



جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير

فرع علوم مالية و محاسبة، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة:

بلكبير سارة

بعنوان:

الطرق الكمية لمراقبة التسيير و دورها في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

دراسة حالة بمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بولاية تمنراست

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2021/09/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الصفة	الجامعة
بادي عبد المجيد	رئيسا	جامعة غرداية
عجيلة محمد	مشرفا	جامعة غرداية
بن مولاي زينب	ممتحنا	جامعة غرداية
عبادة عبد الرؤوف	ممتحنا	جامعة غرداية

السنة الجامعية: 1441/1442 هـ _ 2021/2020 م



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير

فرع علوم مالية و محاسبة، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان:

الطرق الكمية لمراقبة التسيير و دورها في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

دراسة حالة بمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بولاية تمنراست

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 2021/09/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الصفة	الجامعة
بادي عبد المجيد	رئيسا	جامعة غرداية
عجيلة محمد	مشرفا	جامعة غرداية
بن مولاي زينب	ممتحنا	جامعة غرداية
عبادة عبد الرؤوف	ممتحنا	جامعة غرداية

السنة الجامعية: 1441/1442 هـ _ 2021/2020 م

إهداء

إلى التي عانت قبل وجودي و بعد وجودي إلى التي تسهر الليالي من اجلي

..... أمي

إلى الرجل الذي افني حياته من اجلي

..... أبي

إلى من ساندني و شجعني

.... عائلتي إخوتي و أختي

إلى الذين قاسموني أحلامي ووقفوا إلى جانبي و ساعدوني

..... أصدقائي

إلى من تقف الكلمات حائرة أمام فضلهم و مساعدتهم

..... زوجي

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

و صل الله على نبينا و حبيبنا محمد صل الله عليه و سلم

شكر الله تعالى على نعمه الجليلة، انه تبارك و تعالى أمدني بالصحة و القوة و وهبني النوفيق و السداد و منحني

الرشد و الثبات لإعداد هذا البحث المنواضع؛

اشكر كل من تلقيت منه علما صالح أو عملا مفيدا لمواصلته مشوار، كما لا يفوتني أن أقدم بالشكر الخاص

إلى عائلتي من ضمنهم زوجي طالب احمد عبد الحفيظ الذي ساعدني كثيرا في اجاز هذا العمل؛

في الختام اشكر كل من ساعدني طيلة فترة التريص من قريب أو بعيد بالكثير أو القليل حنى ولو بكلمة

طيبة أو ابنسامة عطرة هو لاء نقول لهم:

"بارك الله فيكم و جعلها في ميزان حسناتكم و جعل الجنة مثواكم"

بعبارة أخرى لكل من يستحق شكرا.

الملخص باللغة العربية:

تتناول هذه الدراسة مراقبة التسيير بصفة عامة بالتركيز على أدواتها القديمة و الحديثة منها، كما تقديم كل من عملية التنبؤ و اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، و التعرف على مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في هذه المؤسسات و إن كان يتم استغلالها بالطريقة الصحيحة.

و توصلنا إلى أن استخدام الطرق الكمية في مراقبة التسيير في المؤسسات الناشئة بالطريقة الصحيحة يزيد من فرص هذه المؤسسات في التقدم و تحقيق الأهداف، لكن معظم هذه المؤسسات لا تعتمد على أدوات مراقبة التسيير الحديثة كلوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي حصر دراستنا التطبيقية على الموازنات التقديرية.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، التنبؤ، اتخاذ القرار، الموازنات التقديرية.

Résumé en Français:

Cette étude traite du contrôle de gestion en général en s'intéressant à ses outils anciens et modernes notamment, elle présente également à la fois les processus de prévision des opérations et de prise de décision dans les institutions économiques, et de voir comment les outils de contrôle de gestion sont appliqués dans ces organisations et s'ils sont exploités de la bonne manière.

Nous avons conclu que l'utilisation de méthodes quantitatives pour surveiller correctement la gestion des start-up augmente leurs chances de progresser et d'atteindre les objectifs, mais la plupart de ces organisations ne s'appuient pas sur des outils de contrôle de gestion modernes tels que le tableau de bord et le tableau de bord équilibré, ce qui a limité notre étude appliquée aux budgets provisionnels.

Contrôle de gestion . prévision. prise de décision . budgets estimés

Abstract:

This study deals with management control in general by focusing on its old and modern tools including, it also presents both the operation forecasting and decision making process in economic institutions, and to see how the management control tools are applied in these organizations and whether they are exploited in the right way.

We have concluded that using quantitative methods to properly monitor the management of start up increases their chances of progressing and achieving goals, but most of these organizations don't rely on modern management control tools such as dashboard and balanced scorecard, which limited our applied study to estimated budgets.

Keywords :

Management control, forecasting, make decision, estimated budgets.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
V-IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة
2	المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير
2	الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير و محدداتها
3	الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير
4	الفرع الثالث: أهداف و أهمية مراقبة التسيير
6	المطلب الثاني: آلية التنبؤ و اتخاذ القرار
6	الفرع الأول: التنبؤ في المؤسسات الاقتصادية
7	الفرع الثاني: اتخاذ القرار
9	الفرع الثالث العلاقة بين كل من مراقبة التسيير و التنبؤ و اتخاذ القرار
10	المطلب الثالث: الطرق الكمية في مراقبة التسيير
10	الفرع الأول: المحاسبة التحليلية
12	الفرع الثاني: الموازنات التقديرية
15	الفرع الثالث: لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات المحلية

19	الفرع الأول: رسالة ماجستير
20	الفرع الثاني: ورقة بحثية
21	الفرع الثالث: مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية
22	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
22	الفرع الأول: رسالة ماجستير
23	الفرع الثاني: مقال علمي
24	الفرع الثالث: المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
26	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة
26	الفرع الأول: المقارنة بين الدراسات الحالية مع الدراسات المحلية
27	الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات الأجنبية
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إسهامات أدوات مراقبة التسيير في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تديم عام للمؤسسة
30	المطلب الأول: نشأة و تطور المؤسسة
30	الفرع الأول: نشأة المؤسسة
31	الفرع الثاني: مهام المؤسسة
33	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.CO.ME.S
39	المبحث الثاني: واقع تطبيق الموازنات التقديرية في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب
39	المطلب الأول: إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة محل الدراسة
39	الفرع الأول: الموازنات التقديرية للتموين
40	الفرع الثاني: الموازنات التقديرية للإنتاج
43	الفرع الثالث: موازنة المبيعات

50	المطلب الثاني: الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التنبؤ و اتخاذ قراراتها
52	خلاصة الفصل
الخاتمة	
المراجع	

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	دراسة: صفاء بشهب	01
20	دراسة: بن حجوبة حميد، عقيلة باصور	02
21	دراسة: سليمة مباركي و يوسف مسعداوي	03
22	دراسة: وائل محمد إبراهيم خلف الله	04
23	دراسة: النافعابي، حسين محمد	05
24	احمد حسن عبد القادر عوض الله، الحان حسن عبد القادر	06
26	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية و الوطنية	07
27	مقارنة للدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية	08
32	أنواع المكيفات المنتجة من طرف المؤسسة	09
32	المواصفات الفنية للمحرك	10
40	انحراف الإنتاج لسنة 2015	11
41	انحراف الناتج لسنة 2016	12
41	انحراف الإنتاج لسنة 2017	13
43	انحراف الكمية لسنة 2015	14
44	انحراف الكمية لسنة 2016	15
44	انحراف الكمية لسنة 2017	16
47	انحراف السعر لسنة 2015	17
47	انحراف السعر لسنة 2016	18
48	انحراف السعر لسنة 2017	19

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	مراحل اتخاذ القرار	01
13	مسار إعداد الموازنات التقديرية	02
33	التمثيل البياني لمتوسط الإنتاج للمؤسسة	03
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
42	منحنى بياني يمثل انحراف الإنتاج	05
46	منحنى بياني يمثل انحراف المبيعات	06
49	منحنى بياني يوضح انحراف السعر	07

مقدمة

أ - توطئة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها ذات أهمية كبيرة لما لها من تأثير هام في الاقتصاد، من خلال توفير مناصب الشغل و تحقيق قيمة مضافة و ما إلى ذلك. لقد شهدت المؤسسات الاقتصادية تغيرا جذريا بدءا من تطور الإطار الاقتصادي و توجه اقتصاد الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي و ما عرفه من ثورة الاتصالات و التقنيات الحديثة، الأمر الذي اثر عليها من عدة جوانب و الذي دعا إلى تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة و وظائف مختلفة.

تعتبر مراقبة التسيير نتاج لهذا التقسيم حيث تعد هذه الأخيرة مفتاحا للتحكم في تسيير المؤسسات، فمراقبة التسيير أداة للرقابة و مصدر للمعلومات و ما يميزها هو التعامل السليم مع المعطيات و اعتبارها أجزاء كاملة و متصلة بأصول تتشكل منها قاعدة معرفية.

كثرة المعطيات و اختلاف البدائل يصعب عملية اتخاذ القرار الصحيح و كذا التنبؤ بالمستقبل الاقتصادي للمؤسسة، حيث انه على متخذ القرار التحلي بالكفاءة اللازمة في ظل وجود العديد من العوامل التي تواجهه من بينها عدم التأكد و صعوبة الرؤية المستقبلية.

حيث أن اتخاذ القرار الأمثل يتطلب وجود تخطيط مسبق يرتكز على أدوات و معطيات المؤسسة، و تتمثل هذه الأدوات في أدوات مراقبة التسيير فهذه الأخيرة تساعد على بناء احتمالات صحيحة و سليمة تمكن المسير من تشخيص المشاكل و تحديد الانحرافات.

ب - طرح الإشكالية:

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل تعكس الطرق الكمية لمراقبة التسيير الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية؟

و تنفر عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية أبرزها:

- ما مدى تأثير مراقبة التسيير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة؟

- ما علاقة التسيير الحسن لمراقبة التسيير بفشل أو نجاح المؤسسة في تحقيق

أهدافها؟

- ما مدى واقعية الميزانية التقديرية للمؤسسات الجزائرية؟

ت - فرضيات الدراسة:

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- نعم تعكس الطرق الكمية لمراقبة التسيير الأداء الفعلي للمؤسسة؛

- تأثر مراقبة التسيير بالإيجاب و السلب على أداء المؤسسة الاقتصادي؛

- التسيير الحسن لمراقبة التسيير يعود بالإيجاب على المؤسسة؛

- الميزانية التقديرية للمؤسسة الاقتصادية لا تتسم بالواقعية بالإضافة إلى المبالغة في

تقدير بعض المبالغ.

ث - أهداف الدراسة:

بالإضافة إلى محاولة الإجابة عن التساؤلات الرئيسية لهذه الدراسة و السعي لاختبار

الفرضيات، فإن هذه الدراسة تهدف أيضاً إلى تقديم صورة واضحة لمتخذي القرار في

المؤسسة محل الدراسة حول الجوانب الأكثر تأثيراً و الأقل تأثيراً في الحالة الاقتصادية

للمؤسسة، كما محاولة الخروج بجملة من النتائج المتعلقة بالعلاقات التأثيرية بين متغيرات

الدراسة.

ج - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في إبراز ضرورة تطبيق مراقبة التسيير لضمان نجاح و استمرارية المؤسسات الاقتصادية.

ح - مبررات و دوافع اختيار موضوع الدراسة:

-دوافع ذاتية:

رغبتي في البحث و الاطلاع على هذا الموضوع و محاولة لتوسيع معارفي و تسليط الضوء على كل ما هو جديد و مفيد.

-دوافع موضوعية:

١. الرغبة في اكتشاف مراقبة التسيير كأداة مساعدة على عملية التنبؤ و اتخاذ القرار؛
٢. توافق موضوع البحث مع التخصص المدروس "تخصص تدقيق و مراقبة التسيير"؛
٣. أهمية موضوع مراقبة التسيير و أدواتها في المؤسسات الاقتصادية؛
٤. معرفة مدى اهتمام المؤسسات بهذا الموضوع.

خ - حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

-حدود مكانية: مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب فرع تمنراست.

-حدود زمنية: حددت الفترة الزمنية خلال السنوات 2015، 2016، 2017.

د - منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة:

من اجل معالجة هذا الموضوع تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بمراقبة التسيير و أدواتها، و عرض أهم الدراسات السابقة من اجل تحقيق نوع من التكامل بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية، و في الدراسة التطبيقية تم اعتماد المنهج التحليلي و كذلك استعمال أسلوب المقابلة مع الموظفين.

ذ - تقسيمات البحث:

لمعالجة موضوعنا تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

خصصنا الفصل الأول و المعنون ب: : نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار ، بالتطرق إلى مبحثين رئيسيين فالمبحث الأول يتناول مفاهيم عامة حول الموضوع، أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان دراسات سابقة، و الذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات المحلية و الدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بالموضوع، و إجراء المقارنة بين الدراستين الحالية و السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون ب: إسهامات أدوات مراقبة التسيير في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ، فكان عبارة عن إسقاط واقع الدراسة على المؤسسة، و بما أن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية فقط فقد خصصنا دراستنا حولها.

و في الأخير تختم موضوعنا هذا بتلخيص و اختبار للفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، و أخيرا قمنا بتقديم اقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى آفاق البحث.

ر - نموذج الدراسة:

المتغير المستقل هو مراقبة التسيير.

أما المتغير التابع هو الطرق الكمية لمراقبة التسيير، أداء المؤسسة الاقتصادي.

ز - صعوبات الدراسة:

خلال انجازنا لهذا البحث الاكاديمي اعترضنا بعض الصعوبات من بينها:

مكان إقامتي (ولاية تمنراست) حيث لم أجد استقبال من معظم المؤسسات و اضطررت إلى اللجوء إلى عدت أساليب من اجل قبول تربيصي بمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، أيضا واجهت صعوبة في العثور على المراجع للدراسة، بالإضافة إلى صعوبة الاتصال بالشرف.

الفصل الأول

تمهيد للفصل:

تعتبر مراقبة التسيير الحد الفاصل بين نجاح المؤسسات أو فشلها، و بين تحقيق الأهداف المرسومة أو عدم تحقيقها، و هي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى الأهداف عن طريق أدواتها.

و تقوم مراقبة التسيير على مجموعة من المبادئ و الأساليب و الطرق التي تساعد المسيرين إذا أحسنوا استغلالها على التنبؤ بالمستقبل الاقتصادي للمؤسسة و اتخاذ القرار المناسب حوله و بالتالي تحقيق نتائج جيدة و موثوق فيها يعتمد عليها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة:

سنتطرق في هذا المبحث إلى عموميات حول موضوع البحث مراقبة التسيير و كذا عملية التنبؤ و اتخاذ القرار، مبرزين أهمية مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية و الأهداف المرجوة منها، أيضا سنتعرض أهم أدوات مراقبة التسيير التي تعتمد عليها.

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير:

في ما يلي سيتم عرض تقديم شامل لمراقبة التسيير.

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير و محددتها:

١. نشأة مراقبة التسيير:

ظهرت في بدايات القرن العشرين في و.م.ا، و ذلك كان بسبب النمو الكبير الذي شهد النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى تعدد المؤسسات و كبر حجمها، الأمر الذي دع للحاجة إلى وجود أدوات لمراقبة التسيير و التي تساعد على ضمان أن المؤسسة تسيير وفق المنهج المخطط له، و قد تطورت هذه الأدوات بتطور و اتساع النشاطات الاقتصادية و الأزمت لاقصادية، و كانت أول أداة هي المحاسبة التحليلية^١.

٢. تعريف مراقبة التسيير:

تتقسم هذه الأخيرة إلى قسمين هما الرقابة و التسيير حيث:

- أ - الرقابة: هي القدرة على متابعة و توجيه و تقييم العمل من خلال نسق معين، و تعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمة؛
- ب - التسيير: هو الاستغلال العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة المسطر لها.

^١ تر نيل، ديريين مروة، إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة اكلي محمد اولحاج، بويرة،

إذا تعتبر مراقبة التسيير الأداة التي يتم من خلالها توجيه موارد المؤسسة و استغلالها بأفضل طريقة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

ومن بين أشهر التعريفات هو تعريف P.BERGERON حيث عرفها بأنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و مقارنة نتائجهم مع المخططات و الأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات الغير ملائمة و الطاقات المتاحة و كذلك تحديد الأهداف القصوى التي بمقدور المؤسسة تحقيقها و أخيرا التأكد من تحقيق الأهداف^٢.

مما سبق نلاحظ أن مراقبة التسيير ترتكز على ثلاث مفاهيم: الفعالية، الكفاءة و الملائمة.

الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير:

من خلال ما تم تقديمه في تعريف مراقبة التسيير يمكن استخلاص انه لضمان نظام مراقبة التسيير فعال و ناجح يجب أن يتوفر على بعض الخصائص المهمة فيه و هي كالتالي:

١. الوضوح: حيث يجب أن يكون واضحاً و سهل الفهم من قبل جميع المسؤولين؛
٢. انخفاض التكاليف: من احد شروط مراقبة التسيير هو انخفاض التكاليف بمعنى أن لا تكون مراقبة التسيير عبئاً إضافياً للمؤسسة؛
٣. المرونة: أي سهولة التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و إمكانية اكتشاف الانحرافات و تصحيحها بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها^٣.

^٢ تر نبيل، ديربين مروة، نفس المرجع السابق، ص11.

^٣ زاني مريم، عيسى عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2011/2012، ص12.

الفرع الثالث: أهداف و أهمية مراقبة التسيير:

١. أهداف مراقبة التسيير:

إن الهدف الرئيسي هو التسيير الحسن و الأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة، بالإضافة إلى:

- أ - تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية و التقديرية، و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات؛
- ب - ترشيد التكاليف و عقلنتها؛
- ت - إبراز نقاط القوة و استخراج نقاط الضعف، و محاولة تدعيم نقاط الضعف باقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها؛
- ث - البحث عن سبل لتحسين الأداء؛
- ج - التأكد من الاستعمال الأمثل للموارد و الطاقة المتاحة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة^٤.

٢. أهمية مراقبة التسيير:

تتمثل أهميتها في ما يلي:

- أ - الرقابة وظيفة و ليست سلطة تملك حق المسائلة: حيث أنها تهدف أساسا إلى متابعة النشاط و التأكد من انه يسير في مساره الطبيعي، و كشف الانحرافات و اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها، و لكن هذا لا يعني أن الرقابة تمارس عن طريق سلطة ما في المؤسسة؛
- ب - عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها: حيث تبدأ مع الناشط و تستمر معه، أيضا الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط و لا على فرد دون الآخر، و لا على كمرحلة دون الأخرى، بل تشمل جميع الأوضاع و تسري على كافة الأفراد؛

^٤ محمد عجيبة، محاضرات أدوات مراقبة التسيير، دروس موجهة لطلاب سنة اولى تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة غرداية، كلية علوم اقتصادية و تسيير و علوم تجارية، السنة الجامعية 2019/2020.

- ت -أداة تسعى لقياس الأداء: و هذا وفقا لعدة معايير تم تحديدها مسبقا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛
- ث -تمكن من متابعة تنفيذ الخطة: عن طريق التأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح و الإجراءات و السياسيات الموضوعة مسبقا، و التحقق من أن العمل ينفذ بأفضل الطرق و أكثرها فعالية°.

° سليمة مباركي، يوسف مسعداوي، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، رقم المجلد 11، العدد 3، تاريخ النشر 2020/12/30، ص 286.

المطلب الثاني: آلية التنبؤ و اتخاذ القرار:

إن تسيير مجموعة من الوظائف المتكاملة للمؤسسة لتحقيق أهدافها تتطلب من الموظف أن يملك مقدرة كبيرة بالتنبؤ بالحالة الاقتصادية للمؤسسة و اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار البدائل العديدة في مجال التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة.

الفرع الأول: التنبؤ في المؤسسات الاقتصادية:

١. تعريف التنبؤ:

تعددت و اختلفت تعريفاته بحسب الباحثين و المختصين، حيث عرف التنبؤ العملية التي يعتمد عليها المدراء أو متخذ القرار في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل؛

كما عرف أيضا بأنه تقدير قيمة المتغير التابع بمعلومات القيم الفعلية للمتغير المستقل^٦.

مما سبق يمكن القول إن التنبؤ هو نظرة تقديرية لما سيكون عليه المستقبل، مبنية على معلومات وبيانات من الماضي و الحاضر و التي على أساسها ترسم المؤسسة نشاطاتها و تحدد احتياجاتها.

٢. من بين أدوات التنبؤ الأكثر استخداما في المؤسسات الاقتصادية:

أ - التنبؤ بالمبيعات: و هو محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية، و ذلك استنادا بالمعلومات و البيانات المتوفرة، حيث يعتبر تقدير مبني على أسس فنية و عملية، فالتنبؤ بالمبيعات هو مزيج متكامل للعلم و الفن و الحكم الشخصي المطلوب

^٦ بوغازي فريدة، فاعلية تطبيق تقنيات التنبؤ بالمبيعات في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 05 ديسمبر 2015، ص 76.

لدراسة و وضع الافتراضات التي يتم على أساسها إرشاد إدارات و أقسام المؤسسة^٧؛

ب -التنبؤ بالفشل المالي: و هي طريقة للكشف عن حالة العسر المالي التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل، و يتم ذلك عن طريق عدة نماذج من بينها: نموذج 1981 KIDA و نموذج SHERROD^٨.

الفرع الثاني: اتخاذ القرار:

١. تعريف:

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها على تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم^٩.

٢. مراحل عملية اتخاذ القرار:

تمر هذه الأخيرة بعدة مراحل يمكن تلخيصها كالتالي:

الشكل رقم 01: مراحل اتخاذ القرار:

^٧ ا. بلمقدم مصطفى، ا.م. بن عاتق عمر، ا.م. حجاوي توفيق، دور التنبؤ بالمبيعات في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة تلمسان، ص04/ص.05.

^٨ حنان رزاق سالم، استخدام نموذج kida و sherrod للتنبؤ بالفشل المالي لتفادي الوقوع في الإفلاس، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، 03/09/2020، ص25.

^٩ نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات، الجامعة الإسلامية غزة، 2013م، ص10.



المصدر: من إعداد الطالبة¹⁰.

٣. علاقة اتخاذ القرار بالوظائف التسييرية:

- أ - التخطيط: هي العملية الجزئية الأولى يكون خلاصتها قرار يتمثل في تحديد الخطة و الإجراءات و البرنامج المناسب؛
- ب - التنظيم: هي العملية الجزئية الثانية يكون خلاصتها الهيكل التنظيمي المناسب؛
- ت - التوجيه: هي العملية الجزئية الثالثة يكون خلاصتها التحفيز و الفعال و الاتصال المناسب و الأسلوب القيادي الجيد؛
- ث - المراقبة: و هي الجزئية الرابعة يكون خلاصتها النظام الرقابي الفاعل.

¹⁰ رحمانى دلال، لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2016، ص04/05.

و بالتالي فعملية صنع القرار تتوسط الوظائف التسييرية^{١١}.

الفرع الثالث: العلاقة بين كل من مراقبة التسيير و التنبؤ و اتخاذ القرار:

١. مراقبة التسيير و التنبؤ:

يمكن اعتبار مراقبة التسيير احد الوسائل التي تساعد في عملية التنبؤ، حيث تعتبر مصدر للبيانات و المعلومات الاقتصادية عن حالة المؤسسة، لان بمراقبة التسيير يمكن معرفة توجه المؤسسة المستقبلي و يمكن تصحيحه في حالة وجود انحرافات، و ذلك عن طريق الموازنات التقديرية و المحاسبة التحليلية.

٢. مراقبة التسيير و اتخاذ القرار:

أدوات مراقبة التسيير يمكن أن تعتبر مرجع لمتخذ القرار حيث أن المحاسبة التحليلية يمكنها أن تحدد كيفية تطور التكاليف في المستقبل و ذلك عن طريق التكاليف المعيارية، كما يجب أن يعتمد متخذ القرار أيضا على لوحات القيادة لان الاعتماد على المحاسبة التحليلية و الموازنات التقديرية غير كافي، حيث أن لوحات القيادة تضم المعلومات المالية و الغير مالية^{١٢}.

^{١١} صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص25.

^{١٢} صفاء لشهب، نفس المرجع السابق، ص126.

المطلب الثالث: الطرق الكمية في مراقبة التسيير:

تتعدد طرق و أدوات مراقبة التسيير فمنها التقليدية كالمحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية، و منها الحديثة كالموازنات التقديرية، التحليل المالي، بطاقة الأداء المتوازن و لوحة القيادة، في هذا المطلب سوف نتحدث عن أهم الطرق أو الأدوات المستعملة من قبل المؤسسة.

الفرع الأول: المحاسبة التحليلية:

١. تعريف:

المحاسبة التحليلية هي تقنية تستخدم لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة و من محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي بالإضافة إلى مصادر أخرى، و تحليل هذه المعلومات لأجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بمراقبة و دراسة المردودية و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة^{١٣}.

٢. أهداف المحاسبة التحليلية:

- إن المحاسبة التحليلية ليست مجرد وسيلة للتسيير و حساب مختلف التكاليف بل هي تقنية أساسها الدقة و الموضوعية و من بين أهم أهدافها ما يلي:
- أ - حساب التكاليف و سعر التكلفة: أي تقوم بقياس التكلفة الفعلية لكل عنصر من عناصر الإنتاج؛
 - ب - ضبط و رقابة عناصر التكاليف: أي السعي نحو خفض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج لتحقيق الجودة المطلوبة؛

^{١٣} عزة نجا، جعفر فتيحة كنزة، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير و اتخاذ القرار، جامعة الجزائر،

ت - إعداد التقارير لمستويات الإدارة المختلفة: حيث تعتبر المحاسبة التحليلية التقنية التي تنتج المعلومات لإعداد نظام الاتصال الذي يربط بين المستويات الدنيا و العليا للإدارة؛

ث - دراسة المردودية: أي تسمح بمراقبة الإنتاج و الاستثمار و ذلك بتسجيل المصاريف حسب اتجاهها و مراقبة تكاليف التمويل و الإنتاج و التوزيع؛

ج - اتخاذ القرار: و هذا بتقديم الحلول الممكنة و البدائل الملائمة؛

ح - إكمال المحاسبة التحليل: و هذا عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعضا عناصر الأصول كمخزون السلع، المنتجات و الاستثمارات التي تمولها^{١٤}.

٣. شروط التسيير الجيد لنظام المحاسبة التحليلية:

تتطلب المحاسبة التحليلية أثناء العمل بها بشكل عام النقاط التالية:

أ - أن توضع المواد في المخازن و توفر شروط تخزينها و إسناد سير المخزن لامين المخزن؛

ب - وجود وثائق محاسبية تسجل فيها كل حركات المواد بانتظام؛

ت - مراقبة و فحص كل الموجودات دوريا في المخزن؛

ث - صرف الأعباء بدقة على العمليات الإنتاجية و العمل على تخفيضها قدر الإمكان؛

ج - إلزامية توفير مجموعة من المعلومات الخاصة المتعلقة بخروج و دخول السلع و

المنتجات التامة أو النصف مصنعة، و في مراحل عمليات الإنتاجية و توزيع

الأجور^{١٥}

^{١٤} عزة نجا، جعفر فتيحة كنزة، نفس المرجع السابق، ص 8 و 9.

^{١٥} سامية معقاسي، المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرار مراقبة التسيير، جامعة بويرة، 2014/2015، ص

الفرع الثاني: الموازنات التقديرية:

١. تعريف الموازنة:

الموازنة هي تلك العملية التي تعتمد على التقديرات و التي بدورها ترتبط بالظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و التي انطلقا منها تحدد مهام المسؤولين و الوسائل الضرورية لتحقيقها و ذلك في شكل برامج عملية و فترات محددة، و أخيرا التقريب بين الموازنات و النتائج المحققة من اجل استخلاص الفروقات، دراستها، تحليلها، و استغلالها^{١٦}.

٢. تعريف الموازنة التقديرية:

هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي أداة للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط و نتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

و تتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، و تتكون هذه الأخيرة من عدة ميزانيات اصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة^{١٧}.

٣. أهم وظائف الميزانية التقديرية:

أ - وظيفة التخطيط: و هي وضع أهداف و إعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، و توضع هذه الأهداف في صورة خطط طويلة و قصيرة الأجل؛
ب - وظيفة التنسيق و هي العملية التي يتم بموجبها توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها بتكامل من اجل تحقيق الأهداف؛

^{١٦} يدو محمد، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 25/04/2018، ص 09 .

^{١٧} لكحل نزهة، جاري نبيلة، دور لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار و أداة من أدوات مراقبة التسيير، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 25/04/2018، ص 04.

ت -وظيفة رقابة: هي عملية متابعة تنفيذ الخطط و الأهداف الموضوعه و مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط و الأهداف الموضوعه مقدما، و متابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي¹⁸.

٤. مسار مراقبة التسيير:

تمتد عادة الإجراءات الموازنية من 04 إلى 06 أشهر، و يمكن تقسيمها إلى 05 مراحل و هي:

- أ - تبلغ المديرية العامة أهداف المخطط العملي و المعلومات المتعلقة بالمحيط؛
- ب -يقوم ككل مسؤول مركز بوضع مشروع موازنة أو موازنة أولية مؤقتة؛
- ت -تجمع مشاريع الموازنات لفحص مدى انسجامها و يقوم مسؤولي المراكز و لجنة الموازنات بمناقشة الأهداف و الوسائل التي ينبغي تسخيرها؛
- ث -وضع الموازنات النهائية لكل مركز مسؤولية ثم تجميعها للوصول إلى الموازنة التقديرية للمؤسسة؛
- ج -متابعة الموازنات و تعديلها تبعا لتطورات المحيط و النتائج المحققة¹⁹.

و يمكن تمثيل مسار إعداد الموازنات التقديرية من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 02: مسار إعداد الموازنات التقديرية:

¹⁸ تر نبيل، ديرين مروى، نفس المرجع السابق، ص39.

¹⁹ لشهب صفاء، نفس المرجع السابق، ص51.

المراحل:

المسؤولين:



المصدر: من إعداد الطالبة^{٢٠}.

لجنة الموازنات مكون من: الإدارة العامة، مصلحة مراقبة التسيير و إدارة الوحدات.

الفرع الثالث: لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن:

١. تعريف لوحة القيادة:

هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرار و التنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها^{٢١}.

٢. خصائص لوحة القيادة:

من أهم الخصائص التي تتميز بها لوحة القيادة هي:

- أ - لكل مسؤول لوحة القيادة الخاصة به و التي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛
- ب - التعبير عنها يتم بلغة مشتركة تسمح بمتابعة أداء المسؤول و التي تعكس الإستراتيجية المتبعة؛
- ت - تسمح بكشف الخلل فيها لمطابقة احتياجات و أهداف المسؤولين؛
- ث - تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب^{٢٢}.

٣. مراحل تصميم لوحات القيادة:

تخضع عملية تصميم نظام لوحات القيادة الفعالة إلى مراحل أساسية هي:

- أ - دراسة محيط المؤسسة:

^{٢٠} لشهب صفاء، نفس المرجع السابق، ص51/52.

^{٢١} رحمانى دلال، لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015/2016، ص10.

^{٢٢} رحمانى دلال، نفس المرجع السابق، ص10.

هي أول مرحلة يتم فيها التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه؛

ب -وضع المؤشرات:

وهي عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات، و هناك عدة مؤشرات منها مؤشرات القيادة، مؤشرات النتائج و مؤشرات رقابية، و من المبادئ الرئيسية التي تفيد اختيار المؤشرات المحتواة في لوحات القيادة هي:

- الإلمام بالأهداف الرئيسية و الأهداف الجزئية للمؤسسة؛
- دمج المؤشرات المالية و المؤشرات الغير مالية في نفس الوقت؛
- تحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة؛
- احتواء لوحات القيادة على عدد محدود من المؤشرات؛
- تفضيل سرعة الحصول على المعلومات^{٢٣}.

ت -تحديد المعايير:

تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها مسبقا، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية، و يمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددتها المؤسسة؛

ث -تجميع المعلومات:

في هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها؛

ج -مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة:

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين و سهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية، و هناك عدة طرق

^{٢٣} سليمة مباركي، يوسف مسعداوي، نفس المرجع السابق ، ص288.

لعرض لوحات القيادة نذكر منها: الجداول، الإشارات أو الرموز، الرسوم البيانية، النسب^{٢٤}.

٤. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف على أنها نظام يزود المسيرين بإطار عمل متكامل يترجم المشروع المستقبلي و إستراتيجية المؤسسة في شكل مجموعة متجانسة من مؤشرات الأداء، و تعمل أيضا على ربط مختلف جوانب العمل^{٢٥}.

٥. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تكمن أهمية البطاقة في المنافع العديدة من استخدامها حيث يمكن إجمال أهمها بالتالي:

أ - تتمكن المؤسسة من خلالها من مراقبة النتائج المالية و في نفس الوقت مراقبة

التقدم ببناء القدرات و اكتساب الموجودات الغير ملموسة؛

ب - تجمع و بتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرنامج العمل؛

ت - تلزم المدراء على دراسة كافة المقاييس التشغيلية المهمة و بالتالي تساهم بزيادة

الوعي؛

ث - تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء؛

ج - تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال^{٢٦}.

٦. مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من عدة عناصر أساسية وهي:

أ - الرؤية: أي الاتجاه الذي ستتجه المؤسسة نحوه؛

^{٢٤} رحمانى دلال، نفس المرجع السابق، ص 12.

^{٢٥} مجدوب أحلام، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، جامعة مسيلة، 2013/2014، ص 53.

^{٢٦} ابتسام عنانة، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي،

2012/2013، ص 73.

- ب - الإستراتيجية: هي مجمل الأفعال و الإجراءات والخطط التي قامت المؤسسة بتحديدتها من اجل تحقيق الأهداف؛
- ت - الأهداف: إن الهدف يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة؛
- ث - المقاييس: و التي تعكس قياس الأداء التقدم باتجاه الأهداف؛
- ج - ارتباطات السبب و النتيجة: و التي تعبر عن علاقات الأهداف احدهما بالآخر؛
- ح - المبادرات الإستراتيجية: و هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا^{٢٧}.

^{٢٧} مجدوب أحلام، نفس المرجع السابق، ص54.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، و ذلك من خلال دراسة المتغيرات ذات علاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت و تباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية التوصل إلى النتائج المرجوة. و منه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة لتكملة و التطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية:

يركز هذا المطلب على أهم الدراسات المحلية و الوطنية و التي لها علاقة بمراقبة التسيير و أدواتها.

الفرع الأول: رسالة ماجستير:

الجدول رقم: 01، دراسة: صفاء بشهب.

الدراسة/ السنة	دراسة: صفاء لشهب، سنة: 2006/2005.
عنوان الدراسة	نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار.
نوع و مكان	رسالة ماجستير بجامعة الجزائر فرع إدارة الأعمال.
إشكالية الدراسة	كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسييرين و المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات، باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع و تحسين أداء المؤسسة؛ • توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير و كيفية إقامة أدواته؛ • اقتراح جملة من التوصيات على ضوء نتائج البحث.
منهج الدراسة	منهج وصفي و منهج تجريبي.
نتائج الدراسة	• انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد مصلحة

<p>خاصة بها؛</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم معرفة معظم المسؤولين و الأفراد بأدوار و أهداف مراقبة التسيير؛ • تقصير المسيرين في التعريف بالأهداف المؤسسة و أهميتها؛ • ضعف نظام التحفيز رغم زيادة نشاطات المؤسسة و تحسن نتائجها مقارنة بالسنوات الماضية. 	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معطيات دراسة صفاء لشهب.

الفرع الثاني: ورقة بحثية:

الجدول رقم: 02، دراسة: بن حجوبة حميد، عقيلة باصور.

الدراسة/ السنة	دراسة: بن حجوبة حميد، عقيلة باصور، سنة: 25/04/2017.
عنوان الدراسة	دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الاستشرافية.
نوع و مكان	مداخلة ضمن المحور الرابع للملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة بليدة.
إشكالية الدراسة	كيف يساهم نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • تسليط الضوء على مدلول نظام مراقبة التسيير و علاقته بأداء المؤسسة؛ • التعرف على أهم المصطلحات الحديثة المرتبطة بالموضوع؛ • التعرف على الطرائق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية مراقبة التسيير.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي و المنهج التحليلي.
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة؛ • تهتم مراقبة التسيير بتحديد الأهداف و تحقيقها عن طريق توجيه

الفصل الأول: نظرة عامة حول مراقبة التسيير و عملية التنبؤ و اتخاذ القرار

و تنسيق العمل بين العمال.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات دراسة بن حجوبة حميد و عقيلة باصور.

الفرع الثالث: مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية:

الجدول رقم: 03، دراسة: سليمة مباركي و يوسف مسعداوي.

الدراسة/ السنة	دراسة سليمة مباركي و يوسف مسعداوي، سنة: 31/12/2020.
عنوان الدراسة	استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.
نوع و مكان الدراسة	مقال علمي في مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، جامعة لونيس على البليدة.
إشكالية الدراسة	هل تساهم أدوات مراقبة التسيير في تفعيل مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؟
أهداف الدراسة	هدفها هو كشف الغموض عن دور أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و واقع استخدامها في الجزائر.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي و المنهج التحليلي.
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none">• المؤسسات التي كانت المحل الدراسة تعتمد على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير؛• المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لم تولي اهتمام بأدوات مراقبة التسيير الحديثة، لان أدوات مراقبة التسيير الحديثة عالية التكلفة مقارنة بحجم نشاط هذه المؤسسات.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات دراسة سليمة مباركي و يوسف مسعداوي.

المطلب الثاني: دراسات أجنبية:

يحتوي هذا المطلب على بعض الدراسات الأجنبية ذات صلة بموضوع بحثنا، و التي يمكن أن نلخصها في الجداول التالية:

الفرع الأول: رسالة ماجستير:

الجدول رقم: 04، دراسة: وائل محمد إبراهيم خلف الله.

دراسة: وائل محمد إبراهيم خلف الله، سنة: 2007.	الدراسة/ السنة
واقع إعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية- قطاع غزة.	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية غزة.	نوع و مكان الدراسة
ما هو واقع إعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية قطاع غزة؟	إشكالية الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> دراسة و تحليل الواقع العملي لإعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة؛ التعرف على أهم مشاكل التي تواجه عملية إعداد و تنفيذ الموازنات التخطيطية؛ التعرف على مدى إدراك الشركات الصناعية لأهمية و مزايا الموازنات التخطيطية؛ تحديد العوامل التي تعيق تطبيق نظام الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية. 	أهداف الدراسة
منهج وصفي تحليلي.	منهج الدراسة

نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • وجود نسبة 38.71% من الشركات الصناعية بقاع غزة لا تطبق نظام الموازنات التخطيطية؛ • عدم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة بالشركة محل الدراسة؛ • تأثير الظروف الخارجية الغير مستقرة على الشركات، بسبب عملية تقلب الأسعار و غياب الجهات الرقابية الخارجية على الشركات.
---------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معطيات دراسة وائل محمد إبراهيم خلف الله.

الفرع الثاني: مقال علمي:

الجدول رقم: 05، دراسة: النفاعي، حسين محمد.

الدراسة/ السنة	دراسة النفاعي، حسين محمد، لسنة: 2016.
عنوان الدراسة	مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص في السودان.
نوع و مكان الدراسة	مقال علمي بجامعة عين الشمس- كلية التجارة- قسم المحاسبة و المراجعة.
إشكالية الدراسة	هل تهتم الشركات في القطاع الخاص في السودان بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم في التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء؟
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة مدى إدراك الشركات في القطاع الخاص في السودان لأهمية استخدام الموازنات التخطيطية؛ • محاولة التعرف على الواقع العملي لاستخدام الموازنات التخطيطية في تخطيط و تقييم الأداء و معالجة الانحرافات؛ • معرفة مبررات عدم مشاركة الإدارة التنفيذية في إعداد الموازنات التقديرية؛ • محاولة التعرف على الوسائل التي يمكن أن تساعد في إبراز أهمية استخدام الموازنات التخطيطية.

تم الاعتماد على الاستبيان و المقابلة لعدة مديرين و مسؤولين.	منهج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • تبين أن غالبية الشركات محل الدراسة تقوم بوضع موازنات تخطيطية و بصفة دورية لإدارة مواردها؛ • وجود نسبة 25% من شركات محل الدراسة ليس لديها محاسب التكاليف، مما يدل على عدم وعي الشركات بمدى أهميتها؛ • اعتماد معظم الشركات على الإدارات المالية في القيام بالدور الرئيسي في إعداد الموازنات التخطيطية؛ • توصل الباحث إلى أنه يوجد قصور في تأهيل و إعداد و تدريب العاملين على الإعداد الأمثل للموازنات التخطيطية. 	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات دراسة النفعابي، حسين محمد.

الفرع الثالث: المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية:

الجدول رقم: 06، دراسة: احمد حسن عبد القادر عوض الله، الحان حسن عبد القادر.

دراسة: احمد حسن عبد القادر عوض الله، الحان حسن عبد القادر، لسنة: 2020/2021.	الدراسة/ السنة
مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تحسين الأداء في الشركات الصناعية السودانية.	عنوان الدراسة
مقال علمي في المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، مكان الدراسة غير مذكور.	نوع و مكان الدراسة
هل تهتم إدارات الشركات الصناعية السودانية بإعداد موازنات التخطيطية لتستخدم كأداة للرقابة و تقييم الإدارة؟	إشكالية الدراسة
يتمثل الهدف الأساسي في محاولة الكشف عن مدى التزام الشركات الصناعية السودانية في استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و تقييم	أهداف الدراسة

الأداء و الرقابة على عناصر الإنتاج.	
تم اعتماد المنهج الوفي التحليلي.	منهج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ● غالبية الشركات الصناعية السودانية تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية؛ ● تتمتع إدارة الشركة محل الدراسة بدرجة عالية من الإدراك لأهمية توفر المعلومات الكافية و البيئة المناسبة داخل الشركة من اجل تحضير الموازنات؛ ● معظم الآراء تؤكد من وجود بعض المعوقات التي تحد جزئياً من استخدام نظام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة و تقويم الأداء. 	نتائج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات دراسة احمد حسن عبد القادر عوض

الله و الحان حسن عبد القادر.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية:

تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا و الدراسات الوطنية و المحلية في الجدول التالي:

الجدول رقم:07 مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية و الوطنية.

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة صفاء لشهب	نفس المتغير الرئيسي "مراقبة التسيير"، بالإضافة إلى نفس هدف الدراسة الحالية.	تم تقديم شرح عام حول كل جوانب مراقبة التسيير عكس الدراسة الحالية التي ذكرت عموميات حول مراقبة التسيير و ركزت على أدوات مراقبة التسيير، تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة اثر أدوات مراقبة التسيير على كل من عملية التنبؤ و اتخاذ القرار عكس دراسة صفاء لشهب التي تركز على اتخاذ القرار.
الدراسة الحالية مع دراسة بن حوجة حميد، عقيلة باصور.	اتخاذ مراقبة التسيير كمتغير رئيسي للدراسة، بالإضافة إلى الكشف عن واقع الاعتماد على مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية.	الدراسة كانت عبارة عن مناقشة و تحليل و استنتاجات عكس الدراسة الحالية التي تستمد معلوماتها و تحلل نتائجها عن طريق دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية.
الدراسة الحالية مع دراسة سليمة	محاولة إبراز أهمية أدوات مراقبة التسيير بالنسبة لعملية مراقبة التسيير.	تم الاعتماد على الاستبيان بالنسبة لدراسة مبارك و مسعداوي، كما تم

مباركي يوسف مسعداوي	دراسة تأثير أدوات مراقبة التسيير على مراقبة التسيير أي هل تساعد في العملية أو لا، عكس الدراسة الحالية التي تدرس اثر أدوات مراقبة التسيير على التنبؤ و مراقبة التسيير
------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسات المقارنة.

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات الأجنبية:

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 08 مقارنة للدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية.

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة وائل محمد إبراهيم خلف الله.	كل من الموازنة التخطيطية و الميزانية التقديرية يملكان نفس الهدف و نفس المفهوم ألا و هو التعبير الكمي للأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في المستقبل.	اختلاف أنواع و طرق عرض و حساب كل من الموازنة التخطيطية و الميزانية التقديرية.
الدراسة الحالية مع دراسة النافعابي، حسين محمد.	إبراز أهمية و اثر الموازونات بالنسبة للوظائف الأخرى، و كذا أثرها على المؤسسة بشكل عام.	في الدراسة الأجنبية تم تقييم أداء عدة شركات خاصة عن طريق الاستبيان، أما في الدراسة الحالية تمت دراسة حالة لشركة واحدة.
الدراسة الحالية مع دراسة احمد حسن عبدالقادر عوض الله و	محاولة الكشف عن مدى التزام المؤسسات باستخدام الموازونات، كما معرفة مدى وعي العمال بالموازونات.	اختلاف الأهداف حيث تهدف الدراسة الأجنبية لإبراز أهمية الموازنة التخطيطية بالنسبة لكل من التخطيط و الرقابة، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى دراسة اثر الميزانية التقديرية على التنبؤ

و اتخاذ القرار.	الحان حسن عبد القادر.
-----------------	--------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات دراسات سابقة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول نظام مراقبة التسيير، مع التركيز على الطرق الكمية لها ألا و هي أدوات مراقبة التسيير مبرزين أهم جوانب كل أداة، حيث يمكن القول أن وجود نظام مراقبة التسيير فعال في الشركات أمر ضروري لاستمراريتها و الوصول إلى الأهداف المسطرة.

و كذلك تطرقنا لكل من آلية التنبؤ و عملية اتخاذ القرار في المؤسسات و علاقة كل منهما بمراقبة التسيير.

بالإضافة إلى ذكر الدراسات السابقة التي عالجت نفس الموضوع محاولين إبراز أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

تمهيد للفصل:

بعد الدراسة النظرية للموضوع ننطلق في الإطار التطبيقي، حيث سنتناول في هذا الفصل دراسة التطبيقية لمؤسسة E.CO.ME.S فرع تمرست، و ذلك من خلال إبراز دور أدوات مراقبة التسيير في هذه المؤسسة في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار.

في مايلي سوف نعتمد على الموازنات التقديرية في دراستنا لأنها الأداة استعمالا في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة:

يتميز مناخ الصحراء بارتفاع شديد للحرارة في فصل الصيف، و برد قاس في فصل الشتاء، الأمر الذي دفع بسكانه إلى استعمال وسائل التكييف بمختلف أنواعها و ذلك للتأقلم مع هذا المناخ، من هنا ظهرت مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S المختصة في صناعة المكيفات الصحراوية بالإضافة إلى صناعة بعض المعدات و البناءات الحديدية الأخرى سوف نتعرض لها في دراستنا التالية.

المطلب الأول: نشأة و تطور المؤسسة:

فيما يلي سيتم تقديم نشأة و مهام و أهداف المؤسسة:

الفرع الأول: نشأة المؤسسة:

بدأت هذه المؤسسة على شكل ورشة صغيرة سنة 1991، برأس مال قدره حوالي 100.000دج، حيث أن الظروف المناخية للمنطقة كانت سبب في تأسيس هذه المنشأة، فقد كانت فكرة صاحب المشروع هي توفير الوسائل التي تساعد على رفاهية سكان المنطقة للتأقلم مع الظروف المناخية.

فبعد اكتساب خبرة عدة سنوات، و باللجوء إلى ذوي الخبرة العالية من المهندسين و تقنيين و القيام بعدة دراسات و بحوث، تم تطوير مكيف الجنوب الذي صمم ليتناسب مع الظروف المناخية الصحراوية، كما أن المؤسسة تقوم بالإنتاج باستعمال أفضل المواد الأولية و الآلات المتطورة المستوردة من الأسواق الوطنية و العالمية.

تمت سنة 1998 انطلاقة المؤسسة الفعلية و بطابع قانوني، و التي يقع مقرها الرئيسي في ولاية ادرار.

كما أن المؤسسة استفادت من امتيازات جبائية عديدة، و مرافقة من طرف الدولة مكنتها من تحقيق وثبة نوعية على المستوى المحلي و الوطني و حتى الدولي في تسويق منتجاته بالإضافة إلى فتح عدة فروع على مستوى الجنوب منهم فرع ولاية تمنراست.

الفرع الثاني: مهام المؤسسة:

مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في الصناعات المختلفة انطلاقا من تحويل معادن الحديد إلى منتجات تامة الصنع و ذلك حسب الطلب، من أهم منتجاتها هي:

١. المكيفات الصحراوية:

تنقسم هذه المكيفات إلى نوعين العادية و المركزية، تستعمل العادية في المنازل و المساجد و هي بدورها تنقسم إلى خمس أنواع تختلف باختلاف المواصفات الفنية للمحرك، أما المركزية فتستعمل هذه المكيفات في المصانع، المستودعات، قاعات الاستقبال و المراكز التجارية.

تمتاز هذه المكيفات بجودة عالية و هي متطورة باستمرار، حيث قامت المؤسسة بصناعة مكيف صحراوي مبرمج Humidificateur programmable، الذي يوفر 50% من الطاقة و عدم إصدار الضجيج عند استعماله.

الجدول رقم: 09 أنواع المكيفات المنتجة من طرف المؤسسة:

النوع	الوزن (كلغ)	الطول (سم)	العرض (سم)
توات 1/6	47	65	55
توات 1/5	52	45	60
توات 1/4	58	70	70
توات 1/3	76	87	87
توات 1/2	78	87	87

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم: 10 المواصفات الفنية للمحرك:

النوع	الاستطاعة (واط)	الفرط
توات 1/6	125	220
توات 1/5	150	220
توات 1/4	190	220
توات 1/3	250.3	220
توات 1/2	380	220

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

٢. برادات الماء:

يوجد منها عدة أنواع مختلفة حسب الأشكال و الأحجام، تحمل من 20 إلى 110 لتر، تستخدم عادة في المنازل، المطاعم الإدارات و المؤسسات العمومية و الخاصة.

٣. التجهيز الإداري و المدرسي:

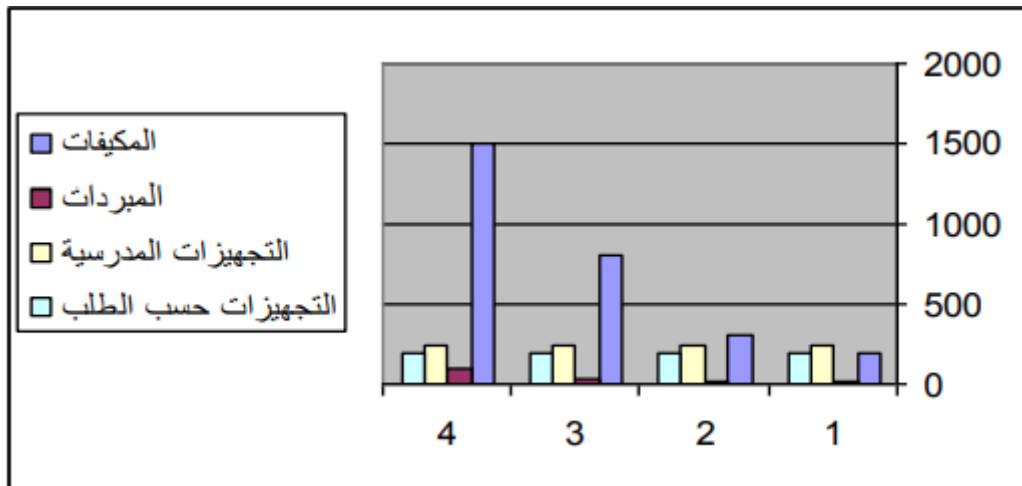
تنتج المؤسسة أيضا مختلف التجهيزات المدرسية و الإدارية من خزائن و طاولات و مكاتب، أما الأسعار فتختلف حسب تكاليف أنتاجها.

٤. التجهيز حسب الطلب

تقوم المؤسسة أيضا باستقبال طلبات عملائها و الإنتاج حسب الطلب.

يمكن توضيح متوسط إنتاج المؤسسة من منتجات بالوحدة في الشكل التالي:

الشكل رقم: 03 التمثيل البياني لمتوسط الإنتاج للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة:

من أهم الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها:

- تعظيم الربح، كما توسيع الحصة السوقية لضمان الاستمرارية و ذلك من خلال البحث عن أسواق جديدة؛
- تحقيق رضا العملاء، و ذلك بتوفير مكيفات مصممة خصيصا لتناسب مع الظروف المناخية السائدة؛

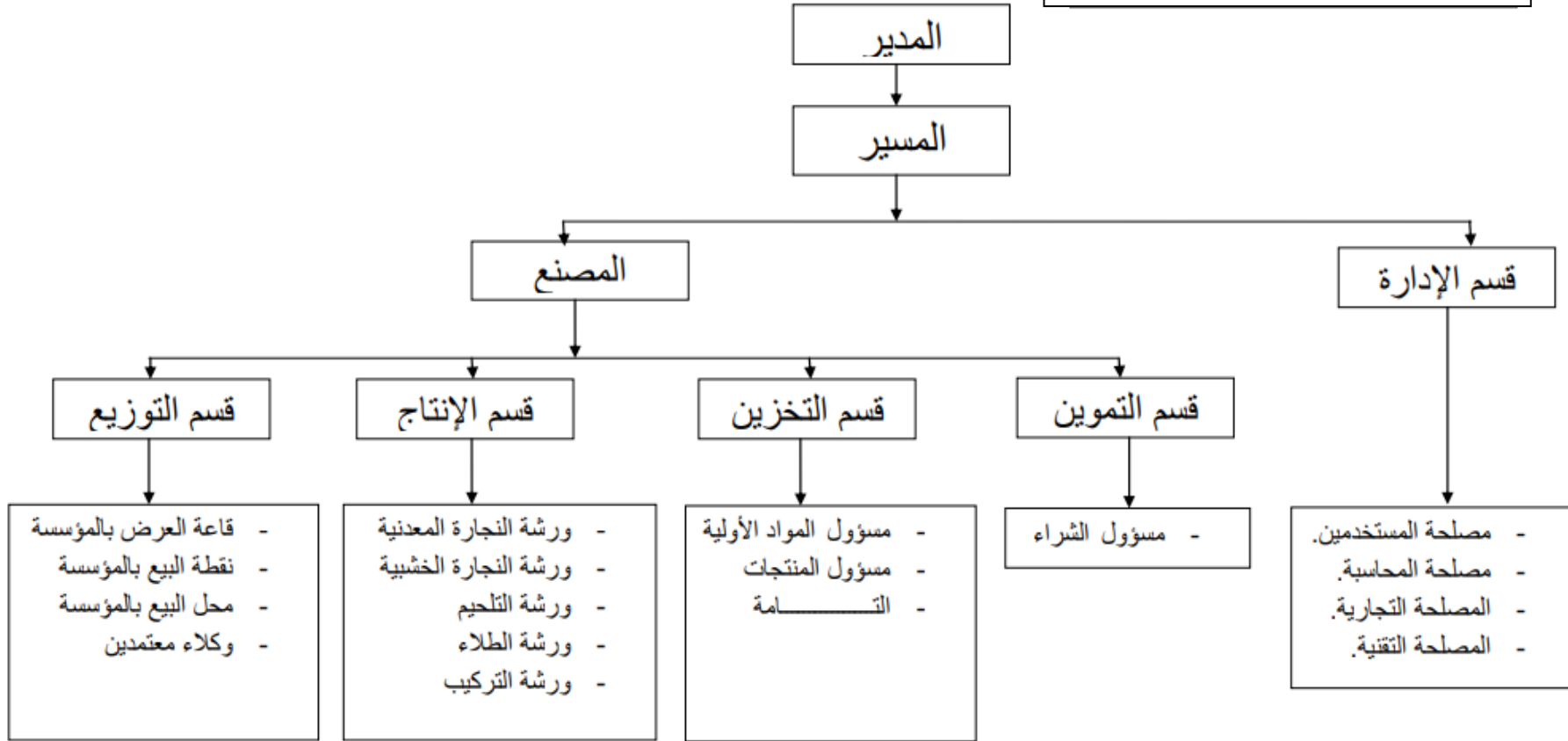
- توفير مناصب الشغل لسكان لمنطقة؛
- إدخال التقنيات الجديدة على المنتج و تحسين جودته حسب متطلبات السوق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.CO.ME.S:

في مايلي سنستعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الفصل الثاني: إسهامات أدوات مراقبة التسيير في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار في
المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم: 04 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

يمكن شرح كل منصب من المناصب على النحو التالي:

المدير: هو مالك المؤسسة و صاحب السلطة العليا في اتخاذ القرارات، حيث يشرف على جميع المصالح و الأقسام، و هو ممثل المؤسسة مع المحيط الخارجي.

المسير: يمثل دور نائب المدير حيث يتولى مهام المدير العام في حالة غيابه، و أيضا مراقبة تسيير النظام الداخلي للمؤسسة، كما ترفع إليه التقارير النهائية من قبل قسم الإدارة، الإنتاج، التموين و التخزين و قسم التوزيع.

١. قسم الإدارة:

هذا القسم مكلف بمختلف الأعمال الإدارية للمؤسسة، و يشمل المكاتب التالية:

مكتب المستخدمين: هو مكتب مكلف بمختلف طلبات التشغيل مع التسيير الإداري لعمال المصنع، وكذا إمساك الفواتير و الأوراق التقنية لكل منتج؛

مكتب المحاسبة: وهو المكتب المكلف بالتسيير المالي للمؤسسة، من بينها إعداد الميزانيات و مراقبة مبيعات المؤسسة و مداخيلها؛

المصلحة التجارية: تحتوي هذه المصلحة على الصندوق، كما أيضا تقوم بتحصيل مستحقات البيع نقدا و التسجيل في سجلات المؤسسة؛

مكتب المصلحة التقنية: يختص هذا المكتب في إصدار و طبع جميع الوثائق و الفواتير التي تخص المؤسسة.

٢. قسم التموين (المصنع):

تعتمد المؤسسة محل الدراسة في تموينها على مواد أولية مستوردة و محلية، و بذلك فهي تتعامل مع مجموعة من الموردين هم: مجمع هايمر بالصين، شركة اماد الفرنسية و شركات أخرى من المشرق العربي و من السوق المحلية.

مسؤول الشراء: من أهم أعماله مايلي:

- إعداد برنامج شراء يتوافق مع سياسة المؤسسة؛
- المشاركة و الإشراف على مهام المساومات و المفاوضات الخاصة بأصناف المشتريات؛
- تنمية العلاقات مع الموردين؛
- التنسيق مع الإدارات الأخرى خاصة إدارة المبيعات و الإنتاج فيما يخص المشتريات.

٣. قسم التخزين:

يتم فيه الاحتفاظ فيه بكل المواد الأولية المشتراة و المنتجات التامة الصنع، و تنقسم إلى:

مسؤول المواد الأولية: مهمته متابعة حفظ المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية سواء كانت مواد أولية أو نصف مصنعة؛

مسؤول المنتجات التامة الصنع: في هذا القسم تتم متابعة تخزين المنتجات التامة الصنع التي تنتجها المؤسسة إلى حين بيعها أو تسليمها مباشرة إلى الزبائن.

٤. قسم الإنتاج:

هو احد أهم الأقسام في المؤسسة حيث تتم فيه كل العمليات الإنتاجية، حيث يضم عدة ورشات و هي:

ورشة النجارة المعدنية: يتم فيها تقطيع الأنابيب و الصفائح المعدنية و زخرفتها بواسطة الآلات الرقمية، ثم تلحيم هذه الأجزاء للحصول على الهياكل الأولية؛

ورشة النجارة الخشبية: يتم فيها تقطيع الألواح الخشبية للحصول على قطع جاهزة للتركيب حسب الطلب و الحاجة؛

ورشة التلحيم: يتم تلحيم القطع المصنعة من قبل الورشتين السابقتين وفق مرحلتين هما: مرحلة التلحيم بالتنقيط، ثم التلحيم بالألياف؛

ورشة الطلاء: تستعمل المؤسسة حالياً طريقة الطلاء بالفرن التي حلت محل الطلاء العادي، أما الخشبيات فتتمر بعدة مراحل للطلاء؛

ورشة التركيب: هي آخر مرحلة للتصنيع يتم فيها تركيب القطع مع بعضها البعض.

٥. قسم التوزيع:

يتكفل هذا القسم بتوزيع مختلف المنتجات المنتجة من طرف المؤسسة، و يتم ذلك في:

قاعة العرض بالمؤسسة: تعرض بها عينة من المنتجات التي تنتج من طرف المؤسسة؛

نقطة البيع بالمؤسسة: و تتكفل بالطلبات الخاصة ذات الحجم الكبير أو المواصفات الخاصة؛

نقطة البيع بعاصمة الولاية: تتمثل نقطة البيع بمقر الولاية، تستعملها المؤسسة لإشهار وتوزيع منتجاتها؛

أما التوزيع الغير مباشر فهو عملة تمر بعدة مراحل بوجود وسطاء من بينهم:

وكلاء معتمدون: و هم متعاملون متواجدون ببعض الولايات التي تسوق بها منتجات المؤسسة، حيث يسهرون على توزيع منتجات المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع عملية تطبيق الموازنات التقديرية في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب:

التنبؤ بالوضع الاقتصادية المستقبلية للمؤسسة و اتخاذ القرارات حول ذلك
أمر يتطلب بيانات واقعية تعكس الحالة الاقتصادية الحقيقية للمؤسسة، و احد
مصادر هذه البيانات و المعلومات هي الميزانية التقديرية.

المطلب الأول: إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة محل الدراسة

تقوم المؤسسة بإعداد مجموعة من الموازنات و ذلك حسب متطلبات المصنع و
احتياجاته المستقبلية و تتمثل في: موازنات التمويل، موازنات الإنتاج و موازنات
المبيعات.

الفرع الأول: الموازنات التقديرية للتمويل:

تتكفل المؤسسة بتمويل مخزوناتها من المواد الأولية حسب الطلب باعتبارها
مادة أساسية في المصنع، حيث تكفل الوجود المستمر لهذه المادة وفق خطة إنتاجية
تضمن توفر الحد الأدنى من مخزون المواد الأولية كمخزون أمان، و يركز إعداد
موازنة التمويل على عناصر أساسية و هي:

المبيعات المحتملة و القدرة الإنتاجية للمؤسسة، و تحسب بنسبة 50% من
هذه الأخيرة و في فترات معينة تتماشى حسب الإنتاج، فمثلا لكون المؤسسة ترتفع
مبيعاتها في الفترة الصيفية للمكيفات فالفترة التي تسبق بحوالي أربعة أشهر تشهد
ارتفاع لنسبة التمويل من المواد الأولية، و هذا تماشيا مع متطلبات ورشات العمل
من جهة و السوق من جهة أخرى.

و تجدر الإشارة إلى كون المؤسسة تقوم بشراء المواد الأولية من مواد
مختلفة و متنوعة و التي تدخل في إنتاج المكيفات، حيث ارتأينا أن نوضح هنا فقط
الطريقة التي يتم بها الحساب في التمويل بفترة ثابتة:

- حساب الفترة التي تفصل التمويل عن آخر فمثلا في المؤسسة فترتين في السنة لكن الكمية تختلف حسب كل موسم؛
- أي حجم الطلبية يساوي كمية الاستهلاك لسته أشهر، و هنا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار لمعرفة الطلبية كمية المخزونات، التموينات، الفترة الزمنية و كمية الاستهلاك.

الفرع الثاني: الموازنات التقديرية للإنتاج:

من خلال الدراسة التي أجريت تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على تقديرات سنوية و ذلك في ضوء معطيات السابقة و سنحاول من خلال الأتي تحليل انحرافات موازنة الإنتاج للمؤسسة خلال السنوات 2015-2016-2017 حيث يحسب انحراف الإنتاج وفق العلاقة التالية:

$$\text{انحراف الإنتاج} = \text{الإنتاج المحقق} - \text{الإنتاج المقدر}$$

الجدول رقم: 11 انحراف الإنتاج لسنة 2015 الوحدة: مكيف منتج

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 1/6	600	700	100
توات 1/5	450	470	20
توات 1/4	260	300	40
توات 1/3	150	150	0
توات 1/2	145	200	55
المجموع	1605	1820	215

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من المؤسسة

التحليل: تم خلال سنة 2015 تسجيل انحراف ايجابي بسبب كمية الإنتاج المحققة للمكيفات، و هذا راجع إلى أن طلبات الزبائن كانت كبيرة و ذلك نظرا لسعر البيع المعقول للمنتج و استحسان الزبائن له.

الجدول رقم: 12 انحراف النتائج لسنة 2016 الوحدة: مكيف منتج

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 1/6	550	400	(150)
توات 1/5	450	420	(30)
توات 1/4	230	210	(20)
توات 1/3	130	120	(10)
توات 1/2	140	110	(30)
المجموع	1500	1260	(240)

المصدر من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من المؤسسة

التحليل: خلال سنة 2016 لاحظنا تراجع في الإنتاج حيث سجلت المؤسسة انحراف سلبي في الإنتاج، و هذا راجع إلى سوء التقدير خاصة في المكيفات نوع توات 1/6، بالإضافة أن المؤسسة لم تتلقى طلبات من الزبائن كانت مبرمجة سابقا.

الجدول رقم: 13 انحراف الإنتاج لسنة 2017 الوحدة: مكيف منتج

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 1/6	450	500	50
توات 1/5	500	550	50
توات 1/4	200	300	100
توات 1/3	220	200	(20)
توات 1/2	130	150	20

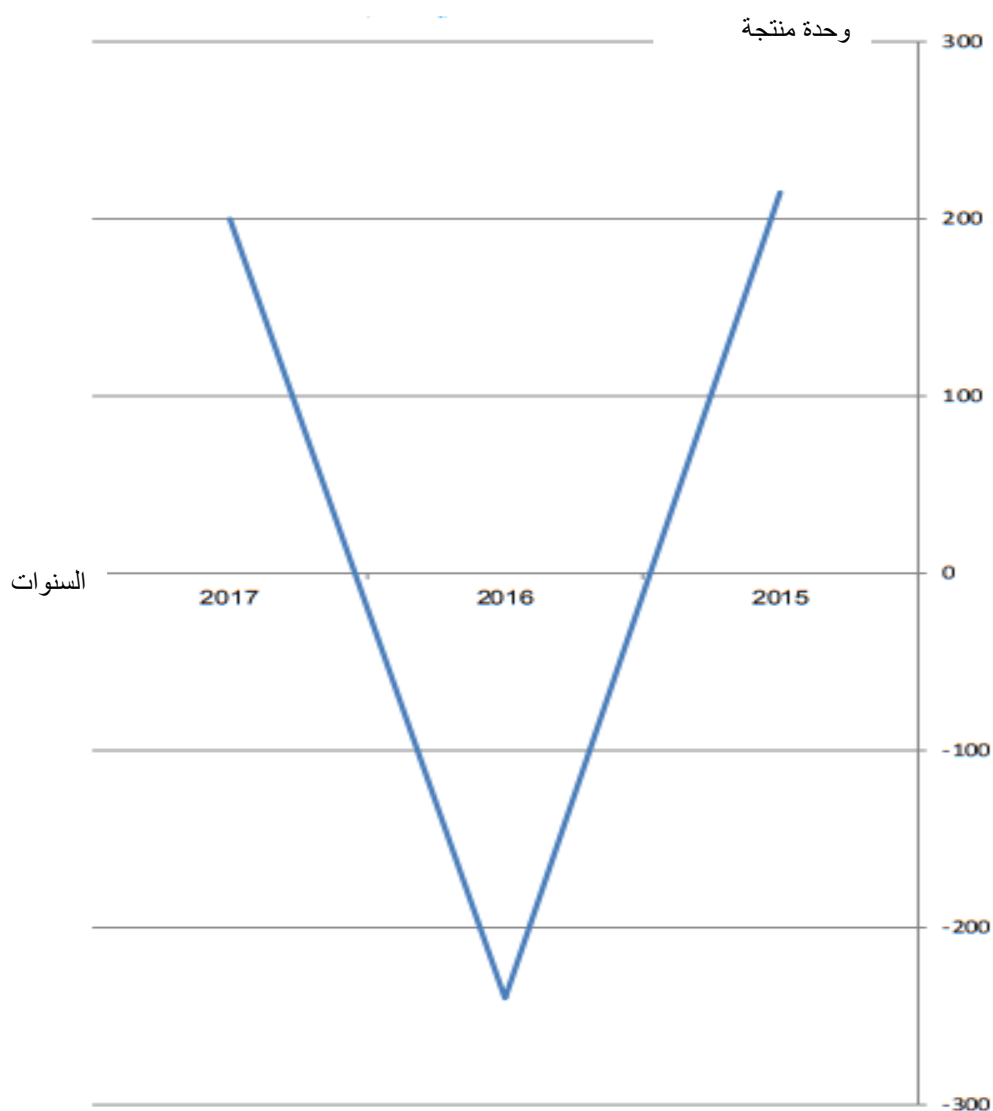
الفصل الثاني: إسهامات أدوات مراقبة التسيير في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة

200	1700	1500	المجموع
-----	------	------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من المؤسسة

التحليل: بالنسبة لهذه السنة فقد حققت المؤسسة انحراف ايجابي مقارنة بالسنة السابقة، و كان هذا بسبب كمية الإنتاج المحقق في مكيفات من نوع توات $1/4$ ، بالرغم من أن المؤسسة سجلت انحرافا سالبا في مكيفات من نوع $1/3$.

الشكل رقم: 05 منحنى بياني يمثل انحراف الإنتاج



الفرع ثالث: موازنة المبيعات:

في مايلي سوف نتطرق إلى موازنة المبيعات و ذلك باللجوء إلى محاسبة المؤسسة و بالاعتماد على ثلاث سنوات متتالية 2015-2016-2017، لمعرفة أهمية الموازنة و دورها في التنبؤات المستقبلية و اعتماد المؤسسة عليها من اجل رسم خططها المالية و اخذ القرارات المناسبة و ذلك من خلال حساب الانحرافات و تحليلها.

انحراف موازنة المبيعات:

$$\text{انحراف كمية المبيعات} = (\text{الكمية الحقيقية} - \text{الكمية التقديرية}) * \text{السعر التقديري}$$

الجدول رقم: 14 انحراف الكمية لسنة 2015 الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري دج	انحراف الكمية
توات 1/6	180	36000	6480000
توات 1/5	150	37500	562500
توات 1/4	70	42000	2940000
توات 1/3	90	43000	3870000
توات 1/2	(20)	46000	(920000)
المجموع	470	204500	17995000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

تحليل الانحراف: نلاحظ أن انحراف الكمية لسنة 2015 موجب و باستثناء المكيفات من نوع 1/2 سجلت انخفاض في الكمية المحققة من المبيعات في الكمية المحققة من المبيعات و ذلك راجع إلى عدم وقوع الطلب المنتظر، أما بالنسبة للانحراف

الكي الكلي كما سبق فقد كان موجب و هذا راجع إلى ارتفاع كمية المبيعات عن المقدرة، و هو ما تسعى إليه المؤسسة من اجل تعظيم أرباحها.

الجدول رقم: 15 انحراف الكمية لسنة 2016 الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري دج	انحراف الكمية
توات 1/6	120	34000	4080000
توات 1/5	100	36000	3600000
توات 1/4	65	40000	2600000
توات 1/3	(30)	41000	(1230000)
توات 1/2	(15)	43000	(645000)
المجموع	240	194000	8405000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

تحليل الانحراف: نلاحظ أن انحراف الكمية لهذه السنة كان موجب بالرغم من أن نوعين من المكيفات 1/3 و 1/2 سجلت انخفاضا في الكميات المباعة و هذا راجع إلى سوء تقدير الكميات المباعة.

بتخفيض السعر المعياري إلا أن الانحراف الكمي كان اقل و هذا يرجع إلى ظهور منتجات بديلة و منافسة للأسعار و إقبال الزبائن الكبير عليها.

الجدول رقم: 16 انحراف الكمية لسنة 2017 الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري دج	انحراف الكمية
توات 1/6	140	33000	462000
توات 1/5	110	35000	3850000
توات 1/4	70	39000	273000
توات 1/3	(35)	40000	(1400000)

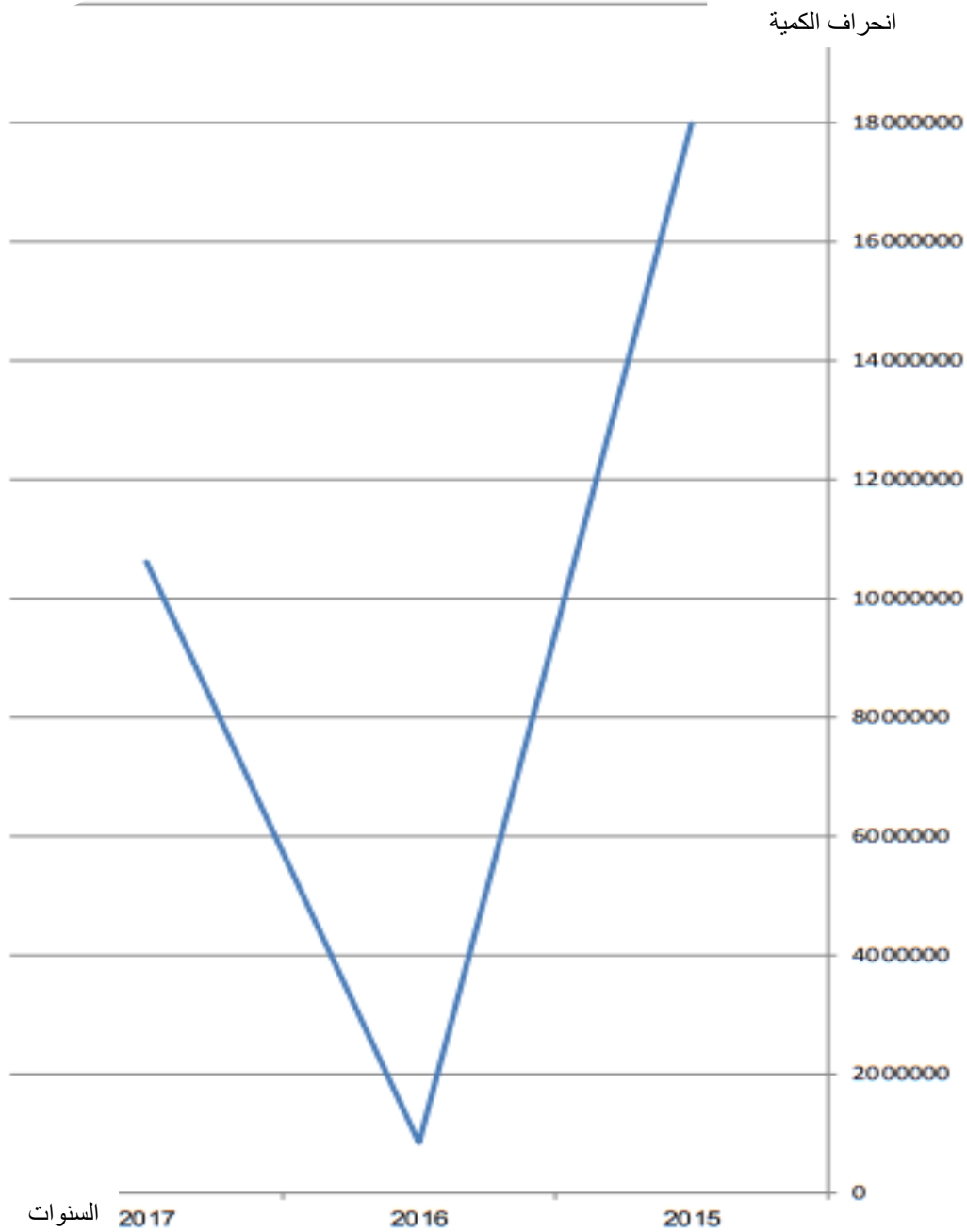
820000	41000	20	تواتر 1/2
10620000	188000	355	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

تحليل الانحراف: نلاحظ أن مختلف أنواع المكيفات تقريبا سجلت انحرافا كمي موجب و كذا ارتفاع كمية المبيعات عن المقدرة.

بالمقارنة مع سنة 2016 بالنسبة لانحراف الكمية الكلي فنلاحظ أن هناك ارتفاع في قيمته مما يوضح بان المؤسسة قامت باتخاذ إجراءات تصحيحية من خلال مراجعة أسعار المكيفات مقارنة مع السوق و تحسين جودة المنتجات باتخاذ من حيث النوع و الشكل.

الشكل رقم: 06 منحنى بياني يمثل انحراف المبيعات



الجدول رقم: 17 انحراف السعر لسنة 2015 الوحدة: دج

انحراف السعر	الكمية الفعلية	السعر	المبيعات
640000	320	2000	توات 1/6
125000	250	500	توات 1/5
260000	130	2000	توات 1/4
120000	60	2000	توات 1/3
360000	120	3000	توات 1/2
1505000	880	9500	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

تحليل الانحراف: انحراف السعر لهذه السنة كان موجب و مرتفع، و هذا بالنسبة لكل
المنتجات، و هو أمر ايجابي للمؤسسة.

الجدول رقم: 18 انحراف السعر لسنة 2016 الوحدة: دج

انحراف السعر	الكمية الفعلية	السعر	المبيعات
500000	500	1000	توات 1/6
200000	400	500	توات 1/5
300000	200	1500	توات 1/4
(150000)	150	(1000)	توات 1/3
0	100	0	توات 1/2
850000	1350	2000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

تحليل الانحراف: نلاحظ أن انحراف السعر الكلي كان موجب و هذا راجع إلى أن سعر البيع الحقيقي كانت أكبر من السعر المقدر باستثناء المكيفات نوع 1/3 حيث كان السعر المقدر أكبر من الحقيقي، أما المكيفات من نوع 1/2 فنلاحظ أن السعر منعدم حيث أن التقدير كان جيد.

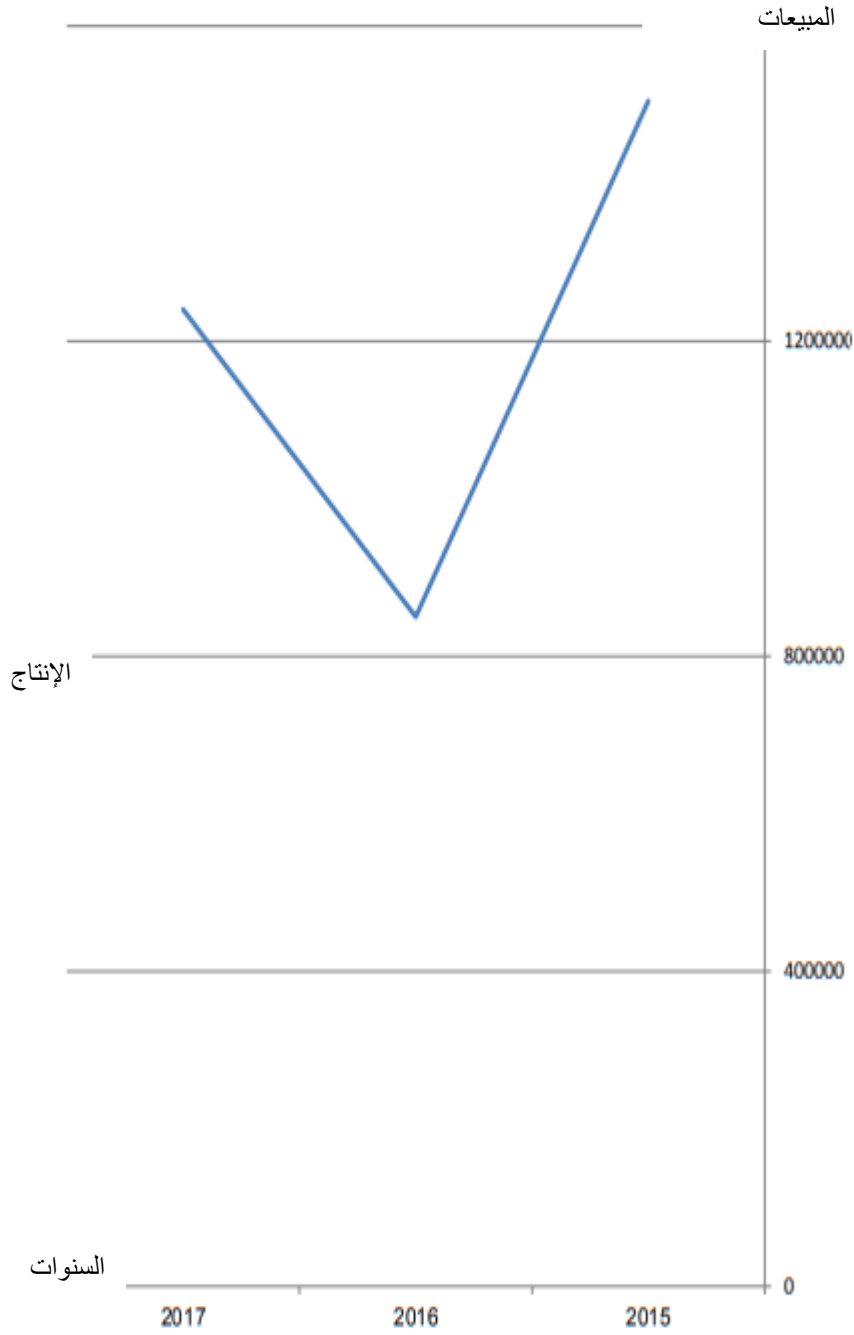
الجدول رقم: 19 انحراف السعر لسنة 2017 الوحدة: دج

انحراف السعر	الكمية الفعلية	السعر	المبيعات
400000	400	1000	توات 1/6
350000	350	1000	توات 1/5
120000	120	1000	توات 1/4
70000	70	1000	توات 1/3
300000	150	2000	توات 1/2
1240000	1090	9500	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

تحليل الانحراف: دائما نلاحظ أن المؤسسة تحقق انحراف موجب للسعر و هذا بالمقارنة مع السنتين السابقتين و هذا يرجع إلى حسن التقدير و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت اللازم.

الشكل رقم: 07 منحنى بياني يوضح انحراف السعر



المطلب الثاني: الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التنبؤ و اتخاذ

قراراتها:

من خلال الدراسة التي أجريت على المؤسسة محل الدراسة، و بحكم طبيعتها القانونية مؤسسة خاصة EURL فان عملية التنبؤ و اتخاذ القرار هي وظيفة حيوية و هامة في المؤسسة، حيث نلاحظ ان القرارات الهامة و المصيرية ترجع إلى المدير، و قد تتخذ قرارات بالتشاور مع المسير أو رؤساء الصالح أو الوحدات.

١. قرارات الإنتاج:

تتخذ المؤسسة قراراتها فيما يخص عملية الإنتاج بالاعتماد على حصتها من السوق الداخلية و الخارجية، مراعية مختلف الظروف أو العوامل التي تحيط بها كالمنافسة و طلبات الزبائن و الموسم السنوي، حيث أن المنتجات تلقى رواجاً في الفترة الصيفية بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار آراء و خبرة وكلائها في مختلف نقاط البيع.

و بصفة اخص الموازنات التقديرية للإنتاج حيث تعطي تنبؤات بناء على تحليلات تخص عدة سنوات يمكن الاعتماد عليها بصفة اكبر.

٢. قرارات التمويل:

كما سبق و ذكرت أن المؤسسة تلجا في عملية تمويلها إلى شراء مواد من السوق الخارجية بالإضافة إلى جزء قليل من ما توفر منه في السوق الداخلية، و يكون على فترات معينة إما مرة أو مرتين في السنة بالنسبة للتمويل الخارجي، حيث يتم إعداد طلبية إجمالية لمختلف الاحتياجات يراعى فيها القدرة الإنتاجية للمصنع خلال السنة و كذا طلبات الزبائن، من خلال الحصة السوقية التي تنتبأها المؤسسة لنفسها مع الأخذ في الحسبان دائما توفير مخزون احتياطي لها على طول السنة.

٣. قرارات تتعلق بالزبائن:

نلاحظ أن في القرارات الخاصة بالزبائن كانت المؤسسة تعتمد عليها بشكل كبير في وقت مضى، و يتم ذلك من خلال دراسة الوضعية المالية للزبون و قدرة سداده، و كذا الضمانات الممنوحة، حيث أن الحالة المالية للزبون تهم المؤسسة بشكل كبير، أيضا يمكن للمؤسسة اقتطاع حقوقها بشكل شهري، إلا انه في الآونة الأخيرة لاحظنا أن هذه الخدمة لم تعد متوفرة إلا مع بعض الزبائن ذوي السمعة الجيدة، و يرجع ذلك إلى احتياجات المؤسسة المالية و رغبتها في تحصيل مستحقات عن طريق الدفع الفوري للمبيعات.

٤. الموازنات التقديرية كعنصر هام لاتخاذ القرارات و التنبؤ في المؤسسة:

بعد إتمام المؤسسة لمختلف الموازنات التقديرية تقوم بإعداد تقرير إجمالي يوضح كمية المبيعات، كمية الإنتاج و كمية المشتريات، و يعتبر هذا بمثابة مرجع في تحسين أدائها و معيار رقابي في المؤسسة يعكس مدى كفاءتها و فعاليتها في تنفيذ الموازنة، فيكون اتخاذ القرار له انعكاس مباشر على مختلف الخطط التي اتبعتها المؤسسة سواء في مرحلة التمويل أو الإنتاج أو التوزيع.

يبقى هنا الإشارة إلى أن الإجراءات التصحيحية تلعب دور هام في معالجة مختلف الاختلال الغير مرغوب فيها و الدفع نحو تحسين الأداء و تحقيق اكبر نجاعة في التسيير.

خلاصة الفصل:

تكتسب مؤسسة E.CO.ME.S محل الدراسة أهمية كبيرة بالإضافة إلى أنها تعتبر قيمة مضافة بالنسبة للمنطقة الصحراوية على الخصوص و المستوى الوطني على العموم، بالنظر إلى نوع المنتجات التي تنتج، حيث نجد أن من بين أهدافها المساهمة في التغطية احتياجات المنطقة الجنوبية من خلال توفير منتجاتها بالكمية و الجودة المطلوبة، و من خلال تتبع مسارها منذ تاريخ نشأتها إلى يومنا الحالي نجد أنها تتبع مساراً مقبولاً، فهي تعتبر من المؤسسات الناجحة على المستوى المحلي.

من خلال الربط بين مسار المؤسسة و ما حققته من نتائج من جهة و بين الخطط و الأدوات المستعملة في بلوغ أهدافها من جهة أخرى، نجد أن أغلب القرارات كانت سليمة و ذلك لنجاح عملية التنبؤ، حيث أن اعتماد المؤسسة على الموازنات التقديرية بمختلف أشكالها و تحليل الانحرافات و تصحيحها في الوقت المناسب كان له اثر مباشر على أداء المؤسسة و تحقيق نتائج ايجابية.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الطرق الكمية لمراقبة التسيير و دورها في عملية التنبؤ و اتخاذ القرار ، توصلت إلى أن الهدف من أي عملية تسييرية هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة و ذلك بأقل تكلفة ممكنة و باستعمال الإمكانيات المتاحة، لكن تحقيق ما سبق لا يتم بسهولة و بدون مواجهة المشاكل، نظرا للصعوبات التي تتخلل تنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى وجود اختلال و انحرافات.

الأمر الذي يستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير تستغل فيه أدوات مراقبة التسيير بأفضل طريقة ممكنة حيث تعمل على تحديد لانحرافات و تفسيرها من اجل مساعدة المسيرين و المؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة و المناسبة قبل تفاقم الأوضاع.

فبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية و العملية و إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب محل الدراسة، و من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

١. اختبار الفرضية الأولى:

حسب دراستنا في الفصل الثاني توصلنا إلى انه الميزانية التقديرية بمختلف أشكالها تعكس الوضع اقتصادي للمؤسسة، حيث لاحظنا طريقة استغلال الميزانية التقديرية من اجل اكتشاف الاتجاه الذي تسيير نحوه المؤسسة، مما يؤكد صحة الفرضية

الأولى

٢. اختبار الفرضية الثاني:

لمراقبة التسيير اثر كبير على المؤسسة الاقتصادية حيث لاحظنا مميزاتها و أهدافها في الفصل الأول و كيفية اعتماد المؤسسة عليها من اجل استمراريتها في الفصل الثاني، و لا يمكن تصور نجاح أي مؤسسة اقتصادية بدون مراقبة التسيير، مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

٣. اختبار الفرضية الثالثة:

كما لاحظنا في الفصل الثاني انه بفضل أدوات مراقبة التسيير تمكنت المؤسسة من تجنب الوقوع في أخطاء كانت قد تكلفها خسائر كبيرة، حيث أن حسن استغلال مراقبة التسيير ساعد استمرارية نجاح المؤسسة، و هذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

٤. اختبار الفرضية الرابعة:

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فقد لاحظنا في الفصل الثاني أن الميزانية التقديرية لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب تتسم بالواقعية و الأرقام المعقولة، حيث لا يوجد أي نوع من التضخيم أو التخليط في الموازنات، لان هذا الأمر لن يصب في مصلحة المؤسسة، و بالتالي نثبت صحة الفرضية.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم وجود قسم مستقل خاص بمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، بل هو تابع لمصلحة المالية و المحاسبة؛
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الموازنات التقديرية بكثرة لضمان مختلف احتياجاتها من التموينات و المنتجات و توقع الطلبات المستقبلية للزيائن؛
- اعتماد المؤسسة على الموازنات التقديرية من اجل اتخاذ القرار و التنبؤ بالوضع الاقتصادي المستقبلي؛
- تتخذ المؤسسة قرارات التمويل و الإنتاج بناء على تقديرات طلبات الزيائن و دراسة السوق؛

- ساعدت الموازنات التقديرية المؤسسة في تحسين أداءها في العديد من المرات، من خلال تحديد الانحرافات و تحديد أسبابها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها؛
- إن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية فقط في حين إن مراقبة التسيير تحتوي على العديد من الأدوات بإمكانها جعل المؤسسة أكثر استقرارا من الناحية الاقتصادية.

ثالثا: الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة الاقتراحات التالية:

- على المؤسسة تخصيص قسم مكلف بمراقبة التسيير و إسقاطه على أهم عنصر في المؤسسة و هو الاستثمارات كون المؤسسة صناعية؛
- على المؤسسة التعرف بشكل اكبر على أدوات مراقبة التسيير، و استغلالها مثلما تستغل الموازنات التقديرية بأفضل طريقة؛
- المؤسسة بحاجة إلى تجديد استثماراتها و توسيعها، حيث أن هذا الأمر قد يفتح آفاق اكبر للمؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية و الميدانية، و من اجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة و أهمها:

- مدى واقعية الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تفعيل و تحديث آلية مراقبة التسيير لدى جميع المؤسسات الاقتصادية و العمومية لغرض رفع مستوى الأداء و الإنتاج داخل هذه المؤسسات؛
- ابتكار أساليب و أدوات جديدة في مراقبة التسيير غرضها مراعاة خصوصية كل قطاع و كل المؤسسات، تكون سببا في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة؛
- اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة القيمة السوقية للمؤسسة.

قائمة المراجع

المحاضرات:

-محمد عجيبة، محاضرات أدوات مراقبة التسيير، دروس موجهة لطلب سنة اولى
تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة غرداية، كلية علوم اقتصادية و تسيير و علوم
تجارية، السنة الجامعية 2019/2020.

البحوث الجامعية:

-تر نبيل، ديريين مروة، إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة
اكلي محمد اولحاج، بويرة، 2015/2016.

-زاني مريم، عيسي عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، جامعة اكلي محمد
اولحاج، البويرة، 2011/2012.

-بلمقدم مصطفى، ا.م.بن عاتق عمر، ا.م.حجماوي توفيق، دور التنبؤ بالمبيعات في
صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة تلمسان.

-حنان رزاق سالم، استخدام نموذج kida و sherrod للتنبؤ بالفشل المالي لتقادي
الوقوع في الإفلاس، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرياح،
03/09/2020.

-نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و
المديرات، الجامعة الإسلامية غزة، 2013م.

-رحماني دلال، لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة
الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2015/2016.

-صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، جامعة الجزائر،
2005/2006.

-عزة نجاة، جعفر فتيحة كنزة، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير و اتخاذ
القرار، جامعة الجزائر، 2004/2005.

-سامية معقاسي، المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرار و مراقبة التسيير، جامعة
بويرة، 2014/2015.

- رحماني دلال، لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2016.
- مجدوب أحلام، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، جامعة مسيلة، 2013/2014.
- ابتسام عنانة، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2012/2013.

المقالات العلمية:

- سليمة مباركي، يوسف مسعداوي، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، رقم المجلد 11، العدد 3، تاريخ النشر 2020/12/30.
- بوغازي فريدة، فاعلية تطبيق تقنيات التنبؤ بالمبيعات في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 05 ديسمبر 2015.

التظاهرات العلمية:

- يدو محمد، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 25/04/2018.
- لكحل نزهة، جاري نبيلة، دور لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار و أداة من أدوات مراقبة التسيير، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 25/04/2018.