



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطلبة: - بلقار طارق

- مهدي وليد

بغنوان:

دور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG

-برج بوعرييرج-)

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عيسات العربي	استاذ محاضر -أ-	برج بوعرييرج	رئيسا
مهدي فاطمة الزهراء	استاذ محاضر -أ-	برج بوعرييرج	مشرفا
يسعد آسيا	استاذ محاضر -أ-	برج بوعرييرج	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

اهداء

الحمد لله رب العالمين الذي أتم نعمته علي فأناز لي طريقي وسهل لي دربي
نحو الهدف المرجو.
-أهدي ثمرة عملي إلى من علمني العطاء والوفاء بدون إنتظار إلى من أحمل
إسمه بكل إفتخار والدي العزيز
-إلى من ربنتني وأنارت دربي وإلى سر بسمة وجودي في الحياة إلى بلسم
جراحي إلى أغلى إنسانة في الوجود أمي الحبيبة رعاها الله.
-إلى أعز وأغلى ما أملك إخوتي.
- إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي لكم جميعا أهدي ثمرة هذا
الجهد المتواضع.

طارق

إهداء

أهدي تخرجي هذا

إلى من وضع المولى- سبحانه وتعالى- الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز ومن أفضلها على نفسي، ولما لا فقد ضحت من أجلي، إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان، إلى نسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أمي الجنة وقرّة عيني.
إلى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه، صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته إلى من كلفه الله بالهيب والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل افتخار إلى من كلماته نجوم اهتدي بها اليوم والغد وإلى الأبدي أبي الحبيب ورفيق دربي.
إلى الذين اعتمد عليهم في كل صغيرة وكبيرة إخوتي

ولي

الحمد لله الذي منحنا العزيمة والإرادة لإنجاز هذا العمل لنرى النور بعد عناء
واجتهاد، والصلاة والسلام على رسول المحبة والمبعوث رحمة للعالمين محمد
صلى الله عليه وسلم الذي قال "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"
وانطلاقاً من قوله تعالى " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ"

واقراراً واعترافاً ووفاءً بالجميل نتقدم بالشكر والعرفان للذي لا تعد نعمه ولا
تحصى، فإن قلوبنا تخرُّ ساجدة لله عز وجل ممهد السبيل وموفق المسالك.
إلى أحق الناس بالشكر الوالدين وسعيهم للتنعم بالراحة والهناء، إلى اللذان علمانا
أن نرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر.
لكم منا فائق الشكر والتقدير.

إلى من له الفضل في إنجاز بحثنا هذا ومساندتنا بنصائحه وتوجيهاته التي أنارت
طريقنا إلى أن صار واضح المعالم الدكتورة "مهديد فاطمة الزهراء".
لكم منا جزيل الشكر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام منهج دراسة حالة بالإسقاط على مؤسسة EMBAG بولاية برج بوعرييج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان مؤسسة EMBAG تقوم باستخدام أدوات مراقبة التسيير، وتمثلت في المحاسبة التحليلية، الموازنة التقديرية ولوحة القيادة، حيث تؤدي هذه الأدوات عدة أدوار في مجال التخطيط والتنسيق، الرقابة ثم اتخاذ القرار، وقد توصلنا إلى أن المؤسسة تعتمد على هذه الأدوات في الرقابة من خلال تحليل الانحرافات، وعليه يتم اتخاذ قرارات رشيدة لتفادي تكرارها.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، اتخاذ القرار، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This investigation intended to determine the importance of management control tools in the decision-making process of economic institutions, this was accomplished by using a case study approach that projected onto the EMBAG institution in the state of Bordj Bou Arreridj.

The investigation had several findings, the most significant of which was that the EMBAG Foundation employs tools of management control, namely analytical accounting, discretionary spending, and the dashboard. These instruments have multiple functions in regards to planning, organizing, leading, and decision making. We've determined that the organization relies on these instruments. Controlling tools are effective at recognizing deviation, and, as a result, rational decisions are made that avoid the recurrence of deviation.

Keywords: supervision, decision making, economic organization.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر وعرافان
I	الملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
2	المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير
3	المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير
3	الفرع الأول: تعريف مراقبة التسيير
4	الفرع الثاني: أهمية مراقبة التسيير
5	المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير
6	المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير
7	الفرع الأول: الأدوات التقليدية
7	الفرع الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

9	المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار
9	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
10	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: عرض للدراسات السابقة باللغة العربية
15	المطلب الثاني : عرض للدراسات السابقة باللغة الاجنبية
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة	
19	تمهيد
21	المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
23	المطلب الأول: المنتجات والطاقة الإنتاجية
24	المطلب الثاني: السوق المحلية لكل صنف من المنتجات
25	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وإمكانيات المؤسسة
31	المطلب الرابع: نشاط المؤسسة وأهم المنافسين
32	المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات
32	المطلب الأول : الموازنة التقديرية
33	المطلب الثاني: لوحة القيادة
33	المطلب الثالث: تحديد الانحرافات
38	خلاصة الفصل

40	الخاتمة
42	قائمة المصادر والمراجع
45	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الوضعية العامة لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة: EMBAG:	22
02	مؤشرات تطور نشاط مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة	24
03	منتجات مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة	24
04	توزيع العمال على مستوى المديرية العامة لسنة 2022	27
05	توزيع العمال على مستوى مديرية الإنتاج لسنة 2022	28
06	توزيع فئة عمال الصيانة والدعم لسنة 2022	29
07	الإمكانيات المادية للمؤسسة وضعية موقوفة لغاية سنة 2022	30
08	إمكانيات البشرية الإجمالية للمؤسسة وضعية موقوفة لغاية 2022/12/31	31
09	تحديد الانحرافات في الإنتاج لشهر ديسمبر 2022	34
10	تحديد الانحرافات في الإنتاج التراكمي لسنة 2022	34
11	تحديد الانحرافات في المبيعات لشهر ديسمبر 2022	35
12	تحديد الانحرافات في المبيعات التراكمي لسنة 2022	35

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
04	مثلث مراقبة التسيير	01
21	وضعية المؤسسة محل الدراسة بعد إعادة الهيكلة في سنة 1985	02
22	وضعية المؤسسة محل الدراسة بعد إعادة الهيكلة في سنة 1999	03
23	مختلف منتجات خطوط الإنتاج للمؤسسة.	04
26	الهيكل التنظيمي لشركة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG	05

مقدمة عامة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها ذات أهمية كبيرة لما لها من تأثير هام في الاقتصاد، من خلال توفير مناصب الشغل وتحقيق قيمة مضافة وما إلى ذلك.

لقد شهدت المؤسسات الاقتصادية تغيرا جذريا بدءا من تطور الإطار الاقتصادي وتوجه اقتصاد الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي وما عرفه من ثورة الاتصالات والتقنيات الحديثة، الأمر الذي أثر عليها من عدة جوانب والذي دعا إلى تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة ووظائف مختلفة.

وتعتبر مراقبة التسيير نتاج لهذا التقسيم حيث أصبح نظام مراقبة التسيير يحتل الصدارة بين نظم تسيير المؤسسات الحديثة، فلقد تم تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية بعدما كان حكرا على المؤسسات الاقتصادية إلى وقت قريب، إذا أصبح من الضروري على كل مسير إذا أراد التحكم الجيد في تسيير مؤسسته أن ينصب مراقبا للتسيير لإعداد نظام مراقبة التسيير يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب. يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لهذا النظام إلى تكيفه مع الهيكلة الموجودة وليس العكس، كما يجب على مراقب التسيير أن يعمل على إظهار الجوانب الحسنة لهذا النظام بإقناع العاملين أن الهدف الرئيسي وراء مراقبة التسيير ليس العقاب وإنما التحكم في العملية التسيير وإيجاد بيئة جيدة للعمل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، إن نجاح مراقب التسيير في تحقيق هذه المهام ستوفر عليه الكثير من المتاعب لأن ارتياح العاملين لنظام مراقبة التسيير ستؤدي إلى كسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصادقيتها وهذا ما سيزيد من نجاح أدائهم وبعد ذلك يعمل مراقب التسيير على إقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وحسب احتياجات المؤسسة والتي تعتبر أدوات أساسية ومهمة لقيادة المؤسسة وللتحكم في التسيير والمساعدة على اتخاذ القرارات مثل نظام المعلومات المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، لوحات القيادة بناءً على ما سبق سنحاول أن نحلل هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية الأساسية التالية:

اشكالية الدراسة: ما هو دور ادوات مراقبة التسيير في ترشيد اتخاذ القرار بمؤسسة EMBAG ؟

وللإجابة على الاشكالية تم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ماهي أدوات مراقبة التسيير التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار ؟
- كيف تساهم ادوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بمؤسسة EMBAG؟

2-فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الاجابة على مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- تساهم الموازنة التقديرية والانحرافات في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة EMBAG .
- تستخدم المؤسسة محل الدراسة على المحاسبة العامة كأداة لمراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار.
- تعند المؤسسة على المحاسبة التحليلية لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة EMBAG .
- تمتلك المؤسسة محل الدراسة على لوحة قيادة فعالة تساعد في اتخاذ القرار .

3-اهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على ماهية مراقبة التسيير وأهم ادواتها.
- التعرف على عملية اتخاذ القرار وأهم مراحلها.
- التعرف على دور ادوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

4-اهمية الدراسة:

يمثل هذا الموضوع اهمية كبيرة في زيادة الاهتمام بنظام مراقبة التسيير ومدى تأثيره على أدائها، بالإضافة إلى كيفية مساهمته في اتخاذ قرارات رشيدة.

5-منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن اجل معالجة اشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من اجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وتم الاعتماد على مجموعة من كتب علمية، رسائل جامعية، ومقالات منشورة في المجالات العلمية المحكمة، اما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة على مستوى مؤسسة EMBAG .

6-حدود الدراسة:

الإطار الزمني: تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023-2024.

الإطار المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة توظيف الورق وفنون الطباعة EMBAG بولاية برج

بوعرييج.

7-هيكل الدراسة:

محاولة للإجابة على اسئلة الموضوع وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات تم تقسيم البحث الى فصلين

الفصل الاول: وتطرقنا فيه الى الإطار النظري لمراقبة التسيير، من نشأة وتعريف ثم أنواعها وأهم ادواتها، ومفاهيم اساسية حول اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية مع التعرض لواقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وأهم مراحل اتخاذ القرار .

الفصل الثاني: اما الجانب التطبيقي فقد تم فيه تقديم عام لمؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG بولاية برج بوعريريج محل الدراسة من خلال هذا الفصل، وكذا واقع مراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

أدبيات نظرية في مراقبة التسيير

تمهيد:

إن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الانظمة الهامة التي ادخلت على التسيير العام للمؤسسات فهو نظام المحكم الذي يقوم بقياس وتقييم عمليات التسيير وما خططته المؤسسة للوصول الى الاهداف التي تسعى إليها، وعليه فإن مراقبة التسيير تكتسب أهمية بالغة داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح لتقديم النصائح والإرشادات اللازمة لتفادي الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

وللإمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير وأدواتها تلقى أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة من قبل المسيرين في جميع المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وذلك لمساهمتها الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، سنحاول في هذا المبحث تحديد تعريف مراقبة التسيير وأهميتها، وانواعها وأدواتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.

كانت الأفكار الأولى لمراقبة التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا (1850-1910) أما الممارسة العملية فكانت في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بعد التقدم الحاصل في المنتجات والخدمات والتكنولوجيا وسرعة التحولات الاقتصادية حيث بدأ المسيرون بالبحث عن تقنيات مراقبة التسيير لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، وما سببته الأزمة الاقتصادية آنذاك، وبسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها حاولت إيجاد طرق رقابية جديدة من طرق محاسبية مثل المحاسبة التحليلية وطرق رياضية أخرى مثل بحوث العمليات، المحاسبة العامة، التحليل المالي، الإحصاء والرياضيات، الاقتصاد الجزئي...، ومن ابرز المؤسسات التي ساهمت في ذلك شركة General Motors سنة 1920 حين كانت مبيعاتها ضعيفة ولا تستحوذ إلا على 12 % من سوق السيارات الأمريكية وتطبيق هذا النظام من طرف مديرها Slown and Brown حققت أرباح هائلة وصلت إلى 50 % من استحواذ سوق السيارات الأمريكية سنة، 1940 وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي، 3قامت المؤسسات الفرنسية الكبرى التي طبقت نظام مراقبة التسيير بإتباع نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية الذي تميز بأنه: (1)

- مسار للتخطيط وتسيير الموازنات ومراقبتها.
- بنية سليمة مجزأة عموديا إلى مراكز مسؤولية.
- نظام قيادة يعتمد على المزدوجة (أهداف-وسائل).
- حلقة لمراقبة التسيير أي هي نظام للرقابة الذاتية مبني على وضع التنبؤات "الأهداف والإمكانات المخصصة لها"، قياس الانجازات ومقارنتها مع الأهداف، تصحيح الانحرافات.

بعد ذلك أجبرت التحولات الداخلية والخارجية المؤسسات على إعادة النظر بصورة عميقة في هذا النموذج من حيث أهدافه، واستعمالاته ووسائله. حيث شكلت مراقبة التسيير موضوعا للعديد من الدراسات

(1) مريم عمارة، مراقبة رقابية للتدقيق الداخلي مع مراقبة التسيير، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص 123.

التاريخية بينت فيها أنها نشأت وتطورت في وسط عملي استطاعت فيه ان تيرهن على نفسها وتعطي نتائج وصلت إلى المستوى الاستراتيجي.

وفيما يلي سنحاول عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير:

المرحلة الأولى: وتمتد من سنة 1910 إلى غاية 1945 وحسب P.Jouault و M.Fiol كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية.

المرحلة الثانية: تمتد من سنة 1945 إلى غاية سنة 1968 وارتكز الاهتمام فيها على البحث على الامثلية والمؤشرات المالية.

المرحلة الثالثة: تمتد من سنة 1968 إلى سنة 1980 في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاهتمام بالأبعاد المتعددة لها.

المرحلة الرابعة: وتمتد من سنة 1980 إلى يومنا هذا وترتكز على البعد الاستراتيجي، الرقابي والتسييري وإضافة القيمة وهي المرحلة المتكاملة لمراقبة التسيير.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير

سنحاول في هذا الفرع تحديد جميع التعاريف المتعلقة بمراقبة التسيير، ومحاولة تحديد خصائصها وكذلك تحديد أهداف مراقبة التسيير.

أولا: تعريف مراقبة التسيير

أما بالنسبة لتعريف مراقبة التسيير فهناك مجموعة من التعاريف، وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على مدى أهمية نظام مراقبة التسيير بالنسبة للمسرين وللمؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

حسب تعريف R.N. Anthony، 1965 فإن مراقبة التسيير هي عملية تهدف إلى تحفيز المديرين وتشجيعهم على تنفيذ الأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توفير المعلومات التي يحتاجونها.⁽²⁾

وعرفها Michel Gervais بالعملية التي من خلالها يتأكد المسيرون من أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعال.⁽³⁾

(1) مريم عمارة، مرجع سابق، ص 124.

(2) رقيق أسماء وبوجمعي سعيدة، مداخلة للمشاركة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، البلدة2، 25-04-2017، ص 04.

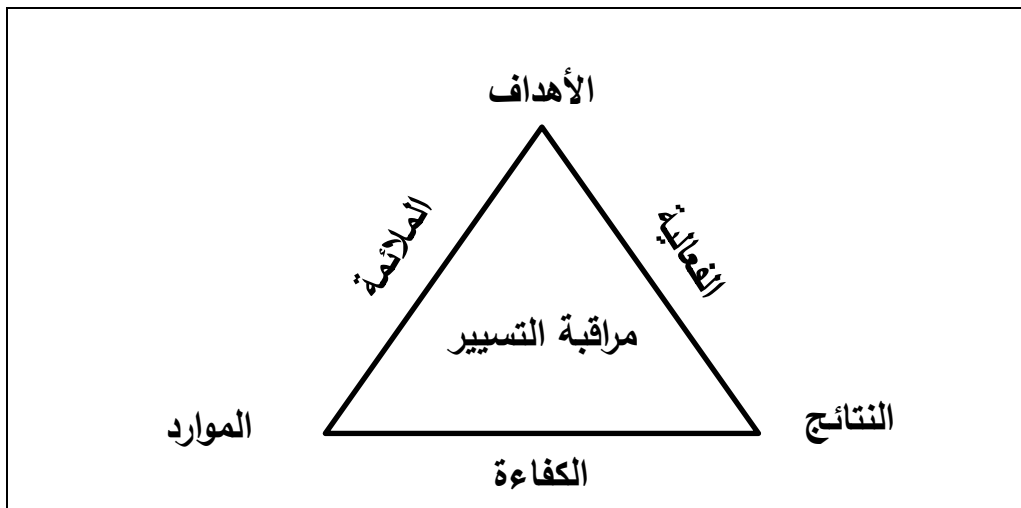
(3) سترة العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، 2017-2018، ص 65.

وبنجاحة وملاءمة بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وأن المساعي والتوجيهات الحالية تسيير جيدا وفق الاستراتيجية المحددة ."

وعرفها Teller مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات تساعد على اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة".⁽¹⁾

التعريف الاجرائي: "تستخلص من التعاريف السابقة ان مراقبة التسيير هي عملية تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ومراقبة نتائجهم وانتقاء الاجراءات التصحيحية، وهي المسار الذي يتأكد من خلاله المسؤولون أن المهام المحددة مسبقا تمت بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف".

الشكل (01): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على محاضرة في مراقبة التسيير

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير

تكتسي مراقبة التسيير أهمية كثيرة يمكن ذكر ما يلي: ⁽²⁾

- عند توفر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب يمكن اتخاذ القرار المناسب.
- مراقبة التسيير تساعد على التقليل من الأخطاء واكتشاف الغش.
- مراقبة التسيير تعتبر الوسيلة الحديثة الأكثر استخداما لمراقبة المنشأة.
- مراقبة التسيير تساعد على تحقيق الفعالية والفاعلية في المنشأة.
- إمكانية التنبؤ وكذا قابلية تصحيح الانحرافات.

(1) سنرة العلجة، مرجع سابق، ص 65.

(2) زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد 01، 2021، ص 292.

- تساعد مراقبة التسيير على مشاركة أفراد المنشأة في اتخاذ القرارات وبالتالي تقليل الانحرافات ما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة القصيرة والمتوسطة والطويلة.

- جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير

يمكن التمييز بين عدة أنواع من مراقبة التسيير وذلك حسب المعيار المستخدم في ذلك .

أولاً- من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ، ونجد:¹

1- **المراقبة القبليّة (قبل الإنجاز):** هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائي. حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل .

2- **المراقبة الآنية (أثناء الإنجاز):** وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالموصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات .

3- **الرقابة اللاحقة (البعديّة):** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محدد، لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقاً والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبياتها، ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط .

ثانياً- من حيث المصدر:

وهناك نوعان من مراقبة التسيير² :

(1) لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء المال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، ادارة مالية، جامعة جيجل، 2013-2014، ص 42.

(2) لطرش بلال، المرجع نفسه، ص 43.

1- **المراقبة الداخلية:** وهي المراقبة الذاتية (Autocontrôle) أي تتم داخل المؤسسة على جميع المهام، والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساساً إلى :

- مراجعة- مخطط المؤسسة الداخلي
- مراجعة- سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط .
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي .
- تقدير حصة المؤسسة في السوق. واحتياجات الزبائن وتصنيفهم.

2- **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات .

المطلب الرابع: أدوات مراقبة التسيير:

كانت الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير تعتمد على متابعة وتقييم الأداء اعتماداً على الأهداف الموضوعية ثم القيام بتحليل النتائج المتحصل عليها بعد ترجمت هذه الأخيرة إلى أرقام، ثم تطورت هذه الأدوات مع الوقت نتيجة لعدة أسباب: (1)

- لا يحقق نظام مراقبة التسيير التقليدي متطلبات الصناعة للبيئة التنافسية الحالية .
- إن أنظمة حساب تكاليف الانتاج التقليدية أصبحت تعطي معلومات مضللة لأغراض اتخاذ القرارات .
- تركز مراقبة التسيير على الأنشطة الداخلية وتولي اهتماماً ضئيلاً بالبيئة الخارجية
- غياب النظرة الاستراتيجية في نظام مراقبة التسيير التقليدي .

(1) بدار عاشور، بوتيارة عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها دراسة لعينة من الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية مجلد 08 العدد 08، 2021، ص 303.

أولاً-الأدوات التقليدية

1-المحاسبة العامة: في مجملها تهدف المحاسبة العامة إلى:

- تأمين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن الأطراف ذوي العلاقة في المؤسسة من التعرف على مركزها المالي إضافة إلى تحديد نتائج أعمال المؤسسة في فترة زمنية محددة.
- قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط التي أنشأت من أجله.
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك أن المحاسبة هي وسيلة رقابية داخل المؤسسة. توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين الخارجيين عن المؤسسة مثل المساهمين، المقرضين، المحللين الماليين الجهات الحكومية وغيرها من ذوي المصلحة بالمشروع .

2-المحاسبة التحليلية: هي نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة وطبيعة محيطها الذي يسمح

لمسيرى المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف الوسيطة والتكاليف، اتخاذ مجموعة من قرارات التسيير. (1)

ثانياً: الأدوات الحديثة

تعتبر الأساليب الحديثة في المراقبة العنصر الفعال في تقييم الأداء لأنها تتماشى مع عصنة المؤسسة، ونذكر منها: (2)

1-التحليل المالي: هو عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص المشاكل الموجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح البيانات المالية وتقديمها بشكل مختصر وبما يتناسب مع عملية اتخاذ القرار. وتقوم وظيفة مراقبة التسيير بمراقبة الكشوفات المالية الناتجة عن التحليل المالي وهذه المراقبة تسمح بتحديد الانحرافات للتشخيص المالي والفوارق واتخاذ القرارات المالية اللازمة.

2-الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير وهي تندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ففي البداية يتم وضع المخطط

(1) بدار عاشور، بوتيارة عنتر، المرجع السابق، ص 303.

(2) ديدو محمد وآخرون، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة، الملتقى الوطني: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع،

جامعة البليدة، 2017/4/25، ص 9

الاستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي لمدة 3 سنوات مثلا وبناءً على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة).

وعليه يمكن تعريف الموازنة على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد مرتبطاً بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة.

3- لوحة القيادة: هي أداة تلخيصية تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية وهي من جهة أخرى وسيلة إتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسات. وهي وسيلة رقمية تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية أو المستقبلية، وهي تتكون من مجموعة مؤشرات لتزويد المسؤولين بالمعلومات الأساسية لقيادة نشاطهم. وتتم المراقبة من خلال مراقبة التسيير بتوجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وكذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.

4- بطاقة الأداء المتوازن: وهي تعني ترجمة النوايا والميولات واستراتيجية المنظمة في صور كاملة من مؤشرات الأداء وتعرف كذلك بأنها "منهجية للرقابة الاستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الاستراتيجية في جميع إدارات المنظمة، كما تقدم مقياساً شاملاً عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية وبتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الاستراتيجية ومتابعة الأداء وفقاً للأهداف الموضوعية، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الاستراتيجية.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر العنصر الأساسي ومن الأساسيات الرئيسية لأية إدارة، ولقد برزت أهمية هذه العملية من أجل اتخاذ القرار السليم والمناسب وضمن أسس عملية حديثة قائمة على جميع المعلومات والبحث الدقيق لتحري هذه المعلومات وتحليلها ودراستها من أجل الوصول إلى قرار رشيد قدر الإمكان.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

أولاً: تعريف القرار

هناك عدة تعاريف للقرار نذكر منها بعض التعاريف التالية:

التعريف الأول: القرار هو عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر.⁽¹⁾

التعريف الثاني: القرار هو مسلك معين أو حدد من بين مجموعتين من البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل.⁽²⁾

التعريف الثالث: القرار هو تلك العملية العقلانية الرشيدة التي تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.⁽³⁾

ثانياً: تعريف اتخاذ القرار

فيما يلي جملة من التعاريف الخاصة بعملية اتخاذ القرار موضحة كما يلي:

التعريف الأول: عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بديلين.⁽⁴⁾

التعريف الثاني: عملية اتخاذ القرار هي عملية تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.⁽⁵⁾

التعريف الثالث: عملية اتخاذ القرار هي عملية مفاضلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق الأهداف.⁽⁶⁾

(1) علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار وهران، عمان، 2008، ص18.

(2) علي شريف، اقتصاديات الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص13.

(3) بلفكرات رشيد، دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار الإداري، دراسة حالة غليزان، أطروحة دكتوراه، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2018/2017م، ص50.

(4) علي حسين علي، مرجع سابق، ص18.

(5) حسين علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 1997، ص22.

(6) علي شريف، مرجع سابق، ص13.

التعريف الإجرائي: نستخلص من التعاريف السابقة أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار أحسن وأفضل بديل من البدائل المتاحة بما يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية والرشادة من خلال استخدام الأساليب العملية في ظل الموارد والإمكانات المتاحة، للوصول إلى القرار الرشيد والسليم والمناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرار

يتصف القرار الإداري بخصائص تميلها ظروف اتخاذه وآلية صنعه وأهدافه نوجزها فيما يلي: (1)

1. يتصف القرار الإداري بالصفة الاجتماعية لأنه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية معينة من الناس أو المجتمع برمته.

2. هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى، فأى قرار إداري لا بد أن ينطلق من واقع موضوعي سائد أو نتيجة لقرارات سابقة وهذا يعني أن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات السابقة التي كونت الحالة الراهنة.

3. القرار الإداري عمل مستقبلي، أي أن آثاره تتصرف دائماً إلى المستقبل أي يستقيم تنفيذه وستتصرف آثاره إلى فترة مستقبلية.

4. القرار الإداري نتيجة مركبة لعملية معقدة لا يمكن أن تتم دفعة واحدة بل على عدة مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفرة لدى متخذ القرار.

5. تمثل وظيفة اتخاذ القرار وظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري حيث يتوقف انجاز وظائف الإدارة الأخرى النظام على إتمام انجاز هذه الوظيفة.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

سبق وأن عرّفنا عملية اتخاذ القرار بكونها عملية المفاضلة أو الاختيار بين بديلين أو أكثر، ولكن القرار المتوصل إليه لا يمكن أن يصدر بصورة عفوية وإنما هناك مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار.

أولاً: تشخيص وتحليل المشكلة

والمشكلة في هذه الحالة تعني انحراف أو عدم توازن ما هو كائن وما يجب أن يكون، وعلى ذلك فهي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء الشيء، فمرحلة تشخيص

(1) مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2019، ص 86.

المشكلة الإدارية يتم فيها التعرف على جميع جوانبها-أو جوانب الموضوع محل القرار وتحديد الهدف الذي نسعى لاتخاذ القرار من أجله، بالاستناد إلى أعمال متعددة تتضمن التعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية لها ولأبعادها لتحديد نوع المشكلة والنقاط المهمة والجوهرية فيها وتوقيت حلها والآثار المترتبة على ذلك.

وتتوقف صحة القرار أو عدم صحته على دقة تحديد حجم المشكلة وأبعادها، ويلاحظ في هذه المرحلة أن كثيرا من متخذي القرار لا يصلون إلى تشخيص المشكلة تشخيصا صحيحا، حيث أن لكل مشكلة جوانب متعددة وعدم تحديد تلك الجوانب تحديدا واضحا يؤدي إلى قرار غير سليم.

ثانيا: البحث عن الحلول

وذلك من خلال دراسة المشكلة بناء على ما توفر من معلومات حولها في الخطوة السابقة، والشروع في البحث عن البدائل المتاحة كحلول لها.

والبديل قيد البحث يجب أن يكون ذو علاقة وأن يحتوي على العديد من الخصائص أهمها:

1. قدرته على تحقيق أكبر قدر من النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها.

2. أن يكون ضمن حدود الإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة.

3. ألا يتعارض مع لوائح وأنظمة المؤسسة أو مع القوانين والتشريعات المحلية.

ويعتمد إيجاد الحلول البديلة للمشكلة على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وتوليد الأفكار واستخدام الطرق الخلاقة التي تمد متخذ القرار بالمزيد من البدائل التي يمكن الاستعانة بها، كما أن عملية توليد الأفكار قد تتم على مستوى الفرد أو على مستوى المجموعات، ويرجع ذلك إلى النمط المتبع لاتخاذ القرار إذا كان انفراد المدير في اتخاذ القرار أو حرية كاملة للمجموعة بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها وتقدير الحل المناسب وعرضه على المدير لاتخاذ القرار. (1)

ثالثا: تقييم البدائل

في هذه الخطوة لابد من بذل جهد كبير من قبل الإدارة وذلك عند مقارنة البدائل ببعضها البعض، لابد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدة ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابياته.

(1) إبراهيم محمد إبراهيم غولة، إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير، بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2017، ص54،

رابعاً: مرحلة اختيار البديل المناسب

إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات القرار الإداري، حيث إن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد الغير صالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار، ولذلك فإن هناك معايير تحكم هذا الاختيار وتكون مبنية على أسس صحيحة نذكر من بينها:

1. محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة لاختيار البديل وما يتوقع من الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.

2. اختيار البديل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.

3. اختيار البديل المناسب والذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المؤسسة. (1)

خامساً: تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ، ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال.

وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي، الشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو الترهيب كما وأنه من الأفضل أن يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسيروا وفقاً للقرار. (2)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار وهي على النحو التالي:

أولاً: العوامل البيئية الخارجية

(1) علي حسين علي، مرجع سابق، ص23، ص24.

(2) بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد7، 2016، ص273.

تتمثل عوامل البيئة الخارجية في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، ويمكن إدراجها كآلاتي:

1. الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع.
 2. التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية.
 3. العوامل التنظيمية الاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.
- إن هذه العوامل تفرض على الإدارة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما. (1)

ثانيا: تأثير العوامل البيئية الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمه ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويظهر هذا التأثير بنواحٍ أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المؤسسة، أما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية

ثالثا: تأثير متخذ القرار

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربع أنواع من السلوك عند متخذ القرار، هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى نكاه متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

رابعا: تأثير مواقف اتخاذ القرار

تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها، ويمكن التمييز بين أربع مواقف وهي: القرار في حالة التأكد، القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة)، والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الاختلاف. (2)

(1) سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير عمومي، كلية العلوم التسبيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص15.

(2) بلحاج فتيحة، مرجع سابق، ص275-276.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي عالجت موضوع دراستنا من نفس الزوايا:

المطلب الأول: عرض للدراسات السابقة باللغة العربية

يعرض هذا العنصر الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية على النحو التالي:

أولاً: دراسة (مصطفى الباهي 2020)

بعنوان: " مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد رقم 03" تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مراقبة التسيير وكذا التقنيات والأدوات التي تستعملها المؤسسة العمومية للصحة ومعرفة كيفية تخطيط أهداف المؤسسة والعملية المتبعة في تحقيقها، اعتمد الباحث إلى استخدام منهجان مناسبان للغرض هما: المنهج الاستقرائي الذي ستنند إلى مشاهدة الأوضاع في المستشفيات العمومية ودراستها وتحليلها عن طريق الاستبيان والمنهج الاستنباطي لاستنباط النتائج والحلول الممكنة واستخلص من نتائج الدراسة أن هناك رؤية غير واضحة لمستقبل مراقبة التسيير ومدى تطبيق أدواتها في قطاع الصحة بشكل عام ومحل الدراسة بشكل خاص كما اتضح إن آليات تحقق الأهداف غير متماشية مع مبادئ مراقبة التسيير.

ثانياً: دراسة (محمد حبار 2017)

تفعيل مقال في مجلة العلوم الإنسانية العدد السابع الجزء 02 جوان 2017 جامعة منتوري قسنطينة محل الدراسة، تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية إمكانية تطبيق مراقبة التسيير في الإدارة العمومية الجزائرية، حيث اعتمد الباحث على أسلوب الاستقراء والاستكشاف في دراسته، لمعرفة كيفية تصميم نظام مراقبة التسيير داخل الإدارة العمومية، وخلصت الدراسة إلى: أن عملية تصميم نظام مراقبة التسيير جد معقدة، لذا وجب الأخذ بعين الاعتبار كافة التغيرات الداخلية والخارجية، والحرص على ضبط أدوات مراقبة التسيير، لكي تتماشى مع متطلبات الأعوان العموميين.

ثالثاً: دراسة (بونقيب أحمد 2006):

بعنوان: « دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.»

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على لوحات القيادة كأداة متابعة ومراقبة، وإبراز أهميتها في مجال دعم فعالية مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات .

وخلصت هذه الدراسة ان أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، وان أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير لوحة القيادة، إذ أنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية ككشف مصادر التكاليف الخفية، والتنبيه إلى وقوع أخطار محتملة، لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات، على عكس الأنظمة المحاسبية الرقابية الأخرى، التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها كما توصل البحث الى ان هناك ضعف استعمال لهذه الأداة من طرف المسيرين في المؤسسات الجزائرية.

رابعاً: دراسة (عقون سعاد2002):

بعنوان: « نظام مراقبة التسيير ادواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر 2002 » .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الخطوات الواجب اتباعها لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، الكفيلة بتحقيق تحكم المسيرين في أدائهم التسييري وصلت هذه الدراسة الى ان التطبيق العملي لنظام مراقبة التسيير على ثلاثة أسس اولا احترام منهجية عمل خاصة، ثانيا استخدام ادوات وتقنيات معينة، وثالثا وضع تنظيم محدد للمؤسسة .

هذا المسار يتمثل في التسلسل المنطقي لمجموعة من المراحل التي تحقق قيادة وتناسق جيد للأداءات التسييرية من المستوى الاستراتيجي الى التنفيذ اليومي، ينتهي هذا المسار باقتراح تعديلات وتوصيات تمكن من تصحيح الوجهة وبالتالي تحقيق الاهداف.

المطلب الثاني: عرض للدراسات السابقة باللغة الاجنبية

أولاً: دراسة (2018 Ghenima BOUARABETTassadit OUCHENE)

بعنوان:

Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale cas: ENIEM

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية عملية رقابة التسيير في استمرارية المؤسسة الاقتصادية اعتمادا على قوة قراراتها وحسن أدائها، حيث تعد هذه العملية وسيلة الجمع بين جميع مكونات الأعمال بطريقة تعمل على تحسين كفاءتها من أجل تحقيق أهدافها.

توصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة هي أداة التحكم الوحيدة في الإدارة المستخدمة من قبل ENIEM لقياس الأداء التجاري، تم تأكيدها من قبل فريق الإدارة، بالإضافة إلى ENIEM grand شركة الأجهزة الوطنية. يجب أن يتجاوز إطار الإدارة التقليدية استراتيجية، لهذا، تصبح بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر ملائمة للتشغيل.

ثانيا: دراسة Katia Corsi and Diniela Mancini ، 2017

بعنوان The Integration of Management Control Systems Through Digital Platforms و التي هدفت إلى تحديد دور المنصات الرقمية في مراقبة التسيير و تمثلت عينتها في شركة إيطالية (سانيتاك) و استخدمت أداة خاصة تسمى شبكة انسايدر للمعلومات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كان من أبرز نتائجها أن التكنولوجيا تشكل فرقا شاسعا في المراقبة لذا يجب دائما استعمالها مع ضرورة اختيار الأداة المناسبة للمراقبة .

ثالثا: دراسة Gilles David, 2006

"Les Rôles du Contrôle et des Contrôleur de Gestion Financie L'étude est une Thèse de Doctorat en Gestion, Spécialité : Comptabilité, Finance, Ecole Doctorale, Université IX Dauphine, Paris, France, 2006

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز كيفية استخدام العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير، وتسجيل أدوار مراقبة التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي، والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة، واستخدم الباحث المنهج التجريبي لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات، و ان أهم ما توصلت إليه الدراسة هو: أن هناك تركيز كبير على نظام مراقبة التسيير من جهة، لنشر القيم، ومن جهة أخرى تنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى تطوير إستراتيجية المؤسسة، وتحديد الوسائل اللازمة لذلك.

رابعا: دراسة D, V. Caillie, 2000

"Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME Wallonnes"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي لمعرفة دور المسيرين أو المسؤولين الماليين ومدى اهتمامهم بنظام مراقبة التسيير والأدوات التي يستخدمونها، ومن ثم تحديد طبيعة الرقابة اللازمة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة والجهات المسؤولة عن ذلك.

قد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المسيرين يهتمون بنظام مراقبة التسيير، كما أشارت النتائج إلى أن الأنشطة الرقابية ذات البعد الاستراتيجي (إعداد ومتابعة المخططات، لوحة القيادة الاستراتيجية) تكاد تكون نادرة، ويتعلق الأمر بلوحة القيادة الاستراتيجية ومتابعة مردودية الزبائن ومستوى رضاهم، وبالتالي فإن هناك فاصل بين أنشطة الرقابة التشغيلية التي يمارسها المسيرون (حسب سعر التكلفة، لوحة القيادة التشغيلية)، وأنشطة الرقابة ذات البعد الاستراتيجي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير نستخلص ان هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة الاقتصادية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقاً لاستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واتخاذ القرارات والتدابير الصحيحة لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلاً وهذا بالاعتماد على مختلف أدوات المراقب (محاسبة عامة، محاسبة تحليلية، موازنة تقديرية، لوحة القيادة).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في

مؤسسة EMBAG

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها لتحقيق الأهداف المسطرة وتسعى جاهدة علي حسن تطبيق السياسات الإدارية التي وضعتها، لذلك قد تحدث هناك بعض التغيرات المستقبلية غير المتوقعة للمؤسسة لذلك من مصلحتها اتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وذلك من خلال وضع نظام مراقبة التسيير جيد وقد اخترنا مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG برج بوعريريج وبناءا على ما سبق سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الميدان باستقراء واقع استخدام هذا النظام بالمؤسسة ومعرفة إلى أي مدى وفقت إلى تطبيقه من خلال دراستنا الميدانية وسنعرف فيما يأتي لاحقا إلى معرفة نظام مراقبة التسيير بمؤسسة التوضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG المتواجدة على مستوى المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات

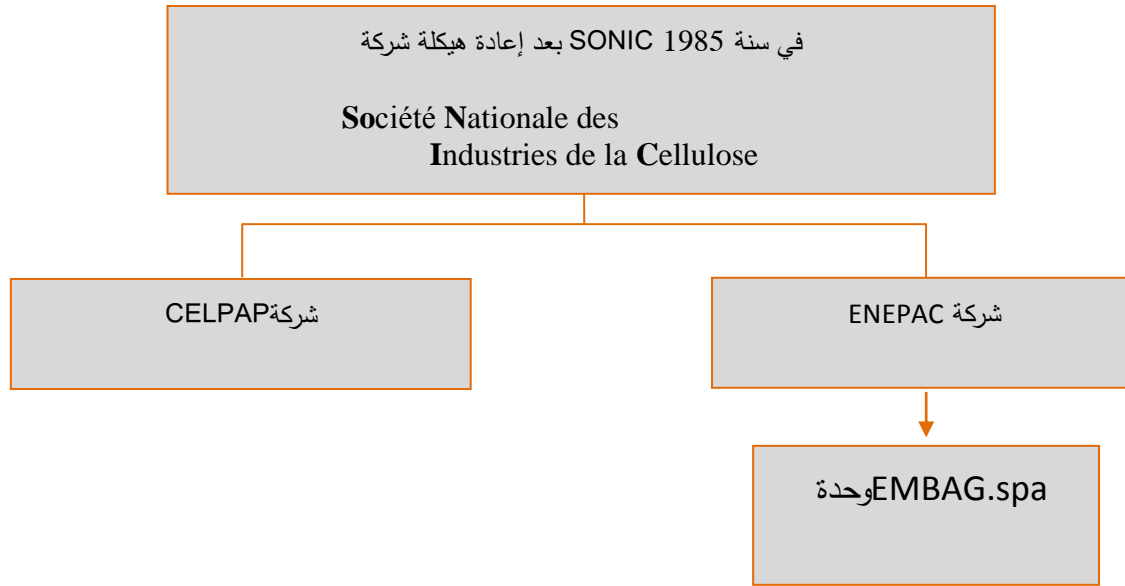
المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة EMBAG (Graphiques Société des Emballages et Arts): وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مملوكة بصفة كلية للشركة الأم (GIPEC-Groupe Industriel du Papier Et Cellulose) وهي وحدة إنتاج للشركة السابقة والمسماة المؤسسة الوطنية للصناعات والسيلولوز SONIC (Société Nationale des Industries de la Cellulose).

* تم إنشاء المؤسسة في سنة 1978 من طرف المؤسسة الإيطالية (INGECO) عن طريق ما يسمى بـ: "Clés en main"، وقد عرف تاريخ 01 جانفي 1979 بداية دخول المؤسسة في الاستغلال.

* 1985 أصبحت مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة EMBAG تابعة لشركة ENEPAC (Entreprise Nationale des Emballages en Papier et Carton) وهذا بعد إعادة هيكلة SONIC (Société Nationale des Industries de la Cellulose) إلى مؤسستين:

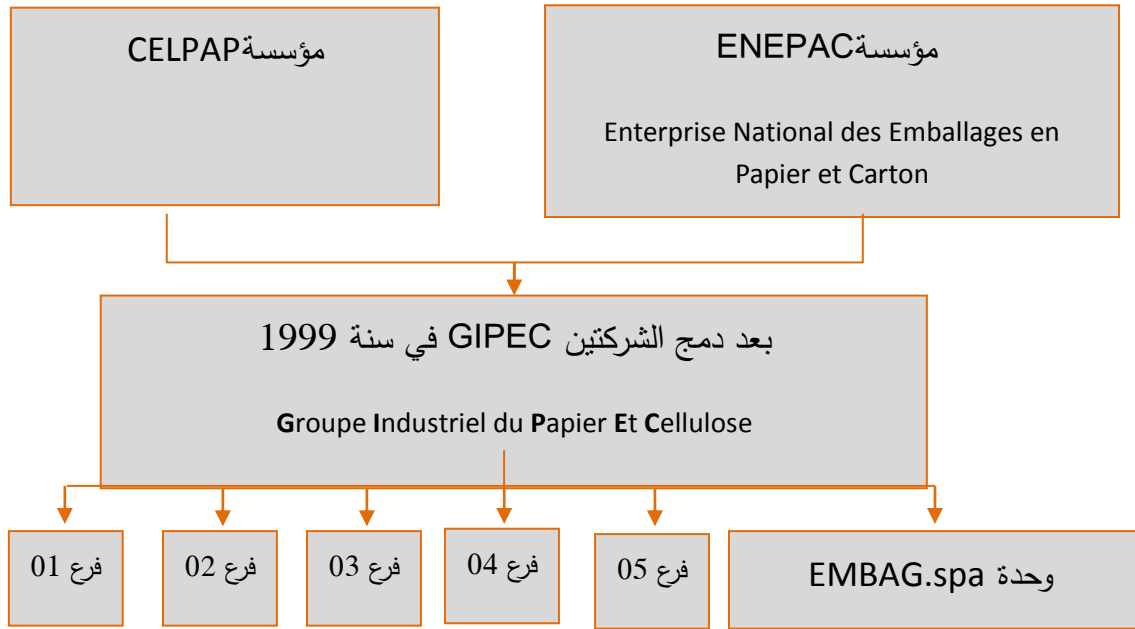
الشكل رقم (02): وضعية المؤسسة محل الدراسة بعد إعادة الهيكلة في سنة 1985



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة.

* منذ 28 جويلية 1999 أصبحت مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة (EMBAG) فرع مجموعة للمجمع الصناعي للورق والسيلولوز (GIPEC-Groupe Industriel du Papier Et Cellulose) وهذا بعد عملية إعادة هيكلة نشاط الورق والسيلولوز وهذا عن طريق دمج الشركتين السابقتين: ENEPAC و CELPAP لتصبح وضعية المؤسسة كما هي مبينة أسفله:

الشكل رقم(03): وضعية المؤسسة محل الدراسة بعد إعادة الهيكلة في سنة 1999



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير التسيير للمؤسسة.

* تتمثل مهمة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG) في: الإنتاج، تسويق وتطوير سوق

توضيب الورق والكرتون. فيما يلي بعض المعطيات عن المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم(01): الوضعية العامة لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG:

التسمية	مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة-مؤسسة ذات أسهم- EMBAG.spa
الموقع الاجتماعي	المنطقة الصناعية طريق المسيلة ص.ب رقم 60 - برج بوعريبيج -
المساحة	المساحة الإجمالية للوحدة(المؤسسة): 28 هكتار المساحة المغطاة: 7.8 هكتار
المسير الرئيسي	تواتي إبراهيم
رأس المال الاجتماعي	2.584.530.000 د.ج عدد الأسهم: 258.453 القيمة الاسمية: 10.000
عدد المستخدمين	327

المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة التقنية للمؤسسة قبل تحيينها -الملحق رقم 01-

هذا الموقع الجغرافي وخاصة من الناحية الاقتصادية أعطاها ميزة إستراتيجية يمكن توضيحه كما يلي:

* المسافة مقارنة بالمطارات: سطيف 70 كلم، قسنطينة 200 كلم، الجزائر 230 كلم.

* المسافة مقارنة بالموانئ: بجاية 180 كلم، الجزائر 230 كلم.

* المسافة مقارنة بطريق السكة الحديدية: المسافة بين المؤسسة ومحطة السكة الحديدية لولاية برج

بوعرييج تقدر بحوالي: 500م

* المسافة مقارنة بالطرق: المؤسسة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 05، وتبعد حوالي 02 كلم عن

الطريق السيار (شرق-غرب).

المطلب الأول: المنتجات والطاقة الإنتاجية

تعتبر مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة (EMBAG) عملاق التوضيب (l'emballage) بالورق

والكارتون (Carton) بثلاث خطوط إنتاج هي:

أولاً: إنتاج الأكياس ذات الحجم الكبير (Grande Countenance)، الطاقة الإنتاجية السنوية تقدر

بـ 85 مليون كيس/السنة من صنف 10 إلى 50 كلغ وتستعمل هذه الأكياس من أجل حفظ المواد التالية: مواد

البناء، صناعات الحبوب ومشتقاتها، تغذية لأنعام، المواد الكيميائية...

ثانياً: إنتاج الأكياس ذات الحجم الصغير والمتوسط (Petite et Moyne Countenance) صنف 250 غ

إلى 10 كلغ موجهة للصناعات حفظ الأغذية. تقدر الطاقة الإنتاجية السنوية بـ 15 مليون كيس/السنة.

ثالثاً: إنتاج العلب المطوية (Boites)، المصنوعة من الكارتون المصفح وبأحجام مختلفة موجهة

خصيصاً إلى: الصناعة الصيدلانية، الشبه صيدلية، الصناعات الغذائية وغيرها. تقدر الطاقة الإنتاجية

السنوية بـ 100 مليون كيس/السنة.

الشكل رقم (04): مختلف منتجات خطوط الإنتاج للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبين صور من طرف المديرية العامة للمؤسسة- دائرة التدقيق ومراقبة التسبير.

المطلب الثاني: السوق المحلية لكل صنف من المنتجات

أولاً: الأكياس ذات الحجم الكبير (Grande Countenance): إن غالبية هذا السوق تتكون أساساً من المؤسسات العمومية الكبيرة مثل: مؤسسات الاسمنت، مؤسسات تغذية الأنعام...

ثانياً: الأكياس ذات الحجم الصغير والمتوسط (Petite et Moyne Countenance): إن أهم زبائن المؤسسة بالنسبة لهذا النوع من المنتجات هم الموزعين الخواص، أما باقي الزبائن فهم مختلف تجار حفظ المواد الغذائية (قهوة، فريضة...).

ثالثاً: العلب المطوية إن سوق العلب المطوية يعرف طلباً متنوعاً خصوصاً التعليب الغذائي، تجدر الإشارة إلى أن أهم طلبيات المؤسسة هم من المؤسسات التالية: مجمع صيدال، سوكونيد، لادفارما (LadPharma)، مخبر سالم (Labo Salem)، (ENAD)...

جدول رقم(02): مؤشرات تطور نشاط مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

و:مليون دج

المؤشرات/السنوات	2022	2021	2020
رقم الأعمال	2.564	1.779	1.866
القيمة المضافة	826	369	496
مصاريف المستخدمين	307	314	264
عدد المستخدمين	327	327	332

المصدر: من اعداد الطالبين وفق التقارير السنوية للتسيير - دائرة التدقيق ومراقبة التسيير .

جدول رقم(03): منتجات مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

U و: العدد

المنتوج/السنوات	2022	2021	2020
الأكياس ذات المحتوى الكبير	46.153.160	53.058.185	57.626.900
الأكياس ذات المحتوى الصغير والمتوسط	7.160.100	7.797.880	7.814.700
العلب المطوية	57.741.700	71.421.876	64.393.590

المصدر: من اعداد الطالبين وفق التقارير السنوية للتسيير - دائرة التدقيق ومراقبة التسيير .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وإمكانيات المؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام التسلسلي الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة التي تنشط فيها (داخلية وخارجية). إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين إلى التخوف من إنشاء أية علاقات أو أية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم وانتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذ تم استخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي للمؤسسة من طرف الإدارة ليتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومن أهمها:

ديمومة المؤسسة، تحقيق التطور والنمو من خلال تحقيق الإرباح وتتنوع الإيرادات.

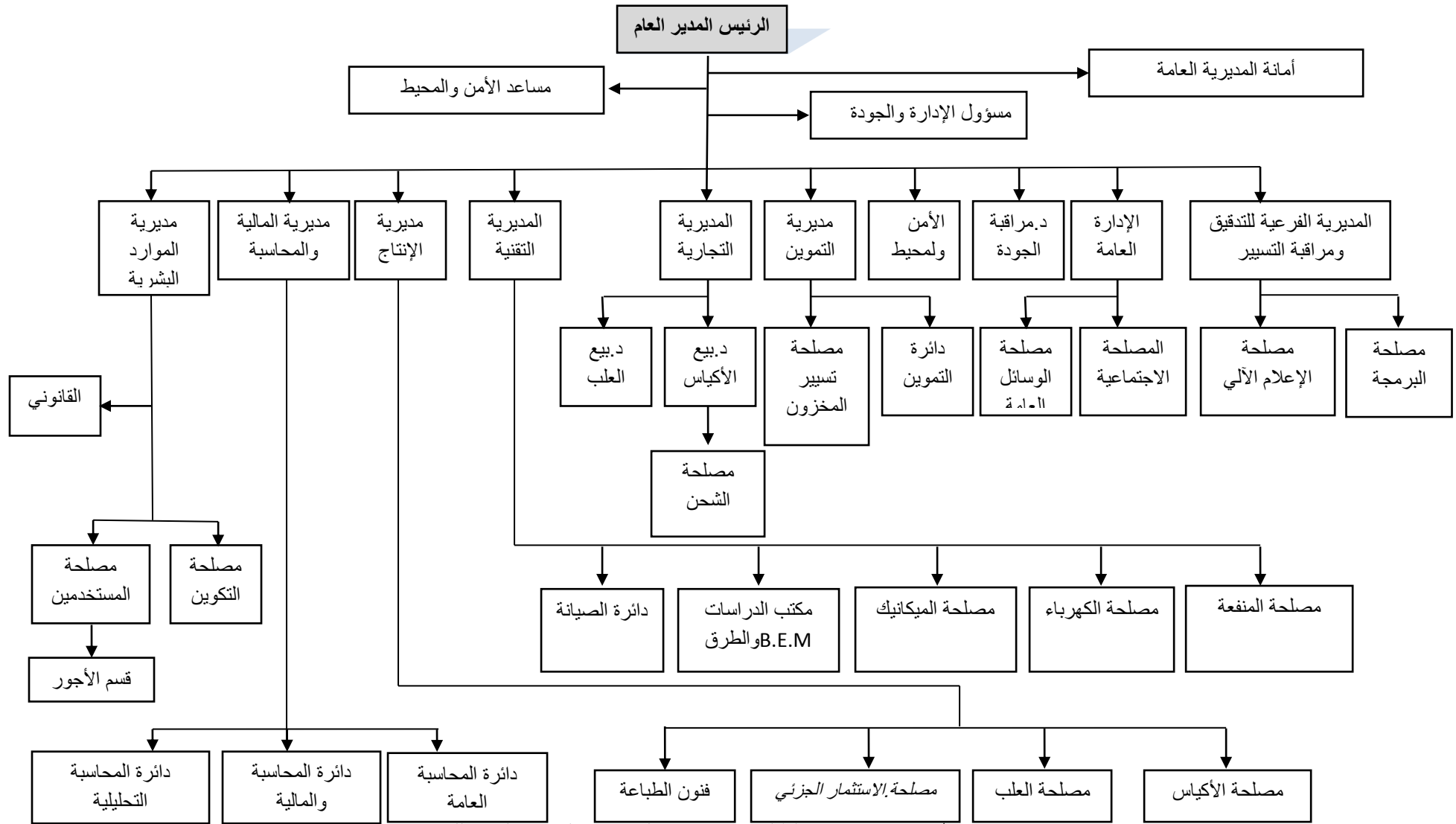
2- العمل على كسب أكبر حصة من السوق المحلي لتوضيب الورق وفنون الطباعة وهذا ما يتجلى من خلال اقتناء المؤسسة لوسائل وآلات جديدة.

3- العمل على تحسين وتنويع المنتجات والخدمات المقدمة من أجل كسب عملاء الجدد.

4- الإشراف الجيد على كل المصالح والوظائف من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.

إن مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة في تحسن مستمر من خلال النتائج وأرقام الأعمال المحققة في نشاطاتها وفي إمكانياتها المادية والبشرية، وهذا كان نتاج الجهد المبذول من طرف إدارتها العليا، ومن أجل مواصلة هذا التحسن والتطوير أصبح لزاماً عليها تكيف هيكلها التنظيمي ليتماشى مع استراتيجيتها وأهدافها التي تصبو إليها وتم تجسيد هيكلها التنظيمي الأخير (الطبعة الرابعة).

الشكل رقم(05):الهيكل التنظيمي لشركة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المديرية العامة للمؤسسة.

أولاً: مكونات الهيكل التنظيمي

تبعاً لمبدأ تقسيم المهام وتحديد الوظائف والمسؤوليات فإن المؤسسة تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح في إطار عمل منسق ومنسجم لتحقيق التسيير الفعال والمتكامل، لتحقيق الأهداف الإنتاجية المبرمجة، يمكن إبراز مختلف المديريات، الدوائر والمصالح للمؤسسة محل الدراسة مثلما هو موضح في الهيكل التنظيمي.

1-المديرية العامة: تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيرها إلى سياسة عامة واستراتيجيات العمل لبلوغ الأهداف المسطرة ومهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات المؤسسة والتنسيق بين مختلف الدوائر وهذا لضمان السير الحسن للمؤسسة، كما تعتبر همزة وصل بين المديريات الأخرى والمدير العام للمؤسسة.

2-المديرية التجارية: وتمثل مركز حساس في المؤسسة لكونها همزة الوصل بين الزبون والمصالح فهي تستلم الطلبات من الزبائن وتقوم بتحويلها إلى المصالح الإنتاجية لتستلمها فيما بعد كمنتوج تام الصنع وجاهز للتحويل إلى الزبائن، وفي نفس الوقت فهي تسهر على توفير الجودة والسماع المستمر لشكاوى الزبائن واقتراحاتهم ذلك لضمان عملية تحسين المنتج باستمرار كما تقوم بجلب الأموال المحصل عليها من عملية البيع وتحويلها إلى مديرية المالية، بالإضافة إلى التسويق بعملياته من إشهار وتوزيع.

3-مديرية التموين: هي القاعدة الأساسية التي تركز عليها مصلحة تسيير المخزونات، حيث تقوم بتوفير طلبيات مديرية الإنتاج من المواد الأولية وما يرافقها من مواد وغيرها من اللوازم للعملية الإنتاجية إضافة إلى ضمان النقل من وإلى المؤسسة وتنقسم إلى دائرة التموين ومصلحة تسيير المخزونات.

جدول رقم(04): توزيع العمال على مستوى المديرية العامة لسنة 2022

التعداد		إناث		المصلحة
العدد	النسبة	العدد	النسبة	
05	10، 42%	01	1، 72%	أعوان التنفيذ
24	41، 38%	02	3، 45%	أعوان التحكم
17	29، 31%	08	13، 80%	الإطارات
01	1، 72%	00	0%	الإطارات المسيرة
47	81، 03%	11	18، 97%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفق مديرية الموارد البشرية للمؤسسة- مصلحة المستخدمين-

4-مديرية الإنتاج: هي التي تترجم طلبيات الزبائن إلى منتجات وذلك عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لإنجاز مختلف الطلبيات في الآجال المحددة وتحتوي هذه المديرية غالبية العمال 52، 60%(الجدول 06).

وتعمل هذه المديرية على تتبع الإنتاج في كل مراحله بالوحدة وتتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح: مصلحة الأكياس، العلب، مصلحة الاستثمار الجزئي والجدول الموالي يوضح توزيع العمال بهذه المديرية.

جدول رقم(05): توزيع العمال على مستوى مديرية الإنتاج لسنة 2022

المصلحة	ذكور		إناث	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أعوان التنفيذ	65	37، 79%	00	0%
أعوان التحكم	92	53، 49%	01	0، 58%
الإطارات	11	6، 40%	03	1، 74%
المجموع	168	97، 67%	04	2، 33%

المصدر: من اعداد الطالبين وفق مديرية الموارد البشرية للمؤسسة-مصلحة المستخدمين-

5-مديرية الموارد البشرية: هي مديرية تهتم بشؤون العاملين وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة وتسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام الأخرى كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز... الخ وتتكون من:

5-1 مصلحة المستخدمين: وتتمثل في متابعة العاملين من حيث الأجور ودفع التأمينات الاجتماعية واحترام القوانين السارية المفعول والسهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة فيما يخص تنظيم سلوك الأفراد وذلك بفض المنازعات فيما بينهم-وجود منصب قانوني بالمؤسسة-.

5-2 مصلحة التوظيف والتكوين: تهتم بتكوين العمال الجدد والمتربصين بصفة خاصة ودفع الكفاءة في المستوى الإنتاجي للعمال القدامى بصفة عامة.

6-مديرية المالية والمحاسبة: هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى الأموال، لتسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة وتنقسم إلى ثلاث دوائر هي:

6-1 دائرة المحاسبة العامة: تقوم بجمع وتسجيل وتبويب وتلخيص كل نشاطات المؤسسة، العمليات، التدفقات، تسجل في دفاتر محاسبية بطريقة منظمة تعتمد على نظام محاسبي دقيق ومتكامل ويقوم المحاسب

بتفسير عمليات النشاط الممكنة للتعبير عنها بالنقود، ويمكن معرفة مدى تطور ذمة المؤسسة المتمثلة في الأصول والخصوم

- 6-2 دائرة المحاسبة التحليلية: تسمح هذه المحاسبة بالتحليل الدقيق لكل شروط الاستغلال على مستوى المؤسسة بحيث يتم تقديم التكاليف السلعية والخدماتية من أجل تحديد سعر البيع وسعر التكلفة.
- 6-3 دائرة المحاسبة المالية: تقوم بمختلف العمليات والتسجيلات المالية على مستوى المؤسسة.
- 7-المديرية التقنية: هي المديرية التي تقوم بإصلاح الآلات والمعدات الإنتاجية وصيانتها بالكيفية التي تضمن العملية الإنتاجية إضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المؤسسة مثل إصلاح العطل الكهربائي والميكانيك وتتوزع إلى: مصلحة: المنفعة، الكهرباء، الميكانيك، مكتب الطرق والدراسات ودائرة الصيانة.
- جدول رقم(06): توزيع فئة عمال الصيانة والدعم لسنة 2022

إناث		ذكور		التعداد	المصلحة
النسبة	العدد	النسبة	العدد		
2، 06%	02	30، 93%	30		أعوان التنفيذ
1، 04%	01	38، 14%	37		أعوان التحكم
3، 09%	03	24، 74%	24		الإطارات
6، 19%	06	93، 81%	91		المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفق مديريةية الموارد البشرية للمؤسسة-مصلحة المستخدمين

- 8-دائرة مراقبة الجودة: تقوم بمراقبة مدى جودة المادة الأولية سواء كانت مستوردة أو محلية، كل المواد المستهلكة على النطاق الواسع، كما يحق لها قبول أو رفض أية مادة كانت. تتدخل هذه الدائرة في حدود صلاحياتها حتى على مستوى ما بعد البيع.
- 9-المديرية الفرعية للتدقيق ومراقبة التسيير: تقوم بتسجيل كل المعلومات ومعطياتها وأنواعها. إن الحاسوب من شأنه ضبط كل الحسابات كالأجرة، المخزون، المبيعات، المشتريات، في ظروف جد قصيرة وتعمل على تحرير معاملات المؤسسة وتنقسم إلى: مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة البرمجة.
- 9-1 مصلحة الإعلام الآلي: تهتم بمساعدة كل الدوائر في حل مشاكلها التسييرية اليومية باستعمال تقنيات الإعلام الآلي وبالأخص شؤون المستخدمين كما تساعد وبصفة خاصة إدارة المحاسبة والمالية وذلك باستخراج كل الوثائق المستعملة مثل: القوائم المالية والمحاسبية، ملفات الزبائن، الموردين...

9-2 **مصلحة البرمجة:** وتهتم أساسا بإعداد برامج العمل الخاصة بالإنتاج ومراقبة مدى احترامها ومعالجة الاختلالات الحاصلة في عملية البرمجة ورفع تقاريرها الى السلطة السلمية المباشرة.

10- **مديرية الأمن والمحيط:** هذه المديرية لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بـ:

1- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

2- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.

3- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات، الأجهزة وعمال الوحدات.

تعطي مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة بالورق والورق المقوى EMBA أهمية بالغة للوظيفة الإدارية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بالتنسيق مع مختلف المديريات والدوائر من خلال تقسيم المهام على كل فرد داخل المؤسسة وتحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين القيادة والمسؤولية والإشراف والتنفيذ، ووضع نظام رقابة فعال للتأكد من احترام القواعد والأسس المسطرة.

ثانيا: إمكانيات المؤسسة

إن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على إمكانيات بشرية ومادية ومالية كبيرة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهي موضحة كما يلي:

1- **الإمكانيات المادية:** مختلف الإمكانات المادية للمؤسسة موضحة كما يلي:

جدول رقم(07): الإمكانات المادية للمؤسسة وضعية موقوفة لغاية سنة 2022

المجموع	Boites	PMC	GC	الإمكانات
08	07	01	-	آلات الطباعة
11	10	01	-	الات التفصيل والنقطيع
07	07	-	-	الات الطي والتلصيق السريع(العلب)
07	-	07	-	آلات الأكياس الصغيرة الحجم(م. نهائي)
08	-	-	8	آلات الأكياس الكبيرة الحجم(م. نهائي)
01	-	-	-	آلات توضيب المنتج النهائي لكل الأنواع

المصدر: من اعداد الطالبين وفق مديرية الإنتاج للمؤسسة.

2- **الإمكانات البشرية:** تتوفر المؤسسة على إمكانيات بشرية مؤهلة وذات خبرة وتعمل على السير الحسن

وتحقيق الأهداف المرجوة بحيث تنقسم هذه الإمكانات إلى:

1- إطارات سامية.

2- إطارات.

3- أعوان التحكم.

4- أعوان التنفيذ،

5- بالإضافة الى عمال مؤقتين.

جدول رقم(08): الإمكانيات البشرية الإجمالية للمؤسسة وضعية موقوفة لغاية 2022/12/31

التعداد المصلحة	ذكور		إناث	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أعوان التنفيذ	100	58،30%	03	92،0%
أعوان التحكم	153	79،46%	04	22،1%
الإطارات	52	90،15%	14	28،4%
الإطارات المسيرة	01	31،0%	00	00%
المجموع	306	58،93%	21	42،06%

المصدر: من اعداد الطالبين وفق مديرية الموارد البشرية للمؤسسة- مصلحة المستخدمين-

3-الإمكانيات المالية: إن مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG محل الدراسة الميدانية يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ2.584.530.000دج وتعتمد على أموالها الخاصة بنسبة 100% وعلى القروض البنكية والتي تعتبر ديون قصيرة الأجل في الحالات الطارئة كاستقبال طلبيات تفوق القدرات المالية للمؤسسة وهذا من أجل تلبيةها لزيائنها في الآجال التعاقدية المتفق عليها.

المطلب الرابع: نشاط المؤسسة وأهم المنافسين

أولاً: نشاط المؤسسة

1-الشراء: تقوم المؤسسة بشراء مختلف المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية عن طريق استيرادها من موردين معروفين في السوق العالمية حوالي (90%)، وهذا بمباشرة عملية الشراء إلى غاية استلام المواد الأولية حسب المعايير المتفق عليها وتسديدها للموردين، تتمثل هذه المواد الأولية فيما يلي: الورق، الكارتون، الغراء، الحبر الخاص بالطباعة، قطع غيار الآلات...

2-الإنتاج: إن عملية الإنتاج تتم مباشرة بعد تلقي طلبيات الزبائن الخاصة بكل نوع من المنتوجات الثلاث (الأكياس ذات الحجم الكبير، الأكياس ذات الحجم الصغير والمتوسط، العلب المطوية)، وبالتالي فإن المؤسسة

تقوم بعملية برمجة العملية الإنتاجية بالتنسيق مع دائرة مراقبة التسيير لضبط العملية الإنتاجية مع مراعاة عامل الزمن من أجل تحقيق الطلبات في الأوقات المناسبة مع مراعاة الجودة والنوعية.

2- البيع: إن عملية بيع المنتجات النهائية وتسويقها يكون مباشرة لزيائنها الذين قاموا بالطلبية والمتفق عليها أنفا في عقود تبرز مختلف المواد المتفق عليها والتي تلزم طرفا العقد بالالتزام بها خاصة مع الشركات ذات الطلبات الكبرى.

ثانيا: أهم المنافسين

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تعرف منافسة شرسة في سوق الورق والكرتون خاصة من جانب الخواص والتي يغلب عليها طابع اللاشعورية (بيع بضائع بدون فواتير، التهرب الضريبي والجبائي) وغيرها من التصرفات، في الوقت الذي تخضع فيه المؤسسة لقوانين الدولة الصارمة، إلا أنها تبقى رائدة في مجال التغليف خاصة من حيث الجودة والأسعار المعمول بها، فالمؤسسة متحصلة على شهادة عالمية للإيزو للجودة والتي تفر بجودة منتجاتها.

1-بالنسبة الأكياس: ثلاثة منافسين أساسيين: Calampo، Enicra، CoGempac

2-بالنسبة للعب المطوية: هم El-Walid، Idial Carte، AuresEmbalage

المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات

المطلب الأول: الموازنة التقديرية

تقوم دائرة مراقبة التسيير بإعداد الموازنة التقديرية للسنة الموالية كل بداية شهر سبتمبر حيث تقوم بعقد اجتماع مع مدير المؤسسة ومديري المصالح وذلك بوضع خارطة الطريق لإعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة فيقوم كل مركز مسؤولية بالمشاركة في إعداد الموازنة الخاصة بمصلحته حيث تتم عملية إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة كما يلي:

- يكون الانطلاق في إعداد الموازنة التقديرية من مديرية التجارية وذلك حسب الطلبية الموجودة والعقود الممضاة سلفا فيحدد رقم الأعمال المقدر لكل شهر والسنوي
- بعد الانتهاء من الموازنة التقديرية للمبيعات تأتي مرحلة إعداد الموازنة للإنتاج حيث تدرس إمكانية تحقيق طلبات موازنة المبيعات حسب القدرة الإنتاجية الآلات
- تحديد موازنة التموين وذلك لضمان المواد الأولية اللازمة لتحقيق موازنة الإنتاج وبالتالي تحقيق موازنة المبيعات.

- ثم إعداد الموازنة التقديرية للموارد البشرية وذلك لضمان المورد البشري اللازم لسير المؤسسة وتحقيق الموازنات السابقة مع تقدير تكلفة المورد البشري والدورات التكوينية اللازمة لتكوين وتأهيل العمال.
- وفي المرحلة الأخير تأتي الموازنة التقديرية لمديرية المالية والمحاسبة وذلك بتجميع كامل الموازنات السابقة وتوفير الموارد المالية اللازمة لتحقيقها وتقدير النتيجة الصافية للمؤسسة للسنة ن+1

المطلب الثاني: لوحة القيادة

تقوم دائرة مراقبة التسيير بإعداد لوحة القيادة سواء كانت يومية أو شهرية لمختلف المصالح بإعداد تقارير تسمي جدول مؤشرات النتائج يكون فيه النتائج الحقيقية والمتوقعة لكل مصالح المؤسسة واستخراج الانحرافات ومعدل الانحراف مع مقارنة النتائج الشهرية مع نتائج الشهر للسنة الماضية وبذلك إظهار نقاط القوة والضعف لكل مصلحة.

ويكون الانحراف إما ايجابي أو سلبي:

أولاً-الانحراف الايجابي: وهذا عندما يكون الحقيقي أكبر من التقديري فهو مؤشر جيد لتلك المصلحة وتكون القرارات المتخذة في هذه الحالة هي المحافظة على نفس المرودية ومحاولة الزيادة.

ثانياً-الانحراف السلبي : وهذا عندما يكون الحقيقي اقل من التقديري فهو مؤشر غير جيد لتلك المصلحة وتكون القرارات المتخذة في هذه الحالة هي قرارات تصحيحية بعد معرفة سبب عدم تحقيق الهدف.

المطلب الثالث: تحديد الانحرافات

تقوم دائرة مراقبة التسيير بتحديد الانحرافات بشكل يومي بالنسبة للإنتاج باعتباره الحلقة الأهم في سيرورة المؤسسة وذلك بتحديد الانحراف ونوعه وتقديم الاقتراحات اللازمة للمدير لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب قبل تزايد الانحراف

حيث تقوم دائرة مراقبة التسيير بإعداد تقارير يومية للإنتاج (RAPPORT JOURNALIER) يبين فيه الكمية المنتجة في اليوم والتراكمي ومقارنتها مع الكمية المقدره يوميا والمتراكمة لتحديد الانحرافات وإعطائها لمدير المؤسسة مع اقتراحات لاتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب.

كما تقوم دائرة مراقبة التسيير بإعداد تقارير شهرية عن جميع مراكز المسؤولية الموجودة في المؤسسة مع تحديد الانحرافات وإرسالها للمدير قبل إرسالها للمجمع التابعة له المؤسسة.

1- انحرافات الإنتاج:

جدول رقم(09): تحديد الانحرافات في الإنتاج لشهر ديسمبر 2022

1.1 الشهري:

جدول الإنتاج الصافي

القيمة: كيلوا دينار

PRODUITS	المتوقع			الحقيقي			النسبة %			الانحراف	
	T	Nombre	V	T	Nombre	V	T	N	V	T	N
Sacs G.C.	811	5 600 000	184 744	601	4 143 660	182 321	74%	74%	99%	-210	-1 456 340
Sacs P.M.C.	5	650 000	961	6	777 900	1 226	115%	120%	128%	+1	+127 900
Boites pliantes	143	6 900 000	41 013	74	7 623 550	39 511	52%	110%	96%	-69	+723 550
TOTAL	959		226 718	681		223 058	71%		98%	-278	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق الوثائق المقدمة من طرف دائرة مراقبة التسيير .

2.1 التراكمي:

جدول رقم(10): تحديد الانحرافات في الإنتاج التراكمي لسنة 2022

PRO produits	المتوقع			الحقيقي			T.R.O %			الانحراف	
	T	Nombre	V	T	Nombre	V	T	N	V	T	N
Sacs G.C.	9 425	65 000 000	2 144 350	6 248	43 223 800	1 773 785	66%	66%	83%	-3.177	-21.776.200
Sacs P.M.C.	81	8 000 000	11 828	60	7 160 100	10 769	74%	90%	91%	-21	-839.900
Boites pliantes	1 466	76 500 000	439 248	705	57 741 700	258 961	48%	75%	59%	-761-	-18.758.300
TOTAL	10.972		2.595.426	7.013		2.043.515	64%		79%	-3.959	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق الوثائق المقدمة من طرف دائرة مراقبة التسيير .

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم(13) الخاص بالإنتاج نلاحظ إن هناك انحرافات سالبة في الإنتاج حيث ان المؤسسة حققت انحراف ب 21 776 200- بالنسبة للأكياس الكبيرة و 839 900- بالنسبة للأكياس الصغيرة و 18 758 300- بالنسبة للعلب وهذا راجع إلي:

- انقطاع في مخزون المواد الأولية
- عطل ميكانيكي في الآلة الجديدة على مستوي خط إنتاج الأكياس
- عدم توفر قطع الغيار الخاصة محليا
- غياب التكوين لعمال الصيانة الجدد

القرارات التصحيحية المتخذة

وتم اقتراح بعض الحلول من طرف دائرة مراقبة التسيير كما يلي

الفصل الثاني:.....الاطار التطبيقي للدراسة

- خلق مخزون الأمان (STOCKS DE SECURITE) وذلك لتفادي انقطاع المواد الأولية
- تكوين عمال الصيانة وتحسيسهم علي القيام بعملية الصيانة في اقرب الآجال
- إعداد بطاقة لجميع قطع الغيار لشراؤها من الخارج لتفادي توقف الآلات بسببهم.
- وضع مخطط لتكوين العمال الجدد على الآلات الحديثة
- وضع طرق تحفيزية لعمال الإنتاج

2- انحرافات المبيعات:

جدول رقم(11): تحديد الانحرافات في المبيعات لشهر ديسمبر 2022

PRODUITS	ديسمبر 2021			المتوقع			الحقيقي 2022			النسبة		
	T	Q	V	T	Q	V	T	Q	V	T	Q	V
الأكياس الكبيرة	531	3 659 740	98 830	811	5 600 000	212 453	530	3 860 660	208 140	65%	69%	98%
الأكياس المتوسطة	3	504 500	624	5	650 000	1 105	2	280 000	446	40%	43%	40%
العلب	56	3 302 420	21 427	143	6 900 000	47 160	83	8 031 030	48 097	58%	116%	102%
أخري	36		501			600	38		249			42%
المجموع	626		121 382	959		261 318	653		256 932	68%		98%

المصدر: من اعداد الطالبين وفق الوثائق المقدمة من طرف دائرة مراقبة التسيير .

جدول رقم(12): تحديد الانحرافات في المبيعات التراكمي لسنة 2022

PRODUITS	ديسمبر 2021			المتوقع			الحقيقي 2022			النسبة		
	T	Q	V	T	Q	V	T	Q	V	T	Q	V
الأكياس الكبيرة	7 597	51 374 634	1 477 632	9 425	65 000 000	2 466 003	5 819	42 881 341	2 065 853	62%	66%	84%
الأكياس المتوسطة	50	7 852 780	11 946	81	8 000 000	13 600	63	7 585 100	14 899	78%	95%	110%
العلب	698	72 962 746	218 475	1 466	76 500 000	505 080	684	56 014 150	330 255	47%	73%	65%
أخري	392		3 526			7 200	266		2 041			81%
المجموع	8 737		1 711 579	10 972		2 991 883	6 832		2 413 048	68%		81%

المصدر: من اعداد الطالبين وفق الوثائق المقدمة من طرف دائرة مراقبة التسيير .

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه الخاص بالمبيعات نلاحظ إن هناك انحراف موجب في رقم الأعمال مقارنة بسنة 2021 يقدر ب : **41%+** و **81%** بالنسبة مع التقديري لسنة 2022 المبيعات وهذا راجع

إلي:

•ارتفاع سعر البيع وهذا راجع إلى حسن المفاوضات مع الزبائن

•التحكم في السوق

•التحكم في تكاليف الإنتاج

•قوة مديرية التجارة لدي المؤسسة

القرارات التصحيحية المتخذة

وتم اقتراح بعض الحلول من طرف دائرة مراقبة التسيير كما يلي:

- التتويج في المنتجات.

- المحافظة على نفس الوثيرة في التوزيع.

بالنسبة لرؤية المؤسسة فإنها تتمثل في أن تبقى من المؤسسات الكبيرة والمعروفة على المستوى المحلي

والوطني في مجال توضيب الورق وفنون الطباعة ويمكن تجسيد رسالة المؤسسة في النقاط التالية:

1- أن تكون مؤسسة رائدة وتسعى للنهوض بمستوى الإنتاج والخدمات.

2- مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في مجال الإنتاج، التنظيم والتسيير.

3- المساهمة في عملية البناء والتنمية الاقتصادية للمجتمع من خلال خلق مناصب عمل جديدة.

أما بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة فيمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

1- الزيادة المستمرة لحصة السوق في السوق المحلية.

2- الزيادة المستمرة في عائدات المؤسسة وأرباحها السنوية.

3- تقديم منتجات وخدمات بالجودة والأداء الأمثل.

4- مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يحسن الإنتاج ويخدم مصالح العملاء والتطوير والارتقاء بمستوى

المؤسسة تنافسيا وإداريا وتقنيا

خلاصة الفصل الثاني:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي على نظام مراقبة التسيير ودوره في تحسين الأداء واتخاذ القرارات في شركة التوضيب وفنون الطباعة برج بوعريريج وهذا من خلال إبراز أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في كشف نقاط القوة والضعف باستعمال الميزانية التقديرية ولوحه القيادة مع تحديد الانحرافات وهم اهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة في نشاطها بغرض تسهيل عملية اتخاذ القرارات من اجل تحسين الأداء الكلي للشركة.

الختامة

لقد سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإلمام بنظام بمراقبة التسيير، والتطرق إلى النقاط التي تركز عليها المؤسسة لتحسين ورفع من مستوى أدائها، والتي من خلالها يمكن إحداث مدي فعالية المؤسسة، وك محاولة منا في دراسة هذا المجال، وهذا بالتعرف على مختلف العناصر التي يعتمد عليها عمل نظام مراقبة التسيير، وتبيين الإطار العام لأساسيات الأداء، وكذا كيفية فاعلية هذا النظام في اتخاذ القرارات في شركة التوضيب وفنون الطباعة، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان "دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، والتي ارتكزت على شقين، نظري وآخر ميداني من أجل الإحاطة بإشكالية البحث والتساؤلات المرافقة لها.

وتتجلى أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء، وأداة في يد الإدارة العليا للشركة، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير سواء يومية أو شهرية قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بتسيير المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء داخل المؤسسة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات اللازمة.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الفصلين السابقين استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. النتائج النظرية:

توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النقاط التالية:

- مراقبة التسيير تسمح للمسيرين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم، وبالتالي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.
- ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم، وتعديل اتجاههم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهي رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.
- يعمل مراقب التسيير عند القيام بعمله على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات وحسب الأولويات، وتعتبر هذه الأدوات أدوات مساعدة على اتخاذ القرار، تطرقنا في دراستنا إلى أهمها وهي: لوحة القيادة، لوحة القيادة، الموازنات التقديرية.
- مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، من خلال من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات الفورية والشهرية التي تبين نقاط القوة والضعف في كل مصلحة.
- تمر عملية اتخاذ القرار بخمس خطوات رئيسية هي مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة البحث عن البدائل، مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل، مرحلة تنفيذ الحل، ثم مرحلة تقييم النتائج.

2. النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

تستعمل المؤسسة خمس أدوات للرقابة على سير العمليات بها وهما:

- **المحاسبة العامة:** تساعد على معرفة الوضعية الحالية للمديرية المالية من خلال تحليل التقارير المالية المفصح عنها في نهاية كل سنة (الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة) وهي اداة لا تساعد في اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- **المحاسبة التحليلية:** الهدف الأساسي لهذه الأداة هو العمل على التحكم في التكاليف، لكن في شركة التوضيب وفنون الطباعة يقتصر عملها على حساب سعر التكلفة فهي اداة لا تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- **الميزانية التقديرية:** وتعتبر من أهم العناصر والأدوات التي يستعملها مراقب التسيير في القيام بوظيفته فهو يقوم بحساب الانحرافات بين الحقيقي والمتوقع مع معدل الانحراف وهي اداة لديها دور كبير في اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- **لوحة القيادة:** الأداة الأكثر استعمالاً في المؤسسة باعتبارها أداة شهرية تسمح بالتزويد الدوري والسريع بالمعلومات الآتية والفورية، ورغم هذا يمكن القول إن لوحة القيادة بالمؤسسة هي أداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات شهريا إلى المديرية العامة بغرض التحقق من تحقيق الأهداف المسطرة، تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطهم وتحفيزهم نحو تحقيق أداء أفضل واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فمعظم القرارات المتخذة على المستوى المؤسسة هي قرارات تصحيحية.
- **الانحرافات:** وهي اداة تساهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة بتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات موجبة او سالبة.
- من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن كل مركز مسؤوليه وإطارات المؤسسة على دراية بالوضعية المالية والتسييرية داخل المؤسسة لكن الشكل القانوني للشركة يجعل اتخاذ القرارات الكبرى صعب لأنه ممرکز على مستوى المديرية العامة، خاصة القرارات المتعلقة بالاستثمارات.

توصيات الدراسة:

تقوم دراستنا بتقديم مجموعة من التوصيات الموجهة بالمؤسسة محل الدراسة:

1. تفعيل المحاسبة التحليلية في المؤسسة لدورها الفعال.
2. تدعيم مصلحة مراقبة التسيير بالموارد البشري، لتحسين أدائها وفعاليتها.
3. تفعيل أداة المحاسبة العامة لتعزيز أدوات مراقبة التسيير.
4. توسيع دور الإطارات في اتخاذ القرارات التشاركية.
5. تسهيل الاتصال بين مصلحة مراقبة التسيير ومراكز المسؤولية لتفعيل أدائها.

آفاق الدراسة:

- يمكن إيجاز الآفاق المتبقية عن دراستنا فيما يلي
- تقييم الاداء الشامل عن طريق لوحة القيادة
- دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في تطوير الاداء المستدامة
- تحولات نظام مراقبة التسيير في اطار تحديات التنمية المستدامة
- دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار وهران، عمان، 2008.
2. علي شريف، اقتصاديات الإدارة، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
3. حسين علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 1997.
4. مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2019.

الرسائل الجامعية:

1. مريم عمارة، مراقبة رقابية للتدقيق الداخلي مع مراقبة التسيير، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.
2. سنزة العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، 2017-2018.
3. لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء المال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، ادارة مالية، جامعة جيجل، 2013-2014.
4. إبراهيم محمد إبراهيم غولة، إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير، بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2017.
5. سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير عمومي، كلية العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012.
6. بلفكرات رشيد، دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار الإداري، دراسة حالة غليزان، أطروحة دكتوراه، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2017/2018.

المجلات والملتقيات:

1. بدار عاشور، بوتيارة عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها دراسة لعينة من الاداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية مجلد 08 العدد 08، 2021.

2. زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6،

العدد 01، 2021.

3. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات

الاقتصادية، العدد7، 2016.

4. يدو محمد واخرون، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة، الملتقى الوطني: مراقبة التسيير

كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة2، 2017/4/25.

قائمة الملاحق



شركة التوضيب وفنون الطباعة



Société des Emballages et Arts Graphiques

EMBAG, Spa - Filiale du GIPEC Capital Social: 2.584.530.000,00 DA



📍 Siège Social & Usine Z. Route de m/sila
BP 60-34000- Bordj Bou Arreridj- Algérie.

☎ Tel: 035 87 31 38 Fax: 035 87 31 39

✉ Email: embagcommercial@yahoo.com



Dénomination
Société des Emballages et Arts graphiques
EMBAG

Adresse	Zone Industrielle RN 05 Route d'Alger Bordj Bou Arreridj
Objet social	Production et commercialisation des emballages en papier et carton compact
Gestionnaire principal	Directeur Général M SLIMANI ABDELKRIM
Superficie	277 140 m ² dont 43 690 m ² de bâti
Capital social	2 584 530 000 DA
Effectifs	325 agents

Ligne de Production	
Boîtes Pliantes	10 000 Tonnes / An
Sacs Grande Contenance	120 Millions Unités / An (2 x 8 ft)
Sacs Petite & Moyenne Contenance	250 Millions Unités / An

Capacités Théoriques	
Boîtes Pliantes	10 000 Tonnes / An
Sacs Grande Contenance	120 Millions Unités / An (2 x 8 ft)
Sacs Petite & Moyenne Contenance	250 Millions Unités / An

Principales Matières Utilisées :

- Papier Kraft Écru et Blanc
- Carton Compact
- Produits Chimiques : Colles, Encres, Vernis

Votre Partenaire Fiable



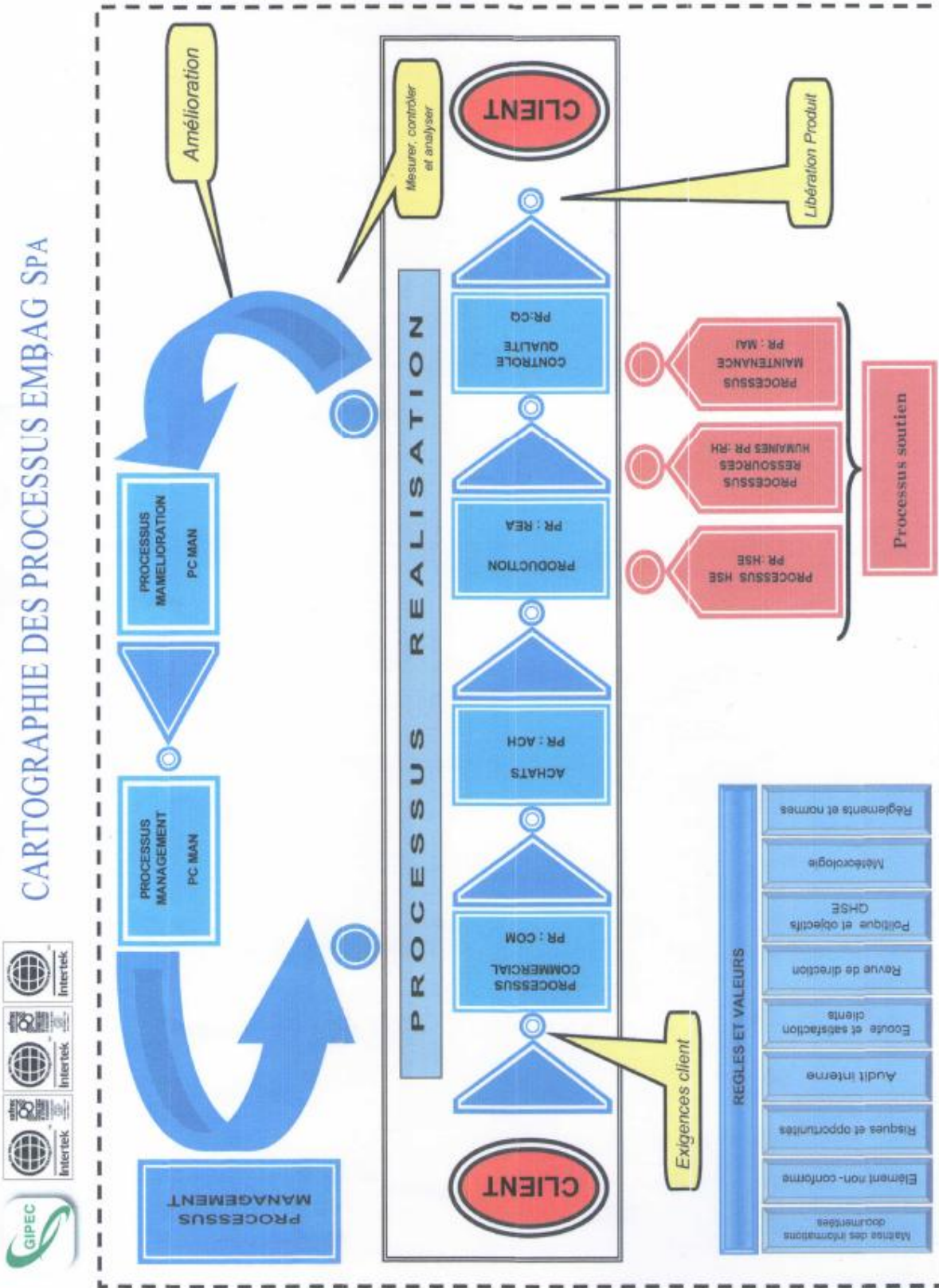
POUR TOUS VOS BESOINS D'EMBALLAGES

Sacs a Grande et Petite Contenance – Boîtes Pliantes



MATRICE DES INTERACTIONS DES PROCESSUS- EMBAG, Spa

	FOURNISSEUR CLIENT	MANAGEMENT	COMMERCIAL	ACHATS	PRODUCTION	CONTROLE QUALITE	RESSOURCES HUMAINES	MAINTENANCE	AMELIORATION	HSE	
Management		Besoins en ressources et suivi des objectifs /performance									
Commercial		Objets et ressources									
Achats			Produits /prestations à acheter	Produits /prestations à acheter	Produit à livrer à livrer			Produits /prestations à acheter			
Production			Commandes à réaliser Reclamations clients	Produits et prestations achetées conformes		Produit contrôlé		Equipement en bon état de marche			
Contrôle qualité			Commandes clients Reclamations clients		Produit à contrôler						
Ressources humaines			Besoins en personnel compétent		Besoins en personnel compétent			Besoins en personnel compétent			
Maintenance					Equipement à entretenir						
Amélioration					Donnée d'analyse et propositions d'amélioration						
HSE					Suivi des AIES et des dangers non acceptables						
									Résultats d'analyse des données et actions d'amélioration à entreprendre		
									Détermination des AIES et des dangers et les actions de maîtrise		



 OBJECTIFS Q/E/SST- ANNEE 2019		IMP MAN 05 Version: 00	
Processus	Objectifs	Actions de maîtrise	Responsable
Management	Atteinte des objectifs des processus à 90%	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à disposition les moyens humains, financiers, organisationnels et techniques pour atteindre les objectifs des processus - Désigner des pilotes processus compétent avec l'identification de leurs missions - Réussir la performance du processus de communication 	Directeur Général
Amélioration	Accroître l'efficacité des actions correctives clôturées à 90%	<ul style="list-style-type: none"> - Formation sur le SMQESST - Participation aux séminaires 	RMQ/E/SST
Commercial	Accroître la vente des Sacs grande contenance GC à 59 000 KU Accroître la vente les Sacs petite et moyenne contenance PVC à 7000 KU Accroître la vente des Boîtes à 75 000 KU Réduire le nombre des réclamations clients à ≤01U Mesure satisfaction clients : Obtenir la note de ≥25 (aucun critères) AIES1 : réduire la consommation papier (rames de papier) à ≤08 U Dangers non acceptables : réduire le	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des cadres commerciaux en ventes, marketing et communication. - Accroître la communication avec nos clients par : <ul style="list-style-type: none"> * déplacement (visite) * moyen de télécommunication (tél, fax, E-mail...) - Motivation des cadres commerciaux. - Programmes de formation et Sensibilisation sur les aspects environnementaux et les risques professionnels - Planifier un programme de formation, Sensibilisation et participation sur les aspects environnementaux et les risques professionnels - Respecter les instructions de maîtrise concernant les aspects environnementaux et des risques professionnels 	Directeur commercial
Achats	Traiter une DA locale dans un délai ≤05 jour Traiter une DA Importation dans un délai ≤ 90 jour AIES1 : réduire la consommation papier (rames de papier) à ≤46 U Dangers non acceptables : réduire le nombre des accidents travail à 0 U	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les besoins exprimés - Enrichir le fichier fournisseur - Planifier un programme de formation, Sensibilisation et participation sur les aspects environnementaux et les risques professionnels - Respecter les instructions de maîtrise concernant les aspects environnementaux et des risques professionnels 	Directeur achats
Production	Accroître la réalisation des sacs grande contenance GC à 59 000 KU Accroître la réalisation des sacs petite et moyenne contenance PVC 7000 KU Accroître la réalisation des boîtes à 75 000 KU Réduire le déchet boîtes structurel ≤15% Réduire le déchet boîtes production à ≤03% Réduire le déchet sacs à ≤04% AIES1 : réduire la consommation papier (rames de papier) à ≤08 U Dangers non acceptables : réduire le nombre des accidents travail à 4 U par an	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité permanente des matières premières - Fonctionnement continu des machines - Respect du temps d'exploitation des équipements - Suivi et respect des rendements machines - Charge commerciale - Effectif complet selon l'organigramme - Meilleure planification des commandes (programme de production). - Planifier un programme de formation, Sensibilisation et participation sur les aspects environnementaux et les risques professionnels - Respecter les instructions de maîtrise concernant les aspects 	Directeur d'Exploitation
Contrôle qualité	Réduire les réclamations clients à ≤01 U /Trim. AIES1 : réduire la consommation papier (rames de papier) à ≤06 U	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter les fréquences d'échantillonnage - Pousser le contrôle aux défauts mineurs. - Parfaire le réglage des machines. - Respecter les instructions de travail - Surveiller les machines en production - Planifier un programme de formation, Sensibilisation et participation sur les aspects environnementaux et les risques professionnels - Respecter les instructions de maîtrise concernant les aspects environnementaux et des risques professionnels 	Responsable Contrôle Qualité
Ressources humaines	Réaliser le plan de formation à 80% Stabiliser l'effectif à 335 U Réduire le taux d'absentéisme à 5% AIES1 : Réduire la consommation papier (rame de papier) à 80 U Dangers non acceptables : Réduire le nombre des accidents travail à 1 U	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation et l'auto-évaluation des formations précédentes - Réussir le processus de motivation au niveau d'entreprise - Veiller à l'application stricte de la réglementation concernant le congé son solde, mise en disponibilité et les maladies longues durées ainsi les absences autorisées et non autorisées - Informatiser la gestion documentaire des ressources humaines - Planifier un programme de formation, Sensibilisation et participation sur les aspects environnementaux et les risques professionnels - Respecter les instructions de maîtrise concernant les aspects environnementaux et des risques professionnels 	DRH
Maintenance	Réduire le taux du temps d'arrêt machine à : PCR 0.8% Botteuseuse 1.8% PMC 1% AIES2 : Réduire la consommation des lubrifiants à 1291 U Dangers non acceptables : Réduire le nombre des accidents travail à 1 U	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure planification et suivi des opérations du préventif - Former et sensibiliser les agents de la maintenance sur la maîtrise de la durée de l'intervention - Exprimer les besoins de PDR d'une façon exhaustive et précise - Réaliser le Programmes de formation et Sensibilisation sur les aspects environnementaux et les risques professionnels - Planifier un programme de formation, Sensibilisation et participation sur les aspects environnementaux et les risques professionnels - Respecter les instructions de maîtrise concernant les aspects environnementaux et des risques professionnels 	Chef Dépt. maintenance
HSE: Hygiène et sécurité au travail	AIES1 : Réduire la consommation papier (rame de papier) à 150 U AIES2 : Réduire la consommation d'électricité à 1. 500 000 KWH AIES 3: Réduire la consommation d'eau à 110 000 M³ Dangers non acceptables : Réduire les accidents travail à 0 U : <ul style="list-style-type: none"> • Coincement des doigts • Glissade • Chute de bobine /palette • Chute en hauteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Installer un système Outlook afin de minimiser la consommation du papier - Sensibiliser le personnel sur la consommation du papier - Utiliser le papier brouillon - Eviter d'imprimer ce qui n'est pas nécessaire - Utiliser la messagerie électronique ou faites une impression virtuelle pour convertir les documents en PDF (avec PDF Creator), plus agréables à lire sur écran - Recycler le papier en utilisant les versos en brouillon et en installant un bac de recyclage à côté des imprimantes et photocopieurs - Installer des marqueurs pour calculer la consommation électrique pour chaque atelier pour une bonne maîtrise de la consommation - Penser également à ne pas laisser vos appareils en veille et à éteindre la lumière et climatiseur lorsque vous quittez une pièce - Adopter de bons réflexes - Inspecter les fuites - Colmater les fuites - Réduisez l'eau utilisée par vos robinets - Impliquer et sensibiliser les travailleurs sur l'utilisation rationnelle des eaux - Afficher les consignes de sécurité - Obligation du port des EPI - Déterminer et évaluer et maîtriser les dangers et risques non acceptables - Faire des séances de briefing pour les employés sur les risques professionnels 	Responsable HSE Responsable HSE Responsable HSE Responsable HSE

Fait le : 25/04/2019

VISA DE DIRECTEUR GENERAL
SLIMANI A/KRIM



GIPEC
BUDGET 2022
 Entité : EMBAC BBA

D- BUDGET DES VENTES DEGLOBALISE PAR MOIS
D-1- VENTES TOTALES

Valeur =KDA

Produits	UM	Janvier 21	Février 20	Mars 23	Avril 20	Mai 23	Juin 21	Juillet 20	Août 21	Septembre 21	Octobre 22	Novembre 21	Décembre 23	Exercice 2022
Sacs G.C	Nombre	4 500 000	4 500 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	65 000 000
	Tonne	653	653	812	812	812	812	812	812	812	812	812	812	9 425
	Valeur	170 723	170 723	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	2 466 003
Sacs P.M.C	Nombre	600 000	600 000	600 000	850 000	700 000	700 000	700 000	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000	8 000 000
	Tonne	6	6	6	9	7	7	7	7	7	7	7	7	80
	Valeur	1 020	1 020	1 020	1 445	1 190	1 190	1 190	1 105	1 105	1 105	1 105	1 105	13 600
Boîtes	Nombre	6 150 000	6 150 000	6 150 000	6 200 000	6 200 000	6 200 000	6 250 000	6 250 000	6 250 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000	76 500 000
	Tonne	104	104	104	115	115	115	126	126	126	144	144	144	1 466
	Valeur	38 700	38 700	38 700	40 400	40 400	40 400	42 100	42 100	42 100	47 160	47 160	47 160	505 080
Divers		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7 200
TOTAL	Nombre Tonne Valeur	763 211 043	763 211 043	922 252 776	936 254 901	934 254 646	934 254 646	945 256 346	944 256 261	944 256 261	962 261 321	962 261 321	962 261 321	10 971 2 991 883

D-2- VENTES EXTRA GROUPE

Produits	UM	Janvier 21	Février 20	Mars 23	Avril 20	Mai 23	Juin 21	Juillet 20	Août 21	Septembre 21	Octobre 22	Novembre 21	Décembre 23	Exercice 2022
Sacs G.C	Nombre	4 500 000	4 500 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	65 000 000
	Tonne	653	653	812	812	812	812	812	812	812	812	812	812	9 425
	Valeur	170 723	170 723	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	212 456	2 466 003
Sacs P.M.C	Nombre	600 000	600 000	600 000	850 000	700 000	700 000	700 000	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000	8 000 000
	Tonne	6	6	6	9	7	7	7	7	7	7	7	7	80
	Valeur	1 020	1 020	1 020	1 445	1 190	1 190	1 190	1 105	1 105	1 105	1 105	1 105	13 600
Boîtes	Nombre	6 150 000	6 150 000	6 150 000	6 200 000	6 200 000	6 200 000	6 250 000	6 250 000	6 250 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000	76 500 000
	Tonne	104	104	104	115	115	115	126	126	126	144	144	144	1 466
	Valeur	38 700	38 700	38 700	40 400	40 400	40 400	42 100	42 100	42 100	47 160	47 160	47 160	505 080
Divers		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7 200
TOTAL	Nombre Tonne Valeur	763 211 043	763 211 043	922 252 776	936 254 901	934 254 646	934 254 646	945 256 346	944 256 261	944 256 261	962 261 321	962 261 321	962 261 321	10 971 2 991 883

GIPEC
BUDGET 2022
Entité : EMBAG BBA

BUDGET DE PRODUCTION DEGLOBALE PAR MOIS

Produits	UM Nbre.J	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Exercice 2021
		21	20	23	20	23	21	20	21	21	22	21	23	
Sacs G.C	Nombre	4 500 000	4 500 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	5 600 000	65 000 000
	Tonne Valeur	653 148 455	653 148 455	812 184 744	812 184 744	812 184 744	812 184 744	812 184 744	812 184 744	812 184 744	812 184 744	812 184 744	812 184 744	812 2 144 350
Sacs P.M.L	Nombre	600 000	600 000	600 000	850 000	700 000	700 000	700 000	650 000	650 000	650 000	650 000	650 000	8 000 000
	Tonne Valeur	6 887	6 887	6 887	9 1 257	7 1 035	7 1 035	7 1 035	7 1 035	7 961	7 961	7 961	7 961	80 11 828
Boîtes	Nombre	6 150 000	6 150 000	6 150 000	6 200 000	6 200 000	6 200 000	6 250 000	6 250 000	6 250 000	6 900 000	6 900 000	6 900 000	76 500 000
	Tonne Valeur	104 33 656	104 33 656	104 33 656	115 35 134	115 35 134	115 35 134	126 36 613	126 36 613	126 36 613	126 36 613	144 41 013	144 41 013	144 41 013
Divers	Valeur													
TOTAL	Nombre Tonne Valeur	763 182 998	763 182 998	922 219 287	936 221 135	934 220 913	934 220 913	945 222 392	944 222 318	944 222 318	962 226 718	962 226 718	962 226 718	10 971 2 595 423



Mois de Décembre 2022

Valeur : KDA

I.1. TABLEAU DE PRODUCTION NETTE

PRODUITS	U.M		PREVISIONS		REALISATIONS			T.R.O %		
	T	Nombre	V	T	Nombre	V	T	N	V	
	Sacs G.C.	811	5 600 000	184 744	601	4 143 660	182 321	74%	74%	99%
Sacs P.M.C.	5	650 000	961	6	777 900	1 226	115%	120%	128%	
Boites pliantes	143	6 900 000	41 013	74	7 623 550	39 511	52%	110%	96%	
Divers									#DIV/0!	
TOTAL	959		226 718	681		223 058	71%		98%	

I.2. TABLEAU PRODUCTION CUMULEE NETTE

Valeur : KDA

PRODUITS	U.M		PREVISIONS		REALISATIONS			T.R.O %		
	T	Nombre	V	T	Nombre	V	T	N	V	
	Sacs G.C.	9 425	65 000 000	2 144 350	6 248	43 223 800	1 773 785	66%	66%	83%
Sacs P.M.C.	81	8 000 000	11 828	60	7 160 100	10 769	74%	90%	91%	
Boites pliantes	1 466	76 500 000	439 248	705	57 741 700	258 961	48%	75%	59%	
Divers			-			-				
TOTAL	10 972		2 595 426	7 013		2 043 515	64%		79%	

