



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة التخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

ممارسة مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء المعدني وحدة مستغانم

إشراف الأستاذتحت

مقدمة من طرف الطالب:

بن شني يوسف

مقراد جمال

أعضاء لجنة المناقشة

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | عن الجامعة |
|--------|--------------|-----------------|---------------|
| رئيسا | بوزيان عجال | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم |
| مقررا | بن شني يوسف | أستاذ محاضر "أ" | جامعة مستغانم |
| مناقشا | براهيم عمر | أستاذ مساعد | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2018/2019

إهداء

أهدي عملي هذا إلى

إلى نبع الحنان الذي لا ينفذ، تحية لكرم صفاتها و نبل وجدانها

إلى التي غمرتني نعمها و طوقتني فضائلها، إلى التي جعلت

يوم نجاحي يوما لنجاحها إلى قرّة عيني

أمي الحبيبة وحنون

إلى من سهر الليالي من أجل تعليمي و رعايتي

إلى المثل الأعلى و القدوة الحسنة و القلب الطاهر محبة لأبنائه **أبي العزيز**

إلى من ترعرعت بينهم في كنف المحبة و الإخلاص و أخواتي

و إلى كل أصدقاء في جامعة وخارجها وأقاربي

تشكرات

نحمد الله ونشكره عز وجل على نعمة التي لا تعد و لا تحصى ورزقنا
بالعلم لنفكر وبالعلم لندبر الذي أنار لنا درب الحياة وعلمنا ما لم نعلم

أشكر الأستاذ المشرف على هذه المذكرة "بن شني يوسف"

الذي ساعدنا بإرشاداته ونصائحه

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

وشكرا

الفهرس

الإهداء

التشكرات

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

| | |
|-------|---|
| 01 | المقدمة العامة |
| 26-06 | الفصل الأول ماهية مراقبة التسيير |
| 06 | مقدمة الفصل |
| 07 | المبحث الأول: مفهوم وأهداف مراقبة التسيير |
| 07 | المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير |
| 09 | المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير |
| 11 | المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير |
| 15 | المطلب الرابع: حدود نظام مراقبة التسيير |
| 16 | المبحث الثاني: إستراتيجية مراقبة التسيير |
| 16 | المطلب الأول: مكانة ومهام مراقبة التسيير بالمؤسسة |
| 18 | المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير |
| 20 | المطلب الثالث: تنظيم مراقبة التسيير |
| 21 | المبحث الثالث: مراحل تصميم مراقبة التسيير في المؤسسة |
| 22 | المطلب الأول: دراسة المؤسسة ومحيطها |
| 24 | المطلب الثاني: تشخيص تنظيم المؤسسة |
| 25 | المطلب الثالث: اقتراح خطة عمل مراقب التسيير |
| 26 | خلاصة الفصل |
| 55-28 | الفصل الثاني دور مراقبة التسيير في المؤسسة |
| 28 | مقدمة الفصل |
| 29 | المبحث الأول: أهمية مراقبة التسيير في اتخاذ القرار |
| 29 | المطلب الأول: مفهوم القرار |
| 30 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار أثناء المراقبة |
| 34 | المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار في مراقبة التسيير |
| 38 | المبحث الثاني: اثر مراقبة التسيير على زيادة المردودية |
| 38 | المطلب الأول: التعاريف المختلفة للمردودية |

| | |
|-------|--|
| 40 | المطلب الثاني: أهمية المردودية |
| 42 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المردودية |
| 46 | المطلب الرابع: متطلبات المردودية |
| 48 | المبحث الثالث: مراقبة التسيير كأداة لقياس و تقييم الأداء |
| 48 | المطلب الأول: مفهوم قياس و تقييم الأداء |
| 50 | المطلب الثاني: أهداف و مراحل قياس و تقييم الأداء |
| 52 | المطلب الثالث: معايير قياس و تقييم الأداء |
| 55 | خلاصة الفصل |
| 78-57 | الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء المعدني وحدة مستغانم |
| 57 | مقدمة الفصل |
| 58 | المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة |
| 58 | المطلب الأول: تأسيس المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية |
| 61 | المطلب الثاني: مهام و أهداف الشركة |
| 62 | المطلب الثالث: قدرات الشركة |
| 64 | المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 64 | المطلب الأول: تقديم الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة |
| 66 | المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني لوحدة مستغانم |
| 69 | المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في مؤسسة البناءات المعدنية |
| 69 | المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مؤسسة البناءات المعدنية |
| 72 | المطلب الثاني: تقييم مراقبة التسيير في مؤسسة البناءات المعدنية |
| 74 | المطلب الثالث: الاقتراحات و التوصيات |
| 76 | المبحث الرابع: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسة البناءات المعدنية |
| 76 | المطلب الأول: صياغة النظام المعلوماتي |
| 76 | المطلب الثاني: تحويل النظام المعلوماتي في مؤسسة البناءات المعدنية |
| 77 | المطلب الثالث: الدراسات الاقتصادية في مؤسسة البناءات المعدنية |
| 78 | خلاصة الفصل |
| 79 | الخاتمة العامة |
| | قائمة المراجع |

قائمة الجداول

| الصفحة | إسم الجدول | رقم |
|--------|---|--------|
| 07 | أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير | 01.I |
| 63 | توزيع عدد العمال في المؤسسة | 01.III |
| 71 | جدول لوحة قيادة مؤسسة البناء المعدني وحدة مستغانم | 02.III |

قائمة الأشكال

| الصفحة | إسم الشكل | رقم |
|--------|--|--------|
| 10 | مثلث مراقبة التسيير | 01.I |
| 19 | مسار مراقبة التسيير | 02.I |
| 22 | مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة | 03.I |
| 59 | الوحدات التابعة للمؤسسة الأم المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية | 01.III |
| 65 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبناء المعدني لوحدة مستغانم | 02.III |
| 68 | مخطط قسم المحاسبة والمالية | 03.III |

المقدمة العامة

في ظل التغيرات السريعة للمحيط الاجتماعي و الاقتصادي، على المؤسسة الجزائرية أن تتبنى الطرق المعمول بها عالميا في التسيير، وذلك بتشخيص وضعياتها ضمن قطاع نشاطها، وأن تتساءل باستمرار عن مستقبل تلك النشاطات، من خلال وضع استراتيجيات و أدوات تنعشها و تنشطها من التعامل مع أي طارئ في الوقت المناسب. بالاعتماد على نظام معلومات فعال يحقق شرطي السرعة و الدقة، يتبين لنا أن نظام مراقبة التسيير من أدوات التسيير الفعال في عالم المؤسسة حاليا، فهو يسمح للمسيرين في مختلف المستويات بالتعرف بدقة على الوضعية الخاصة بالمؤسسة و الوقوف على الأخطاء و الانحرافات الناتجة عن أدائهم، و بهذا ينير طريقهم و يساعدهم في اتخاذ القرارات اللازمة.

إن مراقبة التسيير كنظام يحتل الصدارة بين نظم المؤسسة الحديثة وان كان غير إجباري بحكم القانون، فهو يفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح، فهو يعمل على حث المسؤولين على ضرورة تسيير العوامل الأساسية للنجاح حسب الاتجاه المطلوب في الإستراتيجية، و يهدف إلى تحقيق المراقبة و المتابعة الدقيقة بل إلى مساعدة هؤلاء المسؤولين على التحكم في أدائهم التسييري. إذ يساعدهم في تحديد الأهداف التي تنتج ضرورة التقاء فرص و قيود المحيط بنقاط القوة و الضعف في المؤسسة، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة، التي قد تعدل الأداء، و إن تطلب الأمر ذلك فقد تعيد النظر في كيفية انتقاء تلك الأهداف أي الإستراتيجية.

إن مهمة مراقبة التسيير هي مهمة داخلية بالمؤسسة، تربط بين القمة و القاعدة بهدف تحقيق الكفاءة الفعالية و الملائمة، لهذا فانه من الضروري أن يصمم هذا النظام حسب طبيعة احتياجات هذه المؤسسة التي يستخدم فيها، بحيث ينسجم مع المحيط المتواجد به، أي مع الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، الموارد البشرية و هيكلتها التنظيمية. لتحقيق مهمة، يحتاج نظام مراقبة التسيير إلى عدة وسائل تقنية، كلوحة القيادة، الميزانيات التقديرية، إضافة لبحوث العمليات و تقنيات الإحصاء و مختلف الوسائل المساعدة على

اتخاذ القرار، كما إن الجانب الإنساني يطرح مشاكل من نوع آخر محددة و بصفة معتبرة لنجاح هذا النظام تتطلب المشاورة، التحفيز و الاتصال، بناء على ما سبق يتمحور جوهر عملنا حول الإشكالية الأساسية التالية:

الإشكالية:

- إلى أي مدى يساهم مراقب التسيير في تحسين أداء المؤسسة ؟
- على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو دور مراقبة التسيير في التنسيق بين نشاطات المؤسسة ؟
 - كيف يعمل مراقب التسيير على التوفيق و الربط بين الإستراتيجية و المستوى التنفيذي ؟
 - ما هي الوسائل التي يضعها مراقب التسيير للتحكم في تحسين المسؤولين ؟
 - إلى أي مدى تعتبر مراقبة التسيير أذات فعالة للتسيير بالنسبة للمؤسسة الوطنية للبناء المعدني؟

الفرضيات:

- مراقبة التسيير نظام متكامل يزود المسؤولين بكل البيانات و التقارير التي تمكنهم من استغلال الطاقات و الموارد المتاحة بكل كفاءة و اتخاذ القرارات المناسبة و في الأوقات المناسبة
 - تعتمد مراقبة التسيير على لوحة القيادة كأداة لقيادة الفعالية و التأكد من سلامة العمل
 - إن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للبناء المعدني فعال و ملائم لتحقيق الأهداف المسطرة
 - يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم النظم المستعملة في تسيير مؤسسة البناء المعدني
- الهدف من البحث:** يمكن أن نحصر أهداف البحث في النقاط التالية:

- إبراز فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة
- تحديد أدوات و تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسة
- مدى كفاءتها في توظيف مواردها توظيفا سليما في ظل التطورات الاقتصادية الحاصلة و في ظل المنافسة .

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- إبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين التسيير.
- مدى فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
- معرفة الأدوات و التقنيات المستعملة في هذا النظام و في المؤسسة
- تقديم بعض التعديلات و الاقتراحات على النظام المستعمل.
- إن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للبناء المعدني فعال و ملائم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للبناء المعدني هي نفسها في المؤسسات الأخرى.
- إن قسم مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للبناء المعدني تتميز بالاستقلالية.
- إن مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للبناء المعدني تتميز بالكفاءة الفعالية و الدعم الكامل من طرف المدير.

مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع نتيجة للأهداف البالغة الأهمية في وسط المؤسسات الاقتصادية و خاصة في الوقت الراهن نظرا للتطور الكبير الذي تشهده ساحة الأعمال و خاصة في المجال التكنولوجي و كذا مع ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات سواء على المستوى الداخلي و الخارجي خاصة، و نحن على مشارف الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و ما يتطلبه هذا من نظام التسيير في المؤسسات وفعاليتها.

منهج البحث:

سوف نتبع في لدراستنا لهذا البحث المنهج الوصفي التحليلي إذ يتمثل:

- المنهج الوصفي في نقل المعلومات النظرية بكل أمانة.
- المنهج التحليلي في استخلاص النقائص و محاولة تقديم الاقتراحات بعد دراسة حالة المؤسسة

صعوبة البحث:

- صعوبة حصر الموضوع في المذكرة نظر لكون الموضوع واسع
- عدم منحنا المعلومات اللازمة من طرف مسؤولي المؤسسة
- عدم اطلاعنا على مجموعة من الوثائق بحجة سريتها
- عدم وجود مصلحة خاصة بمراقبة التسيير بل هي مدمجة مع مصلحة التخطيط

حدود الدراسة:

قمنا في هذا المجال بدراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية للبناء المعدني وحدة البلدية وامتدة هذه الدراسة من 2008/01/02م إلى 2008/05/31

هيكل الدراسة:

بناء على ما سبق و لتحليل إشكالية هذا الموضوع، تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول بحيث سنتعرض في الفصل الأول إلى تسيير المؤسسة و الذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مطالب نتطرق في المطلب الأول إلى تعريف التسيير و في الثاني إلى وظائف التسيير و في الثالث إلى نظام معلومات التسيير أما في المبحث الثاني نتطرق إلى وظيفة مراقبة التسيير و الذي يحتوي بدوره على ثلاث مطالب، فالمطلب الأول يتطرق إلى تعريف المراقبة و أما الثاني إلى خطوات المراقبة أما الثالث فيتناول خصائص المراقبة الناجحة . أما الفصل الثاني فيتناول ماهية مراقبة التسيير و الذي يحتوي على ثلاث مباحث فالأول يحوي في طياته خصائص و أهداف مراقبة التسيير و أما الثاني فيتناول إستراتيجية مراقبة التسيير و أما الثالث فيتطرق إلى مراحل تصميم مراقبة التسيير.

أما الفصل الثالث فيتناول أدوات و تقنيات مراقبة التسيير و الذي يحتوي على ثلاث مباحث الأول خصص للميزانية التقديرية و أما الثاني خصص للتحليل المالي و أما الثالث فتناول لوحة القيادة و أما الفصل الرابع فهو دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للبناء المعدني و الذي يحتوي على أربعة مباحث الأول عبارة عن عموميات حول المؤسسة الوطنية للبناء المعدني و أما الثاني يتناول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما الثالث يتناول أدوات و مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسة المدروسة أما الرابع فيدرس دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة و في الأخير الخاتمة العامة.

الفصل الأول

ماهية مراقبة التسيير

مقدمة الفصل :

يرتبط مراقب التسيير في المؤسسة أساسا بوظيفة الإنتاج إلا أن مجاله حاليا يشهد توسعا مستمرا خاصة مع تطور تلك الوظيفة ليرتبط بكل الوظائف الأخرى , كما لم يعد يقتصر على المدى القصير في إطار مراقبة الميزانية ليتدخل في تحديد الاستراتيجيات ووضع خطط العمل والبرامج .
أما بخصوص منهجه فهو يستخدم بالإضافة إلى أدواته الخاصة , تقنيات متعددة من مختلف العلوم (الرياضيات , الإحصاء , علم الاتصال و المعلومات) إضافة لإدماجه للجانب النفسي والاجتماعي للتمكين من تنشيط وتعبئة الأفراد لتحسين الأداء .
و عليه فان مراقبة التسيير في المؤسسة عبارة عن نظام فرعي يسمح بتنظيم عملية التعديدية العكسية اللازمة , و انتقال بذلك من مجموعة الوسائل المكلفة بقياس المردودية إلى تقارب نظم معلومات و مساعدة على القرارات , هذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل .

المبحث الأول: مفهوم وأهداف مراقبة التسيير

عرف مفهوم مراقبة التسيير تطورات خلال الزمن , كانت راجعة لتغيرات في العمليات التسييرية و إلى تطورات لطبيعة المؤسسة و محيطها .

حيث اعتبرت مراقبة التسيير أولا كعملية تحقق و تؤكد هدفها إلحاق الجزاء في ظل محيط مستقر لكن التغيرات التي عرفها هذا الأخير أدت إلى زيادة في مستويات عدم التأكد و أصبح يبحث عن التقليل منها بالتركيز على مشاكل المعلومات و الاتصال باحثا عن شرح الأهداف للحصول على انضمام الكل . ليصبح بذلك نظام مراقبة التسيير عامل أساسي لإكساب المسيرين التحكم في عملهم لتسييري يبحث عن نشر المعلومات , تحفيز الأفراد و انسجام الاداءات لصالح المؤسسة .

المطلب الأول : تعريف مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير تعاريف عديدة اشتقت من خلال رؤية معينة لها في إطار مراقبة المؤسسة حيث اختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعنى مراقبة التسيير باختلاف وجهة نظرهم , نواحي التركيز التي ينظر من خلالها و الزمن الذي صيغ فيه التعريف .

الجدول (01.I): أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

| تصور المؤسسة | تصور مراقبة التسيير |
|----------------------------|---|
| النظرة الكلاسيكية | * مراقبة محاسبية و مالية * مركزة على التحقيق * تحليل الانحرافات و تحديد المسؤوليات |
| مدرسة العلاقات الإنسانية | * مراقبة اجتماعية – اقتصادية * مشاركة , تحفيز * اتصال |
| التقارب النظامي و التنظيمي | * قيادة المنظمة * مراقبة متكاملة للأنظمة الفرعية * علاقة: هيكلية للأنظمة الفرعية * علاقة: اتصال , معلومات , أداء |

المصدر: Pierre Lauzel et Robert Teller -Contrôle De Gestion Et Budgets-

,8ème édition, France 1997 p 8

و حتى يمكن الإمام بمعنى مراقبة التسيير, فإننا نقوم باستعراض جملة من التعاريف المقدمة عنها و الممثلة فيما يلي:

التعريف 1:

"مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من انه تم الحصول و استغلال الموارد بفعالية و كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".

الإجراءات و الوثائق الهادفة فان "مراقبة التسيير هي مجموعة الأعمال للتعريف السابق إضافة ل إلى مساعدة الإدارة العامة و المسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة"¹.

التعريف 2:

بإضافة مفهوم ملائمة الموارد للأهداف إضافة إلى التأكد من أن النشاطات الحالية تسير في اتجاه الإستراتيجية المحددة, تتوافق مراقبة التسيير أيضا مع المسار الذي يضمن نجاح أعمال المؤسسة , أي أن تكون الموارد المستعملة اقل و بوضوح من القيمة التي خلقها جماعيا و المدركة في السوق". أما المخطط المحاسبي العام الفرنسي يرى أنها مجموعة الإجراءات المتخذة لتزويد المديرين و مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية دورية تخص سير المؤسسة تؤدي مقارنة هذه المعلومات سابقة عند اللزوم إلى اتخاذ تدابير ملائمة و بسرعة².

التعريف 3:

مراقبة التسيير هي الخطط التنظيمية و المقاييس المشتقة التي تستخدمها الوحدة لحماية الموارد و مراجعة دقة البيانات المالية و إمكانية الاعتماد عليها و النهوض بالكفاية الإنتاجية و التشجيع على الالتزام بالسياسات الموضوعية و تحقيق الخطط و الأهداف المحددة مقدما³

و في الأخير نستطيع حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل و الذي يتمثل في أن : مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات و العمليات التي تسمح لمسير المؤسسة بتوفير كل الموارد الممكنة لتحقيق أهدافهم المسطرة , و التأكد من أن هذه الأهداف هي الأنسب بالنسبة لمؤسستهم و تقييم الأداء و مقارنتها بالمعايير الموضوعية , و من ثم استخلاص الفروقات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتفادي هذه الفروقات و ضمان سير المؤسسة بفعالية ضمن الاستراتيجيات الموضوعية.

من خلال التعريف الشامل نستخرج الخصائص التالية:

- هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات.
- هي عبارة عن عملية رقابية.
- هي أداة للتقدير و متابعة المخاطر.
- خطة من خطط التنظيم لحماية الموارد

¹ Pierre Lauzel et Robert Teller - op.cit - p 15

² Michel Gervais -Contrôle de gestion - Economica 8e édition, France. 1997. p 13

³ محمد عبد العلا الطحان، المراقبة الداخلية في الأجهزة الحكومية، مركز جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص 93

المطلب الثاني: خصائص مراقبة التسيير

أولا - مراقبة التسيير عملية مستمرة:

مراقبة التسيير عملية معزولة مؤقتة, بل هي مسار دائم للتحكم و التأكد, يعتبر مسار مراقبة التسيير وفقا لذلك تتابع الأفكار, المناقشات و القرارات, حيث يلعب المسؤولين الدور الرئيسي , هذا المسار سلسلة متتالية من المراحل الموجهة نحو المستقبل فالأفكار المبتكرة أو الفرص الإستراتيجية لا تأتي في تاريخ محدد المسار وسيلة للتعديل وللتقدم نحو الأهداف ولهدا الغرض, فهو يفضل سرعة الأداء في الميدان عوض التدخلات الصادرة عن المستويات التنظيمية العليا¹.

ثانيا - مسار مراقبة التسيير طبيعة هادفة:

حيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل و النشاط المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد و الجماعة و تكون بذلك حافزا و دافعا للعمل, كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج و الحكم على الأداء.

إن وضوح الأهداف و الكيفية التي تسمح بقياس مدى تحققها شرط أساسي لعمل مراقبة التسيير , فبدونها تصبح عملية القياس لا معنى لها , مما يتطلب تفادي بعض الأخطاء عند تحديد هذه الأهداف , كان تكون مفروضة لم تناقش من قبل الجميع , أن تكون غير قابلة للتحقيق فعلا , و أن تكون كذلك غير مرتبطة بنشاط المعني بها , و أخيرا أن تكون الأهمية موجهة أكثر للأهداف الكمية , في حين إن النشاط مرتبط أكثر بالجانب الكيفي.

ثالثا- تقييم أداء المؤسسة:

لمختلف الأفراد المتكونة منهم المؤسسة إذ أن أهداف مختلفة, بحسب الاختصاصات و المهام, تسعى كلها مجتمعة إلى تحقيق غاية مشتركة, حياة المؤسسة و تطورها مرتبط بمدى تحقيق أهدافها و لذا وجب الحكم على أداء هذه المجموعة تقييم أداء المؤسسة من مهام مراقب التسيير, فبعد تحديد الأهداف و قيادة الأعمال تأتي مرحلة قياس الأداء و الوقوف على حقائقه.

يعمل مراقب التسيير وفق ذلك على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة, الموارد المتاحة, النتائج المحققة وهذا ما يولد ثلاثة معايير يرتكز عليها مراقب التسيير للتقييم هي:

" Pertinence " الملائمة , " Efficacité الفاعلية " , " Efficience الكفاءة "

معنى هذا وفق الترتيب المذكور , التمكن من تحقيق الأهداف المرتقبة " أهداف / نتائج " , استخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق تلك الأهداف " نتائج / موارد " و أخيرا تجانس الموارد المستخدمة مع طبيعة هذه

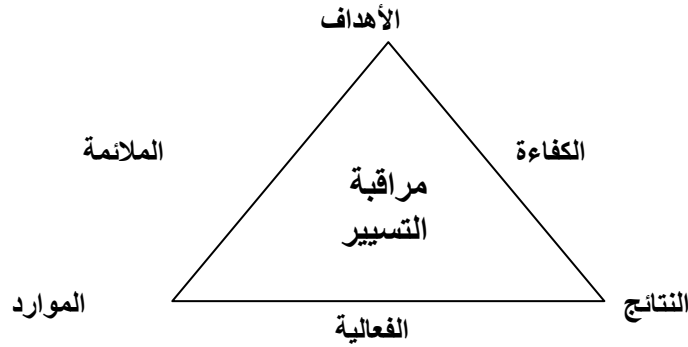
الأهداف, مع التأكيد على مصداقية هذه الأهداف و أهميتها " موارد / أهداف "

"Triangle du contrôle de gestion" يمثل مراقبة التسيير وهو ما يسمى

¹ Norbert Guedj - Le contrôle de gestion - D'organisation. Sodis. 2000. .P: 55 - 67

² Michel Charpentier - secteur public et contrôle de gestion - Economica. France. 1995. P 28

الشكل (01.1): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: Michel Charpentier - op cit - p.29

تنتج الفعالية من العلاقة بين النتيجة المحصل عليها و النتيجة المنتظرة , و يمكن قياسها من خلال المردودية الاقتصادية, في حين نجد أن الكفاءة تربط النتائج المحصل عليها بالوسائل المستخدمة, ويمكن لذلك استعمال نسبة الإنتاجية المردودية المالية.

رابعا - فهم أسباب النتائج المحققة:

يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين يميزانها, هما المراقبة بمعنى التحكم, أي أنها القدرة على أن تجعل شيء ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون, و المراقبة بمعنى العقاب و الثواب¹.

فمراقبة التسيير من جهة, مجموعة الوسائل المستخدمة في المؤسسة لأجل مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أداؤهم التسييري, كما يساعد الإدارة العامة على فهم أسباب النتائج المحققة, إذ يسمح بقياس أداء كل مسؤول عملي , بتوضيح النتائج التي توصل إليها.

إلا أن مراقبة التسيير لها أيضا معنى سلبيا ناتج عن استخدام كلمة مراقبة التي عادة ما تشير خصائص إجبارية (مراقبة, ضريبة, جمركية...) و يتعلق الأمر هنا بالتقريب بين حالة واقعية و معيار محدد (ترخيص, قانون...) و يكون كل انحراف ملاحظ مصدر عقاب.

وعليه فان استخدام هذا المصطلح يؤدي إلى الحذر إزاء مراقبة التسيير من طرف العمال و المسؤولين , مما يدفعهم إلى اتخاذ إجراءات دفاعية وقائية , تحافظ على مصالحهم لكنها تؤول دون السير الحسن للمعلومة , وكذا مصداقيتها , و يحاولون بذلك الغش سواء عند التفاوض في تحديد الأهداف , أثناء تنفيذ الأعمال من خلال تسيير المعلومة , عند عرض الناتج , أو بكل بساطة بالاحتفاظ بهذه المعلومة و عدم تقديمها².

خامسا - مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية و خلفية للأداء:

يظهر هذا جليا من خلال مسارها , لها مهام في الإطار التقديري (الخطط و الميزانيات التقديرية) , نتابع النشاطات و التنفيذ و توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات كما تقوم بتقسيم ما تم بعد الأداء , أي مراقبة لاحقة باستخدام المحاسبة التحليلية و لوحات القيادة.

¹ Michel Charpentier – op. cit – P 19

² N.Guedj - op. cit – P 58

ففي حالة ما إذا كانت الحالة موضوع الدراسة متكررة , فان المراقبة الخلفية تكون كافية , لأنها تسمح بتفادي تكرار واستمرار الانحرافات السابقة مما يسمح بتدرب الأفراد.

في حين أن المسائل المهمة جدا كتلك المرتبطة بنفقات الاستثمار والتي تعتبر استثنائية وتجدد المؤسسة لفترة طويلة , فهي تتطلب مراقبة سابقة , أي قبل الشروع في القيام بها.

سادسا - المشاركة الفعالة لكل المسؤولين:

تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعلية لكل المسؤولين, بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة نظام مراقبة التسيير إلى شرط أساسي, وهو تصميم ووضع هذا النظام باتفاق ومشاركة كافة مسؤولي المؤسسة¹.

وهو بذلك يعتبر عنصر أساسي لمبدأ تفويض السلطات , خاصة للمؤسسات الكبرى , بحيث يسمح التفويض بتخفيف عبء العمل على كاهل احد هياكل الإدارة , يحث المسؤولين على تحمل المسؤوليات مع ترك هامش حرية اكبر لهم , إضافة إلى ذلك فهو يسعى إلى تطوير كفاءاتهم في الأداء , وهو يكتسي أهمية متزايدة كلما ازداد حجم نشاط المؤسسة.

تضمن مراقبة التسيير بالاستناد على مبدأ التفويض ما يلي:

- تحديد واضح للمؤسسات في إطار هيكل مراكز المسؤولية.

- تحديد الوسائل ضمن الميزانيات التقديرية , و أيضا حدود الحرية المفوض بها وهذا حسب طبيعة المركز.

- تضمن تقديرات الميزانية انضمام كل مستويات المسؤولية , بحثا عن أفضل استخدام للوسائل لتحقيق الأهداف.

- التعرف السريع والدقيق حول نتائج الادعاءات المحققة.

ويتطلب مراقبة التسيير وفق هذا المسؤول تعاون مسؤولي المؤسسة و تناسق الكل , مما يؤدي إلى إدراك المسؤولين بأهمية و مرد ودية المصالح التي يريدونها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير:

أهمية مراقبة التسيير: أولا-

• تفادي الواقع في الأخطاء قبل وأثناء تنفيذ المشاريع الاستثمارية مع تصحيحها في حالة وقوعها. الكشف عن الاستخدامات الغير قانونية أثناء انجاز المهام الاقتصادية و الاستثمارية و المشاريع مع تصحيحها وتحليلها وتنفيذها في المستقبل.

• التأكد من أن التنفيذ السائد في الميدان يسير طبقا للمسيرة المحددة سابقا, و تعتبر مراقبة التسيير أداة

لدفع الاقتصاد و من تنفيذ أهداف المؤسسات , حيث أصبح لهذه الوظيفة أهمية كبرى في التسيير والتي تكمن في:

¹ Pierre Lauzel et Robert Teller - op.cit - P18

1- مراقبة الأداء الوظيفي:

إن مراقبة الأداء الوظيفي تعتبر من الوظائف الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها، لكونها إحدى الطرق والوسائل الهامة لجمع المعلومات اللازمة لتقييم الأداء بإحكام و موضوعية، حيث يسهل على القائم بهذه المهمة على الاهتمام بما يفعل الأفراد، والاقتراب منهم ، و دراسة مشاكلهم المهنية و الميدانية و كذا محاولة منه توفير معلومات موضوعية تساعد متخذي القرار على توفير القدر الأحسن و الكافي للظروف المهنية للعمل ، و من جهة أخرى زيادة الثقة في عدالة المنظمة التي عرفها مارمان و التي تشمل ما يلي:

أ- عدالة التوزيع: إن عدالة التوزيع متعلقة بمدى تقدير الأجور ، فحين يدرك العاملون بان هذه العملية تهتم بهم في أحسن أسلوب، حينها يتقبلون ذلك بسهولة مما يدفعهم إلى المثابرة في العمل.

ب - عدالة الإجراءات: هذه العدالة تكون بالاتصال المستمر بالمسؤولين على اختلاف وظائفهم و مستوياتهم في المؤسسة ، مما يسمح أهم بنقل أفكارهم و طرح مشاكلهم على المدير أو إلى المسؤول الأول و ذلك لاتخاذ القرارات اللازمة و التي يشترط فيها عدم التحيز و الدقة إضافة إلى الصحة و الواقعية.

ج- عدالة التعاملات: من صفات المسير الجديد أن يكون في اتصال دائم مع مختلف المستويات من المنظمة، وكذا التمتع بالعدالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و العمال و مستقبلهم المهني.

2- مراقبة الجودة:

إدارة الجودة لها أهمية بالغة على مستوى المؤسسة التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها ، حيث أن عليها إنتاج سلع تتلاءم مع متطلبات المستهلكين، ولهذا فان إدارة الجودة قد عنيت بدراسة كبيرة من طرف بعض المفكرين خاصة اليابانيين و الذين حاولوا جاهدين على تطوير عواملهم و متطلباتهم.

3- إدارة الوقت:

إن عنصر الزمن له أهمية كبيرة لا سيما انه غير قابل للبيع و لا للشراء ، و غير قابل للتخزين ، و لذلك وجب التفكير في استغلاله استغلالا امثل و على أتم وجه، حيث يعتبر رأس مال المؤسسات و من الواجب مراقبته و إدارته بإحدى الوسائل التالية:

- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب الخطة المسطرة.
 - تنفيذ الأهداف عن طريق جدولة زمنية باستخدام بحوث العمليات.
- من خلال السعي نحو ضمان التحكم التسييري للمسؤولين ، نجد أن مراقبة التسيير تبحث عن تحقيق أربعة أهداف أساسية هي :

ثانيا- تصميم ووضع نظام للمعلومات:

بالرجوع إلى النصوص التي نشرتها الجمعية الفرنسية للمدارك المالية، ومراقبة التسيير نجد أن مراقب التسيير مكلف بتصميم نظام للمعلومات والعمل على الاستغلال الجيد له¹. (1)
من خلال الأدوات التي سيعمل على تحقيقها في الميدان يستطيع مراقب التسيير وضع نظام المعلومات الخاصة به، إذ يسمح هذا الأخير فرضيات حول تطور محيط المؤسسة وبوضع تقديرات مستقبلية لأداء مختلف نشاطاتها على المدى المتوسط والقصير وكذلك الطويل المساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التنبؤات والتقديرية، إظهار الفروقات بين الأداء الفعلي والتقديرية والسماح بشرح أسبابها واتخاذ إجراءات تصحيحية موافقة لها، كما يعمل هذا النظام على تحقيق الاستغلال الجيد له من طرف المسؤولين العمليين والإدارة، بشرح كيفية استعمال الأدوات، وبالتالي الجمع والوصول لمختلف المعلومات والقضاء على كل ما قد يعيق استعمالهم لها

ثالثا- التوفيق والربط بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي:

لا يمكن للمؤسسة أن تكتفي بتسيير يومي لها بدون أن تتطلع للمستقبل، كان تقرر اليوم ما ستنفذه غدا، كما لا يمكن لها أن تحدد استراتيجيات من دون السهر على متابعتها، أي التأكد من تنفيذها، فهي في كلتا الحالتين تجعل الفشل مصيرها، خاصة في ظل هذا المحيط غير المستقر والمتشابك². (2)
نجد أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل للإستراتيجية وهذا من خلال ضمان وكذلك متابعة تنفيذها، فعادة ما نلاحظ وجود فاصل بين هذه الإستراتيجية والتنفيذ اليومي، وبتدخل هنا نظام مراقبة التسيير من خلال إحداث تواصل في التصرفات بين المستويين. سواء فيما يتعلق بتبادل المعلومات وأيضا بخصوص تناسق الأداء التسييري لهما وتظهر المؤسسة التي تحقق المردودية ليس فقط أنها تدرك تحديد إستراتيجية، ولكن أنها تتقن تسيير تلك الإستراتيجية.
يعمل مراقب التسيير على حث العمليون باستمرار في التفكير في المستقبل، في التنبؤ والاستبقاء وهذا حتى لا يؤدي دور المستقبل السلبي للمعلومات، بل يجب أن يعملوا على تميمها ومراجعتها، إذ لا يجب أن يكون التنبؤ حكرا على الإدارة العامة، فلكل مسؤول نظرة عن المستقبل ويملك أيضا مصدرا للمعلومات (التي عادة ما تكون جيدة لأنها اقل بعدا عن المحيط)³. (3)
المسؤولون العمليون هم المكلفون بتنفيذ الإستراتيجية، ومن غير المعقول أن يكونوا غير مملين بها، فعادة ما يؤدي عدم إدراك الوجهة إلى عدم التحفيز، اللامبالاة وكثرة الصراعات.
من جهة أخرى نجد أن الإستراتيجية تعطي أهمية متزايدة للمعلومات الناتجة عن التنفيذ، وتستطيع أن تجد معطيات العمليون مصادر للإبداع وإصلاح اختياراتها مستقبلا.

¹ P. Lauzel et Robert Teller - op. cit - p 22

² N.Guedj - op. cit - P 46

³ N.Guedj - op. cit - P 54

رابعاً- التمكين من تحقيق اللامركزية:

إن التغيير في المفاهيم ، الأفكار و المستوى الثقافي و المعيشي ، اتركثيرا على درجة اللامركزية ، فلم يعد من الممكن اتخاذ كل القرارات على مستوى المديرية العامة أو حتى حصر العملية على مجموعة من الأشخاص ، إن لامركزية القرار لم تعد مجرد غاية تسعى إليها المؤسسة ، و بالتالي يمكن التخلي عنها ، بل هي ضرورة حتمية للسير الفعال للنشاطات ، فإضافة لضغوط المحيط الخارجي ، نجد إبداء الأفراد ذوي المؤهلات العليا الراغبة في ممارسة عملهم بقدر من الحرية و الاستقلالية ، و الميل للمشاركة في القيادة ، و هم بهذا يشكلون ضغط داخلي للمؤسسة.

مراقبة التسيير مسيلة أساسية لتحقيق لامركزية القرار فإذا لم يكن للفرد أي مجال لحرية الأداء ، و كان عمله بذلك يتضمن تنفيذ مهامه ضمن إجراءات محدودة ، تكون المراقبة المستخدمة هي عبارة عن مراقبة المطابقة و ليس الكفاءة و الفعالية.

يجب أن تكون مراقبة التسيير فن التفويض مع بقاء المسؤول مطلع بتسيير العمليات و يمكن القدرة على التدخل لتصحيح المسار عند اللزوم ، فاللامركزية لا تعني إعطاء الفرد مطلق الحرية بل هي تمنح الاستقلالية في إطار ترابط حتي بين مختلف الوحدات العملية التابعة للمؤسسة ، يجب أن تكون مراقبة التسيير جهاز عصبي يضمن تناسق مختلف مراكز القرارات.

خامساً- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم و التدريب:

من المسموح لإنسان أن يرتب خطأ، لكنه من غير الجائز أن يعيد نفس الخطأ مرة أخرى، فمن الضروري إذا الاستفادة من الأخطاء السابقة، ليكون ذلك بداية لمسار التدريب.

تهدف مراقبة التسيير إلى تفضيل هذا التدريب عند المسؤولين العمليين ، و يستطيع بذلك المسير أن يتكون بصفة مستمرة ، و يتمكن بالتالي من تطور خبراته من خلال مواجهة قراراته بالنتائج المتحصل عليها.

مراقبة التسيير تساعد المسؤول إذا قي التدريب ، و تحسين أدائه في الميدان ، بإجباره على مواجهة تقديراته مع تحقيقاته باستمرار ، بواسطة تحليل الانحرافات و البحث عن أسبابها و تكون هذه فرصة للمسؤول للتحليل و التفكير حول الماضي ، و ما كان منتظرا في الحاضر ، بالتالي يستطيع التعرف على الخلل و تحسين أدائه في المستقبل .

المطلب الرابع: حدود نظام مراقبة التسيير:

هناك صعوبات ترتبط بالتحقيق العلمي لأسس مراقبة التسيير، تشكل هذه الصعوبات أو عيوب من الضروري التطرق إليها ومعالجتها، للحكم عن مدى كفاءة هذا النظام، نذكر من بينها ما يلي⁽¹⁾:

1- خاصية تعدد الاختصاصات لمراقب التسيير، المتعلقة بكثرة الكفاءات الواجب أن يتحكم فيها، والتي تجعل منها إنسانا نادرا بحيث انه يملك عدة مزايا في نفس الوقت، الإلمام بتقنيات التخطيط المتعددة (الاستراتيجي، العملي، التنفيذي) الخبرة المرتبطة بالتسيير المالي، القدرة على التنسيق والاتصال، قابلية التوليف والتركيب المعطيات المتعددة.

2- صعوبة اختيار المعلومات التي تحتاجها المؤسسة فعلا من ضمن جملة المعلومات المتاحة إليها أي مدى صلاحية المعلومات التي تم توفيرها من قبل مراقب التسيير للعملية التسييرية، وهذا مرتبط بملاءمتها لاحتياجات المستفيدين منها بصورة جيدة.

لمراقب التسيير مهمة أساسية هي تسيير المعلومة، نظرا لكونها أساس للتكيف مع المتغيرات، خاصة الخارجية منها، فعلى أساس المعلومات يتم تعديل الأهداف والهيكل وحتى طرق الاتصال. زينا الحاجة إلى المعلومة، الذي يقابله من جهة أخرى الفائض في المعلومة، بحيث تظهر المؤسسة كقاعدة غنية بالمعلومات، وتشمل بذلك معلومات عديدة غير مستغلة بالرغم من توفرها.

وقد يعاني مراقب التسيير من عدم استغلال المعلومات التي يجمعها والسبب في ذلك هو اكتضاض المعلومات بها وعدم وضوحها وملاءمتها لطبيعة النشاط، قد يعود المشكل الأساسي في ذلك إلى قصور في الاتصال الذي يعرقل تنقل المعلومات. ومن جهة أخرى لطبيعة تكوين مراقب التسيير الذي يمكن من الإلمام بالأوجه المختلفة الحقيقية للنشاط و يسمح بتنظيم حركة المعلومات في المؤسسة، توفر هادين العاملين قد يحقق التوازن بين عدم وجود المعلومة وكثرتها.

3- كل عملية تقييم الأداء مشكل أساسي لعمل التسيير، فبالرغم من اتفاق المسؤولين العمليين مع الإدارة على الأهداف التي ستكون أساسا لتقييم نتائج أعمالهم، فالسؤال الجوهرى المطروح هو ما إذا كان الانحراف يستدعي اتخاذ قرارات تصحيحية.

يرتبط هذا المشكل بعاملين أساسيين، أولهما عدم وضوح العلاقة بين الادعاءات والأهداف، سواء أن تلك الادعاءات لا تترجم الهدف، أو أن تلك الأهداف لا ترتبط بطبيعة الأداء والحل هو التحديد الجيد للأهداف.

أما العامل الثاني فهو مرتبط بالتفسير الجيد للفوارق ذات الأهمية، أي التعرف على أسبابها الحقيقية. 4- يتعلق المشكل بمردودية نظام مراقبة التسيير، فالهدف من هذا النظام هو الاختيار الأمثل للموارد، وتحقيق الاقتصاد في النفقات، فإذا كانت التكاليف الناتجة عن وضعه تفوق تلك التي يهدف إلى

توفيرها فهنا لا حاجة لوضعه فمن الصعب تحديد قيمة النظام تحديدا دقيقا وذلك بقياس نتائجه والتعرف على الأرباح الناتجة عن وضعه، فهل تقاس من خلال تكلفة نتائجه التسييرية التي تم تفاديها، أم هل ترتبط بتحسين عملية اتخاذ القرار أو بدرجة تحقيق الأهداف أو أيضا بتحسين الجو الاجتماعي... الخ، الملاحظ أنها مفاهيم يصعب حصرها وبالتالي قياسها، فبعضها غير قابل للقياس ومنه من هو مستقل عن

¹ M. Charpentier – op. cit – P 07

غيره من المعايير، بحيث أن له عدة أبعاد، وهذا ميدان في مراقبة التسيير غير معالج لحد الآن ولا بد من التطرق إليه للحكم على مدى كفاءة نظام مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: إستراتيجية مراقبة التسيير

يرتكز التطبيق العملي لنظام مراقب التسيير على احترام منهجية عمل خاص به، حيث يعمل مراقب التسيير على وضع وسائل لازمة لذلك مع وضع تنظيم محدد للمؤسسة تعنى منهجية مراقبة التسيير المسار الذي يتبعه هذا النظام لتحقيق أهدافه أما التنظيم فهو تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من مراكز المسؤولية لكل منها أهداف تعمل كلها وفق المسار المذكور.

المطلب الأول: مكانة ومهام مراقبة التسيير بالمؤسسة:

أولاً- مكانة مراقب التسيير بالمؤسسة:

مراقب التسيير ليس المعنى بالتحكم في تسيير المؤسسة، لأن ذلك دور المسؤولون العمليون و إدارة المؤسسة في حين إن مراقب التسيير مكلف بمساعدتهم في الحصول على هذا التحكم من خلال وضعه للوسائل اللازمة لذلك¹.

يعمل مراقب التسيير على جمع المعلومات التي بإمكانها أن تساعد على اختيار مساره ووجهته وذلك من أجل بلوغ الغاية بدون أية عراقيل.

فنظام مراقب التسيير جد ضروري كذلك الأمر بالنسبة لصانعه، أي لمراقب التسيير الذي يشترط فيه الكفاءة والتأهيل، إلا أن هذا ليس الشرط الوحيد لتحقيق كفاءة الاداءات المنشودة و التحكم التسييري المرجو، فهذا النظام يندمج في مجموعة اكبر هي المؤسسة بأهدافها، إمكانياتها و موظفيها، بنمطها التسييري تاريخها وثقافتها.

بناء على ما سبق من الضروري من جهة أن يكيف مراقب التسيير أدواته و منهجيته مع المحيط الذي يعمل به أي مؤسسته ، لأنه و قبل كل شيء وجد لأجل حل مشاكل خاصة بها ، و بما أن لكل مؤسسة خصوصيتها فنفس الشيء ينطبق على النظام المدمج بها و إلا كان مصير هذا الأخير الفشل لا محالة .

من جهة ثانية ، مراقب التسيير ليس وحده المسؤول على النتائج المحققة ، بل كل المؤسسة بعملها و أهدافها و إمكانياتها ، يجب أن تكون المؤسسة كلها في المستوى ، وهذا ما يدل على ارتباط مراقب التسيير بكل أنظمتها ، و على علمه في سبيل تناسق كل أجزائه.

بحكم طبيعة عمله يمكن اعتبار مراقب التسيير مستقبل رئيسي للمعلومات في المؤسسة، وهو بهذا يوجد في مركز تدفق المعلومات، إذ انه يستقبل، يحلل، يشرح، يعيد إرسال المعلومات التي استلمها للآخرين². ترتبط مكانته ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة اعتبارات، كحجم المؤسسة، طبيعة عمله، الوسائل المتاحة والأهداف المتبعة من قبل الإدارة العامة.

¹ Isabelle de Kerviler et Loïc de Kerviler - Le contrôle de gestion à la portée de tous – 5e édition. Economica. France. 2002. P 13

² Isabelle de Kerviler et Loïc de Kerviler – op. cit – P 14

عادة ما يتم إلحاق مراقب التسيير بالمديرية المحاسبية و المالية ، إما كمسؤول عنها أو مسؤول بها ، لكن التطورات الحالية تحبذ أن تكون ذا سلطة مستقلة خارج التنظيم ليرتبط مباشرة بالإدارة ، وبهذا تكون له سلطة استشارية مهمة و مساعدة على اتخاذ القرار.

ثانيا- مهام مراقب التسيير:

من الضروري يلم مراقب التسيير بكفاءات متعددة ، أن يكون عارفا بالتقنيات المحاسبية للتمكن من معرفة وضعية حسابات المؤسسة ، يحسن استخدام أدوات التحليل المالي والإحصاء و التخطيط ، قادرا على الاتصال بسهولة مع العمال و الإدارة العامة ، مع المسؤولين العمليين و الموظفين ، لأن ذلك هو مصدر معلوماته ، أن يتميز بالإلحاح و سعة البال و قوة البرهان لجعل اقتراحاته و توصياته ترى يوما النور ، أن يتميز بالخلق و الإبداع لإيجاد حلول لأوضاع معينة .

يقوم مراقب التسيير بعدة مهام يمكن سردها فيما يلي:¹

- الاستشارة و المساعدة على اتخاذ القرارات لصالح الإدارة العامة.
- الاستشارة و المساعدة على اتخاذ القرارات لصالح المسؤولين العمليين.
- حث المسؤولين العمليين على التفكير المستقبلي.
- المساعدة على تقييم الاداءات الفردية.
- مراقبة تقنية لاستخدام الوسائل.
- تحسين مصداقية ودقة المعطيات.
- تحليل التكاليف و النتائج.
- تشخيص الاحتياجات و خلق الوسائل.
- و بغض النظر عن مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة، نجد أن لمراقب التسيير المهام التالية²:
- تصميم و تطوير نظام مراقبة التسيير.
- القيام بمراقبة أمامية تخص التخطيط و اختيار طرق التنبؤ، القيام بالدراسات الاقتصادية
- القيام بمراقبة خلفية للتأكد من مدى مطابقة التحقيقات مع الخطط ، تحليل الفروقات و اقتراح إجراءات تصحيحية.
- تقديم مساعدته الإستراتيجية للإدارة و المسؤولين يساعد في تحديد الأهداف ، تقديم رأيه حول تحقيقها ، و يقترح تعديلات.

¹ Eris Gévardin. Michel peslier - les métiers du contrôle de gestion - l'édition d'organisation. Paris. 1996. P 37

² Eris Gévardin. Michel peslier – op. cit – P 38

المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير:

تجمع التعاريف المقدمة سابقا عن مراقبة التسيير ، على اعتبار هذا الأخير مسار دائم للتعديل و التحكم ، ولأجل توضيح طبيعة هذا المسار نقوم باقتراح تعريف لمسار وربطه بمراقبة التسيير . يعرف المسار على انه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة ، وفق طريقة تسلسلية أو متوازية ، بحيث يقوم بتوليف و استخدام عدد من المواد ، الطاقة و كذلك الكفاءات لأجل خلق نتيجة أو مخرجات ، تكون ذات قيمة بالنسبة لمن هو خارجي عن ذلك المسار . يشمل نظام مراقبة التسيير، جملة من الأنشطة المتابعة، والتي يمكن تجميعها إلى أربعة مراحل أساسية هي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة و التحليل و أخيرا التصحيح. تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية ، و بالتالي مسؤوليات مختلفة ، إضافة إلى استخدام وسائل عديدة حسب طبيعة المرحلة¹ .

المرحلة 1: التخطيط " La Planification "

يتم من خلال مراقبة التسيير تحديد الاستراتيجيات و الأهداف طويلة الأجل ، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي ، ويساعد المدير على الترجمة العملية للسياسات المختارة لاكتسابها الصيغة الاقتصادية. يتم بعدها تقييم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

المرحلة 2: التنفيذ L'Exécution

بعدما تم التخطيط لما سيشعر في تنفيذه، تأتي مرحلة التنفيذ أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف و تعبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

المرحلة 3: المتابعة و التحليل " Le Suivi et L'analyse "

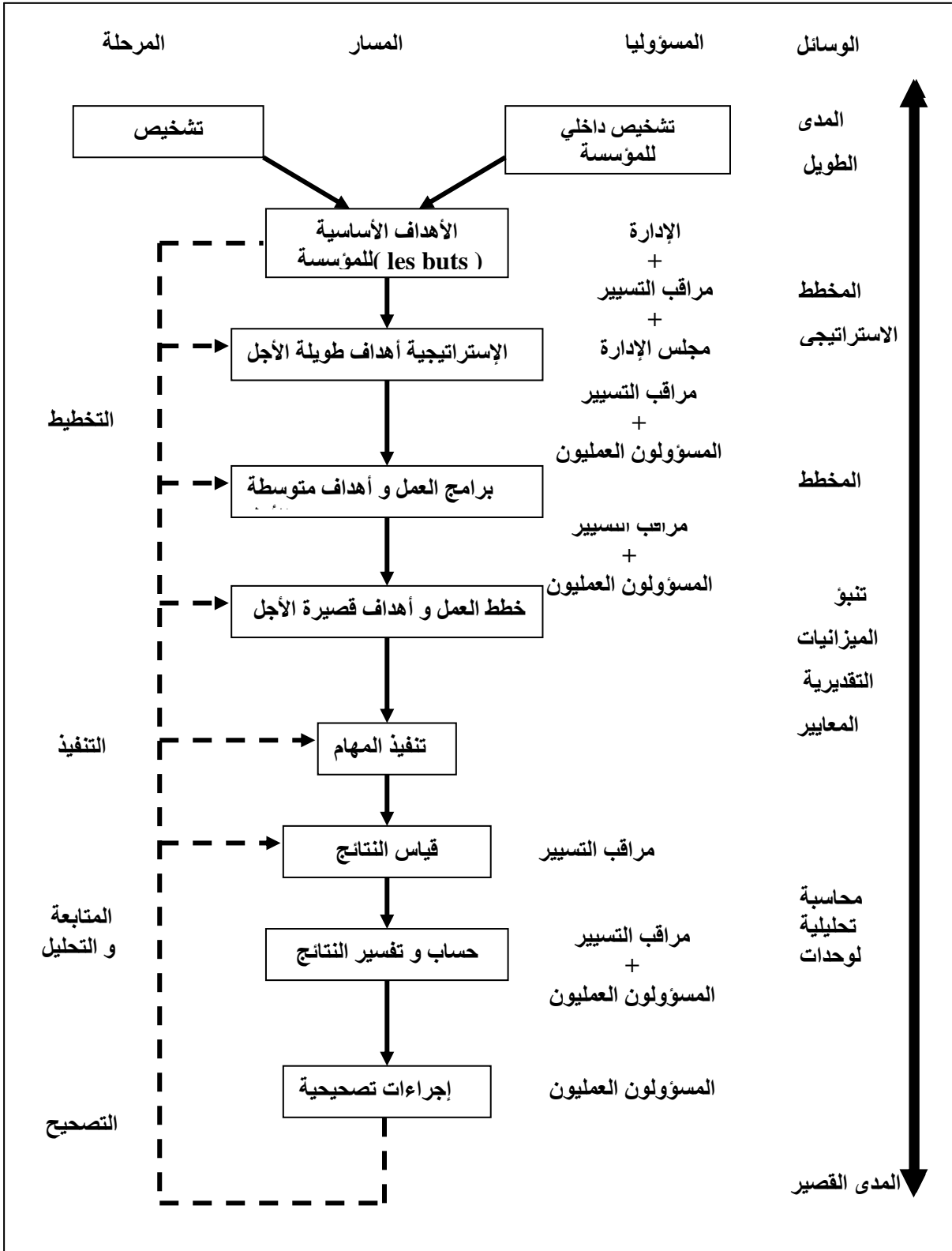
أثناء سير العمليات، يتم الوقوف دوريا على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج و التوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديل الطلقة إن صحة القول.

المرحلة 4: الإجراءات التصحيحية Les Actions Correctives

تؤدي المرحلة السابقة إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قلة الأداء ، قد تعود التصحيحات على القياس التي قد تكون غير صحيحة ، أو بالتنفيذ غير سليم للعمليات ، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة.

¹ Isabelle de Kerviler et Loïc de Kerviler – op. cit – P 14

شكل رقم (02.1) مسار مراقبة التسيير



المصدر: Michel Gervais - op cit - p.54

يؤكد هذا على مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء ألتسييري بالتركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع و استغلال نظام مراقبة التسيير ، فأى حذف أو إهمال لإحدى هذه المراحل يصبح هذا النظام سيئ ، وبالتالي لن يضمن التحكم ألتسييري المنشود ، فأحيانا نجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى و الثانية على حساب المرحتين الثالثة و الرابعة و هي بهذا تعيد باستمرار الأخطاء ، لان أهميتها منصبه أكثر على التخطيط و التحليل دون الأداء و التقييم.

المطلب الثالث: تنظيم مراقبة التسيير:

يقوم مراقب التسيير بإمداد المعلومات اللازمة للإدارة العامة و المسؤولين ، ويمكن أن ينجح مسار مراقبة التسيير ، في حالة ما إذا كان مراقب التسيير على علم بمجال عمل المسؤولين لهذا السبب يقوم مراقب التسيير بتقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى مجموعة من مراكز المسؤولية لكل منها مسؤول كما أنها تملك وسائل المراقبة التي تبين مسؤوليتها و تسمح لها بمتابعة انجازاتها و توضح أيضا طموحات الإدارة العامة .

أولا- تعريف و خصائص مراكز المسؤولية :

يمكن تعريف مركز المسؤولية على انه فرع من المؤسسة يتصف بالخصائص التالية¹:

- نشاط متجانس
 - وجود مسؤول عن هذا الفرع
 - مسؤوليات مفوضه مع أهداف محددة
 - وسائل لتمويل خطة العمل
 - نتائج يمكن قياسها
- تقوم على أساس مركز المسؤولية التحفيز المتزايد للأفراد ، في ذات الوقت كفاءة اقتصادية أعلى ورضا أكبر للأفراد.

تملك مركز المسؤولية السلطة لاستخدام جميع الوسائل في إطار خطة عمل محددة تسعى إلى تحقيق هدف خاص بها.

ثانيا- المبادئ الأساسية التي تبني عليها مراكز المسؤولية:

ترتكز عملية تقييم المؤسسة من مراكز المسؤولية على احترام ثلاثة مبادئ أساسية هي²:

1- مبدأ التفويض:

يؤكد هذا المبدأ من جهة على الطابع المتشاك أو المندمج للتفويض ، فالمسئول يتلقى تفويض من رئيسه و هو بدوره يفوض باتجاه مساعديه ، و من جهة أخرى يركز هذا المبدأ على الحقوق و الواجبات المرتبطة بعملية التفويض .

¹ Isabelle de Kerviler et Loïc de Kerviler – op. cit – P 15

² Ali Garmilis et autres – le contrôle de gestion en action - édition Liaisons - Paris - 1995 - p.6

معنى ذلك هو أن التفويض يستلزم حقوق للمفوض، و هي متابعة و مراقبة مساعديه، و لكن أيضا هو بفرض واجبات تتمثل في تقديم تقرير للسلطات الأعلى منه في المستوى التنظيمي.

2- مبدأ قابلية المراقبة:

يرتبط هذا المبدأ بعملية تقييم أداء مركز المسؤولية، و هو يقتضي بان عملية قياس أداء مركز المسؤولية يجب أن تكون قائمة على أساس العناصر التي يتحكم فيها ذلك المركز، و نظرا لكون الأهداف أساس التقييم، فمن الضروري أن تملك هذه المراكز القدرة على التأثير في معايير التقييم بصفة واضحة.

3- مبدأ الشمولية:

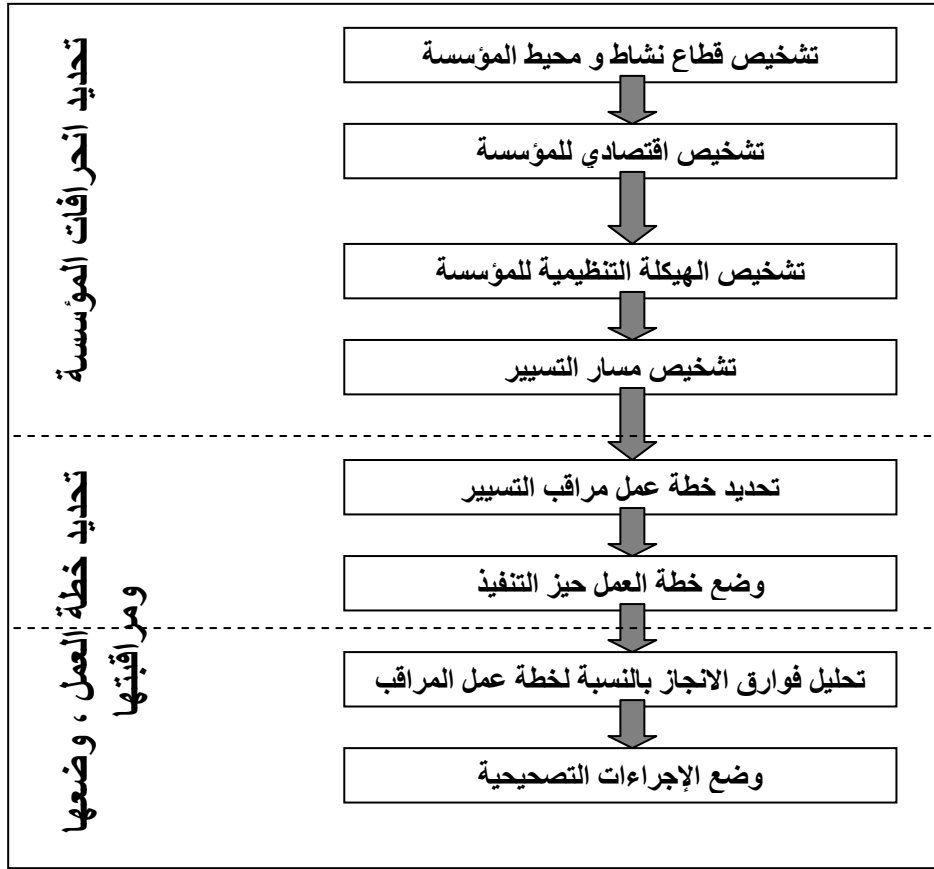
يجب أن تغطي هيكله المسؤولين مجموع المؤسسة، و بدون وجود أي فجوة أو نقصان، و تتأكد بذلك من أن كل المعايير الخاصة بتقييم أداء المؤسسة موجودة لدى مسؤول معين يتحكم بها، يتابع تطورها خلال الزمن.

المبحث الثالث: مراحل تصميم مراقبة التسيير في المؤسسة:

يعمل مراقب التسيير على جميع كل المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، قبل أن يضع أدواته حيز التنفيذ، و يعتمد بذلك إلى القيام بعدة تشخيصات تبين و توضح البيئة المحددة للقرار، و تنقسم مهمة مراقب التسيير إلى ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى دراسة المحيط و قطاع نشاط المؤسسة و كذلك دراسة اقتصادية للمؤسسة.
 - المرحلة الثانية إمكانية اتخاذ القرارات و كيفية اتخاذ المهمة منها، و أيضا مدى تحفيز المسؤولين العمليين.
 - المرحلة الثالثة اقتراح خطة عمل يتم وضعها و متابعتها للتعرف على الانحرافات و تصحيح الأخطاء من خلال اتخاذ الإجراءات الضرورية.
- الشكل أدناه يوضح مختلف مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة، و سنتعرف على محتوى كل مرحلة من خلال ما يلي:

الشكل رقم (03.1): مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة



المصدر: Michel Gervais - op cit- p.38

المطلب الأول: دراسة المؤسسة و محيطها:

المؤسسة نظام تطور و متغير، يندمج في محيط و يتعرض لتأثيراته، يتكون هذا المحيط من مجموعة من المتغيرات التي تمثل فرص و تهديدات للمؤسسة، و في كلتا الحالتين على المؤسسة أن تتكيف معه باغتنام الفرص المتاحة إليها و تسيير القيود و التهديدات التي تواجهها¹.

أولا- دراسة المحيط و قطاع نشاط المؤسسة:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على المتغيرات الخارجية التي بإمكانها التأثير على المؤسسة ، بحيث ترتبط أولا بالمحيط الاقتصادي ، الاجتماعي و التقني ، للمؤسسة ثم نتعرض لقطاع نشاطها .

1- دراسة عامة للمحيط:

محيط المؤسسة هو مصدر تمويها بالموارد الأولية ، منفذ لإنتاجها ، و هو يشكل مصفوفة اجتماعية ، ثقافية ، بحيث تفرض على المؤسسة بعض أنماط السلوك و التصرفات، اهتمت المؤسسة بدراسة و مراقبة محيطها ، و ذلك من اجل التعرف على العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة و مستقبلها ، بحيث تقوم بجمع المعلومات بشكل مستمر و تدرسها في حركتها الحالية و المستقبلية².

¹ ناصر دادي عدون – اقتصاد المؤسسة – دار المحمدية العامة. الجزائر. ص: 77

² Ali Garmilis et autres – op cit – P 11

بعد جمعه لهذه المعلومات يستطيع مراقب التسيير الخروج بالعناصر التي تؤثر على المؤسسة ، كالعوامل الاقتصادية (مؤشرات التضخم ، معدل النمو...)، العوامل التكنولوجية (التقنية الجديدة للإنتاج، الإعلام الآلي...)، العوامل الاجتماعية و الثقافية (القيم الاجتماعية السائدة، الاعتقادات...) ، العوامل السياسية (الإعلانات ، الضرائب ، الإعفاءات ، التخفيضات ...).

يستطيع مراقب التسيير من خلال ما سبق بالحصول على نظرة شاملة عن محيط المؤسسة، و يجب أن يبحث في كل منها عن التوجهات التي قد تجعلها مصدرا للتهديد أو يشكل فرصة مناسبة بالنسبة للمؤسسة.

2- تحليل قطاع نشاط المؤسسة:

بعد تعرفه على التوجهات العامة للمحيط، مراقب التسيير ملزم بامتلاك معرفة أدق بالمحيط المباشر لمؤسسته، أي بقطاع النشاط الذي تعمل به.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على النقاط الأساسية للقطاعات التي من الضروري على المؤسسة التحكم بها، حتى تكون منافسة في سوقها.

فعلى مراقب التسيير أن يحدد الخصائص العامة لهذا القطاع، و بعدها يقوم بالتعمق في هذا التحليل من اجل استخراج النقاط الأساسية التي تميز هذا القطاع، و نقاط جاذبيته و بالتالي بالاستناد عليها تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجيتها.

ثانيا- التحليل الداخلي للمؤسسة:

يهدف التشخيص المالي و الاقتصادي للمؤسسة بالتعرف على مرد ودية مختلف نشاطات المؤسسة و أيضا التحليل المالي لهل ، فبعد التعرف على الفرص و القيود الموافقة عليها ، يحاول مراقب التسيير الاطلاع على نقاط القوة و الضعف في المؤسسة ، و التي يملك فكرة أولية عنها¹.

يعتمد لأجل ذلك إلى دراسة ماضي و مستقبل المؤسسة، إذ يقسم دراسته هذه إلى ثلاثة أقسام هي:

- أهداف المؤسسة و نظام تقييم المديرين .

- التعرف على نقاط القوة لنشاط المؤسسة و نتائجها الاقتصادية.

- الخروج بالثغرات الأساسية للمؤسسة.

يحاول مراقب التسيير معرفة إستراتيجية المؤسسة من الإدارة العامة، حتى يتمكن من وضع نظام متلائما معها، حيث يحاول معرفة الخطوط العريضة التي تقود المؤسسة نحو مستقبلها و يتحقق له ذلك بالخروج على الأقل بهدف واحد تسعى إليه.

إن طبيعة الهدف و مدته الزمنية محدد لنوعية الوسائل المستخدمة ، و كذا طبيعة هيكله مراكز المسؤولية ، و هذا ما يؤكد من جديد على الأهمية الحاسمة للأهداف بالنسبة لمراقبة التسيير ، فضلا عن كونها أداة لتقييم الأداء.

بعد التعرف على الأهداف من الضروري الوقوف على حقيقة نشاط المؤسسة، و عادة ما تبدأ بتحليل مالي لهيكله الميزانية و جدول حسابات النتائج مع محاولة التطرق لكل أوجه النشاط.

¹ Ali Garmilis et autres – op cit – P 12

يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات الضرورية من الإدارة أو من مختلف المسؤولين العمليين ، للتأكد على أن مهمته هي مساعدتهم في تحسين التسيير وتلبية احتياجاتهم من المعلومات ، وبعدها يقوم بوضع نظام معلومات يسمح بالحصول على المعلومات الضرورية لتقييم نشاط المؤسسة ، فهذه الدراسة تبين له أكثر الميادين أهمية بالنسبة للمؤسسة ، لتركيز نظام المراقبة عليها بصفة عاجلة.

يقوم مراقب التسيير بعد التعرف على الأهداف، ووضع المؤسسة ونقاط القوة بها، بتحديد المتغيرات الأساسية، ويكون بالتالي النظام المقترح أكثر ملائمة وفعالية بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: تشخيص تنظيم المؤسسة:

من خلال الدراسة الاقتصادية للمؤسسة ، تعرف مراقب التسيير على المتغيرات الأساسية التي تؤثر على المؤسسة للوصول إلى أهدافها ، كما قام باختيار الوسائل التي ستكون ملائمة لوضعيتها ، بعدها يوجه مراقب التسيير اهتمامه إلى مستعملي هذه الوسائل قبل وضعها حيز التنفيذ.

يقوم لأجل ذلك بالتعرف على الأفراد الذين يملكون قدرة التأثير على المتغيرات الأساسية ، وبعدها يعتمد على دراسة نظام الترقيّة والتقييم المطبق على المسؤولين¹.

أولاً- تحليل هيكل المؤسسة:

يستطيع مراقب التسيير التعرف على مراكز المسؤولية المتواجدة في المؤسسة ، أهدافها ، وسائلها القرارات المتعلقة بها، عن طريق استخدام المخطط التنظيمي، نظام الميزانيات النقدية المعمول بها.

يقوم بعد ذلك بتكوين شبكة تظم من جهة مراكز المسؤولية ، و من جهة ثانية المتغيرات الأساسية ، و هدف هذه الشبكة هو تبين أي المراكز يؤثر على أي نوع من المتغيرات.

تمكن الشبكة من التعرف على متغيرة أساسية أو أكثر غير متحكم فيها ، مما يشكل خطر على المؤسسة في تحقيق أهدافها ، نظرا لوجود مشكلة في الهيكل التنظيمية ، يسمح هذا التحليل بالتعرف على ما إذا كانت مراكز المسؤولية تتحكم بصفة كلية أو جزئية في متغيرة أساسية أو أكثر ، كما يمكن ذلك بالتعرف على قائمة المتغيرات الأساسية الخاصة بكل مركز.

ثانيا- التعرف على نظام التقييم و الترقيّة المطبق:

يعد نظام التقييم و الترقيّة عامل محدد لتحفيز العمال و المسؤولين العمليين ، و هو يؤثر بصفة كبيرة على سلوكات العمليين باتجاه مراقب التسيير ووسائله.

وقد يستعمل مراقب التسيير عدة طرق للتعرف على طبيعة النظام المستخدم ، و يستخلص بعدها إذا كان نظام الترقيّة و التحفيز المطبق مناسب لعمله أم انه معيق له و يجب بذلك تغييره.

فهو يفضل أن تكون الترقيّة على أساس النتائج المحققة بالميزانيات التقديرية، فهذا يشجع العمليين على استخدام وسائل مراقبة التسيير، إلا انه قد تكون عملية الترقيّة مستقلة تماما عن النتائج المحققة لترتبط بذلك بعوامل أخرى كالأقدمية مثلا.

¹ Ali Garmilis et autres – op cit – P 13-15

المطلب الثالث: اقتراح خطة عمل مراقب التسيير:

يعتمد مراقب التسيير على منهجية عمل، يتبعها للخروج بأحسن اقتراح، حيث يقوم بالربط بين النتائج التي توصل إليها مع هذه المنهجية، ويحقق بذلك الأهداف التي وضع لأجلها هذا النظام. تحتوي هذه الخطة على سبعة مراحل، تنقسم كل مرحلة بدورها إلى مجموعة من العمليات تنفذ خلال نفس المدة، فهي متزامنة التطبيق، في حين نجد أن هذه المراحل تتجمع لتشكيل ثلاث أشكال لنظام مراقبة التسيير، هي كالآتي:¹

الشكل الأولي:

و يتكون من المرحلة الأولى والثانية، تمثل ما قبل مراقبة التسيير، تعمل على تحضير المؤسسة للإدماج هذا النظام بها من حيث التنظيم وأدواته الأساسية، بحيث تشمل على وضع لوحات قيادة بشكلها الأولي تحتوي على تقديرات مالية خاصة، وضع نظام للمحاسبة التحليلية لتحديد سعر التكلفة.

الشكل الثاني:

و يتكون من المرحلة الثالثة والرابعة والخامسة، وهي جوهر التسيير يتوسع نوعا ما المدى الزمني لينتقل مجال اهتمام مراقب التسيير نحو المدى المتوسط، تضم وضع الموازنات الشهرية، لوحات قيادة بمؤشرات عن الانحرافات، تمديد مسار الموازنات لوضع خطط عملية، مع تحديد رسمي لإجراءات التسيير والإدارة.

الشكل الثالث:

هنا تتكون المرحلة السادسة والسابعة، وهي مرحلة ما بعد مراقبة التسيير، تشمل على الرؤية الإستراتيجية له، بوضع خطة إستراتيجية مرافقة للخطط العملية والموازنات التقديرية. يعين مراقب التسيير وفق هذه الخطة المراحل التي توافق حالة المؤسسة، ويحدد العمليات الواجب القيام بها في كل منها، ليكون بذلك خطة عمله الخاصة.

¹ Ali Garmilis et autres – op cit – P 16

خلاصة الفصل:

مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأكد أن الموارد تستخدم بفعالية للوصول إلى الأهداف المسطرة في إستراتيجية المؤسسة. للتأكد من ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مراقب التسيير مطالب بتصميم ووضع نظام من خلال مجموعة من الأدوات الكافية بتحقيق ذلك، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي لدراسة أدوات و تقنيات مراقبة التسيير و دورها في رفع أداء المؤسسة.

الفصل الثاني

دور مراقبة التسيير في

المؤسسة

مقدمة الفصل:

يرى بعض علماء الإدارة أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة و في كثير من الأحيان يكون عملهم الشاغل ذلك لأنه يجب المفاضلة بين عدة بدائل متاحة و ثم فعلمية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة و متضمنة في الوظائف الأساسية للإدارة و هناك تعاريف متعددة و جميعها تشترك في انه يقوم على عملية الاختيار بشكل واعي و مدرك لتحقيق الهدف و الأهداف المرادة.

عندما يسعى مراقب التسيير إلى تحقيق الأهداف للمؤسسة فهو يتخذ سلسلة من القرارات معتمد على معلومات حول الأوضاع الداخلية و الخارجية للبيئة ثم يختار الطرق المثلى لاستخدام عناصر الإنتاج المادية و البشرية من اجل إشباع الحاجات المتزايدة للمؤسسة حيث تعمل على مراجعة القرارات المتخذة باستمرار و تعديلها للتأكد من سلامة التنفيذ وفق خطة موضوعية لان التسيير يواجه باستمرار عدة مشاكل و التي تعيق مستويات الأداء المرضية

المبحث الأول: أهمية مراقبة التسيير في اتخاذ القرار

يختلف مفهوم اتخاذ القرار من فرد لآخر فقد يعدها البعض أنها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي أو أنها محاولة الوصول إلى هدف محدد، أو تبني موقف أو اختيار البديل المناسب من بدائل متعددة و تزداد هذه المشاكل تعقيدا في المؤسسة الاقتصادية و غالبا ما يقارن هذا الأثر بالقيمة المحققة في المؤسسة و التي تعبر عن درجة ربحيتها أو خسارتها¹.

المطلب الأول: مفهوم القرار:

إن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة، و في كثير من الأحيان يكون شغلهم الشاغل ذلك لأنه يجب المفاضلة بين عدة بدائل متاحة و ثم فعلية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة و متضمنة في الوظائف الأساسية للإدارة، و في بعض الأحيان يكون القرار رفض لكل البدائل أو الحلول المتاحة و عدم القيام بأي عمل محدد و عليه يكون القرار المتخذ الإقرار و سبب الإقرار هو احد الأمرين:

* عدم تبني كل البدائل المتاحة للمفاضلة

* عدم الرغبة في اختيار البديل المحدد تفاديا للالتزام بعمل يؤدي بالضرر لمصالح متخذ القرار،

و يطلق "Bernard" على هذا القرارات السلبية اسم "Décision Négatives" و يعتقد أنها من صفات المدير الكفاء الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم اتخاذ القرار.

يمكن تعريف اتخاذ القرار انه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر، فهو يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما سيحدث مستقبلا و على هذا فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة يتوقف على مدى مطابقة الافتراضات التي وضعت بالمستقبل المجهول، فالقرار إذا هو حسم الأمر لبعض وجهات النظر و أداء المعارض، فيجب على متخذ القرار أن يتخذ القرار المناسب حتى يتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة².

و من هنا نستخلص أن اتخاذ القرار هو نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة و التصرفات التي تتم داخل المؤسسة.

¹ السلي علي - بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الإدارية - القاهرة . مصر . 1971 . ص 20

² lasary les manuels de l'étude économique d'entreprise. ES-SALEM import Alger. 2001. p 72

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار أثناء المراقبة

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتمون بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في اتخاذ القرار إنما ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات الاجتماعية والنفسية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية.

وفيما يلي سنعرض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وهي كالتالي:

أولاً- العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل الناتجة عن كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة ما هي إلا نتائج عن تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية ، موضوعية وشخصية ، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص أو من سلوك مساعديه أو مستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يساهم القرار¹

1- المدير متخذ القرار:

إن المدير متخذ القرار من أهم العوامل المؤثرة في رشد وفعالية القرار الإداري فشخصيته وعواطفه و قيمته التاريخية في العمل ونوع الأعمال التي سبق له ممارستها ومركزه الاجتماعي خارج المنطقة والتي حالته النفسية عند اتخاذ القرار ، ولقد أكدت الدراسات التطبيقية أن هناك عوامل تنتج من شخصية متخذ القرار ومن بين هذه العوامل:

أ- فهم المدير العميق والشامل للأمور:

هذه الصفة تعني أن متخذ القرار يكون بدراية كاملة بالمعارف الإنسانية ومعرفة شاملة لها حوله أن يكون غنيا بثقافته لأن دوره يتطلب ذلك.

ب- قدرة المدير على التوقع:

تتجلى أهمية هذه الصفة في مجال اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية الأخرى لأن أفضل القرارات لا تضع في اعتبارها الموقف الحالي بل تتعدى ذلك في المستقبل وهي تمكنه من فحص الاحتمالات مما ينتج عنه تقرير سليم للموقف.

ج- مؤهلات المدير وتخصبه في مجال الإدارة:

إن الإدارة الحديثة أصبحت تتطلب مديراً اتخذ من الإدارة له القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية التي تمكنه من قيادة المنظمة إلى الاحتياج إلى مدير مؤهل علمياً وليس مدير قد علم نفسه فن الإدارة عن طريق التجربة أو الخطأ.

¹ Binns Information and decision-making: some behavior by pothese the accenting. USA 1958. P: 47

د- قدرة المدير على المبادرة والابتكار:

تعتبر هذه القدرة هامة ولازمة في مجال اتخاذ القرار لان المدير الذي لا يتصف بهذا هو مدير متسلط لا يحب النقد و النقاش ، وهذه القدرة تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد و قدرته على تنفيذ قراراته إضافة إلى قدرته الابتكارين تساعده على خلق أفكار جديدة تساعده في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة .

2- المساعد والمستشارون:

تتأثر قرارات المدير بمدى علاقته بمساعديه من جهة، و بعلاقاته بمستشاريه و بالخبراء المختصين و الذين يستعين بقدراتهم و خبراتهم و تخصصهم في بعض الجوانب الفنية المزمع اتخاذها.

أ- مساعداو المدير:

إن أسلوب تفكيرهم و طريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فعالية القرار فان أحسن المدير اختيار معاونيه أمكنه أن يتحكم في نوعية القرارات التي يصدرها فعليه أن يختارهم من دون الميول لخلق جو الإبداع .

ب- المستشارون و الخبراء المختصون:

فهم يساعدون على الاختيار الفعال الذي يحقق الهدف و تبرز أهميتهم في العلاقات التي تربطهم مع المدير و ذلك من خلال الخدمات التي يقدمونها في شتى المجالات من توصيات و استشارات التي تساعد على اتخاذ القرار الرشيد.

ج- المرؤوسون و غيرهم ممن يمسه القرار:

إن الدور الذي يلعبه المرؤوسون في نجاح و فشل المدير في اتخاذ القرار و التي هي أصلا اقتراحات واردة من الأسفل (المرؤوسون) .

ومن بين العوامل التي تؤثر في دور المرؤوسين هي:

- عدم إحساسهم بالأمان و الاستقرار.
- المناخ الاجتماعي الذي يعيشون فيه.
- درجة الألفة بين العمال .

ثانيا- العوامل التنظيمية: و تتمثل في أربع عوامل هي:

1- القوى الكامنة في الموقف الإداري:

وهي عبارة عن القوى التي يحتويها هذا الموقف و تتمثل في:

أ- نمط التنظيم الإداري:

إذ تحكمه فلسفة و قيم تنعكس على سلوك المدير و العاملين معه ، و بالتالي تؤثر على اتخاذ القرارات كما أن تعدد مستويات الإدارة فالتنظيم يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار حيث كلما ارتفع المستوى الهدف كلما بلغ القرار أهمية أكثر.

ب- طبيعة المشكل محل القرار:

درجة تعقدها و الوقت المتاح لحلها إذ كلما كانت المشكلة معقدة كلما اشتد قلق المدير لإيجاد الحل الملائم و كلما تطلبت وقتا أكبر لحلها إذ أن ضيق الوقت لا يمكن المدير من إجراء الدراسة و التحليل اللازم لأبعاد المشكلة و لا تتيح له الفرصة لإشراك مرؤوسيه.

ج- نوع القرار و أهميته:

فعلى حسب اختلاف المستويات فان القرارات تختلف بدورها و بذلك سوف تختلف الخطوات المنتهجة لاتخاذ كل منها حسب محتواها.

2- الاتصالات الإدارية:

تعتبر من الوسائل الهامة التي تمكن المدير من الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ القرار، و بهذا تتوقف نجاعة القرار على سلامة و فعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هته المعلومات .

3- التفويض اللامركزي:

إن تطور المؤسسات و كبر حجمها و تعقيدها أدى إلى تزايد الأعباء و ثقلها الملقاة على كاهل المدير، و ليتاح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاطات المؤسسة و معالجة مشاكلهم يقوم بتفويض المرؤوسين لسلطات و اختصاصات تنعكس بالإيجاب على اتخاذ القرار فالتفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين و كذا تتأثر عملية اتخاذ القرار بدرجة اللامركزية في المنطقة.

4- نقاط التمكّن:

الذي يكون للمدير على مرؤوسيه هناك تسميات متعددة منها نقاط الرقابة و نطاق الإشراف و المعنى الحقيقي لهذا النطاق العملي الذي على أساس عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يعطيهم وقته دون أن يتجاوز حدود الانتباه الفعال، فهذا النطاق يقلل من تعدد المستويات الإدارية مما يزيد من سرعة التفاهم بين المدير و المرؤوسين و بالتالي السرعة في اتخاذ القرارات .

ثالثا- العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل و القيود تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الضروف البيئية المحيطة بالقرار و التي أهمها:

1- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة:

فطبيعة النظام السائد يؤثر مباشرة على عملية اتخاذ القرار لأنها تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام¹. كما يؤثر النظام الاقتصادي بفعالية القرار إذ يجب أن تكون القرارات منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة.

2- انسجام القرارات مع المصلحة العامة:

فمتخذ القرار يجب أن يراعي مدى تحقيق القرارات لأهداف المواطنين وليس أهداف فئات محددة منهم ومن هنا يجب مراعاة عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع المصلحة العامة، إلا أن من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في تحقيق ذلك هي كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند اتخاذ القرار.

3- النصوص التشريعية:

إن اللوائح الرسمية والأنظمة تشكل قيودا مفروضة على متخذ القرار فتوضع هذه القيود بصفة أكثر في الإدارة العامة حيث يعتبر القرار الإداري جزء من السياسة العامة للدولة، ويضطر المدير لضمان فعالية قراره بالالتزام بعوامل معينة كالقوانين الميزانية الاعتمادات المالية وغيرها من العوامل وتتأثر عملية اتخاذ القرار أيضا بالتغيرات التشريعية والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها².

4- التقدم التكنولوجي:

إن التطورات التكنولوجية أحدثت تغيرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطوط الاتصالات واتخاذ القرارات ومن أبرز التطورات الفنية ظهور الحاسب الالكتروني في اتخاذ القرارات متكررة إما إذا كانت قرارات طارئة فان دوره محدود لصعوبة تحديد وترجمة هذه التغيرات والعنصر البشري ممثلا بالمدير والمرؤوسين ليزال يلعب دورا هاما ورئيسيا في اتخاذ القرار.

¹ عبد الغفور يونس - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية . بيروت . 1972 . ص 412

² سعاد الطمبولي - الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات- الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة. ص 143

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار في مراقبة التسيير

أولاً- تشخيص المشكل:

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة و تحديد أبعادها و تحري السبب الرئيسي لظهورها و تتطلب هذه المرحلة من المدير متخذ القرار القيام بنشاطات و أعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة و إجراء الدراسات التحليلية للمشكلة و أبعادها. و أول خطوات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يراد الوصول إليه و ما إذا كان هدفاً ممكن التحديد و التحقيق إلا أن معرفة و تحديد الهدف ليست بالأمر السهل في كل الأحوال و ذلك بسبب تباين و تنوع و تداخل هذه الأهداف.

- تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها الانحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون و يتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة معرفة المدير للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف و الأشياء أو الأشخاص التي يمسها و كل هذه المعلومات تمكن متخذ القرار من التمييز بين المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها.

إن الفعالية لا تعتمد على من يتخذ القرار و هو بصدد التعرف على المشكلة و تحديدها هي:

- مساواة المشكلة بمشكلة تاريخية تتم بنفس الأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون ناشئة لأسباب أخرى غير واردة في المشكلة القديمة¹.
- عدم اخذ الأهداف العامة أو الفرعية في الاعتبار تحت ضغط الوقت و الرغبة في اتخاذ القرار السريع لحل المشكلة.

• نزعة تجنب المشكلة المزمّنة، إذ قد ييأس المقرر من المشاكل الصعبة حلها و بالتالي تعتبر مسام بها .

ثانياً- تحليل المشكلة:

يقضي تحليل المشكلة و تصنيفها تحليل البيانات و المعلومات المطلوبة لحلها و مصادرها يعني تصفية المشكلة و تحديد طبيعتها و حجمها ، و عملية التصنيف و التبويب تساعد في تحديد و معرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار و تصنف المشاكل عادة الى ثلاثة أنواع رئيسية:

¹ محمد عبد المنعم الخطاب – عملية اتخاذ القرارات الإدارية – منظورات معهد الإدارات العامة . الرياض. 1981. ص 68

النوع الأول: المشاكل التقليدية:

و يتمثل هذا النوع في المشاكل التي تتصل بإجراءات العمل اليومي و تنفيذه في نشاط المؤسسة ككل و هذه المشكلة قد تكون روتينية بتكرار حدودها و قد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل و سير خطواته.

النوع الثاني: المشاكل ذات الصبغة الحيوية:

و هي التي تتصل بالتخطيط و رسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة و تحقيقها لأهدافها و مستقبلها.

النوع الثالث: المشاكل المتعلقة بأمور طارئة:

وقد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط و التنظيم أو السياسات الموضوعة، كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة و التي يصعب التنبؤ بها و يمكن الاستعانة لتصنيف القرارات ببعض الأسس:

- مستقبل القرار و يعني الوقت أو الفترة الزمنية التي يستغرقها لتهيئة العمل.
- تأثير القرار على الأنشطة و الوظائف و مجالات أخرى.
- العناصر النوعية التي يضمنها القرار.
- مدى تكرار القرار بمعنى ما إذا كان هذا القرار استثنائيا أو من القرارات الدورية.

ثالثا- إيجاد البدائل لحل المشاكل

يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة و التحليل حتى يتم اختيار أفضلها و يجب توفر شرطين في الحل البديل:

- 1/ أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى لها متخذ القرار.
 - 2/ أن تتوفر إمكانية تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى و عدم توافر أي من هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار و يبعد من قائمة الحلول الموضوع البحث¹.
- و يتطلب تحليل هذه المرحلة بيان العوامل الاعتبارية التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة
- أن يعتمد المدير متخذ القرار التفكير لابتكاري الخلاق لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار.
 - أن يأخذ المدير في الحسبان عند اختيار حلول بديلة للمشاكل التي تواجهها الأحداث الغير متوقعة كصدور قوانين أو أنظمة جديدة و ظهور اكتشافات.

¹ فؤاد الشيخ سالم - الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات- المنشورات. الأردن. 1990. ص 132

رابعاً- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

بعد أن يتضح للمدير بدائل لحل المشكلة يجب عليه إجراء تقييم شامل للحلول البديلة ، وتعتبر هذه المرحلة الصعبة ، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة و سهلة لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكن تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا ومن هنا يأتي الشك و عدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل و مما يزيد من صعوبة المواقف أمام متخذ القرار إن عملية المفاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها ، فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة.

يتم تقييم الحلول المقترحة للمشكلة على ضوء عدد من المعايير أهمها:

- إمكانية تنفيذ و مدى توفر الموارد المادية و البشرية الطبيعية اللازمة له و بالتالي يبدو واضحاً أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المؤسسة¹.
- تكاليف تنفيذ البديل و التي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها و تؤدي المحاسبة الإدارية دوراً هاماً في هذا المجال من خلال البيانات التي توجه اهتمام متخذي القرارات إلى معرفة نواحي القصور و عدم الكفاءة في توضيح المزايا النسبية و المتنوعة و التوصية بأفضلها².

خامساً- اختيار الحل الملائم للمشكلة

1- أهمية و صعوبة اختيار الحل البديل الأفضل:

أصعب و اعقد مرحلة و تنبع الصعوبة من كونها تتطلب مجهوداً فكرياً من متخذ القرار لإجراء الموازنة و التقييم الدقيق لمزايا و عيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة إضافة إلى أنها بعوامل و اعتبارات متعددة ، أما التعقيد فيرجع إلى أن عملية الاختيار بين البدائل تتم استناداً إلى معلومات متشابهة و تحت ضغط تأثيرات متعددة و بذلك و جب على متخذ القرار النظر إلى البديل على أنه حصيلة اختيارات سابقة تم تقريرها و هذا معناه أن البديل سبقته قرارات و ستليه قرارات أخرى³

2- المعايير و الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأمثل:

كشفت الدراسات النظرية و التطبيقات العملية عن مجموعة معايير و اعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختياره للبديل الأمثل و أهمها هي⁴:

- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل.

¹ عبد الحميد عسلوني و آخرون - دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات - مذكرة ليسانس . معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة الجزائر . 1994 . ص 83

² محمد عبد المنعم خطاب - مرجع سابق - ص 116

³ Jean Claude le rosh - martrive de l'informatique par la devise- Paris. 1997. p 95

⁴ chisitaine du moyeu - management des systèmes d'informatique - édition d'organisation. Paris. 1993. P 139

• الاقتصاد في الجهد و النفقات.

• الإمكانيات و الموارد المتاحة.

3- الوسائل التي تساعد متخذ القرارات على اختيار البديل الأمثل:

• أن تتم عملية المفاوضة بين البدائل و اختيار البديل الأمثل وفقا لاعتبارات موضوعية.

• الاستعانة و الاسترشاد بأراء الخبراء و المستشارين و المختصين من داخل و خارج المؤسسة

سادسا- التنفيذ و مراقبة القرار

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل بل يستلزم متابعة التنفيذ و ترتبط متابعته

بعده خطوات هي:

1- صياغة و إعلان القرار:

تجب صياغته تمهيدا لإعلانه أو نشره بوسائل الإعلام المختلفة التي تكلف إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين و الجهات المختصة بتنفيذه ، وحتى يكون التنفيذ سهلا يجب أن تكون الصياغة مختصرة و بسيطة و واضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه و يجب مراعاة عدم التناقض و انسجام القرارات مع التي سبقتها و عدم معارضتها مع القوانين و الأنظمة أو مع الاختصاصات و الصلاحيات الخاصة بمتخذه.

2- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار:

إن أي قرار لن يكون فعالا إذا تضمن التزامات محددة " Drucker " هذا ما عبر عنه بالعمل على تنفيذه و كانت تلك الالتزامات واضحة و محددة بالقرار مند البدء بتنفيذه¹ .⁽²⁾

و من المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة تهيئة كل من البيئة الداخلية و الخارجية لتقبل و تنفيذ القرار ، و قد يجب على متخذ القرار أن يمتد عند تنفيذه للقرار إلى مناطق و أقسام أو إدارات متعددة و في هذه الحالة يمكن البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبتت نجاحه طبق في مناطق أخرى.

3- متابعة تنفيذ القرار

و لمتابعة الرقابة على التنفيذ عدة مزايا أهمها:

• المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ تمكن من اكتشاف الصعوبات و المشكلات و المعوقات التي يقابلها التنفيذ و العمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان.

• المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار لسحبه

إلغائه و وقف تنفيذه أو تعديله جزئيا أو كليا.

• المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين ، و تنمي القدرة على

¹ P.Drucker –management. Tasks. Responsibility. The American publishing Frances 1974. P 125

تحري الدقة و الوقاية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف و معرفة مواقع القصور و الخلل و أسبابها و سبل علاجها.

و في الأخير نستخلص أن مراقبة التسيير أداة فعالة في اتخاذ القرارات و ذلك عن طريق اعتمادها على لوحة القيادة و التي تعتبر أداة من الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات و ذلك عن طريق المؤشرات التي تحتويها، إضافة إلى أن مراقبة التسيير تعمل على التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية و تعمل على تقريب وجهات النظر بين مختلف مراكز المسؤولية و مختلف المديرية و الأقسام و المستخدمين و ذلك من اجل إشراك الجميع في اتخاذ القرارات المصيرية حتى تكون هذه القرارات ذات مصداقية.

المبحث الثاني: اثر مراقبة التسيير على زيادة المردودية

تعتبر المردودية من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، تبحث عنها عن طريق استراتيجيات مختلفة تهدف إلى تحقيق مردودية بأعلى نسبة ممكنة، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالاستمرار و النمو و زيادة طاقتها الإنتاجية و دعم قدرتها على المنافسة.

المطلب الأول: التعاريف المختلفة للمردودية

المردودية لغة مشتقة من كلمة (رد) أي تعني رد الشيء إلى أصحابه دون نقصان، أما اصطلاحاً، فهي مشتقة من كلمة (مردود) الذي يعني العائد المحصل عليه من جراء القيام بالعملية الاقتصادية. و باعتبار مصطلح المردودية شامل و متشعب لمفاهيم متعددة، يصعب إعطاء تعريف واحد و دقيق لها، و يعود ذلك إلى عدة اعتبارات¹

• اختلاف وجهات النظر حول تفسير مدلول المردودية من فكر و محيط اقتصادي الى آخر، فالنظام الاشتراكي كان ينظر إلى المردودية من جانبها الاجتماعي، أي مفردة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاجتماعية كخلق مناصب شغل، أما في النظام الاقتصادي الرأسمالي، فبقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتحقيق الأرباح، أي تحقيق مردودية ايجابية.

• اختلاف العناصر التي تدخل في حساب المردودية، فتارة ينظر إليها على أنها مردودية استثمار و تارة أخرى مردودية نشاط و تارة مردودية المؤسسة ككل.

لهذا الغرض توجد عدة تعاريف للمردودية نذكر منها:

¹ رفيق باشوندة "عوامل التحكم في المردودية" رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 1997، ص 4

التعريف الأول:

لقد عرف " pierre conso " المردودية بأنها معنى أو مفهوم يطبق على كل نشاط اقتصادي عند استخدام الإمكانيات المادية والمالية¹.

$$\frac{\text{النتائج}}{\text{الإمكانيات}} = \text{المردودية}$$

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

- ويضيف " conso " أن المردودية يجب أن تكون كافية على الأقل لتحقيق الشروط التالية:
- ضمان المحافظة على رأس مال المؤسسة.
 - ضمان دفع الفوائد والقروض.
 - ضمان تجديد وسائل الاستغلال وتطويرها.

التعريف الثاني:

لقد عرفها " Duficour " على أنها عبارة عن قيد مالي يعبر عنه بالنسبة التالية²:

$$\frac{\text{النتيجة}}{\text{رأس المال}} = \text{المردودية}$$

ولهذا فان حساب المردودية يتطلب تحديد العناصر المكونة لها ، أي (الأصول، الأموال الخاصة، الفائض الخام للاستغلال، النتيجة الصافية، ...)

التعريف الثالث:

عرفها " Bernard colasse " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الوفرة النقدية، بمعنى تحقيق وفرة من الإرباح³.

أي أن المؤسسة تنظر الى المردودية من زاويتين:

الأولى: النتيجة المحصل عليها

الثانية: الجهد المبذول

¹ pierre Conso – la gestion financière de l'entreprise – édition bordus. Paris. 1985. P 60

² Steinta et Lepsi – analyse économique – édition en sas. Paris. 1982. P 416

³ Bernard Colasse – la rentabilité de l'entreprise analyse prévision et contrôle – dunod . Paris. 1982. P 21

- فيما يخص النتيجة المحصل عليها فتعبر عن الربح الذي تحققه المؤسسة و يأخذ شكلين:
 - الربح الصافي قبل خصم الضرائب و الفوائد و الذي يمثل النتيجة الاقتصادية.
 - الربح الصافي بعد خصم الضرائب و الفوائد و الذي يعبر عن المردودية المالية.
- اما الجهد المبذول فيعبر عن جميع الأصول المستخدمة و المسخرة لعملية الإنتاج.

التعريف الرابع:

لقد اعتبر " P.Paucher " بان المردودية هي العلاقة بين النتائج و رأس المال اللازم من اجل الحصول على النتائج¹.

و قد عبر عنها كما يلي:

$$\text{المردودية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{رأس المال المشغل}}$$

من التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل يتلخص في أن المردودية لها معاني متعددة الأصل في هذه الكلمة هو المردود و هذا يعني الدخل الذي تعود به الأرض الزراعية و الآلة الإنتاجية حيث أن الأموال تنتج عن بيع محصول زراعي أو التي توفرها الآلة من إنتاج الأعمال التي تقوم بها و ذلك لطرح المبلغ الإجمالي من التكاليف المدفوعة لقاء هذا المردود و هذا الفرق يسمى بالدخل الصافي.

المطلب الثاني: أهمية المردودية

تسعى كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها الى تحقيق مردودية عالية تعكس صحة مركزها المالي من جهة و صحة أسلوب تسييرها من جهة أخرى ، و يوضح حساب المردودية أهمية النتيجة المتوصل إليها.

أولا- المردودية ضرورة مالية بالنسبة للمؤسسة:

و هذا من اجل:

1-المحافظة على الاستقلالية المالية للمؤسسة:

تسعى المؤسسة الى تحقيق أرباحا و هذا إذا كان مستوى المردودية المحقق في المؤسسة مرتفع، حيث أن الأرباح التي تحتفظ بها المؤسسة لنفسها على شكل احتياطات تلعب دورا هاما ، فهي تساهم بشكل فعال في نمو الأموال الخاصة و تعزيزها أي تستعملها لاقتناء أصول جديدة ، وبالتالي تفادي اللجوء المفرط الى مصادر التمويل و هذا كله لتحسين الاستقلالية المالية للمؤسسة التي يعبر عنها بالعلاقة التالية:

¹ P. Paucher – mesure de la performance financière de l'entreprise – OPU. Alger. 1993. P 27

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الديون (القصيرة، المتوسطة، الطويلة)}} = \text{الاستقلالية المالية}$$

اما إذا كانت مستويات المردودية متدنية ، فسوف نأخذ بعين الاعتبار الاحتياطات في التقلص ، مما يؤثر سلبا على الأموال الخاصة فتفقد المؤسسة تدريجيا قدرتها على تغطية الاستعمالات الدائمة، ويتم تغطية هذا العجز بالاقتراض الذي يهدد استقلاليتها المالية.

2-ضمان نمو وتطور المؤسسة:

إن تحقيق المؤسسة لنسب مردودية مقبولة و ايجابية لمختلف الوظائف يسمح لها و يسهل عليها زيادة الاستثمارات و توسيع طاقتها الإنتاجية و كذا استمراريتها و بالتالي ضمان نموها و تطورها.

3-المساعدة في اتخاذ القرارات و الرقابة:

تعتبر المردودية هي الأساس الذي تقوم عليها اتخاذ القرارات ، كالتخلي مثلا عن الوظائف ذات التكلفة العالية و المردودية المنخفضة و زيادة الاستثمار في الوظائف و المشاريع ذات الربحية اعتمادا على مؤشرات المردودية المختلفة.

اما بعد استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بين ما تحقق و ما تم تقديره ، يتم وضع معدلات مختلفة للمردودية يكون مؤشرات الرقابة فيها.

ثانيا- المردودية مصدر ثقة بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسة:

تعتبر المردودية مصدر ثقة بالنسبة لجميع المتعاملين مع المؤسسة و المتمثلين فيما يلي:

1- بالنسبة للمساهمين:

يمثل المساهمون مصدرا أساسيا لرؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة ، إذ يغامرون بضياح حصصهم و بالتالي يجب على مردودية المؤسسة أن تبلغ المستوى الكافي الذي يسمح بمكافأتهم من خلال أرباح أسهمهم ، و هذا ما يكسب للمساهم الثقة ، لان هذا الأخير يرغب في الاستثمار في المجالات التي تتيح له فرص الحصول على اكبر ربح ممكن ، أي اقتناعه بان المؤسسة ستوفر له الاستعمال الأمثل و تحقيق القدر الكافي من الأرباح.

خلاصة القول أن ثقة المساهم و المستثمر تزداد بالمؤسسة كلما زادت مردوديتها.

2- بالنسبة للزبائن:

انخفاض مستويات المردودية قد يؤدي بالمؤسسة الى تخفيض الإنتاج بسبب تدهور قدرتها الإنتاجية و تقادم آلاتها ، و بالتالي لا تلبى الطلب حسب الكميات للزبائن، مما يؤدي الى تقلص رقم أعمالها ، خاصة في ظل الأسواق المنافسة.

3- بالنسبة للأجراء:

تسمح سياسة الأجور المرتفعة للمؤسسة بجذب وإغراء الموارد البشرية الأكثر أهلية والأفضل تكويناً، و هذا يعتبر استثماراً للمؤسسة. و قد يعزز أكثر حظوظها في الاستمرار في تحقيق مستويات مرضية من المردودية ، كما أن المؤسسات التي تحقق الأرباح تحاول إشراك الإجراء في الاستفادة لجزء من هذه الأرباح من أجل تحفيز إجرائها وتعزيز ثقتهم فيها.

4- بالنسبة للمقرضين:

يهتم المقرضين كثيراً بمستويات المردودية التي تحققها المؤسسة قبل إقدامهم على إقراضها ، حيث يبحثون بالدرجة الأولى عن إمكانية المؤسسة على تسديد أكيد للقروض التي يقدمونها لها. وكلما كان مستوى المردودية متدني نقصت ثقة المقرضين في المؤسسة ، وهذا معناه نفورهم من تقديم القروض للمؤسسة ، و إن حدث و إن تم الاقتراض ، فإنه يكون تحت شروط متشددة مثلاً: معدلات الفائدة المرتفعة نظراً لارتفاع درجة الخطر الذي يتعرضون له، حيث أنه يزيد احتمال قابلية السداد كلما زاد تدهور مستويات المردودية التي تحققها المؤسسة.

5- بالنسبة للدولة:

تكمن أهمية المردودية التي تحققها المؤسسة بالنسبة للدولة فيما يلي:

- الثروة التي تخلقها المؤسسة في شكل قيمة مضافة و التي تعتبر كمساهمة في الاقتصاد الوطني.
 - الجزء المتقطع من نتيجة المؤسسة الإجمالية الإيجابية و المتمثل في الضريبة على الأرباح.
 - الصادرات التي يمكن للمؤسسة تحقيقها و بالتالي مساهمتها في توازن ميزان المدفوعات.
- في الأخير يمكن القول بان المردودية هدف في حد ذاته ، تسعى المؤسسة الى تحقيقه و تعمل دائماً على تطويره و الدفع منه ، و لتحقيق ذلك يتوجب عليه مراقبتها و ذلك من خلال قيامها و تحليل لنسبها و مقارنة للنتائج المحققة بالنتائج المتوقعة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المردودية:

هناك عدة عوامل تؤثر على مردودية المؤسسة ، منها ما هو داخلي ، يرجع إلى سياستها الداخلية المتبعة ، و بالتالي يمكن التحكم فيها ، و منها ما هو خارجي نابع من محيط المؤسسة و مستقل عن إرادتها و بالتالي يصعب التحكم فيه.

أولاً- العوامل الداخلية:

من أهم العوامل الداخلية المؤثرة على مردودية المؤسسة:

1- تسيير المخزونات:

تعرف المخزونات بأنها مجموعة السلع المتداولة التي تكتسبها المؤسسة بغرض:

- بيعها على حالتها.
- استهلاكها أثناء عملية الإنتاج (الصنع)
- بيعها بعد إدخال تحويلات عليها أثناء الإنتاج و هي تتضمن: (البضائع، المواد و اللوازم منتجات قيد التنفيذ، منتجات نصف مصنعة، منتجات تامة الصنع، فضلات و مهملات، مخزون لدى الغير)¹.
- و يمكن تعريف تسيير المخزونات على أنها مجموعة من المهام الضرورية لتحقيق و انجاز برامج التمويين في المؤسسة ، من مرحلة دخول المشتريات إلى المخازن إلى مرحلة خروج المنتجات للبيع ، في أحسن الظروف الاقتصادية ، مع تفادي انقطاع المخزون أو تضخمه.
- من خلال ما تقدم يمكن القول بان عدم وجود سياسات واضحة فيما يتعلق بالتخزين و تسييره ينجم عليه مصاريف إضافية تؤدي إلى ارتفاع في تكاليف التخزين، و التي تؤثر سلبا على تكلفة الإنتاج ، ومنه على نتيجة مردودية المؤسسة.
- و بالمقارنة فان التحكم في تسيير المخزونات بطريقة اقتصادية و عقلانية ، يجنب المؤسسة بعض المصاريف الإضافية ، مما يؤدي إلى انخفاض في تكاليف التخزين ، ومنه في تكلفة الإنتاج، و بالتالي تحقيق نتيجة و مردودية ايجابية، و من أهم العوامل التي تساعد على التحكم في تسيير المخزونات هي:
- التخطيط لمساحة المخزون و الاستعانة بالقوة العاملة المناسبة للمخازن.
- إعداد نظام جيد لترميز و تصنيف الأصناف المخزنة.
- تخطيط و مراقبة الأصناف المخزونة و استخدام الكمبيوتر.
- 2- تجهيزات الإنتاج:
- تمثل تجهيزات النتاج مجموعة السلع و الأملاك بمختلف طبيعتها، المنقولة و الغير منقولة باستثناء الأراضي المكتسبة من طرف المؤسسة من اجل استعمالها كأدوات عمل.
- ويعتبر هذا العمل من العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة لذا يجب على هذه الأخيرة تجنب التجهيز الزائد عن اللزوم و الذي يؤدي إلى البطالة، كما تترتب عليه تكاليف إضافية مما يؤثر سلبا على المردودية، و كذلك الشأن بالنسبة للنقص في التجهيزات و الذي يجب تفادي حدوثه كما يتطلب الأمر الحرس على ضمان الجودة العالية و التشغيل الكامل.
- 3- سير عملية الإنتاج:
- تعرف وظيفة الإنتاج بأنها العملية التي يتم بمقتضاها مزج عناصر الإنتاج من اجل إنتاج السلع و الخدمات النهائية التي يحتاجها أفراد المجتمع.

¹ M.s Belacele – la gestion des stocks – édition gestion. Alger. 1994. P 5

من خلال التعريف السابق يتبين لنا بان وظيفة الإنتاج هي احد الوظائف الرئيسية في أي مؤسسة، وعليه فان طريقة سير عملية الإنتاج يؤثر سلبا على نتيجة المؤسسة، ومنه على مردوديتها باعتبار النتيجة مكون من مكونات المردودية.

و من أهم أسباب عدم التحكم في الإنتاج نذكر ما يلي:

- عدم وضع وتصميم سياسة الإنتاج طبقا لما تحدده الإدارة العليا.
- عدم القيام بتحديد الأوقات اللازمة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج الأمر الذي ينتج عنه عدم تضييع الوقت.

- عدم القيام بمراقبة عملية الإنتاج .

أما في حالة التحكم في تسيير عملية الإنتاج فان التأثير سوف يكون بشكل ايجابي على نتيجة المؤسسة ومن ثم على مردوديتها، و من أهم العوامل التي تساهم في التحكم في تسيير عملية النتاج نجد:

- تخطيط الإنتاج بناء على تنبؤات المبيعات ، و عند وجود انحرافات عن الخطة يتم تقديم الحلول الملائمة والإجراءات التصحيحية اللازمة ، أو تقديم بدائل أخرى.
- الرقابة على الأداء و التأكد من مطابقة المواصفات الموضوعة، أي الرقابة على الجودة.
- السيطرة على الوقت الضائع، بالعمل على تخفيضه إلى اقل قدر ممكن.

4- الموارد البشرية:

يلعب العامل البشري دورا كبيرا في مدى فعالية و نجاعة المؤسسة و هو يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة في مردوديتها، إذ قد يكون تأثير ايجابي أو سلبي عليها ، حيث إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و خاصة هدف المردودية ، يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعاليات المردودية البشرية ، غير أن تحسين كفاءة هذه المردودية يستدعي من المؤسسة السهر على حسن إدارتها و تسييرها حتى تضمن مردودية ايجابية هذا من جهة ، و من جهة أخرى يمكن أن يكون العنصر البشري عاملا أساسيا من عوامل تدني المردودية في حالة عدم تبني المؤسسة لسياسة واضحة ، يتم على أساسها التسيير الحسن للمردودية البشرية.

ثانيا- العوامل الخارجية:

تتأثر المردودية بعوامل خارجية ناتجة من محيط المؤسسة نورد منها ما يلي:

1- السوق:

يعرف السوق بأنه عبارة عن مجموعة من البائعين و مجموعة من المشترين الحاليين و المرتقبين و الذين يقومون بمختلف الصفقات (البيع و الشراء) حيث يعتبر السوق احد العوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة عامة و على مردوديتها خاصة (إيجابا أو سلبا) حيث انه يلعب دورا هاما في تحديد حجم

المؤسسة و حجم تجهيزاتها الإنتاجية التي يجب استغلالها بشكل مريح ، كما يدفع بها إلى التخصص أكثر فأكثر.

فالمؤسسة التي تهمل دراسة السوق تفوت على نفسها من جهة فرصة تحديد كمية المنتجات المناسبة في السوق ، كونها ليست على علم باحتياجات المستهلكين و متطلباتهم و أذواقهم و تغيراتهم الحاصلة، و من جهة أخرى فرصة تحديد السعر الملائم و المناسب للمستهلكين أو بالنسبة لأسعار المنافسين السائدة في السوق و كل هذا سوف يساهم في التأثير بشكل كبير على الطلب على المنتجات ، و بالتالي على مبيعات المؤسسة ، و من ثم على نتائجها و منه على مردوديتها.

2- المنافسة:

نقول أن المؤسسة منافسة في حالة ما إذا كانت قادرة على البقاء باستمرار في سوق يتميز بمنافسة و التطور، مع ضرورة تحقيق معدل ربح مساوي على الأقل للمعدل المطلوب لاستمرارية المؤسسة في نشاطاتها. حيث أن المنافسة تعد من أهم العوامل المؤثرة على مردودية المؤسسة و من ثم على بقائها و استمرارها في السوق. فقيام المؤسسة بمعالجة تحليلية لقضايا المنافسة يدفعها إلى البحث الدائم عن أفضل السبل لتحسين مردوديتها و إنتاجيتها، مما يسمح لها بتطبيق أسعار بيع تنافسية ، دون المساس بهامش الربح الذي تجنيه، كما يمكنها من معرفة مدى قدرتها على الصمود أمام المنافسين.

أما عدم قيام المؤسسة بدراسة المنافسة فسيؤثر سلبا على وضعيتها في السوق، و منه على مبيعاتها، مردوديتها، بقائها و استمرارها في السوق.

و في المقابل فان لجوء المؤسسة إلى التمويل بواسطة القروض ذات معدلات فائدة مرتفعة من شأنه إن يؤدي إلى تحقيقها لنتيجة غير ايجابية، كما شأنه أن يؤدي إلى تخفيض المردودية و ارتفاع درجة المخاطرة المالية التي تتعرض لها المؤسسة.

3- التمويل:

يجب على المؤسسة السهر على عملية التمويل لأنها تعتبر من الاهميات الأساسية التي تشغل بال المؤسسة حيث يجب أن تكون المواد التي تمون بها المؤسسة نفسها ذات جودة عالية، لان تدني جودتها (المراد) يؤدي عادة إلى ظهور فضلات و مهملات هامة إضافة إلى توقفات متكررة للألات ، مما يتركب عنه تدني ملحوظ في المردودية و ارتفاع في تكاليف الإنتاج.

المطلب الرابع: متطلبات المردودية

تتمثل متطلبات المردودية أساسا في القياس ، المراقبة والتحليل

أولا- قياس المردودية:

يعبر عن المردودية بالعلاقة بين النتيجة المحققة و الوسائل المستعملة للحصول عليها و تقاس بصفة

عامة كما يلي¹:

$$\text{المردودية} = \frac{\text{النتيجة المحصل عليها خلال فترة معينة}}{\text{الوسائل التي استعملت للحصول على تلك النتيجة}}$$

و يذهب البعض إلى حد التأكد أن مردودية كل نشاط اقتصادي تعتبر مرضية كلما كانت نسبة المردودية أكبر تماما من 100%.

1- النتيجة:

يوجد في حقيقة الأمر عدد كبير من الحالات التي يمكن للنتيجة أن تأخذها ، فالبعض منها محسوب و متوفر مباشرة في جدول حسابات النتائج، و البعض الآخر يمكن أن يحسب انطلاقا من العمليات التي يتضمنها نفس الجدول و بالتالي فان النتيجة بإمكانها أن تكون ذات مدلول مالي أو اقتصادي أيضا، و نذكر منها على سبيل المثال: القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال ،.... الخ.

2- الوسائل:

كذلك الأمر بالنسبة للمقادير من الوسائل المستعملة، فبإمكانها أن تأخذ عددا كبيرا من الحالات فبعضها متوفر مباشرة في الميزانية المالية و البعض الآخر منها قابل للحساب انطلاقا من المعطيات التي تتوفر عليها الميزانية، و من بين الأمثلة الأكثر شيوعا يوجد: الأموال الخاصة ، رؤوس الأموال الدائمة ، الأصول الثابتة ، ... الخ.

و هكذا نستطيع من الناحية النظرية الحصول على عدد كبير من التركيبات الممكنة للعلاقة السابقة (النتيجة/الوسائل) المحددة للمردودية، إلا انه في واقع الأمر لا يمكن إلا للبعض من تلك التركيبات أن تكون ذات معنى أو ذات فائدة حقيقية، و السبب في ذلك يعود إلى كون أية نتيجة لا تقارن إلا بالوسائل التي استعملت فعلا للحصول عليها.

ثانيا- مراقبة المردودية:

تعتبر مراقبة المردودية عملية جد هامة و مفيدة للمؤسسة حيث من خلالها تتمكن من تصحيح الانحرافات بسرعة و في وقت قصير و للقيام بمراقبة المردودية يستلزم عدة إجراءات يمكن حصرها فيما يلي²:

¹ P. Conso. OP. CIT. P.277

² ن. خبايا - الإدارة المالية - الطبعة الأولى . دار النهضة العربية. بيروت. 1997. ص 60

- تنبؤات مفصلة عن النتيجة المالية والاقتصادية.
- تحليل انحرافات النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة والتي تم تقديرها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة والتي من شأنها أن تنقص من حدك هذه الانحرافات بالتأثير في المتغيرات الاقتصادية والمالية للمردودية.

ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة هو تحقيق أعلى مردودية ممكنة، إذا تحقق ذلك، يمكن القول أن المؤسسة تسيير في الاتجاه السليم، للحفاظ على ذلك يجب على المؤسسة مراقبة المردودية، وتستند هذه العملية إلى المسؤول المالي و يساعده في ذلك مراقب التسيير، حيث يتكلف بالتجاوب مع متطلبات

المساهمين من جهة ويرتقب المردودية بصفة مستمرة وذلك بالاستناد إلى المعلومات والوثائق المحاسبية من جهة ثانية، أما مراقب التسيير فيقوم بمساعدة المسؤول المالي في مراقبة المردودية، وهذا من خلال دراسة الميزانية.

وبصفة عامة، نقول إن مراقبة المردودية تقع مسؤوليتها على كل من المحلل المالي و مراقب التسيير و ذلك بتحديد مسؤولية كل منهما ، و اتخاذ تدابير و إجراءات فعالة لذلك، مع توفير كل البيانات اللازمة و هذا ما يؤدي إلى مراقبة فعالة للمردودية و من ثم الحفاظ على نتائج المؤسسة.

ثالثا- تحليل نسب المردودية:

تكمن أهمية تحليل نسب المردودية في المعلومات و الحقائق المفيدة التي يمكن التوصل إليها بأي نشاط اقتصادي يكون موضوع الدراسة، و مدى قدرته على خلق الأرباح و مدى قدرة تلك الأرباح على تأمين المكافأة اللازمة لكل الوسائل التي استعملت من اجل الحصول عليها و مدى نجاعة السياسات و القرارات المطبقة بغرض مزاولة و تأدية ذلك النشاط ،... الخ

و حتى تكون نسب المردودية ذات معنى هادف ، يجب أن تستعمل ضمن الإطارات التالية¹:

1- المقارنة بين الانجازات و التنبؤات:

بحيث يتم في نهاية فترة الدراسة تحديد مدى مطابقة النسب المتحصل عليها مع المخطط لها و كان من المفروض على المؤسسة المعنية أن تحققها، و يتم استخلاص الفروقات و الأسباب التي أدت إلى حدوثها.

2- المتابعة المستمرة:

و يتم على فترة زمنية منتظمة و متتالية لتطور تلك النسب و مراقبة التغيرات التي تطرأ على مستويات المردودية عبر تلك الفترات.

¹ عبد المطلب عبد الحميد – دراسة الجدول الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية- مصر. 2000. ص 221

3- المقارنة بين المؤسسات:

من المهم لأي مؤسسة أن تقارن نسب المردودية التي تحققها مؤسسة أو عدة مؤسسات أخرى تزاول نفس النشاط أو تتخذ كنقاط موازنة تحاول على ضوءها أن تحسن نسبتها قدر الإمكان. وكخلاصة لما سبق فإنه من خلال تحليل نسب المردودية تعرف المؤسسة مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف لها ن كما تستطيع أن تحدد مدى مساهمة مختلف الوسائل المستعملة في تحقيق مختلف نتائج المؤسسة.

إن لمراقبة التسيير دور فعال في زيادة ورفع مردودية المؤسسة وذلك لاستعمالها لأحد أدواتها ألا وهي التحليل المالي والذي بواسطته يمكن حساب عتبة المردودية والتي على أساسها يمكن معرفة وضعية مردودية المؤسسة إما موجبة إذا كانت أكبر من عتبة المردودية وهناك تعمل المؤسسة على زيادتها أو سلبية أي تحت عتبة المردودية ومن هنا تعمل المؤسسة على إيجاد نقاط الضعف التي تسببت في انخفاض مردوديتها وبالتالي التخلص من هذه النقاط.

المبحث الثالث: مراقبة التسيير كأداة لقياس وتقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء:

يعتبر الأداء من العناصر المهمة التي تحدد إن كانت المؤسسة في حالة جيدة أم لا وبالتالي عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد بذلك مجموعة من الأبعاد المتداخلة التي نحاول إيضاحها في تعريف الأداء.

أولاً- تعريف قياس وتقييم الأداء:

التعريف الأول:

الطريقة والعملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤديه، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية وجدارة أو استحقاق معين¹

التعريف الثاني:

نظام رسعي ومصمم من أجل القياس وتقييم الأداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة و يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدا وبشكل موضوعي دون تحيز ولتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه للعمل بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل بها²

¹ عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص 598

² عمرو وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" كلية الاقتصاد جامعة حلب، جامعة عمان الأهلية 1991، ص 166

التعريف الثالث:

تقييم الأداء هو وصف تحليل انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة اقتصادية للموارد و استخدامها او هو معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لوحدة الصناعية و كيفية استخدام الموارد و حساب المنافع و التكاليف و آثار ذلك على الوحدة نفسها¹

التعريف الرابع:

الأداء هو التعبير عن درجة تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة و يتم تقييم هذا الأخير عن طريق مؤشرات كمية و نوعية متعلقة بالنتيجة المتحصل عليها² من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة تتطلب و جود ملاحظ يراقب الأداء باستمرار من اجل أن يكون التقييم موضوعيا ، كما انه يخضع لكافة العاملين و بمختلف مستوياتهم للتقييم ليشعروا بالعدالة و ليعرفوا أنهم جميعا محاسبون عن تأدية عملهم. ثانيا- المضامين الأساسية التي يقوم عليها قياس الأداء:

- إن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية منتظمة و تستمر ما دام العامل يمارس نشاطه المهني أي تلازمه طوال حياته المهنية.
- توكل عملية قياس و تقييم الأداء إلى شخص معين الذي يقوم بالمراقبة و الملاحظة و ذلك من اجل موضوعية العملية و سلامتها.
- عملية القياس تتطلب و جود معايير و معدلات أداء إذ على أساسها سيقارن أداء الفرد بها و الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل³.
- عملية القياس و التقييم لا تكون فقط من اجل تحديد ما يستحقه الفرد في نهاية الفترة من علاوات أو ترشيح لوظيفة أعلى أو ما شابه بل هو أيضا تحديد لنقاط الضعف و العمل على علاجها سواء عن طريق التدريب أو المساعدة التي ستقدم له من اجل معالجة هذا الضعف.
- إن عملية قياس و تقييم الأداء هي بمثابة عملية مصيرية بالنسبة للموظف حيث على أساسها يتم ترقيته أو مكافأته أو عزله لذلك يجب توفر عنصر الموضوعية اكبر قدر ممكن.
- لا بد و أن يخضع جميع العاملين مهما كانت مستوياتهم إلى عملية التقييم و ذلك من اجل الشعور بالعدالة و المساواة داخل المنظمة.

¹ جاسم عبد الله "مدخل في تقييم المشروعات" الطبعة الأولى دار الحامد للنشر، الأردن، 1999 ص 118

² Henri ;hedehoisondelle ّ - dictionaire de gestion économes ّ Edition Paris franker 1998 p 319

³ عمرو صفى عقيلي "مرجع سابق" ص 166

المطلب الثاني: أهداف و مراحل قياس و تقييم الأداء

أولاً- أهداف قياس و تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأمور في المنظمة و ذلك لأنه، يساعد على توفير المعلومات الخاصة بالإعمال و المستويات المتعلقة به و ذلك من اجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا التقييم التي تعد بمثابة فوائد يمكن الحصول عليها و أهم هذه الأهداف نوردتها فيما يلي:

1- رفع الروح المعنوية للعاملين و تحسين علاقات العمل:

و يتم ذلك عن طريق خلق جو من التفاهم و الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

2- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

إن عملية التقييم تجعل الفرد يتعرف على المستوى الحقيقي لأدائه و مدى كفاءته في مجال عمله و نقاط الضعف التي يسعى إلى علاجها و تلافيا مع الوقت.

3- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:

إن طبيعة قياس و تقييم الأداء تقتضي من للرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسهم أثناء عملهم و القيام ب تحليل هذا السلوك و طريقة أدائهم للعمل و بشكل دقيق و ذلك ليكونوا قادرين على قياس و تقييم أدائهم للعمل و هذا يؤدي إلى تنمية ملكة التقدير و الحكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة المخالفة المستمرة و القيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء لمرؤوسهم نظرة موضوعية¹.

4- إشعار الموظف بالمسئولية:

عندما يدرك الموظف بان عمل مراقب و سيخضع للتقويم من قبل المعنيين و إن هذا سوف يؤثر على مستقبله الوظيفي سوف يشعر بالمسئولية و سوف يتفانى في أدائه لعمله و يبذل كل جهوده و طاقاته من اجل تأديته لأحسن عمل ممكن.

5- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

عندما تخضع الإدارة جميع موظفيها بمختلف مستوياته إلى التقييم و إن المكافأة و العقوبات تتم حسب أداء كل فرد فان هذا يخلق جو من العدالة و المساواة داخل المؤسسة.

6- تقليل معدل دوران العمل:

إن العدالة و الموضوعية المستخدمة من طرف الإدارة في تقييم الأداء تؤدي إلى الاستقرار في العمل الذي يؤدي بدوره إلى تقليل معدل دوراته.

¹ عمرو صفي عقيلي "مرجع سابق" ص 170

7- الكشف عن احتياجات التدريب:

إن تقييم الأداء يساعد على كشف البرامج التدريبية التي تحتاجها المنظمة من أجل النهوض بمستوى كفاءتها.

ثانيا- مراحل تقييم الأداء:

1- تحديد المعايير التي تستخدمها في عملية القياس:

وهي مجموعة معدلات من المعايير التي توضح من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي وذلك من أجل تحديد مستوى الكفاءة.

2- توحيد أسلوب القياس المناسب:

توجد عدة أساليب تستخدم في قياس الأداء لذلك ينبغي على المؤسسة أن تحدد الأسلوب المناسب الذي يساعدها على تقييم السير السليم.

3- تحديد دورية القياس والتقييم:

أي تحديد الفاصل الزمني لأن عملية التقييم تتميز بالاستمرارية لذلك يجب الفصل بين كل قياس على حدا.

4- اختيار المقوم:

أي اختيار الشخص المناسب من أجل تنفيذ هذه العملية

5- القيام بترتيب المقوم واطلاعه على جميع الجوانب المتعلقة بعملية التقييم وذلك لتنفيذ القياس السليم

6- مراجعة نتائج القياس التي يتوصل إليها المقوم

7- تحديد علنية أو سرية نتائج القياس

أي هل تتم إخبار العمال بالنتائج المتوصل إليها أم لا

8- تصميم سجلات الأداء

9- تصميم استمرار قياس الأداء

المطلب الثالث: معايير قياس و تقييم الأداء

إن قياس و تقييم الأداء يتم وفقا لمعايير محددة و هناك نوعان هما العناصر و المعدلات

أولا- العناصر¹: (1)

و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد و أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة و مثال عليها: الإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل.

إن على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد و سلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته، و هناك نوعان من العناصر

1- أنواع العناصر:

- العناصر الملموسة: وهي التي يتمكن قياسها بسهولة مثل مداومة العامل التي تمكن قياس المواظبة من خلاله، و كذا اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها تمكننا من الحكم على مدى دقته في مدى انجاز عمله.
 - العناصر الغير ملموسة: وهي التي نجد صعوبة في قياسها و تتكون من الصفات الشخصية للفرد و تعتمد أساسا على الملاحظة المستمرة و من بين هذه الصفات: الأمانة، التعاون..... الخ.
- و من الشروط الواجب توفرها عند تحديد العناصر ما يلي:

- العمومية
- إمكانية قياس توفر هذا العنصر لدى الفرد
- إمكانية تمييز العنصر
- تنوع و تناسب العناصر مع طبيعة العمل
- سهولة فهم العنصر
- تعريف العنصر

ثانيا- المعدلات:

يمكن تعريف معدلات الأداء بأنها القياس الذي يتم بواسطته قياس إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال مدة زمنية محددة و ذلك بمقارنة ما أنجز وما من المفروض أن ينجزه أو أن يتوصل إليه من قبل هذا الموظف.

¹ عمروصفي عقيلي " مرجع سابق " ض 175

1- أنواع المعدلات:

- المعدلات الكمية: وهي تحديد كمية الوحدات المنتجة والتي من المفروض أن تنتج خلال مدة معينة وهي عبارة عن العلاقة بين كمية العمل المنجز والزمن المرتبط بها.
 - المعدلات النوعية: وهي تحديد مدى الجودة والائتمان في العمل وما المفروض أن يكون وهي تحدد نسبة الأخطاء والعيوب في الإنتاج التي يجب على الفرد أن يتجاوزها.
 - المعدلات الكمية النوعية: وهي مزيج من النوعين السابقين أي ما يصل إليه الفرد من عدد الوحدات المنتجة خلال مدة معينة بدرجة من الجودة والإتقان.
- ومن الشروط الواجب توفرها في المعدلات ما يلي

- المعقولية
 - مراجعة هذه المعدلات من فترة إلى أخرى
 - يجب أن تتميز بالمرونة
 - أن تكون مفهومة للعاملين
 - أن تراعي الظروف والعوامل التي لا يمكن التحكم فيها
 - أن تكون دقيقة
- ويستخدم في هذه المعايير:

- تقييم الأداء التسويقي: ويستخلص في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتطوير وتسعير وترويج السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمنظمات والمجتمع.
- تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى توسيع كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة ويمكن الحكم على أداء النظام الإنتاجي من خلال المعايير التالية:
- معيار الطاقة الإنتاجية: تعرف الطاقة الإنتاجية بأنها القدرة الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين خلال فترة معينة، ويمكن من خلالها قياس:

$$\text{أ- مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية عمليا} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}}$$

$$\text{ب- مدى الانتفاع من الإمكانيات المتاحة} = \frac{\text{نسبة الإنتاج المخطط}}{\text{الطاقة الإنتاجية التصميمية}}$$

$$\text{ج- المدى الذي يتم به التنفيذ} = \frac{\text{نسبة الإنتاج المخطط}}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}$$

- معيار القيمة المضافة: تعرف القيمة المضافة على أنها القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة مستلزمات الإنتاج}$$

ولو استبعدنا الاهتلاكات فان الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية:

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة مستلزمات الإنتاج} - \text{الاهتلاكات}$$

إن لمراقبة التسيير دور فعال في تقييم الأداء وذلك عن طريق الموازنات التقديرية ولوحة القيادة حيث إن الموازنات التقديرية تحدد الأداء وذلك عن مقارنة ما تحقق مع الأهداف المسطرة ، ويقاس الأداء على حسب مدى ما هو محقق بالنسبة للأهداف أما لوحة القيادة فتتمكن المؤسسة من معرفة الأقسام و المديریات التي كان أداءها جيد وتلك التي كان أداءها ضعيف

خلاصة الفصل :

سبق وأن قلنا أن القرار هو جوهر العمل الإداري وتستمد المؤسسة بقاءها منه وترتكز عليه. علاجنا في هذا الفصل عملية اتخاذ القرار توضح أبرز العوامل المؤثرة على هذه العملية من عوامل إنسانية وبيئية وتنظيمية. كما بينا أهم المراحل التي تمر بها العملية من أجل الوصول إلى القرار السديد والرشيد. تم تطرقنا إلى أهم التصنيفات المعتمدة والتي على أساسها يتم تصنيف القرارات المتخذة في المؤسسة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على أساليب كمية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات التي تساعد في صياغة القرار واختيار البديل المناسب.

بعد الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري لموضوع مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة يجب أن نقوم بدراسة تطبيقية من أجل توضيح هذه المعلومات وتجسيدها في الواقع ولهذا قمنا بتربص في المؤسسة الوطنية للهياكل الحديدية.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة

الوطنية للبناء المعدني

وحدة مستغانم

مقدمة الفصل:

سنتطرق في هذا الفصل إلى دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة من الوجهة التطبيقية اننا سندرس مختلف أدوات مراقبة التسيير التي تطرقنا إليها في الجانب النظري وكيفية العمل بها في المؤسسة الوطنية للبناء المعدني وما هي النقائص والعيوب الموجودة في هذه الأدوات ومحاولة تصحيحها وذلك من اجل رفع مستوى أداء المؤسسة بما يمكنها من مواجهة المنافسة من مختلف المؤسسات الأخرى وحتى تضمن وجودها في السوق.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

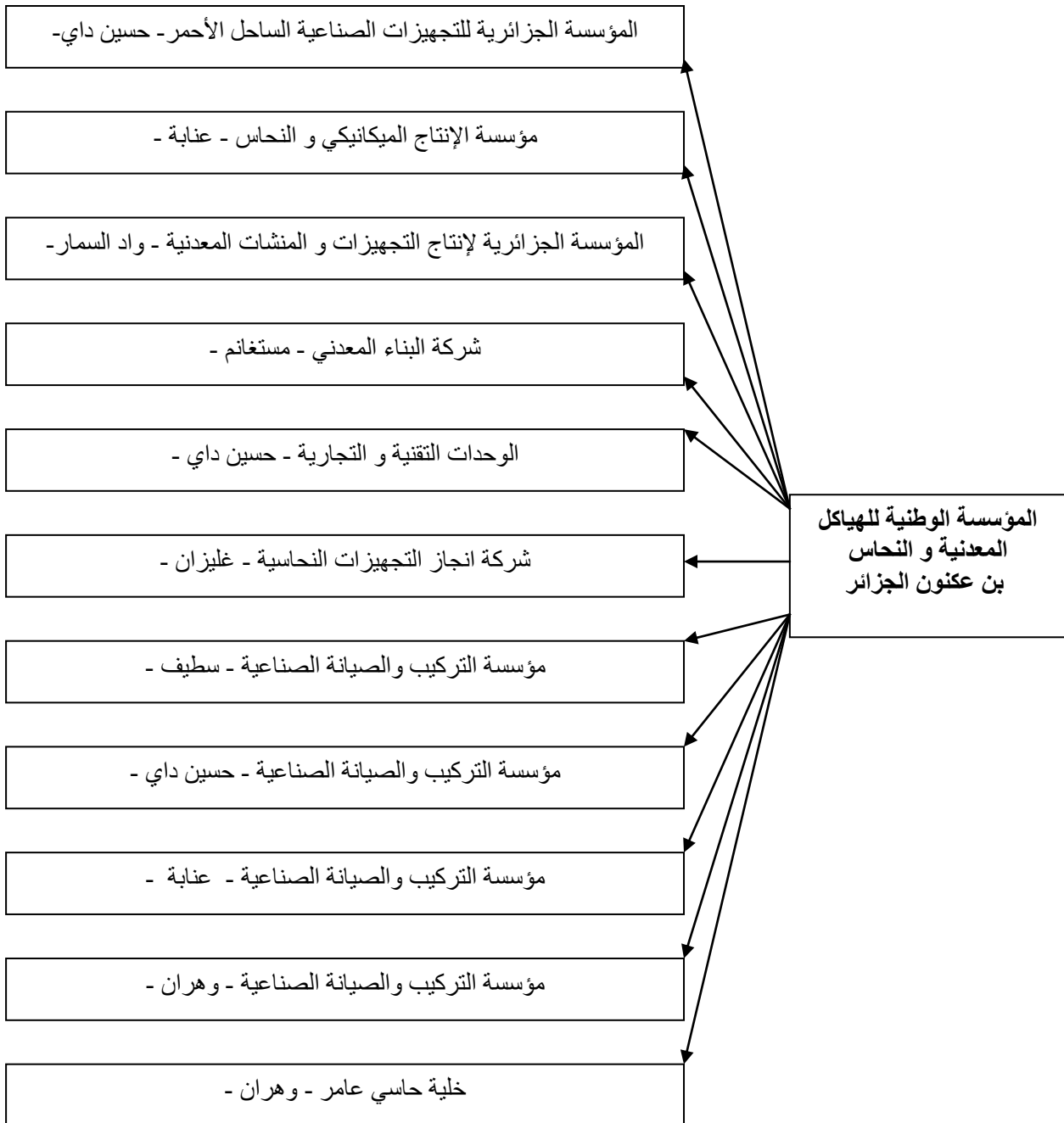
المطلب الأول: تأسيس المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية

أولاً- التسمية:

شركة البناء المعدني هي مؤسسة كانت تابعة للمؤسسة الأم المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية في شكل شركة ذات أسهم "S.P.A" برأس مال قدره 100.000.000 دج مقسم إلى 20.000 سهم، القيمة الاسمية للسهم هي 5000 دج هذه الشركة فرع من المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية ذات إدارة شبه مستقلة من التسيير المالي والإداري و المقر الاجتماعي لها يقع في الجزائر " بن عكنون "

والشكل الموالي يبين الوحدات التابعة للمؤسسة الأم

شكل رقم (01.III): الوحدات التابعة للمؤسسة الأم المؤسسة الوطنية للبناء وحده المستغانم



المصدر: وثائق المؤسسة

ثانيا- نبذة تاريخية:

يعود تاريخ إنشاء شركة البناء المعدني إلى سنة 1953م بقرار من والي الجزائر تحت اسم (ETS).CARMEL) نسبة لمالكها، ولم تصبح وطنية إلا بعد سنة 1964م تحت اسم المؤسسة الوطنية للنشات الحديدية (ENCM).

و في سنة 1975م ارتبطت هذه الشركة بالشركة الوطنية للبناء (SN.METAL) مقرها الجزائر وكانت تضم عدة وحدات ، و نظرا لتوسع هذه الشركة عجزت عن تسيير شؤونها فانقسمت بدورها إلى أربع مؤسسات مستقلة هي:

1. المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية ENCC .
2. عمارات حديدية BATIMITAL .
3. مؤسسة العربات FEROVIALE .
4. المؤسسة الوطنية للمعدات والأشغال العمومية DNC .

وكان لهذا الانقسام هدف يتمثل في:

- تخفيض العبء الذي كان على عاتقها.
- توفير مناصب شغل على أنحاء الوطن.

و في سنة 1994م تفرقت المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية إلى 11 وحدة منها وحدة مستغانم ، و كانت المؤسسة آنذاك تسيير تحت نظام الاقتصاد الموجه من طرف الدولة للانتقال الى الاقتصاد الحر، فرضت على المؤسسات السوق الحرة و عليه وجدت الدولة ان مؤسساتها عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك فاضطرت إلى التطهير المالي لمؤسساتها اتجاه البنوك، من بينها التطهير المالي لمؤسسة ENCC في سنة 1994م على أساس أن لا تخسر المؤسسة لثلاث سنوات على التوالي و إلا اضطرت لغلق المؤسسة و اتجاهها نحو الخصوصية .

وفي سنة 2001م و بعد الدراسات التي قامت بها المؤسسة الأم ENCC تبين لها أنها غير قادرة على أداء مهامها ، و هذا راجع إلى أن معظم الوحدات (حوالي 9 وحدات من 11) فشلت لهذا عملت على منح كل وحدة استقلاليتها على شرط أن تغطي كل هذه الوحدات ديونها اتجاه المؤسسة الأم.

و بالفعل في جويلية 2001م أخذت جميع وحدات "ENCC" شبه استقلال حيث تغير اسم جميع الوحدات من بينها وحدة مستغانم "ENCC" إلى الشركة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (مجمع ENCC) (CR (METAL. GROUPE ENCC

في افريل 2002م تحصلت الشركة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية على شهادة الجودة (ISO 9001) تحكم من طرف منظمة الشهادات الأجنبية (SOS) كون الشركة تعد إنتاجية خدماتية، عملية تصديق للشهادة حث اتفاق 103.289.400 دج مكافأة لها.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة

أولا- مهام الشركة:

1- ميادين التدخل:

تختص هذه الشركة في انجاز و تركيب البناءات المعدنية فهي تعمل جاهدة على الإنتاج الصناعية التسويق و تقديم الخدمات للنشاطات التالية:

- صناعة الصفائح الحديدية
- القوالب المعدنية
- الحدادة المعدنية الجارية تحت الضغط
- تأدية الخدمات
- وتشكيلة منتجاتها كالتالي:
- الهياكل المعدنية
- الخزانات
- القوالب الحديدية
- التجهيزات الصناعية
- الميكانيك
- الخدمات

2- أهم قطاعات النشاط:

- شركة البناءات المعدنية تعمل على إنتاج و صناعة و تسويق الخدمات لمختلف النشاطات:
- صناعة الصفائح الحديدية: عمارات صناعية، مخازن، هياكل صناعية.
- صناعة كل الهياكل المعدنية العادية، خزائن، العوازل، هياكل الجور.
- صناعة التجهيزات الصناعية بمختلف أنواعها: العناصر الخاصة بعامل الاسمنت، الخ
- القوالب الحديدية: مواد البناء، مختلف الأشغال العمومية
- القفالة: الأبواب، الدرج، التجارة الحديدية

و بوجه عام كل العمليات الصناعية التجارية و المالية المنقولة أو العقارية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الشركة أو موضوع آخر مماثل بشأنها تشمل تحقيق الغرض الإجمالي و تطويرها و توسيع مجالات نشاطها.

ثانيا- أهداف الشركة

من بين الأهداف التقنية نجد:

- العمل على تحسين و توزيع تشكيلة المنتجات
- السهر على خلق جو مناسب للعمل، تفاديا لوقوع الصراعات و النزاعات.
- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس مال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية، و المهارات الفنية للعمال.
- العمل على إنتاج سلع معتدلة السعر.

و بعد حصولها على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) سنة 2001م تطورت أهدافها إلى:

- العمل على دخول منتجات الشركة في الأسواق و المناقصات الدولية و التي تشترط الحصول على شهادة (ISO 9001)
- زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال التفوق في السوق بالقدرة على إرضاء العملاء
- العمل على توفير مناخ إداري متوافق يقوم على الفحص الصحيح لرغبات العملاء و تطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنظمة بما يحقق التوفير في التكاليف و حسن استثمار الموارد.

المطلب الثالث: قدرات الشركة

أولا- مرافق الإمداد:

إن مرافق الإمداد منعدمة، فالشركة تستعمل وسائلها الخاصة، عند قيام الشركة بتأدية خدمة ما في مكان بعيد و بذلك تضطر إلى التنقل إلى ذلك المكان و المبيت فيه أسابيع حتى تكمل المشروع و بهذا فهي تأخذ كل مستلزماتها لمبيت العمال و هي مجهزة بكل الوسائل منها: المكيف الهوائي، الغطاء الخ. أما الأجهزة التي يأخذونها معهم فالصغيرة توضع في بيوت خاصة تدعى " Cabine magazine " أما عن الأجهزة الكبيرة فتبقى خارجها مع تعيين حارس يسهر على حراستها.

أما عن لباس العمال و النظارات و الأحذية و غير ذلك فالشركة تقوم بشراؤها مثلما تشتري أي مستلزمات خاصة بها.

ثانيا- القدرات المادية

1- الاستثمارات:

يمكن القول بان استثمارات الشركة قديمة وهذا راجع إلى كون الشركة كانت سابقا وحدة تابعة للمؤسسة الأم، و لم يكن بمقدارها تجديد الاستثمارات لان المؤسسة قامت بتدعيمها لتجديد الاستثمارات وهذا حتى تباشر في انقاد الوحدات الأكثر تضررا وفي سنة 2003م تقرر وضع جزء من النتيجة حوالي 20% إلى 30% جانبا من كل سنة حتى توفر سيولة لتجديد استثماراتها شيئا فشيئا

2- المساحة:

تتربع المؤسسة الوطنية للبناء المعدني وحدة مستغانم على مساحة قدرها 66.934م² مساحة استغلال غير مغطاة 20.540م²

المباني والورشات في هذا المجال نجد:

ورشة التقطيع 2.97م² ، ورشة التلحيم 1.716م² ، ورشة الطلاء 1.408م² ، المخزن 640م² ، مباني أخرى 190م² ، مباني التوزيع والإرسال 396م².

أما عن باقي المباني الاجتماعية نجد:

مباني إدارية 545م² ، المطعم 445م² ، مباني تجارية 350م²

تقع المؤسسة الوطنية للبناء المعدني وحدة مستغانم في وسط مدينة مستغانم مما يجعلها مركز استقطاب للزبائن.

ثالثا- القدرة البشرية:

جدول رقم (01.III): توزيع عدد العمال في المؤسسة

| المجموع | أعوان التنفيذ | أعوان التحكم | الإطارات | | |
|---------|---------------|--------------|----------|-----------|-------------|
| 201 | 171 | 25 | 05 | الإنتاج | المباشر |
| 69 | 29 | 30 | 10 | التقنيون | |
| 63 | 37 | 08 | 18 | الإداريون | الغير مباشر |
| 333 | 237 | 63 | 33 | المجموع | |

المصدر: مصلحة المستخدمين

عدد العمال الإجمالي 333 منها 325 الدائمون و 08 المؤقتين بالإضافة إلى أعوان يعملون في إطار التكوين المهني والتمهين كما أننا نجد 71% من العمال و الموظفين لديهم على الأقل 10 سنوات خبرة و تتعامل هذه المؤسسة (الوحدة) مع زبائن من القطاع العام و المؤسسات الوطنية و بعض الخواص، و توجد منافسة قوية بينها وبين مؤسسة (BATIMETAL) التي يوجد مقرها في الشرق و التي تحتكر بدورها جزء من السوق الوطني و على سبيل المثال نذكر من بين الزبائن:

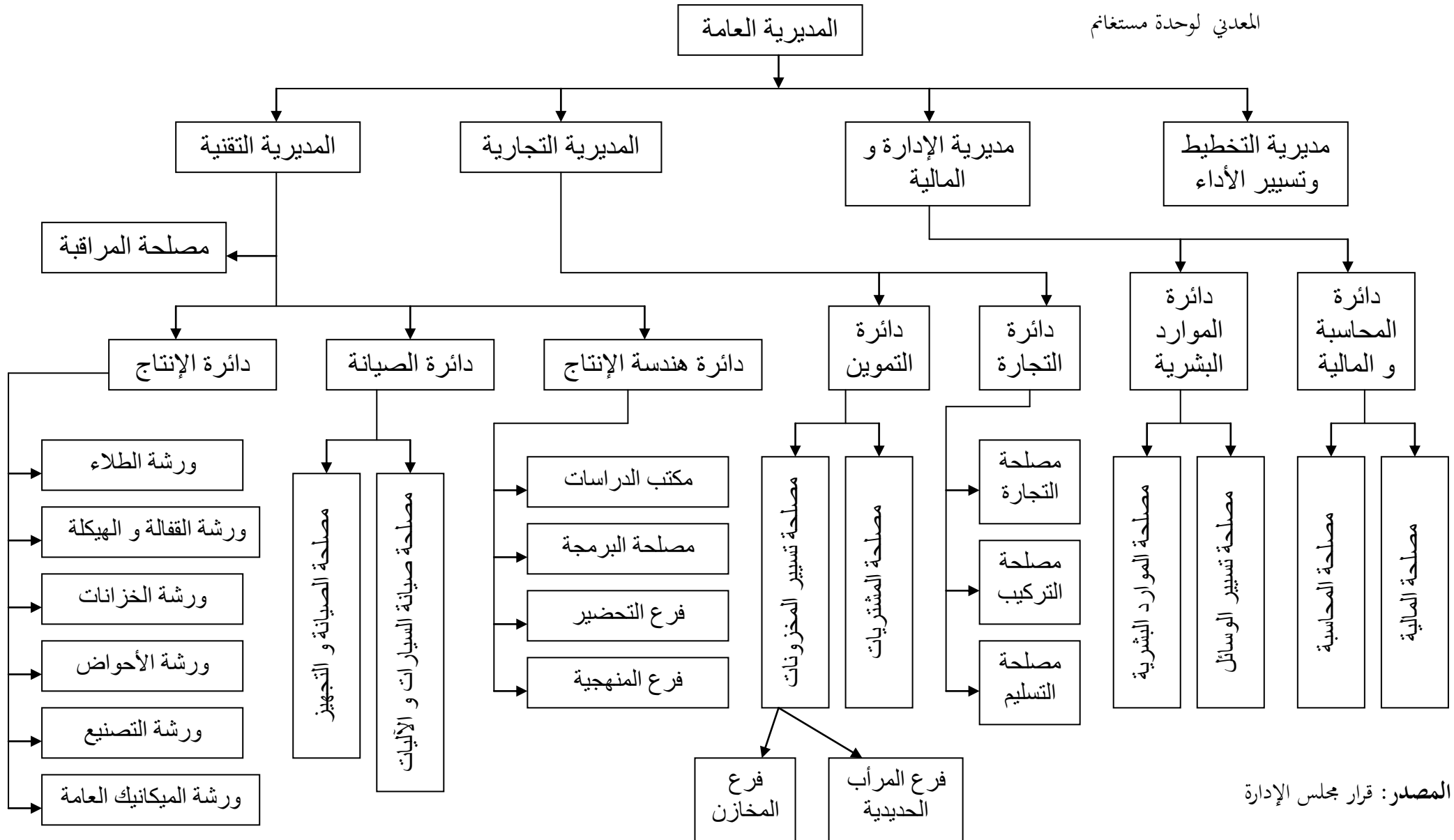
- مؤسسة سونطراك
- مؤسسة نافطال
- مؤسسة سوناطرو
- مؤسسة النقل بالسكك الحديدية
- بعض المؤسسات العامة و الخاصة المتخصصة في قطاع الري و بناء السدود

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول: تقديم الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

الشكل رقم (02.III): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبناء

المعدني لوحدة مستغانم



المصدر: قرار مجلس الإدارة

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني لوحدة مستغانم

تتكون الوحدة من عدة مصطلحات نذكر منها

أولا- مديرية الوحدة:

يرأسها المدير العام المسير الرئيسي لهذه الوحدة والتي تتمثل مهامها فيما يلي:

- اتخاذ القرارات الصعبة و الهامة
- تخطيط إستراتيجية الوحدة
- السهر على ضمان السير الحسن للمؤسسة لإعطاء نتيجة ايجابية
- ملاحظة و مراقبة كل أقسام الوحدة

ثانيا- الأمانة:

تقوم هذه الأخيرة بالمهام التالية:

- تحديد المواعيد للمدير مع المتعاملين
- المحافظة على أسرار العمال
- القيام بالرسائل عن طريق الفاكس و التلكس و الاتصالات هاتفيا بالأشخاص الذي يريد المدير مكالمتهم

ثالثا- خلية التخطيط و مراقبة التسيير

من مهامهم نجد:

- جمع المعلومات و تقديمها لمختلف المصالح و تتابع مدى تطبيقها على الميدان
- رسم البيانات و تحليل نتائج الأرقام التي حققها الوحدة
- إعداد تقارير شهرية و ثلاثية و سداسية و سنوية
- القيام بانجاز مخططات الأعمال الواجب القيام بها حسب توفير السلع و المواد الأولية و حجم الإنتاج السنوي باستطاعة الوحدة تحقيقها خلال سنة

رابعا- مصلحة المراقبة:

من مهام هذه الوحدة ما يلي:

- الإشراف على عملية المراقبة
- تحضير و حفظ الملفات التقنية لتعود إلى العمال و تدرج تحت هذه المديرية خمسة أقسام هي:

• قسم الموارد البشرية

• القسم التقني التجاري

• قسم التموين

• قسم الإنتاج

• القسم المالي والمحاسبة

1- قسم الموارد البشرية:

- العمل على تنفيذ سياسات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالوحدة
- متابعة استمرارية العمال
- العمل على تنفيذ نصوص النظام الداخلي للمؤسسة (عقارية، ترقية خصم، الخ)
- الإشراف على أنشطة الفروع فيما يخص التعاون و طلب العمل والضمان الاجتماعي
- العمل على السير الحسن لدراسة ملفات المترشحين
- ضمان الترميمات لدى الوحدة
- مراقبة ومتابعة تنفيذ سياسة الشؤون الاجتماعية

2- القسم التقني التجاري:

- مكلف بإعطاء المعلومات التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة عبر مستوى الطلب، البيع، الفوترة، المتابعة والتسليم.
- إعداد إستراتيجية خاصة تمكثها من التوغل في السوق وهذا عن طريق الإشهار الترويج.
- المراقبة التقنية والفنية لعملية البيع.
- تسيير كل أعمال الإدارة التجارية بالمؤسسة، فيقوم بوضع سياسة تجارية تساعد على أداء نشاطها بكل ارتياح لتلبية حاجيات الزبائن.

3- قسم التموين:

- ضمان وصيانة وإصلاح أجهزة الإنتاج.
- العمل على رفع نوعية المنتجات وجودتها.
- العمل على إتمام وإرسال المنتجات في الأوقات المحدد.

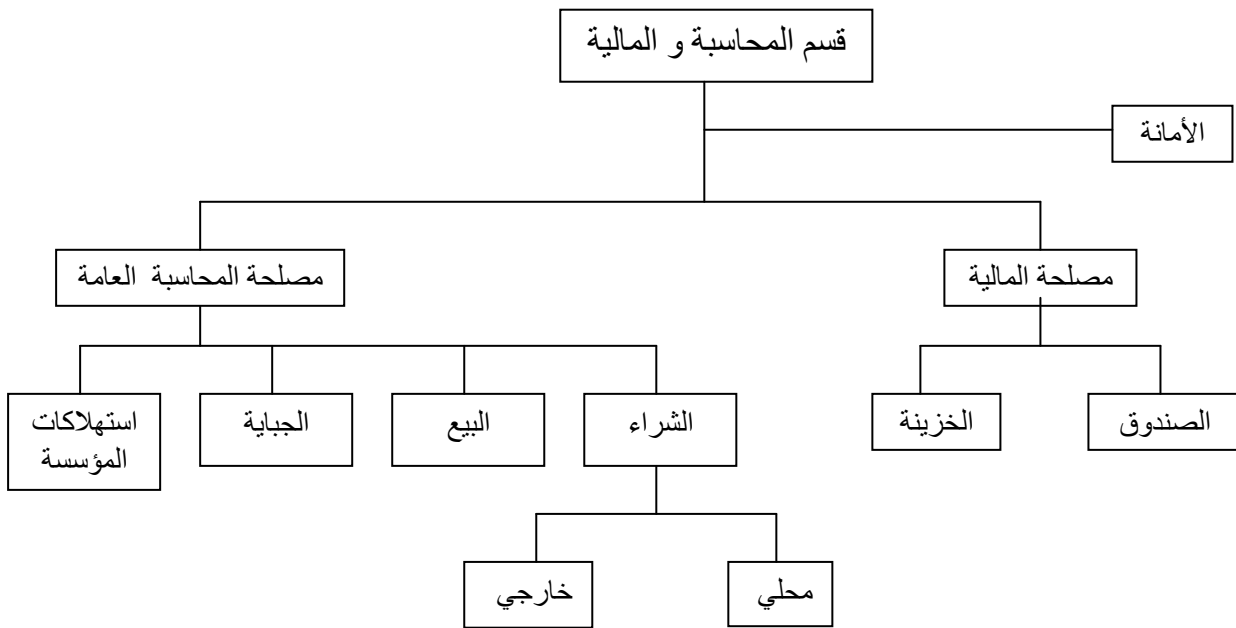
4- قسم الإنتاج:

يقوم هذا القسم بكل العمليات الإنتاجية والمتمثلة في الطلاء وتركيب القفالة والقيام بالهيكلة وصنع الأحواض والخزانات والقيام بعملية التصنيع والميكانيك العامة .

5- قسم المالية والمحاسبة:

يقوم هذا القسم بتسجيل العمليات المحاسبية للشراء والبيع ، الجباية، استهلاكات المؤسسة من المواد الأولية ، أما قسم المالية فيراقب الأموال الموجودة في الصندوق والخزينة.

الشكل رقم (03.III): مخطط قسم المحاسبة والمالية.



المصدر: حسب مصلحة المحاسبة العامة

تقوم هذه المصلحة بضبط العمليات الحسابية وفقا للأصول المحاسبية و بناء على وثائق و مستندات تحتفظ بها لأغراض الإثبات و الاستظهار و تنقسم بدورها إلى :

• مصلحة المالية

• مصلحة المحاسبة العامة

أ- مصلحة المالية:

تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين جميع مصالح المؤسسة حيث انها تقوم بجمع المعلومات و التدفقات التي تقوم بها مصلحة المؤسسة من نفقات و إيرادات إذ أنها تسجل هذه التحركات في دفتر المحاسبة، و تنقسم بدورها إلى قسمين:

- قسم خاص بالصندوق

- قسم خاص بالخصم

ب- مصلحة المحاسبة العامة:

تعتبر هذه المصلحة مركز تسيير مالي و محاسبي و يشرف على هذه المصلحة رئيس يساعده في ذلك ثلاث محاسبين، و من مهام هذه المصلحة المشاركة في المتابعة و مراقبة الديون و الحقوق و إعداد ميزانية محكمة، و تنقسم هذه المصلحة بدورها إلى أربع أقسام هي:

• قسم الشراء: و الذي يتفرع بدوره إلى فرعين هما:

- فرع الشراء المحلي
 - فرع الشراء الخارجي
 - قسم البيع: تحرير الصفقات مع الزبائن إما (شركات، أفراد أو الوحدات الأخرى) وهو ينقسم إلى فرع البيع المحلي وفرع البيع الخارجي.
 - قسم الجباية: تحرير جباية الأموال وجمعها من الزبائن وذلك لمعرفة الزبائن المسددين لحقوقهم و غير المسددين.
 - قسم مسؤول عن استهلاكات المؤسسة.
- ونظرا لحصول هذه الوحدة على استقلاليتها وحصولها على شهادة الجودة العالمية و اضطرت إلى تغيير الهيكل التنظيمي.

المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في مؤسسة البنائات المعدنية

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للشركة أن خلية مراقبة التسيير تقع في أعلى المراتب وهذا ما يعطيها الاستقلالية التامة في المؤسسة و يخولها التدخل لمراقبة عملية التسيير في المؤسسة.

وحسب المصادر الداخلية للشركة فان خلية مراقبة التسيير أنشئت مع ظهور الشركة .

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مؤسسة البنائات المعدنية

أولا- المحاسبة العامة:

هي ذلك النظام يتم بموجبه تسجيل كافة التدفقات اليومية (الداخلية و الخارجة) وفقا لطريقة القيد الواحد ثم يقوم بتحويلها وفقا للقيد المزدوج، فهذه المحاسبة تسمح بإعداد حساب نتيجة الاستغلال و إعداد الميزانية السنوية و كذلك جدول حسابات النتائج. ومسك هذه الحسابات و إعداد الميزانية السنوية يعتمد على المخطط المحاسبي الوطني (PCN) و ذلك بتسجيل جميع العمليات في اليومية أي تسجيل الإدخالات و الاخراجات التي تقوم بها المؤسسة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين سواء كانوا موردين أو زبائن لديها و تقوم بتخصيص حسابات خاصة لكل متعامل.

كما أن كل العمليات المحاسبية المتعلقة بدفع النفقات المتعلقة بالوحدة (الأجور، الوقود، الكراء، الكهرباء، ...) أو تحصيل إيرادات الخدمات المقدمة للزبائن يتم تجميعها و إرسالها شهريا إلى المديرية العامة للشركة الأم التي تقوم بدورها بعملية المراقبة.

ثانيا- نظام المعلومات:

إن نظام المعلومات في المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية عبارة عن مجموعة منظمة من الأفراد و المعدات و البرامج و كذا شبكات اتصال بين مراقب التسيير و مختلف الأقسام الموجودة بالمؤسسة و كذلك بين الوحدة و المديرية العامة للشركة الأم حيث يتم تحميل المعلومات المتوفرة في الوحدة على أقراص

مضغوطة وإرسالها إلى الشركة الأم وبعد معالجتها يتم إرجاعها إلى الوحدة مع التقارير الواجب تنفيذها بناء على المعلومات المقدمة لهم وهذه المعلومات تتعلق بالاستهلاكات من المواد والإيرادات، والنفقات ... وغيرها من المعلومات التي تكون ذات قيمة. ونجد في الوحدة أن المصادر الأساسية للمعلومات هي: قسم المحاسبة والمالية، قسم المستخدمين، أي الأقسام التي تتوفر على أفراد يقضون وقتهم في الاتصالات والتعاون فيما بينهم من أجل خلق واستخدام هذه المعلومات.

وحسب ما استقيناه من المصادر الداخلية للشركة فإنه هناك درجات لنوعية المعلومات بداخل هذه الشركة فمنها ما تتصف بالسرية وهي متعلقة بالتعامل مع المؤسسة العسكرية من خلال تقديم لها الخدمات، وهناك معلومات عادية تتعلق بالزبائن العاديين للشركة وكذلك المعلومات حول المنافسين، الأسعار، التكاليف، ودرجة رضى الزبائن وسلوكهم اتجاه الخدمة المقدمة لهم، وفي كل الحالات فإن التوظيف الحسن لهذه المعلومات سيزيد من دون شك من مصداقية الشركة.

ثالثا- الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات المستعملة في المؤسسة (مستغانم) حيث يتم إرسال المعلومات المتعلقة بإعداد هذه الموازنات إلى المديرية العامة للمؤسسة، ويتم هناك إعداد هذه الموازنات مع خطط وبرامج سنوية ثم يتم إرسالها إلى الوحدة للتنفيذ، حيث تتم عملية مراقبة تنفيذ هذه الموازنات من طرف خلية مراقبة التسيير المتواجدة بالوحدة وكذلك من طرف مدير الوحدة. والمعلومات المتعلقة بالموازنات التقديرية مدمجة في جزء الملاحق.

رابعا- لوحة القيادة:

نظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات وضرورة الحصول عليها في اقرب وقت ممكن فإن الشركة تحاول الاستجابة لهذين العنصرين من خلال إنشاء وإعداد لوحة قيادة خاصة بها (باعتبار الوحدة مركز مسؤولية) تسمح لمختلف رؤساء المصالح بمعرفة كل المؤشرات المتعلقة بأقسامهم من أجل اتخاذ التدابير الملائمة وفي اقرب وقت ممكن، وهذه الأداة المتمثلة في لوحة القيادة تعتمد أساسا على جميع المعلومات المحاسبية والمالية أي أن مصادر تغذية لوحة القيادة هي مصلحة المحاسبة والمالية بصفة خاصة ويتم إعداد لوحة القيادة شهريا ويقوم مراقب التسيير بتحديد الانحرافات الناتجة عن ما هو مقدر بما هو فعلي في الوحدة محل الدراسة وإعلام مدير الوحدة بالمستجدات.

جدول رقم (02.III): جدول لوحة قيادة مؤسسة البناء المعدني وحدة مستغانم

| النمو | النمو | الحقيق | نسبة ما هو محقق على الأهداف | الهدف | حقيقي | |
|-------|-------|--------|--------------------------------|-------|-------|-------------------|
| | | | | | | إنتاج فيزيائي |
| | | | | | | إنتاج تعييني |
| | | | | | | إنتاج مخزن |
| | | | | | | إجمالي الإنتاج |
| | | | | | | مواد ولوازم |
| | | | | | | خدمات |
| | | | | | | استهلاك وسطي |
| | | | | | | قيمة مضافة |
| | | | | | | أعباء المستخدمين |
| | | | | | | أعباء مالية |
| | | | | | | فائض داخل التشغيل |
| | | | | | | نتيجة الاستغلال |
| | | | | | | نتائج خام |
| | | | | | | نتيجة صافية |
| | | | | | | العدد |
| | | | | | | مخزونات |
| | | | | | | حقوق الزبائن |
| | | | | | | ديون الاستغلال |
| | | | | | | ديون إجمالية |
| | | | | | | موجودات |
| | | | | | | الخزينة |

المصدر: الإدارة العامة للوحدة

المطلب الثاني: تقييم مراقبة التسيير في مؤسسة البناءات المعدنية

قبل التعرض لايجابيات و سلبيات أدوات المراقبة المعمول بها في الشركة نود التمييز بين المراقبة المحاسبية و المراقبة السليمة و مراقبة التسيير.

إن المراقبة المحاسبية تتعلق بالتأكد من كيفية تسجيل العمليات المحاسبية و توفر الوثائق الانبائية و صحتها فهي مراقبة للتأكد من تطبيق التشريعات المنصوص عليها في المحاسبة، إذا هي بعيدة كل البعد عن مفهوم مراقبة التسيير.

أما المراقبة السليمة فهي تتعلق بمراقبة رؤساء المصالح لمؤوسهم و مراقبة مدير لرؤساء المصالح و التأكد من تنفيذهم للمهام المسندة إليهم و بالكيفية المحددة لهم.

أما مراقبة التسيير فإنها لا تقتصر على جانب واحد و إنما تشمل على مراقبة كافة الوظائف بالشركة، فهي مراقبة تهدف إلى التأكد من الاستعمال العقلاني للمردود و من التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة، إذن هي وظيفة تهدف إلى تحسين التسيير و تطويره.

و بالتالي فإن أدوات مراقبة التسيير كما تم التعرض لها في الجانب النظري في الفصل الثاني تعتبر ضرورة لإقامة نظام مراقبة فعال إلا أن هذه الأدوات تختلف من مؤسسة لأخرى حسب خصائص كل مؤسسة، غير أن توفر الحد الأدنى ضرورة لنجاح مراقبة التسيير في أي منظمة كانت.

و للتأكد من مدى فعالية مراقبة التسيير المعمول بها في الشركة سنحاول التعرض لايجابيات و سلبيات أدوات المراقبة في هذه الشركة بالرغم من نقص المعلومات التي بحوزتنا و هذا راجع لعدم التعاون معنا من طرف مسؤولي الشركة من جهة ، و من جهة أخرى عدم خبرة و حنكة مراقب التسيير الحالي في الشركة.

أولاً- تقييم النظام المحاسبي:

إن النظام المحاسبي للشركة يشمل على المحاسبة العامة فقط و من ايجابياته انه يتميز بالصرامة حيث أن كل الأخطاء المحتملة يتم تصحيحها من طرف رئيس مصلحة المحاسبة و المالية. و ذلك باعتبار أن الوثائق المحاسبية يتم توزيعها على مصالح مختلفة مرفقة بوثائق الإثبات و في النهاية يتم مقارنة نتائج كل مصلحة للتأكد من صحة العمليات المحاسبية و يتم إرسالها في نهاية الشهر إلى المديرية العامة للشركة الأم.

ومن سلبيات النظام المحاسبي انعدام المحاسبة التحليلية التي تسمح بتحديد تكلفة و أسعار الخدمات المقدمة من جهة، و من جهة أخرى تسمح بتحميل أعباء الأقسام بطريقة عقلانية و عادية و في هذا الإطار فإن المؤسسة ستبدأ في تطبيق المحاسبة التحليلية.

ثانيا- تقييم نظام المعلومات:

إن الشركة لا تملك نظام معلومات دقيق و فوري و هذا ما التمسناه من خلال التريص فقد واجهتنا صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومة وخاصة الوثائق المحاسبية كما انها لا تمتلك شبكة معلومات تسهل الحصول على المعلومات سواء تعلق الأمر بالوحدة محل الدراسة أو بالشركة الأم. و نستطيع اعتماد نقطة ايجابية وحيدة في نظام المعلومات المعمول به هو تجميع المعلومات شهريا و إرسالها إلى الوحدة المركزية بالرغم من ضعف هذه الشبكة و هذا ما يصعب عملية اتخاذ القرار و يقلل من درجة التناسق بين المصالح لتحقيق الأهداف المسطرة.

و نظرا للأسباب السابقة الذكر فان ضعف نظام المعلومات المتواجد في المؤسسة يؤدي إلى عدم توزيع المعلومات الضرورية على مصالح وأقسام الشركة و بالتالي عدم استخدام هذه المعلومات و عدم توظيفها لتحقيق الأهداف العامة المسطرة.

ثالثا- تقييم نظام الموازنات التقديرية:

من الايجابيات التي التمسناها إن الوحدة محل الدراسة لها ميزانيات تقديرية مفصلة و برامج عمل مخططة لكامل السنة و تعمل كافة المصالح كخلفية واحدة لتحقيق الأهداف المرسومة في هذه الميزانيات. و من السلبيات أن هذه الموازنات التقديرية يتم إعدادها على مستوى المديرية العامة للشركة الأم و لا يتم إعدادها على مستوى الوحدة مما يوجي إلى عدم إشراك موظفي الوحدة محل الدراسة في إنشاء هذه الموازنات و بالتالي ستكون من دون شك بعيدة عن ارض الواقع أو صعوبة التحقيق على المعلومات المرسله من الوحدة إلى المركز، فتكون هذه الموازنات مبنية ربما على أساس معلومات خاطئة أو مشوهة. كما أن عدم إشراك موظفي الوحدة محل الدراسة يؤدي إلى عدم تحفيزهم إلى تحقيق أهداف الموازنات التقديرية ، و من جهة قد تكون الأرقام المرسله من المركز خاطئة.

رابعا- تقييم لوحة القيادة:

نستطيع القول من خلال تربصنا في الشركة إن لوحة القيادة لا تلعب دورا فعالا في مراقبة التسيير بالرغم من انها تعتبر من أقوى أساليب التسيير في المؤسسات العالمية، و هذا راجع الى:

- اعتماد الوحدة محل الدراسة نموذج واحد للوحة القيادة
- لم نستطع التحصل على المعلومات الخاصة بلوحة القيادة و مدلول المؤشرات التي فيها. وهذا حسب حجم مراقب التسيير المعتمد لدى الوحدة إن لوحة القيادة التي بحوزتهم أولية و ليست رسمية و إن المعلومات التي بها ربما تكون خاطئة و غير صحيحة و لم يعطينا توضيحا آخر سوى إن مصدر هذه المعلومات المعتمدة في لوحة القيادة هي مصلحة المحاسبة و المالية و هو بدوره يلقي صعوبات في التحصل عليها.

خامسا- تقييم الجانب التكويني و التحفيزي:

من ايجابيات الجانب التكويني هو إعطاء الأهمية له من خلال وضع برنامج يسمح بتكوين مراقب التسيير وكذلك قسم النقل و القسم التجاري وهذا إن دل على شيء إنما يدل على وعي المسؤولين بقيمة التكوين المخصص للموظفين على أن يكون هذا التكوين مستمر ولا يقتصر على أفراد معينين. إما الجانب التحفيزي فنسجل فيه سلبيات التوزيع العام و المتساوي للعلوات و المكافئات و ضعف الأجور و هذا ما يفسر دوران العمل في منصب مراقب التسيير لعدم وجود أجور و محفزات تساعد على بقاء الموظفين.

المطلب الثالث: الاقتراحات و التوصيات:

بعد أن تعرضنا للايجابيات والسلبيات التي تتميز بها مراقبة التسيير و أدواتها و اتضح عدم فعالية المراقبة المعمول بها في الوحدة محل الدراسة و ضرورة إدخال نظام جديد لمراقبة التسيير و التحكم فيه، سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم بعض الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحسين التسيير.

أولا- الاقتراحات المتعلقة بنظام المحاسبة:

فيما يخص النظام المحاسبي فانه يبدو من الضروري تحسين المحاسبة العامة لجعلها وسيلة فعلية لتحديد الذمة المالية للوحدة، وفيما يتعلق بالمحاسبة التحليلية فانه من الضروري الاستثمار في العمل لإدخالها لتكون أداة تحديد لتكاليف و أسعار الخدمات المقدمة من جهة، و وسيلة لتوزيع المصاريف و الإيرادات بين مختلف الأقسام ز المصالح، ومن خلال ذلك يمكن مراقبة الوسائل المستعملة و النتائج المحققة و ذلك عن طريق استخلاص الفرقات بين المحقق والمقدر و محاولة دراستها وتحديد أسبابها لتفاديها مستقبلا.

ثانيا- الاقتراحات المتعلقة بنظام المعلومات:

إن مراقبة التسيير تتطلب استعمال مؤشرات مالية و غير مالية تتحصل عليها من عدة مصادر وكل هذه المصادر توفر في الحقيقة نظام معلومات خاص بها و مجموع هذه المصادر تمثل نظام المعلومات في الشركة و مما لاحظناه هو صعوبة الحصول على المعلومة ليس فقط بالنسبة للمتربصين بل حتى للموظفين داخل الوحدة، وفي ظل هذه الظروف لا بد على المؤسسة أن تكون نظام معلومات فعال يسهل انتقال المعلومات بين المصالح و يسهل عملية الحصول عليها حتى يكون هناك تناسق بين المصالح و الأقسام لتحقيق الأهداف، وبالتالي فان نظام المعلومات في الشرطة لا بد من أن يأخذ بعين الاعتبار التحولات الحالية المتمثلة في اقتصاد السوق والقدرة على المنافسة في حالة دخول الشركات الأجنبية، و مواجهة هذه التحولات يستدعي التحكم في المعلومات وبناء نظام معلوماتي دقيق وفوري لاتخاذ القرارات بسرعة، و

التحكم في المعلومات يتطلب القدرة على تخزين وتوزيع المعلومات بكيفية تسمح للمسيرين من الحصول على المعلومات في الأوقات المناسبة والتمكن من تجديد هذه المعلومات.

ثالثا- الاقتراحات المتعلقة بنظام الموازنات التقديرية:

وفيما يتعلق بالموازنات فإنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار عند تحضيرها الأهداف المحددة في برامج العمل التي هي امتداد للأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل كما أنها لا بد من إشراك مختلف المصالح و الأقسام في إعدادها لتحفيزهم على تحقيقها فالموازنة لا بد وأن تكون حصيلة لمختلف تقديرات الأقسام و المصالح المكونة للوحدات، فالأخذ بعين الاعتبار لأهداف الشركة العامة و إشراك جميع الأطراف في تحضيرها يسمح باستخدامها كأداة من أدوات مراقبة التسيير و تكون قريبة من الواقع إذ تستعمل لتحفيز العمال باعتبارهم شاركوا في تحضيرها، فهي إذا تعبر عن رغباتهم كما تستخدم كمعيار لقياس الاداءات و هنا تكون عملية التسيير بالمشاركة إشراك تحفيزي لأفراد الشركة.

رابعا- الاقتراحات المتعلقة بلوحة القيادة:

إن اللوحة القيادية المعتمدة يتم إعدادها في الوحدة وهي تعبر عن نشاط قسم واحد في المؤسسة و هو قسم المحاسبة و المالية، فهي تحتوي على مؤشرات ضرورية تعبر عن مدى تحقق الأهداف المسطرة و التي يمكن أن تكون مؤشرات وسائل أو مؤشرات نتائج، و باعتبار لوحة القيادة أداة تسييرية على المدى القصير فلا بد أن تتم صياغتها حسب متطلبات كل قسم و لا تكون كرا على قسم المحاسبة و المالية فالعبرة منها هو السماح بالتحكم من خلالها في التسيير. بالإضافة إلى ذلك فإن لوحة القيادة لا بد أن تستغل تطبيقات الإعلام الآلي و تكنولوجيا المعلومات و ذلك للسماح لمختلف الأقسام من إدخال المعلومات بأسرع ما يمكن و الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة.

المبحث الرابع: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء مؤسسة البناءات المعدنية:
تلعب مراقبة التسيير دورا هاما في المؤسسة و يمكن أن نستعرض بعض النقاط من هذا الدور والتي تتمثل في

المطلب الأول: صياغة النظام المعلوماتي

النظام المعلوماتي له عدة منافع نذكر منها ما يلي:

- إعطاء وصف أكيد لتطور الماضي من حيث الاتجاه والوضعية, كما يسمح تشخيص المؤسسة
- تسهيل التقديرات ضمن الخطط الطويلة الأجل و الموازنات القصيرة الأجل
- توضيح القرارات التي يجب أن تؤخذ في الإطار التقديري.
- تظهير الانحرافات ما بين الحقيقي و التقديري وكذلك السماح بشرح الأسباب.
- الدور الأول لمراقبة التسيير هو ان يكون النظام الذي يقيس النتائج الاقتصادية و كذلك يعطى بصفة مستمرة عناصر اتخاذ القرار كما أن الاستعمال ليس مقتصر على المديرية المركزية فقط وإنما جميع مراكز المسؤولية يجب أن يكون لها مدخل و هذا المفهوم يقود مراقب التسيير إلى التدخل السريع في:

* تنظيم النظام المحاسبي

* إعداد جداول القيادة

* دراسة كيفية وشع الإعلام الآلي للتسيير

و هذا ما يقوم به مراقب التسيير في نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسة

المطلب الثاني: تحويل النظام المعلوماتي في مؤسسة البناءات المعدنية

لمراقب التسيير عدة تدخلات و تشمل ما يلي :

- إعداد الخطط الطويلة الأجل و المتوسطة و كل ما يتعلق بالموازنات
- مراقبة انجازات الأهداف سواء من حيث الصيغة المدة و نموذج المناقشة
- التحضير والتنسيق بين المخطط الطويلة الأجل مع الاهتمام بتحقيق ملائم وإكمال المشروعات المقدمة بحيث تسجل تدخل مراقب التسيير في حساب المردودية لمشاريع مختلفة
- جمع مختلف مصدر المعلومات من القيام بتهيئتها وفقا لمتطلبات المؤسسة و وضعياتها.
- العمل على الربط والتنسيق بين مختلف المديريات و المصالح بالمؤسسة وذلك في إشراك مراكز المسؤولية المختلفة في اتخاذ القرارات المختلفة يمنح مصداقية أكبر
- وضع إجراءات لتحسين العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- وضع إجراءات تحفيزية خاصة بالموظفين وذلك لرفع الروح المعنوية و تنشرفكرة الأمانة في العمل.

المطلب الثالث: الدراسات الاقتصادية في مؤسسة البناء المعدنية

إن مراقب التسيير يقوم بانجاز دراسات اقتصادية وذلك بطلب من المديرين و المصالح و يشارك في جميع الحالات التي يتدخل فيها بغية التنسيق .

و من بين الدراسات التي يشارك فيها :

- سياسة أسعار البيع

- سياسة الاستثمار

- المقارنة بين المؤسسات

و بالإضافة إلى دور التنسيق الذي يتكفل به مراقب التسيير يجب عليه كذلك أن يقوده إلى كيفية البحث للوصول إلى الوضع الأمثل ، و بالإضافة إلى هذه الأدوار فهو يقوم بما يلي:

- إعلام المديرية العامة بجميع مخالفات الأوامر الداخلية

- يساعدها على صياغة الفرضيات التي تعظم الفرض , وكذا الوصول إلى الأهداف العامة (ربح- تنمية-امن)

- يساعد على تكون الموازنات المطابقة للأهداف العامة

- يقوم بتوجيه المناقشات الضرورية من اجل أن تكون مناقشة الانحرافات بين ما هو حقيقي وما هو مقدر بغية الوصول إلى الهدف

- ومما سبق يمكن القول بان لمراقبة التسيير دور هام في المؤسسة كونه مراقب لمختلف العمليات بالمؤسسة و مخطط للمسار الذي يجب أن تتبعه المؤسسة وذلك عن طرق إعداد الموازنات التقديرية, وحساب مردودية المؤسسة عن طريق تحليل المالي , أو معرفة حالة المؤسسة عن طريق مؤشرات لوحة القيادة

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة والمقابلات الدورية التي قمنا بها مع المسؤولين هناك، ما لفت انتباهنا هو أن المؤسسة ورغم ما تترفع عليه من إيجابيات إلا أن سلبياتها لا تقل أهمية عنها وأهمها ما يلي:

عدم التوزيع العام و المتساوي للعلاوات و المكافئات و ضعف الأجور و هذا ما يفسر دوران العمل في منصب مراقب التسيير لعدم وجود أجور و محفزات تساعد على بقاء الموظفين. وعدم اعطاء منصب مراقب للشخص المؤهل.

الخاتمة العامة

على ضوء ما تطرقنا إليه في دراستنا لموضوع مراقبة التسيير و مدى أهميتها في تحسين المؤسسات الاقتصادية ارتأينا أن نتطرق إلى أهم الخصائص و الأدوات و آليات و استعمالاتها نظرا لأهميتها البالغة في توفير و بناء نظام مراقبة تسيير فعال.

فمن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن مراقبة التسيير هي نظام يهدف إلى تجنيد الطاقات و القدرات اللازمة من اجل الاستعمال الملائم و الفعال للموارد المتاحة في ظل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وقد خلصنا بان التحليل المالي و الموازنة التقديرية، من أهم أدوات التسيير الحديثة إذ يمكن للمسؤول اتخاذ قرارات لصالح المؤسسة و تكون هذه القرارات تتميز بالدقة و السهولة و التفسير و هذا باستعمال المؤشرات و النسب التي يحتويها التحليل المالي من ناحية، و الفروقات المتحصل عليها من الإنجازات و التوقعات المسطرة بالنسبة للموازنة التقديرية من ناحية أخرى.

و مما يجدر الإشارة إليه انه رغم الدور الفعال و الأهمية البالغة التي تقدمها لوحة القيادة إلا انفنا نلاحظ استخدامها في اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هذا ما يوضح أن هذه الأخيرة و رغم المحاولات الإصلاحية التي عرفتها فهي لم تصل بعد إلى المستوى الذي يسمح لها بخلق نظام مراقبة تسيير فعال.

النتائج:

- رغم المحاولات الإصلاحية فان المؤسسات الجزائرية لازالت تعاني سوء التسيير و ذلك لغياب الرقابة الحقيقية الفعالة.
- رغم التطور الكبير الذي تشهده أدوات و أساليب التسيير إلا أننا نلاحظ عدم استخدامها في مؤسسة البناءات المعدنية و بالمقابل تستعمل الأساليب الكلاسيكية
- إن مؤسسة البناءات المعدنية وحدة البلدية تعاني من مركزية القرار و عدم إشراك المسؤولين في اتخاذ القرار و هذا ما ينعكس سلبا على التنفيذ.
- رغم استعمال مؤسسة البناءات المعدنية لنظام مراقبة التسيير إلا أن هذا النظام يبقى غير فعال لغياب احد أدواته ألا وهي المحاسبة التحليلية
- إن مراقبة التسيير في مؤسسة البناءات المعدنية تقوم بوظيفة التنسيق بين مختلف المصالح.

التوصيات:

- من أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير نظام مراقبة التسيير هو نظام المعلومات الذي على المؤسسات الجزائرية أن تهتم به أكثر من خلال إدخال الإعلام الآلي و المعلوماتي.

- تحديد المسؤوليات و العلاقات الوظيفية بين مختلف مراكز النشاط في المؤسسات الاقتصادية.
- العمل على تأسيس ثقافة جديدة في النظام التسييري و إدخال نظام جديد لتحفيز الموظفين على أداء مهامهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات و تحضير برامج العمل.
- تدعيم استغلال الإعلام الآلي و تكييفه مع المتطلبات التسييرية و حاجات الزبائن من اجل تسهيل انتقال المعلومات بسرعة و الحفاظ عليها و تخزينها.
- تصميم لوحة القيادة بكل مستوى من مستوى الهيكل التنظيمي من اجل قياس أداء كل منها و مدى مساهمتها في الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.

الأفاق:

- وهذا لا يعني أننا قمنا بإعداد البحث على أحسن وجه، فقد واجهتنا العديد من الصعوبات، كون هذا البحث أكثر توسعا مما نتصوره لا يمكن أن يعالج في مذكرة تخرج، فالتقصير وارد في أي فصل من فصول هذا البحث، و يمكن الاعتماد على:
- دور مراقبة التسيير في المؤسسات المالية
 - أهمية مراقبة التسيير في تسيير الموارد البشرية
- وفي الأخير نقول انه لم نكن لإعداد هذا البحث لولا توفيق الله الذي أعطانا القدرة على تجاوز كل العقبات التي أعاققت السير الحسن لهذا البحث فان وفقنا فمن الله وان أخطأنا فمن أنفسنا.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

- 1- أ. نور – المحاسبة الإدارية – الدار الجامعية. بيروت. 1978.
- 2- إسماعيل عراجي – اقتصاد المؤسسة – الطبعة الثانية. ديوان المطبوعات الجامعية. 1996.
- 3- السلمي علي – بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الإدارية – القاهرة. مصر. 1971
- 4- جاسم عبد الله "مدخل في تقييم المشروعات" الطبعة الأولى دار الحامد للنشر، الأردن، 1999
- 5- جميل احمد توفيق، علي شريف – الإدارة المالية – دار الجامعة. بيروت. 1998.
- 6- خيرت ضيف – الميزانيات التقديرية – جامعة بيروت. لبنان. 1997.
- 7- رفيق باشوندة "عوامل التحكم في المردودية" رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 1997
- 8- زوليف و القطامين – الرقابة الإدارية – دار حنين. عمان. 1995.
- 9- سعاد الطمبولي – الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات- الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة
- 10- عبد الحميد عسلوني وآخرون – دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات – مذكرة ليسانس . معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. 1994.
- 11- عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" المكتب العربي الحديث، مصر، 1993
- 12- عبد الغفور يونس – تنظيم وإدارة الأعمال – دار النهضة العربية . بيروت . 1972
- عبد المطلب عبد الحميد – دراسة الجدول الاقتصادي لاتخاذ القرارات الاستثمارية- مصر. 200013
- 14- علوان مراد ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التسيير، تخصص محاسبة – مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية – البليدة ، 2006-2007 .
- 15- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" كلية الاقتصاد جامعة حلب، جامعة عمان الأهلية 1991
- 16- فايز الزغبى – الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال – دار الهلال. عمان الأردن. 1991.
- 17- فؤاد الشيخ سالم – الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات- المنشورات. الأردن. 1990
- 18- مبارك لسوس – التسيير المالي – ديوان المطبوعات الجامعية. 2004.
- 19- محمد عبد العلا الطحان- المراقبة الداخلية في الأجهزة الحكومية- مركز جامعة القاهرة، مصر، 1998
- 20- محمد عبد المنعم الخطاب – عملية اتخاذ القرارات الإدارية – منظورات معهد الإدارات العامة . الرياض. 1981
- 21- محمود صيخ – رأس المال العامل وتمويل المشروعات الصغيرة – الطبعة الثانية. البيان للطباعة و النشر. 1999.

- 22- منصور المعايدة – المحاسبة الإدارية – مؤسسة راما للتكنولوجيا. عمان. 1993 .
23- ن. خبابة – الإدارة المالية – الطبعة الأولى . دار النهضة العربية. بيروت. 1997
24- ناصر دادي عدون – اقتصاد المؤسسة – دارالمحمدية العامة. الجزائر، 1998.
25- ناصر دادي عدون – تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي – دارالمحمدية العامة. الجزائر.

باللغة الفرنسية:

- 1- Ali Garmilis. Hervé Arnaud. Véronique Vignon – le contrôle de gestion en action - Ed. Liaisons. Paris. 1995. P 6
2- Anne Marie Kysre – contrôle de gestion – Economica France. 1994.
3- Bernard Colasse – la rentabilité de l'entreprise analyse prévision et contrôle – dunod. Paris. 1982
4- Binns Information and decision-making: some behavior by pothese the accenting. USA 1958.
5- chisitaine du moyeu – management des systèmes d'informatique – édition d'organisation. Paris. 1993.
6- Eris Gévardin. Michel Peslier - les métiers du contrôle de gestion l'édition d'organisation. Paris. 1996.
7- Henri, hedehoishondelle - dictionnaire de gestion économiques Edition Paris franker 1998
8 - Isabelle de Kerviler et Loïc de Kerviler - Le **contrôle de gestion** à la portée de tous – 5e édition. Economica. France. 2002
9- Jean Claude le rosh – martrive de l'informatique par la devise- Paris. 1997.
10- Lasary les manuels de l'étude économique d'entreprise ES-SALEM import Alger. 2001
11- M.s Belacele – la gestion des stocks – édition gestion. Alger. 1994
12- Michel Charpentier - secteur public et contrôle de gestion - Economica. France. 1995
13- Michel Gervais -Control de gestion - 8e édition, Economica. France. 1997.
14- Michel Leroy – le table ou de bord au service de l'entreprise – Economica. France. 1996.
15- Norbert Guedj - Le control de gestion - D'organisation. Sodis. 2000

- 16- P.Drucker –management. Tasks. Responsibility. The American publishing Frances
1974
- 17- P .Paucher – mesure de la performance financière de l'entreprise – OPU. Alger. 1993
- 18- pierre Conso – la gestion financière de l'entreprise – édition bordus. Paris. 1985
- 19- Pierre Lauzel et Robert Teller - Contrôle De Gestion Et Budgets - 8ème édition, France
1997
- 20- Steinta et Lepsi – analyse économique – édition en sas. Paris. 1982

ملخص

فمن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن مراقبة التسيير هي نظام يهدف إلى تجنيد الطاقات و القدرات اللازمة من اجل الاستعمال الملائم و الفعال للموارد المتاحة في ظل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وقد خلصنا بان التحليل المالي و الموازنة التقديرية، من أهم أدوات التسيير الحديثة إذ يمكن للمسؤول اتخاذ قرارات لصالح المؤسسة و تكون هذه القرارات تتميز بالدقة و السهولة و التفسير و هذا باستعمال المؤشرات و النسب التي يحتويها التحليل المالي من ناحية، و الفروقات المتحصل عليها من الانجازات و التوقعات المسطرة بالنسبة للموازنة التقديرية من ناحية أخرى.

و مما يجدر الإشارة إليه انه رغم الدور الفعال و الأهمية البالغة التي تقدمها لوحة القيادة إلا انفن ا نلاحظ استخدامها في اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هذا ما يوضح أن هذه الأخيرة و رغم المحاولات الإصلاحية التي عرفتها فهي لم تصل بعد إلى المستوى الذي يسمح لها بخلق نظام مراقبة تسيير فعال .

كلمات مفتاحية: مراقبة التسيير، مؤسسة، إتخاذ قرارات

Résume

Au travers de cette étude, nous avons constaté que le contrôle de gestion est un système visant à mobiliser les capacités et les capacités nécessaires à l'utilisation appropriée et efficace des ressources disponibles au titre des objectifs stratégiques de l'institution.

Nous avons conclu que l'analyse financière et l'estimation budgétaire sont l'un des outils les plus importants de la gestion moderne. Par ailleurs, les projections budgétaires sont soulignées.

Il convient de noter que, malgré le rôle actif et la grande importance offerte par le tableau de bord, nous notons qu'il est utilisé dans la plupart des institutions économiques algériennes. Gestion efficace.

Mot Clé : Contrôle de la direction, entreprise, Prendre des décisions