



## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي: ...../2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

المذكرة موسومة بـ:

آليات بناء نظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة  
دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات- تبسة

إشراف الأستاذ(ة):

- حجيلة خلدون

من إعداد:

- أسماء ورغي

- حنان بودبوس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
سارة عزازية	أستاذ محاضر - أ-	رئيس
حجيلة خلدون	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا
عز الدين عطية	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



# اهداء

الى ابي الذي صقلني... رحمه الله.

الى امي التي لونتني... بارك الله في عمرها.

والى النسخة الأفضل من ذاتي التي طال انتظارها...

أسماء

# اهداء

الى من اختارهما الله الى جواره... والديا رحمة الله عليهما

الى سندي في دار الدنيا... زوجي حفظه الله

الى أبنائي أنار الله دربهم ووفقهم لما يحبه ويرضاه

والى اخواتي بارك الله في أعمارهم.

حنان

# شكر وعرافان

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه أن وفقنا لإتمام هذا العمل

الشكر الجزيل للأستاذة " حجيبة خلدون " لما قدمته لنا من دعم، نصح وارشاد

شكر خاص للمسؤول الأول واطارات شركة مناجم الفوسفات على التعاون

كل عبارات الشكر والامتنان لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل ولو بالكلمة  
الطيبة.

# الفهرس العام

1- فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I-II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ-د	المقدمة
02	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لآليات بناء نظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية
03	المطلب الأول: عموميات حول مراقبة التسيير
10	المطلب الثاني: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة
21	المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية على آليات بناء نظام مراقبة التسيير
21	المطلب الأول: آليات بناء نظام مراقبة التسيير في بيئة تقليدية
26	المطلب الثاني: آليات بناء نظام مراقبة التسيير في بيئة حديثة
33	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لآليات بناء نظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة
33	المطلب الأول: استعراض الدراسات العربية السابقة
36	المطلب الثاني: استعراض الدراسات الأجنبية السابقة
39	المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
44	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية على آليات بناء نظام مراقبة التسيير في شركة صوميفوس
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوس وقطاعها الاقتصادي

47	المطلب الأول: تطور قطاع المناجم في الجزائر
50	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لشركة صوميفوس
54	المطلب الثالث: تقديم مصلحة أو قسم التريص
57	المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير في شركة صوميفوس في ظل ERP SAGE
58	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
60	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات
69	المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
80	قائمة المراجع
85	قائمة الملاحق



## 2- فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
39	تحليل الدراسات العربية السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية	01
41	تحليل الدراسات الأجنبية السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية	02
55	طبيعة عمل دائرة المعلوماتية	03
55	طبيعة عمل دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال	04
56	طبيعة عمل دائرة مراقبة الميزانية بالمركب المنجمي - جبل العنق	05

## 3- فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	نظام المعلومات	01
18	وظائف نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب	02
25	مراحل إعداد وعمل نظام مراقبة التسيير	03
28	هيكل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP	04

## 4- فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
85	المنتج BPL 66/68%	01
86	المنتج BPL 63/65%	02
87	Sage Pack GRH Paie	03
88	Sage Gestion Commerciale	04
89	Sage Gestion Financière (Comptabilité et Immobilisations)	05
91	Sage ligne 100 SQL Server	06
92	Sage BI Reporting	07
93	القوائم المالية لسنة 2020 باستخدام Sage	08
97	لوحات القيادة المعدة في صوميفوس	09

المقدمة

## المقدمة

عاشت المؤسسات الجزائرية ولفترة طويلة في ظل نظام اقتصاد مخطط مبني على المركزية في اتخاذ القرارات وكذا دعم الدولة المباشر لهاته المؤسسات اعتمادا على مداخيل البترول، الا ان الأزمة الاقتصادية حقة الثمانينيات وما نتج عنها من انهيار لأسعار المحروقات حتم على الدولة تغيير توجهاتها الاقتصادية من خلال تبني نظام اقتصاد السوق بالتدرج ما نتج عنه خصوصية بعض المؤسسات والتخلي عن تمويل أخرى، ما أورث تلك المؤسسات نظاما تسييريا تقليديا وهشا عجل بفشل أغلبيتها بالبقاء في مواجهة الانفتاح واشتداد المنافسة. فيما عرفت الساحة الاقتصادية بقاء بعض المؤسسات تصارع بقدرات محدودة نظرا لافتقارها للمقومات الحديثة اللازمة الناتج عن الإهمال وغياب مساعي التحسين والتطوير.

فعدم استقرار المحيط الاقتصادي وتسارع التطورات في بيئة الأعمال نتج عنه ضرورة البحث عن أنظمة تسييرية حديثة بغرض المساعدة على بقاء المؤسسات واستمراريتها، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر نظام مراقبة التسيير الذي كان في بادئ الأمر يقتصر على تنفيذ أهداف المؤسسة في ظل بيئة مستقرة نسبيا، لكن اليوم أصبح وجود هذا النظام ضرورة حتمية تضمن السير الحسن للمؤسسة من خلال متابعة سير عملياتها والتحقق من مدى تحقيق أهدافها في ظل الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

ونظرا لاتسام العصر الحديث بالتطور التكنولوجي المستمر والمتسارع والذي شمل جل المجالات، ونخص بالذكر مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد أدى الى التوسع في استخدام الحاسوب، البرمجيات والتطبيقات في مختلف أعمال المؤسسات، نظرا لما حققته من كفاءة وفعالية من خلال التحكم في كم كبير من البيانات والمعلومات ومعالجتها آليا. فعصرنا اليوم عصر معلومات؛ أي من يملك المعلومة في وقتها له الأفضلية لاتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية. لذا سنسعى من خلال هاته الدراسة الى الربط بين المتغيرين سعيا لإبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة في تفعيل آليات بناء نظام مراقبة تسيير جيد وصلب يخدم مصالح المؤسسة ويحقق أهدافها.

## 1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تقديمه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:  
 ما تأثير تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة على آليات بناء نظام مراقبة التسيير في  
 المؤسسات الاقتصادية عموماً وشركة صوميفوس بالخصوص؟  
 ولتحديد معالم الإشكالية وإبراز مضمونها سيتم تبني جملة من التساؤلات الفرعية كالاتي:

- ما مدى استغلال شركة صوميفوس لتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة في ادارتها؟
- ما هي مكانة والدور الذي تقوم به وظيفة مراقبة التسيير في شركة صوميفوس؟
- ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة في تفعيل الليات بناء نظام مراقبة التسيير  
 في الشركة لتعزيز مكانته؟

## 2- فرضيات الدراسة:

تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في:

أحدثت تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية تغييرات ايجابية كبيرة على مهام مراقبة التسيير لم يكن  
 لها سوى أثراً محتشماً في شركة صوميفوس.

ومنه يمكن استنتاج جملة من الفرضيات الفرعية كالاتي:

- لا يتعدى استخدام نظام المعلومات المالية والمحاسبية الحديث من طرف شركة صوميفوس إعداد القوائم  
 المالية؛
- لا تتعدى مكانة ودور مراقب التسيير في شركة صوميفوس التحكم في التكاليف واعداد التقارير الدورية؛
- لا تستفيد وظيفة مراقبة التسيير في شركة صوميفوس من المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات المالية  
 والمحاسبية الحديثة.

## 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب الآتية:

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيري الدراسة معاً خاصة العربية منها؛

- الموضوع ضمن تخصصنا الدراسي "مالية ومحاسبة"؛
- اتساع دائرة المنافسة وما نتج عنه من ضرورة البحث عن أدوات حديثة تميز المؤسسة عن غيرها؛
- الاهتمام الشخصي لإحدى أصحاب الدراسة بالموضوع بصفتها فردا من أفراد المؤسسة محل الدراسة، فبحكم انتسابها لعالم الأرقام ترى أن الأعمال المالية والمحاسبية اليومية على أهميتها إلا أن الأهمية الكبرى يجب أن تولى الى توفير المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب باعتبارها النواة الأساسية لاتخاذ القرارات، خاصة في ظل توفر الإمكانيات المادية والبشرية لذلك.

#### 4- أهداف الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

- تسليط الضوء على كل من نظام مراقبة التسيير وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة؛
- ابراز مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة في بناء نظام مراقبة تسيير فعال؛
- تسليط الضوء على واقع متغيري الدراسة في المؤسسات الجزائرية- شركة صوميفوس-.

#### 5- أهمية موضوع الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- التعرف على واقع تطبيق كل من نظام مراقبة التسيير وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة في المؤسسة الجزائرية؛
- ابراز الفرصة الضائعة لهاته المؤسسات من عدم استغلال تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة في بناء نظام مراقبة تسيير جيد وفعال؛
- يمكن أن تكون هاته الدراسة خطوة أولى يمكن الاعتماد عليها مستقبلا لتعميمها على عينة أكبر من المؤسسات الجزائرية.

#### 6- المنهج المتبع:

تعتمد هاته الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تقديم الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من مراقبة التسيير و تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة و كذا أثر استخدام هاته الأخيرة على اليات بناء نظام مراقبة التسيير، كما تم اتباع منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باختيار شركة مناجم الفوسفات

لتكون موضوع الدراسة باتباع أسلوب التحليل النوعي خلال مراحل اعداد و تنظيم البيانات و عرض النتائج، و قد كان لأسلوبي التحليل النوعي الاستقرائي و الاستنباطي الأهمية البالغة في استخلاص نتائج الدراسة الميدانية.

#### 7- حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والالمام بمختلف جوانبها تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

- **المجال المكاني:** يتمثل في شركة مناجم الفوسفات-تبسة، والتي تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية.
- **المجال الزمني:** امتدت فترة تريضنا على مستوى هاته الدراسة بين شهري مارس وأفريل من سنة 2022 من خلال الحضور اليومي.

#### 8- عوائق الدراسة:

تمثلت في قلة المراجع والدراسات العربية التي توضح دور تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية في بناء نظام مراقبة تسيير فعال.

#### 9- هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين؛ فصل نظري وآخر تطبيقي، أين تم التطرق في الفصل الأول الى الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث هي: الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة في المبحث الأول، أثر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة على آليات بناء نظام مراقبة التسيير في المبحث الثاني والأدبيات التطبيقية لمتغيري الدراسة من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تطرقت لهما في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني أو التطبيقي، فقد خصص لدراسة الحالة على مستوى شركة مناجم الفوسفات-تبسة، والذي اشتمل على مبحثين هما: تقديم عام للمؤسسة وقطاعها الاقتصادي، نظام مراقبة التسيير في مؤسسة صوميفوس في ظل نظام تخطيط الموارد SAGE.



## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لآليات بناء نظام مراقبة التسيير  
في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لآليات بناء نظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة

### تمهيد

المؤسسات الاقتصادية المعاصرة بصفتها كيان قائم بذاته يجري عليها ما يجري على جميع الكائنات؛ فهي تنمو، تتطور، تتقدم، تواجه التحديات، تصارع وتتكيف، لذا وسعيًا للتحكم في نقاط قوتها وضعفها من جهة ولمواجهة التهديدات مع الاستغلال الجيد للفرص من جهة أخرى وجب عليها مواكبة السرعة والديناميكية التي تتسم بها بيئتها من خلال البحث الدائم عن التطوير والحدثة في أنظمتها التسييرية بما يتوافق وخصوصيتها وامكانياتها. ومن بين هاته الأدوات نجد كل من نظام مراقبة التسيير وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة لما يوفرانه للمؤسسة من ضمان للتسيير الحسن في ظل الاستخدام الأمثل للموارد مع القدرة على التحكم في بياناتها من خلال جمعها ومعالجتها آلياً.

ولإيضاح الفكرة سيتم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية؛
- **المبحث الثاني:** أثر تكنولوجيات المعلومات المالية والمحاسبية على آليات بناء نظام مراقبة التسيير؛
- **المبحث الثالث:** الأدبيات التطبيقية لآليات بناء نظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية

دأبت معظم المؤسسات خلال الثلاثين سنة الأخيرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية بصفة خاصة، وذلك لزيادة فعالية الرقابة عن طريق تزويد المسيرين بمعلومات مناسبة وحسنة التوقيت من خلال التصميم الناجح لنظام المعلومات وتنقيحه بأحدث التكنولوجيات مما يساعد الجميع على أداء مهامهم بأفضل وأسرع الطرق. حيث تسبق عملية التصميم دراسة ظروف المؤسسة وأهدافها والتعرف على نوعية المشاكل التي تواجه مسيريهما وبالتالي نوعية المعلومات المطلوبة لمعالجتها. ما يبرر الحاجة لنظام مراقبة تسيير جيد معزز بتكنولوجيا معلومات حديثة، ولتقريب هذين المفهومين للقارئ سيتم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

➤ **المطلب الأول: عموميات حول مراقبة التسيير؛**

➤ **المطلب الثاني: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية.**

### المطلب الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير كوظيفة أو كعلم يستقطبان الكثير من المهتمين في البيئة الغربية، وقد انعكس ذلك على تطورهما الكبير وتعزز مكانتهما من يوم لآخر، حيث ينصب اهتمام مراقبة التسيير بالدرجة الأولى على التحكم في موارد المؤسسة وذلك بتخصيصها تخصيصاً أمثلاً لتحقيق الأهداف المسطرة مستعينا بحافظة من الأدوات ضمن مسار تحكمه بكفاءة وفعالية المؤسسة.

#### 1-1- ماهية مراقبة التسيير

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق الى تعريف، خصائص وأهداف مراقبة التسيير.

#### أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

عرف **Anthony** مراقبة التسيير على أنها تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية مقارنة بالأهداف وبكفاءة مقارنة بالوسائل المستخدمة من أجل تحقيق

أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>، في حين عرفها عبد اللطيف خماس على "أنها مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف المنتظم من قبل هذا الكيان".<sup>(2)</sup> ومنه يمكن القول إن مراقبة التسيير تعمل على تحقيق التناغم الاقتصادي بين كل من الأهداف، الوسائل والإنجازات، كما يمكن اعتبارها كنظام معلومات يسمح بقيادة المؤسسة من خلال التحكم في فاعلية وفعالية، العمليات والوسائل لتحقيق الأهداف المسطرة.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص الموائية لمراقبة التسيير:<sup>(3)</sup>

- توفير معلومات صحيحة وخالية من الأخطاء لصناع القرار، مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات بسهولة؛
- توفير المعلومات في الوقت المناسب، فالمعلومة وإن كانت صحيحة خالية من الأخطاء، فإنها لا تعود بالفائدة إذا تمّ الحصول عليها في وقت متأخر؛
- تقليل التكاليف في حال استخدام نظام مراقبة تسيير إلكتروني، وبالتالي التقليل من الوقت؛
- سهولة تطبيق النظام، وفهمه شرط اقتناع المحيط الداخلي أنه ليس عملية رقابية بل عملية استشارية تسهل التحكم في موارد المؤسسة مما يرجع بالفائدة على الجميع؛
- توفير المعلومات، والتقارير المفصلة التي يحتاجها المستخدمين على اختلافهم؛
- تميّز النظام بأنه نظام مراقبة أمامية وخلفية لأداء الموظفين، حيث يتابع سير الأعمال في وقتها وبعد انتهاءها.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 43.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 10.

<sup>3</sup>- <https://mawdoo3.com/>, Date de consultation : 28/02/2022.

## ثانياً: أهداف مراقبة التسيير

إضافة الى سعي عملية مراقبة التسيير الى تحقيق السير الأمثل لمختلف أقسام المؤسسة والمساعدة على اتخاذ القرارات من خلال الربط بين المستويين التشغيلي والاستراتيجي، نجد أنها كذلك تسعى الى تحقيق الأهداف الموالية:<sup>(1)</sup>

- ضمان الأداء الاقتصادي للمؤسسة بالاعتماد على تحديد الوسائل اللازمة للعمليات المقررة؛
- الأخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات الحاصلة والأخطار المتوقعة في محيط المؤسسة؛
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها واتخاذ التدابير التصحيحية؛
- تحقيق الفعالية من خلال مقارنة الأهداف مع الموارد المتاحة بالاعتماد على نظم معلوماتية متطورة؛
- تحديد نقاط الضعف لتصحيحها ونقاط القوة لتدعيمها؛
- تحقيق الملاءمة من خلال التأكد من مدى تحقيق الأهداف المسايرة للموارد المتاحة، وذلك بالاعتماد على استراتيجية للتسيير الأفضل للموارد داخل المؤسسة.

## 1-2- مرتكزات مراقبة التسيير

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر الى كل من مهام ومكانة مراقبة التسيير ومستوياته.

### أولاً: مهام مراقبة التسيير

يمكن تقسيم مهام أو بالأحرى صلاحيات مراقبة التسيير الى مهام كلاسيكية وأخرى حديثة كما يلي:<sup>(2)</sup>

- أ- **المهام الكلاسيكية:** يمكن ايجازها كما يلي:
  - المساهمة في اعداد وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة؛
  - المشاركة في مناقشة، دراسة واقتراح عناصر السياسات العامة والجزئية للمؤسسة؛
  - مساعدة المسيرين باعتباره مستشارهم، والعمل على ترجمة الأهداف العامة الى أخرى خاصة ومتفرعة؛

<sup>1</sup>- بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية، مجلة اقتصاد

المال والأعمال، المجلة 04، العدد 02، ديسمبر 2019، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ص: 185.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص: 76.

- دعم عملية التخطيط على جميع المستويات ابتداء بالخطة الاستراتيجية طويلة المدى (الإدارة العليا) وصولاً إلى برنامج عمل المؤسسة قصير المدى (الإدارة الوسطى) والتخطيط التشغيلي (الإدارة التشغيلية)؛
  - دعم متخذي القرارات في مختلف المستويات من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية لذلك؛
  - التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية سواء عند وضع الأهداف والبرامج والميزانيات وعند تنفيذها؛
  - مراقبة الإنجازات واستخراج الفروقات مع اقتراح الإجراءات التصحيحية؛
  - السهر على نوعية المعلومات وآجال الحصول عليها باعتبارها وظيفة الدراسات الاقتصادية؛
- ب- المهام الحديثة: يمكن إيجازها كما يلي:

- مرافقة التغيرات؛ من خلال تنشيط دورات تدريبية للموظفين بهدف تطوير ثقافة التسيير لديهم ومواكبة التطور الحاصل في ظروف المؤسسة ومحيطها؛
- إرساء ثقافة الحوار في التسيير للتأكد من وضوح الرؤية لدى المسؤولين فيما يخص المهام ومستويات التحسين المطلوبة، أسباب ومبررات التحسن والإجراءات المحتملة لذلك؛
- تسيير الوقت، من خلال:
- تطوير الكفاءة في التغلب على المشكلات الطارئة؛
- مكننة العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل ... الخ ربحاً للوقت؛
- الاعتماد على جداول زمنية لتحقيق الأهداف؛
- إدارة الجودة، من خلال العمل على الالتحاق بشهادة المعايير الدولية أو العمل على إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان مستوى اداري ينعكس على جودة الإجراءات والمعاملات وبالتالي المنتج.

#### ثانياً: مكانة مراقبة التسيير:

تختلف مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة باختلاف النتائج المرجوة منها، وتتحدد هذه المكانة بأخذ كل من استقلالية مراقب التسيير، قربه واحتكاكه بالميدان ووفرة المعلومات وسهولة الوصول إليها بعين الاعتبار، لذا نجد أن مراقبة التسيير يمكن أن تبوء المراتب المئوية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: (1)

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 81-82.

أ- تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي: في هذه الحالة يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصالح المديرية المالية الا أن هذه التابعة تعتبر عائقا في سبيل تأدية مراقب التسيير للمهام المنوطة به؛ من خلال غياب الاتصال المباشر مع أصحاب القرار، كما أن المديرية المالية تعد واحدا من مراكز المسؤولية ما يضع مراقب التسيير في موقع الطرف والحكم في آن واحد.

ب- تابعة مراقبة التسيير للمواقع الأخرى: في هذه الحالة يتم وضع وظيفة مراقبة التسيير في نفس مستوى المديرية المركزية التابعة للإدارة العامة لهدف تسهيل الاتصالات فيما بينهم.

ج- تابعة مراقبة التسيير للمدير العام: في هذه الحالة يكون موقع مراقبة التسيير تابعا بصفة مباشرة للمدير العام ما يضيف طابع الاستقلالية على هذه الوظيفة مع تخويل سلطة التدخل لمراقب التسيير والسماح له بلعب دوره الاستشاري على أكمل وجه.

### ثالثا: مستويات مراقبة التسيير

مراقبة التسيير عملية شاملة تمس جميع مستويات التسيير في المؤسسة على اختلاف مهامهم؛ فهي همزة الوصل بين كل من المستوى الاستراتيجي، المتوسط والتشغيلي، ومنه فمستويات هذه العملية تكون كما يلي: (1)

أ- المراقبة الاستراتيجية: هذا النوع من الرقابة يعنى به المسيرين حيث يتم التركيز على الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى والحكم على مدى ملاءمتها؛

ب-مراقبة التسيير: يعنى به المسؤولين حيث يقوم بتقييم أثر القرارات متوسطة المدى، وتعبير آخر تقييم مدى التناسق بين استعمال الموارد والاستراتيجية.

ج- المراقبة التشغيلية: متابعة يومية، قصيرة المدى للسير الحسن للعمليات، يعنى بها الموظفين التنفيذيين وغالبا ما يكون آليا.

1- Löning H.et autres, **Le contrôle de Gestion: Organisation, Outils et Pratiques**, 3ème Ed. Dunod, France, 2008 , P: 08.

## رابعاً: أدوات ومسار مراقبة التسيير

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى كل من أدوات مراقبة التسيير ومسارها:

أ- **أدوات مراقبة التسيير:** تعتمد مراقبة التسيير على مجموعة من أدوات معالجة المعلومات الواردة من مصادر داخلية وخارجية، تطورت هذه الأدوات حسب تطور المؤسسات وتغيرات محيطها إضافة إلى حاجة المسيرين لأكثر قدر من المعلومات الدقيقة. حيث أصبحت الحاجة لا تقتصر على حساب التكاليف ومراقبتها وإنما الحاجة إلى نظام متكامل للقيادة، واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. لكن أشهر أدواتها تكمن فيما يلي: (1)

● **المحاسبة العامة:** تعد المحاسبة أهم نظام معلومات لدى المؤسسات، لقيامه على أساس تنظيم وتسجيل كل المعلومات المتعلقة بهذه الأخيرة باحترام جملة من المعايير المحاسبية، أين يمكن استغلال مخرجاتها متمثلة في القوائم المالية كمعلومات تبين الوضعية الحالية للمؤسسة ومقارنتها بما كان مقدر ومنه اتخاذ التدابير اللازمة حيال ذلك.

● **محاسبة التسيير:** تعد امتداداً للمحاسبة العامة لاعتمادها على المعلومات الصادرة عن هذه الأخيرة مع القيام بعملية تحليل للنتيجة المحاسبية من خلال تحليل الأعباء (التكاليف) بطرق كمية تسمح بالحصول على نتائج أدق وأكثر تفصيلاً. ما يسمح لمراقب التسيير بأخذ فكرة أدق عن وضعية المؤسسة من خلال معرفة، قياس، مراقبة وتقليص التكاليف ومن ثمة التحكم فيها من جهة ومساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

● **التحليل المالي:** من خلال استعمال النسب المستخدمة في التحليل المالي للتعبير عن علاقة وقياس بين مقدارين يعرفان عن تطورهما خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup>. حيث تساعد هذه النسب في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، معرفة الأسباب وإيجاد الحلول. ومن أهم النسب التي يمكن لمراقب التسيير الاستعانة بها نذكر: نسب الهيكل، نسب الدوران ونسب المردودية.

1- علوي نسيم، **دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير**، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019-2020، ص: 40-42، (غير منشورة).

2- نعيمة يحيوي، **سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير**، مطبوعة مقدمة لطلبة الماستر تخصصات التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 4.



● **الموازنات التقديرية:** هي أداة تخطيطية قصيرة المدى، ذات توجه مستقبلي، تهدف من خلالها المؤسسة الى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول اليها عند هذا المستوى.<sup>1</sup> ومنه يمكن القول أن الموازنة برنامج مرقم قصير المدى يحوي تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات، يكون عموما في شكل جدول حسابات نتائج تقديري، ميزانية تقديرية و جدول تمويل تقديري. ومن بين أهم الموازنات التقديرية الواجب اعدادها؛ موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التمويل، موازنة التكاليف العامة للمديرية التشغيلية. حيث تتم عملية مراقبة هاته الموازنات من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة لتحليل الفوارق واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

● **لوحة القيادة:** وسيلة مراقبة تقوم على أساس مراقبة جملة من المؤشرات المنظمة، المعبرة والمهمة من الناحية التقنية، التجارية، أو المالية ومتابعتها من طرف فريق مراقبة التسيير بصورة دائمة ودقيقة. لا تخضع لقاعدة ثابتة للإعداد ولكن تختلف باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

ب- **مسار مراقبة التسيير:** يعرف المسار على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة، بطريقة متسلسلة او متوازية من خلال توليف واستخدام عدد من الموارد، الطاقات والكفاءات لأجل خلق نتيجة أو مخرجات ذات قيمة بالنسبة لمن هو خارج عن ذلك المسار، واسقاطا لهذا التعريف على وظيفة مراقبة التسيير نجد أن مسار هاته الوظيفة يشمل الأنشطة الموالية:<sup>(2)</sup>

● **التخطيط:** نقطة انطلاق هذا المسار تتعدى المجال الزمني المعتاد لعمل مراقب التسيير؛ أي المدى المتوسط والقصير بحيث نجد هنا مراقبة التسيير بمعناها الواسع، فهنا يتم تحديد الاستراتيجيات والاهداف طويلة المدى حيث يقوم مراقب التسيير بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي، ويساعد بعدها المديرين على الترجمة العملية للسياسات المختارة أي اكسابها الصيغة الاقتصادية.

بعد ذلك يتم تقسيم الخطة الاستراتيجية الى المدى المتوسط (3-5) سنوات مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup>-مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 27.

<sup>2</sup>-عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001-2002، ص: 74-76، (غير منشورة).

تبدأ بعدها مرحلة اعداد الموازنات والتي توافق المدى القصير (أقل أو يساوي سنة) تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، مع وجوب تناسق الموازنات وارتباطها بالأهداف المسطرة.

• **التنفيذ:** انطلاقا من الاختيارات الاستراتيجية تأتي مرحلة التنفيذ، أي تجسيد خطط العمل التي تم إعدادها على أرض الواقع.

• **المتابعة والتحليل:** يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ، بقياس النتائج المحققة جزئيا من خلال العمل على فهم الأسباب وتحديد الإجراءات التصحيحية الممكنة.

• **الإجراءات التصحيحية:** تؤدي المرحلة السابقة الى صياغة جملة من الحلول الممكنة لمواجهة قصور الأداء ومن ثمة اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عملية القياس التي قد تكون غير صحيحة أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، كما قد ترجع الى مرحلة اعداد الموازنات والأهداف السنوية والتي قد لا تكون مطابقة للاستراتيجية المختارة. كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة المدى وحتى الاستراتيجيات نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة، وأخيرا يمكن أن يكون الخلل في الأهداف العامة للمؤسسة.

## المطلب الثاني: الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة

شهد العالم خلال القرن العشرين ومازال يشهد الكثير من التطورات التي اثرت على الكثير من مظاهر الحياة، فإرضة على المجتمعات ضرورة مواكبتها وخاصة مؤسسات الأعمال، نظرا لحدة المنافسة بينها مما جعل من التكنولوجيا الحديثة ثروة للمستقبل وأساس القوة والنمو، فتنوعت هذه الأخيرة بتنوع المجال الذي تطبق فيه، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق للإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية من خلال التطرق أولا لتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة ومن ثمة سيتم الحديث عن تكنولوجيا المعلومات في ميدان المالية والمحاسبة.

### 2-1- الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات

قبل التطرق لمفهوم تكنولوجيا المعلومات سنتطرق بإيجاز لمفهوم الكلمتين منفصلتين؛ فتكنولوجيا تعني التطبيق المنظم للمعرفة باستخدام وسائل وأساليب فنية؛ لذا فهي مركب قوامه المعدات والمعرفة الإنسانية، فيما تعرف المعلومات على انها بيانات تمت معالجتها، تطبيقها، تحليلها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها.

## أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها كل الأدوات والتقنيات التي تتضمنها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها، وتشمل كل من عتاد الحاسوب، المكونات المادية للحاسوب وبرامج الحاسوب.<sup>(1)</sup> كما تعرف بأنها مختلف أنواع الاكتشافات، المستجدات والاختراعات التي تتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة.<sup>2</sup> ومنه يمكن القول إن تكنولوجيا المعلومات هي جملة التقنيات والأدوات الحاسوبية من مكونات حاسوب، برمجيات، قواعد بيانات، شبكات... الخ المستخدمة طرف الأفراد في تعاملهم مع البيانات ومن ثمة المعلومات دعماً لاحتياجات أنشطة معالجة البيانات في المؤسسة.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص المولية لتكنولوجيا المعلومات:<sup>(3)</sup>

- **التفاعلية واللاتزامنية؛** من خلال إمكانية كون المستخدم للتكنولوجيا مرسلًا أو مستقبلًا؛ كما يمكن للمستخدمين استقبال المعلومة في أي وقت دون شرط استعمال النظام في نفس الوقت؛
- **اللامركزية وقابلية التوصيل؛** من خلال استقلالية تكنولوجيا المعلومات وإمكانية الربط بين أجهزة الاتصال متنوعة الصنع بغض النظر عن الشركة أو البلد المصنع؛
- **قابلية التحول والحركية؛** أي إمكانية نقل المعلومات من وسيط لآخر كما يمكن للمستخدم الاستفادة من خدماتها أثناء تنقلاته؛
- **الشيوع والانتشار؛** من خلال قابلية هذه التقنيات للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من الانتشار؛

<sup>1</sup>- سعد الغالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2007، ص: 44.

<sup>2</sup>- عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 32.

<sup>3</sup>- نورهان قرون وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لعملية التدريب الإلكتروني، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، جامعة بني سويف، اتحاد الجامعات العربية، رقم 08، عدد 15، ديسمبر 2020، ص: 45-46.

- تخفيض الوقت وتقليص المكان؛ من خلال اختصار الوقت المستغرق في جمع ومعالجة البيانات ومن ثمة إيصال المعلومات، كما تقلص المكان من خلال القدرة الهائلة للتخزين والإسترجاع؛<sup>(1)</sup>
- المرونة؛ حيث تتعدد استخداماتها بتعدد الحاجة لها.

### ثانياً: أهداف تكنولوجيا المعلومات

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- إمكانية التشغيل على قواعد وبيانات مختلفة أو نظم تشغيل أجهزة متنوعة؛
- أمن المعلومات؛ من خلال الحرص على احترام الطرق المعتمدة للسيطرة على أنواع ومصادر البيانات وحمايتها؛
- تلبية الحاجات المتوقعة من المستخدمين المحتملين من خلال العمل على سرعة تطور النظام؛
- ضمان التكامل لعدم ضياع البيانات، من خلال صيانة وضمان دقة هاته الأخيرة وتنفيذ واستخدام نظام يسهل التخزين والاسترجاع؛
- جعل النظام قابلاً للتغيير والتعديل بسهولة.

### ثالثاً: مكونات تكنولوجيا المعلومات

يشمل نظام تكنولوجيا المعلومات خمسة عناصر أساسية تعمل بشكل مترابط لضمان عملها كنظام بطريقة فعالة، تتمثل في:<sup>(3)</sup>

- **العنصر البشري:** حيث تعد القوى البشرية المتعلمة والمتدربة على استخدام التكنولوجيا من أجهزة وبرامج من أهم عناصر تكنولوجيا المعلومات باعتبارها المحرك الحقيقي لها والقائمة على التصميم، التنفيذ والتحكم من مبرمجين، محلي معلومات، مهندسي صيانة واتصالات ومصممي صفحات... الخ؛

<sup>1</sup>- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 127.

<sup>2</sup>- زوزار العياشي وعباد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 30.

<sup>3</sup>- محمد سيد ومحمد عبد الماجد بوركايب، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة المعلومات المالية- دراسة تحليلية، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة خميس مليانة، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2019، ص: 64-65.

- **الأجهزة:** تشمل كافة أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة، والتي تعد قنوات عبور للبيانات والمعلومات، من الحواسيب وبقية الأجهزة والوسائط المنظورة؛
- **البرمجيات:** تشمل كل من برامج نظم التشغيل، وهي برامج توجه المكونات المادية للحاسب وبرامج تطبيق، وهي برامج توجه عمل الحاسب لأغراض محددة من قبل المستخدم النهائي؛
- **البيانات:** تعد المادة الأولية الخام لنظم المعلومات، حيث تمثل البيانات موارد ذات قيمة عالية في المؤسسة، لذا وجب استثمارها وإدارتها بشكل فعال لتحقيق الفائدة المرجوة منها؛
- **الشبكات:** تتمثل في تكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى ومختلف أنواع الشبكات مثل: الانترنت، الشبكات الداخلية -الانترانت- والشبكات الخارجية -الاكسترانت-

## 2-2- الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المالية والمحاسبية

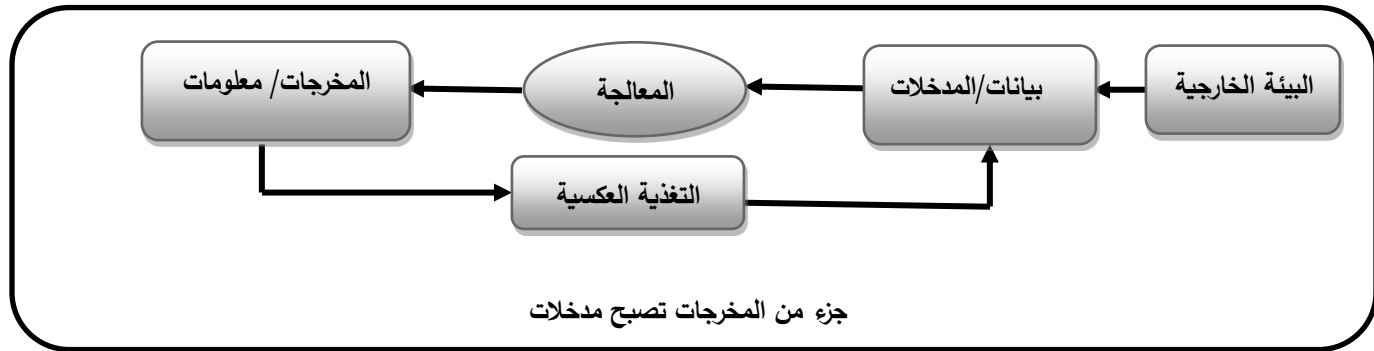
قبل التطرق لنظام المعلومات المالية والمحاسبية وجب التتويه الى أنه هناك من يستخدم مصطلحي نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للدلالة على معنى واحد، في حين أنه هناك فرق بينهما؛ لذا فقد وجب التمييز بين هذين المعنيين؛ فعموما تكنولوجيا المعلومات تمثل الجانب التقني لنظام المعلومات في انتظار التطرق المفصل لأنظمة المعلومات عامة وأنظمة المعلومات المالية والمحاسبية خاصة والمزج بين كل من هاتين الأخيرتين وتكنولوجيا المعلومات مما ينتج عنه ما يعرف بنظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب.

### أولا: مدخل إلى نظام المعلومات

استخدم مصطلح النظام في عدة مجالات منذ القدم، حيث كان أول استخدام له في مجال العلوم الطبيعية ثم انتقل الى باقي المجالات، فالنظام يعني المجموعة المترابطة من الموارد والعناصر التي تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. أما المعلومات، فوجب التفريق أولا بينها وبين البيانات، فالثانية تعد المادة الخام التي ستخضع للمعالجة والتحليل، أما المعلومات فهي جملة البيانات التي تمت معالجتها وتحليلها لتعطي معنى كاملا لمستخدميها. وعند مزج المصطلحين معا نتحصل على ما يعرف بنظام المعلومات، والذي يمكن تعريفه على أنه تلك المجموعة المتجانسة والمترابطة من الأعمال، العناصر والموارد تختص بتجميع، تشغيل، إدارة ورقابة البيانات بغرض انتاج وتوصيل معلومات مفيدة للمستخدمين على اختلافهم.

ومن باب التلخيص والتبسيط لهذا المفهوم يمكن الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نظام المعلومات



المصدر: إبراهيم بختي، الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص:17.

من الشكل نلاحظ أن البيانات التي يكون مصدرها البيئة الخارجية يتم معالجتها للحصول على معلومات وهذه الأخيرة تساهم في تحسين نوعية وكم البيانات التي نحتاجها في الدورات اللاحقة.

### ثانيا: ماهية نظام المعلومات المالية والمحاسبية

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر الى مفهوم وأهمية نظام المعلومات المالية والمحاسبية:

أ- مفهوم نظام المعلومات المالية والمحاسبية: نظام المعلومات المالية والمحاسبية فرع من فروع نظام المعلومات يحمل نفس خصائصه عموما مع تميزه عن بقية نظم المعلومات من خلال إرتباطه بالوظيفة المالية والمحاسبية؛ فنظام المعلومات المالية والمحاسبية يختص بالبيانات الاقتصادية -مدخلات- الناتجة عن الأحداث الخارجية أو العمليات الداخلية، حيث يعبر عنها في صورة مالية كما يمكن أن تكون غير مالية يتم ترجمتها الى مالية، والتي تتم معالجتها وتحليلها للحصول على -مخرجات- في شكل مستندات، تقارير، قوائم مالية وبعض المعلومات الأخرى المعبر عنها في صورة مالية. كما يمكن تعريف على أنه مجموعة من الأنشطة الفرعية المستخدمة في تجميع، تبويب، معالجة، تحليل البيانات لتوصيل المعلومات المالية الى الأطراف الداخلية المتمثلة في الإدارة والأخرى الخارجية بهدف المساعدة على اتخاذ القرارات.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-كمال السيد مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:

يتميز نظام المعلومات المالية والمحاسبية بعدة خصائص تميزه عن غيره من نظم المعلومات، يمكن إيجازها فيما يلي: (1)

- نظام متخصص في جمع البيانات المحاسبية وتحليلها، ومن ثمة إنتاج المعلومات المحاسبية؛
- يتصف بالشمولية، حيث يمتد الى كل الأنشطة داخل المؤسسة؛ فلا يمكن تصور أي نشاط أو دورة لا يمسه هذا النظام بطريقة أو بأخرى باعتبار أن كل حركات هذه الأنشطة لها أثر مالي يقيسه ويسيره نظام المعلومات المالية والمحاسبية؛
- التداخل والتفاعل مع معظم الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث يمتاز هذا النظام بالتغلغل في الأنظمة الأخرى بحيث يمددها بالمعلومات الضرورية حول كل التصرفات المادية والمالية التي أحدثتها؛
- يعد هذا النظام الأساس المعتمد في عمليتي التخطيط والرقابة ومن ثمة اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- المعلومات الناتجة عن هذا النظام لا تقتصر فقط على المحيط الداخلي بل تتعداه الى المستخدمين الخارجيين من عملاء، موردين، مساهمين، حملة السندات... إلخ.

يعد نظام المعلومات المالية والمحاسبية أقدم نظام معلومات، أين يشكل الركيزة الأساسية لنظم المعلومات الأخرى في الوحدة الاقتصادية، ولقد اكتسب هاته الأهمية من خلال كونه: (2)

- يمكن الإدارة والجهات المعنية من الحصول على صورة وصفية متكاملة وصحيحة عن الوحدة الاقتصادية؛
- متصل بغيره من نظم المعلومات من خلال قنوات تعد حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدميها مشكلة بذلك مسارات النظام الشامل للمعلومات؛
- يمكن من التنبؤ بالأحداث المستقبلية بدرجة أقرب الى الصحة، وتوجيه الموارد النادرة نحو الاستخدام الأمثل كما يضع المقاييس التي تساعد في عملية الرقابة؛
- يترجم المعلومات الصادرة عن النظم الأخرى في صورتها النهائية الى مصطلحات مالية تساعد الجهات المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي وبالتالي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

1- المرجع نفسه، ص: 70.

2- قاسم محمد إبراهيم وزيان يحيى، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحداثة للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 2003، ص: 66-

ب- عناصر نظام المعلومات المالية والمحاسبية: يتكون نظام المعلومات المالية والمحاسبية يدويا كان أو إلكترونيا من العناصر الموالية: (1)

- المجموعة المستندية: تعتبر دليلا وسندا قانونيا للعمليات التي تقوم بها المؤسسة، تنقسم الى مجموعتين؛ داخلية تنشأ داخل المؤسسة كأذونات الصرف... الخ وأخرى خارجية تحصل عليها المؤسسة من مؤسسات أخرى كالفواتير وكشوفات البنوك... الخ؛
- المجموعة الدفترية: أداة خاصة بتسجيل البيانات والعمليات المحاسبية، تستخدم في كافة المؤسسة على اختلافها، كدفتر اليومية، دفتر الأستاذ، دفتر الجرد... الخ؛
- التقارير المالية: المنتج النهائي للمحاسبة وتنقسم الى تقارير داخلية وأخرى خارجية على اختلاف مستخدميها.

### ثالثا: نظام المعلومات المالية والمحاسبية في بيئة تكنولوجيا المعلومات

مواكبة للتطورات الهائلة والمتسارعة التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والتي شملت كل القطاعات، حيث أصبح تداول المعلومات باستخدام شبكات الانترنت والحاسب الآلي وغيرها ضرورة حتمية نظرا لميزتها القوية في معالجة وتخزين كميات هائلة من البيانات ومن ثمة توفير كم هائل من المعلومات لمستخدميها في شكل تقارير سريعة الإنجاز تمتاز بالدقة، تساعد المستخدم على تقديم الاستشارات اللازمة لاتخاذ القرارات ومن هنا كانت نتيجة توأمة كل من تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات المالية والمحاسبية ما يعرف اليوم بنظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب.

أ- ماهية نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب: سيتم التطرق من خلال هذا العنصر الى كل من مفهوم نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب، ووظائفه.

- مفهوم نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب: يعرف نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب بأنه منظومات حسابية ذات بيئة شبكية من أجهزة كمبيوتر شخصية ترتبط أو تلتقي مع أجهزة كمبيوترية خادمة

<sup>1</sup>- بلعيد وردة، مساهمة المراجعة الخارجية في تحسين المعلومات المحاسبية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص: 76، (غير منشورة).



أو مضيئة. لكن المهم هو تعاضم تأثير دور الكمبيوتر في بناء وعمل نظم المعلومات المحاسبية الحديثة.<sup>(1)</sup> كما تم تعريفه بأنه نظام يتم اعداده من طرف مختصين، يعمل باستخدام الحاسوب لتوفير المعلومات المحاسبية في الوقت المناسب خدمة لوظائف التخطيط، الرقابة، وصناعة القرار.<sup>(2)</sup>

ومنه يمكن القول إن نظام المعلومات المحاسبية المحوسب نظام قائم على استخدام الأجهزة الالكترونية بمختلف برامجها المالية والمحاسبية وتعمل وفق إجراءات معينة من خلال ادخال وتخزين البيانات ومن ثمة معالجتها بغرض انتاج معلومات مالية ومحاسبية مختلفة الأشكال (نصوص، رسومات، جداول ... الخ) تساعد مستخدميها كل حسب استعماله لها.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص الموائية لنظام المعلومات المحاسبية المحوسبة:<sup>(3)</sup>

- الاقتصاد؛ حيث لا تزيد تكلفتها عن منافعها؛
  - مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بغرض توفير المعلومات اللازمة لاختيار القرار المناسب من بين البدائل المتاحة؛
  - الدقة والسرعة في معالجة البيانات ومن ثمة تحويلها الى معلومات محاسبية ومالية من جهة وفي استرجاع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات وقت الحاجة من جهة أخرى؛
  - الشمول، الوضوح، الترابط، والموثوقية؛
  - يعد نظاما داعما لباقي الأنظمة من خلال توفير المعلومات اللازمة والمساعدة في عملية التخطيط قصير وطويل الأجل؛
  - القابلية للرقابة على عملياته والمرونة والقابلية للتحديث مواكبة للتغيرات الطارئة في المؤسسة.
- ب- وظائف نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب: كما تم التطرق أعلاه، فان نظام المعلومات له ثلاث وظائف أساسية تتمثل في جمع، تخزين، معالجة ونقل المعلومات، وكون نظام المعلومات المالية

1- فياض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة، دار الأباي للنشر والتوزيع، السودان، 2011، ص: 64.

2- عدنان محمد قاعود، دراسة وتقييم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص: 52، (غير منشورة).

3- عصمت محمد دفع الله وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية، رسالة بكالوريوس في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص: 41-42، (غير منشورة).

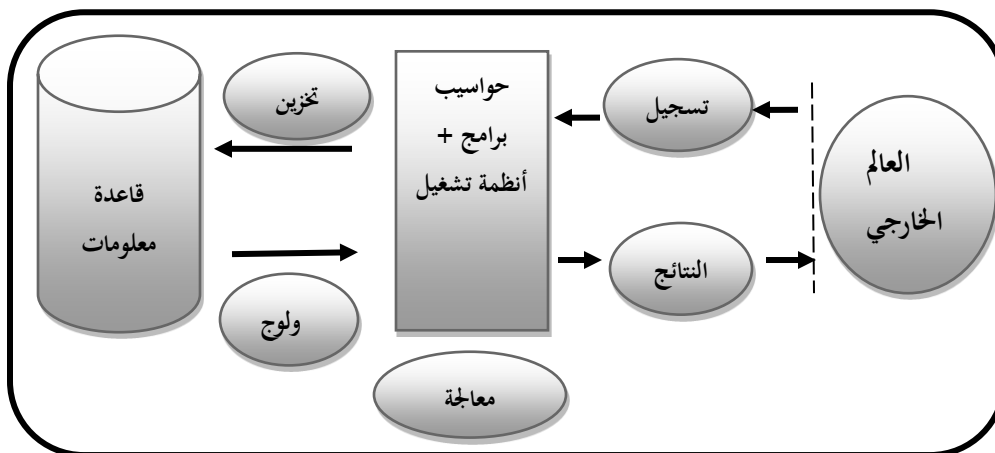
والمحاسبية المحوسب يختص بالجزء القابل للبرمجة الخاص بهذا الأخير والذي عادة ما يكون محدد مسبقا من طرف أصحاب القرار في المؤسسة فانه يمكن الحديث عن أربع وظائف لنظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب والتي يمكن تقسيمها الى فئتين:<sup>(1)</sup>

- الوظائف الداخلية: متمثلة في كل من المعالجة الآلية والتخزين؛
- الوظائف الخارجية (الاتصال بالعالم الخارجي): وتتمثل في تسجيل البيانات والولوج الى قاعدة البيانات.

كما يمكن إضافة وظيفة الرقابة وحماية البيانات من أي تلاعب أو تحريف.

ويمكن بيان شرح الوظائف من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): وظائف نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب



Source: Taouari née Benyakoub, op-cit, P 53.

ج- مقومات نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب: في نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب كل عمليات المعالجة تتم من خلال حاسوب أو مجموعة من الحواسيب موجهة من طرف المستخدمين تقوم بمهامها من خلال نظام تشغيل، هاته الحواسيب لها علاقة بالعالم الخارجي من جهة

1- Taouari née Benyakoub, **Introduction aux Systèmes d'Information, Cours et Travaux Dirigés**, pages bleues internationales, Algérie, 2017, pages : 52-53.

من خلال أجهزة اتصال (شاشات، طابعات... الخ) ومع قاعدة البيانات من جهة أخرى من خلال أجهزة التخزين. ومنه يمكن الفهم أن نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب يرتكز على المقومات الآتية:<sup>(1)</sup>

- **أجهزة الأنظمة الالكترونية:** تتمثل في مجموعة متكاملة من الأجهزة المتصلة فيما بينها للقيام بالعمليات المحاسبية والمنطقية.
- **البرامج والارشادات الأساسية:** تتمثل في التعليمات التي يستطيع الحاسوب تفسيرها وتنفيذها من خلال ارشاده الى تشغيل البيانات، تكون في شكل أوامر مكتوبة بلغة معينة، موجهة لوحدة التشغيل المركزية للقيام بتنفيذ عملية معينة، وتدخل هذه الأوامر في تصميم البرامج.
- **اللوائح والمستندات:** يجب أن تتوفر لأي نظام تشغيل يعتمد على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات مجموعة كاملة من المستندات واللوائح، والتي تعتبر احدى مكونات الرقابة على النظام بالإضافة الى كونها من أهم وسائل الاتصال داخل هذا النظام.
- **الأفراد وإدارة الحاسوب:** تعتبر إدارة الحاسوب الوحدة الإدارية المسؤولة عن تشغيل البيانات واستخراج النتائج المطلوبة ضمن التفويض العام المعطى لها. وتتطلب أهمية هاته الإدارة ضرورة تنظيمها بشكل مناسب، توضح فيه مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب اعتماد الأعمال وإقرارها، وتحدد من خلاله وبشكل واضح حدود السلطات الممنوحة والمسؤولية الملقاة على كل قسم من الأقسام وكل فرد من الأفراد.
- **الضوابط الرقابية:** يقصد بها كافة الإجراءات الرقابية المتبعة، لضمان سلامة التشغيل الالكتروني للبيانات، ويتضمن كل من إجراءات الرقابة اللازمة لضمان صحة البيانات كمدخلات، وإجراءات الرقابة الخاصة بتقسيم العمل، وإجراءات الرقابة على البرامج والملفات بالإضافة الى إجراءات الرقابة على الجهاز نفسه.

د- آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات المالية والمحاسبية: ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تطوير نظم المعلومات، بما فيها نظام المعلومات المالية والمحاسبية، نظرا لتقارب وتلاءم خصائص ومكونات هذين الأخيرين؛ ما زاد من كفاءة وفعالية نظام المعلومات المالية والمحاسبية ومرونته من خلال السرعة في ادخال وتشغيل البيانات المختلفة وبالتالي توفير معلومات مالية ومحاسبية دقيقة ذات جودة عالية، وايصالها للمهتمين بها في الوقت والمكان المناسبين.

<sup>1</sup>-عدنان محمد محمد قاعد، مرجع سابق، ص: 61- 62.

- **أثار استخدام الحاسوب على نظام المعلومات المالية والمحاسبية:** لاستخدام الحاسوب في المؤسسات أثر كبير على أنظمة المعلومات المالية والمحاسبية نذكر منها:<sup>(1)</sup>
  - سرعة التشغيل وسهولة الاستدعاء؛
  - سعة التخزين الهائلة للبيانات مقارنة بالسجلات اليدوية؛
  - إمكانية توحيد كم هائل من البيانات المخزنة؛
  - القدرة على معالجة كم هائل من البيانات بكفاءة عالية وفي وقت قصير مع إمكانية العمل لساعات طويلة؛
  - المرونة في اعداد التقارير من ناحية الشكل والتوقيت؛
  - تسهيل عملية تحليل المعلومات مما يزيد من جودة هاته الأخيرة؛
  - تسهيل الحسابات المعقدة مع إمكانية تشغيل قدر هائل من المعاملات في وقت قصير وبتكلفة أقل؛
  - انخفاض هامش الأخطاء الحسابية والتشغيلية نتيجة انخفاض الاعتماد على العنصر البشري؛
  - تسهيل عملية اكتشاف الأخطاء ان وجدت.

- **أثار استخدام البرامج على نظام المعلومات المالية والمحاسبية:** نتيجة للتطورات في مجال التكنولوجيا ظهرت برامج متخصصة في تنفيذ الأعمال في شتى المجالات بسرعة ودقة عاليتين. بما في ذلك المجال المالي والمحاسبي أين تم تصميم برامج تعتمد على الحاسوب لتسهيل عمل المحاسب ومن ثمة الوصول الى أعلى درجات الدقة والسرعة في تنفيذ العمليات المالية والمحاسبية. وأهم ما ميز هاته البرامج قدرتها على تحليل كميات هائلة من البيانات في وقت قياسي وبدقة عالية. ومنه يمكن تلخيص أثر استخدام هذا النوع من التكنولوجيات الحديثة على نظام المعلومات المالية والمحاسبية فيما يلي:<sup>(2)</sup>
  - أداة فعالة لتخفيض حجم النفقات وكذا تخفيض حجم الجهاز الإداري وبالأخص في الإدارة الوسطى، فضلا عن العمالة المستخدمة في الإنتاج ما يستلزم بالضرورة تخفيض تكاليف المعالجة المحاسبية؛

1- حسام أحمد محمد العلمي، دور نظام المعلومات المحاسبية المحوسبة في كفاءة وفاعلية التدقيق الخارجي، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص: 22، (غير منشورة).

2- إبراهيم محمد علي ظاهر الجزراوي ولقمان محمد سعيد، أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق 2009، ص:

- تساعد على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع في توزيع عملية اتخاذ القرارات التنفيذية، مما يعني مركزية الرقابة ولا مركزية اتخاذ القرارات، مما يحقق مرونة ودرجة استجابة عالية في المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات المالية والمحاسبية؛
- تضمن سرعة تدفق، معالجة وتبادل المعلومات، مما يؤدي الى زيادة كفاية وفاعلية نظام المعلومات المالية والمحاسبية؛
- تقلل من مساحات تخزين البيانات التي يتم تحويلها فيما بعد الى ملفات يمكن استدعاؤها مباشرة من قاعدة البيانات المركزية مع إمكانية تحديثها؛
- تحقق التكامل مع نظم المعلومات الأخرى من خلال تسهيل عملية التبادل الالكتروني للبيانات فيما بينها؛
- تطبيق الأساليب الرياضية والاحصائية لتسهيل أداء العمليات والمعالجات المحاسبية.

### المبحث الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية على آليات بناء نظام مراقبة التسيير

بعد التطرق لمتغيرات الدراسة بصفة منفصلة، سنعكف من خلال هذا الجزء من الدراسة على تسليط الضوء على الرابط الذي يصل مراقبة التسيير بكل من نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وبالتالي معرفة آليات بناء نظام مراقبة تسيير في ظل بيئة حديثة مواكبة لموجة التطورات التكنولوجية. لكن قبل ذلك ولبيان قيمة هذا الأثر وجب التطرق الى آليات بناء نظام مراقبة التسيير في بيئة تقليدية أو كلاسيكية. وذلك من خلال تقسيم هذا المبحث كما يلي:

➤ **المطلب الأول:** آليات بناء نظام مراقبة التسيير في بيئة تقليدية؛

➤ **المطلب الثاني:** آليات بناء نظام مراقبة التسيير في بيئة حديثة.

#### المطلب الأول: آليات بناء نظام مراقبة التسيير في بيئة تقليدية

قبل التطرق الى مراحل بناء نظام مراقبة التسيير يجب التأكيد على أن هذا الأخير يجب أن يتماشى وخصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها وطريقة ادارتها، كما أننا أمام وضعيتين مختلفتين؛ اما أن يكون نظام مراقبة التسيير موجودا من الأساس ومنه تكفي عملية الاندماج في الفريق والعمل على تحسين النظام القائم واما أن يكون

نظام مراقبة التسيير غير موجود وهنا يتوجب علينا انشاء وظيفة مراقبة التسيير، نظام المعلومات ومسار المراقبة في آن واحد، وذلك باتباع المراحل التالية:<sup>(1)</sup>

### 1-1- تحليل محيط وقطاع نشاط المؤسسة

من خلال تحليل كل من المحيط الخارجي العام للمؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه كما يلي:

#### أولاً-تحليل المحيط العام

يعتمد مراقب التسيير للقيام بهذه الدراسة على المعلومات والدراسات السابقة المتوفرة في مصالح التوثيق الداخلية للمؤسسة، لدى المسؤولين التجاريين ولدى إدارة الموظفين، كما يقوم باستشارة الجهات المختصة. كما يعتمد في دراسته على المعلومات التي يجمعها أثناء المقابلات مع المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة، وبصورة خاصة أولئك الذي لديهم اتصال دائم ومباشر بالسوق والمنتجات.

وفي نهاية هاته المرحلة يصبح مراقب التسيير على دراية بالعوامل المؤثرة في مستقبل المؤسسة الاقتصادية كانت، اجتماعية، سياسية أو تنظيمية.

#### ثانياً-تحليل قطاع نشاط المؤسسة

في هذه المرحلة يتعمق مراقب التسيير أكثر في الدراسة من خلال التعرف على القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة بغرض معرفة درجة الضغط التنافسي الذي تواجهه.

### 1-2- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

بعد التعرف على التهديدات والفرص الموجودة في محيط المؤسسة وفي قطاع نشاطها، ينتقل مراقب التسيير الى دراسة بيئة المؤسسة الداخلية بغرض استخراج نقاط قوتها وضعفها ومن ثمة تحديد ملامحها وتوجيه التدخلات المستقبلية. من خلال دراسات اقتصادية لماضي المؤسسة، حاضرها ومستقبلها تسمح بأخذ فكرة عن استراتيجيتها، وأهدافها مما يساعد على تصميم نظام متلائم معها، إضافة الى تشخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة

<sup>1</sup>- ناصر دادى عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص: 84-91.

ومراكز المسؤولية لديها ودراسة مدى تحكم هاته الأخيرة في المتغيرات الأساسية مما قد يستوجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإعادة تحديد المسؤوليات في حال ثبوت عدم القدرة على التحكم في متغير أو أكثر.

كما يقوم مراقب التسيير بدراسة نظام التقييم والترقية المطبق، فهو يفضل أن تكون الترقية على أساس النتائج لا على أساس الأقدمية أو المحسوبية بحكم أن هاتين الأخيرتين ليستا حكما على الأداء.

ومن بين الطرق التي تساعد مراقب التسيير في هذه المرحلة نجد طريقة **(Objectifs, Variables) OVAR** و **(d'Action, Responsabilité) أي (أهداف، متغيرات العمل، المسؤولية)** القائمة على تحديد الأهداف ومن ثمة متغيرات العمل اللازمة لتحقيق هاته الأهداف وكذا تحديد مسؤوليات كل فرد عن الأعمال الموكلة له. ويعد نتائج هاته الطريقة تحديد المؤشرات الملائمة للأداء ودمجهم في لوحات القيادة. فهاته الطريقة تهدف الى تحقيق التناغم بين فرق الإدارة من جهة والى اشراك كل العاملين في أداء الأعمال وقيادة الجميع نحو تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. كما تقوم هاته الطريقة على مبدأ تحويل الأهداف الاستراتيجية الى أهداف تشغيلية بصفة تدريجية، حيث تبدأ بتحديد الهدف الرئيسي أو الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد متغيرات الأعمال اللازمة لذلك وكذا تحديد مسؤوليات كل فرد في هاته المرحلة، وبالنزول التدريجي في الهرم التنظيمي تتحول متغيرات أعمال المستوى الحالي الى أهداف في المستوى الذي يليه وهكذا الى أن نصل الى المستوى التشغيلي.

وفي الأخير تتم الاستعانة بلوحات القيادة لمعرفة ما إذا كان هناك تناغم بين تحقيق الهدف الاستراتيجي مقارنة بمؤشرات تحقيق مخططات الأعمال أو الأهداف التشغيلية، فاذا تحقق التناغم فالمؤسسة في الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها والا فيجب على فرق القيادة اتخاذ التدابير اللازمة لتقليص هاته الانحرافات.

### 1-3- إقتراح نظام لمراقبة التسيير ومتابعته

عند إتمام مراقب التسيير للمراحل السابقة يتوصل الى إمكانية إقتراح نظام لمراقبة التسيير ملائم لوضعية المؤسسة، ففي بداية الأمر يعتمد النظام المقترح على نظام المعلومات الموجود والمتعلق بالمحاسبة التحليلية والاحصائيات، بعد ذلك تكيف هذه المجموعة من النظم مع الاحتياجات الناجمة عن الأهداف المنتظرة، وخلال مرحلة البحث عن المعلومات يكون المراقب قد تمكن من تقييم مستوى نظام المعلومات الموجود ومدى أهميته أي إذا كان ذا مصداقية، وإذا ما كانت آجال الإنجاز محترمة والوسائل المستعملة ملائمة وكاملة. فيقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة باختيار وسائل المراقبة الملائمة للمؤسسة حسب تشخيصه السابق لها.

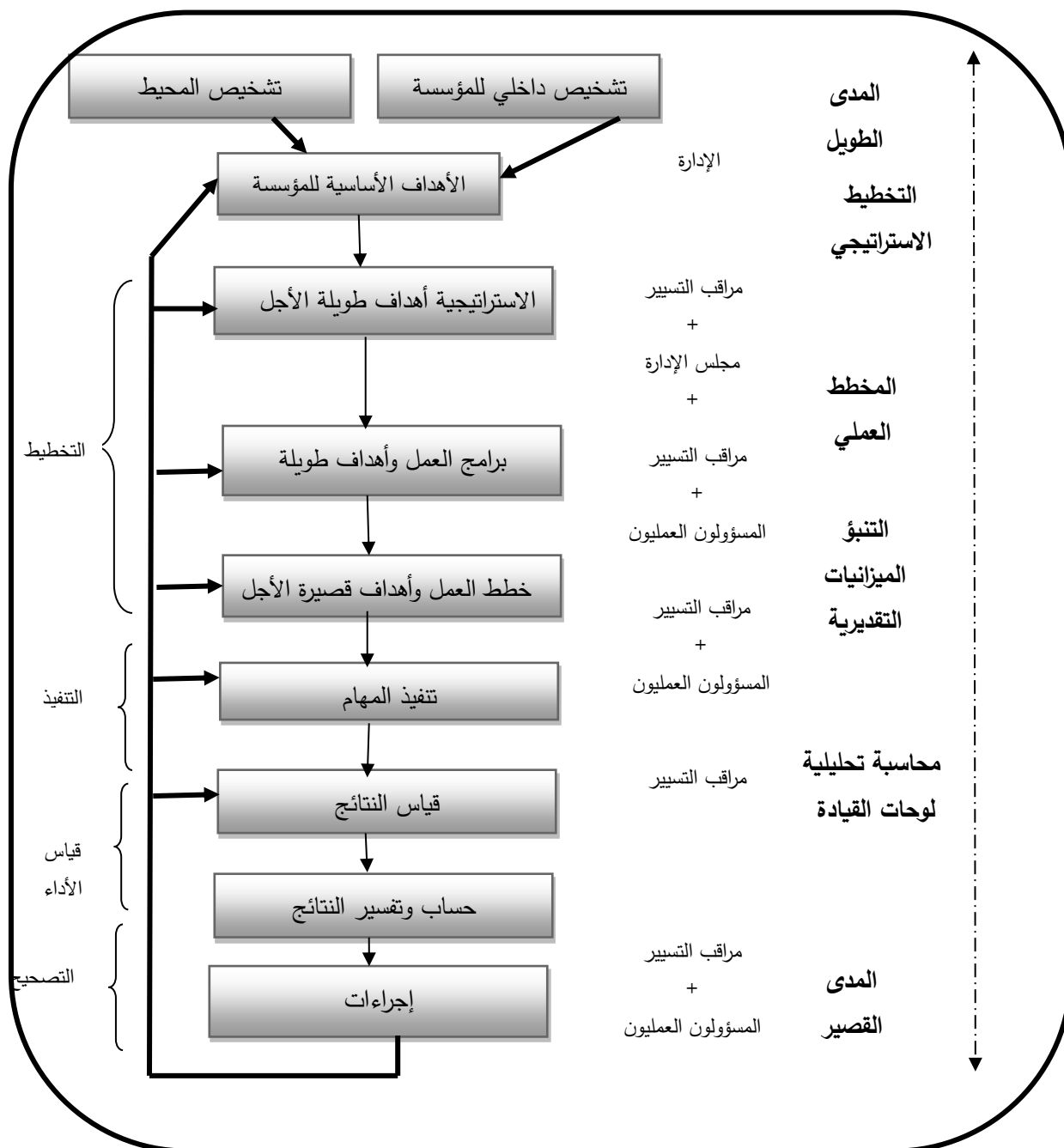
بعد اقتراح النظام، يقوم مراقب التسيير بمتابعة النظام المقترح من خلال الحكم على مدى تكيفه مع احتياجات المؤسسة، وعلى طريقة عمله ومدى تطابق مساره مع ما هو مخطط مع احترام الإجراءات والآجال المحددة، مما قد يستوجب ادخال تصحيحات على النظام المقترح.

كما يتم خلال مرحلة متابعة النظام المقترح للتأكد من مدى توافق التكلفة الاجمالية للنظام مع إمكانيات المؤسسة، إضافة الى ذلك فانه ينبغي أن تكون العلاقة بين (تحسين النتائج/التكلفة) محل دراسة تحليلية دقيقة بهدف دراسة كيفية تحسينها.

مما سبق يمكن تلخيص شرح كل من مسار ومراحل بناء نظام مراقبة التسيير في الشكل الموالي:



الشكل رقم (03): مراحل إعداد وعمل نظام مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

## المطلب الثاني: آليات بناء نظام مراقبة التسيير في بيئة حديثة

بعد التطرق الى مراحل بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ضمن بيئة تقليدية، وجب التنويه الى أن هاته المراحل تبقى نفسها في البيئة الحديثة غير أن الفرق يكمن في كل من طريقة التعامل مع المعلومة من خلال اختلاف أنظمة المعلومات في كلتا الطريقتين وفي مكانة والمهام المنوطة بمراقب التسيير في المؤسسة. وهذا ما سيتم ايضاحه في تكملة هذا الجزء.

فالتصور الكلاسيكي أو التقليدي لأنظمة المعلومات الذي ساد حتى نهاية ثمانينات القرن الماضي عرف من طرف الباحثين **Gorry و Morton**، أين اقترحا نموذجا قسما فيه أنظمة المعلومات الى ثلاثة مستويات حسب طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة<sup>(1)</sup>، نتيجة تطبيق النموذج الكلاسيكي لتقسيم المعلومة هي انشاء أنظمة معلومات ذات طبيعة مختلفة جدا، بهدف خدمة قرارات المستويات التنظيمية الثلاث، لذا فللحصول على معلومة متكاملة كان يجب الاعتماد على أنظمة المعلومات المالية والمحاسبية، التسويقية، الإنتاجية ... الخ بصفة منفصلة. حيث كان مبدأ هذا النموذج التفرقة بين أدوار كل من المسؤول التشغيلي، الإدارة الوسيطة والإدارة العليا بغرض الفصل بين متخذي القرار والمنفذين.

لكن ومع التطورات المتسارعة التي مست كل من البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية أصبح الإسراع في اتخاذ القرارات ضرورة ملحة لتسهيل قيادة نشاطات المؤسسة بمزيد من التنوع والتميز، لذا فان التقسيم الكلاسيكي أو التقليدي للمعلومة وبالتالي أنظمة المعلومات ضيع مصداقيتهما، ضف الى ذلك أصبح من الضروري التوسع وفتح المسار للمؤشرات الخارجية (تقلبات السوق، المنافسين ... الخ) بهدف تحقيق فكرة ملاءمة المعلومة في إطار رؤية متعددة الاتجاهات للأداء.

وللإسهاب في اظهار أثر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة على نظام مراقبة التسيير سيتم تقسيم هذا العنصر الى:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 64.

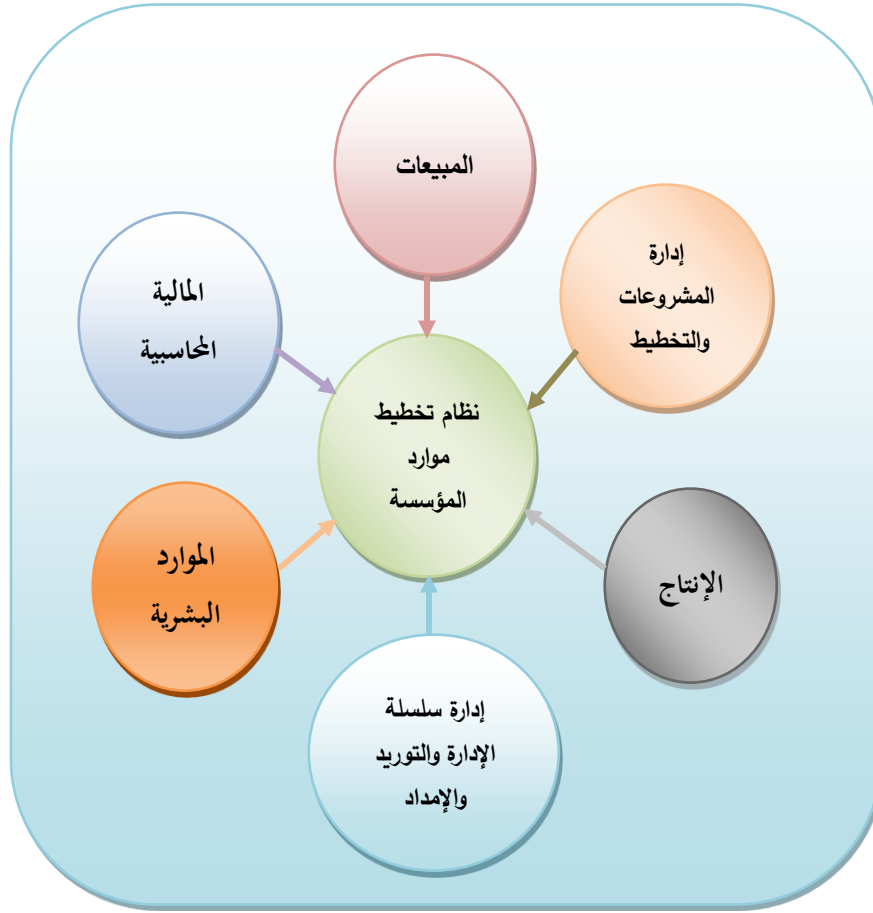
## 2-1- أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على نظام مراقبة التسيير

عرفت المعلومات التشغيلية في السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً بحثاً عن تكامل التطبيقات وأنظمة المعلومات المتعددة في نظام واحد متكامل؛ ما نتج عن ذلك ما يعرف الآن بنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP أو **Progiciel de Gestion Intégré** والذي يساعد على تسيير تكامل المعلومات المرتبطة بالمهام التشغيلية كونه نظام معلومات يأتي في شكل مقاييس متصلة مباشرة بقاعدة معطيات وحيدة تغطي مجموع وظائف المؤسسة. كما يشير تخطيط موارد المؤسسات إلى نوع البرامج التي تستعين بها المؤسسات لإدارة أنشطة الأعمال اليومية، مثل المحاسبة، والمشتريات، وإدارة المشروعات، وإدارة المخاطر والامتثال، وعمليات سلسلة التوريد. تشمل مجموعة تخطيط موارد المؤسسات الكاملة أيضاً على إدارة أداء المؤسسة، وهو برنامج يساعد على التخطيط وإعداد الميزانية والتنبؤ وإعداد التقارير حول النتائج المالية لمؤسسة ما (1).

ترتبط أنظمة تخطيط موارد المؤسسات معاً عدداً كبيراً من عمليات الأعمال وتمكّن من تدفق البيانات بينها. يجمع البيانات المشتركة لأي مؤسسة من مصادر متعددة، تعمل أنظمة ERP على التخلص من مضاعفة البيانات وتوفير تكامل البيانات باستخدام "الوجه الأوحده للحقيقة". والشكل الموالي يوضح لنا هيكل نظام تخطيط موارد المؤسسة:

<sup>1</sup> - <https://www.oracle.com/ae-ar/erp/what-is-erp/> , Date de consultation : 01/03/2022.

الشكل رقم (04): هيكل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP



المصدر : 15/03/2022 [http:// becreativesystem.com/erp-system/](http://becreativesystem.com/erp-system/) date de consultation:

من الشكل نلاحظ أن المعلومات التشغيلية تخزن في قاعدة بيانات، مغذية بذلك جميع المقاييس بطرق أوتوماتيكية؛ فمثلا إذا تم ارسال كمية من المواد الأولية لقسم الإنتاج، فهذا النظام يخطط أوتوماتيكيا للعملية الإنتاجية؛ من خلال التخطيط لاحتياجات المخزون فنجده يطلق طلب إعادة التموين نحو مقياس المشتريات لإعداد الوسائل المحاسبية اللازمة لإتمام عملية الشراء، كالفوترة وحساب الموردين. فمن خلال ميزتي التكامل والدمج إضافة الى الأتمتة يمكن أن نستنتج أن أثر استخدام هاته التقنية على نظام مراقبة التسيير يكمن فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1- SIX Romain, **l'Impact du Système d'Information sur le Contrôleur de gestion**, Mémoire Master 2 Spécialité Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, Université Grenoble, France, 2018-2019, P :28-29, (non publié).

- وفرة المعلومات مما يثري عملية التحليل ويقلص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات من خلال سرعة معالجة البيانات؛
- اللامركزية في تقييم الأداء حيث أوكلت المسؤولية للمسيرين التشغيليين لتسيير مؤشراتهم بصفة تضمن السير الحسن لوحداتهم؛
- تطوير نوعية العمل وتنظيمه؛
- المحافظة على أمن المعلومات وتوثيقها؛
- تقديم حلول للمشاكل من خلال تقييم المعلومة إثر معالجتها مرة واحدة وجعلها سهلة المنال لكل المستويات؛
- دمج معلومات ناتجة عن أنشطة تشغيلية متعددة يسمح لمراقب التسيير بالإلمام أكثر بنشاطات المؤسسة؛
- إسقاط مهمة تسجيل ومعالجة البيانات عن مراقب التسيير وبالتالي تفرغه لأدوار أكثر استراتيجية من خلال مساعدة الإدارة العليا على قيادة أفضل إضافة الى مساعدة المسيرين التشغيليين وتزويدهم بمؤشرات الأداء الملائمة مع العمل على تفسير النتائج المحققة، كما تسمح له بالتفرغ لمعالجة البيانات الأكثر تعقيدا والتي تعذرت معالجتها من خلال ERP.

كما وجب التذكير أنه وإمكانية تقييم أثر هاته التقنيات الحديثة على نظام مراقبة التسيير يجب ضمان الانشاء الجيد لها على مستوى المؤسسة، حيث أثبتت عدة دراسات ارتفاع نسب فشل هاته العملية لأسباب عدة نذكر منها عدم معرفة المؤسسة باحتياجاتها الفعلية، عدم التكوين الجيد للمستخدمين أو عدم اشراكهم في المشروع إضافة الى عدم تماشي الإجراءات الحالية مع إجراءات هاته التقنيات. كما أظهرت الدراسات استغناء العديد من المؤسسات عن ميزتي التكامل والدمج واستخدام هاته التقنية في شكل مقاييس متفرقة.

## 2-2- أثر استخدام تقنية البيانات الضخمة BIG DATA على نظام مراقبة التسيير

استكمالا للثورة التكنولوجية التي عرفها مجال المعلومات عامة ومجال المعلومات المالية والمحاسبية خاصة سنتطرق لتقنيات أخرى شكلت نقلة نوعية في مجالها. نستلها بتقنية البيانات الضخمة أو **BIG DATA** والتي تعد امتدادا لتقنية الـ **BUSINESS INTELLIGENCE** المستخدمة في التحليلات الاستراتيجية باعتبارها " تقنية

تسمح بمعالجة البيانات التي يفوق حجمها قدرة أدوات وقواعد البيانات التقليدية من التقاط، مشاركة، نقل، تخزين وإدارة وتحليل في غضون فترة زمنية مقبولة".<sup>(1)</sup>

تمتاز هاته التقنية بست خصائص تعرف بـ 6V هي:<sup>(2)</sup>

- **الحجم VOLUME**: من خلال إمكانية معالجة البيانات التي يتعدى حجمها 01 تيرابايت؛
  - **التنوع VARIETE**: أي تنوع البيانات بين ماهي مهيكلة وغير مهيكلة؛
  - **السرعة VELOCITE**: من خلال انتاج معدلات مرتفعة من البيانات في كل لحظة؛ حيث أبرزت الإحصاءات عن انتاج 1.7 ميغابايت من المعلومات للفرد سنة 2020 إضافة الى 40.000 عملية بحث في الثانية على محركات البحث GOOGLE؛<sup>(3)</sup>
  - **الموثوقية VERACITY**: الكم الهائل من المعلومات يصعب من تبرير صحة محتواها، الا أن المجال في تطور مستمر يسمح بظهور تقنيات حديثة من شأنها تسهيل إدارة هذا النوع من البيانات؛
  - **القيمة VALUE**: من خلال الأرباح والميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هاته التقنية؛
  - **التقلب VARIABILITY**: من خلال عدم الاتساق الذي ممكن أن تظهره هاته البيانات أحيانا، مما يعيق القدرة على التعامل معها وإدارتها بفعالية.
- ومن خلال هاته الخصائص وإضافة الى ما تطرقنا له في العنصر السابق من أثر استخدام ERP يمكن القول إن أثر هاته التقنية على نظام مراقبة التسيير يكمن فيما يلي:
- تطوير بنى تحتية تكنولوجية تسمح بتخزين كم هائل من البيانات مع قابلية معالجتها في وقت قصير؛
  - إمكانية تحليل البيانات غير المهيكلة واستخدامها لأغراض استراتيجية؛
  - تنوع مصادر المعلومات من صور، فيديو هات على مواقع التواصل الاجتماعي، بيانات GPS وعمليات بحث على محركات البحث مما يسهل من معرفة البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
  - تسهيل التنبؤ بالمستقبل؛ فمثلا يمكن لشركة لديها محطات التزويد بالوقود موزعة على مناطق مختلفة الاستعانة بتطبيق خرائط GOOGLE الذي يحوي بيانات عن حركة المرور في كل العالم بما فيها المعلومات عن

<sup>1</sup>- محمود عبد السلام، تقنية البيانات الضخمة، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الامارات العربية

المتحدة، 2021، ص: 15.

<sup>2</sup>- <https://www.mespressinfo.com/2021/04/what-is-big-data.html>, Date de consultation:05/03/2022

<sup>3</sup>- SIX Romain, Op-cit, P : 36.

أسماء الشوارع، المحلات التجارية الموجودة فيها، عدد السيارات التي تمر بها. وبالتالي يمكنها معرفة الحركة المتوقعة للسنة القادمة في هاته المناطق من خلال الحصول على تصور دقيق لحجم المبيعات خلال السنة القادمة باليوم، الساعة والدقيقة وبنسبة عالية من الصحة مما يساعد على التخطيط الجيد لموارد المؤسسة.

ومنه يمكن استنتاج مدى المساعدة التي يمكن أن تقدمها هكذا تقنية لمراقب التسيير مقارنة بكم البيانات الهائل الذي تضعه عند تصرفه، مما يسمح له بتقييم النموذج الاقتصادي للمؤسسة بطريقة أقرب الى الصحة، كما تساعده في تحديد ومتابعة مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة ما يعزز من أداء مراقب التسيير.

### 2-3- أثر استخدام تقنية BLOCK CHAIN على نظام مراقبة التسيير

تقنية أخرى أصبحت حديث الساعة وحجر الأساس لأنظمة حفظ السجلات والبيانات خاصة مع انتشار العملات الرقمية، تم اطلاقها منذ 10 سنوات من قبل أشخاص مجهولين كانوا وراء انشاء أول عملة رقمية BITCOIN. لكن سنة 2014 تعتبر طفرة تكنولوجية هائلة في هاته التقنية بانفصالها عن العملة واكتشاف إمكاناتها في تنظيم المعاملات المالية بين أطراف مختلفة ومن ثمة ظهور الإصدار الثاني منها في صورة ما عرف بـ BLOCK CHAIN ETHEREUM في برامج الكمبيوتر على شكل كتل والتي تمثل الأدوات المالية مثل السندات والتي أصبحت تعرف فيما بعد باسم العقود الذكية.<sup>(1)</sup>

الـ BLOCK CHAIN تقنية مفتوحة المصدر، قابلة للبرمجة وغير قابلة للسيطرة أو التحكم فيها، هي في الأساس دفتر تسجيل رقمي للمعاملات التي يتم تكرارها وتوزيعها عبر الشبكة الكاملة للنظام في كتل السجلات المشفرة، كل واحدة فيهم عبارة عن كتلة BLOCK مرتبطة فيما بينها ومؤمنة بشفرة خاصة، وكل كتلة تحتوي على هاش HASH وهو عبارة عن خوارزمية رياضية تقوم بتسجيل جزء صغير من البيانات الخاصة بالمعاملات المدرجة في السجل ككل. وتعرف قاعدة البيانات اللامركزية التي يديرها العديد من المشاركين كما يحدث في الـ BLOCKCHAIN بتقنية دفتر/سجل المعاملات الموزع DLT.

كما تتميز هاته التقنية بخمس خصائص كما يلي:<sup>(2)</sup>

- الشفافية؛ من خلال استخدام دفتر معاملات موزع أين يرى كل المشاركين ومن لهم حق الوصول نفس المعلومات في نفس الوقت، إضافة الى عدم القابلية للتغيير حيث يتم ختمها بطابع الوقت والتاريخ لتوثيق عملية البناء والتسجيل؛

1 - <https://www.arabictrader.com/ar/learn/forex-school/304>, Date de consultation : 01/03/2022.

2 - المرجع نفسه.

- التتبع الفوري؛ من خلال انشاء مسار تدقيق يوثق مصدر الأصل في كل خطوة في رحلة التسجيل وتكوين الكتل؛
- زيادة الكفاءة والسرعة؛ حيث تستغرق العمليات التقليدية الورقية الكثير من الوقت والمجهود كما انها عرضة للخطأ البشري، وقد تتطلب وساطة من طرف ثالث، فهاته التقنية تسمح بإكمال المعاملات بشكل أسرع وأكثر كفاءة حيث يمكن تخزين الوثائق على BLOCKCHAIN جنباً إلى جنب مع تفاصيل المعاملة، مما يلغي الحاجة إلى تبادل أوراق ووثائق؛
- الأتمتة؛ يقصد بها جعل النظام أوتوماتيكياً، حيث يمكن حتى أتمتة المعاملات من خلال العقود الذكية، مما يزيد من الكفاءة ويسرع العملية بشكل أكبر؛
- تعزيز عامل الأمان؛ عن طريق تغيير طريقة عرض المعلومات الهامة والحساسة كالمعلومات المالية من خلال انشاء سجل لا يمكن تغييره ثم تشفيره من طرف الى آخر، وحماية الخصوصية عن طريق إخفاء هوية البيانات الشخصية حيث يتم تخزين المعلومات عبر شبكة من أجهزة الكمبيوتر بدلا من حفظها على خادم SERVER واحد.
- بعد التطرق للمفاهيم الأساسية لتقنية الـ BLOCK CHAIN سيتم الحديث عن أثر هاته التقنية على مهنة الأرقام عموماً وعلى مراقبة التسيير بصفة خاصة، إضافة الى أثر التقنيات السابقة وبالتمعن في خصائص هاته التقنية يمكن استنتاج الآثار الموائية:<sup>(1)</sup>
  - الأتمتة وما ينتج عنها من تقليص التدفقات الورقية وريح للوقت؛
  - السماح للمحاسبين ومراقبي التسيير خلال تبادل المعلومات بتتبع التدفقات في وقتها الحقيقي؛
  - تسهيل الوصول للمعلومة من خلال عدم الحاجة الى استخدام الأرشيف لحفظ الملفات؛
  - الحصول على معلومات على درجة عالية من الصحة والمصادقية؛
  - تخفيض هامش الخطأ البشري لتعدد المتعاملين ومراقبي المعلومة عبر تسلسل الكتل، مما يعفي مراقب التسيير من مهمة ضمان نزاهة المعلومة قبل استخدامها؛
  - تفرغ مراقب التسيير لأدوار أكثر أهمية من خلال الشرح والتحليل المفصل للنتائج مع اقتراح الحلول المناسبة، كذلك تحوله الى شريك أعمال في علاقته بالمسيرين التشغيليين.

<sup>1</sup> - SIX Romain, Op-cit, P : 47-48.



مما سبق يمكن القول ان كل هاته التقنيات المالية والمحاسبية كان لها الأثر الكبير والهام على نظام مراقبة التسيير بمختلف أقسامها مراحلها، لكن تبقى لكل قاعدة استثناءات ولكل مؤسسة خصوصياتها التي تميزها عن غيرها، ما يفتح المجال على إمكانية فشل هاته التقنيات أو تحجيم أثرها الإيجابي وبالتالي القيمة المضافة المنتظرة من تطبيقها.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لآليات بناء نظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة

يعد استعراض الدراسات السابقة من أهم خطوات أي دراسة أو بحث علمي؛ لما لها من دور في توسيع القاعدة المعرفية بالبحث وبالتالي الامام الجيد به، كما أنها تكسب نتائج البحث معنى من خلال المقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية. فقد نال موضوع دراستنا الحالية اهتمام عدد من الباحثين من خلال دراسة المتغيرين بشكل منفصل أو بدمجها معا في دراسة واحدة، لكن آثرنا التطرق للدراسات التي تطرقت للمتغيرين معا وذلك للاستفادة قدر الإمكان من دور الدراسات السابقة في اثناء الدراسة الحالية وهذا ما يبرر قلة الدراسات من جهة وانعدام الدراسات العربية من جهة أخرى، ما دفع بنا الى اعتبار الدراسات الوطنية كوطنية وعربية في آن واحد. ومنه سيتم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

➤ **المطلب الأول:** استعراض الدراسات العربية السابقة؛

➤ **المطلب الثاني:** استعراض الدراسات الأجنبية السابقة؛

➤ **المطلب الثالث:** تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: استعراض الدراسات العربية السابقة

تناولت هاته الدراسات موضوع نظام مراقبة التسيير وآليات بناءه في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية، ويمكن ذكرها على النحو الآتي:

1-1- دراسة علوطي لمين وهاجر تزغرين، آليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية، دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA، المدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، 2011، ص: 08.

أتت هاته الدراسة لتوضيح أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية من خلال القراءة القانونية للبنوك وسرد أدوات مراقبة التسيير، ومن ثمة دراسة ميدانية لواقع نظام مراقبة التسيير في وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA لولاية المدية، أين تم وضع عدة فرضيات للإجابة على تساؤلات الدراسة التي تهدف الى:

- كشف الغموض حول دور نظام مراقبة التسيير في تطوير المؤسسات؛
- ابراز ضرورة تطبيق نظام مراقبة التسيير لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها؛
- تحفيز المسيرين لإيلاء اهتمام أكثر بنظام مراقبة التسيير.

وقد تم التوصل من خلال هاته الدراسة الى جملة من النتائج، متمثلة فيما يلي:

- مراقبة التسيير نظام ذو أهمية بالغة في المؤسسات عامة والبنكية خاصة، بالنظر الى دوره الجوهرى في تحقيق هاته الأخيرة لأعلى مستويات الأداء والتميز؛
- بالرغم من وجود مصلحة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، الا أنها اقتصرت على الجانب المالى فقط من خلال الاعتماد الحصرى على الموازنات التقديرية.

وكقيمة مضافة لهاته الدراسة يمكن القول إنها ركزت على مدى أهمية الاعتماد على نظام معلومات فعال في نظام مراقبة التسيير مما سيسمح بانتقال المعلومات بسرعة وتخزينها بالكيفية التي تمكن طالبيها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة مع إمكانية تحديثها. كما ركزت على ضرورة ادخال نظام جديد لتحفيز الموظفين على أداء مهامهم من خلال اشراكهم في القرارات وتحضير برامج العمل.

**1-2- دراسة بن موفق علي، دور نظام المعلومات المحاسبى في تفعيل مراقبة التسيير، دراسة ميدانية لمؤسسة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة اعمال، جامعة جيجل، 2009، ص:153.**

تطرت الدراسة الى أهم نظام في الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإدارية ألا وهو نظام المعلومات المحاسبية الذي يعد أهم مدخل لبناء نظام مراقبة التسيير، كون فعالية هذا الأخير مرتبطة ارتباطا وثيقا بفعالية ودرجة تكامل نظام المعلومات المحاسبى، وقد تضمنت هاته الدراسة دراسة ميدانية لمؤسسة مدبغة الهضاب

العليا بالجلفة، لتحليل وقياس العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبي ونظام مراقبة التسيير ومدى أهميتها في اتخاذ القرار، حيث كانت تهدف إلى:

- إبراز مدى أهمية نظام المعلومات المحاسبي ومراقبة التسيير في المؤسسات؛
  - الاطلاع على الطرق والأدوات الحديثة في مجالي مراقبة التسيير ونظام المعلومات المحاسبية؛
- حيث تم التوصل الى النتائج الموالية:

- نظام المعلومات المحاسبي يعد القاعدة الأساسية التي يركز عليها نظام مراقبة التسيير؛ لما يوفره من معلومات تسهل وترشد عملية اتخاذ القرار؛
- مراقبة التسيير مسار للتعلم من خلال مراحلها المختلفة، من تخطيط، تنفيذ، متابعة، تحليل وأخيرا تصحيح الانحرافات؛
- غياب أنظمة مراقبة التسيير حديثة ومنظمة في المؤسسات الجزائرية؛
- نظام المعلومات المحاسبي دعامة لمختلف الوظائف؛ التخطيط والرقابة... الخ.

وعلى هذا الأساس يمكن القول إن القيمة المضافة للدراسة تكمن في كونها ركزت على دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل نظام مراقبة التسيير، إضافة الى ضرورة بناء نظام مراقبة التسيير يراعي خصوصيات المؤسسة مع ضرورة محافظة هذه الوظيفة على حيادها وطابعها الاستشاري.

1-3- دراسة حسني أمينة وحمادة كمال، تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة مجموعة مؤسسات اقتصادية بالشرق الجزائري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 38، الأردن، 2019، ص: 309

تناولت هذه الدراسة تأثير نظام المعلومات على مراقبة التسيير من خلال البحث في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، باعتباره نظام محوسب حديث التنفيذ في المؤسسات الجزائرية، حيث تم تعزيزها بدراسة ميدانية لبعض مؤسسات الشرق الجزائري، أين تم توزيع استمارات استبانة على جملة من المؤسسات المطبقة لهذا النظام ومن ثمة تحليلها في برنامج SPSS وباستخدام أساليب إحصائية بغرض اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تهدف الى:

- تحديد مفهوم مراقبة التسيير، أهدافه، أدواته وتقنياته؛
- تحديد مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وآثار تطبيقه على المؤسسات؛
- تحديد العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP ونظام مراقبة التسيير.

حيث تم التوصل الى النتائج الموالية:

- موثوقية نظم ERP من خلال حماية سرية المعلومات من الدخلاء مع سهولة استرجاعها، إضافة الى سهولة تسجيل وتعديل البيانات؛
  - نظم ERP تزيد من فعالية نظام مراقبة التسيير من خلال تحديد مهام وترشيد سلوك صناع القرار، كذلك احترام القواعد وطرق العمل وتوحيدها من خلال دمج المعلومات، مما يسهل التفاعل بين مختلف الوظائف وبالتالي الاتصال بين جميع المستويات (تشغيلية، وظيفية)؛
  - مرونة نظم ERP في التصميم والتطبيق حسب احتياج المؤسسة أو مجال نشاطها.
- ومنه يمكن القول إن القيمة المضافة لهاته الدراسة تكمن في تركيزها على دور نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP في تفعيل نظام ومراقبة التسيير ومدى أهميتها في توفير مؤشرات الاداء الملائمة KPI كما ينتج عنه نجاعة مراقبة مختلف الانشطة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: استعراض الدراسات الأجنبية السابقة

تناولت هاته الدراسات موضوع نظام مراقبة التسيير وآليات بناءه في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية بطريقة أكثر وضوحاً ودقة نظراً لماكبة المؤسسات الأجنبية وإطلاعها على أغلب تقنيات هاته التكنولوجيا الحديثة وسعيها الحثيث نحو التميز نظراً لنشاطها في بيئة عالية التنافسية، ومن بين جملة من الدراسات الأجنبية أبينا التطرق الى الدراسات الموالية لارتباطها الكبير بمتغيري دراستنا الحالية:

**2-1- Etude de SIX Romain, l'Impact du Système d'Information sur le Contrôle de Gestion, Mémoire Master 2, Spécialité Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, Université de Grenoble Alpes, 2018-2019, France.**

دأبت هاته الدراسة على توضيح أثر نظام المعلومات عامة ونظام المعلومات المالية والمحاسبية خاصة على مهام مراقب التسيير من خلال محاولة فهم العلاقة بين نظام المعلومات ونظام مراقبة التسيير، ومن ثم بيان

تأثير الأول على الثاني؛ حيث جاءت الدراسة في شكل دراسة حالة قام بها الباحث على مستوى شركة انتاج مواد صيدلانية CORDEN PHARMA أين شارك في مشروع تطوير نظام تخطيط موارد المؤسسة مواكبة لزيادة نشاطاتها التي استوجبت تواجد نظام متكامل يشملها جميعا. هذا ما دفع صاحب الدراسة الى التركيز على عدة نقاط جعلها أهدافا لدراسته كما يلي:

- التعرف الى أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات وتوضيح آثارها وانعكاساتها على عالم الأرقام؛
  - فهم طبيعة العلاقة التي تربط بين نظام المعلومات في عالم الأرقام ومراقب التسيير، خاصة فيما يتعلق بمكانته وطرق تنفيذ مهامه؛
  - تحديد أثر هاته التكنولوجيات الحديثة على نظام مراقبة التسيير في المؤسسات.
- ومنه تم التوصل الى النتائج الموالية:

- الطفرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات كان لها الأثر الكبير على المهن المرتبطة بعالم الأرقام؛ كالمالية، المحاسبة ومراقبة التسيير... الخ
- الاستغلال الجيد لتقنيات تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة يعد قفزة نوعية لكل مؤسسة أولت هاته التقنيات الاهتمام الكافي.

لذا يمكن القول إن القيمة المضافة لهاته الدراسة تكمن في التركيز على العلاقة الوطيدة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية ومهنة مراقب التسيير من جهة ونظام مراقبة التسيير من جهة أخرى، وذلك من خلال استعراض أحدث التقنيات التي تم التوصل اليها وكيفية استخدامها بطريقة تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لها.

## **2-2- Etude de MARIE Boitier, l'Impact des Technologies de l'Information et de la Communication sur la fonction Contrôle de Gestion-une analyse sociotechnique, Technologie et Management de l'Information enjeux et impacts dans la Comptabilité, le Contrôle et l'Audit, 23ÈME CONGRES DE L'AFC, Mai 2002, France.**

تناولت هاته الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مهنة مراقبة التسيير من خلال التطرق بنوع من التفصيل الى نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP باعتباره التقنية الأبرز حينها، والعمل على ابراز أثره على هاته المهنة متبعا المنهج الوصفي في التطرق للمفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة والتحليلي لدراسة أثر ونتائج

تطبيق المتغير الأول على الثاني. من أجل تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في إبراز مدى إمكانية لعب تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية وبالخصوص نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP للدور الأساسي في بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات.

فمن خلال تسلسل خطوات الدراسة، توصلت الباحثة الى أن تكنولوجيا المعلومات عموماً و ERP خصوصاً يلعبان دوراً أساسياً ومعقداً في عملية ضبط وترتيب نظام مراقبة التسيير، من خلال فتح آفاق للإصلاحات التنظيمية باعتباره وسيلة ربط ودمج بين جميع المستويات (أفقياً وعمودياً).

ومنه يمكن القول إن القيمة المضافة لهاته الدراسة تكمن في تركيزها على إبراز دور ERP في عالم الأرقام كأبرز وأحدث تكنولوجيا المعلومات الحديثة في ذلك الوقت وبالتالي تشجيع المؤسسات على تبني هذه التقنية.

### 2-3- Etude d'YVES De Rongé, l'Impact des ERP sur le Contrôle de Gestion : Une première Evaluation, In : FINECO, Volume1 Université LAVAL, Faculté des Sciences de l'Administration, CANADA, année 2000, P :45-65

تناولت هاته الدراسة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على مراقبة التسيير كعملية تقييم أولية، من خلال التطرق الى الشروط التي يجب استيفاؤها في هذا النظام لضمان التطبيق الجيد ومن ثم النتائج المرجوة منه، وبالتالي الأثر المحتمل منه على المؤسسات الحديثة الطامحة الى أحسن مستوى من المراقبة باستخدام نظام معلومات مدمج وشامل لكل نشاطاتها (ERP) وذلك استناداً الى تحليل جملة من التقارير الصادرة عن عدة مؤسسات باشرت عمليتي تصميم وإنشاء نظم تخطيط لمواردها.

فكانت أهداف الدراسة كما يلي:

- إبراز دور وأثر ERP على نظام مراقبة التسيير؛
- تحديد شروط نجاح الـ ERP باعتباره من أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات حينها للنهوض بنظام مراقبة التسيير؛

فأنت نتائج الدراسة مستجيبة لأهدافها من خلال التأكيد على:

- ضرورة تأكد المؤسسة من مردودية استثمارها في ERP وتوفير الكفاءات اللازمة والمناسبة لضمان السير والاستعمال الحسن له؛

- الدور الكبير الذي يلعبه ERP في النهوض بنظام مراقبة التسيير من خلال أثره على عملية التسيير والمراقبة بعناية كبيرة مع الأخذ بعين الاعتبار اختيارات المؤسسة الاستراتيجية والتنظيمية.

وفي الأخير يمكن القول إن القيمة المضافة لهاته الدراسة تكمن في إبراز شروط نجاح تقنية ERP كنظام متكامل ومدمج في تفعيل نظام مراقبة التسيير كأحدث تقنية وقتها.

### المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى أبرز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المذكورة أعلاه وبين الدراسة الحالية من خلال الجداول الموالية:

الجدول رقم (01): تحليل الدراسات العربية السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

الدراسة	الدراسة الحالية	دراسة علوطي لمين وهاجر تزغرين	دراسة بن موفق علي	دراسة حسني أمينة وحمادة كمال
<b>الهدف</b>	اثراء الموضوع أكثر ومواصلة الدراسات السابقة في نفس المجال، كذلك تشجيع المسيرين الجزائريين على تبني نظام مراقبة تسيير فعال من خلال مواكبة تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة.	تسليط الضوء على دور نظام مراقبة التسيير في تطوير المؤسسات وإبراز ضرورة تبني هذا النظام	إبراز مدى أهمية نظام المعلومات المحاسبي ومراقبة التسيير في المؤسسات مع الاطلاع على الطرق والأدوات الحديثة في هذا المجال.	تسليط الضوء حول العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كتقنية رائدة وحديثة وقتها وبين نظام مراقبة التسيير، في سبيل النهوض بمهنة مراقبة التسيير وعالم الأرقام.
<b>النتائج</b>	الأهمية البالغة التي تتسم بها تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية في إرساء قواعد نظام مراقبة تسيير فعال مع ملاحظة الغياب شبه التام لهاته التقنيات الحديثة عدا	الأهمية البالغة لنظام مراقبة التسيير في المؤسسات عامة والبنكية منها خاصة؛ مع قصور هاته الوظيفة واقتصارها على الجانب	نظام المعلومات المحاسبي لبنة أساسية لبناء نظام مراقبة التسيير، كما خلصت الدراسة الى غياب أنظمة مراقبة تسيير حديثة وفعالة في المؤسسات الجزائرية عموما.	موثوقية نظم تخطيط موارد المؤسسة ودورها الكبير في زيادة فعالية نظام مراقبة التسيير، وكذا مرونتها حسب احتياج المؤسسة ومجال نشاطها

		المالي من خلال اعداد الموازنات التقديرية	الاستخدام المحدود لنظام تخطيط موارد المؤسسة والذي يبقى بعيد كل البعد عن ما هو منتظر.	
المتغيرات المستقلة	نظام المعلومات المحاسبي	آليات بناء نظام مراقبة التسيير	تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة	نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP
المتغيرات التابعة	نظام مراقبة التسيير	-	آليات بناء نظام مراقبة التسيير	نظام مراقبة التسيير
الحدود الزمنية	2010-2009	2012-2011	2022-2021	2019
الحدود المكانية	مدبغة الهضاب العليا-المدينة الشرق الجزائري	وكالة القرض الشعبي الجزائري- المدينة	صوميفوس-تبسة	مؤسسات اقتصادية في الشرق الجزائري
أدوات التحليل	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المنهج التحليلي والقياسي في دراسة الحالة.	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغير الدراسة المنهج التحليلي في دراسة الحالة.	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المنهج التحليلي في دراسة الحالة.	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المنهج التحليلي في دراسة نتائج الاستبانات في دراسة الحالة.

بعد التحليل والمقارنة في الجدول، يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات تشابهت في تركيزها على نظام مراقبة التسيير كمتغير تابع وربطه بمتغيرات مستقلة أخرى كل حسب موضوع بحثه، كما سعت جميعها الى تسليط الضوء حول أهمية هذا النظام في المؤسسات في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات الحديثة، كما نلاحظ التشابه الكبير في أدوات التحليل بهدف الوصول الى نتائج فعلية وأكثر مصداقية يمكن اعتمادها كمرجع للدراسات المستقبلية.

كما يمكن ملاحظة بعض الفوارق البسيطة والمتمثلة في درجات التطور في تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية؛ إذ تختلف التكنولوجيات الرائدة باختلاف الدراسة نظرا لاختلاف الحدود الزمنية لكل دراسة، ففي الفترة



الممتدة بين (2000-2010) كانت ERP تعد أحدث تقنية يمكن استخدامها، أما الفترات اللاحقة فقد عرفت ظهور تكنولوجيا أحدث، أسرع وأكثر فعالية.

الجدول رقم (02): تحليل الدراسات الأجنبية السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

Etude d'YVES De Rongé	Etude de MARIE Boitier	Etude de SIX Romain	الدراسة الحالية	الدراسة
<p>- إبراز دور وأثر ERP على نظام مراقبة التسيير؛</p> <p>- تحديد شروط نجاح الـ ERP باعتباره من أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات حينها للنهوض بنظام مراقبة التسيير؛</p>	<p>إبراز مدى إمكانية لعب تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية وبالخصوص نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP للدور الأساسي في بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات.</p>	<p>تسليط الضوء على أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات وتوضيح آثارها وانعكاساتها على عالم الأرقام، ومن ثم فهم طبيعة العلاقة الرابطة بين نظام المعلومات في عالم الأرقام ومراقب التسيير، خاصة فيما يتعلق بمكانته وطرق تنفيذ مهامه؛ وفي الأخير تحديد أثر هاته التكنولوجيات الحديثة على نظام مراقبة التسيير في المؤسسات</p>	<p>اثراء الموضوع أكثر ومواصلة الدراسات السابقة في نفس المجال، كذلك تشجيع المسيرين الجزائريين على تبني نظام مراقبة تسيير فعال من خلال مواكبة المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة.</p>	الهدف
<p>ضرورة تأكد المؤسسة من مردودية استثمارها في ERP وتوفير الكفاءات اللازمة والمناسبة لضمان السير والاستعمال الحسن له؛</p> <p>الدور الكبير الذي يلعبه ERP في النهوض بنظام مراقبة التسيير من خلال أثره على عملية التسيير والمراقبة بعناية كبيرة مع الأخذ بعين</p>	<p>تكنولوجيا المعلومات عموما و ERP خصوصا يلعبان دورا أساسيا ومعقدا في عملية ضبط وترتيب نظام مراقبة التسيير، من خلال فتح آفاق للإصلاحات التنظيمية باعتباره وسيلة ربط ودمج</p>	<p>الطفرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات كان لها الأثر الكبير على المهن المرتبطة بعالم الأرقام؛ كالمالية، المحاسبة ومراقبة التسيير... الخ الاستغلال الجيد لتقنيات تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة</p>	<p>الأهمية البالغة التي تنتسم بها تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية في إرساء قواعد نظام مراقبة تسيير فعال مع ملاحظة الغياب شبه التام لهاته التقنيات الحديثة</p>	النتائج

اعتماد الاختيار المؤسسة الاستراتيجية والتنظيمية.	بين جميع المستويات (أفقي وعموديا).	يعد قفزة نوعية لكل مؤسسة أولت هاته التقنيات الاهتمام الكافي	الاستخدام المحدود لنظام تخطيط موارد المؤسسة والذي يبقى بعيد كل البعد عن ما هو منتظر.	
نظام تخطيط موارد المؤسسة	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	نظام المعلومات	تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة	المتغيرات المستقلة
نظام مراقبة التسيير	نظام مراقبة التسيير	نظام مراقبة التسيير	نظام مراقبة التسيير	المتغيرات التابعة
2000	2002	2019-2018	2022-2021	الحدود الزمنية
جامعة AVAL-QUEBEC Entreprise du secteur aéronautique ،entreprise du secteur du BTP ،Entreprise du secteur des équipementiers électroniques	23 <sup>eme</sup> Congrès de l'AFC Une multinationale pétrochimique ،Une grosse PME au sein d.un groupe sidérurgique ،Une université	شركة فرنسا CORDEN PHARMA	صوميفوس-تبسة	الحدود المكانية
المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمنهج التحليلي	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمنهج التحليلي	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغير الدراسة المنهج التحليلي في دراسة الحالة.	المنهج الوصفي من خلال الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المنهج التحليلي في دراسة حالة	أدوات التحليل

بعد التحليل والمقارنة في الجدول، يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات تشابهت في تركيزها على نظام مراقبة التسيير كمتغير تابع وربطه بمتغيرات مستقلة أخرى كل حسب موضوع بحثه، كما سعت جميعها الى تسليط الضوء حول أهمية هذا النظام في المؤسسات في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات الحديثة، كما نلاحظ التشابه الكبير في أدوات التحليل بهدف الوصول الى نتائج فعلية وأكثر مصداقية يمكن اعتمادها كمرجع للدراسات المستقبلية.

مما سبق يمكن ملاحظة بعض الفوارق البسيطة والمتمثلة في درجات التطور في تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية؛ إذ تختلف التكنولوجيات الرائدة باختلاف الدراسة نظرا لاختلاف الحدود الزمنية لكل دراسة، ففي الفترة الممتدة بين 2000-2010 كانت ERP تعد أحدث تقنية يمكن استخدامها، أما الفترات اللاحقة فقد عرفت ظهور تكنولوجيات أحدث، أسرع وأكثر فعالية كالـ BIG DATA، BLOCK CHAIN و BUSINESS INTELLIGENCE وهنا تكمن القيمة المضافة للدراسات الأكثر حداثة بما فيها الدراسة الحالية. لكن العامل المشترك بين هاته الدراسات هو النتائج المتوصل اليها خاصة في الدراسات التطبيقية، حيث خلصت جميعها الى وجود قصور في تطبيق تكنولوجيا المعلومات رغم توفرها خاصة في الدول العربية وذلك راجع لعدة أسباب سبق ذكرها.

## خلاصة الفصل

بعد التطرق الى الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة وبيان الأهمية البالغة لتبني نظام مراقبة التسيير مع الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة، وجب التنويه أن لكل مؤسسة طريقتها الخاصة في إدارة نشاطاتها ووظائفها المختلفة بما يتوافق وقدراتها المالية والتنظيمية، ما يفتح المجال لتفاوت درجات تطبيق نظام مراقبة التسيير واختلاف تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة المستخدمة. لذا فعلى المؤسسة أن تحسن الاختيار بين بدائل متفاوتة في البساطة والصعوبة بما يتماشى وخصوصيتها. وللتعمق أكثر في هذا الموضوع سيتم تسليط الضوء على شركة اقتصادية وطنية كمحاولة لبيان العلاقة التي تربط متغيري الدراسة من جهة والسعي لفهم واقع تطبيقهما في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني:

دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية على  
آليات بناء نظام مراقبة التسيير في شركة صوميفوس

## الفصل الثاني: دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية على آليات بناء نظام مراقبة التسيير في شركة صوميفوس

### تمهيد

بعد التطرق الى الجوانب النظرية لكل من مراقبة التسيير وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة وبيان أثر تبني هاته الأخيرة على آليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات، سيتم من خلال هذا الفصل العمل على اسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع. لقد تم اختيار شركة مناجم الفوسفات لاعتبارها من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية إلا أنها تعاني ولحد الان من مشكلة بناء أو تفعيل نظام مراقبة التسيير من أجل التحكم بأدائها-وهذا حال أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-.

الكل يعلم أن الجزائر بلد شاسع يتمتع بثروات معدنية مثيرة للاهتمام من شرقه لغربه ومن شماله لجنوبه. هذه الثروة يمكن أن تساهم بشكل كبير في دفع عجلة الاقتصاد للبلاد. لكن على الرغم من ذلك، لا يزال قطاع التعدين غير منتج للغاية مقارنة بإمكانيات الدولة ولا يساهم إلا بنسبة 1٪ في الناتج المحلي الإجمالي للبلاد نظير ضعف اداء مؤسساته.

من خلال هذا الفصل سنتعرف عن قرب على احدى مؤسسات قطاع التعدين محاولين بذلك الوقوف على بعض مسببات ضعف الاداء من خلال كما قلنا سابقا اسقاط الدراسة النظرية التي تمحورت اساسا حول وظيفة التحكم بالأداء في ظل التطورات الأخيرة لنظم المعلومات.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين على النحو الآتي:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوس وقطاعها الاقتصادي؛
- المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير في شركة صوميفوس في ظل ERP SAGE.

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوس وقطاعها الاقتصادي

قبل التطرق لتقديم الشركة محل الدراسة وجب علينا أولاً الحديث عن قطاعها الذي تنشط فيه ألا وهو قطاع المناجم، فكما هو متعارف عليه واقع الشركة من واقع قطاعها. لذا سيتم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

➤ **المطلب الأول:** تطور قطاع المناجم في الجزائر؛

➤ **المطلب الثاني:** بطاقة تعريفية لشركة صوميفوس؛

➤ **المطلب الثالث:** تقديم مصلحة أو قسم التريص.

### المطلب الأول: تطور قطاع المناجم في الجزائر

قطاع المناجم في الجزائر معروف منذ القدم أين أثبتت دراسات بعض المؤرخين أن الاستغلال المنجمي عرف منذ الحقبة الرومانية من خلال استغلال النحاس بالونزة، الرصاص بسبيدي كمبر، الرخام بفليفلة والملح بالشط... الخ.

وللحديث أكثر عن تطور قطاع المناجم بالجزائر، يمكن أن نميز بين حقبتين أساسيتين هما؛ الأولى قبل الاستقلال والثانية بعده كما يلي\*:

#### 1-1- الحقبة الاستعمارية

منذ السنوات الأولى للاستعمار دأبت فرنسا على استغلال الثروات الطبيعية بالجزائر من خلال انشاء شركات منجمية تعمل على استكشاف المناجم واستغلالها، حيث تم اكتشاف مناجم الحديد والنحاس بموزاية سنة 1830، كما تم سنة 1874 تشغيل ما يزيد عن 3.345 عامل في هذا القطاع.

ومع بداية القرن 20، تعدى انتاج قطاع المناجم 600 ألف طن وصولاً الى 1.3 مليون طن سنة 1913 مقسمة بين مختلف الثروات. الى ان زاد عدد المناجم المستغلة فعلياً سنة 1954 عن 40 منجماً بين ما هو حديد، فوسفات، زنك، رصاص، رخام وملح... الخ

\* - DASSAMIOUR Mohamed, Cours de l'Economie et Valorisation Minière, l'Activité Minière en Algérie, Université Frères Mentouri, Constantine 1, Faculté des Sciences de la Terre de la Géographie et de l'Aménagement de Territoire, Département des Sciences Géologiques, Algérie, 2020, P : 1-6.

وأكثر ما ميز هاته الحقبة هو عدم عمل الاستعمار على تطوير الصناعة المنجمية في الجزائر من خلال انشاء مصانع تحويلية فيها وذلك راجع الى اعتماده على هاته الثروات كمواد أولية يمون بها مصانعه التحويلية في فرنسا.

## 1-2- حقبة ما بعد الاستقلال

عرفت هاته الفترة بتخلي وغلق الشركات الأجنبية للعديد من المناجم مما أوجب إعادة فتحها واستغلالها، كما عرفت بإقدام الدولة الجزائرية على تأميم المناجم بتاريخ 06 ماي 1966 ووضعها تحت سلطة هيئة حكومية؛ متمثلة في المكتب الجزائري للأبحاث والاستغلال المنجمي BAREM، والذي استبدل سنة 1967 بالشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM ومنه يمكن القول انه ابتداء من هذا التاريخ بدأ التنظيم الفعلي للقطاع.

في الفترة الممتدة بين 1968 و1980 سعت الدولة الى التثمين السريع للعديد من المناجم من خلال:

- انشاء مصنع معالجة الرصاص والزنك بمنجم العابد؛
- زيادة انتاج الفوسفات بجبل العنق والذي تضاعف ثلاث مرات ابتداء من 1977 مقارنة بسنوات 1965-1975؛
- زيادة انتاج منجمي الحديد بالونزة وبوخضرة الى 5 مليون طن/سنويا لإمداد مركب الحجار؛
- مضاعفة عدد ورشات معالجة الفوسفات بجبل العنق؛
- زيادة انتاج مناجم الرخام، الملح... الخ.

وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة SONAREM ومنه ميلاد ست مؤسسات كبرى منها مجمع فرفوس، يمكن القول إن هاته الخطوة أدت الى إيقاف التطوير في عدة عمليات وبالأخص تلك المتعلقة بالفوسفات، الحديد والرخام ما نتج عنه خسارة عدة معارف في الهندسة المنجمية.

وتطبيقا للقانون المنجمي الصادر بتاريخ 2001/07/03 تم سنة 2005 تم انشاء الوكالة الوطنية للجيولوجيا والرقابة المنجمية بغرض توفير خدمات جيولوجية وطنية، كما عرفت هاته الفترة انشاء مجموعة صناعية منجمية تحت مسمى MANAL مناجم الجزائر تجمع كل المؤسسات العمومية في قطاع المناجم والتي حلت محل مجموعة فرفوس.



لكن وبالرغم من العائدات الكبيرة من العملة الصعبة التي قد توفرها الثروات المنجمية الا أنها ظلت لسنوات محل اهمال رغم كل ما بذل للنهوض بهذا القطاع، الا أن الأزمة الاقتصادية العالمية وانهيار أسعار المحروقات، جعلت الحكومة تسارع لتدارك الوضع من خلال العمل على استغلال هاته الثروات في أسرع وقت سعيا منها لتقليل الاعتماد على المحروقات في بناء الاقتصاد الوطني.

ولتحقيق هذا الهدف وضعت الحكومة خارطة طريق تتلخص في أربعة محاور تمثلت في: \*

- إعادة النظر في القانون المنجمي بغرض جعله أكثر مرونة وتفاعلية إزاء فرص الاستثمار؛
- إعادة النظر في الخريطة المنجمية؛
- تطوير المناجم الحالية أو المكتشفة حديثا؛
- تكوين العنصر البشري.

وفي انتظار تجسيد هاته الخارطة على أرض الواقع، تعمل الحكومة جاهدة على الأقل كبدائية على إطلاق بعض المشاريع وفي مقدمتها منجم غار جبيلات بولاية تندوف عقب التوقيع على مذكرة تفاهم مع ائتلاف شركات صينية لتمويل المشروع مع الطرف الجزائري، كما باشرت عملية إيقاف الاستغلال غير الشرعي لمعدن الذهب بالولايات الجنوبية مع منح تراخيص التنقيب عنه لمؤسسات شبابية بهدف استغلال وتثمين الذهب عبر 220 محيط منجمي يحوي عروق وتركيزات الذهب بطريقة حرفية. فالحكومة تود الانتقال من مرحلة مصدر بسيط للمواد الأولية الى مصدر للمواد المصنعة وعلى رأسها الأسمدة، الفوسفات، الحديد والزنك من خلال حرصها على: (†)

- استكمال كل الترتيبات الخاصة بإطلاق مشروع الفوسفات المتكامل لتطوير المواد الفوسفاتية الطبيعية ببلاد الحدبة ولاية تبسة؛
- استكمال مشروع تطوير واستغلال منجم الزنك والرصاص بواد أميزور ولاية بجاية؛
- التشديد على منع استيراد الرخام، السيراميك والخزف في شكلهم النهائي تشجيعا للمنتج المحلي وإيقاف نزيف العملة الصعبة على سلع يمكن انتاجها وطنيا.

\* - <https://radioalgerie.dz/>, Date de consultation : 16/03/2022.

† - المرجع نفسه.

## المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لشركة صوميفوس

صوميفوس بشكلها الحالي نتاج جملة من عمليات إعادة الهيكلة والدمج استجوبتها الظروف الاقتصادية والسياسية للبلاد، لذا ولفهم تاريخ هاته المؤسسة سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى ما يلي:

### 2-1- تقديم عام للشركة

أسست شركة مناجم الفوسفات من أجل استغلال ثروات الفوسفات الموجودة في البلاد، وذلك من خلال ما تمتلكه من مناجم، وسائل تقنية، يد عاملة... إلخ سعيا منها لتحقيق مكانتها في السوق وتحقيق التنمية للاقتصاد الوطني، ومنه سيتم في هذا الجزء التطرق إلى التعريف بالمؤسسة والتطرق إلى نبذة تاريخية عنها، طبيعة نشاطها وأهدافها.

وقبل التطرق إلى التعريف بشركة مناجم الفوسفات سيتم التطرق إلى التعريف بالشركة الوطنية للحديد والفوسفات باعتبارها الشركة الأم. تأسست الشركة الوطنية للحديد والفوسفات بهدف ترقية وتطوير قطاع المناجم، وبعثه نحو التطوير الاقتصادي فأنشأت بموجب المرسوم رقم 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983<sup>(\*)</sup>، حيث كانت مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي نتجت إثر إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM والتي تأسست سنة 1967، وقد إنبثقت عنها مجموعة من الشركات الاقتصادية، وذلك ما بين 1989-1990. وفي 22 ماي 1990 تحولت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات إلى مؤسسة عمومية إقتصادية تتمتع بشخصية معنوية وإستقلالية مالية.

وبتاريخ 01 جانفي 2005 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والفوسفات بتفريعها إلى ستة فروع لتتحول إلى مجموعة صناعية تعرف بمجموعة فرفوس (group FERPHOS) مقرها الاجتماعي بعنابة وتضم الشركات الموالية:

- شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): مقرها الاجتماعي بتبسة، تتكون من أربع وحدات تتمثل في: مركب جبل العنق ببئر العاتر-تبسة، المنشآت الميدانية بعنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية بتبسة والمديرية العامة بتبسة؛
- شركة مناجم الحديد (SOMIFER): مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بتبسة؛
- شركة البوزولان ومواد البناء (SPMC): مقرها الاجتماعي ببني صاف ولاية تيموشنت؛

\* - مديرية الموارد البشرية.

- شركة البناء والعقارات (FERBAT): مقرها الاجتماعي بعنابة؛
- شركة النقل المنجمي: مقرها الاجتماعي بعنابة، وقد تم مؤخرا إنشاء شركة للنقل البري تعرف باسم SOTRAMINE نتيجة لعجز شبكة السكك الحديدية عن نقل الإنتاج الذي عرف زيادة، إلا أنه تم حل هاته الشركة سنة 2015 ودمجها كوحدة ضمن وحدات SOMIPHOS تحت مسمى وحدة النقل البري للفوسفات.

وشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS هي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر بـ 1.6 مليار دينار جزائري وآخر بشري قدر بـ 2069 عامل باختلاف تصنيفهم الوظيفي، تعمل تحت اشراف مجلس إدارة مشكل من طرف الجمعية العامة للمساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية شركة تسيير مساهمات الدولة.

المقر الاجتماعي لشركة SOMIPHOS بولاية تبسة، والمسؤول الأول فيها بعد الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة متمثل في شخص الرئيس المدير العام، لديه سلطة التسيير حيث يتخذ القرارات الخاصة بنشاط المؤسسة كما يعد مسؤولا عن التفاوض في كل ما يخص العلاقات، الاستثمار والشراكة. تعمل تحت اشرافه المباشر جملة من المديريات المركزية هي:

- **المديرية التجارية:** تعد أهم مديرية لإشرافها على عملية تسويق وتصدير الفوسفات والذي يمثل نسبة كبيرة من اجمالي نشاط المؤسسة؛
- **مديرية المحاسبة والمالية،** تشرف على تحصيل الإيرادات المالية الناتجة عن بيع الفوسفات وكذا المصروفات الناتجة عن نشاط الشركة وما ينتج عن ذلك من قوائم وتقارير مالية؛
- **المديرية التقنية،** تشرف على الجانب التقني للشركة من خلال اقتناء معدات الإنتاج، متابعة وتيرة الإنتاج وما ينتج عنه من تقارير تقنية وإطلاق مناقصات؛
- **مديرية الموارد،** تشرف على كل ما يخص رأس مال الشركة البشري من توظيف، تكوين .... الخ كما تسهر على متابعة منازعات الشركة القانونية مع محيطها؛
- **مديرية التطوير،** حديثة الانشاء تختص بمتابعة جانب تطوير المشاريع والمنتجات في الشركة؛
- **مديرية التأمينات والممتلكات،** حديثة الانشاء أيضا تختص بالسهر على المحافظة على حاضرة الممتلكات الخاصة بالشركة من تأمين وغيرها؛
- **مديرية التدقيق الداخلي،** تختص بعمليات التدقيق الداخلي في الشركة؛
- **مديرية الأمن الصناعي والداخلي،** تختص بالشؤون الأمنية للشركة؛

- مديرية التلخيص ومراقبة التسيير، حديثة الإنشاء لكن لم تفعل بعد.

كما تشرف هاته المديرية المركزية عمليا على خمس وحدات هي:

- **المركب المنجمي جبل العنق CMDO**، يقع في دائرة بئر العاتر ولاية تبسة، يعد النواة الأساسية للشركة يختص باستخراج، ومعالجة الفوسفات؛
- **المنشآت المينائية بعنابة IPA**، تقع في ميناء مدينة عنابة، تعد ثاني أكبر وحدة في الشركة تختص باستقبال الفوسفات من المركب المنجمي، تخزينه وشحنه في البواخر؛
- **وحدة النقل البري للفوسفات UTR**، كانت هاته الوحدة سابقا شركة مستقلة ضمن فروع مجموعة FERPHOS تعرف بشركة SOTRAMINE مختصة بعملية النقل البري للفوسفات موازاة مع النقل عبر السكك الحديدية، لكن تم حلها ودمجها ضمن وحدات SOMIPHOS سنة 2015؛
- **مركز الأبحاث التطبيقية والتطوير CERAD**، متواجد في المنطقة الصناعية لمدينة تبسة، يختص بجانب البحث والتطوير في الشركة؛
- **مديرية وحدة المقر US**، متواجدة في مقر المديرية العامة بتبسة، تختص بالجانب اللوجستيكي للمديرية المركزية من مشتريات، أجور... الخ

## 2-2- طبيعة نشاط الشركة

تمارس مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال معاملاتها وعلاقتها الداخلية والخارجية عدة أنشطة منها الإنتاجية، التجارية، الخدمية والدراسات التطويرية، سعيا منها لبلوغ أهدافها المسطرة، والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

- **أنشطة إنتاجية (إستخراجية):** وهي النشاطات المرتبطة بإستخراج المعادن من المناجم، والتي تتمثل أساسا في استخراج الفوسفات بنوعيه (66/68% BPL, 63/65% BPL) من حوض الفوسفات بجبل العنق والذي يزخر باحتياطات خامة ضخمة قدرت ب 2 مليار طن، يتم استخراج متوسط 1 مليون طن سنويا؛(\*)
- **أنشطة تجارية:** والتي تقوم بها المؤسسة عن طريق المديرية التسويقية، وتتمثل في إجراءات الدعاية والاشهار وكذا المعارض المحلية والدولية وما ينتج عنه من ابرام الصفقات وفق السياسة التجارية للمؤسسة؛
- **أنشطة خدمية:** تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل والصيانة بالإضافة إلى حيازة المؤسسة على مراكز هامة يتم من خلالها تقديم خدمات سواء على مستوى المؤسسة أو الأطراف الخارجية،

المنشآت المينائية تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره إلى الخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج المؤسسة (إجراءات جمركية، صيانة داخل السفن، تحويل موضع السفن... إلخ).

• **أنشطة تطويرية:** تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها، وذلك من خلال الدراسات المنجزة، مثل الدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية، حيث تقوم بتخطيط الإنتاج لكل منجم وتحديد الطاقة الإنتاجية له.

مما سبق يتضح لنا أن تنوع الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة مناجم الفوسفات بين أنشطة إنتاجية، تجارية، خدمية وتطويرية يثقل كاهل الإدارة مما يلزمها الاستعانة بأدوات تسيير غير تقليدية كي تساعدها على تحقيق المكانة التي تطمح إليها في الأسواق المحلية والعالمية.

## 2-3- أهداف الشركة

إن نشأة هذه المؤسسة جاءت نتيجة لما تتوفر عليه الأراضي الجزائرية من خيارات معدنية، ومن المعروف أن لكل مؤسسة في الميدان الاقتصادي هدف أسست من أجله وكذلك من أجل مواجهة أخطار السوق من خلال فرض وجودها والبقاء في ظل المنافسة، والحصول على مكانة مرموقة في السوق المحلية والدولية ودفع قطاع المناجم نحو الرقي والازدهار.

وهذا ما جاءت به المادة الثانية من المرسوم رقم 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983 "المؤسسة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالعلاقة مع الهياكل والمؤسسات والوزارات المعنية ب: التنمية، الإنتاج، الاستيراد، التصدير والتوزيع للمنتجات المنجمية للحديد والفوسفات كما هي وبعد تحويلها"

ومنه فأهداف الشركة تتمثل في:

- تحقيق وتنفيذ برامج (مخططات) سنوية ومتعددة التنمية والإنتاج بانسجام مع المؤسسات المعنية؛
- تحقيق مباشر أو غير مباشر للدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية... المشاريع المنجمية التي لها علاقة بمهبتها؛
- المساهمة في التكوين، وتحسين مستوى المستخدمين بهدف ضمان التمكن من التقنيات والتكنولوجيا التي لها علاقة بنشاطها؛
- دخول المؤسسة في المنافسة العالمية والعمل على زيادة حصتها في السوق الدولية، وذلك بعرض خدماتها على الصعيد الدولي؛

- المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على كسب زبائن جدد.

### المطلب الثالث: تقديم مصلحة أو قسم التربص

شمل تربصنا في شركة صوميفوس المستويات الثلاثة للإدارة؛ أين استهللناه بالإدارة العليا والمتمثلة في شخص الرئيس المدير العام باعتباره المسؤول الأول في الشركة بعد كل من الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة، وذلك كمحاولة منا لفهم استراتيجية المؤسسة في خضم التغييرات التي عرفها القطاع واشتداد المنافسة العالمية في سوق الفوسفات وكذا نظرتها لنظام مراقبة التسيير موضوع بحثنا. وبصفته المسؤول الأول فاتصاله عمودي مع كافة مديريات ووحدات الشركة يتجسد في القرارات والتعليمات الصادرة عنه لجميع هؤلاء تنفيذاً للمهام المنوطة به والموكلة اليه من طرف مجلس الإدارة كالسهر على التسيير الجيد للشركة وتحقيق أهدافها.

ثم انتقلنا من خلال هذا التربص الى المستوى الوسيط والمتمثل في دائرة المعلوماتية، دائرة مراقبة التسيير - قيد التفعيل- ودائرة التلخيص والاتصال على مستوى المديرية العامة والتي تقوم بمهامها مناصفة مع سابقتها ومن ثمة انتقلنا الى المستوى التشغيلي المتمثل في دائرة مراقبة التسيير على مستوى المركب المنجمي بجبل العنق.

وكمحاولة منا للفهم الجيد لظروف وتنظيم عمل هاته الدوائر وسعياً لفهم طبيعة اتصالها بمحيطها، استعنا بطريقة تعرف بـ SIPOC وهي اختصار لـ -Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customers- وهي طريقة تسمح بتوصيف وتفصيل الدائرة، المصلحة... الخ من خلال تحديد كل من مورديها، مدخلاتها، سيرورة العمل بها، مخرجاتها وزبائننها بصورة تسمح بفهم طبيعة عملها والحكم على مدى دمجها لتكنولوجيا المعلومات الحديثة.

### 3-1- دائرة المعلوماتية

تعتبر هاته الدائرة مسؤولة عن الحضيرة المعلوماتية للشركة من معدات، برمجيات وتطبيقات من خلال السهر على الاستعمال الجيد والأمن لتكنولوجيا المعلومات، واجمالاً يمكن تلخيص سيرورة العمل على مستوى هاته الدائرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): طبيعة عمل دائرة المعلوماتية

الموردون	المدخلات	العملية	المخرجات	الزبائن
- جميع مستخدمي الحاضرة المعلوماتية؛ - جميع مستخدمي نظام المعلومات المحوسب؛ - قرارات الإدارة العليا.	البيانات المسجلة من طرف الموظفين	-تخزين البيانات وتأمينها؛ -السهر على سلامة الحاضرة المعلوماتية من عتاد وبرمجيات؛ -ضمان الاستعمال الآمن لكل من تكنولوجيا ونظام المعلومات.	معلومات، قوائم مالية، دورات تكوينية...الخ	جميع الموظفين.

المصدر: من اعداد الطالبتين

من الجدول يمكن القول إن دائرة المعلوماتية عبارة عن مصب لكل البيانات التي يتم تسجيلها من طرف المستخدمين لنظامها المحوسب ERP SAGE والذي سيتم الحديث عنه لاحقا، والحارس الأمين عليها.

### 3-2- دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال-المديرية العامة

هاتين الدائرتين بمثابة المصب الأخير لكل المعلومات الخاصة بالشركة على اختلاف نوعياتها، مصادرها وكذا فترات الحصول عليها، واجمالا يمكن تلخيص سيرورة العمل على مستوى هاتين الدائرتين من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): طبيعة عمل دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال

الموردون	المدخلات	العملية	المخرجات	الزبائن
- المديرية المالية؛ - المديرية التقنية؛ - المديرية التجارية؛ - مديرية الموارد؛ - جميع الوحدات.	-بيانات ومعلومات مالية ومحاسبية، تقنية، تجارية، خاصة بالموارد البشرية؛ -تقارير متابعة الموازنات التقديرية.	تجميع المعلومات وتلخيصها.	- لوحات القيادة؛ - تقرير التسيير الفصلي والسنوي.	- الإدارة العليا المتمثلة في كل من الجمعية العامة للمساهمين، مجلس الإدارة والرئيس المدير العام؛ - الشركة الأم MANAL

المصدر: من اعداد الطالبتين

من الجدول يمكن القول ان هاتين الدائريتين تستلمان بصفة دورية تقارير من مختلف المديريات والوحدات لتقوم بتجميعها وتلخيصها في شكل لوحات قيادة، كما تسهر على اعداد التقارير الفصلية والتقارير السنوي للتسيير والذي يعد تقريرا شاملا ومفصلا لنتائج تسيير الشركة في السنة N، غير أن المعلومات تأتي متفرقة ومختلفة المصادر بصفة غير آلية من جميع مورديها ويتم تلخيصها باستخدام برامج Word و Excel.

### 3-3- دائرة مراقبة الميزانية بالمركب المنجمي - جبل العنق

تعد هاته الدائرة خزان المعلومات على مستوى المركب المنجمي لجبل العنق وذلك خدمة لمهامها المنقسمة الى شطرين؛ شطر خاص بالمحاسبة التحليلية والآخر خاص باعداد الموازنات التقديرية ومتابعتها بصفة دورية، وإجمالاً يمكن تلخيص سيرورة العمل على مستوى هاته الدائرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): طبيعة عمل دائرة مراقبة الميزانية بالمركب المنجمي - جبل العنق

الموردون	المدخلات	العملية	المخرجات	الزبائن
- مديرية الاستغلال؛ - دائرة الموارد البشرية؛ - دائرة المالية والمحاسبة؛ - مديرية الصيانة. - مديرية المعالجة.	- بيانات ومعلومات مالية ومحاسبية، تقنية، انتاجية وكذا بيانات خاصة بالموارد البشرية؛	- معالجة البيانات واستخدام المعلومات في حساب تكلفة الإنتاج؛ - متابعة الموازنات التقديرية. - اجراء احصائيات تخدم فيما بعد في اعداد الموازنات التقديرية المستقبلية.	- تكلفة الإنتاج؛ - تقارير متابعة الموازنات التقديرية. - تقارير فصلية وسنوية حول نشاط المنجم؛ - اعداد لوحة القيادة الخاصة بالمركب المنجمي.	- مدير المركب؛ - الإدارة العامة والمتمثلة في دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال.

المصدر: من اعداد الطالبين

من الجدول أعلاه يمكن القول إن هاته الدائرة تستلم بصفة دورية كم من البيانات والمعلومات على اختلاف مصادرها بصفة غير آلية نظرا لعدم ادماج كل مورديها في نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP كالإنتاج، المعالجة والصيانة مثلا، بل وبالرغم من توافر كل من المحاسبة والموارد البشرية على مقاييس في



هذا النظام الا أن التزويد بالمعلومات يتم بطريقة غير آلية من خلال إعادة تسجيل المعلومات بصفة يدوية مما يفتح المجال واسعا للخطأ.

إن القراءة الأولية لكل ما سبق تمكننا من استنتاج نقطتين أساسيتين، الأولى أن أدوات مراقبة التسيير المستخدمة على مستوى المؤسسة ككل تتمثل في:

- مخرجات المحاسبة العامة، والتحليل المالي الصادرة عن المديرية المالية؛
- الانحرافات الناتجة عن متابعة الموازنات التقديرية على مستوى الوحدات التشغيلية؛
- مخرجات المحاسبة التحليلية الصادرة عن دائرة مراقبة الميزانية بالمركب المنجمي؛
- لوحات القيادة التي يتم اعدادها على مستوى دائرتي مراقبة التسيير والتلخيص والاتصال وكذا على مستوى المركب المنجمي والمتمثلة في لوحة قيادة الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية، النشاط (جدول حسابات النتائج) ولوحة قيادة أهم عناصر الميزانية كالاستثمارات، المخزونات، ديون طويلة وقصيرة الأجل، موجودات الخزينة، خزينة الخصوم... الخ

أما النقطة الثانية فتتعلق بنظام المعلومات، فعلى الرغم من توافر المؤسسة على نظام معلومات محوسب إلا أن معظم البيانات والمعلومات يتم تداولها بصفة غير آلية سواء على مستوى الوحدات أو على مستوى المديرية المركزية.

## المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير في شركة صوميفوس في ظل ERP SAGE

من خلال المبحث السابق اتضح جليا أن مراقبة التسيير متوفرة في شركة صوميفوس على مستوى المديرية العامة وكذا المركب المنجمي، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف عن كثب عن مكانة ودور هاته الوظيفة في الشركة وما إذا كانت تقوم بالدور الذي أشرنا إليه في الجانب النظري أم لا. والأهم من ذلك ما علاقة مراقبة التسيير بالشركة بنظام معلوماتها، خاصة وأن الشركة قد اقتنت نظام تخطيط موارد المؤسسة منذ مدة، فهل تستفيد وظيفة مراقبة التسيير ومن ورائها ادارة الشركة من هذا النظام أم أنه مجرد فرصة ضائعة. كل هاته الأسئلة وأخرى ستكون محور هذا المبحث. لكن بداية يجب التعرف على منهجية الدراسة الميدانية. لذا سيتم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

➤ **المطلب الأول:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

➤ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل البيانات؛

المطلب الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة الى اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة على بناء نظام مراقبة التسيير في شركة صوميفوس، لذا ولبناء النموذج الفرضي الخاص بهاته الدراسة استعنا بالنماذج النظرية والتحليلية السابقة المتعلقة بالموضوع، مما ساعدنا في تحديد متغيرات الدراسة مع إضافة بعض التعديلات التي تفرضها طبيعة الدراسة الميدانية.

وكما سبق وأسلفنا فاختيارنا لشركة صوميفوس لم يكن بمحض الصدفة، فالمشكلة المطروحة منبعاها الأساسي هو من داخلها بحكم انتماء احدى الطالبتين لها بالاضافة الى:

- امتلاك الشركة لحضيرة معلوماتية معتبرة سواء من ناحية العتاد أو نظام المعلومات؛
- سعي أصحاب القرار للنهوض بنظام مراقبة التسيير وامتلاك الشركة لكل الإمكانيات لذلك؛
- توافر الشركة على رأس مال بشري كفؤ ومؤهل في شتى الميادين لاسيما عالم الأرقام.
- توفر البيانات، المعلومات والوثائق اللازمة لإثراء موضوع الدراسة.

كما تتطلب أي دراسة ميدانية العديد من الإجراءات المنهجية تكون بمثابة مسار يتم التقيد به، من أجل الوصول الى الهدف المنشود وإزالة الغموض المحيط بها. وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على منهج دراسة حالة باعتباره أحد مناهج البحث العلمي والذي يعنى أساسا بالوصف المفصل والدقيق بموضوع أو حالة معينة بهدف الكشف عن جوانبها المختلفة في محاولة تعميم نتائجه المستخلصة على ما يشابهها من الحالات الأخرى. لذا سنتناول من خلال هذا العنصر وصفا مفصلا للطريقة المتبعة في الدراسة، من خلال تحديد مصادر البيانات، نوعيتها، الأساليب التي تم من خلالها جمع البيانات وكذا الأدوات المعتمدة في تحليل هاته البيانات التي تم تجميعها.

### 1-1- أدوات جمع البيانات

تعددت أشكال وصور أدوات جمع البيانات التي استخدمناها في دراستنا الميدانية بين المقابلة، الشهادات الشخصية، الملاحظة الدقيقة وكذا الأبحاث الأكاديمية، الوثائق، السجلات والتقارير التي أمكن الحصول عليها من ميدان التريص، وعموما سنفصل كيفية استخدام هاته الادوات من خلال كل صنف من البيانات.

## أولاً: أدوات جمع البيانات الأولية

تعتبر المقابلة والملاحظة الدقيقة وكذا الشهادات الشخصية من أهم الأدوات في جمع البيانات الأولية من خلال الفئات المستهدفة لكل من التوجهات الاستراتيجية للشركة، مراقبة التسيير ونظام المعلومات، حيث تم اعداد برنامج يومي لمدة نصف ساعة مستغلين فرصة تواجدها بها لإجراء مقابلات مع كل من:

- **السيد الرئيس المدير العام:** تمحورت مقابلتنا معه أساسا حول التوجهات الاستراتيجية للشركة وللقطاع عموما، كما كانت لنا فرصة لمعرفة نظرة الادارة العليا لمراقبة التسيير وما تنتظره منه لتحقيق خططها المستقبلية؛
- **المكلف بمراقبة التسيير ورئيسة دائرة التلخيص والاتصال:** تمحورت المقابلة حول واقع نظام مراقبة التسيير في الشركة وبالتالي مكانة هاتين الدائرتين وظروف عمل القائمين عليها إضافة الى واقع اندماجهما في نظام تخطيط الموارد sage، والحديث عن تطلعاتهما المستقبلية للنهوض بهذا النظام؛
- **رئيس دائرة المعلوماتية:** تمحورت المقابلة حول نظام تخطيط الموارد sage، من خلال الحديث عن خصائصه وقيمه المضافة للشركة حال الاستخدام الأمثل له، كما تطرقنا الى واقع الأتمتة في الشركة من جهة والى العوائق التي تحول دون ذلك من جهة أخرى. وفي الأخير كان الحديث حول التطلعات المستقبلية في ظل الإمكانيات الحالية أو المستقبلية الممكنة؛
- **رئيس دائرة مراقبة الميزانية بالمركب المنجمي لجبل العنق:** دارت مجريات المقابلة حول واقع الأتمتة في هذه الدائرة بصفقتها المصب الأول لمختلف بيانات الوحدة الرئيسية في الشركة، وفي الختام كما جرت العادة تم الحديث عن التطلعات المستقبلية لتحسين طرق الحصول على البيانات وإنتاج المعلومات من خلال أتمتة المدخلات والمخرجات.

## ثانياً: المصادر الثانوية

تم الاعتماد في البداية على البحوث الأكاديمية والمواقع الرسمية لوزارة الطاقة والمناجم لتقديم قطاع نشاط الشركة وكذا تتبع تطوره وتوجهاته الحالية والمستقبلية. بعد ذلك انتقلنا الى الوثائق والسجلات الخاصة بالشركة بغية جمع البيانات المتعلقة بنشاطها، هيكلها، أهدافها... الخ من أجل استكمال البطاقة التعريفية الخاصة بها. ومن خلال المقابلات الانفة الذكر تم تزويدنا ببعض الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة، هاته الوثائق كان لها الاسهام الكبير في اعداد المبحث الحالي. وتتعلق أساسا بالموازنات، لوحات القيادة، تقارير التسيير التي تعتبر أدوات مراقبة التسيير التي تعدها الشركة لتقديمها للهيئات الرقابية.

## 1-2- أدوات تحليل البيانات

بما أن البيانات التي تم تجميعها أساساً من خلال الملاحظة والمقابلات المختلفة مع أشخاص معينين في الشركة هي في الغالب نوعية أو كيفية فإن التحليل الإحصائي لن يجدي نفعاً، لذلك لجأنا إلى أسلوب التحليل النوعي خلال مراحل إعداد وتنظيم البيانات كذلك عرض النتائج. وقد كان لأسلوب التحليل النوعي الاستقرار والاستنباطي الأهمية البالغة في استخلاص نتائج الدراسة الميدانية. فالأول ساعدنا في تحديد اشكالية البحث وانتقاء المصالح والأشخاص ذوي العلاقة بالموضوع وكذا الوثائق المرتبطة به، أما الثاني فاستعنا به عند العودة إلى ما توصلنا إليه في الجانب النظري والدراسات السابقة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات

كما وسبق ذكره أن الأداتان الرئيسيتان لجمع البيانات التي قامت عليها الدراسة الميدانية هما الملاحظة الدقيقة والمقابلة المباشرة، حيث اغتتمنا فرصة تواجداً في الشركة وقمنا بمقابلات شخصية مع أشخاص مختصين في مجال دراستنا، أين دارت أحداث التبرص في شكل لقاءات تم فيها طرح أسئلة على هؤلاء وتلقي أجوبة منهم لمحاولة إسقاط ما تطرقنا له في الجزء النظري على واقع الشركة.

## 2-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية للشركة

لقد شملت الدراسة الميدانية كل المستويات الإدارية في الشركة -علياً، وسطى ودنياً، أين استهللناها بلقاء مع المسؤول الأول المتمثل في شخص السيد المدير العام، وكانت مجريات اللقاء كما يلي: \*

**السؤال الأول:** السيد الرئيس المدير العام، كتقديم لمقابلتنا وددنا أن نذكر بواقع قطاع المناجم وما يعرفه من تطورات متسارعة في الآونة الأخيرة تمثلت في رغبة السلطات العليا بالتسريع بالنهوض بالقطاع لما تزخر به البلاد من ثروات معدنية وكذا التقليل من الاعتماد على عوائد المحروقات، ومنه فأول سؤال سيكون حول موقع شركة صوميفوس من كل هاته التطورات بما أن المتعارف عليه أن استراتيجية المؤسسة من استراتيجية قطاعها؟

\*- مقابلة مع السيد الرئيس المدير العام لشركة صوميفوس، بتاريخ: 10 مارس 2022، الساعة: الثانية زوالاً.

**الجواب:** فعلا، فالشغل الشاغل للقطاع عامة وللشركة خاصة حاليا هو تجسيد مشروع يعد أكبر مشروع لاستغلال وتحويل الفوسفات في افريقيا، والمشروع ليس وليد الساعة حيث أن الدراسات قائمة لسنوات مع شركة DMT الألمانية بغرض تثمين 10 مليون طن من الفوسفات مقسمة الى 6 و 4 ملايين طن بين منجمي بلاد الحدبة وكاف السنون على التوالي. الأولى ستكون موجهة للتحويل أما الثانية فستكون موجهة للتصدير في شكلها الخام وللسوق الوطنية.

وبالرغم من أن، المشروع عرف عدة عراقيل تعود لعدة أسباب سياسية واقتصادية، الا أنه بعث من جديد من خلال إطلاق مناقصة دولية أين تم فعلا استلام العروض ودراستها في انتظار الاختيار الرسمي للشريك الأجنبي من قبل مجلس مساهمات الدولة.

**السؤال الثاني: سيدي، هل من الممكن اطلاقنا على تفاصيل أكثر وبإيجاز حول المشروع وتطلعات**

**القائمين عليه؟**

**الجواب:** باختصار الفكرة قائمة على انشاء أكبر مشروع استغلال وتحويل للفوسفات في افريقيا؛ بشراكة جزائرية-أجنبية من خلال استخراج 10 ملايين طن فوسفات خام سنويا وتحويل 6 ملايين طن منها، حيث سيكون الاستغلال والتحويل على أربعة مراحل على الخط تبسة- سوق أهراس- سكيكدة- عنابة كما يلي:

- استخراج الفوسفات الخام من منجم بلاد الحدبة ببئر العاتر-تبسة؛
- نقل الفوسفات عبر شبكة السكك الحديدية الى مجمع صناعي بوادي الكباريت- سوق اهراس من أجل تحويله واستخراج مادتي حمض الكبريت بطاقة معالجة 5 ملايين طن وحمض الفوسفوريك بطاقة معالجة 1.5 طن؛
- انتاج مواد الأمونيا، حمض النتريك، ونواتر الأمونيوم بسكيكدة؛
- ميناء عنابة من أجل التصدير والتسويق المحلي.

أما فيما يخص التطلعات، فالإرادة الجماعية تدور حول هدف واحد، ألا وهو تنويع الصادرات وكسب حصص سوقية جديدة وبالتالي الخروج من قوقعة تصدير المادة الخام التي لازمت صادراتنا منذ الاستعمار، فالجزائر تملك ثالث احتياطي فوسفات في العالم مقدر ب 2.2 مليار طن الا ان صادراتها تمثل فقط 4% من السوق العالمية للفوسفات بجميع حالاته فيما تتراوح بين 20 و 24% من سوق الفوسفات الخام.

**السؤال الثالث:** رجوعا الى موضوع دراستنا المتمثل في بناء نظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة، سيدي، بصفتكم المسؤول الأول عن الشركة والمسؤول عن التسيير، ما هي نظرتكم لنظام مراقبة التسيير عامة؟

**الجواب:** في الحقيقة نظرنا لنظام مراقبة التسيير عموما تكمن في توافر الشركة على نظام محاسبة تحليلية يمكننا من حساب تكلفة الإنتاج إضافة الى الاعتماد على الموازنات التقديرية السنوية ومتابعتها بصفة دورية لتحديد الانحرافات بين ما هو محقق ومقدر.

**السؤال الرابع:** لكن سيدي، وبعيدا عن النظرة التقليدية لنظام مراقبة التسيير بتبني الأدوات التي ذكرتموها، فمن خلال دراستنا وددنا اسقاط تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة على هذا النظام بطريقة تمكننا من استغلال استثمار ضخ ك SAGE على أكمل وجه، فبغض النظر عما تم التوصل اليه في مجال تكنولوجيا المعلومات الحديثة من استعمال للبيانات الضخمة والبلوك شين الا أن الدراسة ستكون في حدود المتوفر حاليا ألا وهو نظام تخطيط الموارد الذي بحوزة الشركة، فبصفتكم المسؤول الأول هل تمانعون ذلك؟

**الجواب:** بالطبع لا، بدليل أن الشركة استثمرت مبالغ ضخمة في هذا المشروع، الا أنه غير مستغل بصفة كافية وهذا راجع الى عدة عوامل منها التركيبية البشرية التي جبلت على مقاومة التغيير لكل ما هو حديث سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية إضافة الى صعوبة تطبيق هذه التكنولوجيا بصفة كاملة على أرض الواقع، لأنه لا يمكن انكار أن لكل واقع خصوصياته.

**السؤال الخامس:** اذن فالرغبة والوعي حاضرين للنهوض بهذا النظام؟ خاصة بتوفر نظام تخطيط الموارد SAGE والذي سيسهل مهام كل مستخدميه على كل المستويات وعلى رأسهم مراقب التسيير.

**الجواب:**أكيد، بدليل أننا أنشأنا مديرية خاصة بمراقبة التسيير سنة 2019 الا أنها لم تفعل بعد من قبل مجلس الإدارة لظروف خارجة عن نطاقنا. لكن سنسعى جاهدين لذلك من أجل النهوض بهذا النظام خاصة مع توفر كل الإمكانيات المادية والكفاءات البشرية لذلك.

في الأخير، تم شكر السيد المدير العام على حسن الاستضافة ورحابة صدره في الإجابة على أسئلتنا وامدادنا بمعلومات قيمة تكتسب قيمتها كونها صادرة عن المسؤول الأول لشركة بحجم صوميفوس.

ما يتبادر لذهننا للوهلة الأولى عند الحديث عن التوجهات الاستراتيجية للشركة بأنها غير مستقلة اداريا ولا زالت موجهة مركزيا من طرف السلطات العليا للبلاد بحكم أنها مؤسسة عمومية، مما يجعل مهمة التخطيط في الشركة لا تتعدى الموازنات السنوية -تخطيط قصير الأجل. وعند تقديم المسؤول الأول عن ادارة الشركة والمهام المنوطة به لاحظنا أن نمط القيادة هو اوتوقراطي بحت، إذ أن المسؤول الأول للشركة يصدر التعليمات والأوامر للتنفيذ بدون استشارة موظفيه كل حسب اختصاصه. وهنا نصل الى أن مهمة مراقبة التسيير تقتصر على جمع البيانات المتعلقة بتنفيذ المهام والعمليات وتسجيلها بجانب تلك المقدرة لارسالها كتقارير للإدارة العليا. والأكثر من ذلك أن نظرة الادارة العليا لمراقبة التسيير لا تتعدى النظرة الكلاسيكية والمتمثلة في التحكم في التكاليف اليومية للشركة.

لكن بالمقابل، اقتناء برمجيات باهظة الثمن لتطوير نظام معلومات الشركة ومنه تسهيل انتقال المعلومات بشكل سلس وشفاف دون أخطاء يعتبر مبادرة جيدة على الرغم من استخدامه المحتشم على أرض الواقع.

## 2-2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بنظام معلومات الشركة المحوسب

بعد ذلك انتقلنا الى دائرة المعلوماتية أين دار اللقاء مع رئيس هاته الدائرة باعتباره عراب نظام المعلومات في الشركة، حيث كانت مجريات اللقاء كما يلي: ❖

السؤال الأول: بداية سيدي، موضوع دراستنا يحمل بين شقيه تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة بكل ما توصلت اليه الاكتشافات الحديثة، الا أننا سنركز على المتاح في الشركة ألا وهو نظام تخطيط الموارد SAGE فهل يمكنكم اعطاءنا لمحة بسيطة عن بداية استخدام الشركة لهذا النظام؟

الجواب: أكيد، تم اقتناء نظام SAGE LIGNE 100 المخصص للشركات المتوسطة والكبرى سنة 2003 في شكل مقاييس متفرقة تمثلت في المقاييس الموالية:

• **PACK RH+PAIE**: يختص بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال تسيير الرواتب، الكفاءات، الوقت، التكوين /التدريب والمسيرة المهنية؛

❖ -مقابلة مع السيد رئيس دائرة المعلوماتية، بتاريخ: 15 مارس 2022، الساعة: الثانية زوالا.

\* - الملحق رقم 03.

- **GESTION COMMERCIALE**: \* يختص بتسيير كل من المشتريات، المبيعات والمخازن؛
- **GESTION FINANCIERE**: † يختص بتسيير الجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة من خلال تسيير كل من المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية وتسيير الأصول.

لكن هذا النظام لم يدخل حيز الاستغلال الفعلي إلا نهاية سنة 2007 بداية سنة 2008 اين تم اقتناء صيغة ERP من خلال **SAGE LIGNE 100 SQL SERVER ERP** ‡ بنفس المقاييس سابقة الذكر لكن بصيغة ERP وبالتالي بقاعدة بيانات موحدة.

**السؤال الثاني: جيد، اذن وبعد التأكد من توفر هذا النوع من تكنولوجيا المعلومات الحديثة فالسؤال المطروح، هل هو مستخدم بشكل كاف؟**

**الجواب:** في الحقيقة لا، فبغض النظر على أن الشركة لم تقتن كل المقاييس المتوفرة من المنتج SAGE الا أنه هناك مقاييس تم اقتناءها لا يتم استغلالها بالشكل الكامل؛ فمثلا:

- **PACK RH+PAIE** مستغل فقط في تسيير الأجور بالرغم من توافره على الإمكانيات المذكورة أعلاه من تسيير الوقت وغيرها؛
- **GESTION COMMERCIALE**، مستغل فقط في تسيير المخازن على مستوى المركب المنجمي جبل العنق في حين يمكن استخدامه كذلك في تسيير المبيعات والمشتريات وعلى مستوى كل الوحدات؛

**السؤال الثالث: اذن يمكن القول إن المقياس الوحيد المستغل بصفة كاملة هو مقياس GESTION FINANCIERE؟**

**الجواب:** فعلا، وهذا راجع الى الأهمية البالغة التي يكتسيها الجانب المالي والمحاسبي بحكم أن هذا المجال محمي بقوة القانون؛ فحتمية مسك الشركة لمحاسبة نزيهة ومحينة وبالتالي انتاج قوائم مالية ذات جودة جعل الجميع يلتزم بالاستغلال الجيد والكامل لهذا المقياس.

**السؤال الرابع: نفهم من كلامكم أن العنصر البشري يعد العائق الأول في طريق الاستغلال الجيد لهذه التكنولوجيا؟**

\* - الملحق رقم 04.

† - الملحق رقم 05.

‡ - الملحق رقم 06.



**الجواب:** بالطبع، فمقاومة التغيير حاضرة وبقوة في ذهن العنصر البشري الذي تعود على كل ما هو يدوي خاصة في ظل بيئة خارجية لا تشجع على مواكبة هاته التكنولوجيات، لذا وجب تحسين العنصر البشري بأهمية هاته الأخيرة ودورها الكبير في تسريع وتيرة العمل، تسهيل المهام وخاصة تحسين جودة المعلومات وسرعة تداولها.

**السؤال الخامس:** وهذا صلب دراستنا الحالية، أي سرعة تداول المعلومات وجودتها دون إعادة تسجيلها أكثر من مرة في ظل نظام تخطيط الموارد، فهل يمكننا الوصول الى هاته المرحلة؟

**الجواب:** نظريا يمكننا ذلك، لكن التجسيد في أرض الواقع أمر ليس مستحيلا لكنه صعب لأن الأمر يتطلب إرادة جماعية من الكل إدارة وعمالا، دون اغفال دور البيئة الخارجية في ذلك. خاصة مع توافر تحديثات جديدة في نظام SAGE نرجو الاستفادة منها لأنها ستشكل نقلة نوعية في مجال تداول المعلومات بأسرع وقت وأعلى جودة متمثلة فيما يعرف بـ **SAGE BI REPORTING**. \*

**السؤال السادس:** هل يمكنكم شرح هذا التحديث بايجاز؟ وهل يمكنكم اطلاقنا على واقع أتمتة نظام المعلومات المالية والمحاسبية في الشركة؟

**الجواب:** بالطبع، ف **SAGE BI REPORTING** هو خاصية محدثة تابعة لنظام المعلومات تختص بعملية الإبلاغ بالاستعانة ببرنامج **EXCEL** مما يضمن مركزية المعلومات الصادرة عن كل المقاييس المستخدمة بطريقة آلية ومن ثمة الحصول على لوحات قيادة محينة تساعد على سرعة اتخاذ القرار في مواجهة كل ما هو غير متوقع. لذا سنسعى الى اقتناء هاته الخاصية في أقرب وقت.

ومن خلال اجابات المسؤول عن دائرة المعلوماتية يمكن استنتاج واقع أتمتة نظام المعلومات المالية والمحاسبية في الشركة؛ فلأسف وبالرغم من استثمار الشركة لمبالغ ضخمة في مجال تكنولوجيا المعلومات الا ان نسبة ضئيلة جدا من هذا النظام يمكن أن نقول انها محوسبة وتتم بصورة آلية؛ ويكمن ذلك في استخراج القوائم المالية، وفي العلاقة بين كل من مصلحة الأجور ومصلحة التثبيات من جهة وبين مصلحة المحاسبة والمالية من جهة أخرى من خلال التحويل الآلي ليوميات الأجور ومؤونات الاهتلاكات مما يمثل ما لا يزيد عن 5% من مجمل نظام تخطيط الموارد المتوفر.

## 2-3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بنظام معلومات مراقبة التسيير على مستوى الادارة الوسطى بالشركة

بعد ذلك انتقلنا الى دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال بالمديرية العامة، أين دار اللقاء مع القائمين على هاتين الدائرتين باعتبارهما المصب الأخير لكل المعلومات المتداولة في الشركة على اختلاف مصادرها وطرق تداولها. فكانت مجريات اللقاء كما يلي: \*

**السؤال الأول: السادة، بداية وبحكم أن موضوع دراستنا قائم على متغيرين ألا وهما نظام مراقبة التسيير وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة، نود معرفة ما إذا دائرتكما مدمجتان في نظام تخطيط موارد المؤسسة SAGE؟**

**الجواب: لا، فدائرتنا تعملان بصفة مستقلة عن هذا النظام.**

**السؤال الثاني: اذن كيف تتم عملية حصولكم على هذا الكم الهائل من المعلومات بصفتم المصب الأخير لها وبصفتم أيضا المسؤولين على تجميعها وتلخيصها ومن ثمة تقديمها لأصحاب القرار؟**

**الجواب: حقيقة فالمعلومات تصلنا بطرق غير آلية؛ حيث يتم إعادة تسجيلها على برنامج EXCEL وفق جداول جاهزة في نهاية كل فترة ومن ثمة ايفاءنا بها، لنقوم نحن بعدها بإعادة معالجتها للتأكد من مصداقيتها، تجميعها ومن ثمة تلخيصها وعرضها على الإدارة العليا.**

**السؤال الثالث: من الإجابة يمكن أن نقول إنه وزيادة على عدم ادماجكما في نظام تخطيط موارد المؤسسة فالمعلومات ترد بصورة غير آلية ما يجردها من صفتي المصدقية والسرعة؟**

**الجواب: فعلا، فكما هو متعارف عليه أنه كل ما زادت نسبة التدخل اليدوي من خلال إعادة تسجيل أو استنساخ معلومات سجلت من قبل كلما زادت نسبة الخطأ، وزاد الوقت المستغرق في استخراج هاته المعلومات مما يفقدها أهميتها وقيمتها.**

**السؤال الرابع: تطرقنا في الجزء النظري الى دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة في تفعيل آليات بناء نظام مراقبة التسيير عامة وفي تسهيل مهمة مراقب التسيير خاصة من خلال اسقاط بعض المهام التي كانت منوطة به في النظام اليدوي كإعادة تسجيل المعلومات الواردة، والتأكد من**

\*- مقابلة مع السادة القائمين على دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال، بتاريخ: 19 أفريل 2022، الساعة: الواحدة

صحتها ومن ثمة تفرغه الى مهام أكثر أهمية كتحليل هاته المعلومات وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات إضافة الى المشاركة في تحيين نظام المعلومات، أين أنتم من ذلك؟

**الجواب:** للأسف، حاليا نحن بعيدون كل البعد عن هذا، فليومنا هذا نقوم بمهامنا بطريقة تقليدية، فالمعلومات الواردة على اختلافها وكثافتها نحن ملزمون بإعادة تسجيلها ومن ثمة التأكد من صحتها ومعالجتها كل على حدا لنصل في الأخير الى تلخيصها في شكل لوحات قيادة أو تقارير تسيير فصلية وآخر سنوي. أي ان مهامنا تقتصر على المهام التقليدية لمراقب التسيير.

**السؤال الخامس:** نظرا للوضع الراهن، ماهي تطلعاتكم للنهوض بهاته الوظيفة خاصة بعد مقابلتنا مع المسؤول الأول للشركة والذي أخبرنا بإنشاء مديرية لمراقبة التسيير، التلخيص والاتصال رغبة في إعطاء هذا النظام الأهمية اللازمة خاصة في ظل توفر نظام تخطيط موارد مؤسسة جيد ك SAGE؟

**الجواب:** فعلا، فنحن كذلك في انتظار تفعيل هاته المديرية في أقرب الآجال للنهوض بهذا النظام لما له من أهمية بالغة في مساعدة أصحاب القرار على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، لأن الواقع الحالي أن لوحات القيادة المعدة والتي لا تعبر عن الواقع في وقته لا تستخدم فعليا من طرف الإدارة العليا لصوميفوس -المديرية العامة- بل نكتفي بإرسالها وبصفة دورية للشركة الأم MANAL تطبيقا لتعليماتها بهذا الخصوص، كما تقدم التقارير الفصلية والتقرير السنوي للتسيير الى مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين.

من خلال اجابات المسؤولين عن هاتين الدائرتين يمكن استنتاج واقع نظام مراقبة التسيير في الشركة والذي لا يتعدى كونه مجرد عملية تجميع وتلخيص للمعلومات ومن ثمة تقديمها للإدارة العليا (مجلس الإدارة، الجمعية العامة للمساهمين والشركة الأم) في شكل تقارير دورية ولوحات قيادة، في ظل اجتماع عدة عوامل تنتقص من مصداقية موثوقية هاته الأخيرة؛ كنوعية المعلومات، طرق وتوقيت الحصول عليها ضف الى ذلك الغائب الأكبر ألا وهو التحليل الذي يجب أن يتم من قبل مراقب التسيير ومن ثمة اقتراح إجراءات تصحيحية في وقتها.

نقطة أخرى يمكن أن نفهم منها هشاشة نظام مراقبة التسيير في الشركة ان لم نقل غيابه تماما؛ أن مخرجاته لا تستخدم كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات فالإدارة العامة ليست من زبائن هذا النظام الا نادرا، مما يحيد بنظام مراقبة التسيير عن مساره ومهامه المتعارف عليها والتي وجد من لأجلها.

## 2-4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بنظام معلومات مراقبة التسيير على مستوى الادارة الدنيا بالشركة

وفي الأخير انتقلنا الى دائرة مراقبة الميزانية على مستوى المركب المنجمي بجبل العنق، حيث كانت مجريات لقائنا مع رئيس هاته الدائرة كما يلي: ❖

**السؤال الأول: سيدي، بعد الاطلاع على طبيعة وسيرورة عملكم، نود أن نعرف نسبة الحوسبة في تداول المعلومات لديكم؟**

**الجواب:** حقيقة وبالرغم من تنوع مصادر المعلومات الواردة لدائرتنا من تقنية، مالية ومحاسبية، إنتاجية وبيانات خاصة بالموارد البشرية الا أن الحوسبة معدومة تقريبا الا فيما يتعلق بالمعلومات المالية والمحاسبية اين يتم تداولها عبر نفس المقياس الخاص بالمحاسبة العامة والأجور من خلال تمكيننا بالولوج الى هذين المقياسين وإعادة تحميل كل الأعباء المسجلة فيهما. أما باقي المعلومات فيتم الحصول عليها بطريقة تقليدية من خلال إعادة تسجيلها على ملف EXCEL وافادتنا بها.

**السؤال الثاني: هذا فيما يخص حوسبة المعلومات الواردة اليكم، ماذا بخصوص سيرورة عملكم أنتم ومخرجاتكم؟**

**الجواب:** بالنسبة لسيرورة عملنا تعد محوسبة لدرجة كبيرة لأنها تتم باستخدام نظام المعلومات SAGE لكن فيما يخص المخرجات فهي غير محوسبة أين يتم إعادة تسجيلها على برنامج EXCEL ومن ثمة ارسالها الى مستخدميها.

**السؤال الثالث: نظرا للوضع الراهن، ما هي تطلعاتكم المستقبلية لتحسين ظروف عملكم من خلال تطبيق الحوسبة على كل المراحل؟**

**الجواب:** تطلعاتنا كبيرة لتغيير الوضع الراهن وتطبيق الحوسبة الكاملة على كل مراحل العمل خاصة في ظل توافر الشركة على نظام تخطيط موارد جيد وكذا قدرتها على اقتناء مقاييس أخرى سيكون لها الأثر الهائل على نوعية عملنا وعلى رأسهم مقياس SAGE FABRICATION والذي سيمكننا من الحصول على تكلفة الإنتاج بصفة آلية وبسرعة ودقة. فلا يخفى عن الجميع أن كل من الإنتاج، الاستغلال والصيانة أهم الوظائف في المركب المنجمي بل في الشركة ككل او ما يعرف بـ PROCESS METIER الا انهم غير

\*- مقابلة مع السيد رئيس دائرة مراقبة الميزانية بالمركب المنجمي جبل العنق، بتاريخ: 22 مارس 2022، الساعة: العاشرة صباحا.

مدمجين في نظام تخطيط موارد المؤسسة ما يعد فرصة ضائعة للشركة للاستفادة من ميزات الدمج من سرعة تداول المعلومة، موثوقيتها... الخ.

من خلال اجابات المسؤول عن هاته الدائرة أمكن لنا أن نستنتج بأن الشركة ليومنا هذا تتبع طرق تقليدية في متابعة كل من عملية الإنتاج، المعالجة والصيانة مما يضيع عليها فرص كبيرة لتحسين وضعها وأتمتة هذه الوظائف بصفقتها وظائف أساسية PROCESS METIER وبالتالي الحصول على مخرجات أكثر دقة وفي وقت أقل. كما يمكن استنتاج الدور التقليدي الذي تلعبه هاته الدائرة من خلال مخرجاتها التي لا تتجاوز تكلفة الإنتاج المحسوبة خارج نظام تخطيط الموارد إضافة الى الموازنات التقديرية ومتابعتها الدورية ولوحة قيادة المركب المنجمي.

مما سبق يمكن القول إن كل الإجابات تصب في قالب واحد؛ ألا وهو أن الشركة تمتلك من الإمكانيات المادية والبشرية ما يمكنها من إرساء قواعد صلبة لنظام مراقبة تسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية المتوفرة لديها والمتمثلة في نظام تخطيط الموارد SAGE، مما سيسمح لها باستدراك فرصها الضائعة -LE MANQUE A GAGNER- حاليا جراء عدم الاستخدام الجيد لهذا الأخير، وهذا ما سيتم التطرق اليه في العنصر اللاحق من خلال مناقشة النتائج ومن ثم اختبار الفرضيات.

### المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، سيتم من خلال هذا المطلب عرض ومناقشة النتائج المتوصل اليها ومن ثمة اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### 3-1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

طيلة الدراسة الميدانية سعينا لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع الشركة محل الدراسة من خلال التساؤل حول واقع نظام مراقبة التسيير ومدى استثمار تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية المتاحة في النهوض بهذا الأخير، حيث اغتتمنا فرصة كون احدى أصحاب الدراسة موظفة على مستوى الشركة وبالتالي المامها بالواقع وكذا للحصول على معلومات -نتائج- أكثر مصداقية وواقعية. فكانت النتائج كما يلي:

أولاً: أول ما يمكن استنتاجه من خلال دراستنا أن الشركة محل الدراسة تعتمد فعليا على جميع أدوات مراقبة التسيير التي تم التطرق اليها في الجزء النظري للدراسة والمتمثلة في:

- مخرجات المحاسبة العامة المتمثلة في القوائم المالية الصادرة عن المديرية المالية؛\*
- مخرجات التحليل المالي المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب والصادرة بدورها عن المديرية المالية؛
- الانحرافات الناتجة عن متابعة الموازنات التقديرية على مستوى الوحدات التشغيلية؛
- مخرجات المحاسبة التحليلية الصادرة عن دائرة مراقبة الميزانية بالمركب المنجمي؛
- لوحات القيادة التي يتم اعدادها على مستوى دائرتي مراقبة التسيير والتلخيص والاتصال وكذا على مستوى المركب المنجمي.(†)

لكن وعلى الرغم من توافر جميع أدوات مراقبة التسيير إلا أنها في الواقع لا تستخدم إلا من أجل التحكم في التكاليف، كما أنها غير مستثمرة لخدمة نظام مراقبة التسيير كونها ليست من مخرجات دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال، بل هي عبارة عن مدخلات من مصادر مختلفة، معدة بطريقة غير آلية مما ينتج عنه عدم التناسق في استعمال هاته المعلومات ويزيد من هامش الخطأ.

**ثانيا:** اقتصار دور مراقب التسيير على عملية تجميع وتلخيص المعلومات الواردة على كثرتها وتنوعها في ظل الغياب التام للأتمتة مما يصعب من مهمة هذا الأخير ويزيد من الجهد والوقت المخصصين لذلك في حين كان بالإمكان تخصيصها لمهام أكثر أهمية كالتحليل والمساعدة في اتخاذ القرار، كما يفتح هذا الواقع المجال واسعا للخطأ مما يطعن في موثوقية المعلومات.

**ثالثا:** المعلومات الواردة لمراقب التسيير عامة وصماء؛ مما يجبر هذا الأخير على العودة الى المصدر بحثا عن شروحات وتفسيرات لمختلف الظواهر والانحرافات مما أدى الى افرار مراقبة التسيير من محتواها وحيادها عن مهمتها الأساسية ألا وهي التنسيق بين الإدارة العليا والادارة الدنيا -المستوى التشغيلي.

**رابعا:** مخرجات نظام مراقبة التسيير والمتمثلة في تقارير التسيير ولوحات القيادة ليست موجهة للمديرية العامة بغرض المساعدة على اتخاذ القرارات، بل موجهة الى مجلس الإدارة، الجمعية العامة للمساهمين والشركة الأم MANAL، مما يحيدها عن الغرض الأساسي من تواجد هذا النظام.

**خامسا:** نظريا، القائمون على نظام مراقبة التسيير أصبح لهم الدور الأكبر في انشاء أو تحيين نظام المعلومات المعمول به، لكن الواقع عكس ذلك في الشركة محل الدراسة؛ حيث أن دائرتي مراقبة التسيير،

\* - الملحق رقم 08.

† - الملحق رقم 09.

التلخيص والاتصال غير موصولتان تماما بنظام تخطيط موارد المؤسسة SAGE فما بالك المشاركة في اثرائه. فمدخلاتهم ترد إليهم دوريا على شكل ملفات EXCEL ضمن جداول معدة مسبقا يتم تحيينها على مستوى المديرية المركزية والوحدات التشغيلية.

**سادسا:** الشركة تمتلك نظام تخطيط موارد جيد، يمكنها من أتمتة أغلب عملياتها ان لم نقل جلها وعلى رأسها العمليات الرئيسية كالإنتاج، المعالجة والصيانة... الخ مما سيحقق للشركة مكاسب هائلة فيما يخص تكاليف هاته العمليات وكذا دقة المعلومة وسرعة الحصول عليها، بل ويتعدى ذلك الى الأنشطة الإدارية المساعدة كمصالح المشتريات، المبيعات، إدارة المخازن، الموارد البشرية والمالية والمحاسبة... الخ. إلا أن الواقع عكس ذلك؛ حيث قدرت نسبة الأتمتة بـ 5% على أقصى تقدير مقتصرة فقط على التحويل الآلي لكل من يومية الأجور ويومية مؤونات الاهتلاكات الى مصلحة المحاسبة إضافة الى تحويل يومية المخزونات الى مصلحة المالية على مستوى المركب المنجمي جبل العنق.

**سابعا:** على الرغم من اقتناء الشركة لعدة مقاييس - مذكورة أعلاه - ضمن خاصية ERP مما يمكنها من أتمتة جميع أنشطتها الإدارية المساعدة، إلا أن الواقع المعين عكس ذلك حيث أن المستغل فعلا من هاته المقاييس نسبة ضئيلة جدا؛ فعلى سبيل المثال نجد أن PACK GRH PAIE على اختلاف الامتيازات المتوفرة فيه إلا أن الاستخدام الفعلي يقتصر على عملية تسيير الرواتب، نفس الشيء بالنسبة لـ SAGE GESTION COMMERCIALE فاستعماله مقتصر على تسيير المخازن على مستوى المركب المنجمي جبل العنق فقط دون باقي الوحدات ودون باقي الميزات المتوفرة فيه. ما يفتح الباب واسعا للتساؤل حول عدم استخدام برمجيات تم اقتناءها فعلا من المفروض أن تنتج ميزات اقتصادية مستقبلية بصفقتها استثمارا لا عبء.

**ثامنا:** لدى الشركة الإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح لها بتقوية نظام تخطيط مواردها الحالي من خلال تعزيزه بمقاييس أخرى كـ SAGE FABRICATION و CRM SAGE، فالأول يختص بعملية الإنتاج وما ينتج عنها من الحصول على تكلفة الإنتاج بطريقة آلية، والثاني يختص بترتيب العلاقات مع الزبائن من تسيير عقود وأجال تسديد الخ. أو من خلال اقتناء تقنيات أخرى أكثر حداثة وتطورا.

**تاسعا:** اهتمام الشركة ومن ورائها الهيئات الرقابية من مجلس الادارة، الجمعية العامة للمساهمين ومجمع منال بالأداء المالي فقط والذي يبقى غامضا إن لم نبحث عن مسبباته، وهذا يعتبر العائق الأكبر في نظرنا لعدم تفعيل وظيفة مراقبة التسيير والمعروفة بوظيفة التحكم في الأداء المؤسسي le pilotage de la performance organisationnelle في ظل الأتمتة أو بغيرها. فالتحكم بأداء وظيفة الانتاج وبالأداء

التسويقي، التجاري والتسييري خاصة، يؤدي بالضرورة الى التحكم بالاداء المالي. وغياب ثقافة التحكم في الأداء المؤسسي تعزى أساسا إلى ضعف أو شبه غياب السوق المالي، فهذا الأخير يحتم الشفافية في التسيير وفي تبرير الأرقام المعلنة مما يحتم على المسيرين تفعيل اداء كل من وظيفتي مراقبة التسيير والتدقيق الداخلي.

من خلال كل ما سبق يمكن القول إن آليات بناء نظام مراقبة التسيير بشركة مناجم الفوسفات لا ترتبط فقط بالإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها بل تتعداها الى الثقافة التسييرية التي رسختها طبيعة النظام الاقتصادي الذي تبنيه حتى الان.

### 3-2- اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية ومن خلال ما توصلنا اليه من نتائج تم من جهة التأكد من بعض الفرضيات ونفي البعض الآخر كما يلي:

**أولا: الفرضية الرئيسية:** أحدثت تكنولوجيا المعلومات المالية و المحاسبية تغييرات ايجابية كبيرة على مهام مراقبة التسيير لم يكن لها سوى أثرا محتشما في شركة صوميفوس ، تم تأكيد هاته الفرضية من خلال الفصلين حيث تبين من خلال الفصل الأول أن تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة تساهم إيجابا في بناء نظام مراقبة تسيير فعال، وكما تم تأكيد الشطر الثاني منه في الفصل التطبيقي من خلال إظهار الدور المحتشم لتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة المتوفرة لدى شركة صوميفوس في النهوض بأنشطة الشركة عامة ونظام مراقبة التسيير خاصة.

#### ثانيا: الفرضيات الفرعية:

- لا يتعدى استخدام نظام المعلومات المالية والمحاسبية الحديث من طرف شركة صوميفوس إعداد القوائم المالية، تم اثبات هاته الفرضية بعد معرفة واقع نظام المعلومات المحوسب في الشركة والذي تتمثل مهامه أساسا في استخراج القوائم المالية، وفي العلاقة بين كل من مصلحة الأجور ومصلحة التثبيات وبين مصلحة المحاسبة والمالية من خلال التحويل الآلي ليوميات الأجور ومؤونات الاهتلاكات والتي تصب هي الأخرى في اعداد القوائم المالية؛
- لا تتعدى مكانة ودور مراقب التسيير في شركة صوميفوس التحكم في التكاليف واعداد التقارير الدورية، تم تأكيد هاته الفرضية من خلال إظهار نظرة الادارة العليا لمراقبة التسيير وتتبع مهامه من خلال تصريحات المسؤولين وكذا الوثائق المقدمة؛



- لا تستفيد وظيفة مراقبة التسيير في شركة صوميفوس من المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة، وقد تم اثباته من خلال ابراز طريقة العمل اليومية البنية على اعادة تجميع وتلخيص جميع المعلومات خارج إطار ERP SAGE.

من خلال هذا المبحث يمكن القول إن غياب ثقافة التحكم بالاداء المؤسسي من جهة و الذهنية المقاومة للتغيير من جهة أخرى لعبتا الدور الأبرز في تعطيل النهوض بنظام مراقبة التسيير في الشركة محل الدراسة على الرغم من امتلاكها لكل المقومات التي تسمح لها بذلك، لذا وجب تحسين الأفراد بالشركة بمدى أهمية النظام بل ومدى أهمية وضرورة دمج تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملهم اليومي بصورة تزيل التخوف منها والنظر اليها على أنها ستعوض مكانهم وتحرمهم من منصبهم واستبدالها بنظرة أنها عامل مساعد سيختصر عليهم الوقت والجهد ويزيد من جودة العمل في انتظار تغيير الثقافة التسييرية للمؤسسات العمومية.

## خلاصة الفصل

مما سبق يمكن القول إن الإرادة للنهوض بنظام مراقبة التسيير على مستوى شركة مناجم الفوسفات موجودة؛ بدليل انشاء مديرية خاصة بذلك ولو لم تفعل بعد، الا أن ما ينقص هذا النظام هو تكاتف الجهود وتوحيد الأهداف على كل المستويات من خلال تفعيل هاته المديرية أولا ثم تشكيل فريق تكون مهمته الأساسية وضع أسس نظام مراقبة تسيير على أسس صلبة وسليمة آخذين بعين الاعتبار خصوصية وامكانيات الشركة خاصة في ظل امتلاكها لنظام تخطيط موارد جيد، وكفاءات بشرية ممتازة خاصة في عالم الأرقام. لذا فالتحدي الأكبر للشركة والقائمين عليها يكمن في توحيد الأهداف وتجنيدها الإمكانات والكفاءات لتحقيق هدفها الأسمى ألا وهو الاستمرار ولما لا التميز في ظل بيئة شديدة التنافس.

في حين يبقى تغيير الثقافة التسييرية، خاصة في المؤسسات العمومية رهين ارادة السلطات العليا في البلاد.

الختامة

## الخاتمة

بعد التطرق لموضوع "اليات بناء نظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة" في شقه النظري، تبين الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة بمختلف تقنياتها وأدواتها في تحسين وضعية المؤسسات عموما والنهوض بنظام مراقبة التسيير خصوصا، حيث أن طبيعة التحولات التي فرضها اقتصاد السوق على المؤسسات حتمت عليها التكيف مع تحديات المنافسة الدولية من خلال تبني جملة من الإصلاحات والعمل على التحكم الجيد في مواردها، فهنا تظهر الحاجة الماسة لبناء نظام مراقبة تسيير فعال؛ قائم على أسس سليمة ومدروسة.

فاستخدام المؤسسة لتقنيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في الأنظمة الفرعية وخاصة نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب نظرا لشموليته وارتكاز باقي الأنظمة الفرعية على معطياته أبرز لنا الدور الهام الذي تلعبه هاته التكنولوجيات الحديثة في النهوض بالمؤسسة ككل. فدمج هاته الأنظمة بنظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب يسمح بالعمل بشكل متكامل ومتناسق وينتج مخرجات ذات فعالية تتسم بالدقة، الكمية، النوعية، الزمان والمكان المناسبين، مما يجعل نظام مراقبة التسيير أكثر فعالية وبالتالي يسمح للمسيرين باتخاذ قرارات سليمة تنعكس إيجابا على الأداء، ومنه فاستناد نظام مراقبة التسيير على نظام معلومات مالية ومحاسبية محوسب أصبح أمرا حتميا.

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا إبراز مدى العلاقة التي تربط المتغيرين في الشق النظري ومن ثمة محاولة اسقاط ما توصلنا اليه على المؤسسة محل الدراسة لمعرفة مدى تطبيق شركة مناجم الفوسفات لنظام مراقبة التسيير في ظل تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية المتوفرة لديها، فكانت نتائج الدراسة الميدانية كما يلي:

- الشركة لا تملك مصلحة/قسم/دائرة لمراقبة التسيير مستقلة بذاتها، في انتظار تفعيل مديرية مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال وتفعيل دائرة مراقبة التسيير المستحدثة؛
- اقتصار دور دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال على تجميع المعلومات الواردة وتحيين لوحات القيادة؛
- مخرجات أدوات مراقبة التسيير في الشركة من محاسبة عامة، تحليلية وتحليل مالي تصدر عن أطراف أخرى خارج دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال؛
- لوحات القيادة الصادرة عن دائرتي مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال لا تستخدم من طرف المديرية العامة في المساعدة على اتخاذ القرارات؛

- التركيز في تطبيق الأتمتة على نظام المحاسبة العامة نظرا للإلزامية القانونية بتطبيقها، على الرغم من امتلاك الشركة لنظام تخطيط موارد يسمح لها بأتمتة جل أنشطتها؛

- الغائب الأكبر عن منظومة الأتمتة هما الإنتاج والمعالجة على الرغم من كونهما أساسين في الشركة

### .PROCESS METIER

- أدوات مراقبة التسيير في الشركة مطبقة بشكل ساكن وفق تحليل رأسي لا يسمح بإعطاء تفسيرات وتحليلات دقيقة؛

- شركة مناجم الفوسفات على الرغم من امتلاكها لكل الإمكانيات المادية والبشرية لبناء نظام مراقبة تسيير قوي وفعال إلا أنها لا تزال بعيدة عن هذا في ظل غياب الإرادة الجماعية لذلك؛

- تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية هو رهين تبني ثقافة التحكم في الاداء المؤسسي.

لذا وبناء على ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن تقديم جملة من الاقتراحات كما يلي:

- تفعيل مديرية مراقبة التسيير، التلخيص والاتصال في أقرب الآجال أو على الأقل تفعيل دائرة مراقبة التسيير؛

- حتمية بناء نظام مراقبة تسيير فعال وفق أسس سليمة ومدروسة يراعي خصوصيات الشركة؛

- ضرورة وحتمية دمج دائرة مراقبة التسيير في نظام المعلومات الخاص بالشركة من خلال السماح للقائمين عليها بالولوج لقاعدة البيانات واستقاء المعلومات اللازمة لإتمام مهامه على أكمل وجه؛

- استعمال أدوات مراقبة التسيير وفق أسس علمية حديثة مما سيساعد في جودة مخرجاتها؛

- السهر على التنسيق بين أدوات مراقبة التسيير المستخدمة وأتمتها بصورة تسمح بالرفع من أداء نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب؛

- تشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة؛

- تحفيز العاملين على أداء مهامهم من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات وتحضير برامج العمل؛

- تبني دراسات وبحوث جامعية في مجال المالية والمحاسبة مما قد يساعد في إيجاد الحلول للمشكلات التي يمكن أن تواجهها الشركة في هذا المجال؛

- السعي لتبني الحداثة في التسيير، والخروج من قوقعة التسيير الاشتراكي البائد.

تكملة لجملة التوصيات، يجب التنويه الى أن العنصر البشري يبقى هو العائق الأول لتطبيق كل ما

سبق؛ حيث وجب البدء بتحسيس العامل بضرورة وحتمية تبني التقنيات الحديثة لأداء مهامه اليومية، فالتكنولوجيا

الحديثة تساعدنا ولا تحل مكاننا ومراقب التسيير مساعد للجميع من أجل التحكم الجيد في تسيير مواردنا وليس شرطيا يوجه سلاحه نحونا.

في الأخير نرجو أن يكون هذا العمل البسيط تمهيدا يفتح الباب أمام دراسات وبحوث أخرى تتناول نفس الموضوع بمزيد من الاسهاب والتركيز على جوانب أخرى نظرا لشسااعته، آملين بأن تعتمده المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من اجل تحقيق أهدافها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## I- الكتب

## أولاً: باللغة العربية

1. زوزار العياشي وعباد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
2. سعد الغالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2007.
3. عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
5. فياض حمزة رملي، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة، دار الأباي للنشر والتوزيع، السودان، 2011.
6. قاسم محمد إبراهيم وزيان يحيى، نظام المعلومات المحاسبية، وحدة الحدباء للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 2003.
7. كمال السيد مصطفى الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
10. ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر.



## ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Löning H. et autres, Le contrôle de Gestion : Organisation, Outils et Pratiques, 3ème Ed. Dunod, France, 2008.
2. Taouari née Benyakoub, Introductions aux Systèmes d'Information, Cours et Travaux Dirigés, pages bleues internationales, Algérie, 2017.

## II - الأطروحات، الرسائل والمذكرات

## أولاً: باللغة العربية

1. إبراهيم بختي، الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، (غير منشورة).
2. بلعيد وردة، مساهمة المراجعة الخارجية في تحسين المعلومات المحاسبية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013-2014، (غير منشورة).
3. حسام أحمد محمد العلمي، دور نظام المعلومات المحاسبية المحوسبة في كفاءة وفاعلية التدقيق الخارجي، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، (غير منشورة).
4. عدنان محمد قاعود، دراسة وتقييم نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، (غير منشورة).
5. عصمت محمد دفع الله وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية، رسالة بكالوريوس في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، (غير منشورة).

6. عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، (غير منشورة).

7. علوي نسيم، دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019-2020، (غير منشورة).

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. SIX Romain, **P'Impact du Système d'Information sur le Contrôleur de gestion**, Mémoire Master 2 Spécialité Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel, Université Grenoble, France, 2018-2019, (non publié).

### -III- المقالات

1. إبراهيم محمد علي ظاهر الجزائري ولقمان محمد سعيد، أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009.

2. بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلة 04، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2019.

3. محمد سيد ومحمد عبد الماجد بوركايب، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة المعلومات المالية- دراسة تحليلية، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة خميس مليانة، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2019.

4. محمود عبد السلام، تقنية البيانات الضخمة، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، 2021.

5. نورهان قرون وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لعملية التدريب الإلكتروني، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، جامعة بني سويف، اتحاد الجامعات العربية، رقم 08، عدد 15، ديسمبر 2020.

#### IV - الدروس والمحاضرات

أولاً: باللغة العربية:

1. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، مطبوعة مقدمة لطلبة الماستر تخصصات التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، دون سنة نشر.

ثانياً: باللغة الأجنبية:

1. DASSAMIOUR Mohamed, Cours de l'Economie et Valorisation Minière, l'Activité Minière en Algérie, Université Frères Mentouri, Constantine 1, Faculté des Sciences de la Terre de la Géographie et de l'Aménagement de Territoire, Département des Sciences Géologiques, Algerie, 2020.

#### V - مواقع الانترنت

1. [http:// becreativesystem.com/erp-system/](http://becreativesystem.com/erp-system/)
2. <https://mawdoo3.com/>
3. <https://radioalgerie.dz/>
4. <https://www.arabictrader.com/ar/learn/forex-school/304>
5. <https://www.mespressinfo.com/2021/04/what-is-big-data.html>
6. <https://www.oracle.com/ae-ar/erp/what-is-erp/>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): المنتج BPL 66/68%.

**SOMIPHOS**  
E.P.E S.P.A

شركة مناجم الفوسفات

صوميفوس  
ش.ذ.ا م.ا.ع*Société des Mines de Phosphates*  
*SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL*  
Direction Commerciale**FICHE TECHNIQUE****PHOSHATE 66 / 68 % BPL**

Eléments	Teneur en %
Anhydride Phosphorique ( $P_2O_5$ )	30,00 - 30,20
Anhydride Carbonique ( $CO_2$ )	6,00 - 6,30
Anhydride Sulfurique ( $SO_3$ )	2,50 - 3,00
Oxyde de Calcium ( $CaO$ )	50,00 - 51,00
Oxyde de Magnésium ( $MgO$ )	0,75 - 1,00
Oxyde de Fer ( $Fe_2O_3$ )	0,30 - 0,40
Oxyde de d'Aluminium ( $Al_2O_3$ )	0,40 - 0,50
Oxyde de Sodium ( $Na_2O$ )	1,10 - 1,30
Oxyde de Potassium ( $K_2O$ )	0,07 - 0,10
Oxyde de Silicium ( $SiO_2$ )	2,00 - 2,50
Humidité ( $H_2O$ )	0,50 - 2,00
Perte au Feu ( $CO_2$ Déduit)	2,50 - 3,00
Fluor (F)	3,65 - 3,80
Chlore (Cl) en ppm	400 - 500
C.Organique	0,10 - 0,20
$P_2O_5$ Soluble dans l'acide citrique à 2%	9,00 - 10,00
$P_2O_5$ Soluble dans l'acide formique à 2%	18,00 - 20,00

**GRANULOMETRIE**

Diamètre en micron	%
200	60,05
160	18,99
125	13,72
100	4,30
80	1,16
<80	1,78
Total	100,00

الملحق رقم (02): المنتج BPL 63/65%

**SOMIPHOS**  
E.P.E S.P.A

شركة مناجم الفوسفات

صوميفوس  
ش.ذ.ع م.ا.ع*Société des Mines de Phosphates*  
*SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL*  
Direction Commerciale**FICHE TECHNIQUE****PHOSHATE 63 / 65 % BPL**

Eléments	Teneur en %
Anhydride Phosphorique ( $P_2O_5$ )	29,00 - 29,70
Anhydride Carbonique ( $CO_2$ )	7,20 - 7,80
Anhydride Sulfurique ( $SO_3$ )	2,50 - 3,00
Oxyde de Calcium ( $CaO$ )	48,30 - 49,00
Oxyde de Magnésium ( $MgO$ )	1,10 - 1,50
Oxyde de Fer ( $Fe_2O_3$ )	0,35 - 0,40
Oxyde de d'Aluminium ( $Al_2O_3$ )	0,30 - 0,40
Oxyde de Sodium ( $Na_2O$ )	1,10 - 1,20
Oxyde de Potassium ( $K_2O$ )	0,09 - 0,10
Oxyde de Silicium ( $SiO_2$ )	2,50 - 3,00
Humidité ( $H_2O$ )	0,90 - 1,00
Perte au Feu ( $CO_2$ Déduit)	2,80 - 3,20
Fluor (F)	3,50 - 3,60
Chlore (Cl) en ppm	400 - 500
C.Organique	0,10 - 0,20
$P_2O_5$ Soluble dans l'acide citrique à 2%	10,00 - 11,00
$P_2O_5$ Soluble dans l'acide formique à 2%	18,00 - 21,00

**GRANULOMETRIE**

Diamètre en micron	%
200	72,83
160	13,77
125	6,58
100	2,21
80	3,11
<80	1,50
Total	100,00

## SAGE PACK GRH Paie : (03) الملحق رقم

Sage Paie & RH - Gestion de la Formation (2008) / P\_SG.PRH

Fichier Edition Listes Gestion Etats Annexes G.A. Fenêtre ?

Accueil PPS Utilisateurs Favoris IntuiDSN IntuiEDI

### Démarrage

- Mise à jour disponible
- Nouveautés de la version
- Ouvrir un dossier
- SOMIPHOS - DIRECTION

### Modules

- Paie
- Intranet RH
- Sage Espace Employés
- Sage DS DSN
- Sage Dématérialisation
- Sage BI Reporting
- Màj Données BI
- Gestion des Temps
- Gestion de la Formation
- Gestion des Carrières
- Gestion des Prêts

### Accompagnement Produit

- Je gère mon compte My Sage
- Je suggère Customer Voice
- Je recherche Aide en ligne
- J'approfondis Base de Connaissance
- Je suis guidé Didacticiel
- Je converse Chat assistance
- Je m'informe Sage Support Live
- Je me forme Sage University
- Je m'informe Sage le blog
- Accès à la Télémaintenance
- Je m'informe Guide de préconisation

### Informations légales

- 
- 
- 
- 

Fichier : P\_SG.PRH Mois en cours : Exercice 2008 Date : 04/05/22 Vos droits : 10001 Version : 4.00 (69) SQL

## SAGE Gestion Commerciale : الملحق رقم (04)

Sage 100cloud | Gestion commerciale Premium

Fichier Edition Structure Traitement Etat Fenêtre ?

Ajouter Consulter Voir/Modifier Supprimer Précédent Suivant Rechercher Atteindre Inverseur Trier

IntuiSage Dashboard

### Quoi de neuf ?

- Nouvelle version
- Nouveautés

### Mes services en ligne

- Sage Reporting et analyse
- Office 365
- Stockage et partage Office 365
- Factures dématérialisées
- Documents électroniques
- Relation Clients

### Mes services Sage

Terminé

### Gestion des ventes

- Liste des clients
- Saisir un document de vente
- Saisir un règlement client
- Gestion des comptes clients

### Gestion des achats

- Liste des fournisseurs
- Saisir un document d'achat
- Saisir un règlement fournisseur
- Gestion des comptes fournisseurs

### Gestion des stocks

- Liste des articles
- Saisir un document de stock
- Gestion des comptes articles
- Livre d'inventaire

14:13 04/05/2022



## الملحق رقم (05): SAGE Gestion Financière(Comptabilité)

Sage 100cloud | Comptabilité Premium

Fichier Edition Structure Traitement Etat Fenêtre ?

Ajouter Consulter Voir/Modifier Supprimer Précédent Suivant Rechercher Atteindre Inverseur Trier

IntuiSage Dashboard

### Quoi de neuf ?

- Nouvelle version
- Nouveautés

### Mes services en ligne

- Sage Reporting et analyse
- Office 365
- Sage Recouvrement Créances
- Stockage et partage Office 365
- Factures dématérialisées
- Documents électroniques
- Relation Clients
- Sage Automatisation Comptable

### Mes services Sage

- Je gère mon compte My Sage
- Je suggère Customer Voice
- Je recherche Aide en ligne
- J'approfondis Base de co
- Je converse Chat Assistance

### Gestion quotidienne

- Ajout d'une pièce
- Visualisation / modification d'une pièce
- Journaux de saisie
- Recherche d'écritures

### Gestion des tiers

- Plan tiers
- Gestion des comptes tiers
- Génération des règlements

### Gestion des comptes généraux

- Plan comptable
- Gestion des comptes généraux
- Balance des comptes

sage Terminé

Windows Taskbar: 12:24 04/05/2022

Sage 100cloud | Immobilisations Premium | F\_SG

Fichier Edition Structure Traitement Etat Fenêtre ?

Ajouter Consulter Voir/Modifier Supprimer Précédent Suivant Rechercher Atteindre Inverseur Trier

**IntuiSage**

**Quoi de neuf ?**

- Nouvelle version
- Nouveautés

**Mes services en ligne**

- Sage Reporting et analyse
- Documents électroniques

**Mes services Sage**

- Je gère mon compte My Sage
- Je suggère Customer Voice
- Je recherche Aide en ligne
- J'approfondis Base de co
- Je converse Chat Assistance
- Je me forme Sage University
- Je partage Sage City
- Je me connecte @SageSupport
- Je m'informe Blog Sage Advice

**Gestion des immobilisations**

- Créer une immobilisation
- Gestion des immobilisations
- Etat des immobilisations
- Création automatique des biens
- Inventaire

**Gestion des amortissements**

- Calcul des amortissements
- Etat des amortissements
- Révision du plan d'amortissement
- Optimisation des amortissements dérogatoires

sage Terminé Nationale Montant en DZD

15:04 04/05/2022

## الملحق رقم (06) : SAGE ligne 100 SQL Server

Les logiciels **sage** que nous déployons:

sage Partner

## الملحق رقم (07) : SAGE BI Reporting

08 الملحق.pdf - Adobe Reader

File Edit View Window Help

# Sage BI reporting

sage  
sage BI Reporting

1 user comptabilité et 1 user gestion en consultation	Le partenaire peut créer des nouveaux états pour son client	Le partenaire et/ou le client peuvent créer de nouveaux états	Lancement automatique des tâches, à un horaire précis et / ou une périodicité définie : calcul Excel®, envoi de mails, génération de PDF...
Connecteur Sage 100 Gestion commerciale	1 user en consultation	User BI en consultation	Automatisation des actions récurrentes liées à votre reporting
Connecteur Sage 100 comptabilité	Connecteur Sage 100 Paie	User BI en création	<b>Automate</b> Activer Windows Accédez aux paramètres de l'ordinateur pour activer Windows.
<b>Sage BI Compta/ Gescom consultation</b>	<b>Sage BI Paie Consultation</b>	<b>Sage BI Reporting</b>	

© 2021 The Sage Group plc, or its licensors. All rights reserved.

18:34  
07/05/2022

## الملحق رقم (08): القوائم المالية لسنة 2020 باستخدام SAGE

## SOMIPHOS - SPA

Comptes cumulés au 31/12/2020

## BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2020		2019	
		Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		433 721 775,66	429 337 338,83	4 384 436,83	6 660 801,43
Immobilisations corporelles		14 410 013 459,25	11 033 425 865,84	3 376 587 593,41	3 623 125 295,89
Terrains		-	-	-	-
Bâtiments		1 296 644 040,72	1 000 877 665,28	295 766 375,44	370 089 051,32
Autres immobilisations corporelles		13 113 369 418,53	10 032 548 200,57	3 080 821 217,97	3 253 036 244,57
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		692 002 957,56	128 400 767,44	563 602 190,12	480 781 474,26
Immobilisations financières		33 468 424 542,56	-	33 468 424 542,56	31 696 268 045,66
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		6 685 000 000,00	-	6 685 000 000,00	6 685 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		26 453 889 734,78	-	26 453 889 734,78	24 696 908 284,66
Impôts différés actif		329 534 807,77	-	329 534 807,77	314 359 761,00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>49 004 162 735,03</b>	<b>11 591 163 972,12</b>	<b>37 412 998 762,92</b>	<b>35 806 835 617,23</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Stocks et encours		2 220 783 129,45	271 067 433,23	1 949 715 696,22	2 057 717 752,63
Créances et emplois assimilés		4 208 181 919,91	58 248 779,76	4 149 933 140,14	4 652 944 378,44
Clients		1 748 513 354,42	34 932 312,21	1 713 581 042,22	1 791 896 554,89
Autres débiteurs		620 366 850,00	-	620 366 850,00	650 016 299,14
Impôts		1 839 301 715,48	23 316 467,56	1 815 985 247,92	2 211 031 524,42
Autres actifs courants		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés		1 053 462 692,90	-	1 053 462 692,90	1 666 655 995,24
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		1 053 462 692,90	-	1 053 462 692,90	1 666 655 995,24
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 482 427 742,25</b>	<b>329 316 212,99</b>	<b>7 153 111 529,26</b>	<b>8 377 318 126,32</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>56 486 590 477,29</b>	<b>11 920 480 185,10</b>	<b>44 566 110 292,18</b>	<b>44 184 153 743,55</b>

sage

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2020

## SOMIPHOS - SPA

Comptes cumulés au 31/12/2020

## BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Primes liées au capital			
Ecart d'évaluation			
Primes et réserves		35 290 876 975,66	34 511 489 829,14
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net		1 354 813 291,62	958 007 048,98
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-
Liaisons inter unités		-	92 021 330,63
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>38 245 690 267,28</b>	<b>36 977 475 547,49</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		-	-
Impôts (différés et provisionnés)		132 709 901,62	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 251 710 820,55	2 116 125 884,32
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 384 420 722,17</b>	<b>2 116 125 884,32</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 264 747 168,44	3 576 282 296,66
Impôts		881 902 184,06	783 811 039,96
Autres dettes		789 349 950,23	730 458 975,13
Trésorerie passif		-	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>3 935 999 302,73</b>	<b>5 090 552 311,75</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>44 566 110 292,18</b>	<b>44 184 153 743,55</b>



SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2020

## SOMIPHOS - SPA

Comptes cumulés au 31/12/2020

## COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2020	2019
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 116 578 433,29	7 274 635 937,76
Variation stocks produits finis et en cours		61 603 744,80	244 074 714,37
Production immobilisée		9 237 500,99	15 885 665,52
Subventions d'exploitation			
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 187 419 679,08</b>	<b>7 534 596 317,65</b>
Achats consommés	-	1 140 900 844,32	1 150 874 644,76
Services extérieurs et autres services extérieurs	-	1 067 444 021,94	1 265 623 642,63
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 2 208 344 866,25</b>	<b>- 2 416 498 287,39</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>4 979 074 812,83</b>	<b>5 118 098 030,26</b>
Charges de personnel	-	2 703 339 489,62	2 827 296 219,10
Impôts, taxes et versements assimilés	-	24 411 579,42	12 553 457,45
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 251 323 743,78</b>	<b>2 278 248 353,71</b>
Autres produits opérationnels		95 589 532,78	136 788 510,40
Autres charges opérationnelles	-	268 284 585,77	311 008 016,54
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 111 340 277,08	1 103 180 330,46
Reprise sur pertes de valeur et provisions		9 462 182,02	13 529 579,18
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>976 750 595,73</b>	<b>1 014 378 096,29</b>
Produits financiers		1 661 547 197,97	937 733 330,22
Charges financières	-	21 855 865,97	4 231 346,53
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 639 691 332,00</b>	<b>933 501 983,69</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>2 616 441 927,74</b>	<b>1 947 880 079,99</b>
Participation des travailleurs au bénéfice	-	542 137 716,66	479 003 524,49
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	616 768 828,22	517 233 226,22
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	102 722 091,24	6 363 719,70
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 954 018 591,85</b>	<b>8 629 011 457,15</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 7 599 205 300,23</b>	<b>- 7 671 004 408,17</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 354 813 291,62</b>	<b>958 007 048,98</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 354 813 291,62</b>	<b>958 007 048,98</b>



SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2020

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Désignation	2020	2019
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		
Encaissements reçus des clients	10 912 299 474,04	12 554 821 259,87
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	10 050 686 727,55	10 538 360 732,15
Intérêts et autres frais financiers payés	4 610 415,57	8 340 202,90
Impôts sur les résultats payés	302 131 421,17	983 485 377,10
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>554 870 909,75</b>	<b>1 024 634 947,73</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>554 870 909,75</b>	<b>1 024 634 947,73</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp. ou incorporelles	680 900 770,16	368 473 703,03
Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorporelles	13 166 084,75	13 390 990,90
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-	-
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	-	-
Souscription DAT	1,5 596 318 048,82	3 961 828 866,13
Remboursement DAT	14 583 532 236,00	3 634 008 975,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	1 149 456 286,14	428 810 276,20
Dividendes et quote-part de résultats reçus	-	-
	-	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>- 531 064 212,09</b>	<b>- 254 092 327,06</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués	637 000 000,00	294 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	<b>- 637 000 000,00</b>	<b>- 294 000 000,00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>- 613 193 302,34</b>	<b>476 542 620,67</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 666 655 995,24	1 190 113 374,57
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 053 462 692,90	1 666 655 995,24
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>- 613 193 302,34</b>	<b>476 542 620,67</b>



## الملحق رقم (09): لوحات القيادة المعدة في صوميفوس

## PRODUCTION PHYSIQUE

## Tableau 1

Produit	U/M	Prévision 2018	Mois			Cumul à fin Mois			RAPPEL Réalisations 2017		Evolution	
			Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations (2)	%	Mois	Cumul à fin Mois	(2)/(5) %	(4)/(6) %
			(1)	(2)		(3)	(4)		(5)	(6)		
66/68 %	Tonne											
63/65%	Tonne											
Total Produit	Tonne											

## PRODUCTION VALORISEE

## Tableau 1'

Produit	U/M	Prévision 2018	Mois			Cumul à fin Mois			RAPPEL Réalisations 2017		Evolution	
			Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations (2)	%	Mois	Cumul à fin Mois	(2)/(5) %	(4)/(6) %
			(1)	(2)		(3)	(4)		(5)	(6)		
66/68 %	10 <sup>3</sup> DA											
63/65%	10 <sup>3</sup> DA											
Total Produit	10 <sup>3</sup> DA											

## VENTES PHYSIQUES

Tableau 2

Produit	U/M	Prévision annuelle	Mois			Cumul à fin Mois			Réalisation N-1		Evolution	
			Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%	Mois	Cumul	N/N-1	Cn/Cn-1
66/68 %	Tonne											
63/65%	Tonne											
Total Produit	Tonne											

## VENTES VALORISEES

Tableau 3

Produit	U/M	Prévision annuelle	Mois			Cumul à fin Mois			Réalisation N-1		Evolution	
			Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%	Mois	Cumul	N/N-1	Cn/Cn-1
66/68 %	10 <sup>3</sup> DA											
63/65%	10 <sup>3</sup> DA											
Total Produit	10 <sup>3</sup> DA											

## EXPORTATIONS PHYSIQUES

Tableau 4

Produit	U/M	Prévision annuelle	Mois			Cumul à fin Mois			Réalisation N-1		Evolution	
			Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%	Mois	Cumul	N/N-1	Cn/Cn-1
66/68 %	Tonne											
63/65%	Tonne											
Total Produit	Tonne											

## EXPORTATIONS VALORISEES

Produit	U/M	Prévision annuelle	Mois			Cumul à fin Mois			Réalisation N-1		Evolution	
			Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%	Mois	Cumul	N/N-1	Cn/Cn-1
66/68 %	10 <sup>3</sup> DA											
63/65%	10 <sup>3</sup> DA											
Total Produit	10 <sup>3</sup> DA											

## EFFECTIFS

Tableau 5

Catégorie socio professionnelle	Au 01/Mois/N	Mois JANVIER 2021			Rappel Mois N-1		
		Entrées	Sorties	Fin de mois	Effectif	Ecart n/n-1	%
Cadres							
Maitrise							
Execution							
Total							
dont Temporaires							
dont Sécurité							

<b>MASSE SALARIALE (KDA)</b>					

Catégorie socio professionnelle	Prévision annuelle	Mois JANVIER 2021			Cumul à fin Mois			Rappel Réalisation N-1		Evolution Cn/Cn-1
		Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%	Mois	Cumul	
Cadres										
Maitrise										
Execution										
<b>Total</b>										
dont Temporaires										
dont Sécurité										

<b>FORMATION</b>									
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Catégorie socio professionnelle	Nombre d'actions réalisées/Domaines						Total	Coût (KDA)	Coût rapporté	
	Administratif	Technique	Maintenance	Sécurité	Autres	.....			FP-n	CA-n
Cadres										
Maitrise										
Execution										
<b>Total</b>										

## COMPTE DE RESULTAT (KDA)

## Tableau 6

Rubriques	Mois Fevrier 2022			Cumul à fin Mois			Réalisation N-1		Evolution %	
	Prévis.	Réalis.	%	Prévis.	Réalis.	%	Mois	Cumul	(2)/(5)	(4)/(6)
	(1)	(2)		(3)	(4)		(5)	(6)		
ventes et pdts annexes										
Variation stocks										
production immobilisée										
Subvention d'exploitation										
<b>Production de la période</b>	-	-	-	-	-	-	-	-		
achats consommés										
Services ext et autres consom										
<b>Valeur AJOUTEE D'EXPLOITAT</b>	-	-		-	-		-	-		
Charges du personnel										
Impôts et taxes										
<b>EBE</b>	-	-		-	-		-	-		
Autres prod opérationnels										
Autres charges opérationnel										
Dot. Aux amort, prov et pert										
Repr s/perte valeur et prov										
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	-	-		-	-		-	-		

Produits financiers										
Cahrges financières										
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>RESULTAT ORDINAIRE</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des Produits</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total dess Charges</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>										
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**AGREGAT DE GESTION**

**Tableau 7**

Rubriques	U/M	Réalizations N		Réalizations N-1		Evolution (%)	
		Moi s	Cumul	Mois	Cumul	(1)/(3)	(2)/(4)
		(1)	(2)	(3)	(4)		
Importations	KDA						
Stocks	KDA						
Créances clients	KDA						
Disponibilités	KDA						
Dettes courantes	KDA						

Dettes non courantes	KDA					
Découvert	KDA					

INVESTISSEMENTS	Prévisions annuelle KDA	Mois		%	Cumul à fin Mois		%
		Prévisio n	réalisatio n		Prévisio n	Réalisatio n	
Etudes, Recherches & Expertises							
Equipements et Installations		<b>NEANT</b>					
Travaux préparatoires & Infrastructures							
Engins et Matériels roulants							
<b>Total</b>							

## الملخص:

هدفت هاته الدراسة الى التعرف على آليات بناء نظام مراقبة التسيير في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة في المؤسسة الاقتصادية عموما وفي شركة مناجم الفوسفات خصوصا. ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تقديم الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من مراقبة التسيير وتكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة وكذا أثر استخدام هاته الأخيرة على اليات بناء نظام مراقبة التسيير. في حين تم اتباع منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باختيار شركة مناجم الفوسفات لتكون موضوع الدراسة وذلك باستخدام أسلوب التحليل النوعي خلال مراحل اعداد وتنظيم البيانات وعرض النتائج، وقد كان لأسلوبي التحليل النوعي الاستقرائي والاستنباطي الأهمية البالغة في استخلاص نتائج الدراسة الميدانية.

وقد خلصت الدراسة الى أنه على الرغم مما أحدثته تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية من تغييرات ايجابية كبيرة على مهام مراقبة التسيير إلا أن أثرها كان محتشما في شركة مناجم الفوسفات إذ لا يتعدى إعداد القوائم المالية. كما أن مكانة ودور مراقب التسيير في الشركة لا تتعدى التحكم في التكاليف واعداد التقارير الدورية، ولا يستفيد من المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات المالية والمحاسبية الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** مراقبة التسيير، نظام المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، نظام المعلومات المالية والمحاسبية المحوسب.

## **Résumé :**

Cette étude vise à identifier les mécanismes d'implantation d'un système de contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies de l'information financière et comptable dans les entreprises économiques en général et dans la Société des Mines de Phosphate en particulier. Pour atteindre cet objectif, on a utilisé l'approche descriptive dans la partie théorique en présentant une revue de littérature relative au contrôle de gestion et aux nouvelles technologies de l'information financière et comptable, ainsi que l'impact de l'utilisation de ces dernières sur les mécanismes d'implantation d'un système de contrôle de gestion. Alors que l'approche de l'étude de cas a été utilisé dans la partie pratique, en choisissant la Société des Mines de Phosphate comme sujet d'étude et en utilisant la méthode d'analyse qualitative lors des étapes de préparation, d'organisation des données et de présentation des résultats.

L'étude a conclu que malgré les changements positifs importants apportés par les nouvelles technologies de l'information financière et comptable sur le rôle du contrôle de gestion, son impact était modeste dans la Société des Mines de Phosphate car il ne dépasse pas l'élaboration des états financiers. La fonction et le rôle du contrôleur de gestion dans l'entreprise ne vont pas au-delà du contrôle des coûts et de l'établissement des rapports périodiques, et il ne bénéficie pas des avantages apportés par les nouvelles technologies de l'information financière et comptable.

**Mots Clés :** Contrôle de Gestion, Système d'informations, Système d'Informations Financieres et Comptables Automatisé.