



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

قسم : علوم التسيير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

## نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء

دراسة حالة :مؤسسة سونلغاز للتوزيع و الكهرباء غرداية

من إعداد الطالبتين :

- حسيني فائزة

- صديقي عائشة

تحت إشراف:

أ . بن مالك محمد حسن

السنة الجامعية 2012 - 2013

# اهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو  
من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي  
الغد وإلى الأبد

## والدي العزيز

إلى من كان إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود  
دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

## أمي الحبية

إلى من بها أكبر وعليه أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود  
لها.. إلى من عرفت معها معنى الحياة

## أختي ابتسام

إلى أخي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لاشيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء .. في نهاية مشواري  
أريد أن أشكر على مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل

## أخي

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة  
إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن

## أختي

إلى من أرى التفاؤل بعينه .. والسعادة في ضحكته  
إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجه المفعم بالبراءة ولمحبتك لأزهرت أيامي وتفتحت براعم للغد

## أخي

إلى الأخوات اللواتي لم تدهن أمني .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينباع الصدق الصافي إلى  
من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح  
والخير إلى من عرفت كيف أجدهم وعلوموني أن لا أضيعه

صديقاتي زينب و صديقي عائشة

فائزة

# اهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لثرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبية

إلى من بها أكبر وعليه أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معها معنى الحياة أختي ابتسام

إلى أختي ورفقا دربي وهذه الحياة بدونكم لاشيء معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء .. في نهاية مشواري أريد أن أشكر على موافقكم النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل اخوتي و اصدقائي يونس و نورالدين

إلى توأم روعي ورفيق دربي .. إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة ... إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة وما يزال يرافقني حتى الآن أخي العزيز (توفيق الاسباني)

إلى من أرى التفاؤل بعينه .. والسعادة في ضحكته إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجه المفعم بالبراءة ولمحبتك لأزهرت أيامي وتفتحت براعم للغد أخوتي زكريا , بلال , و زين الدين

إلى الآخوة طارق عبد الوهاب وفيصل الدين أكن لهم كل التقدير و الاحترام و زوجة أخي متمنيا لها الحياة الزوجية السعيدة

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينباع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعه

صديقاتي زينب و صديقي عائشة

فائزة

# الفهرس

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

الفصل الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير وعلاقته بوظائف المؤسسة الاقتصادية وتقييم الأداء بها

تمهيد الفصل.....01

المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.....02

المطلب الأول: مفهوم نظام مراقبة التسيير.....01

المطلب الثاني: أنواع نظام مراقبة التسيير وأهدافه.....08

المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير، وظائفه، وحدوده.....12

المبحث الثاني: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة.....17

المطلب الأول: علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة المالية.....17

المطلب الثاني: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج و الوظيفة التجارية.....18

المطلب الثالث: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين.....20

المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة.....21

المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء.....21

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات قياس و تقييم الأداء.....23

المطلب الثالث: مراحل قياس و تقييم الأداء وأهدافه وأهميته الاقتصادية.....25

خلاصة الفصل.....29

الفصل الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تمهيد الفصل.....31

المبحث الأول: نظام المعلومات.....32

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات ومصادر الحصول على المعلومات.....32

المطلب الثاني: دورة حياة نظام المعلومات وعناصره.....33

المطلب الثالث: وظائف وأهداف نظام المعلومات.....35

المبحث الثاني: الموازنات التقديرية.....38

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية.....38

المطلب الثاني: مراحل إعداد الموازنات التقديرية.....40

المطلب الثالث: الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية.....43

المبحث الثالث: لوحة القيادة.....46

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة.....46

المطلب الثاني: محتوى لوحة القيادة.....48

المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة وتنظيم العمل فيها.....49

53..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث :دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز(مديرية التوزيع و الكهرباء غرداية )

54..... تمهيد الفصل

55.....المبحث الأول :تقديم مؤسسة سونلغاز

55.....المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسسونلغاز

57.....المطلب الثاني : تعريف مؤسسة سونلغاز ومهامها

58.....المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

59.....الهيكل التنصيمي للمديرية

60..... دائرة استغلال الكهرباء

61..... قسم استغلال الغاز

62..... قسم الدراسات و تنفيذ اشغال الكهرباء و الغاز

63..... قسم العلاقات التجارية

64..... قسم المالية و المحاسبة

65..... قسم الموارد البشرية

66..... قسم تسيير انظمة الاعلام الالي

67.....شعبة الوسائل العامة

هـ، و، ز، ح، ط.....الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الأشكال و المخططات

### الأشكال:

- 02..... الشكل (1-1) التسيير عملية دائرية مستمرة
- 03..... الشكل (1-2) مستويات المراقبة في المؤسسة
- 06..... الشكل (1-3) مثلث مراقبة التسيير
- 12..... الشكل (1-4) أهداف نظام مراقبة التسيير
- 28..... الشكل (1-5) اهداف تقييم الاداء
- 37..... الشكل (2-1) وظائف و مهام نظام المعلومات
- 45..... الشكل (2-2) مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية
- 50..... الشكل (2-3) المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة

### المخططات

- 59..... المخطط رقم 01 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 60..... المخطط رقم 02 دائرة استغلال الكهرباء
- 61..... المخطط رقم 03 قسم استغلال الغاز
- 62..... المخطط رقم 04 قسم الدراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز
- 63..... المخطط رقم 05 قسم العلاقات التجارية
- 64..... المخطط رقم 06 قسم المالية و المحاسبة
- 65..... المخطط رقم 07 قسم الموارد البشرية
- 66..... المخطط رقم 08 قسم تسيير انظمة الاعلام الالي
- 67..... المخطط رقم 09 شعبة الوسائل العامة

الفهرس

# قائمة الجداول و الأشكال

# المقدمة

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث

الخاتمة

# قائمة المراجع

**المقدمة:**

إن عملية التوزيع والتخصص المثالي للموارد تعتبر من المهام الصعبة المعيقة للعمليات الاقتصادية خاصة في ظل ظروف ندرة الموارد وحتى تستغل هذه الأخيرة إستغلالاً أمثل فلا بد على المشرفين القيام بالوظائف الأساسية للتسيير الإداري والمتمثلة في التخطيط، لتنظيم، الرقابة وإتخاذ القرارات بأحسن صورة باعتبارها أداة فعالة لتحقيق الأهداف والتحكم في النمو الاقتصادي عن طريق متابعة التغيرات الاقتصادية في ظل تأدية الوظائف السابقة الذكر.

ونظراً إلى أن كل مؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق ما خططته وجب عليها إحداث وظيفة مراقبة التسيير في هيكلها التنظيمي، حيث تتكفل هذه الوظيفة بقياس نسبة إنجاز الأعمال المخططة وتصميم نظام المعلومات بإجراءاته التنظيمية والرسمية ومقاييسه العقلانية وفعالية نظام المعلومات وتحسينه لتنسيق الطاقات مما يسمح للمؤسسة بتحسين أداءها بطريقة مستمرة وضمان تحقيق الأهداف المرسومة، وعليه أصبح من الضروري على الإدارة الحديثة أن تتماشى مع التغيرات الاقتصادية بإستخدام تقنيات حديثة تكون بمثابة نظام يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومراقبة إستغلال الموارد النادرة المتاحة لكل كفاءة وإتخاذ القرارات المناسبة وقد إتسع مجال تطبيق هذه التقنيات حتى أصبح طابعاً مميزاً لإدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية على إثر الأزمة الاقتصادية سنة 1929 م ثم إنتقلت إلى الدول الأوروبية بعد الحرب العالمية الثانية بعدها في جميع البلدان والمؤسسات الاقتصادية مختلفة الحجم والنوع والنشاط.

إن مراقبة التسيير كانت تقتصر على الجانب المحاسبي فقط ولكن تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم أشمل ألا وهو كل المعايير والمقاييس والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة والتي لها القدرة على تقييم الأداء ليس المالي فقط وإنما كل أنواع الأداء داخل المؤسسة فنجد أنه تم إدخال لوحة القيادة وكل الأدوات المحاسبية و المؤشرات التي لها دلالة والتي لم تكن موجودة من قبل وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الأهمية التي تحظى بها مراقبة التسيير وما لها من أثار إيجابية على المؤسسة. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:



## الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن ترفع من مستوى أداءها وتحقق أهدافها بإعتمادها على نظام مراقبة والتسيير؟

## الأسئلة الفرعية:

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ماذا نعني بنظام مراقبة التسيير في المؤسسة, وما علاقته بالوظائف الأخرى؟
- 2) ما هو دور نظام مراقبة التسيير؟
- 3) ماذا نعني بقياس وتقييم الأداء في المؤسسة و ما هي أهدافه؟
- 4) ما هي أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة على مستوى المؤسسة؟
- 5) هل لنظام مراقبة التسيير دور في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز؟

## الفرضيات:

- 1) نظام مراقبة التسيير من الوظائف الهامة داخل المؤسسة.
- 2) يوجد بالمؤسسة نظام لمراقبة التسيير يرتبط بجميع الوظائف.
- 3) تستخدم المؤسسة نظام مراقبة التسيير في الرقابة وتقييم الأداء.
- 4) قياس وتقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة ويعتبر كوسيلة لتطوير الأداء.
- 5) أهم أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة هي: نظام المعلومات, الموازنات التقديرية, لوحة القيادة.

6) يلعب نظام مراقبة التسيير دورا هاما في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز

## أسباب إختيار هذا الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ❖ الأهمية التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة الإقتصادية .
- ❖ إظهار آليات نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية .
- ❖ الرغبة الشخصية للتعرف و الإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها .

**أهداف البحث:**

الأهداف المتوخاة من هذا الموضوع:

- ❖ تحديد مجال وظيفة مراقبة التسيير .
- ❖ إبراز الدور الهام الذي تلعبه وظيفة مراقبة التسيير في تحسين الأداء داخل المؤسسة .
- ❖ فهم طبيعة وخصائص كل من نظام المعلومات ، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، من حيث هي أدوات لمراقبة التسيير الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة ومعرفة دورها في تحسين الأداء.

**أهمية البحث:**

يستهدف هذا البحث دراسة تلقي الضوء على وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة المتمثلة في مراقبة التسيير , من منظور أنها وسيلة فعالة لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

**منهجية البحث:**

للإلمام بهذا البحث إنتهجنا الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوع الدراسة فيما يتعلق بالجانب النظري , أما الجانب التطبيقي فقد إعتمدنا على دراسة الحالة التي تمت بمؤسسة سونلغاز للتوزيع و الكهرباء غرداية .

**أدوات البحث:**

وقد تم إنجاز هذا البحث عن طريق الإستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات المتعلقة بنظام مراقبة التسيير إلى جانب بعض المذكرات والمواقع الإلكترونية وأيضاً إجراء تربص لمدة ثلاثة أشهر في مؤسسة سونلغاز للتوزيع و الكهرباء غرداية .

**تقسيم البحث:**

لقد تم تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول كما يلي:

**الفصل الأول :**

سنستعرض فيه مختلف التعاريف لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة , وسنتطرق إلى مختلف أنواعه وأهدافه ووظائفه , كما سيتم إبراز مفهوم وخطوات قياس وتقييم الأداء.

## الفصل الثاني

في هذا الفصل سيتم التعرف على كيفية القيام بعملية مراقبة التسيير من خلال أدواتها المتمثلة في نظام المعلومات، الموازنات التقديرية و لوحة القيادة مع إبراز دور كل واحدة منها في تحسين أداء المؤسسة.

**الفصل الثالث:** هو إسقاط تطبيقي للجانب النظري قد خصصناه لمجمع سونلغاز مؤسسة التوزيع و الكهرباء بغرداية , وفيه نتطرق إلى التعريف بالمجمع عموما و الفرع خصوصا , ثم القيام بدراسة مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير من طرف الفرع ثم مناقشة وتقييم النتائج.

## تمهيد الفصل:

إن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الأنظمة الهامة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسات، فهو النظام المحكم الذي يقوم بقياس وتقييم عمليات التسيير من أجل ضمان تسيير ما خطته المؤسسة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، حيث يعتمد مراقب التسيير أثناء أداءه لوظيفته على مجموعة من التقنيات والأدوات التي تمكنه من تحقيق ما أراده من هذه الوظيفة، كما أن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان تحسين ظروف التسيير وتوجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف وإستراتيجيات. سنحاول في هذا الفصل توضيح نظام مراقبة التسيير لإبراز الأهمية التي يحتلها في المؤسسة من خلال التطرق للمحاور التالية:

- ماهية نظام مراقبة التسيير .
- علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة .
- قياس و تقييم الأداء في المؤسسة.

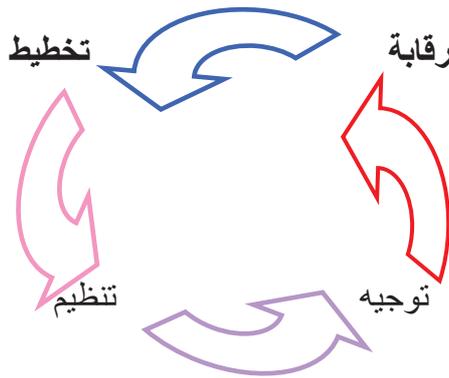
## المبحث الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة.

أصبح نظام مراقبة التسيير 1 يشكل أحد الفروع الرئيسية في الإقتصاد المعاصر نتيجة للتطور الهائل الذي يشهده العالم على المستوى التكنولوجي والإقتصادي والإجتماعي، فمهمته كانت في البداية محصورة الإهتمام بمراقبة سعر التكلفة والإيرادات والتكاليف وبعدها تطورت مهمته لتشمل مراقبة كل من الميزانيات وتقييم مردودية المؤسسة والتحكم في العوامل المؤثرة على التكاليفو تسيير الأنشطة.

### المطلب الأول : مفهوم نظام مراقبة التسيير.

قبل التطرق إلى التطور التاريخي لنظام مراقبة التسيير وكذا مفهومه و يجب علينا تعريف كل مصطلح على حدى " :النظام"، "المراقبة"، "التسيير".

- النظام : هو مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكياً ومنظمة للوصول إلى غاية معينة 2 .
  - المراقبة : إن معنى المراقبة على مستوى الإقتصاد الجزئي هي :البحث، المقارنة، الحراسة، التقدير والتحكم في أدوات التسيير 3 .
  - التسيير : هو تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة 4 . حيث يشكل التسيير عملية دائرية) من المنظور الحركي (فلو إعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فعليه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، لا بد أن نكشف عن وجود إنحرافات ولتصحيح هذه الإنحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.
- ( الشكل 1 – 1 ) التسيير عملية دائرية مستمرة .**



المصدر :محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير :أساسيات، ووظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، الجزء الأول، ص05

1 Controle de gestion.

2 محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير :أساسيات، ووظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، الجزء الأول، ص05

3 نفس المرجع السابق، الموضوع السابق.

4 نفس المرجع السابق، الموضوع السابق.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن مراقبة التسيير هي إحدى مستويات الرقابة الثلاثة حسب البنية الهيكلية

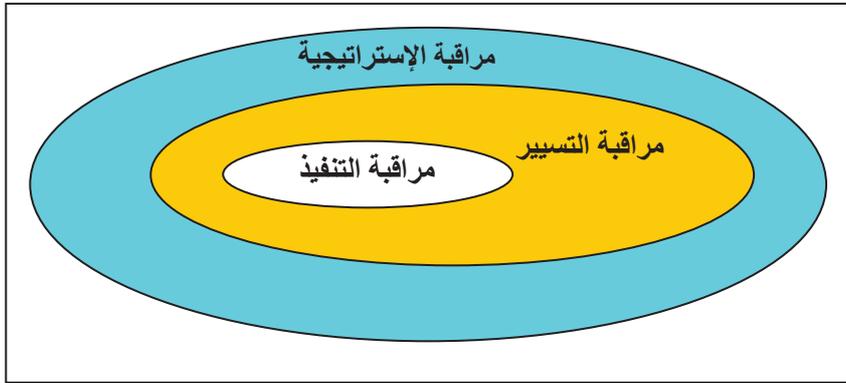
للمؤسسة كما يراها 1 h.bouquin

☞ **المراقبة الإستراتيجية** : تتوافق هذه المراقبة مع مستوى التسيير الإستراتيجي والغرض منها هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى وتقدير مدى ملائمتها.

☞ **مراقبة التسيير (العملية)** : تتوافق هذه المراقبة مع التسيير التكتيكي و مهمتها السماح بتحديد الأهداف و القيادة في أفق عادة لا يتجاوز السنة وتقييم آثار القرارات المتخذة و التوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتيجية.

☞ **مراقبة التنفيذ** : مهمتها تنفيذ النشاطات المحددة بفعالية ونجاعة، إذا فهي موجهة إلى الأفراد المنفذين وهي في أغلب أوجهها منظمة وآلية. ويمكن تمثيل مستويات الرقابة في الشكل التالي:

### الشكل ( 1 - 2 ) مستويات المراقبة في المؤسسة



Source : Henri Bouquin , le contrôle de gestion , 5° eme edition France 2001, p 65

من الشكل نلاحظ:

- ❖ إن مستويات المراقبة الثلاثة متتابعة ومنتالية وليست متداخلة، في الواقع من الصعب التفريق بينهما خاصة بين كل مستوي والمستوي الأعلى منه؛
  - ❖ يوجد تتابع هرمي بين هذه المستويات الثلاثة من المراقبة فلا يمكن إيجاد مراقبة التنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا مراقبة الإستراتيجية بدون مراقبة التسيير؛
  - ❖ كل نوع من الرقابة يمكن له أن يقوم بالقيادة، قياس الأداء، وتحديد الأهداف ولكن بالمقابل تحدد أهدافه ويقاس أداءه من طرف النظام الأعلى رتبة.
- الفرع الأول : مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير.**
- ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية هذه المؤسسات ومع تطور نشاطها وتعقد عملياتها وما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية لها آن ذاك وبسبب عجز الطرق الرقابية

الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها، حاولت إيجاد طرق وأساليب رقابية جديدة من طرق محاسبية 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" ذلك نجد "فورد" و "جنرال موتورز" وشركة على 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 1 :

**المرحلة الأولى:** في البداية وكمرحلة أولى إستعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة (المالية)، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة، وهكذا وضعت النقاط الأولى لإستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الإقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاع نظام النسب و تطور داخل المؤسسة الكيميائية الأمريكية خاصة مثل مؤسسة "DUPONT" سنة 1907 وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية. **المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف "SLOAM"

"الذي وضع ميكانيزمات التنظيم" وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، وحاول فرض نظام إستقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للإستثمارات الجديدة وتطويرها.

**المرحلة الثالثة:** المرحلة 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 2 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 للإهتمامات الخاصة.

إنتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف

1 MICHEL ROUCH & GERAD NAULLEAU, " Le Contrôle De Gestion Bancaire et Financier", Revue Banque: 4emeEdition ;2002,p :23.

2 حسب ALFRED CHANDLER الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

**المرحلة الرابعة :** هذه المرحلة التي تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع ومقارنتها بالنتائج الموازية والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤولية التسلسلية.

### **الفرع الثاني : تعاريف مراقبة التسيير:**

ولقد تنوعت التعاريف المقدمة لمراقبة التسيير وذلك حسب رأي كل مفكر ومجال تعامله مع هذا النظام، و حتى يمكننا الإلمام بمعانيه، فإننا نقوم بإستعراض جملة من التعاريف المقدمة عنه و المتمثلة في:

#### **التعريف الأول : R-N-ANTONY :**

مراقبة التسيير عبارة عن " مسار 1 مخصص لتحفيز المسؤولين، وتحريضهم لتنفيذ أنشطة تساهم في بلوغ أهداف المؤسسة 2. "

#### **التعريف الثاني : G-PILLOT :**

يُعرف مراقبة التسيير على أنها " العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للأنشطة المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا، ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من المعلومات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات كما يعمل على تنمية الكفاءات الفردية، وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين أمهنة التسيير لإكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير 3. "

#### **التعريف الثالث : A.GERMALIS et H.ARNAULD et V.VIGNON :**

هي " جملة من الوسائل و المرافق و العمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل و كذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة 4. "

#### **التعريف الرابع : M.GERVAIS :**

مراقبة التسيير هي " العملية التي من خلالها يتأكد المسيرين من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وأن المساعي والتوجهات الحالية تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة 5. "

1 يعرف المسار على انه مجموعة من النشاطات المنظمة زمنيا و التي يمكن بفضلها الوصول إلى حالة محددة.

2 M. Gervais, "control de gestion", 7eme Edition, ECONOMICA, 2000, P 02 .

3 /محمد خليل، عبد الحميد أحمد و منى عبد السلام: "مراقبة التسيير في المؤسسة" ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، 10424646

doc/com.aribd.www. تاريخ التحميل 18 جانفي 2011 ، ص 04

4 .محمد خليل، وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص04

5 Michel Gervais, "control de gestion", OP-CIT, p10.

### التعريف الخامس: C.ALAZARD:

يرى أن "رم اقبة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤو لين من التصرف وتحقيق التنسيق اق لإتصادي العام بين الأهداف و الوسائل وما هو المحقق الذي يجب إ اعتبار ه نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداءات لبلوغ الأهداف 1."

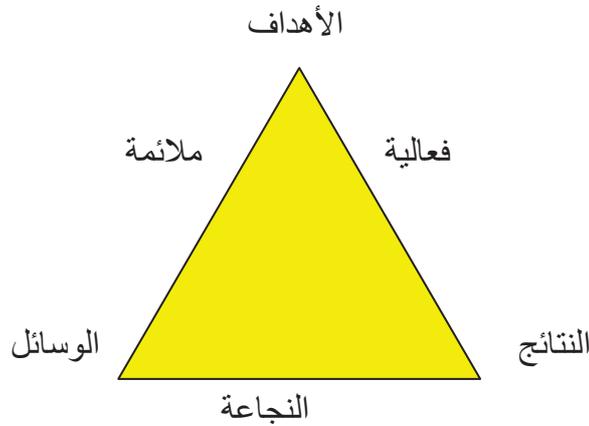
### التعريف السادس: عبد اللطيف خمائم

يعرف مراقبة التسيير على أنها" مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف المنتظر من قبل هذا الكيان 2" إنطلاقا من هذه التعاريف يتضح لنا أن نظام مراقبة التسيير يهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات للإستغلال

العقلاني والفعال للموارد المتاحة في إطار أهداف محددة مسبقا، ويكون ذلك عن طريق مقارنة الأهداف بالإنجازات ثم تحديد الفروقات إن وجدت مع دراسة أسباب حدوثها لإتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية محاولة لتفاديها مستقبلا.

ويرتكز نظام مراقبة التسيير على ثلاث مفاهيم كما هو مبين في الشكل التالي 3:

### الشكل ( 3-1 ) – مثلث مراقبة التسيير:



الفعالية: هي عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، أي ما مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المرجوة.

الملائمة: هي عملية مقارنة الأهداف المسطرة مع الوسائل المسخرة لتحقيق هذه الأهداف.

1 C.ALAZARD ET S.SEPARI,"Contrôle De Gestion ", 3éme édition Dumod, 1996, P6.

2 KHEMAKHIM,"Dynamique De Contrôle De Gestion" Ed Dumod, 1977,P14.

3بالهاشمي جيلالي طارق "لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي"، مذكرة ماجستير، تخصص النقود المالية والبنوك، جامعة سعد

دحلب البليلة، سنة 2006 ، ص33

النجاحة : هي عملية مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل المستعملة، إذن يمكن القول أن الرهان الأساسي لمراقبة التسيير هو التأكد من التناسق بين الأهداف المسطرة والوسائل المسخرة والنتائج المحققة.

### الفرع الثالث: الفرق بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية.

هناك الكثير من يخلط بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية نظرا للتداخل بين هذين النوعين من الرقابة في عدة مواطن، ولهذا سنحاول إبراز الفرق بينهما من خلال تبيان مفهوم المراجعة الداخلية وما هي أوجه الشبه والإختلاف بين هذين النوعين من المراقبة.

#### أولا : مفهوم المراجعة الداخلية:

عرفها المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين بأنها " الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية، وتشجيع فعالية الإستغلال، والإبقاء على المحافظة على السير وفقا للسياسات المرسومة.

#### ثانياً : أوجه التشابه بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية :

يشارك كل من مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية في النقاط التالية :

1 إعلام وإرشاد الإدارة والمسؤولين بالإجراءات الواجب إتخاذها للحفاظ على المؤسسة وأهدافها و ثروتها.

2 ليس لمراقب التسيير والفاحص المحاسبي والمالي أية مسؤولية مباشرة ولا أية سلطة على النشاطات التي يراقبها.

3 هما نوعان متكاملان وضروريان من الرقابة، إذ أصبحت مراقبة الأداء تركز أساسا على صدق مختلف المعلومات، والمراقبة والتأكد من هذا الصدق يعتبر ان من مهام المدقق بالإضافة إلى مراقبة التسيير التي تهتم خاصة بالموازنات ومقارنتها بالنتائج، فهي إذا تقوم بمقارنة الفحص المحاسبي والمالي مع النتائج المحققة وذلك لتقييم الأداء.

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

#### ثالثا : أوجه الإختلاف بين مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية:

تختلف مراقبة التسيير عن المراجعة الداخلية في بعض الأوجه، يمكن حصرها فيما يلي 3 :

1. عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل: " الرقابة والمراجعة الداخلية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ، ص12

2 قورين حاج قويدر: " دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية،

،\_2436www.infotechaccounts.com/foruns/showtherad/t.php. تاريخ التحميل 10 :جانفي 2011 ، ص11

3 .قورين حاج قويدر :مرجع سبق ذكره، ص11

- 1 تهتم المراجعة الداخلية بالجانب المحاسبي المالي وبصحة أنظمة المحاسبة، بينما مراقبة التسيير
- 2 تهدف مراقبة التسيير إلى التأكيد من ملائمة الأهداف بالوسائل المتاحة و اكتشاف الانحرافات وبالتالي
- التشجيع أكثر من أجل التطوير وتحسين الأداء، بينما هدف المراجعة الداخلية هو العقاب من خلال تتبع الأخطاء المالية والمحاسبية التي قد ترتكب في الوثائق والمستندات.
- 3 المراجعة الداخلية عادة ما تأتي بعد تحقيق العمليات وتسهر على إحترام الجوانب والشروط القانونية والتقنية للمحاسبة، أما مراقبة التسيير فتأتي في مختلف أطوار العمليات أي: قبل، أثناء، وبعد العمليات وهدفها تقييم أداء المُسيّرِين.
4. المراجعة الداخلية لا تتطلب تحقيق نتائج إيجابية من المراقبة بقدر ما تفرض ضرورة إستعمال الوسائل والطرق اللازمة لأداء العمل، في حين أنمراقبة التسيير تتطلب تحقيق نتائج إيجابية في حدود الوسائل والظروف المتاحة للمسير، بإعتبار أن هدفه هو تحقيق أحسن النتائج.
5. تهتم المراجعة الداخلية بمراقبة حركة الوثائق وصحتها وسلامتها بالإضافة إلى صحة البيانات والمعلومات والحسابات الواردة في مختلف السجلات، أما مراقبة التسيير فتهتم بمراقبة النتائج وذلك من خلال مخرجات هذه الدفاتر المتمثلة في التقارير، القوائم المالية ومقارنة المعلومات الواردة فيها (النتائج) مع ما كان مخطط الوصول إليه.

## المطلب الثاني: أنواع نظام مراقبة التسيير وأهدافه.

يندرج تحت هذا المطلب كل من أنواع مراقبة التسيير و أهدافه.

### الفرع الأول :أنواع نظام مراقبة التسيير:

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، المصدر، الشمولية، وطريقة المراقبة: من حيث الزمن : إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعده التنفيذ، ونجد:

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

### ب. المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية) Concurrent control :

هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز، أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواسفات المطلوبة، وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

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

من حيث المصدر : حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما 1 :

أ. المراقبة الداخلية ويقصد بها المراقبة الذاتية AUTOCONTROL أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا إلى:

- ❖ مراجعة تخطيط المؤسسة الداخلي
- ❖ مراجعة سياسة القيادة و ستراتيغيتها المتبعة في النشاط؛
- ❖ تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والإقتصادي
- ❖ تقدير حصة المؤسسة في السوق؛
- ❖ تقدير إحتياجات الزبائن وتصنيفهم

ب. المراقبة الخارجية : هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمرقابة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومرقابة مدقي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

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

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

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

ج. **المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة** : من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطر

⊗ **من حيث طريقة المراقبة** : حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة ⊗ :

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

ب. **الرقابة بطريقة الحواجز « contrôle par alerte »** : هي عبارة عن رقابة قائمة على

أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير وهذا يتطلب وجود لوحة القيادة.

**الفرع الثاني : أهداف مراقبة التسيير** : من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية

القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية 1 :

1 تحسين الأداء وفعالية النشاط :نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة، وتحسين فعالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقب التسيير القيام بأعمال منها:

- ❖ التطوير والإستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير، حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات
- ❖ التأكد من أن تكلفة هذا النظام لا تفوق الفائدة المحصلة منه؛
- ❖ وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها؛
- ❖ معرفة ودراية دقيقة للإيرادات والتكاليف.

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 بكل انلحرفات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الإتفاق عليها بعد طرحها للنقاش، وذلك من طرف كل مسؤول؛
  - ❖ إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الإنحرافات وأسبابها .
3. **الإستعمال الأحسن لوسائل الإستغلال** : إن دراسة المرودية الإستثمارية الحالية والمرتبقة وكذلك

التسيير الأحسن للأفراد يفترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الإستغلال ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية ، بالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، كما أنها تعمل على إستنتاج وإستغلال التحاليل الإقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر فعالية، أحسن مردودية، أرباح ومردودية إنتاجية.

4. المساهمة في تصميم هيكله المؤسسة :إن وجود مراقبة التسيير يسمح بتصوير هيكله المؤسسة، كما يفترض توزيعاً لمراكز المسؤولية<sup>1</sup>.

5. تحقيق اللامركزية : وهذا من خلال

❖ السماح بتخطيط الأنشطة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية

❖ يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك .

❖ يسمح بإنشاء آلية مراقبة التسيير من خلال متابعة الإنجازات واستخراج الانحرافات ومنه

تصحيحها .

6 الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها وإستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.

7 تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري، وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية كما يضمن وجود أهداف لمراقبة التسيير عدة نقاط نذكر منها:

❖ صحة ودقة المعلومات؛

❖ إحترام السياسات، الخطط، الإجراءات والقوانين؛

❖ الإستعمال الإقتصادي والفعال للموارد؛

❖ تنفيذ الأهداف الخاصة بالنشاط أو البرنامج الخاص بالمؤسسة

:ولتحقيق الأهداف سابقة الذكر يجب توفر عدة شروط منها<sup>2</sup>

❖ تقسيم المهام المطبقة بشكل عام؛

❖ وضع النماذج في مكانها؛

❖ تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات .

: وهناك عدة عقبات تقف في وجه هذه الأهداف منها<sup>3</sup>

❖ هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية، وهنا هذه

1مركز المسؤولية : هو وحدة تنظيمية مرخص لها اختيار الأهداف والوسائل المناسبة والمستعملة لتحقيق هذه الأهداف.

2. قورين حاج قويدر :مرجع سبق ذكره، ص7

3نفس المرجع السابق، الموضوع السابق.

الوسيلة تذل في قياس أداء الأشخاص.

❖ هناك عجز في بعض الحالات لمراقبة التسيير عن تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي

تسمح بإتخاذ القرارات و تقدير الفوائد.

❖ الحساسية من طرف الأفراد إتجاه مراقبة التسيير (إعتبارها تفتيش) .

**شكل رقم (1 - 4) : أهداف نظام مراقبة التسيير -**

المصدر: قورين حاج قويدر :مرجع سبق ذكره، ص7



**المطلب الثالث :مراحل مراقبة التسيير، وظائفه، وحدوده.**

كباقي الأنظمة داخل المؤسسة يتطلب نظام مراقبة التسيير إتباع مراحل معينة لإعداده حتى يصبح نظاما

خاصا بالمراقبة من أجل القيام بوظائفه.

## الفرع الأول : مراحل إعداد نظام مراقبة التسيير:

من أجل إعداد نظام فعال لمراقبة التسيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:

**1 تحديد الأهداف:** يجب تحديد الأهداف الرئيسية المرجوة من الخطة، قبل البدء في وضع البرامج التفصيلية وعند تحديد الأهداف يراعى ما يلي:

- أ. إمكانية التحقيق: يجب أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق، مع الأخذ في الحسبان الظروف الداخلية للمؤسسة والعوامل الخارجية المحيطة بها، بمعنى أنه يجب تحديد الأهداف حسب قدرات المؤسسة، مع مراعاة ظروف البيئة الخارجية وما تحمله من فرص وتهديدات للمؤسسة.
- ب. التطلع إلى الأمام دائما: إذ ينبغي أن تكون الأهداف المحددة في الخطة القادمة أفضل من الأهداف التي تم تحقيقها فعلا، في الخطة السابقة.
- ج. في حالة تعدد الأهداف، فإنه من الضروري تحديد الأهمية النسبية لكل هدف، وبذلك يمكن تجنب الإهتمام بالأهداف الفرعية على حساب الأهداف الرئيسية.
- د. المصادقية: يجب أن تتصف الأهداف بالموضوعية.

**2 التخطيط:** يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة أي إكسابها الصيغة الإقتصادية. ويتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (من 3 إلى 5 سنوات)، وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير، مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، ومن الضروري أن تكون الميزانية متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

**3 التنفيذ:** بعد إتمام التخطيط إنطلاقا من الإختيارات الإستراتيجية، تأتي بعدها مرحلة التنفيذ أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها في الميدان وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

**4 قياس الأداء:** تأتي عملية قياس الأداء في المرحلة الأخيرة من مراقبة التسيير، أي بعد عملية تحديد الأهداف، التخطيط، التنفيذ، فهذه العملية تسمح للمؤسسة بالإطلاع على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها

1. قورين حاج قويدر: مرجع سبق ذكره، ص07

2 ويجب أن نفرق ما بين الأهداف والغايات، فالأهداف هي ما تصبو إليه المؤسسة كمقياس كفي أساسا حتى تؤدي دورها وسياستها مثل تحقيق رقم

أعمال بحجم مقبول، أما الغايات فهي عادة محددة بأرقام وكميات تعبر عن الترجمة الواقعية للأهداف مثل تحقيق قيمة معينة من رقم الأعمال كربح % 20 مثلا.

3. قورين حاج قويدر: مرجع سبق ذكره، ص08

4 سنتطرق لمفهوم قياس الأداء في المبحث الأخير من هذا الفصل.

المسطرة ومدى تطابق النتائج المحصل عليها مع ما كان مخططا ومعرفة قيمة الانحرافات التي حدثت وسبب حدوثها، وبالتالي إتخاذ الإجراءات الضرورية لذلك، من أجل تصحيح المسار وتحقيق الأهداف

**الفرع الثاني :وظائف مراقبة التسيير :** إن لنظام مراقبة التسيير عدة وظائف يسعى من

خلالها مراقب التسيير إلى تحقيق المراقبة الفعالة، ويمكننا تحديد هذه الوظائف التي تختلف من وحدة لأخرى حسب الأنشطة في النقاط التالية<sup>1</sup> :

1 **التخطيط :** يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل

أنواعه، سواء التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو التكتيكي في الإدارة الوسطى والتخطيط للعمليات على مستوى الإدارة التشغيلية.

2 **إتخاذ 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 **التنسيق والتنظيم :** يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروريا باعتبارها وحدة متماسكة ولذلك لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

4 **مراقبة الأداء :** هي عملية لتقييم جودة أداء التسيير وهي تتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين لتصميم وتنفيذ عملية الرقابة، وأنها تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لتواكب الظروف المتغيرة . ويمكن أن تكون مراقبة الأداء عن طريق أنشطة مستمرة، كتقارير إرضاء العملاء أو دوريا كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة المراجعة والجهات الرقابية<sup>2</sup>

5 **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 يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات الصيغة الموضوعية والتي تساعد المسؤولين على إتخاذ القرارات التي تتعلق<sup>3</sup> بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور، المكافآت، العقوبات، .... الخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريق جملة من الخصائص هي<sup>4</sup>.

أ. المشاركة في تحديد الأهداف :تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

1. فورين حاج قويدر :مرجع سبق ذكره، ص09

2 C.ALAZARD ET S.SEPARI, OP-CIT, p22.

3محمد خليل، وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص06

4. فورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 12 ؛ محمد خليل، وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص07

ب . عدالة التوزيع : وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

ج . عدالة التعاملات : تكون بالإتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لإتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

6 مراقبة الجودة : إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلائم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها<sup>1</sup>

وتعرف الجودة بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج... وغيرها 2 فهي إذا الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا.

إن موضوع إدارة الجودة يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مثل : مرجعية التنظيم الدولي ISO 3 وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يراقب باستمرار العملية ، للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة<sup>4</sup>

7 . إدارة الوقت : إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة، وكلما استطاعت المؤسسة إستغلاله بالشكل الأحسن كلما كانت لها القدرة كبيرة على التنافس، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، والعكس صحيح، وعليه فمن الواجب إستغلاله ومراقبته بالوسائل التالية<sup>5</sup> :

❖ العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة .

❖ مكننة العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج والتمويل... الخ مثل إستعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.

❖ تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات .

❖ تحديد كيفية إستخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا .

1قورين حاج قويدر :مرجع سبق ذكره، ص12

2002 م، ص 19 ، محمد عبد الوهاب العزاوي :أنظمة إدارة الجودة- البيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1

3 "organization standaradization International" . وهي هيئة دولية تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي

4 .محمد خليل، وآخرون :مرجع سبق ذكره، ص09

5 .قورين حاج قويدر :مرجع سبق ذكره، ص12

## الفرع الثالث : حدود نظام مراقبة التسيير

### 1 مشاكل نظام مراقبة التسيير : هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فاعلية مراقبة التسيير

داخل المؤسسة نذكر منها :1

- أ . أخطاء متعددة :ربما تفشل الإدارة والموظفون أحيانا في إتخاذ القرارات الحكيمة أو أداء المهام الروتينية نتيجة لعدم إكتمال المعلومات أو ضيق الزمن أو أية ضغوط أخرى.
- ب . الإنهيار :ربما ينجم إنهيار نظم الرقابة عن الفهم الخاطئ للموظفين للتعليمات، أو ارتكاب أخطاء نتيجة الإهمال، عدم التركيز، والإعياء، التغييرات المؤقتة أو الدائمة في الموظفين أو في النظم والإجراءات.
- ج . التواطؤ :قيام موظف) أو موظفون (بإبطال عملية الرقابة بالتواطؤ مع أطراف خارج أو من داخل المؤسسة.
- د . تخطي الإدارة الإجراءات الرقابية :ربما تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المعتمدة لتحقيق أهداف قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات.
- هـ . إحتمال تقادم السياسات والإجراءات :بسبب تغير الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن.

### 2 .شروط نجاح نظام مراقبة التسيير :لنظام مراقبة التسيير أربعة عناصر أساسية لنجاحه في

المؤسسة وهي :2

- أ . إدارة عامة مرنة مع التغييرات 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 إنطلاقها وأساسها من الإدارة العامة ثم في المستويات الأخرى في المؤسسة وهذا يعتبر عاملا هاما في نجاح التغيير في المؤسسة.

- ب . تسيير مشترك ودورات تسيير منظمة ونتائج تسيير موافق عليها :عمل المُسيِّرِين يكل عمل المسؤولين وكل عناصر المؤسسة لأن نجاحها يكون بتنسيق وتضافر كل الجهود التي فيها، و أي تغيير يستلزم التغيير أولا في سلوك أفراد المؤسسة بجعلهم مقتنعين ويقبلون به، ويمكن أن يتم هذا

1 قورين حاج قويدر :مرجع سبق ذكره، ص10

2. الطاهر بوطالب" :مراقبة التسيير في البنوك، "رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003 ، ص52

من خلال إشراكهم في كل ما ترغب المؤسسة الوصول إليه والحوار معهم، وكننتيجة لهذا فإن هذه المسارات تعتبر أفضل عملية للتغيير بين مختلف مسؤولي المؤسسة من أجل الوصول إلى قيادة أفضل للتغيير ومنه تحسين الأداء.

ج. 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 و مناسبة، وتأخذ بعين الاعتبار كل أنشطة المؤسسة وهذا يفرض بصفة خاصة مستوى أفضل للرقابة الداخلية، فتكون إذا الإجراءات موضوعة، مفهومة، ومطبقة جيدا.

## المبحث الثاني: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

إن التسيير يتضمن كل وظائف المؤسسة ولا يقتصر على وظيفة أو بعض الوظائف وعليه فمراقبة التسيير هي بدورها تتضمن كل وظائف المؤسسة بمختلف أنواعها: إنتاج، تمويل، تجارة، تخزين... و حتى نرى مراقبة التسيير في المؤسسة بصفة مجزأة ومحللة نحاول إعطاء نظرة على العلاقة الموجودة بين وظائف المؤسسة ومراقبة التسيير في هذه الوظائف، وبما أن وظائف المؤسسة متعددة ومتنوعة سنقوم في بحثنا هذا على التركيز على أربعة وظائف.

### المطلب الأول: علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي الوظيفة التي تهتم بتخطيط مجرى الأموال داخل المؤسسة وتنظيمها والرقابة عليها، مع الإشراف على تحضير وتحليل الكشوفات المالية المختلفة بما يوفر للمؤسسة البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات بأعلى فعالية وكفاءة. تهتم هذه الوظيفة بإعداد وتنفيذ القرارات المالية عن طريق المعلومات المحاسبية للمؤسسة، كما أنها تعتبر أساسية وضرورية وذلك لما تقدمه من خدمات وخاصة إمداد المؤسسة بكل الموارد النقدية والمالية الداخلية والخارجية اللازمة لعملية التمويل، ومن التعريف نجد أنها تتلخص أساسيا في تخطيط مجرى الأموال ثم كيفية الحصول على التمويل مع ضرورة تصميم نظام سليم للرقابة المالية. إذن لمراقبة التسيير علاقة مع الوظيفة المالية في تقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد المالية حتى تقوم بوظائفها، وتمارس مراقبة التسيير في الوظيفة المالية بحددة لأنها تدرس وتحلل كيف تكسب أو تحصل الإيرادات، وما هي الطرق الأحسن لإنفاقها أي لأنها تهتم بمراقبة التسيير للخزينة والذي يقصد به متابعة التوزيعات المالية للمؤسسة، ومن بين الوظائف التي يمارسها مراقب التسيير في الوظيفة المالية نوجز ما يلي 1 :

1، سكينة مختيش، شهرة بعيليش: "دور الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير"، مذكرة ليسانس، فرع محاسبة، المركز الجامعي بالمدينة، 2007،

❖ البحث في الحصول على الأموال في حالة وضع خطط رفع وتنمية رأس المال؛

❖ مراقبة إستعمال الأموال ومنع الترسبات غير الهادفة؛

❖ إستخراج الإنحرافات إن وجدت وتحليلها وإعطاء تقرير عن الوضعية المالية للمؤسسة حتى

يساهم في تسهيل جلب الزبائن والموردين والحصول على القروض البنكية إن طلبت.

إن علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة المالية تعتبر واجبة لأن الأموال في المؤسسة تشبه الدم في الإنسان، أي عند عدم توفر الأموال لا تستطيع المؤسسة التحرك و القيام بعملياتها الاقتصادية و بالتالي لا تحقق هدفها وستزول بسهولة.

## المطلب الثاني :علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية

سنتطرق في هذا المطلب إلى فرعين.

### الفرع الأول: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة الإنتاج (Production function)

إن وظيفة الإنتاج تتكون من مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى خلق منفعة أو الزيادة منها لإشباع حاجة من حاجات المجتمع 1 .

ولهذه الوظيفة خصوصية معينة تختلف باختلاف القطاع الذي تتواجد فيه العملية الإنتاجية، ففي قطاع الصناعة" الذي هو ساحة العمل الأساسية للمؤسسة الإنتاجية "تعرف وظيفة الإنتاج بأنها مجموعة من النشاطات التي تحول أشياء مادية من شكل أو تركيب أو خلط معين إلى آخر وذلك من أجل إشباع حاجات المجتمع ويتم عادة بإستخدام الأيدي العاملة والمواد الأولية الخام والنصف جاهز مع توفير التمويل اللازم لذلك، ضمن وظيفة الإنتاج في المؤسسة تتم عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العملية الإنتاجية بهدف تحقيق عدد من المهام وأهمها ما يلي 2 :

1. الإشراف على تنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة؛

2 مطابقة المواصفات النوعية للمنتج مع ما هو محدد بالخطة؛

3 مطابقة المواصفات الكمية للمنتج مع ما هو محدد في الخطة؛

4 متابعة تحقيق مفردات الخطة ضمن السقف الزمني المحدد لها؛

5 العمل على خفض التكاليف الإنتاجية من خلال الإستغلال الأمثل لمستلزمات الإنتاج.

### الفرع الثاني :علاقة نظام مراقبة بالوظيفة التجارية:

الوظيفة التجارية في التنظيم التسييري للمؤسسة تعرف على أنها تلك الوظيفة التي تتكفل بتوزيع وتسويق

1 علي حسين علي، مؤيد عبد الحسين الفضل، ناجح باقر إبراهيم"بحوث العمليات و تطبيقاتها في وظائف المنشأة"، دار زهران، عمان ، 1999 ، ص17

2 . عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار الكتب، مصر، 1962 ، ص52

المنتجات داخل السوق المحلية والدولية، كما يشترط في هذه الوظيفة أن تكون على دراية تامة بظروف السوق والمنتجات التي تقدمها.<sup>1</sup>

إن الوظيفة التجارية حسب التعريف السابق تركز في أداء مهمتها على نشاط البيع الذي يعتبر كحلقة وصل (وسيط) بين المنتج والمستهلك، حيث يهتم هذا النشاط بعدة مهام أثناء قيامه نذكر منها ما يلي:

1. دراسة السوق والعوامل المؤثرة فيه (العرض والطلب) ؛

2. تحديد طريقة البيع (منافذ التوزيع)؛

3. البحث في إختيار شبكات التوزيع بالشكل الذي يضمن تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

4. مراقبة المنتجات من ناحية المواصفات والكميات والبحث في إقتراح بدائل أو تعديلات على المنتج.

إذن من مهام نشاط البيع مراقبة المنتجات الموجهة للسوق، تكمن مهمة المراقب في هذا النشاط في مراقبة مدى تطابق المواصفات والكميات المطلوبة من المنتج النهائي الموجه للبيع ومدى تغطية هذه الكميات للعرض أو الطلب، وتحديد نصيب المؤسسة في السوق، كما يقوم بالتنبؤ بالمبيعات من حيث الكمية والسعر وهذا على أساس العرض والطلب وذلك باستعمال طريقة رم اقبة التسيير عن طريق الموازنات التقديرية، حيث أن أول ما يقوم به مسؤول إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات التقديرية الأخرى.

يكمن الهدف في مراقبة التسيير في نشاط البيع في المساهمة في إتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمنتج كالتنويع، الكمية،...، والبحث في الإنحرافات التي تحدث في رقم الأعمال سواء من ناحية الكمية أو من ناحية السعر. بالإضافة إلى النشاط السابق ومن منطلق أن التجارة هي البيع والشراء للسلع والخدمات فيمكننا أن نضيف إلى الوظيفة التجارية في المؤسسة الإقتصادية وبالأخص الصناعية نشاط التموين والذي يعرف على انه الوظيفة التي تتضمن وضع تحت تصرف المؤسسة كل الإحتياجات الضرورية لعملية الإنتاج من مواد أولية، معدات، كما تحرص على إحترام النوعية المطلوبة في الإنتاج."

إذن نشاط التموين في الوظيفة التجارية يهتم بالمدخلات من مواد أولية، معدات، أدوات وإستثمارات أخرى، وهذا حتى يتضمن للمؤسسة أن تقوم بالوظيفة الإنتاجية في شكل يسمح بتوفير المخرجات لنشاط البيع. ويكمن دور مراقبة التسيير في نشاط التموين على عناصر نذكر من بينها ما يلي<sup>1</sup> :

❖ التنبؤ بالكمية المطلوبة من الوظيفة التجارية في ما يخص المواد الأولية؛

❖ مراقبة مدى تطابق المواد المشتراة مع المواد المطلوبة؛

❖ تحديد أسعار الشراء ومصادر الشراء .

1 سكبنة مختبش، شهيرة بعيلش :مرجع سبق ذكره، ص54

2. سكبنة مختبش، شهيرة بعيلش :مرجع سبق ذكره، ص55

وهذه العناصر تعتبر كأدوار فرعية لمراقبة التسيير في نشاط التموين أما الدور الأساسي يكمن في مراقبة مدى تطابق المدخلات مع الإحتياجات المطلوبة من وظيفة الإنتاج. مما سبق يمكن القول أن الوظيفة التجارية تركز على نشاطين رئيسيين هما التوزيع والتموين، وحتى تحقق هذه الوظيفة عملها بفعالية وجب عليها أن تمارس عملية المراقبة على هذه الأنشطة، حيث يكمن دور مراقبة التسيير في الوظيفة التجارية على مراقبة المدخلات (المشتريات) وهذا في نشاط التموين، ومراقبة المخرجات (المبيعات) وهذا في نشاط التوزيع، كما يقوم المراقب بتحديد الإنحرافات الموجودة في هذه الأنشطة وذلك من خلال المقارنة بين ما قدر سابقا مع ما تحقق فعلا والبحث في تصحيح هذه الإنحرافات حتى تساهم في تحقيق هدف المؤسسة.

### المطلب الثالث : علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين:

وهي وظيفة تسيير الموارد البشرية وتعتبر وظيفة أساسية في المؤسسة وذلك لأنها تهتم بالأشخاص حيث تعرف:

- 1 وظيفة تسيير الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تهتم بتحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق هيكل تنظيمي يراعي الإستغلال الأمثل للطاقة البشرية الموجودة داخل المؤسسة، كما تقوم بتسيير نظام ترقية و مردودية الأفراد والقدرة على الإنتاج داخل المؤسسة<sup>1</sup>.
  - 2 إن وظيفة الأفراد تتضمن فعاليات التوظيف والتطوير والتحفيز والتدريب للقوى العاملة في المؤسسة بكافة مستوياتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة<sup>2</sup>.
- من التعريفين السابقين نستنتج أن وظيفة المستخدمين تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة، وهذا من تأهيل وتحفيز،...، و حتى يقوم الأفراد بمهامهم على شكل جيد داخل المؤسسة، ونظرا لفقدان الثقة بين المؤسسة والأفراد وجب على هذه الأخيرة أن تخصص جزء من الرقابة على الأفراد، حيث يكمن الهدف من مراقبة تسيير المستخدمين في تطبيق السياسة المبرمجة أو المخططة فيما يخص التوظيف، والمساهمة في تفعيل نظام تسيير الأفراد.
- إن لمراقبة التسيير مهمة أساسية تقع على عاتقه في توفير العامل الرئيسي والضروري لعمليات المؤسسة وهو الأفراد(الأشخاص) وحتى يحقق مراقب التسيير هذه المهمة وجب عليه أن يقوم بعدة مهام أثناء مزاوله نظام مراقبة التسيير على وظيفة المستخدمين ويمكننا أن نلخص بعض هذه المهام في ما يلي<sup>3</sup>:

1. فورين حاج فويدر، مرجع سبق ذكره، ص11

2. على حسين على، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص17

3. على حسين على، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص18

1. تقدير الحاجة للقوى العاملة والإطارات الفنية والإدارية بما يتناسب مع حجم المهام والوظائف التي ينبغي القيام بها، أي أن تقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية؛
2. تقدير الأجور والرواتب اللازمة للقوى العاملة في المؤسسة؛
3. البحث في الانحرافات المحققة في العملية الاقتصادية للمؤسسة وتوضيح مساهمة الأفراد في هذه الانحرافات.

إذن يمكن القول أن علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين تكمن في التقدير (التنبؤ) لحاجيات المؤسسة من الأفراد للقيام بوظائفها المختلفة ثم توجيههم إلى أعمالهم كل حسب قدرته وحسب كفاءته "الرجل المناسب في المكان المناسب"، وحتى يتحقق المراقب من أن الأفراد قد قاموا بمهامهم بفعالية وجب عليه أن يقارن النتائج المحصلة مع ما خطه مسبقاً، واستخراج الانحرافات وخاصة السلبية منها والبحث في وجود بدائل أو حلول وإقتراحها للمساهمة في إتخاذ القرارات والتوصل إلى تحقيق هدف المؤسسة.

من كل ما سبق نستنتج أن مراقبة التسيير توجد في كل أركان المؤسسة ووظائفها و العلاقة التي تربط هذا النظام بوظائف المؤسسة هي تلك العلاقة التي على أساسها يمكن للمؤسسة أن تصل إلى تحقيق هدفها المخطط، كما أننا نجد بأن نظام مراقبة التسيير يساهم بحددة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، وهذا من خلال المتابعة والتوجيه... ، كما أنها تعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة تمارس بشفافية ومبادئ مقررّة مسبقاً، حيث يقول الدكتور عبد المعطي عساف " ليست الرقابة جهاز تصنت أو كاميرا مخفية تتربص بالموظفين، كما أنها ليست سيفاً مسلطاً على رقاب المرؤوسين وإنما هي وظيفة إدارة هامة تتكامل مع وظائف الإدارة الأخرى وتسعى لتحقيق الفعالية الإدارية المنشودة<sup>1</sup> ."

### المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء في المؤسسة:

إن التطرق إلى قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً، للإحاطة بجميع جوانبه.

#### المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم قياس وتقييم الأداء يجب التعرف أولاً على مفهوم الأداء.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء:

إن مصطلح الأداء لم يلقي تعريفاً وحيداً وشاملاً فقد أعطي له العديد من التعاريف وذلك لعدة أسباب أهمها إختلاف إتجاهات الباحثين ونظرتهم لأداء المؤسسة، إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة

1. عبد المعطي عساف، "مبادئ الإدارة والمفاهيم والاتجاهات الحديثة"، مكتبة المحتسب، عمان، 1993 ، ص271

الإنجليزية TO PERFORM والتي تعني " تنفيذ مهمة أو تأدية عمل "1 و يرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف "2 وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات، هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، وهذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك و لكن بالإستغلال المفرط للموارد، أين الأداء في مثل هذه الحالة!

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة ".3 هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو بحد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف، فما فائدة الإقتصاد

في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

مما سبق ذكره يمكن إتر اح التعريف التالي، أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد الموضوعه تحت تصرفها، إذا الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

**الكفاءة** : الإستخدم العقلاني للموارد .4

**الفعالية** : نسبة إنجاز الهدف .5

### الفرع الثاني : مفهوم قياس و تقييم الأداء :

لقد جرت العادة على إستعمال القياس و التقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

**1 قياس الأداء** : القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى

التخمين وإستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة "6، إذن قياس الأداء هو

1 الجبالي بوزكري :شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2008 ص 51

2 A.Burlaud, JY Eglén, PMYKITA, dictionnaire de gestion, Editions Foucher : paris 1995, p271

3 R, Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris 1989

4 عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس و تقييم ، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 2002 ، ص4

5 نفس المرجع السابق، الموضوع السابق.

6 George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 Ed Paris, 1985, p.493

تحديد مقدار نتائج المؤسسة، و تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة

**2 تقييم الأداء:** قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم

تفاهم حول إستخدام كلمتي التقييم و التقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون إستعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم و نفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، و سنحاول الإقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه" تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج منظمة في ضوء معايير محددة سلفا"<sup>1</sup>

ومن التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما:

القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير و المؤشرات، و إصدار أحكام على ما تم قياسه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم، كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها" تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، و هي تهتم أولا بالتحقيق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في إستخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأس مالية"<sup>2</sup>

مما سبق ذكره من تعريف تقييم الأداء نحاول إقتراح التعريف التالي:

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل علي قياس نتائج المؤسسة بإستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة و الفعالية، و مقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط و من ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على إتخاذ القرارات.

### **المطلب الثاني: معايير و مؤشرات قياس و تقييم الأداء:**

إن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات.

#### **الفرع الأول :معايير قياس و تقييم الأداء:**

معايير قياس و تقييم الأداء هي المستويات التي يعتبر عندها الأداء جيدا و تستخدم كمقاييس للتقييم. إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية القياس و هي تعد مسبقا، و يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه و يجب أن تتميز المعايير بالخصائص التالية: 3:

أ. **الصدق في القياس:** و نقصد هنا حتمية تعبير المعايير عن نتائج صادقة دون زيادة أو نقصان.

1. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المر يخ للنشر، الرياض 2000 ، ص30

2. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001 ، جامعة بسكرة، ص95

3 محمد نجيب سرار، "القيادة و علاقتها بالأداء"، مذكرة ليسانس، إدارة أعمال، المركز الجامعي بالمدينة، 2008 ، ص80

ب. الثبات في المقياس: أي أن المعايير تعطي نفس النتائج تقريبا إن أستعمل أكثر من مرة في نفس الظروف.

ج. التمييز في القياس: ويقصد بالتمييز قدرة المعايير على التفرقة بين مستويات الأداء.

د. سهولة الإستخدام في القياس: يجب عدم إستخدام معايير معقدة.

هـ. الموضوعية في القياس: يجب أن تكون المقاييس المعتمدة بعيدة عن كل ما هو ذاتي أي الإعتماد على الموضوعية في القياس كي لا تقع إنحرافات.

### الفرع الثاني : مؤشرات قياس و تقييم الأداء:

إن التعريف الوارد في Encyclopedic de la gestion et du management هو :

" المؤشر هو شخص أو شيء يقدم المعلومات، و هو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة ".<sup>1</sup> أما

التعريف كان كما يلي " معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح Dictionnaire de

gestion الوارد في بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة ".<sup>2</sup>

من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية.

والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة و جيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من

الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح، سرعة الحصول عليه، الشمولية.<sup>3</sup>

معنوية المؤشر: و يقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكمية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي يرغب في ملاحظتها.

الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ماذا يعنيه و ما لا يعنيه.

سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيات اللازمة في الوقت المناسب

الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن هناك فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها

عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس و تفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه و تفسيره من

خلال مجموعة من المؤشرات .<sup>4</sup>

فقياس الأداء و تقييمه مرهون باختيار المعايير و المؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه

1 Robert le DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management Editions Dalloz, Paris, 1999, p472.

2 A . Burlaud , J .Y Eglem , P . Mykita, op.Cit,P216.

3 عادل عشي:مرجع سبق ذكره، ص13

4 Drigitte Dariah contrôle de gestion Dumod, paris, 2000, p124

## المطلب الثالث : مراحل قياس و تقييم الأداء وأهدافه وأهميته الاقتصادية

### الفرع الأول : مراحل قياس و تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالإتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشأتها من عملية الرقابة و التي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، و هي بالترتيب كما يلي:

أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانيا قياس الأداء الفعلي، ثالثا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، رابعا دراسة الانحراف و إصدار الحكم.

#### 1 جمع المعلومات الضرورية: تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير

بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون تخطيط دون معلومات ولا يمكن أن يكون إتخاذ القرار دون توفر معلومات، ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي بل يجب علي المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

#### 2 قياس الأداء الفعلي : هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس

كفاءتها و فاعليتها، و العقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي: ما هي المعايير و المؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة إختيار المعايير و المؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه. ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية و الكفاءة<sup>2</sup>.

#### 3 مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب: بعد أن تكون المؤسسة قد إنتهت من مرحلة قياس

الأداء الفعلي نشرع في المرحلة الموالية و المتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب، فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة، و بصفة عامة

1 Humbert Hexa, Elisabeth Lessa, gestion de l'information, Edition litece, Paris, 1995, p20 .

2 . أحمد بن حمادة الحمودة، "تقييم الأداء الوظيفي"، دورية الإدارة العامة، المجلد 34 ، العدد2 ، سبتمبر 1994 ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص337

تحدد المؤسسة العناصر التالية كمرجع لمقارنة الأداء، الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير<sup>1</sup>

❖ **الزمن**: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس

المؤشرات في فترات سابقة، و تدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، و تكمن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة و متابعة تطورات المؤشر.

❖ **أداء الوحدات الأخرى**: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة،

و حسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط، أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع، هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين.

❖ **الأهداف**: في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها.

❖ **المعايير 2**: المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية و اليد

العاملة التي تقارن بالإستهلاكات الفعلية و من ثمة تحديد الإنحرافات و دراستها، هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية و كفاءة المؤسسة.

4 دراسة الإنحراف و إصدار الحكم: إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: إنحراف موجب،

إنحراف سلبي، إنحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة

السوق، انخفاض التكاليف،.. أما الإنحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كإستهلاك المواد الأولية بكميات

تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية.... أما الإنحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم

على الأداء من خلال الإنحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل

الإنحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب

الفعلية للإنحراف، لتشجيع ما هو إيجابي و معالجة ما هو سلبي.

و في حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، هو أداء داخلي، أو أداء

خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء إلى غاية الوصول إلى

أبعد مؤثراته.

1 Michel Gervais، OP-CIT ، P 609،611

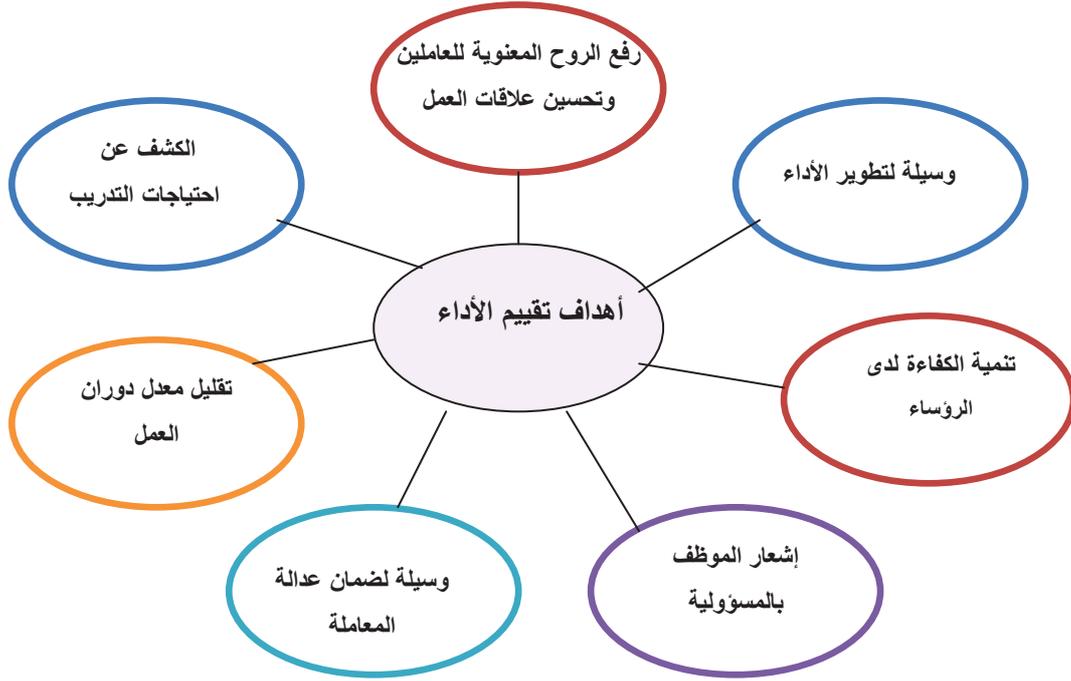
2 المعايير في هذا الصدد عبارة عن ترجمة للكلمة الفرنسية Standard أو Norme والذي هو نوع من الخطط

## الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء وأهميته الاقتصادية:

: أولا : أهداف تقييم الأداء : تكمن أهداف تقييم الأداء في ما يلي<sup>1</sup>

- ❖ رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل : ويتم ذلك عن طريق خلق جو من التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
  - ❖ وسيلة لتطوير الأداء الذاتي : إن عملية التقييم تجعل الفرد يتعرف على المستوى الحقيقي لأدائه ومدى كفاءته في مجال عمله، ونقاط الضعف التي يسعى لعلاجها، وتلاشيها مع الوقت.
  - ❖ تنمية الكفاءة لدى الرؤساء : إن طبيعة قياس وتقييم الأداء تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك، وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق، وذلك ليكونوا قادرين على قياس وتقويم أدائهم للعمل، وهذا ما يؤدي إلى تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة المخالفة المستمرة والقيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء لمرؤوسيهم نظرة موضوعية.
  - ❖ إشعار الموظف بالمسؤولية : عندما يدرك الموظف بأن مراقب وسيخضع للتقويم من قبل المعنيين، وأن هذا سوف يؤثر على مستقبله الوظيفي فسيشعر بالمسؤولية وسوف يتفانى في أدائه لعمله، ويبذل كل جهوده وطاقاته من أجل تأديته لأحسن عمل ممكن.
  - ❖ وسيلة لضمان عدالة المعاملة : عندما تخضع الإدارة جميع موظفيها بمختلف مسؤولياتهم إلى تقييم وأن المكافئات والعقوبات تتم حسب أداء كل فرد فإن هذا يخلق جو من العدالة والمساواة داخل المؤسسة.
  - ❖ تقليل معدل دوران العمل : إن العدالة والموضوعية المستخدمة من طرف الإدارة في تقييم الأداء تؤدي إلى الإستقرار في العمل الذي يؤدي إلى تقليل معدل دورانه.
  - ❖ الكشف عن إحتياجات التدريب : إن تقييم الأداء يساعد على كشف البرامج التدريبية التي تحتاجها المؤسسة من أجل النهوض بمستوى كفاءتها.
- ويمكن أن نوضح أهداف تقييم الأداء في الشكل الموالي:

**شكل : (1-5) أهداف تقييم الأداء**



المصدر : عمر وضعي عقلي :إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة دحلبي، 1991 ، ص166

**ثانيا : الأهمية الاقتصادية لتقييم أداء المؤسسة:**

ويمكن تلخيصها فيما يلي 1:

- ❖ يؤدي تقييم الأداء إلى الإستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية
- ❖ يوضح العلاقات المتبادلة بين المشروعات والإلتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق المؤسسة بوظائفها على كفاءة المستويات في المؤسسة.
- ❖ يساعد تقييم الأداء على :
  - توجيه العاملين في تنفيذ مهامهم .
  - توجيه الإدارة العليا
  - توضيح سير العملية الإنتاجية
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط لامؤسسة، سواء ما تعلق بالإنتاج، التسويق أو الأفراد ...

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية والأهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، وإستخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة.

ولهذا يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة دائمة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة، والنتائج المحققة ومن ثم تحقيق المعايير الثلاثة التي تركز عليها مراقبة التسيير.

ولترجمة هذا الأداء الفعال في واقع المؤسسة، لا بد من تطبيق الأدوات الفعالة لمراقبة التسيير الأكثر إماماً بجوانب المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة لمساعدة الإدارة في تحديد أهدافها ووضع خطط وإتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيقها، وحتى تحقق مراقبة التسيير ذلك فإنه لا بد من التطرق إلى دراسة مفاهيم وأدوار هذه الأدوات في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل اللاحق.

# الفصل الثاني

## تمهيد.

تحتاج كل المؤسسات مهما كان نوعها إلى نظام الرقابة متطورة لضمان الرقابة متطورة السير الحسن لنشاطها، و هذه الحاجة الملحة جعلت الحاجة إلى استعمال أدوات و تقنيات دقيقة، وهذه التقنيات أو الأدوات هي عبارة عن المؤشرات التي يعتمد عليها المسؤولين في التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من قبل المؤسسة.

فالمسير الناجح هو الذي يعتمد على الوسائل الصحيحة والدقيقة قبل البدء في أي مشروع لذلك تعتمد وظيفة مراقبة التسيير أو مراقبة التسيير على الوسائل التي تساعدهم في تأدية هذه الوظيفة بشكل صحيح وناجح وتستعمل أدوات مراقبة التسيير في نظام المعلومات والموازنة التقديرية ولوحة القيادة التي يرتبط كل منها بالأخرى.

وفي هذا الفصل سوف نحاول تقديم أدوات مراقبة التسيير والنقديات والدور الفعال لكل منها في طرفي الرقابة كاملة و شاملة.

## المبحث الأول: نظام المعومات.

بدأت معظم التنظيمات من خلال ثلاثين سنة الأخيرة تستخدم نظام المعلومات لزيادة فعالية في الرقابة عن طريق تزويد المسيرين بالمعلومات المناسبة وحسنة التوقيت، ويسمح التصميم الناجح لنظام المعلومات بتسيير المعلومات التي تناسب عمله، حيث يتم قبل تصميمه دراسة ظروف المؤسسة وأهدافها والتعرف على نوعية المشاكل التي تواجه المسيرين وبالتالي نوعية المعلومات المطلوبة لمعالجتها وفيما يلي سنتطرق إلى هذا النظام ودوره في مراقبة التسيير.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات و مصادر الحصول على المعلومات.

سنتعرض في هذا المطلب إلى فرعين:

#### الفرع الأول: مفاهيم عامة حول المعلومات.

ينقسم نظام المعلومات إلى مصطلحين " نظام " و " المعلومات " .<sup>1</sup>

- المعلومات عبارة عن الدقائق والمبادئ أو التعليمات في شكل رسمي مناسب للاتصال والتفسير والشغل بواسطة الأفراد والآلات الأوتوماتكية. ويعرف **كمال الدين الدهراوي** نظام المعلومات بأنه: " إطار يتم خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية، لتحويل المدخلات والبيانات إلى مخرجات (معلومات) لتحقيق الأهداف المشروعة، ويمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموع الإجراءات المنظمة والتي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل السيد غراب ونادية محمد حجازي، نظام المعلومات الإدارية، النشر والمطابع جامع الملك سعود، 1988م، ص: 34.

<sup>2</sup> إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، كلية التجارة، الإسكندرية، المكتب العربي ببيروت، ص: 33 .

### الفرع الثاني: مصادر الحصول على المعلومات.

يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات من خلال:<sup>1</sup>

- الملاحظة؛
- التجارب؛
- البحث الميداني؛
- التقدير الشخصي؛
- معلومات الشركة؛
- مصادر خارجية؛
- المطبوعات و المنشورات ؛
- الأجهزة الحكومية.

### المطلب الثاني: دورة حياة نظام المعلومات و عناصره.

وسندرج تحت هذا المطلب كل من دورة حياة نظام المعلومات وعناصره.

#### الفرع الأول: دورة حياته.

تتمثل دورة حياته في المراحل التي يمر بها نظام المعلومات منذ مرحلة نشأته، إلى غاية تشغيله بشكل عام، و تتمثل هذه المراحل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1) تخطيط النظام: خلال هذه المرحلة يتم التعرف على الأنظمة الفرعية المكونة للنظام والتي تكون بحاجة إلى التجديد.
- 2) تحليل النظام : تجد أن هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة السابقة و يتمثل هدفها الأساسي في الفهم المعمق للنظام القائم و مشاكله من أجل تحديد الحاجة إلى المعلومات ، و وضع تصور أولي حول كيفية عمل النظام المستقبلي.
- 3) تصميم النظام : من خلال هذه المرحلة يتم إعداد المخطط العام للنظام بشكل كامل ، و يتم التصميم للنظام على شكل تدريجي من العام إلى الخاص حسب مدخل النظام ، حيث يجب أولاً تحديد أهداف و وظائف النظام .
- 4) تنفيذ النظام : قبل أن نبدأ في عملية تنفيذ النظام يجب أن نتبنى كل الظروف و الأزمنا حيث تتضمن عملية تنفيذ النظام الجديد تطبيق المواصفات المادية و المعنوية التي تم اختيارها في مرحلة التصميم بشكل فعلي .

<sup>1</sup> كمال الدين الدهراوي، مدخل في نظام المعلومات المحاسبية، الجامعة للنشر والتوزيع، 2003، ص: 42 .

<sup>2</sup> كامل السيد غراب ونادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، النشر والمطابع جامعة الملك سعود، 1988 ص: 34.

- 5) تشغيل النظام و تقييمه : بعد انتهاء من مرحلة تنفيذ ا لنظام تأتي المحلة الحساسة وهي مرحلة تشغيل النظام وذلك بعد التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد؛
- 6) صيانة النظام: تأتي مرحلة الصيانة بعد العمل بنظام المعلومات أو بعد تشغيله، فقد تطول مدة تشغيلية أو تقصر ولذلك فخلال هذه الفترة، أي فترة حياته يمكن أن يحتاج إلى تعديلات أو إصلاحات من أجل أن يبقى فعال فهو يتأثر بالبيئة كما يؤثر فيها.

### الفرع الثاني : عناصر نظام المعلومات

يقصد بالعناصر المكونة لنظام المعلومات الأجزاء الفرع الثاني: عناصر النظام المعلومات: يقصد بالعناصر المكونة لنظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام والتي تضمن قيام النظام بوظائفه وتتضمن هذه الأجزاء كل من الأجهزة، وسائل التخزين، البرامج، قاعدة البيانات، إجراءات التشغيل والأفراد، والآتي شرح موجز لكل من هذه الأجزاء.

**الأجهزة:** يمكن أن تتضمن أجهزة نظام المعلومات كل من: التلفون، الآلات الكاتبة، الآلات الحاسبة، والحاسبات الالكترونية، بأجزائها المختلفة والمكاملة لها مثل: وحدة التشغيل المركزية، أجهزة المدخلات والمخرجات، وسائل الاتصالات ورسائل إعداد البيانات.

**وسائل حفظ وتخزين البيانات:** وهي تتكون أساسا من الملفات و المستندات المكتوبة وآلات التصوير في النظم اليدوية، أو يضاف إلى ذلك الأشرطة والأسطوانات في النظم القائمة على استخدام الحاسبات الالكترونية.

**البرامج:** وهي من الأجزاء المادية لنظام المعلومات القائم على استخدام الحاسبات الالكترونية فقط، وهناك نوعين من البرامج الأول يسمى برامج النظام والثاني يسمى البرامج التطبيقية وبرامج النظام هي البرامج الخاصة بتشغيل الحاسب نفسه والاستفادة من كل قدراته ويقوم بإعدادها منتجو الحاسبات الالكترونية كما أن برامج النظام هي التي تميز الحاسب الالكتروني لشركة معينة عن الحاسب الالكتروني لشركة أخرى وباختصار (برامج النظام هي ما يستطيع الحاسب أن يفعله)، أما البرامج التطبيقية فهي البرامج الخاصة

بالوظائف المختلفة المطلوب تشغيلها باستخدام الحاسب مثل: برامج الأجور، المخزون، حسابات العملاء، حسابات الموردين.<sup>1</sup>

**قاعدة البيانات:** وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة وعلى وسائل التخزين المختلفة والتي لا بد من توفرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل فالبيانات هي المادة الخام الأساسية التي سيقوم الحاسب بتنفيذ تعليمات البرنامج التطبيقي عليها حرفيا للحصول على معلومات.

**إجراءات التشغيل:** ينظر إلى إجراءات التشغيل على أنها جزء من أجزاء المادية للنظام لأنها عادة ما تكون مطبوعة في كتيبات يطلق عليها دليل التشغيل وعادة ما يوجد نوعين من الإجراءات في نظام الحاسبات الإلكترونية أحدهما لمستخدمي النظام والذي يتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها والتعليمات الخاصة باستخدام وتشغيل الحاسب، أما الثاني فخاص بالعاملين في مركز الحاسب الإلكتروني أنفسهم الذين يقومون بتشغيل النظام.

**العنصر البشري:** وهو أهم جزء من الأجزاء المادية لنظام المعلومات حيث أنه هو الذي يجعل نظام المعلومات المعين قابل للتشغيل، ويضمن العنصر البشري في نظام المعلومات القائم على استخدام الحاسبات الإلكترونية محلي ومصممي النظام وواضعي البرامج الذين يشتركون في عملية تحليل وتصميم وتطوير تنفيذ نظام المعلومات، كما يشمل أيضا القائمين على تشغيل النظام في مركز الحاسب والأفراد مسؤولون عن جمع وحصر وإعداد البيانات في شكل معين لتصبح مدخلات وأخيرا معلومات.

### المطلب الثاني : وظائف و أهداف نظام المعلومات

يتضمن هذا المطلب كل من الوظائف نظام المعلومات و أهدافه :

#### الفرع الأول : وظائف نظام المعلومات

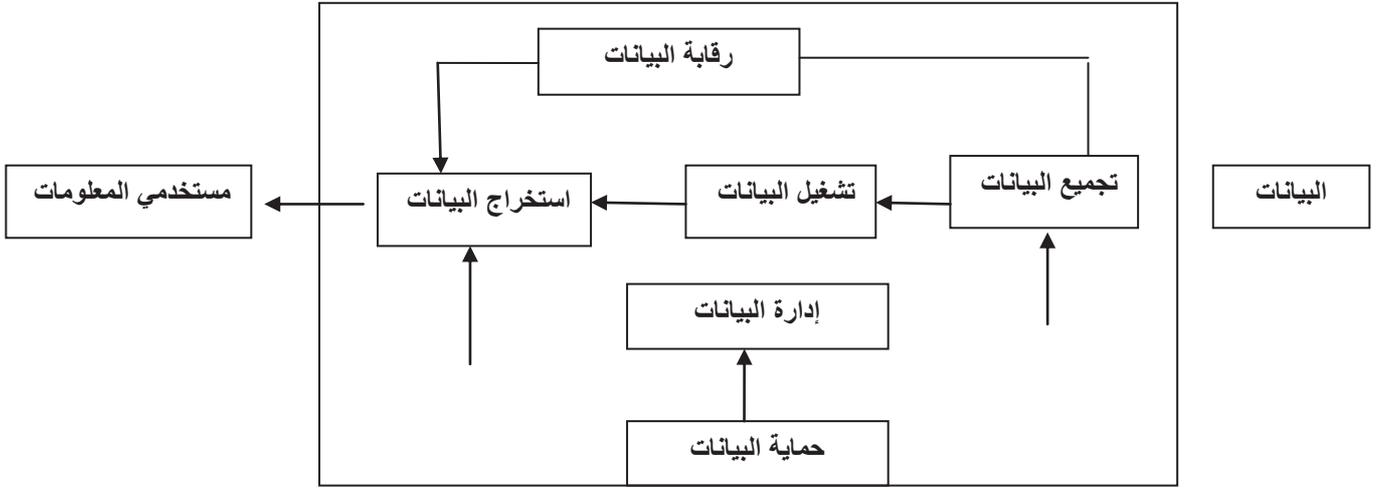
يمكن تجميع الوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات ستة وظائف هي :

**1) تجميع البيانات:** تبدأ وظيفة تجميع البيانات في نظام المعلومات بتحديد ما هي البيانات التي ستعتبر مدخلات أساسية للنظام ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها إلى النظام وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة محددة من الأنشطة.

<sup>1</sup> كمال السيد غراب، محمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- (2) **تشغيل البيانات:** يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات من خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها لمعلومات ذات معنى مقيد لمتخذي القرارات ولا تختلف هذه العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عمليات التصنيف، الترتيب، العمليات الحسابية، المقارنة، التلخيص، والتقارير، وبدائية يجب ملاحظة أنه لا يشترط بالضرورة أن تمر البيانات على كل هذه العمليات حتى تصبح معلومات مفيدة، كما لا يشترط بالضرورة أن تمر البيانات على كل هذه العمليات حتى تصبح معلومات مفيدة، كما لا يشترط بالضرورة أيضا أن يتم القيام بهذه العمليات وفقا للتتابع معين.
- (3) **إدارة البيانات:** وظيفة إدارة البيانات تتكون من ثلاث خطوات: تخزين، تحديث واستدعاء. والتخزين يعني وضع البيانات إما على أساس دائم أو بصورة مؤقتة انتظار المزيد من التشغيل لهذه البيانات، وتحديث البيانات يتمثل في تعديل البيانات المخزونة لتعكس الأحداث والعمليات والقرارات المتخذة حديثا، أما استدعاء البيانات فيعني استخراج البيانات المخزونة لإجراء المزيد من عمليات التشغيل عليها أو تحويلها إلى معلومات لمستخدمي نظام المعلومات.
- (4) **رقابة وحماية البيانات:** قد تحدث أخطاء في البيانات التي تدخل للتشغيل وقد تفقد هذه البيانات أو قد يتم التلاعب في السجلات أثناء التشغيل، ولذلك فإن أحد الوظائف الهامة لنظم المعلومات هو حماية البيانات من التلاعب والتأكد من دقة البيانات وبالتالي دقة المعلومات والإجراءات التي تساعد في تنفيذ هذه المهمة إن الخطوة الخاصة بالمصادفة، تعتبر خطوة رقابية لازمة خلال عملية تجميع وتشغيل البيانات وهناك خطوات رقابية ومقاييس أمان، مثل: التفويض وأسلوب التسوية، التحقيق وغيرها من الأساليب.
- (5) **إنتاج المعلومات:** والوظيفة النهائية لنظام المعلومات هي وضع المعلومات في يد المستخدمين ويتطلب ذلك عدة خطوات: إنتاج التقارير والتي تحتوي على المعلومات الناتجة عن التشغيل، أو عن البيانات المخزونة أو عن كلاهما، وغالبا ما يتطلب إعداد التقارير تحليل وتفسير البيانات التي تحتويها.
- التقارير والخطوة التالية هي التوصيل والتي تتكون من:
- تقديم التقارير في صورة مفهومة ومفيدة للمستخدمين؛
  - ضمان وصول التقارير إلى المستخدمين.
- (6) **الإجراءات:** الإجراءات هو تتابع الخطوات الخاصة وبدوره تشغيل البيانات وقد يتم انجازها يدويا أو عن طريق الحاسب الآلي أو خليط من العمل اليدوي والآلي.

شكل رقم (1-2) : وظائف و مهام نظام المعلومات



المصدر : كمال الدين الدهراوي مرجع سبق ذكره ص 20.

#### الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات

هناك عدة مزايا تحقق للمؤسسة من توافر النظام جيد للمعلومات منها :

1. تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، وأيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد تكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة وإعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.
2. الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقق أهداف المنظمة وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.
3. تحسن أداء الخدمة: تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل للعملاء المؤسسة.
4. تطوير المنتج: تلعب نظم المعلومات دورا هاما في تطوير المنتجات.
5. التعرف على الفرص واستغلالها: تعيش المؤسسات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغيير وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد

التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير المرئية ومساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة.

6. ربط العملاء بالشركة: يمكن لكل من الشركة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات فيمكن للشركة جعل عملائها وموظفيها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثمة كسب رضاهم عن خدماتها

7. القرار: يسمح نظام المعلومات باتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبيا في ظل النتائج والعواقب المتوقعة.

8. المراقبة: نظام المعلومات هو ذاكرة للمؤسسة فهو يعالج المعلومات المتعلقة بما فيها وإعطاء تسلسل تاريخي لحالتها ووضعيتها ومراقبة تطورها

### المبحث الثاني : الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير و فيما يلي مفاهيم عامة حول هذه الموازنات و كيفية استخدامها في هذا النظام .

#### **المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية**

و سنتطرق في هذا المطلب إلى خمسة فروع

#### **الفرع الأول : ظهور الموازنات التقديرية**

لقد استخدم أسلوب الرقابة عن طريق الموازنات التقديرية منذ القدم فقد قام سيدنا يوسف عليه السلام بإعداد ميزانية للقمح المتوقع إنتاجه في الدولة ثم حدد حجم الإنفاق و الاستهلاك بناء على هذه الميزانية و إن كلمة الميزانية أو الموازنات التقديرية تطلق على تقديرات الدولة لإيراداتها و مصاريفها و يرجع أصل كلمة BUDGET إلى الكلمة الفرنسية DOUYETTE التي تعني الحقيبة ، و كان الوزير المالي الانجليزي ينقل التقديرات إلى مجلس العمومي البريطاني في حقيبة جلدية على هذا الأساس أصبحت هذه التقديرات معروفة باسم BUDGET<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> أحمد أنور " المحاسبة الإدارية و اتخاذ القرارات و بحوث العمليات " ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 1997 ، ص 62-61 .

و نظرا للتطور التكنولوجي و ازدياد حجم المشاريع و زيادة المشاكل الإدارية و اضطرار المسؤولين في جميع أنحاء العالم إلى استخدام الموازنات التقديرية للرقابة على نشاط هذه المشاريع .

و يمكن تلخيص مراحل ظهور الموازنات التقديرية في المراحل التالية :

**المرحلة الأولى :** كانت هذه الموازنات التقديرية عبارة عن تجميع المواد المطلوبة لتنفيذ البرنامج المعد

**المرحلة الثانية :** في هذه المرحلة تم تحديد توقيت زمني لهذه الاحتياجات .

**المرحلة الثالثة :** هنا أصبحت الموازنات التقديرية تستخدم مع التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة .

**المرحلة الرابعة :** أصبح نظام الموازنة التقديرية يستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري و الرقابة و التنسيق بين مختلف الأنشطة .

#### الفرع الثاني: تعريف الموازنات التقديرية

يوجد العديد من الموازنات التقديرية نذكر منها :

**التعريف الأول :** هي خطة مالية قصيرة المدى تتضمن توزيعا للمواد و مرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة ، و يجب أن ترفق الموازنة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ انجاز النشاطات .<sup>1</sup>

**التعريف الثاني :** الموازنات التقديرية عبارة عن مخطط كمي قصير الأجل و مفصل للموازنة المخصصة و المسؤوليات المحددة .<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفين نستخلص :

الموازنة التقديرية عبارة عن قائمة تبين الخطط و السياسات المستقبلية التي ترسمها الإدارة لتسيير عليها خلال فترة زمنية هي فترة الموازنة ، و تعتبر كأداة لتخطيط و مراقبة الأنشطة ، الأقسام من خلال الإدارة العامة .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد "مراقبة السير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية" دار المحمدية العاصمة- الجزائر ، ص 127 .

<sup>2</sup> **خبيرت ضيف** " المحاسبة الإدارية - الميزانيات التقديرية ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع بيروت 1975م ، ص 6 .

### الفرع الثالث : خصائص الموازنة التقديرية

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص و المستمدة من تعريفها و التي يمكن تلخيصها فيما يلي  
**تعبير كمي :** إن تحقيق برنامج قصير الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات و كذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية و مالية .

**تحديد في شكل برنامج عمل :** الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف و الموارد الضرورية لتحقيقها و إنما لابد أن تدقق بقرارات عملية ، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة و ليس إلى المعرفة و التنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط .

**تحدد لفترة معينة :** الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة و قد تكون سنة واحدة أو أقل و هذا باختلاف نشاط المؤسسة و أهدافها .

### المطلب الثاني : مراحل إعداد الموازنات التقديرية<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : إجراءات إعداد الموازنات التقديرية

لفرض نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المنشأة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية و التي تشمل على :

أ - تكوين لجنة مسؤوليات توفير و تنسيق عملية إعداد الموازنة التقديرية ، تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المنشأة و عامة يكون مسؤول القروض و مسؤول المحاسبة و المراقب المالي أعضاء فيهم .

ب تعقد هذه اللجنة عدة اجتماعات لتنسيق العمل بين كافة أوجه النشاط ، و أن اجتماعها الأول يكون برئاسة المدير العام حيث يعرض كل مدير مسودة عمل تتضمن تقديراته على الميزانية التي تخص القسم المسؤول عنه .

ت يتم مناقشة كل ميزانية و تحديد مدى توافقها مع أهداف المنشأة و الخطة العامة و من ثمة يطالب إعداد التفصيلات الأخرى المتعلقة بكل الميزانية .

<sup>1</sup> محمد فراوي ، الموازنات التقديرية أداة فعالة ، للنشر ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون - الجزائر ، بدون طبعة ، ص 13 .

ث يجب تحديد فترة الميزانية التقديرية و في الحقيقة ليست هناك قواعد ثابتة توجب وضع الميزانية على أساس سنوي و مع ذلك فإن ظروف العمل في بعض القطاعات تستوجب إعداد الميزانيات لفترة أطول أو أقصر منها ذلك .

### الفرع الثاني : مراحل إعداد الموازنات التقديرية

تمر عملية الرقابة باستخدام الموازنات بثلاث مراحل وهي:

#### 1) مرحلة إعداد تقارير أداء وتحديد الانحرافات: حيث يتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية

بالنتائج المقدره الموجودة بالموازنات ويتم حساب الانحرافات وفق العلاقة التالية:

$$\text{الانحراف} = \text{النتائج الفعلية} - \text{النتائج المقدره.}$$

وبعدها يتم إعداد تقرير الأداء من أصل حصر وتحديد الانحرافات على أساس شهري وذلك باستخدام نموذج واحد على مستوى مختلف الإيرادات ولجميع الأنشطة من خلال السنة، ويجب أن يتوفر هذا التقرير على مجموعة من الشروط وهي:

- أن يتبع الهيكل التنظيم الإداري للمؤسسة حيث يجب أن يكون هناك تقرير أداء منفصل لكل مركز مسؤولية؛
- أن يشمل كافة الأنشطة في المؤسسة؛
- أن يتضمن الانحرافات وحسابها وذلك لكل شهر من بداية السنة إلى تاريخ حدوثها؛
- أن يساعد التقرير مستخدمه على التقسيم واتخاذ القرار؛
- يجب أن تخصص فيه مساحة للملاحظة؛
- أن يغطي التقرير فترة زمنية محددة التي تكون شهر كحد أدنى لكن في بعض الأحيان أو الاستثناءات عند وقوع بعض المشاكل ويتطلب الأمر إعداد تقارير أسبوعية وأحياناً يومية؛
- أن يتم إعدادها في الوقت المحدد لها من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في وقتها وتجنب الخسائر؛

#### 2) مرحلة تقضي الانحرافات وتحليلها: ويتم في هذه المرحلة دراسة الانحرافات وتحديد أهميتها

وأسبابها ولمن ترجع المسؤولية عن هذه الانحرافات وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد طبيعة الانحراف وأهميته؛

- ربط بين الانحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها؛ البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف وتحليلها؛
- تحديد المعاني أو المسؤول عن هذه الانحرافات.
- (3) مرحلة اتخاذ (اقتراح) الإجراءات التصحيحية:** في هذه المرحلة يتم تحديد وتحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لمعالجتها ومنع تكرارها، حيث يجب القيام بما يلي:
- مناقشة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عنها حيث يقوم بالمطابقة وتقديم تفسيرات خطية عن الانحرافات المسجلة أو الاجتماع المباشر بهم والتحاور والتناقش معهم؛
- اتخاذ القرارات التي يجب أن تتبع من أجل معالجة هذه الانحرافات وتحديد الوسائل والطرق التي يجب أن تتبع من أجل منع حدوث النتائج غير المرضية في المستقبل؛
- السهر على متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية حيث تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية تطوير وتسبيق الأوضاع وكذا مدى واقعية الأهداف الموضوعية سابقا وتعديل الأنظمة والإجراءات إذا تطلب الأمر ذلك.
- كما يمكن في بعض الأحيان أن تعيد المؤسسة النظر في الموازنات وتقوم بالمكافآت عن الارتفاع في الأداء وتعميم الأساليب والتقنيات الناجحة على مختلف وحدات المؤسسة.
- ويمكن تلخيص عملية مراحل الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية في المخطط التالي:

### الفرع الثالث : مرحلة تنفيذ الموازنات التقديرية<sup>1</sup>

هي المرحلة الأخيرة ، حيث يشرع في تنفيذ الموازنة إذ يقوم رؤساء الأقسام بتنفيذ البرنامج كل حسب اختصاصه ، يجب أن تتدخل إدارة المنشأة في الإشراف على التنفيذ ، و تعطي توجيهات في الوقت المناسب يتم ذا الإشراف عن طريق الفحص للتقارير الدورية ، التي تبين ما تم تحقيقه من الخطط الموضوعة على ضوء تقديرات الموازنة ، و على هذا فإن تنفيذ الموازنة يعتبر الخطوة الأولى ، لتحقيق الانحرافات ، و تحليلها ، و معرفة أسبابها ، و تقوم بإعداد تقارير بشأنها إلى الإدارة لتقوم باتخاذ القرارات العلاجية ، الكفيلة لتجنب الانحرافات السالبة و دعم الانحرافات الموجبة .

### المطلب الثالث : الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

تكتسب الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة حيث تساعدها في الكشف عن نقاط الضعف و محاولة القضاء عليها و اكتشاف نقاط القوة و تحسينها و تتميتها .

**الفرع الأول:** تساهم في إعداد الموازنات كافة إدارة وأقسام المؤسسة ولا يعتبر غاية في حد ذاتها ولم تعد للإدارة العليا فقط، بل هي وسيلة تساعد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة وهي من أهم الوسائل الرقابية على نشاط المؤسسة حيث أنها تشكل ترجمة مالية لأهدافها من حيث توفيرها لمعايير الأزمة للمقارنة بالأداء الفعلي وذلك من خلال إعداد تقارير الأداء التي تشمل مختلف العمليات ومراكز المسؤولية داخل المؤسسة وتتضمن هذه التقارير ما يلي:

- النتائج الفعلية المطابقة للسجلات المحاسبية والإحصائية والإدارية الأخرى؛
- النتائج المقدره وهي التي تم تقديرها في الموازنات؛
- الانحرافات التي هي عبارة عن الفرق بين النتائج الحقيقية والمقدرة وعن طريق تحليل هذه الانحرافات تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجتها والتماشي مع الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة.

وتهدف الرقابة من خلال الموازنات إلى ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد أنور ، المحاسبة الإدارية و اتخاذ القرارات و بحوث العمليات ، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 1997 ، ص 61-

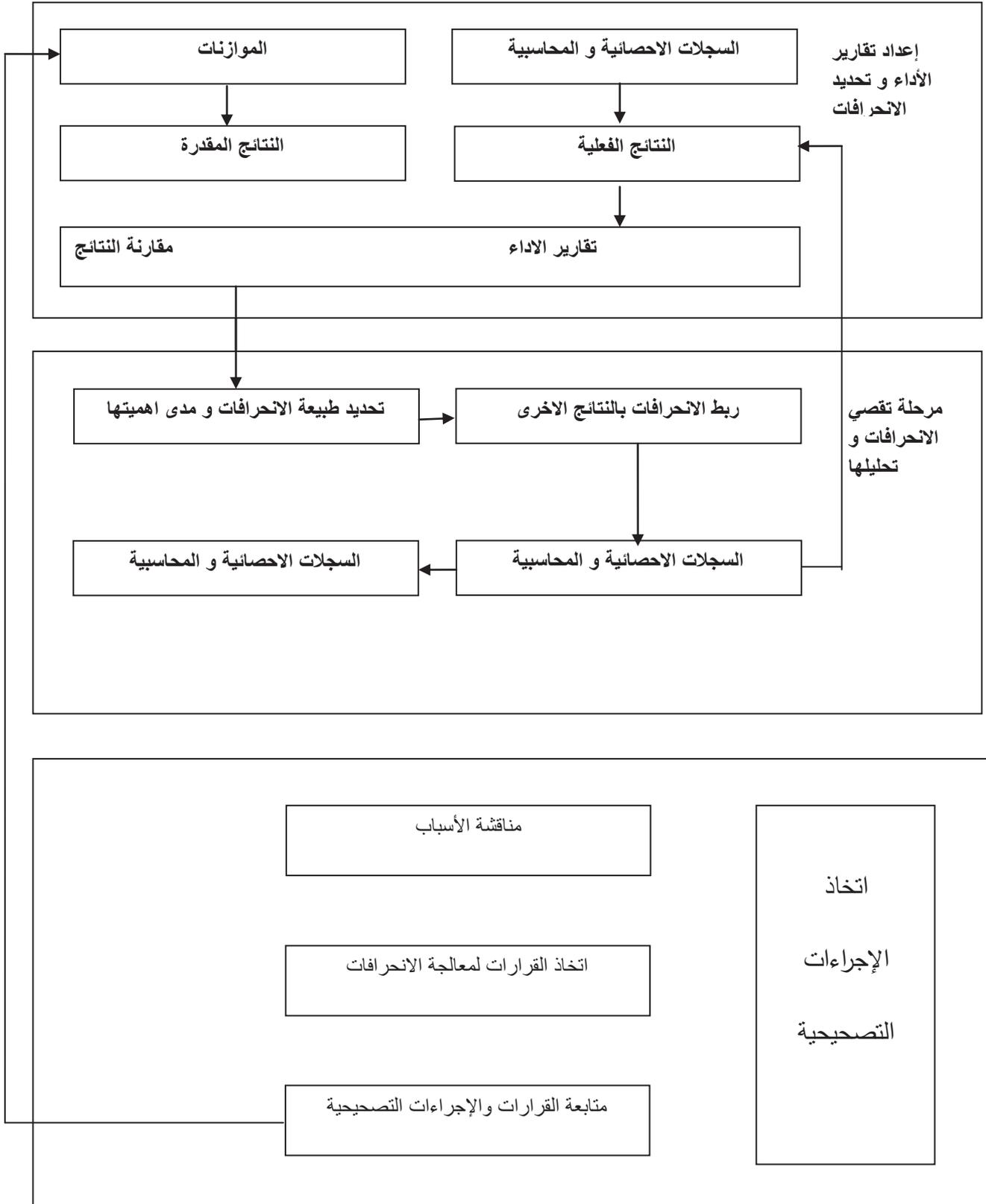
- التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة باستعمال السياسة المعمول بها؛
- إقامة نقاط رقابة ذاتية داخل المؤسسة حيث أن إعداد الموازنات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية يتيح الفرصة لكل مسؤول بأن يقوم برقابة ذاتية على أدائه وتأكد من التزاماته بالخطط المعبرة عنها في الموازنة الخاصة به؛
- الرقابة على المصاريف حيث أن المصاريف هي أكثر عرضة للانحراف ويمكن التحكم فيها بشكل كبير من داخل المؤسسة وعكس الإيرادات فإن الموازنات تساعد على إحكام الرقابة عليها؛
- الرقابة على نتائج الأعمال التي هي الفرق بين الإيرادات والمصاريف الفعلية للمؤسسة ومنه فإن أي انحراف في أحدهما يتعكس على نتائج الأعمال ويمكن للموازنة إظهار هذه الانحرافات وإبراز علاقتها ببعضها البعض؛
- الرقابة على المركز المالي حيث أن المركز المالي يمكن أن تكشف العديد من المشاكل التي تواجهها المؤسسة وأسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المنسبة.

### الفرع الثاني: مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

تمر عملية الرقابة باستخدام ثلاثة مراحل و هي <sup>1</sup> :

الشكل رقم (2-2) مراحل عمل الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية

<sup>1</sup> محمد سامي ، وجدي حجازي ، المدخل الحديث لإعداد و استخدام الموازنات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة 2006 ، ص 85



المصدر: محمد سامي راضي - وجدي حامد حجازي " مرجع سبق ذكره، ص: 87

المبحث الثالث: لوحة القيادة.

إن استعمال لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير بدأ ينتشر مؤخرا في كثير من المؤسسات نظرا لبساطتها وسهولتها، وما يد لغة النظر للوحة القيادة عملها بمجموعة من المؤشرات المهمة والمعلومات الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة، والتي تسمح بشكل أساسي باتخاذ القرارات الرشيدة وتحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة.

#### الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة.

تعريف MICHALLEROY: لوحة القيادة هي تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

تعريف JEAN RECHARD-SUZER: فيعتبر لوحة القيادة تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت سلطتهم نحو استعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.<sup>2</sup>

تعريف M.GOUVAIS: لوحة القيادة هي نظام المعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة التسيير في المؤسسة على المدة القصير وتسهيل أداء المسؤوليات.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

لوحة القيادة هي مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة عن نشاط المؤسسة واكتشاف الأخطاء، واتخاذ قرارات تصحيحية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

#### الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - mechel loroy , tableau de bord service de l'entreprise, ED D'organisation ,2000, p 16.

<sup>2</sup> - J,R ,Suzer, comment construire le tableau de bord les objets et les méthode d'élaboration , ED dumod , 1975.P 10.

<sup>3</sup> Michel Gervais control de gestion OP-CIT, P 593.

تعتبر الخاصية الآتية من أهم مميزات لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الأخرى للرقابة، إذ أن الخاصية الآتية تتمثل في الفترة المحدودة التي يجب أن يتم فيها انجاز لوحة القيادة، حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

يجب أن يكون هناك تلاؤم بين لوحة القيادة وتنظيم المؤسسة، حيث أن المؤسسة تنقسم إلى عدة مستويات التي بدورها تقسم المسؤولية داخل المؤسسة إلى عدة مسؤوليات مما يتطلب ولا بد أن يكون هل مسؤول لوحة قيادة واحدة غير أنه لا يمكن أن يتحصل هذا الأخير على العديد من لوحات القيادة من طرف المرؤوسين وهو ما يعرف بمبدأ القلق وعليه يجب أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السالمي للسلطة ومع الوظيفة وأهداف كل مسؤول.

تعتبر لوحة القيادة أداة من أدوات المستعلمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تساهم بشكل كبير في ذلك أي أنها ليست هدفا نجد ذاتها بل هي وسيلة لذلك فهي تعتمد على المؤشرات الدقيقة والمعبرة أي يتم اختيار المؤشرات الأساسية لقيادة الأداءات أي المؤشرات الضرورية فقط.

## الفرع الثالث: أدوار لوحة القيادة.<sup>2</sup>

(1) الدور التقييمي (المهمة التقييمية): تعتبر من إحدى أو أهم الأدوات التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء وذلك باستخدام عدة وسائل من بينها استخلاص الفروقات بين النتائج الحقيقية والنتائج التقديرية أي تحديد الانحرافات، كما تقوم بتحديد المسؤوليات وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة حسب طبيعة لأخطاء أو الانحرافات في أقرب وقت ممكن لتفادي تفاقم الخسائر.

(2) الدور القيادي (المهمة القيادية): يتمثل هذا الدور في كونها أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها حيث لوحة القيادة تعتمد على جمع المؤشرات التي توضح مسار قيادة المؤسسة وذلك من خلال معرفة مسار كل قسم من أقسامها، أي أن لوحة القيادة تكون على اتصال أو تبني على أساس مؤشرات كل الأقسام وهذا يوضح المسار الذي يسير عليه كل قسم وبالتالي يسهل مهمة قيادة المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويبي: الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس ، استعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص: 170.  
<sup>2</sup> - عبد الوهاب سويبي، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

## الفرع الرابع: وظائف لوحة القيادة<sup>1</sup>

وسيلة لقياس الأداء: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات.

وسيلة تنبؤ: تساعد لوحة القيادة على التنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقرار الماضي ودراسة الحاضر والتخطيط للمستقبل بمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة التي يعبر عنها بالأهداف.

وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على المستوى كافة مراكز المسؤولية.

وسيلة مشاورة وتفاوض: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يمكن من خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وعادة ما يكون المسؤولون قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المتخذة في كل المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاؤم من كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة.

## المطلب الثاني: محتوى لوحة القيادة.

### 1 لوحة القيادة التقليدية: يتكون هذا النموذج من العناصر التالية:

أ -منطقة النتائج الحقيقية: النتائج المحققة والمقدمة في هذه المنطقة يمكن أن تأخذ أحد الأشكال

التالية: (نتائج الشهر، الجمع التراكمي منذ بداية السنة) أما المعلومات المستعملة تكون

مستخرجة من النشاطات المنجزة عن طريق وحدات العمل، أو المعلومات عن النتائج المالية، الأعباء، القيمة المضافة.

ب منطقة الأهداف: هي المنطقة فيها مجموعة الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة للدورة.

ج منطقة الانحرافات: وهي تعبر عن الفرق بين الأهداف والتقديرات والنتائج المحققة بالإضافة

إلى معلومات أخرى المتمثلة في نتائج السنة الأخيرة، الهدف من نهاية العمل، نتائج الدورات السابقة.

<sup>1</sup> - Michel Gervais control de gestion OP-CIT, P 594.

2 لوحة القيادة الالكترونية: وهي تختلف عن لوحة القيادة التقليدية وهي تتميز بما يلي:

أ - هي عبارة عن أنظمة تكون موجهة للمستعمل ويجب أن تتلاءم مع الاحتياجات والمتطلبات وكذا طريقة عمله.

ب - هي نظام مطلوب بكثرة وذلك راجع لسهولة استعماله من طرف المسؤولين والمدراء فالتعليمات الواردة فيه تكون سهلة ومفهومة وبسيطة غير معقدة.

ج - اختصار الوقت: حيث أن الإجابة تكون في وقت قصير جداً، لأن النشر والإظهار فيها يتم مباشرة على الشاشة.

د - يتم عرض المعلومات فيها على شكل رسوم بيانية وجداول بسيطة وتكون كل من الرسوم والجداول مزودة بتعليق حول المعلومات الواردة فيها.

هـ - النظام يقدم معلومات ضرورية لإتباع ومراقبة الوضعية الحالية للمؤسسة.

و - النظام يسمح بالبحث عن المعلومات بدرجة تحليل دقيقة، ومنه فإن لوحة القيادة الالكترونية تكون وسيلة سهلة وبسيطة وفي وقت قصير على عكس لوحة القيادة التقليدية.

### المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة وتنظيم العمل بها.<sup>1</sup>

سنتطرق إلى فرعين:

#### الفرع الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة.

تمر عملية إعداد لوحة القيادة بأربع مراحل الرئيسية والتي نوردتها بما يلي:

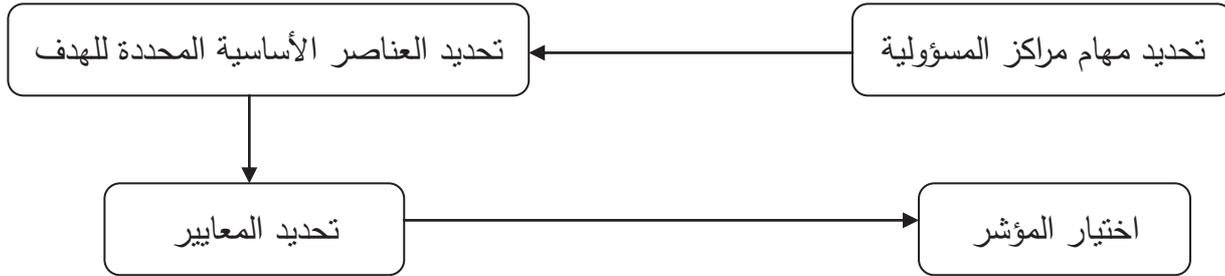
- تحديد مهام مراكز المسؤولية: ويتم في هذه المرحلة تحديد المهام بدقة حيث يتم فيها توزيع المسؤوليات والمهام كل حسب تخصصه (الإدارة الإنتاجية، الإدارة التجارية، الإدارة المالية).
- تحديد العناصر الأساسية المحددة للهدف: يتم تحديد الأهداف طبقاً للعناصر المستخدمة في ذلك كعدد العمال أو الكمية المباعة، لذلك يجب اختيار العناصر الأساسية والتي نعبر بدقة عن الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- تحديد المعايير: يجب اختيار المعايير التي تكون سهلة وتساعد في العمل بدقة ومن أدق المعايير النسب حيث لا بد من تحديد أدق المعايير بالنسب.

<sup>1</sup> - mechel loroy , tableau de bordau service de l'entreprise, ED D'organisation ,2000, p 22.

- اختيار المؤشر: من أجل قياس تطور المعايير لابد من المؤشرات التي تسمح بذلك ومن أجل قيام المؤشرات بعملها لابد أن تتوفر فيها الصفات التالية يجب أن يكون مختصرا وغير معقدا.

ويمكن تلخيص مختلف المراحل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة في المخطط التالي:

الشكل (2-3): المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة.



المصدر : Michl Lonay, tableau de bordai service de l'entreprise, Op cit, P : 22.

### الفرع الثاني: تنظيم العمل في لوحة القيادة.<sup>1</sup>

تساعد لوحة القيادة في حمل المشاكل لأنه بوضع لوحة القيادة يتم تحليل النتائج من أجل استخراج أو اكتشاف الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لها.

1. تحليل الانحرافات: في هذه المرحلة يقوم المسؤولون بدراسة مختلفة المؤشرات الموجودة في لوحة

القيادة ثم يقومون بحساب الانحرافات الموجودة وهذه الانحرافات تتمثل في:

الانحراف على الهامش: انحراف المنتج، انحراف التكاليف الثابتة، انحراف التكاليف المتغيرة،

الانحراف على رقم الأعمال، انحراف المبيعات، انحراف سعر البيع.

الانحراف على الإنتاجية: انحرافات النشاط.

الانحراف على المردودية: انحراف الهوامش.

الانحراف على النوعية والجودة: انحراف نتائج عن شبكة لاستنتاج والتخطيط والهدف منها هو

توضيح أسباب ومصدر هذه الانحرافات بمعنى إذا كانت مصدر خارجي المتمثل في المنافسة

<sup>1</sup> - mechel loroy , tableau de bordau service de l'entreprise, ED D'organisation ,2000, p 23.

والأسواق ... أما المصدر الداخلي فيتمثل في المخزون والأخطاء التقنية، وهناك انحرافات يمكن إصلاحها أو لا يمكن إصلاحها وانحرافات متجددة أو استثنائية.

2. تفسير أسباب هذه الانحرافات: يتم دراسة الانحرافات وإتباعها ببيان خاص بها في المنظمات الكبرى أما في المنظمات الصغرى فيتم دراسة الانحرافات بصورة شفوية في الاجتماعات المنعقدة لذلك يجب التركيز في كلتا الحالتين على الانحرافات الكبيرة وأسبابها، حيث يتم من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- التنبؤ بالحالة المستقبلية ومقارنتها بالأهداف المسطرة.
  - الإجراءات الواجب اتخاذها في حين.
  - اقتراحات أخرى من طرف الجهات المعنية والتي لا تتجاوز مؤهلات المسير المسؤول.
3. البحث عن الإجراءات التصحيحية: بعد تحليل الانحرافات وتفسير أسبابها تقوم المؤسسة بالبحث عن الإجراءات التصحيحية لها ومحاولة إيجاد حلول لمعالجتها أو الحد منها على الأقل وذلك كما يلي:

أ. محاولة التخفيض في التكاليف، حيث تتخذ الإجراءات التالية:

- التخفيض من الموارد؛
- التخفيض من تكاليف العمال؛
- تخفيض التغيير في المواد الأولية؛
- تخفيض في سعر الشراء من حيث الكمية والاستفادة من التخفيضات والخصومات.

ب. محاولة الاستعمال الأحسن للأصول، ويرتكز على ما يلي:

- التنازل عن الاستثمارات؛
- زيادة تحسين الاستعمال للآلات؛
- تحسين تفسير أسفل الميزانية، وذلك بـ:

- تخفيض دوران المخزون؛
- تخفيض القروض للزبائن؛
- تخفيض قروض الموردين.

د. الرفع من رقم الأعمال، ويتم ذلك عن طريق:

- زيادة كمية الإنتاج المباع؛

- رفع السعر؛
  - التخفيض من الحسومات الممنوحة للزبائن.
- هـ. تخفيض التكاليف القاعدية: ويقوم على تسهيل عملية الجودة والتنازل عن بعض النشاطات.

## خلاصة الفصل.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التطور الكبير الذي شهدته مراقبة التسيير حيث اتسعت المهمة المحاسبية إلى مهمة تشمل كل الوظائف في المؤسسة وأصبحت لها مساهمة فعالة على مستوى مراكز المسؤوليات، وتعتمد وظيفة مراقبة التسيير في ذلك على جملة من الأدوات التي تم إيجادها في أسلوب نقطة التعادل بالإضافة إلى لوحة القيادة المختصرة في مجموعة من المؤشرات وكذا الموازنات التقديرية والتفضيل بين مختلف أدوات مراقبة التسيير يختلف باختلاف قدرات وطبيعة المؤسسات غير أن تواجهها كاملة يسمح بتسيير وتقسيم أدق للمؤسسة ومن ثم التحقيق الأمثل للأهداف وضمان حياتها من جهة وتحسين أداءها من جهة أخرى.

# الاهداء

إلى التي لو طرحت لها الكواكب و فرشت لها الأرض من تحت قدميها فما وفيتها حقها ، التي فرحت لأجلي و تألمت لمعاناتي " أمي الغالية " حفظه الله من كل سوء و أطال الله في عمرها ، و بقيت لأجلي و لأجل أخواتي النبراس الوهاج الذي يضيء حياتنا و ينير قلوبنا .

و أقول فيها .....إليك أمي

إلى من في كفها الإحسان و قلبها دافئ بالحب و السلام

إلى أحلى بستان يموج بالفل و الياسمين و الريحان

و إلى المحبة الطاهرة و المثل الأسمى والدي العزيز رحمه الله ، و إلى وصال الود أخواتي و إخواني كل واحد باسمه " الطيب ، سعاد ، صالحة ، ليلى ، محمد نجيب ، أمينة و سالم ، عبد الكريم و يوسف "

وفقههم الله في حياتهم .

إلى الأهل و الأقارب خاصة جدتي أطال الله في عمرها ، خالي و خالاتي ، أعمامي و عماتي و أبنائهم و بناتهم و إلى صديقاتي " جمعة ، سهام ، فضيلة و حفصة " و إلى رفيقتي العزيزة " فائزة " .

و إلى كل من يعرف عائشة من قريب أو من بعيد أهديه ثمرة جهدي و تعبتي .

## عائشة



## تمهيد الفصل:

تجسيدا لكل المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين من عرض لماهية نظام مراقبة التسيير وعلاقته بوظائف المؤسسة وتحديد المفاهيم العامة لقياس وتقييم الأداء إلى جانب أدوات مراقبة التسيير التي تساعد على تحسينه، جاء هذا الفصل لإسقاط كل ما سبق ذكره على دراسة تطبيقية وواقعية لنظام مراقبة التسيير والأدوات التي يعتمد عليها في تأدية مهامه من خلال قيامنا بتربص في إحدى المؤسسات الجزائرية ألا وهي مؤسسة سونلغاز) فرع الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (محاولة منا معالجة المعلومات التي تم جمعها على مستوى مديرية المالية والمحاسبة قسم مراقبة التسيير وعلى هذا الأساس وحتى يتسنى لنا معرفة كيفية تطبيق أدوات مراقبة التسيير قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى

ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز .
- ❖ المبحث الثاني: تقديم فرع الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء .
- ❖ المبحث الثالث: دراسة الحالة .

ملاحظة : المعلومات الواردة في دراسة الحالة هي مجرد محاكاة ولا تمت بصلة للمعطيات المالية للمؤسسة

## المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز.

مؤسسة سونلغاز مسؤولة عن تمويل المستهلكين بالكهرباء والغاز، وحتى يتم التعرف عليها لابد من تحديد الجوانب المتعلقة بها، سنعرض في هذا المبحث لمحة تاريخية عنها، تعريفها، المهام التي تقوم بها وأيضا هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز 1 .

كان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية من مهام الشركات الخاصة قبل سنة 1946 م والتي كان هدفها تحقيق أكبر ربح، ومع بداية 1946 م إنتهجت الحكومة الفرنسية طريقة تأمين الشركات مثل CIE , LEBON , و SGE فكانت نشأتها في الجزائر في 05 جويلية 1947 م وهي تهتم وتختص بإنتاج " ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وبعد الإستقلال إحتفظت الدولة الجزائرية بنفس التسمية الى غاية - صدور المرسوم 59 - 69 في 28 جويلية 1969 م والذي ينص على حل شركة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

تهتم شركة سونلغاز بتوفير أفضل نوعية خدمة للمستهلك باستمرار، ولضمان تحقيق هذه المهمة على أكمل وجه، إتخذت الشركة منذ 1978 م وسائل ذاتية للإنجاز تدعى " وحدات الأشغال " أدت هذه الحركة الواسعة إلى إعادة هيكلة شاملة، و أنشأت 6 مؤسسات مستقلة جديدة سنة 1983 م على مستوى سونلغاز وهي: KAHRIF: تتكفل بتوليد الكهرباء KAHRAKIB:تنجز الهياكل القاعدية للكهرباء ومراكز الضغط KANAGAZ:تنجز قنوات نقل وتوزيع الغاز العالي INEGRA:تتكفل بأعمال الهندسة المدنية ETTARKIB: تتكفل بالتركيب الصناعي / AMC: تتكفل بصناعة المعدات وأجهزة القياس والمراقبة وفي 14 ديسمبر 1991 م تم تحويل "سونلغاز" إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC"بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 / 475

وفي إطار عملها المحدد في المرسوم 95 / 208 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995 م، سونلغاز لها كمهام وضع تحت خدمة المستهلكين الطاقة الكهربائية والغازية. في فيفري : 2002 تحولت شركة سونلغاز إلى شركة ذات أسهم وأخذت تسمية Distribution Alger Sonelgaz والكائن مقرها 39 شارع خليفة بوخلفة.

في : 2004 تم تحويل مديريات الإنتاج ونقل الكهرباء والغاز إلى ثلاث فروع على شكل مؤسسات ذات أسهم:

1. SPE: الكهرباء لإنتاج سونلغاز Sonelgaz Production Electricité.

2. GRTE: الكهرباء نقل شبكة مسير Gestionnaire du Réseau Transport Electricité.

2 Entreprise Publique a Caractère Industriel et Commercial

3. GRTG: الغاز نقل شبكة مسير Gestionnaire du Réseau Transport gaz

و في سنة 2005 م :عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 م إعادة هيكلة لينتج عنها

MPV و SKMK كما تم إنشاء فرعين جديدين) المهن المحيطة (أي

❖ الشركة المدنية لطب العمل SMT

❖ مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG

وهكذا إكتمل شكل قطب الفروع(المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

CAMEG ، SAT Info ، MEI ، HMP ، FOSC ، SPAS ، TRANSMEX

في 2006 م :تم إنشاء خمس شركات " مهن قاعدية "أخرى، كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:

❖ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA

❖ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC

❖ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE

SDO. الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO

، تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG لتكون قطب (المهن ، ، القاعدية (يتضمن هذا القطب كذلك:

❖ ترقه كهرباء شركة SKT.

❖ الدراوش كودية كهرباء شركة SKD.

❖ اقية البرو كهرباء شركة SKB.

❖ سكيكدة كهرباء شركة SKS.

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها 2006 م، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس إلى أحضان مجمع سونلغاز وهي:

.ETTERKIB ، INERGA ، KANAGHAZ ، KAHRAKIB ، KAHRIF

في جانفي 2007 م :جاء دور مراكز الإنتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو :معهد التكوين

في الكهرباء و الغاز IFEG وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة

الكهرباء و الغاز CEEG في شهر جانفي 2009 م الامر الذي جعل عدد فروع قطب الاشغال يبلغ ستة

فروع في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين هما SOPIEG , ELIT

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

.SKH ،SAFIR ،ALGESCO ،NEAL ،AETC ،AEC

هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهر ماء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC وقد إلتحق ، فرع أخير بالمجمع في جوان 2009 م هو (إنارة الرويبة).

## المطلب الثاني : تعريف مؤسسة سونلغاز ومهامها.

### الفرع الأول :تعريف مؤسسة سونلغاز:1:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز أو Sonelgaz هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. طموح سونلغاز:

❖ طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

❖ وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل .

**الفرع الثاني :مهامها 2 :** لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وإِ نجاز مهمتها المتمثلة في تقديم خدمة عمومية، يتوجب عليها الإستجابة لإحتياجات الكهرباء والغاز للمواطنين والمؤسسات وذلك من خلال:

❖ ضمان إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بجودة .

❖ ضمان التوزيع العمومي للغاز في إطار إحترام شروط الأمن بأقل تكلفة .

❖ إصلاح وصيانة وتجديد منشآت الإنتاج، النقل والتوزيع بالطاقة الكهربائية، وتلك المتعلقة بتوزيع الغاز

## المطلب الثالث : الشكل التنظيمي

### تقديم المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية

- تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2007 المتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفرع التوزيع الخاصة ( شركة التوزيع شركة توزيع الشرق ) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004
- وتدخل المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية ضمن شركة توزيع الوسط "SDC"

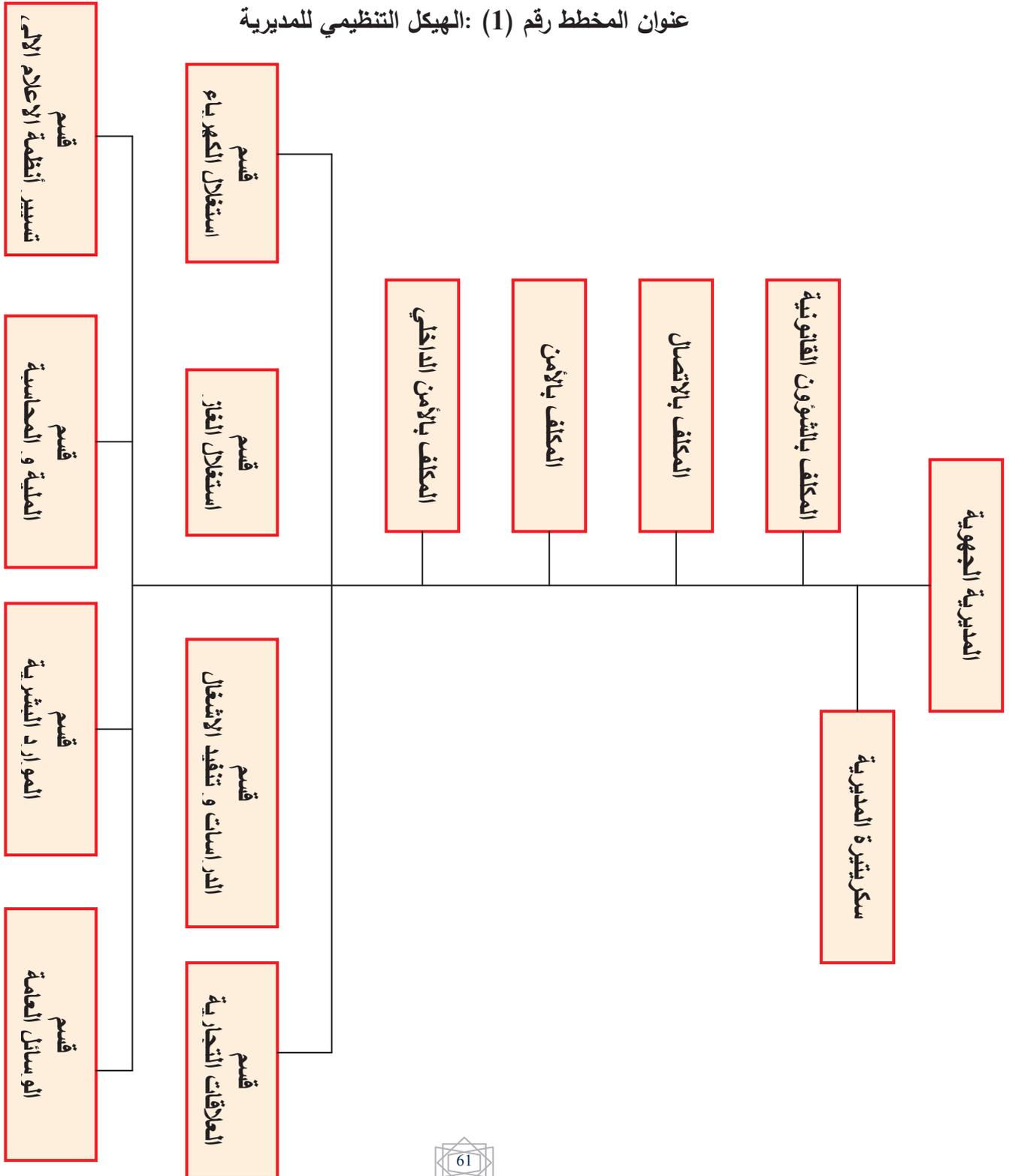
## دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية

### دراسة المديرية

- تأسست المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478
- يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد و الأعوان المتصلون مباشرة به و هم :
- سكرتيرة المديرية
- المكلف بالاتصال على مستوى المديرية
- المكلف بالشؤون القانونية على مستوى المديرية
- المكلف بالأمن على مستوى المديرية
- و تتلخص مهام المديرية بما يلي :
- المساهمة في سير المديرية العامة للتوزيع وسط في مجال :الخدمات المقدمة ،تعظيم المبيعات ،تحصيل الديون .
- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه .
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة أيضا و إرشادهم و توعيتهم
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء و الغاز و تطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برامج الأشغال و ضمان تنفيذها .
- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم .
- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية .
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي .
- وتحوي المديرية سبعة أقسام رئيسية هي :
- قسم استغلال الكهرباء .

- قسم استغلال الغاز .
- قسم الدراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز .
- قسم العلاقات التجارية
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي
- قسم المالية و المحاسبة .
- قسم الموارد البشرية .
- شعبة الوسائل العامة

عنوان المخطط رقم (1) : الهيكل التنظيمي للمديرية

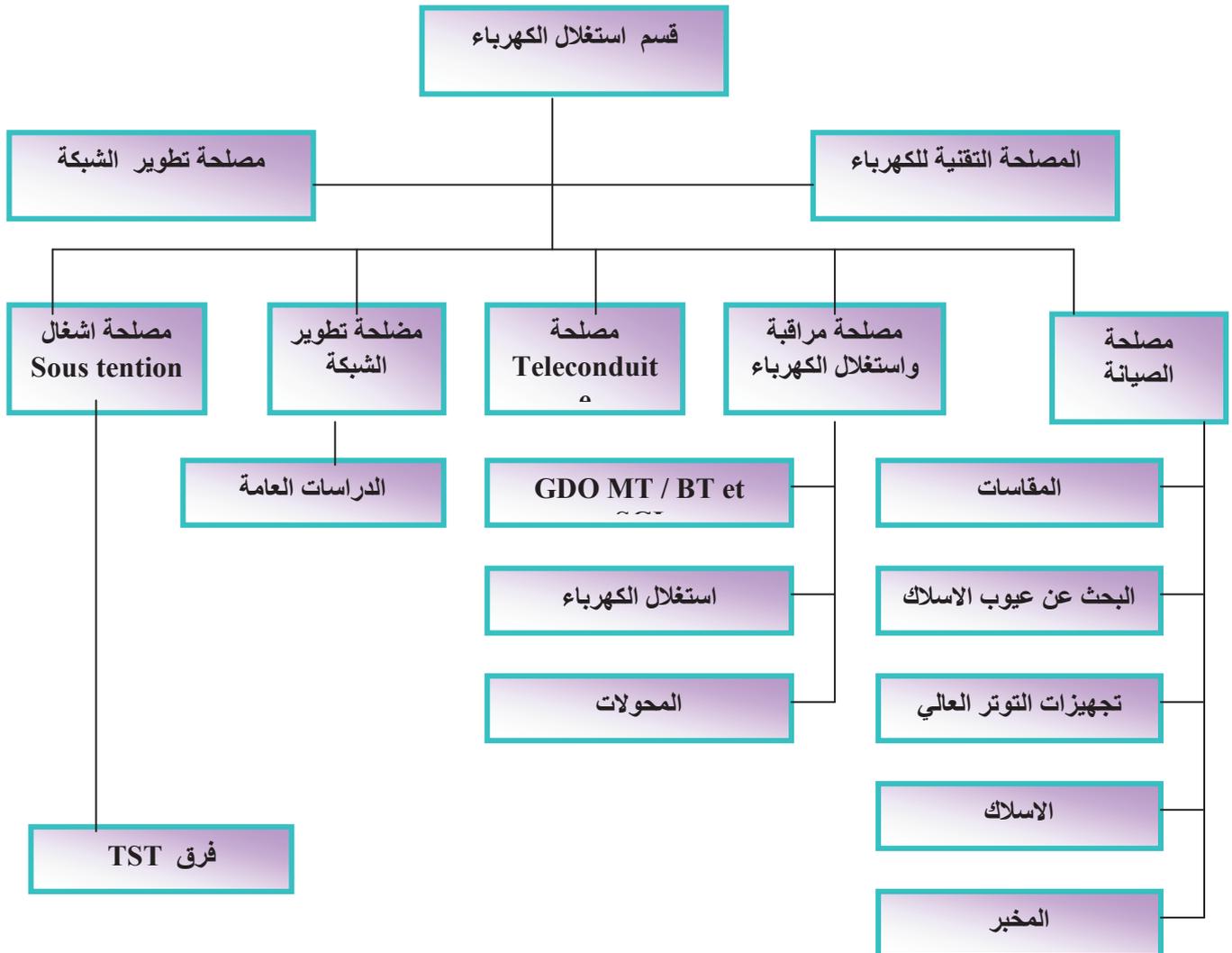


## دراسة مختلف الدوائر الأقسام

1 دائرة استغلال الكهرباء : تهتم هذه الدائرة بما يلي.

- إعداد برامج و مقاسات التوتر المنخفض و المتوسط و متابعتها .
- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية و متابعتها .
- تحليل المعطيات الإحصائية و تحديث الخرائط الخاصة بالشبكة .
- ضمان تسيير المحولات.
- إعداد برنامج التجهيز السنوي و على المدى القصير.
- التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة و إصلاحه .
- متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لها مثل : غرداية ، متليلي ، بنورة ، القرارة و بريان .
- تسيير العدادات و إصلاحها .
- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما و اتخاذ الإجراءات اللازمة .

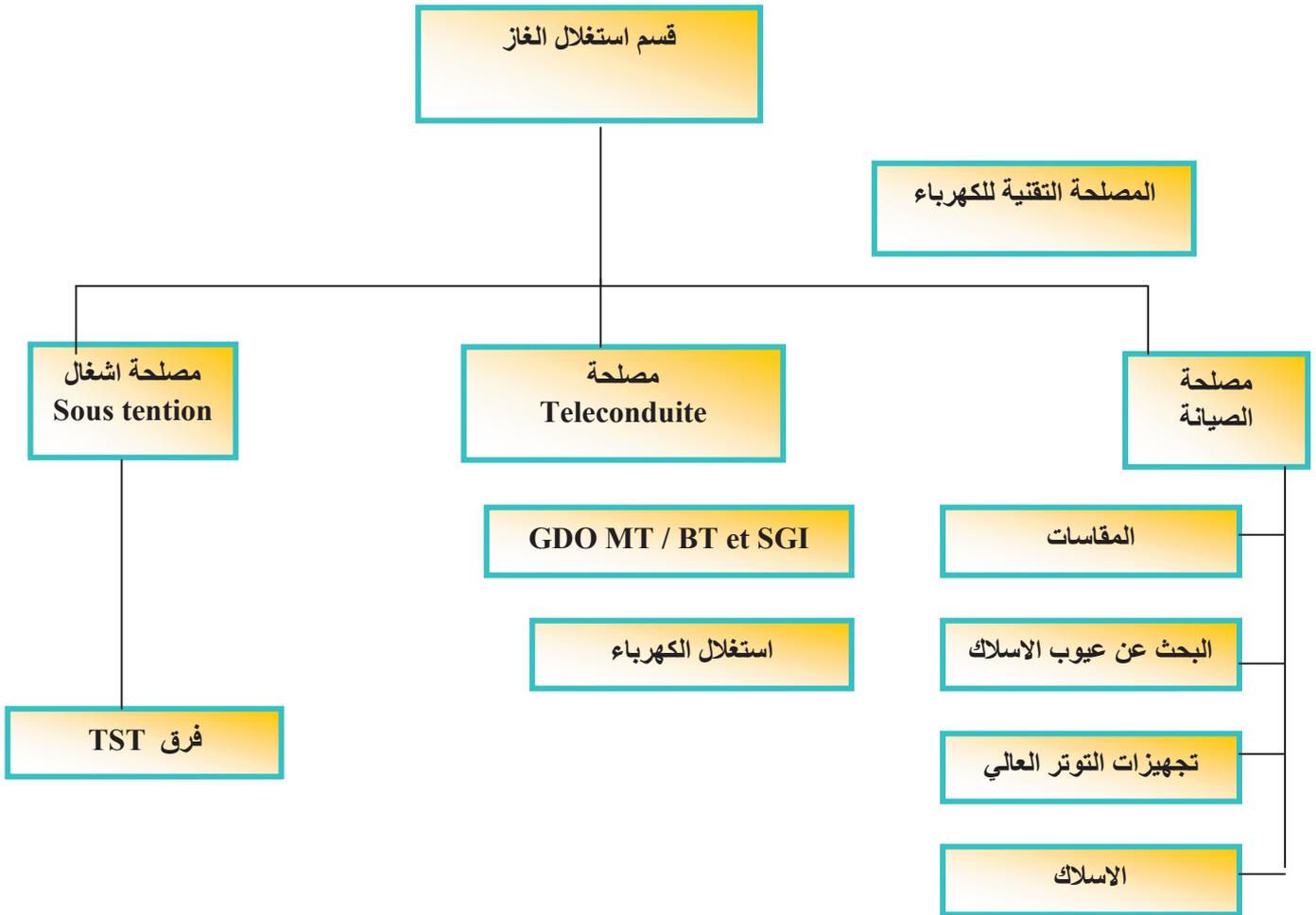
عنوان المخطط رقم (2) : دائرة استغلال الكهرباء



## 2 دائرة استغلال الغاز : وتهتم بما يلي

- ضمان تسيير الشبكة الغازية و مراقبتها و تطويرها و إعداد برامج الصيانة
- متابعة المقاسات دوريا و تحليل الأخطار
- تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية
- إعداد و تحليل المعطيات الإحصائية اللازمة و وضع مخططات الحماية العامة و تحليل النتائج
- إعداد مخططات قنوات الغاز و تحديثها
- إعداد برنامج عملية البحث عن الاعطاب و تفعيلها
- ضمان إصلاح كل الاعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث او بابلاغ المواطنين عنها
- ضمان صيانة كل العدادات و العتاد خاصة عتاد البحث عن التسريبات

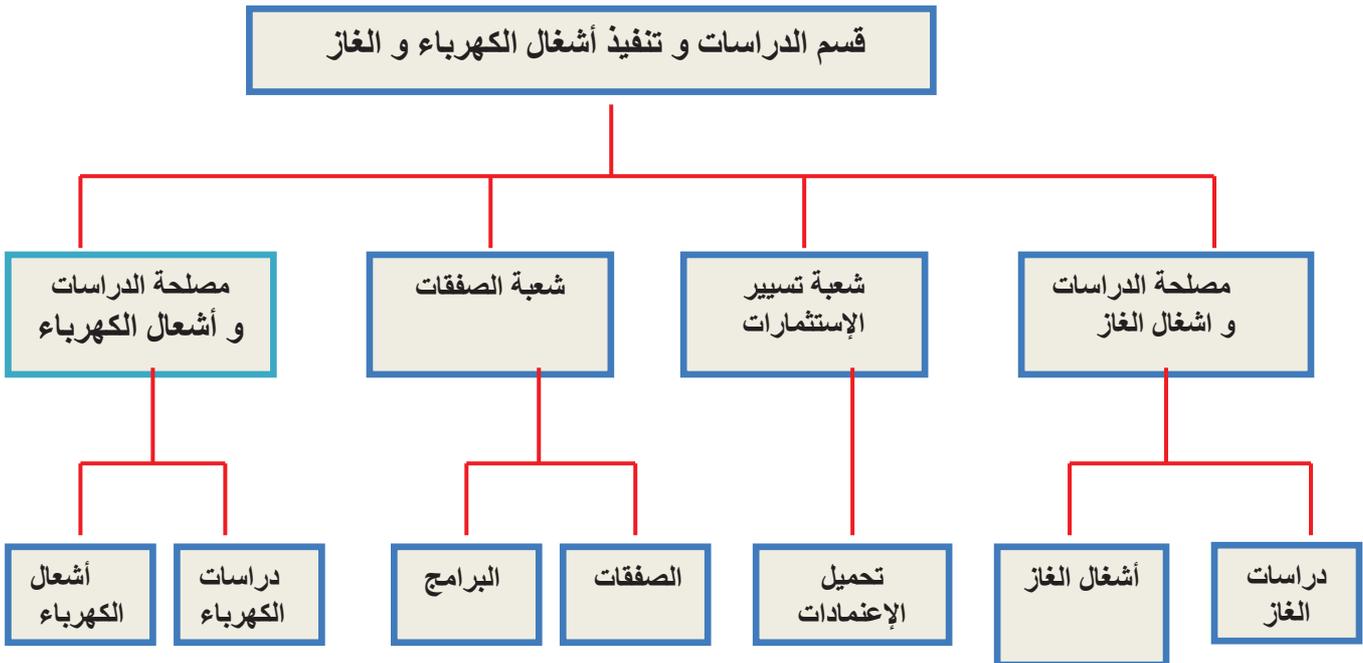
### عنوان المخطط رقم (3) : دائرة استغلال الغاز



### 3 قسم الدراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز : ويهتم بما يلي

- وضع برامج انجاز الأشغال و التحكم فيها
- دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد.....او الكهرباء الريفية و التوزيع العمومي للغاز
- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للانجاز
- تنظيم فتح الورشات المنجزة و مراقبتها من حيث النوعية و الأجل طبقا لمخطط الانجاز
- المصادقة على الكشوف الكمية و انجاز تقارير الأشغال
- تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني
- استقبال و تقييد كل فواتير المؤسسات
- وضع برامج الاستثمار على المدى القصير و المتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية و بالتنسيق مع المصالح التقنية
- الحرص على استعمال التقنيات و العتاد الحديث في الانجاز
- الإعلان عن المناقصات و انجازها
- اقتراح اعتمادات مالية إضافية

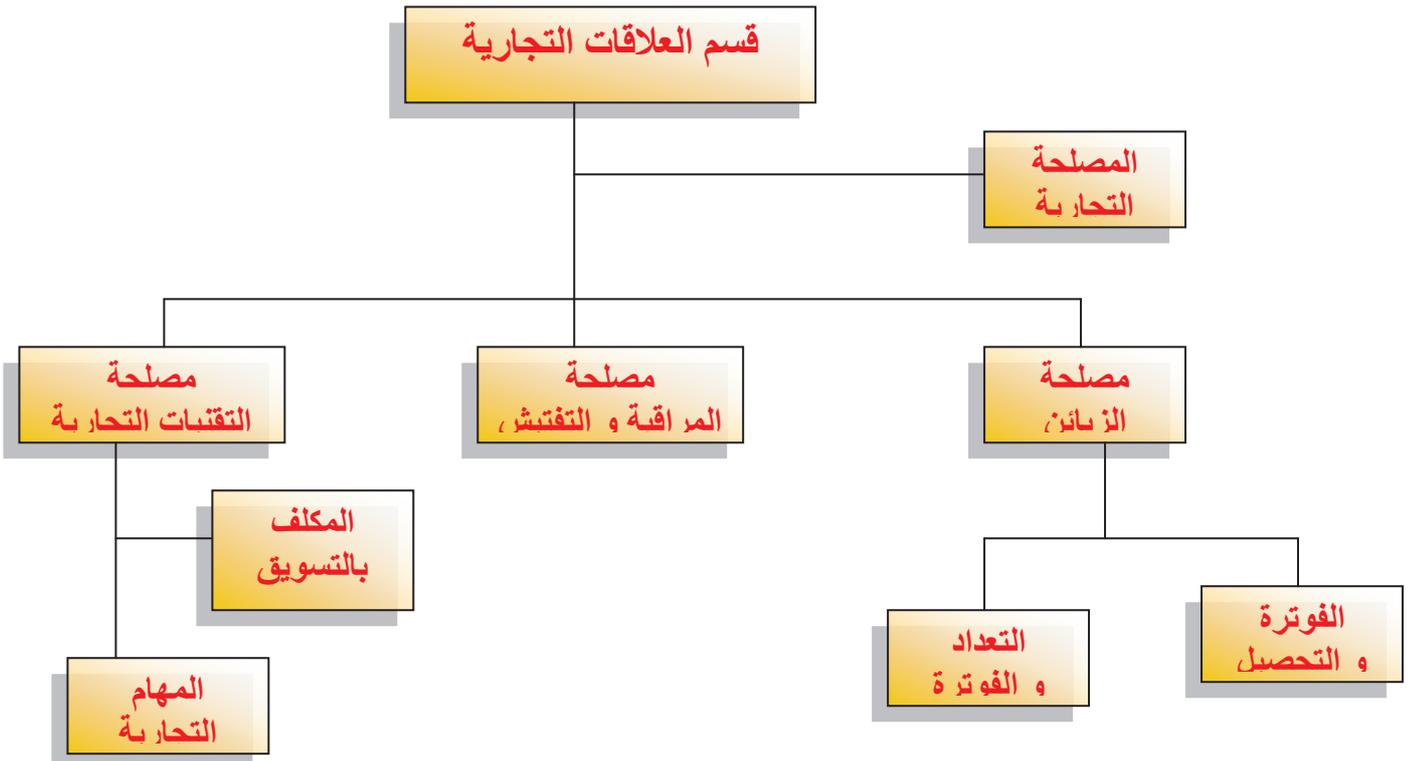
#### عنوان المخطط رقم (4) : دائرة الدراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز



#### 4 قسم العلاقات التجارية : الدائرة تقوم بضمان مهام المجالات التالية

- احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد و أشغال الخدمات المعوضة .....بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة
- إعداد عقود المشتركين من التوتر و الضغط المتوسطين و المنخفضين و مطابقتهم
- تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجدد
- تسيير المشتركين ذوي التوتر و الضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد و الفوترة و التحصيل
- إعداد و تسيير الفوترة على أساس المذكرات .....
- فوترة مختلف الخدمات
- القيام بتحريات حول الزبائن
- اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن
- إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد
- إعداد الميزانية النهائية
- متابعة و تحليل ديون الزبائن حساب بحساب
- التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات
- احترام رزنامة التعداد و نوعية التعداد ومتابعته دوريا
- القطع و الوضع بالخدمة للعدادات
- التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد

#### عنوان المخطط رقم (5) : دائرة العلاقات التجارية



## 5 قسم المالية و المحاسبة : وتهتم بما يلي

- ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية لكل العمليات
- ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة ب40..... و.....
- استخراج النتيجة المحاسبية للمديرية
- مقارنة و تبرير و تصفية الحسابات
- ضمان النشاط الضريبي المركزي
- مسك ملف الموجودات
- ضمان الربط بين مختلف الفروع و لمراكز المحاسبية و المديرية المركزية
- استخراج فروق الجرد
- متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية و البريدية
- إعداد توقعات الخزينة على المدى القصير
- إجراء المقاربات البنكية
- إعداد الموازنة السنوية للمديرية
- إعداد جدول المراقبة و ميزانية نشاط المؤسسة

### عنوان المخطط رقم (6) : دائرة المالية و المحاسبة

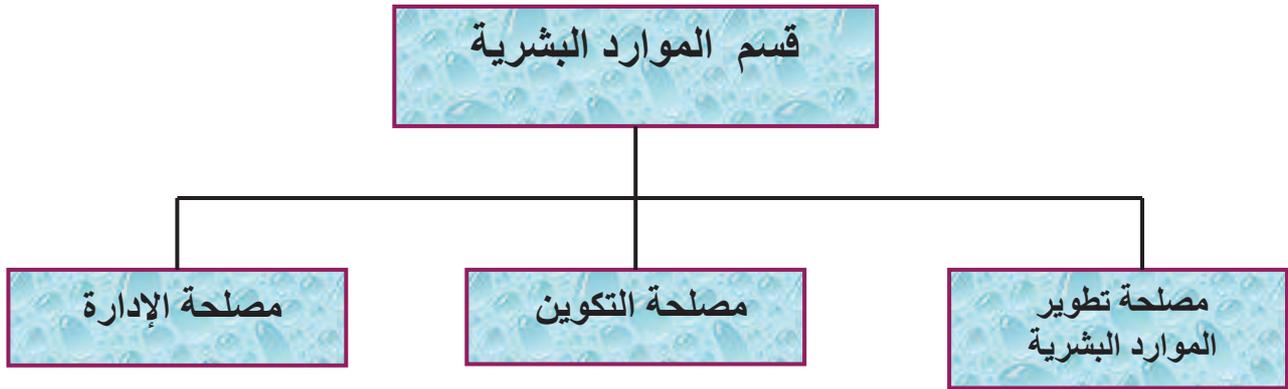
لقد خصصنا جزء من هذا العمل لمديرية المالية و لمحاسبة لأنها تمثل حقل دراستنا



## 6 قسم الموارد البشرية : وتهتم بما يلي

- إعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف و التكوين و الترقية
- ضمان و تنسيق و ترقية النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين
- إعداد و متابعة الأجور
- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين

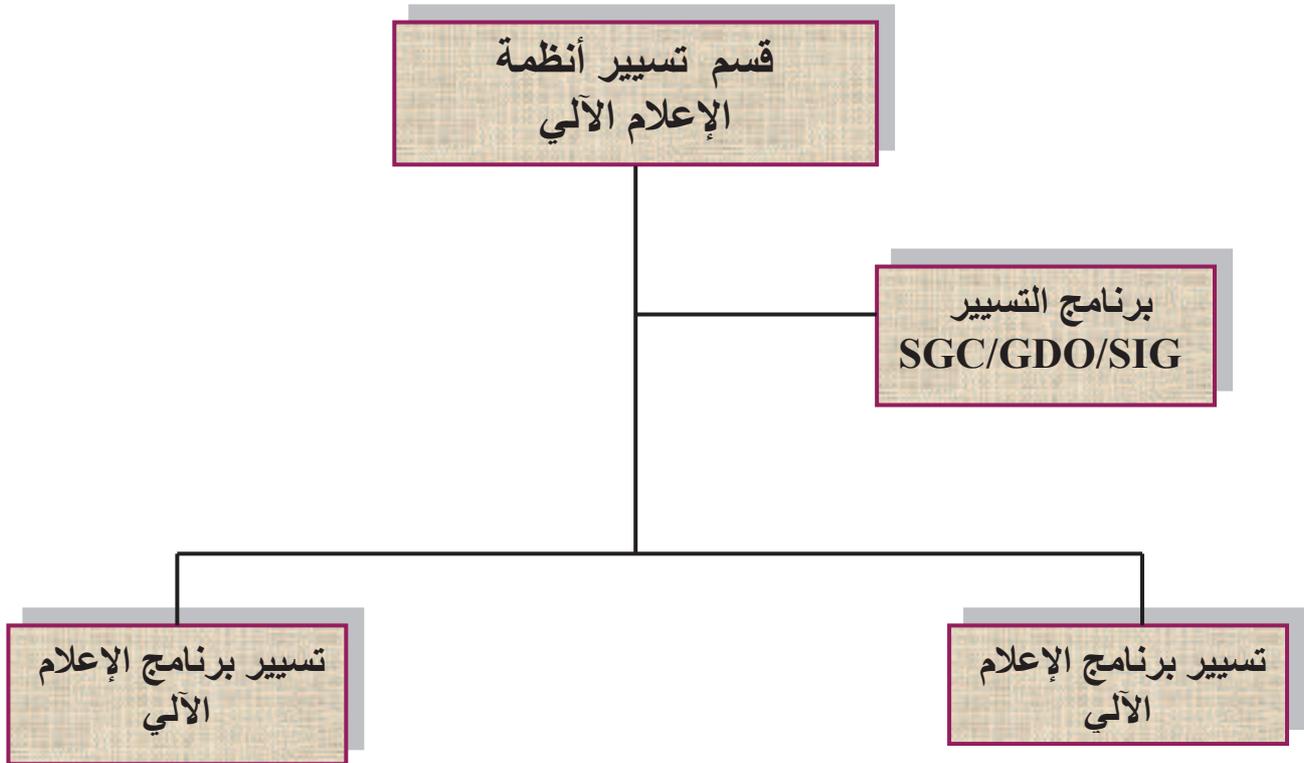
عنوان المخطط رقم (7) : دائرة الموارد البشرية



7 قسم تسيير برامج الإعلام الآلي : وتهتم ب:

- مكلفة بتسيير المعالجة المعلوماتية و ترقية البرامج على مستوى المديرية الجهوية
- ضمان تسيير مركز معالجة المعلوماتية و صيانة البرامج
- صيانة جميع عتاد الإعلام الآلي دوريا الموجه للمديرية الجهوية
- تقدير و مراقبة اللوازم المستهلكة
- ترقية و تطوير التطبيقات الخاصة بالإعلام الآلي للمديرية

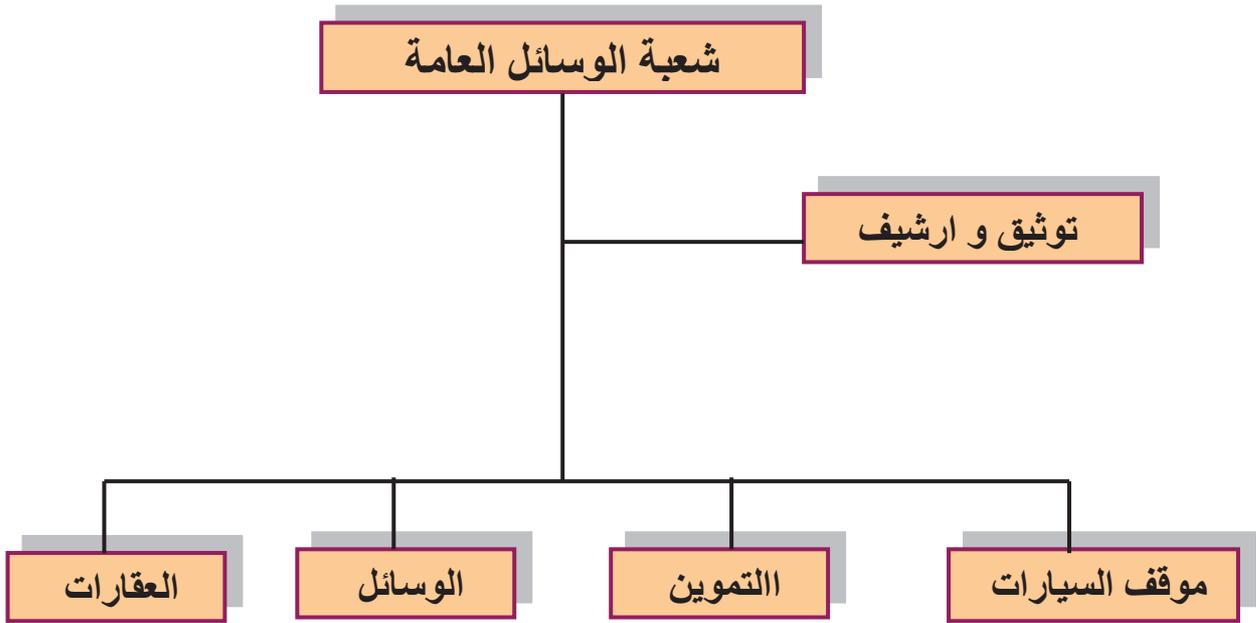
عنوان المخطط رقم (8): دائرة تسيير برامج الإعلام الآلي



8 **شعبة الوسائل العامة** : تتمثل مهام المصلحة فيما يلي

- ضمان سير الوسائل و الأجهزة و الأدوات و البنية التحتية للمديرية
- متابعة برنامج الحراسة
- إيصال و توزيع طرود المؤسسة
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة و غير منقولة
- تسيير الصندوق و مختلف المشتريات
- تسيير الوقود و القيام بعمليات تصليح السيارات و حفظ المراب
- إدارة مكتبة المديرية و تنظيم الأرشيف

عنوان المخطط رقم (9) : دائرة الوسائل العامة



الخاتمة:

من خلال الدراسة السابقة لموضوع مراقبة التسيير فإنه يمكن

أولاً : وضع ملخص عام للموضوع،

ثانياً : الإجابة على الإشكالية المطروحة،

ثالثاً : إختبار فرضيات الدراسة،

رابعاً : نتائج الدراسة،

خامساً: توصيات الدراسة،

سادساً : آفاق الدراسة.

أولاً :ملخص عام:

يعتبر موضوع مراقبة التسيير من المواضيع التي تخص بإهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإقتصاد وإدارة الأعمال فهو من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة لتتأكد من خلالها أن أهدافها المحققة تطابق أهدافها المسطرة، فهي إذن عملية مستمرة تتمثل في مقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة وإستخراج الانحرافات الحاصلة في التنفيذ والحد منها ووضع التصحيحات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحسين تسيير المؤسسة وهذا من خلال أهداف مراقبة التسيير ووظائفها التي تقوم بها داخل الهيكل التطبيقي للمؤسسة وإ نطلاقاً من الخصائص التي يتميز بها هذا النظام تحقق المؤسسة إمكانية الإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وهذا بحسب نوع الرقابة المستخدمة من طرفها.

ويكتسب إدخال التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسات أهمية بالغة، فوظيفة مراقبة التسيير بإعتبارها أحد التقنيات تلعب دوراً هاماً يسمح للمسيرين بالتحكم أكثر في تسييرهم والتأكد من تحقيق الأهداف المسندة إليهم وذلك عن طريق الأدوات التي تعتمد عليها هذه الوظيفة حيث أن أدوات مراقبة التسيير عرفت تطوراً كبيراً منذ بدء إستعمالها في أوائل القرن العشرين.

فنظام المعلومات أداة أساسية لمراقبة التسيير، فهو ذاكرة المؤسسة يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها ويعطي تسلسل تاريخي لحالتها ويراقب تطورها ما يسمح للمؤسسة بتطوير منتجاتها وبالتالي التعرف على الفرص المتاحة لها وإستغلالها وهذا يؤدي إلى تحسين أداءها.

أما الموازنات التقديرية فهي الأداة الثانية التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة التسيير من خلال التنبؤ بلا تكاليف ووضع برامج مسبقة تضبط فيها المؤسسة تكاليفها لفترة مستقبلية وتحاول أن تلتزم بها، وتستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية بحسب النوع الذي تراه مناسباً لها في مزاولة نشاطها وبعد التنفيذ الفعلي لبرامج المؤسسة تقوم بمقارنة ما أنجز فعلاً بما خطط له، وتقوم بعدها بالكشف عن الانحرافات الواقعة ومعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها وإعطاء الحلول البديلة لها.

أما بالنسبة للوحة القيادة فهي من الأدوات الحديثة المستخدمة في عملية الرقابة وهذا باستخدامها للمؤشرات المالية التي تقوم المؤسسة بدراستها، وبناءاً عليها تتخذ قراراتها المالية المتعلقة بمختلف أساليب التمويل والوضعية المالية الإجمالية، وكغيرها فإن لوحة القيادة عدة أنواع تستخدمها المؤسسة بما يناسب نشاطها.

نجد أن الأداء من الأمور التي تتصل مباشرة بمراقبة التسيير، حيث أن مفهومه يرتبط بكافة عناصر المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لمراقبة التسيير، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر والرفع قدر المستطاع من إنتاجيتها من خلال البرامج المسطرة مسبقاً، والتي تفرض عليها رقابة أثناء الإنتاج وبعده.

### ثانياً: الإجابة على الإشكالية:

إنطلاقاً مما تم تناوله في هذه الدراسة توصلنا إلى أن لنظام مراقبة التسيير دور مهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث أنه يعتبر نظاماً للتحكم في التسيير وتقييم المسؤوليات وتحقيق النتائج المسطرة، فهو يساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد. فإذا استطاعت المؤسسة إستغلال مواردها المتاحة استغلالاً أمثلًا، وفرض الرقابة المناسبة على الإنجازات لتحقيق الأهداف بواسطة مراقبة تسيير فإنها تصل إلى تحسين أدائها.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

1 تركز الفرضية الأولى والثانية على أن نظام مراقبة التسيير من الوظائف الهامة داخل المؤسسة وله علاقة بالوظائف الأخرى، وأثناء بحثنا اتضح لنا أن المؤسسة تقوم على أساس عدة وظائف تتكامل فيما بينها وتشكل وحدة واحدة تتفاعل لتحقيق أهدافها، كما تقوم بمراقبة وظائفها بواسطة مراقبة التسيير لتتأكد أن هذه الوظائف تحقق الأداء المطلوب منها، وهذا ما يثبت صحة كل من الفرضيتين.

2 تتعلق الفرضية الثالثة باستخدام المؤسسة لنظام مراقبة التسيير في تقييم الأداء بها ومن خلال دراستنا لهذا النظام اتضح لنا انه يهدف للتحكم في التسيير والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة وبالتالي تقييم الأداء بها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

3. تقوم المؤسسة بوضع خطط وبرامج مسبقة تسيير عليها وتقوم بتنفيذها خلال فترة النشاط، وعملية قياس الأداء تركز على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسيطرة مسبقا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4. يعتبر نظام والموازنات التقديرية ولوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير والأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة، وهذا لمحاولة تحسين الأداء الخاص بالمؤسسة من خلال تحليل الانحرافات الواقعة في تنفيذ الخطط والبرامج، والرقابة عليها باستخدام الموازنات التقديرية، والتعبير عنها في شكل مؤشرات مالية من خلال لوحة القيادة المستعملة في وظائف المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة. خصوصا ويظهر ذلك من لنظام مراقبة التسيير أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز ( غرداية ) و ذلك من خلال تخصيص قسم خاص به والإرتكاز عليه في العمل من خلال الإعتماد على أدواته، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأخيرة.

#### رابعا: نتائج الدراسة:

1. يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة.
2. يعني استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإعتماد على جميع أدواته من نظام المعلومات والمحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، ولوحة القيادة وليس فقط استعمال واحدة دون الأخرى.
3. يساهم نظام مراقبة تسيير في تحسين الأداء للمؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه.

#### خامسا: توصيات الدراسة :

من خلال دراسة هذا الموضوع يمكن إعطاء التوصيات التالية :

- 1 يجب على المؤسسات الاقتصادية الإعتماد في هيكلها الإداري على نظام مراقبة التسيير وربطه بالإدارة العامة مباشرة.
2. استخدام جميع أدوات مراقبة التسيير دون الإعتماد على استخدام أداة دون أخرى
3. يجب على المؤسسة القيام بتحليل الانحرافات الواقعة في التنفيذ لفترات زمنية قصيرة نسبيا) سنة غالب (وعدم ترك المدة مفتوحة

4. يجب على المؤسسة توفير الشروط اللازمة لنجاح نظام مراقبة التسيير وتجنب كل الأخطاء التي قد يقع فيها النظام.

#### سادسا :أفاق الدراسة :

بناءا على ما تم تناوله في هذه الدراسة ومن خلال تحليلها يمكن إستنباط بعض الدراسات المستقبلية منها :

- 1 .الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية.
- 2 .أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
- 3 .لوحة القيادة كأداة التسيير والتنبؤ.
- 4 .إصلاح وتطوير نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية.

## قائمة المراجع

### مراجع باللغة العربية:

#### أولا : الكتب :

- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، الجزء الأول.
- كامل السيد غراب ونادية محمد حجازي، **نظام المعلومات الإدارية**، النشر والمطابع جامع الملك سعود، 1988م
- إسماعيل السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، كلية التجارة، الإسكندرية، المكتب العربي ببيروت،
- كمال الدين الدهراوي، **مدخل في نظام المعلومات المحاسبية**، الجامعة للنشر والتوزيع، 2003، .
- كامل السيد غراب ونادية محمد حجازي، **نظم المعلومات الإدارية**، النشر والمطابع جامعة الملك سعود، 1988،
- أحمد أنور " المحاسبة الإدارية و اتخاذ القرارات و بحوث العمليات " ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية.
- ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد " مراقبة السير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية " دار المحمدية العاصمة- الجزائر، <sup>1</sup> **خبيرت**
- ضيف** " المحاسبة الإدارية - الميزانيات التقديرية ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع بيروت 1975م ، ،
- محمد فراوي ، الموازنات التقديرية أداة فعالة ، للنشر ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون - الجزائر ، بدون طبعة ، .
- أحمد أنور ، المحاسبة الإدارية و اتخاذ القرارات و بحوث العمليات ، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 1997<sup>1</sup> محمد سامي ، وجدي حجازي ، المدخل الحديث لإعداد و استخدام الموازنات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة 2006،
- عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس ، استعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، .
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، الجزء الأول،
- حسب ALFRED CHANDLER الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص
- الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات."
- يعرف المسار على انه مجموعة من النشاطات المنظمة زمنيا و التي يمكن بفضلها الوصول إلى حالة محددة.
- /محمد خليل، عبد الحميد أحمد و منى عبد السلام" :مراقبة التسيير في المؤسسة" ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، 10424646
- ، [www.tribd.com/doc](http://www.tribd.com/doc) تاريخ التحميل 18 جانفي 2011
- 3بالهاشمي جيلالي طارق":لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي"، مذكرة ماجستير، تخصص النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب البلدية، سنة 2006 ،
- عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل": الرقابة والمراجعة الداخلية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ،
- قورين حاج قويدر": دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" ، مجلة العلوم الإنسانية،
- ، [www.infotechaccounts.com/foruns/showthread.php?t=2436](http://www.infotechaccounts.com/foruns/showthread.php?t=2436) . تاريخ التحميل 10 جانفي 2011
- ، فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان": المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة 05، 1990 ص244
- مركز المسؤولية: هو وحدة تنظيمية مرخص لها اختيار الأهداف والوسائل المناسبة والمستعملة لتحقيق هذه الأهداف
- ويجب أن نفرق ما بين الأهداف والغايات، فالأهداف هي ما تصبو إليه المؤسسة كقياس كيفي أساسا حتى تؤدي دورها وسياستها مثل تحقيق رقم
- أعمال بحجم مقبول، أما الغايات فهي عادة محددة بأرقام وكميات تعبر عن الترجمة الواقعية للأهداف مثل تحقيق قيمة معينة من رقم الأعمال
- كربح % 20 مثلا.
- 2002م، ، محمد عبد الوهاب العزاوي :أنظمة إدارة الجودة- البيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2002م

3 "organization standaradization International" . وهي هيئة دولية تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى

الطاهر بوطالب: مراقبة التسيير في البنوك، "رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003، ص52  
سكينة مختيش، شهرة بعيليش: دور الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير"، مذكرة ليسانس، فرع محاسبة، المركز الجامعي بالمدينة،  
2007

علي حسين علي، مؤيد عبد الحسين الفضل، ناجح باقر إبراهيم: بحوث العمليات و تطبيقاتها في وظائف المنشأة"، دار زهران، عمان ،  
1999،

عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار الكتب، مصر، 1962 ،

عبد المعطي عساف، "مبادئ الإدارة والمفاهيم والاتجاهات الحديثة"، مكتبة المحتسب، عمان، 1993  
الجيلالي بوزكري: شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،  
جامعة المدينة، 2008

عادل عشي: "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002

السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض 2000 ، ص30

عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001 ، جامعة بسكرة،

محمد نجيب سرار، "القيادة وعلاقتها بالأداء"، مذكرة ليسانس، إدارة أعمال، المركز الجامعي بالمدينة، 2008 ، ص80

أحمد بن حمادة الحمودة، "تقييم الأداء الوظيفي"، دورية الإدارة العامة، المجلد 34 ، العدد2 ، سبتمبر 1994 ، معهد الإدارة العامة،

الرياض

المعايير في هذا الصدد عبارة عن ترجمة للكلمة الفرنسية Standard أو Norme والذي هو نوع من الخطط

1 . عمر وصغي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة دحلب، 1991 ،  
1، عقيل جاسم عبد الله: مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 1999 ،

## مراجع باللغة الفرنسية

C.ALAZARD ET S.SEPARI,"Contrôle De Gestion " , 3éme édition Dumod, 1996,

KHEMAKHIM,"Dynamique De Contrôle De Gestion" Ed Dumod, 1977,

C.ALAZARD ET S.SEPARI, OP-CIT,

A.Burlaud, JY Eglen, PMYKITA, dictionnaire de gestion, Editions Foucher : paris 1995,

R, Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions  
d'organisation, paris 1989

Michel Gervais, OP-CIT ،

Robert le DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management Editions Dalloz, Paris,  
1999,

A . Burlaud , J .Y Eglen , P . Mykita, op.Cit,

Drigitte Dariah contrôle de gestion Dumod, paris, 2000,

Humbert Hexa, Elisabeth Lessa, gestion de l'information, Edition litece, Paris,1995,.

6 George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8  
Ed Paris, 1985, p.493

mechel loroy , tableau de bordau service de l'entreprise, ED D'organisation ,2000, p 16.

J,R ,Suzer, comment construire le tableau de bord les objets et les méthode d'élaboration , ED  
dumod , 1975.

Michel Gervais control de gestion OP-CIT,

MICHEL ROUCH & GERAD NAULLEAU," Le Contrôle De Gestion Bancaire et  
Financier", Revue Banque:

4emeEdition ;2002,.

Controle de gestion.

Henri Bouquin , "le contrôle de gestion" , 5e me édition , France,2001 ,

Michel Gervais control de gestion OP-CIT,.

- mechel loroy , tableau de bordau service de l'entreprise, ED D'organisation ,2000,

- mechel loroy , tableau de bordau service de l'entreprise, ED D'organisation ,2000,

Michel Gervais, "control de gestion", OP-CIT,

2 M. Gervais, "control de gestion", 7eme Edition, ECONOMICA, 2000,