

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
فرع: علومالتسيير



تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

## دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

من إعداد الطالبة: سميحة بلحل

نوقشت و اوجيزت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ

الدكتور/ عزوي عمر ..... ( جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ) ..... مشرفا

الأستاذ

السنة الجامعية: 2016/2015

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من رفعتني بدعواتها و دعمها في كل خطوة  
من خطوات الحياة ، إلى من حملتني وهنأ على و هن ، إلى من غمرتني بحبها  
و حنانها ، إلى من أنارت دري بصلواتها ، إلى من ربنتي على حب العلم ،  
إلى من كانت رمزا للعطاء ، إلى أغلى ما في هذا الوجود أمني الغالية أطال  
الله في عمرها .

إلى من علمني معنى الكفاح ، إلى من زرع في نفسي قوة الإرادة ، إلى من  
تعب من أجلي ، إلى رمز التضحية و مثالا للصمود ، إلى أبي العزيز أطال  
الله في عمره .

وإلى إخواني وأخواتي ، وإلى صديقتي العزيزات كل باسمها وخاصة صديقتي  
وأختي الغالية هاجر

سميحة  
بلكحل

# الشكر

الحمد لله الذي وقّني في إتمام هذا العمل، وعلمني ما لم أكن أعلم وكان فضله عليّ عظيماً.

أشكر كل من ساعدني سواء بيده أو بلسانه أو بقلبه في إعداد هذا البحث، وأخص بالذكر:

المشرفالدكتور "عزاوي عمر" الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته , وما قدمه لنا من ملاحظات دقيقة في نجاح هذا العمل و إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرالذين ساعدونا بما قدموه لنا من معلومات قيمة ونصائح مفيدة

كما نشكر كذلك عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

و إلى جميع عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI على مجهوداتهم خاصة مصلحة المالية والمحاسبة

وبالأخص "صبيحي عبد الرحمن"

إلى كل هؤلاء أتقدم لهم بكلمة شكر خالصة

و كل من ساهم سواء كان من قريب أو من بعيد

سميحة  
بلكحل

## الملخص

حاولنا في هذه الدراسة توضيح دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير, حيث أن نظام مراقبة التسيير يعمل على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات هي العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في الرقابة على الإدارة العامة, كما أن مراقبة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وماهو محقق, لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف, وهذا مادفعنا لطرح الإشكالية التالية: **مامدى فعالية نظم المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟**, والهدف من هذه الدراسة توضيح ماهية نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير؛ و أهم الأدوات المعتمدة في نظم معلومات مراقبة التسيير؛ و توضيح العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المعلومات الإدارية , مراقبة التسيير, موازنة التقديرية , مركز المعلوماتية, شبكة معلوماتية. SNVI

### Summary:

This study attempted to clarify the role of information Systems management in triggering management control. Management control system Works to provide correct information to the decision maker because the information is the back one of administrative work in any organisation in the main of public administration. Management control attempt to realize and develop Tools of information to enable officials to act and achieve overall economic coordination between goals and tools. So it should be considered as a system of information to manage the institution and to monitor the effectiveness and efficacy of performance to meet the objectives, and this is what prompted us to ask the following question: How effective information systems management in triggering management control in the economic institution? The aim of this study is to clarify the nature of information management system and management control; and the most important tools of information management in management control, and to verify the relationship between the approved monitoring management information system; and clarify the relationship between management information systems and management control.

**Keywords:** information system; management control; estimated budgetm, information center; network information

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الاختصارات والرموز
ب	مقدمة
1	<b>الفصل الأول : نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
19	<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI</b>
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
25	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
42	خلاصة الفصل
44	الخاتمة
47	المراجع
49	الملاحق
63	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
32	رقم الأعمال المقدر لسنة 2015	1-2
33	رقم الأعمال الحقيقي لسنة 2015	2-2
34	انحراف رقم الأعمال ومعدل الانجاز	3-2
36	الاستثمار المقدر لسنة 2015	4-2
36	الاستثمار الحقيقي لسنة 2015	5-2
37	انحراف الاستثمارات ومعدل الانجاز	6-2
38	عدد المستخدمين المتوقع لسنة 2015	7-2
38	عدد المستخدمين الحقيقي لسنة 2015	8-2
39	انحراف المستخدمين ومعدل الانجاز	9-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
4	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	1-1
6	موارد نظم المعلومات الإدارية	2-1
23	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI	1-2
27	تدفق المعلومات لمصلحة المالية والمحاسبة	2-2
29	الهيكل النجمية للشبكة المعلوماتية	3-2
30	البنية المعلوماتية للمؤسسة	4-2
35	التمثيل البياني لرقم الأعمال	5-2
37	التمثيل البياني للاستثمارات	6-2
39	التمثيل البياني للمستخدمين	7-2

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	محتويات برنامج PC compta
2	محتويات برنامج PC compta
3	الموازنة التقديرية لرقم الأعمال
4	الموازنة التقديرية لرقم الأعمال
5	رقم الأعمال الحقيقي
6	رقم الأعمال الحقيقي
7	الموازنة التقديرية للاستثمارات
8	الموازنة التقديرية للاستثمارات
9	الاستثمار الحقيقي
10	الاستثمار الحقيقي
11	الموازنة التقديرية للمستخدمين
12	عدد المستخدمين الحقيقي



## قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	المعنى
SNVI	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
CIT	الهياكل الصناعية تيارت
PF	المنتوج النهائي
PR	قطع الغيار

# المقدمة

## المقدمة

في ظل تحديات ورهانات عولمة المعلوماتية، أصبح لازماً لجميع أصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية تكثيف السعي الجاد لجمع المعلومات في سبيل اتخاذ قرارات دقيقة وسليمة، ومنه فإن تطور عامل التقدم التكنولوجي في الإدارة أدى إلى تطوير أساليب الاتصال ونقل المعلومات وتوفيرها بالقدر الملائم لتتمكن المؤسسة من تحقيق الأداء الجيد، مما يجبرها على القيام بتصميم نظام معلومات إداري يتكفل بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة، لأنه بمثابة المصدر الأساسي لاستقاء المعلومات ذات المصدقية التي تبنى عليها القرارات. وفي هذا الصدد تجد المؤسسة الجزائرية اليوم نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعتة المؤسسات العصرية إن هي أرادت الاستمرار في السوق والمحافظة على مكانتها السوقية، خاصة مع تبنى الجزائر لخيار الانفتاح الاقتصادي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وأن تعمل على تطوير وتحسين ميكانيزمات وأساليب العمل والتسيير .

وضمن استمرارية المؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في التسيير ومراقبته ومن هنا تظهر أهمية وظيفة مراقبة التسيير، بحيث أنها تقوم على اكتشاف العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج من أجل تحقيق الفعالية، الكفاءة والملائمة على مستوى إدارة المؤسسة وبالتالي الربط بين القمة والقاعدة، بحيث أنها تحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة، فنظم المعلومات الإدارية يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات وذلك من أجل مساعدتها في تقييم الأداء واتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب. مما يدعم فعالية وظيفة مراقبة التسيير، فهناك علاقة وطيدة بين نظم المعلومات الإدارية ووظيفة مراقبة التسيير ففعالية الثانية من فعالية الأولى والعكس .

### 1- إشكالية البحث :

من خلال ما سبق سنتناول في هذه المذكرة نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بمراقبة التسيير وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :

الى أي مدى تساهم نظم المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

### 2- التساؤلات الفرعية :

من خلال هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي نظم المعلومات الإدارية؟ وفيما تكمن أهدافها؟
- ماهي مراقبة التسيير؟ وماهي أدواتها؟
- فيما تكمن العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة؟.

### 3- فرضيات البحث :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

-نظم المعلومات الإدارية من أدوات مراقبة التسيير الأساسية التي تهدف إلى معالجة البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية في المؤسسة؛

-مراقبة التسيير هي أهم وظيفة في المؤسسة وهي تعمل على تحقيق فعالية وظيفية الرقابة فيها من خلال مجموعة من الأدوات التقليدية والحديثة

-لنظم المعلومات الإدارية دور مهم في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

### 4- مبررات اختيار الموضوع :

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى الاعتبارات التالية :

#### 4-1- المبررات الذاتية :

- الاهتمام الشخصي بمواضيع نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير؛

-إثراء المكتبة الجامعية بموضوع البحث.

#### 4-2- مبررات موضوعية :

- بحكم التخصص هو : تدقيق ومراقبة التسيير ؛

- الأهمية الكبيرة لموضوعي نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير في المؤسسة ؛

### 5- أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في معرفة ماهية نظم المعلومات الإدارية وما لها من دور في نجاح أو فشل عملية التسيير، والسعي إلى ربط هذا النجاح أو الفشل بمدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية المتبع في المؤسسة مع إظهار الدور الكبير الذي تلعبه وظيفة مراقبة التسيير في تحسين فعالية القرارات في المؤسسات الاقتصادية إن كانت نظم المعلومات الإدارية فيها ذات فعالية.

### 6- أهداف البحث:

وتهدف الدراسة إلى:

-توضيح ماهية نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير؛

-ماهي أهم الأدوات المعتمدة في نظم المعلومات وفي وظيفة مراقبة التسيير؛

- توضيح العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.

### 7- حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال سنة 2015؛

الحدود المكانية : تم إجراء دراسة حالة على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI فرع ورقلة.

### 8- منهج البحث :

اعتمدنا في الجانب النظري على المنهجين الوصفي و التحليلي من خلال عرض المعلومات وتحليلها, أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك من خلال استخدام المقابلة الشخصية والملاحظة مع الاستعانة بالوثائق الرسمية للمؤسسة.

### 9- هيكل البحث :

قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية لكل من نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية حيث تناولنا دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI فرع ورقلة .

# الفصل الأول

نظم المعلومات الإدارية ومراقبة  
التسيير

## تمهيد :

ليست كل معلومة مفيدة, إن التحولات العالمية التي حدثت في مختلف العوامل البيئية قد أكدت على قيمة المعلومات ومدى الفرص الجديدة التي يمكن أن تجلبها ذات فائدة , وكل ذلك لا يمكن أن يتم إلا بوجود معلومات ذات فاعلية وكفاءة تؤهلها أن تقدم تلك المعلومات لإدارة منظمات الأعمال باختلاف أحجامها وأنشطتها , كما يمكن ملاحظة أن معظم الاقتصاديات قد تحولت إلى اقتصاد خدمي مبني على المعرفة والمعلومات بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة الاقتصادية الساعية وراء النجاح اليوم, بأمس الحاجة إلى وظيفة رقابية متكاملة تضمن لها السيطرة على مختلف مواردها البشرية والمادية بهدف تحقيق الأداء الكفاء والفعال المطلوب في ظل اشتداد المنافسة وانفتاح الأسواق الرهيب.

تعمل وظيفة التسيير في هذا الإطار وهي من أهم الوظائف في المؤسسة, من خلال مختلف الآليات والأدوات الرقابية الكلاسيكية والحديثة منها, على التحديد وعلى السيطرة على الموارد التي تنتج قيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية, ولا يتحقق هذا الهدف إلا بفعالية هذه الأدوات وكفاءة من يسهرون على تطبيقها داخل أو خارج المؤسسة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير

تحتل نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية نظرا لما لهما من أهمية في اتخاذ القرارات، وعليه قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تطرقنا في المطلب الأول لمفاهيم حول نظم المعلومات الإدارية والثاني حول مراقبة التسيير أما المطلب الثالث تناولنا فيه العلاقة بينهما .

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية لنظم المعلومات الإدارية

#### الفرع الأول: دراسة و تحليل المعلومات

أولا: النظم :

لكي نستطيع فهم نظم المعلومات الإدارية , يجب في البداية أن نكون على دراية كافية بالمفاهيم الأساسية للنظم  
تعريف النظام : "يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة المكونات المرتبطة والتي تكون معا كيانا واحد<sup>(1)</sup> ."

تعريف آخر : "يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة<sup>(2)</sup> ."

وأیضا: يمكن تعريف النظام بأنه " مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك, ويمكن أن تكون هذه العناصر كلا واحدا<sup>(3)</sup> ."

#### ثانيا : البيانات Data و المعلومات Information :

1-/ البيانات Data : "هي مواد وحقائق خام أولية rawfacts, ليس ذات قيمة بشكلها الأولي هذا, ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة, فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها, وتحويلها إلى شكل له معنى<sup>(4)</sup>"

<sup>1</sup>- منال محمد الكردي, جلال إبراهيم العبد, "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية, المفاهيم الأساسية والتطبيقات", دار الجامعة الجديدة, ص21

<sup>2</sup>- أحمد فوزي ملوخية, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الأولى, دار الفكر الجامعي, ص23.

<sup>3</sup>- نجم عبد الله الحميدي, سلوى أمين السمرائي, عبد الرحمن العبيد, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, ص 11.

<sup>4</sup>- إبراهيم قنديلجي, علاء الدين عبد القادر الجنابي, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الثالثة, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, ص29.



2- المعلومات Information:

- تعريف المعلومات : " هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة, بحيث تعطي معنا خاصا, وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم, تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها<sup>(1)</sup>".

تعريف آخر: "هي حقائق (بيانات) تم معالجتها وتجميعها في كتل من الحقائق ذات المعنى ليتم استخدامها من قبل الأفراد والأشخاص في عمليات مثل عملية اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>".

ثالثا : المعرفة Knowledge: المعلومات تقودنا عادة إلى المعرفة والتي قد تكون معرفة جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل, أو أن تضيف شيئا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها. وعلى هذا الأساس فإن للمعلومات تعريفات متقاربة, نلخصها بالآتي<sup>(3)</sup>:

- هي بيانات تمت معالجتها بواسطة نظام الحاسوب .

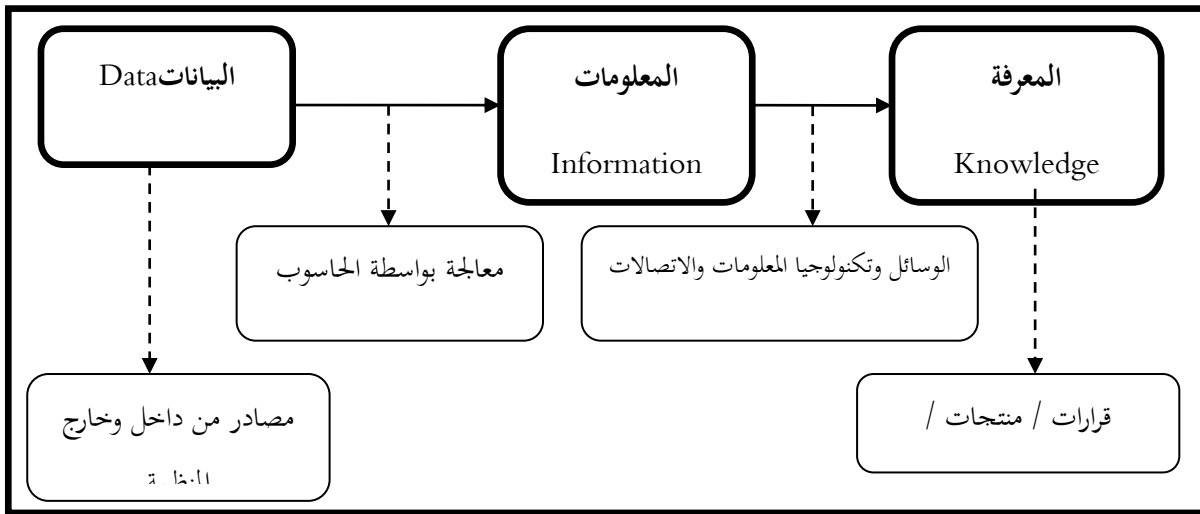
- هي بيانات جرت معالجتها فأخذت شكلا مفهوما يقود إلى المعرفة .

- هي بيانات جرت معالجتها للاستخدام والمعرفة .

- هي مجموعة من البيانات تحتوي على معنى .

إن علاقة المعلومات والبيانات والمعرفة والتأثيرات عليها هي موضحة بالشكل التالي :

الشكل رقم (1-1): مخطط يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: د/عامر إبراهيم قنديلجي, د/علاء الدين عبد القادر الجنابي, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الثالثة, دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة, ص 31.

<sup>1</sup>- عامر إبراهيم قنديلجي, علاء الدين عبد القادر الجنابي, مرجع سبق ذكره, ص 30.

<sup>2</sup>- أسْمهان ماجد الطاهر, مها مهدي الخفاف, "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الأولى 2011, دار وائل للنشر والتوزيع, ص 42.

<sup>3</sup>- إبراهيم قنديلجي, علاء الدين عبد القادر الجنابي, مرجع سبق ذكره, ص 31.

الفرع الثاني : مفهوم وخصائص نظم المعلومات الإدارية

أولا : تعريف نظم المعلومات الإدارية

هناك مجموعة من التعاريف حول نظم المعلومات الإدارية نلخص منها ما يلي:

- **تعريف نظم المعلومات الإدارية:** " تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة<sup>(1)</sup>"

- **تعريف آخر:** "نظم المعلومات هي عبارة عن تشكيلة من النظم المنسوجة شبكيا والتي تتكون من مزودات serves ومحطات PCs Workstations, تتصل من خلال أجهزة ومعدات وبرامج اتصال البيانات بالإضافة إلى وجود نظم برمجيات تعمل جميعها في إطار بنية تنظيمية وتقنية متكاملة<sup>(2)</sup>".

- **كذلك تعرف نظم المعلومات الإدارية:** "بأنها النظم الرسمية وغير الرسمية التي توفر بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة طبقا للعمليات الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها أو النظام الذي يدعم المديرين والعاملين والعناصر الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرار<sup>(3)</sup>".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن نظم المعلومات الإدارية هي مجموعة العمليات التي تمتد المديرين والمستويات الإدارية بالمعلومات اللازمة والتي تكون في شكل تقارير مختلفة من أجل مساعدتهم في صنع القرارات وحل المشاكل.

ثانيا: خصائص نظم المعلومات الإدارية :

يجب أن تتوفر خصائص معينة في نظم المعلومات الإدارية حتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي ينشئ من أجلها وذلك على النحو التالي<sup>(4)</sup>:

- أن هناك فرقا واضحا بين نظم المعلومات الإدارية ونظم معالجة البيانات ورغم ذلك توجد علاقة هامة تربط بينهما, فمعظم البيانات المطلوبة لدعم عمليات صنع القرارات الإدارية تأتي من نظام معالجة البيانات.

- بينما يعتبر نظام معالجة البيانات مرتبطا بالأنشطة التشغيلية, فإن نظم المعلومات الإدارية يعتبر مرتبطا بالأنشطة الإدارية حيث أنه يوجه لدعم أنشطة صنع القرار التي تتميز بأنها مبرجة ومتكررة ومفهومة جيدا, وهي القرارات التي تعتبر شائعة عند مستويات الإدارة الوسطى في المنظمات, فتكرارية القرارات تجعل طبيعة المعلومات المطلوبة لاتخاذها معروفة مسبقا, وبالتالي يمكن تصميم النظم المناسبة لإنتاجها.

- تقدم نظم المعلومات الإدارية مخرجات في شكل تقارير مرتبطة بأنواع معينة من القرارات وليس مجرد تقارير تحتوي على معلومات عامة, كما أن نظم المعلومات الإدارية غالبا ما تسمح بالاستدعاء الفوري والجزئي للمعلومات دون الحاجة لعرض تقارير إجمالية.

<sup>1</sup>- فايز جمعه صالح النجار, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الثانية 2007, دار الحامد للنشر والتوزيع, ص 26

<sup>2</sup>- سعد غالب ياسين, "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيات المعلومات", دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن 2009, ص 55 .

<sup>3</sup>- السيد أحمد لطفي, "مراجعة وتدقيق نظم المعلومات", الدار الجامعية, الإسكندرية, ص 14.

<sup>4</sup>- أحمد فوزي ملوخية, مرجع سابق, ص 75.

الفرع الثالث : فوائد وموارد نظم المعلومات الإدارية

أولا : فوائد نظم المعلومات الإدارية:

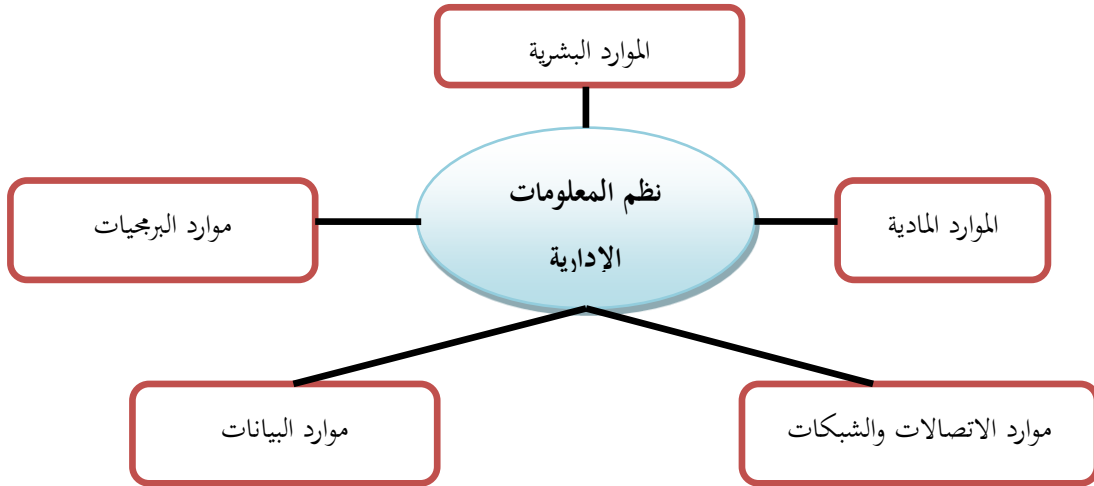
وأهم هذه الفوائد مايلي<sup>(1)</sup>:

- 1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
- 2- تقديم المعلومات إلى المستويات المختلفة, بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة.
- 3- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصنع القرار.
- 4- تقييم النتائج والنشاطات في المنظمة, لتصحيح أي انحرافات محتملة.
- 5- حفظ البيانات والمعلومات المختلفة في المنظمة.

ثانيا : موارد نظم المعلومات الإدارية :

يمثل الشكل التالي موارد نظم المعلومات الإدارية<sup>(2)</sup>:

الشكل رقم (1-2): يبين موارد نظم المعلومات الإدارية



-المصدر : د/فايز جمعه صالح النجار, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الثانية, دار الحامد للنشر والتوزيع, ص 29.

<sup>1</sup>- فايز جمعة صالح النجار, مرجع سبق ذكره, ص 28.

<sup>2</sup>- فايز جمعة صالح النجار, مرجع سبق ذكره, ص 29.

يتبين من الشكل أن موارد نظم المعلومات الإدارية تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

- 1- **الموارد البشرية Humman Resources**: تحتاج كل منظمة تستخدم نظم المعلومات الإدارية إلى الأفراد العاملين لتشغيل وإدارة هذه النظم ومكوناتها, لذا فإن التدريب والتطوير من الأمور الهامة جدا لمواكبة التحديث في نظم المعلومات.
- 2- **الموارد المادية Hardware Ressources**: تتضمن الأجهزة والمكونات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات إذ لا تتضمن فقط الأجهزة مثل : الحاسوب والطابعة ولوحة المفاتيح وغيرها, بل تشمل أيضا مدى إمكانية تحديث هذه الأجهزة بشكل دوري منتظم لمواكبة التغيرات المستمرة والاحتياجات المتجددة في المنشأة.
- 3- **موارد البرمجيات Software Ressources**: هي الأنظمة والبرامج التي تشغل الأجهزة من بيانات ومعلومات ومعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة.
- 4- **موارد البيانات Data Resources**: تعتبر البيانات جزءا أساسيا من أصول المنشأة, لذا يجب أن ينظر إلى البيانات كمورد يجب أن ينظم ويدار بكفاءة بحيث يتضمن جميع مكونات تكنولوجيات المعلومات اللازمة للمنشأة حتى تستطيع البيانات خدمة المستخدم النهائي في المنشأة, كما أن البيانات يجب أن تكون جزءا متكاملًا مع إستراتيجية المنشأة واحتياجاتها.
- 5- **موارد الشبكات والاتصالات Network and communication Ressources**: تعتبر جزءا أساسيا من الموارد في جميع أنواع نظم المعلومات المكونة لنظم المعلومات الإدارية حيث انتشرت العديد من أنظمة تخزين المعلومات وتحريرها مثل الانترنت والانترنيت والانترانت وكذلك الأكسترنات, والتي أصبحت تمثل عوامل النجاح المعيارية في العمليات وفي جميع المنشآت.

<sup>1</sup> - فايز جمعة صالح النجار, مرجع سبق ذكره, ص 30.

المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير

الفرع الأول : تعريف مراقبة التسيير

- يعرف **P.Berghron** مراقبة التسيير بأنها : "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات، والأهداف المسطرة ، وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"<sup>(1)</sup>.

-و يعرف **A Borland** " أن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة متناسقة، حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف"<sup>(2)</sup>.

-تعريف آخر: " يطلق على مراقبة التسيير مفهوم الرقابة على الأداء وذلك بغرض التأكد من أن الموارد المتاحة قد استخدمت أحسن استخدام، وتشمل مراقبة التسيير جميع أوجه النشاطات والعمليات التي يتكون منها نشاط المؤسسة. بينما يرى أن الرقابة المحاسبية تعني رقابة البيانات المالية للتأكد من صحة المعاملات مع الغير وأنها مؤيدة بالمستندات القانونية"<sup>(3)</sup>.

-تعريف آخر : "مراقبة التسيير (الرقابة الإدارية) هي العملية التي تتم من خلالها للمديرين التأكد من أنيتم الحصول على الموارد واستخدامها بطريقة فعالة علنحو فعال لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(4)</sup>.

يمكننا أن نستخلص من التعاريف السابقة أن مراقبة التسيير هي عبارة عن جملة من الوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة. تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي الكفاءة والفعالية والملائمة، وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص10

<sup>2</sup>- زابي مریم، عيسى عيده، "مراقبة التسيير كنظام للمعلومات" - مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، ص9

<sup>3</sup>-Armand Dayan & coordonnateurs. "**Manuel de Gestion**", Ellipses, 2<sup>ème</sup> édition, pari, 2004 , P 819.

<sup>4</sup>-Nicols Berland , Yves De Rongé, "**control de Gestion perspectives stratégiques et managériales**", publié par Pearson France, P 2.

الفرع الثاني: خصائص وأهداف مراقبة التسيير

أولاً : خصائص مراقبة التسيير

بالرغم من اختلاف في النظر إلى دور مراقبة التسيير وتحديد تعريف دقيق لها , وهو ما أدى إلى تعدد مفاهيمها وتنوعها فإنه من الممكن تبيان نقاط الاتفاق التي أجمع أكثر الباحثين على كونها الخصائص الأساسية لمراقبة التسيير والتي نوجزها في مايلي<sup>(1)</sup>:

- 1- أن الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المسائلة فالرقابة تعتبر وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة ؛
- 2- أن الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها فهي تبدأ مع النشاط وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي؛
- 3- إن الرقابة ليست قاصرة على مستوى إداري معين يقوم بها وينفرد بمباشرتها دون المستويات الإدارية الأخرى؛
- 4- إن الرقابة تسعى إلى قياس الأداء وفقاً لمعايير مالية وغير مالية محددة سلفاً لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛
- 5- إن الرقابة تتمكن من متابعة تنفيذ الخطط لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية.

ثانياً : أهداف مراقبة التسيير : نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>(2)</sup>:

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد؛
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستقلال الجيد له؛
- مساعدة المسؤولين العاملين على التحكم والتدريب وتحسين الأداء؛
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث).

<sup>1</sup>- قريشي محمد الصغير، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص49.

<sup>2</sup>- هباج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 34.

الفرع الثالث : أدوات مراقبة التسيير

1- الأدوات التقليدية:

المعلومات

أ- نظام

: هو مجموعة من المكونات والعناصر المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي تتولمها مجعاً واسترجاع، تشغيل، تخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارا توالتنسيق الرقابة في المنظمة<sup>(1)</sup>.

ب- المحاسبة العامة ( المحاسبة المالية): إن وظيفة مراقبة التسيير لا يمكن ممارستها إلا بتوفر معلومات مختلفة، ويمكن القول أن نظم المعلومات المحاسبي الذي يسمح بإمداد البيانات والمعلومات لترشيد قرارات المسيرين في الوقت المناسب، والذي يركز على المحاسبة العامة التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها واستخراجها في شكل معلومات (القوائم المالية)، يجب أن يصمم بحيث يدعم عملية الرقابة في جميع مراحلها ويوفر لها جميع المعلومات اللازمة للعملية الرقابية، "فقد عرفت المحاسبة العامة على أنها نظام للمعلومات يختص بتحديد وقياس وتوصيل معلومات كمية عن الوحدات الاقتصادية، يمكن استخدامها في عمليات التقييم واتخاذ القرارات والمراقبة من طرف الفئات المستخدمة لهذه المعلومات"<sup>(2)</sup>.

ج- المحاسبة التحليلية : هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة. ويتجلى دور المحاسبة التحليلية في خدمة وظيفة مراقبة التسيير فيما يلي: المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات)، توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية، قياس مردود التصنيع، التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة، التقديرات (التنبؤات) بتبني سياسة معينة، هذا ووان كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم، وأن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها البعض، كما و أن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تتحمل كل منها مسؤولية خاصة، وهناك طرق عديدة لقياس وتحميل التكاليف في المؤسسة كطرق رئيسية في المحاسبة التحليلية منها: طريقة التكاليف الكلية، طريقة التحميل العقلاني للتكاليف المتغيرة الهامشية، طريقة التكاليف التقديرية... إلخ<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>2</sup> - عرابة الحاج، "مراقبة التسيير"، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص محاسبة، فحص ومراقبة. جامعة ورقلة، ص 18.

<sup>3</sup> - عرابة الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 19.

1-الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير :

أ- الموازنات التقديرية : تعتبر الموازنات من أقدم أدوات مراقبة التسيير وتستخدم على نطاق واسع لهذا الغرض، وتسمكذلك الموازنات التخطيطية، وهي "عبارة عن تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مقبلة، وهي تغطي كل مراكز المؤسسة<sup>(1)</sup>".

ب- التحليل المالي : يعرف التحليل المالي بأنه " عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص المشاكل الموجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل، ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح البيانات المالية وتقديمها بشكل مختصر وبما يتناسب مع عملية اتخاذ القرار<sup>(2)</sup>".

د- لوحة القيادة : حسب لوحة القيادة تطابق نظام المعلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة، وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات<sup>(3)</sup>.

هـ-إدارة الجودة الشاملة :

-يمكن تصنيف إدارة الجودة الشاملة كإحدى أدوات المتابعة في مراقبة التسيير نظرا لضرورة ملازمة الجودة لكل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وفي مختلف المراحل، مما يستلزم متابعة كل تلك الأعمال لتحديد مستوى الأداء ومدى ارتفاعه أو انخفاضه<sup>(4)</sup>.

-تعرف إدارة الجودة الشاملة : "بأنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة<sup>(5)</sup>".

<sup>1</sup>- قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 94

<sup>2</sup>- عرابة الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup>- زابي مريم، عيسى عيده، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>4</sup>- قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 128

<sup>5</sup>- ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية - المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2009، ص 9.



### المطلب الثالث : علاقة نظم المعلومات الإدارية بمراقبة التسيير

تتضح علاقة مراقبة التسيير بنظم المعلومات الإدارية من خلال المقارنة بين التعاريف المقدمة لكل منها، أي لكي نستطيع فهم هذه العلاقة علينا أن نقارن مفهوم مراقبة التسيير مع مفهوم نظم المعلومات.

- سبقنا أن عرفنا نظم المعلومات على أنها: "نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة"<sup>(1)</sup>.

- أما تعريف مراقبة التسيير: " فيتمثل في تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات، والأهداف المسطرة ، وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"<sup>(2)</sup>.

نلاحظ مما سبق التطابق بين نظام المعلومات مع محتوى ومفهوم مراقبة التسيير بمعنى آخر أن مراقبة التسيير بشكلها المعاصر هي : أحد أنظمة المعلومات التي تبناها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها , كما أنها عرفت من طرف خبراء المحاسبة على أنها نظام شامل للمعلومات يسمح بجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد فهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة , لذا فإن مراقبة التسيير تعتبر نوحاً يتم سلوكه وإتباعه, وبموجبه يتم صيانة المؤسسة وحمايتها من الأخطاء قبل وقوعها وكذلك معالجة وتصحيح الانحرافات حال حدوثها عن طريق التهيئة السليمة للقاعدة التي تستند عليها المؤسسة عند اتخاذ القرارات وتخفيف العاملين في المؤسسة لتحسين مستوى الأداء والوصول إلى تحقيق الأهداف"<sup>(3)</sup>.

### الفرع الأول : مكانة مراقبة التسيير في أنظمة معلومات المؤسسة:

إن العديد من أنظمة المعلومات تتدخل من أجل المساعدة في اتخاذ القرار أو يمكن تحديد 03 أنظمة أساسية<sup>(4)</sup>:

- نظام معلومات حول المحيط .
- نظام معلومات مراقبة المعلومات .
- نظام معلومات المراقبة الإستراتيجية.
- يمكن إدراج نظام مراقبة التسيير ضمن النظام الثاني أو الثالث .

<sup>1</sup>- فايز جمعه صالح النجار, مرجع سبق ذكره, ص 26.

<sup>2</sup>- ناصر دادى عدون وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص 10.

<sup>3</sup>- زابي مريم, عيسى عيده, مرجع سبق ذكره, ص 78

<sup>4</sup>- زابي مريم, عيسى عيده, مرجع سبق ذكره, ص 79.

يتكون نظام مراقبة التسيير مما يلي<sup>(1)</sup>:

1- المدخلات : تتمثل في كل من دراسة التكاليف, بيانات التحليل المالي والمحاسبة التحليلية, التدفقات المالية الخارجية والتدفقات الداخلية في مدخلات النظام.

2- المعالجة: إجراءات المحاسبة، وضع الموازنات، حساب التكاليف والإجراءات تمثل الوسائل المعالجة لنظام المعلومات.

3- المخرجات: كل من التكاليف ( تحليل التكاليف, الموازنات, الخطط, الانحرافات... الخ ) هذه تمثل مخرجات النظام.

الفرع الثالث : أهمية الأدوات المعتمدة في نظم معلومات مراقبة التسيير:

من بين أهم الأدوات الرقابية الواجب تواجدها في المؤسسة تبرز أهميتها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- اعتماد معايير الضبط والقياس والسيطرة على الجودة وتنشيط المنتج وجعله متوافقا مع الشروط الموضوعة والمستعملة على مستوى دولي يمكن المؤسسة من منافسة المنتجات الأخرى؛

- استعمال التكاليف المعيارية كأداة أو وسيلة يمكن عن طريقها السيطرة على التكاليف ومراقبة التغيرات الحاصلة فيها وتحليل أسبابها وكيفية مواجهة ومعالجة الانحرافات حال حدوثها ؛

- استعمال نظام الموازنات التقديرية باعتبارها خطة رقمية للنشاط المستقبلي لذلك تعتبر من أهم الوسائل التخطيطية على المدى القصير, ولغرض إعدادها يعترض القيام بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة.

<sup>1</sup>- زابي مريم، عيسى عيده، مرجع سبق ذكره، ص 79

<sup>2</sup>- زابي مريم، عيسى عيده، مرجع سبق ذكره، ص 84.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث إبراز بعض الدراسات السابقة من بعض المذكرات والملتقيات التي تمس موضوعنا :

### المطلب الأول: دراسات سابقة من خلال المذكرات

1/-دراسة صفاء لشهب, "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار- دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, جامعة الجزائر.

قامت الباحثة بمعالجة الإشكالية التالية: كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين و المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟, استخدمت الباحثة في هذه الدراسة منهجين, الأول هو المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير و كيفية مساعدته في اتخاذ القرارات, والمنهج التحريبي من خلال إجراء دراسة حالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بشكل دقيق ومفصل..

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لمجموع من النتائج نلخص منها مايلي :

- أن التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة.

- يحتل نظام المعلومات لمراقبة التسيير قلب المؤسسة وهو يسمح بتوفير المعلومات الأساسية المختلفة التي تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات ولكنه يبقى مثل جزء من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة.

توصيات الدراسة: قدمت الباحثة بعض التوصيات:

- ضرورة توعية الأفراد بأهمية هذا النظام وبأهدافه حتى يساهموا في إقامته بأسرع وقت.

- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما استدعى الأمر ذلك.

2/- عقون سعاد, "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فلاش, الجزائر", رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل الماجستير, جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, الجزائر.

تهدف الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية : ما هي الخطوات الواجب إتباعها لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية , الكفيلة بتحقيق تحكم المسيرين في أدائهم التسييري؟.قامت الباحثة بإتباع منهجين في هذه الدراسة, الأول هو المنهج الوصفي يهدف من خلاله إلى وصف دقيق وتفصيلي لنظام مراقبة التسيير, ولموضوع الدراسة اتبعت منهج دراسة الحالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بصورة مفصلة ودقيقة.

نتائج الدراسة : من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- تخضع عملية إدماج نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة إلى إقامة مجموعة من الأدوات كالمحاسبة العامة , ولوحة القيادة, نظام الموازنات.

- كما أن نظام مراقبة التسيير الجيد هو أولاً وقبل كل شيء نظام مستعمل, مفهوم ومقبول من قبل المسؤولين العمليين.

#### التوصيات :

- يؤدي نظام مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة دوراً هاماً, إذ تعتمد عليه الإدارة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتسيير المؤسسة.

- السعي إلى إشراك المسؤولين والعمال في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حسب طبيعتها, لأنها كفيلة بخلق محفزات أكبر لديهم.

3/- وفاء مسعودي, " أثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة اتصالات الجزائر, وحدة ورقلة", مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة.

إشكالية البحث : ما مدى تأثير نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة؟. وللإجابة على هذه الإشكالية قامت الباحثة في دراستها بالاعتماد على المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتحليلها.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- مخرجات نظام المعلومات الإدارية هي تقارير يسمح من خلالها باتخاذ قرارات صائبة.

- لنظام المعلومات الإدارية الخاص بالمؤسسة محل الدراسة مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة والمتكاملة فيما بينها, فمخرجات نظام معلوماتي فرعي هي مدخلات لنظام فرعي آخر.

التوصيات : بعض التوصيات المقترحة من قبل الباحثة :

- يعتبر نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة محل الدراسة سهل الاستخدام ويتسم بالفعالية ويولي حاجيات المستخدم إلى أنه بحاجة إلى تحسين مستمر ليولي كل التطلعات و يوائم كل الاحتياجات.

- على المؤسسة تحسين النظام ليسمح للعاملين بتحسين أدائهم أكثر فأكثر من حيث تحسين الشكل الذي تخرج عليه المعلومة لتسهيل عملية فهمها, إضافة إلى تحسين كيفية و وقت معالجة المعلومات لمنح المؤسسة وقت أكبر كفضوة تفصلها عن منافسيها.

4/- دراسة زاي مريم ، عيسى عيدة" مراقبة التسيير كنظام للمعلومات "مذكرة ضمن متطلبات الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة 2012.

وكان ذلك بمعالجة الإشكالية "ما مدى فعالية تأثير مراقبة التسيير في نظام المعلومات؟ و تمتل الدراسة بالاعتماد على منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي, توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- تشترك مراقبة التسيير ونظم المعلومات الإدارية في تعريف واحد مكونة بذلك نظاما يعرف بأنه مجموعة من الأفعال والإجراءات والوثائق الهادفة على مساعدة المسيرين والمؤولين لاتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية.

**التوصيات :** توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات نذكر منها :

- إعادة تنظيم المؤسسة بصورة تتلائم مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تعمل فيه.

- تقييم المؤسسة إلى مراكز للمسؤولية بحيث تحدد أهداف كل مركز وتهيأ له الإمكانيات ويعين على رأس كل مركز مسؤولا تحدد مهامه وواجباته وصلاحياته تحديدا دقيقا وتراقب النتائج التي يحققها لمعرفة مدى نجاحه في إنجازها كما كلف به وهو خاضع للمساءلة بصورة دورية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة .

### المطلب الثاني : دراسات سابقة من خلال ملتقيات

1/- غزاري عمر- دراوسي مسعود, "أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية", الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, جامعة محمد بوضياف, الجزائر, أبريل 2009, أراد الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية ودور نظم المعلومات بمستلزماته المادية والبشرية في تفعيل عملية صنع القرارات, والتحقق من آثارها ضمن الواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية, وكان ذلك من خلال دراسة ميدانية.

**نتائج الدراسة:** من النتائج التي توصل لها الباحثين مايلي :

تسعى المؤسسات الجزائرية لتطوير هيكلها التنظيمية, والابتعاد بما عن حالة الجمود والرسومية المفرطة في العمل وفي العلاقات, والاتجاه نحو هيكل أكثر مرونة ولا مركزية في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات .

إن المعلومات الجزائرية تجد صعوبات في تحصيل المعلومات وحتى إن توفرت بعض المعلومات فتكون ذات نوعية رديئة وغير مفيدة, أي لا تتوفر على المصدقية والموثوقية المطلوبة.

2/- مرهودة نور الدين, "أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية", بحث علمي مقدم إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - تنظيم جامعة الدكتور مولاي طاهر بسعيدة, الجزائر, يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

- منهج الدراسة: اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالمصادر ذات العلاقة بموضوعات الأداء ونظم المعلومات بصفة عامة, والتنافسية بصفة خاصة.

- نتائج البحث : توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- نظام المعلومات نظام أكثر من مهم في المؤسسة, إذ يتمثل الدور الأساسي له في تقديم كافة المعلومات التي تخص البيئة التي تزاول فيها المؤسسة نشاطها.

- يجب أن يتماشى أداء نظام المعلومات ونوعية المعلومات المطلوبة .

- التوصيات : قدم الباحث بعض التوصيات نذكر منها:

- يجب الاهتمام بنظام المعلومات والعمل على تطويره وتحسين أدائه .

- الاهتمام بمستوى أداء نظام معلومات المؤسسات المنافسة, لما لذلك من أثر على أداء نظام معلومات المؤسسة.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

- تتمثل أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في محاولة تفعيل نظم معلومات مراقبة التسيير, إن معظم الدراسات تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية واعتمادها على منهج تحليلي وصفي وركزت معظمها على القطاع الصناعي؛
- كما تهدف بعض الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى فهم العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير؛
- أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وبحثنا فتكمن في أن بعض الدراسات اقتصر على مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكيفية سير عمل هذه المؤسسات، وخصصت معظم الدراسات دراسة متغير واحد من الدراسة. أما فيما يخص دراستنا فقد تم دراسة دور نظم المعلومات الإدارية في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بورقلة..
- وهدفت الدراسة الحالية إلى توضيح دور نظم المعلومات الفعال الذي يساعد الموازنة التقديرية باعتبارها أداة فعالة لنظم المعلومات في مراقبة التسيير.

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل من مفاهيم لنظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير داخل المؤسسة، قد تبين لنا أن مراقبة التسيير تلعب دورا هاما بحيث تعتبر أحد أنظمة المعلومات التي تتبناها المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، كما تعرضنا لبعض مفاهيم نظم المعلومات الإدارية وأهميتها وأهدافها حيث اتضح أن كل المؤسسات بمختلف أنواعها تقوم على نظم المعلومات من خلال توفر المعلومات و البيانات سواء كانت داخلية أو خارجية مستخدمة في ذلك أداة أو عدة أدوات لمراقبة التسيير في المساعدة للوصول إلى أخذ القرار المناسب، وفي الأخير تم توضيح العلاقة التي تجمع بين نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير. أما في المبحث الثاني تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تخللت موضوعنا سلفا، إذ تبين بأن نظم المعلومات الإدارية لها أثر فعال في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير للمؤسسة الاقتصادية، وقد استنتجنا أن لنظم معلومات مراقبة التسيير دورا هاما في أي مؤسسة .

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لمؤسسة

S.N.V.I



تمهيد

تناولنا في الفصل الأول مفهوم نظم المعلومات الإدارية بصفة عامة ومراقبة التسيير وأهم أدواتها والعلاقة التي تربط بينهما

و في هذا الفصل سنحاول تطبيق كل ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI فرع

ورقلة , حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول : الطريقة وأدوات الدراسة

- المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

## المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث أهم الأدوات والطرق المستخدمة لجمع المعلومات وتشمل الطريقة والأدوات, مجتمع وعينة الدراسة, بالإضافة إلى تقسيم المؤسسة محل الدراسة.

## المطلب الأول : الطريقة

## المنهج المتبع :

من أجل الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها سابقا سنعتمد في بحثنا هذا على منهج دراسة حالة المؤسسة من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي واختبار فرضيات البحث وتوضيح العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.

## المطلب الثاني : الأدوات

في بحثنا هذا سنقوم بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي استخدمناها كوسيلة لجمع المعلومات ولعل أهمها المقابلة مع بعض المسؤولين في المؤسسة بالإضافة إلى الملاحظة وأيضا الوثائق الرسمية للمؤسسة :

**1/-المقابلة :** تم استعمال المقابلة للحصول على بعض المعلومات التفصيلية حول واقع نظام المعلومات الإداري ووظيفة مراقبة التسيير, قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة داخل المؤسسة وتضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة حول نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير.

**2/-الملاحظة :** استخدمنا الملاحظة كوسيلة أخرى لجمع المعلومات وذلك من خلال ملاحظة سير عمل بعض رؤساء المصالح بالحواشيب ووسائل الاتصال الأخرى, وملاحظة كيفية الحصول على المعلومات وتداولها بين مختلف مصالح المؤسسة.

**3/-الوثائق :** تم الاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها .

## المطلب الثالث: المجتمع وعينة الدراسة

بعد اختيارنا لمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية بورقلة SNVI باعتبارها أحد المؤسسات التي تنشط في الاقتصاد الوطني والتي تعمل على تدعيمه بمختلف السيارات الصناعية و الشاحنات التي هي بحاجة إليها في استمرار نشاطها، و في هذا سوف نتعرض لتقسيم عام حول المؤسسة و دراسة نشاطها من خلال هيكلها التنظيمي.

1/- التعريف بالمؤسسة و أهدافها

أ/- التعريف بالمؤسسة :

تفرعت وحدة ورقلة 840 عن المؤسسة الأم سنة 1983م جراء تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات و هي تتوفر على نقاط بيع في كل من عين أميناس و جانت، فهي مؤسسة جهوية ذات طابع اقتصادي تجاري تقع في الطريق الرابط بين ولاية غرداية الطريق رقم 49، و تقدر المساحة الإجمالية 67269 م<sup>2</sup>. المساحة المغطاة 74363 م<sup>2</sup>، المساحة غير مغطاة 2.59806م. كانت في الماضي تشغل ما يقدر ب 2039 عامل منذ تاريخ بدأ الاستغلال فيها، أما حاليا فهي تشغل 92 عامل، ذات رأس مال قدره: 2.200.000.000 دج و التي تقوم بالأنشطة التالية:

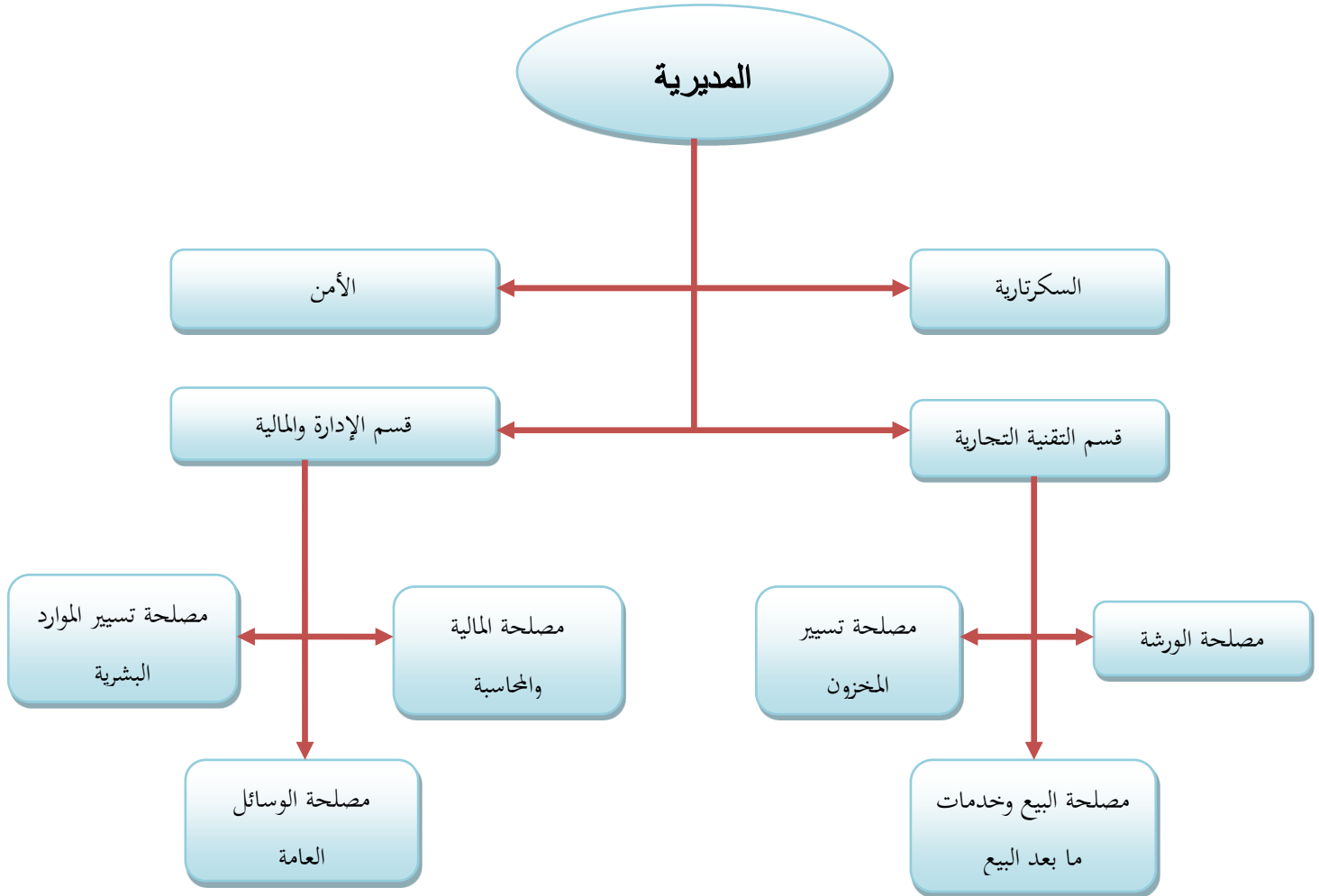
- بيع الشاحنات؛
- تصليح الحافلات و الشاحنات؛
- بيع قطع الغيار؛
- المراقبة التقنية للشاحنات بعد عملية التصليح و التجديد.

ب/- أهداف المؤسسة

- تهدف المؤسسة أساسا إلى ضمان توزيع المنتج المصنع و قطع الغيار، و كذلك المساعدة الدائمة لصيانة العتاد، كما تعمل على تسويق المنتجات المصنعة و تنمية دور التسويق، و تسجيل طلبات الزبون حسب حاجته و استعماله للمنتج، كما تقوم بتوزيع المنتج حسب المخطط الوطني للتوزيع وكذلك الاهتمام بشكاوي الزبائن بنوعية المنتج، إرسال المعلومات المتحصل عليها إلى وحدات الإنتاج والهياكل المركزية الأخرى.
- أما فيما يخص الصيانة فالوحدة يجب عليها أن تضمن تدفق منتظم لقطع الغيار، كما يجب عليها أن تقوم بإعلام المستهلك حول التطور التقني للإنتاج كذلك التكنولوجيا الحديثة للتصليحات.
- كما أنها أبرمت عدة عقود مع عدد من المؤسسات و من بينها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و المؤسسة البترولية في القطاع العسكري لتجديد العتاد حيث تعتبر المؤسسة مورداً أساسيا في تغطية حاجيات المؤسسة في الإقليم الجنوبي.

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة 840 ورقلة



المصدر : المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة (SNVI) بوحدة ورقلة 840 استنتجنا أنه ينقسم إلى ثلاثة مستويات و هي المديرية، الخلايا، المصالح، و سنحاول فيما يلي دراسة هذا الهيكل التنظيمي.

- **المديرية:** ويرأسها المدير العام و الذي يقوم بالإشراف على رؤساء المصالح و السهر على تسيير الوحدة و يعمل على حل المشاكل الصعبة كما يقوم على إبرام العقود التي تضمن الاستمرارية و النجاح للمؤسسة ومن صلاحياته اتخاذ القرارات العليا و هي أعلى مصلحة في المخطط التنظيمي.

- **مصلحة الأمن الوقائي:** و تتمثل صلاحياتها في الحفاظ على أمن المؤسسة الداخلي و وقايتها من جميع الأخطار المحتملة مثل: الحرائق، السرقة،.... الخ، و ذلك بتوفير أشخاص مكلفين لهذه العملية.

- **مصلحة قطع الغيار:** من صلاحياتها بيع قطع الغيار للزبائن و ذلك بتقديم وصل للزبائن يتم من خلال تسلم طلبه من المخزن و يقدم له هذا الأخير نسخة من هذا الوصل إلى مصلحة المالية ونسخة تبقى في الأرشيف و تقدم نسخ أخرى إلى بعض المصالح حسب حالة الزبون و هي تنقسم إلى قسمين:

● قسم التسيير و قسم التخزين

- **مصلحة ما بعد البيع:** من مهامها متابعة الشاحنات بعد شرائها من طرف الزبون و هي المسؤولة على إعطاء الإرشادات حول كيفية الاستعمال كما تعطي هذه المصلحة ضمانات للعربات الصناعية و تنقسم هذه المصلحة إلى رئيس الفصيلة و الأمانة.

- **المصلحة التجارية:** من مهامها الاتصال مع الزبون و تقديم توضيحات له على تنوع الشاحنات التي يرغب في شرائها و كيفية تقسيم التسبيق الذي يمثل 10% من مبلغ الشراء، و تقدر نسبة مبيعات الشركة سنويا بـ 30%.

- **مصلحة المستخدمين:** من مهامها تنظيم الأجور و الترقية و استقبال طلبات العمل و المتربصين و الإشراف على عمليات التوظيف كما تقوم بحل المشاكل المتعلقة بالعمال فيما يخص الضمان الاجتماعي و في أساس المؤسسة و الركيزة لها كما تقوم هذه المصلحة بتسجيل و مراقبة العمليات التي طرأت خلال الشهر و ذلك بمسك يومية الأجور و إعداد كشف الأجر لكل عامل في المؤسسة و يكون ذلك بإتباع إجراءات هامة.

- **مصلحة المالية:** تقوم بمراقبة جميع العمليات المحاسبية و الفحص الدقيق لدفاتر و الصندوق و مراقبة انتظام و صحة الجرد والتغطية و متابعة و تنقسم إلى فصائل:

● **فصيلة التحصيل و الزبائن:** تهتم باستقبال فواتير الزبون و صفقات البيع بالحاضر و المؤجل و تقييد عمليات الحساب بأرقام خاصة داخل الجدول؛

● **فصيلة التنازل بين الوحدات:** تهتم بتحويل قطع الغيار و الشاحنات بين الوحدات؛

● **فصيلة الخزينة:** يقوم بجمع أموال المؤسسة عند البيع أو التسليم سواء كان نقدا أو صك بريدي و سجل في جدول المدفوعات أو المقبوضات يوميا؛

● **فصيلة الموردين:** تقوم بتمويل المؤسسة بالمستلزمات الضرورية ( ماء- كهرباء) كما يقوم بتسديد فواتير شراء استثمارات مختلفة لصالح المؤسسة و يكون ذلك بإعداد طلب شراء خارجي سند تسليم الفاتورة تشغيل يومية للمخالصة؛

● **فرع المحاسبة العامة:** جميع أعمال المصلحة عند التطرق للوثائق المحاسبية و كل وثائق الأمر بالمتابعة والتسجيل الأمر بالكتابة و إعداد دفتر الأستاذ و إعداد اليومية المركزية و إعداد دفتر الجرد الشهري والميزانيات الختامية للمؤسسة.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال المقابلة مع مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة لمؤسسة snvi استطعنا التوصل إلى النتائج التي سنقوم بعرضها كالتالي :

## المطلب الأول : نتائج الدراسة

أولا : دور نظم المعلومات في التنسيق بين مصالح المؤسسة :

1- /على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة :تقوم المصلحة بتسجيل العمليات المحاسبية وتنفيذ مراقبة التسيير على مصالح المؤسسة , وكذلك مراقبة انتظام وصحة الجرد ومتابعة المخزون, مراقبة جميع العمليات المحاسبية والفحص الدقيق للدفاتر, بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية في نهاية الدورة .

2- /على مستوى مصلحة قطع الغيار : تقوم المصلحة بإعداد الطلبات المرسله إلى المؤسسة الأم من أجل التوريد بقطع الغيار, ثم تقوم المصلحة باستقبال قطع الغيار وإدخالها للمخازن, تسيير المخزون وإعداد فواتير بيع قطع الغيار.

3- /على مستوى مصلحة الورشة : تقوم باستقبال طلبات التصليح وتقوم بعمليات تصليح الشاحنات والحافلات وإعداد فواتير التصليح ومعاينة الشاحنات التي تكون لا تزال تحت ضمان المؤسسة.

4- /على مستوى مصلحة تسيير الموارد البشرية : تقوم المصلحة بتسيير عمال المؤسسة واستقبال طلبات عمل المتربصين والإشراف على عمليات التوظيف, تنظيم الأجور وما يتعلق بالترقية, حل المشاكل المتعلقة بالعمال فيما يخص الضمان الاجتماعي, مسك يومية الأجور ودفتر العطل, إعداد كشف الأجرة لكل عامل.

5- /على مستوى مصلحة المنتج النهائي : دورها الاتصال بالزبائن واستقبال طلبياتهم وتقديم شروحات وتوضيحات لهم على منتوجات المؤسسة, وكذلك إعداد فواتير بيع الشاحنات والحافلات.

ثانيا : تدفق المعلومات وأهميتها بين مصالح المؤسسة

سنقوم بدراسة العلاقة بين مصلحة المالية والمحاسبة والمصالح الأخرى من أجل معرفة سير نظام المعلومات وتدفق المعلومات من مصلحة إلى أخرى.

### 1- علاقة مصلحة المالية والمحاسبة بمصلحة قطع الغيار :

أ/- عند استقبال قطع الغيار : بعدما تقوم المصلحة باستقبال قطع الغيار يقوم أمين المخزن بفحص كمية قطع الغيار وسعرها ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة, وبعدها يتم إدخالها في برنامج تسيير قطع الغيار وطبع وصل استقبال وإرسال نسخة إلى مصلحة المالية والمحاسبة.تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بمقارنة الوصل مع وصل تحويل قطع الغيار الخاص بالمؤسسة الأم من حيث الكمية والسعر, وبعدها تسجيل الوصل محاسبيا.

ب/- عند بيع قطع الغيار : بعدما تقوم مصلحة قطع الغيار بعملية بيع قطع الغيار لزبون ما تقوم هذه الأخيرة ( مصلحة قطع الغيار) بإرسال فاتورة البيع مرفقة بوصل إخراج إلى مصلحة المالية والمحاسبة .

بعد استقبال مصلحة المالية والمحاسبة للفاتورة تقوم بفحصها من حيث السعر والكمية والمعلومات المتعلقة بالزبون وكذلك نمط الدفع , تقوم بتسجيل الفاتورة محاسبيا وكذلك تسجيل وصل إخراج البضاعة.

### 2- علاقة مصلحة المالية والمحاسبة بمصلحة الورشة :

بعد قيام الورشة بعملية التصليح تقوم بإرسال نسخة من الفاتورة ووصل إخراج بضاعة إلى مصلحة المالية والمحاسبة مرفقة بنسخة بأمر بالتصليح والذي يتضمن نوع وكمية قطع الغيار التي تم تغييرها في المركبة وكذلك أعباء اليد العاملة, وبعد التأكد من تمام صحة المعلومات مقارنة مع الفاتورة يتم تسجيلها محاسبيا ووصل إخراج بضاعة.

### 3- علاقة مصلحة المالية والمحاسبة بمصلحة تسيير الموارد البشرية :

تقوم مصلحة الموارد البشرية بإعداد الأجرة الخاصة بمستخدمي المؤسسة, وتقوم بإرسال نسخة من الكشف العام للأجرة (الأجرة الإجمالية للعامل) إلى مصلحة المالية والمحاسبة مرفقة بالأمر بالكتابة (التسجيل المحاسبي للأجرة).

### 4- علاقة مصلحة المالية والمحاسبة بمصلحة المنتج النهائي :

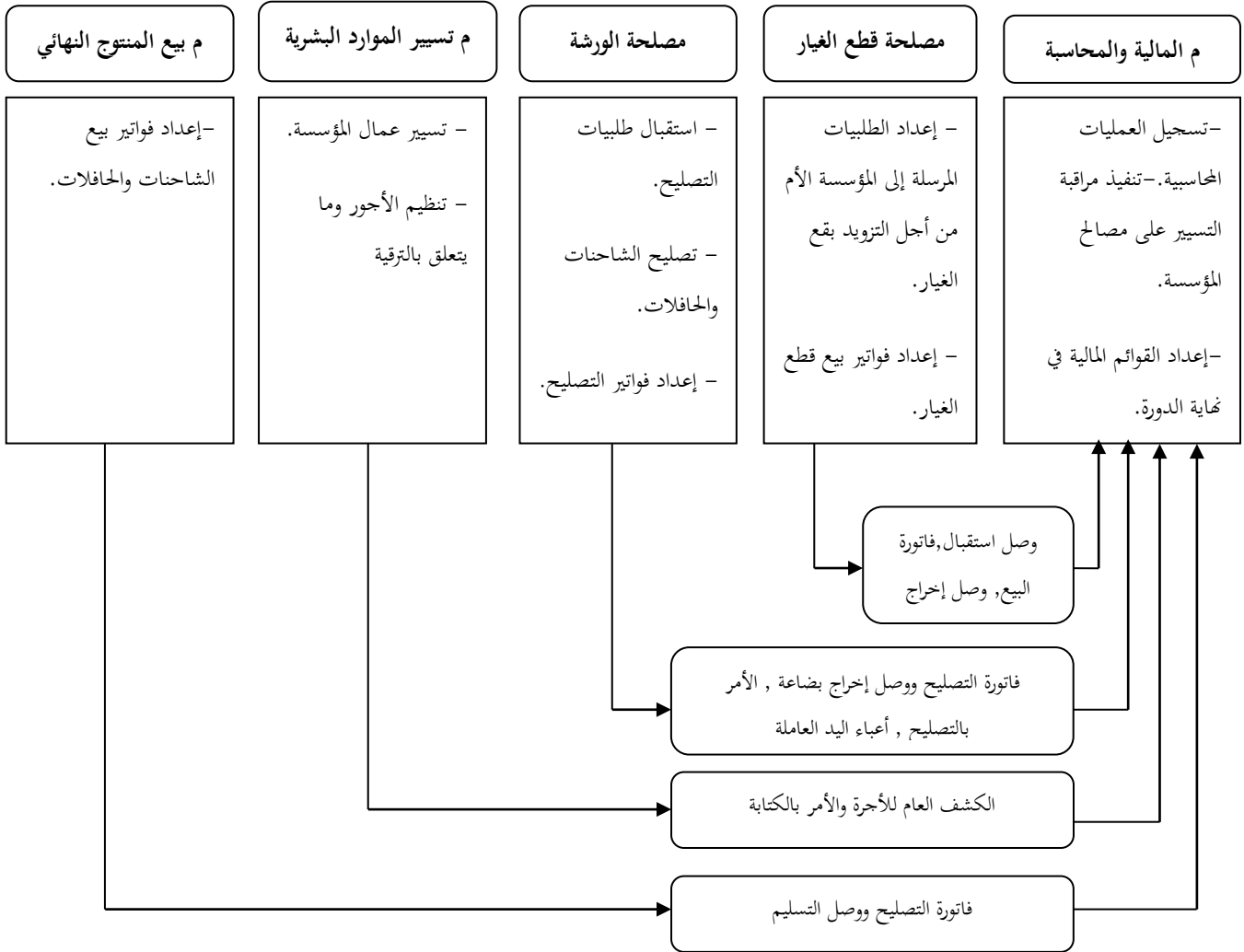
بعدها تقوم المصلحة التجارية بعملية التصليح تقوم بإعداد فاتورة تقدم نسخة منها إلى الزبون ونسخة تحتفظ بها المصلحة التجارية ونسخة أخرى إلى مصلحة المالية والمحاسبة مع وصل التسليم, وبعدها تتم مقارنة المعلومات المقدمة في ملف الزبون , وبعد الحفاظ على نسخة توجه نسخة أخرى إلى المصلحة التجارية ويتم تسجيلها محاسبيا.

5- علاقة مصلحة المالية بمصلحة الوسائل العامة :

تقوم مصلحة الوسائل العامة بتسيير جميع ممتلكات المؤسسة خاصة التثبيثات, بعد شراء مصلحة الوسائل العامة لمستلزمات المؤسسة تقوم بإرسال فاتورة خاصة بالمشتريات مرفقة بطلب الشراء الخاص بها ووصل الطلبة وكذلك وصل الاستلام إلى مصلحة المالية والمحاسبة, وقبل التسجيل المحاسبي تقوم هذه الأخيرة بالتأكد من مطابقة المعلومات مع الوصل .

و الشكل التالي يوضح لنا العلاقة ما بين مختلف المصالح التي لها علاقة مع مصلحة المالية والمحاسبة :

الشكل رقم (2-2): تدفق المعلومات بالنسبة لمصلحة المالية والمحاسبة :



- من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة



ثالثا : البنية المعلوماتية للمؤسسة

### 1- مركز المعلوماتية :

تتوفر المؤسسة على مركز للمعلوماتية (Center Informatique) وهو عبارة عن داعم لباقي الأجهزة الإدارية داخل المؤسسة، حيث يهدف إلى ضمان السير الحسن لمختلف التطبيقات المعلوماتية وصيانتها، بالإضافة إلى ضمان استمرارية عمل نظم المعلومات داخل المؤسسة، وتعتمد المؤسسة على نظام آلي ويدوي (الأرشيف) لضمان حفظ المعلومات، كما تمتلك المؤسسات تجهيزات معلوماتية وبشرية تتمثل في :

-الإمكانات البشرية : 02 مهندسين في المعلوماتية؛

-الإمكانات المادية :

-تمتلك المؤسسة مجموعة معتبرة من أجهزة الكمبيوتر، حيث يوجد 07 أجهزة في مصلحة المالية والمحاسبة من نوع HP،

-بالإضافة إلى طابعات من نوع HP و02 من نوع CANONE.

- أمن الشبكة :

- تستخدم المؤسسة برامج مضادة للفيروسات (AVIRA)،

- بالنسبة لكلمة المرور فكل عامل له كلمة سر خاصة به،

- برنامج PC COMPTA :

يعتبر من أفضل البرامج الحاسوبية الجزائرية تستعمله العديد من الشركات والمؤسسات، كما أنه مفيد للباحثين عن العمل في مجال المحاسبة ويعمل البرنامج بالنظام المحاسبي الجديد، ويستخدم لجميع التسجيلات الحاسوبية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة. لمعرفة محتوى البرنامج لاحظ الملحق رقم (1) و الملحق رقم (2).

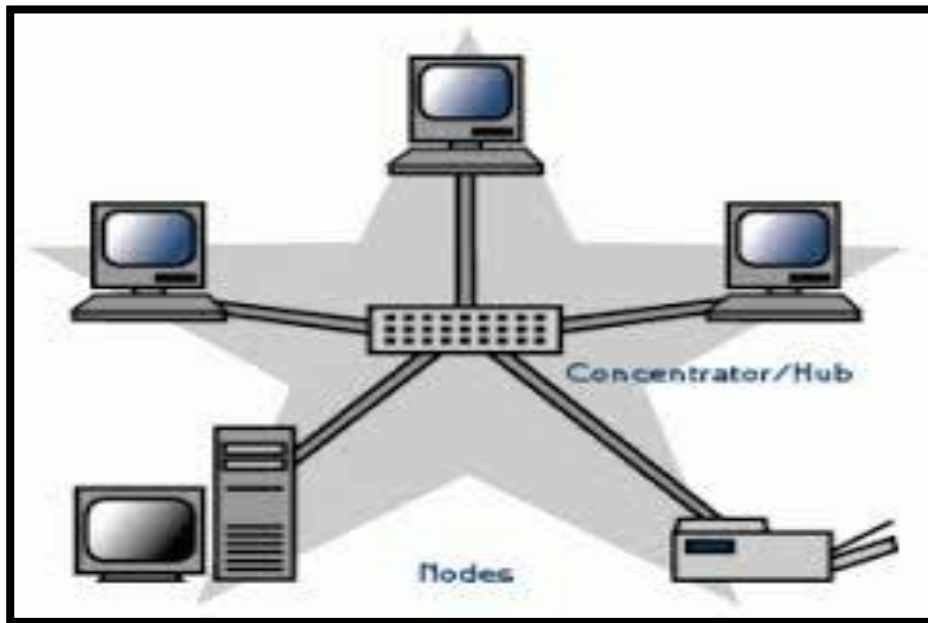
### 2- الشبكة المعلوماتية:

تعتمد المؤسسة على استخدام شبكة داخلية (Intranet) والتي تربط أجهزة الحاسوب على مستوى مختلف مصالح المؤسسة.

إن الشبكة المعلوماتية في المؤسسة هي من نوع الهيكل النجمية، ويكمن السبب وراء اختيار المسؤولين لهذا النوع من الهيكل هو أنه في حالة توقف أي جهاز حاسوب لا تتعطل كامل الشبكة.

**1-2 شبكة النجمة:** تعتمد تقسيمات شبكة النجمة على وجود حاسب مركزي رئيسي يطلق عليه اسم الخادم, يعمل كناقل يتحكم بعملية الاتصال مع الحواسيب الأخرى في الشبكة من حواسيب شخصية صغيرة PCs أو محطات طرفية Terminal وتأخذ هذه الشبكة شكل النجمة, حيث يكون الحاسب المركزي في الغالب في مقر المنشأة, تمر جميع الاتصالات بين الحواسيب الصغيرة , والمحطات الطرفية في شبكة النجمة من خلال الحاسب المركزي, ومن عيوبها انقطاع التراسل بين أجهزة الشبكة عند حدوث أي خلل في وحدة المعالجة المركزية, أما إذا تعطل أي حاسب في الشبكة فلا يؤثر على الحواسيب الأخرى. تفيد شبكة النجمة عندما تكون المعالجات مركزية وتعد محليا, ومثل هذه الشبكات مناسبة للمنشآت التي تتحكم وتوجه العمليات في فروعها المختلفة بشكل مركزي من قبل المركز الرئيسي, ولكن تظهر مشاكل خاصة عند وقوع المعلومات بيد المنافسين حيث أن جميع الاتصالات يجب أن تمر من خلال الحاسب المركزي. والشكل التالي يبين شكل الهيكل النجمية<sup>(1)</sup>:

الشكل (2-3): الهيكل النجمية للشبكة المعلوماتية

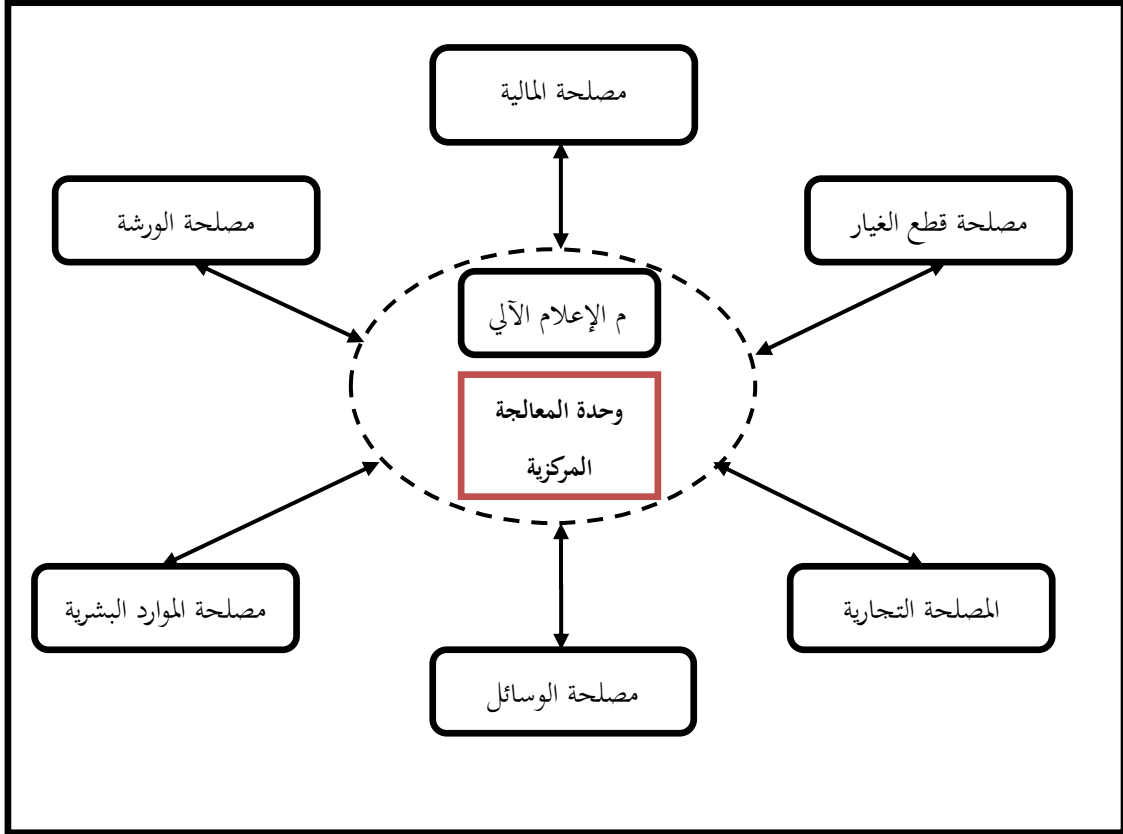


المصدر: فايز جمعة صالح النجار, مرجع سبق ذكره, ص 206.

<sup>1</sup>- فايز جمعة النجار, مرجع سبق ذكره, ص 205-206 .

والشكل التالي يبين لنا البنية المعلوماتية لمؤسسة SNVI:

- الشكل (2-4) : البنية المعلوماتية لمؤسسة SNVI



-من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة

#### رابعا: نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI:

تهدف عملية مراقبة التسيير في المؤسسة بتقييم أداء المسيرين ومقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غية الملائمة<sup>(1)</sup>, غير أن الملاحظ في المؤسسة أنه:

-لا توجد مصلحة خاصة بمراقبة التسيير فهي موجودة في مصلحة المالية والمحاسبة؛

-لا تقوم المؤسسة بتصحيح الانحرافات بل تقوم بإرسالها إلى المصالح التابعة لها في المقر الاجتماعي للمؤسسة (الجزائر).

<sup>1</sup> - ناصر دادوي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص10.

### 1- استعمال المعلومات في إعداد الموازنة التقديرية

تعرف الموازنة على أنها خطة تفصيلية تتعلق باقتناء واستخدام الموارد المالية والمواد الأخرى خلال فترة زمنية محددة, وهي عبارة عن خطة للمستقبل, يعبر عنها بصورة كمية أو رقمية<sup>(1)</sup>.

يتم المصادقة على الموازنة التقديرية من طرف رئيس الوحدة ورئيس المصلحة.

### 2- مراحل إعداد الموازنة التقديرية:

سنحاول توضيح مراحل إعداد الموازنات التقديرية الخاصة برقم الأعمال والاستثمارات والمستخدمين.

#### أ- الموازنة التقديرية لرقم الأعمال :

من أجل إعداد الموازنات التقديرية تقوم المؤسسة بالخطوات التالية :

- قبل بداية السنة تقدم تعليمة بإعداد الموازنة التقديرية ويطلب رقم الأعمال الذي سيحقق في السنة الموالية ومعرفة احتياجات المؤسسة , ثم يتم البدء في إعداد الموازنة التقديرية .
- تطلب مصلحة المالية والمحاسبة من كل مصلحة تقديم رقم الأعمال المقدر خلال السنة ويعتمد هذا على حسب الطلبات لديهم, فمثلا مصلحة المنتج النهائي تتعامل بالطلبات, أما الورشة فتقوم بتحديد رقم الأعمال من خلال عدد العمال خلال السنة وعدد ساعات العمل .
- أما بالنسبة لمصلحة تسيير قطع الغيار تقوم بتحديد رقم الأعمال على حسب الصفقات التي لديها, وكذلك الزبائن الدائمين.

<sup>1</sup>- د/قريشي محمد الصغير, مرجع سبق ذكره, ص 94.

يوضح الجدول التالي الموازنة التقديرية لرقم الأعمال لسنة 2015:

الجدول رقم (2-1): رقم الأعمال المقدر لسنة 2015:

مجموع العام	السداسي الثاني	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	السداسي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	الأنشطة
354421	164568	47140	117428	189853	189853	0	شاحنات
0	0	0	0	0	0	0	سيارات وحافلات
100967	88036	45741	42295	12931	12931	0	CIT
<b>455388</b>	<b>252604</b>	<b>92881</b>	<b>159723</b>	<b>202784</b>	<b>202784</b>	<b>0</b>	<b>مجموع PF</b>
61100	37500	23000	14500	23600	13000	10600	PR
<b>61100</b>	<b>37500</b>	<b>23000</b>	<b>14500</b>	<b>23600</b>	<b>13000</b>	<b>10600</b>	<b>مجموع PR</b>
24444	12928	7458	5470	11516	7263	4253	الورشة
0	0	0	0	0	0	0	التجديد
<b>24444</b>	<b>12928</b>	<b>24928</b>	<b>5470</b>	<b>11516</b>	<b>7263</b>	<b>4253</b>	<b>الخدمات مجموع</b>
<b>540932</b>	<b>303032</b>	<b>540932</b>	<b>179693</b>	<b>237900</b>	<b>223047</b>	<b>14853</b>	<b>المجموع النهائي</b>

- وثائق من المؤسسة

- وللتوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (3) والملحق رقم (4).

الجدول التالي يبين رقم الأعمال الحقيقي لسنة 2015 :

الجدول (2-2) : رقم الأعمال الحقيقي لسنة 2015:

مجموع العام	السداسي الثاني	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	السداسي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	الأنشطة
164210	85233	53236	31997	78977	40195	38782	شاحنات
0	0	0	0	0	0	0	سيارات وحافلات
243880	130110	69995	60115	113770	58555	55215	CIT
<b>408090</b>	<b>215343</b>	<b>123231</b>	<b>92112</b>	<b>192747</b>	<b>98750</b>	<b>93997</b>	<b>مجموع PF</b>
161460	80046	45154	34892	81414	38996	42418	PR
161460	80046	45154	34892	81414	38996	42418	مجموع PR
40232	19946	11251	8695	20286	9716	10570	الورشة
0	0	0	0	0	0	0	التجديد
<b>40232</b>	<b>19946</b>	<b>11251</b>	<b>8695</b>	<b>20286</b>	<b>9716</b>	<b>10570</b>	<b>مجموع الخدمات</b>
<b>609782</b>	<b>315335</b>	<b>179636</b>	<b>135699</b>	<b>294447</b>	<b>147462</b>	<b>146985</b>	<b>المجموع النهائي</b>

- وثائق من المؤسسة

- وللتوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (5) والملحق رقم (6).

- انحراف رقم الأعمال ومعدل انجازه :

لدينا<sup>(1)</sup>:

انحراف معدل رقم الأعمال الفعلي = رقم الأعمال الحقيقي - رقم الأعمال المقدر

ويتم تحديد معدل الإنجاز كما يلي: معدل الإنجاز = رقم الأعمال الحقيقي / رقم الأعمال المقدر × 100

<sup>1</sup> - مزروع شهرة، "دور الموازنة التقديرية في تفعيل نظام الرقابة في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 24.

الجدول التالي يبين الانحراف في رقم الأعمال الإجمالي ومعدل الانجاز :

الجدول رقم (2-3) : انحراف رقم الأعمال الإجمالي ومعدل الانجاز لسنة 2015

نسبة الانجاز	الانحراف		الحقيقي	المقدر	الأنشطة
	-	+			
%46	190211		164210	354421	شاحنات
		0	0	0	سيارات وحافلات
%241		142913	243880	100967	CIT
<b>%89</b>	<b>47298</b>		<b>408090</b>	<b>455388</b>	<b>مجموع PF</b>
%264		100360	161460	61100	PR
<b>%264</b>		<b>100360</b>	<b>161460</b>	<b>61100</b>	<b>مجموع PR</b>
%164		15788	40232	24444	الورشة
		0	0	0	التجديد
<b>%164</b>		<b>15788</b>	<b>40232</b>	<b>24444</b>	<b>مجموع الخدمات</b>
<b>%112</b>		<b>68850</b>	<b>609782</b>	<b>540932</b>	<b>المجموع النهائي</b>

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وكمثال لكيفية التنبؤ نأخذ رقم أعمال الورشة والذي يحسب على النحو التالي :

للتنبؤ لرقم أعمال الورشة يتم تحديد عدد العمال وعدد ساعات العمل وعدد الأيام محذوف منها العطل والمناسبات ,

مثال : عدد العمال في الورشة 17 عاملا, عدد ساعات العمل في اليوم 07 ساعات, عدد أيام الشهر 30 يوم, عطل الأسبوع

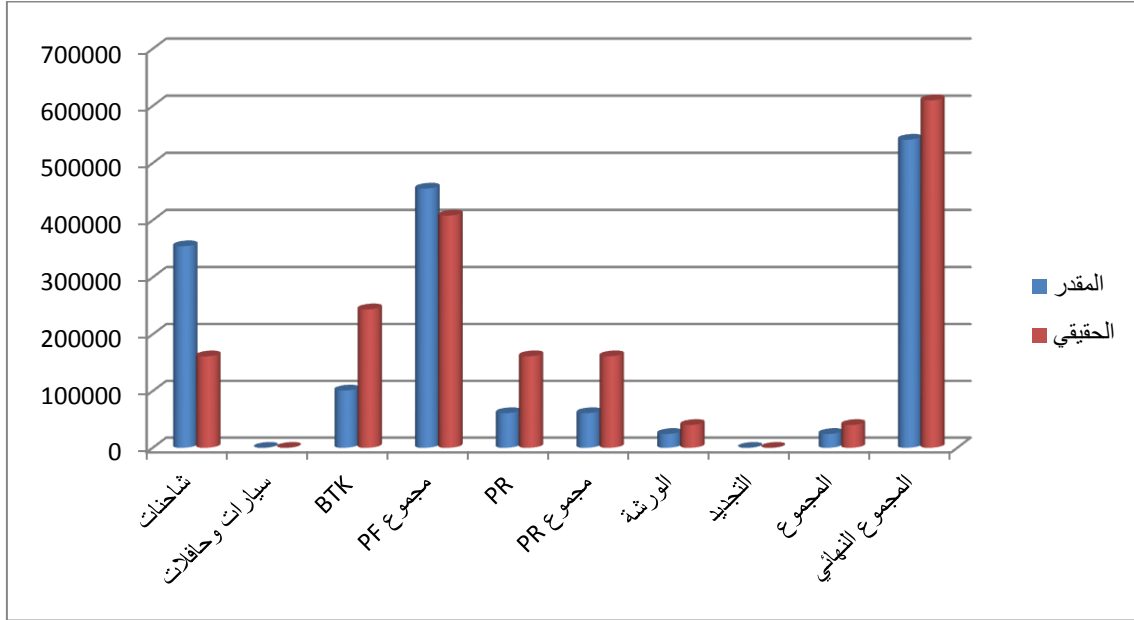
08 أيام, مناسبة يوم واحد, نحسب عدد العمال 30-8-1= 21 يوم,  $21 \times 7 = 2499$ ,

عدد ساعات عمل العامل في الشهر =  $175 \times 17 = 2499$  ساعة,

رقم أعمال الورشة =  $2499 \times 900 = 2249100$

يوضح الشكل التالي التمثيل البياني لانحراف رقم الأعمال لسنة 2015:

الشكل (2- 5) : التمثيل البياني لرقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- وكما هو موضح في الشكل وجود اختلافات بين ما هو مقدر والفعلي, وسنقوم بتحليل هذه الاختلافات من خلال مناقشة النتائج.

ب/- الموازنة التقديرية للاستثمارات :

تقوم المؤسسة بإعداد جدول مجموعة الاستثمارات التي ترغب في حيازتها ويتضمن هذا الجدول جميع التجهيزات العينية والمادية مثل: المباني, معدات النقل, معدات مكتب, وسائل النقل, ...., يتم تقسيم هذه الاستثمارات على أشهر السنة, ويتم تقدير الاستثمارات حسب احتياجات المؤسسة.



ويوضح الجدول التالي الاستثمار المتوقع لسنة 2015:

الجدول رقم (2-4) : الاستثمار المتوقع لسنة 2015 :

مجموع العام	السداسي الثاني	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	السداسي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	طبيعة الاستثمارات
24000	24000	12000	12000	0	0	0	معدات التصنيع
44031	37231	27811	9420	6800	6800	0	المباني
5685	5685	0	5685	0	0	0	معدات مكتب
0	0	0	0	0	0	0	المرافق الاجتماعية
13040	13040	9780	3260	0	0	0	معدات النقل
0	0	0	0	0	0	0	معدات السلامة
86756	79956	49591	30365	6800	6800	0	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

- وللتوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (7) والملحق رقم (8).

يوضح الجدول الاستثمار الحقيقي لسنة 2015: الملحق رقم (9) والملحق رقم (10).

الجدول رقم (2-5): الاستثمار الحقيقي لسنة 2015:

مجموع العام	السداسي الثاني	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	السداسي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	طبيعة الاستثمارات
24000	24000	12000	12000	0	0	0	معدات التصنيع
44031	37231	27811	9420	6800	6800	0	المباني
5685	5685	0	5685	0	0	0	معدات مكتب
0	0	0	0	0	0	0	المرافق الاجتماعية
13040	13040	9780	3260	0	0	0	معدات النقل
0	0	0	0	0	0	0	معدات السلامة
86756	79956	49591	30365	6800	6800	0	المجموع

- المصدر: وثائق المؤسسة

يمثل الجدول التالي انحراف الاستثمارات ومعدل الانجاز :

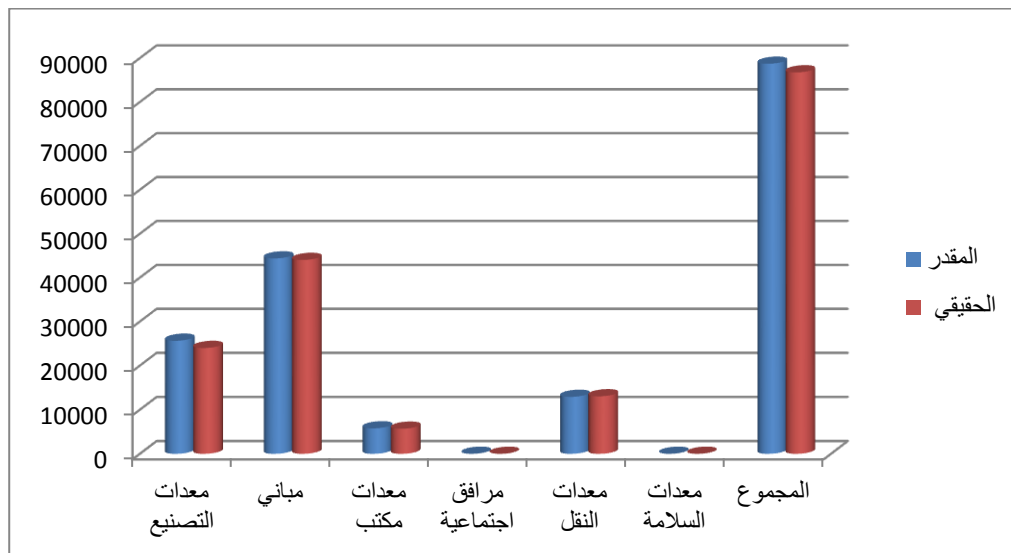
الجدول رقم (2- 6) : انحراف الاستثمارات ومعدل الانجاز لسنة 2015 :

نسبة الإنجاز	الإنحرافات		الحقيقي	المقدر	طبيعة الاستثمارات
	-	+			
%93	1636		24000	25636	معدات التصنيع
%99	346		44031	44377	المباني
%98	91		5685	5776	معدات مكتب
		0	0	0	المرافق الاجتماعية
%100		117	13040	12923	معدات النقل
		0	0	0	معدات السلامة
<b>%97</b>	<b>1956</b>		<b>86756</b>	<b>88712</b>	<b>المجموع</b>

- المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يوضح الشكل التالي انحراف الاستثمارات لسنة 2015:

الشكل (2 - 6): التمثيل البياني للاستثمارات لسنة 2015



- من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ج/- الموازنة التقديرية للمستخدمين :

يمثل الجدول التالي الموازنة التقديرية للمستخدمين لسنة 2015:

الجدول رقم (2-7) : عدد المستخدمين المقدر لسنة 2015:

مجموع السنة	السداسي الثاني	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	السداسي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	الفئات
16	16	16	15	17	17	20	إطارات
14	14	14	17	22	22	23	ماجستير
59	59	59	56	56	56	56	تنفيذيين
<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>99</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: وثائق المؤسسة

وللتوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (11)

ويوضح الجداول التالي عدد المستخدمين الحقيقي لسنة 2015:

الجدول (2-8) : عدد المستخدمين الحقيقي لسنة 2015:

مجموع السنة	السداسي الثاني	الثلاثي الرابع	الثلاثي الثالث	السداسي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الأول	الفئات
17	17	17	15	18	18	20	إطارات
12	12	12	17	22	22	23	ماجستير
63	63	63	56	56	56	56	تنفيذيين
<b>92</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>99</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: وثائق المؤسسة

- وللتوضيح أكثر أنظر الملحق رقم (12).

يوضح الجدول الموالي انحراف المستخدمين و معدل الانجاز :

الجدول رقم (2-9): انحرافالمستخدمين ومعدل الانجاز لسنة 2015 :

معدل الانجاز	الانحراف		الحقيقي	المقدر	الفئات
	-	+			
%106		1	17	16	إطارات
%85	2		12	14	ماجستير
%106		4	63	59	تنفيذيين
%103		3	92	89	المجموع

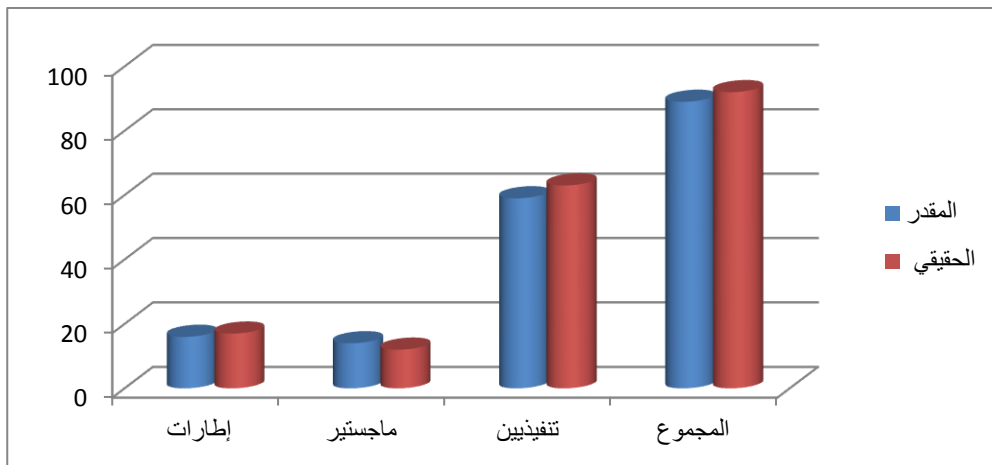
المصدر : وثائق المؤسسة

- كيفية التنبؤ بعدد العمال :

يتم التنبؤ بعدد العمال عن طريق حساب عدد العمال في آخر الشهر, يضاف إليها التوظيفات إذا كانت المؤسسة ستقوم بذلك خلال سنة التوقع ويطرح منها العمال الذين سيحاولون للتقاعد خلال نفس سنة التوقع.

يمثل الشكل التالي التمثيل البياني لعدد المستخدمين المقدر والفعلي :

الشكل (2-7): التمثيل البياني للمستخدمين لسنة 2015:



-من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

1/- رقم الأعمال :

- بالنسبة للشاحنات: كانت المؤسسة تسعى لتحقيق 354421 ولكنها حققت ما قدره 164210, حيث سجلت انحراف سلبي ب(190211-) وبلغت نسبة الإنجاز 46%.

- بالنسبة للسيارات والحافلات : لم تتوقع المؤسسة رقم أعمال السيارات والشاحنات خلال السنة 2015.

- بالنسبة لـ **BTK** : قدرت المؤسسة رقم أعمال BTK ب100967 ولكنها حققت 243880, سجلت انحراف موجب ب(142913-) ونسبة إنجاز كبيرة جدا 241%.

- بلغ مجموع PF المقدر 455388 وحققت المؤسسة 408090, سجلت انحراف سلبي ب(47298-) وبلغت نسبة الانجاز 89%.

- بالنسبة لقطع الغيار : قدر رقم الأعمال الخاص بقطع الغيار لسنة 2015 ب 61100 وحققت 161460, سجلت انحراف موجب ب(100360) ونسبة إنجاز كبيرة بلغت 264%.

- بالنسبة للورشة : قدر رقم أعمال الورشة ب24444 وحققت 40232, وسجلت انحراف موجب ب (15788), نسبة الانجاز 164%.

-مجموع رقم الأعمال : قدرت المؤسسة رقم الأعمال لسنة 2015 ب 540932 ولكنها حققت 609782, وسجلت انحراف موجب قدره (68850) وبلغت نسبة الانجاز 112%.

- إن من أسباب وجود انحرافات سلبية لرقم الأعمال تعود لما يلي :

✓ عدم قدرة المؤسسة الأم لتلبية جميع الطلبات؛

✓ مشكل مع الزبائن وذلك بسبب إلغاء بعض الطلبات نتيجة للوقت الذي تستغرقه المؤسسة في توفير الطلبات والتي

حددت ب 18 شهرا مما يجعل الزبائن يتوجهون إلى مؤسسات أخرى.

- أما أسباب وجود انحرافات موجبة فتعود لزيادة نشاط المؤسسة .

2/- الاستثمارات :

- بالنسبة لمعدات التصنيع : قدرت المؤسسة شراء معدات تصنيع ب25636 وحققت 24000, وسجلت انحراف سلبي ب(1636-) وبلغت نسبة الانجاز 93%.

- بالنسبة للمباني : قدرت ب 44377 وحقت ما قدره 44031, سجلت انحراف سلبي قدره (-346) ونسبة الانجاز 99%.

-بالنسبة لمعدات مكتب : قدرت معدات المكتب ب 5776 وحقت 5685, وسجلت انحراف سلبي ب(-91) ونسبة الانجاز 98%.

-بالنسبة لمعدات النقل : قدرت ب 12923 وحقت 13040, سجلت انحراف موجب ب 117 وبلغت نسبة الانجاز 100%.

-مجموع الاستثمارات : بلغ مجموع الاستثمارات المتوقع لسنة 2015 ب 88712 وبلغ المجموع الفعلي لنفس السنة 86756, حيث سجلت المؤسسة انحراف سلبي ب(-1956) وبلغت نسبة الانجاز 97%

### 3/-المستخدمين :

قدرت المؤسسة عدد العمال لسنة 2015 كما يلي :

أ/-الإطارات : قدر عدد الإطارات لسنة 2015 ب 16 عامل وحقت 17, وسجلت انحراف موجب ب 1 وبلغت نسبة الانجاز 106%.

ب/-ماجستير : قدر عددهم ب 14 عامل وحقت 12, سجلت انحراف سلبي ب(-2) ونسبة الانجاز 85%.

ج/-تنفيذيين : قدر عددهم ب 59 عامل وحقت 63 عامل, وسجلت انحراف موجب ب 4, ونسبة الانجاز 106%.

- مجموع المستخدمين : بلغ مجموع عدد المستخدمين المتوقع لسنة 2015 ب 89 والمحقق بلغ 92 عامل , سجلت انحراف موجب ب 3 ونسبة الانجاز 103%.

-يعود سبب وجود انحراف سلبي في عدد العمال إلى توقيف غير متوقع لعدد من العمال, أو لوجود أسباب شخصية للعمال مما تجعله يترك عمله , أما بالنسبة للانحراف الموجب فهو حاجة المؤسسة لعمال جدد ولم تتوقع ذلك, وذلك لاحتياج المؤسسة للعمال نتيجة لزيادة نشاطها.

## خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حاولنا إسقاط ما تناولناه في الفصل الأول على أرض الواقع بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi الوحدة 840 ورقلة, ، و بناء على مجموعة من المعطيات والنتائج المتحصل عليها من خلال دراسة حالة المؤسسة تبين لنا أن نظم معلومات التسيير يحظى بأهمية داخل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، بحيث توجد شبكة داخلية تربط بين مختلف مصالح، كما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال هذا الأخير يتبين أن وظيفة مراقبة التسيير لا تفعل إلا بنظم المعلومات الإداري، ومن تم استنتاج حلول للإشكالية المطروحة للبحث ولفرضيات الدراسة وفي الأخير تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات جراء تحليلات الدراسة، والتوصل إلى بعض الاقتراحات الموصى بها في إطار الدراسة .

الختامة



## الخاتمة

لقد تطرقنا في هذا البحث إلى التطور الذي شهدته مراقبة التسيير وحوالنا إبراز مفهوم مراقبة التسيير و الذي خلصنا في النهاية على أنه مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و نتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات وتصحيحها و مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة. وحوالنا التوسع في هذا المفهوم من خلال إبراز مدى أهمية و مراقبة التسيير و دوره و هدفه داخل المؤسسة الذي يتلخص في المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا ، التنسيق بين مختلف مراكز المسؤوليات، كما يمكن من التحكم في عمليات التسيير و التحقق من كفاءة العمليات و نجاعة عمليات التسيير و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والخطوات المنطقية المتبعة من أجل تحقيق ذلك من خلال المرونة التي يتميز بها هذا النظام سوء من ناحية الأدوات المستخدمة أو من ناحية قدرته على التأقلم مع الظروف المحيطة به . يعتبر نظام المعلومات القاعدة التي تقوم عليها المؤسسة كهيكل معلومات يتوافق مع الهيكل التنظيم والذي دعم مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة لأنه من خلاله يقل عامل التكلفة والوقت والجهد بواسطة الدعم العاملين من خلال توفيره السريع للمعلومات وبناء القواعد والإجراءات والتقليل من الأخطاء التسييرية ، كما أن هذا النظام يعتمد على تنظيم الجيد ، بحيث يمكن من خلاله تحسين أداء مراقبة التسيير من اجل توحيد أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ،وعليه فان مراقبة التسيير هي السبيل الذي يؤثر على فعالية القرارات التي توجه المؤسسة نحو التوافق الذي يعطيها دفعة نسبية لتحقيق مساعيها التوسعية، وكذلك مخرجات نظام المعلومات إداري تساعد وتساهم في تطبيق تقنيات التسيير باعتبار أن مخرجات عملية من عمليات التسيير هي مدخلات عملية تسيير أخرى "كسلسلة مترابطة" ،وعليه فتشترك مراقبة التسيير مع نظام المعلومات الإداري في تعريف واحد مكونة بذلك نظاما يعرف بأنه مجموعة الأفعال والإجراءات والوثائق الهادفة على مساعدة المسيرين لاتخاذ القرارات من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

ومن هذا المنطلق دارت إشكالية الموضوع المعالج حول نظام معلومات الإدارية كأداة لمراقبة التسيير، فتطلب منا هذا البحث توضيح المفاهيم حول نظام المعلومات الإدارية وكذا مراقبة التسيير مع إبراز الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الإدارية على في تفعيل مراقبة التسيير، بحيث تتوقف فعالية عملية التسيير التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية على مدى اكتمال ودقة وحداته ما يوفره لديها نظام المعلومات من البيانات ومعلومات ،وهذه الأهمية للمعلومات تتزايد مع اتساع نشاط وأهداف هذه المؤسسات .

### نتائج اختبار الفرضيات:

– الفرضية الأولى : والتي تنص على أن " نظم المعلومات الإدارية من أدوات مراقبة التسيير الأساسية التي تهدف إلى معالجة البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية في المؤسسة"؛ وتم التحقق من صحة هذه الفرضية حيث أن مراقبة التسيير هي مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و نتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات و

تصحيحها ، وذلك من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية باعتباره أداة لمراقبة التسيير, حيث أن هدف نظم المعلومات هو توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات التسيير عن حالتها الحالية و السابقة ، و التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات ، حفظها ، تحليلها ووضعها معا بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة إستراتيجية،تسييرية و تنفيذية مهمة . وقد لاحظنا هذا في المؤسسة محل الدراسة حيث تعتمد على نظم معلومات مبنى على الحاسب وذلك لأنه يحتوي على برامج معالجة النصوص وتنسيقها ومن خلاله يساهم في تقديم المعلومات للمسيرين بشكل مناسب من أجل اتخاذ القرارات في المؤسسة وكذا الأداء السريع للخدمات وتحسينها ودعم مختلف الأنشطة ووظائف المؤسسة .

- **الفرضية الثانية :** والتي نصت على أن "مراقبة التسيير هي أهم وظيفة في المؤسسة وهي تعمل على تحقيق فعالية وظيفية الرقابة فيها من خلال مجموعة من الأدوات التقليدية والحديثة", تم التحقق من هذه الفرضية حيث استنتجنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على أدوات مراقبة التسيير وذلك باعتبارها أدوات مفيدة في العملية التسييرية , كما يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين على التحكم في أدائهم وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

**الفرضية الثالثة :** بالنسبة للفرضية الثالثة والتي نصت على أن " لنظم المعلومات الإدارية دور مهم في تحسين أداء وظيفية مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة" وقد تم تحقق من هذه الفرضية وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة SNVI، حيث إذا نظرنا إلى مراقبة التسيير على أنها عملية متعلقة بوضع معايير الأداء واستخدام هذه المعايير وتصحيح الانحرافات، وبلوغ الأهداف فإن هذه الرقابة لا يمكن إنجازها بدون نظم معلومات، ويبرز دور المسير الذي تلعبه نظم المعلومات الإدارية في تفعيل العملية التسييرية ليس فقط إنجازها، وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات لكي تخرج المؤسسة الاقتصادية من قوقعة ضعف أنظمة معلوماتها وضعفها في التحكم في تقنيات التسيير إلى حد ما .

### التوصيات :

- يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ؛

- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية دورية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد؛

- يجب على المؤسسة أن تولي اهتمام كبير لنظم المعلومات الإدارية باعتباره أداة مساعدة وفعالة في تسيير المؤسسة,

- يجب على المؤسسة أن تعتمد على دراسة وتحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية التي تعدها ومعرفة أسبابها وتصحيحها وتقييم مستوى أداء المؤسسة؛

- مناقشة أسباب الانحرافات مع المسؤولين .

المراجع

## المراجع

### 1/- باللغة العربية

#### أ/- الكتب :

- 1/- د/أحمد فوزي ملوخية, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الأولى, دار الفكر الجامعي.
- 2/- د/أسمهان ماجد الطاهر, د/مها مهدي الخفاف, "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الأولى 2011, دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3/- د/أمين السيد أحمد لطفي, "مراجعة وتدقيق نظم المعلومات", الدار الجامعية, الإسكندرية,
- 4/- د/سعد غالب ياسين, "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيات المعلومات", دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن 2009.
- 5/- د/عامر إبراهيم قنديلجي, د/علاء الدين عبد القادر الجنابي, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الثالثة, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 6/- د/عبد الله الحميدي, د/سلوى أمين السمرائي, د/عبد الرحمن العبيد, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الأولى, دار وائل للنشر.
- 7/- د/فايز جمعه صالح النجار, "نظم المعلومات الإدارية", الطبعة الثانية 2007, دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 8/- د/منال محمد الكردي, د/جلال إبراهيم العبد, "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية, المفاهيم الأساسية والتطبيقات", دار الجامعة الجديدة.
- 9/- د/ناصر دادي عدون وآخرون, "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية", دار المحمدية, الجزائر, 2004.

#### ب/- المذكرات :

- 1/- ختيم محمد العبد, "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز", مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف, المسيلة 2009.
- 2/- زابي مريم, عيسى عيده, "مراقبة التسيير كنظام للمعلومات" - مذكرة لنيل شهادة الماستر, تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية, كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير, المركز الجامعي أكلي محند أولحاج, البويرة, 2012.
- 3/- د/عراة الحاج, "مراقبة التسيير", مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص محاسبة, فحص ومراقبة. جامعة ورقلة.

- 4/- د/قريشي محمد الصغير، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012.
- 5/- مزروع شهرة، "دور الموازنة التقديرية في تفعيل نظام الرقابة في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
- 6/- هياج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012.
- 2/- باللغة الأجنبية :

1-Armand Dayan & coordonnateurs . Manuel de Gestion, Ellipses, 2<sup>ème</sup> édition, pari, 2004 , .

2-Nicols Berland , Yves De Rongé, control de Gestion perspectives stratégiques et managériales, publié par Pearson France, Immeuble Terra Nova 2, 74 rue de Lagny .

الملاحق

## الملحق رقم (1)

**Modification:2000-00003 PORTABLE TOHIBA P11400**

Code: 2000-00003 Libellé: PORTABLE TOHIBA P11400

Date acquisition: 27/01/2000 Fournisseur: INFO MAT FF 13

Quantité: 1.00 N° Série:

Affectation: 001 Durée de vie Ans: 5 Mois: 0 Taux %: 20.00

Comptes:

Type entrée: Acquisition Date d'entrée: 27/01/2000 Origine: INFO MAT FF 13

Compte Actif: 245100 Amortissement: 294510 Dotation: 582000

Valeurs d'origine:

Actif: 128 099.00 Amortissement: 0.00 VNC: 128 099.00

Amortir la VNC à partir du: 27/01/2000 Sur Ans: 5 Mois: 0 TVA: 26 900.79

Ok

**PCCOMPTA-SAISIE ECRITURES**

Tables Edition Options Outils

Journal AC ACHATS Folio: 1

Pièce	Date	Compte	Auxiliaire	Référence	Libellé	Débit
0001	02/01/2003	380000		FF 1200	Achat disquettes F. SONY	6 00
0002	02/01/2003	457300		FF 1200	TVA PAYEE SUR ACHATS	2 00
0001	02/01/2003	530000	F000005	FF 1200	Achat de disquettes	
0002	03/01/2003	380000		FF 1210	Achat imprimantes F.JBM FRANCE	50 00
0003	03/01/2003	457200		FF 1210	TVA PAYEE SUR INVESTISSEMENTS	10 00
0002	03/01/2003	530000	F000002	FF 1210	Achat imprimantes	
0003	05/01/2003	380000		FF 10651	Achat micro_ordinateurs /COMPAQ FRANCE	300 00
0004	05/01/2003	457300		FF 10651	TVA PAYEE SUR ACHATS	60 00
0003	05/01/2003	530000	F000007	FF 10651	Achat micro_ordinateurs	

Ecriture: AC-15 Solde: Total:(30) 821 000.00 821 000.00

Compte: 380000 -ACHATS DE MARCHANDISES Solde Crédit= 802000.00

**Impression Grand-livre:Compte**

Options:

Uniquement les mouvements dans la période

Saut de page par code

Ordre impression: Toute la période à la fois

De: 01/01/2003 À: 31/12/2003

Colonnes Non vides à cacher

Comptes:

Ce code

Tous

Ceux cochés

Compte: Compte->Auxiliaire Auxiliaire Compte->Poste Poste Compte->Nature Nature Compte->Unité Unité

3

الملحق رقم (2)

PCCOMPTA/PCC\_INS\_EXEMPLE\_WIN\_2003/TCR

Entreprise Exemple  
Route nationale N° 24  
BOUMERDES

Page: 1  
**TABEAU DES COMPTES DE RESULTATS**  
Exercice: 01/01/2003 au 31/12/2003

COMPTE	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		9 588 994.13
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	10 391 750.00	
80	<b>MARGE BRUTE</b>	<b>801 755.87</b>	
80	MARGE BRUTE	801 755.87	
72	PRODUCTION STOCKEE	1 182 300.00	
73	PRODUCTION DE L'ENTREELE-MEME		850 000.00
74	PRESTATIONS FOURNIES		705 650.00
61	MATIERES ET FOURNIT. CONSOMMEES	639 225.00	
62	SERVICES	132 120.00	
	<b>Total</b>	<b>2 755 400.87</b>	<b>1 735 650.00</b>
81	<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>1 019 750.87</b>	
81	VALEUR AJOUTEE	1 019 750.87	
75	TRANSFERTS DE CHARGES DE PROD.		17 500.00
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOIT		11 010.00
63	FRAIS DE PERSONNEL	1 539 879.59	
64	IMPOTS ET TAXES	34 952.00	
65	FRAIS FINANCIERS	1 400.00	
66	FRAIS DIVERS	26 950.00	
68	DOTATIONS AU AMORTIS ET PROVIS	479 000.00	
	<b>Total</b>	<b>3 101 932.46</b>	<b>28 510.00</b>
83	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 073 422.46</b>	
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		147 000.00
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	180 620.00	

0% Page

**Sauvegarder sur disquettes Méthode 1**

Copie de sécurité du: 02/03/2003 11: 2

Taille: 71275 octets

Actualiser Copie securité

Sauvegardé: 0 octets

Reste: 71275 octets

**Insérez la disquette N° 1 dans le lecteur puis cliquez sur Ok**

Exécuter



# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الاختصارات والرموز
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظم المعلومات الإدارية ومراقبة التسيير
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لنظم المعلومات الإدارية
8	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لمراقبة التسيير
12	المطلب الثالث : علاقة نظم المعلومات الإدارية بمراقبة التسيير
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: دراسات سابقة من خلال مذكرات
16	المطلب الثاني: دراسات سابقة من خلال ملتقيات
17	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI</b>	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
21	المطلب الأول: الطريقة
21	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
21	المطلب الثالث: المجتمع وعينة الدراسة
25	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

25	المطلب الأول: نتائج الدراسة
40	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
42	خلاصة الفصل
44	الخاتمة
47	المراجع
	الملاحق
	الفهرس