



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص : محاسبة و الجباية المعمقة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التسيير، تحت عنوان:

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تطوير وظيفة مراقبة التسيير

" دراسة حالة مطاحن الحمامات "

تحت إشراف:

عبد الرحيم نادية

من إعداد الطالبين:

منقور يمين محمد يسين ✓

ساقة سالم ✓

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	- المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ.بن صابر سليمان أسماء
مشرفا	- المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ.عبد الرحيم نادية
ممتحنا	- المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أ.بوغازي إسماعيل

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

سجلت هذه الكلمات في يوم عزيز علي لا يفارقني و لاتزال أصدائه في ذهني

لا تغيب عن البال أبدا

في يوم ارتدت وشاح التخرج الذي اهديه

من أرضعتني الحبه و العنان

إلى رمز القلب الناصع بالبياض

إلى أمي العزيزة

إلى أبي الذي كان نعم المثل

إلى كل عائلتي و اصدقائي و أحبتي

إلى كل من عرفتهم خلال المشوار الدراسي

لكم ألفه تحية

محمد يسين

الإهداء

معكم خطوات خطاي ودقت طعم الأذوة و المعبة و جان الوقت لأهدىكم تمرة
نجاحي

إلى الأم نبع العنان من سهر على راحتى طيلة الزمان

الأب مصدر الأمان

إلى إخوتي

إلى عائلتي

إلى أصدقائي

أهدىكم عملي وأشكركم على وقوفكم بجاني وأدامكم الله أحبة في قلبي

سالم

الشكرات

يقول الرسول عليه الصلاة و السلام " لايشكر الله من لا يشكر الناس "

من منطلق هذا الحديث أتوجه إلى الله تبارك و تعالى بالحمد و الشكر و برضاه
وفقنا في هذا العمل

إلى أساتذتنا الكرام الذين بذلوا جهودا في نقل رسالتهم و اثارونا بعلمهم و
مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

نتوجه بالشكر إلى الأستاذة المؤطرة التي انازتنا بتوجيهاتها

نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل هؤلاء

الفهرس :

الصفحة	العنوان
	بسملة
	التشكرات
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
	مقدمة
	الفصل الاول : اليقظة الإستراتيجية
01	تمهيد :
02	المبحث الأول : ماهية اليقظة الإستراتيجية
02	المطلب الأول : مفهوم و أهمية اليقظة الإستراتيجية
05	المطلب الثاني: مميزات اليقظة الإستراتيجية و دورها
07	المطلب الثالث: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية
11	المبحث الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية
11	المطلب الأول : اليقظة التنافسية
13	المطلب الثاني : اليقظة التكنولوجية
15	المطلب الثالث : الاجتماعية و البيئية
16	خلاصة الفصل :
	الفصل الثاني : مراقبة التسيير
17	تمهيد
18	المبحث الأول : ماهية مراقبة التسيير
18	المطلب الأول : تعريف مراقبة التسيير و أهدافه

الفهرس :

21	المطلب الثاني : أنواع مراقبة التسيير
26	المطلب الثالث : تقديم المعلومات لانجاز القرار
29	المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير
29	المطلب الأول : خطوات مراقبة التسيير
31	المطلب الثاني : وظائف مراقبة التسيير ومكوناته
34	المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات التسييرية داخل المؤسسة
35	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث : دراسة حالة مطاحن الحمامات
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية مطاحن الحمامات
37	المطلب الأول: تعرف المؤسسة:
37	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة :
41	المطلب الثالث : الخطة التسييرية للمطحنة :
42	المبحث الثاني : دور اليقظة الإستراتيجية فبمراقبة تسيير مطحنة الحمامات
42	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية التنافسية
43	المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية
44	المطلب الثالث: مراقبة التسيير لمطحنة الحمامات
55	خلاصة الفصل
56	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	مراحل اليقظة	01
09	ممثلوا اليقظة الإستراتيجية	02
24	المعلومات المستعملة في اليقظة التكنولوجية	03

المقدمة :

منذ أن بدأت الخطوات الأولى للبشرية على ظهر الأرض والإنسان يتنافس مع قسوة الطبيعة من أجل استمرارية حياته وتحسينها، فأمن لنفسه المأكل والملبس والسكن. ولكن طموحه كان أكبر، فوظف نعمة العقل التي وهبها له الله وأخذ يستطلع ويستكشف كل ما حوله حتى تمكن من تفسير الكثير من الظواهر والإجابة على الكثير من الأسئلة، فطبّق معارفه العلمية في حياته ومجتمعه.

وانتقل الإنسان بذلك من رقي إلى رقي صاحبه تعقد الحياة وظهور مشاكل داخل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي حفّز على ظهور أفكار ومدارس عديدة للفكر التنظيمي اهتمت بإيجاد الحلول لها. ولم يتوقف التقدم ولا حتى التعقد عند هذا الحد، بل امتد في وقتنا الحالي ومع تنامي المنافسة أن مسّ جوانب عديدة من البيئة، فأدى إلى ظهور والتغيير في الكثير من المفاهيم كبروز ظاهرة العولمة.

إن هذه البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بينها وبين البيئة قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية.

فدراسة هذه البيئة ولا سيما البيئة التنافسية ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها. حيث تعمل المؤسسة على دراسة تلك البيئة وتحليل سلوكها بالطريقة التي يمكنها من التكيف والتعايش معها من خلال الفرص التي تُتيحها والتي تحاول المؤسسة الناجحة اقتناصها والتعرف على التهديدات ومحاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار.



المقدمة :

وأمام اندماج المؤسسة في الاقتصاد العالمي وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، تجد هذه المؤسسة نفسها مُجبرة على خدمة الزبون وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين وذلك لتتفوق على نظيراتها وبالتالي كسب الزبون ومن ثم كسب ميزة تنافسية تجابه بها منافسيها.

وبناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي بما فيه من يقظة تكنولوجية، تجارية وبقظة تنافسية التي هي مجال بحثنا، وهذا بغرض رصد وجلب كل ما يتعلق بشأن منافسيها بدءاً بمعرفة أهم منافسيها في السوق، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولاً إلى استراتيجياتهم المتبعة. ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومات عند الضرورة إلى مختلف المستويات الإدارية.

تلك المعلومات التي أصبحت مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد البشرية، المالية والمادية بالنسبة للمؤسسات وللعالَم على حد سواء. حيث أصبحت المعلومة تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق سواء على المستوى الإنتاج أو التوزيع.

إن وجود خلية لليقظة التنافسية يعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية، حيث تمكّنها من مقارنة نفسها مع منافسيها وتسمح لها بالتعرّف على ما تكسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تقتنصه لكي تتصدّر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع التي تنشط فيه.

الإشكالية:

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤلات التالية:



المقدمة :

- ما طبيعة العلاقة بين التسيير و اليقظة الإستراتيجية ؟

إن هذه التساؤلات تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تكمن العلاقة بين مراقبة التسيير و اليقظة الاستراتيجية في تبادل المعلومات حول المحيط

الخارجي ؟

- هل تساهم العلاقة بينهما في تحسين التسيير داخل المؤسسة ؟

الفرضيات :

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضيات التالية:

- تتمثل العلاقة بين مراقبة التسيير و اليقظة الإستراتيجية في علاقة تكامل من خلال توفير

المعلومات اللازمة للتنبؤ

- يساهم التكامل بينها في تحسين السيناريوهات التي تعدها مراقبة التسيير و بالتالي ترشيد اتخاذ القرار

أهمية الموضوع :

وتكمن أهمية هذا البحث من خلال تبين أهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة وفي

تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات انطلاقا من رصد بيئتها التي تُؤثر وتتأثر بها. و وظيفة

مراقبة التسيير

ولهذا البحث أهمية أيضا على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول إبراز

ضرورة تكيف وتأقلم المؤسسة مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بالتغير المستمر بتطبيقها لأساليب

تسييرية جديدة وحديثة.

المقدمة :

أهداف الدراسة :

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة؛
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق إستراتيجية اليقظة وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- محاولة إبراز عملية تطبيق مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية.
- تفسير عمليات مراقبة التسيير و علاقتها بالمؤسسة .

دوافع اختيار الموضوع :

وتعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى دون غيره من المواضيع إلى:

- بحكم التخصص العلمي الذي درسناه، وروح الفضول في اكتشاف خبايا وكنه هذا الموضوع؛
- يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا الدور الذي تلعبه اليقظة في استمرارية تنافسية

المؤسسة؛

- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد وفي مجال تخصص إدارة

الأعمال.

المقدمة :

المنهج المتبع :

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

- ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛

- المقابلات والزيارات الميدانية؛

- المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت ومختلف الوثائق الأخرى.

صعوبة البحث :

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، مع ندرتها باللغة العربية.

- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض

البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

الدراسات السابقة :

▪ دراسة كرعلي أسماء : اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك , دراسة مرجعية

مقارنة للبنوك العاملة بولاية البويرة , مذكرة ماجستير , تخصص تسويق , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة



المقدمة :

بومرداس , 2014 , من أهم الفرضيات التي تناولتها الدراسة تميز البيئة البنكية بالتعقيد و عده التأكد نتيجة التغيرات المسارعة والمستمرة , البعد التكنولوجي ابرز متطلبات القدرة التنافسية , سمحت هذه الدراسة بالتعرف على الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين أداء البنوك كما تمكنت من إظهار العلاقة بين البرامج و التقنيات المستعملة من قبل البنوك , خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني البنوك الجزائرية لخلايا تعمل على رصد التطورات التكنولوجية , كما اقترحت إلزامية تخصيص مواقع الكترونية متخصصة في تقديم خدمات بنكية متنوعة .

■ دراسة علاوي نصيرة : **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة** , دراسة حالة مؤسسة موبليس , مذكرة ماجستير , تخصص إدارة الأعمال , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان , 2011 . هدفت الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة و كيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية و بما يتلاءم و متطلبات البيئة التنافسية , حيث توصلت الباحثة إلى أن اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل التقني و التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية .

■ دراسة رتيبة نحاسية : **دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية** , دراسة حالة الشركة الجزائرية للخطوط الجوية , مذكرة ماجستير , تخصص إدارة الأعمال , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 2003 , سمحت هذه الدراسة من معرفة منهجية السير لكي نصل إلى مبتغى الدراسة , وكانت مستوفاة لعدة أبعاد من اجل أن تثبت علاقة تعددية تبين دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية و جعلها مستوفاة لما تجمعها و تحلله اليقظة اتجاه المنافسين .

■ مذكرة منصف بن خديجة : **اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة** , دراسة خالة وحدة الدهن يسوق أهراس , رسالة ماجستير , تخصص إدارة أعمال , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة بأجي مختار , 2006 , هدفت هذه الدراسة إلى عملية تشخيص لتواجد توجهات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و

المقدمة :

هل تقوم هذه الأخيرة بتبني هذا التوجه عند صياغتها قراراتها الإستراتيجية وهل تحامل الإمام الكامل و الشامل من ناحية التشخيص الاستراتيجي الذي يسبق التخطيط الاستراتيجي .

تقسيم البحث :

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

- تطرقنا في الفصل الثاني مراقبة التسيير، و خطواتها

- أما الفصل التطبيقي فقمنا بدراسة حول مطحنة الحمامات و دراسة اليقظة الإستراتيجية بالمطحنة و

علاقتها بعملية التسيير

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل بالبحوث بخاتمة عامة .

تمهيد :

اليقظة الإستراتيجية عملية استراتيجية تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسات بشكل أفضل بالاعتماد على أسس وما قاييس علمية ما هي المفتاح الأساسي للتنافس في جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن وسائل تدعيم مصادر معلوماتها و تدعيم قدراتها على الدفاع والهجوم وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري إذا تعتبر هذه الأخيرة من بين احد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة ألتحدياتها

المبحث الأول : ماهية اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول : مفهوم وأهمية اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال وحاول أن نبين معنى كلمه اليقظة مأخوذ من المصطلح اللاتيني "vielle" والتي تعني السهر و يقال عن الإنسان يقال أيضا عن المؤسسة , آدا يمكن القول عن المؤسسة أنها "يقظة " إذا كانت واعية بما يحصل في المحيط من تطورات وتغيرات وفي الإشارات الصادرة منه هذا الوعي و الاستماع يمكنها من اتخاذ قرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكفاية في الوقت المناسب .

ويمكن تقسيم مفهوم اليقظة الإستراتيجية كما يلي :

- اليقظة :عموما الشخص يكون في إحدى الحالات التالية في حالة نوم أو حلم , في حالة يقظة أو نيقظ , وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أي تكون حواسنا متفتحة على العالم من حولنا .¹
- الإستراتيجية : الإستراتيجية هي تخطيط طويل الأجل و الشامل , تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف .فالإستراتيجية تهدف إلى تحديد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال القرارات و الخيارات التي تتبناها في ظل الإمكانيات المتاحة .²

¹- نحاسية رتبية , اهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية , دراسة حالة الخطوط الجوية , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية ' الجزائر , 2002/2001 , ص 70 .

² - قايد نور الدين , المؤشرات البنينة و الابداع التكنولوجي , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة , جامعة منتوري قسنطينة , 2009/2008 , ص 96 .

إن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومات التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة فاليقظة الإستراتيجية ليست بمجرد عمل محدود بمراقبه بسيطة للمحيط بل هي عمل تطوعي فهي كإدارة تسعى دوما إلى التوقع بالوقت المناسب و تعرف أيضا¹:

اليقظة نشاط إنساني قديم و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائما للاستعلام و مراقبتها لاسيما وضعها التنافسي و معرفه اتجاهات أسواقها و إذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات إلا انه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينيات وإنشاء الجمعية المهنية في اليقظة الإستراتيجية " SCIP " سنة 1986 راجا كبيرا وبمعدل يقارب 40% سنويا من خلال الأنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات و ورشات تكوين و توزيع

المجالات المتخصصة مع بداية التسعينيات في اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية لا يتعدى نطاق الصناعة و ليشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية ... الخ لتصبح بذلك ذات التوجه الاستراتيجي يحدد قرار المنظمة وقد عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية تنظيميه معقده تستهدف ضمان وديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطها حيث تقوم برصد أيه معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الاستباق إلى استغلال الفرص و تجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حاله عدم التأكد واليقين²

¹ عبد الفتاح بوخمخ , عائشة مصباح , دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية , الملتقى الدولي الرابع , جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف , 2010 , ص 06
² مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد (96) المجلد (23) لسنة 2017. ص 22 .

الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام المساعدة على اتخاذ القرار من خلال ملاحظه وتحليل البيئة المؤسسة و الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات .كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها في ما يلي :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية في تحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين من الخصائص التقنية للمنتج جودته وتخفيض من كلفته
- سمح بمرور جيده للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبه مستمرة ومتواصلة لبيئتها
- تسمح بتحديد و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة
- تعد وسيلة إستراتيجية لتسيير أين تكشف خليه اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات و الفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجيه المؤسسة و المنافسة في السوق¹

ومن أهم المزايا التي حققتها اليقظة ما يلي :

- ❖ زيادة من أثار التآزر والتعاون في المؤسسة .
- ❖ الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات .
- ❖ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن² .

¹ مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ،قسم العلوم الإقتصادية و القانونية العدد - 17 جانفي . 2017 ص 3 .

² مرج سابق ذكره،مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية.

المطلب الثاني: مميزات اليقظة الإستراتيجية و دورها

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة مذكوره في ما يلي:

❖ تسمح اليقظة من الناحية المالية في تحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين من الخصائص التقنية للمنتج جوده وتخفيض كلفته

❖ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبه مستمرة متواصلة

❖ تسمح بتحديد و التنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة

❖ وسيله استراتيجيه لتسيير أين تكشف خليه اليقظة على المناطق النفوذ التهديدات والفرص على

المؤسسات التي تستطيع أن تغير من استراتيجيه المؤسسة ومن المنافسة في السوق¹

ويتمثل دورها في² :

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في المؤسسة ، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي :

التوقع ، الاكتشاف ، المراقبة ، التعلم . التوقع : و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

- . الاكتشاف : اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، مؤسسات التي يمكن شرائها ، أو التي يمكن

إقامة معهم شراكة من أجل التطوير ، و اكتشاف فرص في السوق.

- . المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي

تمس أو تستهدف النشاط ، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في اطار النشاط.

¹ نحاسية رتيبة اهميه اليقظه التنافسيه في تنميه الميزه التنافسيه للمؤسسه(دراسه حاله مؤسسه الخطوط الجويه (دكتوراه في اداره الاعمال) غير منشوره (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعه الجزائر 2003/2002 ص 75
² غسان قاسم داوود اللامي ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات المعلومات ، عمان الاردن ، 2010 ، ص 109 .

- . التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع ، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- نلاحظ أن نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين : الإنذار ، و المتابعة ، الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة . و الثاني يسمح بتتبع التطورات.
- ويمكن استنتاج مجموعة من الخصائص و من بين هذه الخصائص مايلي :
- اليقظة عملية تطوعية : فهي عبارة عن تنقيب و تعقب و تحري عن المعلومات ، فهي ادا حراسة و مراقبة آدا لايمكن للفرد المشارك أن يكتفي بالحد الأدنى من الخدمة .
- التعاون الجماعي : اليقظة الإستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد ، و هؤلاء الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة وعند التقاتهم في مكان العمل يتحول الأمر إلى مشاركة كل فرد بما يملك من معلومات و ما لاحظته من علامات و إشارات في المحيط ، و هنا تتشكل روح الفريق و يصل التفاعل إلى أقصى درجة و هو ما يتيح أفكار و رؤى مستقبلية .
- الإستراتيجية : تتميز اليقظة الإستراتيجية بان لها بعد و طابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المؤسسة فهي تعالج المعلومات التي تحصل عليها بهدف تحسين وضعية المؤسسة و تدارك الأخطاء المسجلة و بالتالي فهي تؤثر على القرارات الإستراتيجية التي تتبناها .
- عملية أداعية : تسعى اليقظة الإستراتيجية لتفسير الإشارات المبكرة للخطر و المتعلقة بالإبداع لان هدفها من المعالجة هو صياغة فرضيات وخلق رؤية وصف أحداث سابقة .
- التنبؤ : وهذا من خلال توقع ما هو مطلوب أي حاجات المنظمة في المستقبل حيث دائما تسعى لتلبية احتياجاتها فاليقظة عبارة عن استشعار و رصد لكل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة و وضمان أفضل تخطيط لكل المراحل .

المطلب الثالث: أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية

تتمثل عملية اليقظة الإستراتيجية في مجموعة من الأساليب التشغيلية وتمر بمراحل مبينة كمايلي¹:

مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، وهي

- **الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه. فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات. كمن نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات؛

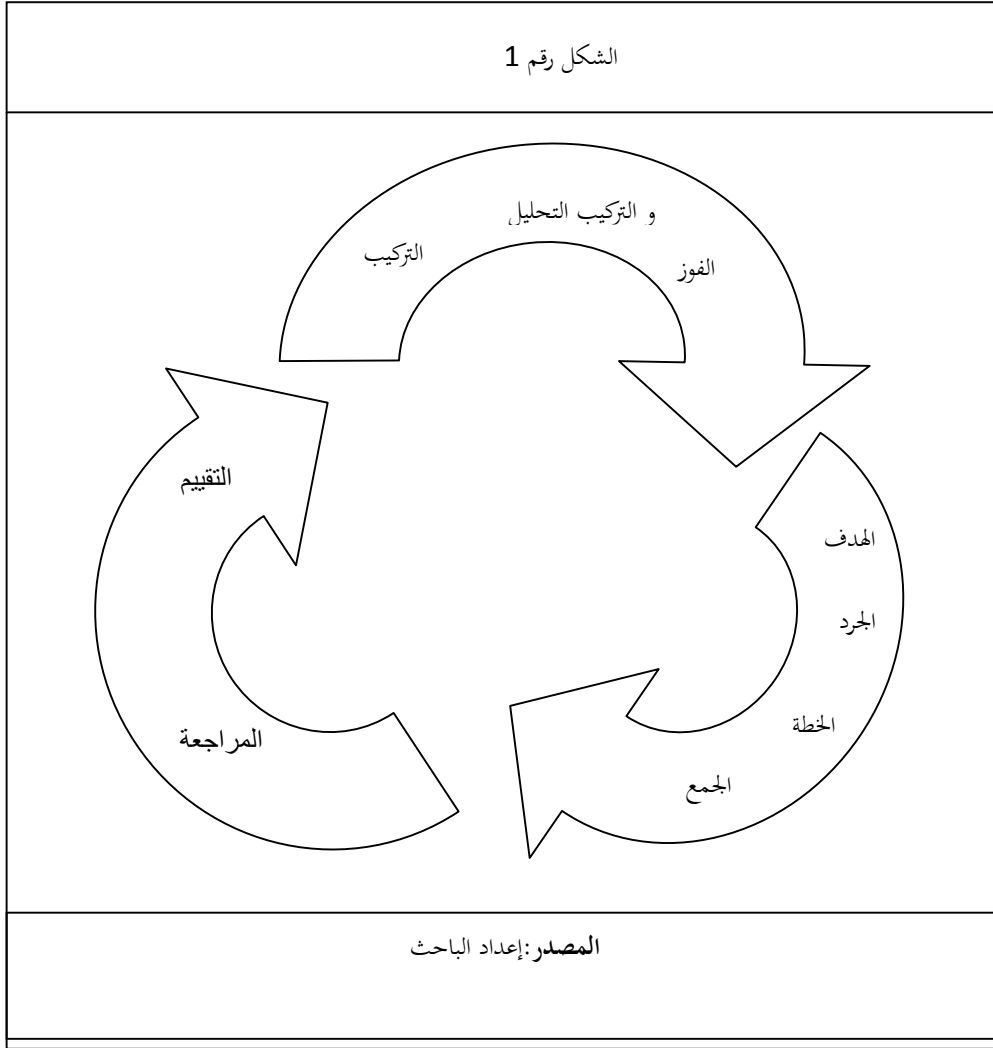
- **التحليل والتكيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتكيب. كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار؛

- **النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتكيب تحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

¹ محمد الصيرفي , ادارة تكنولوجيا المعلومات , دار الفكر الجامعي , الاسكندرية , مصر , 2009 , مصر , 39 .

ويمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:



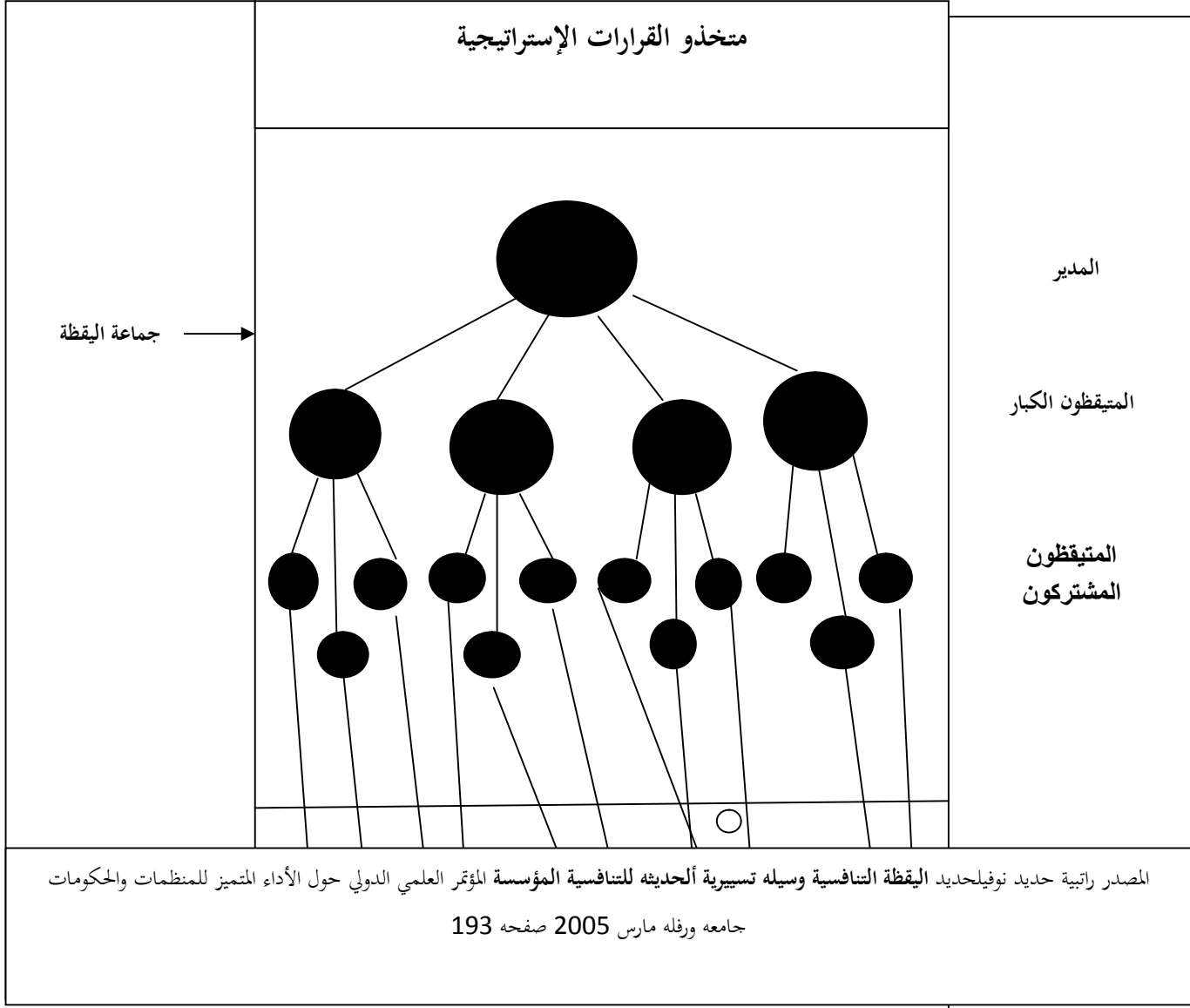
يتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين، فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة كليا.

i. ممثلو عملية اليقظة

ii. يعتبر المُتَيْقِظُ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمُتَيْقِظُ لا يعمل وحده،

بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل (2)، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي

الشكل (2) ممثلو اليقظة الإستراتيجية



الخصائص	الدور	ممثلو دور اليقظة
<p>_ تحديد الأهداف المؤسسة</p> <p>_ معرفه جيده للتطورات</p> <p>الحاصلة في البيئة الخارجية</p>	<p>_ يعرضون على جماعه اليقظة</p> <p>الأهداف المستهدفة ذات الأولوية</p> <p>بالنسبة للمؤسسة</p> <p>_ تحليل نتائج اليقظة التي قدمت</p> <p>لهم في شكل سيناريوهات</p> <p>_ البحث عن الإبداع أي خلق</p> <p>أفضل مزايا تنافسيه للمؤسسة</p>	<p>متخذو القرارات</p> <p>الإستراتيجية</p> <p>Les décideur</p> <p>stratégique</p>
<p>مهارات إدارية كالقدرة على</p> <p>تسيير الموارد البشرية</p>	<p>همزة وصل بين متخذي القرار</p> <p>الاستراتيجي و جماعة اليقظة</p> <p>الإعداد و الإشراف على دفتر</p> <p>الشروط .</p>	<p>المدير</p> <p>Le directeur</p>
<p>القدرة على العمل الجماعي و</p> <p>على التفكير استراتيجيا</p> <p>المعرفة التامة بمجمل عملية</p> <p>اليقظة</p>	<p>تحليل و تركيب و ترجمة المعلومات</p> <p>المساهمة في إعداد السيناريوهات</p> <p>تصحيح الخطوات المتبعة</p>	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Les vielleur</p> <p>senior</p>
<p>قدرة التحكم في فائض</p> <p>المعلومات .</p> <p>الملاحظة الجيدة</p> <p>الحياسة على مصادر</p> <p>المعلومات الإستراتيجية .</p>	<p>تحديد مصادر المعلومات المجمعة .</p> <p>استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و</p> <p>تصفية لها .</p>	<p>المتيقظون</p> <p>المشتركون</p> <p>Les vielleurs</p> <p>associes</p>
<p>نشاط حيوي دائم في العمل .</p> <p>روح عمل جماعية عالية .</p>	<p>دعم اليقظة , كتم السر , ترتيب</p> <p>الملفات , جمع و مراجعة المعلومات .</p>	<p>العمال</p> <p>Les</p> <p>employeurs</p>

المبحث الثاني : أنواع اليقظة الإستراتيجية

إن لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع مختلفة تستخدمها المؤسسة حسب احتياجاتها و حسب الغرض المنسوبة لأجله أو من اجل التوصل إلى القرارات معينة و المعلومات المحددة ونميز الأنواع التالية من اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول : اليقظة التنافسية

تعد اليقظة التنافسية اليقظة الخاصة بجمع مختلف المعلومات , المتواجدة في البيئة التنافسية , كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين . حتى يتم فهم سلوك هؤلاء و استباق المستقبل .

فالمؤسسة في هذا الصدد تقوم بجمع كل المعومات التي تراها نافعة في توضيح ما يخص بمنافسيها ,

والمعلومات تصنف إلى نوعين كمية و نوعية :¹

أولا المعلومات الكمية :

- الأداء الحالي للمنافسين .
- إستراتيجية المنافس
- الأهداف الجديدة للمنافس
- قدرات المنافسين
- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس .

ثانيا المعلومات النوعية :

- الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطور .

¹ بلال خلف السكارنة , الريادة و ادارة منظمات الاعمال , دار المسيرة , عمان , الاردن , 208 , ص 252 .

- العلاقات مع الموردين الجدد .
- إطلاق المنتجات الجديدة .
- الأسواق الجديدة
- تطور حصة السوق .

و ترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير , بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط حيث هناك عدو تغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة و خاصة :

- منافسين كثيرين و متوازنين : ليوحد رائد حقيقي يلعب دور المنسق , ويكون من الصعب مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت , و الأمر الأكثر فعالية هو الملاحظة المستمرة لحصص السوق .
- بطء نمو القطاع : وهنا يجب مراقبة نمو القطاع و مقارنته .
- اختلاف المنافسين : يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين , حتى ليكون هناك إمكانية للمفاجأة .
- حاجز الدخول ضعيفة : المراقبة الدائمة للداخلين الجدد .

فالمؤسسة آدا مطالبة بالحرص على المعلومات التنافسية و من تم يجب أن تبقى يقظة و تتحصل على معلومات عن المنافسين الجدد و لهذا يجب المرور بأربعة مراحل لأجل تصميم نظام دكاء متأقلم :

- تصميم النظام : تحدد العناصر المعلومات الأساسية و كذا المصادر المرتبطة بها و تعيين الموارد البشرية و الميزانيات اللازمة لها .
- جمع المعلومات : وتكون مستوحاة من قوة البيع , الوسطاء , الموردون , و انطلاقا من التحليل الوثائقي كالمصادر الرسمية و التقارير و المقالات .

- التقييم و التفسير : ويتم التحقق من مدى صحة عناصر المعلومات و تسعى المؤسسة بهيكلها و تنظيمها إلى الطريقة الأكثر إichاء .

- بث المعلومات و تحيينها : تحول المعلومات إلى المقررين , المعنيين مع جعل المعطيات متزامنة مع الأحداث من أجل أخذ القرار المناسب .¹

ونستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا فعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي , وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة و المجمع في أيطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية و في استمرارية أداءها , و ينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي , حيث أن عدد المعلومات و المعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى و توجه إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار .²

المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية هي ملاحظة و تحليل المحيط العلمي , التقني , والتكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحالية و المستقبلية من أجل توقع المخاطر و التهديد و فرص التطور .³

وتعرف اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات و التكنولوجيا المستعملة من طرف زبائنها , مورديها وشركائها في أيطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها و إنما على مستقبل زائنها و مورديها و شركائها و منافسيها و اتخاذ الإجراءات الوقائية⁴.

¹- قايد نور الدين , الملتقي الوطني للمنافسة , مرجع سابق , ص 101 .

² بلال خلف السكارنة , مرجع سابق , ص 255 .

³ داودي الطيب . رحال فيروز , اليقظة التكنولوجية كاداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , جامعة شلف , 2007 , ص 13

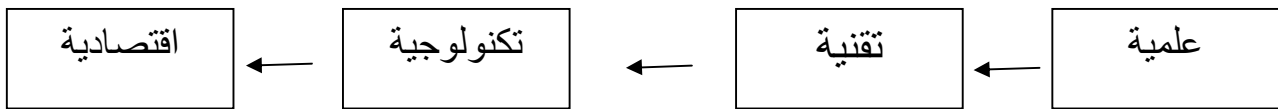
⁴ Jakobiak François . op cit .p39

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن اليقظة التكنولوجية هي الأداة التي يتم من خلالها :

- ❖ جمع المعلومات العلمية , التقنية , التكنولوجية .
- ❖ رصد التطورات التكنولوجية , الاكتشافات العلمية و التطور في حاجات الزبائن .
- ❖ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المتنافسين .
- ❖ الكشف عن الفرص و استغلالها و تفادي التهديدات .

ففي عملية البحث يتم استخدام على العموم معلومات مستمدة من مخابر البحث عادة , و عندما يتم اكتشاف شيء جديد يكون من الضروري حماية براءة الاختراع , هذه الأخيرة تضم معلومات تقنية مثيرة للاهتمام , تكون عادة مدعوم ببرامج معالجة مثل التحليل الإحصائي و من تم تأتي مرحلة التنفيذ و تتعلق بمعلومات تكنولوجية مكمل لتلك الموجودة في براءة الاختراع , و هي صعبة الجمع و غير منتشرة , أما المعلومات التقنو اقتصادية فهي تظهر في نتائج اقتصادية كالسعر, الطاقة الإنتاجية¹

الشكل 3-3 المعلومات المستعملة في اليقظة التكنولوجية



أعمال مخابر البحث براءة الاختراع انجازات صناعية نتائج اقتصادية

و تتمثل مهمة اليقظة التكنولوجية في أندار المسؤولين حول كل إبداع علمي أو تقني ذو قدرة على تغيير

مشاط المؤسسة فمن خلالها تحدد الجهود التي يقوم بها المؤسسة و الوسائل التي تعتمد عليها من اجل مراقبة

¹ ايمان فاضل السامرائي , هيثم محمد الزعي , نظم المعلومات الادارية , دار الصفاء للنشر و التوزيع , عمان , الاردن , 2004 , ص 26 .

و الكشف عن لتطورات في المجالات التقنية و التكنولوجية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر عليها مستقبلا .

المطلب الثالث: الاجتماعية و البيئية

المؤسسة بحاجة إلى رصد البيئة الداخلية من خلال ملاحظة و متابعة حياة جماعات العمل في المؤسسة , و هي وسيلة استماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة , و لهذا نوعان رئيسيان :

- اليقظة الاجتماعية النشطة : و التي غالبا ما تكون متقطعة و تحتاج إلى جهود اكبر لأنها عادة ماتهدف إلى معالجة مشكل معين , وبالتالي تحتاج إلى معلومات دقيقة حول العنصر المستهدف .
- اليقظة الاجتماعية السلبية : هي نشاط دائم لا تحتاج إلى مجهود مقارنة مع سابقها لأنها تعتمد على جهود كل أفراد المؤسسة في الحصول على المعلومة .

و تتمثل العناصر الملاحظة ضمن اليقظة الاجتماعية بكل الظواهر الاجتماعية مثل النزاعات , المعارضات الدينية و الصراع بين الأجيال كل ما بشأنها أن يجلب المتيقظ و يشكل خطرا او يعزز التلاحم التنظيمي .

اليقظة البيئية : تخص ما تبقى من العناصر في بيئة المؤسسة و تعمل على دراسة المتغيرات التي لم تقم الأنواع الأخرى من اليقظة برصدها و تحليلها فهي تعني إدراك مختلف التغيرات إلي يمكن أن يحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن مثل :

- تطور النمو الديموغرافي .
- عادات الاستهلاك .
- تغير الموضة و أنماط العيش , الدوق ...

خلاصة الفصل :

اليقظة الإستراتيجية هي عملية حراسة دائمة تستوجب ممثلين ذوي كفاءات معينة يعملون ضمن نظام محدد وفق مراحل , تبدأ بتعقب المعلومات و البحث عنها , تم انتقاؤها و تحليلها و معالجتها و الإبقاء على المعلومات الإستراتيجية و التخلي على التي لا تساهم في عملية اليقظة , تم يتم تقديم المعلومات الى مستخدميها في الوقت المناسب و التي تساعدهم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات الصحيحة التي تساهم في الخطة الموضوعة من طرف المؤسسة .

تمهيد :

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق الضمان وقدرة التحطم و التسيير في المسار الصحيح مع تقدير النصائح و الإرشادات أأزمة و الكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف .

المبحث الأول : ماهية مراقبة التسيير

تعد مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات الإدارة في المؤسسة كونها توفر كل المعلومات المتعلقة بكل العمليات حيث إن استخدامات القرارات التسييرية تؤدي إلى تصنيف القرارات التي تخدم المؤسسة

المطلب الأول : تعريف مراقبة التسيير و أهدافه

قبل أن نعرف مراقبة التسيير نتطرق أولاً إلى تعريف التسيير

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في: التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد

ولقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور (Taylor) بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سمون (H.Simon) بأن البشر والشؤون البشرية يجب أن تفكر فيها كعمليات آخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

- إن المصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير على مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير

بعد معرفة معني التسيير سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير من بينها¹:

- "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم".

- "مراقبة التسيير هي جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة"

- "إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المرسومة من قبل والانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها فتنخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف"²

- "الرقابة هي عملية تسييرية تعنتي بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا وبتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم وهي شديدة الارتباط بالتخطيط هي تهيأ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة"

"مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية والكيفية التي يمكن استعمالها لإعطاء المساعدة للمسؤول عن التسيير من أجل تحقيق الأهداف"

- "تستطيع تعريف مراقبة التسيير على أنها طريقة تسمح باتخاذ القرار قبل وأثناء وبعد النشاط، إذن هو نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة من خلاله تستطيع الإدارة المركزية تركيب وترجمة مجموع المعطيات لمختلف النشاطات والوظائف الموجودة بالمؤسسة"

¹ - جميل احمد توفيق , ادارة الاعمال , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2000 , ص 28 .
² - عبد السلام ابو قحف , اساسيات التنظيم و الادارة , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2002 ص 36 .

-التعريف السابع : "مراقبة التسيير عبارة عن مجموع الهيئات المكلفة بتزويد المدراء ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية مؤقتة تصف سير المؤسسة ومقارنتها مع المعطيات الماضية والمتوقعة وتحت المديرين بالقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة بسرعة"

وفي الأخير نستطيع حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل والذي يتمثل في أن "مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من خلالها التأكد من استعمال الموارد المالية والبشرية للمؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالا وكذلك تدارك الانحرافات غير مسموح بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والكيفية."

أهداف مراقبة التسيير¹:

لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطورا واسعا في مهامه من المهمة المحاسبية إلى شموليته لجميع الوظائف دون استثناء، فأصبح له دور فعال في كل من العمليات التخطيطية وإدارة الأفراد في المؤسسة فهي إذا العملية المنجزة في وحدة من وحدات المؤسسة للتأكد من التجنيد الجيد والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لغرض بلوغ الهدف المحدد باستخراج الفروقات وتحليلها وتحديد أسبابها لتفاديها مستقبلا بغية التسيير الحسن، وفيما يلي نلخص " أهداف مراقبة التسيير:

- ❖ تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والنشاطات التقديرية وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية.
- ❖ ترشيد التكاليف وعقلنتها -3استنتاج نقاط القوة واستخراج نقاط الضعف ومحاولة تدعيم نقاط الضعف وياقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها.
- ❖ البحث عن سبل لتحسن الأداء

¹ - محمد رفيق الطيب , مدخل التسيير , الجزء الاول , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1995 , ص 55 .

❖ تحقيق النجاعة للتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

❖ تحقيق الفعالية ويتم ذلك عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها حاضرا ومستقبلا .¹

إن هدف مراقبة التسيير يكمن أيضا في دراسة الحلول التي تسمح في ظل التسيير بالأهداف وكذا لامركزية المسؤوليات وتحسين المر دودية العامة للمؤسسة على جميع الميادين والأنشطة وتكلف الإدارة العامة لمراقبة التسيير بمهام عديدة.

المطلب الثاني : أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب "معايير مختلفة منها : الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار وهناك أيضا مراقبة الداخلية و الخارجية² :
-1من حيث الزمن : إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ، ونجد :

أ- المراقبة السابقة (القبلية) : من خلال التسمية نستنتج أن هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة و (التقديرية) والنتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه المراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

¹ - جميل احمد توفيف , مرجع سبق ذكره , ص 96 .

² - احمد السيد مصطفى , المسير في العالم المتغير , كلية التجارة , جامعة الزقازيق , الطبعة الثانية ص 112 .

ب- المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية) : هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من انه سيتم إنجازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ج- الرقابة اللاحقة (البعدية) : تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

2- من حيث التنظيم : وحسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:

أ- المراقبة المفاجئة : تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحراف والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- المراقبة الدورية : تتم هذه المراقبة على شكل دوران عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.

ج- المراقبة المستمرة : تكون عبر طوال أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

3- من حيث المصدر : "حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما" :

أ- المراقبة الداخلية : ويقصد بها المراقبة الذاتية « AUTOCONTROLE » أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف

المرسومة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساساً إلى:

-مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.

-مراجعة سياسة القيادة وإستراتيجيتها المتبعة في النشاط.

-تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.

-تقدير حصة المؤسسة في السوق.

-تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

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

4- من حيث شموليتها : تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ- المراقبة على مستوى الأفراد : تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا باستخدام عدة مؤشرات منها : الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر. ...

ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية : وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل : التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

ج- المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة : من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية، الحصة السوقية

للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

-5 من حيث طريقة المراقبة : "حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة":

أ- الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة : هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة (الإنجاز)، إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الإنجازات والأهداف.

ب- الرقابة بطريقة الحواجز : « contrôle par *****e » هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المُراقب ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير، وفيما يلي المخطط المنطقي للرقابة بالحواجز¹.

اما المراقبة الداخلية و الخارجية هي :

مراقبة التسيير الداخلية للمؤسسة و التي تهتم بالمحيط الداخلي فقط

مراقبة التسيير الخارجية للمؤسسة و التي تهتم بالمحيط الخارجي و الداخلي للمؤسسة .

1- مراقبة التسيير الداخلية : و تتمثل هذه الرقابة في عدة رقابات يمكننا أن ندك رهنها :

• رقابة الرئيس لمؤوسه : وتسمى بالرقابة العمودية أي المدير العام يراقب المدراء الفرعيين وهم

يمارسون الرقابة على مدراء الإدارات إلى أن نصل الرقابة على العمال أي انه يقوم كل

رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي منحها .

¹ - احمد السيد مصطفى , مرجع سبق ذكره , ص 130 .

- الرقابة بين المديرية و الأقسام : و تسمى أيضا بالرقابة الأفقية في الهرم الإداري ويقصد بها رقابة إدارات المؤسسة المتشابكة أو المتداخلة وتكون هذه الرقابة بين إدارتين من نفس المستوى.
- الرقابة المحاسبية و المالية : وتتم هذه الرقابة من طرف إدارة أو قسم على الإدارات و الأقسام الأخرى بحيث تهتم بالدفاتر المحاسبية و تحليل المعطيات الناتجة عن أداء النشاط كما أنها تهتم بدراسة و تقدير تنبؤات مستقبلية وتحليل التكاليف و النتائج و تقييمها و إعطاء اقتراحات تحسينية في مجال اتخاذ القرارات و تعتمد على عدة أدوات في قيامها بعملية الرقابة كالمحاسبة و الإحصاء.
- 2 - مراقبة التسيير الخارجية : تمارس هذه الرقابة من طرف أجهزة متخصصة من خلال المنشأة و من هذه الأجهزة نذكر مجلس المحاسبة , ديوان المراقبة العامة , إدارة الضرائب ... الخ وسنحاول التطرق لبعض من هذه الرقابات .
- الرقابة المالية : حيث يركز هذا النوع من الرقابة على النواحي المالية وضمان استخدامها في المجالات التي خصصت لها و تبعا للخطط و السياسات الموضوعة و توجد هذه الرقابة بكثرة في المؤسسات العمومية التابعة للدولة و ذلك عن طريق أجهزة مخصصة مثل وزارة المالية .
- الرقابة القضائية : يقصد بها رقابة المحاكم الإدارية و العادية على أعمال الإدارة العامة عن طريق حق هذه المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون و يعتمد هذه الرقابة في حالة وقوع النزاعات بين الأفراد العاملين في المؤسسة و المستويات الإدارية وهي من اختصاص الإداريين الدارسين في المنازعات و التي تصل إلى الإجراءات التعسفية أي الغير قانونية
- المراقبة من طرف محافظ الحسابات :وتسمى بالمراجعة الخارجية و التي تقام من طرف مختصين في الميدان عادة يقوم بها خبراء المحاسبة و الهدف منها الكشف عن الانحرافات الإدارية .
- الرقابة الضريبية : وتقام هذه الرقابة من طرف مصلحة خاصة في إدارة الضرائب تسمى بمصلحة المراجعة ويعتمد على الرقابة في حالة وقوع شكوى من إدارة الضرائب على

التصريحات التي تقوم بها المؤسسة أو المكلف بالضريبة.

المطلب الثالث : تقديم المعلومات لانجاز القرار

بدأت معظم التنظيمات خلال الثلاثين سنة الأخيرة تستخدم نظام المعلومات لزيادة فعالية الرقابة عن طريق تزويد المسيرين بمعلومات مناسبة وحسنة التوقيت، ويسمح التصميم الناجح لنظام معلومات التسيير بحصول المسير على المعلومات التي تناسب عمله ومستواه التربوي بأفضل الأشكال حيث تتم قبل تصميمه دراسة ظروف المنشأة وأهدافها والتعرف على نوعية المشاكل التي تواجه المسيرين وبالتالي نوعية المعلومات المطلوبة لمعالجتها وفيما يلي سنتطرق إلى هذا النظام ودوره في مراقبة التسيير.

الفرع الاول : دورة حياة نظام المعلومات¹:

وتتمثل دورة حياة نظام المعلومات في المراحل التي يمر بها نظام المعلومات منذ مرحلة نشأته إلى غاية تشغيله بشكل عام "وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1- تخطيط النظام : خلال هذه المرحلة يتم التعرف على مختلف الأنظمة الفرعية المكونة للنظام والتي تكون بحاجة إلى تجديد.

2- تحليل النظام : تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة السابقة ويتمثل هدفها الأساسي في الفهم المعمق للنظام القائم ومشاكله من أجل تحديد الحاجة إلى المعلومات ووضع تصور أولي حول كيفية عمل النظام المستقبلي.

3- تصميم النظام : من خلال هذه المرحلة يتم إعداد المخطط العام للنظام بشكل كامل ويتم تصميم النظام على شكل تدريجي من العام إلى الخاص حسب مدخل النظم حيث يجب أولاً تحديد أهداف ووظائف النظام.

4- تنفيذ النظام : قبل أن نبدأ في عملية تنفيذ النظام يجب أن تهيئ كل الظروف اللازمة حيث تتضمن

¹ - محمد زيد حصن سلطان , مبادئ الإدارة , دار وائل , عمان , 2001 , ص 122 .

عملية تنفيذ النظام الجديد تطبيق المواصفات المادية والمعنوية التي تم اختيارها في مرحلة التصميم بشكل فعلي.

5- تشغيل النظام وتقييمه : بعد الانتهاء من مرحلة تنفيذ النظام تأتي المرحلة الحساسة وهي مرحلة تشغيل النظام وذلك بعد التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد.

6- صيانة النظام : تأتي مرحلة الصيانة بعد العمل بنظام المعلومات أو بعد تشغيله فقد تطول مدة تشغيله أو تقصر ولذلك فخلال هذه الفترة أي فترة حياته يمكن أن يحتاج إلى تعديلات أو إصلاحات من أجل أن يبقى فعال فهو يتأثر بالبيئة كما يؤثر فيها.

الفرع الثاني: علاقة نظام اتخاذ القرار بنظام المعلومات¹:

بدأت طريقة استعمال المسير لنظام المعلومات تسجل خلال العقد الأخير تطورا جذريا، كما بدأت أنظمة دعم قرار التسيير تحل محل الاعتماد على التقارير والنماذج المكتوبة وهي نظم مصممة لتزويد المسيرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الجارية مباشرة عن طريق "واجهة الحاسب الشخصي"². لقد جعلت تقنيات الحاسبات المصغرة مثل هذا الأمر ممكنا فبمستطاع المسير الذي يعرف كيف يشغل حاسبا مصغرا والذي تطبق منشأته نظام دعم قرار التسيير أن يتعرف على سبيل المثال على الوضعية الحاضرة لمشروع قيد الإنجاز ويتخذ قرارات تتصل بما ينبغي عمله على ضوء ذلك ويتأكد من خلال واجهة حاسبه من أن أوامره قد وصلت للأشخاص العاملين في المشروع .

الفرع الثالث : وظائف نظام المعلومات:

"هناك ثلاثة وظائف رئيسية يقوم بها نظام المعلومات والمتمثلة فيما يلي"

¹ - محمد رفيق الطيب , مدخل التسيير , مرجع سابق , ص 101 .

² - كاظم محمود و اخرون , مبادئ ادارة الاعمال , اثرء للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الاولى , 2008 , ص 75 .

1- إدارة البيانات : وللقيام بهذه الوظيفة هناك ثلاثة خطوات يجب بلوغها وهي : التخزين، التحديث والاستدعاء.

-فيما يخص التخزين معناه عند جمع البيانات يتم تدوينها في الأوراق أو وضعها في الملفات أو تخزينها في الحاسوب.

-أما فيما يخص التحديث فالنسبة للبيانات فهو يعني تعديل البيانات المخزنة أي إجراء تعديلات أو تحويل اتجاهها بعدما كانت ذات مدلول للماضي تصبح ذات مدلول للحاضر وذلك بهدف أن تعكس الأهداف والعمليات والقرارات المتخذة حديثاً.

-أما فيما يخص استدعاء البيانات فيعني استرجاع البيانات التي تم تخزينها فيما مضى من أجل إجراء المزيد من عمليات التشغيل عليها أو تحويلها حتى تكتسب صبغة المعلومة.

2-رقابة وحماية المعلومات : إن البيانات معرضة للأخطاء وقد توجه إلى عملية التشغيل وهي خاطئة كما يمكن أن تتعرض هذه البيانات إلى فقدان، الضياع، السرقة أو يتم التلاعب بها أثناء عملية التشغيل ولتفادي كل ما تم ذكره يجب حماية هذه البيانات في أماكن آمنة.

3-إنتاج المعلومات : وهي الوظيفة النهائية لنظام المعلومات أي عند إنتاج المعلومات تنتهي مهامه فهو ينتج المعلومات ليس لنفسه بل لأطراف داخل المؤسسة، وآخر ما يقدمه نظام المعلومات هو وضع هذه المعلومات في يد المستخدمين من أجل اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تحتاج المؤسسة مهما كان نوعها الى نظام رقابة متطورة لضمان التسيير الحسن لنشاطها وتتبع في ذلك مجموعة من الخطوات والوظائف التي تساعد في عملية الرقابة واتخاذ القرارات التسييرية الجيدة و الصحيحة

المطلب الأول: خطوات مراقبة التسيير

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد أن ماحققه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط , وذلك بإتباع خطوات معينة اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة و التسيير باختلاف مدارسهم الفكرية و التي نوجزها فيما يلي¹ :

- **تحديد المعايير الرقابية** : تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير , ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي و بالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أو لا يوجد انحراف .

يعرف احد الكتاب المعايير الرقابية على أنها " المقاييس الموضوعة التي تستخدم النتائج الفعلية , وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها و التي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المتخصصة "

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه , و في نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي .

¹ - مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية , العدد 04 , الجزائر , 2013 , ص 138 .

- قياس الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات : بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية و هي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات , تم قياس الأداء الفعلي مع إجراء مقارنة بينه و بين الأداء المخطط و الوصول إلى الانحرافات .

- تقييم الأداء و تحليل الانحرافات : إن عملية تقييم الأداء هو قياس مراجعة النتائج التي حققت مقارنة بالأهداف و تحديد العوامل المؤثرة على النتائج , و تشخيص المشاكل و تحديد المسؤولية الإدارية حيث يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما يحقق أهداف محددة من قبل , ويعتبر الكثير من الباحثين إن عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي وضعت مسبقا و القائم بعملية تحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية , و يتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة فهناك تقييم للأفراد و النشاط و التسويق أو أداء المؤسسة ككل¹.

تحليل الانحرافات حيث تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء و معرفة الانحرافات و مدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة , و تجدر الإشارة إلى وجود الانحراف لا يعني بالضرورة إن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة , إلا اذا زاد الانحراف عن حدود الضبط , أي أن هناك حدود يمكن أن يحدث الانحراف بينها , و لذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم , وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض و الأسباب و الآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة .

- تصحيح الانحرافات : تمثل الخطوة السابقة لتحليل الانحرافات و معرفة أسبابها , كأساس يرتكز عليه تصحيح تلك الانحرافات , فعند معرفة تلك الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , قياس الاداء المتوازن , الدار الجامعية , الاسكندرية , ص 92 .

المختلفة إلى وضعها الصحيح ,و قد تكون هذه الإجراءات التصحيحية على التنظيم و على الأفراد و مدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة .

و هنا يمثل الدور الأساسي و الأكثر أهمية لمراقبة تسييرها لمقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد في الأداء الفعلي مقارنة بما تم رسمه أصلا من الأهداف ,و تقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي تحصل ,و مدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية المقررة و اتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح .

المطلب الثاني : وظائف مراقبة التسيير ومكوناته

تتمثل وظائف مراقبة التسيير في الوظائف التالية وهي اتخاذ القرارات , التنسيق , مراقبة الاداء , مراقبة الجودة وادارة الوقت

1- اتخاذ القرار: يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال ترشيد سلوك متخذ هذا القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها هذا النظام¹ .

2- التنسيق و التنظيم : يعتبر التنسيق بين المستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة و لذلك لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات .

3- مراقبة الأداء : إن مراقبة الأداء هي عملية لتقييم الجودة التسيير وأنها تتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين للتنفيذ و تصميم عملية الرقابة وأنها تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لتواكب الظروف المتغيرة , ويمكن أن تكون مراقبة الأداء عن طريق أنشطة مستمرة كتقارير إرضاء العملاء أو دوريا كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة المراجعة و الجهات الرقابة .

¹ - ناصر دادي عدون , المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير , الجزء 02 , قسنطينة , 1988 , ص 09 .

4- مراقبة الأداء الوظيفي : إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها , باعتبارها الأداة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من اجل تقييم الأداء بموضوعية , حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الأفراد حيث انه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصيغة الموضوعية التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارو التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية , زيادة الأجور , العقوبات مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و التي تحقق عن طريق جملة من الخصائص¹ :

- المشاركة في تحديد الأهداف .
- عدالة التوزيع .
- عدالة التعاملات .
- مراقبة الجودة .

5- مراقبة الجودة : إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها , حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلائم و رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها و المواد المستعملة لإنتاجها² .

6- إدارة الوقت : إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت هذه الأخيرة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة , و ذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة و العكس صحيح أما مكونات نظام مراقبة التسيير يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ - جريغات , نظرية الإدارة , ترجمة د. محمد مرسي , عالم الكتب , القاهرة , 1971 , ص 95
² - محمد الصغير قريشي , واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , ص 168 .

- بيئة الرقابة: تمثل الأساس لمراقبة التسيير في المنشأة. وهناك عدة عوامل لبيئة الرقابة:

- الأمانة والقيم الأخلاقية.
- الالتزام بالكفاءة.
- اشتراك مجلس الإدارة و لجنة المراجعة في المسؤولية.
- فلسفة الإدارة و طريقة قيامها بعملها.
- الهيكل التنظيمي.
- توزيع السلطة و المسؤولية.
- السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية.

وهناك من يرى أن بيئة الرقابة تتمثل في موقف و وعي و تصرفات مجلس الإدارة و إدارة المنشأة نحو أهمية مراقبة التسيير و تتضمن نمط الإدارة، وثقافة المنشأة، والقيم المشتركة بين منسوبيها وهي تمثل الأساس لكل مكونات مراقبة التسيير.

2 - المعلومات والاتصال: إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير ، والذي يتضمن النظام الأساسي، ويتكون من طرق وسجلات لتحديد وتجميع وتحليل و تصنيف وتسجيل وإشهار معاملات المنشأة مع المحافظة على الأصول والالتزامات ذات العلاقة، والاتصال يضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار والمسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاط.

3- الأنشطة الرقابية: إن أنشطة الرقابة تتضمن السياسات و الإجراءات التي تساعد في التأكيدات بأن توجيهات الإدارة قد تم تنفيذها وأنها تساعد في التأكيد بأنه تم اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بمخاطر تحقيق أهداف المنشأة.

المطلب الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات التسييرية داخل المؤسسة

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها , فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة و اتخاذ القرارات التسييرية بشكل أحسن , و رغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية للمؤسسة , أو التنبؤ بهذه التغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة و جعلها تتوافق مع أهداف المنظمة عند حدوثها , فبدلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس و في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و وتساعدنا كذاك في¹:

- المعرفة المعمقة للأسواق .
- اكتساب موقع قوة من اجل طرح سلعتها و خدمتها المبتكرة .
- الزيادة من التآزر أو التعاضد في المنظمة .
- الحصول على موارد وافرة من المعلومات و المعارف و الميزات .
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون .
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة .
- اليقظة وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- الاقتصاد في الموارد لان التأخر فيرد الفعل يكلف الكثير .
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي و رفع درجة الأمان .
- إيجاد شركاء و حلفاء جدد .

¹ - نواف كنعان , اتخاذ القرارات الاستراتيجية , دار الثقافة , الطبعة 5 , عمان الاردن , 1998 , ص 166-168 .

خلاصة الفصل :

من اجل ضمان السير الحسن للمؤسان وفقا لما خططه لبلوغ الاهداف الموجودة وجب علينا اللجوء الى وظيفة مراقبة التسيير |تكفل هذه الوظيفة بقياس الاعمال التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك مساعدة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و هدا من خلال توجيههم و تصحيح الاخطاء المرتكبة من طرف التسيير ة تحسين المردودية وتوجيه المؤسسة الى ما تسعى اليه من اهداف و استراتيجيات مستقبلية

تمهيد الفصل:

بعد إبراز مختلف التعاريف الخاصة سواء باليقظة الإستراتيجية أو مراقبة التسيير في الفصلين النظريين السابقين الآن سوف نتطرق إلى الفصل التطبيقي و الذي سنحاول إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي نحاول معرفة اليقظة الإستراتيجية و مراقبة التسيير في المطحنة . تدعيم لما تم تناوله في الجانب من خلال الفصول السابقة تمت محاوله إعداد دراسة الحالة خاصة بدور أدوات مراقبه التسيير تم اختيار لنا لا احد المؤسسات البارزة على الساحة المحلية على مستوى ولاية عين تموشنت حيث تعتبر مؤسسه مطاحن الحمامات مؤسسه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الولاية ومنتجاتها تتمثل في من أهم المنتجات الرائدة في المنطقة حيث تعمل هذه المؤسسات غيرها من المؤسسات بتقديم أفضل او التي سنقوم بدراسة في هذه الدراسة الميدانية من خلال تطرقنا لدراسة ميدانية اعتمادا على وثائقها

المبحث الأول: ماهية مطاحن الحماطاتالمطلب الأول: تعرف المؤسسة:

مطاحن الحماطات هي شركة ذات مسؤولية محدودة الكائن مقرها بعين الأربعاء بمنطقة الصناعية .
تحمل الشركة تسمية شركة ذات مسؤولية محدودة حسب شهادة التسجيل الصادر عن المقر الوطني
للسجل التجاري و تحددت مدة الشركة 99 سنة .

تقوم الشركة بجميع العمليات التجارية و البنكية و المصرفية و المنقولات و العقارات .

تأسست الشركة من مساهمين في رصيد الشركة حيث قدر رأسمال الشركة ب 100 ألف دينار مقسمة
على الشريكان .

تعريف : يشمل موضوع الشركة في صناعة و تحويل الحبوب و مشتقاته بإضافة إلى صناعة
المنتجات لتغذية الحيوانات .

أهداف المؤسسة :

- تطوير نشاط المطحنة.
- ضمان تمويل دائم للسوق بمختلف منتجات المطحنة.
- الاستجابة لمتطلبات الزبائن و المستهلكين .
- كسب اكبر حصة سوقية .

الجانب البشري :

تحتوي المطحنة على 28 عامل حبيب الهرم التالي

المدير
المحاسب - خدمات تجارية - مدير شؤون الموظفين
العمال العاديين - الحراس عمال النظافة

وقت العمل خمسة أيام في الأسبوع من 08 صباحا إلى 16 مساء (8h-16h)

المنتجات:

المنتجات	تقسيم المنتجات	
الفريضة	منتجات القمح الصلب	منتجات رئيسية
نخالة	منتجات القمح اللين	
فريضة ممتازة للاستهائك	بقايا العملية الإنتاجية	منتجات فرعية
فريضة عادية		
فريضة		
نخالة مستخرجة من القمح الصلب		
نخالة مستخرجة من القمح اللين		

المواد الأولية : تزود المطحنة بمنتجاتها من الديوان الوطني للحبوب HBH

الكتلة المصنعة: 10kg - 25kg - 50kg

تمن البيع بالقنطار

10kg ← 2100 دج

25kg ← 2000 دج

50kg ← 1850 دج

قدرة الإنتاج: الوحدة: قنطار

الفريئة 75 % النخالة 25 %

قدرة الإنتاج	قدرة الإنتاج اليومية المتاحة	قدرة الإنتاج السنوية المتاحة
الفريئة	5500	1991000
النخالة	1500	543000

مراحل الإنتاج:

المراحل	الورشة	ساعات العمل النظرية	ساعات العمل الفعلية	كمية الانتاج الفعلي
الاستقبال	الوزن	17376	14897	139706.85
التنظيف	تنظيف القمح الصلب	17376	11989	69302.25
	تنظيف القمح اللين	8688	7306	2618.33
الطحن	الفريئة	17376	15360	201704.50
	النخالة	8688	5987	15772.00
التغليظ	الفريئة	17376	13205	94024.75
	النخالة	8688	6864	60114.19

التسجيل المحاسبي لعملية الشراء :

تبدأ الدورة المحاسبية من تاريخ 2019/04/11 ال غاية 2019/06/14

عملية شراء مواد الأولية في مؤسسة مطاحن الحماطات				
381		11/04/2019		
4456		Achat stockés	25393.50	
		Tva déductible	2285.415	
	401	Fournisseurs de stocks et de service		27678.915
		Facture n10780		

عملية إدخال المخازن في مؤسسة مطاحن الحماطات				
31	381	11/04/2019 Matières premiers et fournitures Achat stockés bon d'entrée n A0117	25393.50	25393.50

عملية بيع المنتجات في مؤسسة مطاحن الحماطات				
411 4457	701	10/05/2019 Clients Tva collecté ventes de produit fini facture n b00298	92500 8325	100825

عملية إخراج المنتجات في مؤسسة مطاحن الحماطات				
724	355	10/05/2019 Variation de stocks de produits Produits finis Bon de sortie n a00305	92500	92500

الخطة التسييرية للمطحنة :التكلفة الأقل:

معناها قدرة المؤسسة على تصنيع و تسويق المنتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر , ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمطحنة و التي لها تأثير في تحليل مصادر الميزة التنافسية , وذلك بتجزئة المطحنة إلى وحدات نشاط إستراتيجية من اجل التعرف على تكاليفها و المصادر الحالية و المحتملة لكل واحدة منها و معرفة مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية .

2- التميز عن باقي المنتجين :

وهي قدرة المطحنة على تقديم منتجات متميزة ز منفردة ذات قيمة مرتفعة و نفعية من جهة نظر المستهلك بما تمتاز به من الجودة و الضمانات المقدمة.

3- التميز من خلال المنتج : من خلال الخصائص التي تتميز بها المنتجات المطحنة كذلك من

خلال القدرة على الحفاظ على صلاحية المنتج

4- التميز من خلال الخدمات المقدمة: و تتمثل هذه الإمكانيات في :

سهولة تقديم الطلبات بطرق ووسائل سريعة .

مدة التسليم التي تبرهن على مدى تحكم المؤسسة في قنوات التوزيع.

تحقيق اعلي مستوى ممكن من رضا المستهلك

إبقاء الوضع التنافسي للمنطقة وتمنيته آدا أمكن ذلك.

اكتشاف رغبات و احتياجات المستهلكين.

المبحث الثاني : دور اليقظة الإستراتيجية فبمراقبة تسيير مطحنة الحمادات

حسب الدراسة التي قمت بها في مطحنة الحمادات استخلصت الاستنتاجات التالية:

المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية التنافسية

تتحصل مطحنة الحمادات على المعلومات الخاصة بمنافسيها بطريقة تلقائية عن طريق معرفة زبائنها

و أسعارها و تسعى إلى :

- ❖ اكتشاف أساليب تسويقية جديدة.
- ❖ جمع معلومات حول المطاحن المنافسة التي تعمل في نفس المجال .
- ❖ التعرف على مصادر و منتجات ونوعية المطاحن الولاية.
- ❖ تحليل تكاليف المطاحن المنافسة و مقارنتها بتكاليف المطحنة .
- ❖ المعرفة المسبقة للتجار المحليين أو الجدد و التسابق لعرض المنتجات من اجل كسب سوق و زبائن جدد .
- ❖ توسيع مجال نشاط المطحنة على المستوى الإقليمي و الوطني .

المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية

تعتبر في الملاحظة و البحث التقني و التكنولوجي و الكشف عن كل التطورات الحاصلة في الميدان التقني و التكنولوجي فهي تبحث عن التطور الحاصل في الأجهزة الخاصة بالطحن أو تصفية الطحين وتسعى إلى استحداث المعدات الخاصة بالمطحنة و تعتمد على ذلك في الاتصال المستمر بمورديها الذين يتعاملون معها في مستوى الآلات و يزودونها بأحدث المعلومات عن الآلات الحديثة الموجودة في الأسواق و التي تساهم في التقليل من التكاليف و زيادة الأرباح كما تعتمد على جمع المعلومات على المطاحن المجاورة التي تعمل في نفس الاختصاص و على نوعية الآلات المستخدمة من طرفها , كما هناك أشخاص على مستوى المطحنة يتربون التطورات الحاصلة عالميا اعتمادا على مواقع الانترنت .

الأجهزة المستخدمة من طرف المطحنة :



أما الأجهزة التي تسعى إلى الحصول عليها نتيجة الأبحاث التي قاموا بها و هي :



المطلب الثالث: مراقبة التسيير لمطحنة الحماصات

إن اليقظة الإستراتيجية تساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة و البحث و التحليل لمحيط المطحنة او معرفة السوق الحالي او المستهدف سواء من حيث نوعية المنتج الجدي تنتجه المطحنة او المعدات التقنية و التكنولوجيا المعتمدة في عملية الإنتاج و مقارنتها مع المحيط الداخلي لمنافسيها فتساهم هذه المعلومات في عملية التسيير للمطحنة من خلال تحسين الأداء التسويقي للمطحنة فساعدنا ذلك في تقسيم إلى :

- الفرينة دو النوعية العادية ← المخازن أصحاب الدخل المنخفض .
- الفرينة دو النوعية الجيدة ← المحلات التجارية الكبر .
- مخلفات العملية الإنتاجية . ← النخالة

الفرع الأول: وظيفة التسيير داخل المطحنة

يشرف على عملية التسيير داخل المطحنة المدير العام للمطحنة و يساعده في اتخاذ القرارات التسويقية أو فيما يخص الموردين و الزبائن كل من مدير المالية و مدير الإنتاج.

مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة: تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة العاملين و المسؤولين في التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطهم و تحقيق أهدافهم من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات و خطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية ومحددة , كما يقوم مراقب التسيير و هو المدير في مطحنة الحمامات لمراقبة النتائج و تحديد الانحرافات و مساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

إن المدير هو المسؤول الأول على عملية مراقبة التسيير في مطحنة الحمامات يمنحه السلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر ايجابية و المساعدة في اتخاذ القرارات و هو على اتصال دائم و يومي مع العاملين خاصة أن عدد العمال غير كبير .

وتوصلنا للنتائج التالية :

- ✓ إن الأساليب التقليدية لمراقبة التسيير تعتمد على جانب واحد و هو التكاليف.
- ✓ إن تقييم الأداء في المطحنة هو بشكل كبير و أكثر دقة و فعالية ويمارس من المدير مباشرة.
- ✓ ساعد عدد العمال المحدود في التسيير الحسن و الوصول بسهولة إلى الخطط المسطرة من

طرف الإدارة

الفرع الثاني: علاقة وظيفة مراقبة التسيير بنشاط المطحنة

علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاجية: تعتمد عملية الرقابة على الإنتاج على إصدار التعليمات للعمال و التفتيش على أجزاء العمل أو المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج و تعتبر كل هذه من الأدوات الرئيسية التي بواسطتها يمكن تسجيل الأعمال السارية و مقارنتها مع الخطط الموضوعة أي بين التخطيط و التنفيذ فالهدف من الرقابة هي إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة .

الميزانية التقديرية للإنتاج خلال شهر ماي 2019 :

من خلال معطيات من طرف المطحنة حول تسيير شهر ماي 2019 قمنا بإعداد الميزانية التالية الخاصة بالإنتاج يوميا و الوحدة بالقنطار

البيان	فرينة ممتازة	فرينة عادية	نخالة
كمية الإنتاج اليومي	5500	5000	1500
سعر بيع الوحدة	حسب وزن الاكياس وهي موضحة سابقا		
الإنتاج الكلي الشهري	110000	100000	30000
عدد ساعات العمل	08	08	08

و خلال شهر ماي الإنتاج الحقيقي للمطحنة كان على النحو التالي

البيان	فريضة ممتازة	فريضة عادية	نخالة
كمية الإنتاج اليومي	5500	4800	1400
سعر بيع الوحدة	حسب وزن الأكياس وهي موضحة سابقا		
الإنتاج الكلي الشهري	110000	96000	28000

بعد موازنة الميزانية التقديرية للإنتاج مع الإنتاج الفعلي وتحليل الانحرافات اتضح أن النقص الذي تعرض له الفريضة العادية ناتج عن نقص ساعات العمل بسبب غياب احد العمال مما أدى إلى نقص النخالة لأنها من نواتج العملية الإنتاجية .

علاقة وظيفة مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية : يقوم مسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات و هذا بمشاركة المدير المسؤول , يوضع في هذه الميزانية الكميات المتوقعة بيعها بأسعار محددة شهريا و سنويا ومن خلالها يتم الرقابة للتأكد من مدى التطبيق .

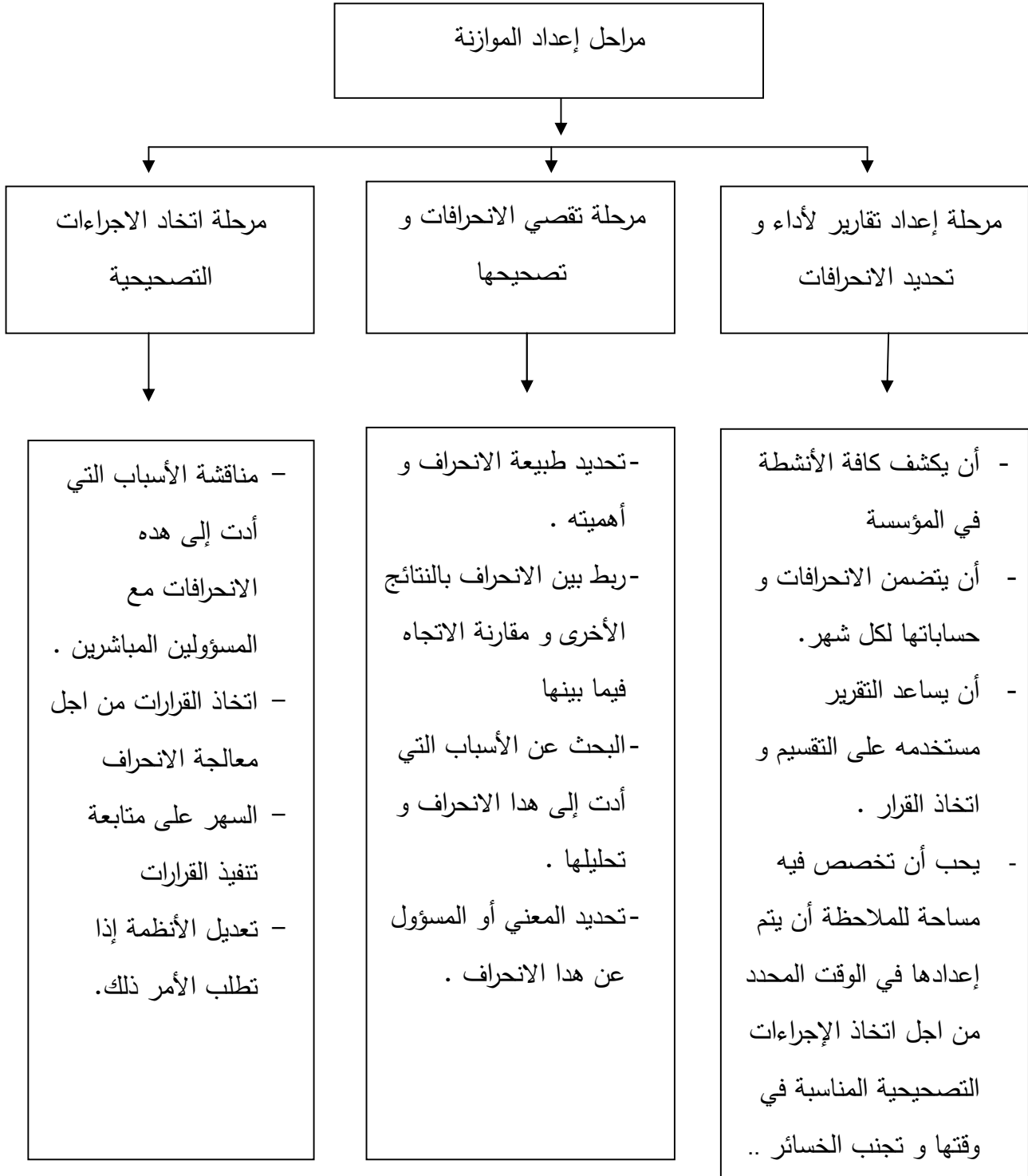
علاقة وظيفة مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين: تظهر العلاقة ما بينها من خلال مراقبة الأنشطة و الوظائف من خلال موازنة أعباء المستخدمين التي توضح الأوقات التقديرية و برنامج الإنتاج.

الفرع الثالث: أدوات التسيير

• الموازنة التقديرية:

- مراحل إعداد الموازنة التقديرية:

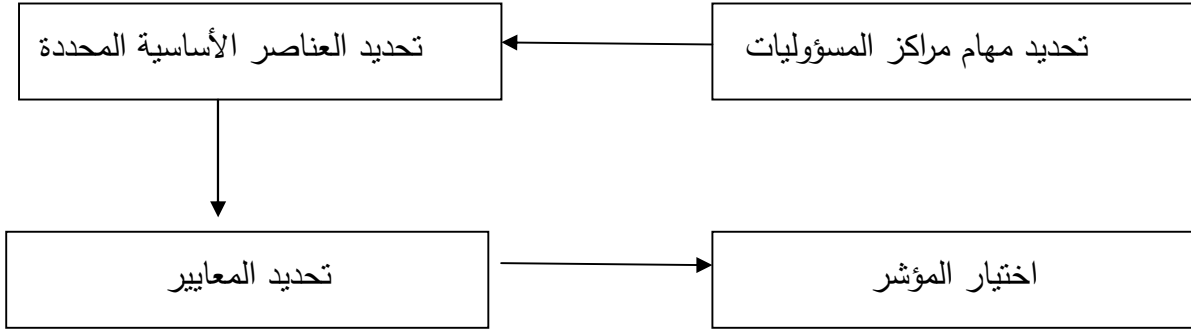
تمر عملية الرقابة باستعمال الموازنة بثلاثة مراحل يمكن تلخيصها في المخطط التالي:



• لوحة القيادة:

- مراحل إعداد لوحة القيادة:

تتمثل المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة



سنحاول من خلال هذا تقييم الأداء المالي للمؤسسة مطاحن الحماطات بعين تموشنت باستعمال المؤشرات المالية و غير المالية وذلك بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الوثائق المحاسبية للمؤسسة .

1: المؤشرات غير المالية

تعتبر لوحة القيادة توازي بين المؤشرات المالية و غير المالية المعتمدة من طرف مؤسسة الحماطات في تقييم الأداء المالي و عليه سنقوم بعرض لوحة القيادة لسنتين (2017-2018)

الجدول رقم (1-3) لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج (2017-2018)

2019			2018			الانتاج
الانحراف	التقديري	الفعلي	الانحراف	التقديري	الفعلي	
-33.48%	254816	23008	18.17%	201168	237711	السميد
49.85%	153549	230089	27.86%	175626	224550	الفرينة
-10.85%	253935	226384	26.36%	167706	211921	النخالة

المصدر: من إعداد بناء على وثائق المؤسسة.

التعليق يتضح من الجدول أعلاه أن:

- قدر منتج "السميد" انحراف ناتج عن الفروقات في التقدير بين الكميات الفعلية والمتوقعة حيث كان الإنتاج الفعلي اكثر من المقدر بنسبة (18.17%) كان الانحراف غير ملائم أي أن هناك تطور في الإنتاج الفعلي بالنسبة (33.48%) كان ملائم أي أن هناك تراجع في الإنتاج -منتج " الفرينة" : حيث كان الإنتاج الفعلي اكبر من المقدر بنسبة (27.86%) كان الانحراف غير ملائم أي أن هناك التطور في الإنتاج لسنة (2017) أما السنة (2018) كان الإنتاج الفعلي اكبر من المقدر بالنسبة (49.85%) أي أن الانحراف غير ملائم أي أن هناك تطور كبير في الإنتاج (2018)

- قدر منتج "النخالة" حيث كان الإنتاج الفعلي اكبر من المقدر بنسبة (26.36%) كان الانحراف غير ملائم اي ان هناك في لتطور في الإنتاج لسنة (2017) اما السنة (2018) كان الانتاج التقديري اكبر من الإنتاج الفعلي بالنسبة (-10.82) % اي ان الانحراف ملائم (لا تعطي لها أهمية في التقدير و تعبير هذه المواد بمثابة مواد للترويج أكثر من المنتجات الرئيسية في المؤسسة الجدول الخاص بلوحة القيادة للمبيعات (2017-2018)

2019			2018			
الانحراف	التقديري	الفعلي	الانحراف	التقديري	الفعلي	الانتاج
-33.48%	254816	23008	18.17%	201168	237711	السميد
49.85%	153549	230089	27.86%	175626	224550	الفرينة
-10.85%	253935	226384	26.36%	167706	211921	النخالة

المصدر: من إعداد بناء على وثائق المؤسسة.

التعليق يتضح من الجدول أعلاه أن:

قدر السميد بالانحراف ناتج عن الفروقات بين الكميات الفعلية و المتوقعة حيث كان الفعلي اكبر من التقديري بنسبة (18.38%) كان الانحراف غير ملائم لسنة (2017) اما السنة (2018) كان التقديري اكبر من الفعلي بالنسبة (35.12%-) أي أن الانحراف ملائم. منتج الفرينة ناتج عن انحراف حيث كان الفعلي اكبر من التقديري بالنسبة (27.84%) كان الانحراف غير ملائم لسنة (2017) (أما سنة (2018) كان الانحراف غير ملائم. منتج النخالة ناتج عن انحراف حيث كان الفعلي اكبر من التقديري بالنسبة (27.06%) الانحراف غير ملائم لسنة (2017) أما السنة (2018) كان التقديري اكبر من الفعلي بالنسبة (11.20%-) اي ان الانحراف ملائم

. ملاحظة : بالنظر لعدم حصولنا على معلومات كافية حول الأسعار المعتمدة في المؤسسة اقتصر تخلينا للانحراف على الكميات فقط

أولا تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

القيام بتقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي لا بد من إعداد الميزانية المالية المختصرة

الميزانية المالية المختصرة

تقوم المؤسسة في نهاية كل سنة بإعداد الميزانية المالية المختصرة بالاعتماد على الميزانية المحاسبية إظهار قيام السنة السابقة ومدى تطورها في هذه السنة والمقارنة مع القيم السنة السابقة مع جدول ملحق يسمى الميزانية المالية

الجدول: الميزانية المالية المختصرة لمؤسسه مطاحن الحمامات للفترة(2016-2018)

البيان	2016	2017	2018
الأصول الثابتة	1267046761.53	1241595748.85	1222833295.72
مجموع الأصول الثابتة	1267046761.53	1241595748.85	1222833295.72
اصول متداولة قيم الاستغلال قيم قابلة للتحقيق قيم جاهزة	396842164.34 675738828.32 266400898.80	357028782.44 262782280.22 8192251197.95	160389295.6 408643362.19 601417998.87
مجموع الاصول المتداولة	1338981891.46	1439063060.61	1170450656.66
مجموع الاصول	2606028652.99	2680658809.46	2393283952.38

المصدر: من إعداد بناء على وثائق المؤسسة

حساب مؤشرات التوازن المالي:

حساب راس المال العامل يعبر راس المال العامل الأساسي لتقييم التوازن المالي داخل المؤسسة والجدول التالي يوضح رؤوس الأموال العامة لمؤسسه مطاحن الحماطات

البيان	2016	2017	2018
الأموال الدائمة	1430761889.26	1514430343.86	1619503491.13
الأصول الثابتة	1267046761.53	1241595748.85	1222833295.72
الراس المال العامل الصافي	163715127.73	272834595.01	396670195.41
الأموال الخاصة	1385436125.01	1462765537.64	1576792045.84
الأصول الثابتة	1267046761.53	1241595748.85	1222833295.72
راس المال العامل خاص	118389363.48	221169788.79	35358753.12
مجموع الأصول	2606028652.99	2680658809.46	2393283952.38
الأصول الثابتة	1267046761.53	1241595748.85	1222833295.72
راس المال العامل الإجمالي	1338981891.46	1439063060.61	1170450656.66

المصدر: من إعداد بناء على وثائق المؤسسة

خلال النتائج المتحصل عليها في جدول يمكن تسجيل عدة ملاحظات

بالنسبة لراس المال العامل (الصافي):

من خلال الجدول نلاحظ أن راس المال العامل الدائم موجب خلال الفترة محل دراسة ويزداد من سنه إلى أخرى حيث نسبه الزيادة من 2017 حوالي 66.65% بالمقارنة مع سنه 2016 وسنه 2018 كانت زيادة بنسبه 45.39% بالمقارنة مع سنه 2017 وهنا نقول ان المؤسسة استطاع التمويل الأصول الثابتة انطلاقا من أموالها دائما مع تحقيق فائض أموال دائمة أي أن المؤسسة تمتلكها مدام ان تستطيع من خلالها القصيرة الأجل في حاله عدم التوافق حول الأصول المتداولة الى سيوله مع اجل تحقيق الديون قصيرة الأجل

بالنسبة لراس المال العامل الخاص:

من خلال ان راس المال العامل الخاص بموجب خلال الفتره المدروسة وهو في زيادة مستمرة حيث بلغت نسبه الزيادة 2018 حوالي 60.04% بالمقارنة مع السنة الماضية وهذا يعني أن المؤسسة قادرة

على تغطيه وصولها الثابتة باستعمال أموالها الخاصة دون الاستعانة بالقروض طويلة الأجل وهو مؤشر ايجابي للمؤسسة على عدم تداعياتها الإطراف الخارجية ووضعيتها المالية

بالنسبة لراس المال العامل الأجنبي:

نلاحظ انخفاض راس المال العامل الأجنبي بالمقارنة مع الأموال الخاصة للمؤسسة من خلال الفترة المدروسة حيث بلغ نصيب فاضل راس المال العامل الأجنبي لسنة 2018 حوالي 48.22 % بالمقارنة مع الأموال الخاصة لنفس السنة و هذا يعني ان المؤسسة مستقلة ماليا ان الأطراف الخارجية اي عدم تدخل هذه الأطراف في سياسة المؤسسة

احتياجات راس المال العامل:

احتياجات راس المال العامل = (الأصول المتداولة - أقيمها الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية) : أي الأصول المتداولة - القيم الجاهزة = الاحتياجات الدورة
الديون قصيرة الاجل - سلفات المصرفية = موارد الدورة

الجدول التالي يظهر احتياجات راس المال العامل للمؤسسة مطاحن الحمامات للفترة (2016-2018)

البيان	2016	2017	2018
احتياجات الدورة	1072580992.66	619811062.66	569032657.79
موارد الدورة	1175266763.73	1166228465.60	773780461.25
احتياجات راس مال العامل	-102685771.07	-546417402.94	-204747803.46

المصدر: من إعداد بناء على وثائق المؤسسة

خلال الجدول ملاحظ عن احتياجات راس المال العامل سالب للفترة (2016 2017 2018) وهذا يعني ان المؤسسة قد تغطي احتياجات دورتها ولا تحتاج الى موارد أخرى أي أن حاله المالية للمؤسسة جيدة ولكن يعاب على المؤسسة ان الموارد الفائضة لم تستخدم في تنشيط دوره الاستغلال الخاصة في السنة 2017 حيث بلغت الموارد الفائضة 546417402.94

حسابات الخزينة

يمكن حساب الخدمات المؤسسة خلال فترة الدراسة (2016 2018) من خلال الجدول التالي:

2018	2017	2016	البيان
396670195.41	272834595.01	163715127.73	راس المال العامل
-204747803.46	-546417402.94	-102685771.07	الدائم
			احتياجات راس المال
601417998.87	819251997.95	266400899.80	الخزينة الصافية

المصدر: من إعداد بناء على وثائق المؤسسة

من الجدول نلاحظ ان الخزينة في الفترة محل الدراسة موجبه وهذا يدل على ان راس المال العام قادر على تمويل احتياجات الدورة و هناك فائض يعبر عن رصيد الخزينة إلا أن تجميد الأموال في الخزينة المؤسسة ليس في صالح المؤسسة لذلك ينبغي توظيف هذه الأموال في العديد من الاستثمارات كما في سنة 2018 حيث انخفضت بنسبه 26.6% بالمقارنة مع سنة 2017 وهذا يعني أن المؤسسة وضعت بعض من الأموال في الخزينة في مشاريع استثماريه أخرى أو في تسديد ديونها

خلاصة الفصل

بعد عرضنا لهذا الفصل يمكننا القول انه تمت محاوله إسقاط الجانب النظري على مؤسسه مطاحن الحماطات المختصة في صناعه من الحبوب ومشتقاتها حيث يتم التطرق بذلك إلى نشاطها وهيكلها التنظيمي في تطبيقها لنظام مراقبه التسيير الذي أصبح وظيفة ضرورية في المؤسسة

لاحظنا أن المؤسسة تستعمل أدوات لمراقبه التسيير و هي الميزانية التقديرية لوحه القيادة والمحاسبة العامة المحاسبة التحليلية بما أنها ليست مبنية على أسس علميه في حساب التكاليف وتقييم الأداء المالي للمؤسسات والجداول لتحليل الوضعيه الحقيقيه للمؤسسة.

الخاتمة

تعد اليقظة الإستراتيجية من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها انها تطبقا حدث الأساليب الإدارية و ابتكار آلية جديدة نمكها من تحقيق أهدافها كوضع نظام يقظة بالاطافة إلى التردد الدائم و المستمر لتغيرات المحيط الخارجي .

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من معرفة مستديمة لكل المستجدات و الأحداث الحالية او المستقبلية و لهذا كان لازما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالنوعية السرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم و لاستباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه .

نتائج الدراسة

1. نتائج النظرية

تمحورت دراسة النظرية للموضوع على ما تناولناه المفاهيم المرتبطة باليقظة لأستراتيجيه و أدوات مراقبه التسيير وخلصنا في مجموعه من من النتائج نوجيزها فيها مالي:

اليقظة الاستراتيجيه انها عمليه تنظيميه معقده تستهدف ضمان وديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطها حيث تقوم برصد ايه معلومات وإشارات ضعيفة في محيطها الواسع.

الخاتمة

__ وسيله استراتيجيه لتسيير اين تكشف خليه اليقظة على مناطق النفوذ والتهديدات والفرص التي

تستطيع ان تغير من استراتيجيه المؤسسة والمنافسة في السوق.

__ أنواع مختلفة من اليقظة الاستراتيجيه من اليقظة التنافسية الى اليقظة التكنولوجية حيث تختلف

آلياتها وحسب حسب المحيط والبيئة الناشئة فيها.

__ تساعد لوحه القيادة اكتشاف نقاط القوة والضعف للمسيرين.

__ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المديرين على التوازن أداء المالي.

__ تساعد المحاسبة العامة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد من الشكل لمختلف

الإطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من التعرف على مركزها المالي.

2. نتائج تطبيقية

__ تستعمل المؤسسة محل الدراسة ثلاث أدوات في عمليه مراقبه التسيير في الميزانية التقديرية لوحه

القيادة المحاسبة العامة بما أن ليس لها مصلحة خاصة بها والذي يقوم بالحساب سعر التكلفة

وهي مصلحة المحاسبة المالية.

__ تستعمل المؤسسة محل الدراسة للأدوات التقليدية أكثر من الأدوات الحديثة.

__ حققت المؤسسات توازن مالي خلال فتره الدراسة (2016-2018) من خلال تحقيقهم قيام وجبه

للخزينة وهنا نستطيع المؤسسة أن تغطي احتياجات راس المال العامل وتوفير فوائدها كهامش

أمان للمؤسسة.

الخاتمة

3. اختبار فرضيات الدراسة

نلاحظ علاقة تكامل بين العلاقة بين مراقبة التسيير و اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومات اللازمة

للتنبؤ وهنا تثبت صحة الفرضية

بعد تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة حيث ساهم التكامل العلاقة في تحقيق أهداف

المؤسسة في اتخاذ قرارها و الاستمرارية في نشاطها وهنا تثبت صحة الفرضية

4. الاقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات كالتالي:

نوصي المؤسسة ان تركز على الأدوات الحديثة لمراقبه التسيير لتطويل في تقييم أدائها

ينبغي على مؤسسه المطاحن الحمامات إدراج مؤشرات اخرى غير ماليه تسمح بإعطاء نظره واقعيه

حول الأداء

5. أفاق الدراسة

يمكن انجاز الأفاق المنبثقة عن دراستنا في مايلي:

دور لوجه القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

مدى جاهزية المؤسسة الاقتصادية في تفعيل اليقظة الاستراتيجية ؟