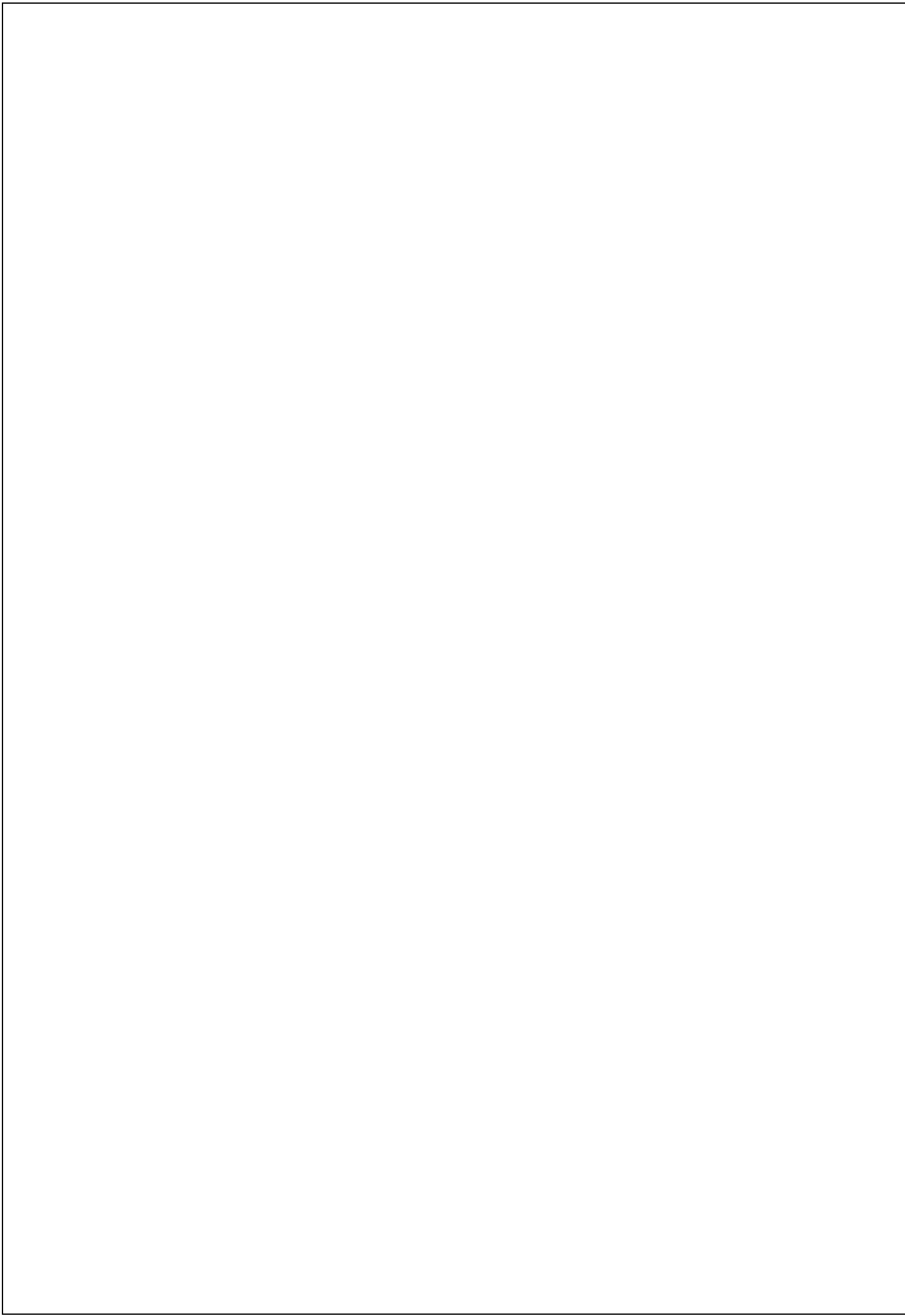




وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ امود بن مختار - ايليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

الوكالة الولائية - ايليزي - للفترة 2020-2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي علوم اقتصادية

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

إعداد الطالب: بن حامد محمد علي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
الطاهر عبدو علي	استاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي ايليزي	رئيسا
محمد العيد صلوح	استاذ محاضر (ا)	المركز الجامعي ايليزي	مشرفا
الاخضر عياشي	استاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي ايليزي	عضو مناقش

السنة الجامعية 2021/2022

الإهداء

ما أجمل ان وجود المرء بأعلى مالمديه والأجمل أن يهدي الغالي للأعلى
، هدي ثمرة جهدي اجنيها اليوم

هي هدية اهديه

الى أمي العزيزة بارك الله في عمرها

الى روح ابي الطاهرة رحمه الله

الى زوجتي وأولادي

الى إخواني وأخواتي وأولادهم

الى جميع أصدقائي وزملائي

إلى كل من ساندني في هذا العمل

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد وأعاننا على إتمام هذا العمل

يسرني أن أتقدم بالشكر إلى الاستاذ المشرف: **طرح محمد العبد** على

توجيهاته ونصائحه

والشكر موصول إلى كل من قدم يد المساعدة من قريب أو بعيد في إتمام هذا

العمل

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكروعرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
02	الفصل الاول : الإطار النظري والدراسات السابقة لنظام مراقبة التسيير ومكانته في المؤسسة الاقتصادية تمهيد المبحث الأول : الدراسات السابقة المبحث الثاني : أساسيات حول نظام مراقبة التسيير المبحث الثالث : مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية خلاصة
22	الفصل الثاني : دراسة حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء تمهيد المبحث الأول : لمحة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. المبحث الثاني : تقييم مدى تطبيق الصندوق لأدوات الرقابة الحديثة خلاصة
56	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الشكل العام للوحة القيادة	14
(1-2)	لوحة القيادة لوضعية المنتسبين لسنة 2021	38
(2-2)	للتلثائي الأول من سنة 2022 وضعية المنتسبين	39
(3-2)	المداخيل السنوية لسنة 2020 و2021	40
(4-2)	لوحة القيادة لوضعية المداخيل للتلثائي الاول من سنة 2022	42
(5-2)	لوحة القيادة للدفع بالتقسيط	43
(6-2)	مصارف التعويضات بالدينار الجزائري لسنة 2020	44
(7-2)	تعويضات مصلحة التقاعد	46
(8-2)	ببطاقة الشفاء لسنة 2020 و2021 والتلثائي الثالث من سنة 2022	47
(9-2)	الأرصدة الأسبوعية للحسابات المالية	49
(10-2)	الأرصدة الشهرية للحسابات المالية	50
(11-2)	لوحة القيادة لوضعية الشيكات الغير محصلة لسنة 2021	51
(12-2)	لوحة القيادة للوضعية التوازن المالي للمؤسسة لشهر مارس 2022	52

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	ركائز نظام مراقبة التسيير	7
(2-1)	أهداف مراقبة التسيير	8
(1-2)	الهيكل التنظيمي للصندوق	29
(2-2)	التمثيل البياني لوضعية المداخل لسنه 2020 و 2021	41
(3-2)	التمثيل البياني لوضعية المداخل لسنه 2021 و 2022	42
(4-2)	التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية	45
(5-2)	التمثيل البياني للتقاعد الكلي	47
(6-2)	التمثيل البياني لبطاقات الشفاء المنتجة من سنة 2021 الى غاية الثلاثي الاول من 2022	48

الرقم	العنوان
01	كشف تعويض العجز
02	كشف تعويض التقاعد
03	كشف تعويضات التأمينات الاجتماعية
04	كشف تعويض منحة الوفاة
05	الوضع المالية الشهرية
06	الوضع المالية الاسبوعية
07	كشف المراقبة الشهرية لوضع بطاقات الشفاء
08	محضر امين الصندوق
09	كشف لوضع الشيكات الغير محصلة شهريا

مقدمة

1. توطئة:

لقد شهدت المؤسسات الاقتصادية تطورا كبيرا على مستوى أنظمة الرقابة لذلك يعتبر التعرف على انجازاتها ووظائفها من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير وبالرغم من قدم ظهور هذا الأخير إلا انه لازال يحظى بالعديد من الاهتمامات من قبل الباحثين والمهتمين بهذا المجال في الوقت الراهن، ويعتمد بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وهذا ما أدى بالمؤسسات الجزائرية إلى السعي نحو إحداث تغيرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها بغية تحقيق أفضل أداء .

ونظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحد من الأنظمة الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، فقد أصبح من الضروري على مؤسساتنا الوطنية التطلع إلى استخدام أدوات حديثة لمراقبة التسيير عوض الاكتفاء بالاعتماد على الأدوات التقليدية .

2. إشكالية الدراسة:

وعليه وبناء على ما سبق سندرس هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية الأساسية التالية:

فيما تتمثل ادوات مراقبة التسيير ؟

ويمكن تدعيم الإشكالية الرئيسية بمجموعة من الأسئلة الفرعية ونذكر منها:

- فيما تبرز ادوات مراقبة التسيير ؟
- الى اي مدى تطبق ادوات مراقبة التسيير في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء – ايليزي ؟

3. فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية الرئيسية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- توجد أهمية كبير لأدوات مراقبة التسيير .
- تطبق ادوات مراقبة التسيير في صندوق الضمان الاجتماعي ايليزي

4. مبررات اختيار الموضوع:

- التعرف على وظيفة مراقبة التسيير ومحتواها وإبراز أهميتها.
- معرفة استخدامات مراقبة التسيير في المؤسسة والتقنيات والأدوات. المستعملة في هذا النظام ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- العلاقة بين الموضوع المدروس وموضوع البحث.

5. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق حملة من الأهداف تتمثل في :

- التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها.
- معرفة الأدوات الواجب تطبيقها من طرف المؤسسة.
- تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير .

6. أهمية الدراسة :

- إظهار مدى أهمية مراقبة التسيير كادات لمراقبة ومتابعة تنفيذ العمليات في المؤسسة
- أهمية مراقبة التسيير في الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة
- التعرف على اساليب تطبيق مراقبة التسيير في ارض الواقع .

7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:تم إسقاط الجانب النظري الدراسة الميدانية على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الولائية ايليزي .
- الحدود الزمنية:لقد تمت الدراسة في الفترة الممتدة بين سنة 2020 -2021و الثلاثي الأول من سنة 2022.

8. المنهج والأدوات المستعملة:

للإحاطة بمختلف جوانب موضوع وللإجابة على التساؤلات واثبات الفرضيات اعتمدت الدراسة في الجانب أنضري على المنهج الوصفي التحليلي من اجل إبراز أهمية المفاهيم الأساسية والنظرية في الموضوع ،أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على لوحة القيادة كادات من أدوات نظام المراقبة التسيير الحديث لما لها من دور كبير في الاعتماد عليها في اتخاذ القرار في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء الوكالة الولائية ايليزي.

9. هيكل الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الموضوع وأهدافها تم تقسيم الدراسة الى فصلين :

- الفصل الأول :تناول المفاهيم الأساسية حول مراقبة التسيير وكل ما يدور حوله من تعاريف وأدوات وأهداف مكانته في المؤسسة الاقتصادية
- الفصل الثاني:تضمن إسقاط الجانب النظري على ارض الواقع لإبراز ما مدى تطبيق أدوات هذا النظام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تعدد أوجه نشاطاتها الاقتصادية وتوسعا في حجمها وتعددا لهيكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها وبالتالي تعقدت عمليات ووظائفه التسيير داخل المؤسسة، ومع عدم قدرة الأدوات العامة المستعملة مجارات هذا الوضع في عمليات الرقابة فأصبح من الضروري على المؤسسة أن تحاول البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطاتها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير، فمن هنا ظهرت الحاجة إلى نظام أساسي تسعى بالمؤسسة من خلاله إلى اكتشاف الطريقة القريبة إلى تسيير مواردها من أجل تحقيق أفضل النتائج. الا وهو نظام مراقبة التسيير.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

من بين الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع :

اولا:دراسة نعيمة يحيياوي ، أطروحة دكتوراه بعنوان : "أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق " جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، سنة 2008-2010

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة و إبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الحديثة كما يتم الاستعانة بها في عملية التخطيط وتقييم الأداء . و أهم ما توصل إليه البحث إبراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط و التقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات ، خلال إبتكار أساليب مست أدوات التسيير التقليدي ، من عرفتها مراقبة التسيير و التحولات التي وكذلك التطورات التي و أدوات ساعدت في إختيار المعالم و المؤشرات التي تقيس و تحسن الأداء وتبحث عن المعلومات الملائمة لإتخاذ القرارات .

ثانيا : دراسة جمال مفراد ، مذكرة ماستر بعنوان :ممارسة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم،سنة 2018-2019

هذه الدراسة تبين ان نظام مراقبة التسيير هو نظام يهدف الى تجديد الطاقات والقدرات اللازمة من اجل الاستعمال الملائم والفعال للموارد المتاحة في ظل الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، وقد خلصت الدراسة بان التحليل المالي والموازنة التقديرية من الادوات الحديثة اد يمكن للمسؤولين اتخاذ قرارات تتميز بالدقة والسهولة والسهولة والتفسير ، ومما يجدر الاشارة له انه بالرغم من الدور الفعال والاهمية البالغة التي تقدمها لوحة القيادة الا انه نلاحظ ندرة استخداماتها في اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ورغم المحاولات الاصلاحية التي عرفتها فهي لم تصل بعد الى المستوى الذي يسمح لها بخلق نظام مراقبة تسيير فعال .

ثالثا : دراسة محمد الصغير قريشي ، مجلة الباحث ، بعنوان " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، جامعة ورقلة ، سنة 2011

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، وطبيعة الأدوات التي تستخدمها في مجال الرقابة و مدى التحديث الذي وصلت اليه لتعزيز قدرتها التنافسية وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات لا تستخدم الأدوات الرقابية الحديثة ، بل تعتمد في أغلبها على الأسلوب التقليدي المبني على نظام المعلومات المحاسبي ، وهذا بسبب عوامل و مؤثرات داخلية و خارجية و إنتهت الدراسة بتقديم مقترح يمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تحسين واقعها في مجال مراقبة التسيير.

■ فكل دراسة من هذه الدراسات ربطت موضوع مراقبة التسيير بجانب معين ، أما فيما يخص هذه

الدراسة فقد تناولت الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و إستخدامها في التنسيق بين وظائف المؤسسة ، مهمة

بذلك بالهيكل الوظيفي للمؤسسة الشخص أو المقدم تتباين أحيانا وذلك لاختلاف الشخصية المزاج، الخبرة،

المعرفة...الخ، لدى المقدم.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

اولا دراسة الباحثة:

LES OUTILE DE CONTROLE DE GESTION DANS ، بعنوان، **JIHANE ABI AZER** ،

CONTETE DES PME.CAS PMI من خلال هذه الدراسة تتم محاولة معرفة نظام مراقبة التسيير ،

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان وذلك لمعرفة طبيعة ادوات التي تستخدمها في تقييم وحساب التكاليف حيث تم التطرق الى مفهوم نظام مراقبة التسيير وأهميته في قيادة المؤسسة واتخاذ القرارات ، ثم بينت طبيعة وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاضافة الى طبيعة مراقبة التسيير والادوات المناسبة لها ، حيث توصلت الى نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللبنانية لا يتم برئية استراتيجية ، بل يعتمد على نظام المحاسبة العامة ، الموازنة التقديرية ذات الاجل القصير ، لوحة القيادة ، وان هذه المؤسسات لا تطبق مراقبة التسيير بنفس الطريقة ، بل ذلك يتوقف على حجم وهيكل المؤسسة ومستوى تكوين المسير .

■ فكل دراسة من هذه الدراسات ربطت موضوع مراقبة التسيير بجانب معين ، أما فيما يخص هذه

الدراسة فقد تناولت الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و إستخدامها في التنسيق بين وظائف المؤسسة ، مهمة بذلك بالهيكل الوظيفي للمؤسسة الشخص أو المقدم تتباين أحيانا وذلك لاختلاف الشخصية المزاج، الخبرة، المعرفة...الخ، لدى المقدم.

المبحث الثاني : أساسيات حول نظام مراقبة التسيير

المطلب الاول: مفهوم وأهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير

أولاً: مفهوم نظام مراقبة التسيير

إن الأبجديات الحديثة في مجال التسيير لم تتفق على تعريف موحد لمراقبة التسيير، لذلك سوف نحاول أن "Surveillance" نتطرق لبعض التعريفات التي تناولتها. أول معنى أعطي للفظ المراقبة طابق فكرة الحراسة " وكلمة المراقبة نشأت في الفرنسية بالربط بين "Verification" وكذلك المراجعة "inspection" المعاينة " " وهي الترجمة الحرفية لها والتي لا يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني "rôle" والدور "Conte" المصطلحين ضد " (التحقق والتدقيق في مدى احترام المعايير، العقوبة).

أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية، والتي ترجمت بدورها من الكلمة " والتي تعني (القيادة والتحكم في التسيير) Management Control الإنجليزية (أكثر تحديداً من أمريكا الشمالية) " والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية، والبيع بدهاء. وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية تمارسها المنظمات المختلفة. فهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة.

فالرقابة " هي قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضرورياً".¹

يمكن إدراج تعاريف المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها:

عرف Dearden Anthony:

" مراقبة التسيير بأنها: "المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة"

وعرف "ENTONY:

" مراقبة التسيير بأنها: "التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة".

كما عرفها: "G. Pillot

" بأنها: "العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة، مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقاً ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية، والتي بدورها تحتوي

على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير".¹

وحسب M. GERVAIS :

:" مراقبة التسيير هي عملية التي من خلالها المديرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملائم بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وان المساعي والتوجهات الحالية جيدا وفق الاستراتيجية المحددة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول: "أن المراقبة التسيير هي نظام للمعلومات المفيد والمساعد على قيادة المؤسسة ويسمح لمختلف المديرين بتجديد طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والتأكد من تحقيقها وفقا للموارد المتاحة".

من إدراج هذه التعاريف سنحاول استخراج أهم الخصائص التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير:

تقديم معلومات صحيحة: يعمل هذا النظام على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلله وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سلبية.

حسب توقيت المعلومة المقدمة: يوفر هذا النظام المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وإفادتها جزئيا وكليا.

الاقتصاد في التكاليف: يساهم هذا النظام الفعال في تخفيض التكاليف خاصة إذا كان إلكتروني مبني على الحواسيب والبرمجيات، فهو يخفض تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت والتقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالبا ما تكون لها تكاليف باهظة.

سهولة الفهم: يتصف هذا النظام بسهولة الفهم والتطبيق، فإذا لم يفهم المدير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج وبالتالي اتخاذ القرارات خاطئة. تسهيل اتخاذ القرار: يساهم هذا النظام في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دون الحاجة إلى التفسير والتحليل.³

وترتكز مراقبة التسيير على الربط بين المفاتيح الأساسية لأداء المؤسسة والتي تتمثل في:

- الأهداف المراد تحقيقها.
- الموارد الموضوعة من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- النتائج التي تم التوصل إليها.

وذلك من خلال:

¹ - محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات وظائف وتقنيات"، جزء 1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 6.

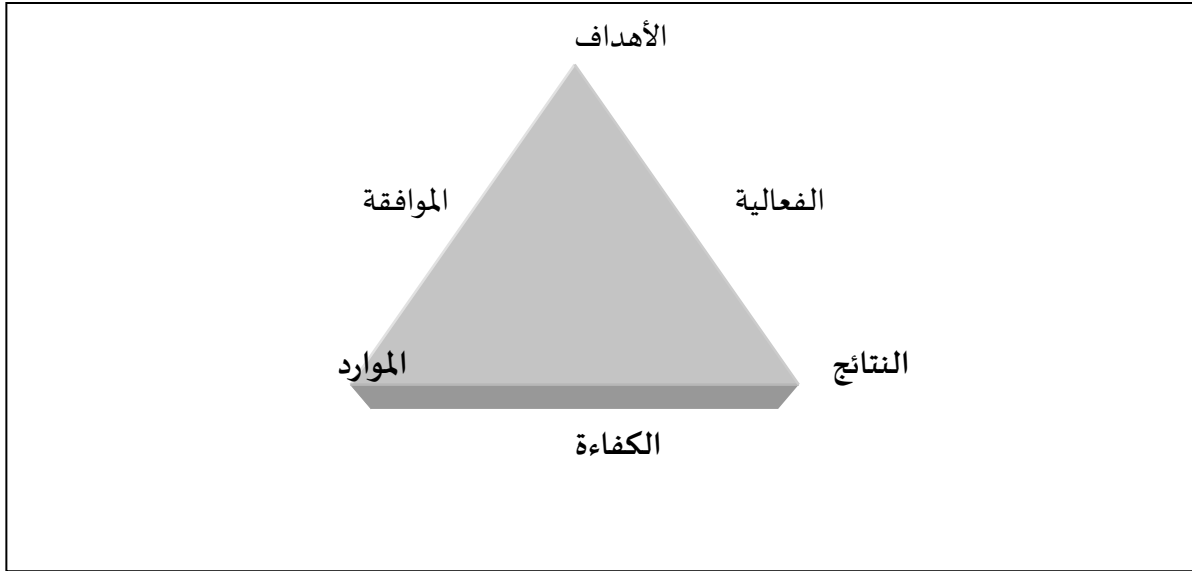
² - سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر.

³ - قورين حاج قويدر، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 140.

الملائمة: تناسب الوسائل أو الموارد الموضوعة مع الأهداف المراد تحقيقها؛
الفعالية: مدى الوصول للأهداف؛
الكفاءة: كيفية الوصول للأهداف (تحقيق الأهداف بأقل موارد ممكنة).

ويمكن توضيح ركائز مراقبة التسيير من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1) : ركائز نظام مراقبة التسيير



التعليق : يمثل هذا الشكل العلاقة بين الاهداف والوسائل المتاحة داخل المؤسسة من اجل تحقيق النتائج المتوقعة

ثانيا : أهمية مراقبة التسيير

تظهر أهمية مراقبة التسيير حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتهم لقيام أصحابها بالإدارة بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها، وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصاحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أساس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياستها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال:

- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.¹

ثالثا: أهداف نظام مراقبة التسيير

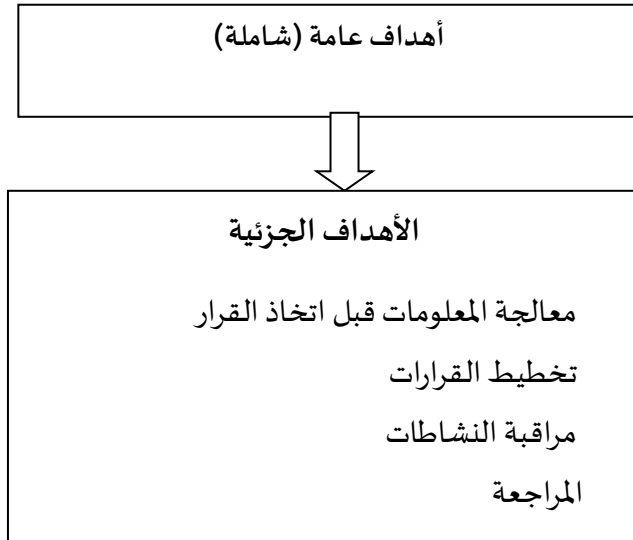
¹-ATTA FIALIN- et Aichai Rachid. **Cop tillite analytique et sont rôledont le contrôle de gestion et le prise de la décision**, momerie de licence Alger 2002. P 85.

تهدف مراقبة التسيير لتحقيق هدف عام يمثل فعالية وكفاءة التسيير ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ إصدار اقتراحات وتوصيات قصد تحسين الأداء.
- ✓ البحث عن طرق لتحسين الأداء.
- ✓ استخراج نقاط الضعف واقتراح مجموعة من الأساليب بغرض القضاء على هذه النقاط.
- ✓ استخراج نقاط القوة في المؤسسة، إضافة إلى هذا فهو يقوم بتدعيمها وترقيتها.
- ✓ ترشيد تكاليف وعقلانيتها.
- ✓ تحليل الانحرافات التي تنتج عن النشاط الفعلي والتقديري، وشرح الأسباب التي أدت إلى هذه انحرافات وهذا عن طريق الموازنة التقديرية.

وهنا يمكن القول إن مراقبة التسيير ليس لها دور الرقابي فقط وإنما لها دور تصحيحي وكذلك دورها يتمثل في إصدار التوصيات للمسؤولين.¹

الشكل رقم (2-1) : أهداف مراقبة التسيير



المصدر: محمد خليل وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة، (د م ن)، (د س ن)، ص2.

المطلب الثاني: خطوات نظام المراقبة في المؤسسة

سنتطرق ضمن هذا المطلب طريقة العمل التي يتبعها مراقب التسيير عند وصوله إلى المؤسسة ومختلف المراحل التي يتبعها بدقة وهي:

¹ - ربة بن عريمة والجدلة الوزان، "دراسة إمكانية القياس المتعدد المعايير لأداء المؤسسات المالية باستغلال تقنيات المحاكاة على الحساب: حالة المؤسسات المالية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص مالية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، 2004/2005.

أولاً: مرحلة التخطيط

يتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية.

ثانياً: مرحلة التنفيذ

بعدما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، انطلاقاً من الاختيارات الاستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتبصر بذلك غاية العمل التسييري.

ثالثاً: مرحلة المتابعة والتحليل

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ، وتقييم النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل.

رابعاً: مرحلة الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للاستراتيجية المختارة كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الاستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة، وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها.¹

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

نظراً لأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، يذكر المفكرون أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيداً، وبعضها يكون أسلوباً رقابياً داخلياً يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوباً رقابياً خارجياً تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة، وبالرغم من اختلاف المقاييس والأدوات الرقابية في كيفية التصحيح وفيما تقيسه، فإن كلا منها يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلاً، كما أن

¹ - فتيحة بوحروود وحمزة هريجي وباسمينه سالم، "تحسين كفاءة مراقبة التسيير وفق نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة (ABC) بالتطبيق على مدينة التل مزلق بولاية سطيف"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 1، 2020، ص 91.

استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب درجة تطور المؤسسة، حجمها، هدفها وثقافة المسؤولين فيها ونوع مراقبة التسيير المعتمدة. يتم الطرق في هذا المطلب إلى كل الأدوات التقليدية ثم الأدوات الحديثة.

أولاً: الأدوات التقليدية

1- نظام المعلومات

يعرف نظام المعلومات على أنه: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم والتصميم".

نستنتج من هذا أن نظم المعلومات لها أشكال متعددة تكون بحسب حاجة المنظمة وكيفية تطبيقها. فحسب وظائف المؤسسة نجد نظام المعلومات الإنتاجي، والتسويقي، المالي والمحاسبي، الموارد البشرية وهكذا، وحسب المستويات الإدارية نجد نظام المعلومات الاستراتيجي، التشغيلي، ونظام المعلومات الإدارات الوسيطة، ولكل مستوى إداري معلومات وقرارات مناسبة.¹

2- المحاسبة العامة

➤ تعريف المحاسبة العامة :

المحاسبة فن موجه لتقديم المعلومات الرقمية، طبقاً لاعتبارات قانونية أو اقتصادية من خلال الحسابات وهي تقنية تقوم بجمع تطبيق وتلخيص البيانات المالية الخاصة بعمليات المشروع (لغة الأعمال) فهي ذات قواعد وأنظمة. مهمتها الرئيسية تحديد نتائج المؤسسة بالنسبة لنشاطها الداخلي أو لعلاقاتها مع الغير، وتعتبر المحاسبة العامة من أهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية، لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية لعمليات ولحركة الأموال التي تتم داخل وخارج المؤسسة وتلخيص البيانات وتلخيص البيانات إثر القيام بأعمال النهاية الدورة. لتكون مخرجاتها مداخلات المحاسبات الأخرى ومنه فالمحاسبة كنظام تسجيل مترابط تكون الاستعمالات لها علاقة بالموارد التي مولتها الاستهلاكيات في مستوى من مستويات مرتبطة بمخرجات المخزن في مستوى آخر مما يجعلها وسيلة للتسيير بحيث:

- تسمح بإنتاج مؤشرات ضرورية لقيادة المؤسسة.

- تسمح بقياس أداء المؤسسة الاقتصادي والمالي.

النظام الإعلامي المحاسبي: يمكن أن يعرف بمجموعة من العناصر (عتاد، برمجيا، أفراد) تمكن الحصول، معالجة، تخزين وإيصال المعلومات لهدف مساعدة الأفراد في الوظائف التنفيذية في التسيير واتخاذ القرارات فهو يقدم معلومات وفق الاحتياجات المختلفة للمستعملين. فهي عنصر أساسي لاتخاذ القرارات التسييرية في المؤسسة.²

¹ - محمد الصغير قريشي، " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 9، 2011، ص 95-96.

² - دادي ناصر عدوان، " تقنيات مراقبة التسيير"، ج 2، الجزائر: محمدية، 1988، ص 8.

➤ وظائف المحاسبة

تهتم المحاسبة بالمحافظة على الذمة المالية للمؤسسة وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف المسندة إليها ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

تسجيل العمليات المالية: تعتبر عملية التسجيل المحاسبي بمثابة نقطة البدء للمحاسب نحو إنشاء نظام محاسبي يحقق للمنظمة إنتاجاً ملائماً للمعلومات والبيانات اللازمة لتسيير نشاطه على الوجه الأكمل.

تبويب العمليات المالية: تعتبر الخطوة الثانية في مهمة المحاسب نحو إنتاج بيانات فمن خلال هذه العملية يتضح مفهوم المحاسبي لأنها تسمح بخلق أسس ثابتة وموحدة تهدف حتماً إلى تفادي احتمالات الأخطاء.

إنتاج تقارير وقياس النتائج: تعتبر التقارير بمثابة الناتج النهائي للنظام المحاسبي تحتاج الإدارة لهذه التقارير إما بصورة دورية أو في فترات خاصة حسب الحاجة إلى بعض المعلومات المالية كذلك يحتاج المحاسب إلى تقارير مالية دورية تسهل له مهمة قياس نتائج أعمال المنظمة ومركزها المالي.

تحليل النتائج وعرضها: تعتبر هذه العملية جزءاً هاماً في مهمة المحاسب، وما يميزها أنها تتميز بالدورية من ناحية كما أنها تخضع لقواعد محاسبية يجب الالتزام بها، وتهدف تقارير تحليل النتائج إلى عرض صورة عامة لنشاط المنظمة وموقفها المالي واحتمالاتها المستقبلية.

فالدور ألتسييري للمحاسبة يتمثل في تزويد المسيرين بجزء هام من المعلومات والمتغيرات المهمة التي تدلهم على سير المؤسسة.

3- المحاسبة التحليلية

تعريف المحاسبة التحليلية :

هي "تطبيق لمبادئ المحاسبة المالية في مجال التسجيل والتحليل والتحديد وتفسير المواد والأجور والمصاريف لكل من الوظائف المختلفة، القطاعات، الأقسام، العمليات، وحدات الإنتاج وخطواتها ومناطق البيع".¹

وتهدف المحاسبة التحليلية في العصر الحالي إلى أربعة أهداف هي:

إعداد تقارير الدورية لمساعدة الإدارة في التخطيط ورقابة تكاليف التشغيل، وتقييم أداء العاملين والأنشطة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية.

إعداد تقارير داخلية للإدارة التي تمكنها من اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وقرارات التسعير في بعض الأحيان.

إعداد التقارير غير الدورية الداخلية لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة برسم السياسات العامة، التخطيط طويل الأجل، تقديم منتجات جديدة والاستثمار في المعدات.

¹ - عبد الكريم بويعقوب، "المحاسبة التحليلية"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص9.

توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد القوائم المالية، التي تمكن المستخدمين الخارجيين من مستثمرين وجهات حكومية وأطراف خارجية أخرى من اتخاذ قرارات اقتصادية تتعلق بالمؤسسة.¹

ثانيا: الأدوات الحديثة

1- التحليل المالي

تعريف التحليل المالي :

من أسباب ظهوره هي البنوك والمؤسسات المصرفية وعرف التحليل المالي بأنه: "عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما". للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية)،² وتحقق غاية التحليل المالي من خلال تقييم الأمور التالية:

التركيب المالي للمؤسسة المتمثل في أصول المؤسسة والمصادر التي حصلت منها على الأموال لحيازة هذه الأصول. دورتها التشغيلية المتمثلة في المراحل التي يمر بها إنتاج السلعة والخدمة، وبيعها وتحصيل ثمنها. الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة على المدى سنوات عدة. المرونة التي تتمتع بها المؤسسة للتعامل مع الأحداث غير متوقعة، كالانحرافات في المبيعات والانحرافات في التدفقات النقدية بسبب ظروف خاصة وعامة.

استخدامات التحليل المالي :

التحليل الائتماني: ويقوم بهذا التحليل المقرض وذلك بهدف التعرف على الاخطار المتوقع أن يواجهها في علاقة مع المقترض.

تحليل الاندماج: في حالة رغبة المؤسسة شراء مؤسسة أخرى، تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية التقييم فتقدر القيمة الحالية للمؤسسة المنوي شراءها، كما تقدر المستقبلي لها، وفي نفس الوقت تتولى الإدارة المالية للبائع القيام بنفس عملية التحليل لأجل تقييم العرض المقدم والحكم على مدى مناسبته. تحليل النمو: وهو لتقييم المؤسسة، وكفاءاتها في إدارة الأصول، وتوازنها المالي وسيولتها والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أداءها بالمؤسسات الأخرى والتي تعمل في نفس المجال. التخطيط: تلعب أدوات التحليل المالي دورا مهما في عملية التخطيط من حيث تقييم الأداء السابق للمؤسسة وتقدير الأداء المتوقع.

الجهات الرسمية: تقوم الجهات الرسمية ممثلة بالدوائر الحكومية بأعمال التحليل المالي لتحقيق الأغراض التالية:

احتساب ضريبة الدخل المستحقة على المؤسسة.

¹ - زينات محمد محروم وآخرون، "أصول محاسبة التكاليف"، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 10.

² - ترابط عبد الحق، "التحليل المالي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة تطبيقية في المحاسبة وجباية، 1997،

التسعير لإنتاج المؤسسة أو خدماتها.

متابعة نمو وتطور المؤسسات وخاصة الصناعية منها.¹

نقاط الضعف في التحليل المالي

- طبيعة البيانات المستعملة في التحليل: هي بيانات تاريخية بالأرصدة في الميزانية أما في قائمة الدخل لا

يتطابق رصيد النقدية مع مقدار صافي الربح نتيجة مبدأ الاستحقاق.

- إن المجال المالي عادة ما يكون من خارج الشركة وبالتالي لا يستطيع الاطلاع على البيانات العامة والحساسة

في الشركة لأنها تعتبر سرية.

- عيوب مرتبطة بالنسب التحليلية: حيث تقيس النسب المالية وضع الشركة في لحظة معينة ثابتة كذلك فإن

النسبة بحد ذاتها رقم بلا دلالة إلا إذا قورنت برقم آخر يسمى المعايير ولا يمكن تحديد سبب التغير المالية.

2- لوحة القيادة

تعريف لوحة القيادة: هي مجموعة من المؤشرات الصوتية في نظام متابعة من طرف نفس الفريق المسؤول على

اتخاذ القرار، فهي أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة

وتسيير وظيفة وتحسين أدائها.²

كما تعرف بأنها أداة يتم من خلالها اختيار، تحضير وتقديم المؤشرات بشكل موجز وهادف، وهي بمثابة نظرة

خاطفة على طريقة تسيير المؤسسة، باختصار فإنها تسمح للمسير بالقول: أرى جيداً ما يحدث.

مكونات لوحة القيادة: لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب المؤسسة

وطبيعة نشاطها كذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخائص القطاع، وحاجات المسؤولين

غير أن هناك نقاط مشتركة فيها كافة أنماط لوحة القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى معظم لوحات القيادة

تحتوي على أربعة مناطق كما هو مبين في جدول التالي:

جدول رقم: (3-1) : الشكل العام للوحة القيادة

منطقة الأصناف	منطقة الأهداف	منطقة الفروق	منطقة النتائج
الصنف 01			
المؤشر 01			
المؤشر 02			
الصنف 02			

¹ - نور الدين أديب أبو زناد، ومؤيد عبد الرحمان الدوري، " التحليل المالي باستخدام الحاسوب"، دار وائل لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص 11.

² - حفصة عامر وحنان حاجي، " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة- دراسة حالة مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية أدرار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2020 – 2021، ص 21-22.

المؤشر 01			
المؤشر 02			

المصدر: محمد فاروق الشريف، ص 71.

خصائص لوحة القيادة

ينطلق التصور الكلاسيكي للوحات القيادة من الفرضية التالية، أن متخذ القرار عقلاني ويستطيع أن يفهم كل المعلومات ويتخذ كل أنواع القرارات. وبالتالي يكفي أن يكون متخذ القرارات مزودا بكل المعلومات ليتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة.

تميزت لوحات القيادة ضمن هذا التصور بأنها تضم مجموعة من المعلومات المرتدة ذات الأصل المحاسبي والمالي فقط في وثائق ذات حجم كبير ومعقدة (من 10 إلى 200 صفحة في الشهر).

فإذا كانت هذه المعلومات مفيدة لتقديم صورة عن المؤسسة ولتقييم الخسائر.... فهي بالمقابل غير قابلة للاستعمال في ميدان القيادة لأنها:

تقتصر فقط على المعلومات المالية والمحاسبة

بالإضافة إلى أنها غير ملائمة نظرا لكبر حجمها ولتأخر تاريخ صدورها وبالتالي فإن هذا النوع من لوحات القيادة كان يؤدي إلى تخفيض سرعة العمل، كل هذا في ظل محيط مستقر تسعى المؤسسة فيه إلى تحقيق هدف واحد وهو تخفيض التكاليف لزيادة الربح.

لكن مع تغير خاصية المحيط وارتباطه بظروف عدم الاستقرار والتأكد وجد متخذ القرارات نفسه مجبرا على اتخاذ أفضل القرارات وبسرعة، وهذا ما جعل من النماذج الحديثة للوحات القيادة اسم لوحة القيادة الاستشرافية والتنبؤية وتميزت لوحات القيادة هنا بأنها:

- أداة تلخيصية حيث أصبحت تحتوي على عدد محدود من المؤشرات (في غالب من 5 إلى 10) والتي تساعد على تقديم المعلومات الأساسية لكل مسؤول عملي، فكثر المؤشرات والمعلومات لا يسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الأوقات المناسبة لأنها تؤدي إلى صعوبة قراءة لوحة القيادة وكذلك إلى تضيق الوقت.
- كما تميزت المعلومات المقدمة من طرف لوحة القيادة الحديثة بأنها ملائمة وموافقة للعوامل الأساسية للنجاح المرتبطة بكل مسؤول بالإضافة أنها أصبحت تقدم بطريقة فعالة تسهل عملية استعمالها.¹

أداة تضم مؤشرات مالية وغير مالية: منذ 1992 اقترح كل من Kaplan و Norton

في عدة مقالات أن تسيير المؤسسات بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار انشغالين أساسيين:

¹ - صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 – 2006، ص 126.

تحقيق الهدف وليس فقط استرجاع المسار المتبع.

خلق القيمة وليس مجرد تخفيض التكاليف.

جمعت هذه المؤشرات وفق أربعة محاور في لوحة قيادة متوازنة من أجل الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

ماهية نظرة المساهمين إلينا؟ (النظرة المستقبلية perspective financier)

ماهية نظرة المستهلكين إلينا؟ (النظرة المستقبلية للزبائن perspective du client)

أين يمكن أن نتفرق؟ (النظرة المستقبلية الداخلية perspective interne)

هل باستطاعتنا الاستمرار في تحسين وفي خلق القيمة؟ (النظرة المستقبلية للتعليم والتجديد Perspective

(d'apprentissage et d'innovation

أداة سريعة لاتخاذ القرارات: ففي ظل محيط سريع التغير لابد من اتخاذ قرارات فورية وسريعة لأنه من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني.

وعليه أصبح الشكل الحديث للوحات القيادة يسمح بتقديم المعلومات الأساسية بسهولة وبسرعة (أداة

تلخيصيه)، كما أصبح يمكن المسؤولين من تحليل النتائج وتفسيرها لاتخاذ القرارات الملائمة بأقصى سرعة وفي الأوقات المناسبة

أن لوحة القيادة ليست مجرد أداة لقياس مدى تحقيق النتائج Kaplan و Norton أداة لتسيير العام: يرى كل من وإنما هي أداة للتسيير العام لأنها:

✓ تعطي معنى للأحداث أو الأعمال بإعطائها تمثيلاً مشتركاً لمهمة المؤسسة ككل.

✓ تظهر زغبة في التغيير (تفكير وتوضيح استراتيجي مسبق قبل وضع لوحة القيادة وذلك على جميع مستويات

الإدارة، مع احتمال إعادة النظر في الهيكلة).

✓ تضغط على السلوكات الشخصية للأفراد بتقديمها أهداف تفصيلية (الكمية، الأجل) والتي تستخدم لاحقاً

من طرف نظام التحفيز.

✓ تدفع إلى تحسين الجودة والتعليم في مجال المنظمة.¹

مراحل تصميم لوحات القيادة

تخضع عملية وضع وتصميم لوحات القيادة فهي تتمثل في مرحلتين:

المرحلة الأولى تتمثل في الدراسة التمهيديّة والتي تعتبر ضرورية لأنها تهدف إلى التعرف على استراتيجية

المؤسسة وتحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المتغيرات الأساسية للنجاح التي تحقق هذه الاستراتيجية.

¹ - المرجع نفسه السابق، ص 127.

أما المرحلة الثانية فتتمثل في عملية تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق، وهي ترتبط باختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة خطط عمل المسؤولين لتحقيق الأهداف الخاصة بكل واحد منهم فتظم هذه المرحلة أربع خطوات وهي:

✓ تحديد المخطط التنظيمي للتسيير والتغيرات الأساسية.

✓ اختيار المؤشرات المناسبة.

✓ البحث عن مصادر المعلومات.

✓ تصميم لوحة القيادة.

ثالثاً: الموازنة التقديرية

تعريف الموازنة التقديرية:

تعرف الموازنة التقديرية بأنها: "الأداة التخطيطية ذات التوجه المستقبلي، تهدف من خلالها المؤسسة إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع".¹

تساعد الموازنة التقديرية على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها:

أداة تخطيط: تعد الموازنة وثيقة شاملة تسيطر بوضوح ما تنوي المؤسسة القيام به لفترة زمنية، كما تساعد في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير وذلك من خلال التخطيط لاستثمار الفائض النقدي أو التخطيط لتدبير العجز في النقدية.

أداة تنسيق: تعد الموازنات أداة ربط بين مختلف الأنشطة والمراكز والأقسام، سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ أو المراجعة، ويتم ربط القرارات ببعضها البعض، كما تساهم في تدعيم الاتصال بين العديد من المستويات. أداة للرقابة: من أدوار الموازنة هو استخدامها كأداة رقابية، ولكي تأخذ عملية الرقابة مجراها فإن الافتراض القائم في الأساس هو أن إدارة المؤسسة قد وضعت بعين الاعتبار الموازنة التقديرية لتلائم الخطط، الأهداف والسياسات وفقاً للإمكانيات المتاحة.²

تصنيف الموازنة التقديرية:

يمكن تصنيف الموازنة التقديرية إلى ثلاث مجموعات تتمثل في موازنة الاستغلال، موازنة الاستثمارات، موازنة الخزينة وهي كالتالي:³

موازنات الاستغلال: وتشمل هذه الموازنة كل من موازنة المبيعات – موازنة الإنتاج – موازنة الترميمات.

¹ - مفلح عقل، الإدارة المالية الحديثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 73.

² - خالد الراوي ويوسف سعادة، "التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص193-194.

³ - حميد قرومي وعبد القادر شلال، "اعداد وإدارة الموازنة التقديرية"، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017_2018، ص9.

الميزانيات التقديرية للمبيعات: إن أول ما يقوم به مسؤول اداد الموازنات التقديرية هي موازنة المبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه اعداد الموازنات الأخرى ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ في المبيعات بالتباع الأساليب العلمية وتتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية:

- ✓ تحديد الهدف من التقدير.

- ✓ تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة.

- ✓ معرفة العوامل التي تؤثر على المبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها.

- ✓ اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة.

- ✓ جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلًا عمليًا واستخلاص النتائج.

الموازنة التقديرية للإنتاج: تهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة. وكي تلي احتياجات عملية تقدير ومراقبة برنامج تقوم بها الأقسام الأتية: مكتب الدراسات، مكتب الأساليب، مصلحة المستخدمين.

التموينات: إن الهدف من وراء اعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو ضمان التزود بالمواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج وبأقل التكاليف، ونظرا أن الكميات المباعة تكون موما مختلفة عن الكميات المشتراة ونظرا للتقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد (فترة الانتظار) فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة بأقل التكاليف (الكمية الاقتصادية).

موازنة الاستثمارية: هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص رأس المال المحدد لها، بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة. والموازنة الاستثمارية تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة، وكيف تخصص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.

موازنة الخزينة: وهي موازنة تختلف عن باقي الموازنات بحيث لا نشعر فيها بموازنة التكاليف ولكن بتقديرات المصاريف والإيرادات، ولهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية ولكن على الأقل شهرية وفي بعض الأحيان أسبوعية، وهي تستعمل للتخطيط ومراقبة الخزينة وهي تعكس من وجهة نظر مالية نشاطات تنبؤية للمؤسسة. إن موازنة الخزينة تبين لنا بقية السيولة في الصندوق أو الخزينة في نهاية كل فترة أسبوع، شهر، ثلاثي.

مسار إعداد الموازنة التقديرية:

عادة ما يتم إسناد شؤون الموازنات التقديرية إلى لجنة تشكيل لهذا الغرض أو إدارة تختص بإعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها، وتمتد ادة الإجراءات الموازنة من 4 الى 6 أشهر ويمكن تقسيمها إلى خمسة مراحل أساسية وهي:

- ✓ تبليغ المديرية العامة أهداف المخطط العملي وكذلك المعلومات المتعلقة بالمحيط (التي يقدمها مراقب التسيير) إلى مسؤولي المركز.
- ✓ يقوم كل مسؤول مركز بوضع مشروع موازنة أو موازنة أولية مؤقتة.
- ✓ تجمع مشاريع الموازنات لفحص مدى انسجامها ويقوم مسؤولي المراكز ولجنة الموازنات بمناقشة الأهداف والوسائل التي ينبغي تسخيرها.
- ✓ وضع الموازنات النهائية لكل مركز مسؤولية ثم تجميعها للوصول إلى الموازنة التقديرية للمؤسسة.
- ✓ متابعة الموازنات وتعديلها تبعاً لتطورات المحيط والنتائج المحققة.¹

المبحث الثالث: مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: علاقة نظام التسيير بوظائف المؤسسة

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير من الوظائف التي تمارس الاتصال المباشر مع مدير المؤسسة، وتتواجد هذه الوظيفة في مصلحة الإعلام الآلي والتي تساهم في تفعيل نظام الرقابة وضبط المعلومات واستغلال الوقت، وتواجدها في هذه المصلحة يؤدي بنا إلى القول أن هذه الوظيفة متمركزة في المكانس المناسب وخاصة أنها تلم بجبي المعلومات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى علاقتها بكافة وظائفها ويمكن إبرازها على النحو التالي:

أولاً: علاقة مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج

تلعب وظيفة الإنتاج دوراً كبيراً في المؤسسات الصناعية، كما أنها تتبر الوظيفة ذات الاستعمالات لكل وسائل الإنتاج من مواد وآلات.... الخ، والهدف من مراقبة التسيير في وظيفة هو إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة وتكاليف منخفضة وتعتمد على عدة نقاط أثناء القيام بهذه المراقبة نذكر منها:

- رقابة الجودة والنوعية من أجل ضمان تحقيق المنتجات المطلوبة وفقاً للخطة المرسومة
- رقابة المنتج أي أن مهمة الرقابة سوف تكون في المصنع أين ستقوم بمراقبة الإنتاج في مختلف مراحله.

¹ - لشهب صفاء، المرجع السابق، ص 106.

-الرقابة على العمال وذلك من أجل ضمان السير الحسن للإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد.

ثانيا: علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة التجارية

ترتكز الوظيفة التجارية في أداء مهامها على نشاط البيع كحلقة وصل بين المنتج والمستهلك، ويكمن الهدف مراقبة التسيير في نشاط البيع على المساهمة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمنتج في النوعية والكمية.....الخ بالإضافة إلى نشاط البيع في الوظيفة التجارية هناك نشاط التموين وينحصر دور مراقبة التسيير فيه على العناصر التالية:

- التنبؤ بالعملية المطلوبة في الوضعية الإنتاجية فيما يخص المواد الأولية مراقبة مدى تطابق المواد المشتراة مع المواد المطلوبة.

- تحديد مصادر وأسعار الشراء.

والدور الأساسي هو مراقبة مدى تطابق المدخلات والمخرجات المطلوبة من وظيفة الإنتاج، أي أن دور مراقبة التسيير في الوظيفة التجارية يكون في مراقبة المدخلات في نشاط التموين والمخرجات في نشاط التوزيع.¹

ثالثا: علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة المستخدمين:

وظيفة المستخدمين هي الوظيفة التي تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة يقوم الأفراد بمهام على شكل جيد داخل المؤسسة، ويكمن الهدف من مراقبة تسيير المستخدمين في تطبيق السياسة المبرمجة والمخططة فيما يخص التوظيف والمساهمة في تفعيل نظام تسيير الأفراد، أي أن علاقة هذا النظام بوظيفة المستخدمين تكمن في التنبؤ بحاجات المؤسسة من الأفراد للقيام بوظائفها المختلفة.

رابعا: علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة المالية

إن الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال من المصادر الممكنة بالنسبة للمؤسسة، ويكمن الهدف من نظام مراقبة التسيير في قيامه بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد المالية للقيام بوظائفها، وتمارس مراقبة التسيير في الوظيفة المالية بحدّة، لأنها تدرس وتحلل كيف تكسب أو تحصل على إيرادات وما هي الطرق الأحسن لإنفاقها أي أنها تهتم بمراقبة تسيير الخزينة.

المطلب الثاني:العلاقة بين نظام مراقبة التسيير والرقابة الداخلية

يوجد نوعان من الرقابة متكاملان وضروريان معا، إذ أن صحة مراقبة الأداء ترتكز أساسا على صدق مختلف المعلومات والمراقبة والتأكد من هذا الصدق يعتبر من مهام المدقق المحاسبي والمالي بالإضافة أيضا إلى أن مراقبة التسيير التي تهتم بمراقبة ملائمة الموازنات بالنتائج، فهي إذن تقوم بمقارنة وموازنة الفحص المحاسبي والتالي مع النتائج التي

¹- صالح مهدي محمد العامري وطاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 232.

حققتها وذلك لتقييم أدائها. فهاتان الوظيفتان إذن لابد من تضافرهما وتوفرهما معا لضمان معلومات ذات جودة في الاستعمال وريح الوقت¹.

إن حرص المراجعة الداخلية على سلامة البيانات الواردة في مختلف الوثائق والدفاتر يضمن سلامة مخرجات المحاسبة وبالتالي دقة النتائج المتحصل عليها، هذه النتائج التي تهتم مراقبة التسيير بمراقبتها بعد ذلك ومن ثم تحديد الانحرافات بدقة وتقييم جيد الأداء.

وعليه، فإن عملية المراجعة تسمح بـ:

- ✓ تحسين جودة المعلومات المستخدمة في نظام المحاسبي.
- ✓ ضمان احترام الإجراءات والقوانين المعلوم بها في المؤسسة.
- ✓ تقييم مدى فعالية الأدوات الرقابية المعلوم بها في المؤسسة.
- ✓ تقييم مدى فعالية الأدوات الرقابية المتواجدة بالمؤسسة، فالمراجعة هي مراقبة الأنواع الأخرى من الرقابة

وهنا يقوم المراجع بمساعدة مراقب التسيير من خلال توفر المعلومات ذات جودة مناسبة، كما يضمن المراجعة احترام الإجراءات المعمول بها في المؤسسة. ويقوم بمعاينة المعلومات المتواجدة في مختلف الميزانيات، وفي جهة المقابلة يقوم مراقب التسيير بكشف الأخطاء في العمل ويوجه عمل المدقق، كما يساهم مراقبة التسيير في إعداد الميزانية الخاصة بوظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسة².

المطلب الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير وإتخاذ القرار

تسمح أدوات مراقبة التسيير بإظهار النتائج المالية (رقم الاعمال، الهوامش، ...) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة ...) لمقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن هذه الأدوات تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال إنفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمل لتدني جودة المتوجات، لغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها لتحديد ما يستعمل الأدوات المحاسبية التقليدية.

كما تعتبر لوحة القيادة أداة هامة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة حيث تساعد المسؤولين في إتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى

¹ - ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك"، دار المجددية العامة، الجزائر، 2004، ص 26.

² - Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, 5ème Edition, Dunod, France, 2001, P : 591.

العمليات المستقبلية (فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الشهر القادمة فهي أداة قيادة لتحكم).

كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية لي تم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد لإتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات (فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات).

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية والأهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة. ولهذا يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة دائمة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة، والنتائج المحققة ومن ثم تحقيق المعايير الثلاثة التي تركز عليها مراقبة التسيير.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

لقد أدى تطور المجتمعات بالأفراد إلى التفكير في تأمين أنفسهم مستقبلا و قد يكون هذا التأمين نتيجة سعي إداري مثل التأمينات التي يتم التعاقد عليها مع شركات التأمين التجارية أو نتيجة تنظيم قانوني كالتأمينات الاجتماعية هذه الأخيرة التي هي عبارة عن تأمين إجباري يحدده القانون من حيث فئاته و أخطاره و تعويضاته و شروط أحكام استحقاقاته، و اشتراكاته و مصادرها و كيفية حسابها و توزيعها و ذلك وفق تشريعات خاصة تحكم و تنظم في شكل صناديق اجتماعية و التي من بينها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، الذي يعد من المؤسسات التي تطبق ادوات مراقبة التسيير ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول : لمحة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

المبحث الثاني : تحليل النتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة الفصل.

المبحث الأول : دراسة حالة الصندوق :

المطلب الأول : نشأة وتطور الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

لقد عرف نظام الضمان الاجتماعي عدة تعديلات منذ نشأته في الجزائر قبل الاستقلال حيث جاءت المادة 19 من المرسوم رقم 56/ 1192 المؤرخ في 24/ 11/ 1956 المقيم للسياسة الاجتماعية لصالح الأشخاص المسنين نص على ما يلي :

" ينشأ في الجزائر و قبل تاريخ 31/ 12/ 1957 نظام علاوة الشيخوخة لفائدة الأشخاص غير الأجراء التابعين إلى الفئات المهنية التالية : الفلاحون . التجار . وأعضاء المهن الحرة " 24 ، ثم جاء في 04/ 03/ 1958 المرسوم رقم 58/ 238 المتعلق بإنشاء نظام خص في المادة 19 من المرسوم رقم 56/ 1192. 25.

و في تاريخ 30/ 12/ 1957 اصدر قرار اسند فيه تسيير نظام التأمين على الشيخوخة في الجزائر لفائدة الأشخاص مقرها بقسنطينة ، Cavic بوهران ، و كافيك Cavico مقرها بالجزائر ، كافيكو Cavica غير الأجراء إلى ثلاث صناديق هي : و الذي كان يغطي كل التراب الوطني. Crpl كما تم إنشاء صندوق خاص بالعلاوات لصالح المهن الحرة أما بعد الاستقلال فقد تميزت الفترة ما بين (1962. 1970) بإنشاء صناديق جهوية جمعت عدة صناديق اجتماعية حسب المناطق المتواجدة فيها ، و ذلك ابتداء من : 01/ 04/ 1963 و هي :

الصندوق الاجتماعي لمنطقة الجزائر Casoral .

الصندوق الاجتماعي لمنطقة وهران Casoran

الصندوق الاجتماعي لمنطقة قسنطينة Casorac .

و الذي يقوم بالتنسيق بين نشاطات الصناديق الثلاث. Cnas26 حيث تم إنشاء رابع هو الصندوق الوطني الاجتماعي أما الفترة (190 . 1983) فقد تميزت بإصدار قرار رقم : 70/ 116 المؤرخ بـ : 01/ 08/ 1970 و المتضمن التنظيم الإداري لهيئات الضمان الاجتماعي ، حيث استبقى على تنظيم اغلب الصناديق السابقة الذكر ، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك أمر صادر يخص العمال غير الأجراء تحت رقم : 70/ 89 المؤرخ في : 15/ 12/ 1970 و الذي تضمن إعادة تنظيم نظام تأمين الشيخوخة للعمال غير الأجراء التابعين للقطاع غير الفلاحي و قد أصبح نافذا منذ 01-01-1971 قد أعطى هذا النظام معاش شيخوخة مقابل الدفع الإجمالي للاشتراك السنوي ، و اسند تقديم هذه المعاشات Cavnos لصندوق تأمين الشيخوخة لغير الأجراء التابعين للقطاع غير الفلاحي

24- أ-ميساني الوناس، الضمان الاجتماعي لغير الأجراء التنظيم الإداري والتغطية الاجتماعية، مدير الأداءات، بالمديرية العامة للجزائر 1997 ، ص 05 .

24- التعديل هذا جاء في المادة الأولى من المرسوم رقم 58/ 238 المؤرخ في 04/ 03/ 1958 ،

3- ميساني الوناس ، مرجع سابق ، ص 7. 8.

ثم توسعت التغطية الاجتماعية الخاصة بالعمال غير الأجراء بفضل الأمر رقم 87/74 المؤرخ في 17/09/1974 والذي اشتمل على تغطية الأخطار الآتية: المرض، الأمومة، العجز، الوفاة.

و في سنة 1983 كانت هناك مجموعة من القوانين المصادق عليها المجلس الشعبي الوطني آنذاك، كانت ترمي إلى توحيد المنافع، حيث كان شعارها: "نفس المنافع لجميع المؤمنين الاجتماعيين".

بعد كل هذه القوانين التي ذكرت و حدد تطبيقها ابتداء من الفاتح جانفي 1984، جاء المرسوم رقم 223/85 المؤرخ في 20/08/1985 المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي والذي اسند لصندوقين جديدين و هما:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهني Cnasat

الصندوق الوطني للمعاشات. أما في سنة 1992 قرر المشرع الجزائري إعادة تنظيم النظام الخاص بالضمان الاجتماعي و جاء هذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 07/92 المؤرخ في 04/01/1992 المؤرخ في 04/01/1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي، حيث اسند هذا الميدان إلى ثلاث صناديق:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (Cnas)

الصندوق الوطني للمعاشات (CNR)

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (Casnos)

بالإضافة إلى وجود صندوقين جديدين هما:

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (Cnac)

الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء و الأشغال العمومية و الري (Cacobath).

غير أن الجديد في المرسوم التنفيذي رقم: 07/92 المشار إليه سابقا هو إعادة إنشاء صندوق خاص بالعمال غير الأجراء يسمى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (Casnos)

و السبب في إعادة تنشيط هذا الصندوق هي الخصوصيات التي يمتاز بها كطبيعة الأخطار المغطاة، مستوى الأداءات و اساس الحساب و نسبة اشتراك و الدورية الزمنية لدفع الاشتراكات و شروط تحويل الحق من الأداءات.

أولا: تعريف الصندوق:

هو نظام يتكفل بالتغطية الاجتماعية لفئات العمال الذين يمارسون نشاطا مهنيا غير مأجور و الممثلين في التجار و الحرفيون ، و الصناعيون و الفلاحون و أعضاء المهن الحرة و كذا الأشخاص الذين يمارسون نشاطا مهنيا يدخل ضمن إطار التشريع الخاص بالمهن المنظمة

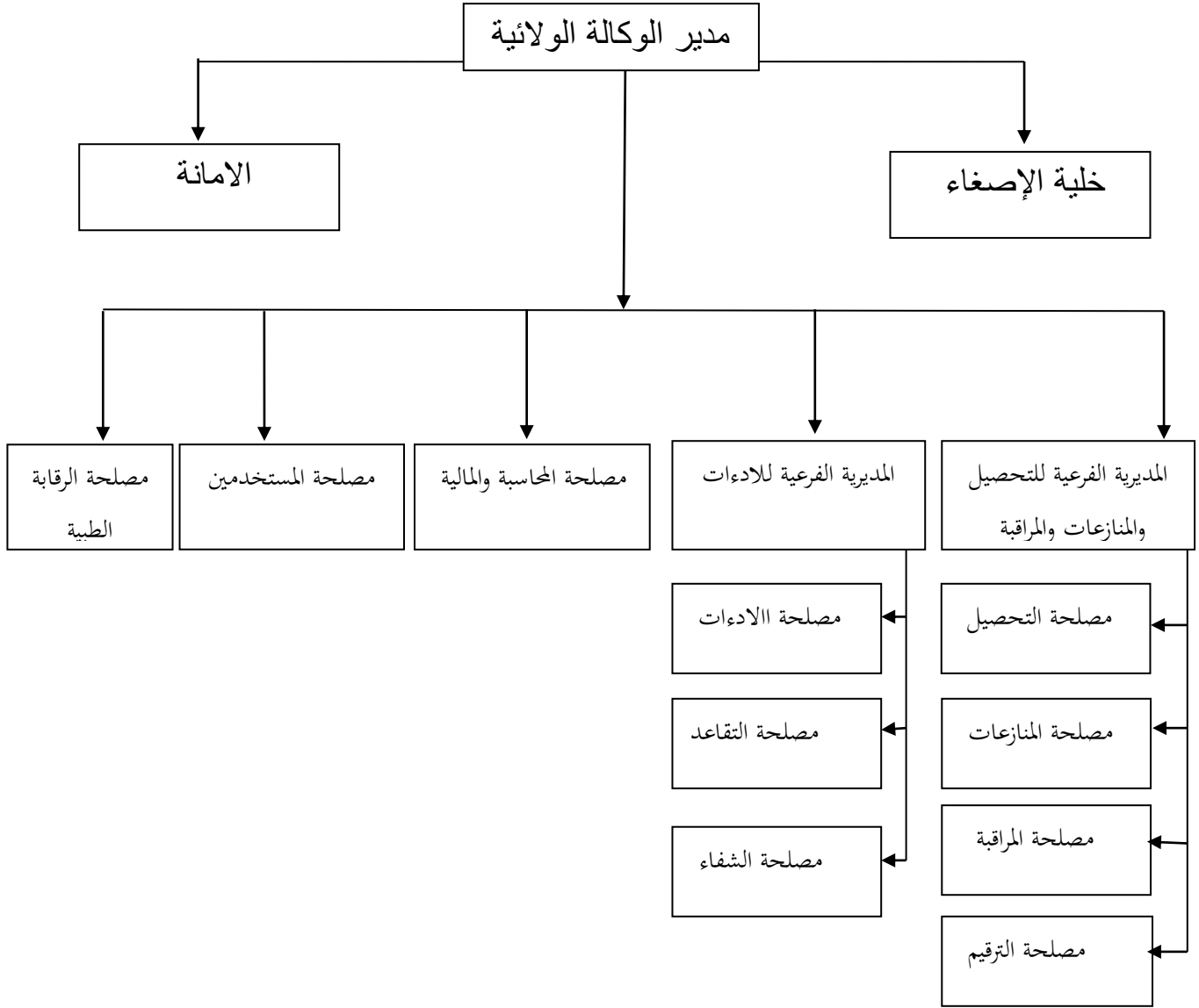
وفي سنة 1992 بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04/01/1992 و الذي بموجبه تم الفصل بين Cnas و Casons استمرت هذه الأخيرة في تقديم الخدمات لزيائتها من مقر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في وسط مدينة إيليزي .

إلا انه في سنة 1997 أصبح الصندوق مقر خاص به في شارع الأمير عبد القادر و بعدها تحول إلى نهج 11 ديسمبر 1960 و اخيرا الى المنطقة الحضرية الجديدة سنة 2016

كما تضم هذه الوكالة كل من :المديرية الفرعية للتحصيل والتي بدورها تضم مصلحة التحصيل والمراقبة و مصلحة التقييم ومصلحة المنازعات ،والمديرية الفرعية للاداءات والتي تضم مصلحة الاداءات ومصلحة الشفاء ومصلحة التقاعد و يصل عدد العاملين به إلى 24 عاملا ، حيث تشرف على تسيير شباك مختص على مستوى دائرة جانت والاخر على مستوى برج عمر دريس حيث انه يقوم ببعض النشاطات المتعلقة بتحصيل الإشتراكات و بالتأمينات الاجتماعية.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لـ CASNOS و شرح المصالح.

الشكل (2-1) : الهيكل التنظيمي



مصدر الهيكل : من اعداد الطالب

ثانيا: شرح مصالح الصندوق

يتكون الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مديرتين فرعيتين ، و هما مصلحة التحصيلات و مصلحة الأداءات و تتكون من مصلحة التحصيلات من ثلاثة مصالح فرعية و هي مصلحة المراقبة مصلحة الاشتراكات و مصلحة المنازعات .

مصلحة الاشتراكات :

تعتبر هذه المصلحة العمود الفقري لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء و هي تتعامل مع احد عناصر المحيط الا وهم المنخرطين و بالتنسيق مع مصلحة الأداءات تكمل على تحقيق مستقبل جيد لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء

و تتكون هذه المصلحة من المكتبين :

1. مكتب رئيس المصلحة.

2. مكتب المصيفات

مكتب المصيفات :

يتكون هذا المكتب من ثلاثة عمال و تتمثل مهام في النقاط التالية :

1. إستقبال المنخرطين.

2. استقبال الاشتراكات .

مكتب المنازعات :

و يتمثل دور المصلحة في تمثيل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في النزاعات التي تقوم بينه و بين المنخرطين من جراء تماطلهم في دفع اشتراكاتهم و لكن بعد قيام الصندوق بكل الإجراءات التي تقوم بها مصلحة المراقبة .
مصلحة المراقبة :

تضم مراقب يعمل على أداء مهام المراقبة التي تعتبر مكملة لوظيفة مصلحة التحصيلات و تساعد في أداء مهمتها بتحصيل كل اشتراكات المنخرطين و كذا المتبرين من الانخراط.

مصلحة التقييم :

تتمثل مهمة هذه المصلحة في القيام بكل مايلزم المؤمنين لهم من اول خطوة وهي الانتساب الى غاية تقديم جميع الخدمات الممكنة بنوعية جيدة وفي وقت وجيز
مصلحة الأداءات :

تقوم هذه المصلحة بمهمتين هما تقديم منح و هذا في حالة العجز و التقاعد أما المهمة الثانية فهي منح التعويضات في حالة المرض أما في حالة الوفاة فإن عائلة المستفيد تستفيد هي أيضا بمبلغ رأس مال الوفاة و منحة تقدم إلى الزوجة و البنات غير المتزوجات و الأولاد حتى سن 18 .

مصلحة المراقبة الطبية :

تسهر هذه المصلحة على فحص جميع الملفات العالقة على مستوى مصلحة الاداءات من أجل النظر فيها واعطاء رأي الطبيب بالموافقة أو الرفض، والرفض قد يكون السبب فيه طبي أو إداري.

مصلحة شبكة العالم الالي :

تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي سواء بمركز الوكالة الولائية أو أحد الفروع الموجودة على مستوى دائرة الولاية، خاصة فيما يتعلق بالنظام المعلومات المعمول به في الصندوق Logiciel (لها نذكر بعض الأنظمة المستعملة في مختلف المصالح لحي:

نظام "SYSCAS" المستعمل في جميع المصالح خاصة مصلحة التحصيل المنازعات لمصلحة المحاسبة والمالية

نظام "SYSRET" المستعمل في مصلحة الاداءات لمصلحة التقاعد.

نظام "Platform/AS" المستعمل في مصلحة الاداءات والمحاسبة والمالية .

نظام "Invalidité" المستعمل في مصلحة الاداءات لمصلحة المحاسبة والمالية

نظام "Pc Compta" المستعمل في مصلحة المحاسبة والمالية فقط.

مصلحة المحاسبة :

القيام بجميع العمليات المالية و المحاسبية على مستوى الفرع و تقييدها و متابعتها.

المطلب الثاني : اختصاصات الصندوق وهدفه.

من اختصاصه و هدفه الأساسي يكمن في توفير الحماية للأفراد المعنيين و يتحقق هذا باقتطاع مالي يسمى الاشتراكات و ذلك بشكل إجباري و يتم توزيع هذا الاقتطاع على شكل أداءات للأشخاص موضوع الحماية ، فهو لا يهدف إلى تحقيق أهداف خاصة به كتحقيق الربح بل يهدف إلى بلوغ مصالح شريحة المؤمنين.

و لقد حددت المادة 03 من المرسوم التنفيذي 119.93 صلاحيات هذا الصندوق في إطار القوانين و التنظيمات

المعمول بها فيما يلي :

. يسير الخدمات العينية النقدية للتأمينات الاجتماعية المقدمة لغير الأجراء.

. يسير معاشات المتعاقدين من غير الأجراء و منحهم.

. يتولى تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات و مراقبتها.

. ينظم الرقابة الطبية وينسقها و يمارسها.

. يقوم بتسجيل المؤمن عليهم اجتماعيا المستفيدين.

. يتولى فيما يخصه ، إعلام المستفيدين.

يسدد النفقات عن سير مختلف اللجان أو الهيئات القضائية المدعوة للبحث في النزاعات الناشئة عن قرارات صدرت عن الصندوق.

يبرم اتفاقات مع صناديق الضمان الاجتماعي لضبط الشروط التي يمكن أن يستخدم فيها مصالح الرقابة المنازعات ذات الصلة التحصيل.

اولا : الانتساب والمعنيون به .

على كل شخص طبيعى يمارس نشاط غير مأجور الانخراط في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعى لغير الأجراء و التوجه إلى خلية الاشتراكات و تحصيل لتسليم ملف الانخراط المتكون من الوثائق التالية¹ :
 . شهادة ميلاد.

02. صورتين شمسييتين

. شهادة عائلية أو شخصية.

. نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها.

. نسخة من بطاقة الجباية مصادق عليها.

. نسخة من بطاقة السجل التجارى مصادق عليه.

أما بالنسبة للمستفيدين من CNAC - ANSEJ - ENGAM-ANDI .

. شهادة القابلية في الجهاز.

أما بالنسبة للمحامين و المحضرين القضائيين

. إحضار قرار وزارة العدل (القسم).

أما بالنسبة للصيادلة :

. إحضار قرار وزارة الصحة للفتح الصيدلي.

العقد التأسيسي بالنسبة للشركات.

و بإحضار هذا الملف يكون قد أصبح هذا العامل أي (غير الأجير أو بمعنى آخر العامل الحر) أصبح مسجلا و مؤمنا من طرف هيئة الضمان الاجتماعى لغير الأجراء و يكون لها الحق في الأداءات و ذلك بعد منحه شهادة الانتساب و تحصيله إلى الاشتراكات.

ملاحظة :

يجب وضع ملف الانخراط قبل مرور 10 أيام من فتح سجل تجارى و كل تأخير يعرض صاحبه إلى عقوبة مالية تقدر بـ 5000 دج 27 .

ثانيا : تحصيل الاشتراكات.

على كل مشارك (منخرط) في الصندوق أن يكون وفيما للحقوق الاشتراكات لكي يستطيع الاستفادة من الأداءات.

يتم تسديد مبلغ الاشتراك في الضمان الاجتماعى لغير الإجراء كل سنة ، و يحسب على اساس الدخل الخاضع للضريبة

على الدخل الإجمالى و ذلك بنسبة (12%) منذ 1985 إلى غاية 1996 .

لأنها شهدت تغيير إلى (15 %) طبقا للمادة 13 من المرسوم 85 / 35 المؤرخ في 09 / 09 / 1985 المعدل والمتمم

للمرسوم التنفيذي رقم 34/96 المؤرخ في 30/11/1996 و في حالة غياب الدخل الخاضع للضريبة يحسب الوعاء الذي يحدد على اساس الاشتراك بالرجوع إلى رقم الأعمال و ذلك بتطبيق النسب التالية لتحديد الدخل :

(15 %) من رقم الأعمال فيما يخص الذين يتمثل نشاطهم في بيع (ملحق رقم 01).

(30 %) من رقم الأعمال فيما يخص الذين يتمثل نشاطهم في تقديم الخدمات.

و في حالة غياب الدخل الخاضع للضريبة ورقم الأعمال يحسب مؤقتا على اساس المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون SNMG .

و قد حدد المشرع آجال التسديد للاشتراكات من 01 جانفي إلى غاية 30 جوان من كل سنة فإذا تعدى احد المنخرطين الأجل الأقصى تطبق عليه عقوبة تأخير تقدر بـ:

$$\text{الاشتراك السنوي} \times (5\%) \times (1\%) \times$$

المصدر : وثائق المؤسسة

حيث أن : (5 %) هي نسبة تضاف إلى الاشتراك السنوي بسبب التأخر إما (1 %) لكل شهر تأخير بعد ذلك ، حيث أن (x) يعبر عن عدد الأشهر المتأخرة.

أما بالنسبة لعملية حساب الاشتراك السنوي تكون على النحو التالي مثلا :

اشتراكات 2022 .

الحد الأدنى: 32400.00 دج .

الحد الأقصى: 648000.00 دج .

كيفية الحساب :

الحد الأدنى : SNMG (الأجر الوطني الأدنى) $12 \times 15\%$ بمعنى :

$$18000.00 \times 12 \times 15\% = 32400.00 \text{ دج}$$

الحد الأقصى : $20 \times 15\% \times \text{SNMG} = 648000.00 \text{ دج}$.

ثالثا : الأداءات وإجراءات التعويض .

1- الأداءات .

يخول الحق للاستفادة من الأداءات للأشخاص الطبيعيين غير الأجراء الذين يمارسون بالفعل لحسابهم الخاص نشاطا حرا صناعيا أو تجاريا أو حرفيا أو فلاحيا أو أي نشاط آخر مماثل وفقا للشروط المحددة في التنظيم و هي أداءات نقدية وعينية .

- الأداءات العينية.

يمنح الحق في الأداءات العينية من التأمين على المرض شريطة أن يكون طلب التسجيل قد قدم قبل خمسة عشر (

15) يوما على الأقل من تاريخ العلاج و تشمل الأداءات التأمين على المرض تغطية المصاريف الآتية :

العلاج . الجراحة . الأدوية . الإقامة بالمستشفى . الفحوص البيولوجية و الكهروديوغرافية و المحوافية و النظرية... الخ .
يتم التكفل بمصاريف تنقل المؤمن له أو ذوي حقوقه أو عند الاقتضاء مرافقه ضمن الشروط المحددة بموجب التنظيم ، إذا تم استدعاؤه من اجل مراقبة طبية أو خبرة من قبل هيئة الضمان الاجتماعي أو لجنة العجز أو عند ما يستحيل العلاج في بلدية إقامته .

أما الأداءات العينية عن الولادة تكمن في :

تعويض مصاريف المتعلقة بالتأمين على الولادة وفقا للشروط التالية :

1) تعويض المصاريف الطبية و الصيدلانية على أساس 100 % من التعويضات المحددة عن طريق التنظيم

2) تعويض مصاريف إقامة الأم و المولود في المستشفى على نفس الأساس لمدة أقصاها عن طريق التنظيم .

- الأداءات النقدية :

تستهدف الأداءات النقدية العجز و الوفاء و التقاعد ، و تحدد قائمة المستفيدين و كذا الشروط الخاصة لتطبيق هذه المادة بموجب المادة 31 / يستهدف التأمين عن العجز منح معاش للمؤمن له الذي يضطره العجز إلى الانقطاع عن عمله بشكل كلي و هذا بعد تأكيد طبي (مراقبة طبية) .

يجب على الطالب لكي يستطيع الانتفاع بتأمين العجز أن يكون قد بلغ السن التي تخوله الحق في معاش التقاعد و أن يكون مسجلا منذ سنة على الأقل عند تاريخ المعاينة الطبية الأولى للمرض أو الحادث أو الإصابة التي تسبب في حالة العجز .

يساوي المبلغ السنوي لمعاش العجز 80 % من الدخل السنوي الخاضع للاشتراك .

- أداءات التقاعد :

السن التي تخول الحق في معاش التقاعد دون المساس بأحكام المادتين 8 ، 21 من القانون رقم 83 . 12 المؤرخ في:

02 جويلية سنة 1983 هي : . 65 سنة للرجال

. 60 سنة للنساء .

يتكون الأساس الذي يعتمد تقاعده الحساب معاش التقاعد من المعدل المحسوب من عملية جمع السنوات العشرة التي تلقى فيها أفضل المداخل السنوية الخاضعة للاشتراك و حسب ما هو مقرر في المادة 13 و هو كالآتي :

يكون الأساس الذي يعتمد في حساب الاشتراك من الدخل السنوي الخاضع للضريبة بعنوان الضريبة على الدخل و في حدود السقف السنوي الذي قدره ثمان مرات المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون ، تؤخر بخمس (05) سنوات السن التي تخول الحق في منحة التقاعد كما تنص عليه المادة 47 من القانون رقم : 83 . 12 المؤرخ في 02 يوليو سنة 1983 .

يحدد تاريخ بداية التمتع بمعاش التقاعد أو منحة التقاعد في اليوم الأول من الشهر الذي يلي تاريخ استلام الطلب شريطة استيفاء الشروط المحددة في المواد 09 و 11 و 18 من هذا المرسوم .

يستهدف التأمين على الوفاة إفادة ذوي حقوق المؤمن له المتوفي في منحة الوفاة .

يقدر مبلغ رأسمال الوفاة باثنتي عشرة (12) مرة مبلغ الأجر الشهري الأكثر نفعا المتقاضى خلال السنة السابقة لوفاة المؤمن له و المعتمدة كأساس لحساب الاشتراكات¹

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقل هذا المبلغ عن اثنتي عشرة (12) مرة مبلغ الأجر الوطني الأدنى المضمون، يدفع مبلغ رأسمال الوفاة دفعة واحدة فور وفاة المؤمن له.

2- إجراءات التعويضات.

لكل مؤمن له مستوفى لحقوق الاشتراكات اتجاه الصندوق له الحق في تعويضات المصاريف العلاجية.

- إجراءات تعويض المصاريف الصيدلانية.

بعد تكوين الملف إداري و ملف الحالة المدنية.

يقوم المؤمن له بالتقدم إلى شبك مصلحة الأداءات و هو حمل الوصفة طبية مع ورقة العلاج و تكون مختومتان من طرف الطبيب المعالج و المؤسسة العمومية إذا كان العلاج على مستواها و كذلك ختم الصيدلية و كذلك شراء الأدوية الموصوفة له .

يقوم الموظف المسؤول عن الاستقبال بالاطلاع عن هذه الوصفات مع مراعاة ختم الطبيب المعالج و الصيدلية الموجودة على ظهر الوصفة، بعد قبولها و تسجيلها ووضع تاريخ و ختم الاستقبال يتم تحويل إلى المراقبة الطبية بجدول إرسال للفصل فيما من الناحية الطبية بعد قبولها من الناحية الإدارية.

بعد الاطلاع على الوصفات من الناحية الطبية يتم إرجاعها إلى مصلحة الأداءات و إلى مصفي حسابات الذي بدوره يدخل هذه القسيمات في البرنامج المتخصص و المسمى (prsnos) و يتم السحب عن طريق الكشف الحساب و جدول الإرسال الحساب الجاري و GH 50 و جدول الحسابات.

ثم يتم إرسالها إلى مصلحة المحاسبة و التي بدورها تدفعهم إلى الحسابات الجارية للمؤمنين.

- الدفع من قبل الغير:

يتم الدفع من قبل الغير بالبطاقة الالكترونية (بطاقة الشفاء) و التي يقدمها المؤمن له إلى الصيدلي مصحوبة بوصفة الدواء.

تثبت صفة المؤمن له اجتماعيا ببطاقة الكترونية تحدد تسمية البطاقة الالكترونية و مضمونها و شروط تسليمها و استعمالها و حالات تجديدها و تحيينها و تعويضها في حالة السرقة أو الضياع عن طريق التنظيم.

تسلم البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا مجانا من طرف هيئات الضمان الاجتماعي.

البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا صالحة في كل التراب الوطني تسلم نسخة من البطاقة الالكترونية مقابل دفع تكلفة الاستنساخ وفق شروط يحددها التنظيم قصد الحصول على أي أداء علاج أو خدمات مرتبطة بالعلاج قابلة للتعويض من قبل الضمان الاجتماعي باستثناء حالي الاستعجال الطبي و القوة القاهرة.

يتعين على مقدمي العلاج أو هياكل العلاج أو الخدمات المرتبطة بالعلاج ، لاسيما مستخدموا الصحة ، استعمال البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا مع مفاتيحهم الالكترونية من اجل قراءة و إدخال كل عمل و خدمة علاج أو خدمات مرتبطة بالعلاج المقدمة للمؤمنين لهم اجتماعيا أو ذوي حقوقهم. إعداد و إرسال الفواتير الالكترونية إلى هيئات الضمان الاجتماعي بغرض التعويض.

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص بأن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء هو جزء من منظمة الضمان الاجتماعي الذي تهتم بالعمال الغير الأجراء المتمثلين في التجار ، الفلاحين و أصحاب المهن

الحرّة ، فهو يتمتع بإمكانيات و آليات تمكنه من ديمومة نشاطه . و هذا راجع لتوجه فئة كبيرة من المواطنين لمزاولة المهنة الحرّة و التجارة بشكل خاص .
و تتمثل المصادر التي تمويل هذا الصندوق في الاشتراكات التي يقدمها العمال الغير الأجراء على أن يتم إرجاعها في شكل تأمينات و تعويضات على مختلف الأخطار التي تواجههم في حياتهم العملية.

المبحث الثاني : تحليل النتائج الدراسة ومناقشتها

بعدما تطرقنا في الجانب النظري الى ادوات مراقبة التسيير الحديثة ، سنختار لوحة القيادة من بين هذه الادوات ونقوم بدراستها تطبيقيا في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء الوكالة الولائية ايليزي

المطلب الاول :لوحة القيادة لمصلحة التحصيل : تعتمد لوحة القيادة لخاصة بمصلحة التحصيل على معطيات كمية لنوعية ذات قيم دقيقة لتتمثل في عدد الزبائن المنخرطين مصنفين حسب النشاط فلاحي وغير فلاحي بالإضافة إلى الحد الأدنى -المتوسط والحد الأقصى لإلشتراك السنوي لحسب طبيعة المداخل أي هناك إشتراكات زيادات التأخير لعقوبة التأخير التي بدورها تعتبر المداخل الرئيسية للصندوق .

اولا :لوحة القيادة لوضعية المنتسبين:

الجدول رقم : (1-2) لوحة القيادة لوضعية المنتسبين لسنة 2021

الأشهر	عدد المنتسبين	المنتسبين الجدد	المشطوبين	دفع الاشتراكات
جانفي	6420	18	0	210
فيفري	6435	19	3	177
مارس	6428	31	7	159
افريل	6420	7	3	91
ماي	6426	6	0	71
جوان	6439	13	2	198
جويلية	6452	17	1	44
اوت	6484	29	2	36
سبتمبر	6496	23	2	54
اكتوبر	6524	27	4	57
نوفمبر	6546	44	4	62
ديسمبر	5647	18	12	144
المجموع		252	40	1294

المصدر : وثائق المؤسسة

لوحة القيادة لوضعية المنتسبين للثلاثي الاول لسنة 2022

الجدول رقم: (2-2) وضعية المنتسبين للثلاثي الأول من سنة 2022

الاشهر	عدد المنتسبين	المنتسبين الجدد	المشطوبين	دفع الاشتراكات
جانفي	4664	12	3	260
فيفري	4668	18	8	127
مارس	4687	30	2	152
المجموع		60	13	539

المصدر: وثائق المؤسسة

تعليق : نلاحظ من خلال الجدول التطور الملحوظ للمنتسبين بمتوسط شهري يقدر بـ 21 منتسب جديد وهذا يعتبر دليل واضح على الاقبال الكبير للانتساب في الصندوق مما يؤدي الى رفع المداخيل فيه .
وبمقارنة الثلاثي الاول من سنة 2021 مع الثلاثي الاول من سنة 2022 نلاحظ نقص طفيف في متوسط الانتساب الشهري للصندوق ، فان متوسط الانتساب في الثلاثي الاول من سنة 2021 يقدر بـ 22 منتسب جديد مقارنة بـ: 20 منتسب جديد في الثلاثي الاول من سنة 2022
ثانيا- لوحة القيادة لوضعية التحصيل :

سوف نقوم من خلال المعلومات والمعطيات الموجودة بحوزتنا مقارنة المداخيل الشهرية والسنوية لسنة 2020 بنفس المداخيل لسنة 2021 بالإضافة إلى مقارنة هذه الأخيرة بالمداخيل التقديرية لنفس السنة .

مقارنة المداخليل لسنتي 2020 و 2021 مع تقديرات سنة 2021

جدول رقم (2-3) : المداخليل السنوية لسنة 2020 و 2021

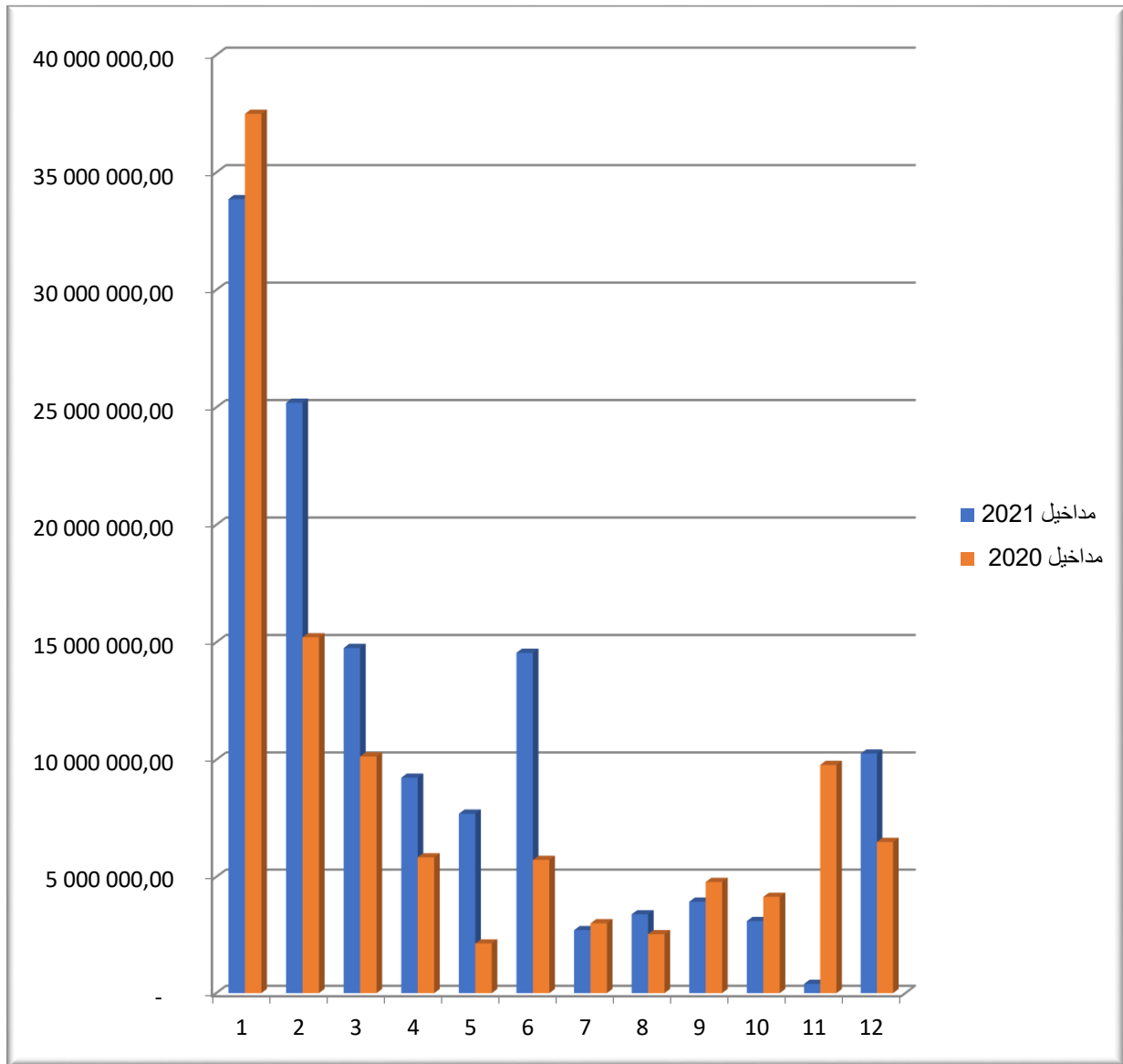
الاشهر	مداخليل 2020	مداخليل 2021	تقديرات 2021	معدل النمو	المعدل المحقق
جانفي	37 496 687,01	33 865 700,61	37 585 876,00	-10%	90%
فيفري	15 215 439,58	25 202 977,14	16 149 035,00	66%	156%
مارس	10 141 820,13	14 762 466,03	13 133 405,00	46%	112%
افريل	5 841 803,96	9 239 147,02	8 107 311,00	58%	114%
ماي	2 136 550,55	7 707 438,94	5 440 376,00	261%	142%
جوان	5 732 743,40	14 556 768,48	13 621 516,00	154%	107%
جويلية	3 005 369,70	2 709 931,85	5 570 150,00	-10%	49%
اوت	2 535 952,59	3 390 913,00	1 748 450,00	34%	194%
سبتمبر	4 783 417,54	3 935 146,05	4 811 681,00	-18%	82%
اكتوبر	4 144 392,53	3 103 192,64	3 108 172,00	-25%	100%
نوفمبر	9 784 418,64	398 641,45	4 007 850,00	-96%	10%
ديسمبر	6 504 742,68	10 266 065,30	6 720 277,00	58%	153%
المجموع	107 323 338,31	129 138 388,51	120 004 099,00	20%	108%

المصدر : وثائق المؤسسة

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان وضعية المداخليل الشهرية او السنوية لسنة 2021 في تطور ملحوظ عموما مقارنة بالسنة الماضية ، وهذا راجع الى تزايد عدد المشتركين في الصندوق ، وكذلك التحسن في نوعية الخدمات المقدمة من من طرف مصلحة الاداءات

التمثيل البياني لوضعية المداخليل لسنة 2020 و 2021

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لوضعية المداخل لسنه 2020 و2021



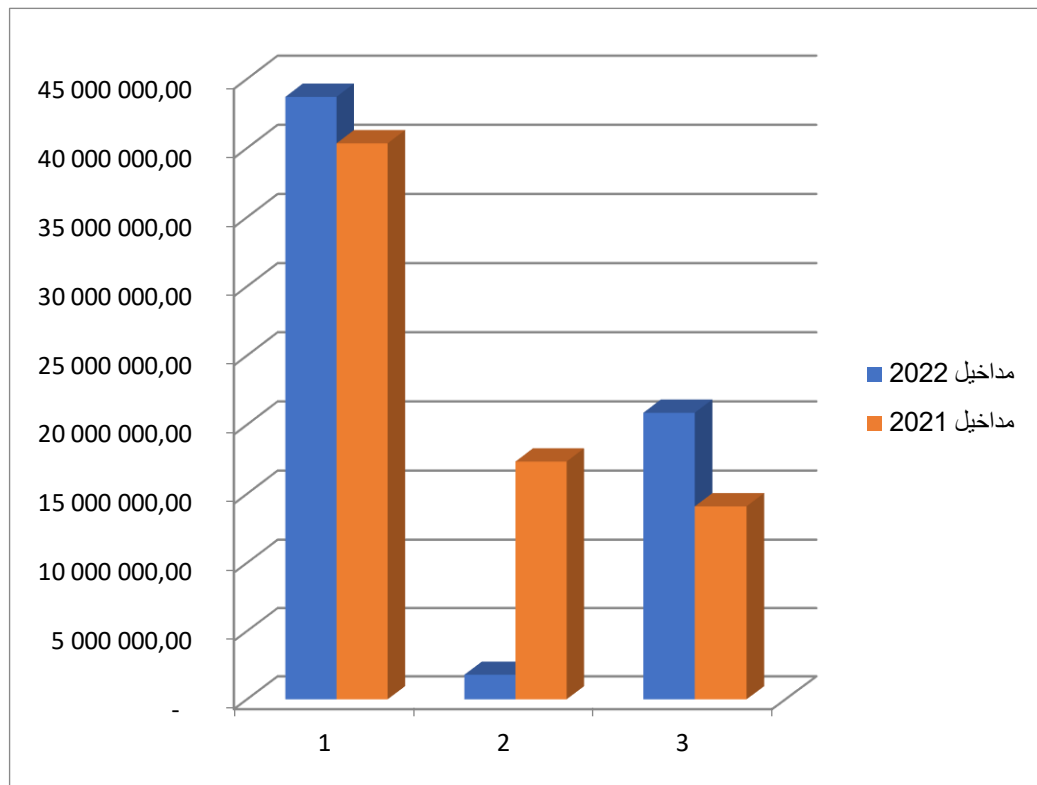
المصدر : من اعداد الطالب

جدول رقم (2-4): لوحة القيادة لوضعية المداخل للثلاثي الاول من سنة 2022

الاشهر	مداخيل 2021	مداخيل 2022	تقديرات 2022	معدل النمو	المعدل لمحقق
جانفي	40 343 484,00	43 704 254,41	700,61 865 33	8%	129%
فيفري	17 333 680,00	1 800 257,90	977,14 202 25	-90%	7%
مارس	14 096 980,00	20 861 606,43	466,03 762 14	48%	141%
المجموع	71 774 144,00	66 366 118,74	73 831 143,78	-8%	90%

التمثيل البياني لوضعية المداخيل للثلاثي الاول لسنتي 2021 و2022

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لوضعية المداخيل لسنة 2021 و2022 الوحدة: مليون دج



المصدر : من اعداد الطالب

ثالثا: لوحة القيادة الخاصة بجداول الدفع بالتقسيط لسنة 2021:

جدول رقم (2-5) : لوحة القيادة للدفع بالتقسيط

التقسيم المحصل		التقسيم المحصل		التقسيم الممنوح		
المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	
97 200,00	1	668 982,00	8	1 257 765,00	9	جانفي
130 000,00	1	335 650,00	11	1 976 536,67	10	فيفري
304 000,00	2	307 700,00	14	757 634,00	6	مارس
-	0	213 500,00	2	338 867,85	1	أفريل
-	0	135 900,00	3	330 944,00	3	ماي
100 000,00	1	519 515,00	9	14 106 777,05	9	جوان
-	0	364 045,00	1	-	0	جويلية
619 000,00	2	670 290,00	4	153 376,00	2	أوت
225 000,00	1	599 150,00	10	896 586,00	9	سبتمبر
265 000,00	2	482 315,00	2	3 477 733,45	11	أكتوبر
134 900,00	2	597 462,45	6	1 799 685,00	15	نوفمبر
685 000,00	3	1 524 455,05	12	6 743 053,25	38	ديسمبر
2 560 100,00	15	6 418 964,50	82	31 838 958,27	113	المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

تعليق : ان هذا الجدول خاص بالدفع بالتقسيط لسنة 2021 موضحا عدد المؤمنين لهم اجتماعيا الذين استفادوا من هذه الميزة المقدمة من طرف الصندوق كمساعدة لهم لتسديد الاشتراكات المتراكمة عليهم المطلوبة للتسديد قبل 30 جوان من كل سنة ، لكن ونظرا للظروف التي مرت بها البلاد او بالأحرى العالم ككل من جائحة كورونا تم إصدار قانون يقضي بإلغاء جميع الزيادات والغرامات على التأخير بشرط ان يلتزم المؤمن له بتواريخ الدفع المحددة له من طرف الصندوق .

المطلب الثاني : لوحة القيادة لمصلحة الاداءات:

1- لوحة القيادة الخاصة بالتعويضات الاجتماعية لسنة 2021 :

جدول رقم (2-6) : مصارف التعويضات بالدينار الجزائري لسنة 2020

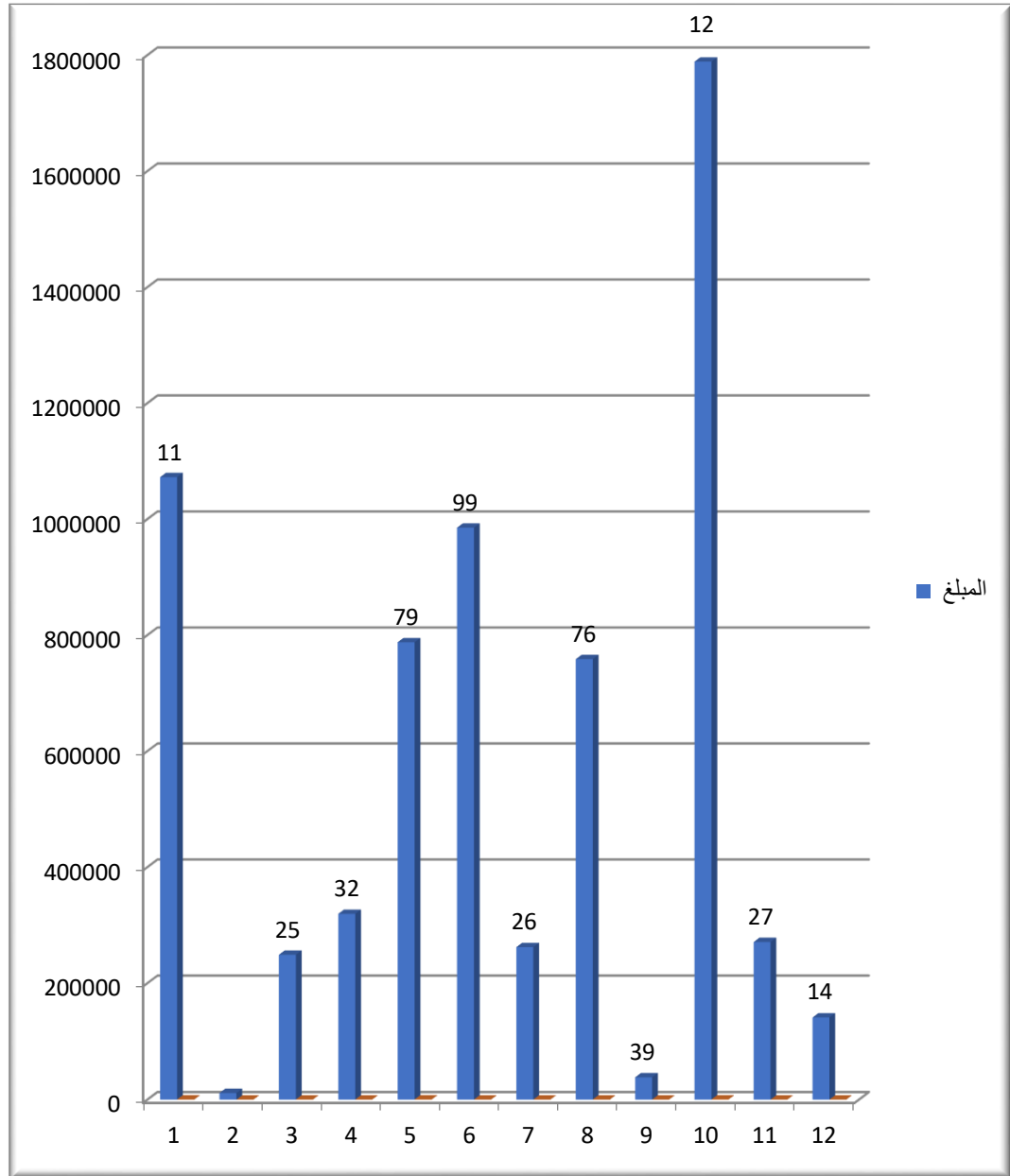
المجموع		منحة الوفاة		منحة العجز		التأمينات الاجتماعية		
المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	
1072344,36	284	0	0	11400,29	9	1060944	275	جانفي
11400,29	9	0	0	11400,29	9	0	0	فيفري
248830,12	134	0	0	11400,29	9	237429,8	125	مارس
319305,74	109	0	0	11400,29	9	307905,5	100	افريل
787564,97	249	0	0	11400,29	9	776164,7	240	ماي
985148,88	116	202933,44	1	11400,29	9	770815,2	106	جوان
261953,31	89	0	0	11400,29	9	250553	80	جويلية
758596,31	122	0	0	11400,29	9	747196	113	اوت
38269,29	32	0	0	11400,29	9	26869	23	سبتمبر
1788721,14	325	0	0	11400,29	9	1777321	316	اكتوبر
270772,79	19	0	0	11400,29	9	259372,5	10	نوفمبر
141164,44	76	0	0	11400,29	9	129764,2	67	ديسمبر
6684071,64	1564	202 933,44	1	136 803,48	108	6344335	1455	المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية لسنة 2021

الوحدة: مليون دج

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني للتأمينات الاجتماعية



المصدر : من اعداد الطالب

ثانيا - لوحة القيادة الخاصة بملحة التقاعد لسنة 2021

جدول رقم (2-7) : تعويضات مصلحة التقاعد

المجموع		منحة التقاعد		التقاعد المنقول		التقاعد المباشر		
المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	
2 718 330,76	219	97 206,28	19	954 132,88	98	1 666 991,60	102	جانفي
2 713 970,02	220	97 206,28	19	924 496,82	97	1 692 266,92	104	فيفري
2 917 681,64	220	104 741,19	20	939 973,26	95	1 872 967,19	105	مارس
2 926 642,00	221	104 741,19	20	939 973,26	95	1 881 927,55	106	افريل
3 022 523,52	222	99 695,44	19	939 973,26	95	1 982 854,82	108	ماي
2 855 986,04	217	88 830,94	18	944 941,26	97	1 822 213,84	102	جوان
3 085 636,93	225	88 830,94	18	980 172,55	102	2 016 633,44	105	جويلية
3 162 305,40	228	88 830,94	18	995 172,55	103	2 078 301,91	107	اوت
3 162 305,40	228	88 830,94	18	995 172,55	103	2 078 301,91	107	سبتمبر
3 227 436,65	231	88 830,94	18	947 388,69	101	2 191 217,02	112	اكتوبر
3 297 667,49	236	88 830,94	18	962 388,69	102	2 246 447,86	116	نوفمبر
3 241 317,18	233	89 104,94	18	968 643,60	101	2 183 568,64	114	ديسمبر
36 331 803,03	2700	1125680,96	223	11492429,37	1189	23713692,7	1288	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

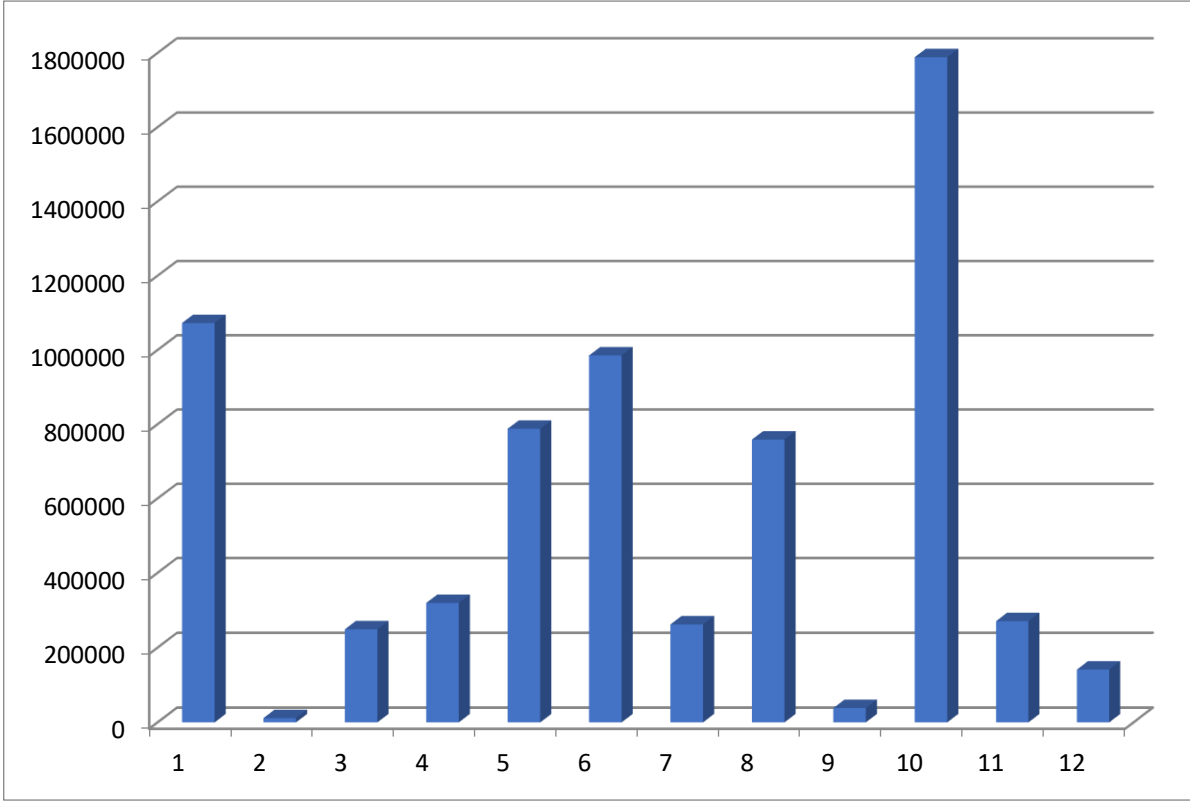
تعليق : من خلال الجدول رقم 5 والجدول رقم 6 نلاحظ ان تكاليف التامينات الاجتماعية ، والعجز ومنحة الوفاة لا تمثل العبئ الكبير على الصندوق بمقدار 6 ملايين في السنة ، على عكس منحة التقاعد فهي دائما من تاخذ حصة الاسد من مداخل الصندوق حيث قدرة سنة 2021 ب 36 مليون

كما نلاحظ ان عدد المتقاعدين في تزايد مستمر لكن بنسبة قليلة وذلك بمعدل 1 الى 2 متقاعد كل شهر .

التمثيل البياني للتقاعد الكلي لسنة 2021

الوحدة: مليون دج

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني للتقاعد الكلي



المصدر: من اعداد الطالب

ثالثاً: لوحة القيادة الخاصة ببطاقة الشفاء

جدول رقم (2-8): بطاقة الشفاء لسنة 2020 و2021 والثلاثي الثالث من سنة 2022

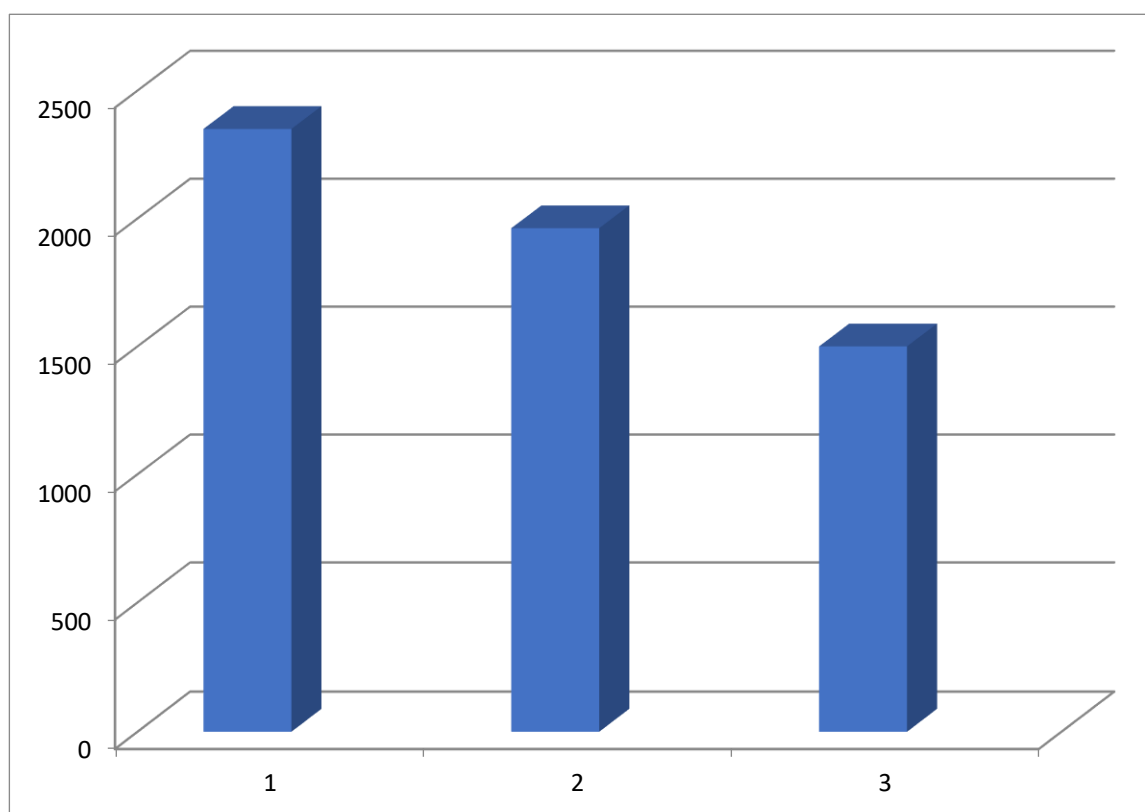
31/03/2022	31/12/2021	31/12/2020	بطاقة الشفاء
2415	2170	1820	عدد البطاقات المطلوبة
2400	2050	1760	عدد البطاقات المرسله
2350	1962	1500	عدد البطاقات المنتجة
10	97	35	عدد البطاقات الغير المنتجة
1659	1620	760	عدد البطاقات الموزعة
980	850	680	عدد البطاقات الغير موزعة
208	204	19	عدد بطاقات الامراض المزمنة
324	332	245	عدد الملفات المرفوضة

المصدر: وثائق المؤسسة

تعليق : من خلال الجدول نلاحظ الزيادة الملحوظة في طلبات بطاقة الشفاء وهو ما الدور الهام لها من المساهمة في تزايد عدد المؤمنين لهم ، والفئة المستفيدة كثيرا من هذه البطاقة هم فئة الامراض المزمنة حيث انهم يستفيدون من تغطية اجتماعية بنسبة 100%

التمثيل البياني لعدد بطاقات الشفاء المنتجة سنة 2022

الشكل رقم (2-6) : التمثيل البياني لبطاقات الشفاء المنتجة من سنة 2021 الى غاية الثلاثي الاول من 2022



المصدر : من اعداد الطالب

المطلب الثالث - لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المحاسبة والمالية

- تهتم لوحة القيادة لمصلحة المحاسبة والمالية بجميع المعلومات والمعطيات التي تتلقاها من مختلف المصالح وغالبا ما تكون هذه المعلومات والمعطيات مصدرها مصلحة التحصيل لمصلحة والاداءات على شكل مادة خام وبعد المعالجة والفحص الدقيق لكل ما ورد إلى المصلحة تصبح المعلومة واضحة ومفهومة ثم بعد ذلك يتم تسجيلها محاسبيا في نظام لتظهر بعد ذلك في أرصدة الحسابات المالية وبطبيعة الحال كل حساب مالي (نظام Pc Compta مخصص لتسجيل جميع العمليات التي تتم داخل الصندوق)

اولاً: لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الأسبوعية لجميع الحسابات المالية : نأخذ على سبيل المثال أي

أسبوع من الشهر مارس سنة 2022 لنبين بذلك حالة الأرصدة المحاسبية .

الوضعية الأسبوعية للأرصدة المالية للفترة : من 2022/03/27 الى غاية 2022 /03/31

جدول رقم (2-9): الارصدة الاسبوعية للحسات المالية

الحسابات	م.ح.ر.	رصيد اول مدة	مداخيل المدة	تكاليف المدة	رصيد نهاية المدة
الصندوق	530330	3 233 500,00	1 000 000,00	3 000 000,00	1 233 500,00
BADR	512330	82 693 843,90	11 394 974,76	24 282,81	94 064 535,85
BDL	512331	16 605 835,97	1 158 400,00	1 190,00	17 763 045,97
BADR DJANET	512332	6 330 374,04	-	2 737,00	6 327 637,04
الحساب الجاري البريدي	517330	12 964 735,77	2 006 000,00	3 955,00	14 966 780,77
المجموع		121 828 289,68	15 559 374,76	3 032 164,81	134 355 499,63

المصدر : وثائق المؤسسة

تعليق : من خلال الجدول نلاحظ ان جميع ارصدة المؤسسة عادية الارصيد الصندوق فمن المعمول به داخل المؤسسة انه يمنع ابقاء مبالغ مالية في حساب الصندوق في نهاية المدة ، واذا لزم الامر في هذه الحالة يجب اعداد تقرير فوري لتوضيح الاسباب التي منعت تحويل الرصيد الى الحاب البنكي او الحساب البريدي الجاري ، ويعد هذا التقرير من طرف امين الصندوق .

ثانيا - لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الشهرية للحسابات المالية: تختص لوحة القيادة الخاصة بالحسابات المالية للوضعية الشهرية لكل حساب مالي لتبين مدى صحة العمليات المسجلة لتصحيح الاختلال إن وجدت وتبين المركز المالي للمؤسسة لمواجهة الأعباء والأخطار ذات الحجم الكبير مثل هنا تكاليف التقاعد، منحة الوفاة والفواتير بكل اشكالها (الكهرباء ، الماء ، فواتير الصيادلة الخ).

جدول رقم (2-10): الارصدة الشهرية للحسابات المالية

SITUATION DE TRESORERIE PAR CANAL FINANCIER

DU 01/ 02/2022 AU 28/02/2022

رصيد نهاية المدة	العمليات الشهرية		رصيد اول مدة المحاسبي	رقم الحساب	الحسابات	
	دائن	مدين				
-	-	-	-	530330	الصندوق	
107244545.72	946242.30	15004687.82	93 186 100,20	512330	BADR	البنك
1 716 890,53	416718.58	0	5 884 072,11	512331	BDL	
20 799 954,66	666.40	3140521.15	17 660 099,91	512332	DJANET	
17 591 124,96	7253566.87	2291184.0	22 553 506,93	517330	الحساب الجاري البريدي	
147352515.87	12367657.15	20436393.87	139 283 779,15	المجموع		

المصدر : وثائق المؤسسة

ثالثا- لوحة القيادة لوضعية الشيكات الغير محصلة : تهتم لوحة القيادة الخاصة بالشيكات الغير محصلة بعدد وقيمة الشيكات التي لم يتم تحصيلها وذلك نظرا للأسباب المعروفة لدى مختلف البنوك والخزينة العمومية لنذكر بعض الاسباب :

- إصدار شيك بدلن رصيد أل رصيد غير كافي.
- شيك غير ممضي أوامضاء غير مطابق
- حساب مقفول أو لوجود اعتداءات على الشيك .

جدول رقم (2-11): لوحة القيادة لوضعية الشيكات الغير محصلة Les Chèques Impayés

لسنة 2021

الشيكات الغير محصلة بداية الشهر		الشيكات الغير محصلة في الشهر		الشيكات الغير محصلة في نهاية الشهر		الاشهر
المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	
156 600,00	1	200 886,75	1	200 886,75	1	جانفي
156 600,00	1	-	0	-	0	فيفري
221 400,00	3	-	0	64 800,00	2	مارس
156 600,00	1	64 800,00	2	-	0	افريل
156 600,00	1	-	0	-	0	ماي
156 600,00	1	38 120,06	2	38 120,06	2	جوان
156 600,00	1	-	0	-	0	جويلية
156 600,00	1	-	0	-	0	اوت
156 600,00	2	300 000,00	2	300 000,00	3	سبتمبر
156 600,00	1	-	0	-	0	اكتوبر
156 600,00	1	-	0	-	0	نوفمبر
156 600,00	1	-	0	-	0	ديسمبر
1 944 000,00	15	603 806,81	7	603 806,81	8	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

رابعا- لوحة القيادة الخاصة ببطاقة التوازن المالي للمؤسسة : تحتوي هذه البطاقة على جميع المعطيات الخاصة بالمؤسسة من مداخيل وتكاليف على اختلاف اشكالها كما توضح المركز المالي للمؤسسة مايسمح لمتخذ القرار التصرف على حسب الحالة .

جدول رقم (2-12): لوحة القيادة للوضعيات التوازن المالي للمؤسسة لشهر مارس 2022

البيان	شهر مارس	المتراكم الى غاية 2022/12/31	معدل التحقيق السنوي
المداخل (1)	33 654 779,26	89 644 785,92	55%
مجموع التكاليف (2)	1 183 232,58	11 303 837,77	
التأمينات الاجتماعية	605 381,03	147 387,01	
العجز	85 695,29	342 780,87	
الوفاء	216 000,00	216 000,00	
التقاعد	276 156,26	10 597 669,89	
التكاليف الوظيفية	213 420,00	1 087 931,73	
مصارف المستخدمين	4 597 270,65	20 456 821,06	
وضائف المصالح	60 643,70	863 494,86	
الاستثمارات	100 000,00	100 000,00	
الفرق بين (1)-(2)	32 471 546,68	78 340 948,15	
معدل التغطية	4%	13%	
التفاضل التكميلي	896 654,39	3 980 641,83	
الفرق باحتساب التفاضل التكميلي	33 368 201,07	82 321 589,98	

المصدر: وثائق المؤسسة

تطرقنا في هذا الفصل كمبحث أول الى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بدراسة كاملة وشاملة حيث شملت الدراسة مراحل التطور التي مر بها والمصالح التي يحويها الشبابيك الجوارية التابعة له عبر محيط الولاية .

اما في المبحث الثاني تطرقنا الى لوحة القيادة كأداة حديثة من ادوات نظام مراقبة التسيير المطبقة في جميع المصالح الموجودة في المؤسسة ونخص بالذكر مصلحة التحصيل ، مصلحة الاداءات ، مصلحة المحاسبة والمالية لان هذه المصالح تعتمد نظام معلومات دقيق يسمح بتزويدنا بالمعلومات في اسرع وقت ممكن مما يسمح بارسال هذه المعلومة الى المديرية العامة لمعرفة مامدى تطبيق القرارات المسطرة مسبقا من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة .

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر التسيير بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة حيث يهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين العمال وتخطيط وتنظيم ورقابة العمليات المنفذة للتأكد من اتجاهاتها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق كان هدف دراستنا هو التعرف على نظام مراقبة التسيير وأهم أدواته القديمة والحديثة ودوره في المؤسسات الاقتصادية ، وعمدنا الأجل ذلك على القيام بدراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء الوكالة الولائية ايليزي للوقوف على جميع العمليات التي تقوم بها جميع مصالحه .

نتائج الدراسة النظرية:

- نظام مراقبة التسيير يعمل على مساعدة المسؤولين والعاملين للتحكم في أدائهم بغرض الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية ، كما يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بشكل سليم
- هناك نوعين لادوات مراقبة التسيير الاولى تهتم بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له مثل الميزانية التقديرية أما الثانية فتقوم بقيادة متزامنة للأداء مثل لوحة القيادة .
- تركز عملية وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على شرط أساسي وهو ضرورة تلائم هذا النظام مع جميع المؤسسات ويصلح للتطبيق بها .

نتائج الدراسة التطبيقية :

لوحة القيادة الادوات الأكثر استعمالا وفعالية داخل الوكالة باعتبارها أداة شهرية تسمح بالتزود الدوري والسريع بالمعلومات التشغيلية ، ورغم هذا فيمكن القول ان لوحات القيادة المتواجدة بالمديرية الولائية ليست أدوات رقابية تسمح للمسؤولين بالتحكم بنشاطهم وتحفيزهم نحو تحقيق اداء افضل بل هي اداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات أسبوعيا او شهريا الى الجهات العليا بغرض التحقق من مطابقتها للأهداف والنتائج الفعلية ، لذى يمكن القول بانها تركز على الرقابة فقط وبالتالي لا ترقى الى تلبية الضروريات الحديثة لعملية مراقبة التسيير .

التوصيات :

- يجب على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد في هيكلها الإداري على نظام مراقبة التسيير وربطه بالإدارة العامة مباشرة .
- الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية .
- السرعة في تحضير هذه الأداة حتى تكون ذات أهمية بالغة ومفيدة .

- زيادة الدورات التدريبية للعاملين في المؤسسة واقتطاب الكوادر والفئات المؤهلة والقادرة على تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير
- العمل على التعاون بين جميع المصالح والموظفين داخل المؤسسة لما في ذلك من أهمية بالغة في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها بفعالية .
- تنمية الوعي لدى مدراء المؤسسات الاقتصادية بمدى أهمية مراقبة التسيير ودور أساليبه الحديثة في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار .

افاق الدراسة :

يمكن من خلال ماتم التوصل اليه في هذه الدراسة فتح افاق بحثية قد تكون محل دراستنا مستقبلا وهي :

- معوقات تطبيق الأساليب الحديثة الادوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية
- تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في مؤسسات الضمان الاجتماعي
- دور نظام مراقبة التسيير في تحسن المردود المالي للمؤسسات الاقتصادية

قائمة المراجع

• المصادر باللغة العربية :

- 1- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات وظائف وتقنيات"، جزء 1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995
- 2- دادي ناصر عدوان، "تقنيات مر اقية التسيير"، ج 2، الجزائر: محمدية، 1988
- 3- زينات محمد محروم وآخرون، "أصول محاسبة التكاليف"، مصر: الدار الجامعية، 2005
- 4- نور الدين أديب أبو زناد، ومؤيد عبد الرحمان الدوري، "التحليل المالي باستخدام الحاسوب"، دار وائل لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2003
- 5- مفلح عقل، الإدارة المالية الحديثة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- 6- خالد الراوي ويوسف سعادة، "التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- 7- صالح مهدي محمد العامري وطاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007
- 8- ناصر دادي عدون وآخرون، "مر اقية التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- 9- سعاد عقون، "نظام مر اقية التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر.
- 10- قورين حاج قويدر، "دور نظام المعلومات المحاسبي في مر اقية التسيير"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007
- 11- حفصة عامر وحنان حاجي، "دور مر اقية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة- دراسة حالة مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية أدرار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2020 – 2021
- 12- صفاء لشهب، "نظام مر اقية التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 – 2006

- 13- محمد ديدو ومريم سيخان صبرينة رياحي ، " مر اقية التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع "، الملتقى الوطني، جامعة علي لونيبي -البليدة 2، الجزائر، يوم: 2017/04/25
 - 14- ربيعة بن عريمة والجدلة الوزان، " دراسة إمكانية القياس المتعدد المعايير لأداء المؤسسات المالية باستغلال تقنيات المحاكاة على الحساب: حالة المؤسسات المالية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص مالية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة، 2004/2005
 - 15- فتيحة بوحروود وحمزة هرباجي وياسمينه سالم، " تحسين كفاءة مر اقية التسيير وفق نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة (ABC) بالتطبيق على ملبنة التل مزلق بولاية سطيف "، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 1، 2020
 - 16- ترابط عبد الحق، " التحليل المالي "، مذكرة تخرج لنيل شهادة تطبيقية في المحاسبة وجباية، 1997
 - 17- محمد الصغير قريشي، " واقع مر اقية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 9، 2011
 - 18- حميد قرومي وعبد القادر شلال، " اعداد وإدارة الموازنة التقديرية "، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017_2018
 - 19- نعيمة يحيوي، أطروحة دكتوراه بعنوان: " أدوات مر اقية التسيير بين النظرية و التطبيق " جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2008-2010
 - 20- جمال مقراد، مذكرة ماستر بعنوان: ممارسة مر اقية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، سنة 2018-2019
 - 21- : دراسة محمد الصغير قريشي، مجلة الباحث، بعنوان " واقع مر اقية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، جامعة ورقلة، سنة 2011
- المصادر والمراجع باللغة الاجنبية :

-ATTA FIALIN- et Aichai Rachid. Cop tillite analytique et sont rôledont le contrôle de gestion et le prise de la décision, momerie de licence Alger 2002

²-Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, 5ème Edition, Dunod, France, 2001

.

الملاحق

الملحق رقم 1

 Caisse Nationale de la Sécurité Sociale des non Salariés CASNOS									
Agence Wilaya de: Illizi Adresse: Rue Amir Adalkader, Illizi									
VENTILATION DU MOIS : AVANTAGE DE D'INVALIDITE								Echéance	
Avantage	av	ss	irg	CD	tiers	ICPR	Tranche_TP	net	total
1	38 801.67	397.28	0.00	25 705.00	13 436.44	0.00	0.00	77 545.83	77 545.83
	4	1	0	2	2	0	0	4	4
3	30 660.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30 660.31	30 660.31
	2	0	0	0	0	0	0	2	6
L	4 222.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4 222.57	4 222.57
	1	0	0	0	0	0	0	1	7
M	4 222.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4 222.57	4 222.57
	1	0	0	0	0	0	0	1	8
P	4 222.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4 222.57	4 222.57
	1	0	0	0	0	0	0	1	9
	82 129.69	397.28	0.00	25 705.00	13 436.44	0.00		120 873.85	
	9	1	0	2	2	0		9	

الملحق رقم 2

الملاحق



Caisse Nationale de la Sécurité Sociale des Non Salarés

CASNOS

Agence Wilaya de: Illizi

Adresse: Rue Amir Adeldkader, Illizi

VENTILATION DU MOIS : PAR AVANTAGE DE RETRAITE

Ventilation Globale ECHEANCE

AVT	AP	MC	AS	I.R.G	CDA	CD_Moj	Tiers	ICAR	Maj_5%	Cmpl_Alloc	ICPR	Reval_012012	Mt_Tp	FNTR	Net
1	1 882 382,23	171 931,86	23 047,04	99 027,00	419 728,95	149 258,36	0,00	0,00	0,00	0,00	240,00	117 462,72	8 235,75	0	2 461 436,28
	123	92	16	11	64	5	0	0	0	0	1	75	3	0	123
3	512 710,65	0,00	5 256,77	8 747,00	160 897,03	36 199,40	0,00	0,00	225,00	0,00	240,00	122 061,58	9 207,80	0	772 922,68
	53	0	8	4	36	2	0	0	1	0	1	44	2	0	53
7	54 211,63	28 715,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 005,34	225,75	14 375,49	0,00	5 131,67	0,00	0	109 666,10
	22	12	0	0	0	0	0	9	3	8	0	5	0	0	22
D	540,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	772,50	0,00	0,00	0,00	0	1 312,50
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
F	18 038,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	392,63	6 770,96	0,00	2 982,92	2 195,16	0	25 989,62
	9	0	0	0	0	0	0	0	3	8	0	3	2	0	9
H	62 204,44	0,00	0,00	0,00	52 942,66	24 872,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21 570,18	0,00	0	136 717,32
	24	0	0	0	21	3	0	0	0	0	0	23	0	0	24
K	226,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	162,64	0,00	0,00	0,00	0	388,89
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
L	82 607,97	0,00	479,52	0,00	16 979,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 128,25	0,00	0	110 236,06
	13	0	1	0	8	0	0	0	0	0	0	9	0	0	13
M	26 690,73	0,00	430,83	0,00	2 160,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	450,00	0,00	0	28 869,90
	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
R	937,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	962,50	0,00	0,00	0,00	0	1 900,34
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
S	11 717,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 260,28	0,00	0,00	0,00	0	12 977,51
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	4
Total G:	2 652 267,24	200 647,85	29 214,16	107 774,00	652 708,00	210 330,32	0,00	7 005,34	843,38	24 304,37	480,00	280 787,32	19 638,71	0	3 662 417,20
	254	104	26	15	130	10	0	9	7	22	2	160	7	0	254



FICHE D'IMPUTATION Centre : Illizi
VENTILATION DES PRESTATIONS ASSURANCES SOCIALES
Paielements Officines

je 1 sur 1

AGENCE DE WILAYA: ILLIZI

Période du : 10/12/
au : 10/12/

Antenne : Illizi

Mode de Paiement : BANQUE/

Date Impression : 10/12/2020

N° Compte à Débit	N° Compte à Créditer	Intitulé	Montants	
			Débit	Crédit
600101		Mesures incitatives liées aux formalités administratives, électroniques	165,00	
600102		Mesures incitatives Liées à la Promotion du médicament générique	0,00	
600103		Mesures incitatives, majoration 10%	915,27	
600104		Mesures incitatives, majoration 20%	10 987,06	
600108		Frais d'Actes Médicaux 80%		
600109		Produits Pharmaceutiques 80%	22 980,31	
600110		Frais d'Appareillages 80%		
600111		Frais d'Actes Médicaux 100%		
600112		Produits Pharmaceutiques 100%	136 766,37	
600113		Frais d'Appareillages 100%		
600114		Frais de transport conventionné		
600115		Frais de Séjour dans les cliniques privées		
600116		Frais de Séjour dans les cliniques publiques		
600117		Frais de Cures thermales		
600118		Frais de Cures spécialisées		
600119		Frais de rééducation fonctionnelle et progressive		
600139		Frais d'Actes et Séjour (Maternité)		
600140		Frais Pharmaceutiques (Maternité)		
600146		Alloca décès servies aux ayants-droit d'un non salarié actif		
600147		Alloca décès servies aux ayants-droit d'un non salarié inactif		
443150		Ticket modérateur (20%) pour moudjahid	0,00	
443151		Ticket modérateur (20%) pour les ayants droit des Chouhadas	0,00	
	406010	Officines privées à payer		171 814,01
	406020	Officines publiques à payer		
	406020	Officines publiques ENDIMED à payer		0,00
	406020	Officines publiques CNAS à payer		0,00
	406100	Centres Hospitaliers à payer		
	406110	Cliniques publiques à payer		
	406120	Cliniques privées à payer		
	406200	Centres d'imagerie et de radiologie à payer		
	406300	Laboratoires d'analyse médicales à payer		
	406400	Médecins traitants conventionnés à payer		
	406500	Fournisseurs d'appareillage		
	406700	Complexes de cure termale et rééducation fonctionnelle		
	406800	Transporteurs sanitaire conventionnés		
	406900	Autres Fournisseurs de soins		
	461020	Assurances Maladies à payer aux assurés sociaux		
	461021	Prestations Maternité à payer aux assurés sociaux		
	461023	Capital Décès à payer aux ayants-droit		
		Constatation des prestations Assurances Sociales du mois de : décembre (Suivant ventilation ci-joint)		
		TOTAUX	171 814,01	171 814,01
		ETABLI PAR :	VERIFIEE PAR	

الملاحق



FICHE D'IMPUTATION VENTILATION DES PRESTATIONS ASSURANCES SOCIALES Paielements CAPITAUX DECES

Antenne : ILLIZI

ge 1 sur 1

AGENCE DE WILAYA: ILLIZI

Période du : 29/03/

au : 29/03/

Antenne : Illizi

Mode de Paiement : CCP/

Date Impression : 30/03/2022

N° Compte à Débit	N° Compte à Créditer	Intitulé	Montants	
			Débit	Crédit
600101		Mesures incitatives liées aux formalités administratives, électroniques		
600102		Mesures incitatives Liées à la Promotion du médicament générique		
600103		Mesures incitatives, majoration 10%		
600104		Mesures incitatives, majoration 20%		
600108		Frais d'Actes Médicaux 80%	0,00	
600109		Produits Pharmaceutiques 80%	0,00	
600110		Frais d'Appareillages 80%	0,00	
600111		Frais d'Actes Médicaux 100%	0,00	
600112		Produits Pharmaceutiques 100%	0,00	
600113		Frais d'Appareillages 100%	0,00	
600114		Frais de transport conventionné	0,00	
600115		Frais de Séjour dans les cliniques privées	0,00	
600116		Frais de Séjour dans les cliniques publiques	0,00	
600117		Frais de Cures thermales	0,00	
600118		Frais de Cures spécialisées	0,00	
600119		Frais de rééducation fonctionnelle et progressive	0,00	
600139		Frais d'Actes et Séjour (Maternité)	0,00	
600140		Frais Pharmaceutiques (Maternité)	0,00	
600146		Alloca décès servies aux ayants-droit d'un non salarié actif	3 539 235,00	
600147		Alloca décès servies aux ayants-droit d'un non salarié inactif	0,00	
443150		Ticket modérateur (20%) pour moudjahid	0,00	
443151		Ticket modérateur (20%) pour les ayants droit des Chouhadas	0,00	
	406010	Officines privées à payer		
	406020	Officines publiques à payer		
	406020	Officines publiques ENDIMED à payer		
	406020	Officines publiques CNAS à payer		
	406100	Centres Hospitaliers à payer		
	406110	Cliniques publiques à payer		
	406120	Cliniques privées à payer		
	406200	Centres d'imagerie et de radiologie à payer		
	406300	Laboratoires d'analyse médicales à payer		
	406400	Médecins traitants conventionnés à payer		
	406500	Fournisseurs d'appareillage		
	406700	Complexes de cure termale et rééducation fonctionnelle		
	406800	Transporteurs sanitaire conventionnés		
	406900	Autres Fournisseurs de soins		
	461020	Assurances Maladies à payer aux assurés sociaux		0.00
	461021	Prestations Maternité à payer aux assurés sociaux		0.00
	461023	Capital Décès à payer aux ayants-droit		3 539 235,00
		Constatation des prestations Assurances Sociales du mois de : mars (Suivant ventilation ci-joint)		
		TOTAUX	3 539 235,00	3 539 235,00
		ETABLI PAR :	VERIFIEE PAR	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
CASNOS

SITUATION

N° COMPTE	CANAU FINANCIERS	SO ANTI
	*BADRE RECETTES	88,7
	BADR DJANET	25,7
	*BDL	11,4
	*CCP	25,4
	*CAISSE RECETTES	
	*CAISSE REGIE	10538,1
	TOTAUX	151,4

SITUATION DE TRESORERIE
Du 15/05/20.....Au 19/05/20.....

N° COMPTE	CANAUX FINANCIERS	SOLDES ANTERIEURS	MOUVEMENT DU MOIS		NOUVEAUX SOLDES
			CREDIT	DEBIT	
	*BADRE RECETTES	89,431,570.24	1,400,819.64	8,570.00	90,823,819.88
	BADR DJANET	25,338,630.60	159,800.00	-	25,498,430.60
	*BDL	11,921,623.70	-	4,377,544.72	7,544,078.98
	*CCP	19,014,419.24	700,669.95	-	19,715,089.19
	*CAISSE RECETTES	-	-	-	-
	*CAISSE REGIE	10538.12	-	-	10538.12
	TOTAUX	145,716,781.90	2,261,289.59	4,386,114.72	143,591,956.77



ASSOCIATION
BANKS
SUDAN

NCE DE LLIZI

AF102

Etat des Affiliés 20

	Actifs	Actif Histo 1999	Cotisations	Cotisations Ajout par position	Cotisations Ajout de l'exercice en cours	Nouveaux Immatriculés	Cassés
	6420	4894	201	167	175	18	0
	6435	4909	177	145	125	19	3
	6428	4925	159	125	108	31	7
	6420	4928	91	76	62	7	3
	6426	4955	71	53	45	6	0
	6439	4969	198	143	131	13	2
	6452	4982	44	27	28	17	1
	6484	5015	36	16	24	29	2
	6496	5028	54	29	37	23	2
	6524	5061	57	32	33	27	4
	6546	5083	62	35	45	44	4
	6547	5085	144	60	95	18	12
	TOTAL		1 294	908	908	252	40



Agence de wilaya d'illizi

Service chifa.

Illizi le 10/01/20

Etat de suivi carte chifa

Du 01/12/20 Au 30/11/20

Agence de wilaya	Nombres de demandes	Nombre de cartes produites	Nombre de rejets	Instance de production	Cartes distribuées	Dont chroniques
Illizi	2170	1962	322	97	1620	204

Service chifa

الملاحق

C.A.S.N.O.S
AGENCE D'ILLIZ I



PROCES VERBAL DE CAISSE RECETTES

L'AN DEUX MILLE DIX SEPT ET LE : 31/12/20.....

EN PRESENCE DE MESSIEUR :/.....

RESPECTIVEMENT CAISSIER ET DIRECTEUR D'AGENCE IL A ETE PROCDE A
L'ARRE DES ECRITURES DE CAISSE PRESENTANT LES SOLDES SUIVENT

TOTALS DES ESPECES EN CAISSE: (EN CHIFFRES : 0.00DA.....

EN LETTRES : ZERO DA.....

DECOMPTE	BILLETS	NBRE	MONTANT
	2000.00	00	0.00
	1000.00	00	0.00
	500.00	00	0.00
	200.00	00	0.00
	100.00	00	0.00
	PIECES		
	50.00	00	0.00
	20.00	00	0.00
	10.00	00	0.00
	5.00	00	0.00
	1.00	00	0.00
	0.30	00	0.00

TOTAL : 0.00

SOLDE BROUILLARD DE CAISSE: EN (CHIFFRES) 0.00 DA

DIFFERENCE:

EN PLUS

EN MOINS

OBSERVATION

LE CAISSIER

CERTIFIER CONFORME

Le Directeur d'Agence

CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE DES NON-SALARIES

Agence d'ILLIZI

Etat des Chèques Impayés
MOIS MAI 20.....



Agence	Antérieur		Cheques Impayés du Période		Cheques Réglés				Cheques en instance		Obs
					Antérieur		la Période				
	Nbr	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant			
	<i>e</i>										
ILLIZI	01	156600.00	1	32400.00	00	00	01	32400.00	01	156600.00	NON REG

LE COMPTABLE

LE directeur d'Agence

الملاحق

الفهرس

I.....	الاهداء.....
II.....	شكر وعرفان.....
III.....	فهرس المحتويات.....
IV.....	فهرس الجداول.....
V.....	فهرس الاشكال.....
VI.....	قائمة الملاحق.....
ج-ا.....	مقدمة.....
2.....	الفصل الاول : الاطار النظري والمفاهيمي والدراسات السابقة.....
2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الاول :الدراسات السابق.....
3.....	المطلب الاول : الدراسات السابقة باللغة العربية.....
4.....	المطلب الثاني :الدراسات الاجنبية.....
5.....	المبحث الثاني : اساسيات حول نظام مراقبة التسيير.....
5.....	المطلب الاول : مفهوم واهمية واهداف نظام مراقبة التسيير.....
5.....	اولا : مفهوم نظام مراقبة التسيير.....
7.....	ثانيا : اهمية نظام مراقبة التسيير.....
8.....	ثالث: اهدف نظام مراقبة التسيير.....
9.....	المطلب الثاني : خطوات نظام مراقبة التسيير.....
9.....	اولا : مرحلة التخطيط.....
9.....	ثانيا :مرحلة التنفيذ.....
9.....	ثالثا : مرحلة المتابعة والتحليل.....
9.....	رابعا: مرحلة الاجراءات التصحيحية.....
9.....	المطلب الثالث: ادوات مراقبة التسيير.....
10.....	اولا : الادوات التقليدية.....
10.....	1 - نظام المعلومات.....
10.....	2 المحاسبة العامة.....
11.....	3 المحاسبة الحليلية.....
12.....	ثانيا : الادوات الحديثة.....
12.....	1. التحليل المالي.....
13.....	2. لوحة القيادة.....
14.....	3. الموازنة التقديرية.....
18.....	المبحث الثالث :مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.....
18.....	المطلب الاول : العلاقة بين واهداف نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة.....
19.....	المطلب الثاني : العلاقة بين واهداف نظام مراقبة التسيير والرقابة الداخلية.....
20.....	المطلب الثالث : العلاقة بين واهداف نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرار.....

22.....	خلاصة
25.....	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية
25.....	تمهيد
26.....	المبحث الاول : دراسة حالة الصندوق
26.....	المطلب الاول : نشأة وتطور الصندوق
28.....	اولا: تعريف الصندوق
29.....	ثانيا : الهيكل التنظيمي للصندوق
31.....	المطلب الثاني : اختصاصات الصندوق وهدفه
37.....	خلاصة
38.....	المبحث الثاني : تحليل النتائج الدراسة ومناقشتها
38.....	المطلب الاول : لوحة القيادة لمصلحة التحصيل
38.....	اولا: لوحة القيادة لوضعية المنتسبين
39.....	ثانيا : لوحة القيادة لوضعية التحصيل
43.....	ثالثا : لوحة القيادة الخاصة بالفق بالتقسيم
44.....	المطلب الثاني : لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الاداء
44.....	اولا : لوحة القيادة الخاصة بالتعويضات الاجتماعية
46.....	ثانيا : لوحة القيادة الخاصة بمصلحة التقاعد
47.....	ثالث: لوحة القيادة الخاصة ببطاقة الشفاء
48.....	المطلب الثالث: لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المحاسبة والمالية
49.....	اولا : بالأرصدة الأسبوعية لجميع الحسابات المالية
49.....	ثانيا - لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الشهرية للحسابات المالية
50.....	ثالثا- لوحة القيادة لوضعية الشيكات الغير محصلة
52.....	رابعا : لوحة القيادة الخاصة ببطاقة التوازن المالي
53.....	خلاصة الفصل
.....	الخاتمة قائمة المراجع
.....	الملاحق
.....	الفهرس

الملخص

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الانضمة الهامة التي اعتمدت في مراقبة المؤسسات وتقييم عملها للوصول الى الأهداف المخطط لها مسبقا ، حيث اعتمد هذا النظام على مجموعة من التقنيات والأدوات مثل : نظام المعلومات والمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية .

لكن في ضل التطور في المؤسسات أصبحت هذه لاتجار هذا التطور الحاصل لذى وجب البحث على أدوات حديثة فظهرت كل من :التحليل المالي ولوحة القيادة والموازنة التقديرية .

واستنادا على هذا سعت هذه الدراسة للتطرق الى ما مدى تطبيق أدوات مراقبة الحديثة في مؤسساتنا الاقتصادية ؟، لذى قمنا بدراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية ايليزي ، وقد تم التوصل الى أنها تطبق أداة لوحة القيادة، لكنها ظهرت في المؤسسة كادات لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات أسبوعيا أو شهريا للجهات العليا بغرض التحقق من مطابقتها للأهداف المسطرة .

الكلمات المفتاحية : نظام مراقبة التسيير، أدوات مراقبة التسيير

Résumé

Le système de contrôle de gestion est l'un des systèmes importants qui ont été adoptés dans le suivi des institutions et l'évaluation de leur travail pour atteindre les objectifs pré-planifiés, car ce système s'appuyait sur un ensemble de techniques et d'outils tels que : le système d'information, la comptabilité publique et l'analyse comptabilité

Mais à la lumière de l'évolution des institutions, c'est devenu un commerce de cette évolution, c'est pourquoi il faut rechercher des outils modernes, et l'analyse financière, le tableau de bord et le budget discrétionnaire sont apparus

Partant de là, nous avons essayé dans cette étude d'aborder la mesure dans laquelle les outils modernes de suivi sont appliqués dans nos institutions économiques .Par conséquent, nous avons mené une étude de terrain de la Caisse nationale de sécurité sociale pour les non-procédures de l'État d'Ilizi, et il a été conclu qu'il applique l'outil de tableau de bord, mais des outils sont apparus dans l'institution pour évaluer les résultats Remontée hebdomadaire ou mensuelle de l'information aux autorités supérieures dans le but de vérifier sa conformité avec les objectifs établis.e

Mots clés : système de contrôle de gestion, outils de contrôle de gestion