



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة

نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار و تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة: مقارنة نظام مراقبة التسيير بين
مؤسسة توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم
و المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم

من إعداد الطالب

بلقاسم محمد

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن زيدان ياسين	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمو عبد الله	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	بلعياشي بومدين غوثي	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة

نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار و تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة: مقارنة نظام مراقبة التسيير بين
مؤسسة توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم
و المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم

من إعداد الطالب

بلقاسم محمد

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن زيدان ياسين	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمو عبد الله	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	بلعياشي بومدين غوثي	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

"يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها".

ملخص:

إن مراقبة التسيير تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تعتمد عليها الإدارة العليا ومختلف المصالح والأقسام كمصدر للمعلومات والبيانات التي تتميز بالمصداقية والجودة. ومن هنا يمكن القول أن الدراسة تهدف إلى معرفة دور مراقبة التسيير الذي يقوم به تفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن اتخاذ القرار عملية تقوم بها الإدارة العليا (متخذ القرار) وذلك بشكل دائم أنه يعتبر أساس أعمال المؤسسة، فهو نقطة البداية لأي نشاط في المؤسسة، ويتضح دور مراقبة التسيير في إضفاء المصداقية للمعلومات والبيانات التي تقوم على أساسها عملية اتخاذ القرار. حيث يحتل نظام مراقبة التسيير أهمية كبيرة على المستوى الداخلي إذا يتم من خلاله تقييم مختلف الأساليب الرقابية التي تمارسها المؤسسة في اتخاذ قراراتها.

خلصت الدراسة إلى أن مراقبة التسيير يساعد في خلق الثقة بين مصالح المؤسسة و الإدارة العليا باعتبار أن مراقبة التسيير هو المرجع الأساسي للمعلومات والبيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الذي يقدمه مراقب التسيير لمتخذ القرار.

الكلمات المفتاحية: نظام مراقبة التسيير ، اتخاذ القرار، مؤسسة اقتصادية

Résumé :

Le contrôle de gestion est l'une des fonctions de base de l'entreprise, sur la quelle la direction générale ainsi que les différents départements et divisions se basent comme une source d'information et des données que se caractérisées par la crédibilité et la qualité. de là on peut dire que le but de cette étude vise à déterminer le rôle du contrôle de gestion effectué par l'activation de la prise de décision dans l'entreprise économique, considérant que le processus de prise de décision effectué par la direction général, (décideur) et cela de façon permanente, comme la base le point d départ de tout activités au sein de l'entreprise. Le rôle de contrôle de gestion est de donner une crédibilité à l'information et les données sur lesquelles est fondé processus décisionnel. Le contrôle de gestion occupe une grande importance sur le plan interne par le quel une évaluation les différentes méthodes de contrôle pratiquées par l'entreprise dans la prise de décision.

L'étude a conclu que Le contrôle de gestion contribue à créer une confiance entre les services de l'entreprise et la direction général, considérant le contrôle de gestion est la principale référence pour l'information et les données exactes pour prise de décisions adéquate, et appropriée, grâce à l'orientation est des conseils fournis par de Le contrôle de gestion.

Mots clés: Le contrôle de gestion, prise de décision, entreprise économique.

الفهرس

2	الفصل الاول : الجانب النظري للدراسة
3	المبحث الأول: دراسة نظرية لنظام مراقبة التسيير واتخاذ القرار
3	المطلب الأول: مدخل حول نظام مراقبة التسيير
3	الفرع الأول: مفهوم التسيير، المؤسسة، النظام والرقابة
3	1- مفهوم التسيير
3	2- مفهوم المؤسسة
4	3- مفهوم النظام وعناصره
4	4- مفهوم الرقابة
5	الفرع الثاني: مفهوم مراقبة التسيير و مراحل تطورها و خصائص نظامها
5	1- مفهوم نظام مراقبة التسيير
7	2- مراحل تطور مراقبة التسيير
8	3- خصائص نظام مراقبة التسيير
9	الفرع الثالث: دور وأهداف مراقبة التسيير
9	1- دور مراقبة التسيير
10	2- أهداف مراقبة التسيير
12	الفرع الرابع: أنواع مراقبة التسيير و أنواع الارتباطات لمصالحتها في المؤسسة و علاقتها بالوظائف
12	1- أنواع مراقبة التسيير
14	2- أنواع الارتباط لمصالحها مراقبة التسيير في المؤسسة
17	3- علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة
18	الفرع الخامس : خطوات نظام مراقبة التسيير وأدواته
18	1- خطوات مراقبة التسيير
22	2- أدوات مراقبة التسيير
24	المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات و علاقة نظام مراقبة التسيير بها
24	الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات
25	الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار
25	1- تعريف المشكلة و اكتشافها

27	2- تحليل المشكلة
28	3- إيجاد البدائل لحل المشكلة
29	4- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة
30	5- اختيار الحل الملائم للمشكلة
31	6- التنفيذ و مراقبة القرار
32	الفرع الثالث: أهمية القرارات أنواعها و حالاتها
32	1- أهمية عملية اتخاذ القرار
33	2- أنواع القرارات
35	3- حالات اتخاذ القرار
36	الفرع الرابع: دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار
38	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع
39	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع
42	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية
43	خاتمة الفصل الأول
44	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة
45	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
45	المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات
45	الفرع الأول : مؤسسات الدراسة
49	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة
50	المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
50	المطلب الأول : نتائج الدراسة التطبيقية
50	الفرع الأول : مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسستين
53	الفرع الثاني : صنع القرارات بالنسبة للمؤسستين
54	الفرع الثالث: علاقة مراقبة التسيير باتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسستين
54	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
54	الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بنظام مراقبة التسيير
55	الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة صنع القرارات
55	الفرع الثالث: تحليل النتائج المتعلقة علاقة مراقبة التسيير باتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسستين

57

خلاصة الفصل

60

الخاتمة

62

المراجع

64

الملاحق

قائمة الأشكال

- 3 الشكل (I،1) : التسيير عملية دائرية مستمرة
- 4 الشكل (I،2): المخطط العام للنظام
- 6 الشكل (I،3): مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير
- 11 الشكل (I،4) : أهداف نظام مراقبة التسيير
- 13 الشكل (I،5) : المراقبة بالحلقة المغلقة
- 14 الشكل (I،6) : المراقبة بالحواجز
- 15 الشكل (I،7): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة
- 15 الشكل (I،8): مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية
- 16 الشكل (I،9): مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير
- 20 الشكل (I،10) : عملية مراقبة التسيير
- 21 الشكل (I،11) : الخطوات مراقبة التسيير
- 23 الشكل (I،12): نظام معلومات التسيير
- 46 الشكل (I،13): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغنام
- 48 الشكل (I،14): يوضح الهيكل التنظيمي مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغنام

مقدمة

مقدمة

إن أي نظام مهما كان نوعه يعتمد في تطبيقه على جملة من الأدوات التي تساعد في تأدية وظيفته والقيام بدوره الأساسي الذي وجد من اجله، لذلك يعتمد نظام مراقبة التسيير باعتباره نظام كباقي الأنظمة داخل المؤسسات الاقتصادية على جملة من الأدوات التي ساهمت هي الأخرى في تثبيت ركائزه داخل المؤسسات وأصبح من الأنظمة الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها.

كما أن اتخاذ القرارات الصائبة واستخدام الموارد البشرية والمادية بطريقة مثلى، من مظاهر التسيير الفعال، و لن يتأتى ذلك إلا بتوفر المعلومات اللازمة والأكثر دقة للإدارة العليا، من أجل تحقيق أهدافها ذلك ما يستدعي وجود نظام يتخصص في جمع وترتيب المعلومات على النحو الذي يجعلها ذات أهمية من أجل التجنيد الفعال لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

طرح الإشكالية:

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أهم دور يقوم به نظام مراقبة التسيير للمؤسسات الاقتصادية ومدى تأثيره على فعالية قراراتها، في ظل بيئتها المتغيرة، وبالرغم من جميع الأدوار التي يمكن أن يقدمها من اجل جعل قرارات المؤسسات أكثر فعالية إلا أن هناك بعض القوانين والإجراءات المعمول بها داخل هذه المؤسسات ، والتي يمكن أن تؤثر إما بالإيجاب أو بالسلب ، مما يتولد عنه عدم تجانس الأنظمة مع قرارات تلك المؤسسات ، واختلاف في بعض الأعمال والأهداف المقدمة.

من هنا يتسنى في أذهاننا طرح الإشكالية التالية والمتمثلة في:

✓ ما مدى تأثير نظام مراقبة التسيير على فعالية قرارات المؤسسة لتحسين أداءها؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ كيف يساهم نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرار؟

✓ ماهي علاقة مراقبة التسيير باتخاذ القرار؟

✓ ما واقع أثر مراقبة التسيير على سيرورة اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

لدراسة الموضوع وتحليل الإشكالية ومعالجتها، اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- يساهم نظام مراقبة التسيير اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والأكثر دقة.
- توجد علاقة إيجابية بين نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات.
- لكل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة نظام مراقبة تسيير خاص بما يؤثر على سيرورة اتخاذ قرارها وفعاليتها على حسب مستواه ودرجة تطوره.

أهداف البحث:

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث و الفرضيات الأساسية فإن الهدف من هذا البحث هو تحقيق ما يلي:

- ✓ إبراز مفهوم نظام مراقبة التسيير.
- ✓ إبراز مفهوم اتخاذ القرار.
- ✓ بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع و تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ توضيح مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ، مع تبين كيفية مساعدته في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ اقتراح جملة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقديم أسباب الموضوعية لاختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

- الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذه المواضيع.
- أهمية نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة.
- دور نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار.
- كون الموضوع يدخل في صميم التخصص.

أهمية البحث:

يمكن حصرها في إظهار الدور الكبير الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في رفع فعالية القرارات في المؤسسات وتحسين أداءها، و ذلك عن طريق تحديد الانحرافات التي يمكن أن تحدث نتيجة التسيير الغير الدقيق، و الغير المحكم، ومن تم الوقوف عند أسباب هذه الانحرافات و تقديم الاقتراحات للمسيرين الذين يعتمدون عليها في عملية اتخاذ القرارات لتسيير المؤسسة

حدود الدراسة: وشملت حدودنا الدراسية ما يلي:

- 1- الحدود المكانية: فأنحصرت دراستنا على مؤسستي المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغنام "BEA" و مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغنام "CRDDP".

2 - الحدود البشرية: شملت دراستنا على موظفين ذوي المستوى الجامعي (أكاديميين) كذا موظفي الحاملي الشهادات، ورؤساء المصالح بالنسبة للمراقبة والتسيير.

صعوبات الدراسة:

لم تخلو دراستنا من بعض الصعوبات والمعوقات طوال فترة الدراسة الميدانية و ذلك راجع إلى:

- عدم التواصل التام مع أفراد العينة وذلك بسبب عدم تطلع العديد منهم على الموضوع بشكل مباشر، وكذلك تزامن الدراسة في أوقات العمل الحرجة مما نتج عنه صعوبة التواصل معهم بشكل مباشر؛
- غياب عنصر الشفافية في المعلومات من طرف بعض العمال ورؤساء المصالح بحجة خصوصيات العمل وطبيعته في الشركة؛

منهج الدراسة:

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يمكننا من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة وذلك من أجل التعمق في مختلف جوانب الموضوع من خلال الزيارات الميدانية للمؤسستين محل التربص .

هيكل الدراسة :

ومن المعلوم انه لنجاح أي عمل لا بد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل، وفي موضوعنا هذا قمنا ببناء خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث بشكل يسمح للقارئ فهم واستيعاب المعلومات الموجزة بسهولة، ولهذا احتوت خطتنا على:

الفصل الأول: الذي سوف نستعرض فيه الجانب النظرية للموضوع من حيث التطرق بشيء من الإيجاز إلى ماهية كل من نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات، مع إبراز الدور الذي يلعبه هذا النظام في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: سيكون تطبيقيا نحاول فيه إسقاط الجانب النظري على مؤسستين المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغام "BEA" و مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغام "CRDDP" من اجل معرفة مدى اعتمادهما على نظام مراقبة التسيير لدعم وتحسين فعالية قراراتهما.

ولقد تم اختيار مؤسستين عموميتين تختلفان في النشاط ولكن لهما نفس الاهداف وهي تحقيق أكبر ربح والاستمرارية في النمو ، وهذا من أجل مقارنة بين نظام مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات داخل المؤسستين وفي الأخير، الخاتمة حيث تمت الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات وكذا استخلاص النتائج واقتراح مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول

الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

إن التطور التكنولوجي و الاقتصادي الذي شهده العالم أدى إلى تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافياً وتعدد نشاطها ووظائفها وأهدافها، هذا ما فرض عليها ضمان حسن التسيير وفعالية نشاطاتها والاهتمام بالعمليات و الاجراءات التنظيمية داخل اقسامها، واتخاذ القرارات(أي كان نوعها) والتي تمكن المؤسسة من استغلال مختلف الوسائل المادية والبشرية المتاحة بها.

ومن أجل أن تتحكم المؤسسة في نشاطها استلزم عليها إيجاد وسائل أو تقنيات تساعد على اتخاذ القرار ومن بين أهم هذه الوسائل نظام مراقبة التسيير يمكن القول أنه ذلك النظام الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة، وإن كان غير إجباري بحكم القانون، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح إذ كيف يتسنى لهذا الأخير أن يربط الإستراتيجية بالتسيير اليومي لولا مراقبة التسيير، وتتوقف مراقبة التسيير على المسار الذي يضمن كفاءة أعمال المؤسسة التي لا تتحقق إلا أن تكون الموارد المستعملة أقل، لبلوغ القيمة التي يراد تحقيقها. إن اتخاذ القرار يتطلب التدخل قبل، خلال، وبعد الأداء، فهو نظام شامل للمعلومات وحركتها الداخلية ويسمح بتحقيق اللامركزية إذ أنه لا يمكن أن نجد نظام مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العامل أو النشاط الذي يقوم به، وكذلك المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافزاً أو دافعاً للعمل، كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساساً مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء.

ولالإلمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الأول إلى مبحثين:

المبحث الأول: الدراسة النظرية لنظام مراقبة التسيير واتخاذ القرار.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: دراسة نظرية لنظام مراقبة التسيير واتخاذ القرار

المطلب الأول: مدخل حول نظام مراقبة التسيير

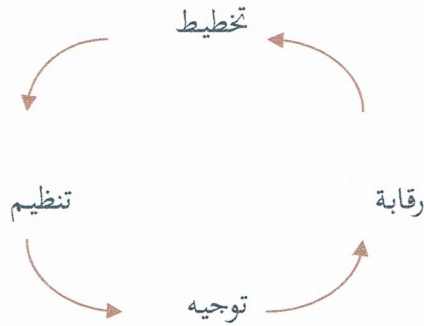
قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير، لا بد من التطرق إلى مفاهيم تتعلق بإطار تطبيقه، وكذا مجال استعماله، فنشير أولاً إلى مفهوم التسيير، المؤسسة، ثم النظام، ثم الرقابة.

الفرع الأول: مفهوم التسيير، المؤسسة، النظام والرقابة

1. مفهوم التسيير: عُرف بأنه "تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة"⁽¹⁾.

حيث يشكل التسيير عملية دائرية (من المنظور الحركي) فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

الشكل رقم (1،I) : التسيير عملية دائرية مستمرة



المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الأول، ص 05.

2. مفهوم المؤسسة:

"هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/وتبادل السلع أو/وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني، الذي توجد فيه تبعاً لحجم نوع النشاط"⁽²⁾.

(1) عثمان إحدادن ، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994، ص 06.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 11.

3. مفهوم النظام وعناصره:

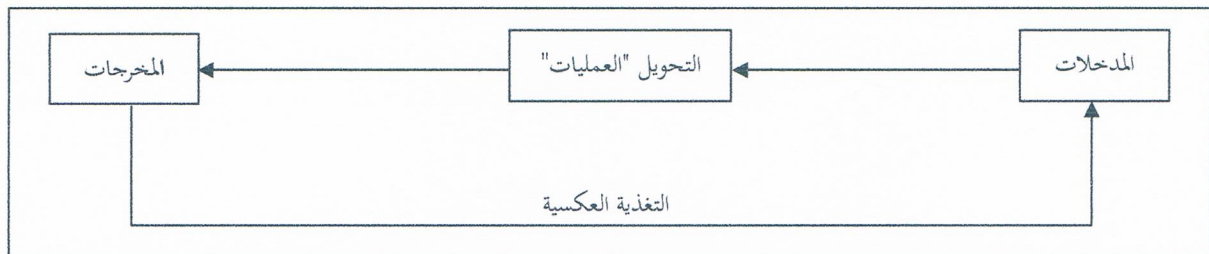
أ- مفهوم النظام: " يعرف النظام بأنه مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكياً ومنظمة للوصول إلى غاية معينة." (1)

وهو مجموعة من المكونات التي تربطها ببعضها البعض وبيئتها، علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل .

ب- عناصر النظام: يتكون النظام من العناصر الثلاثة التالية:

- المدخلات: هي جميع عناصر المحيط التي يتأثر بها النظام وتسمى متغيرات المحيط؛
- التحويل(العمليات): هي عملية داخلية تنتج جراء التأثير والتأثر في متغيرات المحيط وتحويلها إلى مخرجات؛
- المخرجات: هي تلك العناصر أو النتائج التي يؤثر بها النظام على المحيط الخارجي.

الشكل(2.I): المخطط العام للنظام



المصدر: صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص 83

4. مفهوم الرقابة: الرقابة هي إحدى وظائف المدير وهدفها التأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط له وتقوم على ثلاثة مراحل: التخطيط، تحديد القواعد والإجراءات، تقييم النتائج والأداء.

من خصائص نظام الرقابة الفعال

- الوضوح: من شروط نظام الرقابة أن يكون واضحاً سهلاً للفهم من قبل جميع المسؤولين عنه.
- انخفاض التكاليف: بمعنى أن المنافع التي تتحصل عليها المؤسسة أكبر من التكاليف المترتبة عن النظام.
- المرونة: لكي ينجح نظام الرقابة يجب أن يتصف بمرونة عالية، وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ولهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها.
- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها (سرعة التنبؤ بالانحرافات) لتصحيحها العاجل قبل استعمالها وتفاديها.
- إمكانية تصحيح الانحرافات: تظهر فعالية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.

(1) Norbert guedj ;le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise ;3^{ème} édition d'organisation ;paris ; 2000 ;p ;345.

الفرع الثاني: مفهوم مراقبة التسيير و مراحل تطورها و خصائص نظامها.

1- مفهوم نظام مراقبة التسيير :

لقد اختلفت نظرة المختصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، وخاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام، وستتطرق إلى بعض التعارف التي نراها ملهمة بجميع خصائص وعناصر هذا النظام

التعريف الأول : "هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف و أكثر فعالية و نجاعة، للوصول إلى الأهداف المسطرة"⁽¹⁾.

التعريف الثاني: "يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا، و يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية و التي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل و تكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير"⁽²⁾

التعريف الثالث: "فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة"⁽³⁾.

التعريف الرابع: " أن مراقبة التسيير تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل و ما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتي لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف"⁽⁴⁾.

التعريف الخامس: "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم"⁽⁵⁾.

التعريف السادس: "إن مراقبة التسيير هي التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المرسومة من قبل والانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها فتتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف"⁽⁶⁾.

التعريف السابع: "مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية والكيفية التي يمكن استعمالها لإعطاء المساعدة للمسؤول عن التسيير من أجل تحقيق الأهداف"⁽⁷⁾.

(1) ENTONY MANAGERIAL, contrôle système, edition wood, 1997, p10.

(2) G .PILLOT, maîtrise de contrôle de gestion

(3) C.Alazard et S.Sepéri, control de gestion manuel et application , 3^{eme} Edition, DUNOD, paris, 1996, p:06.

(4) ناصر دادي عدون ، وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ، ص10

(5) MICHEL GERVAIS ,Contrôle de Gestion, économie, France, 1997, 6^{eme} édition, P 13.

(6) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطبعة الفرزدق بالرياض، السعودية، 1994، ص 309.

(7) شويح محمد ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003.

التعريف الثامن: "مراقبة التسيير عبارة عن مجموع الهيئات المكلفة بتزويد المدراء ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية مؤقتة تصف سير المؤسسة ومقارنتها مع المعطيات الماضية والمتوقعة وتحث المديرين بالقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة بسرعة"⁽¹⁾.

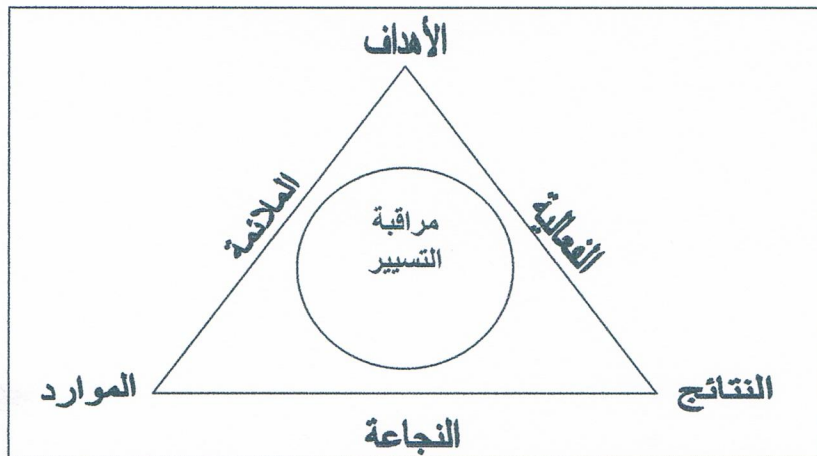
يمكن القول من خلال التعاريف السالفة الذكر على اختلاف وجهات نظر أصحابها أن مراقبة التسيير مفهوم متعدد ولا يمكن الإلمام بجميع جوانبه، إلا أنه يمكن القول أنه مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما أنه مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن، أي أن مراقبة التسيير تعمل على جعل مجموعة من الإجراءات تقدم الخدمة الاستشارية في المؤسسة ومصطلح مراقبة التسيير ترجم على أساس إتقان مراقب التسيير للعمل الذي يقوم به مثل تتبع ومشاهدة مسؤولي العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة.

ويطرح مشكلا لضمان تنظيم محكم لمستقبل المؤسسة في أنه يتوقف على مدى مساهمة الأدوات المكونة لمراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الناجعة.

انطلاقا مما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هو عمليات أو إجراءات التأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية وذلك بإيجاد الصيغة المثلى بين ثنائية (الموارد، الأهداف).

أو هو وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير وفهم المستقبل والتصرف في ضوء ذلك. ومن خلال التعريف الثالث يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل (I،3): مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير



SOURCE:H.LONING et Y.PESQUEUX et COLL ;le contrôle de gestion ;édition ELLIPES ;paris ;2001 ;p :06.

(1) DRIGITTE DORIATH, contrôle de gestion, France, édition DUNOD, 1999, P01.

شرح مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير:

○ **الفعالية:** هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

○ **النجاعة:** هي مقارنة النتائج المحققة بمدي الوسائل (الموارد) المستعملة، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.

○ **الملائمة:** هي العلاقة بين الأهداف والوسائل (الموارد).

أما إذا جمعنا هذه المفاهيم الثلاثة فنحصل على ما يسمى بالأداء.

وفي الأخير نستطيع حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل والذي يتمثل في أن "نظام مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من خلالها التأكد من استعمال الموارد المالية والبشرية للمؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالا وكذلك تدارك الانحرافات غير مسموح بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والكيفية".

2- مراحل تطور مراقبة التسيير.

ظهرت مراقبة التسيير في المؤسسات الكبيرة من أجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية وذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها وتعددت وظائفها. ولكن عمليا ظهرت متأخرة إلى غاية الستينات، وتاريخيا ظهرت المراقبة في المؤسسات الإنتاجية الكبيرة لسببين أساسيين هما:

○ دعم وتطور الفعالية الاقتصادية الأكثر عمليا، أي أن المستوى الأول للمسؤولية يضمن الترابط و التنسيق لهيكل المؤسسة أمام التعقيدات التي تصادفه.

○ نظرا للحركات اللامركزية للمسؤوليات التي تنجز في المؤسسات الكبيرة.

يمكن القول أن مراقبة التسيير هي التقاطع بين المحاسبة والتسيير والحركات اللامركزية للإدارة من أجل بلوغ أهدافها، ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل⁽¹⁾:

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

(1) Michel Rouoch et Gerad Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier , Edition Reuve Banque , 4^{ème} Edition,2002, p 28/30.

المرحلة الثانية: وضعت من طرف "SLOAM"، الذي وضع ميكانيزمات التنظيم اللامركزي في مؤسسة " وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، كل قسم يقيم سنويا مردودية الأصول المسيرة وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها .

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

المرحلة الرابعة: وآخر مرحلة لتطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

3- خصائص نظام مراقبة التسيير يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية

- "تقديم معلومات صحيحة : فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية اتخاذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع.
- حسن توقيت المعلومات المقدمة : حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا فحصول المؤسسة مثلا على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخول مناقصة أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الآجل أو الموعد المحدد للدخول.
- الاقتصاد في التكاليف : ف شراء نظام إلكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها باستعمال أبسط وأقل التكاليف بكثير لا يعتبر اقتصاديا ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.
- سهولة الفهم : إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا نظام الرقابة وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه سيسيء تفسيرها، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- التركيز : لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج.

➤ تسهيل اتخاذ القرارات : وذلك بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات بدون الحاجة للتفسير والتحليل أو الاستقصاء وهذه الأمور هي التي تستهلك وقت المسير وتعد مهنته. " (1)

➤ يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين يميزانها هما:

- المراقبة بمعنى التحكم: أي أن القدرة على أن تجعل شيئا ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون؛
- المراقبة بمعنى العقاب والثواب.

➤ تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة نظام مراقبة التسيير إلى شرط أساسي وهو تصميم ووضع النظام بإتقان ومشاركة كافة مسؤولي المؤسسة؛

الفرع الثالث: دور وأهداف مراقبة التسيير.

1- دور مراقبة التسيير:

إن تعدد مفاهيم مراقبة التسيير كما أوردناها سابقا توجي إلى تعدد ادوار ووظائف مراقبة التسيير ذلك ما يجعل من الصعب الإحاطة بها ولكن يمكن ذكر أهمها:

➤ " التخطيط الدائم طويل الأجل: تعتبر مهمة التخطيط الطويل الأجل ووضع الاستراتيجيات للمؤسسة من أهم أعمال ومسؤوليات إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة مثل تعظيم الأرباح و تعظيم قيمة المؤسسة و تلعب معلومات مراقبة التسيير دورا بارزا في تزويد إدارة المؤسسة بتقارير عن التوقعات المستقبلية المختلفة، بحيث تساعد الإدارة على تقييم المعلومات الموجودة بهذه التقارير والعمل على اختيار أفضل بديل ووضعه في الخطة الطويلة الأجل؛

➤ التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد: حيث إن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها فان يقع على عاتق ومسؤولية المدراء توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الفعاليات والأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها؛

➤ وتتعلق مهام التنظيم و التوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة وان القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.

➤ تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات: ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم

(1) محمد رفيع الطيب، مرجع سابق ذكره، ص 216.

الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات حسب اخطط الموضوعية ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه؛⁽¹⁾

➤ جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: حيث تقوم مراقبة التسيير بدور في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المجد ومعاقبة المتهاون وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بدل أقصى مجهوداتهم؛

➤ جمع ونشر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وخاصة ما تعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة؛

➤ التقريب بين معطيات الواقع وما يجب أن يكون في الإستراتيجية؛

➤ القائمون على مراقبة التسيير أخصائيون في الأرقام وأدوات القياس يفترض أن يكونوا دوماً سابقين إلى وضع مؤشرات جديدة لقياس تأثيرات مختلف القرارات على الوضعية التنافسية للمؤسسة وكفاءتها المالية وحتى معرفة مساهمة المكافآت أو الأداء ذو الطابع الكيفي في مسار خلق القيمة؛

➤ مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها و تقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، والتأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة ومتسقة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي: التخطيط، القياس، الرقابة و إعادة النظر في الأهداف.

2- أهداف مراقبة التسيير:

لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطوراً واسعاً في مهامه من المهمة المحاسبية إلى شموليته لجميع الوظائف دون استثناء، فأصبح له دور فعال في كل من العمليات التخطيطية وإدارة الأفراد في المؤسسة فهي إذا العملية المنجزة في وحدة من وحدات المؤسسة للتأكد من التجنيد الجيد والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لغرض بلوغ الهدف المحدد باستخراج الفروقات وتحليلها وتحديد أسبابها لتفاديها مستقبلاً بغية التسيير الحسن، وفيما يلي نلخص " أهداف مراقبة التسيير"⁽²⁾:

❖ التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛

❖ تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛

❖ تطبيق التسيير وسلوك الأفراد؛

❖ إعادة تعريف اكتشاف الأداء؛

❖ تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له؛

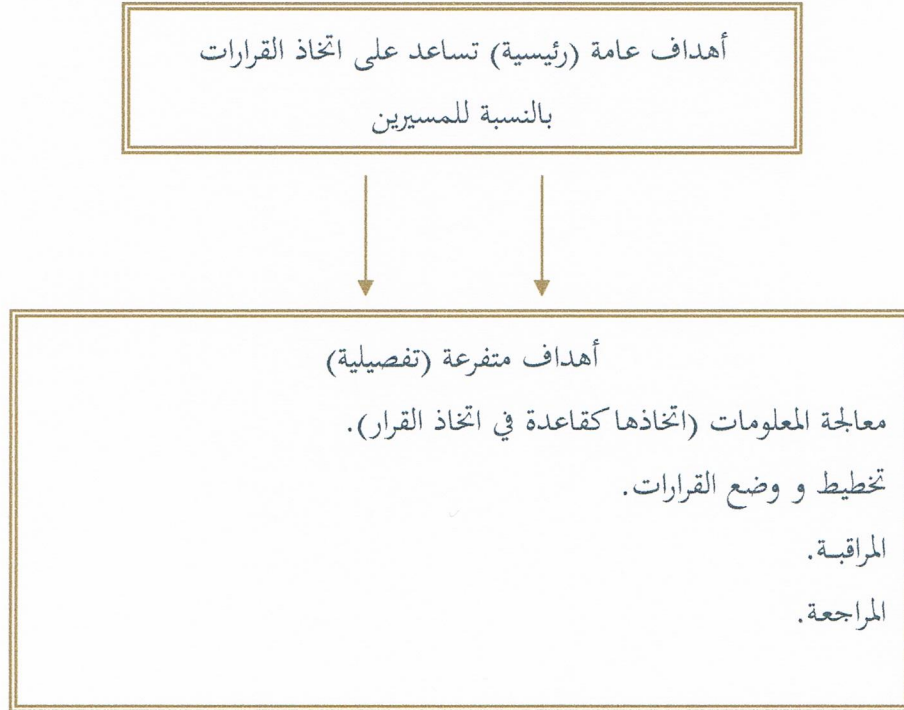
❖ التمكن من تحقيق اللامركزية؛

(1) احمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2000، ص9، 10.

(2) Norbert Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, . op-cit. p:45.

- ❖ مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء؛
 - ❖ تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
 - ❖ اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها واخذ إجراءات التحسين؛
 - ❖ تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (أي مسايرة الأحداث ومتابعة الحاضر)؛
 - ❖ مساعدة المدراء على اتخاذ القرار.
- ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:
- وفيما يلي "مخطط يوضح أهداف نظام مراقبة التسيير"⁽¹⁾ :

الشكل رقم (I،4) : أهداف نظام مراقبة التسيير



Source : ATTAFIALI .N et EIACHI Rachid ,comptabilité analytique et sont rôle dans le contrôle de gestion et le prise de la décision, mémoire de licence, Alger, 2002, P85.

(1) ATTAFI ALI .N et EIACHE Rachid, 2002, P85.

الفرع الرابع: أنواع مراقبة التسيير و أنواع الارتباطات لمصالحها في المؤسسة و علاقتها بالوظائف

1- أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب "معايير مختلفة منها : الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار"⁽¹⁾ :

❖ من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ، ونجد:

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

ب- المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية) : هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من انه سيتم إنجازها بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

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

❖ من حيث التنظيم: وحسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي :

أ- المراقبة المفاجئة: تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحراف والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- المراقبة الدورية: تتم هذه المراقبة على شكل دوران عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.

ج- المراقبة المستمرة: تكون عبر طوال أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

(1) فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة 05، 1990، ص 244.

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

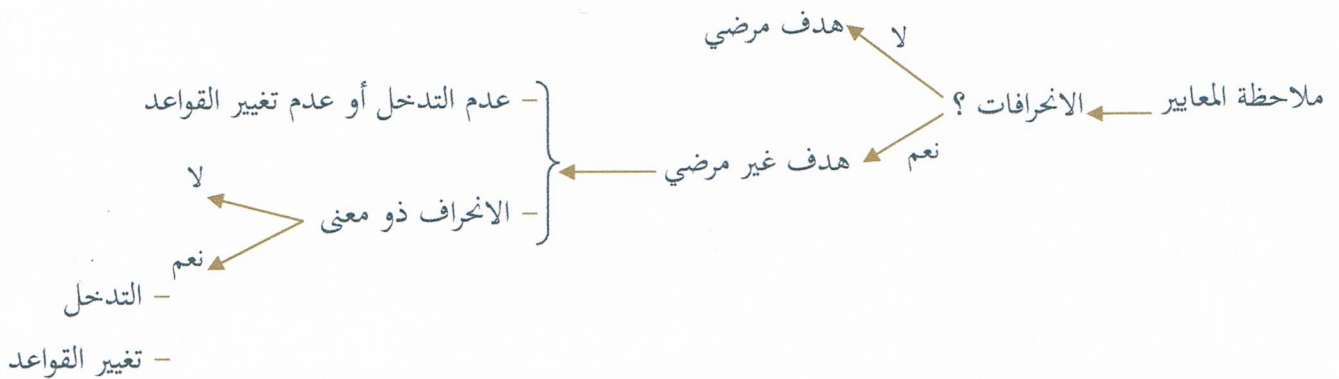
- أ- المراقبة على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا باستخدام عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر... .
- ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.
- ج- المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة: من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

❖ من حيث طريقة المراقبة: "حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة"⁽¹⁾:

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

وفيما يلي المخطط المنطقي للمراقبة بالحلقة المغلقة « feed back »:

الشكل رقم (5،I): المراقبة بالحلقة المغلقة

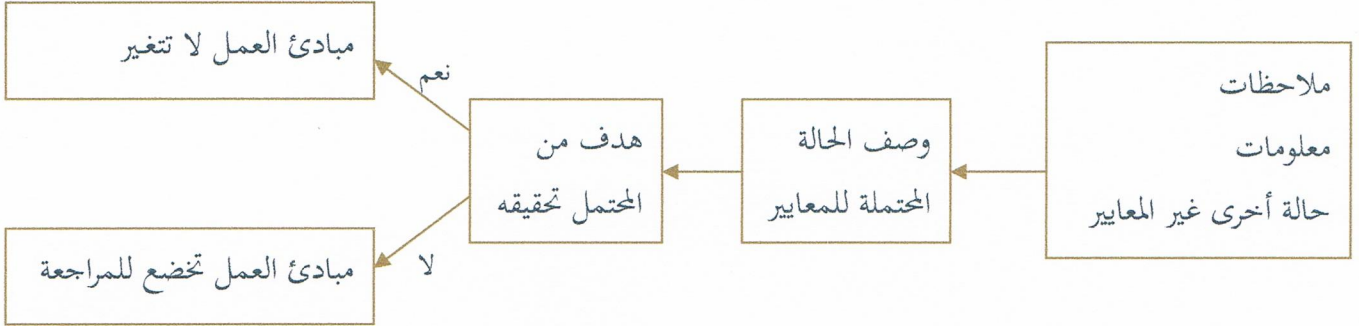


المصدر: شويح محمد، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003.

(1) شويح محمد، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003.

ب- الرقابة بطريقة الحواجز « *contrôle par alerte* » : هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير، وفيما يلي المخطط المنطقي للرقابة بالحواجز.

الشكل رقم (6،I) : المراقبة بالحواجز



المصدر: شويح محمد، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، جامعة البليدة، 2003.

2- أنواع الارتباط لمصالحة مراقبة التسيير في المؤسسة.

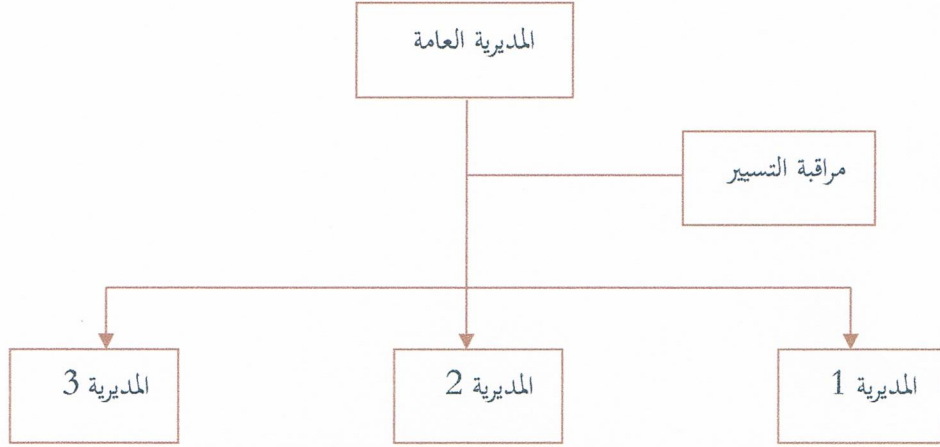
مراقبة التسيير هو عملية تجميع المعلومات، حيث يستقبل، يعالج، يحلل ويجول النتائج التي تحصل عليها إلى آخرين للاستفادة منها، إذ مكانته في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية، لكن مكانته داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة يعتبر مشكلة منذ القدم وما يجب فهمه عموماً هو أن مكان مراقبة التسيير له علاقة وطيدة بما يلي:

- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي أو لا مركزي)؛
- الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة؛
- حجم المؤسسة؛
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة؛
- درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة؛
- المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير.

وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي البنكي وكيف يحدد، والتي أجريت من طرف المدرسة العليا للتجارة (باريس) سنة 1990، وبعد هذه الدراسة، تم تحديد ثلاث وضعيات مختلفة في الهيكل⁽¹⁾:

(1) Michel Rouach et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier ,op-cit ;p:68

❖ الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة:
الشكل (I,7): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.



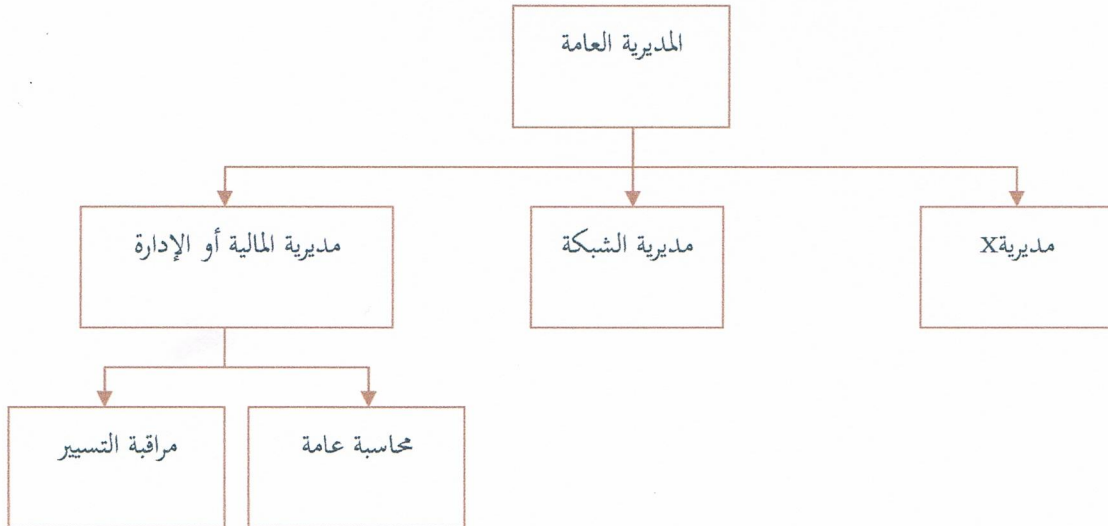
Source Michel Rouach et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier, op-cit ,p:69

في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بـ:

- ✓ تحضي بأهمية كبيرة (التخوف التنظيمي)؛
- ✓ تحصل على المعلومات المثلى حول التوجيهات الإستراتيجية؛
- ✓ تمتاز باستقلالية الحكم؛
- ✓ تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير؛
- ✓ تبعد نسبياً عن الميدان (من الجانب العملي).

❖ الحالة الثانية : مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.

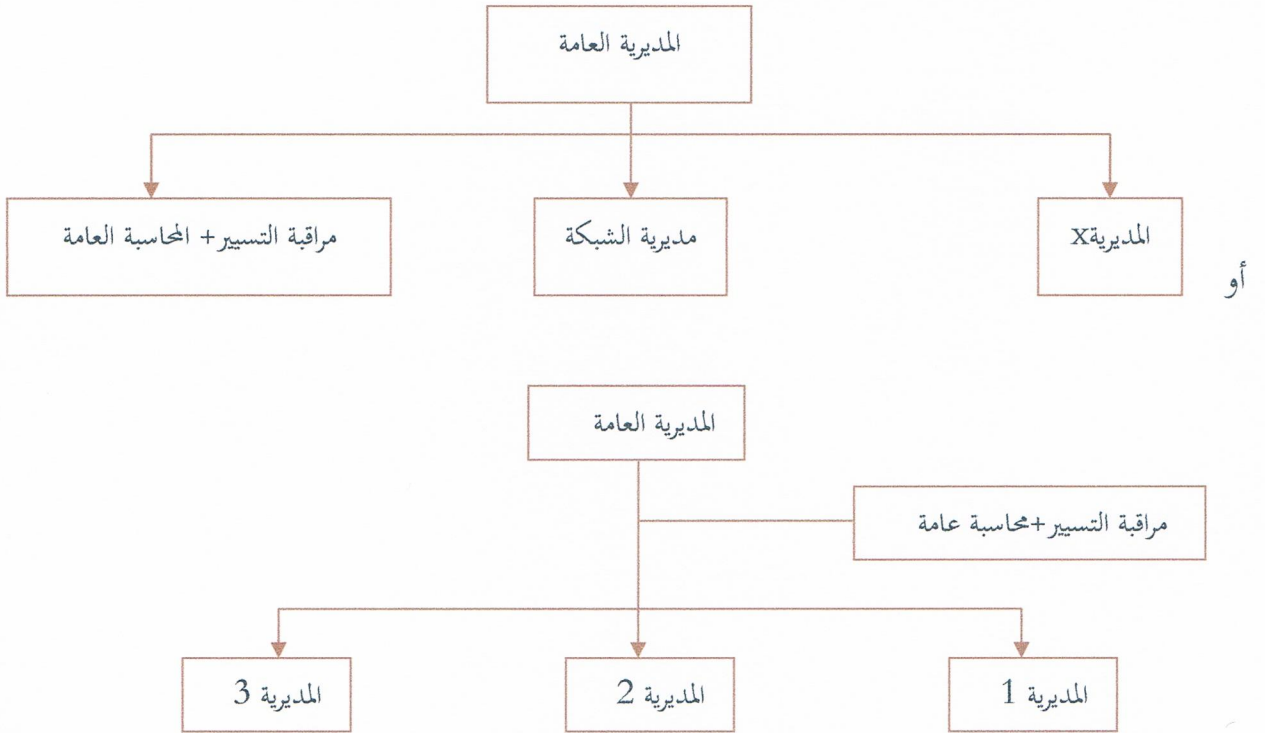
الشكل (I,8): مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.



Source Michel Rouach et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier, IDEM ,p: 69

أما هذه الحالة فتتميز بـ:

- ✓ انعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير؛
 - ✓ تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات؛
 - ✓ توفر وتقرب المعلومات المالية و المحاسبة؛
 - ✓ عدم الارتباط المباشر بالمديرية العامة؛
 - ✓ محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير الشكل (I,9): مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.



Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier, op-cit ,p70

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز بـ:

- ✓ إمكانية إرسال و تحليل فعال و سريع للمعلومات المحاسبية؛
- ✓ يعطي حل وسط بين الحالتين السابقتين؛
- ✓ يوفر بناء نظام معلومات متجانس؛
- ✓ حوار مدعم بين المديريات العملية؛
- ✓ وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

3- علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

تعتبر المؤسسة الخلية العامة لمركز الوظائف المتعددة و المتمثلة في وظيفة الإنتاج والمستخدمين والوظيفة المالية والوظيفة التسويقية

❖ علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة الإنتاجية :

تعتمد عملية الرقابة على خرائط الرقابة على الإنتاج، وإصدار التعليمات للعمال و التفتيش على أجزاء العمل أو المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وتعتبر كل هذه من الأدوات الرئيسية التي يمكن بواسطتها تسجيل الأعمال السارية ومقارنتها مع الخطط الموضوعة في البرامج، وكقاعدة عامة يجب أن ترسل المعلومات المتصلة بالمقارنة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي إلى الأفراد المسؤولين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة، فالهدف من الرقابة على الإنتاج هو إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة نسبيا.

❖ علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية :

يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير، يوضح في هذه الميزانية الكميات المتوقع بيعها بأسعار محددة شهريا وسنوياً، وتعتبر الميزانية الجانب الإداري من ميزانية التخطيط أو التنبؤ، فمن خلالها تتم عمليات الرقابة للتأكد من مدى التطبيق

❖ علاقة نظام التسيير بوظيفة المستخدمين :

تظهر العلاقة ما بينهما من خلال مراقبة الأنشطة والوظائف من خلال موازنة أعباء المستخدمين التي توضح الأوقات التقديرية و برنامج الإنتاج ، و معرفة احتياجات كل قسم من أقسام الإنتاج من الأيدي العاملة في مختلف الاختصاصات ، و بالتالي معرفة هل أن اليد العاملة المتوفرة كافية لبرنامج الإنتاج أو يتعين اللجوء إلى ساعات عمل إضافية أو توظيف عمال جدد من خلال هذه الموازنة يستطيع مراقب التسيير التحكم في سير هذه الوظائف و الأنشطة و معرفة مدى التطابق بين التخطيط والتنفيذ

❖ علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة المالية :

يقوم مراقب التسيير بمراقبة تسيير الخزينة و متابعة التوزيعات المالية و يستخدم فيها ما يلي :

– التحليل المالي: وذلك بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال بعض المؤشرات و النسب

المالية

– الموازنات التقديرية: وذلك بدراسة الوضعية المالية الخارجية للمؤسسة باستعمال الموازنة النقدية.

الفرع الخامس : خطوات نظام مراقبة التسيير وأدواته :

1- خطوات مراقبة التسيير :

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط، وذلك بإتباع خطوات معينة اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية والتي نوجزها فيما يلي :

➤ تحديد معايير الأداء.

➤ قياس الأداء.

➤ تقييم الأداء.

➤ تصحيح الانحرافات.

❖ **تحديد المعايير الرقابية :** تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف.

يعرف أحد الكتاب المعايير الرقابية بأنها " المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة"⁽¹⁾

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

❖ **قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات :** بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

❖ **تقييم الأداء وتحليل الانحرافات :** تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومتراصة من عملية التسيير والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

(1) ديانة الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق آفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي. السوري ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال 1996 ، .

أ تقييم الأداء : تعددت المفاهيم حول عملية تقييم الأداء، فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية . ويرى د .علي السلمي أن: "تقييم الأداء هو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما يحقق أهدافا محددة من قبل"⁽¹⁾ . " ويعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت مسبقا، والقيام بعملية تحليل للانحرافات (إن وجدت) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد، وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويل، التسويقي أو أداء المؤسسة ككل"⁽²⁾

ب تحليل الانحرافات : تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدد الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي أن هناك حدودا يمكن أن يحدث الانحراف بينها .ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة.

فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه .وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل واللوائح، ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد. ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى.

❖ **تصحيح الانحرافات:** تمثل الخطوة السابقة تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات . فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع استراتيجية المؤسسة.

(1) ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 2000، ص 49

(2) صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، الطبعة 10، 2003، ص 394.

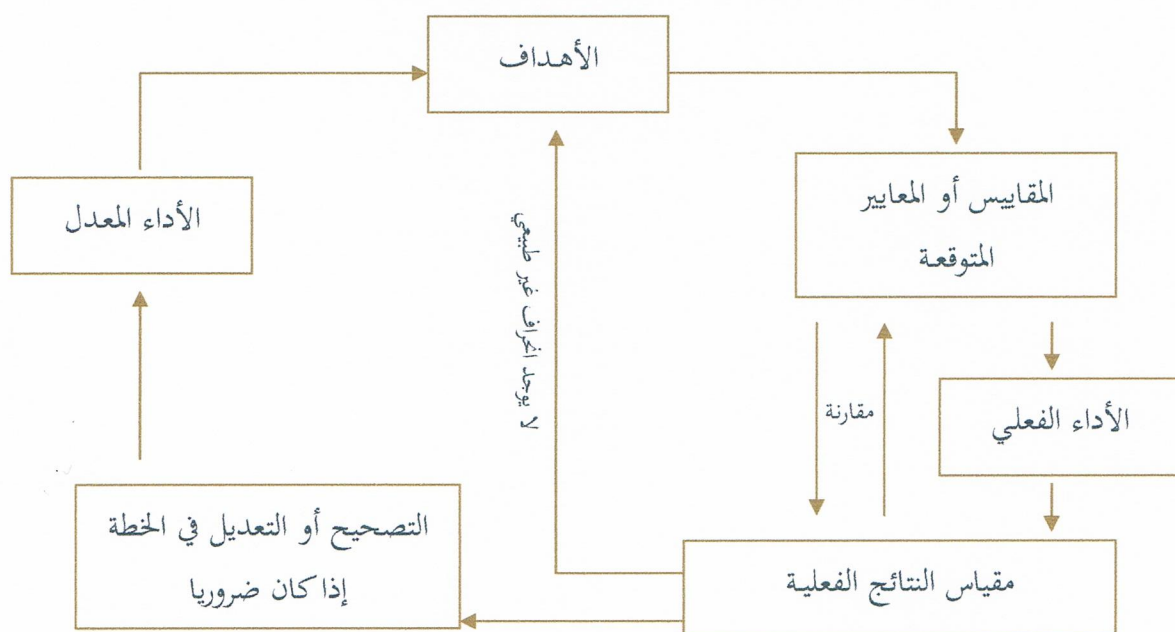
وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد في الأداء الفعلي مقارنة بما تم رسمه أصلاً من أهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الاستراتيجية المقررة واتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح"⁽¹⁾

أما قياس الأداء فلقد عرف بأنه مجموعة تقنيات المراقبة المستعملة للتأكد من تطابق النتائج المحققة داخل المؤسسة مع المعايير المحددة ثم تطبيق الإجازات أو العقوبات إذا اختلفت النتائج عن المعايير.

إن قياس الأداء يعتبر المرحلة الأخيرة في دورة التسيير حيث أنه يأتي بعد مرحلة التخطيط والتنفيذ بقياس الأداء يسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة سابقاً ومن خلال الفروقات المستخلصة يتم تحديد المسؤوليات وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية يمكن أن تتعلق بتحسين أداء مختلف مراكز المسؤوليات أو بتغيير المعايير في حالة عدم واقعيتها.

فمراقبة التسيير إذن لا تهدف فقط إلى مقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وإنما تعمل كذلك من أجل التأكد من أن الأهداف المحددة تتلائم مع الوسائل والموارد المتوفرة فهي بذلك وظيفة تمكن المسيرين من التأكد من تحقيق الأهداف من جهة وتحسين التسيير من جهة أخرى. وفيما يلي الشكلين يلخصان هذه الخطوات المذكورة.

الشكل رقم (I، 10) : عملية مراقبة التسيير

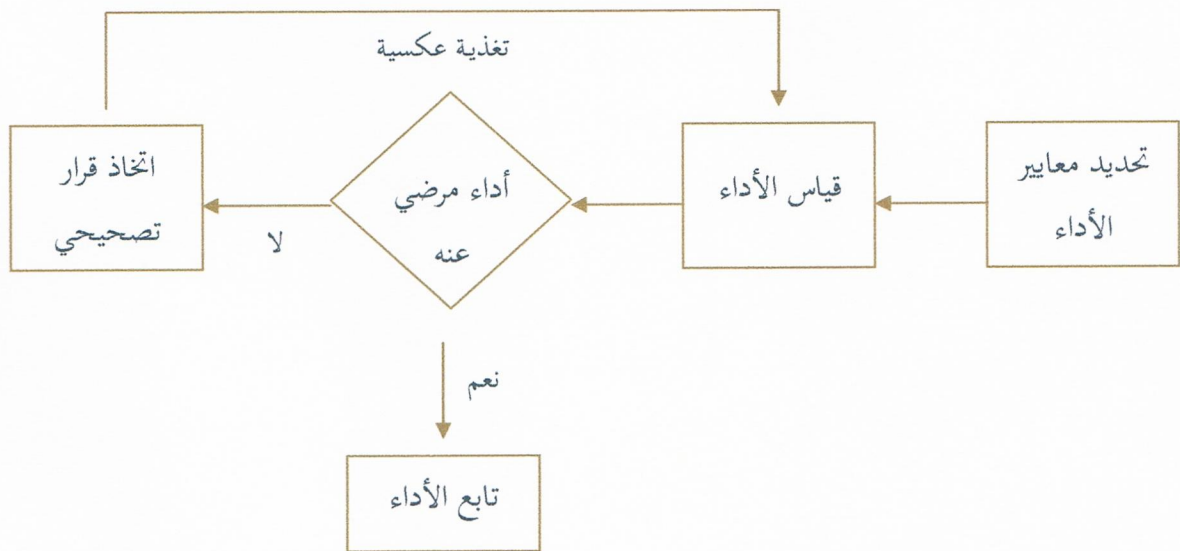


المصدر: محمد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

(1) ديانة الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق آفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي. السوري ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال 1996 ، .

يتضح لنا من خلال هذا المخطط [شكل رقم (12،I)] أن عملية المراقبة تتم انطلاقاً من تحديد الأهداف وصولاً إلى تحقيقها وهذا يتدخل وظائف إدارية بينهما وهذا يجعل مراقبة التسيير تتطلب معايير لتقييم الأداء الفعلي ومقارنته مع أهداف الخطة، فإذا كانت متطابقة فهذا تحقق الأهداف المسطرة وإذا لم تتطابق يعني أنه هناك انحراف أو أخطاء لذا يجب القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وفيما يلي المخطط رقم (13،I) يشرح عملية المراقبة أيضاً.

الشكل رقم (11،I) : الخطوات مراقبة التسيير



المصدر: محمد رفيع الطيب، مرجع سبق ذكره، 1995، ص 215.

نلاحظ أن المعايير الرقابية نفسها تتحدد بشكل مرن أو ترفق بهوامش معينة للسماح، بحيث يعتبر الانحراف الواقع ضمن الحدود أو الهوامش المسموح بها طفيفاً يمكن التغاضي عنه ولا يستدعي عملاً تصحيحياً، وتحدد المقاييس المتعلقة بالموصفات الصناعية ضمن هوامش للسماح وهذا وفقاً للعمليات المعينة. والرقابة شديدة الارتباط بالتخطيط ولا يمكن تصور أحدهما بدون الآخر ولا تصور وجود تسيير بدونهما. حيث أن التخطيط يثبت الأهداف والمعايير الرقابية، والرقابة تقيس الإنجازات وتكشف عن مدى تحقق الأهداف كما إذا كان التخطيط علمياً مجدياً أم شكلياً بدون أساس وتهيئ الرقابة التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير.

2- أدوات مراقبة التسيير: تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات نذكر منها ما يلي:

❖ **المحاسبة العامة:** "تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، حيث تقدم الجماع الوطنية من الاستثمار، قيمة مضافة، ديون، وهي العناصر المستعملة في المحاسبة الوطنية"⁽¹⁾.

"المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود. المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل: الإحصاء، الاقتصاد القياسي وبحوث العمليات وتتميز عنها في أنها مطبقة منذ القدم في مختلف أنواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات)، مما ساعد كثيراً على تطورها"⁽²⁾.

❖ **المحاسبة التحليلية:** "تعتبر هذه التقنية ذات استعمال داخلي أساساً في عدة مجالات منها على الخصوص متابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام والمنتجات حسب الزمن، تحديد قيم المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ من العناصر المادية وغير المادية وهي بذلك تساهم في تحديد قسم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة، كما أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتجات والخدمات وسعر بيعها بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق.

بالإضافة لهذا فالمحاسبة التحليلية بما من التقنيات ما يمكن من مراقبة مردودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام أو المنتجات وبذلك تساهم في تحديد المسؤوليات عن نتائجها وعلى أساس التنظيم الذي تختاره حسب الأقسام أو المنتجات أو البرامج، فهي بذلك توفر المعلومات الضرورية للإدارة أو المسؤول في مجال مراقبة التسيير ومتابعة البرامج في المدى القصير أساساً وما يترتب عنها من اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية وغيرها"⁽³⁾.

❖ **الموازنات التقديرية:** "الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة. يعرفها معهد التكلفة والمحاسبة الإدارية بإنجلترا كما يلي: « خطة كمية و قيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإجراء المخطط المنتظر تحقيقه أو/والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين ».

أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها: «تقدري قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد، فموازنة الاستغلال هي: « التقديري القيمي لكل العناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة محددة»، كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين، إلى برنامج أعمال "⁽⁴⁾.

(1) ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، الجزائر، ص 178.

(2) محمد بوتين ، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 1998 ، ص 01

(3) ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، طبعة 2000 ص 08

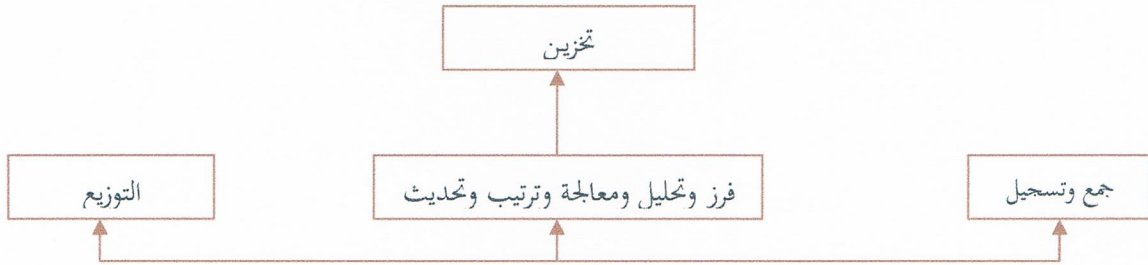
(4) فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001 ، ص 04.

❖ **التحليل المالي:** "تقنية التحليل المالي التي تركز على نوعين من الأدوات: النسب المالية والتوازنات المالية من احتياج رأس المال العامل، ورأس مال عامل، والخزينة من تقنيات الكلاسيكية التي انتشرت فيها بعد الثلاثينيات من هذا القرن، وأدت إلى إفادة المؤسسات بشكل واسع في متابعة عناصر ميزانيتها، وقراراتها المالية وخاصة الخزينة و تسييرها المالي".⁽¹⁾

❖ **نظام المعلومات التسيير:** يعتبر نظام المعلومات التسيير كجهاز أو مصلحة تجمع فيه من عدة مصادر (داخلية وخارجية) المعلومات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية ومعنوية، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار، وللإدارة حتى تمكنهم من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية من أجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم.

فهذا النظام يحصل المعلومات كأداة أولية، يراقبها، ويخضعها للعمليات ومعالجة مختصة، وينتج منها معطيات أو معلومات جيدة، مرتبة ومحفوظة ومهيأة، بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها بالاستفادة منها. والشكل التالي يظهر هذه العمليات

الشكل (I,12): نظام معلومات التسيير.



المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص:135.

❖ **لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة نظام معلومات يسمح بتحقيق نوع من البحث في المهلة الكافية لعمليات التصحيح الناجحة، فمصطلح لوحة القيادة ظهر بفرنسا سنة 1930، على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية للمقرر لقيادة المؤسسة، وإن وضع تعريف شامل ودقيق للوحة القيادة يحتم علينا تناول عدة تعريفات نذكر من بينها:

- يعرفها "M. GERVAIS": "نظام للمعلومات يدقق الملاحظة للمسؤولين لإبراز النقاط المفاتيح من أجل ضمان التحكم في النشاط".⁽²⁾
- و يعرف "M. LEROY" لوحة القيادة بأنها: "تقدم شامل و بيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق أهداف مؤسسته"⁽³⁾

(1) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، الجزائر، ص:180.

(2) Michel Gervais, Contrôle De Gestion, OP –CIT P.20.

(3) Michel Leroy, Le Tableau De Bord Ou Service De L'entreprise, édition D'organisation, paris, 1988, p 07.

بالرغم من اختلاف المقاييس والأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلاً. كما أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب درجة تطور المؤسسة وحجمها، وهدفها، وثقافة المسيرين فيها، ونوع مراقبة التسيير المعتمدة. و لا يوجد ما يمنع بالطبع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات المراقبة.

المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرارات و علاقة نظام مراقبة التسيير بها

يعتبر القرار ذا أهمية بالغة بالنسبة للمسيرين داخل المؤسسات فهو يعكس قوة المسير ومدى كفاءته، وبما أن هدف المؤسسة تحقيق أكبر ربح ممكن والاستمرار في النمو، فمن الواجب أن تكون القرارات داخلها مبنية على أسس تسمح لها من تحقيق هدفها .

الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات

"لقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والعمل الإداري في اعتقادهم بأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية ملازمة ومرادفة للعملية الإدارية ولقد أكدوا ذلك بالإشارة إلى أن اتخاذ القرارات تمتد أطرافها وأبعادها إلى كل خطوة في كل عمل يؤديه المدير، ذلك لأن أي عمل يؤديه المدير إنما يؤديه من خلال القرار أو القرارات."⁽¹⁾

لا يوجد اختلاف كبير بين الكتاب في تعريف عملية اتخاذ القرار وإن كان في بعض الحالات اختلاف في الشكل، وطريقة التعبير، إلا أن كل التعاريف تحمل في طياتها نفس المضمون وهذا ما سنلاحظه من خلال عرضنا لمختلف التعاريف الخاصة بهذه العملية.

يعرف الدكتور عبد الغفار حنفي عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة".⁽²⁾

أما الدكتورة نادرة أيوب فتعرفها بأنها "العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل".⁽³⁾

(1) مصطفى أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، 2001، ص 445.

(2) عبد الغفار حنفي، التنظيم إدارة الأعمال، 1996، ص 96.

(3) نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، 1996، ص 14.

أما الدكتور عبد المعطي عساف فيعبّر عن القرار الإداري بأنه "سلوك واعي ومنطقي وذو طابع جماعي كبير ويقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة"⁽¹⁾.

ويستط الدكتور يونس عبد العزيز المقدادي وزميله تعريف القرار الإداري بقولهما أنه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير أي البديل من بين عدة بدائل"⁽²⁾.

من خلال التعاريف السابقة لا نرى اختلافا كبيرا في تعريف عملية اتخاذ القرارات إلا أنّ ما يلفت انتباهنا هو الفرق الموجود بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكده الدكتورة نادرة أيوب بقولها: "يعني مفهوم القرار بأنه الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أمّا عملية اتخاذ القرارات فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار للبدائل"⁽³⁾.

ثمّ إنّ استقراء ما سبق من التعاريف يدلّنا على حقيقة أن القرار الإداري يستلزم توفر عناصر معينة حتّى يمكن القول بأنّ هناك قرار، وهذه العناصر هي:

- ◆ عملية اختيار.
- ◆ وجود بديلين على الأقل متميزين.
- ◆ وجود غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار

1- تعريف المشكلة و اكتشافها:

تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها (انحراف عن الهدف المحدد مسبقا أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون.

ويتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة معرفة المدير للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف و الأشياء أو الأشخاص التي يسببها، و كل هذه معلومات تمكن متخذ القرار من التمييز بين المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها.

حسب " Bernard : إن الأصول العملية لاتخاذ القرارات تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة و عدم التصدي للمشكلات التي لم يحن وقتها بعد ، عدم التصدي لاتخاذ القرارات لا تكون ذات اثر فعال و عدم التصدي لاتخاذ القرارات يكون هناك من هو أقدر على التصدي لها وعدم التصدي لها تدخل في اختصاص الآخرين"⁽⁴⁾

(1) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، 2000، ص 116.

(2) يونس عبد العزيز المقدادي، يحيى عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، 1995، ص 114.

(3) نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، 1996، ص 14.

(4) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص 89

و يضيف أن الحالات التي يمكن فيها اتخاذ القرارات لا تخرج عن حالات ثلاث:

- حالات ترى القيادة ضرورة اتخاذ قرارات بشأنها.

- حالات تحال من القيادة إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات بشأنها.

- حالات تتطلب مبدأ المبادرة و الابتكار التي تنبع من شخصية متخذي القرار و تهدف إلى تغيير حركة النشاط القائم على ما هو أفضل.

و يتطلب تعرف المدير متخذ القرار على المشكلة وتحديد بدقة التعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة و هو ما يطلق عليه - العامل الاستراتيجي - أو العامل الحرج لان التعرف على هذا العامل يوفر الجهد و الوقت، و يتضح معنى العامل الاستراتيجي حسب العالم : Druker ذلك العامل الحرج الذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر. (1)

أما عند " Summer and Newman هو تلك الصعوبة التي إذا أزيلت حلت المشكلة أو تلك الفرصة التي ينتج عن حسن استغلالها التحسن و التطور". (2)

أما عند Bernard " ذلك العامل الذي إذا تغير سواء بالإلغاء أو بالإضافة أو بتغير طبيعة لم تعد هناك مشكلة" (3)

و يتطلب تحديد المشكلة أيضا التعرف على أعراضها و أسبابها و عدم الخلط بين الأعراض و الأسباب، و مما يزيد في صعوبة مهمة متخذ القرار في التمييز بين أعراض المشكلة و أسبابها، إن أسباب المشكلة قد تكون متداخلة مع بعضها البعض بشكل يجعل من الصعب تمييزها و هذا يتطلب من متخذ القرار تحديد هذه الأسباب بدقة و معرفة العوامل المرتبطة بكل سبب، و تحليل العلاقة بين هذه الأسباب ومدى تداخلها، إضافة إلى ذلك قد تكون منتشرة في أكثر من أقسام التنظيم أو حتى على مستوى التنظيم كله كما قد تكون تمس أهدافا متعددة و متداخلة.

يعتبر الأسلوب لاتخاذ القرارات الفعالة و الذي تميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على حلها ، " و هذا حسب تصورات M.folett للقرار الفعال : أفضل القرارات تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق. و هذا معناه أن فعالية القرار لا تعتمد على من يتخذه و لكنها تعتمد على " سلطة الحقائق " إذ أنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار و تقديرها بوعي، و أهم المعوقات التي تواجه المدير متخذ القرار و هو بصدد التعرف على المشكلة و تحديدها :

(1) p durker, management tasks ,. responsabilites the American publishing, 74 p 61

(2) w nwman and c- summes, the process of management prentice hall englenood chiff 65 p79.

(3) محمد عبد المنعم خطاب ، عملية اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية و الإدارية ، منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض 1981، ص 68

- مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة تاريخية لها نفس الأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون ناشئة عن أسباب أخرى غير واردة في المشكلة القديمة.
 - عدم أخذ الأهداف العامة أو الفرعية بعين الاعتبار تحت ضغط الوقت و الرغبة في اتخاذ القرار السريع لحل المشكلة⁽¹⁾.
 - نزعة تجنب المشاكل المزمّنة، إذ قد يبأس المقرر من المشاكل الصعب حلها و بالتالي تعتبر مسلما بها .
- تشخيص المشكلة:** يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة و تحديد أبعادها و تحري السبب الرئيسي لظهورها و معرفة أسبابها و أعراضها. و تتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات و أعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة و إجراء الدراسات التحليلية للمشكلة و أبعادها.
- وأولى خطوات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يراد الوصول إليه و ما إذا كان هدفا ممكن التحديد و التحقيق، لأن تحديد الهدف بدقة و وضوح يمكن متخذ القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه و يساعده على معرفة الموارد البشرية اللازمة لتحقيقه، إلا أن معرفة و تحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال و ذلك بسبب تباين و تداخل هذه الأهداف.

2- تحليل المشكلة:

يقتضي تحليل المشكلة و تصنيفها تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لحلها و مصادرها، و يعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها و حجمها و مدى تعقدها و نوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، و عملية التصنيف و التوبيخ تساعد في تحديد و معرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، و تصنيف المشاكل عادة إلى 03 أنواع رئيسية هي:

أ. المشاكل التقليدية :

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

ب. 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.

ج. المشاكل المتعلقة بأمور طارئة:

و قد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة، كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة و التي يصعب التنبؤ بها.

(1) محمد السيد، نظم المعلومات الادارية، التنمية العربية 1998، ص 69

يمكن الاستعانة لتصنيف القرارات ببعض الأسس:

- مستقبل القرار: و يعني الوقت أو الفترة الزمنية الذي تستغرقه تهيئة العمل
- تأثير القرار على الأنشطة و الوظائف و المجالات الأخرى
- العناصر النوعية التي يتضمنها القرار
- مدى تكرار القرار: بمعنى ما إذا كان هذا القرار استثنائيا أو من القرارات الدورية .

3- إيجاد البدائل لحل المشكلة:

يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها ويصبح القرار الأخير، ويجب توفر شرطان في الحل البديل :

- أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
 - أن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى.
- و عدم توافر أي هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار و يبعده من قائمة الحلول موضع البحث. (1)

ويتطلب تحليل هذه المرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات بيان العوامل و الاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة: (2)

- أن يعتمد المدير متخذ القرار على التفكير الابتكاري الخلاق لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار.
- أن يتخذ المدير متخذ القرار في الحسبان حلول بديلة للمشكلات التي تواجهه، الأحداث غير المتوقعة كصدور قوانين و أنظمة جديدة، ظهور اكتشافات... .
- إن عدد الحلول البديلة و نوعها يتوقف على عوامل متعددة أهمها وضع المؤسسة، فلسفتها، و أسلوب قادتها و خلفياتهم و اتجاهاتهم، و السياسات التي تطبقها المؤسسة و إمكانياتها المادية التي تساعد على البحث عن مزيد من الحلول أو الاكتفاء بعدد محدد و كذلك الوقت المتاح أمام متخذ القرار و هذه كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في ابتكار حلول بديلة للمشكلة.

(1) فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات، 1990، ص132

(2) هيكادومنيك، دليلك العلمي في الإدارة، لندن، نغال للطباعة، 1991، ص 65

- يجب أن تتم دراسة هذه الحلول في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه الظروف من داخل المؤسسة أو خارجها، و هي تؤثر في إيجاد الحلول البديلة من حيث عدم تمكن متخذ القرار من استخدام بعض البدائل لتعارضها مع أهداف المؤسسة أو مع سياستها.

إن هذه المرحلة - مرحلة إيجاد البدائل لحل المشكلة - تعتبر من المراحل الصعبة و الدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل و خلقها عملية شاقة، إن هناك الكثير من العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على متخذ القرار والتي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول، و قد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الأجهزة و المعدات و الأموال اللازمة السابقة و قد تكون عقبات تكنولوجية أوجدها استخدام تكنولوجيا حديثة، و قد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة. (1)

4-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

بعد أن يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها ، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة ، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة و سهلة لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.

أ- معايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

تتم عملية تقييم الحلول المقترحة للمشكلة محل القرار على ضوء عدد من المعايير أهمها:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له، و بالتالي يبدو واضحا أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المؤسسة، أو لعدم توفر الإمكانيات المختلفة لتنفيذ الحل المقترح.

- تكاليف تنفيذ البديل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عنه ، وتؤدي المحاسبة الإدارية دورا هاما في هذا المجال من خلال البيانات التي توجه اهتمام متخذي القرارات إلى معرفة نواحي القصور وعدم الكفاءة، وتساعدهم في توضيح المزايا النسبية والتوصية بأفضلها. (2)

- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة الأخرى و على المجتمع ككل وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها وطبيعة القرارات.

(1) سرور عبد العلي إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دارا المريخ للنشر، 1990، ص 98

(2) محمد عبد المنعم حطاب ، عملية اتخاذ القرارات ، مرجع سبق ذكره ، ص 116

- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل ، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار جراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة، مما يضطره إلى اتخاذ قرار فوري عاجل تحت تأثير تلك الظروف و هو ما يسمى القرار تحت الضغط.
- مدى استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل و هو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل لما للمرؤوسين من اثر على تنفيذ هذا البديل.
- الزمن المستغرق لتنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها.

ب. العوامل الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل:

إن التمييز بين العناصر الملموسة في التقييم من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في عملية المفاضلة بين البدائل. والعناصر الملموسة هي تلك التي يمكن قيادتها و تقييمها من الناحية العددية كالمال و ساعات العمل و ووحدة الإنتاج، كميته، جودته، تكلفته و العائد من الاستثمارات . وبالرغم من سهولة قياس و تحديد هذه العناصر إلا أن ذلك لا يمنع من تعرض هذا القياس و التحديد للخطأ عند التقدير.

أما العناصر غير الملموسة فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، لأن هذه العناصر يصعب قياسها و تقييمها من الناحية العددية: كارتفاع الروح المعنوية للعمال، ارتفاع مستوى الخدمات، تدريب و تطوير الأفراد. و هي ترتبط بعوامل سياسية واجتماعية و اقتصادية يصعب وضع معايير لقياسها ، مما يترتب عليه أنها لا تكون قابلة للقياس، و إذا أمكن قياسها فالنتيجة تكون على المدى البعيد .

5-اختيار الحل الملائم للمشكلة

تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرون جل اهتمامهم، هناك العديد من المعايير و الاعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها من أجل اختيار أفضل بديل.

أ. أهمية وصعوبة اختيار البديل الأفضل

إن اختيار البديل الأمثل من أصعب و أعقد مراحل القرارات، و تنبع الصعوبة من كون هذه المرحلة تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة و التقييم الدقيق لمزايا و عيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل و اعتبارات متعددة يجب أخذها بعين الاعتبار، أما التعقيد فيرجع إلى أن عملية الاختيار بين البدائل تتم استنادا إلى معلومات متشابهة و تحت ضغط تأثيرات متعددة، و بذلك وجب على متخذ القرار النظر إلى البديل على أنه حصيلة اختيارات سابقة تم تقريرها، و هذا معناه أن هذا البديل سبقته قرارات و ستليه قرارات أخرى⁽¹⁾

(1) Jean cloud le Roch, maitrise de l'informatique par la décision, Paris, 1997 ,P 98

ب. المعايير والاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل :

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

- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل:

أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه و هذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر الناجمة عن إتباع البديل و بين المكاسب أو الفوائد التي يحققها حسب " Druker أن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة و ليس على أساس مخاطرة طائشة"⁽¹⁾

- الاقتصاد في الجهد و النفقات :

يعني أن يختار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد ممكن.

- الإمكانيات و الموارد المتاحة:

لا بد من أخذها بعين الاعتبار و دون توفرها يبقى البديل بدون قيمة، و أهم الموارد اللازمة هي الموارد البشرية إضافة إلى قدرة و كفاءة المرؤوسين على الأداء، يضاف إلى هذا توفر الموارد المالية و المادية و استغلالها استغلالاً أمثلاً و عليه ينبغي تفضيل البديل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد.

- الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل :

هناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة و المقاضلة بين البدائل المتاحة و تحديد الأمثل منها و تتمثل فيما يلي:

أ. أن تتم عملية المقاضلة بين البدائل و اختيار البديل الأمثل وفقاً لاعتبارات و معايير موضوعية.

الاستعانة و الاسترشاد بأراء الخبراء و المختصين من داخل المؤسسة و خارجها.

ترتيب و تبويب البدائل المقترحة للحل لأن الترتيب يساعد على تفهم مدى تأثير العوامل و الاعتبارات

الداخلية و الخارجية على اختيار البديل الأمثل.

إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختبار للتأكد من مزاياه و عيوبه.

6- التنفيذ و مراقبة القرار:

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

بعدة خطوات هي:

أ- صياغة و إعلان القرار:

(1) Christine du meyaen , management des system d'information , op . cit. p. 139

يجب صياغته تمهيدا لإعلانه أو نشره بوسائل الإعلام المختلفة التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين و الجهات التي يهمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه.

وحتى يكون التنفيذ سهلا يجب أن تكون الصياغة مختصرة ، بسيطة واضحة و مميزة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه ، و يجب مراعاة عدم التناقض و انسجام القرار مع القرارات التي سبقته، و عدم التعارض مع القوانين و الأنظمة أو مع الاختصاصات و الصلاحيات الخاصة بمتخذه.

إما إعلانه فيقصد به إبلاغ القرار إلى الجهات المعنية و لكل من يهمه موضوعها، و ليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ، كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه.

ب- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار

إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ و هذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مراحلها، و من سيتولى تنفيذه، طرق و وسائل التنفيذ ، تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة ، فحسب Drucker فإن القرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه، و كانت تلك الالتزامات واضحة و محددة بالقرار منذ بدء تنفيذه. (1)

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

ج- متابعة تنفيذ القرار:

إن إتباع الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة، إنما لا بد من متابعة تنفيذ القرار و المقصود به التحقق من أن التنفيذ يتم وفقا لما تم وضعه في الخطة المدروسة و المرسومة، وفي حدود التعليمات و القواعد الموضوعية، قصد اكتشاف الأخطاء و تصحيحها و تفادي تكرارها، و للمتابعة و الرقابة 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 كسحبه أو إلغائه أو وقف تنفيذه أو تعديله جزئيا أو كليا.

- المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين ، و حثهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، و تنمي القدرة على تحري الدقة و الواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف و معرفة مواقع القصور و الخلل و أسبابها و سبل علاجها.

(1) P. Drucker, Management, Tasks, Responsabilités, op. Cit. P125

الفرع الثالث: أهمية القرارات أنواعها و حالاتها

1- أهمية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الاجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، ويرتبط اتخاذ القرار بمختلف نشاطات المؤسسة و تتزايد أهمية هذه العملية كلما اتسعت وتعقدت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها، فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوما بمجموعة من الاطراف إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل مؤثرات خارجية، من هنا يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية: (1)

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة، حيث يمارس الانسان العادي اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة و المصيرية ، ولا يختلف الامر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الادارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والافراد وغيرها؛
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله، وهي التي بواسطتها يمارس العمل الاداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ ... وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الاداري ؛
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة، حيث مثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المؤسسة أو فشلها؛
- اتخاذ القرارات أساس إدارة وظائف المؤسسة المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية أو التمويل، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال و استخداماته؛
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الادارية الحاسمة.

2- أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات بصفة عامة إلى ثلاث أنواع رئيسية هي (2):

- قرارات تنظيمية وأخرى شخصية.
- قرارات أساسية وأخرى روتينية
- قرارات مخططة وأخرى غير مخططة

(1) أحمد ماهر، اتخاذ القرار ما بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص34

(2) عادل حسن، الإدارة مدخل للحالات، الدار الجامعية للطبع والنشر، ص.21

➤ القرارات التنظيمية والشخصية:

يمكن التفريق بين القرارات التنظيمية والشخصية من حيث طبيعتها ، فالمدير يصنع القرار التنظيمي، حيث يقوم بالدور المتوقع منه بالمنظمة ، فهو يتخذ القرارات التي تتعلق بالمنظمة بحكم السلطة الرسمية التي يتمتع بها ، وهي قرارات يمكن للمدير أن يفوض السلطة الخاصة به للآخرين فاهم أداة يستخدمها المدير ليؤكد على سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة، هي حق اتخاذ القرار ولا شك انه تحمل أيضا مسؤولية استخدامه لهذا الحق.

أما القرارات الشخصية فهي تلك التي يتخذها المدير بصفته عاديا وليس بصفته عضوا في المنظمة، وهي قرارات لا يفوضها للآخرين ولكن بعض هذه القرارات يكون لها تأثير على المنظمة نفسها، فإذا قرر مدير إحدى الشركات أن يستقيل فان البحث عن من يحل محله يعتبر شكلا تنظيمي ، كذلك قد يتعلق القرار الشخصي الذي يتخذه فرد ببقية الأفراد

يضع كثير من المديرين حدود فاصلة بين قراراتهم الشخصية وقراراتهم التنظيمية بحيث لا تلغى قراراتهم التنظيمية ولا تخضع لأهوائهم الشخصية لذلك قد يضطرون قد إلى اتخاذ قرارات تنظيمية تتنافى مع رغباتهم الشخصية والواقع أن القرارات التنظيمية التي تصدر من عند المدير تتأثر بالناحية الشخصية فيه.

➤ القرارات الأساسية والروتينية : ويمكن تقسيم القرارات إلى أساسية وروتينية وتميز القرارات الأساسية بـ:

- أ - لها صفة الدوام إلى حد كبير، ويكون الالتزام بها لأجل طويل نسبيا
 - ب- تتعلق بالاستثمارات الكبيرة أو النفقات الضخمة
 - ج- على درجة كبيرة من الأهمية ، بحيث أن أي خطأ فيها يصيب المنظمة بخسائر جسيمة ومن القرارات الأساسية الملموسة اختيار موقع المصنع، فلا يمكن اتخاذ قرار بتحديد موقع بناء المصنع إلا بعد استقصاءات وتحليلات لعدة عوامل اقتصادية واجتماعية
- أما القرارات الروتينية فهي تلك التي تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا ، أو تتكرر بصفة مستمرة ، وتأثيرها على نجاح المنظمة غير كبير ، ومعظم القرارات التي تتخذ في أي منظمة هي قرارات متكررة ، وقد تصل نسبتها إلى 90 % من مجموع القرارات ، ومنها القيام برحلة تفتيشية في أعمال المنظمة أو صرف علاوة دورية للعاملين

➤ القرارات المخططة وغير المخططة :

كذلك قد تكون القرارات مخططة أو غير مخططة وهو تقسيم قريب من التقسيم السابق ، فيمكن التخطيط لاتخاذ القرار على أساس برنامج معين بحيث يصبح في النهاية متكررا، ويصبح هناك إجراءات معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار وبذلك لا يعامل كل قرار على انه حالة فريدة أو الأولى من نوعها في كل مرة أما القرارات غير المخططة فهي التي لا تتخذ بناء على برنامج معين فهي جديدة بناء وهامة ، فقرارات التحول من المركزية إلى اللامركزية في إدارة المنظمة وقرار تحديد الأسواق الصالحة للتسويق ، يعتبران مثلا لهذا النوع من القرارات.

وعلى هذا الأساس فإن هذه القرارات ، هي قرارات من وجهة نظر الإدارة وهي قرارات خاصة من وجهة نظر التحليل السليم للمعطيات المحاطة بالمشكل ، وفقا لأسلوب التدرج ووفقا لمراكز المسؤولية على مستوى إعداد الخطة المتبعة لإنتاج خدمة أو منتج معين ، وهذا وفقا لتقييم شامل نتيجة لمتابعة التصميم الذي اشترك في إعداده مسؤولو الإدارة ، لتقييم نتيجة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية.

3- حالات اتخاذ القرار

بشكل عام يمكن اتخاذ القرارات في ثلاث حالات أو ظروف مختلفة لكل منها مقدار محدد من إمكانية التنبؤ بالنتائج المستقبلية لكل بديل ممكن من بدائل القرار وهذه الحالات هي: حالة التأكد التام، حالة المخاطرة و حالة عدم التأكد⁽¹⁾.

✓ **حالة التأكد التام** : يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة و اللازمة لاتخاذ القرار، و يفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة و المتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل.

و تتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار ، و لو أن هذه الحالة تعتبر لا واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود حالة التأكد التام⁽¹⁾.

✓ **حالة المخاطرة**: نتائج تنفيذ البديل في هذه الحالة تكون محتملة و الصفة الأساسية لهذه الحالة، أي أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة المخاطرة⁽²⁾.

و تشير عملية اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة إلى الحالة التي يوجد فيها عدد من القرارات لتحقيق الهدف، و يكون لكل قرار أكثر من نتيجة بسبب وجود أكثر من بديل و يكون متخذ القرار على علم باحتمال حدوث كل بديل حيث يمكنه بناء على البيانات و المعلومات السابقة حساب هذه الاحتمالات و التي تعرف في هذه الحالة بالاحتمالات الموضوعية، أو أنه يستطيع تقديم احتمالات حدوث كل بديل بناء على خبرته الشخصية، و لذلك تعرف الاحتمالات في هذه الاحتمالات الشخصية ، و لا شك أن الاحتمالات الموضوعية تتميز عن الاحتمالات الشخصية بالدقة، و لما كانت هذه الاحتمالات قد تتحقق و قد لا تتحقق فإنه يقال أن متخذ القرار يخاطر عند اختيار قرار معين.

و يفترض في ظل المخاطرة:

-وجود أكثر من قرار .

(1) رفيق الطيب ،مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، ص152

(2) Patrice vitmvona , gestion financier , edition berti ,98. p335.

(3) Anne Mayère, pour une économie de l'information , édition CNRS, 1990, P162.

-وجود أكثر من بديل للنتائج .

-احتمالات حدوث البدائل و بالتالي نتائج كل قرار تكون معلومة لدى متخذي القرار أو يستطيع تقديرها.
و في حقيقة الأمر للمخاطرة درجات تصاحب القرارات المصنوعة في هذه المرحلة، فكلما ازدادت جودة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد و انخفضت درجة المخاطرة، و العكس إن كانت صحة و دقة المعلومات منخفضة، و في كل الأحوال فإن معظم القرارات التي تصنعها المؤسسات تحمل قدرا من المخاطرة.

✓ **حالة عدم التأكد:** يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذي القرار و لا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة كما في حالة إنتاج منتج جديد، أو لان متخذي القرار ليس لديه ثقة في الاحتمالات الشخصية، و لذلك فإنه يفضل أن يعمل كما لو كان لا يعرف أي احتمال لحدوث البدائل .

بمعنى أنه إذا لم تتوفر معلومات تاريخية يمكن لمتخذ القرار الاعتماد عليها ، و بالتالي ليست هناك فكرة عن نتائج البديل فالحالة تعتبر حالة عدم تأكد كما قلنا ، كما أن عدم معرفة ما حدث في الماضي يجعل من عملية التنبؤ بما سوف يحدث مستقبلا صعبة، إذ يجد المديرون أن الوصول إلى القرارات الصحيحة قد يكون مجرد صدفة.

الفرع الرابع: دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار:

تلعب مراقبة التسيير دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات بحيث تساعد على تأهيل المعلومات لتكون جيدة و ذات مواصفات كاملة و كافية، ليتم استعمالها في عملية اتخاذ القرار للحصول على معلومات ذات جودة و فعالية. ولتوضيح الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار نقوم بإبراز مراقبة التسيير في كل من مراحل عملية اتخاذ القرار و المتم فيما يلي⁽¹⁾

- تحديد المشكلة.
- إيجاد البدائل.
- تقييم و تقويم البدائل.
- اختيار البديل أو الحل الأفضل.
- تنفيذ القرار.
- المتابعة و التقويم.

(1) د.زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية الطبعة الأولى 2007 ص175.

❖ دور مراقبة التسيير في تحديد المشكلة:

يعتبر أصل عملية اتخاذ القرار هو وجود مشكلة تتطلب وجود حل و لتحديد أي مشكلة ما داخل المؤسسة يجب أن يتم الفحص المستمر للوضع الداخلي و الخارج للمؤسسة للكشف عن حالات عدم الاتفاق أو التناقض أو التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون داخل المؤسسة.

تلعب مراقبة التسيير دورا هاما في تحديد المشكلة لكن قبل التطرق لهذا الدور يجب التذكير بان مراقبة التسيير تعمل على وقاية المؤسسة من المشاكل و التنبؤ بها قبل وقوعها حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها، أما دور مراقبة التسيير في عملية تحديد المشكلة فيتمثل في تحديد درجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر أو المشكلة على المؤسسة مع توضيح أقسام أو مصالح المؤسسة المعنية بهذه المشكلة و من المتسبب الرئيسي بها.

❖ دور مراقبة التسيير في إيجاد البدائل:

إن وجود مشكلة داخل المؤسسة يقتضي تباين الحلول و الآراء حولها ذلك لان المشكلة التي ليس لها حل واحد لا تعد مشكلة بل واقع مفروض لا بد من التسليم به حيث تطرح مختلف البدائل للنقاش و يتم دراستها و تقييمها حتى يتم اختيار الحل الأفضل الأكثر ملائمة.

تعد الحلول أو البدائل مجموع الوسائل و الإمكانيات المتاحة لمتخذ القرار من أجل وضع حد للمشكلة محل الدراسة حيث أن هذه الحلول أو البدائل لا تأتي من فراغ و إنما هي نتيجة التحصيل أو التحليل للمعلومات المتأتية من مصادر رسمية أو غير رسمية ، و هنا يأتي دور مراقبة التسيير في توفير المعلومات السليمة و الدقيقة لمتخذي القرار حتى تمكنهم من إيجاد جميع الحلول أو البدائل للمشكلة محل النقاش.

❖ دور مراقبة التسيير في تقييم البدائل:

إن تقييم البدائل يعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبيرة قبل اتخاذ أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل هو الذي سيحدد ما إذا كان الحل المتبع سينجح أم لا في المستقبل ، بمعنى أنه سيتم تحديد أبعاد كل بديل (سليباته وإيجابياته) في حل ذلك المشكل كي يتسنى اختيار البديل المناسب و الذي سيعطي أفضل النتائج بأقل حسارة ممكنة.

يبرز دور مراقبة التسيير في هذه الخطوة في أنها تعمل على تقديم و اقتراح البدائل التي تراها مناسبة و هذا بعد دراسة المشكلة، حيث تعتبر هذه البدائل المقترحة احد أهم مخرجات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و تكون عادة في شكل تقارير.

❖ دور مراقبة التسيير في اختيار البديل الأفضل:

إن هدف متخذ القرار في نهاية المطاف هو الوصول إلى قرار يمكنه من بلوغ الهدف وحل المشكلة القائمة ، هنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل من بين عدة حلول مقترحة أو متاحة، مستعينا في ذلك بمجموعة من المعايير، وتعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعا لأن الاختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف و الوصول إلى المحصلة

النهائية للجهد المبذول في المرحلة السابقة، و هذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة و الخبرة و القدرة الذاتية لمتخذ القرار على الاختيار السليم، هنا أيضا تلعب مراقبة التسيير دورا هاما في عملية اختيار البديل الأمثل و هذا من خلال محاولات الإقناع المستمرة على اختيار البديل المقترح و المدون في تقارير مراقبة التسيير ، حيث أن متخذ القرار عادة ما يستشير قسم مراقبة التسيير حول البديل الذي يكون أكثر فعالية و مردودية حتى بالنسبة للبدايل التي تم اقتراحها من جهات أخرى غير مراقبة التسيير.

❖ دور مراقبة التسيير في تنفيذ القرار:

بعد تحديد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها نصل إلى مرحلة التنفيذ، و هو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه و قد تكون هذه المرحلة أكثر المراحل استهلاكاً للوقت، وهذا يعود أساسا إلى آثار ونتائج التنفيذ على المؤسسة، حيث إذا لم يتم تنفيذ القرار على الوجه المطلوب سوف يؤدي إلى إضاعة الجهود المبذولة في الخطوات السابقة كما قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة ككل، لذا يجب مراعاة الطريقة التي ينفذ بها هذا القرار و من الممكن أن يكون ذلك بمساعدة قسم مراقبة التسيير و هذا بحكم طبيعة نشاطه و تعامله مع جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

❖ دور مراقبة التسيير في متابعة تنفيذ القرار:

إن المؤسسات الناجحة تلتزم بالقيام بقياسات دورية للنتائج التي يتم التوصل إليها و مقارنتها مع النتائج التي كانت من المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد انحراف فيجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن و ذلك بإعادة النظر إلى جميع مراحل عملية اتخاذ القرار و التأكد من التطبيق و السير الجيد لكل مرحلة من مراحلها. في هذه الخطوة بالذات يزداد دور مراقبة التسيير و هذا بطبيعة عمله الرقابي، بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات المتخذة و تقييمها، لترفع بعد ذلك نتائج هذا التقييم في شكل تقرير نهائي هذا من جهة، و من جهة أخرى و بحكم مشاركة مراقبة التسيير في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار من شأنه أن يجعل قسم مراقبة التسيير ساهرا على التطبيق الجيد للقرارات المتخذة و مصدرا أساسيا للمعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذا القرار.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع

معظم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها تركز على موضوع نظام مراقبة التسيير، ويمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين فخصص المطلب الأول عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع. أما المطلب الثاني فكان بعنوان المقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع

يعرض هذا المبحث الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسات الحالية على النحو التالي:

1. دراسة:

عقون سعاد، مذكرة ماجستير بعنوان نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة، جامعة الجزائر، 2002.

تمحورت إشكالية الدراسة في ماهي الخطوات الواجب إتباعها لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الكفيلة بتحقيق تحكم المسيرين في أدائهم التسييري؟
هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن نظام مراقبة التسيير وتوضيح كيفية الإعداد العملي لهذا النظام في المؤسسة لنقل المعرفة التسييرية لهذا النظام.

تمت معالجة الموضوع وفق منهجين الأول يتمثل في المنهج الوصفي بغية وصف دقيق وتفصيلي لنظام مراقبة التسيير ولموضوع الدراسة ككل لفهم مضمونه، أما المنهج الثاني يتمثل في منهج دراسة الحالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بصورة مفصلة ودقيقة.

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام برفع كفاءة الأفراد بالمؤسسة والارتقاء بمستوى أدائهم في العمل الميداني من أجل تفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة وذلك لأن النظام يعتبر نظام استشاري ومشارك لجميع العاملين في المؤسسة.

2. دراسة :

مريم حماني، بعنوان تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة، الدراسة عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة 2012/2013/

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI ، و التي عاجلت الإشكالية التالية، إلى أي مدى يساهم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة في تقييم و تحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية ؟.

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز البحوث في مجال إدارة مراقبة التسيير و تحليل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و التعرف على نقاط القوة و الضعف ، و اتبعت الباحثة المنهج الاستقرائي و هذا لأنها اعتمدت على الدراسة الميدانية و الوثائق و الإحصائيات و هذا بهدف تحديد و قياس العوامل المؤثرة على سلوك الظاهرة محل الدراسة من تحليلها و التنبؤ بمسارها مستقبلا ، و كانت أهم الأدوات المستخدمة المقابلة و الملاحظة و تحليل الوثائق ،

كما توصلت الباحثة إلى أن وظيفة مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة من أجل اتخاذ القرار المناسب و تسمح بتقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي، أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة إدراج مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير عن باقي المصالح كي تستطيع مساعدة المسؤولين على حل المشاكل المتعلقة بالتسيير و تقديم النصائح و الإرشادات، إذ أن عملية مراقبة التسيير هي عملية مستمرة في المؤسسة تتطلب المتابعة و التجديد عند القيام بتحديد أهدافها، مع ضرورة إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات.

3. دراسة

نعيمة يحياوي، بعنوان أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، والتي عالجت الإشكالية التالية : ما هو الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية؟ .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وإبراز أهمية التكامل بين الأدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة كما تستعين بها في عملية التخطيط وتقييم الأداء، ولمعالجة الموضوع استخدمت الباحثة منهجين هما المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، والمنهج التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة البحث قصد التعرف على واقعها. وقد شملت عينة الدراسة مؤشرات العرض والطلب العالمي بالإضافة إلى مؤشرات العرض الوطني والاستهلاك الوطني والواردات وتطور الأسعار في قطاع صناعة الحليب وأهم ما توصل إليه البحث إبراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات وكذلك التطورات التي عرفت مراقبة التسيير والتحويلات التي مست أدوات التسيير التقديري من خلال ابتكار أساليب وأدوات ساعدت على اختيار المعالم والمؤشرات التي تقيس وتحسن الأداء وتبحث عن المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

لم يتم التطرق في هذه الدراسة إلى التعرف على جميع جوانب أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة حيث اكتفت فقط بالأدوات التي تستعمل في عملية تخطيط الاستغلال ومتابعة وتقييم الأداء

4. دراسة:

- Gilles David, Les Rôles du Contrôle et des Contrôleurs de Gestion Financiers, L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion, Comptabilité Finance, Ecole Doctorale, Université

IX Dauphine, Paris, France, 2006, la problématique de cet étude été formaliser de la manière suivante ,quel sont les rôles des contrôleurs et du contrôle de gestion financiers dans les grandes entreprises ?.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير وتسجيل أدوار مراقبو التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة، واستخدام الباحث منهج دراسة حالة لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات، وشملت عينة الدراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية منها (السكك الحديدية الفرنسية، مكتب البريد ، RENAULT)، وأهم ما توصل إليه الباحث هو قدرة التركيز والسيطرة على نظام مراقبة التسيير ، من جهة و تنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة من جهة أخرى بالإضافة إلى المشاركة في إعداد وتطوير استراتيجيات الشركة وأهدافها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها(التأمين، التنفيذ والتنسيق، تقدير أداء الأفراد على مختلف أنشطة الشركة).

و كانت أهم التوصيات هذه الدراسة النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة و التجديد و العمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها.

5. دراسة:

- Salima Elbacha, Loubna Jamali, mise en place d'un système de contrôle de gestion adapte aux nouvelles orientations stratégiques de reminex ingénierie, Institut

Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2002/2003.

تمحورت الدراسة حول محاولة إنشاء نظام مراقبة تسيير مناسب للمبادئ التوجيهية الاستراتيجية، حيث هدفت الدراسة لإنشاء نظام للرقابة الإدارية، يسمح بتصحيح أوجه القصور لتسليط الضوء على نقاط ضعفها الرئيسية في النظام والمساعدة في إدارة الموارد لتحقيق الاهداف التشغيلية للسيطرة على الكفاءة والعمل على تحديد العوامل الرئيسية للتسيير باعتبارها تعكس القدرة على المنافسة.

من أجل معالجة الدراسة ركز الباحث في دراسته في المقام الاول على أساليب تقدير المشاريع ومراقبة تنفيذها وذلك باستخدام التحليل للوحات المعلومات، نظام مراقبة الميزانية، نظام الفوترة وتحليل التكلفة.

خلصت الدراسة في نهاية المطاف، إلى أن نظام التحكم يتضمن ثلاث أدوات للتسيير الموحي بما هي " محاسبة التكاليف، الميزانيات وبطاقات الأداء".

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال نظام مراقبة التسيير ومالها من اثر كبير في زيادة فعالية القرارات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فقد تم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن لها أن تثري في الدراسة بالإضافة إلى أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي :

1- من ناحية الهدف لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو مدى تقييم وتفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة الأدوات والتقنيات المستعملة ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة المسطرة، وهو ما تحدف له دراستنا، ولكن لكلا طريقتيه الخاصة في صياغة هدفه، و أسلوب معالجته.

2- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي.

3- أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدنا اختلاف بين الدراسات، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، وقد تمثلت عينة دراستنا الحالية في مؤسستين مختلفتين من حيث النشاط التجاري و السياسي و الاقتصادي إلا أنه لكل منهما مراقبة التسيير خاصة به ومن خلال دراستنا سنقارن بين هذين الاخيرين و دورهما في اتخاذ القرار.

مع كل هذه الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسات إلا أنها أجمعت على استنتاج واحد وهو أن لنظام مراقبة التسيير علاقة في تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية وهذا ما سيتم اختباره على مؤسستي الدراسة بالإضافة المساهمة في اتخاذ القرار .

خاتمة الفصل الأول:

تم في الفصل الأول من هذه الدراسة إعطاء نظرة جد مختصرة عن مختلف النقاط المتعلقة بجوانب الدراسة والتي تشمل كلا من ماهية نظام مراقبة التسيير، وكذا اتخاذ القرارات، مع ذكر أهم النقاط التي يمكن لها من إبراز دور هذا الأخير في زيادة تفعيل القرارات في المؤسسات الاقتصادية بشكل من الاختصار، وحاولنا كذلك التعرض بشكل خاص لبعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال، وذلك من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية من اجل إيجاد نسبة تقارب بينها.

وذلك من اجل ضمان السير الحسن للمؤسسات الاقتصادية وفقا لخطته من بلوغ الأهداف الموجودة وجب عليها اللجوء إلى وظيفة محكمة لدعم قراراتها و تفعيلها والمتمثلة في نظام مراقبة التسيير، حيث تتكفل هذه الوظيفة بقياس الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين كذلك مساعدة المسؤولين في تلك المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات، وهذا من خلال توجيههم وتصحيح الأخطاء المرتبكة من طرف التسيير وتحسين المردودية وتوجيه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف واستراتيجيات

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري من الدراسة إلى المفاهيم والجوانب التي لها علاقة بنظام مراقبة التسيير وكذا الجوانب التي لها دور كبير في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مع توضيح الأثر أو الدور الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في اتخاذ هذه القرارات.

وفي هذا الفصل سنحاول أخذ النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري من الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع، وذلك يتم من خلال تقييم واقع نظام مراقبة التسيير ومدى أثره في اتخاذ القرارات داخل المديرية الجهوية للبنك الجزائري الخارجي مستغنام "BEA"، والتي تعتبر من المؤسسات العامة الناجحة رغم وجود المنافسين في المجال البنكي، وكذلك داخل مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغنام "CRDDP" تعتبر مؤسسة عمومية ذات أهمية كبيرة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، من خلال دراسة وتقييم نظام المعلومات لمراقبة التسيير ودوره في ترشيد القرارات داخل كل من المؤسساتين وذلك سيتم بعد القيام بعرض عام لكل منهما : المؤسسة الأولى هي المديرية الجهوية للبنك الجزائري الخارجي مستغنام وسنقوم فيها بالتعريف بالمؤسسة التطرق لهيكلها التنظيمي والوقوف على أهم الأقسام والمديريات، أما المؤسسة الثانية وهي مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغنام وسنقوم فيها بالتعريف بالمؤسسة وإعطاء فكرة عن محيطها مع التطرق لهيكلها التنظيمي وشرح بعض النقاط المهمة .

وسنقوم بإجراء مقارنة بين نظام مراقبة التسيير و دوره في اتخاذ القرارات داخل كل من المؤسساتين ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : طريقة وأدوات البحث

المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

قبل الشروع في دراسة دور نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات. سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسستي الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال المطلبين التاليين.

المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول مؤسسة الدراسة، أما الثاني منهج الدراسة، بينما الفرع الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة.

الفرع الأول : مؤسسات الدراسة

أسقطت الدراسة في مؤسستي المديرية الجهوية للبنك الجزائري الخارجي مستغانم "BEA" و مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم "CRDDP" ، حيث أن هاتين المؤسساتين تختلفان من حيث النشاط التجاري و سياسة التسيير و لكن يملكان أسلوب مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس ومن أجل مصداقية وموثوقية بياناتهما ولطبيعة الدراسة فقد اخترنا إجراءها على مستوى مصلحة مراقبة التسيير مما يساعد على دراستنا للموضوع والمتعلق بنظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار و تحسين أداء المؤسسة.

وفيما يلي لمحة عن مؤسستين:

1- المديرية الجهوية للبنك الجزائري الخارجي مستغانم:

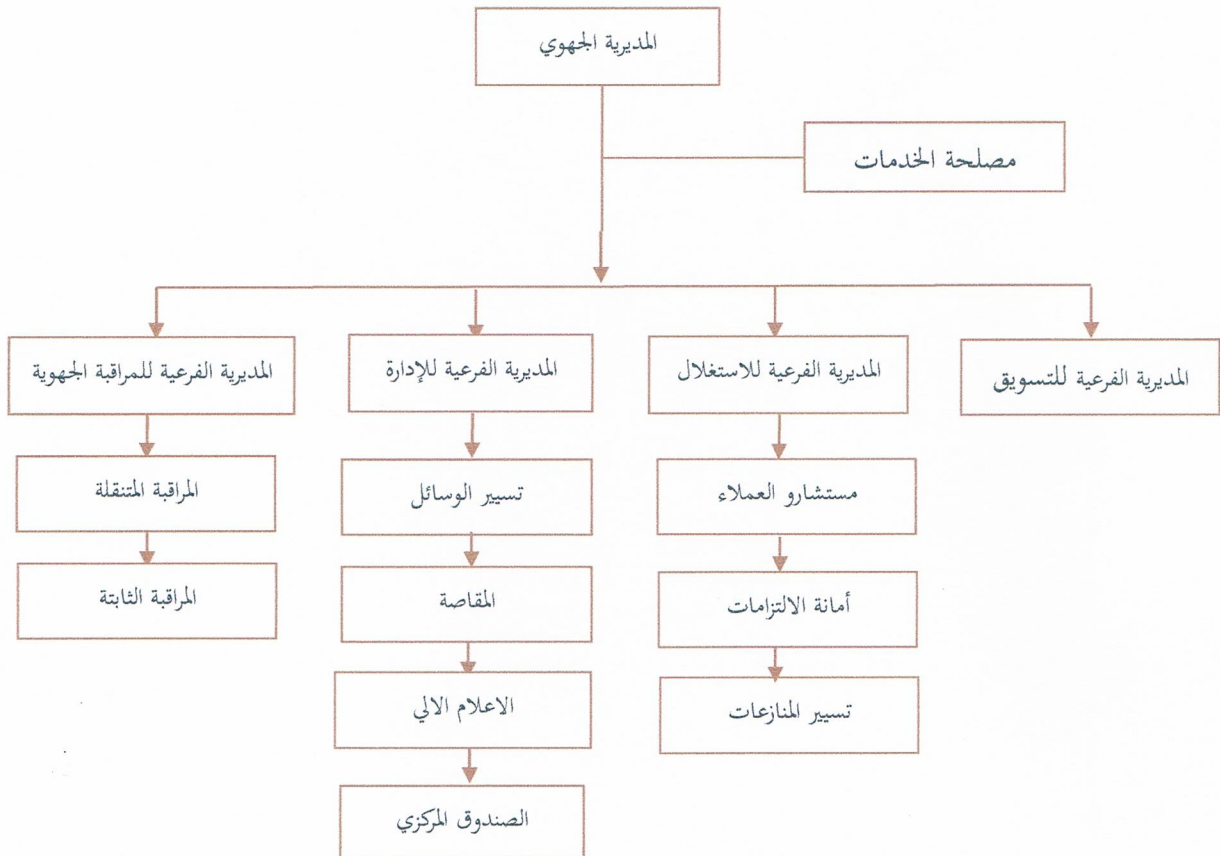
أنشأ البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري ، وقد مرّ بعدة مراحل خلال تطوره ، فلعب دور التسهيل (تقديم القروض) ، والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى ، وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية .

وخلال الثمانينات وبفضل تطبيق القانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة ، عرف بنك الجزائر الخارجي تغيرات جديدة ، وهو يعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن مرسوم 88-61 في 12 جانفي 1988 .

هو مؤسسة حكومية تم إنشاؤها في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية بموجب المرسوم رقم 204/67 الصادر في 01 أكتوبر 1967، و يعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري ، مقره الرئيسي في

الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الاعتمادات عن الاستيرادات و إعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهامهم. ولتسيير وكالاته المتواجدة على كافة التراب الوطني جعلها تابعة لتصرف المديريات الجهوية و التي هي عينة دراستنا، حيث أنها تابعة في إطار السلطة الهرمية للمديرية الشبكة و هذا ما هو موضح في الملحق تتكون المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغنام من اربعة مديريات فرعية إضافة إلى مصلحة الخدمات الاجتماعية كما هو موضح في الهيكل التنظيمي لها و كذلك الملحقة بالاضافة إلى إشرافها على تسعة وكالات

الشكل (I،13): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغنام.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغنام نلاحظ تواجد مديرية فرعية للمراقبة التسيير و التي هي محور دراستنا.

التعريف بالمديرية الفرعية لمراقبة التسيير:

هي مديرية فرعية تابعة للمدير الجهوي مباشرة هدفها هو المراقبة والتقييم باستعمال تقنيات ومعايير مختلفة لأعمال مصالح المؤسسة بهدف التسيير الأحسن وتنقسم إلى مصلحتي المراقبة الثابتة و المراقبة المتنقلة، فمصلحة المراقبة الثابتة: تقوم بعملية المراقبة على أساس المعلومات و الوثائق المقدمة لها من طرف مختلف مصالح المديرية و الوكالات التابعة لها بينما مصلحة المراقبة المتنقلة: تقوم بعملية مراقبة ميدانية إلى المكان المراد مراقبته و يتم انتقلهم عبر المصالح و الوكالات و ذلك بأمر بمهمة مسلمة من طرف المدير الجهوي وتمثل مهام هذه المصلحة في ما يلي :

- السهر على حسن تنظيم المؤسسة وتنفيذ قراراتها وضمان سير نشاطاتها؛
- وضع تقارير شهرية وسنوية تترجم طبيعة العمليات بالمؤسسة؛
- الوقوف على تقدم أعمال المؤسسة بانتظام؛
- متابعة كل القرارات والإجراءات المتخذة؛
- جمع المعلومات المتعلقة بكل نشاط ومراقبتها وفق تقرير المراقب.

كما لاحظنا أنها وظيفة مستقلة في المؤسسة، والتي تتمثل مهمتها في المساعدة على اتخاذ وترشيد القرارات بتوفير مختلف المعلومات المساعدة على ذلك، مما يعني أنها المسؤولة عن تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنة مع ما تم تقديره.

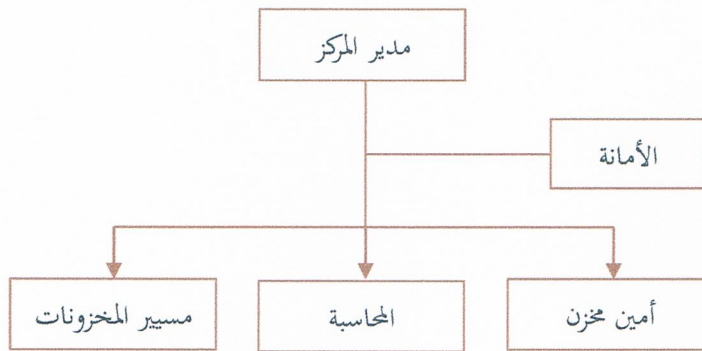
ويمكن أن نضع أهم أبعاد نشاط نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة وفقا لمجموعة النقاط التالية:

- التتبع اليومي لمختلف العمليات الجارية في المؤسسة؛
- التأكد من صحة المعلومات المقدمة من قبل مختلف الإدارات بالمؤسسة؛
- البحث على نقاط قوة وضعف العمليات،
- المساعدة في اتخاذ القرار بتقديم المشورة اللازمة؛
- وضع الخطط الاستراتيجية؛
- المراقبة الدائمة لعملية التسيير.

2- مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم "CRDDP"

تم إنشاء الديون الوطني للمطبوعات المدرسية بمرسوم تنفيذي رقم 11-90 المؤرخ في 01 جانفي 1990 في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بناء على إعادة هيكلة المعهد التربوي الوطني، من مهامه النشر، الطباعة و التوزيع لجميع الكتب و الوثائق المدرسية. ولقد سطر الديون الوطني للمطبوعات المدرسية الهيكل التنظيمي الخاص به حيث قسمه إلى مجموعة من المديرات من بينها مديرية التجارة و التوزيع التي تعتبر المشرف الاول على مراكز التوزيع على كامل التراب الوطني و باعتبار أن هذه الاخيرة هي عينة دراستنا سنقوم بدراسة هيكلها التنظيمي حيث أنها شملة منصب مسير المخزونات، المحاسبة، أمين مخزن والامانة كل هذه الوظائف تحت إشراف مدير المركز، والشكل التالي يبين ذلك :

الشكل (I,14): يوضح الهيكل التنظيمي مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم.



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ غياب نظام مراقبة التسيير ومن خلال تقريرنا إلى مدير المركز و ذلك عن طريق المقابلة الشخصية اكتشفنا أن مراقبة التسيير داخل المركز هي وظيفة من وظائف المدير.

التعريف بمراقبة التسيير كوظيفة من وظائف المدير:

حيث هي وظيفة هدفها هو المراقبة والتقييم باستعمال تقنيات ومعايير مختلفة بهدف التسيير الأحسن للمركز وذلك وفق منهج مسطر من طرف الديون الوطني للمطبوعات المدرسية و المتمثل في دليل تسيير المراكز الولائية لتوزيع الوثائق التربوية، ويمكن تلخيص بعض مهامه في ما يلي:

- ✓ الاشراف على حسن سير مركز التوزيع و على كافة عمال المركز.
- ✓ مراقبة كافة السجلات المحاسبية و المادية وفق معايير جاء ذكرها في دليل تسيير مراكز التوزيع.
- ✓ التأكد من صحة و نزاهة الوثائق كالحصيلة السنوية و جرد نهاية السنة.
- ✓ متابعة حسن تنفيذ تعليمات التسيير المدرجة ضمن دليل تسيير مراكز التوزيع.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة ومؤسسة الدراسة وجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا ارتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية، الملاحظة و الاستبيان.

- المقابلة الشخصية:

اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع المكلف بمراقبة التسيير، وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة. وكانت مجموعة الاسئلة المطروحة في المؤسستين خلال المقابلة الشخصية كالتالي:

كيف تتم مراقبة التسيير في مؤسستكم؟

هل نظام مراقبة التسيير في مؤسستكم متطور؟

هل تعتبر أن نظام مراقبة التسيير مهم بالنسبة لمؤسستكم؟

هل مؤسستكم تعتمد على نظام مراقبة التسيير بشكل كبير؟

هل برامج الرقابة فعالة ؟

هل تعتمد مؤسستكم على إشراك الاطراف الفاعلة في صنع القرارات؟

هل جميع القرارات المتخذة فعالة؟

هل تواجه مشكلة عند اتخاذ القرار؟

هل تعتبر عملية اتخاذ القرار فعالة؟

هل يساعدك نظام مراقبة التسيير المتوفر لديكم من القيام باتخاذ القرارات على أحسن وجه؟

هل تعتبر أن نظام مراقبة التسيير مهم بالنسبة لمؤسستكم؟

هل القرارات المتخذة على أساس نظام مراقبة التسيير فعالة؟

- **الملاحظة :** استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة والتي اقتصرنا على ملاحظة عدم وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير في مركز توزيع الوثائق التربوية بالإضافة إلى وجود بعض أدوات مراقبة التسيير في المؤسستين

والمتمثلة في لوحة القيادة والموازنة التقديرية، وهي غير كافية حسب وجهة نظرنا للحكم على الأداء في المؤسسة كما أن طرق إعدادها والاستعانة بها وشكلها منافي للطريقة الأكاديمية العلمية.

المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

من أجل دراسة مدى تأثير نظام مراقبة التسيير على فعالية قرارات المؤسسة لتحسين أداءها اقتصرنا على طرح مجموعة من الاسئلة على مسؤول مراقبة التسيير و على متخذ القرار لكل مؤسسة، بالإضافة إلى الملاحظة والمقارنة بين نظامي مراقبة التسيير داخل المؤسسات محل الدراسة،

المطلب الأول : نتائج الدراسة التطبيقية

كانت نتائج الدراسة كالتالي

الفرع الأول : مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسات

السؤال الأول: كيف تتم مراقبة التسيير في مؤسساتكم؟

1- المديرية الجهوية للبنك الجزائري مستغانم

تتم مراقبة التسيير و ذلك إما بطلب من المدير الفرعي للمراقبة الجهوية أو بأمر من المدير الجهوي، حيث يتم تعيين المراقب أو مجموعة من المراقبين على حسب المجال المراد مراقبته وذلك عن طريقة وثيقة لأمر مهمة و يتم فيها تحديد المراقب و مجال المراقبة و مدة المراقبة.

و بعد الامر بالمهمة يتوجه مراقب التسيير نحو الوكالة أو المصلحة المطلوب راقبتها ويباشر مهامه كمراقب فور تقديمه لإمر مهمة و يمكن تحديد طريقة عمله بالمراحل التالية:

أ- مرحلة الحوار : يتم خلال هذه المرحلة إجراء حوار مع الموظفين ومسؤولي المصالح عن كل إجراءات العمل وكيفية سير وتدقيق المعلومات والوثائق، حيث يقوم مراقب التسيير بتدوين تلك الملاحظات على أوراق العمل.

ب- دراسة مقارنة بين الحالة المراد مراقبتها و المعايير الواجب إتباعها : من خلال هذه المرحلة يقوم مراقب التسيير بالتأكد من صحة المعلومات و الطرق المتبعة و الوثائق المستعملة وتكون في غالب الاحيان عن طريق عملية السير التي تتمثل في أخذ عينات من مجموع الوثائق و الحالات المراد مراقبتها ثم دراستها وإجراء المقارنة بين النتائج المتحصل عليها و المعايير الواجب إتباعها واستخلاص الانحرافات إن وجدت وتعميم النتيجة على الكل.

ت- دراسة الانحرافات: بعد عملية المقارنة يتم تحديد الانحرافات ودراستها إن وجدت والبحث عن أسباب وجودها وذلك بمناقشة الامر مع مسؤول المصلحة، وبعد اكتشاف الاسباب والعوامل المؤثرة في الانحراف ويمكن استخلاص نوعين من الانحرافات

✓ الانحرافات السلبية: تعني أن هناك إهمال أو سوء إتباع المعايير المسطرة من جانب المصلحة وعليها استعمال هذه المعايير لبلوغ الاهداف المرجوة و تصحيح الاخطاء.

✓ الانحرافات الإيجابية: تعني أن هناك اجتهاد من جانب المصلحة لأن الاهداف المحقق احسن من

الاهداف المرجوة و هذا يعني أن الاسباب و العوامل المستعملة أفضل من المعايير المسطرة

ث- إعداد التقرير النهائي : بعد الانتهاء من إجراءات مراقبة التسيير المتعارف عليها وإتباع النقاط الواردة

في برنامج المهمة، يتم إعداد التقرير النهائي الذي يضم ملاحظات المراقب، والانحرافات المستخلصة

حيث إذا كانت هذه الملاحظات و الانحرافات سلبية سوف يليها سرد للتوصيات اللازم تطبيقها في نظر

المراقب لتفادي مثل هذه النقائص و في حالة كانت الملاحظات والانحرافات إيجابية يقوم باقتراحات

والمتمثلة في استخدام الاسباب و العوامل المستنتجة كمعايير أساسية يعتمد عليها لبلوغ الاهداف. ويتم

إعداد هذه التقارير في مقر المديرية الفرعية للمراقبة الجهوية ويقوم بتسليمه إلى المدير الفرعي للمراقبة الذي

يبدى رأيه في طريقة أداء المهمة ووضع الملاحظات ثم يصادق عليه، كما يتم المصادقة عليه من طرف

مدير المدير الجهوي والاحتفاظ بنسخة كما ترسل نسخة إلى مدير المفتشية العامة للبنك و المسؤول عن

خلية التدقيق في البنك

2- مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم

تتم مراقبة التسيير من طرف مدير المركز و يكون ذلك في أي وقت وهذا عن طريق مقارنة نشاط المصلحة المراد

مراقبتها مع المعايير المحددة في دليل تسيير مراكز التوزيع الولائية وعلى هذا الاساس يقوم باستخراج الانحرافات و

دراستها إن وجدت ويتم معالجة هذه الانحرافات على أساس مستوى صلاحياته فيقوم باتخاذ قرارات اللازم تطبيقها

لتفادي مثل هذه الانحرافات و تصحيح الاخطاء، وإن كانت من غير صلاحياته أي من صلاحيات الادارة العليا

لأن النظام المطبق في المؤسسة هو مركزية القرارات أي القرار من صلاحيات المدير العام ومن هذا المنطلق يقوم

مراقب التسيير (مدير المركز) بإعداد تقرير يوضح فيه جميع الانحرافات المستنتجة مع دراسة اسبابها و العوامل المؤثرة

فيها و كذلك الاقتراحات الممكنة لتفادي مثل هذه النقائص ويقوم بإرسالها إلى الادارة العليا مع احترام السلم

الاداري.

لتوضيح أكثر عن طريقة مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات في هذه المؤسسة نعرض عليكم هذا المثال الواقعي

لقد قام مدير المركز في بداية السنة باتخاذ قرار حول برنامج التوزيع محدود الفترة وخلال عملية تنفيذ هذا القرار

تعطلت الشاحنة الوحيدة للمركز مما يعني وجود مشكلة وينبغي اتخاذ قرار بديل للوصول للهدف المسطر وإتمام

عملية التوزيع في الآجال المحددة حيث قام المدير بدراسة الأسباب و العوامل المؤدية إلى تعطل الشاحنة و لقد تم

استشارت ميكانيكي فأجاب بأن مدة الإصلاح ثلاثة أيام و ثمن الإصلاح 50 000 دج. ومن خلال هذه

المعلومات و الإمكانيات المتوفرة، توصل المدير إلى مجموعة من الحلول تلخصت فيما يلي:

✚ إصلاح الشاحنة.

✚ طلب إعانة من مراكز توزيع الولايات المجاورة.

✚ إلغاء برنامج التوزيع.

✚ إعلام الإدارة العليا.

اختيار الحل الأمثل: لاختيار الحل الأمثل قام بدراسة الحالات الممكنة لكل بديل فكانت كالتالي:

إصلاح الشاحنة:

إن عملية إصلاح الشاحنة تكلف 50 000 دج و المبلغ المخصص لمصاريف الشاحنة حسب دليل التسيير المراكز التوزيع هو أقل من 60 000 دج من صلاحيات المدير أكثر من ذلك فهو من صلاحيات الإدارة العليا بالإضافة إلى أنها بداية السنة يعني أن هناك مصاريف أخرى للشاحنة كقسيمة السيارات ، تأمين الشاحنة و المراقبة التقنية للشاحنة فكل هذه المصاريف الضرورية و المبرمجة مع مصاريف الإصلاح تفوق 60 000 دج و بالتالي فهي ليست من صلاحيات المدير المركز. مما يؤدي إلى استبعاد هذا الحل

طلب إعانة من مراكز توزيع الولايات المجاورة:

عند طلب الإعانة من مراكز التوزيع الولايات المجاورة كان الرد منها بأنها ستعين المركز بعد إنهاء عملية التوزيع الخاصة بولايتهم مما يعني عدم احترام لأجال التوزيع و بالتالي استبعاد هذا الحل كذلك.

إعلام الإدارة العليا:

إن قرار إعلام الإدارة العليا هو الحل المتبقي لمدير المركز و بالتالي يتم بإعداد تقرير شامل يتضمن بدراسة الأسباب و العوامل المؤدية إلى تعطل الشاحنة و الأهداف المرجوة و المتمثلة في إتمام عملية التوزيع في الآجال المحددة مع اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة و يقوم بإرسالها للإدارة العليا. بعد اختيار الحل المناسب و إرسال التقرير إلى الإدارة العليا يتم إيقاف برنامج التوزيع في انتظار قرارات هذه الأخيرة.

و بعد تلقي الإدارة العليا للتقرير يتم اتخاذ قرار من طرفها بإرسال ميكانيكي الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية لتصليح الشاحنة لكن تاريخ وصوله بعد عشرة أيام لأنه يقوم بعمليات تصليح في ولاية أخرى.

التحليل

إن نظام مراقبة التسيير الخاص بمركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم غير متطور يكاد يعدم و ذلك أنه من مهام مراقبة التسيير و قاية المؤسسة من المشاكل ولكن في هذه الحالة المركز يحتوي على شاحنة واحدة فقط ترجع إلى سنة 1984 و مراقبة التسيير لم تتدخل من قبل بالتنبؤات مما يدل عجزها من أجل قرارات فعالة.

بالإضافة إلى القرار المتخذ من طرف الإدارة العليا غير فعال لأنه لا يخدم مركز التوزيع لإتمام مهامه بل يقتصر فقط على تخفيض التكاليف حيث أنه كان بإمكان الإدارة المركزية إرسال شاحنة أخرى لإتمام عملية التوزيع، لأن مركز التوزيع هو المسؤول على رقم الاعمال الاهتمام به تزداد المبيعات و بالتالي تزداد الارباح

الاسئلة المطروحة على المؤسستين فيما يخص نظام مراقبة التسيير و النتائج المتحصل عليها لخصت في الجدول التالي

مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم	المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم	
لا	نعم	السؤال الثاني: هل نظام مراقبة التسيير في مؤسستكم متطور؟
لا	نعم	السؤال الثالث: هل تعتبر أن نظام مراقبة التسيير مهم بالنسبة لمؤسستكم؟
لا	نعم	السؤال الرابع: هل مؤسستكم تعتمد على نظام مراقبة التسيير بشكل كبير؟
لا	نعم	السؤال الخامس: هل برامج الرقابة فعالة؟

الجدول رقم (1.) : يوضح حالة نظام مراقبة التسيير في المؤسستين محل الدراسة

الفرع الثاني : صنع القرارات بالنسبة للمؤسستين

الاسئلة المطروحة على المؤسستين فيما يخص صنع القرارات و النتائج المتحصل عليها لخصت في الجدول التالي

مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم	المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم	
لا	نعم	السؤال السادس: هل تعتمد مؤسستكم على إشراك الاطراف الفاعلة في صنع القرارات؟
لا	نعم	السؤال السابع: هل جميع القرارات المتخذة فعالة؟
نعم	لا	السؤال الثامن: هل تواجه مشكلة عند اتخاذ القرار
لا	نعم	السؤال التاسع: هل تعتبر عملية اتخاذ القرار فعالة

الجدول رقم (2.) : يوضح حالة صنع القرارات في المؤسستين محل الدراسة

الفرع الثالث: علاقة مراقبة التسيير باتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسستين

الاسئلة المطروحة على المؤسستين فيما يخص علاقة نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرارات و النتائج المتحصل عليها لخصت في الجدول التالي

مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم	المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم	
لا	نعم	السؤال العاشر: هل يساعدك نظام مراقبة التسيير المتوفر لديكم من القيام باتخاذ القرارات على أحسن وجه؟
لا	نعم	السؤال الحادي عشر: هل هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة من قبل متخذ القرار؟
لا	نعم	السؤال الثاني عشر: هل القرارات المتخذة على أساس نظام مراقبة التسيير فعالة؟

الجدول رقم (3): يوضح علاقة مراقبة التسيير باتخاذ القرارات في المؤسستين محل الدراسة

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بنظام مراقبة التسيير

من خلال الاسئلة المباشرة المطروحة على مسؤول مراقبة التسيير لكل من المؤسستين والملاحظات الواضحة في الغياب التام لنظام مراقبة التسيير في مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم عكس ما هو عليه نظام مراقبة التسيير للمديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم، حيث أن نظام مراقبة التسيير لهذه الاخيرة متطور و ذلك كونه يتمثل في المديرية الفرعية المراقبة الجهوية و التي هي بدورها تنقسم إلى مصطلحتين ثابتة و متنقلة مهمتهما تكمن في مراقبة التسيير، بالإضافة إلى أهمية هذا النظام بالنسبة لها و ذلك أنها تعتمد عليه بشكل كبير في اكتشاف الانحرافات والمساعدة على تصحيحها و من خلال برامج الرقابة الفعالة تقوم بوقاية المؤسسة وتفادي وقوع المشكلة و التنبؤ بها قبل وقوعها. عكس ما هو عليه الحال في مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم كون أن وظيفة مراقب التسيير مدرجة ضمن مهام المدير حيث أنه لا يعتبرها مهمة و لا يعتمد عليها بشكل كبير والاجابات المدونة في الجدول (1) تعبر على ذلك.

الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة صنع القرارات

في هذا الفرع تم القيام بمقابلة شخصية لمديري المؤسسات من أجل دراسة حالة صنع القرارات ففي مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم لا تعتمد المؤسسة في إشراك أطراف أخرى ما عدى المدير بل هذا الأخير يقوم باتخاذ القرارات بمفرده إن كانت من صلاحياته بالإضافة إلى أنه يعتبر عملية اتخاذ القرار غير فعالة زيادتا على أنه ليس جميع القرارات المتخذة فعالة و ذلك لنقص نظام معلومات يدعم القرار هذا ما يجعل مواجهة مشكلة عند اتخاذ القرار وهذا ما هو مصرح به من طرف المسؤول عن اتخاذ القرار، أما صانع القرار في المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم فهو يقوم باستشارة المدير الفرعي للمراقبة الجهوية و كون هذا الأخير يملك نظام معلومات فهو لا يجد مشكلة في اتخاذ القرار و يعتبر أن عملية اتخاذ القرار فعالة و بالتالي جميع القرارات المتخذة فعالة والاجابات المدونة في الجدول (2) تعبر على ذلك.

الفرع الثالث: تحليل النتائج المتعلقة علاقة مراقبة التسيير باتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسات

من خلال الفرع الاول و الثاني من تحليل و مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية نلاحظ أن:

- نظام مراقبة تسيير للمديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم متطور ومهم بالنسبة لها و تعتمد عليه بشكل كبير بالإضافة إلى أن جميع قراراتها فعالة و كونها تعتمد على استشارة الأطراف الفاعلة في صناعة القرارات مما يسهل عملية اتخاذها .
- نظام مراقبة تسيير مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم غير متطور و ليس له أهمية بالنسبة للمؤسسة و لا يعتمد عليه بشكل كبير، بالإضافة إلى أنه ليست جميع القرارات المتخذة فعالة و أنه يوجد مشكلة عند اتخاذ القرار و هذا كون المؤسسة لا تعتمد على المشاورة في صنع القرارات مما يترتب عليه عدم فعالية صنع القرار.

من خلال الملاحظتين السابقتين و بالمقارنة بينهما يمكن استنتاج ما يلي:

تطور نظام مراقبة تسيير للمديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم و الاهتمام به الاعتماد عليه نلاحظ فعالية جميع القرارات مع سهولة اتخاذها، أما عدم تطور نظام مراقبة تسيير مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم و عدم الاهتمام به وعدم الاعتماد عليه نلاحظ عدم فعالية جميع القرارات ومشكلة اتخاذها. أي أن كلما كان نظام مراقبة تسيير متطور كانت قرارات المؤسسة فعالة و العكس صحيح.

ولتأكيد هذا الاستنتاج نقوم بمناقشة الفرع الثالث لنتائج الدراسة التطبيقية حيث أن:

إن المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم قد أيدت جميع أسئلة هذا الفرع يعني أن :

- نظام مراقبة التسيير الخاص بها يساعدها على اتخاذ القرارات على أحسن وجه.
 - هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة من قبل متخذ القرار و المتمثل في نظام معلومات نظام مراقبة التسيير.
 - القرارات المتخذة على أساس نظام مراقبة التسيير فعالة.
- من خلال هذه الاجوبة يمكن تأكيد الشطر الاول من الاستنتاج أي كلما كان نظام مراقبة تسيير متطور كانت قرارات المؤسسة فعالة و لإثبات صحة العكس نقوم بعرض أجوبة مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم حيث كانت كالآتي:
- بما أن المؤسسة لا تملك نظام مراقبة التسيير فبالتالي فهولا يساعدها باتخاذ القرارات على أحسن وجه.
 - ليس هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة من قبل متخذ القرار لأن المؤسسة لا تملك نظام معلومات يساعدها و بالتالي ليس لها حلول جاهزة مسبقا.
 - إن القرارات المتخذة ليست على أساس نظام مراقبة التسيير فعالة لأن هذا الاخير غير موجود.
- وعلى هذا الاساس نثبت صحة العكس

خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة التطبيقية في مؤسستي المديرية الجهوية للبنك الجزائري الخارجي مستغام ومركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغام والتي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري واختبار مدى تطابقه مع الواقع العلمي، تبين من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة إيجابية طردية بين تطور نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة وفعالية القرارات، و تكون كالتالي كلما كان نظام مراقبة تسيير متطور كانت القرارات المتخذة فعالة و العكس صحيح. وذلك بمساهمة نظام مراقبة التسيير المتطور في تقييمه لأداء المؤسسة مقارنة بالمعايير الواجب اتباعها، واكتشاف الانحرافات و مساعدة متخذ القرار باقتراح حلول و بدائل من أجل اتخاذ القرارات الفعالة و الحرص على تنفيذها.

الخاتمة

الخاتمة:

إن دراستنا حول علاقة نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرار وتحسين أداء المؤسسة، أخذتنا إلى معالجة جميع جوانب هذا الموضوع والبحث في مختلف نواحيه النظرية ومن ثم بفضل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسستين المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم و مركز توزيع الوثائق التربوية لولاية مستغانم .

تمكنا من الإلهام بجميع النواحي العملية والتطبيقية لهذا الموضوع .ومن خلال كل هذه الجهود استطعنا تكوين صورة شاملة وعلى درجة معتبرة من الواقعية حول نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار والخروج بجملة من النتائج أهمها:

✚ لنظام مراقبة التسيير دور فعال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وذلك من خلال ما يقدمه نظام مراقبة التسيير من توجيه ونصائح وتوصيات لمتخذ القرار

✚ قد تتعرض مراقبة التسيير في المؤسسة رغم توفرها على جميع المقومات الأساسية إلى العديد من الضغوطات التي تحول دون مساهمتها الفعال في عملية اتخاذ القرار، سواء كانت ضغوط داخلية كالمركزية الشديدة أو خارجية مثل الضغوط الاقتصادية.

✚ تتبنى المؤسسات الجزائرية نظام مراقبة التسيير منذ فترة قصيرة نسبيا إلا أن هذا النظام يسير نحو الأفضل يوما بعد يوم. حيث لاحظنا من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها في المديرية الجهوية للبنك الجزائر الخارجي مستغانم أن هذه الأخيرة موقنة بضرورة الاستعانة بمراقبة التسيير داخل المؤسسة من ناحية كأحد أحدث الأنظمة الرقابية وأكثرها ومن ناحية أخرى كمصدر موثوق به يسمح بالتوريد الدائم والمستمر للمعلومات ذات الجودة العالية التي لا يمكن الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى

✚ تعتبر مراقبة التسيير بالإضافة إلى كونها إحدى أهم أنظمة الرقابة الداخلية، من بين الوسائل الأكثر فاعلية المستعملة في توجيه وترشيد عملية اتخاذ القرار لما توفره من دعم في كل خطوة من خطواته انطلاقا من مرحلة تحديد المشكلة وصولا إلى متابعة تنفيذ القرار.

✚ توجد علاقة إيجابية بين نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرار، حيث أن نظام مراقبة التسيير يساهم في اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة ومناسبة في الوقت المناسب وذلك من خلال تقديم الاستشارات ومحاوله ترشيد القرارات المتخذة من طرف الادارة العليا، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✚ تتوقف درجة مساهمة نظام مراقبة التسيير في عملية صنع القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية مراقبة التسيير كأداة تسيير فعالة تمثل احد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في عملية اتخاذ القرار

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن كلما كانت المؤسسة تهتم بنظام مراقبة التسيير و العمل على تطويره كانت القرارات المتخذة فعالة و العكس صحيح. يعني أن لكل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة نظام مراقبة تسيير خاص بها يؤثر على سيرورة اتخاذ قرارها وفعاليتها على حسب مستواه ودرجة تطوره. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

من خلال جميع ما سبق نستطيع اقتراح مجموع من التوصيات المتعلقة بالموضوع ونذكر منها:

- ✓ ضرورة اعتماد نظام مراقبة التسيير فعال لما يقدمه من قيمة مضافة للمؤسسة.
- ✓ يجب إعادة النظر في تموضع نظام مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية بما يكسب مراقبة التسيير أكثر استقلالية.
- ✓ العمل على الرفع من كفاءة نظام مراقبة التسيير وبالتالي الوصول إلى نتائج أفضل في عملية مراقبة التسيير.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تدرج ضمن التقرير النهائي لمراقب التسيير و تصحيح نظرة الموظفين نحوهم.
- ✓ ضرورة تبني نظام معلومات متكامل ومتناسق يزيد من سيولة المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة.
- ✓ تبني نظام مراقبة التسيير في المؤسسة عن قناعة و إعطائه المكانة الملائمة في الهيكل التنظيمي من أجل ضمان سلطات أكبر و إمكانية تحرك أفضل.
- ✓ من يتولى منصب مراقب التسيير عليه أن يقوم بتصحيح المفاهيم حول مراقبة التسيير بأنه يساعد على تحقيق الأهداف، وليس عملية تفتيش فقط.
- ✓ العمل على خلق نظام اتصالات فعال يسمح بسريان المعلومات في مختلف الاتجاهات و المتابعة الدقيقة للمحيط الداخلي و الخارجي وكذا استغلال الفرص.
- ✓ تجميع أدوات الرقابة وجعلها متكاملة من أجل الوفاء بالغرض الموضوعة من أجله ، وهذا لن يتأتى إلا في ظل نظام مراقبة التسيير يضمن الاستغلال الأمثل لنتائجها ضمن مسار يربط بينها و بين الأهداف المسطرة.

آفاق البحث :

وفي ختام البحث نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال :

➤ دور مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؛

➤ علاقة نظام مراقبة التسيير بالتدقيق الداخلي؛

➤ آفاق مراقبة التسيير في المستقبل؛

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا : الكتب:

- 1- أحمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2000،
- 2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحدية، الاتصالات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001،
- 3- أحمد ماهر ، اتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية ،مصر، 2007 ،
- 4- د.زيد منير عبوي ،القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية الطبعة الأولى 2007
- 5- رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية
- 6- سرور عبد العلي إبراهيم ،نظم المعلومات الإدارية ، دارا لمريخ للنشر 1990
- 7- عبد الغفار ح عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، 2000،
- 8- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة مكتبة عين شمس، الطبعة 10، 2003،
- 9- فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان ،المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة 05، 1990،
- 10- فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات 1990
- 11- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001 ،
- 12- مصطفى أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، 2001،.
- 13- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، 1996،.
- 14- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998،
- 15- ناصر دادي عدون ، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ،
- 16- ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، طبعة 2000
- 17- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، الجزائر،.
- 18- هيكا دومنيك ، دليلك العلمي في الإدارة، لندن ، نغال للطباعة 1991
- 19- يونس عبد العزيز المقدادي، يحيى عبد الكريم حداد،مدخل إلى علم الإدارة، 1995،.
- 20- محمد السيد ، نظم المعلومات الادارية ،التنمية العربية1998،

- 21- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 1998
- 22- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطبعة الفرزدق بالرياض، السعودية، 1994،.
- 23- محمد عبد المنعم خطاب، عملية اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية و الإدارية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض 1981،

ثانيا: المذكرات والملتقيات:

1. دباله الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق آفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي. السوري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال 1996
2. شويح محمد ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003
3. عادل حسن، الإدارة مدخل للحالات، الدار الجامعية للطبع
4. عثمان إحدادن ، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994،
5. ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظاما لمعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة و تقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 2000،

المراجع باللغة الأجنبية:

1. ATTAFI ALI .N et EIACHE Rachid, 2002.
2. Anne Mayère, pour une économie de l'information, édition CNRS, 1990.
3. Christine du meyaen, management des system d'information op. cit
4. C.Alazard et S.Seperi, control de gestion manuel et application, 3^{eme} Edition, DUNOD, paris, 1996,
5. DRIGITTE DORIATH ,contrôle de gestion, France, édition DUNOD, 1999
6. ENTONY MANAGERIAL, contrôle systeme, edition wood, 1997.,
7. Jean cloud le Roch, maitrise de l'informatique par la décision, Paris, 1997
8. G .PILLOT , maîtrise de contrôle de gestion
9. MICHEL GERVAIS ,Contrôle de Gestion, économie, France, 1997, 6^{eme} édition.,
10. Michel Rouoch et GeradNaulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier , Edition Reuve Banque , 4^{eme} Edition ,2002.,
11. Michel Rouach et Gérard Naulleau,le contrôle de gestion bancaire et financier ,op-cit ,
12. Michel Gervais, Contrôle De Gestion; OP –CIT.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا : الكتب:

- 1- احمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2000،
- 2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001،
- 3- أحمد ماهر ، اتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية ،مصر، 2007 ،
- 4- د.زيد منير عبوي ،القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية الطبعة الأولى 2007
- 5- رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية
- 6- سرور عبد العلي إبراهيم ،نظم المعلومات الإدارية ، دارا لمريخ للنشر 1990
- 7- عبد الغفار ح عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، 2000،
- 8- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة مكتبة عين شمس، الطبعة 10، 2003،
- 9- فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان ،المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة 05، 1990،
- 10- فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات 1990
- 11- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001 ،
- 12- مصطفى أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، 2001،.
- 13- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، 1996،.
- 14- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998،
- 15- ناصر دادي عدون ، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ،
- 16- ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، طبعة 2000
- 17- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، الجزائر،.
- 18- هيكادومنيك ، دليلك العلمي في الإدارة، لندن ، نغال للطباعة 1991
- 19- يونس عبد العزيز المقدادي، يحيى عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، 1995،.
- 20- محمد السيد ، نظم المعلومات الادارية ،التنمية العربية 1998،

- 21- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 1998
- 22- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطبعة الفرزدق بالرياض، السعودية، 1994،.
- 23- محمد عبد المنعم خطاب، عملية اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية و الإدارية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض 1981،

ثانيا: المذكرات والملتقيات:

1. ديالة الحج عارف، الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق آفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي. السوري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال 1996
2. شويح محمد ، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003
3. عادل حسن، الإدارة مدخل للحالات، الدار الجامعية للطبع
4. عثمان إحدادن ، مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994،
5. ماجدة محمد عفيفي، تقييم نظاما لمعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة و تقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 2000،

المراجع باللغة الأجنبية:

1. ATTAFI ALI .N et EIACHE Rachid, 2002.
2. Anne Mayère, pour une économie de l'information, édition CNRS, 1990.
3. Christine du meyaen, management des system d'information op. cit
4. C.Alazard et S.Seperi, control de gestion manuel et application, 3^{eme} Edition, DUNOD, paris, 1996,
5. DRIGITTE DORIATH ,contrôle de gestion, France, édition DUNOD, 1999
6. ENTONY MANAGERIAL, contrôle systeme, edition wood, 1997,.
7. Jean cloud le Roch, maitrise de l'informatique par la décision, Paris, 1997
8. G .PILLOT , maîtrise de contrôle de gestion
9. MICHEL GERVAIS ,Contrôle de Gestion, économie, France, 1997, 6^{eme} édition,.
10. Michel Rouoch et GeradNaulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier , Edition Reuve Banque , 4^{eme} Edition ,2002,.
11. Michel Rouach et Gérard Naulleau,le contrôle de gestion bancaire et financier ,op-cit ,
12. Michel Gervais, Contrôle De Gestion; OP –CIT.

الملاحق



بنك الجزائر الخارجي
BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE

GUIDE DU CONTROLE
REGULIER

GUIDE DU CONTROLE REGULIER



SOMMAIRE

1. SUIVI DU BUDGET.....	Page 4
2. SECURITE PHYSIQUE.....	page 5
3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	page 7
4. COFFRES FORTS.....	page 10
5. MOYENS DE PAIEMENT.....	page 12
6. INVENTAIRE.....	page 14
7. ACCREDITATION DE SIGNATURE	page 15
8. REGISTRE DE DOLEANCE.....	page 16



CONTROLE : SUIVI DU BUDGET DE L'AGENCE

FREQUENCE

TRIMESTRIELLE

NATURE DES CONTROLES

Contrôle de conformité des dépenses budgétaires

MODE OPERATOIRE

Économat

1. S'assurer que les modalités de traitement décrites dans la fiche de contrôle continu sont respectées.
2. S'assurer de l'existence de la main courante comportant tous les mouvements entrée-sortie se rapportant au trimestre considéré,
3. Vérifier les conditions de conservation de liasses, imprimés, vignettes ...
4. S'assurer de la comptabilisation du montant des factures dans les chapitres appropriés.

Dépenses budgétaires

1. Vérifier, avant d'engager une dépense, l'existence d'une notification budgétaire
2. S'assurer que la dépense rentre dans le cadre de la délégation de l'agence
3. vérifier que l'enveloppe allouée n'a pas été dépassée.
4. S'assurer de l'existence d'une fiche 22 bis pour chaque rubrique sur lesquelles sont notées toutes les dépenses engagées
5. Vérifier l'existence de devis contradictoires pour les dépenses supérieures à 10 000 DA
6. Vérifier l'existence d'un bon de commande signé par le Directeur pour tout achat entrepris durant le trimestre.
7. Vérifier que la mention «commande vérifiée conforme» suivi de la signature du responsable habilité sur toutes les factures.
8. Vérifier que le règlement s'est fait par chèque de banque ou par virement pour tout achat supérieur à 1 000 DA,

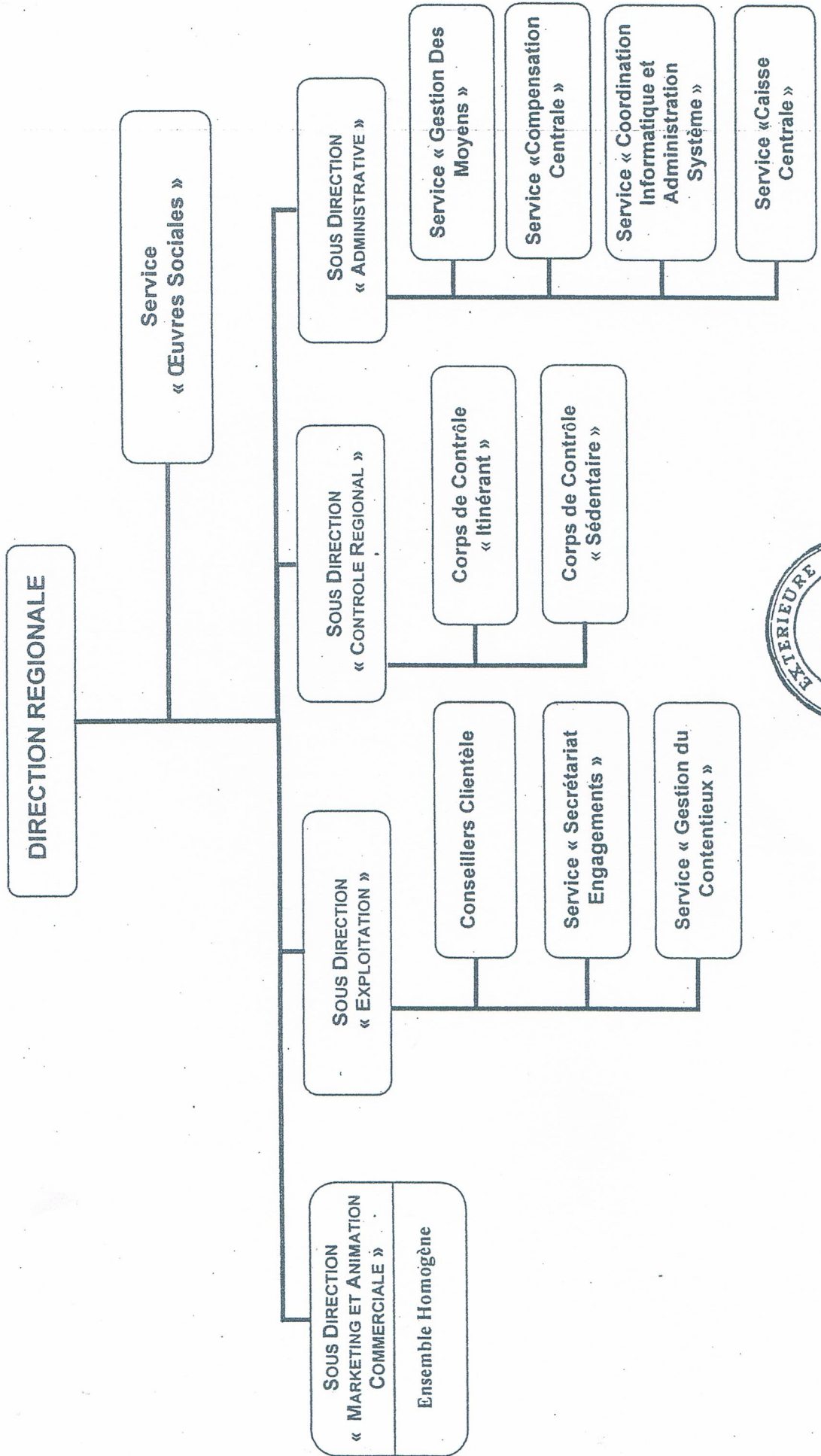
MODE OPERATOIRE



9. Vérifier, pour les redevances, que les factures ne reprennent pas un dû antérieur déjà réglé,
10. Vérifier que la prestation a été réalisée conformément aux clauses du contrat par l'existence de la mention « service fait » et « le bon à exécuter » signé par les personnes habilitées,
11. S'assurer que la comptabilisation de la dépense est effectuée sur la base du montant en hors taxe et qu'elle a été imputée au chapitre approprié
12. Vérifier, dans le cadre d'achat de matériel, l'existence de documents de garantie dûment complétés et signés par le fournisseur
13. S'assurer que des essais sont effectués sur le matériel avant le règlement de la facture.
14. s'assurer que les factures originales et les pièces comptables y afférentes ont été adressées, dans les délais raisonnables, à la direction régionale de rattachement pour l'établissement des avis d'affectation.

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION REGIONALE

11 MARS 2008





BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE

DECISION REGLEMENTAIRE

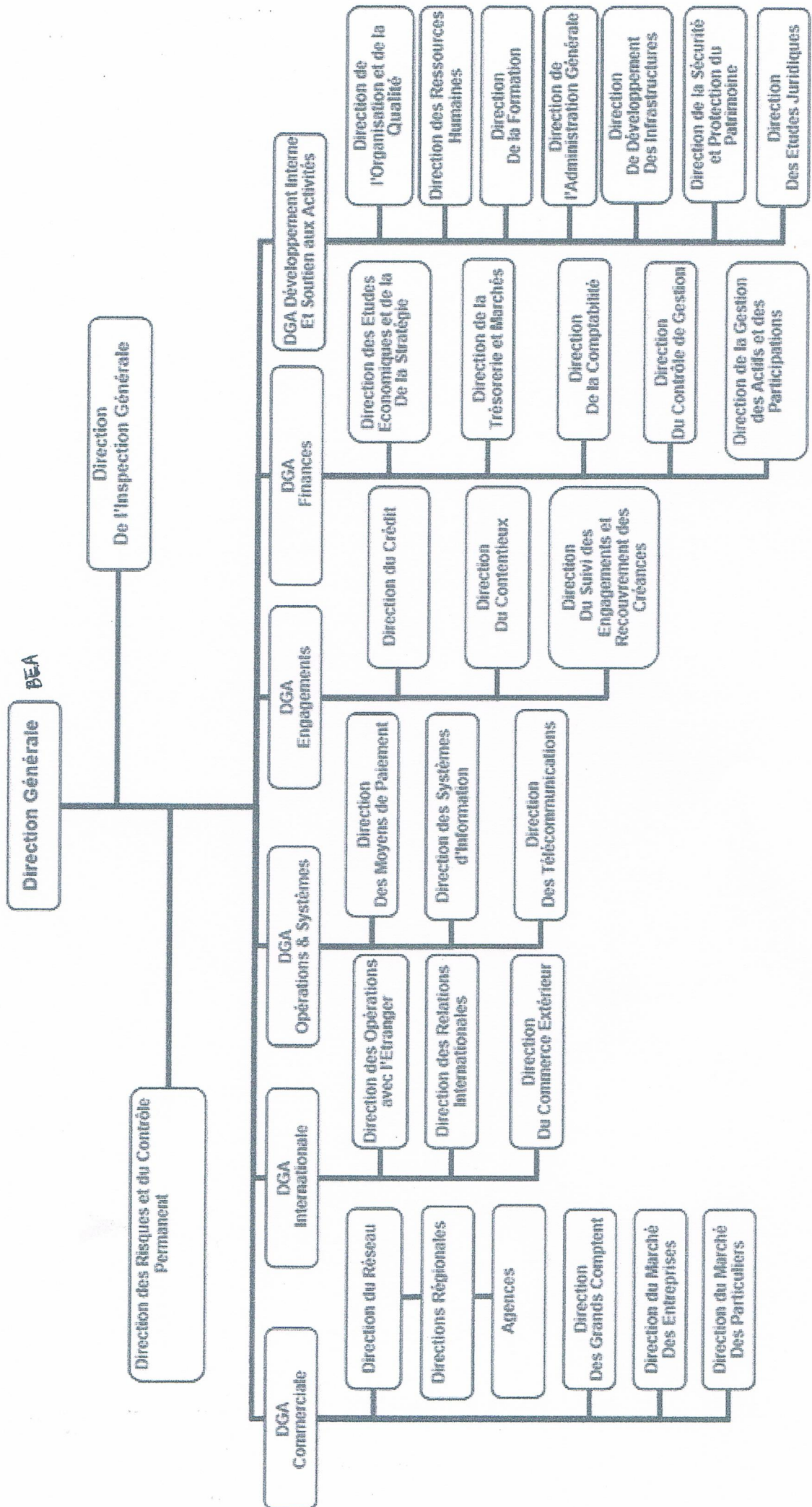
NUMERO 23/3/DG

PORTANT

ORGANIGRAMME ET MISSIONS

DE LA DIRECTION REGIONALE

Date : 11 MARS 2008



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية
الديوان الوطني للطبوعات للمدرسة

دليل تسيير
المراكز الولائية لتوزيع الوثائق التربوية

2012

الملاحظات

تعليمية التسيير IG/DAQ 01

للإطلاع وإمضاؤها من طرف جميع العمال

مهام ومسؤوليات عمال المراكز

يطبق على كل العمال القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل ، الإثباتية الجماعية والنظام الداخلي للديوان الوطني للمطبوعات المدرسية .

المهام والمسؤوليات

1 - رئيس مركز توزيع الوثائق التربوية

- مسؤول عن حسن سير مركز التوزيع و يشرف على كافة عمال المركز .
 - يندشط و ينسق مختلف النشاطات بالمركز .
 - يعد برنامج التوزيع و الإسترجاع .
 - يسهر على مسك السجلات ، و الوثائق المحاسبية و الإدارية و يتأكد من إحترام المواعيد المحددة لإرسالها للمصالح المركزية للديوان .
 - يوقع و يراقب كافة السجلات المحاسبية المالية و المادية التي جاء ذكرها في دليل التسيير .
 - يقوم بعمليات جرد نهاية السنة و الخصيلة السنوية ، يتأكد من صحة و نزاهة الوثائق .
 - يتخذ كل التدابير التنظيمية والقانونية لضمان أمن و صحة العمال و ممتلكات المركز .
 - يعد بالتنسيق مع مصالح الحماية المدنية مخططا أمنيا للمركز و يتابع تنفيذه .
 - مسؤول على متابعة حسن تنفيذ تعليمات التسيير (IG) المدرجة ضمن دليل تسيير مراكز التوزيع .
 - يحرص شخصيا على مسك سجلات جرد الممتلكات المنقولة والعقارية التي ترجع ملكيتها للمركز أو تلك المستعملة من طرفه .
- هام : في حالة غياب رئيس المركز يستخلفه مسير المخزونات ، وفي حالة تعذر إستخلافه من طرف المسير يلتزم رئيس المركز بتعيين مستخلفه كتابيا .

2 - مسير المخزونات

- تحت إشراف رئيس المركز، يكلف مسير المخزونات رفقة عون المخزن باستقبال الكتب المدرسية.
- يراقب تطابق الكميات المستلمة مع وصولات الإستلام و يعد إجباريا وصل الحساب / الإستقصاء الموقع من طرف عون المخزن و سائق شاحنة التسليم.
- يراقب وصولات الإستلام، التسليم، التحويل والإسترجاع للديوان و يتأكد من تأشيرها من طرف عون المخزن بالعبارة التي يتضمنها دليل التسيير.
- يتابع تحقيق برنامج التوزيع و الإسترجاع.
- ينجز و يرسل للمصالح المركزية للديوان الوضعيات الشهرية للإستلام، التوزيع و التحويلات .
- يساهم في إعداد عمليات الجرد و حصيلات نهاية السنة .

مقدمة

يعتبر الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة التربية الوطنية . له مهمة الخدمة العمومية في ميدان الكتاب المدرسي .

يعتبر تاجرا في علاقاته مع الغير ، يحكمه التشريع التجاري للقانون العام و يخضع للنظام المحاسبي المالي لسنة 2010 .

يهدف دليل إجراءات التسيير هذا إلى :

- ♦ تزويد عمال مراكز توزيع الوثائق التربوية بوسائل تسيير العمليات الجارية.
- ♦ تحديد العلاقات بين المديريات المركزية للديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ومراكز توزيع الوثائق التربوية.
- ♦ توحيد التسيير المادي لمراكز التوزيع .

إن تطبيق الدليل لإجراءات التسيير و برنامج الإعلام الآلي للتسيير إلزامي .

إن رئيس مركز التوزيع يعتبر مسؤولا على التطبيق الصارم لإجراءات التسيير المدرجة في هذا الدليل.

المدير العام

ع . جماني

