جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

الميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: التالية فارسي

بعنوان :

تقييم فعالية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

"دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 19 / 09 / 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د / عبد الرؤوف حجاج (أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د / خالد الرجم (أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) مشرفا و مقررا

أ / بوعمامة خامرة (أستاذ محاضر "أ" ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: التالية فارسي

بعنوان :

تقييم فعالية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

"دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 19 / 09 / 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د / عبد الرؤوف حجاج (أستاذ "ب"، جامعة ورقلة) رئيسا

أ / خالد الرجم (أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) مشرفا و مقررا

أ / بوعمامة خامرة (أستاذ محاضر "أ" ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

الاهـــداء

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

أهدي شعلة عملي إلى من سار سراجا منيرا ليقتبس أنوار العلم

أهدي إلى الذين اقتديت بهم واهتديت بهم.

أهدي إلى اللذان قال فيهما: بعد بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ:

"**فَلاَ تَقُل لَّهُمَآ أُفٍّ وَلاَ تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلاً كَرِيمًا**".

إلى رمز الأمل،أعزّ ما أملك،أطال الله في عمرها ورعاها لمن تحب إليكي "**أمي**".

إلى من تعب وضاق مرارة الشقاء من أجلي، إلى من اشترى لي أول قلم فكان الشمعة التي احترقت لتنير درب حياتي "**إليك أبي الغالي**".

إلى دعمي في الحياة وأعز ما أملك إلى إخوتي وكل من يعرف عائلة **فـارسـي**.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى جميع الصديقات والزميلات والزملاء ثانية ماستر دفعة تدقيق ومراقبة التسيير 2017.

شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ:

"من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنّكم قد شكرتم، فإنّ الله يحب الشاكرين"

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، تباركت يا رب وتعاليت ' وأصلي وأسلم على حبيبنا وسيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه الطاهرين.

لا يسعني وأنا في هذا المقام، إلاّ أن أتقدم بواسع الشكر والتقدير إلى من لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته لإكمال هذا البحث، كما أشكر له طول صبره في تحمّل قراءته وتصحيح فصليه، إلى أستاذي الذين درسوني خلال الخمس سنوات في الجامعة ومرشدنا الأستاذ: **خالد الرجم**

.وإلى كل الأساتذة والزملاء التخصص.

والشكر الكبير إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع.

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تقييم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة، ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية :" **ما مدى فعالية وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر**"، وللإجابة على هذا الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام بعض أدوات المستعملة في البحث المتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة ، وذلك عن طريق دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية ورقلة من خلال أدوات مراقبة التسيير المتمثلة في لوحة القيادة و الموازنة التقديرية، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر أهمها : تعمل وظيفة مراقبة التسيير على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، أيضا وجدنا أنها تعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، كما تساهم وظيفة مراقبة التسيير في عملية صنع القرار الاستراتيجي لدى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير، لوحة القيادة، موازنة تقديرية

Résumé:

L'objectif de cette étude est de clarifier l'évaluation de la fonction de contrôle de gestion dans l'établissement. Par conséquent, dans cette étude, nous avons essayé de résoudre le problème suivant : « Quelle est l'efficacité de la fonction de gouvernance d'entreprise? » Et pour répondre à ce problème, nous avons étudié la théorie et l'application du sujet à l'aide de certains outils utilisés dans la recherche d'entrevue personnelle et d'observation, Grâce à une étude de terrain dans la Société algérienne de télécommunications de l'État de Ouargla grâce aux outils de suivi du pilotage du tableau de bord et du budget estimé, Nous avons atteint plusieurs résultats, dont les plus importants sont: la fonction de contrôle de gestion détecte et corrige les écarts, et nous constatons qu'il fonctionne pour détecter les points forts et les faiblesses de la performance de l'institution. La fonction de suivi contribue également au processus décisionnel stratégique de l'institution. Nous avons atteint plusieurs résultats, dont les plus importants sont: la fonction de contrôle de gestion détecte et corrige les écarts, et nous constatons qu'il fonctionne pour détecter les points forts et les faiblesses de la performance de l'institution. La fonction de suivi contribue également au processus décisionnel stratégique de l'institution.

Ouverture de mots ; Contrôle de direction, tableau de bord, balance nominale

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
III	الإهداء
IV	شكر وعرفان
VI	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لوظيفة مراقبة التسيير
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير
26	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (الدارسات السابقة)
31	الخلاصة
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر
33	تمهيد
34	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
38	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
51	الخلاصة
53	الخاتمة
57	قائمة المراجع
60	الملاحق
74	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-1	عرض للدراسات السابقة باللغة العربية	26
2-1	عرض للدراسات السابقة باللغة الأجنبية	28
1-2	المؤشرات المستعملة	39
2-2	مصاريف الاستثمارات من 2013 إلى 2016	46
3-2	مصاريف التسيير من 2013 إلى 2016	47
4-2	الموازنة التقديرية للتحصيلات	49

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	مفهوم نظام مراقبة التسيير	4
2-1	مثلث نظام مراقبة التسيير	6
3-1	أهداف نظام مراقبة التسيير	8
4-1	مراحل تصميم نظام لوحة القيادة	19
5-1	الشكل العام للوحة القيادة	20
6-1	الشكل أخر للوحة القيادة	21
1-2	مراقبة لوحة القيادة	23
2-2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	36
3-2	عدد خطوط الهاتف	40
4-2	خطوط الانترنت المنجزة	40
5-2	عدد خطوط الهاتف المسترجعة	41
6-2	عدد رقم الأعمال	41
7-2	رقم أعمال الانترنت	42
8-2	التحصيلات للسنة ن	42
9-2	تحصيلات سنة ن-1	43
10-2	سرعة التكفل بالتعطلات	43
	نسبة كفاءة نظام التراسل	44
11-2	مصاريف الاستثمارات	46
12-2	مصاريف التسيير	47
13-2	الموازنة التقديرية للتحصيلات	49

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات التسيير	60
02	موازنة مصاريف الاستثمارات	61
03	موازنة مصاريف التسيير	62
04	تابع موازنة مصاريف التسيير	63
05	موازنة رقم الأعمال	64
06	لوحة القيادة لشهر جانفي	65
07	لوحة القيادة لشهر فيفري	66
08	لوحة القيادة لشهر مارس	67
09	لوحة القيادة لشهر أفريل	68
10	لوحة القيادة لشهر ماي	69
11	لوحة القيادة لشهر جوان	70
12	لوحة القيادة لشهر جويلية	71
13	لوحة القيادة لشهر أوت	72
14	أسئلة المقابلة	73

مقدمة

أ– توطئة:

في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعدها في الاستخدام الاقتصادي والكفء للموارد المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية، غير أن الإدارة مهما أوتيت من مهارات وقدرات فهي لا تستطيع أن تلم بكافة النواحي المختلفة للنشاط خصوصا بالنسبة للمؤسسة الكبيرة.مثل **اتصالات الجزائر الوحدة ورقلة** ومن هنا جاءت الحاجة لوظيفة مراقبة التسيير التي تعتبر الأداة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها، كما تلعب وظيفة مراقبة التسيير دورا هاما في تحقيق التقدم والنمو للمؤسسة، لما تضفيه من ثقة على المعلومات التي توفرها الإدارة للمهتمين بشؤون المؤسسة، كما ساهمت هذه الوظيفة بقدر كبير في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال التحقق من البيانات المحاسبية والمالية ومدى صحتها وتمثيلها للمركز المالي والتأكد من أن السياسات والخطط والإجراءات الموضوعة من قبل المؤسسة قد تم تطبيقها بصورة جيدة، كما ساعدتها على تبني أنظمة رقابية قوية تتابع من خلالها السير العادي لأنشطتها ومتابعة الأداء داخلها، في محاولة من المؤسسة الوصول إلى أداء فعال وكفء بما يخدم غاياتها.

ب– الإشكالية:

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات، باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة، ولما تضيفه من تطور في الأساليب الإدارية للتسيير، مع تمكينها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها و نجاعة عملية التسيير فيها، للتقليص من درجة الانحراف وتفادي المخاطر مستقبلا لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان القدرة على السير في المسار الصحيح.

وبناءا على ما سبق بإمكاننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية: **ما مدى فعالية وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة؟**

الأسئلة الفرعيـة: سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية

1- ما هي المكانة التي تحتلها وظيفة مراقبة التسيير داخل المؤسسة؟
2- ما هي أدوات وآليات نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة ؟
3- كيف يمكن تقييم أداء مراقبي التسيير بالمؤسسة ؟
4- ما هي آليات ومراحل تقييم الأداء داخل المؤسسة ؟

ت- فرضيات البحث:

1. تتمثل مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة في تسجيل كل المعلومات والبيانات عن نظام العمل الداخلي، التأكد من صحة المعلومات الواردة، لاكتشاف نقاط قوة ونقاط ضعف في النظام الداخلي للمؤسسة؛
2. تتمثل أدوات وآليات نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة في المحاسبة العامة، التحليل المالي، لوحة القيادة، الموازنة التقديرية يمكن تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال اكتشاف الانحرافات ورفعها للمسئولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
3. تتمثل آليات و مراحل تقييم أداء مراقبي التسيير داخل المؤسسة من خلال طرق و وسائل المراقبة داخل المؤسسة.

ث- أهمية البحث:

1. إظهار أهمية مراقبة التسيير في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة ؛
2. إبراز مساهمة وظيفة المراقبة في تحسين الأداء التسييري للمؤسسة ؛
3. دراسة أهم الوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ج- أهداف البحث:

ح-محاولة إبراز دور وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أداة فعالة في تقييم الأداء؛

خ-محاولة معرفة تقييم نتائج الأعمال وفقا للأهداف المرسومة داخل المؤسسة محل الدراسة؛

د- معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير كأداة لترشيد القرارات داخل المؤسسة محل الدراسة.

ذ-المنهج المتبع:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة والإحاطة بمختلف الجوانب الموضوع ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يتعلق بجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي فاعتمادنا على منهج دراسة حالة.

أما الأدوات المستخدمة فهي المتعلقة بجميع المعلومات والوثائق المتحصل عليها من المؤسسة التي تم الاستعانة بها في جانب دراسة الميدانية وتلك المستخدمة في التحليل لتساعد على الوصول لتحقيق الفرضيات أو نفيها.

ر-حدود البحث:

الحدود المكانية : كانت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة.

الحدود الزمنية: مدة الدراسة مابين شهر جانفي إلى أفريل 2017.

ز–مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع البحث كان له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

1. أهمية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة.
2. الميل الشخصي للبحث في هذا الموضوع والرغبة في الإطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص الموضوع.

س– صعوبات الدراسة:

من خلال هذا البحث واجهنا بعض العراقيل والصعوبات التي تمثلت في ثقافة التحفظ عن المعلومات السائدة في المؤسسات الجزائرية بشكل عام وبالخصوص المعلومات المتعلقة مباشرة بالمحاسبة والمالية، مما حال دون الوصول لكل المعلومات التي نحتاجها في هذه الدراسة، حيث أثرت على صياغة الفرضيات وصحتها ، كما أثرت هذه الثقافة على صحة المعلومات المقدمة.

ش– هيكل البحث :

من أجل الاجابة على أسئلة الموضوع، وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع كما يلي :

الفصل الأول :والذي يحمل عنوان "الجانب النظري للدراسة" تم تقسيمه لمبحثين :

المبحث الأول: كان بعنوان الأدبيات النظرية " الإطار المفاهيمي للدراسة " والذي يتناول البعد النظري لكل من نظام مراقبة التسيير و طرق تقييم أداء مراقبي التسيير.

المبحث الثاني: والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية – أي الدراسات السابقة للموضوع – التي لها علاقة بالموضوع.

الفصل الثاني: فكان بعنوان "الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى مبحثين

المبحث الأول: يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث.

المبحث الثاني :خصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج.

وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم اختبار الفرضيات و استعراض ما توصلنا له من نتائج، واقتراحات وأفاق الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد:

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكان هامة داخل المؤسسات الاقتصادي، نظراً لما تضفيها لرقابة على المؤسسات من خصائص و مميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد و توجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية...الخ وفي هذا المبحث و من أجل توضيح معنى مراقبة التسيير سنحاول إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لوظيفة مراقبة التسيير

المبحث الأول: مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير

سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية نظام مراقبة التسيير هذا بالنسبة للمطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتناول أدوات نظام مراقبة التسيير.

المطلب الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير

الفرع الأول : تعريف نظام مراقبة التسيير

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظام مراقبة التسيير و التي نذكر منها :

يعرف Teller : مراقبة التسيير بأنها مسار للمساعدة على إتخاذ القرار يسمح بالتدخل قبل ,الأداء خلال و بعد , وهي أيضا نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة تسمح بتحقيق اللامركزية , تلخص و تفسر مجموع المعطيات المرتبطة بكل نشاط من نشاطات المؤسسة.[1]

بينما يعرف Schmidt : مراقبة التسيير بأنها مجموع الأعمال و الإجراءات و الوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة والمسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة[2]

من خلال التعريفين السابقين نجد أن مراقبة التسيير إذن هي : "مسار دائم للضبط، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة، وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل".[3]

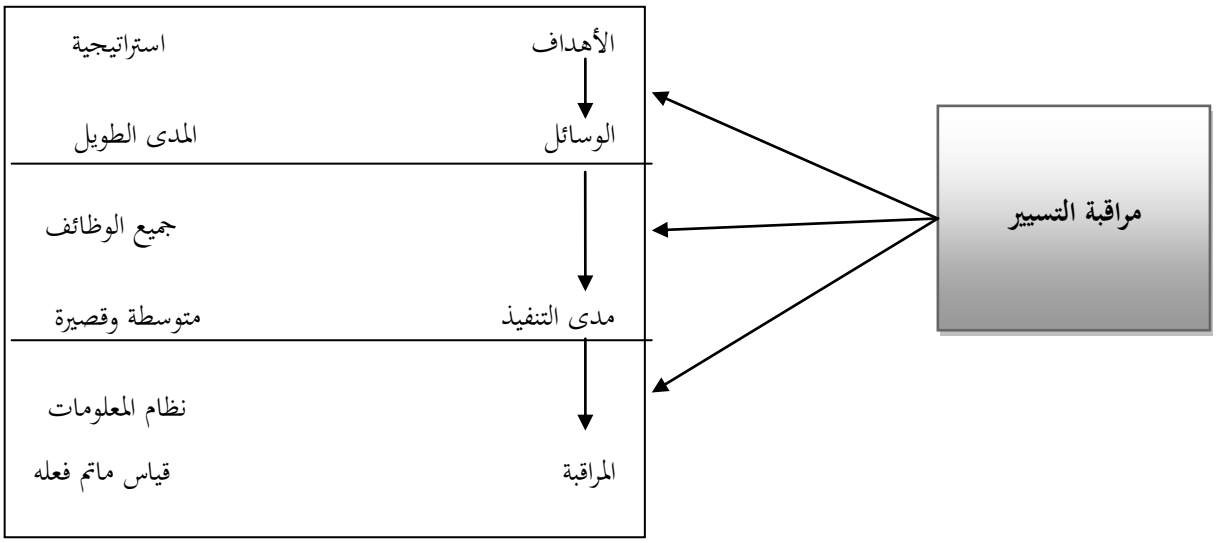
كما يمكن أيضا تمثيل مفهوم نظام مراقبة التسيير كما يلي :

[1] Robert Teller, Le contrôle de gestion « pour un pilotage intégrant stratégie et finance », Paris, Management société, 1999, P8

[2] عقون سعاد , "محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الإقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ،2001-2002, ص 52.

[3] ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص : 46.

الشكل رقم (1.1) : مفهوم نظام مراقبة التسيير



المصدر : سليم عماد الدين، **مراقبة التسيير في الجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 25.

الفرع الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير :

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية[1]:

1. تقديم معلومات صحيحة : يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

2. حسن توقيت المعلومة المقدمة: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئيا أو كليا ، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

3. الاقتصاد في التكاليف : تساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.

[1] قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2007.

4. سهولة الفهم: يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواً في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً و طبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف سيسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

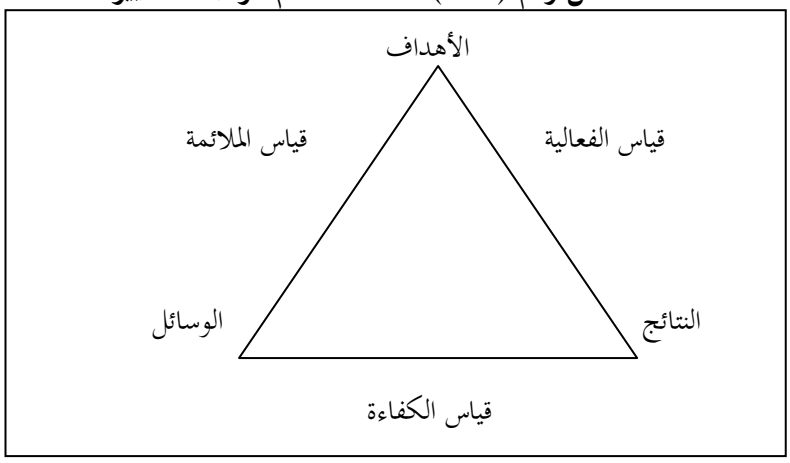
5. تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح و الجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء .

و بالتالي نظام مراقبة التسيير عملية : [1]

- متسلسلة وليست عملا انفراديا منعزلا؛
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام؛
- تبين الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المنظمة؛
- بالإضافة إلى الأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية؛
- ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.

حيث يمكن توضيح العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج في الشكل التالي :

الشكل رقم (2.1) : مثلث نظام مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق**، ص : 47.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن مراقب التسيير يعمل على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي : الأهداف المنتظرة الوسائل والنتائج المحققة هذا ما يولد ثلاثة معايير يرتكز عليها مراقب التسيير للتقييم وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة.[1]

[1] نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص : 29.

الفرع الثالث: أهمية نظام مراقبة التسيير :

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير في مايلي[2]:

- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تدليلها؛

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فورا أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها؛

- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح و خاصة في الأمور المالية و حدود التصرف فيها؛

-تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم ؛

- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل العاملين فيها و المتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقا للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات؛

- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقا للسياسات المقررة؛

- التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع؛

- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق فيالمجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية؛

- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يخص السياسات و الأهداف العامة للعمل.

الفرع الرابع : أهداف نظام مراقبة التسييير :

من بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها :

---

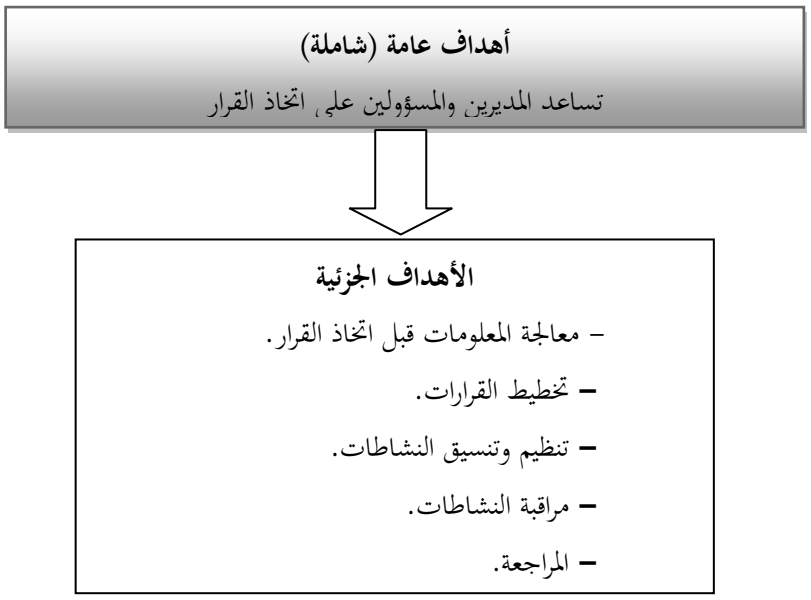
[1] سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير : أدواتها ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص : 55.

[2] قريشي محمد الصغير، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص :53.

- تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات؛
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز عليها؛
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة؛
- تحقيق الملائمة أي التأكد من الأهداف المسطرة تتمشى مع الوسائل المتاحة؛
- التوفيق بين إستراتجية مراقبة التسيير و عمليات مراقبة التسيير؛
- تصحيح التأثيرات و الإنحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- تطبيق التسيير و سلوك الأفراد ؛
- تصميم و وضع نظام المعلومات و الإستغلال الجيد له؛
- التمكن من تحقيق اللامركزية ؛
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدرب و تحسين الأداء ؛

حيث يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي :

الشكل (3.1) : أهداف نظام مراقبة التسيير



المصدر : عبد الرحمان هباج، ، **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي** ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علو م التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 34

الفرع الخامس :فعالية نظام مراقبة التسيير :

تكمن فعالية نظام مراقبة التسيير في النقاط التالية :[1]

- حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها :يعتبر تقديم المعلومات خاطئة مظللا لعملية اتخاذ القرارات وكثيرا ما يؤدي إلى نتائج أسوء من المتوقع،كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئيا أو كليا، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة.
- سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق :إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا النظام الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة .
- القدرة على التحفيز :النظام الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين والموظفين ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهم الخاصة .
- توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة :من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز .
- التركيز على إستراتيجية وأهداف المؤسسة : كي يكون نظام مراقبة التسيير فعالا يجب أن يكون موجها نحو إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

المطلب الثاني : أدوات مراقبة التسيير[2]

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير في إدارة المؤسسات الاقتصادية، كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة و تكون بأشكال مختلفة، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا، وبعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس جزء معين من الأداء لإحدى وظائف المؤسسة المختلفة مثل الإنتاج ، التموين أو الأفراد...إلخ.

وبالرغم من اختلاف المقاييس والأدوات الرقابية في كيفية التصحيح وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو : تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلا. كما أن استعمال هذه الأدوات

[1] عبد الرحمان هباج، **مرجع سابق** ص 36.
[2] - قريشي محمد الصغير، **مرجع سابق**، ص :92.

يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب درجة تطور المؤسسة ، حجمها، هدفها وثقافة المسيرين فيها، ونوع مراقبة التسيير المعتمدة. ولا يوجد ما يمنع بالطبع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية و التي تتمثل فيمايلي:[1]

- أدوات التقدير والتخطيط : وتضم الموازنات التقديرية، معدل العائد على الاستثمار، التكاليف المعيارية؛
- أدوات التحليل للأنشطة: وتضم النسب المالية، تحليل التعادل، التكاليف المستندة ؛
- أدوات المتابعة : وتضم نظام المعلومات، إدارة الجودة الشاملة، لوحة القيادة ؛

و سنركز في دراستنا على نوعين من الأدوات سابقة الذكر هما الموازنة التقديرية و لوحة القيادة.

الفرع الأول : الموازنة التقديرية :

1- مفهوم الموازنة التقديرية[2]: تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير وهي تندمج ضمن إطار التسيير الإستراتيجي للمؤسسة ففي البداية يتم وضع المخطط الإستراتيجي(Plan stratégique) لتغطية مدة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات), ثم تقسم أهداف المخطط الإستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي (Plan opérationnel) لمدة 3 سنوات وبناءا على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة) وعليه يمكن تعريف الموازنات على أنها خطة مالية قصيرة المدى, تتضمن توزيعا للموارد مرتبطا بالمسؤليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة و يجب أن تكون الموازنة مرفوقة بمخطط عمل (Plan d'action). نوعي و يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.

2- أهمية الموازنة التقديرية:

فتبرز أهميتها كأداة تجمع بين الرقابة والتخطيط، المؤسسة وأداة اتصال وتنسيق تساعد المسيرين في اتخاذ القرار وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي[3]

1- الموازنة التقديرية أداة للتخطيط: تتمثل الموازنات التقديرية في ترجمة أهداف المؤسسة إلى صورة كمية، وتبين الأسس التي تقوم عليها هذه الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام

---

[2] – صفاء لشهب، **نظام مراقب التسيير و علاقته باتخاذ القرار**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علو م التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 104

[3] قريشي محمد الصغير، مرجع سابق ، ص 95-96.

الطرق العلمية، بحيث تساعد على تصحيح مسار التنفيذ ومن ثم تحقيق أهداف الخطة المرجوة وبالتالي فهي أداة تخطيط.

2- أداة للرقابة و إتخاذ القرار: إنّ استخدام نظام الموازنة يؤدي إلى الرقابة السليمة على الأعمال، وذلك بتركيز الاهتمام على الانحرافات التي تظهر عند التطبيق، وبالتالي فهي رقابة أداة للأداء وتقييم لأنها تقارن ما تم إنجازه فعلا بما يجب أن يكون وهذا يتطلب تحديدا دقيقا للتنظيم وللوظائف الإدارية المختلفة، وفي هذا التحديد ينبغي أن تكون ، خطوط السلطة و المسؤولية واضحة

3- أداة لتنفيذ إستراتجية المؤسسة: إنّ الموازنات التقديرية هي وسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة المتمثلة في أهدافها العامة ونوعية المنتجات والأسواق التي تعمل فيها وكيفية اكتساب الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين، حيث ترجمة هذه الإستراتيجية إلى مخططات طويلة ومتوسطة المدى ثم تحويل هذه المخططات إلى برامج قصيرة المدى تتمثل في الموازنات التقديرية التي تُعبر عن مختلف الوظائف والأنشطة المالية وغير المالية، وبالتالي فإنّ تقدير الموازنات يجب أن يأخذ بالحسبان الأبعاد االإستراتجية لتكون في نفس الإتجاه معها.

4- تعتبر الموازنة أداة مهمة للاتصال بين المستويات الإدارية المتتابعة عن طريق التقارير.

5- ترشد الرقابة عن طريق الموازنة بين المسؤولين في الإدارات والأقسام على تحقيق الأهداف الفرعية في ضوء الهدف العام للمؤسسة، فإذا واجهت أية إدارة صعوبات معينة يتم تبليغ الإدارة العليا حتى تقترح الوسائل الكفيلة لمعالجة الصعوبات.

6- تتيح الموازنة فرصة تطبيق محاسبة المسؤولية عند تحديد مسببات الانحراف، وبذلك يشعر كل مسؤول بحدود مسؤوليته، وبالجدول الزمني الذي يرتبط به في تنفيذ النشاط المكلف به.

7- تمكن الموازنة من قياس الانحرافات هدف الدراسة واتخاذ القرارات للحد من الانحرافات السلبية وتنمية الانحرافات الإيجابية.

3- مسار إعداد الموازنات التقديرية

تمتد عادة إجراءات الموازنة من 4 إلى 6 أشهر و يمكن تقسيمها إلى 5 مراحل كبرى و هي:[1]

- تبليغ المديرية العامة أهداف المخطط العملي و كذلك المعلومات المتعلقة بالمحيط التي يقدمها مراقب التسيير إلى مسؤولي المراكز.
- يقوم كل مسؤول مركز بوضع مشروع موازنة أو موازنة أولية مؤقتة (pré-budget) .

[1] صفاء لشهب، **مرجع سابق**، ص: 105.

- تجمع مشاريع الموازنات لفحص مدى انسجامها و يقوم مسؤولي المراكز ولجنة الموازنات بمناقشة الأهداف و الوسائل التي ينبغي تسخيرها.
- وضع الموازنات النهائية لكل مركز ثم تجميعها للوصول إلى موازنة تقديرية للمؤسسة.
- متابعة الموازنات و تعديلها تبعا لتطورات المحيط و النتائج.

4- أنواع الموازنات التقديرية

توجد أنواع مختلفة للموازنات التقديرية يمكن تقسيمها إلى الأقسام التالية[1]:

أ - الموازنة من حيث وحدة القياس المستخدمة في التعبير عن تقديرات الموازنة : تُقسم الموازنات إلى موازنات عينية، مالية ونقدية . فالموازنة العينية تشمل تقديرات لأوجه النشاط المستقبلية في شكل كميات (للسلع، للخدمات أو لليد العاملة) . أما الموازنة المالية فهي التي تستخدم فيها الوحدة النقدية للقياس بحيث تمثل التقديرات قيمها مالية على أساس نظام مالي ومحاسبي محدد، وترتكز التقديرات المالية فيها على مبدأ الاستحقاق . أما الموازنة النقدية فهي موازنة مالية تتبع المبدأ النقدي، أي تتضمن المقبوضات والمدفوعات والأرصدة النقدية.

ب - من حيث إمكانية تغيير الموازنة لمقابلة التغيرات في حجم النشاط : تُقسم الموازنات إلى موازنة ثابتة (Budgets fixes) و موازنة مرنة (Budgets flexibles) فالموازنة الثابتة موازنة تُعد مرة واحدة في السنة، على أساس حجم نشاط معين . أما الموازنة المرنة فهي في حقيقتها عدة موازنات لمؤسسة على أحجام مختلفة من النشاط، بحيث يمكن تعديل بياناتها طبقا للتغير في حجم النشاط.

ج - من حيث مدة الموازنة: تُقسم الموازنات إلى موازنات طويلة الأجل وموازنات قصير الأجل. فالموازنة طويلة الأجل تغطي عادة مدة أطول من سنة مالية كموازنة الاستثمار . أما الموازنة قصيرة الأجل فتغطي سنة مالية واحدة أو أقل كالموازنات التشغيلية.

تستخدم الموازنات التشغيلية في أغلب المؤسسات ومنها المؤسسات الإقتصادية الخدماتية التي هي محل الدراسة وذلك بحسب حجم المؤسسة وطبيعة تنظيمها، حيث توجد عدة أنواع من الموازنات التشغيلية، نذكر من أهمها الآ تي بشكل مختصر:

[1] قريشي محمد الصغير، **مرجع سابق**، ص :97.

1- **موازنة المبيعات**: تعد موازنة المبيعات من أهم الموازنات في المؤسسة، لأنه مهما كان نوعها تجارية أو صناعية أو خدمات فهي تسعى إلى بيع منتجاتها أو خدماتها للآخرين، لأجل تحقيق أكبر ربح ممكن أو تقديم أفضل خدمة . بالنسبة للمؤسسات التي لا تبغ الربح وتتمثل في تقدير ما يتم بيعه في السنة القادمة بناءا على إمكانات المؤسسة ووضعية السوق، وبالتالي فإّن باقي الموازنات الأخرى تُبنى على أساس موازنة المبيعات، لذلك فإّن إعدادها يحتاج إلى دراسة السوق وأبحاث التسويق، والبيانات التاريخية المحققة في الماضي و كذا بيانات المؤسسات المماثلة، والمؤشرات المحاسبية والإدارية، والاستعانة بأساليب التنبؤ من طرق رياضية وإحصائية (كطريقة المربعات الصغرى، طريقة الانحدار البسيط، طريقة تحليل التعادل ....)ويُقدر حجم المبيعات لكل نوع من المنتجات ولكل فترة ولكل نقطة بيع. و بالموزاة مع تقدير حجم المبيعات يتم تقدير الوسائل اللازمة لعملية البيع المتمثلة في مجموع المصاريف المباشرة وغير المباشرة .

2- **موازنة التموين**: تستخدم موازنة التموين في مختلف المؤسسات الإقتصادية و تهدف إلى ضمان تلبية إحتياجات المؤسسة من المواد الأولية اللازمة بالكمية المطلوبة بأفضل نوعية و أقل تكلفة . و تعتمد برمجة التموين على تحديد كمية التموين المطلوبة و عدد الطلبيات المناسبة خلال فترة الموازنة.

3- **موازنة الخزينة** : تمثل موازنة الخزينة محصلة مختلف الموازنات التقديرية التي تُعدها المؤسسة . وتُعرف بأنها عملية تحويل مختلف المصاريف والنواتج إلى مدفوعات ومقبوضات، لضمان التوازن بين هذه المقبوضات والمدفوعات وذلك بوضع وسائل التمويل اللازمة في المدى القصير في حالة احتياج السيولة، ومن ثم ضمان تنفيذ مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في أحسن الأحوال. تستلزم إعداد موازنة الخزينة القيام بالخطوات التالية:

- تجميع المعلومات اللازمة المتمثلة أساسا في:

- ميزانية السنة السابقة لمعرفة أرصدة حسابات الغير و النقديات ؛
- مجموع الموازنات التقديرية المعتمدة للسنة المعنية؛
- معلومات عن طرق التسوية التي تعتمدها المؤسسة من حيث المقبوضات الفورية والمؤجلة وكذلك الأمر بالنسبة للمدفوعات؛
- المدفوعات والمقبوضات الاستثنائية التي لا ترتبط بميزانية معينة.

- إعداد الموازنات الجزئية للخزينة المتمثلة في موازنة المقبوضات وموازنة المدفوعات وموازنة الرسم على القيمة المضافة (TVA) .
- إعداد موازنة الخزينة الكلية التي تُبين رصيد النقديات أول المدة وآخر المدة، كيفية ضبط الموازنة في حال اختلالها .

بعد إعداد موازنة الخزينة يمكن وضع الوثائق التقديرية المتعلقة بالميزانية التقديرية وجدول حسابات النتائج التقديري ومن ثم مقارنتهما لاحقا بالوثائق الفعلية ومراقبة الإنحرافات المسجلة.

نشير أخيرا أن هناك تطبيقات أخري للموازنات التقديرية، كموازنة البرامج التي تعد لتخصيص الموارد من منظور طويل ألمدي بفعالية اكبر ، وبالتالي فهي تؤكد أهمية الموازنة كأداة تكاملية بين التخطيط والرقابة كما تعمل علي سد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط متوسط وطويل ألمدي والأعمال الجارية .

كما نجد الموازنات علي أساس الأنشطة (ABB) التي تتجاوز المفهوم التقليدي للموازنات التقديرية وتتمكن المؤسسة من خلالها ربط الموازنة بالإستراتجية و بالتالي تستخدم المؤسسة مواردها بشكل امثل من خلال(ABB) وعدم هدرها في الأنشطة عديمة القيمة ومن تم التحسين المستمر في الخدمات والعمليات والاهتمام بمتطلبات الزبون .

5- مراقبة الموازنة وتحليل الانحرافات: تتمثل مراقبة الموازنة في عملية المقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية المحددة في الموازنات بغرض [1] :

- البحث عن أسباب الإنحرافات.
- تزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات حول هذه الانحرافات.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة.
- تقييم أداء المسؤولين.

الفرع الثاني : لوحة القيادة

1- مفهوم لوحة القيادة:

يعرف Sépari.S ، Alazard.C لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها ". [2]

[1] رجم خالد " محاضرة أدوات مراقبة التسيير" مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير سنة أولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورثلة،2014-2015، ص55.

[2] C.Alzard et S.Sépari , 591.

ويضيف Yves jean Saulou أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، والتي تسمح بإظهار الإنحرافات الناتجة عن سوء التسيير ،كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.[1]

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومي.

2- أهمية لوحة القيادة في المؤسسة: تعتبر لوحة القيادة:[2]:

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.
- أداة لقياس أداء المؤسسة
- الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو -الأفضل -هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير.
- يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط.
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي.
- أداة للتحفيز و تنمية مهارات المسؤولين
- هي وسيلة للحوار و الاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.

3- مكانة لوحات القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير

تتضمن مهمة المسيرين في المؤسسة جانبين أساسين هما :التسيير متوسط الأجل والتسيير قصير الأجل فالتسيير متوسط الأجل يتمثل خصوصا في تحديد السياسة العامة للمؤسسة و القيام بدراسات حولها وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط للعمل، إضافة إلى إعداد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ثقافتها.

أما فيما يخص التسيير قصير الأجل فإنه يفرض تشخيصا مستمرا لسير العمليات في المؤسسة وسعيا نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية، وتتمثل عملية التسيير قصير الأجل في[3] :

[1] J.Y.Saulou, le Tableau de bord du Décideur, les edition d'organisation,Paris 1982,p40.

[2] مقدم وهيبة، **جدول القيادة مرآة المؤسسة** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة مستغانم، 2006-2007 ص 105.

[3] بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسلة، 2006، ص :117

- تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها حسب الخطط المحددة من طرف إدارة المؤسسة.

- الرقابة، والتي تعمل على التأكد من مدى مطابقة سير العمليات للأهداف، كما يتم من خلالها تنظيم المعلومات ووضع معايير القياس وعرض هذه المعلومات في شكل مواعيد، تكاليف، كميات ....، وبعد ذلك تتم معالجتها عن طريق التحليل ثم القيام بعملية تلخيص النتائج.

- التنبؤ ووضع تقديرات وفرضيات مختلفة حول الوضعيات المستقبلية.

- اتخاذ القرارات، وتعنى القدرة على إيجاد عمليات تصحيحية واختيار الأنسب منها.

- التوجيه والتنسيق وتنظيم العمل.

وفي هذا المستوى من التسيير تتدخل عملية تحضير واستعمال لوحات القيادة.

كما يوضحه الملحق رقم 01 مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات التسيير

4- خصائص لوحة القيادة:

ومن بين أهم خصائص لوحات القيادة توجد[1]:

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه .
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتجية المتبعة .
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- إضافة إلىأن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة تكون قليلة العدد.
- تحتوى علي قيم مالية وغير مالية .
- يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها .
- تكون واضحة وسهلة الشرح .
- يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات...)، للفت إنتباه المعنيين.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء داخلية أو خارجية.

[1] بونقيب أحمد، مرجع سابق ص 135

5- مراحل تصميم لوحة القيادة:

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيرا، فصحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة غير أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيهفيهتعيش المؤسسة و تحليله و تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة و الإستراتجية المتبعة . وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة هي[1]:

1- دراسة المؤسسة و التعرف عليها .

2- تحديد الأهداف.

3- إعداد المؤشرات.

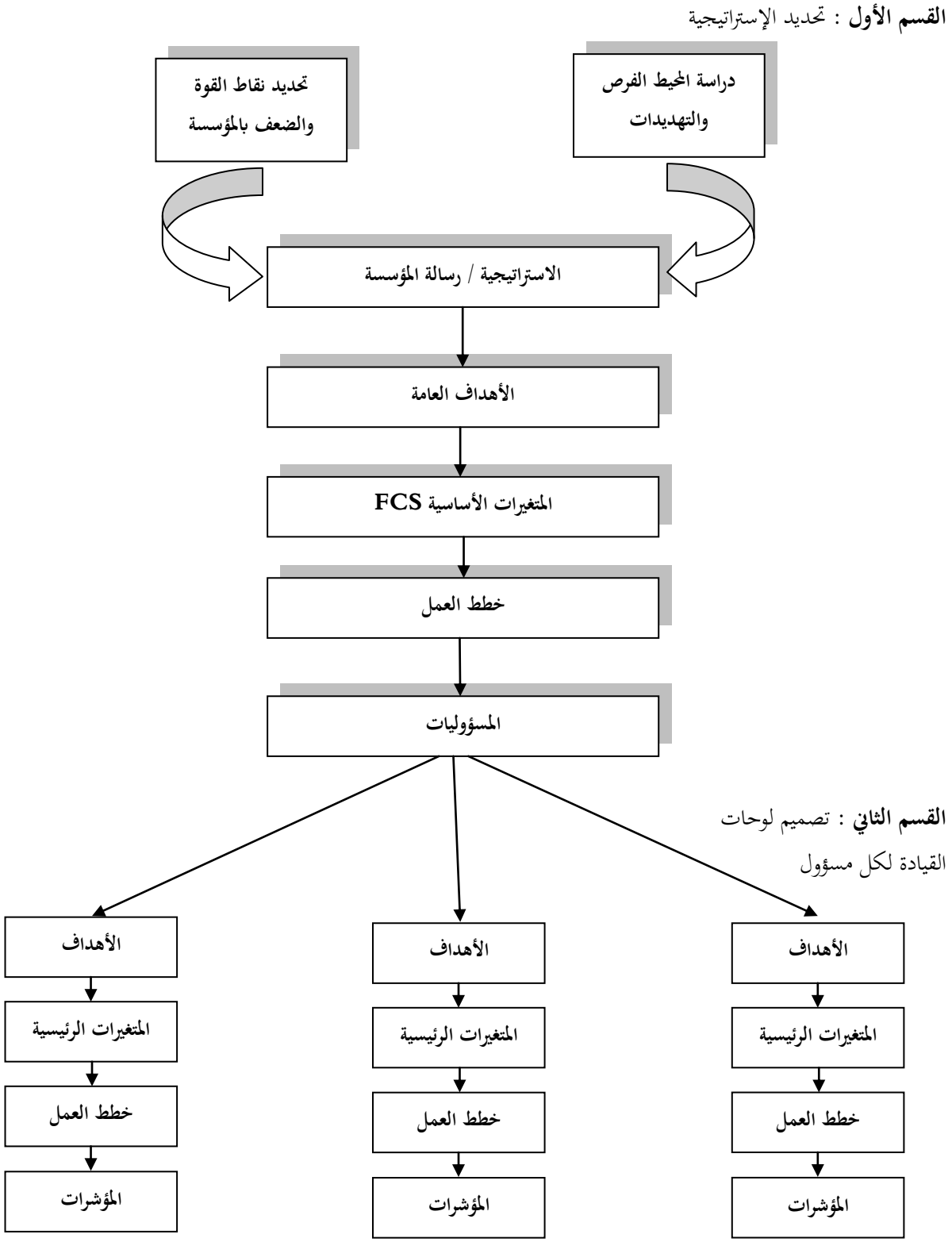
4- تجميع المعلومات .

5- اختيار نظم المعلومات المناسبة.

فالمراحل الخمس المذكورة تنقسم إلى قسمين: قسم يضم المرحلة (1+2) و المتعلق بدراسة محيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات و المسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي وهو يطابق المرحلة 1 و2 من عملية تصميم نظام مراقبة التسيير و القسم الأخر يضم المراحل (3-4-5)، و يمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق و الذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المسؤولين واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط .

1 رجم خالد، مرجع سابق ص 28.

الشكل رقم:(1-4): مراحل تصميم نظام لوحة القيادة



المصدر: رجم خالد " محاظر أدوات مراقبة التسيير" مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير سنة اولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة،2014- 2015 ص 29

6- أشكال لوحة القيادة:

لا يوجد شكل نموذجي للوحة القيادة ، بل هناك أشكال مختلفة تتغيرحسب[1]:

- حجم المؤسسة.
- المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة.
- خصائص القطاع.
- حاجات المسؤولين.

غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة .

هناك أشكال مختلفة للوحة القيادة تمكن المؤسسة من عرض بياناتها بالشكل الذي تراه مناسبا و فيمايلي أهم أشكال لوحة القيادة:

1- الجداول " Les Tableaux ": تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعمليها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة والشكل الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول .

الشكل (1-4) : الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
	النتائج	**الأهداف**	**الفروقات**
الصنف 1 : - مؤشر أ - مؤشر ب **الصنف 2 :** **الصنف ن :**			
منطقة المقاييس الإقتصادية	منطقة النتائج	منطقة الأهداف	الفروقات

المصدر: رجم خالد " محاظر أدوات مراقبة التسيير" مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير سنة اولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورثلة،2014- 2015 ص 17

[1] رجم خالد مرجع سابق ، ص16

و هناك تصميمات أكثر تفصيلا منها:

الشكل (1–6) : الشكل أخر للوحة القيادة

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات				

Michel Leroy ; op.cit ; p : 72

المصدر: رجم خالد " محاظر أدوات مراقبة التسيير" مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير سنة اولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورثلة،2014- 2015 ص 19

2– الرسومات البيانية " Les graphiques " : مقارنة بالجداول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي[1] :

– تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.

– شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات.

– تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها الأعمدة و المنحنيات و الأقراص.

[1] بونقيب أحمد، مرجع سابق ص 160.

3- المنبهات "Les clignotants" : ويتعلق الأمر ب[1]: إشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كإقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معينا تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد .

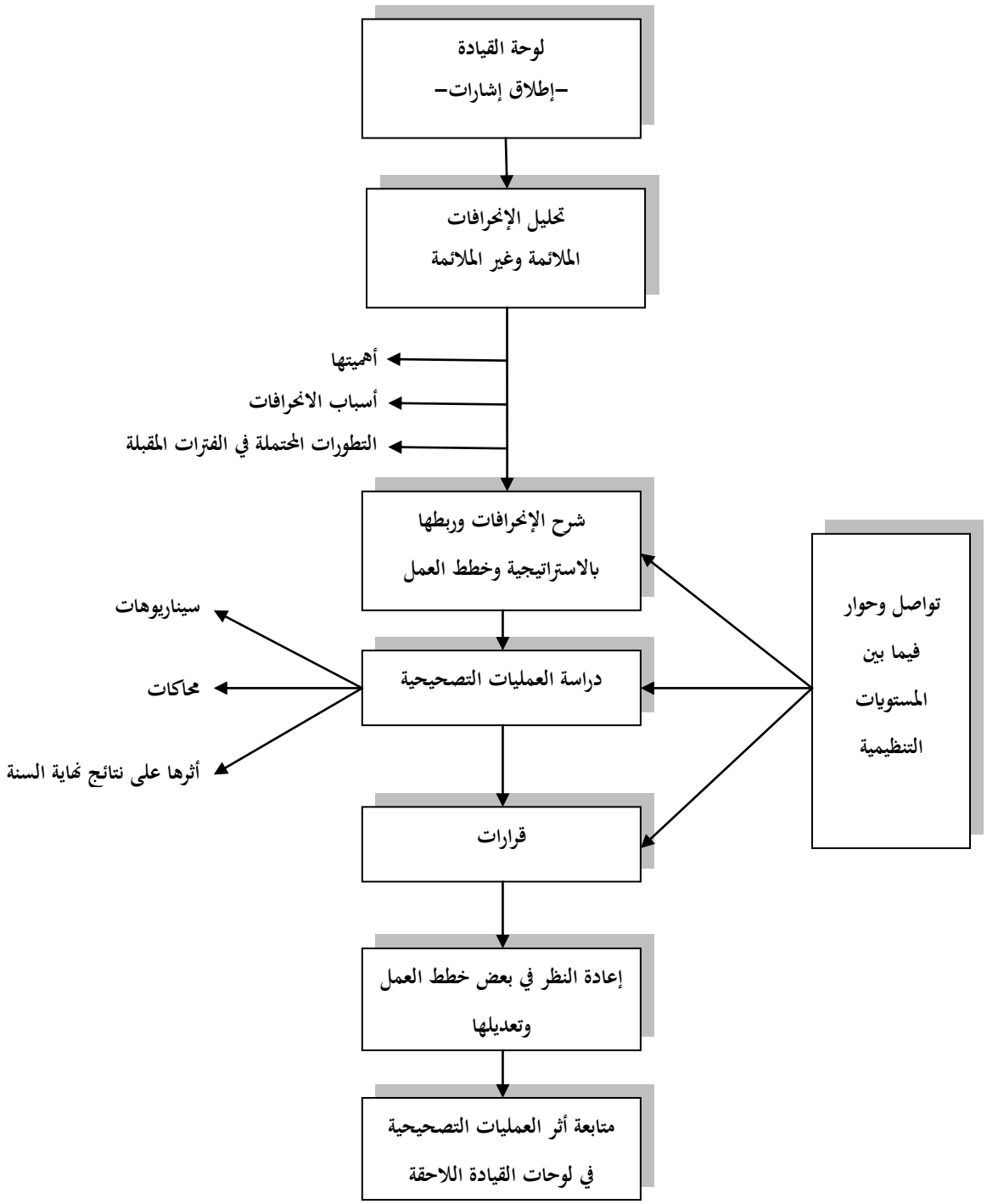
6- مراقبة لوحة القيادة:

تمهيد[2]: إن تصميم ووضع نظام للواحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح االإنحراف وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية . و تتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل بين االمسؤولين ، كل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق (في حالة عدم وجود تواصل عادة ما تنتج قرارات تعسفية لا تخدم سير النشاط في المؤسسة).

و الشكل الموالي يوضح طريقة العمل في وجود لوحات القيادة

[1] بونقيب أحمد، نفس المرجع ص 161.
[2] بونقيب أحمد، مرجع سابق ص 175.

الشكل (1-7): طريقة العمل في وجود لوحات القيادة



المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسلة، 2006 ص176

و تتمثل عملية مراقبة لوحة القيادة في المراحل التالية[1]:

1- **تحليل الإنحرافات:** ما هو مهم في هذه المرحلة هو التركيز على الانحرافات المهمة فقط و الإسراع الىتحليلها . و تنصب عملية التحليل على التالية العناصر :

- الهوامش (انحرافات حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة، حول الأعباء الثابتة).

- الأعباء (انحرافات حول أعباء المنتجات ، حول التكاليف الوحدوية.

- رقم الأعمال (انحرافات على حجم المبيعات، أسعار المبيعات، نسبة التخفيض) .

فالهدف من هذا التحليل هوتبين مصدر هذه الانحرافات ، مع التنبيه أن حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات اليومية.

وأسباب الانحرافات يمكن أن تكون :

- إما خارجية (السوق، المنافسة، الظروف ...).

- أو داخلية (انقطاع في المخزون، عجز تقني،...).

و الانحرافات غير الملائمة منها ما هو قابل للاستدراك و منها ما هو غير قابل للاستدراك .إ ضافة إلى أن الانحرافات الملائمة منها ما هو استثنائي و منها ما هو متكرر، و هذا الأخير هو الذي يجب استغلاله و معرفة أسبابه.

2- شرح أسباب الانحرافات: بعد تحديد الانحرافات و تحليلها يتم شرحها و الوقوف على أهم أسبابها، و ترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف مراقب التسيير بالتحاور مع المسؤول المعني، و هذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسلة إلى المستوى الأعلى و يتمحورالتعليق حول :

- الانحرافات المهمة و أسبابها .

- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة.

- إقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.

[1] رجم خالد " محاظر أدوات مراقبة التسيير" مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير سنة اولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورثلة،2014-2015، ص67.

3- البحث عن العمليات التصحيحية: يمكن القول عن لوحة القيادة أنها فعالة إذا كانت قيمتها المضافة (نفعيتها) أكبر من تكلفتها.

و من أجل دراسة العمليات التصحيحية و تحليلها، يجب أن يتم حوار فوري بين المسؤول و معاونيه مع الإستعانة بمراقب التسيير الذي يعمل على تقييم الأفكار و إقتراح الحلول و مقارنتها، و في الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية و إعادة إدراجها ضمن الإختيارات الإستراتجية و الخطط العملية المستقبلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدارسات السابقة)

نستعرض في هذا المبحث مطلبين الأول نعرض فيه الدراسات السابقة باللغة العربية، أما الثاني فنقدم فيه الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، يليه الثالث لمقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السبقة المقدمة في المطلبين الأول الثاني.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك عدة دراسات تطبيقية باللغة العربية تخص موضوعنا واخترنا من بينها مايلي:

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ و مكان الدراسة	منهج ، أدوات و عينة الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
1	**قريشي محمد الصغير**، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة قاصدي مرباح بورقلة 2012	وصفي تحليلي، الإستبانة دراسة تطبيقية على مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري	تقييم كيفية إدارة و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مدى إستخدام الطرق و التقنيات الحديثة و معرفة العوامل المؤثرة في ذلك	تختلف المؤسسات الضغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الكبيرة من حيث حجمها و نشاطها مما يتطلب إستعمال أدوات مراقبة تسيير مناسبة أدوات مراقبة التسيير ليست معيارية أو وصفة صالحة لجميع المؤسسات ضرورة إنسجام هدف المسير مع أهداف المؤسسة

2	**نعيمة يحياوي** أدوات مراقبة التسير بين النظري و التطبيقي	مذكرة دكتوراه في العلوم الإقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر 2009	وصفي تحليلي عينة مؤشرات العرض و الطلب العالمي و الوطني و تطور الأسعار في قطاع صناعة الحليب	مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة و إبراز أهميته ، التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الحديثة	إبراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط و التقييم لمراقبة سير المؤسسات
3	**صفاء لشهب نظام** مراقبة التسيير و علاقته بإتخاذ القرار	مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر 2006	وصفي تحليلي دراسة تطبيقية على مؤسسة إنتاج المياه المعدنية موزاية	التعرف على نظام مراقبة التسيير و كيفية مساعدته في إتخاذ القرار و مدى مساهمته في تحسين الأداء	مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل تستهدف تجديد الطاقات من أجل الإستخدام الأمثل للموارد مع تنمية معلومات المسيرين
4	**دادة عبد الحميد** أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على إتخاذ القرار داخل المؤسسة	مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص نظم المعلومات و مراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014	وصفي تحليلي، الإستبانة دراسة تطبيقية دراسة مقارنة بين موبايس و روائح ورود	إبراز الدور الذي يلعبه نظام المعلومات لمراقبة التسيير و مدى مساهمة المعلومة في إتخاذ القرارات	التأكد من أن نظام المعلومات قاعدة رئسية لإتخاذ القرار كفاءة و ملائمة المعلومات ضرورية لإتخاذ القرار
5	**مُحَّد خليل عبد الحميد أحمد منى عبد السلام** مراقبة التسيير في المؤسسة	مقال علمي شبكة الأبحاث و الدراسات الإقتصادية	إستقرائية إستنباطية و جمع البيانات المعلومات من المراجع العلمية دراسة المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي	إبراز مهمة مراقبة التسيير و أدواتها في المؤسسة	مدى فعالية و تحقيق أدوات مراقبة التسيير للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة
6	**قورين حاج قويدر نظام** مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية و دوره في	مقال علمي	إستقرائية إستنباطية و جمع البيانات المعلومات من المراجع العلمية دراسة	إظهار مكانة مراقبة التسيير داخل المؤسسات الإقتصادية و إبراز أهم	أهمية مراقبة التسيير بإعتبارها أداة داعمة لإستراتجية المؤسسة

	تحسين الأداء		المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي	عناصر هذه المهمة	أهمية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة من خلال أدواتها

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

هناك عدة دراسات تطبيقية باللغة العربية تخص موضوعنا واخترنا من بينها مايلي:

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ و مكان الدراسة	منهج ، أدوات و عينة الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
1	**Gilles David**, "Les Rôles du Contrôle et des Contrôleurs de Gestion Financiers"	أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مالية، جامعة دوفين ، باريس ، فرنسا 2006	دراسة حالة من أجل محاكاة موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات وكانت تلك المؤسسات التي مثلت عينة الدراسة شركة سكة الحديد الفرنسية ، البريد الفرنسي ، شركة رونو	ماهي ادوار ومهام مراقبي التسيير و مراقبة التسيير في التسيير المالي داخل المؤسسات الكبرى، وبينت كيفية استخدام العمليات المالية داخل نظام مراقبة التسيير، كما هدفت إلى تحديد مهام مراقبي التسيير من وجهة نظر تنظيمية و وركزت هذه الدراسة على البعد المالي للأنشطة الفعالة داخل المؤسسات الكبيرة	المقدرة على تركيز نظام مراقبة التسيير وكذا السيطرة عليه ، وتنظيم مختلف الفاعلين داخل المنظمة بالإضافة إلى دوره في المشاركة في إعداد وتطوير مختلف إستراتيجيات المنظمة وأهدافها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها
2	دراسة سليمة الباشا، لبنى جمالي mise en place d'un	محاولة إنشاء نظام مراقبة تسيير مناسب للمبادئ	إلقاء الضوء على أساليا تقدير المشاريع ومراقبة تنفيذها وذلك	إنشاء نظام للرقابة الادارية يسمح بتصحيح أوجه القصور ، لتسليط الضوء على نقاط	أن نظام التحكم يتضمن ثلاث أدوات " التكاليف ، الموازنات، وبطاقة الأداء"

	système de contrôle de gestion adapte aux nouvelles orientations strategiques de reminex ingenierie, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2002/2003.	التوجيهية الإستراتيجية	باستخدام التحليل للوحدات لنظام المعلومات ، نظام مراقبة الميزانية ، نظام الفوترة	ضعفها الرئيسية في النظام والمساعدة في إدارة الموارد لتحقيق الكفاءة التشغيلية للسيطرة على الكفاءة والعمل على عديد العوامل الرئيسي	.
3	simon ngour سايمون عنوان الرقابة الإدارية و دورها في رفع كفاءة العمل المحاسبي الحكومي	دراسة ميدانية علي وزارة المالية و الإقتصاد الوطني الحكومة الاتحادية في السودان للفترة من 2001-2006م جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا	اعتمدت الدراسة المنهج التاريخي , المنهج الاستنباطي و المنهج الإستقرائي و أسلوب دراسة الحالة	إعتماد الوحدات الإدارية في نظامها المحاسبي علي الموازنة يساعد علي تقويم كفاءة الأداء نظام الرقابة الداخلية علي العمليات المالية و نظام التقارير الدورية يقلل من المخالفات المالية و الإدارية في الوحدات 29 .	فعالية نظام الرقابة الداخلية في وزارة المالية يساعد علي إعداد وضبط الحسابات، تعتمد وزارة المالية و الإقتصاد الوطني بصورة أساسية في عملية الرقابة علي الموزانة العامة كفاءة نظام الرقابة الإدارية يساعد علي كفاءة العمل المحاسبي يوجد نظام رقابة فعال بوزارة المالية هنالك تقارير مالية تعد بصورة دورية تساعد علي رفع كفاءة العمل المحاسبي.

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراءها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي :

1- من ناحية الهدف لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو مدى تقييم وتفعيل وظيفة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة الأدوات والتقنيات المستعملة ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة المسطرة، وهو ما تهدف له دراستنا، ولكن لكلا طريقته الخاصة في صياغة هدفه، و أسلوب معالجته.

2- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي.

3- أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدنا اختلاف بين الدراسات، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الأخر أسقط دراسته على مجموعة من الشركات، ماعدا دراسة واحدة التي استخدمت في عينة الدراسة مؤشرات العرض والطلب العالمي والوطني.

4- بالنسبة لطريقة المعالجة فهناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في أن كل الدراسات المتعلقة بوظيفة التسيير اهتمت على تقييم والتركيز على أدوات مراقبة مراقبة التسيير ومساعدته في تطوير أداء المؤسسات ومن أوجه الاختلاف أن الدراسات السابقة شاملة وموسعة، أما الدراسات المتعلقة بنظام مراقبة التسيير أعطت أهمية كبيرة للأدوات التي يقيم بها هذا النظام كما اختلفت الدراسات من حيث أن كل مؤسسة والأدوات التي تستعين بها في عملية المراقبة والتقييم.

مع كل هذه الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسات إلا أنها أجمعت على استنتاج واحد وهو أن لوظيفة نظام مراقبة التسيير علاقة في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية وهذا ما سيتم اختباره على مؤسسة

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بدور وظيفة نظام مراقبة التسيير من تعريف وأهمية مع التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية التسيير تبين من خلال هذه الدراسة النظرية أن نظام مراقبة التسيير يعمل على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها وإعطاء الحلول والاقتراحات الممكنة.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها وفي نهاية كل دراسة تم إعطاء نقد، أو إبراز إحدى الجوانب المهملة في الدراسة. ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، ومع دراستنا.

الفصل الثاني

تمهيد :

بعد أن تناولنا الجانب النظري للموضوع من خلال دراسة مفاهيم حول أدوات مراقبة التسيير ، والتعرف على كل أداة على حدي مع توضيح مزايا كل و إحدى منها ، وكذا الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع البحث، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم النظرية على الجانب الميداني.

وحتى نتمكن من الإلمام أكثر بالجانب التطبيقي لهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيراتها، وكذا طريقة جمع المعطيات اللازمة في بناء هذه الدراسة، ومن ثمة تحديد الأدوات المستخدمة .

أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها، مع تقديم التفسيرات لهذه النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

نتطرق هذا المبحث إلى جوانب الدراسة والمتمثلة في طريقة الدراسة وأدوات الدراسة، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سوف نتعرف على طريقة الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد المتغيرات.

الفرع الأول : تقديم مؤسسة محل الدراسة

أسقطت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية ورقلة، نظرا لمكانتها وكبر حجمها فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى والناجحة في الجنوب وذلك في مجال الاتصالات، ومن أجل مصداقية موثوقية بياناتها ولطبيعة الدراسة فقد اخترنا إجراءاها على مستوى مصلحة إعداد التقارير و مراقبة التسيير حيث يسعى مدير هذه المصلحة إلى تحقيق الأفضل للمؤسسة، وهذا ما يساعد على دراستنا للموضوع والمتعلق بتقييم نظام مراقبة التسيير داخل هذه المؤسسة.

وفيما يلي لمحة عن المؤسسة محل الدراسة :

أولا: نشأة الشركة:

شركة اتصالات الجزائر قد تم تأسيسها في الشكل القانوني لشركة مساهمة (SPA) العاملة في السوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية. و أنشئت بموجب القانون 03/2000 تاريخ 5 جانفي 2000 على إعادة هيكلة قطاع الاتصالات والمشاركات، وخصوصا بين الإتصال و الربد، بدأت رسميا الأعمال في يناير عام 2003، بدأت الشركة الشابة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.؟ ALGERIA TELECOM الآن هو الفاعل الرئيسي في تنفيذ إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات في الجزائر مؤكدا مساهمتها الكاملة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري، ومن خلال أوسع الربط الممكن للجمهور.

ثانيا: الأهداف :

النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر هو خدمات الاتصالات لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية :

- تطوير وتشغيل وإدارة شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء وتشغيل وإدارة العلاقات المتشابكة مع جميع المشغلين؛
- تشارك اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- زيادة المعروض من خدمات الهاتف وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات لأكبر عدد من المستخدمين، وخصوصا في المناطق الريفية؛
- زيادة جودة الخدمات المقدمة ونطاق الخدمات المقدمة وجعلها خدمات الاتصالات أكثر قدرة على المنافسة؛
- تطوير شبكة اتصالات وطنية موثوقة ومتصلا طريق المعلومات السريع.

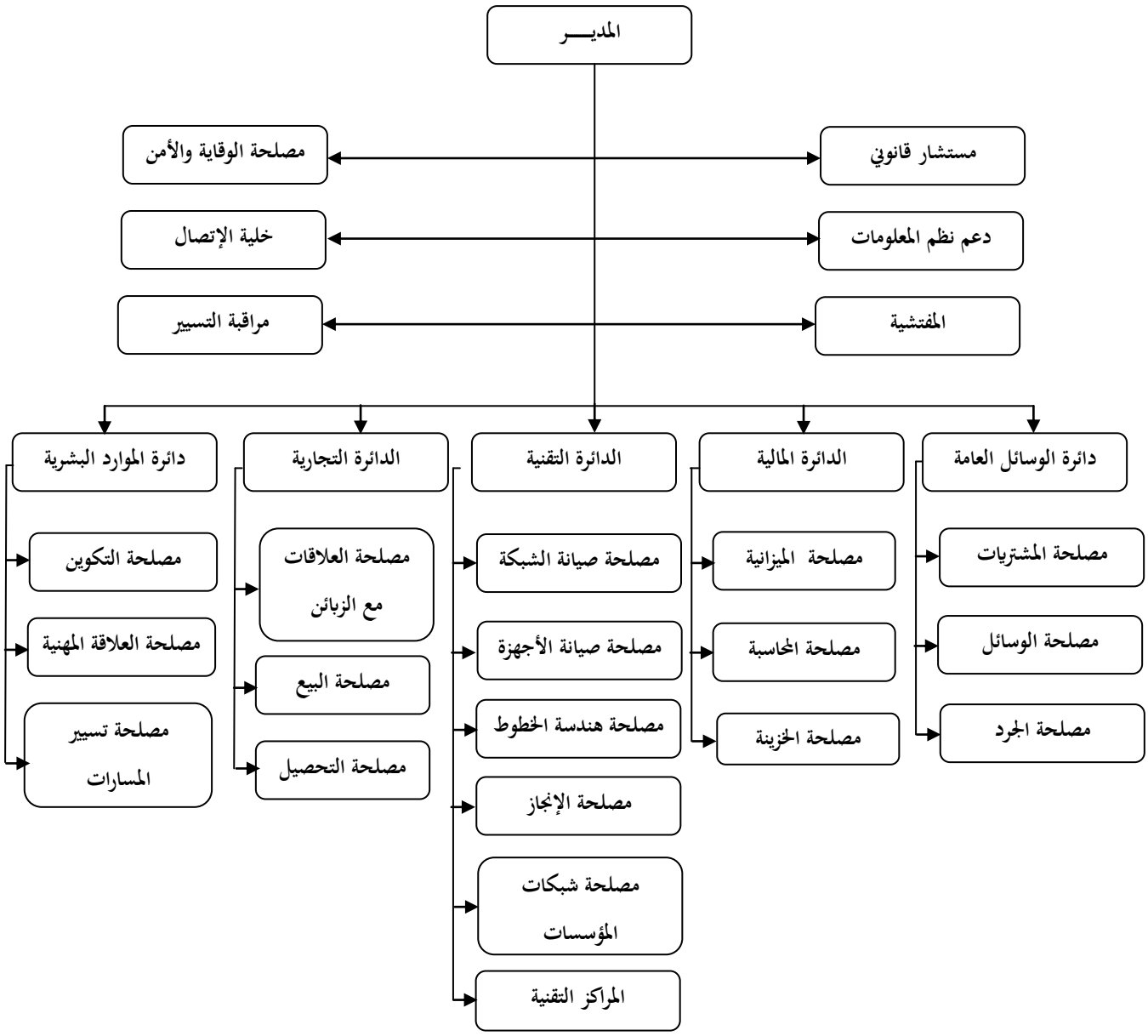
ثالثا : التنظيم :

شركة اتصالات الجزائر تنقسم إلى أربع قاعدات على مستوى الوطن و هي : قسنطينة-وهران-سطيف و ورقلة و هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى خمس وحدات هي: الوادي-غرداية- إليزي- تمنراستت و ورقلة (محل الدراسة الميدانية).

رابعا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة، والشكل التالي يبين ذلك :

الشكل رقم (1.2) : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

خامسا : التعريف بمصلحة إعداد التقارير ومراقبة التسيير :

هي خلية تابعة للمدير العام مباشرة هدفها هو المراقبة والتقييم باستعمال تقنيات و أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة و إعداد التقارير الشهرية و السنوية الخاصة بسير المؤسسة بهدف التسيير الأحسن وتنقسم إلى مصلحتي التدقيق والمالية، فالأولى تقوم بمراقبة مصلحة المحاسبة والمالية والثانية تقوم بمراقبة طرق المعالجة المحاسبية والتأكد من احترام قواعد المحاسبة المتفق عليها.

وتتمثل مهام هذه المصلحة في ما يلي :

- السهر على حسن تنظيم المؤسسة وضمان سير نشاطاتها؛
- وضع تقارير شهرية وسنوية تترجم طبيعة العمليات بالمؤسسة؛
- الوقوف على تقدم أعمال المؤسسة بانتظام؛
- متابعة كل القرارات والإجراءات المتخذة؛
- جمع المعلومات المتعلقة بكل نشاط ومراقبتها.

كما لاحظنا أنه لا يوجد وظيفة مستقلة لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة، والتي تتمثل مهمتها في المساعدة على اتخاذ وترشيد القرارات بتوفير مختلف المعلومات المساعدة على ذلك، مما يعني أنها المسؤولة عن تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنة مع ما تم تقديره.

ويمكن أن نضع أهم أبعاد نشاط نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة وفقا لمجموعة النقاط التالية :

- التتبع اليومي لمختلف العمليات الجارية في المؤسسة؛
- التأكد من صحة المعلومات المقدمة من قبل مختلف الإدارات بالمؤسسة؛
- البحث على نقاط قوة وضعف العمليات،
- المساعدة في اتخاذ القرار بتقديم المشورة اللازمة؛
- وضع الخطط الإستراتيجية؛
- مراقبة عملية التسيير.

الفرع الثاني : منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات

1. منهج الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأهمها التعرف على دور وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر تم اعتماد المنهج الوصفي بالدرجة الأولى لتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة، مع تحري الموضوعية والصرامة العلمية ما أمكن، هذه المعلومات تم جمعها من مصادر مختلفة لكنها جميعا ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير

مباشرة، بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، مع منهج دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة ولتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة وجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا ارتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة.

1 **المقابلة الشخصية** : اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع رئيس **مصلحة إعداد التقارير ومراقبة التسيير** ، وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

2 **الملاحظة** : استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة والتي اقتصرت على ملاحظة عدم وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير كما أن رئيس مصلحة إعداد التقارير ومراقبة التسيير يقوم بمراقبة تسيير المؤسسة مع ملاحظة وجود بعض أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة والمتمثلة في لوحة القيادة والموازنة التقديرية.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة، بعدها سنتطرق إلى مناقشة هذه النتائج وتفسيرها، وصولا إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الخاصة بلوحة القيادة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج المقابلة والملاحظة, تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة على مستوى مصلحة إعداد التقارير و مراقبة التسيير،

1-1/ لوحة القيادة : يتم إعداد لوحة القيادة بشكل شهري وتستعمل مجموعة من المؤشرات .

الفرع الأول: المؤشرات المستعملة

الجدول رقم (2-1): المؤشرات المستعملة

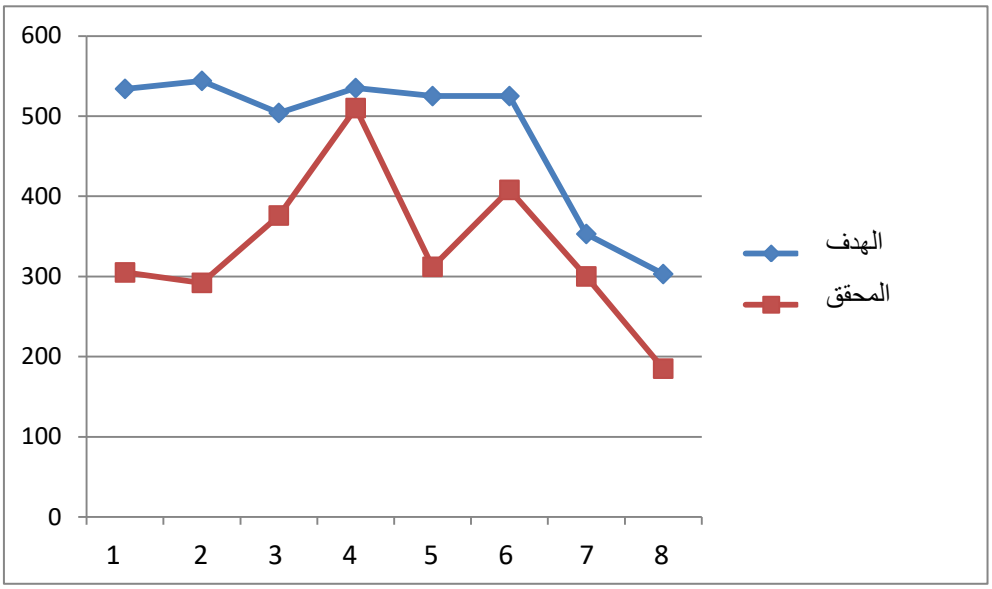
المؤشر	الطبيعة
عدد الخطوط الهاتفية الجديدة	رقمي
عدد خطوط الانترنت ADSL الجديدة	رقمي
عدد الخطوط المستعادة	رقمي
سرعة إصلاح الخطوط في 24 ساعة	رقمي
إشعارات = عدد بالتعطلات/ عدد الخطوط * 12	نسبة
معدل ربط خط واحد	زمني
كفاءة نظام التراسل = (زمن التعطل- زمن الشهر)/زمن الشهر	نسبة
رقم الأعمال للهاتف	مالي
رقم الأعمال للانترنت	مالي
تحصيل الديون للسنة ن	مالي
تحصيل الديون للسنة ن-1	مالي

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال تحليل لوحة القيادة

1-2/ عرض لوحة القيادة : تمت دراسة لوحات القيادة ل 6 أشهر الأولى من السنة (مصنفة في الملحق) وكانت النتائج كما يلي :

أ- عدد خطوط الهاتف المنجزة :

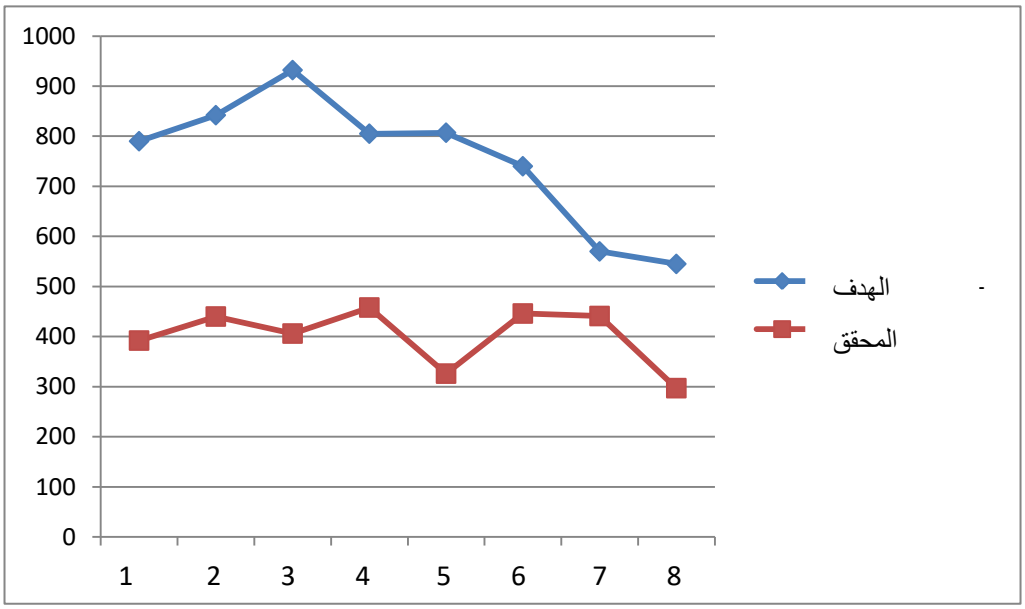
الشكل رقم (2-2): يبين عدد خطوط الهاتف لسنة 2016



رسم يوضح عدد خطوط الهاتف المنجزة

ب- عدد خطوط الانترنت المنجزة :

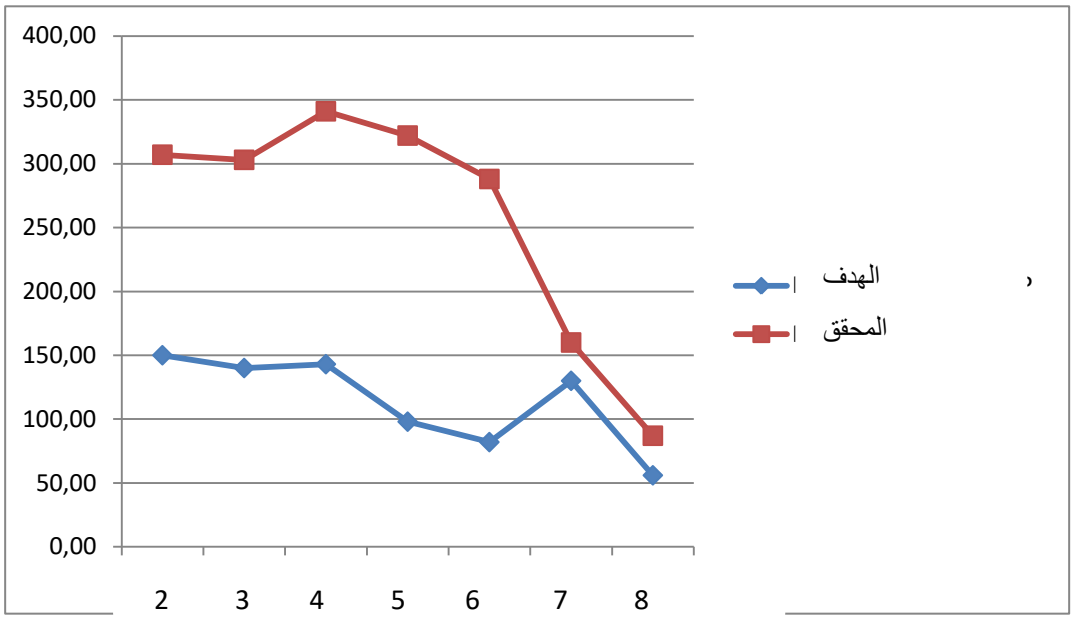
الشكل رقم (2-3): يبين عدد خطوط الانترنت المنجزة لسنة 2016



رسم يوضح عدد خطوط الانترنت المنجزة

ت- عدد خطوط الهاتف المسترجعة:

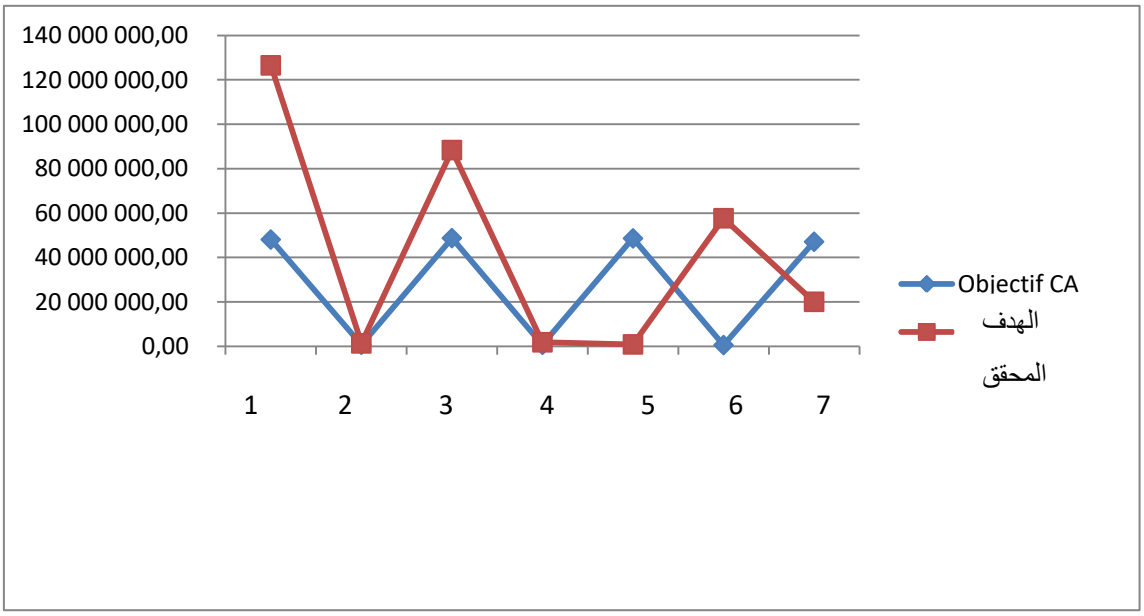
الشكل رقم (2-4): يبين عدد خطوط الهاتف المسترجعة لسنة 2016



رسم يوضح عدد خطوط المسترجعة

ث- رقم الأعمال

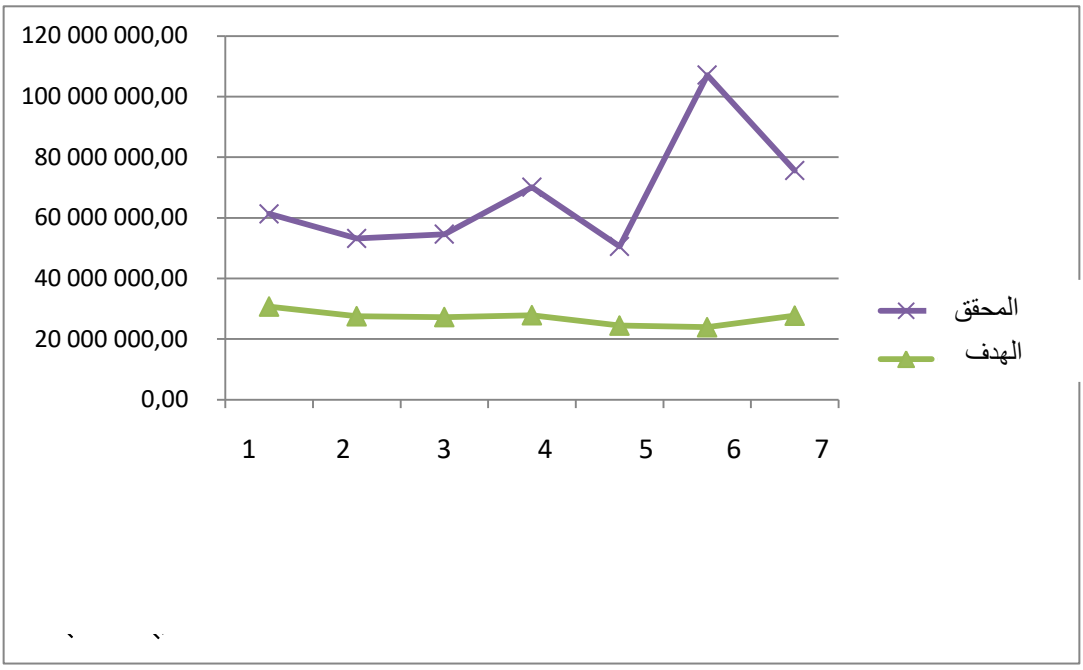
الشكل رقم (2-5): يبين رقم الأعمال لسنة 2016



رسم يوضح رقم الأعمال المحقق للهاتف

ج- رقم أعمال الانترنت

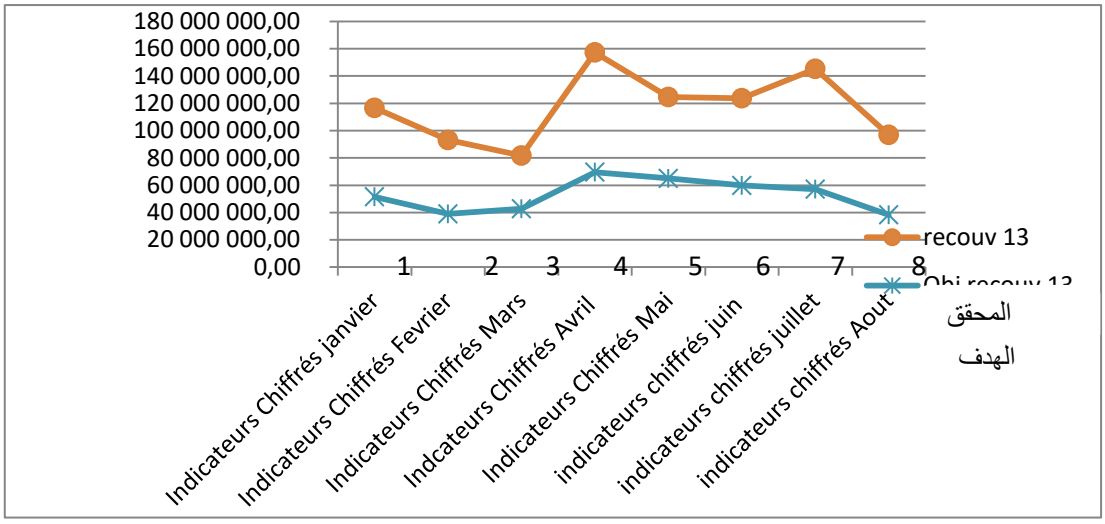
الشكل رقم (2-6): يبين رقم أعمال الانترنت في 2016



رسم يوضح رقم الأعمال المحقق للأنترنت

ح- التحصيلات للسنة ن :

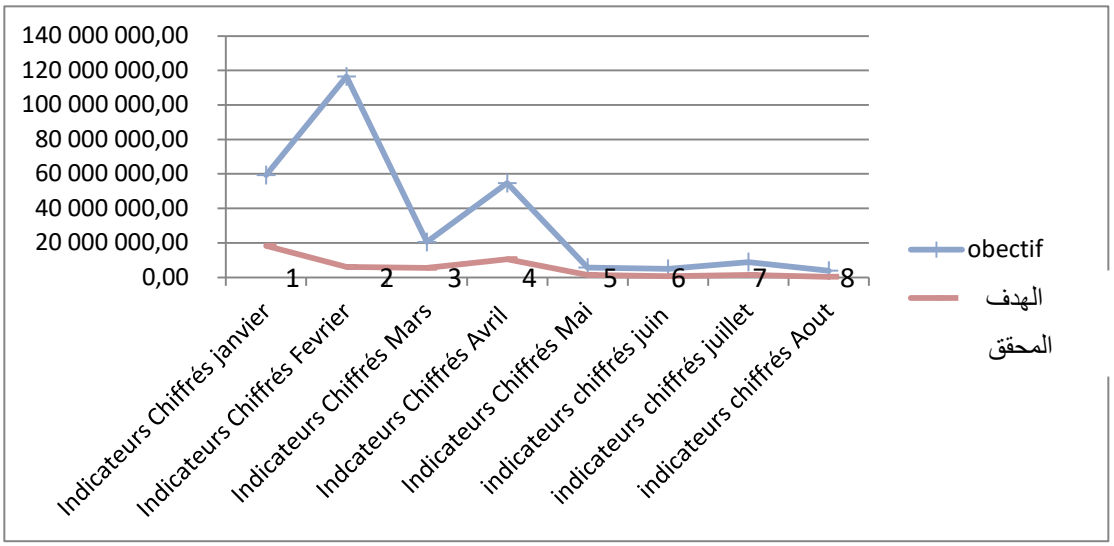
الشكل رقم (2-7): يبين التحصيلات للسنة: 2016



رسم يوضح تحصيلات السنة 2016

خ- تحصيلات سنة 2015

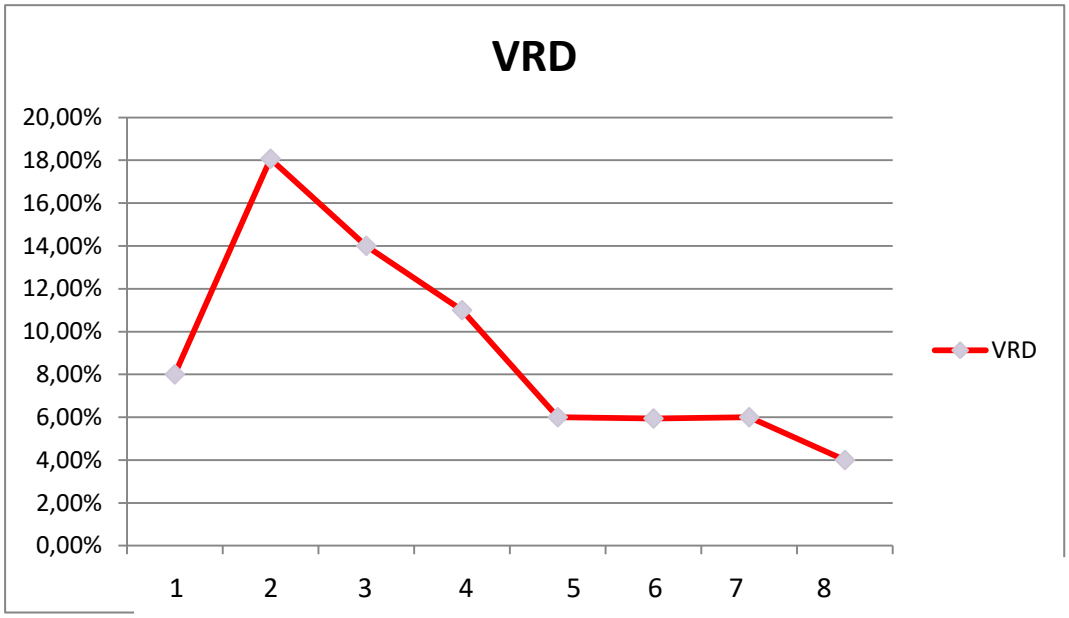
الشكل رقم (2-8): يبين تحصيلات سنة 2015



رسم يوضح تحصيلات السنة 2015

د- سرعة التكفل بالتعطلات :

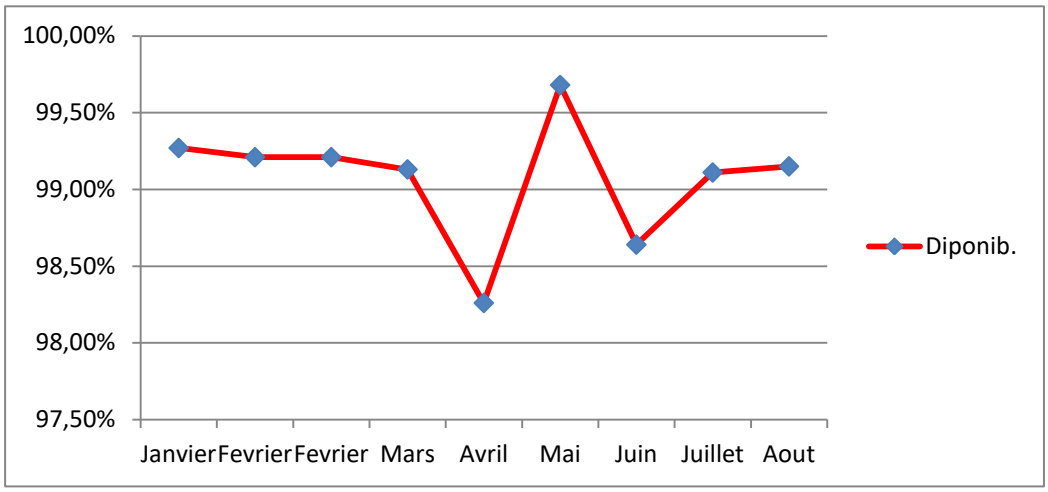
الشكل رقم (2-9): يبين سرعة التكفل بالتعطلات لسنة 2016



رسم يوضح سرعة التكفل بالتعطلات خلال 24 ساعة VRD

ذ- نسبة كفاءة نظام التراسل :

الشكل رقم (2-10): يبين نسبة كفاءة نظام التراسل لسنة 2016



رسم يوضح كفاءة نظام التراسل

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

1-/ لوحة القيادة : من خلال تحليل لوحة القيادة يتبين ما يلي

- لوحة القيادة على تشمل على جميع وظائف المؤسسة ، فمثلا لا نجد مؤشرات حول تكوين الأفراد ، أو الكتلة الأجيرة .
- كل الأهداف المسطرة تأتي من المديرية العامة .
- توجد بعض الحقول فارغة ولا تحتوي على أية معلومات ، مع ذلك لا يتم التنبيه إليها من طرف المديرية العامة مما يؤدي بنا إلى تساءل ما مدى أهمية هذه الحقول .

أ- تحليل الفوارق : من خلال تحليل المعلومات الخاصة بالشبكة ، هذا الجانب يعتمد على عدد الخطوط الجديدة المنجزة إن في الهاتف أو الانترنت، ويظهر هناك فارق كبير سلبي بين ما هو مطلوب إنجازه من خطوط وما تم إنجازه فعلا، كما أن هناك أيضا فارق كبير في مؤشر الخطوط المسترجعة حتى وإن كان هذا الفارق إيجابي .
بالنسبة لنوعية الخدمة ، مؤشرات هذا الباب تبين مدى التحكم التكنولوجي ، ومن خلال تحليل قيم هذه المؤشرات يظهر أن هناك فروقات سلبية كبيرة بين ماهو محقق و ماهو مسطر ، بالمقابل فإن مؤشرات وقت الإنجاز لا تحمل أي قيمة .
بالنسبة لمؤشر كفاءة أنظمة التراسل من خلال تحليل المعطيات يظهر أن هناك نسبة تحكم مقبولة، حتى وإن كانت الفوارق سلبية قليلا
بالنسبة لباب المؤشرات التجارية تظهر من خلال القيم ان هناك تذبذب في النتائج .
ب- تحليل الأسباب:

بالنسبة لعدد المشتركين الجدد في الهاتف والانترنت : الفارق المسجل في شهر جانفي راجع إلي خلل في تقييم الهدف المسطر من قبل المديرية العامة . كذلك المناطق التي بها طلب كبير على الخدمة، حالة الأجهزة بها شبه مشبعة . الفارق المسجل في بداية السنة هو الأكبر من بين النتائج المسجلة وذالك راجع إلى غياب الكوابل النحاسية من نوع 1/5 الضرورية لربط المشتركين. بالمقابل فإن عدد الخطوط المسترجعة عرفت تطور كبير وهذا راجع للتسهيلات المقدمة والعروض الترويجية الخاصة بهذه الفئة،

كان لحملة التغييرات التي مست المدراء الولائيين أثر على السير الحسن لعمل المؤسسة خاصة ان تلك الحملة جاءت في فترة النشاط القوية ،

في الجهة المقابلة فإن سرعة التكفل بالتعطلات VRD لم تحقق يوما هدفها المسطر وهذا راجع لإهلاك وسائل النقل الخاصة بالتعطلات وكذا نقص الإطار البشري المؤهل.

فيما يخص بمؤشر كفاءة أجهزة التراسل من خلال احتكاكنا بالمسؤولين لاحظنا أنهم لا يقدمون أدنى اهتمام إلى هذا المؤشر الذي يبين وضعية الشبكة خارج وداخل المدينة والذي هو محدد ب 0.3% من قبل المنظمة الدولية للاتصالات ITU ، ونفس التجاهل وجدنها فيما يتعلق بمؤشر وقت الربط الجديد.

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الخاصة بالموازنات التقديرية

بما أن الموازنة التقديرية أداة رقابة فإنه من الطبيعي مقارنة النتائج بالمتوقع لكي نستطيع تحديد انحراف الأداء بالتالي الكشف عن الأسباب ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة في ظل الإمكانيات المتاحة والفرص والتهديدات المحيطة نستطيع تلخيص الموازنة التقديرية بتقسيمها والنتائج خلال مدة 04 سنوات لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الجهوية بورقلة.

أولا: مصاريف الاستثمارات:

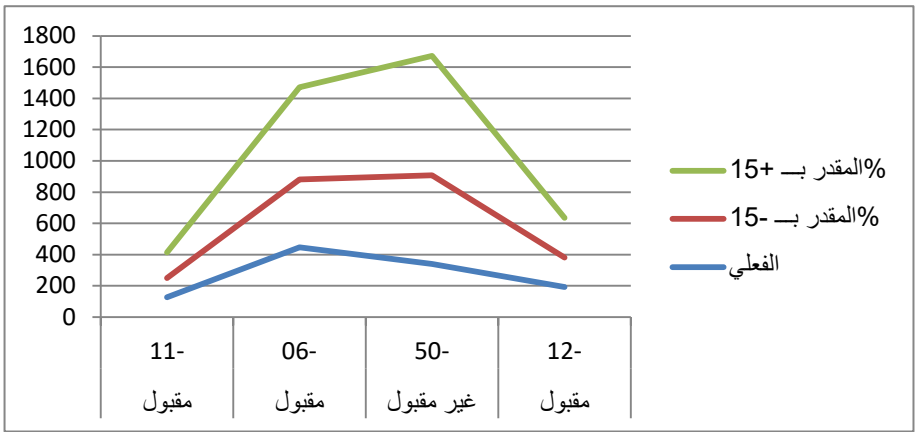
الجدول (2-2): يوضح مصاريف الاستثمارات من 2013 إلى 2016

المنتوج / المستويات	%المقدر بـ +15	%المقدر بـ -15	الفعلي	% الانحراف	الملاحظة
2013	165	122	127	11-	مقبول
2014	590	435	447	06-	مقبول
2015	766	566	341	50-	غير مقبول
2016	255	188	193	12-	مقبول

المبلغ بالمليون دينار

المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-11): يبين مصاريف الاستثمارات من 2013 إلى 2015



المبلغ بالمليون دينار

من الواضح جدا أنه لا توجد انحرافات كبيرة في النتائج إلا سنة 2015 حيث بلغ الانحراف حوالي 50% ، بحيث انخفضت تكاليف الاستثمار وفي الواقع إذا قلنا سطحيا أو ميدانيا أن هذه الانحرافات في صالح المؤسسة فهذا غير منطقي لأن ضعف الاستثمارات الحالية يؤثر سلبا على الإيرادات المستقبلية لكن بعد الإمعان والتدقيق والبحث الجاد وصلنا إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مبالغ استثمارات في سنة 2014 مما أعطى انطباع أن الاستثمارات ستتضاعف وهذا لم يحدث؛
- بعض النقائص الميدانية في الموازنة التقديرية إذا لم تراعي الواقع في المؤسسة لأن المؤسسة في 2014 قامت بعده تحولات في عدة مجالات وكانت تريد سد العجز في الاستثمارات لكن في 2015 تغير الحال عن سابقه؛
- عدم استعمال أدوات تحليلية وإحصائية لتحديد التقديرات؛
- انخفاض أسعار بعض الأجهزة الالكترونية والمعدات التي تعتمد عليهم المؤسسة.

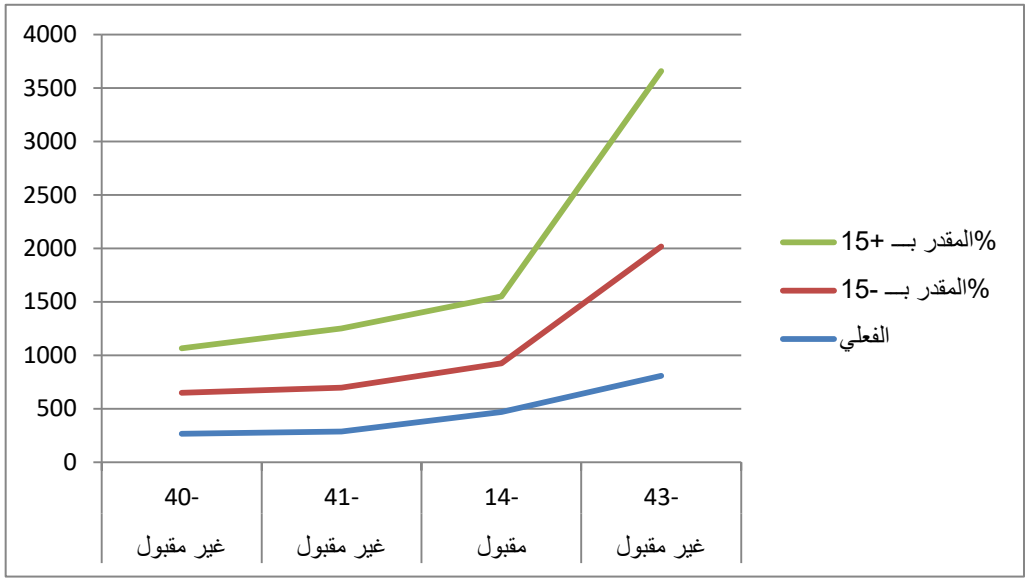
ثانيا: مصاريف التسيير:

الجدول رقم (2-3) : يوضح مصاريف التسيير من 2013 إلى 2015

المنتوج / المستويات	%المقدر بـ +15	%المقدر بـ -15	الفعلي	% الانحراف	الملاحظة
2013	418	383	265	40-	غير مقبول
2014	555	410	286	41-	غير مقبول
2015	628	454	469	14-	مقبول
2016	1638	1211	807	43-	غير مقبول

المصدر : من وثائق المؤسسة **المبلغ بالمليون دينار**

الشكل رقم (2-12): يبين مصاريف التسيير من 2013 إلى 2015



من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ :

- من الملاحظ أن رقم الأعمال بتناقص عبر الزمن من 2013 إلى 2016 وبالمقارنة بالمتوقع فإن الانحراف يتضاعف حيث كانت التقديرات قريبة من الفعلي في 2013 و 2014 وكانت غير مرضية في 2015 و2016 إذ أن الانحرافات أكثر من 35% أن الانخفاض في المبيعات الفعلية عن المقدر له عدة أسباب قد

تكون داخلية أو خارجية وهذا ما يقتضي تتبعه من طرف مراقب التسيير إذ يبحث عن الخلل ويحاول تصحيحه وتقييم أداة العاملين؛

- من المؤكد أن المسؤولية تقع إما على رجال البيع أو مصلحة التسويق أو الإدارة العليا وهذه الأسباب تعتبر أسباب داخلية لكن بالنسبة لاتصالات الجزائر فإننا وبعد التحليل الدقيق فإن المشكلة في الانحراف لسنتي 2015 و 2016 تكمن في:

– ضعف جهاز التقدير (مصلحة المالية والوكالة التجارية) عن وضع أسس علمية للتقدير و دون مراعاة الظروف الداخلية والخارجية؛

– انخفاض في مستوى الأداء عمال الإنتاج والإصلاح بالهاتف الثابت والانترنت الذي أدى إلى انقطاع متكررة وبالتالي عزوف المستهلك عن خدمات اتصالات الجزائر؛

1. رغم الحوافز التي منحتها اتصالات الجزائر للمواطنين إلا أنها لا تمس كبار الزبائن مع العلم أن كبار الزبائن يمثلون 30% من مبيعات الشركة وخاصة في قطاع المحروقات بحاسي مسعود و حاسي الرمل و ولاية إليزي مما أدى بالمؤسسات وكبار الزبائن بالبحث عن بدائل أخرى لخدمات المؤسسة؛
2. أما الأسباب الخارجية فتتمثل أساسا في المنافسة القوانين الحكومية إذ ازدادت المنافسة في قطاع الاتصالات من موبيليس إلى جازي إلى نجمة مما أدى إلى انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك القوانين الحكومية والتي تضجع القطاع الخاص دون مراعات خصوصيات المؤسسة العمومية الكبرى.

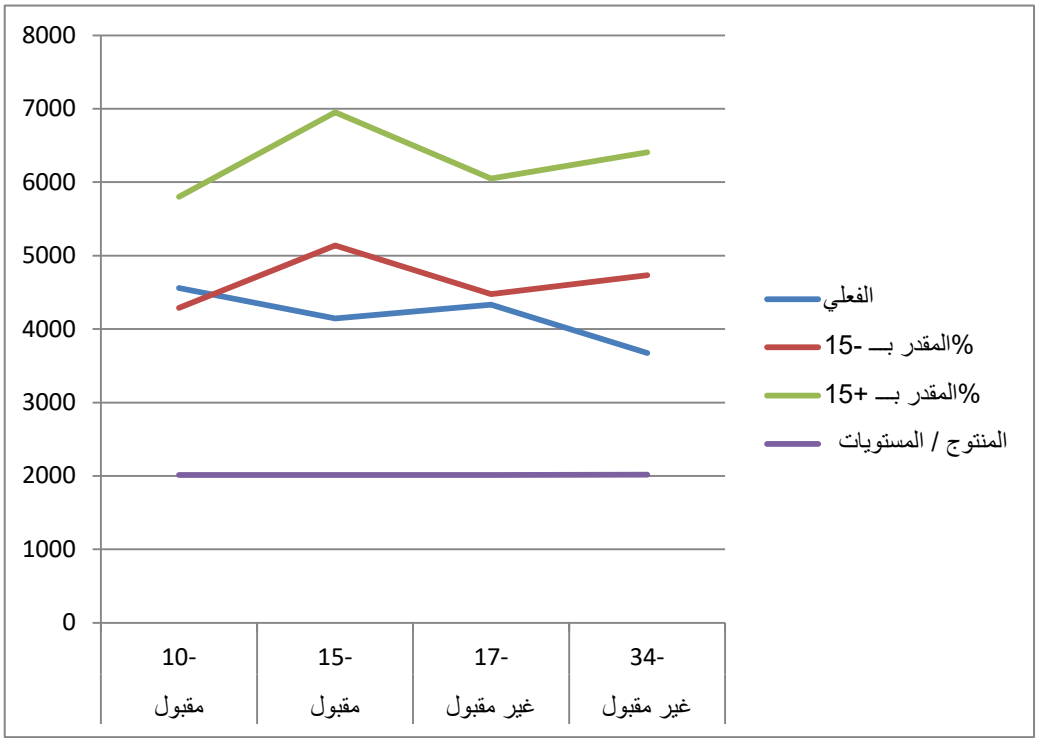
ثالثا: الموازنة التقديرية للتحصيلات

الجدول رقم (2–4): يوضح الموازنة التقديرية للتحصيلات من 2013 إلى 2015

المنتوج / المستويات	%المقدر بـ +15	%المقدر بـ –15	الفعلي	% الانحراف	الملاحظة
2013	5800	4287	4559	10–	مقبول
2014	6952	5138	4146	15–	مقبول
2015	6051	4477	4332	17–	غير مقبول
2016	6405	4734	3672	34–	غير مقبول

المصدر : من وثائق المؤسسة **المبلغ بالمليون دينار**

الشكل رقم (2–13): يبين الموازنة التقديرية للتحصيلات من 2013 إلى 2015



من الملاحظ أن تقديرات 2013 للتحصيل قريبة للواقع فكانت الفعلية أقل من 10% من المقدر وكذلك كانت 2014 فإن التحصيل الحقيقي بها أقل بـ 15% من المتوقع وتبقى نسبة مقبولة حسب فرضيات الدراسة لكن في 2015 و 2016 فإن التحصيل الفعلي كان أقل من المتوقع بـ 17% و 34% على التوالي وعند تحليل الأسباب سنتطرق إلى مايلي:

1. الموازنات التقديرية مبينة على عدم التأكد ولهذا فإن القيم التوقعية في للتحصيلات لا تعتبر بالضرورة عن الواقع؛
2. لا توجد أساليب لتحليل السوق والزبائن المستهدفين لتحديد للتحصيلات لأنه قد يرجع إلى الأسباب متعلقة بنفسية وقدرة الزبائن على تسديد ديونهم؛
3. ضعف جهاز التحصيل غي الآونة الأخيرة وعدم خبرتهم في التعامل مع الزبائن؛
4. تهرب بعض الزبائن من الدفع لعدم وجود حوافز أو نظام صارم يدفعهم لذلك؛
5. وجود بدائل عن خدمات الاتصالات الجزائر يشجع الزبائن المستهلكين لتأجيل عملية للسداد لوقت لاحق؛

6. تقطع الخط الهاتفي ورداءة الخدمات يؤدي بالبعض إلى التهرب من سدس الديون لأنه يكلفهم أكثر و بدون خدمات جيدة وهذا ينطبق على الهاتف الريفي (اللاسلكي).

خلاصة الفصل

من خلال ما تناولناه في الفصل الثاني حول الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية ورقلة نستنتج مايلي :

- تأهيل عمال للتحصيلات في الوكالات التجارية؛
- تقديم تخفيضات للزبائن المحملين بالديون؛
- وضع جهاز مراقبة ومتابعة الزبائن المدانين بمبالغ ضخمة وملاحقتهم قضايا إذا تطلب الأمر؛
- دراسة ميدانية للقطاع السوقي والزبائن ومحاولة الوصول إلى قدراتهم و رغباتهم لتحديد حجم المبيعات المتوقعة والأقرب للواقع.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على وظيفة مراقبة التسيير وعلى مساهمتها داخل المؤسسة وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى ماهية وظيفة مراقبة التسيير وكذا مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير بالإضافة إلى العلاقة التي تربط وظيفة مراقبة التسيير بنظام مراقبة التسيير، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية (الميدانية) فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة حالة اخترنا فيها مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية ورقلة لإنجاز هذا الجانب.

I) اختبار الفرضيات:

لقد قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

4. **الفرضية الأولى** : تتمثل تتمثل مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة في تسجيل كل المعلومات والبيانات عن نظام العمل الداخلي، التأكد من صحة المعلومات الواردة، لاكتشاف نقاط قوة ونقاط ضعف في النظام الداخلي للمؤسسة؛ مع ذكر الأسباب ليعطي في الأخير الاقتراحات كما يتضمن التقرير النتائج الفعلية لسير العمليات والقرارات الصائبة المتخذة ورفع التقرير للكل من المدير العام والمدير المالي وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛

5. **الفرضية الثانية**: تتمثل أدوات وآليات نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة في المحاسبة العامة، التحليل المالي، لوحة القيادة، الموازنة التقديرية يمكن تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال اكتشاف الانحرافات ورفعها للمسئولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ وباعتبارهما من أهم الأدوات التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتزويدها بالمعلومات الضرورية للتحكم في سيرها ومساهمتها في تحسين نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضيات جزئيا؛

6. **الفرضية الثالثة**: تتمثل آليات و مراحل تقييم أداء مراقبي التسيير داخل المؤسسة من خلال طرق و وسائل المراقبة داخل المؤسسة؛ إذا تساهم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من أجل إبراز فعاليته وذلك من خلال التأكد من صحة وسلامة المعلومات الواردة في السجلات واكتشاف نقاط القوة والضعف وإعطاء بعض الحلول المناسبة عن طريق :

- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ الإجراءات التصحيحية؛
- الوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد القرارات والسياسات العامة؛
- تقييم الأداء وتحليل النتائج والأسباب واتخاذ الإجراءات؛
- ربط الخطط والبرامج بالمحاور الإستراتيجية للمؤسسة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية أيضا.

فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع في فصليه الاثنين، توصلنا لمجموعة من النتائج مع مجموعة من الاقتراحات :

II) عرض نتائج الدراسة :

1. يقوم نظام مراقبة التسيير على مجموع من الأدوات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي والتي تساعد على تحقيق الأهداف؛
2. هناك عدة أدوات وآليات لوظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة؛؛
3. تحافظ مراقبة التسيير على أصول المؤسسة، ويشرف على عملياتها، ويراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها؛
4. يساعد تقييم نظام مراقبة التسيير على التدقيق الداخلي للمؤسسة ؛
5. يقوم مراقب التسيير على اكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
6. تساهم وظيفة مراقبة التسيير في عملية صنع القرار الاستراتيجي لدى المؤسسة.
7. الموازنة التقديرية أداة للرقابة وتحديد الانحرافات؛

III) التوصيات و الاقتراحات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية التحليلية ومعرفة تقييم نظام مراقبة التسيير بمؤسسة اتصالات الجزائر –ورقلة– نقدم جملة من التوصيات و الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه الاقتراحات ما يلي :

1. ضرورة اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية، التحليل المالي باعتبارهما أدوات رقابية شاملة تساعد على اتخاذ القرارات؛
2. دراسة المشاريع بشكل علمي ودقيق للأعمال المراد القيام بها؛
3. استعمال طرق إحصائية وعلمية في إعداد لوحة القيادة والموازنة التقديرية؛
4. ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن التقرير النهائي للمراقب التسيير؛
5. ضرورة وضع مؤشرات تعتمد عليها المؤسسة عند القيام بإعداد لوحة القيادة لإعطاء نظرة واقعية حول الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على العمليات.
6. تأهيل العمال للتحصيلات في الوكالات التجارية؛
7. تقديم تخفيضات للزبائن المحملين بالديون؛

8. وضع جهاز مراقبة ومتابعة الزبائن المدانين بمبالغ ضخمة وملاحقتهم قضايا إذا تطلب الأمر.

IV) آفاق البحث:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعطيات المتوفرة والمتحصل عليها ، ونظرا لأهمية الموضوع نقترح المواضيع التالية التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية :

1. دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم مراقبة التسيير في المؤسسة؛
2. الرقابة ووظيفة مراقبة التسيير وتقييم الأداء في المؤسسة؛

قائمة والمراجع

I. الكتب والمحاضرات العلمية:

1. ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010؛
2. رجم خالد " محاضرة أدوات مراقبة التسيير" مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير سنة اولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة،2014-2015؛
3. مُحَّد خليل عبد الحميد أحمد منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، مقال علمي شبكة الأبحاث و الدراسات الإقتصادية؛
4. قورين حاج قويدر نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية و دوره في تحسين الأداء، مقال علمي.

II. المذكرات و الأطروحات :

أ- مذكرات الماجستير:

1. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير : أدواتها ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002؛
2. صفاء لشهب، نظام مراقب التسيير و علاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005-2006؛
3. عقون سعاد , محاولة تصميم نظام لمراقبة التسيير بالمؤسسة الإقتصادية ,رسالة ماجستير ,جامعة الجزائر ،2001-2002؛
4. ورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007؛
5. مقدم وهيبة، جدول القيادة مرآة المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، ، جامعة مستغانم، 2006-2007؛
6. بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة مُحَّد بوضياف، المسلة؛
7. دادة عبد الحميد أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على إتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص نظم المعلومات و مراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014؛

ب- أطروحات دكتوراه

8. قريشي مُحَّد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012؛

9. نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

III. المقابلات:

10. رئيس مصلحة التقارير ومراقبة التسيير لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

XII. المراجع باللغة الأجنبية:

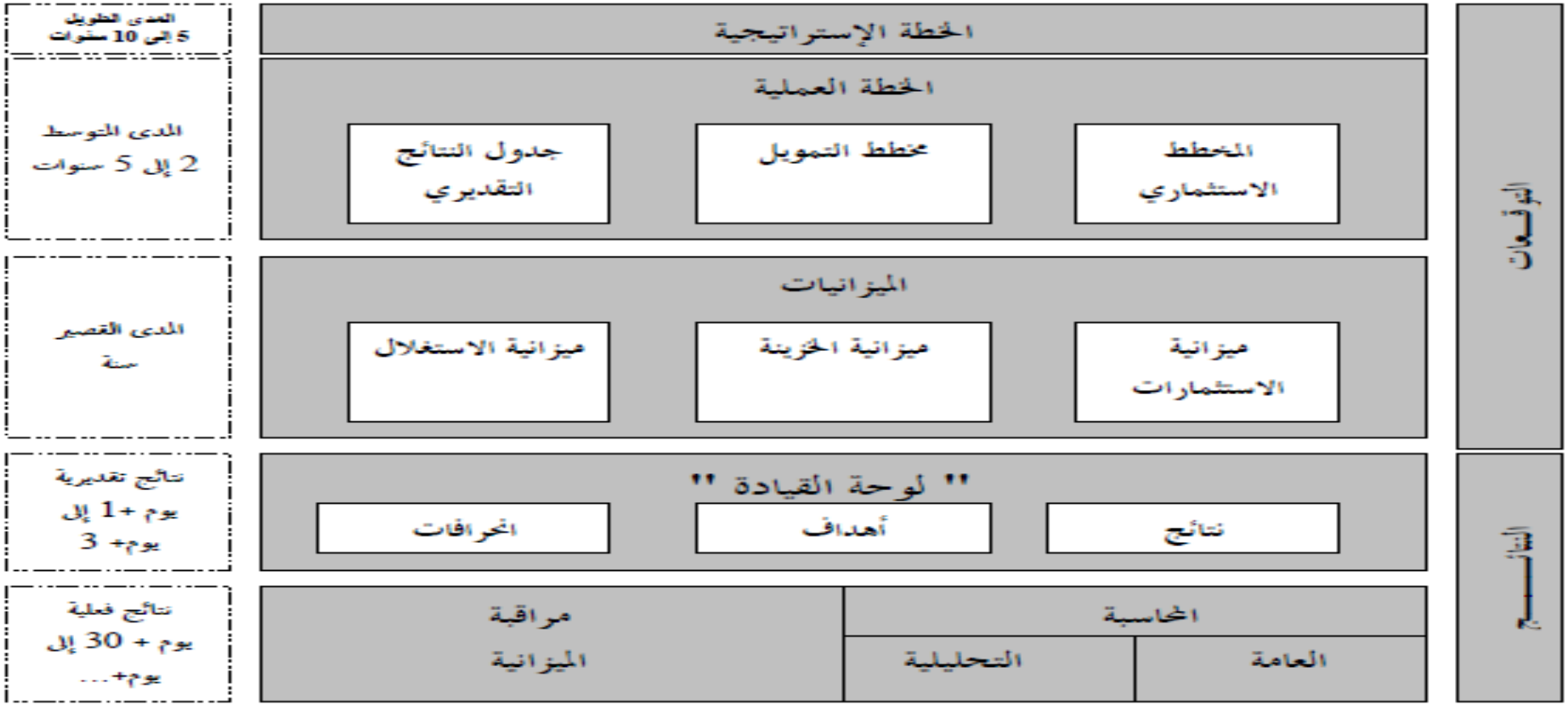
11. Robert Teller, Le contrôle de gestion " pour un pilotage intégrant stratégie et finance" Paris, Management société, 1999 ;

12. Gilles David, "Les Rôles du Contrôle et des Contrôleurs de Gestion Financiers" ;

13. Etude salima bacha, mise en place d'un système de contrôle de gestion adapte aux nouvelles orientations strategiques de reminex ingenierie, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2002/2003.

الملاحق

الملحق رقم 01 مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات التسيير



Source : C. Alazard et S.Separi , *Op.Cit* , p272.

المصدر: رجم خالد " محاضرة أدوات مراقبة التسيير" مقياس الأسس النظرية لمراقبة التسيير سنة أولى ماستر تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة،2014-2015 ص 26

الملحق رقم 02: موازنة مصاريف الاستثمارات

ALGERIE TELECOM

Etat de suivi des réalisations budgétaires - investissement

CODE	Désignation	prévision	Situation Début Période réalisé	Situation Période (Mars) réalisé	Situation Cumulée	Taux réal/pré
A	FRAIS PRELIMINAIRES DONT				-	
C	TERRAIN	19 351 000,00			-	0,00%
D	BATIMENT DE PRODUCTION	28 741 000,00			-	0,00%
E	BATIMENT SOCIAUX				-	
F	EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	43 541 000,00	2 396 891,30	4 800 042,00	7 196 933,30	16,53%
G	EQUIPEMENTS SOCIAUX	958 000,00	-		-	0,00%
H	AMENAGEMENTS ET INSTALATIONS	41 728 000,00	2 136 376,39	681 038,28	2 817 414,67	6,75%
I	TRAVAUX CANALISATION ET POSE CABLE	116 385 000,00	5 250 467,08	834 819,46	6 085 286,54	5,23%
J	RACCORDEMENT DES CLIENTS	4 790 000,00			-	0,00%
	TOTAL INVESTISSEMENT	255 494 000,00	9 783 734,77	6 315 899,74	16 099 634,51	6,30%
		1 011 847 000,00	98 245 580,33	43 697 769,65	141 943 349,98	14,03%

الملحق رقم 02: موازنة مصاريف التسيير

إتصالات الجزائر

PREVISIONS BUDGETAIRES DE FONCTIONNEMENT

ALGERIE TELECOM SPA

Capital Social
50 000 000 000 DA

DTT: Ouargla

U:KDA

Code Budget	DESIGNATION	PREVISIONS						TOTAL DTT
		Siège DTT	Tamanrasset	Ouargla	Illizi	El oued	Ghardaia	
010	Combinés téléph.et accessoires							0
011	Combinés téléph.et accessoires pour wil							0
012	Cartes mère prépayées fixe							0
013	Cartes de rechanges prépayées fixe							0
019	Autres marchandises (à détailler si							0
60	Total Marchandises Consommées							0
100	Câbles téléph.et accessoires pour maintenance						2 000	2 000
121	Carburants pour mat.roulant	2 000	1 600	3 500	2 000	2 000	2 500	13 600
122	Pièces de rech./autres fourn.pour mat.roul.	11 340	2 000	5 500	2 000	2 500	1 500	24 840
140	Eau, gaz, électricité	6 000	4 000	14 000	5 000	8 000	8 000	45 000
150	Fournitures bureau	5 500	900	2 500	500	600	1 500	11 500
160	Fournitures d'imprimerie	3 000	500	1 000	300	300	500	5 600
170	Autres matières et fournitures (à détailler si nécessaire)	3 300	3 000	2 000	1 500	600	1 500	11 900
61	Total Matières et Fournitures	31 140	12 000	28 500	11 300	14 000	17 500	114 440
200	Transport de personnel							0
205	Transport			300				300
210	Location des immeubles	1 000	2 500	1 000	2 000	100	500	7 100
215	Location du materiel	2 000	1 000	500	2 000	200	700	6 400

الملحق رقم 03: تابع موازنة مصاريف التسيير

220	Entretien et réparations	2 760	3 000	900	5 000	1 000	6 000	18 660
230	Travaux sous-traités	1 000	8 000	18 000	2 000	20 000	42 500	91 500
241	Documentation générale	100	100	100	100	10	100	510
242	Documentation technique	100	100		100	10	100	410
250	Rému.des tiers: commissions							0
251	Rému.des tiers:Audiotel-Provider							0
252	Rému.des tiers: honoraires	1 000	4 000	3 000	2 000	8 000	5 000	23 000
253	Redevances pour interconnexion nationale (OTA,Watanya,Mobilis)							0
254	Redevances p/brevets, licences et assimilés							0
255	Redevances pour interconnexion internationale (opérateurs étrangers)							0
257	Frais d'actes et contentieux	7 000		4 000	3 000	1 000	5 000	20 000
260	Publicité, annonces et insertions	2 100	100	2 000	800	100	1 000	6 100
261	Frais de foires et expositions					100		100
270	Déplacements nationaux	50 000	6 500	5 000	11 000	4 000	6 500	83 000
272	Déplacements à l'etranger							0
275	Receptions	1 000	200	200	500	40	500	2 440
280	Frais de poste et de télécommunication	100	200	800	200	30	200	1 530
291	Formation en externe							0
292	Formation en interne							0
299	Autres services(à détailler si nécessaire)	100	50		100	100	1 000	1 350
62	Total Services	68 260	25 750	35 800	28 800	34 690	69 100	262 400
300	Rémunération du personnel	13 000	13 000	30 000	9 000	9 000	9 000	83 000
320	Primes et indemnités							0
321	Indemnités (Décés,licenciement....)							0
340	Contributions aux œuvres sociales							0
350	Cotisations sociales	70 000	38 000	90 000	24 000	48 000	6 000	276 000
63	Total Frais du Personnel	83 000	51 000	120 000	33 000	57 000	15 000	359 000

الملحق رقم : 04 : موازنة رقم الأعمال

إتصالات الجزائر
ALGERIE TELECOM

PREVISIONS DE CHIFFRRE D'AFFAIRES

ALGERIE TELECOM SPA

Capital Social 50 000 000 000 DA

50 000 000 000 DA

DTT: OUARGLA **U:KDA**

DESIGNATION	ILLIZI	EL OUED	GHARDAIA	OUARGLA	TAMENRASSET	TOTAL HT
1-Téléphone fixe dont :						-
1-1 bis services publics			40 000			40 000
1-1 Abonnés Ordinaires	182 100	150 000	180 000	660 000	76 433	1 248 533
1-2 Abonnés Conventionnés	26 000	16 200	14 000	35 000	49 355	140 555
1-3 Services internationaux			-		5 061	5 061
1-4 Audiotel			-			-
1-5 Cartes Prépayées	1 500	23	260	250	1	2 034
1-6 KMS	10 000	16 000	22 000	40 000	14 380	102 380
1-7 Installations et	2 500	5 208	6 000	9 000	1 115	23 823
1-8 Annuaires	100	11	30	20	1	162
1-9 Appareils teleph.et		88	-			88
1-10 WLL Communications	20 000	50	10 000		118	30 168
1-11 Appareils teleph.et			100			100
1-12 Ventes autres produits de			-			-
1-13 Produits autres	3 000	66	2 000	58 000		63 066
2- Télex	1 800		400	120	277	2 597
3- Liaisons specialisées dont :						-
3- 1-DZ PAC	23 000		-	31 000	1 492	55 492
3-2- Mega Pac		8 300	15 000			23 300
3-3- Autres Liaisons spécialisées			10 000	100 000	2 705	112 705
4- Produits d'Interconnexion	30 000		-			30 000
5- VSAT		15 000		130 000		145 000
6- THURAYA dont:						-
6-1- THURAYA post payé						-
6-2-Thuraya prépayées						-
6-3- Appareils téléph. &						-
5- Autres Produits:(ADSL et			75 000		19 061	94 061
TOTAL	300 000	210 945	374 790	1 063 390	170 000	2 119 125

الملحق رقم 05: لوحة القيادة لشهر جانفي

Domaine	Objectifs	Total	Indicateurs Chiffrés Janvier	realisation janvier N	Taux janvier N	Ecart	Realisation cumulée	taux cummulé
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	534	305	57,12	-229,00	305,00	5,21
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	790	392	49,62	-398,00	392,00	4,28
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	228	247	108,33	19,00	247,00	16,81
						0,00	0,00	
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%	>80%	383	-72,00%	8,00%	8,00%
	signalisation	<0,3	<0,3	3267	0,46	-0,16	3267,00	0,46
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H					
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%	99,27%	99,27%	-0,27	0,99	99,27%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290 463 216,09	48 079 716,43	126 527 980,60	263,16%	78448264,17	126527980,60	43,56
	Chiffre d'affaire ADSL	329 650 729,78	30 730 072,81	30 577 252,32	99,50%	-152820,49	30577252,32	9,28
	Reccouvrement Année N	635 973 219,61	51 550 903,27	65 068 732,15	126,22%	13517828,88	65068732,15	10,23
	Reccouvrement Année N-1	295 061 405,14	59 268 091,65	18 333 108,66	30,93%	-40934982,99	18333108,66	6,21
	Reccouvrement ant.à l'année N-1	77 074 739,19	26 436 473,30	1 681 612,82	6,36%	-24754860,48	1681612,82	2,18

الملحق رقم 06: لوحة القيادة لشهر فيفري

Domaine	Objectifs	Total	Indicateurs Chiffrés Fevrier	realisation Fevrier N	Taux Fevrier N	Ecart	Realisation cumulée	taux cummulé
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	544	292	53,68	-252,00	597	10,21%
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	842	440	52,26	-402,00	832	9,09%
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	150	307	204,67	157,00	554	37,71%
						0,00		
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%	559	18,07%	-61,93%	942	13,98%
	signalisation	<0,3	<0,3	3094	0,78	-0,48	6361	0,8
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H					
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%	99,21%	99,21%	-0,79	99,21%	99,21%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290 463 216,09	724 387,83	1 337 108,60	184,58%	612720,77	127 865 089,20	44,02%
	Chiffre d'affaire ADSL	329 650 729,78	27 534 020,73	25 666 321,79	93,22%	-1867698,94	56 243 574,11	17,06%
	Reccouvrement Année N	635 973 219,61	38 980 542,40	54 140 514,70	138,89%	15159972,30	119 209 246,85	18,74%
	Reccouvrement Année N-1	295 061 405,14	116 483 467,92	5 988 660,77	5,14%	-110494807,15	24 321 769,43	8,24%
	Reccouvrement ant.à l'année N-1	77 074 739,19	16 910 778,37	1 142 342,71	6,76%	-15768435,66	2 823 955,53	3,66%

الملحق رقم07: لوحة القيادة لشهر مارس

Domaine	Objectifs	Total	Indicateurs Chiffrés Mars	realisation Mars N	Taux Mars N	Ecart	Realisation cumulée	taux cummulé
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	504	376	74,60%	-128	973	16,63%
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	932	406	43,56%	-526	1238	13,53%
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	140	303	215,97%	163	857	58,34%
						0		
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%	467	14%	-66,00%	1409	15%
	signalisation	<0,3	<0,3	3339	0,84	-0,54	9700	0,81
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H					
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%	99,13%	99,13%	0,86	99,13%	99,13%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290 463 216,09	48 729 079,61	88 369 819,99	181,35%	39640740,38	74 241 258,42	25,56%
	Chiffre d'affaire ADSL	329 650 729,78	27 266 933,40	27 356 004,50	100,33 %	89071,10	85 057 246,66	25,80%
	Reccouvrement Année N	635 973 219,61	42 748 429,48	38 977 613,41	91,18 %	-3770816,07	158 186 860,26	24,87%
	Reccouvrement Année N-1	295 061 405,14	20 507 123,01	5 507 960,48	26,86 %	-14999162,53	29 829 729,91	10,11%
	Reccouvrement ant.à l'année N-1	77 074 739,19	7 220 584,57	1 211 970,54	16,78 %	-6008614,03	4 035 926,07	5,24%

الملحق رقم 08: لوحة القيادة لشهر أفريل

Domaine	Objectifs	Total	Indicateurs Chiffrés Avril	realisation Avril N	Taux Avril N	Ecart	Realisation cumulée	taux cummulé
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	535	510	95,33%	-25	1483	25,35%
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	805	458	56,89%	-347	1696	18,54%
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	143	341	238,46%	198	1198	81,55%
						0		
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%	263	11,00%	-69,00%	1672	13,97%
	signalisation	<0,3	<0,3	2001	0,50			
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H					
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%	98,26%	98,26%	1,73	98,26%	98,26%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290 463 216,09	669 354,93	1 839 211,49	275%	1169856,56	76 080 469,91	5624,00%
	Chiffre d'affaire ADSL	329 650 729,78	27 880 072,16	42 242 857,92	152%	14362785,76	127 300 104,58	38,62%
	Reccouvrement Année N	635 973 219,61	69 609 742,67	87 677 474,19	126%	18067731,52	245 864 334,45	38,66%
	Reccouvrement Année N-1	295 061 405,14	54 630 154,50	10 579 818,55	19%	-44050335,95	40 409 548,46	13,70%
	Reccouvrement ant.à l'année N-1	77 074 739,19	3 780 556,39	6 593 416,22	174%	2812859,83	10 629 342,29	13,79%

الملحق رقم 09: لوحة القيادة لشهر ماي

Domaine	Objectifs	Total	Indicateurs Chiffrés Mai	realisation Mai N	Taux Mai N	Ecart	Realisation cumulée	taux cummulé
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	525	312	59,43%	-213	1795	30,68%
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	807	326	40,40%	-481	2022	22,10%
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	98	322	328,89%	224	1520	103,47%
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%	314	6%	-74,00%	1986	12,71%
	signalisation	<0,3	<0,3	2780	0,68			
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H					
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%	99,68%	99,68%	-0,31	99,68%	99,68%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290 463 216,09	48 614 775,96	869 578,56	02%	-47745197,40	76 950 048,47	26,49%
	Chiffre d'affaire ADSL	329 650 729,78	24 458 941,27	26 097 854,11	107%	1638912,84	153 397 958,69	46,53%
	Reccouvrement Année N	635 973 219,61	64 962 150,35	59 632 944,75	92%	-5329205,60	305 497 279,20	48,04%
	Reccouvrement Année N-1	295 061 405,14	5 675 062,67	1 376 954,50	24%	-4298108,17	41 786 502,96	14,16%
	Reccouvrement ant.à l'année N-1	77 074 739,19	2 391 980,90	896 199,35	37%	-1495781,55	11 525 541,64	14,95%

الملحق رقم 10: لوحة القيادة لشهر جوان

Domaine	Objectifs	Total	Indicateurs Chiffrés Juin	realisation Juin N	Taux Juin N	Ecart	Realisation cumulée	taux cummulé
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	525	408	77,71%	-117	2203	37,66%
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	740	446	60,27%	-294	2468	26,97%
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	82	288	352,37%	206	1808	123,08%
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%	219	5,94%	84,06%	2205	12,03%
	signalisation	<0,3	<0,3	3404	0,84			
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H					
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%	98,64%	98,64%	1,35	98,64%	989,64%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290 463 216,09	575 067,26	57 685 578,32	10031%	57110511,06	134 635 626,79	46,35%
	Chiffre d'affaire ADSL	329 650 729,78	23 905 627,57	83 211 463,51	348%	59305835,94	236 609 422,20	71,78%
	Reccouvrement Année N	635 973 219,61	59 796 627,93	63 932 634,71	107%	4136006,78	369 429 913,91	58,09%
	Reccouvrement Année N-1	295 061 405,14	4 950 881,68	723 833,74	15%	-4227047,94	42 510 336,70	14,41%
	Reccouvrement ant.à l'année N-1	77 074 739,19	3 597 187,07	1 101 100,83	31%	-2496086,24	12 626 642,47	16,38%

الملحق رقم 11: لوحة القيادة لشهر جويلية

Domaine	Objectifs	Total	Indicateurs Chiffrés Juillet	realisation Juillet N	Taux Juillet N	Ecart	Realisation cumulée	taux cummulé
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	353	300	84,99%	-53	2503	42,79%
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	570	441	77,37%	-129	2909	31,79%
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	160	15	9,38%	-145	1823	124,10%
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%	347	6%	-74,00%	2552	11,21%
	signalisation	<0,3	<0,3	3524	0,86			
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H					
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%	99,11%	99,11%	0,88	99,11%	99,11%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290 463 216,09	47 103 768,35	20 061 752,69	43%	-27042015,66	154 697 379,48	53,26%
	Chiffre d'affaire ADSL	329 650 729,78	27 719 204,96	47 898 796,39	173%	20179591,43	284 508 218,59	86,31%
	Reccouvrement Année N	635 973 219,61	57 097 586,52	88 153 114,05	154%	31055527,53	457 583 027,96	71,95%
	Reccouvrement Année N-1	295 061 405,14	8 895 190,99	1 362 336,02	15%	-7532854,97	43 872 672,72	14,87%
	Reccouvrement ant.à l'année N-1	77 074 739,19	2 228 604,71	783 652,30	35%	-1444952,41	13 410 294,77	17,40%

الملحق رقم 12: لوحة القيادة لشهر أوت

Domaine	Objectifs	Total	Indicateurs Chiffrés Aout	realisation Aout N	Taux Aout N	Ecart	Realisation cumulée	taux cummulé
Réseaux	Nouveaux raccordement Télép.	5850	303	185	61,06%	-118	2688	45,95%
	Nouveaux raccordement ADSL	9150	545	297	54,50%	-248	3206	35,04%
	Reprise de lignes téléphoniques	1469	56	87	156,73%	31	1910	130,02%
Qualité de service	VRD à 24h	>80%	>80%	401	4%	-76,00%	2953	10,23%
	signalisation	<0,3	<0,3	1837	0,45			
	Délais de raccordement de ligne	<48H	<48H					
	Taux de disponibilité des syst.Trans.	>99,99%	>99,99%	99,15%	99,15%	0,84	99,15%	99,15%
Commerciale	Chiffre d'affaire Téléphonique	290 463 216,09	354 036,04		0,00	-354036,04	154 697 379,48	53,26%
	Chiffre d'affaire ADSL	329 650 729,78	19 497 647,92		0,00	-19497647,92	284 508 218,59	86,31%
	Reccouvrement Année N	635 973 219,61	38 338 933,60	58 548 857,61	153%	20209924,01	516 131 885,57	81,16%
	Reccouvrement Année N-1	295 061 405,14	3 873 889,68	363 107,21	09%	-3510782,47	44 235 779,93	14,99%
	Reccouvrement ant.à l'année N-1	77 074 739,19	7 554 300,98	459 041,74	06%	-7095259,24	13 869 336,51	17,99%

الملحق رقم :13

الأسئلة المطروحة في المقابلة

أسئلة المقابلة :

1.ماذا تمثل وظيفة مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟

2. ما هي المراحل التي يمر بها مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة؟

3. هل هناك تقارير يعدها مراقب التسيير تكشف مزايا وعيوب نظام مراقبة التسيير؟

4. لمن يتم تقديم هذه التقارير؟

5. كيف يتم معالجة الانحرافات التي تحدث في التقرير لما فيها الموجبة والسالبة؟

6. ماهي الأدوات التي يستعين بها مراقب التسيير في المؤسسة محل الدراسة؟

7. لماذا يتم الاعتماد على هذه الأدوات دون غيرها؟

8. ما هي مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة؟

9. ماهي مراحل إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة محل الدراسة؟

10. ما مدى فعالية مراقبة التسيير في تقييم الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة؟

الفهرس

البيـــــان	الصفحة
الإهداء	III
شكر وعرفان	IV
الملخص	VI
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	X
قائمة الأشكال	XII
قائمة الملاحق	XIV
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لوظيفة مراقبة التسيير	
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير	3
المطلب الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير	3
الفرع الأول: تعريف نظام مراقبة التسيير	3
الفرع الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير	4
الفرع الثالث: أهمية نظام مراقبة التسيير	6
الفرع الرابع: أهداف نظام مراقبة التسيير	7
الفرع الخامس :فعالية نظام مراقبة التسيير	8
المطلب الثاني : أدوات مراقبة التسيير	9
الفرع الأول : الموازنة التقديرية	10
1. مفهوم الموازنة التقديرية	10
2. أهمية الموازنة التقديرية	10
3. مسار إعداد الموازنات التقديرية	11

4. أنواع الموازنات التقديرية	12
5. مراقبة الموازنة وتحيل الانحرافات	14
الفرع الثاني : لوحة القيادة	14
1. مفهوم لوحة القيادة	14
2. أهمية لوحة القيادة في المؤسسة	15
3. مكانة لوحات القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير	15
4. خصائص لوحة القيادة	17
5. مراحل تصميم لوحة القيادة	17
6. أشكال لوحة القيادة	20
المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (الدارسات السابقة)	26
المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية	26
المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	28
المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	30
الخلاصة	31
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر	
تمهيد	33
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة	34
المطلب الأول : الطريقة الدراسة	34
اللفرع الأول : تقديم مؤسسة محال الدراسة	34
أولا: نشأة المؤسسة	34
ثانيا: أهداف المؤسسة	34
ثالثا : التنظيم	35
رابعا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	35
خامسا : التعريف بمصلحة إعداد التقارير ومراقبة التسيير	36

الفرع الثاني : منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات	37
1. منهج الدراسة	37
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة	38
1. المقابلة الشخصية	38
2. الملاحظة	38
المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	38
المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الخاصة بلوحة القيادة	38
الفرع الأول : المؤشرات المستعملة	39
الفرع الثاني : مناقشة النتائج	44
المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الخاصة بالموازنة التقديرية	45
أولا: مصاريف الاستثمارات	46
ثانيا: مصاريف التسيير	47
ثالثا: الموازنة التقديرية للتحصيلات	48
الخلاصة	51
الخاتمة	53
قائمة المراجع	57
الملاحق	60
الفهرس	74