



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2014

قسم : علوم التسيير  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

## دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة وحدة سوناريك فرجيو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)  
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ:

عقون شراف

إعداد الطلبة:

- بو لعظام لامية
- حليس سميرة

السنة الجامعية: 2014/2013

الإستقام  
لا حياء فتا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دعاء

« اللَّهُمَّ لَا تَجْعَلْنَا نُصَابَ بِالْغُرُورِ إِذَا نَجَحْنَا، وَ لَا بِالْيَأْسِ إِذَا  
أَخْفَقْنَا، وَ ذَكَّرْنَا أَنَّ الْإِخْفَاقَ هُوَ التَّجْرِبَةُ الَّتِي تَسْبِقُ النَّجَاحَ،  
اللَّهُمَّ إِذَا أَعْطَيْتَنَا تَوَاضِعًا فَلَا تَأْخُذْ عِتْرَانَا بِكِرَامَتِنَا ». «  
اللَّهُمَّ عَلِّمْنَا مَا يَنْفَعُنَا وَ أَنْفَعْنَا بِمَا عَلَّمْتَنَا وَ زِدْنَا عِلْمًا ».

سورة الفلق

# شكر وعرفان

قال الله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم: « ولئن شكرتم لأزيدنكم »

صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الله إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعوفك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك تباركت وتعاليت يا ذا الجلال والإكرام.

« عشرين شرفاً »

نتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف الذي كان سنداً لنا بنصائحه القيمة من

أجل إعداد هذا البحث.

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميله وكذلك عمال المكتبة.

وإلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وكانوا عوناً لنا

الشكر الجزيل.

لمياء وسميرة  
حميدة وسميرة

الأفداء

علافة

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل فله الشكر وعلى رسوله أفضل صلاة وسلام  
... إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الغالية:  
... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... إلى من كلله الله بالهيبه والوقار... إلى من علمني العطاء بدون  
انتظار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك

"علي"

نجوم... أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد إلى أبي الحبيب  
... إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى من رافقتني سند أن حمانا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة  
بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن أختي العزيزة "بسملة"

... إلى إخوتي الذين يفرحون لفرحي وأحس بالسعادة وأنا بينهم: يونس، محمد، نسيم، وليد...  
... وإلى الأستاذ المشرف "عقون شراف" الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى النصائح  
والإرشادات التي قدمها لنا طيلة إنجازنا لهذا البحث وجزاه الله خيراً.  
... وإلى من رافقتني في إنجاز هذا العمل حتى النهاية زميلتي "سميرة" ... وإلى من تعب معنا وكان  
له عون في إنجاز مذكرتنا: هشام.

... إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي: سمير، منيرة، سعاد، لبنى.  
إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الجامعي. إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

لمياء

لمياء



## إهداء

لأنك كنت معنا بكل أمان... ولأنك أهديتنا شيئاً جميلاً بين الأيام فأقل ما علينا أن نجعلك عطر الكلام إليك هبة  
الرحمان وفيض الحنان ورمز الأمان وشعلة الإيمان إلى التي سهرت لأنام وتعبت لأنال، وضحكت لأجل أن  
« دليلة » .

لحقق الأحلام إلا من لا يكفيها كل الكلام إلى أمي الحبيبة « دليلة » .

إلى الذي أطعم عقلي بالعلم والإيمان و..... بتغذية جسمي بالحنان إلى

وجوردي... إلى الذي علمني من شق أيامه الصبر والإرادة... إلى أبي الغالي « ناصر »

إلى من صنعن معي نجاحي ، نكون بروعتهن شهادتي إلى حبيباتي لمياء، سعاد، نبيلة ابتسام، آمنة، منيرة،  
سهيلة، شهرزاد.

إلى أجمل ورود قدمتها لي الحياة إلى إخوتي: عمران، عبد الغاني، منيرة، فضيلة.

إلى كل الأهل والأقارب وأخص بالذكر سهام وحرورية.....

إلى من قاسمني هذا العمل حتى النهاية، زميلتي لامية

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الجامعي.

سميرة  
سميرة

المؤمنين

## الفهرس

	شكر وعران	
	الإهداء	
أ-د	فهرس المحتويات	
ز	قائمة الأشكال	
ط	قائمة الجداول	
3-1	مقدمة عامة	
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير	
5	تمهيد	
6	المبحث الأول: المؤسسة والبيئة	
6	1. المؤسسة كنظام	
6	1.1. تعريف المؤسسة	
8	2. وظائف المؤسسة وأهدافها	
8	1.2. وظائف المؤسسة	
8	2.2. أهداف المؤسسة	
9	3. التحديات البيئية	
9	1.3. تعريف البيئة	
10	2.3. مراقبة التسيير والبيئة	
11	المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير	
11	1. مفهوم مراقبة التسيير والتطور التاريخي لها	
11	1.1. مفهوم مراقبة التسيير	
13	2.1. التطور التاريخي لمراقبة التسيير	
14	2. أهداف مراقبة التسيير، دورها ومهامها	
14	1.2. أهداف مراقبة التسيير	
15	2.2. دور مراقبة التسيير	
16	3.2. مهام مراقبة التسيير	
17	3. هيكلية ومسار مراقبة التسيير	
17	1.3. هيكلية مراقبة التسيير	
22	2.3. مسار مراقبة التسيير	
25	المبحث الثالث: مجالات تطبيق مراقبة التسيير، أدواتها وحدودها	

25	1. مجالات مراقبة التسيير.....
25	1.1. التخطيط.....
25	2.1. اتخاذ القرار.....
25	3.1. التنسيق والتنظيم.....
25	4.1. مراقبة الأداء.....
26	5.1. مراقبة الأداء الوظيفي.....
26	6.1. مراقبة الجودة.....
26	7.1. إدارة الوقت.....
26	2. أدوات مراقبة التسيير.....
26	1.2. نظام المعلومات.....
27	2.2. المحاسبة العامة.....
28	3.2. المحاسبة التحليلية.....
29	4.2. التحليل المالي.....
29	5.2. الميزانية التقديرية.....
30	6.2. لوحة القيادة.....
31	3. حدود مراقبة التسيير.....
31	1.3. مشاكل مراقبة التسيير.....
32	2.3. شروط نجاح مراقبة التسيير.....
33	<b>خلاصة الفصل الأول.....</b>
	<b>الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.....</b>
35	<b>تمهيد.....</b>
36	<b>المبحث الأول: قياس الأداء.....</b>
36	1. مفهوم الأداء وأبعاده وتصنيفاته.....
36	1.1. مفهوم الأداء.....
37	2.1. أبعاد الأداء.....
38	3.1. تصنيفات الأداء.....
38	2. كيفية قياس الأداء وأهميته.....
38	1.2. مفهوم قياس الأداء.....
40	2.2. كيفية قياس الأداء.....
40	3.2. أهمية قياس الأداء.....
41	3. مؤشرات قياس الأداء.....

41	..... مفهوم المؤشر..... 1.3
41	..... المؤشرات المالية لقياس الأداء..... 2.3
43	..... المؤشرات غير المالية لقياس الأداء..... 3.3
<b>45</b>	<b>المبحث الثاني: تحسين الأداء.....</b>
45	..... 1. مفهوم تحسين الأداء وخطواته..... 1
45	..... 1.1. مفهوم تحسين الأداء..... 1.1
46	..... 2.1. خطوات عملية تحسين الأداء..... 2.1
47	..... 2. شروط ونموذج تحسين الأداء..... 2
47	..... 1.2. شروط تحسين الأداء..... 1.2
47	..... 2.2. نموذج تحسين الأداء..... 2.2
48	..... 3. مبادئ ودوافع وأدوات تحسين الأداء..... 3
48	..... 1.3. مبادئ التحسين المستمر للأداء..... 1.3
49	..... 2.3. دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية..... 2.3
51	..... 3.3. أدوات تحسين الأداء..... 3.3
<b>53</b>	<b>المبحث الثالث: دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.....</b>
53	..... 1. دور التحليل المالي والمحاسبة التحليلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية..... 1
53	..... 1.1. التحليل المالي..... 1.1
53	..... 2.1. المحاسبة التحليلية..... 2.1
55	..... 2. دور الموازنة التقديرية ولوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية..... 2
55	..... 1.2. الموازنة التقديرية..... 1.2
56	..... 2.2. لوحة القيادة..... 2.2
<b>59</b>	<b>خلاصة الفصل الثاني.....</b>
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لوحدة سوناريك فرجيوة.....</b>
<b>61</b>	<b>تمهيد.....</b>
<b>62</b>	<b>المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة.....</b>
62	..... 1. تعريف مؤسسة سوناريك..... 1
62	..... 1.1. لمحة تاريخية عن المؤسسة..... 1.1
62	..... 2.1. المقر الرئيسي (الإدارة المركزية)..... 2.1
62	..... 3.1. المقر الاجتماعي..... 3.1
62	..... 4.1. منتجات المؤسسة..... 4.1
63	..... 5.1. المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك..... 5.1

63	6.1 وحدات مؤسسة سوناريك.....
64	7.1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم.....
65	2. التعريف بالوحدة محل الدراسة وحدة سوناريك فرجية.....
65	1.2 لمحة تاريخية عن الوحدة.....
65	2.2 الموقع الجغرافي للمركب.....
65	3.2 منتجات الوحدة.....
71	3. أهداف وخدمات وحدة سوناريك.....
71	1.3 أهداف الوحدة.....
71	2.3 خدمات الوحدة.....
72	<b>المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في وحدة سوناريك فرجية.....</b>
72	1. دور وأدوات مراقبة التسيير المستعملة في وحدة سوناريك فرجية.....
72	1.1 دور مراقبة التسيير في وحدة سوناريك فرجية.....
72	2.1 أدوات مراقبة التسيير المستعملة في وحدة سوناريك فرجية.....
73	2. تقييم أدوات مراقبة التسيير المطبقة في وحدة سوناريك فرجية.....
73	1.2 تقييم النظام المالي والمحاسبي.....
73	2.2 تقييم نظام المعلومات.....
74	3.2 تقييم لوحة القيادة.....
74	4.2 تقييم الميزانية التقديرية.....
74	<b>المبحث الثالث: إعداد مقابلة حول دور مراقبة التسيير في تحسين أداء وحدة سوناريك فرجية</b>
74	1. مفهوم عملية المقابلة.....
74	1.1 تعريف عملية المراقبة.....
74	2.1 مزايا عملية المقابلة.....
75	2. دراسة وتحليل أسئلة وأجوبة المقابلة.....
75	1.2 بيانات متعلقة بقسم مراقبة التسيير.....
76	2.2 بيانات متعلقة بالأدوات المستخدمة في تحسين الأداء.....
77	3.2 بيانات متعلقة بإستراتيجية القسم وأهدافه.....
78	4.2 بيانات متعلقة بمعوقات تحسين الأداء.....
79	<b>خلاصة الفصل الثالث.....</b>
81-82	<b>الخاتمة العامة.....</b>
	<b>قائمة المراجع.....</b>



فَلَمَّا

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	نظام المؤسسة	(1)
14	أهداف مراقبة التسيير	(2)
18	مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة	(3)
19	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان بمديرية المالية والمحاسبة	(4)
20	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة	(5)
21	التنظيم الداخلي لمصلحة محاسبة التسيير	(6)
23	مرحلة المتابعة والتحليل	(7)
24	مراقبة التسيير ضمن الإطار الإستراتيجي	(8)
48	نموذج تحسين الأداء	(9)
51	أساسيات التنمية المستدامة	(10)
57	مراحل إعداد لوحة القيادة	(11)
64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم	(12)
67	الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجيو	(13)

قلمه الحامل

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	تصنيف مقاييس الأداء	(1)
44	المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء	(2)

الله اعلم  
الله اعلم

### مقدمة:

منذ أن بدأت الخطوات الأولى للبشرية على الأرض والإنسان يتنافس مع قسوة الطبيعة من أجل استمرار حياته إذ أمن المأكل والملبس والمسكن لنفسه ولكن طموحه كان أكبر من ذلك فوظف نعمة العقل التي وهبها الله له وأخذ يستطلع ويستكشف كل ما حوله حتى تمكن من تفسير الكثير من الظواهر والإجابة على الكثير من الأسئلة فطبق معارفه العلمية في حياته ومجتمعه.

وانتقل الإنسان بذلك من رقي إلى رقي صاحبه تعقد الحياة وظهور مشاكل داخل المؤسسة وخارجها الأمر الذي حفز على ظهور أفكار ومدارس عديدة للفكر التنظيمي اهتمت بإيجاد الحلول لها ولم يتوقف التقدم ولا حتى عند هذا الحد، بل امتد في وقتنا الحالي إلى شتى الميادين .

إن هذه البيئة وما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أدائها حيث مكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق ، حيث هنالك هيئات داخل المؤسسة تلعب دورا مهما في أدائها فهي إذن مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بينها وبين هذه الهيئات قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة ومن أهم هذه الهيئات الاستشارية نجد مراقبة التسيير ثمة يكون من الضروري معرفة مسارها والأدوات المستعملة حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية .

إن وجود مراقبة التسيير يعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية حيث تمكنها من التحكم في موارد المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وأيضا يقوم بتصحيح الانحرافات غير المسموح بها وذلك باستخدام مختلف أدوات وتقنيات المراقبة الفعالة وهذا لإعطاء الصورة الحقيقية للمؤسسة وموقعها في سوق المنافسة.

وفي نفس السياق تستطيع المؤسسة معرفة من خلال مراقبة التسيير أداء مواردها وطاقاتها التي يخول لها بطريقة أو بأخرى من تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف المحددة وبالتالي فان مراقبة التسيير المحكمة تسمح لنا بقيادة المؤسسة في الاتجاه الصحيح بالكفاءة والفعالية المطلوبة ومن خلال ما سبق نتجلى الإشكالية التالية :

### الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن لوحدة سوناريك SONARIC أن تدفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بالاعتماد على مراقبة التسيير؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما معنى مراقبة التسيير وما علاقتها بالوظائف الأخرى ؟
- ما أهمية مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هي أهم أدوات مراقبة التسيير المطبقة في المؤسسات الاقتصادية ؟

- كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في رفع كفاءة وفعالية وحدة سوناريك فرجيوة ؟

### أسباب اختيار الموضوع :

يمكن تلخيص الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في :

- أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة .
- تبيان دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة.
- الرغبة في التعرف على دافع مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

### أهداف الدراسة :

الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تتمثل فيما يلي :

- معرفة طبيعة عمل وظيفة مراقبة التسيير .
- إبراز مدى مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة.
- معرفة أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة الاقتصادية ومدى فعاليتها.

### المنهج المتبع ومصادر جمع معلومات:

لمعالجة الموضوع تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري والسرد في الجانب التطبيقي آخذين وحدة فرجيوة كدراسة حالة، كما تم إنجاز هذا البحث عن طريق الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات والملتقيات المتعلقة بالموضوع إلى جانب بعض المذكرات والمواقع الالكترونية.

### تقسيم البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات الموضوعية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي :

الفصل الأول: يستعرض لمراقبة التسيير ودراسة البيئة والعلاقة بينهما.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الأداء ( قياس الأداء وكيفية تحسينه ) إضافة إلى دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء.

أما الفصل الثالث يتناول واقع مراقبة التسيير فكان إسقاط للجانب النظري حيث قمنا بدراسة مراقبة التسيير في وحدة سوناريك SONARIC فرجيوة معتمدين في هذا على طريقة المقابلة ومن ثم تحليل النتائج المحصلة والتعليق عليها وفي الأخير تقديم النتائج واقتراح بعض الفرضيات .

الصعوبات:

لا يمكن إخفاء ما صادفنا من صعوبات في إنجاز هذا البحث بدءاً من :

- قلة المراجع المتعلقة بمراقبة التسيير وانعدامها باللغة العربية .
- صعوبة الترجمة وتشعب الموضوع .
- صعوبة ضبط إطار الدراسة هذا من الجانب النظري، أما من الجانب التطبيقي فقد واجهتنا صعوبات كثيرة :

- ✓ بالكاد وجدنا من يعرف مراقبة التسيير في وحدة سوناريك فرجيوة، إلا من خلال بعض تطبيقاتها.
- ✓ صعوبة جمع المعلومات من مختلف المصالح الوظيفية ومديريات وحدة سوناريك المتعلقة بمراقبة التسيير لأنه غير مستغل كفاية .
- ✓ تدني مستوى الإفصاح عن المعلومات في الشركة محل الدراسة .

# الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير في المؤسسة

## تمهيد:

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم، فلا يوجد قانون تنظيمي يسيروها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها، وشيئا فشيئا بدأت تظهر تحسنا على الإدارة وذلك حسب التغيرات البيئية من حولها، الأمر الذي أدى إلى دراستها على المستوى الداخلي والخارجي لمعرفة طبيعة التغيرات البيئية وتطورها، بعد الثورة الصناعية كثرت نشاطات المؤسسة وعملياتها، وبالتالي تعقدت عمليات التسيير، مما جعل المؤسسات تحاول البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن لها التسيير الحسن لعملياتها، وتقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير، أي وضع مراقبة للتسيير، ولأن المؤسسة تتأثر بما يحيط بها فعلى مراقبة التسيير أن تتماشى مع التطورات الحاصلة، ولإلمام بالموضوع تم تخصيص هذا الفصل بالتطرق للعناصر التالية:

- المبحث الأول: المؤسسة والبيئة.
- المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير.
- المبحث الثالث: مجالات تطبيق مراقبة التسيير، أدواتها وحدودها.

## المبحث الأول: المؤسسة والبيئة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، نظرا للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة، ما هو إلى دليل أن المؤسسة تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة المحيطة بها.

## 1. المؤسسة كنظام:

## 1.1. تعريف المؤسسة:

كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، تبعا لحجم ونوع نشاطه<sup>1</sup>.

وباعتبار أن المؤسسة عنصرا هاما وأساسيا في الدورة الاقتصادية لذلك يمكن تحديد المؤسسة وتعريفها حسب الأبعاد التالية:

## 1.1.1. المؤسسة كبعد اقتصادي:

" تقوم المؤسسة بإدماج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج لهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق"<sup>2</sup>. ويمكن تعريف المؤسسة أنها " تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الأرباح"<sup>3</sup>.

## 2.1.1. المؤسسة كبعد اجتماعي:

تعرف المؤسسة على أنها مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية هذه الأخيرة تدخل في إطار المؤسسة الهيكلية، ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات، وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية إيجاد القرار وحركات الأفراد.

## 3.1.1. المؤسسة كنظام:

يعرف النظام في المؤسسة بأنه مجموعة من العناصر (رأس المال، العمل، المعلومات، التنظيم)، أو مجموعة من العمليات (التخطيط، التنظيم، الرقابة والتنبؤ) أو مجموعة من الوظائف (التمويل، التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية)، متفاعلة فيما بينها ومرتبطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل.

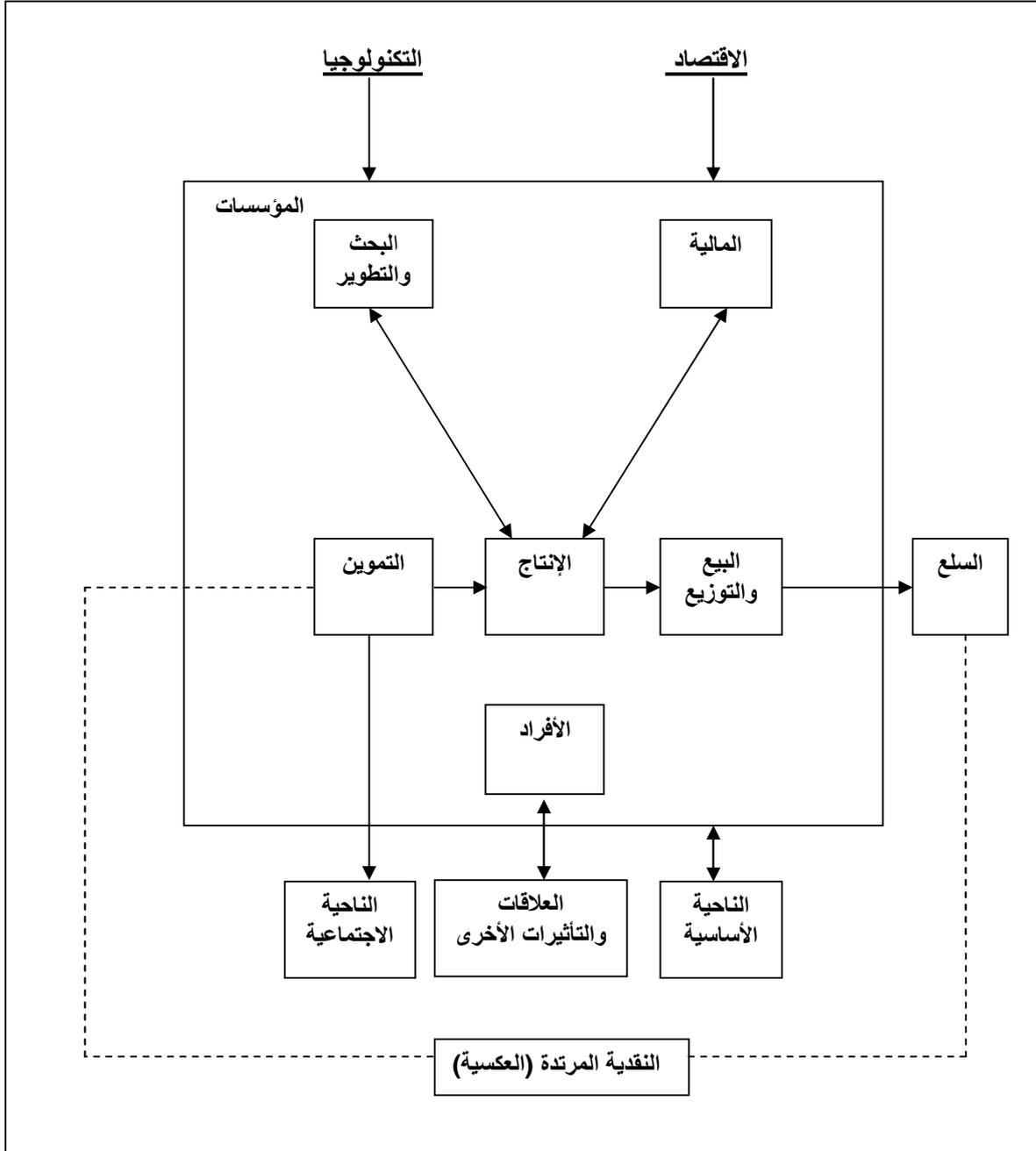
<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية- الجزائر، 1998، ص: 11.

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص: 25.

<sup>3</sup> سمير أحمد عسكر، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1984، ص: 10.

كذلك يمكن تعريف النظام بأنه " مجموعة من النظم الفرعية ترتبط مع البيئة بواسطة علاقات ليحقق هدف. والنظم الفرعية هي المكونات الأساسية للنظام، أما البيئة فهي ما يحيط بالنظام وتؤثر وتتأثر بذلك النظام من خلال العلاقات التي تربط النظم الفرعية، وكذلك العلاقات بين النظام والبيئة "

والشكل التالي يوضح نظام المؤسسة:



الشكل رقم (1): نظام المؤسسة.

claudio bena detti « introduction a la gestion des opérations », canada édition Source: étude vivantes, 1991, p: 19.

وهذا معناه أن المؤسسة نظام:

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- لأنها تملك حدود تمكنها من تحديدها وتفصيلها على المحيط الخارجي.
- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتحدة من طرف مسيريهها.

## 2. وظائف المؤسسة وأهدافها

### 1.2. وظائف المؤسسة:

كل أعمال المؤسسة ونشاطاتها تكون مدرجة ومنظمة في مجموعة الوظائف التي تعبر عن حجم هذه المؤسسة. حيث أن العلاقة بين عدد الوظائف وحجم المؤسسة علاقة طردية. ويمكن تلخيص الوظائف فيما يلي:

#### 1.1.2. الوظيفة الإنتاجية:

هي الوظيفة التي تقوم بعملية تحويل المواد الأولية إلى مخرجات أي إلى سلع وخدمات صالحة للاستهلاك تلبى حاجيات ورغبات الزبائن من الجوانب الكمية والنوعية وخلق ما يسمى بالقيمة المضافة<sup>1</sup>.

**2.1.2. الوظيفة التجارية:** وهي الوظيفة التي تقوم بتطوير عدد الزبائن، كذلك تهتم بالنشاط التسويقي عن طريق البحث عن أسواق جديدة لدراسة معمقة ودقيقة، أيضا تحاول إتباع رغبات المستهلك عن طريق الجودة المطلوبة والتكلفة الدنيا والسعر المقبول وآجالها المطلوبة.

**3.1.2. الوظيفة المالية:** إن المؤسسة تتعامل مع المحيط الخارجي بغرض تحقيق تدفقات نقدية مالية فمدخلاتها في التمويل "الإيرادات" تحولها إلى مخرجات متمثلة في تسديد المستحقات المالية في آجالها وكذا مشترياتها، وتجمع أدوار الوظيفة المالية فيما يلي:

- تسيير التدفقات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن المالي.
- وضع سياسة مالية تضمن السير الأحسن لنظامها المالي.

## 2.2. أهداف المؤسسة:

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب أصحاب المؤسسة، طبيعة وميدان النشاط وتصنف هذه الأهداف إلى الأصناف التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 285.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

### 1.2.2. الأهداف الاقتصادية:

- **تحقيق الربح:** يعتبر الربح أهم معيار لصحة المؤسسة اقتصاديا لأن استمرار هذه الأخيرة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، والاستجابة لمتطلبات المجتمع.
- **عقنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع الذي بواسطته ترفع من إنتاجياتها، بالإضافة إلى تعظيم قيمة المؤسسة.

### 2.2.2. الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تمكين العمال من تحسين مستوى معيشتهم.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- الدعوى إلى تنظيم وتماسك العمال.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال.

### 3. التحديات البيئية

تمثل المنظمة التجمع البشري الذي يسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة للتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها.

### 1.3. تعريف البيئة:

تشمل جميع العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها وتتكون البيئة من<sup>1</sup>:

- محيط داخلي ومحيط خارجي، فالمحيط الخارجي يكون خارجي عام بالنسبة للمنظمة فتعرف بتلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها، ويشمل المحيط الخارجي العام العديد من المتغيرات البيئية وهي:
- البيئة الاجتماعية والتكنولوجية، السياسية، القانونية، الدولية، ويكون خارجي خاص ويشمل على: العملاء الموردين، الوسطاء، الممولين، الحكومة... الخ.
- والمحيط الداخلي الذي ينطوي على المتغيرات المؤثرة على العلاقات والأحداث المتبادلة بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي كالإدارة والمساهمين.
- **التطورات السيكولوجية:** وتخص الاهتمامات الجديدة للإنسان كنوعية المعيشة المتعلقة بطبيعة الحال بتطور الكفاءات أو المستويات التعليمية ومستويات المعيشة.

<sup>1</sup> الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 63.

- **التطورات الثقافية:** وترتبط بتطورات المعارف والمبادلات ووسائل الاتصالات وتترجم بالتحول أو التغير في القيم والذهنيات التقليدية.
  - **التطورات الاجتماعية:** تفسر بتطور القواعد وإنما العيش، أي التطورات التقليدية للنشاط.
  - **التطورات التكنولوجية:** خاصة مع دخول الإعلام الآلي والرجل الآلي ومفهوم الإنتاج بمساعدة الحاسوب PAO والمكتبية BUREAUIQUE، وهي تعتبر أكبر قدرة للتطورات التكنولوجية.
  - **التطورات الاقتصادية:** وتنتج عن تطور المركز والنوبام والبروز الخطير للإختلالات الدولية وغيرها مما تشكل بدورها مؤشرات لأزمة عامة.
- تعرض هذه التطورات نقطة مهمة وهي كون هذه الأخيرة تتميز ببروز البعد الإنساني مما يترجم بوضوح أكثر المشاكل الاجتماعية.
- تتلخص الأبعاد الأساسية في الحاجة الكلاسيكية للأمن والبحث المتزايد عن نمو وازدهار الأفراد وكذا حرية التعبير وهذا على مستوى التطورات السيكولوجية والثقافية، أما على مستوى التطورات الاجتماعية تبرز معنى (المسؤولية الاجتماعية) للفرد في المنظمة اتجاه المجتمع وكذا البحث عن الجانب الغير رسمي والحرية والحرية الفردية.
- فالتغير ليس بالضرورة إيجابي فهو يمكن أن يتسبب في تدهور أو ركود خاصة مع خطورة محدودية الموارد المالية مما يجعل المؤسسات تبحث عن زيادة الفاعلية وذلك بانطلاق قوية تقودها إلى التغيرات (بالتقليص) في الهياكل والأفراد وهذا ما يفسر الانتشار الواسع لعملية "إعادة الهيكلة الصناعية".
- مهما كانت نتيجة التغير فإنه من الواضح أن المؤسسة تعيش التغير من حولها كما تعيشه كذلك داخلها.

### 2.3. مراقبة التسيير والبيئة:

ولإشارة فسوف نتناول تعريف مراقبة التسيير قبل التطرق لعلاقته مع البيئة.

وهو نظام يهدف إلى التحكم في التسيير وبأنها تسمح للمؤسسة بالحصول على نظرة لنفسها لتضمن بقاءها واستمراريتها<sup>1</sup>.

كما تتميز مراقبة التسيير اتجاه البيئة الخارجية بالخصائص التالية والتي تمكنها من المساهمة في الإستراتيجية:

#### 1.2.3. المرونة:

تتميز مراقبة التسيير بنوع من المرونة اتجاه جميع المتغيرات للبيئة داخلية كانت أو خارجية، وتتميز بتغييرها من أجل التكيف معها ومواجهتها بالأساليب المتلى التي تجنبه الاستجابة السلبية لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Michel charpentier, Philippe Grandisean, Secteur public et contrôle de gestion, Paris, edition d'organisation, 1998, p: 21.

<sup>2</sup> E. Harlé et G. chervallier, J.d. Hoerame, comment adapter l'entreprise à l'évolution des marché, Bordas, Paris, 1998, p: 81.

**2.2.3. القرب:** يكون قرب مراقبة التسيير عادة من مختلف تلك المتغيرات وخاصة الزبائن، الموردين والموارد البشرية في نطاق المؤسسة وكل العوامل الأخرى من أجل جمع قدر كاف من المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

**3.2.3. اليقظة:** من أهم الصفات التي يجب على مراقبة التسيير أن تتميز بها وهي تعني بقاءه على صلة دائمة بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة مسلطا الضوء على جميع التحركات التي تحدث في متغيرات هذه البيئة والبقاء على حرص دائم من تأثيراتها من أجل ضمان تدفق مستمر للمعلومات على إدارة المؤسسة تساعد على اتخاذ القرارات التي تواجه بها هذه المتغيرات، سواء كانت فرصا أو تهديدات.

**4.2.3. الحساسية للمشكلات:** إن لمراقبة التسيير قدرة على كشف المشكلات، هذه القدرة تمكنه من تحديد خطورة الموقف ودرجة تأثيره على أداء المؤسسة.

### المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكاناً هاماً داخل المؤسسة الاقتصادية، نظرا لما تضيفها الرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي تعيشها من خلال قدرة هذه الأخيرة على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات، ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة من خلال أدوات رياضية وإحصائية ومحاسبية، ولإبراز معنى مراقبة التسيير سنحاول إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية.

## 1. مفهوم مراقبة التسيير والتطور التاريخي لها

### 1.1. مفهوم مراقبة التسيير:

لقد تنوعت التعاريف المقدمة لمراقبة التسيير وذلك حسب رأي كل مفكر ومجال تعامله معه وقبل هذا يمكن التطرق إلى مفهومي التسيير والرقابة:

#### 1.1.1. تعريف التسيير: هناك عدة تعاريف للتسيير من بينها ما يلي:

" هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً: التخطيط، الرقابة القيادة، التنظيم، التوجيه، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير. أساسيات. وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 5.

" التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية، المالية، قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد"<sup>1</sup>.

**2.1.1. تعريف الرقابة:** إنها الوظيفة التي تتيح لنا التأكد من أن العمل الذي يتم يُطابق ما توقع أن يكون عليه وهي تشمل تحديد معايير رقابية، قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع والتعرف على أساسه والعمل على تصحيحه<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها " عبارة عن قياس وتصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض"<sup>3</sup>.

والآن نقوم باستعراض جملة من التعاريف المقدمة عن مراقبة التسيير والمتمثلة في:

- **مراقبة التسيير:** عرفها Michel Gervais أنها " المسار الذي من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد المتاحة استعملت بعقلانية وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>4</sup>.

أما Khema Khem عرف رقابة التسيير على أنها " المسار المستعمل في المؤسسة الاقتصادية للتأكد من الاستعمال الفعال والدائم للطاقات والموارد الهادفة لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>5</sup>.

أما R-N-Antony فقد عرفها بأنها " عبارة عن مسار مخصص لتحفيز المسؤولين وترضيهم لتنفيذ أنشطة تساهم في بلوغ أهداف المؤسسة"<sup>6</sup>.

أما المخطط العام الفرنسي فقد عرف مراقبة التسيير على أنه مجموع الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية ودورية تخص سير المؤسسة وتؤدي مقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة إلى حث المسيرين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما استدعى الأمر ذلك<sup>7</sup>.

وذكر Guedj أن مراقبة التسيير تسمح للمنفذين ب<sup>8</sup>:

- معرفة جوانب الضعف الداخلية والخارجية.
- أن يكون في حالة يقظة.
- مراقبة اختياراتهم (وهذا يتضمن اتصال مستمر بين الميدان ومراقبة التسيير).
- تنسيق نشاطاتهم مع باقي المسؤولين.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، غقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص: 103.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2001، ص: 11.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، مصر، 2003، ص: 143.

<sup>4</sup> Michel Gervais, contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise, 4eme edition, Paris, 1991, p: 18.

<sup>5</sup> A. Khmekhem, introduction au controle de gestion, boards Paris Monteral, 1997, p: 18.

<sup>6</sup> M. Gervais, control de gestion, 7 edition Economica, Paris, 2000, p: 02.

<sup>7</sup> Pierre Louzel, Robert Taller, contrôle de gestion et budgets, 8ème édition et dallog, Paris, 1997, p: 14.

<sup>8</sup> Nobert Guedj, le contrôle de gestion pour a  
méliorer la performance de entreprise, 3ème édition, Paris, édition d'organisation, 2000, p: 38.

- متابعة أفضل للعوامل الأساسية للنجاح.

## 2.1. التطور التاريخي لمراقبة التسيير:

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن 20 في المؤسسات الأمريكية هذه المؤسسات ومع تطور نشاطها وتعدد عملياتها وما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية لها آنذاك وبسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها، حاولت إيجاد طرق وأساليب رقابية جديدة من طرق محاسبة مثل: المحاسبة التحليلية وطرق رياضية أخرى مثل بحوث العمليات... الخ. هذه الطرق التي ابتكرتها هذه المؤسسات كانت هي بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديثة ومن أبرز المؤسسات التي ساهمت في هذه الشركات التي أدخلت طرق وأساليب جديدة « Dupont » لذلك نجد « فورد » و « جنرال موتورز » مشاركان في نظام مراقبة التسيير من أجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية وذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها وتعددت وظائفها.

ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل هي<sup>1</sup>:

**1.2.1. المرحلة الأولى:** في البداية وكمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير في المحاسبة العامة (المالية) وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤثرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاع نظام النسب وتطور داخل المؤسسة الكيميائية الأمريكية في سنة 1907م وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من « Dupont » من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

**2.2.1. المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، حاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

**3.2.1. المرحلة الثالثة:** وهي التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنات عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

<sup>1</sup> Michel Rouche et Gevad Naul leulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, Reveue Banque, 4ème édition, 2002, p: 23.

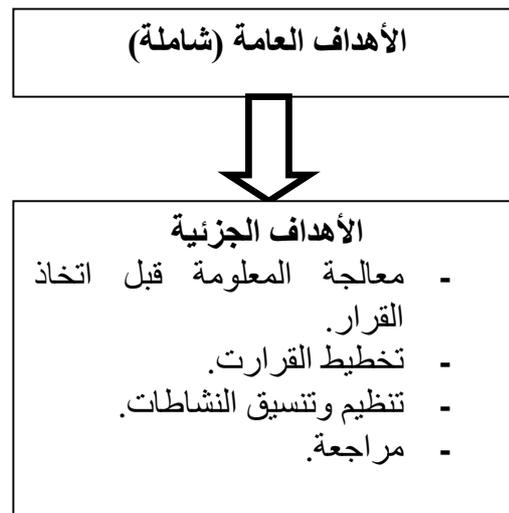
**4.2.1. المرحلة الرابعة:** هذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤولية التسلسلية.

## 2. أهداف مراقبة التسيير، دورها ومهامها

### 1.2. أهداف مراقبة التسيير:

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان ونجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير.
- تصحيح المؤثرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.
- التمكن من تحقيق اللامركزية.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
- تحديد مراكز المسؤولية.
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث).
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرار.



الشكل رقم (2): أهداف مراقبة التسيير

Source: alazard, c'et separi: le contrôle de gestion manuel et application, op cit, p: 48

<sup>1</sup> Nobert- Guedz, op cit, p: 14.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب:

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية.
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية.
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.
- تسجيل مجمل المؤشرات بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود نظام رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقضيه الإدارة العملية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

## 2.2. دور مراقبة التسيير:

إن لمراقبة التسيير العديد من الأدوار تطورت بتطور المحيط الذي تعيش<sup>1</sup> فيه المؤسسة وفيما يلي أهم الأدوار الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير:

- المساعدة على التحكم الجيد في عملية التسيير في المؤسسة.
  - المساهمة في تصميم نظام المعلومات الخاص بعملية التسيير.
  - التنسيق بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات.
  - العمل على تعديل التصرفات والسلوكيات.
- وفي العدد 90 من مجلة Echanger الفرنسية تم اقتراح أدوار لمراقبة التسيير:
- نصح ومساعدة الإدارة العامة في اتخاذ القرارات.
  - نصح ومساعدة المسؤولين العمليين في اتخاذ القرارات.
  - حث المسؤولين العمليين على التفكير في المستقبل.
  - المساعدة في تقييم أداء الأفراد.
  - المراقبة التقنية لعمل أدوات نظام مراقبة التسيير.
  - تحسين صحة وجودة المعطيات.
  - تشخيص الاحتياجات وتطوير الأدوات التقنية.
  - تحليل التكاليف والنتائج.

غير أن دور مراقب التسيير لا يكون فعالاً إلا إذا كان هذا المراقب عارف بإستراتيجية المؤسسة وأبعادها حيث يرى أن دور مراقب التسيير يتعدى قيامه بضمان التطبيق الجيد للإستراتيجية إلى المساهمة في تشكيلها من خلال الكشف عن مناطق الخطر والتنبيه عليه.

- مميزات مراقب التسيير<sup>2</sup>: يستوجب أن تتوفر في مراقبة التسيير العديد من الصفات من بينها ما يلي:

<sup>1</sup> Loning Helen et al, le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, 2ème édition, ed dounod, Paris, 2003, p: 20.

<sup>2</sup> Nobert- Guedz, op cit, p: 20.

- **رجل علم (-homme de- sariet):** يجب أن يكون على دراية بكل التقنيات الأساسية المستعملة على مستوى المؤسسة كالمحاسبة، الإعلام الآلي، الإحصاء، التنظيم، كما يجب عليه معرفة طرق وأنماط الإنتاج المستعملة في المؤسسة.
- **رجل الحوار (-homme de- dialogue):** حيث أنه يعتبر وسيط بين الإدارة والمديريات الأخرى.
- **رجل الخطط (homme de- plan):** يقوم بوضع الخطط الموازنة، لوحة القيادة، خطط العمل، الخطة الإستراتيجية.
- **رجل الانفتاح (homme d'ouverture):** أن يكون منفتح على:
  - ✓ محيطه من مدراء وزملاء.
  - ✓ ما يجري خارج المؤسسة من أسواق، زبائن، ... الخ... وداخل المؤسسة.
- **دور مراقب التسيير:** حسب مجلة تصدرها الجمعية الفرنسية للمديرين الماليين ومراقبي التسيير تم اقتراح ثمانية دوار لمراقبة التسيير وهي<sup>1</sup>:
  - الاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرارات للإدارة العامة.
  - الاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرارات للمسؤولين العمليين.
  - حث المسؤولين العاملين على التفكير المستقبلي.
  - المساعدة على تقييم الأداء الفردي والجماعي.
  - مراقبة تقنية استخدام الوسائل.
  - تحسين مصداقية ودقة المعطيات.
  - تحليل التكاليف والنتائج.
  - عداد الخطط المستقبلية (معايير الأداء المستقبلي).

### 3.2. مهام مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير ثلاثة مهام رئيسية وهي<sup>2</sup>:

- 1.3.2. **تحسن الأداء وفعالية النشاط:** إن تحسين فعالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبي التسيير القيام بأعمال منها:
  - التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يجمع المعلومات. التأكد من أن الكلفة لهذا النظام لا تفوق الفائدة المتحصل عليها منه.

<sup>1</sup> Loning Helen, op cit, p: 232.

<sup>2</sup> Hamadouche Malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mmoire magister, l'ESC, Alger, 2000, p: 09.

- وضع نظام المعلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة وتحليل النتائج.
- معرفة ودراية دقيقة للإيرادات والتكاليف.

### 2.3.2. التحكم في التطور: إن مسايرة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:

- تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير.
- وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة.
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها

### 3.3.2. الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال: إن دراسة المردودية الاستثمارية الحلية والمرتبقة وكذلك التسيير

الأحسن للأفراد يعترف بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية بالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحاليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق:

- أكبر فعالية.
- أحسن مردودية.
- أرباح ومردودية إنتاجية.

### 3. هيكل ومسار مراقبة التسيير

#### 1.3. هيكل مراقبة التسيير<sup>1</sup>:

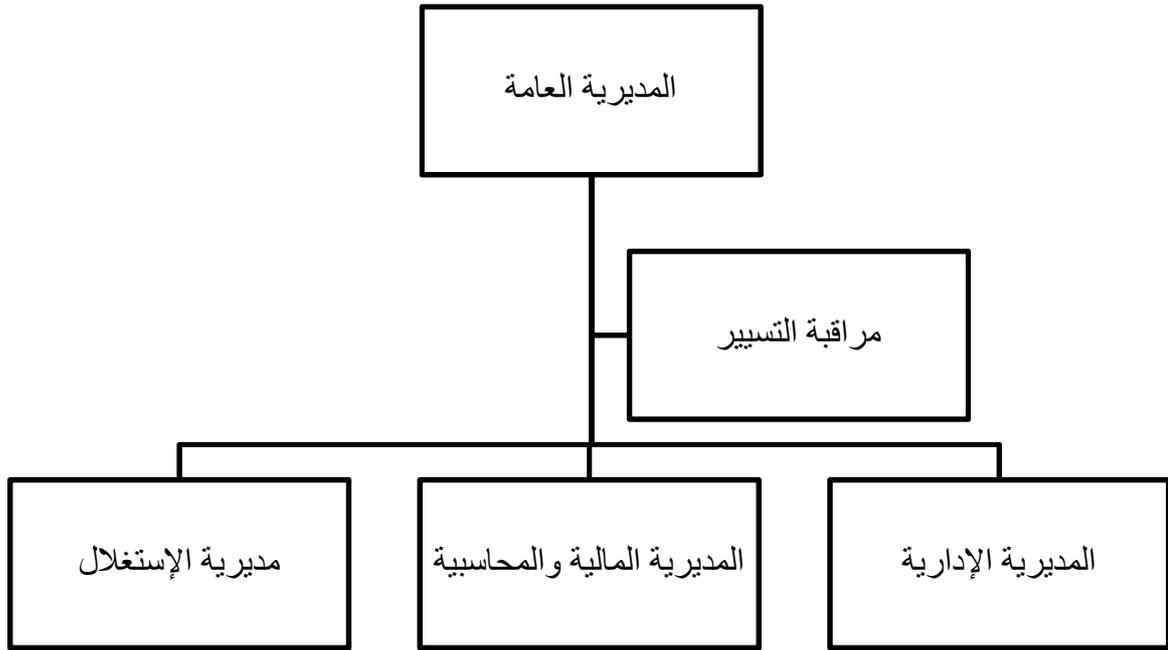
إن مراقبة التسيير هي العملية التي من شأنها أن تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتقديمها للمصالح المعنية، والاستفادة منها في شكل توجيهات وإرشادات، لذلك فإن مكانة مراقبة التسيير داخل الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يعتبر مشكلة صعبة الحل منذ القديم وعلى العموم فإن مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة ب:

- طريقة تسيير المؤسسة تسيير مركزي وتسيير لا مركزي.
- حجم المؤسسة، الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

وفيما يلي سنتطرق لبعض الأنماط لتوضيح مكانة مراقبة التسيير داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة:

- النمط الأول: يبينه الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد خليل عبد الحميد وأحمد ومنى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، [www.aribd.com/doc](http://www.aribd.com/doc)، 18 جانفي 2013، ص: 4.



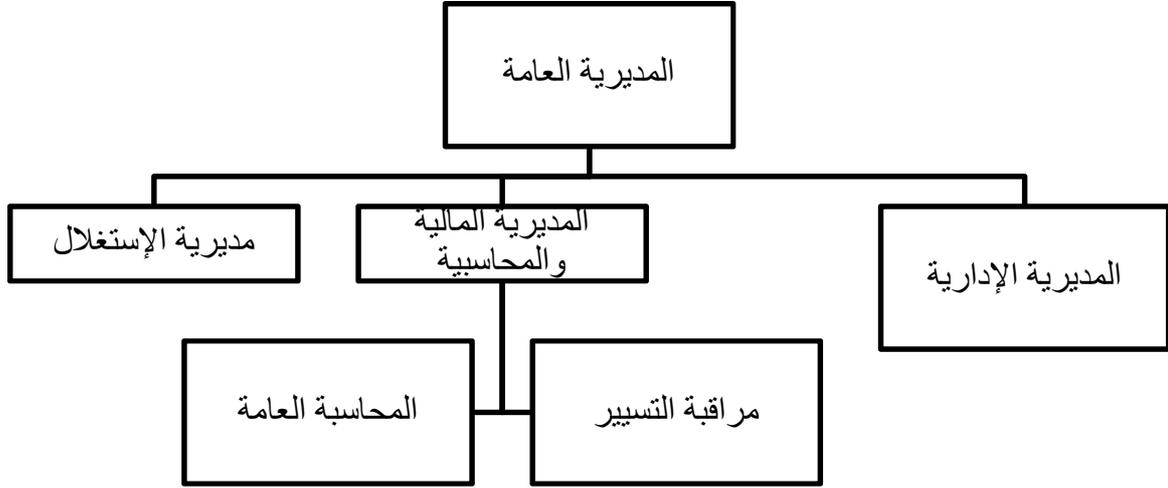
الشكل رقم (3): مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة.

المصدر: عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير مرتبطة ارتباط مباشر مع المديرية العامة فهي:

- تحظى بأهمية كبرى.
- تمتاز باستقلالية التسيير.
- تحصل على معلومات من المديريات الفرعية تناقشها وتعالجها وتقدم التوجيهات والإرشادات.

-النمط الثاني: يبينه الشكل التالي:



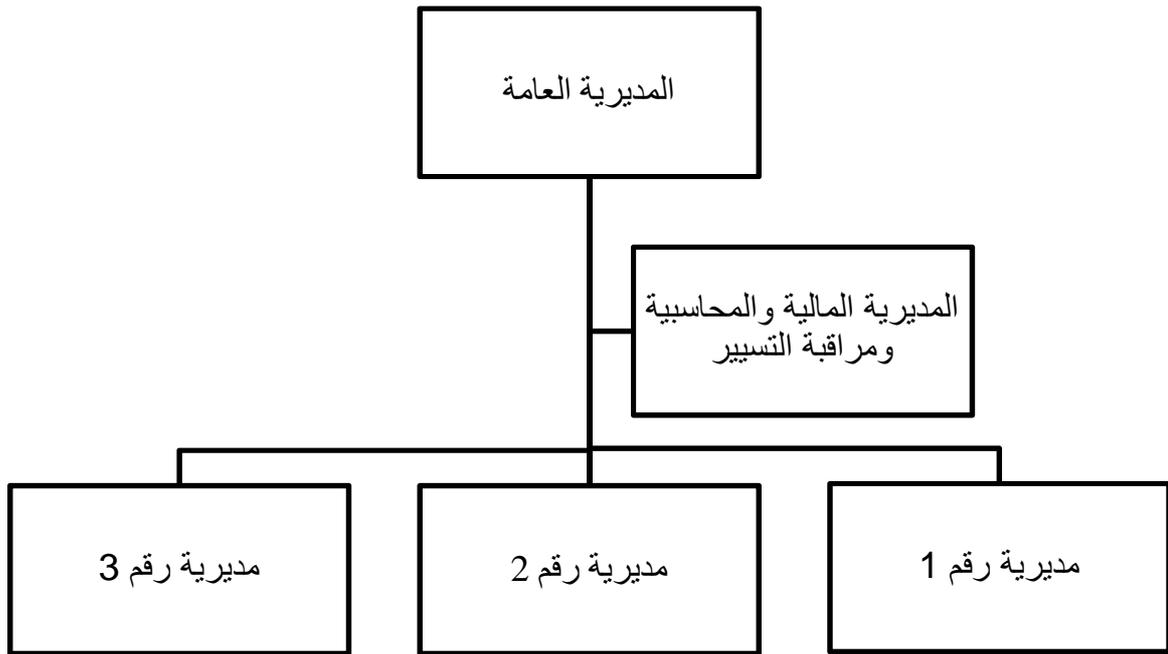
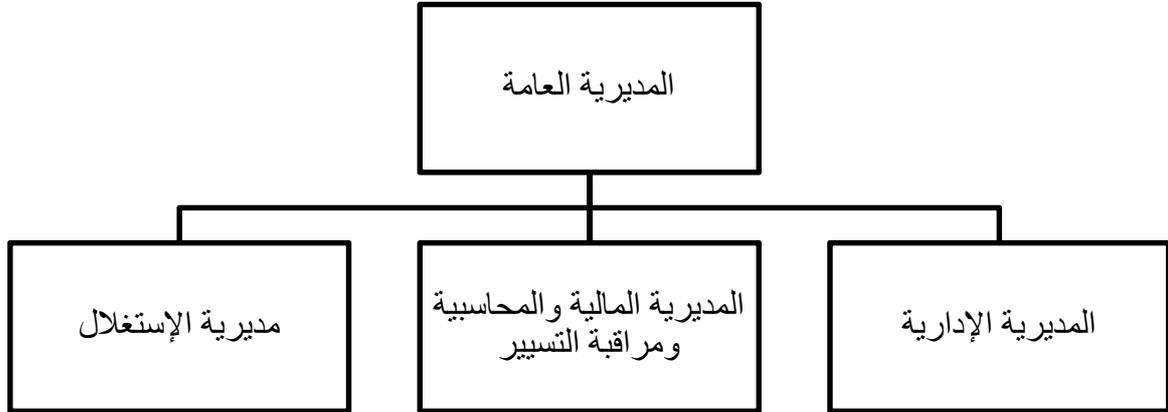
الشكل رقم (4): مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان بمديرية المالية والمحاسبة.

المصدر: محمد خليل عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

وفي هذه الحالة فإن مراقبة التسيير والمحاسبة وما يلاحظ هو:

- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- عدم اعتماد وظيفة مراقبة التسيير كهيئة استشارية تابعة مباشرة للمديرية العامة.
- يؤثر تأثيرا سلبيا من حيث متابعة تطبيق العمليات ويقلص من دورها في تحقيق الأهداف.
- غياب الاستقلالية في التسيير بالنسبة للمراقبة باعتبارها مرتبطة بالمديرية المالية والمحاسبية.
- توفر وقرب المعلومات المالية والمحاسبية.

-النمط الثالث: يبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (5): مراقبة التسيير والمحاسبة العامة.

المصدر: محمد خليل عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

في هذه الحالة مراقبة التسيير والمحاسبة العامة لها ارتباط مباشر والمديرية العامة، ونلاحظ إمكانية إرسال وتحليل فعال للمعلومات المحاسبية.

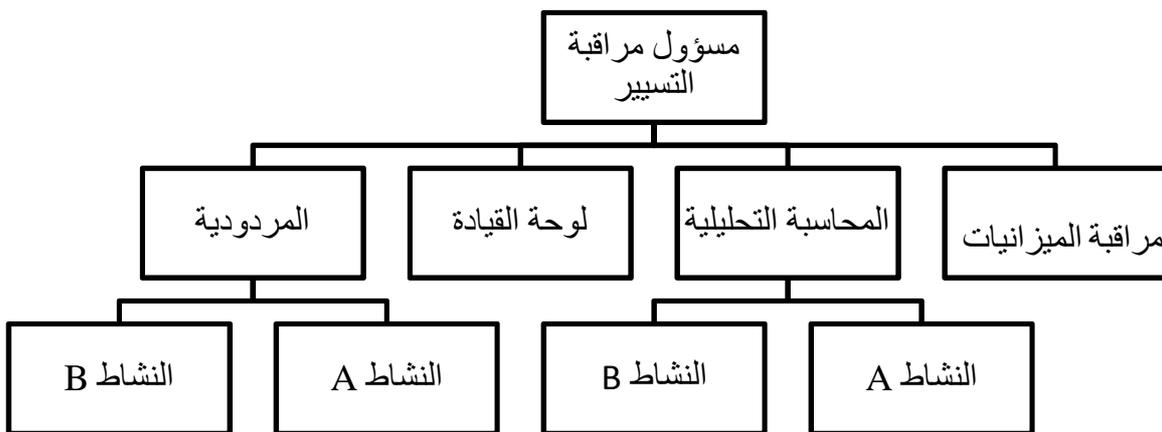
- الاستقلالية في التحكم.
- مدعم بين المديرية.

بعد التطرق إلى هذه الأنماط الثلاثة للهيكل التنظيمية نلاحظ أن النمط الأول لمراقبة التسيير مرتبط مباشرة مع المديرية العامة ويمثل النمط الأمثل بحيث نجد بها ممثل هيئة استشارية تشارك بشكل كبير في إستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى ذلك يمتاز باستقلالية التسيير أي لا يمارس عليها ضغوطات من طرف المديرية الأخرى وبالتالي يمكننا القيام بدورها الحقيقي ألا وهو التوجيه والمراقبة.

أما النمط الثاني أين مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان مع مديرية ووظيفة وهي المديرية المالية والمحاسبية رغم توفر وقرب المعلومات اللازمة والكافية فيما يخص المالية والمحاسبة العامة إلا أن هذا النمط يعتبر محدود للاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة إضافة إلى ذلك غياب الاستقلالية في التسيير باعتبارها مرتبطة بالمديرية الوظيفية.

وفي النمط الثالث إن مراقبة التسيير والمحاسبة العامة مرتبطان مع المديرية العامة، هنا يكون التركيز على مصدر واحد للمعلومات وهو المحاسبة العامة وتهتمش المصادر الأخرى للإعلام الآلي، المراجعة الداخلية والتنظيم.

وفيما يلي نحاول تقديم نمط التنظيم الداخلي لمصلحة المراقبة الذي يمكن توضيحه عن طريق الشكل التالي:



الشكل رقم (6): التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير.

المصدر: محمد خليل عبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

لتحقيق النشاط A و B وتحقيق مردوديته نجد مراقبة الميزانيات وطبع الميزانيات إمكانات مادية ومالية وبشرية ومراقبة تطبيقها والمحاسبة التحليلية، الاهتمام بالجانب الكمي في تطبيق العمليات.

### 2.3. مسار مراقبة التسيير:

يمكن النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه مسار أو حلقة تفترض الإثراء والتعلم تدريجيا. وتجتمع تعاريف مقترحة، مقدمة سابقا عن مراقبة التسيير على اعتبار هذا الأخير مسار دائم للتعديل والتحكم بغية توضيح طبيعة هذا المسار من اقتراح تعريف المسار وربطه بمراقبة التسيير.

يعرف L'orrirop(p) المسار على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة وفق طريقة تسلسلية ومتوازنة بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من الموارد (الطاقات والكفاءات) لأجل خلق مخرجات تكون ذات قيمة بالنسبة له وهو خارج عن هذا المسار، ويشمل مراقبة التسيير بمثل هذا التعريف جملة من الأنشطة المتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي: التخطيط التنفيذ، التحليل وأخيرا المتابعة<sup>1</sup>.

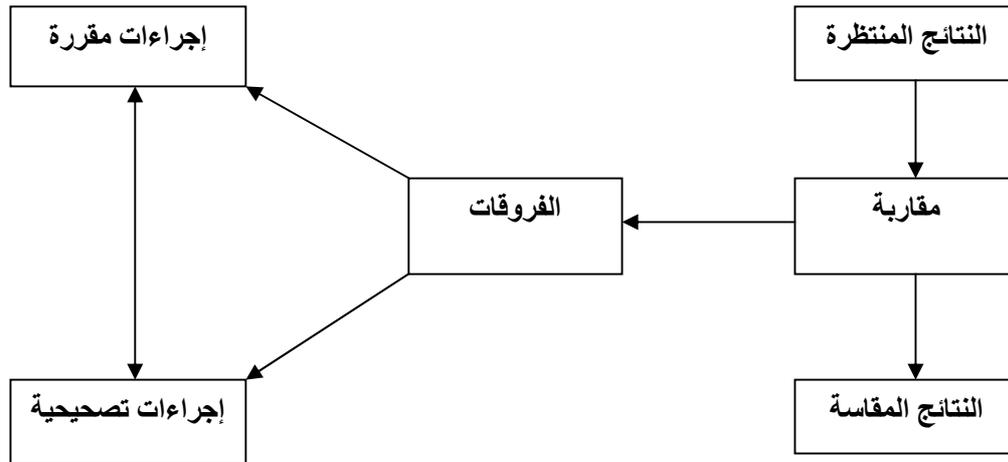
**1.2.3. مرحلة التخطيط:** إن عملية مراقبة التسيير تبدأ بتحضير خطط كفيلة<sup>2</sup> بتحديد الأهداف الإستراتيجية والعملية للمنظمة فانطلاقا من مهام واحتياجات المؤسسة من رأس المال والموارد البشرية تتحدد الأهداف والإستراتيجيات التي تسهل تحقيق هذه الأهداف فبعد وضع خطة المؤسسة، انطلاقا من السياسات الموضوعة خاصة منها المتوسطة المدى تبدأ مرحلة الموازنة بتحديد الأهداف القصيرة الأجل، التي تنجز عنها مخططات عمل فالهدف من هذا هو التعريف والربط والرضا عن مخططات عمل في ميادين تسيير المؤسسة.

**2.2.3. مرحلة التنفيذ:** وهي تعتبر من أهم المراحل التي تمر بها مراقبة التسيير فالتنبؤ والتقدير السيئ ولكن الأهم هو التنفيذ، فهذا الخير يتعلق بترجمة البرامج ترجمة عملية وتوضع حيز التطبيق فكل المخططات تنجز بناءً على احترام التواريخ وكيفية الإنجاز وهذا يتطلب عملا مشتركا ومنسقا من الجميع بهدف إنجاز برامج العمل في الآجال المحددة مع مراعاة المقاييس المتبناة.

**3.2.3. مرحلة المتابعة والتحليل:** إن مرحلة المتابعة تهدف إلى التحقق من أن ما قدر قد تحقق فعلا ويتم تقييم الأداء بمقارنة الميزانية مع معطيات التنفيذ ويتم إثرها استخراج الفروقات والإنجازات وتحديد الأسباب التي أدت إلى وجودها وتحليل هذه الانحرافات ومن ثم اتخاذ التدابير التصحيحية والقرارات التعديلية لأنه في الواقع كثيرا ما تختلف التقديرات عن الإنجازات فالمستهدف هنا تصحيح التصرفات لتحسين المسار.

<sup>1</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص: 51.

<sup>2</sup> يوسف كمال، مراقبة التسيير في المؤسسة، منتدى المحاسبي العربي على الموقع الإلكتروني التالي: [www.accdxussion.com/t2891.printtt](http://www.accdxussion.com/t2891.printtt)، يوم 2013/12/12 على الساعة 8:39.



الشكل رقم (7): مرحلة المتابعة والتحليل.

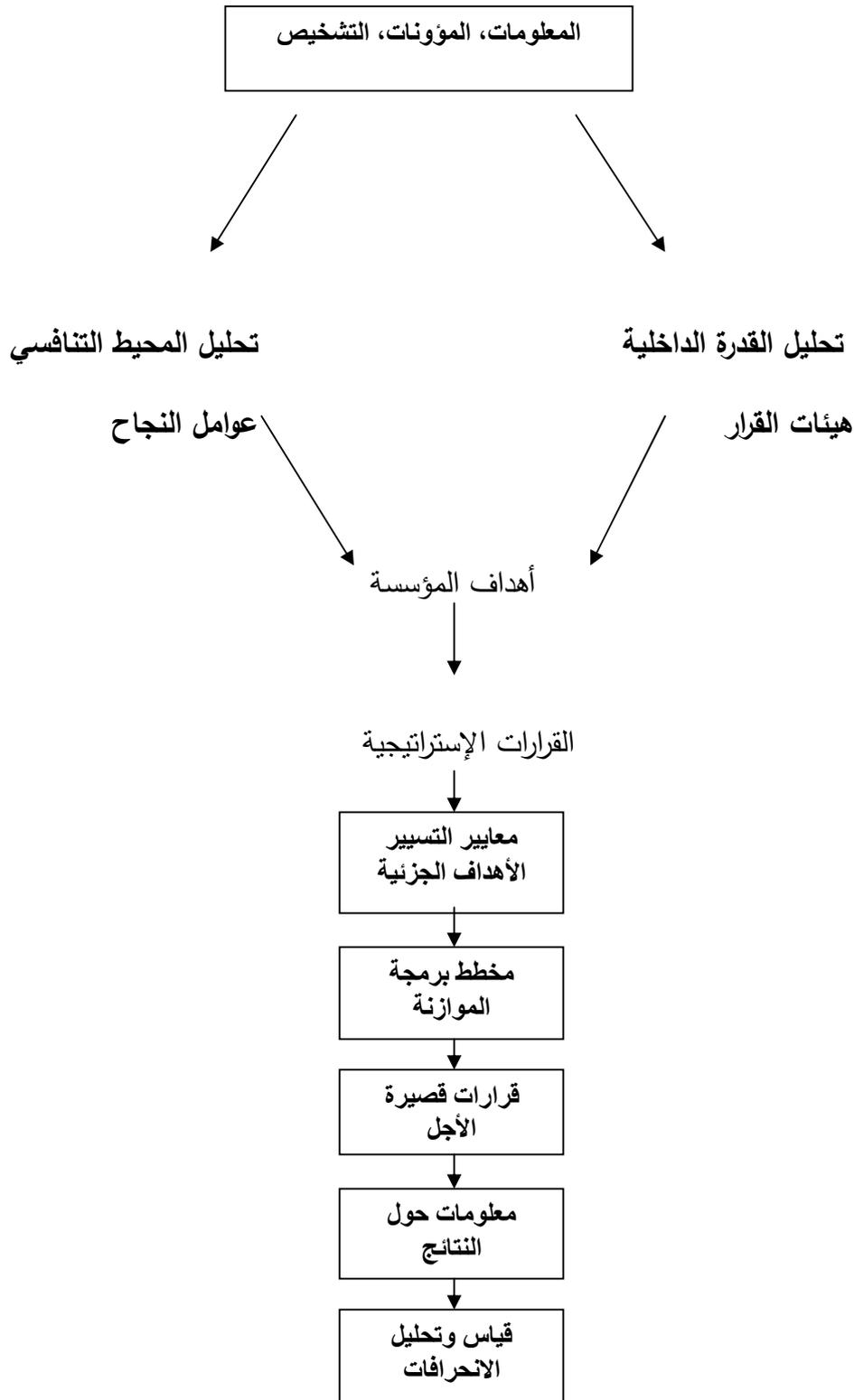
المصدر: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص: 52.

**4.2.3. مرحلة الإجراءات التصحيحية:** تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبؤي ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها، أي طريقة التنفيذ أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي يستوجب النظر فيها<sup>1</sup>.

يسمح هذا المسار بمساعدة المسؤولين وأفراد المؤسسة على تحسين أدائهم، فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها وبالتالي يستطيع هؤلاء المسؤولين والأفراد التعرف على أخطائهم وتحسين أدائهم المستقبلي، وعليه فإن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى:

من خلال مراقبة التسيير نجد أنه لا يمكن الحديث عن الإدارة أو التسيير وبالتالي مراقبة التسيير إلا ضمن الربط بين المدى الزمني الحالي أو القصير الأجل المرتبط بالموازنات الذي بدوره يصدر من البرنامج السنوي المتوسط والمخطط الإستراتيجي لأجل هذا نجد أن مراقبة التسيير تتواجد قبل وأثناء وبعد الأداء ويمكن تقديم تدخل مراقبة التسيير في مراحل قيادة المؤسسة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Helen Loning, op cit, p: 4.



الشكل رقم (8): مراقبة التسيير ضمن الإطار الاستراتيجي.

source: Alazard, cet separi, s, le contrôle de gestion manuel et application, op, cit,

من خلال مراحل حياة المؤسسة بدءاً من إعداد المخطط الاستراتيجي إلى التقييم نلاحظ أنه على مراقب التسيير كشخص أو منصب أن يتدخل في جميع المستويات، لأن مراقبة أو متابعة تنفيذ الموازنات تستدعي معرفة الإطار السنوي وأيضاً الإطار الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة وسياساتها وهي عناصر تناقش عند إعداد المخطط الاستراتيجي الذي يلعب فيه مراقب التسيير دوراً فيما يتعلق بالاقترحات والحوار لتجميع وحصول اتفاق بين الأطراف المعنية في المؤسسة.

### المبحث الثالث: مجالات تطبيق مراقبة التسيير، أدواتها وحدودها.

إن لمراقبة التسيير عدة مجالات يسعى من خلالها مراقب التسيير إلى تحقيق المراقبة الفعالة مع استعمال أدواتها. لكن هذا لا ينفي عدم وجود نقائص أو حدود لمراقبة التسيير وهذا ما نتطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

#### 1. مجالات تطبيق مراقبة التسيير

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

##### 1.1. التخطيط:

يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل أنواعه سواء التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو التكتيكية في الإدارة الوسطية والتخطيط للعمليات على مستوى الإدارة التشغيلية.

##### 2.1. اتخاذ القرار:

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

##### 3.1. التنسيق والتنظيم:

يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضرورياً باعتبارها وحدة متماسكة ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

##### 4.1. مراقبة الأداء:

هي عملية لتقسيم جودة أداء التسيير وهي تتضمن التقسيم بواسطة الموظفين المناسبين لتصميم وتنفيذ عملية الرقابة، وأنها تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لمواكبة الظروف المتغيرة. ويمكن أن تكون مراقبة الأداء عن طريق أنشطة مستمرة، كتقارير إرضاء العملاء أو دورياً كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة المراجعة والجهات الرقابية.

<sup>1</sup> قورين حاج قويدر، دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، تاريخ التحميل 10 جانفي 2011، 2436، ص: 7.

**5.1. مراقبة الأداء الوظيفي:**

تعتبر مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم على هذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي تعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصيغة الموضوعية والتي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترفيه، زيادة الأجور، المكافآت، العقوبات... الخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص هي:

**1.5.1. عدالة التوزيع:** من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

**2.5.1. عدالة التعاملات:** تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

**3.5.1. المشاركة في تحديد الأهداف:** تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها.

**6.1. مراقبة الجودة:**

موضوع غدارة الجودة يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يراقب باستمرار العملية ISO، مثل: مرجعية التنظيم الدولي للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

**7.1. إدارة الوقت:**

إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة، وكلما استطاعة المؤسسة استغلاله بالشكل الأحسن. كلما كانت لها القدرة الكبيرة على التنافس، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح، وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته.

**2. أدوات مراقبة التسيير****1.2. نظام المعلومات<sup>1</sup>:**

**1.1.2. مفهوم نظام المعلومات:** يعرف من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة.

<sup>1</sup> معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 18.

ويمكن لنظام المعلومات، أن يساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة، فحتى عام 1980م لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل وبيث المعلومات في المنظمة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات وتطور ذلك حتى صار النظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال.

**2.1.2. نظام المعلومات كأداة لمراقبة التسيير:** كما هو معلوم لدى العارفين فإن المعلومات تضيف للمعرفة السابقة كمًا جديدًا وتخفف من عدم التأكد الذي يعترى الأوضاع الحالية والمستقبلية وتؤيد عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات وطرق مختلفة لوصف المؤسسة، وسنوضح بعض الخصائص التي تتوفر في المعلومات لكي تستعمل كقاعدة للمراقبة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الدقة:** فقد تكون المعلومة دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة لتجنب الأخطاء التي تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز أو إعداد التقارير. وقد يعتمد مستخدمها في المراقبة على الحالة التي وصلته إليها أو يفحصها، وفي الغالب يعتقد مستسلما أنها دقيقة ويستخدمها لبعض الأغراض الرقابية كما جاءته.
- **الشكل:** فقد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، وعادة ما تحتاج إلى عدة أشكال وفقا لكل موقف أو غرض.
- **التكرار:** يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات وتجميعها وإنتاجها.
- **المدى:** نعني بشمول المعلومات مداها. فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب.
- **الاكتمال:** توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقع معين.
- **النشأة:** قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمؤسسة أو من خارجها.
- **الفترة الزمنية:** قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من الفترة الجارية أو من أنشطة مقبلة (التنبؤات).

## 2.2. المحاسبة العامة<sup>1</sup>:

**1.2.2. مفهوم المحاسبة العامة:** هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.

<sup>1</sup> محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص: 20.

كما يمكن تعريفها بأنها موجه لتقديم المعلومات الرقمية، طبقا لاعتبارات قانونية أو اقتصادية، من خلال الحسابات وهي تقنية تقوم بجمع وتطبيق وتلخيص البيانات المالية الخاصة بعمليات المشروع (لغة الأعمال) فهي ذات قواعد وأنظمة مهمتها الرئيسية تحديد نتائج المؤسسة بالنسبة لنشاطها الداخلي أو لعلاقتها مع الغير وتعتبر المحاسبة العامة من أهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية للعمليات وحركة الأموال التي تتم داخل وخارج المؤسسة وتلخيص البيانات إثر القيام بأعمال نهاية الدورة لتكون مخرجاتها مدخلات المحاسبات الأخرى<sup>1</sup>.

**2.2.2. استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير:** كما أسلفنا فإن مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزءا هاما منها مأخوذ من المحاسبة العامة، حيث تأخذ المشتريات والمخزونات.

مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها كما أشرنا مصدر للمعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة.

### 3.2. المحاسبة التحليلية<sup>2</sup>:

**1.3.2. مفهوم المحاسبة التحليلية:** هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى المصادر الأخرى، وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.

**2.3.2. علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير:** تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إذ أن أغلب المؤسسات الكبيرة لها محاسبة تكاليف تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح بـ:

- المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات).
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية.
- قياس مردوديات التصنيع.
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.
- التقديرات (التنبؤات) لتبني سياسة معينة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1988، ص: 8.  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، دار المحمدية، الجزائر، 2000، ص: 7.

هذا وأن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام معينة، تحديد المسؤوليات في كل قسم والمحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها البعض، كما أن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة.

## 4.2. التحليل المالي:

نعني بالتحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية، وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، إذ أن الرقم المالي في أية قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله المطلق، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص أو مفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها والاعتماد عليها ومن الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي<sup>1</sup>:

- معلومات عن مستقبل المشروع وبيانات يمكن الاستفادة منها في فحص الأعمال التي تتم في المستقبل عن طريق التحليل المالي للجداول والميزانيات الختامية وتبرز هذه المعلومات المعاني التالية:

- مدى تمثيل هذه المؤشرات لمعدل الربح أو الخسارة في قائمة الدخل، ومدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي.
- مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق، وتقديم إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة.

## 5.2. الميزانية التقديرية:

**1.5.2. تعريف الميزانية التقديرية<sup>2</sup>:** هي تعبير كمي أو مالي، عن أهداف المؤسسة المسطرة، والسعي لترجمة تلك الأهداف نقدياً أو كميًا.

فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة ولذلك كان من الضروري متابعة التنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.

**2.5.2. خصائص الموازنات التقديرية<sup>3</sup>:** تتميز بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي، لبرنامج عمل محدد لفترة معينة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup> أبو الفتح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999، ص: 65-66.

<sup>2</sup> Willsmor, A, wcc, business budgets and budgetary contrôle, London, sirisaac pitman and sonsitd, 1960,p: 05.

<sup>3</sup> خيرت ضيف، الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص: 13.

- **تعبير كمي:** فتحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.
- **تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديراً للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها، وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليس معرفة وتتبا المستقبل من أجل المعرفة فقط.
- **تحدد لفترة معينة:** الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها:

حيث تعد الموازنة ترجمة كمية برنامج العمل المحددة، والتي هي جزء للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل وهي من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات واتخاذ التدابير الملائمة لتحسن التعبير.

وفي الأخير يمكن القول بأن الميزانية التقديرية تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة وأنها أهم أداة لتحفيز العمال داخل المؤسسة.

**3.5.2. أهمية الميزانية التقديرية:** تظهر أهمية الميزانية التقديرية في المرحلة الأولى من خلال أهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال مرحلة الموازنة budgétisation، أما في المرحلة الثانية فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل: جدول حسابات النتائج التقديرية للميزانية التقديرية Bilan provisionnel.

وذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي من المخطط العام وهي تنفيذ برنامج عملي، وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار على جميع المستويات<sup>1</sup>.

## 6.2. لوحة القيادة:

### 1.6.2. تعريف لوحة القيادة:

- **تعريف Nobert-Guedj:** هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 13.  
<sup>2</sup> Nguedj, le contrôle de gestion, ed d'organisation, 1995, p: 285.

- **تعريف Gervais Michel:** لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن لمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة ويسمح لهذه الأخيرة بممارسة المسؤوليات بسهولة<sup>1</sup>.

### 2.6.2. أنواع لوحة القيادة:

- **لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية):** تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة في تقييم أداء وظيفة ما. حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتنفرع إلى:
  - **لوحة قيادة مالية:** تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخل، تكاليف، أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... الخ.
  - **لوحة قيادة اجتماعية:** هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها.
  - **لوحة قيادة تقنية:** هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة... الخ).
  - **لوحة قيادة الخزينة:** تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات الدين... الخ).
- **لوحة قيادة التسيير:** وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة<sup>2</sup>.

### 3. حدود مراقبة التسيير

**1.3. مشاكل مراقبة التسيير:** هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فاعلية مراقبة التسيير داخل المؤسسة نذكر منها<sup>3</sup>:

- 1.1.3. أخطاء متعددة:** ربما تفشل الإدارة والموظفون أحيانا في اتخاذ القرارات الحكيمة أو أداء المهمات الروتينية نتيجة لعدم اكتمال المعلومات أو ضيق الزمن أو أية ضغوط أخرى.
- 2.1.3. الانهيار:** ربما ينجم انهيار نظم الرقابة عن الفهم الخاطئ للموظفين للتعليمات، أو ارتكاب أخطاء نتيجة الإهمال، عدم التركيز، والإعياء، والتغيرات المؤقتة أو الدائمة في الموظفين أو في النظم والإجراءات.
- 3.1.3. التواطؤ:** قيام موظف أو موظفين بإبطال عملية الرقابة بالتواطؤ مع أطراف خارج أو من داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> M. Gervais, contrôle de gestion, ed economica, 1997, p: 593.

<sup>2</sup> يوسف كمال، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

**4.1.3. تخطي الإدارة الإجراءات الرقابية:** ربما تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المعتمدة لتحقيق أهداف قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات.

**5.1.3. احتمال تقادم السياسات والإجراءات:** بسبب تغير الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن.

### 2.3. شروط نجاح مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير أربعة عناصر أساسية لنجاحه في المؤسسة وهي<sup>1</sup>:

**1.2.3. إدارة عامة مرنة مع التغيرات في محيط المؤسسة:** إن وضع مسار للتخطيط والقيادة للأداء هو تغيير هام في المؤسسة، وكنتيجة لهذا التغيير فإن المسؤولين سيبحثون عن العناصر البشرية التي يمكنها القيام بهذا بكفاءة، كما أن هذا التغيير لا ينجح إلا إذا وجدت رغبة في ذلك، ويكون انطلاقها وأساسها من الإدارة العامة ثم في المستويات الأخرى في المؤسسة، وهذا يعتبر عاملا هاما في نجاح التغيير في المؤسسة.

**2.2.3. تسيير مشترك ودورات تسيير منظمة ونتائج تسيير موافق عليها:** عمل المسيرين بكل عمل المسؤولين وكل عناصر المؤسسة لأن نجاحها يكون بتنسيق وتضافر كل الجهود التي فيها، وأي تغيير يستلزم التغيير أولا في سلوك أفراد المؤسسة تجعلهم مقتنعين ويقبلون به ويمكن أن يتم هذا من خلال اشتراكهم في كل ما ترغب المؤسسة الوصول إليه والحوار معهم، وكنتيجة لهذا فإن هذه المسارات تعتبر أفضل عملية للتغيير بين مسؤولي المؤسسة من أجل الوصول إلى قيادة أفضل للتغيير ومنه تحسين الأداء.

**3.2.3. معلومة ذات جودة ورقابة داخلية فعالة:** تعتمد نوعية الحوار المذكورة سابقا إلى حد كبير على جودة المعلومات التي تسمح بقياس النتائج وبلوغها وتحقيق عملية التشخيص من أجل تحسين الأداء، كما أن الأرقام المنتجة من طرف نظام المعلومات ستكون هامة ومناسبة وتأخذ بعين الاعتبار كل أنشطة المؤسسة وهذا يفرض بصفة خاصة مستوى أفضل للرقابة الداخلية، فنكون إذا الإجراءات الموضوعية، مفهومة ومطبقة جيدا.

<sup>1</sup> الطاهر بوطالب، مراقبة التسيير في البنوك، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003، ص: 5.

## خلاصة الفصل:

إن المؤسسة والبيئة الاقتصادية تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع في ظل التطورات السائدة ما هي إلا دليل على أن المؤسسة تتأثر بدرجة كبيرة، بالبيئة المحيطة بها.

كما نجد أنه في الوقت الراهن، أن لمراقبة التسيير مكانة هامة داخل المؤسسة، كما تساعد في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات، وقد عرفت تطورا في دلالتها وتطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة حيث كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء والعتاب وتظهر بعد إنجاز العملية الاقتصادية وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية، في كل مراحلها وقبل بدايتها كالتخطيط واختيار الوسائل وتحديد الأهداف المناسبة لسياسة المؤسسة وإستراتيجيتها.

كما أن لمراقبة التسيير عدة مجالات يسعى من خلالها مراقب التسيير، لتحقيق المراقبة الفعالة باستعمال أدواتها المتمثلة في نظم المعلومات، والمحاسبة العامة، ومحاسبة التكاليف، والتحليل المالي، والموازنة التقديرية ولوحة القيادة.

# الفصل الثاني

مساهمة من لجنة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد:**

لا شك أن عملية قياس الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب قوتها وتعظيمها والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها وقياس الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو أداء الفرد، تعتبر مراقبة التسيير أكبر مساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال استعمالها لأدواتها المختلفة.

ولمعرفة ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى: قياس الأداء، كيفية تحسين الأداء، وأخيرا دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: قياس الأداء

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقا من هذا تم قياس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المبحث.

## 1. مفهوم الأداء وأبعاده وتصنيفاته

## 1.1. مفهوم الأداء:

فالأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل<sup>1</sup>.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأساس فيقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا استعدادا للامتحان لكنه يحصل على درجة منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض<sup>2</sup>. أما M.Y Lebas يشير إلى الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم " القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب ". ويشير أيضا إلى أننا يمكننا القول على المؤسسة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها<sup>3</sup>.

نظرا لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى النجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف. كما يعرف Khmakhem<sup>4</sup> الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة". إن الهدف هو عبارة عن نقطة نهاية أو نتيجة يراد الوصول إليها في وقت محدد ومواصفات معينة لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح لكي يتمكن من تحقيقها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد أبو قمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، ص: 22.

<sup>2</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 215.

<sup>3</sup> Lamia Berrah, l'indicateur de performance, ed c épodués France, 2002, p: 21.

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 143.

<sup>5</sup> خالص صافي، من أجل رقابة تسيير ذات فعالية في المؤسسة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2000، ص: 143.

قد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة الأنظمة وعلى رأسها Bennis وهو أحد روادها على أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفه وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد نشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تشمل كل الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>.

كما تعرف الكفاءة على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها أيضا تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة « طويلة الأجل »، الأهداف التكتيكية والأهداف قصيرة الأجل<sup>2</sup>. ويعتبر هذين المفهومين « الكفاءة والفعالية » ملازمين لبعضهما البعض ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفوة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة. وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح بينما الفعالية هي إنجاز العمل الشيء الصحيح، وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

## 2.1. أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل، هي البعد الاقتصادي - التنظيمي - الاجتماعي - البيئي.

**1.2.1. البعد الاقتصادي للأداء:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

**2.2.1. البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية<sup>3</sup>. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء. حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**3.2.1. البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>2</sup> Mintzberg Henry, le management au coeur des organisation, édition d'organisation, Paris, 1998, p: 48.

<sup>3</sup> الشيخ الدوايدي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة الجزائر، ص: 219.

الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي كل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...).

#### 4.2.1. البعد البيئي للأداء: والذي يتركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها<sup>1</sup>.

### 3.1. تصنيفات الأداء:

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لقياس الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

#### 1.3.1. معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة قد تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال، قد يزيد حجم المبيعات للمؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

#### 2.3.1. معيار الشمولية: ويمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:

- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (أداءات جزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة<sup>2</sup>.

## 2. كيفية قياس الأداء وأهميته

قبل التطرق إلى كيفية قياس الأداء. ماذا نعني أولا بقياس الأداء:

### 1.2. مفهوم قياس الأداء:

على غرار المصطلحات الأخرى، فإن مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 219.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 89.

يرى كل من Gluek و Jauch أن المقصود من قياس الأداء هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنه « عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق وأسبابها، والمسئول عنها، وكيفية تصحيحها. فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية<sup>2</sup>.

وبناءً على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل. والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.

الجدول رقم (1): تصنيف مقاييس الأداء.

المقاييس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وأن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وأن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: وائل محمد صبيحي و طاهر محسن العالي، سياسات و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 78.

<sup>1</sup> الحسين فلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

<sup>2</sup> نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص: 51-52.

## 2.2. كيفية قياس الأداء:

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل، ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، وذلك حسب الجوانب التي يتعرض لها القياس وتتمثل في<sup>1</sup>:

**1.2.2. الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:** هنا لزم وضع الأهداف المرحلية الدقيقة لكل عمل على حدا وقياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعمل أولي، يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة ويقاس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التصير في تحقيقها.

**2.2.2. البرنامج التنفيذي:** المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف السابق ذكرها والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط ولكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

**3.2.2. العوامل الخارجية:** وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
- الخصوم والأعداء الخارجيين.

وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها وإهمال أي عامل منها إهمال شديد للعملية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح.

## 3.2. أهمية قياس الأداء:

يمكن حصر أهمية قياس الأداء في الجوانب الأساسية التالية<sup>2</sup>:

- يوفر قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- يظهر قياس الأداء والتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة، من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة.

<sup>1</sup> <http://www.aoua.com/vb/showthread.php.?t=49345,3/5/2012>.

<sup>2</sup> الحسين فلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 423.

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة ووضعها في المواضع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز.
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- تعكس عملية قياس الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

### 3. مؤشرات قياس الأداء

#### 1.3 مفهوم المؤشر:

مؤشر الأداء هو عبارة عن معطيات كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار خطة، أو هدف محدد ومتفق عليه في إطار إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

#### 2.3 المؤشرات المالية لقياس الأداء:

ومن أكثر هذه المؤشرات استخداما ما يلي<sup>2</sup>:

- **الإنتاجية:** يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات،... الخ، من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة والجودة.
- **القيمة المضافة:** تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة<sup>3</sup>. المدى الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة = الإنتاج الفعلي للطاقة الإنتاجية المخططة.
- **الطاقة الإنتاجية** هي الطاقة الإنتاجية النظرية (القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع)
- **فائض الاستغلال الخام:** يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Berrah.L, l'indicateur de performance, op cit, p: 47.

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 15.

<sup>3</sup> Marmuse Christiane(2) dans performance, encyclopédie de gestion, Tome 2, éditions economica, paris, 1997, p: 2204.

<sup>4</sup> IBID, p p: 2203-2205.

- **النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):** محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين والمحللين الماليين، وهي تترجم من عدة جوانب<sup>1</sup>:

هي عبارة عن الربح الموزع لمكافأة المساهمين في رأس المال، هي دليل على الصحة المالية للمؤسسة. وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة وفي هذا السياق نجد أيضا:

- العائد على الاستثمار: « ROI » Return on investissement.

كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، ويعرف بالعلاقة التالية:

الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية

$$\text{ROI} = \frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة لكنها ذات معنى واحد تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، ولعل أشهرها:

- **القيمة المضافة الاقتصادية<sup>2</sup>: (EVA) Economica Value added.**

يعتبر هذا المصطلح الموضوع من طرف المُستشارين Sterm et Stewart ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفه إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين.

ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$\text{EVA} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإذا كان هذا الفرق موجب فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، وإذا كان الفرق سالبا فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

<sup>1</sup> Ecosip, dialogue auteur de la performance en entreprise, edition l'Harmattan, paris, 1999, p: 2204.

<sup>2</sup> Parrat Frédéric et Pastrie Olivier, du bon usage des indicateurs EVA et MVA l'expansion management.

- القيمة المضافة السوقية<sup>1</sup>: (MVA) Market Value added.

يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، فإذا كانت EVA تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية ما، فإن MVA تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية.

ولعل أهم الانتقادات التي وجهت للمؤشرات المالية ما يلي<sup>2</sup>:

- المسير بحاجة إلى معلومة هادفة وسريعة، في حين أن الأرقام المحاسبية تلبى عدد محدود من المعلومات والتي تكون غالبا بعيدة عن حقيقة الواقع.
- أن الاعتماد على المقاييس المالية لا تمكن المسير من التنبؤ بالمستقبل 100% وهذا يرجع إلا أنها عامة، لذلك فإنها لا تساعد في عملية اتخاذ القرار بشكل فعال.
- تقدم المؤشرات المالية معلومات تتعلق أكثر بالمدخلات عن المخرجات، كما أنها تقدم معلومات عن الماضي، فهي لا تقدم إلا معلومات عن تاريخ التكلفة.
- كذلك فإن الأنظمة التقليدية لقياس الأداء المرتكزة أساسا على المؤشرات المالية ترتبط بالمدى القصير لذلك فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي حتى أنها يمكن أن تعرقل قدرة المؤسسة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل فمثلا الاهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار في هذه النتائج الآتية وإهمال الاستثمار في الأصول الغير مادية والفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء<sup>3</sup>.
- إن المؤشرات المالية لا تظهر في قوائمها المالية نسبة هامة من المعلومات والبيانات المتعلقة برضا الزبون، التطورات التقنية، وما حدث من تغيرات المحيط وبالتالي لها أثر مباشر على أداء المؤسسة<sup>4</sup>.

### 3.3. المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء:

كانت النقائص المذكورة آنفا عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة، لأن المؤسسة حاليًا وغدًا يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف والمؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء الأكثر شيوعًا نلخصها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Ecosip, op cit, p: 52.

<sup>2</sup> Brilman jean, les meilleures pratiques du management au cœur des entreprise, 3ème edition d'organisation, paris, 2000, p: 41.

<sup>3</sup> Hamadouche Ahmed, la lettre de ISG consulting et publication, automme, 2002.

<sup>4</sup> Anthony, A. Atkinson, Bâtir les nouveaux indicateurs de performance, gestion et entreprise, publication trimestrielle de l'Inped, Numéro spécial productivité, Avril-juillet, 2000, N° 11-12, p: 42.

الجدول رقم (2): المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء.

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	-نمو الأسواق -نسبة نمو الأنشطة -الحصة السوقية
الإبداع	-متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق. -نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال. -نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير.
القيمة / الزبون	-مؤشرات عن رضا الزبون. -نسبة الوفاء. -التنافسية -السعر-.
الجودة	-مؤشر الجودة. -الضمانات.
التسيير	-دوران العمال. -نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية.
البيئة	-معدل الحوادث.

المصدر: Brilman, J, OP CIT, P: 42.

ورغم كل ما قيل عن عدم قدرة المؤشرات المالية لقياس الأداء في ظل المحيط التنافسي المالي للمؤسسات، إلا أن العديد من الباحثين مثل Kaplan.R يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معاً (المؤشرات المالية والغير مالية)، لأن المسيرين بحاجة لوجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، وفي وقت واحد، فإذا لم يؤدي تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإذاً يجب إعادة النظر في إستراتيجية ومهمة المؤسسة. ولذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً ولو في تذكير المسيرين بأن: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات وخدمات جديدة، إنتاجية

مرتفعة، ليست نهاية في حد ذاتها بل مجرد وسائل للوصول إلى الهدف، وبعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة، إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال وتدني التكاليف، أو باستعمال أفضل للأصول. فحتى يكون نظام القياس كاملاً وفعالاً يجب أن يعكس كل من تحسين المسارات، خدمة الزبائن، منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي يضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء وسرعة دوران أصول المؤسسة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: تحسين الأداء

تعمل المنظمات اليوم في بيئة عالمية وتنافسية تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغيير، وإزاء هذه التغيرات تتجه معظم المنظمات العالمية العملاقة توجهاتها الإستراتيجية الحالية نحو تبني فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية.

وبذلك أصبح على الإدارة أن تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة والمهارة، ويعتبر إعادة الهندسة (إعادة البناء) في المنظمات من أهم المداخل الأساسية لإحداث تغيير جذري في حياة المنظمات من أجل تحسين الأداء باستمرار.

#### 1. مفهوم تحسين الأداء وخطواته

##### 1.1. مفهوم تحسين الأداء:

Kaizen كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين (Kai) وتعني التحسين و (Zen) وتعني الهدوء. ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها<sup>2</sup>.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>3</sup>.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء<sup>4</sup>:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي وخارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.

<sup>1</sup> Kaplan. R et Norton. P, le tableau de bord prospectif, Haward Business Review, les systemes de mesure de la performance, edition d'organisation, Paris, 1992, p: 171.

<sup>2</sup> Claud yres Bernard, le managment par la qualite total, l'excellence en efficacite et en efficience operationnelles, edition afnor, Paris, 2000, p: 75.

<sup>3</sup> عبد الحكيم أحمد الحزامي، تكنولوجيا الداء من التقييم إلى التحسين -تحسين الأداء-، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص: 11.

<sup>4</sup> ياسر ابراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع إلكتروني،

[www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps](http://www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps)

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

## 2.1. خطوات عملية تحسين الأداء:

يمر تحسين الأداء بالخطوات التالية:

### 1.2.1. الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما<sup>1</sup>:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- **الوضع الحالي أو الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

### - طريقة SWAT لتحليل الأداء: وهي طريقة مبنية على<sup>2</sup>:

- ✓ نقاط القوة Strength أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.
- ✓ نقاط الضعف Weaknesses أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص.
- ✓ الفرص المتاحة Opportunity أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المؤسسة.
- ✓ التهديدات Threaten المخاطر، أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المؤسسة تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة.

### 2.2.1. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها وهنا

نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالي من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

<sup>1</sup> Segot jaques et Gasquet Christophe, assurer le passage a la norme ISO 9001, version 2000, en route l'excellence, edition afnor, Paris, 2001, p: 29 vers.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني: <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887> يوم 03 ماي 2012.

- ضعف في المعرفة والمهارات.

- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

**3.2.1. الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** وذلك بتطويرها لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها سابقا.

**4.2.1. الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المراجعة:** تطبق طريقة المعالجة على الفجوات أو الانحرافات من أجل تصحيحها.

**5.2.1. الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:** وذلك بمراجعة كل العمليات التي تم القيام بها وتقييم نتائجها.

## 2. شروط ونموذج تحسين الأداء

### 1.2. شروط تحسين الأداء:

يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية<sup>1</sup>:

**1.1.2. الوقت:** تخفيض الوقت فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة وذلك عند إعداد الآلات، دراسة الطلبات، ودراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة.

**2.1.2. المستوى التكنولوجي:** ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها. كما أن استخدام الحواسيب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها.

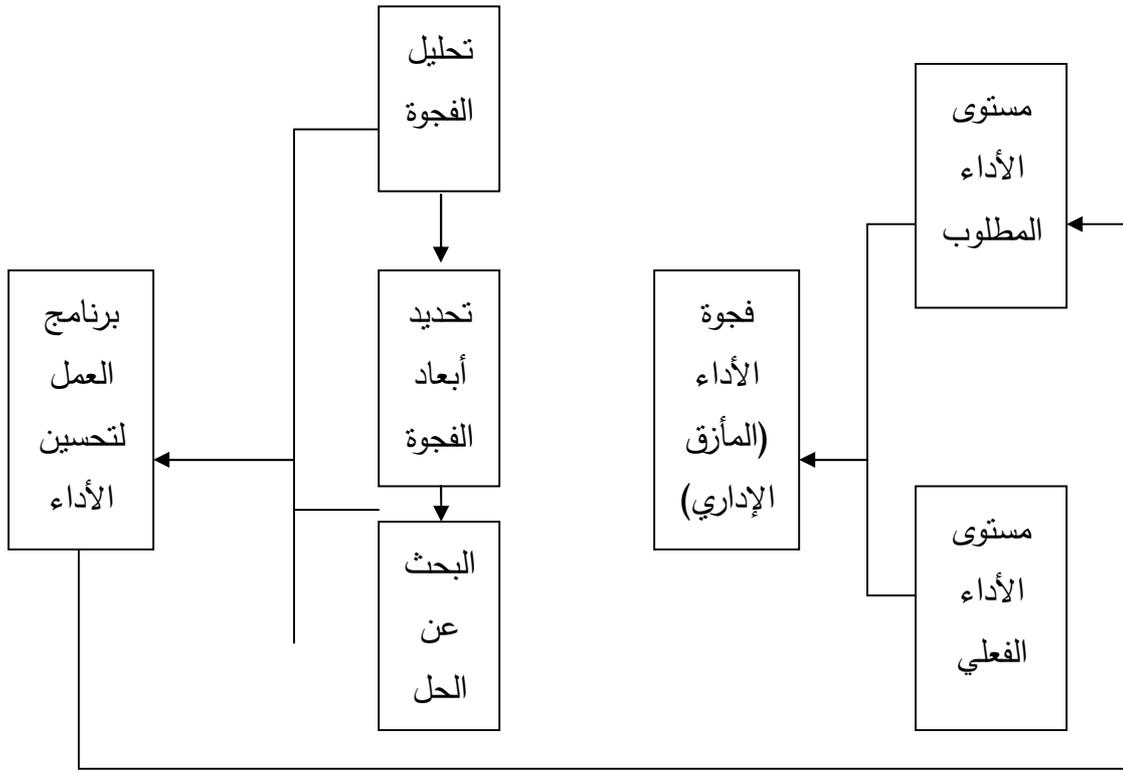
**3.1.2. ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة** يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.

### 2.2. نموذج تحسين الأداء:

فمن أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء، الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> لوشاخي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص: 31-32.

<sup>2</sup> شريف مسعودة ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة - الجزائر - 10 و 11 نوفمبر 2009، ص: 4.



الشكل رقم (8): نموذج تحسين الأداء

المصدر: علي السليمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص: 147.

### 3. مبادئ ودوافع وأدوات تحسين الأداء

#### 3.1 مبادئ التحسين المستمر للأداء:

- من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي<sup>1</sup>:
- أن التطور المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة أي بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً للعمال.
- أن التطور المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.
- أن أسلوب (Kaizen) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة
- إن (Kaizen) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم العمل، سبل تحليل المشاكل، واتخاذ القرار
- تعتمد فلسفة (Kaizen) على أهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه كما أن (Kaizen) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتماماً مستمراً.

#### 3.2 دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية:

<sup>1</sup> علي السليمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص: 81.

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها، دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

**1.2.3. دوافع التحسين المستمر:** ومن أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة<sup>1</sup>:

- **معدلات التغيير السريعة:** وهي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل: المواد الخام ورؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء. وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- **المنافسة:** تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

**2.2.3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها « الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 10.

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

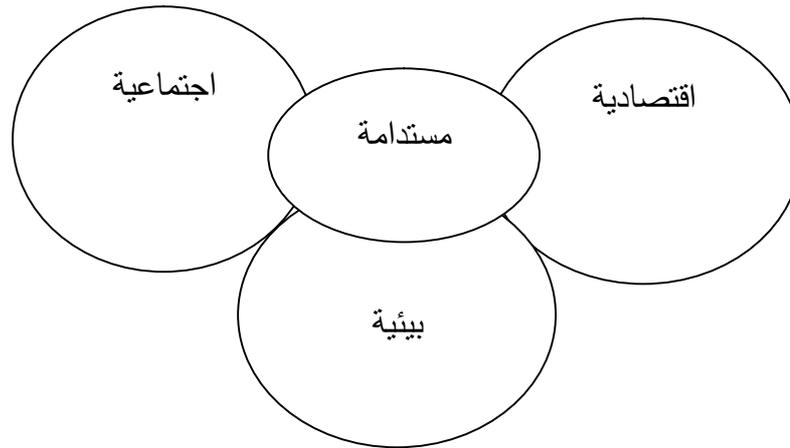
ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي<sup>2</sup>:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
  - معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
  - تحفيز العمال وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة<sup>3</sup>.
  - التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
  - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.
- فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثلها الشكل التالي:

<sup>1</sup> Yves enregle et Annicle Souyet, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Arnaud franel editions, québec, 2009, p: 129.

<sup>2</sup> Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable, afnor, Paris, 2010, p: 15.

<sup>3</sup> IBID, p: 16.



الشكل رقم (9): أساسيات التنمية المستدامة

4.: Alain Jounot, op cit, p:Source

### 3.3. أدوات تحسين الأداء (القياس المقارن، حلقات الجودة)

هناك العديد من هذه الأدوات وسنتطرق إلى نوعين من هذه الأدوات المتمثلة فيما يلي:

#### 1.3.3. القياس المقارن:

- دور القياس المقارن في تحسين الأداء: يجب أن يكون القياس المقارن كتطبيق متكامل وعملية تحسين دائمة أين يكون الهدف هو تحسين أدائها، فضلا على أنه ميكانيزم للتمرن، والذي يسمح للمؤسسات بالتوجه نحو أفضل التطبيقات، وامتصاص انحرافات الأداء فهو يعمل على<sup>1</sup>:
- تعبئة فعالة للتأطير.
- معرفة العمليات الخاصة بالقدرة المقارنة مع أفضل التطبيقات.
- إدارة التغيير والقدرة على التبني في شكل خلاصة القياس المقارن والوعي بأن المنافسة تطور بدون انقطاع وبالنظرة البعيدة.
- تقسيم المعلومات مع شركاء القياس المقارن.
- إعطاء الأولوية للبحث عن أفضل الطرق، قبل قياسها للأداء، تركيز البحوث على المؤسسات الرائدة أو المديرية المعروفة بأنها الأفضل في ميدان نشاطها.
- احترام عمليات القياس المقارن.
- الانفتاح على الأفكار الجديدة، وخلف الإبداعات في تطبيقها للطرق الموجودة.
- الإبداعات في عمليات إنتاج المنتجات وتوفير الخدمات.
- التحسين في قياس الأداء والتحسينات المتعلقة بالجودة، الإنتاجية والخدمات.

<sup>1</sup> قويدر الواحد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

### 2.3.3. حلقات الجودة:<sup>1</sup>

أ- دور حلقات الجودة في تحسين الأداء: إن حلقات الجودة تؤكد وجود حلقة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم الإنتاج ويطلق عليها أيضا فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو لتحسين واقع عمل. فهي عبارة عن جماعات صغيرة من العمال تخصص جزء من الوقت لكشف وتحليل وحل المشاكل المتصلة بالجودة في حدود مسؤولياتهم، وتقوم فكرة هذه الحلقات على أساس أن العامل إذا ما تم إعداده وتدريبه جيداً يتمكن من الاكتشاف المسبق للمشاكل المتعلقة بالجودة قبل حدوثها، ويعتبر المشرفون هم المسؤولون عن التدريب باعتبارهم قادة لهذه الحلقات يعمل أعضاء كل حلقة من حلقات الجودة على حل المشاكل المتصلة بالجودة في الاجتماعات التي تتم أسبوعياً.

- التعريف بالمشكلة؟ ما هو الموقف؟ ويتطلب ذلك:

- ✓ العصف الذهني لتحديد المشاكل المحتملة.
- ✓ توضيح قائمة المشاكل وتحديد لها.
- ✓ استخدام مبدأ باريتو.
- ✓ الفلتر في محاولة للتركيز على مشروع واحد أو المشكلة الأهم.

- المعلومات:

- ✓ توليد البدائل والحلول المختلفة.
- ✓ تطبيق مبدأ باريتو على الحلول المتولدة.
- ✓ تشخيص وتحليل الحلول بدقة.
- ✓ الاختيار للحل الأمثل.
- ✓ التخطيط للتوقعات المستقبلية لأثار الحل.
- ✓ تطبيق المراجعة والمراقبة والتصحيح إن لزم ذلك، ثم اتخاذ القرار.
- ✓ عرض مخرجات العمل بالرسومات والجداول والأرقام لغايات الوصف.
- ✓ عرضه في شكل محاضرة وعقدها أمام الإدارة.

### ب- عيوب حلقات الجودة:

- تتطلب الحلقات وقت طويل من تدريب الأفراد عند عدم تحقيق النتائج بسرعة.
- الاستثمار المكلف في الحلقات على صعيد الوقت والكلفة.
- إمكانية حدوث الملل لدى بعض الأفراد عند عدم تحقق النتائج بسرعة.
- إشاعة جو الثقة وتعزيزها بين الأفراد يستلزم جهوداً ووقتاً كبيرين.
- متى بدأ استخدام الحلقة يجب أن يستمر لأنها عملية متواصلة وليست مؤقتة وقد تكون مرهقة للإدارة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص: 110-112.

### المبحث الثالث: دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

في البداية يجب التنويه أن هذه الطرق التي سنذكرها ليس سوى جزء صغير من أدوات مراقبة التسيير وليست هي الأدوات الوحيدة لمراقبة التسيير.

#### 1. دور التحليل المالي والمحاسبة التحليلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

##### 1.1. التحليل المالي:

##### 1.1.1. أهداف التحليل المالي: تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي:

- الرقابة: وهي معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تم إعدادها في السابق ومن ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي سيتبعها في عدة دورات من نشاطها.
- اتخاذ القرارات المالية: تتمثل القرارات المالية في قرارات الاستثمار واختيار مصادر التمويل فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع.

##### 2.1.1. دور التحليل المالي في تحسين الأداء: عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف

الحصول على معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء الشركات، في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه نتائج المؤسسة في المستقبل.

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع التمويل الملائم لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 2.1. المحاسبة التحليلية

تعرف المحاسبة التحليلية على أنها نظام يعالج بيانات التكاليف المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها<sup>1</sup>.

##### 1.2.1. دور المحاسبة التحليلية<sup>2</sup>: تعمل المحاسبة التحليلية على مراقبة مردودية مختلف الأقسام في

المؤسسة أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المشابهة وذلك بمتابعة التطور للتكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقاً.

فمقارنة التكاليف الحقيقية بالتكاليف التقديرية أو المعيارية يسمح بتحديد الفروق الموازنة وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية، وبالتالي تهتم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية لمراقبة الموازنة كما

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

<sup>2</sup> قويدر الواحد عبد الله، أدوات مراقبة التسيير، ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص: 73-74.

يمكن اعتماد المعلومات الواردة من محاسبة التكاليف في الدراسات والتحليل التي تساعد على اتخاذ القرارات. يتوقف عليها مستقبل المؤسسة على مشروع ما، يتطلب دراسة ملف تجميع معلومات محاسبية تخص هيكل التكاليف.

وفي هذا الإطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات وتكون لهذه المعلومات في كثير من الأحيان أهمية إستراتيجية فعلى سبيل المثال في مرحلة طرح منتج جديد، متى يجب اتخاذ قرار مواصلة الإنتاج أو التوقف عنه وهنا تكون بعض المعلومات مفيدة وقيمة.

### 2.2.1. استخدام المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير: لكي تتم الاستفادة من المحاسبة التحليلية ينبغي

معرفة استعمالات كل طريقة وكيفية الانتفاع منها في مراقبة التسيير وأهم الطرق في حساب التكاليف هي<sup>1</sup>:

- **طريقة التكاليف الحقيقية:** الهدف منها هو معرفة تكلفة العائد الإجمالي والنتائج المختلفة للمنتجات والخدمات المباعة من طرف المؤسسة.

- **طريقة التحميل العقلاني:**

✓ تسمح بتحديد التكلفة بطريقة عقلانية.

✓ تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

✓ تقيّد في استخراج أرباح وخسائر تغيير الفعالية انطلاقاً من استعمال معدل التحميل العقلاني.

- **طريقة التكاليف المتغيرة وعتبة المردودية:**

أ- **طريقة التكاليف المتغيرة:** هي طريقة تعتمد أساساً على الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وحساب سعر التكلفة فقط بالتكاليف المتغيرة لأغراض التسيير، وطرح إجمالي التكلفة المتغيرة من رقم الأعمال، نحصل على هامش على التكلفة المتغيرة الذي يستعمل في اتخاذ القرارات الدورية في المؤسسة ويطرح التكاليف الإجمالية من هذا الهامش نحصل على النتيجة والهدف من استعمال هذه الطريقة ليس حساب النتيجة في حد ذاتها بل هو غرض اقتصادي وتحليلي.

ب- **نموذج عتبة المردودية (نقطة التعادل):** تعتبر نقطة التعادل أداة تسييرية هامة بالنسبة لمراقبة التسيير حيث هو تقدير التكاليف حسب الحجم وتحديد النتائج المراد التوصل إليها وأيضاً يبين العلاقة القائمة بين التكاليف ومستوى النشاط.

- **كيفية حساب نقطة التعادل:**

عتبة المردودية = (التكلفة الثابتة للنشاط / نسبة الهامش الإجمالي) × 100.

= (رقم الأعمال الصافي - التكاليف الثابتة) / هامش التكلفة

المتغيرة.

<sup>1</sup> صالح الرزق عطا الله خليل بن وارد، مبادئ محاسبة التكاليف- الإطار النظري والعلمي -، دار زهران، عمان - الأردن -، 1997، ص 32-33.

- **طريقة التكاليف على أساس الأنشطة abc:** تعمل هذه الطريقة على تتبع الأعباء من خلال اعتمادها على مبدأ مسببات التكلفة التي تربط بين الموارد والنشاطات ثم بين النشاطات وأهداف التكلفة وهذا ما يسمح بزيادة درجة الدقة في تخصيص الأعباء المباشرة وبفضل خاصية الدقة يتم تحميل بعض عناصر الأعباء بطريقة مباشرة في حين تعتبر وتعالج كأعباء غير مباشرة في الطرق التقليدية. تعتمد هذه الطريقة على أسس عديدة لتحميل الأعباء الغير مباشرة تتلاءم مع طبيعة النشاطات ومدى استهلاكها من الموارد المتخصصة وفق ما تم صرفه في عملية الإنتاج من وقت وجهد.

## 2. دور الموازنات التقديرية ولوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

### 1.2. الموازنات التقديرية:

#### 1.1.2. الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية<sup>1</sup>:

- **وظيفة التخطيط:** وهي عملية وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل.
- **وظيفة التنسيق:** وهي العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، ولهذا فإنه لا يجب أن يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون له أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام.
- **وظيفة الرقابة:** الرقابة هي الوظيفة الأساسية للموازنة التقديرية وهي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة بحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط الموضوعية مسبقاً، والأهداف والسياسات، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعية مقدماً، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي ومحاولة تصحيحها، وتلعب الميزانية التقديرية أيضاً دوراً في تقييم الأهداف.

**2.1.2. مسار إعداد الموازنات التقديرية:** يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية لمسار وضع الميزانيات التقديرية وهي:

- **المرحلة الأولى:** تتمثل في تحديد الأهداف للسنة المقبلة من طرف الإدارة العامة، وكذا السياسات والتوجيهات التي يجب أن يتبعها العاملون.
- **المرحلة الثانية:** يقوم العاملون بتحديد أهداف المستويات التنظيمية السفلى، يضعون خطط ويقترحون ميزانيات تقديرية للمستوى التنظيمي الأعلى.

<sup>1</sup> خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية - الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975، ص ص: 8-13.

- المرحلة الثالثة: ترتبط بتجميع الميزانيات العملية، وتحاول الإدارة العامة عندها إيجاد التوازن بين هذه الميزانيات والوضع المالية للمؤسسة.

يبدأ هذا المسار كأقصى حد في شهر سبتمبر أو أكتوبر وهو عادة يدوم إلى 4 إلى 6 أشهر (ترتبط هذه المدة بوجود أو عدم وجود الخطة العملية في المؤسسة).

**3.1.2. دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء:** الموازنة التقديرية هي خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية الإنفاق والحصول على الأموال، وأداة تساعد المؤسسة على تحسين الأداء، كما أنها عبارة عن الجهود المستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة، وهي تحقق الخدمات الرئيسية التالية: التخطيط الرقابة، التنسيق والتحفيز<sup>1</sup>.

وهي تعبير رقمي « كمي وقيمي »، عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة، ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين، حتى يمكن تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ والتحقق من إنجاز الأهداف الموضوعية واتخاذ القرارات المطلوبة<sup>2</sup>.

ولا يتوقف دور الموازنة عند وضع الخطة فقط إذ أن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى للرقابة على الأنشطة ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ، ثم المتابعة والرقابة عليها، وإلا أصبحت الخطة تقديرات لا جدوى منها.

لذلك فإن الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق<sup>3</sup>:

- متابعة الأداء الفعلي للأنشطة.
  - مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.
  - تحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.
- وتساعد الموازنة بهذا الإجراء على تمكين الإدارة من مباشرة مهمتها بأسلوب "الإدارة بالاستثناء" أي توجه الإدارة انتباهها إلى ما خارج عن المخطط تاركة بذلك الأمور الروتينية التي تسير سيراً طبيعياً من دون أن تضيع وقتها في مباشرة تلك الأمور.

## 2.2. لوحة القيادة:

**1.2.2. تعريف مؤشر لوحة القيادة:** ونعني به المتغير الأساسي، الدليل، معيار المراقبة... وهي مجموعة العبارات التي تحل على العنصر الأساسي للوحات القيادة ودور المؤشر هو قياس مدى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وبالتالي تبيان مستوى النتيجة المحقق والمؤشر يتعدى كونه مجرد معلومة فهو قبل كل شيء أداء للتسيير تجمع بين مجموعة من المعلومات وطريقة تقديمه.

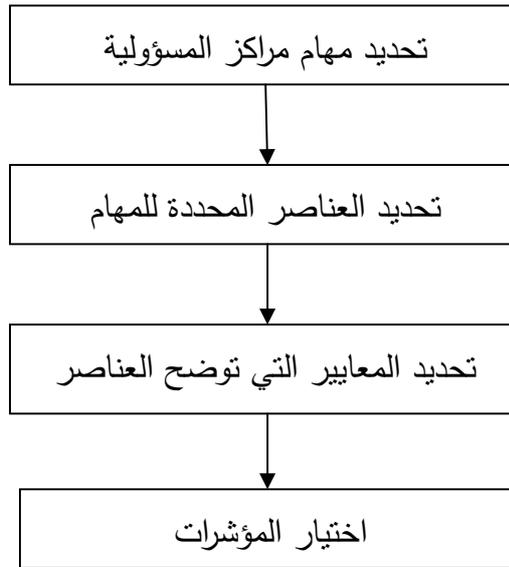
- أنواع المؤشرات: هناك معياران أساسيان يفرقان بين أنواع المؤشرات:

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 153.

<sup>2</sup> أنور عبد الخالق، الإدارة المالية واتخاذ القرار بمنشآت الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص: 331.

<sup>3</sup> قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

- ✓ **المعيار الأول:** ارتباط المؤشرات بالأداء
  - **مؤشر الناتج results:** تقيس النتيجة النهائية درجة تحقيق الهدف، معدل العيوب بالنسبة لمنتج نهائي، عدد الزبائن المتصل بهم...الخ.
  - **مؤشر المتابعة suivi:** يسمح بقياس تطور الأداء مهما يمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية بعد تنفيذ الأداء المباشر وقبل الحصول على النتيجة النهائية.
  - ✓ **المعيار الثاني:** ارتباط المؤشر بهيكل السلطة والمسؤولية
  - **مؤشرات المراجعة repotage:** تستخدم لإعلام مسؤولي المستوى التنظيمي الأعلى بالأداء المحقق ودرجة تحقيق الأهداف.
  - **مؤشرات القيادة pilotage:** وتسمح بقيادة الأداء أثناء فترة القيام به ونادرًا ما يتم نقلها على المستويات التنظيمية العليا.
- 2.2.2. مراحل إعداد لوحة القيادة:** من أجل إعداد لوحة القيادة يجب إتباع أربعة مراحل أساسية يمكن توظيفها في الشكل التالي:



الشكل رقم (10): مراحل إعداد لوحة القيادة

: www. Chuih Mohamed.com, 20 mars 2014, p:132.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل:

- **تحديد مهام مراكز المسؤوليات:** قبل إعداد أي مسئول للوحة القيادة لابد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بتحديد أهدافه، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام.
- **تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام:** يتم تحديد مسؤولية أي مركز بناءً على تحديد الهدف أو الأهداف الفرعية لهذا لابد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تحدد أو تعبر عن هذه الأهداف إذ أن تحديد هذه العناصر لابد أن يكون بالطريقة التي تسمح لمسئول هذا المركز من متابعة أهدافه.

- **تحديد المعايير التي توضح العناصر:** إن تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز المسؤولية، ولهذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر وهذا ما يستدعي معرفة دقيقة لمراكز المسؤوليات ولكل مراحل عملها.
- **اختيار المؤشرات:** يجب أن تخضع لعدة شروط نذكر منها:
  - لا بد أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن، يعني استعمال طرق قياس محددة زمنياً.
  - أن تكون هذه المؤشرات صغيرة إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات.
  - لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.

### 3.2.2. أهداف لوحة القيادة<sup>1</sup>:

- لوحة القيادة أداء رقابة ومقارنة.
  - لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار.
  - لوحة القيادة أداة حوار وتشاور.
  - لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز.
- 4.2.2. دور لوحة القيادة في تحسين الأداء:** لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>. وتعمل لوحة القيادة على تحسين الأداء من خلال:
- توضيح إستراتيجية المؤسسة وترجمة لأهدافها، من خلال استعمال مؤشرات لإيصال والتعبير عن المفاهيم، قد تكون معقدة أحياناً تحت شكل محدد جداً<sup>3</sup>.
  - تبلغ الأهداف مع المؤشرات الإستراتيجية، حيث تقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات على وضعها لبلوغ أهداف الكل، وذلك بوضع وتعريف العلاقات السببية بشكل ديناميكي، والذي يسمح للفاعلين بالتوزيع على الهيكل لفهم عمل المجموعة، وتأثير نشاطهم على الأشخاص الآخرين.
  - تخطط وتحدد الأهداف وتوافق المبادرات الإستراتيجية، ومقارنة مستويات الأداء المنتظرة والإنجازات، حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء والتي تسعى المبادرات الإستراتيجية إلى غمها.

<sup>1</sup> Claude Alazard et Separi, épreuve n 07, decf, 3ème édition, ED Dunod, contrôle de gestion, 1996, p: 333.

<sup>2</sup> Nbert Guedj, op cit, p: 285.

<sup>3</sup> Ministre de la fonction publique et de la reforme de l'état, le contrôle de gestion dans les administrations de l'état, éléments méthodologie, France, juin 2002, Fiche 19, p: 181.

## خلاصة الفصل الثاني:

إن اعتبار الربح الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، فانطلاقاً من قياس الأداء بالاعتماد على مؤشرات أكثر إستراتيجية فلهذا نجد المنظمات اليوم تعمل في بيئة عالمية وتنافسية تتسم بالديناميكية، وسرعة وحدة التعبير ولذلك أصبح على الإدارة أن تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة والمهارة، كما يعتبر القياس المقارن وحلقات الجودة من أهم المداخل لإحداث التغيير الجذري في حياة المنظمات من أجل تحسين الأداء باستمرار، كما أن استعمال بعض أدوات مراقبة التسيير مثل: (التحليل المالي، والمحاسبة بنوعها العامة والتحليلية وكذا الموازنة التقديرية ولوحة القيادة) لها دور هام في تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

# الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لوحدة سوناراك فرجوة

## تمهيد:

تطرقنا في الجانب النظري من هذه المذكرة إلى دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بمصطلح مراقبة التسيير وجميع المفاهيم التي من الممكن أن ينطوي تحتها هذا المصطلح لكن دراستنا تبقى ناقصة لذلك لا بد من إسقاطها على الجانب التطبيقي لذا قمنا بإجراء دراسة عميلة بإحدى المؤسسات الاقتصادية المتمثلة في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة -وحدة فرجية-، والتي حاولنا من خلالها إعطاء لمحة موجزة ومختصرة عن نشأة وتطور هذه المؤسسة، إضافة إلى هيكلها التنظيمي ومختلف الخدمات المقدمة على مستوى مختلف المصالح وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة sonaric
- عرض واقع مراقبة التسيير في وحدة سوناريك فرجية.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة sonaric

تعتبر المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة من بين المؤسسات العمومية في الجزائر ولها عدة فروع في التراب الوطني، ونتطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة والمهام والوحدات الخاصة بالمؤسسة وأهمية المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة.

### 1. تعريف مؤسسة سوناريك

#### 1.1. لمحة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأت المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC

« THE SONARIC COMPANY, FOR THE REALISATION OF CONNECTED INDUSTRIES »  
"ENTREPRISE NATIONAL DE REALISATION DES INDDUSTRIES CONEXES"

بموجب المرسوم الوزاري رقم 165-80 المؤرخ في 30 ماي 1980 وهي عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية أنشأت برأس مال اجتماعي يقدر بـ 800000000 بدأت نشاطها سنة 1982 حيث كانت تقع آنذاك تحت وصاية وزارة الاقتصاد يتمحور نشاطها في تشكيلة مختلف المنتجات المنزلية.

#### 2.1. المقر الرئيسي (الإدارة المركزية):

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة على طريق براقى جسر قسنطينة-الجزائر.

#### 3.1. المقر الاجتماعي: يقع المقر الاجتماعي لمؤسسة سوناريك على طريق مستغانم -تنس-ولاية الشلف.

#### 4.1. منتجات المؤسسة: تقوم مؤسسة سوناريك بإنتاج عدة منتجات مختلفة، تختلف كل صناعة عن غيرها حسب مشروع كل وحدة التي قسمت إليها وهي كالاتي:

- وحدة سي مصطفى -بومرداس- تختص في إنتاج الطباخات المنزلية.
- وحدة المرسي -الشلف- مختصة في إنتاج الكراسي والطاولات البلاستيكية.
- وحدة أقبو -بجاية- تختص في إنتاج الأفران والمطابخ الجماعية.
- وحدة فرجيوة -سميلة- تختص في إنتاج المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية والمطابخ الجماعية.

### 5.1. المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك:

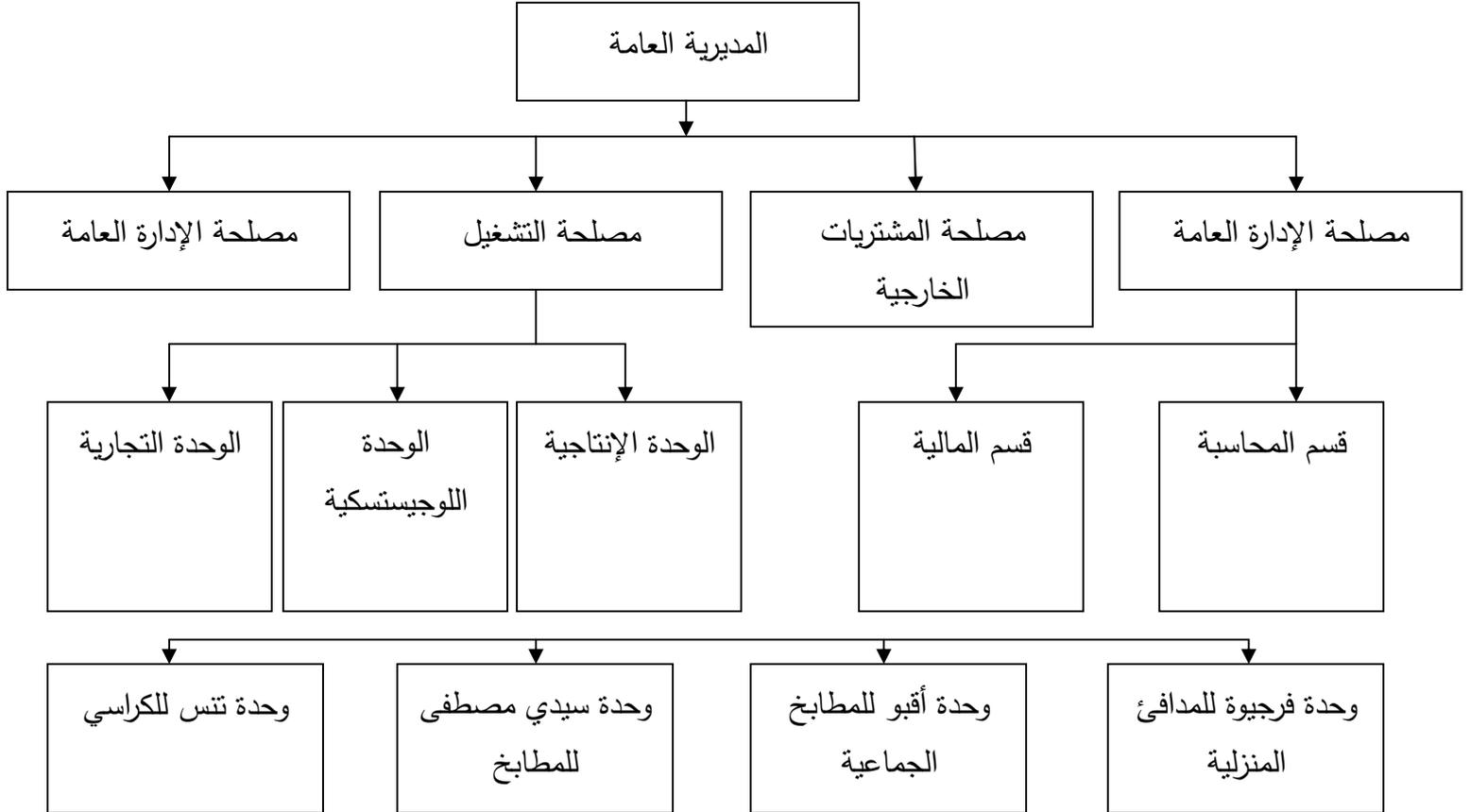
- تتميز المؤسسات الحديثة خاصة بالحث العلمي والعقلاني عن المردودية والفعالية ولهذا فالمؤسسة الاقتصادية لها آفاق وأهداف تعمل على تحقيقها كم لها مهام تقوم بها نذكر منها:
- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة على المستويات الجهوية والوطنية.
- دراسة فكرة المشروع وأبعاده.
- دراسة جدولية اقتصادية.
- تكوين الملفات الشخصية.
- التشاور في اختيار المكان.
- دراسة التقنية في ميادين مختلفة.
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم.
- تحقيق أعمال مختلفة.
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- التفاوض مع الممولين.
- مراقبة عملية النقل والتأمين والعبور الجمركية وتسليم التجهيزات إلى ورشات العمل.
- تركيب وتشغيل التجهيزات.
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل واستقلال المقاييس.

### 6.1. وحدات مؤسسة سوناريك:

- 1.6.1. الوحدة التقنية التجارية للوسط: هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة وتقع في جسر قسنطينة ولاية الجزائر.
- 2.6.1. الوحدة الإنتاجية للشرق: هذه الوحدة تقوم بعمليات البيع لكل منتجات الشركة وتقع في ولاية بجاية بأقبو.
- 3.6.1. الوحدة التجارية للغرب: هذه الوحدة تقوم بعمليات البيع فقط تقع بسيدي عكاشة بالشلف.
- 4.6.1. الوحدة الإنتاجية التجارية: هذه الوحدة تقوم بإنتاج طبابخات منزلية وبيع كل منتجات الشركة وتقع بسيدي مصطفى ولاية بومرداس.
- 5.6.1. وحدة المدافىء المنزلية والمكيفات الهوائية: تقوم بإنتاج المدافىء المنزلية والمكيفات الهوائية وتروسخان الماء وبيع جميع منتجات الشركة من بينها الطبابخات، تقع بفرجيوة ولاية ميلة.

### 7.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

لكل مؤسسة اقتصادية هيكل تنظيمي لذا سنتطرق إلى توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك في الشكل التالي:



الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي يوضح أهم المصالح والمديريات التي تتكون منها حيث نجد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم لوحدة سوناريك فرجيوة يتكون من: المديرية العامة أو المدير والذي تأتي تحت سلطته عدة مصالح من بينها مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المشتريات ومصلحة التشغيل، ومصلحة الإدارة العامة كما تندرج تحت هذه المصالح عدة أقسام تقوم بأعمال أقل من أعمال المصالح .

## 2. التعريف بالوحدة محل الدراسة وحدة SONARIC فرجيوة:

### 1.2. لمحة تاريخية عن الوحدة:

إن مشروع دراسة إنشاء مركب لإنتاج المدافئ المنزلية في فرجيوة، كانت تحت إشراف ولاية جيجل التي كانت فرجيوة إحدى دوائرها، لكن بعد التقسيم الإداري الجديد عام 1984 أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميلة.

بدأت أشغال إنجاز المشروع بالوحدة عام 1982 إلا أن بعض المشاكل أعاقت إنجازها في وقتها المحدد وأدى إلى تأخر إنجازها حيث انتهت سنة 1992 أين انطلقت في الإنجاز الفعلي وكان عدد عمالها 180 عاملاً.

**2.2. الموقع الجغرافي للمركب:** تقع وحدة سوناريك للمدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة قدرها 2 كلم من مركز المدينة على الطريق رقم 05 وبالتالي فهي تحتل موقع استراتيجي حيث تتوسط ثلاث ولايات: سطيف، قسنطينة، جيجل.

يقدر رأس مال مؤسسة سوناريك بوحدة فرجيوة بـ: 17.245600.00 دج ويقدر عدد عمالها بـ: 224 عاملاً.

**3.2. منتجات الوحدة:** كانت الوحدة في بداية نشاطها تنتج المدافئ المنزلية فقط، لكنها تطورت وأضافت منتجات جديدة ارتأت في إنتاجها مصلحة الوحدة مثل: المكيف الهوائي التي شرعت في إنتاجه سنة 2004 وسخان الماء الذي أصبح من منتجات الوحدة سنة 2006 وبالتالي أصبحت منتجات الوحدة في مجملها كما يلي:

- مدافئ بالغاز الطبيعي
- مدافئ بغاز البوتان
- مدافئ بالمازوت
- سخان الحمام 12 لتر
- سخان الماء 06 لتر
- مكيفات هوائية

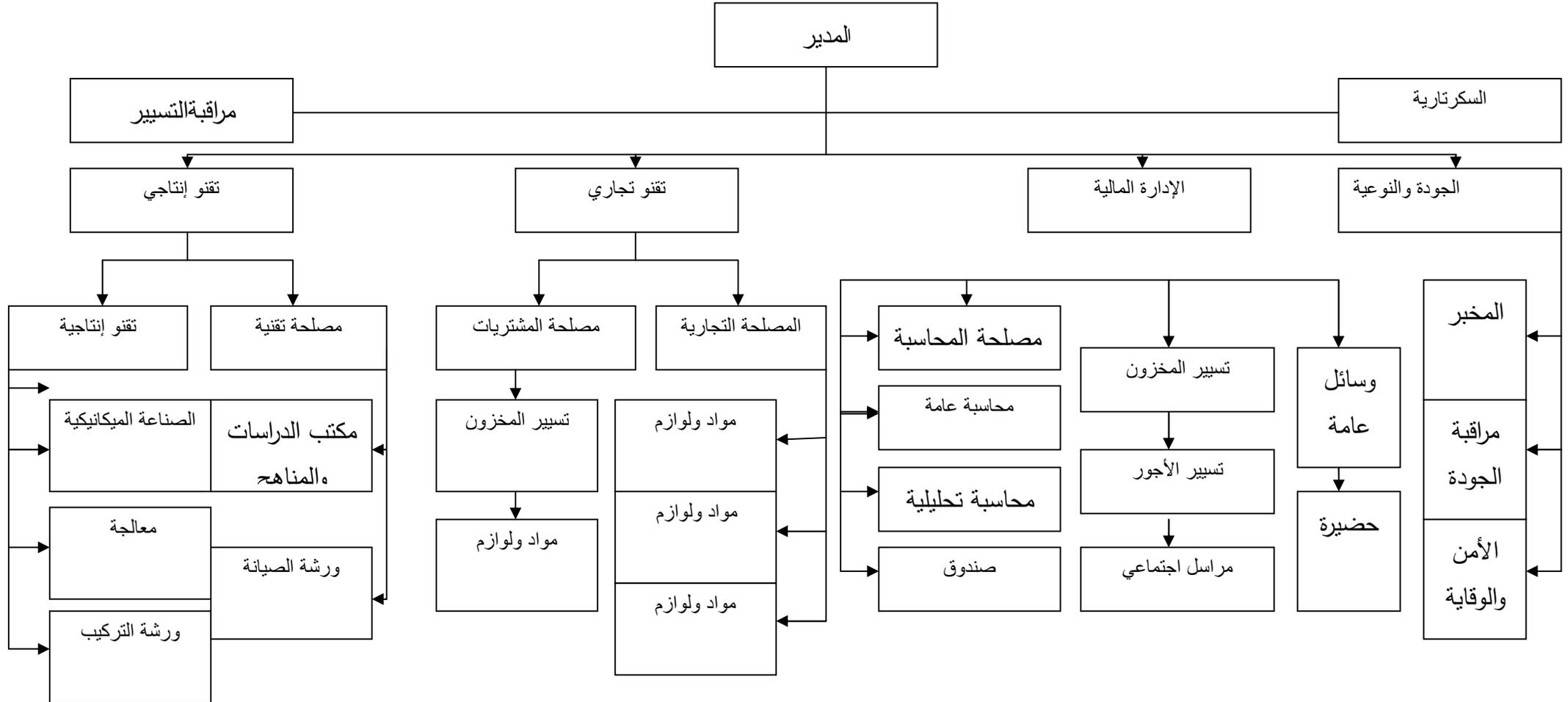
تتعامل الوحدة في إنتاج منتجاتها مع مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية منها:

- المؤسسة الوطنية للحديد والصلب - سيدار -
- مؤسسة نفضال
- مؤسسة ENAP
- شركة JUSLUS ألمانية.

- شركة SIT إيطالية.

حيث أن 80% من المواد الأولية المستعملة في الإنتاج تنتج محليا أما الباقي فيتم استيراده من الخارج. إن لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة يلعب الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة ولذلك حرصت المؤسسة على العرض على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقاً للمخطط الذي تعمل عليه دون أن تهمل الجانب التنظيمي فيما بينها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي وحدة سوناريك فرجيوة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة

- عرض أهم المصالح.

- المديرية العامة: هي الركيزة الأساسية للوحدة حيث يعتبر المدير المسؤول الأول في تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع ومن مهامه:
  - ✓ المشاركة في إختيار الأهداف العامة للوحدة.
  - ✓ مراقبة ومتابعة التنفيذ.
  - ✓ ترأس الإجتماعات.
  - ✓ قيادة التفاوض والتعاملات.
  - ✓ المصادقة على الوثائق المهمة.
  - ✓ توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط المؤسسة.
  - ✓ العمل على سير الإنتاج على أكمل وجه.
  - ✓ يسهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات الموكلة إليه.
  - ✓ يخصص ويمنح كل مسؤول الوسائل المادية والبشرية والمالية الضرورية لنشاط دائرته.
- السكرتارية: مكتب تابع للمدير حيث يعمل بها السكرتير وهو بمثابة اليد اليمنى للمدير ومن أهم مهامها:
  - ✓ إستقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم والشهر.
  - ✓ إستقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات.
  - ✓ كتابة النصوص والتقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة.
  - ✓ إستقبال وتوجيه الزوار والعمال إلى مكتب المدير.
  - ✓ تسجيل مواعيد المدير.
  - ✓ إنشاء صور طبق الأصل للرسائل والوثائق السرية والإشراف على قسم الأرشيف.

- دائرة التقني انتاجي: كما يدل الإسم فهي تنقسم إلى قسمين:

- قسم تقني يتعلق بالإنتاج وقسم إنتاجي تكون هذه الدائرة مشرفة على هذين القسمين أو المصلحتين.
  - ✓ المصلحة الإنتاجية Service Production : نظرا لضخامة هذه المصلحة قسمت إلى ثلاث ورشات مهمتها الإشراف على تلك الورشات:
    - ورشة الصناعة الميكانيكية Atelier Fabrication Mécanique: هي أول عملية إنتاج تحدث، تحتوي على آلات كبرى لتقطيع المعادن تعتبر المادة الرئيسية في الإنتاج، ثم صناعتها.
    - ورشة معالجة السطوح Atelier TRS : أين تتم العمليات الكبرى في هذه الورشة والتي تتمثل في كشط وتهيئة السطوح طلاؤه بالمينا Emaillage، الدهن هناك قطع تمر مباشرة في المرحلة الأولى إلى الدهن مباشرة دون استعمال المينا وهناك قطع تمر بكل المراحل.
    - ورشة التركيب Atelier montage : في هذه الورشة تقوم بتركيب جميع القطع الموجودة لأي منتج وهي المرحلة أو الورشة الأخيرة لإنهاء المنتج.

وهنا انتهت مسؤولية الإدارة التقنو إنتاجية وتنتقل إلى دائرة التقنو تجارية ولكن قبل الانتقال لهذه الإدارة ولضمان سيرورة هذه المصلحة لابد أن تكون هناك المصلحة التقنية.

▪ المصلحة التقنية Service Techbique : وهي تشرف على مكتب المناهج والتوجيهات وورشة الصيانة مهمتها تلبي الأوامر من المصلحة التقنية.

▪ مكتب المناهج والتوجيهات Bureau Méthode Ordonnanoment : تحتوي على كل الوثائق التي تخص الأجهزة التي تستعمل في العملية الإنتاجية وتضم كل خصوصيات أو احتياجات الأجهزة في وقت تزويدهم بالزيوت أو غير ذلك.

▪ ورشة الصيانة Atelier Maintenance : هي الورشة التي تقوم بإصلاح كل الأجهزة الإنتاجية وصيانتها عند العطب أو العطل عند فقدانها لقطعة من قطع الغيار.

▪ مصلحة المشتريات Service D'achet : تدخل هذه المصلحة في علاقة دائمة مع الموردين ( خارج الوحدة ) من جهة ومن جهة أخرى تعمل باستمرار ( داخل الوحدة ) مع المصالح التقنية للوحدة ومصلحتي المالية والمحاسبة ( فواتير الموردين ) وذلك مع مصالح المخازن ( من أجل استقبال الموارد التي تم شراؤها ) وتتكفل هذه المصلحة بالمشتريات المحلية وتدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق كما أنها تقوم بالاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية والنوعية، وهذه المصلحة تشرف على فرع تسيير المخزون الذي يحتوي على مخزون من المواد واللوازم.

▪ مصلحة تسيير المخزون Service Gestion Stockes : تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين مصلحتي المشتريات والتسويق وتتكون هذه المصلحة من مجموعة من المخازن موجودة على مستوى الوحدة وهذه المخازن هي: مخزن قطع الغيار الصناعية، مخزن المواد الكيميائية.

▪ مصلحة المواد واللوازم Magasin Matériel et fournitures : هذه المصلحة تهتم بشراء كل المواد والتجهيزات التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

- المصلحة التجارية: مهمتها الأساسية هي البيع بالدرجة الأولى وتنقسم إلى عدة أقسام هما:

• قسم المبيعات : يقوم بعدة مهام منها: الفوترة، التعامل مع الزبائن، وأيضا مع الذين يشترون بكميات كبيرة من المنتجات ( زبائن دائمين ) حيث تمر عملية البيع بعدة خطوات هي:

✓ عرض المنتج ( السلعة ) : بعد الحصول على سند الطلبية من عند الزبون عن طريق الفاكس أو البريد وموافقته على عرض تقييم أسعار المؤسسة، يقوم القسم التجاري دراسة سند الطلبية من حيث الكمية ونوعية المنتج.

✓ تنفيذ وتقديم السلعة وذلك بإنجاز العمليات التالية:

- تحرير سند العملية: يشمل هذا السند نوعية الطلبية من حيث اللون، الشكل، القياس والورشات التي بها صناعة المنتج.
- تحرير الفواتير بعد نهاية تصنيع المنتج تقوم بإنشاء الفاتورة والتي تتضمن: بيان المنتج، سعر الوحدة، المبلغ والقياس.
- وتتجز ثلاثة نسخ للفاتورة:
  - نسخة تقدم للقسم التجاري.
  - نسخة تقدم إلى القسم المحاسبي.
  - نسخة تقدم إلى الزبون.
- دائرة المحاسبة: المحاسبة فن يشتمل على مجموعة من المبادئ والأسس التي تستعمل للتحليل وضبط المعلومات لمعرفة نتيجة المؤسسة اعتمادا مستندات مبررة، حيث أن مصلحة هذه الأخيرة تقوم بعدة مهام أهمها:
  - مسك دفاتر وملفات العملاء.
  - تنفيذ قوانين الموردين.
  - تحديد وإعداد الطلبيات على مختلف المنتجات.
  - مسك اليوميات من المبيعات والمشتريات.
  - محاسبة عامة Computable General : تقوم بحساب جميع مدخلات ومخرجات المؤسسة
  - محاسبة تحليلية Computable analyse : هي وسيلة لمعالجة المعلومات، تختلف آلياتها عن المحاسبة العامة، تعمل على تسجيل تركيب وتحليل بيانات المؤسسة و بالتالي فإنها تقوم بتبويب وتقييم ومعالجة التكاليف بمختلف أنواعها ومصادرها من أجل فهم النتائج المحصل عليها، ويتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وهي تعمل على مد الإدارة بالبيانات التي تعمل عليها في الإشراف على تنفيذ المهام المستخدمة في حل المشاكل المختلفة التي تعترض المؤسسة وذلك بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى التنفيذ، إذن المحاسبة التحليلية أداة تسيير ورقابة تستند على قواعد عملية وفنية.
  - الصندوق Case : حيث يتم استلام ثمن المنتج المباع.
- مصلحة تسيير المستخدمين Service personnel : تشرف على فروع الأجرور حيث تسهر هذه المصلحة على تقديم الخدمات إلى العمال، تتكون من مكاتب، المكتب الأول مخصص لمسؤول المصلحة في كثير من المهام كما أنها تشرف على العلاقات الإجتماعية التي تهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل ضد مختلف الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها أثناء عمله وكذلك ما يخص المنح العائلية والتعويضات العينية والنقدية عن الأضرار التي تلحق بالعامل أثناء عمله كما تسهر على تطبيق مختلف التشريعات الإجتماعية التي تضعها الدول.

- مصلحة الوسائل العامة Service Moyen Generale: وتنقسم إلى قسمين:
  - ✓ الحاضرة Parking : هي موقف خاص بالسيارات والشاحنات التابعة للمؤسسة.
  - ✓ قسم الوقاية والأمن hyg Sécurité : تسهر هذه المصلحة على حماية العمل ونظافته، وتعتمد من أجل المحافظة على أمن العمال كما تراقب مدى إحترامهم لمراقبة نظام العمل في الوحدة، كما أن مهام هذه المصلحة مراقبة وتوجيه كل من يدخل ويخرج من الوحدة ( الزوار والزبائن ).
  - ✓ الجودة والنوعية Assis Qualité : وهو الذي يقوم بالمراقبة المستمرة على المنتج عبر كامل مراحل من جهة والإعداد الجيد للمواد الكيميائية المخصصة لذلك من جهة أخرى وهذا للوصول إلى المواصفات المثالية ثم المراقبة الأخيرة لصلاحية المنتج في علب خاصة للتغليف.

### 3. أهداف وخدمات وحدة SONARIC

#### 1.3. أهداف الوحدة:

- من بين الأهداف الأساسية التي تعمل الوحدة على تحقيقها:
- تطوير تنمية الصناعات التحويلية الجديدة،
  - تحسين المنتج وإدماج المواد الوطنية من جديد.
  - تحسين المنتج الوطني وتطويره حسب المواصفات العالمية،
  - الإعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبابية وتكوينها علميا،
  - إنتاج نماذج وطنية جديدة مستقبلا،
  - تغطية السوق الوطنية بالمنتجات.

#### 2.3. خدمات الوحدة:

إن وحدة فرجيوة تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا يتجلى ذلك من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة التي تعاني من بطالة رهيبية، إضافة إلى أن هذه الوحدة تسهر على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين مردودية الإنتاج وزيادة الفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم الرحلات الترفيهية لفائدة أبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال في الأعياد والمناسبات.
- تمويل بعض الأندية المحلية والجمعيات الرياضية.
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة جمعية الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوزين وإنشاء جمعيات خيرية مثل قفة رمضان.
- تكريم العمال في بعض المناسبات وإعداد حفلات خاصة.

- تنظيم منافسات ثقافية ورياضية في الوحدة في المناسبات الرياضية.

### المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في وحدة سوناريك فرجيوة

من خلال الهيكل التنظيمي لمراقبة التسيير في الشركة تعتبر هذه الأخير كقسم مستقل وهو تحت تصرف وإشراف المدير ونلاحظ أن لها ارتباط مباشر بالمدير فنلاحظ إمكانية إرسال وتحليل فعال للمعلومات المقدمة من مديرية الشركة وهذا ما يعطيها الاستقلالية التامة في المؤسسة ويحولها السلطة في التدخل لمراقبة عملية التسيير في الشركة.

#### 1. دور وأدوات مراقبة التسيير المستعملة في وحدة سوناريك فرجيوة

##### 1.1. دور مراقبة التسيير في وحدة سوناريك فرجيوة

إذ يتجلى دور مراقبة التسيير في العناصر التالية:

- تحسين وتطوير المنتجات للشركة .
- الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الشركة.
- الدخول إلى سوق المنافسة.
- ضمان المتابعة المالية والإدارية والقانونية للشركة.
- المراقبة بانتظام إنجازات الميزانية ووضع تقارير دورية في هذا الشأن.
- السهر على استمرارية المؤسسة من خلال المراقبة على مصالح الخدمات.

##### 2.1. أدوات مراقبة التسيير المستعملة في وحدة سوناريك فرجيوة

تعتمد مراقبة التسيير في الشركة على 5 أدوات هي:

**1.2.1. لوحة القيادة:** نظراً لأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات وضرورة الحصول عليها فإن الشركة تحاول الاستجابة لهذين العنصرين من خلال إعداد لوحة القيادة، ويتم ذلك من المعلومات المتحصل عليها من خلال السوق والطلب فيه في السنة  $n$  وعلى حساب أيضاً الدورات السابقة للسنة  $n-1$  لمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقاً مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات، ومعرفة أسبابها وتبيان كيفية معالجتها، ثم يقوم مراقب التسيير بإرسالها للمدير ليقوم بوضع الإجراءات اللازمة من أجل تحسين أداء الشركة.

**2.2.1. الميزانية التقديرية:** تتمثل في الخطة السنوية لصناعة المنتجات بمختلف أنواعها (مدافى، سخانات، مكينات هوائية، .....). ويتم إعداده من قبل الدائرة المالية والمحاسبية، كما يتم إعداد كل ميزانية تقديرية للمديريات الجهوية كل واحدة على حدى ثم الميزانية التقديرية الإجمالية وتحتوي على صور العمليات المستقبلية للشركة، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة التنفيذ كما تعتبر الميزانية التقديرية كمادة أولية لإعداد لوحة القيادة.

**3.2.1. نظام المعلومات:** كما رأينا من خلال إجرائنا التريص بوحدة سوناريك فرجيوة أن الشركة لا تعتمد على نظام المعلومات من خلال نشاطها إلى أنه ومن خلال إجراء حديث مع ممثلي الشركة فإنهم يسعون إلى ضمه في السنوات القادمة للعمل بأكثر فعالية.

**4.2.1. التحليل المالي:** المسؤول عنه هي دائرة المالية وهو يعبر عن الوضعية المالية للشركة باستعمال مختلف النسب والمؤشرات ويكمن دورها في:

- اتخاذ القرارات التمويلية.

- المساعدة على اختيار المشاريع الاستثمارية.

- معرفة الوضعية المالية للشركة، ما إذا كانت جيدة أو سيئة لاتخاذ التدابير اللازمة.

**5.2.1. المحاسبة التحليلية:** نظرًا لأهمية المحاسبة التحليلية في وحدة سوناريك فإنها تعتبر أداة فعالة في مراقبة التسيير من خلال التنبؤ، حيث تسمح بمراقبة نفقات ومصاريف الإنتاج كما تعمل على تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية للمنتج وقياس مردودية التصنيع، وتزويدها بالمعلومات الضرورية.

## 2. تقييم أدوات مراقبة التسيير المطبقة في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

يتم تقديم هذا العنصر في شكل تقييمي لمراقبة التسيير بذكر إيجابية الأدوات المستعملة وسلبياتها مع تقديم بعض الاقتراحات.

### 1.2. تقييم النظام المالي والمحاسبي:

زيادة الاهتمام بالمحاسبة التحليلية في الشركة لكونها تسمح بتحديد تكلفة وأسعار الخدمات المقدمة من جهة، ومن جهة أخرى تسمح بتحميل أعباء الأقسام بطريقة عقلانية وعادلة، أما بالنسبة للتحليل المالي عند تحليل النسب للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وقياس الأداء في الماضي والحاضر وتشخيص المشاكل الموجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل، من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من مراقب التسيير وأنه لا يقوم بتحسين الأداء إنما المدير هو المسؤول عن هذه العملية من خلال التقارير المرسله من مديرية مراقبة التسيير والفروع المستقلة.

### 2.2. تقييم نظام المعلومات:

إن الشركة لا تملك نظام معلومات وهذا ما التمس من خلال التريص فقد واجهتنا صعوبات كثيرة في الحصول على المعلومات وخاصة الوثائق الخاصة بأدوات المراقبة كما أنها لا تملك شبكة تسهل الحصول على المعلومات، ونظام المعلومات هو ضمن المخططات المستقبلية للشركة كأداة لمراقبة التسيير.

**3.2. تقييم لوحة القيادة:**

لوحة القيادة تلعب دوراً فعالاً في مراقبة تسيير الشركة وتحتوي على كل البيانات اللازمة وتعتمد على المؤشرات الأساسية لقياس الأداء.

**4.2. تقييم الميزانية التقديرية:**

تعتبر الميزانية التقديرية كمادة أولية لإعداد لوحة القيادة، من خلال التريص لوحظ أن الشركة لها ميزانيات تقديرية مفصلة وبرامج عمل مخططة لكامل السنة، كما أن كل مديرية جهوية لها ميزانيتها التقديرية وهذا ما يؤدي إلى استعمال معطيات دقيقة وبالتالي اجتناب حدوث أخطاء على مستوى الميزانية الإجمالية الخاصة بالمديرية العامة.

**المبحث الثالث: إعداد مقابلة حول دور مراقبة التسيير في تحسين أداء وحدة سوناريك فرجية**

أي مشكل له طرق حل مختلفة، فالمعلومات مثلاً يصعب الحصول عليها خاصة إذا كانت بحوزة أشخاص في مجتمع ما، هنا لا يمكن الحصول عليها مباشرة، بل يجب جمعها والتأكد من صحتها وتحليلها للحصول على نتائج مفيدة يمكن استعمالها، فالمقابلة تعتبر من أحسن الحلول لهذا المشكل للحصول على المعلومة.

**1. مفهوم عملية المقابلة:****1.1. تعريف عملية المقابلة:**

يمكن تعريف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين والحصول على بعض البيانات الموضوعية وتستخدم في كافة البحوث الاستطلاعية، والوصفية والتجريبية، لكن ليس بالضرورة التواجد في مكان واحد فبحكم التطور التكنولوجي يمكن إجرائها عبر استخدام الأقمار الصناعية.

المقابلة ما هي إلا محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد، ترتبط بجمع البيانات الخاصة ببحث معين وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات الإنتاجية وفعالية حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي قد لا تكون مسجلة.

**2.1. مزايا عملية المقابلة:**

- تساهم في شرح الأسئلة ويجيب المبحوث عليها بدقة وبالتالي تقل الأخطاء.
- المقابلة مفيدة جداً إذا كان المبحوث لا يعرف القراءة والكتابة.

- تزويد الباحث بمعلومات إضافية عن الموضوع وتساؤه على فهمه جيداً.
- نسبة الإجابات أو الرد تكون أعلى من إجابات الاستمارة.
- تسمح بفهم حقيقي وتشخيص للمشاكل الإنسانية.
- تعتبر أفضل وسيلة لاختبار وتقويم الصفات الشخصية.
- تحدد المقابلة الشخص الذي أجاب عن الأسئلة.
- يستطيع الباحث أن يعود للمبحوث لتكملة بعض الأسئلة أو توضيح بعض الإجابات.
- يمكن توجيه الأسئلة بالترتيب والتسلسل الذي يريده الباحث دون أن يطلع المبحوث على الأسئلة الأخرى قبل الإجابة عليها.
- يستطيع الباحث التحكم في مدة المقابلة بالعمل على إطالتها أو تقصيرها وفق ما تقتضيه الظروف.
- يمكن للباحث أن يكشف التناقض في إجابات المبحوث من واقع مشاهداته وملاحظاته للبيئة ومقارنتها بتلك الإجابات مما يتيح له فرصة مراجعته فيها.
- تتسم بالمرونة والحرية بحيث يمكن للباحث ترك العنان للمبحوث ليعبر عما بداخله وهي طريقة جيدة للحصول على البيانات الحقيقية ومعرفة موضوعات جديدة لم يكن الباحث قد وضعها في الحسبان أو لم يتوقع أنها موجودة.

## 2. دراسة وتحليل أسئلة وأجوبة المقابلة:

بعدما تعرضنا للمفاهيم المتعلقة بعملية المقابلة، سيتم إسقاطها على الحالة المراد دراستها، وذلك لتحديد الأسئلة والأجوبة عليها.

### 1.2. بيانات متعلقة بقسم مراقبة التسيير<sup>1</sup>:

#### 1.1.2. أين يقع قسم مراقبة التسيير في وحدة سوناريك فرجيوة ؟

- فكانت الإجابة أن مراقبة التسيير تقع تحت سلطة المدير مباشرة، كما يعتبر هذا القسم الركيزة الأساسية للوحدة والتي تعتبر اليد الأيمن للمدير التي تساعده في إنجاز معظم مهامه من خلال استعمال الموارد المتاحة بصورة عقلاني وكذلك ضمان التسيير الحسن للوصول إلى الأهداف المسطرة ومن خلال تربصنا وجدنا أن لهذا القسم أهمية كبيرة في الشركة.

#### 2.1.2. في رأيك هل موقع قسم مراقبة التسيير يخدم المؤسسة ؟ وهل هو قسم تابع أو مستقل ؟

- إن قسم مراقبة التسيير ذو أهمية بالغة فهو يخدم المؤسسة وذلك بالتحكم في تكاليف الإنتاج إلى جانب مراقبة مدخلات الوحدة ومخرجاتها كما يراقب العمال في ورشات العمل وتسطير أهداف للوصول إليها والعمل على سير الإنتاج على أكمل وجه.

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع مسؤول قسم مراقبة التسيير لوحدة سوناريك فرجيوة بتاريخ 9 أفريل 2014.

بالإضافة إلى أن قسم مراقبة التسيير هو قسم مستقل عن المصالح الأخرى فتقاريره يقدمها المدير العام. لكن خلال تحليلنا استنتجنا أنه قسم تابع للمديرية العامة.

### 3.1.2. ما هي المهام الرئيسية لقسم مراقبة التسيير ؟

- إن مهام مراقبة التسيير تتمثل أساسًا في مهام تسييرية ورقابية تنسيقية.
- مقارنة تكاليف الإنتاج مثلًا: المدفأة عند كل إنتاج تحتاج إلى تكاليف ثابتة والتي تتحملها دائما وتكاليف متغيرة التي تتغير بحسب الحجم والنوعية للمنتج.
- إعداد مختلف التقارير الشهرية للمصالح الرئيسية (الإنتاج، المصلحة التجارية، المشتريات، مصاريف المستخدمين) أما فيما يتعلق باعتماد المؤسسة على هذا القسم هو إعطاء أهمية بالغة من خلال تمتعه بالحرية والاستقلالية في التعامل في جميع المجالات وتوجيههم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم بما يتوافق مع الأهداف المسطرة.

### 4.1.2. ما هو تخصص العاملين في قسم مراقبة التسيير ؟

إن تخصص العاملين في قسم مراقبة التسيير في وحدة سوناريك يشمل عدة تخصصات فمنهم من درس التسيير أو المحاسبة أو التدقيق لكن يجب حصوله على شهادة ليسانس لكن الخبرة المهنية ليست واجبة.

### 2.2. بيانات متعلقة بالأدوات المستخدمة في تحسين الأداء<sup>1</sup>:

#### 1.2.2. من بين الأدوات المستخدمة في تحسين الأداء ما هي الأداة الأكثر استخدامًا في رأيك ؟

إن ما التمسناه خلال فترة التريص أن لوحة القيادة تحتل الصدارة لأن مراقب التسيير يعتمد عليها اعتمادًا كبيرًا نظرًا للمؤشرات المهمة التي تحتويها وتأتي بعدها الميزانية التقديرية. التسيير يعتبر الميزانية التقديرية كمادة أولية لإعداد لوحة القيادة، كما أن نظام المعلومات واجهتنا فيه صعوبات للحصول على المعلومة ونجد أيضًا المحاسبة التحليلية والتي تعتمد عليها وحدة سوناريك بنسبة ضئيلة لأن المحاسبة التحليلية لا يعتمد عليها مراقب التسيير وهذا دليل على عدم دراية الموظفين بأدوات المراقبة المستعملة في وحدة سوناريك وهذا ينعكس سلبًا على المؤسسة.

#### 2.2.2. من بين هذه الوسائل المستعملة (الوثائق والمطويات، الهاتف، الأنترنت والاجتماعات) أيهم

أكثر تأثيرًا حسب رأيك وعلى أي أساس قمت بتفضيلها ؟

- تعتبر هذه الوسائل كلها مستعملة لدى وحدة سوناريك وحسب التريص الذي قمنا به فإن الاجتماعات والوثائق والمطويات هي الأكثر تأثيرًا حسب ممثلي الشركة حيث أن الوثائق والمطويات تتسم بالدقة والصحة أما الاجتماعات فهي ذات أثر كبير من خلال النقاشات وطرح الآراء ومعالجتها.

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع مسؤول قسم الموارد البشرية لوحدة سوناريك فرجيوة بتاريخ 16 أبريل 2014.

وقد قمنا بتفضيلها على أساس السهولة التي تعتبر العامل الرئيسي الذي يساعد وسائل مراقبة التسيير وهذا لاختصار الوقت وتقليل التكلفة.

### 3.2.2. هل قياس الأداء مرتبط بفعالية الأدوات المستخدمة ؟

- من خلال ما سبق كانت الإجابة أن قياس الأداء مرتبط بشكل مباشر بفعالية الأدوات المستخدمة، وهذا مما يعني أن المؤسسة تقوم بالاعتماد على أدوات قسم مراقبة التسيير من أجل قياس الأداء.

### 3.2. بيانات متعلقة باستراتيجيات القسم وأهدافه<sup>1</sup>:

#### 1.3.2. هل يعتمد قسمكم على التخطيط المسبق ؟ وما هي أسباب الاعتماد عليه ؟

- إن وحدة سوناريك فرجيوة تعتمد على بدرجة كبيرة، على التخطيط المسبق وهذا ما يدل على اعتمادها على الطرق العلمية في التسيير أما أسباب اعتمادها على التخطيط فتتمثل في عدة أسباب: كوضع أهداف ومخططات مثل المخططات التجارية ومصحة الإنتاج....) للوصول إلى الأهداف المسطرة ومقارنة الأداء المخطط مع الفعلي.

#### 2.3.2. ما هي الأهداف الرئيسية التي يسعى قسم مراقبة التسيير لتحقيقها ؟ وما هو الهدف الرئيسي؟

- حسب مسؤول القسم فإن أهداف القسم الرئيسية متمثلة أساساً في إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة وتحقيق مرونة في العمل.  
- تحسين الأداء والتنسيق بين مختلف الإدارات.  
- التحكم في التكاليف.  
- معرفة حركة أجور المستخدمين.  
- إعداد خطط مستقبلية متفائلة حول المبيعات للشركة.  
- إيجاد الخلل في الإنتاج.  
أما الهدف الذي اعتبر رئيسياً فهو هدف التحكم في التكاليف لما لها من أهمية في استمرار العمل وإعداده على أكمل وجه.

#### 3.3.2. حسب رأيك تحسين الأداء مرتبط بمراقبة التسيير من خلال ماذا ؟

وكانت الإجابة على هذا السؤال أن تحسين الأداء مرتبط بمراقبة التسيير من خلال:  
- مراقبة مردودية مختلف الأقسام، وكذلك التعرف على المستوى الفعلي للأنشطة و كذا المساعدة في اتخاذ القرارات التوجيهية لكن الشيء الأكثر ارتباطاً هو مراقبة مردودية مختلف الأقسام فهو العامل الوحيد الذي يبين مدى فعالية مختلف الأقسام ثم يقوم بوضع اقتراحات للتحسين، ثم المساعدة في اتخاذ

<sup>1</sup> مقابلة اجريت مع مسؤول قسم المالية لوحدة سوناريك فرجيوة بتاريخ 10 مارس 2014.

القرارات التوجيهية، وها دليل على أن مراقبة التسيير تعمل بشكل فعال، وأخيرًا التعرف على المستوى الفعلي للأنشطة.

#### 4.2. بيانات متعلقة بمعوقات تحسين الأداء<sup>1</sup>:

##### 1.4.2. هل تمارس مراقبة التسيير نشاطها على أكمل وجه ؟

- وقد أجابنا على هذا السؤال بقوله أن مراقبة التسيير تمارس عملها على أكمل وجه، وهذا راجع إلى عدم وجود مشاكل في هذا القسم.  
كما يضيف أن مراقبة التسيير تلعب دورا هاماً في أي مؤسسة اقتصادية وهذا لتوفر المناخ واستعمال التدرج في اتخاذ القرارات.

##### 2.4.2. ما هي مختلف المعوقات أو المشاكل التي تواجه تحسين الأداء ؟

- إن المعوقات التي تواجه تحسين الأداء تتمثل أساسا في عدم فهم نشاطات قسم مراقبة التسيير وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد على نظام معلومات دقيق في المؤسسة وكذا عدم إعطاء الوثائق في الوقت المناسب وبدقة وعدم وجود ظروف ملائمة وعدم وجود محفزات وإلى نقص المختصين بالإضافة إلى مشاكل أخرى إدارية ومالية ووظيفية لم يرد السيد لطرش يوسف التطرق إليها رغم إلحاحنا عليه.

##### 3.4.2. هل تعتبرون عدم الفهم الحقيقي لمراقبة التسيير أكبر معوق ؟

- وقد أجاب على هذا السؤال مسؤول قسم المحاسبة العامة الذي فهمنا في سياق كلامه أن عدم الفهم الحقيقي لمراقبة التسيير من أكبر المعوقات وكذلك عدم توفر المعلومات لدى أغليبيتهم، فمثلا عندما يكون مراقب التسيير على دراية بما يدور حوله فنجده يصنع طريق يسير عليه ويصحح الأخطاء في حالة وجود انحرافات ويحدث العكس في حالة عدم درايته بما يدور حوله.

##### 4.4.2. في حالة وجود انحرافات، ما هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ذلك ؟

- من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ذلك في حالة وجود الانحرافات تأتي في مقدمتها سوء التنظيم والتسيير والتي قيل عنها سابقاً أنها من المشاكل التي يعاني منها قسم مراقبة التسيير وكذلك نقص الرقابة.

##### 5.4.2. هل تحسين أداء المؤسسة كان نتيجة تجاوز الانحرافات السابقة ؟

- وكانت الإجابة أن تحسين الأداء هو نتيجة تجاوز الانحرافات السابقة، فالتحسين لن يصبح فعليا إلا من خلال تجاوز الانحرافات كما يضيف في كلامه أنه يجب أيضا معرفة أسباب هذه الانحرافات من أجل محوها نهائياً.

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع مسؤول قسم المحاسبة العامة بوحدة سوناريك فرجيوة بتاريخ 10 مارس 2014.

## خلاصة الفصل الثالث:

للدراصة التطبيقية أهمية كبيرة في الفهم الجيد للموضوع محل الدراصة وهو ما ينطبق على مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حيث أن الهدف من الجانب التطبيقي هو محاولة إسقاط ما تم التعرف عليه في الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة مؤسسة معينة، وهذا ما قمنا به من خلال تريضنا، وذلك باستعراضنا لبرنامج مراقبة التسيير المعمول به، فمراقبة التسيير تلعب دورًا هامًا في تنظيم وتسيير المؤسسات وذلك لأنها تعتمد على قواعد واضحة وإجراءات عملية شفافة وبسيطة.

وتناولنا في هذا الفصل دراسة واحدة من أهم المؤسسات على مستوى ولاية ميلة وهي وحدة سوناريك بفرجيوة فقمنا في البداية بالتعريف بها مرورًا بمهامها والهيكل التنظيمي لها ثم إسقاط الدراصة النظرية عليها باستعمال المقابلة الشخصية وبعدها تجميع المعلومات للحصول على النتائج التي تسمح بإظهار صحة أو نفي فرضيات الدراصة.

الذميمة

## خاتمة:

تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها وهي تتأثر بالمحيط الذي تتواجد فيه فيخلق لها فرص يجب أن تستغلها وتهديدات يجب تفاديها.

تحتل مراقبة التسيير مكانة هامة في مجال اتخاذ القرار باعتبارها وسيلة من الوسائل التي يركز عليها التسيير فهي تمد المؤسسات بالمعلومات، وذلك بالاعتماد على مختلف الأدوات التي درسناها في المذكرة. ومن الأدوات التي درسناها والتي لها دور في توجيه القرارات نجد كل من لوحة الفنادق، نظام المعلومات الموازنات التقديرية، المحاسبة العامة وكذلك تبين دورها في تقييم مستويات الأداء، فكل لمعطيات المحصل عليها من مختلف مراكز المؤسسة وتحويلها إلى معلومات تكون الركيزة الأساسية لاتخاذ قرارات تحسن أداء المؤسسة والوصول إلى التسيير الرشيد .

من خلال ما توصلنا إليه في هذا البحث بداية من الإشكالية المطروحة إلى أي مدى يمكن لوحدة سوناريك SONARIC أن ترفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بالاعتماد على مراقبة التسيير؟ تكون أهم النتائج كمايلي:

### نتائج البحث :

بعد القيام بالدراسة الوصفية والتحليلية لمراقبة التسيير في سوناريك من الجانب النظري ودراسة الحالة خلصنا إلى النتائج التالية :

- أن مراقبة التسيير هي المسار الذي من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد المتاحة استعملت بعقلانية وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ولها علاقة وطيدة بمختلف وظائف المؤسسة الأخرى حيث تعمل على اكتشاف مختلف جوانب الضعف الداخلية والخارجية ومتابعة أفضل العوامل الأساسية للنجاح.
- مراقبة التسيير هي وظيفة مهمة داخل المؤسسة من خلال التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير وكذا تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة ومساعدة المدراء على اتخاذ القرار.
- ومن بين أدوات مراقبة التسيير المستعملة في وحدة سوناريك فرجيو، هي لوحة القيادة والميزانية التقديرية والمحاسبة التحليلية بنسبة قليلة.
- يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في رفع كفاءة فعالية وحدة سوناريك فرجيو من خلال استخدام كافة أدوات مراقبة التسيير المتمثلة أساسا في الموازنة العامة، لوحة القيادة، المحاسبة التحليلية والنظام المالي...

✓ يمكن لوحدة سوناريك فرجيو أن ترفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بالاعتماد على مراقبة التسيير من خلال تحكمها في موارد المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وأيضا

تقوم بتصحيح الانحرافات الغير مسموح بها وذلك باستخدام مختلف أدوات وتقنيات المراقبة الفعالة وهذا لإعطاء الصورة الحقيقية وموقعها في سوق المنافسة.

- التأكد من مدى نجاعة وجدية الوسائل المستعملة من أجل تحقيق الأهداف المسيطرة هي جوهر مراقبة التسيير من خلال ما يرنكز عليه من معايير قياس الكفاءة والفعالية في تقسيم الأداء.

### التوصيات:

إن ما توفره مراقبة التسيير من ضمان استخدام أفضل للمواد المتاحة لتحقيق أهداف وحدة SONARIC المستخلصة من الإستراتيجية العامة بكفاءة وفعالية تجعل تطبيقها أكثر من ضرورة في المؤسسات الاقتصادية.

وعلى أمل تحقيق ذلك وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تبني مراقبة التسيير في وحدة SONARIC عن قناعة وإعطائها المكانة الملائمة في الهيكل التنظيمي من أجل ضمان سلطات أكبر وإمكانية تحرك أفضل.

- من يتولى منصب مراقب التسيير عليه أن يقوم بتصحيح المفاهيم حول مراقبة التسيير بأنه يساعد على تحقيق الأهداف وليس عملية تفتيش.

- تجميع أدوات الرقابة وجعلها متكاملة من أجل الوفاء بالعرض الموضوعة من أجله ، وهذا لن يأتي إلا في ظل مراقبة التسيير التي تضمن الاستغلال الأمثل لنتائجها ضمن مسار يربط بينها وبين الأهداف المسطرة .

- تحديد المسؤوليات بدقة وتوزيع السلطة بشكل مطابق لها : وكذا تحضير المسؤولين وحثهم على تأدية واجباتهم على أكمل وجه وذلك بوضع الحوافز من أجل تحسين أدائهم ومن ثم تحقيق أهداف وحدة SONARIC .

- تنظيم لوحات القيادة لجميع مراكز المسؤولية والتكاليف من أجل المتابعة الدقيقة لجميع نشاطات وحدة SONARIC ومن ثم تحديد الانحرافات ودراساتها وتحديد المسؤوليات.

### آفاق البحث :

أما عن آفاق البحث فنظرا لتشعب الموضوع فكل باحث يتناوله من زاوية مختلفة مما يبقى المجال مفتوح لمعالجة جوانب أخرى منه، يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- دور مراقبة التسيير في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

- تقييم الأداء في المؤسسات الخدمائية.

- لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الخدمائية.

- دور نظام المعلومات في تفعيل أداء المؤسسة.

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

- 1- أنور عبد الخالق، الإدارة المالية واتخاذ القرار بمنشآت الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 2- أبو الفتح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999.
- 3- الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 4- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، مصر، 2003.
- 5- حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 6- خيرت ضيف، الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 7- خيرت ضيف، المحاسبة الإدارية - الميزانيات التقديرية-، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975.
- 8- سمير أحمد عسكر، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1984.
- 9- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 10- صالح الرزق عطا الله خليل بن وارد، مبادئ محاسبة التكاليف- الإطار النظري والعلمي -، دار زهران، عمان - الأردن -، 1997.
- 11- علي السليمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.
- 12- عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2001.
- 13- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 15- عبد الحكيم أحمد الحزامي، تكنولوجيا الداء من التقييم إلى التحسين -تحسين الأداء-، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- 16- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.

- 17- معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 18- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير. أساسيات. وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 19- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 20- محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 21- محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 22- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1988.
- 23- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، دار المحمدية، الجزائر، 2000.
- 24- نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 25- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية- الجزائر، 1998.

## II. الملتقيات:

- 26- شريف مسعودة ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة-الجزائر - 10 و 11 نوفمبر 2009،

## III. المجلات والدوريات العلمية:

- 27- خالص صافي، من أجل رقابة تسيير ذات فعالية في المؤسسة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2000.
- 28- قورين حاج قويدر، دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، تاريخ التحميل 10 جانفي 2011.

## IV. المذكرات والرسائل الجامعية

- 29- خالص صافي، من أجل رقابة تسيير ذات فعالية في المؤسسة العمومية، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، 2000،

30- الشيخ الدواوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، 2009-2010،  
جامعة الجزائر،

31- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية  
وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص: 51.

32- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة  
بسكرة، الجزائر.

33- قويدر الواحد عبد الله، أدوات مراقبة التسيير، ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية،  
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص ص: 73-74.

34- لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة  
ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،

35- محمد أحمد أبو قمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، ص: 22.

36- محمد أحمد أبو قمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، ص: 22.

## V. المواقع الإلكترونية:

37- محمد خليل عبد الحميد وأحمد ومنى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث  
والدراسات الاقتصادية، [www.aribd.com/doc](http://www.aribd.com/doc)، 18 جانفي 2013.

38- الموقع الإلكتروني: <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887> يوم 03 ماي  
2012.

39- ياسر ابراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع إلكتروني،  
[www.yaserlobaida/presentation/arabic/13.pps](http://www.yaserlobaida/presentation/arabic/13.pps)

1. Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable, afnor, Paris, 2010.
2. Anthony, A. Atkinson, Bâtir les nouveaux indicateurs de performance, gestion et entreprise, publication trimestrielle de l'Inped, Numéro spécial productivité, Avril-juillet, 2000, N° 11-12.
3. Brilman Jean, les meilleures pratiques du management au cœur des entreprises, 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2000.
4. Claud Yres Bernard, le management par la qualité total, l'excellence en efficacité et en efficacité opérationnelles, édition afnor, Paris, 2000.
5. Claude Alazard et Separi, épreuve n 07, decf, 3<sup>ème</sup> édition, ED Dunod, contrôle de gestion, 1996.
6. E. Harlé et G. chervallier, J.d. Hoerame, comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés, Bordas, Paris, 1998.
7. Ecosip, dialogue autour de la performance en entreprise, édition l'Harmattan, Paris, 1999.
8. Hamadouche Malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mémoire magister, l'ESC, Alger, 2000.
9. Kaplan. R et Norton. P, le tableau de bord prospectif, Harvard Business Review, les systèmes de mesure de la performance, édition d'organisation, Paris, 1992.
10. Khmekhem, introduction au contrôle de gestion, boards Paris Montral, 1997.
11. Lamia Berrah, l'indicateur de performance, ed c épodués France, 2002.
12. Loning Helen et al, le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, 2<sup>ème</sup> édition, ed dounod, Paris, 2003.
13. M. Gervais, control de gestion, 7 édition Economica, Paris, 2000.
14. M. Gervais, contrôle de gestion, ed economica, 1997.
15. Marmuse Christiane(2) dans performance, encyclopédie de gestion, Tome 2, éditions economica, Paris, 1997.
16. Michel charpentier, Philippe Grandisean, Secteur public et contrôle de gestion, Paris, édition d'organisation, 1998.
17. Michel Gervais, contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1991.
18. Michel Rouche et Gevad Naul leulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, Reveue Banque, 4<sup>ème</sup> édition, 2002.
19. Ministre de la fonction publique et de la réforme de l'état, le contrôle de gestion dans les administrations de l'état, éléments méthodologie, France, juin 2002, Fiche 19.
20. Mintzberg Henry, le management au cœur des organisations, édition d'organisation, Paris, 1998.
21. Nguedj, le contrôle de gestion, ed d'organisation, 1995.
22. Nobeit Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, édition d'organisation.

23. Pierre Louzel, Robert Taller, contrôle de gestion et budgets, 8<sup>ème</sup> édition et dallog, Paris, 1997.
24. Segot Jaques et Gasquet Christophe, assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000, en route l'excellence, édition afnor, Paris, 2001.
25. Willsmor, A, wcc, business budgets and budgetary contrôle, London, sirisaac pitman and sonsitd, 1960.
26. Yves enregle et Annicle Souyet, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Arnaud franel editions, québec, 2009.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Willsmor, A, wcc, business budgets and budgetary contrôle, London, sirisaac pitman and sonsitd, 1960.