من أجل رقابة تسيير ذات فعالية في المؤسسات الإقتصادية العمومية

خالص صافي صالح (*)

مقدمة

منذ أواخر الثمانينات، بدأ الإقتصاد الجزائري يهيئ للإنتقال به إلى مرحلة جديدة، والتي سُميت بـ "مرحلة الإنتقال إلى إقتصاد السوق"، لذلك كثر الحديث خلال العشرية المنصرمة عن هذا الموضوع "إقتصاد السوق"، وكيفية الإنتقال إليه، وقد تناول العديد من الباحثين بعض جوانبه، وآليات عمله، وخصائصه ومواصفاته.

إن تبني نظاما إقتصاديا معينا، يعني تبني الآليات المسيرة له، والقوانين السائدة فيه، والقبول بها والعمل على تجسيدها على أرض الواقع، وفي نفس الوقت التخلي عن النظام الذي كان سائدا في الفترة التي سبقته.

أن من الأسس التي يستند عليها نظام إقتصاد السوق هو حرية النشاط الإقتصادي ومحدودية دور الدولة في هذا المجال، وأن العرض والطلب هما الأساس في إيجاد التوازن وتحديد الأسعار أو الأثمان، كما أن الهدف الرئيسي والدافع نحو الإستثمار هو الربح وتعظيم نسبه الربحية، عن طريق المنافسة ما بين المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات للحصول على أكبر حصة في السوق (أو الأسواق) التي تعمل فيها.

لهذا فإن المؤسسة في نظام إقتصاد السوق تعتبر حجر الزاوية والأساس الذي يرتكز عليه هذا النظام، وأن على هذه الأخيرة (المؤسسة)،

(*) أستاذ مشارك مساعد في المعهد الوطني وأستاذ مشارك في المدرسة الوطنية للإدارة.

أن تعمل جاهدة لضمان حسن التسيير والاستغلال للموارد الإقتصادية المتاحة، والثبات في السوق ومواجهة المنافسين، والعمل الحثيث للسيطرة على العوامل المحيطة بها (الداخلية منها والخارجية)، عن طريق إعداد الدراسات حولها في محاولة لقراءة المستقبل، والتهيؤ لما متوقع من تغيرات وتقلبات، وتخفيف حدتها ومحاولة التحكم بها وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.

I - دور وأهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل إقتصاد السوق :

مهما كان النظام الاقتصادي السائد في هذا البلد أوذاك، فأن المؤسسة الاقتصادية العمومية (خاصة في بلدان العالم الثالث) تلعب دورا في الحياة الاقتصادية، إلا أن هذا الدور يختلف حجمه وأهميته من نظام إقتصادي إلى آخر وذلك لإختلاف الأهداف الواجب تحقيقها من قبل هذه المؤسسة، والمهام الملقاة على عاتقها.

بكلمة أخرى أن دور المؤسسة الإقتصادية العمومية في ظل النظام الاقتصادي المخطط مركزيا يختلف عن دورها في ظل نظام اقتصاد السوق، وذلك لإختلاف التوجهات والأهداف والمهام.

إن المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاقتصاد المخطط مركزيا تساهم بصورة بسيطة في العملية التخطيطية وإن دورها الرئيسي والأساسي هو تنفيذ ما خطط لها من قبل الأجهزة المركزية ومن ضمنها الهيئة الوصية.

يقوم الجهاز المركزي للتخطيط (مهما كان الشكل الذي يتخذه؛ المجلس الأعلى للتخطيط، الهيئة العليا للتخطيط، أو وزارة التخطيط .... إلخ) بتحديد التوجهات الإقتصادية لمجمل فروع الاقتصاد الوطني خلال فترة الخطة (يمكن أن تكون الخطة ثلاثية أو رباعية أو خماسية).

وكذلك يحدد الأهداف الواجب تحقيقها ونسب النمو السنوية الواجب الوصول إليها في مختلف القطاعات الاقتصادية.

ولكي يتمكن الجهاز المركزي للتخطيط من القيام بهذه المهمة، فإنه يحتاج إلى المعلومات الضرورية التي يستند عليها، ويتخذ القرارات على أساسها، لذلك فإن الوزارات والهيئات المختلفة ومن خلال السلم التنظيمي، تطلب من كافة المؤسسات الاقتصادية تزويدها بالمعلومات الضرورية والنتائج المتحققة خلال الفترة المنصرمة، والسائدة التي تمثل فترة الخطة قيد التنفيذ.

يتم تجميع هذه البيانات على مستوى الوزارة أوالهيئة الوصية، لغرض تصنيفها وتبويبها وتهيئتها لاستخدامها في إعداد الخطة أوالمخطط الوطني اللاحق.

بعد إنجاز عملية التصنيف والتبويب تقوم كل وزارة أو هيئة وصية بأعداد "مشروع خطة" خاص بها، وتقدم هذه المشاريع إلى الجهاز المركزي للتخطيط معززة بالبيانات والمعلومات التي تم جمعها من المؤسسات الاقتصادية.

يقوم الجهاز المركزي للتخطيط بدراسة ومناقشة مشاريع الخطط المقدمة، ويدخل التعديلات التي يراها ضرورية، ويلغي ما يراه غير ضروري ويقر ما يعتبره مناسبا.

يعيد الجهاز المركزي للتخطيط هذه المشاريع المقترحة، مثبتا عليها ملاحظاته وتوجيهاته، ويطلب من الجهات التي قدمتها إدخال التعديلات والإلتزام بالتوجيهات.

يقوم المجلس الأعلى للتخطيط، بعد إستلامه "مشاريع الخطة المعدلة"، بمناقشة هذه المشاريع وبحضور ممثلين عن الوزارات والهيئات الوصية التي قدمتها لغرض إقرارها أو رفضها. بعد الإقرار والموافقة على هذه المشاريع القطاعية، يتم إعداد "مشروع الخطة أوالمخطط الوطني"، أي لمجمل فروع وقطاعات الاقتصاد الوطني، والذي فيه تحدد الأهداف والتوجهات ونسب النمو لكل قطاع ولكل فرع خلال فترة الخطة القادمة.

عندما تتم المصادقة على الخطة أوالمخطط الوطني من قبل المجلس الأعلى للتخطيط، يكتسب هذا المخطط صفة الإلزام، لذلك تبلغ به كل وزارة أو هيئة وصية لغرض الإلتزام به وتنفيذه، وهذه الأخيرة تقوم بدورها بتبليغ كافة المؤسسات الاقتصادية التي تحت وصايتها، بالصيغ والكيفيات الواجب اتباعها لغرض تحقيق الأهداف المحددة في المخطط.

إن المؤسسات الاقتصادية يفترض بها الإلتزام بهذه التعليمات والعمل على تنفيذها، وكذلك السهر على مراقبة المتحقق عن طريق تقارير المتابعة في محاولة لتحديد الإنحرافات عند حدوثها ومحاولة معالجتها، وإن هذه التقارير ترفع إلى الهيئآت الوصية لغرض وضعها وإطلاعها على الصورة ومستوى التنفيذ.

من هذا يتضح بأن مساهمة المؤسسة الاقتصادية العمومية في العملية التخطيطية في ظل الاقتصاد المخطط مركزيا لا تتجاوز كونها مصدر للمعلومات، وإن هذه المعلومات تتعلق بالطاقات الانتاجية المتاحة ومستوى استخدامها، والإنتاج السنوي المتحقق وعدد العاملين وعدد العمال، والمواد الأولية المستعملة واللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية، ومستوى الإنتاجية وتطوره، والمشاكل والمعوقات إن وجدت، والإقتراحات لغرض تطوير الإنتاج والعمل ... إلخ.

إن الوزارة أو الهيئة الوصية تأخذ على عاتقها التخطيط للمؤسسات الاقتصادية التي تحت وصايتها [لغرض إنجاز المخطط السنوي الذي حدد من قبل الجهاز المركزي للتخطيط]، وتتكفل بتوفير وضمان التمويل اللازم ومصادره، وإختيار مصادر الشراء والموردين وكل ما يتعلق بالتموين والإمداد، والإستثمارات المتوسطة والطويلة الأمد وكيفية إنجازها، وإختيار الجهات التي تقوم بذلك، وتحديد أسعار بيع المنتجات ومناطق بيعها وتسويقها، ... إلخ.

مما تقدم يمكن القول بأن المهمة الرئيسية والأساسية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاقتصاد المخطط مركزيا، هي تنفيذ وإنجاز ما تم تخطيطه من قبل الوصاية، وإن الهدف الرئيسي يركز على إنتاج ما مطلوب إنتاجه، وتحقيق أعظم نسبه استغلال ممكنة للطاقات الانتاجية المتاحة، أي أن مسؤوليتها محددة في إطار العملية التنفيذية والنتائج المترتبة عليها، وإن الجهة الوصية هي الضامنة لإستمرار المؤسسة الإقتصادية بممارسة نشاطها، وتجاوز كافة العقبات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، وكذلك تتكفل بإيجاد مصادر التمويل وإختيار الأسواق، ومصادر الإمداد والتموين ....إلخ.

أما في ظل إقتصاد السوق فإن الأمر يختلف تماما، حيث أن المؤسسة الاقتصادية يجب عليها التكفل بكافة المهام الوارد ذكرها إعلاه، بمعنى أن تقوم بالمهام التخطيطية والمهام التنفيذية، لذلك تدعى بـ "الوحدة المخططة"، حيث تدرس السوق والظروف والعوامل الخارجية المحيطة بها، وكذلك وضعها الداخلي والإمكانيات المتاحة، وتحاول إن تجد أفضل صيغة منسقة لهذه الإمكانيات مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها، والمعوقات والعقبات والعراقيل المتأتية من السوق والبيئة التي تعمل فيها، لهذا فإن المؤسسة الاقتصادية (وخاصة العمومية منها) في اقتصاد السوق عليها أن تخطط كافة أنشطتها ومن بينها الجانب

المالي وضمان التوازن المالي للمؤسسة وحسن استعمال الأموال المتاحة حسب مصادرها وحسب تركيبتها، وكذلك مصادر التموين والعلاقة مع الموردين، بحيث تحصل على مواد أولية ذات نوعية جيدة وأسعار مناسبة وشروط وتسديد مرنة، كما يجب التخطيط لاستغلال الطاقات الانتاجية المتاحة أقصى استغلال، وتقليل الهدر الاقتصادي وضغط التكاليف للوصول إلى توفير الانتاج بأسعار تنافسية، إذ عن طريقها يمكن للمؤسسة أن تحتل الصدارة في السوق الذي تعمل فيه، وأن هذا يمكنها من الاقتراب من الهدف أو الغاية التي تسعى لها كافة المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق ألا وهو تحقيق أقصى الأرباح وتحسين وتطوير مستوى الربحية.

إن هذا لا يعني أن الهدف الوحيد للمؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل اقتصاد السوق، هو فقط تحقيق الأرباح والربحية، وإنما هذا الهدف أصبح يحتل الصدارة في سلم أولويات الأهداف بعد أن كان الجانب الاجتماعي والتطوير الاقتصادي للبيئة والمجتمع هو الذي يحتل مركز الصدارة.

II -المستلزمات الضرورية الواجب توفرها لضمان رقابة تسيير فعالة :

قبل الدخول في تفاصيل المستلزمات الضرورية الواجب توفرها في المؤسسة الاقتصادية العمومية لغرض ضمان رقابة تسيير فعالة ومؤثرة، نرى من الضروري أن نحدد مفهوم رقابة التسيير في إطار التغيرات والتحولات الجارية، ومفهوم الفعالية.

تعرف رقابة التسيير بأنها "المسار الواجب إتباعه من أجل ضمان تعبئة فعاله ودائمة لكافة الطاقات والموارد المتاحة، وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة"، ضمن هذا السياق يمكن القول بأن رقابة التسيير

يقصد بها "مجموعة الأفعال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسيرين والمسؤولين في المؤسسة، من أجل ضمان التسيير الحسن، والفعالية المستمرة وصولا لتحقيق الأهداف المسطرة".

أما الفعالية فهي تعني إمكانية تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا، وإن الهدف عبارة عن نقطة نهاية (أو نتيجة) يراد الوصول إليها في وقت محدد ومواصفات معينة، لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة بشكل دقيق وواضح لكي تتمكن المؤسسة من تحقيقها.

من هذا يتضح بأن الرقابة لا ترمي فقط إلى إكتشاف الأخطاء ومحاسبة المقصرين كما هو عليه في "الرقابة اللاحقة أو الرادعة"، وإنما هي أداة بيد المسؤولين تستعمل لغرض تعبئة الطاقات والموارد المتاحة، وإتخاذ الإجراءات الكفيلة التي تؤمن التسيير الحسن والأداء الفعال والمستمر.

لهذا فإنها تعتبر نهجا يتم سلوكه واتباعه، وبموجبه يتم صيانة المؤسسة وحمايتها من الأخطاء قبل وقوعها، وكذلك تصحيح ومعالجة الإنحرافات حال حدوثها، عن طريق التهيئة السليمة للأرضية التي يُستند عليها عند إتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين في المؤسسة لتحسين مستوى الأداء والوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

إن رقابة التسيير هي عملية مستمرة تمارس على مختلف المراحل والمستويات، ولكي تكون مجدية وذات فعالية وبالمواصفات الوارد ذكرها أعلاه، فإنه من الضروري الإعداد والتهيئة المسبقة للأجواء والظروف السائدة في المؤسسة، لتقبل التغيرات الجذرية الواجب إدخالها على طرق وأساليب التسيير المتبعة في المؤسسة الاقتصادية العمومية، لكي تتلائم

مع متطلبات المرحلة الراهنة والآفاق المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، ومن بين ذلك ما يلي :

* إعادة تنظيم المؤسسة بصورة تتلائم مع المستجدات والتغيرات الجارية، وذلك يعني إعادة هيكلة المؤسسة بما يتناسب مع مهامها الجديدة، بحيث يتوسع هيكلها التنظيمي ليشمل كافة المهام والوظائف الجديدة التي لم تكن تمارسها المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل النظام الاقتصادي المخطط مركزيا، ومن بينها على سبيل المثال لا الحصر، الأنشطة والوظائف التسويقية بمعناها الواسع كالبحوث والدراسات التسويقية، والإعلام التجاري والإشهار، والمفاوضات التجارية.... إلخ.

* تحديد المسؤوليات بصورة واضحة وصريحة، بحيث تتحول المؤسسة إلى مراكز للمسؤولية، يُعين على رأس كل مركز مسؤولا تحدد مهامه وواجباته وصلاحياته تحديدا دقيقا، وهو خاضع للمسألة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، عما تم إنجازه وتحقيقه خلال فترة زمنية معينة.

* الإعداد والتهيئة الجيدة للموارد البشرية لتمكينها من إستيعاب المعني الحقيقي للتغيرات والتطورات الحاصلة، والتوجهات الجديدة، وإختيار الإطارات الكفؤة والقادرة على تحمل المسؤولية ووضعها في مراكز إتخاذ القرار، بحيث تصبح هذه الإطارات أداة دفع للمؤسسة في إنجاز التغيرات المنشودة، لا أن تكون سببا في عرقلتها.

* القيام بتوصيف الأعمال والمهام وهذا يعني بعد تحديد مراكز المسؤولية يجب على كل مسؤول أن يدرس ويحلل الوظيفة التي كلف بها وما هي المهام المناطة به والتي تندرج في إطار هذه الوظيفة، ومن ثم يتم تحليل هذه المهام، وذلك بدراسة كل مهمة على حدة ومحاولة الإجابة

على التساؤلات التالية :

- ما هي الإجراءات والأعمال الواجب القيام بها لإنجاز هذه المهمة؟
- ماهي الكيفيات التي يمكن بها إنجاز هذه المهمة؟
- ما هي القيود والشروط المحددة الواجب أخذها بنظر الإعتبار عند إنجاز هذه المهمة؟
- ما هو الوقت اللازم لإنجاز هذه المهمة؟
- متى يتم البدء بها؟ ومتى يجب إنجازها؟
- ما هي المواصفات والشروط الواجب توفرها في الشخص الذي سيكلف بأنجازها؟
- من هو الشخص المؤهل الذي يستطيع إنجاز هذه المهمة؟
- ما هي التكاليف المترتبة عن القيام بهذه المهمة؟
- ما هي الفوائد المتوقعة من إنجاز هذه المهمة؟
- ما هي إحتمالات الإنحراف في إنجاز هذه المهمة؟
- في حالة حصول الإنحراف كيف سيتم مواجهته ومعالجته؟

إن هذه التساؤلات هي تساؤلات عامة يمكن طرحها بخصوص كافة الأعمال والمهام، إلا أنه قد تكون بعض المهام ذات طبيعة خاصة ومحددة لذلك يمكن طرح تساؤلات أخرى تتعلق بخصوصية تلك المهام وطبيعتها.

* ضرورة تبني المؤسسة الاقتصادية العمومية لمبدأ التخطيط القائم على أسس علمية والمبني على دراسات وبحوث تتعلق بسوق المؤسسة وسلوكيات المستهلك والإتجاهات العامة للمتغيرات التي لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، وإعداد التوقعات والتنبؤات المستقبلية. إن هذا التخطيط يجب أن يشمل كافة أنشطة المؤسسة ومختلف مستوياتها التنظيمية، على المدى القصير والمتوسط والبعيد، ولتحقيق ذلك يفترض تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والمصالح

والوحدات الانتاجية، وكذلك توحيد هذه الجهود بحيث يعمل كل فرد وكل قسم بصورة متكاملة مع باقي الأقسام الأخرى وصولا لتحقيق أفضل النتائج.

إن التخطيط يصبح بل معنى أو جدوى ما لم تصاحبه عملية رقابة مستمرة متوافقة معه ومع أهدافه، لهذا سوف نتطرق أدناه إلى الأدوات الرقابية الواجب تبنيها من قبل المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل اقتصاد السوق.

III - الأدوات الرقابية الواجب تبنيها من قبل المؤسسة الاقتصادية العمومية :

لغرض تحديد الأدوات الرقابية التي تمكن المؤسسة الاقتصادية العمومية من ممارسة رقابة فعالة ومؤثرة على الأنشطة التي تمارسها مختلف الأقسام والمصالح، وضمان الوصول إلى الهدف الرئسي الذي تسعى له أي مؤسسة إقتصادية تعمل في ظل اقتصاد السوق، ألا وهو تحقيق أعلى نسبة ممكنة من الربحية، وتطوير هذه النسبة سنة بعد أخرى.

لهذا نرى أنه من الضروري أولا تحديد مفهوم "الربحية"، ثم بعد ذلك تحليل مكوناتها، وتحديد الأدوات الرقابية التي يمكن إستعمالها، لغرض السيطرة على هذه المكونات وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم مصالح المؤسسة ويحقق لها أهدافها.

يمكن تعريف الربحية بكونها "الصيغة المقياسية للعلاقة ما بين النتيجة التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ورؤوس الأموال التي استخدمت لتحقيق هذه النتيجة". ويعبر عنها رياضيا بالشكل التالي :

$$\text{الربحية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{رؤوس الأموال المستثمرة}}$$

ويمكن عرضها كنسبة مئوية وذلك بترجيح العلاقة السابقة بـ (100).

إن النتائج التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة متعددة، فعند مقابلة حسابات الصنف السابع مع حسابات الصنف السادس المذكورة في المخطط المحاسبي الوطني، فإن أول نتيجة نحصل عليها هي هامش الربح الإجمالي في المؤسسة التجارية، والتي تمثل رقم الأعمال مطروحا منه البضائع المستهلكة، أما في المؤسسة الصناعية فإن أول نتيجة نحصل عليها هي القيمة المضافة، ثم بعدها نحصل على نتيجة الإستغلال، بعدها نحصل على نتيجة السنة المالية، وإذا استبعدنا من هذه الأخيرة الضرائب على الأرباح نحصل على النتيجة الصافية للسنة المالية.

أما رؤوس الأموال المستثمرة فهي أيضا متعددة ومتنوعة، فإذا أخذنا مصدرها كأساس للتميز، فنجد هناك "الأموال الخاصة" الوارد ذكرها في المخطط المحاسبي الوطني صنف رقم (1)، وكذلك نجد الديون والتي تمثل صنف رقم (5) في المخطط المذكور.

تسمى الأموال الخاصة بالمفهوم المالي بـ (رأس أو رؤوس الأموال المتلكة) أما الديون فتسمى بـ (رؤوس الأموال الخارجية أو الأجنبية).

إن الأموال يمكن تميزها وفق معيار آخر، وهذا المعيار هو فترة السداد أو تاريخ الإستحقاق، فهناك الأموال التي تبقى تحت تصرف

إدارة المؤسسة لفترة طويلة، وهناك الأموال الواجب تسديدها خلال فترة قصيرة.

إن رؤوس الأموال الممتلكة "الأموال الخاصة"، تبقى تحت تصرف إدارة المؤسسة طوال عمر المؤسسة، أي أنها تستعملها ولا يقوم أصحاب المؤسسة بإستردادها ما دام أن المؤسسة ما زالت قائمة.

أما الديون أو الأموال الخارجية فيمكن تقسيمها إلى ثلاث مجاميع وهي : الديون القصيرة الأجل، وهي الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير، وأن فترة تسديدها لا تتجاوز السنة الواحدة. أما الديون المتوسطة الأجل فهي تلك المبالغ التي تحصل عليها المؤسسة ويفترض سدادها خلال فترة تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات. أما الديون الطويلة الأجل فهي المبالغ التي تزيد فترة سدادها عن ثلاث سنوات.

لقد إنعكس التعدد في النتائج التي تحققها المؤسسة، ورؤوس الأموال المتاحة، على مفاهيم الربحية، وأدى إلى تعدد هذه الأخيرة، وذلك لأن تغير النتيجة المستخدمة في بسط العلاقة، أو تغير رؤوس الأموال المستخدمة في مقامها، يؤدي إلى تغير الحصيلة المتوصل لها عبر استخدام هذه العلاقة. وبقدر تعلق الأمر بموضوعنا فإننا سنتطرق إلى بعض المفاهيم الرئيسية للربحية ومنها ما يلي :

*** الربحية الإجمالية أو الإقتصادية للمؤسسة :**

يقصد بها الصيغة المقياسية التي تعبر عن العلاقة ما بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة خلال فترة معينة، ورأس المال الاقتصادي الذي استخدمته المؤسسة للحصول على هذه النتيجة خلال نفس الفترة. يمكن عرض الربحية الإجمالية (أو الإقتصادية) للمؤسسة كما يلي :

$$\text{الربحية الإجمالية (الإقتصادية)} = \frac{\text{النتيجة الاقتصادية}}{\text{رأس المال الاقتصادي}}$$

إن النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة خلال سنة معينة، تتمثل بـ "الفائض الإجمالي للاستغلال" المتحقق في تلك السنة.

أما رأس المال الاقتصادي فهو عبارة عن مجموع رؤوس الأموال التي استخدمتها المؤسسة خلال نفس الفترة لتحقيق الفائض الإجمالي للإستغلال، بكلمة أخرى أن رأس المال الاقتصادي للمؤسسة هو عبارة عن مجموع رأس المال الممتلك زائدا رأس المال الخارجي (الديون)، لهذا يمكن أن يعبر عن الربحية الاقتصادية كما يلي :

$$\text{الربحية الاقتصادية} = \frac{\text{الفائض الإجمالي للإستغلال}}{\text{مجموع رؤوس الأموال المستثمرة}}$$

*** الربحية المالية في المؤسسة :**

إن الربحية المالية هي عبارة عن المحصلة المعبر عنها بالعلاقة ما بين النتيجة السنوية الصافية المتحققة خلال سنة معينة، ورأس المال الممتلك الذي استعملته المؤسسة خلال نفس السنة. ويعبر عنها كما يلي :

$$\text{الربحية المالية} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{رأس المال الممتلك}}$$

إن النتيجة السنوية الصافية يتم التوصل لها بعد طرح الضرائب على الأرباح من النتيجة السنوية الإجمالية، إما رأس المال الممتلك فإنه

يمثل جزء من رؤوس الأموال التي استثمرتها المؤسسة خلال سنة معينة، لذلك فإذا كانت الربحية الاقتصادية تمثل الربحية الإجمالية في المؤسسة، فإن الربحية المالية تمثل الربحية الجزئية فيها، لأنها تعبر عن ربحية جزء من رؤوس الأموال المستخدمة (الأموال المتلكة)، وعلى هذا المنوال يمكن قياس الربحية الجزئية لرؤوس أموال أخرى، ونخص بالذكر ربحية الأصول المتداولة.

*** ربحية الأصول المتداولة :**

وهي الصيغة المقياسية التي تعبر عن العلاقة ما بين النتيجة السنوية الصافية المتحققة خلال سنة معينة، وأس المال الذي استخدم للحصول على الأصول المتداولة والتي استعملت لتحقيق النتيجة المذكورة خلال نفس السنة، ويعبر عنها كما يلي :

$$\text{ربحية الأصول المتداولة} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$$

مما تقدم يمكن القول بأنه، مهما كانت الصيغة المستعملة للتعبير عن الربحية، فإننا نستخلص ما يلي :

يعبر عن الربحية بعلاقة مقياسية يكون في بسط هذه العلاقة "النتيجة"، وفي مقامها "رؤوس الأموال التي استثمرت لتحقيق هذه النتيجة". لذلك فإن المؤسسة تعمل من أجل تحقيق المستوى المرغوب من الربحية والمعبر عنها بهذه العلاقة، وإن هذا يوجب عليها تبني أدوات رقابية تضمن تطوير هذه العلاقة.

يتم تطوير وتحسين المحصلة المتوصل لها من هذه العلاقة، عن طريق

زيادة بسطها مع بقاء مقامها على حاله، أو إنخفاض المقام مع بقاء بسطها على حاله، أو زيادة البسط وانخفاض المقام في نفس الوقت.

لغرض التمكن من تحقيق ما ورد ذكره في الفقرة أعلاه، فإنه يفترض إجراء دراسة تحليلة لمكونات بسط ومقام العلاقة المحددة للربحية، وصولا لتحديد الأدوات الرقابية الأكثر توافقا وانسجاما معها والتي تؤهلها لتحقيق هذا الهدف.

إن هذه الأدوات يمكن تقسيمها إلى مجاميع نعرضها أدناه :

أ- الأدوات الرقابية المتعلقة بمقام العلاقة "رؤوس الأموال المستثمرة" :

كما لاحظنا أن المصادر الرئيسية لرؤوس الأموال التي تستخدمها المؤسسة هما مصدرين، وتقسم رؤوس الأموال وفقا لذلك إلى : رؤوس الأموال الممتلكة (الخاصة)، ورؤوس الأموال الأجنبية (الخارجية)، أو كما تسمى بالديون.

لكي تستطيع المؤسسة أن تمارس الرقابة الفعالة والمستمرة على مصادر التمويل، واستخدامات هذه الأموال، والسيطرة على التكاليف المتحققة عنها، فإن عليها أن تحدد بشكل واضح ودقيق ما هي مصادر التمويل التي تستخدمها؟ هل تستخدم فقط رؤوس الأموال الممتلكة؟ أما أنها استخدم رؤوس الأموال الممتلكة ورؤوس الأموال المقترضة في تمويل نشاطها؟

ثم تطرح بعد ذلك جملة من التساؤلات [في محاولة للبحث عن إجابة عنها]، إذ كان الجواب على السؤال السابق بالإيجاب، ونعرض هذه

التساؤلات أدناه :

- ما مقدار أو نسبة رأس المال الممتلك، وما مقدار أو نسبة رؤوس الأموال المقترضة؟
- ما هي تكلفة رؤوس الأموال المقترضة؟
- ما هي المزايا التي يمكن تحقيقها عن طريق استخدام الأموال المقترضة؟
- ما هي إمكانية المؤسسة في الحصول على رؤوس الأموال المقترضة؟
- إلى أي مستوى يمكن الإعتماد على هذه الأموال؟
- ما هي شروط الحصول عليها؟
- أيهما أفضل للمؤسسة التوسع في استعمال الأموال المقترضة أم الأموال الممتلكة؟
- في أي مجال يمكن استخدام الأموال المقترضة؟
- وفي أي مجال يمكن استخدام الأموال الممتلكة؟
- ما هي أنواع هذه الأموال المقترضة، مصنفة حسب فترة تسديدها؟
- ما هو حجم كل نوع من هذه الأموال بالنسبة إلى مجموعها؟
- ما هي أفضل تشكيلة لاستخدام هذه الأموال، وفق العلاقة ما بين المصادر مصنفة حسب فترة التسديد، والإستخدامات مصنفة حسب معدل دورانها؟

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن على المؤسسة الاقتصادية العمومية أن تقوم بدراسة وتحليل التزاماتها المالية وتواريخ استحقاقها، وذلك لكي تتمكن من تحديد مستوى السيولة النقدية الذي يضمن لها الإيفاء بالتزاماتها عند استحقاقها، حفاظا على سمعتها ومصداقيتها في الأوساط التي تتعامل معها، هذا يعني على المؤسسة أن تعمل من أجل إيجاد التوازن المالي والتوافق ما بين نسبة الربحية التي

تسعى إلى تحقيقها، ومستوى السيولة الواجب الاحتفاظ بها، لمواجهة التزاماتها عند إستحقاقها.

لا يمكن إنجاز هذه المهام والتكفل بمثل هذه الوظائف والأنشطة ما لم يتم إنشاء إدارة أو قسما أو مصلحة، تأخذ على عاتقها مسؤوله التسيير المالي وتمارس مهامه، وعلى رأسها إتخاذ القرارات المالية، ومتابعة تنفيذها وأحكام الرقابة على الجانب المالي في المؤسسة مستخدمة في ذلك مختلف تقنيات التسيير والتحليل المالي.

إن تسيير الموارد المالية واستخداماتها في ظل اقتصاد السوق أصبحت مسألة جوهرية لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها، كما أن صيغ التسيير المالي التي كانت معتمدة في ظل الاقتصاد المخطط مركزيا، إصبحت لا تتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية، وأن الحماية والتسهيلات التي كانت تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية العمومية في هذا المجال لم يعد لها وجود اليوم، حيث كانت المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاقتصاد المخطط مركزيا تعتبر من مؤسسات الدولة، لذلك لا يمكن إشهار إفلاسها في حالة عدم إيفائها بإلتزاماتها المالية، كما وأن البنوك كانت تمنحها كافة التسهيلات المالية، ومنها السحب على المكشوف في أي وقت كان وأن الدولة أو الهيئة الوصية هي الجهة الضامنة لهذه المؤسسات.

أما اليوم فإن على المؤسسات الاقتصادية العمومية أن تواجه مصيرها بنفسها، وأن تخطط مستقبلها، وخاصة في المجال المالي، وفي حالة عدم تمكنها من الإيفاء بإلتزاماتها عند إستحقاقها، فإنها تعامل كباقي المؤسسات المنافسة لها وتتخذ بحقها للإجراءات التي نص عليها القانون وأذا تحتم الأمر فقد يعلن إفلاسها.

ب- الأدوات الرقابية المتعلقة ببسط العلاقة "النتيجة" :

إن النتيجة هي المحصلة التي تحققها المؤسسة عند ممارستها لنشاطها خلال فترة زمنية معينة، ولغرض ممارسة هذا النشاط (أو الأنشطة)، فإن على المؤسسة أن تقوم بالإنفاق وتحمل التكاليف الضرورية والمصاريف اللازمة مسبقا، ثم تقوم بتسويق ما أنتجته من سلع أو خدمات وعندها يتحقق الإيراد. إذن هناك عنصران رئيسيان يتوقف على مقدارهما والفرق بينهما "النتيجة" التي تحققها المؤسسة. إن العنصر الأول هو "التكاليف" والذي يتمثل بالصنف رقم (6) في المخطط المحاسبي الوطني، والعنصر الثاني هو "الإيرادات" أو كما يسمى في المخطط المحاسبي الوطني "المنتجات" صنف رقم (7).

تعرف التكلفة بكونها تضحية يعبر عنها نقدا تقدمها المؤسسة طوعيا، لغرض الحصول على مقابل. لذلك يجب أن نميز بين نوعين من التكاليف الأولى وهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة والتي لا تؤثر على حقوق المالكين، أي لا تؤدي إلى إنخفاض هذه الحقوق، بل هي عبارة عن تحويل فقرة من فقرات الأصول إلى فقرة أخرى فمثلا عند شراء بضاعة، أو ماكنة فإنه بموجب هذه العملية سيتحول جزء من فقرة الأموال الجاهزة (إذا كان الدفع نقدا) إلى فقرة أخرى، وأن المقابل المدفوع للحصول على تلك البضاعة أو الماكنة يمثل كلفتها.

أما الثانية فهي تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتؤدي إلى إنخفاض في حقوق الملكية، وتعتبر استهلاك لجزء من موارد المؤسسة، ويطلق عليها اسم "الكلف المندثرة" والبعض الآخر يسميها بـ "المصاريف السنوية".

إن هذه المصاريف السنوية أو الكلف المندثرة، هي التي يتم

مقابلتها مع الإيرادات التي تحققها المؤسسة في تلك السنة لتحديد النتيجة.

إن الإيراد لا يعتبر متحققا عندما يتم استلام طلب شراء من الزبون، أو عند إمضاء عقد معه، أو عندم إكمال عملية صنع المنتوج، وإنما الإيراد يعتبر متحققا عند إنجاز الخطوات المذكورة والقيام بالتسليم الفعلي للمنتوج أو البضاعة أو الخدمة إلى الزبون لقاء مقابل ذو قيمة مالية معبر عنه بالنقود.

من هذا يتضح بأن الأدوات الرقابية التي يجب استعمالها لمراقبة النتيجة أو بسط معادلة الربحية هي تلك الأدوات التي تراقب التكاليف التي تنشأ أو تتحملها المؤسسة، والإيرادات التي تحققها خلال فترة زمنية معينة.

لغرض أحكام الرقابة على التكاليف، فإن الخطوة الأولى تتمثل بتحليل وتصنيف هذه التكاليف ومعرفة مكوناتها. يمكن تحليل التكاليف وتصنيفها وفقا لعدة طرق ومعايير، وإن التصنيف الأول للتكاليف هو التميز بينها على أساس طبيعتها، لهذا تصنف إلى تكلفة المواد، وتكلفة اليد العاملة (الأجور)، وتكلفة المصاريف التي تتحملها المؤسسة خلال فترة معينة. أما التصنيف الثاني فيتم على أساس النشاط الذي تحققت فيه الكلفة، لهذا نجد ثلاث مجاميع من التكاليف وهي : التكاليف الصناعية، والتكاليف الادارية، والتكاليف التسويقية، وإن كل مجموعة من هذه المجاميع يمكن إعادة تصنيفها على أساس طبيعتها، فنجد المواد المستعملة في الأقسام الصناعية واليد العاملة الصناعية، والمصاريف الصناعية، ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف الادارية والتسويقية.

إن تحليل التكاليف على أساس طبيعتها، والنشاط الذي استعملت فيه، يتيح الفرصة للمؤسسة لمعرفة هيكلة التكاليف المتحققة ونسبها ومدى حسن استعمالها، وكذلك يمكنها من تحديد الكلفة الكلية للوحدة المنتجة والمباعة، وعلى أساسها يمكن تحديد هامش الربح وأسعار البيع.

كما يمكن تحليل وتبويب التكاليف إلى تكاليف متغيرة، وهي تلك التكاليف التي يتغير حجمها الإجمالي طرديا بتغير الكمية المنتجة، وتكاليف ثابتة وهي تلك التكاليف التي يبقى حجمها الإجمالي ثابتا مهما تغيرت الكمية المنتجة.

إن هذا التقسيم يفسح الفرصة للمؤسسة لمراقبة مدى استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة، وذلك باستخدام أدوات التحليل الحدي للتكاليف والإيرادات، وتقييم القرارات التي تنوي إتخاذها استناد لمبدأ "التكاليف المتوقع تحملها، والفوائد التي يمكن تحقيقها"، عند تنفيذ هذه القرارات.

بالاضافة إلى أدوات التحليل الحدي، وبصورة متكاملة معه تستطيع المؤسسة استعمال أدوات تحليل التعادل، أو نقطة التوازن أو كما تسمى بالنقطة الميتة، والتي فيها تتعادل التكاليف الكلية التي تحققها المؤسسة عند مستوى معين من الإنتاج، مع مجموع إيراداتها عند بيعها لجميع ما أنتجته في هذا المستوى.

عبر استعمال هذه التقنيات والأدوات الرقابية تستطيع المؤسسة أن تقيم علاقة وتجد صيغة تربط ما بين التكاليف التي تتحملها، والمبيعات التي تحققها (كما وقيمة) وسعر البيع المستعمل عند حجم إنتاج معين.

إن تحديد هذه العلاقة بصورة واضحة، يتيح للمؤسسة رقابة على التكاليف والإيرادات التي تتحقق عندما تنتج كمية معينة من الانتاج وتسويقه بسعر ما.

لذلك في حالة تغير أحد العناصر المذكورة أعلاه، فإن هذا التغير ينعكس على باقي عناصر العلاقة، ويجبر المسؤول عن رقابة هذا الجانب بالبحث عن الأسباب، ومحاولة معالجتها في حالة كونها ذات أثر سالب، أو محاولة تطويرها إذا كانت ذات أثر موجب. فمثلا لو إرتفع سعر بيع الوحدة الواحدة من المنتوج مع بقاء العناصر الأخرى على حالها، فإنه سيترتب عليه زيادة في رقم الأعمال، وكذلك إنخفاض في كمية وقيمة التعادل، بمعنى آخر أن هامش الأمان سوف يتوسع. أما إذا إرتفعت الكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة (مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة)، فإن ذلك سينعكس مباشرة، على كمية التعادل وقيمتها، وتتجه نحو الإرتفاع، مما يؤدي إلى إنحسار هامش الأمان. ونجد نفس الأثر يحصل عندما يتغير المجموع الإجمالي للتكاليف الثابتة وبقاء باقي العناصر الأخرى على حالها.

السؤال الذي يطرح ما هو الموقف الذي تتخذه إدارة المؤسسة عندما تحصل تغيرات في عدة عناصر من عناصر العلاقة المذكورة أعلاه، خاصة وأن السوق الجزائرية تعيش مرحلة إنتقالية تتصف بعدم الاستقرار؟

إن استعمال أدوات الرقابة المذكورة أعلاه يتيح للادارة تكوين صورة عن مكونات التكاليف، وكيفية تحديد أسعار بيع المنتجات، وكذلك الحد الأدنى من المبيعات الواجب تحقيقه لتغطية التكاليف الإجمالية ثم تحقيق مستوى معين من الربحية، وكذلك تركيبة التكاليف

الثابتة ومستوى استغلالها بإعتبار أن غالبيتها تنفق للحصول على الطاقات الانتاجية والهياكل التحتيةالضرورية للمؤسسة.

إلا أنه ورغم ذلك فإن هذه الأدوات لوحدها تبغي قاصرة، ما لم يتم استعمال أدوات رقابية أخرى تشمل جميع أنشطة المؤسسة، وتقييم نتائج أعمالها خلال السنة قيد الدراسة، وأن هذه الأودات نذكرها أدناه.

حـ - الأدوات الرقابية الأخرى :

يقصد بالأدوات الرقابية الأخرى تلك الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لممارسة الرقابة على مجمل أنشطتها ومن بين هذه الأدوات المستخدمة ما يلي :

* معايير القياس والسيطرة على النوعية، وتنميط المنتوج وجعله متوافقا مع الشروط والمقاييس المطلوبة والمستعملة على المستوى الدولي، وذلك لكي تتمكن المؤسسة من منافسة المنتجات الأخرى سواء في الأسواق الوطنية أو الأسواق الخارجية.

* إستعمال التكاليف المعيارية كأداة أو وسيلة، يمكن عن طريقها السيطرة على التكاليف ومراقبة التغيرات الحاصلة فيها وتحليل أسبابها وكيفية مواجهة ومعالجة الإنحرافات حال حدوثها.

* إستعمال نظام الميزانيات التقديرية بإعتباره أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تخطيط أنشطتها على المدى القصير.

إن الميزانية التقديرية هي عبارة عن خطة رقمية للنشاط المستقبلي على المدى القريب، ولغرض إعدادها يفترض القيام بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة، ومن بينها الوضع المالي

للمؤسسة ومدى توفر السيولة، كفاءة الاطارات والعاملين في المؤسسة، الجهاز الانتاجي والطاقات الانتاجية المتاحة، مستلزمات الانتاج ومدى توفرها، علاقة المؤسسة بالموردين والزبائن وطبيعة التسهيلات التي يمكن الحصول عليها، وكذلك التي تقدم إلى الزبائن، التكاليف تركيبتها وتوزيعها ما بين ثابتة ومتغيرة، الدورة الانتاجية وطبيعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة. بالإضافة إلى الأوضاع السائدة في السوق أو البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، كالوضع الاقتصادي العام، ومقدار الدخل القومي ودرجة نموه، طبيعة الطلب على السلع أو البضائع والخدمات التي تنتجها المؤسسة أو تتعامل بها، أذواق المستهلكين والتغيرات الحاصلة فيها، اليد العاملة اللازمة ومدى توفرها، السياسات والتشريعات الضريبية والاجتماعية.... إلخ.

* وضع معايير لقياس كفاءة الأداء وتقييمه، ويقصد بتقييم الأداء هي عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام على النتائج المتحققة، مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي وما هو مطلوب تحقيقه مستقبلا. إن كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين ترغب المؤسسة تحقيقه، وإن هذا المستوى يضمن إنجاز العمليات الانتاجية والفعاليات بصورة كفؤة ورشيدة.

* وضع مؤشرات تساعد الإدارة على تحديد الإنحرافات من جهة، ومن جهة أخرى تساعدها في تسيير أنشطتها، وإن هذه المؤشرات تعبر عن العوامل الأساسية والرئيسية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

إن هذه المؤشرات والعوامل تجمع في جدول أو لوحه يطلق عليها "لوحة القيادة"، لذلك لا يوجد شكل محدد أو وصفة واحدة بموجبها يتم وضع "لوحة القيادة" في جميع المؤسسات وفي جميع الأوقات.

يمكن للمؤسسة أن تضع أكثر من لوحة قيادة، على أساس كل نشاط تمارسه فمثلا لوحة قيادة للشبكة والقنوات التجارية، لوحة قيادة للنشاط المالي، لوحة قيادة للإدارة العامة، لوحة قيادة للمعمل أو للنشاط الإنتاجي... إلخ، وفي نفس الوقت يمكن وضع لوحة قيادة لمجموع أنشطة المؤسسة، وإن هذه اللوحة تبوب فيها المؤشرات على شكل مجاميع، بحيث كل مجموعة تشمل نشاط أو جانب محدد ومن بين هذه المؤشرات مايلي :

- المؤشرات المتعلقة بالتسيير المالي والهيكلة المالية في المؤسسة.
- المؤشرات المتعلقة بالتجهيزات والطاقات الانتاجية.
- المؤشرات المتعلقة بالمخزونات والمشتريات والانتاج التام الصنع.
- المؤشرات المتعلقة بالتكاليف وتركيبتها.
- المؤشرات المتعلقة بالإنتاجية.
- المؤشرات المتعلقة بالربحية.
- المؤشرات المتعلقة بالسوق والزبائن.
- وغيرها.

إن الأدوات الرقابة المذكورة أعلاه تعتبر أدوات رقابية ذات شمولية لأنها تراقب مجمل أنشطة المؤسسة وهي تتكامل مع الأدوات الرقابية الأخرى ولا تحل محلها.

وأخيرا لكي تستطيع المؤسسة أن تستخدم الأدوات الرقابية الآنفة الذكر، فإنه يجب أن يتوفر لديها نظام للمعلومات فعال، ويعرف النظام بشكل عام بأنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة، وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين"، أما نظام المعلومات الإدارية فأنه نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد مسيري المؤسسة أو المنظمة بالمعلومات

الضرورية واللازمة للقيام بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أنشطة المؤسسة ومساعدتهم في إتخاذ القرارات.

ولكي يكون نظام المعلومات فعال ويدعم المسيرين بالمعلومات الدقيقة والواضحة، وفي الوقت المناسب لإتخاذ القرارات اللازمة، فإن هذا النظام يجب أن يشمل على جملة من العناصر، أهمها هو وضوح الهدف الذي من أجله وضع هذا النظام، وأن يكون متناسق ومتوافق في طبيعته مع الهدف المحدد، وكذلك مع المعلومات التي يفترض جمعها وتوفيرها، كما عليه أن يضمن حركة المعلومات بصورة تتناسب مع ظهور الحاجة إليها، ليتسنى للجميع الاستفادة من نظام المعلومات المذكور.

يقوم مراقب التسيير بالحصول على البيانات من كافة الاقسام والمصالح، عبر التسلسل التنظيمي وباستعمال قنوات نظام المعلومات المعتمدة من قبل المؤسسة. من بين المعلومات الأساسية التي تبنى عليها القرارات التي تتخدها المؤسسة، البيانات المالية والمحاسبية، لذلك يفترض توفر نظام محاسبي فعال يتوافق مع إحتياجات المؤسسة والهيكل التنظيمي الذي تم تبنيه.

إن فعالية النظام المحاسبي المعتمد تقاس بمدى إمكانيته في إستخراج نتائج أعمال المؤسسة، بحيث تعكس هذه النتائج الواقع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسة على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات، وإن هذا لا يتحقق ما لم يتم تسجيل كافة العمليات التجارية والمالية وفقا لنسق محدد وثابت، وعلى أساسه يمكن تصنيف البيانات والمعلومات وتقديمها على شكل تقارير دورية (أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية ..... إلخ).

إن توفير المعلومات وتصنيفها غير كافي، لأن هذه المعلومات في وضعها الذي تقدم فيه تبقى "بكماء"، لذلك يفترض "تنطيق" هذه المعلومات عبر استعمالها في تقنيات التحليل المختلفة الذي يجب أن تمارسه مختلف الأقسام والمصالح المختصة والمتواجدة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، فمثلا تقوم أقسام المحاسبة العامة بمعالجة بعض من هذه البيانات وتقديم النتائج إلى كافة أقسام المؤسسة، وكذلك تقوم أقسام المحاسبة التحليلية باستخدام النتائج المذكورة إضافة إلى بيانات أخرى للوصول إلى النتائج التي تسعى لها، وتقدمها بعد ذلك إلى جميع مستعمليها، ونفس الشيء يقال عن قسم البحوث التسويقية، وقسم تطوير المنتجات .... إلخ.

كل هذه الأقسام والمصالح يجب أن تعمل بشكل متناسق وصولا إلى تحقيق هدف رئيسي تسعى له المؤسسة ألا وهو زيادة أرباح المؤسسة ومستوى الربحية، عن طريق زيادة المبيعات، واستغلال أمثل للطاقات الانتاجية المتاحة، وتحسين مستوى الإنتاجية، والمحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة، واكتشاف التجاوزات أو التلاعب والسرقة والإختلاس، وكذلك التأكد من أن السياسات الإدارية والقرارات المتخذة يتم تطبيقها كما ينبغي.

إن الغاية من وجود نظام للمعلومات هو لغرض استعماله واستغلاله لتحقيق أهداف المؤسسة، لهذا يجب أن يتزامن معه وجود نظام متكامل للرقابة الداخلية تكون ضمن أنشطته الرئيسية الرقابة الإدارية ورقابة التسيير، والرقابة المحاسبية والمالية، والمراجعة والضبط الداخلي.

بهذه الصورة يمكن ضمان فعالية رقابة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، لأنه عن طريق الرقابة يمكن للمؤسسة التأكد من

حسن التنفيذ، وإن الفعاليات والأعمال التي تمارسها مختلف الأقسام والمصالح تسيير بإتجاه واحد ألا وهو تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

الخلاصة :

إن الإنتقال بالاقتصاد الجزائري من الاقتصاد المخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق، لا يمكن أن يتحقق بقرارات ادارية فوقية، أو بمراسيم رئاسية أو تنفيذية، وإنما يتم ذلك عبر السلوكية والممارسة اليومية التي تفرضها القوانين الفاعلة والمسيرة لاقتصاد السوق على جميع المؤسسات الاقتصادية، ومن ضمنها المؤسسات الاقتصادية العمومية. لا يمكن أن نتصور تبني نظاما اقتصاديا معينا، والاستمرار باستخدام وسائل تسيير لا تتوافق مع توجهات وأهداف هذا النظام.

لذلك فإنه من الضروري تهيئة المستلزمات الضرورية التي يمكن عن طريقها تجسيد آليات عمل اقتصاد السوق والأسس التي يستند عليها على أرض الواقع.

إن من بين المستلزمات الرئيسية والأساسية الواجب توفرها أو القيام بها في المؤسسات الاقتصادية العمومية، هو إعادة تنظيم وهيكلة المؤسسة بصورة تتلائم مع المستجدات والتغيرات الجارية، على أن يصاحب ذلك تحديد المسؤوليات بشكل يتيح رسم خارطة لمراكز المسؤولية، ويولي على رأس كل مركز للمسؤولية إطارات كفؤة وقادرة على إستيعاب المفهوم الحقيقي لاقتصاد السوق والتغيرات والتطورات والتوجهات الجديدة، وتستطيع تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن إنجاز التغيرات المنشودة، بحيث تصبح هذه الإطارات إداة دفع وتعجيل في عملية الانتقال إلى إقتصاد السوق، لا أن تكون سببا في عرقلتها.

بالإضافة إلى ماذكرناه فإن على المؤسسة أن تتبنى مبدأ رئيسي وأساسي، إذ بدونه لا يمكن لها البقاء في السوق الذي تعمل فيه، ألا وهو مبدأ تخطيط نشاطها وأعمالها، ونقصد هنا التخطيط القائم على أسس علمية والمبني على دراسات وبحوث تتعلق بسوق المؤسسة والبيئة الخارجية والداخلية.

إن التخطيط يصبح بلا معنى ما لم تصاحبه عملية رقابة فعالة ومستمرة، تتوافق معه وتضمن تحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

إن لهذه الرقابة أدواتها التي يجب تبنيها من قبل المؤسسة الاقتصادية العمومية، وهذه الأدوات متعددة فمنها ما يتعلق بالجانب المالي، وأخرى تتعلق بالتكاليف والإيرادات، والبعض الآخر يتعلق بالربح والربحية، إضافة إلى معايير القياس والنوعية، والتكاليف المعيارية، ونظام الميزانيات التقديرية، ومعايير قياس كفاءة الأداء وتقييمه. بكلمة أخرى أن يكون هناك نظام متكامل للرقابة الداخلية تكون ضمن أنشطتة الرئيسية الرقابة الإدارية ورقابة التسيير، بالإضافة إلى الرقابة المحاسبية والمالية، والمراجعة والضبط الداخلي.

ولغرض ضمان فعالية التخطيط ونظام الرقابة المعتمد، فإن على المؤسسة أن تضع نظام للمعلومات الإدارية يشمل جميع أنشطتها وأقسامها ومصالحها، ويضمن توفر المعلومات عند الحاجة إليها، لغرض إستعمالها في إتخاذ القرارات التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1- أحمد سرور محمد : "إدارة الإنتاج والعمليات" مكتبة عين شمس القاهرة 1990.

2- إسماعيل محمد السيد : "نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية". جامعة الإسكندرية -الناشر المكتب العربي الحديث - الإسكندرية (بدون تاريخ).

3- محمد توفيق ماضي : "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لإتخاذ القرارات". مكتبة الإشعاع -الإسكندرية - 1997.

4- سونيا محمد البكري : "نظم المعلومات الإدارية : المفاهيم الأساسية الجامعية" - الإسكندرية - 1998.

5- خالص صافي صالح : "إقتصاد السوق : أين الاقتصاد الجزائري منه وكيف الإنتقال إليه". جريدة المجاهد الأسبوعية - الجزائر جانفي 1992 -العدد 1641.

6- خالص صافي صالح : "تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة" - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1997.

المراجع باللغة الفرنسية :

1- ABTEY. B. H - VIVAY. A : " contrôle de la gestion strategique de l'entreprise. Approchepar les systhèmes d'information" - CLET - PARIS - 1984.

2- ALAZARD clande - SEPARI sabine : " contrôle de gestion - Manuel et application" 3e édition -DUNOD- PARIS - 1997.

3- BARRAUX Jacques : "Entreprise et performance globale " Economica - PARIS - 1997.

4- CUYAUBERE Thierry - MULLER jacques : "contrôle de gestion Tome 2 la gestion prévisionnelle et budgétaire" Fiduciares - 3e Edition - PARIS - 1996.

5- GERVAIS michel : "recherches en contrôle de gestion" Economica - PARIS - 1996.

6- GERVAIS michel : "contrôle de gestion" Economica 6 édition PARIS 1997.

7- LAVAUD.R - ALBAUT. J : "Ratios et gestion de l'entreprise -" DUNOD - PARIS - 1976.

8- LORINO philippe : "Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités" DUNOD- PARIS - 1997.

9- SAVALL Henri - ZARDEL véronique : "Maitriser les coûts et les performances cachès"
Economica - PARIS - 1991.

10- VASSAL Jean : "Adapter le contrôle de gestion en période d'économie "turbulente" " Direction et gestion des entreprises N° 132-133 PARIS decembre 1991.