

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية

The Role of the Management Control System in Addressing New Challenges to the Organization's Oversight Process, Field Study

د. على بن موفقي¹، د. حكيم العطوي²

D. Hakim LATTOUI D. Ali BENMOFK

مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، benmouaffeki@univ-djelfa.dz،

² موظف، الجزائر، lattouihakim@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024-10-31

تاريخ القبول: 2024-09-19

تاريخ الاستلام: 2024-01-30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور مراقبة التسيير في مجابهة مختلف التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات والتي لم تكن ضمن اهتماماتها سابقا، فلم يعد الحكم عن المؤسسات من خلال مؤشرا الاداء فقط بل تعداها ليشمل مختلف الجوانب الأخرى الغير اقتصادية. حيث تم من خلال البحث إبراز دور نظام مراقبة التسيير من خلال تكييف مختلف أدواته في تقييم الأداء والرفع من فعالية آليات الرقابة الداخلية للمؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج في مقدمتها أن أدوات مراقبة التسيير لها دور مهم في مواجهة التحديات الجديدة، من خلال دورها في تعزيز الحوكمة والمساهمة وبدرجة كبيرة في الحد من المخاطر والرفع من كفاءة الإقتصادية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير؛ حوكمة المؤسسات؛ إدارة المخاطر؛ التنمية المستدامة؛

تصنيف JEL : G34 ؛ G32 ؛ Q01

Abstract:

This study aims to highlight the role of management control in addressing the various new challenges faced by enterprises that were not previously of interest. The institutions are no longer judged by the performance indicators only, but also to encompass various other non-economic aspects. Through research, the role of the management control system has been highlighted by adapting its various tools to evaluate performance and improve the effectiveness of the institution's internal control mechanisms.

The study found a number of findings, in the first place, that management control tools have an important role to play in addressing new challenges, through their role in promoting governance and contributing significantly to risk reduction and raising the institution's economic efficiency.

Keywords: management control; Corporate governance; risk management; sustainable development ;

JEL Classification Codes : G34; G32; Q01;

*: د. على بن موفقي

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة دراسة ميدانية

1. مقدمة:

ترتبط وظيفة الرقابة بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا فبمجرد أن تبدأ المؤسسة في النشاط تبرز العديد من المظاهر والأعمال التي تدفعها للخروج عن المسار المحدد سلفا، سواء ارتبطت هذه المظاهر والأعمال بأسباب متعمدة أو أسباب غير متعمدة. وهذا ما يجعل المؤسسة في حاجة إلى وظيفة رقابية تشمل كل أنشطتها وجميع مستوياتها مهما كان نوعها، وتعتبر مراقبة التسيير إحدى تلك النظم الرقابية داخل المؤسسة بل وتحضا بمكانة عالية.

وتأتي مراقبة التسيير بين نوعين أساسيين من الرقابة هما الرقابة الإستراتيجية التي تعبر عن التصور الخارجي، وبين الرقابة التشغيلية التي تعبر عن التصور الداخلي في المؤسسة، حيث يتمثل دور مراقبة التسيير في إقامة الترابط بين هذين النوعين بسبب موقعها. وبالرغم من كون أن مراقبة التسيير ظهرت مع مطلع الألفية الثانية من القرن العشرين، إلا أنها لا تزال تحظى بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير في المؤسسات الاقتصادية، وذلك للخدمات بالغة الأهمية التي تقدمها لجميع المتدخلين في العملية الإدارية للمؤسسة. كما أنها تشهد تطورات وتحديثات مواكبة لتطور العملية التسييرية للمؤسسة، و التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء تغيرات داخلية أو خارجية.

وفي ظل التحولات الكبرى التي عرفتتها بيئة المال والأعمال يجد نظام مراقبة التسيير نفسه في مواجهة جملة من التحديات التي كانت لا تدخل ضمن اهتماماتها كالحوكمة والتنمية المستدامة وغيرها. مما جعلها أمام تحدي كبير في مدى قدرتها على تكييف أدواتها وآلياتها أمام تلك التغيرات والتحديات الجديدة، حيث يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن تكييف مختلف أدوات مراقبة التسيير لمجابهة التحديات الجديدة التي توجهها المؤسسة عموما والعملية الرقابية خصوصا؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية، تم طرح جملة من الأسئلة الفرعية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ- هل يمكن لنظام مراقبة التسيير تعزيز آليات الحوكمة داخل المؤسسة؟
- ب- هل يوجد دور لنظام مراقبة التسيير في تعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسة ؟
- ج- كيف يمكن لنظام مراقبة التسيير من تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة؟
- للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- أ- لا يمكن لنظام مراقبة التسيير تعزيز آليات الحوكمة داخل المؤسسة؟
- ب- لا يوجد دور لنظام مراقبة التسيير في تعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسة؟
- لا يمكن لنظام مراقبة التسيير المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة؟

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية مواجهة المؤسسات الإقتصادية للتحديات الجديدة، والتي لم تكن توليها هاته المؤسسات أهمية بالغة، فأصبح نجاح أو فشل المؤسسات لا يقاس بالنتائج الاقتصادية فقط، بل تعداها ليشمل الجوانب الاجتماعية والأخلاقية. وباعتبار أن نظام مراقبة التسيير من بين أهم النظم التسييرية داخل المؤسسات والذي يتميز بالمرونة وقابلية تكيف أدواته، فإننا من خلال هذا البحث سنحاول إبراز دور نظام مراقبة التسيير في ذلك.

والهدف من هذا البحث استكشاف التحديات التي تواجه نظم التسيير داخل المؤسسات وكيف تعامل معها نظام مراقبة التسيير، وما هي الآليات التي يمكن من خلالها المؤسسة التكيف مع مختلف المتغيرات التي تطرأ في محيطها سواء داخليا أو خارجيا.

2. الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

بالرغم من مرور كل هذه السنوات على نشأة وبروزة وظيفة مراقبة التسيير بالمؤسسات، إلا أنها لا تزال تعاني من بعض سوء الفهم والإدراك لدى بعض المستخدمين والمهتمين، فتحديد ماهية مراقبة التسيير ليس أمرا سهلا وذلك بسبب قربها وتقاطعها مع العديد من المفاهيم المشابهة. كما أن إيقاع تطور تقنيات وممارسات مراقبة التسيير منذ ظهورها بداية القرن الماضي بالمؤسسات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية جعل منها ذات أهمية وأولوية داخل المؤسسات لما تقدمه من خدمات للمؤسسات والهيئات والأفراد.

1.2 مفهوم مراقبة التسيير:

يعود أصل مصطلح مراقبة التسيير إلى العبارة الانجليزية **Management Control**، التي يتعدى معناها مفهوم التحقق والفحص **Vérifier** إلى التحكم في التسيير **Maitriser la Gestion** ووضع الأمور تحت السيطرة . (Yves De Ronge, Contrôle de gestion, 2009, p. v)

وبالرجوع لمؤسس مراقبة التسيير كعلم **R. Anthony** سنة 1965 فقد عرفها على أنها: " المسار الذي يتأكد من خلاله المديرون من أنه تم الحصول على الموارد... وأنه تم استعمالها بفعالية كفاءة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". (Michel Charpentier, 1998) وبعد مرور أكثر من عشرين سنة بقليل أي في سنة 1988 أعاد تعريفها ليتواءم مع المرحلة الجدية فقال أن عملية مراقبة التسيير هي : " العملية التي بواسطتها يؤثر المديرون على أعضاء آخرين من المؤسسة لتطبيق استراتيجياتها". (الواحد، 2004، الصفحات 43-44) والملاحظ في تعريفه انه بعدم كان يتحدث في التعريف الأول عن الأهداف، انتقل للحديث عن التنفيذ الجيد للاستراتيجيات وكيفية التأثير على العوامل الداخلية الأخرى كالأفراد بمختلف الطرق والأساليب التي يجب الاختيار أفضلها، وهنا ركز على العلاقة بين المديرين والأفراد في المؤسسة وكيف يجب على المديرين اختيار أفضل الطرق والأساليب للتأثير على هؤلاء الأفراد بغية التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والأهداف.

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية

وعرفها أيضا **M. Gervais** بأنها: " العملية التي من خلالها يتأكد المسيرون من أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة و بنجاعة و ملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المساعي والتوجهات الحالية تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة". (محمد، 2017، صفحة 136)

أما من الكتاب العرب فنجد قد عرفها محمد عبد الفتاح الياغي، على أنها: " هي الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والوسائل التي تتبع داخل المؤسسة، والتي من شأنها المحافظة على أصولها والتأكد من صحة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر ودرجة الاعتماد عليها، لتحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية في عمليات المؤسسة والالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة". (الياغي، 1994، صفحة 16)

ومن جملة التعاريف السابقة يمكننا إعطاء مفهوم لمراقبة التسيير على أنها نظام شامل ومتكامل يتميز بالترابط والديناميكية، ويسمح للمؤسسة بتتبع تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومواكبة التحديات التسييرية التي تواجه المؤسسة، من خلال مجموعة من الأدوات التقنية والكمية والمهارات الفنية والمهنية، كما أنها تساهم في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات لتحقيق الكفاءة والفعالية.

2.2 أهمية وأهداف مراقبة التسيير

المحتوى، المحتوى، المحتوى، المحتوى،

أ- أهمية مراقبة التسيير

- نتيجة لتطور المؤسسات وكبر حجمها وتعدد الأخطار التي تترصد بها زادت أهمية مراقبة التسيير، وسوف نستعرض أهم النقاط التي تبرز أهمية مراقبة التسيير:
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف للمؤسسة؛ (قريشي، 2011، الصفحات 167-168)
 - إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للمراقبة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيها لإدارة العملية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية. (Claude Alazard, 2018, p. 137)
 - الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط واحتمال الأخطاء والغش؛
 - التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، حيث تتعلق مهام هذه الوظائف بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة وأن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة؛

- تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات، فالإدارة تتسلم عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه؛
- مراقبة التسيير تسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها وتقلبات محيطها، مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، والتأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة (ظاهر، 2000، الصفحات 9-10).

ب- أهمية مراقبة التسيير

من خلال التطرق لأهمية مراقبة التسيير يتضح أنها وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار، فمراقبة التسيير كغيرها من الوظائف تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، ويمكن أن نحصر أهم الأهداف في النقاط التالية:

- **التنفيذ الجيد الإستراتيجية:** فمراقبة التسيير تقوم بالربط بين المسؤولين العمليين والإدارة العامة نظرا إلى أن الواقع يشير إلى وجود هوة بين المستوى العملي والمستوى الإستراتيجي، وهذا لا يتأتى إلا بأن يكون مراقب التسيير على إلمام تام بالإستراتيجية ويمتلك الأدوات المناسبة؛ (مرغي، 2018، صفحة 125)

ولقد قام **Anthony** بتوضيح العلاقة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية حيث أشار بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الإستراتيجية؛ (Jean-Louis Malo, 2000, p. 10)

- **ضمان تقارب الأهداف:** حيث تواجه مراقب التسيير عدة صعوبات منها تعدد الأهداف وتناقضها في أحيان عدة وكذلك غموضها، وبالتالي لرفع هذا الغموض تلعب الاعتبارات النفسية أهمية بالغة في تقارب الأهداف لدى مراقب التسيير، كما يجب أن يهتم هذا الأخير بالاتصال التشجيع الإقناع والنقد جزوا أساسيا في عملية مراقبة التسيير من أجل ضمان تقارب الأهداف؛ (مرغي، 2018، صفحة 125)

- **قيادة الأداء وتطويره:** المساعدة على تخصيص الموارد لمختلف المحاور الإستراتيجية، كما يجب عليها تحسين الجودة والتكلفة والوقت، والمساعدة أيضا في قيادة متغيرات الأداء الاجتماعي التي يطلبها أصحاب المصلحة (نادية، 2019، صفحة 42). كم أنها مطالبة أيضا القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء، فدور مراقبة التسيير إبراز أي تحريف في المعلومة المحولة ومساعدة أنظمة التقييم في المؤسسة على عدم التأثير السلبي على نظام المعلومات (مرغي، 2018، صفحة 125)؛

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية

- **التحسين المستمر في التنظيم:** من أجل الاستفادة المثلى من الموارد والمهارات، يجب على المؤسسة قيادة التنظيم كمتغير استراتيجي. فالهيكلية من خلال المسارات تعد الطريقة المناسبة لتحقيق نجاعة الأداء، يتعلق الأمر بتجزئة المؤسسة إلى مسارات عملياتية ومسارات دعم ثم تعديل وتحسين تلك غير المربحة. يمكن أن تساعد مراقبة التسيير على تشكيل هذه المسارات وخاصة قياس تكاليفها لتحديد الهوامش وخاصة عوامل تحقيق نمو القيمة المضافة (نادية، 2019، صفحة 42).
- **تنظيم نظام معلومات موجه لدعم القرار:** يعمل مراقب التسيير عند وصوله للمؤسسة على إقامة نظام للمعلومات خاص به، يسمح بتزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرارات. ويجب على نظام المعلومات أن يسمح بمعرفة الحاضر والمستقبل كما يجب أن يكون متكيفا مع (حجم وهيكلية) المؤسسة، وفعالا (العلاقة بين الجودة التكاليف) (Pierre Laurent Bescos، 1998، صفحة 118).

3.2 أدوات مراقبة التسيير

لقد عرفت أدوات مراقبة التسيير تطورا كبيرا، فبعد أن كانت مرتكزة على أدوات تقليدية كالمحاسبة بنوعيتها العامة (المالية) والتسيير...، دخلت أدوات حديثة تتماشى مع التغيرات التي حدثت على المؤسسة وفي محيطها، ومن بين هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن، والمقارنة المرجعية، والإدارة على أساس الأنشطة.

أ- الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير كنظام للمعلومات تتمكن المؤسسة من خلاله من ترجمة الأهداف إلى أرقام معبرة عن وضعية المؤسسة وتقييم أدائها، ونظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة. وظهرت الحاجة إلى أدوات مراقبة التسيير لتلبية مختلف حاجات إدارة المؤسسات الاقتصادية وتوفير قدر كاف من المعلومات التي تحتاجها الاطراف المتعلقة بالمؤسسة. وهناك أشكال مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيدا، فهناك أدوات تقليدية كثيرة الاستعمال كالمحاسبة والموازنات التقديرية مؤشرات الأداء وغيرها. صنفت على أساس أنها تقليدية بحكم قدم ظهورها التاريخي وأيضاً تركيزها فقط على الجوانب المالية أكثر من الجوانب الأخرى، وذلك لاعتمادها على مجموعة من التقنيات المالية.

ب- الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

نتيجة للتطورات الحاصلة في مجال البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كان لزاما عليها مواكبة هذه التطور من خلال مواجهتها من منظور استراتيجي وأيضاً النظر إلى عناصر القوة والضعف الداخلية. ففي بيئة العمل الحديثة تكتسي طرق التسيير الحديثة أهمية بالغة من حيث التحكم في التنظيم وتحسين فعالية التسيير، وتتجسد أهميتها من خلال التحكم في الأداء بشكل أفضل، والتحديد الدقيق للانحرافات بفاعلية.

وقد طبقت طرق تقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار حيث اقتصر عملية التقييم على المعايير المالية، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريع، بل أضحت عائقاً أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل، وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغير. ونتيجة لذلك ظهرت أدوات جديدة لمراقبة التسيير تواكب التطور الحاصل من خلال قدرتها على التكيف مع المتغيرات الجديدة. ومن بين هذه الأدوات الحديثة لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية...إلخ.

3.التحديات التي واجهه مراقبة التسيير

إن التحولات الكثيرة التي تشهدها المؤسسات اليوم، أدت إلى ظهور العديد من التحديات الجديدة أمامها، نذكر أهمها في النقاط التالية :

3.1. قصور الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير:

تعتبر سنوات الثمانينيات من اشد السنوات على مراقبة التسيير، حيث شهدت فيها أعنف الانتقادات غير أن هذه الأخيرة قد بدأت في نهاية الستينيات مع بداية تطور مفهوم الميزانية على أساس صفري، في البداية كانت الانتقادات جزئية وتخص طرق وأساليب تطبيق لا أكثر، هناك من المؤلفين من يقول أن مراقبة التسيير أصبحت موضع انتقاد مع ظهور مؤلفات (Peters & Waterman سنة 1982)، (الهدف Glatt & Cox سنة 1986)، (أهمية الخسارة Johnson & Kaplan سنة 1987)، (الاقتصادي والمسير Lorine سنة 1987). حيث أصبحت الانتقادات علنية وأكثر عمقا. وذهب بعض المنتقدين مثل (Peters & Waterman) إلى حد القول أن مراقبة التسيير لا تستعمل في شيء، وقال البعض الآخر أنها عامل الانحراف وانزلاق. هذه الانتقادات وغيرها جعلت ممارسي مراقبه التسيير والمنظرين يتفاعلون ويقولون الرد، حيث شهدت سنوات التسعينيات والألفين جملة من المقترحات أدت إلى إثراء الموضوع بالرغم من أن هذه الاقتراحات لم تكن جديدة كلية لكنها ساهمت في إعادة النظر والتساؤل بعمق حول أسس مراقبة التسيير (مصطفى، 1018، صفحة 170).

ومن جملة أوجه القصور والانتقادات الموجهة إلى هذه الأدوات التقليدية مايلي (سعدية، 2014، الصفحات 164-165):

- إن الأدوات الكلاسيكية تركز على القواعد المحاسبية البحتة وتقوم على مبدأ القياس اللاحق للأداء، مما جعل مراقبة التسيير تتسم بالتأخر والانحراف عن الأهداف الأساسية لها؛
- عدم الاهتمام بمدى مساهمة الأداء الفعلي في تحقيق إستراتيجية المؤسسة؛
- تهدف الأدوات التقليدية في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته غير ملائم لتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو في بيئة التصنيع الحديثة؛
- الأدوات التقليدية تهتم بتقييم الأداء في الأجل القصيرة وفي ظروف بيئية معينة، بينما تتجاهل عملية تقدير تقييم الأداء في الأجل الطويل؛

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية

- ارتباط المؤشرات المالية بالماضي أكثر من ارتباطها بالمستقبل وافتقادها للقدرة التنبؤية؛
- عملية تقييم الأداء في الماضي كانت تسعى إلى مجرد البحث في تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، أما في ظل المتغيرات التي تشهدها البيئة الحديثة فهي تسعى إلى تقييم الموقف الحالي بهدف خلق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة تحقق لها الريادة؛
- فشل نظام الموازنات التقديرية في إدماج الإستراتيجية، كما وجد أن معظم المؤسسات تعاني بصورة كبيرة من عدم المرونة التي تتسم بها عملية الموازنة.

2.3 تحديات مؤسساتية:

كان نظام مراقبة التسيير لمدة طويلة من الزمن يقتصر على مرافقة تنفيذ الاستراتيجيات من خلال المخططات الإستراتيجية والعملية والمراقبة البعدية، فقد أصبح اليوم يحكم على أداء مراقبي التسيير من خلال قدرتهم على توجيه الفكر الاستراتيجي وخلق الإستراتيجيات الجديدة. وتحولت نظم مراقبة التسيير إلى دعم التوجهات الجديدة والتي تستند إلى مصطلحات الموارد والكفاءات والمهارات.

كما أن مراقبة التسيير اليوم هي في مواجهة ضرورة التكيف مع التغيرات التنظيمية الطارئة على المؤسسات، فهناك العديد من التطورات في طرق التسيير كإدارة الجودة الشاملة، إدارة سلسلة الإمداد...، ولمواجهة هذه التغيرات توجهت مراقبة التسيير إلى نظام قيادة العمليات والأنشطة، المحاسبة على أساس الأنشطة، الإدارة على أساس الأنشطة....، وكونت بالتالي أشكال التكيف والتأقلم (Bernard Augé, 2011, pp. 220-222).

كما يعد التطور التكنولوجي لنظم المعلومات الذي شكل بيئة العمل الجديدة لمراقبي التسيير، كالبرمجيات المدمجة للتسيير....، والتحديات التي فرضها التفوق التنافسي وخلق القيمة التي تستند على العناصر اللامادية في المؤسسة من مهارات وكفاءات ومعارف وقدرة على التعلم....، فاصبحت مراقبة التسيير التي تهتم بقياس وإدارة الأداء، تواجه اليوم مسألة ضم هذه العناصر اللاملموسة في نماذج وأدوات القيادة لديها.

3.3 تحديات متعلقة بالتنمية المستدامة والأداء الشامل:

أصبحت التنمية المستدامة تمثل اليوم إحدى القضايا الإدارية المهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تريد أن يكون لها مستقبل في القرن الواحد والعشرين، حيث أن الأداء الاجتماعي والبيئي الجيد يمثل عاملاً رئيسياً في الأعمال الناجحة في هذه المؤسسات. ومع تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة ظهرت مفاهيم كثيرة ترتبط ارتباطاً مباشراً بهذا المفهوم، ومن تلك المفاهيم ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إدارة الجودة والبيئة والنزاهة وأخلاقيات الأعمال وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وغيرها من العبارات (الرحمن، 2011، صفحة 42). فالتنمية المستدامة مستمدة من مبادئها الثلاثة وهي العدالة الاجتماعية، حماية البيئة، الفعالية الاقتصادية، وهنا نجد الاهتمام بربط الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بالجوانب البيئية، بمعنى أن

الأرض والإمكانات الطبيعية التي تحتويها كميراث يجب أن يحول إلى الأجيال المستقبلية بشكل غير منقوص، وفي هذا الإطار قام الفيلسوف السويدي **Hans JONASS** بدمج المفاهيم الثلاثة للتنمية المستدامة (بدرن، 2007، صفحة 90).

من جهة أخرى تبني المؤسسات لمصطلح الأداء الشامل، يلزمها أن تكون عند مستوى تطلعات الأطراف أصحاب المصلحة، ففي كثير من الأحيان تجد نفسها متناقضة معهم وبالتالي وجدت المؤسسات نفسها أمام تحدي كبير، يتمثل في تحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء الاقتصادي والمؤشرات البيئية والاجتماعية (Bernard Augé, 2011, pp. 220-222)

إن التزام المؤسسات بالقضايا الاجتماعية والبيئية يسمح بتحسين الصورة الخارجية للمؤسسة أمام الزبائن، الشركاء، الأسواق المالية، المجتمع المدني... إلخ. وصورتها الداخلية أمام العمال والموظفين، مما يعزز من مصداقيتها أمام أصحاب المصالح، وأمام الأطراف الأخرى التي لم تدخل بعد في علاقات معها، فتصبح بذلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة صال حقيقي يمكن أن يخلق إيرادات مستقبلية (طيب، 2019، صفحة 815).

4.3 تحديات متعلقة بالحوكمة:

تعد حوكمة المؤسسات مفهوما حديثا ظهر على إثر الأزمات المالية التي شهدتها بيئة الأعمال الدولية، إذ أصبحت العديد من المنظمات المهنية والأكاديمية والمؤسسات والمهتمين بأمورها تطالب بتجسيد مبادئ الحوكمة لما له من أثر في تحسين أداء المؤسسات فضلا عن حماية مصالح أصحاب المصلحة فيها. وتستند حوكمة المؤسسات في تنفيذها على مجموعة من الآليات التي تعمل على تحقيق أهدافها.

وترتكز الحوكمة على عناصر أساسية لا بد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات، تتلخص في الشفافية، توافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب (مصطفى ن.، 2023، صفحة 124).

وقد أثر تنفيذ تلك الآليات في تطوير الدور الذي يمارسه مراقب التسيير في تلك المؤسسات، إذ تحول هذا الأخير من مجرد متخصص في توفير المعلومات للمختلف المستخدمين إلى عضو فعال يمتلك القدرة على التأثير في اتخاذ القرارات وفقا لنماذج حديثة ومتوافقة مع المتطلبات والاحتياجات الراهنة (نادية، 2019، الصفحات 53-54).

4. دور مراقبة التسيير في مؤسسة الدراسة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها

كيفت مؤسسة الدراسة طرق تسييرها بما يساهم في مواجهة التحديات التي أصبحت تواجهها، ويعد نظام مراقبة التسيير إحدى هذه النظم لما له من أهمية كبيرة باعتباره إحدى أدوات الرقابة الداخلية للمؤسسة. فمراقبة التسيير تستمد أهميتها من خلال دورها في تقييم أداء المؤسسة ومتابعة مدى تحقق الأهداف المسطرة واكتشاف الانحرافات والمساهمة في تصحيحها. وسوف نستعرض في ما يلي مدى تكييف أدوات مراقبة التسيير مع التحديات والاتجاهات الحديثة للرقابة.

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية

1.4 التعريف بمؤسسة الدراسة:

تأسست المؤسسة لتسويق المعدات و الآلات الفلاحية سنة 1998 كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.000 دج، مقسم إلى 100 سهم بقيمة اسمية قدرها 10.000 دج للسهم الواحد. و قد مرت بعدة مراحل من خلال الرفع من رأس مالها أخره في سنة 2019 ليصل رأس مالها مبلغ 4.692.484.000 دج مقسمة إلى 4.692.484 سهم بقيمة اسمية قدرها 1.000 دج للسهم الواحد مكتتبه من طرف المجموعة الجزائرية للميكانيك **AGM GROUP**.

ويمثل دورها الرئيسي في تطوير الفلاحة من خلال المساهمة في مكننة القطاع الفلاحي و تلبية احتياجات القطاع من المعدات والآلات الفلاحية المتخصصة. ويرتكز دور مؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية في أربعة مهام رئيسية:

- تسويق الآلات والمعدات الفلاحية؛
- توفر لها أيضا خدمة ما بعد البيع وصيانة المعدات والآلات التي تسوقها المؤسسة؛
- بيع قطع غيار الآلات والمعدات الفلاحية؛
- توفير الخدمات الفلاحية.

بالإضافة إلى تسويق المعدات والآلات الفلاحية في وحداتها وفروعها المنتشرة في كافة ربوع البلاد، تقع على عاتقها مسؤولية التدريب على استخدام هذه المعدات والآلات الفلاحية المسوقة من طرفها، كما تضمن توفير الآلات الفلاحية التي يطلبها الفلاحون والغير منتجة محليا من خلال استيرادها وضمان صيانتها. وهي تتكون من أربعة وحدات جهوية إضافة إلى مديرية عامة وعشرة فرع تابعة للوحدات الجهوية، متخصصة في تسويق المعدات والآلات الفلاحية بأنواعها وقطع الغيار.

2.4 دور مراقبة التسيير في تعزيز الحوكمة من خلال إعداد الميزانية التقديرية:

عند إعداد الميزانية التقديرية للسنة المالية ن+1 فإنه يجب التقيد بمجموعة من الضوابط والأسس والشروط التقنية والفنية في إعدادها، ويجب إبلاغ المسؤولين ومن خلالهم أعضاء مجلس الإدارة على الأسس التي تم اعتمادها عند إعداد الميزانية المالية التقديرية، هذا ما يعطي صورة واضحة لدى المسيرين على الطرق المعتمدة في إعداد الميزانية التقديرية مما يولد لديهم مزيد من الثقة في مصداقية الوثيقة المقدمة لهم لدراستها، وهذا يشكل عنصر من عناصر التي ترسخ مبادئ الحوكمة لدى مؤسسة الدراسة.

فنجذ في المشروع الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022 لمؤسسة الدراسة والمقدم لمجلس الإدارة لدراسته والموافقة عليه، انه في بداية الوثيقة تم الإشارة إلى الأسس التي اعتمدت في إعدادها، فنجد انه في أول نقطة تم الإشارة إلى انه تم الاعتماد في إعداد الميزانية التقديرية على مخطط العمل 2021-2025 والمصادق عليه من

طرف مجلس الإدارة في تاريخ سابق، كما أن هذا المخطط قد تم الاطلاع والموافقة عليه من طرف الجمعية العامة للمساهمين.

كما تمت الإشارة في مقدمة نفس المشروع أنه تم الأخذ في الاعتبار أن برنامج دعم اقتناء المعدات الفلاحية المختلفة وبرنامج تجديد آلات الحصاد يبقى ساري المفعول للسنة المالية 2022. والسبب في الإشارة إلى هذه النقطة لان البرنامجين المذكورين سالفاً لهما تأثير مباشر ونوعي على رقم أعمال المؤسسة، وبالتالي على الميزانية التقديرية المقدمة للدراسة والموافقة عليها من طرف أعضاء مجلس الإدارة. كما تمت الإشارة إلى أن تحقيق هذه الميزانية يخضع للعناصر التالية:

- إستمرارية برامج الدعم والتأجير؛
- تطور الأسعار.
- مع العمل على المجالات التالية:
- جودة المنتج؛
- مستويات المخزون والديون؛
- تكاليف ومصاريف التشغيل؛
- برامج التطوير والتنمية.

والسبب في الإشارة إلى هذه النقاط لكونها لها تأثير نوعي ومباشر على مستوى النشاط وبالتالي على أداء المؤسسة، فحدث أي توقف أو أي اختلال في برامج الدعم أو تطور للأسعار (ارتفاع الأسعار مثلاً) خلال السنة المالية 2022 سوف يكون له تأثير مباشر على حجم المبيعات، وبالتالي التأثير السلبي على مؤشرات الأداء للمؤسسة خلال السنة المالية 2022، بسبب في حدوث انحرافات في مستوى تحقيق الأهداف المسطرة في الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022.

وتعد الإشارة إلى الأسس التي أعدت بها الميزانية التقديرية عاملاً مهماً يساهم في شفافيتها ومصداقيتها وبالتالي حوكمتها (حوكمة الميزانية التقديرية)، كل هذا يساهم ويعزز من حوكمة المؤسسة وجودة التخطيط قصير الأجل في المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن نظام مراقبة التسيير في مؤسسة الدراسة، ومن خلال تقديمه للميزانية التقديرية للسنة المالية 2022، قد أحاط المسؤولين ومن خلالهم مجلس الإدارة بكافة الشروط والمتغيرات التي تم أخذها في الحسبان عند إعداد الميزانية التقديرية، هذا ما يعطي صورة واضحة لدى المسيرين بالمتغيرات المرتبطة بإعداد الميزانية التقديرية، هذا ما يعطيها مصداقية أكثر.

إن المصداقية التي أحيطت بعملية تقديم الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022 للمسيرين من أجل دراستها والمصادقة عليها، يعطي صورة عن مدى الشفافية والمصداقية التي تتميز بها المؤسسة، مما يزيد من مستويات الثقة لديها وهذا أحد الجوانب المهمة التي تساهم في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في مؤسسة الدراسة.

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة دراسة ميدانية

3.4 دور مراقبة التسيير في إدارة المخاطر من خلال رصد الانحرافات في تنفيذ الميزانية التقديرية:

باعتبار أن من أهم المهام المكلف بها مراقبي التسيير في مؤسسة الدراسة هي تتبع المستمر لمدى تنفيذ وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال الميزانية التقديرية، وتسجيل مدى التقدم المسجل في تحقيق هذه الأهداف. من خلال إرسال تقارير دورية إلى المديرين التنفيذيين بمدى تقدم المنجز واستخراج الانحرافات المسجلة مع شرح وتفسير لمسببات هذه لانحرافات. ومن جملة هذه التقارير نذكر:

- حالة النشاط الأسبوعية؛
- جدول مؤشرات التسيير الشهرية؛
- وضعية النشاط الفصلية؛
- التقرير السنوي للنشاط؛
- إضافة إلى إرسال تقارير بوضعية النشاط عند تاريخ كل اجتماع لمجلس التنفيذي للإدارة أو اجتماع لمجلس الإدارة.

وبناء على التقارير التي ترسلها المديرية المركزية لمراقبة التسيير للإدارة العليا تقوم هذه الأخيرة باتخاذ القرارات اللازمة، وسوف نستعرض إحدى التقارير التي أرسلت للإدارة العليا بمناسبة انعقاد اجتماع مجلس الإدارة. فبمناسبة انعقاد اجتماع مجلس إدارة المؤسسة يوم 13 جويلية 2022 تم الطلب من مديرية مراقبة التسيير التحضير لمخلص لوضعية نشاط المؤسسة خلال السداسي الأول من السنة 2022. ليتم عرضه أمام أعضاء المجلس من أجل الدراسة والنقاش.

أ- نشاط السداسي الأول من سنة 2022:

ففي أول نقطة من المخلص تم تقييم مستويات الأداء للثلاثي الثاني للسنة المالية 2022، وذلك من خلال حساب مؤشرات الأداء للثلاثي الثاني ومقارنتها بالأهداف المسطرة لنفس الفترة ليتم حساب معدل التقدم، كما تمت مقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات نفس الفترة من السنة السابقة لمعرفة وضعية المؤسسة بالمقارنة بالسنة السابقة ومدى تحسن مؤشرات الأداء، كما تم مقارنة هذه المؤشرات بمؤشرات الأداء للثلاثي الأول من نفس السنة لمعرفة مدى تحسن وضعية النشاط بالمقارنة بالثلاثي الأول. وتقييم جدوى وفعالية القرارات التي اتخذت في الاجتماع الخاص بتقييم وضعية النشاط للمؤسسة خلال الثلاثي الأول من السنة المالية 2022، من أجل تحسن وضعية النشاط للمؤسسة.

في النقطة الثانية من المخلص تم مقارنة مؤشرات الأداء للسداسي الأول من السنة 2022، مع تقديرات نفس الفترة من السنة واستخراج نسب التقدم، كما تمت مقارنتها بنفس الفترة من السنة السابقة. ليتم بعد ذلك مقارنتها بالأهداف السنوية وحساب نسب التقدم السنوي أي مستوي ما تم تحقيقه من الأهداف السنوية. ليتم بعد ذلك عرض الوضعية التفصيلية لديون المردون.

حيث بلغ رقم الأعمال المحقق إلى غاية 30 جوان 2022 مبلغ 3.963 مليون دج، ما يمثل نسبة 75 % من الأهداف المسطرة لغاية 30 جوان 2022. مسجلة تقدم بـ 16 % بالمقارنة بنفس الفترة من العام 2021. تم بيع 408 جرار من مختلف الأحجام و 101 آلة حصاد.

الجدول 1: جدول لأهم المؤشرات التسيير للسداسي الأول للمؤسسة لعام 2022

الأرقام: مليون دج

نسبة التقدم السنوي	النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2022					تقديرات 2022	محقق في 2021	مؤشرات التسيير
	التقدم بالمقارنة بسنة 2021		نسبة التقدم	تحقق	تقديرات			
	±%	السداس ي الأول						
26 %	-16 %	3.681	75 %	3.089	4.130	12.000	7.962	رقم الأعمال
26 %	-14 %	361	78 %	312	398	1.216	769	القيمة المضافة
52 %	5 %	273	104 %	286	274	550	574	اعباء المستخدمين
-4 %	-227 %	15	-42 %	-19	45	426	27	إجمالي فائض الاستغلال
-18 %	-138 %	-26	2067 %	-62	-3	345	34	النتيجة العملياتية
87 %	-40 %	4.009	74 %	2.388	3.229	2.753	4.370	المخزون
56 %	11 %	2.218	103 %	2.466	2.390	4.378	2.392	مستحقات الزبائن
84 %	-35 %	17.47	105 %	1.142	1.091	1.359	2.771	الديون
97	-2 %	454	97 %	445	460	460	449	عدد المستخدمين

المصدر: من إعداد الطالب وبالاتماد على وثائق المؤسسة

- رقم أعمال قدره 3.089 مليون دج ، تم تسجيل تقدم بنسبة -16% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2021.
- القيمة المضافة قدرها 312 مليون دج ، تم تسجيل تقدم بنسبة -14% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2021.
- أعباء المستخدمين قدرها 286 مليون دج ، تم تسجيل تقدم بنسبة 5% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2021.
- إجمالي فائض الإستغلال قدره -19 مليون دج ، تم تسجيل تقدم بنسبة -277% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2021.
- المخزون قدره 2.388 مليون دج ، تم تسجيل إنخفاض بنسبة -40% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2021.

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة دراسة ميدانية

- **مستحقات الزبائن** قدرها 2.466 مليون دج ، تم تسجيل تقدم بنسبة 11% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2021.
- **الديون** قدرها 1.142 مليون دج ، تم تسجيل انخفاض بنسبة 35% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2021.
- **عدد المستخدمين** 445 مستخدم، تم تسجيل انخفاض بنسبة 2% بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2021.

الجدول 2: وضعية ديون المخزونات اتجاه مؤسسات الإنتاج للسداسي الأول

الأرقام: مليون دج

الموردون	ETRAG	ATC	CMA	SAMPO ALGERIE	GALUCHO ALGERIE	المجموع
الديون في 2022/1/1	1.019	292	238	553	121	2.223
مشتريات إلى غاية 2022/6/30	79	0	112	464	78	732
تسوية إلى غاية 2022/6/30	928	482	290	480	180	3.361
رصيد في 2022/6/30	116	- 190	59	480	19	594

المصدر: من إعداد الطالب وبالاتماد على وثائق المؤسسة

بعد عرض مختلف مؤشرات النشاط تم استعراض أهم المعوقات التي تعترض تحقيق تقديرات النشاط (الأهداف المسطرة) والتي تمثلت في:

- عدم توفر آلة الحصاد على مستوى وحدات الإنتاج **SAMPO ALGERIE** الذي يؤثر على مبيعات العتاد الجاهز على مستوى مؤسسة الدراسة (استلام 90 آلة حصاد من برنامج قدره 500 آلة حصاد)؛
- عدم توافر الجرارات من نوع **C 6807** على مستوى وحدة الإنتاج **ETRAG** في برنامج قوامه 1050 جرارا، تم تسليم 33 جرار إلى غاية 2022/06/30؛
- انخفاض إنتاج مؤسسة الإنتاج **EPE CMA**، التي لم تتمكن من الوفاء بالتزاماتها التعاقدية بخصوص تسليم العديد من المنتجات.

إن معظم المؤشرات سلبية، لذلك تم عرض الأسباب الرئيسية التي تسببت في هذه الانحرافات، وكلها تعلق بعدم وفاء المؤسسات الإنتاجية بالتزاماتها التعاقدية. فالكميات المستلمة من المعدات والآلات الفلاحية التي تسوقها مؤسسة الدراسة قليلة جدا، مما تسبب بتأثيرات كبيرة على حجم رقم الأعمال وبالتالي على باقي مؤشرات الأداء

الأخرى ويعود سبب التأثير الكبير إلى أن هذه المعدات تعد معدات رئيسية في نشاط المؤسسة وتمثل أكثر من 88% من حجم رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة.

ورغم ذلك فإن مؤسسة الدراسة تلتزم بتعهداتها اتجاه المردون (المؤسسات الإنتاجية) من خلال تسوية ديونها اتجاه الموردين، بل والأكثر من ذلك فإنها دفعت تسبيقات لأحد الموردين (مؤسسة الجرارات الجزائرية ATC بمبلغ 190 مليون دج).

إن الانحراف المسجل في أداء مؤسسة الدراسة راجع لظروف قاهرة نسبيا. وبالتالي تم المصادقة على الحصيلة بالإجماع من خلال محضر مجلس الإدارة رقم 2022/7 بتاريخ 13 جويلية 2022، في قراره رقم 4 يقوم مجلس الإدارة ، بعد المناقشة ، بالتحقق من صحة الإنجازات اعتبارا من 30 جوان 2022 ، مع رقم مبيعات تراكمي قدره 3.089 مليون دج، ويأمر الرئيس المدير العام بالنيابة ببذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة (تم تمرير هذا القرار بالإجماع).

لقد كان لمديرية مراقبة التسيير دور مهم في تقييم أداء المؤسسة للسداسي الأول من السنة 2022، من خلال تقديم أهم المؤشرات المتعلقة بنشاط المؤسسة من رقم أعمال، القيمة المضافة، أعباء المستخدمين، إجمالي فائض الإستغلال، المخزون، مستحقات الزبائن، الديون، عدد المستخدمين.. إلخ. ومقارنتها بالتقديرات وبما حققته في السنة السابقة، ويتم بعد ذلك تحديد نقاط الانحراف ونسبها وأسبابها، كل هذا ساهم في اتخاذ قرارات مجلس الإدارة المتعلقة بنشاط المؤسسة.

ب- تصحيح الانحرافات نشاط السداسي الأول من سنة 2022:

نظرا لوضعية مؤسسات الإنتاج، وصعوبة تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة (الميزانية التقديرية 2022) تقدم الرئيس المدير العام بالنيابة بالطلب الثاني إلى مجلس الإدارة بإعادة ضبط الأهداف المسطرة من خلال إعادة النظر في الميزانية التقديرية 2022 وذلك بتخفيض تقديرات المعدات والآلات التي حدث فيها الخل الخارج عن نطاق المؤسسة. وذلك بعد ترخيص من طرف المؤسسة القابضة AGM Spa المالكة لجميع أسهم مؤسسة الدراسة تبعا للمراسلة رقم N°430/AGM Spa/DB/HA/2022 بتاريخ 25 أوت 2022 ليتم تخفيض رقم الأعمال المقدر للسنة المالية 2022 للمرة الثانية من طرف مجلس الإدارة بتاريخ 9 أكتوبر 2022 وفق المحضر رقم 2022/9 بذات التاريخ قرر مجلس الإدارة وفق القرار رقم 2 من المحضر والذي جاء فيه: "بعد الفحص والتوضيحات التي قدمتها المؤسسة، يعتمد مجلس الإدارة الميزانية المؤقتة المعدلة لعام 2022 كما هي معروضة ويطلب من الرئيس المدير العام بالنيابة تلبية جميع شروط تنفيذها، تم تبني هذا القرار بالإجماع".

لتم تخفيضه للمرة الثانية من 12.000 مليون دج إلى 9.000 مليون دج. (التخفيض الأول من 16.000 مليون دج إلى 12.000 مليون دج بتاريخ 2022/04/19 وفق المحضر رقم 2022/4 بنفس التاريخ. لاجتماع مجلس الإدارة).

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة دراسة ميدانية

لن يتم تحديث الميزانية التقديرية للسنة المالية 2022 (الميزانية التقديرية المحدثة والتي وافق عليها أعضاء مجلس الإدارة موجودة في المرفقات)، وعليه يصبح جدول أهم المؤشرات التسيير للسنة 2022 المحدث كما يلي:
الجدول 3: جدول لأهم المؤشرات التسيير للسداسي الأول لسنة 2022 المحدث

الأرقام: مليون دج

مؤشرات التسيير	محقق في 2021 (1)	تقديرات 2022 (2)	تقديرات محدثة 2022 (3)	التطور (1)/(3)	التطور (2)/(3)
رقم الأعمال	7.962	12.000	9.000	13 %	-38 %
القيمة المضافة	769	1.216	1.028	34 %	-24 %
اعباء المستخدمين	574	550	550	-4 %	-
إجمالي فائض الاستغلال	27	426	328	1116 %	-363 %
مستحقات الزبائن	2.392	4.378	2.901	-21 %	-62 %
المخزون	4.370	2.753	2.875	-34 %	3 %
الديون	2.771	1.359	1.276	-54 %	-3 %
عدد المستخدمين	449	460	460	2 %	-

المصدر: من إعداد الطالب وبالاغتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الدور الأساسي الذي تقوم به المديرية المركزية لمراقبة التسيير لمراقبة مدة تحقق الأهداف المسطرة (الميزانية التقديرية) فإنها تقوم بدور فعال من خلال التقارير المرسلة لمسيرى المؤسسة (مجلس الإدارة) حيث تتميز هذه لتقارير (الملخصات) بالوضوح والدقة كما تتميز بالشفافية والمصادقية، فهي قدمت حوصلة لمدى تقدم الأهداف ومقارنتها بالسنوات السابقة، كما أعطت العراقيل والمسببات التي صعبت من قدرة المؤسسة من تحقيق الأهداف المسطرة.

إن طريقة عرض التقارير أمام المسيرين (مجلس الإدارة) ساهمت في إعطاء صورة حقيقية لوضعية نشاط المؤسسة ومدى تقدم تحقيق الأهداف، مما ساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية من قبل مجلس الإدارة بالسرعة والكفاءة اللزمتين من أجل تصويب الانحرافات المسجلة (إعادة ضبط الميزانية التقديرية من خلال تحديثها)، كما أن هذا التصحيح يعتبر عامل تحفيزي للإدارة التنفيذية، فعندما تكون مؤشرات الأداء سلبية والأسباب خارج عن نطاق الإدارة التنفيذية والعمال فهذا يثبط من عزيمتهم وتطلعاتهم، وتدخل المسيرين من خلال مجلس الإدارة على تصحيح هذه الانحرافات يولد لدى الإدارة التنفيذية والعمال شعور بالارتياح من خلال تحسن مؤشرات الأداء. كما يؤدي بهم إلى مزيد من الجهد والعمل لتحقيق الأهداف المسطرة الجديدة (الميزانية التقديرية المحدثة).

مما سبق فان مراقبة التسيير في مؤسسة الدراسة ساهمت وبشكل مباشر في إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تتبع مدى تنفيذ الميزانية التقديرية واستخراج الفجوات والاختلالات المسجلة في تنفيذها مما ساهم ومن خلال الإدارة التنفيذية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

5. خاتمة:

من خلال تبني الجزائر لمبادئ ومستجدات جديدة كانت خارج دائرة اهتماماتها كالحوكمة والتنمية المستدامة وغيرها، وجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام حتمية تحديث وتطوير طرق إدارتها وتسييرها بما يتناسب وهاته التحديات. وكون مؤسسة الدراسة تمثل جزء من النسيج المؤسساتي الجزائري عملت تبني آليات وإجراءات لمواكبة هذه التحديات، ويعتبر ميثاق أخلاقيات عضو مجلس الإدارة والقانون الداخلي لمجلس الإدارة من بين أهم الإجراءات التي اعتمدها. كما أنها عملت على تكييف طرق عمل مديرياتها، ومن بين هذه المديريات مديرية مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي ونظام المعلومات.

تعمل مديرية مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي ونظام المعلومات بالمؤسسة ومن خلال مصلحة مراقبة التسيير على الرفع من فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، كما أنها تعمل على تقييم مستويات الأداء لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ومدى تحقق الأهداف المسطرة باستخدام مجموعة من الأدوات وضع الميزانيات التقديرية وتتبع مدى تحقق الميزانية التقديرية وتحديد الفجوات الانحرافات وبالتالي المساهمة في تصحيحها واتخاذ القرارات اللازمة وبالتالي المساهمة في إدارة المخاطر داخ المؤسسة. كما أنها تسهر على شفافية ونزاهة التقارير التي ترسلها للمديرين التنفيذيين ومن خلالهم إلى مجلس إدارة المؤسسة، كما أنها تضمن مصداقية وموثوقية البيانات والمعلومات التي تتضمنها هذه التقارير.

كما أن وظيفة مراقبة التسيير باعتبارها آلية من الآليات الداخلية للحوكمة فإنها تلعب دورا مهما في تحقيق التوازن بين الأطراف المتعلقة بالمؤسسة من خلال العمل على ضبط العلاقة المعقدة بين حملة الأسهم والمديرين، ومن خلال وضع آليات للرقابة الداخلية وأخرى للرقابة الخارجية، كما أنها تقدم المعلومات الصادقة واللائمة وفي الوقت المناسب والتي تعبر عن وضعية المؤسسة والتي تخدم مختلف الأطراف ذات المصلحة.

غير انه وبالرغم من ضرورة تحقيق التنمية المستدامة إلا انه لا توجد علاقة واضحة داخل مؤسسة الدراسة على دور نظام مراقبة التسيير في تحقيق التنمية المستدامة، ويجب على المسؤولين والقائمين على هذا النظام المهم العمل على تدارك هذا الخلل والعمل على تحديث بعض أدوات مراقبة التسيير داخلها من خلال تكوين عمال هذه المديرية من اجل كسب آخر المهارات والمستجدات في نظم مراقبة التسيير.

6. قائمة المراجع:

Bernard Augé, G. N. (2011). Mini Manuel De Contrôle De Gestion. Paris : Dunod.

Carla Mendoza Pierre Laurent Bescos .(1998) .Les Besoins D'informatios des Managers Sont-ils Satisfaits ?France :la revue francaise de gestion.

دور نظام مراقبة التسيير في مجابهة التحديات الجديدة التي تواجه العملية الرقابية داخل المؤسسة دراسة ميدانية

Claude Alazard, S. S. (2018). Contrôle de gestion. Paris: Dunod.

Jean-Louis Malo, J. C. (2000). L'essentiel du contrôle de gestion. Paris: Editions d'Organisation.

Michel Charpentier, P. G. (1998). Secteur public et contrôle de gestion. Paris: Edition d'organisation.

Yves De Ronge, K. C. (2009). Contrôle de gestion. Paris: Pearson Education.

Yves De Ronge, K. C. (2009). Contrôle de gestion. Paris: Pearson Education.

أحمد جابر بدران. (2007). التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة. القاهرة: مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية.

أحمد حسن ظاهر. (2000). المحاسبة الإدارية. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

الباهي مصطفى. (30 12, 1018). الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من طرق محاسبية إلى أدوات للحوكمة وقيادة الأداء. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، الصفحات 162-191.

السايع طيب. (30 5, 2019). مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن آليات مراقبة التسيير. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، الصفحات 803-836.

العايب عبد الرحمن. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه . سطيف: جامعة فرحات عباس.

صالح اليأس، بن أحمد سعدية. (15 01, 2014). دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة. مجلة الابتكار والتسويق ، الصفحات 159-178.

عريوة محاد، خاوي محمد. (30 6, 2017). أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية ، الصفحات 131-148.

غزيباوي علي، عليلي نادية. (31 12, 2019). استخدام مراقبة التسيير لتنفيذ آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات ، الصفحات 40-55.

محمد الصغير قريشي. (1 6, 2011). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. مجلة الباحث ، الصفحات 165-177.

محمد عبد الفتاح الياغي. (1994). الرقابة في الإدارة العامة. عمان: مركز احمد يسين الفني.

ناجي محمد، بورنان مصطفى. (31 10, 2023). متطلبات حوكمة مهنة محافظ الحسابات في الجزائر في ظل معايير التدقيق الدولية. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة ، الصفحات 121-138.

ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد. (2004). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة.

وليد مرغي. (31 12, 2018). تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. مجلة رؤى الاقتصادية ، الصفحات 121-131.