

جامعة امحمد بوقرة – بومرداس-

المقياس: مراقبة التسيير
السنة الثالثة: تخصص محاسبة وجبايةكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية**حل السلسلة رقم (01) : علاقة نظام مراقبة التسيير بنظام المعلومات
دراسة حالة شركة غازيليك****استخراج المعلومات:****1. تاريخ النشاط:**

● تاريخ بداية النشاط : 2004

● مدة النشاط : التاريخ الحالي 15 سنة ← 2019 – 2004 = 15 سنة

● رقم أعمال المؤسسة : عام 2004 : 300 مليون د ج

● عدد العمال : 150 عامل

● صنف المؤسسة :

تشغيل المؤسسة لـ 150 يعني أن المؤسسة تنتمي إلى صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديدًا إلى صنف المؤسسات المتوسطة لأنها تشغل أقل من 250 عامل وأكثر من 50 عامل، كما أن رقم أعمالها مساو لـ 300 مليون د ج. حيث تقسم المؤسسات بحسب القانون الجزائري لمؤسسة صغيرة ومتوسطة بحسب التصنيف التالي :

الجدول (1) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعيار	الوحدة	المؤسسة المصغرة	المؤسسة الصغيرة	المؤسسة المتوسطة
عدد العمال	عامل	من 1 إلى 9	من 10 إلى 49	من 50 إلى 250
رقم الأعمال السنوي	دينار جزائري	أقل من 20 مليون	من 20 مليون إلى أقل من 200 مليون	من 200 مليون إلى أقل من 2 مليار
الميزانية السنوية	مليون دينار جزائري	أقل من 10	من 10 إلى أقل من 100	من 100 إلى أقل من 500
الاستقلالية	لا يكون رأس مال المؤسسة مملوكًا من قبل مؤسسة أخرى بأكثر من 25%			

● خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : إن أهم خصائص هذا النوع من المؤسسات وهو ما يهمنا هنا هو :

أ- **محدودية الموارد وتكاليف إنتاج عالية:** نجد في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تكلفة القطعة الواحدة تكون كبيرة مقارنة بالحجم الذي تنتجه، هذا يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف عالية، إلا أن المؤسسة الكبيرة تستطيع الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومن المزايا الاقتصادية المختلفة للإنتاج الكبير.

ولهذا يتطلب تعويض ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال ضرورة الاستفادة من نوع آخر للوفورات ألا وهو وفورات التجمع.

ب- **آليات العمل :**

● التعاقد التحتي Sous traitance :

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمداد المؤسسات الكبيرة لما تحتاج إليه، فترتبط المؤسسات بعلاقات تعاون وتكامل مميزة، بهدف تعظيم الاستفادة المشتركة من عوامل اقتصادية، لعدم مقدرة بعض المؤسسات على إنتاج منتجات معينة لأسباب خاصة بها، تلجا بصفتها شريك خلفي تسمى مؤسسات أمرة بالأعمال لإجراء تعاقد مع مؤسسة أخرى كشريك أمامي، وهناك نوعان من التكامل:

✓ **التكامل غير المباشر:** ويقصد به تقسيم المهام بين وحدات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة دون اتفاق مباشر بين الطرفين، حيث يتم إنتاج المنتجات المستهدفة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصالح المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إليها بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أقصى ربح ممكن للطرفين.

✓ **التكامل المباشر :** ويتم من خلال التعاقد بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، على أساس أن إحدى هذه المؤسسات تستخدم منتجات المؤسسات الأخرى، بصورة منتظمة كمدخلات في عملية الإنتاج.

• التنظيم في شكل شبكة

تتجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى، لترتبط فيما بينها بعلاقات تعاون أو شراكة في شكل شبكة (Réseaux) أو مجتمعات صناعية (District)، حيث تتقاسم فيما بينها مهامها وعمليات (مثل البحث، الإنتاج...)

ت- ضعف القدرة على المنافسة:

من الأسباب التي تساهم في فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعف قدرتها على المنافسة والتي تظهر بطرق مختلفة، منها عدم استطاعتها التغلب على التكاليف المرتفعة بالنسبة لها والمنخفضة للمنافسين الأكثر كفاءة.

4. مجال النشاط : تعمل المؤسسة في سوق الميكانيك، والاتوماتية.

• نظام العمل : حسب الطلبات، أين تلجا للقيام بانجاز بعض المنتجات، التي هي من صميم عملها.

• المنتجات :

المحولات الكهربائية
شبكات الألياف البصرية
الأعمدة الكهربائية
لصالح محطات توليد الكهرباء والمطارات

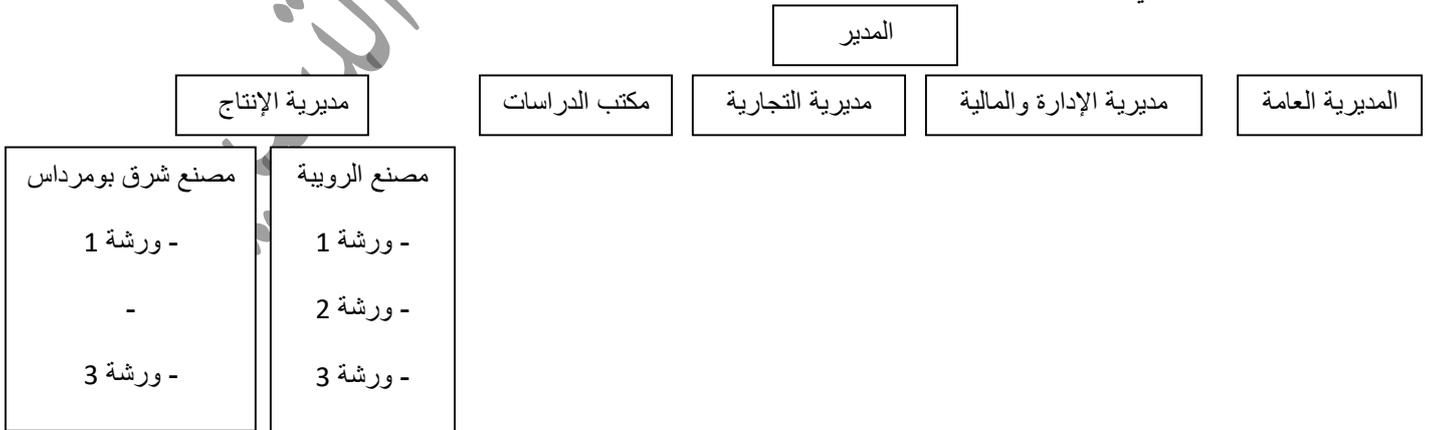
• آلية العمل : تقوم المؤسسة بعملية التعاقد التحتي لصالح مؤسسات أخرى

- سونالغاز
- اتصالات الجزائر
← 60 % من رقم الأعمال من زبونين

ينتج عن ذلك أن المؤسسة لها تبعية بالغة لهاتين المؤسستين مما يعني أن موقفها التفاوضي ضعيف فيما يخص أسعار البيع.

• آلية العمل البديلة : يتم البحث عن زبائن جدد عن طريق تقديم عروض لهؤلاء الزبائن، تنطوي هذه العروض صعوبة في الصياغة، حيث يجب التركيز على ثلاث نقاط : الاستمالة، الإرضاء، المتابعة. فالعرض الأكثر فعالية الذي سيعرف جيدا الاحتياجات، الصعوبات، التوقعات، وما يحتوي عليه الزبون. يجب معرفة قبل تحرير العرض ما يريد أن نعرضه له بالضبط؟ ما هي ميزانيته؟ ما هي الإدارات بالمؤسسة التي ستتأثر بالعرض؟ هناك أسئلة عديدة يمكن طرحها لكن يمكن تقديم خريطة عن المؤسسة : من هم صناعات القرار؟ من سيكافح العرض؟ من سيكون الحليف؟ هذه العناصر ضرورية لتقديم هذا العرض. فالعرض الجيد لا يكون عبارة عن وثيقة معيارية (خاصة بكل الزبائن) ولكن يكون مكتوب بشكل خاص تبعا لإشكالية كل مؤسسة. وكل هذا سيتطلب تكاليف خاصة بالدراسات وأجور خاصة بالمكلفين بالمهمة بالإضافة إلى وقت كبير، كلها تقع على عاتق المؤسسة التي هي مؤسسة متوسطة محدودة الموارد.

5. الهيكل التنظيمي :



6. مهام النشاط :

تأتي نشاطات المؤسسة متكاملة فيما بينها بالشكل التالي :



7. نظام مراقبة التسيير:

- الجداول التي يتم الاعتماد عليها مراقب التسيير هنا هي : الميزانية المحاسبية وجدول حساب النتائج، ونحن نعرف أن كل من هاتين الوثيقتين لا يمكن لها أن تعطي إلا معلومات عامة.
- يتم الإطلاع عليها من قبل المدير كل ثلاثة أشهر
- تبين هذه المعلومات التالي:
- معلومات عامة عن المؤسسة ككل ؛
- كما لا تظهر المعلومات بحسب المنتجات أو الطلبيات أو بحسب مجال النشاط الاستراتيجي DAS ؛
- التكاليف مبنوية بحسب طبيعتها وليس بحسب الطلبية مما لا يعطي فرصة جيدة للتحكم فيها.

الإشكال

- التخلي عن ورشة مفتاح ؟
- البحث عن الزبائن الجدد ؟

الإجابة :**- الجزء الأول :**

1. بالنظر إلى الوسائل المتاحة لك، هل تظن انك قادر على الإجابة على هاته الأسئلة ؟

لا يمكنني الإجابة عن الإشكال والأسئلة المطروحة على بالنظر إلى المعلومات المتوفرة حيث:

- تتمثل الوسائل المتاحة لمراقبة تسيير في الجداول المالية المحاسبية للمؤسسة (الميزانية Bilan وجدول حسابات النتائج TCR) فقط، فهي تقدم مختلف النتائج المحققة من طرف الوحدات كما أنها لا تعطي أي معلومات حول نتائج الطلبيات.
- لا تتوفر أي معلومة للمدير أو لمراقب التسيير عن مؤشرات الأداء لورشة مفتاح مثل المردودية والإنتاجية أو الربحية.
- كما أنه للحكم على عملية البحث عن الزبائن الجدد يتعين على مراقب التسيير أن يوازن بين الإيرادات والتكاليف أي يقابل تكاليف البحث والترويج لزبون معين برقم الأعمال المحقق مع هذا الزبون، وهذا غير محقق فيما ورد في الوثيقة.

2. كيف يمكن حساب المردودية حاليا ؟

بالنظر إلى الجداول المالية المتوفرة، حاليا يمكن حساب نسبة المردودية الإجمالية للمؤسسة فقط، وذلك بكل أنواعها :

المردودية الاقتصادية = $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$

المردودية المالية = $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأمة ال، الخاصة}}$

المردودية التجارية = $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$

3. ما هي مستويات حساب المردودية أو الربحية في شركة غازيليك التي تراها مناسبة ؟

حسب نظام عمل المؤسسة فإن مستويات حساب المردودية المناسبة في شركة غازيليك هي : مردودية الطلبيات، مردودية الزبائن ، مردودية كل منتج.

المردودية التجارية للطلبية = $\frac{\text{النتيجة المحصل من الطلبية}}{\text{رقم الأعمال الخاص بالطلبية}}$

المردودية التجارية للزبون = $\frac{\text{النتيجة المحصل من الزبون}}{\text{رقم الأعمال الخاص بالزبون}}$

المردودية التجارية لكل منتج = $\frac{\text{النتيجة المحصل من كل منتج}}{\text{رقم الأعمال الخاص بكل منتج}}$

فكل هذه المستويات تمكن طاقم تسيير المؤسسة خصوصاً من اخذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع نشاط المؤسسة (نظام الطلبات أو نمط تسييرها).

4. ادرس مشكل حساب مردودية الطلبة؟

إن حساب مردودية الطلبات يستلزم معرفة الإيرادات المتعلقة بالطلبة، ومعرفة كل التكاليف التي تحملتها الطلبة، بما فيها التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

إلا أن نظام مراقبة التسيير الحالي لا يسمح بمعرفة ذلك، فلا تسجل المؤسسة الإيرادات حسب الطلبات بل تقوم بالتسجيل الإجمالي للإيرادات، كما أن التكاليف تسجل حالياً حسب طبيعتها (مواد مستهلكة، خدمات، مصاريف العمال، ...) وذلك لا يسمح بتحديد التكاليف المتعلقة بكل طلبة.

مثلاً ندرس مشكل تحديد تكلفة المواد لكل طلبة:

أن النظام الحالي (المحاسبي) يقوم بتسجيل مشتريات المواد حسب الموردتين وتسجيل استهلاكها بصفة كلية، في حين لتحديد مردودية الطلبات لا بد من تتبع استهلاك المواد حسب الطلبات، ولذلك لا بد على أمين المخزن من تسجيل رقم الطلبة فوق وصل تسليم المواد ثم تجميع المواد المستهلكة حسب الطلبات.

5. ما هي المعطيات الضرورية لتتبع تسيير المؤسسة بطريقة فعالة؟ كيف يتم الحصول عليها؟

تعمل المؤسسة وفق نظام الطلبات وبالتالي لا بد لها من تتبع مردودية الطلبات بصفة خاصة، ولا تكفي بالمردودية الإجمالية فيجب أن تقوم المؤسسة بـ :

- معرفة الطلبات التي تساهم في رفع النتيجة الإجمالية للمؤسسة وتلك التي تساهم في خفضها، حيث يسمح لها ذلك بأخذ القرار المناسب حول رفض أو قبول الطلبة.
- تحديد مستوى التكاليف الخاص بكل طلبة عند حد معين من انجازها، حيث يسمح للمؤسسة من التأثير على التكاليف المتعلقة بكل جزء في الطلبة.

6. كيفية الحصول على المعلومات :

لتحقيق ذلك لا بد على المؤسسة من :

- استحداث نظام لمحاسبة التسيير بحسب الطلبات والزبائن، بمعنى إن حساب التكاليف يكون للطلبات والزبائن (موضوع التكلفة) ويمكن تطبيق نظام الـ ABC.
- تضع نظام مراقبة موازي للمحاسبة كنظام معلومات تسويقي يسمح بجمع المعلومات وتتبعها وفق احتياجاتها الخاصة: الطلبات، الخدمات الزبائن، الورشات... الخ. وذلك لحساب الإنتاجية والمردودية .

الجزء الثاني :

ما رأيك في الخلاصة التي توصل إليها المدير التجاري، وما لفرق بين الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة؟

- تحليل اقتراح المدير التجاري :

- إحداث تغيير استراتيجي حيث تتحول المؤسسة من الإنتاج تحت الطلب إلى الإنتاج للسوق، وبالتالي القرار استراتيجي يحتاج لنظام معلومات ثري يلم بكل من البيئة الداخلية والخارجية خاصة،
- التحول من الإنتاج المستمر يعني الإنتاج بكميات كبيرة وبدون انقطاع، ولهذا يجب أن نطرح سؤال مهم وهو: هل الإمكانيات الحالية للمؤسسة تسمح بذلك؟
- يجب قبل قبول اقتراح المدير معرفة هل هناك فائض عرض أم فائض طلب، وفي حالة وجود المنافسة هل المؤسسة قادرة على المنافسة ؟
- تم اقتراح إنشاء وحدة متخصصة بالتوزيع، لكن هذا لا يكفي بل يجب التركيز بقوة على نشاط التسويق : دراسة السوق، التوضع، تقسيم الأسواق، إعداد السياسة التسويقية.

- إيجابيات الاقتراح :

- إمكانية التحرر من التبعية ؛
- تبسيط العمليات الإنتاجية (تخفيض تكاليف الدراسات)
- التوجه نحو منتجات عامة موجهة يؤدي إلى الاستفادة من اثر الخبرة، ووفورات الحجم.

- سلبيات الاقتراح :

ينتج عن التخلي عن نظام الطلبات احتمال خسارة الزبونيين الرئيسيين (60 %)

الخلاصة :

إن دراسة التطور المستقبلي للسوق يسمح للمؤسسة من تهيئة نفسها وتعديل إستراتيجيتها، عوض الدخول في وضعية جديدة بدون التهيؤ لها والتي يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة.
تعتبر الخلاصة التي توصل إليها المدير التجاري مهمة، مفادها أن السوق يتحول من الإنتاج وفق معايير ومتطلبات خاصة بكل زبون على حدا إلى الإنتاج الموحد وفق مقاييس موحدة Produits standards.

الفرق بين الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة :

- من حيث نمط الإنتاج : إن المؤسسة سوف تتأثر حتما بتغير متطلبات السوق، فهي تعمل حاليا بنظام الطلبيات وتنتج وفق المتطلبات الخاصة بكل زبون، فعليها مستقبلا أن تغير من نمط إنتاجها، نحو منتجات عامة موحدة.
- من جانب مراقبة التسيير :
إن مراقبة التسيير سوف يركز على عنصرين وهما :
✓ فلا بد أن تضع مؤشرات لكل منتج، تخص كميات وتكلفة إنتاجه، والهامش الذي يحققه بالإضافة إلى المؤشرات التي تتعلق بالتنوع.
✓ أقسام المسؤولية بما فيها مركز التوزيع الجديد : فعلى المؤسسة أن تحدد أهداف لكل مركز ثم متابعة إنجازها عن طريق مؤشرات خاصة.
- من جانب المنافسة :
إن الإنتاج وفق متطلبات خاصة لا يحتاج وجود منافسة كبيرة مثل إنتاج المنتجات الموحدة، وعليه لا بد على المؤسسة أن تنهي منافسة من نوع آخر.
- من جانب التسويق :
إن نمط الإنتاج الحالي يستلزم إجراء دراسات خاصة وتقديم عروض لكل زبون حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على صفقة شراء، وهو نظام العروض. في حين مستقبلا، لا بد على المؤسسة أن تغير سياسة تسويقها بإجراء حملات دعائية تخص المنتج الذي أصبح موحدا.

خلاصة دراسة الحالة:

مراقب التسيير في ظل وجود نظام معلومات ضعيف لا يمكنه من تفعيل وخلق معلومات تساعد المسير على اتخاذ قرارات دقيقة، خاصة وأن القرارات المراد اتخاذها قرارات إستراتيجية تحتاج لكم هائل من المعلومات الداخلية والخارجية، ففي ظل الأدوات المعمول بها وهي المحاسبة العامة لا يمكن أن يتحصل المسيرين على المعلومات التي يحتاجها، فالمحاسبة العامة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير لكن تستعمل للحصول على المعلومات الإجمالية عن المؤسسة، وبالتالي هذه لا تستعمل بمفردها بل يجب أن تكون بجانب أدوات تسييرية أخرى تعطي معلومات أكثر تفصيلا عن العمليات المختلفة في المؤسسة، عن محيطها الخارجي