCG) من طرف مجموعة استشارية أمريكية هي جماعة بوسطن الاستشارية، بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع محفظة أنشطتها واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل وحدة والسيولة ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن كما أنه يستخدم بعدين أساسيين هما معدل النمو والحصة السوقية حيث أن:<sup>1</sup>

**الحصة السوقية:** وتمثل على المحور الأفقي للمصفوفة ، وهي تعبر على حصة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بأكبر منافس له أي

مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي

\_\_\_\_\_ = الحصة السوقية

مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس

**معدل النمو:** يكون على المحور العمودي للمصفوفة ، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة ويعرف بالعلاقة التالية

:

إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (N+1) - إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (N)

\_\_\_\_\_ = معدل النمو

إجمالي مبيعات السنة (N)

ويمكن تمثيل هذا النموذج وفق الشكل الموالي:

<sup>1</sup> براهيمي حياة، بن ثامر كلثوم، مداخلة بعنوان: (نموذج بوسطن الإستشارية bcg ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية) (بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية ومنزلية)، السنة غير مذكورة ، ص 2، ص 3  
\* BCG: يعتبر من أقدم أدوات التحليل الإستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، اقترح من طرف مكتب إستشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الإستشارية في نهاية الستينات

الشكل 5: نموذج BCG



### الحصة السوقية

المصدر : براهيمي حياة ،بن ثامر كلثوم ،مداخلة بعنوان: (نموذج بوستن الاستشارية bcg ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية (بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية)، السنة غير مذكورة ، ص2 ، ص3

على الرغم من أن تحليل (BCG) يعد من أدوات التشخيص الإستراتيجي وليس من أدوات مراقبة التسيير ، إلا أنه رغم إدراجه في البحث لسهولة وإمكانية تطبيقه وتوافقه مع البيئة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولما يحققه من ناجعة اقتصادية للمؤسسة وذلك من خلال معرفة موقع المؤسسة في السوق مقارنة مع منافسيها

**المطلب الثاني: أدوات المتابعة**

### 1- نظام المعلومات

هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها لغرض اتخاذ القرارات وتنسيق وتأمين السيطرة على المؤسسة، ويشتمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين والأماكن والنشاطات والأمور الأخرى التي تخص المؤسسة والبيئة المحيط بها.<sup>1</sup>

يعتبر نظام المعلومات كقاعدة بيانات بالنسبة لمسير المؤسسة، بحيث يشكل القاعدة الأساسية التي تحوي جميع المعلومات الأساسية والضرورية للمؤسسة ونشاطها ومستخدميها ..... الخ.

<sup>1</sup> باعلي كنزة ،محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة تعاوني الحبوب والخضر الجافة ccl.s ورقة 2015 مذكورة مقدمة لأستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،جامعة ورقلة 2015 ص 6

## 2- المقارنة المرجعية benchmarking:

هي تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم ، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي وتتسم هاته المقارنة بأنها<sup>1</sup>:

- ✓ عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء؛
- ✓ إن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال؛
- ✓ تكون المقارنة المرجعية في إطار قانوني وشرعي؛
- ✓ تكون المقارنة المرجعية بين وظائف المؤسسة نفسها أو مع مؤسسات أخرى؛

تعد المقارنة المرجعية أداة من الأدوات الرقابية التي يجب على المؤسسة استعمالها من أجل تقييم مسارها وتقييم مدى التزامها بأهدافها ورسالتها، وذلك من خلال مقارنة نفسها بالمؤسسات الرائدة في المجال وذلك مما يختصر عليها الوقت من أجل معرفة كيفية القيام بالنشاط بالشكل الصحيح وذلك من خلال استفادتها من خبرة وطريقة نشاط المؤسسات الرائدة في المجال.

## 3- لوحة القيادة

تعددت واختلفت التعاريف المقدمة للوحة القيادة سنقتصر وسيتم الاختصار على تعريفين:

**تعريف (Norbert Guedj):** «لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة»<sup>2</sup>

**تعريف (Jean Richard Sulzer):** « تعتبر لوحة القيادة تركيباً مرقماً للمعلومات الأساسية و الضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم»<sup>3</sup>

ومن هذين التعريفين نستنتج أن لوحة القيادة أداة إعلامية تقييمية ضرورية لكل مؤسسة، من أجل الإطلاع على الانحرافات وقت حصولها وتصحيحها وإعلام العمال بها، من أجل تحسين أدائها ودفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

## 4- بطاقة الأداء المتوازن

يعرف كل من (Robert. S.kaplan et david.p.norton) بطاقة الأداء المتوازن على أنها: « نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من

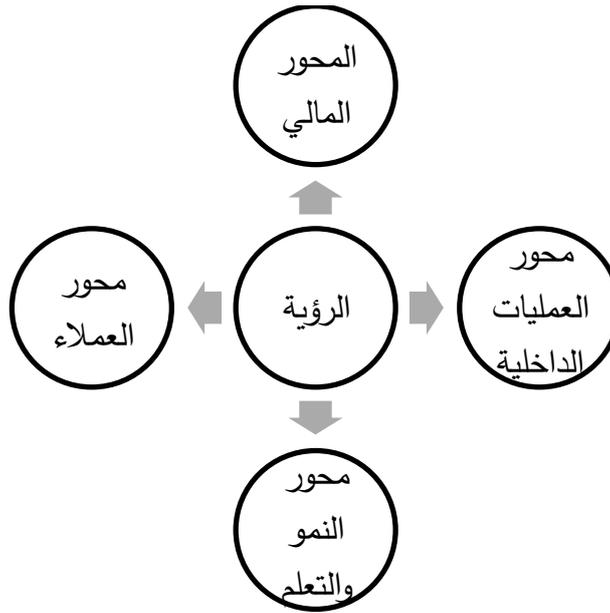
<sup>1</sup> صالح بلاسكة ، نور الدين مزياني ، مقال بعنوان : مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات .دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 4 ديسمبر 2013،ص 57

<sup>2</sup> Nguedj, " le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995, p 285

<sup>3</sup> J.R sulzer, "comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d'élaboration, ED dunod, 1975, p 10.

ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقياس الأعمال فقط ، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال ، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمية وانجاز الأهداف العامة « كما تعرف على أنها: « نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية »<sup>1</sup>

الشكل 6 : الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: صالح بلاسكة ،قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة سطيف 2011/2012 ،ص20،

كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد شهدت عدة تطورات وتحسينات، إلا أنه سيتم الاقتصار في هذا البحث على الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

ومن خلال ما سبق فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد من الأدوات القليلة التي تهتم بالأداء المالي والغير المالي للمؤسسة وتهتم بمختلف جوانب النشاط، مما يساعد المؤسسة على التطوير الدائم لضمان إستمراريتها.

<sup>1</sup> صالح بلاسكة ،قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة سطيف 2011/2012 ،ص23

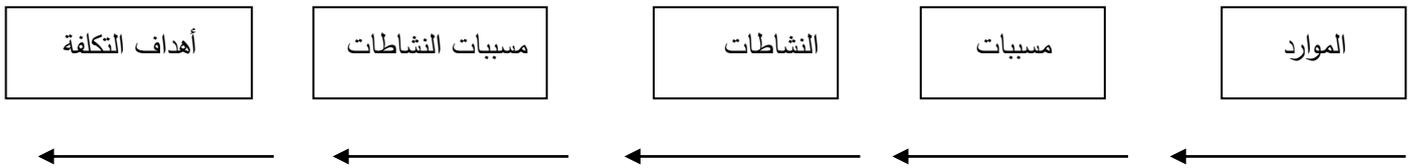
## المطلب الثالث: أدوات التحليل

## 1- نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC

يرتكز نظام التكاليف على أساس الأنشطة على فكرة أساسية تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج النهائي.

تعمل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة على تتبع الأعباء من خلال اعتمادها على مبدأ مسببات التكلفة التي تربط الموارد والنشاطات ثم بين النشاطات وأهداف التكلفة وهذا ما يسمح بزيادة درجة الدقة في تخصيص الأعباء غير المباشرة في الطرق التقليدية وتعتمد (ABC) على أسس عديدة لتحميل الأعباء الغير مباشرة تتلاءم مع طبيعة النشاطات ومدى استهلاكها من الموارد المخصصة وفق ما تم صرفه في عملية الإنتاج أو النشاط<sup>1</sup>

الشكل 7: مخطط سير التكاليف على أساس الأنشطة



المصدر : قويدر الواحد عبد الله، مرجع سبق ذكره ص 85

ومما سبق يتضح أن لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة دورا كبيرا جدا في تخصيص التكاليف وتوزيعها توزيعا عادلا على أساس مسبب التكلفة الفعلي أو الأساسي ، ورغم هذا إنا نظام (ABC) واجه جملة من الانتقادات والنقائص كغيره من الأنظمة، خصوصا فيما يتعلق بتحديد مسبب التكلفة إذ يعتمد تحديد مسبب التكلفة على مهارة وحسن تقدير المسير .

وكما تجدر الإشارة إلى نظام آخر مكمل لنظام ABC ألا وهو نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM والذي يعتبر الخطوة الثانية بعد تطبيق نظام (ABC)، بحيث يقوم باستغلال مخرجات نظام التكلفة على أساس الأنشطة واستعمالها كمدخلات في نظام الإدارة على أساس الأنشطة من أجل اتخاذ القرار الإداري الأمثل.

## 2- التحليل المالي:

هو عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة يهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.

<sup>1</sup>Patrick pigét, comptabilité analytique, 3<sup>eme</sup> édition econmica, paris, 2001, p61

إن التحليل المالي يتضمن عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها لأجل اتخاذ قرارات مستقبلية ومحاولة فهم وتفسير الأسباب التي أدت لظهور هذه البيانات بالكيفية التي هي عليها مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المختلفة التي تعمل المؤسسة على إظهارها.<sup>1</sup> ومنه فإن التحليل المالي يعد أحد أبرز الأدوات التي تسمح للمؤسسة بمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المالية المسطرة ومعرفة وضعيتها في السوق، ومعرفة أسباب الخلل في سياسياتها المختلفة .

### 3- المحاسبة التحليلية:

المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المر دودية، و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة ،كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة<sup>2</sup>

بالإضافة إلى أن للمحاسبة التحليلية مجموعة من الأهداف يتمثل الهدف الأساسي منها في تحديد تكلفة الإنتاج بدقة وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج أكثر من منتج فيمكننا معرفة المنتج الذي يحقق ربحاً أو خسارة أكثر من المنتج أو المنتجات الأخرى ، وكما أشرنا سابقاً فإن لها كذلك مجموعة من الأهداف الأخرى ك (تقييم المخزون ،ضبط رقابة التكاليف ... الخ)

وعليه فتبني تطبيق المحاسبة التحليلية للمؤسسات الاقتصادية يعد إضافة كبيرة للمؤسسة للاستفادة من الأهداف التي تحققها المحاسبة التحليلية للمؤسسة مما يجعل المؤسسة تحدد تكاليفها بدقة والتحكم بها وتسهيل اتخاذ القرارات إزاء تشكيلة المنتجات .

### 4- نقطة التعادل تحديدها واستعمالها كأداة رقابية

يطلق على نقطة التعادل عدة تسميات منها : نقطة التوازن ، النقطة الحرجة ، النقطة الميتة ، وعتبة الربحية، عتبة المر دودية .

ويعتبر تحليل نقطة التعادل من قبل إدارة المؤسسة من بين الوسائل المستخدمة في إدارة التكاليف والسيطرة عليها وإيجاد العلاقة ما بين حجم الإنتاج المحقق والمباع وتكلفة وأسعار البيع والإيرادات المتحققة ، وكذلك يستخدم تحليل التعادل لغرض تحديد الحد الأدنى من المبيعات التي تجنب المؤسسة تحمل الخسائر .

<sup>1</sup> وليد انجي الحياي ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ،ص21

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون، " المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير " الجزء الثاني، قسنطينة ، 1988، ص 8

إن التكاليف هي عبارة عن الاستخدامات التي تتحملها المؤسسة لممارسة نشاطها وتمثل الطرف الأول من معادلة التعادل، وإن المنتجات معبر عنها بالقيمة النقدية والتي تسمى بالإيرادات (على فرض أن كل ما ينتج يباع) تمثل الطرف الثاني في المعادلة.<sup>1</sup>

ويتم حساب نقطة التعادل للمؤسسة بالكمية أي حساب الكمية التي يجب إنتاجها من قبل المؤسسة لتغطية تكاليفها كما يلي:

$\frac{\text{مجموع التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة للوحدة المباعة}} = \text{حساب نقطة التعادل بالوحدات}$
---

هامش المساهمة للوحدة المباعة والمنتجة = سعر البيع - التكاليف المتغيرة

وعليه ومما سبق فإننا نلاحظ أن نقطة التعادل تعد من الأدوات أو من التقنيات التي يجب على كل مؤسسة معرفتها وتحليلها من أجل معرفة مستوى الإنتاج ومستوى النشاط الأدنى الواجب على المؤسسة تحقيقها من أجل تقييم نشاطها والدفع به للأمام من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ومعرفة إن كان المشروع ذو جدوى اقتصادية .

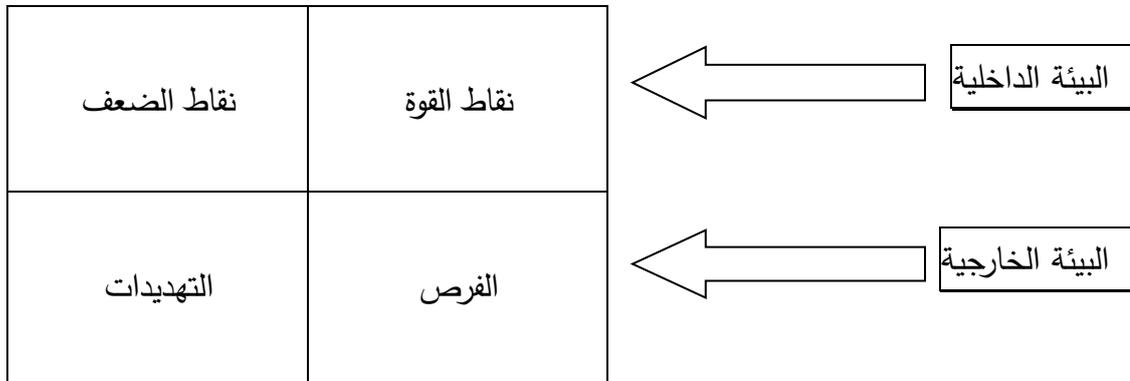
#### 5- تحليل SOWT:

إن تحليل SWOT هو عملية فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل المؤسسات الاقتصادية هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها وفحص البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة من أجل استغلالها وتحديد التهديدات من أجل اجتنابها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2007 ، ص147

<sup>2</sup> عبد الستار حسين يوسف، مداخلة بعنوان : " تقدير المخاطرة في ظل تحليل (sowt) في المؤسسات الصناعية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لإدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية 2007 ، ص 1

الشكل 8 : تحليل SWOT



المصدر : من إعداد الطالب

ومنه فإن تحليل SWOT كسابقة تحليل BCG يعتبران من أدوات التشخيص الإستراتيجي إلى أن تم إدراجهم لإمكانية تطبيقهم وتوافقهم مع البيئة الاقتصادية الجزائرية عموما ولما لهما من فائدة على المؤسسة الاقتصادية فتحليل SWOT يعتبر كنقطة الانطلاق للمؤسسة بحيث تحدد المؤسسة نقاط قوتها وضعفها وفرصها وتهديداتها من أجل معرفة كيفية تمركزها في السوق وشرق طريقها بناء على النتائج المتحصل عليه.

## 6- المحاسبة العامة

هي عبارة عن تقنية من تقنيات التسيير المحكم و المضبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا و خارجيا، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة ، وهناك مجموعة من القوائم المالية التي يجب إعدادها بكل عناية ومصداقية (الميزانية ،جدول حسابات النتائج ،الملحقات ....الخ).<sup>1</sup>

وسلامة القوائم المالية ومصداقيتها مرهون بمدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ومدى الالتزام بالنظام المحاسبي "SCF" فالقوائم المالية متماثلة في الشكل بين كل المؤسسات والتنظيمات ويمكن قراءتها لأي كان من أهل الاختصاص.

وعليه فالنقيد بالمبادئ المحاسبية وحسن استغلالها وتطبيقها سيوفر للمؤسسة مجموعة من البيانات المالية والمحاسبية التي تساعد في وضع تقديراتها ومراقبة مدى التزامها بأهدافها المالية المسطرة ،عدى أن المحاسبة العامة تكتسي القوة القانونية في تطبيقها بحيث القانون يلزم جميع المؤسسات بأن تحوي على مسك محاسبي ، فهي توفر مجموعة من الأهداف لصالح المؤسسة والغير كمصلحة الضرائب والجهات الحكومية (تساهم في المحاسبة الوطنية من أجل تخطيط الدخل....الخ)

<sup>1</sup> محمد بوتين، " المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة ، 1994 ص 14

## المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية

## الفرع الأول: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة بشكل مختصر وعرض أهم ما توصلت إليه تلك الدراسات وعرض الإضافة المرجوة من دراستنا هذه .

1- دراسة : بوعابة نور الهدى ، مذكرة ماستر بعنوان " واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية ورقلة -" جامعة ورقلة 2016/2015

حاولت الباحثة في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة الموجودة في المؤسسات الجزائرية، وكذا التعرف على أسباب عدم اهتمام أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق أدوات مراقبة التسيير، وكذا دراسة أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

جمعت الباحثة في دراستها بين المنهج التجريبي والتاريخي وذلك للربط بين الإطار النظري والتطبيقي وذلك لتحقيق الشمول والعمق في دراستها، مستعملة في ذلك استبيان قامت بتوزيعه على المؤسسات محل الدراسة واستعملت الأساليب الإحصائية من أجل عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.

توصلت الباحثة في دراستها إلى أن معظم المؤسسات متمسكة باستعمال أدوات مراقبة التسيير التقليدية والمتمثلة في المحاسبة العامة....الخ وعدم استخدام تام للأدوات الحديثة، وكذا اختلاف استعمال أدوات مراقبة التسيير من مؤسسة إلى أخرى حسب تطور المؤسسة وثقافة المسيرين ونوع نظام مراقبة التسيير المعتمد .

2- دراسة: باعلي كنزة، " محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة تعاوني الحبوب والخضر الجافة CCL.S ورقلة (خلال 2015)، جامعة ورقلة 2015/2014

حاولت الباحثة في دراستها معالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن استخدام محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة.

هدفت الدراسة إلى محاولة إظهار وإبراز دور محاسبة المسؤولية في المؤسسة باعتبارها أداة فعالة ومحاولة إبراز مهامها ومدى إسهامها في تفعيل النظام التخطيطي والرقابي في المؤسسة وتحليل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة والخروج بنتائج واقتراحات بعد التعرف على نقاط القوة والضعف.

انتهجت الباحثة في دراستها في القسم الأول ( الجانب النظري) تم بنائه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتتمثل في الاطلاع على الكتب والمراجع ومجموعة من رسائل الماجستير والقسم الثاني دراسة الجانب التطبيقي والذي بني على منهج دراسة الحالة لمعرفة واقع محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة وذلك باستخدام أداتي المقابلة والملاحظة .

توصلت الباحثة في دراستها إلى أن محاسبة المسؤولية تسهل عملية مراقبة التسيير في المؤسسة ، كما أن المؤسسة تقوم بفصل الموازنة التقديرية الخاصة لكل مركز مسؤولية عن الموازنة الإجمالية، عند القيام بعملية الرقابة يكون كل مسئول مسئولا عن الانحرافات الموجودة في مركز مسؤوليته، وتتم مساءلته عن أسباب هذه الانحرافات .

3- دراسة: محمد الصغير قرشي، مقال في مجلة الباحث عدد 2011/09 تحت عنوان : "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة ورقلة 2011/2012

حاول الباحث في دراسته الإجابة عن الإشكالية التالية: ما هو واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

هدفت الدراسة لتعريف بالمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومعرفة البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها ومحاولة ربطها بأدوات مراقبة التسيير المناسبة لها والتي يمكن لها أن تطبقها.

استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي لوصف واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما استعمل برنامج SPSS لتحليل البيانات ومعرفة الواقع .

توصل الباحث في دراسته إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا تزال مجالا للبحث والدراسة وهي مختلفة من عدة نواح ، كما أنها لمراقبة التسيير تقنيات كمية وغير كمية متعددة يمكن استعمالها في مراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما توصل الباحث إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر لم تعنى بأدوات مراقبة التسيير الحديثة والمتقدمة كتحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة والشفافية في نظام المعلومات ومنها حوكمة الشركات .

### الفرع الثاني: القيمة المضافة للدراسة

انفتحت هاته الدراسة مع الدراسات السابقة على أن لعملية مراقبة التسيير دور كبير في تحسين من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، وأن استخدام أدوات مراقبة التسيير التقليدية منها والحديثة يساعد مسير المؤسسة على تسيير مؤسسته بكل كفاءة مع عدم إهمال أي جانب من جوانب النشاط ولكن ما قدمت هاته الدراسة كقيمة مضافة لما سبقها كون أننا في هاته الدراسة قمنا بتقسيم أدوات مراقبة التسيير لثلاث مراحل

من مراحل تسيير المؤسسة مرحلة التخطيط مرحلة المتابعة مرحلة التحليل وقمنا بالاختصار على الأدوات الممكنة التطبيق من قبل المؤسسات البسيطة وذات الهيكل التنظيمي البسيط وذلك من أجل معرفة الواقع الفعلي لعملية مراقبة التسيير ومدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير البسيطة والمعقدة منها.

## خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل للجانب النظري لعملية مراقبة التسيير وأدوات مراقبة التسيير، بحيث تم إيضاح المفهوم التقليدي والحديث لعملية مراقبة التسيير والتطرق لبعض أدوات مراقبة التسيير مبرزين للإضافة التي تقدمها كل أدوات للمؤسسة الاقتصادية، كما تم التطرق لبعض الدراسات السابقة التي عالجت هادا الموضوع مبرزين للإضافة التي نحاول تقديمها من خلال موضوعنا هادا.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول للإطار النظري للدراسة والمتمثل في ماهية نظام مراقبة التسيير واستعراض أهم أدوات مراقبة التسيير التي سيتم الاعتماد عليها في الجانب الميداني، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطبيقها في البيئة الاقتصادية الجزائرية عموماً وفي مؤسسات الجنوب الجزائري ولاية أدرار خصوصاً.

وعليه تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الجانب الميداني من أجل استخلاص المعطيات الميدانية التي تخدم الدراسة وذلك من خلال عرض، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، حدود الدراسة

### المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة

#### 1-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مسيري المؤسسات الاقتصادية الخاصة بولاية أدرار، والتي تنوعت بين مؤسسات صناعية وتجارية ومؤسسات خدمية ومقاولات، حيث تم استهداف مسيري المؤسسات الخاصة لكونهم يملكون هامشا أكبر من الحرية في اتخاذ القرارات واختيار طرق التسيير الملائمة للمؤسسة عكس المؤسسات العمومية التي تخضع لمركزية التسيير في الغالب.

#### 2- عينة الدراسة:

تم أخذ عينة تتكون من 31 مؤسسة اقتصادية خاصة ناشطة على مستوى ولاية أدرار بما يتلاءم وإمكانية الباحث المادية وفي حدود الإطار الزمني الممنوح للدراسة ومع الأخذ بعين الاعتبار توزع هذه المؤسسات على مساحة كبيرة من إقليم الولاية.

#### بناء الاستمارة:

تم بناء الاستمارة على النحو التالي:

تضمن الإستمارة ثمانية عشرة (18) سؤال مقسمة على ثلاث محاور يتعلق المحور الأول بالمعلومات الشخصية للمسير بينما يتعلق المحور الثاني بالمؤسسة محل الدراسة في حين تضمن المحور الثالث أسئلة حول مراقبة التسيير وكذا أدوات مراقبة التسيير وتم تقسيمه لثلاث مراحل (مرحلة التخطيط، مرحلة المتابعة، مرحلة التحليل) يسبقها سؤال بمدى إدراك المسير لمفهوم مراقبة التسيير. وتجدر الإشارة إلى أن الاستمارة تضمنت عدة أنواع من الأسئلة،(أسئلة مغلقة، أسئلة اختيارية، أسئلة نصف مفتوحة)، كما تمت مراعاة بساطة اللغة وتجنب المصطلحات الأكاديمية قدر الإمكان من أجل تبسيط الأسئلة.

## المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة

### 1- الأسلوب المتبع

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستمارة بالمقابلة وذلك من أجل توضيح الأسئلة وتبسيطها للمسيرين واستخلاص المعلومات بشكل أفضل من خلال إعادة صياغة الأسئلة شفويا والاستعانة بأسئلة جانبية من أجل التوضيح و الوصول للهدف المرجو من الدراسة.

### 2- تحكيم الاستمارة

قبل الشروع في الدراسة الميدانية تم تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من الأستاذة المختصين في جامعة أدرار وذلك للتأكد من البناء الجيد للاستمارة وسلامتها من مختلف النواحي.

### 3- البرامج والأدوات المستعملة في معالجة البيانات

بعد إتمام جميع المقابلات وستقاء جميع المؤسسات المستهدفة تم تجميع المعلومات المتحصل عليها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS)، بغية الحصول على نتائج هذه الدراسة في شكلها الإحصائي، ليتم تحليلها ومناقشتها في المرحلة الثانية من البحث.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج بشكل إحصائي وتحليلها من أجل استخلاص نتائج الدراسة والخروج بتوصيات وأفاق للدراسة.

### المطلب الأول: التقديم الإحصائي لعينة الدراسة

#### 1- عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم 01 التكرار و التكرار النسبي لعينة الدراسة وفق المؤهل العلمي وذلك كما يلي:

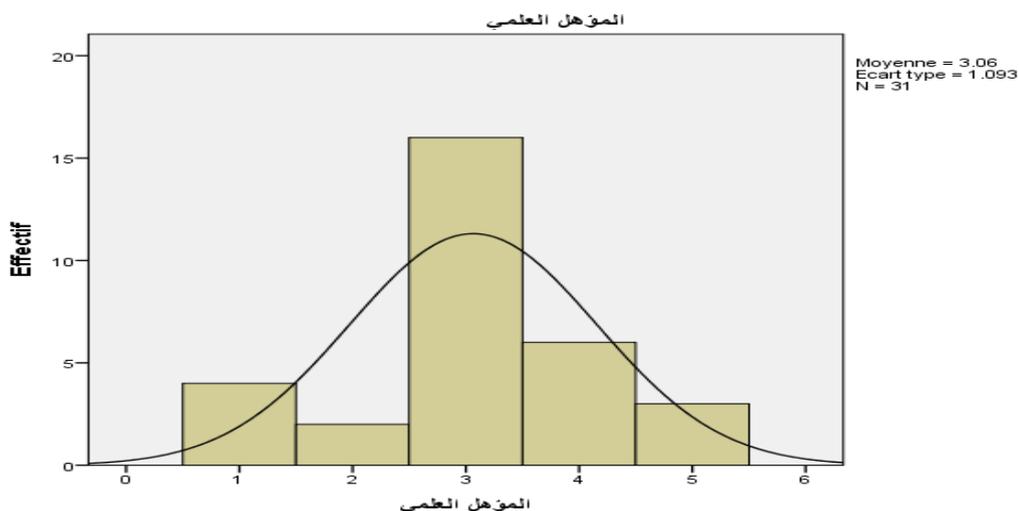
الجدول 01 : التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي %
ابتدائي	4	12.9
متوسط	2	6.5
ثانوي	16	51.6
جامعي	6	19.4
دراسات عليا	3	9.7
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS

ويظهر الشكل البياني لعينة الدراسة وفق المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل 09: المنحنى البياني لعينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 والشكل رقم 09 أن نسبة المسيرين المتحصلين على المستوى الثانوي كانت 51.6% أي ما يفوق النصف بقليل، ونسبة المسيرين المتحصلين على المستوى الجامعي 19.4%، ثم تليها نسبة المسيرين المتحصلين على المستوى الابتدائي بنسبة 12.9%، ثم نسبة المسيرين المتحصلين على المستوى دراسات عليا بنسبة 9.7%، ثم نسبة المسيرين المتحصلين على المستوى متوسط بنسبة 6.5%.

ويمكن تفسير أن غالبية المسيرين متحصلون على المستوى الثانوي بعدة أسباب منها سعي الدولة لتشجيع الاستثمار لدى فئة الشباب، حيث تبين من خلال المقابلة أن أغلب هؤلاء المسيرين بعد فشلهم في الحصول على شهادة البكالوريا توجهوا إلى إنشاء مؤسسات اقتصادية صغيرة ومتوسطة في إطار الصيغ التمويلية المقترحة من طرف الدولة مثل (صندوق دعم وتشغيل الشباب، صندوق التأمين على البطالة) وغيرها، حيث يعتقدون أنها السبيل الوحيد لهم وبمثابة حافظ لهم للإقبال على هاد المجال، ويمكن عزوف الشباب المتحصلين على الشهادات الجامعية أو الدراسات العليا عن مجال الأعمال الحرة وإنشاء مؤسسات أو تسيرها، رغم امتلاكهم للمؤهل العلمي الذي يسمح لهم بذلك بالميولات الشخصية لهذه الفئة التي تفكر في الغالب في الحصول على وظيفة قارة وكذا نقص الوعي بروح المقاوتية أو عدم على المخاطرة بإنشاء مؤسسات خاصة.

## 2- عينة الدراسة وفق الخبرة في التسيير

يوضح الجدول رقم 02 التكرار والتكرار النسبي لعينة الدراسة وفق الخبرة في التسيير وذلك كما يلي:

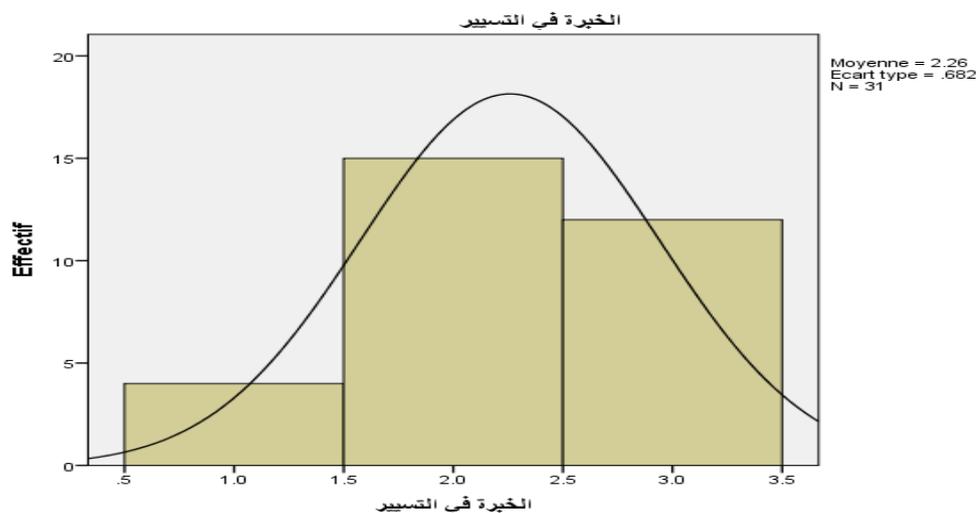
الجدول 02: التكرار والتكرار النسبي لعينة الدراسة وفق الخبرة في التسيير

الخبرة في التسيير	التكرار	التكرار النسبي %
أقل من سنة	4	12.9
من 1 إلى 5 سنوات	15	48.4
أكثر من 5 سنوات	12	38.7
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يوضح الشكل رقم 10 المنحنى البياني لعينة الدراسة وفق الخبرة في التسيير كما يلي:

الشكل 10: المنحنى البياني للعينة وفق الخبرة فالتسيير



المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة ببرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 والشكل رقم 10 أن نسبة المسيرين الذين تفوق خبرتهم سنة وتقل عن خمس سنوات 48.4% أما المسيرين الذين تفوق خبرتهم في التسيير خمس سنوات فقد كانت نسبتهم 38.7% في حين بلغة نسبة المسيرين الذين تقل خبرتهم عن سنة تمثل 12.9%.

ويمكن تفسير هذه النتائج أن المؤسسات تهتم بخبرة المسير كشرط أساسي وأولي في التعيين بغض النظر عن المؤهل العلمي، إلا أنه توجد بعض الاستثناءات مسيرين لديهم خبرة أقل من سنة في التسيير ويرجع السبب في ذلك إلى أن المسير الشاب هو مالك المؤسسة.

### 3- عينة الدراسة وفق منصب المسير

يوضح الجدول الموالي يوضح التكرار والتكرار النسبي لعينة الدراسة وفق منصب المسير كما يلي:

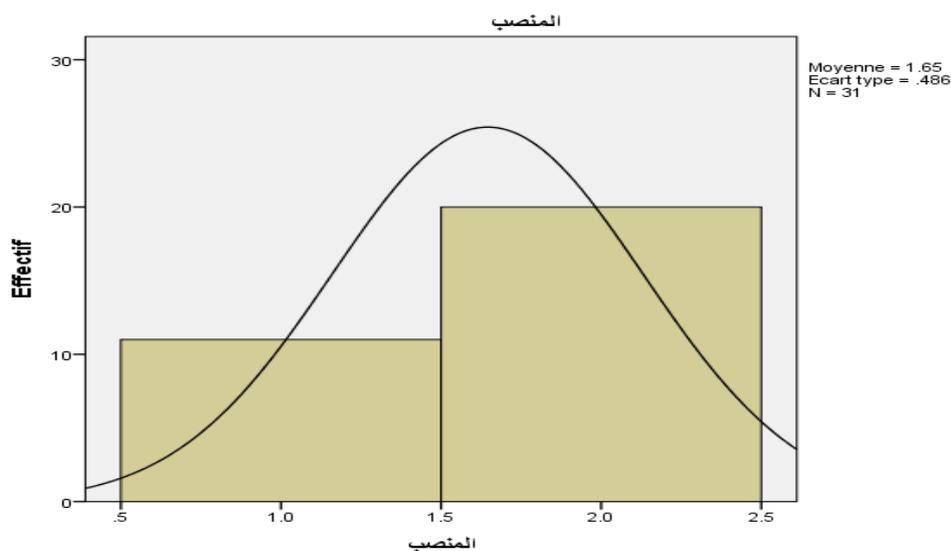
الجدول 03: التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق نوعية المنصب

التكرار النسبي %	التكرار	المنصب
35.5	11	مسير ومالك المؤسسة
64.5	20	مسير فقط
100.0	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باستعانة ببرنامج spss

كما يمكن توضيح المنحنى البياني لعينة الدراسة وفق نوعية المنصب كما يلي:

الشكل 11: المنحنى البياني للعينة وفق نوعية المنصب



المصدر: من إعداد الطالب باستعانة ببرنامج SPSS

من الجدول 03 والشكل رقم 11 نلاحظ أن نسبة المسيرين الذين يملكون مؤسساتهم تمثل 35.5% أما نسبة المسيرين فقط تمثل 64.5%.

ومن خلال هذه المعطيات أن أصحاب المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يسعون لضمان تسيير أفضل وأمثلة لمؤسساتهم من خلال تعيين مسيرين مستقلين إلا إنه من خلال الدراسة الميدانية تبين أن معايير اختيار المسير لا تتم على أساس المؤهل العلمي أو الخبرة فالتسيير بل تتم بالدرجة الأولى على أساس درجة القرابة من مالك المؤسسة والعلاقة الشخصية به خصوصا بالمؤسسات الصغيرة ذات الشخص الوحيد.

#### 4- عينة الدراسة وفق عدد العمال الدائمين

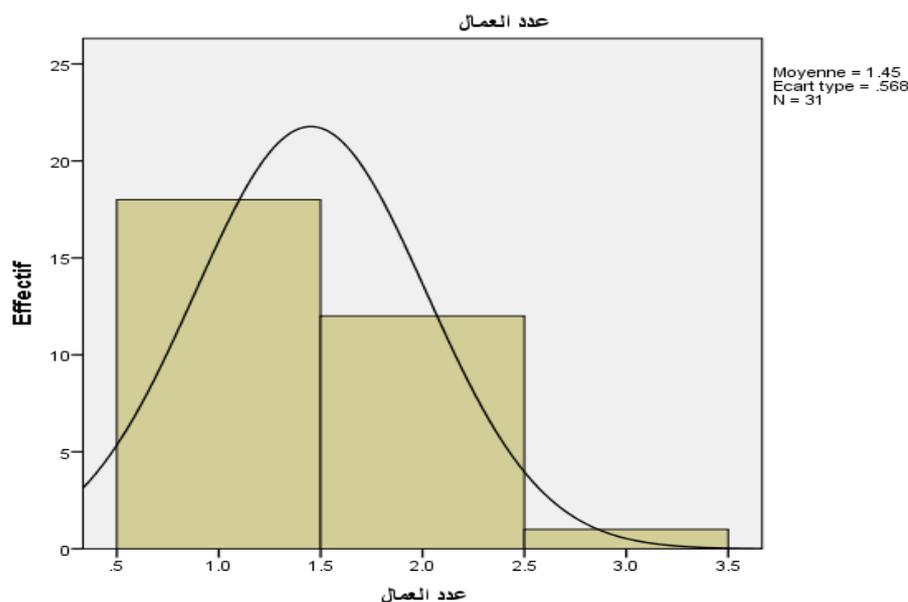
الجدول الموالي يوضح التكرار والتكرار النسبي لعينة الدراسة وفق عدد العمال الدائمين كما يلي:

الجدول 4: التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق عدد العمال الدائمين

عدد العمال الدائمين	التكرار	التكرار النسبي %
من 1 إلى 9	18	58.1
من 10 إلى 49	12	38.7
من 50 إلى 499	1	3.2
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS

الشكل 12: المنحنى البياني للعينة وفق عدد العمال الدائمين



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من الجدول 04 والشكل 12 أعلاه نلاحظ أن نسبة المؤسسات التي عدد العمال بها من 1 إلى 9 هي 58.1 % ونسبة المؤسسات التي بها عدد عمال من 10 إلى 49 هي 38.7 %، ونسبة المؤسسات التي بها عدد عمال من 50 إلى 499 هي 3.2 %.

ومنه نستنتج أغلب المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتبر من مؤسسات صغيرة إذا تم اعتبار عدد العمال هو العامل المحدد لحجمها.

#### 5- عينة الدراسة وفق نظام العمل

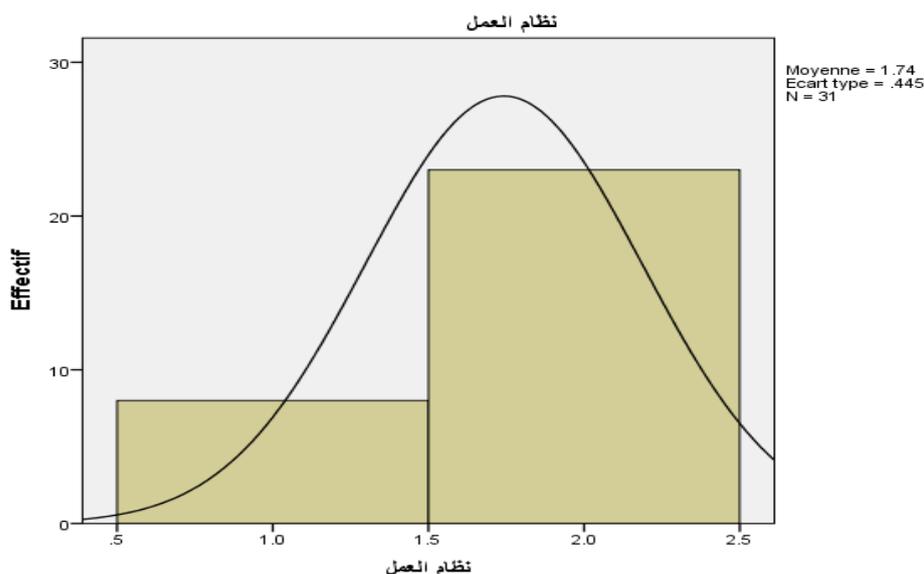
يوضح الجدول رقم 05 يوضح التكرار والتكرار النسبي لعينة الدراسة وفق نظام العمل

الجدول 5: التكرار والتكرار النسبي للعينة وفق نظام العمل

التكرار النسبي %	التكرار	نظام العمل
25.8	8	متناوب
74.2	23	دائم
100.0	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يظهر الشكل الموالي التكرار والتكرار النسبي للعيينة وفق نظام العمل  
الشكل 13: المنحى البياني للعيينة وفق نظام العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من الجدول رقم 05 والشكل رقم 13 نلاحظ أن نسبة المؤسسات التي تطبق نظام العمل الدائم هي 74.2 %  
والمؤسسات التي تطبق نظام العمل المتناوب 25.8 % .  
أي أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد نظام العمل الدائم وذلك بحكم طبيعة نشاطها وحجم معاملاتها  
الاقتصادية.

### المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمراقبة التسيير وأدوات مراقبة التسيير

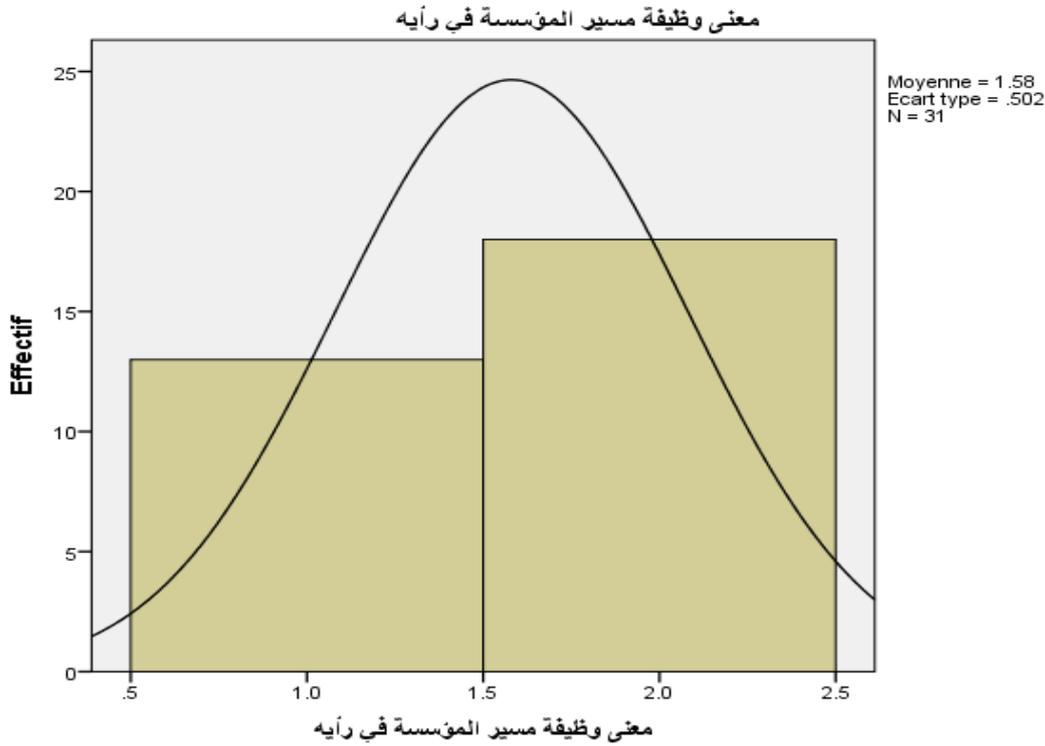
#### 1- مفهوم وظيفة المسير حسب آراء عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم 06 التكرار والتكرار النسبي لمدى إدراك المسيرين لوظيفة التسيير كما يلي:  
الجدول 6: التكرار والتكرار النسبي لمعنى وظيفة التسيير حسب رأي المسيرين

التكرار النسبي %	التكرار	معنى وظيفتك كمسير هي:
41.9	13	اكتشاف الأخطاء وتصويبها
58.1	18	إعطاء الأوامر واتخاذ الإجراءات ضد المقصرين
100.0	31	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

الشكل 14: المنحى البياني لمفهوم التسيير حسب رأي المسيرين



من خلال الجدول رقم 06 والشكل 14 أن نسبة المسيرين الذي يعتقدون أن وظيفتهم هي إعطاء الأوامر واتخاذ الإجراءات ضد المقصرين هي 58.1 %، أما نسبة المسيرين الذي يعتقدون أن وظيفتهم هي اكتشاف الأخطاء وتصويبها هي 41.9 % .

ومنه ومن خلال المقابلة مع مسيري هذه المؤسسات أنه على الرغم من إدراك بعض المسيرين أن وظيفتهم هي اكتشاف الأخطاء وتصويبها إلى أن أغلب المسيرين يطبقون المفهوم التقليدي لعملية التسيير ومراقبة التسيير، بحيث دورهم ردي أكثر منه تصويبي ومعالجة الانحرافات والأخطاء وقت حدوثها، ويمكن إرجاع ذلك لانخفاض المؤهل العلمي للمسيرين بالدرجة الأولى وعدم بحثهم عن الطرق والأساليب الحديثة لعملية مراقبة التسيير من جهة أخرى.

## 2- أسس تحديد أسعار المنتجات حسب آراء عينة الدراسة

يوضح الجدول 07 للتكرار والتكرار النسبي لأسس تحديد أسعار المنتجات:

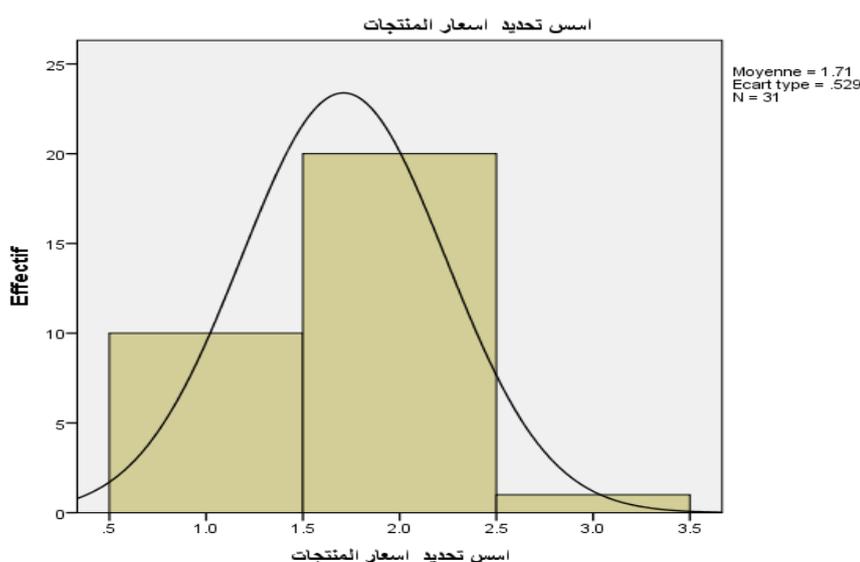
الجدول 7: التكرار والتكرار النسبي لأسس تحديد سعر المنتجات

طريقة تحديد السعر	التكرار	التكرار النسبي %
السعر السائد في السوق	10	32.3
حساب التكاليف ثم إضافة هامش الربح	20	64.5
أخرى	1	3.2
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يتضح من خلال الشكل 15 المنحى البياني لأسس تحديد أسعار المنتجات وفق آراء عينة الدراسة كما يلي:

الشكل 15: المنحى البياني لأسس تحديد أسعار المنتجات



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

تبين من خلال الجدول 07 والشكل 15 تبين أن نسبة المسيرين الذين يعتمدون في تحديد أسعارهم على حساب التكاليف ثم إضافة هامش ربح هي 64.5 % ، بينما بلغت نسبة المسيرين الذين يعتمدون في تحديد أسعارهم على السعر السائد في السوق 32.3 % في حين بلغت نسبة المسيرين الذين يعتمدون على طرق أخرى في تحديد أسعار منتجاتهم هي 3.2 %

وقد تبين من خلال مقابلة مسيري المؤسسات محل الدراسة أن هنالك اختلافا في أسس تحديد سعر المنتجات، فبالنسبة للمنتجات التي تشهد منافسة في السوق فإن المؤسسات يعتمدون السعر السائد في السوق في عملية تحديد سعرها، أما المنتجات التي تنفرد بإنتاجها في السوق المحلية فإن عملية تحديد سعر المنتج تتم عن طريق

حساب التكاليف ثم إضافة هامش ربح، كما تبين من خلال المقابلة أيضا أن هنالك مؤسسة وحيدة يعتمد مسيرها على طريقة التكلفة المستهدفة في تحديد أسعار المنتجات.

### 3- الموازنة التقديرية

يتضح من خلال الجدول رقم 08 التكرار والتكرار النسبي لوضع تقديرات مسبقة من أجل تحقيق الأهداف كالتالي:

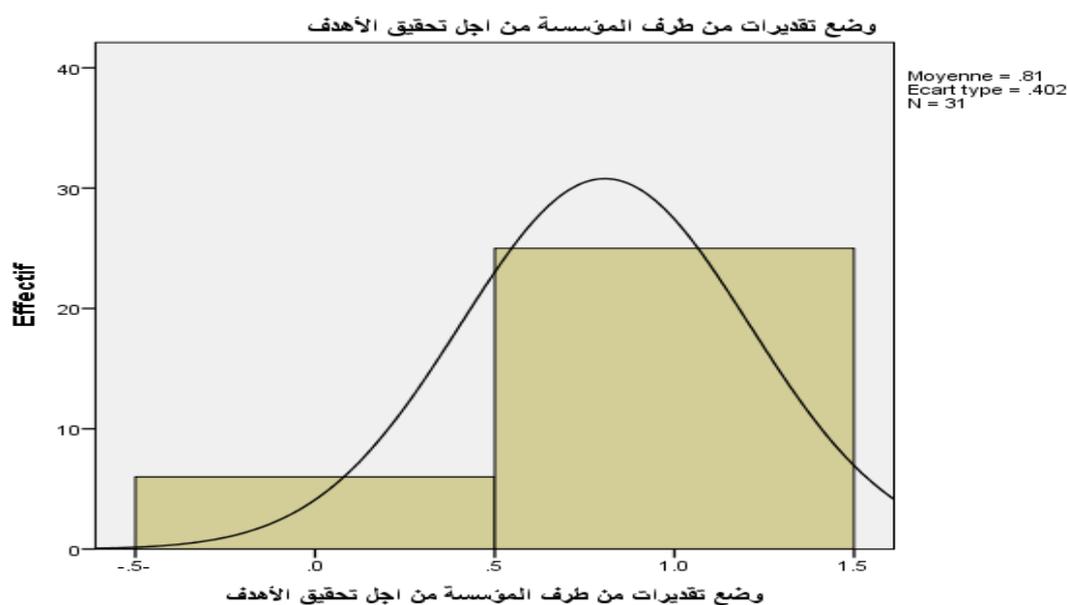
الجدول 8: التكرار والتكرار النسبي لوضع تقديرات مسبقة من قبل مسيري المؤسسة

هل يتم وضع تقديرات مسبقة..	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	6	19.4
لا	25	80.6
المجموع	31	100.0

المصدر من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يبين الشكل رقم 16 المنحنى البياني لتقديرات المسبقة من قبل المؤسسة

الشكل 16: المنحنى البياني للتقديرات المسبقة من قبل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

تبين من خلال الجدول رقم 8 والشكل 16 أن نسبة 80.6 % لا يقومون بوضع أي تقديرات مسبقة أما 19.4 % فقط يقومون بوضع تقديرات مسبقة .

وبناء على هذه المعطيات تبين أن جميع مؤسسات محل الدراسة لا يقومون بأي تقديرات مسبقة واتخاذها كمعيار لمراقبة التسيير ومعرفة الانحرافات الواقعة، من أجل تقييم أداء المؤسسة، و حتى المؤسسات التي تقوم بوضع تقديرات مبنية على أسس بسيطة تتعلق بالفترة السابقة خصوصا فيما يتعلق بكمية المواد الأولية وبعض التكاليف الثانوية ولا يتم فيها إتباع الأساليب الحديثة للتقدير.

#### 4- مصفوفة BCG

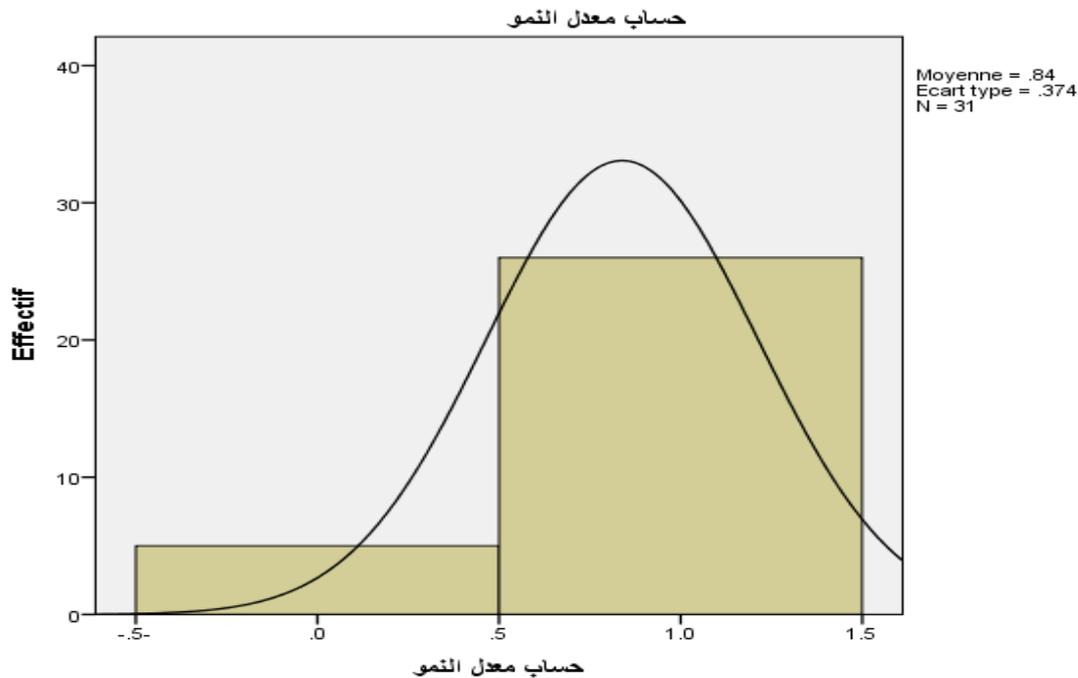
الجدول رقم 09 يوضح التكرار والتكرار النسبي لحساب معدل النمو والحصة السوقية واتخاذهما كمعايير لتحديد موقع المؤسسة في السوق كما يلي:

الجدول 09: التكرار والتكرار النسبي لحساب معدل النمو والحصة السوقية

هل يتم حساب معدل النمو والحصة السوقية	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	5	16.1
لا	26	83.9
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يوضح الشكل 17 المنحنى البياني لأراء عينة الدراسة حول حساب معدل النمو والحصة السوقية كما يلي:  
الشكل 17: المنحنى البياني لحساب معدل النمو والحصة السوقية



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

يتضح من خلال الجدول 09 والشكل 17 أن نسبة المؤسسات التي تحدد مركزها في السوق باتخاذ معدل النمو والحصة السوقية كمعيارين هي 16.1 % فقط، أما نسبة المؤسسات التي لا تحدد مركز المؤسسة في السوق باتخاذ المعيارين السابقين هي 83.9 %.

ويمكن تفسير النتائج أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة لا ترى أي ضرورة في تحديد مركز المؤسسة في السوق، ولا ترى في ذلك أي إضافة للمؤسسة من مختلف الجوانب، ولكن هنالك بعض المؤسسات التي تحاول تحديد مركزها في السوق معتمدة في ذلك على معدل النمو والحصة السوقية ولكن بشكل عشوائي وغير منتظم، أي أن مسيري هذه المؤسسات لا يستندون في تحديد مركز المؤسسة في السوق على أي أسس علمية.

### 5- نظام المعلومات

الجدول رقم 10 يوضح آراء عينة الدراسة حول نظام معلومات في المؤسسة محل الدراسة كالتالي:

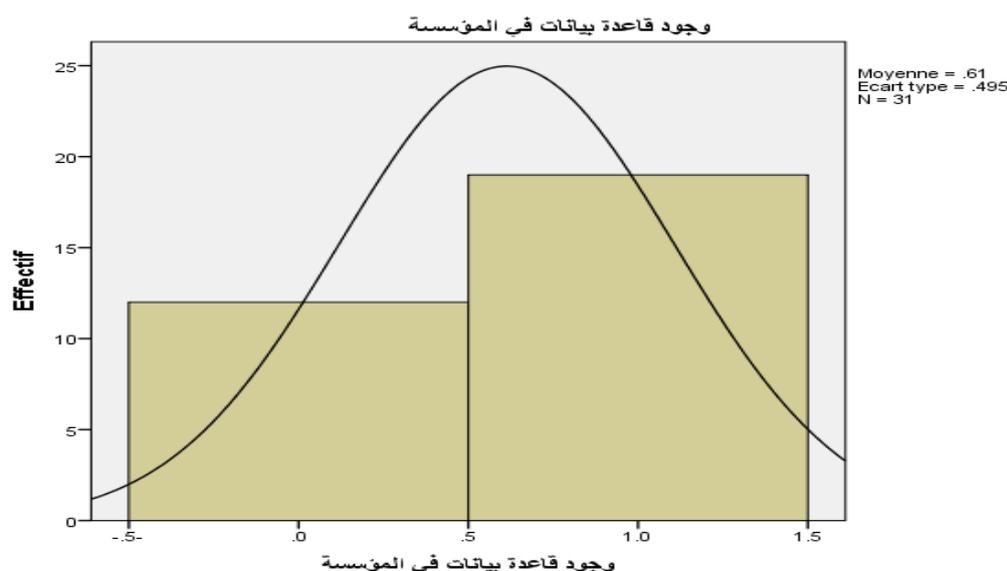
الجدول 10: التكرار والتكرار النسبي لنظام المعلومات في المؤسسات محل الدراسة

وجود قاعدة بيانات في المؤسسة	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	12	38.7
لا	19	61.3
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يبين الشكل رقم 18 المنحنى البياني لوجود نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الشكل 18: المنحنى البياني لنظام المعلومات في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

وبالرجوع إلى معطيات الجدول 10 والشكل رقم 18 نلاحظ أن نسبة المؤسسات التي تمتلك قاعدة بيانات تشمل مختلف المعلومات ومراحل النشاط في المؤسسة هي 38.7 %، أما نسبة المؤسسات التي لا تمتلك قاعدة بيانات تشمل مختلف معلومات المؤسسة ومراحل النشاط هي 61.3 %.

واستنادا إلى هذه المعطيات تبين من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تمتلك أي نظام معلومات رغم بساطته واعتباره من الأدوات التقليدية البسيطة، وبالنسبة للمؤسسات التي تمتلك قاعدة بيانات تشتمل مختلف مراحل النشاط في المؤسسة، فإن تلك البيانات غير موثقة في دفاتر وسجلات أو بشكل إلكتروني وإنما يدركها العمال من منطلق الخبرة مهنية فقط.

### 6- المقارنة المرجعية

الجدول 11 مدى قيام مسيري المؤسسات محل الدراسة عمل مقارنة نشاط مؤسساتهم بمؤسسات أخرى كما يلي:

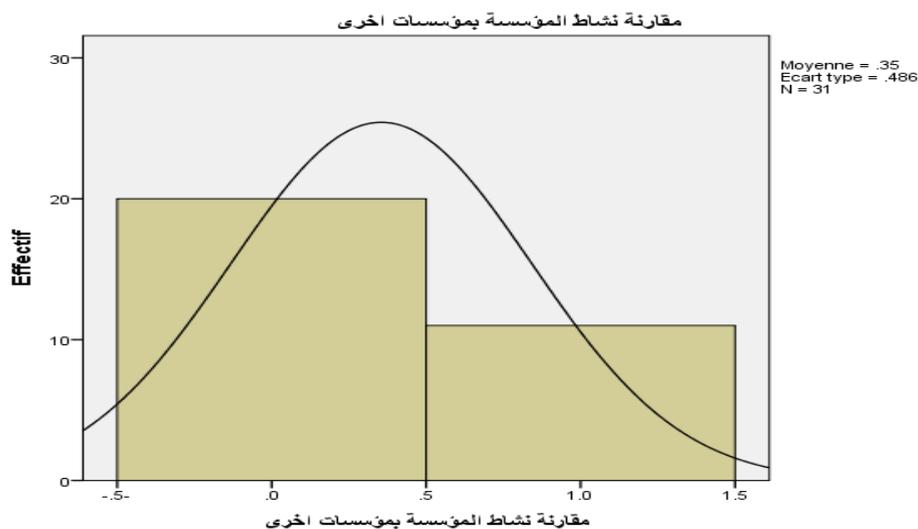
الجدول 11: التكرار والتكرار النسبي لمقارنة نشاط المؤسسات محل الدراسة بمؤسسات أخرى

هل يتم مقارنة نشاط المؤسسة بمؤسسات أخرى	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	20	64.5
لا	11	35.5
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

ويظهر الشكل 19 المنحنى البياني لمدي قيام مسيري المؤسسات محل الدراسة بمقارنة نشاط مؤسساتهم بمؤسسة أخرى كما يلي:

الشكل 19: المنحنى البياني لمقارنة نشاط المؤسسات محل الدراسة بمؤسسات أخرى



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

بالنظر لمعطيات الجدول رقم 11 والشكل 18 نلاحظ أن نسبة المؤسسات التي تقوم بمقارنة نشاطها مع مؤسسات أخرى هي 64.5%، أما المؤسسات التي لا تقوم بمقارنة نشاطها بمؤسسات أخرى هي 35.5%. كما تبين من خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن أغلبية المؤسسات التي تقوم بمقارنة نشاطها في مختلف جوانبه مع مؤسسات أخرى في نفس المجال لغرض البحث عن أفضل مصادر للمواد الأولية وذلك من خلال مقارنة تكلفة المواد الأولية في المؤسسة مع تكلفة نفس المواد الأولية في المؤسسات الأخرى في نفس مجال النشاط، وفي أغلب الحالات كانت تتم عملية المقارنة في بداية نشاط المؤسسة من أجل معرفة كيفية سير النشاط في مجال معين، حيث أن عملية المقارنة لم تكن متكررة، كما أن هنالك مؤسسات أخرى لا تقوم بعملية المقارنة نظرا لكونها المؤسسة الوحيدة على مستوى الولاية في مجال النشاط أو لكونها تنفرد بمنتج لا توجد منتجات منافسة له على مستوى الولاية، كما تبين من خلال الدراسة الميدانية أيضا عزوف مسيري محل الدراسة عن القيام بمقارنة نشاط مؤسساتهم بمؤسسات تنشط خارج الولاية في نفس المجال بحجة أن ظروف النشاط غير متشابهة.

#### 7- لوحة القيادة

يوضح الجدول رقم 12 مدى إستعمال مسيري المؤسسات محل الدراسة للوحة القيادة في التسيير كما يلي:

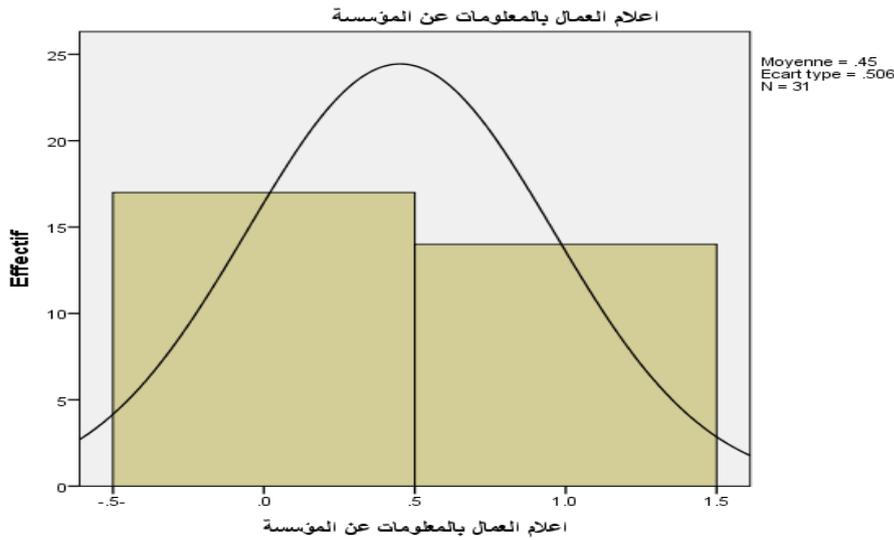
الجدول 12: التكرار والتكرار النسبي للوحة القيادة في المؤسسات محل الدراسة

هل يتم إعلام العمال بالمعلومات الأساسية لمؤسسة وأهدافها	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	17	54.8
لا	14	45.2
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يوضح الشكل رقم 20 المنحنى البياني لمدى إستخدام لوحة القيادة من طرف مسيري المؤسسات محل الدراسة

الشكل 20: المنحنى البياني لقاعدة البيانات في المؤسسات محل الدراسة



تبين من خلال الجدول 12 والشكل 20 أن نسبة المؤسسات التي تقوم بإعلام عمالها بالمعلومات الأساسية للمؤسسة وأهدافها هي 54.8 % أما نسبة المؤسسات التي لاتقوم بإعلام عمالها بذلك هي 45.2 %

من خلال المقابلة مع مسيري المؤسسات محل الدراسة أن جميع مسيري المؤسسات غير مدركين لمفهوم لوحة القيادة وأهميته، وحتى مسيري المؤسسات الذين يقومون بإعلام عمالها بالمعلومات الأساسية وأهدافها يكون ذلك بطريقة شفوية فقط، كما تبين من خلال المقابلة مع مسيري المؤسسات محل الدراسة أيضا أنه لا يتم تحديد أهداف المؤسسة للعمال بأي شكل وهناك من المسيرين من يرى أنه لا يجب إعلام العمال بأهداف المؤسسة والمعلومات الأساسية المتعلقة بها بل يجب أن يقتصر إدراك العامل على كيفية وطريقة إنجاز عمله ويمكن تفسير النتائج المتوصل إليها في هذا الجانب بضعف المؤهلات العلمية لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة

#### 8- بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الجدول رقم 13 التكرار والتكرار النسبي لرأي عينة الدراسة حول تقييم أداء المؤسسة تقارير عدا التقرير المالي

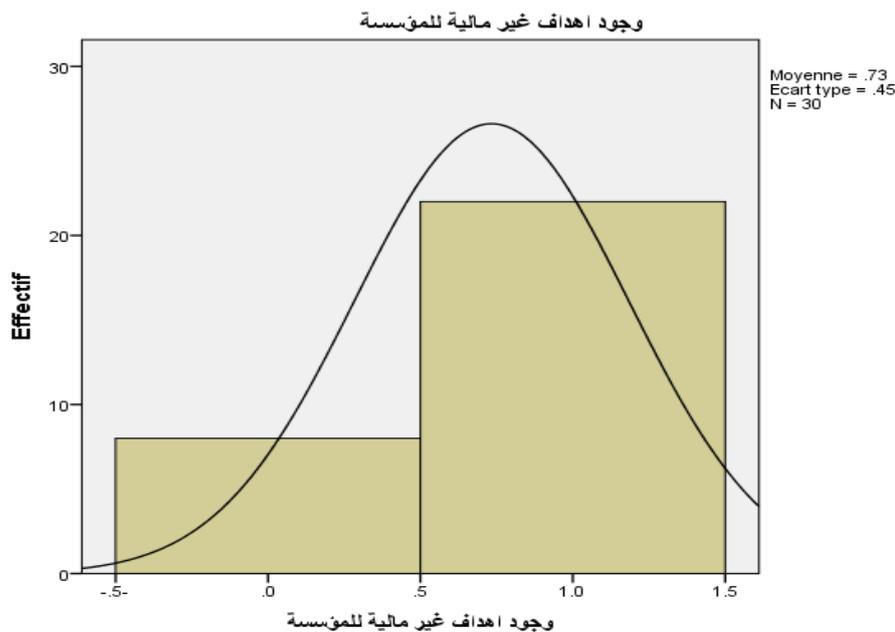
الجدول 13: التكرار والتكرار النسبي حول تقييم أداء المؤسسة

هل هنالك تقارير أخرى لتقييم أداء المؤسسة عدا التقرير المالي	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	9	29
لا	22	71
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

يوضح الشكل رقم 21 المنحنى البياني لطريقة تقييم أداء المؤسسة باستخدام طرق غير مالية

الشكل 21: المنحنى البياني للأهداف الغير المالية للمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

يتضح من خلال معطيات الجدول 13 والشكل 21 أن نسبة المؤسسات التي تمتلك تقارير أخرى إضافة للتقرير المالي هي 29 %، أما نسبة المؤسسات التي لا تمتلك تقارير أخرى بالإضافة للتقرير المالي هي 71%.

وقد تبين من خلال المقابلة مع مسيري المؤسسات أن هنالك عدم إدراك تام لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن من قبل جميع مسيري هذه المؤسسات حيث أن طريقة التقييم الوحيدة لأداء مؤسساتهم تكون عن طريق التقرير المالي فقط، أي أنهم لا يأخذون بعين الاعتبار جوانب العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعليم داخل

المؤسسة، بحيث حتى مسيري المؤسسات محل الدراسة التي كانت إجابتها بنعم كانت تعتمد على التقرير المالي كمعيار أساسي لتقييم أداءها.

### 9- نظام ABC

يبين الجدول رقم 14 التكرار والتكرار النسبي لمدى إدراك مسيري المؤسسة محل الدراسة لعدد الأنشطة المسببة للتكلفة كما يلي:

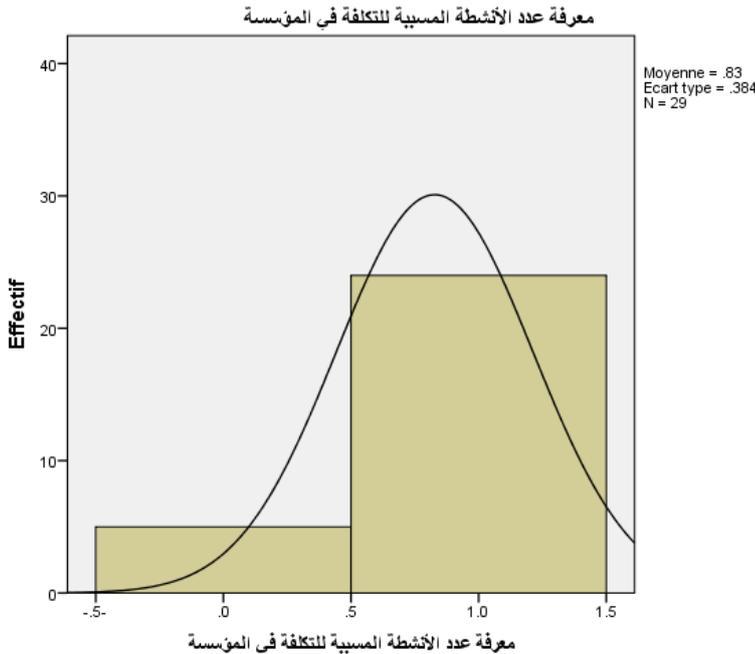
الجدول 14: التكرار والتكرار النسبي لمدى إدراك مسيري المؤسسات محل الدراسة لعدد الأنشطة المسببة للتكلفة

هل تعرف عدد الأنشطة المسببة للتكلفة	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	5	16.1
لا	26	83.9
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يبين الشكل رقم 22 المنحنى البياني لمدى معرفة مسيري المؤسسات محل الدراسة لأنشطة المسببة للتكلفة في مؤسساتهم كما يلي

الشكل 22: المنحنى البياني لمدى معرفة مسيري المؤسسات للأنشطة المسببة للتكلفة في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول رقم 14 والشكل رقم 22 نلاحظ أن نسبة المؤسسات الغير مدركة لعدد الأنشطة المسببة للتكلفة هي 83.9 % أما نسبة المؤسسات المدركة لعدد الأنشطة المسببة للتكلفة هي 16.1 % . وقد تبين من خلال مقابلة مسيري المؤسسات محل الدراسة أنهم يقومون بتحديد التكاليف بالطريقة التقليدية وذلك بحساب تكلفة المواد والأولية واليد العاملة المباشرة والتكاليف المباشرة الظاهرة، مع عدم الأخذ بعين الاعتبار التكاليف غير المباشرة، أما بخصوص تقسيم التكاليف على أساس الأنشطة المسببة لها فإن مسيري المؤسسات لا يرون ضرورة في تحديد التكاليف بطرق عملية حديثة كون الطريقة التقليدية المستعملة حسب رأيهم مجدية وتحقق النتائج المطلوبة ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى ضعف المؤهل العلمي لمسيري هذه المؤسسات.

### 10-التحليل المالي

يوضح الجدول رقم 15 لمدى قيام مسيري المؤسسات محل الدراسة بتحليل القوائم المالية لمؤسساتهم باستعمال نسب معينة كما يلي:

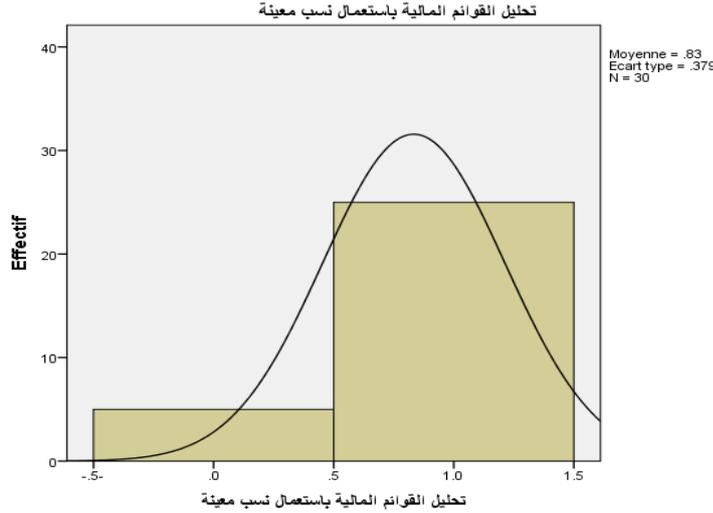
الجدول 15: التكرار والتكرار النسبي لقيام المؤسسات محل الدراسة بتحليل قوائمها المالية

هل يتم تحليل القوائم المالية باستعمال نسب معينة	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	5	16.1
لا	26	83.9
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

ويوضح الشكل رقم 23 المنحنى البياني لمدى قيام مسيري المؤسسات محل الدراسة بتحليل القوائم المالية لمؤسساتهم كما يلي:

الشكل 23: المنحنى البياني لتحليل المؤسسات محل الدراسة لقوائمها المالية باستعمال نسب معينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول 15 والشكل 23 يتضح أن نسبة المؤسسات التي تقوم بتحليل قوائمها المالية باستعمال نسب معينة هي 16.1 %، أما نسبة المؤسسات التي لا تقوم بتحليل قوائمها المالية باستعمال نسب معينة هي 83.9 %.

وقد تبين من خلال المقابلة مع مسيري المؤسسات محل الدراسة أن المؤسسات التي تقوم بتحليل قوائمها المالية تقوم بذلك من أجل معرفة سبب تغير الأرقام في قوائمها المالية من سنة لأخرى فقط، ولا تقوم بحساب أي نسب مالية من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، أما غالبية المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بأي عمليات على قوائمها المالية بحيث أن وظيفة المحاسبة المالية تعتبر وظيفة مستقل تماماً عن المؤسسة، حيث أن أغلب المؤسسات محل الدراسة متعاقدون مع محاسب خارجي لأعداد القوائم المالية للمؤسسة كإجراء روتيني فقط ولا علاقة له بمسير المؤسسة أو بعملية مراقبة التسيير.

## 11-المحاسبة التحليلية

يبين الجدول رقم 16 مدى قيام مسيري المؤسسات محل الدراسة بتحليل معطيات المحاسبة العامة بغرض تحديد تكلفة الإنتاج بدقة كما يلي:

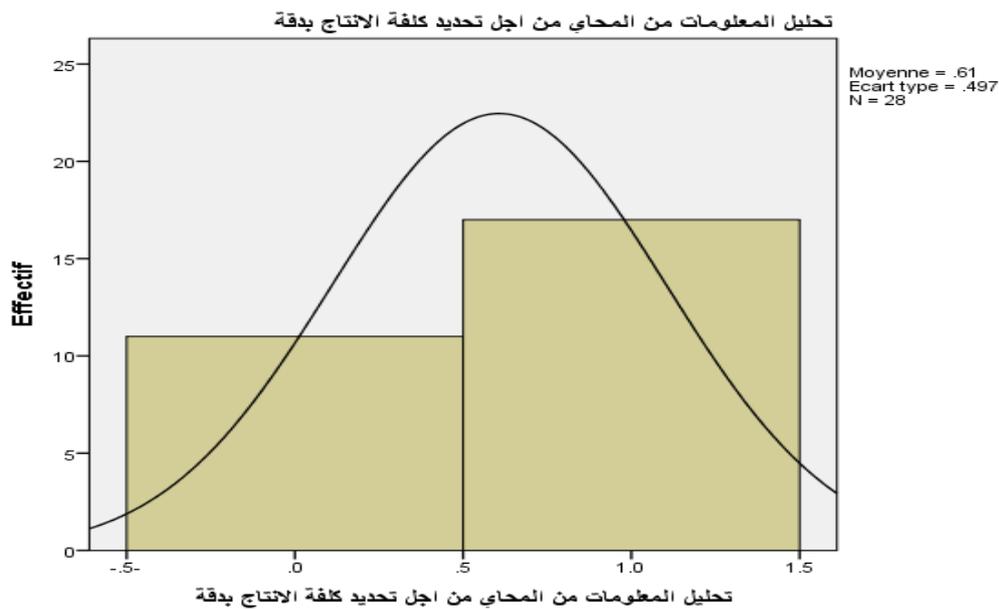
الجدول 16: التكرار والتكرار النسبي لمدى تحليل مخرجات المحاسبة العامة من أجل تحديد تكاليف الإنتاج

التكرار النسبي	التكرار	هل يتم تحديد تكاليف الإنتاج بدقة انطلاقاً من تحليل معلومات المحاسبة العامة المتعلقة بالإنتاج
35.5	11	نعم
64.5	20	لا
100.0	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يبين الشكل رقم 24 المنحنى البياني لمدى قيام مسيري المؤسسات محل الدراسة بتحليل معلومات المحاسبة العامة من أجل تحديد تكلفة الإنتاج بدقة

الشكل 24: المنحنى البياني لمدى تحليل المؤسسات محل الدراسة لمعلومات المحاسبة العامة من أجل تحديد تكلفة الإنتاج بدقة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول رقم 16 والشكل 24 نلاحظ أن نسبة المؤسسات التي تقوم بتحليل المعلومات المتعلقة بالإنتاج من المحاسبة العامة من أجل تحديد تكلفة الإنتاج بدقة هي 35.5 %، أما نسبة المؤسسات التي لا تقوم بذلك فهي 64.5 %.

واتضح من خلال مقابلة مسيري المؤسسات محل الدراسة أن بعض المؤسسات تقوم بتحليل معطيات المحاسبة العامة من أجل تحديد تكاليف الإنتاج بدقة وذلك من أجل تخفيضها في كل مرة قدر الإمكان، أما أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتحليل تلك المعلومات ولا تقوم بعملية تحديد تكاليف الإنتاج بدقة، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تمتلك أكثر من منتج، حيث أن مسيري تلك المؤسسات يعتقدون أنه لاجدوى من تحديد المنتجات الأكثر مردودية بالنسبة للمؤسسة مادامت المؤسسة تحقق أرباحاً.

## 12- نقطة التعادل

يوضح الجدول رقم 17 التكرار والتكرار النسبي للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بتحديد مستوى الإنتاج المباع الذي يتم عنده تغطية جميع التكاليف كما يلي:

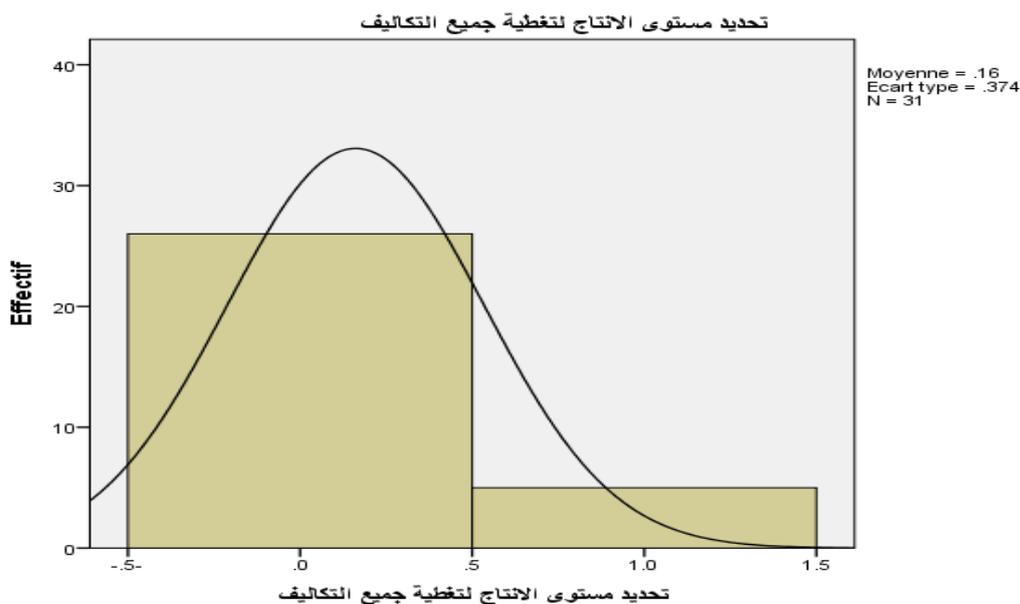
الجدول 17: التكرار والتكرار النسبي للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بتحديد مستوى الإنتاج المباع الذي يتم تغطية التكاليف عنده

هل يتم تحديد مستوى الإنتاج المباع الذي يتم عنده تغطية جميع التكاليف	التكرار	التكرار النسبي %
نعم	26	83.9
لا	5	16.1
المجموع	31	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يبين الشكل رقم 25 منحنى لمدى قيام مسيري المؤسسات محل الدراسة بحساب نقطة التعادل:

الشكل 25: المنحنى البياني للمؤسسة محل الدراسة التي تقوم بتحديد مستوى الإنتاج المباع الذي يغطي جميع التكاليف



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول 17 والشكل 25 نلاحظ أن نسبة المؤسسات التي تقوم بتحديد مستوى الإنتاج الذي عنده يتم تغطية جميع التكاليف هي 83.9 % أما نسبة المؤسسات التي لا تقوم بذلك هي 16.1 %.

وعليه ومن خلال الدراسة الميدانية فإن أغلب المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد مستوى الإنتاج الذي يجب أن تقوم ببيعه لتغطية تكاليفها، على الرغم من أن مسيري هاته المؤسسات لا يدركون أنهم يطبقون وسيلة علمية في تحديد ما يسمى بعتبة المردودية أو نقطة التعادل، ويمكن إرجاع ذلك لنقص مؤهلاتهم العلمية بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى بساطة تحديد عتبة المردودية خصوصا في حالة منتج واحد.

### 13- تحليل SWOT

الجدول رقم 18 يوضح التكرار والتكرار النسبي للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية لها كما يلي:

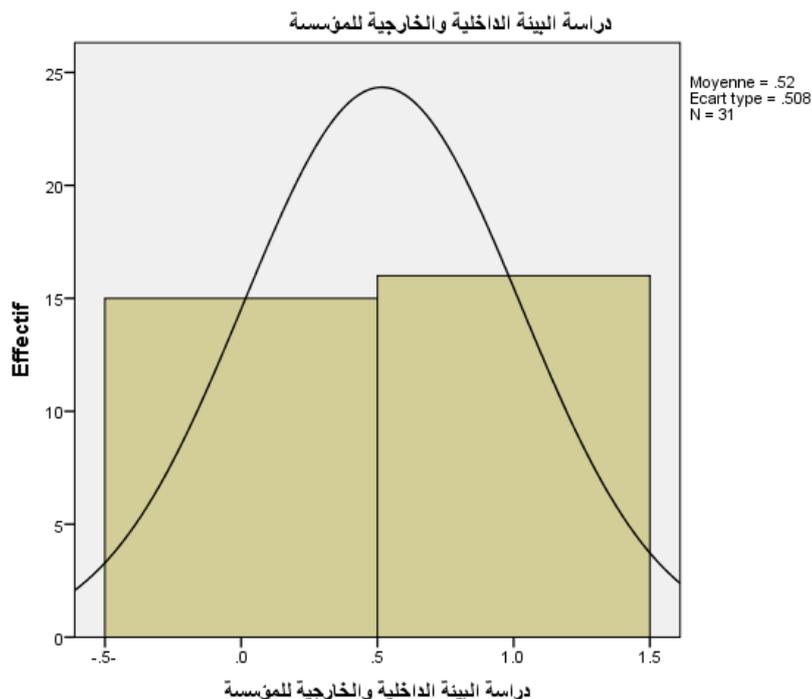
الجدول 18: التكرار والتكرار النسبي للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية

التكرار النسبي	التكرار	هل تتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
48.4	15	نعم
51.6	16	لا
100.0	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

كما يبرز الشكل رقم 26 المنحنى البياني للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية كما يلي:

الشكل 26: المنحنى البياني للمؤسسات محل الدراسة التي تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول رقم 18 والشكل رقم 26 نلاحظ أن نسبة المؤسسات التي تقوم بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية هي 48.4 %، أما نسبة المؤسسات التي لا تقوم بذلك فهي 51.6 %.

وعليه ومن خلال الدراسة الميدانية فإن المؤسسات محل الدراسة التي تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية تقوم بذلك من أجل تقييم أدائها، فالنسبة للبيئة الداخلية فإن أغلب المؤسسات محل الدراسة تقوم بمعرفة التزام عمالها بالأوامر والمهام الموكلة لهم فقط، أما بخصوص البيئة الخارجية فتقوم بدراسة المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة كالجو، دخول منافسين للسوق، مواسم التي يرتفع فيها الطلب على منتج المؤسسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة، أما باقي المؤسسات محل الدراسة التي لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية فإنها لا ترى في ذلك أي ضرورة ولا يؤثر على نشاط المؤسسة بأي شكل من الأشكال، فحسب مسيري تلك المؤسسات مادامت المؤسسة قادرة على تحقيق الأرباح فإنها في المسار الصحيح.

المطلب الثالث: مناقشة ما توصلت إليه الدراسة الميدانية

#### الفرع الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية يمكن القول أن ثقافة التسيير عموماً والتسيير الحديث خصوصاً غائبة عن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن بعض المؤسسات محل الدراسة تقوم بإختيار مسيريهيها على أساس العلاقات الشخصية مع المالك أو درجة القرابة وتعد هذه العوامل هي العوامل الأساسية في

اختيار المسير وليس الخبرة في التسيير والمؤهل العلمي، في حين أن بعض المؤسسات محل الدراسة، خصوصا المتوسطة منها تأخذ بعين الاعتبار عامل الخبرة في التسيير كشرط أساسي في عملية التسيير بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما تمت ملاحظة الغياب التام لأي خطة أو مسار لعملية التسيير في أغلب المؤسسات محل الدراسة، فيما أن المؤسسة تغطي جميع نفقاتها المباشرة التي تظهر للمسير وتحقق هامش ربح معين فإن المسير لا يقوم بتحليل هاته النتائج والتكاليف لمعرفة مصدرها ومحاولة التحكم فيها وزيادة الأرباح، إلا أن هنالك مؤسسة من عينة الدراسة رغم عدم توفر المؤهل العلمي عند مسيرها إلا أنها تقوم بعملية التسيير بطرق علمية وتقوم بتحديد تكاليفها بدقة.

### الفرع الثاني: النتائج

من خلال مخرجات الاستمارة التي تم دراستها وتحليلها خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- غياب المفهوم الحديث لعملية مراقبة التسيير لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة؛
- 2- المؤسسات محل الدراسة تعتبر توفير مصادر التمويل والتمويل ضروريا، ولا تعتبر توفر مسير ذي مؤهلات عليمة وخبرة في التسيير ضروريا؛
- 3- المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك رؤية بعيدة المدى أو إستراتيجية وحلول محتملة للمشاكل التي قد تواجه سير المؤسسة في المستقبل وتهدد بقائها؛
- 4- تقوم بعض المؤسسات محل الدراسة بتطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير الحديثة دون إدراك مسيرها لذلك؛
- 5- غياب وظيفة مراقبة التسيير كوظيفة قائمة بحد ذاتها في المؤسسات محل الدراسة؛
- 6- توفر الخبرة في التسيير لدى المؤسسة يعتبر أكثر فعالية من توفر المؤهل العلمي لدى المسير فقط، وأفضل حالة هي توفر المؤهل العلمي والخبرة في التسيير معا لدى المسير؛
- 7- يعتبر نمط التمويل أحد العوامل المؤثرة في مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

## خلاصة الفصل الثاني

حاولنا خلال هذا الفصل عرض واقع مفهوم عملية مراقبة التسيير لدى مسيري مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار، ومحاولة الوقوف على مدى إدراكهم لأدوات مراقبة التسيير ومدى تطبيقهم لها، ومعرفة صعوبات تطبيقها من خلال الاستمارة بالمقابلة التي تم إنجازها مع مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

إن الهدف من مراقبة التسيير هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وذلك بأقل تكلفة ممكنة وباستعمال الإمكانيات المتاحة، لكن لتحقيق هذه الأهداف يجب مواجهة مجموعة من التحديات وهذا ما يبرز ضرورة وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة مسيري المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب، ومن أجل التوصل لنظام تسييري فعال في المؤسسات يجب على مسيري هاته المؤسسات استعمال أدوات مراقبة التسيير التي تساعد في التحكم في مختلف عناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التوجيه).

ومن خلال هذه الدراسة التي شملت مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار، تم التعرف واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال فحص مدى إدراكهم لمفهوم عملية التسيير عموماً ومراقبة التسيير خصوصاً، ومدى إدراكهم لأهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير، ورغم الدور الكبير لأدوات مراقبة التسيير في معرفة الانحرافات وتصحيحها، والمساعدة على تسيير المؤسسة الاقتصادية بكفاءة، إلا أن هناك اختلافاً بين المؤسسات محل الدراسة في طرق مراقبة التسيير ويرجع ذلك إلى المؤهل العلمي للمسير وكذا خبرته في التسيير، كما تبين من خلال الدراسة أيضاً أن لطريقة تمويل المؤسسة دور في عملية مراقبة التسيير، بالإضافة إلى ذلك فقد اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن هناك بعض المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة التي تطبق بعض أدوات مراقبة التسيير البسيطة، ولكن دون إدراك مسيرها لذلك.

### التحقق من الفرضيات

1- اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن هناك بعض المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة التي تطبق بعض أدوات مراقبة التسيير البسيطة، ولكن دون إدراك مسيرها لذلك، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة يقوم بعض مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق أدوات مراقبة التسيير دون إدراكهم لذلك؛

2- اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يجهلون وجود أدوات لمراقبة التسيير ولا يرون أي أهمية لها، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية القائلة يطمح مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لتطبيق أدوات مراقبة التسيير لكن لا يدركون كيفية تطبيقها؛

3- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن جميع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بتطبيق أداة واحدة لمراقبة التسيير والمتمثلة في المحاسبة العامة بحكم إلزامية القانون بتطبيقها، رغم عدم إدراكهم أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة القائلة يتم تطبيق أدوات مراقبة التسيير التقليدية المفروضة من قبل القانون في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

- 4- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تطبق أدوات مراقبة التسيير للتحكم في أداءها، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة القائلة تطبق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية للتحكم في أداءها؛
- 5- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يرون أن أدوات مراقبة التسيير ليست مهمة لعملية التسيير بما أن مؤسساتهم تحقق الربح، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ترى أن أدوات مراقبة التسيير ليست مهمة وليس هنالك ضرورة لتطبيقها.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- غياب المفهوم الحديث لعملية مراقبة التسيير لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة؛
- 2- المؤسسات محل الدراسة تعتبر توفير مصادر التمويل والتمويل ضروريا ولا تعتبر توفر مسير ذي مؤهلات علمية وخبرة في التسيير ضروريا؛
- 3- المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك رؤية بعيدة المدى أو إستراتيجية وحلول محتملة للمشاكل التي قد تواجه سير المؤسسة في المستقبل وتهدد بقائها.
- 4- تقوم بعض المؤسسات محل الدراسة بتطبيق بعض أدوات مراقبة التسيير الحديثة دون إدراك مسيرها بذلك.
- 5- غياب وظيفة مراقبة التسيير كوظيفة قائمة بحد ذاتها في المؤسسات محل الدراسة.
- 6- توفر الخبرة في التسيير لدى المؤسسة تعتبر أكثر فعالية من توفر المؤهل العلمي لدى المسير فقط بدون خبرة، وأفضل حالة هي توفر المؤهل العلمي والخبرة في التسيير معا لدى المسير.
- 7- يعتبر نمط التمويل أحد العوامل المؤثرة في مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية

### المقترحات:

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم المقترحات التالية:

- 1- يجب نشر ثقافة الأعمال الحرة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى حاملي الشهادات العليا وخاصة أصحاب الاختصاصات الاقتصادية؛
- 2- القيام بدورات تكوينية في مراقبة التسيير وكيفية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة لصالح مسيري المؤسسات الاقتصادية؛
- 3- القيام بدورات تكوينية في مجال مراقبة التسيير لطالبي تمويل المشاريع الاقتصادية من صناديق الدولة المختلفة؛
- 4- ربط التكوين الأكاديمي المتعلق بمراقبة التسيير بالواقع الاقتصادي؛

## أفاق الدراسة:

تم في هذه الدراسة التطرق لواقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ونظرا لتشعب الموضوع فكل باحث يتناوله من زاوية مختلفة مما يبقى المجال مفتوح لمعالجة جوانب أخرى منه ويمكن اقتراح الموضوع التالي:

✓ معيقات تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## قائمة المراجع

الكتب:

- 1- ناصر دادي عدون ،معزوي ليندة ، لهواسي هجيرة ،مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية (حالة البنوك) ، دار المحمدية العامة الجزائر 2004
- 2- داهنين بن عامر، من المعلومة إلى المعرفة تطور أساليب الرقابة ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009
- 3- ناصر دادي عدون،عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية )، دار المحمدية العامة الجزائر ص43
- 4- محمد خيّل،عبد الحميد أحمد ،منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة ،شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية
- 5- عبد الحي المرعي ،كمال خليفة بوزيد، محاسبة التكاليف،د.ط، دار الجامعية للنشر، مصر، 2001
- 6- بعبطاوي سفيان قندوزي محفوظ ، مراقبة التسيير من ناحية المحاسبة التحليلية وأثرها على المردودية ، المركز الجامعي يحيى فارس المدينة 2003
- 7- ناصر دادي عدون،" المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير " الجزء الثاني، قسنطينة ،1988
- 8- محمد بوتين،" المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة ، 1994
- 9-

المذكرات والمحاضرات:

- 10- قويدري الواحد عبد الله ،دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية ،جامعة حسبية بن بوعلي الشلف 2007
- 11- بوكورية زانة،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر،التكلفة المستهدفة كأداة لتخفيض التكاليف دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية بسعيدة،جامعة سعيدة،2012/2013
- 12- براهيمي حياة ،بن ثامر كلثوم ،مداخلة بعنوان:( نموذج بوستن الإستشارية bcg ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية )بالتطبيق على منتجة مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية،السنة غير مذكورة
- 13- باعلي كنزة ،محاسبة المسؤولية كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة تعاوني الحبوب والخضر الجافة ccl.s ورقة 2015 مذكرة مقدمة لأستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،جامعة ورقلة 2015
- 14- صالح بلاسكة ، نور الدين مزياني ، مقال بعنوان : مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات .دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 4 ديسمبر 2013
- 15- صالح بلاسكة ،قابلية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة سطيف 2012/2011

- 16 وليد انجي الحيايى ، الاتجاهات الحديثة فى التحليل المالى، الأكاديمية العربية المفتوحة فى الدنمارك
- 17 خالص صافى صالح، رقابة تسيير المؤسسة فى ظل اقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2007
- 18 عبد الستار حسين يوسف، مداخلة بعنوان : " تقدير المخاطرة فى ظل تحليل (sowt) فى المؤسسات الصناعية ، المؤتمر العلمى الدولى السنوى السابع إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية 2007

المجالات:

1- بوقرة رابح، عريوة محاد ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR العدد 01 جوان 2014 جامعة أم البواقي

المراجع الأجنبية:

- 1- Nguedj, " le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995
- 2- J.R sulzer, "comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d élaboration, ED dunod, 1975
- 3- Patrick pigét, comptabilité analytique, 3<sup>eme</sup> édition econmica, paris, 2001



جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

سيدي، سيدتي ....

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، والذي يدور موضوعه حول:

**واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار**  
نظرا لأهمية التي تلعبها مؤسساتكم الاقتصادية في المحيط الاقتصادي الجزائري عموما وبولاية أدرار خصوصا، وحرصها على استعمال الأساليب الحديثة في التسيير ومراقبة التسيير، قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية أملين أن تحظى هذه الاستمارة (بالمقابلة) بعنايتكم واهتمامكم للإجابة بكل موضوعية وصراحة ودقة على الأسئلة بالشكل الذي يوصلنا لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

كما نحيطكم علما أن المعلومات التي تقدمونها ستحظى بالسرية التامة ولا يتم استعمالها إلا لغرض البحث العلمي  
شكرا مسبقا لدعم البحث العملي

ملاحظة : يرجى وضع علامة (x) واحدة أمام الإجابة المناسبة لكل سؤال

من إعداد الطالب : الضب محمد الهادي

**المحور الأول : المتعلق بالمعلومات الشخصية للمسير**

1- المؤهل العلمي: -إبتدائي:  -متوسط:  -ثانوي:  -جامعي:

-دراسات عليا:

إذا كانت الإجابة ب جامعي أو دراسات عليا الرجاء ذكر التخصص:.....

2- الخبرة في التسيير: -أقل من سنة:  - من 1 إلى 5 سنة:  -أكثر من 5 سنوات:

3- المنصب: - مسير ومالك المؤسسة:  - مسير المؤسسة فقط:

## المحور الثاني: متعلق بالمؤسسة

1- عدد العمال: الدائمين:- من 0 إلى 9:  - من 10 إلى 49:  - من 50 إلى 499:   
أكثر من 499:

إذا كان هنالك عمال مؤقتين أو موسمين أذكر عددهم:.....

2- نظام العمل بالمؤسسة: - متناوب:  - دائم:

## المحور الثالث: متعلق بمراقبة التسيير وأدوات مراقبة التسيير

1- وظيفتك كمسير للمؤسسة حسب رأيك تعني:

- اكتشاف الأخطاء وتصويبها:  - إعطاء الأوامر واتخاذ الإجراءات ضد المقصرين:

- أخرى:.....

### مرحلة التخطيط:

1- على أي أساس تم تحديد أسعار المنتجات: - السعر السائدة في السوق:

- حساب التكاليف ثم إضافة هامش ربح:

- أخرى:.....

2- هل يتم وضع تقديرات مسبقة من قبل المؤسسة مرتبطة بالموارد والمسؤوليات من أجل تحقيق الأهداف:

- نعم:  - لا:

- إذا كانت الإجابة بنعم: تحدث عن هاته التقديرات باختصار:.....

.....

3- هل يتم حساب معدل النمو والحصة السوقية واتخاذهم كمعيارين لتحديد وضع المؤسسة في السوق:

- نعم:  - لا:

### مرحلة المتابعة:

1- هل هنالك قاعدة بيانات في المؤسسة تشتمل مختلف مراحل النشاط: - نعم:  - لا:

إذا كانت الإجابة بنعم تحدث باختصار حولها:.....  
.....

2- هل يتم مقارنة نشاط المؤسسة في مختلف جوانبه بمؤسسة أخرى: - نعم:  - لا:

-إذا كانت الإجابة بنعم هل هنالك شروط في اختيار المؤسسة المقارن بها:.....  
.....

3- هل يتم إعلام العمال بالمعلومات الأساسية للمؤسسة وأهدافها: - نعم:  - لا:

إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الطريقة التي يتم إعلام العمال بها: - شفوية:  - كتابيا:

-في شكل لوحة تضم أهم المؤشرات والمعلومات الأساسية معلقة أمام العمال:

4- هل يتم تقييم أداء المؤسسة من خلال تقارير أخرى عدا التقرير المالي -نعم:  - لا:

إذا كانت الإجابة بنعم تحدث باختصار عن هاته التقارير الأخرى:.....  
.....  
.....

### مرحلة التحليل

1- هل تعرف عدد الأنشطة المسبب للتكلفة في المؤسسة: - نعم:  - لا:

- إذا كانت الإجابة بنعم أذكر عددها: .....

2- هل تتم عملية تحليل القوائم المالية التي تصدرها المؤسسة باستعمال نسب معينة: - نعم:

- لا:

إذا كانت الإجابة بنعم أذكر أهم النسب المستعملة:.....

.....  
.....  
3- هل يتم تحليل المعلومات المتعلقة بالإنتاج من المحاسبة العامة من أجل تحديد تكلفة الإنتاج بدقة:

نعم:  - لا:

.....  
.....  
-إذا كانت الإجابة بنعم تحدث على هذا التحليل باختصار:.....  
.....  
.....

4- هل يتم تحديد مستوى الإنتاج المباع الذي عنده يتم تغطية جميع التكاليف: -نعم:  -لا:

5- هل تتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: - نعم:  - لا:

.....  
.....  
-إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات: نعم:  لا:

.....  
.....  
أخرى:.....  
.....  
.....

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار ومعرفة مدى إدراك مسيري هاته المؤسسات للمفهوم الحديث لعملية مراقبة التسيير وأهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير.

وعليه حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: " ما هو واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ".

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث حيث اعتمدنا في دراستنا على استمارة بالمقابلة، حيث قمنا بمقابلة مسيري مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار. ولقد توصلنا لعدة نتائج نذكر منها أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تستخدم أدوات مراقبة التسيير ولا تعتبرها ضرورية لتسيير المؤسسة.

اعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي والوصفي الاستدلالي SPSS من أجل تحليل بيانات الاستبيان بغيت التوصل إلى حل إشكالية الدراسة .

خلصت الدراسة إلى ضرورة توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير وتسيير مؤسساتهم بشكل علمي.

## Summary:

The study aims to identify the reality of the application of the monitoring tools in the economic institutions of the municipality of Adrar and to know the extent to which the managers of these institutions are aware of the modern concept of the process of monitoring the management and the importance of applying the monitoring tools of management.

In this study, we have tried to address the following problem: "What is the reality of the application of governance monitoring tools in Algerian economic institutions?"

In order to answer this problem, we used some of the tools used in the research. In our study, we relied on a questionnaire. We met with a group of economic institutions in the state of Adrar.

We have recommended several results, including that the economic institutions under study do not use the monitoring tools and do not consider them necessary for the management of the institution.

We relied on the statistical analysis and descriptive analysis program (SPSS) to analyze the questionnaire data in order to solve the problem of the study.

The study concluded that managers of economic institutions should be made aware of the importance of applying the tools to monitor the management and management of their institutions in a scientific manner.