

أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية – بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية-

دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ADE

Importance Management control in the economic enterprise between theory and practice-

The Algerian case study water MSCARA ADE unit

بن زكورة العونية

جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر – الجزائر

[Alouania.benzekoura@univ-mascara.dz](mailto:Alouania.benzekoura@univ-mascara.dz)

Received: 05/08/2019

Accepted: 26/10/2019

Published: 25/12/2019

ملخص:

ظهرت أهمية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية نتيجة لتوسع حجمها وتنوع نشاطها. فهي أداة تحكم وقياس ورصد لنشاط المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مراقبة التسيير من الجانب النظري، من حيث أهميتها وأهدافها وكذا خصائصها. زيادة على معرفة مكانتها في المؤسسة والتقنيات المستخدمة فيها. أما من الجانب التطبيقي، فسنحاول معرفة كيفية تطبيق المراقبة على أرض الواقع وذلك باختيار الجزائرية للمياه وحدة معسكر كدراسة حالة. توصلت الدراسة أن ما يتم التطرق إليه في الجانب النظري بعيد عن ما هو مطبق على أرض الميدان. مع العلم أنه لم يسمح لنا بنشر المعطيات الرقمية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، أهداف وأهمية مراقبة التسيير، خصائصها، تقنيات مراقبة التسيير، مؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة معسكر  
تصنيف JEL: C60, C61, C67.

**Abstract :**

The emergence of the function management control is due increase of the size of the company and to the diversification of its activities. the aim of this study to know management control of the theoretical side in term of their importance and objectives as well as their characteristics.

increase the knowledge of its position in the enterprise and techniques used . from the applied side, we will try to know how to apply the monitoring in reality and that with choosing water Algerian unit of Mascara as a case study . the study found that what is been addressed in the theoretical side far from what it is applies on the ground .

**Keywords :** management control ; the objectives and the emportance of management control ; its characteristics ; management control techniques ,water ALGERIAN Entreprise, Mascara ADE unit.

**Jel Classification Codes:** C60 ,C61,C67.

\* المؤلف المرسل: بن زكورة العونية، الإيميل: [alouania.benzekoura@univ-mascara.dz](mailto:alouania.benzekoura@univ-mascara.dz)

## 1. مقدمة:

تحتل مراقبة التسيير مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كونها تمثل إحدى الأدوات الفعالة للقيادة والتسيير. عرفت مراقبة التسيير تطورا هاما، ارتبط بتطور نشاط المؤسسة الاقتصادية، فهي الوظيفة التي تسمح برسم خطة تنظيمية تتضمن مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تتابع عمليات المؤسسة.

تسهل مراقبة التسيير عملية رسم الخطة الإستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة لذلك، تسمح بمتابعة مستوى الانجاز والتعرف على مواطن الخلل ومن ثم اتخاذ التدابير التصحيحية. بناء على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية: ما أهمية مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية؟ وكيف يتم استعمالها على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه- معسكر.

للإجابة على الإشكالية حاولنا تقسيم البحث إلى العناصر التالية:

أولا: عموميات حول مراقبة التسيير؛

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؛

ثالثا: تقنيات مراقبة التسيير.

رابعا: دراسة حالة لوضع مراقبة التسيير في الجزائرية للمياه وحدة معسكر.

1.1. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال ملامسة الجانب النظري للجانب التطبيقي، والتعرف على نقاط التشابه ونقاط الاختلاف. كما أن منطلق الدراسة ارتكز على مبدأ بعد الإطار الأكاديمي عن ميدان العمل.

2.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التطرق:

- أهمية مراقبة التسيير كأداة لمراقبة ومتابعة تنفيذ العمليات في المؤسسة؛
- توضيح آليات المراقبة لمتابعة مستوى النتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة مسبقا؛
- أهمية مراقبة التسيير في الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- التعرف على أساليب تطبيق مراقبة التسيير في أرض الواقع.

3.1. منهجية البحث: لإتمام محاور الدراسة اعتمدنا على أسلوب المسح المكتبي بالاطلاع على الكتب وكذا المسح الإلكتروني وهذا فيما يتعلق بالجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة مع إطارات المؤسسة محل الدراسة.

2. عموميات حول مراقبة التسيير

برزت الملامح الأولى في استخدام مراقبة التسيير في الفترة ما بين 1850-1910، وكان ذلك نتيجة للتطور الهائل الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية ولاسيما بعد الثورة الصناعي، الأمر الذي سمح بنمو وتطور حجم ونشاط المؤسسات مما أدى إلى البحث عن سبل وتقنيات التحكم في مدخلاتها ومخرجاتها بهدف تحديد مستوى النمو في إطار الإمكانيات المتاحة فيه.

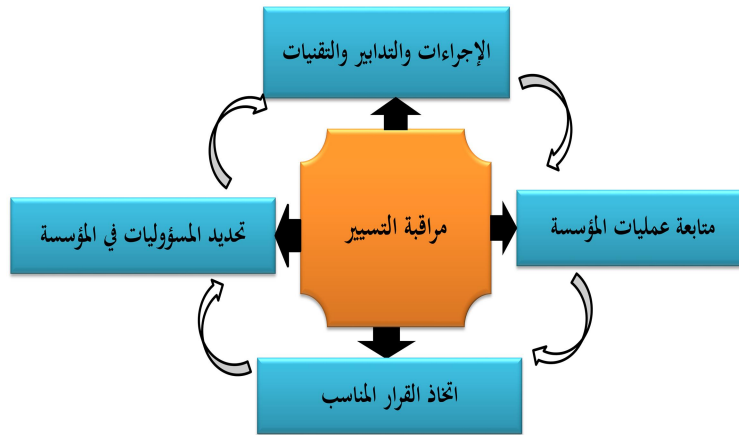
1.2. ماهية مراقبة التسيير:

برز مفهوم مراقبة التسيير بعد تمكن المؤسسات من استخدام التقنيات المحاسبية التي ظهرت سنة 1494 ومن ثم تقنيات حساب التكاليف بعد الثورة الصناعية. إن أول استخدام لمفهوم مراقبة التسيير كان في الفترة ما بين 1850-1910، غير أن الاستخدام الحقيقي لهذا المفهوم كان بعد التطور الهائل في حجم ومستوى نشاط المؤسسات نتيجة التحولات الاقتصادية.

هناك العديد من التعاريف لمراقبة التسيير، يمكن أن نميز ما يلي:

- مراقبة التسيير هي " الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام العمل كما خطط له ونظم وتم توجيهه له، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة (Alazard و SEPARI، 2010) ما يمكن استنتاجه من هذا التعريف هو أن مراقبة التسيير تمثل إحدى الوظائف الإدارية التالية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
- مراقبة التسيير هي " نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والانجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليله (قرشي، 2011، صفحة 2)
- مراقبة التسيير هي " متابعة التنفيذ لتبيين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة" (السلام)
- مراقبة التسيير هي الآلية التي يمكن من خلالها تحليل المعلومات المتوفرة في المؤسسة باستخدام أدوات معينة بهدف تحقيق نتيجة المؤسسة.
- عموما، مراقبة التسيير هي عبارة عن خطة تنظيمية تشمل مجموع الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة لمتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال اتخاذ القرار المناسب وكذا تحديد المسؤوليات. يرتبط ظهور مراقبة التسيير بثلاثة عوامل أساسية هي:

- الانفصال عن المحاسبة: وذلك كون مراقبة التسيير لا تتوقف عند معرفة الميزانية.
  - ظهور أدوات وآليات لقياس الفعالية والتي سمحت بالابتعاد عن المركزية بفعل تطور نظام المعلومات.
  - تبني إجراءات التخطيط الاستراتيجي والوظيفي وبالتالي الربط بين الإدارة العامة والإدارة الوظيفية (قراءة وتحليل أرقام الميزانية، مراقبة ملاءة هذه الأرقام، حساب الفروقات وإيجاد الحلول)
- الشكل 1: مراقبة التسيير والمؤسسة

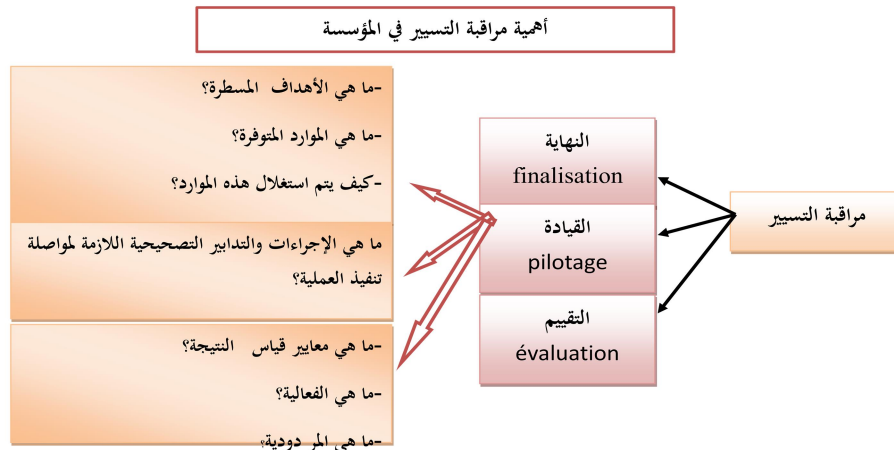


المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الدراسة.

## 2.2 خصائص مراقبة التسيير: تلخص في النقاط التالية (Alazard و SEPARI، 2010)

- الرقابة وظيفية وليست سلطة: فمراقبة التسيير وظيفية من وظائف الإدارة، تهدف في الأساس إلى متابعة النشاط للتحقق من مستوى الانجاز مدى مطابقته للخطة الموضوعية وكذا الكشف عن الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة؛
- الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة: حيث أنها تبدأ مع النشاط وتستمر معه؛

- لا تقتصر الرقابة على مستوى إداري معين: فهي تشمل جميع مستويات الإدارة بالاعتماد على وسائل الاتصال بينها وذلك من خلال تجميع البيانات اللازمة لاحتياجات كل مستوى من مستويات الإدارة ودوره في تطبيق الرقابة؛
  - الرقابة وسيلة لقياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة؛
  - الرقابة وسيلة لمتابعة تنفيذ الخطة داخل المؤسسة ومطابقتها مع الأهداف؛
  - المراقبة وسيلة للكشف عن الانحرافات والأخطاء والبحث عن سبل تصحيحها قبل تفاقمها بمعرفة مسبباتها.
- 3.2 أهمية مراقبة التسيير: ظهرت أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة بعد تطورها ونمو حجمها وتنوع أنشطتها ( إنتاجية، تسويقية، إدارية، تمويلية) وذلك نتيجة للعوامل التالية (الشماع، 2005، صفحة 305) :
- تغير الظروف: ويقصد بها الظروف المحيطة بالمنظمة، أي تغير بيئتها بشكل متزايد وذلك فيما يتعلق بالأهداف المسطرة ومدة تنفيذ خطة العمل، حيث يساعد نظام مراقبة التسيير على توقع التغير والاستعداد للاستجابة له؛
  - تراكم الأخطاء: تساعد مراقبة التسيير في الكشف عن أخطاء التسيير داخل المؤسسة ومن ثم الاستفادة من طرق تصحيحها؛
  - التعقيد التنظيمي: ويظهر من خلال توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وبالتالي تعقد الهيكل التنظيمي لها وازدياد المنافسة؛
  - عموما، يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية (ياغي، 1994) :
  - الوقوف على المشاكل والعقبات التي تواجه العمل التنفيذي بقصد حلها؛
  - اكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها؛
  - التأكد من قواعد التطبيق الصحيحة داخل المؤسسة ولاسيما فيما يتعلق بالأمور المالية.
  - التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا للأصول المقررة وتصحيح الخطأ إن حدث؛
  - تقييم كفاءة المديرين في جميع المستويات، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات الصلة في المؤسسة؛
  - التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
  - التأكد من تطبيق القوانين واحترام القرارات، والوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل؛
  - الحد من تكاليف العمل ونفقاته.
- فمراقبة التسيير تسمح بمعرفة مستوى نمو المنظمة، السبل والتدابير اللازمة لتصحيح القرارات المتخذة وبالتالي تقييم مستوى العمليات. يمكن شرح هذا من خلال المخطط التالي:



المصدر: (Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, 2010)

4.2 أنواع مراقبة التسيير: تركز كل عملية للمراقبة على القدرة في التحكم وتسيير وضعية معينة، فالمراقبة تهدف إلى قياس نتائج العملية ومقارنتها بالأهداف المحددة لهذه الأخيرة ومن ثم استخراج نقاط التطابق والاختلاف. تمر عملية المراقبة بثلاثة مراحل أساسية تسمى بنظام المراقبة وتضم:



هناك عدة أنواع من المراقبة في المؤسسات والمنظمات وهي:

- المراقبة في المؤسسات ذات الطابع الإداري، وهي تعتمد على القيام بمجموعة من المهام المحددة بهدف تحقيق الميزانية (التسيير والتجهيز)، وذلك باحترام تطبيق القوانين والإجراءات الإدارية قبل وأثناء سيرها.
- المراقبة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، وهنا نجد عدة أنواع:
- المراجعة الداخلية (Audite interne): حسب المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين، تعتبر المراجعة الداخلية نشاط خبرة مستقل يساعد على مراقبة أنشطة المؤسسة من خلال تحديد مردودية الوسائل.

تسمح المراجعة الداخلية بـ:

- قياس وتحسين دقة نظام المعلومات المحاسبية والمالية الموجود في المؤسسة.
- وضع أنظمة مراقبة فعالة لجميع المجالات في المؤسسة.
- يشير مصطلح "مراجعة داخلية" على أن الشخص الموكل إليه هذه المهمة هو من داخل المؤسسة، ولكن هناك أيضا ما يسمى بالمراجعة الخارجية. تسمح مهمة المرافقة الداخلية بالمراجعة المحاسبية أي مراجعة الكشوفات المالية .
- المراقبة الخارجية المالية (Audite financier): يهتم بتحليل حسابات المؤسسة (الكتابات المحاسبية) وتتم من طرف شخص لا ينتمي إلى المؤسسة، مثلا الخبير المحاسبي.
- المراجعة الوظيفية (Audite opérationnel): يهتم بتحسين جميع أساليب التسيير في المؤسسة.
- مراقبة التسيير (Contrôle de gestion)، وهي تعتبر كمهمة في المؤسسة، تعمل على جمع المعلومات، توفير الوسائل من أجل تحقيق الأهداف. يكمن الفرق الأساسي بين المراجعة ومراقبة التسيير في:
  - المراجعة هي مهمة دقيقة في المؤسسة؛
  - مراقبة التسيير وظيفة دائمة في المؤسسة.
- بناء على هذا، فإن دور مراقب التسيير يختلف باختلاف حجم المؤسسة:
  - في المؤسسات الصغيرة، يقتصر دور مراقب التسيير على المهمة المحاسبية والمالية؛
  - في المؤسسات الكبيرة، تتنوع مهامه وتتعدد، فنجده يمثل:
- المراقب المساعد، والذي يكون مسئول عن مهمة أو اثنين داخل المؤسسة، مثلا، إعداد جدول القيادة، تحليل المخزون، تحليل المصاريف العامة... إلخ
- مراقب الميزانية، وذلك من خلال تحقيق ومراقبة التنبؤات ونتائج الميزانية
- مراقب التسيير الصناعي، وذلك بتحليل أسعار المداخر وتكاليف الإنتاج بهدف تحسين المردودية.

مراقب التسيير ، وذلك بهدف تحقيق هوامش الربح من خلال تحليل مردودية المنتجات حسب المناطق، الأسواق، كما يعمل على مراقبة تكاليف التوزيع لمساعدة المدير التجاري على وضع التنبؤات الخاصة بالمبيعات. يعتمد مراقب التسيير في انجاز عمله على قاعدة معلوماتية متطورة تسمح له بتحديد مركز القرار حسب المهمة الموكلة له، ومن ثم ترتيب المعلومات اللازمة وتحديد المعايير والأدوات لتحقيق الأهداف المسطرة. يوضح الشكل أدناه موضع المراجعة والمراقبة في المؤسسة.

3. أهداف مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية: تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال إدراجها لوظيفة مراقبة التسيير ضمن هيكلها الوظيفي إلى تحقيق جملة من المنافع تبدأ عملية رسم الخطة الإستراتيجية، تحديد الأهداف وكذا التعرف على الإمكانيات اللازمة ومن ثم متابعة مستوى الانجاز واستخراج الانحرافات وإتباع الإجراءات والتدابير التصحيحية.

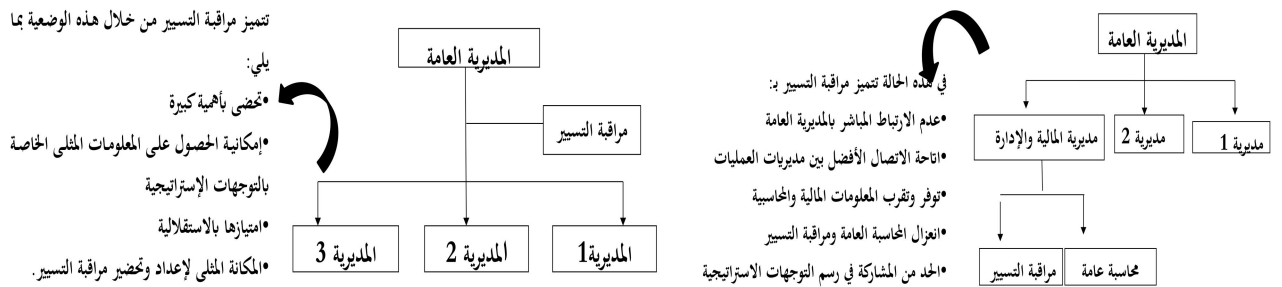
1.3 مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة: تركز مراقبة التسيير على فكرة رئيسية، تتمحور حول كيفية تمكن المسير من التحكم في الوسائل والموارد المتاحة لديهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك ضمن خطة المؤسسة.

فمراقبة التسيير تعتمد على عملية جمع المعلومات، معالجتها وتحليلها بقصد الوصول إلى نتائج تسمح للمؤسسة باتخاذ القرار المناسب، وعليه فتحديد مكانة مراقبة التسيير يرتبط بالعوامل التالية:

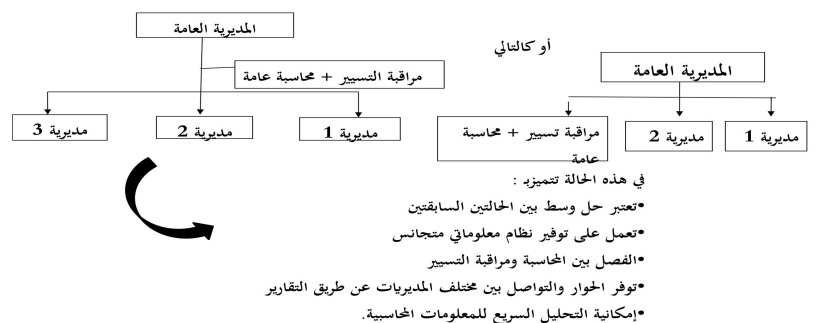
- حجم المؤسسة؛
  - طريقة التسيير المتبعة (تسيير مركزي أو تسيير لا مركزي)؛
  - الأهداف المسطرة من طرف الإدارة؛
  - درجة المنافسة في محيط المؤسسة؛
  - وسائل ومسؤوليات مراقبة التسيير.
- من خلال الدراسات التي أجريت على وضعية مراقبة التسيير داخل المؤسسة، فقد تم تحديد ثلاثة وضعيات تمثل

الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير (E, Cohen, 1991، صفحة 27)

الوضعية الأولى: الارتباط المباشر لمراقبة التسيير مع المديرية العامة الوضعية الثانية: ارتباط مراقبة التسيير بمديرية وظيفية



الوضعية الثالثة: ارتباط مراقبة التسيير مع المديرية العامة عن طريق التقارير



2.3 أهداف مراقبة التسيير: تمثل مراقبة التسيير وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسير على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى :

- ضمان الأداء الاقتصادي للمؤسسة بالاعتماد على تحديد الوسائل اللازمة للعمليات المقررة في المؤسسة؛
- التحسين الدائم للمنظمة بتحديد الوسائل والكفاءات اللازمة لقيادة المؤسسة؛
- اخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات الحاصلة والأخطار المتوقعة في محيط المؤسسة؛
- تحديد الانحرافات الناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري ومعرفة أسباب الاعتماد على الميزانيات التقديرية؛
- تحقيق الفعالية بمقارنة الأهداف مع الموارد المتاحة بالاعتماد على نظم معلوماتية متطورة؛
- تحديد نقاط الضعف بهدف تصحيحها، ونقاط القوة لتدعيمها؛
- تحقيق الملاءمة من خلال التأكد من مدى تحقيق الأهداف المسيرة للموارد المتاحة داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على إستراتيجية للتسيير الأفضل للموارد البشرية داخل المؤسسة.

3.3 مهام مراقب التسيير: تعمل مراقبة التسيير على (السلام) (Françoise & autre, 2005, p. 20)

- مراقبة الأداء الوظيفي: تسمح مراقبة التسيير بمراقبة الأداء الوظيفي الذي يمثل الدعامة الأساسية داخل المؤسسة باعتبارها الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء الخاص بالموظفين، مما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرار فيما يخص الترقية، الزيادة في الأجر، المكافأة أو العقوبة... إلخ. أين يتم توطيد العلاقة بين المؤسسة وعمالها وزيادة الثقة بينهم من خلال:

- مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة من خلال إحداث التوازن بين أهداف الفرد أهداف المؤسسة؛
- عدالة التوزيع، وذلك من خلال توزيع الأجور على حسب طبيعة عمل كل فرد وكذا توزيع الأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة؛

- العدالة في التعامل، وذلك من خلال الاتصال الدائم بين ممثلي العمال و المسؤولين بهدف مناقشة مشاكلهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.

- مراقبة الجودة: من خلال إدارة الجودة التي تهتم بتحديث المنتجات وتطويرها لإرضاء رغبات المستهلكين، وعليه فمراقب التسيير مطالب بمتابعة تغيرات المنتجات ورغبات المستهلكين لضمان استمرارية المؤسسة.
- إدارة الوقت: باعتباره عامل هام داخل المؤسسة يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، وذلك من خلال استغلاله لصالحها بالوسائل التالية:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر؛
- استخدام التكنولوجيا على مستوى الإدارات لربح الوقت؛
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة.
- التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة: يعمل مراقب التسيير على التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة، وذلك بهدف رسم الأهداف وإعداد الميزانيات ومؤشرات التقييم .

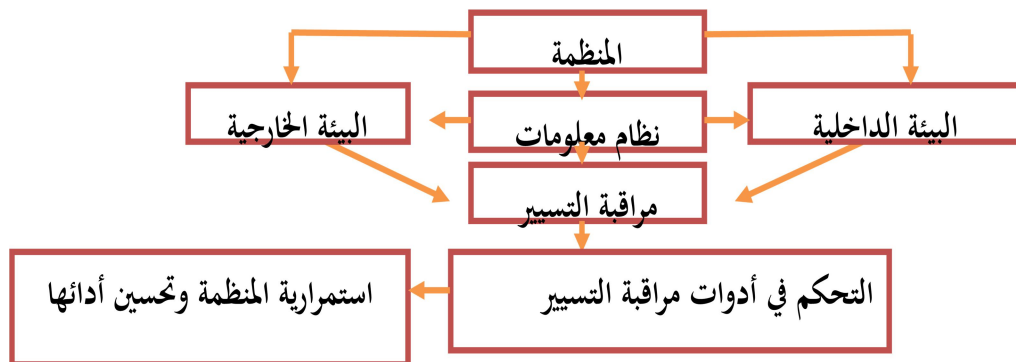
4 تقنيات مراقبة التسيير: ساهمت ضغوط وتطورات المحيط الاقتصادي في ظهور مراقبة التسيير كأداة في المؤسسة لتحسين فعاليتها ومردوديتها بتقنيات وأدوات متنوعة. فمراقبة التسيير تهدف إلى المتابعة المستمرة والدورية للنتائج المحققة في المؤسسة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة ومن ثم استخراج الانحرافات وتحليلها. على هذا الأساس يمكن للمؤسسة معرفة مستوى الأهداف المتوصل إليها وبالتالي تقييم جدوى الخطة الإستراتيجية المرسومة.

1.4 مراقبة التسيير والمنظمة: يمكن تعريف المنظمة على أنها مجموعة من الوسائل المنظمة تشكل وحدة متناسقة تعمل باستمرار لتحقيق أهداف المساهمين فيها. كما أنها تمثل أيضا مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتجانسة. المنظمة هي وحدة اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح وعليه يجب مراقبة وقياس نتائجها.

يرتكز النظام التقليدي لحساب التكلفة على تقسيم المنظمة إلى هياكل وظيفية، بينما يعتمد النظام الحديث على متابعة أنشطة المنظمة بطريقة تفصل عن المحاسبة التحليلية وتعتمد في الأساس على نظام معلومات يسمح بالتحكم في خلق التكلفة وتحقيق رضا العملاء. إن مبادئ النظام الحديث في المؤسسة، يتركز في الأساس على إدماج المتغيرات البشرية، التنظيمية ومتغيرات المحيط المتجددة. ومن ثم التعرف على:

- جميع العراقيل والفرص المتاحة للمحيط الاقتصادي
- التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة
- العراقيل التنظيمية للمؤسسة

#### شكل المنظمة والمراقبة



المصدر: (Alazard و SEPARI، 2010)

2.4 مراكز المسؤولية: المسؤولية في المنظمة: يعبر مركز المسؤولية عن تجمع للتكاليف أو الإنتاج يساعد على التحليل، تمثل أغلبية المراكز مراكز مسؤولية داخل المؤسسة. يعرف مركز المسؤولية على أنه مجموعة من العناصر الفاعلة في المؤسسة والتي تعمل لتحقيق هدفها تحت رئاسة مسئول يسمى مسئول المركز، حيث تختلف هذه الأخيرة باختلاف المؤسسة وهيكلها التنظيمي. الجدول التالي يبين أهمية هذه الأخيرة.

#### جدول 1: مراكز المسؤولية في المنظمة

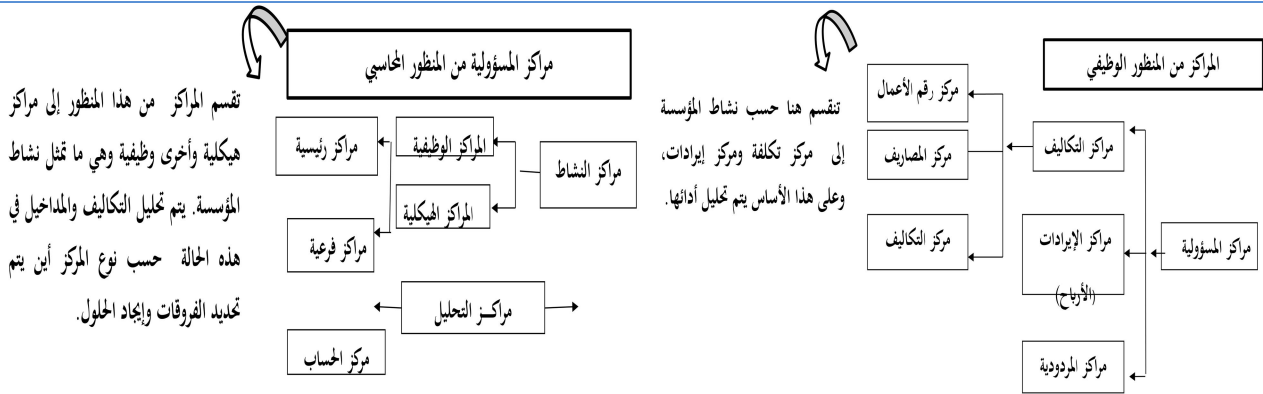
أنواع مراكز التسيير	الخصائص	الأهداف	الفعالية
مركز رقم الأعمال	البيع	تحقيق أكبر قدر من المبيعات	الفرق بين ربح المقدور والمحقق
مركز التكاليف	قياس النشاط	التحكم في التكاليف وتخفيضها قدر الإمكان	الفرق بين التكاليف المقدرة والمحقة
مركز المصاريف	التحكم في المصاريف	احترام الاعتمادات المقررة في الموازنة	تحليل المصاريف المرتبطة بالنشاط
مركز الأرباح	الاستغلال الذاتي	تعظيم الأرباح	مردودية الاستغلال
مركز المر دودية	الاستغلال وميزانية مستقلة	تعظيم مردودية الأصول	مردودية رؤوس الأموال المستثمرة

المصدر: (Alazard و SEPARI، 2010، صفحة 219)

يمكن الاعتماد على تقسيمات مختلفة لمراكز المسؤولية في المؤسسة، فقد يكون التقسيم من منظور محاسبي كما

قد يكون من منظور وظيفي (Alazard و SEPARI، 2010، صفحة 221)





يسمح الاعتماد على نظام مراكز المسؤولية في المؤسسة بتقسيم الوظائف وتحديد مستوى المسؤوليات، الأمر الذي

يؤدي إلى التحكم في عملية التسيير من خلال الحصول على مجموعة من المؤشرات تساهم في رسم لوحة القيادة.

3.4 أساليب المتابعة لمراقب التسيير: يعتمد مراقب التسيير على أساليب وتقنيات مختلفة لمتابعة العمليات داخل المؤسسة، مستوى التحقيق بالمقارنة مع الأهداف المسطرة. تركز هذه الأساليب على تحليل التكاليف، التعرف على نقطة التعادل وكذا التسيير الموازناتي وهنا يعتمد مراقب التسيير على رسم لوحة القيادة لمتابعة كل المستجدات.

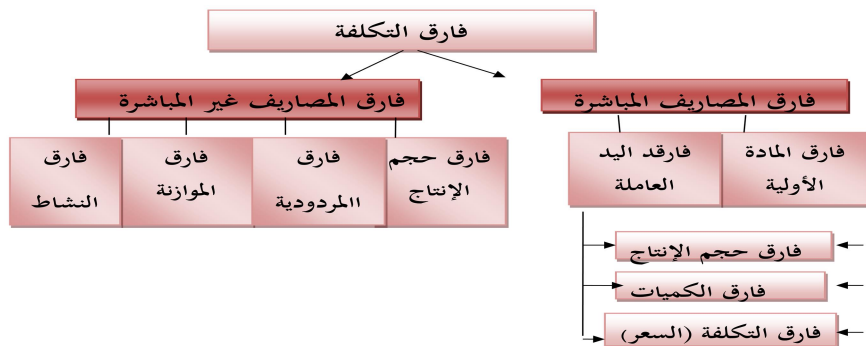
أ- المراقبة عن طريق تحليل التكاليف: تهدف المؤسسة من خلال تحليلها لنشاطاتها السابقة إلى تقدير تكاليفها المستقبلية للوصول إلى تحديد التكاليف الحقيقية، حيث تعبر التكلفة عن مجموع المصاريف التي يتحملها عنصر معين داخل المؤسسة والتي تسمح للتسيير باتخاذ القرار. في المؤسسة يتم تحديد تكاليف عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة وفق فترتين من الزمن، قبل بداية النشاط وهي التكاليف التقديرية، وبعد نهايته وهي التكاليف الحقيقية.

يفسر الفرق بين التكلفة الحقيقية والتكلفة التقديرية كما يلي :

■ عندما يكون الفارق ايجابي هذا يعني أن التكاليف الحقيقية أكبر من التكاليف التقديرية وهذا غير مشجع وعليه يجب البحث عن الخلل بتحليل الفارق الإجمالي إلى فوارق فرعية.

■ عندما يكون سلبي، فهذا مشجع أي أن المؤسسة أخذت كل التدابير والاحتياطات اللازمة لتقدير تكاليفها.

تعمل المؤسسة على تحليل الفوارق المتحصل عليها فقط في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة أكبر من هامش الخطأ المسموح به. يتم تحليل الفارق الإجمالي إلى فارق حول المصاريف المباشرة و فارق حول المصاريف غير المباشرة، ومن ثم تجزئة كل فارق إلى فوارق فرعية وهي مبينة في الشكل أدناه.

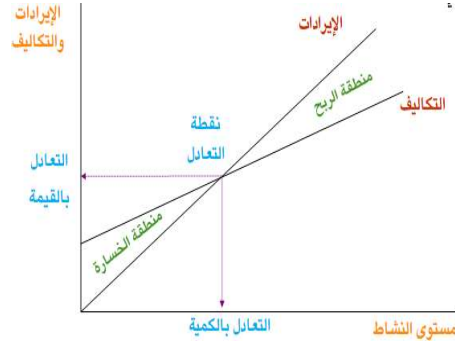


المصدر: (Grandguillot, B. F)، 2013، صفحة 28)

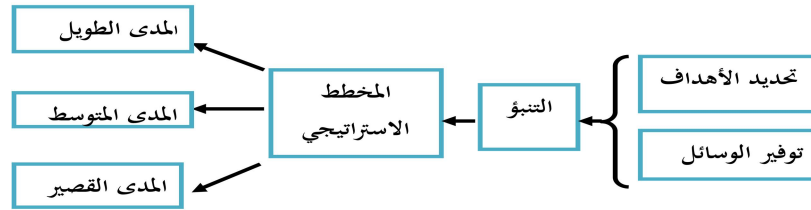
المراقبة عن طريق تحليل نقطة التعادل **le seuil de rentabilité**: يسمح هذا الأسلوب بمعرفة نقاط قوة وضعف أجزاء النشاط، فمن خلال حساب نقطة التوازن أو ما يسمى بنقطة التعادل يتم التعرف على الجزء من النشاط الذي يحقق الأرباح

والجزء الذي يحقق الخسارة. الهدف من نقطة التعادل هو معرفة الأرباح والخسائر الوظيفية سواء بالقيمة الحقيقية أو التقريبية. هي تمثل العلاقة بين التكلفة، الحجم والأرباح ، أي النتيجة في 100/ النشاط، يقاس النشاط إما بوحدة مادية أو وحدة نقدية. كما يمكن قياس نقطة التعادل الإجمالية للنشاط أو الخاصة بكل وظيفة ، كما يمكن حسابها بالنسبة لمجموعة من المنتجات. عليه يجب التعرف على نقطتين أساسيتين (SEPARI, C. A, 2010، الصفحات 132-135):

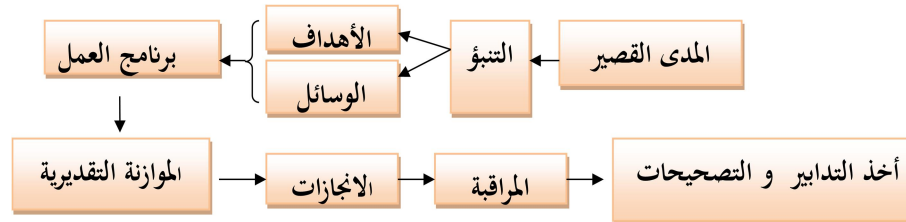
- تكاليف النشاط: وهي التكاليف المرتبطة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة ونجد: التكاليف المتغيرة والتكاليف التشغيلية.
- التكاليف الهيكلية: وهي منفصلة عن نشاط المؤسسة ونجد: التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.



ب- المراقبة عن طريق التسيير الموازناتي (la gestion budgétaire) : يعمل مراقب التسيير على وضع مخطط استراتيجي لتسيير نشاط المؤسسة، يتم تقسيمه إلى مراحل ( المدى الطويل، المتوسط، والقصير)، وذلك بالاعتماد على أحد أدوات المراقبة وهي التنبؤ.

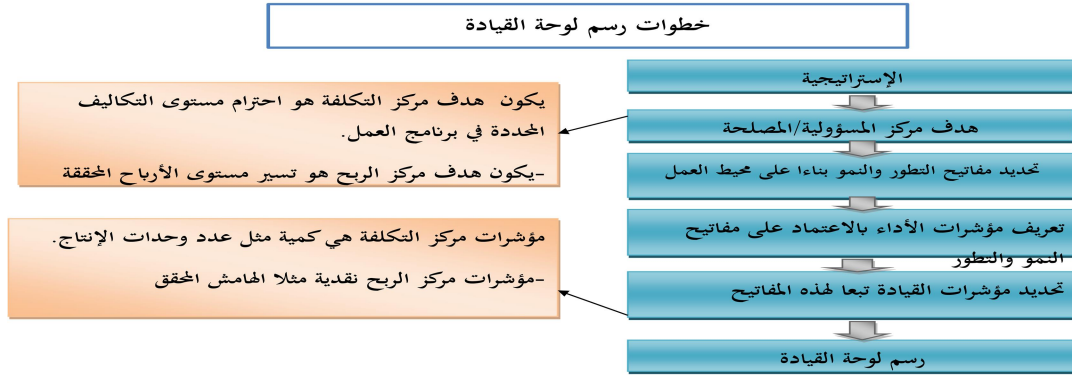


فالتسيير الموازناتي يمثل نمط تسيير للأجل القصيرة ، بالاعتماد على إعداد الموازنات التقديرية والتي تترجم برنامج العمل في صيغة أرقام. فالموازنات التقديرية توفر قاعدة معلومات تسمح بتحليل النشاط بين ما تم تحقيقه وما كان متوقعا تحقيقه. لاتخاذ القرار المناسب في المؤسسة، تعمل هذه الأخيرة على بناء جملة من الموازنات التقديرية بداية من موازنة المبيعات كونها تمثل الأساس الذي تبنى عليه باقي الموازنات ( الإنتاج، المشتريات، الأعباء، الاستثمارات...إلخ). (Alazard و SEPARI، 2010، صفحة 219)



ت- لوحة القيادة Le tableaux de bord : يمثل أحد أهم الأدوات التي تسهل متابعة ومراقبة سير نشاط العمليات على المستوى الكلي في المؤسسة كما على مستوى مراكز المسؤولية. تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات المنظمة التي تسمح بالمتابعة لمجموعة معينة أو لمراكز مسؤولية حيث تسمح بمتابعة وتوجيه ومراقبة هذا المركز ( مجموعة الإنتاج، مجموعة التسويق، مجموعة الاستثمار...). وهي تمثل أيضا مجموعة من المعطيات والمعلومات المختارة قد تكون في شكل أرقام، مؤشرات أو بيانات تعبر هذه الأخيرة عن تحليل لوثائق الاستغلال التي تسمح باتخاذ القرار المناسب للمؤسسة.

## بن زكورة العونية

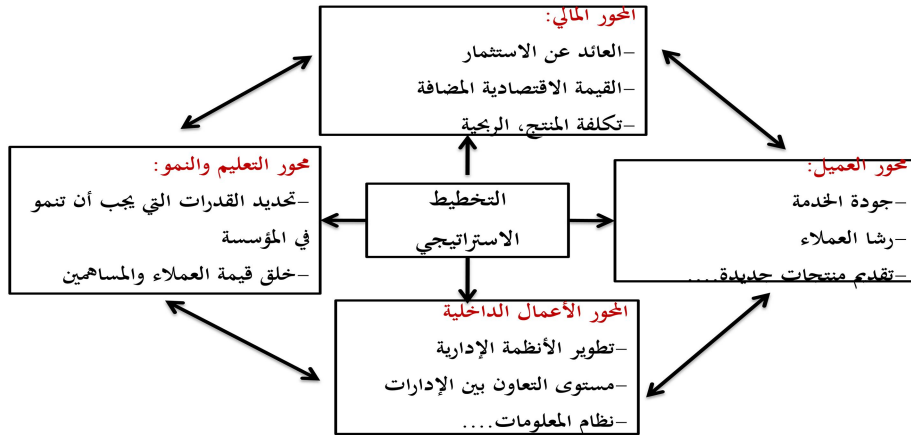


تساهم لوحة القيادة في تطبيق القاعدة 3 U والتي تعبر عن :

- مفيدة (Utile): تسمح بتقييم الوضعية لاتخاذ الإجراءات اللازمة
- صالحة للاستعمال (Utilisable): تسمح باستخراج المعلومات القابلة للاستغلال
- يتم استخدامها (Utilisé): هي أداة جيدة لإدارة المؤسسة

عموماً، هي أداة تلخص المعلومات الضرورية لتشخيص سريع للعمليات مع التركيز على أهم المؤشرات التي تكون واضحة وسهلة التفسير بالنسبة لجميع أعضاء الفريق.

ث- بطاقة الأداء المتوازن: تعبر عن الأداة المطورة للوحة القيادة، أين اعتمد فيها كل من روبت كابلن & ديفد نورتهن على أربعة محاور أساسية لقياس الأداء في المؤسسة. تمثل في الأساس أداة للتخطيط الاستراتيجي ومعياراً للتعرف على أداء نظام الإدارة فيها.

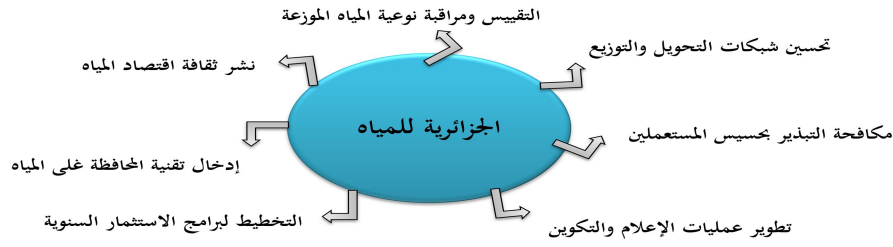


المصدر: (مسري، 2015)

5. دراسة حالة أهمية مراقبة التسيير في الجزائرية للمياه وحدة معسكر.

للتعرف على وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، اخترنا كعينة للدراسة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر. 1.5 التقديم العام للجزائرية للمياه: مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. نشأت المؤسسة وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 101-10 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001. توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر. (الجزائرية للمياه، 2018) تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التقليل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب و المياه الصناعية و نقلها و معالجتها و تخزينها و توزيعها و التزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.

### شكل دور وأهمية مؤسسة الجزائرية للمياه



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد (الجزائرية للمياه، 2018)

إن أسعار الماء الشروب تحدد بجدول خاص بكل منطقة تسعيرية إقليمية، و تحسب على أساس ثمن الخدمة العمومية في التزويد بالماء الشروب و توزيعها عبر مختلف فئات المستعملين و أجزاء استهلاك الماء ، و تضم (الجزائرية للمياه، 2018):

- الفئة الأولى: الأسر.
- الفئة الثانية: الإدارات ، الحرفيون، مصالح قطاع الخدمات.
- الفئة الثالثة: الوحدات الصناعية و السياحية.

#### جدول 2: تسعيرة المياه

المنطقة التسعيرية	السعر القاعدي ب/دج / م3
الجزائر العاصمة ، وهران ، قسنطينة	6.30
الشلف	6.10
ورقلة	5.80

المصدر: (الجزائرية للمياه، 2018)

لكل منطقة تسعيرة إقليمية : إن جدول الأسعار المطبقة على مختلف فئات الاستعمال وأجزاء الاستهلاك كل ثلاثة أشهر تحدد بضرب السعر القاعدي بمعامل السعر الممثل في الجدول التالي:

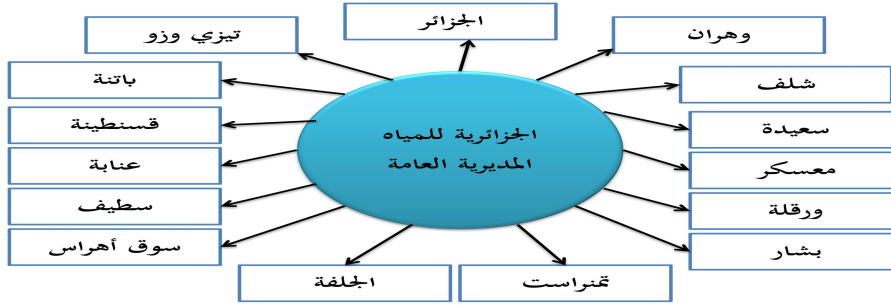
#### الجدول 3: تسعيرة المياه حسب الفئات المستهلكة له

فئات الاستعمال	أجزاء الاستهلاك الثلاثي	معامل الضرب	السعر المطبق الوحدة: السعر القاعدي دج/م3
الفئة الأولى: الأسر			
الجزء الأول	حتى 25 م3/لثلاثي	1.0	1.0 وحدة
الجزء الثاني	من 26 إلى 55 م3/لثلاثي	3.25	3.25 وحدة
الجزء الثالث	من 56 إلى 82 م3/لثلاثي	5.5	5.5 وحدة
الجزء الرابع	أكثر من 82 م3/لثلاثي	6.5	6.5 وحدة
الفئة الثانية			
الإدارات، الحرفيون، وقطاع الخدمات	موحدة	5.5	5.5 وحدة
الفئة الثالثة			
الوحدات الصناعية و السياحية	موحدة	6.5	6.5 وحدة

المصدر: (الجزائرية للمياه، 2018)

أما فيما يخص تنظيم المؤسسة فهي تتكون من 15 منطقة (15 Zones et 44 Unités) حيث تعمل كل منطقة على تسيير وحدتين إلى ثلاث وحدات.

شكل توزيع وحدات المؤسسة عبر التراب الوطني



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (الجزائرية للمياه، 2018)

2.5 لمحة عن الجزائرية للمياه - معسكر- : تأسست وحدة الجزائرية للمياه معسكر بتاريخ 2007، الوحدة تضم:

جدول 4: هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

حجم الموارد البشرية في وحدة معسكر 728			
الإطارات العليا (Cadres supérieures)	الإطارات (Cadres)	موظفي التحكم (Maitrisés)	موظفي التنفيذ (Exécutants)
14	123	226	365 منها 164 عون

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (الجزائرية للمياه، 2018)

تعمل وحدة معسكر للمياه على توفير خدمات توزيع ماء الشرب لسكان الولاية مع مراقبة النوعية وضمان استمرارية الخدمة، لما يقارب 975940 نسمة في الولاية، أين يستفيد حوالي 911403 نسمة من خدمات المؤسسة وهو ما يمثل 93%. يصل عدد مشتركين في المؤسسة إلى 156993 مشترك (17). تمتلك المؤسسة قدرة على تخزين المياه بما يقارب 158902 م<sup>3</sup>، أما فيما يخص شبكة التموين فيبلغ طولها 808 كلم وطول شبمة التوزيع 1930 كلم، أما الحجم الإجمالي للإنتاج فيبلغ 113000 م<sup>3</sup>/اليوم.

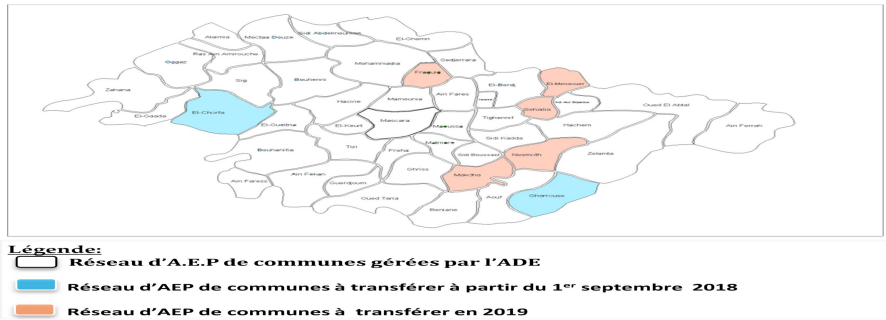
جدول 5: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه - معسكر

وحدة الجزائرية للمياه وحدة معسكر بالأرقام

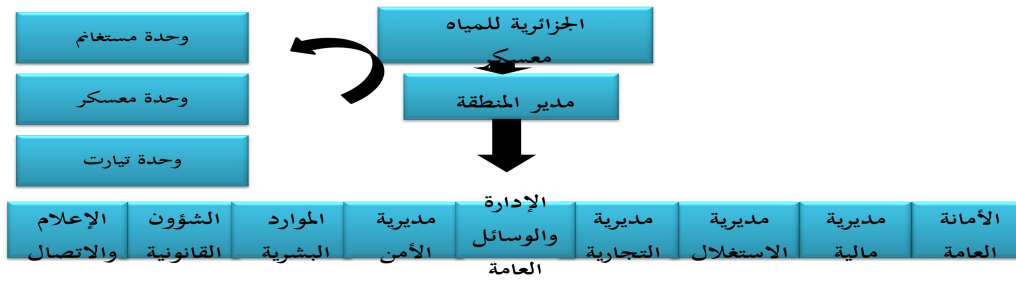
محطات المعالجة	الحفر Forages	الآبار	المنابع	الخزان	محطات الضخ	محطات الدفع	مراكز التوزيع	مراكز الإنتاج	الوكالات التجارية	الصناديق caisses
3	117	5	2	181	18	58	7	1	7	19

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (الجزائرية للمياه، 2018)

إن تغطية المؤسسة لاحتياجات عملائها وسكان الولاية بصفة عامة يتوزع حسب ما هو موضح في الخريطة أدناه:



### الهيكل التنظيمي للمؤسسة

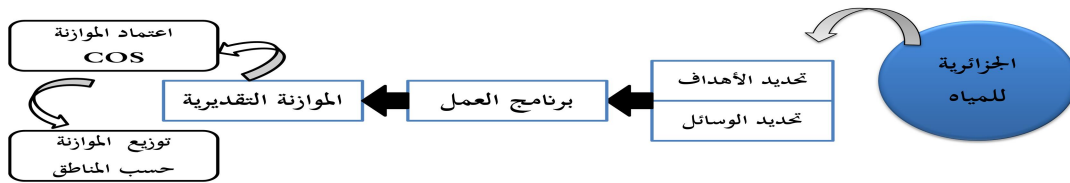


المصدر: إعداد الباحثة (وثائق المؤسسة)

3.5 وضعية مراقبة التسيير في مؤسسة الجزائرية للمياه : حسب الهيكل الوظيفي للمؤسسة فإنها لا تحوي قسم خاص بمراقبة التسيير ، إلا أن هذه الأخيرة تعمل على متابعة العمليات سواء فيما يتعلق بإنتاج المياه أو بتوزيعها أو حتى فيما يتعلق بتحصيل ديونها لدى زبائنها.

من هذا المنطلق فإن مبدأ مراقبة التسيير (الجزائرية للمياه، 2018)، يعتمد على تحديد الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة ومتابعتها ومن ثم معرفة مستوى الانجازات على مستوى كل منطقة تابعة لها.

شكل تسيير المؤسسة بالاعتماد على مراقبة التسيير



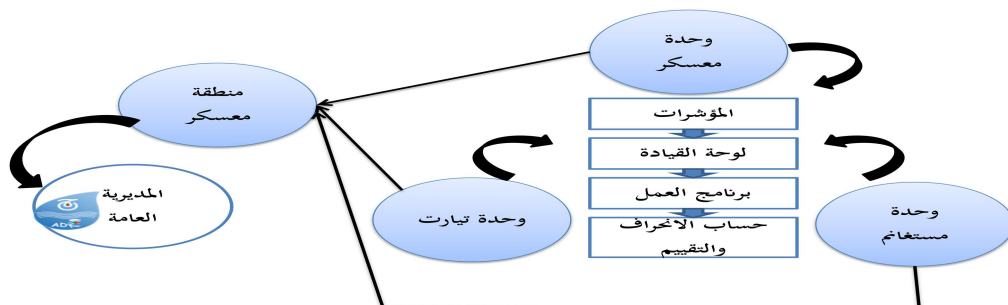
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (الجزائرية للمياه، 2018)

بعد تحديد الموازنة التقديرية لكل منطقة والتي يتم اعتمادها من قبل مجلس التوجيه والمراقبة (COS)، يتم متابعة مستوى الانجازات الفعلية مقارنة بالتقديرية وبناء على ذلك تحسب الانحرافات الواردة. تتم متابعة الانجازات من خلال رسم لوحة القيادة والتي تضم مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في:

- رقم الأعمال (مستحقات الأسر، الإدارات و المؤسسات، ...)
- الديون (المستحقات).

ملاحظة: يتم إعداد الوثائق أدناه حسب التقسيم الوظيفي لكل منطقة (وحدة معسكر، وحدة تيارت ووحدة مستغانم)، على أن ترسل للمنطقة معسكر وبدورها ترسل جميع الوثائق إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة للتقييم واتخاذ الإجراءات اللازمة.

شكل: أسلوب مراقبة التسيير في المؤسسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد (الجزائرية للمياه، 2018)

## بن زكورة العونية

أ- التقييم على أساس الوظائف في وحدة معسكر: يتم تقييم الوظائف في كل وحدة ومن بينها الوحدة محل الدراسة، أين يتم مقارنة الأهداف المسطرة لكل قسم مقارنة بالنتائج المحققة سواء تعلق الأمر بالثلاثي الأول أو الثاني من السنة. يتم بعد ذلك استخراج نسب تحقيق الأهداف بالعلاقة: الانجازات / الأهداف في 100.

جدول تقييم الأقسام حسب كل وحدة

R/obj S1	R/ obj T2	Réal 2018 S1	Obj S1 2018	Réal T2 2018	Obj T2	Obj2018	المؤشرات الأقسام
							الاستغلال
							الموارد البشرية
							التجارية
							المالية
							الاستثمار
							حساب النتائج
							جدول التمويل

المصدر: (الجزائرية للمياه، 2018)

عملية تقييم كل قسم، تكون على أساس مؤشرات معينة وتكون كالتالي:

- مصلحة الاستغلال: حجم سكان المنطقة والفئة المستفيدة (الحجم الساعي في تزويدها بالمياه)، عدد البلديات المستفيدة من التزود بالمياه وغير ذلك، تجهيزات الإنتاج، التخزين، شبكة التوصيل وشبكة التوزيع، حجم الإنتاج...؛
- مصلحة الموارد البشرية: عدد العمال، كتلة الأجور، التكوين؛
- المصلحة التجارية: شبكة التوصيل، عدد المشتركين، المشتركين بشكل جزافي (بالعداد وبغير العداد)، حجم القواتير حسب الفئات المستفيدة، مستحقاتها؛
- المصلحة المالية: المستحقات الكلية حسب الفئات، رقم الأعمال، الاستدانة؛
- مصلحة الاستثمار: يتعلق بمجموع الاستثمارات في المؤسسة؛
- جدول حساب النتائج: يتعلق الأمر بأبواب حساب هذا الأخير؛
- جدول التمويل: والذي يضم مجموع تحصيلات وتسديدات المؤسسة.

تمثل هذه المعطيات مؤشرات لرسم لوحة القيادة على مستوى كل وحدة

ب- التقييم العام للوحدة: في هذه المرحلة، يتم تجميع المعلومات المحصلة من تقييم الأقسام في المؤسسة بهدف رسم لوحة القيادة وكذا برنامج العمل، ومن ثم التعرف على مستوى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ما بين التقديري والحقيقي. المرحلة الأولى: إعداد لوحة القيادة

نموذج لوحة القيادة للسادسي الأول سنة 2018

مستوى التطور		الثلاثي الثاني 2018		البيانات		التراكم السنوي لسنة 2018	
الثلاثي 2 (2017)	الثلاثي 1	%	الانجاز	الأهداف	%	الانجاز	الأهداف

المصدر: إعداد الباحثة (الجزائرية للمياه، 2018)

ت- التراكم السنوي: يتم تحديد أهداف المؤسسة السنوية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات ( رقم الأعمال، المعدل الجزافي forfait....)، يتم تحديد الأهداف بناء على دراسة تشمل حجم السكان، شبكة توزيع المياه ( طولها والمعدات المستخدمة في ربطها). هذه الأخيرة تحدد بالأرقام.

- الانجاز: المقصود به مستوى تطبيق العمليات المقررة مقارنة بالأهداف المسطرة.
- النسبة المئوية: تمثل قيمة الانجاز على الأهداف في 100
- البيانات: تضم مجموع المؤشرات المعتمدة في رسم لوحة القيادة (رقم الأعمال، مستحقات الديون)
- السداسي الثاني 2018: تتم دراسة مستوى الانجازات المقررة لهذا الأخير واستخراج النسب المئوية
- مستوى التطور: فيه يتم استخراج نسب التطور للثلاثي الثاني من سنة 2018 مقارنة مع الثلاثي الأول لسنة 2018 والثلاثي الثاني لسنة 2017 ويحسب مستوى التطور للأهداف المحققة سنويا.

المرحلة الثانية: متابعة برنامج العمل

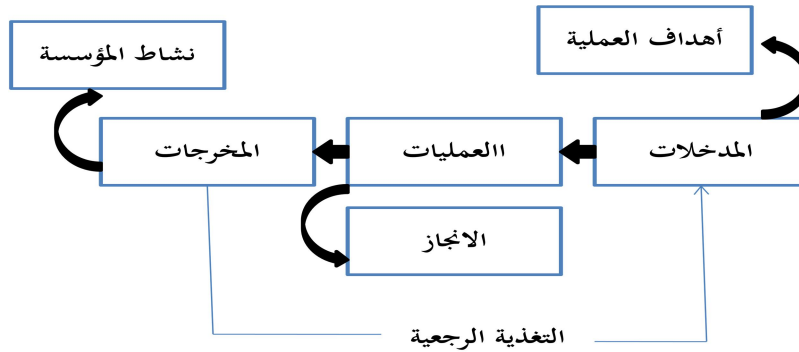
يتبع جدول لوحة القيادة بجدول آخر يمثل برنامج، يتم من خلاله تفصيل ( أسباب الانحراف و الإجراءات التصحيحية)

برنامج العمل			
الرقم	سبب الانحراف	الرقم	الإجراءات التصحيحية
1	السبب الأول	1	الإجراء الأول
2	السبب الثاني	2	الإجراء الثاني

المرحلة الثالثة: تقييم مستوى الانحرافات

بعد التعرف على أسباب الانحرافات الناتجة عن مستوى الانجازات، تعمل المؤسسة على تقييم مستوى تلك

الانحرافات بالنسبة لكل ثلاثي وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي (الجزائرية للمياه، 2018):



يرتبط تقييم نشاط المؤسسة على استخراج الانحرافات لمؤشرات معينة (رصيد الثلاثي، التحصيلات، المدفوعات وكذا

الرصيد الإجمالي).

البيانات	التقديرات	الانجازات	الانحرافات	% الانحرافات
رصيد الثلاثي مدين				
التحصيلا (المنتجات والخدمات)				
المدفوعات (المشتريات ومصاريف العمال)				
الرصيد الإجمالي				

4.5 تحليل وضعية مراقبة التسيير في مؤسسة الجزائرية للمياه: إن مهمة مراقبة التسيير في الجزائرية للمياه، يتركز على:



- تقييم مستوى تحقيق الأهداف بين ما هو تقديري وما تم تحقيقه؛
- تقييم الأقسام ( المصالح ) حسب كل وحدة (معسكر، تيارت، مستغانم)؛
- رسم لوحة القيادة لكل وحدة بالاعتماد على المعطيات الناتجة عن تقييم الأقسام؛
- تحديد برنامج الأعمال لكل وحدة ، أين يتم استخراج الانحرافات وأسبابها ومن ثم اعتماد التدابير التصحيحية؛
- عملية رسم الأهداف تكون سنوية في حين يتم متابعة الانجازات كل ثلاثة أشهر؛
- تحديد الأهداف واعتماد الموازنة التقديرية يتم على مستوى المديرية المركزية ( المديرية العامة للجزائرية للمياه)؛
- اعتماد الموازنة، يتم خلال الاجتماعات التنسيقية واجتماعات التحكيم على مستوى المديرية العامة؛
- لا يوجد قسم أو مصلحة خاصة بمراقبة التسيير على مستوى الجزائرية للمياه معسكر؛
- المؤشرات المستخدمة في رسم لوحة القيادة هي معطيات مجمعة من مختلف الأقسام للوحدات التابعة للمؤسسة فرع معسكر.

#### جدول 6: تحليل مراقبة التسيير بين النظري والممارسة التطبيقية

مراقبة التسيير من الجانب النظري	مراقبة التسيير من الجانب التطبيقي
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تظهر وظيفة مراقبة التسيير في الهيكل الوظيفي لا توجد مصلحة أو قسم خاص بوظيفة مراقبة التسيير للمؤسسة</li> <li>■ تعتمد الوظيفة على مجموعة من الأدوات في متابعة العمليات والنشاط ( تحليل التكاليف، نقطة التعادل، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة)</li> <li>■ برنامج العمل، هو مخطط تحدد في الأهداف المراد تحقيقها</li> <li>■ تحديد مراكز المسؤولية كأسلوب لتحديد المهام والتعرف على ثغرات انجاز العمليات.</li> <li>■ اعتماد الموازنة التقديرية بناء على مجموعة من الحسابات ( تحديد الأهداف والإمكانات، وحساب المؤشرات) وكذا البيانات التاريخية ( انجازات السنوات الماضية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ لا توجد مصلحة أو قسم خاص بوظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة</li> <li>■ يتم تحديد الأهداف ومقارنة الانجازات بالتقديرات</li> <li>■ برنامج العمل، مخطط يوضح أسباب الانحراف والإجراء التصحيحي</li> <li>■ الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرار بالرغم من توفر المؤسسة على مراكز مسؤولية واضحة.</li> <li>■ اعتماد الموازنة التقديرية ، يكون نتيجة الاجتماعات التنسيقية واجتماعات التحكيم مع المركزية.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحثة

#### 6. خاتمة:

- ترتبط مراقبة التسيير بالمؤسسة بتواجدها في مختلف المستويات فيها، فهي تمثل :
- رقابة إستراتيجية في المستوى الاستراتيجي بربط أهداف المؤسسة مع الموارد المتاحة فيها؛
  - رقابة عملياتية (مراقبة التسيير) على المستوى التشغيلي بربط النتائج مع الأهداف المسطرة في المؤسسة؛
  - رقابة تنفيذية على المستوى التنفيذي بالمتابعة الدورية للعمليات ومطابقتها مع الخطة المرسومة في المؤسسة ومن ثم استخراج الانحرافات وتصحيحها.
- فمراقبة التسيير هي الأداة التي تسمح بمتابعة نشاط المؤسسة ضمن مسار يحدد الأهداف المراد تحقيقها ويسخر الإمكانيات اللازمة لذلك، يعتمد هذا الأخير على مجموعة من الآليات والأساليب كنظام المعلومات، تقنيات المحاسبة والموازنة والتنبيؤات بهدف مراقبة ومتابعة العمليات وقياس مستوى الأداء.

أما من الجانب التطبيقي، فمراقبة التسيير هي مجرد آلية لقياس مستوى تحقيق الأهداف المسطرة واستخراج الانحرافات. أظهرت الدراسة الميدانية عدم استخدام مختلف التقنيات للمراقبة واقتصارها على لوحة القيادة بالأهداف، وتحديد برنامج العمل، كما أن مديرية مراقبة التسيير لا تظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وإنما هي مديرية متواجدة على المستوى المركزي.

تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الأسلوب التقليدي للعرق على مستوى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بالاعتماد على حساب نسبة التطور لكل مؤشر ( رقم الأعمال، الاستهلاك، الاستدانة... إلخ). كما تعمل المؤسسة على متابعة تطور هذه المؤشرات بحساب التنبؤات والتي تعتمد على السنة الماضية والسنة الحالية ومن ثم استخراج الانحراف. لا يتم اتخاذ أي تدابير بخصوص هذه الانحراف إلا بعد إجراء ما يسمى بالتحكيم (على المستوى الإداري المركزي للمؤسسة).

#### 7. قائمة المراجع:

1. Claude Alazard و SABRINE SEPARI. (2010). *CONTROLE DE GESTION - Manuel et applications*. Paris: DUNOD.
2. Cohen, E. (1991). *Gestion financière de l'entreprise et le développement financière*. Canada: Université francophones, EDICEF édition.
3. GIRAUD Françoise و autre. (2005). *CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE PERFORMANCE*. France: Gualino éditeur, COLLECTION BUSINESS.
4. Grandguillot, B. F. (2013). *L'essentiel du contrôle de gestion*. Paris: Goilino lextenso édition.
5. SEPARI, C. A. (2010). *Contrôle de gestion*. Paris: Manuel et Application.
6. الجزائرية للمياه. (2018، 07 30). تقديم المؤسسة الجزائرية للمياه 30، 07، 2018، من وزارة الموارد المائية: <https://www.ade.dz/index.php/l-entreprise/organisation>. معسكر، معسكر.
7. خليل محمد حسن الشماع. (2005). *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال*. الأردن: دار المسير للطباعة والنشر والتوزيع.
8. محمد الصغير قرشي. (سبتمبر، 2011). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *مجلة الباحث*، صفحة 2.
9. محمد عبد الفتاح ياغي. (1994). *الرقابة في الإدارة العامة*. الأردن: مركز أحمد ياسين الفني.
10. وسيم بن حسن مسري. (15 سبتمبر، 2015). بطاقة الأداء المتوازن. تاريخ الاسترداد جويلية 29، 2018، من رواد الأعمال: <http://www.rowadalaamal.com>.