



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم محاسبة ومالية



العنوان:

أثر مراقبة التسيير في ترقية الاداء المالي دراسة حالة باتيميتال هيكل غرب ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي في المحاسبة والمالية

تخصص: محاسبة وتدقيق

إشراف الأستاذة :

* د/ سعيد الطيب

إعداد الطالب:

* طبوش صهيب

* ملاحى محمد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

أ/ الأستاذة (ة) : رئيسا

أ/ الأستاذة (ة): سعيد الطيب مشرفا

أ/ الأستاذة (ة): ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم محاسبة ومالية



العنوان:

أثر مراقبة التسيير في ترقية الاداء المالي دراسة حالة باتيميتال هيكل غرب ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي في المحاسبة والمالية

تخصص: محاسبة وتدقيق

إشراف الأستاذة :

* د/ سعيد الطيب

إعداد الطالب:

* طبوش صهيب

* ملاحى محمد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

أ/ الأستاذ (ة) : رئيسا

أ/ الأستاذ (ة): سعيد الطيب مشرفا

أ/ الأستاذ (ة): ممتحنا

السنة الجامعية : 2022/2021

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

التي كانت ولا تزال دائما شلالا من العنان

أكرم امرأة وأدفعى حزن وأحق الناس بصحبتى إلى عيني ونبراس حياتي
من رافقتني دعواتها في دربي ومشواري إلى من حملتني وهن على وهن

إلى من سمرت الليالي ، حفظها الله وأطال في عمرها "أمي الغالية"

إلى أبي الغالي حفظه الله .

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة

الى من شاركني في إنجاز هذا العمل المتواضع صديقي وأخي " صهير
طروش " .

والى الأستاذ المعترم الذي لم يبخل علي بأي شيء " سعيد الطيبه " .

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

محمد

إهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصديتي
الى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة
التي صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت ووقلت كتبتك لن أوفيهما حقها ولن
أرد لها فضلها الأبدى

" أمي العزيزة " حفظها الله و أطال الله في عمرها.

الى أبيي الغالي حفظه الله .

الى من شاركوني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سندا في هذه الحياة إخوتي

الى من شاركني في إنجاز هذا العمل " محمد " .

والى الأستاذ المحترم " سعيد الطيب " .

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد .

صهيب

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على خاتم وأشرف المرسلين محمد الحبيب وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين الحمد لله العلي الذي قدرنا لانجاز هذا العمل المتواضع وما كنا من غيره فاعلين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه فلا إله إلا الله وحده لا شريك له. نتقدم بالشكر الجزيل الي أستاذي المحترم " سعيد الطيب " الذي كان لي نعم المرشد والموجه والذي سرنى كثيرا التعامل معه وأخص له جميل الشكر والتقدير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال المؤسسة الوطنية

"BATMETAL" باتيميتال

بعين الدفلى على استقبالهم ومساعدتهم لنا لانجاز هذا العمل دون أن ننسى أن نتقدم بالشكر إلى عون الإدارة "مراد بن بسكري" والى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل المتواضع

الملخص:

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية، و التي عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة وتطور المستوى يتوقف التكنولوجي والمنافسة الحادة . في ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات مهما كانت طبيعتها وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج بمدى تحقيق الفعالية في الأداء. كما أنها مصدر كل التحسينات في المؤسسات للأداء الاقتصادي والمالي. نظرا لما تضيفها للرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات وذلك من خلال قدرة نظام على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال قياس وتقييم الأداء و كشف مراقبة التسيير بالكفاءة الانحرافات ومعرفة أسبابها و واقتراح الحلول الممكنة وبالتالي تحقيق الأهداف والفعالية. والمؤسسات الجزائرية هي بحاجة أكبر لذلك نظرا للتحويلات التي تعرفها البيئة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير، الأداء المالي .

Résumé :

Le contrôle de gestion joue un rôle très important dans les entreprises économique et se considère comme l'un des supports de bon fonctionnement.

Dans l'environnement actuel qui se caractérise de développement technologique, la pression concurrentielle et la globalisation. Ce qui oblige les entreprises d'adopter un système de contrôle efficace. il constitue un outil permettant l'efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience. le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques et financière des entreprises, avec l'orientation et les recommandations, l'évaluation de la performance, la détection et l'analyse des écarts. Les entreprises Algériennes sont confrontées a la nécessité de mettre en place des dispositifs de pilotage économique comme le contrôle de gestion afin de confronter tous ces changements dans le sphère économique.

Les mots clés : le contrôle de gestion, la performance financière.

الفهرس

الصفحة	العنوان
/	الإهداء
/	الشكر
/	الملخص
/	الفهرس
أت	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لمراقبة التسيير والأداء المالي	
05	تمهيد
06	المبحث الأول : ماهية مراقبة التسيير
06	المطلب الأول : نشأة و التطور مراقبة التسيير
07	المطلب الثاني : مفهوم مراقبة التسيير
09	المطلب الثالث : أهمية و أهداف مراقبة التسيير
09	الفرع الأول : أهمية مراقبة التسيير
10	الفرع الثاني : أهداف مراقبة التسيير
12	المبحث الثاني : ترقية الأداء المالي .
12	المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي
14	المطلب الثاني : أهداف الأداء المالي
14	الفرع الأول : السيولة
15	الفرع الثاني : التوازن المالي
16	الفرع الثالث : المردودية
16	المطلب الثالث : معايير ومؤشرات الأداء المالي
16	الفرع الأول : معايير الأداء المالي
17	الفرع الثاني : مؤشرات الأداء المالي
20	المبحث الثالث : العلاقة بين مراقبة التسيير والأداء المالي .
20	المطلب الأول : ادوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء المالي

20	الفرع الأول: الأدوات التقليدية المحاسبة التسيير
22	المطلب الثاني : دور مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.
22	المطلب الثالث: شروط فعالية مراقبة التسيير لتحسين الأداء المالي
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى	
26	تمهيد
27	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة باتيميتال عين الدفلى
27	المطلب الأول:تعريف و نشأة مؤسسة المباني الصناعية BATIMETAL
28	المطلب الثاني :مهام المؤسسة و اهدافها
28	المطلب الثالث :دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	المبحث الثاني: مراحل تطبيق نظام مراقبة تسيير في مؤسسة BATIMITAL عين الدفلى
35	المطلب الأول: مرحلة الانخراط في نظام (SMQ) و مرحلة التحسيس
35	أولاً- مرحلة الانخراط في نظام (SMQ)
35	ثانياً- مرحلة التحسيس.
36	ثالثاً- طرق التحسيس.
36	المطلب الثاني : مرحلة بداية عملية التطبيق ومرحلة إجراء الامتحانات ونتائجها.
37	أولاً- مرحلة بداية عملية التطبيق.
38	ثانياً- مرحلة إجراء الامتحانات ونتائجها.
48	المطلب الثالث : مراقبة الغيابات في مؤسسة بتيميتال .
40	المطلب الرابع : تقييم مراقبة التسيير في مؤسسة باتيميتال.
40	أولاً- تقييم مراقبة التسيير في مصلحة التجارة.
40	ثانياً- تقييم مراقبة التسيير في دائرة الإدارة والموارد البشرية .
41	ثالثاً- تقييم مراقبة التسيير في دائرة التموين ومصلحة المخزون.
43	خلاصة الفصل .
45	خاتمة
48	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

مقدمة :

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تواجه ضغوطات وتحديات محلية وعالمية، وهذا نتيجة تواجدها في بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد وعدم التأكد وشدة المنافسة، لذا أصبح من الضروري لها إدراك أهمية وتأثير تلك الضغوطات والتحديات على أدائها، وذلك من خلال الاهتمام بأساليب إدارية تضمن للمؤسسة استغلال مواردها بشكل أمثل وتحقيق رسالتها وأهدافها، وبالتالي تسمح لها بالوصول إلى تحسين وتطوير أدائها بشكل متميز ومستمر.

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن السابق في المؤسسات الأمريكية، وبعدها عرفت تطورات كبيرة حيث أصبحت من التقنيات الإدارية الأكثر اهتماما في تسيير المؤسسات، فقد أثبتت وجودها كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات، فهي ترافق المسير طيلة تسييره للمؤسسات، فهي تتجاوز مجرد كونها أداة لمتابعة ومعاينة نتائج معينة، فقياس الأداء المالي يهدف إلى اتخاذ قرارات لتحسين ظروف تحقيق هذه النتائج.

ويعتبر وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جدا، فهو نظام هدفه الأساسي الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة، إضافة إلى ما يقدمه من خصائص ومميزات بفضل قدرته على ترشيد وتوجيه المؤسسة وتقييم الأداء الداخلي لها، من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك بالشكل الذي يمنع تكرارها في المستقبل، وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير وكل ذلك في الأخير من شأنه أن يرقى ويحسن في الاداء المالي للمؤسسة ككل.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير مراقبة التسيير في ترقية الأداء المالي للمؤسسة ؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح أسئلة فرعية التالية :

- ما المقصود بمراقبة التسيير ؟

- ما هي العوامل التي استدعت الاعتماد على مراقبة التسيير لترقية الأداء المالي في المؤسسة؟

- كيف تساهم مراقبة التسيير في ترقية أداء المالي للمؤسسة ؟

* الفرضيات :

مراقبة التسيير لها تأثير كبير في ترقية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة .

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية :

- مراقبة التسيير ضرورة حتمية لا بد من توفرها من أجل اتخاذ القرارات الفعالة.
- هنالك علاقة قوية بين مراقبة التسيير و الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .

أسباب اختيار موضوع الدراسة

- أهمية الموضوع وعلاقته بمجال التخصص.
- الرغبة الشخصية للتعرف والإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحضها بها.
- التعرف على مراقبة التسيير وإبراز أهميتها داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الوقوف على أهم تطبيقات وظيفة مراقبة التسيير من خلال إبراز الأدوات المستخدمة فيها وأهمية كل أداة في المساهمة في ترقية الأداء المالي للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في

- إبراز مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من جهة، واتخاذ القرارات من جهة أخرى.
- تظهر أهمية مراقبة التسيير في المكانة التي تعطي لها في الهياكل التنظيمية، فلقد كانت و لمدة طويلة (أكثر من ستين سنة) مهمشة و دورها محدود فقط في الجانب المحاسبي، و نتيجة للتطورات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة أصبحت منتشرة في معظم المنظمات العمومية و الخاصة، و تحول دورها ليرقى إلى دور المستشار الرئيسي للمؤسسة.

- كما تحول دور مراقب التسيير من مجرد موفر للأرقام و مؤسس للوحة القيادة إلى المنشط الأساسي للعمليات. فلقد أضحى العامل الوسيط الضروري الذي و من خلال سلوكه يساهم في خلق جو من الثقة و التماسك في المنظمة.

- أهداف الدراسة :

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في دراسة أثر مراقبة التسيير في ترقية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة . و يندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
- توفير مرجع إضافي في التخصص.

- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الوطنية. فرغم أهمية تواجد مراقبة التسيير في المؤسسات و أهمية استعمال أدواتها إلا أن الدراسات الجامعية والبحوث التي تناولتها تبقى قليلة، مما يشجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه ترقية وتحسين أداء المؤسسات.

- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة إعادة نظر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في أنظمتها الرقابية خاصة مراقبة التسيير .

- إظهار أهمية أدوات مراقبة التسيير كأنظمة تسمح بكشف نقاط الضعف ونقاط القوة و يساعد على تحسين الأداء الشامل و اتخاذ القرارات المناسبة، و ليس فقط قياس الأداء المالي .

- معرفة مدى تحقيق المؤسسة الاقتصادية للأداء المالي باستخدام مجموعة من أدوات مراقبة التسيير بواسطة مؤشرات الأداء المالي.

دوافع اختيار البحث:

من المبررات التي دفعت إلى الخوض في هذا الموضوع ما يلي:

- المكانة التي أصبحت تحتلها مراقبة التسيير و أدواتها الحديثة في المنظمات العالمية بعد أن كانت ذات دور ثانوي، و المكانة التي يجب أن تعطى لها في المؤسسات الوطنية.

- التطرق لموضوع مراقبة التسيير عند إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، وكذا الرغبة في المضي إلى مستوى أعلى، بمعالجة هذا الموضوع .

- تهميش هذا المجال في المؤسسات الوطنية وعدم مسايرتها للتطورات الهامة التي حدثت فيه، بحيث بقيت مراقبة التسيير محصورة في إطارها المحاسبي .

هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة و فصلين ثم خاتمة حيث تم التطرق، في الفصل الأول إلى أدبيات نظرية حول مراقبة التسيير والأداء المالي ، أما الفصل الثالث فقد تما فيه دراسة على أثر مراقبة التسيير في ترقية الأداء بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى .

الفصل الأول :

الإطار النظري لمراقبة

والأداء المالي التسيير

تمهيد :

تعتبر مراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات وقد عرفت تطورا في دلالتها و تطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة ، حيث كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء و العقاب و تظهر بعد انجاز العملية الاقتصادية و تقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها ، وقبل بدايتها كالتخطيط و اختيار الوسائل و تحديد الأهداف المناسبة لسياسة المؤسسة واستراتيجياتها ، و تقدم الاستشارة و اتخاذ القرارات ، ثم أثناء القيام بالعملية الاقتصادية من خلال مراقبة كيفية تنفيذها ووسائلها ، وبعد انجاز العملية تقوم بتحديد الانحرافات و رقابة الجودة من حيث التكلفة ، الوقت المواصفات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة و من ثم مساعدة المسير في اتخاذ القرار، ومن أجل هذا يكون الهدف من هذا الفصل إبراز و إعطاء المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير و ذلك بالتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية المراقبة التسيير.

المبحث الثاني : الأداء المالي في المؤسسة.

المبحث الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير والأداء المالي .

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات عملية لإدارة والتسيير تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة، التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لمساعدة المسيرين والمسؤولين في تقييم لأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والقيام بالمهام المنطوية بها وذلك باستعمال عدة أدوات رغم اختلافها إلا أنها تسعى وراء هدف واحد. وفي هذا المبحث سنقوم بتسليط على ضوء مفهوم مراقبة التسيير و مكوناتها وكذا أدواتها التقليدية والحديثة.

المطلب الأول: نشأة و التطور مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية هذه المؤسسات و مع تطور نشاطها و تعقد عملياتها و ما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية لها أنا ذاك و بسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها، حاولت إيجاد طرق وأساليب رقابية جديدة من طرق محاسبية مثل المحاسبية التحليلية و طرق رياضية أخرى مثل بحوث العمليات... الخ هذه الطرق التي ابتكرتها هذه المؤسسات كانت هي بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديثة ومن أبرز المؤسسات التي ساهمة في ذلك نجد شركة " فورد " و " جنرال موتورز وهذه الشركات التي أدخلت طرق و أساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من أجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية . ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل¹ :

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

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

¹ - هواري معراج . مدخل الى مراقبة التسيير . ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر . 2011 . ص 5 .

-**المرحلة الثالثة:** المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

-**المرحلة الرابعة:** هذه المرحلة التي تعتبر من أهم المراحل التطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، و الذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية¹.

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

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

- 1- يعرفه " P.BERGERON " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.
- 2- مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم².
- 3- " مراقبة التسيير هي جملة من النشاطات و الوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة."
- 4- مراقبة التسيير هو عملية تعنتي بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا و باتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم و هو شديدة الارتباط بالتخطيط و تهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة ..
- 5- و يقول " C - ALAZARD " أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل و ما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتي لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف .

¹ ناصر دادي عدون و معزوي ليندة و لهواسي هجيرة . مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية . الجزائر دار المحمدية العامة . 2004 ص 6.

² محمد خليل و عبد الحميد أحمد و منى عبد السلام مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية . 2012 ص 4 .

6- حسب "M.GERVAIS": " مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتأكد المديرون من أن الموارد موجودة مستعملة بصفة فعالة و بنجاعة و ملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة ، وأن المساعي والتوجهات الحالية تسيير جيدا وفق الاستراتيجية المحددة."

8- تم تعريف مراقبة التسيير في المعيار الأمريكي على النحو التالي:

"مراقبة التسيير هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون ، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:

- الثقة في التقارير المالية.

- الالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة.

- فعالية وكفاءة العمليات¹.

9- أما المعيار البريطاني و المعيار الدولي فقد استخدم كلاهما التعريف التالي:

مراقبة التسيير تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة ، و تتضمن كل السياسات و الإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة و إدارة الشركة للمساعدة في تحقيق هدفهم في التحقق بقدر المستطاع من انتظام وكفاءة إنجاز الأعمال، متضمنا الالتزام باللوائح في التحقق ، حماية الأصول ، منع واكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء .و نستخلص من هذه التعاريف :

أ - أن مراقبة التسيير هي عملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المنشأة.

ب - التوجه الرئيسي لمراقبة التسيير هو المساعدة الفاعلة في تحقيق الأهداف المتداخلة والمتعلقة بالالتزام بالقوانين و اللوائح و كفاءة و فعالية العمليات.

إذن مراقبة التسيير هي مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمديرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات و تصحيحها ، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية و الملائمة².

¹- ناصر دادبي عدون . مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .مرجع سبق ذكره . ص 9.

²- محمد الصغير قريشي ،واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة ، عدد 09/ 2011 ، ص 10.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف مراقبة التسيير

الفرع الأول: أهمية مراقبة التسيير

لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطورا واسعا في مهامه من المهمة المحاسبية إلى شموليته لجميع الوظائف دون استثناء، فأصبح له دور فعال في كل من العمليات التخطيطية وإدارة الأفراد في المؤسسة . سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية، دور و أهداف مراقبة التسيير وشروط فعاليته.

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية، تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية، فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة و الرقابة مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها بسهولة و تحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة¹.

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل و ذلك للأسباب التالية:

- 1-تعدد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات.
- 2-الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء و الغش.

3-من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية بدون الاعتماد على مراقبة التسيير.

- 4-التقليل مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة ، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمه المهني و ذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة ، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة لأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة و من ثم تصميم الاختبارات التفصيلية التي تمكنه من الحصول على أدلة وقرائن إضافية تمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن أداء المؤسسة و مدى و صولها لأهدافها.

- 5-حيث إن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء ومسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة و فعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الأنشطة المختلفة و تنظيمها و توجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها، وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ

¹ - عميور سمية ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء المالي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، دفعة 2015 ، ص 17.

الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة و أن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.

6-ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي و التوقعات حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه.

7-تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث تقوم مراقبة التسيير في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة و تنشيطها عن طريق مكافأة المجد و معاقبة المتهاون و كذا تحفيز الأفراد و حثهم على بذل أقصى مجهودات ممكنة.

8-توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار.

9-مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تُرود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور ووظائفها و تقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات ، و التأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي: التخطيط، القياس، الرقابة، التوجيه و التنظيم¹.

الفرع الثاني: أهداف مراقبة التسيير

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة و فعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد إن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير و عمليات مراقبة التسيير.
- تصحيح التأثيرات و الانحرافات الموجودة في أساليب قياس الاداء.
- تصميم و وضع نظام المعلومات و الاستغلال الجيد له.
- التمكن من تحقيق اللامركزية.
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدريب و تحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.

¹- هياج عبد الحمان، أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية . مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير . ورقة. 2012 ص 31.

- اكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و المتسببين فيها و أخذ إجراءات التحسين.
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة أي مسايرة الأحداث الراهنة.
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.
- * ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها:
- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام.
- وضع النماذج في مكانها.
- تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.
- * وتقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي:
- هناك تقريبا يوميا انشفاق بين مراقبة التسيير الاستراتيجية ومراقبة التسيير العملية.
- هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص.
- هناك عجز في بعض الحالات مراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد.
- الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير (اعتبارها تفتيش¹).
- ولتحقيق هذه الأهداف يجب:
- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية.
- تحديد اختصاصات كل وحدة و سلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية.
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة و تضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة .
- تسجيل مجمل المؤشرات بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات و رسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود نظام رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العملية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

¹- ناصر دادى عدون . مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .مرجع سبق ذكره . ص15 .

المبحث الثاني: ترقية الأداء المالي .

يحظى الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين، لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية، ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا .

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية القياس مدى انجاز الأهداف. ويعبر الأداء المالي على أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم¹.

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه: "وصف الوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة. "

ومما سبق فإن الأداء المالي²:

✓ أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح.

✓ أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة.

✓ أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

✓ أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009، ص 45.

² - محمد محمود الخطيب ، المرجع السابق ، ص 45.

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث على أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات.

ومن خلال هذا يمكن القول أن للأداء المالي أهمية تلقى الضوء على تقييم ربحية الشركة سيولة الشركة، تطور النشاط، المديونية، تطور المبيعات، تطور حجم الشركة حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثماراتها، والغرض من تقييم الرفع المالي معرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات¹.

وهناك من يعرف الأداء المالي على أنه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية و هذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة و التي تظهر جليا من خلال:⁽²⁾

- تركيبية ميزانيتها المالية من أصول و خصوم و مدى قدرتها على تمويل استثماراتها، إذ أن عدم قدرتها على تمويل هذه الأخيرة سيؤثر دون شك على أدائها المالي.
- درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومعدل دوران دورة الاستغلال، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها بنسبة كبيرة على الديون قصيرة الأجل في ظل معدل دوران بطئ لدورة الاستغلال سيؤدي في النهاية إلى خلق مشاكل ينتج عنها انخفاض مستوى الأداء المالي.
- حجم السيولة المتوفرة لديها، فإذا كانت تعاني عجزاً فهذا يؤدي إلى زيادة ديونها مما ينتج عنه انخفاض في الأداء، أما في حالة توفرها على فائض مع قدرتها على استغلاله أحسن استغلال من خلال توظيفه لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي.

كما يعني الأداء المالي تسليط الضوء و فحص المحاور التالية من خلال عملية التحاكي:⁽³⁾

¹ - محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 48.

² - قلو رفيق، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و مالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010-2011، ص 133.

³ - دادن عبد الغني، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007، ص 36.

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض من الأرباح.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن أن نعرف الأداء المالي على أنه يعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها لمالية المتاحة بكفاءة و فعالية.

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي¹

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة ونذكر منها :

الفرع الأول : السيولة

هي التي تعني الاحتفاظ بنقدية جاهزة (cash)، أو أصول لها طبيعة إمكانية التحول النقدية بدون خسارة، وفي الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة. ولعل من أمثلة هذه ما ينطبق على بعض عناصر الأصول المتداولة مثل كل من الأوراق المالية (الأسهم) سهلة التسويق، والمخزن من السلع تامة الصنع.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح وهي:

أ- المؤسسة: تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط ك شراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

ب أصحاب الحقوق:

تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، في الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الأجزاء وكذا تسديد ديون الموردين ... الخ.

¹- عميور سمية ، المرجع السابق ، ص 22.

ج- عملاء المؤسسة:

قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي، فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد¹.

الفرع الثاني: التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة ويمثل "التوازن المالي بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها".

من التعريف يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن يمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافاً إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل) وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، حيث يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- ✓ تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ✓ ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- ✓ الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغي.
- ✓ تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

الفرع الثالث: المردودية²

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى البعض بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها. فالمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال

¹- السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 247.

²- جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، 1986، ص ص 21-22.

الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال المالي يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، فبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.¹

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:⁽²⁾

- يمكن المستثمر متابعة و معرفة نشاط المؤسسة و طبيعته، كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية و المالية المحيطة، و تقدير تأثير أدوات الأداء المالية من ربحية و سيولة و نشاط و المديونية على سعر السهم.
 - يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل و المقارنة و تفسير البيانات المالية و فهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.
- و منه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات و اختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات الأداء المالي

إن الغرض من المعايير هو حساب مستوى الأداء الذي تحققه المؤسسة والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها، والمعايير تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات فالمعيار يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إلى عملية التقييم، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار فالأداء المالي الجيد مرهون باختيار المعايير والمؤشرات المناسبة.

الفرع الأول: معايير الأداء المالي

إن معظم المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية والوثائق المحاسبية والاقتصادية والتقنية إن المعلومات التي تحتويها السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء المالي في حساب المعايير المستخدمة. فإن الميزانية العمومية، الكشوف المالية التحليلية، حساب الأرباح والخسائر، المعلومات الاقتصادية كالعرض والطلب، الإنتاج والقيمة المضافة تلعب دورا هاما كمقاييس³.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 205.

² - صالح مهدي محسن العامري ، المرجع السابق، ص 47 .

³ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 57.

والأداء المالي إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئاً للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام المعرفة الموقف المالي، فالنسب المالية لا تعني شيئاً في حد ذاتها فينبغي مقارنتها بمعايير نسب أخرى وهناك عدة معايير للمقارنة وهي:¹

أ- المعايير التاريخية للمنشأة:

وتحسب هذه النسب من الكشوف المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

ب- المعايير المطلقة:

وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في منشأة معينة مثل نسبة التداول (2) مرة والنسبة السريعة (1) مرة.

ج- المعايير القطاعية:

يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط الأداء القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة خاصة وأن المنشآت تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

د- المعايير المستهدفة:

وهي النسب التي تستهدف إدارة المنشأة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط)، بالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الإبتعاد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء المالي

تستخدم المؤشرات في عدة أغراض منها:

- ✓ معاينة الاتجاه بين الفترات المالية لنفس المؤسسة.
- ✓ مقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.
- ✓ مقارنة مؤشرات المؤسسة ببعض المؤشرات المعيارية المحددة مسبقاً .
- ✓ مقارنة البيانات الحالية مع التنبؤات المستقبلية.

¹- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الطبعة 02، الأردن، 2012، ص78.

وفيما يلي عرض لأهم النسب المستعملة:

أ- نسب الهيكل المالي

تمكننا هذه النسب من دراسة وتحليل النسب التمويلية، أي اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول غير الجارية بصفة خاصة.

1: نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل أو ما يسمى بهامش الأمان، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 100% فإن رأس المال العامل يكون سالبا وهذا يدل على أن جزء من الأصول غير الجارية مغطى بقروض قصيرة الأجل، وتكون المؤسسة فيه قد أخلت بشرط الملائمة بين استحقاقية وسيولة الخصوم. وتحسب نسبة التمويل الدائم كما يلي :

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول غير الجارية}} * 100\%$$

2: نسبة التمويل الخاص :

تعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها غير الجارية بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول غير الجارية، لتوفير الحد الأدنى من رأس المال - العامل كهامش الأمان وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول غير الجارية}} * 100\%$$

3: نسبة الاستقلالية:

تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي درجة استقلاليتها وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية¹:

$$\text{نسبة الاستقلالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الأصول}} * 100\%$$

¹- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 55.

4: نسبة المديونية:

وتظهر هذه النسبة مدى الاعتماد على التمويل الخارجي واتجاه هذه النسبة إلى الارتفاع يعني تزايد الاعتماد على التمويل الخارجي. وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول}} * 100\%$$

ب: نسب المردودية :

ويمكن إظهارها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 01 : نسب المردودية

البيان الرقم	نسب المديونية	العلاقة	التفسير
1	المردودية المالية	النتيجة الصافية /الأموال الخاصة	هي مردودية الاستخدام المالي و بالتالي تعبر عن مردودية المؤسسة بالنسبة لمالكيها أي مقارنته برأس المال الخاص. و كلما كانت النسبة كبيرة دل ذلك على كفاءة استغلال أموالها.
2	المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول	تقيس كفاءة استخدام الأصول الثابتة بالمؤسسة وذلك بمقارنة بين هذه الاستثمارات والنتائج المحققة.
3	المردودية التجارية	النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الضريبة	وهي نسب لتقييم نشاط المؤسسة وذلك بمقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة.

المصدر: بوزار صافية، تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخصوصية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص 49.

المبحث الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير والأداء المالي .

المطلب الأول : ادوات مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء المالي

تقوم عملية تصميم نظام مراقبة التسيير على اقتراح مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة والتي تساعد على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، وتظهر أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال التأثير المباشر على السير الحسن الأنظمة الرقابية المتعلقة بالأداء، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بسير المؤسسة وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

الفرع الأول: الأدوات التقليدية المحاسبة التسيير

تعتبر المحاسبة الواجهة الأساسية لمراقبة التسيير، لاسيما المحاسبة المالية باعتبارها الأداة الأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركة أداء المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي والخارجي.

أولاً: تقنيات المحاسبة العامة في مراقبة التسيير

لأجل الفهم الجيد لتشكيل نتيجة الدورة، يمكن حساب نتائج جزئية، على شكل هوامشه تمكن الأرصدة الوسيطة للتسيير التحليل الاقتصادي للنتيجة، ويتم تمثيل قائمة هذه الأرصدة وفق ثلاث فئات للنتائج الجزئية نتيجة الاستغلال المالية، النتيجة خارج الاستغلال ويمكن تعميم هذا التحليل بحساب الأرصدة بشكل تنازلي ومنها الهامش الخام القيمة المضافة فائض الاستغلال الخام، نتيجة الاستقلال، النتيجة قبل الضريبة، النتيجة خارج الاستقلال، النتيجة الصافية للدورة. ويتم حساب هذه الأرصدة من خلال إعادة المعالجة للمعلومات المتضمنة في الميزانية وحساب النتائج. وتمثل أداة فعالة في التشخيص والتحليل الوضعية الاقتصادية و المالية للمؤسسة ولإجراء المقارنات القطاعية¹.

لكي تكون المحاسبة العامة أداة لمراقبة التسيير يجب إجراء بعض التعديلات عليها والمتمثلة في :

- توفير القوائم المالية على فترات متقاربة .
- توزيع الأعباء ذات فترات السداد الطويلة.
- إرفاق القوائم المالية بمعايير .

¹ - Khemissi Chiha gestion et strategie financière, Tere ed houma, Alger 2005p24-25.

- إزالة أثر التضخم على النتائج .

ثانيا - محاسبة التكاليف ودورها في تحسين الأداء المالي:

إن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على تكيف عرضها على ما يطلبه السوق، وكذلك على السيطرة على الشروط الداخلية للاستغلال وذلك بمضاعفة الجهود للتعويض بالأحداث من أجل التكيف أكثر فأكث مع السوق أو مع الوضعيات المتطورة باستمرار، وتعمل مراقبة التسيير على مراقبة مردودية مختلفة الأقسام في المؤسسة أو مختلفة المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة، وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا، حيث أن معرفة التكاليف يسمح بإدراجها معيارا في التسيير أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية فمقارنة التكاليف الحقيقية بالتكاليف التقديرية يسمح بتحديد الفروقات الموازنية وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية، وبالتالي تهتم المحاسبة التحليلية بتقديم المعلومات المحاسبية التي تساعد في اتخاذ قرارات يتوقف عليها مستقبل المؤسسة وفي هذا الإطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات¹.

ثالثا : نظام المعلومات التسييري

يعتبر نظام المعلومات التسييري كجهاز أو مصلحة تجمع فيه من عدة مصادر (داخلية وخارجية) المعلومات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية ومعنوية، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار، والإدارة حتى تمكنهم من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية من أجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم، فهذا النظام يحصل المعلومات كأداة أولية، يراقبها، ويخضعها للعمليات ومعالجة مختصة، وينتج منها معطيات أو معلومات جيدة، مرتبة ومحفوظة ومهيأة، بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها بالاستفادة منها حسب حاجاتهم إلى ذلك².

¹- عبد الله قويدر الواحد ، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته) مذكرة مقدمة عن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير، جامعة حسيبة بن بو على التالف، 2007، ص ص 04- 73 .

²- سفيان عبد القادر حسيني، دور مراقبة التسيير في التحكم الأداء العالي للبنك (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مقدمة فمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم اليوم جامعة قاصدي مرباح وركان 2015، ص 27 .

المطلب الثاني : دور مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.

لمراقبة التسيير دور فعّاب في إدارة الأعمال ليا تعتبر أداة تستخدم في لساب إدارة الأعمال كما تسمح مراقبة التسيير من تقييم المؤسسة من ناحية الفعالية والأداء وهنا نجد اث عناصر مهمة يجب أن تكون متناسقة في العمل وهي النتائج والوسائل والأهداف يجب أن يكون هناك توافق بين الأهداف والوسائل يجب الأخذ بعين الاعتبار الوسائل الموجودة داخل المؤسسة عند تحديد الأهداف، ويجب أن تكون هناك كفاءة بين النتائج والوسائل ويعني تحقيق الأهداف التي يتم إنجازها لسب قيود التكاليف وبالتالي تكون هناك فعالية بين النتائج والأهداف أي القدرة على تحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة مسبقا وتحقيقها وفق الموارد المتاحة وبالوسائل المستعملة، ولمراقبة التسيير دور مهم في تحقيق مردودية المؤسسة الاقتصادية وتحسين مستواه الاقتصاد الوطني .

المطلب الثالث: شروط فعالية مراقبة التسيير لتحسين الأداء المالي

أولا : حسن توقيت المعلومة المقدمة وصحتها :

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

2- سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق : إذ لم يفهم المسير أو المسئول جيدا النظام الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة .

3. توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة : من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسئولو المراكز.

4. التركيز على إستراتيجية وأهداف المؤسسة : ومن بين الأمثلة حول الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات هناك : مضاعفة الأرباح الصافية خلال الأربع السنوات المقبلة ، الحصول على نسبة 50 من السوق خلال سنتين أو تعظيم الأرباح خلال المدى القصير .

ثانيا - الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير :

1- التحليل المالي: يعني إيجاد النسب المالية للبيود المتناسقة في القوائم المالية الختامية و غيرها الاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته إذا نظرنا له بشكله المطلق ويجب أن ننظر إليه في علاقه مع غيره من الأرقام المرتبطة بيه ليعطي

صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها و الاعتماد عليها. غالبا يؤدي إلى نتائج لا يمكن الاعتماد و يعتبر أيضا من أهم وسائل و ادوات مراقبة التسيير التي يتم بها عرض نتائج الأعمال والمساهمة في البرمجة والتخطيط وفي تشخيص الأداء المالي، ويسمح بالمراقبة المالية للمؤسسة ومعرفة احتياجات التمويل واختيار وسائله¹.

2 - الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة أو بعبارة

أخرى هي للتعبير عن الأهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة، وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة. تعريف Horngren: الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة أهمية الموازنة التقديرية :

- تساد الإدارة في اتخاذ القرارات .

- تساعد الإدارة على التخطيط والتنسيق والتوجيه و الرقابة على العمليات في المؤسسة.

- تسمح بالتأكد من أن الأهداف واقعية مستنبطة من الوضعية الحالية.

- تسمح بجعل الأهداف والسياسات في المؤسسة مرنة.

- تسمح للإدارة بالاهتمام أكثر بمستوى التخطيط الاستراتيجي .

2- لوحة القيادة: حسب تعريف (Norbert Gued) لوحة القيادة في مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي

تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ

القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا البلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة .

لوحة القيادة : تعرف بأنها أداة يتم من خلالها اختيار تحضير وتقديم المؤشرات بشكل موجز وهادف، و هي بمثابة

نظرة خاطفة على طريقة تسيير المؤسسة، باختصار فإنها تسمح للمسير بالقول : أرى جيدا ما يحدث.

¹-د/ لفلطي الأخضر ، دراسات في المالية و المحاسبة، نشره دار حميثرا للنشر و الترجمة، 2018 ، ص 111.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية والأهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة.

ولهذا تعمل مراقبة التسيير على ترجمة الأداء الفعال وخاصة الأداء المالي في واقع المؤسسة من خلال تطبيق الأدوات الفعالة لمراقبة التسيير لمساعدة الإدارة في تحديد أهدافها ووضع خطط واتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيقها، وحتى تحقق مراقبة التسيير ذلك لابد من التطرق إلى دراسة مفاهيم وأدوار هذه الأدوات في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل اللاحق.

الفصل الثاني :

الإطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة

باتيميتال عين الدفلى

مقدمة :

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية وصناعية حيث يلاحظ المتتبع لواقع القطاع الاقتصادي أنه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم القطاع الاقتصادي وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية. في المسار التنموي انطلقا من اعتماد التسيير الاشتراكي للمؤسسات كنموذج تسيير مرورا بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات ابتداء من سنة 1982 ومع مرور الوقت تطورت هذه المؤسسات وأصبحت القاعدة الأساسية للبلاد حيث تمخضت عن ذلك ظهور مؤسسات جديدة إنتاجية تنموية وتوزيعية وكل منها تلعب دورها في عجلة التنمية الوطنية وعليه يجب أن تكون مسيرة من طرف المدراء والمسيرين بفضل استغلال أمثل وأحسن للموارد المالية والبشرية. و سنتطرق في هذا المبحث الى مايلي:

المطلب الأول:تعريف و نشأة مؤسسة المباني الصناعية BATIMETAL

المطلب الثاني :مهام المؤسسة و اهدافها

المطلب الثالث:دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة المباني الصناعية والنحاس

1 -نشأة مؤسسة المباني الصناعية والنحاس:

يعود تأسيس شركة المباني المعدنية إلى سنة 1902 على يد أندري دورفون ثم بعد الاستقلال وفي سنة 1968 ظهرت تحت اسم (S_N_METAL) والمؤسسة الاقتصادية التي تفرعت إلى أربع (4) مؤسسات وبعد ذلك في سنة 1983 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات التابعة للشركة الفابضة المسماة SIDENT وفي ديسمبر 1997

تفرعت الشركة BATIMETAL بدورها إلى سبعة (7) وحدات وهي:

- هندسة مدنية و عمارات BATIGEC

- الكهربائية الأعمدة BATICIM

- تركيب و صيانة صناعية BATIRIM

- الهندسة BATENCO

- صناعة الأغذية المدنية BATICOMPO

- تقديم خدمات COTRANS

- مباني صناعية BATIMETAL

2 -تعريف شركة المباني الصناعية والنحاس:

هي فرع من الفروع السبعة للمؤسسة الوطنية BATIMETAL أنشأت بتاريخ 31 ماي 1998 على شكل مؤسسة ذات أسهم (SPA) نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الأم BATIMETAL .

تعتبر مؤسسة BATIMETAL من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية و النحاسية برأس مال قدره 120000 دج.

ساهم في انشائها مجموعة مؤسسات تتمثل في:

الجزائر،ACMCفرنسا،روسيا الفدرالية، وتختص مؤسسة BATIMETAL SPA في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها:

الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي إحدى وحداتها الثلاث المنتشرة عبر التراب الوطني وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من اجل تجسيد الأهداف التي سطرته، إذ أن المركب يضم حاليا 326 عاملا مقسمين كما يلي:

. إيطارات (CADRES) عددهم: 70 منهم 21 نساء.

. تحكم وإشراف (MAITRISE) عددهم: 124 منهم 11 نساء.

. عون تنفيذ 132 منهم 06 نساء.

تختص مؤسسة BATIMETAL في إنتاج المواد الحديدية ، والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك سنة

2021 وكان رقم الأعمال التقديري 10.000.000.000 دج.

أهم منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج ، مرائب، موقف سيارات متعددة الطوابق شال يهات، ثكنات عسكرية، وعتاد خاص بالجيش.

وتعتبر ارقام الاعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة و المقدرة ب6500 طن على أساس 10 سنوات

ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن

المطلب الثاني : مهام و أهداف المؤسسة

إن معظم المؤسسات الاقتصادية تقوم بمهام على حسب نوع النشاط الذي تقوم به و كذلك تسعى دائما إلى تحقيق أهداف تكون مسطرة مسبقا .

1. مهام المؤسسة:

- الدراسات: هي دراسة تقنية للمشروع من حيث المحيط والمتطلبات.
- التصنيع: بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع.
- التركيب: بعد عمليات الدراسات والتصنيع يأتي التركيب والذي يكون وفق برنامج شامل ومحكم ومخطط مرقم .

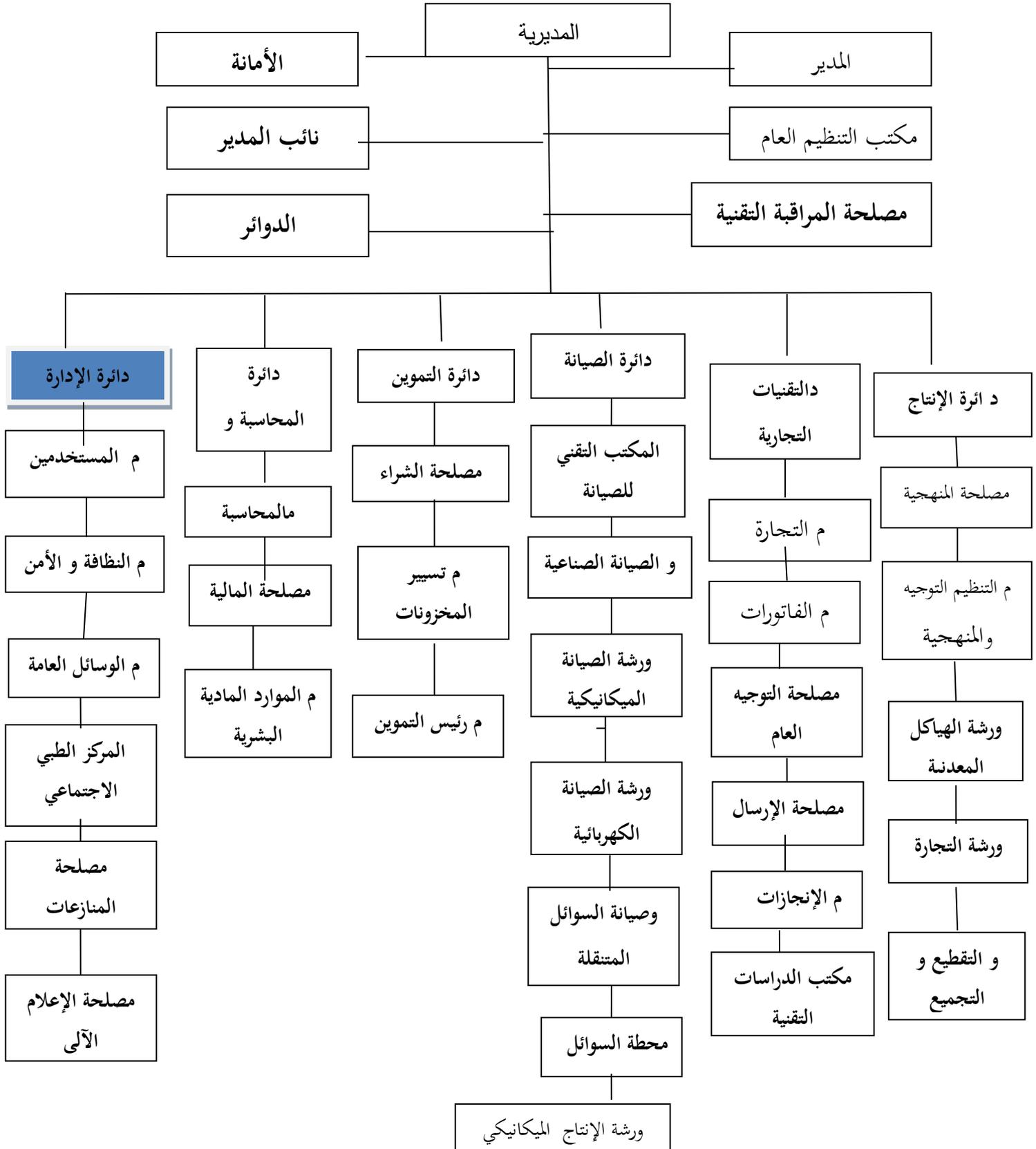
2. أهداف المؤسسة:

- الدخول إلى سوق المنافسة العالمية .
- امتلاك عدد أكبر من الزبائن.
- امتلاك السوق الوطنية بمواد البناء والنحاس والمعادن وإرضاء السوق.
- الجودة العالمية للمنتجات وذلك حسب المعايير الدولية .
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني وذلك من خلال صادراتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة BATIMETAL

يعتبر الهيكل التنظيمي إطار التسلسل الإداري لأي مؤسسة حيث يوضح الوظائف الإدارية و المسؤوليات داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

1 عرض الهيكل التنظيمي: يمثل الشكل الآتي رقم_1_ الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMETAL



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

شرح الهيكل التنظيمي :

المديرية العامة

تأتي على رأس الهيكل التنظيمي في المؤسسة و هي مسؤولة عن :

- تحديد مهام المصالح الموجودة في المديرية.

- تقسيم الأعمال الخاصة بكل قسم.

- ضمان حقوق المؤسسة .

- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة .

ثم تأتي كل من المكتب التنظيم العام ، إدارة تسيير الجودة و الأمانة العامة إضافة إلى ستة دوائر و هي :

دائرة الادارة و الموارد البشرية:

عمل هذه الدائرة هو عمل إداري متعلق بالأمر القانونية ، وينطبق ذلك على المستخدمين العاملين بالوحدة و تسيير النظام ، وتحتوي هذه الدائرة على ستة مصالح و هي:

أ- مصلحة المستخدمين : و تضم ثلاثة فروع ب :

_ فرع المستخدمين : و يقوم المسؤول عن هذا الفرع ب :

- دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بالعمال .

- تطبيق قرارات النظام الداخلي المتعلقة بالعمال.

- متابعة سلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في العمل.

- مراقبة العقود المحددة المدة للعمال المعنيين بها.

_ الفرع الاجتماعي : يعود وضع هذا الفرع لأسباب تخص العمال ، حيث كان للعمال سابقا علاقة مباشرة بصندوق

الضمان

_ فرع الأجرة : عمله متعلق بالراتب الشهري المستحق لكل العمال بالوحدة، كما له علاقة بفرع المستخدمين و الفرع الاجتماعي¹.

(ب)_ مصلحة الوسائل العامة : و تتكون من :

- النقل العام : تقديم الخدمات للمؤسسة

- فرع النظافة و الخدمات : يهتم بنظافة دوائر الوحدة و تقديم الخدمات للمؤسسة.

(ج)- مصلحة الأمن: يشرف رئيس هذه الوحدة على أعوان الأمن الداخلي الذين يسهرون على تحقيق الأمن داخل المؤسسة و تتمثل مهامهم في الحراسة طيلة اليوم و مراقبة العمال من حيث التزامهم بالقانون الداخلي للمؤسسة .

(د)- مصلحة المنازعات : متخصصة في القضايا المتعلقة بعمال المؤسسة

(هـ)- مصلحة الإعلام الآلي : تهتم بالدرجة الأولى بتسهيل الأعمال الإدارية و كذا التمهين.

(و)- مصلحة الطب الاجتماعي : مهتمة بدراسة العمال مع وجود مشرفة مساعدة للطبيب.

دائرة الإنتاج : يمكن عمل هذه الدائرة في إنتاج مواد مصنعة أي تحويل المادة الاولية إلى مواد مصنعة و جاهزة و من اهم إنجازاتها : الهياكل المعدنية ، الأعمدة الحديدية و خزانات المياه و الحبوب و مدرجات الملاعب .

دائرة المحاسبة و المالية :

هذه الدائرة مرتبطة بمصلحة التقنيات التجارية حيث أن الزبون عند وضع فاتورة الطلبية من قبل مصلحة الفاتورة يتوجه بدورها إلى فرع المحاسبة حتى تتم عملية مراقبة الفاتورة و يقوم بالدفع لدى مصلحة المالية و التي تتفرع إلى مصلحة المحاسبة ، مصلحة المالية ، مصلحة تسيير الاملاك

دائرة التقنيات التجارية: تضم خمسة مصالح و هي:

- المصلحة التجارية: و هي التي تقوم بعرض الإنتاج على الزبائن.

- مصلحة الفاتورة : تقوم بإعداد الفواتير للزبائن.

¹معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة BATIMETAL

_ **مصلحة التوجيه العام** : و تكمن وظائف هذه المصلحة في متابعة و مراقبة المشاريع و ورشات الانجاز .

_ **مصلحة الإرسال** : تتمثل وظائفها في استقبال الإنتاج من الورشات وإعادة مراقبته .

_ **مصلحة الإنجازات** : عند استقبال النتائج من طرف مصلحة الإنجازات على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه .

دائرة الصيانة :

و هي تلعب دورا هاما في الوقاية من الحوادث التقنية ، و من مهامها :

_ مساعدة دائرة الإنتاج وباقي الدوائر لضمان بلوغ درجة عالية من الإنتاج و التنظيم .

_ التسيير التقني للصيانة .

_ تبدأ أعمال الصيانة من الأمر و التخطيط و إحضار قطع الغيار .

دائرة التموين :

تتكون هذه الدائرة من :

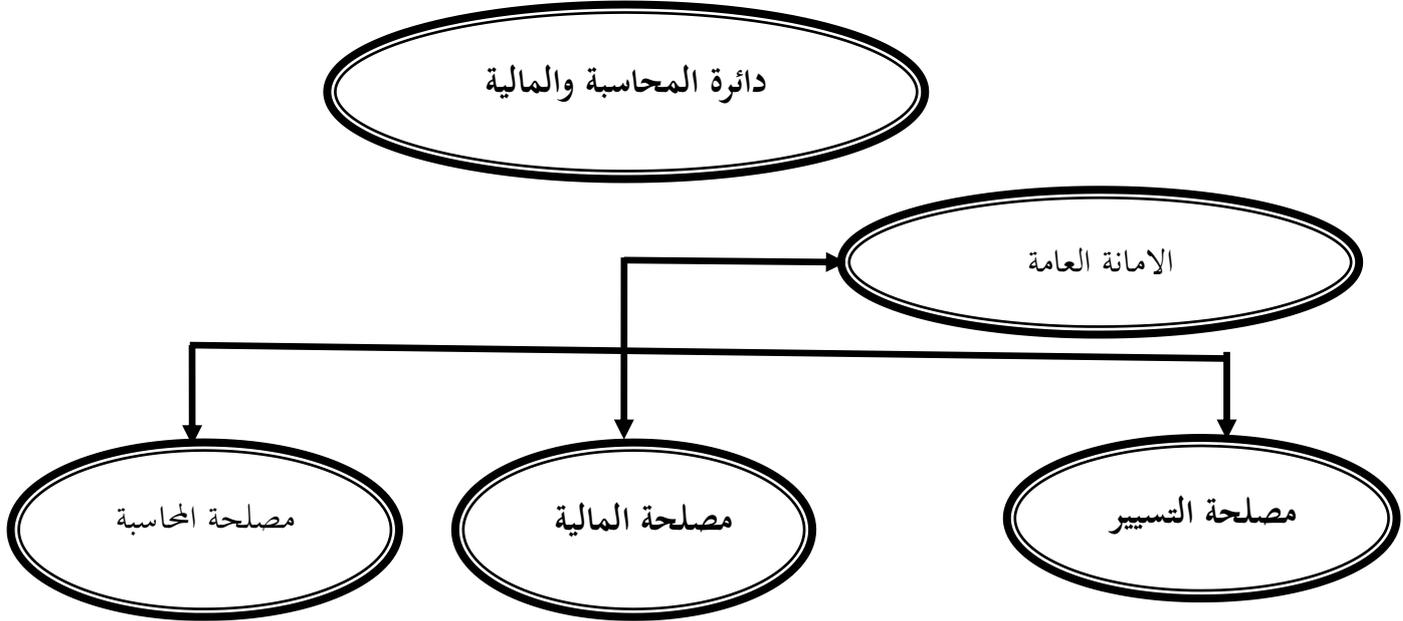
أ_ **مكتب رئيس التموين** : يعمل على استقبال البريد و الرد عليه بالفاكس و كذا التوقيع على جميع الاتفاقيات المتعلقة بالتموين .

ب_ **مصلحة الشراء** : و تقوم بتحضير طلبيات الشراء مدون عليها كل ما ينقص المخزن .

ج_ **مصلحة تسيير المخزون** : تعمل هذه المصلحة على تسيير المخزونات و مراقبة السلع بشكل مستمر و كل ما يستوجب ايجاد لدى الوحدة و عند نفاذ المخزون تقوم هذه المصلحة بتوجيه الطلب بالشراء .

دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة و الدراسات المالية :

يمثل الشكل الآتي رقم 2_ الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة و الدراسات المالية



شرح الهيكل :

دائرة المحاسبة و المالية:

هذه الدائرة مرتبطة بمصلحة التقنيات التجارية حيث أن الزبون عند وضع فاتورة الطلبية من قبل مصلحة الفوترة يتوجه بدورها إلى فرع المحاسبة حتى تتم عملية مراقبة الفاتورة و يقوم بالدفع لدى مصلحة المالية و التي تنفرع إلى مصلحة المحاسبة ، مصلحة المالية و مصلحة التسيير .

مصلحة المحاسبة:

- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر و هذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.
- إصدار الموازنات و كل القوائم و الجداول المحاسبية.
- مسك الدفاتر المحاسبية و دفتر الأستاذ.
- مسك الدفتر اليومي و دفتر الجرد المرقم و الممضي.

• إصدار الموازنة المحاسبية و جدول حساب النتائج و الوثائق الملحقة و متابعة التصريحات الضريبية و الميزانية الضريبية.

مصلحة المالية:

تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة ، و تقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات و مدفوعات، حيث تسهر على:

- دفع الرواتب و الأجور و الضرائب و الرسوم.
- إعداد مخطط المالية .
- متابعة ديون الوحدات.
- التخطيط و متابعة الحسابات البنكية .
- إعداد إجراءات التسيير المالي .
- المشاركة في إعداد الميزانية المالية السنوية للمؤسسة.

مصلحة التسيير: تقوم بإحصاء الممتلكات الاستثمارية للمؤسسة من عتاد ووسائل متنقلة.²

²معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية المحاسبية لمؤسسة BATIMETAL

المبحث الثاني : مراحل تطبيق نظام مراقبة تسيير في مؤسسة BATIMITAL عين الدفلى

إن من دواعي انخراط مؤسسة باتيسيك بعين الدفلى في نظام إدارة مراقبة تسيير SMQ هو الوصول إلى مستوى المؤسسات المتطورة في العالم اقتصاديا، حيث أن خلال حواراتنا المتعددة مع مختلف إطاراتنا المسيرة وفئات عمالها، حيث اتضحت لنا الرغبة الجلية في تقبل هذا النظام ومحاولة ركوب المسار العالمي، وذلك ما سنتطرق إليه في الفقرات الموالية.

المطلب الأول: مرحلة الانخراط في نظام (SMQ) و مرحلة التحسيس

أولاً- مرحلة الانخراط في نظام (SMQ)

إن ما لمسناه وتفحصناه في دراستنا الميدانية لمختلف المسارات والوثائق المكتوبة والمرئية مثل: المنشورات والإنترنيت من وجود تحكم في قواعد ضبط جودة المنتج حسب المواصفات منذ طلبه إلى غاية تسويقه أو تسليمه للزبون مرورا بتطبيق مختلف المسارات المطبقة في المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا قراءتنا لتعهد المؤسسة المتمثل في الالتزام والوفاء لإستراتيجيته.

وقد اختارت مؤسسة باتيسيك بعين الدفلى لهذا الغرض مرافقا استشاريا ويدعى فرايد. هذا المعهد الذي رافق أكثر من مائة (100) مؤسسة اقتصادية وخدماتية إلى الظفر بالنجاح ونيل شهادة (ISO 9001.2000).

ثانياً- مرحلة التحسيس.

هذه المرحلة تم خلالها تعيين مسؤولين للقيام بعملية التحسيس لمختلف الشرائح والفئات العمالية داخل المؤسسة وهم كالتالي:

- 1) مدير تسيير الموارد البشرية (DARH).
- 2) مدير تسيير إدارة مراقبة تسيير (DGMQ).
- 3) مسؤول تسيير إدارة (RGMQ).
- 4) قائد المسار لإدارة مراقبة تسيير.
- 5) ممثل الفرع النقابي للمؤسسة

ثالثاً - طرق التحسيس:

تمثلت طريق التحسيس داخل مؤسسة BATIMITAL عين الدفلى ما يلي:

- عقد اجتماعات دورية للتحسيس يترأسه مدير الموارد البشرية.
 - التعريف بمراقبة تسيير
 - منافع تطبيق نظام إدارة مراقبة تسيير SMQ.
 - التعريف بمناهج تطبيق نظام إدارة مراقبة تسيير SMQ.
 - التعريف بالمسار الخاص بالفئة المجتمعة.
 - التنبؤ الايجابي واقتراح الحلول للتنبؤ السلبي خلال التطبيق لإدارة مراقبة تسيير.
 - التعريف بالأخطاء التي يجب تجنبها للتطبيق.
 - توضيح مهام كل فرد من خلال توضيح إمضائه لبطاقة المنصب.
 - دور كل فرد في تحسين المحيط والمحافظة على نظافته (الأمن وحفظ الصحة).
- وقد قام مدير الموارد البشرية بتحرير محاضر لمختلف الحصص التحسيسية على مستوى كل مصلحة بالإضافة إلى ذلك فقد تم تعليق صور وملصقات وشعارات تهدف إلى تقبل كل أطراف عملية التسيير لهذا النظام الجديد، مع تلصيق تعهد رئيس المدير العام شخصياً.

المطلب الثاني : مرحلة بداية عملية التطبيق ومرحلة إجراء الامتحانات ونتائجها

أولاً- مرحلة بداية عملية التطبيق

بعد الدورات الاجتماعية العديدة التي نظمت من طرف المؤسسة العامة للمؤسسة، والتي خصت بالإطارات المسيرة، تم تكليف كل قائد مسار (إعداد عمل فرق أو تشجيع العمل الجماعي)، وذلك كان بتحرير أو كتابة مراحل مساره (PROCEDURE)، وإمضائها مع وضعها تحت تصرف لجنة القيادة العامة للمديرية كي تفصل وتوافق عليها وبالتالي تقوم بتقييمها ووضعها حيز التطبيق، حيث يكلف بمراقبة مراحل التطبيق بالإضافة إلى تكليف إدارة الموارد البشرية لإجراءات التوظيف والتكوين اللذان يهدفان إلى جلب اليد العاملة الكفئة والمحسنة وتم الإشراف على هذا التطبيق التجريبي الاستشاري الخارجي ببرمجة حصتين تفتيشيتين مع كشف كل سلبيات التطبيق وإرشاد المؤسسة بطرق معالجة وتفاذي هذه الأخطاء وذلك عبر كل المسارات.

ثانياً - مرحلة إجراء الامتحانات ونتائجها

بعد طي مرحلة الاستعداد (التحسيس) لتقبل نظام إدارة مراقبة تسيير تم تعيين الهيئة المشرفة على إجراء الامتحانات وقد كانت مؤسسة **AFAQ** الأوروبية، التي حددت موعد إجراء الامتحانات من 28 ماي 2004 إلى 01 جوان 2004 مع مخطط زمني لتفتيش كل المسارات وذلك بدءاً بمسار الموارد البشرية.

1. إجراء امتحان تفتيش مسار الموارد البشرية في المؤسسة:

تم التركيز في هذا الامتحان على ما يلي:

أ- إجراء امتحانات شفوية لبعض المستخدمين في مسار الموارد البشرية وكان ذلك بالصدفة، حيث خصت المواضيع التالية:

- التحسيس بالقابلية للتطبيق.
 - بطاقات المناصب.
 - كيفية إجراء عملية التوظيف.
 - كيفية إجراء عملية التكوين.
 - كيفية إجراء تسيير الكفاءات.
 - مدى معرفة احترام العمل بالوثائق المرقمة .
 - مدى معرفة مقاييس مراقبة تسيير لمسار الموارد البشرية.
- وهي:

1. نسبة الغيابات $\geq 4\%$ من إجمالي الساعات الممكنة .
 2. نسبة تنفيذ مخطط التكوين $\leq 25\%$.
 3. نفقات المستخدمين بالمقارنة مع رقم الأعمال $\geq 30\%$.
 4. نسبة إدماج الموظفين الجدد $\leq 90\%$.
- ب-مدى معرفة أهم الوثائق الشائعة.
2. نتائج الامتحان في تسيير الموارد البشرية: لقد تم تسجيل ملاحظة واحدة بسيطة من خلال هذا الامتحان في مسار الموارد البشرية والمتمثلة في عدم إنجاز دليل تعدد الكفاءات بخصوص كل أعمال المؤسسة، وبعد ذلك

مباشرة تم فتح بطاقة عملية تصحيحية مدتها 03 أشهر وقد تم خلالها إنجاز هذا الدليل في الوقت المناسب والمحدد أقصاه.

3. التحسين المستمر لمسار تسيير الموارد البشرية في باتيميتال: لقد تم معاينة وتقييم مسار تسيير الموارد البشرية من خلال الامتحان الثاني الذي جاء بعد سنة من احتضان والعمل به، فقد لوحظ أن مؤشرات النجاعة له في تحسين مستمر وذلك لعدم العثور على أي ملاحظة سلبية تذكر وبالتالي تحصلت مؤسسة BATIMITAL عين الدفلى في مسار تسيير مواردها البشرية على الشهادة العالمية بالمواصفات الأوروبية وقد وضعت نسخة منها في ملاحق هذا البحث.

المطلب الثالث : مراقبة الغيابات في مؤسسة باتيميتال

تكمن هذه العملية في إعداد رزنامة يومية للغيابات وكذلك شهرية وسنوية ،تكون اليومية على شكل أخذ المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمال المتواجدين بالوحدة وهذا يعتمد على بطاقة الحضور التي تعطى للعامل بمعنى أن لكل عامل بطاقة تنقيط أو حضور خاصة به ،ويعاد النظر بعد الإطلاع على الرزنامة التي تظهر في أربعة مراحل خاصة ببطاقة الحضور أو التنقيط التي تبين للغيابات:

- المتعلقة بالغيابات: يتم من خلالها التعرف على العمال الغائبين.
- المتعلقة بالتأخير: يتم من خلالها التعرف على مدة تأخر العامل.
- المتعلقة بعد التنقيط: يتم من خلالها التعرف على العمال الذين لم يثبتوا حضورهم سواء في الفترة الصباحية أو الفترة المسائية.
- المتعلقة بالخروج: قبل الوقت الرسمي للعمل يتم من خلالها التعرف على العامل الذي لم يثبت خروجه عند الساعة 16:00 بمعنى أنه ثبتت خروجه على الساعة 15:50 .
- هذه في حالة إحضار بطاقة التنقيط أو الحضور.
- أما في حالة الإلتاف أو النسيان لبطاقة التنقيط فهناك إجراءات تتخذ من طرف الإدارة وتكون كما يلي:
(أ) في حالة النسيان: تتوجب على العامل ملاً استمارة تخص حالة النسيان وتكون في ذلك اليوم الذي نسي فيه العامل البطاقة وتأخذ الإستمارة بعين الاعتبار بعد ملأها من طرف المعني إضافة إلى إمضاء المسؤول المباشر له مع إمضاء والختم لتثبيت صحة حضوره ولا تأخذ الإستمارة بعين الاعتبار في حالة تغييره بعد يوم أو يومين من يوم الغياب.

ب) في حالة إتلافها: في هذه الحالة تأخذ الإدارة التدابير اللازمة في حق العامل ويكون ذلك بخصم 250 دج من الأجر الشهري بإعداد بطاقة جديدة .

- أما في حالة الغيابات فتكون على ثلاثة أنواع:

1- الغيابات المرخصة:

تكمّن هذه العملية بالغيابات المرخصة من طرف العامل بعد ملاً استمارة المسماة برخصة للغياب وهذا بعد التصديق أو المصادقة من طرف المسؤول المباشر بمعنى أن المسؤول يرخص للعامل بالتغيب ليوم أو ساعات وهذه للغيابات تخصم من أيام العمل أو ساعات العمل وبالتالي تخصم من الأجر.

2- الغيابات المرخصة بالتعويض:

تكمّن هذه العملية في إثبات العامل لساعات أو أيام العمل (المناسبات الدينية والوطنية والعطل الأسبوعية والشهرية) في هذه الحالة يجب على العامل ملاً استمارة رخصة لتعويض الساعات أو الأيام للعمل لمرخص به مع التأكيد الإدارة على مصادقية الإستمارة أو الرخصة حيث أن الغياب المرخص يكون مدفوع الأجر نظراً لساعات أو أيام العمل مع خصم المنح كالنقل، الغذاء، القفّة.

3- الغيابات غير المرخصة:

تكمّن هذه العملية بالغيابات الغير مرخصة من طرف العامل نظراً لعدم إثبات الغياب أو تبرير الغياب. وفي هذه الحالة تتوجب على الإدارة أخذ التدابير اللازمة للحد من تفشي هذه الظاهرة وتكون هذه الإجراءات كما يلي:

- على الإدارة أن ترسل إستمارة تثبت من خلاله تبرير العامل للغياب مع ترهيبه وتخويله بالفصل إبان تكرار الغياب المستمر، أما إذا تعد الغياب الغير المبرر توجب على الإدارة ملاً وبعث رخصة أذكار أو إنذار أول بعد مرور 48 ساعة على تغييره ثم تنتظر المؤسسة الزد على هذا الإذكار من طرف المعني بالأمر وإذا لم يثبت حضوره وتبريره تقوم المؤسسة بفصله نهائياً على مداولة العمل.

- رخصة الخروج :

وتكون على نوعين:

- في إطار العمل : تكون رخصة عمل في إطار عمل مخصصة لفئات معينة كإطارات أعوان التحكيم والسائقين بهذه رخصة الخروج في إطار الولاية المقيمة بها المؤسسة.

- مصلحة شخصية : تكون هذه الرخصة ضمن المصلحة الشخصية يرخص بها العامل للخروج ضمن مدة معينة وذلك لترتيب أموره الشخصية مع العلم أنه إذا تعدت مدة الخروج أكثر من 20 دقيقة فما فوق فبهذه الحالة يتم

خصم مدة من ساعات العمل اليومية بمعنى آخر هناك نوعان من العمال المرخصين بالخروج منهم من يعود ومنهم من لا يعود فتنخصم مدة الخروج التي يحددها مركز المراقبة الى مدة العودة مع الحفاظ على رخصة خروج العامل التي تكون مرخصة من طرف رئيس المصلحة ورئيس الدائرة فهذه الإجراءات تمس ساعات العمل وبالتالي تمس الأجر الشهري.

- طلب مهمة العمل: تكون هذه الإستمارة حق كل عامل بمعنى يكون العامل في إطار عمل أو تربص خارج الولاية لفترة أو لمدة زمنية محددة مع إثبات الوجهة المراد العمل فيها إضافة إلى ذلك تحديد مدة الذهاب ومدة الرجوع وتكون هذه الإستمارة مرخصة من طرف المعني بالأمر ثم المسؤول المباشر ثم المدير حسب الهرم الوظيفي.

- طلب سند عطلة: يكون هذا الطلب مخصص للعاملين أو العمال الذين لديهم دين "relecat" العطلة نظرا لإنشغالهم أيام العطلة السنوية تكون هذه العطلة مدفوعة الأجر مع إثبات حق العامل بالعطلة مع التأكد من الجهات التابعة له.

المطلب الرابع : تقييم مراقبة التسيير في مؤسسة باتيميتال.

أولاً- تقييم مراقبة التسيير في مصلحة التجارة:

تعتبر هذه المصلحة العمود الفقري للوحدة و ذلك من حيث النشاط و المهام فالنشاط الأول للوحدة هو التسويق و هذا الأخير يمثل مهمتها المنصوص عليها و ذلك عبر فرع الفوترة بحيث يعمل على :

- الربط بين السوق و المؤسسة.

- إعطاء الصبغة القانونية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة و الخاصة بعمليات البيع LES PROFILES و منتجات تامة أو تنازل بين الوحدات ،بحيث إن كل ما يخرج من الوحدة مخزون أو منتج يجب أن يمر بهذه المصلحة.

- إعداد الفاتورة الخاصة بالزيون .

- تعمل على تحسين العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة و العملاء.

ثانياً- تقييم مراقبة التسيير في دائرة الإدارة والموارد البشرية :

تعتبر همزة وصل بين مختلف وظائف الوحدة بحيث تهتم بكل الأمور الإدارية و كذا الأفراد منها في ذلك الأمن و يكمن ذلك في :

- التسيير الإداري العام.

- العلاقة العامة و العلاقات الخارجية.
- مهمتها تتابع كل الأمور الإدارية الخاصة بالموظفين منها تحويل الموظفين إلى وحدات أخرى و استقبال الموظفين الجدد، الترقية و المكافأة.

ثالثا- تقييم مراقبة التسيير في دائرة التموين ومصحة المخزون:

من الملاحظ في هذه المصلحة أنها تتكون من فرعين متكاملين منسجمين فيما بينهما:

- فرع التموين APPROS

- فرع تسيير المخزونات G.S.M

1- فرع التموين:

لها دور هام في رسم المسار الاقتصادي العام للمؤسسة فوظيفة التموين تتطرق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة حيث تعتبر الخطوة الأولى من أنشطة الوحدة و تعمل عمل على :

- الحصول على المواد و اللوازم LES PROFILES لاستمرار عمليات البيع و الإنتاج بما ذلك إشباع حاجات جميع المصالح.

- وضع برنامج الشراء و مراقبة المواد الواردة و استقبالها داخل الوحدة وكذا استبدالها.

- تسليم و إصدار طلبات الشراء و ترتيبها و متابعتها.

- البحث عن مصادر الشراء بما في ذلك اختيار الموردين على أساس الجودة و السعر وكيفية التسديد وتاريخه.

2- فرع تسيير المخزونات:

وتتمحور وظيفة تسيير المخزونات على :

تخزين و عناية و مراقبة المخزونات من المواد و اللوازم الموجودة بالوحدة و العمل أيضا على تزويد قسم الإنتاج و الأقسام الأخرى بالمواد اللازمة لسير عملياتها بما في ذلك الصيانة.

دائرة الإنتاج: تعتبر هذه المصلحة النشاط الثاني للوحدة ذلك من خلال وظيفة الإنتاج للمنتجات التامة الخاصة بطلب الزبون.

وهي تقوم بالتصنيع و التركيب للمنتج التام وكذا متابعة كل عمليات الإنتاج.

ورشة التصنيع: ويتم بها السهر على تحضير السلع للتصنيع المنتوج التام والتخطيط المتطلبات CHENTIER قصد التركيب.

التركيب : وفيه يتم البناء و التركيب وذلك حسب طلب الزبون ولإشارة عن المنتج التام لا يبقى طويلا في الورشة لأن هذه الأخيرة تقوم بالإنتاج على حسب الطلب فهو يخرج مباشرة إلى الزبون و بمرور عبر فرع التركيب ثم الوصول إليه.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى باتيميتال عين الدفلى كل مصلحة ودورها الفعال في المؤسسة وعلاقة كل دائرة بأخرى بالاستثناء إلى الهيكل التنظيمي، حسب مهامهم والأعمال التي يقوم بها مراقب التسيير ودوره الفعال في المؤسسة من خلال قيامه بعمله دون التلاعب في البيانات وتعرفنا على أدوات مراقبة التسيير المطبقة في مؤسسة وثرها على الاداء المالي لها .

خاتمة

خاتمة :

يعد التقدم و التطور الذي شهده نظام مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات الاقتصادية أنه أصبح له مكانة هامة على المستوى الإداري ، وذلك نظرا للحاجة إليه التي قابلت توسع التغيرات في القرارات الاقتصادية وعوامل البيئة المحيطة بها فكان لا بد من توحيد الضوابط كمكمل لتلك القرارات ، وكذلك بغية توحيد أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ، مما يوجب استفادة الأطراف الفاعلة من تلك القرارات أو المهام المخولة لهم، فكانت مراقبة التسيير السبيل الوحيد للتأثير على فعالية تلك القرارات التي توجه المؤسسة نحو التوافق الذي يعطيها دفعة نسبية لتحقيق مساعيها التوسعية، بالإضافة إلى اختصار عاملي الجهد والوقت على تلك المؤسسات الاقتصادية حيال تطبيقها ميكانيزمات مراقبة التسيير .

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة و التركيز على النقاط التي تركز عليها مراقبة التسيير لترقية الأداء و الرفع من مستوى الأداء المالي و تطرقنا إلى مفهوم نظام مراقبة التسيير و مختلف العناصر التي يعتمد عليها و كذا على الإطار العام للأداء و الأداء المالي بصفة خاصة و هذا تحت عنوان " ما أثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء و الرفع من مستوى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "

تلعب مراقبة التسيير دورا في المؤسسة ولها أهمية كبيرة و لها تأثير مباشرة على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء و هي أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة. حيث تعمل على تزويد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير , قصد الوقوف على الصعوبات و المشاكل و الظروف التي تحيط بسير المؤسسة , وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة .

لذا يمكن القول أن تقييم الأداء ومراقبة التسيير ما هما إلا وظيفتان مترابطتان ومتكاملتان حيث يمكن اعتبار تقييم الأداء نتاج لوظيفة مراقبة التسيير، فهذه الأخيرة تعتبر وظيفة حيوية وبناءة باستعمال عدة ادوات تهدف إلى تحقيق التسيير الحسن للمؤسسة ومتابعة الأداء على كافة المستويات والأنشطة والوظائف، فيأتي تقييم الأداء من خلال استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لاستخراج نقاط القوة والضعف وتحليلها لوضع تصحيحات في حالة انحراف في التسيير أو تأكيدها إذا كان يتجه نحو الاتجاهات المرغوبة، ومن ثم السماح بوضع خطة لتحسين أداء المؤسسة بما يضمن لها النمو والاستمرار .

نتائج الدراسة :

- ترمي مراقبة التسيير الى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين وتطوير قدراتهم وتعديل اتجاههم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف اخر وهو رفع كفاءة الأفراد و تحسين أداء المؤسسة ككل.
- لوحات القيادة تسمح بتقديم المعلومات الأساسية ذات الطبيعة المالية و غير مالية بصورة ملخصة بشكل يسهل عملية استعمالها في اتخاذ القرارات الملائمة بسرعة وفي الأوقات المناسبة كما تعمل على توضيح استراتيجية المؤسسة و ترجمة أهدافها حيث تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات لبلوغها.

إقتراحات وتوصيات :

- من يتولى منصب مراقب التسيير عليه أن يقوم بتصحيح المفاهيم حول مراقبة التسيير بأنه يساعد على تحقيق الأهداف ، وليس عملية تفنيتش.
- تجميع أدوات الرقابة وجعلها متكاملة من أجل الوفاء بالغرض الموضوعة من أجله ، وهذا لن يتأتى إلا في ظل نظام مراقبة التسيير يضمن الاستغلال الأمثل لنتائجها ضمن مسار يربط بينها و بين الأهداف المسطرة.
- تنظيم لوحات القيادة لجميع مراكز المسؤولية و التكاليف من أجل المتابعة الدقيقة لجميع نشاطات المؤسسة و من ثم تحديد الانحرافات ودراستها و تحديد المسؤوليات.
- مد جسر التعاون بين الشركة والجامعة لأنه من شأن الجامعيين والمتربصين أن يساهموا بشكل كبير في إثراء البحث العلمي والمساهمة في بناء المؤسسات وعدم استخدام سياسة الانطواء والانعزال على المحيط الخارجي واعتبار المتربصين على أنهم دخلاء على المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر ، الطبعة 02، الأردن، 2012، ص78.
2. جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، 1986.
3. دادن عبد الغني ، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإندازار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007 .
4. سفيان عبد القادر حسيني، دور مراقبة التسيير في التحكم الأداء العالي للبنك (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مقدمة فمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم اليوم جامعة قاصدي مرباح وركان 2015.
5. صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
6. عبد الله قويدر الواحد ، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته) مذكرة مقدمة عن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير، جامعة حسيبة بن بو علي التالف، 2007.
7. عميور سمية ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودورة في تحسين الأداء المالي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، دفعة 2015 .
8. قلو رفيق، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، غير منشورة، 2010-2011.
9. لفليطي الأخضر ، دراسات في المالية و المحاسبة، نشره دار حميثرا للنشر و الترجمة، 2018 .
10. مجيد الكرخي، تقويم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
11. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة ، عدد 09/ 2011 .
12. محمد خليل و عبد الحميد أحمد و منى عبد السلام مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية 2012 .
13. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009.
14. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
15. ناصر داداي عدون و معزوي ليندة و لهواسي هجيرة . مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية .الجزائر دار المحمدية العامة . 2004 .

16. هباج عبد الحمان، أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، ورقة 2012.
17. هواري معراج . مدخل الى مراقبة التسيير .ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر . 2011 .

1- Khemissi Chiha gestion et strategie financière, Tere ed houma, Alger 2005.